

# GROW 本当の企業理念について語ろう

## by Jim Stengel

### 著者紹介【日本マーケティング協会HP】

2011年に米国Fortune誌の「Executive Dream Team」においてThe Dream CMOとして選出された、世界を代表する「The CMO」。2008年までP & G社のグローバル・マーケティング・オフィサー(GMO)として、7000人規模の組織を率い、全世界における80億USDルの広告投資を運用。7年間のGMO在任中には、P & Gのマーケティング活動・組織の変革を主導し、世界最高峰のブランディング力の構築と、売上の倍増を実現した。

現在は、コンサルティング会社Jim Stengel Companyの社長・CEOとして、事業成長のための企業理念の構築と企業行動のありかたについて、多様な企業に指導・アドバイスを行っている。

氏の「**事業成長と企業理念の関連性**」に関する長年の調査研究成果をまとめた主著「Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies」は、2011年12月に出版され、北米ビジネス界で「マーケティング書の金字塔」として高い評価を受けている。

**2014年2月15日改**

(2013年4月20日)

**松崎努**

# P & G

## 企業理念 = ブランド・プロミス

「すぐれたサービスを通じて、現在そして未来の、世界の人々の暮らしをよりよいものにする。」  
企業理念(**PVP**=Purpose**目的**, Value**価値観**, Principle**行動原則**)がすべての活動の原点。

## P & G Innovation(革新)

革新的な製品で、毎日の暮らしを変える。

### ①消費者起点

「消費者がボス」  
CMK 350億ドル/年

シェア  
(振り向かせる)  
=成長への情熱

### ②グローバル組織体制

研究開発20億ドル/年

### ③人材育成

女性社員 50%以上  
課長以上 27.5%  
「オーナーシップ」

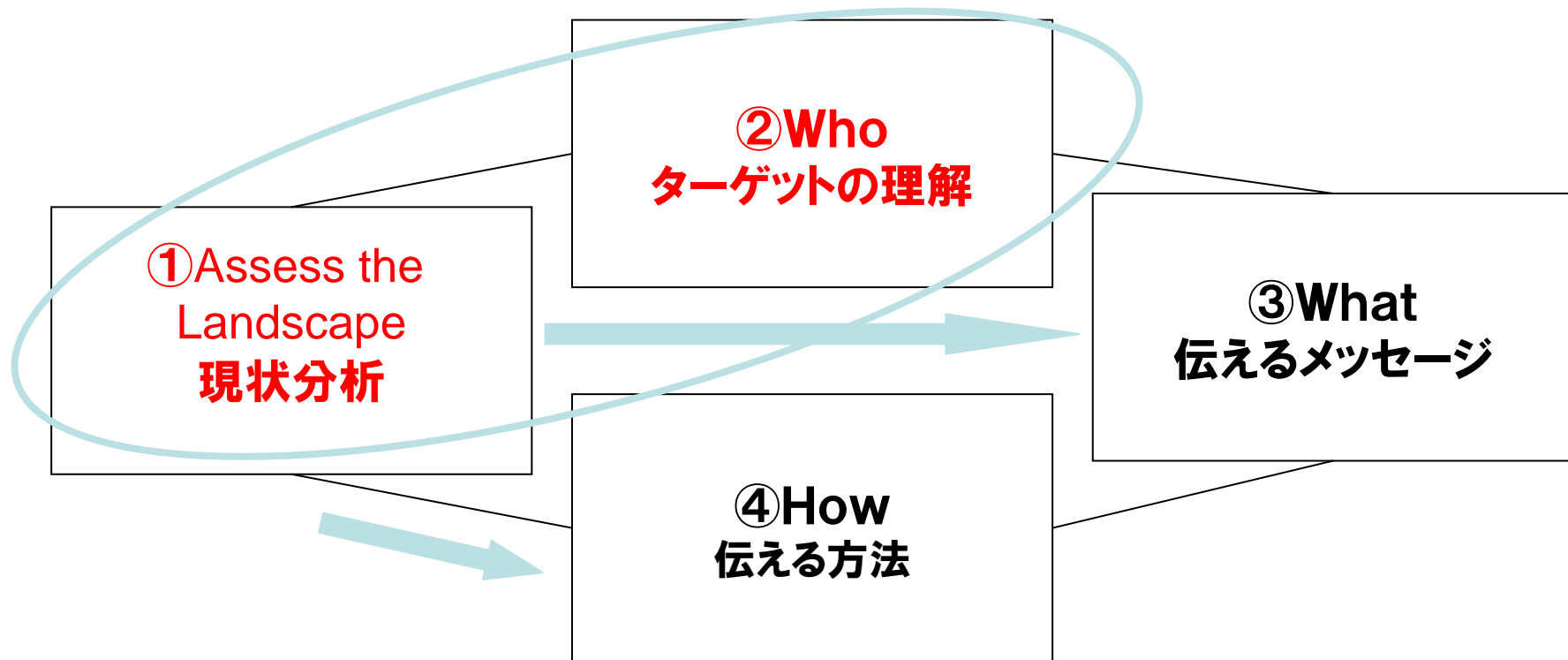
※サステナビリティ(「環境保全 + 社会貢献」)

