

第9回 ブランド価値向上による 無形資産強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I なぜ、無形資産、ブランド価値なのか
- II 先進事例
- III ブランド価値向上に向けて

要約

- 1 本シリーズは非財務資本強化についての連載であるが、財務諸表上、無形資産は非財務資本と表裏の関係性にあり、特許権や営業権などの無形固定資産のように財務諸表に計上されるものもある。財務諸表には計上されない無形資産としてブランド価値が挙げられる。ブランド価値についてはBtoC企業では意識されることも多いが、BtoB企業では経営者の間においても意識が薄いという現状がある。
- 2 先進企業として日本電気（NEC）と富士通を取り上げる。両社ともブランド価値を大きく高める変革を行った。
- 3 ブランド価値向上に向けて行うべきこととして、①自社の現状把握、②ブランドステートメントの見直し、③事業領域と提供価値の明確化、④「Why自社のストーリー」による納得感の醸成、⑤トップから従業員レベルまでの「自分事化」、の5点について述べる。

I なぜ、無形資産、ブランド価値なのか

非財務資本と無形資産は関係性が強い。それは、貸借対照表を貸方で見ると資本に対して、借方で見ると資産といったように互いを逆側から見ているからである。無形資産は、財務諸表に計上される無形固定資産以外は非財務資本が多いのでイコールではないが、本シリーズのテーマである非財務資本を多面的に考えるという意味から、無形資産を取り上げることによりその理解を深めることができる。

無形資産には企業が有する物質的な実体がないもの、たとえば合併で生じた「暖簾」や特許、商標権、著作権、営業権などの知的資産や企業文化、さらには企業が持つブランドなどがある。

Elsten and Hill (2017)^{注1}によれば、米国の代表的な株価指数であるS&P500に採用されている企業の市場価値を要因分解すると、2015年時点で84%が無形資産であり、欧州のS&P Europe350に採用されている企業の市場価値は71%が無形資産としている一方で、わが国の日経225に採用されている企業を含め、アジア諸国では企業価値に占める無形資産の割合が比較的低い^{注2}。

このように無形資産に投資することについて欧米企業と比較すると、日本企業は意識面でも大きな遅れが生じているといえる。経済産業省は「通商白書2022」において、GDPに占める無形資産に対する投資の少なさが日本経済の成長力の弱さなのではないかと指摘している。日本企業の成長のためには、ソフトウェア資産などの無形資産を伸ばすことが不可欠であり、イノベーションを起こすため

の知的資本、人的資本が必要となる。そしてそれらの無形資産への投資は、新しい価値を生み出す組織風土の醸成へとつながっていく。

本シリーズでは、製造資本、人的資本、知的資本、社会資本といった非財務資本の観点から企業価値創造の要諦について述べているが、本稿ではブランド価値について取り上げたい。

無形資産の中で、特にブランド価値に対する日本企業の意識が低い。ブランド価値については、世界最大のブランディング専門会社であるインターブランド社などの調査結果から定量化・ランキング化されることがあるため、一部のBtoC企業においてはブランドに対する意識が相対的に強いところもある。特にブランドを指名買いしてもらった化粧品や趣味、嗜好性の高い自動車といった商品については、ブランドの認識レベルは高い。しかし、多くのBtoC企業は、販売チャネルとの強い関係性や信頼があれば、消費者に対するブランド訴求力がさほどなくても売上を確保できるという感覚がある。ましてBtoBは、チャネルとの関係性、直販の営業力が最も重要であり、ブランド価値に対する意識は総じて低い。本稿では、このブランド価値について意識が特に低いBtoB企業を対象に述べる。

ここで、ブランド価値とは何かを考えてみたい。ブランド価値とは、商品やサービスに対する消費者の認知や評価の高さを表しており、顧客のロイヤルティとして表れる。ブランド価値が高いということは、同じ機能を持った商品であれば、価格が相対的に高くても消費者が選んでくれるということである。ブランドは形には見えず、財務諸表にも価値が

乗らない非財務資本であり、かつ無形資産であるが、企業にとっては非常に大きな力を持つものである。しかしながら、日本の経営者のブランドに対する認識は欧米と比較して顕著に低いのが実情である。

インターブランド社が実施した調査「Best Global Brands 2022」によると、ベスト100に入っている日本の企業は7社のみであった。欧米企業に比べてブランドへの取り組みが圧倒的に遅れているといえる。同ランキングでは、アップルが10年連続の1位でブランド価値は4822億ドル、前年比で18%増加している。アジア企業ではサムスンが5位に入っており、877億ドル、前年比+17%となっている。日本企業ではトヨタの6位が最高ランクであり、ブランド価値は598億ドルで前年から10%増加している。トヨタ以外では、ホンダが26位、ソニーグループが39位、日産が61位、任天堂が68位、パナソニックが91位、キヤノンが97位となっている。なお、このランキングは一部のBtoCの商品を扱う企業を除き、グローバルに事業を展開する企業を対象に、そのブランドが持つ価値を金額に換算してランキング化したものであり、これまでに23回行われている。

日本企業の経営者がブランドは投資対象となりにくいと考えていたことが、この結果の背景にあると考えられるが、ブランドは本来、事業収益と直結する大きな価値を持つものである。プライシングとブランドの関係性で見ると、ブランドは機能的意味合いだけでなく、情緒的な意味合いを持っていることが特徴である。このことは、プライスレス、すなわち値段をつけられない価値を生むこともある。BtoCの事例だが、アップルが世界中

の消費者、特に日本の消費者に強く受け入れられている背景には、同社が創り出す世界観、情緒的な意味合いに対する共感がとても強いからである。

このような情緒的な意味合いはBtoBにも当てはまる。企業が生み出すブランドストーリーは、機能的価値ではなく情緒的価値である。購買を意思決定する人々にストーリー性を感じさせる企業ブランディングは、機能性での単純な比較を超え、「この人たちと一緒に仕事をしてみたい」という情緒的な価値をもたらす。

また、ブランドがもたらす価値は消費者や顧客に対してだけではない。たとえば、リクルーティングについてもその効果は大きい。企業が事業を通じてサステナビリティをどのように考えているかといったことは、たとえば就活生の企業選びの際に大きな意味を持つ。企業が推進している社会課題解決活動のストーリーを語れば、それがその企業ブランドを構成することになるのである。その意味で、ブランドは商品ブランドだけでなく企業ブランドという意味においても各種ステークホルダーにとって大きな意味を持つものとなっている。

さらに、社内においてもブランディングは重要である。インターナルブランディングといわれるように、企業の理念や価値を明確にして自社の従業員に共感を促し、エンゲージメントを高めることが可能となる。その結果、優秀な従業員のリテンションだけでなく生産性も高め、創造性の高い組織を生み出すことにもつながる可能性がある。そうした従業員が対外的にさまざまな接点を持てば、外部へのブランドイメージ向上も期待できる。

こうした観点から自社のブランドを再考し、そこに投資することにより、企業価値を高めることが必要なのである。そして繰り返しになるが、このことは従業員のエンゲージメントを高めることになる。従業員が働きたくなる会社として評判が上がり、企業価値のさらなるアップにもつながるのである。

II 先進事例

1 | 日本電気

(1) 企業概要

日本電気（NEC）は、「ITサービス事業」と「社会インフラ事業」の2つの領域に加えて、将来の成長の柱となる新規領域を含む「その他」の3区分で事業を推進している。

ITサービス事業では、システム構築・コンサルティングなどのシステムインテグレーション、サポート（保守）、アウトソーシング・クラウドサービス、システム機器およびソフトウェアサービスなどを提供している。主な提供先としては、国内では官公庁・地方公共団体、金融・製造・流通・サービスといった各種企業、消防防災・放送・電力であり、海外では各国政府や地方公共団体、金融機関などである。

社会インフラ事業では、コアネットワーク・携帯電話基地局・光伝送システム・海洋システムなどのネットワークインフラや、OSS・BSS・サービスソリューションなどの通信事業者向けソフトウェアサービスを国内外の通信キャリア向けに提供している。また、航空・宇宙・防衛領域におけるシステム機器、システム構築、コンサルティングやサポート（保守）などを、官公庁や宇宙事業者

に対して提供している。

その他（新規事業領域など）では、社会課題の解決を起点に、オープンイノベーションで技術を事業化し、将来の同社の柱となる成長事業の創出を目的に活動している。主な事業としてはヘルスケア・ライフサイエンス事業が挙げられ、さらに知的財産を使った収益拡大も強化している。

2023年3月期の売上は3兆3130億円、調整後営業利益は2055億円である。

(2) コーポレートブランド強化の取り組み

NECは、2008年のリーマンショックなどから始まった事業環境の大きな変化の中で、パソコンや携帯電話などNECブランドを支えてきたBtoC事業を見直すなど、経営戦略やビジネスモデルを再構築する必要があった。そして新たにどのような価値を提供する企業となるかを定義することを迫られていた。

2012年、当時社長であった遠藤信博氏が「V12」と呼ばれる12人のトップマネジメントとともに、NECが将来どのような価値の提供をしていきたいかをまとめたステートメントを作成した。ステートメント作成に当たっての議論は2011年から約1年間行われた。この活動はV12メンバーのオフサイトによる議論などを通じ、12人の経営チームが一枚岩となってコンセンサスを取っていった。

その後、現場部門におけるワークショップを開催してステートメントを浸透させ、「面の経営」の推進を目指した。面の経営とは、ビジネスラインがそれぞれバラバラに動くのではなく、経営幹部から現場まで一体となって動く経営のことである。

前述したステートメントの議論の中で「社会ソリューション」という概念が決定され、さらに情報通信と業種別のソリューションが決定された。これらのソリューションが、現在のNECにおけるコーポレートブランディングの大きな礎になっている。

2015年には2001年から企業ブランドメッセージであった「Empowered by Innovation」を「Orchestrating a brighter world」に変更し、経営者の思いを込めて発信した。特に「Orchestrating」という言葉には遠藤氏の気持ちが含まれている。自らもそのチームの中に入り、一緒によりよい社会を創造しようということが表現されており、加えて、常に顧客とともにあり、努力し続けるという意味が「ing」に含まれている。

この取り組みを行う際に、遠藤氏らトップマネジメントチームは、10年先を見たメガトレンドやテクノロジートレンドを起点に、同社が今後、どのような社会価値を提供していきたいかについても検討した。そこでは、エネルギーや水、食料問題といった社会課題について議論が行われ、それが核となり、2013年に発表された「2015中期経営計画」において、安全・安心・公平・効率という社会価値を提供する「社会ソリューション事業」を打ち出した。この事業をグローバル規模で加速するために、世界経済・社会が今後直面する大きな変化（メガトレンド）から次の「7つの社会価値創造テーマ」を導いている。

- 1 地球との共生を目指す「Sustainable Earth」
- 2 安全・安心な都市と行政基盤をつくる「Safer Cities & Public Services」

- 3 安全・高効率なライフライン「Lifeline Infrastructure」
- 4 豊かな社会を支える「Communication」
- 5 産業とICTが新結合する「Industry Eco-System」
- 6 枠を超えた多様な働き方を創造する「Work Style」
- 7 個々人が躍動する公平な社会を実現する「Quality of Life」

この7つは、インダストリーによる縦割りではない横断的なテーマとなっており、SDGsが叫ばれる前から、社会や産業、環境、人々の活動やそれらの権利を配慮しながら、ITやテクノロジーがどう貢献できるのかを示していたことが特筆される。

