

パーパスとは何であり何であるべきか
—先行研究のレビューを通じた概念整理—

What is and Should be Purpose :
A Literature Review and Organizing the Concept of Purpose

大 塚 祐 一

パーパスとは何であり何であるべきか

—先行研究のレビューを通じた概念整理—

大塚祐一（就実大学経営学部）

What is and Should be Purpose : A Literature Review and Organizing the Concept of Purpose

Yuichi OTSUKA

要旨：株主資本主義への反省から、近年、企業の存在意義（パーパス）に対する関心が高まっている。パーパスとは企業の根本的な存在理由に関わる概念であり、企業による自己規定の表明とも捉えることができる。だがパーパスは、経営理念に代表されるような既存の類似概念とどのような違いがあり、またどのような関係があるのだろうか。国内外でパーパスへの関心が高まる中であって、まずはパーパスに対する概念理解を深める必要があるように思われる。本稿では、パーパスに関する文献レビューを通じてその概念的な特徴を明らかにするとともに、類似概念としての経営理念との関係性を検討する。加えて、「パーパスとは何であり何であるべきか」との問いを立て、社会性、事業性、包括性、一貫性、独自性、明瞭性の観点から答えていく。

ABSTRACT : Reflecting on shareholder capitalism, interest in corporate purpose has increased in many fields, including business ethics. Purpose is a concept related to company's fundamental reason for existence and can also be seen as statement of self-definition by a company. However, what is the difference between purpose and other similar concepts such as management philosophy, and what kind of relationship do they have? As interest in purpose grows both in Japan and overseas, it seems necessary to deepen the conceptual understanding of purpose. In this paper, reviewing literature on purpose and clarifying its conceptual characteristics, we present a definition of purpose. In addition, we examine the nature of purpose from the perspective of sociality, feasibility, comprehensiveness, consistency, uniqueness, and clarity.

キーワード：パーパス、経営理念、企業の存在意義、ドメイン

Keywords: Purpose, Management philosophy, Company's reason for existing, Corporate domain

1. はじめに

近年、企業経営を巡る根本的かつ本質的な問いかけに関心が集まっている。「企業は何のために存在するのか」、「企業の存在意義は何であるか」との問いである。かかる問いに対する見方は、時代や国、個別の企業ごとに異なるものであり必ずしも一様ではない。ところが近年、パーパス(purpose)を巡る議論の下、企業の存在意義に関する共通の基盤が形成されようとしている。

企業が自社のパーパス、すなわち存在意義や存在理由を問うことは、自社は何者であるかを問うことに等しい。換言すれば、パーパスとは企業による自己規定の表明と捉えることもできるが、企業が自己を規定しようとする試みはパーパスより以前に既に多くの企業によって行われてきた。ここに「我が社は誠実であることを旨とする（企業である）」「当社は人々の健康を食から支えることを使命とする（企業である）」と自己を規定する食品メーカーがあるとしよう。こうした文言はしばしば社是や経営理念の中で見られるようなものであり、現在ほとんどの企業がこうしたステートメントを通じて「我々は何者であるか」を公にしている。

では、近年注目されているパーパスとは、いかなる意味における企業の自己規定なのだろうか。また、経営理念とどのような違いや関係性があるのだろうか。パーパスへの関心が国内外で高まっているものの、パーパスそれ自体の概念整理は十分に行われているとは言えない状況にある。今後の研究の深化と発展のためには、まずはパーパスそれ自体の概念理解を深めておく必要があるように思われる。かかる問題意識のもと、本稿では以下のように論を進める。

第2節では、パーパスへの関心が高まるに至った背景を確認する。続く第3節では、先行研究におけるパーパスの定義をレビューし、パーパスの概念的特徴を検討する。加えて、パーパスの類似概念としての経営理念を取り上げ、両者の関係性を検討する。これらを踏まえて第4節では、パーパスとは何であり何であるべきかとの問いを立て、かかる問いに答えていく。

2. パーパス論の背景

本節では議論の前提として、昨今のパーパスブームとも言える動きがどこからやって来たのかを確認する。パーパス論の背景については既に複数の論者によって丁寧に整理されているが(e.g. 桜井, 2021; 林, 2021; 村山, 2021; Skees, 2023)、これら先行研究に多くを負う形で本稿でも改めて確認することにしたい。

ビジネス社会で関心が高まっているパーパスについて、日本では「企業の存在意義」と訳されることが一般的となっているが、その論点や関心の対象は一様ではない。例えば、桜井(2021, 30頁)は、必ずしも厳密な分類ではないと断った上で、近年におけるパーパスの議論を、(1) 企業パーパス論と(2) 組織パーパス論の2つに分けて整理をおこなっている。桜井によれば、前者は「株主第一主義ないしは株主資本主義批判を含めて利益の追求が企業パーパスではないとする立論」を指し、後者は「株主第一主義にはほとんど言及せず、対内的には管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対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する立論」を指す。以下に見ていくパーパスを巡る背景・動向は、主として桜井の言う「企業パーパス論」

を想定したものである。

(1) ビジネス・ラウンドテーブルによる声明

2019年8月、アメリカの経済団体ビジネス・ラウンドテーブル（以下「BRT」と表記）が「企業の目的に関する声明 (Statement on the Purpose of a Corporation)」を発表し、世間を賑わせたことは記憶に新しい。JPモルガンやアマゾン、ゼネラル・モーターズ (GM) など、名だたる米国企業のCEO181名¹が署名したこの声明では、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主を重要なステークホルダーと位置づけた上で、それぞれに対する責任と約束 (commit) が示されている (図表1)。

図表1. BRTによるステークホルダーへのコミットメント

ステークホルダー	コミットメントの内容
顧客	顧客に対して価値を提供する。我々は、顧客の期待に応えること・顧客の期待を超える価値を提供することで、アメリカ企業の伝統をさらに発展させていく。
従業員	従業員に対する投資をおこなう。まず、公平な報酬と福利厚生を提供をおこなう。この中には、急速な社会の変化に対応するのに役立つ新たなスキルの修得を支援するための教育プログラムやトレーニングが含まれる。また我々は、従業員のダイバーシティ&インクルージョン、そして個の尊厳を重視する。
サプライヤー	公平かつ倫理的にサプライヤーに接する。我々は、我々の使命 (mission) を達成することを支えてくれる他の企業に対し、規模の大小に関わらず、彼らにとって良きパートナーとなるよう役割を果たす。
地域社会	ビジネス活動をおこなっている地域を支援する。我々は地域社会の人々を尊重し、ビジネス活動全体を持続可能な方法にすることにより環境保護に努める。
株主	企業が投資をおこない、成長し、革新するために不可欠な資金を提供する株主に対し、長期的な価値を生み出す。我々は透明性の確保および株主との効果的な関係を構築することを約束する。