→企業理念を鑑に、本業(製品やサービス)を通じないものは選択しない

# CMK(Consumer and Market Knowledge)

## 消費者・市場戦略本部

消費者調査のプロフェッショナル組織、いかにすれば消費者に愛されるか、を考える  
 組織のミッション= ビジネスポテンシャルを最大化、リスクを最小化



## ステンゲル50とS&P500の比較

ステンゲル50とS&P500の比較



注: [S&P (スタンダード・アンド・プアーズ) 500] は、アメリカを代表する株価指数の一つ。  
500社の採用銘柄は、株式の時価総額、流動性、業種などを基準に選ばれている。  
出所: Millward Brown Optimor

★5つの基本的価値のブランド理念を持つ会社は業績は4倍以上に  
(高次のブランド理念が究極の成長エンジンになるのか?)

## 理念（定義）

1. 21世紀に企業やブランドが成功するための鍵を握る要素
2. 社員に始まり顧客にいたるまで、企業やブランドが関わる全ての人々を末永く味方につけ、連帯させ、行動の背中を押し続ける唯一の手段
3. 市場で競争力を得るためにビジネスリーダーが活用できる最も強力な道具
4. 企業やブランドの根本的な存在目的。企業やブランドが世界にもたらす高次の恩恵を表現したもの
5. 社内の人々がいただく中核的信念と、その企業やブランドが奉仕する人々が重んじる基本的価値観を結びつける要素
6. 社会的責任や利他主義に基づく行動にとどまらず、“人々の生活をよりよいものにする”ことを通じて、利益を上げ、成長を実現するための基本指針

**★企業と顧客がゴールを共有する**

## 第1章. 偉大なビジネスには偉大な理念がある

- ブランド=ビジネス、企業の実力
- ブランド理念は、ビジネスの本質、存在目的、成長の原動力 (ROI=4倍、ステンゲル50)
- オペレーション、戦略の前に理念(目的)
- 理念は人々の心を1つにし、行動の背中を押す要素、成長の原動力
- 理念をもとに**企業と顧客がゴールを共有すること(崇高な目標=“人々の生活をよりよいものにする”)**
- **「顧客がボス」(世界で最も優れたマーケティングを展開すること)**
- **優れたリーダーの5つの行動原則**→第3章. ブランド理念の木

## 第2章. 成長するビジネスの条件

- P & G時代の研究:世界の急成長企業は、“人々の生活をよりよいものにする”ことを目指す理念を軸に組織化されていて、ビジネスのエコシステムの隅々にまで理念を徹底
- 21世紀へのトップブランド「ステンゲル50」  
(仮説)優れたブランドが成長を遂げるのは、人々と深く結びついている  
(課題)①人々のブランドに対していただく絆は最強の成長エンジンか②どういう絆が最も強いのか③企業はどうすればその絆を活用できるか
- ステンゲル研究の4つの発見

