

ISM 構造におけるパーパス策定の「分かりやすさ」についての考察

杖村紳吾

(MOON-LABO)

要旨：本稿は、「ISM 構造」における「分かりやすさ」についての考察である。「ISM 構造」は、パーパスやビジョン、バリューなどの抽象的な概念を、誰でも策定できるように設計したブランドコミュニケーションフレームワークで、サステナブル時代のパーパス経営やブランディングに悩む経営者のために開発した。より多くの経営者に活用してもらうためにはいかに分かりやすいかが重要であり、ブランドの定義やステークホルダーの変化、他のフレームワークとの比較、社内・社会・市場を対象とした具体的な策定プロセスに言及するとともに考察する。

キーワード：ブランド、コミュニケーション、フレームワーク、サステナブル、パーパス

1. はじめに

1-1. 取り組みの背景

筆者は日頃、様々な事業会社に対してマーケティングコミュニケーション関連のプランニングやコンサルティング業務を提供しているが、近年それらの得意先経営者から「パーパスブランディング」に関する質問を多く受けるようになった。その内容は以下のようなものである。

- ・パーパスブランディングとは何か
- ・なぜパーパスが必要なのか
- ・ブランドコミュニケーションにおいてどう使うのか

つまり、パーパスの定義、パーパスの目的、パーパスの活用法などを知りたいということである。考えてみれば、パーパスはもとより、ブランドもコミュニケーションも、言葉で説明するには実態が見えづらく、抽象的で分かりにくい。

確かに「パーパス」という単語は「SDGs」や「ESG」などのワードとともに頻繁に聞くようになった。頻繁に耳にはするものの、その意味がよく分からない。定義も知らないものを流行に乗って策定しようとするのも問題だが、パーパスやブランドコミュニケーションなどの経営ファクターの意味が分かりにくいというのも問題である。

このような理由から、「パーパスとブランドコミュニケーションは、もっと分かりやすくなるべきではないだろうか」と考えた。これが、このテーマに取り組むことになった背景である。

1-2. 取り組みの概要

この取り組みの目的は、パーパスやブランドコミュニケーションは「なぜ分かりにくいのか」、「どうしたら分かりやすくなるのか」を考え、「パーパスの策定やブランドコミュニケーションをデザインしやすいフレームワークとはいかなるものか」を模索していくことにある。

その試みとして筆者は、ISM 構造というフレームワークを考案した。このフレームワークは、社内、社会、市場といったステークホルダーに対して発信するメッセージを策定するためのものである。

1-3. 本稿の目的

本稿執筆時点において、ISM 構造は幾人かの経営者から「分かりやすい」との評価を得ている。

その事実に基づいて、策定の方法論ではあるが、「比較的簡単で分かりやすいパーパスブランディング」の可能性の一つを示すことが本稿の目的である。

そのために本稿では、ISM 構造と他のフレームワークとの比較や、パーパスが分かりにくい理由、ステークホルダーとブランド、ISM 構造による策定プロセスなどに言及し、「ISM 構造の分かりやすさ」について考察する。

まずは「パーパスとは何か」から考えていくことにする。

2. パーパスについて

2-1. パーパスとは何か

『新英和中辞典 第5版』(1985)で「Purpose」を調べると、目的、意図、決心、決意、効果などの和訳が掲載されているが、どれも抽象的の的を射ないうえに、経営ファクターとしての訳語には相応しくないとと思われる。

一方ビジネス書においては様々な論者がパーパスについて議論しているが、本稿ではボストン コンサルティング グループ (以下 BCG) の著書『BCG 次の10年で勝つ経営』(2020)に紹介されているフレームワークに基づいて展開する。

BCGによれば、パーパスは「企業の存在意義」とし、「我々は何者か」と「世界が求めているニーズは何か」という2つの視点が交差する領域であるとしている。

さらに「ビジョン」「ミッション」との違いとして、ビジョンは「企業が理想とし目指す状態」としての「Where」を、ミッションは「目指す状態に向けて何を行うべきか」という「What」を指すのに対し、パーパスは「なぜ、その企業が世の中に存在するのか」という意義であり「Why」を結晶化したものだと言われている。

