

2021年1月14日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 227

社会が求める企業のパーパス ～パーパス・ドリブン経営の実践に向けて～

三山 祥平
高野 結衣

〈要旨〉

- 近年、企業がパーパスを表明する事例が相次いでいる。パーパスとは、企業がなぜ存在しているのか、企業が社会にどのような価値を提供したいかを示す不変的な概念である。サステナビリティの潮流と相俟って企業が社会的価値の創出を要請される中で、パーパスは、企業意思決定の判断軸として羅針盤の役割を果たすほか、企業に持続的な成長機会をもたらすステークホルダー・エンゲージメントの起点としての役割を持つ。
- 欧米企業では、ミレニアル世代や Z 世代の台頭を受けて、足下パーパスを起点とした社会的価値創造を通じたブランディングであるパーパス・ブランディングに取り組む事例が増えている。また、更に一步踏み込んで、社会の変容を促すために企業やブランドの立場を表明するブランド・アクティビズムに取り組む例もみられる。この背景にあるのが、企業と顧客の関係の変化であろう。企業主導で製品やサービスのターゲットとする「顧客を選ぶ」という関係から、パーパスを通じて企業は提供したい「価値を選ぶ」とともに、顧客は共感を通じて「企業を選ぶ」という、新しい「選び、選ばれる」関係への転換が求められている。
- このような新しい「選び、選ばれる」関係を構築するためには、パーパスを掲げるだけでなく、行動に落とし込むことが必要不可欠である。かかる中で重要になるのが、社会への価値提供を起点とした企業経営、つまりパーパス・ドリブン経営である。日本企業がパーパス・ドリブン経営を実践していくためには、①パーパスの再定義、②組織への浸透と企業文化としての定着、③徹底的な顧客・社会視点の獲得の 3 点を通じて、企業経営全体、即ちマーケティング、ブランディングのみならず、ビジネスモデルをも転換していくことが重要である。
- 一方で、パーパス・ドリブン経営の実践が企業の財務リターンとして顕在化するには長期間を要する可能性もある中で、投資家の理解を促すための取り組みも欠かせない。社会への提供価値と企業価値の関係を価値創造ストーリーとして示した上で、社会への提供価値を定量的に把握し、その進捗を投資家に説明することも必要であろう。
- 新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態の中、企業には過去・現在を改めて見つめなおし、将来に向けた羅針盤を定めることが求められよう。日本企業はステークホルダーとの間で新たな「選び、選ばれる」関係の構築に向けて、経営の在り方を変革する時であると考え。

目次社会が求める企業のパーパス
～パーパス・ドリブン経営の実践に向けて～

I. はじめに.....	2
II. パーパスを表明する企業.....	3
1. パーパスとは.....	3
2. パーパスとサステナビリティ.....	5
III. パーパス・ブランディングとブランド・アクティビズムの潮流.....	6
1. パーパス・ブランディングとは.....	6
2. パーパスを行動に転換するブランド・アクティビズム.....	7
3. マーケティング、ブランディングの変遷とパーパス・ブランディングの重要性の高まり.....	9
IV. パーパスを起点とした企業経営.....	14
1. パーパスを表明することの意義.....	15
2. パーパス・ドリブン経営の実践に向けた日本企業の課題.....	17
3. パーパス・ドリブン経営の実践に向けて.....	18
4. パーパス・ドリブン経営とビジネスモデルのトランスフォーメーション.....	25
V. パーパス・ドリブン経営における投資家エンゲージメント.....	27
1. パーパスと企業価値.....	27
2. 非財務価値の可視化.....	28
3. 非財務価値の対話に求められる日本企業の姿勢.....	31
VI. おわりに.....	33

I. はじめに

近年、企業の存在意義を表すパーパスに注目が集まっている

パーパスを体系的に用い始めたのは、マーケティングの世界

パーパスはブランディングの新たな潮流にも影響

パーパスは企業経営においても重要な概念になりつつある

本稿では、マーケティングやブランディングの新たな潮流を確認し、パーパス・ドリブン経営の実践について議論

近年、企業のパーパスに注目が集まっている。企業のパーパスとは、直訳すれば企業の目的であるが、一般的には企業の存在意義といった意味合いで使用されている。つまり、パーパスとは、企業がなぜ存在しているのか、企業が社会に対してどのような価値を提供したいかを示す、不変的な概念である。近年、グローバル企業においてパーパスを表明するケースが多くあったが、足下では、一部の日本企業でも、企業理念の中に含まれていた自社の存在意義を改めてパーパスとして明示するケースが見られるようになってきた。

パーパスという言葉を最初に体系的に用いるようになったのは、主にマーケティングの世界であろう。例えばマーケティングの第一人者であるフィリップ・コトラー氏は2010年に、「コトラーのマーケティング 3.0」の中で、マーケティングの目的は「世界をよりよい場所にすること」にシフトしてきているとした上で、2013年には自身の講演の中で、マーケティングのフレームワークである4P、即ちProduct(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)に5つ目のPとしてPurpose(存在意義)を追加すると述べている。

このように、マーケティングにおいてパーパスが重視される中で、マーケティングと密接に関連する企業のブランディング¹においても、パーパスが重視される傾向にある。近年のパーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムといった、ブランディングに関連する新たな潮流はその象徴的な事例であろう。また、近年のサステナビリティ、いわば社会的課題の解決を重視する潮流は顧客のみならずステークホルダー全体に波及しており、かかる状況下、パーパスはマーケティングやブランディングにとどまらず、企業経営全体で重視されるようになった。

米国の経営者団体であるBusiness Roundtableが2019年に発表した声明は、株主第一主義からステークホルダー資本主義への転換として注目を集めたが、そのタイトルは「Statement on the Purpose of a Corporation」であり、企業のパーパスとしてステークホルダーへの価値提供を説明している。また、英国の2018年版コーポレートガバナンス・コードにおいても、ステークホルダーへの配慮を示した第1章のタイトルが「Board Leadership and Company Purpose」とされており、企業のパーパスが強く意識されている。また、投資家である米資産運用大手ブラックロックのラリー・フィンクCEOも、投資先企業のCEOに対して送った近年の書簡²の中でパーパスの重要性を訴えている。このように、パーパスの概念はもはやマーケティングやブランディングの枠に収まらず、企業の経営やガバナンスにおいても非常に重要な概念となっている。

本稿では、まず第II章において、パーパスの概要及びサステナビリティとの関係について確認する。続いて、第III章では、近時のパーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムを採り上げつつ、企業と顧客の関係の変化について整理する。第IV章では、パーパスを起点とする経営、つまりパーパス・ドリブン経営の実践について議論するとともに、第V章では、パーパスと企業価値について、非財務価値との関係から足下の状況や今後の展望について確認する。

¹ ブランディングはマーケティングの一部、あるいはその逆にマーケティングはブランディングの一部といった考え方もあるが、本稿では相互に関連するものとして整理している。

² 2018年のタイトルは「A Sense of Purpose」、2019年のタイトルは「Profit & Purpose」であった。

II. パーパスを表明する企業

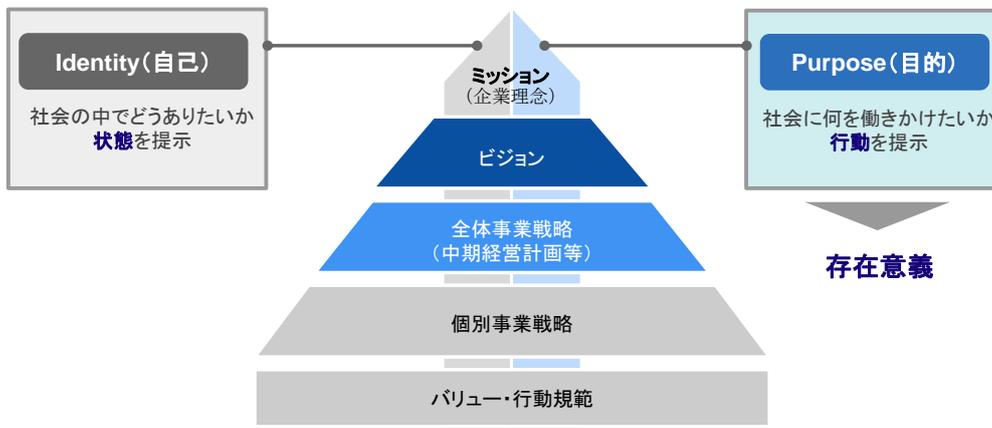
本章では、近年の企業経営における大きな潮流であるサステナビリティ重視のトレンドとパーパスの関係について確認するとともに、近年パーパスに注目が集まっている要因について整理する。

1. パーパスとは

パーパスは自社の存在意義を示す、企業理念に包含される概念

パーパスとは、企業がなぜ存在しているのか、企業が社会にどのような価値を提供したいかを示す、不変的な概念である。ミッション(企業理念)との違いについて明確な定義はないが、企業理念の中には自己の在り方であるアイデンティティを示すもの、社会への価値提供を示すものの双方あることに鑑みれば、パーパスは企業理念の一部と考えることができるだろう(【図表1】)。

【図表1】 ミッション(企業理念)とパーパスの位置付け



(出所)ダイヤモンド社「Harvard Business Review March 2019」より、みずほ銀行産業調査部作成

ビジネスの種別を問わず、パーパスを表明するグローバル企業が増加

近年、企業がこのパーパスを表明する事例が相次いでいる。ユニリーバの「to make sustainable living commonplace(サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に)」やネスレの「enhancing quality of life and contributing to a healthier future(生活の質を高め、より健康な未来に貢献する)(一部抜粋)」などが顕著な事例ではあるが、こうした BtoC ビジネス主体の企業に限らず、BtoB ビジネス主体の企業もパーパスを掲げている。例えば、SAP は「Help the world run better and improve people's lives.(世界をより良く、人々の暮らしを豊かにする)」、インテルは「We create world-changing technology that enriches the lives of every person on earth.(世界を変革するテクノロジーによって人々の生活を豊かにする)」を自社のパーパスとして表明している。

日本においても、改めてパーパスとして社会への価値提供を表明する企業が増加

一方で、日本企業には近江商人の「三方よし(売り手よし、買い手よし、社会よし)」や渋沢栄一の「論語と算盤」に代表されるように、自身の利益の追求のみならず、顧客や社会全体の利益を追求すべきという経営哲学が古くから根付いており、従前より企業理念の中にパーパスの概念を有する企業も多い。そのような中、足下、日本企業においても改めて社会への価値提供をパーパスとして表明する動きが見られる(【図表2】)。グローバル化に伴い多様な社会を意識せざるを得なくなったこと、また、ステークホルダー資本主義の台頭やサステナビリティを重視する足下の潮流など、社会の価値観も時代に伴い変

容していることなどを受け、それらに即して改めて自社の存在意義を明確化する狙いがあるものと推察される。足下では、新型コロナウイルス感染拡大の影響によりもたらされた急激な社会変化も、企業が自社の存在意義を見直す大きな要因になったと考えられる。

【図表 2】パーパスを表明する日本企業(一部)

企業	パーパス・存在意義	発表年月
オリンパス	世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現	2018年5月
東芝	新しい未来を始動させる。	2018年9月
ソニー	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。	2019年1月
ビジョン	赤ちゃんをいつも真に見つめ続け、この世界をもっと赤ちゃんにやさしい場所にします	2020年2月
富士通	わたしたちのパーパスは、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けることです	2020年7月
東京海上 HD	安心と安全の提供を通じて、お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること	2020年8月 (統合報告書)

(出所)各社 HP、公表資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

政府研究会においても、パーパスに言及される例が増加

なお、こうした民間企業でのパーパス表明の動きに加えて、近年、経済産業省主催の各種研究会など、政府研究会の報告においてパーパスに言及される例も増加しており、パーパスへの注目度はますます高まっている【図表 3】。パーパスの表明は、日本企業において大きなトレンドとなりつつある。

【図表 3】政府研究会におけるパーパスへの言及

日付	タイトル・言及部分(一部引用)
2020/7/31	<p>事業再編実務指針 ～事業ポートフォリオと組織の変革に向けて～</p> <p>企業理念(Purpose)・価値基準： ・まずは、自社の企業理念や価値基準として、どのような事業を通じて価値創造や社会貢献を目指すのか、という考え方を明確化し、事業部門の現場も含め、共有・浸透を図る。</p>
2020/8/28	<p>サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会中間取りまとめ ～サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の実現に向けて～</p> <p>企業側が企業理念や経営のビジョン等の価値観を明らかにし、それに対して投資家側も自らの投資哲学等を明らかにすることにより、中長期の企業価値協創にむけた「パーパス」(創業の理念に適合した、将来に向けた企業のあるべき存在意義)が共有されていること</p>
2020/9/30	<p>持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書 ～人材版伊藤レポート～</p> <p>企業においては、改めて、各社が企業理念や存在意義(パーパス)まで立ち戻り、持続的な企業価値の向上に向け、企業の競争優位を支え、イノベーションを通じて新たな市場を創造・獲得する上での原動力となる人材の確保・育成、イノベーションを生み出す環境の整備といった人材戦略を変革させる必要がある。</p>

(注 1) 太字はみずほ銀行産業調査部

(注 2) 引用に際しては、一部括弧書きや脚注を省略

(出所) 経済産業省資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2. パーパスとサステナビリティ

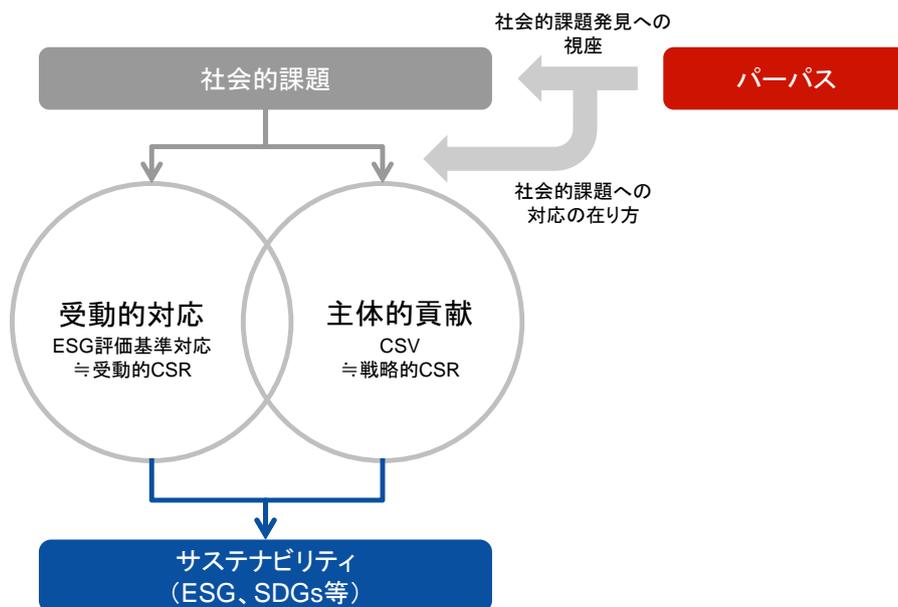
サステナビリティの概念は広いが、一般的には社会全体の持続可能性を指す

ここで、パーパスとサステナビリティの関係について確認する。サステナビリティとは、持続可能性を意味するものであり、その概念は非常に広いが、一般的には社会の持続可能性という文脈で使用されることが多いものと思われる。即ち、ESG への取り組みや SDGs への貢献といった、社会的課題の解決により、持続可能な社会を実現していくための取り組みを指すものというのが、一般的に言われているサステナビリティの概念であろう。

