

# 中小企業のブランド戦略

- ・ ブランド戦略とは何か
- ・ 事例紹介 ~ ブランド構築に向けた企業の取り組み ~
- ・ 事例にみる中小企業のブランド形成のポイント
- ・ 中小企業のブランド戦略のあり方

中小企業金融公庫調査部

## 要 旨

激安、価格破壊といった言葉が当たり前のようなデフレ経済の中で、企業が打ち出す新たな経営戦略の中に「ブランド」の文字を見かけることは多い。一般に、外国の老舗アパレル企業の高額商品や大企業の広告宣伝戦略を連想させる「ブランド」であるが、中小企業の経営資源として活用することはできるであろうか。

本レポートは「中小企業のブランド戦略」に焦点を当て、ブランドを確立していると考えられる企業へのヒアリングを通して、中小企業のブランド戦略の実態、大企業のブランド戦略との違いを探った。

各章の内容は以下の通りである。

第1章では、専門家が論じる様々な「ブランド論」から、「ブランド」とは何かについて簡潔に整理し、調査をするに当たってのブランドの捉え方と切り口を提示する。

早稲田大学の恩蔵直人教授によると、企業の競争優位は時代背景とともに変化し、量産による低コスト化 品質向上 多種多様化 物流・意思決定の時間短縮 ブランド育成へと変化しているという。では「ブランド」とは何か？米国ストラテジー社のデューン・ナツプ氏によれば「生活者の心の中で とんがったポジション を占めるもの」であり、具現化したモノやサービスの単なる商品名や企業名を指すものではないという。野村證券のアナリストである山本大輔氏によると「ブランド」とは顧客や従業員や株主への価値の統合であるといい、「ブランド」とは経営に対するひとつの確立した考え方といえる。

従って、ブランド戦略とは広告やマーケティングの一環といった部分的なものではなく、経営者自らがコミットして行う「企業の経営戦略」に他ならないとする。

第2章では、ブランドを確立していると考えられる企業18社及び地域ブランド確立に取り組む1団体を対象に行ったヒアリングの要約を紹介する。

ヒアリングは業種（製造業、小売業、サービス業）、対象市場（BtoB、BtoC）、規模などを考慮し、地域一番店から上場企業を含む広い範囲の企業に対して行い、ブランドの源泉、ブランド構築・維持のポイントについて取りまとめた。ブランド戦略＝経営戦略との認識のもと、各社の経営へのスタンスが伺える内容となっていることから18社全ての要約を掲載した。

また、「地域ブランド」の取り組みとして「メイドイン東大阪」を掲げる東大阪ブランド推進機構へのヒアリングも紹介している。

第3章では、ヒアリングを通して検証した「ブランド形成の前提」と「ブランド形成プロセス」について、具体的な事例を交えて説明する。

ここでは米国ブランドストラテジー社デューン・ナップ氏のブランド形成理論を基に再構築した「ブランド形成プロセス」を以下の6つのPhaseに分け、事例を交えて解説する。

Phase 1 ポジショニングの評価：自社ブランドの位置づけを把握

Phase 2 ブランドコンセプトの構築：ターゲット顧客の明確化、提供価値の明確化

Phase 3 ブランドメッセージの発信：ブランドコンセプトやイメージを顧客に発信

Phase 4 ブランドの育成：ブランドに従う経営、ブランドの約束の実践

Phase 5 ブランドアセスメント：ブランド価値の確認、経営へのフィードバック

Phase 6 ブランドの革新：ブランドの再構築、ブランドのパワーアップ

また、ブランドを確立している企業の前提条件として「優れた技術や魅力的な商品・サービスによる他社との差別化」「経営者の熱いパッション」「評価者である顧客との直接的なパイプ」が必要となる。

第4章では、ヒアリング結果から抽出した共通項を基に、中小企業にとってのブランド戦略のあり方を論じた。

本レポートのそもそもの問題意識である「中小企業にブランド構築は可能か」「中小企業には大企業とは異なるブランド戦略が存在するのではないか」といった仮説を検証、ブランドを構築する上での中小企業ゆえのメリットを指摘する。ただし、今後中小企業から発展していく過程でこのメリットが課題へと転換することが予想され、ヒアリングを実施した企業の事例から課題克服への取り組みを紹介している。

また、最後に、これからブランド戦略をてがけようとする中小企業者へのメッセージとして「人材重視の経営」「利益重視の経営」「現場重視の経営」「サービス重視の経営」について取りまとめた。

本調査は（株）U F J総合研究所への委託により実施した。

（ 産業調査課 羽賀 里絵 ）

# 目 次

はじめに .....	1
第 I 章 . ブランド戦略とは何か.....	3
1 . ブランドはいかに形成されるのか .....	3
( 1 ) 企業の競争優位はどう変化しているか.....	3
( 2 ) ブランドとは何か.....	4
( 3 ) ブランド価値の源泉とは何か.....	5
( 4 ) ブランド戦略とは何か.....	6
2 . 中小企業にとってのブランド戦略を分析する際のポイント.....	8
( 1 ) 事例対象を選定する際の視点.....	8
( 2 ) 中小企業のブランド戦略上の課題.....	10
第 II 章 . 事例紹介～ブランド構築に向けた企業の取り組み.....	11
1 . 製造業のブランド構築に向けた取り組み事例 .....	13
2 . 製造小売業のブランド構築に向けた取り組み .....	20
3 . 小売業のブランド構築に向けた取り組み事例 .....	29
4 . サービス業のブランド構築に向けた取り組み ( その 1 ) .....	38
5 . サービス業のブランド構築に向けた取り組み ( その 2 ) .....	45
6 . 地域ブランド構築に向けた取り組み.....	54
第 III 章 . 事例にみる中小企業のブランド形成のポイント.....	56
1 . ブランドとは .....	56
2 . ブランド形成の前提.....	58
( 1 ) 他社との差別化.....	58
( 2 ) 経営者の熱いパッション .....	58
( 3 ) 評価者はエンドユーザーである顧客 .....	59
3 . いかにしてブランドを形成するか .....	61
( 1 ) ブランド形成のプロセス .....	61
( 2 ) Phase 1 ポジショニングの評価.....	62
( 3 ) Phase 2 ブランドコンセプトの構築.....	63
( 4 ) Phase 3 ブランドメッセージの発信.....	65
( 5 ) Phase 4 ブランドの育成.....	66
( 6 ) Phase 5 ブランドアセスメント.....	69
( 7 ) Phase 6 ブランドの革新.....	69

第 IV 章 . 中小企業のブランド戦略のあり方 .....	71
1 . 中小企業のブランド戦略の特長と課題 .....	71
( 1 ) ブランドは中小企業にとって身近なもの .....	71
( 2 ) 中小企業もブランド形成プロセスを踏襲 .....	71
( 3 ) 中小企業ならではのメリット .....	72
( 4 ) 中小企業ならではの課題 .....	74
2 . ブランド形成に向けたヒント .....	77
( 1 ) 人材重視の経営 .....	77
( 2 ) 利益重視の経営 .....	77
( 3 ) サービス重視の経営 .....	78
( 4 ) 現場重視の経営 .....	78

## はじめに

---

長引く我が国のデフレ経済に加え、規制緩和の推進や価格競争力のある中国の台頭により、我が国の企業は業種・規模を問わず、価格低迷・価格破壊の影響を受け厳しい経営を強いられている。しかしながら、こうした状況下においても、価格競争に巻き込まれることなく高収益を上げている企業や、顧客から絶対的な信用を得て特定領域で高いシェアを占める企業が存在する。同一業種においても高収益を上げる企業がある一方で、業績不振から倒産する企業が出るといったように、企業間格差が拡大している。こうした企業の優劣は一体何によって決定されているのだろうか。

ここ数年、企業の競争力を判断する材料として「ブランド」への関心が高まっている。企業の競争優位を「ブランド戦略」や「ブランド経営」から明らかにしようとする分析も増えており、ひいては無形資産である「ブランド」の経済価値を評価しようとする研究も盛んである。「ブランド」の経済価値に特に関心を寄せているのは主に金融関係のアナリストであるが、彼らが「ブランド」に着目するのは、財務諸表上では見えない資産として、「ブランド」が企業の優劣や競争力に無視できない影響力を持っているという確かな証拠である。同一業種でも企業間格差が拡大している背景には、見えない資産である「ブランド」が企業価値の形成に大きな影響を及ぼしているからと考えられる。

ところで、一般の消費者が「ブランド」という言葉からイメージするのは、ヨーロッパの高級衣料品や時計・宝飾品などかもしれないが、「ブランド」は食品や日用品、医薬品など幅広い消費財に存在し、美容院や引越センターなどのサービス、レストランや料亭といった飲食店にも存在する。また、工作機械や製造装置などの生産財にも存在する。そして、中小企業が脱下請けを目指す時のキャッチフレーズに「自社ブランド製品を持とう」と謳うように、「ブランド」は大企業のものばかりではなく、中小企業にも関係するものである。

しかしながら、年商が数千億円以上で複数の事業部を抱え、何百という「ブランド」商品を抱えてグローバルなマーケットを対象とする大企業と、唯一あるいは限られた「ブランド」商品を抱える中小企業とでは、「ブランド」を確立・維持していく上での方策が同じものであるとは限らない。製造業・サービ

ス業を問わず、国境を超えたグローバルマーケットで「ブランド」展開する大企業に対し、特にサービスを担う中小企業の中には地域密着型で存在感を發揮しているところもある。

本レポートでは、こうした問題意識のもと、「ブランド」についての概念整理を行った上で、顧客や市場から支持を得ている中小企業（一部大手企業を含む）を事例として取り上げ、これらの企業がいかにしてブランドを構築してきたか、ブランド形成・維持のためのポイントは何であるかを分析するとともに、中小企業にとっての「ブランド戦略」はいかにあるべきかについて考察を行っている。

## 第 章． ブランド戦略とは何か

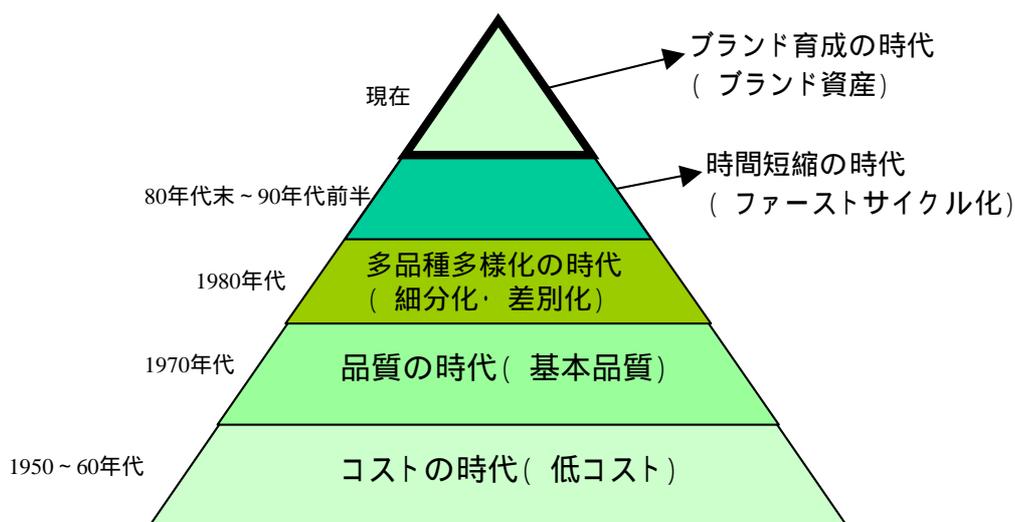
### 1．ブランドはいかに形成されるのか

#### (1) 企業の競争優位はどう変化しているか

企業間格差が拡大しているが、それには企業の競争優位を決定する時代背景の変化も影響している。マーケティングの専門家である早稲田大学の恩蔵直人教授は図表1のようなピラミッド構想で、企業における競争優位の源泉の時代変化を説明している<sup>1)</sup>。

モノ不足の時代には量産が求められ、規模の経済が重視されて高効率生産による「低コスト」によって競争優位がもたらされた。そして、一通り需要が満たされると消費者は「品質」に対する要求を高めてくる。生産技術の向上により、企業側も生産プロセスの効率化による低コストだけでは競争優位が発揮しにくくなった。80年代に入ると消費者ニーズは多様化し、特に消費財を扱う企業はアイテムを「細分化・差別化」することで競争優位を發揮しようとした。しかし、アイテム数を増やしすぎた結果、メーカーの利益率は落ち込み、消費者に対してもアイテム数が飽和状態に達したために差別化をアピールしにくい状況となり、競争優位の源泉は「時間」へとシフトしていく。味や鮮度をウリ物とするため、生鮮食料品だけではなく加工食品の消費期限も短縮化し、ひいては物流や企業の意思決定までもがスピードを求められるようになる。いわゆる、ファーストサイクル化が競争優位の源泉として捉えられるようになった。

図表1 5つの時代と製品にまつわる競争優位の源泉



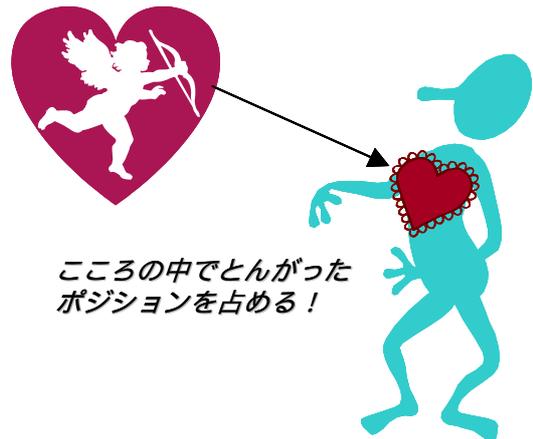
(資料) 恩蔵直人「競争優位のブランド戦略」

しかし、バブル崩壊後の長引く景気後退により経営体力が減退した企業は、ファーストサイクル化で組織へ負荷をかけるよりも、個々のブランドを大切に育て上げ、育成していくところに競争優位を見出すようになってくる。「ブランド」とは付加価値の高い商品につくネーミングであったり、単なるマーケティング手段の一つと雑駁に捉えられがちであるが、今日では企業の競争優位を決定する源泉としての意味合いを持っており、ヒト、モノ、カネ、情報につく経営資源として捉えられるようになっている。

なお、恩蔵教授が競争優位の源泉の変遷をピラミッド構造化しているのは、過去の時代の競争優位の源泉を放棄するのではなく、それらをベースに新たな競争力の源泉を追加していくことを意図している。

## (2) ブランドとは何か

「ブランド」の定義や概念に唯一絶対のものは存在しないが、世界的に有名なブランドアドバイザーである、米国ブランドストラテジー社のデューン・ナップ氏は、「顧客や生活者に認識された情緒的・機能的ベネフィットがもたらす印象の蓄積が、こころの眼の中でとんがった位置づけを占めること」と定義している<sup>2)</sup>。ナップ氏は「ブランド」が認識される特長として「フィーリング」をクローズアップしている。「ブランド」とは所詮は生活者のこころの中で認識されるものであり、真の「ブランド」は生活者のこころの中で“とんがったポジション”（特別な存在）を占めているはずだとしている。そのため、ナップ氏はブランド戦略のことを“ブランド・マインドセット”という言葉で表現している。



中小企業のブランド戦略に詳しい法政大学の小川孔輔教授は、ブランド化を図る上で重要なことは差別化であり、差別化には「物理的差別化」と「イメージ的差別化」があると指摘している。物理的差別化とは、商品・サービスの性能や質の高さであるが、これはブランド化を図る上で当然のごとく必要なものであり、決め手となるのはむしろイメージ的差別化にあるとしている。そして、それはユーザーに自社の優位性を伝えていくコミュニケーションであり、ブランドとはユーザーとの関係性の中に織り込まれるものだとしている。相手との関係性が全てであるため、ブランドを構築するにはリレーション・マーケティングが重要になると説いている。

我が国のブランド研究の第一人者である東京大学の片平秀貴教授も同様の指摘をしており、「ブランド」の実体は顧客の頭の中にあるものだとしている<sup>3)</sup>。そのため、「ブ

ランド」が実体を持つには圧倒的な存在感や独自の世界を醸し出すことが重要になると指摘している。

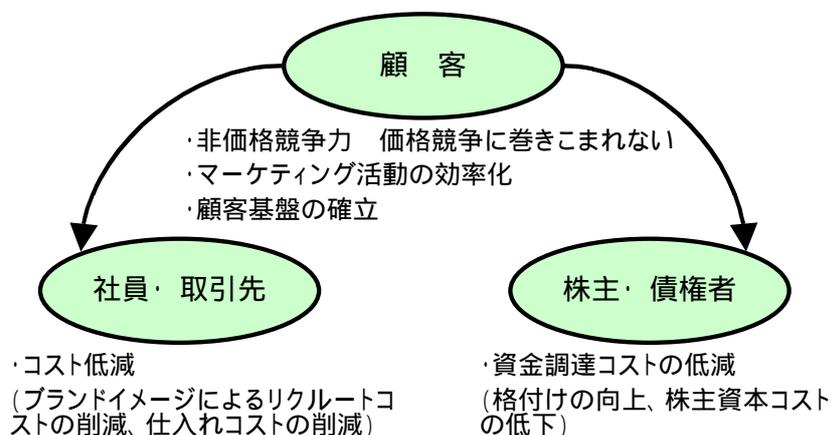
三氏がそれぞれ指摘する「フィーリング」「イメージ」「顧客の頭の中にあるもの」は、文字通り顧客のこころまたは頭の中にインプットされるものである。つまり、「ブランド」とは顧客のこころや頭の中で認知されているものであり、具現化したモノやサービスとして認識されるものではなく、ましてや単なる商品名や企業名を指すものではないということになる。

### (3) ブランド価値の源泉とは何か

昨今、このブランドの価値を評価しようとする試みが活発化しているが、何をもちてブランドを計測するかという考え方も様々である。

野村證券のアナリスト、山本大輔氏は「ブランド」とは主たるステークホルダーである「顧客」「従業員」「株主」に対する価値を統合したものであるという考え方を示している<sup>4)</sup>。中でも、「顧客」への価値の提供をブランド価値の源泉としている。「顧客」へのブランドイメージが高まるということは、顧客の購買行動を通して社会的認知が高まることであり、結果として優秀な人材が確保でき、資本市場に良いブランドイメージが広がることで株主にプラスの影響を与え、資金調達コストを引き下げることが可能になるなど、顧客のブランドイメージの波及効果は従業員や株主へも及ぶことになるからである。

図表2 顧客ブランドイメージの波及効果



(資料) 山本大輔、森智世「入門 知的資産の価値評価」

そのほか、「ブランド」は「社会」に対して価値を成さなければならないという見方もある。昨今、目先の利益に走って不祥事をひた隠し、結果として社会的信用を大きく失墜させる大企業が少なくない。こうした中、数年前にある製薬会社に「目薬に異物を入れた」という脅迫文が送りつけられる事件があり、同社は万が一の危険を回避するた

め、社長の即断で全国の薬局から目薬を回収した。過剰反応ではという声も聞かれたが、結果的に同社の「ブランド」を守る姿勢、すなわち顧客への信用（安心）を最優先した姿勢は市場で高く評価され、同社の株は急上昇した。

この事件にみられるように、社会に対して信用を得るということは企業の社会的価値を高め、ひいてはブランド価値を高めていく。反対に、社会的信用を失うということはブランドを失うことであり、一度失墜したブランド価値を取り戻すことは容易ではない。

#### （４）ブランド戦略とは何か

前述したように、「ブランド」とは「顧客」「従業員」「株主」に対する価値を統合したもの、さらには「社会」に対する価値を統合したものである。そして、「ブランド」とは企業の重要な資産であり、長期的な利益を生み出す“投資”としての観点から「ブランド」を構築することが重要なのである。つまり、「ブランド」とは経営に対するひとつの確立した考え方であり、ブランド戦略とは企業の経営戦略に他ならないのである。そのため、ブランド戦略は、広告宣伝部やマーケティング部門に任せておけばいいというものではなく、会社全体の意思決定にかかわる事柄であることから、経営者が率先してブランド戦略にコミットする必要がある。

では、ブランド戦略とはどのようなプロセスを踏むのであろうか。ブランドストラテジー社のナップ氏は、図表3にみるようなブランド戦略の実践過程を提案している。ごく簡単に、各ステップを説明する。

Step 1の「ブランドの評価」では、自社ブランドの位置づけや将来にわたるブランド資産について評価する。顧客（生活者）からどのように評価されているのか、競合他社に比べてどう評価されているのか、あるいは、従業員は会社をどう見ているかを調査し、現在のブランドが総合的にどう評価されているかを客観的に捉えるステップである。

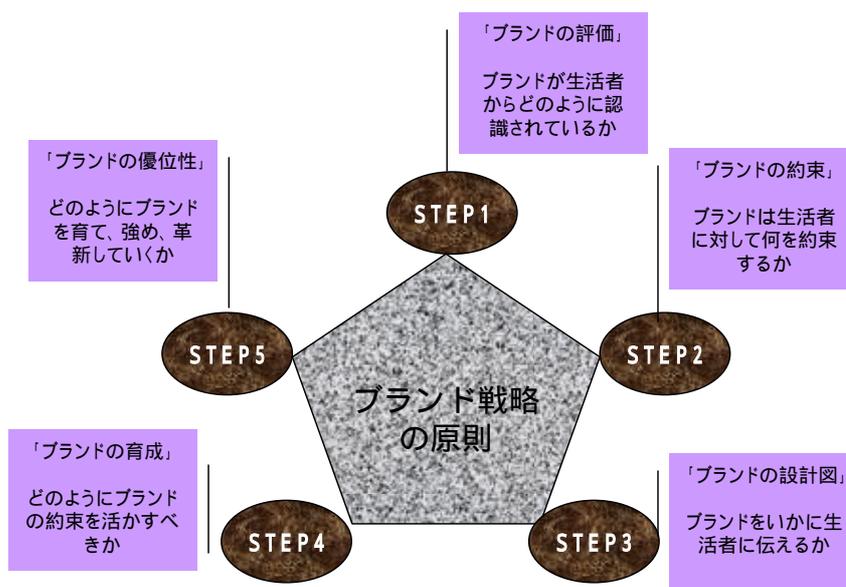
Step 2の「ブランドの約束」では、顧客に対して何を約束するのか、顧客のどのような期待に応えていくのかを明らかにする。つまり、顧客に対する価値提案であり、ブランドの約束を果たす上では、競合他社との差別化を打ち出すことが重要となる。

