



# すべての鍵は「信頼」にある ～組織における信頼の必要性～

エデルマン・ジャパン株式会社 代表取締役社長 ロス・ローブリー



# 信頼の定義



信頼とは、  
他者の意図や行動に対する前向きな期待に基づいて、  
リスクを受け入れる意思を含む心理状態である。



カーネギーメロン大学 デニス・ルソー教授 他

# 信頼の定義



相手が「自分を搾取しないだろう」という根拠を超えた期待

対組織の場合は、  
専門能力、透明性、共感性、コミットメント等により規定される期待  
(企業イメージや評判とも近い)



# 消費者は、信頼している企業に対して前向きな行動を取る

信頼度が高い企業と信頼度が低い企業に対して、以下の行動を積極的に取る人の割合（%）

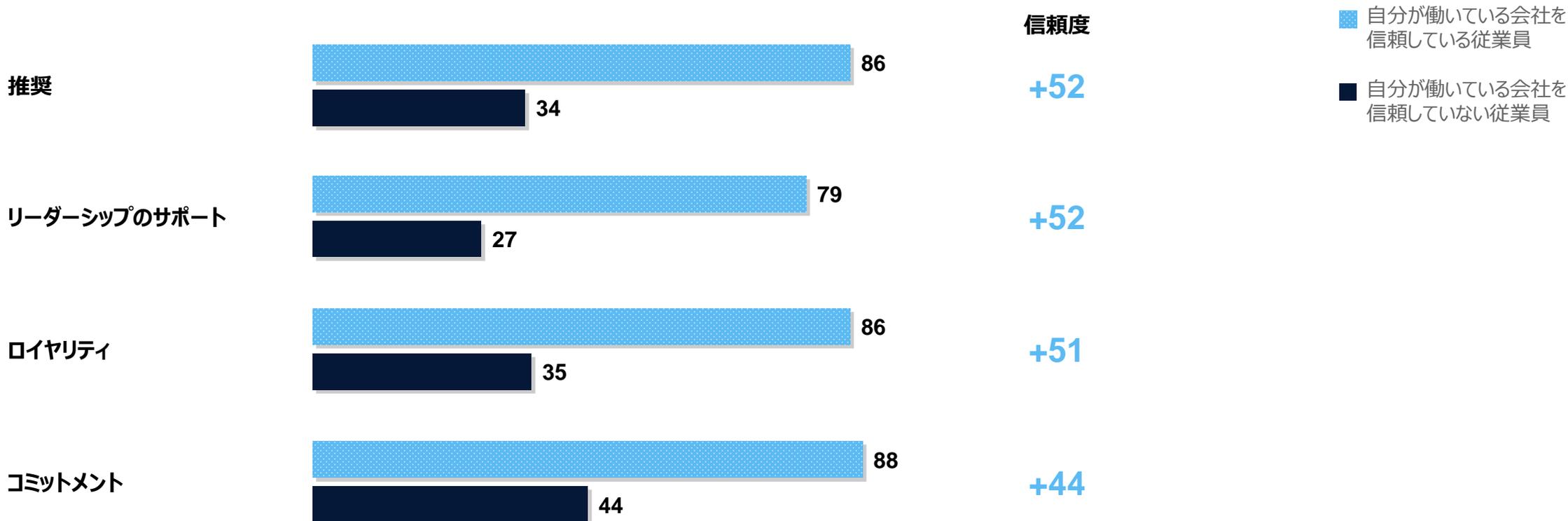


Source: 2018 Edelman Trust Management Validation study. Q17. When thinking about [COMPANY], how likely would you be to do the following? Please use a scale of one to seven, where 1 means "I would be very unlikely to do this" and 7 means "I would be very likely to do this". Top 3 summary, likely to do this, for positive behaviors. Bottom 3 summary, not likely to do this, for negative behaviors.

Q2: Please indicate how much you trust [COMPANY] to do what is right. For each one, please use a 9-point scale where 1 means that you "do not trust it at all" and 9 means that you "trust it a great deal." Questions asked to those aware of each companies. 20 companies. 5 sectors. High trusting top 3 at Q2. Low trusting: Bottom 4 at Q2. General Population 18+ n=6,000+ respondents. 3 countries: UK, US, China.

# 信頼が、雇用主と従業員の関係性を強固にする

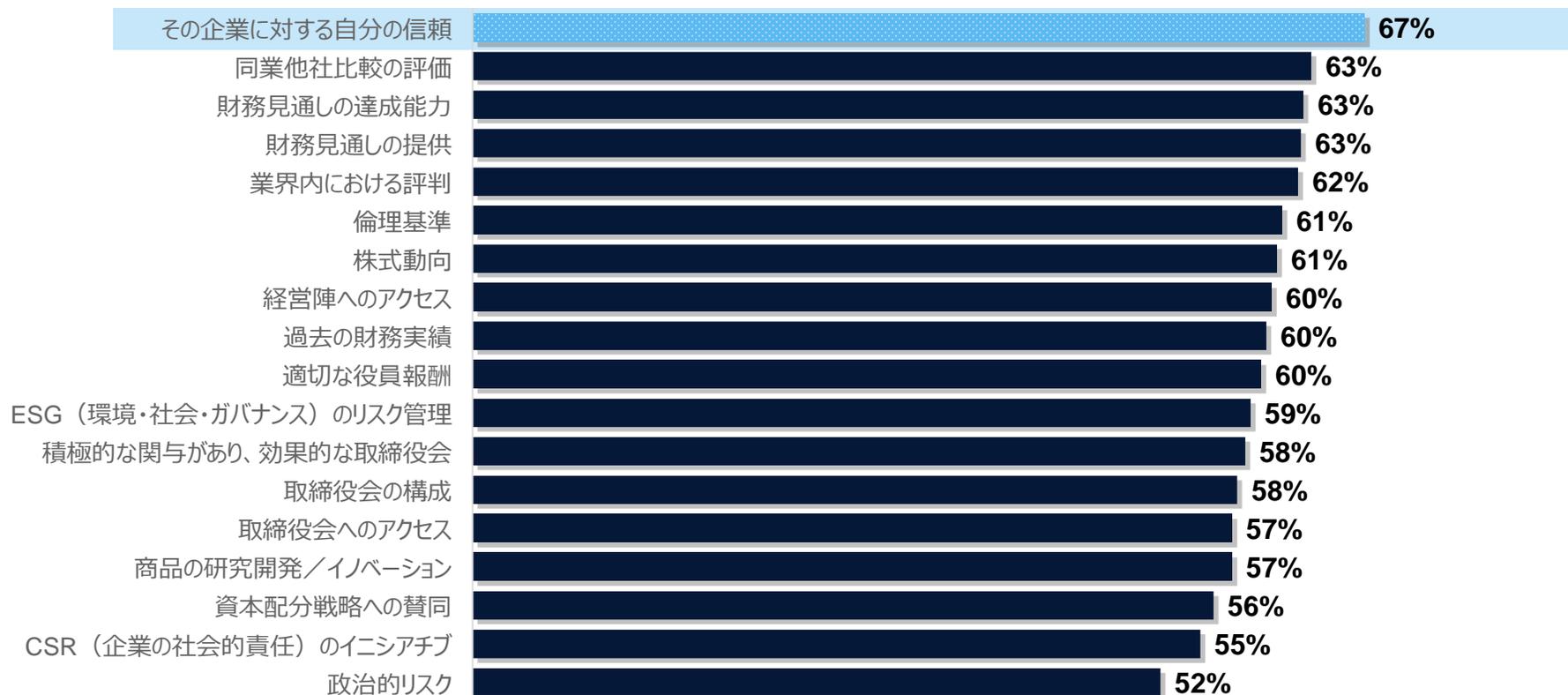
自分が働いている会社を信頼している従業員と、信頼していない従業員が、会社に対して取る行動の割合（％）



