

# 未来からバックキャストで描く パーパス経営

HRガバナンス・リーダーズ株式会社  
代表取締役社長CEO 内ヶ崎 茂  
シニアストラテジスト 中川 和哉



## 1. VUCAな時代の中でパーパスに根差した経営は信頼の獲得につながる

現代は、グローバル化・デジタル化・少子高齢化など多くのメガトレンドの発生や多様な価値観のステークホルダー（利害関係者）の増加などによって、企業を取り巻く環境が目まぐるしく変化している。それゆえに将来の予測が非常に困難であり、VUCA（ブーカ）な時代であるともいわれる。VUCAは「Volatility：変動性」「Uncertainty：不確実性」「Complexity：複雑性」「Ambiguity：曖昧性」という、4つの単語の頭文字をとってきたもので、当初は冷戦終結後の不安定な世界情勢を表すために使用された言葉である。

最近では新型コロナウイルスの世界的な流行も、世界情勢をより不安定なものにしている。一般市民は、感染拡大防止のためにマスクの着用や他国への移動の制限を余儀なくされている。同時に、多くの企業は、業務やサービスの形態を消費者の「新たな生活様式」に対応させる必要が生じている。また、核保有国であるロシアによるウクライナ侵攻も、第三次世界大戦への発展が懸念されるなど、国際秩序を揺るがしている。エネルギーなどの資源価格が高騰し、世界中の人々の生活や企業の活動にも影響を及ぼしている。

そうした時代であるからこそ、北極星のような「揺るぎない存在」として、サステナブルな資本主義を実現するための社会正義に人々は共感し、より一層その価値が高まっていると考える。そして、企業における北極星のような「揺るぎない存在」「揺らぐべきでない存在」が、「パーパス」であると考えられる。一般的に、パーパスは英語で「目的」と訳されるが、この場合は「存在意義」または「使命」という意味で解釈することが適切であろう。時代が揺らぎ、世情が不安定であろうとも、草木が根を生やし、やがては花を咲かすように

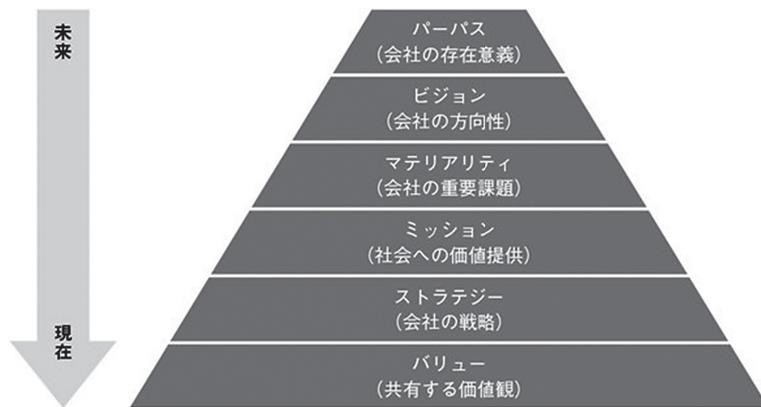
企業が輝き続けるには、パーパスという根源を見失わないことが重要であると考えられる。パーパスという、揺るぎなく強い意志に根差した企業の経営（パーパス経営）は、VUCAな時代の中で人々を安心させ、やがては信頼の獲得につながると思慮する。

## 2. パーパス経営を実現するためのステップ

パーパス経営を実現するには、根源にあるパーパスを軸に最終的に企業がとるべき戦略（戦略）、共有すべきバリュー（価値観）に落とし込んでいく必要がある。具体的なストーリーとしては、①企業の存在意義を示すパーパスを定め、②目指すべき経営の方向性を示すビジョンを打ち出し、③ビジョンの実現のために自社のマテリアリティ（重要課題）を洗い出した後、④課題解決のために何を社会に提供していくかミッション（行動計画）を定め、⑤ミッションを具体的な戦略に落とし込み、⑥戦略実現のために同じバリューを共有する、という過程を想定している（図表参照）。最上位の階層に位置するパーパスから根底にあるバリューまで、階層を下るたびに、未来のあるべき姿から現在の目指す姿にバックキャストされるストーリーを描くことが、最もステークホルダーからの理解を得られやすいと考えている。

最上位の階層に位置するパーパスは、企業のこれまでの歴史を踏まえながら、これからも未来永劫企業が存続することを想定し、時代を経ても揺らぐことのない存在意義を示す必要がある。人生100年といわれるように、100年後の社会に貢献する良き企業市民として、未来の社会から選ばれる会社として、目指すべき北極星がパーパスであり、創業理念を超えた最も未来志向な概念であるべきものともいえよう。次の階層に

図表 未来からバックキャストで描くパーパス経営



出所：HR ガバナンス・リーダーズ作成

あるビジョンについても、これから取り組むべき長期の経営の方向性を示す羅針盤となるものでなければならぬ。その次のマテリアリティについては、足元の状況も織り込む必要があるが、同時に長期スパンで気候変動がどのように自社のビジネスに影響を及ぼすかなど、未来に起きることを想定しながらマテリアリティを洗い出す必要がある。

ミッションはマテリアリティを踏まえながら企業が社会に何を提供していくかの行動計画だと解釈しており、少しずつ現時点の状況を織り込む色彩が強くなる。重要な課題であるマテリアリティと行動計画であるミッションの両方が特定されて、はじめて企業が取り組むべきストラテジーがみえてくる。そのストラテジーを実現するために、現時点で共有すべき価値観であるバリューを企業に浸透させる必要があると考える。

ここで示したのはあくまでも一例であり、たとえばバリューがより企業の風土に重きをおくカルチャー（企業文化）という言葉に変化するなど企業によって解釈や定義が異なることも十分にあり得る。最終的には自社の創業からの歴史や社是なども考慮したうえで、ステークホルダーから共感が得られるオリジナルなパーパス経営を定義し、それを実現することが重要であろう。「企業文化は戦略に勝る」という、マネジメントの父といわれるピーター・ドラッカーの有名な言葉があるとおり、長期的な戦略実現のためには、パーパス経営に向けて、人と組織とカルチャーが統合的に連動することが肝要である。近年のCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）経営の考え方にも通じるが、パーパス経営を企業文化のレベルまで浸透・定着させることが、経営戦略に勝る重要なものになると考えている。

近年はアクティビストを含め、機関投資家が企業経営について厳しい追及を行う事例も少なからず存在す

るが、そうした機関投資家に対してもパーパスに根差した経営の全貌を説明することにより、説得力のある対話が可能になると考える。

### 3. 海外ではパーパスの重要性が浸透している

パーパスの重要性については、すでに海外では複数の公的機関や企業が認識をしている。英国のFRC（英国財務報告評議会）が2016年に発表した“Corporate culture and the role of the board”

というレポートでは、複数の英国企業の取締役会議長が、何のために企業が存在するか、なぜ存在するかというパーパスを明瞭にすることは、企業が成功を遂げるための出発点であると認識している旨が記されている。財務的な利益を超えた社会全体に便益をもたらすというパーパスを定義し、それを広めることは従業員の意欲を向上させ、顧客と信頼関係を築くことを可能にするとも記述している。同時に、パーパスを実現するためのストラテジーが企業のバリューやカルチャーと結び付いているべきであり、決して孤立させてはならないとも書かれている。

パーパス経営を体現している企業の事例として、デンマークの製薬会社ノボノルディスクがあげられる。同社は、会社のパーパスとして「変革を推進し、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服すること」を掲げている。糖尿病を中心とした疾患領域に特化したビジネスを展開し、インスリンの世界シェアが50%を超え、マーケットリーダーとしての地位を確立している。患者やパートナーからの洞察をもとに、アイデアを治療だけではなく、糖尿病の予防薬にも積極的に活かしている。売上高の約8割を糖尿病領域が占めており、集中的な研究開発体制が奏功し、2016～2020年のROE（自己資本利益率）が毎年70%を超えるほど資本効率性が高い。同社のESG活動として、①世界でいち早く環境報告書を策定しサプライヤーも含めたカーボンニュートラル達成への取り組み、②医薬品へのアクセス向上を目的とした途上国への寄付や安価に医薬品を供給する活動、③大株主のノボノルディスク財団（資本金約30%、議決権約80%）による科学的・人道的な目的での寄付が有名である。明確なパーパスに沿った具体的な経営戦略を策定し、パーパスと経営戦略を統合し、サステナブルな成長を果たしている好事例である。

また、パーパスを定款に盛り込む事例も出てきてい

る。フランスでは、2019年5月に公布されたPACTE法によって、企業の活動が社会と環境に及ぼす影響について考慮する義務が明記されると同時に、定款にて自社のパーパスおよび環境面、社会面での目標を記載する「Entreprise à Mission（使命を果たす会社）」と呼ばれる形態を採用することができるようになった。たとえば、フランスの食品会社であるダノンは、2020年6月に上場企業として初めて、人々の健康を保つことと地球環境の保護とは依存関係にあるという信念を反映したパーパスおよび環境面、社会面に関する目標を定款に含めている。定款の変更については、年次総会で99%以上の賛同を得るなど多くの株主から支持された。ほかにも、フランスの化粧品・美容ブランドであるイヴ・ロシェを含むロシェグループやファッションブランドのエーグルなども、「Entreprise à Mission（使命を果たす会社）」として定款にパーパスおよび環境面、社会面での目標を記載している。

#### 4. 従業員エンゲージメントの重要性

企業がパーパス経営を実践するうえで、株主以外のステークホルダーにも目を向ける重要性が高まっている。アップルやウォルマートをはじめ米国の主要企業が加盟する経済団体であるビジネスラウンドテーブルが2019年に発表した「企業の目的に関する声明」では、従来の株主第一主義から脱却し、従業員なども含めたステークホルダー資本主義に転換する方針が示された。過去にさかのぼると、米国ではアングロサクソン型資本主義の色彩が強く、特に1981年にレーガン政権が誕生してからはM&Aに関連する規制緩和などを背景に市場重視の政策がとられ、株主第一主義の考え方が台頭していた。現代は、従来型の経営から大きな転換を迫られる端境期にあるとも考えられる。

新型コロナウイルスの蔓延やロシアのウクライナ侵攻など、健康や人権がクローズアップされ、ステークホルダーの中でも、特に、従業員のウェルビーイング（幸福）や人財開発を重視する「人的資本経営」の重要性が問われている。図表で示したとおり、企業のパーパス経営の最下層に位置するのは「バリュー（価値観）」であり、経営層と従業員の対話（従業員エンゲージメント）を通じてバリューを共有することが、経営の土台になるとも考えられる。バリューの浸透が従業員のモチベーション向上および生産性の向上につながれば、必然的に企業価値の向上にもつながると考えられる。従業員が共感したバリューがカルチャーとして定着することで、個人のパーパスが企業のパーパ

スと同期することになる。

海外では、従業員エンゲージメントを促す動きが生じている。英国では、2018年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、従業員エンゲージメントについて新たに記載が加わった。具体的には、企業が従業員とエンゲージメントを行うに際し、①従業員の中から指名された取締役の招聘、②正式な従業員諮問委員会の設置、③従業員との対話を担当する非業務執行取締役の設置、のうちいずれか、またはこれらを組み合わせることを求めている。フランスでは、2013年に雇用安定化法が成立し、労働者の権利拡大を目的として、大企業において取締役会のメンバーに従業員代表を選出することを定めている。

従業員エンゲージメントを促す動きは、企業にも波及している。たとえば、英国の医薬品企業であるグラクソ・スミスクラインは、従業員との対話を担当する非業務執行取締役をWorkforce Engagement Directorとして任命している。2021年度の年次報告書には、Workforce Engagement Directorが行った従業員エンゲージメントの活動について記載がみられる。Workforce Engagement Directorが面談した従業員は、グループ再構築により新たに生まれようとしているカルチャーに総じて肯定的であったと記されている。

フランスの食品会社であるダノンも、従業員とのエンゲージメントに積極的に取り組んでいる。従業員を代表する2名の取締役が取締役会に参加するとともに、取締役会が諮問する4つの委員会のうちのひとつとしてエンゲージメント委員会を設置している。エンゲージメント委員会の主な役割として、①ダノンが定めた2030年までのゴールに関して、特に健康、環境、人財などの領域における進捗の監督、②“One Planet, One Health”のビジョンと2030年までの目標に関する進捗について、取締役会での議論を従業員に共有し、従業員およびその代表者とのエンゲージメントを維持する、③ダノンが開示する非財務情報の主な結果と同様に、レポートおよび非財務管理システムを見直す、という3つが定められている。エンゲージメント委員会の構成員は全部で3名で、そのうち2名は非業務執行取締役、1名はダノンの従業員代表の取締役が参画している。また、ダノンは2018年に「一人、一声、一株（One Person, One Voice, One Share）」という従業員エンゲージメントのモデルを提唱しており、すべての従業員に自社株式を1株交付し、ダノンの2030年目標の達成に向けたロードマップ策定への従業員の参画を促している。また、約10万人の従業員を

対象に、ダノンのビジョンと2030年までの達成を目指す目標に関する学習プラットフォームも設置している。

一方、日本における従業員エンゲージメントのプラクティスは、改善の余地があると考えられる。Gallup社の「State of the Global Workplace」(2017年)によると、日本において「熱意あふれる社員(engaged)」の割合は6%となっており、139カ国中132位と諸外国と比べ低い水準にとどまっている。従業員がやりがいをもって、主体的に業務に取り組める環境をつくるのが日本企業には求められている。

## 5. パーパス経営の実現と浸透を成し遂げるには

最後に、パーパス経営の実現と浸透を成し遂げるうえで、日本企業に必要なアクションについて提言したい。以下の3つのアクションの実行が、パーパス経営の実現と浸透に必要であると考えられる。

1つめは、自社のパーパス(会社の存在意義)を定め、それをビジョン(会社の方向性)、マテリアリティ(会社の重要課題)、ミッション(社会への価値提供)、ストラテジー(会社の戦略)、バリュー(共有する価値観)など、企業の行動様式に具体的に落とし込むことである(図表参照)。つまり最上位の階層に位置するパーパスから根底にあるバリューまで、階層を下るたびに、未来のあるべき姿から現在の目指す姿にバックキャストされるストーリーを描くことが、最もステークホルダーからの理解を得やすいと考えている。

2つめは、自社のパーパス経営の全体像について、ステークホルダーに向けて積極的に対話と発信を進めることである。特に従業員とのエンゲージメントは、パーパス経営の土台となるバリューを形成するうえでも重要な意味をもつと考えられる。海外企業の事例にあったように、従業員エンゲージメントの促進を担う独立取締役の配置や、従業員への株式交付も、パーパス経営の従業員への浸透に寄与する可能性がある。2020年9月に公表された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」でも、従業員エンゲージメントは人財戦略の5つの共通要素のひとつとして認識されると同時に、他国と比べて日本の従業員エンゲージメントが低い状況を指摘している。

3つめは、パーパス経営をモニタリングする体制の整備である。企業のパーパス経営をモニタリングする役割を担うのは、基本的には取締役会になると考えられる。ただし、パーパス経営の実践に向けて、考慮す

べきテーマは広範にわたると考えられる。取締役会のみでモニタリングすることが難しい場合、取締役会内に専門委員会を設置することも有力な選択肢のひとつであろう。事例で取り上げたダノンでいえば、取締役会が諮問するエンゲージメント委員会にて、持続可能性に関する目標の到達状況や従業員とのエンゲージメント状況をモニタリングする役割を担っている。たとえば、持続可能性に関する目標をモニタリングする「サステナビリティ委員会」、事業の買収や売却をはじめ戦略の実行をモニタリングする「戦略委員会」など、パーパス経営の実現と浸透に向けてより深い議論が必要なアジェンダについて、委員会を設置することは前向きに検討する価値があるだろう。

現在のように過去の成果が将来を約束しないニューノーマルな社会において、企業は未来の社会を予測する能力が求められる。未来の社会に貢献するために、会社の進むべき「経営の大きな方向性」をパーパスとして定義することが重要になる。パーパス経営の実現と浸透は、不安定な時代においても、企業が一丸となって進むべき方向に舵をとる道標の役割を果たすと考えている。

(筆者紹介)

内ヶ崎 茂

早稲田大学大学院法学研究科修士課程および商学研究科修士課程(MBA)修了。日本で初となるサステナビリティ・ガバナンスの実現を目指すコンサルティング会社である「HRガバナンス・リーダーズ」を設立し、日本を代表するグローバル企業のボードアドバイザーに携わる。金融庁や経産省に提言を行う傍ら、会社としてスチュワードシップ・コードを受け入れ、ICGN、PRIや経団連などにも加盟。企業と投資家を結ぶ存在として日本のガバナンス改革をリードする。書籍・論文・テレビ出演・新聞掲載・講演会等多数。

中川 和哉

慶應義塾大学経済学部卒。SBIホールディングスにてESG対応を含めたIR・広報業務を経験後、2015年より三菱UFJモルガン・スタンレー証券にてESG・株式需給の領域を担当する機関投資家向け株式ストラテジストを務める。2019年より三菱UFJ信託銀行に出向、2020年10月に当社入社。日経新聞をはじめ、メディアへの掲載多数。日本証券アナリスト協会認定アナリスト(CMA)。