

寄稿

「パーパス」経営に関する一考察

—「経営理念」との比較の観点から—

北村正仁

要旨 (Abstract)

近年、企業において「経営理念」への関心が高まっている。その中で、「パーパス」(Purpose)と呼ばれる新たな理念や概念の制定を行う企業が増えてきている。この「パーパス」は、本来は「経営目的」の意味であるが、近年の議論では「存在意義」と解釈されることが多く、必ずしも「経営理念」と同義・同一とは言い切れない。そこで、企業事例(オリンパス事例)を基に、パーパス制定の狙いや背景を分析し、経営理念の先行研究の視点から検証を行うことで、「パーパス」と従来の「経営理念」との違いや特徴の分析を行った。

本稿の結論としては、「パーパス」は従来からの経営理念の延長線上に位置する概念や取り組みではあるが、その内容は「主体」が企業体や従業員といった企業内に止まらず、社会からの視点が盛り込まれていること、すなわち企業の枠を超えて社会全体におよんでいる点が大きな特徴であること。次に、パーパス自体は主に「社会適応性」の機能だけを持つため、「組織内統合」の機能を持つ他の概念や名称(例えば、バリュー)とセットや一体で制定・運用されると想定されることが明らかになった。なお、本稿では限られた企業事例を基にしており、今後はより多くの事例での検証が必要と考えられる。

1. はじめに

近年、「パーパス経営」に関する議論が国内外で盛んに行われるようになってきている。また実際に「パーパス」を掲げる企業が散見されるようになってきた。また、「パーパス」経営を指導するコンサルティング会社¹⁾も現れ、ある種の流行の様相を呈している。この「パーパス」は、多くの事例で企業の「存在意義」と訳され解釈されていることが多い。では、この「存在意義」なる「パーパス」とは、従来から経営学の中で長年議論されてきた「経営目的」や「経営理念」と同じものなのだろうか？それとも、別の概念や取り組みなのだろうか？その点を明らかにすることが本稿の目的である。

本稿では、主にオリンパス株式会社の企業事例を題材として、この「パーパス」が、従来からの「経営理念」の一部や延長なのか、それとも異なる概念なのかの検討を試みる。オリンパスを企業事例として取り上げた理由は、創業100周年を機に2018年に「パーパス」を制定していること。また、創業が

¹⁾ 国内では、アイディール・リーダーズ株式会社、グローバルでは、ボストン・コンサルティング・グループなどがある。

ら現在までの間に「経営理念」の変更や見直しが行われており、この間の変化を順次確認できること。さらに、創業100周年に合わせて、社史が編纂・発行され、これらの経緯が正確に確認できることなどによる。

まず、オリンパスの経営理念の変化を創業時から最新のパーパス制定までを紹介する。そのうえで経営理念の先行研究を確認し、企業事例から読み取れる特徴の分析を行う。さらに、パーパスに関する先行研究を参照し、パーパスが従来の経営理念と何か異なるのか、どのような特徴があるのか、さらに、それがなぜ、今、注目されているのかを明らかにする。

なお、筆者は従来から経営理念の変化に着目しており、オリンパスの経営理念変化について分析を行った拙稿²⁾がある。本稿ではその内容を一部引用して、パーパスについての検討を行なうものである。

2. パーパス経営の事例—「オリンパス株式会社」

まず、オリンパス株式会社の企業事例を題材として、実際にどのような形で「パーパス」が示されているのか、その内容や背景を確認してみたい。

オリンパスは、創業100周年を迎える2019年を前に、従来の経営理念を刷新し、「Our Purpose」(私たちの存在意義)と「Our Core Values」(私たちのコア・バリュー)を2018年に設定している。(図1)

オリンパスの事例では、新たに制定された経営理念は、パーパスとバリューから構成されている。オリンパスが創立100周年を機に発行した社史「100 YEARS OF OLYMPUS 100年の歩み」³⁾によれば、「真のグローバル・メドテックカンパニーを目指して」の章立ての中で、従来は、各地域や機能・事業でバラバラに設定されていたミッションステートメントやバリューを、全世界の従業員が共有するために統一したことが記されている。つまり、オリンパスでは複数の事業体や国内外に存在する約100社の子会社はもとより、社員全体の多様化(グローバル化)を念頭にグローバルでの統一(東ね)を目的として刷新したことが確認できる。

図1 Our Purpose と Our Core Values (2018年)



2) Masahito Kitamura and Tatsuya Takahashi (2019)

3) オリンパス株式会社 (2022)

3. オリンパスの経営理念

では、このパーパスは、従来の経営理念の改定や見直しのひとつに過ぎないのであろうか、それとも、何らかの特徴を持っているのであろうか。ここでは、オリンパスの社史（50周年⁴⁾、100周年）を利用して、オリンパスにおける経営理念の変遷を確認することで、このパーパスが持つ特徴をあぶり出してみたい。前述のとおり、オリンパスは1919年に創業し、2019年の創業100周年に至る長い歴史を持つ。この間に、オリンパスは「基本理念」の制定と3回の「経営理念」の見直しを行っており、その変化変遷の概要を確認する。

