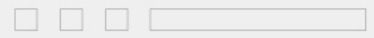
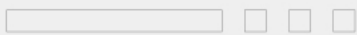


# TOKEN EXPRESS



大企業と対等に話ができる！  
そのまま使えるビジョン・ミッション作りの要点

<https://token-express.com/>

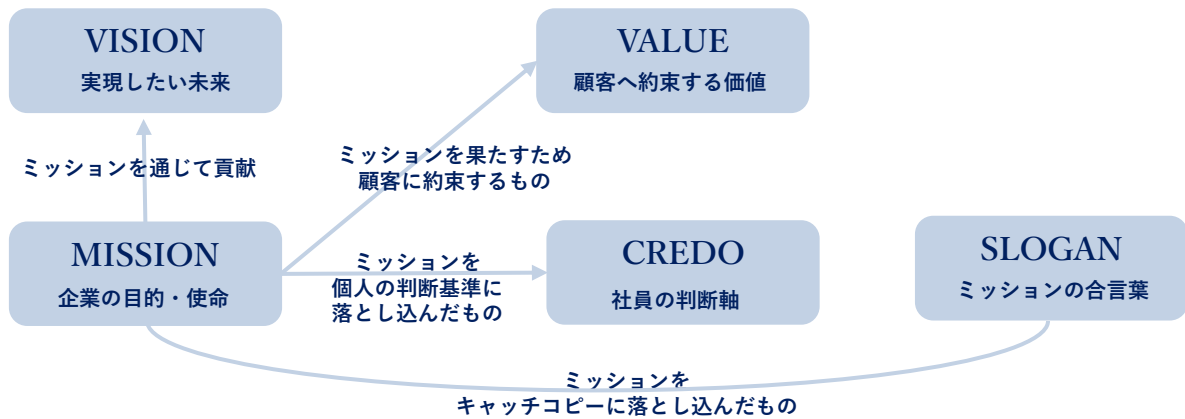


# ビジョン・ミッションってなに？

書籍や企業のウェブサイト、最近ではニュースでも見かける言葉となった「ビジョン」と「ミッション」。よく見る言葉ですが、それぞれの知名度はまだ限定的です。ビジョンとは具体的にどのような役割を果たすのか、ミッションとの違いは何か。明確には説明しづらいのではないのでしょうか？このガイドでは、それらの違いと作る意義、そして作る際のポイントをお伝えします。

## VISION ビジョン

**ビジョン**とは、各企業が事業を通じて、実現すべき未来予想図や将来的に成し遂げたいことを描いたものです。ビジョンは「〇年後、世界はこうなっているはずである」という、今後世界がどう変化していくかの見通しと、その上で「自社がどのような貢献を果たしていくのか」の2要素でできています。企業が描くビジョンは、会社の使命である**ミッション**を果たした結果として、達成の期待が持てる未来であることが重要です。



## MISSION ミッション

**ミッション**とは、企業が果たすべき使命や目的を言葉にしたもので、組織が存在する目的を定めたものです。パーパスと呼ばれることもあります。スローガン、クレド、バリューを考える際には、まずビジョンとミッションを考えます。

## SLOGAN スローガン

**スローガン**とは、会社が果たしたいミッションを、キャッチーな合言葉で言い表した掛け声です。一般顧客向けの広告にも活用できるわかりやすさが特徴で、ビジョン・ミッションの認知度向上に貢献します。

## VALUE バリュー

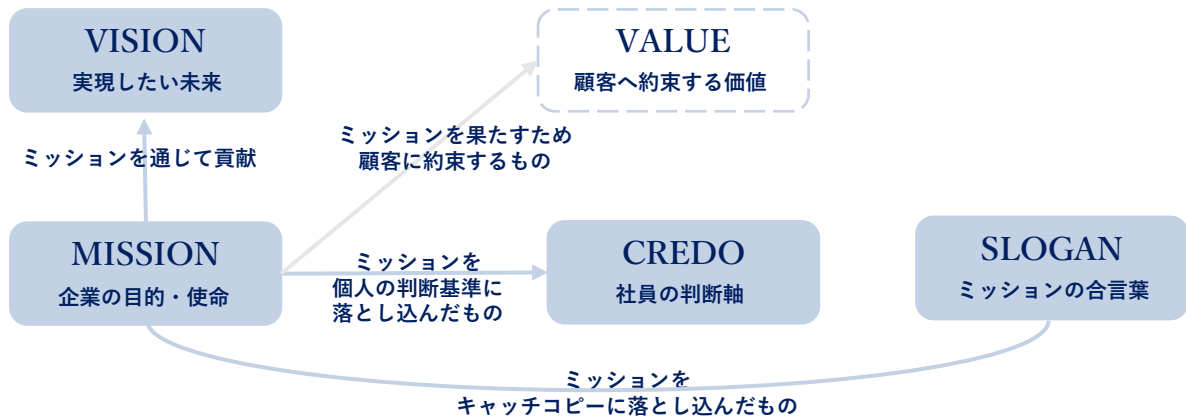
**バリュー**とは、ミッションを達成するために、企業の重要な関係者のひとつである顧客へ約束する「価値」です。ビジョン・ミッションよりも具体的に、顧客に良い取引を予感させる、簡潔な言葉が選ばれる傾向にあります。

## CREDO クレド

**クレド**とは、ミッションを社員ひとりひとりのレベルで、日頃から大事にすべき心がけ、行動指針を表したものです。フィロソフィーと言われることもあります。ビジョン・ミッションより具体的に、学校の校則のように、社員個人レベルが守るべき判断軸を示します。

# 事例でわかるビジョン：TOKEN EXPRESSの場合

ここでは、弊社「トークンエクスプレス」の事例をもとに、ビジョン・ミッション・スローガン・クレドを見ていくことで、事例からそれぞれの違いや共通点をご覧ください。



## VISION ビジョン

ビジネスによる社会的価値の創出をみんなが目指す世界

※ 企業の役割として、顧客・株主利益の追求と雇用創出以上のものが期待される未来が来ると、弊社では確信しています

## MISSION ミッション

社会的価値と収益性を両立するビジネスに必須となるサービスの提供

## SLOGAN スローガン

「社会的価値」をビジネスのチカラに

## CREDO クレド

### 信念とこだわり

当社のメンバーは、それぞれの信念とこだわりをもって仕事に取り組みます。それらがあってこそ、革新が生まれると考えます。

### ポジティブ

当社のメンバーはあらゆる物事をポジティブにとらえます。ポジティブさから創造性が生まれ、生産性が高まると信じます。

### 利他意識

当社のメンバーは自らの力を他者のために活かすことに喜びを感じます。他者のための行動は、想像以上の力を発揮させます。

ビジョン、ミッションといった用語は世界で統一されたものではなく、PURPOSE（会社が存在する目的）、VALUE（企業が大事にする価値）、PRINCIPLE（企業の行動原則）など、ほかの言葉で表現する企業もあります。また、ビジョン、ミッション、クレドなど、すべての要素を備えなくてはいけないわけでもありません。

事例をご覧ください。事例をいただくことで、ビジョン・ミッション・バリュー・スローガン・クレドがどのように互いに繋がっているか、会社の世界観を表現しているかを感じていただけたかと思えます。次のページからは、そのなかでも最も重要な、ビジョンの作り方を見ていきましょう。

# ビジョンを持つメリット

大きな会社、ヒットしている会社だからといっていいビジョンがあるわけではありません。ただし、ビジョンができれば「売上の先」、中長期的に取り組むべきことを社員が自発的に描けるようになります。

## ビジョンがないと……？

ビジョンがなくてもヒット商品・サービスは生み出せますが、ビジョンがないと「売上を作ったその先に、会社はどういった未来を作っていくべきか」展望が作れません。

会社のために、次はどの一手を打つべきかが見えていないなかで、短期的に上司が気に入る案だけを出してしまい、**継続的な成長や、世代を超えた事業継承でつまづきやすくなります。**

V.S.