2019 Edelman Trust Barometer. EMP\_ENG. Thinking about your current employer, to what extent do you agree with the following statements? 9-point scale; top 4 box, agree. General population, 27-market average, among employees of large multinational corporations and cut by trust in your employer (top 3 box, high trust) and those who do not trust their employer (bottom 4 box, low trust). Question asked of all respondents who are an employee but do not run their own business (Q43/1 AND NOT Q28/7).

# 信頼が、機関投資家にとって 投資先を決定する上で最も重要な要因

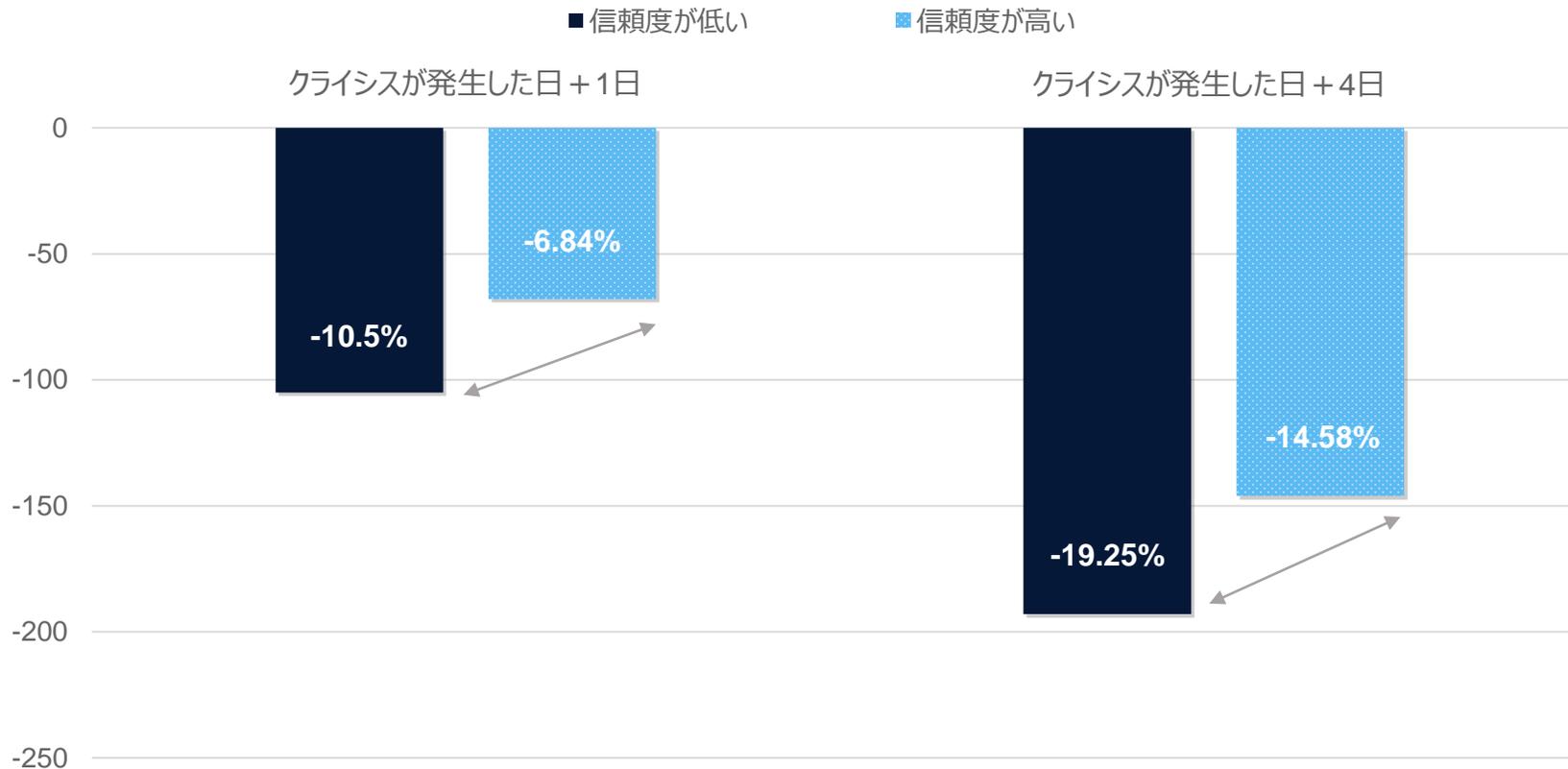
投資先として検討する場合、以下の項目が重要であると回答した人の割合（%）



Source: 2018 Edelman Institutional Investor Trust Survey. Q4: How important are each of the following when considering a company to invest in (or to recommend doing so)? For each one, please indicate how important it is using a 9-point scale where 1 means “not at all important” and 9 means “most important”. - Top 2 Summary. 18 statements. 500 chief investment officers, portfolio managers, and buy-side analysts in five countries (U.S., Canada, UK, Germany and Japan), representing firms that collectively manage over \$4.5 trillion in assets.