3.1 創業時の理念

オリンパスは、1919年に高千穂製作所として創業したが、その創業時には、明確な「経営理念」は掲げられていない。しかし、当時の日本は欧米社会に大きく後れをとっており、一刻も早く追いつくことが日本社会全体の目標であった。そして、創業者である山下長（やました たけし）は、自らの手で何とか「国産顕微鏡」を作りたい、そして、それを一日も早く欧米に輸出できるようにしたい、と強く願っていた。これこそが創業者の強い「理念」であった。創業初期につけた「オリンパス」というブランド名が、創業時の社名であり日本の神々が住まう「高千穂」から、世界（西洋）の神々が住む「オリンパス」（ギリシャ神話のオリンポス山）へと、その創業者の理念を端的に表している。つまり、「オリンパス」の名は、「世界に通用する製品（初の国産顕微鏡）を作る」という創業時の熱い思いが込められた「創業理念」そのものと言えよう。

3.2 基本理念

オリンパスが明確な「経営理念」を掲げたのは、創業から50年を迎える前年である1968年に制定された「基本理念」である。その文面は次のような内容となっている。（原文は縦書き）

オリンパスは光学機械を中心とする精密機械の分野で、世界の顧客が求める製品を供給することによって、文化の向上と科学の進歩に寄与することを念願し、ここに経営の基本理念を定める。

1. 常に、より高度の技術を開発し、堅実にして積極的な経営をおこない、国際競争に対処できる企業力を育成し、企業の拡大発展をはかる
2. 少数精鋭の従業員をもって、自主責任体制を確立し、労使一体となって高能率高所得をはかり、真に働き甲斐のある職場を実現する
3. 品質の向上とサービスの徹底をはかり、顧客の絶対的信頼を確保する
4. 会社の関係先には公正に報いることを旨とし、共存共栄をはかる。

この基本理念を制定した当時の社長、内藤降福（ないとう たかとみ）（1967～1973年 社長在任）は、次のように解説している。「これからは、国内競争の時代から国際競争時代への突入であり、この基本的変化に対応して、わが社を国際競争下において一層の発展を期すためには、経営姿勢の転換が必要で

4) オリンパス光学工業株式会社（1969）

ある」と。この1968年のオリンパスの売上高は約117億円で、その中の輸出売上比率は27%と、まだまだ国内中心の事業構造であった。つまり、製品力を強化し、輸出を更に伸ばし、国際競争力を高める強い意志表明だったと考えられる。名称こそ「基本理念」であるが、まさに「経営理念」そのものと言える。

3.3 経営理念「Social IN」

1990年代に入ると、オリンパスは強い日本円を背景に、海外生産や海外企業の買収などを積極的に行い「国際化」を進めた。そして、1994年にオリンパス初の「経営理念」である「Social IN」を制定した。「人々の健康と幸せな生活の実現」を目標として掲げ、頭文字がINとなる3つの言葉から構成されていた。Involvementは、社会との融合を、Insightは、社会との価値観の共有を、Inspirationは、新しい価値の提案を、それぞれ意味した。そして「Social IN」とは、社会の価値観を会社の中に取り入れる（Social Value in the Company）という意味の造語であり、企業と社会との関係を3つのINで確立しようとする考え方です。」と解説されている。（図2）

この経営理念の発表は、21世紀に向けた経営ビジョン「Focus 21」の公開と同時に進行されており、来る21世紀に向けて、より一層の「国際化」を進めようという意思と、単なる事業目標だけではなく、社会との関係性を強く意識している点が特徴と言える。目的や位置付けから、「経営理念」というよりも「企業理念」と呼ぶのが相応しいものと言える。

3.4 Social INの見直し

2011年末に起こった「オリンパス経営不祥事」は、会社の存続に係わる重大事件であった。そして、2012年4月に発足した新経営陣は「原点回帰」を掲げて会社の再建に尽力した。特に、大きく毀損した会社に対する信頼の回復は重要事項であり、その一環として、経営理念と行動憲章の見直しが図られた。2012年6月に従来の経営理念である「Social IN」が見直され、3つのIN-Wordが変更されると共に、行動憲章の6つのアクションとの連動性が示された。IN-Wordは、Integrityが「社会に誠実」、Innovationが「価値の創造」、Involvementが「社会との融合」とされ、社会との関係性がより一層強調された。（図3）

全体のデザインも変更され、「Social IN」が強調されると共に、行動憲章の6つのアクションが、3

図2 Social IN 制定（1994年）



図3 Social IN 見直し（2012年）



つのINと連動して表記され、社会への宣言と共に、従業員へのメッセージが強く意識された構成になっている。社会からの信頼回復と共に、行動憲章との連携をはかることで、グローバルに働く全従業員の一体感を高めたいとの狙いが感じられる。