パーパスは、潜在的な社会的課題を発見するための視座であり、社会的課題への対応の在り方を決める判断軸として機能

サステナビリティへの取り組み、即ち企業に求められる社会的課題への取り組みには、大きく2つの視点がある。一つは、企業が最低限取り組まなければならない、与えられた課題に対する受動的対応であり、もう一つは企業が自ら率先して対応する課題を選び、または発見してその解決に取り組む、いわば主体的貢献である。前者は、例えば規制対応を筆頭に、ESG インデックスや ESG 格付の評価項目対応など、業種ごとの違いはあれど各社に共通するものであり、事業を営む上で生じる影響に対する企業の責務(受動的 CSR)と考えることができる。一方で、後者は外部からの要請ではなく、企業自身が選択するものであり、事業を通じた社会貢献(CSV³や戦略的 CSR)と考えることができる。ここで、パーパスが果たす役割は、第 IV 章で詳述するが、企業が潜在的な社会的課題を発見するための視座を与えるとともに、発見された社会的課題に対してどのように対応するのか、どの課題に対して自社が積極的に対応するのか、その判断軸として機能するものであろう(【図表 4】)。ESG や SDGs が社会に浸透するにつれて、企業には事業活動と社会的課題への取り組みの両立が求められるようになったが、企業のサステナビリティへの取り組みと事業活動をつなぐ架け橋という意味でも、これからますますパーパスへの関心は高まるものと考えられる。

【図表 4】サステナビリティとパーパスの関係



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

³ Creating Shared Value、共通価値の創造

Ⅲ. パーパス・ブランディングとブランド・アクティビズムの潮流

このように、近年のサステナビリティ重視の傾向と相俟って、企業のパーパスに注目が集まっているが、かかる状況下、グローバル企業ではパーパスを起点としたブランディングが大きな潮流となっている。

1. パーパス・ブランディングとは

欧米企業を中心に、パーパス・ブランディングの実践事例が増加中

近年、欧米企業を中心に、パーパスを起点とした社会的価値創造を通じたブランディングであるパーパス・ブランディングに取り組む事例が増えている。パーパス・ブランディングは、自分たちが存在する理由や社会への提供価値をステークホルダーに認識してもらい、共感を得ることにより、ブランドや企業の持続的な成長を目指す取り組みである。

背景には、ミレニアル世代や Z 世代に代表される企業やブランドへの共感を重視する購買層の台頭

欧米企業を中心にパーパス・ブランディングが広がっている背景としては、企業や商品が持つ社会的価値を重視するミレニアル世代⁴や Z 世代⁵といった購買層の欧米市場における台頭が挙げられる。ミレニアル世代は、一般的にデジタル技術の受容性が高く、社会・環境問題への関心が高い世代と言われる。ミレニアル世代よりも更に若い Z 世代は、生来のソーシャル世代と言われ、SNS に代表されるインターネットメディアの日常的な利用を通じて、世界中のあらゆる問題について積極的に情報収集をする傾向があるとされる。そして自身が認識した社会的課題の解決に向けて、SNS 等を通じた意見発信により集団的な影響力を発揮しようとするなど、社会貢献意識と行動力が特に高い世代とされる。このような特徴を持つミレニアル世代や Z 世代は、価格や品質、安全・安心といった従来より存在する商品やサービス選択の尺度に加えて、社会的課題の解決への貢献という社会的価値を特に重視し、自身が共感できる価値観を有する企業やブランドを選択する傾向が強いと言われる。欧米では既に労働人口の 4 割弱を占めるとされるミレニアル世代に続き、今後 Z 世代が徐々に労働市場に参入して購買力が高まることを想定すると、企業においては、こうした世代の声に耳を傾ける必要性が一層増すものと考えられる。

ユニリーバは企業としてのパーパスに加えて、ブランド別のパーパスも制定し、社会や環境へのポジティブインパクトの創出にコミット

こうした消費者の変化を捉え、パーパス・ブランディングにいち早く取り組んでいる企業として、ユニリーバが挙げられる。前章で述べた通り、同社は「to make sustainable living commonplace (サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に)」とのパーパスを掲げている。近時は、パーパス重視の経営姿勢を鮮明にしており、“purpose-led future-fit”、つまりパーパス主導であり、未来のさまざまな変化に適応していける企業であること、そして優れた業績を残し続けられる企業であることをビジョンとして提示しており、そのための指針として Unilever Compass を制定した。この指針は、パーパスを持つブランドは成長する、パーパスを持つ企業は存続する、パーパスを持つ人々は成功するという 3 つの信念に基づいている。ユニリーバはこのようなパーパスや指針の下、同社が扱う食品、日用品、化粧品等の商品ブランドにおいても固有のブランド・パーパスの制定を進めており、100%リサイクル原料や天然由来成分の使用等を通じた社会や環境へのポジティブインパクトを与えるブランド運営にコミットしている。

⁴ 一般に 1981 年～1996 年頃に生まれ、2000 年代以降に社会進出した世代を指す。

⁵ 一般に 1997 年頃以降に生まれた世代を指す。

同社は、パーパスが利益を生み出すとの姿勢

またユニリーバは、パーパス・ブランディングがもたらした財務的価値について言及している数少ない企業でもある。2018年度は、パーパスが明確なブランドの売上高は他ブランドよりも69%以上速く成長し、ユニリーバ全体の売上高成長の75%を占めたとしている。2019年度は、全社売上高約6兆円のうち、ブランド・パーパスが明確な商品の売上高は20%(約1.2兆円)以上を占めると発表した。ユニリーバは、「利益よりもパーパスを優先するというのではなく、パーパスこそが、利益を生み出すもの」との姿勢も明らかにしている。

2. パーパスを行動に転換するブランド・アクティビズム

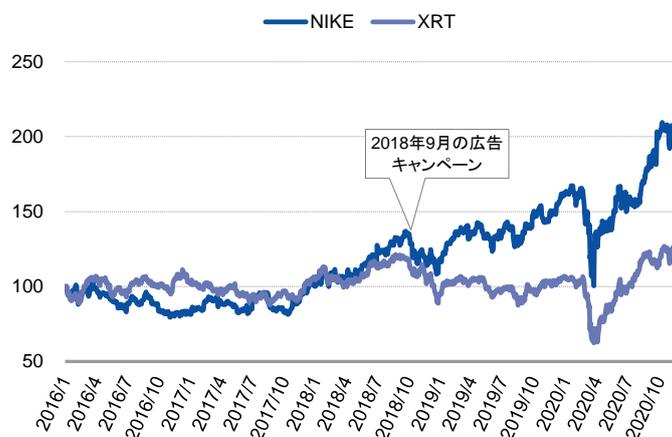
パーパス・ブランディングから更に踏み込んだブランド・アクティビズムの動きも広がる

近時、欧米ではパーパス・ブランディングを実践する企業を中心に、更に一歩踏み込んだ動きとしてブランド・アクティビズムに取り組む事例が見られる。ブランド・アクティビズムは、企業やブランドがそれぞれのパーパスに基づき、社会の変容を促すために自社の立場を表明する動きであり、その対象分野は、経済、社会、環境、政治等の多岐にわたる。近時の社会情勢を踏まえ、足下では、世論が対立しやすい人種差別問題等のセンシティブな問題が取り上げられることも増えている。

ナイキは広告キャンペーンで人種差別問題を取り上げ、批判を受けながらも顧客支持を獲得

ナイキは、有名なタグライン「Just Do It」の30周年キャンペーンにおいて、黒人差別問題に抗議して物議を醸した著名なNFL選手を起用し、人種的マイノリティに寄り添う姿勢を表明した。2018年9月に開始されたこの広告キャンペーンを受けて、米国のトランプ大統領(当時)が自身のツイッター上でナイキを批判し、保守層がインターネット上で同社の商品の不買運動を扇動するなど、一部ではナイキの行動に対する激しい反発が見られ、キャンペーン開始直後に同社の株価は大幅下落した。しかし同社の主要購買層であるリベラルなミレニアル世代やZ世代からはナイキの毅然とした姿勢が強く支持され、渦中のNFL選手に関連する商品も好調な売れ行きとなったほか、調査機関等による消費者サーベイにおいても、ナイキに対するブランドロイヤリティの向上が示された。同社の株価は一転して上昇を続け、その後過去最高値を記録するなど、キャンペーンは総じて好評を博した(【図表5】)。

【図表5】ナイキの株価推移



(注1) XRT: S&P Retail ETF

(注2) 2016年1月末を100として指数化

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

BLM(Black Lives Matter)運動下で多数の企業がブランド・アクティビズムに取り組んだ

ブランド・アクティビズムは諸刃の剣、パーパス・ブランディングの実践と浸透がなければ、失敗に終わることも

ブランド・アクティビズムの実践は、確固たるパーパスと強い覚悟が不可欠

ブランド・アクティビズムによってブランド価値を毀損しないためには、パーパス・ブランディングが確立されている必要

また 2020 年は、白人警察官による黒人射殺事件に端を発した Black Lives Matter (BLM) 運動が欧米で注目を集めた中、ブランド・アクティビズムも大きな盛り上がりを見せた。日用品メーカーやアパレルメーカーなど消費者接点が高い企業を中心に、人種差別問題に対する自社の見解や平等な社会の実現に向けた行動指針を広告や SNS を通じて表明する動きが相次いだ。こうした中、ナイキは人種差別問題に異を唱える「For Once, Don't Do It」と題したメッセージ動画を公開し、社会的な関心が高い問題に対して改めて自社の姿勢を表明することで、顧客の共感を得ることに成功した。他方、ナイキと同じように BLM 運動の支持姿勢を表明したロレアルに対しては、同社が以前、人種差別問題に抗議した黒人モデルとの契約を解除したことを指摘するコメントが SNS 上で相次いで投稿され、同社の姿勢を偽善的と非難する声が見られた。

このように、企業やブランドがある問題に対して公正なメッセージを発信したとしても、消費者が無条件に支持するわけではないことがわかる。上述のナイキやロレアルは企業によるブランド・アクティビズムの数ある事例の一つに過ぎないが、ブランドが立場を表明する際の姿勢に対して顧客の信認を得られていなければ、ブランド・アクティビズムの取り組みは失敗に終わることがあるとの示唆と言えよう。インターネットや SNS 等のデジタル技術の普及により、消費者による企業の行動監視が厳しさを増す今日において、企業やブランドが顧客の信認を得るためには、社会に向けて発信する価値観が本物 (authentic) であり、あらゆる問題に対して誠実に向き合っていることが認知されなければならない。

ナイキを例にとると、同社は「to unite the world through sport to create a healthy planet, active communities and an equal playing field for all」とのパーパスを掲げているが、このようなパーパスを掲げる以前の 1980 年代から現在に至るまで、女性や障がい者、LGBTQ、人種的・宗教的マイノリティ等に向けた広告キャンペーンや商品開発を続けてきた経緯がある。企業は社会問題や政治問題に対して発言しないことが得策との考えが一般的であった時代から、ナイキはいち早くそうした複雑な問題に踏み込み、自社の価値観を社会全体に発信してきた。このような行動の積み重ねにより、ナイキは平等な社会の実現を目指す一貫した信念を持つ企業であるとのイメージが浸透しつつあるのだと言える。他方、このようなイメージが定着するにつれ、消費者による企業の行動監視の目は自ずと厳しさを増していく。実際に、人種別の従業員構成が平等性を保持していないとの指摘や、サプライチェーン上で少数民族の強制労働に加担しているとの疑惑の目が向けられるなど、ナイキは様々な議論の渦中にある。

ブランド・アクティビズムに取り組む企業に対する批判は、大別すると、立場の違いに由来する批判と企業の言行不一致に対する批判の二つが考えられる。前者は、企業やブランドが特定の立場を表明する以上、避けられないものであり、予め想定可能なものである。一方、言行不一致やダブルスタンダードに対する批判は容赦のない攻撃が伴うため、中途半端なブランド・アクティビズムは、ブランド価値を毀損するおそれがある。ブランド・アクティビズムにおいては、パーパス・ブランディングの実践と浸透 (= 企業の価値観や存在意義を定義するパーパスが確立され、ステークホルダーの共感を得ていること) が必要不可欠であると言えよう。

3. マーケティング、ブランディングの変遷とパーパス・ブランディングの重要性の高まり

ここまでパーパス・ブランディングとブランド・アクティビズムの潮流について論じたが、本節では、企業のブランディングにおいてパーパスが重視される背景、及び企業と顧客との間の関係の変化をマーケティング、ブランディングの歴史から考察する。

(1) マーケティングの変遷

過去のマーケティングは、企業から一方通行のコミュニケーション

コトラーのマーケティング論によれば、マーケティング 1.0 は製品中心、マーケティング 2.0 は顧客志向、マーケティング 3.0 は価値主導、そして、マーケティング 4.0 では自己実現とされている。マーケティング 1.0、2.0 は、STP⁶、つまりセグメンテーションを行い、標的を選び、ポジショニングを定め、4P⁷を提供し、製品やサービス中心のブランドを築くことを意味しているが、これは言い換えれば企業視点からの、一方通行のコミュニケーションを軸とした、企業主導のマーケティングである。このようなマーケティングが成立していた背景として、企業が考える「良いモノ」と顧客が考える「良いモノ」が、豊かさの追求という観点で共通していたためであろう。企業と顧客の間で求めるものが共通していたため、企業は QCD⁸の追求に邁進し、一方通行のコミュニケーションであっても顧客に製品やサービスの情報が届きさえすれば、需要を喚起することが可能であった。

近年のマーケティングは、企業と顧客、双方向のコミュニケーションが重要に

一方で、マーケティング 3.0 の世界以降では、経済社会が成熟し、モノの豊かさが充足される中で、顧客の考える「良いモノ」は各個人の多様な価値観のもとに細分化され、企業が考える「良いモノ」と顧客が考える「良いモノ」に徐々に乖離が生じることとなった。また、モノの豊かさが充足される中で、顧客は社会全体の豊かさにも目を向け始めた。かかる中で、インターネットの普及により、顧客は主体的に情報を収集することが可能となり、顧客は自身の価値観に基づき品質や機能といった客観的価値を追求するようになった。また、企業との間で双方向のコミュニケーションをとることが可能となる中で、共感や自己実現といった主観的価値も重視するようになった。そのため、企業は客観的価値の追求に向けて、顧客との共創によるパーソナライズ化された製品やサービスの提供を目指す姿勢を強めるとともに、主観的価値の追求に向けて、顧客との共感を重視し、製品やサービスの提供を通じたより良い社会を目指す姿勢を強めることとなった。

