

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 25  
May 2005

## 「更なる成長に向けたブランド・アイデンティティ」

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル 平井 孝志 / シニア・コンサルタント 中野 大亮

企業にとって「ブランド・アイデンティティ」が非常に重要な時代となった。「ブランド・アイデンティティ」とは企業の「個性」そのものである。それがあいまいな企業は、組織の求心力低下、不満分子の大量創出、成長の失速などを招いてしまうことになる。長年培われてきた企業の「個性」を再度確認してゆく作業は実は実りの多い作業になる。持続的な成長を実現するために、「ブランド・アイデンティティ」の構築、及びその浸透方法について考察する。

### 持続的な成長を達成するために

元来、企業は成長を目指すものだ、と多くの人々が感じていると思う。なぜなら、企業が成長し、事業規模が拡大することは、その企業に多くのメリットをもたらすからだ。例えば、スケールメリットによるコスト競争力・交渉力、新たな投資に対する体力、事業間でのシナジー、そして、より大きな利益などである。そして成長しなければ、大きな環境変化を乗り越えるだけの力を持つこともかなわないかもしれない。また、大きな企業は社会的な認知度も高く、そこで働く社員にとっても対外的には気分が良いものである。

しかし、その一方で、ただ成長すればよいというわけではないことも真実だ。多くの企業が過度な成長を目指したばかりに、本来その企業の持つ強みが失われ、大きな痛みを受けることもある。そのような際には、企業組織の求心力は失われ、不満分子がはびこり、社員のモチベーションは大きく低下していることが多い。そして時には、その企業がどこをどう目指せばいいのか、ということを見失ってしまうことにもつながりかねない。現在、売上・利益とも順調に成長している企業にとっても、いつ何時、このような失速がおそってくるかわからない。

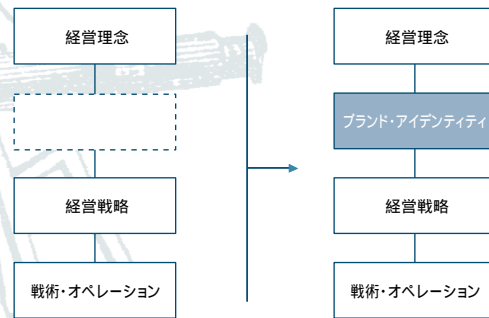
ひょっとしたら、社内の声に耳を傾けてみると、その予兆が見え隠れしているかもしれない。

### 企業のブランド・アイデンティティの重要性

適切なスピードで持続的に成長してゆくためには、いったい何が重要なのだろうか。我々はその答えを企業のブランド・アイデンティティに求めるべきだと考えている。よく重要視されるビジョンが対外的・対内的に「目指す姿」を示しているのに対して、ブランド・アイデンティティは、これまでその企業の成長を支えてきた「個性」とも呼ぶべきものだ。そして、それは「こうなりたい」というビジョンを実現していくための礎にもなるのである。また、その「個性」は社員一人一人が立ち戻れる原点となり、求心力やモチベーションを生むきっかけとなるはずである。

ブランド・アイデンティティは、まさに「経営理念・ビジョン」という崇高な概念と実際の「戦略」のちょうど中間に位置している。例えば、「人類の幸福の為に」というような経営理念はあまりに現実から遠い。また「この分野に経営資源を集中投下する」といった戦略は逆に「成長すべき」という現実

図1 ブランド・アイデンティティの位置付け

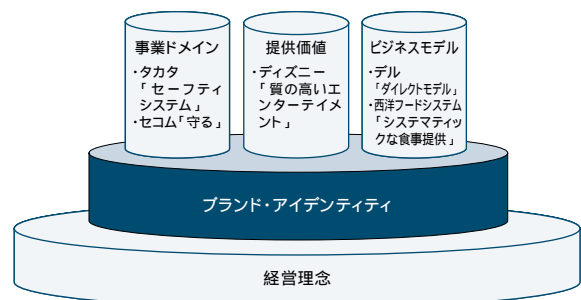


経営理念や戦略ではなく、自分たちは何者なのかというブランド・アイデンティティを見つめ直し、それを組織に浸透させることを重視する姿勢こそが、過度な成長による組織の求心力低下や不満分子の増加によって足元をすくわれるという事態を防ぎ、望ましい持続的成長をもたらすことにつながってゆくのだ。

