

中小企業に読んで欲しい ブランドづくりの本

目次

2	ブランドづくりと差別化
6	よしだ農場：ピンクポテトチップス
10	ブランドの基本は商品・サービスの力
14	株式会社マツバラ：First Call Company
18	株式会社そうじの力：良いブランドは名前や見た目も大事
20	「いいな」の源～会社を内側から磨く
22	ソーケングループ「家族がファンになる会社」
26	ブランドづくりは、社長さんから
30	株式会社ソフィアコミュニケーションズ：社長のブランドづくり
32	著者紹介

ブランドづくりと差別化

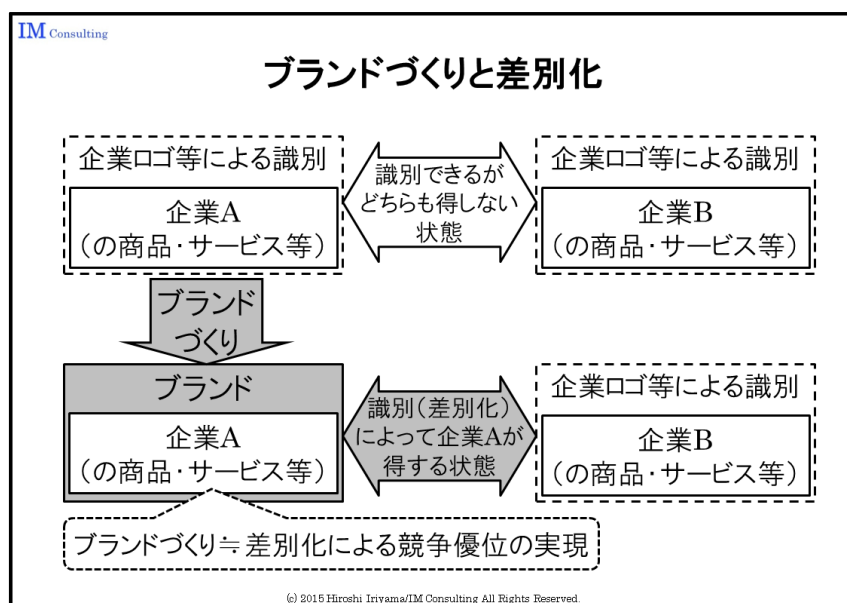
ブランドの語源は「焼印」です。これは、商品やサービスそのもの、あるいはその所有者や生産者等を示すためのものです。「ブランド」と聞いて、企業や商品・サービスの名称・ロゴが思い浮かぶ方は多いと思います。ブランドが最初に果たす機能は、このように、企業や商品・サービスを「(他のものから)識別すること」になります。

ブランドの目的が単に「識別すること」であれば、他にはない(この世に唯一つの)名前をつければ、ブランドづくりはおしまいです。しかし、経営において、例えば、自社の商品を他の企業の商品から「識別する」、という場合、識別することによって、自社の商品の方が、何らかの得をする様な状況を期待すると思います。

ここで、「識別によって得をする」を、少し難しく書くと「差別化による競争優位の実現」になります。これは、経営について書かれた本には、必ずと言って良い程、出てくる言葉です。実はこの「識別によって得をする」は、多くの(自称)ブランドが実現できていない、重要なポイントです。

多くのブランドづくりは残念ながら、得をしない識別、競争優位を実現しない差別化になっています。今回、事例を交えながら、中小企業のブランドづくりについて説明します。ここでは常に「識別によって得をする・差別化によって競争優位を実現する」というブランドの目的を意識して頂きたいと思います。

なお、経営において、ブランドによって識別を図る対象は多岐に渡ります(企業そのもの、商品・サービス、従業員・・・)。ただし今後の表記では便宜上、「企業」に統一して、「(の商品・サービス等)」といった表記は省略します。



相手の心の中に「いいな」を生もう

望ましいブランド、「識別によって得をする」ブランドがつくられている状況というのは、例えば、自社商品と、品質、価格が同じような他社商品が並んでいた時に、お客様が、積極的に自社の商品を選んでいるような状況です。この状況には、二つの特長があります。

お客様が自社商品を選んだ時、お客様の心の中には通常「(この企業の商品が)いいな」という気持ちが生まれています。ブランドとはこのような、相手の「いいな」という(ポジティブな)気持ちであり、ブランドづくりとは、この「いいな」という気持ちを生み出していくことです。これが一つ目の特長です。

そして、自社商品にどんなに自信があったとしても、お客様に「いいな」と思って頂いて、はじめてブランドになります。つまり、ブランドとは作り手が自称することによって生まれるのではなく、あくまで相手の判断によって、相手の心の中に形作られるものなのです。これが二つ目の特長です。

ここで、自社に対して「いいな」という気持ちを持って欲しい相手は、お客様だけとは限りません。仕入れ先や外注委託先、金融機関や株主、あるいは自社の従業員や、就職・転職活動中の若者等に「いいな」という気持ちを持ってもらうことも、とても重要なことです。ブランドが企業や商品・サービスに限らないのと同様、そのターゲットとなるのも、お客様とは限りません。ただし、今後は便宜上、「いいな」という気持ちを持って欲しいターゲットを「お客様」と表記します。

「いいな」を生む取り組みを続けよう

良いブランドは、資産と同様の価値を持つと言われます。実際、「いいな」と思って頂いて、自社商品を選んだり、より高い価格で購入したりして頂ける、といったブランドづくりの効果は、自社がお金をかけて(利益を減らして)セールをしたり、より優れた商品を生産するため、高額な設備に投資したりするのと、同等の効果だ、と理解することができます。

一方、同じ様なセールを繰り返してマンネリ化したり、生産設備のメンテナンスを

怠ったりすれば、せっかく投資した効果が失われるのと同様に、一度築いたブランドも、その維持を怠れば、価値が失われて行きます。例えば、約 10 年前に、地域名を冠した商標が認められやすくなったこともあり、官民間わず、全国各地で、地域ブランドをつくる取り組みが盛んに行われました。ところが現在、それらの地域の多くで、ほとんど更新されていない、地域ブランドのホームページを検索することができます。これらはおそらく、取り組みが継続していないブランドでしょう。（私が初めて聞く名前も多く、「識別によって得している」、ということはないように感じます）

今回、紹介するブランドづくりは、一回取り組んで（一度にお金を沢山使って）おしまい、という内容ではありません。毎日、毎月、毎年、続けて頂く取り組みです。見方を変えれば、企業は、活動を継続できる（身の丈に合った）ブランドしか、維持することはできない、ということです。

小さな会社のブランドづくり

一般的に「ブランド」と言った場合、重要な要素として「見た目（ビジュアル・デザイン）」があります。今回取り上げる「ブランド」には、「見た目（ビジュアル・デザイン）」はほとんど含まれません。紙面の都合も理由としては大きいのですが、過去の経験上、ブランドづくりがうまくいかない原因が三つあることを踏まえています。

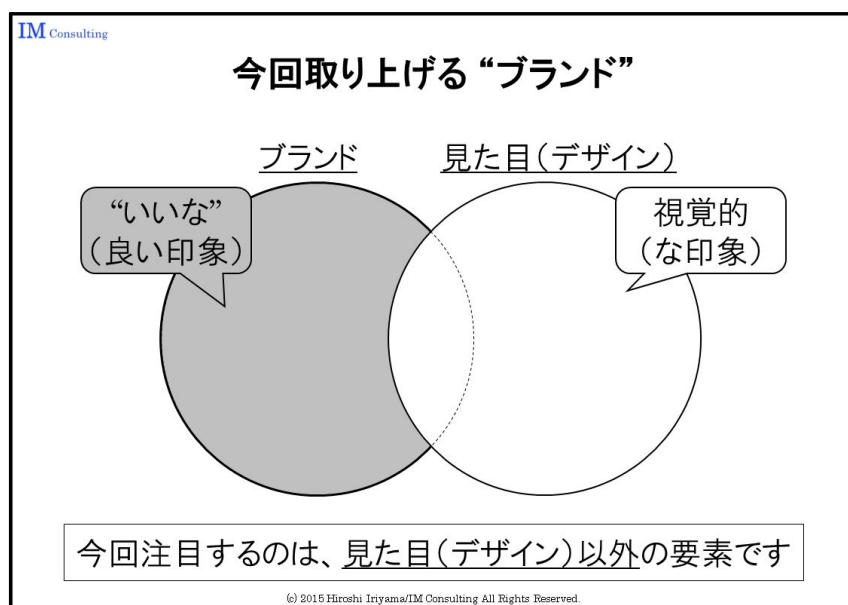
- ・見た目（ビジュアル・デザイン）にばかり取り組んだ（お金をかけた）結果、ブランドづくりがうまくいかなかった
- ・自社の考える（自称）ブランドづくりに取り組んだ結果、相手には「いいな」と感じてもらえなかった
- ・大企業のように、あれもこれも取り組もうとして、ブランドづくりが長続きしなかった