パーパスに基づく客観的価値、主観的価値の追求が、顧客体験価値(CX)の向上に貢献

しかしながら、顧客の客観的価値や主観的価値を高めることのハードルは高い。顧客のニーズが細分化される中で、そのすべてを充足することは容易ではない上に、製品やサービスのライフサイクルが短期化している現代において、客観的価値の追求のみでは瞬時にコモディティ化の波に飲み込まれてしまう可能性が高い。また、主観的価値の追求においても、より良い社会といっても非常に抽象的な概念であり、企業が製品やサービスの提供を通じて目指す先にあるより良い社会とは何かを明確化する必要がある。そこで、注目を集めたのがパーパスである。社会における存在意義、社会に対する提供価値を明確にするパーパスは、それに基づく製品やサービスの提供が顧客にとっての客観的価値を高めるとともに、企業と顧客との間で共感を築く架け橋となる

⁶ Segmentation, Targeting, Positioning

⁷ Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)

⁸ Quality, Cost, Delivery

ことで主観的価値を高めることに寄与している。このような企業の姿勢が近年マーケティングにおいて重視されている顧客体験価値(以下、CX)を高め、顧客一人一人に寄り添うパーソナライズ化された自己実現をもたらすものとなった。

(2)ブランディングの変遷

第1フェーズは、識別のためのツール。第2フェーズは、経済的価値をもたらす資産

一方、ブランディングもマーケティングと同様の変遷をたどっている。企業のブランド戦略構築支援やブランド価値評価を行う Interbrand 社によれば、ブランディングの歴史は「アイデンティティの時代」、「価値の時代」、「体験の時代」、「共創の時代」の大きく4つからなるとされている。ブランディングの黎明期から発展期にあたる戦後から1970年代にかけての「アイデンティティの時代」では、多くの企業にとって、ブランドは、ロゴやネーミングによる他社との識別や差別化としてのツールに過ぎなかった。経済が豊かになり、ビジネスのグローバル化も急速に進んだ1980年代は、市場における価格競争が進み、売り手と買い手のパワーバランスも大きく変化した。売り手優位の「安い商品を作れば売れる」という時代が終わり、企業は、多様なマーケティング活動を通じて、買い手の多様化するニーズを探り、戦略的に顧客満足を獲得することが必須となった。Interbrand 社が「価値の時代」と呼ぶこの時代から、欧米企業を中心に、マーケティングに係る費用が「コスト」から「投資」と考えられるようになり、ブランドは企業に経済的価値をもたらす資産という意識が定着したとされる。コトラーのマーケティング論に照らせば、この時代は概ねマーケティング1.0、2.0に相当する、一方通行のコミュニケーションの時代であろう。

第3フェーズは、優れた顧客体験の提供。第4フェーズは、顧客との共創とパーソナライズ化された顧客価値の提供

2000年前後のインターネット革命期以降のブランディングは「体験の時代」に位置付けられる。インターネットの急速な普及を背景に、ブランドと顧客の双方向のコミュニケーションが実現したことにより、企業はリアルとデジタルの二つの顧客接点を活用して、優れた顧客体験を提供する必要性が高まった。こうした流れは、スマートフォンやSNSが普及した2010年代から現在までに加速している。足下、ブランディングのステージは「共創の時代」に変化しており、顧客や従業員を含めたすべてのステークホルダーとの共創によるブランド形成の必要性が増している。SNSの台頭により、顧客は企業の事業運営に大きな影響力を持つようになり、企業やブランドから多くを期待するようになった。Interbrand 社が「共創の時代」を「企業主導のブランディングは成り立たない時代」と表現する通り、ブランドは、顧客の期待や価値観の目まぐるしい変化を丁寧に汲み取りながら、パーソナライズ化した価値の提供を通じて顧客の支持を獲得し続ける取り組みが不可欠になっている。コトラーのマーケティング論に照らせば、この時代は概ねマーケティング3.0、4.0に相当する、双方向のコミュニケーションの時代であろう。かかる中で、パーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムといった社会への提供価値を起点とするブランディングに注目が集まったのも、想像に難くない。

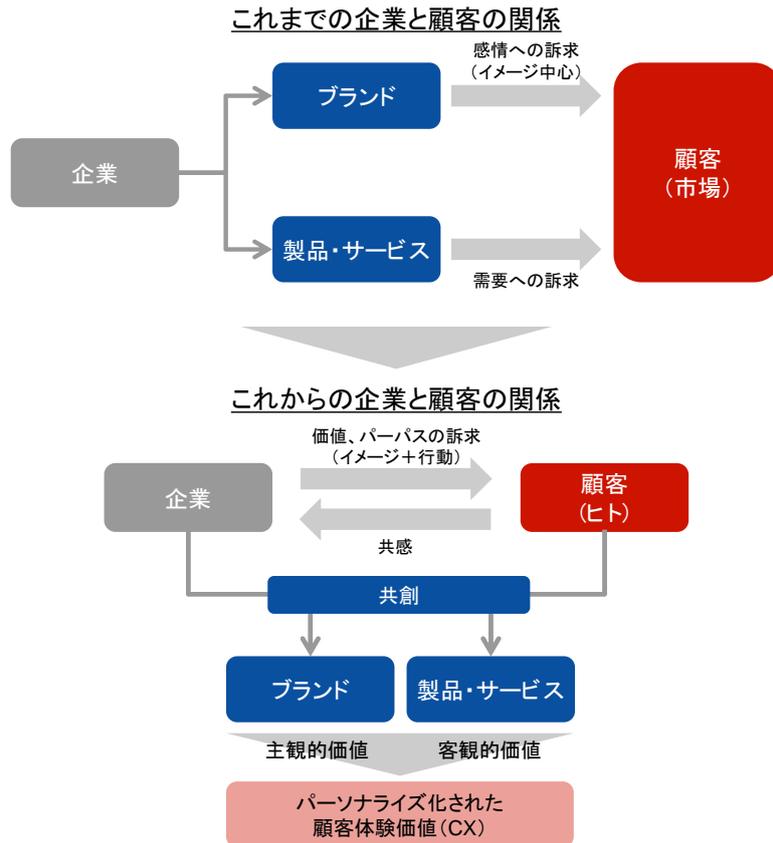
(3)企業と顧客の関係の変化

企業と顧客は、新しい「選ぶ、選ばれる」関係へ

このようなマーケティング、ブランディングの変遷を振り返ると、一方通行のコミュニケーションとして、企業主導で製品やサービスのターゲットとする「顧客を選ぶ」という関係から、双方向のコミュニケーションの中で、パーパスを通じて企業は提供したい「価値を選ぶ」とともに、顧客は共感を通じて「企業を選ぶ」という、新しい「選ぶ、選ばれる」関係への転換ともいえるだろう。つまり、企業

と顧客との間の関係は「これまで」のような企業視点の一方通行の関係から、「これから」のように顧客視点を含めた双方向のコミュニケーションの関係へと変化していくことが明確に見て取れる(【図表 6】)。企業は顧客に対して社会への提供価値を訴求し、顧客はそれに共感する。その中で、製品、サービスやブランドは企業が社会への提供価値を具体化するに際して、顧客とともに共創されるものと考えられることができるだろう。

【図表 6】 企業と顧客の関係の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アバクロは、企業主導型のブランディングによって2000年代に高い人気を博した

このような企業と顧客の関係の変化の一例として、米国のファッションブランド Abercrombie & Fitch (以下、アバクロ) によるマーケティング、ブランディングの事例が挙げられる。アバクロは、若者向けのカジュアルウェアを扱うブランドながら、ターゲットを「クールでセクシーな美男美女」に定め、ボディラインが際立つ細身なデザインを取り入れ、サイズ展開も小さめを中心に行っていた。また大音量の音楽が流れるクラブ風な店内に、ブランドオリジナルのフレグランスを漂わせ、販売スタッフにはモデル体型の若い男女を採用するなど、ブランドの価値観を凝縮した店舗演出も特徴的であった。こうしたエッジの立ったブランディングが奏功し、アバクロは2000年代にアメリカのみならず、アジアをはじめとする海外においても高い人気を博した。このアバクロの取り組みは、企業主導でターゲットとする顧客を市場として捉え、その市場が望むであろう商品開発を行うとともに、それに合わせて企業主導でブランドイメージを構築し、それを市場に訴求するという、まさに「これまで」の企業と顧客の関係を体現しているものであろう。

しかし 2010 年代には苦戦。社会への提供価値に基づく顧客視点のブランディングへの転換が迫られた

しかし 2010 年代以降のアバクロは、業績不振に陥り店舗閉鎖が相次ぎ、ブランディングの見直しが続いている⁹。競合のカジュアルブランドの多くが幅広いサイズ展開を行い、多様な人種や体型のモデルを使ってファッションの自由さや心地よさをアピールする中、アバクロは排他的な価値観を提示する窮屈なブランドと受け止められるようになった。憧れの対象であり、クールだったはずのアバクロの価値観は、リアルな自分を受け入れて幅広い選択肢を持ちたいという若者の意識の変化とともに、個性を否定し醜さを差別するものとのイメージに変わったのである。こうした変化を受けて、アバクロは 2010 年代中盤からブランドイメージの刷新に着手し、ブランドのアイデンティティやマーケティング活動の見直しを進めた。「これまでのアバクロに対して、様々な意見があったことを理解している」とした上で、ブランドが重視する価値観としてダイバーシティやインクルージョンの精神を掲げ、それまで白人モデル中心だった広告ビジュアルにも多様な人種のモデルを採用し、商品のサイズ展開も拡大した。生まれ変わったアバクロのイメージは徐々に顧客に浸透しつつあり、近年は業績回復の兆しも見え始めている。こうした事例は、画一的な価値観やブランドコンセプトに基づいて顧客を選ぶ企業視点の一方通行のマーケティング、ブランディングから、社会への提供価値の明確化を通じて顧客に選ばれる顧客視点の双方向のマーケティング、ブランディングに転換する必要性、「これから」の企業と顧客の関係に転換する必要性を示していると言えよう。

(4)「これから」の企業と顧客の関係の構築に向けて

企業は、顧客の客観的価値と主観的価値を高めることが重要に

企業と顧客の関係が変化し、新しい「選び、選ばれる」関係を構築することが求められる中で、顧客に選ばれる、つまり顧客視点のマーケティングやブランディングの必要性を示したが、そのためには、企業は顧客の客観的価値と主観的価値の双方を高めていくことが重要となる。以下、客観的価値と主観的価値の追求について、その概念を述べる。

客観的価値を高めるには、顧客の志向をつぶさに把握し、企業が提供したい価値と顧客のニーズをすり合わせることが重要に

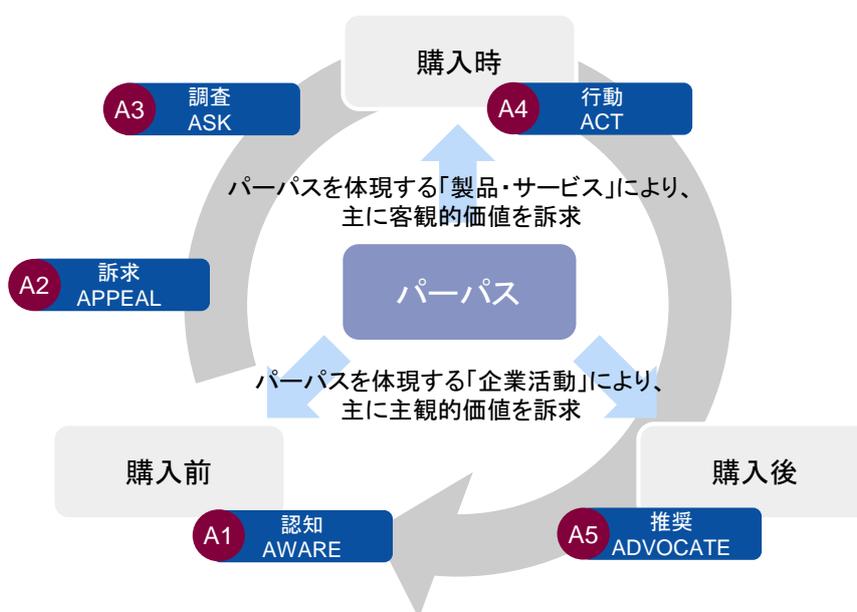
まず客観的価値の追求であるが、前述の通り、モノの豊かさが充足された現代において、顧客のニーズは各個人の多様な価値観のもとに細分化されており、企業がそうした細かなニーズの全てを満たすことが難しくなっている。他方、今日はテクノロジーの発展により企業と顧客との間で双方向のコミュニケーションが成立する中で、企業が顧客の志向をつぶさに把握することが可能になっている。こうした顧客とのインタラクションによって、顧客や社会の意向を柔軟に汲み取りつつ、自社のパーパスに沿う形で、製品やサービスの品質や機能といった客観的価値をデザインしていく姿勢が求められる。こうした、企業の提供したい価値と顧客のニーズをすり合わせるからこそ、顧客との共創であり、客観的価値の向上に必要不可欠であると言えるだろう。そして、このような取り組みから生み出される製品やサービスこそが、顧客の共感を集め、唯一無二のパーソナライズ化された価値を提供するものと言えよう。

⁹ 業績不振の背景として、海外市場への展開を含む積極的な拡大戦略の行き詰まりや競合のファストファッションブランドの台頭等も指摘されているが、本稿ではマーケティング、ブランディングの観点に限定して考察する。

主観的価値を重視する顧客に対応するパーソナライズ化は、ブランドそのものへの共感が求められる

一方、ミレニアル世代や Z 世代に代表される新たな購買層は、企業やブランドへの共感や自己実現といった主観的価値を重視する傾向が強いため、客観的価値のみによる顧客の惹き付けは容易ではなく、異なる方法でパーソナライズ化された価値を提供する必要がある。主観的価値を重視する顧客に対しては、企業の存在意義や社会に対する提供価値を示すパーパスに共感を生み選んでもらうことこそが、パーソナライズ化した顧客価値の提供に繋がると言えるのではないだろうか。顧客の共感を生むパーパス・ブランディングは、企業と顧客の接点全体、つまりカスタマージャーニー全体を通して取り組むべきものであり、客観的価値、主観的価値の両面からのアプローチが有効である（【図表 7】）。ただし、客観的価値の追求は、他社による模倣のリスクがあるほか、目まぐるしく変化する顧客の要求に対応するうちに過剰品質になり、最終的にはコモディティ化による不毛な価格競争に陥るリスクも内在することから、そもそも合理的ではないと考える企業もあるだろう。企業は、客観的価値と主観的価値のバランスを踏まえ、自社に合った形でのパーパス・ブランディングが求められよう。