同社は、この社会ソリューション事業をより具体的に示すために、2014年に世界の潮流を踏まえてNECの貢献できる姿をまとめた「NEC Visionブック」を発行した。NEC Visionブックは「NEC Vision for Social Value Creation（通称Blue Book）」と「NEC Vision Case Studies and Highlights（通称White Book）」という2冊で構成されている。Blue BookではNECの目指す姿や社会価値創造のビジョンをまとめ、White Bookでは当時NECが進めていた社会ソリューション事業の代表的な事業と先進的な事例を紹介している。NECが持つ技術を用いて、どのような社会価値を実現できるのかを描き出したことは大きな反響を呼んだ。

こうした外向きのメッセージは、従業員に対しても大きな効果を生み出した。たとえば、NECの従業員は自社がどのようなメッセージを対外的に発信しているかを見て、自

社が目指す姿にさらに共感を抱き、また、どのように評価されているかを見聞きすることにより、NECで働いていることに対するエンゲージメントが高まった。この一連の取り組みは、現在、同社が国際経済研究所（IISE）とともに推進している「Thought Leadership活動」へとつながっている。

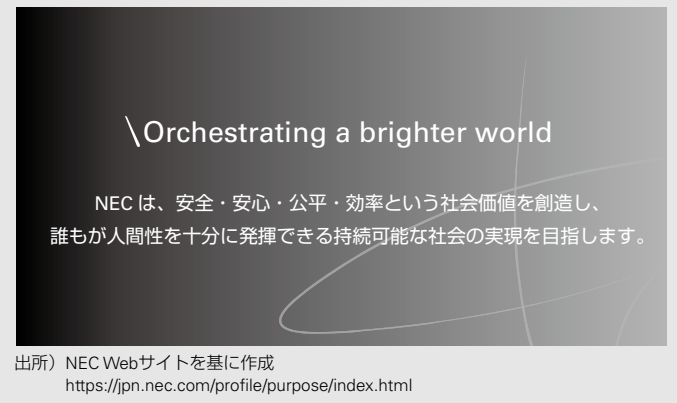
その後、2018年にあらためて変革の必要性が議論され、当時社長であった新野隆氏（現会長）の下、「119年目の大改革」と称したさまざまな取り組みが進められた。その結果、NECグループの共通の価値観と行動の原点である「NEC Way」も改定されることとなった。さらに、NEC Wayを整理する中で、NECの存在意義を表現する必要性が浮かび上がり、2020年にパーパスを策定して社内外への発信を推進した（図1）。

パーパスの検討に当たっては、ブランドメッセージやブランドステートメントが基軸となった。なぜならば、その中に将来のNECのありたい姿や実現したい未来の要素、大切にしたい価値観が描かれていたからである。それらには、安全・安心・公平・効率という価値や、社会価値を創造するという考え方、同社の事業活動プロセスに顧客とともに価値を創造する「共創」の価値観が含まれていた。パーパスにも掲げられている「a brighter world」には豊かな人間社会の実現という意味が込められており、企業理念にある「人間性を十分に発揮」することにもつながっている。

NECが大切にしているこれらの価値観をこのように一つの文章に織り込む形で、同社のパーパスはつくり上げられたのである。

同社はこうして策定されたパーパスの価値

図1 NECグループのパーパス



を最大限に発揮するため、従業員一人ひとりが「自分事化」することを目指した。具体的には、ハンドブック配布、社内サイト公開、動画の作成、eラーニングが実施された。一方的な施策だけでは、認知度は上がるが自分事化はされないという考え方から、従業員の納得感を醸成するため、「連鎖」をキーワードとして、全従業員を対象に上司から部下、さらにその部下へとパーパスへの思いを自分自身の言葉で語り継ぎ、連鎖させる取り組みを行った。その背景には、従業員一人ひとりが自分がどうしたいのかを言葉にすることで「自分事化」を進める狙いがあった。その結果、パーパスに対する従業員の思いは高まり、それが社内のブランド意識の改善にもつながっている。

コロナ禍での社外発信では、ニューノーマルに合わせた取り組みについても取り上げた。具体的には、パーパスの体現として国際機関との共創活動などを通じて取り組んでいるグローバルでの社会課題解決や社会価値創造の事例を発信した。たとえば、世界初となるワクチン普及を目的とした幼児指紋認証の実用化など、国際機関や異業種との共創によ

り、NECがグローバルヘルスに貢献していることを訴えた。

NECは多様な事業を展開しており、従業員であっても会社の全体像を十分に理解できているとは限らない。加えて、近年は中途採用を積極的に行っているために人材も多様化しており、情報共有の必要性は高まっている。そのため、こうした施策を展開するうえでNECの事業が現在の形になるに至った経緯も含めて詳しく説明するとともに、外国人や中途採用者を含めて誰にでも理解できるような表現で発信することを心がけている。たとえば、2021年にCEOに就任した森田隆之氏は、毎月の社内で開催するタウンホールミーティングを通じて、パーパスの重要性とそれを社内に浸透させる必要性を必ず伝えている。その際、さまざまなバックグラウンドを持つ全社員にパーパスの背景を誰にでも分かるように丁寧に伝え、理解、共感を促し、そのことにより従業員一人ひとりの実践につなげていくことを目指している。

その一環が「Truly Open, Truly Trusted」の発信である。これは、長期ビジョンである「NEC 2030VISION」に基づき、2025年までの中期経営計画の達成に向けて、同社が何を行うべきかを、森田氏が全従業員に対してキーワードとして伝えたものであるが、戦略と文化の中にパーパスを落とし込むためのメッセージとしても機能し、企業ブランディングの中心的な役割を果たしている。

