

## 第7回 インターナルブランディング



青嶋 稔

### CONTENTS

- I なぜ今、インターナルブランディングが必要か
- II 解決の方向性
- III ブランドマネジメント活動の先進事例
- IV インターナルブランディングの強化に向けて

### 要約

- 1 ブランディングにおいて、社外にコミットメントした価値を実現するために社内人材の意識を統一するのがインターナルブランディングである。つまり、ブランディングとインターナルブランディングは表裏一体の関係にある。インターナルブランディングが必要とされる背景には、①グローバル化、②デジタル化のインパクト、③求心力の向上、がある。
- 2 インターナルブランディングを強化するには、社員一人一人への浸透を目指した活動が求められる。そこで重要となるのが、①メッセージの一貫性と浸透、②CX構築のための部門横断的活動、である。
- 3 先進事例として、コマツのブランドマネジメント活動とソニーの「One Sony」「Sony's Purpose & Values」を取り上げる。
- 4 インターナルブランディングの強化に向けて、①自社の存在意義と提供価値の確認、②行動指針の明確化、③共鳴による浸透、が必要である。

## I なぜ今、インターナルブランディングが必要か

本連載第6回「ブランディング」で述べたように、企業がどのような価値を実現したいのかを社外に対して提示するのがブランディングである。そして、提示したことを実現するために、社内人材の意識を統一するのがインターナルブランディングである。つまり、ブランディングとインターナルブランディングは表裏一体の関係にある。社外に対するコミットメントは、社内人材の意識統一があってはじめて可能となる。そのため、社員の研修やワークショップなど、提供価値に対する共通意識の醸成が不可欠である。

インターナルブランディングは、自社の理念や提供価値を明確化し、社員およびステークホルダーに共有・浸透させる内部活動である。企業のあり方、存在意義が問われる今、企業理念やブランドステートメントがコミュニケーションメッセージになっている。自社が実現しようとしている価値、理念について社員一人一人が理解し、実際の活動に落とし込むことがますます重要になっている。なぜならば、企業のブランディングの根幹を担うのは、一人一人の社員の行動だからである。

また、企業活動をグローバルで拡大し、社員の過半数が外国人という企業も多い。ブランドを浸透させるには、経営陣を中心に自社のブランド・アイデンティティを明確化し、外国人社員を含めてそれを組織全体へ浸透させ、社員一人一人が自ら腹落ちして、グローバル規模で活動できる状態に持っていく必要がある。

このように、インターナルブランディング

が必要になっている背景には、①グローバル化、②デジタル化のインパクト、③求心力の向上、がある。これらについて詳細に述べる。

### 1 | グローバル化

経営がグローバル化し、100カ国以上で事業を展開している企業では、従業員の半数以上、7～8割が外国人というところも少なくない。こうした状況においては、企業としての時代認識や価値観をしっかりとグローバル規模で伝え、共通認識を醸成することが求められている。

### 2 | デジタル化のインパクト

デジタル化のインパクトとして、①商品ライフサイクルの短縮化、②マーケティングプロセスの変化、がある。

#### (1) 商品ライフサイクルの短縮化

デジタル化によって、顧客ニーズの変化は早くなり、商品開発サイクルは短くなった。そのため、営業、開発、サービスといった部門のスタッフは、実現すべき価値について共通の思いを持っていないと、顧客に一貫したメッセージとして打ち出していくことが難しくなっている。

#### (2) マーケティングプロセスの変化

デジタル化により、マーケティングプロセスは大きく変化した。マーケティングプロセスにデジタル技術が導入され、BtoCでは「オムニチャネル」といわれるようにオンラインとオフラインが融合している。また、BtoBでもデジタルとアナログのタッチポイントを

融合し、CX（顧客体験）を上げる必要がある。

デジタル化により変化したマーケティングプロセスでは、顧客体験をいかにポジティブなものに上げるかが重要となっている。コールセンターや営業スタッフなど、さまざまなタッチポイントに従事する人材が、顧客にどのような体験をしてもらいたいのか、共通認識を醸成しておかなくてはならない。

具体的な活動としては、ブランド・アイデンティティやロゴの使用規定などを定めたブランドブックの制作や、イントラネット、SNSなどを活用した情報共有が考えられる。こうした活動の効果を最大化させるためにも、企業として「実現したいことは何か」「どのような価値を提供したいのか」「社内のどのようなリソースを活用するのか」を明確にしておかなければならない。

### 3 | 求心力の向上

企業の活動がグローバル化すると、企業内部にはさまざまな国籍の人材が働く状況になる。そこでは当然、外国人従業員とのコミュニケーションが多くを占めていることを前提にしなければならない。

さまざまなバックグラウンド、宗教、価値観を持つ従業員を束ね、自社が実現したい価値を具現化するには、いかに求心力を高めるかがポイントとなってくる。そのためには、自社が実現しようとしている提供価値について社員の納得感を醸成し、行動指針を示すことが重要である。その意味で、インターナルブランディングが一層必要となっている。

## II 解決の方向性

前章では、インターナルブランディングを強化する必要性について述べたが、ここでは、どのような方向性で強化するかについて述べたい。

インターナルブランディングを強化するには、ブランド・アイデンティティを明確化し、それを組織全体に浸透させることで、社員一人一人が同じ言葉で、さらには自分の言葉で語れる状態まで持っていく必要がある。ここでは、より効果的に社員に浸透させるための取り組みについて述べたい。

### 1 | メッセージの一貫性と浸透

ブランドとして実現したい事柄は、分かりやすい言葉で可視化しておきたい。可視化の方法には、前述したようにブランドブックやリーフレットなどがある。

また、経営トップがタウンホールミーティングを開くというのも効果的である。トップが事業所、工場などを回り、自らの言葉で伝えると説得力が増すものである。経営環境を説明した上で、どのような価値提供を行っていくのか、またそのためにどのようなマーケティング活動が必要であるかを語る。このようなタウンホールミーティングを繰り返すことにより、社員に考えが一層浸透する。

発信されたメッセージや思考がそれぞれの部門の立場で考えられ、具体化されていくという一連の動きも大切である。たとえば経営層のメッセージが中間管理職に下りてきたとき、まったく違うものに変容しては浸透が困難となる。インターナルブランディングを進めるには、メッセージにいかに一貫性を

持たせられるかということが課題となる。

メッセージに一貫性を持たせるには、中間管理職が企業の方向性をどれだけ納得感を持って吸収し、自分の業務に落とし込めるように思考するかがポイントである。納得感の醸成には、経営層と中間管理職や現場の社員が対話する場を設けることが有効である。しかしながら、大企業ではなかなかそうもいかないため、ワークショップや研修などを開いてきっかけにするという方法もある。こうした活動は企業風土の改革にもつながる。文化を形成し、それが組織の風土となるまで、実行力をつけていかなければならない。

## 2 | CX構築のための部門横断的活動

社員一人一人に、ブランドの価値を実現する主体は自分たちであるという認識を浸透させることこそが、インターナルブランディング構築の重要なプロセスでもある。社員の心の中で、仕事や会社に対する意識に変化が起ることは、ブランド価値実現へのステップとなる。