## Summary1 ステンゲル研究の4つの発見

### 発見 1

ブランド理念は、最も急速に成長を遂げているビジネスの原動力である。  
そのビジネスは“人々の生活をよりよいものにする”ことを目指している。

### 発見 2

最も急速に成長しているビジネスは、人間にとって**大切な5つの基本的価値**のいずれかに関わるブランド理念を持っている。

### 発見 3

最も急速に成長を遂げているビジネスを動かすのは、ビジネス・アーティストである。

### 発見 4

ビジネス・アーティストは、高成長を生み出し、持続させるためのいくつかの活動に卓越している。



## 発見 2

最も急速に成長しているビジネスは、人間にとって大切な**5つの基本的価値**のいずれかに関わるブランド理念を持っている。

喜びを感じさせる	人々が幸せや驚き、無限の可能性を体験する後押しをする	コカコーラ、エミレーツ航空、リンツ、マスターカード、ザッポス、ZARA、モエ・エ・シャンドン
結びつくことを助ける	人々が他の人たちや世界と有意義なかたちで結びつく能力を高める	フェデックス、 <b>楽天</b> 、スターバックス
探求心を刺激する	人々が新しい世界や新しい経験に乗り出すのを助ける	アマゾン、アップル、 <b>グーグル</b> 、HP、ルイ・ヴィトン、レッドブル、サムスン、ビザ、 <b>パンパース</b>
誇りをかき立てる	人々が自信や力、安心感、活力を高めることを可能にする	カルバン・クライン、ハイネケン、ヘネシー、ジャック・ダニエル、ロクシタン、メルセデス・ベンツ、エルメス
社会に影響力を及ぼす	現状を揺さぶり、新しいビジネスの枠組みを打ち出すなどして、社会全体に好ましい影響を与える	アクセンチュア、ダブ、IBM、

# 楽天

【企業理念】インターネット・サービスを通じて、  
人々と社会を“エンパワーメント”する = 信念

【楽天主義(行動指針)】ブランドコンセプト=価値観

## 楽<sup>R</sup>天

世界一のインターネット・サービス企業へ  
成功の5つのコンセプト

一 信  
致 念  
団 不  
結 抜

- ① 常に改善、常に前進**  
人間は必ず改善のサイクルを繰り返す。  
 [GET THINGS DONE] 誰かがやるのを待たずに、自分自身で行動を起こす。誰かから教わることから学ぶのではなく、自分自身で学ぶ。  
 [BEST EFFORT BASIS] 現状に満足し、これまでやったからと自分自身に言い訳する人間。  
 一人一人が改善を遂げる強い意志をもつことが重要。
- ② Professionalismの徹底**  
楽天はプロ意識を持ってビジネス活動をする。  
 誰かのために人の100倍努力、自己犠牲の下に成長していきつづける姿勢が必要。
- ③ 仮説→実行→検証→仕組化**  
仕事を始める上では長期的なアクションプランを立てることが重要。
- ④ 顧客満足の最大化**  
楽天はあくまでも「サービス企業」である。  
 顧客に代わって、常に試みを持って「顧客満足を高める」ことを最優先にする。
- ⑤ スピード!! スピード!! スピード!!**  
重要なのは会社が1年かかるといって月でやり直せるスピード。 顧客は1日の24時間待たない。

楽<sup>R</sup>天

<b>大義名分</b> -Empowerment-
長期的な成長を遂げられる事業とは何か？それは、社会的意義があり、社会から必要であると評価される事業であると考えます。楽天グループにとっての社会的意義は、エンパワーメントという言葉で表現出来ます。インターネットの特性を活かし、多くの人にチャンスを提供し、フェアな社会を構築する手助けをしていきたい。これが楽天グループの大義名分です。
<b>品性高潔</b> -気高く誇りを持つ-
大義名分のある事業を行う場合に重要なのは、それを如何にして実行するかということです。ブランドコンセプトでは、それを品性高潔という言葉で表現しています。「気高さ」「誇り」「うそをつかない」「誠実」というスタンスが、楽天グループにおいて事業を行う上での大前提です。
<b>用意周到</b> -プロフェッショナル-
いくら大義があったとしても、その事業を成功させられなければ、社会に貢献することは出来ません。成功するための方法論として、楽天グループでは、「成功の5つのコンセプト」を定めています。「成功の5つのコンセプト」を体現して、役員・従業員一人ひとりがプロフェッショナルに事業を進める。用意周到な事業の実行により事業の成功は得られると考えています。
<b>信念不拔</b> -GET THINGS DONE-
大義名分のある事業であっても、厳しい競争の中で成功を収めることは簡単ではありません。しかし、事業を行う大義名分が確かなものであれば、簡単にはあきらめることは出来ないはずで。そのためには、状況に応じてアクションを再構築する。GET THINGS DONEの精神こそ、楽天グループの事業を推進する姿勢です。
<b>一致団結</b> -チームとして成功を掴む-
楽天グループは、様々なバックグラウンドを持った人材が活躍している場です。その多様性をグループの強みにするためには、一人ひとりが、全体の方針に向かって、一致団結して進んでいくことが重要です。楽天グループはひとつの大きなチームである。チームワークよく、多様なメンバーの力を最大限発揮させられる組織こそが、成功を収められると考えています。