### 望ましい持続的成長を続ける企業

それではいくつかの企業の事例を見てみよう。これらの例は核となるブランド・アイデンティティが強固であるがゆえに、事業ドメインや提供価値、ビジネスモデルが明確に定義され、成長してきた企業である。(図2)

図2 ブランド・アイデンティティは様々な企業アクションを定義する源となる



実に近過ぎてしまう。(図1)

## 「視点」

タカタは、シートベルト、エアバッグ、チャイルドシートの生産販売を手がけている。これらの製品分野では世界的にトップクラスの企業だ。当初はシートベルトのみであったが、全く技術の異なるエアバッグにまで事業を拡大。その根幹には「トータル・セーフティ・システム」というコアの考え方があった。すなわち、「製品をいかにつくるか」ではなく、「<いのち>を守るためにセーフティシステムとはいかにあるべきか」という企業姿勢を常に追求し、それが各製品に脈々と受け継がれている。おそらくこのような企業姿勢こそがタカタのブランド・アイデンティティ、すなわち「個性」と呼べるだろう。タカタにおいては、ブランド・アイデンティティが事業ドメインを明確に定義し、シートベルト事業に留まることなく持続的に成長することができたのである。

またセコムは、「ホームセキュリティ」や、大切な人・車・ペットなどの位置を知らせる「ココセコム」、「メディカル」、「オンラインセキュリティ」、「法人向け保険」、「防災設備メンテナンス」など、極めて幅広いセキュリティ関連事業を展開している。現在でも売上は成長し続けており、その底辺に流れるのは「守る」という確固たるコンセプトである。この「守る」ということこそがセコムのブランド・アイデンティティとなり、共通の価値観として浸透している。ここでモブランド・アイデンティティが事業ドメインを規定している。

今ではあまりにも有名になったコンピューターメーカーのデル。「ダイレクトモデル」を武器にこれまで急成長を遂げてきた。しかし、成長を焦ったばかりに、ダイレクトでなく小売に卸を行った時期があり、その結果、赤字に陥るとい市場からのしっぺ返しを受けたこともある。その後、再度ダイレクトモデルに回帰することにより利益が回復、今でもエクセレントカンパニーの一つであり続けている。「ダイレクト」であるということが企業のアイデンティティにまで高まっている例である。

西洋フードシステムという企業がある。もともとは様々なレストランを経営していた外食産業のコングロマリットだった。しかし、売上が低迷するにつれ、自分たちのコアとなる価値は「適切な食事をシステムティックに供給すること」にあることに気づく。西洋フードは大幅な業態転換を行い、外食産業ではなく、コントラクト・サービス、すなわち給食産業へと脱皮し、新たな世界を切り開いている。現在では売上・利益ともに大きく成長しており、これもブランド・アイデンティティがビジネスモデルの変革を可能にした例だ。

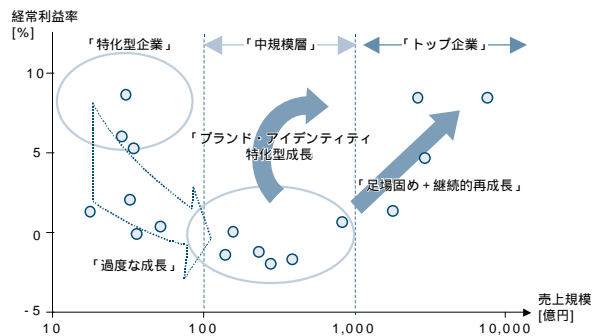
最後に、ディズニーもきわめてユニークなブランド・アイデンティティを持つ企業の一つだろう。ディズニーランドに遊びに行かれた方はお気づきだと思うが、ディズニーの持つ世界観を徹底するために、従業員一人一人のプロ意識が非常に高いレベルで均質化されている。これはまさにディズニーの目指す「質の高いエンターテイメント」というブランド・アイデンティティが深く広く浸透し、各社員やアルバイトの人たちの一挙手一投足にまで行き渡っていることの証左だ。

これらの企業では、企業の「個性」とも言えるブランド・アイデンティティが厳然と存在することにより、焦点が失われない形での事業ドメインの拡張、提供価値の卓越性、強固なビジネスモデルなどをもち、持続的成長を可能としているのだ。これは単なる偶然ではない。

### 「V字谷の罠」から脱出せよ

持続的な成長を目指す場合、どのようにそれを実現していくかは、戦っている業界における現在の自社のポジションに大きく左右される。実は、多くの企業は「V字谷」と呼ばれる罠にはまっていることが多い。図3をご覧ください。これはある業界におけるプレイヤーの売上高と利益率をマッピングしたものである。一目瞭然だが、業界のトップ企業になればなるほど利益率は高い。これは業界のトップ企業として、規模のメリットを享受できていること、あるいは経

図3 「V字谷の罠」 - とある業界のプレイヤーマップ



験の蓄積によってコストを抑制できていることなどがその要因である。

同時に、規模が比較的小さくても、高い利益率を誇っているプレイヤーも存在する。これはその業界の中でも、ある特定分野・ニッチ分野に特化し、その分野でナンバーワンもしくはオンリーワンを確立していることに由来する。

そして注目すべきは中規模層である。軒並み利益率が低くなっているのがお分かりいただけるだろう。このようにあるひとつの業界における中規模企業はどうしても利益率が低迷しがちになることが多い。これはどうしてであろうか？ まさにトップ企業と特化型企業の間にはさまれて、当業界において最も損な役回りとなっているのである。すなわち、規模は不十分でそのメリットを享受することは出来ず、トップ企業に比べれば経験もあまり蓄積されていない。とはいえ成長の過程で多くの分野に取り組んでおり、そのどれもがナンバーワン、オンリーワンと呼ばれない状況にある。まさに「中途半端」な状態、「V字谷の罠」に陥っているのである。これは、様々な業界に当てはまる事実である。貴社ではなにかに心当たりはないだろうか。

それではこういった企業はどうすればいいのか。取るべき方向性は2つだ：

- ・トップ企業になるべく、さらなる規模拡大へ向けた「足場固め+継続的再成長」
- ・事業の取捨選択を行う「ブランド・アイデンティティ特化型成長」

この2つの方向性において共通して必要になるのが、冒頭より強調している「ブランド・アイデンティティ」である。それはどうということなのだろうか。

まず「足場固め+継続的再成長」。中途半端な状況に陥っている場合、いろんな分野に手を出し過ぎていて経営資源が分散し十分な成長のための素地ができていないことが多い。自分たちのミッションがあいまいになり、やみくもに事業拡大をしまっているのだ。そのためには改めて自分たちの「ブランド・アイデンティティ」=「個性」といったものを見直し、顧客にとって必要十分なサービスであるのかを見極め、社員全員が納得するプロセスを経る必要がある。

次に「ブランド・アイデンティティ特化型成長」。言うまでもないが、何かに特化するとは、とりもなおさず何かを捨てるということだ。何を取り、何を捨てるか……、これは市場性や自社の優位性を元に判断されるべきものであることは確かだが、もう一つ大事な軸はやはり自社の「ブランド・アイデンティティ」=「個性」にある。自分たちのルーツ、価値観、強みをベースに特化すべき領域を特定しなければならない。血も出すが、それは同時に当社の企業としての魂を研ぎ澄ます作業となる。

このように「V字谷の罠」に陥っている企業にとって、いずれの方向を目指すにせよ、ブランド・アイデンティティの構築・浸透は喫緊の課題といえるだろう。

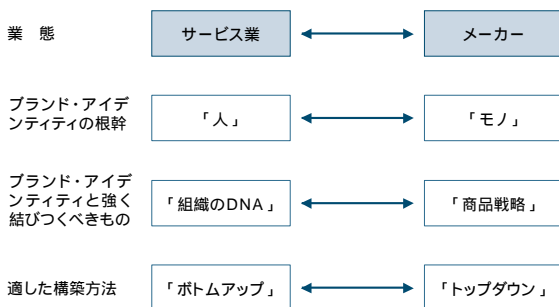
## ブランド・アイデンティティの構築へ向けて

ブランド・アイデンティティは、その構築と浸透の二つのフェーズに分けて考える必要がある。

ブランド・アイデンティティの構築フェーズでは、まずは自社を大きく二つのスペクトルの中に位置づける必要があるだろう。その二つとは「サービスのか」と「メーカー的か」ということである。

図4をご覧いただきたい。サービス業の場合、ブランド・アイデンティティ構築においては「ボトムアップ」が適する場合が多く、具体的なアイデンティティの内容として従業員一人一人にしみついた「組織のDNA」が重要となる。これはなぜか。

図4 ブランド・アイデンティティの構築に関する2つのスペクトル



サービス業の場合、最も重要な機能は顧客接点でのサービス内容とそれに付随する従業員の接し方や立ち居振舞いである。そこに全ての価値が集約されているといっても過言ではない。すなわち、サービス業にとっての最大の資産はまさに現場で働く従業員ということになる。従って、顧客接点を多く持つ現場の主役たちがブランド・アイデンティティ構築に貢献しなければ、顧客を念頭に置かない片手落ちの議論となる。そして、そのブランド・アイデンティティが「組織のDNA」となり、従業員一人一人に染みついてゆかなければ、意味のないものとなる。

一方、メーカーの場合、ブランド・アイデンティティ構築においては「トップダウン」が有効な場合も多く、その具体的な内容は「戦略」に結びつくことが重要視される。

メーカーの場合、顧客に最も満足を与える媒体はやはり「商品」ということになる。社員がその商品をいちいち説明する場など十分にはない。商品を持って語らしめなくてはならない。そう考えるとブランド・アイデンティティは、「商品戦略」と密接に結びついている必要がある。研究・開発から販売・アフターサービスまでの全ての機能をより高い視点で眺め、ブランド・アイデンティティを設定する必要がある。そういった意味でトップダウンの手法が有効となるのだ。

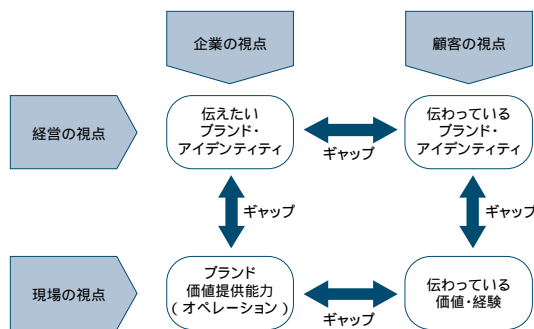
ただし、これらの「サービス業」「メーカー」の2つによる構築方法の分類はあくまで相対的なものであり、考え方の基本ガイドとご理解いただきたい。

## ブランド・アイデンティティの浸透プロセス

次に、ブランド・アイデンティティの浸透は、最も重要なプロセスといってもいいだろう。企業が掲げるブランド・アイデンティティと実際のサービスや商品に齟齬があれば、消費者は落胆し、その悪評は次々と流布していくからである。ブランド・アイデンティティは、企業と顧客、それから経営と現場、この4つのそれぞれの間のギャップをいかに埋めるかが鍵となる(図5)。教養が高く、オピニオンリーダー的な顧客になればなるほど、このギャップに対する嗅覚は鋭い。

ブランド・アイデンティティ構築後、こういったギャップを埋めていくためにはブランド・アイデンティティの現場へ

図5 ブランド・アイデンティティの4つのギャップ

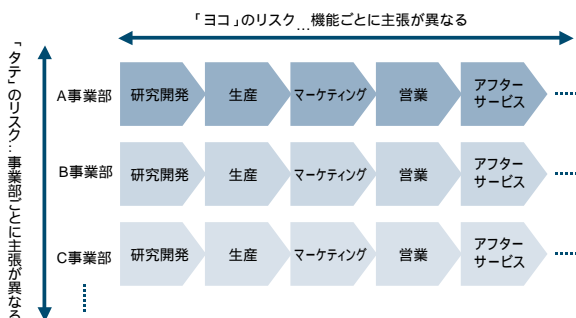


の啓蒙・浸透が取り組むべきまず最初の作業となる。それは様々な形で行っていく必要がある：

- ・ブランド・アイデンティティを各部門へ翻訳
- ・それを各部門・各機能へ粘り強く啓蒙
- ・「商品戦略」や「組織のDNA」に落とし込む為の工夫
- ・ブランド・アイデンティティが社員にもたらずものを明確化

当然ながら、ブランド・アイデンティティが構築されたとしても、その浸透を阻んでしまうリスクが組織には内在する。たとえば、組織のタテ・ヨコの広がりによるリスクだ(図6)。

図6 組織のタテ・ヨコの広がりによる非浸透リスク



「タテ」のリスクとは企業は様々な事業の集合で成り立っており、その事業ごとに顧客に提供する具体的なものは異なるため、ブランド・アイデンティティがいろんな事業部に好き勝手に解釈されてしまい、内容が曖昧になったり、時には無視されてしまう可能性があること。次に「ヨコ」のリスクとは、同じ事業でも研究開発、企画、生産、マーケティング、営業、アフターサービスなど様々な機能が存在し、機能ごとに個別の主張があるため、それらとブランド・アイデンティティが相容れないものとなる可能性があること、である。

“機能ごとの主張”について言えば、特にメーカーでは、「マーケティングvs.営業」という構図は日常茶飯事である。マーケティングは扱っている商品のブランドを強くかつ長く生きながらえさせることを主眼に捉えており、営業はいかに売上を達成するかに腐心している。長期的な視点と短期的な視点と言い換えても差し支えないだろう。こういった機能ごとの主張の違いが生じることのないように、組織の広がりに対応しなくてはならない。

これらを防ぐには、ブランド・アイデンティティ構築フェーズでタテ・ヨコの様々な意見を幅広く拾うことは重要だ。しかし、浸透フェーズで信念を持って粘り強く啓蒙することの方がもっと大事である。その際には、各機能におけるブランド・アイデンティティの解釈を丁寧に噛み砕いて伝達することだ。そうすることで、企業としての「個性」が組織全体に貫かれることになる。組織のどこを切っても、立場や役割は異なっても根本を流れる「個性」は普遍でなくてはならない。そして、社員一人一人にとってブランド・アイデンティ

## 「視点」

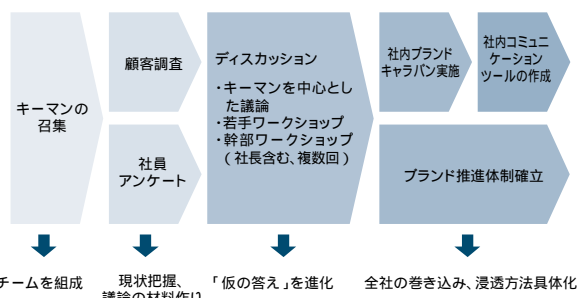
ティが社員に何をもちたらすのか、を明確にすることは非常に重要であり、これはブランド・アイデンティティを具体的に行動に移していく際に欠くことのできないものだ。ブランド・アイデンティティとそれに基づいた「組織のDNA」あるいは「商品（経営）戦略」、そしてそれが「社員にもたらすもの」。これらが一体となって全社に提示されなくてはならない。また、これらを遂行するに当たっては、トップによる継続的なコミットメントと体制作りが必須となることは言うまでもないだろう。

### ブランド・アイデンティティの構築・浸透プロセス

弊社ローランド・ベルガーは「ブランド・アイデンティティの構築・浸透支援プロジェクト」の経験を豊富に持つ。全国に支店を持つサービス業、技術進化の非常に速い業界の製造業、また大きな日系企業の子会社など、これまで多くのクライアントに対してご支援をさせていただいた。

それらの経験に基づき、ブランド・アイデンティティの構築・浸透プロセスは以下のような流れが望ましいと考えている（図7）

図7 ブランド・アイデンティティの構築・浸透プロセス



- ・各部門より代表的キーマン（ブランドチャンピオンと呼ばれることも多い）を集め、ブランド・アイデンティティ構築のコアメンバーと位置づける
- ・その際は、顧客調査や社員アンケートなどによって社内外から自社がどのように認識されているのかの現状を把握し、議論の材料とする
- ・フリーのディスカッションを初期的に行い、それをいったん「仮の答え」に落とし込み、さらにそれをベースに議論し進化させる（仮の答えを用意することで議論の焦点が明確化）。その中には多くの社員を巻き込むべく、若手ワークショップ、幹部ワークショップも開催する
- ・暫定的なブランド・アイデンティティの内容をその経緯とともに各部門に対して説明する「社内ブランド・キャラバン」を実施する
- ・ブランド・アイデンティティの持続的な浸透や戦略への反映を担保するブランドモニタリング体制の確立とその役割を明確化する
- ・社内コミュニケーションツール（ブランド・ブックと呼ばれることが多い）を作成する

ローランド・ベルガーでは、これまでの経験と知見に基づき、上記のようなプロセスを押し進めるためのワークショップファシリテーションや資料への落とし込みなどを、一連のプログラムとして具体的に支援を行うことを強みとしている。

### 終わりに

ブランド・アイデンティティは非常に抽象的な概念だ。ややもすればお題目だけ掲げて何も起こらないという無駄な作業にもなりかねない。また、その浸透にも非常に時間がかかる。それでもなお、企業全体に一石を投じ、常に従業員一人一人がそれに立ち返れるようなブランド・アイデンティティを構築し、浸透させ、持続的な成長を追求していくことは企業にとって非常に重要なことだと考えている。

### 発行人・25号執筆者 プロフィールと“ひとりごと”



#### プリンシパル

平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

本25号では前号とは視点を変え、商品・サービスのブランドからは直接的には離れた上で、企業としてのブランド・アイデンティティ、すなわち企業の「個性」について論じています。ここでは、企業が抱える問題の種が、実は「成長」の中に潜んでいる、と捉えており、そして、身の丈を超えた無理な成長は企業の「個性」を薄め、中長期的な競争力を削いでしまうことにもなりかねない、と問題提起しています。

現在、私には7歳の長女綾香と4歳の長男孝樹がありますが、既に二人ともそれぞれに異なる「個性」を持っています。おそらく、その「個性」をないがしろにして、無理に背伸びをさせても、本当の成長にはつながらないような気がします。企業も同じではないでしょうか。

自ら客観的に把握することは難しい「個性」ではありますが、それをしっかりと見据えた上で、企業組織に一本筋を通す。そして、着実な成長を果たしていく。良い意味で組織が「金太郎飴」になることを目指すべきなのではないでしょうか。

### 執筆者



#### シニア・コンサルタント

中野 大亮 Daisuke Nakano  
daisuke\_nakano@jp.rolandberger.com

東京大学法学部を卒業後、米国系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。消費財、流通、商社、金融、不動産、自動車など幅広いクライアントにおいて、成長戦略、企業ブランド構築戦略、ポートフォリオマネジメント、BPRなどのプロジェクト経験を豊富に持つ。消費財・流通グループのメンバー。

## 「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.25 May 2005

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp