

経営におけるパーパスと企業理念 (ビジョン・ミッション)の共通点と相違点

— パーパスとビジョンは経営のどこに効いているのか —

むすび株式会社 代表取締役

深澤 了

要約

全国のビジネスパーソン850人に比較的概念として新しいパーパスと以前よりさまざまな指摘が行われてきた企業理念（ビジョン・ミッション）の策定状況や浸透状況などの調査を行った。回帰分析などにより、パーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）の概念の違いにさほど大きな違いはなく、前者には「ルール」、後者には「道標」というニュアンスの違いがあることがわかった。回帰分析では、パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）を策定し、社内で浸透の取り組みを行うことで、それが浸透を促し、売上に直結することが指摘できた。また採用活動においてパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）を訴求することで、それが入社時の共感を促し、入社後の活躍人材につながることもわかった。また採用時にパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）を訴求することで、売上に寄与することも指摘できる。つまりパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）の違いに関わらず、企業がそれらを社内で浸透を実行し、採用活動時に訴求することで、売上に寄与する。

キーワード

ブランディング, 理念浸透, インナーブランディング

1. はじめに（研究の背景）

昨今、パーパスを策定する企業が増えている。アイディー・リーダーズ株式会社が2022年に行った3849社を対象にした「上場企業におけるパーパス策定状況及びパーパスステートメントに関する調査」では約5%の215社で各社公式ホームページでパーパスが言語化されていることがわかっていて、今回の調査（n=850）でも41.3%のビジネスパーソンの企業でパーパスが言語化されていることが確認されている。このようにここ数年でパーパスの言語化は急速に進んでいる一方で、それが具体的に経営のどこに寄与しているのかを解き明かしている研究は少ない。SDGsやESG経営の世界的な流れが加速し、銀行でもサステナブル・ファイナンスを行い始めている。パーパスで「自社の社会意義」を表現し、それを発信、実践することで、社会的価値を向上させようとする企業が増えてきている。

しかし一方で、企業理念や社是という概念は古くからあり、ビジョン、ミッション、バリュー、クレドという概念で表現されるこ

ともあり、それらを社内で浸透させ、いわゆる企業のインナー・ブランディングを促進させる必要性は、以前から数多く研究によって指摘されている。

さらにブランド論でも、「まずは従業員がブランドを演じる存在になるべき」（アーカー, 2014）とも指摘されており、パーパスという昨今概念の出現によって、企業の存在意義を明確化し、発信することの重要性は、以前から数多く言及されてきた。

パーパスと企業理念、双方の概念を比べても、そこにそれほど大きな違いがあるとは考えにくい。しかし昨今、企業におけるパーパス策定の流れは一気に進んでいる。果たしてパーパスと企業理念にはどんな違いがあり、それらは具体的に経営のどこに寄与しているのか。調査や考察によって明らかにすることで、多くの企業の参考や実践につながることを願い、研究を行った。

II. 先行研究の考察

パーパスという言葉が決定的に世界で注目を浴びたのは、2019年8月19日アメリカの経済団体ビジネス・ラウンドテーブルが公表した「企業のパーパスに関する声明」だ。アマゾン、ウォルマート、アップルなどの世界的なトップ企業が参加する会議で株主至上主義からステークホルダー資本主義への転換を宣言し、企業が利潤のみ追い求める存在ではないことを表した。宣言の骨子は①顧客への提供価値、②株主に対する長期的な価値創出、③従業員への適切な投資、④社会への支援、⑤公平な仕入先との関係性である。150社以上の有力企業が署名を行い、「企業は、国家、社会、コミュニティ、企業の成功のために、その全員に価値をもたらす」としている。この宣言がきっかけとなって、企業経営におけるパーパスの重要性が世界で注目されるようになった。

パーパス研究の歴史は、研究者によって解釈がまちまちだが、明確にパーパスという言葉で研究を行ってきたものはほとんどないと言ってもいい。櫻井（2021）はパーパス論を企業パーパス論と組織パーパス論に分け、それを実務者と研究者に大別し、さらに前者を経済団体・経営者からの主張、後者を研究者とし、大別を行った。櫻井（2021）によれば、企業パーパスと論とは前述したビジネス・ラウンドテーブルと同様の主張「株主第一主義ないしは株主資本主義批判含めて利益の追求が企業パーパスではない」とする立場だ。組織パーパス論は「株主第一主義にはほとんど言及せず、管理者や従業員を統合し、とくに顧客向けにブランディングやマーケティングの手段としてパーパスの役割を重視」している。

ではパーパスの定義とは何なのか。丹羽（2018）はパーパス＝存在意義とし、名和（2021）は志としている。佐宗（2019）は従来より言われてきたビジョン、ミッション、バリューを再定義した上で、ミッション＝組織の存在意義を定めるとした上で、パーパスはミッションの一つの種類として類型化し、「自分たちは社会に何を働きかけたいのか」がパーパス（型ミッション）であるとした。

櫻井（2021）は企業の存在意義としてのパーパス論の

起こりを、Collings and Porras（1994）の「ビジョナリー・カンパニー」としている。しかしこのときは明確なパーパス論ではなく、今日議論ないしは研究されているパーパスの意味がそこにあった。パーパス論はあくまでビジネス・ラウンドテーブルという経済界（実務家）から起こった世界的な流れであることが認識できる。

一方ブランド論では、アーカー（1994）がブランド・アイデンティティという概念を打ち出し、その言葉を2015年にはブランド・ビジョンと再定義した。ブランドは資産であるとしたアーカーの主張の軸にはこのブランド・ビジョンがあった。アーカー（2015）は「顧客や関係者（社員や事業パートナーなど）の目から見たとき、そのブランドが表してほしいと願うもの」とブランド・ビジョンを定義した。自社の強み徹底的に洗い出し、社内外に愛されるためにはどうすればいいのか、を必然的に考える必要が出てくる。アーカーのつくったブランド・ビジョンでは組織制度や価値観、自己表現便益、情緒的便益、社会的便益を考慮する。つまり必然的に「ブランドが社会にどのような意義をもたらすのか」を考える必要が出てくる。また、ケラー（2001）は顧客ベースのブランド・アイデンティティを提示し、「顧客との共鳴」を最上位とするブランド・レゾナンス・ピラミッドを構築した。アーカーとケラーはブランド論を単なる戦術レベルの話から、事業や企業全体の戦略を決定づける重要な理論に昇華させた。つまり、ブランディングを企業全体で推進するのであれば、企業ブランド・ビジョン＝理念となる。ブランド・ビジョン（理念）が浸透することで「職場の一体感、職務の遂行、創造性の発揮、積極的な学習に正の相関関係がある」（小林・江口・安藤・TOMH研究会、2014）という研究結果が導き出されており、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）は「理念の浸透は業績に正の相関関係がある」という研究結果を導き出している。

一方、佐宗（2019）はビジョンを「組織が目指す理想の状態を定める」としておりあくまで自社の理想的な状態を定めることと置いている。多くの企業が中期経営計画などでビジョンを数値目標で掲げていることから、ビジョンをこのように定義している企業も多い。

さらにCSR＝企業の社会的責任という文脈で言えば、古

くは経営学の分野でシェルドン（1924）の研究に記述が見える。しかし研究とは別にCSRの実務では、本業とは別に社会に責任を果たすという意味合いが強かった。ポーター／クラマー（2011）はCSVを提唱し、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に、経済的価値が創造されるというアプローチ」とした。CSVは本業を通じて社会問題の解決と利益をともに追求する。ここにCSRからCSVへの、つまり本業ではない社会貢献から、本業を通じての社会貢献の流れがある。

一方、日本にはもともと近江商人の「三方良し」の精神、渋沢栄一の説いた「論語と算盤」、「企業は社会の公器」と表現した松下幸之助など実務の中で自社の存在意義を考え抜いていた。京セラを世界的な企業にし、KDDIを創業、JAL再生させた稲盛和夫は自らの経営哲学を「経営12カ条」にまとめ、その第1条で「事業の目的、意義を明確にする」と説いている。日本において、存在意義は経営の実践の中で磨かれており、実は今日的なパーパスの意味は実務の中で息づいている。

以上から、パーパス論は欧米を中心とした株主至上主義へのアンチテーゼやSDGs、ESG経営の流れ、またCSRやCSVの流れから、ビジネス・ラウンドテーブルがきっかけとなって現出してきた概念と言える。また別の文脈で言えば、実はそれが従来のブランド論にも内包されていたものであり、日本においては実務においてすでに実践し、培われてきたものだった。それではこのパーパスや企業理念は果たして現在、実務においてどのように認識され、具体的に経営のどこに効果を表しているものなのか。調査分析を行い、考察していきたい。

III. 調査分析方針

I. 仮説と設問の検討

先行研究を踏まえ、表-1の通り質問を整理した。調査全体の仮説は「パーパスと企業理念を明確に意味を分けて策定している企業は少ない」とした。その上でQ2～Q12まではパーパスや企業理念の定義、言語化度合い、またその浸透度、売上への影響度がどの程度まであるのかを意図として設計している。Q13～Q15はパーパスや企業理念

が採用でどの程度活かされ、影響力を及ぼしているのかを意図として設計している。売上（業績）と、人材の確保はどの企業でも永遠の課題であり、2022年の日本能率協会の調査（n=689）によれば、現在の経営課題の第1位は「収益性の向上」（43.3%）、2位は「人材の強化（採用・育成・多様化への対応）」（41.4%）である。

2. 調査の手法・対象

調査は2023年1月20日から1週間、インターネット調査によって全国のビジネスパーソン850名を対象に行った。Ⅲ-1での設問（表-1）に加え、性別、年齢、在住の都道府県、職業、未婚か既婚か、子供の有無などパーソナルな情報も同時に聞いている。さらにパーパスと従来の概念の比較を行うためにパーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）に分け、比較分析が行いやすいようにした。

3. 調査結果の分析

まずパーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）の回答別に分析を行った。重要なもののみ指摘する。

Q2ではパーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）の概念について聞いている。「パーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）は同じ」、「どちらかという」とパーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）は同じ」と回答したのは25.8%、「パーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）は別物」、「どちらかという」とパーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）は別物」と回答したのは20.9%とやや「パーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）は同一」と考えているビジネスパーソンの方が多い。また「企業理念（ビジョン・ミッション）にパーパスが含まれる」（どちらかというも含め）と回答しているのが33.4%に対し、「パーパスに企業理念（ビジョン・ミッション）が含まれる」（どちらかというも含め）と回答しているのが7.5%と、従来の概念＝企業理念（ビジョン・ミッション）の中に、パーパスがあるとしている数が圧倒的に多い。

Q4（表-2）では、具体的に組織のどの点に効果があるかを複数回答可で質問しているが、比較的高かった点を色付けしている。重なる項目もあるが、パーパスは比較的企業の売上向上に関して直接的な項目に効果があり、企業理念（ビジョン・ミッション）は組織形成に効果があるという回答になり、違いが浮き彫りになった。

表—1 各設問とその意図

設問	意図
Q1 本調査では、あなたが所属する会社のパーパスや企業理念（ミッション・ビジョン）について、また、それぞれの概念と売上や採用方法などを具体的に伺う設問が含まれます。以上をご了承いただきアンケートにご回答いただける場合は、「アンケートを開始する」をお選びください。	調査の確認
Q2 あなたはパーパスと企業理念（ミッション・ビジョン）の関係についてどのように感じていますか？	パーパスと企業理念の相違点
Q3 あなたはパーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）の策定が売上げにつながると感じますか？	パーパスと企業理念が売上に影響を及ぼすかの実感
Q4 あなたはパーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）の策定は、具体的に企業経営のどの点に効果があると感じますか？	パーパスと企業理念が組織のどの点に影響をしているか
Q5 あなたが所属している会社で策定（言語化）されているものをお選びください。	パーパスと企業理念の言語化度合い
Q6 あなたが所属する会社でパーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）について当てはまるものをお選びください。	パーパスや企業理念の浸透の取り組み度合い
Q7 あなたが所属する会社では、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）の意味について、社内で決まった定義はありますか？	パーパスや企業理念の定義が定まっているか
Q8 あなたが所属する会社にて、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）はどのような役割ですか？	パーパスや企業理念の役割の定義があるか
Q9 あなたは所属する会社のパーパスや企業理念に共感していますか？	パーパスや企業理念の共感度合い
Q10 あなたが所属する会社では、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）を策定したことで、売上に寄与しましたか？	パーパスや企業理念が実際に売上に寄与するか
Q11 あなたが所属する会社のパーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）は社員に浸透していると感じますか？	パーパスや企業理念が現場まで浸透しているか
Q12 あなたが所属する会社では、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）を浸透させるために、どのような取り組みをされていますか？	パーパスや企業理念の浸透施策
Q13 あなたが所属する会社では、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）を採用時に訴求していますか？	パーパスや企業理念は採用に活かされているか
Q14 あなたが所属する会社に入社する社員は、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）に共感していますか？	採用時のパーパスや企業理念の共感度合い
Q15 入社した社員は活躍をしていますか？	パーパスや企業理念の策定と社員の活躍の相関

Q5では実際にどの程度言語化されているのかを質問している。圧倒的に企業理念（ビジョン・ミッション）の方が74.6%と多く、パーパス策定企業は41.3%と少ない。これは比較的パーパスが新しい概念であることが要因として考えられる。

Q7は「社内での決まった定義」について聞いている。パーパス策定企業（n=351）では、「定義はある」、「どちらから」というと定義はある」合わせて86.1%、企業理念（ビジョン・ミッション）策定企業（n=634）で81.9%となり、策定してい

る企業では自社なりの定義を社内で行っている結果となった。

Q8(表—3)ではパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）がどのような役割であるのかを複数回答可で聞いた。20%以上の回答が集まったものに色を付けるとほとんどの項目で一致する。パーパスも企業理念（ビジョン・ミッション）も「企業の存在目的」と回答したのが同じ割合の48.1%となっており、パーパスが役割を変えて現出したものではないことがわかる。

Q12（表—4）ではパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）を浸透させるための社内での取り組み内容を複数回答可で聞いた。比較的多い結果となったものに色付けをしている。パーパスが社員とのコミュニケーションを重視しているかつ積極的な取り組みが見られることに対し、企業理念（ビジョン・ミッション）ではクリエイティブでの取り組みが多く、パーパスよりは消極的な取り組み結果となった。

Q14ではパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）に共感して入社する度合いがどれくらいあるのかを聞いている。「共感して入社」、「どちらかという共感して入社」を合わせると、パーパスで69.5%、企業理念（ビジョン・ミッション）で54.7%と、Q13の結果と策定したパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）を採用でも積極的に活用し、そこへの共感を重視していることがわかる。

表—2

Q4 あなたはパーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）の策定は、具体的に企業経営のどの点に効果があると思いますか？

	n	営業	企画	マーケティング	広報	プロモーション	製造	販売	研究開発	採用	労務管理	給与計算
パーパス	850	243	258	258	157	195	130	112	125	103	56	39
企業理念（ビジョン、ミッション）	850	180	190	172	144	164	96	101	114	118	59	42
パーパス	850	28.6%	30.4%	30.4%	18.5%	22.9%	15.3%	13.2%	14.7%	12.1%	6.6%	4.6%
企業理念（ビジョン、ミッション）	850	21.2%	22.4%	20.2%	16.9%	19.3%	11.3%	11.9%	13.4%	13.9%	6.9%	4.9%
	n	総務	組織運営の円滑化	チームワーク形成	社員エンゲージメントの向上	モチベーションの強化	仕事の効率化	学びの促進	自律性の強化	効果は無い	その他	わからない
パーパス	850	41	109	133	177	185	94	64	92	21	9	92
企業理念（ビジョン、ミッション）	850	55	170	177	227	234	121	95	138	29	13	80
パーパス	850	4.8%	12.8%	15.6%	20.8%	21.8%	11.1%	7.5%	10.8%	2.5%	1.1%	10.8%
企業理念（ビジョン、ミッション）	850	6.5%	20.0%	20.8%	26.7%	27.5%	14.2%	11.2%	16.2%	3.4%	1.5%	9.4%

表—3

Q8 あなたが所属する会社にて、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）はどのような役割ですか？

	n	企業の存在意義	企業の存在目的	使命	目標	社会的価値	ルール	原点
パーパス	351	132	169	125	119	90	77	52
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	280	305	270	210	184	96	102
パーパス	351	37.6%	48.1%	35.6%	33.9%	25.6%	21.9%	14.8%
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	44.2%	48.1%	42.6%	33.1%	29.0%	15.1%	16.1%
	n	道しるべ	約束	誇り	無意味	飾り	その他	わからない
パーパス	351	69	36	39	2	6	3	6
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	143	72	73	15	17	11	10
パーパス	351	19.7%	10.3%	11.1%	0.6%	1.7%	0.9%	1.7%
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	22.6%	11.4%	11.5%	2.4%	2.7%	1.7%	1.6%