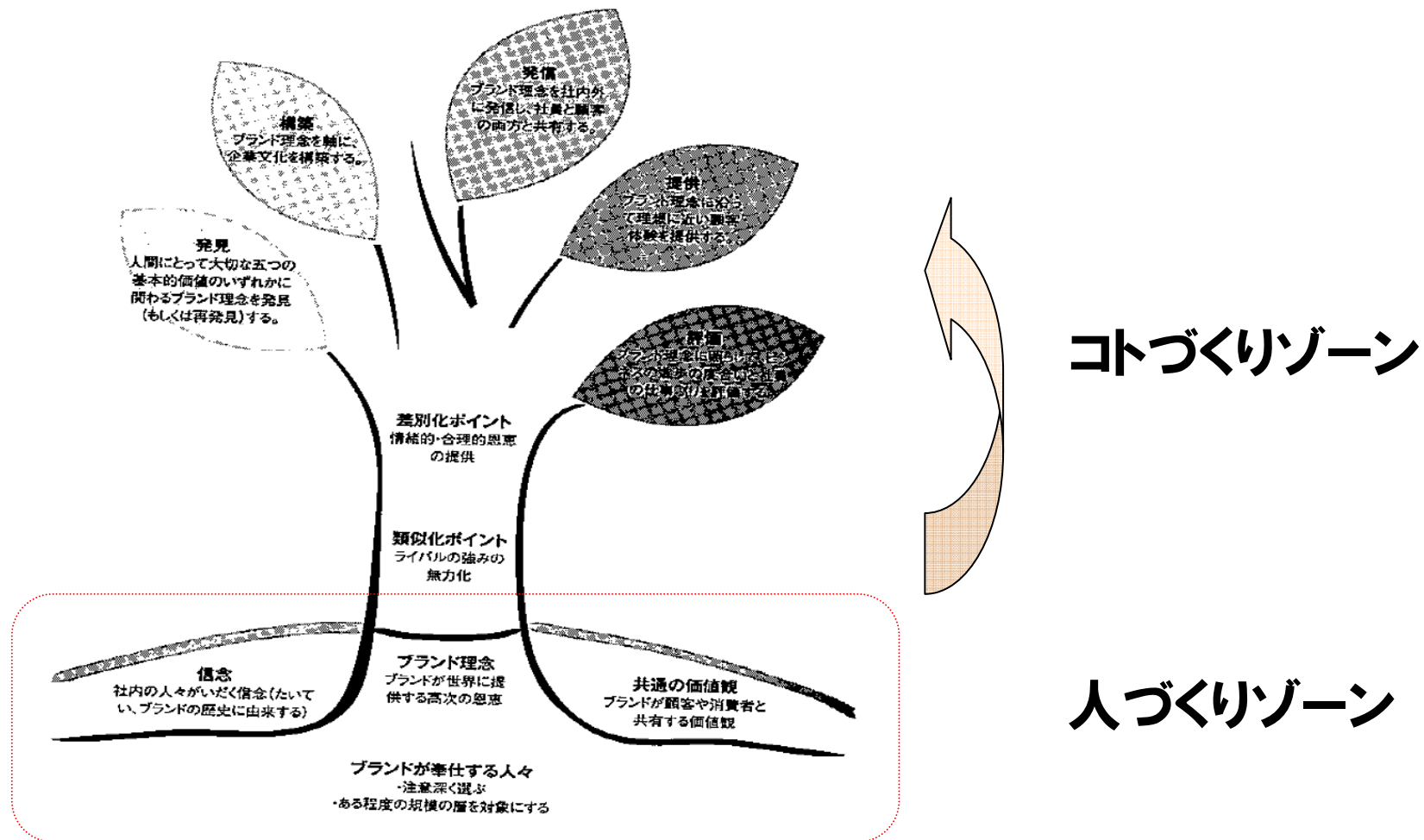
## 第3章. ブランド理念の木

- ブランド理念の木の5つの枝: 華を咲かせる5つの行動原則
- 土台を支えるのは、ブランドがお客さま(消費者、顧客)と共有する価値観と社員(社内の人々がいだく信念)の相互作用
- 幹を構成するのは、競合との差別化ポイントと類似化ポイント

