

公益事業のブランド戦略 に関する調査研究報告書

平成14年7月

総務省 郵政研究所

はじめに

消費者が商品を選択、購買する際に、認知 初回購入 購入後評価 反復購入 購入後評価 という行動が行われるとして、決定的に重要なのは 購入後評価の段階である。初回購入でまず、買ってみようと考えた消費者はその品質、性能、コスト等を評価し、良ければまた購入するだろうし、良くなければ購入しないだろう。つまり商品やサービスが、その品質のレベルで劣っている場合は、どんなにマーケティングに精を出そうが、ブランド力を高めようが市場競争には勝ち残れない。

つまり個々の商品・サービスレベルでの競争力の有無が第一義的に重要であるといえる。このレベルでの競争力の強化方法としてコスト戦略や性能強化などいろいろな方策があるが、結果的にその商品・サービスが競合する他のそれと比べてあまり大きな差がないところまで改良されたとする。そうなった場合、競争優位をもたらすものとしてブランド力などがあるといえよう。

それではたとえば電気という商品にあてはめてこれを考えると、基本的に顧客は電気を買っているのではなく、モノを冷やす冷蔵庫用や、部屋を暖めるエアコン用や、安全に調理するためのIH調理器用などといった電気の効用を買っているのである。さらに、送電系統で電気の品質は調整されるため、電気自体の差別化をすることはほとんどできないといえる。そのため電力会社は顧客ニーズをとりこんだソリューション・パッケージの充実など、付加価値を高めることで自社の電気を購入する消費者を繋ぎとめようとしているわけだが、このように提供する商品・サービスの差別化が難しい業界においては、特にブランド力や顧客ニーズの取り込みは競争上非常に重要な要因となると考えられる。

従来、規模の経済性、範囲の経済性等の観点から、市場における独占的なサービスの供給を容認されてきた公益企業（旧公社・航空・電力・ガス・鉄道等）も、昨今の規制緩和の流れの中で次第に競争環境に入りつつある。これらの業界は、上述のように提供するサービスが差別化しにくく、基本的に価格競争に陥りやすい性質を有しているといえ、今後これらの企業にとってブランド戦略は非常に重要になってくると考えられる。今回の調査研究は、これらの競争原理の導入がなされた公益事業において各企業のブランド戦略に対する取り組みについて調査を行うことで、郵政公社化を控えた郵便事業の中長期的な経営戦略立案における基礎資料とすることを目的とする。

総務省郵政研究所
第一経営経済研究部

公益事業のブランド戦略に関する調査研究

郵政研究所第一経営経済研究部研究官 中川 豪

[要約]

- 1 従来、規模の経済性、範囲の経済性等の観点から、市場における独占的なサービスの供給を容認されてきた公益企業（旧公社・航空・電力・ガス・鉄道等）も、昨今の規制緩和の流れの中で次第に競争環境に入りつつある。これらの業界の各企業が提供するサービスは品質の差別化が難しく、基本的に価格競争に陥りやすい性質を有しているといえ、今後これらの企業にとってブランド戦略は非常に重要になってくると考えられる。
- 2 コーポレート・ブランド戦略とは、顧客・株主・従業員・地域社会という企業を取り巻くそれぞれのステークホルダーに対してどのような価値を提供するかを決定し、そうした価値提供によるステークホルダーとのコミュニケーションを通して企業の価値を向上させ、それぞれのステークホルダーが企業に対して抱いているイメージや認める価値をステークホルダー間でも相互に作用させることで、企業そのものの価値を総合的に高めていくことを目的とする戦略であるといえる。
- 3 全日空では企業として一貫したメッセージをアピールすることで中長期的に旅客の全日空に対するイメージを向上させるべきという考えのもと、平成9年からコーポレート・ブランド戦略への取り組みを開始した。日本エアシステムは航空憲法廃止に伴い、国内航空市場における他大手2社との競合が激しくなるなかで、同社のブランド・イメージを向上させるために平成8年からコーポレート・ブランド戦略を開始した。JTは中長期経営計画の見直しにおいていくつか浮かび上がった問題点から、JTグループ全体の価値を向上させるために平成11年からコーポレート・ブランド戦略に取り組み始めた。
- 4 ヒアリングを実施した航空、通信、電力、ガス、旧公社企業のなかでブランド戦略への取り組みを始めているのは航空、通信、旧公社（JT）の企業であり、競争がより激しい業界の企業がブランド戦略への取り組みを開始しているといえる。今後、規制緩和によって競争が激しくなると予想される業界では価格競争に陥る可能性が高いが、価格競争は必ず消耗戦となり、企業の体力を弱める。これを回避するために、企業はより顧客志向を強め、提供するサービスの付加価値を高めることや、企業のブランド価値を高め、自社にブランド・ロイヤリティを持つ顧客層を獲得することが重要になってくると思われる。

Investigative research on the brand strategies of public utility companies

Takeshi Nakagawa

Researcher, First Department of Management and Economic Research, Institute for Posts and Telecommunications Policy

Summary

1. Against the backdrop of regulatory relaxation in recent years, public utility companies (e.g., former public corporations, airlines, electric power companies, gas companies, and railway firms) that have conventionally been allowed to monopolize the supply of services in the market in the interest of economies of scale and scope and so forth are gradually entering a climate of competition. The services provided by enterprises in these industries are said to be inherently difficult to differentiate with respect to quality and basically prone to the outbreak of price competition. Corporate brand strategy may be expected to assume crucial importance for these companies over the coming years.
2. Corporate brand strategy is aimed at a comprehensive enhancement of the corporate value in the eyes of all of its "stakeholders," namely customers, shareholders, employees, and surrounding communities. It rests on identification of the kind of value to be delivered to each stakeholder, enhancement of the company's value through communication with stakeholders in this delivery, and the mutual influence of the image and value associated with the company on the various stakeholders.
3. All Nippon Airways Co., Ltd. embarked on approaches to corporate brand strategy in 1997 in the conviction that it had to improve its image among its customers over the medium and long terms by conveying a consistent message to them. Japan Air System Co., Ltd. launched a corporate brand strategy in 1996 in order to enhance its image as competition with the two other leading airlines in the market for domestic flight service intensified upon abolition of the Aviation Constitution. Japan Tobacco Inc. (JT) began to deploy a corporate brand strategy in 1999 in order to increase the value of the entire JT Group after several issues surfaced in the review of its medium-to-long-term business plan.

4. Of the airline companies, telecommunications carriers, power companies, gas companies, and former public corporations interviewed in this research, it was found that approaches were being made to brand strategy by airlines, telecom carriers, and a former public corporation (i.e., JT). This suggests that it is firms facing intensified competition that are making such approaches. Industries where competition is anticipated to sharpen with the progress of deregulation are liable to fall into situations of cost competition, which inevitably turns into a war of attrition that saps their strength. To prevent this from happening, firms will presumably find it increasingly important to become more customer-oriented, raise the value-added level of their services, heighten their brand value, and acquire customers who remain loyal to their brand.

《目次》

1	企業（経営）理念とブランド戦略の関係	1
2	ブランド戦略の重要性	3
3	公益企業のブランド戦略への取り組み	7
3.1	全日空の取り組み	8
3.1.1	企業理念の検討・策定	8
3.1.2	全日空（ANA）ブランドの価値規定	8
3.1.3	コーポレート・ブランド価値の周知・浸透	13
3.1.4	全日空のブランド戦略に対する考え方	14
3.1.5	グループでのブランド戦略への取り組み	15
3.2	日本エアシステムの取り組み	16
3.2.1	企業ミッション	16
3.2.2	日本エアシステム（JAS）ブランドの価値規定	16
3.2.3	コーポレート・ブランド価値の周知・浸透	18
3.2.4	日本エアシステムブランドの再構築	20
3.2.5	日本エアシステムのブランド戦略に対する考え方	21
3.3	JTの取り組み	23
3.3.1	企業理念、ミッションの検討・策定	23
3.3.2	JT企業ブランドへの取り組み	24
3.3.3	JTグループミッションの周知・浸透	27
3.3.4	JTのブランド戦略に対する考え方	28
3.4	東京電力の取り組み	29
3.4.1	経営理念の検討・策定	30
3.4.2	経営理念の周知・浸透	34
3.4.3	顧客志向への取り組み	37
3.4.4	経営ビジョンの維持・管理	38

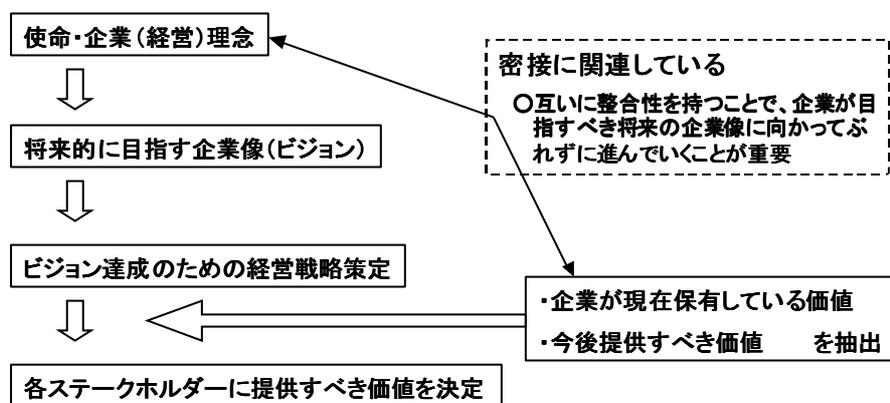
3.5	東京ガスの取り組み	40
3.5.1	経営理念の検討・策定	41
3.5.2	コーポレート・コミュニケーション政策の開始	43
3.5.3	コーポレート・スローガンの策定	45
3.5.4	ブランドに対する考え方	45
3.6	J R東日本の取り組み	47
3.6.1	中期経営構想の検討・策定	47
3.6.2	グループマネジメントの確立	51
3.6.3	中期経営構想の周知・浸透	51
4	まとめ	53
4.1	公益企業のブランド戦略への取り組み状況	53
4.2	ブランド価値規定における外部コンサルタントの活用	55
4.3	ブランド戦略への取り組みによる効果	55
4.4	顧客本位の経営へのシフト	55
4.5	郵政公社への示唆	58

1 企業（経営）理念とブランド戦略の関係

1 企業（経営）理念とブランド戦略の関係

企業としての使命や企業（経営）理念によって、当該企業がどのような領域でどのような商品・サービスを提供していくか、今後どのような価値を追求していくか、将来どのような企業を目指すかという企業像（ビジョン）が決定される。つまり使命や企業（経営）理念は、企業が長期的な進化を目指す上での考え方の基盤であり、ブランド戦略の根幹をなすものであるといえる。企業はそうして決定されたビジョンを達成するために経営戦略を策定し、その中でマーケティング活動やI R活動、社会貢献活動、商品PRなど様々な取り組み（アクションプラン）を通じて、消費者・株主・従業員・地域社会という企業を取り巻くそれぞれのステークホルダーに価値を提供していく。そうした提供すべき価値を決定するには、まず当該企業が現在保有している価値、今後提供していくべき価値を抽出しなくてはならない。また抽出されたそれらの価値は、企業としての根幹をなしている使命や企業（経営）理念と密接に結びついている必要がある。それらが互いに整合性を持つことにより将来ありたい姿に向かってぶれずに進んでいくことが重要である。

使命・企業（経営）理念とブランド戦略の関係



使命・企業（経営）理念は、企業が長期的な進化を目指す上での考え方の基盤となる = ブランド戦略の根幹をなすもの

2 ブランド戦略の重要性

2 ブランド戦略の重要性

競争戦略論における基本としてポジショニングによる戦略がある。そこでは業界トップの企業はいわゆる「リーダー」としてのポジションに即した戦略を行うべきとされており、具体的にはブランド展開、非低価格戦略などがリーダー企業のとるべき戦略となっている。トップ企業にとってブランド力を活用する戦略は有効であるとされているのである。

ポジショニングに即した戦略

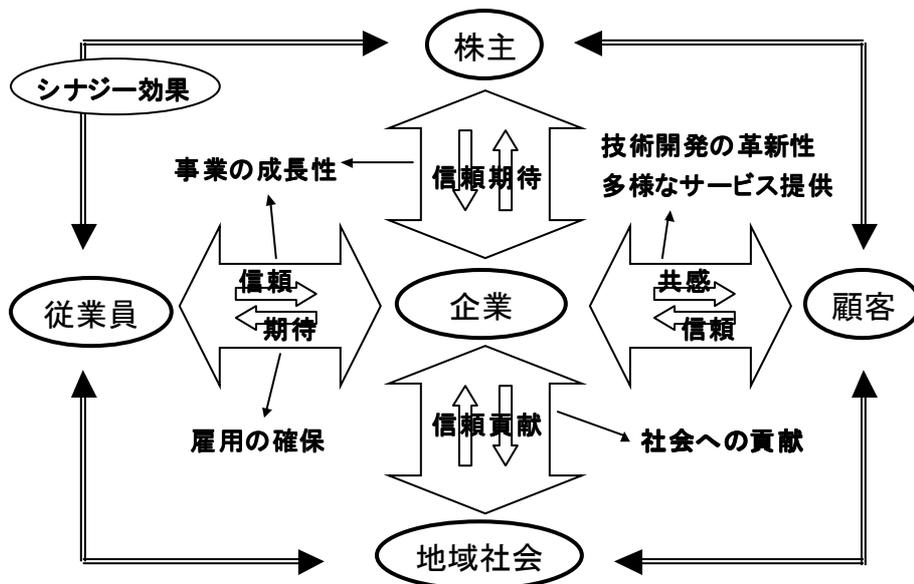
ポジショニング	定義	企業例	戦略
リーダー	業界トップ企業	ヤマト運輸・トヨタ・アサヒビール・キリンビール・マイクロソフト	<総合戦> ブランド展開・フルライン展開・非低価格・マス広告
チャレンジャー	業界2番手企業	佐川急便・本田技研	<差別化(弱いものいじめ)> 差別商品・低価格もあり得る(シェア狙い)・特徴あるマス広告
フォロワー	業界3~5番手企業	日通・日産・サッポロビール	<差別化> 差別商品・低価格もあり得る・特徴ある広告
ニッチャー	隙間狙い企業	バイク便・光岡自動車・地ビール・アップル	<徹底した差別化> 差別商品・ピンポイントライン・低価格もあり得る・特徴ある広告ブランド力向上

ところで、これまで規制されていた分野において事業を営んできた企業は独占的かつ安定的にサービスを供給してきたため、信頼感などの大きなブランド価値を保有していると考えられる。上述の競争戦略どおりに考えれば、規制緩和がなされるまで市場を独占してきた企業は基本的に規模の面ではトップ企業である場合が多く、さらに蓄積されてきたブランド力があるため競争環境下においてもブランド力を活用した戦略を採用することは有効であるといえよう。

これまででも企業は企業価値を高めるためにマーケティング戦略やIR戦略、組織改革といった企業課題について取り組んできており、それらは別個に価値を生み出している。しかし、今後はそれらを統合的に管理し、すべてが一元的にコーポレート・ブランドの価値に結びつくようにマネジメントしていく必要性が高まってきているといえる。企業はコーポレート・ブランド価値を高めるために、各ステークホルダーに対してさまざまな価値を提供していかななくてはならないが、ここで企業が提供すべき価値は、企業が掲げる使命や企業(経営)理念と中長期的に整合性がとれていなくて

はならない。なぜなら企業がコミットした価値とはその企業の考え方であり、将来的なビジョンでもあるため、使命や企業（経営）理念と食い違った場合、企業が築き上げてきたコーポレート・ブランド価値を傷つけるおそれがあるし、さらにステークホルダーとの間で構築してきた関係が損なわれる可能性もあるからである。

コーポレート・ブランド戦略とは、企業を取り巻くそれぞれのステークホルダーに対してどのような価値を提供するかを決定し、そうした価値提供によるステークホルダーとのコミュニケーションを通して企業の価値を向上させ、それぞれのステークホルダーが企業に対して抱いているイメージや認める価値をステークホルダー間でも相互に作用させることで、企業そのものの価値を総合的に高めていくことを目的とする戦略であるといえる。



○企業とそれぞれのステークホルダーとの関係(絆)が強化される=企業価値の向上

○ステークホルダー同士で企業に対する価値が相互作用する=企業価値の向上

上述のように、今後企業が競争力を高める上でステークホルダーにこういった価値を提供していくのか、ということをお願いする必要があるが、それぞれに対して提供できる価値はさまざまであり、こうした取り組みによって各ステークホルダーが企業に対して抱いた価値を、最終的には企業の総合的な価値向上へと統合的に集約する戦略として、コーポレート・ブランド戦略の重要性が高まってきている。

筆者は規制緩和によって競争に直面しつつある公益企業がどのようにコーポレー

ト・ブランド戦略に取り組んでいるかについてヒアリング（平成13年12月上旬～平成14年5月中旬）を実施した。以下にその結果を紹介する。

3 公益企業のブランド戦略への取り組み

3 公益企業のブランド戦略への取り組み

航空業界企業の取り組み

日本の航空市場は、ジェット化・大型化によって大量高速輸送が進み、その過程で航空業界の再編を経て、日本航空株式会社、全日本空輸株式会社および日本国内航空株式会社と東亜航空株式会社の合併により誕生した東亜国内航空株式会社（昭和63年に社名を日本エアシステムに変更）の大手3社を中心とした運営体制が長く続いてきた。国内の航空需要は順調に伸び続けてきたが、旅客獲得のための競争激化によって航空会社の経営が危機的状態に陥らないよう、昭和47年に3社の運営体制を指示した「航空企業の運営体制について」が運輸大臣名で通達された。これがいわゆる「45-47体制=航空憲法」とよばれるものであるが、これにより、日本航空は国際線と国内幹線、全日空は国内幹線と国内ローカル線、東亜国内航空が国内ローカル線と一部国内幹線をそれぞれ運航するよう事業分野が定められた。主として競合路線が多数できないようにすることで、定期航空会社の保護育成および航空市場の発達促進が図られたわけであるが、世界的に規制緩和の流れが顕著になり、特に米国における航空業界の規制緩和の進展とそれに伴う業界再編などの影響により、わが国航空市場においても昭和60年に航空憲法が廃止された。翌年これをうけて運輸政策審議会の最終答申「今後の航空企業の運営体制のあり方について」がだされ、国際線の複数社体制や国内線ダブル・トリプルトラック化といった規制緩和政策が進められることとなった。その後、航空市場の規制緩和は着々と進み、国内大手3社すべてが国際線に就航し、国内幹線路線でも3社が競合する路線が増えるなど、運賃面でもある程度競争が進展してきていることから平成7年には幅運賃制度が導入され、さらに平成12年には航空運賃が完全自由化された。この間、平成10年にスカイマーク・エアラインズ株式会社および北海道国際航空株式会社がそれぞれ東京-福岡路線、東京-札幌路線に、大手3社と比べて格段に安い航空運賃を掲げて参入してきたことにより、国内航空市場は急速に価格競争が激しくなっている。