3.5 Our Purpose の制定

既述のとおり、創立100周年を機に「Our Purpose」と「Our Core Values」が新たに制定された。その最大の目的は、急速に進展したグローバル経営体制の強化であった。このパーパスとコア・バリュー制定にあたっては、従来は各地域や会社ごとにバラバラであった、理念やミッション、バリューなどをグローバルで統一し、グループ会社約100社、合計約3万人のグループ従業員全員が共通の価値観を持つことを目指した。制定作業には、24カ国の従業員から、異なる事業・機能・職歴・年齢といった多様性に富んだアンバサダー314名が任命され、組織文化調査の結果も踏まえて、5つのコア・バリューが制定された。その点で、パーパスとバリューは一体的に制定・運用されていることが分る。

4. オリンパスの経営理念の変化変遷

4.1 経営課題・経営戦略と経営理念

このように、オリンパスでは100年の歴史の中で4回の経営理念の制定と見直しが行われている。では、経営理念の見直しは、どのような時期に、何がどのように変化しているのだろうか。単に文言や表現が変わったというだけでなく、その背景や構造的な変化を捉えてみたい。

まず、その当時の経営課題や経営戦略と経営理念の改定との連動が考えられる。企業の成長やグローバル化の各進段階では、市場や顧客など直面する経営課題が大きく変化し、その経営課題の変化に対処するために、対象顧客や投資対象などの経営戦略の変更が行われる。その経営課題の変化や経営戦略の大きな変更や転換を「象徴」する行為として、経営理念の見直しが行われたと考えられる。つまり、経営課題の変化が「背景」となり、経営戦略が変更され、その経営戦略変更の「象徴」として経営理念の見直しが行われた。一言で言えば、経営理念見直しの「理由」として、経営課題や経営戦略の大きな変化があると言える。

4.2 経営理念の主題と内容

次に、経営理念が示す「主題」や「内容」の変化を確認する。前述の通り、企業成長や企業環境の変化に合わせて経営理念が見直され、その中身が大きく変化している。具体的には、その理念が示す基本的な考え方や方向性を示す「主題」、そしてそれを具体的に表現する「内容」である。

1968年の「基本理念」では、「世界の顧客が求める製品を供給することによって、文化の向上と科学の進歩に寄与する」との会社の使命が主題として示され、4つの本文により、その対象と内容が示されている。具体的には、経営・従業員・顧客・取引先の4者に向けた内容となっている。つまり、この「基本理念」の主題は、輸出企業として大きく発展したいという経営陣の想いであり、それを実現するための製品力や国際競争力の向上にあるといえる。そのうえで、主要なステークホルダー4者への具体的なメッセージが記述されているのが特徴と言える。

1964年の「Social IN」では、「人々の健康と幸せな生活の実現」という「主題」と、3つのINにより、「社会の価値観を会社の中に取り入れる」という内容が記されている。前述のとおり、この経営理念の見直しは、21世紀を前にして、次の世紀に向けた「将来宣言」のような内容であり、経営陣の「経営理念」と呼ぶよりも、企業全体の「企業理念」と呼ぶにふさわしい。さらに、単に輸出を増やしたいという製品や事業の視点ではなく、全ステークホルダーへの姿勢が示されている。

2012年の「Social IN」の見直しでは、「Social IN」という理念の継承が「主題」であり、3つのINと6つの行動憲章によって、具体的な内容や実現方法が示されている。2011年末に発覚したオリンパスの経営不祥事は、国際的にも大きく報道され、その後の国内におけるコーポレート・ガバナンスの強化にも大きな影響を与えた。よって、改めて全ステークホルダーとの関係を強化し、経営不祥事による社会からの信頼をいち早く回復したいという想いと宣言といえよう。

2018年のOur PurposeとOur Core Valuesでは、「人々の健康・安心と心豊かな生活の実現」という主題と、5つのCore Valuesにより内容が示されている。経営や事業に関連のあるステークホルダーだけでなく、社会全体や人類全体への姿勢が示されると同時に、グローバルで働く約3万人のグループ社員全員への一体感醸成を狙っていると考えられる。

このように、経営理念の各見直しでは、各企業成長段階に応じた「主題」と「内容」が明示されていると言える。

4.3 経営理念の主体と対象

次に、経営理念の制定や見直しでは、その新たに制定・改定された内容を主に誰に対して伝えたいのか、というメッセージ性の変化もあると考えられる。筆者は、経営理念が持つメッセージ性に着目しており、拙稿⁵⁾ではその分析を行っている。経営理念がある種のメッセージと考えるならば、主題や内容の他に、メッセージの発信者と、そのメッセージを送る対象者が想定される。つまり、誰が誰に伝えようとしているのか、というメッセージ伝達の「主体」と「対象」に変化があると考えられる。

まず、創業時の理念は、残念ながら明文化されておらず、創業者自身が自ら自身に誓ったものと言える。つまり、理念の発信主体と伝達対象が同一の創業者自身であり、「自己宣言」に近いものだったと言える。「オリンパス」という当時の商標が、現在の社名として100年間継承されたのは、この創業理念の継承とも言えよう。