【図表 7】 パーパス・ブランディングの全体感



(注) 図表中の A1 から A5 はコラーのマーケティング論におけるカスタマージャーニーを表す
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

パーパス・ブランディングとは、あらゆる事業活動を通じてパーパスを実体化する結果として、顧客の共感を得ること

なおパーパス・ブランディングとは、自社が確固たるパーパスを示し、あらゆる事業活動を通じてパーパスを実体化する結果として顧客の共感を得られるとの考え方に基づくものであり、顧客の共感を獲得するためにパーパスを掲げたり利用したりする取り組みではないことを十分に理解する必要がある。事業活動を通じてパーパスが実体化されたパーパス・ブランディングの事例として、コロナ禍におけるユニリーバの事例が挙げられる。同社は、パンデミック発生直後に主力石鹸ブランドの Lifebuoy のホームページやテレビ CM を通じて、「手洗いが重要だ。他社ブランドの石鹸でも良いので、とにかく手洗いをしよう」というメッセージを大々的に発信した。安価で高品質な石鹸の提供を通じた衛生的な世界の実現をパーパスに掲げる Lifebuoy は、手洗い習慣がなく衛生

状態が悪い国での感染拡大を社会的課題として認識した上で、自社製品の有用性ではなく、石鹸を利用した手洗い習慣の重要性を理解してもらうことに徹したのである。このような主観的価値への訴求が結果として石鹸需要の喚起となり、これまで石鹸を利用していなかった消費者の取り込みによって市場が拡大するだけでなく、場合によっては他社製品を利用していた消費者が自社の顧客に転換することも考えられ、翻って Lifebuoy の経済的利益に還元されることは想像に難くない。

パーパスを事業と紐づけて「らしさ」を貫く企業姿勢が今後一層重要に

新型コロナウイルスの感染拡大により人の移動が制限され、多くの企業が事業活動の停滞や停止を余儀なくされた中、上述のユニリーバのようにパーパスが明確な欧米の先進企業は、インターネット広告や SNS 等のデジタルな顧客接点を通じてパーパスを実体化するユニークなメッセージを発信して、顧客の共感を得た。このように、いかなる状況においてもパーパスを事業と紐づけて企業の「らしさ」を貫く姿勢は、マーケティングやブランディング上の、ひいては企業経営上の重要性を増していくものと考えられる。

IV. パーパスを起点とした企業経営

日本企業においても、パーパス・ドリブン経営の実践が重要に

第 III 章で確認したように、パーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムは、時代の変化、あるいは社会的課題の顕在化やミレニアル世代、Z 世代の台頭といった社会の変化が要請したものと言えるだろう。日本においても同様のトレンドが高まりつつある中で、日本企業が成功を収めるためには、グローバルで顕在化しているパーパスを重視する潮流を企業経営に取り込むことが重要になるものと考えられる。かかる中で、パーパスを起点とした企業経営、つまりパーパス・ドリブン経営の実践が一つの重要なポイントになるだろう¹⁰。

本章では、パーパス・ドリブン経営の実践に向けたヒントを探る

なお、企業経営においてパーパスへ注目が集まる一方で、近年“woke washing”という言葉も多く見受けられるようになってきた。“woke”とは、社会的課題に対する関心が高い状態を表すスラングであるが、この“woke”に“washing”を組み合わせ、“woke washing”、つまり社会的課題に関心があるように装う企業活動を批判する動きが顕在化している。パーパスとはいわば社会との約束であり、自身の在り方を示すアイデンティティ型の企業理念と比較すれば、ステークホルダーの共感を集めやすいのは事実であろう。一方で、その分行動が伴わなければ、企業はステークホルダーからの信頼を失うのも早く、ともすれば批判にさらされるリスクもある。パーパス・ドリブン経営の重要性が増す中で、企業にはこれまで以上にステークホルダーとの間で丁寧に信頼関係を構築していくことが求められるようになるだろう。本章では日本企業に求められるパーパス・ドリブン経営の実践に向けたヒントを探る。

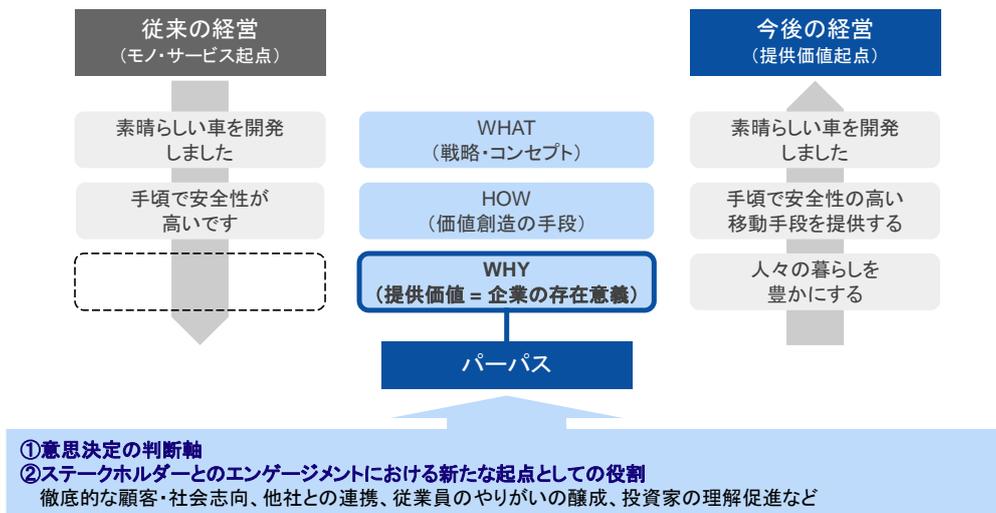
¹⁰ 日本企業とステークホルダー、あるいはパーパス・ドリブン経営の実践に関する論点は個社ごとの固有の状況によって、そのあべき姿が異なる点などもあるものの、本稿では簡潔に要点を示すため、抽象化、一般化して議論する。

1. パーパスを表明することの意義

パーパス表明の意義は、①意思決定の判断軸、②ステークホルダー・エンゲージメントの起点

ここで改めて、企業経営におけるパーパス表明の意義について、企業の内的側面、外的側面の2つの面から整理する。前者は、①意思決定の判断軸として、企業が提供したい価値を示す役割にあるといえるだろう。一方後者は、②ステークホルダーとのエンゲージメントにおける新たな起点としての役割であり、具体的には徹底的な顧客・社会志向、他社との連携、従業員のやりがいの醸成(動機付け)、投資家の理解促進などを通じて企業に持続的な成長機会をもたらすものと考えられる(【図表8】)。

【図表8】パーパスの表明がもたらすもの



(出所)ダイヤモンド社「Harvard Business Review March 2019」より、みずほ銀行産業調査部作成

①パーパスは企業の羅針盤としての役割を果たす

①については、第II章で述べたように、企業が社会的価値の創出を要請される中で、企業として社会的課題に対して何を行うのか、その意思決定の判断軸を明確化することが重要である。足下企業は将来を見通せないVUCA¹¹の世界の中で、常に変化にさらされ、意思決定を迫られているが、そうした中で、ゆるぎない意思決定の判断軸を明確化するパーパスは、五里霧中のような今の世界の中で企業を導く羅針盤となるだろう。また、パーパスとして意識決定の判断軸を公表することで、企業の意思決定がパーパスに整合的かどうか、ステークホルダーからの評価も容易になる。

言い換えれば、パーパスは企業における優先順位付けとしての役割も

なお、この①を別の視点から捉えれば、社会的課題やステークホルダーへの対応における優先順位の明確化、つまり企業が社会に提供する価値を「選ぶ」ための判断軸と考えることもできる。現実問題として、足下示されているサステナビリティの課題は広範にわたっており、SDGsだけで見ても、17の目標と、それに資する169のターゲットが定められている。これらの課題全てに一企業が主体的に取り組むのは困難であると言わざるを得ない。また、ステークホルダーにしても、例えば一言で顧客といっても、その顧客の中には多くの人や企業が存在しており、それは従業員や投資家も同様である。また、地域社会についても、環境なのか、社会なのか、環境といっても水、生物、気候等多岐に

¹¹ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)

わたっている。その中で、自社は何に主体的に取り組むのか、どのステークホルダーにどのような価値を提供するのか、その意思決定の判断軸、つまり優先順位を社内外に明確に提示することも、パーパスを表明する意義であると言えるだろう。

②パーパスを起点としたステークホルダーとのエンゲージメントにより、「選び、選ばれる」関係へ

次いで②であるが、足下、いわゆる日本的経営が限界を迎えつつある中で、日本企業とステークホルダーの関係には綻びが生じ始めている。過去日本の経営において、企業とステークホルダーとの関係を維持してきたものは、経済的豊かさの追求を共通の目的として、右肩上がりの経済成長を土台とする長期的な経済的安定性であった。しかしながら、その土台が揺らぐ中で、企業が社会に対してどのような価値を提供したいのかを示しながら、その提供価値に共感し、互いの価値創造に貢献が可能なステークホルダーとの間で関係を構築することが重要であり、それが企業の長期的な成長の実現を支え、結果としての「長期安定的な関係」をもたらすと指摘した¹²。これまで企業と顧客はパーパスを通じて「選び、選ばれる」関係になることが重要と述べてきたが、顧客に限らず、企業と他のステークホルダーとの関係においても同様に、とすれば押し付けや囲い込みにも見える一方通行のコミュニケーションから脱却し、双方向のコミュニケーションの中で、パーパスを通じて共感を育み、「選び、選ばれる」関係となることが求められている（【図表 9】）。

【図表 9】日本企業に求められるこれからのステークホルダー・エンゲージメント

	これまでの日本企業とステークホルダーの関係	これからの日本企業とステークホルダーの関係
顧客・地域社会	プロダクトアウトによる押し付けの姿勢 顧客ニーズに必ずしもマッチしない過剰品質・過剰サービスでの囲い込みは価値の押し付けともいえる状況 法規制や自社の注力領域を中心とする地域社会へのアプローチは、プロダクトアウト的な押し付けの姿勢	顧客・社会視点の獲得 自社の明確なパーパスに基づくエンゲージメントにより、顧客・地域社会から選ばれることが重要に 顧客・社会視点に立ち、潜在的なニーズを捉えることで社会に貢献し、顧客から選ばれることで共感を集め、付加価値を高めることが求められる
従業員・取引先	メンバーシップ型雇用や長期契約での囲い込み 企業収益が低迷する中で、安定雇用・安定的な取引契約で従業員や取引先を囲い込む姿勢は、足下の環境変化の中で経済的安定性という価値観の押し付けに	経済的安定性に限らない新たな関係の構築 経済的安定性に限らず、パーパスという新しい共通の目的を提示し、その実現を共に目指すという新たな動機付けが重要 社内外にパーパスを積極的に発信し、共感する仲間を惹き付け、社会への価値提供を実行するための原動力となることが求められる
投資家	持ち合いによる囲い込みや情報発信の押し付け 取引関係の維持を念頭に、株式の持ち合いやメインバンク制により投資家を囲い込み IRでは自身がやりたいことを話すのみにとどまり、情報発信は一方的で価値観の押し付けともいえる状況	積極的な対話による投資家理解の促進 投資家を呼び込むためには、自社が何をやりたいかのみならず、投資家が知りたい企業価値向上に主眼を置いた対話が重要に 自社のパーパスとそれに基づく長期戦略を通じた中長期的な企業価値向上を示し、投資家との間で共感を築くことが求められる

(出所) みずほ銀行「グローバルに進むステークホルダー主義への転換」『Mizuho Industry Focus Vol.222』(2020年5月24日)より、みずほ銀行産業調査部作成

特に、足下日本企業において注目されているのは従業員との関係

かかる中、近時の日本企業とステークホルダーの関係の中で特に注目を集めているのは、従業員との関係である。従来日本企業では、グローバル人材の確保や働き方の変化への対応として、これまでの日本型雇用ともいわれるメンバーシップ型雇用のみならず、ジョブ型雇用の導入が意識されてきた。しかしながら、雇用制度の変化は従業員に限らず日本の社会全体に与える影響が大きく、本格的にジョブ型雇用を導入する企業はごく一部にとどまっていた。そのような中で、2020年に発生した新型コロナウイルスの感染拡大は、多くの

¹² みずほ銀行「グローバルに進むステークホルダー主義への転換」『Mizuho Industry Focus Vol.222』(2020年5月24日)

いわゆる日本的経営の代表的な特徴であるメンバーシップ型雇用について、見直しの動きも

リモートワークやジョブ型雇用により従業員に遠心力が働きやすくなる中で、パーパスは求心力の役割を果たすもの

ただし、「やりがい搾取」は許されない

日本企業において、ジョブ型雇用の一部導入や移行を表明する、あるいは本格的にその検討を開始する一つの契機となった。

メンバーシップ型雇用は人に仕事を割り当てる雇用形態であり、入社して時間と場所を共有することを前提に、柔軟に役割を分担していくシステムであるが、多くの企業が感染拡大防止への配慮からリモートワークの導入を迫られ、その前提が成り立たなくなった。一方で、ジョブ型雇用では、各人の業務がジョブディスクリプションに規定されており、時間や場所を問わない自律した働き方との親和性が高いため、リモートワークの導入による影響は相対的に軽微であったといえるだろう。メンバーシップ型雇用はこれまで日本企業に長く根付いてきたいわゆる日本的経営の代表的な特徴であるが、その在り方を再度見つめなおす昨今の潮流は、まさに今、日本において企業と従業員の関係に変化が生じ始めていることの証左であると考えられる。

従来グローバル化に伴い日本企業の従業員の地理的・物理的分散が進んでいたが、リモートワークの導入は日本国内の従業員においても地理的・物理的分散を招くことになるだろう。加えて、ジョブ型雇用の導入は雇用の流動性を高めるため、構造的に従業員の分散化につながりやすく、総じて企業と従業員の間では遠心力が働きやすい関係となっていくことが想定される。かかる状況下、分散化する従業員を企業につなぎとめるための求心力となるのは、これまでのような経済的安定性ではなく、企業のパーパスに基づく働く意義の明確化がより重要となるだろう。雇用が流動化すれば、高額な報酬で招聘した人材は、より高額な報酬を提示されれば引き抜かれてしまう可能性が高い。今後、日本企業には優秀な人材の登用と定着に向けて、経済的安定性だけで囲い込むのではなく、パーパスを通じたエンゲージメントで共感を高め、人材から選ばれるという姿勢が求められるであろう。これは、台頭するミレニアル世代の働く意義を重視する姿勢とも合致しており、企業にとって必要不可欠となる可能性が高い。

