

NIKKEI - Interbrand 「パーパス経営調査」 報告書



2022年 6月
株式会社 インターブランドジャパン

NIKKEI-Interbrand

パーパス経営調査

Contents

→
1
調査概要

→
2
調査結果サマリー

→
3
調査結果

- 1 パーパスの有無と策定時期
- 2 パーパスについての評価
- 3 パーパスに背景となる考え方
- 4 パーパスの浸透
- 5 パーパスを実践するために必要なこと

→
Appendix

1 調査概要



調査目的	主要なステークホルダーが「パーパス経営」をどのように認識しているかを定量的に明らかにする		
調査対象者	<p>経営者</p> <p>JPXプライム市場上場会社の経営層 (社長・経営担当役員)</p> <p>スタッフ(経営企画部・人事部等)</p>	<p>ビジネスパーソン</p> <p>JPXプライム市場上場会社の正社員</p>	<p>投資家 / アナリスト</p> <p>証券アナリスト (協力：日本証券アナリスト協会)</p>
調査手法	インターネット調査・一部郵送	インターネット調査	
抽出フレーム	対象企業に郵送	調査会社所有の調査モニター	日本証券アナリスト協会に依頼
集計サンプル数	216s	435s	35s
調査ボリューム	スクリーニング4問 / 本調査16問	スクリーニング6問 / 本調査16問	スクリーニング4問 / 本調査5問
調査実施期間	2022年2月24日～3月17日	2022年3月25日～3月30日	2022年4月4日～4月11日 4月25日～5月9日

項目	概要	経営者	ビジネスパーソン	投資家アナリスト
対象者属性	基本属性（役職・業種・規模・企業分析の立場や視点など）	○	○	○
パーパスの有無と策定時期	「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学（以下「パーパス」）の有無 / 投資での重要度	○	○	○
	「パーパス」の策定時期	○	○	-
パーパスについての評価	「パーパス」についての評価「ワクワク」（「ワクワク」しているか）	○	○	-
	「パーパス」についての評価「ならでは」（「自分の会社らしい」と考えているか）	○	○	-
	「パーパス」についての評価「できる」（「それを達成できる」と考えているか）	○	○	-
	事業を通じた「パーパス」の実践	○	○	-
パーパスの背景となる考え方	社会価値と企業価値についての考え方	○	○	○
	重視する経営指標（財務 / 非財務）	○	○	○
	「パーパス経営」を推進する上で重要なキーワード	○	○	○
パーパスの浸透	「パーパス」を伝えるべき対象としての重要度（社員 / 顧客 / 取引先 / 投資家 / 地域社会 / 政府・公共団体）	○	○	-
	「パーパス」が伝わっている程度（社員 / 顧客 / 取引先 / 投資家 / 地域社会 / 政府・公共団体）	○	○	-
	「パーパス」の浸透を担う部門	○	○	-
	「パーパス」を浸透させるための手段（社内 / 社外）	○	○	○
	「パーパス」浸透に必要な期間	○	○	-
パーパス実践企業	他社の「パーパス」関心度	○	○	-
	「パーパス経営」を実践できている企業（自由回答）	○	○	○
その他	「パーパス」を事業を通じて実践するために必要なこと（自由回答）	○	○	-

2 調査結果サマリー



① パーパス経営に関する認識は、“経営者の片思い”（社内エンゲージメント強化の取り組みが必要）

- ・「パーパス経営」に対して、「経営者」と「ビジネスパーソン」（社員）との間に極めて大きな認識のギャップがあることが明らかになった。経営者は最も重要なステークホルダーとして「社員」を上げ、加えて、「社員」に最も「パーパス」が伝わっているととらえているが、社員はそうとらえていない状況にある。また、86.4%の経営者は「パーパス」を「事業を通じて実践できている」と考えている一方で、「ビジネスパーソン」（社員）は52.0%にとどまる。

② パーパスに「ワクワクする」要素の向上が課題であり、そのためにはエモーショナルな価値の強化が必要

- ・「パーパス」に必要な3つの要素（ワクワク / ならでは / できる）での経営者と社員の格差が大きく、3つの要素のうち「ワクワク」は他の2つの要素と比較すると、経営者ならびに社員ともに低水準にあり、「ワクワク」の要素の向上が課題といえる。また、「ワクワク」の要素は、経営者は評価が向上、社員は評価が低下する形で、売上規模が大きくなるほど、両者のギャップが拡大している。
- ・多くの企業で、「パーパス」に必要な3要素のうちの「エモーショナル」な「ワクワク」要素の強化が課題であることを考慮すると、「パーパス経営」における「ブランド」の果たす役割が期待される。

③ 企業が社会（ステークホルダー）に対峙するインターフェースとしてブランドの活用と経済価値につなげる「仕組みづくり」が重要

- ・重要視する経営指標として、アナリストは「投資効率」や「キャッシュフロー」といった財務指標だけでなく、「人的資産・組織資産」や「経営理念・ビジョン」などの「未財務」を重視しており、とくに「ブランド」の重要度は「経営者」よりも高い。また、「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさが重要となる」と考えるビジネスパーソンは、パーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）の評価が高い。
- ・「パーパス」を事業を通じて実践するために必要なこととして、投資家 / アナリストから「『競争力の強化や事業との連動』や『具体的な行動と行動・仕組みづくり』」が上げられ、以下のようなコメントがあった。「利益がでていなかったり、競争力がなく成長できないなら、株式会社としての存在意義は薄くなり、投資家からも見放される。パーパスがすげれば株価が上がると思わないでほしい。」

3

調査結果



NIKKEI-Interbrand

パーパス経営調査

3-1

パーパスの有無と 策定時期



本調査での「パーパス」と「パーパス経営」の定義

回答者には、以下の「定義」を提示した上で、設問に回答いただいた。

ここでは、

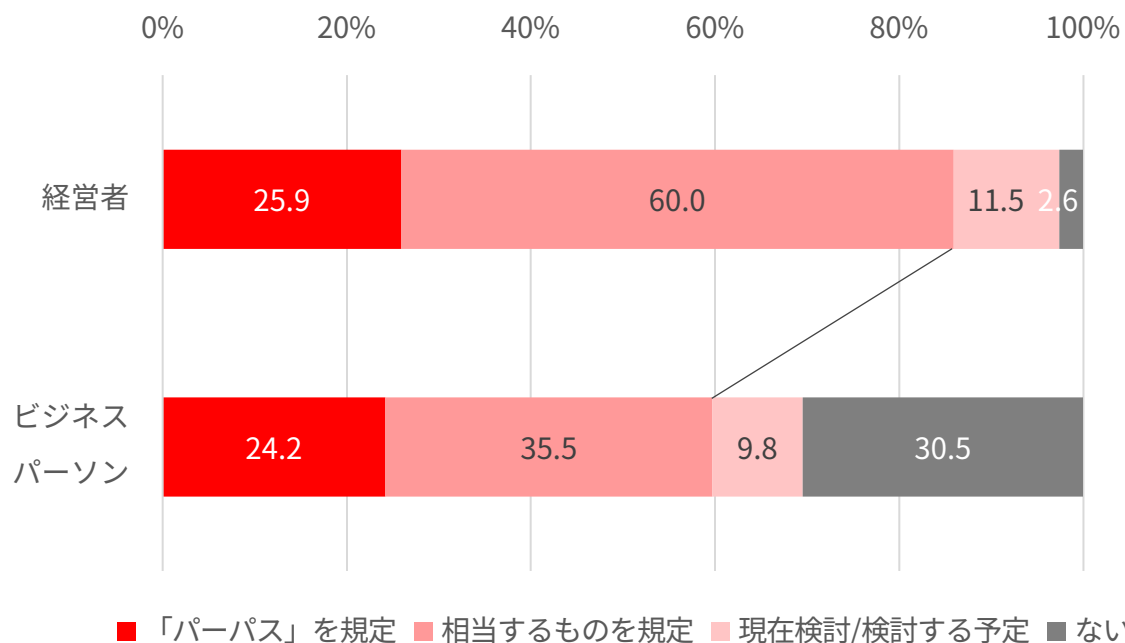
「パーパス」とは社会にどんな価値を提供したいのか、
分かりやすい言葉で表した“志”（存在意義）であり、
このパーパスを広く社会に発信し、その実現を目的として事業を進めるなど
「パーパス」に軸足を置いた経営を「パーパス経営」