こうしたブランディング活動を経営企画・経営戦略の一部として位置づけたことも同社の大きな特徴であろう。マーケティングコミュニケーション戦略の一環としていた同社のブランディング活動は、2022年度から経営企

画部門の活動となった。また2023年度には「コーポレート・デザインオフィサー」を新設し、全社のブランドコミュニケーション、デザインを担うブランディング&メッセージング機能を統括させている。

かつて同社が社会価値創造型企業として再出発した際には、全社挙げての強固な統一感を必要としていた。しかし事業構造の変革に一定の成果を出した現在、同社は次のステージを目指している。ブランド戦略としても例外ではない。メッセージ発信やプロモーション、クリエイティブ制作に当たっては企業としての一貫性を保ちつつ、タッチポイントごとの独自性を認めることで、ブランド面でも多彩で革新的な事業の創出を後押ししている。このようにブランド戦略を経営戦略の一部として明確に位置づけ、非財務価値であるブランド価値の向上が企業価値向上に寄与するよう常に意識されるようになった。

こうしたNECのコーポレートブランディングの取り組みは、同社の苦しい時代を乗り越え、新たなステージへと向かおうとしている。同社は2023年度より、決算などで開示するセグメント情報をITサービス事業と社会インフラ事業に変更し、投資家目線でも分かりやすい事業形態に再編成した。同社は今後、どこを目指すのかをより鮮明に描くことが求められている。将来の成長期待をいかに醸成し、企業価値を高め、選ばれる企業としての発展をどのように遂げていくのか。これからのNECが指し示すWayに大いに期待をしている。

2 | 富士通

(1) 企業概要

富士通は、サービスソリューション、ハードウェアソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューションを展開するグローバルカンパニーである。売上高は、3兆7137億円、従業員はグローバルで12万4000人（2023年3月31日現在）である。

(2) パーパスに基づく

事業ブランド強化と浸透

2019年にCEOに就任した時田隆仁氏は、パーパスドリブンな会社になることを強力に進めた。富士通では、2020年に社会の変革に主体的に貢献する責任があるということを明確に認識する中で、同社のパーパスを「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」と定めた。パーパスはグループ社員13万人の羅針盤とし、それを実現するための「Fujitsu Way」を12年ぶりに刷新している。同社の歴史やDNAを掘り下げ、挑戦、信頼、共感からなる価値観と行動規範をまとめ、17カ国語の解説書を作成して全社員への浸透を図っている。

2020年4月には山本多絵子氏がマイクロソフトからCMOとして参画し、グローバル規模でのマーケティング強化を行っている。当時はマーケティングをグローバルにリードするポジションがなく、販売促進やマーケティング機能は各事業内にあったため、富士通が発信する企業価値は統一したメッセージとして伝わっていなかった。そこで山本氏は入社後、時田社長が目指す方向性をコーポレートアイデンティティとして顧客・市場に伝える

ことに邁進した。

2020年にブランドに関する調査をグローバルで実施した際、山本氏が感じたのは、顧客や市場の同社に対する認知・認識と、富士通自身が求めているものとの間にはかなりのギャップがあるということだった。そのギャップには、「フィルム」「エアコン」といった取り扱い製品についての間違った認識も含まれる。

また、顧客の富士通に対する期待値にもギャップが生じていた。富士通は「shaping tomorrow with you」というブランドプロミスを2010年から掲げ、顧客と伴走することがあらゆる顧客接点で意識されていた。しかしながら、VUCAといわれる先が見えない現状では、顧客が同社に求めることも変化する。すなわち、伴走ではなく先導することが期待されるようになっていたのである。

山本氏が入社した当時、マーケティング組織は統括されておらず、グローバルマーケティング部門と各事業・地域のブランドで販売促進を担当しているチームが分かれていた。そのため、富士通としてのブランドの統一感がなく、顧客にパーパスを示すうえでも大きな障害となっていた。そこで、マーケティング組織のレポートラインを山本氏に束ねる形で組織再編が行われ、マーケティングの役割も再定義している。山本氏がマーケティング組織を統括する前はあくまでも営業支援的な役割であったが、再編後はグローバルに対して富士通のパーパスを打ち出し、統一感を持った事業ブランドを浸透する役割が求められるようになった。

そこで同社は、「Fujitsu Uvance」という事業ブランドを2021年10月に発表している。

これには「Universal（すべてのもの）」をサステナブルな方向に「Advance（前進）」させる」という意味があり、多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応することにより、サステナブルな世界をつくることを目指すというものである。

Fujitsu Uvanceには7つのキーフォーカスエリアが設定されている。具体的には、製造業を中心としたサプライチェーン全体を支える「Sustainable Manufacturing」、便利で安心安全な多様な消費体験を届け、循環型の消費社会の実現を目指す「Consumer Experience」、あらゆる人々のウェルビーイングな暮らしをサポートする「Healthy Living」、安心で安全でレジリエントな社会、それらを実行する場をつくる「Trusted Society」の4つを、顧客や社会の課題を解決する「クロスインダストリーの4分野」と位置づけている。そしてこれらを支えるテクノロジーソリューション領域として、「Digital Shifts」「Business Applications」「Hybrid IT」の3つを挙げており、これらのテクノロジーを常

に進化させている（図2）。

そして、このFujitsu Uvance事業を実現するカギとなる5つの技術を定めている。Computing、Network、AI、Data & Security、Converging Technologiesである。