ただし、企業が従業員との共感を築いていく中で、留意すべき点として考えられるのがいわゆる「やりがい搾取」である。社会的意義のある仕事だからという理由で、従業員の報酬を過度に抑制する、あるいは過重労働を課すといった行為はあってはならないことである。そういった事実が仮にあった場合、明るみに出れば企業の社会的信用は失墜し、従業員に限らず多くのステークホルダーがその企業から離れていくことになるだろう。「やりがい搾取」のためにパーパスを掲げるなど論外であり、そうでなくとも、従業員の犠牲の上に成り立つパーパスなど誰も望んではいないことを、企業は肝に銘じておくべきであろう。

2. パーパス・ドリブン経営の実践に向けた日本企業の課題

パーパスは実行に移してこそ意味のある概念

パーパスは表明するだけでは不十分で、企業活動の中で実際に行動に移してこそ意味のある概念である。かかる中で、第III章で述べたように、一部の欧米企業は実際にパーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムなど、企業活動の中でパーパスに基づくより良い社会を目指す活動を実践している。こうした企業の経営スタイルはまさにパーパス・ドリブン経営とも呼べるものであり、近年パーパスを表明する企業が増えてきている日本においてもこのパーパス・ドリブン経営の実践は必要不可欠になるものと思われる。以降、パーパス・ドリブン経営の実践に向けた日本企業の課題を検討する。

パーパス・ドリブン経営の実践に向けた日本企業の課題は、消極的なショートターミズム

パーパス・ドリブン経営の実践に際しては、自社のパーパスを再定義し、表明した上で、その実践に向けて行動することが求められている。しかしながら、日本企業は経済成長の鈍化、グローバル化といった大きな外部環境変化が生じたにもかかわらず、その変化に向き合わず、問題を先送りにする消極的な姿勢に起因するショートターミズムに陥っているとの指摘もなされている状況である¹³。このような日本企業の状況は、主体的な意思表示と行動が求められるパーパス・ドリブン経営において、大きな課題となりうるものと考えられる。

日本企業に求められるのは、実践に向けた企業経営の仕組みづくり

先進的な欧米企業は、マーケティングやブランディングにおいてパーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムに取り組む中で、パーパスの重要性を認識し、企業経営全体にパーパスを落とし込んでいるように見受けられる。一方、日本企業の場合は実践経験が多くない中で、トップダウン的にパーパスを導入しようとしている状況であり、それが行動に結びつかなければ形式的にパーパスを掲げるだけで終わってしまう可能性もあるだろう。実際、足下でも新型コロナウイルス感染拡大の影響が広がる中で、感染状況の違いはあるが、欧米企業と比較して日本企業による社会への働きかけに対する取り組みの物足りなさが指摘されている¹⁴。日本企業が消極的なショートターミズムに陥ることなく、中長期的な視点でパーパス・ドリブン経営を実践していくためには、パーパスを軸とした企業経営の仕組みを整えることが必要不可欠であると考えられる。

3. パーパス・ドリブン経営の実践に向けて

かかる中で、日本企業がパーパス・ドリブン経営を実践していくための仕組みを整えるためには、①パーパスを再定義し、その実践に向けて②組織への浸透を通じた企業文化としての定着を図るとともに、③徹底的な顧客・社会視点の獲得の3点が重要となるであろう。

(1) パーパスの再定義

パーパス・ドリブン経営の実践に向けた第一歩は、現状に合わせたパーパスの再定義

パーパス・ドリブン経営の実践に向けての第一歩は、パーパスの再定義である。社会への価値提供自体は日本企業の経営哲学とも合致しており、日本企業にとって決して目新しい概念ではない。しかし、例えば時代とともに企業理念の改定を経て、そこからパーパスに該当する文章が失われてしまった企業も少なからずあるだろう。また、企業理念にパーパスが含まれていたとしても、現在の自社の事業ポートフォリオにはそぐわない内容になっていたり、時代背景が異なり現代にそのまま適用できないような場合には、組織への浸透は見込めない。そのような場合、パーパスを再定義することが求められる。

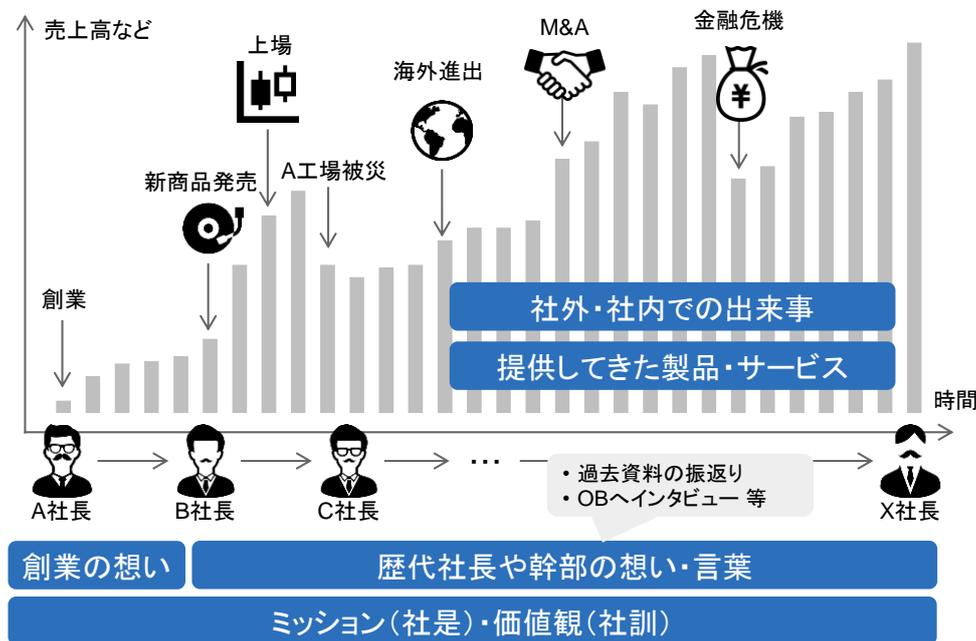
パーパスの再定義に向けてまず取り組むべきは、企業の歴史の振り返り

パーパスの再定義において、まず取り組む必要があるのは企業の歴史の振り返りである。一般的には中期経営計画や長期ビジョン策定に際して行われる取り組みではあるが、パーパスの再定義に際しては社会への価値提供という視点から、創業者の思いや会社の歴史を振り返ることで、何が自社にとってのパーパスなのかを確認することが必要であろう(【図表 10】)。

¹³ みずほ銀行「グローバルに進むステークホルダー主義への転換」『Mizuho Industry Focus Vol.222』(2020年5月24日)

¹⁴ Interbrand「今こそ求められる「パーパス起点のブランディング」とは:「沈黙のパーパス」と決別してポスト・コロナに備えよ」

【図表 10】企業の歴史の振り返り



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

一方で、パーパスの再定義においては、今の従業員の想いも重要に

一方で、パーパスの再定義においては、今の従業員の想いを反映することも重要であると考え。2019年にパーパスを表明したソニーは、パーパス&バリューの設定に際して社内ブログを使って全世界の従業員から意見を募ることから始めている¹⁵。従業員からの意見集約は、従業員へのパーパスの浸透をスムーズにするとともに、今の従業員が共感できるパーパスを策定するという意味でも望ましいものとする。

パーパスは、企業の「らしさ」を表現するもの

なお、パーパスの再定義に際しては、過度に抽象的な表現は避けるべきであろう。企業理念においても時折指摘される点ではあるが、過度に抽象化された表現からは個社の独自性が読み取れず、誰が言っても違和感のない「当たり前」なものになってしまう。そのようなパーパスでは、その企業が社会の中でなくてはならない存在であることを示すには不十分であり、ステークホルダーの共感を集めることは難しいだろう。パーパスとは、過去と現在の企業の「思い」を集約し、将来に向けて企業が進むべき方向性を定める羅針盤であり、適度に抽象化しながらも、その企業の「らしさ」を表現することが求められる。そのようなパーパスの策定は容易ではないが、企業は時間をかけてでもそれを目指してパーパスの再定義に取り組む必要があるだろう。

(2) 組織への浸透と企業文化としての定着

パーパスを組織に浸透させ、企業文化として定着させることが必要不可欠に

パーパスの再定義により自社が社会に提供する価値を定めた後、次に求められるのは、その再定義したパーパスを組織へ浸透させ、企業文化として定着させることである。これまでにも言及してきたように、パーパスは行動が伴ってこそ意味のある概念であり、自社のウェブサイトに掲げるだけではその意義は無いに等しい。また、今は世界中がインターネットでつながっており、たった一

¹⁵ ダイヤモンド社「Harvard Business Review July 2020」

人の従業員が不義理を働いただけでも瞬く間に世界中に拡散され、企業はステークホルダーの信頼を失うおそれもある。そのため、企業がパーパス・ドリブン経営を実践していくためには、組織全体にパーパスを浸透させることが必要不可欠である。以降、パーパスの組織への浸透と企業文化としての定着に向けて重要な4つのポイントについて議論する。

①経営者の意思決定への反映

トップのコミットメントは、パーパス・ドリブン経営の社内浸透に向けて非常に重要な要素

パーパスを経営者の意思決定へ反映することは、いわばトップのコミットメントの表れであり、パーパス・ドリブン経営の実践に必要なものである。かかる中で、事業戦略へのパーパスの反映なども重要であるが、組織内への浸透という意味では、経営の意思決定を示す投資判断への反映が重要である。元来、投資判断は経営の意思を社内にいち早く伝える機会として捉えられてきた面もあるだろうが、これまで収益を優先して承認されていた施策が、パーパスという判断軸で一転否決されるようなことがあれば、大胆な意思決定としてパーパスの社内浸透に向けた大きな一助となるだろう。一方で、パーパスに照らせば承認されないはずの案件が、目先の利益を優先するあまり例外的に承認されるなど、実態が伴わない場合、逆に社内でパーパスを軽視する風潮が高まってしまう可能性もある。そうした結果としてパーパスが形骸化すれば、ステークホルダーから“woke washing”、あるいは“purpose washing”ではないかとの批判を受ける可能性もある。その意味でも、トップのコミットメントは非常に重要であると言えるだろう。

投資判断において、パーパスに関連した定性評価を織り込むことも選択肢

一般的な投資判断においては、NPV¹⁶やIRR¹⁷といった財務評価項目に戦略適合性等の定性要因が加味されるものであるが、パーパスを投資判断に反映するためには、そうした定性要因にパーパスへの適合を判断軸として加えることが有効であろう。一方で、例えば第III章で示したパーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムなど、その効果を財務価値で評価しにくいケースや、財務価値が顕在化するまでの時間軸がこれまでの評価期間と合わないようなケースもあるだろう。そのような場合には、パーパスに関連する取り組みに対して一定の投資枠を設け、パーパスへの取り組みを積極的に推進するといったことも考えられる。

投資の有効性を確認するためには、定量的な評価指標の設定が求められる

ただし、財務価値で評価できるケース、できないケースのいずれにしても重要な点は、社会への価値提供について、定量的なモニタリング・評価指標を設定することである。入口の投資判断の時点では定性評価や予算枠での対応であったとしても、その施策や投資が本当に社会的価値を創出しているのか、その有効性を確認するためには、適切な指標を設定し、定量的に評価することが求められよう。前述のユニリーバのLifebuoyを例に挙げると、ユニリーバは、2013年にLifebuoyがインドのテスコラ州で行った感染症予防のキャンペーン¹⁸において、当該地域の下痢の発生率が36%から5%へ激減したと発表した。単にキャンペーンを行うだけでなく、その結果としての社会への提供価値を定量的に把握し、説明することが重要である。

¹⁶ 正味現在価値 (Net present value)

¹⁷ 内部収益率 (Internal rate of return)

¹⁸ 「Help A Child Reach 5」の一環として、石鹸で手を洗う習慣を浸透させ、公衆衛生強化を目指すキャンペーン

② ケイパビリティの確保

パーパスに基づく活動においては、セクショナリズムの排除が必要に

パーパスに基づく社会への価値提供においては、プロダクトアウトから脱却し、徹底的な顧客・社会志向による課題の発見と解決が求められるが、そうした課題の発見、解決に必要なケイパビリティの全てを一つの部署で有しているとは限らない。他の事業部や経営企画部、人事部、財務部、広報・IR 部等との連携も重要であり、まずはセクショナリズムを排して社内の多様なリソースを活用できる体制を構築することが求められる。近年、顧客志向の強化に向けて、権限と責任が複雑化しやすいマトリックス経営から、“Simple”、“Agile”をキーワードとして組織構造を見直す事例が見受けられるが、既存の組織構造を再検討することも有効であろう。

必要なケイパビリティを社外から補うことも必要であり、そのような連携の積み重ねもパーパスの浸透に効果的

また、顧客、社会を起点とした課題の発見と解決においては、専門性、スキルセットやネットワークなどの関係から、自社単独では困難なケースもあるだろう。その際には、外部人材の登用、M&A やアライアンスなどを活用し、必要なケイパビリティを補うことが求められる。また、社会的課題と対峙する際には行政、教育機関や NPO などと連携することも必要であろう。社外のプレーヤーと連携することをいとわず、社会的課題の解決に向けて必要なケイパビリティを適時確保すること、そしてそのような実績を積み重ねていくことも、パーパスの社内浸透に向けて必要であると考えられる。こうした社外からのケイパビリティ確保においては、相手を自社の取り組みに呼び込み、束ね、一丸となって一つの目標に向かう必要がある。従って、必要なケイパビリティを持っていれば誰でもいいというわけにはいかない。自社のパーパス、あるいはそれに基づく取り組みと同じ方向性を掲げており、自社のパーパスに対して共感を示す相手をパートナーとして選ぶことも重要である。

パーパスに貢献できないケイパビリティについては、手放すという決断も必要

なお、前述の通り、将来を見通せない VUCA の世界の中で、企業は常に変化にさらされ、意思決定を迫られている。かかる中で、自社のパーパスに貢献できなくなった既存のケイパビリティについては、手放すことも避けて通れない。手放すことは補うこと以上に痛みを伴う施策ではあるが、企業には果敢な意思決定が求められている。経営者の意思決定で述べた部分とも重複するが、投資の決断と同様に手放す決断をできなければ、ステークホルダーは企業が掲げたパーパスを形式的なものとして捉える可能性もあるだろう。

③ 評価・褒章制度、啓蒙活動

従業員への意識付けとして、評価制度や褒賞制度の活用も重要

パーパスの組織への浸透、企業文化としての定着に向けては、従業員に対してパーパスに基づく取り組みを積極的に促していくことも重要であり、そのためには評価・褒章制度への反映も有効であろう。具体的には、役員報酬の基準や組織目標として、パーパスへの貢献に資する非財務の数値目標（以下、非財務 KPI）を導入することが考えられる。また、その他にも、パーパスに関連した社内での事業化コンペなどの施策は、従業員へのパーパスの浸透とともに、モチベーションの向上にも役立つものと考えられ、こうした取り組みを継続していくことが重要になるだろう。