(出所) Business Roundtable (2019) より筆者作成。

BRTによる声明は、株主資本主義からの脱却とステークホルダー資本主義への転換を意味するものとして注目を集めたが、日本的な感覚からすれば何ら驚くに値しない内容のようにも思われるかもしれない。しかしここで重要なのは、株主利益を最大化することが企業の目的であり、また経営者の最たる使命であると信奉してきたアメリカ企業のCEOらによって宣言された声明であるということだ。この点についてしばしば引き合いに出されるのが、BRTが1997年に公表した「コーポレート・ガバナンスに関する声明 (Statement on Corporate Governance)」である。この声明の冒頭では、「企業の最も重要な目的 (principal objective) は企業の所有者に対して経済的リターンを生み出すことであると我々は強調する (BRT, 1997, p.1)」と述べられており、株主に対する優先度の高さを見て取ることができる。また、経営陣の義務について触れられている別の箇所では、次のように記されている。

¹ 日本経済新聞「米経済界「株主第一」見直し 従業員配慮を宣言」2019年8月20日付。なお、BRTによれば、2022年10月時点の署名人数は267名に増えている。

「経営陣および取締役会にとって最重要となる義務 (paramount duty) は、株主に対するものである。他のステークホルダーの利益は、株主に対する義務を果たす上で派生する限りにおいて重要である。したがって、取締役会が何らかの方法で株主の利益と他のステークホルダーの利益のバランスを図らなければならないという考えは、取締役の役割を根本的に誤解しているというのがBRTの見解である」(BRT, 1997, p.3)。

1997年の声明では、従業員や取引先、地域社会、地球環境など多様なステークホルダーへの配慮は、そうすることで株主利益が最大化される場合においてのみ重要であると言っているわけだが、このような過去の声明と比較すれば2019年の声明がいかにインパクトの大きいものであったかが分かる²。

(2) ラリー・フィンクによる書簡

では、アメリカにおける経済界のリーダーたちは、なぜ2019年に「企業の目的に関する声明」を公表したのだろうか。その要因の1つとして考えられるのは、世界最大の機関投資家BlackRockのCEOであるラリー・フィンクの手紙(通称「フィンク・レター」)であろう。フィンクは毎年、投資先企業のCEOに宛てた手紙を公表しているが、2018年の手紙で初めてパーパスに言及して以降、毎年のようにその重要性を訴えている。

「企業の存在理由に関する認識 (A Sense of Purpose)」と題する2018年の手紙では、パーパスそれ自体についての概念的な説明や定義はなされていないが、企業が確固たるパーパスを持つことの重要性とその背景が示されている。フィンクによれば、賃金の停滞や不十分な年金制度、雇用の不安定化、退職後の生活への不安などが世界的に蔓延している一方、多くの国の政府がそうした課題に対して十分に対応できていない。その結果、企業に対して社会的な責務を果たすことを求める声が益々高まり、企業は優れた経済業績のみならず、全てのステークホルダーの利益に資する存在であることが期待されるようになってきている。そうした期待に応えるためにパーパスを持つ必要があるのだと言う。その上で、確固たるパーパスを持たなければ、(1) 企業は潜在能力を十分に発揮することが困難となり、(2) その結果、最終的には主要なステークホルダーからの社会的認可 (license to operate) を失うことになるだろうと述べ、パーパスの重要性を訴えている。既述の通り、2018年の手紙ではパーパスそれ自体の説明(パーパスとはそもそも何か)はなされていないが、「利益とパーパス (Profit and Purpose)」と題する2019年の手紙では、パーパスを次のように定義づけている。

² なお、BRTによる声明はさらに1981年に遡ることができる。林(2021, 59頁)によれば、1981年の声明(「企業の責任に関する声明」)では、経営者は企業の利益と同様に公益に奉仕することが期待されていること、経営者は長期的視野を維持することが重要であることを確認した上で、異なるステークホルダー間の利害のバランスを取り、意思決定のインパクトを注意深く調整することが企業の意思決定と経営プロセスにおいて不可欠であると示されている。その後、企業の社会的責任を巡るミルトン・フリードマンの思想、エージェンシー理論、新自由主義の経済政策、ビジネススクールやロースクールにおける教育が相俟って株主第一主義の思想が強い影響力を持つようになっていったとした上で、BRTによる2019年の声明を「1981年の声明のスタンスに先祖返りした」と表現している(林, 2021, 57-59頁)。

パーパスは単なるキャッチフレーズやマーケティングキャンペーンではない。パーパスとは企業の基本的な存在理由 (company's fundamental reason for being) を意味するものである。それは、各企業がステークホルダーの価値創造を目指して日々おこなっている活動を指す。利益を追求することだけが企業の存在理由ではない。パーパス (すなわち、企業の基本的な存在理由³) は、ステークホルダーの価値を含め、利益を創造するための原動力になるものである (Fink, 2019)。

フィンクによるパーパスへの言及は、株主利益一辺倒ではなくあらゆるステークホルダーへの配慮 (ステークホルダー資本主義) を強調している点で、従来の株主資本主義とは性格を異にしており、とりわけパーパスの意味内容にも踏み込んで言及した2019年の書簡が、BRTの声明公表に影響を与えたものと考えられる⁴。

(3) 英国学士院による報告書

アメリカにおいてフィンクがパーパスに言及し、BRTが企業の目的に関する声明を発表すると同じ時期に、イギリスでは英国学士院によってパーパスに関する2つの報告書が発表された (British Academy, 2018; 2019)⁵。

2018年の報告書 (British Academy, 2018) では、これまで支配的であったフリードマン流のビジネスの枠組み (企業の社会的責任は、ルールを守り公正な競争のもとで株主利益を最大化することである) を強力に影響力のある命題であったとした上で、21世紀の現在においては通用しないものになっていると指摘し、企業の目的や存在理由を再定義することの必要性を説いている。報告書によれば「企業のパーパスとは、企業がつくられ、存在する理由 (the reasons a corporation is created and exists) であり、企業が成そうと求めていること、そうなるために希求するもの (ibid, p.10)」であると、企業の目的ないし存在理由は「利益を生み出すことではない (ibid, p.16)」と明示してい