⁵⁾ 北村正仁・三井泉(2021)「メッセージとしての経営理念 ―経営理念研究の新たな視点を求めて」

1968年の制定された「基本理念」では、主体は社長を中核とする経営陣であり、前文にて、会社の使命と目指すべき方向性を示している。その上で、4つの本文にて4つの異なるステークホルダーを対象としていることが分る。それは、（1）経営陣自身、（2）従業員、（3）顧客、（4）取引先である。

1994年の「Social IN」の制定では、主体が経営陣から会社全体に広がり、その対象は社会に向けられている。経営理念の説明文では、「企業と社会の関係を3つのINで確立することを目指します」と明言しており、この社会が意味するのは、全てのステークホルダーであると考えられる。

2012年の「Social IN」の見直しは、経営不祥事後の信頼回復が主目的であり、主体が会社全体を対象がステークホルダーを中心とした社会である構造は変わっていない。構造的には、IN-Wordの変更による主題や内容の見直しがメインである。但し、経営理念と共に行動憲章が全面的に改訂されると共に、経営理念と一体化したデザインで6つの行動が明記されている。つまり、世界的な大問題となった経営不祥事で棄損した信頼を回復するために、理念を継承しつつも、ステークホルダーに限らない国際社会全体への信頼回復メッセージでもあり、グローバルで働く約3万人の全従業員に対する結束のメッセージも同時に含まれていると考えられる。

2018年の改訂では全体構造が全面的に変わった。主題・内容も Purpose や Core Values に変わり、主体と対象も大きく変化した。タイトルが「Our」とされている通り、主体は、経営陣や従業員だけでなく、社会の一員としての企業という視点に大きく変化している。対象も、パーパスでは社会全体であり、コア・バリューではグローバルの全従業員となっている。すなわち、主体としての企業体や全従業員が、社会の一員として視点から宣言している内容と言える。2012年の見直し時に、行動憲章によって従業員へのメッセージが加えられたが、それが2018年には、企業や従業員の捉え方が、企業全体から社会の一員としての位置付けへと、さらに拡大したと言えよう。

4.4 オリンパス経営理念の変化推移

このように、各経営理念は、それぞれの時代の企業環境や社会環境を反映し、その当時の経営課題を念頭に、主題・内容や表現形式が選択設定され、その上で、経営理念のメッセージとしての主体と対象が大きく変化していると考えられる。それを表形式でまとめたものが次表である。（表1）

創業から100年後に制定された新たな「パーパス」は、従来の経営理念の改定や見直しの延長線上にあると考えられる一方で、単なる表現や文言の変更に止まらず、主体や形態に差があることが確認できる。

表1 オリンパス経営理念の変化推移

制定年	1919年	1968年	1994年	2012年	2018年
主題内容	世界に通用する製品の実現	国際競争力の向上による輸出拡大	国際化の推進と社会との関係強化	社会からの信頼の回復	存在意義の明確化とグループ一体化
表現形態	創業理念	基本理念（経営理念）	企業理念	企業理念＋行動憲章	存在意義＋組織価値
主体	創業者	経営陣	会社全体	会社全体＋従業員	グループ全体＋社会<視点>
対象	創業者自身	・経営陣自身 ・従業員 ・顧客 ・取引先	全ステークホルダー（社会全体）	全従業員＋ステークホルダー＋国際社会全体	グローバル社会全体（人類＋地球）

4.5 パーパスの主体と対象

オリンパスの経営理念の制定や見直しについて、歴史を遡って順番に確認してきた。この経営理念の変化を見ると、主題・内容や表現形態が変化しているだけでなく、段階ごとにメッセージとしての「主体」と「対象」が大きく変化・拡大していることが確認できる。特に、パーパス制定における主体の変化は、単に主体の範囲が拡大したというだけには止まらない大きな違いがあると言える。それは、本来、企業という組織体はグループ企業であっても、そのグループ企業自身が「主体」であり、ステークホルダーや社会は、あくまで「対象」となるべき存在である。しかし、この「パーパス」という考え方では、主体自身が企業の枠を超えて、社会側に移っているとも捉えられる。つまり、企業やグループ全体という実体としての「主体」に加えて、従来は「対象」であった社会の側が「主体」と化しているのである。または、社会の側から見た「視点」が、企業側の主体に加えられていると考えられる。また、その伝達「対象」も、従来のステークホルダーの域を大きく超え、グローバル社会全体、強いて言えば、人類全体・地球全体に設定されていると言えそうである。