また、「パーパスは『製品をつくり・売る、サービスを提供することを超えて、わが社は、なぜ社会で存在する価値があるのか』『もしわが社が消滅したら、世界はかけがえのない何かを失ってしまうのか』といった企業固有の存在意義」であり、「パーパス (Why) の発揮に向けて、ビジョン (Where) として目指す状態を定義し、その実現に向けた道筋としてミッション (What) を明確化する流れとなり、パーパスは最も上位の基点となる概念」として以下の図を提示している。

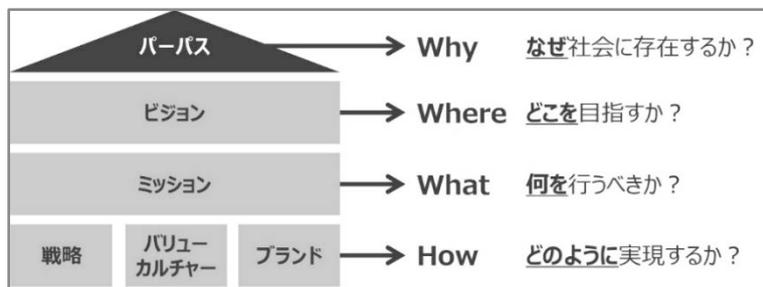


図1 パーパスの位置付けと定義

(出所) ボストン コンサルティング グループ. 『BCG 次の10年で勝つ経営』(2020)

パーパスの位置付けと定義 (p. 236) をもとに筆者が作成

ビジョンやミッションとの違いも定義されており、経営上のポジションも説明されているため概念的には明確だが、現場を向いている経営者にとって抽象的で分かりにくいことは否めない。「我々は何者か」や「世界が求めるニーズは何か」という質問に対して、答えを出せる経営者はどのくらい存在するだろうか。

2-2. 企業におけるパーパスの実態

日経 BP コンサルティングが発表した『企業の社会的存在意義（パーパス等）浸透レポート』（2022）という調査がある。

この調査は、情報処理サービス、銀行・保険・証券・信販、商社・卸売・小売、電機・精密機械、建設・土木、食品など、多種多様な業種に勤める 547 名を対象に「企業の社会的存在意義」について質問したもので、所属企業の規模も 100 人以下から 1 万人以上まで様々である。

その中から、パーパスや社会的存在意義を社内に発信する立場の人（経営層や広報など）80 名を抽出し、パーパスを含む社会的存在意義の社内浸透について感じている課題（複数回答）を調査したものが以下の図である。

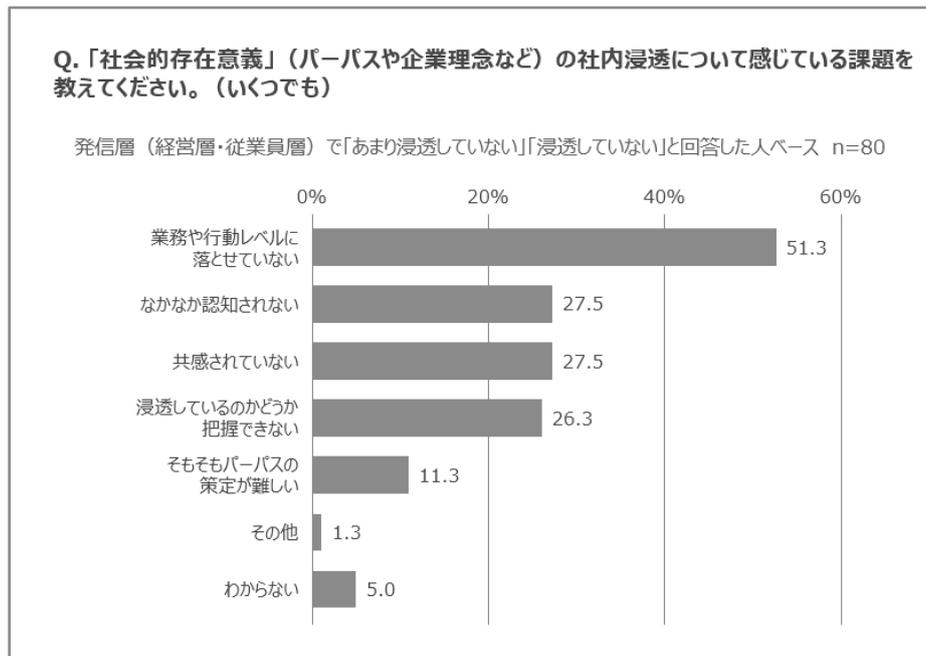


図 2 浸透の課題

（出所）日経 BP コンサルティング. 『企業の社会的存在意義（パーパス等）浸透レポート』（2022）

P7 より抜粋して筆者が作成

結果としては、過半数が「業務や行動レベルに落とせていない」と回答。また、4 人に 1 人以上の割合で「なかなか認知されない」「共感されない」と企業理念そのものが浸透していないことを課題と感じており、1 割以上が「そもそもパーパスの策定が難しい」と回答している。