パーパス浸透に向けては、地道な啓蒙活動も欠かせない

加えて、パーパスを従業員にとっても「自分事」と感じてもらうためには、経営トップによるタウンホールミーティング、社内広報や社内エバンジェリストの設置など、地道な啓蒙活動も欠かせない。パーパス・ドリブン経営の実践における要諦の一つは、トップのコミットメントに加え、従業員一人一人が自身の働く意義とパーパスを照らし合わせ、自分事として認識することにある。単にパーパ

スを表明して戦略に反映し、対外的に説明するだけでは個々の従業員レベルでの言行不一致を招きかねず、それがひいては企業のブランディングを阻害してしまう可能性もある。従業員一人一人にパーパスを理解、浸透させ、日々の業務に落とし込み、企業文化として定着させることが非常に重要である。

④サクセッションプランへの反映

パーパス・ドリブン経営の浸透に向けて、経営トップの任期は柔軟に検討することも選択肢

パーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムの事例からもわかるように、パーパス・ドリブン経営は一朝一夕で成し得るものではなく、中長期的な視点で取り組むことが必要不可欠である。一方で、日本企業の課題として、中長期的な課題に対し、腰を据えて取り組めない面が指摘されることが多い。日本の経営の中で、年功序列の一つのゴールが経営トップであり、その任期もあらかじめ決められているケースが多いと言われている¹⁹。そのため、任期を超える時間軸での検討が必要となる施策は打ち出しにくく、このような環境は、パーパス・ドリブン経営の実践に向けての大きな障害であろう。かかる中で、パーパスを企業文化として定着させるためには、一定期間で任期を区切るのではなく、ある程度柔軟な在任期間をもって、経営トップがパーパス・ドリブン経営を主導する必要があるものと思料される。実際、ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（以下、USLP）を掲げ、ユニリーバの持続的な成長を目指したポール・ポールマン前 CEO は約 10 年間経営トップを務めた。また、ペプシコで Performance with Purpose を掲げ、パーパス・ドリブン経営を推進したインドラ・スーイ前 CEO は約 12 年間経営トップを務めた。

一代で終わらせないためには、後継者の選定時にパーパスへの貢献姿勢を踏まえることも重要に

加えて、そのイズムを継続していくためには、経営トップの選任の際にパーパスへの貢献姿勢を踏まえることも重要であろう。ユニリーバのアラン・ジョーブ CEO（ポール・ポールマン前 CEO の後任）は、2020 年に完了する USLP に続く企業戦略として、Unilever Compass を策定し、企業の成長とサステナビリティを追求する姿勢を鮮明にしている。また、ペプシコのラモン・ラグアータ CEO（インドラ・スーイ前 CEO の後任）も、Performance with Purpose に続く企業戦略として Winning with Purpose を掲げ、引き続きパーパス・ドリブン経営を推進している。パーパス・ドリブン経営を通じてステークホルダーとの共感を築くためには、経営トップの一時的な施策にとどまることなく、経営トップの世代交代を経てなおパーパス・ドリブンな企業であり続けることが求められている。

(3) 徹底的な顧客・社会視点の獲得

徹底的な顧客・社会視点による、ステークホルダーの潜在的なニーズの発見が重要に

また、パーパス・ドリブン経営の実践に向けて求められるもう一つのポイントが、徹底的な顧客・社会志向を組織へ導入することである。自社の事業が社会的価値を生むためには、プロダクトアウト的発想から脱却し、顧客や社会のニーズを的確に把握し、解決していくことが必要不可欠である。そのためには、ステークホルダーとの積極的なエンゲージメントを通じ、ステークホルダーが「認識している」課題の把握のみにとどまらず、ステークホルダーが「認識していない」潜在的な課題をも発見することが求められる。足下ステークホルダーが認識している課題への取り組みを通じた事業は、同じ課題解決を目指す競合も多いため、その解消を通じた持続的成長への難易度は高い。ステークホルダーが認識していない潜在的な課題やニーズを発見することこそが新しい市場の開拓につながるものであり、それがイノベーションとなって企業の持続的成

¹⁹ ただし、近年は日本企業のガバナンスも強化されており、サクセッションプランの策定や指名委員会の導入も進んでいる状況であり、今後はより柔軟な経営トップの選任が期待されている状況である。

長と社会への価値提供を可能にするだろう。

潜在的なニーズ
発見のヒントとな
るのが、デザイン
思考でありデザ
イン経営

では、どのようにして潜在的な課題、ニーズを発見していくのか、そのためのヒントの一つとして考えられるのが、デザイン思考であり、デザイン経営である。例えば、ペプシコはインドラ・ヌイ前 CEO のもと、Performance with Purpose と称されるパーパス・ドリブン戦略の中で、デザイン思考が必要との考えから CDO(最高デザイン責任者)を外務より招聘している。では、デザイン経営とはどういったものなのか、詳細は良書に譲るが、本稿ではその考え方について簡単に紹介する。

デザイン経営とは、「デザインを
企業価値向上の
ための重要な経
営資源として活
用する経営」

デザイン思考自体はかねてより提唱されている考え方であるが、それを経営として定義することで近年注目を集めたのが、2018年5月に経済産業省と特許庁の連名で発表された、産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』であろう。本報告書において、デザインとは、一般的なイメージである物の色や形といった見た目の美しさよりも広い概念として示されている(【図表 11】)。また、デザイン経営とは、かかる広義のデザインの概念を踏まえ、「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」と定義されており、その効果として、ブランド力向上とイノベーション力向上を通じた企業競争力の向上がうたわれている。

【図表 11】 デザインの定義

● **デザインは、企業が大切にしている価値、
それを実現しようとする意志を表現する営み**

— 個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけでなく、顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる

● **デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、
事業にしていく営み**

— 潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせ、誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想

デザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と定義

(出所) 経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』より、みずほ銀行
産業調査部作成

デザイン思考は、
単なる課題解決
の手段にとどまら
ず、課題発見に
おいても有用

ここで、デザインとして説明されている「企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営み」とは、まさにパーパスを通じた社会への価値提供に他ならず、パーパス・ドリブン経営を実践していくに際して、デザイン経営のプロセスを通じた社会的課題の特定と解決は大いに参考になるものと考えられる(【図表 12】)。デザイン経営には①、②が必要条件とされており、また、デザイン思考は一般的には④及び⑤に相当するものである。つまり、デザイン思考を実践できる経営の仕組み作りがデザイン経営といえるだろう。また、デザイン思考のエッセンスは「(1)共感」、「(2)実験」、「(3)ストーリーテリング」

であり、(1)相手との共感から潜在的なニーズを導く課題発見、(2)観察、仮説構築、試作、再仮説構築という実験的な課題解決、(3)最終的なアウトプットについて相手との共感をもって語り直すストーリーテリングの3点が重要であるとされている²⁰。

【図表 12】「デザイン経営」のための具体的取り組み

① デザイン責任者(CDO,CCO,CXO等)の経営チームへの参画	デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る
② 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画	デザイナーが最上流から計画に参加する
③ 「デザイン経営」の推進組織の設置	組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する
④ デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見	観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する
⑤ アジャイル型開発プロセスの実施	観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う
⑥ 採用および人材の育成	デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる
⑦ デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫	指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる

(出所)経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』より、みずほ銀行産業調査部作成

パーパスとデザイン思考の両面を有することが、パーパス・ドリブン経営においては必要に

ここで、パーパスとデザイン思考の関係について改めて確認する。パーパスとは自社の存在意義を示すものであり、自社が社会に提供したい価値を示すものである。従って、パーパスとはあくまで自社を主観とするものである。一方で、デザイン思考とは、徹底的な顧客、あるいは広く捉えれば社会と共感し、その潜在的ニーズを発見し、解決するものであり、その主観は顧客、または社会にある。この、自社の視点と顧客や社会の視点双方を有することが、パーパス・ドリブン経営には欠かせない視座である。顧客や社会の課題を把握できなければ、パーパスは価値の押し付けに過ぎないものになってしまう。また、パーパスが曖昧なまま顧客や社会の課題に対応するだけでは、製品やサービスのライフサイクルが短期化している現代においては、瞬時にコモディティ化の波に飲み込まれてしまうこととなる。その結果、両者いずれの場合にしても、待ち受けているのは価格競争の荒波である。

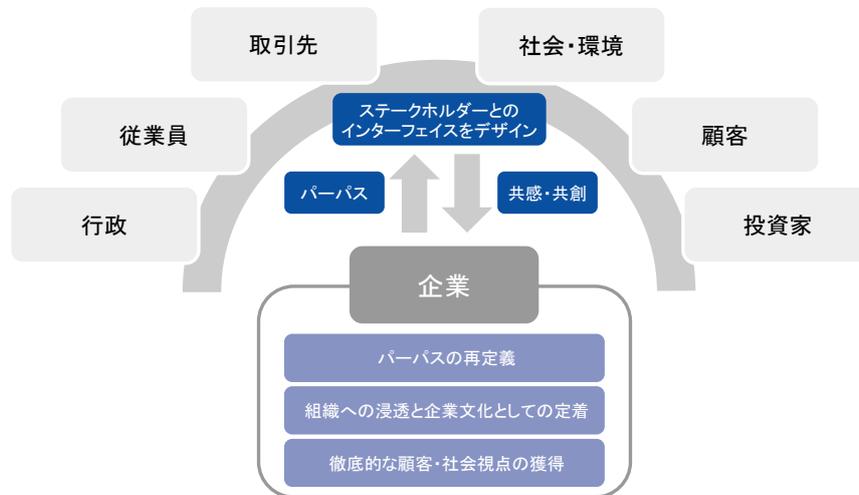
CX を高めるためには、パーパスに基づきステークホルダー全体との関係をデザインすることが重要に

かかる中で重要なのが、第 III 章で述べたようにパーパスを通じた顧客との共感であり、企業独自のパーパスに基づく CX を通じて、顧客にパーソナライズ化された自己実現をもたらすことである。ここで、CX とは、製品やサービスの購入のみに限らず、購入前、購入後の顧客の体験、つまりカスタマージャーニー全体を含む概念である。近年のインターネットやスマートフォンの普及により、企業と顧客の関係が社会全体を介して接点を有しているとも言えることに鑑みれば、企業は自社独自のパーパスに基づき、社会全体、つまりはステークホルダー全体とのインターフェイスをデザインすることが必要となるであろう²¹。これは、いわばステークホルダー全体の体験価値を高める取り組みであり、かかる取り組みなくして、CX を高めていくこと、ひいては価格競争の荒波から抜け出すことは難しい時代となりつつある(【図表 13】)。

²⁰ 特許庁「デザインにびんとこないビジネスパーソンのための「デザイン経営」ハンドブック」(以下、デザイン経営ハンドブック)

²¹ デザインという仕事の本来的な任務は「自社と自社を取り囲む社会とのインターフェイスを設計すること」(デザイン経営ハンドブック)

【図表 13】ステークホルダー全体の体験価値向上に向けて



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

CX は、BtoC 企業のみならず BtoB 企業にも必要

なお、このようなパーパス・ドリブン経営は BtoB 企業には関係ないとも思われるかもしれないが、決してそのようなことはない。BtoB 企業であっても顧客企業が最終的に消費者につながっている中で、顧客企業の自己実現、つまり成功に向けて CX を向上させていくことが必要である。

マーケティング、ブランディングやビジネスモデルをパーパスに基づき包括的に変革することが必要に

そして、このような取り組みをマーケティング、あるいはブランディングの領域の話であると切り分けて考えることもまた適切ではない。事実、パーパスという概念はマーケティングやブランディングの枠を超えて、企業理念として企業経営全体に影響を及ぼしている。かかる中で、その理念や経営戦略に合わせて、企業のビジネスモデルに関しても包括的に変革していく必要があるのではないだろうか。

4. パーパス・ドリブン経営とビジネスモデルのトランスフォーメーション

日本産業が世界に存在感を示すためには、ビジネスモデルのトランスフォーメーションが必要に

近年日本産業の世界における存在感の低下が言われて久しいが、日本産業が世界に存在感を示すためには、長期的な目指す姿に向けたビジネスモデルのトランスフォーメーションが必要であると指摘されている²²(【図表 14】)。ビジネスモデルのトランスフォーメーションに向けては 3 つの類型が例示されているが、各産業に共通しているのは、付加価値の源泉が徹底的な顧客志向に置かれている点、そしてそのためのエコシステムとして外部との連携強化が重視されている点である。

²² みずほ銀行「日本産業が世界に存在感を示すためのトランスフォーメーション ～コロナ後の長期的な目指す姿の実現に向けて～」『みずほ産業調査 65 号』(2020 年 10 月 6 日)

【図表 14】日本産業が取り組むべきトランスフォーメーションの類型

打ち手	資産 <small>どのような資産で付加価値を生み出すか</small>	アセットライト化 有形資産 (土地・建物・設備) → 無形資産 (人材資本・研究開発・知財・ソフトウェア)	戦略的投資 既存の自社保有資産 → 自社投資や外部協業により確保した資産・能力 (先行投資・ベンチャー投資)	データビジネス化 リアルチャネル経由で得た購買履歴等のデータ → リアル&オンラインチャネル等を経由して得た生活全般データ
	付加価値 <small>どのように付加価値を高めるか</small>	コンサルビジネス化 製品・サービス (プロダクト視点) → ソリューション・知財 (ユーザー視点)	需要創造 顕在化しているニーズに応える製品・サービス → 潜在的なニーズを掘り起こし開発されたソリューション	パーソナライズ化 マス単位 (マス対応商品) → 個人単位 (パーソナライズ化された商品・サービス)
	エコシステム <small>どのようなエコシステムを構築するか</small>	プラットフォーム化 自社製品・サービス → プラットフォーム (商品・サービス開発・提供容易化)	オープン化 単独で需要創造に取り組む → 価値共創エコシステム (ニーズ把握・用途開発・コスト低減・標準化)	バンドル化 自社製品・サービス → サービスエコシステム (顧客体験強化)
ビジネスモデル	① 知識集約型 <ul style="list-style-type: none"> 日本企業の強み(ものづくり知見など)をベースとしつつ、知識集約型モデルに転換 無形資産に重点投資し(アセットライト化)、差別化されたソリューションを提供(コンサルビジネス化)することで付加価値を創出。商品・サービス開発や提供を容易化するエコシステムを構築(プラットフォーム化) 	② 価値共創型 <ul style="list-style-type: none"> 各事業者が個別に需要創造に取り組むモデルから、顧客等と共創するモデルへ転換 自前に拘らず外部協業でケイパビリティを確保(戦略的投資)。潜在的なニーズを掘り起こしソリューションを開発(需要創造)して付加価値を創出。ニーズ把握・用途開発等に顧客と取り組む(オープン化) 	③ LTV(顧客生涯価値)型 <ul style="list-style-type: none"> 従来のマス向けアプローチから、深い顧客理解に基づくLTV型モデルへ転換 リアル・オンライン双方のチャネルで個人のデータを獲得(データビジネス化)。個人単位でのアプローチを強化(パーソナライズ化)。顧客体験強化のためのサービスエコシステムを構築(バンドル化) 	