Step 3の「ブランドの設計図」では、顧客にいかなるメッセージを送り込み、大きな効果を収めるかを検討する。ビルや住宅を建設するにも、部品や製品を作るにも、設計図の善し悪しが完成品の品質に大きく影響する。ブランドも同様であり、顧客に約束したブランドを実践するためにも、優れた設計図を描くことが必要になる。

Step 4の「ブランドの育成」では、約束した期待にどう応えていくかを検討する。ここでは、全社員がブランドの約束を理解し、ブランドの約束が社内文化を統合するような仕組みに持っていくことが重要だとしている。そして、対顧客に対しては、いかに質の良い顧客サービスを実践していくかがポイントになるとしている。

Step 5の「ブランドの優位性」では、本物の強いブランドをつくり、ブランド資産を最大化することを検討する。他社ブランドと戦略的提携を行う、小売業がプライベートブランドを開発するなどの手段がある。

図表3 ブランド戦略の実践過程

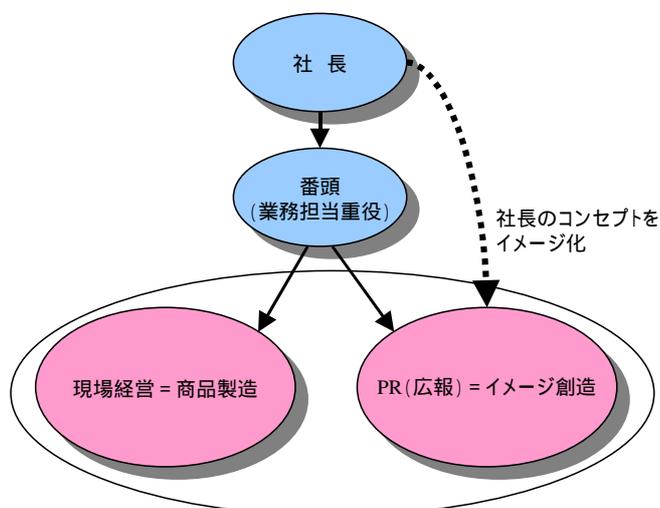


(資料) デューン E. ナップ「ブランド・マインドセット」

ところで、法政大学の小川教授は、「ブランド」を構築する上で内部顧客である従業員の視点が重要と指摘している。前述したブランド戦略実践過程の Step 4 でも取り上げていることであるが、従業員がブランドコンセプトを共有することの重要性である。

一般に、「ブランド」のコンセプトは社長がつくるが、それをオペレーションするのは番頭(業務担当重役)であり、番頭が社長のメッセージを全社員が共有できるようにオペレーションしていく。そして、PR(広報)は社長のコンセプトを受け取り、それをイメージ化していく。一方、組織には商品(サービス)を生み出す現場もあり、番頭がPRと現場の両者をうまくマネジメントしているところがブランドづくりに成功していると分析している。

図表4 全従業員がブランドのコンセプトを共有する必要性



番頭が社長のメッセージを社員が共有するようにオペレーションすると同時に、PRと現場の両者を束ねてブランドイメージを具現化させていく

## 2. 中小企業にとってのブランド戦略を分析する際のポイント

---

前節で述べた「ブランド」論は、企業規模にかかわらず、どの企業にも当てはまる基本的な考え方である。しかし、「ブランド戦略」を展開していく上で、中小企業は資金や人材面での制約を受ける上、部品加工を手がける中小製造業の中には「ブランド戦略」は自社に関係しないといった受け止め方もある。

ここでは、中小企業と大手企業のブランド戦略の違いや中小企業にとってのブランド戦略の意義を念頭に置きながら、本レポートの事例調査において中小企業のブランド戦略を分析する上での留意事項について整理した。

### (1) 事例対象を選定する際の視点

#### 企業ブランドと商品ブランド

「ブランド」はいくつかの切り口で分類することができる。まず、「企業ブランド」と「商品ブランド」といった区別がある。前者は企業のイメージを表すもので、後者は個々の商品のイメージを表す。

一般に、「ブランド戦略」という言葉に対して、「当社は自社ブランド製品を持たないので、ブランド戦略は関係ない」と解釈する中小企業が、特に製造業には少なくない。しかし、自社ブランド製品とは、すなわち「商品ブランド」のことであり、「ブランド」の一つの側面に過ぎない。

我が国には、自社ブランド製品を持たなくても、国内外にその名を知られている中小製造業は多い。深絞りで有名な「岡野工業」、同じく複雑形状の絞りで有名な「北嶋製作所」、特殊シリンダーの「南武」、船舶用プロペラの「ナカシマプロペラ」など、いくらかでも列挙できる。これらの中小製造業は「企業ブランド」で仕事を受注しているといっても過言ではないだろう。

一般に、いくつもの「商品ブランド」を持ち、それぞれをマネジメントしながら「企業ブランド」を築き上げていく大企業に対し、中小企業の場合は「商品ブランド」を所有するケースは少なく、仮に所有していたとしても数が限られるため、両者を区別してブランド戦略を検討する必要性は小さい。また、部品加工を手がける中小製造業の中には、前述したように「企業ブランド」で仕事を受注しているところが多い。さらに、サービス業では、企業名がそのままブランドとなっているケースが大半である。

そこで、本レポートでは「企業ブランド」と「商品ブランド」の区別を特に考慮することなく事例分析を行うこととした。また、「比較優位性を持つ」「マーケットシェアが高い」「業界内での認知度が高い」「企業名に信用力がある」「ロングセラー商品を持つ」「新規引き合いが多い」といった特徴を有する中小企業は「企業ブランド」を有するとして、事例対象企業を選定する際の判断材料とした。

BtoC (コンシューマー市場) と BtoB (ビジネス市場)

法政大学の小川教授は、BtoC と BtoB では、ブランドに対する考え方や戦略が異なる場合があると指摘している。一般に、BtoB で技術をウリにする製造業は、特定の取引先を持つなどしてお客が見えている。一方、BtoC の流通サービス業は、年商何十億円の売上げがあったとしても、明日もリピーターとして来るかどうか分からない客を相手に商売している。常に相手とコミュニケーションをとり続けなければ、不安を感じる世界であり、BtoB に比べるとリレーションシップの重要性ははるかに高いという。つまり、特定されたお客を扱う BtoB と、不特定多数のお客を扱う BtoC では、戦略に違いがあるとの指摘である。

そこで、本レポートでは、事例対象企業を選定する際に、特にサービス業においては BtoC に事例が偏ることなく、BtoB ビジネスについても取り上げるよう配慮した。



#### コラム 「ブランド戦略」は中小製造業にも無縁のものではありません

自社ブランド製品を持たない中小企業や、BtoB ビジネスを手がける中小製造業の大半は、ブランド戦略は自社には関係のないものと捉える風潮が強い。この風潮は大手企業も例外ではなく、生産財メーカーの中にはブランド戦略に関心が薄い企業も存在する。

たとえば、電子部品メーカーで知られる村田製作所は、製造ノウハウが同社最大の競争力の源泉であったため、80年代末まで「取材を絶対に受けない会社」として知られていた。そのため、高い技術力が認められながらも世間の認知度が低く、「企業ブランド」価値は低い水準にとどまっていた。

業界では知られていても、消費者への知名度が低かったため、同社はバブル期の新卒採用で苦戦する。「これでは優秀なエンジニアすら確保できない」と危機

感を強め、91年から徹底的な「ブランド」戦略に転じた。

最初のCMコピーが「村田製作所はなにをセイサクしているんだらう」と、まずは同社の存在をアピールし、次第に「恋する部品製作所」「部品 Love you」というキャッチコピーで一般消費者へのコミュニケーションを展開していった。最近では、小さなロボットが自転車をこぐCMが茶の間で話題を集め、すっかりネームが浸透した。10年足らずの間に、「村田製作所」の「企業ブランド」価値は急上昇し、今では我が国を代表する「企業ブランド」として認知されている。

村田製作所の事例からもうかがえるように、生産財を扱う中小製造業にとってもブランド戦略は決して無縁なものではなく、経営戦略上、重要なテーマなのである。

## (2) 中小企業のブランド戦略上の課題

大手企業も中小企業も、「ブランド」が意味するところは同じであり、ブランド戦略は企業価値を高める重要な経営戦略の一環である。しかし、大手企業に比べて、中小企業は人材や資金などの経営資源に制約があり、大手企業のように、マスマーケットを対象に巨額の広告宣伝費を投じて企業ブランドや商品ブランドを売り込むことは不可能である。そもそも、BtoB もしくは BtoC といった業態を問わず、マスマーケットを相手にする大手企業に比べて、中小企業はローカルマーケットを相手にする傾向にあり、大手と同じやり方をする必要があるとは限らない。

そこで、事例調査を実施する際には、図表3に示されたブランド戦略の実践過程を念頭に置きつつも、経営規模やマーケット特性の違いに考慮しながら、中小企業ならではのブランド戦略上の特長と課題の抽出に努めた。

また、世間一般的には、ブランドの意義は認めても、経営資源に劣る中小企業にはブランド戦略は無理ではないかとの意見もある。本レポートでは、中小企業にとってブランド戦略はごく一部の成功企業のケースにしか当てはまらないものなのかどうか、という点についても検討を試みた。

### 参考文献

- 1) 恩蔵直人 [1995] , 『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社 .
- 2) デューン・E・ナップ [2000] , 『ブランド・マインドセット』翔泳社 .
- 3) 片平秀貴 [2000] , 「日本企業のためのブランド経営」 『今月の焦点』12月号 , 三和総合研究所 , pp4-7 .
- 4) 山本大輔・森智世 [2002] , 『入門 知的資産の価値評価』東洋経済新報社 .

## 第 章．事例紹介～ブランド構築に向けた企業の取り組み

---

ここでは、事例調査を実施した中小企業（一部大手企業を含む）各社について、競争力となっているブランドの源泉は何か、ブランドを構築・維持する上で重要なポイントは何かについて、そのエッセンスを紹介している。

### 事例選定のポイント

インタビュー対象企業は、「価格優位性を持つ」「マーケットシェアが高い」「業界内での認知度が高い」「企業名に信用力がある」「ロングセラー商品を持つ」「新規引き合いが多い」などの観点に着目し、製造業、小売業、サービス業といった業種バランスにも配慮しながら選定した。また、1業種1社を原則とし、サービス業についてはすべてがBtoCに偏ることがないようにバランスに配慮しながら選定した。

また、良い商品やサービスを開発しても、継続して顧客から高い評価を得続けていくことは大変困難であるとの認識の下、本レポートでは長年にわたりブランドを維持し続けてきた老舗も意識的にインタビューの対象として選定した。

そのほか、昨今は地域ブランドへの取り組みも活発化しているため、「メイドイン東大阪」という地域ブランド化に取り組む団体についても取り上げた。

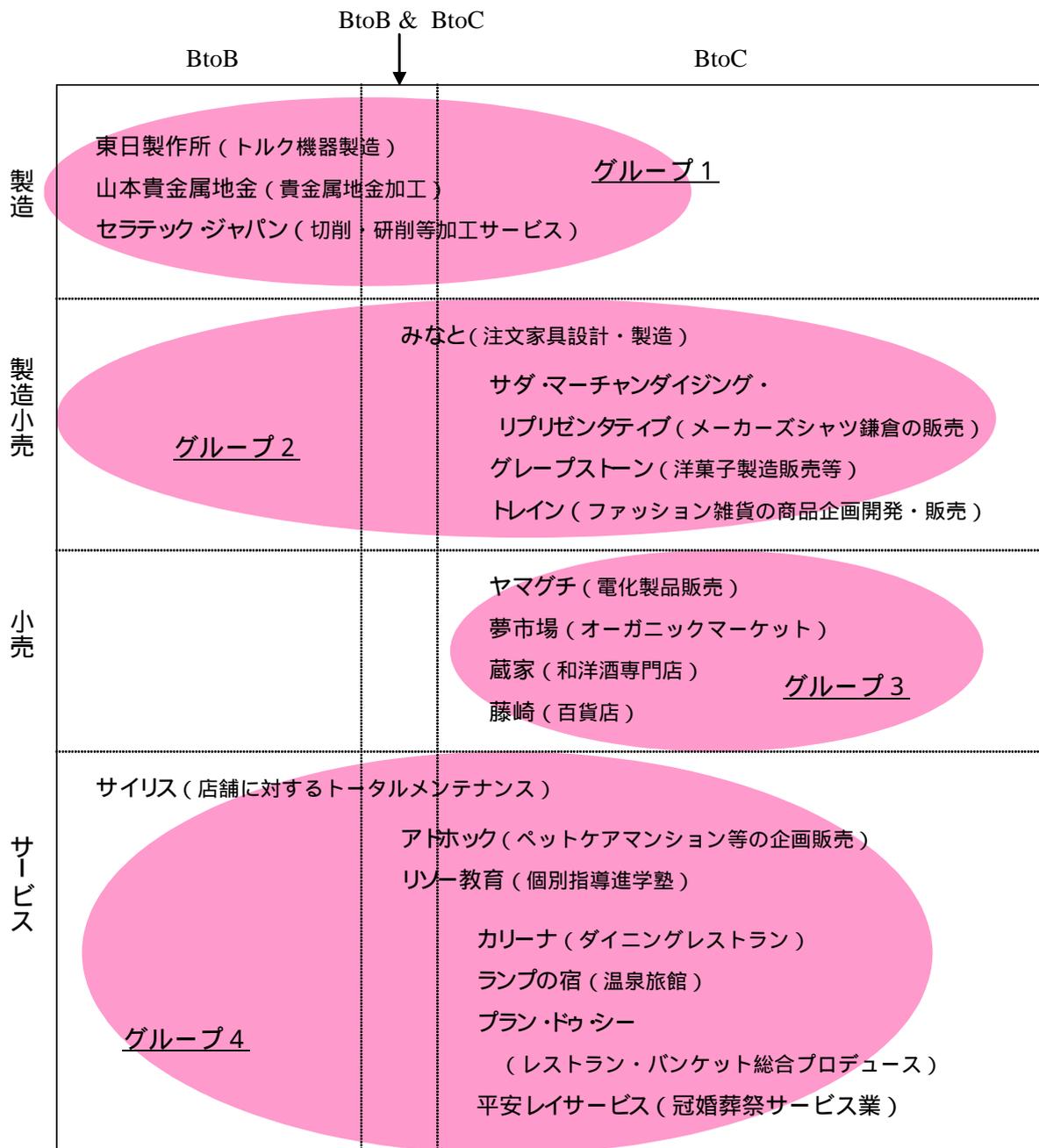
### インタビュー調査の内容

インタビュー調査の内容は、主に 自社の「ブランド」をどのように捉えているか、「ブランド」を確立するために必要な条件や考え方、そして 「ブランド」確立のための具体的な方策やポイント、に重点を置いた。

なお、第1章で整理したように、ブランド戦略とは経営戦略に他ならないため、以降で事例を紹介する際には、ブランド構築にかかわるエッセンスのみならず、各社の経営に対するスタンスなども含めて紹介を行っている。

インタビューを実施した18社と1団体について、「BtoB」「BtoC」と業種による位置関係を示したものが図表5である。「製造」「製造小売」「小売」「サービス」といった業種を主な切り口として、便宜的にグルーピングを行っている。

図表5 本レポートで取り上げた事例



## 1. 製造業のブランド構築に向けた取り組み事例

---

グループ1では、中小製造業の事例として㈱東日製作所（トルク機器製造、東京都大田区）、山本貴金属地金㈱（歯科用貴金属合金の製造販売、大阪市）、セラテックジャパン㈱（切削・研削・研磨、成膜、接合、長野市）の3社を取り上げている。

社内ブランド宣言（Your Torque Partner）を行い、全社を挙げてブランド戦略を展開中

東日製作所は創業以来、一貫してトルク専門メーカーとして事業基盤を築いてきた会社であり、「TONICHI」という独自ブランドが刻印されたトルクレンチや計測機器は、特に自動車業界では知名度が高く世界のトップブランドとしての地位を占めている。

現在、輸送機業界以外の顧客獲得と従業員の意識高揚を目的に、全社を挙げてブランド戦略に着手中である。

「製品ではなく、技術を売れ」「製造業はサービス業」が持論

山本貴金属地金は、1973年の金地金の輸入自由化後に貴金属地金商から歯科用貴金属製造業へと転身し、最後発で参入しながらも現在この領域でトップシェアを占めている。

同社の営業のスタンスは「製品ではなく、技術を売れ」。従業員190名ほどの中小企業ながら、50名の技術者を営業部隊として抱えている。また、製造業はサービス業であり、サービス活動こそがエンドユーザーとの信頼関係を構築できるというのが山本社長の持論である。

技術偏重から脱却せよ、意識は常に外（顧客）に向けよ

セラテックジャパンは電子材料などの切削、研削、研磨や、蒸着や素材接合に優れた技術を有し、1979年にはCIに着手してロゴマークもつくっている。当時からは生き残れないとの危機感を持つ。

平林社長が重視するのは、常に外（顧客）を向いて情報収集することであり、社内には経営に必要な情報はないと断言する。

株式会社東日製作所（東京都大田区）

<http://www.tohnichi.co.jp/>

設立：1949年

社員数：145名

トルク機器、トルク計測機器の製造販売

### 市場で圧倒的シェア、国際ブランドへ

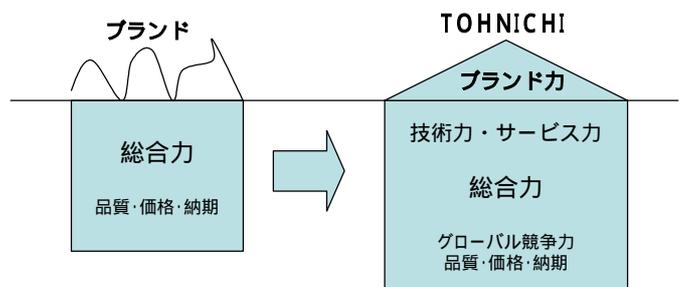
創業以来、一貫してトルクレンチなどのトルクツールの製造を行ってきた。主要自動車メーカーにはほぼ独占的に供給するに至っている。推定市場シェアは、国内70～80%、海外で30～35%。日本の自動車メーカーの海外展開に伴い、当社のトルクレンチが世界の生産拠点で使われるようになり、当社のトルクレンチは国際ブランドとして知られるまでになっている。

### 中国進出を契機にブランド戦略に着手

2002年10月に、当社は中国上海に工場を立ち上げた。その際、「TOHNICHI」という同じブランドを掲げる限り、同一品質でなければならないという社長の厳命があった。これが契機となり、社長が「ブランドとは何か？」を改めて問い直し、2003年に入って社内の若手中心にブランドを高揚させるための全社委員会を組成した。

現在、我々が考えている社外的に統一した「TOHNICHI」ブランドとは、品質・価格・納期のでこぼこを無くし、技術力とサービス力を付加した総合力で勝負できる企業である。東日の強みは何かと問われると、ある従業員は品質だといい、ある従業員は価格だ、納期だという。社員の中での意識がまちまちであり、外から見た時に東日がどのような会社なのか見えてこない。これでは問題であり、やはり全社員が東日とはどういう会社なのか、東日ブランドとは何なのかをきちんと外に対して説明でき

なくてはならない。その上で、品質・価格・納期に加えて、技術力やサービスなどを付加した総合力を高め、グローバル競争力もつけて、外から見てでこぼこであったブランドを統一のとれたものにしようという目的を掲げた。



### BtoB 専門の広告代理店をパートナーに

BtoB を業とするメーカーが「ブランド」を打ち出すのは、つくづく難しいと感じた。具体的なアクションを打ち出す上で、広告代理店やコンサルティングにプレゼンをお願いしたが、プレゼンの中心は社内向けの意識啓発が中心で、社外に向けてどうPRすべきかという点はノーアイデアであった。

結局、ブランドコンサルティングの会社ではなかったが、BtoB をメインとする広告を手がける広告代理店にコンサルティングを依頼することにした。BtoB と BtoC ではブランド戦略の考え方が全く違うので、結果的には BtoB 専門の会社に依頼して正解であった。

### 社内外にアンケートを実施して、自社のポジショニングを掴む

社内に設置した委員会では、「我々のとんがりとは何か？」を考えた。しかし、内部の人間にはなかなか自社の「とんがり」を見出しにくい。そこで、社員にも、取引先（ユーザー、販売店、協力会社）にもと、広く社内外に計800～900名規模のアンケート調査を実施した。

アンケート調査の結果、我々のトルクレンチは自動車などの生産ラインで使われているため、輸送機業界ではマーケットリーダーとしての位置づけにあるが、非輸送機業界領域や中堅企業、海外での認知度は低いことが明らかとなり、今後、こうした認知度が低い領域で当社のトルクレンチの高い品質をPRしていく取り組みを、ブランドの高揚の中で検討していこうということになった。

新規マーケットである非輸送機業界領域のお客様へのPRを有効に行うために、“ユアトルクパートナー TOHNICHI”を一つのロゴにして打ちだそうかと検討しているが、当社の信頼性をより訴えるメッセージにするのか、よりお客様に近い存在ですよということや打ち出すメッセージにした方がよいのかなどを、今検討している。（最終的には、“Your Torque Partner”に決定した。）

### 社内ブランド宣言を行い、忠誠心やモチベーションの高揚を

今後、最も効果的なメディアを選択して、広告を打とうと考えているところである。ただし、雑誌や新聞などのメディアを使ったブランド戦略だけで果たして十分なのかという議論もあり、併せて社員に対する意識付けも行っていくこととした。

現在、委員会は社外に対してPRを行う部隊と、社内に対してPRを行う部隊に分かれており、社内向けには「東日ブランド宣言」を行い、ブランドブックを作成して社員に配布することを予定している。ブランドが一つのきっかけとなり、社員の忠誠心やモチベーションを高めていきたい。

### サービス重視で東日ファンをつくる

当社が50周年の謝恩記念として作ったトル

クハンドブックは、日本産業広告総合展で通商産業大臣賞を受賞した。これは単なる製品カタログ集ではない。最初の100ページはすべて技術資料となっており、トルクレンチの扱い方を含めて、様々な基礎的知識を盛り込んで、お客様のハンドブックとして役立ててもらえるように作っている。最初に製品カタログを持ってくるのではなく、最初に技術資料を持ってくる場所にもお客様へのサービスという気持ちを込めている。昔は、自動車メーカーにはトルクの締め付け職人がいたが、アウトソーシングが進み、今は現場に詳しい人がいなくなっている。技術資料としてまとめたものは少なく、当社のトルクハンドブックはお客様に大変重宝してもらっている。2003年11月には、トルクハンドブックVol.6を発行した。

