

「119年目の大改革」の末に生まれたパーパス

日本電気株式会社（NEC）は1899年に創業。絶え間ないイノベーションにより長年に渡り、社会価値を創出してきた。

現在の事業は「海底から宇宙まで」という言葉で表現されているように非常に広範囲に及んでおり、社会公共事業、社会基盤事業、エンタープライズ事業、ネットワークサービス事業、グローバル事業、ビジネスコンサルティング及びシステム機器の開発・製造・販売等を行うその他事業により構成されている。

しかし、かつては家電、PC、携帯電話等のBtoC事業にも参入していたことを覚えている方も多いだろう。これらの事業を2000年代以降縮小させ、BtoB、BtoG企業へのシフトを加速、大きな変革を行ってきた。現在は売上高約3兆円、連結子会社数約300社、従業員数約12万人を数える巨大グローバル企業グループとなっている。

本稿ではNECのパーパス策定の背景・経緯からパーパスブランディングの実践、今後に向けた組織変革や取り組みについて、同社で約10年間コーポレートブランドを担当してこられたコーポレー

トブランディング部 ブランド推進グループ ディレクター 石川貴章氏のお話を交えて紹介する。

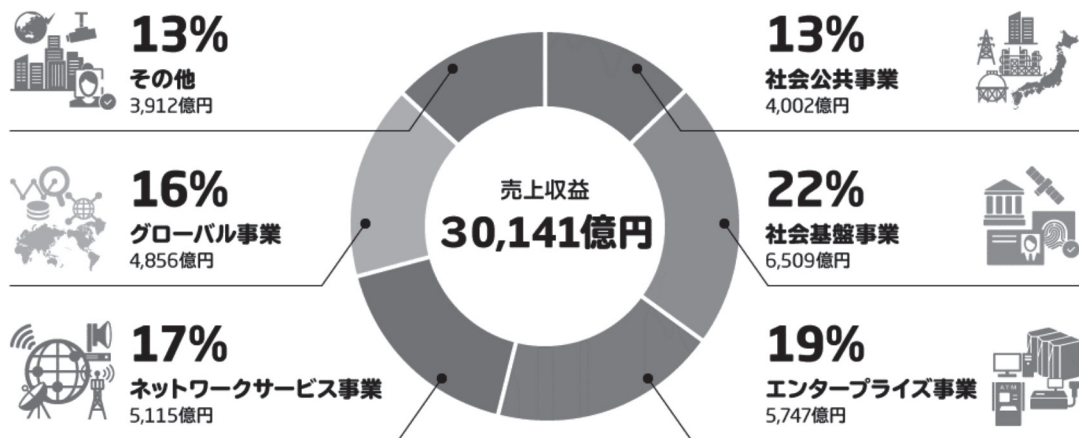
1. パーパス策定の背景・経緯

NECのパーパス策定までの経緯を語る上で外せないのが2011年～13年に行われた役員合宿である。

中期経営計画立案に当たり、今後100年継続させていくための企業としてのあるべき姿について徹底的に議論を重ねた。その際、事業ドメインを再構築し、社会価値創造企業へと変革する思いをブランドステートメント「Orchestrating a brighter world」という言葉として表現している。

「それまでのNECブランドは、BtoCのPCや携帯のイメージが非常に強くありました。当時も事業構成比率が大きいのにはBtoBの事業でしたが、社会の皆さんとのタッチポイントを考えると、PCや携帯での接点が多かった中で、BtoBのNECをどのように位置付けるのかということブランドとして考え、そこで生まれた旗印が『Orchestrating

■図表1 NECの事業構成と売上高（2021年度実績）



出典：NEC HP

a brighter world』だったのです。今では普通に
いわれている『共創』という考え方なのですが、
NEC 単独ではいろいろな社会課題の解決はできな
いので、皆さんと共創しながら社会価値を創って
いき、その先に素晴らしい社会 (brighter world)
が見えてくるということを表したものです。こ
うした思いをブランドステートメントに込めて、
BtoB の NEC はこういった方向でこれから展開し
ていくということを示しました。」(石川氏)

その後、18年に改めて変革を続けていくために
「119年目の大改革」と称した様々な取り組みが
行われた。その中で社員の行動規範である「NEC
Way」が改定されることになり、これを整理する
中でパーパスの必要性が浮かび上がってきた。検
討した結果、ブランドステートメントをパーパス
の中に位置付けることとした。