規制緩和によって競争環境下におかれることとなった航空大手3社が、どのようにブランド戦略に取り組んでいるかについて、以下に紹介する。なお、日本航空と日本エアシステムの統合について新聞紙上等で報道がなされているが、今回の調査ではそれぞれの企業単体でのブランド戦略への取り組みについて紹介している。

3.1 全日空の取り組み

3.1.1 企業理念の検討・策定

近年、会計制度にグループ連結会計が導入されるなど、グループ全体での経営がより重視されるようになってきているが、全日空でもグループ全体での経営を統一的な価値観のもとで行っていくべきという考えが出始め、企画室が中心となって社内の全事業部門及び主要な関連会社が参加した検討委員会を作り、企業理念の再構築を行ってきた。そして平成13年の約1年間をかけて「信頼」「安全」等をキーワードとした全日空グループ全体の経営理念が策定された。全日空ではすでに平成9年からブランド戦略に取り組んでおり、現在はマーケティング室で全日空のコーポレート・ブランド戦略が構築されているが、全日空グループ全体の経営理念策定については、中心企業となる全日空のコーポレート・ブランド価値と整合性が保たれるよう配慮された。

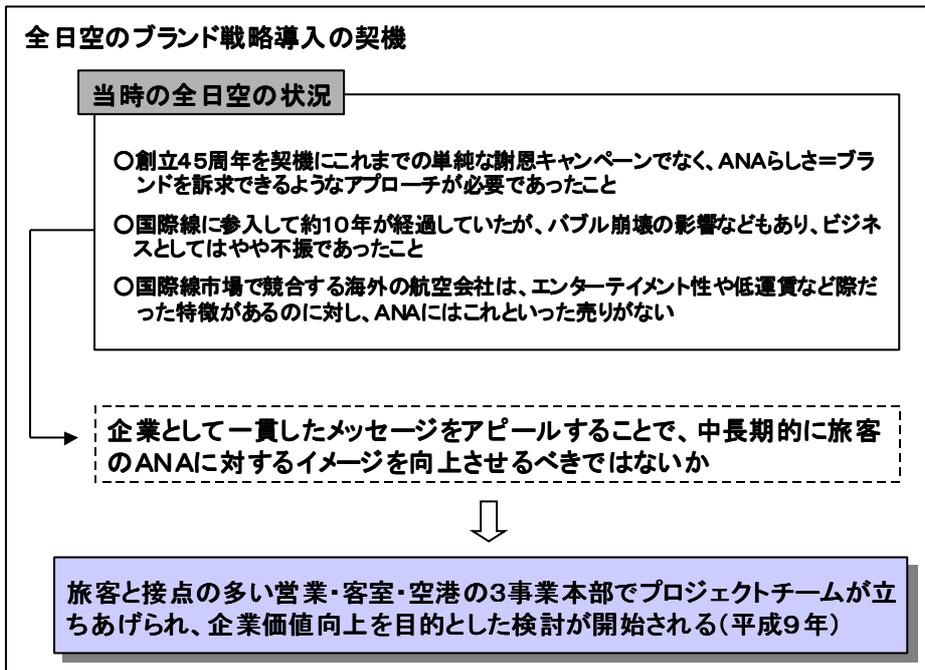
3.1.2 全日空（ANA）ブランドの価値規定

ブランド戦略導入の契機

全日空では、これまでも創立30周年、国際線就航10周年といった節目・節目において、お客様への様々な謝恩企画やキャンペーン等を実施してきたが、平成9年に創立45周年を迎えるに当たり、従来型の一過性の企画とは一線を画した、より長期間に亘ってお客様にANAらしさを浸透させていけるよう、「ブランドづくり」を意識したプロジェクトを営業・客室・空港3部門連携の下にスタートさせた。

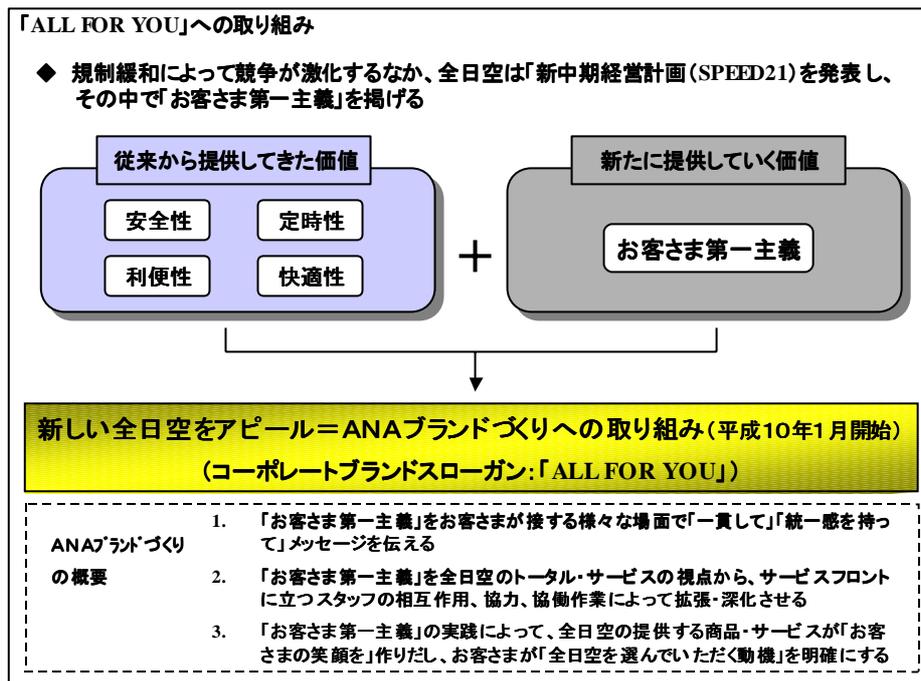
またこの当時は、全日空が昭和61年に国際線へ参入してから10年強が経過していたが、バブル崩壊の影響もあって、国際線ビジネスとしてはやや苦しい状況が続いていた。さらに国際線で競合する海外の航空会社はエンターテインメント性や安い運賃など、際だった特徴があるのに対し、全日空はこれといった売りになるものがない、という意見も出始めていた。

こうした流れを受けて営業・客室・空港3部門のプロジェクトチーム内では競争に際して企業価値を高める必要があると認識するようになり、「ANAらしさ」の確立を目指して、ブランド戦略への取り組みを開始した。



ブランド戦略の沿革

全日空では国内線における参入・運賃規制緩和による競争の激化に対応して、平成9年4月に「新中期経営計画 SPEED 21」を策定し、従来から全日空が旅客に提供してきた価値である「安全性」「定時性」「利便性」「快適性」を再認識しつつ、さらに踏み込んで「お客さま重視」を実践し、競争を勝ち抜いていくことを宣言した。その後社内でコーポレート・ブランド戦略に対する意識が高まる中で、同年12月には「お客さま第一主義」を基本理念に「ALL FOR YOU」というフレーズをコーポレート・ブランド・スローガンとして掲げ、旅客に対するさまざまなサービスレベルを向上することでコーポレート・ブランドの強化を目指し、翌年1月から企業として本格的にブランド戦略に取り組むことを発表した。この「ALL FOR YOU」への取り組みの一環として、国内・国際線で新しいサービスが開始されたり、新たに企業イメージソングの作成がなされたりしている。



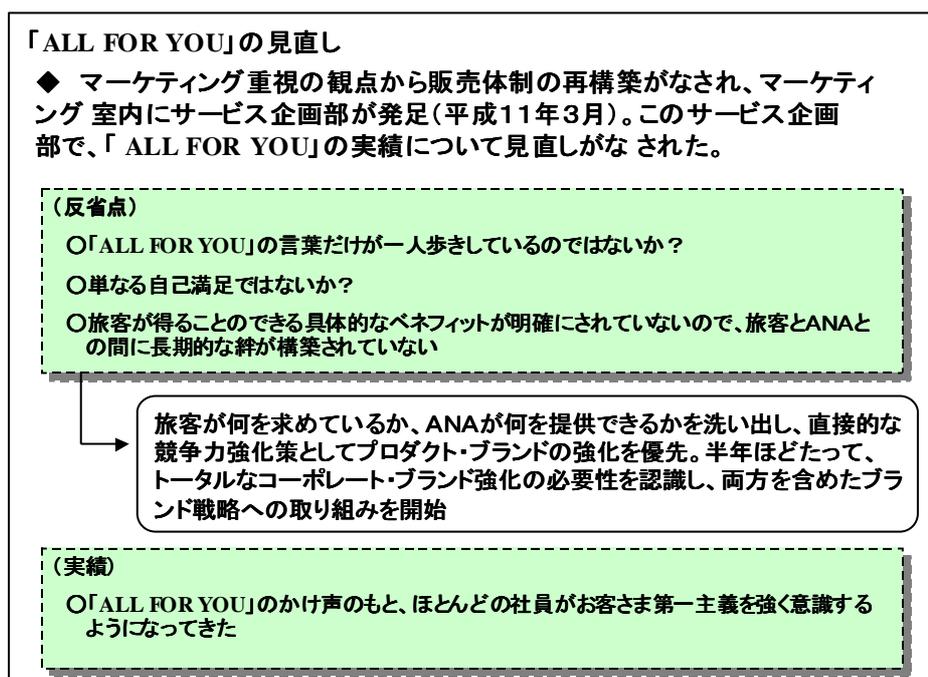
一方、平成10年3月には、「新中期経営計画 SPEED 21」のもとで経営再建プランが発表され、そのなかの重点施策のひとつとして顧客重視のマーケティング強化および販売体制の再構築が掲げられた。もともと全日空ではシームレス・サービス（継ぎ目のないサービス）という考え方のもと、予約センター職員 空港職員 機内での客室乗務員 到着空港での空港職員という、旅客と関わるすべての職員が継続してサービスを提供することで、顧客満足度の向上を図ってきた。もし一部の職員(部門)のサービスが悪ければ、他の職員(部門)がいかにも素晴らしいサービスを提供していても、全体としてサービスが悪いということになってしまうからである。このため平成11年3月に、マーケティング室内に、営業・客室・空港・整備等の各部門のスタッフから構成されるサービス企画部(現在のプロダクト・サービス推進部)が6人体制(現在は13名体制)で発足した。

このサービス企画部において全日空のブランド戦略が行われることとなったが、まずサービス企画部が行ったのは平成10年1月から取り組んできている「ALL FOR YOU」の実績等についての検討であった。サービス企画部には「ALL FOR YOU」に関わった人員も含まれていたが、この検討を進めていくなかで「ALL FOR YOU」という言葉だけが一人歩きしているのではないかと、実際に旅客が得るベネフィットがないのに、コーポレート・ブランドが強化されることなどありえない、ただの自己満足ではないかと、といったような意見が出された。つまり「ALL FOR YOU」では全日空自身が価値と考えていることを一方的に社外に打ち出しているだけであり、本当の意味で旅客との長期的な絆を構築するためには双方が価値と認めるものを全日空が提供

し、かつそれが旅客に受け入れられなくてはならないのではないかと考えたのである。

ただし、社外向けには「ALL FOR YOU」の取り組みはあまり具体的な成果を生み出さなかったかもしれないが、社内向けには一定の効果があったという結論になった。というのは、「ALL FOR YOU」のかけ声のもとでほとんどの社員がお客さま第一主義を強く意識するようになってきていたからである。

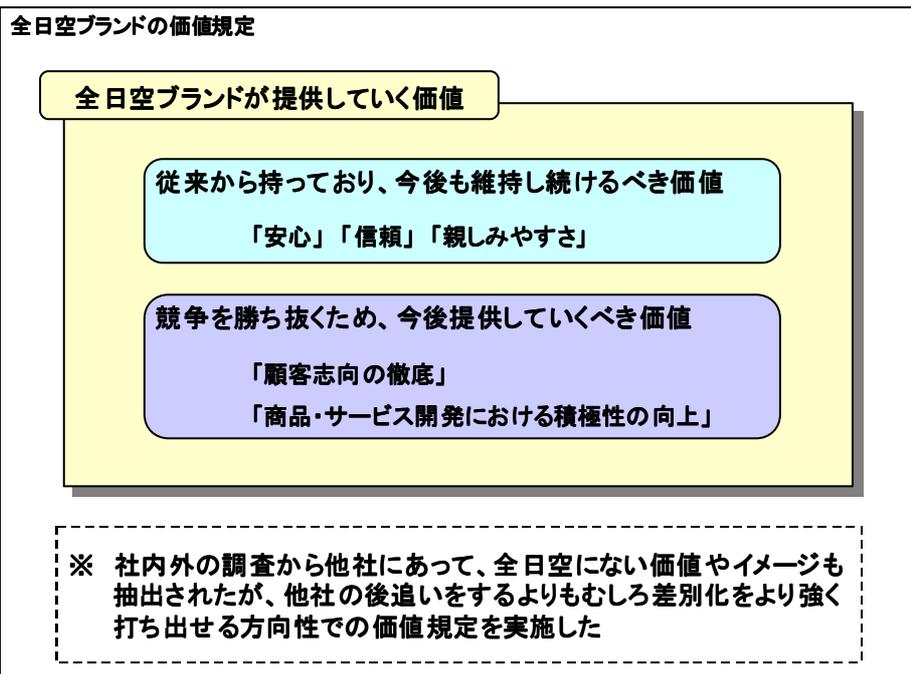
このような検討を経て、サービス企画部ではマーケティング戦略の一環としてまず競争力強化につながるプロダクト・ブランドの強化が急務であると判断した。本当に旅客が必要としているものを提供することが旅客と全日空との信頼関係を構築し、結果的にコーポレート・ブランドの価値向上につながると考えたのである。そこで旅客のセグメンテーションを行い、いろいろなカテゴリーにおける旅客がそれぞれどういうサービス・商品を望んでいるのかを調査し、また同時にどのようなサービス・商品を提供できるのかについて検討した。こうして平成11年3月のサービス企画部発足以来プロダクト・ブランド強化を中心とした競争力強化を図ってきたが、約半年ほどたったころ、社外のコンサルティング会社からプロダクト・ブランドだけでなく、コーポレート・ブランドも強化するというトータルな見方が必要なのではないかと、という提案があった。この提案を受けてサービス企画部においても、コーポレート・ブランドの強化も含めたグランドデザインのもとでブランド戦略に取り組むべきであると考えられるようになった。



ブランド価値規定

プロダクト・ブランド戦略とそれを包含したコーポレート・ブランド戦略への取り組みとして最初に行ったのは、全日空（ANA）ブランドの価値規定作業であった。なぜなら今後全日空のブランド戦略に取り組み始めるにあたって、コーポレート・ブランドの基本となるコンセプトが必要であり、その中身を抽出しなくてはならないと考えたからである。この作業では社外のコンサルティング会社を通じてあらゆる側面から情報収集が行われた。自社の強み・弱み、これからどの分野に集中的に経営資源を投入すべきか、過去からの実績の推移、トップインタビュー、C I・V Iのマネジメント、航空業界における他社との比較、社内外の全日空に対するイメージ、企業広告で過去から統一性・一貫性のあるメッセージを発してきていたか、といったような項目について調査・分析が実施されたのである。

この調査によって、全日空が従来から持っており、今後も維持し続けるべき価値として「親しみやすさ」「信頼」「安心」といったキーワードが抽出された。また全日空は国内航空市場を中心として一定の実績を残してきているものの、競争の激化など企業を取り巻く環境が激変するなかで従来どおりの経営では生き残っていけないという結論に至り、進歩的に生まれ変わる必要があるとの考えから、今後全日空が実現していくべき価値として「顧客志向の徹底」「商品・サービス開発における積極性の向上」が抽出された。さらにこの調査では他の航空会社との比較から、他社が持っていて全日空が持っていない価値・イメージなども抽出されたが、すでに他社が保有している価値・イメージを後追いで実現することが全日空ブランドにとってよいかどうかについては社内で議論があり、結果的には他社とより差別化が図れる方向で全日空の新しい価値規定が行われた。



価値規定の作業では、サービス企画部の中でブランド戦略を専門に担当する人間が5人体制あたり、最終的な価値規定までに約3ヶ月を要した。外部コンサル会社を活用したのは、当時はまだブランド構築に関するノウハウが社内に蓄積されていなかったということ、及び全日空という企業が持つ価値やトップインタビューで得られる情報については、社内の目で見ると外部の目で客観的に調査した方が偏りのない情報が得られると考えたからである。

3.1.3 コーポレート・ブランド価値の周知・浸透

社内向けの取り組み

こうして抽出された今後全日空が提供していく価値および企業価値を高めるために、どのようにブランド戦略に取り組んでいくかについて、社内への周知活動が開始された。周知方法としてはイントラネット、担当者の全国行脚(2回)、ブランド専門機関誌の発行、社内報などがある。全国行脚では、ブランド戦略の担当者2名が約3ヶ月をかけて全国の拠点となっている空港をプレゼンテーションして回り、全日空のブランド戦略と今後全日空ブランドが提供していくべき価値についての周知を行った。この周知活動では、主に拠点空港のフロントライン(旅客と直接コミュニケーションをする職種)のスタッフがとりわけ重点的な対象とされた。

ただし、全国行脚の周知活動でブランド戦略についてのプレゼンテーションを聞いた社員のすべてが、全日空として提供するブランド価値がどのように自分自身の業務と関わり合うかについてすぐに理解できたわけではない。というのは、全日空では個々の業務は各事業所でいろいろな工夫がなされるなどの取り組みが行われており、そうした末端の業務までを全体的なブランド戦略のもとで細かく指示したわけではないからである。しかし全日空では、ブランド戦略とは全日空が提供すべき価値についてすべての社員が正しく認識し、そうした価値に基づいて個々の業務が実施されることでコーポレート・ブランド価値が向上するということを社員が理解することが最重要であると考え、社内でのブランド戦略のアピールが繰り返し行われている。