# 信頼があれば、クライシスが発生してもその影響を最小限に抑えられる

クライシスが発生した際の市場価値への影響 信頼度が低い企業 vs 信頼度が高い企業



棒グラフは、信頼度が高い企業と信頼度が低い企業の、クライシスが発生した日+1日とクライシスが発生した日+4日の市場価格の変化 (単位:百万米ドル)

棒グラフ内の数字は、クライシス発生前の市場価格と比較した変化率

# 信頼の構成要素



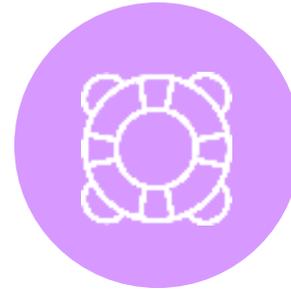
**能力**  
**Ability**

製品やサービスの  
クオリティが高い



**誠実**  
**Integrity**

嘘をついていない  
透明性が高い



**信用**  
**Dependability**

ステークホルダーとの  
約束を守る



**貢献**  
**Purpose**

社会に良い影響を  
与えている

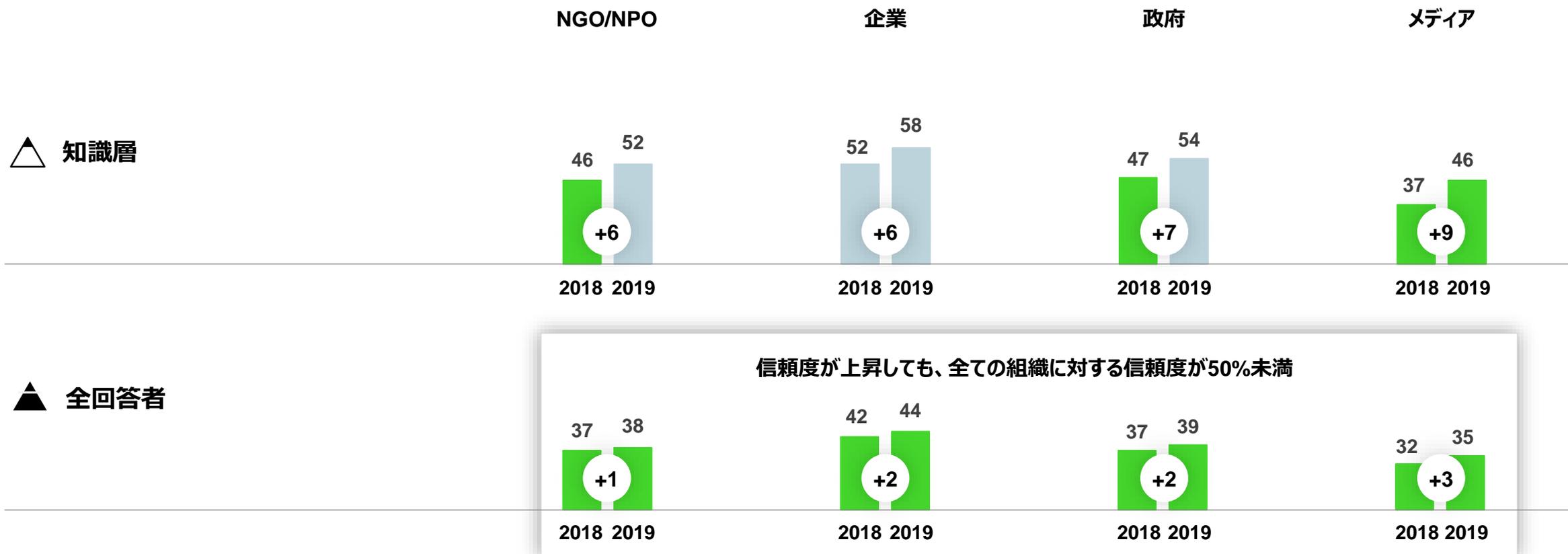


# NGO/NPOに対する 信頼の現状

# 日本では、全ての組織に対する信頼度が低く、NGO/NPOも信頼されていない

各組織に対する信頼度 (%)

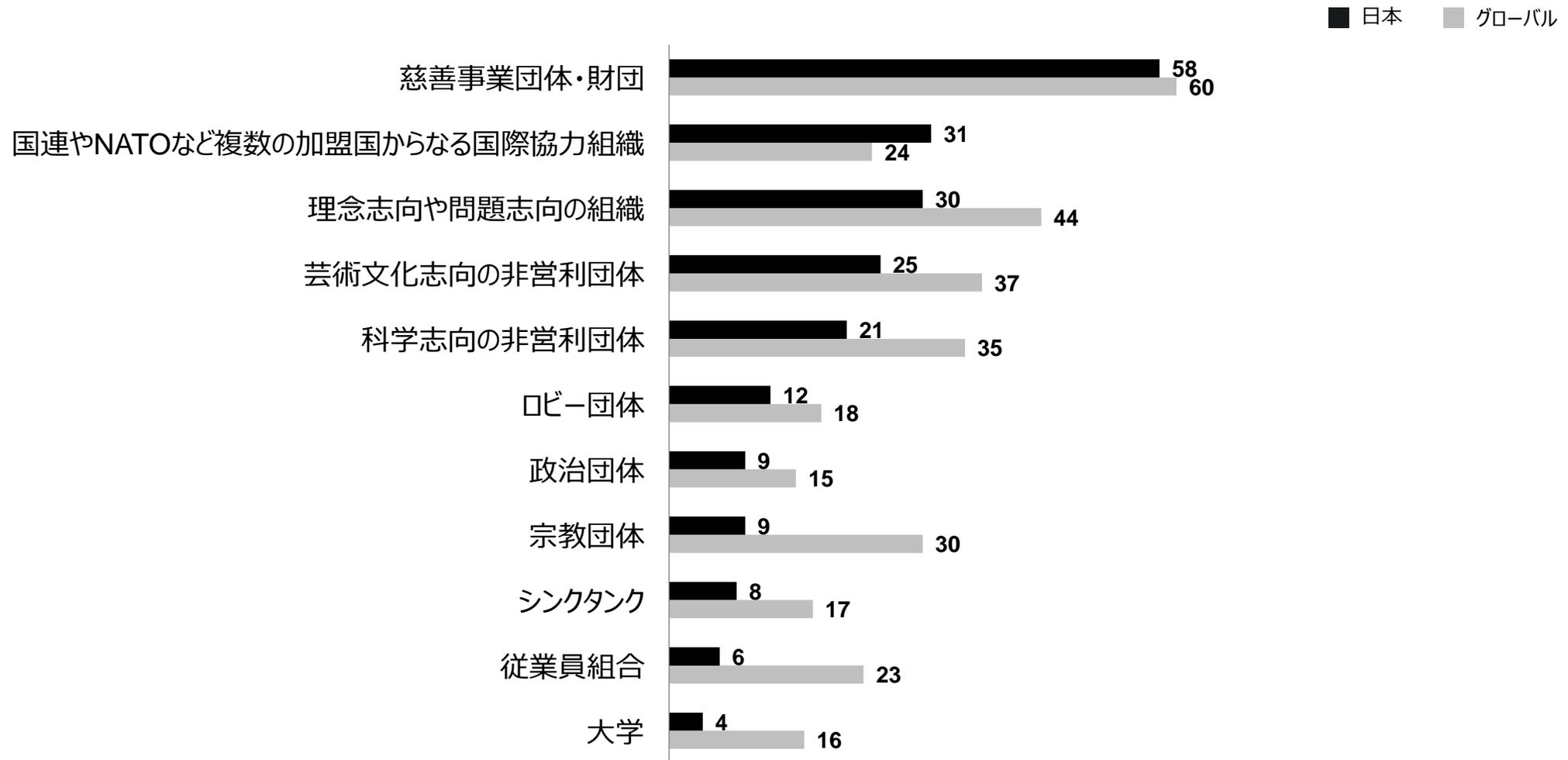
■ 信頼されていない ■ 中立 ■ 信頼されている  
 ● 0 ● + 前年比の変化



信頼度が上昇しても、全ての組織に対する信頼度が50%未満

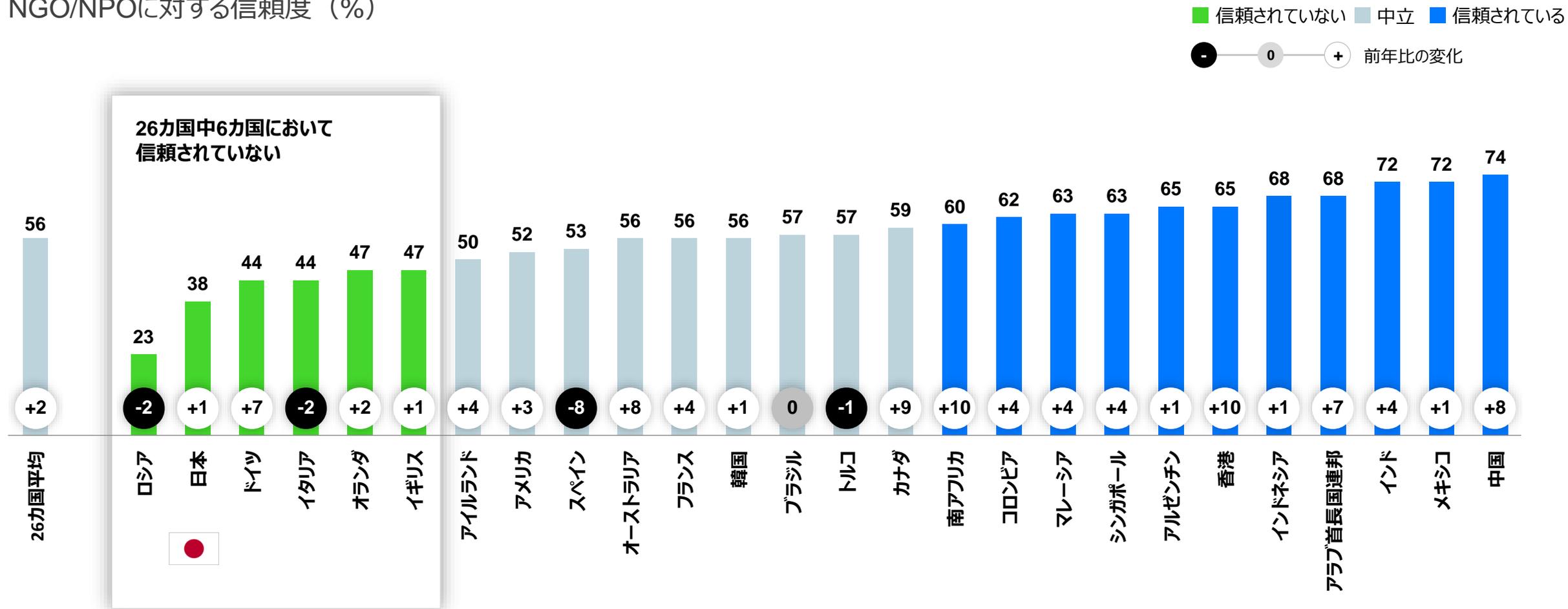
# NGOの定義

「非政府組織（NGO）」という言葉が、以下のタイプの組織を指していると思っている人の割合（%）



# NGO/NPOに対する信頼度は、26カ国中21カ国において上昇しているが、日本では依然として低い

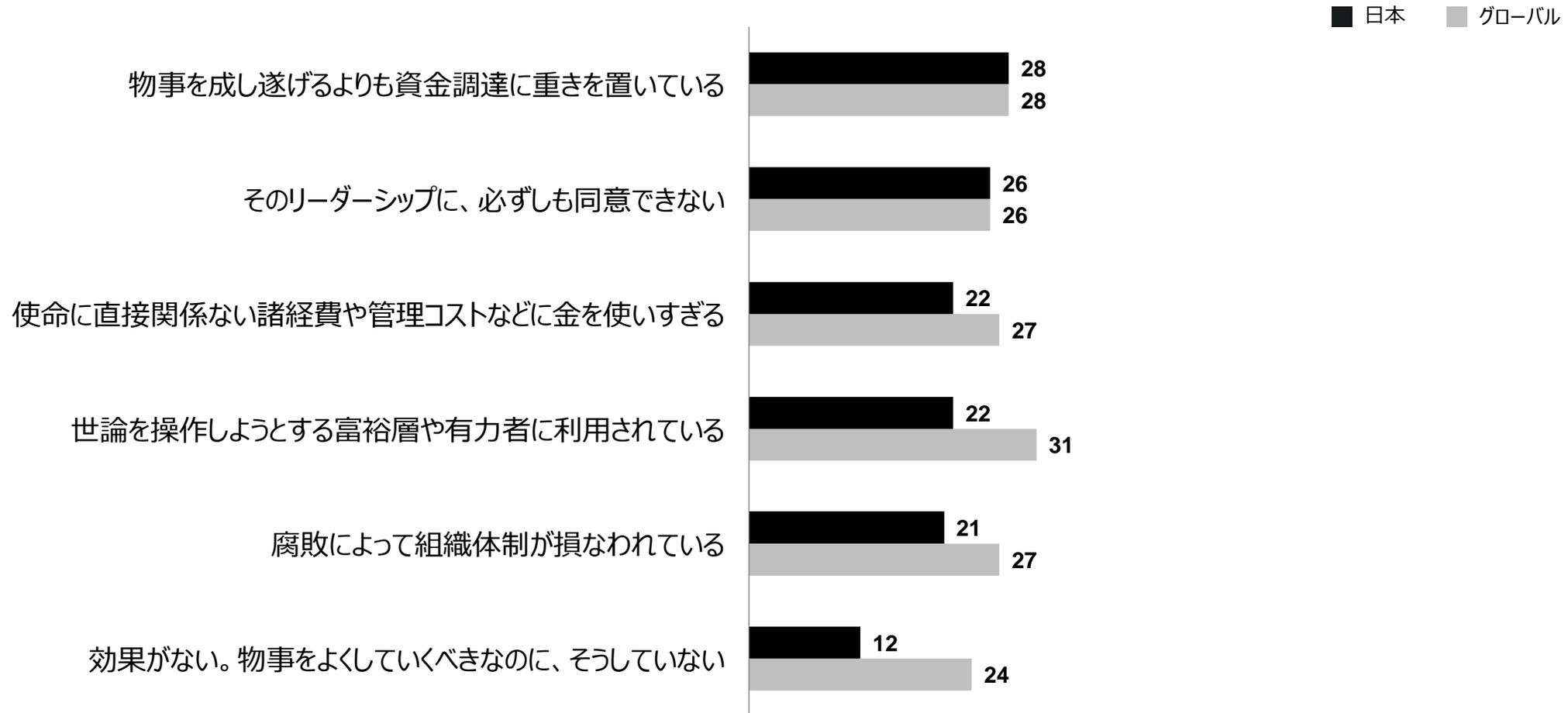
NGO/NPOに対する信頼度 (%)



2019 Edelman Trust Barometer. TRU\_INS. 以下の各組織や機関を、正しい行いをするという点において、あなたがどの程度信頼しているかをお答えください。1は「全く信頼していない」、9は「大いに信頼している」を表す、1〜9までの範囲で信頼度を評価してください。9段階評価；トップ4ボックス、信頼している 全回答者、26カ国のデータ

# NGOを信頼しない理由

以下がNGOを信頼しない主な理由であると答えた人の割合（%）



An aerial, top-down view of a busy city street. The pavement is made of large, dark grey rectangular tiles. Several people are walking in various directions. In the upper left, a man in a light blue shirt and dark trousers is walking away from the camera. In the upper right, a group of people is walking, including a woman in a yellow top and a man in a dark shirt. In the lower left, a woman in a pink top and patterned skirt is walking. In the lower right, a woman in a white top and patterned skirt is walking while looking at her smartphone. The overall scene is a typical urban environment with a diverse group of pedestrians.

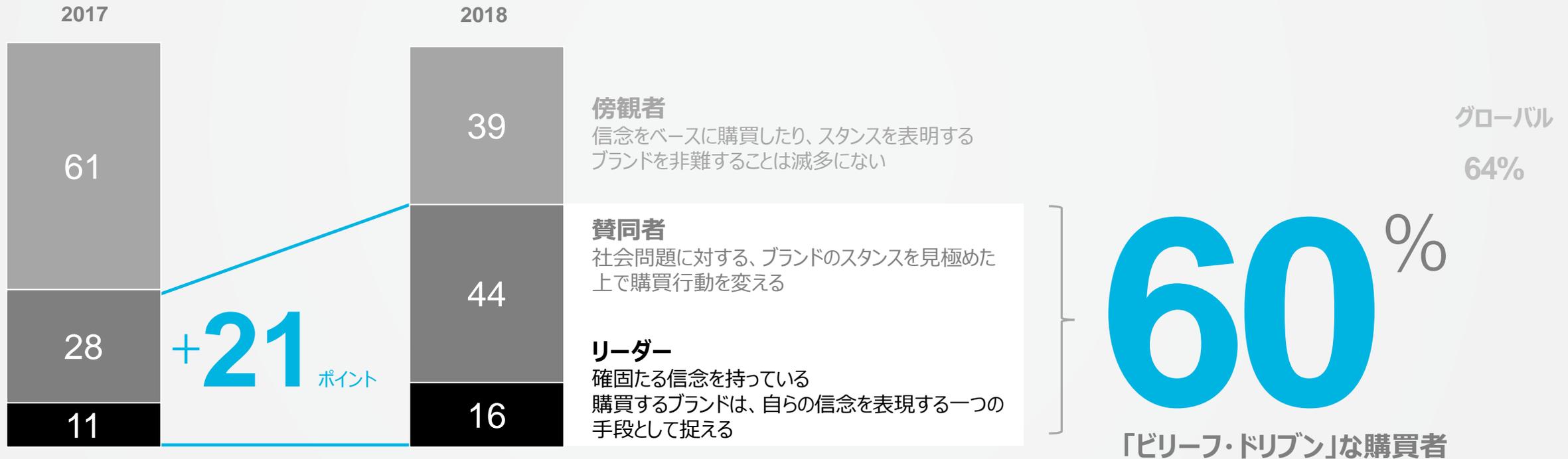
# ブランドデモクラシー

## いま企業に求められているのは

世の中の企業やブランドには、社会の変化を促すような大きな影響力がある。  
ブランドが自分たちの想いを代弁し、社会課題の解決に動いて欲しい。  
自分の財布（お金）には、1票の重みがある。

# 日本人の6割が「ビリーフ・ドリブン」な購買者に

世の中で物議をかもしている話題に対する姿勢を理由に、ブランドを選んだり、変えたり、避けたり、ボイコットしたりしますか？（各セグメントにおける割合）



出典: 2018 Edelman Earned Brand. Belief-driven buying segments. 日本  
「ビリーフ・ドリブン」な購買の算出方法は、グローバルレポートのテクニカル・アベンデュクス参照

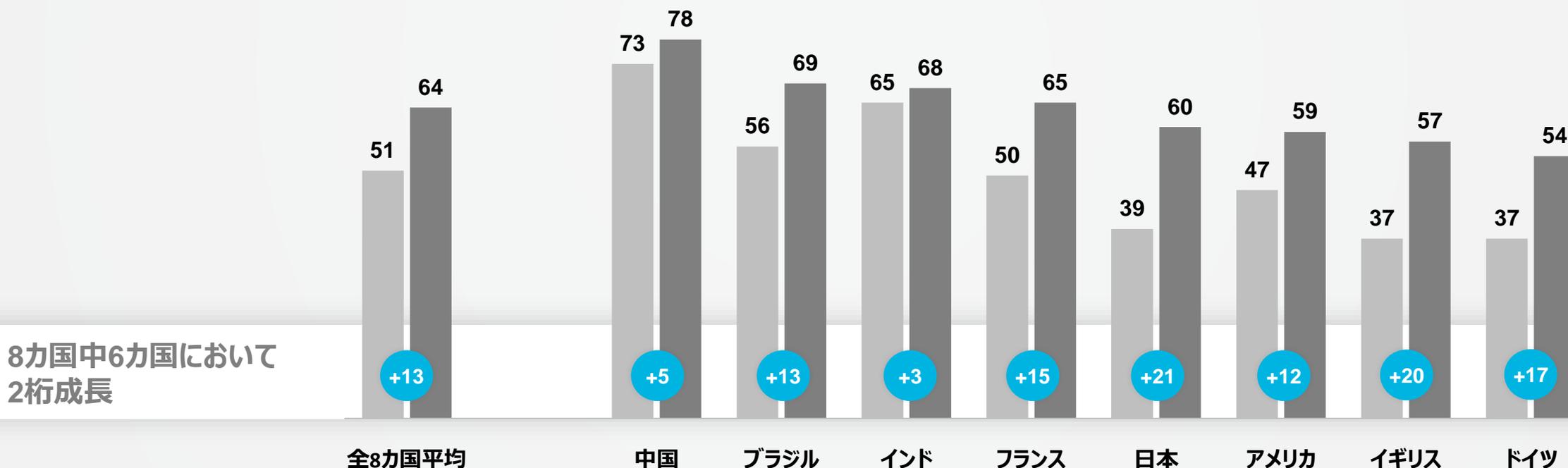


# 「ビリーフ・ドリブン」な購買が今や世界の主流

「ビリーフ・ドリブン」な購買者の割合（%） 2017 – 2018



全調査対象国において「ビリーフ・ドリブン」な購買者が半数以上



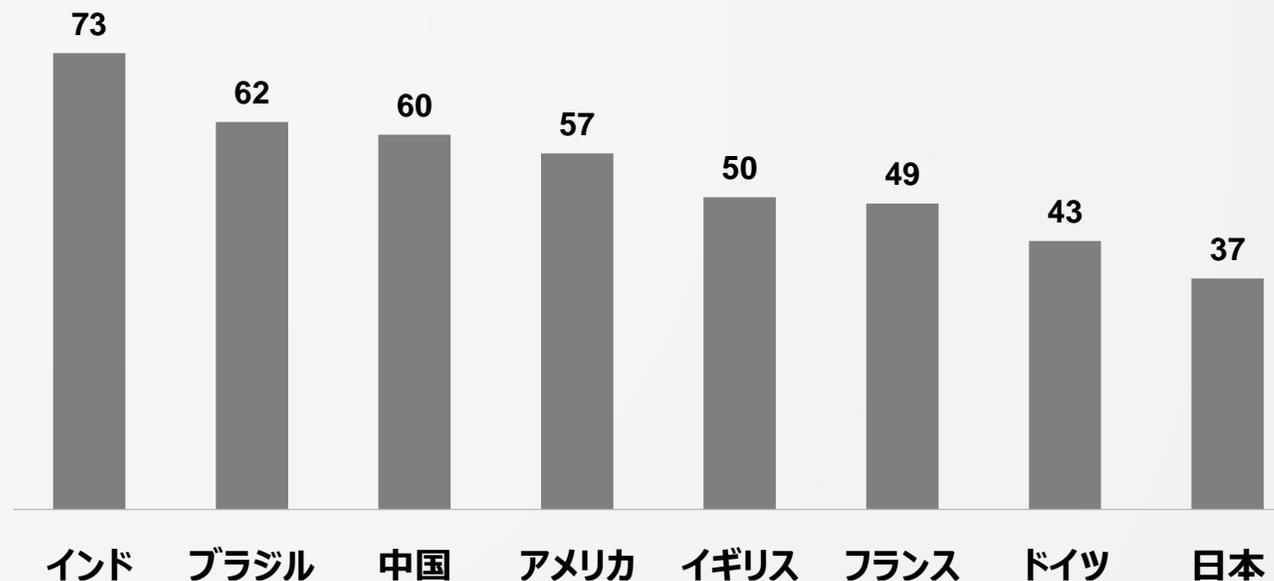
出典: 2018 Edelman Earned Brand. Belief-driven buying segments. 全8カ国のデータ  
「ビリーフ・ドリブン」な購買の算出方法は、グローバルレポートのテクニカル・アベンデュックス参照

# 日本では、ブランドが自分の思いに応えてくれるか、まだ決めかねている

以下の記述に賛成する回答者の割合 (%)

54%

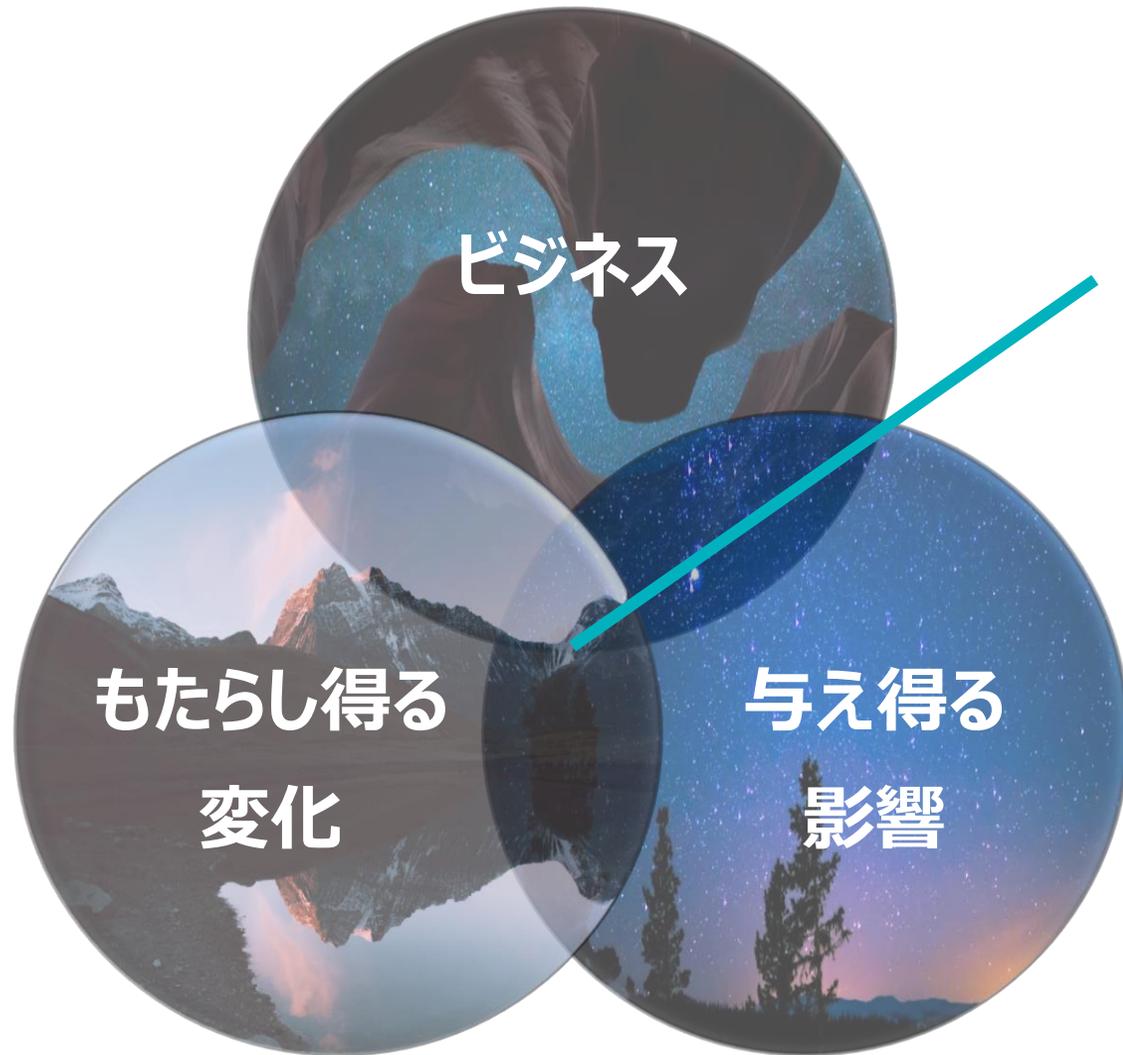
ブランドが社会問題の解決を推進  
してくれることに期待している



出典: 2018 Edelman Earned Brand. Q17. 以下の各文章にどの程度同意されますか? 9段階評価 (top 4 box, agree) 全8カ国のデータ

**この不確実な時代、  
企業やブランドは、自社のスタンスを表明する  
ことを求められている**

**まず、御社のパーパスは何ですか？**



**パーパスとは、  
なぜその企業が存在するのか、  
なぜそれが人々や世界にとって重要なのか、  
を意味する**

それは、企業が行うことと、  
その企業が社会・文化・地球に与える影響と、  
その企業が変化をもたらす能力との間の  
戦略的な接点であり、  
企業が言うこと、行うことの全てを表す

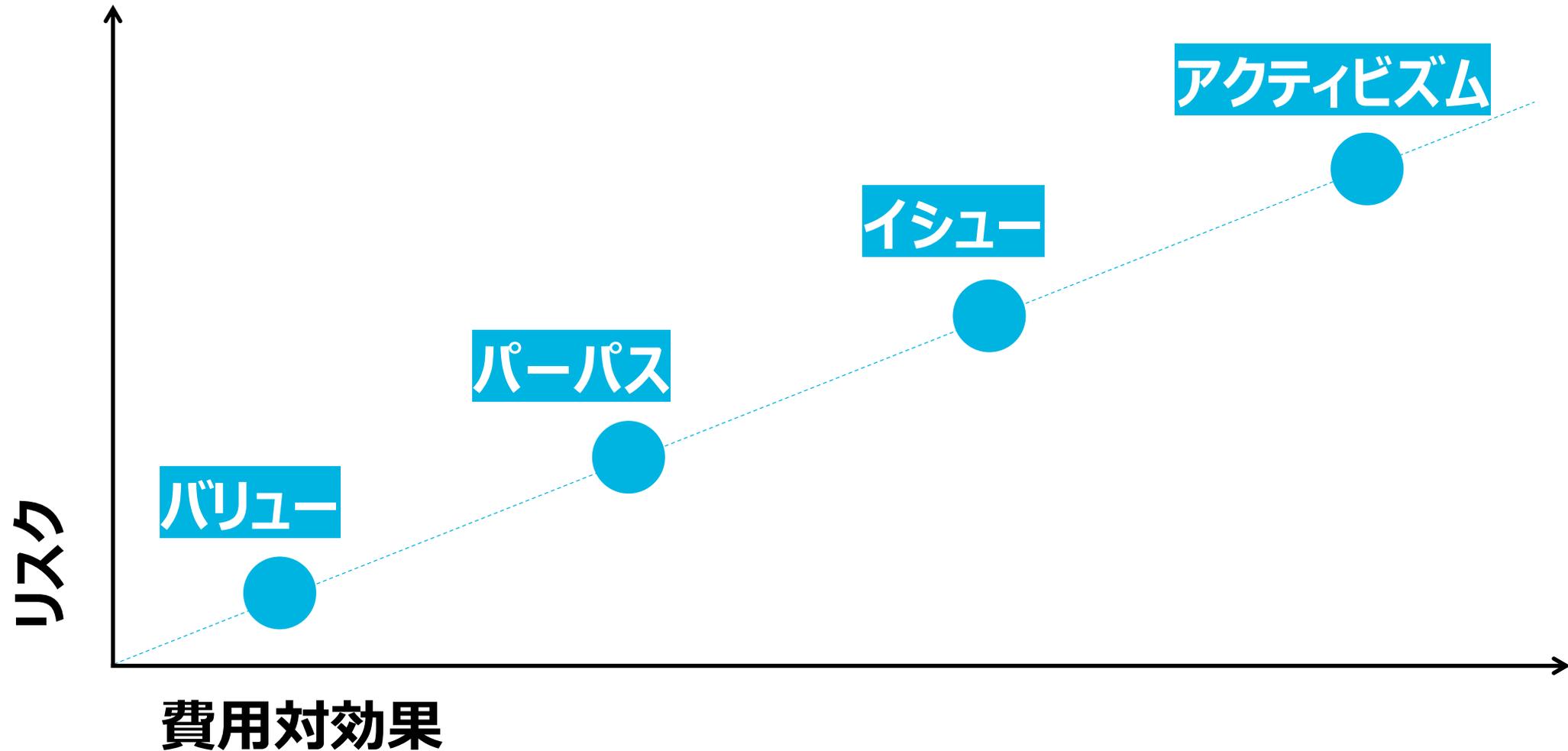
# 言うだけで行動に移さなければ、 より信頼を失うことになる

製品の売上げを伸ばすための戦略として、  
重要な社会問題や政治問題を利用しているブランド  
があまりに多い

# 56%



# 企業やブランドは、どのように自社のスタンスを表明することができるのか？ (4段階)



## パーパスを見つけるために検討/議論すべきこと

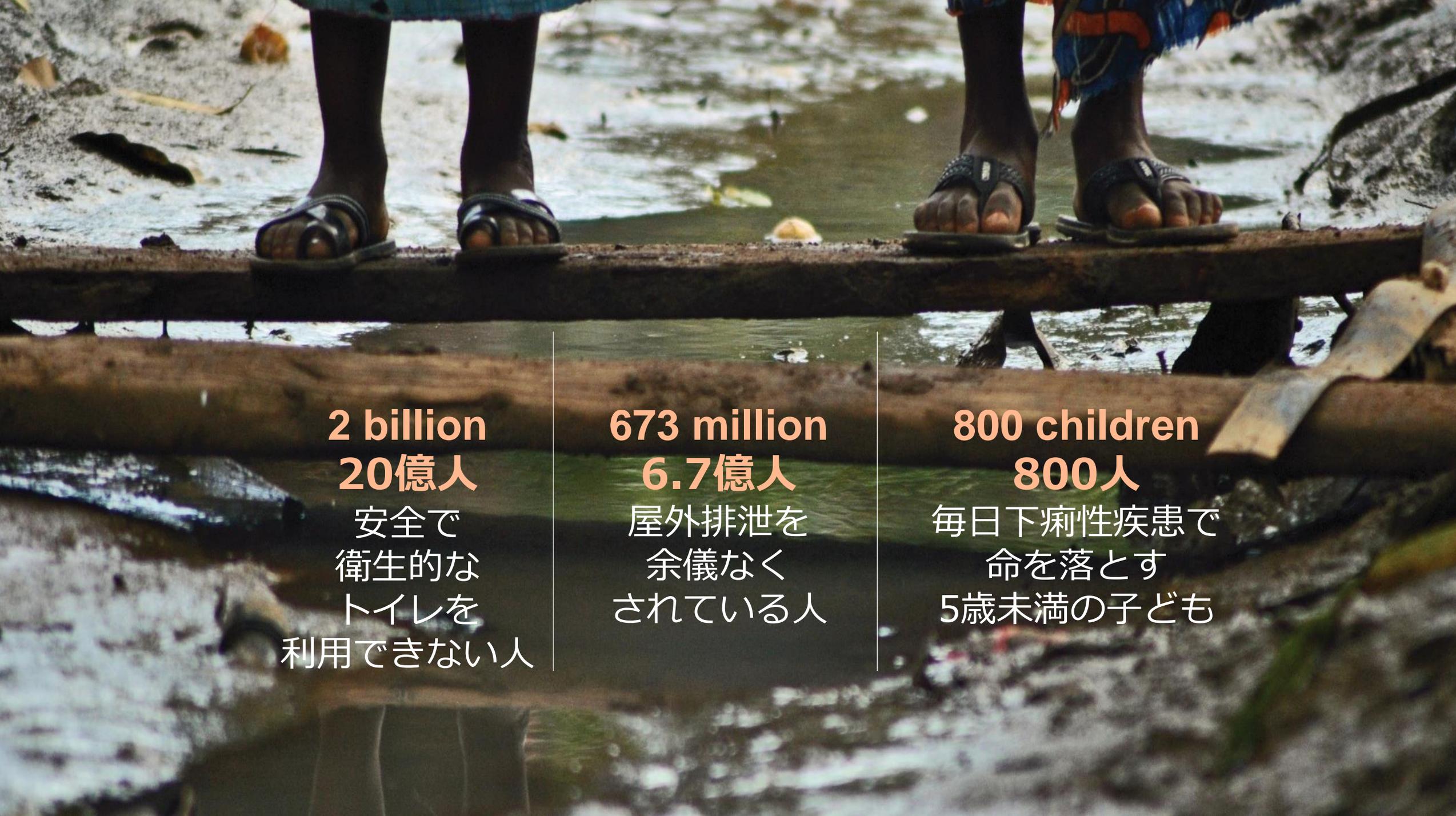
- 創業時/創業者のビジョンは何であったか？
- 今の経営トップに信念はあるか？ それはどんなことか？
- 従業員たちがパッションや問題意識を持っていることは何か？
- 消費者、その他の顧客が恐れている/心を痛めていることは何か？
- ビジネスの持続性に影響するようなイシューはないか？  
それは何か？

# LIXILの事例



➤ THE POWER OF PURPOSE-DRIVEN BRANDS

**LIXIL** Link to  
Good Living



**2 billion**  
**20億人**  
安全で  
衛生的な  
トイレを  
利用できない人

**673 million**  
**6.7億人**  
屋外排泄を  
余儀なく  
されている人

**800 children**  
**800人**  
毎日下痢性疾患で  
命を落とす  
5歳未満の子ども

# INNOVATING THROUGH PURPOSE TO BUILD PRIDE AND ENGAGEMENT

“パーパス”のあるイノベーションで誇りとエンゲージメントを育てる

GLOBAL SANITATION  
AND HYGIENE

グローバルな  
衛生課題の解決



WATER CONSERVATION  
& ENVIRONMENTAL  
SUSTAINABILITY

水の保全と環境保護



DIVERSITY &  
INCLUSION

多様性の尊重



これまで世界15カ国以上で  
180万台が出荷されており、  
900万人の衛生環境の  
改善に貢献



**SATO**  
Smart, fresh toilets

The SATO toilet system features an airtight trap door that quickly seals to block the passage of odours and flying insects that carry diseases.

排せつ物を流すとカウンターウエイト式の弁が閉まり、ハエなどの虫による病原菌の媒介、及び悪臭を低減できる仕組みになっています。



# 360 APPROACH OF THE CAMPAIGN 360度型キャンペーン



Message from CEO  
CEOメッセージ



UNICEF Partnership  
UNICEFとのパートナーシップ



Showroom exhibition  
ショールーム展示



Internal communication  
社内コミュニケーション



世界の衛生環境を改善しよう！  
みんなにトイレを  
プロジェクト



World Toilet Day Event  
世界トイレデーのイベント



Awareness raising sticker  
認知向上ステッカー



TV advertisement TV広告



Renovation fair exhibition  
リノベーション・フェアでの展示

## CAMPAIGN RESULTS キャンペーン結果

- › **Loyalty from business partners improved** ビジネスパートナーのロイヤリティアップ
  - ビジネスパートナーによるキャンペーンへの強い支持を獲得
  - NPSスコアがアップ（社内NPS調査）
- › **Salesforce motivation increased** セールスフォースのやる気アップ
  - ビジネスパートナーからの支持が高まった事で、営業部隊は「価格や機能だけではない差別化されたポジティブな会話ができる」とやる気がアップ
- › **Corporate image improved** 企業イメージのアップ
  - キャンペーン後にエンド・ユーザーによる企業イメージや企業好意度が年間で**10%強アップ**（日経調査）
- › **Sales increased** セールスアップ
  - 対象となった製品の売り上げがアップ



これにより、社員は単純に「良い事をする」CSRとしてだけでなく、  
ソーシャル・パーパス戦略の力を理解

# 成功するためにできること



NGO/NPO

信頼を獲得するための  
機会を提供する



企業

パーパスを見つけ、  
徹底的に実行する