

中小企業のパーパスによるブランディングの可能性

コロナ禍に地政学的リスクが重なり、先の読めない世の中が続いています。こうした変化の激しい状況乗り越えるうえで、「企業は何のために存在しているのか」という本質的な問いである「パーパス」（「存在意義」を意味する言葉）が注目されています。

本稿では、はじめにパーパスが注目される背景に触れ、パーパスと切り離せないCSRを巡る潮流、そして中小企業におけるブランディングの現状と取り組むメリットを明らかにします。それらを踏まえ、中小企業において「自社らしさ」を活かして社会からの期待に応え続ける「パーパス・ブランディング」を行うことの意義や具体的な方法について述べます。

はじめに

予測不可能で先の見通せない現代社会はVUCA*と呼ばれている。新型コロナウイルス感染症の拡大、そしてロシアによるウクライナ侵攻など、これまでの常識では考えられなかったような事象の発生を受け、社会はさらにその変化のスピードを増している。

*Volatility（変動性）・Uncertainty（不確実性）・Complexity（複雑性）・Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取った略語。

このように先の読めない時代を乗り越え、社会のニーズに応えるために企業が迅速に意思決定を行っていくうえで注目されている概念が、「パーパス」である。

パーパスは、元の言葉の意味である「目的、意図」から転じて、組織や個人の「存在意義」を示す言葉として用いられている。その概念は以前から存在していたが、2019年8月に、日本の経団連にあたるアメリカの大手経済団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が「企業のパーパスに関する宣言」を発表、株主資本主義からの転換を表すものとして衝撃を与えた。日本においても2019年にソニーが新たに“クリエイティビティとテクノロジーの力で世界を感動で満たす”というパーパスを策定し、同社がパーパスに基づく経営を通じて業績を伸ばし続けていることで注目を集めている。

コロナ禍などの予測不可能な環境変化に直面する中で、企業は「これまで存立してきたことどんな意義があったのか」「今後、社会にどのような価値を提供していくのか」といった本質的な問いに直面している。「パーパス」の探索を通じて改めて自社の存在意義を問い直すことにより、①顧客や従業員などのステークホルダーと価値観を共有でき、②強固な自社ファンを獲得することができる、③判断に迷ったときも迅速な意思決定が可能となる、といったメリットがあるとされている。

そこで本稿では、自社らしさを活かして、社会からの期待に応え続けるパーパス・ブランディングが求められる背景や、取り組むメリット、中小企業が具体的にパーパスを策定する手法についても検証していきたい。

1 CSRの潮流

企業にとっての存在意義を表すパーパスについて理解するうえで、企業とその存立基盤である社会との関係性について見ておくことが有益と考えられる。そこで第1章では、企業と社会との関わりについて「企業の社会的責任」（CSR）に関する議論の流れを追う。企業経営においてパーパスが注目されるようになった背景に、持続可能性

(サステナビリティ) を巡る動向があることを振り返っておきたい。

(1) CSR を巡る世界の潮流 (～2010年)

1970年、経済学者のミルトン・フリードマンは「企業の社会的責任は利益を増大させることである」と述べた。資本主義において、株主価値の増加を目指すことの重要性は当然ともいえるが、一方で大企業などによる近視眼的な経済活動は、急速な地球環境の悪化をもたらすこととなった。

1987年、こうした問題意識の中で「国連環境と開発に関する世界委員会」が最終報告書「われら共有の未来」(委員長の名前を取って「ブルントラント・レポート」ともいう)をまとめた。「持続可能な開発 (Sustainable Development)」という言葉が広く認知され、環境と調和した経済発展という目指すべき方向が一般的に認められるようになったのは、この報告書がきっかけである。

1990年代後半から、企業の社会的責任 (CSR) についての関心が世界的に高まった。急速に経済がグローバル化する中で、環境問題に加えて多国籍企業及びそのサプライヤーによる児童労働や強制労働に代表される人権問題についても問題視されるようになったためである。

これに対して、欧米では NGO が多国籍企業に対して集中的に監視を行い、グローバル規模で消費者に対してネガティブ・キャンペーンを行った。また、多国籍企業などの行き過ぎた経済活動を抑制するため、国際社会は様々な規制やソフトロー(法令にまで至らないが、倫理的に守るべき指針)を強化したため、多国籍企業は CSR の推進を通じて社会的対応力を強化してきた。

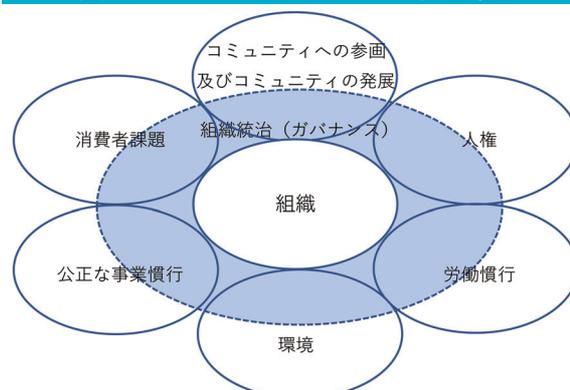
2000年代に入ると、世界最大手のエネルギー販売会社が不正会計により160億ドルもの巨額の負債を抱えて倒産した「エンロン事件」(2001年)

