

スタートアップ・中小企業のパーパスブランディング

ここまで国内大企業の事例を取り上げてきたが、パーパスブランディングは大企業だけのものではない。スタートアップ、中小企業では自社の商品やサービスの認知が弱い場合が多く、だからこそ自社がなぜ存在しているのかという理由を明確にし、そのための商品づくりやサービス展開、またCSR活動を推進し、社会にアピールしていくことが企業発展のために非常に有効である。

本稿ではスタートアップ、中小企業における事例を2例取り上げ、そのうちユニファ株式会社については取締役 CFO 星直人氏にお話をうかがった。

1. 保育・育児関連の社会課題解決を目指すユニファ

(1) 会社・サービス概要

ユニファ株式会社（東京都千代田区、従業員数約200名 [2022年4月現在]、資本金40億9,564万円 [資本準備金含む]）は、保育・育児関連の社会課題の解決を目指すスタートアップである。

事業内容は、保育施設向け総合ICTサービス「ルクミー」シリーズの企画、開発、販売、運営、「スマート保育園・スマート幼稚園・スマートこども園」構想の推進・展開、AIやIoT等を用いた保育関連テクノロジーの研究開発となっている。

このうち「ルクミー」は創業当時のフォトサービスに端を発し、保育現場の業務負荷軽減、保育の質や保護者コミュニケーション支援、そして園・施設の運営支援を行う。全国の保育施設におけるサービス導入数は、23年1月時点で15,000件を超え、60カ所の自治体に導入されている。

(2) パーパス・バリュー新設の意図

着実にユーザー数を伸ばしてきた同社だが、創業から7年を迎えていた20年4月にコーポレート

ロゴを刷新、パーパス、バリューを新設している。

パーパスは、事業構想などを踏まえ、「家族の幸せを生み出すあたらしい社会インフラを世界中で創り出す」としている。

またバリューは、パーパスの実現に向け社員が重要視する価値観として、「One More Step もう一步深く、もう一步遠くへ」、「Play Fair 議論を恐れるな、未来が逃げる」、「Triple Win ユニファ良しが、顧客良しで、社会良しへ」の3つとした。その意図として星氏は次のように語る。

「本質的な理由は、弊社には元々ミッション・ビジョン・バリューが存在していたのですが、事業の成長とともにずれが生じてきたためです。創業当初はフォトサービスから始まっていて、『家族コミュニケーション』というワードを使っていましたが、その後、ヘルスケアサービスやICTサービスも加わってきたため、事業の実態に即したものが必要なのではないかと考えるようになりました。また、ミッション・ビジョン・バリューの3階層よりも、よりシンプルにした方が社内に浸透しやすいのではと考え、パーパス・バリューの2階層としました。」

「もう一つは当社の大きな経営課題の一つに、『採用力の向上』があったのですが、『家族メディアコミュニケーション』という表現では限定された対象にしか響かず、そのため応募者数にも、内定承諾率にも課題がありました。そこで当社が目指す世界観を伝えるには、もう少し長期的な表現で、広範な対象に届く言葉が必要との考えもありました。」

(3) 浸透のカギは「胆力」

パーパス・バリューの策定後、まずアウター向けに行ったのは、新コーポレートロゴを踏まえ、パーパス運営を訴求するホームページでの発信で

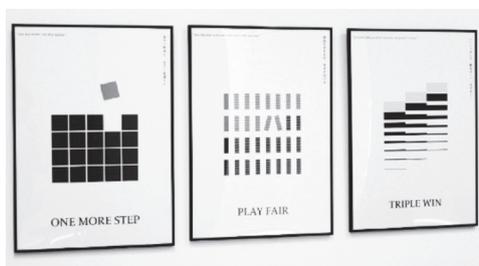
ある。また、PRリリース後には採用促進策として人材紹介会社への説明も行った。

一方、同社ではインナー向けの施策にも力を入れている。その一つが半期に一度開催される、全社の業績や戦略、各部署の取り組みの共有を図る全社総会での取り組みである。

「新パーパス・バリューの策定時には、まずなぜ変えるのか、旧ミッション・ビジョン・バリューとの違いは何なのかを説明した上で、バリューについて自分がとるべき行動を考えるワークショップを行いました。また、パーパス実現のため重視しているバリューを体現した人を称賛する『Unifa Award』を企画。毎回社内投票を行い、役員との議論を経て選出された人を総会の場で表彰しています。受賞理由や表彰者のコメントも紹介され、情報共有を図っています。」(星氏)

バリューに関してはポスターやシールも制作し、打合せブースなど社内の至る場所に掲示している。

■3つのバリュー社内ポスター



出典：ユニファ開発者ブログ

さらに採用段階でも、必ずパーパス・バリューを説明し、入社後にギャップを感じないよう、価値観の合う人に納得して入社してもらうような配慮も行っている。結果、スタートアップではなかなか採用しにくいような経歴の優秀な人材が採用できるようになったという。