1999年には自社ビルを建てた。しかし、ここを本社と呼ばず、トルクセンターと呼んでいる。この自社ビルは、本社という意識で建設したのではなく、お客様のために建設したものである。2Fにはショールームとラボがあり、お客様が立ち寄る場所となっている。ラボでは、ねじの締め付け力の測定、トルクの精密測定、ポカヨケなどの締め付けの信頼性確認など、様々な提案を行っている。

トルク講習会も毎週金曜日に開催しており、少人数でわかりやすいレクチャーを実施している。北海道や沖縄からも参加者がある。講習会をスタートさせて約3年になるが、受講者がいなくて講座が中止になったことは一度もない。

こうした一連の技術サービスを通して、東日ファンを増やしていきたい。講習会ではお客様とも顔見知りになり、名刺交換させていただくこともできる。営業目的の名刺交換というよりも、「困った時にはお電話ください」という気持ちで接している。

山本貴金属地金株式会社（大阪市）

<http://www.yamakin-gold.co.jp/>

創業：1957年 設立：1976年

社員数：190名

各種貴金属地金の売買、加工

歯科用貴金属合金の製造及び販売等

### 後発ながら国内トップシェアを確保

1957年に、先代社長が「山本商店」という貴金属地金商を個人創業。その後、現社長の代になって医療用製造業の許可を取得し、81年から本格的に歯科用貴金属合金の製造販売に注力し始めた。

当時、貴金属地金商は全国で34社、うち、関西には5~6社程度が存在し、しかもそれぞれが金、プラチナ、シルバーが強いといった棲み分けがなされていた。そこで、摩擦や紛争が起きるのを避けるため、歯科用貴金属合金へ特化した。この領域に最後発で参入したものの、参入して僅か15年で陶材焼付用金合金では40%の国内トップシェアを確保するまでになった。

### 独自の流通システムを構築

当時、大手10社をはじめとする歯科用貴金属合金メーカーは、すべて問屋や小売店を経由してエンドユーザーである歯科医師、歯科技工士に販売していた。大手メーカーの一部には問屋機能を兼ねているところもあり、メーカーではなく、流通が主導権を持つ販売体制であった。当社のような新規参入メーカーの製品は、問屋はなかなか扱ってくれないし、小売店も相手にしてくれない。

そこで、当社は直接エンドユーザーである歯科医師や歯科技工士にアプローチを行い、当社の製品の技術や良さを理解してもらい、小売店

へ指名買いをしてもらうように努めた。直販を行うと手間もかかる上、既存の流通システムを崩壊させるようなことになり大きな問題となるので、既存の流通を上手く活用し、かつ、シェアを伸ばす方法を考えたわけである。新規参入メーカーとして、旧来の流通のしがらみを持たない故に、独自の事業システムを構築することができたともいえる。

当社がエンドユーザーに直接働きかけるようになってからも、同業他社は相変わらず数名の営業員だけで、問屋経由の販売を続けていた。そのため、一端、当社がユーザーの支持を得ようになると、シェアがひっくり返るのは速かった。

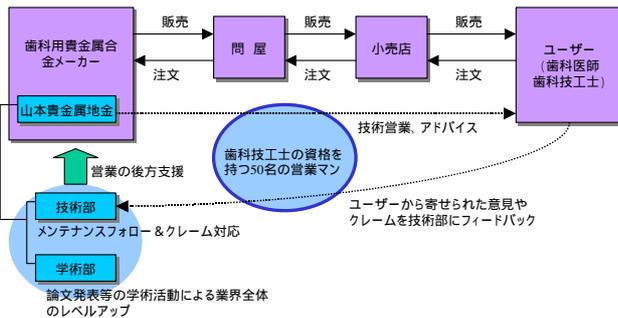
### 製品ではなく技術を売る

エンドユーザーへの営業に力を入れるため、当社は50名の営業員を抱えている。しかも、営業員の多くは歯科技工士の資格を持つサービスエンジニアである。その気になれば自分で加工できる技術を持つので、エンドユーザーのところへ出向いて技術的な話をすることができる。加工のアドバイスやコンサルティングを実施できるのが、当社の営業の強みである。

このように、当社の営業は製品を売るのではなく、技術を売ることがミッションである。エンドユーザーに技術を認めてもらい、その結果、製品が売ればよい。技術を売ることが自社製品の販売につながるのであり、ものが売れるというのは結果であって、そこに至る過程までを重視している。

また、ユーザーが抱えている問題点を吸い上げ、研究開発部門へフィードバックすることも営業の重要なミッションである。営業員を支援するため、社内には学術部を設置しており、そこは学術課と技術課に分かれている。技術課は、トラブルやクレームの再現を通して原因究明

を行うなど、主にクレーム処理とメンテナンスフォローを行う部隊である。学術課は、学会等において論文を発表したり、歯科医師や技工士を対象とするグループに講師を派遣したり、セミナー等の勉強会を開催して、業界全体のレベルアップに貢献する。



## 主たるドメインで信用を築いてから関連商品を展開

陶材焼付用金合金において国内 40%というトップシェアを持ち、歯科用貴金属の領域でしっかりとした事業基盤を築いているので、これが信用となって、セラミックスやレジンなどの関連商品へも展開しやすくなっている。

1つのドメインに集中し、まずはその領域にトップシェアを確立することが必要である。次々とドメインを拡大しても、何でも屋になってしまうだけである。

## コストは度外視してクレームへ徹底対応

「1つのクレームを徹底的にフォローしろ」が当社の方針である。コストは度外視してクレームは徹底して処理する。仮に、他社製品に起因するクレームであっても対応する。

営業にクレームが寄せられると、会社に持ち帰り徹底的に原因究明を行う。その結果はレポートにまとめてユーザーに提出する。クレームに迅速に対応することでユーザーからの信頼は高まり、業界動向と同様に他社製品の情報

も入手できた。

他社製品に起因するクレーム処理まで、普通は対応しない。当社が徹底したクレーム処理にこだわるのは、これが顧客サービスにつながるからである。一度でも一流のサービス（メンテナンスフォロー）を享受したら、もう、三流のサービスには満足できなくなるはず。

なお、当社は早くから情報化に着手しており、業界としても中小企業としても進んでいる。顧客データベースの整備はもちろんのこと、クレーム情報なども全社で情報共有ができるようデータベース化されており、誰が、いつ、どうクレームに対処したかが一覧できる。将来は、このクレームデータベースを顧客に公開することも検討している。

## 「製造業はサービス業」が持論 すべての活動は顧客のため

全ユーザーにコミュニケーション・シートを配布し、これを回収してユーザーの声を分析し、常に製品開発や営業の現場にフィードバックしている。コミュニケーション・シートの回収率は90%以上にのぼり、集計結果はユーザーにもフィードバックする。

当社の場合、商品開発から生産、クレーム処理、営業に至るまで、すべての活動は「顧客のため」に存在する。歯科医師や歯科技工士を対象としたセミナーも無料で開催し、テーマはすべてユーザーの意向を踏まえて決定する。当社の場合、自社製品を売り込むためのセミナーではなく、ユーザーが商品を選ぶ目を養うための、基礎勉強の場を提供する目的で開催している。

「製造業はサービス業」である。サービス活動を通じてエンドユーザーとの結びつきを強固なものとし、信頼関係を構築することができる。信頼関係ができれば、ユーザーは当社の製品を常に買い続けてくれるのである。

セラテックジャパン株式会社（長野市）

<http://www.crtj.co.jp/j/ceratec.html>

創業：1968年 設立：1975年

社員数：140名

切削、研削、研磨、成膜、素材接合等の加工サービス業、産業機械の販売

### ホームページ上で財務情報を公開

当社のホームページは少々変わっている。何度もアクセスしてもらおうサイトにするには、自社の情報を提供するだけでなく、あえて総合コンテンツにリンク可能なポータルサイト的なものにしようと考えた。ホームページ上では財務情報も公開している。お客様が当社と取引しようという時、まず、何を研究しているのか、規模や設備はどうか、そして経営的に大丈夫かどうかという財務を気にするからである。

また、お客様のために、ライバルとなる同業他社へもリンクを張っている。たとえば、単価は合わないからこの仕事は遠慮しますという場合でも、当社と同じような加工を手がけるライバル会社をお客様に紹介できるしくみになっていけばよいと考えている。

ポータルサイトとしてのセラテックのHP



(資料)セラテックホームページより

### 技術偏重とコスト主義から脱却せよ

日本の製造業は技術さえあれば大丈夫というけれど、技術は経営の重要な一要素に過ぎな

い。国際大競争時代を勝ち抜くためには優れた技術を生かすマネジメント能力が最も重要である。技術偏重とコスト主義に取りつかれた経営を知らない経営者が増えて、閉塞感が漂っている。販売に力を注がなければ道は開けない。売れてはじめて技術が評価され、コストが意味を持つのである。

ブランドという観点からすると、当社がCIに着手したのは1979年とかなり早い段階であり、ロゴマークも作った。当時、取引銀行からは下請加工屋なのに何故ロゴマークが必要なのかと言われ、そんなところに何故金をかけると首をかしげられたが、当時から技術だけでは駄目だと考えていた。

流通小売サービス業は、ビジネスモデルそのものが可視化でき、真似されてキャッチアップされやすい。一方で、製造業の場合はあまりビジネスモデルが馴染まない。それは、技術があるからである。決算書をもても、製造業の場合は製造原価報告書が付いている。コア技術や生産技術がそこに凝縮されており、ビジネスモデルが見えにくい。ビジネスモデルというよりも、生産技術を含むマネジメントが重要であり、マネジメントモデルをどうするかが一番知恵を絞らねばならない。

### 事業の選択と集中、IT経営へ

当社は1994年に京セラのアメーバ経営（小集団独立採算制度）を導入し、ユニット・オペレーションで選択と集中を強化した。

95年には年功序列賃金とも決別した。ただし、終身雇用は守ってきた。ものづくりは技術が流出しては事業を継続できない。技術は伝承していく必要があるので終身雇用をいかに残すかは重要だ。

96年にはIT化に力を入れだした。音声版電子メールであるボイスメールを導入し98年に

は 2000 年問題対策に着手するとともに、本格的なホームページの開設、基幹システムの導入、電子メールの導入、屋内 PHS の導入（社内では内線、屋外では外線）を図るなど、中小企業としてはかなり早期から IT 化を進めてきた。グループウェアも無線 LAN も導入済みである。

生産管理は無線バーコードリーダーを使って管理している。現在、電話、LAN、バーコードの 3 種類を無線で対応している。原価管理、工程管理、進捗管理は敷地内のアンテナからしっかり吸い上げ、自社 web 上でお客様にも公開している。

グローバル化時代はインターネットの時代である。これを最大限活用しなければならない。当社は、IT は経営を支えるインフラとして必要だと、即座に導入を決断した。IT は 90 年代中に一通り揃えておくべきで、今から着手するようでは遅い。今の時代、経営の舵とりを行う社長自身が IT を知らないようでは駄目だと考えている。

### 零細経営から脱し、組織経営を心掛けよ

社長の役割として、「販売すれど商談せず」が原則である。社長が最終的に価格決定をするにしても、社長自ら商談しなければならない体制では、（コストダウン要請が厳しい）今の時代は非常に厳しい。

零細から脱却し、会社が組織として動くためには、ある一定の規模は確保する必要がある。生産管理にしても、工程管理にしても、ある程度の組織規模があってこそ効果が出てくる。組織として動けないまま、今の時代を迎えているところは大変だ。大田区蒲田に存在する元気の良い中小企業はレアケースなのだ。

### 下請加工業という業態のステータス向上に向けて M P S（商標登録済み）を提唱

当社の仕事を平たく言えば、下請加工業である。しかし、下請加工業には「零細」というイメージがつきまとう。そこで、“下請け”ではなく、市場に加工技術や加工サービスを提供しているという業態イメージを伝えるべく、自ら委託加工サービス業を「MPS（マテリアル・プロセッシング・サービス）」と称している。そして、加工を請け負って顧客仕様を満足させるだけではなく、加工プロセスを継続的に改善し、顧客にメリットのある提案を積極的に行っている。加工にこだわるのは、加工こそが、将来的に日本にしぶとく残るものづくりだと信じているからである。

24 時間個人経営の店を「コンビニエンスストア」と呼ぶだけで世間のイメージは変わった。同様に、我々加工業者も「MPS」という名称を使うことにより、下請ではなく新しいイメージで認識されたいと思っている。できれば、電子機器組立の EMS と同じ認知度のレベルへ持っていきたいと考えている。

### 意識は常に外（顧客）に向けよ

私は来客の際には、必ず背広にネクタイを着用する。大手企業の中にも、来客の際に社長や役員が作業着で出てくる会社があるが、これは残念なことだと思う。作業着とは、社内で着用するもので、内向きのものである。家庭の奥さんが割烹着を着て家の中で仕事をしていたとしても、大事なお客さんが見えた時に、割烹着を着て出てくるだろうか。作業着で出てくるということは、無意識のうちに社内に目を向けているのであり、お客に目を向けていない。

人間は意識しないと内向きになる。だから、私はよほど重要な打ち合わせがない限り、敢えて会社には出てこない。会社の中には経営に必要な情報はないからだ。常に顧客指向で情報を集めている。

## 2. 製造小売業のブランド構築に向けた取り組み

---

グループ2として取り上げた有限会社みなと（家具製造販売、長野県上田市）、(株)サダ・マーチャンダイジング・リプレゼンタティブ（メーカーズシャツ鎌倉の商品開発、渋谷区）、(株)グレーストーン（主に洋菓子の製造販売、杉並区）、(株)トレイン（ファッション雑貨の企画開発・販売、渋谷区）は、製造よりも、商品企画と販売に重点を置いている企業群として位置づけ、ここでは「製造小売業」と呼ぶことにする。

### ブランドとは、強い思いから発して自ら手がけるもの

みなとは、「心」「自然」「伝統」を大切にした手づくり家具を提供している店である。工務店などの下請仕事では家具屋の地位は向上しないと悟り、自ら企画設計、デザインまでを手がける総合コーディネート事業へと脱皮した。店舗開発には設計段階から加わり、素材にもこだわる仕事ぶりが口コミで伝わり、地元で評判になっている。

### ブランドを築くには、哲学を持つ

サダ・マーチャンダイジング・リプレゼンタティブは、国産シャツを手頃な価格で提供するメーカーズシャツ鎌倉のマーケティングや商品企画、出店戦略を手がける会社である。「小売業は生活者代理業としてプロフェッショナルであれ」という商人としての基本的な姿勢を説くとともに、ブランドを築くには、使命・志・ミッションを一貫して持ち続けること、つまり哲学を持つことが大切であると説く。

### 商品ブランドこそが我々が表現したい官能の世界

グレーストーンは、かの有名な「東京ばな奈」を製造販売しているメーカーである。同社の荻野社長は「食とは官能の世界であり、我々は官能を売っている」と断言する。同社が生み出す一つひとつの商品こそが、同社が表現したい官能の世界なのであり、だからこそ商品ブランドにこだわる。また、官能だからこそ、一つの商品ブランドでカバーできる範囲は知れているとして、当社は東京地区に限定して露出度を絞っている。

### ブランド構築の共通理念は“モノトーンをカラーに”

トレインは、「ステイフィット」というストッキングを大ヒットさせた企業である。同社が展開する全てのブランドに共通する理念は「モノトーンをカラーに」。ストッキングといった地味な商品（モノトーン）をパッケージや売り方を変えることで話題性のある商品（カラー）に仕立て上げていく。

有限会社みなと（長野県上田市）

<http://www.minatoya-kagu.co.jp/>

設立：1947年

社員数：5名

注文家具の企画、設計、施工

家具の修理再生、空間デザイン・プランニング

### 心・自然・伝統を大切にした職人による

#### 「手作り家具」へのこだわり

当社は、一般的な家具店とは異なり、住宅や店舗の家具、インテリアのコーディネートなどをお客様に提案し、総合コーディネートをしている。「心」「自然」「伝統」を大切に作る手作り家具を提供しており、時代が変わっても対応できるものを提供したいという思いがある。例えば、家具や住居は、20～30年で壊してしまうのではなく、イギリスやイタリアなどのように100年単位で少しずつ変えていくことが必要である。

注文家具



(資料) みなとホームページより

#### 企画提案・コーディネート力で脱下請け

会社を立ち上げた当時は、地元のゼネコン、工務店など建設・建築関係などの業者を中心に、造作家具の下請けをしていたが、家具店の地位は非常に低かった。

これでは駄目だと思い、お客様から直接お話

しを聞きながら、自ら企画や設計、デザインまでを手がけ、素材にこだわった良い仕事だけをしていく決心をした。特に施主から何らかの形ででも直接話を聞くことができないような仕事は断るようになった。

当社には、建築の設計士がいるが、建設・建築業界から引き抜いてきた。現場の流れをよく知っているので管理業務なども難なくこなせる。

#### 口コミとPRによるブランドづくり

地元の小さなフレンチ料理店「RISTORIN」の店舗は、設計段階から関わり、微妙な曲線を出したカウンターなどを提案している。お客様から料理をしている様子が見えるように、カウンター越しに透明なスタンドグラスを配して、緑の照明を施している。料理に照明があたらないように微妙な設計、バランスが求められる。また、地元密着の居酒屋の店舗リニューアルも手がけている。限られた予算であったがかなり印象を変えることができた。

このように店舗展開等の提案やコーディネートに積極的に関わると、みなとの家具の宣伝もしてもらえるようようになり、ブランドにつながっていく。特に、お客様の口コミが大きい。店舗が話題になり、家具も口コミで広がっていくようになる。

ブランドは、強い思いから出てくるものであり、自分で手がけて確固たる形にしていくことが大切だ。以前、CIなど流行ったが、コンセプトのお冠ではうまくいくはずがない。

自ら宣伝アピールも積極的にしている。地元新聞からタブロイド紙、ケーブルテレビまで地元のメディアなどに自ら情報を持ち込んで、地元密着で売り込みをしている。自分だけがよくなるという考えはなく、商店街などと一緒によくなっていこうと思っている。

## ブランドの維持強化方策：川上を目指して、地元密着・直接体験型の事業へ

情報感度を高めることは重要である。日々、インターネット等で情報をチェックして、使えるモノは手本として学んでいる。お客様も情報をよく知っているの、知らないことがないよう日々勉強をしている。

家具に使う木材は、北海道や東北から仕入れ、製材、乾燥をしている。川上の業者と連携を密にとれるようになることで、どう切ったらよいか、乾燥の具合はどうかなど様々な情報が入ってくるようになる。川上を知った上でやるのと、知らないでやるのとでは大違いである。家具店であるが、川上を目指しており、お客様もそこまでやっているのかと納得をしてもらえらる。

最近、お客様と一緒に勉強会を始めており、将来的には、山の管理までしてお客様と一緒にそこで育てた木を使って家具づくりをしたい。誕生日の記念に木を切って家具をつくることなどはすてきではないか。また、山で木が倒れて死ぬ瞬間を見なければ、家具を大切にしようと言う気持ちが起きてこない。こうした直接体験が求められていると感じている。

今後は、店舗だけでなく、旅館や一般の方が夢を持てる空間づくりのお手伝いをしていきたい。

プロデュースした店舗等の地元紹介スペース



(資料)家具のみなどにて撮影

## 伝統・デザイン・機能美でブランド強化

設計の世界では、安藤忠夫先生など独学で建築を学び、建築家として日本のトップになった方もいて、設計やデザインなどの発想力・アイデアがブランドにつながる業種といえる。

注文家具の設計・デザインは、家具そのものよりも店舗など全体のコンセプトから決まってくる。日本の地域文化からでるデザインが重要であり、現在は、京都、上田などの歴史的なデザインを取り込もうとしている。上田は製糸業が盛んで山本鼎が農民芸術運動（農閑期の木工手工芸振興運動）を起こしたところでもあり、木彫刻、染織の伝統が残っているが、全国区ではないので、こうした部分を取り込みたい。

店舗の家具設計については、既に前からそこにあつたようなデザインが求められる。お客様が店に入って何が変わったのかわからない場合も多いという。違和感のあるデザインはすぐにあきらめてしまう。

木の椅子なども手がけているが、最近は、デザインと機能が一体化した“機能美”等がブランドにつながると考えている。

## 自ら体感することが重要、異業種との交流も思いもかけない発展に

山本鼎の「自分の直接感じたものが尊い、そこから種々の仕事生まれてくるものでなければならぬ」が座右の銘であり、これだと思ふ人にいろいろなお話を聞くことが最も重要である。また、関東近県のお客様が多いので、店を1日休み、私が先頭になって社員全員で東京に出かけて、様子を直に見て肌で感じるようにしている。

照明メーカーや板金メーカー、大学の研究室など、異業種との交流も思わぬアイデアに発展することがある。エネルギーとは、地道につながりを求めていくことで生まれてくるものだ。

株式会社サダ・マーチャング・デザイン  
リプレゼンティブ（東京都渋谷区）

<http://www.shirt.co.jp/>

設立：1996年

社員数：10名

「メーカーズシャツ鎌倉」のマーケティング、出店戦略、商品開発



（資料）サダ・マーチャング・デザイン・リプレゼンティブホームページより

### 商売は人々の欲求を満たし喜ばれること

今の商人には、自分の商売が世のため、人のために役立っているか、人々の生活スタイルの改善に役立っているか、貢献しているかを自問自答する人が少ない。だから、商売が上手くいかなくなると、景気が悪い、政府が悪い、銀行が金を貸さないと責任転嫁し、その原因を作ったのが自分自身であるとは考えない。

商売の基本は、常に「自分が商いをすることで喜ぶ人がいるの？」であり、ここが一番重要である。人々の欲望の進化に自分のビジネスが適合しているかどうか、ここを自己検証しない限りダメである。ウオントのないところにしがみついても将来はない。他力本願のビジネススタンスは存在し得ない。

今は大競争時代である。貿易障壁は取り除かれ、世界的視野で自分のビジネスを見ていかねばならない。

消費者は今までとは違う快適な生活を求めており、モノを売るという行為にも、彼らの夢の実現に寄与するかどうか問われている。商品が溢れかえる世の中では、本当にお客に喜ばれるものを提供していくことだ。

### 国際的に通用する服飾文化の提供 - それ が当社のミッション

どの業界にも「使命」というものがある。メンズスタイル業界であれば、日本人が海外に出ていっても恥ずかしくない服装を提供するのが使命ではなかるうか。日本は残念ながら、服飾文化ではまだまだ発展途上国である。