³ カッコ書きは筆者が追記した。なお、原文は次の通りである。Purpose is not the sole pursuit of profits but the animating force for achieving them. この場合パーパスを「企業の目的」と訳すと、前段部分については意味が通るが後段部分については不自然になってしまう。「企業の目的 (purpose) は利益を求めることだけではなく、利益を得るための原動力となるものである」では意味が通じない。ブラックロック・ジャパン社のウェブサイトでは、フィンク・レターの訳版が公表されているが、ここではパーパスが「企業理念」と訳されている。なお、日本法人訳は「企業理念は単に利益を追求することではなく、それを達成するための活力であるということができるでしょう」である。この場合は先程とは逆に、後段部分については意味が通るが、前段部分 (企業理念は単に利益を追求することではなく) の部分の真意が伝わりづらい印象を受ける。フィンク・レターの前後の脈絡から判断すれば、恐らくフィンクが言いたいことは、「企業の存在理由 (purpose) は利益を生み出すことだけではなく、個々の企業が自社の根本的な存在理由に立ち返って事業活動に取り組むことは、結果としてあらゆるステークホルダーの利益を生み出す原動力となり得る。企業は株主に利益をもたらすためだけに存在しているのだろうか。そうではないはずである。」ということだと筆者は解釈している。

⁴ ただし、フィンクによる見解は、「利益を得るにはパーパスが必要である」と言っているようにも受け取れる。この点について、桜井 (2021, 35頁) は、フィンクの示すパーパスは「長期的ではあるが、利益という目的を達成する手段のように結論しているように思われる」と述べている。

⁵ 村山 (2021, 101頁) は、パーパスという用語がビジネス界に流布した直接的な原因を「巨大コンサルティングファームのマッキンゼーがパーパスを戦略概念として利用し始めたこと」としながらも、その背後にある震源地として、BRTの声明やフィンク・レターの他に英国学士院による報告書の存在を挙げている。

る。では、企業の存在理由が利益を生み出すことではないとするならば、何が企業の存在理由（企業活動の目的）なのだろうか。報告書によれば、その答えは「人々と地球が抱える諸問題に対して有益な解決策 (profitable solution) を生み出すこと」であり「その過程で企業は利益を生み出しはするが、利益それ自体の追求が企業の目的ではない (ibid, p.16)」と指摘する⁶。

このように、企業の目的や存在理由を再考する流れの中でパーパスという言葉・概念が広まっていったわけだが、企業の目的や存在理由に関する議論は今に始まったものではない。とりわけ企業倫理学においてはミルトン・フリードマンの社会的責任論に対するアンチテーゼとして、これまで企業の目的や存在理由が多様な視点から論じられてきた。古くは1980年代に提唱されたステークホルダー理論を挙げることができ、1990年代以降にはアリストテレスの徳倫理学・共同体主義の立場から企業の目的や存在理由を論じる一群も現われた⁷。近年では、株主資本主義に代わる新たな資本主義のあり方を提唱する書籍も数多く世に出されているが、いずれも共通しているのは、フリードマン流の企業目的論・企業の社会的責任論を退ける形で資本主義やその中心的なプレイヤーである企業のあるべき姿を描き出しているということである⁸。その意味で言えば、すなわち、フリードマン流の企業目的論を退けるという意味では、2011年にマイケル・ポーターとマーク・クラマーによって提唱されたCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) も、近年におけるパーパス論、新たな資本主義のあり方、企業目的論に関する立論の1つとして位置づけることができる。

また研究者のみならず、経営者の立場から株主資本主義に代わる企業の存在理由や存在意義・目的を提唱する者も少なくない。例えば、ホールフーズ創業者のジョン・マッキーは著書 *Conscious Capitalism* (邦訳『世界でいちばん大切にしたい会社』) の中で「意識の高い資本主義 (conscious capitalism)」を提唱しているが、その要諦はまさに今注目されているパーパス論と同じと言ってよい。マッキーは、意識の高い資本主義を「あらゆるステークホルダーにとっての幸福と、経済的価値、知性、物質、環境、社会、文化、情緒、道徳、あるいは精神的な意味での多様な種類の価値を同時に創り出すような進化を続けるビジネスパラダイム」とした上で、その中心に「存在理由とコアバリュー (higher purpose and core values)」を位置づけている (Mackey & Sisodia, 2014, p.33; 翻訳版, p.43)。その上で、企業の存在理由を概略、以下のように述べている。

どのコンシャス・カンパニーも、必ず存在理由 (purpose) を持っている。それは、「なぜ我々は

⁶ なお、英国学士院の2つの報告書のプロジェクトリーダーを務めたのはオックスフォード大学のコリン・メイヤーであるが、同氏の近著『株式会社規範のコペルニクスの展開－脱・株主ファーストの生存戦略』(2021)では、報告書の内容がより詳細かつ広範に論じられている。また、日経ビジネスの2020年7月20日号～8月17日号では「世界の最新経営論－オックスフォード流パーパス経営」というタイトルで、メイヤーへのインタビュー記事が4回にわたって掲載されている。

⁷ 例えば、ロバート・ソロモンは主著 *Ethics and Excellence* (1992) の中で、ミルトン・フリードマン流の企業目的論を退け、アリストテレスの徳倫理学の立場から企業（ビジネス活動）のあるべき姿やあるべき目的を論じている。

⁸ 代表的な著書として、脚注6で示したメイヤーによる研究の他、次のようなものを挙げることができる。(1) ヘンダーソン (2020) 『資本主義の再構築－公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版、(2) コリアー (2020) 『新・資本主義－見捨てない社会を取り戻すために』白水社、(3) シュワブ& パナム (2022) 『ステークホルダー資本主義－世界経済フォーラムが説く、80億人の希望の未来』日経ナショナルジオグラフィック。

存在しているのか?」「なぜ我々は存在する必要があるのか?」といった根本的な疑問に対する答えである。どのような貢献をしたいのか? 自社が存在していることで世界はどのように良くなるのか? 自社がなくなると世の中の人々は惜しんでくれるのか? ある企業の存在理由は、組織を1つに結び付ける接着剤であり、組織の生命力を育ててくれる羊水である。高い志を持った正しい人々(従業員、顧客、サプライヤー、投資家)をビジネスに引き寄せ、同じ方向に足並みを揃えてくれる磁石のようなもの、と考えるとよいだろう。どうしても譲れない存在理由があると、それが何であれ組織や組織の生態系の中の軋轢は少なくなる。そこで働く誰もが同じ方向を向き、協調し合いながら物事を進めているからだ。

3. パーパスの定義および経営理念との関係性

3.1 パーパスの定義

パーパスに対する社会的関心の高まりを受けて、近年、企業の存在意義を巡る研究が活発になされるようになってきている。そうした研究の中には、単にパーパスの重要性を説くに留まらず、パーパスの定義を示すものも少なくない⁹。図表2は、主な先行研究で示されているパーパスの定義をまとめたものである。

これらの定義を眺めて見ると、論者によって表現は異なるものの、次のような言葉が共通して使われていることが分かる。それは、「価値」「影響」「貢献」「社会」「存在理由」である。多くの定義では「事業」や「ビジネス」という言葉こそ用いられていないが、ここに言う価値や影響、貢献とは、企業の本分である事業活動を通じたそれを意味する。すなわち、事業を通じてどのような「価値」を創造しようとしているのか、事業を通じて社会にどのような「影響」を与えたいのか、ビジネス活動を通じて社会にどのような「貢献」をするのかといった具合に、企業の本分である事業を意識したものになっている点が大きな特徴であると言える。これら先行研究を踏まえ、本稿では次のようにパーパスを定義する。すなわち、パーパスとは「自社が社会に存在することの根本的な理由を事業の視点から照射したものであり、事業活動を通じてどのような価値や善を生み出し、またどのような影響を社会に与えようとするのか、との問いに対する答えとなるもの。」である。

⁹ なお、概念としてのパーパスの定義ではなく、利益最大化を企業目的とする教義一主にM.フリードマン流の企業目的観へのアンチテーゼとして、それに変わる企業目的を具体的な形で示す論者も存在する。このタイプの定義においては、purposeという言葉が存在意義や存在理由ではなく目的と訳す方が自然だと思われる。一例を挙げれば、「企業の目的は単なる利益追求ではなく共通価値の創造であるべきだ (Porter & Kramer, 2011, p.64)」、「企業の目的とは、人々と地球が抱える諸問題に対して有益な解決策を生み出すことであり、その過程で企業は利益を生み出しはするが、利益それ自体が企業の目的ではない (British Academy, 2018, p.16)」、「企業の目的とは、顧客、サプライヤー、株主、従業員、退職者として直面している問題に対処するために活動することである (メイヤー, 2021, 72頁)」、「企業のパーパスは、仕事で前向きな変化を生み出し、すべてのステークホルダーに調和の取れた形で貢献することにある。利益を生み出すことは不可欠であり、1つの成果ではあるが、企業の究極的なパーパスではない (ジョリー, 2021, 31頁)」、「利益志向の企業にとって利益とはビジネスの目的となるが、パーパス志向の企業にとって利益はパーパスが達成されているかを測るための重要な指標として位置づけられるものである (McLeod, 2016, pp.14-20)」。これらの説明は、概念としてのパーパスを定義づけるものではなく、企業が事業活動を営む目的に直接言及するものである。同じpurposeという言葉が使われているが、(1) 概念としてのパーパス (purpose) を定義するものと、(2) 株主利益の最大化に代わる企業目的 (purpose) に言及するものを分けて整理する方が適切であるように思われる。これら2つのうち、本稿が取り扱うのは (1) 概念としてのパーパスを定義するものであることを改めて確認しておきたい。

図表 2. パーパスの主な定義

論者	パーパスの定義
Bhattacharya et al. (2023, p.966)	CSR 活動を含む組織の全ての活動に浸透し、ビジネスのあらゆる側面を推進する包括的な道標。
British Academy (2018, p.10)	企業がつくられ存在する理由であり、企業が成そうと求めていること、そうなるために希求するもの。
エドマンズ (2023, 342 頁)	企業の存在理由—誰の役に立つのか、なぜ存在するのか、世界でどのような役割を果たすのか—を表すもの。その企業が存在することで、どのように世界がより良い場所になるのかという問いに対する答え。
Fink (2019)	企業の基本的な存在理由を意味し、それぞれの企業がステークホルダーの価値創造を目指して日々おこなっている活動を指す。
George. et al. (2021, p.7)	ステークホルダーに対して自社がどのような価値を生み出そうと努めているのかを明らかにすることにより、自社の存在の本質を捉えるもの。
Hollensbe et al. (2014, p.1228)	企業が何のために設立され、なぜ存在するのかとの問いに対して意味を与え方向性を示すもの。
伊吹・古西 (2022, 14-15 頁)	自分たちは「社会においてこういう存在である」「社会においてこういう存在でありたい」「社会に対してこのような影響を及ぼしたい」ということを定義し言語化したもので、社会的な要素を強くもつもの。
Jimenez et al. (2021, p.2)	利益を越えた企業の根本的な存在理由を意味するものである。それは、なぜ自分たちの会社は存在するのか、自分たちはどのような影響を与えることを望むのかを示すものである。
Mackey & Sisodia (2014, p.46)	なぜ我々は存在しているのか、なぜ我々は存在する必要があるのか、我々はどういう貢献をしたいのか、自社が存在することでなぜ世界は良くなるのか、といった根本的な問いに対する答え。
ポルマン & ウィンストン (2022, 387 頁)	組織の存在理由であり、それは有意義な、長続きする理由でなければならず、世界のニーズをどう満たすかを明らかにしたものの。
Rey, C et al. (2019, p.4)	自分たちが行動したり努力したりする“理由”を表したものであり、重要な点は、我々が住んでいる世界や社会に対する貢献のあり方を表したものであるということだ。
齊藤 (2021, 39 頁)	「組織がなぜ、何のために存在するのか」を端的に言い表した言葉であり、判断や行動のよりどころにするための概念。
Skees (2023, p.13)	地球の再生 (regenerative planet) と公平な社会の実現のために、事業を通じて世界に生み出したいと考えている公共善 (greater good) に関する企業の理解およびそれを表現したもの。
山田他 (2022, 18 頁)	その企業が存在し、業を営む本質的な理由。世の中になぜその企業が必要なのか (存在すべきなのか) という根本的な問いへの答え。

(出所) 各文献をもとに筆者作成。

3.2 類似概念としての経営理念

ここからは、パーパスの類似概念としてしばしば対比される経営理念を取り上げる。経営理念には、社是や社訓、企業理念、経営哲学など様々な呼称が与えられているが、本稿ではこれらを総称して経営理念と呼ぶこととする。また、経営理念には階層が存在し、1つの会社に社是・社訓・企業理念などが存在する場合があるが(奥村, 1994, 7-10頁)、本稿ではこれら階層の全てを含めたも

のを経営理念として捉えることとする。

(1) 経営理念の定義

経営理念に関する研究はこれまでに数多く蓄積されてきたが、その定義を巡っては今日においても学術的に統一されているわけではない。このような中、瀬戸（2022）は、先行研究によって提示されてきた経営理念の定義からキーワードを抽出し、それらをもとに経営理念を次のように定義付けている¹⁰。すなわち、「創業者や経営の継承者の経営に係わる思想・哲学をもとに、何のための経営であるのかを表明したものであり、経営組織全成員で理解し共有すべき指針を明示した、動機づけおよびコミュニケーションのベース」である（瀬戸, 2022, 14頁）。瀬戸による定義は、多数の先行研究によって提示された定義を、言わば最大公約数的に解釈し表現したものであると言える。

そこで改めて瀬戸の定義に目を向けてみると、経営理念というものが主に組織内の成員に向けられたものとして理解・解釈されてきたことが分かる。この点について、例えば今井（2019, 4頁）は、先行研究で示されてきた経営理念の定義をレビューした上で、経営理念が企業内部に向けられた価値観の表明、すなわち組織内部の管理の手段として捉えられてきたと指摘している¹¹。以下、組織内部の管理手段としての経営理念という見方について、経営理念の類型や機能の視点からもう少し詳しく確認する。

(2) 経営理念の類型

経営理念の類型に関する研究として、古くは鳥羽・浅野（1984）によるものがある。両氏によれば、経営理念は（1）自戒型、（2）規範型、（3）方針型の3つに大別される。1つ目の自戒型は、経営トップ自身の行動上の自戒や後継者への手本などを示すもので、倫理的・道徳的性格を強く帯びるという特徴がある。2つ目の規範型は、企業内部における社員統率や管理といった性格が強いという特徴を持つ。3つ目の方針型は、社内はもとより広く社会一般に訴える意図を強く持ち、企業の存在理由（目的・使命）を明らかにしようとするものである（鳥羽・浅野, 1984, 38頁）。その上で、鳥羽・浅野は、アメリカにおいては方針型が、日本においては自戒型の経営理念が一般的であると述べている。

ただしこれは、当時の日本企業における経営理念について説明するものであり、地球環境問題への関心の高まりや、CSR、ステークホルダーといったサステナビリティを巡る言葉の定着を受けて、現在では従来の自戒型・規範型の理念を残しつつ、環境性や社会性を念頭に置いた方針型の経営理念を策定する企業が増えている点に留意が必要である。

¹⁰ 瀬戸（2022, 17頁）では、次のようなキーワードが示されている。イデオロギー、経営者の信念、指導原理、信念、信条、経営観、行動指針、価値観、経営の目的、経営行動の規範、企業の基本的精神、価値基軸、意思決定のガイド、理想などがその一例である。

¹¹ なお今井（2019, 4頁）は、先行研究によって示されてきた経営理念を「日本企業自身の経営理念というよりは、経営学者による定義である」と断っている。ただしその上で、研究者各人の関心領域によるバイアスの存在を認めつつ、多くの日本企業が掲げる経営理念を踏まえた定義と考えて差し支えないだろうと述べている。

(3) 経営理念の機能

経営理念の類型に加え、鳥羽・浅野（1984）は、経営理念には2つの機能（組織内統合の原理と社会的適応の原理）があると指摘し、その後の研究にも引き継がれている。例えば、田中（2016, 16-18頁）は、組織内統合の原理を、(1) 組織の人々が行動をとり判断する際の指針を与える機能、(2) 組織の人々の統一的ビジョンと一体感を形成する役割を果たす機能、(3) 組織の人々に共通の問題や関心・努力目標を作り出すことによりモチベーションを高める機能、の3つに分けて説明している。また、社会的適応の原理を、(1) 組織の存在意義や方向性を示すことで活動の正当性を得ようとする機能／良好な企業イメージを創造する機能と、(2) 社会の公器として、ステークホルダーとの信頼関係を形成したり、社会的責任を遂行する際の指針となる機能の2つに分けて整理している。その上で田中（2016, 19頁）は、鳥羽・浅野による3つの類型のうち、自戒型と規範型は組織内統合の原理に、方針型は社会的適応の原理に働きかけやすいと述べている。

(4) パーパスと経営理念の関係性

ここまでの議論を踏まえて、改めて経営理念とは何であるかを検討したい。既に見てきたように、経営理念の類型論や機能・役割の視点から見た場合、経営理念は2つに大別される。

第1に、「組織（あるいは組織の構成員）の拠り所となる規範的価値が示されたもの」としての経営理念である。ここに言う規範的価値には、誠実、正直、謙遜、信頼、熱意、革新、挑戦、自立、正義、利他、感謝、和、責任、公平など多数列挙することができる。なおこれらは、自戒型・規範型の経営理念（組織内統合の原理）に多く見られるものでもある。第2に、「自社が生み出そうとする価値や社会への貢献のあり方が示されたもの」としての経営理念である。ここに言う価値や善には、快適な暮らしや便利な世の中、安心安全な社会、健康に満ちた生活、ウェルビーイングの実現、社会の発展など、これも企業の数だけ存在し、方針型の経営理念（社会的適応の原理）に多く見られるものである。

かかる理解を前提として、また前項で確認したパーパスの定義に照らして議論を進めるならば、「経営理念とパーパスは同じものか」との問いへの答えは次のようになる。すなわち、自戒型・規範型の経営理念はパーパスとは性格を異にするが、方針型の経営理念はパーパスになり得るものである、との理解である。したがって、経営理念とパーパスとを比較したり両者の違いや関係性を論じる際には、経営理念を一括りにして議論することはできないということである。以下でも改めて触れるように、この点は経営理念とパーパスを混同しないためにも重要な点だと思われる。

4. パーパスとは何であり、何であるべきか

前節の議論を通じて、パーパスについて大まかな概念整理を行うことができた。残された紙幅を使って、本節では「パーパスとは何であり何であるべきか」との問いを立て、社会性、事業性、一貫性、包括性、独自性、明瞭性の視点から検討していく。

4.1 パーパスの構成要素としての社会性と事業性

既述のとおり、先行研究によって示されたパーパスの定義の前提となっているのは、「事業を通じて社会への貢献のあり方」という視点である。この点はパーパスという概念を適切に捉える上で重要であるように思われる。とりわけ、自戒型や規範型の経営理念とパーパスを混同しないためにも重要な視点である。この点に関して、以下のような企業を例に考えてみたい。

ここに「従業員を幸福にする」との経営理念を掲げる企業があるとしよう。この理念は主として経営者自身や後継者に向けられるものであるという意味で自戒型の特徴を有する。さてこの理念は、パーパスたり得るだろうか。本稿では、当該企業や経営者が保持し実現に向けて努力を傾けるべき目標にはなり得ても、パーパスに該当するものとは言えないと主張したい。パーパスとは、そうした従業員が集まる組織として、全従業員が一丸となって社会にどのような価値を生み出していきたいのか、自社の事業を通じてどのような社会づくりに貢献していきたいのか、こうした問いへの答えになる部分だからである。この場合（パーパスという視点から見た場合）、従業員を幸福にすることは、かかる問いへの答えの部分を追求していくために欠かせないもの・前提となるものとして位置づけることができるかもしれない。社会に対して価値を提供しようとするにせよ、社会に良い影響を与えようとするにせよ、その会社で働く従業員が幸福でないとするならば、そうした企ては恐らく上手くはいかないからである。

これとは別に「和をもって事を成す」という経営理念を掲げる企業について考えてみたい。この理念は、組織の成員が日々仕事を行う上で共有し尊重すべき価値であり、規範型としての特徴を有するものである。やはりこれもパーパスとは性格を異にするものであるというのが本稿の主張である。この場合、組織の和を集結した先に何を成そうとする集団であるのか、組織の和をもってどのような価値や善を社会に生み出そうとする企業であるのか、こうした問いへの答えとなるものがパーパスと呼ばれ得るものとなるからである。先で触れた「従業員の幸福」と同様にパーパスの視点から見た場合、「和」はかかる問いへの答えの部分を追求していく際に活動の前提を成す価値観となるものと理解することができよう。

なお、日本企業には従業員の幸福や和の尊重を経営理念（自戒型・規範型）の中で謳う企業が少なくないが、経営理念としての従業員尊重や和の精神を否定するものではないことを強調しておきたい。ここで示したことは、経営理念としての「従業員の幸福（自戒型）」や「和の尊重（規範型）」を、そのままパーパスとしてスライドさせて位置づけることはできないということである。いま企業に求められているパーパスとは、これら理念を前提とし、事業を通じていかなる価値や善を社会に生み出していくのか、また生み出していきたいと考えているのか、に関わる部分だからである。

4.2 1つの全体としてのパーパス：一貫性と包括性

パーパスを巡る昨今の議論は、概念自体を深く検討するというよりは、個別企業が実際に掲げるパーパスの文言が関心や分析の対象となっている。例えば、Knowles et al. (2022) は、企業が掲げるパーパスを(1)自社の商品やサービスが何のために役立つのかという点に焦点をあてた「コンピ

タンス型」、(2)事業を運営する思いの部分に焦点を当てた「文化型」、(3)自分たちが目指す社会善 (social good) を謳う「大義型」の3つに分類している。その上で、コンピタンス型のパーパスとして、メルセデス・ベンツの「世界に先駆ける」を、文化型のパーパスとしてジョンソン&ジョンソンの「我が信条」を、大義型のパーパスとしてパタゴニアの「故郷である地球を救うためにビジネスを営む」などを例示している。また佐宗 (2019) は、パーパスをミッションの一部だとした上で、パーパス型ミッションとアイデンティティ型ミッションに分けて整理をおこなっている。

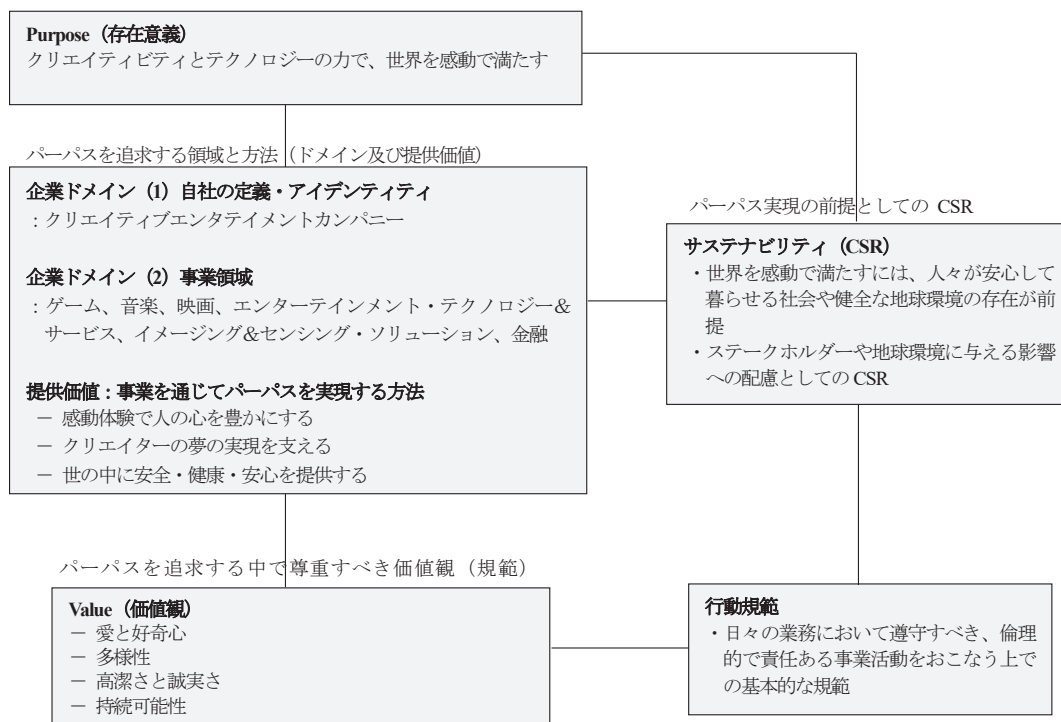
こうした分類は個別企業のパーパスをイメージする上で分かりやすい反面、手短かに表現された文言のみを抜き出して適切に分類できるのだろうかとの疑問が残る。例えばKnowles et al. (2019) は、パタゴニアのパーパスを大義型と位置づけているが、「故郷である地球を救うためにビジネスを営む」という同社のパーパスには、文化型の説明にあるような「事業を運営する思いの部分」が多分に含まれているようにも思われる。本稿では、パーパスの文言に応じてそれらを類型化することの意義を認めながらも、経営理念に階層があるのと同様に、パーパスにおいても1つの全体として広く捉えることを提案したい。ここに「1つの全体」とは、社会的存在意義としてのパーパス、パーパスを実現させるための事業領域と方法 (ドメイン¹²)、事業を行う上で尊重する規範的価値など、組織の自己規定に関わる概念が一貫した形で結びついていることを意味する。