ブランドづくりの時、見た目（ビジュアル・デザイン）にこだわると、それだけで数百万円といった出費になることも珍しくありません。また、見た目（ビジュアル・デザイン）を「安く済ませた」というのは、「手を抜いた」という場合が多く、取り組んだ経験や知識の豊富な方以外にはお勧めできません。代わりに今回こだわるのが、「相手の目

線に立つ」「識別によって得をする」そして「取り組みを続ける」といった内容です。

つまり今回は「ブランド」のうち、見た目（ビジュアル・デザイン）以外の要素に注目します。そして、自社の目線ではなく、相手（お客様等）から「いいな」と思ってもらえる取り組みを、さらに、規模の大きくない企業でも継続できる、身の丈に合った取り組みを、紹介して行きます。

（ただし、「見た目は重要ではない」という訳ではありません、見た目の重要性や、こだわるべきポイントについても、多少触れていきます）



よしだ農場：ピンクポテトチップス

よしだ農場（代表 吉田昌男）は、江戸時代初期に、現在の東京都～埼玉県に渡る武蔵野の台地を開拓して入植した、4 代目・吉田弥右衛門の分家を祖先としています。埼玉県川越市は「川越いも（さつまいも）」で有名ですが、これは、かつて干ばつや不作が続いた時に、この吉田弥右衛門が、長男の弥左衛門を上総国志井津村（現在の千葉県市原市）へ遣り、さつまいもの作り方を学ばせたことに由来しています。以来、吉田家は代々、「川越いも」発祥の地である、埼玉県所沢市にて農業を営んでいます。

（図：「よしだ農場」Facebook ページ）



所沢市は農業が比較的盛んな地域で、よしだ農場でも、人参・大根・里芋、ほうれん草・じゃがいもなど年間約 20 種類の野菜を生産・販売しています。よしだ農場は独自の工夫で、大変評価の高い、美味しい野菜を作っているのですが、所沢市には特産と呼べる農産物が少ないため、例えば品質が高い農産物であっても、例えばじゃがいもなら北海道産など、他の知名度の高い産地のものと比べると、需要や取引価格で優位性が築きにくい（消費者が他地域の農産物を選んでしまう）という問題を長年抱えていました。

そこで、よしだ農場は平成 19 年に、ノーザンルビーという、新しいじゃがいもの栽培を開始しました。ノーザンルビーは、味はじゃがいもながら、さつまいもの様に皮・肉と

もに赤いという、視覚的なインパクトのある作物で、まだ国内ではあまり生産されていません。よしだ農場ではこれを、所沢市の地域ブランド(農産物)とするため、加工業者と連携して「ピンクポテトチップス」(図)を開発・商品化して、販売しました。

今年度(平成 26 年度)に栽培・生産したピンクポテトチップスは完売し、よしだ農場では、ノーザンルビーの増産と、これを用いた新商品(ニョッキ)の開発・販売を視野に入れています。



ブランドづくりとは、差別化・付加価値を継続・徹底して訴求すること

地域ブランドは往々にして、例えばノーザンルビーを「所沢いも」とネーミングして、ゆるキャラを作ったり、産直販売所を開いたりする程度の取り組みに留まっています。よしだ農場の優れた点は、単に他と異なることで済ませずに、取引先(消費者や飲食店など)に、より高い価値を感じて頂ける様、何年も継続した取り組みを徹底していることです。

例えば、よしだ農場は 20 年近く前から、農業体験学習を実施して、地域の小学校と積極的に関わり、地元産の野菜を市内の小学校に供給しています。ノーザンルビーも市内の小中学校において給食に使用されており、生徒及び卒業生の間では「ピンクポテト」と言えば通じる程、ノーザンルビーの認知度は高くなっています。

さらに、所沢市内の商業者と農業者が共同で、地元産の農産物を使った商品を開発し地域活性化を図る「ところ産食プロジェクト」というグループに参画して、商業者に地元産の野菜を卸す活動などを続けています。もちろん、ノーザンルビーも提供されて、例えば、お菓子屋さんがこれを用いたケーキを製作・販売しています。（図は吉田昌男氏と、息子の明宏氏、「ところ産食プロジェクト」ウェブサイトより）



「ピンクポテトチップス」を開発したのは、ポテトのピンク色が全面に出てインパクトが大きいことももちろんありますが、実はノーザンルビーを調理・加工することが比較的難しいことも理由の一つです。このため、ノーザンルビーを生で販売するよりも、すぐに食べられる商品として販売する方が、消費者にとっての付加価値ははるかに高まりますし、真似されにくい製造ノウハウが得られる、という効果も生まれます。

「いいな」と感じて欲しい相手（ターゲット）をはっきりさせる

ポテトチップスと同様に、じゃがいものパスタであるニョッキを（ノーザンルビーを使用して）開発した背景にも、利用者にとっての付加価値を強く意識していることが伺えます。

- ・ポテトチップスは長期保存には向きませんが、ニョッキは冷凍保存が効くために消費期限が長く、通年で購入・利用して頂けます。
- ・ニョッキは通常のパスタと同様に、様々な料理に用いることができるため、利用シーンが広がります。一般家庭はもちろん、学校給食、地元のレストラン等、様々な場で利用して頂けます。

よしだ農場のブランドづくりを整理すると、差別化・付加価値を訴求する、という基本的な活動を継続・徹底していることが分かります。

- ・自社（よしだ農場）のターゲットを、地域の消費者や事業者（飲食店など）に設定しています。
- ・自社のターゲットに対して、「よしだ農場」の認知度が高まる様、地域に密着した活動に取り組んでいます。
- ・今まで難しかった、自社の商品（農産物）の識別・差別化や、ターゲットが識別しやすい、新しい商品の開発（農産物の生産）に取り組んでいます。
- ・ターゲットにとって付加価値が高まる様、商品の利用シーンを考えて、（農産物の加工方法・提供方法等）商品およびその提供方法に、工夫を重ねています。

上で箇条書きにした取り組みの一番目である「ターゲットの明確化」は、多くの中小企業が不得意とする取り組みです。これはブランドづくりだけでなく、マーケティングのキホンと言える考え方ですが、本が一冊かけてしまう内容なので、ここで詳しく述べることは控えます。今回の取り組みに絞れば、一番「いいな」と感じて欲しい相手を、例えば「若者」や「大手メーカー（発注元）」といった漠然とした対象としてではなく、具体的な対象（実在する人物や企業）としてイメージすることが、ブランドづくりにつながります。

メモ：

よしだ農場（代表 吉田昌男）

埼玉県所沢市南永井 434

農業（野菜の生産・加工・販売）

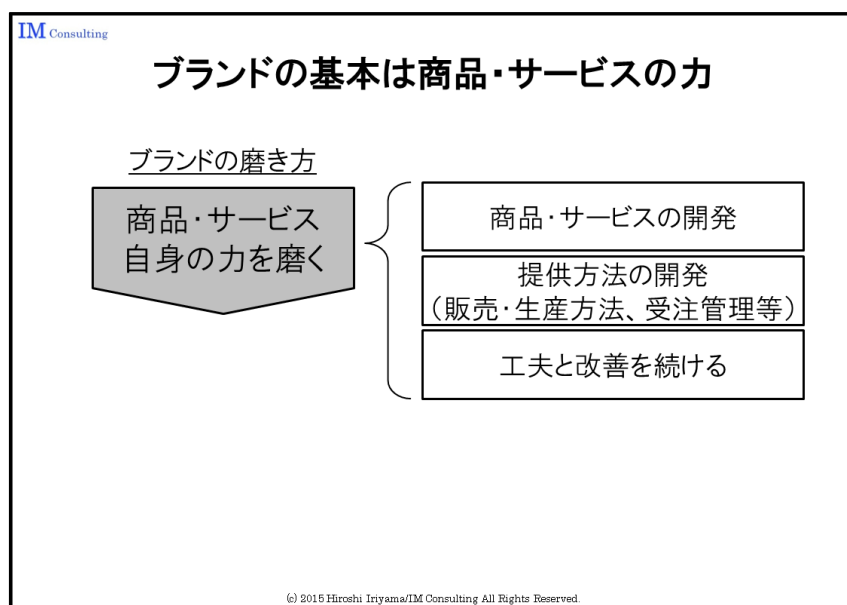
ブランドの基本は商品・サービスの力

ほとんどの企業の場合、ブランドづくりには、企業の商品・サービスがある程度の力を持っていること(例えて言えば、同業他社の商品・サービスより1円安ければ、お客様に確実に買って頂ける程度の競争力があること)が前提になります。

ブランドづくりに取り組む中小企業で意外に多いのが、この「商品・サービスの力」が不足したまま、ロゴやウェブサイト等で何とかしよう、と考えてしまうパターンです。例えば、先のよしだ農場の事例で、仮に「ノーザンルビー」というじゃがいも(商品)はそのままの状態、吉田さんがブランドづくりに取り組んだとして、いずれ限界が来る(商品

が、付加価値の少ないナマのじゃがいものまま、ブランドづくりを続けるのはムリがある)ということは、予測がつくと思います。この様に、他社の商品・サービスであれば比較的容易に気が

が付くムリが、自社の場合には気が付かずに、ブランドづくりが壁にぶつかってしまうことが多いのです。



商品・サービスの力を磨き続ける

「商品・サービスの力」を高めるのは、例えば、競争力の高い、新たな商品・サービスを開発する、あるいは受注から商品・サービス提供までの、販売管理や生産管理等の流れを効率化する、といった基本的な企業活動です。

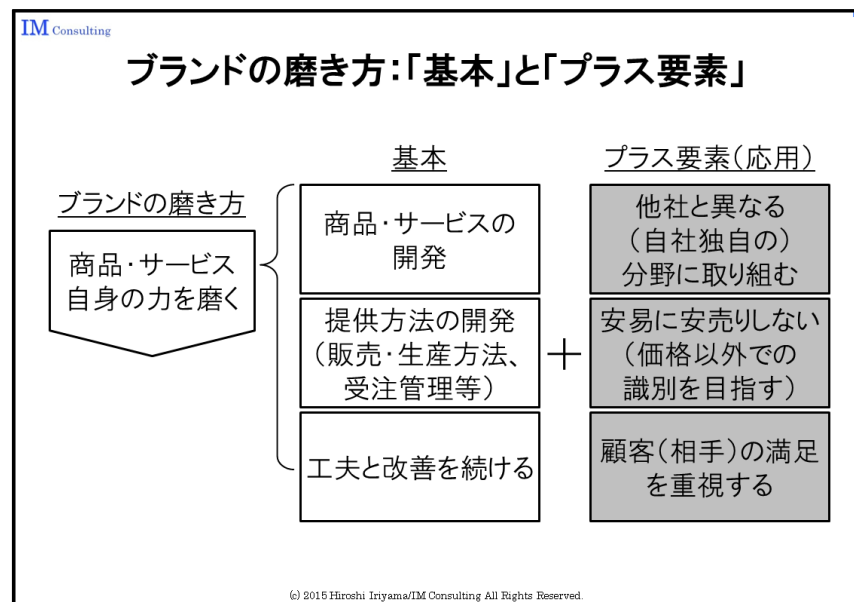
ブランドづくりの目的は「識別によって得をすること」なのですが、せめて、他社と

概ね同じ、と言えるレベルまで、この基本的な企業活動の成果があがらないと、識別によって逆に損をする(少なくとも他社より1円以上は安くしないと、まず受注できない)可能性が高くなってしまいます。

また、ブランドは資産と同じ、と述べた通り、自社の商品・サービスや、その提供の仕方は、常に工夫・改善を重ねて、その価値を維持・向上し続ける必要があります。ブランドづくりとは、継続と徹底なのです。

「ブランドづくり」の特長～「いいな」の源を磨こう

ブランドづくりの基本は、基本的な企業活動によって支えられています。もちろん、通常の中小企業の活動とブランドづくりが全く同じ活動だ、という訳ではありません。

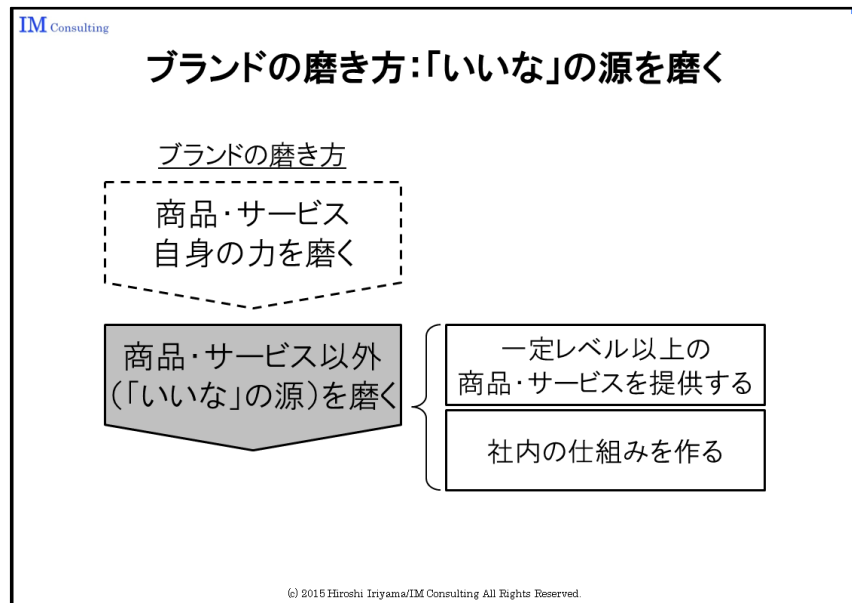


例えば、ブランドづくりに取り組む企業の多くは、他社があまり手をつけていない(手をつけたがらない)領域に、積極的に取り組みます。この結果、ブランドとなった企業には、自社ならではの商品・サービスを持っているところが多く、識別によって得をする状況を生み出しやすくなっています。

また、ほとんどのブランドづくりは、安売りしないこと、自社と他社を価格以外で識別することにこだわります。優れた企業活動の結果、ブランドづくりと、他社より安い商品・サービスの提供を両立できる場合もあります。ただし、多くの場合、安売りで利益をあげるためには、生産設備等の企業規模が必要になるため、「安売りするブランドづくり」は通常、大企業の方が有利になります。

そして、自社が商品・サービスの提供をしたかどうかではなく、お客様が満足したかどうか(顧客満足)を重視する姿勢も、多くのブランドづくりが、より徹底するポイントです。

これらを実現するため、ブランドづくりを行う企業の多くには、自社(のブランド)で提供する商品・サービスの基準が、何らかの形で定められています。これは同時に、自社(のブランド)で提供する商品・サービスが、定められた基準を安定してクリアできる様に、社内



の仕組みが整えられているということです。

この、基準と仕組みは、相手を感じる「いいな」の源と言えます。

成果が出るまで続ける、他社がついて来られなくなるまで続ける

ブランドづくりの活動一つ一つは、ごく当たり前の内容がほとんどで、特に目新しいものではありません。ブランドづくりに辿り着いた企業の最も大きな成功要因は「辿り着くまで活動をやめなかった」ことです。これは、ブランドの価値が失われた(毀損した)企業を思い浮かべると、分かりやすいと思います。

例えば、生産地や原材料を偽装した有名ブランドの多くは、最初から表示を偽装していた訳ではないでしょう。むしろ他社より徹底して、正確な表示を続けていたことが、ブランドづくりにつながったはずですが、正確な表示という、今まで続けてきた、当たり前のことが途切れた時に、今まで築いたブランドも失われてしまうのです。

話を元に戻せば、当たり前のことを、徹底して継続することが、ブランドにつながりま

す。多くの企業は、即効性を求めてしまうか、成果がなかなか出ずに、あきらめてしまいます。他社に、「あの会社はここまでやるのか」「うちにはここまでできない」と言わせることができれば、それは、あなたの企業が「識別によって得する」ことができる状態になったことだと言えるでしょう。

ブランドづくり:ここまでのまとめ

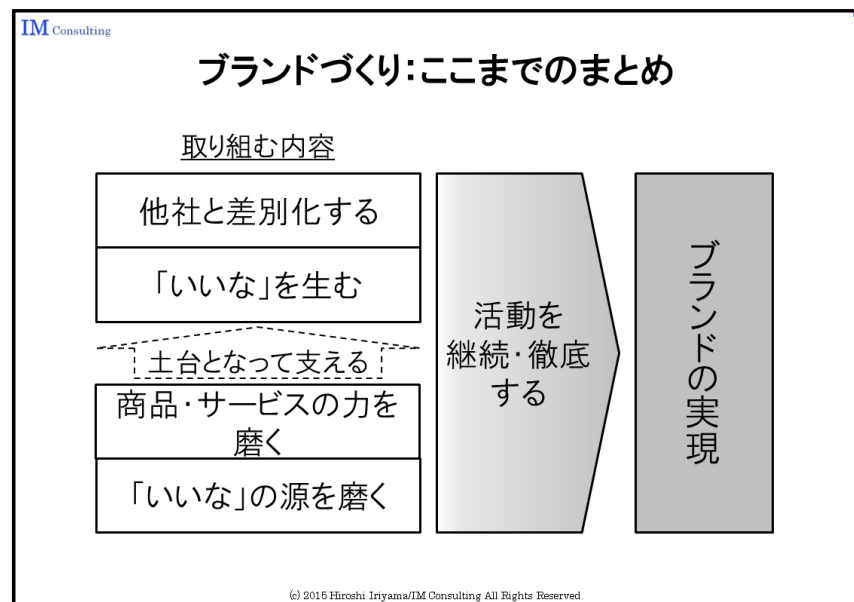
ブランドづくりとは、「識別によって得をする」こと。そのためには、他社と異なる点(長所)があって、それを「いいな」と感じてくれる相手が必要です。

また、この取り組みの土台として、商品・サービスそのものの魅力と、魅力ある商品・サービスを生み出す仕組みが必要になります。

そして何より、他社がついて来

られなくなるまで、これらの活動を継続・徹底することで、ブランドが実現されるのです。

堅い話が続きましたが、この後、具体的な事例を御覧になれば、少しスッキリすると思います。いずれも、大変魅力的な企業ですので、是非、参考にしてください。



株式会社マツバラ「First Call Company」

株式会社マツバラ(写真は同社ウェブサイトより)にとって、ブランドとは、取引先から最初に声の掛かる企業「First Call Company」であることです。そのために、同社がブランド力の源泉として重視するのは「商品」と「従業員」です。

同社が製造している商品は、ねずみ鋳鉄(FC 材)と呼ばれる鋳物です。同社はその中でも、重さ 500g 以下の小型・薄肉の鋳物に特化しています。同社の鋳物は、例え



ば年間数百万台というオーダーで、世界中の大手自動車メーカーに採用されており、その品質は高く評価されています。また、同社製品は 100%メイド・イン・ジャパンであるにもかかわらず、中国やタイなど海外製の鋳物に勝る価格競争力を備えています。

他社がやらない「小型・薄肉」に、徹底的にこだわる

同社の商品力を支えているのは、高い生産性と低い不良率です。同社の取り扱う小型・薄肉の鋳物は、中型・大型の鋳物よりも製造が難しく、生産性を高めたり、不良率を下げたりしにくいいため、大手鋳物メーカーの多くは、取り扱うのを嫌がります。同社はそこにあえて、徹底的にこだわることで、「小型・薄肉の鋳物ならマツバラ」という、揺るぎないブランドを構築しているのです。

例えば、海外の同業他社の工場では、生産性は 1 時間あたり 500 ケ、不良率は部品 10 万ケあたり 200 ケ、というのが一般的な水準でしょう。これに対して同社の国内工場では、生産性は 1 時間あたり 1,000 ケ以上、不良率は 10 万ケあたり 2 ケと、文字通り、桁違いの生産性・不良率を確保しています。現在、同社製品の生産性・不良率は、この業界で世界最高水準と言って差支えないレベルに達しています。

他の鋳物工場では有り得ない位、徹底してそうじする

同社の強いブランドは、社長さんと共に信頼関係で結ばれている、従業員の皆さんの日々の取り組みによって支えられています。同社では先々代の社長の頃より、鋳物工場を「きつい」「汚い」「危険な」(3K)職場ではなく、「綺麗な」「快適な」「給料の高い」職場にしようと、取り組んできました。

例えば、同社は 10 年ほど前から、掃除を切り口とした職場改善と、それに伴う企業の風土改革を始めて、現在も継続・徹底しています。鋳物工場は通常、砂や粉塵が多く、お世辞にもキレイな職場ではありません。そんな中、同社の職場は従来も、鋳物工場としては綺麗な部類でした(写真上)。

同社はそれをさらに推し進めて、鋳物を取り扱う工場としては異例の清潔さにしたのです(写真下)。同社の工場は、世界中から

見学希望者が絶えることがなく、工場を見学した企業から、その場で取引を打診されることも珍しくありません。



コンプライアンス遵守、従業員を大切にする

また、同社は早くから、職場の安全対策や従業員に対する安全教育の実施、無公害の水処理プラント導入や、産業廃棄物ゼロエMISSIONの達成など、工場全体から「危険・有害・不快」を排除する取り組みを続けてきました。鋳物工場というと、熱気が満ちた中、汚れた作業着の男達が汗を流しながら働く職場、というイメージがありますが、同社の工場は、冷暖房が完備した中、白の作業着で男女を問わず働ける職場になっています。

さらに、同社は労使の信頼関係を大切にして、良い職場環境の実現に努めてきました。（図は、厚生労働省 岐阜労働局「はつらつ職場づくり宣言事業所」のウェブサイトより）2008年に端を発したリーマンショック当時、受注が激減する中でも、同社は雇用を守り続けました。さらに2012年からは「世界の企業を目指す」という戦略のもと、賃金の総支給額を約3割増やしたり、残業の少ない勤務体制を整備したりするなど、従業員の待遇も積極的に改善し

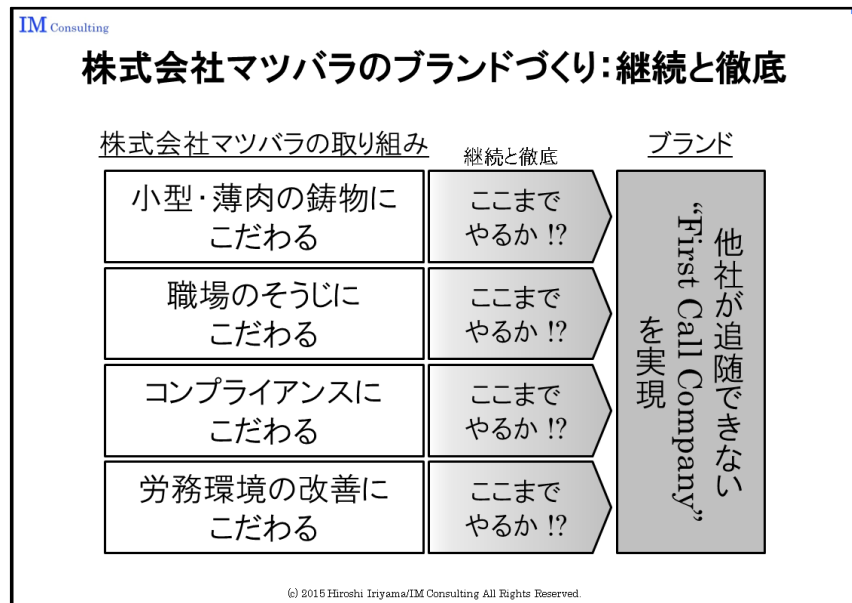
てきました。同社の従業員はもちろん、これに応えます。同社では毎月、一人一件以上のペースで改善提案が行われ、制約の多い鋳物工場の稼働時間を延ばし、生産性をあげて不良率を減らすことで、世界に通用する商品を日々生み出しています。同社は離職率が極めて低く（ほぼゼロ）、従業員が定着してスキルを高められるため、競争力の高い商品を生み出すための好循環が成立しているのです。

公開	名称	株式会社 マツバラ	所在地	各務原市
	業種	鉄鋼鋳造業	労働者数	142名
はつらつ職場づくり宣言 私たち、株式会社マツバラは、労使がともに協力し、安全で心身ともに健康に過ごし、はつらつとして働くことによって、企業や地域の発展を目指し、次の通り「はつらつ職場づくり」に取り組むことを労使で宣言します。 1. 労働時間の適正な管理を継続して取り組みます。 2. 仕事と生活の調和を図るため、有給休暇の取得を向上させます。 3. 健康診断を実施し、有所見者に対し事後措置の確実な実施の働きかけを行います。 4. 健康障害の原因を排除し、メンタルヘルスの推進、ハラスメントの発生防止に取り組みます。 5. リスクアセスメントを積極的に実施し、安全な職場づくりを行います。 平成25年4月9日 株式会社 マツバラ 代表取締役 松原 史尚 従業員代表 辻 富雄				

「いいな」と思うから最初に声が掛かる～”First Call Company”

同社は表面的には「安くて品質の高い製品をつくること」が「いいな」と思われています。しかしそれを実現する過程には、同社の様々な「ここまでやるか」という、他社が追従できない

活動の継続があります(図)。前述した取り組み以外にも、例えば同社は災害発生時の事業継続計画(BCP)がきちんと定められている、同社工場周辺はホテルが



住める環境である、など、「いいな」を生む取り組みを継続的に打ち出しています。同社は、例えば同じ価格の製品を他社が作ったとしても、揺るがないブランドを構築しているのです。

メモ

株式会社マツバラ(代表取締役社長 松原史尚)

住所:岐阜県関市迫間字大下 1-1

業種:製造業(自動車部品、コンプレッサー部品、油圧・空圧部品等の生産・販売)

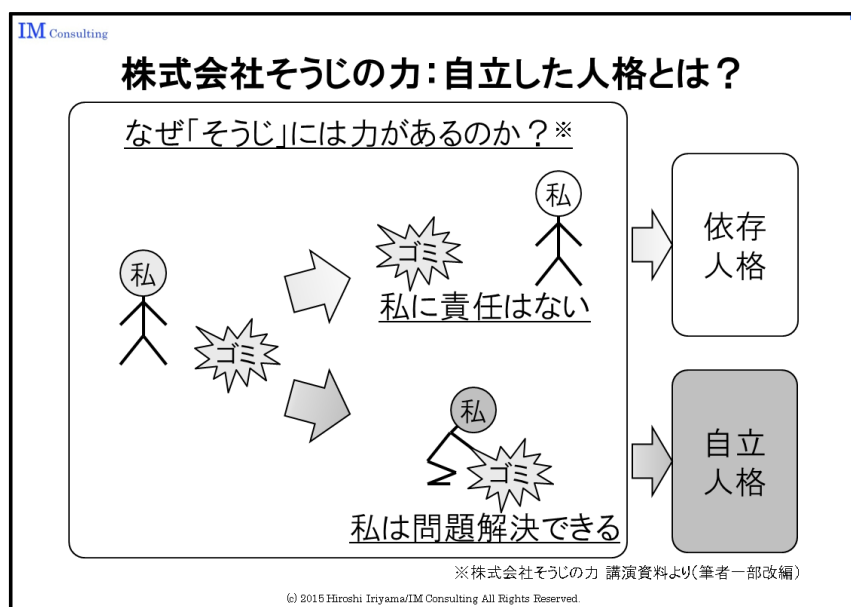
株式会社そうじの力：良いブランドは名前や見た目も大事

株式会社そうじの力は、整理・整頓・清掃を通じて、経営改革と人材育成を支援する、コンサルティング会社です。（図は同社ロゴ）代表取締役の小早社長は、企業経営において、自分自身で道を切り拓いていく「自立人格」の育成が重要であることに気づき、「自立人格」を育成するために、理念の制定だけでなく、企業の一人一人が自立人格に変わるための実践（具体的行動）として、“そうじ”を取り入れたコンサルティングを行っています。先の事例で取り上げた、



株式会社マツバラも、同社のコンサルティングを受けています。

そうじが企業風土の改善に有効であることは良く言われています。簡単にまとめると、そうじとは、汚した人の責任にす



る（解決を他者に依存する）のではなく、自ら綺麗にして問題を解決するという、自立した従業員の育成に寄与します（図）。さらに、そうじは先輩や後輩、立場の上下、業務経験の長短に関係なく、新入社員が初日から取り組みます。これによって、若手社員のリーダーシップ醸成など、既存組織のしがらみ等の影響を受けずに、従業員の適性を高めることができます。

同社の企業理念には「人々が、自ら進んで喜んで楽しくそうじをするように、手助けします。そうじをすることで主体的な気持ちになり、お互いに仲が良くなります。そのような人々で満ち溢れた社会を実現するために、そうじの喜びを伝えるのが私たちの使命です。」とあります。同社の従業員は、全国各地でこの理念を体現する「出張お

そうじデモンストレーション」を実施しています。 同社自体が、自立した従業員が集い育つ場となっています。

体を表す名をつける

同社の「見た目」(社名やロゴ、スタッフが着用するキャップやジャンパー(写真)など)は、同社の理念を良く反映していて、見る人に強いインパクトを与えます。筆者自身、この業界で多くのコンサルティング会社を見て来ましたが、同社ほど優れた「見た目」と理念を併せ持ったコンサルティング会社(見た人に「いいな」と思わせる力を持った企業)を他に知りません。



中小企業では特に、やや安易なネーミングやデザインによって、取り組みの如何に関わらず、ブランドづくりが難しくなったり、ブランドへの正しい理解を妨げてしまったりする例があります。



詳細の説明は別の機会に譲りますが、「いいな」という感情と「見た目」の相性は、ブランドづくりを左右する、ということは覚えておいてください。

メモ

株式会社そうじの力(代表取締役社長 小早祥一郎)

住所:群馬県高崎市上小鳥町 373-6

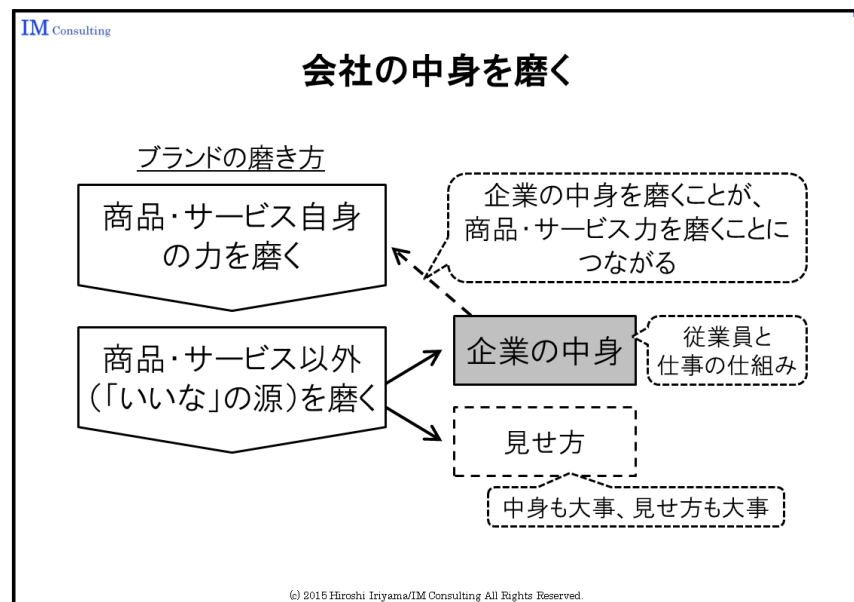
業種:コンサルティング業(経営改革支援、人材育成支援)

「いいな」の源～会社を内側から磨く

いざ、ブランドづくりの具体的な活動を進める段階になると、従業員の協力を得ながら、会社の中身を磨く必要が出てきます。事務所や工場、仕事の進め方はもちろん、従業員自身にブランドの一部となってもらいたい場合も多くなります。すると、「磨く」対象は商品・サービスだけでなく、従業員など、会社の中身も含まれることになります。

会社の中身を内側から磨くことは、ブランドづくりで「インナー・ブランディング」と呼ばれる活動につながります。これは、従業員一人一人が自社のブランドを理解して、

ブランドづくりを社内外で実践できるようにする活動のことです。こう書くと難しそうに聞こえますが、要は、まず、自社が従業員から「いいな」と感じてもらえる企業になること、そして、従



業員が、社外の様々な人達から「いいな」と感じてもらえるような人間になることです。

一時期、大手チェーン店でアルバイトが冷蔵庫で寝そべるなど、従業員の不適切な行為が問題になりました。これは中小企業であれば存続に関わる問題ですし、実際、従業員のこのような行為の結果、破産に至った中小の飲食店もありました。ここまで極端でなくても、社長や従業員が取引先やお客様に悪い印象を与えていれば、いくらブランドづくりに励んでも、その効果は期待できません。社長や従業員は、悪い印象を与える要素を社内から排除して、良い印象を与える要素を備えていく必要があります。手始めに備えるべき、基本的な要素は、以下の様なものです。

- ・社長の身なり、言葉遣い、勤務中・勤務外の言動・態度
 - ・従業員の身なり、言葉遣い、勤務中・勤務外の言動・態度
 - ・時間を守る、挨拶をする
 - ・公私の峻別、社内ルールの徹底
 - ・職場の整理・整頓・清掃・清潔・躰(5S)
-
- ・企業情報の開示・共有、活発な社内コミュニケーション
 - ・企業・従業員の法令順守、社会的貢献、事業継続性
 - ・企業の従業員に対する待遇(公平な評価や権限委譲など)

前半が主に社外に関わる要素、後半が主に社内に関わる要素です。いずれも「何を今更」という項目ばかりです。ここからも、当たり前のことを徹底・継続することが、ブランドづくりに影響することが分かります。

ブランドを発信する人達：従業員を大切にしよう、きちんと育てよう

今回の事例で取り上げた会社の多くは、いずれも従業員をととても大切にしています。それ程、大きな企業ではないにも関わらず、定期的に新卒を採用して、一人前に育てています。離職率は低い、というよりはたまに離職者が出るか出ないか、というレベルで、それも、本人が前向きに他のキャリアを選択している場合がほとんどです。

従業員は中小企業にとって、「いいな」と感じて欲しい最初のターゲットであり、同時に、社外に対して最も頻繁に「いいな」を発信する人達でもあります。皆さんの会社に対する「いいな」の多くは、ヒトとヒトとのやり取りから生まれると思います。つまり、従業員と共に、「識別によって得をする」仕組みを作れるかどうか、中小企業のブランドづくりの成否を分ける、と言えるのです。

ソーケングループ：従業員の家族がファンになる会社

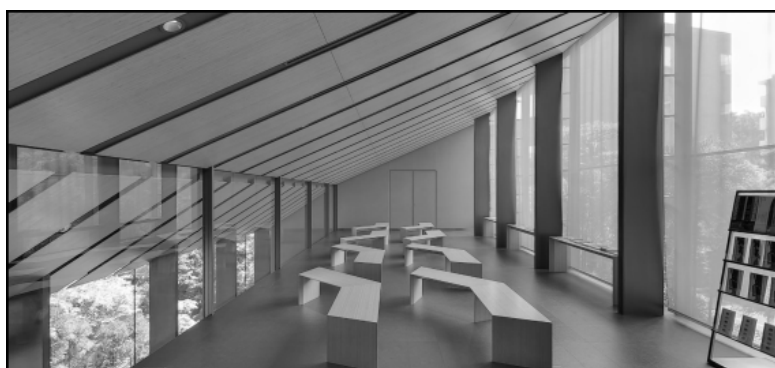
株式会社ソーケンとは、1967年の設立以来、大手企業のオフィス等、主に事業所の内装工事（B2B）を手掛けてきました。1985年には、木造作（建物の柱や梁以外の部分）や特注家具等、製作業務を担当する「株式会社ソーケン製作所」を、1997年には、コンピュータグラフィクスや建造物完成予想図の制作等、デザイン業務を担当する「プロシード株式会社」を、それぞれ設立しました。

現在は「ソーケングループ」として、これら三社が連携しながら事業展開しています。（図はソーケングループのロゴ）



オフィスの内装工事やCG制作などの請負業務は、高い技術が要求されていても、下請である同社の名前が表に出ることは、ほとんどありません。そのため、有吉徳洋社長が約10年前に就任した時、業界では、株式会社ソーケンという社名よりも、先代の有吉徳禮前社長の名前の方が、広く知られている状況でした。先代社長は優れた経営理念や企業の仕組みを遺しており、当然、これらを今後も尊重するべきです。とは言え、特に営業面を考えた場合、いつまでも先代社長の遺産に頼って事業を続ける訳にはいかない、という難しい状況でした。

社名や仕事が広く知られるようになるためには、自社の名前ですることができる分野が必要だ、と有吉社長は考えました。そして、美術館や博物館などの、難易度の高い内装工事を直接受注することにチャレンジしてきました。この分野に強みを持つ企業は他にほとんどなく、次から次へと難しい注文をこなした結果、同社の技術力は高い評価を得るに至りました。同社はこの分野を代表する企業となり、写真の根津美術館の他、サントリー美術館、最近では日光東照宮の宝物館など、日本を代表する美術館・博物館の内装工事を手がけています。（写真は根津美術館ホームページより）



グループ企業であるプロシード株式会社
(図は同社ロゴ)は、最近では例えば、某有



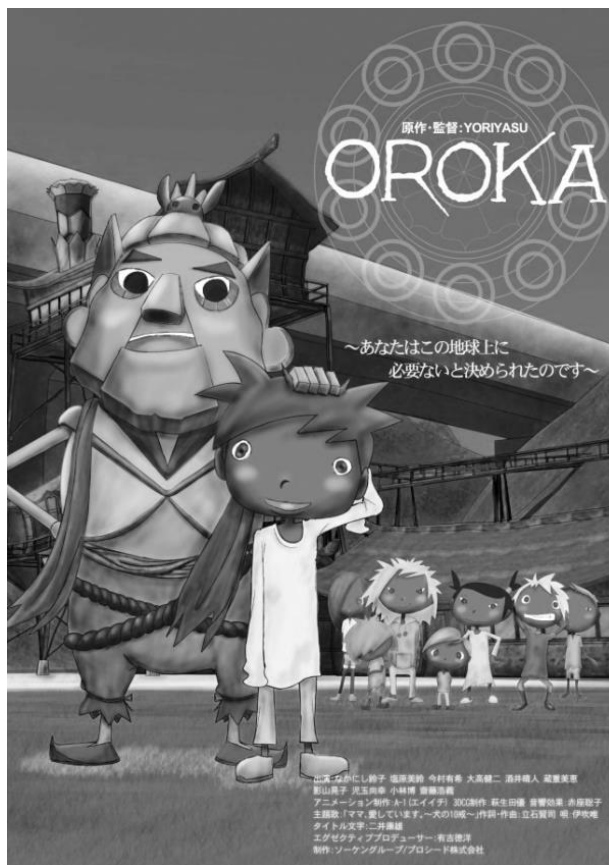
名施設のプロジェクション・マッピング等を制作していますが、取引先の関係上、ソーケン株式会社以上に、自社の名前を広く知られることが難しい立場で業務を行っています。

そこで同社が自社の名前で取り組んだのが、何と映画製作です。同社は「スタジオリマップ(図右は同社ロゴ)」という映画製作部門を立ち上げ、犬や猫の殺処分をテーマにした「OROKA(図下)」など、同社が得意とするCGを利用して、社会問題を子供にも伝わる様、柔らかく訴える映画を世に送り出しています。同社が関わった映画は、国内外の映画祭で賞を受けるなど、高い評価を受けています。



家族に「すごい！」と言わせる

同社のブランドづくりの最大のターゲットは、実は同社の従業員や、その家族です。同社の考えるブランドとは、日光東照宮へ修学旅行に行った子供が(同社が製作した)宝物館の内装を見たり、(お父さんが)映画祭に招待されてレッドカーペットを歩いた、という話を聞いたりすることで、



従業員の家族から「すごい！」と言ってもらえる会社を目指しています。

仮に、会社がいくら儲かったり、取引先から高い評価を受けたりしても、それによって従業員が疲弊して心身の健康を害したり、その家族から不満を持たれてしまったりする様では、本物のブランドとは言えない、と有吉社長は考えています。このため

同社では、残業時間の規制や、繁忙期の後の振替休日取得など、労務管理を徹底しています。また、従業員が家族と一緒に参加できるイベントを開催したり、同社が関わった博物館等を見学したりするなど、同社の事業をよく知って、身近に感じてもらえるような取り組みにも、力を入れています。（図は、昨年決算時に開催したイベントの例）

本業においては、同社は透明性の高い経営を徹底することで、従業員の意識・意欲を高めています。詳細な月次決算が、毎月従業員に公表されており、黒字の際には、従業員に「大入袋」が配られます。これによって従業員には、数字へのこだわりが生まれます。そして、自分の仕事だけでなく、各自の所属する部門、さらに全社の売上やコストに意識を配るようになり、主体的に業務へ取り組む様になっています。これは、グループを構成する他の企業（株式会社ソーケン製作所、プロシード株式会社）にとっては、本体（株式会社ソーケン）への依存度を下げて、財務体質を強化する効果も生んでいます。

従業員と一体となった、ブランドづくり

同社の会社説明会では、若手社員がOBとして、母校の生徒に自分の会社の魅力を説明しています。有吉現社長は二代目ということもあり、自らを「強力なリーダーシップで引っ張るタイプではない」と分析していますが、もしかすると、それが吉となって、従業員の主体性が発揮されているのかもしれません。

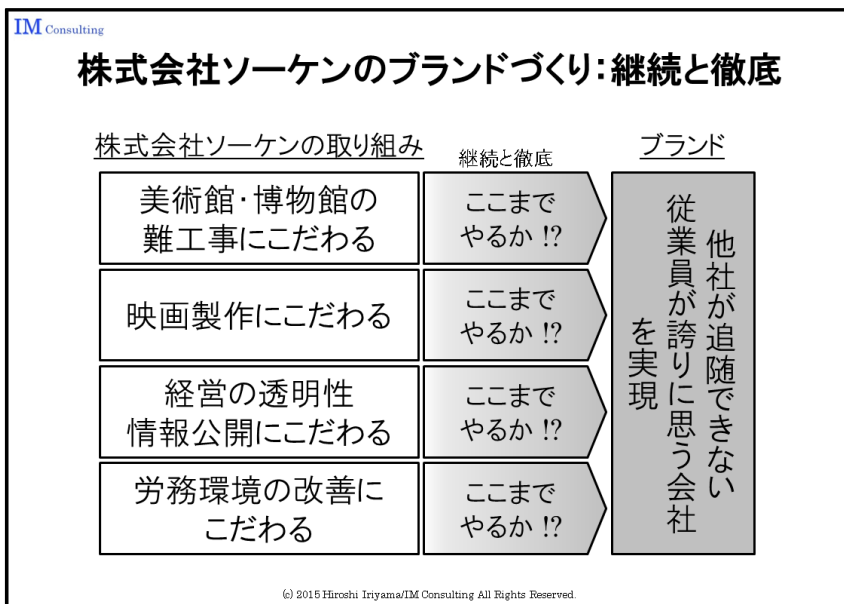


同社も先の事例同様、「識別によって得る」ための取り組みは、他社が容易には追随できないレベルで継続・徹底されています。

しかし、日々の経営において、

「難易度の高い仕事にチャレンジする」「経営の透明性を高める」「社長が積極的に関わりながらも、従業員の主体性を尊重する」といった取り組み自体は、皆さんの会社でもできることだと思います。

同社は、対外的にももちろん、優れたブランドをつくりあげていますが、同社の取り組みの本質は、外から良く見られるためではなく、会社の内側に向けた、従業員のためのブランドづくり(インナー・ブランディング)を徹底することだと言えるでしょう。



メモ

株式会社ソーケン(代表取締役社長 有吉徳洋)

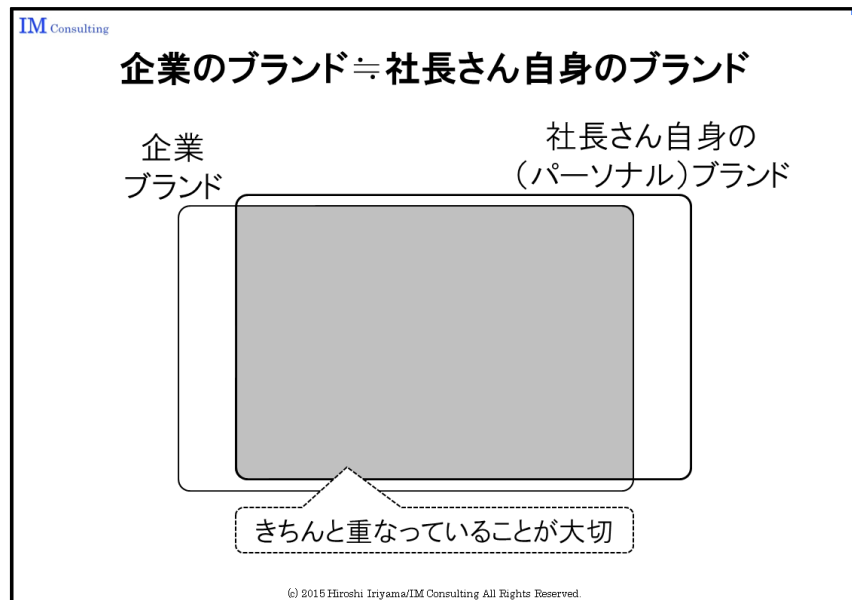
住所:東京都中央区新川 1-5-18 泉新川ビル

業種:内装工事業

ブランドづくりは、社長さんから

ブランドづくりを会社の内側から始める時、最初に取り組まないといけないのは、会社の最も内側・中心にいる人、つまり社長のブランドづくりです。これを言い換えると、社長さんは、自分と関わる方々から「いいな」と思われることが重要です。（ただし、誤解のないように補足しますと、社長さんが「いい人（所謂お人よし）」になるべきだ、と言っている訳ではありません）

中小企業では特に、企業のブランドづくりと、社長さん自身のブランドづくりが、深く結びついています。（図）例えば、基本的な挨拶もできない社長の会社が、優れた接客を通じてお客様に「いいな」と感じてもらうことは困難でしょう。つまり、仮に企業が周囲に与える印象を良くしたければ、社長さん自身が周囲に与える印象を良くするべきなのです。



社長の想いを言葉にしよう

企業のブランドづくりの入口は、企業が社会に存在する意義を明らかにすること、少し難しく書くと「企業理念の明確化」になります。これを社長さんに置き換えてみましょう。「ブランドづくりはしたいけど、社会に貢献はあまりしたくない」という社長さんはあまりいないはずです。この「社会に貢献する」と「自社の仕事」を結びつける、創業以来の社長の想いを言葉にすることが、社長さんにとっての入口になります。

例えば、株式会社ソーケンとは、先代及び現社長の「自分達の仕事は、オフィスで働く人の人生に関わる」という想いを、「ソーケン憲章(図)」という文章にまとめました。この憲章によると、同社はオフィスの内装工事が仕事なのではなくて、そのオフィスで働く人々の人生をより良くすることが仕事です。これは奇しくも、ハーバード・ビジネススクールのセオドア・レビット(Theodore Levitt)教授の名言「お客様はドリルが欲しいのではなく、穴が欲しいのである」と一致する、企業活動の本質を突いた理念だと言えます。



社長さんの想いが言葉になっていることで、社長さん自身、いつでも理念に立ち返ることができますし、従業員をはじめ、企業と関わる方々に、理念を誤解されことなく伝えることもできます。取引先と直接接する機会が少なかったり、社長さんが理念を口にする機会が少なかったりする企業は特に、社長さんの想いを言葉にして、誰でも見られる様にしていくと良いでしょう。

「姿」「顔」を見せよう

ここまで読まれた方で、「ブランドづくりとは、カッコいいロゴをつくることだ」と思わ

れている方はさすがにいないでしょう。(もちろん、ロゴもブランドの大事な要素ではありますが) CM で好みのイメージを流すことができる大企業ならまだしも、中小企業のブランドをつくるのは、社長さんをはじめとする企業の方々、一人一人です。そして、ブランドづくりは一人で部屋にこもって行うものではなく、積極的に会社の外と関わって築き上げるものなのです。社長さんは社長室にこもってブランドづくりに取り組むのでも、部下の誰かにブランドづくりを任せるのでもなく、社内外の至る所で、「姿」「顔」を見せることで、ブランドを作っていくべきです。

例えば、「そうじ」がブランドづくりの鍵の一つになっている、株式会社マツバラでは、松原社長自ら、率先してそうじを行っています(図)。社長の言葉によると「いくら社員にやれと命令しても、私自身が動かなければ本気度は伝わりません」とあります。



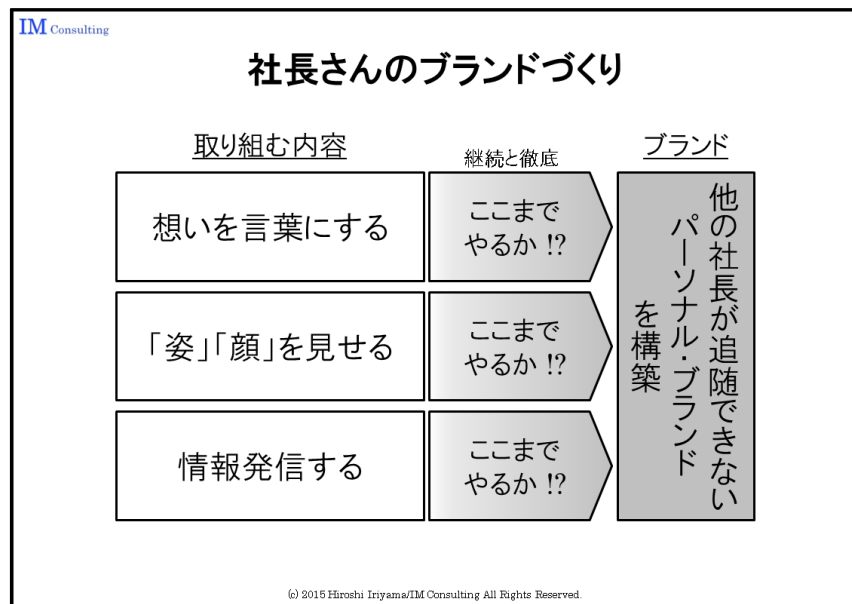
ブランドづくりの鍵となる活動には、必ず、社長さん自身が積極的に参加して、その熱意を、従業員など相手に感じてもらう必要があります。

積極的に情報発信しよう

株式会社マツバラ、株式会社ソーケン共に、社名で検索すると、山の様に情報が得られます。これらのほとんどは、両企業が主体的に情報を発信した効果です。どちらも、専門の広報部門を置く様な企業規模ではありませんから、社長さん自身が、情報発信の多くに関わっています。(さらに、株式会社ソーケンでは「これでもか」という程、社長さんがブログで情報を発信しています)

インターネットの普及によって、中小企業の情報発信は格段に容易になっていますが、情報発信の量・質が共に十分と言える社長さんは決して多くありません。

これは、見方を変えれば、他社が「ここまでやるか(追随できない)」と感じる情報発信は、意外にすぐ実現できちゃう、ということでしょう。



最後に: 社長さん自身をよく知ろう

最後に、社長さんのパーソナル・ブランド構築を支援する取り組みを紹介して、本稿は終了です。ブランドづくりには多くの切り口がありますが、中小企業の取り組むべき内容を汎用的な形で取りまとめるのは、非常に難しい作業です。その理由として、以下の二点があげられます。

- ・中小企業のブランドづくりでは、社長さんの役割が最も大きいこと
- ・中小企業の社長さんは、極めて多様性に富んでいて、一筋縄ではいかないこと

見方を変えると、社長さんが社長さん自身をよく知ることが、自社のブランドづくりの、真の第一歩になるのかもしれませんが。是非、周囲が「いいな」と感じる会社への道を、踏み出してください。

株式会社ソフィアコミュニケーションズ：社長のブランドづくり

株式会社ソフィアコミュニケーションズ(代表 林田かよ)は、個人から大企業まで、顧客のブランドづくりを多数手がけている企業です。例えば最近では、セーラー万年筆株式会社の製品「G-FREE」の動画制作に係っています。(図:YouTube「未体験なめらかボールペン G-FREE 「新開発スプリング機構」編」より)

そんなブランドづくりの専門家である同社が重視するのが、社長さんなど企業代表者の「セルフブランド」と「プレゼンテーション力」です。同社はこのような、社長さんなどに向けた、研修・セミナーにも多くの実績があります。



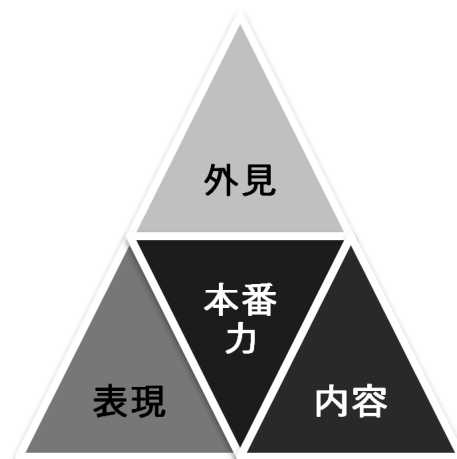
同社が研修やセミナーで用いている全体像(図)に沿って、同社が考えるブランドのポイントを説明すると、以下の四点になるでしょう。

外見:商品・サービスはもちろん、企業は様々な「見た目」によって判断されています。従業員の身なりや言葉遣い、会社敷地周辺の清掃など、「内面が外に表れている」と判断されるポイントで手を抜かないことが、企業のブランドを左右します。

表現:企業や商品・サービスが優れていることと、周囲にその良さを正しく効果的に伝えられることとは、同じではありません。

優れたブランドは、ブランドとして伝えるべきこと(メッセージ)と、その伝え方、両方が高いレベルにあります。

内容:「人間、中身が大切」と言われるのと同様、企業や商品・サービスの本質的な部分が優れていることは、ブランドの大前提です。ここで重要なのは、



「優れている」というのをお客様（ターゲット）が判断していること、そして、「優れている」点が他社の商品・サービスとは異なる（差別化されている）ことです。

本番力：同社が社長の「セルフブランド」と「プレゼンテーション力」を重視するのは、特に中小企業のブランド戦略にとって、社長さんが最も重要な要素であることに他なりません。社長さんは、日々の言動や立ち振る舞いによって、ブランドをつくっています。つまり、社長さんにとっては毎日がブランドづくりの本番だ、ということです。

小さな会社のブランド戦略は「個人（セルフ）ブランド」がポイント

ソフィアコミュニケーションズは、お客様のブランドをつくる以上、「医者の不養生」という訳ではなく、自社のブランドづくりも抜きかりなく進めています。同社は「魅力あふれる個を創造する」を经营理念に、社長さんはもちろん、事業に関わる者、一人一人が、その強み・能力を最大限発揮できるような事業運営を心掛けています。これは、同社のサービスと一貫性のある、強力なブランド戦略だと言えます。

この様に、小さな会社であればあるほど、メンバーの一人一人がブランドづくりに果たす役割が重く大きくなるのです。

メモ

株式会社ソフィアコミュニケーションズ（代表取締役社長 林田かよ）

住所：東京都港区港南 2-15-1 品川インターシティ A 棟 28F

業種：セミナー・研修事業、営業支援事業、ブランディング事業、他

著者紹介

入山 央(いりやま ひろし)

アイエム コンサルティング 代表 経営コンサルタント

メールアドレス:hiroshi.iriya@im-consulting.jp

URL:<http://www.im-consulting.jp/>



略歴

- ・東京都出身 東京大学工学部卒業 中小企業診断士 情報処理技術者 防災士
- ・製造業、商社において、経営戦略、事業や商品・サービスの企画、製品開発、マーケティング、生産・物流管理、営業支援、情報システム改善などに従事
- ・コンサルティング会社において、製造業・サービス業などの経営改善に関わる。製品開発体制、人事制度、情報・物流システムなど幅広い部門・業務の改革に従事
- ・2009 年、経営コンサルタントとして独立(同年、中小企業診断士登録)。中堅・中小企業のマネジメント支援・マーケティング支援・モノづくり支援などに従事

東京中小企業家同友会 葛飾支部「自社のブランドづくり・ワークショップ」をはじめ、中小企業のブランドづくりに多数関わる。