(出所) みずほ銀行「日本産業が世界に存在感を示すためのトランスフォーメーション ～コロナ後の長期的な目指す姿の実現に向けて～」『みずほ産業調査 65 号』(2020 年 10 月 6 日)より、みずほ銀行産業調査部作成

ビジネスモデルのトランスフォーメーションが目指す方向性は、CXの向上による付加価値創出

このビジネスモデルのトランスフォーメーションの必要性は、日本産業に対する産業知見から導かれたものではあるが、目指す方向性はパーパス・ドリブン経営と同じであろう。即ち、日本産業が存在感を発揮するためには、CXの向上により、価格競争の荒波から逃れ、付加価値を創出することが求められており、そのためにもエコシステムを構築し、顧客志向のビジネスモデルへとトランスフォーメーションすることが求められている。

経営戦略を一貫して束ねる役割を担うのがパーパス

これまで見てきたように、今の時代においては、マーケティング、ブランディングや事業戦略はいずれも有機的に結びついており、それぞれを切り分けて議論することは困難であり、企業の経営戦略の中で包括的に捉えるべきものとなりつつあると言えるだろう。かかる中で、それらを企業の経営戦略の中で一貫して束ねる役割を担うのがパーパスであり、そのためにも、ビジネスモデルのトランスフォーメーションが求められている日本企業において、パーパス・ドリブン経営の実践が重要な要素となるだろう。

V. パーパス・ドリブン経営における投資家エンゲージメント

第 IV 章で述べたように、パーパスは企業の経営戦略において重要な役割を果たすことになるものと考えられるが、経営戦略には当然ながら財務資本戦略も含まれる。かかる中で、パーパス・ドリブン経営は、社会への価値提供を企業の意思決定の軸に据えるスタイルであり、第 II 章で述べたように昨今のサステナビリティを重視する潮流とも整合的な概念である。一方で、社会への提供価値が財務リターンとして顕在化するまでには長い時間を要する上に、最終的にどの程度収益貢献するのを見通すことは簡単ではない。従って、投資家との間においても、企業はパーパスを起点としたエンゲージメントに取り組む必要があり、その一環として、近年進んでいる社会への提供価値、つまり非財務価値²³と企業価値²⁴の関係を明確にしようとする試みが参考になる。本章では、非財務価値と企業価値の関係について、足下の動向や今後の展望を含め簡単に整理する。

1. パーパスと企業価値

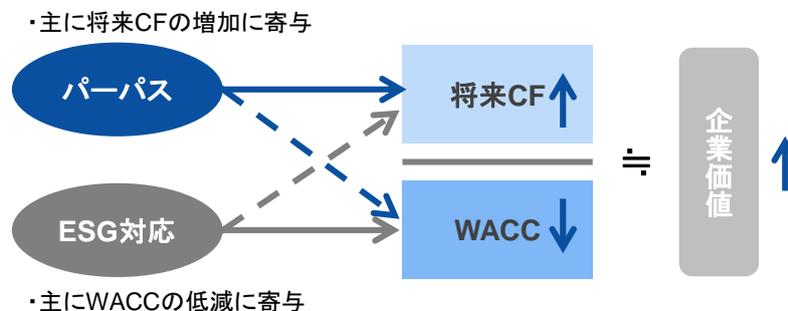
パーパスの企業価値への影響とは、将来 CF と WACC への影響

パーパスは主に将来 CF に影響するものの、財務価値として織り込まれなければ資本市場からのプレッシャーが高まるリスクも

一般的なコーポレートファイナンスの考え方に則ると、企業価値は企業が創出する将来キャッシュフロー（以下、将来 CF）の割引現在価値で示され、その割引率には加重平均資本コスト（以下、WACC）が用いられる。ここで、パーパスの企業価値への影響とは、将来 CF と WACC への影響にほぼ等しい。

第 II 章で整理した通り、パーパスは事業活動を通じた社会的価値創造への取り組みであることから、ESG 対応が主に WACC の低減に寄与するのに対し、パーパスが主に効果を示すのは将来 CF の増加であろう（【図表 15】）。しかし、前述の通り、その財務価値への影響を直接将来 CF に反映させることは容易ではない。企業が投資家に対して説明を尽くしたとしても、明確に金額として表現できない以上企業価値への影響は保守的に見積もられる可能性が高く、説明がなければ基本的には企業価値に織り込まれることもないと考えられる。これは、パーパスやサステナビリティを追求する取り組みが通常の実業活動対比で相対的に割安で評価される可能性があることと同義である。企業価値が割安な水準にとどまれば、それが価値の乖離とみなされ、株主アクティビズムや買収提案など、資本市場を通じたプレッシャーが高まる可能性もある²⁵。

【図表 15】 パーパスと企業価値の関係



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

²³ 本章では、企業が社会に創出する価値全般を非財務価値として議論する。

²⁴ 以降、企業価値とは、一般的なコーポレートファイナンスの考え方に則った経済的価値ベースのものとする。

²⁵ みずほ銀行「加速する株主アクティビズムと日本企業がとるべき対応」『Mizuho Industry Focus Vol.219』(2019年9月26日)

ペプシコやユニリーバも、かつて資本市場から強いプレッシャーを受けている

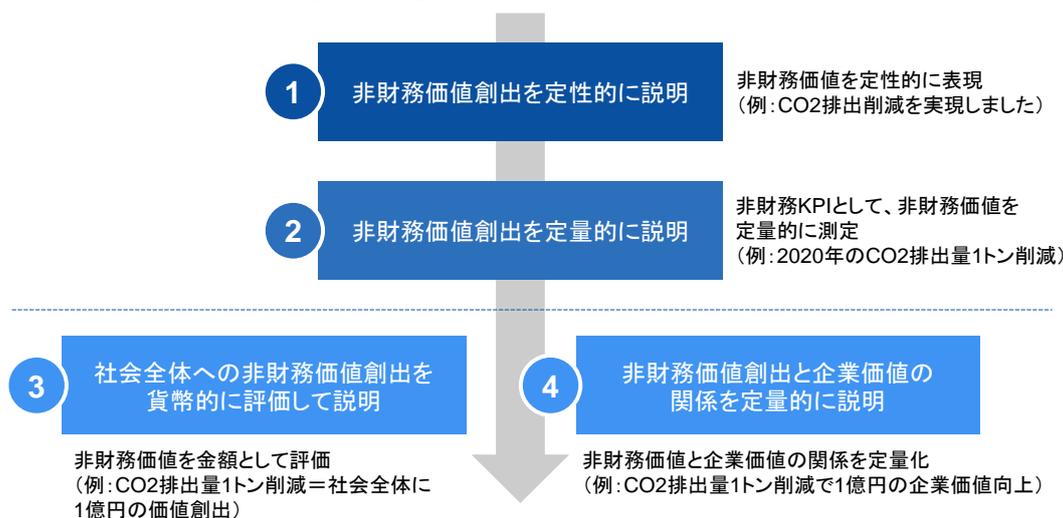
これまで事例として取り上げたペプシコは、Performance with Purpose を推進していた 2012 年、Triam Partners による株主アクティビズムの対象となり、会社の分割、株主還元の強化や事業ポートフォリオの見直しを要求された。また、Sustainable living plan を掲げているユニリーバも、2017 年にクラフトハイツより買収提案を受けることとなった。結果としてペプシコは Triam Partners からの取締役受け入れ、ユニリーバはレバレッジの活用や利益率目標の引き上げなどの形で資本市場への配慮を示すこととなったが、一方で両社とも社会への価値提供という自社のスタンスを貫き通している。

2. 非財務価値の可視化

非財務価値と企業価値の関係を明らかにしようとする試みも

前述のような、非財務価値と企業価値の関係性が明確になっていないことに起因する価値の乖離の可能性や、それに基づく株主のプレッシャーは、企業のサステナビリティの追求やパーパス・ドリブン経営の実践に際して大きな障害となる可能性もある。かかる中で、近年非財務価値と企業価値の関係を説明しようとする試みがなされている（【図表 16】）。

【図表 16】非財務価値の説明の方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

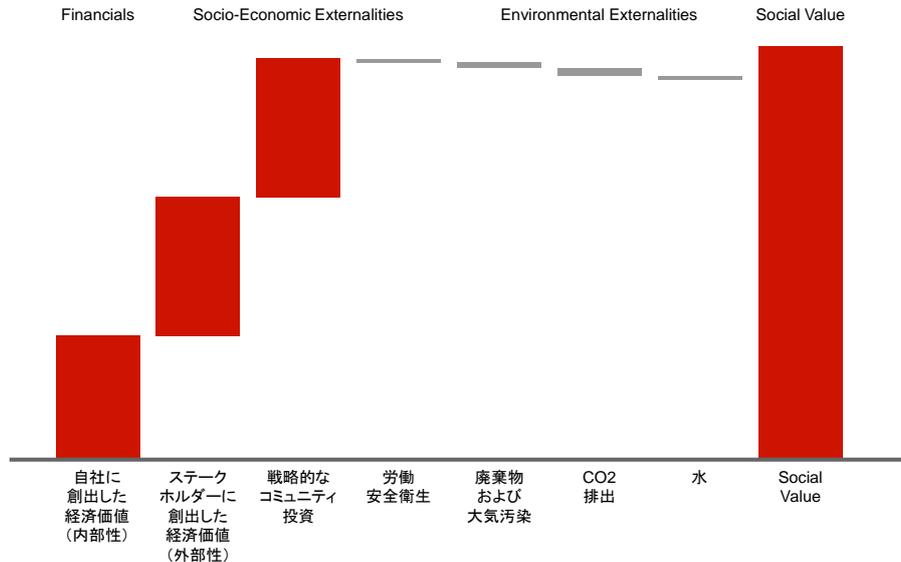
最初に取り組むべきは、非財務価値と企業価値の関係を定性的に説明すること

図表の①や②の取り組みは、いずれも非財務価値と企業価値の関係を定性的に説明する取り組みである。ただし、②はその非財務価値を非財務 KPI として定量的に示すことで、より具体的に説明しようとする試みである。近年中期経営計画や統合報告書などの開示資料の中で非財務 KPI を示す企業が増加しており、一部では財務 KPI と、定量的に観測した非財務 KPI との関係について説明する企業も見られるようになってきている。

企業が社会全体に創出する価値を貨幣的に表現し、可視化する試みも

そのような中で、非財務価値の可視化に向けては、企業が社会全体に創出する価値を直接貨幣的価値に変換する、つまり、企業が創出する非財務価値全体を貨幣的に評価する③の試みも多く検討されている。例えば、武田薬品工業は自社が社会へ創出する価値を Social Value として経済的価値に変換した形で示しており、同様の取り組みは BASF やノバルティスといった欧州企業でも行われている（【図表 17】）。

【図表 17】 武田薬品工業の Social Value



(注) 具体的な金額の記載は省略

(出所) 武田薬品工業「サステナブルバリューレポート 2019」より、みずほ銀行産業調査部作成

非財務価値の貨幣的評価基準の確立に向けた取り組みも進む

この手法は、企業が創出した価値全体を金額ベースで表現できるため、社会全体への創出価値を客観的に確認することが可能であるが、その貨幣換算方法について厳密なコンセンサスがなないため、企業間の比較が難しい。かかる中で、非財務価値の貨幣的評価のコンセンサス確立に向けて取り組みを進めている団体の一例として挙げられるのが、Value Balancing Alliance (以下、VBA) である。VBA は BASF、SAP、ノバルティスなどの欧州企業を中心に設立された非営利団体であり、日本からは三菱ケミカル HD が参画している。VBA は企業中心に設立された団体ではあるが、OECD²⁶や WBCSD²⁷といった国際団体に加えて、会計系の Big4²⁸とも連携しながら、2022 年を目標に企業が環境・人・社会に与える影響を金額ベースで可視化し、企業間で比較可能な価値算出手法、及びそれに基づく会計基準の確立を目指している。

非財務 KPI と企業価値の関係を直接示そうとする試みも

また、異なるアプローチとして、④非財務価値と企業価値の関係を直接明確化していこうとする取り組みも進められている。例えば、エーザイは統合報告書 2020 の中で、100 弱の ESG に関する KPI (以下、ESG KPI) が PBR²⁹に与える影響を分析した結果、ESG KPI と PBR に正の相関が認められたと発表した(【図表 18】)。エーザイの分析では、ESG KPI が PBR に反映されるまでに一定の遅延効果があることを確認しており、足下すぐに経済的利益につながりにくい ESG への資金拠出であっても、中長期的には企業価値向上に資すると定量的に説明することによって、投資家の理解を促している。

企業価値に影響を与える ESG KPI は各社各様

エーザイの報告を見ても、企業価値に影響を与える ESG KPI は企業の価値創造に影響を与え得る重要事項、即ちマテリアリティとの関係が深いと推察されるが、一方で、マテリアリティは各社各様であり、その相関の程度も各社で

²⁶ 経済協力開発機構、Organisation for Economic Co-operation and Development

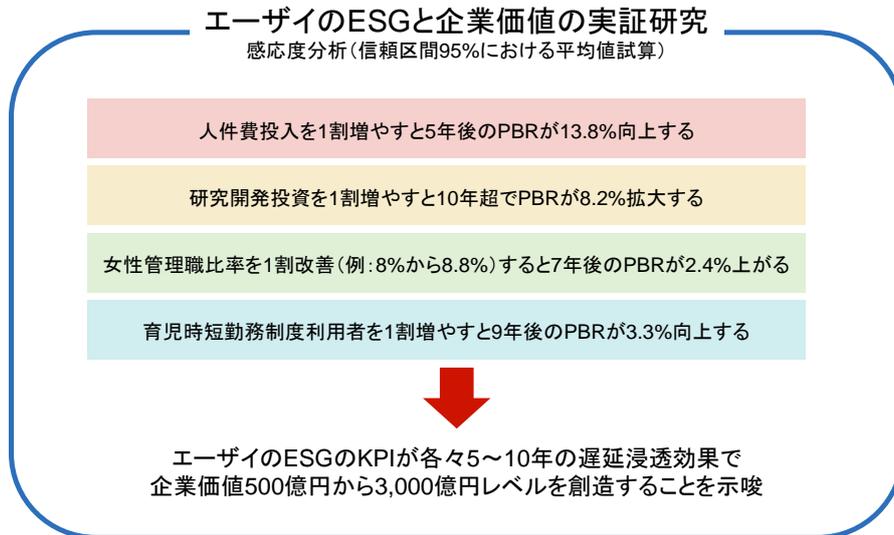
²⁷ 持続可能な開発のための世界経済人会議、World Business Council for Sustainable Development

²⁸ Deloitte、Ernst & Young、KPMG、PricewaterhouseCoopers

²⁹ 株価純資産倍率 (Price Bookvalue Ratio)

異なるものと推察される。従って、マテリアリティを ESG KPI として過去から定量的に把握している企業でなければ、エーザイと同様の分析を行うことは困難であろう。事実、エーザイの柳 CFO 自身、この実証研究は個別企業としては知る限り世界初の取り組みであると述べている。