歴史あるメンズウエアには、英国に端を発する歴然としたドレスコードが存在する。オフィシャルな場で着用するもの、礼服、ビジネスユース、タウンユース、カジュアルと、少なくとも5段階は存在する。エルメスやアルマーニのスーツなどは高級カジュアル服に過ぎず、決してオフィシャルに着用するものではない。

日本人が好んで着る白シャツ。欧米で白シャツとは礼服であり、外国人からみれば、日本人は年中礼服を着ている感じで気味悪い。おまけにプリント柄のネクタイが流行っているが、プリントはあくまでもカジュアルユースであり、ビジネスに着用するものではない。当社はプリントネクタイだけは絶対に売らない。それは、当社のポリシーである。

### なぜ、シャツにこだわるのか

男性ビジネスマンが相手に与えるインパクトの8割は、シャツとネクタイが占めるVゾーンであり、スーツではない。かつ、シャツは消耗品である。シーズンを選ばず着られる。女性用にもメンズシャツは展開できる。商品が陳腐化しにくく、値段的にも小資本でも立ち上げることができる。こうした理由が、シャツに着目したポイントである。

また、メンズシャツにこだわった背景には、日本人が国際的なビジネスの場面で恥ずかしい思いをしないように・・・との想いがあった。当時、アメリカの大統領と会談する日本の首相ですら、地元新聞紙上ではシャツの着こなしを酷評されていた。

日本の業者は、お客が着るコスチュームが、国際社会で活躍するビジネスマンとしてどう評価されるかに無頓着で、気にもしていない。当社は、ここを徹底して意識した。国際社会で活躍するビジネスマンとして恥ずかしくないコスチュームを提供し、かつ、デパートの半値で売ることができれば、黙っていても売れるという仮説を立てた。そこで、1万円で2枚買える価格に仕立てるビジネスを考えた。

### 小売業は生活者代理業としてプロフェッショナルであれ

小売業とは「生活者代理業」であると自負している。生活者が直接メーカーに買い付けにいけない、あるいは、直接モノを作れないので、その代理人を務めるわけである。プロフェッショナルな代理人とは、お客のために最高のバリューのものを、買いやすい価格で提案していく。これが“商人”である。

多くの大手流通業が、当社に「どうやって作っているのですか、いくらで作っているのですか」と聞きに来る。そのたびに、「当社は作っているのではない、売っているのだ」と口を酸っぱくして言う。お客からすれば、いくらで作っているかという製造原価など全く関係ない。お客に「これだけ製造原価がかかっているから、これだけで売らせてください」といって、何の意味があるだろう。客は価格とバリューだけを見ている。

当社は製造も販売も手がけているが、製造でいくら原価がかかったから、販売でいくらで売

ろうといった関係は全くない。販売は、あくまでも商品価値とマーケットとの見合いで決まるもの。だから、当社の製品の製造原価は、もう、商品によってまちまちである。製造原価が高いものもあれば、低いものもある。ただ、当社の場合は価格が4,900円と一定。これが、お客様へとアクセスする道だからである。重要なことは、お客様にアクセスしてもらうことなのだ。

大手流通業は全てが仕入れ値のいくらかと決まっているから、原価率がほぼ同じ。その商品と客との見合いで販売価格を決めているのではなく、仕入れとの見合いで販売価格を決めている。ここが、根本的に間違っている。

価格はメーカーが決めるものではなく、売り手が決めるもの。小売業が価格決定権を放棄していることに問題がある。

### ブランドとは百年の計で、お客の心の中に芽生えるもの

ブランドとは、お客様がその会社・商品に対して持つロイヤルティーであり、お客の心の中に芽生えるもの。それが100年続いたものがヴィトンであり、エルメスなのである。ブランドとは百年の計であり、ブランド戦略とは積み上げてきた信用の上にリピーターを確保することなのである。

「ブランドを確立すれば価格優位性がある」というのは結果であって、価格優位性を保とうとしてブランドをつくるわけではない。無形財産をつくりあげた時に、初めて、その無形財産の対価としてお客さんに価値を認めてもらえばよい。

そして、ブランドを築くには、使命・志・ミッションを一貫して持ち続ける、つまり哲学を持つことが大切である。哲学のないビジネスが成功するのは難しい。

株式会社グレイストーン

(東京都杉並区)

<http://www.grapestone.co.jp/>

設立：1978年

社員数：427名

洋菓子の製造販売、食器・調理菓子器具・家具等の小売販売、陶絵付教室の運営、飲食店経営等

### 現場こそがブランドをつくる

精度の良いモノを作りさえすれば売れるという時代は終わった。本質的にそれが求められているかどうか、つまり、顧客が求めているかどうか問題なのであり、どんなに精度が高いモノでも顧客が必要としないものは受け入れられない時代である。

本質として必要とされているかどうか、それを見極めることができるのは客と接する「現場」である。マーケットの動きや客のニーズは見えにくいものであるが、この“見えないもの”を感じるのも、何らかの願い(ニーズ)を持ち合わせている顧客と接する「現場」である。「現場」でなければ、“見えないもの”を感じることはできない。

当社社員の平均年齢は30歳前後と若い。製造は他社に委託をしている部分もあるが、販売は「自社で売る」が基本。新入社員も全員が現場を経験する。

### 見えないものを感じ取る力を大切に

食とは官能の世界である。“美味しい”とは極めて曖昧であり、かつ、いつまでも継続性があるものかどうかすら定かではない。また、人間は食において、常に官能で感じる場所の頂点ばかりを求めている訳ではない。どういう味なら継続して食べてもらうことができるのか、ここを感じる力を持つことが大切なのである。

感じ方を大切にすることは、すなわち現場主義の徹底である。現場でなければ見えないものがあり、現場で常時行われていることをリアルに感じられるかどうか大切なのである。現場を知らねばビジネスは成立しないし、私は知らないことに恐怖感すら覚える。

人間の感じる力をもっと信じた方がよい。他人が何を求めているかを感じる能力は、人間に本来備わっている能力である。今の勝ち組とされる企業は、人々の願いや感受性を感じる力を持つ企業ばかりである。

### 露出度とブランドの関係

企業の持つシステムが巨大化して、日常の中であまりにも露出度が高まると、人々はその企業の持つシステムにより日常生活が統治されるのではないかという意識にとらわれる。同じものを大量につくり収益を上げるという経営は、経営としては間違っていない。ただ、時代がNOと言い出した。

我々(菓子メーカー)は、官能を売っている。官能をどこまで売れるかが問題であり、非常に難しい。1つのブランドでカバーできる官能のボリュームや範疇は知れている。

新聞社が実施した東京土産のアンケートで  
トップになった「東京ばな奈」



(資料)グレイストーンホームページより

当社は、東京地区に限定して露出度を絞っている。東京ブランドであるという自負がある。

「東京ばな奈」は“東京土産”“東京の顔”として開発した商品であるが、年間60億円売れている。60億円の価値を認めてもらっていると思っており、これで良いと考えている。

企業価値をどこに置くかだと思うが、当社は量的な拡大志向は持っていない。出店要請もあるが、接客に問題を生じさせてまで店舗展開するつもりはない。

### 商品ブランドこそが我々が表現したい官能の世界

当社はグレープストーンという会社名を表だって出していない。当社の場合、商品こそが我々が表現したい世界そのものである。商品に官能が出ているのだから、世に作品(商品)を出して客に認めてもらえばそれでよい。社名、すなわち会社としての価値よりも、商品としての価値に重きを置いている。

「銀のぶどう」「東京ばな奈」が同じ会社の商品だと知ってもらわなくても構わない。しかし、当社では、同じ会社を作っていることを隠し立てはしていない。その証拠に、最近になって「パクとモグ」というブランドを展開しているが、このショップでは「ぶどうの木」「銀のぶどう」「東京ばな奈ワールド」「鎌倉五郎」などの当社ブランドを一堂に集めて販売している。お客から、「あら、同じ会社を作っていたの」という反響があるようだが、ここでもグレープストーンという会社名は一切出していない。とにかく、商品ブランドを知ってもらうことに全力投球している。

安い商品から高い商品まで作っても気にしない。ただし、同一ブランドで安い商品から高い商品まで揃えるなど、1つのブランドで何でもやると客は喜ばない。トヨタ自動車も安い車も売るし、セルシオのような高級車も販売しているが、それぞれブランドを変えている。

### ブランドは変化させることも必要

当社は商品ごとにブランドマネジャーを置くわけではなく、全員でブランド戦略を考える。たとえば、今日は「東京ばな奈」のブランドについて考えよう、今日は「チーズうさぎ」のブランドを考えよう、となる。

鎌倉に「鎌倉五郎本店」という別会社を作っているが、ブランドを作った当初は源頼朝をイメージしていた。ところが、昨年からはブランドイメージを一大転換した。鎌倉だから源頼朝だ、鶴岡八幡宮だ、鳩だという発想はもう辞めようということになった。800年の歴史を飛び越して、「鎌倉に住む女流作家が、ほっと一息つくときに甘いものが食べたいと鎌倉五郎のお菓子を買っていく」と、「鎌倉在住の女流作家がとても好きな地元のお菓子」というコンセプトに切り替えた。そして、鎌倉には花見に来る人が多いという実態を踏まえて、「花かまくら」という商品を新たに売り出した。「花」というイメージを前面に打ち出す戦略である。このブランドイメージの転換は成功した。この1年で、鎌倉五郎の売り上げは急増している。仮説が見事に当たった。

ブランドを維持する上では、自分達で決めたことを守り通すことも必要だが、お客の変化にブランドを対応させていくことも必要だ。

### 常に恐怖心を持ちつつブランド展開せよ

経営者としては、恐怖心を持ってブランド展開、事業展開していくことが必要である。「お客を失ったらどうしよう」という恐怖心である。恐怖心とは、生き物の動物が持つ一番強烈な感情であり、経営とは新しいようで、実は人間の原点を避けては通れないものなのである。そして、この恐怖心が摩耗して、感性が渋ることが一番怖い。常にどきどきして、恐怖心を持ちながらブランドは展開していくものである

株式会社トレイン（東京都渋谷区）

<http://www.stayfit.co.jp>

設立：1995年

社員数：20名

ファッション雑貨の商品企画、開発、販売  
業務

## ブランディングに共通するコンセプトは “モノトーンをカラーに”

当社がすべての事業に共通する理念は「モノトーンをカラーに」である。当社のヒット商品である「ステイフィット」は、ストッキングという消耗品の売り方、形態を変えることで脚光を浴びるようになった。要は、生活の中で地味な商品（モノトーン）を話題性のある商品（カラー）に仕立て上げることが、当社の事業コンセプトの考え方である。

女性の間で大ヒットとなった「ステイフィット」



カネボウフーズが「甘栗むいちゃいました」という商品を売り出し、ヒットしている。甘栗は、昔から我々の身近にある馴染みの食べ物であるが、販売しているのは町の甘栗屋や祭りの時くらい。コンビニでは買えない商品だった。それを、皮をむき、おしゃれにパッケージ化することで、いつでもどこでも手に入る商品に仕立て上げた。マイナーなモノトーンだった商品を、皮をむいてパッケージ化しただけでカラーのある人気商品に仕立て上げたところがすご

い。これが当社の目指す方向である。

「ステイフィット」というヒット商品も、「甘栗むいちゃいました」と同じことをストッキングで行っただけ。これまでのストッキングは販売側の仕器の都合に合わせた形態で、必ずしもハンドバックなどに入れて持ち運ぶに適した形とはいえなかった。そこで、当社はコンパクトな箱形のパッケージにして売り出し、かつ、業界初・世界初の試みとして片足ずつの販売も行った。ストッキングという消耗品をファッション性の高い商品に変身させた。

家具や洋服には、とてもおしゃれな商品がたくさんある。しかし、我々の周りには、おしゃれではない商品もたくさんある。それを見つけて、パッケージやコンセプトを変えて商品価値を高めていく。こうしたブランディングを当社は手がけているのであり、ストッキングという商品にこだわる訳ではない。

特定顧客を相手にする BtoB に比べて、BtoC の方は不特定多数の顧客を相手にするため、ハイリスク・ハイリターンという性格がある。ただし、一貫して言えるのは「何がおもしろいかを感じること」が大切だということ。このベーシックな部分は BtoB も BtoC も同じ。ストッキングは、特にトレンドを捉えることが重要であり、トレンドを敏感に感じなければならない。

## ブランドを確立するノウハウ

当社が後発メーカーであるにもかかわらず、短期間でブランドの確立に成功した要因は“スピード”と“クリエイティビティ”である。

- スピード -

バッグのようなセンスの部分で勝負する商品は、希少価値を大事にしながら地道に商品価値を高めていくことも可能であるが、ストッキングのような消耗普及品で、他社が参入しやすい商品では、短期にブランドを確立することが

重要である。そのために、流通チャネル（売る場所）と売り方にこだわった。

一般に、ファッション商品は伊勢丹でデビューさせるというのがこの業界であるが、当社はソニープラザやビームスという輸入雑貨店から販売をスタートさせ、ここでの成功を得て、その後、百貨店へと販売を拡大していった。

ソニープラザで販売を開始したのが2000年の4月。デビューして一ヶ月足らずで、ソニープラザ全アイテム中、単品売上高第1位を記録した。これは、ソニープラザ35年の歴史上、初の快挙となった。5月には伊勢丹新宿店でも販売を開始。伊勢丹では、ストッキング単品アイテム一日売上高最高記録（608足）を達成。伊勢丹史上最高記録を更新した。

#### - クリエイティビティ -

当社は“業界初”“世界初”にこだわる。他の商品にはない魅力を打ち出すことにこだわる。片足売りやパッケージもその現れである。

ストッキング業界は旧態依然としたところがあり、百貨店でも中年スタッフが営業を行っている。我々は、若い女性スタッフで営業を展開した。

#### “売り場”をターゲットに商品開発

2000年10月には、シスターブランドとして「Stoppo」をセブン-イレブンから発売した。「Stoppo」はコンビニ、量販店用に開発した商品である。「カロリーオフストッキング」などもコンビニで販売している。

当社は機能やファッション性に着目して流通チャネルを選択しているのではなく、流通チャネルをターゲットに商品開発を行っている。つまり、百貨店やセレクトショップ向けには何を開発するか、コンビニやドラッグストア（いわゆる量販店）向けには何を開発するかと、

売る場所ごとに消費者をイメージして商品開発を行う。

どこで売るかは、ブランドを構築する上で非常に重要な要素である。「ステイフィット」は高級イメージを維持することが重要で、息長く継続させていくことを重視している。そのため、売り場は百貨店やセレクトショップに限定し、コンビニや量販店では決して売らない。反対に、「カロリーオフストッキング」は一過性のもので、話題を提供することが重要。こうした商品はコンビニなどで販売する。

#### 大手異業種とのコラボレーションによるブランド開発を推進

「ステイフィット」は自ら企画し、製造販売まで手がけているが、新規事業展開を図る上では、大手異業種企業の生産・物流機能を活かしたコラボレーションによるブランド開発も有効である。

当社はもともとPR会社として成長してきただけに、商品企画やブランディングが得意である。パートナー企業が生産・物流を手がけることでリスク軽減が図れるとともに、ブランディングという得意領域に集中できる。

現在も異業種メーカーをパートナーとする複数のコラボレーションプロジェクトを進行中である。ブランド開発は当社主導で行われており、ここでも「モノトーンをカラーに」というブランディング・コンセプトが基軸となっている。

モノトーンな商品をカラー商品に変え、そしてスタンダード商品に仕上げていくというところに、今後も強みを発揮していく。「ステイフィット」という自社製品を自らブランド展開した経験と実績が、異業種とのコラボレーションにも大きくプラスしている。

### 3. 小売業のブランド構築に向けた取り組み事例

---

グループ3では、小売業として㈱ヤマグチ（電化製品販売、東京都町田市）、夢市場㈱（有機農産物および加工食品の販売、東京都多摩市）、有限会社蔵家（和洋酒専門店、東京都町田市）、㈱藤崎（百貨店、仙台市）を取り上げている。うち、藤崎は仙台に地盤を持つ地方百貨店の老舗であり、経営規模では大企業の部類に入るが、ブランドを息長く持続させていくことの重要性についても検討を行うため、取材の対象とした。

顧客を選別して、ローカルマーケットで確固たる地域ブランドを確立

ヤマグチは「デンカのヤマグチ」として地元町田市では高い知名度を誇る。思い切って顧客を選別・絞り込み、徹底したサービスを行うことで顧客とのパイプを太くし、安定した経営基盤を築くことに成功した。「ヤマグチで買った」という付加価値を目指す。

安全安心に対する信頼としてのマザーズブランドの確立を目指す

夢市場は、オーガニックマーケット“マザーズ”を展開する企業である。「生活真価」を事業コンセプトに、独自の基準（ものさし）で農薬や防腐剤等の使用量や用途をすべて情報公開し、かつ、分かりやすい言葉で消費者に伝える努力をしている。安全安心への徹底したこだわりを消費者に伝えることにより、ブランド向上を図っている。

“蔵家なら間違いない”という絶大な信頼に裏付けられたブランドを確立

蔵家は、一見するとごく普通の酒専門店のように見えるが、一流レストランのソムリエからも絶大な信頼があり、また、酒造メーカーやフランスのワイン産地など、製造元からも絶大な信頼を得ている店である。ワインも日本酒も管理が命。蔵家はその意味で、顧客やメーカーからの信頼を決して裏切らない店なのである。

老舗ならではのサービスの積み重ねが企業ブランドを構築

藤崎の創業は文政2年（1819年）。仙台の老舗百貨店で、地元から親しまれている店である。百貨店をとりまく経営環境はどこも厳しくなる中で、藤崎は「地域密着」「地元採用」「地場産品」を差別化要因としてブランド展開を図っている。サービスの積み重ねこそが一流の企業ブランドをつくるとの考えの下、社員教育にも力を入れている。

株式会社ヤマグチ（東京都町田市）

<http://www.d-yamaguchi.co.jp>

設立：1965年

社員数：47名

家庭用電化製品、OA機器、空調設備、住宅設備機器等の販売

ヤマグチの店舗



(資料)ヤマグチのホームページより

### 「ヤマグチで買った」という付加価値を

今から8年前のこと。この町田にも、コジマ、ヤマダ、ヨドバシカメラ、ビックカメラ、サトー無線といった家電大型店がいっせいに新店が出たことがある。ヤマグチの第一次商圈（車で5～10分の距離）にコジマやヤマダが新店を出すのは脅威であった。

電化製品は、型番まで指定して、どこの店でも全く同じ品質の物を買うことができる。26年前から売上げを伸ばそうということで毎週末、特徴のあるイベントを開催していたが、いよいよ大手が新店攻勢をかけてくるということで、生き残りをかけてお尻に火がついた。

大型店が新店を出す際に考えたことは、「ヤマグチで買ったんだ」という付加価値をお客の心の中に持たせたいということであった。家電ショップで買い物するお客は「メーカーのテレビを買った」「のビデオを買った」となるが、そこを「ヤマグチで買った」「ヤマグチで買っておけば安心だ」とお客様に思ってもらえるような店をつくろうと考えた。

### 生き残りをかけて顧客を選別

イベントで毎回案内状を配っている顧客先を数えたら、実に3万4,000人にもなっていた。この顧客名簿には、当店でたった1回だけ買い物した人も含まれている。とっさに「3万4,000人も顧客がいてはダメだ」と思った。量販店と戦うには、縁が薄いお客様は切り、もっと客とのパイプを太くしなくてはダメだと考えた。

一般に、お店を客が選ぶのが商売の常である。ヤマグチの場合は、店がお客さんを選ぼうと考えた。良いお客さんだけ残す。結局、思い切って顧客名簿を半分以下の1万4,000人くらいまで絞り込んだ。これまでも、ある程度の太さでお客とはつながりを保っていたが、顧客を選別することで、お客とのパイプの太さを2倍にできたと思う。

お客様は9ランクに分けている。A1ランクというのが最高位で、この顧客層には家そっくり面倒を見させていただくつもりで、サービスを集中させる。週末のイベントも招待するのは上位5ランクのお客様まで。得意客になるほど良いサービスを受けられるというお徳感を出すようにしている。

### 売上よりも粗利を重視

次に、目標とする粗利率を掲げた。8年前は粗利率が26～27%となっていた。この粗利率ではやはり量販店とは戦えない。今後は、毎年数%ずつ粗利率をアップして、最終的には粗利率35%まで持っていこうという目標を立てたのである。

当社の社員の給与に反映されるのは売上げではなく、粗利である。いくら売ったかを評価するのではなく、いくら利益を出せたかで評価する。したがって当社の社員の利益に対する意識付けは非常に高い。

## アフターサービスと顧客サービスを徹底

利益率を高めることを目標に据えたが、単純にお客様に品物を高く買っていただくとしているわけではない。コジマなどの量販店に比べて、ヤマグチの家電製品は単価が高い。しかし、決して売りっぱなしはしない。お客様のところへ出向いてメンテナンスサービスを徹底して行う。ここに並々ならぬ努力を払っている。

日本は高齢化社会に突入し、一方で家電は多機能複雑化している。使い勝手が分からないというお客様は多い。そこで、当店はDVDを設置する際に一通りの使い方は説明してくるが、「分からない」という電話が入れば、すぐにお客様の元へ駆けつける。通常ならば、2,000円、3,000円するサービスであっても、金額の問題ではなく、お客様に満足していただけるかが問題なのである。お客様が満足してくだされば、必ず利益はついてくる。

もちろん正当な業務（メンテナンス）には料金をいただくが、業務以外のちょっとしたことも好意でサポートするよう社員が一丸となってやっている。この界限には、常時24台のシマウマと呼ばれる当社の営業車や配送車が走っている。このシマウマ号で、電池一本からでも宅配サービスを行っている。また、お客様が駅まで出掛けるところであれば、駅や最寄りのバス停まで当社の車で送って差し上げる。出向いた際に宅急便の荷造りに苦労していれば、手伝って差し上げる。そうした全てのサービスに価値を認めていただく。

当社では、顧客の年齢分布も把握している。平均年齢は59.7歳と高齢であるが、これが商売に幸いている。30～40歳代の夫婦は子供の教育費などに金がかかり、あまり資金的余裕がない。一方、50歳代以上の高齢者はお金に余裕もあるし、製品の安さよりは、当社のようなきめ細かいサービスを評価していただける。

## 自ら判断基準となる物差しを設定する

お客を減らし、その代わり、選別した顧客を徹底してフォローしようという方法は、どんどん規模や売上拡大を図る商売の方向とは明らかに違う。ヤマグチのやり方が果たして正しいのかどうか、当時、参考になりそうな物差しが存在しなかった。