パーパスを浸透させるためのカギについて星氏

は、「『胆力』が大事です。覚悟を決めて発信し続けること以外にないと思います。折に触れ、耳にする、目にするような工夫が必要です。策定から3年が経過しましたが、当社の社員でパーパス・バリューを言えない社員はほぼいないはずで、社長も折に触れ発信していますし、社内会議などでもバリューのワードが使われる機会が多いと思います。」と語る。

(4) マテリアリティの公開

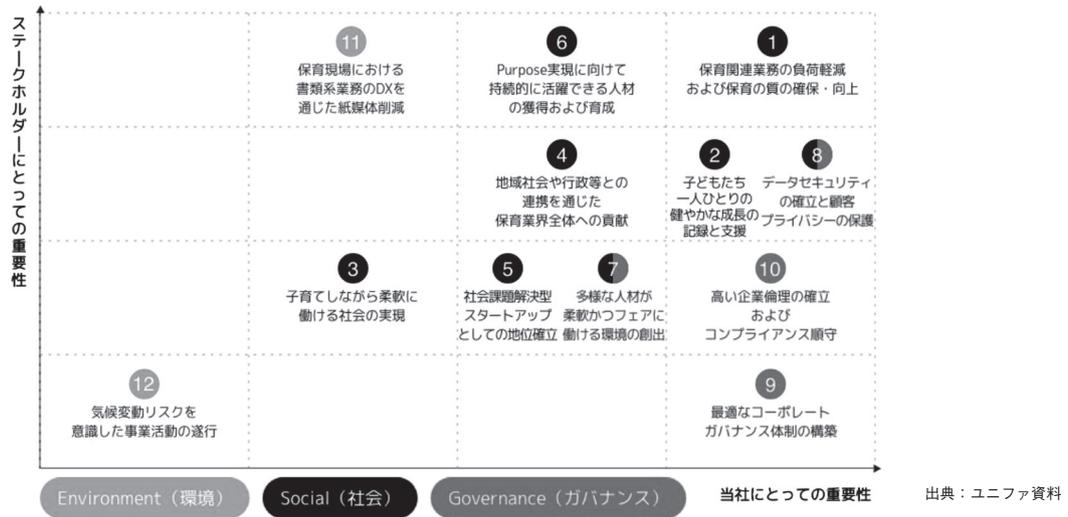
昨年、同社ではパーパスの実現に向け、さらに踏み込んだ取り組みとして「マテリアリティ（重要課題）」を特定し、今後の取り組み予定を公開した。

その背景には、昨今、企業が中長期的に成長しながら持続可能な社会への貢献を目指すため、企業活動に関わるステークホルダーからの要請を正しく理解し、ESGを重視した経営を行うことの重要性が世界的に増している流れがある。

また、社内的な理由もあると星氏は言う。「パーパスは長期的な指針であり、いわば北極星みたいなものです。言葉としてはすばらしいが3～5年先の具体的な目標にはなり難いので、経営リソースの制約がある中で、弊社が何を重要課題として取り組むのかを言語化して優先順位をつけることによって、社内での認識を深めたいという意味もあります。スタートアップとしては非常に珍しい取り組みだとの評価を受け、上場会社を含め他社からの問い合わせも多く受けています。」

今後は、特定したマテリアリティをもとに、モニタリング項目や具体的な取り組み内容を設定し、中長期的視点から推進していく。今後の社会情勢の変化や自社の事業フェーズの変化を鑑み、マテリアリティの内容は定期的にレビューを行う予定である。そのためにも、継続的にステークホルダーとの対話を行っていく考えだ。

■図表1 ESGを意識したマテリアリティ（重要課題）マップ



最後に星氏は、スタートアップがパーパスブランディングを行うことについて、「大企業に比べると社員が少数なので、意思決定スピードが速く、パーパス策定までのスピードも速い。また、創業まもなく、変化も大きい企業として目指す方向性が固まっていない場合が多く、言語化することで社員一同が同じ方向に向かえる点が有効だと思えます。」と語ってくれた。

2. 環境印刷やSDGs経営に取り組む大川印刷

(1) パーパス策定理由

神奈川県横浜市の株式会社大川印刷（資本金2,000万円、従業員40名 [2022年3月現在]）は創業1881年の医薬品添付文書、食品包装紙、パンフレットやカレンダーなどの印刷を行う老舗企業である。