【図表 18】エーザイの実証研究結果



(出所)エーザイ「統合報告書 2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

まず求められるのは非財務価値と企業価値との関係をストーリーとして説明すること

このように、非財務価値を貨幣的に評価しようとする試みは様々なプレーヤーが挑戦している状況ではあるが、いずれにしても、こうした取り組みはまだ発展途上である。現時点で非財務価値を貨幣的に示すことができるのは、一部の企業に限られるだろう。従って、③や④に挑戦しつつ、足下においては②、則ち非財務価値と企業価値との関係をストーリーとして説明することが重要となる。かかる中で、社会への価値提供に対する投資家の理解促進を図る試みとして、現在経済産業省において「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」が開催されており、その中間とりまとめ資料において「サステナビリティ・トランスフォーメーション(以下、SX)」の概念が提唱されている。SXとは、端的に記せば企業の持続的成長、つまり企業のサステナビリティと、長期的な社会の要請、つまり社会のサステナビリティを同期化することである。その中で、企業には長期的な視点での経営が求められるとともに、企業と投資家の対話についても長期の時間軸を前提とすることが要請されている。そして、その対話の内容の一つとして現在検討されているのが、価値協創ガイダンスに基づく価値創造ストーリーであり、その中にはパーパスの表明も含まれている。なお、本研究会の中間とりまとめ資料では、「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を踏まえた具体的な経営の在り方、あるいは、具体的な対話の在り方、またそれを示す指標や KPI については、引き続き検討していくことが必要である。」とされており、企業が②を目指していくに際して非常に参考になるものと思われる。

企業価値向上へ
向けた事業・財務
戦略面での不
断の努力も重要

ここまで述べてきたように、足下まずは企業、投資家双方がサステナビリティ、あるいはパーパスを理解し、エンゲージメントを深めていくことが重要である一方で、日本企業が忘れてはならないのが、企業価値向上へ向けた事業・財務戦略面での不断の努力である。企業価値向上に向けては、①将来の期待 CF の最大化、②WACC の最適化、③非事業用資産の縮減、④適切な IR 戦略が重要になる³⁰が、社会への価値提供はこの中の要素の一部であり、全てではない。例えば、事業面では付加価値の高まらない過剰品質・サービスの追求、財務資本面では収益を生まない過剰な現預金保有や株式の持ち合いなどは、資本効率の改善に向けて社会への価値提供とともに取り組むべき課題である。前述の「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」の中間とりまとめ資料においても、「短中期で十分な利益を稼ぐことができていないにもかかわらず、長期のサステナビリティを高めるために、現在の資本効率性を更に悪化させるような取組は、企業のサステナビリティを高める取組とはならない。「三方良し」を唱えるだけでは、足下の資本効率性を悪化させることを正当化することにはならない。」と指摘されている。

3. 非財務価値の対話に求められる日本企業の姿勢

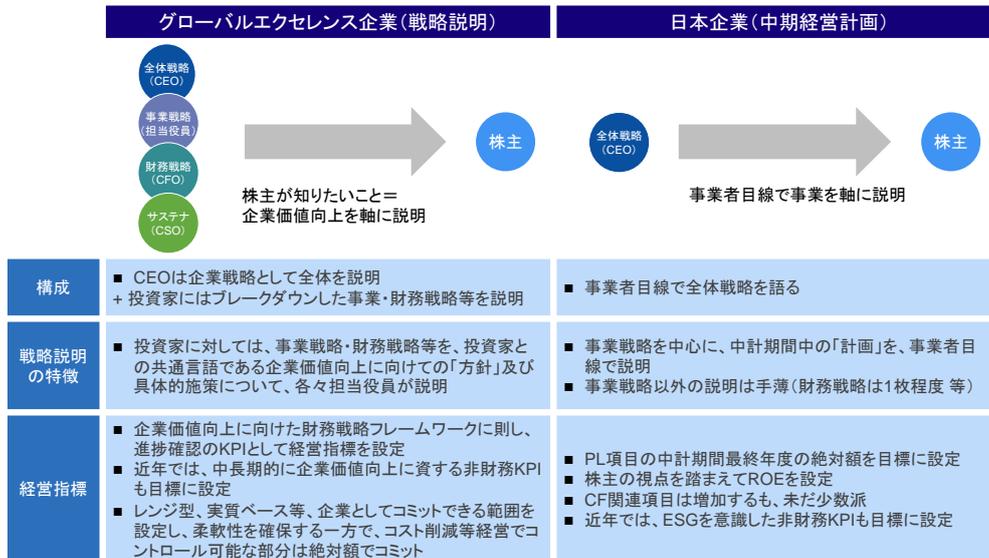
日本企業は投資
家から選ばれる
企業になるため
に、投資家との
共通言語である
「企業価値」を軸
に対話することが
重要に

これまでの議論を踏まえると、目下多くの日本企業において重要になるのが、非財務価値も踏まえた企業価値向上を意識した投資家とのエンゲージメントである。かかる中で、企業は投資家もステークホルダーの一員であると認識し、投資家との間で共感を築き、投資家を呼び込む、つまり、投資家に選ばれる企業になることを目指すべきである。この姿勢が顕著に見受けられるのが、グローバルエクセレンス企業の戦略説明である。株主第一主義として株主に重きを置いてきた一面もあるだろうが、グローバルエクセレンス企業の投資家への戦略説明においては、投資家が知りたい内容である企業価値向上が軸となっている（【図表 19】）。加えて、しばしば見かける“Why?”、“Why own?”といったフレーズ³¹に代表されるような投資家目線からの戦略説明は、投資家から選ばれることを目指す姿勢が感じられるものとなっている。投資家と企業の共通言語は企業価値に他ならない。パーパス・ドリブン経営の実践においても、パーパスに基づく取組みがいかに企業価値向上に資するか、企業は投資家に対して真摯に説明することが求められよう。

³⁰ みずほ銀行「加速する株主アクティビズムと日本企業がとるべき対応」『Mizuho Industry Focus Vol.219』（2019年9月26日）

³¹ 例えば ABB や Siemens 等が、IR 資料において自社の戦略を投資家目線から説明する際に活用している。

【図表 19】グローバルエクセレンス企業と一般的な日本企業の戦略説明

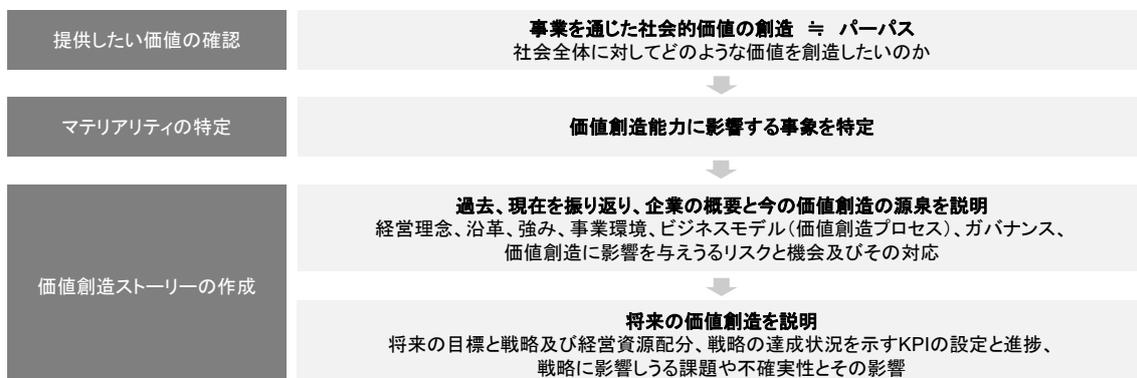


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

日本企業には、非財務価値と企業価値の関係の説明を通じて、投資家との共感や投資家との新たな関係構築に向けた土壌を育むことが求められる

非財務価値を直接企業価値と結び付けて説明することが困難な現状において、企業には企業価値向上を主語に非財務価値を投資家に説明する取り組みが求められるだろう。例えば、統合報告書であれば、まずはパーパスに基づく事業活動をビジネスモデルとして示し、その進捗をマテリアルな非財務KPIの定量的な測定という形でモニタリングし、将来の経済的リターンとの関係を価値創造ストーリーとして説明するといったものが想定される(【図表 20】)。このような、非財務価値と企業価値の関係の説明を通じて、投資家との間で「選び、選ばれる」関係を構築するための土壌を育むことが求められる。そして、投資家においては、そのような企業の取り組みを正しく理解し、支援することが求められている。その上で、日本企業には、非財務価値と企業価値の関係を説明するのみにとどまらず、その取り組みを実践した結果としての企業価値向上を、成果として示し続けることを期待したい。

【図表 20】パーパスを起点とした価値創造ストーリー



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

VI. おわりに

企業は人との関係を意識し、人との間で共感を築くことで、持続的な成長の原動力を得ることが可能に

人の囲い込みに主眼を置く日本企業は、人との関係の変化に対応できていない可能性も

新型コロナウイルスの感染拡大という大きな環境変化を奇貨として、経営の在り方を変革することが求められよう

経営者はその立場から自らを律し、徹底的なステークホルダー視点を貫き通すことが重要に

第 III 章で述べたように、パーパス・ブランディングやブランド・アクティビズムといった近時の潮流は、企業と顧客との関係が新たな「選び、選ばれる」関係へと変化していることを示すものであった。その背景にあるのが、社会的課題の顕在化、ミレニアル世代や Z 世代の台頭であるが、これは即ち企業と人の関係が変化してきていることを示唆していると考えられるべきであろう。かかる中で、企業は顧客に限らず、それ以外のステークホルダーに対しても、新たな「選び、選ばれる」関係を構築することが求められている。何故なら、従業員もまた人であり、取引先も投資家も人であるからである。そして、企業がステークホルダーから選ばれるために重要な役割を果たすのが、パーパスの表明であり、それを起点としたパーパス・ドリブン経営の実践であろう。人が作る社会の中で、自社の存在意義を明確化し、社会への価値提供を示し、それを実践していくこと、その積み重ねが企業と人との間で共感を築き、企業の持続的な成長の原動力になると考えられる。

日本企業は、これまで日本的経営の中で、年功序列と終身雇用で従業員を囲い込み、長期取引で取引先を囲い込み、メインバンク制や株式の持ち合いで投資家を囲い込んできた。このような囲い込みの姿勢が経済的安定性をもたらし、高度経済成長期から安定成長期にかけての日本企業の成長を支えてきた。しかしながら、1990 年代以降の経済停滞や構造変化の中で、企業とステークホルダーは共通の目的を見失い、囲い込みだけでは求心力を維持できなくなってきたのも事実であろう。パーパスを含め、共感など人の主観的価値が重視されつつある足下の潮流を踏まえれば、囲い込みに主軸を置いたこれまでの日本的経営は企業と人の関係の変化に対応できていないとも言えるのではないだろうか。

日本企業の経営姿勢について、「経済成長の鈍化、グローバル化といった大きな外部環境変化が生じたにもかかわらず、その変化に向き合わず、問題を先送りにする姿勢は、米国や英国とは異なる意味での近視眼的な経営に陥っている可能性がある」と指摘したが³²、足下一部の日本企業は、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、改めて自社の存在意義を見つめなおし、パーパスを表明する動きを見せている。長い歴史の中で構築されてきた日本的経営を変えることは決して容易ではないが、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態の中だからこそ、それを奇貨として企業の過去・現在を改めて見つめなおし、将来に向けた羅針盤を定めることが、アフターコロナの世界で持続的な成長を果たすための第一歩となるであろう。パーパスという概念が一般化しつつある今こそ、ステークホルダーとの間で新たな「選び、選ばれる」関係の構築に向けて、経営の在り方を変革する時であると考えられる。

その変革に向けて、第 IV 章ではパーパス・ドリブン経営の実践に向けたポイントを大きく 3 点整理したが、その実践に向けて何よりも重要なのが経営者のコミットメントである。「隼より始めよ」と言うように、企業のトップである経営者が率先して姿勢を示すことが、パーパス・ドリブン経営の社内への浸透における要諦である。また、企業の意思決定は最終的に経営者の決裁によってなされることに鑑みれば、経営者が確固たる意志を持ってパーパス・ドリブン経営を実践し、ステークホルダーとの間で共感を築くこともまた、必要不可欠なポイ

³² みずほ銀行「グローバルに進むステークホルダー主義への転換」『Mizuho Industry Focus Vol.222』(2020 年 5 月 24 日)

ントである。しかしながら、心理学的な研究において、人は権力を持つほど共感性を失っていくという報告がなされている³³。報告の中では、その要因として、権力を持つことにより、人の脱抑制と自己注目の度合いが高まることが挙げられており、このような人の変化に対して有効な一つの打ち手が、視点取得、つまり他者の立場になって考えることであるとされている。翻って企業経営で考えれば、ステークホルダーとの間で新たな関係を築くためには、経営者が率先して徹底的なステークホルダー視点をどこまで貫き通すことができるかが鍵になるものと考えられる。

日本企業のパーパス・ドリブン経営の実践による、日本産業の存在感発揮に期待

日本企業には自社のパーパスを改めて再定義し、ステークホルダーと徹底的な相手目線でのエンゲージメントを行い、社会へと価値を提供することで持続的成長を実現することが求められている。日本企業がステークホルダーとの間で共感を築き、新たな「選び、選ばれる」関係を構築することができれば、日本産業の存在感の発揮にも繋がるはずである。

みずほ銀行産業調査部

総括チーム 三山 祥平

高野 結衣

shouhei.miyama@mizuho-bk.co.jp

³³ Harvard Business Review「人の行動は「権力」によってどう変わるのか」

【主要参考文献等】

1. 新聞・雑誌

- 日本経済新聞(日本経済新聞社)
- Harvard Business Review(ダイヤモンド社)

2. 書籍・資料等

- フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン「コトラーのマーケティング 3.0」(2010)朝日新聞出版
- フィリップ・コトラー、ヘルマワン・カルタジャヤ、イワン・セティアワン「コトラーのマーケティング 4.0」(2017)朝日新聞出版
- 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)日本経済新聞出版
- 中村正道「ブランディング」(2019)日本経済新聞出版社
- インターブランドジャパン「ブランディング 7つの原則[実践編]」(2019)日本経済新聞出版社

3. ホームページ、リリース資料等

- 各社 HP、プレスリリース
- ACTIVISTBRANDS.COM (<http://www.activistbrands.com/>)
- BlackRock (<https://www.blackrock.com/corporate>)
- Harvard Business Review (<https://www.dhbr.net/>)
- McKinsey Quarterly (<https://www.mckinsey.com/quarterly/overview>)
- Value Balancing Alliance (<https://www.value-balancing.com/>)
- ダイヤモンド・オンライン (<https://diamond.jp/>)
- 経済産業省 (<https://www.meti.go.jp/>)

©2021 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



OneMIZUHO
未来へ。お客さまとともに