## ビジョンを作れば……！

ビジョンがあれば、社員ひとりひとりが「自社にとって何が理想なのか」を理解して行動できるようになります。

100年以上続く会社の共通点に「ビジョンがある会社」が当てはまると、米国コンサルタントのジェームズ・C・コリンズは述べています。ビジョンがある会社は**社員が一貫した商品・サービスを提供しつづけられるため、継続的に繁栄できる**のです。社員の自発的な行動の積み重ねによって、企業のブランドも生まれやすくなります。

## さらに、短期的に「目に見える」メリットも！

### 1) メディア露出増加

ビジョンが明確な企業は広報のメッセージが一貫性を持つため、メディアが会社へキャッチフレーズをつけやすく、取り上げやすくなります。メディアに取り上げられた際も、全社員が一貫したメッセージを発信できるため、自社ブランディングにブレがありません。そのため、お客様やお取引先に自社ブランドを認知していただきやすくなります。結果として、露出増加、認知度向上、新たな取引の可能性と、多方面から売上へ貢献できるのです。

#### たとえば……

- ・（中小企業であれば）大企業とも対等に取引しやすくなる！
- ・大型イベント・シンポジウムで取り上げられる！
- ・ビジョンに惹かれて優秀な人材が獲得しやすくなる！

ESG投資は、2006年に国連事務総長が提唱した**責任投資原則**(※)をきっかけに広まったものです。

(※) 環境や社会課題、企業統治など財務指標に表れにくい問題への取組状況も、投資家が配慮すべきとする指針

### 2) 投資先の環境・社会面等への配慮を重視する投資家から、プラス評価を得やすくなる

ビジョンに環境・社会面などへの配慮を含めることで、環境・社会面における自社の活動を説明しやすくなり、ESG投資、インパクト投資等を手がける投資家からプラス評価が得やすくなる社会が来ています。

### 3) プロダクトのその先を社員が作れる

ヒット商品・サービスが生まれても「その先」でつまづく企業は少なくありません。「その先」を想像させるために有効なのがビジョンです。ビジョンは未来に向かう企業の指針を示し、社員が常に会社の方向性に則ったプロダクトを作る礎になります。

# 成功するビジョンづくりの条件 1

成功するビジョンには6つの条件があります。まずはその条件を見ていきましょう。

## 1. 達成したい世界観からビジョンを作る

成功するビジョンは、達成したい世界観をまず想定し、そこから自社がどう貢献できるかを考えています。たとえば「来期の売上1億円達成」は、10年後、100年後を見据えた世界観にはなっていません。

主語を「自社の未来」ではなくもっと高い視座である「社会の未来」から考えることで、長きにわたる繁栄を築くビジョンを作ることが可能となります。

## 2. ビジョンへ至る道筋がはっきりしている

優れたビジョンは、夢物語で終わりません。「どのようにして未来へ近づいていくか」が示されているものです。たとえば**イオンモール株式会社**は「アジア50億人の心を動かす企業へ」という経営ビジョン達成のためにどのような行動指針を取るかを示したクレド（本資料2ページ目参照）をウェブサイトに併記しました。

これにより、ビジョンが絵に描いた餅ではなく、本当にたどり着く未来予想図であることを、社員・取引先・顧客に信じてもらえるものにしています。

## 3. 社員がビジョンを理解し、準じて行動する仕組みがある

ビジョンは「作る」ことがゴールではありません。実際に社員が行動を通してビジョンを社内外に見せることができなければ、「会社の壁に貼られた紙」以上の価値は発揮できません。

