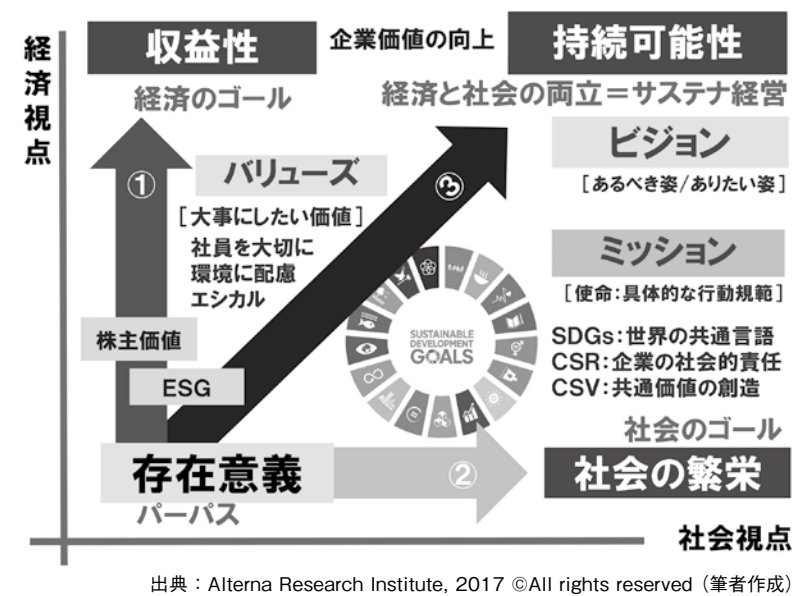


1－8： 「パーパス」(存在意義)の重要性

この数年、米国や欧州のビジネスシーンで「パーパス」(存在意義)という言葉が聞くことが急速に増えた。この30年ほどの間に「ビジョン」(あるべき姿)「ミッ

ション」(使命)「バリューズ」(価値観)などをキーワードにしたさまざまな経営改革運動が展開されたが、パーパスは何が違うのか。

図表 1－8： サステナ経営におけるパーパス・ビジョン・ミッション・バリューズ



パーパスは受験英語では「目的」と訳すことが多いが、本テキストでは「存在意義」と訳す。それは「単なる目的」ではなく、それをやらないと社会の中で自組織が存在する意味はないという、より強い意味を込めている。

『利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか』(紺野登+目的工学研究所著、ダイヤモンド社刊)では、「21世紀はパーパスの時代になる」と明言した上で、次のように記した。

「(マイケル・ポーターが主張する) 共通価値を創造すること、言い換えれば『社会的な価値をもたらす、かつ利益を生み出す

事業を創造する』ことが目的であり、(ピーター・) ドラッカーが言うところの目的とは少し違います」

「実は、どちらも目的なのです。ただし、ポーターがここで言う『共通価値を創造する』ことは『小目的』と呼ぶべきもので、ドラッカーが思い描いた『社会的な目的を実現し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たす』は『大目的』と言われるもので、小目的の上位に位置付けられる目的です」

■未来の顧客は社会の中にいる

さて、ピーター・ドラッカーはどのように企業の目的を定義したのか。ドラッカー

は主著『マネジメント』(エッセンシャル版、ダイヤモンド社刊)では次のように解説した。

①「企業の目的とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。企業の目的は、それぞれの企業の外にある」

②「企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的は一つしかない。それは、顧客を創造することにある」

この表現は難解だ。「企業の目的は社会にある」。そして「企業の目的は一つしかない。それは顧客を創造することにある」。この二つの文章は一見、矛盾している。

ドラッカーが言う顧客創造の「顧客」とは、市場(マーケット)にいる既存顧客ではなく、「未来の顧客」であることと理解するのが妥当だろう。そして「未来の顧客」は市場ではなく、社会に存在する。この解釈で、ドラッカーの記述のおおよその説明が付くだろう。

SDGs(持続可能な開発目標)のビジネス指南書「SDGコンパス」に記述がある「アウトサイド・イン」アプローチは、社会課題の解決を起点にしたビジネスアプローチであり、まさにドラッカーが言う顧客創造と同根だ。

パーパスという言葉は「リーマンショック」をきっかけに世界に広がった。業種に関わらず経営危機を迎えた企業がまず着手したのは、従業員の士気の向上だった。

『ダイヤモンド・ビジネス・レビュー』2019年3月号掲載記事において、ロバート・E・クイン(ミシガン大学ロス・スクール・オブ・ビジネス名誉教授)は次の事例を紹介した。

「2008年に大不況(リーマンショック)が発生し、米エネルギー事業大手DTEエナジー社の従業員たちをこれまで以上に仕事に集中させなければならなかった。中

略)DTE取締役役会メンバーであるジョー・ロブレス氏はリーダーの一番重要な仕事は『人々とパーパスを結びつけることだと答えた』」

■経営者が自ら語るべき

国際統合報告評議会(IIRC)は2019年、「パーパス・アンド・プロフィット」(存在意義と利益)という小冊子を出した。IIRCは企業の財務情報と非財務情報、いわゆるESG(環境・社会・ガバナンス)情報を統合したレポーティングのフレームワークを開発している国際的な団体だ。

財務情報が容易に数値化できるのに対し、非財務情報は数値化や定量的な把握が難しい。そこで、IIRCは企業の社会的目的や長期的な方向性を「物語」として情報開示(ストーリーテリング)することを推奨している。

そのストーリーテリングの中核に置くべきなのが「パーパス」であり、それが十分に機能すれば、その企業の長期的な収益性を後押しするというロジックだ。

すでにESG投資は米国や欧州で企業価値の半分以上を超え、日本でも急激に伸びている。自社の株価を下支えする上でも、経営者が自らパーパスを物語ることが重要であろう。

もはや上場企業だけでなく非上場企業も、そして非営利組織や行政・自治体も、トップが自らパーパスを語る時代になった。パーパスの発信は企業の収益性だけでなく、求心力がある健全な組織づくりや不祥事の防止にも有用なことは言うまでもない。

特にミレニアル世代とZ世代など若い世代は、社会課題に取り組む会社ほど「働くことに意欲を感じる」社員の比率が高い傾向がある。(森 撰)