特にデジタル化が進む昨今、CX（顧客体験）構築は、企業の一部門で検討・実現できるものではない。そこで、マーケティング部門には社内の他部門を束ねる役割が求められる。研究開発部門、デザイン部門、生産部門、官公庁などとの渉外活動を行う渉外部門といった各部門との連携を推進していくためには、部門横断で意識統一をしておく必要がある。さまざまな部門の人材が集まり、企業として実現したいCXについて議論を重ねつつ、社員がそれぞれ、当事者意識をもって日々の業務の中でそこに貢献する方法を考えられるかが、マーケティング改革のポイント

となる。

## Ⅲ ブランドマネジメント活動の先進事例

インターナルブランディング推進の先進事例として、コマツとソニーを紹介する。コマツはブランドマネジメント活動において顧客の理想とする状態を明確にした上で、マーケティング、設計、開発などの部門が連携することで自社のブランド価値を高めている。ソニーは「One Sony」というキャッチフレーズを掲げ、革新的な製品やサービスを生み出してきた社員一人一人が持つ「ソニーのDNA」を活かすための経営基盤の構築を目指した。

### 1 | コマツ

コマツのブランドマネジメント活動（BM活動）について、(1) BM活動を始めた背景、(2) BM活動の考え方、(3) BM活動のアプローチと活動内容、(4) BM活動の進化、を述べる。

#### (1) BM活動を始めた背景

コマツがBM活動を始めた背景には、①新興国の台頭と客先ニーズの多様化、②構造改革とコマツウェイの推進、③マーケティングにおける手法の確立、が大きく関与している。

##### ①新興国の台頭と客先ニーズの多様化

コマツは、1964年のデミング賞受賞をはじめとして品質管理を強みとしてきた。ところが、2010年前後に新興国メーカーが台頭したことにより、品質のみでは早晚、追いつかれ

るという危機感を抱いた。

00年頃までは新興国メーカーが成長してきても、品質に関する差はまだ開いていたため、コマツと新興国メーカーとの価格差については顧客に納得感があった。ところが10年前後には、中国の三一重工、韓国の現代、斗山などの新興国メーカーが品質面を大きく向上させて次第に台頭してきたことで、製品のみでの比較では価格競争に巻き込まれてしまうという危機感を抱いたのである。そこで、価格差以上にコマツが選ばれる理由が必要であると考えた。このような外部要因がブランドマネジメント開始のきっかけとなっている。

### ②構造改革とコマツウェイの推進

コマツは、2001年から第一次構造改革に取りかかった。坂根正弘社長（当時）がV字回復のための構造改革を推進し、事業の選択と集中を行ったのである。この構造改革の後、新興国市場の成長に伴い海外の売上比率が高まったのは、海外拠点では現地のマネジメント人材を育成するという経営スタイルで事業を伸ばしてきたからである。そこで、今一度、原点に立ち戻り、グローバル化のために価値観の共有を行う必要があると考え、06年から、「コマツウェイ」を推進した。

コマツウェイには、先輩の成功・失敗の経験を基に築き上げてきた同社の強さや、その強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点、実行に移す行動様式（スタイル）を明文化し、グローバルレベルでの共有・定着を通じ、企業価値の最大化を目指すという狙いがあった。

その過程で同社は、従来から力を入れてきた品質管理（TQM）に関しては明確な手法

があるものの、営業やマーケティング領域には、生産・開発のTQMに相当するような中核となる手法や考え方がないという問題に直面した。その状況に危機感を抱いていた坂根氏は、06年に名古屋工業大学産学官金連携機構のプロジェクト教授である加藤雄一郎氏のブランドと品質に関する講演に触れ、その内容に感銘を受けたことをきっかけにBM活動に着手した。当時は、マーケティングの理論や方法論にはBtoC向けのものが多かったため、同社は顧客との関係性の構築に着目し、独自のフレームワークの構築を進めなければならなかった。

### ③マーケティングにおける手法の確立

1961年8月、コマツでは、河合良成社長（当時）が社内に「マルA対策本部」を設置した。マルAとはトランプカードのオールマイティーであるA（エース）を語源としており、社内でもどのような重大事より優先するという意味が込められていた。当時、同社の製品は信頼性、耐久性でキャタピラー社の製品に及ばなかったことから、河合社長が存続の危機を強く感じ、「製品の品質、性能の向上安定を図り、経営全般の合理化・能率化に寄与することを目的とする」という大方針を示し、短期間のうちに世界一流の品質を持つ製品を作ることを目的として、マルA対策の柱としてTQMを活用した。

61年のマルA対策以降、同社はTQMに関する活動を続けてきたが、海外市場へ打って出るという戦略的課題に向けて、故障が少なく休車時間の短い、信頼性の高い製品を提供するため、72年からマルB活動を開始した。マルB活動を進めるに当たり、グローバルマ

マーケットにおいて、商品自体の「固有の信頼性」だけでなく、故障時に迅速な修理を行うなど、プロダクトサポートの組織力による「使用の信頼性」という概念を導入した。マルB活動によって、大型機種の性能・能力の向上はもちろん、製品の使い勝手や修理・サービスのあり方などについても考慮した開発システムを確立し、固有の信頼性と品質の信頼性、ハードとソフトの両面、あるいは売り方やサービスの改善まで視野に入れた品質改善に取り組む体制となった。

こうして、ものづくり力、開発力、プロダクトサポート力の向上を推進していったが、2000年代となり、技術の進展、新興国メーカーなどの台頭もあり、顧客ニーズの変化が迅速化かつ多様化し、市場のニーズに対応し切れなくなっていた。その結果、これまでのTQMだけでなく顧客への価値を創造することが必要となり、顧客に選ばれる存在になるためのマーケティング手法の確立が求められた。

また、事業のグローバル化とそれに伴う組織のグローバル化もマーケティングの手法が求められた背景にあった。同社のマーケティング部門は、1970～80年代に輸出拡大を続けた。その過程でナショナルスタッフが育ったため現地人の比率が高まり、現地の代理店網を基に販売サービスを拡大した。その結果として事業規模は拡大したが、一方で本社と顧客との距離は遠くなっていった。建設機械の使い方は地域によって異なるため、地域ごとの顧客ニーズを正しく把握することとともに、顧客に選ばれる存在になるためのマーケティング手法と、それを共有するための仕組みが必要となっていた。こうした背景から、

2007年に8人のメンバーが任命され、BM活動が始まった。

## (2) BM活動の考え方

コマツでは「企業価値とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である」と定義し、企業価値を高めることを経営の基本としている。

さまざまなステークホルダーが存在する中で、これを「企業価値を創る人」と「企業価値を評価する人」とに分類した場合、前者を担うのは社員、協力企業、販売・サービス店などで、後者には社会、株主、投資家、メディアなどが含まれるが、両方の役割を担うのが唯一「顧客」であると考えている。なぜならば顧客を、同社の企業価値をともに創り、評価し、そして成果としてリターンを与えてくれる存在だと考えているからである。

そこで「顧客からの信頼度を高めること」を「顧客にとって、コマツでなくてはならない度合いを高める」「その結果、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」と定義し、その実現に向けた取り組みを「ブランドマネジメント活動」として、2007年より開始している。