社長・幹部社員を含めたすべての社員がビジョンに準じて行動する仕組みづくりが必要です。処罰や報奨を含む社内規定で定めることや、社内トレーニングでビジョンに沿った行動とはどういったふるまいかを教えることも、ビジョンを実現する大事な一歩です。

## 成功するビジョンづくりの条件 2

### 4. 共感される未来予想図にもとづいている

自社の描いている未来予想図が、国際機関や世界のトップ企業が描くものとあまりにかけ離れているのならば、それは「実現されにくい未来」と言えるかもしれません。たとえば「3年後に世界人口が150億人になる」などは、実現可能性が低い未来予想図と言えます。

優れたビジョンは、多くの人に共感される範囲での未来予想図を描き、そこへ向けて企業のあるべき姿を説いたものです。

### 5. ビジョンを作った「次」がある

たとえば、**マルイのビジョン**は「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」というものです。これは通常の小売業界が担う分野を超えた大きな未来予想図です。

こういった大きな図がビジョンに含まれていれば、社員は実現したい未来へ向けた「次」の一手を提案しやすくなります。実際にマルイでは、ビジョン達成に向けLGBT憲章へ賛同表明を出し、高齢者、外国の方なども使いやすいクレジットカードや店舗商品の採用を行っています。これらの提案は、優れたビジョンあってこそ生まれているのです。

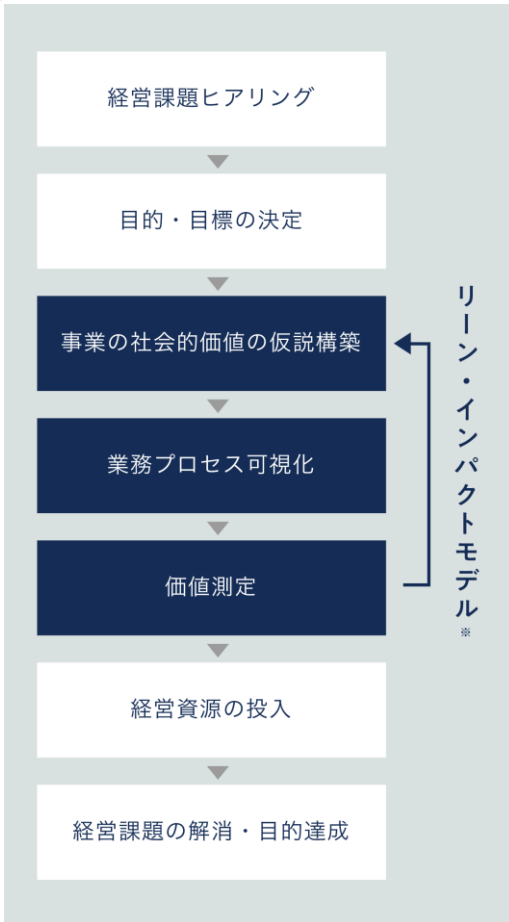
### 6. マイノリティ、サステナビリティへの配慮がある

本資料の4ページ目で、ビジョンを持つメリットに「メディア露出の拡大」や「投資でのプラス評価」などを挙げました。しかし、これらは現代社会が重要視する価値観と符号しているからこそ生まれるメリットです。

現代社会において社長や幹部メンバーだけでなく、社員、お取引先、メディア、投資家、そして一般のお客様も共感していただけるビジョンを作るためには、マイノリティやサステナビリティへの配慮を欠くことはできません。

成功するビジョンが見えてきたら、次のページから実際にビジョンを作るプロセスをご覧ください。

# ビジョンの制作方法



## ビジョン策定のヒント

ビジョンを設計する際にどの法人様も陥りやすい落とし穴として、トップダウンでビジョンを通達してしまう、というものがあります。

ビジョンを「押し付けられた」と感じてしまった社員は、ビジョンに準じた行動を取りにくくなります。「みんなで作ったビジョンが会社全体で採用された」と社員が思えるようなビジョン策定のプロセス設計が必要です。そのため、社内のキーパーソンからあらかじめ十分な理解を取り付けておくことも必要不可欠です。