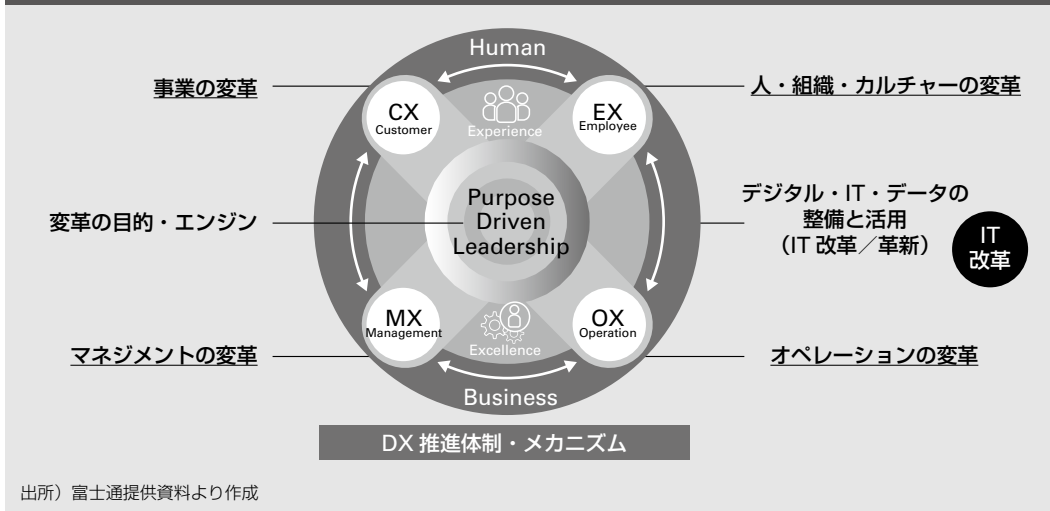
Computing領域においては、同社は世界でも上位の処理能力を持つスーパーコンピュータ「富岳」のプロセッサを開発・製造する技術を持つ。Network領域では、5Gやさらにその先の6Gを実現する超高速通信技術、ヒトやモノなどに関するさまざまなデータの一つひとつが持つ因果関係をAIで発見する技術などを保有している。

こうした技術を最大限に活用し、社会課題や顧客の経営課題の解決をリードする姿を目指している。製造業であればカーボンニュートラルが課題であり、スコープ3におけるサプライチェーン排出量の算定の解決には、自社だけでなく取引先も含めカーボンフットプリントの可視化、そのためにSaaSを生産システムに組み込むことが必要となっている。顧客の声を聞いてから動くのではなく、この

図2 Fujitsu Uvance：7つのキーフォーカスエリア



図3 富士通におけるパーパスの実現に向けた4つのX



ように課題を先んじて捉え、富士通が先導し、解決する術を顧客に提示するといった事業活動に大きく変革しようとしている。

Fujitsu Uvance事業を浸透させる際、重要な役割を果たしているのが「フジトラ」である。フジトラは富士通が挑む社内DXのことであり、Fujitsu Transformationの略称である。CIO兼CDXOの福田譲氏がパーパスを基に「人・組織・カルチャーの変革 (EX)」「オペレーションの変革 (OX)」「マネジメントの変革 (MX)」「事業の変革 (CX)」の4本柱で推進している (図3)。

そして前述の4つのXとそれらを推進する基盤となる「IT改革」を含めて具体的なテーマ (変革テーマ) に落とし込み、顧客に対して提案・提供することで、Fujitsu Uvance事業は顧客に向けた活動となっている。なお、変革テーマは3カ月ごとに全体の進捗を把握し、分類と優先づけを行っている (図4)。

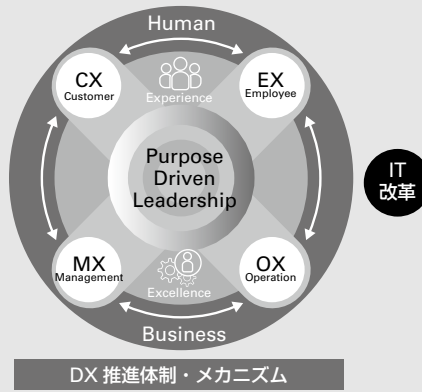
また、顧客のエグゼクティブブリーフィングやラウンドテーブルの機会を増やすこと

で、Fujitsu Uvance事業では、顧客が抱える経営課題や実現したい社会課題を対話を通じて具体化するとともに、その解決方法について議論することに注力している。対話の中から課題解決における成功要因を導き出し、具体的な活動につなげている。そうした一連の活動を通じて、富士通が顧客をリードする存在であることを一貫したメッセージとして発信している。

Fujitsu Uvance事業は具体的な成果を出し始めている。一つはインターブランド社が毎年発表しているブランド価値ランキング「Best Japan Brands 2023」において、富士通が37位に選定されたことである。同ランキングでは「前年比ブランド価値成長率 Top 5」にも挙げられた。また、ネットプロモータースコア (NPS) が着実に高まっているということも成果の一つといえる。NPSとは顧客との信頼関係を客観的に評価する指標であり、顧客の愛着度合いやリピート購入の見込みを判断できる物差しとして多くの企業で用いられている。

図4 Fujitsu Transformationと変革テーマ

変革テーマ：3カ月ごとに全体の把握・分類・優先づけ



約150テーマ
エンタープライズ・
アジャイル手法

CX

- 事業ポートフォリオ改革
- 新事業ブランド (Fujitsu Uvance)
- グローバル・リージョン再編成
- パーセプションChange
- CXOプログラム
- SILソーシング改革
- 富士通デザインの統合
- 顧客フロント・BP変革/リスケリング
- 営業/SEの職種統合
- アカウントプラン変革 x デザイン思考
- SE系グループ会社統合
- デリバリのグローバル化 (JGG/GD)
- 共創コミュニティ/出向 (川崎市etc)
- 不採算事業・地域からの撤退
- CX-VOICE (顧客の声起点)
- CXステアリング・コミッティ / NPS
- Digital Marketing
- 新規事業創出プログラム (FIC)
- Ridgelinez 新設
- CVCの設立 / Startup連携
- 富士通ローンチパッド設立
- オープン型ハッカソン (FUJI HACK)
- アクセラレータPG for WLS
- Sansan導入とデジタルID活用
- 富士通研究所の統合
- テクノロジー統制機構
- データサイエンス・風桶PJ
- ボトムアップ研究テーマPJ