や、サブプライム(低所得者向け住宅ローン)の信用悪化から世界同時不況に至った「リーマンショック」(2008年)が発生。これらをきっかけに、企業統治(ガバナンス)の徹底が重視されるようになるとともに、過度の金融資本主義を省みる風潮が生まれた。

2010年には、企業のみならず様々な組織が果たすべき「社会的責任」の規格として ISO26000 が制定された。社会的責任とは、持続可能な開発に貢献するうえで「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して(中略)組織が担う責任」と定義されている。企業における社会的責任とは単なる社会貢献ではなく、本業が社会にもたらす正の影響をいかに大きく、負の影響をいかに小さくするかを戦略的に推進していくものであり、企業の競争力に直結する重要課題となっている。

ISO26000では7つの中核課題が定められ、あらゆる組織が「組織統治(ガバナンス)」を中心とした各課題においてどのような取組みをするべきかを掘り下げて考えるポイントを示している(図表1)。

図表1 ISO26000の7つの中核課題



資料出所：各種資料に基づき当研究所作成

ちなみに ISO26000 は、組織が社会的責任を果たして活動していくうえでのガイダンス規格、いわば手引書であることから、ISO9001 や ISO14001

のように、一定の基準を定めそれをクリアしているかについて第三者が認証を行う認証規格とは異なることは注意しておきたい。

(2) 日本における潮流（～現在）

日本におけるCSRの歴史をたどれば、古く1956年の経済同友会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」にその名がみえる。以降、1960年代から1990年代にかけて、産業公害の多発や利益至上主義による弊害といった様々な問題に対して日本企業が反省と自戒を繰り返す中、「法令順守+社会貢献+環境適応」という独自の形が形成された。

また、このころ大企業による規模の大きなメセナ（芸術文化活動）といったフィランソロピー（社会貢献活動）がブームとなったが、バブル崩壊とともに企業の利益に貢献しにくい活動は下火となった。

一方で、2000年代に入り、日本にも欧米からSRI（社会的責任投資）の考えが流入した。のちにESG投資（環境・社会・企業統治を重視する投資）と呼ばれるようになるSRIを契機として、日本企業は欧米型CSRの存在を認知するようになった。2003年には多くの大企業でCSR室を設けるようになったことから、「CSR元年」と言われる。

2008年のリーマンショックによる不況のあおりを受けCSR活動は一時停滞するも、先述の通り2010年にISO26000が制定され、日本のCSRもよりグローバルに連動するような形へと進化してきた。2015年にはSDGs、パリ協定^{※1}締結、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）^{※2}等、立て続けに重要なガイドラインが定められた。このため2015年は「サステナビリティ元年」と言われ、持続可能性を重視する経営への転換点となった。

※1 各企業の気候変動抑制の取組みの開示に向けた国際的枠組み。

※2 気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定。

特に、2015年に世界最大級の機関投資家であり、実質的に多くの上場企業の大株主となっている日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、国連投資原則（PRI）に署名し、中長期的に安定収益を得るためにESG投資を行う姿勢を明らかにしたことは、大企業及びそのサプライヤーがサステナビリティを重視するに十分な理由と言えよう。

今後、SDGsは所与のものとしつつ、大きく議論の前提が変わっていく。社会（人権、労務関係、まちづくり）、環境（脱炭素、生態系への影響）、経済（DX、働きがい向上）など、企業と社会の存立に向けて大きな課題が降りかかっている。

2020年の菅首相（当時）による「2050年カーボンニュートラル宣言」、2021年には東証「コーポレートガバナンス・コード」の改訂によるサステナビリティ情報の開示充実など、社会的にサステナビリティへの関心は一層高まっている。

以上から、社会課題に注目し「なぜ当社がその事業に取り組む必然性があるのか」を明らかにし、企業自身の存在価値を示す「パーパス」が注目される背景についてお分かりいただけたのではないだろうか（図表2）。

図表2 CSRに関わる略年表

1987年	環境と開発に関する世界委員会、報告書発表
1992年	地球サミット（リオ・サミット）開催
1996年	環境マネジメントシステム「ISO14001」制定
2001年	エンロン事件発生
2003年	日本「CSR元年」。大企業でCSR部署新設多数
2008年	リーマンショック発生
2010年	社会的責任に関するガイドライン「ISO26000」制定
2015年	「サステナビリティ元年」。SDGs/GPIFのPRI署名/パリ協定/TCFD等の枠組みが示される
2020年	菅首相、2050年のカーボンニュートラルを宣言
2021年	東証「コーポレート・ガバナンスコード」改訂、サステナビリティ開示増える

資料出所：各種資料に基づき当研究所作成

2 ブランドの持つ意義

続いて第2章では、ブランドの概要についての説明に加え、中小企業によるブランドへの取組みの現状を確認していきたい。

(1) ブランドとは、ブランディングとは

ブランドとは、もともと牛の所有者を示す焼き印を指していた。そこから転じて、ある財やサービスを、他のものと区別するための概念を「ブランド」と呼びならわすようになった。

こうしたブランドに関して、近代的な研究を行ったのがデービッド・アーカーである。アーカーは経営学だけでなく、会計学など学際的分野を幅広く修めていたことから、ブランドが企業に与える様々な影響を明らかにすることができた。そのため、現在においてもアーカーはブランド論の第一人者として知られる。