弊社が独自にご提供している「リーン・インパクトモデル」による、ビジョン制作のステップは以下の通りです。

### 1. なぜビジョンが必要になったか、背景を明確にする

「社員が増えすぎて社是が社長から伝わりにくくなった」、  
「広報でコーポレートメッセージの作成が急務となった」など、背景を明示したうえでビジョン制作のスケジュールや、進め方を決定します。

### 2. ビジョン制作チームを社内を作る

単一部署で作ったビジョンは独りよがりと思われやすく、社員が受け入れづらい状況を招きがちです。多部署の主要メンバーを交えたチームを作りましょう。あわせて、複数の部署のヒアリングを通じて実際に浸透するビジョンを作る素地を整えます。

### 3. ビジョンのポイントを明確にする

ヒアリングを通じて自社の強み・事業や製品・セミナーで見せているもの・掲載媒体で伝えてきたメッセージなど、自社が内外を問わず「何を生み出し、発信しているか」をリストアップしていきます。

<ヒアリング項目の例>

- ・ 自社の歴史
- ・ 創業者・経営者が理想とする社会
- ・ 理想とする社会における自社の役割
- ・ 自社がどこまで理想とする社会で貢献するかの範囲
- ・ 自社で「良い」「悪い」と判断する価値観の棚卸し
- ・ 他社からどう自社が見られているか

ここで、予想通りに見えているポイントと、意外な視点を整理し、公表後も社内外でギャップの少ないビジョンを作ります。

### 4. ビジョンと現状のギャップを明らかにする

ビジョンは未来予想図のため、現状との差があるはずですが、それを明確することで、ビジョン達成のため何を生み出すべきかを明文化します。

### 5. 世界観を達成するまでのプロセスをビジョンにする

最後に、理想とする世界を達成するまでのプロセスを言葉として書き起こし、それをビジョンとして策定します。

# 昨今のビジョンのトレンド

## 持続可能な開発目標（SDGs）へ配慮したビジョンが主流に

SDGsとは、国連が定めた国際目標です。17のカテゴリにわかれ、それぞれに達成基準と指標が細かく定められています。17のカテゴリは貧困、教育、ジェンダー、インフラ、労働環境、産業など多岐にわたり、**中小企業にも取り組みやすいテーマが多数含まれています。**



## SDGsのビジョンへの優れた採用例

### ウォータースタンド株式会社のビジョン

「マイボトルを携帯する新しい文化を創り  
気候変動とプラスチックによる環境問題に取り  
組みます。」

ウォータースタンド株式会社は、水道直結ウォーターサーバーをオフィス向けにレンタルすることで、プラスチックボトルなしでの水の提供を実現しました。地方自治体との連携により、誰もが給水できるウォータースタンドが2020年6月時点で全国159台に設置されています。

SDGsでは6番「安全な水とトイレを世界中に」14番「海の豊かさを守ろう」そして17番「パートナーシップで目標を達成しよう」など、複数の項目で取り組みを行い、ビジョンへ包含しています。

### Teach for Americaのビジョン

「いつか米国のすべての子どもたちが、最高の教育を受けられる機会を得る」

Teach for America（ティーチ・フォー・アメリカ/略称TFA）は米国の教育NPOです。トップ大学の卒業生を大学卒業後に国内の教育困難地域へ赴任させるプログラムを実施しています。

SDGsでは4番「質の高い教育をみんなに」や10番「人や国の不平等をなくそう」が該当します。ただSDGsに合致しているだけでなく、ビジョンと実際に組織がとる行動が一致していることから信頼を集め、米国の学部生人気就職先ランキングで常連となったほか、GEやGoogleなど大手企業の支援を得ています。