同社は、経営理念として「品質と信頼性を追求し、企業価値を最大化する」を掲げている。同社の定義する企業価値とは「社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼の総和」であり、ステークホルダーの中で最も重要なのが、製品やサービスに対価を払ってくれる顧客であると考えている。「顧客の理想やミッションの達成と成長に貢献し、顧客との関係を深めて選ばれる企業になる」というのが、BM活動の基本的な考え方である。

同社が、業界に先駆けて次々と斬新な製品やサービス、ソリューションを提供している背景には、徹底的に顧客に寄り添うBM活動がある。現在では生産部門や開発部門を巻き込んだ活動に発展しており、組織横断でのさまざまな組織の強化にも役立っているほか、人材育成の場にもなっている。以前は営業系部門のメンバーだけであったBM活動を推進するブランドマネジメントチームに、近年、技術部門のメンバーが参加するようになった。そもそも最前線で顧客と接する営業・マーケティング担当者は、BM活動に当たって社内のさまざまな部門・組織と連携し、機能や納期の相談などを行わなければならない。これによって、営業・マーケティング部門のネットワークの裾野が技術部門にも広がり、最近では技術者も顧客の現場と一緒に足を運んでくれるようになったという。

### (3) BM活動のアプローチと活動内容

#### ① コアコンピタンス・アプローチ

コマツのBM活動における基本的な考え方は「顧客視点」である。マーケティングではとなく、他社との差別化や市場におけるポジショニングの方に考えが及ぶものであるが、「顧客が何を目指しているのか」という理想や使命、目標の達成について考えるのが顧客視点である。

顧客視点の実現に向けて、同社は経営資源や能力を開発、提供し続けている。もともとこういった取り組みはどちらかというと経験や勘に頼る分野であるが、同社のBM活動では、さまざまなツールや手法を用いてケーススタディを可視化し、ノウハウを蓄積して、次世代に残そうとしている。

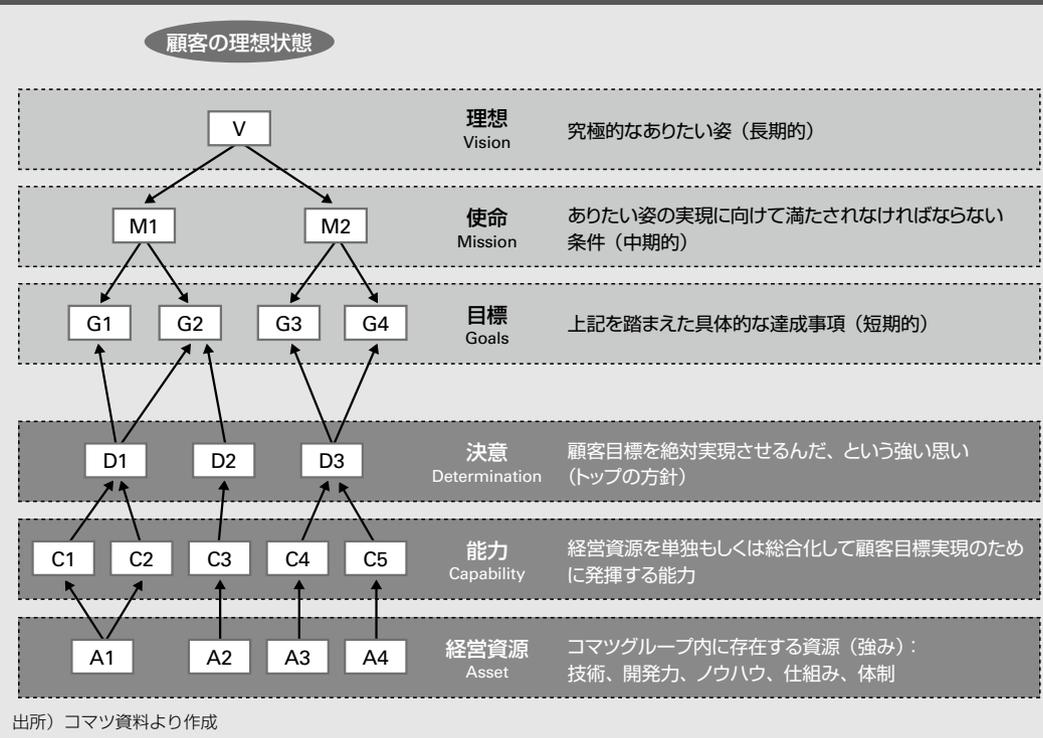
BM活動の根幹には、「コアコンピタンス・アプローチ」と呼ばれる顧客への姿勢がある。まず顧客視点に立って何ができるかを考え、それを踏まえて競合他社に対する優位性を評価するものである。最初に競合他社と比較して自社の優位性を検討し、それを競争力として顧客にアピールするというのが一般的なマーケティング手法である「ポジショニング・アプローチ」だが、それに対して常に顧客を中心に考える手法が「コアコンピタンス・アプローチ」である。

顧客視点というと当たり前聞こえるが、実践できている企業は少ない。なぜならば、常に競合のことを考え、何をするかを決めるからである。同社のBM活動では第一に顧客に向き合い、顧客の理想の状態を理解し、ニーズを引き出し、それに対して何ができるかを考えている。究極的なありたい姿である「理想 (Vision)」から、ありたい姿を実現する条件としての「使命 (Mission)」、具体的な達成事項「目標 (Goals)」へとブレイクダウンする。

BM活動では、顧客に長期的なビジョンやありたい姿を書き出してもらったところから始めて、コマツも一緒になって議論を深め、顧客の理想を理解する。次に抽象的な理想を使命や目標までブレイクダウンし、その上で、同社の経営資源 (Asset) と能力 (Capability) を使って何ができるか検討し、最終的には、「決めたら絶対実現する」というトップの決意 (Determination) で実行する。このようにして活動の全体像を把握し、あるべき姿を明確にしていくのである。

ただし、すべての顧客にこれを展開するのは無理があるため、各地域の代理店ごとに先

図1 顧客とコマツグループの関係性相関チャート



進めつつ将来性がありそうな顧客「リードカスタマー」を2、3社絞り込んだ上で活動を展開している。リードカスタマーの選定に当たっては、地域における重要度や取引年数、コマツ製品の保有数といった実績も含め、多面的に検討しているという。

## ②顧客との関係性の分類と評価

BM活動の基本ツールとなるのが、顧客関係性相関チャートである（図1）。顧客との対話を通じて、理想（究極的なありたい姿）や使命（理想を実現する条件）、目標（具体的な達成事項）をじっくりと時間をかけて明らかにするところからスタートし、これらを達成するために、コマツは自社の経営資源や能力を駆使して何をすべきかを整理する。最終的には、必ず達成するという強い決意をも

って実行に移していくというプロセスがBM活動の基本である。

また、活動の成果を確認する一つの指標として、顧客とコマツとの関係性を7段階で表した評価ツールを開発している（図2）。コマツとは「付き合うに値しない（レベル1）」から「コマツは自社になくてはならない（レベル7）」まで7段階で関係性を評価したもので、必ずしもレベルの引き上げだけを目指すものではないが、顧客から選ばれ続ける存在になるための関係性構築を期待して活用している。

「コマツを買ってよかった」と考えてくれるレベル4以上が、好意的な評価を得ている関係である。BM活動では、地域ごとにレベル3あるいはレベル4のリードカスタマーを抽出し、そのレベルを段階的に引き上げていく

ことを目指している。そのリードカスタマーにおける取り組みが成功すれば、良好な関係を維持しつつ別の顧客を対象に同様の活動を展開する。こうして地域、業界ごとに同社の存在価値を高めていく。

ただし、レベル付けは現地代理店の主観に基づく自己評価であるため、個々の顧客との関係性レベルの上昇や下降に一喜一憂するのではなく、継続的に顧客に選ばれる存在になることを目指しながらBM活動を展開する。その際、代理店とともに活動を行うことで代理店の啓蒙も推進している。

### ③ 推進体制

BM活動を主管するのは建機マーケティング本部である。そのメンバーはさまざまな部門から集められている。日本では、20人ほどのメンバーが3～4チームに分かれて活動内

容を検討しているが、部門の壁を越えて検討がなされていることが特徴である。メンバーの年齢層は35～45歳ほどであり、役職でいうと課長前後の人材が多い。また、グローバルそれぞれの地域から5～20人の人材が参加している。代理店の中にも顧客先にもBMチームが存在しており、世界で17チームが活動している。

営業、サービス、マーケティング、開発など異なる部門から集められたメンバーが、BM活動を通じて組織横断的に顧客の理想を実現するためにコマツとして何をすべきかを議論することで、組織横断的なコミットメントや連携が行われるようになった。

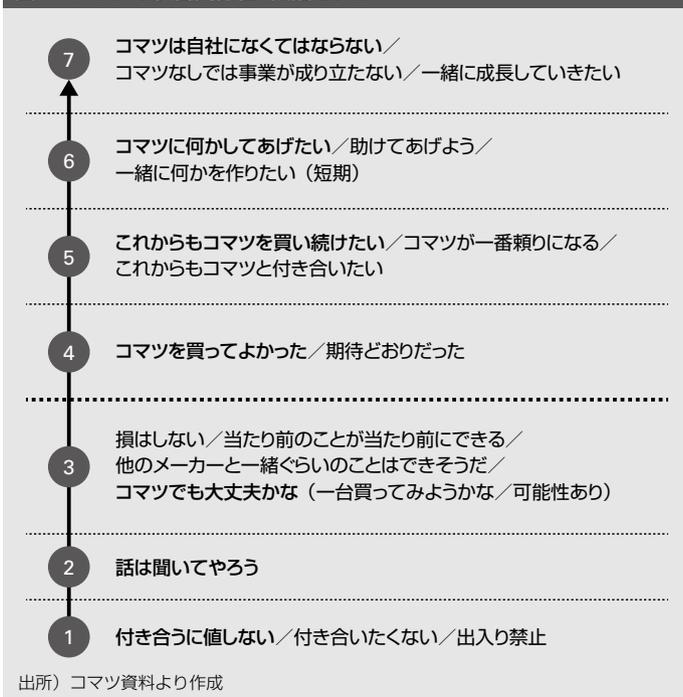
### (4) BM活動の進化

BM活動の進化として、①不具合解消からVisionの共有へ、②手法の進化、③地域の広がり浸透、について述べる。

#### ① 不具合解消からVisionの共有へ

BM活動を開始した2007年は、現場の不具合解消から始め、大きな成果を挙げた。その段階でBM活動において満足度が高い代理店は、大事な顧客に対してトップからメカニックまでレスポンスであること、つまり、顧客への即応を心掛けていた。それは組織としての決意であり、トップの覚悟が組織のすみずみまで行きわたっていた表れでもあった。しかしながら、当時の顧客によるコマツへの期待は、あくまでも「壊れない機械を低価格で提供してほしい」という範囲にとどまっていた。顧客にとってコマツという企業は、機械を提供するメーカーという理解のみであり、自社の理想を実現するパートナーという

図2 コマツの顧客関係性7段階モデル



認識はなかった。

BM活動は、10年頃から改善提案へと発展し、さらに15年前後には顧客が成長するための課題解決に向けた活動となることで、顧客のVisionを共有し、同社が協力しながら、MissionやGoalsまでブレイクダウンする活動へと深化した。短期間で売上や利益、シェアのアップを目指すのではなく、BM活動を通じて顧客と対話をしたり現場を訪問したりする中で、顧客からの信頼度を高めると同時に、かかわる社員や組織力のレベルを向上させようとしている。こうして、同社のBM活動は、顧客のVisionを顧客と共有してもらえ、パートナーとして選ばれるための活動となった。言い換えれば、顧客の理想状態を考えて、その実現をコミットメントすることにコマツの存在意義を生み出す活動へと変わっていった。

マイニングにおいては、BM活動に先立つ03年頃からメーカー自身が現場に入り込み、現場の生産性やコストを改善するCI (Continuous Improvement) 活動が導入されていたが、BM活動の導入によって顧客の理想状態を現場でともに達成するという意味付けが明確になり、活動にかかわるスタッフに顧客視点の意識付けが進み、顧客の現場と代理店とコマツをつなぐ組織横断的な活動として定着していった。

一般建機や碎石の現場でも、BM活動開始当初はコマツの機械を使う工程の改善に注力していたが、BM活動を通じて顧客の事業や工程全体の理解が進むにつれ、全体を見た上で効率改善に結び付くソリューション提案が出されるようになった。

また、顧客だけでなく顧客の顧客である施

主、あるいは顧客と地域社会の関係について考えた事例もある。チリの採掘現場では、常に地域社会への配慮が不可欠であり、周辺住民の理解や反対活動への対応が肝である。住民との関係が良好でなければ採掘の許可が下りないからである。そこで、地域の関係を良好にするためのCSR活動に重点を置き、ボランティアや教育支援を行うことで、地域社会の問題解決を支援している。

このようにマイニング、一般建機それぞれの市場に対して、顧客の理想状態、Visionの共有を受け、コマツが協力しながらMissionやGoalsまでブレイクダウンする活動へと深化していった。また、コマツのBM活動の進化には、TQMとの連携が大きく寄与した。BM活動の大きな意義は顧客目線である。つまり、顧客とVisionを共有し、どこに向かうべきかを定めるのがBM活動であり、そこに到達するために現状との差異を解析するのがTQMであるという両輪的位置付けとなった。このように、BM活動とTQM活動は連携し、BM活動はより強化された。

こうして、顧客とVisionの共有を受けられるパートナーに選ばれるための活動として進化していった。その後、コマツが取り組むことになる「スマートコンストラクション」も、BM活動における顧客とVisionを共有する姿勢が大きな要因となっている。

## ②手法の進化

活動の拡大とともに手法も変化や進化を遂げている。直近では、2017年に顧客ニーズを「Beニーズ」「Doニーズ」「Haveニーズ」の3段階で捉える新手法を導入した。図1の顧客関係性相関チャートにおける「使命」「目

標」などを、より分析的に探るためのものである。具体的には、「ニーズ階層シート」と呼ぶツールを使って、どうなりたいのか (Be)、何をしたいのか (Do)、どんな道具が欲しいのか (Have)、という観点からニーズを深掘りする。基本となるのは、顧客関係性相関チャートだが、それを補完するような形で活用されている。

### ③地域の広がりと浸透

2007年のBM活動開始以降、当初、日本・北米・チリ・南アフリカ・豪州だけだった活動地域も、08年からさらにグローバル化し、13年度までに中国・東南アジア・欧州・ブラジル・オマーン・CIS・林業ビジネスにまで対象を拡大している。

09年からグローバル大会が開始され、また11年にはコマツウェイが改訂されて「ブランドマネジメント編」が作成され、顧客との関係性におけるBMという考え方の浸透が進められた。さらに19年までには、代理店・現地法人・コマツの総合戦力を底上げするために、日本・欧州・ロシア・北米での地域BM会議や、日本・中国・英語圏それぞれのBM大会が開催されるとともに、理解の浸透やベスト・プラクティスの共有を目的としたリーフレットも発行している。コマツウェイについても、各地の活動の進展に伴い、各地の事例を加えた改訂版が18年に発行されている。

BM活動の地域大会はロシア、欧州、北米、中国、日本で年に一度開催されており、事例が共有されている。1カ所当たり選定した2～3社の顧客に対してBM活動を行い、その結果を地域大会で共有することでBM活動のグローバル展開を推進し、その活動を進

化させ続けている。

このようにコマツはBM活動をグローバルに進化させていくことで、顧客の理想状態を共有している。また、それを実現するための課題解決を進めることで、自らのブランド価値を高めている。

## 2 | ソニー

### (1) One Sonyの経緯

2012年4月1日付で社長兼CEOに就任した平井一夫氏は、多様な事業に携わる社員が共有できる目的や価値観を定める必要性をかねてから感じていた。就任して間もなく、基本的な考え方として「One Sony」を唱え、新しい価値創造への挑戦意欲でさまざまな製品やサービスを生み出してきた社員一人一人が持つ「ソニーのDNA」を活かす経営基盤の構築を目指した。平井氏は、就任後はじめて経営方針を説明する場で述べたように「世界中をあっといわせ、ソニー復活を象徴するような、魅力的でイノベティブな製品やサービスを市場に投入する」ことにもこだわった。基本的なデザインや操作感を踏襲しながらも機能を着実に進化させてきたデジタルカメラ「RX100」シリーズや、長年培ってきた高音質技術を結集させたシグネチャーシリーズの「ウォークマン」などは、そうした「ソニーらしい商品」の一例である。また、ネットワークを活用したユーザーニーズの汲み上げや、売り切り型からリカーリングビジネスへの転換など、顧客との関係を維持・発展させるための仕組み作りにも注力した。

平井氏は社長就任当時の経営方針説明会において、デジタルイメージング、ゲーム、モバイルの3つの事業領域をエレクトロニクス

事業の重点事業領域と位置付け、経営資源を集中し、強化していくとした。さらに、新規事業の創出およびイノベーションの加速にも力を入れ、新規事業創出や次世代の基盤技術の確立につながる研究開発の強化と、研究開発活動の選択と集中によるリソース配置の最適化を進めた。そして、平井氏自らがUX（ユーザーエクスペリエンス）・商品戦略・クリエイティブプラットフォーム担当として、コンシューマー向けを軸とした全エレクトロニクス商品およびサービスの企画とデザインを統括し、顧客視点での製品やサービスの強化と融合戦略を横断的に推進した。

平井氏はOne Sonyを実現するために、現場の鼓舞にも力を入れた。全社員がOne Sonyの下で一体となる、顧客に届ける製品やサービスのエッセンスとして「感動（KANDO）」というキーワードを掲げた。

当時の平井氏は、同社の目的や存在意義を示した経営理念が明確に定められていないことに強い問題意識を持っていた。創業者の一人である井深大氏が残した設立趣意書「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ發揮セシムベキ自由豁达ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」という一文は有名であるが、ソニーがなぜ存在しているのか、どのような事業を目指すのかを示す言葉はなかった。実際、エレクトロニクス、金融、エンタテインメントなど事業が多様化し、一体何の会社なのかイメージが湧きにくいという社員も増えてきていた。平井氏は企業にとって一番重要な経営理念、つまり「価値」が何であることを示すことが必要であると考えていた。

平井氏は社長に就任してすぐ、経営理念の策定に着手し、創業者の思いに立ち返りなが

ら、その解釈を深め、議論を進めた。このような過程を経て「ユーザーの皆様感動をもたらす、好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッション、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる」というビジョンを掲げるに至った。同時に、ミッションを果たすために社員一人一人に求める姿勢をバリュー（行動指針）として掲げた。同社の多様な事業をカバーする共通した方向感を打ち出すことは難しいため、検討を重ねて一つのキーワードに凝縮したのが「感動」であった。

また平井氏は、会社の目指す方向を打ち出し、社員に同じ方向を向いてもらうことは社長にしかできないと考えた。平井氏、吉田憲一郎氏（当時CFO、現社長兼CEO）など、経営陣がいかなる経営戦略を立案しようとも、実行するのは現場の社員である。約11万人の社員がOne Sonyの下で同じ方向を向かなければ、いかなる戦略も絵に描いた餅に終わってしまう。そうならないためには、現場の信任を得る必要があった。具体的には、世界中の事業所を訪問し、多様な職種、役割の社員に繰り返し「One Sony」「感動」の考え方を説明し、社員からの質問にも直接答えた。こうした活動を12年4月の社長就任時から継続することで、ソニーは一つのチームであり、顧客に「感動」を届ける仕事をしているということを、どのような役割の社員に対しても浸透させていった。

## (2) エレクトロニクス事業での One Sonyによる再建

エレクトロニクス事業においては、「規模

を追わずに違いを追う」ことに取り組んだ。ソニーは、画質や音質などの機能価値と、質感やデザインなどの感性価値という両方の要素が高度に融合してこそ、同社らしい「感動」が生み出せる商品になると考えた。そこで平井氏は、エレクトロニクス製品の開発現場や研究所を訪問し、開発中の技術や製品を多く見ることで、現場との対話を重ねていった。

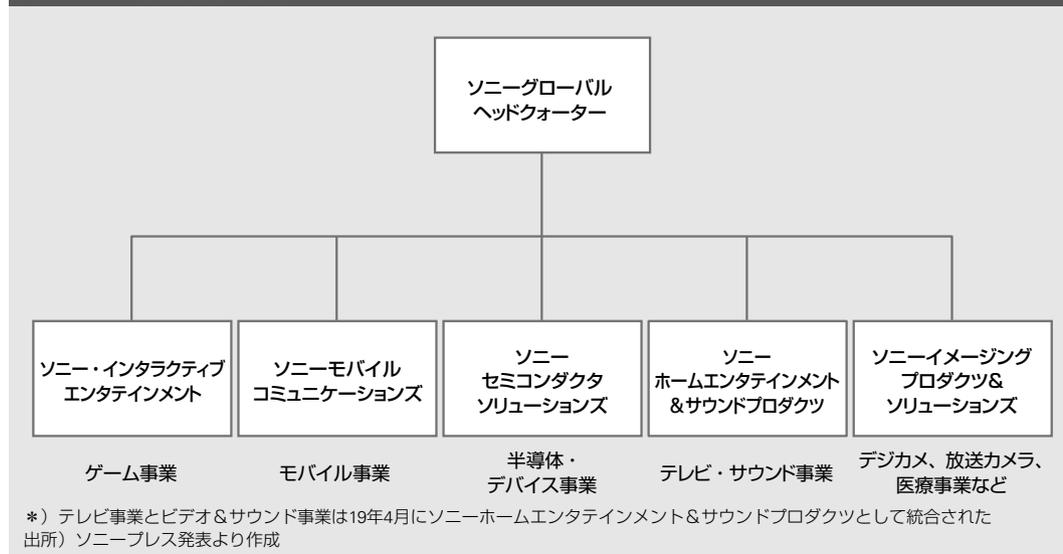
現場との対話を繰り返す中で、「違い」を生み出す技術を見いだしたり、技術者ではないからこそ顧客に近い目線で「良い」「悪い」を直接伝えたりすることもできた。また、現場との対話は、長い年月、赤字に苦しみ、下がり続けていたモチベーションを高めることにもつながった。社長である平井氏自らがこうしたコミュニケーションを重ねるに伴い、機能価値と感性価値の2つの要素を高い次元で融合する商品が増えてきた。たとえば高級デジタルカメラの「RX100」シリーズは、小型のボディに1インチの大判画像セ

ンサーを搭載した商品であり、基本的なデザインや操作感を踏襲しながらも、コンパクトカメラの常識を超える高画質を実現するなど、着実に機能を進化させていった。

また平井氏は、店頭など販売の現場にも頻繁に出かけた。商品の陳列がどのように行われているか、展示の照明、ケーブルなどの状態を把握し、スターである商品をいかに綺麗に見せるかがポイントであることを現場の社員に伝えた。平井氏は、企業のトップが現場での取り組みを正しく評価することが、社員の心に響くと考えた。現場もトップに見られることによりモチベーションは高まる。創業者である井深大氏、盛田昭夫氏も現場をよく訪問していたという。こうした文化もあり、現場のモチベーションは高まっていった。

2014年7月にはテレビ事業を分社化し、ソニービジュアルプロダクツを設立したことを皮切りに、15年10月にはビデオ&サウンド事業を分社化し、ソニービデオ&サウンドプロダクツを設立。その後19年4月に両社を統合

図3 ソニー分社化後の組織\*



し、ソニーホームエンタテインメント&サウンドプロダクツを設立した。また、16年4月に半導体の完全子会社としてソニーセミコンダクタソリューションズ、17年4月にソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズを設立し、分社化による構造改革を行った(図3)。

このような分社化は個々の会社に遠心力が働くものと思われたが、地道に醸成してきたOne Sonyがソニー社員の大きな求心力となり、社員の思いを一つにまとめていくことに強く寄与した。

また、分社化による「自立」と「自律」が進んだことにより、それぞれの事業に権限委譲が進み、意思決定が迅速化され、強化された。10年連続で赤字だったテレビ事業が14年度に黒字化したのは、コモディティ化したパネルに自社開発の半導体を組み合わせて画質に訴求することで、「違い」を生み出したことが原動力となった。

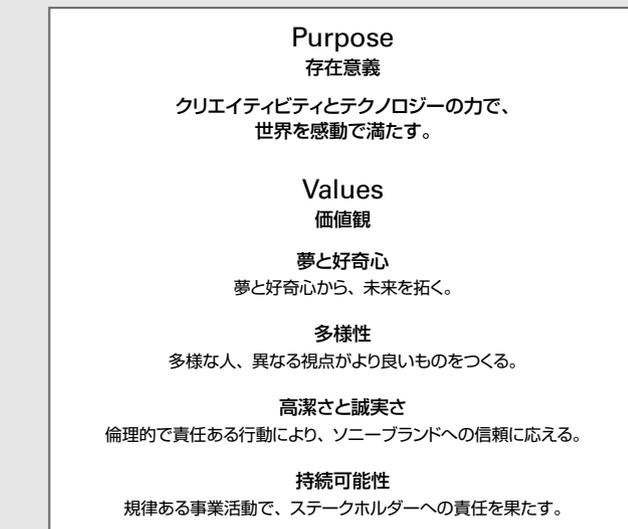
このように、One Sonyで思いを一つにした社員が作り出す商品は、市場で魅力あるものとして評価されるものが増え、ソニーの復活の新たな原動力となった。

### (3) Sony's Purpose & Valuesの策定と浸透

2018年に吉田社長体制となり、19年1月には「Sony's Purpose & Values」を発表した。これはソニーの存在意義を示したもので、創業者の思い、One Sonyや「感動」の思いも継承し、社員の思いを一つにまとめ、より魅力ある事業を推進し、社員の求心力を高めることを目的としている。

社長就任初年度となる18年の経営方針説明会で、「長期視点を大切にしていきたい」と

図4 Sony's Purpose & Values



出所) ソニー Webサイトより作成

述べた吉田氏は、その直後からそれまでのミッション、ビジョン、バリューの見直しに着手した。半年以上の時間をかけ、社員からも広く声を募り、19年1月、ソニーの存在意義(Purpose)は「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。」ことと定義付け、大切にすべき4つの価値観(Values)とともに制定した(図4)。吉田氏は「ソニーという会社を長期的に持続可能にしていくためには、われわれの存在意義は何かをきちんと定義し、社員としっかり共有することが重要だ」と考えている。ソニーグループのすべての社員が長期的な視点を持って、価値創出に向けて同じベクトルで進み、より良いものを創出していけるように、夢と好奇心や多様性を尊重する内容となっている。

### (4) 技術に対する考え方

ソニーは、技術の力を用いて人々の生活を豊かにしたいという強い思いを持った2人の

創業者、の井深大氏と盛田昭夫氏が、その夢を実現させるために生み出した会社である。同社の歴史をたどると、テクノロジーで人々の生活を豊かにし、感動をもたらしてきたことがよく分かる。今後もアイデンティティである「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」であり続けるため、同社の多様な事業すべてにテクノロジーの力を与えようとしている。

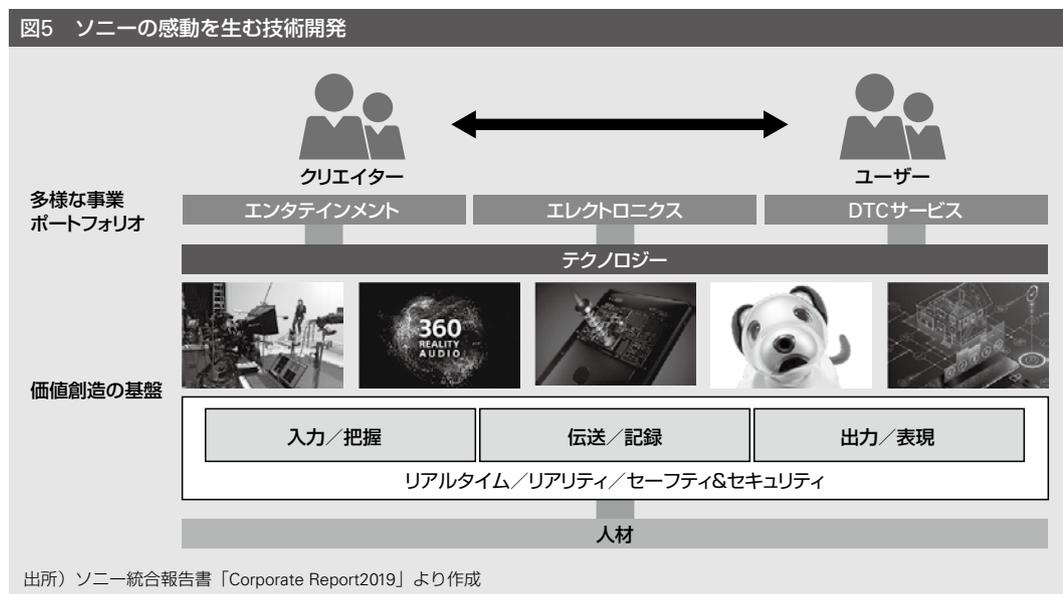
ソニーグループは、エレクトロニクスやエンタテインメント、金融などの多様な事業を持ち、これらすべての事業を貫く技術は経営に大きなインパクトを与える。そして、中長期的な視点で、空間をリアルに捉えるリアリティに関する技術、それをリアルタイムに提供する技術、そして人の動機にさらに近づくためのAIやデータ、高いセンシングの技術を有し、同社にしか取れないデータを活用するための技術開発を行うことで、世の中に感動を提供し続けようとしている。

さらに同社は、Sony's Purpose & Valuesの下で、社員一丸となって感動を実現するための技術開発をさらに強化している。また、

「テクノロジーで裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」である同社の事業は人を軸としており、「人に近づく」ことで感動を生み出し、人々の心を豊かにすることを目指している。この「人に近づく」という経営の方向性にに基づき、人、すなわちユーザーやクリエイターの動機に近づくという視座を加え、研究開発を推進している。

あらゆるコンテンツがデジタルとなり、あらゆる事業が技術革新と不可分になっている。同社は、エンタテインメント事業、エレクトロニクス事業、プレイステーションや金融など顧客に直接サービスを提供する事業といった多様な事業を技術革新でつなぎ、新たな価値の創出を目指している。

同社が取り組む研究開発は、①多岐にわたる三次元のアナログ情報を各種センサーで時系列に把握した上で、デジタルデータに変換する入力・把握、そしてそこで得られたデータに対してさまざまな信号処理・情報処理を行う領域、②そのためのデータ伝送と記録を行う領域、および、③それをまた再び三次元



のアナログ情報に変換し、時系列で出力・表現する領域、の大きく3つに分けることができる。この3つの領域にわたって「リアルタイム（時間価値）」と「リアリティ（空間価値）」という概念が軸となっている（図5）。

たとえば、入力・把握から出力・表現までを「リアルタイム」で実現することにより、新たに得た情報を新たな価値に変換し、技術的な差異化ポイントにできる可能性がある。また、リアルタイムでの価値創出には、ユーザーやクリエイターが抱える課題の認識やワークフローの深い理解とともに、差異化のポイントに対して十分な時間および空間分解能を有するノイズの少ないデータを取得できるような技術の深化が必須となるため、同社はそこに注力している。

「リアリティ」の概念においては、映像や音楽を三次元で表現できるようにすることで、クリエイターの表現の幅を広げ、ユーザーがより没入感のある体験ができるような研究開発を進めている。また、リアリティを高めるテクノロジーは、エンタテインメントロボッ

トの動きをより愛らしいものにする。そして、こうした新たな表現が可能な素材や手法を生み出すことが、多岐にわたって顧客価値の創出をすると同社は考えている。さらにリアルタイムを掛け合わせることにより、モビリティや医療の分野で、安心・安全という価値を創出する。

同社ではこうした考え方の下、多様な事業すべてにテクノロジーの力を与えようとしている。半導体やカメラ分野で培ってきたセンシングや認識技術、映像技術を駆使した、メディカル分野の内視鏡や手術用顕微鏡の開発などがその例である。さらにテクノロジーの間口を広げ、エレクトロニクスとエンタテインメントやエレクトロニクスと金融といったシナジー創出に一層力を入れている。

テクノロジーを活用したシナジー創出のため、従来のコーポレートR&Dの組織を整理して2018年4月にR&Dセンターを設立し、R&Dセンターと各事業会社との連携を密にしている。たとえば映画は米国・ロサンゼルス、データ分析・セキュリティ技術はベルギ

図6 コーポレートR&D機能の強化



出所) ソニー統合報告書「Corporate Report2019」より作成

ー・ブリュッセルなど、地域ごとの強みを活かした研究開発拠点をグローバルに設けている。さらには、新しい顧客価値の仮設立案、プロトタイプ開発、実証実験までが実施できるよう、体制の強化が行われた（図6）。

### ① 7つの技術領域

前述のソニーの存在意義（Purpose）にも掲げられているように、ソニーグループが「感動」を創り出す存在であるために欠かせない要素の一つはテクノロジーであり、特に「映像技術」「オーディオ技術」「通信技術」「センシング・インタラクション技術」「AI・ロボティクス技術」「ハードウェア・デバイス技術」「新機能材料・解析技術」の7つの技術領域にフォーカスしている（表1）。

同社は創業以来、追求し続ける映像と音の技術や、人間の眼を超えるイメージセンサー技術に加え、前述した「リアルタイム」と「リアリティ」を実現するさまざまな技術をハードウェアやコンテンツと掛け合わせて、新しい体験の創出に取り組んでいる。

### ② 横串を刺す技術についての共通認識の醸成 たとえば最新技術のVR（バーチャル・リ

アリティ）では、SIE（ソニー・インタラクティブエンタテインメント）だけでなく、ソニーイメージングプロダクツ&ソリューションズや本社のR&DセンターといったさまざまなR&D拠点が参加し、徹底して議論することにより、ソニーグループ内でVRに関する共通認識を醸成している。また、年2回、エンタテインメントの経営幹部を全員集めて議論する場を設けている。

VRなどは、ソニーのさまざまな事業で横断的に活用できる戦略的な技術であるため、全社で共通認識を持つことに力を入れている。没入感のあるライブをVRで再現するなど、ゲームだけでなくさまざまな領域でVR技術を活かした事業を展開するに当たり、各事業会社のトップが横断的な技術について深い理解を持つことが、One Sonyで「感動」を生み出すことにつながると、同社は考えている。

こうした議論を重ねることにより、Sony's Purpose & Valuesで自社の存在意義（Purpose）として定めている「クリエイティブイティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」に基づき、同社らしい技術により、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融

表1 注力している技術カテゴリー

|                  |  |
|------------------|--|
| 映像技術             | 撮像信号処理、ビデオコーデック、高画質化技術、3次元映像技術、ビジョンコンピューティング技術など               |
| オーディオ技術          | デジタルノイズキャンセリング、音源分離、高音質化技術など                                   |
| 通信技術             | IoT・超低消費電力無線システム、コンテンツ配信など                                     |
| センシング・インタラクション技術 | 音声・画像認識技術、UI技術、センシング技術、エージェント技術など                              |
| AI・ロボティクス技術      | 機械学習技術、深層学習基盤技術、運動制御技術、AI×ロボティクスプラットフォームなど                     |
| ハードウェア・デバイス技術    | イメージセンサー、ARグラス、プロジェクタ（レーザー光源、空間光変調器素子などキーデバイス含む）、Crystal LEDなど |
| 新機能材料・解析技術       | 有機材料・無機材料、マテリアルインフォマティクス、材料解析技術など                              |

出所）ソニー統合報告書「Corporate Report2019」より作成

などの多様な事業領域で感動を実現しようとしている。

#### IV インターナルブランディングの強化に向けて

コマツ、ソニーといった先進事例を踏まえると、インターナルブランディング強化に向けて、①自社の存在意義と提供価値の確認、②行動指針の明確化、③共鳴による浸透、が必要である。

### 1 | 自社の存在意義と提供価値の確認

まず、自社がどのような会社になりたいのかというビジョンを示すことが前提となる。コマツであればダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューション、ダントツバリューと、坂根氏、野路氏、大橋氏、小川氏と代々の社長が一貫して描き出している。

ソニーであれば、平井氏が社長に就任してすぐに経営理念策定の議論を行い、創業者の思いに立ち返りながらその解釈を深めるとともに、「ユーザーの皆様感動をもたらし、好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッション、「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる」というビジョンを発表。2018年4月に吉田社長が就任後、19年1月にSony's Purpose & Valuesを打ち出している。このように、自社が何のために事業を行い、どのような価値を実現しようとしているのかを明示する。それによって、社員に目指すべき姿、提供すべき価値を示すことができるのである。

特にBtoBの企業は、コマツがブランドマネジメント活動で実施しているように顧客の

理想の姿を理解することで、そこに向かって何を行えば自社がさらに顧客にとってなくてはならない存在となるのかを部門横断で考え、顧客への価値を高める活動に落とし込んでいくことが求められる。自社の提供価値は顧客にその価値が伝わってはじめて実現する。つまり、自社の価値をどのように顧客に伝えるかにかかっており、その第一歩として顧客が実現したいと考えている姿を理解することがある。

顧客が自社に期待していることは安価で良質な製品の供給など、限定的であるかもしれない。しかしながら、顧客が何を実現したいのかを深く理解することは、提供価値を追求する上で非常に重要である。コマツは顧客起点という考えにより、部門を横断して顧客にとってなくてはならない存在になろうとしている。

### 2 | 行動指針の明確化

ソニーは前述したように「テクノロジー・コンテンツ・サービスへの飽くなき情熱で、ソニーだからできる新たな『感動』の開拓者になる」というビジョンの下、「ユーザーの皆様感動をもたらし、好奇心を刺激する会社であり続ける」というミッションを掲げた。また、そのミッションを果たすために社員一人一人に求める姿勢をバリュー（行動指針）として、多様な事業に携わるソニーの社員がOne Sonyをキーワードに「感動」の実現を目指した。このようにトップが示すビジョンを共有することなくして、インターナルブランディングを推進することはできない。

グローバルに事業を展開する企業は、自社が目指す方向性、ビジョンと、そこに至るた

めにどのような価値観や行動指針を大事にするのかを明確にしなければならない。また価値観や行動指針をすべての社員に浸透させるために、経営者自らが努めなければならない。ソニーでは平井社長（当時）が各拠点を回り、技術者を鼓舞した。

また、コマツはダントツバリューを実現するため、コマツウェイを永続的に継承すべき価値観、行動指針としている。コマツウェイの浸透がインターナルブランディング活動の礎となっている。

このように、経営者はビジョンを示すだけでなく、具体的にどのように実現に向かうかについて、行動指針や価値観をすべての社員に伝えるとともに、より深く浸透させるための活動を重ねることが求められる。その方法としては、タウンミーティングのような直接の社員との交流の場、イントラネット、社員報などがある。

### 3 | 共鳴による浸透

インターナルブランディング活動において、価値観・行動指針、提供価値を浸透させるためには、一人一人の社員に当事者意識を持たせることが重要である。そのため、それぞれの社員が、日々携わっている業務の中で、企業としての価値観や行動指針を具現化するにはどうしたらいいかを考え、行動に落とし、結果を共有する場を設けることも必要である。

インターナルブランディング活動は、自社がどのような価値を実現するのかを理解することにとどまらず、社員自らが行動し、結果、成果を共有することによる共鳴の創出にもつながる。そして、共鳴は価値観・行動指

針、提供価値の浸透を加速させる。共鳴を導くためには、具体的な業務に落とし込む活動が欠かせない。実現したい価値、共通価値観について、各地域、各事業の推進者がしっかり理解するとともに、地域や事業を横断して活動を吸い上げ、共有し、刺激し合う場が必要になる。コマツは、提供価値の実現に向けて異なる部門の社員が集まって議論を行い、成果の確認や問題点、課題の洗い出しをしている。さらにその成果をグローバルで共有し、異国間でお互いの活動内容と成果を確認していくことで、お互いに共鳴し、目的意識を高めている。

また、同じように、共鳴により提供価値の実現に向けた社員の意識向上に取り組む例としては、オムロンのTOGA（The OMRON Global Awards）がある。同社が各事業で取り組む社会的課題について、社員が小さなチームを形成して活動内容を発表するものである。お互いに成果を確認することで社員が共鳴し、同社が事業で実現を目指す価値への参画意識を高めている。

インターナルブランディングは、まさしくこのように社員が共鳴して高め合うことがポイントである。そのためには、トップが強いメッセージを発信して自社の存在意義と提供価値を明確化し、価値観や行動指針を掲げることで、提供価値実現に向けて社員の参画意識を高め続けなければならない。また、活動結果を共有し、社員が共鳴して刺激し合うことにより、インターナルブランディング活動を一層強めることができる。その結果、外部に対するブランディング活動は、より強い基盤を持った活動となる。

## 参考文献

- 1 コマツWebサイト「環境・社会活動（CSR）」  
<https://home.komatsu/jp/csr/people/brand-management.html>
- 2 『日経ものづくり』2018年4月号、日経BP
- 3 ソニーWebサイト「事例紹介」  
<https://www.sony.jp/vpl/casestudy/nttdocomo.html>  
(ソース プレス発表 2012年3月27日より)
- 4 「ソニー、数クリックだけでAIが予測分析するツール提供 法人向けに当面は無料で」ITmedia NEWS、2019年6月12日  
<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1906/12/news130.html>
- 5 ソニーWebサイト 事業・技術「Robotics」  
<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/Jobs/newgrads/business/tech/robotics.html>
- 6 ソニー社内報「FAMILY」2019年6月号
- 7 ソニー統合報告書「Corporate Report2019」
- 8 「1万人削減、分社化断行…ソニー平井社長が激白、経営危機から完全復活への全真相」BUSINESS JOURNAL、2016年7月20日  
[https://biz-journal.jp/2016/07/post\\_15948\\_3.html](https://biz-journal.jp/2016/07/post_15948_3.html)

## 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
シニアパートナー  
専門はビジョン策定、M&A、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革など  
米国公認会計士、中小企業診断士