表—4

Q12 あなたが所属する会社では、パーパスや企業理念（ビジョン、ミッション）を浸透させるために、どのような取り組みをされていますか？

	n	唱和	暗記	取り組み発表	SNSでのシェア	社員同士の座談会	社員同士の食事会	役員との座談会
パーパス	351	92	94	122	81	84	62	63
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	109	65	152	78	101	58	83
パーパス	351	26.2%	26.8%	34.8%	23.1%	23.9%	17.7%	17.9%
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	17.2%	10.3%	24.0%	12.3%	15.9%	9.1%	13.1%
	n	役員との食事会	カード配布	ブック配布	ポスター掲示	社内報での記事掲載	その他	特に無し
パーパス	351	35	54	42	62	82	10	17
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	59	139	91	174	190	52	55
パーパス	351	10.0%	15.4%	12.0%	17.7%	23.4%	2.8%	4.8%
企業理念（ビジョン、ミッション）	634	9.3%	21.9%	14.4%	27.4%	30.0%	8.2%	8.7%

4. 調査結果の分析（回帰分析より）

次に回帰分析により、分析を行った。表—5では「パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）の浸透」が売上に結果を及ぼすのかを分析した。パーパスの浸透で β は.630, $P<.05$ にて因果関係があり、企業理念（ビジョン・ミッション）の浸透で β は.502, $P<.05$ にて因果関係があった。企業理念の浸透が業績に結果を及ぼすというリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）の結果を後押ししている。

表—6では「パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）の浸透実践」が売上に結果を及ぼすのかを分析している。パーパス策定企業で β は.430, $P<.05$ で因果関係があり、企業理念（ビジョン・ミッション）策定企業で β は.371, $P<.05$ で因果関係が認められた。浸透したと感じられたほうが、当然売上に直結する度合いは高くなるが、実践するだけでも売上に結果を及ぼすことが認められた。

表—7では「採用時でのパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）の訴求」が売上に直結するのかを分析している。パーパスの訴求で β は.607, $P<.05$ となり因果関係ありとなった。企業理念（ビジョン・ミッション）の訴求では β は.505,

$P<.05$ となりこちらも因果関係が認められた。

表—8は「採用時でのパーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）訴求がそれぞれの共感を得ての入社となるか」という分析を行った。パーパスで β .621, $P<.05$ となり、企業理念（ビジョン・ミッション）では β .597, $P<.05$ となりどちらも因果関係ありとなった。

表—9では「パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）への共感での入社後の活躍人材になりえるか」を分析した。パーパスへの共感で β .467, $P<.05$ となり、企業理念（ビジョン・ミッション）への共感で β .322, $P<.05$ でどちらも因果関係が認められた。これは深澤（2022）の結果を後押しすることとなった。

表—10では「パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）の採用時での訴求は入社後の活躍人材につながるか」を分析した。パーパスの訴求で β .470, $P<.05$ となり、企業理念（ビジョン・ミッション）の訴求で β .343, $P<.05$ となっていずれも因果関係が認められた。

表—5

	β （標準化係数ベータ） パーパス策定で売上が上がった。		β （標準化係数ベータ） 企業理念策定で売上が上がった。
パーパスの浸透	0.630 ※※	企業理念の浸透	0.502 ※※
R2 乗	0.396	R2 乗	0.252
調整済み R2 乗	0.395	調整済み R2 乗	0.251
N	351	N	634
F 値	229.238	F 値	213.315

※※ P<.05

※※ P<.05

表—6

	β （標準化係数ベータ） パーパス策定で売上が上がった。		β （標準化係数ベータ） 企業理念の実践で売上が上がった。
パーパスの実践	0.430 ※※	企業理念の実践	0.371 ※※
R2 乗	0.185	R2 乗	0.138
調整済み R2 乗	0.183	調整済み R2 乗	0.136
N	351	N	634
F 値	79.381	F 値	100.864

※※ P<.05

※※ P<.05

表—7

	β （標準化係数ベータ） パーパス策定で売上が上がった。		β （標準化係数ベータ） 企業理念の実践で売上が上がった。
採用時のパーパスの訴求	0.607 ※※	採用時の企業理念の訴求	0.505 ※※
R2 乗	0.368	R2 乗	0.255
調整済み R2 乗	0.366	調整済み R2 乗	0.253
N	351	N	634
F 値	203.405	F 値	215.790

※※ P<.05

※※ P<.05

表—8

	β （標準化係数ベータ） パーパスへの共感で入社		β （標準化係数ベータ） 企業理念への共感で入社
採用時のパーパスの訴求	0.621 ※※	採用時の企業理念の訴求	0.597 ※※
R2 乗	0.386	R2 乗	0.356
調整済み R2 乗	0.384	調整済み R2 乗	0.355
N	351	N	634
F 値	219.583	F 値	349.972

※※ P<.05

※※ P<.05

表—9

	β （標準化係数ベータ）		β （標準化係数ベータ）
	入社後の活躍人材		入社後の活躍人材
採用時のパーパスへの共感	0.467 ※※	採用時の企業理念への共感	0.322 ※※
R2 乗	0.218	R2 乗	0.103
調整済み R2 乗	0.215	調整済み R2 乗	0.101
N	259	N	361
F 値	71.738	F 値	41.400

※※ P<.05

※※ P<.05

表—10

	β （標準化係数ベータ）		β （標準化係数ベータ）
	入社後の活躍人材		入社後の活躍人材
採用時のパーパスの訴求	0.470 ※※	採用時の企業理念の訴求	0.343 ※※
R2 乗	0.221	R2 乗	0.117
調整済み R2 乗	0.218	調整済み R2 乗	0.115
N	259	N	361
F 値	73.053	F 値	47.746

※※ P<.05

※※ P<.05

IV. パーパスとブランド論の比較、 それらの経営への示唆

パーパスと企業理念（ビジョン・ミッション）を策定し、浸透を実践することでいずれも売上に直結することがわかった。ただしパーパスのほうがより売上げに直結するという結果となったが、これはパーパスが比較的新しい概念であり、策定した企業もここ数年であることが予想されるため、取り組みがより積極的であることが調査から言える。しかし、概念がほぼ同一であることを考えると、いたずらに企業の理念体系を増やすのではなく、従来の企業理念（ビジョン・ミッション）にパーパス的な意味を付加、あるいは改定し、実践を強めていくことが、浸透には寄与すると考えられる。また採用活動でパーパスや企業理念を訴求することで、それが理念共感での入社を促し、活躍人材になりやすくなることがわかる。それらの訴求が売上に直結するという因果関係もあるため、採用活動時の訴求→理念共感での入社→活躍人材化→売上という流れを指摘することができる。つまり、パー

パスや企業理念（ビジョン・ミッション）の概念に違いはないものの、それらを策定し、実践することが企業の業績を押し上げることが確認できる。

V. 今後の研究の課題

今回、パーパスや企業理念（ビジョン・ミッション）策定の策定時の年数や浸透してからの年数は考慮に入れていない。策定年数からの経過、浸透からの年数を付加して調査分析することで、より精緻な結果が得られる。また具体的にどの浸透時の施策が売上に寄与しているかは、今回軒並みマイナス相関になっているので、選択肢に一層の考慮が必要で、ここが解き明かされると、具体的な浸透施策から売上への関わりが指摘できる。また採用の具体的な施策は今回調査を行っていないが、これらを考慮し、相関を見出されれば、採用活動や社内浸透からの売上への直結の関係性を指摘することができる。

引用文献

- 木原佑太・石岡賢（2020）「ブランド・パーパスの構築および運用手法に関する考察」『経営情報学会』2020年全国研究発表大会
- 櫻井徹（2021）「社会資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」『経営論叢』第10巻第2号
- 佐宗邦威（2019）「組織の「存在意義」をデザインする」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年3月号
- 新谷幸弘（2022）「パーパス経営視点からみた研究開発マネジメントの考察」『国際P2M学会研究発表大会予稿集2022春季』
- 高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣
- 田中雅子（2016）『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社
- デービッド・アーカー（2014）阿久津聡・訳『ブランド論 無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社
- 中西哲（2023）「パーパス経営研究の芽吹き～サステイナビリティ概念に見る解釈と類型化試案」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要』第35号
- 永井恒男・後藤照典（2021）『パーパス・ドリブンな組織のつくり方』日本能率協会マネジメントセンター
- 日本能率協会（2022）『第43回当面する企業経営課題に関する調査 日本の経営課題2022』
- 名和高司（2021）『パーパス経営 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社
- 丹羽真理（2018）『パーパス・マネジメントー社員を幸せにする経営』クロスメディア・パブリッシング
- 福田正彦（2014）「ブランド効果と企業業績に関する実証研究」『年報 経営分析研究』第30号
- 松田陽一（2011）『組織変革マネジメント第2版 理論と現状』中央経済社
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社