5. 経営理念の先行研究

5.1 先行研究の検討

ここでは、パーパス概念を経営理念と比較するために、経営理念に関する先行研究をあらためて確認してみたい。多くの先行研究では、経営理念の重要性と共に研究の難しさも多く指摘されている。山城章は、「要するに経営理念こそ経営学研究の基礎である」とその重要性を指摘。(山城1972, p3) 中川敬一郎は、「学会でも『経営思想』や『経営哲学』と『経営理念』がどうちがうかについての共通の理解は成立していない」として、定義や範囲の難しさを指摘。(中川1972, p5) 松田良子は、「経営理念のとらえ方は千差万別であり、研究領域に一貫した明確な規定はなされていない」と研究領域の曖昧さを指摘する。(松田2003, p39) また、住原則也・三井泉・渡邊祐介は、「経営理念の学術的な意味での取り扱いのむずかしさ、というも問題は今も昔も変わらない」と指摘。(住原・三井・渡邊2008, p25) 柴田仁夫は、「経営理念はこれまで経営学の中でも非常に重要な概念であるとされながらも、その定義が定まらず、似たような言葉や概念も多いことから、研究者には扱いづらい分野の1つであった」と概念や定義の難しさを指摘している。(柴田2017, p7) こうして、澤野雅彦が指摘している通り、「経営理念の問題は、古くて新しい研究課題」(澤野1995, p21) という状況に至っているといえる。その意味では、この「パーパス」に関する分析も、従来から指摘されている分析や研究の難しさに通ずるものと言えよう。

5.2 近年の経営理念研究

このように定義や範囲の特定が難しい経営理念の研究について、その捉え方や研究枠組みに関し様々な見方や分類が試みられている。ここでは、特にその点を詳細に検討していると思われる松田(2003)の見解を紹介する。松田によれば、経営理念の研究は以下の5つに分類される。(松田2003, pp39-53)

- 1) 経営理念の定義や概念
- 2) 経営理念の構造(名称や階層構造など)
- 3) 経営理念の機能や効果
- 4) 経営理念の浸透や伝播・継承

5) 経営理念と経営戦略との関係性

本稿では、この5つの分類を妥当なものとして認めた上で、これら5つの分析のうち、経営理念そのものに関する事項と考えられる観点について、その内容を確認してみたい。具体的には、1) 経営理念の定義や概念、3) 経営理念の構造（名称や階層構造）、4) 経営理念の機能や効果、の3点である。他の項目は、経営理念の扱い方に関するものと考えられ、本稿では割愛する。

5.3 先行研究の3つの種類と概要

(1) 「経営理念」の定義や概念

経営理念の定義については、高田馨が「経営者が企業という組織体を経営する際に抱く、信念、信条、理念であり、簡単には<経営観>とってよい」（高田1978, p15）としているほか、他の先行研究の中でも数多くの定義が示されているが、必ずしも広く合意されたものは無いと言える。また、中川は、「経営理念とは経営者自身によって公表された企業経営の目的および指導原理であるということ」として、「公表」されることを定義に含めている。（中川1972, p9）その後、「明文化」と「公表」の有無についての注目が多くなり、近年の傾向として、明文化され公表されているものとする論調が多い。例えば、高尾義明は、「過去の研究では、経営理念の定義自体が主要論点の一つであったが、比較的近年の研究⁶⁾ではおおむね議論が収斂し、明文化された、公表された価値観や信念に限定して経営理念を捉える傾向が強い」としている。（高尾2009, p59）なお、当然ながら明文化や公表されていないものも経営理念として捉えるべきとの見解もある。

(2) 「経営理念」の構造

経営理念の「呼称」や「名称」については、時代経過や各企業の歴史、事業特性等によって様々であり、多様化・多義化が進んでいる。奥村恵一は、「日本の会社では、経営理念は、いろいろな呼び方をされている」と指摘し、多くの呼称・名称例を挙げている。（奥村1994, pp7-8）また、松田は、「経営理念には、いろいろな用語が用いられていることが定義づけの議論で明らかになっていた。これらの概念・用語は、経営理念の中で構成要素として存在し、ある階層をなしているのではないかと考えられる。実際の企業の経営理念でも、複数の構成要素によって成り立っている場合が多い」と分析し、その名称だけでなく内容の多様化・多義化から、階層構造化されていると指摘している。（松田2003, p43）

実際の企業の事例を見ても、企業理念・経営方針、ミッション・ビジョン・バリュー、基本理念・行動指針・ウェイなど、多様な名称と理念の階層構造化が多く見られ、先行研究⁷⁾も幅広く行われている。本稿で取り上げているパーパスやバリューも、この延長線上にあると考えられる。

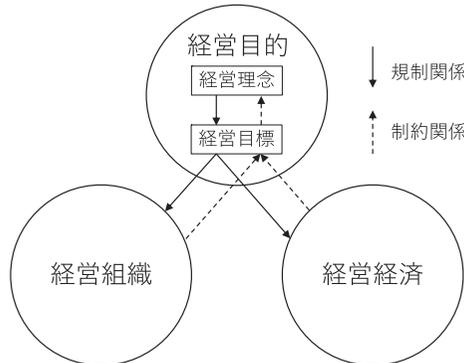
(3) 「経営理念」の機能や効果

経営理念の機能については、古くは高田（1978）が、「経営理念」と「経営目標」の合成体が「経営目的」であるとし、経営理念の基本的な機能を示している。（図4）その後も数多くの先行研究があるが、松田は、近年の動向をまとめて「最も強調されている経営理念の機能は、企業内部の統合機能と、企業外部に対する適応機能の2つである」としている。（松田2003, p42）また、北居・松田（2004）は、