正に冒頭で触れた筆者の得意先のように、パーパスや経営理念の策定そのものに手を焼いている経営層が存在するのである。

パーパスや企業理念の策定や浸透は、なぜこんなにも難しいのか。

2-3. なぜパーパスは分かりにくいのか

ここで筆者は一つの仮説を立てた。

パーパスや企業理念が分かりにくく、策定しにくいのは、「誰に対して何を言う（する）べきか」が明確になっていないからではないかと考えたのである。

前出の『BCG 次の10年で勝つ経営』（2020）によれば、存在意義とは「我々は何者か」と「世界が求めているニーズは何か」から導かれると書かれているが、そもそも「世界が求めているニーズ」を把握することが難しいだろう。それどころか、「我々は何者か」を語る経営者もそう多くはないと思われる。

「自分は何者か」なら分かるかもしれないが、「我々」とか「世界」という多数の人間を含んだ表現では、対象が曖昧になるのも仕方がない。まして「世界が求めているニーズ」と言われても、想像できないだろう。ニーズというものは通常、「要求」という行為があって初めて伝わるからである。

目の前にいる人間から「これをやってくれ」と要求されているなら分かるかもしれないが、世界の要求を聞いていない状態では理解できないのも仕方がない。

恐らく、ここで言われている「世界が求めているニーズ」とは、ハンディキャップを抱える人もマイノリティも含めた「すべての人」と、その人たちの多様な価値観が求めている「持続可能な未来」という、膨大で包摂的な課題のことだと思われるが、このような抽象的な課題を理解できるのは一部の経営者に留まるがゆえに、前述のようなアンケート結果になる。

したがって筆者は、この曖昧な状態から「誰に対して何を言う（する）べきか」を明確化して、パーパスが策定しやすいフレームワークを作成しようと考えた。

次は、この「誰」と「何」について、ブランドコミュニケーションの観点から考えていく。

3. ステークホルダーとブランド価値

3-1. ブランドとは

ブランドとは何か。

『グロービス MBA マネジメント・ブック』（2008）によれば、「競合相手やその製品・サービスとの違いを明確にするために用いられる名前、言葉、デザイン、シンボル、またはそれらを組み合わせたもの」と書かれている。またブランドの機能として、製品を認識するための「識別」機能、過去の購買経験や評判に基づく信頼を担保するための「品質保証」機能、ブランドの持つ満足感やイメージを示す「意味づけ」機能の3つを挙げている。

これらはブランド側を主語にした説明であり、製品に付されたネーミングやロゴが他のブランドとの識別を可能にし、ブランドがサービスの品質を保証しているということだ。

一方で顧客側は、ブランドの識別機能や品質保証機能を信用し、サービスに期待している。飲食店などの後払いの場合を除いて、大抵は製品を消費する前に、購入するタイミングで代金を支払うことができるのは、サービスに対しての信用があるからだ。例えばコーラを飲もうと思ったら、「飲む前に代金を支払う。当たり前の話だが、代金を支払う時点ではコーラの味を確認できないのだから、「未確認の状態」で代金を支払うことになる。我々消費者は、「製品購入後に期待通りのサービスが提供される」と信じているのである。

もしもコーラを買って飲んだはずなのにコーラの味がしなかったならば、次回もう一度コーラを買う気になるだろうか。顧客の期待に応えられなかったとき、ブランドは信用を下げることになる。