アーカーは、これまでの考え方とは一線を画し、ブランドを「資産」として捉えた。すなわち、広報宣伝「戦術」ではなく、事業「戦略」の決定的要因へと変わったのである。また、そのブランドがどのような理想を有し、どの方向に行きたいのか、あるいは人間的な個性を有しているのかが、競争優位性を高める要因であると訴えた。

ブランドと言うと、ヨーロッパの高級ブランドが想起されたり、あるいはマーケティングの一部とみなしたりする考え方もあろう。ただ今日のブランドとは、広告によってのみならず、あらゆる企業活動を通じて、ステークホルダー（利害関係者）の中にイメージとして形づくられるものである。このイメージのことを「ブランド・アイデンティティ」と呼び、このブランド・アイデンティティを守りながら、ステークホルダーとの関係を強化する活動を「ブランディング」と呼ぶ。

(2) ブランド・アイデンティティと共感性

企業としてブランディングに取り組む第一歩は、自社のありたい姿である「ブランド・アイデンティティ」を明確化することである。このブランド・アイデンティティを定めるうえでのポイントを、①価値性、②独自性、③共感性という観点から見てみよう。

①価値性

消費者が求めているのは、商品そのものではなく、その商品がもたらす価値であることから、売り手ではなく買い手の視点から考えることが大切である。

②独自性

経済社会が成熟する中で、いわゆる平均的なもの、無難で普通なものへの価値は下がっていく。強いブランドには、他と差別化するための強い個性が必要である。

③共感性

ブランド・アイデンティティは、顧客が共感し納得するものであることが必要である。ターゲットとする顧客からの共感なくして、強いブランドとはならない。

近年、ブランドにおいては、社会をより良くしようという気持ちや利他的な行為によって、より多くの人をブランドに巻き込んでいく「ソーシャル・グッド」という考え方が注目されている。

現代社会には、環境問題、温暖化、貧困、食糧、教育、格差、障がい者、人権、多様性などの様々な社会問題がある。これらの社会問題を解決しながら、ビジネス上の成長を実現していこうという取組みは、価格以外の環境・社会価値を高め、自社らしさを発揮し、共感によってファンを作ろうとするものであり、ブランディングを実践する一手法として認識されている。

(3) インターナル・ブランディング

前述のように、ブランドとは単にマーケティング効果により収益力向上を期待するものではなく、あらゆる企業活動を通じてステークホルダーに形成されるイメージのことである。従って、ブランディングの対象は社外だけでなく、社内に向けて行われるものもある。このように社内向けに行うブランディングのことを、インターナル・ブランディングという。

ブランディングにおいては、従業員自身が自社ブランドの体現者として、積極的に社会で活躍していくことが求められている。そのため、社内研修や、後述するパーパス策定等を通じたインターナル・ブランディングを通じて、取組みの意義を理解し価値を発信していく必要がある。

インターナル・ブランディングは、自社らしさを見つめなおし、自社の強みを発揮する上で欠かすことのできない要素といえる。

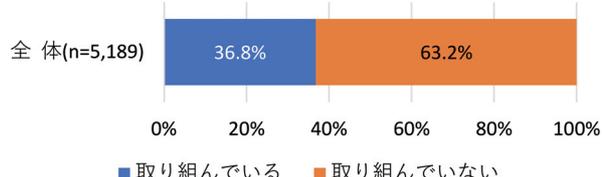
(4) 中小企業におけるブランディングの実態

さて、このようにブランディングには様々な効果が期待できるが、中小企業の取組みの実態はどうだろうか。ここでは、東京商工リサーチがまとめた「令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業報告書」から、ブランディングに対する中小企業の現状について見てみたい。

① 4割弱の企業がブランディングに取り組む

ブランド（本調査では「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」と定義）の構築・維持に取り組んでいた企業は、全体（n=5,189）のうち36.8%（図表3）。約4割の企業がブランディングに取り組んでいる。

図表3 ブランドの構築・維持のための取組みの有無

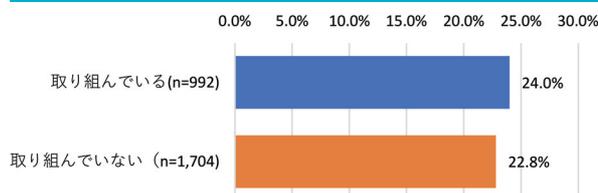


資料出所：東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

② ブランディングに取り組む企業は粗利が高い

ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業（n=992。無回答を除くため、設問によって母数が異なる。以下同様）の売上総利益率は24.0%、取り組んでいない企業（n=1,704）は22.8%と、1.2ポイントの差があった（図表4）。ブランディングに取り組むことと、粗利の上昇とは一定の関係性を有していると考えられる。

図表4 ブランドの構築・維持のための取組みの有無別にみた、売上総利益率（中央値）の水準（2021年）

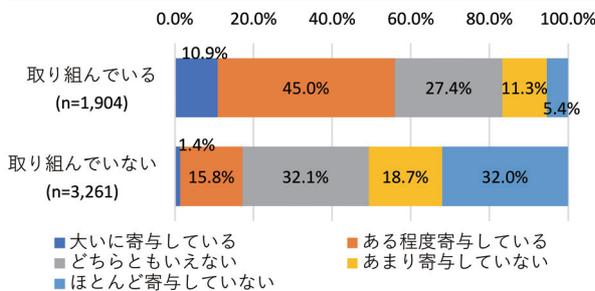


資料出所：東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
注1. 売上総利益率=売上総利益÷売上高
注2. 売上総利益率の水準とは、2021年の中央値を見たものである。

③ 取り組む企業の半数以上が、取引価格への寄与を実感

ブランドの構築・維持に取り組んでいる企業（n=1,904）のうち、ブランドの取引価格への寄与度は「大いに寄与している」（10.9%）と「ある程度寄与している」（45.0%）合わせて55.9%が寄与していると回答（図表5）。取り組んでいない企業（n=3,261）は、「大いに寄与している」（1.4%）、「ある程度寄与している」（15.8%）合わせて17.2%にとどまり、一過性でなく継続的な取組みの重要性が示唆される。

図表5 ブランドの構築・維持のための取組みの有無別に見た、ブランドの取引価格への寄与



資料出所：東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

④「自社の立ち位置の把握」と「社内浸透」に向けた取組みが成否を分けている可能性

ブランドの構築・維持に「取り組んでいる」と回答した企業に対して、ブランドの取引価格への寄与別に、ブランドの構築・維持のための取組内容を見てみた結果、「大いに寄与している (n=208)」企業と「全体 (n=1,896)」とでは、「自社ブランドの立ち位置の把握」(+14.3ポイント)、「従業員へのブランドコンセプトの浸透」(+9.8ポイント)、「ブランドコンセプト(ターゲットや提供価値)の明確化」(+8.6ポイント)などで明確な差が出た(図表6)。

図表6 ブランドの取引価格への寄与別に見た、ブランドの構築・維持のための取組内容(%)

	自社ブランドの立ち位置の把握	ブランドコンセプト(ターゲットや提供価値)の明確化	顧客や社内のブランドメッセージの発信	従業員へのブランドコンセプトの浸透	ブランドコンセプトに基づく商品・サービスの開発	自社のブランド価値の評価・分析	自社ブランドの見直し・再構築	その他
全体(n=1,896)	42.0	38.0	48.8	36.4	30.2	25.1	20.9	1.8
大いに寄与している(n=208)	56.3	46.6	57.2	46.2	36.1	32.7	19.7	1.4
ある程度寄与している(n=854)	44.8	38.9	47.3	38.8	31.4	26.3	21.4	1.9
どちらともいえない(n=515)	36.5	36.5	51.3	32.4	28.0	20.2	21.0	1.2
あまり寄与していない(n=215)	34.9	35.8	43.7	30.2	27.9	27.0	20.0	1.9
ほとんど寄与していない(n=101)	32.7	26.7	42.6	28.7	23.8	19.8	21.8	5.0
(参考) 大いに寄与している-全体	14.3	8.6	8.4	9.8	5.9	7.6	-1.2	-0.4

資料出所：東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 注1. ブランドの構築・維持のための取組の有無について、「取り組んでいる」と回答した企業に聞いている。
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

以上のことから、中小企業においてブランドの構築・維持に取り組んでいる企業は4割弱であるが、取り組んでいる企業は売上総利益において1.2ポイントのプラス効果が認められた。その理由として、ブランドの構築・維持に向けた取組みが取引価格に寄与していることも一因である。

特に、自社の立ち位置を把握したうえで、ブランドコンセプトを明確化し、自社の従業員にも坠落させ、顧客や社会に対してブランドメッセージを発信していくことが、取組みの成否を分けるとの示唆が得られた。

3 パーパス・ブランディング

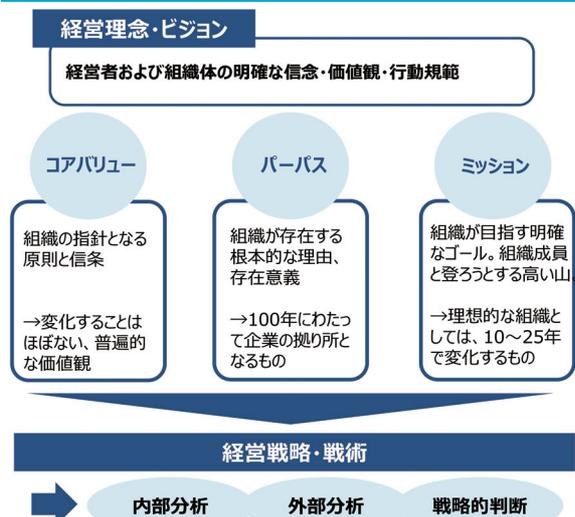
前章では、ブランディングに関する概要と中小企業の現状について見てきた。3章からは、パーパスを明確にしつつ自社のブランディングに活かしていくパーパス・ブランディングに関して、その概要と効果について見ていくこととする。

(1) パーパスとは何か

ジム・コリンズとジェリー・ポラスは、経営理念・ビジョンはコアバリュー、パーパス、ミッションの3要素で構成されると説いた。コアバリューは「組織の指針となる原則と信条、普遍的な価値観」を、パーパスは「組織が存在する根本的な理由、存在意義」を示し、ミッションは「組織が目指す明確なゴール、組織構成員と登ろうとする高い山」と定義した(図表7)。そして、優れた企業が持つ経営理念・ビジョンには「明確さ」と「共有」の2つの条件があり、これらが満たされて初めて真の効果を発揮すると指摘した。

社会の大きな変革期にある今こそ、今後を見据えた企業の「存在意義」、すなわちパーパスに立ち戻って問い直すことが必要であろう。

図表7 経営理念・ビジョンとパーパスの関係図



資料出所：中小企業庁「中小企業白書（2022年版）」

（2）パーパスが求められる背景

冒頭に触れたように、2019年8月に、アメリカの経済団体「ビジネス・ラウンドテーブル」が「企業のパーパスに関する宣言」を発表した。株主資本主義をひた走ってきたアメリカがパーパスを重視するようになったのは、株主利益のみを目的とせず、社会に発信する価値を高め、社会からの信頼を集めることが、結局のところ自社のビジネスを中長期的に持続可能なものとすることに繋がること気づいたためである。

日本においてもパーパスが注目される背景には、以下のような事情がある。

- ①経済のグローバル化、デジタルイゼーションが進んだことで、途上国による技術の模倣は容易化している。その結果、製品やサービスのコモディティ化により機能面での差別化が果たしづらくなっている。
- ②市場における競争が激化し、自社売り上げが減少した結果、さらに価格勝負で量を追い求め、利益率が悪化し、さらなる価格競争の罠から抜け出すことが難しくなっている。

③消費者や取引先の価値基準の変化もある。単に安くてもよいものを求める時代は過ぎ去り、どのような価値観を持つ取引先と提携して、どのような製品を通じて、どのように直面する課題を解決していきたいのか、というその会社独自のストーリーが求められている。

このような状況であればこそ、自社はどのような価値をもつ会社であり、どのような価値を提供していきたいのか、それは当社においてなぜ実現できるのかをストーリーとして打ち出していくことが、競争優位性に繋がる。パーパスは、そのために欠かせない概念であるといえる。

冒頭に紹介したソニー以外にも、代表的な企業のパーパスの例を以下に挙げる（図表8）。

図表8 企業におけるパーパスの例

企業	パーパス
ソニー	クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。
ネスレ	ネスレは、食の持つ力で、現在そしてこれからの世代のすべての人々の生活の質を高めていきます。
ビジョン	赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします。

資料出所：各社ホームページより引用

（3）パーパス・ブランディングとは

パーパス・ブランディングとは、人の意識に働きかける「ブランディング」の力を用いて、組織の構成員全員が共有し脱落した「組織の存在意義」を見つけ、それに基づいて自律的に判断を行い、課題を解決していくことである。

さらに、そうして進められる企業活動が、やがては消費者や取引先、その先にいる社会から評価され、「その企業らしさ」が認知されることが目標となる。

この段階に至れば、消費者や取引先は「指名買い」してくれるため、過度な価格競争をすること

なく、顧客を囲い込み、適正利益を確保しつつ、安定的で継続的な関係を構築することができる。これが、パーパス・ブランディングの最大の目的といえよう。

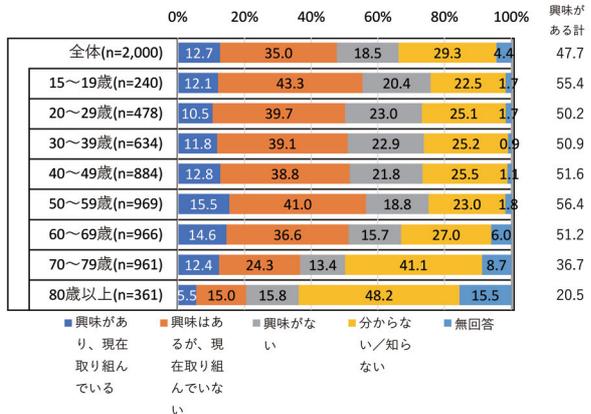
(4) 見過ごせない消費者の意識変化

パーパス・ブランディングに取り組む意義として、消費者の意識変化が上げられる。

消費者庁「令和3年度消費者意識基本調査」によれば、SDGs やエシカル消費^{*}に関する興味や取組状況について、「興味がある」と回答した割合は全体 (n=5,493) で 47.7% だった。年齢層別に見ると、50~59 歳 (n=969) で 56.4% と高いほか、15~19 歳 (n=240) が 55.4% と続く (図表 9)。

^{*}本調査では、「より良い社会に向けた、人や社会、環境に配慮した消費行動」と定義。倫理的消費ともいう。

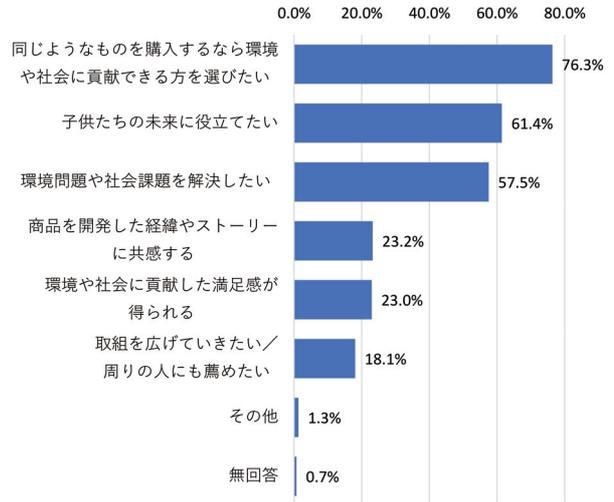
図表 9 SDGs やエシカル消費に関する興味や取組状況 (%)