⁶⁾ 経営理念の定義や概念に関する代表的な研究には、間（1972）、北野（1972）、加護野（1991）、水谷内（1992）、奥村（1994）などがある。

⁷⁾ 代表的なものとしては、北野（1972）、水谷内・村上（1993）、奥村（1994）、澤野（1995）などがある。

図4 経営目的の図 (高田 (1978), p30)



この2つの分類をメイン機能とし、さらにサブ機能による分類を体系的に示している。また、田中(2006)は、この2つの機能を(1)企業内統合の原理、①成員統合機能、②動機づけ機能、(2)社会的適応の原理、①正統化機能、②環境変化に対する適応機能、と階層的に細分の分析を行っている。つまり、近年ではこの「企業内統合」と「社会適応性」(または、社会適合性)の2つの機能を前提に、その細部や階層化などの研究が行われていると考えられる。

この後者の社会適応性については、企業と社会や様々なステークホルダーとの信頼関係の構築や関係の強化を狙いとしており、奥村は、「経営理念を社外に伝えて、企業のイメージを確立するコーポレート・アイデンティティは、企業のグッドウイール(暖簾)を形成し、株式市場での評価を高めるのに役立つ」としており、社外へ積極的に公表・発信する重要性を指摘している。(奥村1994, p162)

6. 経営理念との比較

6.1 定義や概念の視点

まず、パーパスを経営理念の概念や視点から捉えると、企業やグループ全体のあり方・ありたい姿について、明文化した上で積極的に公表し、全従業員での共有を目指している点から、まさに「経営理念」そのものと言えよう。その意味では、パーパスは経営理念の変化や進化の延長線上にあることは間違いないと言える。

6.2 構造(名称や階層構造)の視点

パーパスは、経営理念の新たな名称(呼称)であり、従来から指摘のある経営理念の多様化や階層化とも一致する。オリンパスの事例では、パーパス単体ではなく、パーパスとバリューという2要素が一体として示されており、この2つは階層構造とは呼び難いものの、2つが構造的に一体として意味を成していることが確認できる。つまり、構造的な視点からは経営理念と同一と言えよう。

6.3 機能や効果の視点

オリンパスの事例において、パーパスとバリューの2つが一体的に示されている点は、まさに経営理念としての機能に関連していると考えられる。5.3節で示した通り、経営理念が持つ主機能は、「企業内

統合」と「社会適応性」の2つと考えられている。つまり、オリンパスの企業事例では、パーパスが社会適応性の機能を担い、バリューが企業内統合の機能を担っていると考えられる。すなわち、パーパス単体だけでは、「社会適応性」の機能や表現だけとなり「企業内統合」の機能や表現が別途必要となる。そのため、パーパス単体ではなく、バリューのような「企業内統合」の機能を受け持つ他の名称や形態がセットや一体で示されることが必要になると想定される。つまり、機能や表現の観点から見ると、パーパスは「社会適応性」の機能しか持っておらず、経営理念の一部と捉えられ、何らかの形態で「企業内統合」機能が補完されることが想定される。

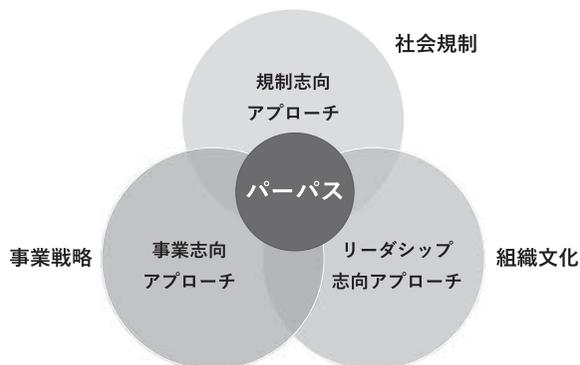
7. パーパスの捉え方

7.1 パーパスに関する先行研究

では、「パーパス」に関する先行研究では、どのように捉えられているのであろうか。ここでは、「Corporate Purpose」の観点から数多くの文献レビューを行っている、Jimenez et al. (2021) の分析結果を参照してみたい。Jimenez et al. (2021) は、国連の「持続的な開発目標」(SDGs) に対するアプローチの視点から、3つの異なるアプローチがあることを指摘している。1つ目が「規制志向アプローチ」、2つ目が「ビジネス志向アプローチ」、3つ目が「リーダーシップ志向アプローチ」である。(図5) この図5では、①社会規制・②事業戦略・③組織文化の3つの交点としてパーパス (Corporate Purpose) が示されており、パーパスの特性を良く表していると考えられる。それは、従来から経営理念が持つ機能として指摘されてきた「社会適応機能」と「組織統合機能」に加えて、社会の視点が新たに加わっていることを示しているからである。具体的には、ビジネス志向 (事業戦略) が「社会適応機能」であり、リーダーシップ志向 (組織文化) が「社内統合機能」と同義を考えれば、パーパスには、3つ目の機能として、社会側からの視点 (規制) の必要性を示唆しているからである。

この図5は、高田 (1978) が『経営目的論』で示した経営目的の図 (図4) と酷似している。高田は、経営組織と経営経済を論理統一するものが経営目的 (経営理念と経営目標の合成体) としたが、この図5は組織 (リーダーシップ) と事業 (戦略) に加えて、社会規制の3つを統合するものが「パーパス」(企業目的) であると示している。つまり、高田の示した構成に、新たに「社会」の概念や視点が加わったことを表していると言えよう。

図5 パーパスのアプローチ (Jimenez et al. (2021), p9 を基に筆者作成)



7.2 オリンパスの事例から

4節で確認したとおり、オリンパス経営理念の変化の推移を整理する中で、2つの観点が確認出来た。第一は「主題や内容の変化」である。そもそも、経営理念の見直しや改定が行われるのは、経営理念に新たな主題や内容を盛り込む目的からと考えられ、ある意味では当然のことであろう。次に確認されたのが「主体の変化」である。元々は、創業者や経営者自身が持つ信念や経営哲学などが「経営理念」であると考えられてきたが、現在では、その多くが企業全体や企業グループ全体に広がり、明らかに主体の変化が確認された。特に、オリンパスが掲げる「パーパス」では、経営陣や企業体のための哲学や理念という企業体の領域を超えて、主体が社会側に移り、社会視点での内容に大きく変化していることが確認できた。すなわち、パーパスの持つ特性として、その主体が企業体の実体内に止まらず、主体が社会側に移る、または社会からの視点が主体に加わることが大きな特徴であると考えられる。

7.3 パーパスの機能

6節にて、従来の経営理念研究の視点からパーパスとの比較を行い、定義や概念、構造、機能や効果の各観点から、パーパスは従来の経営理念の延長線上にあると言えることを確認した。一方で、機能や効果に関する違いが存在することも見えてきた。それは、一見するとパーパスには「社会適応」機能しか見られず、「組織内統合」機能が欠落しているように見えることである。

一方で、Jimenez et al. (2021) の分析からは、パーパスは、組織と事業（戦略）に加えて、社会（規制）への対応の機能を持ち、これら3つを統合するものであると指摘している。これは6節の分析と矛盾するのであるか？

上記のとおり、パーパスの最も特徴的な違いが「主体の変化」にあるとすれば、この点を新たな機能として捉えることで、パーパスは3つの機能を持つとも言える。つまり、パーパスは、経営理念が持つ「企業内統合」と「社会適応性」加えて、「社会視点（社会規制）」を合わせた3つの機能、すなわち社会（規制）・事業（戦略）・組織の3つの統合機能を持つと考えられる。一方で、この社会視点を強調すると、文言や構造上では「社内統合」の表現が難しくなり、6節で示したように、別途「社内統合」の機能や表現を補完する必要が出てくると考えられる。

8. おわりに —パーパスとは—

本稿では、オリンパスの企業事例を基に、従来からの経営理念研究の先行研究を利用して、「パーパス」が経営理念の延長線上にあるものかどうかを確認した。その上で、パーパスに関する先行研究（文献レビュー）を検証した。結論としては、パーパスは近年の企業環境（特に、SDGsの活動強化）から生まれた新たな「経営理念」の一形態と捉えられることが確認できた。その一方で、パーパスの持つ特徴やその背景として、次のような点が確認された。

- (1) パーパスの特徴は、その主体が企業体や全従業員という企業の枠の中に止まらず、企業体の枠を超えて社会からの視点が盛り込まれている点にあると考えられる。つまり、従来の経営理念（例えば、ミッションやビジョンといった名称でも）は、あくまで企業内の視点から「あるべき姿」が示されていたのに対して、パーパスは、社会側から見てどう受け止められるのかを意識した「社会視点」の内容になっており、それが「存在意義」と呼ばれる理由と考えられる。