そこで、ヤマグチなりの物差しを作ることにした。一月に新規顧客が100人以上増えていたら、ヤマグチがやっている事は正しいと思うようにしよう、というベンチマークである。そして、新規顧客の100人はヤマグチで何を買い物したかを分析する。こうしたデータを何年もとり続けている。月により若干のバラツキはあるものの、毎年、1年間に1,200人以上の新規顧客が増えている。だから、私なりにOKとの判断を下している。

## 効率よりもお客様サービスを重視

効率を上げようとする、お客様への対応がよい加減になる。社員には、効率を追求するところに固執するなと説いている。効率が悪くてもお客様をがっちり掴めば、自ずと結果がでると信じている。

8年前の量販店ラッシュがきっかけでいろいろ知恵を絞ってきたが、最近は量販店をあまり意識しなくなり、むしろ、ヤマグチのブランドづくりの意味を考えるようになった。

量販店を意識して「いくらで売ろう」という発想ではなく、お客様にヤマグチに来ていただき、「いくらならばヤマグチで買っていただけるだろうか」というところの領域まで到達できるようになった。つまり、他店を意識しての価格決定ではなく、自社のブランド価値からみた価格付けを行うレベルに到達できた・・・と感じている。

夢市場株式会社（東京都多摩市）

<http://www.mothers-net.co.jp>

設立：1984年

社員数：85名

有機農産物、環境保全型農産物および加工食品の販売、小売（オーガニックマーケット「MOTHER'S」）等

マザーズ藤が丘店の概観



(資料) 夢市場(株)ホームページより

### 有機農産物市場にもブランドが浸透

当初、夢市場は自然食品店へ有機農産物を卸すことを目的に設立した。しかし、卸売ではエンドユーザーを向いた商品開発が難しいと考え、自ら売る力を持ちたいと考えるようになり、当時、有機農産物の会員制の宅配事業で成長してきた「らでいっしゅぼーや(株)」の周辺事業であった小売・卸売事業『MOTHER'S(マザーズ)』を買収することになった。

現在、直営店は8店舗まで増やしており、パートナー店まで含めると、マザーズという看板を掲げている店舗は計13店舗となっている。

25年前に比べ、安心安全への見方が変わり、グリーンコンシューマーが着実に増えている。有機農産物を扱う店も増え、各社のブランドが重視されるようになっている。

例えば、らでいっしゅぼーやおしゃれなイメージがあり、有機農産物等に関心を持つ30代前半の若い主婦に人気がある。大地を守る会は、社会的な関わりを持ちたいという意識がある高い年齢層から圧倒的な支持を受けている。その中間にいる人は、生協などを利用する。

それぞれのグループが特徴をもち、ブランドイメージが定着する中、自社ブランドの一層の強化を目指し、意識をもった顧客層へのアプローチを続けている。

### “暗い、ダサイ、高い”のイメージから脱却し、おしゃれな店舗展開を目指す

自然食品店は全国に数千店舗あるが、店の雰囲気は暗く、暗い、ダサイ、高いの三拍子揃っており、自然食品に関心を持つ人が気軽に入れるお店が少ないことがわかってきた。

既にアメリカでは、お洒落なオーガニックスーパーができていたので、マザーズは個人事業的な自然食品店とは異なる店舗スタイルを提案しようということになった。藤が丘店の入り口もフラワーショップにし、お客様が入りやすい雰囲気づくりを意識した。

### 有機農産物では口コミがブランドを作る

全農産品の流通量の中で、有機農産物市場は1%にも満たないこの業界では、ここで買えば間違いがないという口コミがブランドにつながる。そこで、顧客に対して店舗のコンセプトをはっきりさせようということになった。

基本は情報公開の徹底であり、どこで誰がどんな方法で作ったのか、無農薬・減農薬、防腐剤・着色料の使用などを全て明らかにした。今ではこの種の店舗は増えたが、当時はまだ少なかった。

## 独自の「基準 = ものさし」を作り、生活真価というコンセプトにたどりつく

有機農産物のような商品がこれからの世の中になぜ必要なのかという点について徹底的に考え、子供や孫など次の世代や環境を守るといふ現代を生きる自分たちの最低限の義務として言葉に落とししたときに「生活真価（しんか）」というコンセプトにたどり着いた。

また、マザーズの考え方にシンパシーを感じてもらうためには、「基準 = ものさし」をわかりやすい形で示すことが重要と考えるようになった。競合店も有機農産物の表示を出しているが、その表記には曖昧な部分が多いので、当社としては細かく基準を作り、わかりやすい言葉で伝えることを徹底してきた。顧客にマザーズの取り組みを口コミで伝えてもらうためにも、基準をわかりやすく明記することが重要だ。

## 取引先も巻き込み、安全安心のブランドを確立

2003年からは、ブランドアッププロジェクトを立ち上げている。ここ数年、様々な不祥事で消費者の食品流通業界への不信感が高まっている。マザーズを安全安心信頼のブランドとして確立させるため、夢市場グループとしてセーフティ・エコロジー・クオリティ（SEQ）2000というマネジメントシステムを日本で初めて導入しようとしている。

なお、委託製造している部分もあるので、これまで信頼関係で取引してきた先にも、監査を行うという姿勢で対応を考えている。取引先にも商品の安全性に対しては非常にうるさい会社であるというブランドイメージを定着させていきたい。

そして、ここまで徹底した取り組みをしていることを顧客に伝えることこそが、ブランドアップにつながると考えている。

## 地域密着が原点、生産者との連携も

環境問題を考える場合は、地球規模で考えながら、地域レベルで行動することが必要である。当社でも積極的に地域密着の取り組みを進めてきた。まずはマザーズが地域の方々に使ってもらえる店舗になることが重要なのである。

今後は、産地との関係を強めることでブランドを高めることができるのではないかと考えている。富士山の朝霧高原にある富士ミルクランドという酪農公園施設に、経営参画するようになった。マザーズの店舗で販売されている商品が、具体的にどのような環境で、どのような人たちの手で作られているのかを実際に体験してもらうことによって、さらに安心安全の信頼性を高める方策を考えている。

## パート社員にも高い意識づけ

当社がブランドを確立するには、関わる人の全てにマザーズのコンセプトを明確に言い続けることが必要であり、マザーズを認知してもらうことが必要である。そのため、月1回従業員の研修を行い、どこでも同じことがしっかり言えるような教育を行っている。

当社にはパート社員の店長もおり、実力があればパート社員にも責任あるポジションに就いてもらう。パート社員にも権限を持たせて、良いプレッシャーと責任感を持たせている。その意味でも、パート社員がマザーズで買い物をするかどうか重要な意味を持つ。店で商品を買うという行動があってはじめて、販売に関心を持てるようになる。こうなると顧客からの問い合わせについて説明できるように努力をするようになる。従業員に聞く態勢ができていなければ、いくら研修等をやっても経営・商品コンセプトを説明しても無駄なのである。従業員に聞く態勢をどうやってつくらせ、いかにシンパシーを持ってもらうかが、ブランドをつくる上では重要な意味を持つ。

有限会社蔵家（東京都町田市）

<http://www.kura-ya.com/>

設立：1974年

社員数：10名

和洋酒専門店

蔵家の店舗



(資料)蔵家のホームページより

### ワインを通して異文化の理解につとめる

店をオープンしたのは30年ほど前。当時、ワインはまだ庶民に馴染みのある飲み物ではなかった。フランス、ドイツ、イタリア、アメリカ、オーストラリアなどいろいろな国を視察し、実際にワイン醸造の現場をみて歩いた。帰国後にはお客さんを集めてスライド上映会を行い、海外のワイナリーの写真を見せながら、ワインとはどんなものか、どうやって作られるのかを紹介した。この試飲会は現在も続けており、スタートしてから20年以上になる。

### 消費者への正しい知識の伝授が使命

日本酒は、一級酒、二級酒といった表示から、大吟醸、本醸造、純米といった表示に変更がな

されたが、当時、現場は混乱していた。日本酒を扱う料理屋でも「どう違うの?」「どう区別して使ったらよいの?」ととまどっていた。そこで、蔵家が奔走して、日本酒の講習会を企画し、協会からも講師を派遣してもらった。

講習会では、日本酒の管理の仕方など講義をもらった。ここまで一生懸命になるのは、酒は消費者の末端に届くまでが重要であり、消費者に提供する料理屋やレストランが酒の正しい知識を持ち合わせていなければ、ベストな形で消費者には届かないからである。いくら、メーカーの人がよい酒を造っても、小売りの我々が十分管理に気を遣って酒を取り扱っても、末端のレストランがよい加減な管理や間違った選択をして消費者に出すと、それで台無しになってしまう。そういう危機感もあって、このまま放置すると日本酒にとって良くないと、協会に掛け合った。

当初はワインを取り扱うことからスタートした店であったが、その後、日本酒にも力を入れてきた。酒に関心のある一般消費者や飲食店の経営者を集めて、日本酒の蔵元見学ツアーを今も続けていることもあり、いくつもの蔵元とも親しい関係にある。

### 客からは絶対の信用を得て、メーカーからの信頼は決して裏切らない

地元のお客は何よりも大切であるが、口コミでお客が増え、現在は北海道から沖縄まで全国にお客さんがいる。

酒造組合から招かれ、九州で講演した際のこと。そこに、大分在住の当店のお客様が参加されていた。東京の友人のソムリエの紹介で蔵家を知ったという。「蔵家で買ったワインは、どのワインもはずれがない。しっかりとした管理がなされている。ここで買えば間違いはない」と東京のソムリエは蔵家のことを賞賛していた

という。このエピソードからもわかるように、酒は管理が非常に重要なのである。

町田にある超高級レストランのソムリエからも、蔵家は頼りにされている。困った時、悩んだ時に、電話が飛び込んでくる。

メーカーの人は蔵家のイベントにはいろいろ協力して駆けつけてくださるが、それは蔵家がメーカーの信頼を裏切らないからである。消費者の信頼を裏切らないことはもちろんであるが、メーカーの信頼を裏切らないことも非常に重要である。メーカーからの信頼とは、メーカーが望むどおりの品質を維持して消費者に届けるということにある。

### コンセイエに合格したことでコンビニへの転身の迷いを払拭

コンセイエという、ソムリエよりもワンランク上の資格も第一期に取得した。これはソムリエが増えてきたので、それ以上の資格を作ろうということで作られたものであるが、毎年、全国で 50 名しか合格者を出さない。この初回試験に合格し、店中で大喜びをした。

ちょうど、合格発表の吉報がもたらされた時、店にはコンビニへの転身を勧める大手コンビニエンスストアの営業マンが来ていた。96 年当時、バブル崩壊の影響もあって、我々の店も今後どうしたらよいか悩んでいた。コンビニにならないかという誘いも頻繁に受けていた。この吉報を聞き、店の将来に不安を抱えていた店員も含めて、全員が涙を流しながら喜んでいる風景を目の当たりにして、コンビニ勧誘の営業マンは「何事があったんですか」と尋ねてきた。「実は、すごい資格をとったんですよ、これでワインに力を入れてやっていく自信がさらについたのです」と説明したら、その営業マンは「もう勧誘には来ません。この店はコンビニになる必要はないですね」と潔く帰っていったと

いうエピソードがある。

### ラッピングを介してシーンを演出

蔵家ではお客様の要望に合わせてラッピングもして差し上げている。例えば、コンサートに持っていきプレゼントとしたいという要望があれば、相手の性別、その人の雰囲気などを聞き取り、今から出かけるという場合は、贈り主の服装にも配慮してラッピングを行う。濃い茶系のスーツを着ている場合は、茶をベースとするラップに、オレンジ色のリボンを飾る。その人がステージの前に立ち、友人にプレゼントを贈呈するシーンまでイメージして、ベストなラッピングを行う。メッセージカードも一緒に考えて、代筆までしている。

### 蔵家が無くなればお客が困る

規制緩和で酒は自由に販売できるようになったが、スーパーやコンビニ、量販店が増えるほど、蔵家のような店の存在は必要だという自信をますます深めている。我々は、酒を販売しているだけではない。どうすればお客様に喜んでいただけるか、いつもお客様の目線で考えている。お客様の立場に立って商売をすれば生き残れる。そして、我々が生き残らないと、お客様が困ってしまう。誰がプレゼントを選んでもくれるのか、ラッピングまでしてくれるのか。

メーカーさんにとっても、蔵家のような酒屋は絶対に必要だ。スーパーや量販店で、我々のような管理をしていたら採算が合わない。どこかで手を抜かないとあの価格では売れない。きちんとした品質のままお客様に届け、商品説明までこなすのは、蔵家のような店が必要なのだ。

「蔵家で買えば安心、蔵家なら間違いのない、蔵家なら何とかしてくれる」というブランドを確立していきたい。消費者やメーカーから必要とされる存在に自信をもっている。

株式会社藤崎（仙台市）

<http://www.fujisaki.co.jp/>

創業：1819年 設立：1912年

社員数：830名

百貨店

仙台市内にある藤崎本店



（資料）藤崎ホームページより

### 進取の気風に富む初代社長 藤崎三郎助

藤崎の創業は文政2年（1819年）。太物商（木綿商）として商いをスタートし、四代目藤崎三郎助の時代の明治45年（1912年）に株式会社となった。

四代目藤崎三郎助は、進取の気風に富む人物で、様々なエピソードが残っている。宮城県で初めて自動車を所有し、明治33年の電話交換業務開始に先立つこと5年前から、専用私設電話を引いてもいた。

海外へも積極的に事業を展開し、明治39年にブラジルのサンパウロに設立した藤崎商会は、当時はブラジルに日本領事館がなかったため、日系ブラジル人の送金から通訳などの就職

の相談まで請け負い、まるで私設領事館のような役割を果たしていた。

### 今の百貨店に求められる「経営の革新性」と「従業員の現場力」

初代社長（四代目）の藤崎三郎助は、気持ちや考え方が若く、変革をおそれない。こうした経営者気質は、規制緩和の時代にこそ求められているものだと思う。個の確立がなければ、自由度が増したところで太刀打ちできない。自らを変えていく力がなければ駄目。初代社長の軌跡には、そのメッセージが込められているように思う。

ただし、当時とは大きく異なるもの - それは消費者の志向である。昔はものがない時代だったので、消費者はものがあれば飛びついた。今はものが溢れている。消費者ニーズが昔と大きく異なるだけでなく、絶えず変化しているため、消費者のニーズや志向を探り当てなければならない。

百貨店の売り場には心理学の要素が必要になってきた。いくら顧客データを分析しても、それだけでは限界があるのだ。消費者心理まで読みとるとなると、現場のスタッフが具体的に判断を下すことが重要になってくる。コンピュータが出すデータをみて、現場部門がその情報をどう考えるかが大事になっている。そこから先は現場に任せるしかない。

商品戦略部とは「創る」セクションである。ただ、マクロの話はできるが、現場に接点を持つミクロの話に入っていくにつれ、限界が出てくる。商品戦略部は、ミクロに入る手前までをサジェッションするまでがせいぜいで、そこから先はやはり現場である。

会社としてやるべきことは、現場の意識を変えること、人をつくること（育成すること）で

ある。逆に、できることはここまでで、その先は現場次第である。

### **藤崎のブランド 「地域密着」「地元採用」「地場産品」が差別化要因に**

百貨店の場合、やはり企業ブランドである。仙台には、老舗の三越も早くから出店しており、藤崎として、三越との違いは何かを打ち出す必要がある。

藤崎には「伝統」があるが、これは三越にも共通するブランドである。「流行やファッション」「高級感」もデパート故に共通するもの。その中で、藤崎が三越とは違うブランドを持つとしたら、それは「地域密着・親しみやすさ」であろう。親子代々、藤崎を愛用しているお客様方もいる。「おばあちゃんに手を引かれて百貨店に来た」経験を持つ方も多い。三つ子の魂百までとはいかないが、昔の記憶は割と重要で、藤崎にやってきて良いイメージや経験があれば、それが大人になっても残る。

社員は地元採用が多い。地元の子弟を採用することで、結果としてその家族をお客様として取り込むことができる。藤崎のような地域密着店に対する愛着心を高めていくこともできる。

地元密着という点での藤崎の強みは意思決定ルートにもある。三越は、商品は東京が決め、全国の店舗に配置する。三越のように全国で商品を流通させるには、本部がチェーンオペレーションすることが最も効率的で理にかなっているが、反面、地場産品が扱いにくくなる。

藤崎は宮城県が経営の基盤である。地場産品を扱う場合、地域の農協や漁協との結びつきを活かし、地元の人たちと良い関係を築いて調達することができる。藤崎の場合は、その場で取引を決めて、すぐに動ける体制が強みである。

### **サービスの積み重ねが企業ブランドを構築～人がすべて**

中元や歳暮のような贈答ビジネスが無くなりほしくないと思うが、今後、じり貧になるかもしれない。

たとえば、百貨店に来ればのし紙を用意して、毛筆ですらすらと上手に名前を書き上げてくれる - これだけでも最高のサービスではないかと思う。こうしたサービスを積み重ねて、企業ブランドといったものは構築されていくものではないか。

百貨店は値段が高いのを承知でお客様は来ている。百貨店を利用するお客様は、値段を超える何かを期待している。対面販売は百貨店の人件費高要因であるが、接客で販売することこそ百貨店の付加価値であり、手を抜く訳にはいかない。そのために、人の育成、教育が大切である。

人を育てるのに時間のかかる売り場と、そうではない売り場もあり、このかねあいが難しいところ。

百貨店とは、文字通り「百貨」を扱うところであり、売り場ごとに、違う店と捉えた方がよい。カジュアル用品を扱う売り場は、お客様が自分で着たい服を選ぶだろうが、呉服売り場では販売員の商品知識がものをいう。着物は着用後の後始末も重要なポイントで、着付けも手入れも大変。このあたりの商品知識を持ち合わせなければ、販売できない。

消費者の生活の仕方も変化している。年間、数回程度しか着用しないものは、手入れ方法のアドバイスも重要であり、コンサルティングの世界になっていく。今や、百貨店は「売る」だけではすまされなくなっており、プロの販売員の養成が急務となっている。

## 4．サービス業のブランド構築に向けた取り組み（その1）

---

ここでは、グループ4として取り上げたサービス業のうち、BtoB ビジネスを手がける㈱サイリス（店舗のトータルメンテナンス、中央区）と、BtoB および BtoC 双方の事業を手がけるアドホック㈱（ペットケアビジネス、埼玉県越谷市）とリソー教育㈱（個別指導進学塾、豊島区）を紹介している。リソー教育㈱は2002年6月に東証一部への上場を果たした大手企業であるが、同社のブランド戦略には参考になるところが多く、取材の対象とした。

選んだ顧客のオーダーには決してNOは言わない

サイリスはコンビニエンスストアや飲食店などの店舗のトータルメンテナンスをワンストップサービスで提供する会社であり、顧客ニーズにはNoと言わずに徹底して応える代わりに客を選別する、下請けはやらずにお客と直に取引する、という基本原則を貫く。ブランドを確立するには信用の積み重ねしかなく、それにはサービスが何たるかを分かる顧客と直接向き合うことが重要だと指摘する。

ペットケアにかかわるノウハウをブランドとして展開

アドホックはペットケアビジネスという新しい事業領域を開拓してきたベンチャー企業である。ペットケアにかかわるノウハウが同社のコア・コンピタンスである。それ故、同社は犬の足マークをしたロゴなどの商標をブランド戦略の一環として重視しており、この商標によって他社と差別化され、ペットケアでは唯一絶対の信頼を得ることを目指している。

業界の常識をうち破る個別指導のTOMASブランドを確立

リソー教育は個別指導進学塾 TOMAS を運営する会社である。「我々は教育者である前に企業人である」が岩佐会長の持論であり、塾業界に民間のサービス会社としての経営を導入し、他社・他塾が決して追随できないハイクオリティな個別指導で顧客満足度の高い教育サービスの実現を可能とした。

株式会社サイリス（東京都中央区）

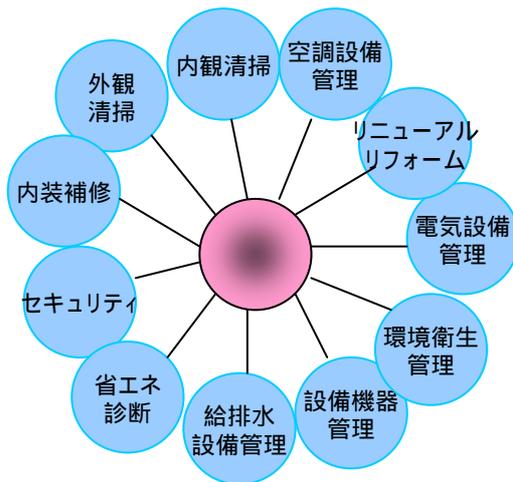
<http://www.silis.co.jp/>

設立：1993年

社員数：48名

主に店舗に対するトータルメンテナンス

ワンストップのトータルメンテナンスを提供



(資料)サイリスの会社案内より

### 銀行マンから裸一貫で清掃会社を起こす

元は銀行マンであり、大手都市銀行に17年間勤務していた。バブル崩壊後、組織の論理はがらりと一変。相当の地位にあったが、人に使われるサラリーマンのままで一生を終わりにたくないと思うようになった。

不動産やコンサルティングに転職していく銀行マンが多かったが、現状否定から入り、机上の仕事には就きたく無いと考えた。とにかく現業に就こうとの思いだけで、何の準備もしないまま91年5月末で銀行を退職。退職後に知人の会社を手伝ったことも関係して、裸一貫で清掃会社を起こした。

当社は、店舗のトータルメンテナンスと称しているが、店舗の掃除をすることが目的ではない。店舗のハード面を一括で受託するのが当社

の狙いである。そして、当社の仕事の完成形は、チェーン本部の店舗開発部としての機能を、そっくりそのまま肩代わりすることである。

### ターニングポイントは、大手コンビニエンスストアのクリネスプロジェクト

創業して4年目の冬のこ、ある大手コンビニエンスストア(A社)の店舗リニューアル(クリネスプロジェクト)にかかわる大型プロジェクトを受注した。これが、当社の大きな転機となった。当時の当社の年商が3億6千万円。それに対して、年末から数ヶ月でこなさねばならないこの大型案件の受注額は3億円。年商に匹敵する金額であった。