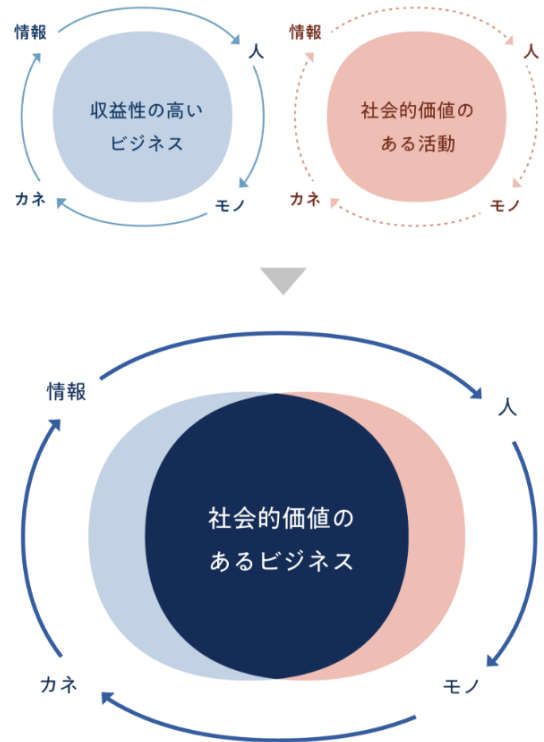
# SDGsをビジョンへ使おう！と決める前に

## SDGsを通じてビジョンへ社会的価値を付与

SDGsをただ表面的に取り入れようとしても、信頼性の低い、社員が行動指針にできないビジョンが完成してしまいます。すでに**貴社が世に与えている価値を棚卸しして、そこにSDGsの要素を見出していきましょう。**

## SDGsの採用が広報から投資判断にまで影響

SDGsの取り組みは、本資料4ページ目で示したとおり広報でのメッセージや、投資を受ける際の判断基準にまで影響を及ぼします。「弊社は今この事業をやっているから」と、短期的な事業での実績をもとにSDGsのカテゴリをビジョンへ採用すると、これらのメリットを台無しにするリスクがあります。各部門にメリットをもたらすビジョンを作るには、まず**貴社が理想とする未来予想図を明確にすることが先決**です。