MX

- マネジメントDashboard / KPI改革
- コーポレート機能ガバナンス改革
- サステナブル経営委員会
- 財務・非財務KPI PJ
- 業績予測AI化
- FP&A / ファイナンス改革
- Data Analytics Centerの新設
- M&A専門組織の新設
- 基幹プロセス改革 (OneERP+)
- 営業・顧客視点改革 (OneCRM)
- デジタルセールス部門の新設
- サポート業務改革 (OneSupport)
- デリバリー業務プロセス改革 (Palantir)
- SW開発業務の標準化 (DevP)
- モノづくりプロセス改革 (OneProduct)
- 間接材調達改革 (Switch)
- Data起点の品質管理改革
- 人材マネジメント改革 (OnePeople)
- Globalデータレイク構築 (OneData)
- CISCO強化 / サイバーセキュリティ

Purpose

- パーパス策定
- Fujitsu Way刷新
- パーパス・カービング
- CDXOの新設
- DXO / DXD制度の新設
- 360度評価 / Feedbackカルチャー
- 未来の語り場PJ
- 神山まるごと高専PJ
- 部門別DX推進体制構築
- 部門別DXイベントの定期開催
- DX有志体制 (フジトラクルー)
- DX活動支援制度 (Fujitra 10)

OX

- CDPOの新設
- Work Life Shift
- 生産性可視化PJ
- QMS会議改革
- リモートワーク化PJ (紙ハンコゼロ)
- Aerukamo
- デジタル/クサノハナ活動
- Concur導入 (旅費・経費・請求書)
- Enterprise Agile (Micro E)
- 全社コミュニケーションポータル構築

EX

- ジョブ型人事制度
- ボスティング制度
- キャリアオーナーシップPJ
- 評価制度改革 (Connect)
- 360度評価 / Feedbackカルチャー
- 1on1 / リーダーシップ変革
- キャリア採用の拡大
- エンployeeサクセス本部の設置
- 心理的安全性 (PJ Ex-Seed)
- 社内インターン制度
- 社内アルバイト制度 / AssignMe!
- 従業員エンゲージメント向上施策
- DX人材育成 (exPractice)
- 一定%自由変革活動支援制度
- 個人型On Demand教育
- Game型スキル開発「スキパネ」
- メタ・オフィス構築 / WLS進化実践
- やむデザ・コミュニティ
- アルムナイ制度創設
- VOICE (意見収集Platform)
- 社内ラジオ
- 社内副業制度
- サンクスPJ
- 部活動型のコミュニティ活動
- デザイン思考・全社教育
- Agileプラクティス・全社教育
- データサイエンス・全社教育
- メタバース部 (部活動)
- 川崎フロンターレDX (フトラ)

IT改革

- IT部門のグローバル/グループ本化
- CIO職務制限・責任の見直し
- 経営&IT運動プロセスの設置
- エンタープライズ・アーキテクチャ
- グローバルITガバナンス強化
- OneFujitsuプログラム
- WLS / セキュリティ刷新
- IT予算中央化
- TBM (Tech Business Mgmt)
- クラウドファーストへの転換
- デジタルワークプレイス
- 内製化&グローバルデリバリー
- 市民開発型サービス開発
- ワタシプランディング
- データサイエンス部 (部活動)
- 社内SNS活性化 / コミュニケーション

※富士通が取り組んでいる変革取り組みテーマの例：「経営イニシアチブ」「部門イニシアチブ」「フジトラ・イニシアチブ」「FUJITracker」などの合計
※ 変革テーマは2022年12月時点のもの
出所) 富士通提供資料より作成

富士通では、NPS、従業員エンゲージメント、DX推進指標の3つを非財務指標として推進しており、Fujitsu Uvanceを浸透させてきた効果として、顧客との信頼関係が強固になり、NPSも、2021年度は基準値に対して2.3ポイントの上昇であったが、2022年度には18.1ポイントに急上昇している。NPSは推奨者が批判者よりもどれだけ多いかを回答者全体の割合で示すものであり、同社が顧客の

パートナーとしてどれだけ支持される存在として認識されているかが分かる。

III ブランド価値向上に向けて

企業はブランド価値の向上をどのように進めるべきか、ここでは、前章の事例から得られた示唆を基に考察する。

まず、自社の存在意義、目指す姿を再確認

することである。自社がなぜ存在しているのか、どのような姿を目指しているのかといったことは、企業ブランドを顧客、社会、投資家、社員などのステークホルダーに理解してもらうための基盤となるからである。

事例で取り上げたNECや富士通のようなBtoB企業にとって、パーパスと企業ブランド、事業ブランドは密接に関係している。これに対して、ソニーグループのようなBtoC企業は、パーパスとインターブランディングがより密接に関係していると思われる。ソニーグループはパーパスを消費者へのダイレクトなメッセージとして使うというより、社員がなぜソニーグループで働くのかという意識の基盤としているように思われるからである。

また、ブランドステートメント、ブランドメッセージをどのように浸透させていくかということも重要になる。ここでのポイントが「自分事化」である。知っているだけのことと自分の事業と結びつけて実行していることとは大きく異なるからである。

このようにブランド価値向上に向けて行うべきことについて、①自社の現状把握、②ブランドステートメントの見直し、③事業領域と提供価値の明確化、④「Why自社のストーリー」による納得感の醸成、⑤トップから従業員レベルまでの「自分事化」、の5点から述べる。