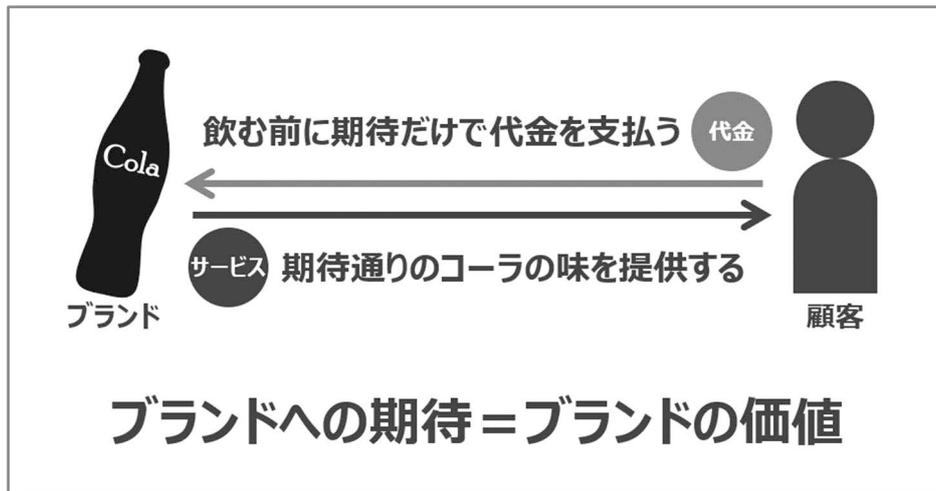


図3 顧客のブランドへの期待

(出所) 筆者作成

つまり顧客側を主語にした場合、「顧客はブランドに期待している」となり、この期待値のことを「ブランド価値」、期待値を高める作業を「ブランディング」と筆者は考えている。

では、期待値を上げる相手は顧客だけで良いのだろうか。

3-2. ステークホルダーが変化

上記のような「ブランドが期待値を上げるべき相手」を、通常「ステークホルダー」と呼ぶ。

かつての貨幣による資本主義が優勢だった時代には、貨幣を持つものを重要視する企業も存在した。つまり、企業に対してお金を費やしてくれる人＝顧客と株主がステークホルダーである、という認識の企業である。顧客の期待値を上げるべく、高品質、低価格、短納期への QCD の向上を目指してスペックによるブランド競争を激化させる。一方で企業が貨幣を支払う相手＝従業員や仕入れ先企業には、ブランドを強くするための協力を要請する。

こうした競争の結果、いくつかの疲弊した企業においては産業公害や事故、事件などの不祥事と多くの被害者も生むことになった。またその産業構造がもたらした大量生産・大量消費の結果、環境破壊というマイナス面も表出させた。

しかしながら、このような不祥事が知られているのもメディアの報道に載ったからである。実際にはもっと多くの事件や事故が起きていたとしても、報道されない限り当事者のみが知るところであって、多くの人々にとっては無関係な出来事であった。

ところが 21 世紀に入り、ネットや SNS の登場で一気に可視化されることとなる。それにより、直接的に被害を被った人たち、または被る可能性のある人たちだけでなく、今までは無関係だった人たちまでもが、自身との関係性を感じて異議を唱えるようになった。そしてその声はネットに乗って世界中に配信され、それを見た人たちからの反響が呼応すると、やがて炎上という事態にもなる。

かつての社会でも従業員や協力会社も含めて関係者すべてをステークホルダーとする会社は多数存在したが、この段階に来てさらに、間接的な関係も含めて「地球上のすべての人がステークホルダーである」という考え方が強くなってきたと思われる。

この考え方の一端には、少子高齢化による労働力人口の減少や生産と消費の減退、資源の限界など

様々な経済的要素もあるだろう。今まで顧客や労働者として認識されにくかった人たちも多様性の観点から人的資源や消費者として捉え、限りある食料やエネルギー資源を枯渇させないために地球環境との共存を考えるなど、持続可能な社会を志向するようになったのではないだろうか。

このようにステークホルダーが「すべての人」になり、ブランドがすべての人の期待値を上げなくてはならなくなると、前出の「世界が求めているニーズ」という言葉も理解しやすくなるだろう。しかしまだニーズの内容が不明確である。

3-3. ステークホルダーの求めるものが変化

ステークホルダーは何を求めているのか。もちろんステークホルダーの立場によって求めるものが異なることは当然であり、前出の『BCG 次の10年で勝つ経営』（2020）においても、ステークホルダーを、顧客、従業員、取引先、社会、投資家の5つに分類してそれぞれにとっての「良い会社」になる方法が示唆されている。

しかし、投資家は株式公開企業にしか該当せず、取引先や協力会社は事業によって異なる立場になり得るため、筆者は近江商人の唱える「三方よし」を参考にしたいと考える。「三方よし」もまた「パーパス」同様、「SDGs」や「ESG」と同じソーシャルグッドの文脈で語られるワードであり、売り手（従業員）よし、買い手（顧客）よし、世の中（社会）よし、の3つを指している。