資料出所：消費者庁「令和3年度消費者意識基本調査」より当研究所作成

また、SDGs やエシカル消費に関する取組について「興味があり、現在取り組んでいる」(n=697) 理由としては、「同じようなものを購入するなら環境や社会に貢献できる方を選びたい」が 76.3% となり、「子供たちの未来に役立てたい」(61.4%) や「環境問題や社会問題を解決したい」(57.5%) がこれに続き、消費者の社会貢献意欲に目を向ける必要があろう (図表 10)。

図表 10 SDGs やエシカル消費に関する取組に「興味があり、現在取り組んでいる」理由



資料出所：消費者庁「令和3年度消費者意識基本調査」より当研究所作成

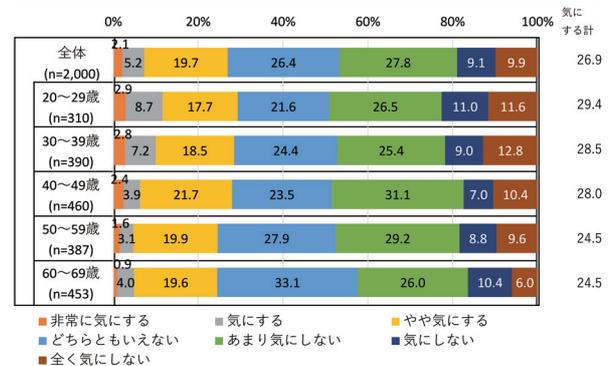
(5) パーパス・ブランディングの効果

さらに、博報堂が 2021 年に発表した「ブランドパーパスに関する生活者調査」レポートから、パーパス・ブランディングの効果を見ていきたい。

① 商品やサービス購入利用時の効果

同レポートによれば、商品やサービスの購入・利用時において企業やブランドが掲げる理念、思想 (ブランドパーパス) を重視する (「非常に気にする」+「気にする」+「やや気にする」) 割合は、全体 (n=2,000) で 26.9% であった (図表 11)。年代別にみると、最もブランドパーパスを

図表 11 商品購入時等に、ブランドパーパスを気にするか (%)



資料出所：博報堂「ブランドパーパスに関する生活者調査」より当研究所作成

重視しているのは20代(29.4%)となった。

さらに、共感する企業やブランドに対してどのように行動するかを調査したところ、全体では「ブランドのことを調べる」(31.8%)、「少しぐらい値段が高くても購入する、利用する」(20.0%)、「定期的にブランドの情報を得る」(19.0%)などの行動が見られた(図表12)。

図表12 共感する企業やブランドに対する行動(%)

	全体 (n=2,000)	ブランドパーパス重視層 (n=537)	全体とブランドパーパス重視層との差分
1 ブランドのことを調べる	31.8	44.1	12.3
2 少しぐらい値段が高くても購入する、利用する	20.0	29.6	9.6
3 定期的にブランドの情報を得る	19.0	30.5	11.6
4 周りの家族や友人に話す、すすめる	16.3	25.9	9.6
5 ブランドの広告を意識的に見る	14.8	27.2	12.4

資料出所：博報堂「ブランドパーパスに関する生活者調査」より当研究所作成

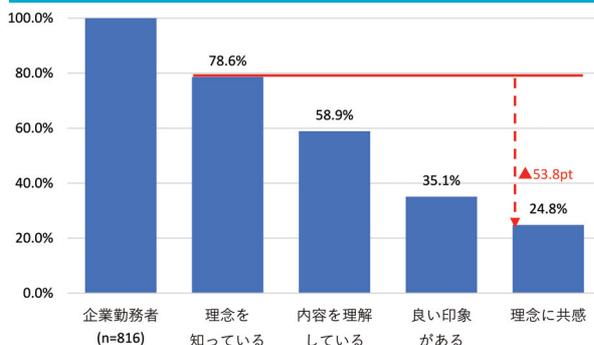
また、ブランドパーパス重視層(n=537)では、4人に1人が「ブランドの広告を意識的に見る」(27.2%)、「周りの家族や友人に話す・勧める」(25.9%)という特徴があった。

このようにパーパス・ブランディングは、消費者のパーパスへの共感を高め、優良顧客化を図ることができると考えられる。

②従業員のモチベーション向上効果

企業勤務者(n=816)に対して、自社の理念・ビジョンについて尋ねたところ、「理念を知っている」は78.6%と認知度は高いものの、「内容を理解している」(58.9%)、「良い印象がある」(35.1%)

図表13 自社の理念を知っているか、共感するか



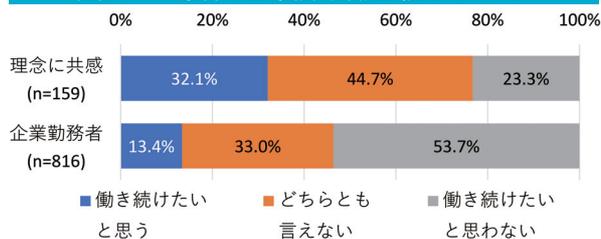
資料出所：博報堂「ブランドパーパスに関する生活者調査」より当研究所作成

%)、「理念に共感」(24.8%)と絞られていく(図表13)。

このことから、理念の浸透から共感に至るまでには多くの企業で課題を残していると推察される。

続いて、企業勤務者に対して、自社での勤続意向を尋ねたところ、全体(n=816)では、「働きたいと思う」が13.4%だったのに対して、「理念に共感」(n=159)と回答した人においては32.1%となった。また、「働きたいと思わない」の回答は全体では53.7%に対して、理念に共感している人では23.3%にとどまり、勤続意向にも大きく影響していることが分かった(図表14)。