- (2) 先行研究では、経営理念は大きく2つ機能を有し、「企業内統合」と「社会適応性」があるとされて来た。今回のオリンパス事例では、パーパス単体では「企業内統合」の要素は見出せず、「社会適応性」だけが確認できる。パーパスが持つ表現上の機能としては、主に「社会適応性」のみであり、従来の経営理念が持つとされた「企業内統合」の機能が欠落している。そのため、パーパス単体では、その経営理念としての機能を十分に果たすことが出来ず、結果として、パーパス以外の他の概念（企業事例では「バリュー」）がセットで制定され、それが「企業内統合」の機能を担う構造になると想定される。つまり、パーパス単体だけでなく、パーパス+ α の形態で、社会適応性と企業内統合の両機能を果たすように構造化されると考えられる。
- (3) 一方で、主体が企業体から社会側に移る、または社会視点が強調されることを新たな「機能」と捉えれば、パーパスは、経営理念が持つ「企業内統合」と「社会適応性」加えて、「社会視点（社会規制）」を合わせた3つの機能、すなわち社会（規制）・事業（戦略）・組織の3つの統合機能を持つとも言える。すなわち、パーパスは本質的に3つの統合機能を有するものの、社会視点を強調することで、表現的に「企業内統合」の機能が欠落してしまい、パーパス+ α の形態で表現されると考えられる。
- (4) では、なぜ「パーパス」という新たな概念が広がっているのでしょうか。それは、Jimenez et al. (2021) が示す通り、国連の持続可能な開発目標（SDGs）の世界的な広がりが大きな原因と考えられる。2008年のリーマンショック以降、株主資本主義に対数する批判が高まり、温暖化による地球環境問題の深刻化と合わせて、従来の資本主義経済や企業の在り方に多くの疑問が呈されるようになった。そのような状況下で、2015年にSDGsの採択が行われ、世界共通言語としての「2030年目標」（Agenda2030）が設定されたことにより、企業の在り方、株主やステークホルダーとの関係、環境問題や人権問題への対応など、いわゆるESG課題への対応が企業経営にとって避けて通れない状況に急変したことにあると言える。これこそが、図5が示す「社会規制」の圧力であり、高田（1978）が図4を作成した当時には想定されなかった社会環境の激変と言えよう。

以上の通り、パーパスとは、従来からの経営理念という概念や機能の延長線上にある概念である一方で、経営理念との一番の違いが、「主体」の違いにあると言える。経営理念が経営者や企業体を主体としているのに対し、パーパスは、それを超えて社会側の視点に立って、あるべき姿・期待される姿が描かれている点にあると考えられる。この企業体の枠を超えた主体の拡大・視点の移動があるため、その表現方法や構成構造に従来の経営理念との差が表れ、具体的にはパーパスとして持ちにくい「社内統合機能」を何らかの形で補完する（例えば、バリューと一体で制定・運用する）ことが必要になると想定される。

なお、今回は1つの企業事例を基に分析を進めた。その意味では、まだまだ多くの事例を調査確認する必要性が残されている。今後は、他の事例を確認することで、より一層の検証を進めて行く必要がある。また、日本企業と欧州企業・米国企業との違いについても検証を行っていきたい。

【謝辞】

本稿は、日本大学経済学部の三井泉教授のご退任に際して、その記念号への寄稿として執筆の機会を頂いたものです。三井泉教授には、経営理念の基礎的な研究枠組みから学会活動に至るまで多方面のご指導を頂きました。改めて深く感謝の意を表します。また、日本大学退職後も、新たな研究の場を関西

に移し、次の研究活動をすでに開始されており、引き続きのご指導のお願いすると共に、今後も益々のご活躍を祈念致します。

以上

【参考文献】

- Masahito Kitamura and Tatsuya Takahashi (2019), *Changes to the Corporate Philosophy in Response to Corporate Globalization, — A Case Study of Globalization in Olympus —*, Izumi Mitsui, "Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies", Chapter4, pp47-68, Springer
- Dayana Jimenez, Isabel B. Franco, and Tahlia Smith (2021), *A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs)*, Sustainability 2021, 13(7),
- 奥村恵一 (1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- オリンパス株式会社 (2022) 100周年記念社史『100YEARS OF OLYMPUS 100年の歩み』
- オリンパス光学工業株式会社 (1969) 50周年記念社史『オリンパス 50年の歩み』
- 加護野忠男 (1991)「経営理念と組織文化」『経営哲学論集』第6集, pp24-26
- 北居明・松田良子 (2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房
- 北野利信 (1972)「経営理念の構造」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社
- 北村正仁・三井泉 (2021)「メッセージとしての経営理念—経営理念研究の新たな視点を求めて」『産業経営研究』43号, pp23-37, 日本大学経済学部 産業経営研究所
- 澤野雅彦 (1995)「経営理念研究の新展開のために」『変容する経営学の知』千倉書房
- 柴田仁夫 (2017)『実践の場における経営理念の浸透』創成社
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (2009)『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所
- 高尾義明 (2009)「経営理念の組織的再検討」『経営哲学を展開する』文眞堂
- 高田馨 (1978)『経営目的論』千倉書房
- 田中雅子 (2006)『ミッションマネジメントの理論と実践』中央経済社
- 中川敬一郎 (1972)『経営理念』ダイヤモンド社
- 間宏 (1972)「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社
- 松田良子 (2003)「経営理念と経営戦略」『企業の戦略』八千代出版
- 水谷内徹也 (1992)『日本企業の経営理念』同文館出版
- 水谷内徹也・村上亨編著 (1993)『現代企業の新展開：理念・戦略・組織』高文堂出版社
- 山城章 (1972)『現代の経営理念』白桃書房