この三者が求めるものは、ここ数十年の間に変化した、と筆者は考えている。先述したように、かつての「スペックによる競争の時代」ではなく「価値観を志向する時代」となったからである。

図4で示したようなかつての製品やブランドに期待したサービスは、機能価値をメインとしたモノ消費であったが、物的欲求が充足してくると体験価値を重視したコト消費が増え始め、付加価値を求めるようになる。

コーラで例えるならば、最初は味や清涼感を求めていたが、やがて味という機能を超えて、CMで流されるようなコーラを飲むシーンのイメージや、飲む相手や場所といったシチュエーションを含めて消費するようになる。

そして現在、コーラの生産において環境保護やフェアトレードにも留意しているか、といったブランドの思想や哲学にも共鳴することで、そのブランドを選択している自分への納得感や自己承認まで満たされる消費スタイルへと変貌を遂げた。いわゆる「意味の消費」である。

上記の「価値観」は主に「顧客が求めるもの」について言及したように見えるが、実は従業員や社会もまた同様の原理によって動いているのではないかと考えている。理解して、納得して、同意できるか。それによってステークホルダーにとってのブランド価値や信頼性が形成されるのではないだろうか。なぜならばステークホルダーにとっても、ブランドに失望することなく持続可能な信頼関係を築けるほうが心地良いからである。