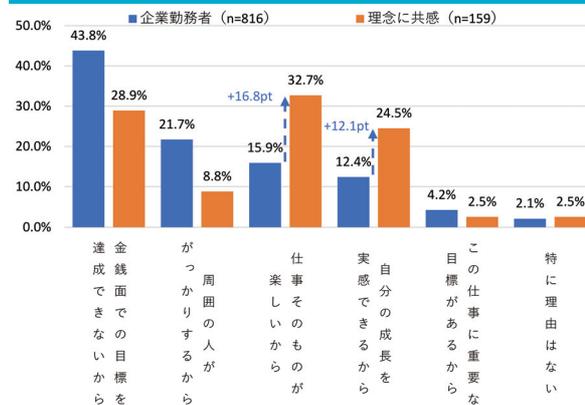
図表14 自社で今後も働きたいか



資料出所：博報堂「ブランドパーパスに関する生活者調査」より当研究所作成

さらに、仕事に対するモチベーションの違いも示唆される。今の仕事を続けている理由について全体では「金銭面での目標を達成できないから」(43.8%)、「周囲の人ががっかりするから」(21.7%)などが高いのに対して、「理念に共感」と回

図表15 今の仕事を続けている理由



資料出所：博報堂「ブランドパーパスに関する生活者調査」より当研究所作成

答した人では、「仕事そのものが楽しいから」(32.7%)、「自分の成長を達成できるから」(24.5%)が全体を大きく上回った(図表15)。

以上のことから、理念に共感した従業員の勤続意向が高いのは、仕事に楽しさを見出すとともに、自身の成長を感じていることが背景にあると考えられる。

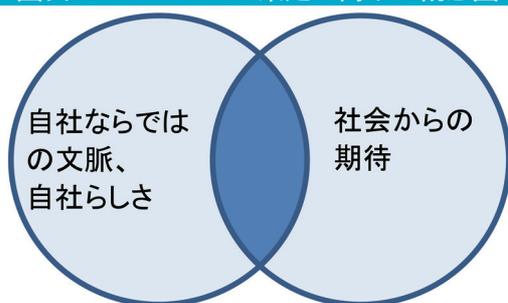
②(3)でも触れたが、パーパス・ブランディングを進めていくうえで、インターナル・ブランディングにより社内でのパーパスの共有に向けた施策の重要性が改めて示唆されよう。それは、働くモチベーションの高まりを通じて業績の向上につながるとともに、社員自らがブランドの体現者となることで周囲からの評価、すなわち自社の企業価値を高めることにつながるからである。

4 中小企業におけるパーパス策定のプロセス

これまでの検討を踏まえ、本章では中小企業におけるパーパス策定のプロセスについてみていきたい。

パーパスは、自社の歴史によって育まれた独自の文脈と、社会からの期待の重なるところに生まれるものである(図表16)。従って、この両者の重なりを丹念に探索し、言語化することがパーパスの策定においては重要なポイントとなる。

図表16 パーパスの策定に向けた概念図



資料出所：各種資料に基づき当研究所作成

そのうえで、以下の5ステップで策定することが望ましい。

STEP 1：プロジェクトチームの組成

STEP 2：自社の強みと課題を知る

STEP 3：社会からの期待を知る

STEP 4：自社と社会の重なりを考える

STEP 5：明文化して周知する

以下では、それぞれのポイントについて述べる。

STEP 1：プロジェクトチームの組成

パーパスは、経営戦略の核に位置付けられる重要な意義があるため、策定プロジェクトは、経営者の参画なくして始まらない。加えて、経営者とともに策定の中心的役割を担うプロジェクトメンバーの選定にも考慮が必要である。社長を筆頭に、経営企画部長や総務部長、次世代を担う若手など3~5名程度をコアメンバーとしつつ、経営企画、総務部門のほか、営業・マーケティング部門、生産部門、品質管理部門、経理部門など、幅広い部門からメンバーを集めることが望ましい。

多様性の観点から、社内のマイノリティ(若手社員や女性など)も加えることが望ましく、企業規模にもよるが、だいたい従業員の1~2割前後が何らかの形で参画する規模のプロジェクトを組成することが理想的である。

パーパスの策定にあたっては、自社の強みを外部視点で明らかにし、社会からの期待と組み合わせるため、ワークショップ形式で行う。こうした手法に慣れていない中小企業においては、議論を活性化させるため、ファシリテーター(議論を促す役回り)として外部専門家を加えることが有効と考えられる。

STEP 2：自社の強みと課題を知る

まずは自社の強みと課題を知ることから取りかかる。創業期や過去の歴史を知るキーパーソンへ

の個別のインタビューのほか、コアメンバーを中心としたプロジェクトメンバー間の対話によってこれを明らかにすることが望ましい。

個別インタビューの対象者としては、社長をはじめ各部門のトップが考えられる。インタビューを通じて、組織の設立から現在に至るまでの歴史的経緯や、これまでに築いてきた競争優位性、大切にしてきた価値観などについて明らかにしたい。これにより、創業の精神とは何か、途中で大きな社業の転換を迎えた場合にはその背景は何だったのかなど、当社がこれまでに存在してきた理由を掘り下げて考えることが重要である。

プロジェクトメンバー間の対話においては、自社の強みや大切にしている価値観について掘り下げて考えていくような問いを立てることが重要である。また、組織の行動規範や組織文化といった、社内においては当たり前のように認識されているものを立ち止まって考えてみることも必要である。そのため、自社を客観的に把握する上では外部専門家の活用も有効と考えられる。

STEP 3：社会からの期待を知る

社会からの期待を知るためには、自社および類似業種で起こっている社会の変化を幅広くとらえ、要素を抽出することが必要となる。特に重視すべきは、現に起こっている変化はもちろんのこと、やや遠い業界であっても、実現した場合には自社に大きな影響をもたらすような「兆し」を捉えていくことが重要である。

筆者がこれまでに実施した事例では、参加メンバーに日頃接するニュースや新聞記事を幅広く集めていただき、社会の変化を実感することにより、自社に対する社会からの期待を認識できたケースがあった（本手法に関しての詳細は「研究員の視点：不確実性の高い未来を知り、備えるための

『スキヤニング法』（『ナント経済月報』2020年10月号）をご参照）。

STEP 4：自社と社会の重なりを考える

自社の強み・課題と社会からの期待についての調査が終われば、その重なる部分、すなわちパーパスの根幹となる概念について考えていく段階に入る。

STEP 2 で得た関係者インタビューなどから、自社の歴史的な経緯や競争優位性、大切にしている価値観等をどンドン付箋に書き出していく。そして、概念の近いもの同士を1枚の要素にまとめていく。まとめきれない段階になったら、それらの関係性から近いものをグルーピングしていく。そして、それらのまとまりごとにどのような示唆が得られるかを検討していく。この方法をKJ法（親和図法）と言い、アイデア出しの場でよく用いられる手法である。インタビューから明らかになった自社の強みの要素が、これらの作業を通じて明らかとなっていく。

続いて、STEP 3 で得られた、社会から当社に寄せられる期待についても同様の手法で整理していく。

このようにして、「自社らしさ」と「社会からの期待」の双方のキーワードがそろえば、それらを統合していく段階に入る。これがまさしく、「自社らしさ」と「社会からの期待」の重なり合う「パーパス」の探索である。

STEP 5：明文化して周知する

STEP 4 で実施したワークを踏まえて、パーパスを具体的な言葉にした「パーパス・ステートメント（声明）」をまとめる。

パーパスは、従業員はもとよりその家族、取引先や社会に対して、自社の存在意義について認知してもらい、関心と愛着を感じてもらうものへと

磨き上げていく必要がある。

パーパスが明文化されれば、そのパーパスを起点として、パーパスの内容を具現化していくプロセスに入る。具体的には、冊子や Web サイト、文章やビジュアル等によって、ステークホルダーに対して発信し、共有していくことになるだろう。中小企業にとって、ステークホルダーの最たるものは従業員に他ならない。単にかっこいい言葉に酔うのではなく、自社の経営判断の基準となるよう、社員一人ひとりへと共有化を図る必要がある。

だからこそ、策定段階から、より多くの社員を巻き込んで進めていく必要があるだろう。

そして企業経営にあたっては、このパーパスを常に判断基準とすることによって、意思決定スピードが速くなる。本当に注力すべきポイントを絞ることにより、あえて「手ばなす」判断もできるようになる。

おわりに

これまでに、筆者は地域シンクタンク研究員として、あるいは中小企業診断士として、様々な企業経営者の想いに接する機会があった。その際、多くの企業が社会に意義ある活動をされているにもかかわらず、経営理念や経営方針に社会的意義が明文化されず、あるいは明文化されていても現場まで伝わっていない現状にあることを知った。

こうした中小企業が、改めてその創立時から振り返って自社の存在意義を見直し、今この現代社会において、そして将来にわたって持続していくような企業であるための意義を問い直すことが重要と考える。

今回紹介したパーパス・ブランディングが、日々素晴らしい経営をされている中小企業の皆さまの更なる魅力向上の一助となり、取引先・消費者・

社会から支持され続ける企業への変革のきっかけとなれば幸いである。

最後に、本稿執筆にあたっては様々な方のご支援を得た。特に、日本能率協会の細田悦弘氏からは、CSR とブランディングの関係について詳しくご教示いただき、博報堂広報室からは、レポートの引用についてご快諾いただいた。この場をお借りして、ご協力いただいた皆さまに厚くお礼を申し上げます。

(太田宜志)

【参考資料】

- 『中小企業白書』(2022年版) 中小企業庁
『選ばれ続ける会社とは サステナビリティ時代の企業ブランディング』細田悦弘著 産業編集センター
『CSR 検定2級公式テキスト』CSR 検定委員会編著 オルタナ
『小さな会社を強くする ブランドづくりの教科書』岩崎邦彦著 日本経済新聞出版社
『PURPOSE パーパス 「意義化」する経済とその先』岩寄博論・佐々木康裕著 ニューズピックス
『パーパス・ブランディング』齊藤三希子著 宣伝会議