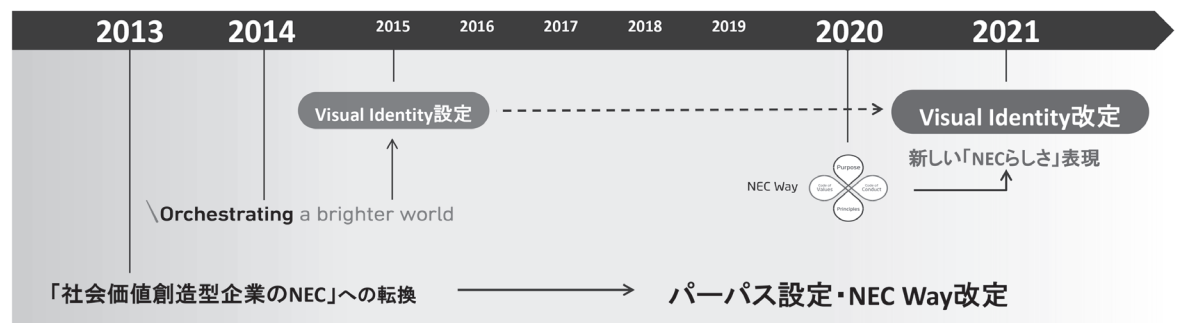
最終的に NEC のパーパスは、「Orchestrating a
brighter world」というブランドステートメント
に続き、「NECは、安全・安心・公平・効率とい
う社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮
できる持続可能な社会の実現を目指します。」と
いうメッセージが組み合わされたものとなっている。
これは人と社会に対して、ITC、ネットワーク、
その他最先端技術を活用して、安全や安心といっ

た社会価値を創造していくという意思表示がされ
たものである。「ブランドステートメントで目指す
世界観をまず描き、それがパーパスとして位置付
けられ、『NEC Way』の浸透を図ることがブラン
ドの浸透にもつながるとというのが NEC のパーパス
の流れです。」と石川氏は語る。

パーパスを策定した理由は第一に、時代の要請
により、企業が“社会的な存在であること”をよ
り強く意識する必要性が生じてきたこと、第二に、
ミッション、ビジョンとの差異を明確にすること
である。

「パーパスを策定した企業ではよくある話だと思
いますが、企業は社会的な存在です。ミッション、
ビジョンというと、自分たちの使命は何か、どこ
で価値を示したいかという話になると思いますが、
パーパスであれば『社会の中で自分たちはこうあ
りたい』という言い方が強調できるので、弊社で
はパーパスを置きました。『社会価値創造型企業』
を目指している中で、改めてパーパスを置くこと
によってそのことがうまく表現できるからです。
そこからミッション、ビジョンとの差異なども整
理しながら、全体として構成していきました。(石
川氏)

■図表2 NECのパーパス策定に至るフロー



出典：NEC 資料

2. パーパスブランディングの実践

ではNECではパーパスブランディングをどのように実践していったのだろうか。一般的にブランドを浸透させるためにはインナー（社内向け）施策とアウトター（社外向け）施策の両輪が必要といわれているが、同社でもまずそこを意識したという。

まずインナー施策として「NEC Way Starter Book」というハンドブックや「NEC Way Starter Movie」という動画を作成。さらに社内サイトでの情報発信、eラーニングも行った。しかし、一方的な施策だけではなかなか浸透させることは難しかった。

そこで「連鎖ミーティング」という取り組みに注力した。これは当時の全社員約11万人を対象とし、1年ぐらいの期間をかけて行われたもので、「NECとはこういうものだ」というパーパスへの思いを自分自身の言葉で、上司から部下へ、そしてそのまた部下へと伝えながら連鎖させていく方法である。

「最初に役員層に、自身の考える『My Way』として取り組んでいることを、会社の理念である『NEC Way』と結び付けながら語ってもらいました。それを今度は、役員層が自分の部下である事業部長たちに対し、自分は『NEC Way』に対してこういう思いを持っていて、『My Way』としてはこういうことを行っているというものを落とし込み、次はまた事業部長たちが部下である部長たちを集めて自分の声で伝えていきます。それを最終的に主任・担当クラスまで含めて、自分の想い・考えとして噛み砕くとこうなるというものを落とし込んでいき、最後は各自が『My Way』を記して共有するというを行いました。この連鎖ミーティングを行ったのが2020年で、ちょうどコロナで緊急事態宣言が出た頃でした。弊社でもほとん

ど会社に出勤できず、リモート勤務になるような状況でしたので、業務以外で部署の人たちとコミュニケーションをとるのが久々という人たちがかなり存在しており、『すごく良かった』という声が非常に多かったという副次的な効果もありました。この取り組みは、パーパスのインナーへの浸透という意味では非常に大きかったと思います。」連鎖ミーティングの効用について石川氏はこう語ってくれた。

またアウトター施策としては、まずコロナ禍の中、ニューノーマルに合わせた新しい働き方へのチャレンジとして、リモート勤務が広がる中で、あえて会社に出てくる人たちが安全・安心に業務を進められるよう、入退場ゲートを顔認証でマスクを着けたまま通れるようにしたり、来社されたお客様に対し来客通知を受け取り、会議室へご案内するおもてなしシステムを設けるなどを試みた。

■お客様おもてなしシステム



出典：NEC 資料

さらに国際機関事業のブランディングを展開している。これはSDGsの推進に貢献する事例をパーパスと絡める形で訴求したもので、ヘルスケア・食料といったテーマに絞り込み、サステナビリティ推進室、広報、人事などマーケティングだけでなく関連組織を巻き込みながら行っている。

実際には、事業規模はそれほど大きくないものの、Gavi ワクチンアライアンスとともに、1～5歳の幼児の指紋認証を活用したワクチン接種の推進活動を行っていることを大きく取り上げ、パーパスの実践例として発信している。

もう一つ関連施策として「Visual Identity」の改定を行っている。これについて石川氏は「それまでも『Orchestrating a brighter world』の世界観を示すために Visual Identity の変更はしていましたが、パーパスを新たに制定するに当たり、そこに込めたい思いなどを踏まえて改定を実施しました。パーパス策定に絡んでいたメンバーにヒアリング等を行いながら、どのように反映するかということ議論しつつ、『NECらしさ』の新たな表現方法を検討し、新たなクリエイティブ表現につなげるために既存エレメントの活用ルールの見直しを行ったり、新たなイメージカラーを設定したりしました。」と語ってくれた。

3. 実践からわかってきた パーパスブランディングのポイント

次に実践してみた結果、見えてきたブランド浸透策についてインナー施策を例に考察する。

まず石川氏は、「基本的に私たちが考えている NEC のインナーブランディングでは、従業員一人一人を NEC ブランドの体現者として位置付けています。理想としては何も言わなくても従業員一人一人が NEC ブランドを体現できることを目指し、そのために何をするかということを考えています。」と話す。

その一つとして毎月行われるのがタウンホールミーティングと呼ばれる社長からの発信である。

この中でパーパス経営についての取り組みに触れることで、社員の意識付けを行っている。

さらに先述した Visual Identity の改定を例にとると、次の点がブランド浸透のポイントだという。

① ロジック

どんなロジックを組んで説明がされているのか、これをなぜ変えたのかといったことに対し、理由付けがきちんとしていないと、社内で受け入れてもらいにくくなるため、ロジックを最重要視している。

「Visual Identity の改定で大きかったのは、まず社外環境が変化し、BtoB 企業のイメージが大きく変わってきていたことです。以前のイメージは重厚長大だったので、雰囲気としてはどっしりした感じのビジュアルを見せていました。しかし、BtoB 企業にもいろいろな変化やスピード感が必要だというイメージが付いてきたので、そのあたりをきちんと踏まえようとしたことが今回の変化の一因だという言い方をしました。また、NEC 内部の変化として、『NEC Way』ができたことや中期経営計画が新たに設定されたこともあって、このあたりも踏まえた必要性や考え方を整理しながらロジックを組んでいきました。」(石川氏)

② 12万人全員

ロジックに基づきグループ社員 12 万人全員がブランドの体現者になれるよう、業種や顧客ごとの違いを最大限カバーしたフォントやカラーを設定していった。

「当初は従業員間で PC の OS のバージョンが異なるため、最低限ネットワークにつながっているバージョンで使えるフォントやカラーは何かという発想で設定していきました。細かな調整の末に決定しリリースを迎えたのですが、ここで思わぬ炎上騒ぎが起きました。設定したフォントである游ゴシックに対する社内の抵抗感が非常に大きかった

のです。特に多かった意見が『だれにでも見やすいUD（ユニバーサルデザイン）フォントが使えないのはおかしい』でした。実はPC環境の違いから採用を断念していたフォントでしたが、この反応を機に検討を再開し、追加を決めたのです。しかし裏を返せば社員がパーパスをしっかりと把握してくれているということが確認できたのも事実なのでその点はよかったです。」（石川氏）

③真摯に向き合うこと

このような経験を通じて、社内からの問い合わせにはきちんと対応するとともに、問い合わせが多い点については改定ポイントと捉えて変えるべき点を変えるようにしている。また、ターゲット別に様々な説明会を実施し、Visual Identity 改定の現場のよき理解者を増やしていった。

④ニュートラルな視点

以上3点に加えて、副次的に出てきたのが、ニュートラルな視点、無理に押し付けないことである。NECの場合、事業領域の広さから様々な声が届けられる。それに対して顧客接点からのニーズには応えられるような余地を残しておくことが大事である。また、中途採用の増加など人材の多様性を考慮して、誰にでもわかる表現で説明・回答する意識を持つておくことも必要である。

このように社員一人一人にパーパスの背景を伝え、理解・共感してもらい、年次や役職などの属性に関係なく実践できるように展開していった。

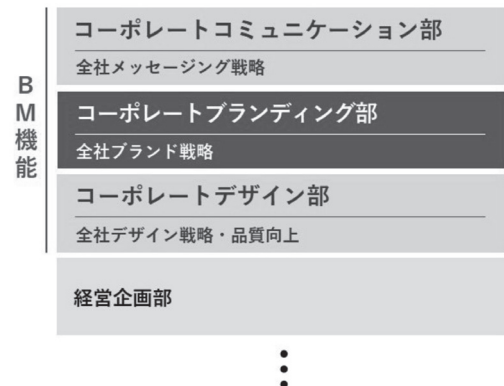
4. さらなる変革に向けて

22年度、NECではブランディング活動の位置付けに大きな変化があった。それまではマーケティ

ングコミュニケーションの一環としての活動であったが、組織上コーポレートブランディング部として経営企画部門に位置付けたのである。

「我々は経営戦略とブランドの両輪の取り組みを加速するために、ブランドの専門組織を立ち上げました。経営企画部の中に、ブランディング&メッセージング（BM）機能として、広報関係のコーポレートコミュニケーション部、コーポレートブランディング部、クリエイティブの実行／監修などを行うコーポレートデザイン部の3つが入っています。新設された我々コーポレートブランディング部では、社員を含めたステークホルダーからの認知・共感を高め、ブランド価値の最大化を目指し、企業価値につなげることをミッションとして掲げています。」（石川氏）

■図表3 NEC 経営企画部門新組織図



出典：NEC 資料

ここで改めて BtoC と BtoB のビジネスの違いについて整理してみる。

BtoC では、商品やサービスの利用に関わる意思決定者が同一人物の場合が多く、その人に価値を感じてもらうことで購入につながる。

一方 BtoB では、決裁者や調達責任者、検討者、利用者などが別々の人物である場合が多く、自社

と取引をしたいと考える理由が必ずしも一致しない。現場の検討者や使用者にとっては、商品力や提供価値などが特に重要な判断基準となるが、決裁者や調達責任者からみれば、その企業の評判、つまりブランドイメージが特に重要な判断基準となる場合が多い。

つまり BtoB のブランディングでは、商品の機能的な「実力」だけでなく、企業の様々な活動によって生まれる情緒的な「評判」の両方を兼ね備えることが必要となるのである。

そして価値あるブランドとしての評判が高まれば経済的価値につながる。社員や求職者に対しては、人材を引き付ける、やる気を高めるといった効果が期待され、顧客や株主、投資家などに対しては、競合他社の中から自社を選んでもらう、取引価格に有利になるなどの効果が期待される。

さらに、ブランド価値を高めることで収益や企業価値を高め、企業の資本効率の向上にもつながるのである。

石川氏は最後に、「NEC グループは、各事業部

や多くのグループ会社、海外の子会社で構成されています。我々としても、グループに属するあらゆる事業や製品・サービスなどに対する評判が NEC グループブランドの評判に貢献し、NEC グループブランド全体の高い価値が各事業活動の評判づくりを支援するような相乗効果を求めて、全体としてブランド価値・企業価値を上げることをミッションとして取り組んでいきます。」と話してくれた。

昨年、パーパスの実現に向けた CEO メッセージとして、キーワード「Truly Open, Truly Trusted - This is NEC.」が新たに発表された。オープンな市場環境こそが多様性を生み、イノベーションを加速させることができる。また、真にオープンな社会を実現するには、技術そのものやその担い手に対する信頼が欠かせない。NEC はこれらを支える存在として社会価値を創造していくという意思が込められたものだ。

このキーワードを NEC の姿勢を示すものとして、社内外に向け、広く発信していく。

■図表 4 NEC グループ全体のブランド価値向上の考え方



出典：NEC 資料