と呼びます。

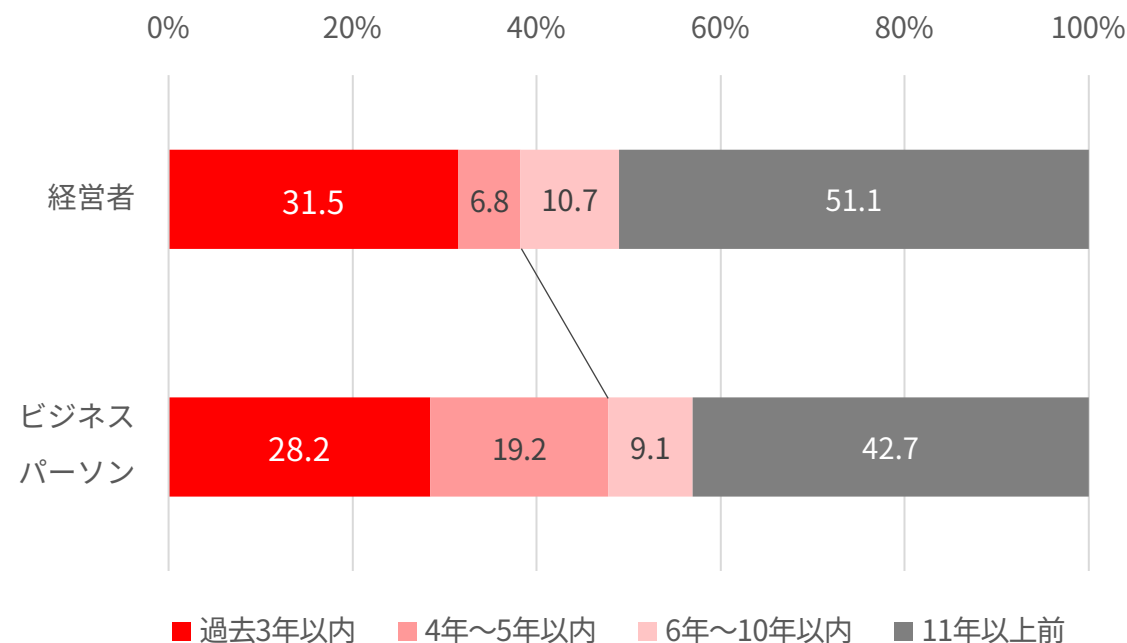
パーパスの有無と策定期期

経営者は「85.9%」(T2B) ビジネスパーソンは「59.7%」(T2B) がパーパスもしくはそれに相当する企業の哲学があると回答したが、「ない」とするビジネスパーソンが30.5%と、同じく「ない」と回答した経営者の2.6%と比べると、やや格差がみられる。また、策定期期も、「11年以上前」とする経営者が過半数を超えている。

Q1. あなたの会社に「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学がありますか。



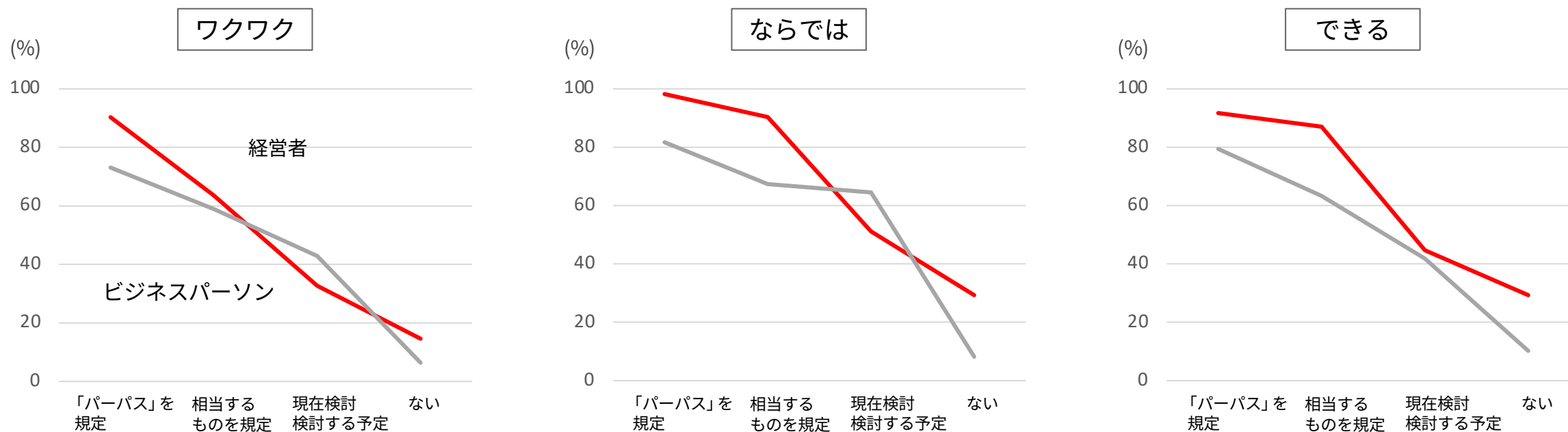
Q2. いつ頃、規定されましたか。



(注1) T2B (Top 2 Box) = 上位2項目のデータ合計値 (本資料は基本的に「T2B」の数値で分析を進める)

パーパスの有無 - その内容

パーパスの規定状況ごとに、パーパスの必要条件である「ワクワク/ならでは/できる」の評価をみると、経営者ならびにビジネスパーソンともに「パーパス」を規定している会社が「ワクワク/ならでは/できる」が最も高い状況にあった。



【経営者】

「パーパス」の規定状況	回答数	【経営者】		
		ワクワク	ならでは	できる
「パーパス」を規定	56	90.3	98.2	91.7
相当するものを規定	130	63.5	90.4	87.1
現在検討/検討する予定	25	32.7	51.2	44.7
ない	6	14.6	29.3	29.3