持続可能性を問う現在のような「サステナブル時代」においては、刹那的な消費関係ではなく、長く付き合い続けられる共存共栄の関係がブランド価値を高めると筆者は考える。

つまり、ステークホルダーとのサステナブルな未来にコミットした合意形成をもって「世界が求めるニーズ」に応えたといえるのではないだろうか。

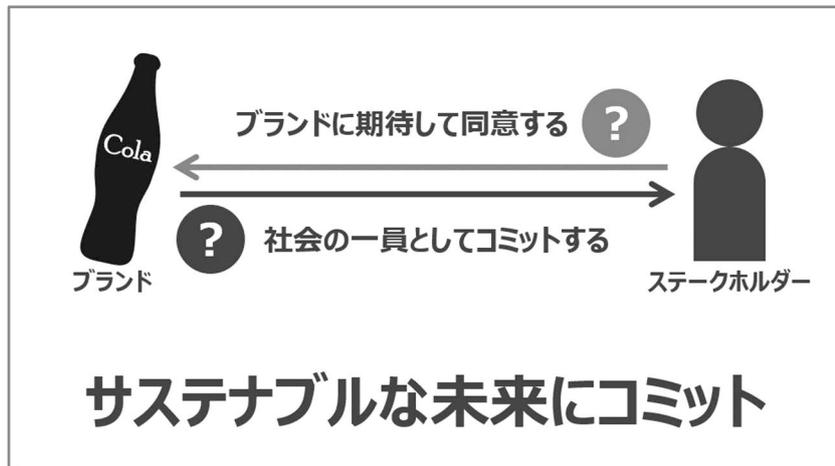


図4 ステークホルダーのブランドへの期待

(出所) 筆者作成

4. ISM 構造

4-1. ISM 構造の概要

ここまで説明してきたように、「誰に何を言う（する）べきか」については、従業員と世の中と顧客それぞれに、共存共栄できるような関係構築をすること、と解釈できる。

そこで筆者が提案するフレームワークが「ISM 構造」である。

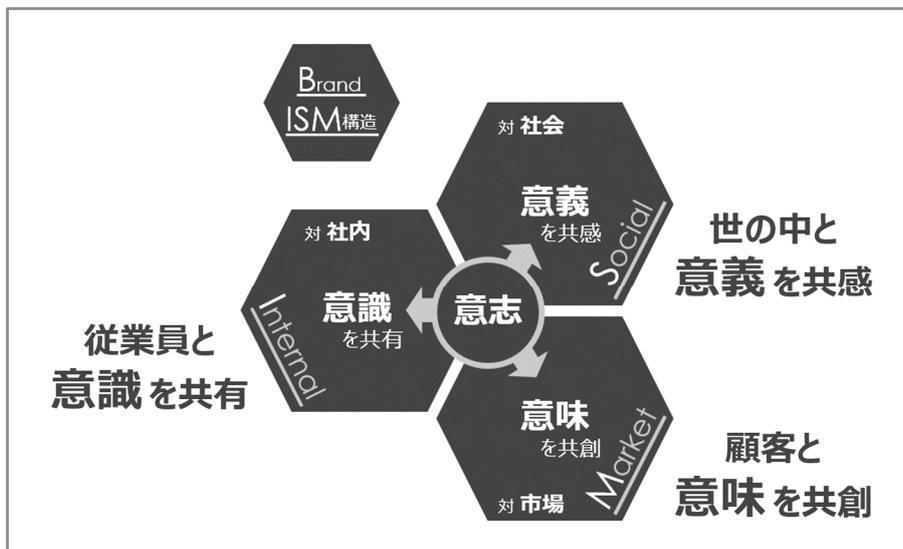


図5 ISM 構造 概念図

(出所) 筆者作成

Internal（対社内）では従業員と「意識を共有する」ために、Social（対社会）では世の中に「意義に共感してもらう」ために、Market（対市場）では顧客と「意味を共創する」ために、それぞれコミュニケーションを構築していくことを目的としてフレームワークを作成した。

BCG（2020）では、ビジョン・ミッション・バリューすべての最上位にパーパスを位置付けていたが、これらを自分基点で考えるのは難しいと考えたための本提案である。分かりやすさと策定しやすさを最優先して、コミュニケーションの対象を極力シンプルな3つに分類することで、それぞれに対するメッセージの目的を明確化した。「社内も市場も社会に含まれるのではないか」などの疑問もある

と思うが、重なり合う部分は一旦無視して、デフォルメされた状態をシンボリックに捉えることで、策定しやすさが生まれると考えている。

分かりやすい三者三様の相手、その相手と共につくる未来、必要な合意形成、そのためのコミュニケーション。この4つを導き出すことができれば、誰にでもブランドコミュニケーションの戦略図が書けるのではないだろうか。

4-2. Internal（対社内）

Internal（対社内）のコミュニケーションとしては、主に従業員とのサステナブルな共存関係にコミットし、企業運営において「共に成長していくこと」を目的とした合意形成を目指す。共に成長していくためには「意識を共有する」必要があり、「共に目指すべきゴール」を描かなければならない。そのゴールのことを「ビジョン」と言い換えることができる。

4-3. Social（対社会）

Social（対社会）のコミュニケーションとしては、世の中の様々な人や環境のサステナブルな未来にコミットし、企業の社会的責任として「未来への持続可能性」を目的とした合意形成を目指す。社会の一員として参加するためには「意義に共感してもらう」必要があり、「その企業が社会において何の役に立つ存在であるのか」を示さなければならない。それを「パーパス」と言い換えることができる。

4-4. Market（対市場）

Market（対市場）のコミュニケーションとしては、刹那的な機能消費に留まらず、そのブランドのファンでいることの価値にコミットし、「ブランドへの期待感の向上」を目的とした合意形成を目指す。ブランドへの期待感を向上させるためには、ブランドロイヤリティの「意味を共創する」必要があり、思想や哲学などに裏付けられた「ブランドの真の価値」を定義しなければならない。それを「バリュー」と言い換えることができる。

5. ISM 構造の活用

5-1. フレームの使い方

ISM 構造のフレームワークの開発にあたっては、「パーパスやビジョンを、自分基点で策定するのは難しい」という問題点を解消するために取り組んだため、基本的にはコミュニケーション相手の気持ちを想像して策定することを想定している。したがって、最初に設定する「意志」以外は、すべて相手の顔を思い浮かべながら取り組むことが望ましく、「意志」以降の策定順序については、直接顔を見ることができるであろう「Internal（対社内）」から始めると策定しやすいと思われる。利害関係をダイレクトに含んでトレードオフになりやすい「Market（対市場）」の策定が一番難しいため最後に回して、2番目は「Social（対社会）」の策定を勧めたい。そこでパーパスを策定した後、それにしたがってブランドバリューを策定すると思想が表出しやすくなるのではないだろうか。

5-2. 最初に「意志」を設定

最初に中央の「意志」を設定する。これについては、企業理念の転用でも経営者の思想でも構わないが、利己的な願望ではなく、起業したときの志のようなものが望ましい。この部分が揺らぐと全体が台無しになってしまうため、半永久的に変わらない、「これだけは譲れない」といった芯の通った哲