1 | 自社の現状把握

まず、自社の存在意義や目指す姿を再確認しておきたい。既にパーパスのような「ありたい姿」が明確であれば再確認の必要性はないのかもしれないが、自社がどのような姿を

目指しているのか、なぜ存在しているのかという命題は、企業ブランドを明確にし、メッセージを発信していくうえでの基盤となる。そこがはっきりしない状態でブランド活動するのは砂上に楼閣を建てるようなものである。既にこれらが確立しており、社内に浸透しているのか、それともこれからなのか、現状を客観的に捉えておかななくてはならない。

経営者の中には、自社には経営理念があるのでパーパスの策定は必要ないと考える人も少なくない。確かに経営理念はその企業にとっての基盤ではあるが、歴史ある企業の創業期につくられた経営理念の中には、四文字熟語など従業員にとって分かりにくいものもある。従業員の意識の中で日々携わる事業とつながるような経営理念は多くないのが実際のところであろう。よって、経営者にとって身近だけでなく、従業員にとっても身近に感じることができ、自分の仕事とのつながりを持って語ることのできる経営理念が望ましい。自分の仕事とのつながりがなければ、自社のブランドを高めることはできない。それを深耕するには従業員との対話である。自社の理念が従業員にどのように理解されているのか、また、パーパスなどが策定されている場合は、それを従業員がどれだけ理解・浸透しているか再確認しておく必要がある。

2 | ブランドステートメントの見直し

ブランドは自社がどのような価値を提供するかについての各種ステークホルダーとの約束ということもできる。その意味では当然、時代とともに見直されていくべきであろう。NECが実施したブランドステートメントの見直しは、自社が社会とともに課題解決に取

り組んでいくという意思表示であった。同社は、当時の遠藤社長はじめ経営陣でブランドステートメントを見直した。すなわち、自社が社会にどのような価値を提供することを約束するのかについて再定義したのである。

ブランドステートメントを再定義するうえで重要なのが、顧客からの期待と認知が自社の認識と合致しているか確認することである。そこを把握しておくことは実際には一筋縄ではいかないものである。ブランドステートメントを長らく発信し続けている企業においては、過去の成功体験を捨てられず、自社に対する顧客からの期待の変化に気づかないことがままあるからである。その結果、顧客の期待と自社の自己認識との間で大きなギャップが生じてしまうのである。

自社の強みだと認識してやり続けてきたことが、時代と合わなくなっていることもある。たとえば、「自社は顧客に忠実で誠実なこと」を強みだと思っている企業が、顧客からは忠実で誠実であることよりも「自分をリードしてほしい」と思われている、といった具合に変化している。混迷を深める現在、顧客が求めているのは忠実さではなく変革に対するリーダーシップであると察知することが重要であるが、過去の成功体験に固執してしまうと、この変化に気づくことは難しい。

こういった問題をうまく乗り越えた企業に横河電機がある。同社は「VigilantPlant」というブランドメッセージを発信し、まさしくどんな困難でも逃げない会社であり続けた。そして、2009年に日本マーケティング大賞で奨励賞を受賞するほど浸透し、大きな成果を出した。「止まらない工場」という意味のこのブランドメッセージは社員に浸透してお

り、顧客にも非常に訴求性が高いものであった。石油化学などの産業は危険が伴うプロセス産業であり、信頼性は何よりも重要である。そのため、横河電機がどのような困難があっても工場を止めることのない、信頼性の高いシステムを構築すると発信したことは、多くの石油精製産業に納得感を持ち、受け入れられた。

この成功体験は横河電機の社員にとって、自社の強みは「顧客に忠実であること」と思い続けるのに十分であった。しかし同社はその強みに固執することなく、VUCAの時代に突入すると、自社に期待されているのは世の中の変化を先取りすることであると察知してパーパスをあらためて策定し、未来シナリオから世の中の変化を先取りし、顧客をリードする存在としてのブランディング活動を推進している。

前述したように、富士通も顧客からの期待と自社に対する認知が変化し、自社の認識とずれていることをショックを持って受け入れたが、顧客からの期待を把握することはその後の同社の方向性を定めるうえで大きな影響をもたらした。

日本のBtoB企業の多くは「顧客への忠実さ」を重視しているが、そこに固執すると、これからの変化が激しい事業環境を生き残っていくことは困難であろう。顧客の期待は常に変化している。今一度、顧客からの期待と自社の認知にギャップが生じていないか、確認する必要があるだろう。そのうえで自社としてどのような社会課題に取り組み、どのような価値を提供したいのかを議論することが、ブランドステートメントを見直す際には非常に重要である。

3 | 事業領域と提供価値の明確化

自社のブランド価値を向上させるには、自社がどのような領域で事業を行い、どのような価値を提供する会社なのかを再定義しておく必要がある。前述したように、得意な事業領域は時代に応じて変化していくべきだからである。横河電機は、石油化学産業を中心に築き上げた「測る」と「つなぐ」の強みをバイオなどの成長産業に展開している。ブランド価値を向上させるうえで、事業領域と提供価値を明確にすることは、ブランドと自分たちの事業のつながりを、顧客、社会、さらには従業員に伝えるうえで重要なメッセージとなる。

NECが行ったNEC Visionブックの作成は、世界の潮流を踏まえて同社が貢献できることを具体的にまとめたものである。これは各従業員の取り組む事業とブランドメッセージをつなぎ合わせる非常に重要なものとなっている。

富士通も、7つのキーフォーカスエリアをFujitsu Uvanceで定めたことで、同社が価値を提供したい重点領域を明示している。このことにより、顧客もまたどのような領域について富士通が相談相手になれるのかを理解することができる。