同社は1990年代、バブル崩壊の影響で売上が減少する中、競合他社との激しい価格競争に巻き込まれ、厳しい経営状況に置かれていた。

そんな中、元々環境経営に関心のあった現社長の大川哲郎氏は工場の環境対策に着手。その後、企業の社会貢献・CSRを研究し、2004年印刷業で社会課題を解決する「ソーシャルプリンティングカンパニー®」をパーパスとして掲げた。働くことで得られる幸せ、「人の役に立つこと」「人に褒められること」「人に必要とされること」を追求する組織風土を目指したのである。

その理由は、企業の持続的な成長のためには「自社はなぜ存在しているのか」を明確化し、地域や社会に必要とされる企業を目指す必要があるとの信念からである。

(2) 社員がSDGs・経営計画を自分ごとに

その後はCSR活動に取り組むとともに、環境や人体に有害なVOC（揮発性有機化合物）を含まないノンVOCインキの導入、違法伐採材料不使用のFSC森林認証紙を積極的に使用するなどの取り組みを推進。そして国連サミットでのSDGs採択をきっかけに、これを自社の更なる飛躍につなげられる取り組みであると考え、SDGsを経営計画の中

核に定め、SDGs 推進プロジェクトチームを発足させている。

その仕組みはこうだ。大川印刷では SDGs 経営の実践には、トップダウンではなく、ボトムアップ型の経営計画策定が必要になるとの考えから、年1回「SDGs 経営計画策定ワークショップ」を120分×4日間で開催している。これは社員同士で4つのテーマ（①うまくいっていること、②うまくいっていないこと、③やってみたいこと、④その障害になっていること）について話し合い、その回答をSDGsの17のゴールと結び付け、グルーピングし、経営に活かすものだ。ポイントは③で、既存事業をSDGsのゴールに紐づけるのではなく、各自の課題意識を全体共有した上で、会社の未来目標を設定する。

このワークショップからプロジェクトチームが立ち上がる。社員は「自分が貢献することを“責任を伴う約束”として宣言すること」を条件に、どのプロジェクトにも参加が可能である。

こうしてSDGsや経営計画を社員が他人ごとではなく、自分ごとと認識することで、計画に対する経営層と社員との理解差をなくし、会社全体が現実感を持ったSDGs経営を実現している。

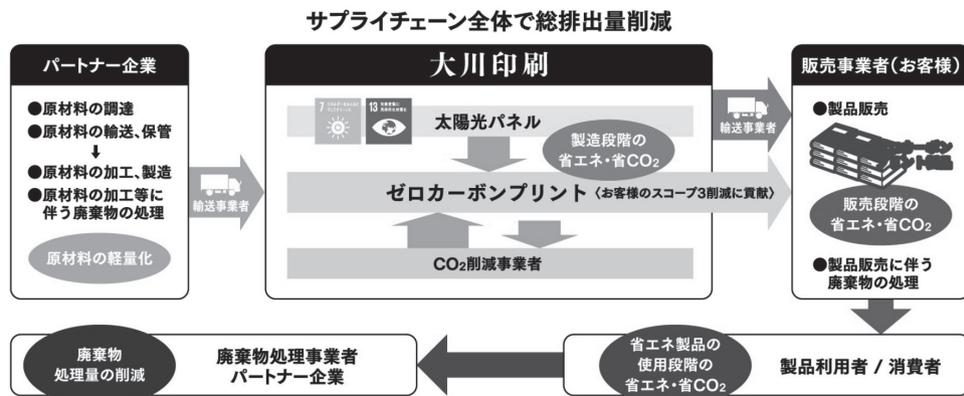
16年には、「J-クレジット制度」を利用して、森林育成事業や温室ガス吸収事業により創出されたクレジットで、自社の印刷事業により排出される年間のCO₂の全量を相殺する「ゼロカーボンプリント」を開始した。さらに19年には、本社工場屋上の太陽光パネルで自家発電、不足する電力は風力発電の電力を購入し、本社工場全体の「再生可能エネルギー100%化」を実現している。

上記取り組み以外にもSDGsに関する広報、ノベルティ頒布、講演会などを積極的に実施している。

その結果、SDGsやESGに関心の高い大手企業や外資系企業などからの問い合わせなどをきっかけに、17～19年の3年間で175件の新規顧客を獲得。現在は、こうした「環境印刷」の取り組みを、自社だけでなく、印刷業界やサプライチェーン全体に広げる方法を模索している。（図表2）

いち早くパーパスを掲げ、社会課題を解決する事業へと舵を切った大川印刷。「社員が元気になること」を第一義とし、一人ひとりが自分ごととして社会を捉え、事業をつくることのできる企業こそが世の中から選ばれるという信条を大切に、これを体現している企業といえる。

■図表2 大川印刷のCO₂排出量を削減する取り組み



出典：経済産業省中小企業庁「ミラサポ Plus」