図表3は、ソニーによるパーパスの体系を図示したものである。日本におけるパーパスの先進事例として、しばしば同社のパーパスである「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」が取り上げられるが、この文言だけを眺めていたのでは同社のパーパスの特長や、同社が成そうとしていることは見えてこない。

ソニーでは、世界を感動で満たすという自社の存在理由を追及していくにあたり、自らを「クリエイティブエンタテインメントカンパニー」と定義した上で、パーパスを追求する活動領域として6つの事業領域が示されている。また、パーパスの追求という日々の活動の中で尊重されるべき価値観がValueとして示されている。このように同社では、「何のために存在する組織であるのか (パーパス)」、「どのような領域でパーパスの実現を目指そうとする組織であるのか (ドメイン)」、「パーパスを追求する日々の活動の中でいかなる規範的価値を尊重する組織であるのか」という自己規定に関わる説明が包括的かつ一貫したものとして位置づけられている。

¹² 企業ドメインとは自社の事業領域や活動領域を指し、主として戦略概念として用いられる言葉である。例えば野中 (1996, 77頁) はドメインを「組織体が活動し、生存していく領域のことであり、より具体的にいうならば企業が行う事業活動の展開領域である」と定義づけている。また、榊原 (2001, 12頁) は企業がドメインを定義することを「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか、わが社はどのような企業であるべきかといった質問に答えることである」と述べている。

図表3. ソニーにおけるパーパスの体系図



(出所) ソニーグループ『Corporate Report 2022 (統合報告書)』をもとに筆者作成。

さらにCSRに関しては、「世界を感動で満たすには人々が安心して暮らせる社会や健全な地球環境の存在が前提となる」との認識のもとで、事業活動に伴う負の影響に配慮することを社会的責任として捉えている。Bhattacharya et al. (2023, p.966) は、パーパスを「CSR 活動を含む組織の全ての活動に浸透し、ビジネスのあらゆる側面を推進する包括的な道標」と定義しているが、ソニーにおいては本業からCSRに至るまでの活動がパーパスを起点として位置づけられていることが分かる。

4.3 独自性と明瞭性

改めて言うまでもなく、パーパスを策定すること自体に大きな意味はない。組織内外のステークホルダーからの共感を得て、生きたものとして組織に浸透して初めて意味を成す。そのためには、前項で触れた包括性と一貫性が保持されていることが大切であると言えるが、これとは別に独自性と明瞭性が備わっていることが重要である。

アイディール・リーダーズ社による調査 (2021) によれば、自社のパーパスについて「表現が一般的過ぎてどの会社にも当てはまる」と回答したビジネスパーソンが23.9%、「ビジョン・ミッション・バリューなどの他の理念との違いが分からない」と回答したビジネスパーソンが20.6%に及ぶことが示されている。これに関連して山田他 (2022, 74-75頁) は、優れたパーパスの条件として、(1) 唯一無二であること、(2) シンプルであること、(3) 大きな視点で語ることの3つを提示した

上で、「豊かな社会づくりに貢献する」といった他社にも当てはまるパーパスはふさわしくないと指摘している。同様に「顧客に愛される技術と製品を提供する」「価値を追求し人々の幸せの実現に貢献する」「イノベーションを通じて持続可能な社会の実現に貢献する」といった経営理念も、同様のタイプのものとして例示している（山田他, 2022, 92頁）。これらはいずれも、経営理念の視点から見れば方針型に該当するものになるが、山田らの理解に従えば方針型の経営理念が直ちに優れたパーパスとイコールかと問われればそうではないということになる。パーパスとは、単に社外のステークホルダーや社会を意識したものであるだけでなく、事業活動を通じて自社が生み出そうとする独自の価値を訴えるものでもある。この点は、「社会でどのような役に立つのか」「どのような価値を生み出そうと努めているのか」「自社が存在することでなぜ世界が良くなるのか」「世界のニーズをどう満たすのか」といった先行研究で示されてきたパーパスの定義からも明らかであろう。

また、「明瞭性」の視点から言えば、既に独自性ある自社の社会的存在意義を示すような方針型の経営理念を有する企業においては、必ずしもパーパスという名称を用いて新たな階層を増やす必要はないと主張したい。もし新たにパーパスという項目・名称（階層）を追加するのであれば、既存の理念体系との関係性や相互の位置づけを明瞭にする必要があるだろう。近年、既存の経営理念体系の中に新たに「パーパス」を新設する企業が増えてきているが、そのような企業の中には既存の理念体系との関係性が一見すると不明瞭であるとの印象を受けるケースも少なくない。社名は伏せるが、もともと経営理念（方針型）とビジョンが掲げられている中であって新たにパーパスを設けるような企業や、もともとミッション（使命）とバリューが掲げられている中であって新たにパーパスを設けるような企業などがこれに該当する。こうしたケースにおいては、方針型の経営理念やミッション（使命）で掲げられている文言と、新たに策定されたパーパスの内容が類似していることがあり、自社にとってどちらが上位概念であるのか、両者の違いは何であるのかといった混乱を生じさせる可能性もある。こうした問題を避けるためにも、パーパスを新設する際には、既存の理念体系との関係性や相互の位置づけを明確にしておく必要があるだろう。あるいは、ソニーのようにパーパスの策定を契機として自社の理念体系を刷新するという方法も1つの選択肢となろう。

5. 結び

本稿は、パーパスとは何であり何であるべきかとの問いから出発した。半ば流行語のようにパーパスという言葉が用いられている現状にあって、改めてその概念的特徴を検討することの意義は小さくないように思われる。これまでの議論を通じて得られた知見は次の5つである。第1に、パーパスとは自社の根本的な存在理由や社会に対する貢献のあり方を事業の視点から照射するものであるということ。第2に、したがって「従業員の幸福の実現」や「和の尊重」などの自戒型・規範型の経営理念は、組織が保持し大切にすべき価値にはなり得てもパーパスとは性格を異にするものであるということ。第3に、手短に謳われたパーパスそれ自体のみに着目するのではなく、パーパスを実現させるために自社が活動をする領域と方法（ドメイン）や、パーパスの実現に向けて日々行

われる活動の中で尊重されるべき規範的価値、さらにはCSRやサステナビリティへの考え方などが一貫した形で結びついていることが重要であるということ。第4に、可能な限り自社と他社との違いを浮かび上がらせるようなものであることが望ましいということ。そして第5に、自社独自の社会に対する貢献のあり方を謳う方針型の経営理念が既に存在する場合には、必ずしも新たに階層を設けてパーパスを策定する必要はなく、もし策定する場合には既存の理念体系との関係性や相互の位置づけを明瞭にすることが望まれるということである。

本稿ではパーパスという新たな概念に対して1つの見方を提示したに過ぎない。今後は、パーパスを掲げる個別具体的な企業のケーススタディや、CSR、SDGsといった他の関連概念との関係性についてさらに研究を進めていきたい。

参考文献

- アイディール・リーダーズ (2021) 「パーパスに係るアンケート調査－パーパス策定企業に勤めるビジネスパーソンへの実態調査」1-25頁。
- Bhattacharya, C.B., Sen, Sankar., Edinger-Schons Laura Marie., Neureiter, Michael. (2023). "Corporate Purpose and Employee Sustainability Behaviors," *Journal of Business Ethics*, 183, pp.963-981.
- Business Roundtable. (1997). *Statement on Corporate Governance*, pp.1-21.
- Business Roundtable. (2019). *Statement on the Purpose of a Corporation*, pp.1-18.
- British Academy. (2018). *Reforming Business for the 21st Century: A Framework for the Future of the Corporation*, pp.1-30.
- British Academy. (2019). *Principles for Purposeful Business: How to deliver the framework for the Future of the Corporation*, pp.1-42.
- コリアー・ポール著／伊藤真訳 (2020) 『新・資本主義論－見捨てない社会を取り戻すために－』白水社。
- エドマンズ・アレックス著／川口大輔・霜山元・長曾崇志訳 (2023) 『GROW THE PIE－パーパスと利益の二項対立を超えて、持続可能な経済を実現する』ヒューマンバリュー。
- Fink, Larry. (2018). *Larry Fink's 2018 Letter to CEO: A Sense of Purpose*.
- Fink, Larry. (2019). *Larry Fink's 2018 Letter to CEO: Profit and Purpose*.
- George, Gerard., Hass, Martine R., McGahan, Anita M., Schillebeeckx, Simon J.D., Tracey, Paul. (2021). "Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research," *Journal of Management*, pp.1-29.
- 林順一 (2021) 「英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論とわが国への示唆－株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か－」『日本経営倫理学会誌』第28号、51-64頁。
- ヘンダーソン・レベッカ著／高遠裕子訳 (2020) 『資本主義の再構築－公正で持続可能な世界をどう実現するか－』日本経済新聞出版。
- Hollensbe, Elaine., Wookey, Charles., Hickey, Loughlin., George, Gerand., Nichols, Gardinal Vincent.

- (2014). "Organizations with Purpose," *Academy of Management Journal*, 57 (5), pp.1227-1234.
- 伊吹英子・古西幸登 (2022) 『ケースでわかる実践パーパス経営』 日経BP・日本経済新聞出版。
- 今井雅和 (2019) 「企業ドメインと事業領域に関する考察」『専修経営学論集』 108, 1-40頁。
- Jimenez, Dayana., Franco, Isabel B., Smith, Tahlia. (2021). "A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs)," *Sustainability*, 13, pp.1-21.
- ジョリー・ヒューバート著／倉田幸信訳 (2021) 「ステークホルダー中心のリーダーシップが資本主義を再構築する」『ハーバード・ビジネス・レビュー』 10月号, 28-37頁。
- Knowles, Jonathan., Hunsaker, B. Tom., Grove, Hannah., James, Alison. (2022). "What Is the Purpose of Your Purpose? Your why may not be what you think it is," *Harvard Business Review*, March-April, pp.36-43.
- Mackey, John., Sisodia, Raj. (2014). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press. (鈴木立哉訳 (2014) 『世界でいちばん大切にしたい会社－コンシャス・カンパニー』 翔泳社)。
- メイヤー・コリン著／宮島英昭監訳／清水真人・河西卓弥訳 (2021) 『株式会社規範のコペルニクス的転回―脱・株主ファーストの生存戦略』 東洋経済新報社。
- McLeod, Lisa Early. (2016). *Leading with Noble Purpose: How to Create a Tribe of True Believers*, Wiley & Sons, Inc.
- 村山元理 (2022) 「パーパスは経営理念か:その背景とビジョンの一考察」『駒大経営研究』 53 (3・4), 97-119頁。
- 日本経済新聞「米経済界「株主第一」見直し 従業員配慮を宣言」2019年8月20日付。
- 野中郁次郎 (1996) 「第4章 ドメインの定義」77-94頁、『[新版] 経営戦略論』 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎著、有斐閣。
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』 有斐閣。
- ポルマン・ポール&ウinston・アンドリュー著／三木俊哉訳 (2022) 『Net Positive－「与える>奪う」で地球に貢献する会社』 日経BP。
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp.62-77. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著／編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略―経済的価値と社会的価値を同時に実現する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』, 8-31頁)。
- Rey, Carlos., Velasco, Jon San Cristobal., Almandoz, Juan. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization, pp.3-15, *Purpose-driven Organizations : Management Ideas for a Better World*, Edited by Rey, Carlos., Bastones, Miquel., Sotok, Phil, Palgrave macmillan.
- 齊藤三希子 (2021) 『パーパス・ブランディングー「何をやるか?」ではなく「なぜやるか?」から考えるー』 宣伝会議。
- 榊原清則 (2001) 『企業ドメインの戦略論－構想の大きな会社とは』 第9版、中公新書。

- 桜井徹 (2021) 「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」『国土館大学経営論叢』10 (2), 27-55頁。
- 佐宗邦威 (2019) 「パーパス・ブランディングを実践するために—組織の「存在意義」をデザインする—」『ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号, 32-46頁。
- シュワブ・クラウス&バナム・ピーター著／藤田正美・チャールズ清水、安納令奈訳 (2022) 『ステークホルダー資本主義—世界経済フォーラムが説く、80億人の希望の未来』日経ナショナルジオグラフィック。
- 瀬戸正則 (2017) 『戦略的経営理念論—人と組織を活かす理念の浸透プロセス—』中央経済社。
- Skees, Sandy . (2023). *Purposeful Brands: How purpose and sustainability drive brand value and positive change*. Kogan Page.
- Solomon, R.C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, (New York).
- ソニーグループ株式会社 (2022) 『Corporate Report 2022 (統合報告書)』1-65頁。
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム—10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社。
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」『組織科学』18(2), 37-51頁。
- 山田敦郎・矢野陽一朗・グラムコパーパス研究班 (2022) 『パーパスのすべて—存在意義を問うブランディング』中央公論新社。