一方で、現在ブランド戦略に取り組んでいるマーケティング室では、全日空ブランドが提供すべき価値として掲げているものがマーケティング室から一方的に示された価値である限り、全社員に本当の意味で共有されるのは難しいとも考えている。というのは、価値とは双方向のコミュニケーションを通じて納得されて初めて意味のあるものだからである。そのため、全日空ブランドの持つ価値、全日空のブランド戦略についてすべての社員がまず興味を持つところから始まり、それについて社員同士で話し合う機会が増えるなど、社内的な大きなムーブメントを創り出していくことで全日空ブランドの価値およびブランド戦略が社員に正しく共有され、浸透していくと考え

ている。

社外向けの取り組み

コーポレート・ブランド戦略の社外的なアピールとしては、現段階ではまだ本格的な実施には至っていない。しかしプロダクト・サービス推進部ではマーケティング戦略の一環として、顧客のニーズを取り込み、新しい商品・サービスを開発して積極的に打ち出すなど、プロダクト・ブランド戦略としての取り組みは始めている。この新商品・サービスの開発については、プロダクト・サービス推進部がコーポレート・ブランド戦略にも携わっていることから、常にコーポレート・ブランドに基づいたプロダクト・ブランドの構築という考え方が定着している。

ただコーポレート・ブランドの形成に、企業広告といった社外的なアピールが非常に重要であることも認識しており、最終的な目標である「旅客からの選択」を勝ち取るためには、商品・サービス戦略とイメージ戦略の両方が大事であると考えている。現在全日空が行っている広告等については、競争が激しくなってくるなかで運賃を中心とした商品・サービスに関わる広告などが多くなってきているが、こういった広告は企業イメージアップを目的とした広告と大きく性格が異なる。しかし全日空では第一義的に目的の異なる広告であっても基本的には全日空ブランドを基盤として一体感を持った広告となるよう配慮していかなければいけないと考えている。そういったブランドを育てていくという考え方によると、長期的に一貫したメッセージ性を持つ広告が今後ますます重要になると考えられる。

3.1.4 全日空のブランド戦略に対する考え方

全日空では、コーポレート・ブランドが持つ価値は常に一貫性を持って維持し続けられるべきものであり、経営者の交替などでこころ変わるものではないと考えている。そして全社員が全日空ブランドの価値を共有することでその価値は長期的にぶれることなく保たれ、さらに基盤となる考え方が全社員に浸透することによって非常に強い組織の形成につながるとしている。

航空憲法のもとで国際線・国内線、国内幹線と国内ローカル路線というように国内大手3社の事業領域の棲み分けがなされてきた経緯および、従来から国内線では一定の実績を積み重ねてきていることにより、もともと全日空では競争という観点からの自社の強み・弱み、他社との違い等についてそれほど強く意識することがなかった。しかし国際線ビジネスの不振や国内航空市場の規制緩和によって競争が激化しているなかで、「顧客第一主義」を理念とした「ALL FOR YOU」のブランド戦略への取り組みを開始したことで、社員の顧客重視の姿勢が改善した。さらに、「ALL FOR YOU」

での取り組みの欠点を見直し、直接的な競争力強化を目的としたプロダクト・ブランド強化と、それらを包含した統一的なコーポレート・ブランド戦略に取り組んできたことで、どのように他社との違いをアピールしていくか、といったことを多くの社員が意識するようになってきている。競争環境がますます厳しくなってくる状況下で、全日空も競争に勝ち残っていかなくてはならないが、そうした競争力を下支えするのがコーポレート・ブランドであり、その基盤となるのが人材である。全日空がブランド戦略に取り組んできた実績として現在挙げられるのは、社員のモチベーションが高まってきていることだといえる。

3.1.5 グループでのブランド戦略への取り組み

全日空のコーポレート・ブランド戦略についてはプロダクト・サービス推進部が行っているが、ロゴの管理については従来から宣伝部が一元的に行ってきた。宣伝部では広告を実施する際、どのようにロゴを使用するかについての検討を行うためであるが、コーポレート・ブランド戦略との整合性という観点から、ロゴ管理や運用に関する全日空グループ全体での統一的なマニュアル作成なども現在検討している。

3.2 日本エアシステムの取り組み

3.2.1 企業ミッション

昭和46年、日本国内航空株式会社と東亜航空株式会社の合併により発足した東亜国内航空株式会社は、昭和63年4月1日、社名を「株式会社日本エアシステム」に変更した。日本エアシステムでは東亜国内航空時代から「安全運行」を企業としての最重要課題として掲げており、航空機の運航に直接携わるパイロット（運航乗務員）、整備士、キャビン・アテンダント（客室乗務員）および地上ハンドリング・スタッフをそれぞれ管轄する運航本部、整備本部、空港・客室本部を中心として安全運航を確保する施策を積極的に実施している。また日本エアシステムグループのすべての役職員は「安全の誓い」という心得カードを携帯するなど、「安全運行」が、日本エアシステムグループが旅客に提供する最大の価値であるということが全社員に共有されている。



（出所：日本エアシステムホームページ）

3.2.2 日本エアシステム（JAS）ブランドの価値規定

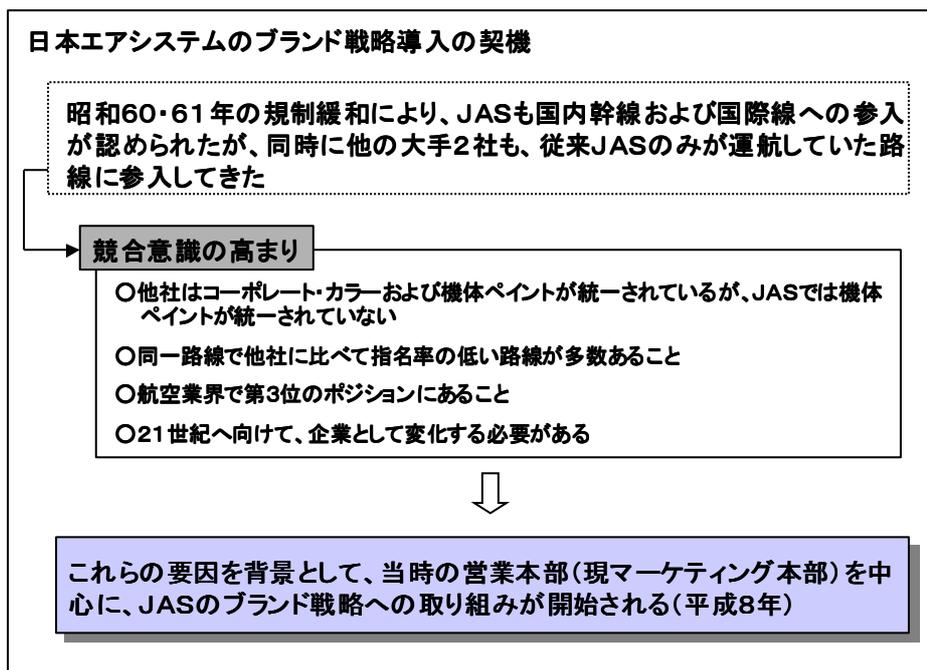
ブランド戦略導入の契機

「航空憲法」のもと、日本エアシステムの事業範囲は国内線に限られており、主として地方路線で就航し、一部の幹線にしか参入が認められなかった。これは国内定期航空会社の経営安定化と航空市場の健全な発展をはかるために、大手3社の事業領域の棲み分けをおこない、基本的に過度な競合が避けられるように配慮されたものであったが、昭和60年から61年にかけての規制緩和によって3社の区分けが廃止されたことで日本エアシステムも国際線および国内幹線への参入が認められることとなった。これにより同社は国内の主要な幹線に参入していったが、同時に他社も日本エアシステムのみが運航していた路線に参入してきたことで、航空会社は互いに強く競合

を意識するようになってきた。

日本エアシステムは昭和63年に東亜国内航空から社名を変更したときに、現在のロゴマークを策定し、コーポレート・カラーとしてレインボーカラーを採用している。前身である東亜国内航空では「安全」を象徴する色として機体のペイントに「赤と緑」を採用していたが、昭和56年に日本初となるエアバス・インダストリー社のA300型機を導入した際、この機体のカラーリングがそのまま使用され、これがレインボーカラーの基礎となった。そのため昭和56年以降、日本エアシステムの保有する機体のペイントは「赤・緑」と「レインボーカラー」が混在しており、それは社名を変更してレインボーカラーがコーポレート・カラーと決定されてからも数年間続いたが、レインボーカラーを導入した当時から日本航空・全日空はともに機体のカラーリングを統一的なものにしており、競合意識の高まりと相俟って、日本エアシステムでも機体カラーを統一する必要があるという意識が浸透し、これがコーポレート・ブランドを育てようという考え方の基礎となった。

昭和60年代の規制緩和以降、国内航空業界における日本エアシステムの位置づけを把握するために継続して調査してきた結果からは、その他の大手2社にくらべて旅客からの指名率の低い路線が多数あることや、企業としての印象が薄いということなどが分かっていた。このような規制緩和による競争の激化と競合意識の高まり、航空業界で第3位のポジションにいること、指名率の低い路線が多数あるという現状、21世紀へ向けての変化、航空利用の大衆化といったさまざまな事象を背景として、H8年、日本エアシステムのブランド戦略への取り組みが当時の営業本部（現在のマーケティング本部）を中心として開始された。この取り組みは社外のコンサルタント会社も加わって行われた。



ブランド価値規定

ブランド戦略の検討体制としては、営業本部の各課から横断的に人員を集めたプロジェクトチームが立ち上げられた。当時の日本エアシステムにとっての競争環境は、規制緩和によって国内幹線にも増便できるようになったとはいえ、空港利用の枠が決まっているためすぐに先行大手2社に匹敵するような便数を就航させることはできず、輸送量で追いつくことは非常に困難であった。そこでブランド戦略に取り組んでいたプロジェクトチームは、日本航空や全日空と同程度の指名率を獲得するための方策として、「輸送量は3位でも会社としてのイメージを1位にしよう」という長期的な目標を立てた。この目標のもと、ブランド戦略への取り組みの第一歩として、まず社内外のアンケート調査によって日本エアシステムという企業が持っている価値の洗い出しを始めた。この調査は自社および社外の調査会社によって行われ、日本エアシステムがおかれている現状を把握するのに約半年を要した。

そのつぎに、今後会社がどのように変化していくべきかについて検討がなされ、企業概念や機体のペイント、ロゴ、コーポレート・ステートメントといったブランド戦略上のさまざまな方策が決定された。そしてそうした方策を実際にも実施するかどうかという財務的な検討および、実施するブランド戦略をどうやって外部にアピールしていくかなどが議論され、こうした取り組みが約1年間かけて行われた。

こうした検討を経て、日本エアシステムは新しい企業概念、「Good Speed Always（グッド・スピード・オールウェイズ）」をコーポレート・ステートメントとして採用した。この「グッド・スピード・オールウェイズ」とは、「より速く、より安全に」と「ゆったりと豊かに」という旅客のニーズに応えることを企業として約束するコミュニケーション・キーフレーズである。日本エアシステムはこのフレーズを掲げ、あらゆる業務活動をとおして旅客に価値を提供することで旅客の日本エアシステムに対するロイヤリティを高め、選択してもらえる企業となることを目指すことを宣言している。

日本エアシステムでは、平成8年のブランド戦略への取り組み開始から平成10年の一般への公表、それ以降の周知期間として現在までの期間をブランド・マネジメントの第1フェーズととらえると、この期間中には業務分掌上、ブランド戦略が明示されるようになり、基本的なブランド戦略に対する考え方のようなものが、ぶれることなく担当者に受け継がれてきている。

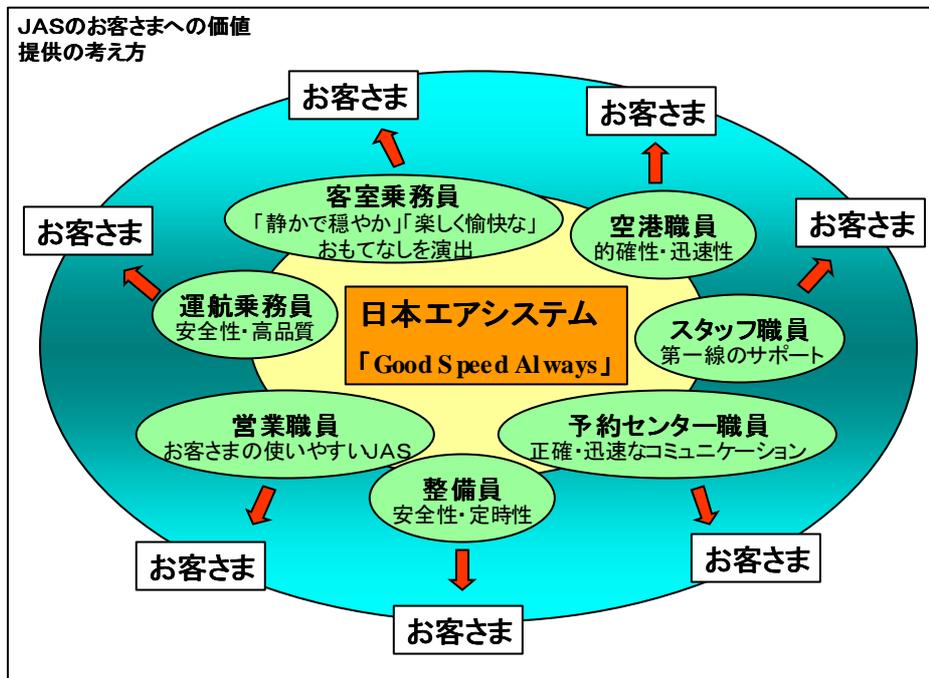
3.2.3 コーポレート・ブランド価値の周知・浸透

社内向けの取り組み

まず社内向けの取り組みとしては、日本エアシステムのコーポレート・ブランドの

形成過程やコーポレート・ステートメントとして掲げられた「グッド・スピード・オールウェイズ」というフレーズがどのように個々の従業員の業務と関わるか、そしてそれがどのようにお客さまと関わるのかを明示したリーフレットが作成され、全社員に配賦された。さらに社内用ビデオも作成され、社内周知のプロモーションが全国展開された。

日本エアシステムでは従来から社内のすべての職種（運航乗務員、整備員、客室乗務員、空港職員、予約センター職員、営業職員、スタッフ）で行っている業務が、直接お客さまと接する機会のない職種においても最終的にお客さまへの価値提供につながっているという意味でのお客さまとの関係を目指しており、それぞれが提供する価値のレベルを向上することでお客さまの満足度が上がり、最終的に日本エアシステムのコーポレート・ブランド価値が高まるという考え方が周知徹底されてきた。企業内でこうしたインターナル・サービス運動に取り組んできたことで、日本エアシステムでは従業員の顧客志向の考え方はかなり浸透していたといえる。その上で、それぞれの職種の業務を通じてお客さまに提供する価値が明文化され、さらにそれらと「グッド・スピード・オールウェイズ」とが密接に関連することが示されることによって、そのコーポレート・ステートメントが単なるフレーズではなく実質的なものとして社内に認知され、浸透していった。





社外向けの取り組み

日本エアシステムが今後「グッド・スピード・オールウェイズ」を掲げて、あらゆる業務活動、マーケティング活動の基本コンセプトとして使用し、ブランド戦略に取り組んでいくことを社内的に発表した直後の平成10年7月17日、対外的なプロモーションとして日本経済新聞朝刊に「グッド・スピード・オールウェイズ」の企業広告を実施した。また名刺や社外向けポスター、電車の宣伝広告、空港カウンターのポスターなど、人々の目に付きやすいあらゆるところにこのコーポレート・スローガンを掲げた。さらに具体的な取り組みとしては、9月1日からは羽田空港においてSCM（自動チェックイン機）を導入し、出発ロビー内に案内担当職員「ウェルカムスタッフ」を配置してロビーサービスの強化を図るなど、日本エアシステムの顧客第一主義を目に見える形で表現する新しいサービスが開始された。

また日本エアシステムという会社が変わろうとしていることを対外的にアピールするという目的で、効果的な方策のひとつとしてロゴマークおよびコーポレート・カラーの変更が考えられた。しかしこれについては、現在の「JAS」のロゴマークとカラーは一般のお客さまにもある程度定着しているとの認識のもと、継続使用されることとなった。

3.2.4 日本エアシステムブランドの再構築

平成8年の取り組み開始から、社内外への浸透策実施をへてブランド戦略が一段落

した現在、日本エアシステムでは次のステップとしてコーポレート・ブランドをさらに進化させたいと考えている。ブランド戦略に取り組み始めて約5年が経過したが、この間に日本の国内航空市場では低運賃を掲げる航空会社の新規参入や大手3社も巻き込んだ運賃競争・サービス競争の激化など、きわめて大きな環境変化が起こってきている。日本エアシステムでもそれぞれのマーケットにおいて独自の戦略を持って競争に臨んでいるが、その運賃戦略やサービス戦略の基本として日本エアシステムというコーポレート・ブランドが持っている「価値」や、外部へのコミットメントとしてのコーポレート・ステートメントが連動していなくてはならず、さらにその「価値」が現状に適合していなくてはならないと考えている。しかし現状は環境変化のスピードが非常に速く、運賃戦略を中心とした他社との競争に遅れないようにすることが第一義的な課題となっており、そうした戦略とコーポレート・ブランドやコーポレート・ステートメントとの関係性を明確にする時間があまりないといえる。ただこういった状況においても、日本エアシステムでは新しい運賃戦略やサービス戦略がせっかく築き上げてきたブランド価値に悪影響を及ぼさないように、またそのブランド価値が時代と適合しない、陳腐化したものにならないようにブランドの管理を行うべきとしており、コーポレート・ブランドの見直し・再構築にとりかかろうとしている。

日本エアシステムではコーポレート・ブランドの現状把握調査で旅客から「親しみやすい」「庶民的」といったイメージを持たれていることが分かっており、ブランド戦略への取り組みによって実際に人々が日本エアシステムに対して持つ企業イメージを向上させることができたという実感をもっている。また同社では、平成8年からのブランド戦略は成功したと考えており、その成果として得られた「親しみやすい」「庶民的」というイメージの延長上にある価値の実現を目指し、さらに、コーポレート・ブランドを進化させるという意味から、これまでの成果として獲得したイメージ以外にも、さらに別のイメージを得られるようなブランド戦略を構築していこうと考えている。