4 | 「Why自社のストーリー」による 納得感の醸成

先行きが見えにくい時代では、自社の事業領域を定めるプロセスで他社と類似してくることが少なくない。メガトレンドを語るとオリジナリティを出すことが難しくなるという一面もある。高齢化社会に伴うヘルスケアやウエルビーイング、地球温暖化に伴う環境問

題など着目するケースは多く、筆者もさまざまな企業の中期経営計画を読んでいると、その違いを具体的に見いだすのが難しいと感じることがある。自社のオリジナリティはどこにあるのかと不安に感じることもあるだろう。

そこで重要なのが、自社はどうしてこの領域に特化しているかという考えを明示することである。これはブランドステートメントを裏づけるためにも重要なことである。たとえば富士通は、前述したように、Fujitsu Uvanceを進める中でキーフォーカスエリアで社会課題を解決していくために、Computing、Network、Ai、Data & Security、Converging Technologiesの5つをキーテクノロジーとして定めている。同社にとって、これがまさしく他社との差別化領域であり、どのような価値を提供しようとしているのか、その礎となる技術領域を表しているのである。このように、他社に対する自社の貢献する領域や方法論を自社のパーパスに照らし合わせて分かりやすく整理したものを、本稿では「Why自社のストーリー」と呼ぶ。

では、どうしたら納得感のある「Why自社のストーリー」をつくれるのだろうか。

まず、自社がどのような強みを持っているかを明確にする必要がある。技術ということもあれば、顧客に近いところに販路を持っている販売チャネルもしくはサービスチャネルということもある。そうした自社の強みを言語化し、社内の共通認識とすることも重要である。これらは新入社員の頃からその企業で長く働いている人にとっては当たり前かもしれないが、中途入社組や外国人の社員とも共有することが重要である。今さらと思うか

もしれないが、あらためて言語化するところがポイントとなろう。

5 | トップから従業員レベルまでの「自分事化」

最後に、ブランドを具体化し、全社にそれを浸透させることが大事である。ブランドは宣伝や広告で形成されるものではない。特にBtoB企業にとっては、従業員の活動を通じて発信されるものであり、従業員一人ひとりの社会、顧客との接点がブランドを形成するものである。

たとえば事務機業界におけるブランド形成を見てみよう。多くの顧客は、事務機業界の会社といえば複合機を販売すると認識しており、デジタル化が進む現在、中には衰退産業だと感じている顧客もいる。そのため、顧客は複合機に対してさほど大きな期待もしていない。しかし、自社の提供価値を「顧客の働き方を変え、より働き甲斐のある社会・職場をつくる」としたらどうであろう。社会からの働き方の変革に対するニーズは強い。それを従業員一人ひとりが顧客との接点で具体的に提示できたら、顧客からの期待は大きく変化するだろう。このようにブランド価値は顧客と従業員との接触の中で形成されることが多い。

企業と顧客との接点はさまざまなところに存在している。営業部門はもちろんのこと、サービス、開発などさまざまな部門の人々が顧客をキーワードとしてブランドを考えていかななくてはならない。コマツが行っているブランドマネジメント活動は、顧客から「選ばれる存在」になることを目標としているが、営業、サービス、開発などさまざまな部門か

ら参加した社員が、顧客視点で顧客の「理想の状態」を探索することが特徴といえる。顧客が理想とする状態は、顧客自身すら気づいていないことが多いものである。こうした理想の状態を理解し、どうしたら実現できるかを自分事として考える活動は、建機を製造・販売するという元来の顧客のコマツに対する期待をはるかに上回るものになろう。そして、そうした活動に接した顧客は、コマツに対してこれまでと違う印象を持つに違いない。その蓄積が「顧客がコマツを選ぶ」理由になるのである。

同社はスマートコンストラクションを展開している。これは、土木工事の測量から施工、納品までをデジタル化するものであり、土木現場で起きている安全性・生産性における課題、究極の人手不足といった直面している深刻な課題を解決するため、土木現場の「理想状態」から発想されたビジネスモデルである。

ではどうすれば従業員にとっての自分事化が進むだろうか。トップが強い意思を持っていること、その意思を変わず言い続けていることはもちろん大事であるが、トップダウンだけでは十分でない。たとえば従業員がパーパスやブランドステートメントに感銘を受け、それに基づいた活動を自ら考えて取ったとしても、直属の上司が全く異なる考え方をしていたらその活動は浸透しないだろう。こうした事例は多く目にする。社会課題の解決、ソリューション事業と定められた提供価値に対して、従業員が自らの行動を大きく変革しているのに、上司は相変わらず「今月は何台機械が売れそうなのか」といった目先のことにしか興味がなかったとしたら、従業員

はその活動を継続できない。評価されないことには時間を浪費したくないと考えるのは当然だからである。

そこで大事なのが、トップからミドル、従業員レベルまで、一貫した考え方が浸透していることである。NECが行っているリレー形式で自らの言葉で語ることには、この一貫性を形成する意味合いが強い。そして、自らの言葉でその思いを語るからこそが重要なのである。

筆者は、多くの企業の経営者とブランドについてよく議論するが、その都度、日本企業のポテンシャルの高さを強く感じる。なぜならば、ブランド価値に対する認識がまだまだ低いからである。もし、ブランド価値に関して日本企業の経営者が意識をもっと高めることができれば、日本企業はさらに成長できるだろう。無形資産に投資し、従業員に「自分

事化」をさらに浸透させることにより、日本企業が成長することを願ってやまない。

注

- 1 Ocean Tomo社のCate M. ElstenおよびNick Hillによる調査レポート「Intangible Asset Market Value Study (IAMV)」。IAMV調査は、2017年に調査対象を拡大し、欧州、日本、中国、韓国の株式市場指数を基に、無形資産が市場価値に占める役割を分析している
- 2 経済産業省「通商白書2022」第2部第2章第3節「無形資産と経済成長」

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど