

富士通総研フォーラム 2001



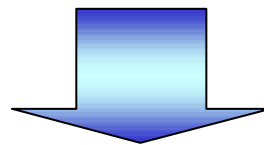
企業価値とコーポレートブランド経営 ～測定できるものはコントロールできる～

2001年11月16日
一橋大学 伊藤邦雄



なぜコーポレートブランド価値測定なのか

- 1 米国型 対 日本型 を超えた経営モデルとして提言した「コーポレートブランド経営」を実践し、企業価値を創造するために
- 2 企業価値の源泉 (バリュードライバー) は有形資産から無形資産へと移行しているとの認識が世界的な潮流となりつつあるが、無形資産の中核的要素であるコーポレートブランドの測定モデルの開発は世界的意義をもつ
- 3 米国や欧州では時価評価の次の潮流として、無形価値や非財務指標の開示に向けて動き始めており、わが国でも会計ビッグバンを超えた会計モデルの提言が必要

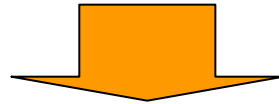


企業ブランドの価値を測定する評価モデルの構築が急務に！



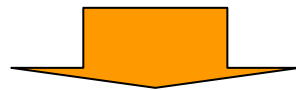
日本的経営への反省

- なぜわれわれは、新たな経営手法をモノにできなかったのか
- かつてのCの反省から
- 日本の企業人は能力が劣るのか？



測定できるものはコントロールできる」

- 測定に対する淡泊さと完全主義



- この教訓をコーポレートブランド経営にどう生かすか



従来のモデルの特徴と限界

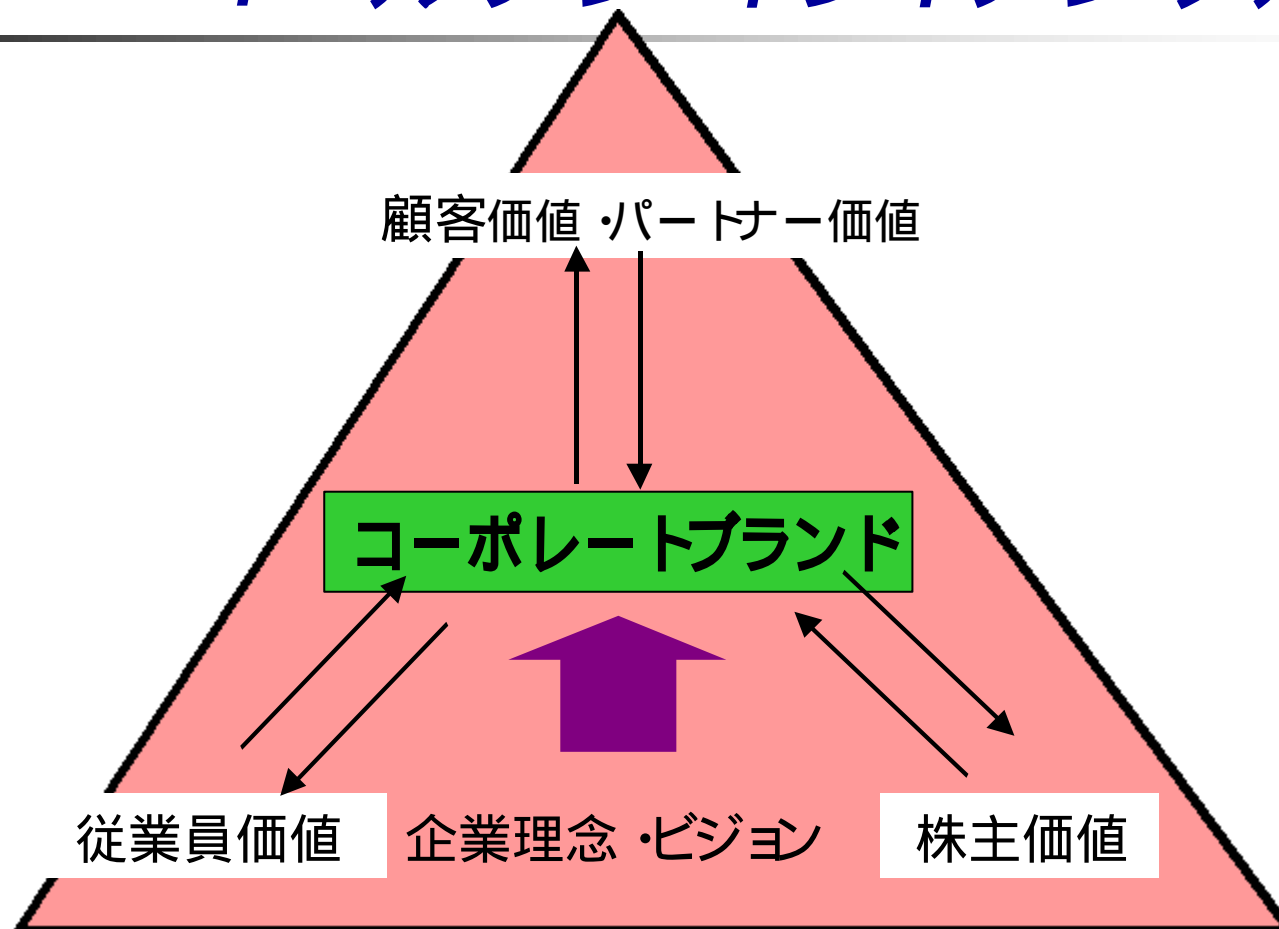
- (1) ブランドが顧客に与える影響にのみ焦点
- (2) 質問調査法か財務データ法のどちらか一方に依存しているケースが大半
- (3) 企業イメージとCB価値や企業価値との関係がブラックボックス
- (4) ブランド戦略全体の中でコーポレートブランド価値の評価モデルがどのように位置づけられるのか不明



CBバリュエーターの特徴

- ゴールデン・トライアングルにこだわった世界初のCB評価モデル
- 3つの「統合」を実現
- 企業イメージと企業価値とのリンケージを解明
- CBスコアランキングのみならずCB価値金額（絶対額）まで算出

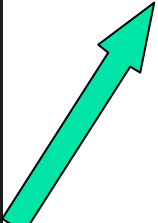
コーポレートブランド経営の ゴールデン・トライアングル





3つの統合」

CB
バリュエータ



ゴールデントライアングルに基づいて、
3つのステークホルダー価値を統合



質問調査法と財務データ法の統合



B/S法とP/L法の統合

ブランド価値評価モデルの戦略的活用

ブランド経営 企業価値創造への活用

- ブランド価値の定点観測によって、ブランド価値管理を行ない、ブランド価値の向上、企業価値の向上を図る
 - 中期経営計画への反映
- CB監査（費用対効果の検証）
- CBO・ブランドマネージャーの設置
- グループ企業に対するブランド使用料算出の基礎

ブランド価値評価モデルの戦略的活用

投融資への活用

- ブランド価値に基づいた投資ポートフォリオの構築
 - もっとも信頼感のあるポートフォリオ
- 融資スタンスの抜本的改革
 - 有担保主義との決別
 - 有形資産への過度の変更からうの決別
- 新たな融資スタンスの構築
 - 企業の真の強さの源泉は無形資産、とりわけコーポレートブランド
 - CB価値の精査によって与信決定を行なう
- 「CBは火災に遭うことはない」



ブランド価値・企業評価等への活用 戦略的活用

- 投資分析への活用
 - CB価値に基づく理論株価を算出し、現在の株価と比較分析
- M&Aにおける企業評価（買収価格の決定）
- ベンチャー企業の株式取得価格の決定
- ブランド損害保険のパッケージ構築

CB Valuator の基本的な考え方

プレミアム・認知・忠誠 (ゴールデン・トライアングル)

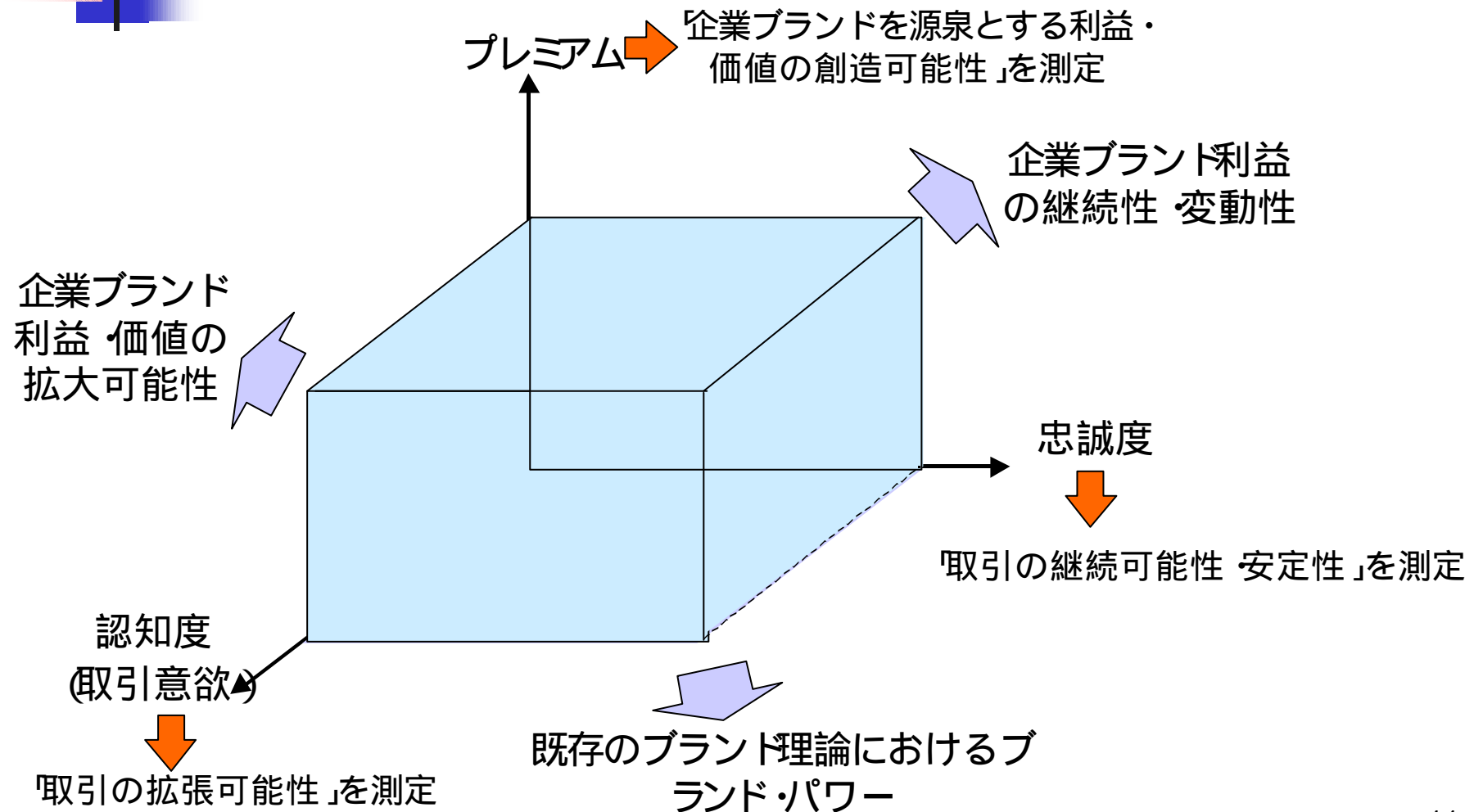
	顧客	従業員	株主
ブランドプレミアム (質)	ターゲットとする顧客をいかに惹きつけることができるか?	能力の高い従業員をいかに惹きつけ、動機づけられるか?	相当のプレミアムを払っても買いたいと思うか?
ブランド認知 (量 拡大可能性)	どれほど幅広い顧客を惹きつけることができるか?	どれほど幅広い新規・中途採用の人材を惹きつけることができるか?	当該企業の株式購入に関心を持つ株主層の広さや株主数
ブランド忠誠 (継続性 安定性)	どれほどの期間にわたって顧客を惹きつけ、つなぎ止めることができるか?	自社ブランドに対する従業員の思い入れの深さ 強さ	どれほどの期間にわたって株主を惹きつけ、つなぎ止めることができるか?

プレミアム = 現時点で取引しているステークホルダーの質 (優良度) を反映。

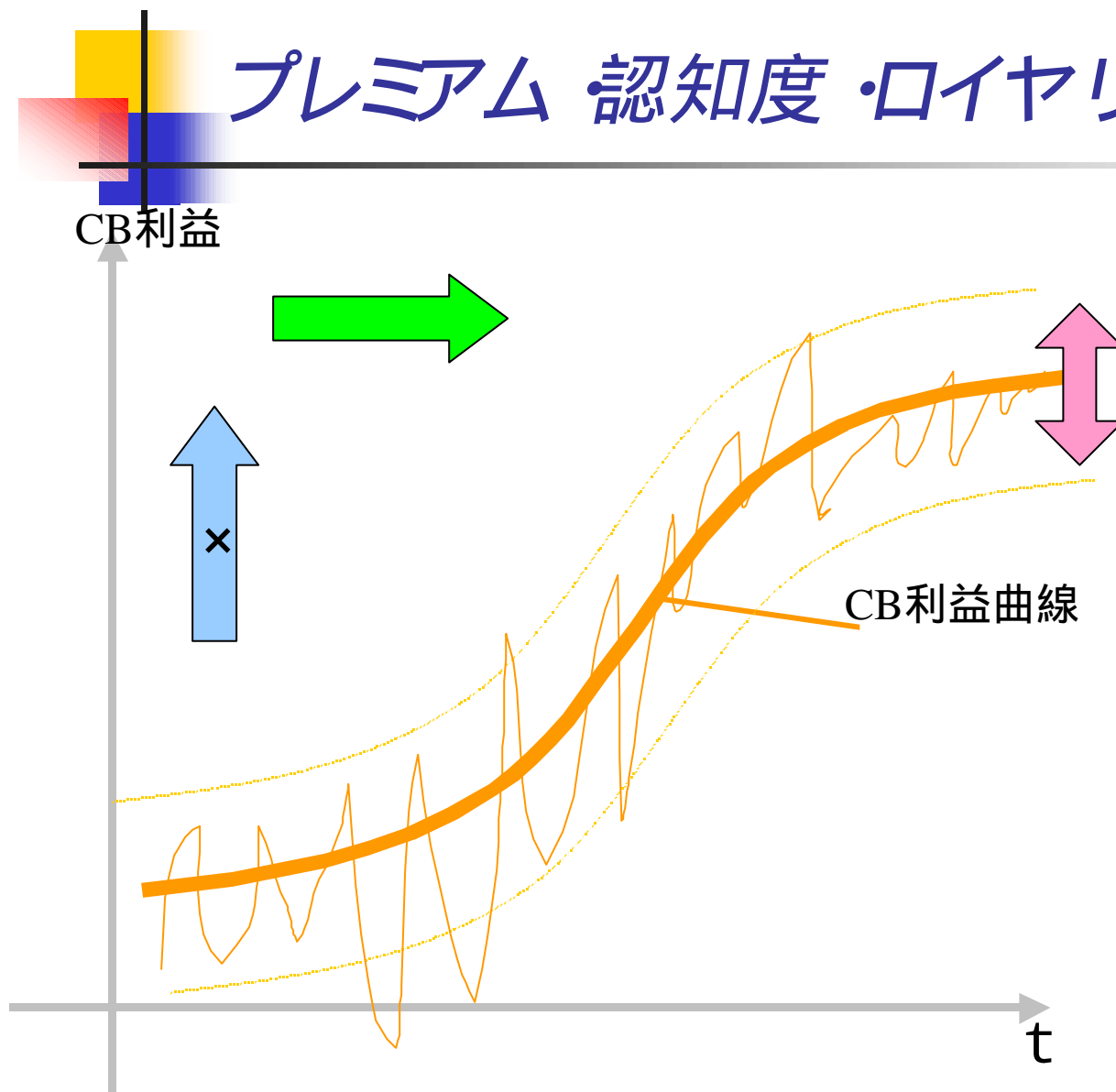
認知 = 将来的に取引対象となる可能性があるステークホルダーの量を反映。

忠誠 = 既存ステークホルダーが当該ブランドにどれほど絆を感じているかを反映。

プレミアム 認知 忠誠の意味するところ



プレミアム 認知度・ロイヤリティーの財務効果



ブランドの財務効果

価格プレミアム
認知度 (取引意欲)
ロイヤリティー・絆
ボラティリティーの抑制

と はCB利益水準を
増加させる。

は利益創出期間を長
期化させる。

は利益の安定的創造
を促す。

CB Valuator (統合型企業ブランド診断システム)

B/Sアプローチ vs P/Lアプローチ

	顧客	従業員	株主
プレミアム (質)			
認知 (量)			
忠誠 (期間 変動)			

P/Lアプローチ

CBスコア、CB活用力の算出まではB/Sアプローチと同様。

無形価値、NOPAT(税引後営業利益)、CBスコアの関連性を分析し、コーポレートブランドを源泉とする利益がどのくらいの水準にあり、それが今後何年間継続するのかを予測。

プレミアム・認知・忠誠指標から各ステークホルダーの心の中に蓄積されたブランド・イメージの質や深さを推定 (顧客・従業員・株主スコアとして指標化)。

顧客スコア、従業員スコア、株主スコアを1指標にCBスコア

CB活用力、CB活用機会の算出。

CBスコア、CB活用力、CB活用機会からCB価値を算出。

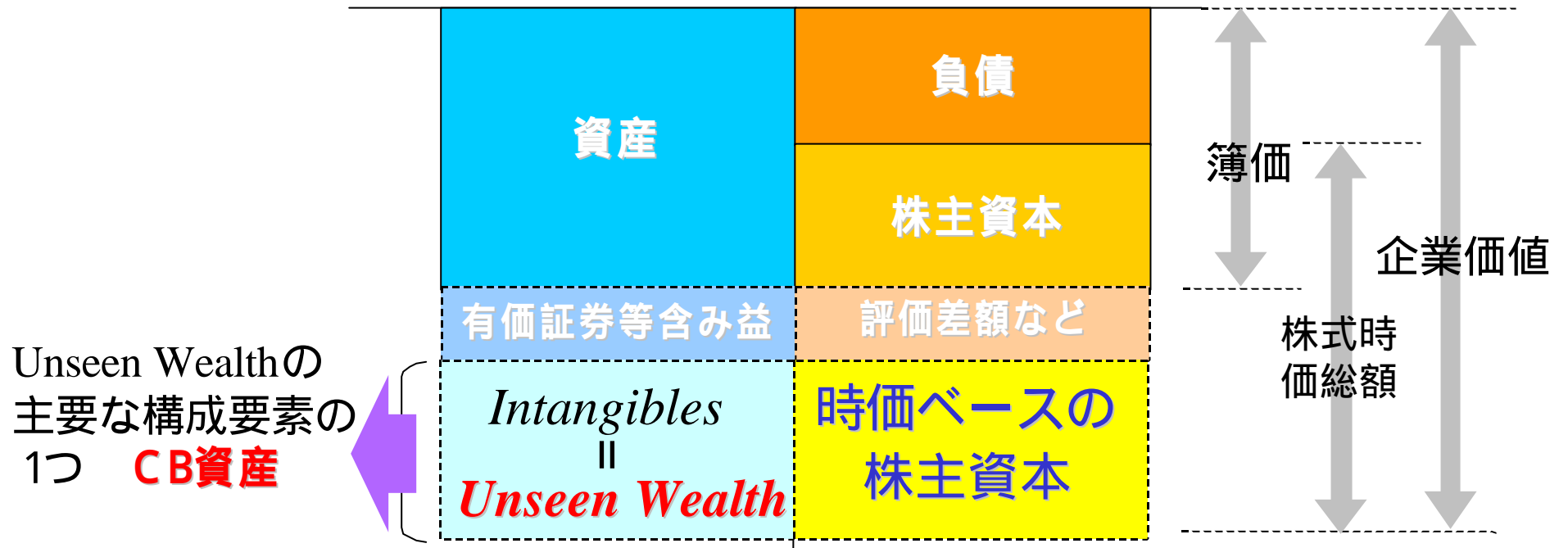
B/Sアプローチ

コーポレートブランド価値

CB Valuator (統合型企業ブランド診断システム)

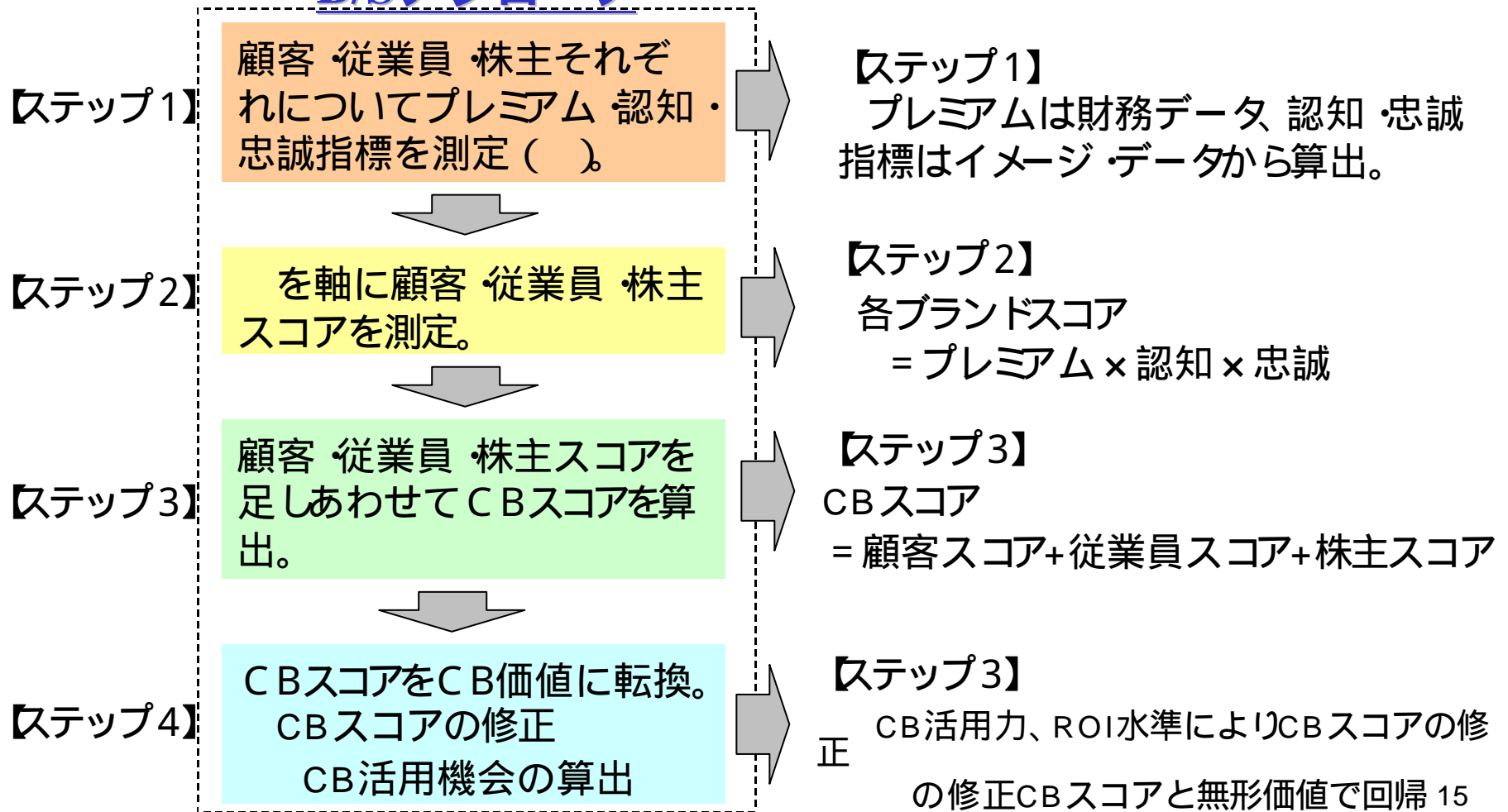
B/S アプローチ

B/Sアプローチ



コーポレートブランド価値算定のステップ

B/Sアプローチ





CB Valuator (統合型企業ブランド診断システム)

データベース

1 財務データ NEED-COMPANY (日本経済新聞社の総合企業データバンク)。上場企業・店頭公開企業を対象。

2 イメージ・データ 日経企業イメージ調査

公開・非公開企業1,115社に対するイメージをビジネスマン、一般個人それぞれに質問調査。2000年9月に実施。

3 証券アナリストや有識者へのヒアリング 質問調査。

顧客・従業員・株主から高く評価される企業が構築しているイメージを調査。

4 日経就職企業イメージ調査、働きがい・ゆとり調査。

ステップ1 プレミアム 認知 忠誠

	顧客	従業員	株主
プレミアム (質)	ROS	営業利益/人件費	株価純資産倍率
認知 (取引意欲)	好感度	就職意欲	株式購入意欲
忠誠度	売上・利益・ROSの変動性・成長性に関連性の高いイメージから算出。	期末従業員数・労働生産性の変動性・成長性に関連性の高いイメージから算出。	株式時価総額・PBRの変動性・成長性に関連性の高いイメージから算出。

注1. 認知 (取引意欲) についてはアンケート回答者のうち何%が当該項目に対して をつけたかで測定される。

注2. 忠誠度算出にあたって活用するイメージは、当該企業名を知っているアンケート回答者のうち何%が当該項目に をつけたかで測定される。

注3. 忠誠度指標の算出にあたっては、まずベースとなる各イメージ項目を標準化変量に変換する。これはイメージ項目ごとにスコアの水準が大きく異なるのを調整するため。



ステップ1 忠誠指標の算出

ステップ3 抽出したイメージを主成分分析で総合指標化

顧客

過去10年間のデータから抽出

よい広告活動、顧客ニーズへの対応、営業・販売力が強い・成長力がある・個性がある

最近の動向を考慮

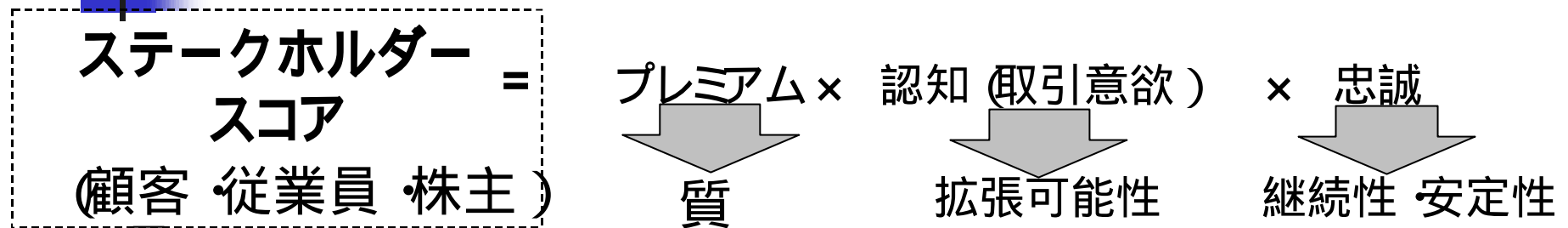
親しみやすい、自己改革に積極的、国際化が進んでいる

主成分分析によりこれらのイメージを顧客忠誠指標を算出

第1主成分～第3主成分を足し合わせたを顧客忠誠度指標に！

(寄与率は75～90%の範囲に収まるよう調整)

ステップ2 ステークホルダー・スコアの算出



ステークホルダーの心に当該ブランドをどれほど強く訴えかけ、
いかに良質のステークホルダーを惹きつけることができるか
を表す指標。

たとえ多くのステークホルダーに取引したいと考えていたとしても、そのステークホルダーのプレミアムが低ければ、キャッシュ・フローの創造にはつながらない。またたとえステークホルダーに長く愛顧されていても、取引したいと思う新規ステークホルダーを獲得できなければ、将来キャッシュ・フローは増加しない。

➡ 顧客、従業員、株主スコアそれぞれはプレミアム、認知、忠誠指標を総合的に高めていかなければ上昇しない。

ステップ3 コーポレートブランド・スコアの算出

顧客スコア

従業員スコア

株主スコア

**ステークホルダー・スコアを
1指標化 = コーポレートブランド・スコア**

手法

顧客スコア、従業員スコア、株主スコアに含まれている情報をなるべく削減させることなく1指標として表す 主成分分析

顧客、従業員、株主の重要度は企業ごとに異なることから、本調査ではイコールウェイトで各スコアを足し合わせるにより1指標に統合。

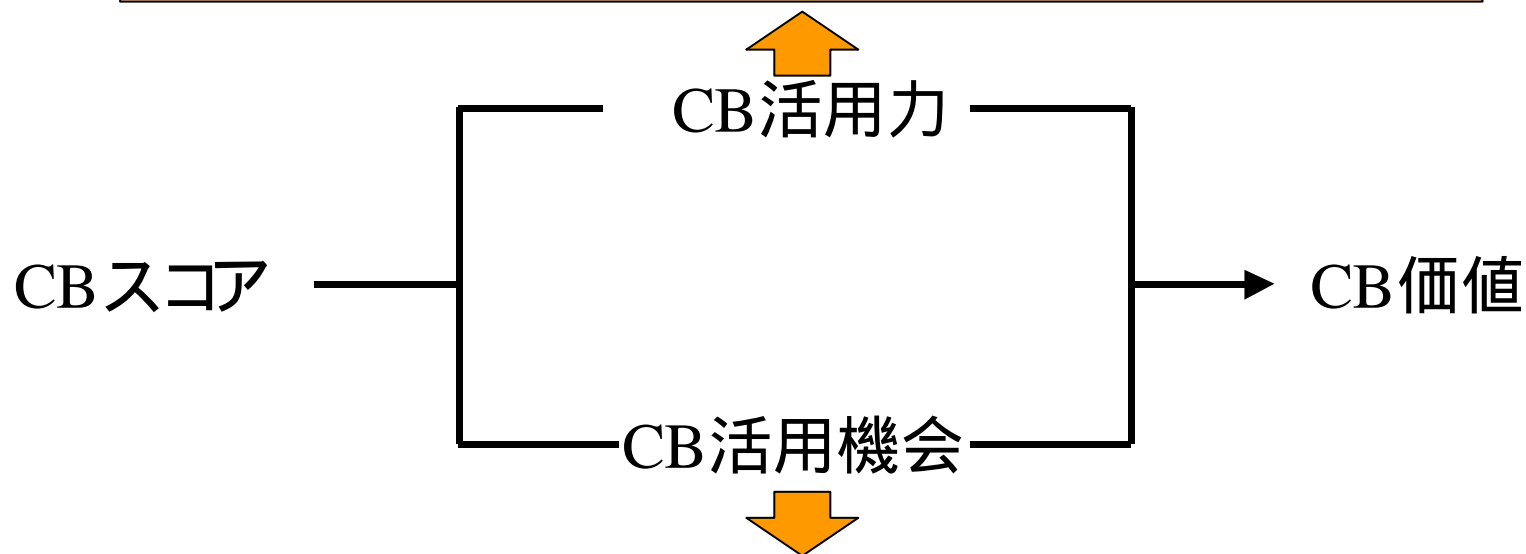
の場合、主成分や主因子として反映されない残差部分をどのように解釈すればよいのかがクリアとならない。むしろイコール・ウェイトという前提で作業を進めているといった方がすっきりしている。

ステップ4 コーポレートブランド価値の算出

CBスコアからCB価値への転換

CBスコアとCB価値の関係性

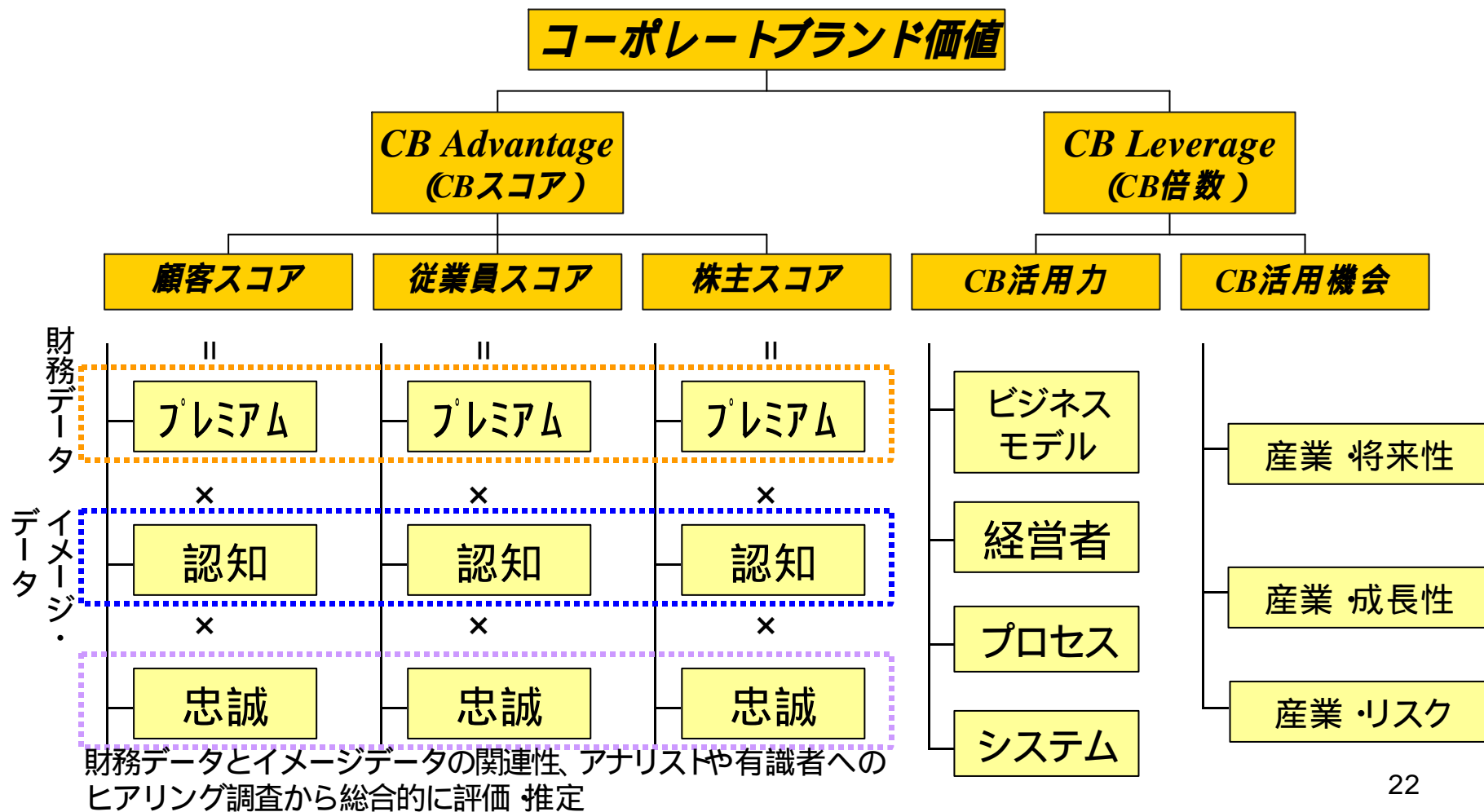
企業ブランドをいかに利益創造に結びつける能力があるか？



企業ブランドを軸にした将来キャッシュ・フロー創造の機会がどれほど多く存在しているか？

では、CB活用力、活用機会をどのように定義するか？

コーポレートブランド価値ツリー



コーポレートブランド価値の算出 上位50社の業種構成の変遷

上位50位にランクインした企業の業種構成

	1996年度	2000年度
化学・ゴム	3社	3社
医薬品	3社	2社
鉄鋼・非鉄金属	1社	0社
機械	1社	0社
電機	15社	19社
輸送機	2社	2社
精密機械	0社	2社
その他製造	2社	1社

	1996年度	2000年度
小売り	2社	3社
銀行・証券・損保	14社	6社
その他金融	0社	2社
運輸	3社	3社
通信	1社	3社
電力・ガス	2社	1社
サービス	1社	3社



コーポレートブランド価値の算出 上位50社の構成業種の変遷

特徴 1 銀行、証券、損保のポジションが低下！

上位50社に占める割合は1996年度の14社から2000年度には6社と半減。また1996年度には上位10社のうち4社を占めていたが2000年度にトップ10にランクインしたのは東京三菱銀行のみ。

特徴 2 エレクトロニクス、通信、サービスの躍進

金融機関に代わって躍進したのがエレクトロニクス、通信、サービス。キーエンス、松下通信工業、アドバンテスト、東京エレクトロン、リコー、HOYA、NTTドコモ、NTTデータ、日本オラクル、セコムがランクイン。

特徴 3 総合型企業から集中型企業へ

総合型企業よりもむしろ限定されたドメインで高いパフォーマンスをあげる企業が上位に。