P.86～事例→高級洗剤メーカー“メソッド社”

## ブランド理念の木

ブランド理念の根っこは、2つの要素で構成される。1つは、社内の人々がい  
だく**信念**（**ブランドの歴史に由来**）。もう1つは、その**ブランドが顧客や消費  
者と共有する価値観**である。



## Summary2 5本の枝(行動原則)→第2部. 5つのルール

### ルール1

ブランド理念を**発見**する→人間にとって5つの基本的価値のいずれかで人々の生活をよりよいものにすること

### ルール2

企業文化を**構築**する →本当に重要なのは社員

### ルール3

理念を社内外に**発信**し、社員と顧客の両方と共有する  
“企業のあらゆる行動はメディアである” →ストーリー

### ルール4 (イノベーションの5原則)

理念に沿った顧客体験を**提供**する →差別化

### ルール5 (成長を持続させるための評価の4原則)

理念に照らしてビジネスと社員を**評価**する →重視する明確な基準

## 片平さん著作より

- 「パワーブランドの3大法則」  
 パワーブランドには、3つの共通する法則がある  
 ①夢の法則②一貫性の法則③革新性の法則
  
- 「ブランドのDNA」  
 ①商品・サービスだけでなく卓越したストーリー  
 ②一貫した理念の下で変わり続ける  
 →ブランドをつくる組織に求められること  
 ①基本哲学②筋肉(アクション)③利他の心

★今回は理念そのものの中味にフォーカス

## ブランドの力点の変遷 (博報堂ブランドデザイン)

	80年代	90年代	00年代 (~2008年)	10年代 (2009年~)
方向	<u>To C</u> 企業	<u>From C</u> 顧客		<u>With C</u> 社会
力点	手段としての ブランド (フロー型) 広告  ブランド・イメージ	結果としての ブランド (ストック型) 無形資産  ブランド・エクイ ティ	起点としての ブランド (価値創造の源) らしさ  ブランド・アイデン ティティ	<b>共創</b> としての ブランド (応援団型) <b>愛され方</b>  ブランド・コミュニ ティ

発表はここまで!  
でした

## ブランド・マーケティング

ブランド(起源、永続)

=Luxury戦略

- エルメス
- ルイ・ヴィトン
- 虎屋

皇室御用達、希少性



マーケティング(モード=計画的陳腐化)

- シャネル

米国流、T型フォード  
(大量生産・消費)

本来別物だが、現代はマーケティング(身近なもの)前提

ブランドにストーリーが必要に



# Luxury Strategy

- 新技術やイノベティブであることは、必ずしもLuxuryに必要なではない
- Luxury戦略では決して価格についてコミュニケーションしてはならない
  - まずは、顧客との関係づくり
  - ときに、はっと驚くような面白いこと(Fun)も必要
  - プライスレス、価格がLuxuryにはない
- Luxuryを買うのは、製品やサービスを買うのではなく、ブランドの世界に入り、それを感じることに
  - **王様相手が起源**
  - **サービスは常に過剰なまでに、常にお客の期待を上回ることに**
- コミュニケーションの役割
  - Luxury製品は売られるのではなく、買われるべきもの 売ることを優先してはならない
  - Luxuryとコミュニケーションのジレンマ 夢を耕す目的vs.沢山売る目的
  - やるべきこと
    - ① **イメージこそ重要** 通常製品:売れるほど認知が上がり、イメージも上がる  
Luxury製品:売れるほど、イメージは下がる
    - ② **社会的地位を上げる** ノンユーザーにもコミュニケーションをする

## ★松崎の考え(言いたかったこと)

### <悩み>

- **現代の消費者目線**、高さが大事(ますますソーシャル化)
- **すごい！が必要？(女性が半数以上、感性消費)**
- ブランドの本質(≠過剰なサービス)
- LUXURY戦略ではない  
(**たくさん売りたい**)
- **愛、温かさは伝えたい**

### <背景:エコ\*リラ\*キレイ>

- 目指すのは、住宅設備機器の無印良品(有能、誠実)
- **提供価値** エコ\*リラ\*キレイの文脈に基づく**品質+α(社会性、安心感・安全、長く使える、ありがとう)**
- **熱狂的に愛されなくても**
- **顧客との相互理解を深める取り組みを重視**(コンタクトC)

# 以下、自分の仕事です。

## (まとめ)

★時代環境に応じて、ブランドの作り方は変わる

変えるもの、残すものは自社と顧客で決まる(愛され方)

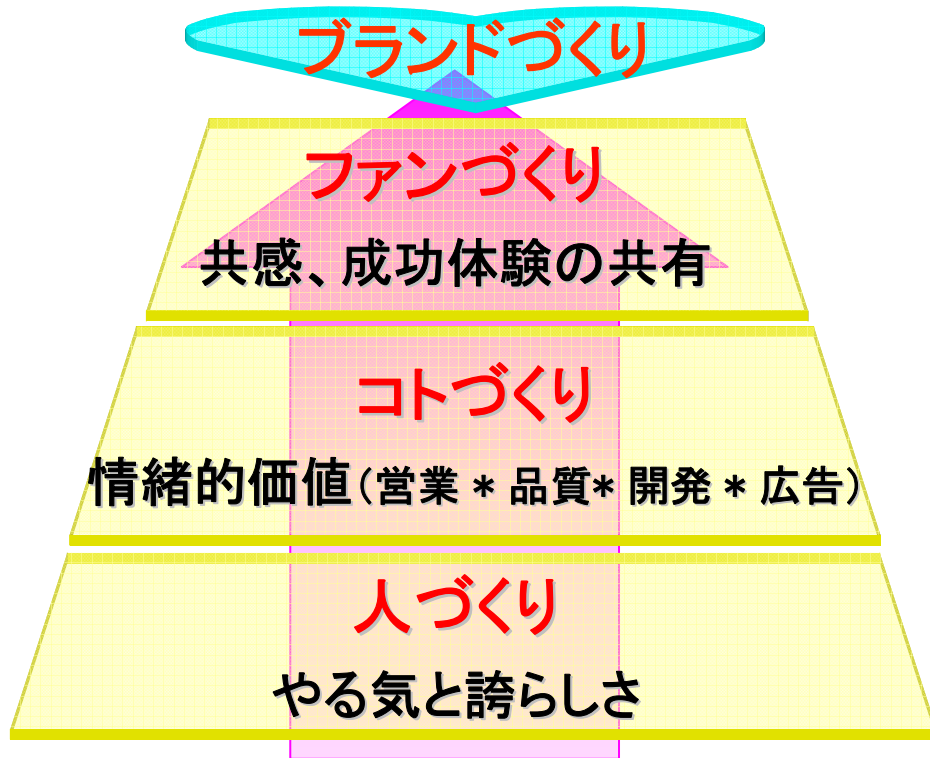
★根っこは重要 →自分ごと、組織ごとに考える

## ノーリツのマーケティング・トピックス(業界初)

	80年代	90年代	00年代	10年代
	CI	ホットコミュニケーション	湯生活満足企業	エコ*リラ*キレイ
	<b>夢・Luxury</b>	業容拡大	CS(接点機会)	<b>新エネ・厨房</b>
<b>製品</b>	GT全自動ふろ ミーレ、コーラー 販売提携 リモコン洗浄便座 多機能シャワー ワールプールバス ※ビルトインコンロ	業務用エコジョーズ ユニバーサルデザイン ベンチ付き浴室 ミストサウナ リフォーム専用バス 自動洗浄バス 心拍センサー付きバス	家庭用エコジョーズ エコフィール エコウィル <b>アドバンス</b>	ダブルソーラー ハイブリッド給湯機 新ビルトインコンロ
<b>流通</b>	NOVANO会	ハウレッシュ会(小売) サポート制度	量販店 ガス共同ブース	ネット販売
<b>PR</b>	<b>体験型ショールーム</b> NONANO (東名阪福) ノーリツフェア	<b>24時間365日サービス</b>  <b>コラボショールーム</b>	<b>クラブノーリツ会員</b> (会報誌、WEB) エコファースト取得	プレゼンルーム (味プレ、マルシェ) <b>ワークショップ</b> コンタクトセンター

**※ガス一体化・比重大**  
 (対電化) →三宅先生の話

# ブランドづくり、目的とゴール



**ゴール=商品の機能ではなく、お客さまに本当の当社の価値を  
気づいてもらい、好きになってもらう**

# “らしさ”のデザイン

これからのCI(自分たちは何なのか！再定義、再構築)

統一  
記号  
差別化  
造形  
システム工学  
学者  
衝動的反応  
法律  
従属  
ブランディング  
表層的



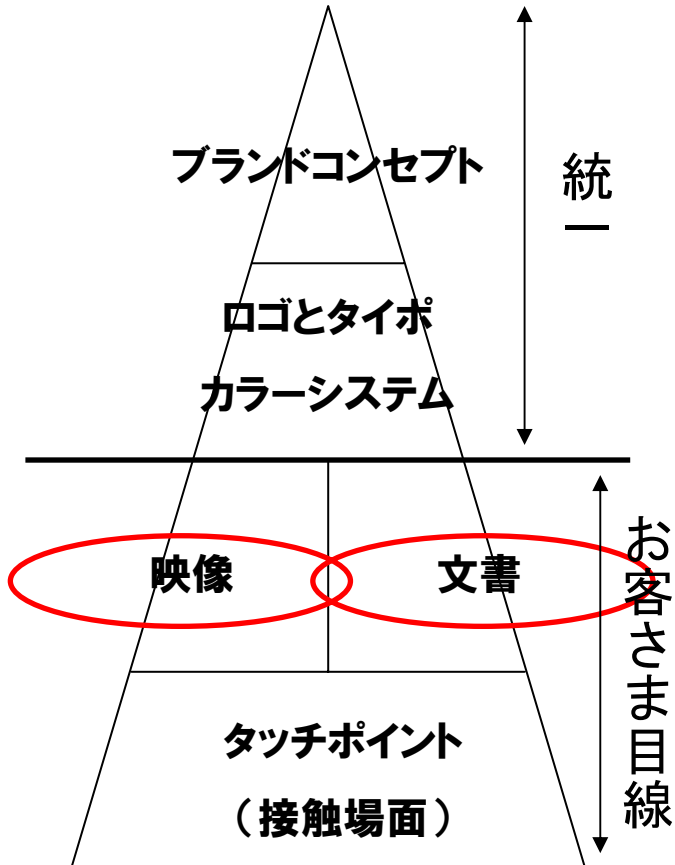
一貫性  
スタイル  
独自性・自前  
らしさ  
文化人類学  
職人  
関係づくり  
倫理観  
共感  
アイデンティティ  
本質的


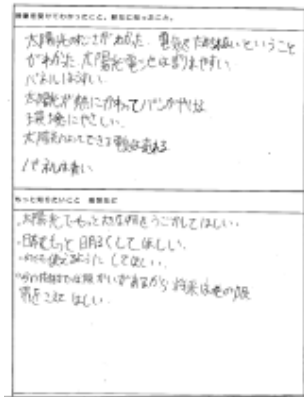
自分たちは  
何か？

なぜ、堀北真希、  
なぜハイブリッド、  
スマートコンロ

全て理由がある

# らしさのデザインのポイント(共創)



映像	文書
<p>カメラマンが社員の活動を 写真を撮影 らしい写真をセレクト ビジュアルで確認、共有</p> 	<p>自分たちらしさを言葉で表現する アンケートなどから、評価を把握する</p> 

追記)お客さまとの接触場面を増やし、映像・言葉で確認。ブランドの佇まい、見え方を常に把握。社員同士も共有。

- (ポイント1)らしさとは、~をしないことを規程すること。
- (ポイント2)お客さま目線で、**スタイルや一貫性をコントロール**していくこと。

# 社員→共創 これは素晴らしい！

**HONDA**  
The Power of Dreams

クルマ

バイク

汎用製品

企業情報

モータースポーツ  
コミュニティ

IR・投資家情報  
お客様窓口

検索ワードを入力



HondaTVは、Honda従業員のための放送番組です。  
ここでは、その放送の一部をちょこっとご紹介したいと思います。



※**ブランド共創**＝工場見学、歴史も学べる。映像で伝える(社内、社外)。



2014年厨房分野で「世界でいちばん幸せをつくる会社」に、  
お客さまとの共通体験で  
「ブランドの世界観(らしさ)」に共感する仲間をつくる

×

①「らしさ」をデザイン

⇒部門間連携、お客さまと共にブランドづくりを体験(愉しむ)

②「思い」を伝達

⇒理解しあうことで「会社が好き」な従業員を増やす

③わかす活動を日常化

⇒業務へ反映する(「仕事が面白い」と感じて働く)