【ビジネスパーソン】

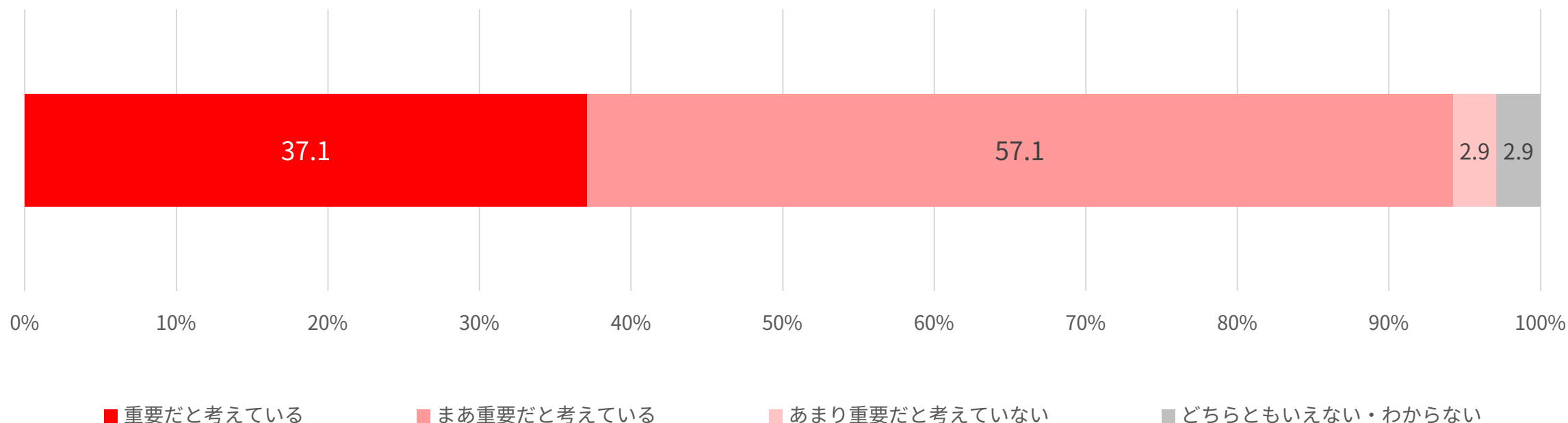
回答数	【ビジネスパーソン】			順位
	ワクワク	ならでは	できる	
105	73.1	81.7	79.4	1位
154	58.9	67.4	63.3	2位
42	42.9	64.5	41.9	3位
133	6.4	8.2	10.2	

アナリストからみた「パーパス」の重要性

投資意思決定における「パーパス」やそれに相当する企業の哲学の重要性について、アナリストの37.1%が「パーパス」を重要だと考えており、「まあ重要だと考えている」まで含めると、その割合は94.2%であった。

Q1. 投資意思決定において「パーパス」やそれに相当する企業としての哲学をどの程度重要だとお考えですか。

【アナリスト】 回答数 35



3-2

パーパスについての評価



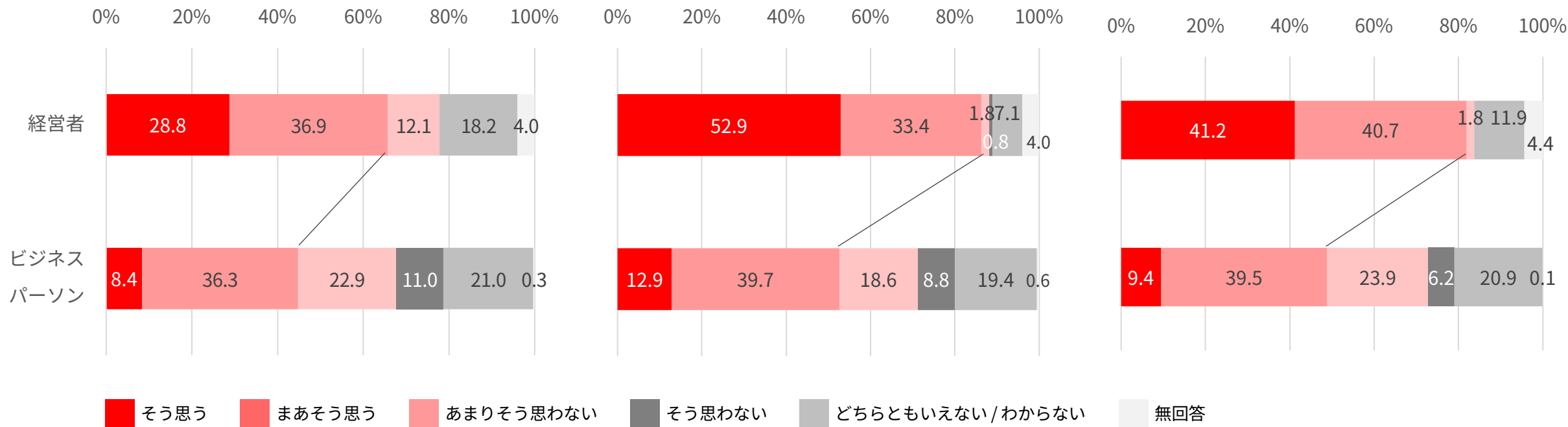
パーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）

パーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）について、経営者とビジネスパーソンの評価を比較すると、いずれも、経営者の方が、20~30%程度、評価が高い。また、3つの要素のうち「ワクワク」は、経営者・ビジネスパーソンともに低い評価となっている。

Q3. あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学に、社員は「ワクワク」していると思いますか

Q4. あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学に、社員は「あなたの会社らしい」と考えていると思いますか

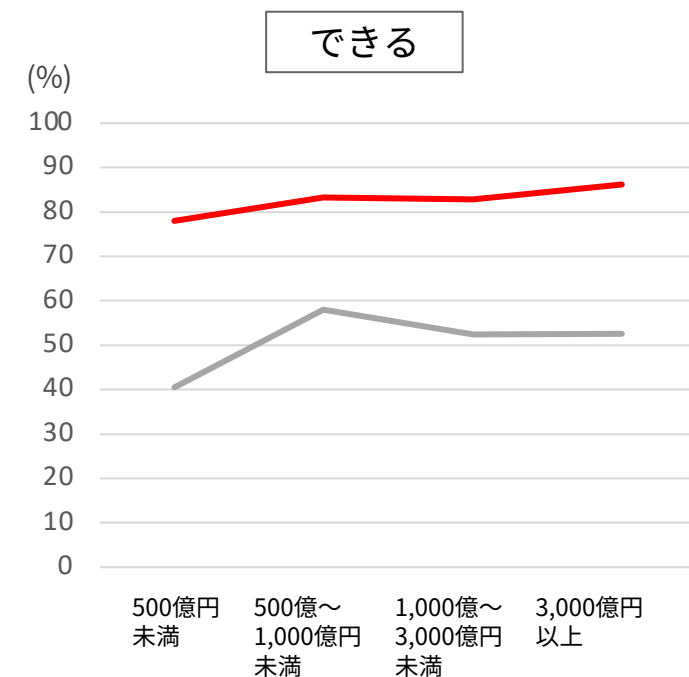
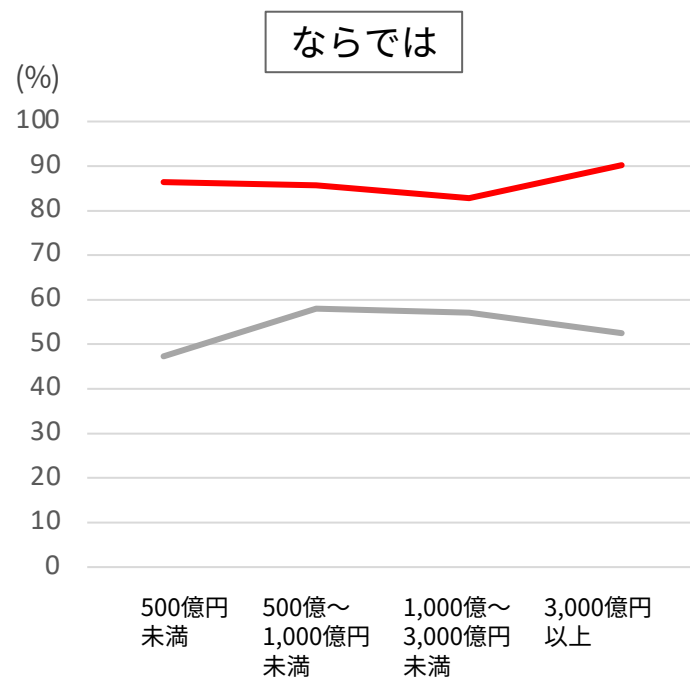
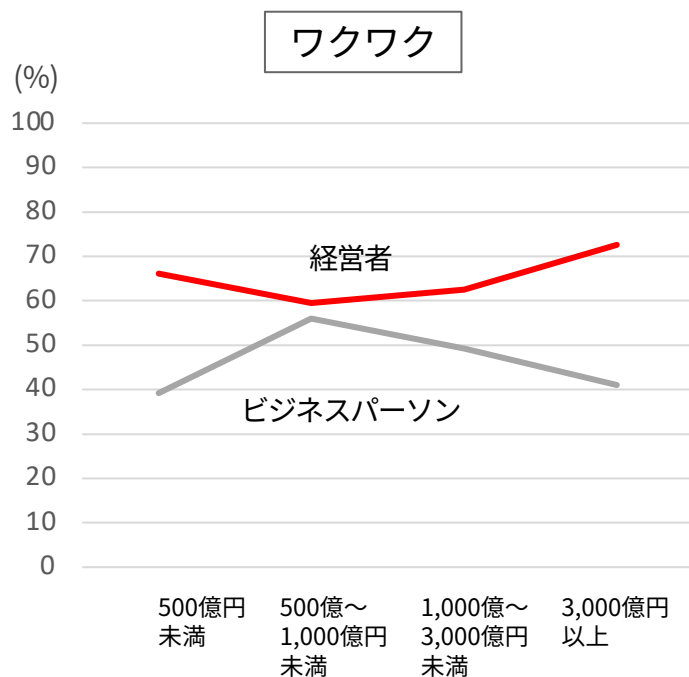
Q5. あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学について、社員は「それを達成できる」と考えていると思いますか



(注1) ビジネスパーソンには、「あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学に、あなたは「ワクワク」していますか。」のように回答者本人の評価を確認

パーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる） - 売上規模別

売上規模別にパーパスに必要な3要素の評価をみると、売上高500億円以上で、売上規模が大きくなるほど、経営者の評価は高くなるが、ビジネスパーソンは逆に低くなる傾向があり、特に「ワクワク」について、経営者と社員とのギャップが大きいことがわかる。



【経営者】

【ビジネスパーソン】

売上規模（連結ベース）

	(回答数)	ワクワク	ならでは	できる
500億円未満	80	66.1	86.4	78.0
500億~1000億円未満	34	59.5	85.7	83.3
1000億~3000億円未満	53	62.5	82.8	82.8
3000億円以上	49	72.6	90.2	86.2

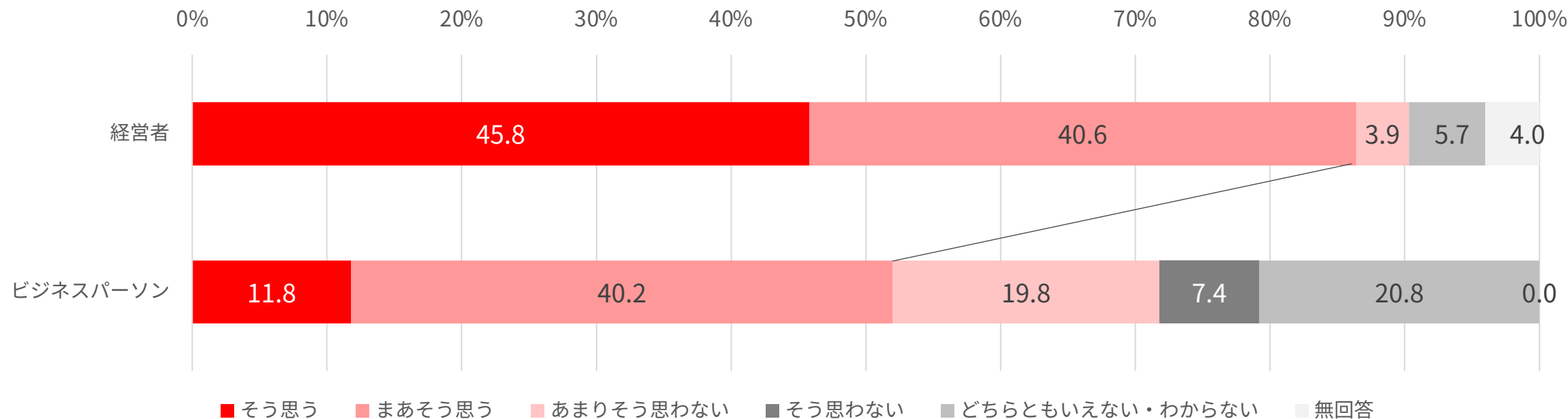
	(回答数)	ワクワク	ならでは	できる
500億円未満	161	39.2	47.3	40.5
500億~1000億円未満	69	56.0	58.0	58.0
1000億~3000億円未満	106	49.2	57.1	52.4
3000億円以上	99	41.1	52.5	52.5

■ 1位
■ 2位
■ 3位

事業を通じたパーパスの実践

「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学を「事業を通じて実践できている」との質問に対して、86.4%の経営者は「できている」と回答した一方、ビジネスパーソンは52.0%にとどまっている。また、「そう思わない」と「どちらともいえない」の割合は、ビジネスパーソンが28.2%である一方で経営者は5.7%と、両者の評価にやや格差がみられる。

Q6. あなたの会社の社員は、あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学を、「事業を通じて実践できている」と考えていると思いますか。



17 (注1) ビジネスパーソンには、「あなたは、あなたの会社の「パーパス」もしくはそれに相当する企業としての哲学を、「事業を通じて実践できている」と考えていますか。」と質問

3-3

パーパスの背景となる考え方



社会価値と企業価値についての考え方

社会価値と企業価値の考え方について、経営者、ビジネスパーソン、アナリストで、スコアの高い項目に違いはないが、経営者とビジネスパーソンでは、「企業価値と社会価値は事業活動によって結びつくべきである」と「企業価値につながる社会価値の創造にはその会社らしさが重要になる」の2項目の格差が大きい。

Q1. 以下の「社会価値」と「企業価値」について、あなたの考えに近いものを、いくつでもお選び下さい。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	経営者との差	アナリスト	経営者との差
回答数	216	435		35	
社会課題解決の目的は中長期的な企業価値の向上である	65.9	40.6	25.3	71.4	-5.5
企業の成功(企業価値)と社会の進歩(社会価値)は事業活動によって結びつくべきである	82.9	32.9	50.0	77.1	5.8
社会性がなければ社員や顧客は集まらない	58.9	30.5	28.4	45.7	13.2
「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさが重要となる	75.8	34.4	41.4	57.1	18.7
「社会価値」と「企業価値」は表裏一体である	42.4	23.2	19.2	42.9	-0.5
社会課題解決は企業の経済活動(企業価値の創出)と相反するものである	1.8	9.8	-8.0	2.9	-1.1
社会価値創造は社会貢献活動の延長線上にある	16.1	19.9	-3.8	17.1	-1.0
企業価値を重視すれば非効率でコスト高な社会価値は追求できない	1.3	6.6	-5.3	11.4	-10.1
「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさは必要ではない	1.0	3.7	-2.7	2.9	-1.9
あてはまるものはない	0.0	17.7	-17.7	0.0	0.0



社会価値と企業価値の考え方ごとのパーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）の評価

社会価値と企業価値の考え方ごとに、パーパスに必要な3要素の評価をみた。「社会性がなければ社員や顧客は集まらない」と考える経営者は、総じて3要素の評価が高く、「企業価値と社会価値は事業活動によって結びつくべきである」と「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさが重要となる」と考えるビジネスパーソンは、総じて3要素の評価が高いことがわかる。

	【経営者】				【ビジネスパーソン】			
	回答数	ワクワク	ならでは	できる	回答数	ワクワク	ならでは	できる
社会課題解決の目的は中長期的な企業価値の向上である	142	67.2	86.8	81.7	177	61.2	72.8	67.5
企業の成功(企業価値)と社会の進歩(社会価値)は事業活動によって結びつくべきである	179	64.6	86.2	81.3	143	65.2	72.5	71.3
社会性がなければ社員や顧客は集まらない	127	70.5	88.8	87.6	133	57.3	64.5	67.3
「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさが重要となる	164	66.4	87.2	84.4	149	67.1	73.9	70.2
「社会価値」と「企業価値」は表裏一体である	92	71.3	89.2	84.2	101	51.2	55.5	55.5
社会課題解決は企業の経済活動(企業価値の創出)と相反するものである	4				43	62.7	64.3	59.1
社会価値創造は社会貢献活動の延長線上にある	35	64.6	90.1	89.4	86	55.6	60.2	58.5
企業価値を重視すれば非効率でコスト高な社会価値は追求できない	3				29	53.4	65.5	42.5

1位
2位
3位

(注1) 回答数が25未満は対象から除外

重要視する経営指標

重要視する経営指標について、経営者、ビジネスパーソン、アナリストで、やや評価に違いがみられた。

Q8. 企業経営にあたり、あなたは以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。

重視するものを5つまでお選び下さい。

(%)

■ 1位
■ 2位
■ 3位

	経営者	ビジネスパーソン	経営者との差	アナリスト	経営者との差
回答数	216	435		35	
売上高	44.7	41.1	3.6	28.6	16.1
利益	82.2	57.0	25.2	68.6	13.6
投下資本利益率 (ROA/ROE/ROIC)	56.5	22.9	33.6	77.1	-20.6
キャッシュフロー	25.0	22.8	2.2	48.6	-23.6
経済的利益 (EVA)	2.3	11.7	-9.4	20.0	-17.7
D/Eレシオ	3.3	5.4	-2.1	5.7	-2.4
顧客満足度/NPS	35.0	25.5	9.5	11.4	23.6
従業員エンゲージメント	38.8	16.8	22.0	8.6	30.2
人的資産・組織資産	39.8	19.3	20.5	54.3	-14.5
経営理念/ビジョン	66.0	32.7	33.3	54.3	11.7
企業文化	26.5	18.0	8.5	20.0	6.5
ブランド	12.3	17.4	-5.1	25.7	-13.4
環境負荷 (CO2排出量など)	22.2	7.6	14.6	17.1	5.1
地域コミュニティ貢献 (社員ボランティア数など)	2.0	5.2	-3.2	0.0	2.0
D&I (女性管理職率/障がい者雇用率など)	7.9	5.6	2.3	0.0	7.9

重要視する「財務」の経営指標

重要視する「財務」の経営指標について、経営者とビジネスパーソンが重視する指標に大きな違いはないが、アナリストは「投下資本利益率」や「キャッシュフロー」をより重視する傾向がある。

Q8. 企業経営にあたり、あなたは以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。
重視するものを5つまでお選び下さい。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	経営者との差	アナリスト	経営者との差
回答数	216	435		35	
売上高	44.7	41.1	3.6	28.6	16.1
利益	82.2	57.0	25.2	68.6	13.6
投下資本利益率 (ROA / ROE / ROIC)	56.5	22.9	33.6	77.1	-20.6
キャッシュフロー	25.0	22.8	2.2	48.6	-23.6
経済的利益 (EVA)	2.3	11.7	-9.4	20.0	-17.7
D/Eレシオ	3.3	5.4	-2.1	5.7	-2.4

■ 1位

■ 2位

■ 3位

(注1) ビジネスパーソンには、「企業経営にあたり、あなたの会社は以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。重視していると思うものを5つまでお選び下さい。」
アナリストには、「投資先を選定する際、あなたは以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。重視するものを5つまでお選び下さい。」とそれぞれ質問

重要視する「非財務」の経営指標

重要視する「非財務」の経営指標をみると、ビジネスパーソンに比べて経営者は「経営理念/ビジョン」、「人的資産・組織資産」、「従業員エンゲージメント」をより重視し、アナリストは、経営者やビジネスパーソンが重視している「顧客満足度」や「従業員エンゲージメント」の評価が低い一方で、経営者と同様に、「経営理念/ビジョン」、「人的資産・組織資産」を重視するとともに、「ブランド」をより重視していることが特徴的。

Q8. 企業経営にあたり、あなたは以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。

重視するものを5つまでお選び下さい。

(%)

■ 1位
■ 2位
■ 3位

	経営者	ビジネスパーソン	経営者との差	アナリスト	経営者との差
回答数	216	435		35	
顧客満足度/NPS	35.0	25.5	9.5	11.4	23.6
従業員エンゲージメント	38.8	16.8	22.0	8.6	30.2
人的資産・組織資産	39.8	19.3	20.5	54.3	-14.5
経営理念/ビジョン	66.0	32.7	33.3	54.3	11.7
企業文化	26.5	18.0	8.5	20	6.5
ブランド	12.3	17.4	-5.1	25.7	-13.4
環境負荷 (CO2排出量など)	22.2	7.6	14.6	17.1	5.1
地域コミュニティ貢献 (社員ボランティア数など)	2.0	5.2	-3.2	0	2.0
D&I (女性管理職率/障がい者雇用率など)	7.9	5.6	2.3	0	7.9

(注1) ビジネスパーソンには、「企業経営にあたり、あなたの会社は以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。重視していると思うものを5つまでお選び下さい。」

アナリストには、「投資先を選定する際、あなたは以下の経営指標のうち、どれを重視していますか。重視するものを5つまでお選び下さい。」とそれぞれ質問

重要視する経営指標ごとのパーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）の評価

重視する経営指標ごとに、パーパスに必要な3要素の評価をみた。自分の会社が売上高や利益などの財務的な指標を重視していると考えているビジネスパーソンの「ワクワク / ならでは / できる」の評価は概ね低いことがわかる。また、「従業員エンゲージメント」で、経営者ならびにビジネスパーソンの評価がいずれも高く、経営者は「企業文化」で、ビジネスパーソンは「環境負荷」で、それぞれパーパスに必要な3要素の評価が高い。また、ビジネスパーソンの場合、経営者に比べて、「ブランド」が「ワクワク」に結びついていない。

【経営者】

(%)

	回答数	ワクワク	ならでは	できる
売上高	97	67.7	88.6	84.4
利益	177	63.3	85.2	80.3
投下資本利益率 (ROA / ROE / ROIC)	122	64.2	85.3	81.5
キャッシュフロー	54	55.4	78.0	73.8
経済的利益 (EVA)	5			
顧客満足度 / NPS	76	68.8	88.1	84.5
従業員エンゲージメント	84	72.8	89.7	84.9
人的資産・組織資産	86	64.6	85.4	81.9
経営理念 / ビジョン	143	70.6	88.5	83.8
企業文化	57	76.8	92.5	93.1
ブランド	27	78.9	88.7	83.1
環境負荷 (CO2排出量など)	48	57.5	88.9	79.8

【ビジネスパーソン】

(%)

	回答数	ワクワク	ならでは	できる
	179	45.6	54.8	50.1
	248	46.5	58.6	54.6
	100	52.1	69.3	58.5
	99	45.6	56.0	49.8
	51	51.4	56.1	43.7
	111	60.1	67.3	62.2
	73	67.9	69.8	73.1
	84	57.7	61.3	55.4
	142	51.7	62.6	60.3
	78	50.8	56.1	49.5
	76	38.4	51.1	41.7
	33	59.6	70.7	74.6

■ 1位
■ 2位
■ 3位

(注1) 回答数が25未満は対象から除外

パーパス経営を推進する上で重要なキーワード

パーパス経営を推進する上での重要なキーワードについて、経営者、ビジネスパーソン、アナリストともに、概ね同様の傾向にあるが、経営者と比較すると、ビジネスパーソンは、立場上の意識が薄いためか、「マルチステークホルダー主義」の評価が低く、アナリストは「長期的な関係性の重視」の評価が高い。また、経営者における「顧客本位」と「高品質」の評価が特に高かった。

Q9. 「パーパス経営」を推進する上で、以下の項目のうち重要だと思うキーワードをお選び下さい。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	経営者との差	アナリスト	経営者との差
回答数	216	435		35	
企業は公器・社会とともにあるという思想	69.6	39.8	29.8	45.7	23.9
株主以外の多様な利害関係者も重視するマルチステークホルダー主義	79.2	29.2	50.0	62.9	16.3
持続的な経営	87.6	48.0	39.6	85.7	1.9
長期的な関係性の重視	57.8	26.4	31.4	62.9	-5.1
自然との共生	39.6	15.6	24.0	20.0	19.6
ホスピタリティマインド・顧客本位	42.2	21.0	21.2	20.0	22.2
ボトムアップ文化	16.2	9.8	6.4	5.7	10.5
帰納法的アプローチ	3.0	8.5	-5.5	5.7	-2.7
調和を重んじる	11.6	10.5	1.1	2.9	8.7
新しくできたモノの大衆化のうまさ	1.9	5.1	-3.2	11.4	-9.5
高品質	44.2	23.4	20.8	20.0	24.2
低価格	4.2	6.6	-2.4	2.9	1.3
こだわりの強さ	16.2	5.2	11.0	25.7	-9.5
バランス感覚の良さ	22.0	13.9	8.1	22.9	-0.9
文化の融合	9.8	7.1	2.7	17.1	-7.3
人（社員、顧客、社会）を重視する経営（「三方よし」の思想）	79.2	32.6	46.6	45.7	33.5
その他	2.5	0.6	1.9	8.6	-6.1



パーパス経営を推進する上で重要なキーワードごとのパーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）の評価

パーパス経営を推進する上で重要なキーワードごとのパーパスに必要な3要素の評価をみた。経営者は「ボトムアップ文化」と「調和を重んじる」で、ビジネスパーソンは「ホスピタリティマインド・顧客本位」や「自然との共生」で、それぞれ評価が高い。

【経営者】

(%)

【ビジネスパーソン】

(%)

	【経営者】				【ビジネスパーソン】			
	回答数	ワクワク	ならでは	できる	回答数	ワクワク	ならでは	できる
企業は公器・社会とともにあるという思想	150	66.0	87.6	83.5	173	52.9	65.2	56.1
株主以外の多様な利害関係者も重視するマルチステークホルダー主義	171	65.4	87.9	83.9	127	53.5	63.2	59.2
持続的な経営	189	67.5	87.1	82.5	209	56.5	64.6	61.3
長期的な関係性の重視	125	68.0	85.2	81.9	115	59.2	64.4	59.9
自然との共生	86	68.0	87.7	80.9	68	65.7	62.5	65.5
ホスピタリティマインド・顧客本位	91	66.9	85.0	82.7	92	62.6	70.8	66.1
ボトムアップ文化	35	74.6	89.5	84.8	43	47.3	44.1	54.3
帰納法的アプローチ	7				37	49.6	64.6	46.9
調和を重んじる	25	70.1	92.9	87.5	46	65.1	62.9	58.7
新しくできたモノの大衆化のうまさ	4				22			
高品質	95	71.1	89.7	83.6	102	50.5	61.2	49.1
低価格	9				29	52.7	48.0	54.1
こだわりの強さ	35	66.5	87.5	82.0	23			
バランス感覚の良さ	48	65.3	79.1	85.9	61	47.6	54.3	46.4
文化の融合	21				31	57.2	60.1	52.8
人（社員、顧客、社会）を重視する経営（「三方よし」の思想）	171	63.3	84.7	80.4	142	41.0	55.2	52.7

■ 1位
■ 2位
■ 3位

(注1) 回答数が25未満は対象から除外

「パーパス」を策定した「経営者」の重視項目

「パーパス」ならびに「それに相当する企業としての哲学」を策定している「経営者」ごとの評価をみた。「社会価値と企業価値についての考え方」では、「パーパス」を策定した経営者は「社会性がなければ社員や顧客は集まらない」を、「重視する経営指標」では、「利益」よりも「従業員エンゲージメント」を、「浸透を担う部門」では「人事・総務部門」を、それぞれ重視する傾向がみられた。

(%)

		回答数		実数		格差
		パーパス	相当する企業哲学	パーパス	相当する企業哲学	
社会価値と企業価値の考え方	社会課題解決の目的は中長期的な企業価値の向上である	38	83	68.5	63.8	4.8
	企業の成功(企業価値)と社会の進歩(社会価値)は事業活動によって結びつくべきである	45	110	81.0	85.1	-4.1
	社会性がなければ社員や顧客は集まらない	38	75	68.6	57.6	10.9
	「企業価値」につながる「社会価値」の創造には、その会社らしさが重要となる	45	98	79.7	75.5	4.2
	「社会価値」と「企業価値」は表裏一体である	26	54	45.9	42.0	3.9
重視する経営指標	利益	39	112	69.6	86.2	-16.6
	投下資本利益率(ROA/ROE/ROIC)	30	72	54.1	55.5	-1.5
	従業員エンゲージメント	27	45	47.4	35.1	12.4
	人的資産・組織資産	25	52	44.6	40.1	4.5
	経営理念/ビジョン	42	86	75.2	66.3	8.8
パーパス浸透を担うべき部門	経営者	52	121	93.3	93.1	0.3
	経営企画部門	38	97	68.6	74.7	-6.1
	人事・総務部門	39	62	69.1	48.0	21.1
	広報・IR部門	41	88	72.8	68.1	4.7

1位
2位
3位

(注1) 回答数が25未満は対象から除外

3-4

パーパスの浸透



パーパスを伝えるべき対象と実際の伝わり具合

「パーパス」を伝えるべき対象と実際の伝わり具合について、経営者は「社員」を最重要視し、かつ、パーパスも最も伝わっていると考えているが、ビジネスパーソンは、必ずしもそうは考えておらず、両者の認識に大きな違いがある。

Q10. 「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学を伝えるべき対象として、あなたの会社は以下のステークホルダーをどの程度重視していると思いますか。

Q11. 現在、「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学があなたの会社のステークホルダーに伝わっていると思いますか。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	差	経営者	ビジネスパーソン	差
回答数	216	435		216	435	
社員	97.1	73.5	23.6	88.0	65.2	22.8
顧客	92.7	81.4	11.3	62.1	59.8	2.3
取引先	92.1	82.2	9.9	64.2	60.2	4.0
投資家	93.3	79.1	14.2	57.2	59.2	-2.0
地域社会	84.9	67.5	17.4	36.4	54.0	-17.6
政府・公共団体	61.2	59.7	1.5	28.0	48.5	-20.5

■ 1位
■ 2位
■ 3位

パーパスの浸透を担う部門

パーパスの浸透を担う部門として、いずれも、「経営者」と「経営企画部門」のスコアが高いが、次いで、経営者は「広報・IR部門」、ビジネスパーソンは「人事・総務部門」のスコアが高い。前述のように、88.0%「経営者」は「社員」にパーパスが伝わっていると考えている一方、社員は65.2%しかそう考えていないことが理由のひとつであると思われる。

Q12. 「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学の浸透を担う部門はどこだと思いますか。

いくつでもお選び下さい。

(%)

	経営者 (n=216)		ビジネスパーソン (n=435)		差	
	実数	偏差値	実数	偏差値	実数	偏差値
経営者	92.7	65.3	50.1	65.8	42.6	-0.4
経営企画部門	73.3	59.1	46.6	63.6	26.7	-4.5
人事・総務部門	53.2	52.6	30.9	53.6	22.3	-1.0
ブランド部門	21.5	42.4	13.7	42.7	7.8	-0.3
広報・IR部門	66.9	57.0	21.4	47.6	45.5	9.4
営業部門	31.0	45.5	17.8	45.3	13.2	0.1
マーケティング部門	16.3	40.7	11.5	41.3	4.8	-0.6
その他	5.7	37.3	9.5	40.1	-3.8	-2.8

■ 1位
■ 2位
■ 3位

パーパスの浸透を担う部門ごとのパーパスに必要な3要素（ワクワク / ならでは / できる）の評価

パーパスの浸透を担う部門の回答別に必要な3要素の評価をみた。「ブランド部門」と「マーケティング部門」を浸透を担う部門としてあげた経営者は、パーパスに必要な3要素の評価が高く、一方、ビジネスパーソンは「マーケティング部門」で評価が高い。

【経営者】 (%)

	回答数	ワクワク	ならでは	できる
経営者	200	65.9	87.7	82.1
経営企画部門	158	66.8	88.1	83.4
人事・総務部門	115	73.4	89.6	83.2
ブランド部門	46	81.2	93.5	89.7
広報・IR部門	145	71.2	90.0	83.9
営業部門	67	71.2	89.6	85.9
マーケティング部門	35	76.0	97.6	85.7

【ビジネスパーソン】 (%)

	回答数	ワクワク	ならでは	できる
	218	50.3	62.0	54.3
	203	52.1	65.9	58.6
	134	61.4	60.6	64.0
	60	65.0	69.8	63.1
	93	56.3	69.2	61.7
	78	62.2	68.0	67.3
	50	66.1	78.1	67.7



(1) 回答数が25未満は対象から除外

パーパスの浸透する手段（社内）

パーパスを浸透するための手段（社内）として、スコアの高い3項目は、経営者とビジネスパーソンで違いはないが、経営者はビジネスパーソンに比べて「社員研修 / 集会」をより重視している。

Q13. 「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学の浸透するための手段は何ですか。
 いくつでもお選び下さい。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	差
回答数	216	435	
社内向けサイト（イントラ / ブログ / SNSなど）	80.0	55.0	25.0
社内報 / グループ報	72.4	53.9	18.5
経営者が参加するタウンホールミーティング	42.4	21.2	21.2
社員研修 / 集会	79.2	30.2	49.0
その他	8.0	1.6	6.4

■ 1位

■ 2位

■ 3位

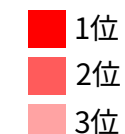
パーパスの浸透する手段（社外）

パーパスを浸透する社外手段としてスコアの高い3項目は、経営者とビジネスパーソンで違いはないが、経営者の方が、より上位3項目を重視していることがわかる。

Q13. 「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学の浸透するための手段は何ですか。
 いくつでもお選び下さい。

(%)

	経営者	ビジネスパーソン	差
回答数	216	435	
企業ホームページ	96.6	71.2	25.4
企業広告（TV / ラジオ / 新聞・雑誌）	47.6	25.4	22.2
SNS（Facebook, YouTube, Instagramなど）	35.0	17.5	17.5
企業PR（TV / ラジオ / 新聞・雑誌）	49.6	20.1	29.5
セミナー / シンポジウム	25.1	12.9	12.2
レポート / 書籍	22.5	9.0	13.5
協賛・スポンサーシップ	24.1	7.1	17.0
ショールーム・展示会	22.2	6.7	15.5
その他	14.8	2.0	12.8



アナリストが「パーパス」を知る手段

アナリストが「パーパス」を知る手段としては、群を抜いて「経営者」「企業ホームページ」「広報・IR担当」がトップ3項目となっている。

Q5. (分析企業の)「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学を知る手段は何ですか。
 いくつでもお選び下さい。

(%)

回答数	35
経営者	91.4
広報・IR担当	71.4
企業ホームページ	74.3
企業広告(TV/ラジオ/新聞・雑誌)	17.1
SNS(Facebook,YouTube,Instagramなど)	11.4
企業PR(TV/ラジオ/新聞・雑誌)	14.3
セミナー/シンポジウム	22.9
レポート/書籍	14.3
協賛・スポンサーシップ	0.0
ショールーム・展示会	11.4
その他	8.6

■ 1位
 ■ 2位
 ■ 3位

3-5

パーパスを実践するために
必要なこと



「パーパス」を事業を通じて実践するために必要なこと（サマリー）

ビジネスパーソンは「わからない」との回答が43.9%であったが、回答された内容は経営者と同様の内容であった。一方アナリストは、「競争力の強化や事業との連動」や「具体的な行動と行動・仕組みづくり」が上げられた。

経営者 (回答数 = 118)	ビジネスパーソン (回答数 = 328)	投資家 / アナリスト (回答数 = 22)
	わからない (回答数: 144)	
経営者のリーダーシップ (回答数: 27)	経営者のリーダーシップ (回答数: 27)	経営者のリーダーシップ (回答数: 2)
社員の共感 (回答数: 27)	社員の共感 (回答数: 29)	パーパスの浸透 (回答数: 8)
ステークホルダーの共感 (回答数: 9)	ステークホルダーの共感 (回答数: 10)	競争力の強化 事業との連動 (回答数: 6)
パーパスの浸透 (回答数: 19)	パーパスの浸透 (回答数: 11)	
企業文化 (回答数: 4)	企業文化 (回答数: 11)	
ぶれない経営 コミュニケーション (回答数: 14)	ぶれない経営 コミュニケーション (回答数: 31)	具体的な計画と行動 仕組みづくり (回答数: 6)