学が良いと思われる。

5-3. 2 番目に「Internal（対社内）」のビジョンを策定

「意志」の次は、「Internal（対社内）」のビジョンを策定する。その際、社内の様々な従業員の顔を思い浮かべ、可能なら社内でヒアリングをしても良いと考える。従業員は最も長く付き合う相手であり、ISM の三者の中では直接意見交換ができる唯一の相手でもあるため、十分に議論を重ねて入念に策定すると良いだろう。

ここで重要なのは、最初に決めた「意志」との擦り合わせを行うことである。意志とビジョンが一貫していないと、後で言行不一致の事態や離職を招く可能性があるため、必ず従業員にも経営者の哲学を理解してもらい、その上で従業員と共に成長できる未来像＝ビジョンを描くことが望ましい。

5-4. 3 番目に「Social（対社会）」のパーパスを策定

「ビジョン」が決まったら、次に「Social（対社会）」のパーパスを策定する。対社内の場合と異なり必ずしも相手と直接対話できるわけではないため、可能な限り想像力を働かせる必要がある。

その際、できるだけ自分から遠い存在のことを思い浮かべると良い。身近な存在については想像しやすいが、自分と縁遠い存在ほど取りこぼしやすく、それによって炎上の種になりやすい存在だからである。SDGs などで取り上げられる属性にハンディキャップや LGBTQ といったマイノリティが多いのは、中央値に属するマジョリティから遠い存在として取りこぼされてきたからに他ならない。

例えば、経営者の哲学や自社のサービス、従業員とともに目指すビジョンは、マイノリティの人たちの役に立つだろうかと考えてみる。そのときに「その人たちにとって、こんな存在として役立つ」という姿が想像できたなら、それが存在意義＝パーパスになりうると考えられる。

老若男女、動物、魚、地球環境など、あらゆる存在を対象として俯瞰して見たときに、当該ブランドがそれらと共存していくために「どんな存在として役立つか」。それこそがパーパスになるだろう。

5-5. 4 番目に「Market（対市場）」のバリューを策定

最後に「Market（対市場）」のバリューを策定する。ビジョンもパーパスも決まった後なので、比較的策定しやすいのではないだろうか。

ビジョンが描くブランドの将来像と、パーパスが定義する社会での存在意義をバックグラウンドに、機能価値とは別のブランド価値、ユーザーがそのブランドを支持し続ける意味を考えれば良いのである。言い換えれば、ファンにとっての「プライド」のようなものかもしれない。当該ブランドのファンが製品を指して「このブランドに一貫しているこういうところが好きです」と言ってもらえる概念が「ブランドの真の価値」である。

6. 今後の課題

以上が ISM 構造の分かりやすさ、策定のしやすさに関する考察である。

しかしながら本フレームワークは、すでに幾人かの経営者から「分かりやすい」との評価を得ているものの、n 値のあまりの少なさゆえエビデンスとは程遠く、個人的な検討の域を出ない。

さらに多くの経営者に試してもらうことで、今まで策定していた方法論やフレームワークと比べて分かりやすくなっているか、改良の余地があるかなど、様々な意見を聞き、議論していくことを今後の課題としたい。

参考文献

秋池 玲子・木村 亮示・佐々木 靖・東海林 一・竹内 達也 (2020). BCG 次の10年で勝つ経営 日本経済新聞出版
グロービス経営大学院 (編) (2008). グロービス MBA マネジメント・ブック 改訂3版 ダイヤモンド社
小稲 義男・山川 喜久男・竹林 滋・吉川 道夫 (編) (1985). 新英和中辞典 第5版 研究社
日経 BP コンサルティング(2022).企業の社会的存在意義 (パーパス等) 浸透調査レポート

【著者連絡先】 杖村紳吾 : shingo.tsuemura@moon-labo.com

A Discussion of the "Understandability" of Formulating Purpose in “ISM Model”

Shingo TSUEMURA
(MOON-LABO)

Abstract

This paper is a discussion of the "understandability" in the "ISM model". "ISM model" is a brand communication framework designed to enable anyone to formulate abstract concepts such as Purpose, Vision, and Values, and was developed for managers struggling with Purpose management and branding in the sustainable era. How easy it is to understand is important for more managers to utilize it, and we will discuss the definition of brand, changes in stakeholders, comparison with other frameworks, and mention and discuss the specific formulation process targeting internal, social, and market segments.

Key words: Brand, Communication, Framework, Sustainable, Purpose