図（上）：収益性だけを基準に経営資源が集まる世界

図（下）：社会的価値と収益性のあるビジネスに経営資源が集まる世界

自社の中に「すでに存在している」ESGやSDGsの側面を深いレベルで掘り起こし、自社の理想とする世界観につなげていくことがビジョン策定には重要です

## 「とりあえず」でSDGsを取り入れると失敗する

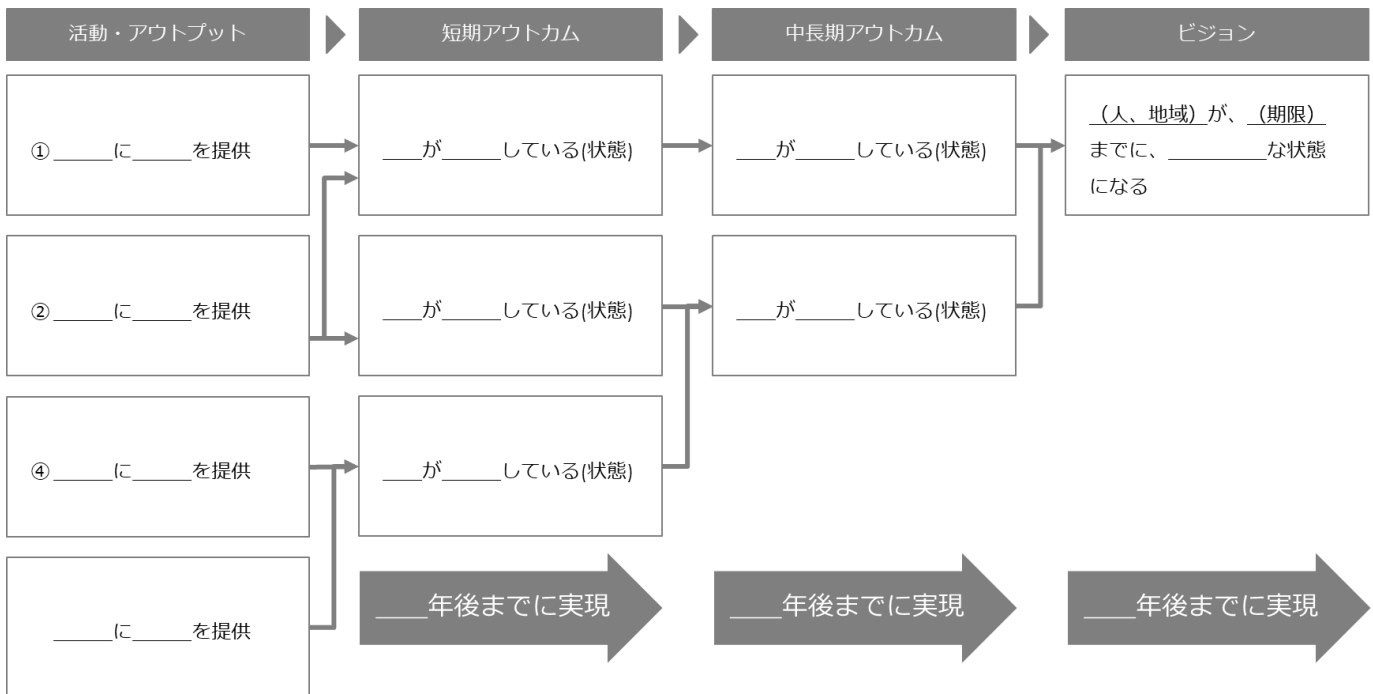
たとえば、低価格で生産できる小麦生産企業があったとします。現在、世界的に食糧不足が深刻化している背景を鑑みると、一見してSDGsの2番「飢餓をゼロに」へ貢献できそうな気がするため、ビジョンも「小麦を通じて、豊かな食を実現する」などと制定したくなります。しかし、もしこの小麦が高級レストランでのみ提供されるプロダクトだった場合、今後卸先を拡大するという方針とともに発表しなければ、社外から見て共感を得られづらいビジョンを採用してしまうこととなります。ビジョンへSDGsを取り入れる際は、実際に自社が与えている価値を棚卸しすることが不可欠です。

トレンドに合わせてビジョンを作るのではなく、ビジョンを言葉にしてからトレンドと合致している部分を見出すことをおすすめいたします

# ではどうすれば、上手にビジョンを制定できる？

—答えは「ロジックモデル」です！

**ロジックモデル**とは、現在の自社の活動と、会社が理想とする未来予想図に整合性を持つビジョンとをつなげるフレームワークです。ロジックモデルでは、「売上を出している事業」以外も含めて、法人が取り組んできたことや、周囲に与えている影響（インパクト）を確認します。そして、ビジョンと現状とのギャップを明確にします。そのギャップを埋めるために今後必要な打ち手を検討します。その過程で、自社のビジョンが実現可能なものかどうかを確認する作業を行い、現代の潮流にマッチしつつも、自社が実現可能な、10年後も使えるビジョンにバージョンアップさせます。



## ロジックモデル作成のおおまかなステップ

1. 自社が企業としての活動をつうじて、社外に提供しているものを棚卸する  
(活動・アウトプットの書き出し)
2. 自社が放っておけない社会課題を言葉にする
3. 上記2で言語化された社会課題が解決された、理想的な未来（ビジョン）を描く。  
あわせて、それがいつまでに実現されるべきかを定める
4. ビジョン実現に、自社の現在の活動がどのように寄与するかの道筋（ロジック）を描く
5. どう考えても実現できないビジョンになっていないか確認し、十分に野心的だが、実現可能性もあるビジョンにバージョンアップする