利益がでていなかったり、競争力がなく成長できないなら、株式会社としての存在意義は薄くなり、投資家からも見放される。パーパスがすごければ株価が上がると思わないでほしい。

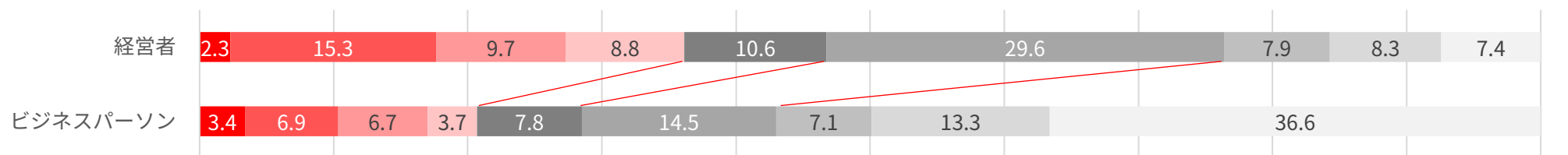
Appendix



JPXプライム市場上場企業の売上げ構成比に合わせてデータを補正

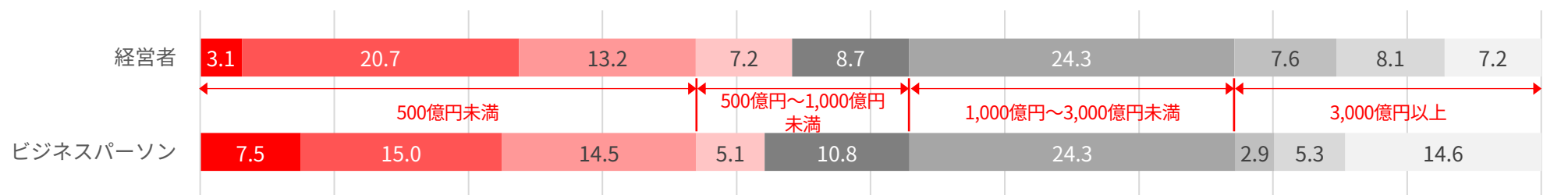
売上規模 (連結ベース)
補正前

	回答者数	100億円未満	100億～300億円未満	300億～500億円未満	500億～700億円未満	700億～1000億円未満	1000億～3000億円未満	3000億～5000億円未満	5000億～1兆円未満	1兆円以上	無回答
経営者	216	2.3	15.3	9.7	8.8	10.6	29.6	7.9	8.3	7.4	0.0
ビジネスパーソン	435	3.4	6.9	6.7	3.7	7.8	14.5	7.1	13.3	36.6	0.0



売上規模 (連結ベース)
補正後

	回答者数	100億円未満	100億～300億円未満	300億～500億円未満	500億～700億円未満	700億～1000億円未満	1000億～3000億円未満	3000億～5000億円未満	5000億～1兆円未満	1兆円以上	無回答
経営者	216	3.1	20.7	13.2	7.2	8.7	24.3	7.6	8.1	7.2	0.0
ビジネスパーソン	435	7.5	15.0	14.5	5.1	10.8	24.3	2.9	5.3	14.6	0.0

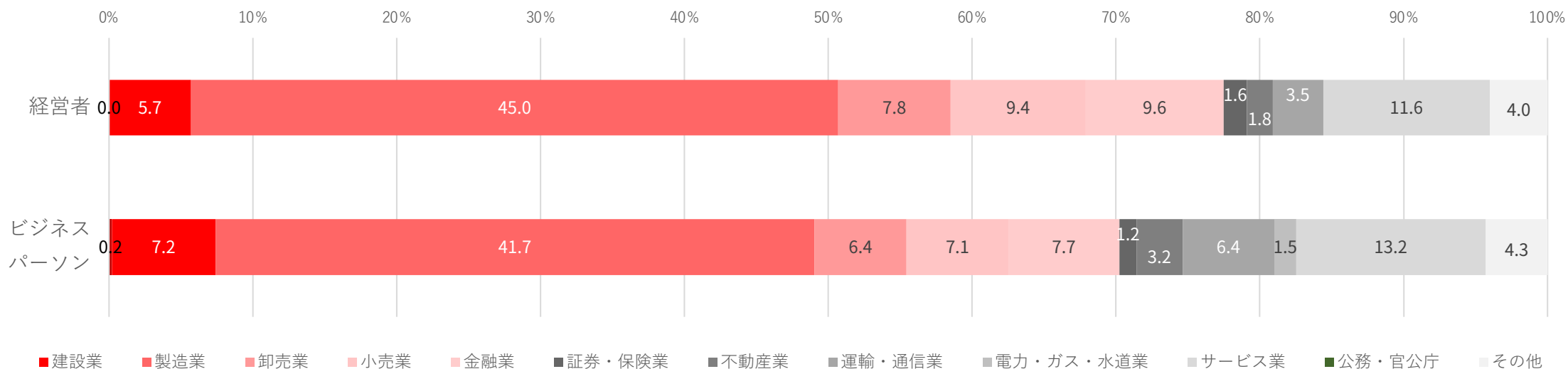


補正のベースとした
売上構成比

経営者ならびにビジネスパーソンの業種別属性





F2. あなたの会社の業種をお知らせ下さい。(ひとつだけ)

	回答者数	農鉱業	建設業	製造業	卸売業	小売業	金融業	証券 保険業	不動産業	運輸 通信業	電力 ガス 水道業	サービス 業	公務 官公庁	その他	無回答
経営者	216	0.0	5.7	45.0	7.8	9.4	9.6	1.6	1.8	3.5	0.0	11.6	0.0	4.0	0.0
ビジネスパーソン	435	0.2	7.2	41.7	6.4	7.1	7.7	1.2	3.2	6.4	1.5	13.2	0.0	4.3	0.0











経営者の役職別属性

F1. 回答される方の職務をお知らせ下さい。(ひとつだけ)

カテゴリ	実数	%	
回答者数	216	100.0%	
社長	4	1.8%	
役員（取締役）	64	29.4%	
スタッフ（経営企画部、人事部等）	148	68.3%	
無回答	1	0.4%	

ビジネスパーソンの役職別属性




【SA】 あなたの役職をお知らせ下さい。(ひとつだけ)

カテゴリ	実数	%	
回答者数	435	100.0%	
役員クラス	6	1.3%	
部長クラス	50	11.5%	
部次長・部長代理クラス	23	5.2%	
課長クラス	96	22.2%	
課長代理・係長クラス	79	18.3%	
一般社員	169	38.9%	
専門職	8	1.8%	
その他	3	0.8%	
無回答	0	0.0%	





投資家/アナリストの属性

回答者は、日本証券アナリスト協会の検定アナリストのうち、「証券」に所属する回答者が57.1%、「長期視点」は60.0%となっている。

F1. あなたの会社の業種をお知らせ下さい

項目	回答数	%	
回答者数	35	100.0%	
銀行	2	5.7%	
証券	20	57.1%	
投資運用	13	37.1%	

F3. あなたが分析する際の視点をお知らせ下さい

項目	回答数	%	
回答者数	35	100.0%	
長期視点	21	60.0%	
短期視点	1	2.9%	
決まっていない	12	34.3%	
その他	1	2.9%	

NIKKEI-Interbrand

パーパス経営調査

Thank you.