3.2.5 日本エアシステムのブランド戦略に対する考え方

実際にブランド戦略の諸方策を実行し始めてからは、日本エアシステムではブランド戦略を継続していくことで必ず企業の価値を高めることができるという強い信念を持つようになってきている。また中期的な効果として認められるのは、社員のモチベーション向上効果であった。平成10年の新聞広告以来、国内航空市場における輸送量でずっと3位というポジションにいる日本エアシステムであるが、現状に甘んじることなく、確かに変化しようとしている姿勢を、ブランド戦略のもとで一貫性を持って社内外に対してアピールしてきている。このように企業が従業員に対して夢や希望を与

えることで従業員のモチベーションを高めることにつながり、そういう目に見えない力がコーポレート・ブランドを下支えする重要な要素となると考えている。

3.3 JTの取り組み

3.3.1 企業理念・ミッションの検討・策定

日本たばこ産業株式会社は昭和60年の株式会社化後、昭和63年にCI活動に取り組み、企業のコミュニケーションネームとして「JT」を採用した。平成2年には21世紀を展望した長期経営計画「JT2000」を策定し、この長期計画では「いきいきとした時間をすべての人に提供する生活文化産業を目指す」という経営理念のもと、事業の多角化を推進、たばこ単品企業からの脱却を目指した。平成7年のJT経営ビジョンでは次の10年を展望し、事業の選択と集中を進め、新たに「株主、顧客、従業員、社会の4者の満足度を高めていく」ことを企業ミッションとして宣言。その翌年には「JTの想い：出会いを大切にしたい」という企業としての考え方を発表し、「ディライト」をコミュニケーションワードとして掲げた。

このようにJTは民営化後の中期・長期経営計画策定の機会をとらえ、何度か企業理念やミッションを見直してきている。ただし、これらは企業として進むべき方向を大きく転換させるものではなく、それまでの理念やミッションを進化・深掘したものであった。

平成10年に中期経営計画「プラン2001」を策定したあと、JTはコーポレート・ブランド戦略の導入についての検討を開始した。そして平成14年4月、最新の中期計画「プラン2004」を策定、同時に新しいグループミッションとして「JTブランディング宣言：単なる満足（Satisfaction）を越えるかけがえのない歓喜（Delight）の提供をお客さま、社会、社員、株主に約束・実現する」を発表した。

JT企業理念・ミッションの変遷

CI活動への取り組み(昭和63年)

- ・ コミュニケーションネーム「JT」の策定

長期経営計画「JT2000」(平成2年)

- ・ 経営理念：いきいきとした時間をすべての人に提供する生活文化産業
- ・ コミュニケーションワード：「あなたにJoyful Time」

長期経営計画「JT経営ビジョン」(平成7年)

- ・ 企業ミッション：「株主、顧客、従業員、社会の四者の満足度を高めていく」

JTの新しいコミュニケーションワード(平成8年)

- ・ JTの想い：「出会いを大切にしたい」
- ・ コミュニケーションワード：「あ、ディライト」

3.3.2 JT企業ブランドへの取り組み

ブランド戦略導入の契機

平成10年の「プラン2001」発表から一年たち、JTの経営企画部において同社のこれまでの取り組みを見直した。その中で以下の問題点が浮かび上がった。

ステークホルダーに対して、JTの企業ブランドが提供する価値を明確に伝えられていない

激しい環境変化の中、企業として生き残るためになにをすべきか

社会からの支持層を拡大する必要があること

普通の会社になった後の姿をどう展望するか

JTのブランド戦略導入の契機(1)

JTのこれまでの取り組みを見直す中で浮かび上がった問題点

- ① ステークホルダーに対し、JTの企業ブランドが提供する価値を明確に伝えられていない
- ② 激しく変化する環境の中で、企業として生き残るために何をすべきか
- ③ 社会からの支持層を拡大する必要があること
- ④ 普通の会社になった後の姿をどう展望するか



JTグループのブランド価値を高める必要性

これらの問題について、JTではコーポレート・ブランド価値を向上させる必要があるのではないかと考えた。また、これらの問題以外にも独自にアンケート調査を行った結果、認知度と好意度間に大きなギャップがあったこと、JT社員に「まじめだが積極的に欠ける」という傾向があることなどの問題点があった。さらに、キャッシュフロー等の将来予測から算定される理論上の株価水準を実際の株価が大きく下回っていることから、JTのコーポレート・ブランド価値がマイナスに作用しているのではないかと考えた。そこで同社では本格的にJTグループのコーポレート・ブランド戦略に取り組むこととし、平成11年、企画グループの経営企画部と広報部（現コーポレート・コミュニケーショングループ）から数人ずつスタッフを集め（実質5名程度）、ブランド戦略のプロジェクトチームを発足させ、検討を開始した。

JTのブランド戦略導入の契機(2)

JT独自のブランドに関する調査

- ① 独自にアンケート調査を実施
 - 認知度と好意度に大きなギャップ
 - JT社員の傾向「まじめだが積極性に欠ける」
- ② キャッシュフロー等の将来予測から算定される理論上の株価を実際の株価が大きく下回っている
 - コーポレート・ブランド価値がマイナスに作用している可能性



JTグループのブランド価値を高める必要性

平成11年にブランド戦略検討チームが発足、本格的なブランド戦略の検討を開始

JTはたばこ以外に食品分野、医薬分野の事業も中核を担う事業として育成を図っているが、当時、それぞれの事業活動がバラバラに価値を提供するのではなく、JTグループ全体として共有する価値観や目指す方向性を打ち出す必要性を感じていた。また、もともとたばこ事業はそれぞれのプロダクト・ブランド戦略が非常に重要であるため、90年代の前半からすでにファミリー・ブランド（マイルドセブンやセブンスターなど）ごとにブランド・マネジャーを設置しており、製造・開発における商品コンセプト検討から販売ルート、メイン顧客層の選定等のマーケティングにいたるまで一貫したブランド・マネジメントが行われるなど、経営トップがコーポレート・ブランドの重要性を十分認識していたといえる。

ブランド戦略導入の背景

- たばこ以外に食品分野・医薬分野の事業を中核を担う事業として育成を図っているなかで、それぞれの事業がバラバラに価値を生み出すのではなく、JTグループ全体として共有する価値観や目指すべき方向性を打ち出し、総合的なグループ価値向上を図るべきではないか
- もともとたばこ事業はプロダクト・ブランド戦略が非常に重要であるため、90年代前半にはすでにブランド・マネジャーを設置し、一貫したブランド・マネジメントを行ってきた



経営トップがブランド戦略の重要性を十分に認識していた

ブランド価値規定

検討チームはJTブランドの現状把握のため、外部のコンサルタント会社と共同でブランド価値規定作業を実施した。外部コンサルを活用した理由としては、企業のおかれている状況や社会からのイメージなどの情報は社内の人間による調査ではなく、社外から客観的に見た方が偏りが少ないと考えたこと、検討チームがブランド戦略を構築していく過程において議論のカウンターパートとなる存在が必要だと考えたこと、当時、ブランド価値把握等に関して定性的・定量的な調査における数値化などのノウハウがなかったこと、外部コンサルからの指摘という形の方が役員クラスの意識浸透を図りやすいこと、などがある。

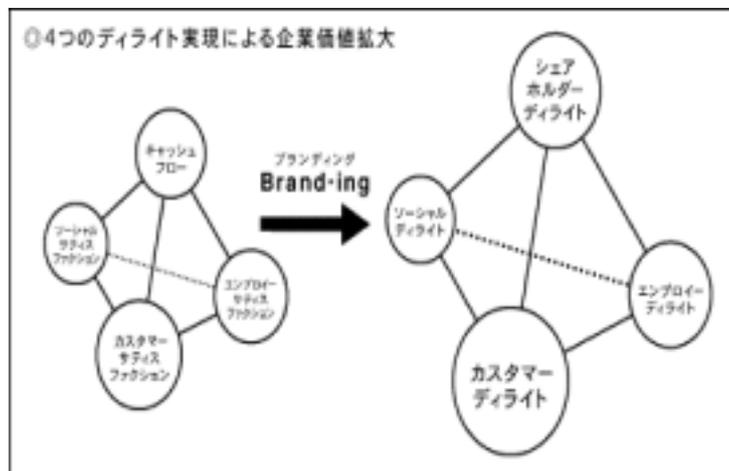
平成12年には社内・投資家・一般の生活者・学生を対象として調査を実施した。アンケートからは、「大企業ではあるが、社内外から方向性が見えていない」、「認識はされているが理解・共感が少ない」といったJTの現状イメージが浮かび上がった。これは社内外ともにおおむね同様の結果となり、「JTは何者かを明確化する」ことが最大の課題と認識された。

JTグループの価値とは差別性が高く、JTグループが社会から生かされている理由であり、同時にお客さまがJTグループの商品を買いたい、従業員・人材がJTグループで働きたい、株主・投資家がJTに投資したいと思ってくれる決め手とならなければならない。そのためJTグループの価値＝JTグループの存在意義＝JTグループのコア・コンピタンスであるとの考えから、グループのコア・コンピタンスの抽出を開始した。ここではJTグループがなにであったか、将来どうありたいのか、今なにができるのかというアプローチから検討がなされ、結果としてJTグループのコア・コンピタンスとは「ブランドを構築し、育て上げ、改善しリフレッシュさせていく能力」と規定された。この能力を「Brand・ing」と名付け、より広い意味で「単なる満足（Satisfaction）を越えるかけがえのない歓喜（Delight）を全てのステークホルダーに約束・実現すること」と定義し、これをJTのグループミッションと位置づけた。またこれが単なるフレーズとならないように、企業・組織・構成員が持つべき価値観、採るべき行動を示すものとして7つの項目からなるブランディング・スピリッツを社内向けに規定した。

4Sから4Dへ

JTグループミッション:「ブランディング宣言」

全てのステークホルダーにかけがえのないDelightを約束・実現する



(出所: JTホームページ)

3.3.3 JTグループミッションの周知・浸透（社内向けの取り組み）

JTではJTグループミッションがすべての社員に正しく理解され、個人の日常業務のレベルまで影響を与えるほどに浸透することがもっとも重要であると考えている。つまり、「ブランディング」が社員の行動や商品・サービスなどに体现されてはじめてJTのコーポレート・ブランド価値、ひいてはJTの企業価値が向上するという考えである。現在、社内向けの浸透策についてこれから本格的に講じていこうとしている段階であり、社外向けの方策等については今のところ考えていない。

現時点で実施している社内向けの具体的な浸透策として、平成14年4月の「ブランディング宣言」の報道発表と同時に、本社に全国から約300人の経営幹部を集め、社長がJTグループミッションの内容を説明した。また副社長を筆頭に検討グループのメンバーが全国の8つの主要事業所を訪問し、現地の全管理職を集めて同様にJTグループミッションについての説明を行った。このようにJTグループミッションの浸透策については経営トップや管理職が率先垂範して強力に遂行していくことを基本とし、それを支えるツールとして社内報・イントラネット等による継続的な発信を行うほか、人事システムへのビルトインなどについても検討している。そのほか、グループの社員を数人ピックアップし、彼らの行動とブランディング・スピリッツとを照らし合わせて具体的な行動例として紹介するビデオを作成した。「ブランディング宣言」の発表以降、大々的な新聞広告も実施しているが、これについても社内へのフィードバック効果を狙うという意味合いがあった。

3.3.4 JTのブランド戦略に対する考え方

JTでは、ブランドとは目に見えない資産であり、ブランド価値を高めることで企業価値の向上に結びつく、そしてこれは長期的に見た場合の株価上昇や安定化というかたちで必ず成果となって現れてくるものと考えている。ただし、ブランド戦略と短期的な株価変動を関連させて考えるべきではなく、継続的にブランド戦略に取り組んでいく必要があるとの認識から、定期的なレビューおよび定量的な評価は必須であるとしている。

3.4 東京電力の取り組み

わが国の電気事業においては平成12年3月に小売りの部分自由化が開始され、地域独占のもとで安定的な経営を行ってきた既存電力会社も競争にさらされることとなった。電気事業の規制緩和は段階的に行われてきており、平成8年に電力会社の電源調達（火力電源を対象）について入札制度が導入され、さらに平成12年の小売り部分自由化では概ね電圧2万ボルト以上で供給を受け、使用最大電力が原則2000kw以上の大口需要家を自由化対象とし、一般電気事業者以外のものでも需要家に対する電力供給が可能になる「特定規模電気事業」制度が創設された。電気事業の規制緩和については、自由化の範囲等について今後も検討が行われることとなっている。

現在、電力自由化に伴って経済産業省に特定規模電気事業の届出を行っているのは9社、そのうち実際に電力の小売り供給を開始している企業は6社で、販売電力量の規模は自由化市場において0.39%のシェアにとどまっている。小売り自由化によって競争が激化しているとはいいがたい現状であるが、新規参入者の供給力不足が競争が活発化しない大きな理由のひとつである。これは規制緩和が今後どのように進展するのかが不透明であり、不確定要素が多い中で、初期投資が極めて大きい自社発電所建設については新規参入各社が様子見をしているからといえる。しかし今後自由化範囲がさらに拡大し、電力ビジネスへの参入誘因が高まれば新規参入企業が発電所建設を加速させる可能性は大いにあり、競争が一気に活発化するかもしれない。

さらに最近の技術革新によってマイクロガスタービンや燃料電池といった分散型発電システムが次第に普及し始めており、エネルギー供給の方法が多様化してきている。需要家によっては電力会社から電気を購入するよりもこうした分散型電源を利用する方がコスト削減になる場合も多く、自家発電システムとして分散型電源を導入する企業が急激に増えるなど、電力会社にとっての競争環境は確実に厳しくなってきたといえよう。

こうした環境変化のもとで、既存電力会社である東京電力がどのように企業理念の再構築を行い、どのようにブランド・マネジメントに取り組んでいるかについてヒアリングを実施した（平成13年12月）。東京電力では特にブランド・マネジメント室といった名称の組織を設けているわけではないが、競争の激化という外部環境の変化に対応した取り組みを実行してきている。以下では東京電力がこういった背景のもとで経営ビジョンを策定し、具体的なプランに結びつけているかを紹介する。

3.4.1 経営理念の検討・策定

背景

平成11年6月に南社長が就任してすぐに施政方針演説の中で「東電グループ総売上の一割（約5000億円）を新規事業から生み出す」「東京電力の経営ビジョンを打ち出す」という2点を対外的に発表した。これをうけて東京電力では平成11年7月、南社長のもとに少人数体制（6人）の経営ビジョン検討グループが組織され、経営ビジョンの検討・策定作業が開始された。

検討プロセス

検討グループが行ったことは、まず企業としてのアクションプランを徹底的に考えるという作業であった。競争に対して東京電力がどのように舵を切っていくのか、という問いに対する具体的な答えとして、各部門が実施すべき行動や目標を作成したのである。

またこの作業と同時並行的に経営理念の検討・策定が行われていた。検討が開始された当時、南社長は経済同友会の副会長をしており、そのなかの「経済社会思想を考える委員会」の委員長をつとめていた。その委員会では、将来的に企業はどういった存在であるべきかということに関して議論が繰り広げられていたが、南社長自身は企業というものに対して「これからの企業は利潤追求だけではいけない。社会的価値を提供して初めて企業は存続できる」という考えを持っていた。

結果としてこの南社長の企業に対する強烈な思い入れ、言い換えれば南イズムともいべきものが東京電力の経営（企業）理念の基礎となっている。そのため検討グループでは経営理念抽出のための社内調査は特に行っていない。ただし、経営理念の検討・策定作業を実施するにあたっては、過去からの東京電力の経営理念の変遷〔経営管理要項（昭和30年代） 経営の基本路線（昭和50年代） CI（昭和62年）〕や、他社の事例についての調査も実施している。

経営理念とアクションプランの姿が見え始めた段階で、検討グループは発電所や営業所、工務所など東電管内の約10箇所を訪問し、若い従業員から管理職まで、現場第一線における従業員の生の声の聴き取りを行った。南社長が就任直後に発表した2点については、マスコミでは通信事業などの新規事業に関わる報道ばかりが取り上げられたが、その一方で本業である電気事業に対して従業員がどのように考えているのかを調べる必要があったからである。この調査により、従業員のあいだで「規制緩和によって電気事業にも競争原理が導入されようとしている中で、東京電力という会社が競争にどのように立ち向かうのか、何をしようとしているのか、についてよく伝わってこない、企業としての明確なメッセージがない」という意見が非常に多いことが分かった。これを社員の変革に対する思いと受け取り、経営理念やアクションプランに適宜反映し、社員参加型の経営ビジョンになっていった。

経営ビジョンへのC Iの取り込み

東京電力では昭和62年にC I（コーポレート・アイデンティティ）の構築に取り組んでいる。C Iではコンセプトワード、M I（マインド・アイデンティティ）、V I（ヴィジュアル・アイデンティティ）およびB I（ビヘイヴィア・アイデンティティ）が設定された。東京電力の経営ビジョンは、このC Iで構築したさまざまな要素を取り込んでいる。具体的には、

C Iではコンセプトワードを定めていたが、経営ビジョンにおいてはビジョンのコンセプトとして、「企業像」を社内外に打ち出す。

C Iでは、企業が拠って立つ基本概念としてのM I（マインド・アイデンティティ）であるC I目標を定めていたが、ビジョンではこのC I目標を「企業目標」に置き換える。

V I（ヴィジュアル・アイデンティティ）であるC Iデザイン（Tepcoのマーク：ハーモニックT）は、企業イメージを示すものとして定着しているため、継続して使用していく。しかし、対外的メッセージについては別途検討を実施する。

スローガンは、新たなビジョンのもとでお客様に訴求する対外的メッセージを社内委員会などで今後検討していく。

B I（ビヘイヴィア・アイデンティティ）としては、アクションプランを明示し、風土改革を包含した行動原則をビジョンで策定する。

社員への意識付けとしてのビヘイヴィアは、ビジョンの周知・徹底のためのツール・仕組みを別途検討する。（「周知」：役員による店所・第一線機関へのキャンペーン、社内テレビ・イントラネットなど多様な情報伝達手段の工夫、「フォローアップ」：具体的戦略と実行計画である経営計画とを関連づけ、達成度を確認していく）

経営ビジョンの策定（東京電力ブランドの骨子の決定）

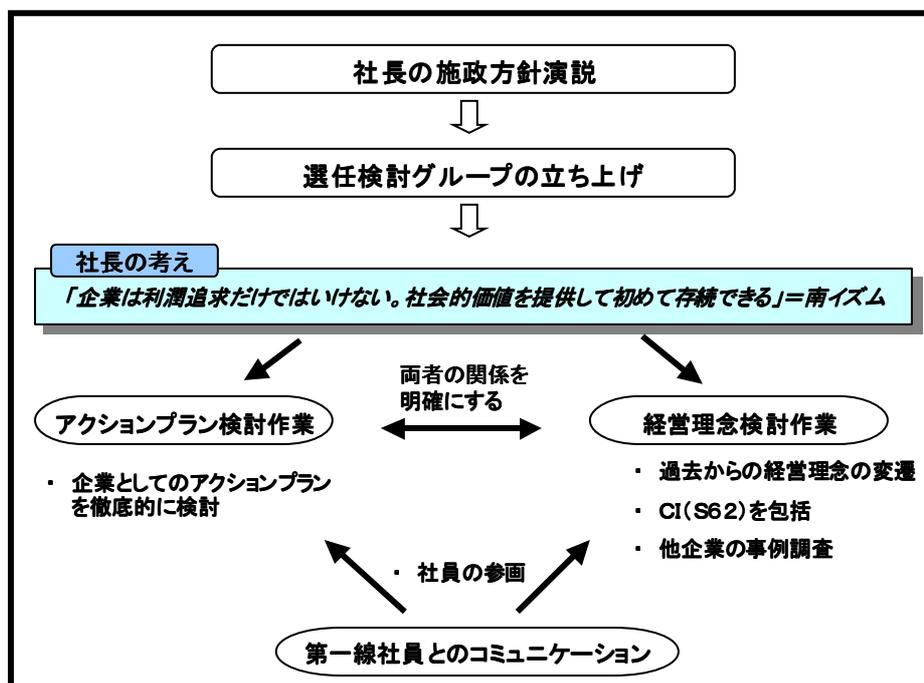
このように東京電力では新しい経営ビジョンの設定に際して、「企業としてこうあるべき」という社長の考えが基本となり、その策定にあたって過去からの経営理念の変遷について調査している。これまでに東京電力が目指してきた姿を詳細に検討し、変えていくべき所と残すべき所を吟味し、結果として過去の経営理念を包含した形で新しい経営ビジョンが策定されたといえる。経営ビジョン作成に際し、東京電力の目指すべき姿として「エネルギー・サービスのトップランナー」という企業像が示され、これを実現するための企業目標として「3つの創造」が掲げられた。

その一方で、上述のように現場第一線から得られた情報として、「競争に直面して、東京電力が何をしようとしているのか、何をすべきなのか分からない」という問いが浮かび上がってきたが、これに対して各部門ごとで達成すべき具体的な目標・行動プ

ランを徹底的に考え抜き、アクションプランを設定した。そしてこのアクションプランのそれぞれの目標・方策がどのように経営理念・企業目標と関わり合うかという双方の関係を明確にするため、これらのプランはすべて企業目標である「3つの創造」のどれかと結びつけられている。従業員が個々の職場レベルでの行動目標としてアクションプランを遂行することが、企業目標である「3つの創造」と関連していることから、抽象的なものになりがちな経営ビジョンが実体のあるものとして社内に確実に定着することを狙っている。

こうした検討プロセスを経て、平成13年3月29日、東京電力は「お客さま満足の獲得を目指して」と題し、新しく策定した経営ビジョンを発表した。結局、第一フェーズとしての経営ビジョンの策定には1年9ヶ月を要している。実際の検討業務においては外部への委託はせず、経営ビジョン検討グループで実施した。これは東京電力という会社が従来から持っている価値は何か、また新たにどのような価値の実現を目指すべきかということを出発点として抽出、策定する作業であり、企業文化が浸透している東電社員によってなされるべきという考えによる。

こうした過去からの経営理念の変遷調査や、今後実現したい企業としての価値の検討結果として経営ビジョンが策定されたことにより、以後の東京電力ブランドの本質的な内容が決定された。東京電力の企業としての使命、将来的に目指していく企業像が経営ビジョンによって明らかにされ、顧客・株主・従業員・周辺社会という企業を取り巻くステークホルダーそれぞれに対してさまざまな価値を提供しつつ、どのような方向に東京電力が進んでいくのか、東京電力ブランドのめざす形が示されたといえる。



東京電力経営ビジョン・経営理念

エネルギーの最適サービスを通じて豊かな生活と快適な環境の実現に貢献する

価格、供給システム、サービス、環境などあらゆる面で最適なエネルギー・サービスを追求することにより、社会的課題の解決に積極的に取り組み、21世紀にふさわしい豊かな社会の実現に貢献していきます

東京電力経営ビジョン・企業像

エネルギー・サービスのトップランナー～われわれはお客様の満足喜びとする企業となる～

東京電力のコアビジネスである「電気」の安定供給という役割の上に立ち、今後は効率的なエネルギー利用を提案し、お客様の快適な住環境と生活を実現します。そのために、さまざまなエネルギーの供給、機器・システムなどハード・ソフトあらゆる面でのエネルギー・サービスを提供します。そして、わたしたちはお客様の満足喜びとし、その喜びをベースに「競争力ある<リーディング・カンパニー>となることを目指します。

東京電力経営ビジョン・企業目標

エネルギー・サービスのトップランナーとなるための3つの創造

- 1 高収益・付加価値の創造
エネルギー・サービスを基盤にお客様の満足を目指すとともに、収益性を高め、企業価値を高めます。
- 2 環境の創造
お客様、地域社会と協働して豊かな社会にふさわしい環境を創り出します。
- 3 変革の創造
経営環境の変化を先取りし、技術革新に取り組み、お客様の満足の獲得に向け常に変革し続けます。

東京電力経営ビジョン・アクションプラン

社会とともに歩み、社会の信頼を得るために	お客様の満足を獲得し、競争市場の勝者となるために	活力・能力ある人材を育成するために
環境問題など社会的課題の解決 <ul style="list-style-type: none"> ・ 原子力・火力発電を効率的に運用し温室効果ガスを削減します。 ・ お客様とともに環境に配慮したライフスタイルを構築します。 ・ 自然資源の有効活用と廃棄物リサイクルを推進します。 地域との共生 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会が特長的に発展するよう、地域とともに考える共生策を実践します。 ・ サービス活動や環境配慮型の設備形成など、地域共生策を強化します。 ・ 個人が社会活動に参加できるよう支援します。 	お客様満足の獲得 <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様の声、ニーズを敏感に察知したサービスを提供します。 ・ お客様のニーズに応えるべく提案型の営業を展開します。 収益性向上と事業発展 <ul style="list-style-type: none"> ・ コスト体質強化のため、新たな視点に立った抜本的な業務改革を行い、業務効率を向上させます。 ・ 組織、仕事のやり方、設備・業務管理などの効率化を図るためICTを徹底的にご活用します。 ・ 設備の徹底活用や、メンテナンス分野における技術開発を重点的に行います。 ・ 電力の自由化市場において長所を発揮できるよう、原子力の競争力を確保します。 ・ 東電グループの役割分担を明確化し再構築することにより、総合力を発揮します。 ・ グループ経営資源を最大活用するとともに、グループ外の優れたパートナーと協働し、新規事業領域の拡大を図ります。 	個人の生きがいの充実と組織活性化の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ 会社と社員の双方向対話により強固な信頼関係を構築します。 ・ 社外にも通用する人材を育成するため、能力の向上に向けた意識改革を推進し社会の一員としての視点に基づく企業・個人のあり方の再設計 ・ 安心して仕事に専念できるよう生活基盤を充実させます。

(出所： 東京電力ホームページ)

3.4.2 経営理念の周知・浸透

社内向けの取り組み

現在、東京電力では第二フェーズとして経営ビジョン浸透策の検討に取り組んでいる。社内向けの取り組みとして、経営ビジョンの従業員への意識付けがあるが、この目的は「経営ビジョンで掲げた企業理念や目標を、東京電力従業員全員のDNAとして浸透させたい」というものである。

3月の経営ビジョン策定の発表後、すぐにビジョン周知のためのキャンペーンが実施された。このキャンペーンでは発表後の3ヶ月の間に役員が支店など28店所と、経営ビジョン検討グループのメンバーが営業所・工務所・発電所などの第一線機関を中心として東京電力管内の77箇所をまわり、周知を行った。また社内のイントラネットにおいて南社長と従業員が直接対話できる場として「南さんの談話室」という意見交換の窓口を設けている。さらに社内への浸透を徹底させるためのツールについてさまざまな方策の検討を現在行っているところであるが、その際以下の点が重視されている。

従業員への周知については、経営者からトップメッセージを頻繁に発信することが最も重要であり、社内テレビやイントラネットを使って、社長が経営ビジョンを繰り返し発言することで浸透を図る

大企業においては経営トップというのは従業員から非常に遠い存在であるため、この距離をどうやって縮め、いかにトップのメッセージを身近に感じさせるかを意識する

この従業員への周知・浸透プロセスではいかに効果的に経営ビジョンを従業員に浸透させるかということ念頭に置いて、プログラムが検討されている（平成13年12月現在）。

「南さんの談話室」の取り組みでは社長と従業員が率直な意見交換を行うことで、経営トップと一般従業員の距離感を縮めようという意図があるが、現在のところ実際にメールでやり取りを行う社員に偏りがあることから、全社的な参加意識を醸成するという目的に照らして、まだ改善の余地があると考えている。

こうした社内向けの意識付け、ビジョン浸透策の検討作業についてはツール（特にネット利用方法）を開発するという観点から、社外のコンサルタント会社も参画している。

社外向けの取り組み

東京電力では経営ビジョンの策定時に過去からの経営理念の変遷を調査し、なかでも昭和62年のCI計画で策定したさまざまな指標を取り込んでいる。CI計画では「明日をひらくエネルギー」「夢ある社会へ」というスローガンが対外的なメッセージ

として策定されていたが、今回の経営ビジョン策定にあたり、新たなビジョンのもとでお客さまに訴求する対外的メッセージの検討がなされ、平成13年10月19日、「スマイル・エナジー」が新しい企業スローガンとして策定、発表された。



(出所： 東京電力ホームページ)

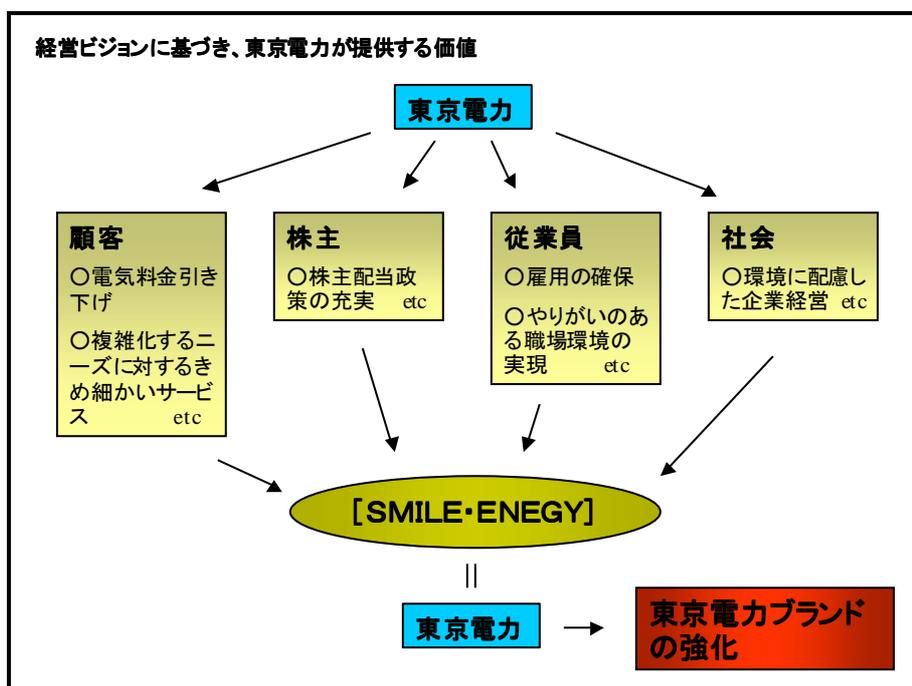
＜スローガンが包含する意味＞

“SMILE”は、“満足”や“喜び”に通じる言葉です。
私たち東京電力の喜びは、お客さまに、未来に、そして地球に笑顔をひろげること。そしてその笑顔が循環し、喜びと満足に満ちた社会が実現することです。
すなわち、経営ビジョンにおける『エネルギーの最適サービスを通じて、豊かな生活の実現(未来に笑顔)と快適な環境の実現(地球に笑顔)に貢献する』という経営理念と『我々は、お客さまの満足(お客さまの笑顔)を喜びとする企業となる』という企業像をあらわしたものです。

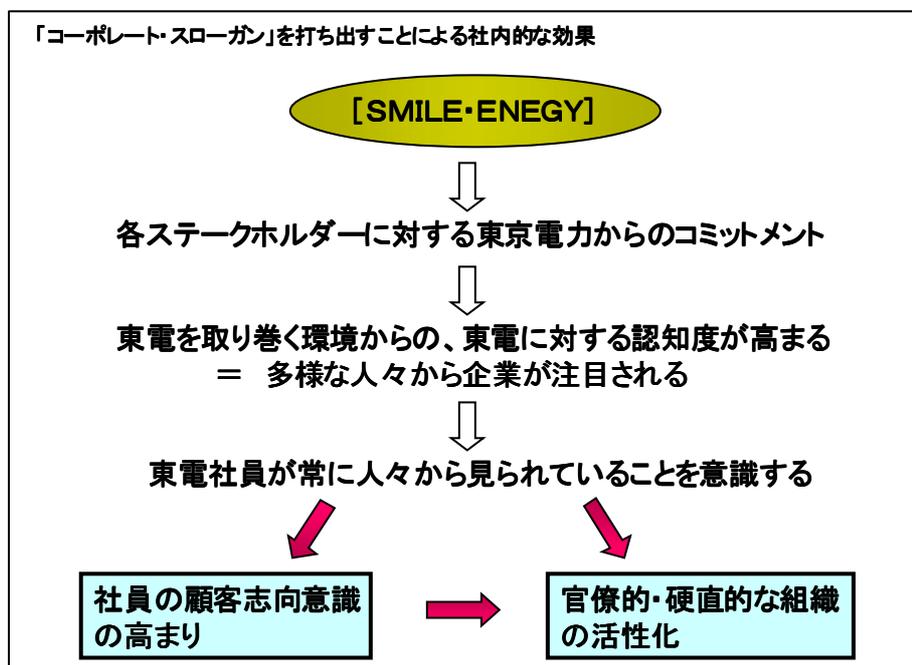
(出所： 東京電力プレスリリース(H13.10.19))

東京電力では、今後いろいろなメディアを使ってこの企業スローガンを対外的に打ち出していくこととしているが、その目的は東京電力が企業として何をするのか、ということに対してコミットしていくことである。「顧客、社会に笑顔を広げ、喜びと満足に満ちた社会を実現することを企業の喜びとする」という意味を持つこのスローガンは、経営ビジョンに示された「経営理念」、「企業像」と密接に関わり合っている。ただこのスローガンの詳細な意味を一般の人々にきちんと理解させるということはきわめて難しい。スローガンを策定した効果は、東京電力が今後経営理念に即した取り組みを行う際に常にセットで示されることで、人々の東京電力に対するイメー

ジのひとつとして統合的に思い起こされるものとなりうることである。つまり、東京電力が新たな経営ビジョンのもとで顧客、株主、社会、従業員に対して提供している価値はさまざまであり、それぞれのステークホルダーから見た東京電力のイメージは分散化する可能性がある。しかし東京電力としては、各ステークホルダーに提供する価値はすべて経営ビジョンのもとで統合的に目指されたものであり、さまざまな方向に向かう価値はすべて東京電力ブランドの強化につながるものとならなければならない。そのためステークホルダーごとに提供された価値はこの「スマイル・エネルギー」というスローガンを想起させ、「スマイル・エネルギー」＝「東京電力」という構図で東京電力ブランドの価値に一元的に集約されることになる。



さらに、これは対外的な効果だけでなく、社内的にも従業員の意識改革を図ることを大きな目的のひとつとしている。これまで規制に守られてきた電力会社は販売努力など行わなくても電気が売れてきたため、一般的な普通の会社と比べて顧客本位の考え方が徹底されていない。しかし電気事業にも競争原理が導入され、今後競争が激しくなると、顧客志向の考え方ができない企業は生き残っていくことができないだろう。そこでこの企業スローガンを対外的に打ち出し、東京電力を取り巻く環境に対して企業としての露出度を積極的に上げ、企業の認知度を高めることで、従業員が常に多様な人々から厳しい目で見られていることを意識するようになり、従業員一人一人がお客さま重視の視点を持つようになることと、官僚的・硬直的になりがちな大企業組織の活性化につながると考えている。



3.4.3 顧客志向への取り組み

東京電力が新たに策定した経営ビジョンでは、「お客さま満足の獲得を目指して」という副題がついている。上述のように電気事業でも競争が導入されてきているが、電気の質というものは送電系統の中で調整されるため、基本的に消費者にとっては電気の品質に違いはなく、電気自体の差別化はできない。つまり消費者は電気を買っているのではなく、電気の効用を買っているのである。今後情報家電やインターネットの普及により、消費者の電気に対するニーズが多様化すると思われるが、そうした複雑化するニーズを的確に把握し、より利便性の高い電気を提供することが差別化の大きな要因のひとつになると考えられる。そのため東京電力では顧客満足の獲得を至上命題に掲げ、システム部門では顧客の属性などをインプットした統合顧客データベースの構築を進めている。また営業所などでは顧客の要望に総合的に応えることのできる受付のプロを育て、あるいはカスタマーセンターを設置し、ワンストップサービスの充実を図っている。カスタマーセンター設置の当初の目的はコスト削減であったが、顧客満足度の改善へとシフトしてきている。さらに営業部門においてはアンケートを主体とした顧客満足度調査を実施し、顧客ニーズに即した対応改善等を検討し、顧客満足度の改善のために努力しているところである。

こうした取り組みの中で、主にメインターゲットとしているのはいわゆる規制分野

のお客さま、つまり一般家庭などの小口需要家である。なぜなら、自由化分野となっている大口需要家は、すでに設備の効率化やエネルギーの効率的使用に鋭意努力しており、コスト管理もできている上、価格に対する反応度が高いために長期安定的に高利益率を望むことが難しい一方で、一般家庭などの小口需要家はそれほどコスト管理ができているとはいえない。こうした小口需要家層を明確にターゲットとして捉え、より利便性の高いエネルギー供給を通じて競合他社との差別化を図り、東京電力に対する顧客のロイヤリティを高めることが目的である。同時にエネルギーの効率的利用を促進することで、エネルギーの多消費型社会からの脱却を中心とした環境への配慮を訴求していく。

この顧客志向の取り組みは競争環境下における東京電力のマーケティング戦略のひとつであり、経営ビジョンで掲げたアクションプランの中の「お客さま満足の獲得」、「環境問題など社会的課題の解決」に含まれる。そしてこれらの経営戦略としての課題は企業目標である「3つの創造」とも関連しており、企業として進もうとしている方向と一致している。

3.4.4 経営ビジョンの維持・管理

社内的には、企業目標である「3つの創造」を原則として、具体的な戦略としてのアクションプランで提示された各目標を実際の業務と関連づけ、達成度を確認する。この過程ではアクションプランの目標がさまざまな業務・仕事の中でうまくブレークダウンされるかどうか重要になってくる。そのうえで各業務の結果と経営ビジョンの関連づけを行い、その効果をモニターする仕組みが必要であり、これについて現在検討を行っている。

社外的には定期的な顧客満足度（CS）調査を実施し、その結果を関係各部門に周知し、それぞれの部門でアクションプランの目標達成に向けた改善策を練ることとしている。

東電の経営ビジョン策定プロセスで注目すべき点は、企業の経営理念に掲げられた「ビジョン」と、経営戦略としてのそれぞれの「アクションプラン」が密接に結びついていることである。いかに立派なビジョンを掲げ、繰り返し従業員に対して呼びかけたところで、ビジョンで示されているのは所詮単なる言葉にすぎず、従業員にとっては実質的に何をすればいいのかが分かりにくい。一方、アクションプランでは部門ごとに達成すべき使命や数値目標が具体的に示されており、実際に業務を行う従業員には極めて分かりやすい指標となる。このアクションプランで掲げられた目標達成のために業務を遂行することで、その業務が経営ビジョンのどの部分と関わっているのかを従業員が自覚し、字面だけでは抽象的で理解しにくい経営ビジョンがしだいに東

京電力社員のDNAとして定着していくことが意図されているのである。

しかしそれぞれの従業員にとって、アクションプランで示された目標を達成するために行っている業務がどのように経営ビジョンと関わっているかを自然に自覚するのは難しいかも知れない。これについては、経営トップと一般従業員の間位置するミドル層がどれほど経営ビジョンに込められた目的を理解し、それをアクションプランで示された日常業務の各目標にブレークダウンできるか、さらに部下である一般従業員に対してビジョンと業務の関係を的確に説明できるか、が極めて重要になってくる。経営トップがビジョンに込めた目的をよく理解し、危機感を共有した上で、現場をよくしていこうと積極的に自らで考えるミドル層が必要であり、東京電力ではこうしたミドル層の意識改革も重要な課題と認識し、その対策について検討しているところである。

3.5 東京ガスの取り組み

日本のガス事業を大きく分けると3種類あり、一般ガス事業、簡易ガス事業、液化石油ガス販売事業の3つに分類できる。一般ガス事業者および簡易ガス事業者は、わが国のガス需要家の約5割に当たる約2751万件に対してガスを供給しており、他の約5割に当たる約2566万件には液化石油ガス販売事業者がガスを供給している（経済産業省、ガス市場整備基本問題研究会資料より）。一般ガス事業者は全部で233あり、そのうち私営事業者が171社、公営事業者が62社となっている（平成13年10月1日現在）が、上位大手3社（東京ガス、大阪ガス、東邦ガス）の都市ガス販売量が総販売量の約81%を占めており、私営事業者のうち約92%は従業員300名以下の中小企業となっている（平成13年3月末現在）（社）日本ガス協会 平成13年版ガス事業便覧より）。

平成7年3月のガス事業法改正により、年間契約量200万m³以上の大口需要家については既にガスの小売が自由化されていたが、その後ガス事業のさらなる制度改革についての検討が始まり、平成11年11月、大口の範囲が200万m³から100万m³に拡大され、現在、販売量ベースで約34%が自由化範囲となっている。また、平成7年のガス事業法改正では、ガス会社が保有する導管をガス会社以外の供給者が利用するための託送ルールが整備され、円滑な競争の伸展が図られた。

平行して電気事業の規制緩和も進んでおり、電力会社の兼業規制が撤廃されたため、従来から火力発電用に大量の天然ガスを保有する既存電力会社の多くがガス事業への参入を表明しており、また海外における天然ガスの権益を保有している石油会社などのガス事業への参入も活発になってきている。ガスの卸供給では東京電力、関西電力、東北電力、中国電力、九州電力の5社が、小売りでも中部電力、関西電力が新規参入している。日石三菱、帝国石油、石油資源開発などもガス供給企業への出資などによってガス事業に参入した。また、これまで電力会社は電気販売量の減少につながることから、既存ガス会社が普及を進めてきたコージェネレーションに対しては顧客の獲得競争を展開してきたが、熱電併給でエネルギー効率の高いコージェネレーションシステムに対する需要家からのニーズが大きいことを認め、自らコージェネレーションや、技術革新によって最近注目されるようになったマイクロガスタービン、燃料電池といった小型分散型電源などのオンサイト発電を顧客に提供する事業に参入し始めた。東電・日石三菱等により設立されたオンサイト・エネルギー会社である「マイエナジー(株)」には東京ガスが出資し、東邦ガスは中部電力、コスモ石油等と「(株)シーエナジー」を設立するなど、小型分散型電源市場を将来有望な市場と位置づけ、こうした事業提携を通じて積極的に取り組んでいく姿勢を打ち出している。

このように電気・ガスの規制緩和により業界間の垣根が低くなったことで相互参入が相次ぎ、競争が激しくなっているが、こうしたなかで東京ガス株式会社は従来どおりガスのみを提供するだけでなく、総合的なエネルギー供給を行うことで多岐にわたる需要家のニーズを満たし、競争環境下で顧客に選択される企業、総合エネルギー産業となることを目指している。著しい環境変化のもとで東京ガスがどのようにブランド・マネジメントに取り組んでいるかについてヒアリングを実施した（平成13年12月）。東京ガスではコーポレート・コミュニケーション活動を通じて企業（コーポレート・ブランド）価値の向上を図っており、そのためにコーポレート・スローガンを定め、各ステークホルダーに対する施策を講じている。以下ではそうした東京ガスの取り組みを紹介する。

3.5.1 経営理念の検討・策定

東京ガスでは、昭和60年に「2000年経営ビジョン」を策定し、この中期的な経営戦略のもとで特に「衣・食・住」の食と住に焦点を絞り、それに関わる業務分野の開拓に取り組むなど業容の拡大が図られ、「総合都市生活産業」となることを目指していた。その後ガス供給の部分自由化等の規制緩和により、都市ガス業界でも競争が次第に激しくなってきたが、そうした状況下で平成11年6月末に上原社長が就任した。社長就任時の所信表明で公益事業と株式会社の使命の両立を図り、活力ある企業活動を展開する「新しい公益事業」を実現すると発表した。このかけ声のもと、東京ガスでは新しい経営戦略である「中期経営計画」を同年11月に初めて社外に発表した。この計画ではこれまでの企業目標であった「総合都市生活産業」が改められ、天然ガスを中心とした「総合エネルギー産業」が新たな目標として掲げられることとなった。

東京ガスでは昭和60年の「2000年経営ビジョン」と同時に経営理念を策定して以来、経営戦略策定のたびにその計画で掲げたビジョンに適合するように経営理念が見直されており、平成13年3月には「中期経営計画」を踏まえて「株主重視」と「環境重視」の姿勢が盛り込まれた経営理念が策定された。このようにして逐次、経営理念の見直しがなされてきているが、理念の根幹である「東京ガスグループが社会とともに「限りない発展」を実現していく」とするその基本姿勢は従来から一貫して変わっていない。東京ガスでは経営戦略と時代や環境に合わせた形に表現等が変更されてきたが、経営理念の基本姿勢については大幅な変更はされていないといえる。

中期経営計画の策定(99. 11)

- (骨子)
- ・ 公益事業として「お客さまと地域に貢献していく」
 - ・ 株式会社として利益を上げ、「株主価値を増大する」

2つの命題を同時に満たす「新しい公益事業」=東京ガスのビジョン

中期経営計画策定に伴う経営理念の見直し(2001. 3)

東京ガスグループは、「総合エネルギー産業」として「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に積極的に貢献し、あらゆる事業活動を通じ、お客さまや株主、地域から信頼される「企業グループ」として、社会とともに「限りない発展」を実現していく。

東京ガス・経営理念の変遷

東京ガスグループは、内外の環境変化に的確に対応して、新たな時代における社会および消費者の当社グループへの役割期待に応えていくとともに、時代の先端をリードし、社会生活、文化およびわが国経済の発展に貢献することによって、将来にわたって成長をとげていく (昭和60年10月策定)

東京ガスグループは、エネルギーに重点を置いた事業展開により、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、社会とともに「限りない発展」を遂げていく (平成5年10月策定)

1. 天然ガスを中心とした高度で多様なエネルギー提供をベースに、常にお客さまの視点に立った新たな「価値の創造」を牽けていく
2. 合理的・効率的経営を志向した絶えざる革新により、「強靱な企業体質」をつくりあげていく
3. 公正かつ誠実な活動を日々積み重ねることにより、人々から共感が得られ地域からも信頼される「企業市民」であり続ける
4. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる人間集団」を目指していく

東京ガスグループは、「総合エネルギー産業」として「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に積極的に貢献し、あらゆる事業活動を通じ、お客さまや株主、地域から信頼される「企業グループ」として、社会とともに「限りない発展」を実現していく (平成13年3月策定)

1. 「公益事業としてお客さまと地域に貢献していく」と「株式会社として企業価値を増大させていく」ことを同時に満足させる「新しい公益事業」の実現を目指す
2. 法令およびその精神を遵守し、公正かつ透明な企業活動を通じて経済・社会の発展に貢献する
3. 環境経営トップランナーとして、地球環境問題の改善に貢献する
4. よき企業市民として奉仕の精神を深く認識し、社会貢献活動を通じて豊かな社会の実現に貢献する
5. 絶えざる革新により、低コスト構造で、しなやか、かつ強靱な企業体質を実現する
6. 一人ひとりの「能力・意欲・創意」の発揮と尊重により、「活力溢れる組織」の実現を目指す

3.5.2 コーポレート・コミュニケーション政策の開始

コーポレート・コミュニケーション会議の発足とその背景

中期経営計画のもと、東京ガスは株主への情報開示や財務状況の改善など、計画で打ち出したさまざまな施策を着実に実行してきているが、IR活動・広告活動といった対外的なアピールや社内的なコミュニケーションを総合的に統括する必要があるのではないかという議論が平成12年2月の経営会議で行われた。というのは、これまでの東京ガスのコミュニケーション活動は、マスコミへの報道は広報部、広告宣伝活動は営業総括部、IR活動は総務部、お客さまサービス活動はお客さまサービス本部、というようにそれぞれの部が独自の考えで行ってきており、コミュニケーションの相手によって東京ガスのイメージがバラバラに認識され、企業像が不明確になるおそれがあったからである。

東京ガスでは競争が激しくなってくる中で将来にわたって顧客に選択してもらうために「企業ブランド価値」を高めることが重要であり、そのために企業を取り巻くステークホルダーであるお客さま、株主、社員それぞれの「満足度」を高め、お互いが相乗効果を発揮することが必要だと考えている。このような考え方のもと、東京ガスのコミュニケーション活動が従来のようにバラバラな視点から行われていては、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて効率的に企業ブランド価値を高めることが難しいと判断し、平成12年6月、東京ガスグループとしての統一的な視点に基づいてさまざまなコーポレート・コミュニケーション政策の策定、具現化を推進するコーポレート・コミュニケーション会議（議長：広報担当副社長，会議メンバー：関係部部長）および広報部内に事務局としてコーポレート・コミュニケーション・グループが立ち上げられた。具体的には、コーポレート・コミュニケーション・グループとIR室を兼任する担当者を配置するなどして情報の共有化を図り、意思疎通がスムーズに行えるようにしており、意識的な連携体制がとられている。

社内向けのコーポレート・コミュニケーション活動

コーポレート・コミュニケーション・グループでは発足してすぐにコーポレート・コミュニケーションとは何かについて改めて徹底的に議論し、その結果企業価値を高めるためにはコーポレート・コミュニケーション活動によって顧客満足度、顧客の周辺としての地域社会への貢献度、株主満足度、社員満足度を高めることが必要だとの結論に達した。

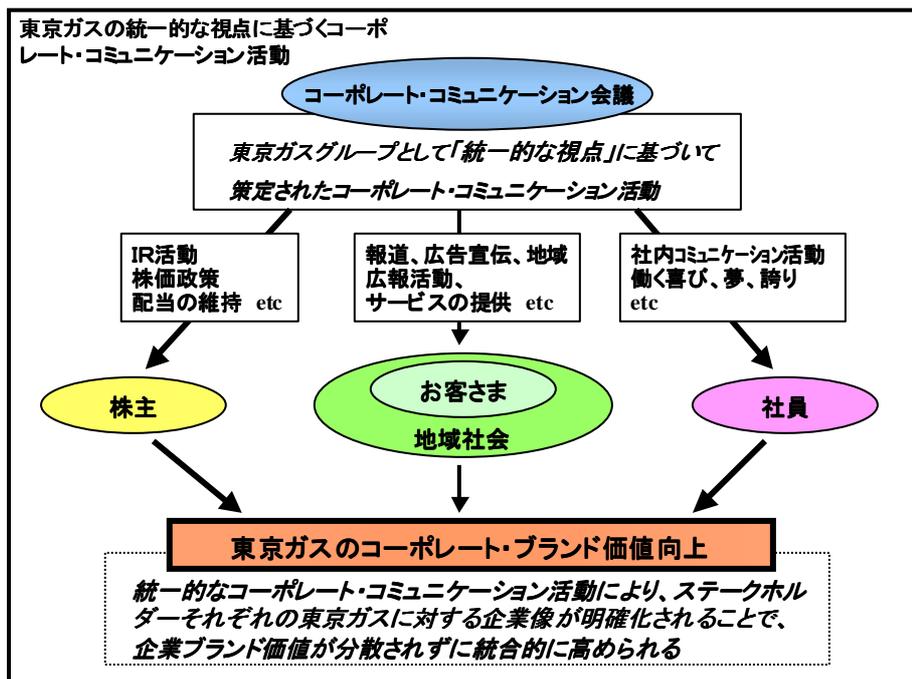
社内向けのコミュニケーション活動ツールとしては大きくイントラネットと社内報があり、これらを活用した社内コミュニケーション活動によって社員の会社に対する誇りや業務に対するやりがいの向上を図っている。具体的には、全社員が会社の経営に関わっているという意識を浸透させることで社員の経営に対する関心や理解が深ま

り、結果として社員個々人の能力アップおよび企業としての競争力強化につながるという観点から、社内報ではこれまで約4割を占めるにすぎなかった経営情報や業務知識、技能情報を7割程度まで増やした。またIR活動についても、社員がイントラネットを利用して詳細な内容を知ることができるようにしている。イントラネットについては最大ヒット数のニュースが何か、など定期的に詳細なデータ収集が行われており、社内での反応を調査している。

社外向けのコーポレート・コミュニケーション活動

社外向けのコミュニケーション活動では、顧客向けに東京ガスが取り組んでいる環境対策、事業経営内容、地震防災対策、家庭におけるガス利用関連情報といった企業情報をパンフレットやホームページ等を利用して積極的に提供している。これについては従来から500種類以上ものパンフレットが作成されており、コーポレート・コミュニケーション・グループでは統一的な視点のもとでこれらの見直しを進めている。

また会社紹介のパンフレットでは、公益企業としての使命を果たしつつ、株式会社として確実に利益をあげる「新しい公益事業」を目指すという姿勢を強く打ち出すために、今後どのように経営をしていくのかにまで言及したものに大幅に作り替えた。内容としてはアニュアルレポートとほぼ同じものとなっており、投資家向けにはこの会社パンフレットに財務データの資料を挟み込んだ形で送付している。その他、毎年発行している「環境報告書」の簡易版として環境対策のパンフレット「東京ガスの環境への取組み」を制作し、支店の広報スタッフは地域のイベント等で広く一般の方に対してPRを行っている。



3.5.3 コーポレート・スローガンの策定

東京ガスでは創立100周年を迎えた昭和60年に現在のシンボルマークと「もっと素晴らしい都市へ」というスローガンを発表し、その後平成6年には家庭用のお客さまに身近な企業と認識してもらうために「都市 まち 暮らし あたたく」というスローガンを採用した。これらは同時期の経営戦略で「総合都市生活産業」を目指す東京ガスをアピールする上で有効なスローガンであったが、平成11年の中期経営計画では「天然ガスをコアとした総合エネルギー産業」をめざすことが新しい方向として打ち出されたため、これに適合する企業スローガンが必要になった。平成12年6月に発足したコーポレート・コミュニケーション・グループは11人体制であるが、そのうち企業ブランドに関わる業務は実質3人体制で行っており、このチームのもとで約半年をかけて新しいコーポレート・スローガン「エネルギー・フロンティア～天然ガスがひらく未来」が策定され、平成13年1月に社内外に発表された。この企業スローガン「エネルギー・フロンティア」は、21世紀の幕開けにあたって、「エネルギーの最前線で新たな分野に取り組む」という企業姿勢を、簡潔なことばでアピールするものである。

検討に際しては、「公益企業としての使命」・「一民間会社として確実に利益をあげる」・「総合エネルギー産業」といった中期経営計画で掲げられたキーワードを念頭に置いて、まず数百のアイデアを抽出し、それをスローガン、サブスローガンともに4つずつまで絞り込んだ後に社内外のアンケート調査を経て最終的に決定した。社内の調査については、今後会社を担っていく層をメインターゲットに据え、新入・5年目・10年目社員を中心に調査が行われた。

3.5.4 ブランドに対する考え方

都市ガス事業では規制緩和が始まる前から給湯器・エアコン・コンロなど細かな部分でさまざまな競争が繰り返されてきた。こうした商品レベルでの競争において「東京ガス」というコーポレート・ブランドが優位に働いたかが実証されているわけではなく、これまではコーポレート・ブランドが競争上もっとも重要な要因であるとは考えていなかった。しかしながらコーポレート・ブランドという観点から、現在コーポレート・コミュニケーション・グループが問題意識を持っているのは、今後東京ガスが発電ビジネスやコンサルティング事業など、総合エネルギー産業を目指す上で参入していく新規事業分野で、「東京ガス」という名前がどのような影響を持つのかということである。その名前が新規参入の足かせになる場合もあるだろうし、逆に新規参入市場で「東京ガス」というブランドが大きな強みになる場合もあるかもしれない。つまり都市ガス以外の事業に業容拡大する際に、コーポレート・ブランドのメリット・

デメリットをきちんと把握する必要があると考えている。

現在、10年後の姿を見据えて総合企画部・長期戦略グループとの間で昨年秋より議論を重ね、エネルギー先進企業（「エネルギー・フロンティア産業」）として強いコーポレート・ブランドを構築するための戦略を長期経営ビジョンのなかで策定している段階にある。

3.6 JR東日本の取り組み

3.6.1 中期経営構想の検討・策定

JR東日本では、1987年の国鉄改革によって発足して以来、企業理念について会社の発展とともにその時々によさわしい内容へと見直しを行ってきており、2000年11月には最新の中期経営構想として「ニューフロンティア21」を策定した。1990年の経営計画「FUTURE21」策定から10年が経過しようとしており、その間にバブル経済の崩壊、グローバル化・情報化の進展や消費者主導の厳しい競争時代の到来など、企業を取り巻く環境が大きく変化してきていること、経済のグローバル化に基づく、連結決算中心の時代を迎え、企業に対する市場の評価はグループ全体の業績、成長性に対して行われるようになってきていること、国鉄改革の最終目標である完全民営化（JR会社法の適用除外、日本鉄道建設公団の保有する残50万株の売却）を展望した新たな目標、ビジョンを定める必要があったことが、経営計画および企業理念を再構築する直接的な契機となっている。今回策定した「ニューフロンティア21」ではこれまでのJR東日本単体の企業理念を修正し、JR東日本グループ全体の理念に発展させており、今回策定したグループ理念には鉄道固有の「安全・正確な輸送」の提供だけでなく、グループの生活サービス部門を意識して「質の高い商品の提供」という表現が付け加えられている。また、「株主重視経営」という視点を強く意識し、連結ベースの業績を向上させ、株主の期待に応えるために、2005年度を達成年度とした具体的で明確な数値目標を定めている。企業理念については、会社発足以降、適宜見直しが行われ、目標とする企業の将来像も「総合サービス企業」（会社発足時） 「総合生活サービス企業」（FUTURE21） 「信頼される生活サービス創造グループ」（ニューフロンティア21）と、変化しているが、「鉄道事業を軸として、良質で、時代の先端を行くサービスを提供していく」という使命は変わっていない。

「FUTURE21」策定から10年が経過

- ・バブル経済の崩壊
- ・消費者主導の競争時代の到来
- ・IT革命等、技術革新の急速な進行
- ・企業グループ全体の業績に対する市場の評価が重要に



企業を取り巻く経営環境の大きな変化に対応し、グループ全体の価値を高めるために、目指すべき共通の方向・目標を新たに設定する必要性が生じてきた



中期経営構想「ニューフロンティア21」の策定(2000年11月)

JR東日本・企業理念の変遷

JR東日本は、鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業を目指します。そのために、社員一人一人が、安全・正確な輸送とまごころをこめたサービスを心がけ、お客様の信頼を得るとともに、時代を先取りする新しい発想と旺盛なチャレンジ精神を持って努力を続けます。私たちは、お客様とともに歩み、総合サービス企業として、地域社会の文化の向上と豊かな生活の創造に貢献してまいります。(会社発足時)



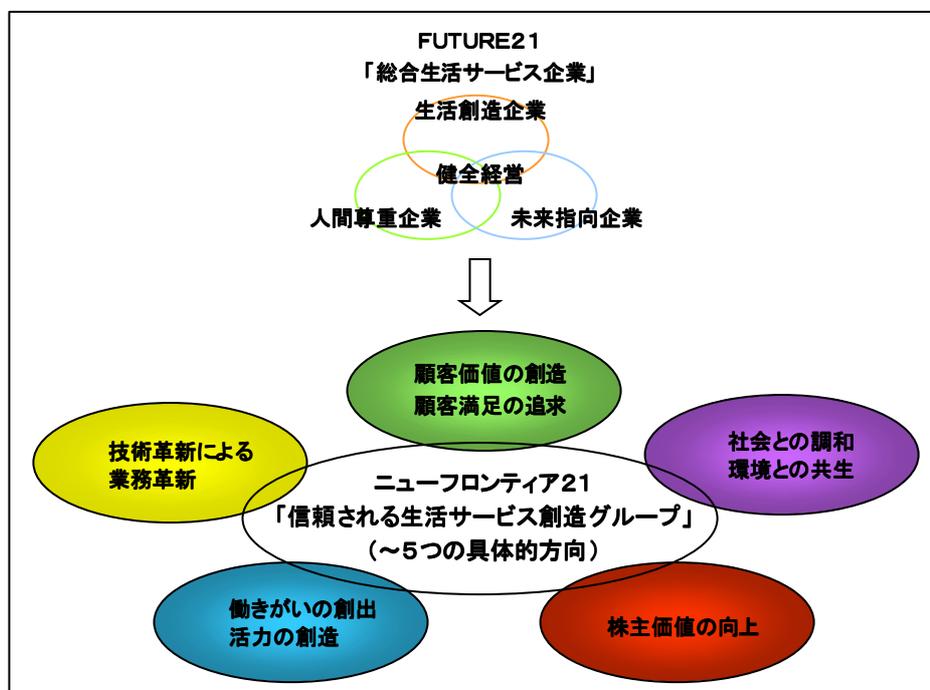
JR東日本は、鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業を目指します。そのために、社員一人一人が、安全・正確な輸送とまごころをこめたサービスを心がけ、お客様の信頼を得るとともに、時代を先取りする新しい発想と旺盛なチャレンジ精神を持って努力を続けます。私たちは、お客様とともに歩み、総合生活サービス企業として、地域社会の文化の向上と豊かな生活の創造に貢献してまいります。(FUTURE21策定時)



JR東日本グループは、鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質で時代の先端を行くサービスを提供する企業グループを目指します。そのために、グループ社員一人一人が、安全・正確な輸送、利用しやすく質の高い商品の提供に努めるとともに、より一層のお客様の信頼を得るために、サービスレベルと技術水準の向上に向けて、チャレンジを続けます。私たちは、お客様とともに歩み、「信頼される生活サービス創造グループ」として、豊かな生活の実現、地域社会の文化の向上と地球環境の保護に貢献してまいります。(ニューフロンティア21策定時)

「FUTURE21」では将来の企業像として「総合生活サービス企業」というビジョンのもとで「生活創造企業」「未来指向企業」「人間尊重企業」の3つの方向が目指された。これを発展させた「ニューフロンティア21」では、「信頼される生活サービス創造グループ」というグループビジョンを掲げ、そのもとで顧客価値の創造・

顧客満足の追求 技術創造による業務革新 社会との調和・環境との共生
 働きがいの創出・活力の創造 株主価値の向上 の5つの具体的な方向性が打ち出
 されている。



この5つの具体的な方向については、それぞれの内容は以下のようにになっている。

1) 顧客価値の創造・顧客満足の追求

JR東日本グループの発展の原点は顧客にあるという認識のもと、徹底した顧客志向を貫き、グループをあげて新しい顧客価値を創造することにより、顧客満足度を向上させる。従来からグループが構築してきた「堅実」「信頼」「安心」というブランドイメージに加えて、「快適」「感動」といった一歩進んだ質の高いブランドイメージの形成に努める。

2) 技術創造による業務革新

これまでの技術の蓄積を活かし、先端技術を集積させて新たな付加価値を創造することで、安全性・利便性・技術先進性・快適性・効率性において「世界一の鉄道システム」を構築する。

3) 社会との調和・環境との共生

地球環境問題に対し先端的な取り組みを実施することで、事業活動と環境保護を両

立していく。また高齢化の急速な進展に対応して、バリアフリー化などを積極的に推進する。さらに地域と密接に連携し、都市基盤整備や観光開発などを通じて地域社会の活性化を進めていく。

4) 働きがいの創出・活力の創造

社員に対しては、自由闊達な議論がなされる、風通しの良いグループを創り上げ、社員一人ひとりが主体的に挑戦していく風土、自己啓発を通じて自らの価値を高めていく風土を醸成していくことで、達成感ややりがいを実感できるグループ経営を創造し、社員とその家族の幸福を実現していく。

5) 株主価値の向上

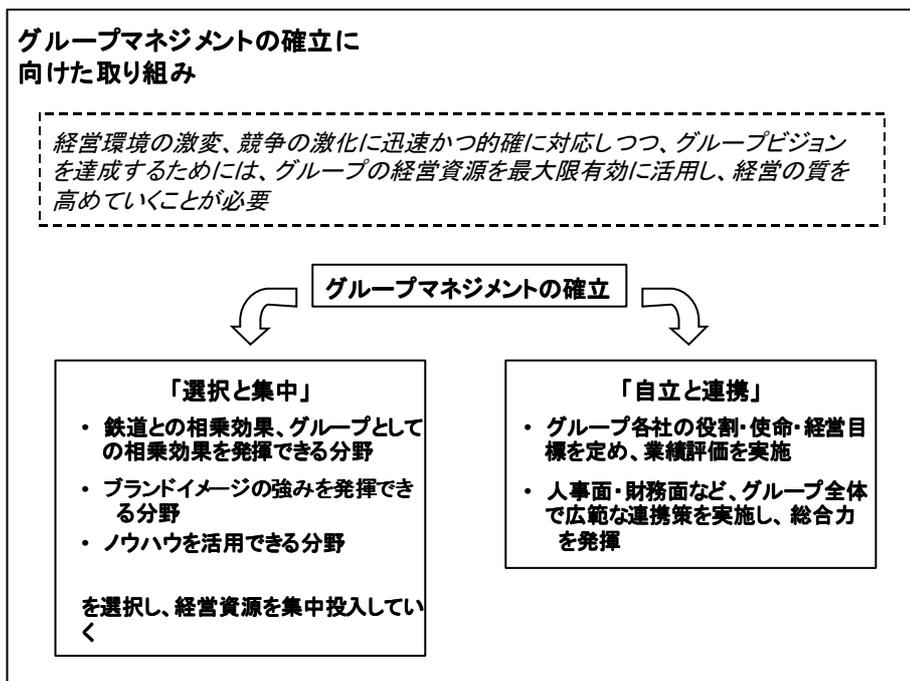
株主に対しては、グループ価値の最大化、業績の向上をめざして増収やコストダウンに取り組むのはもちろんのこと、効率的な設備投資や資産のスリム化等を推進し、株主の期待に応えるグループづくりをめざす。

このように、「ニューフロンティア21」では、企業として取り組むべき今後の具体的な方向性を定め、JR東日本グループとして各ステークホルダーに対してどのような価値を提供していくかが明らかにされている。



3.6.2 グループマネジメントの確立

「ニューフロンティア21」ではこれまでのJR東日本単体ではなく、グループ全体での目標が掲げられており、これに関連してグループマネジメントの確立を目指しているが、そのために、「選択と集中」、「自立と連携」というふたつのキーワードを打ち出している。具体的には、グループの経営資源を効率的に活用し、グループ全体の価値を高めていくために、「選択と集中」の観点からグループの事業領域として 鉄道事業との相乗効果・グループとしての相乗効果を発揮できる競争優位性の高い分野、グループのブランドイメージの強みを発揮できる分野、グループのノウハウを活用できる分野を選択して、経営資源を集中的に投入していく。また「自立と連携」の観点から、グループ各社の役割・使命および経営目標を定め、その達成度合いに応じて業績評価を実施していくとともに、人事・財務面や営業・物流面など経営のあらゆる場面において広範に連携し、グループの総合力を発揮していくこととしている。



3.6.3 中期経営構想の周知・浸透

「ニューフロンティア21」は今後5～10年に渡ってJR東日本グループが目指そうとするビジョン・方向を示し、そのグループビジョンを達成するためにどのような取り組みを行っていくのかを明示したものであり、その内容を全グループ社員が理解することが非常に重要である。こうした観点から、2000年11月に「ニューフロンティア21」を発表後、JR東日本では各支社ごとに、現場長や管理職クラスを対象とした説明会を行った。また社内向けのパンフレットを作成し、グループ会社お

よび全社員に配布するほか、現業機関や本社、支社の各部など職場ごとにグループ理念、行動指針を掲示し、社内への浸透を図っている。

4 まとめ

4. まとめ

4.1 公益企業のブランド戦略への取り組み状況

今回の調査対象企業のうち、ブランド戦略という名前のもとで実際に取り組んでいたのは全日空、日本エアシステム、JTの3社で、東京電力、東京ガス、JR東日本の3社は特にブランド戦略としての取り組みは行っていなかった。

ブランド戦略への取り組み状況としては、ブランド価値規定（ブランドの現状把握、業界内の自社ポジション把握、将来の業界環境予測等） ブランド戦略の実行（顧客対象の分類、広告の際のブランド反映、従業員への意識付けに対する取り組み等） ブランドの維持・管理（ブランド戦略のフィードバック、ブランド戦略の定期的な見直し、ブランドの鮮度維持等） ブランド価値規定 という基本的なサイクルが行われるとして、今回調査対象とした企業のなかでブランド戦略に取り組んでいた3社でも取り組み状況には差が見られた。

全日空では平成9年から取り組みを開始しており、ブランドの価値規定やブランド戦略の実行の段階までは行っている。ただ、社内への浸透についてはまだ途中であるとしており、ブランド戦略の見直しの段階までは至っていない。

日本エアシステムでは平成8年からブランド戦略への取り組みを開始しており、まずブランドの基本設計としての価値規定やコーポレート・ステートメント策定を行い、ついでブランド戦略の実行として社内外への周知やブランド戦略を反映した広告を実施した。筆者が同社に対してヒアリングを行った平成13年末の時点ではブランド戦略の実行までの約5年間で第一フェーズと捉え、その見直しおよびブランドの再構築に取りかかろうとしていた（日本航空との統合計画を考慮しない場合）。

JTでは平成11年からブランド戦略への取り組みを開始した。ブランド価値規定、ブランド戦略の実行（社内向け浸透策の実行）の段階まで行い、JTグループとしてブランド戦略への取り組みを今年4月に発表した。なお、社内向け浸透策については社員の理解度をさらに向上させるために人事システムへの反映や社員研修制度へのブランド戦略カリキュラム導入等について検討しているところである。ブランド戦略の見直しの段階には至っていない。

また、ブランド戦略という言い方では取り組んでいない企業においても、本稿の最初に定義したように企業を取り巻くステークホルダーとの絆を構築し、それぞれのステークホルダーが企業に対して抱く価値を最終的に企業の総合的な価値向上に集約することがブランド戦略の要諦であるとすれば、ブランド戦略という名前こそないものの、ブランド・マネジメントの考え方が取り入れられている部分もあるといえる。

東京電力では社長の打ち出した「企業としてのあるべき姿」を基本として過去の経営理念の変遷などを調査し、東京電力という会社が従来から持っている価値は何か、また新たにどのような価値の実現を目指すべきかということを出した。この作業は、企業文化が浸透している東電社員によってなされるべきという考えから、社外の調査会社などは参加していない。こうして新しい経営理念、経営ビジョンが策定され、これによって新しい経営ビジョンのもとで目指すべき企業像、それを達成すべきアクションプランが決定された。また同時に経営理念や企業像と密接に関連する「スマイル・エネルギー」というコーポレート・スローガンが策定された。この目的は、今後東京電力がいろいろなメディアを使って企業スローガンを打ち出すことで、東京電力が企業としてなにをするのか、ということをお客さまや社会に対してコミットしていくことである。このスローガンには「顧客、社会に笑顔を広げ、喜びと満足に満ちた社会を実現することを企業の喜びとする」という意味が込められており、経営理念や企業像と密接に関わり合っている。東京電力が新しい経営ビジョンのもとでお客さま、社員、株主、地域社会といったステークホルダーに提供していかうとする価値はさまざまであり、それぞれのステークホルダーから見た東京電力のイメージは分散化する可能性があるが、東京電力の取り組みとこの「スマイル・エネルギー」をセットで示すことにより、各ステークホルダーの抱くイメージが東京電力ブランドの価値に一元的に集約されることになる。

東京ガスでは従来からマスコミへの報道は広報部、広告宣伝活動は営業総括部、IR活動は総務部、お客さまサービス活動はお客さまサービス本部、というようにそれぞれのステークホルダーとのコミュニケーションにおいては個別の部が独自の考えに基づいて実施してきた。そのため、コミュニケーションの相手によって東京ガスのイメージが分散化し、企業像が不明確になるおそれがあるという意見が平成12年2月の経営会議で出された。東京ガスのコミュニケーション活動がこのようにバラバラな視点から行われていたのでは効率的に企業ブランドを高めることが難しいとの判断から、平成12年6月、東京ガスグループとしての統一した視点に基づいてさまざまなコーポレート・コミュニケーション政策の策定、具現化を推進するコーポレート・コミュニケーション会議および広報部内に事務局としてコーポレート・コミュニケーション・グループが立ち上げられた。こうした考え方はまさにブランド・マネジメントの考え方であるといえる。また現在、10年後の姿を見据えて長期経営ビジョンを策定しているが、その中で、エネルギーフロンティア産業として強いコーポレート・ブランドを構築するための戦略について検討を行っているところである。東京ガスでは社外に対して環境対策、地震防災対策、家庭におけるガス利用関連情報などをパンフレットやホームページを利用して積極的に提供している。特にパンフレットについては500種類以上がこれまでに作成されており、コーポレート・コミュニケーション・

グループでは統一的な視点のもとでこれらの見直しをすすめている。

4.2 ブランド価値規定における外部コンサルタントの活用

ブランド戦略への取り組みを開始している全日空、日本エアシステム、JTはそれぞれブランド価値規定の作業において社外のコンサルタント会社と共同で実施している。その理由としては主に社会が自社に対して抱いているイメージや社内を対象とした調査をする場合に、外部から客観的に収集した情報の方がより偏りが少ないと考えられること、定性的・定量的な調査を行うにあたって数値化や評価方法等のノウハウがないことをあげている。

4.3 ブランド戦略への取り組みによる効果

今回ヒアリングを実施した企業のなかで業務分掌上ブランド戦略への取り組みが明示されている全日空、日本エアシステム、JTのうち、航空2社については比較的早くからブランド戦略に取り組んできており、両社とも現時点におけるブランド戦略への取り組みの実績として「顧客志向の考え方の定着」、「社員のモチベーションの向上」を挙げている。

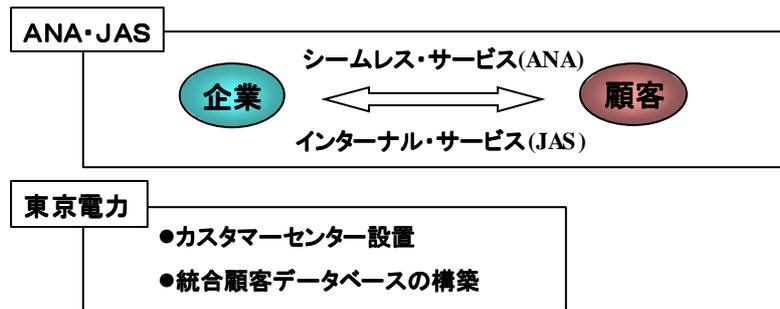
全日空では、これまでの横並び体質から脱却し、競合他社とどのように差別化を図るかという意識が社員に浸透しつつあるとしている。

日本エアシステムでは、業界3位というポジションに甘んじるのではなく、常に企業が変化を目指していることを社内外にアピールすることによって、社員に夢や希望を与えることができ、モチベーション向上に効果があったとしている。

4.4 顧客本位の経営へのシフト

今回の調査対象としたすべての企業が顧客志向を強化しようとしていることが分かった。規制緩和によって競争に直面するなかで、必然的に「消費者からの選択の獲得」を意識するようになってきていることの現れといえるだろう。これまで規制のもとで独占的なサービスの提供を容認されてきた公益企業は、消費者が真になにを求めているのか、という顧客本位の考え方が徹底されてこなかった可能性が高い。なぜならそうした規制企業が提供するサービスは消費者にとって選択の余地がないために確実に消費者に受け入れられてきており、どうすれば売れるかという考えにもとづいて行われる研究・開発等にかかる費用は公益企業にとって重要性の低い投資と考えられがちだからである。特に航空業界はその他の公益事業分野に比べて早くから規制緩和が進み、競争環境が整えられてきたことから、日本エアシステムは平成8年から、全日空は平成9年からと、比較的早い時期からブランド戦略への取り組みを始めている。両社ともブランド戦略の中で顧客志向の重要性を社内外に繰り返しアピールしてきてお

り、この効果として確実に従業員に顧客本位の考え方が浸透してきているとしている。また平成12年から電力小売りの部分自由化が始まった電力業界において、東京電力では経営ビジョンのなかで顧客満足の獲得を至上命題に掲げ、顧客の属性をインプットした統合顧客データベースの構築や、カスタマーセンターの設置など具体的な取り組みによって顧客志向を強化している。

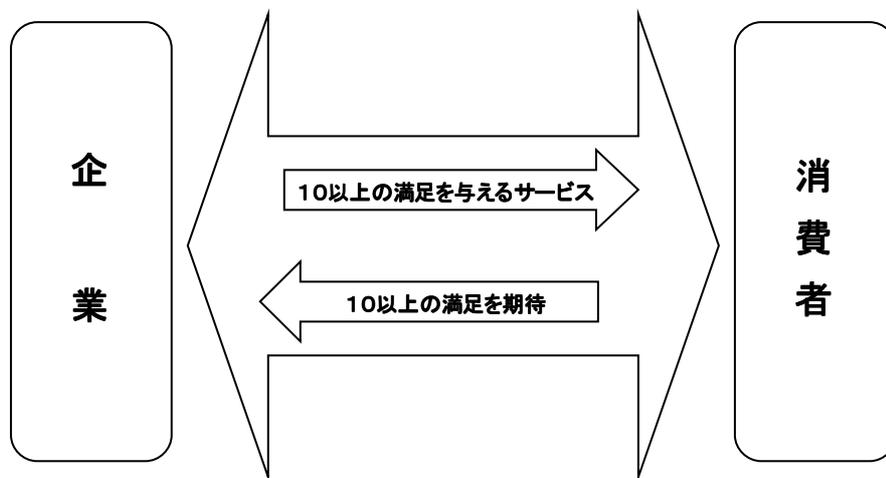


今後の競争においてますます消費者主導となってくる中で、企業は顧客志向の経営を強化している。こうした顧客とのコミュニケーションから得られる情報をいかに有効に利用するかが重要になってくる (→ダイレクト・マーケティング等)

- ⇒ **マーケティング上、顧客情報はきわめて重要**
- ⇒ **顧客の声を活かすことで、顧客を起点とした企業統治の形態に近づく (=究極の顧客志向)**

本稿のはじめに、公益企業はその提供するサービスの特性から企業の規模が非常に大きく、さらにこれまで安定的にサービスを提供してきたことから信頼感などの大きなブランド価値を保有していると考えられると述べた。しかしここで重要なのは、規制されてきた市場では競争もなかったために、消費者にとっては他の企業を選択する余地がなかったということである。つまり規制産業における企業が保有しているブランド価値というのは、企業同士の競争がないという特殊な環境のもとで構築されたものにすぎない。一方、普通の業界におけるいわゆるトップ企業は熾烈な企業間競争を勝ち抜くことで現在のブランド価値を構築してきている。

競争に勝ち続けてきたという事実を企業と消費者との関係から見た場合、企業が消費者に提供する価値(商品・サービス)が消費者の期待度と同等もしくはそれを上回っていたからであるといえる。両者の間にそうした関係が構築されて初めて、消費者の企業に対する信頼感や好感度が向上するのである。



消費者の期待度と同等もしくはそれを上回って初めて企業に対する信頼感や好感度が向上する＝絆が生まれる

企業と消費者との間でこのようなコミュニケーションが持続的に行われることにより、消費者にとっての企業価値、ブランド価値が少しずつ蓄積されてくる。こうした考え方は全日空のブランド戦略に強く反映されている。

全日空が平成9年から取り組みを始めた「ALL FOR YOU」では、顧客志向の徹底が社内外にアピールされた。このブランド戦略の見直しにおいて、同社は「企業側から一方的にアピールしても、消費者の期待に応えるものでなくては意味がない」という結論に達し、お客さまのベネフィットに直接かかわるサービス・商品レベルの競争力強化に取り組んだのである。

今後競争がますます消費者主導となってくるなかで、企業にとって消費者の立場に立ったマーケティングがより重要になる。企業は消費者のニーズを取り入れた競争力のある商品・サービスの開発を積極的に行っていく必要があるが、そうした商品・サービスによって消費者に提供される価値は、当該企業が従来から保有しており、考え方の根幹となるコーポレート・ブランド価値と整合性がなくてはならない。そのため企業はまず自社が保有する価値および今後提供すべき価値を抽出する必要がある。そうすることによって企業理念や将来的にめざす企業像と食い違わない商品・サービス開発（プロダクト・ブランドの強化）を行うことができる。実際に消費者にベネフィットをもたらすプロダクト・ブランドの強化によって消費者からの選択を獲得することができ、消費者から見た企業の価値（コーポレート・ブランド価値）が高まる。

また、消費者以外のステークホルダーについては、公益企業は総括原価方式によっ

て安定的な収益が約束されている代わりに企業価値を高めるような利益配分に制限が課されていたため、対株主という側面から見た場合に、株主価値を向上させるような企業行動をとってきたとは言い難い。しかし規制緩和によって競争環境が激しくなると同時に、こうした利益配分などについても企業の自由度は高まっている。そのため今後は市場からの要望に応じて株主価値を高めることも重要になってくる。他方、規制下で守られてきた公益企業は地域社会への貢献といった企業としての社会的役割については従来から積極的に取り組んできているといえる。このように企業を取り巻く環境はますます複雑かつ厳しくなり、こうした状況の下では、企業は自社をとりまくステークホルダーに対して、それぞれが望む価値を提供していくことが必要になってきている。ここで重要なことは、価値とは双方向の概念であり、企業側が価値と考えても享受する側が価値と見なさなければ真に価値とはなり得ないということである。よって企業はステークホルダーに対する徹底的な調査を行い、彼らがなにに満足しており、今後なにを期待しているかを知る必要がある。そして当該企業はそうした調査から、自社の守っていくべき価値と食い違わない範囲の中で、現在なにを提供することができ、さらに今後なにを提供していくべきかを見つけださなくてはならない。

今後、規制緩和によって競争が激しくなると予想される業界では価格競争に陥る可能性が高いが、価格競争は必ず消耗戦となり、企業の体力を弱める。これを回避するために、企業はより顧客志向を強め、提供するサービスの付加価値を高めることや、企業のブランド価値を高め、自社にブランド・ロイヤリティを持つ顧客層を獲得することが重要になってくると思われる。

4.5 郵政公社への示唆

消費者から見たブランド戦略の重要性

マーケティングの面からいえば、右肩上がりで経済が成長していた時代には、モノは作れば売れたため、シェア重視、売上重視で製造力や営業力が重要であった。しかし今や経済全体が成熟化してきており、市場にはモノ・サービスが溢れ、消費者にとっての選択肢が非常に増えてきている。そうした現状において消費者の嗜好は多様化してきており、同質のものを売るためには価格を引き下げざるを得ず、企業にとっての利益率はすぐに低くなってしまいうため、従来のシェア重視、売上重視のセールスプロモーションでは安定的に利益を上げることができなくなってきた。こうした状況の下で価格競争に陥るのを避けるため、企業はより顧客本位の経営をすすめ、いかに顧客（消費者）と関係性を構築し、顧客のロイヤリティを高めるかを考えねばならなくなってきた。近年ではマス・プロモーションに対してダイレクト・マーケティングやCRM（Customer Relationship Management）等の有効性が言われるようになってきている。このとき、顧客に対して提供するモノ・サービスが、当該企業の保有す

る独自のコーポレート・ブランド価値と密接に結びついていることにより、それを選択する顧客との間に長期的な絆を構築することができ、他の企業が簡単に真似することのできない差別的優位性を持つことになる。

郵政公社は長年にわたって郵便・貯金・保険の3事業を通じて消費者（国民）に対して安定的なサービスを提供してきており、この実績によって「信頼感」、「安心感」、「親しみやすさ」といった非常に強いブランド価値をすでに保有していると考えられる。しかし今後競争環境が整備され、民間企業との競合が激しくなってくればより顧客志向を強め、消費者のニーズを捉えた商品やサービスを開発していかなくてはならない。このとき、そうした新しい商品・サービスによって郵政公社がこれまでに提供できなかった価値を実現していかなくてはならないし、同時にこれまで蓄積してきたブランド価値が損なわれてはならない。そのため、郵政公社においても消費者との関係性を構築しようとするときには、まず自身の持つ価値を規定する必要がある。社内外からどのようなイメージを持たれているか、強み・弱みは何か、消費者が将来的になにを求めている、郵政公社は今後なにを提供していくべきなのかといった調査を通して、現在保有しており、今後も維持し続けるべきブランド価値および今後実現していくべき新しいブランド価値を明確にし、それに基づいた消費者向けのアクションプランを策定していく必要がある。

株主価値から見たブランド戦略の重要性

企業が目指すべき方向、将来実現したい企業像を明確にし、株主に対して長期的な成長性や確実な配当政策、透明性をアピールすることにより、企業理念や考え方に共感を持つ投資家が投機的でない、長期的な投資対象と認識してくれる可能性が高まる。今日では経済のグローバル化が進み、企業同士の株式交換によるM & Aも活発になってきており、株価が低迷すると買収される危険性が增大するが、そうしたロイヤリティを持つ株主が株価の安定化を助け、敵対的買収にさらされる危険性を小さくする。また株主価値の向上は株価の上昇に結びつき、それが企業の信頼度を高めることから、株主価値の向上は企業にとってもっとも重要な課題のひとつとなっている。

一方、株式を発行しない国営の郵政公社にとって株主は国民（消費者）であるといえる。そのため国民を株主として見た場合、郵政公社も国民に対する積極的な情報開示によって透明性を高め、明確なビジョンのもとで長期的な成長性をアピールすることで国民から見た郵政公社のコーポレート・ブランド価値を高めることにつながり、ひいては長期的に国民から選択される要因となる。

従業員から見たブランド戦略の重要性

いかに優れた戦略を立ててもそれを実行する人材の改革意欲がなければ本質的な競争力強化は望めない。逆に社員のモチベーションを高く維持することができれば、企業が取り組むさまざまな競争力強化策はそれぞれが相乗効果を持ってよりよい結果をもたらすであろう。さらに注意すべきこととして、長引く不況や企業間競争の激化により社員の危機意識が高まっていることが挙げられる。ここ数年の間に多くの業種において規制緩和が進み、激しい競争のなかで経営不振に陥った企業は市場からの撤退を余儀なくされているが、こうした状況下でそれぞれの社員は自らが働く企業の将来性を厳しく見定めようとしており、明確なビジョンを示せない企業からは多くの優秀な社員が流出していくだろうし、そのような企業が新たに優秀な人材を獲得するのは非常に難しくなると思われる。そのため、ブランド戦略を通じて企業としての将来ビジョンを明確にし、企業価値を高めるために常に進化しようとする姿勢をアピールすることは、社員のモチベーションを高め、より優れた人材を獲得するという意味からもきわめて大きな効果があると考えられる。実際、国内航空市場において輸送量でずっと国内3位というポジションにある日本エアシステムでは、ブランド戦略への取り組み以降社員のモチベーションが高まったことを実績として挙げている。

ブランド戦略への取り組みによって、郵政公社の将来ビジョンを明確にし、夢や希望を提示することで郵政公社と働く人材との間に絆が構築され、人材のモチベーションを高めることができれば、それは郵政公社の直接的な競争力の強化につながり、郵政公社の企業価値を向上させることになる。

地域社会から見たブランド戦略の重要性

現代では、企業も社会を構成している一員であり、社会に対して何らかの貢献ができなければ存在する意味がないと考えられ始めている。そうした意味で、企業による地域貢献活動や環境保全活動といった取り組みは企業に対する評価の向上につながり、ひいては消費者からの選択を勝ち取る要因のひとつとなってきた。特に地球温暖化など地球規模の環境問題がより重要性を増している今日、環境に配慮しない企業はきわめて厳しい評価を受けるし、今後その傾向は強まってくると思われる。そうした意味で郵政公社が現在取り組んでいる環境保全活動などは、郵政公社の企業価値を高めるために非常に重要になってくるだろう。

今回の調査でブランド戦略への取り組みを開始しているとした企業では、ブランド価値規定のプロセスを通じ、今後どのような価値を提供していくべきか、どのような企業像を目指すかということを明確にしており、それに基づいて各ステークホルダー

に対するさまざまなアクションプランを検討している。またそうすることによって企業が目指すべき姿に向かってぶれずに進化することができるとしている。

コーポレート・ブランド価値規定の過程では、市場における自社の競合ポジショニング分析、社内外から持たれている企業イメージ、企業としてのこれまでの歴史などを詳細に調査することで自社の強み・弱みといった現状を把握することができる。このようなプロセスによって当該企業がこれまでに蓄積し、今後も守り続けていくべき価値および今後新たに実現していくべき価値が抽出され、それを元にして将来目指すべき企業像・ビジョン・将来の事業ドメインなどが決定される。こうして抽出された価値を基盤として各ステークホルダーに対するアクションプランが策定されるため、それぞれのステークホルダーが企業に対して抱くイメージは分散化されることなく、一元的に当該企業の総合的な企業価値向上に還元されることになる。

郵政公社は2003年4月の発足後、中期経営計画を策定しなくてはならないが、それに先だってブランド価値規定によって現状を把握し、将来目指すべきビジョンを定める必要があるのではないだろうか。そして価値規定によって抽出された、郵政公社が実現を目指すコーポレート・ブランド価値と密接に結びついたアクションプランを中期経営計画に反映させ、各ステークホルダーと郵政公社の絆を構築することが有益だと思われる。

参考文献

【参考文献】

- 伊藤 邦雄[2000] 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社
- 植草 益[1991] 『公的規制の経済学』 筑摩書房
- 梅沢 昌太郎[1988] 『非営利・公共事業のマーケティング』 白桃書房
- 恩蔵直人[1995] 『競争優位のブランド戦略』 日本経済新聞社
- 片平 秀貴[1998] 『パワーブランドの本質』 ダイアモンド社
- 境 忠宏[1990] 『企業変革とC I計画』 電通
- ジョン・R・ロシター、ラリー・パシー[2000] 青木幸弘、岸志津江、亀井昭宏監
訳
『ブランドコミュニケーションの理論と実際』 東急エージェンシー
- 陶山 計介、梅本 春夫[2000] 『日本型ブランド優位戦略』 ダイアモンド社
- デービッド・A・アーカー[1994] 『ブランド・エクイティ戦略』 ダイアモンド社
- デービッド・A・アーカー[1997] 『ブランド優位の戦略』 ダイアモンド社
- デービッド・A・アーカー、エーリッヒ・ヨアヒムスターラー[2000] 『ブランド・
リーダー
シップ』 ダイアモンド社
- テレンス・オリバー[1993] 『ブランド価値評価の実務』 ダイアモンド社
- T・J・ピーターズ、R・H・ウォータマン著 大前研一訳[1983] 『エクセレント・
カンパ
ニー』 講談社
- 西村 陽[2000] 『電力改革の構図と戦略』 電力新報社
- 西村 陽[2000] 「米国エネルギー企業の戦略と価値連鎖」 学習院大学経済学会経済論
集第3
7巻第2号
- 西村 陽[1999] 「電力市場改革をめぐる3つの論点」 学習院大学経済学会経済論集第
36巻
第3号
- 野中郁次郎[2001] 「総合力：知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」 一橋ビジネ
スレビュー季刊 2001年冬号 49巻3号
- 野中郁次郎、竹内弘高[1996] 『知識創造企業』 東洋経済新報社
- 藤江俊彦[1995] 『現代の広報 - 戦略と実際 - 』 電通
- マイケル・E・ポーター[1985] 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社