## まとめ 5ステップで作るミッション・ビジョン

### 1.

**専用のチームを編成します。**ビジョン、ミッション、スローガン、バリュー、クレドを制定するうえで、巻き込む必要のある社内の主要メンバーを招集し、ビジョン・ミッションを制定する目的と、その重要性を周知します。目の前の業務が優先されがちなか中で、この活動に参加してもらう重要性をしっかりと理解してもらうために、代表から語りかけていただくことは必須でしょう。

### 2.

**達成したい世界観をチームで描きます。**まずは「自社にとって重要な社会課題」「自社が予想する世界の未来予想図」を描くところから始めます。自社の売上だけでなく、「世界」「社会」という単位でどう変化がありうるのか、そして自社はどのようにしてその未来予想図へ貢献していくのかを言葉にします。この段階ではアイデア出しのように、自由な発想で多数の案を出していただくことが望ましいでしょう。

### 3.

**自社がどのようなモノ・コトを社会に提供しているか調べていきます。**何が売れているか、どういった事業が主力かといったものだけでなく、お客様はどのように自社をとらえているか、自社が存在することで社会的に与えるプラスの影響は何かを精査していきます。調査のため、お客様/お取引先にご協力をいただくこともあるかもしれません。さらに、社史や創業の背景など、深く掘り下げた自社の有り様を振り返り、他者評価と自己評価、過去から未来へと、一貫性のあるビジョンの草案を作ります。

### 4.

**2で描いた「達成したい世界観」と、3で調査した「現状」とのギャップを洗い出します。**このとき、外部から見た自社の評価と自己評価にあまりにも隔たりがある場合は、他者目線も鑑みて折衷案を出していきます。また、未来予想図と現状の自社のありように大きな差異が見られるケースでも「なぜ今このビジョンを打ち出したのか」について共感が得られる説明を検討します。

### 5.

**完成したビジョン、ミッション、スローガン、バリュー、クレドを社内外へ知らせます。**この際、ただ表明するのではなく、人事評価制度や採用基準、就業規則もこれらに合わせて更新していく必要が生じます。そのため、これらの変更があることや、変更予定日も合わせて周知することで、社員や外部の方へも「自社の目指すところ」を具体的に感じていただくことができます。

## まずはお気軽にご相談ください

トークンエクスプレスは、経営の柱となるビジョンの作成をお手伝いします。  
また、ビジョンの事業への反映方法に関するアドバイザー・サービスをご提供します。

### トークンエクスプレスの提供するサービス

- ・大企業とわたりあえる企業づくりにつながるビジョンを提案
- ・経験豊富な専門スタッフによるロジックモデルを活用したビジョン策定のサポート
- ・ビジョンの事業への反映に必要なツール・サービスの提供

「ビジョンを作ることになったけれど、まだ何も決まっていない」という段階から  
貴社を100年繁栄する「ビジョナリー・カンパニー」に繋ぐサポートをいたします。



#### 代表取締役 紺野 貴嗣

東京工業大学卒、スペイン IE Business School 経営学修士（MBA）。独立行政法人国際協力機構（JICA）勤務後、コンサルティングファームを経て独立。

### 会社情報

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| 社名   | トークンエクスプレス株式会社                      |
| 資本金  | 4,500,000円                          |
| 設立日  | 2019年9月5日                           |
| 所在地  | 東京都豊島区西池袋1丁目11-1<br>メトロポリタンプラザビル14階 |
| 取引銀行 | みずほ銀行 高田馬場支店<br>三菱UFJ銀行 高田馬場支店      |

まずはお気軽にご相談ください。

### お問い合わせ先情報

トークンエクスプレス株式会社  
お問い合わせ担当窓口

[inquiry@token-express.com](mailto:inquiry@token-express.com)

または、[お問い合わせ専用フォーム](#)から連絡する  
上記のリンクをクリック/タップしていただくか、  
ページ右のQRコードを読み取って簡単にアクセスしていただけます。

