

## 第2回 経営理念から パーパス経営への進化



青嶋 稔

### CONTENTS

- I パーパス経営が求められている背景
- II 先進企業の事例
- III パーパス経営の実現に向けて

### 要約

- 1 日本企業はこれまで、経営理念を大事にした経営を進めてきた。しかしながら、時代の変化に伴って日本企業はグローバル化し、その理念をグローバルに伝承、浸透することが難しくなっている。
- 2 先進企業の事例として、ソニーグループのパーパス経営、オムロンの企業理念実践経営、味の素グループのASVを紹介する。
- 3 パーパス経営の実現に向けて重要なのは、①自社の理念と歴史の棚卸し、②従業員の参画意識の醸成、③自社の目指す価値提供と存在意義の再定義、④社内への浸透、の4点である。

## I パーパス経営が求められている背景

日本企業はこれまで、経営理念を大事にした経営を進めてきた。しかしながら、時代の変化や企業の成長に伴う事業領域の変化、グローバル化に伴い、経営理念をグローバルで伝承、浸透することが日々難しくなってきた。経営理念を単なる「壁に掲げた標語」としないうえにも、社員の行動に活かせる形で浸透させなければならない。こうした状況で注目されている考え方がパーパスである。

パーパスとは企業の存在意義のことであり、パーパスを重視した「パーパス経営」が求められている。パーパス経営は、「企業の存在価値を再定義し、明確に表現すると同時に、実践する」経営である。前述の通り、日本企業は経営理念を大事にしてきたが、従業員一人一人の行動にまでは結びついていないことも多い。そのため、自らの存在意義を再定義し、日々の事業活動に浸透させるパーパス経営が何より求められているのである。

パーパス経営は、欧米で大きな広がりを見せている。理由として、1980年代から95年までに生まれたいわゆるミレニアル世代が社会の中核となり、旧来の価値観が大きく変化してきていることが挙げられる。米国ではフェイスブックCEOのザッカーバーグに代表されるように、この世代の経営者も多く輩出されている。ミレニアル世代は社会貢献意識が高く、仕事を選ぶ際にそのような価値観に合致した企業を選ぶ傾向が強まっている。また購買者の立場になった際も、社会的課題の解決を推進する企業を選定する傾向にある。

一方、2015年に国連総会で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）に対する貢献

について、企業への期待は高まっている。むしろ、SDGsへの貢献は企業の市場への入場券ともいえるかもしれない。欧州の大企業には、取引先を選定する際、SDGsへの取り組みをその取引条件としているところも多い。そこで、パーパス経営への取り組みがますます重要となってくるのである。

パーパス経営が求められている背景として、①市場環境変化の高まり、②地球環境の変化、③消費者の変化、④従業員の変化、⑤経営理念の浸透不足、の5点が挙げられる。これらについて詳述する。

### 1 | 市場環境変化の高まり

VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）という言葉に象徴されるように、市場環境の不確実性は高まり、その変化は激しくなっている。将来を予測することは極めて難しくなっており、経営者は現在の延長線上に未来を描けないため、新たな経営の支柱となるものが求められている。

その一つが長期思考の経営である。これまでは3年サイクルの中期経営計画で回っていた企業が「10年後にどのような会社になるべきか」というような、より長期的なスパンで考えるようになってきている。この長期思考は自社のビジョンを示すということであり、市場が変化しても変わるものがない、目指すべき姿を構想しなければならなくなっている。

また、先進国では市場が成熟し、製品による差別化は難しくなっている。市場の成熟により、製品ではなく企業の経営姿勢そのものが消費者にとっての選定基準となってきているということである。よって、企業は何のために存在しているのか、何のために事業を営

んでいるのかを再定義する必要性に迫られているのである。

## 2 | 地球環境の変化

地球の環境は温暖化の進行により危機的状況にある。これは業種や規模を問わず、すべての企業が直面している課題である。そこで経営者に求められているのは、企業として地球の環境をどのように守っていくかという課題に対するプライオリティを大きく引き上げることである。そして、企業活動を従来の「企業の社会的責任」という観点だけでなく、より事業と一体となって進めることが求められている。すべての企業にサステナビリティ経営が求められるに伴い、それを推進するために社会的課題の解決と自社の事業を一体のものとして考えなければならなくなっている。

多くの企業は自社の戦略をSDGs起点で考えるようになってきている。長期ビジョンの構想や中期経営計画の策定に際して、市場環境に対しての認識を、環境問題や社会的課題を基に考えることが求められている。このように企業経営におけるサステナビリティは、もはや戦略策定の基盤ともなっている。

## 3 | 消費者の変化

消費者は以前にも増してサステナブルな事業を展開し、社会的課題を解決しているブランドを選定するようになってきている。これは、ミレニアル世代に顕著に見られる傾向である。ミレニアル世代はサステナビリティに対する関心が高く、オーガニック食品を購入し、人権に対する関心も極めて高い。デジタルネイティブであり、デジタル技術を使いこなすミレニアル世代は明確な意見を持ってお

り、政治への関心も高く、ネットメディアなどを通じて、盛んに自らの意思を表明する。

米国ではこの世代の発信による影響力が高まっている。前述したザッカーバーグなど多くの経営者がこの世代に属し、リベラル主義を強めることとなっている。また、企業が長期的な視点で経営をしているかについての関心が高く、企業の姿勢やブランドを見て選定し、ネットメディアを通じて発信することで、消費者としての影響力を増している。

さらに、1996～2012年生まれのいわゆるZ世代は、よりテックネイティブな世代である。メディア企業のAwesomeness社と調査会社のTrendera社が行った調査によると、Z世代では自分たちの世代を示す適格な言葉として、「流動的なアイデンティティを持つグローバル市民」「既存のルールにとらわれない人々」といった言葉を当てている。テックネイティブであるため、SNSやテクノロジーに敏感であり、またそこからの影響を受けやすい。ミレニアル世代と比較してもさらに、社会問題について仲間と意見交換する傾向が強いことが分かっている。

フランスに本社を持つネット広告配信会社大手のCriteo社が行ったZ世代についての調査レポートによると、Z世代の半数以上がSnapchatやInstagram、Facebookを1日に複数回利用しており、動画コンテンツも週に23時間以上利用している。Z世代はこのように常に世の中の新しい情報を吸収しているのだ。

現在の消費の中心となっているこういった世代の人々に対して、企業はその姿勢やビジョン、あるいはそれらを具体的に商品やブランドの価値にどのように落とし込んでいるのかを常に示していかなければならない。

## 4 | 従業員の变化

パーパス経営が広まっているのは、企業で働く個人が、その働く意義や社会貢献に大きな価値を見だしているからである。特にミレニアル世代の経営者は、社会貢献を重視するという価値観を有していることが各種統計に表れている。

ミレニアル世代の人材はSDGsに対する関心が高く、その度合いは富裕層ほど高いといわれている。前述のザッカーバーグはミレニアル世代を代表する経営者であるが、2017年5月のハーバード大学卒業式で、ミレニアル世代の人々にとって大切な課題は、誰もが人生の中で自らの存在意義を持てる世界を創り出すことだと演説した。企業は営利目的だけでは存在できない。ゴーイングコンサーンとして企業がサステナブルな存在であるためには、SDGsに代表される社会的課題を解決することにより、社会に対する存在意義を明確に示さなければならない。そうでなければ、これから幹部となっていくミレニアル世代やさらに若い人材を集めることはできないからである。

## 5 | 経営理念の浸透不足

経営理念は、創業者や経営者が示す企業経営における基本的な考え方、価値観である。そしてそれは企業の存在意義ともいえる。しかし多くの企業において、その経営理念が浸透しているとはいえない状態にある。その理由として、①普遍的表現による形骸化、②時代の変化との不一致、③背景が伝えられていない、といったことが挙げられる。

### (1) 普遍的表現による形骸化

経営理念はとかく抽象的な言葉になりがちだ。普遍的な表現であるため、従業員にとっては自分の毎日の仕事と結びつけて考えることが難しいことも多い。特に歴史が古い会社においては、昔から大事にされているものの、「壁に掲げられた標語」のようになってしまっている場合も少なくない。

経営理念は、企業としての経営や活動に関する基本的な考え方や価値観を示すものであり、その企業の存在意義を示している。企業理念が形骸化してしまうと、従業員は自らの存在意義に疑問を持ち、事業活動を行うことが難しくなりかねない。こうした経営理念の形骸化は多くの企業で問題視されている。

### (2) 時代の変化との不一致

時代が大きく変化すると、世代によって考え方や価値観は大きく異なってくる。そのギャップを無視して精神論を強要しても、若い世代には理解ができず浸透もさせられない。経営理念で掲げている考え方に従業員が古さを感じてしまったら、浸透を図ることは難しい。

たとえ本質的には同じことを表していても、世代によって表現を変えなければ受け入れられないこともある。精神論のように響いてしまうことで本質が伝わり切らないということもある。創業者の思いやこれまでの歴史などを紐解きながら、現在働いている従業員が分かりやすいように言い換えることが必要である。特にこれから幹部となる中間管理職、さらにそれより若い世代にとって、経営理念がどのように受け止められているのかは把握しておきたい。

### (3) 背景が伝えられていない

経営理念は、創業の頃の思いや理念が継承され、引き継がれているものである。それを現在の従業員に語り継ぐには、経営理念をストーリーとして伝えることが必要である。日本企業の活動範囲がグローバルとなっている今、すべての従業員にその思いを伝えるには困難を伴うため、言葉だけの伝承となってしまうのが現状だ。

## II 先進企業の事例

先進企業の事例として、ソニーグループのパーパス経営、オムロンの企業理念実践経営、味の素グループのASVについて述べる。

### 1 | ソニーグループのパーパス経営

#### (1) 企業概要

ソニーグループは、ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画、エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション（モバイル・コミュニケーション／イメージング・プロダクツ&ソリューション／ホームエンタテインメント&サウンド）、イメージング&センシング・ソリューション、金融およびその他事業を営むコングロマリット企業である。2020年度の売上高は、8兆9994億円、税引き前純利益は、1兆1924億円のグローバル企業である。

#### (2) 平井社長時代のOne Sonyと

##### Mission/Vision/Values

2012年4月1日付で社長兼CEOとなった平井一夫氏は、多様な事業に携わる従業員が共有できる目的や価値観を定める必要性をかねてから感じていた。就任して間もなく、基

本的な考え方として「One Sony」を唱え、従業員一人一人がソニーのDNAを活かせるような経営基盤の構築を目指した。

平井氏は、就任後初めて経営方針を説明する場で述べたように「世界中をあっと言わせ、ソニー復活を象徴するような、魅力的でイノベティブな製品やサービスを市場に投入する」ことにもこだわった。基本的なデザインや操作感を踏襲しながらも、着実に機能を深化させてきたデジタルカメラRX100シリーズや、長年培ってきた高音質技術を結集させたSignature Series（シグネチャーシリーズ）のウォークマン®などはそうした「ソニーらしい商品」の一例である。また、ネットワークを活用したユーザーニーズの汲み上げやリカーリングビジネスへの転換など、顧客との関係を維持・発展させるための仕組みづくりにも注力した。

平井氏は社長就任当時の経営方針説明会において、デジタルイメージング、ゲーム、モバイルの3つの事業領域をエレクトロニクス事業の重点事業領域と位置付け、経営資源を集中し、強化していくとした。さらに、新規事業の創出およびイノベーションの加速にも力を入れ、新規事業創出と次世代の基盤技術の確立につながる研究開発の強化と、研究開発活動の選択と集中によるリソース配置の最適化を進めた。そして平井氏自らがUX・商品戦略・クリエイティブプラットフォーム担当として、コンシューマー向けを軸とした全エレクトロニクス商品およびサービスの企画とデザインを統括し、顧客視点での製品やサービスの強化と融合戦略を横断的に推進した。

平井氏は、One Sonyを実現するために現場を鼓舞することにも大変力を入れた。そし

て、ソニーのすべての従業員が一体となるよう、顧客に届ける製品やサービスのエッセンスとして、「感動 (KANDO)」というキーワードを掲げた。

平井氏は当時、同社の目的や存在意義を示した経営理念が定められていないということに強い問題意識を抱いていた。偉大な創業者の一人である井深大が残した設立趣意書にある「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」という一文は有名であるが、ソニーがなぜ存在しているのか、どのような事業を目指すのかを示す端的な言葉が求められていた。当時、同社の事業はエレクトロニクス、金融、エンターテインメントなど多様化し、一体何の会社なのかイメージがわきにくいという指摘も多かった。こうした状況の中で、平井氏は会社にとって最も重要な「価値」が何かを示す経営理念が必要だと考えていたのである。

平井氏が社長に就任してすぐに、経営理念策定のための会議を行い、創業者の思いに立ち返りながら解釈を深め、議論を進めた。そうした過程を経て、「ユーザーの皆様へ感動をもたらす、好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッション、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる」というビジョンを掲げるに至った。そして、ミッションを果たすために従業員一人一人に求める姿勢をバリュー（行動指針）として掲げた。同社の事業は、エレクトロニクス、ゲーム、映画、音楽、金融など多岐にわたる。これらの多様な事業をカバーする共通した方向感を打ち出すことは非常に難し

く、検討を重ねた結果、一つのキーワードとして凝縮したものが「感動」だった。

また、会社の目指す方向を打ち出し、従業員に同じ方向を向いてもらうことは社長にしかできないことであると考えた。平井氏、吉田憲一郎氏（当時CFO・現会長兼社長CEO）など、経営陣がいかなる経営戦略を策定しようとも、それを実行するのは現場の従業員である。約11万人いるソニーグループの従業員がOne Sonyで同じ方向を向かなければ、いかなる戦略も画餅になってしまう。それには、現場の従業員からの信任を得る必要がある。具体的には、世界中のさまざまな事業所を訪問し、多様な職種・役割の従業員にOne Sonyや「感動」の考え方を繰り返し説明し、従業員からの質問にも直接答えた。こうした活動を社長就任時から継続することで、ソニーは一つのチームであり、顧客に「感動」を届ける仕事をしているという意識を全従業員に浸透させていった。

### (3) Sony's Purpose & Valuesの設定と浸透

#### ① Sony's Purpose & Valuesとその背景

2018年4月、吉田憲一郎氏が社長に就任してからすぐに取り組んだのは、ソニーグループとしての存在意義や価値観の定義と、経営として目指すべき方向性の明確化であった。

創業時と異なり、連結売上高に占めるエレクトロニクスの事業比率は約30%（17年度）となり、さらには職種や人種・国籍においても総従業員11万人の構成は多様さを増していた。エンターテインメントの事業比率が高まる中、11万人のソニー傘下の従業員が同じ方向を向くため、同社の存在意義を再定義することが必要となった。

吉田氏は、「ソニーという会社を長期的に持続可能にしていくためには、われわれの存在意義は何であるかをきちんと定義し、従業員としっかり共有することが重要だ」と考えた。特に会社を動かしていくためには経営チームと従業員が同じ思いを持ち、ベクトルを合わせていくことに大きな意義がある。ソニーが一体どこに向かっているのか、社員に明確に示すことが非常に重要になると考えた。

## ②Sony's Purpose & Values設定の経緯

吉田氏は、社長就任初年度となる2018年5月の経営方針説明会で、「長期視点を大切にしていきたい」と述べた。同年7月、平井一夫氏が社長時代に定めた「Mission/Vision/Values」の見直しを考えていることを表明し、グローバルの全従業員に意見の提供を呼びかけた。すると、想定以上の強い反響と反応があった。そこで寄せられた声も参考にして、「何のためにソニーは存在するのか」という明確な存在意義を全従業員が分かりやすい言葉で定義することを心掛けた。その過程で、当時、欧米企業が採用し始めていた「パーパス」という定義の方が、より目的と合致していると考え、「Sony's Purpose & Values」を設定することを決めた。

策定プロセスでは、従業員の意見を広く聞くこと、そして経営陣で議論を重ねることを重視した。世界各拠点から集まった100を超えるメッセージや提案を参考にしつつ、スタッフと議論を繰り返し、言葉を研ぎ澄ませていった。創業者の思いを汲みつつも、グローバルで多様性のある従業員に受け入れられる表現であることを重んじた。各事業の責任者とも素案を共有して議論を行い、言葉を研ぎ

澄ませる作業には約半年間をかけた。

18年7月に着手して半年後の19年1月、ソニーグループの存在意義（パーパス）は「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」ことだと定義し、大切にすべき4つの価値観、「夢と好奇心」「多様性」「高潔さと誠実さ」「持続可能性」を定義している。そして、パーパスと表裏の関係にあるアイデンティティは「テクノロジーに裏打ちされた、クリエイティブエンタテインメントカンパニー」に、経営の方向性（ディレクション）は「人に近づく」と定められた。

バリューは創業時代から培われてきた暗黙知の企業文化を言語化したものである。従業員をはじめ、顧客や株主、取引先、社会など、さまざまなステークホルダーに、あらためて同社の存在意義や大切にしている価値観を示すことが、これからの経営の根幹になる。同社は多様な事業を展開するが、そのすべての事業に共通しているのがテクノロジーである。そして、人の心を動かすのはクリエイティビティと考えている。テクノロジーをつくるのは人であり、それによって感動をつくるのも、感動するのも人である。同社の経営の方向性は「人に近づく」であるが、かわるすべての「人」に近づくことにより、あらゆる領域で感動をつくり出したいという思いから、Sony's Purpose & Valuesは設定されている。

Sony's Purpose & Valuesを設定したことにより、ソニーグループ共通の経営の方向性である「人に近づく」という考え方の下、企業価値を創造するストーリーを展開しやすくなった。グループ各社、各事業にとって、それぞれの事業がどのように貢献するのかを具

体化しやすくなったという。

同社が、このようにSony's Purpose & Valuesを定められた要因は、吉田氏自身が極めてハンズオンな姿勢で取り組んだことが大きい。19年5月の経営方針説明会では、記者からの「CEOになり最初の2年で何に時間をかけたか」という質問に対して、「Sony's Purpose & Valuesをつくることに時間をかけた」と返答したほどだ。経営陣の間でも吉田氏とソニーグループの存在意義と価値観について何度もキャッチボールを行うことで、自らが参画して策定しているという感覚を醸成していった。これは経営陣のベクトルを合わせていくことに大きく貢献したという。

### ③Sony's Purpose & Values設定後の浸透

Sony's Purpose & Valuesの設定後は、その発信と浸透に努めている。特に社内への浸透に力を入れている。この活動はCEO室、広報、ブランド戦略部、人事、クリエイティブセンターなどが一体となり推進している。グループ全体を横断して浸透を推進する事務局組織をつくり、現在でも推進メンバーは週に一度会議をしている。

浸透のために動画やポスターなどさまざまな工夫を施している。2019年1月のSony's Purpose & Values発表の際、吉田氏が従業員に語りかける動画を制作・発表した。さらにグループ各社で浸透施策推進担当者を任命している。グループ各社にはポスターも配布し、壁に貼るなど浸透を徹底している。また役員の部屋にも必ずポスターを貼り、イントラネットでも最も目立つところにSony's Purpose & Valuesを配置し、パーパスを表現するビデオを公開するなど、さまざまな浸

透のための工夫をしている。ソニーグループ傘下各社では、各事業のトップマネジメントが自分の事業のビジョンを話す際にもSony's Purpose & Valuesの話と関連づけるなど、事業への浸透の工夫も行っている。

また、進捗確認のために各事業単位でSony's Purpose & Valuesに関する共感、浸透についての調査を実施している。結果、海外拠点、特に米国においては共感・浸透が高く、ポスターを画面一面に貼りたいなど、積極的に推進するツールを検討・提案してくれるという。社外のメディアに対しても積極的な取材対応をしている。社外のメディアに取り上げられることにより、そのメディアを目にした従業員、もしくは外部の人たちとの交流を通じて社員へ浸透するという効果も生み出している。

こうした活動により、同社では戦略策定の際にSony's Purpose & Valuesが基準となるという効果を生み出している。19年8月から発表している統合報告書を作成するプロセスでも、価値創造ストーリーはSony's Purpose & Valuesが基準となり、コアとなるメッセージとなっている。中期経営計画においてもSony's Purpose & Valuesが策定における指針となっており、各事業がどの分野に貢献するのかといったことが、策定の思考プロセスになりつつある。直近ではコロナ禍で正常な活動ができなかったが、そうした事態においてもSony's Purpose & Valuesを指針としていかにクリエイティビティを発揮し、感動を実現するのか、今ソニーが何をしなければいけないかについての議論ができたという。

世界中の従業員に浸透させることは、11万人の従業員を抱えるソニーグループにとって



容易なことではない。従業員一人一人がいか  
に「自分事」として捉えられるかが、ソニー  
グループにとっての最大のチャレンジである。  
各従業員とSony's Purpose & Valuesとの関係  
を意識させるため、イントラネットで「My  
Purpose」という連載を設けて従業員自らの  
ストーリーを語ってもらい、共感、共鳴を生  
み出すことでさらなる浸透を推進している。

## 2 | オムロンの企業理念実践経営

### (1) 企業概要

オムロンは、工場の自動化などの制御機器  
を推進するインダストリーオートメーション  
事業、電子部品、インフラ関係では駅の自動  
改札や太陽光発電向けパワーコンディショナ  
ーなどの社会システム事業、血圧計などの製  
造販売を行うヘルスケア事業などを展開す  
る、約120の国と地域で商品・サービスを供  
給しているグローバル企業である。

### (2) 企業理念の改定と経営のスタンスの設定

前述したようにパーパス経営とは、「企業  
の存在価値を再定義し、明確に表現すると同  
時に実践する」ものである。オムロンは企業  
理念を再定義し、自らの存在意義を明確にす  
ると同時に企業理念の実践を推進するとい  
う、企業理念実践経営を推進している。これ  
は、パーパス経営そのものである。

同社が企業理念実践経営を推進するのは、  
理念を大切にするだけでは企業の価値創造  
にはつながらないからである。企業理念は実  
践してこそ企業価値を高めることができる。  
そのため同社では、企業理念を日々の業務  
において実践する企業理念実践経営を行っ  
ている。日々の業務と一体化されてこそその企業理

念というのが同社の考えである。そこで、  
2015年に企業理念をより分かりやすい表現と  
し、従業員に浸透させるため、9年ぶりの改  
定を行っている<sup>文獻1</sup>。

創業者の立石一真が1959年に会社の憲法に  
あたる社憲を制定してから、歴代の経営者は  
社憲の精神を受け継ぐ企業理念を経営の拠  
りどころとしてきた。同社にとって企業理念  
は、事業を強化する求心力の原点であるとし  
ても、発展を支える原動力である。コンセプ  
トを変えることなく表現を更新し、従業員の  
誰もが考え方を理解し、企業理念に基づいた  
行動を実践することが必要となっていた。

そこで企業理念には、事業を通じて社会的  
課題を解決するというニュアンスを含み、サ  
ステナビリティを意識した表現としている。  
同社は、事業を通じて社会的課題を解決す  
ることが企業理念実践経営であるとしており、  
こうした活動を会社の隅々まで浸透させるた  
め、より分かりやすい言葉にしている。

創業者の立石一真が社憲「われわれの働き  
でわれわれの生活を向上し よりよい社会を  
つくりましょう」を59年に制定して以来、同  
社は数々のイノベーションを創出してきた。  
2015年、この社憲を基本理念として「Our  
Mission」とし、重要な価値観を定義している  
経営理念を「Our Values」に変更すること  
で、グローバルで分かりやすい表現とした。  
「Our」としているのは、従業員一人一人が自  
分事として考えられるようにという思いから  
である。このように企業理念を、Our Mission、  
Our Valuesと誰もが覚えやすい二階層にする  
ことにより、浸透しやすさを図っている。

Our Valuesは、ソーシャルニーズの創造、  
絶えざるチャレンジ、人間性の尊重とし、こ

れらを従業員の具体的な行動とするため、それぞれを「私たちは」で始めることで主語を明確にし、「し続けます」とすることで、継続的な行動として根付かせる表現となっている（図1）。さらに、企業理念と事業活動とのつながりを分かりやすくするために、経営のスタンスを新たに設定している（図2）。

企業理念を日々の仕事の中で意識することは難しいので、「経営のスタンス」が必要であると同社は考えた。経営のスタンスは、企業理念と事業戦略の間にある概念として導入された。経営のスタンスは、暗黙知であったものを形式知化したものであるといえる。暗黙知を適切な言葉で明文化するには、同社の特徴・強みの理解に加え、投資家やメディアが自社に何を期待しているかを理解しておかなければならないわけで、こうした総合的な「あるべき経営」の理解が求められる。

また、世界120カ国で事業展開している同社が企業理念を浸透させ、実践していくために各地の従業員に合わせて適切な意識を施すなどの工夫をしている。企業理念に自社らしさを表現している企業は見かけるが、企業理念と事業戦略の接合点を明確に定義し、浸透させ、行動に落とし込んでいる企業は多くない。同社は経営のスタンスをつくるのが企業理念と現場の乖離を防ぐ解決策の一つだと考えており、企業理念を実践するためのポイントにしている。

経営のスタンスには、10年間の長期ビジョンをつくるのが盛り込まれている。この長期ビジョンは経営の羅針盤となっている。利益を追求することだけがコーポレートガバナンスではなく、誠実な経営を行うには攻めだけでなく守りの実践も不可欠である。これ

らの取り組みを一体化して実践することが、オムロン流の企業理念実践経営である。

### (3) 経営理念実践活動「TOGA」

企業理念や経営のスタンスといったものは、トップダウンの啓発のみでは浸透しない。啓発を受けた従業員が、どうすれば実践できるかを考えることが重要だという。そこでオムロンはボトムアップのために、事業を通じた社会的課題解決の実践活動として「The OMRON Global Awards (TOGA)」を行っている。

図1 オムロンの企業理念

**Our Mission**  
(社憲)

われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう

**Our Values**  
私たちが大切にしている価値観

**ソーシャルニーズの創造**  
私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます

**絶えざるチャレンジ**  
私たちは、失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます

**人間性の尊重**  
私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます

出所) オムロン「オムロンの企業価値向上の取り組みについて」  
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/philosophy/>

図2 オムロンの経営のスタンス

**私たちは、「企業は社会の公器である」との基本的考えのもと、企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指します**

- 長期ビジョンを掲げ、事業を通じて社会的課題を解決します
- 真のグローバル企業を目指し、公正かつ透明性の高い経営を実現します
- すべてのステークホルダーと責任ある対話を行い、強固な信頼関係を構築します

出所) オムロン「オムロンの企業価値向上の取り組みについて」  
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/stance/#:~:text=%E3%82%AA%E3%83%A0%E3%83%AD%E3%83%B3%E3%81%A7%E3%81%AF%E3%80%81%E3%80%8C,%E5%AE%A3%E8%A8%80%E3%81%97%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>

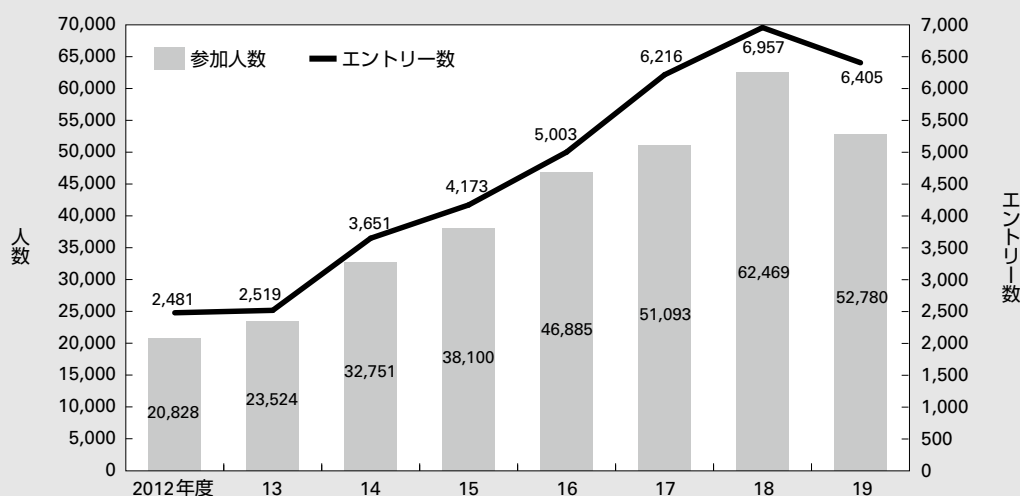
2012年度にスタートしたこのTOGAという活動を通じて、従業員は企業理念に基づいたテーマを選び、チームを組んで協力しながら社会的課題の解決に取り組む。この活動によって同社内では、自らが属する組織にとどまることなく、地域や職種を超えて社会的課題の解決、顧客・社会への価値創造について話し合うきっかけが生まれている。毎年多くのテーマが世界中で宣言され、実行されることにより、経営理念の実践が行われている。

TOGAには3つの特徴がある。①プロセス重視、②評価内容、③表出と共鳴、である。「①プロセス重視」は、経営理念を実践するプロセスに着目するということである。そのため各チームは、テーマをエントリーする際、経営理念とのつながりやチャレンジするポイントを宣言しなければならない。「②評価内容」では、結果・成果だけでなく、過程におけるチャレンジや企業理念に基づく行動も評価される。成功することが望ましいが、失敗してもそこから何を学んだかを表彰するなど、果敢に挑戦することと失敗から学びを

得ることに重きを置いている。「③表出と共鳴」では、最終のグローバル発表会までに職場・会社・地域内のさまざまな場面で企業理念の実践事例を発表・共有する場が設けられ、模範事例として選ばれると社内情報サイトで共有される。それによって、従業員間でいい刺激を与え合うなど自ら行動する風土を醸成し、経営理念実践活動を高めることに努めている。

TOGAは毎年2～3月にグローバル各地域で選考会が行われる。その中から13のテーマがゴールドテーマとして選ばれ、同社の創業記念日である5月10日に京都本社で取り組みが発表され、その模様はグローバルに配信される。さらに、ゴールドテーマについては、選考の翌日に日本各地でプレゼンテーションを実施し、各拠点のメンバーと直接議論を交わすことで共鳴が高められる。こうした活動を通じて、企業理念の実践に関する積極的なテーマが多く発表され、難しい目標に挑戦することで、ソーシャルニーズを創造する事例の創出へとつながっている。

図3 オムロン「TOGA」のグローバル参画状況



※ 2020年度は約5.1万人の参加でエントリー数6,472件  
出所) オムロンWebサイトより作成  
<https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/initiative/>

このようなTOGAの活動を通じて、社会的課題の解決に挑戦する熱意に対する共感と共鳴の輪が社内外に広まっている。それにより、同社とともに社会的課題解決に挑戦するパートナー企業も増加し、より企業理念の実践が進んでいる。こうしたオムロンのTOGAでは、年々社内内のエントリーが増加している。18年度はテーマエントリー数が6957件、6万2469人が参加した。19、20年度は新型コロナの影響もあり減少したが、TOGAが従業員に普及したことは、経営者の思いである企業理念の実践の浸透が着実に進んでいることを示している（図3）。

11年度までは企業理念と従業員の意識が乖離してしまうこともあったが、12年度にTOGAを開始してからは、企業理念実践経営を遂行することの意義を多くの従業員が体験をもって理解し、さらに実践を高めている。また、こうした活動は欧州、中国など海外拠点で特に進化しており、グローバルな広まりを見せている。

#### **(4) 企業理念実践経営による 統合的サステナブル経営**

企業理念実践経営は、統合的でサステナブルな経営の実現に向けて、企業理念、長期ビジョン、中期経営計画、ESGマネジメント、グループリスクマネジメントなどが一つのコンセプトで統合され、実践されていなければならない。そのためには各主幹部が共通の認識を持ち、その上で役割分担が明確になっていることが必要だという。

また、グループ全体として企業理念実践経営を推進するには、事業部門単位でも各事業が取り組むべき社会的課題を考え、戦略を策

定することが重要である。オムロンでは、2017年より、各事業部門がどのような社会的課題を解決するかを戦略策定の際に議論している。

日本企業の経営哲学に「三方良し」というものがあるが、実践できている企業は少ない。そもそも、利益が出ない企業は株主に対して貢献できておらず、その時点で企業理念が実践されていないといえる。不採算事業は他社に売却もしくは統合するなど、生き残りの方策を検討すべきである。真に従業員のことを考えるのであれば、利益率の低い事業には投資すべきではない。資本コストを重視し、事業ポートフォリオを適切に組むことは、企業理念実践経営そのものである。

また、企業のトップが不誠実だとサステナブルな経営はできない。そこで自律（オートノミー）が重要になる。経営情報の開示やIR活動は統合的に行われるべきであり、CEO、CFO、IR担当役員の言動は統一されていなければならない。そのためには、企業理念実践においてどのような社会的課題の解決に取り組むかを発信するとともに、実践できていない場合はその原因を明確に説明しなければならない。

#### **(5) 社会的課題解決と企業価値の向上**

企業理念実践経営には、トップのリーダーシップは必須である。具体的に「どのような形で企業価値を創造していくか」を決定するのはトップである。そして、マネジメントシステムとして社内外にビジョンを示さなければならない。

10年間といった長期ビジョンを作成するのはそのためである。ビジョンがあることで経

営者が変わっても指針はぶれない。ビジョンは経営の求心力であり、成長の原動力である。

このように企業理念実践経営を推進することで、これまで漠然とオムロンに対して従業員間にあった「良い会社」というイメージが、現在はDJSI（ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス）ワールドの評価を得るようになってきている。ひいてはそれが従業員にとっての自信になり、従業員間に良い意味での緊張感が醸成されている。

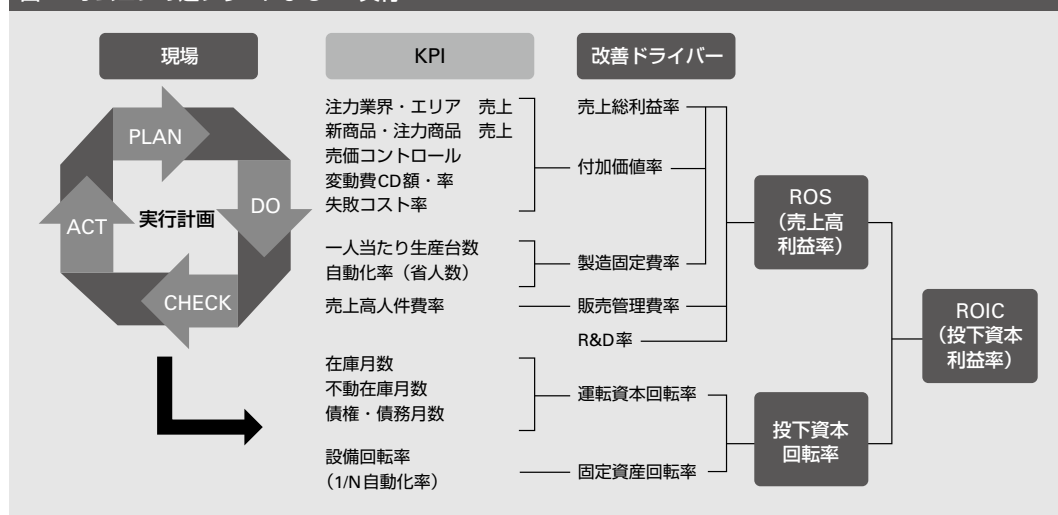
「真のグローバル企業になりたい」「社会から必要とされる企業になりたい」という思いで企業理念実践経営を推進することは外部評価の向上にもつながる。DJSIワールドを獲得したことで、海外拠点における顧客や地域社会からの信頼性向上・関係構築につながり、株価にも良い影響を与えている。人材獲得面では、Z世代中心に「SDGsを意識した働きがいのある企業」に行きたいと思うようになってきており、就職ランキングの向上にもつながっている。これらの意味で、財務的・社会的なリターンは確実に存在している。同社では山田社長はじめ経営陣がこのような活動に中長期的なスパンで取り組むマインドセ

ットを醸成していることが、社会的課題解決と企業価値向上の両立に寄与している。

また同社は、企業理念実践経営のため、BS（貸借対照表）経営・CF（キャッシュフロー）経営を推進している。企業理念実践経営を行うには、長期的視点で社会的課題の解決に取り組み、中長期ビジョンの実現を推進していかなければならない。日本企業の多くはPL（損益計算書）重視・売上重視の経営であるため、短期的な視点（ショートターミズム）に陥ってしまい、中長期的な視点で経営できなくなる。同社はROIC（投下資本利益率）経営に重点を置き、ROICの逆ツリー経営をすることで、中長期の視点で事業ポートフォリオ管理をしている（図4）。

同社がこのような取り組みをするのは、資本コストを重視し、事業ポートフォリオを適切に管理しなければ、企業としての持続的成長は難しいと考えているからである。企業理念実践経営には、資本コスト経営、つまり資本コストを上回るリターンの持続的創出が必要となる。そういった意味では、ROICとWACC（加重平均資本コスト）の差を最大化する努力を継続しなければならない。なぜ

図4 オムロンの逆ツリーによるKPI実行



ならば、時代のニーズは変化し続け、企業が世の中の役に立つには、研究開発・設備投資をし続けること、また、企業理念実践経営のために努力した社員に対する利益配分、支援してくれた株主に対する配当を行うことが必要となるからである。

そこで同社はROIC経営を推進し、各事業の構造・課題に応じたROIC改善のための強化項目（ドライバー）と、それらを強化・改善するためのアクションとKPI（重要業績評価指標）を設定し、各事業に適正なROIC水準となるよう、本社経理部門も伴走する形で徹底されている。そして、このROICを用いて、各ビジネスカンパニー（事業部門）のポジショニングを明確にし、投資強化や事業撤退の意思決定を行って経営資源の配分を決定している。

こうした考え方を徹底できているのは、PL重視の経営が多い日本企業には珍しい。PL経営だと短期的視点に陥ってしまい、必要な投資を見極める感覚が鈍ってしまう。BS経営、CF経営を念頭に置き、中長期的な視点でやるべきことを決め、着実に遂行していくことが、社会的価値と経済的価値の両立には求められる。

## (6) 今後の課題

オムロンが企業理念実践経営を推進する際の課題にしていることは、「イノベーションの加速」と「ダイバーシティの促進」である。ダイバーシティの促進とは、経営層が気心の知れた面々で同質化しないように「自分と違う考え方の人間を周りに置く」ことであるという。そのため、企業理念実践経営の最終フェーズとして、人事制度改革が重要であ

るとしている。具体的な例としては、既に企業年金における確定給付年金を廃止し、確定拠出年金に一本化することにより、人材の流動性を生み出し、組織としてのダイナミズムを向上させて、イノベーションを創出できる組織へと進化しようとしている。

## 3 | 味の素グループのASV

### (1) 企業概要

味の素グループは、世界一のアミノ酸メーカーとして高品質アミノ酸の独創的な製法・利用法の開発を通じて事業領域を拡大し、国内外で「食品事業」「アミノサイエンス事業」を柱とした幅広い事業を展開しているグローバル企業である。

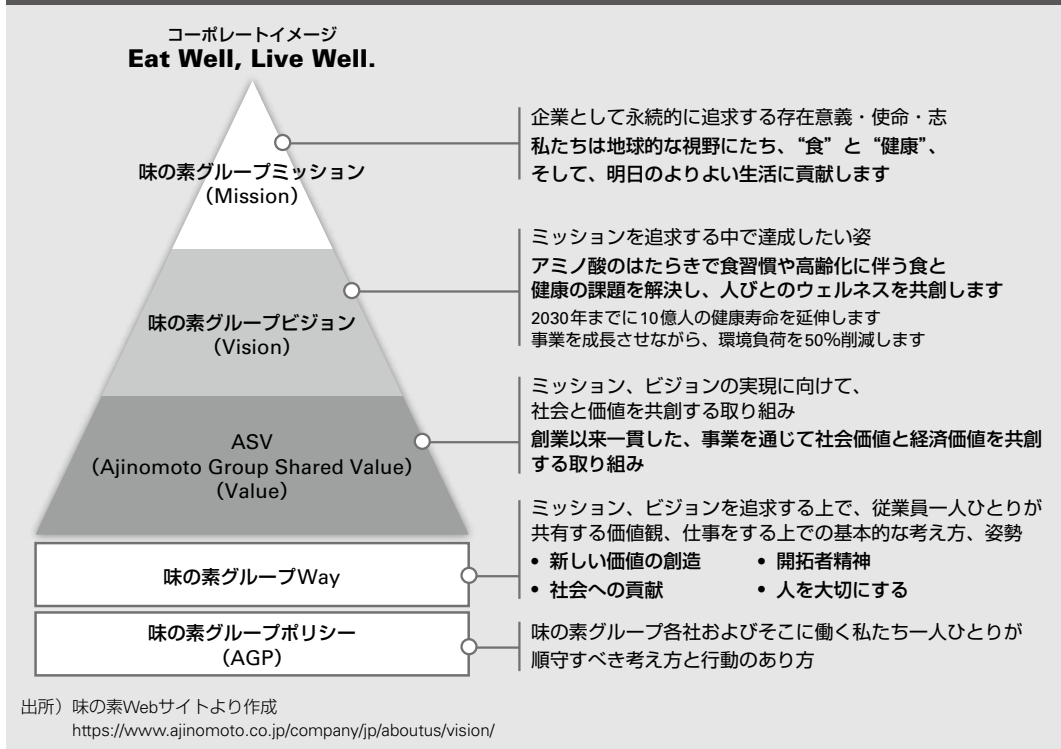
### (2) ASVの概要

味の素グループは、創業以来一貫して事業を通じた社会的課題の解決に取り組み、社会・地域と共有する価値を創造することで経済価値を向上させ、成長につなげてきた。それらの取り組みをASVと称し、ASVをミッションとビジョンを実現するための中核と位置付けた理念体系を「Our Philosophy」と設定している（図5）。

ASVとはAjinomoto Group Shared Valueの略である。味の素グループでは、「うま味を通じて日本人の栄養状態を改善したい」という「事業を通じた社会的課題の解決」の考え方を、創業以来100年以上受け継いできた。現在、同グループではさらなる高みを目指して、「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人々のウェルネスを共創します」というビジョンを掲げ、2030年までに10億人の健康寿命を延伸すること



図5 味の素グループのOur Philosophy



と、事業を成長させながら、環境負荷を50%削減するという目標を掲げている。

同社のASVはCSR活動ではなく、事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組むというものであり、つまり事業活動そのものである。1908年に、池田菊苗博士が昆布だしの味成分がアミノ酸の一種、グルタミン酸であることを発見して「うま味」と名付け、鈴木三郎助が「味の素」を発売し、「うま味を用いて栄養を改善し国民を健康にする」という創業者の思いは創業以来引き継がれている。ASVの取り組みは、伊藤雅俊氏の社長時代(2009~15年)から始まっている。アミノ酸などの同社の持つ製品・技術を活かして、消費者の健康や栄養、環境の改善に寄与するというストーリーを、自らの製品、事業の基本に置き、具体化することが同社の目指す価値、ASVであるとしている。

値、ASVであるとしている。

変化の激しい社会の中で、人々に何をどう食べてもらうのか、味の素グループの提案を受け入れてもらうにはどのようなアプローチを取らなければならないのかについて考え、事業活動を続けている。14年、同社ではこの一連の価値創造をASVと呼び、事業活動そのものであるとした。ASVを強く推進することこそが「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」の実現につながると考え、ASVを中期経営計画の中核に位置付けている。

社会的課題は常に変化し続けるため、解決策は一つとは限らない。同社ではASVの実践について世界の課題を意識しながら、味の素グループが持つ強みや技術、思いをどのように課題解決に活かすことができるのかを考え、

行動し続けることが重要であるとしている。

同社では、ASVを通じた価値創造ストーリーとして、「①先端バイオ・ファイン技術とそこから生まれたおいしさ設計技術により、おいしくからだに良い食で、健康づくりに貢献します」「②食を通じて、家族や人と人がつながり、多様なライフスタイルを実現できる社会づくりに貢献します」「③モノづくりから消費の場面に至るまで、社会とお客様と共に地域・地球との共生に寄与します」「④グローバルトップクラスの多様な人材が、お客様起点で地域と価値を共創します」と提示している（図6）。

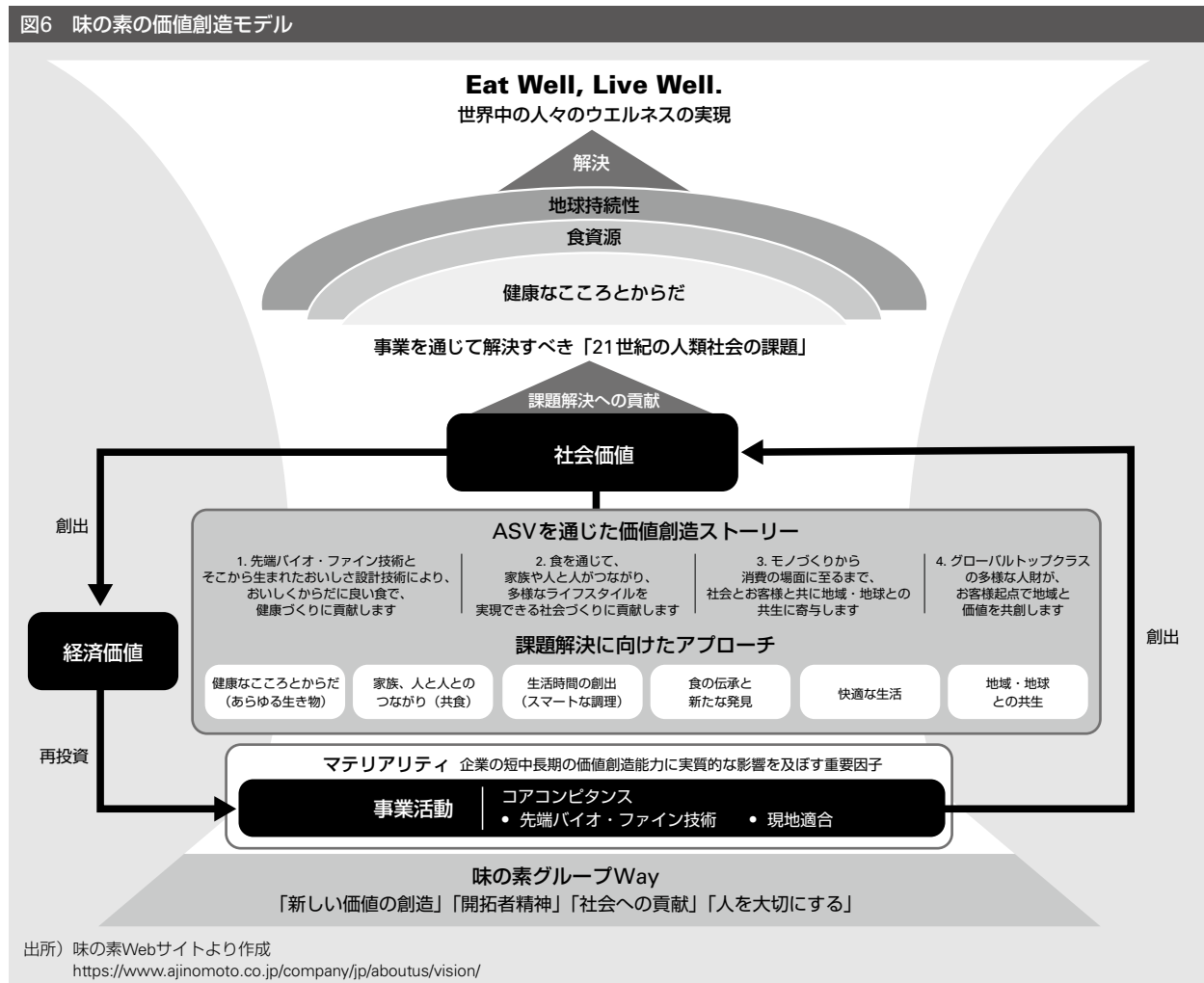
これらの目標を達成するには、グループ全

体が一体となり、これまで以上のスピードで「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する仕組み」を加速させることが不可欠であった。こうした理由から、ASVの社内浸透を推進するタスクフォースを組み、味の素グループの従業員に対するASVの理解と実践の促進を図っている。さらに20年4月に、その活動はASVの自分事促進を目的としたASVエンゲージメントチームへ移行している。

### (3) ASVを実践するためのマーケティング活動

ASVはサステナブルな事業の成長、会社のミッションとも重なって理解されており、

図6 味の素の価値創造モデル





従業員全員が納得できる考え方となっている。その結果、味の素グループの従業員は生活者に対して、社会的課題の解決を通じて役に立つということを意識し、業務にあたっている。同社はこの活動を通じて、顧客にどのような価値を提供できるか、そして、社会的課題の解決にどのように貢献するのかを示している。

たとえば同社では栄養課題の解決を目指している。メタボリックシンドロームや生活習慣病を引き起こす過剰栄養、フレイル、ロコモなどを引き起こす不足栄養の問題をおいしさの設計技術、レシピやメニューの提案力、たんぱく質・アミノ酸の栄養技術、アミノ酸の生理機能など、同社が持つスペシャリティ技術を活かして解決していくというものである。

家庭用事業における取り組みとしては、共食、食の伝承、減塩、たんぱく質の摂取、栄養バランス、スマート調理、野菜摂取の促進などを推進している。たとえばスマート調理は、調理時間が短縮できる上、初心者でも失敗なく調理できる。男性顧客からのフィードバックを基に、スマートフォンのQRコードから動画を提供することで、男性でも簡単に調理をすることが可能になっている。

また、「勝ち飯」は、専門知識を持った人材が、トップアスリートの「勝つためのからだづくり」に向けた食事指導を実施するものである。アスリートは、味の素ナショナルトレーニングセンター（味の素トレセン）で「トレーニング」「栄養」「休養」の三原則に基づき、日々練習に励むとともに、常駐する管理栄養士から、競技特性やその日の体調に合った栄養アドバイスやサポートを受ける。また、味の素トレセンから学校に通うなど、

生活をともにしている。そこではSAKURA Dining（通称「勝ち飯」食堂）で食事の提供、食事の監修をしている。これは選手の競技力の向上に大きく寄与している。

勝ち飯はスポーツ選手だけでなく、受験生や部活動生などに向けても幅広く提案されている。たんぱく質、野菜、汁物といった栄養価の高いものを正しく摂取することで、栄養バランスを取り、かつ免疫力を高める食事の提案をしている。勝ち飯は国内食品事業の中核的な取り組みであり、全国のスーパーマーケットの店頭で献立提案をしながら、商品を販売している。

ASV活動ではさまざまな組織と提携している。自治体では三重県と提携し、三重県の食材を使った勝ち飯の企画、「みえ『勝ち飯』プロジェクト」を推進している。

同社では、アミノ酸など味の素グループの持つ製品・技術を活かして、消費者の健康や栄養の改善に寄与するというストーリーを具体化するため、常に部門を超えて顧客からの声を共有することを重視している。ASVの専用サイトである「Our ASV」を開設し、ASV情報の一元化をしているのもその一例である。グループの全従業員がいつでもどこでもアクセスできるサイトにして、共感づくりと双方向コミュニケーションの活性化を推進している。さらに、ASVアワード大賞動画も公開しており、こうした動画を通じて従業員・社外ステークホルダーのASVに対する理解の深化と共感の醸成を行っている。

#### (4) 効果

##### ① 消費者への具体的栄養貢献

前項のような取り組みの成果として、顧客

からのファンレターが多く届くようになって  
いる。たとえば「Cook Do」を使うことによ  
って子供が野菜嫌いを克服し、野菜を食べら  
れるようになったなどの顧客からの反応が届  
けられている。実際に「Cook Do」が国内の  
ピーマン消費に対して3%貢献しているとい  
う実績も出ている。

## ②従業員の意識の変化

ASVの取り組みの成果であるファンレターは、マーケティングや販売だけでなく、生産、開発などの各部門の従業員が顧客の声として共有することで、さらなる価値実現に向かおうという気持ちを高める大きな源泉になっている。味の素グループは、ASVの取り組みを通じて、多様な人材一人一人が働きがいを実感し、能力を発揮し、個人と会社とともに成長することが、ASV向上の源泉であると考えている。

ASVを展開することにより、従業員の目的意識、参画意識は飛躍的に高まったという。事業を通じて、どのような社会的価値の提供が行われているのかを、従業員一人一人がファンレターなどで共有することにより、マーケティング活動への参画意識、目的意識は高まる。それは味の素グループの一員であることの誇りにつながり、さらに、事業を通じて社会的課題の解決を推進していこうという高い目的意識の醸成にもつながるといふ好循環を生み出している。

同社が毎年実施しているエンゲージメントサーベイでは、一人一人の従業員のASVの自分事化を定量的に把握し、ASVエンゲージメントチームの取り組みに役立てている。2020年度のサーベイでは、「自分の職務を通

じて直接・間接を問わず、ASVに貢献していることを実施しているか」という問いに対して、グループ全体の82%の従業員が好意的回答をしている。一方、ASVにおいて自分事化のKPIとして設定している「自分の職務を通じて直接・間接を問わず、ASVに貢献していることを家族や知人に話すことがあるか」という設問では好意的回答は64%であり、この82%と64%の差が課題であると認識している。ASVの自分事化にあたっては「実感する」だけではなく「言語化する」という行動が伴うことが重要と考えている。ASVの自分事化のスコアは19年度の55%から64%へと9ポイント上昇し、さまざまな施策の成果が徐々に得られてきている。ここで、施策の一つであるASVアワードにおけるいくつかの受賞案件の取り組みについて紹介したい。

17年度のASVアワードでは、食塩摂取量が多い東北エリアにおける継続的な「減塩・適塩」の取り組みを推進した活動が表彰された。この活動により4年間で食塩摂取量が1~2割減少できたなど、地域の人々の健康増進に貢献した。

19年度は「スティックタイプ製品の包材革新」がASVアワード大賞を受賞している。これは主力であるスティックタイプ製品の包材革新で「循環型社会実現」「温暖化防止」への貢献をしたことが大きく評価されたものである。具体的には、おいしさを向上し、小容量化でプラスチック使用料を減らしていること、さらには食品業界で初めてエコプラスチックを採用して環境改善に大きく寄与した。この一連の活動は、従業員のASVへの貢献意識を高めることにつながっている。

### Ⅲ パーパス経営の実現に向けて

パーパス経営に向けて、①自社の理念と歴史の棚卸し、②従業員の参画意識の醸成、③自社の目指す価値提供と存在意義の再定義、④社内への浸透、について述べる。

#### 1 | 自社の理念と歴史の棚卸し

パーパス経営を実現するためには、まず経営理念をしっかりと定義する。創業者の言葉や成長の経緯などから、経営理念がどのように実践されてきたのかを、その歴史を紐解くことにより棚卸しする。経営判断を行う基となった考え方や価値観を明文化するのである。コマツは経営の基本として「品質と信頼性」を追求し、「社会を含むステークホルダーからの信頼度の総和を最大化すること」とし、同社の従業員が永続的に継承すべき価値観を「コマツウェイ」としてまとめているが、その策定にあたり、コマツの歴史的な出来事、特に危機に直面した際の経営者のマネジメントや、従業員の意思決定の仕方を紐解いている。そしてそれらを体系立て、自社が大切にしてきた考え方をまとめている。

このような振り返りは、自社の存在価値を再定義すると同時に、実践に当たっても大切な一歩となる。なぜならば、これらの歴史は従業員の中に体感として残っているものも多く、納得力が醸成されやすいからである。また、パーパスを浸透させるには、自社のエピソードを併せて伝えるのも効果的な方法であるからである。

#### 2 | 従業員の参画意識の醸成

パーパスの策定の際に重要なことは、役員

などの経営陣はもちろんであるが、従業員にいかに関与意識を持たせるかである。ソニーグループが実施したように、パーパス経営を推進するには経営理念を見直し、再定義の際は経営者からの発信を行うべきである。また、従業員の声を広く集めるべきである。

もちろん、従業員の声をすべて反映することはできないが、従業員の参画意識を高めるには効果的である。最終決定を行うのは経営者であるべきだが、プロセスをなるべく透明にすることが重要だ。こうした過程を経て策定されたパーパスは、従業員自身にも策定に参画したという思いが醸成され、その後の推進の大きな糧となる。

#### 3 | 自社の目指す価値提供と存在意義の再定義

そして、解決したい社会的課題や提供価値などから自社の存在意義を確立していく。創業時から同じ製品をつくり続けている場合もあるが、多くの企業は創業時とは提供している製品が異なる。単一だった製品数をバリエーションや種類を増やしたり、もしくは製品の比率を変更したりしてサービス収益が多くなっている場合もある。これは創業時とは解決すべき社会的課題や提供価値が大きく変化しているからである。その意味でも、現在、自社がどのような社会的課題を解決しようとしているのか、それによりどのような提供価値を実現しようとしているのかをあらためて定義しておくのである。

この作業は単一製品事業である場合は比較的容易だが、複数の製品を扱い、社会的課題が多岐にわたる場合は、全体を束ねる言葉が必要となる。ソニーグループのパーパスは

「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」であるが、エレクトロニクス、半導体、エンタテインメント、金融と複数事業を行っている同社グループの、存在意義を結び付けているものはテクノロジーと感動であるとしている。事業は多岐にわたっていても、その根底には常にテクノロジーがあり、映画などを制作するクリエイターや、テレビや金融商品のエンドユーザーに感動の体験を与えることを目指しているのである。

時代に伴って企業の事業領域は変化するため、自社がその事業を行う意味を再セットし、その存在意義を明らかにするのである。

#### 4 | 社内への浸透

このように定めたパーパスも、従業員に浸透し、行動に結びつかなければ意味がない。オムロンが企業理念実践活動で実行しているように、経営理念を日々の事業活動にいかん落とし込んでいくかが重要だ。オムロンがTOGAで、味の素グループがASVアワードで実施しているように、それらの実施状況を従業員間で共感し共鳴し合うことで、パーパスを全体に浸透させられる。そのためには、経営者や各事業のトップが事業の戦略とパーパスの関係を伝え、事業戦略との関連性をはっきりと意識づけていかなければならない。

日本企業はこれまで以上に変化に富んだ難しい時代に突入している。だからこそ、長期的な視点が必要である。パーパス経営を推進することで、長期的視点で経営を推進し、さらに日本企業が強くなり、企業価値を高めていくことを切に願う。

#### 参考文献

- 1 オムロン 社憲「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」  
[https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar15j/ar15\\_14.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/ir/irlib/pdfs/ar15j/ar15_14.pdf)
- 2 味の素グループ 森島千佳執行役員インタビュー
- 3 オムロン 安藤聡取締役インタビュー
- 4 ソニーグループ 今田真実執行役員インタビュー
- 5 CNET-Japan 「ソニー吉田社長が次のメガトレンド“モビリティ”に挑む理由」  
<https://japan.cnet.com/article/35147888/3/>
- 6 『一橋ビジネスレビュー』2020年冬号
- 7 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2020年7月号

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
野村総合研究所（NRI）フェロー  
専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革  
米国公認会計士、中小企業診断士  
『リカーリング・シフト』（日本経済新聞出版）、『マーケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実行力』（いずれも中央経済社）など著書多数