

アマゾンで実践した企業ブランド価値が向上するパーパス・ブランディング



AStory (エーストリー) 合同会社
代表

小西 みさを

昨今、日本においても「パーパス」という言葉が頻繁に聞かれるようになりました。今年初旬から今日までに「パーパス」という言葉を使ったプレスリリース（企業の発表資料）の数は200件を超えています（出所：PR Timesでの検索結果）。自社のパーパスを制定する企業が増えてきたことが明らかです。

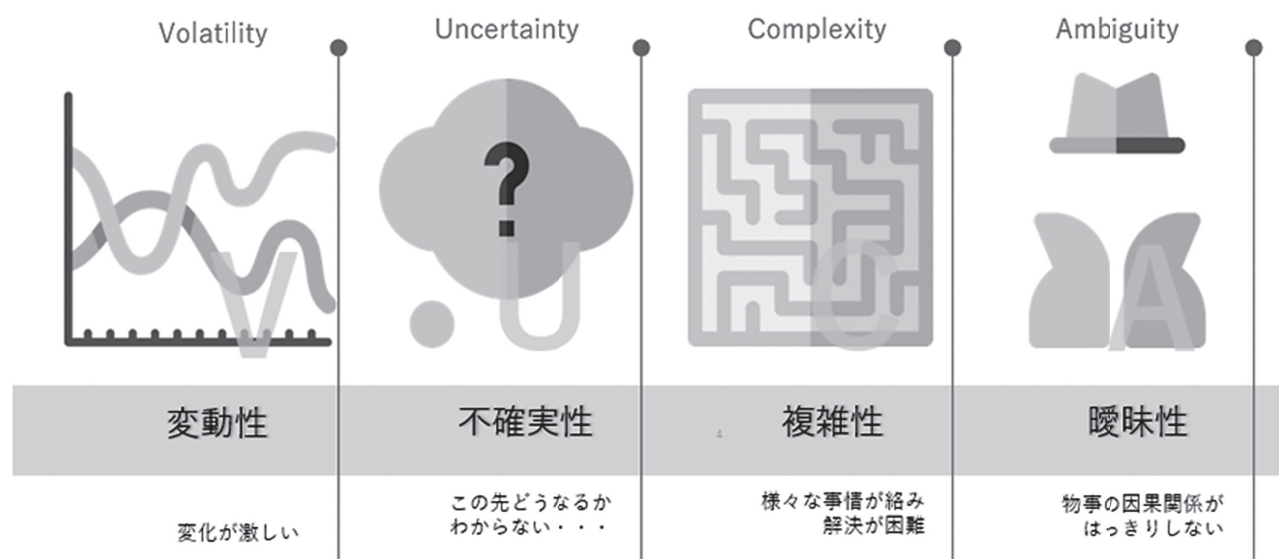
皆さんは「パーパス」という言葉になじみがありますか。多くの方は、義務教育の中で「目的」という意味の単語として学んだかと思います。その一方で、あらためて辞書で調べると、「物事が存在する意義」という意味があります。ビジネス上では、こちらの意味合いが強く、「パーパス」という言葉を「自社が社会で存在する意義」という意味で使っています。

では、なぜ最近になって企業はパーパスを意識するようになってきたのでしょうか。ひとつには、グロー

バル規模で先行き不透明で未来の予測が難しいVUCA（Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguityの頭文字を取った造語）の時代に消費者行動が変化してきたことが原因としてあげられます（図1参照）。

新型コロナウイルス蔓延の長期化、深刻な環境問題、ウクライナ情勢、自然災害などさまざまな要因があげられます。このようなVUCAの時代に、消費者が企業やブランドに求めることが変わりつつあります。具体的には、ものを買ったり使ったりする際にどのブランドを選択するかの理由が変わってきました。2021 Edelman Trust Barometer Special Reportによれば、世界の消費者は「そのブランドが好きだから選ぶ」というより「そのブランドが信頼できるから選ぶ」と回答した人のほうが大幅に上回ったことが顕著になりました。そして、ブランドへの信頼が企業の成長を促す

図1 VUCA



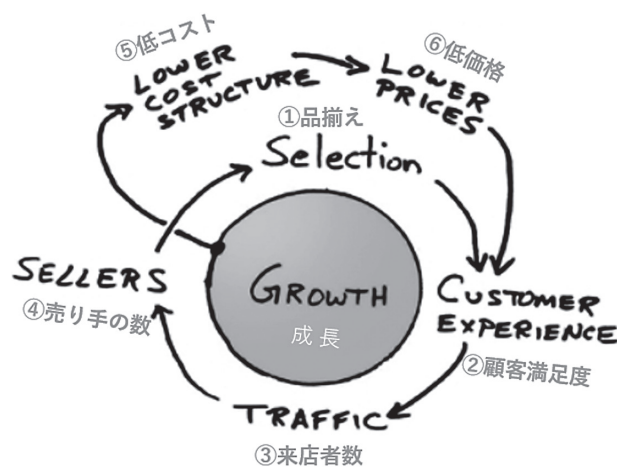
ことも明確になりました。2021 Edelman Trust Barometer Special Reportでは、過半数の回答者が信頼しているブランド（やブランドの商品／サービス）を他の人に薦め、新商品が出る度に、仮にそれが他社の類似商品よりも高額だとしても購入すると回答しています。また、43%の回答者がそのブランドに忠実であり、ブランドが何か間違いを犯したとしても離れないと言っています。そして、31%の回答者がそのブランドの活動に関与し、ブランドのために個人情報共有してもよいと言っています。このように、信頼できるブランドに対する消費者の行動が、企業の成長を長期的に後押しするというのです。

私が自分のキャリアで比較的長く勤めたアマゾンでは、このパーパスを意識した経営を創業時から行っていました。アマゾンのグローバル共通のビジョン&パーパスは、「地球上でもっともお客様を大切にすること」です。すべての事業活動がこのビジョン&パーパスから逆算して行われています。一見どの企業でも宣言していそうなパーパスではありますが、このパーパスに対するアマゾンの執着心は相当なものでした。たとえば、アマゾンの会議には必ず参加している人がいました。それは「エア・カスタマー」と言われるバーチャルなお客様です。

つまり、お客様をがっかりさせるようなことは会議で提案したり話し合われるべきではないというルールがありました。「この商品であればもっとアマゾンのマージンを増やすことができるから価格を高く設定しよう」など、自社の利益を優先した会話はしません。どうしたらお客様の満足度を高め、かつアマゾンとしても目標を達成できるのかということを常に考えます。簡単なことではありませんので、両方達成しようとするとイノベーション（アマゾンではお客様の課題解決という）が必要になります。アマゾンはIT投資しているハイテク企業と思われがちですが、1人ひとりの従業員が大小問わずパーパス&ビジョンから逆算したイノベーションをコツコツと起こし続けてきたことが成長の源になっていたといえます。そしてそのパーパス&ビジョンを達成するための企業のミッション（担うべき使命）が明確になっています。それは、「品揃え・価格・利便性をイノベーション（課題解決）で強化していく」という内容です。とてもシンプルな内容ですが、アマゾンは創業からずっとこのミッションの達成を目指してきました。さらに、このビジョン&パーパスとミッションを達成するための組織の戦略が明確に

描かれていました。その組織の戦略とは、まず品揃えの強化から始まります。豊富な品揃えを提供できる店はあらゆるお客様のニーズに応えることができ、顧客満足度を高めることができます。そしてお客様は満足すると家族や友人などに薦めてくれるようになります。実は、アマゾンのお客様が他人に推奨し、その人が商品を購入すると紹介料をお支払いするという仕組みも作りました。今でいうアフィリエイトという一般的な仕組みですが、まさにアマゾンが生み出したイノベーションです。一方、お客様（来店者）が集まってくる店には売り手も増えてきます。売り手が増えるとさらに品揃えが増えます。このような好循環を作ることでアマゾンの成長は促されていくわけですが、成長の過程では、売り手との交渉力、そして購買力などもつき、低コストにもつなげられるようになります。低コストを実現できると、お客様により低価格で商品を提供できるようになります。このように各側面が強化されることでアマゾンの成長は促されるというものです（図2参照）。

図2 Jeff Bezosが描いた組織の戦略に筆者が追記



パーパス&ビジョンから逆算してミッションがあり、そして組織の戦略があり、そこから組織の目標設定へとつながっていきます。事業部門だけでなく私が在籍したPRのような間接部門も含め、すべての部門がSMART (Specific (具体性)、Measurable (測定可能)、Achievable (達成可能)、Relevant (関連性)、Time-based (期限)の頭文字)ゴールを立て、実行していきます。このようにアマゾンはパーパス経営をしているわけですが、その経営を後押しするコミュニケーションを講じていくために、パーパスから逆算したコミュニケーションのフレームワークを描きました。すべてがパーパス&ビジョン、ミッション、組織の戦

略から逆算した内容にすることが重要です。具体的には、パーパス&ビジョンから逆算して開発された事業や施策について、パーパス&ビジョンが明確になるようなキーメッセージおよび伝え方をしていきます。たとえば電子書籍の端末を開発したとします。新しい端末が開発されるとスペックのすごさや価格をPRしがちですが、アマゾンの場合、「地球上でお客様をもっとも大切にする企業であること」から逆算して、ミッションを明確に伝え、そのうえでお客様のどのような課題解決のために端末を開発したのかを伝えます。電子書籍端末があることで、お客様はタイミングを問わず欲しい本をその場ですぐに手に入れることができます（利便性）。軽量の端末により紙の本を何冊も持ち歩くことなく何千冊もの本を持ち運ぶことができます（品揃え&利便性）。紙の本よりも安く提供している書籍が多数あります（低価格&品揃え）。これにより、お客様は本を読むことがさらに便利になり、読む機会が増えるかもしれません。というように、アマゾンはこの機会を通じてお客様の何の課題解決をしようとしているのかをパーパス&ビジョンから逆算してコミュニケーションをしていきます。また、生活の中でのイメージができるような体験機会を作るなど、お客様視点で必要なコミュニケーション施策を講じました。

社会はパーパスから逆算した企業努力や課題解決を評価しています。長期的に企業努力を継続し、課題解決策を提供している企業に対して高く評価するとともに信頼が高まるのです。さらには、その課題解決策について多くのステークホルダー（利害関係者）が満足していることが、社会と信頼関係を構築していくための重要な要素となります。自社だけが満足しているような解決策では社会は評価できません。一般消費者、取引先や社員など、その解決策に関わる人たちが満足している様子を伝え続ける必要があります。アマゾンではアフターサービスにも力を入れていました。そこでお客様の課題をいち早く把握し、現場に落とし込み、改善するプロセスがありました。地道な努力がお客様の満足度向上にじわじわと効いてきたといえます。その意味で、コミュニケーションにおいては、お客様によるアマゾンでの体験を伝えることを積極的に講じました。なぜなら、ステークホルダーが満足して企業が成長していく過程を社会に示していくことができると、社会の評価はあっという間に高まるからです。アマゾンは、パーパス経営を推進することで外部環境に大きな影響を受けることなく浮き沈みのない成長を遂げてきました。この成長の過程で強化してきた数々のイノベー

ション（課題解決）が成長の後押しになっているというストーリーを伝え続けてきました。パーパスから逆算して継続した企業努力→イノベーション（課題解決策）の提供→顧客満足度の向上→企業の成長を長期的視点で戦略的にコミュニケーションしていくことで長期的に社会から評価され企業のブランド力があがっていきます。これがアマゾンで取り組んできたパーパス・ブランディングです。

パーパスが注目を集めるようになった別の特筆すべき動きがあります。それは、2019年、アメリカのBusiness Roundtable（ビジネス・ラウンドテーブル）という、日本の経団連のような影響力のある大手経済団体が、企業のパーパスについて再定義したことです。Business Roundtableに参画する錚々たる米国トップ企業のCEOなどが長期的視点を見据え、刷新された企業のパーパスに署名しました。そこで明らかにされた新たな利害関係者と、コミットすべき内容は以下のとおりです。（以下原文を意訳）

- ◆ **顧客**への価値の提供：私たちはお客様の期待に応え、あるいは期待以上のものを提供することでアメリカ企業がリードするという伝統をさらに高めていきます。
- ◆ **従業員**への投資：社員に公平な報酬と福利厚生を提供することから始まり、急速に変化する世界に適應できるスキルを身につけるためのトレーニングや教育を通じてサポートすることも含みます。私たちは多様性と包括性、尊厳と尊敬を育みます。
- ◆ **サプライヤー**との公正かつ倫理的な取引：私たちの使命の達成にご協力いただける大小さまざまな企業のよきパートナーでいられるよう努めます。
- ◆ 私たちが働く**地域社会**へのサポート：私たちは地域社会の人々を尊重し、事業全体で持続可能な慣行を取り入れ、環境を保護します。
- ◆ **株主**への長期的な価値の創出：私たちは企業が投資し、成長し、革新するための資金を提供する株主との透明性の確保と効果的なエンゲージメントに努めます。

以上のように、Business Roundtableが企業のパーパスとして掲げ、重視している対象は「株主」だけではありません。「顧客」「従業員」「サプライヤー（取引先）」「地域社会（コミュニティ）」といったステークホルダーに対して、「長期的に企業価値の向上を目指し

ていく」ことを宣言しています。アマゾンやアップルのような急成長企業、そしてディズニーやバンク・オブ・アメリカなど歴史ある企業を含め、名だたる企業の代表が署名していることから、その宣言内容がいかにアメリカ経済や社会において重要な位置づけかが想像できるかと思えます。

この動きの後、アマゾンでも大きな変化がありました。アマゾンの行動指針である「リーダーシップ理念」に新たな項目を追加したのです。「なんだ、そんなことか」と思われるかもしれませんが、アマゾンにとっては大ごとだったと元社員ならそう思います。アマゾンにとってリーダーシップ理念は、従業員全員を戦力化するための会社の信条であり、パーパス・ブランディングをグローバルで実現するための社内の共通言語でもありました。実際、このリーダーシップ理念が会社に完全に浸透したことがアマゾンの成長の源になりブランド価値を高めたと言っても過言ではありません。そのリーダーシップ理念ですが、もともとは14カ条で成り立っていました。最初にあげられる項目は「顧客へのこだわり」です。これはアマゾンのビジョン&パーパスから想像すれば容易ですが、アマゾンが一番執着している項目です。そして、今回新たに加わった内容が以下の2カ条です（図3参照）（出所：アマゾンのウェブサイト）。

Strive to be Earth's Best Employer

リーダーは、職場環境をより安全に、より生産的に、

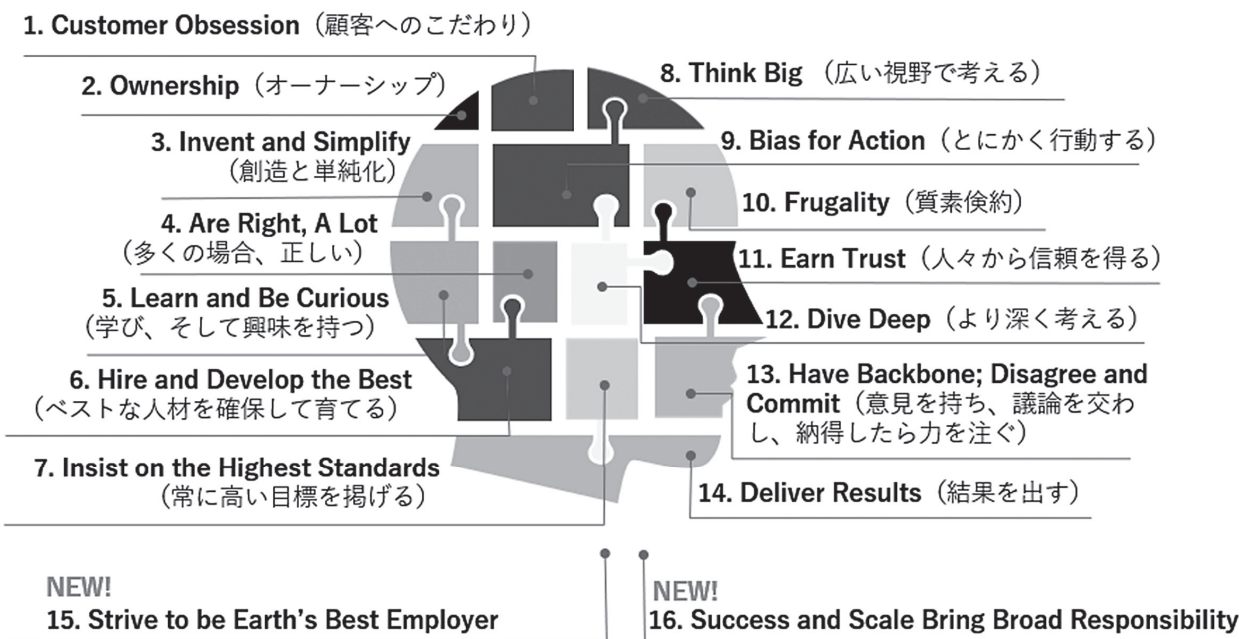
より実力が発揮しやすく、より多様かつ公正にするべく、日々取り組みます。リーダーは共感を持ち、自ら仕事を楽しみ、そして誰もが仕事を楽しめるようにします。リーダーは自分自身に問いかけます。私の同僚は成長しているか？ 彼らは十分な裁量を与えられているか？ 彼らは次に進む準備ができているか？ リーダーは、社員個人の成功に対し（それがアマゾンであっても、他の場所であっても）、ビジョンと責任をもちます。

Success and Scale Bring Broad Responsibility

アマゾンはガレージで創業して以来、成長を遂げてきました。現在、私たちの規模は大きく、世界に影響力を持ち、そしていまだに、完璧には程遠い存在です。私たちは、自分たちの行動がもたらす二次的な影響にも、謙虚で思慮深くありたいと思います。私たちは、社会、地球、そして未来の世代のために、日々成長し続ける必要があります。一日のはじめに、お客様、社員、パートナー企業、そして社会全体のために、よりよいものを作り、よりよい行動を取り、よりよい企業になるという決意を新たにします。そして、明日はもっとよくできると信じて一日を終えます。リーダーは消費する以上に創造し、常に物事をよりよい方向へと導きます。

つまり、1つめの「Strive to be Earth's Best Employer」は従業員へのコミットメントを意識した内容で、2つめの「Success and Scale Bring Broad

図3 リーダーシップ理念



Responsibility」は、お客様、社員、サプライヤー、そして地域社会全体をカバーする内容になっています。昨今アマゾンが日本で展開する一連の広告を見ても、自社がこれらのステークホルダーを大切にしているというメッセージを発信しています。私がいたところのアマゾンは、会話の主語は必ず「お客様」でしたが、今後は「社員」「ビジネスパートナー」「地域のパートナー」など企業のパーパスで重視するステークホルダーが主語になるコミュニケーションが増えることでしょう。

これまで「株主の利益を最大化するべき」という株主資本主義が主流だったアメリカが、その方向性を大きく転換したことで、日本にも企業のパーパスが問われる新たな潮流が起こりつつあります。そのなかで大切になってくることは、小手先ではなく企業全体がパーパスに取り組んでいるという姿勢です。「パーパス・ブランディングなんて、マーケティングやPRがやることでしょ」と考えるのは大間違いです。パーパス・ブランディングは社員全員で取り組むことが必須です。まず社員がそのパーパスを信じて実現しようとしないうちに社会には伝わっていきません。それを体現するには、人事、営業、経理、受付、総務、社長室、などの部門は関係ないのです。アマゾンでは社内でのコミュニケーションにおいても当然ながら常にビジョン&パーパスから始めます。それにより、どの社員も自分事になり、自分の目標や行動がそこから逆算できているか常に見直す習慣ができています。それが社会と共創できるアマゾンの強みとなっているのです。これからは社会と共創するために、パーパスから逆算した経営およびコミュニケーションを従業員1人ひとりが理解し、事業活動にてブランドを自ら体現していくことが企業の持続的な成長を促すことにつながるでしょう。

(筆者略歴)

AStory (エーストーリー) 合同会社 代表
aLLHANz (オールハンズ) 合同会社 代表
株式会社NJS 社外取締役

約30年に及ぶ企業PR・ブランディング活動の実績を有する。ソフトバンクやセガなど複数の上場企業で10年以上の企業広報、海外広報、サービス広報を含めた豊富なPR経験を積み、また13年間勤務したアマゾンジャパンでは、経営メンバー兼広報本部長としてアマゾンが日本においてトップブランドになるまでのコミュニケーション戦略および活動推進の責任者となり、同社のブランド価値向上に貢献。

2017年にPR・ブランディングのコンサルティング会社であるAStory (エーストーリー) 合同会社を設立。設立以降、大手企業からスタートアップ企業まで100社を超える企業のPR・ブランディング戦略づくりに携わる。

著書には、『アマゾンで学んだ! 伝え方はストーリーが9割!』、『amazonのすごいマネジメント』。

