

# 企業ブランディング への視点

変わり目を迎えたとき、企業は自らを振り返る。

顧客に約束する価値は一体何なのか。

時代や経営環境が変わっても貫き通すべき軸は持っているのか。

長年培ってきた信頼という価値をベースにどう勝ち残るか。

「経営」「ビジネス」「ガス自由化」など、

企業ブランディングをめぐる各側面について、各分野の専門家・有識者の意見を聴いた――



# 約束と実行の 企業ブランディング

菅野 寛 早稲田大学大学院経営管理研究科教授



かんの ひろし  
早稲田大学大学院経営管理研究科教授  
1958年生まれ。東京工業大学工学部卒、同大学院修士課程修了、米国カーネギーメロン大学経営工学修士取得。日建設計を経て、ボストン・コンサルティング・グループで十数年間、日本およびグローバル企業に対してコンサルティング・サービスを提供。BCGパートナー&マネージング・ディレクターなどを経て、2008年一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。12年から14年まで研究科長。16年より現職。著書『経営の失敗学』『BCG流 経営者はこう育てる』『経営者になる 経営者を育てる』など。  
<https://www.waseda.jp/fcom/wbs/other/4307>

企業は何のためにブランディングを行うのか。当然ながら、実利を得るためだ。ステークホルダーはブランドによって、企業にある特定のイメージを持ち、行動をとる。企業にとって好ましい行動であれば、結果として企業は実利を得られる。

企業は、顧客・地域社会・従業員・株主などのステークホルダーにどのような行動をとってほしいか、その結果どんな実利を得たいかという明確な戦略・プランを持つ必要がある。戦略・プランがあつてこそそのブランドだが、これがない企業は意外と多い。競合と異なる自社の価値は何か、その価値にお金を払ってくれる客は誰かを明確化させないといけない。

次にどうやってイメージをつくるか。ブランドは「約束」であり、約束した以上、「実

行」しないと逆効果。だからブランドを立案する部門と実行に関わる部門の連携がとれていないといけない。例えばスターバックスはthe third place——家庭でも職場でもない第3の場所としてゆっくり寛げる環境を約束している。なのに、いつ行っても満席だったり、長居すると無言のプレッシャーを感じたりするようなら約束違反。だから、ブランド立案部門と出店担当部門が連携し、同一エリア内に次々出店して、混まずに寛げる環境を実現している。

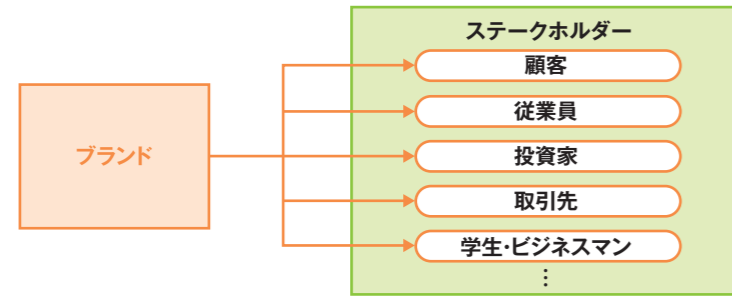
加えて「接点」。対象としているステークホルダーとのコンタクトポイントをきちんと押さえておく。よくある失敗は、ブランドII広告という思い込み。広告は接点の一つに過ぎない。例えばコピー機メーカーのブランドイメージは、メンテナンス対応の良し悪しで

ド・ジョンソン社の頭痛薬タイレノールに対する外部からの毒物混入事件が起きた際、従業員たちは自らの判断でいち早く商品の回収を始めた。自社に大損害をもたらすことになるにもかかわらず、「我々の第一の責任は顧客に対するものである」と謳った企業理念「我々の信条(Our Credo)」が従業員に浸透していたので、皆が迷いなく行動でき、結果として顧客の信頼を取り戻すことができた。ブランドや理念の浸透には時間がかかる。

従業員に浸透させるには、日々の業務に埋め込まないといけない。例えば、新入社員が企画書を出すと、先輩や上司は「どこにその価値観が埋め込まれているのか」と問う。ブランドの理念が反映されていないと突き返す。そうすることで、理念や価値の実現のために自ら考えるようになる。そういう経験を重ねて数年経つと、かつての新入社員が後輩や部下に同じことを言うようになっていく。従業員の日々の仕事すべてがブランドで約束した

## 企業ブランディングへの視点

誰に対するブランド・マネジメントなのか？



ブランド・マネジメントの論点

- WHO** どのステークホルダーに対して、ブランド・マネジメントを行うのか
- アクション** そのステークホルダーにどんな行動を取ってもらいたいのか
- 認識** ステークホルダーの行動にポジティブな影響を与えるために、どんな「認識」を植え付けたいのか
- メッセージ** そのためにどんなメッセージを送るのか
- 顧客接点** ステークホルダーとのどの「接点」を使ってメッセージを届けるのか (マス広告/専門誌/口コミ/営業マン/商品/サービスマン etc.)
- 費用対効果** メッセージ伝達にかかるコストはリターンを上回るのか

顧客は「接点」を通じて企業のブランドを体験する



菅野 寛氏の資料をもとに作成

ことに合っているかどうかで判断されるようにならないと、ブランドは機能しない。

2016年に電力の小売全面自由化が実施され、今春にはガス小売も全面自由化される。エネルギー企業にとってブランド、お客さまに提供する価値の打ち出しが一段と重要になる。おそらくその価値は電気やガスという商品でなく、ソリューションではないか。お客さまが達成したいこと、解決したい課題に対し、ベストなエネルギーソリューションを提供する。お客さまからすれば自由化で選択肢が増えたのはいいが、何が最適かわからない。そこで企業は、お客さまの側に立ってお客さまの「エージェント」になる。自社のエネルギーを売るか、お客さまのベストを提供するかで迷ったら、お客さまのベストを優先する。サプライヤーという立場を超えて、エネルギーのプロとしてお客さまのエージェントに徹するのが一つの道。自社の収益に背を向けるかのような難しい挑戦ではある。しかし逆説的だが、そこにお客さまが価値を感じてくれれば、「この会社は真の意味で自分たちの役に立ってくれる」と信頼を獲得し選ばれる企業となる。結果として企業は実利を得ることにつながるだろう。

競争時代にあつて、そんなチャレンジングなエネルギー企業の姿を見たい。

# 機能的価値+意味的価値 ＝統合的価値を創出する

延岡健太郎 一橋大学イノベーション研究センター長／教授



のべおか けんたろう  
一橋大学イノベーション研究センター長／教授  
1959年広島市生まれ。大阪大学工学部卒、マサチューセッツ工科大学Ph.D.（経営学博士）。マツダで商品戦略担当を経て、94年神戸大学経済経営研究所助教授、教授、2008年より一橋大学イノベーション研究センター教授、12年よりセンター長。著書『価値づくり経営の論理——日本製造業の生きる道』『MOT（技術経営）入門』『製品開発の知識』など。資源エネルギー庁エネルギービジネス戦略研究会委員も務め、共著『日本発！エネルギー新産業 グローバルで勝つ3つのビジネス戦略』もある。  
[https://hri.ad.hit-u.ac.jp/html/52\\_profile\\_ja.html](https://hri.ad.hit-u.ac.jp/html/52_profile_ja.html)

企業にとって最も重要な社会貢献は、顧客に喜ばれる商品やサービスを提供し、できるだけ高い付加価値を生み出すことだ。付加価値は営業利益・人件費・販売管理費等に分解され、営業利益から税金が支払われる。付加価値が高いほど社員の給料も国の税収も増え、株主配当も行われ、みんなが幸せになる。

ところが近年、多くの日本企業が付加価値の低下に苦しんでいる。1990年代半ばを境に顧客が求める価値の基準が大きく変容したにもかかわらず、その変化に十分対応できていないことが一因だ。

生産財にしろ消費財にしろ、顧客価値には数字や仕様で客観的に表せる「機能的価値」と、顧客が主観的に感じる「意味的価値」がある。かつて日本企業は機能的価値に優れたものづくりで世界を席巻したが、いま顧客が

求めているのはカタログ仕様を超えた意味的価値だ。

生産財でいえば、顧客企業のソリューションに結びつく価値——個々の顧客企業にコスト削減、売上増といった実際的なメリットをもたらす価値であり、日本でもそうした価値創出に成功した企業は業績を伸ばしている。20年以上にわたって付加価値を表わす売上総利益率80%、営業利益率40%超を実現しているキーエンスはその代表例だ。センサー、マイクロスコップなどを製造する同社は「顧客企業の経済的価値向上」を目標に事業を展開。営業担当者はカタログ仕様だけで販売することとはなく、必ず顧客の現場でデモを行い、試さなければわからない使い易さ等を訴求する。さらに設置方法や使い方など生産性を高める提案も加えるため、高価でも顧客は喜んで

買ってくれる。結果、付加価値・営業利益は世界最高レベル、社員の平均年収も日本一という成功を収めている。

消費財では、心を動かされるデザイン、ストレスを感じない使い易さなどが意味的価値として重視される。例えばアップルのiPhoneの比較優位性は「何かができる」ことにあるのではない。高いデザイン性や快適な使い心地を「クール」「カッコいい」「気持ち良く使える」とユーザーたちが感じているからだ。

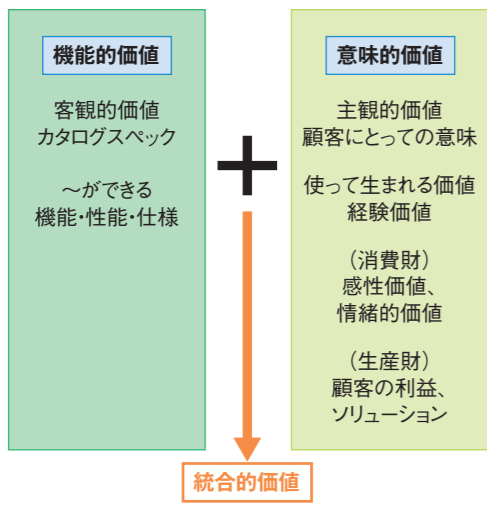
但し、意味的価値のみが重要なわけではない。アップル製品に共通の滑らかで美しい筐体は、彫刻のようにアルミを削り出したものだが、こうしたものづくりを実現するため、アップルは毎年1兆円以上もの設備投資を続けている。高度な製造技術に裏打ちされた機能的価値と意味的価値が融合した「統合的価値

値」こそが高く評価されているわけだ。

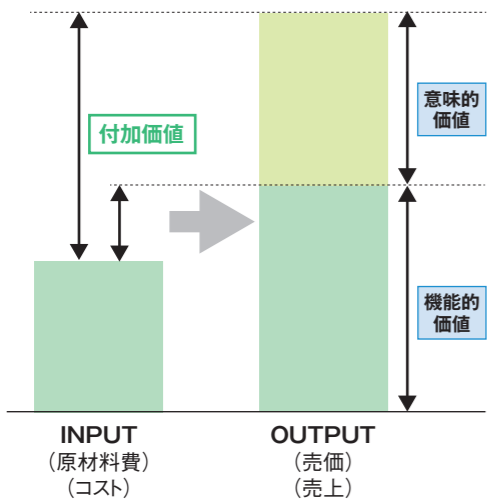
統合的価値の創出にはエンジニアリングとデザインの融合が必須だが、理詰めで考えるエンジニアと、感性を重視するデザイナーでは問題解決の方法が異なるため、質の高い共創は難しい。しかし英国のダイソンのように商品開発に携わる主要技術者の大半をエンジニアリングとデザイン両方の教育を受けた「デザインエンジニア」にすることで、革新的デザインの製品を生み出す例も現れた。

日本企業ではマツダが近年、目覚ましい成果を上げている。エンジニアリングを超えたサイエンス領域に挑み新世代エンジンを開発、デザイン面ではダイナミックに原野を駆ける生命体をイメージした「魂動」というデザイ

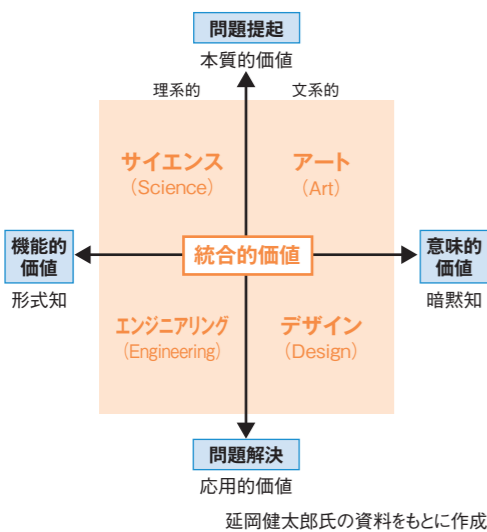
## 機能的価値と意味的価値



## 価値づくり＝意味的価値の重要性アップ



## 統合的価値のSEDAモデル (Science, Engineering, Design, Art)



ン哲学を掲げ、アート思考で妥協せず完成度の高いクルマづくりを推進（図のSEDAモデル参照）。また顧客接点の場である店舗の改革に商品デザイナーが関わるなど、商品開発と営業の統合も進めている。

こうした成功例はまだ多くないが、元来、日本企業は欧米企業に比べ、組織間の協業が得意。ものづくりにおいて設計開発と生産が協業することで、生産効率や品質の向上を実現してきた。エンジニアリングとデザインの実現してきた。統合的価値創出に向けても、機能別組織の壁を超えた共創チームの構築が待たれる。

エネルギー分野では電力・ガスの小売全面自由化で競争が激化することだが、残念ながら未だ機能的価値の競い合いに終始して

いるようだ。「電気代が5%安くなる」ことや「スマートメーターで電気の使用量が30分ごとわかる」ことよりも、もっと顧客がワクワクするような新たな価値を提案してほしい。価値づくりには、顧客の真の課題を知ることと自社独自の強みが不可欠だ。付加価値というのは物理的に何かを付加することではない。B to Bなら顧客の課題解決に結びつく価値、B to Cなら安心感や信頼感、ワクワク感など感性に訴える価値。たとえ高くても顧客が喜んで買いたいと思うサービス価値——既に文字どおり多くの家庭とつながっている電力会社にはできない価値づくりを望みたい。

# 技術力を基盤に、信頼と安心で競争力強化を

原田純一

野村総合研究所 上級コンサルタント



はらだ じゅんいち  
野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 環境・エネルギーインフラグループ 上級コンサルタント  
早稲田大学大学院理工学研究科電気工学修士課程修了。野村総合研究所入社。エネルギー産業調査、エネルギー政策・需給分析、エネルギー事業開発や事業リスクマネジメントの支援、企業の意識改革等に従事。主な著書『コモディティファイナンス』など。  
<https://www.nri.com/jp/>

2017年4月に始まるガス小売全面自由化。石油・電力に続き、エネルギー自由化の総仕上げと言えるが、本来ならガスこそ、もっと早く自由化すべきだった。エネルギーの中でもガスは、内外価格差・内々価格差が大きく、消費者にとって自由化の恩恵が最も大きいと思われるからだ。しかし果たして競争は起きるのか、現時点では大いに疑問が残る。

石油・電力とガスの違いは、事業者の規模。前者は大企業であるのに対し、ガスは中小企業がほとんどで、200社余りのうち8割が従業員100人以下、10人以下も数十社。中小事業者の淘汰につながることを躊躇しているのか、国は全面自由化と言いつつ中小事業者を特別扱いしているようにも見受けられる。消費者便益を考えると小規模事業者のエリア

も含め競争促進すべきだが、消費者は価格差の存在に気づいておらず、全国で最大3.7倍も格差のある世界一高いガス料金だとは知らない。

石油・電力の自由化では、新規参入に伴う競争圧力により、ある程度の料金低減効果があった。一方、ガスの場合、参入の脅威すらない地域もある。原料である天然ガスを調達できるのが、事実上、電力会社と一部石油会社のみ。プレイヤーが少なく競争が起きなければ、自由化の意味はないだろう。

エネルギー全般に言えることだが、国内では需要が減少する一方で、縮小していくマーケットに新規参入し、需要を奪い合うのは、事業者にとって厳しい。そもそもガス自由化に対する消費者の関心は低い。電力の場合はまだ、消費者側に「自然エネルギー比率が高

性の高い企業であり安心、というわけだ。エネルギー企業同士の競争でなく、リフォーム会社など、競争相手は違う業界にいるという発想を持たせ、全く違った勝負になり得る。

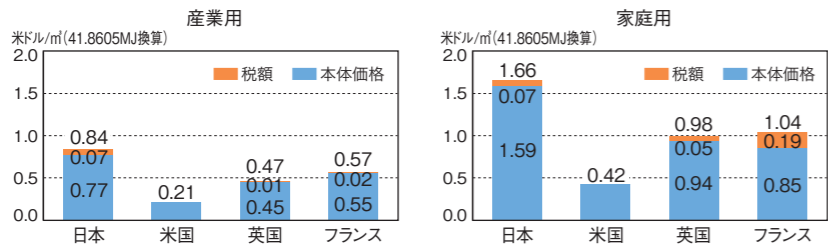
ガス自由化に際しても、「よく知っている電力会社からガスを買う」という消費者心理が働くだろう。電力会社のブランドや安心感は確かにあるが、東京電力福島第一原子力発

電所事故の余波を受けて、電力業界全体のイメージがやや毀損している。電力会社は毀損したイメージを回復することが、ガス販売での成功にもつながるだろう。

この際、例えば、再生可能エネルギーを増やす姿勢を明確にしてイメージ向上を図るのどうか。確かに、原子力再稼働により価格競争力が増せば、新規参入者は価格面では太

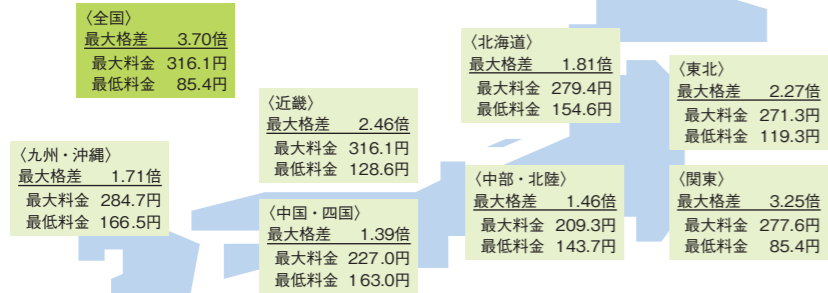
## 企業ブランディングへの視点

### ガス料金の国際比較



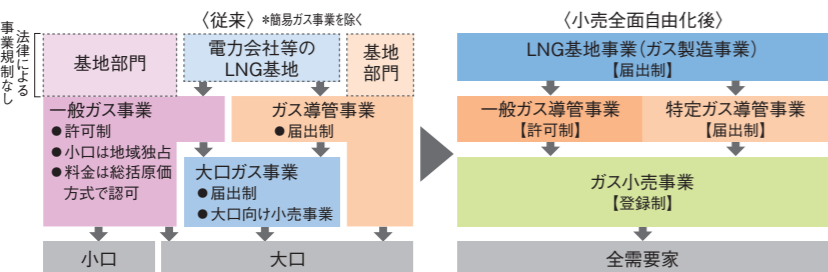
(注) 米国は本体価格と税額の内訳不明 各国の数値は2014年のもの 資源エネルギー庁の資料をもとに作成

### 一般ガス料金の内々価格差(国内各地域における料金格差)



(注) 直近の認可及び届出料金(2013.1.1実施まで)と月間使用量55m³を基に41.8605MJあたりの料金を算出 当該料金は、原料費調整制度の適用による調整額を含まない 資源エネルギー庁の資料をもとに作成

### 従来および小売全面自由化後のガス事業類型



経済産業省 電力・ガス取引監視等委員会の資料をもとに作成

加えて、電力会社はエネルギー企業の中でも、技術力が高い。競合他社にない技術力をさらに高めておくことで、競争力に劇的に差をつける。例えば事業展開にあたって使う燃料や原料は自ら探鉱・開発・生産を行う。開発・生産に関する上流権益を取得してLNGプロジェクトなどに参画することには、電力会社も取り組んでいるが、それより前段階の探査・探鉱は、小規模事業者でも始めることができ、成功すれば、競争力のある燃料の安定調達につながる。また、日本は水力開発の技術も優れたものを持っているが、国内に地点がなくなり、技術を活かす場がなくなれば、せっかくの技術を喪失しかねない。今のうちに、今後エネルギー需要が伸びるアジア等海外で技術を活かすことが、エネルギー技術の維持・向上につながる。これが企業の信頼性を高め、揺るぎないブランド力につながっていくに違いない。