プロジェクトは96年7月からスタートした。当社のミッションはA社の全国6,000店舗に店舗清掃モップ専用の洗濯機を設置するというもの。さらに、10,000円設置費がかかるとしたら、まずは7,000円か、8,000円かという交渉になると思う。しかし、A社の場合は違う。まず、10,000円なら半額の5,000円からスタートする。そこから、さらにいくら安くなるのかという交渉になる。

こういう交渉に応じるには、一般的な積み上げ式の足し算をやっているようでは受注できない。モップを洗う専用シンクをまず撤去し、水を止め、配管して、洗濯機の台を据付け、コンセントを引いてくる一連の作業をしなければならぬが、普通にやっていたらコストが合わない。そこで、全国の引越業者を一週間で組織化し、徹底したマニュアルをつくることで、この仕事をこの価格で受注できる体制を作り上げた。

### 客からのオーダーにNoは言わない

A社の要求は厳しかった。書き入れ時の土日、お弁当が売れる昼の時間帯、バレンタインデー、

そして年末年始は取り付け工事を禁止された。工期は2ヶ月であったが、ネットの施行期間は30日しかなく、その間に6,000店舗の施行を行わねばならない。実に、一日、200店舗である。おまけに、お弁当を温める電子レンジの対応までやることになり、それをなんと3名の社員で対応した。

この仕事をしている60日間は、不眠不休の状態。胃がいれんを起こして、点滴を受けながらも携帯電話を握りしめて仕事をした。それほど大変だったが、サービスの質とは何かを徹底して学び、顧客ニーズに応えるとはどういう事を身を以て知った。また、フランチャイズビジネスとはどういうものか、チェーン店とはどういうものか、この根底部分を知ることができ、その後の当社の“店舗メンテナンス”という事業形態へのヒントを得ることができた。

はっきりしていることは、客からのオーダーに対して「No」といったらおしまいということ。たとえば、北海道の長万部の店舗から、洗濯機が動かないという大クレームがついた。A社の本社も烈火の如く怒ってきた。すぐに従業員を差し向けて点検したところ、何のことはない、洗濯機のコンセントが差し込まれていなかった。ただ、「コンセントが入っていませんでしたよ」と対応しては駄目。ちゃんと、通電テストを行い、問題なく稼働することを確認して、店舗のオーナーに対して「通電テストが完了しました。これで大丈夫ですよ」と報告する。言い訳は不要ですぐに動くことが何より大事。

こんな事もあった。洗濯機を設置工事した年は厳冬で、岡山で、1メートル以上の積雪に見舞われて大変な思いをした。雪で車が動けない。本部に電話して「大雪で困難を極めております」と電話したところ、「分かりました、大変ですね」その一言だけである。大雪だろうが、約束時間は約束時間、ということなのだ。

## 顧客ニーズに徹底して応える代わりに顧客は選ぶ

顧客ニーズとはわがままの塊であり、これにどう対応するかがポイントである。とにかく、顧客ニーズに対応し尽くすこと。お客様からの信頼を勝ち取る原点は、それしかない。

当社が手がけるトータルメンテナンスとは、店のライフラインをすべて任せってもらうことである。その際、何を信用のベンチマークとするのか？大手の一部上場会社だから任せるというものではないだろう。ベンチマークは積み重ねた信用でしかない。

顧客ニーズには徹底して応えるだけに、当社はどの客ともつきあうかという、答えはノーである。当社は顧客を選別する。同じ目線で議論できるパートナーシップを形成できるお客に限っている。入札で発注先を決めるようなお客とはつきあわない。こういう客はサービスが何かを分かっているから。

自分の夢は「サイリスさんが見ている店舗なら間違いないね」と言われること。当社のサービスの質を評価してもらいたい。

## 下請けはやらない、だからトップセールス

当社の基本方針は「下請けはやらない」である。お客様と直にやる。それだけに、当社はトップセールスをモットーとしている。大手ドラッグストアや大手宅配ピザチェーンから店舗管理のアウトソーシングを受託しているが、これもトップセールスで当社の理念まで含めてお客様に理解してもらえたから。ボトムアップ営業では難しい。

世の中の変化に伴い、お客様の要望は変わっていくかもしれないが、お客様の求めるサービスの意味するところは変わらないはず。客のニーズをいつもの確に見つけてさえいれば、踏み外すことはないだろう。

アドホック株式会社（埼玉県越谷市）

<http://www.adhoc-j.co.jp/>

設立：1994年

社員数：40名（パート、アルバイト含む）

ペットケアマンション関連商品の企画・販売、ペットケアショップの直営・FC展開

アドホックの登録商標



アドホック(株)ホームページより

## ペットケアビジネスとは

約15年ほど前から、従来、屋外で飼っていた犬が室内で飼われるようになってきている。日本人の間に“室内で犬を飼う”という行為が浸透するのを見て、ここに「ペットビジネス」ではなく、「ペットケアビジネス」が成立すると思った。

「ペットビジネス」とは、生体である犬を売ったり、ドッグフードを製造販売したりといった、ペットの第一次取得者向けの最低限のビジネスである。一方、「ペットケアビジネス」とは、犬の寿命が15年間だとすると、そのペットが15年間の生を幸せに全うするためのビジネスである。ペットが家族と一緒に生活するからこそ、こうしたビジネスが生まれてくる。

一般に、ペットにかかわるマーケットを100とすると、「ペットケアビジネス」はせいぜい2割程度に過ぎない。また、人間は「衣食住」という優先順位がつくが、ペットの優先順位はこの逆で「住食衣」となる。そこで、ベンチャー企業としてペットの「住」への支援を集中させ

ようと思った。「住」の部分に集中するとともに、2割にすぎない「ペットケアビジネス」をいかに膨らませていくかを事業目標に据えた。

「ペットケアビジネス」とは、我々のお客様が少しでもペットに関する知性「Intelligence of pets」が得られるように尽くすことである。そして、アドホックとしては、ペットケアマンションの「住まい」、PET SPA が担う「ケア」、そしてペト吉.Com が発信する「情報」が密接にリンクし、シナジーをつくりあげていくペットケア・ビジネス・ソリューションを展開していく。

## お客様（消費者）重視への転換

当社にとっての投資家とは、都市近郊に農地などを持つ土地持ちの方である。相続税対策などで農地にマンションを建てる場合に、ペットケアマンションの良さを理解していただき、普通のマンションではなく、当社のアイデアが入ったマンションを建ててもらおうように働きかける。

ビジネスを立ち上げた当時、“ノウハウライセンス”などという概念は世間に定着しておらず、我々も“企画”と表現していた。当時は、企画に金を払うような人はほとんどいない。投資家である地主を訪ねては、「ペット可」「ペット共生」「ペットケア」の概念の違いは何かを説いて歩き、毎日、10回以上はプレゼンテーションをして回った。ベンチャーが資金を得るには投資家を説得しなければならない。

当社はベンチャー企業ということもあり、消費者よりも投資家（マンションのオーナー）を重視し、少しでも投資利回りのよい物件にしようとして努めてきた。しかし、今は消費者を向いてビジネスを展開しており、今後も顧客サービスに経営資源を集中させていく。価値を決めるのはお客様である。お客（マンションであれば入

居者)が喜ぶものを提供すれば、それは自ずと投資家も喜ぶ物件となる。

### ペットインフラを作り上げる

当社がめざすビジョンは、一括りで言うところ「ペットインフラ」である。これまで、ペットに対して町がやさしくなかった。しかし、ペットを飼う人が増えれば、町はペットに必然的にやさしい環境になっていくはず。たばこを吸わない人が増えれば、たばこを吸わない人にとって快適な町になっていくのと同様に、資本主義の原理である。ペットを持つお客さんが、大手を振って、自分のステージに合った環境を選べるようにしていきたい。

ペットを切り口に、様々なビジネスが展開できる。ペットを泊めることができるホテルネットワークも構築している。高齢化社会を迎えて、ペットと暮らせる優良老人ホームに対するニーズも高まっており、現在、大手介護サービス業と連携して新たな事業が展開できないか検討中である。

また、トリミングしたペットのサイズを採寸して、すべてデータベース化している。犬は人間に比べると個体差がありすぎて、洋服を作るのに苦労するが、データベースが整備されれば、新たなアパレルビジネスが展開できる。(ビジネスモデル特許を出願中)

当社はペットをキーワードに、中の上の人達のペッライフを応援するというビジネスを展開していくことも目指している。つまり、ペットケアビジネスを創出していくというビジネスの中で、ペットを飼う中の上クラスの客層を掴んでいき、将来的にはペットケアビジネス以外の事業も展開していく基盤を作り上げることを視野に入れている

今後、ホテル、空港、飛行機などのいろいろな場面にペットインフラが必要になってくる

とみている。その際に、ノウハウが必要となればアドホックと組みましようということになる。いろいろな異業種と連携し、アドホックのハード&ソフトのノウハウを提供して新しい事業展開ができると考えている。

### 商標をブランド戦略の一環として重視

ブランドとは、お客様が決めるものである。我々にもブランドを創造しよう、創出しようというマインドはあるが、最終的にはお客様が判断するもの。

ペットケアビジネスを展開する方法と手段は、ハード、ソフト、サービス、そして商標などのロゴを用いたブランド戦略である。ブランドとなるには、一連のこのシステムの中にお客を感動させ、夢中にさせるものがあるはず。

当社はものを作り販売するのではなく、ノウハウを提供する会社である。したがって、ロゴなどの商標をブランド戦略の一環として重視している。ペットケアビジネス関連では、アドホックの商標がかなりの部分を抑えている。

ハードとしては、毎朝、ペットを散歩させた後に使うフットシャワーやうんちダストを開発している。ソフトとしては、ペット面接システムや管理規約ノウハウがある。サービスとしては、ペットケアマンションに住まわれているお客様は、PET SPA で割引サービスを受けることができる。

おじいちゃんとおばあちゃんが住むマンションには足のマークが付いているね、そういえば愛犬のおもちゃにも足のマークがついているね、Tシャツにも足のマークが付いているね・・・という形で、ペットインフラの場面場面でアドホックの足マークを登場させていく。そこに安心感ももってもらおう。それが当社のブランド戦略である。

リソー教育株式会社（東京都豊島区）

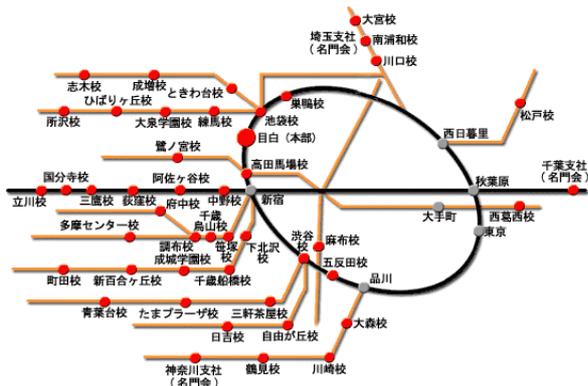
<http://www.tomas.co.jp/>

設立：1985年

社員数：186名（正社員のみ）

人間総合生活情報サービス業、東証一部上場  
グループ会社：(株)日本エデュネット、(株)名門会、  
(株)伸芽会、(株)スクールツアーシップ

首都圏に展開する個別指導進学塾 TOMAS



(資料)リソー教育ホームページより

## 個別指導の既成概念を払拭し、進学塾としてのTOMASブランドを確立

個別指導を始める前は、1クラス6名の少人数指導を行っていた。生徒をA、B、Cくらいの学力ランクに分けていたが、Aクラスの6人を集めても、やはり1名はとり残される。残り5名のために先に進まざるを得ない。同じ授業料を親御さんは支払っているのに、それでいいのだろうか悩んだ。

個別指導への切り替えを提案すると、社内の猛反対にあった。個別指導は確かに「理想」であるが経営としては採算が採れない。また、進学実績が出せず補習塾になってしまう。結局、多くの生徒が集められない（1教室50～60名以下の小型塾）といった理由であった。ならば、これらのタブーを破って見せよう、個別指導は勉強の出来る子ほど更に伸びるということを示してやろうと思った。

示してやろうと思った。

しかし、社内の反対は予想以上に強く、社内のナンバー1、2、3のトップ三人が会社を去っていった。まさに会社分裂の危機であった。

そこで一人一人と面談して説得した。今後日本では少子化がますます進むであろう。少子化になったら個別指導が一番だ。なぜなら、3人が2人、2人が1人となるので、1人あたりの子供にかかる教育費が増加する。料金は高くても、確実に質のよいものが求められると社員に訴えた。結局、会社を辞めたのは1割で、9割の社員は残ってくれた。新しい事をやる時には勇気と決断が必要だ。

個別指導では1教室100人以上集めることが出来ないと言われたが、実際にリソー教育では200～400人規模の教室もある。個別指導では進学実績は上がらない、だから業績も伸びないと言われたが、蓋を開けたら大成功であった。東大にも早稲田にも合格している。中学受験では難関校の御三家にも多く合格している。おそらく、今では進学塾トップクラスの合格実績を誇っている。個別指導で進学実績を出せるのはTOMASしかないと言間が認めてくれており、ブランドになっている。

## 我々は教育者である前に企業人である

TOMASの場合、入塾が決まると個人指導の講師を決める。生徒の希望を聞きながら講師を選ぶが、正社員が親に絶えず電話を入れ、親が「今一つ」という手応えだと講師を変更する。講師と生徒の相性が良いことが、必ずしもベストではない。相性が良いと馴れ合いになる懸念もある。我々にとって相性が良いとは、ズバリ成績が上がることである。

TOMASでは、正社員は指導カリキュラムの進捗状況と、成績が上がっているかどうかをチェックする。成績が芳しくない場合は、講師

を交代させたり、講師に対する研修を行ったりする。

講師には、成績を上げることが唯一のミッションであると繰り返し説いている。塾に子供を通わせる親は、塾に人格形成ではなく、成績向上を求めているのである。顧客が何を求めているかをしっかり把握し、それに応えるのがサービス業の原点である。公教育の学校の先生は「教育者」という立場にあるが、ここが民間教育のTOMASとは決定的に違う。我々は「教育者」である前に「企業人である」という自覚を持っている。

### 民間企業としての塾を経営

リソー教育は学習塾界で、唯一、民間企業と同じような組織を作り上げたとの自負がある。TOMASの完全個別指導はどれも真似できないと自負している。TOMASは1:1が90%以上の割合を占めているのに対して、他の塾では1:2もしくは1:4くらいが基本であり、完全な1:1が未だ実現できない。1:1では生徒が集まらず、入ってもすぐに辞めてしまうからである。なぜ、生徒が集まらないのか、またすぐに辞めてしまうのか。それは、指導の質に大きな問題があるからである。

一般に、1:1の個別指導を実現させるには、月額4~5万円の授業料をいただかなければ経営していけない。ところが、これだけ支払うとなると、親も相当の成果を期待する。従って、この金額に見合った質の高い教育サービスを提供する必要がある。

なぜ、TOMASは質の高い教育サービスを提供できるかという点、正社員も講師にも、業界では最も高い給料を支払うことで優秀な社員・講師を募集し、また、明確な方針に則り、決して講師の自己流に任せないからである。講師には企業人であることを自覚させ、会社の方

針やり方を徹底して守らせる。ティーチングマシンになりきれとまで言っている。ここまでうるさい事を講師が受け入れてくれるのは、高い給料を払っているからこそである。

リソー教育は組織づくりに10年以上の歳月をかけ、相当のエネルギーを注いできた。1~2年の研修では駄目であり、モノの考え方から変革していかないと、我々流を実現するのは難しいだろう。

### 真似されないものを生み出すのが経営者の誇りであり、それを消費者が認めればブランドになる

他社が真似することができない、質の高いサービスを提供していくことが経営者の誇りであり、経営者としての最大の喜びである。これを消費者が認めてくれればベストである。ブランドとは、消費者が判断するものである。

今後、当社はどこにも真似できないもの、オンリーワンのもの、質の高いもの、モノマネされないものを追求していく。規模の拡大よりも高品質の維持を重視する。よって、FCはブランド戦略上、行わない。FC展開すればロイヤルティ収入が入るが、自分でリスクを負うわけではない。人間はそれほど誠実な生き物でなく、リスクを抱えているからこそがばれる。

したがって、TOMASブランドを守るためにも、首都圏(1都3県)といった目の届く範囲内で事業を行う。首都圏以外に進出する方針はない。事業を拡大する方法としては、同じブランドで量の拡大を志向するのではなく、新規事業を起こすことで規模を拡大させていく。

全国展開という意味では、TOMASとは別ブランドとして展開しているインターネットを活用した個別指導、“ハローe先生(グループ会社の日本エデュネットが運営)”の事業に、大きなビジネスチャンスを期待している。

## 5 . サービス業のブランド構築に向けた取り組み（その2）

---

ここでは、グループ4として取り上げたサービス業のうち、BtoC ビジネスを手がける(株)カーリーナ（ダイニングレストラン、仙台市）、ランプの宿（温泉旅館、能登半島）、(株)プラン・ドゥ・シー（レストラン・バンケット総合プロデューサー、渋谷区）、平安レイサービス(株)（冠婚葬祭サービス、神奈川県平塚市）を紹介している。なお、平安レイサービスはJASDAQ に上場している大手企業であり、今回のインタビューでは「葬儀ビジネス」のブランド戦略に特化して取材を行った。

信念を曲げずに続けてきた“食”へのこだわりが、地域で評判のブランドに

カーリーナは仙台市内を中心に個性的なダイニングレストランなどを展開している評判の外食店であり、赤塚社長は社員1人ひとりに“自分の存在感を持つ”と檄を飛ばす。店をやる人達が存在感を持たなければ、食べに来たお客に何の感動も与えることができないからである。地産地消を基本に、お客の期待を裏切らない食の提供にこだわり続ける。

徹底したブランド戦略により、“田舎の湯治場”から“秘境の温泉宿”へ

ランプの宿は、予約のとれない秘湯として有名な能登半島の温泉旅館である。これだけ都会から離れた旅館が稼働率100%を維持している背景には、カメラ目線から逆算した建築設計、緻密な色彩戦略、旅行者の立場から作成するホームページなど、刀禰社長の周到なブランド戦略がある。

こだわりのある“スタイル”こそがブランドであり、ブランドとは醸し出すもの

プラン・ドゥ・シーは、今大流行しているハウスイエディングやレストランウエディングを本格的にプロデュースした、この分野では先駆的なベンチャー企業である。同社は「心躍るような物件しか手がけない」という方針を貫くため、上場計画を取りやめるという決断をした。同社にとって、こだわりのある“スタイル”こそがブランドなのである。

ホスピタリティをコア・コンピタンスとして葬祭ブランドを構築

平安レイサービスは、神奈川県を地盤に展開する冠婚葬祭サービス業である。独自のキャリアプランと人材育成システムを有する同社が最終的に目指しているのはホスピタリティの醸成である。大切な人を亡くした遺族に対して、その瞬間瞬間にどれだけホスピタリティの心をもって接することができるかが、ブランド力の決め手になるとしている。

株式会社カーリーナ（仙台市）

<http://www.carina.co.jp/>

設立：1965年

社員数：30名(正社員)、120名(アルバイト)

ダイニングレストランを展開するフード産業

仙台市内で人気を集める DUCCA の店舗



(資料)カーリーナホームページより

### 原点は「食」にあり 現場主義に徹する

「食にかかわること」が好きで、それをメインテーマに手がけてきた。1965年に栃木でスパゲティ専門店の「カーリーナ」を開業し、その後仙台に移り、1969年に珈琲館「カーリーナ」を開業して現在に至る。現在、仙台市内に6店舗、福島県に1店舗を展開中。

現場主義に徹しているため、当社の場合、限られた一角に5つの店舗を出店させているので、この5店舗については毎日、自ら足を運び店内を見回る。

「食べる」ということは、一秒で分かる。すぐに結果が出る。だから、店でまず見るのはお客様の顔であり、お客様が笑顔で食べているかどうかを確認する。料理がかなり余っているような場合は、料理人に「食べてみなさい」と言っている。お客様は自分のお財布とお腹の具

合と相談しながら注文しているわけであって、料理を残すということはお客様がお金を捨てていることと同じ。料理が余れば、それを食べてさらに研究するのが料理人の姿勢ではないかと思っている。

### 存在感のある店が客に感動を与える

FC展開をしないかという話も持ちかけられるが、FCはとでも考えられない。店に飾る置物や花、店で使うお皿の一枚、料理の盛りつけにまでこだわりがある。このような店づくりをFC展開できるわけがない。

当社は「こうだ」という主義はなく、社員を枠にはめることはしない。むしろ、社員には常々、「自分の存在感を持って」と言っている。店をやっている人が存在感を出せなければ、店に食べに来る人には何の感動も与えられない。したがって、100人店長がいれば、100通りの違った店ができるはず。100人の料理人がいれば、100通りの料理ができるはず。金太郎飴的にFC展開をしていくということは、自分の存在感や価値観がないも同然。だから、FCはとでも考えられない。

### “地産地消”～お客様を元気に

当社のポリシーは「地産地消」である。お世話になっている仙台の人たちに対して、どこで採れたか分からないようなものを出すのではなく、地元で採れた食材を大切に調理して、地元の人に食して頂くのが一番だと感じている。当社はこの事を大切に守って36年間営業している。今では食材の95%程度が地産地消となっている。

冷凍ものなどを扱わないので、仕入れだけでも手が掛かり大変しんどい。加えて、飲食店は長時間勤務で重労働である。しかし、自ずと当社のそういったポリシーに共鳴する料理人が

集まってくれる。

体に良いものを食べて元気になって帰ってもらいたい - お客様にはそう接している。お客様に媚びることもしないかわりに、お客様にはきちんとした食べ物を出していこうという方針でやってきた。信用という意味でコツコツやってきたことが、評価されているのだと思う。

仙台では、何かあるとカーリーナグループへ行くのか、とお客様が行ってくれるが、それは料理が美味しいから。お客様の期待を裏切らないからである。

ブランドとは、つくろうとするものではないと思う。自分の信念を曲げずに続けてきたことの結果で、お客に対して良いモノを出し続けてきた結果が“ブランド”になるのだと思う。

### 本気と本気がぶつかりあって元気が湧く

店長も、調理人も、スタッフも、全員がとても个性的でよい意味で変わっている。脱落していく人も多いが、残る社員は本物志向の人である。“自分”を持っている人の集団であり、店長会議や料理長会議などでは意見と意見が熱くぶつかり合う。本気と本気がぶつかり合うので、熱意が湧き出してくる。この熱意が不可能なことも可能にしてしまう。そんな集団だと思っている。

地元では、赤塚軍団などと言われることもあるが、私が一人でがんばってこの店を経営しているわけではない。カーリーナは皆で生み出す元気であり、本気と本気がぶつかり合っただけの元気である。社員が元気であるからこそ、会社が元気でいられるのだ。

### 数字をオープンにして嘘のない経営を

会社の計数などの数字はすべてオープンにして、社員には包み隠さず報告している。当社はアルバイトも含めて実績主義を採用してお

り、アルバイトにもボーナスを出している。

嘘のない経営は大切である。すべてオープンにすることで従業員もついてくる。また、数字をオープンにすることは、会社経営にとってもプラスになる。今月はいくら利益を出している、今月はちょっとまずいという情報がすべて入るので、社員一人ひとりが自分たちで収支バランスをとるよう自発的にがんばってくれる。

店長と料理長は、それぞれが経営者であり、各店舗の原価管理まで任せている。今年の冷夏は、我々のような外食産業にも大きな影響が及んだが、それでも各店長はきちんとコスト管理を行い、売上げこそ落ち込んだが、利益は出した。現場ががんばり、売上げが落ちても利益を出せる体質になっている。

従業員には、教育を受けさせている。大手との競争に打ち勝つには、数字に強くなければならず、洞察力も必要だ。漫然とした経営をするのではなく、会社らしい経営を心がけている。こうした経営力をつけるためにも、一定の教育は必要と考えている。

### 会社経営には優秀なナンバー 2、3の存在が必須

社長には誰でもなれる。資本金さえ払い込めば、誰でも創業者になれるのである。会社の命運を握り、会社の成長を大きく左右するのはナンバー 2、3の存在である。いかに優秀なナンバー 2を確保するか、いかにやる気のあるナンバー 2を確保するかが重要なのである。

当社には非常に優秀な若手の専務や常務がいる。彼らは学生時代に当社でアルバイトをしてきていた。

専務や常務の夢は大きい。彼らは仙台だけではなく、東北6県をねらっている。若い彼らの経営力はすばらしいし、彼らの夢を見届けたいと思っている。

ランプの宿（石川県珠洲市）

<http://www.lampnoyado.co.jp/>

創業：1570年

社員数：35名（パート含む）

温泉旅館

水上コテージをイメージした雪景色のランプの宿



ランプの回廊

(資料)ランプの宿ホームページより

## 地域の湯治場から全国展開へ

父親の代までは、葭ヶ浦（よしがうら）鉱泉旅館という湯治場であった。しかし、日本中で湯治客は減少しており、地元の珠洲市の人口も減少していたことから、悩んだ挙句、ターゲットを都会へと転換した。以来、すべての価値観の基準を都会の人に向けてシフトさせた。

最初に手がけたことは、宿の名前の変更である。当時は、葭ヶ浦（よしがうら）鉱泉旅館という名称で、漢字が読めないと客は玄関を出たところで宿の名前を忘れ去ってしまう。覚えて

もらいやすい、呼びやすい名称が良いと判断し、当時から愛称で使われていた「ランプの宿」を正式なネーミングとした。名称変更したことにより、旅行誌などからの取材が増え、雑誌などからも取材が舞い込むようになった。

## 海外との競合を視野にブランドの確立へ

順調に客足は伸び、1990年には年間の問い合わせ件数が6万件に達するようになった。お客の増加と共に、増築につぐ増築を重ねていったが、この頃から、中長期的な見通しをたてて考えなければいけないと思い始めた。

ちょうどバブル崩壊前で、日本人にとって海外旅行は身近なものとなっていた。日本の標準的なレベルと比べて感激してくれていたお客さんが、海外を見ることにより目が肥えていく。このまま何も手をうたなければ、下降線をたどってしまうだろうとの危機感をもった。

そこで、タヒチの水上コテージを日本の船屋風にイメージした別棟を建設した。海外のものをそのまま持ち込むのではなく、日本的にするところに意味がある。

一般に、日本には伝統がありすぎて贅沢になり、足下の良さに気づかない。だが、伝統は生かしていくことが必要なのだ。ブランドも同様で、伝統を切り捨てていくところに長期的にブランドというものは存在しない。

## 色と形から入る～色彩戦略とカメラ目線

建物や設備を設計する際には、すべてカメラ目線で捉えてどう写るかを計算し、そこから逆算して建物をつくるようにしている。現在、からくり風呂の増設工事を行っているが、この風呂と別棟をむすぶ橋はたった2メートルしかない。ところが、これをカメラで写すと5～6メートルの距離感が生まれる。カメラの目線から、すべて逆算して作っているからである。

プールと海も一体的に映るように設計されている。いいものを作っていますよと自負しているだけではPRにならない。日本中の人に知ってもらうためには、写真に収めた時に絵になる光景でなければならない。

マスメディア対策として真っ先に取り組んだのは色彩戦略である。当社のホームページをご覧になれば分かると思うが、日中の光線の写真は冬しかない。あとは、朝日、夕日、灯りをともす夜など特定のシーンのいずれか。このようなランプの宿の写真を黒（瓦の色）や緑を基調とする他の旅館の中に交えると、非常に映える。特に、赤い色を入れるとページ映えするのでマスコミ受けし、紙面を割いて取り上げてもらいやすい。こうした対策をとることにより、雑誌も含めた取材件数が飛躍的に増加した。

マスコミ対策も徹底させている。新聞記者はとにかく情報を欲しているので、記者の立場にたって情報を提供すれば喜ばれる。しかも、朝日、毎日、読売と何社かある中で、それぞれの志向を読みとって、記事を作り替えて提供する。

### お客の立場に立って一人歩きする情報を

PRの基準はすべてお客様である。ホームページをつくる場合も同様である。当社のホームページには、毎日1,100件のアクセスがある。しかし、以前は一日に20~30件のアクセスしかなかった。なぜだろうと考えて、頭をひねりキーワードを加えてみた。すると、一気にアクセス件数が上昇したのである。

まず、温泉宿を検索するお客様の立場にたってキーワードを考えた。「温泉」「日本一」「絶景」「食事」「女将」など、まずはキーワードをずらりと並べ、その中から絞り込んでいく。さらに「女将」だけでは膨大なヒット数になるので「美人女将」というキーワードにする。すると、ぐっと絞り込まれる。こうして、まずは

検索者の立場にたってキーワードを厳選し、それらのキーワードを埋め込んだ文章を後からつくる。ホームページは、情報を探す人の立場にたって作ることがポイントである。

必要とされる情報に作り替えさえすれば、情報は勝手に一人歩きしてくれる。商品でも情報でも、人が介在しなければ売れないものはダメ。お客さんの目線から考えて、一人歩きする商品をつくるべきである。

さらに、ネーミングにしろ、建て方にしろ、色使いにしろ、すべて分かりやすくというのが基本方針である。友人に「ランプの宿はどうだった？」と聞かれたときに、分かりやすく説明できることが重要なのである。

### 年間稼働率100%、適正規模を維持

1990年の問い合わせ件数は6万件、売上12億円だったところが、今年の問い合わせ件数は45万件。45万人もアクセスがありながら、宿なので定員いっぱいしか泊められないため、年間の宿泊者総数は約15,000人。稼働率は100%で、雑誌などでは予約のとれない三大宿、トップ5などとして紹介されることが多い。予約は半年前からの受付になる。

ランプの宿では旅行社と提携していない。旅行社を通すと、売上の一定割合を取られてしまうため、同じ利益を得ようとする、今の約4倍もの宿泊客をとらなければならなくなる。ランプの宿の定員は50人ほどであるが、旅行社を介在させるだけで、毎日200人を泊めなければ現状の利益を確保できなくなる。

一見、ランプの宿は小さくて大きな売上げが立っていないように見えるかもしれないが、旅行社を介在させないだけで、4分の1の規模で済んでいるのである。規模が利益を生み出すとは限らない。

株式会社プラン・ドゥ・シー  
(東京都渋谷区)

<http://www.plandosee.co.jp/>

設立：1993年

社員数：152名(総従業員数260名)

レストラン・バンケット・ホテルなどの総合プロデュース・経営

HANEZAWA GARDEN のウェディング



(資料)プラン・ドゥ・シーのホームページより

### レストランの再生 - 心躍る物件を厳選 -

当社はハウスイエディングの草分け的存在であり、創業してちょうど10年が経過する。

現在、全国に8店舗を展開している。神戸のTHE GARDEN ORIENTAL SOSHUENは、蘇州園という1,600坪もの庭園を持つ中華レストランが阪神大震災の影響で閉鎖に追い込まれた時、このレストランの再生コンペに参加した。コンペの際、蘇州園を取り壊して更地にするアイデアが多かったのに対し、当社は蘇州園の建物にもう少し手を入れたら甦るのではないかと提案した。

我々はどのような物件も再生させるわけではなく、心躍るような物件しか手がけない。物件に関しては、積極的に営業して探すというより、当社に再生を持ち込まれる事が多いが、インスピレーションが感じられない物件はお断りする。

人口100万人規模の都市の案件が望ましいが、例外のケースもある。徳島のTHE PACIFIC HARBORは、物件に惚れ込んだもの。この建物の眼前にはヨットハーバーがあり、日本とは思えない景色が広がっている。文字通り、心躍る物件だった。

### スタイルのあるシーンをサービスする

上場を目指していたが、2年前に上場プランを取りやめた。株価を上げていくには、多店舗展開が避けられなくなっていく。我々は1店舗、1店舗、コンセプトを作り込みながら展開しているので、株価を気にしながらの経営では、自分たちのこだわりの店、自分たちのスタイルを貫くことが難しくなると判断した。たとえば、徳島のTHE PACIFIC HARBORなどを手がけることが難しくなうだろう。

我々の経営理念は「StyleのあるSceneをServicesする」というもの。「スタイル」は何かというと、非日常であり、こだわりや粋なもの。だから、心躍る物件、心躍るような内容しか手がけない。これが当社のブランド戦略の大きなターゲットといえる。

### 常にマーケットの中心に身を置く

通常は、マーケティング戦略などに力を入れるものだと思うが、当社は特別なマーケティングをやっているわけではない。その代わりに、社員にはとにかく遊べとっている。極端にいうと貯金するな、世界中で本物を味わってこいとっている。マーケットの中に自ら身を置いて体感していれば、我々のプロダクトアウトがマーケットに受け入れられないはずはないと。常に社員がマーケットの真ん中にいることを実感しているからこそ、プロダクトアウトがマーケットインになる。

ウェディングプランをつくる際も、新郎、新

婦の具現化していないニーズを「これじゃないですか？ こうじゃないですか？」といろいろヒントを出して具現化させることに注力する。具現化していないニーズを形にしていくのだから、我々が自ら遊んでいるいろいろなことを知ってなければサポートはできない。音楽一つとっても、いろいろ知っていないと提案できないからだ。だから遊べとっている。遊ばないと、お客のニーズを捉える技が磨けない。常に磨いていないと崩れてしまう。

ただし、遊べ、遊べといっても金が無くては何もできない。だから、当社の社員の給料は高い。一人あたりの生産性が高い案件しか扱わない。経常利益にはこだわらなくても、収益性や生産性にはこだわる。

### 自分たちのスタイルがブランドであり、 ブランドとは醸し出すもの

我々は常に店に手を加えている。半年、1年ごとに少しずつリニューアルをする。いつもお客さんが「あれ、少し違う」と思える店作りをする。だから、初期投資は抑える。ホテルが100億円初期投資をするとしたら、当社はまず5億円投資し、むしろ毎月手を加えていく。

常にリニューアルをしながらお客様に新鮮なものを提供していく。我々の特徴(ブランド)は、当社はこんなものを作りました、こんなサービスをやっていますとパッケージを出していくものではなく、醸し出していくものだと考えている。

ブランドとは何かを考えた場合、まずは自分の扱う対象を決めることが大切ではないだろうか。ブランドとはイメージでもあるし、その会社や商品が“醸し出すもの”でもあるが、当社の場合、それはスタイルである。スタイルとはヒストリーを感じるもの、エキサイティングなもの(躍動感のあるもの)、セクシーなもの。

ヒストリーを大事にするため、今はスタイルがあるけれど3年後には無くなってしまおうといったものは、当社では手がけない。やらないものを明確にすることもブランド戦略上、大事である。全く違うものを手がけるのであれば、違う会社を起こした方がよい。

ブランドは一度作り上げ、立ち上げた時には最高・最新のものであっても、10年後には違ってしまいうこともある。ブランドは、常に、最高・最新のものである必要がある。だから、変革も重要であるが、一方で、何年経っても変わらないというものを持ち続けるのがブランドではないか。時間が経っても、そこだけは変わらないという時間統一性がブランドには必要だと思う。変革と維持という点で、相反することのようだが、そのバランスを上手くとっていくことがブランド戦略には重要なのだと思う。

神戸の蘇州園にしても、なぜ更地にして作り直さないかという、古くて味のあるものを大切にしたいという、ヒストリーを大事にするという当社のスタイルがそこに出ている。

### ブランドを構築する上では口コミが重要

我々はスタイルのあるものしか手がけない。いろいろな店を展開しているが、ブランド・ドゥ・シーが手がけているかどうかはお客さんには関係ないので、企業名をブランドとして売り込もうという考えは全くない。店がブランドとして認識してもらえればよく、もっと具体的に言えば“醸し出すもの(スタイル)”が我々のブランドである。

ブランドを構築する上で最も重視するのは口コミである。その店に来てもらって、食べて味わってもらうことが大事。だから、オペレーションは重視する。マンパワーとのバランスでオペレーションに対応できない場合は、スタッフがきちんと確保できるまでは出店しない。

平安レイサービス株式会社

(神奈川県平塚市)

<http://www.heian-group.co.jp/>

設立：1969年

社員数：250名(正社員)、パート、アルバイト含めて総勢1,000名

JASDAQ 上場

冠婚葬祭に関する各種サービス

平安レイサービスグループの展開図



(資料)平安レイサービスホームページより

### パート・アルバイトを主戦力に仕立て上げた独自の人材育成システムと成果主義

当社は、業界の中でパート・アルバイト比率が高い。2002年9月時点の正社員比率は13.4%、2003年9月時点で12.3%と、正社員比率はさらに下がっている。正社員は管理部門に多く、男性比率が7割であるが、お客様と直接接する現場スタッフの大半はパートやアルバイト社員で、かつ、女性が戦力である。

一般に、パートやアルバイトが戦力の主力になると、ブランドの低下が懸念されるものだが、当社は女性およびシニアを中心としたパート・アルバイトの短期即戦力化を可能とする独

自の人材育成システムを有しており、これが経営の強みとなっている。

葬儀事業はインフォメーション係、お世話係、駐車場係、ケータリング係など11の職種に分かれており、それぞれに初級、中級、上級の資格制度を設け(専門職資格制度)、この仕事は中級資格以上をもたなければ任せられないとか、上級者と一緒に組ませるといったルールをつくっている。

先輩と組ませるブラザー・シスター制度の下にOJTプログラムで専門性を身につけていき、一定の基準を満たしたら、その時点ではじめて専門職資格制度を受験する資格を得ることができる。受験資格を得た時点で、葬祭全体の知識や専門職にかかる知識についての2日間の講義を受ける。その後、受験し、実技試験もパスしてはじめて初級の資格が与えられる。

初級の資格を得てから中級の資格を受験するまでには、何年以上の経験が必要といった条件が課せられる。中級の受験資格を得るには、ブラザー・シスター制度で後輩を指導した経験も必要になる。

### 品質管理と教育システムを連動

同時に、当社は顧客満足度を重視しており、葬儀が終わった3日後くらいにお客様にアンケートを実施している。当社の場合、誰が何を担当したかがすべてトレース可能となっており、お客様のアンケートで「案内係の対応が悪かった」と書かれていれば、どのスタッフに問題があったか判明する。アンケートの結果はスタッフの教育にフィードバックさせている。つまり、品質管理と教育システムを連動させている点が強みである。

こうした顧客満足度の結果も、専門職資格制度のキャリアパスに影響する。そして、初級、中級、上級では当然時給も違えば、賞与も違う。

なぜ、パートやアルバイトなのに、それほど社員のモチベーションが高いのかと聞かれるが、パートやアルバイトにも成果主義報酬を導入しているからである。現場でお客様に接するスタッフの人的サービス部分を、常に高く維持していくことがブランド力につながる。

### **葬祭ビジネスのコア・コンピタンスは人材育成力**

当社が目指すのはサービスではなく、ホスピタリティである。当社は、業界では唯一だと思いが、感受性訓練を3泊4日で実施している。この訓練では、自分という人間がどういう人間なのかを客観的に把握し、「気づき」が足りない部分は何かを把握させる訓練である。また、言葉にしなくても、相手が何を考えているかを推し量ることができるようにする訓練も行う。

この感受性訓練は、ホスピタリティを醸成する訓練である。ホスピタリティとは、相手の気持ちを察して、命令にないものをやること。相手が喜んでくださった、その喜びを自分の喜びとする、一種の自己実現である。

その瞬間、瞬間にどれだけホスピタリティの心をもってお客様に接することができるかどうか、これがブランド力の決め手になると思う。一人の力では駄目であり、社員全員の総合力である。そして、日々の積み重ねが必要だ。

そういう意味で、葬祭ビジネスのコア・コンピタンスは人材育成力に他ならず、ブランドを築くには、10年は必要ではないか。

### **伝統的儀式文化は大事に守る**

当社は、お客様に迎合する部分と、お客に押しつける部がある。葬儀を単に通過的儀式として形骸化させるのではなく、伝統的儀式文化として後世に伝えていくことも当社の役割だと考えており、この伝統的儀式文化を大事に守る

という点も、ブランドには必要だと考えている。

具体的には、ハード面では故人とお別れをする前に心の準備をする「結界」を設けている。霊界への手続きをする場が葬儀であり、聖と俗、日常と非日常を分かつことが重要である。

通夜の席では、肉、魚はもちろん、生ものは出さずに精進料理を出す。一つの命が終わり、命の大切さを共有するという意味で精進料理に徹している。

### **地域ドミナントによるユニット展開も**

将来的には本格的な葬祭事業のフランチャイズ展開を目指している。一般的にフランチャイズというと、どんどん商圈や市場を広げるアグレッシブな感じに受け止められるが、当社が提唱しているフランチャイズは、地域共生の思想であり、地域ドミナントによるユニット展開を想定している。

その背景には、結婚式同様に、葬儀も簡素化が進んでいるという現状がある。このような時代にローコストオペレーションを徹底するため、半径15キロ圏内の同業他社とアライアンスを組み、互いの経営リソースを有効活用することを目指している。葬儀は、結婚式と違い、いつ発生するか予見できないものであり、そこが他のビジネスとは決定的に違う。葬儀がない日は互いに人材や設備をやりくりして、オペレーションコストを下げていく取り組みが必要なのである。

当社は、優れた人材育成システムや業務改善指導、物流機能などをパートナー企業に提供できる。ただし、パートナー企業のサービスレベルが当社と同じレベルになるまでは、当社と同じ名前を名乗ることはしない。ここはブランドを守るために一線をひく必要がある。

## 6 . 地域ブランド構築に向けた取り組み

近年、資金力や人材に厚みを欠く中小企業を、主に販路開拓面から支援することを目的に地域ブランド構築に向けた動きが増えている。ここでは、グループ5として取り上げた、「メイドイン東大阪」という産地ブランド化の取り組みを行っている東大阪ブランド推進機構の事例を紹介する。

東大阪ブランド推進機構

<http://www.higashiosakabrand.jp/>

東大阪市が進める「メイドイン東大阪ブランドCI運動展開事業」を推進することを目的に2002年12月に組織された団体

メイドイン東大阪の商標



### 「メイドイン東大阪」ブランド立ち上げ

東京の大田区は「Made in Ota」といわれ、ものづくりの町としての認知度が高い。東の大田区に対して、西は東大阪市という自負もあり、大田区同様に、東大阪市も「メイドイン東大阪」を全面に打ち出していこうと、2000年に『「メイドイン東大阪」ブランドCI運動展開事業研究会』を立ち上げた。この中で、高い技術を有した企業の集積を全国にアピールすると同時に、東大阪ブランドとしてのマークをつけ、東大阪製の工業製品を世の中に広めてはどうかという議論がなされた。30万円の懸賞金を用意してマークを公募することになり、商標登録も行った。

### 「メイドイン東大阪」ブランド認定基準

東大阪ブランドを付与するには、つぎの3つのいずれかの条件に当てはまらなければならない。

#### ナンバーワンであること(トップシェア)

・特定の市場で第1位の販売数量や販売額を誇る製品であること。特定の市場とは、最低限では関西2府4県を最小の範囲とし、それ以上の範囲(西日本、全国など)で原則として第1位であることが条件。

#### オンリーワンであること(技術、製品がその会社唯一のものであること)

・全国で唯一、自社のみが製造あるいは販売している製品で、国内では他にはない機能、材質、形状を有する製品であることが条件。

#### プラス・アルファ(非常に付加価値が高い特殊な技術を持つ最終製品など)

・国内で初めて独自の付加機能や付加価値を持たせたプラス・アルファ製品であること。  
・デザイン、性能、サービス、用途、価格等の面で、付加価値要素のある製品であること。

(参考)東大阪ブランドの認定対象となる要件  
最終製品であること

PL保険に加入済みあるいは加入予定であること

製品に自社製品であることが明示されていること

製品の主要な部分、コア部分を自社で製造していること。あるいは、企画・設計等のオリジナルな部分を自社(東大阪市内)で行っていること。

## 審査体制

2002年1月から募集を行い、90社以上から、約150製品の応募があった。最終的には42社、95製品がブランドの承認を正式に受けることになった。

「東大阪ブランド認定応募用 製品チェックシート」というものがあり、応募企業が東大阪ブランドの認定を受ける資格がありそうかどうか、認定されそうかどうかをある程度自己判断できる仕組みとなっている。

「メイドイン東大阪」応募製品の評価シート

No.	応募企業	応募製品	申請タイプ
総合評点(5点満点)	1.ナショナル、2.オールワン、3.プラスアルファ		認定タイプ
評価項目		評価結果	
総合評価	評価理由 ネガティブチェック (類似品、安定性、危険性) 対策/アドバイス		
機能・性能			
安全性			
使いやすさ			
特許・実用 新案	公告・登録番号 申請・公開登録番号		
意匠登録番号			
商標登録番号			
市場シェア(%) (第三者証拠の有無)			
Gマークの取得			
エコマークの取得			
リサイクルの取得			
シリーズ、ブランド等の特徴			
受賞・表彰名(受賞ランク)			
雑誌・新聞等の掲載・評価			

2001年に実行委員会を立ち上げた際のメンバーは、大学の先生、弁理士、CIプランナー、商工会代表者など。認定対象になりそうな製品がある場合、実行委員会のメンバーに企業を回ってもらい、5点満点で評価してもらう。3点以上の場合が合格となる。

## 東大阪ブランド推進機構の立ち上げ

2002年12月に、ブランド推進運動を本格的に推進するため、東大阪ブランド推進機構を設立した。これは法人格を持たない任意団体である。東大阪ブランドに認定された企業は、正会員として加入してもらう。特別会員には、商工会議所や地元テレビ局などが入っている。この機構の運営に関する負担金は、市と会員企業(団体)が半々で支払っている。

機構の中に評議会を設けており、この評議会が東大阪ブランドの審査を行う体制となっている。

## 東大阪ブランドの反響と課題

2003年3月から本格的に東大阪ブランドとしてスタートさせ、WTCコスモタワーなどで大々的な発表会を行った。これを契機にマスコミ取材が増え、各方面で東大阪ブランドが取り上げられる機会が増えた。

東大阪ブランドを得て、地元の信金から貸し出しの申し出があったという企業もある。また、融資の格付けがワンランクアップしたという話も聞く。

ただし、今回のブランド認定企業の中には、既に十分なブランドを確立しており、市が頼み込んでブランド認定を受けてもらった企業も混じっている。既に成功している企業、確固たるブランドを確立している企業は地域ブランドへの関心は薄い。

東大阪は独立精神が強く、自社製品を持つとする意欲が高い。東大阪ブランドが、東大阪のこうした良い面を引き出すきっかけになるとよい。東大阪には有名な中間財をつくる中小企業もあり、部品や生産財をつくる中小企業も認定対象に広げていきたい。これは、今後の課題である。

## 第 章．事例にみる中小企業のブランド形成のポイント

---

ここでは、第 章でとりあげた事例をベースに、各社がブランドをどう捉えているかの整理を行ったのち、各社のブランド形成のプロセスやポイントを分析する。

### 1．ブランドとは

---

第 章で紹介したように、「ブランド」とは、今や企業の競争優位の源泉となっており、ナップ氏の言葉を引用すれば「顧客や生活者のこころの中でとんがったポジションを占めている」ものであった。

#### ブランドとは顧客が決めるもの

今回、事例として取り上げた企業の大半は、基本的に「ブランドとは顧客が判断するもの、認めるもの」「顧客がその会社や商品に対して持つロイヤルティ」という点で一致している。それ故に、「顧客に分かりやすい形でメッセージを伝えること」を重視している。いくら優れたものづくりや良いサービスを提供していても、それを顧客に知ってもらわなくては評価される土俵にも上がれない。だからこそ、ブランドを形成するには“戦略”が必要なのであり、いかにブランドを形成していくかという“プロセス”が重要になる。

- ブランドとはお客様が決めるものである。我々もブランドを創造しよう、創出しようというマイルドはあるが、最終的にはお客様が判断するもの。(アドホック)
- ブランドとは、お客がその会社・商品に対して持つロイヤルティであり、お客の心の中に芽生えるもの。(サダ・マーチャンダイジング・リプレゼンティブ)
- 真似されないものを生み出すのが経営者の誇りであり、それを消費者が認めればブランドになる。(リソー教育)

#### ブランドとはコツコツとした信用の積み重ね

顧客に知ってもらうには、巨額な費用をかけて大々的に広告宣伝を打てば手っ取り早い。しかし、これは大企業には必要なブランド戦略の一手法かもしれないが、中小企業の事業スケールからみた費用対効果は低いだろう。また、そもそもブランドを一時的な広告宣伝活動によって築くことはできないという否定的な意見もある。

今回のインタビューでは、「エルメス」や「ヴィトン」を引き合いに「ブランドとは何か」を説明された企業が複数存在した。皆一様に、「エルメス」や「ヴィトン」が築いてきた年月の重みを強調するために引用したのである。信用をコツコツと築き上げていくこと、それがブランドに他ならないということである。大規模な広告宣伝を打っても、実体が伴わないブランドはすぐに淘汰されていく。やはり、10年、50年、100年とブランドが繋がっていくところに、大きな意味がある。ここは、メーカーズシャツ鎌倉を展開している貞末社長の言うとおり、「ブランドとは、要は百年の計なのである」という言葉が端的に物語っているといえる。

- ブランドとは百年の計である。(サダ・マーチャンダ イジツグ・リプレゼンタティブ)
- ブランドを築くには日々の積み重ねが必要であり、10年は必要。(平安レイサービス)
- サービスの積み重ねがブランドを構築する。(藤崎)
- 自分の信念を曲げずに続けてきたことの結果、お客に対して良いモノを出し続けてきた結果が“ブランド”になる。(カリーナ)

## 2. ブランド形成の前提

---

### (1) 他社との差別化

ブランドとは前述したように「顧客のこころの中に強く刻み込まれるもの」である。しかし、顧客の心の中でとんがった存在となり、ブランドとして認識されるためには、そのブランドの実体が他と差別化されて認識されるほど魅力的なもの、優れたものでなければならない。当然ながら、これが大前提となる。

東日製作所は、自動車メーカーから絶大な信頼を得ているトルクレンチの品質や技術サービスなどの総合力を同社のブランドと位置づけている。このように、製造業であれば技術、品質、納期といったものがブランドの実体を形成する上で主たる要因となるだろう。

「メイドイン東大阪」という中小製造業を対象とする地域ブランドも、東大阪ブランドの認定を受ける最低限の条件として、ナンバーワンであること(トップシェア)、オンリーワンであること(技術、製品がその会社唯一のものであること)、プラス・アルファ(非常に付加価値が高い特殊な技術を持つ最終製品など)の、いずれかの条件を満たすことを求めている。

一方、レストラン・ウエディングなどをプロデュースするブラン・ドゥ・シーにとって、「自分たちのスタイル」こそがブランドである。スタイルとは“非日常”だったり、“こだわり”や“粋なもの”。そして、ブラン・ドゥ・シーのスタイルには、他社にはない“何か”を感じることができるからこそ、人々に支持される。

東日製作所とブラン・ドゥ・シーの例にみるように、何をもってブランドの実体とするかは、業種によっても、業態によっても様々であるが、少なくとも他社と差別化されるものでなければならない。

### (2) 経営者の熱いパッション

差別化要素に加えて、ブランドを生み出す根底には経営者の熱い思い、夢、ビジョンが存在する。これについて、グレイプストーンの荻野社長は次のように述べている。

- 起業とは、その経営者の資質の現れである。結果として会社を統治しているが、創業者が何かを起こそうとする、その官能が現れたものに過ぎない。創業者がやりたい、好きだということを商売にする。やりたいと思った事をお客が支持してくれるかどうか、事業の成否の分かれ目だと思う。当社は、今期は130億円の売上を計上するが、私が表現したかった世界に対して、130億円の価値を認めていただいたと理解している。(グレイプストーン)

特に、中小企業の場合は、経営者にパッションがなければ、ブランドは構築できないといっても過言ではないだろう。ペットケアビジネスを手がけるアドホックのように、世の中の時流を見通して、ペットと共生していく社会に自らの夢やビジョンを展開しようという経営者もいる。メーカーズシャツ鎌倉を展開する貞末社長のように、国際的にみて恥ずかしくない日本人ビジネスマンをつくりたいと、社会的使命に熱い想いを語る経営者もいる。

夢やビジョンを持ちさえすれば、ブランドが構築できるというものではなく、不幸にして世の中に受け入れられない夢があるかもしれない。必要条件ではあっても、十分条件とはいえない。それでも、経営者が自らの描く夢やビジョンを熱い想いで発していかなば、ブランドは生み出されないのである。

- 日本は欧米にくらべてペットに関する知性「Intelligence of pets」のレベルが低い。我々の提供するペットケアビジネスを通して、少しでもお客様がペットに関する知性が得られるように尽くしたい。そして、我々が目指すビジョンは、日本の社会に“ペットインフラ”を創り上げることである。（アドホック）
- どの業界にも「使命」というものがある。メンズスタイル業界であれば、日本人が海外に出ていっても恥ずかしくない服装を提供するのが使命ではなからうか。我々は、お客のニーズを受け止めるだけではなく、我々のビジネスを通してお客さんを変えていきたいと思っている。そこに、当社の使命がある。（サダ・マーチャンダイジング・リプレゼンティブ）
- 自分の夢は「サイリスさんが見ている店舗なら間違いのないね」と言われること。同じ目線で仕事ができる顧客を選ぶ代わりに、選んだ顧客に対しては決して「できません」とは言わずに、徹底したサービスを行う。我が儘であろうと、むちゃくちゃな要望であろうと、顧客ニーズに対応し尽くす。お客からの信頼を勝ち取る原点はそれしかない。（サイリス）

### （3）評価者はエンドユーザーである顧客

ブランドを形成するには、顧客の心の中にとんがった存在を持つことが必要となるが、そのためにはメッセージを評価者であるエンドユーザーに向けて直接発することが重要となる。下請けでは、顧客に直接顔がみえず、いくら良い製品づくりをしても、いくら良いサービスを提供しても、正當に評価されるとは限らない。

今回、インタビューを実施したすべての企業に共通するのは「顧客と直接的なパイプを持つ」あるいは「顧客と直接的なパイプを持とう」とすることにより、自社製品やサービスをエンドユーザーである顧客に直接評価してもらう体制をとっていることである。BtoCのコンシューマー市場では、会社規模にかかわらず顧客と直接的なパイプを持つ

ケースが多いのは当然として、BtoB のビジネス市場でも、例外なくその傾向が認められた。

家具製造のみなどは、創業時は地元のゼネコンや工務店などの業者から、造作家具の下請け仕事を受けていた。しかし、家具屋の地位が非常に低い現状に、これでは会社の発展が見込めないと危機感を持ち、自ら企画・設計・デザインができる会社へと転身を図った。その結果、今日では同社の質の高い仕事ぶりが口コミで伝わり、“家具のみなど”として地元を中心に高い評判を得ている。

山本貴金属地金は、貴金属地金商から歯科用貴金属加工を手がける製造業に転身したものの、新参者の同社に問屋は冷たく小売店も相手にしてくれない。そこで、同社はエンドユーザーである歯科医師や歯科技工士に直接アプローチする行動に出た。同社の製品の技術や良さをエンドユーザーが高く評価した結果、小売店へ指名買いが増え、結果的に、同社は新参者であったにもかかわらず、今日では業界のトップメーカーとしての地位にある。問屋や小売りの流通経路にしがみついていたら、成し得なかったことであろう。

両社が成功したのは、顧客からみて他社と差別化できる十分な要素があったからに他ならないが、顧客と直接取引できる体制をつくったことが成功につながっている。

BtoC でも、顧客との直接的なパイプを重視する企業は、顧客と接する「現場重視」の姿勢となって現れる。例えば、東京ばな奈を製造販売するグレーストーンでは、新卒採用した従業員は、全員が販売の現場に配属されてお客様に直接商品进行を売る。現在、同社の幹部スタッフとして働く社員も、全員が現場経験を持つ。ダイニングレストランを展開するカーリーナの赤塚社長も、毎日欠かさず、仙台市内に展開する5～6店舗の現場に足を運ぶ。そして、顧客との接点が他人任せになるフランチャイズは手がけない。

以上みたように、BtoB であれ、BtoC であれ、顧客との直接的なパイプを持ち、顧客に直接感動を与え、そして顧客からストレートに評価してもらう仕組みを経営の中に組み込んでいる企業が、ブランドづくりに成功しているといえる。大手企業にも同じ理論が当てはまるが、大手は規模が大きい故に販売は販社や商社、卸に任せるところが多く、真の意味で顧客との直接的なパイプを持つ企業は意外と少ない。つまり、中小企業だから顧客とのパイプづくりが難しいのではなく、中小企業だからこそ、その気になりさえすれば顧客とのパイプづくりができるのであり、ブランドをつくるチャンスは十分に存在するのである。

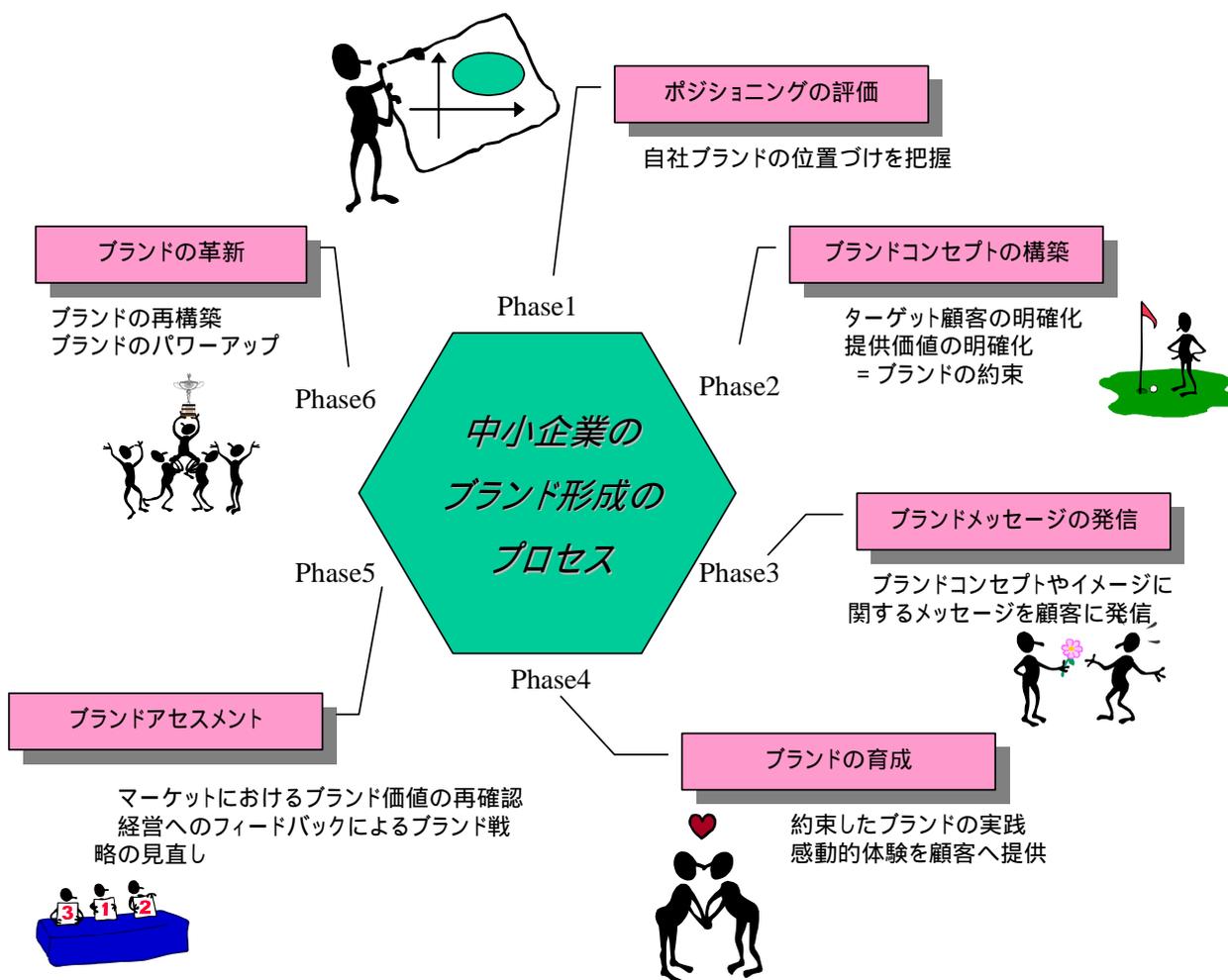
### 3 . いかにしてブランドを形成するか

これまでは、ブランドを形成する上で前提となる要件について分析を行った。ここでは、本レポートの主たる目的である、中小企業にとってのブランド戦略、すなわち、ブランド形成や維持のポイントについて分析を行っている。

#### (1) ブランド形成のプロセス

ブランドストラテジー社のナップ氏は、第 4 章の図表 3 にみるようなブランド戦略の実践過程を提案している。このプロセスを参考として、今回ヒアリングを実施した企業からブランド戦略上の長を抽出し、ブランド形成のプロセスを再構築したものが図表 6 である。

図表 6 ブランド形成のプロセス



## (2) Phase 1 ポジショニングの評価

Phase1の「ポジショニングの評価」とは、ほぼナップ氏の「ブランドの評価」に該当する。ナップ氏の理論は既にブランドを確立している企業がマーケットリサーチと競合分析を行いながら、自社ブランドを客観的に評価することを意図しているが、これからブランドを確立しようとする中小企業にとっては「マーケットにおける現在のポジションと将来目指すべき方向とのギャップを認識し、目指すべき方向にどうベクトルを合わせていくかを検討する」と捉えればよい。

中国進出をきっかけに全社的にブランド戦略に取り組みはじめた東日製作所は、社内外に実施したアンケート調査結果から自社のポジショニングを再確認し、ブランド戦略の方向性を引き出している。同社の具体的なプロセスを次に紹介する。

- 東日製作所のケース - 社内外のアンケート調査結果を踏まえて、自社のポジショニングを明らかにした上で、ブランド戦略の方向性を決定

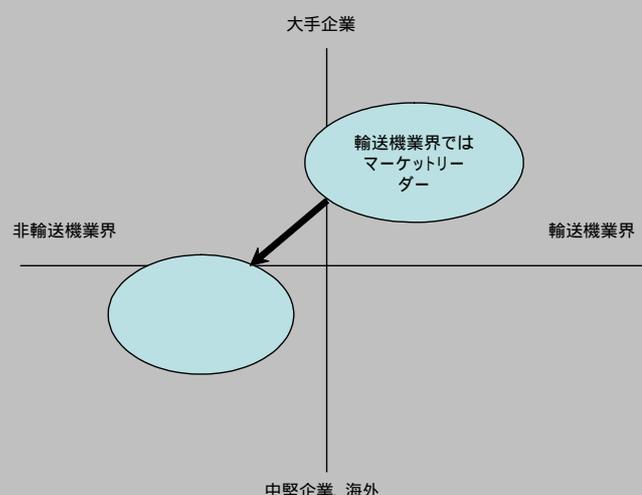
社内に TOHNICHI ブランドを高揚させるための全社委員会を設置し、まず、「我々のとんがりとは何か？」を考えた。しかし、内部の人間にはなかなか自社の「とんがり」を見いだしにくい。そこで、社員や取引先(ユーザー、販売店、協力会社)を対象に、計 800~900 名規模のアンケート調査を実施した。

アンケートは、当社の本当に良いところとは？ 当社の問題点とは？についてすべて洗い出し、客が東日に求めている真の姿とは何かを探り出すことが目的であった。

調査結果は、ユーザー、代理店、販売店といった違い、あるいは東日社員と東日役員という役職の違いなどに着目して、レーダーチャート化した。たとえば、当社の製品について価格が安いと思っている人は少ないが、品質の高さは認めてもらっている。こうすると、当社の強み・弱みが鮮明になる。

この調査結果も含めて取締役会に報告を行った。その中で見えてきたことは、我々のトルクレンチは自動車などの生産ラインで使われており、輸送機業界ではマーケットリーダーとしての位置づけにあるが、非輸送機業界領域や中堅企業、海外での認知度は低い。今後、こうした認知度が低い領域で当社のトルクレンチを拡張していくためにはどのような取り組みが必要かを、ブランドの高揚の中で検討していこうということになった。

認知度が低い領域に PR できるものは何か？ それは、やはり我々のトルクレンチの高い品質しかない。本来は、こうした新規ユーザー層に対しては広告宣伝活動をかけていくことが望ましいが、まずは新聞などのメディアを媒体として使い、認知度向上を図っていこうということになった。



能登半島先端に位置するランプの宿は、まだ、葎ヶ浦（よしがうら）鉱泉旅館という湯治場であった 1960 年代に、日本中で湯治客が減少し始めた、地盤である珠洲市の人口動向（当時の 38,000 人から、現在は 20,000 人まで減少）を冷静に分析し、このまま地元客を相手に季節の料理などを提供して生計をたてていくか、都会からの観光客に狙いを絞って、日本中を相手に商売すべきかを考えた。日本の人口統計をみると逆ピラミッド型になっており、これでは市内のお客さんを相手にするだけでは無理があると判断し、都会客への誘致に向けた大転換を図る決意を行った。1960 年時点の葎ヶ浦鉱泉旅館の湯治客 686 人に対し、観光客は年間通してたったの 12 名であったが、現在のポジションと将来の展望との間のギャップに早くから気づき、明確な方向性を見定めたことが出発点となり、今日では予約のとれない宿として日本全国に知られるまでになった。

町田市に立地する家電販売のヤマグチも、90 年代半ば、競合商圈内に相次いで大型ディスカウントストアが立地することに危機感を強くした。大型店の出店は、夫婦二人で経営するようなパパママショップよりも、ヤマグチのような従業員数 30~40 人、月商が 1 億円クラスへの打撃が大きいと分析した同社は、価格では勝負できないことから、「メーカーのテレビを買った」ではなく、「ヤマグチでテレビを買った」という付加価値をお客の中に持たせようと、顧客の選別を行い、優良顧客に対する徹底したサービスによるヤマグチブランドの形成に踏み出した。

各社の事例をみると、Phase1 のポジショニングの評価は、次の Phase2 におけるブランドコンセプトの構築の重要な土台となっていることがわかる。ブランドコンセプトは、フィーリングや感覚で打ち出せるものではなく、自社のポジショニングを冷静に評価した上で導き出すものなのである。

### （3）Phase 2 ブランドコンセプトの構築

#### ターゲット顧客の明確化とブランドの約束

ここは、ナップ氏が言うところの「ブランドの約束」に加えて、ターゲット顧客の明確化といった戦略も包括した概念を示す。ヤマグチが顧客を絞り込んだように、「誰に対して、何を約束するのか（どのような価値を提供できるのか）」という意思を明確にする必要があり、この軸がしっかりしていれば、企業経営は自ずとブランドに従う形で展開される。ブランドにそぐわない経営上の意思決定は排除するという明確な経営ラインが描けるからである。したがって、ブランド形成プロセスの中でも、この Phase2 は非常に重要な意味を持つ。

家電のヤマグチは、地域の優良顧客へとターゲットを絞り込み、選別した顧客には電池 1 本からでも配達し、蛍光灯なら掃除も含めた取り替えサービスまで行うなど、徹底したサービスを約束する。和洋酒専門店の蔵家は、長年、地域住民に試飲会などのイベントの場を提供し、酒にまつわる知識や異文化を紹介し続けてきた酒屋である。蔵家はプロの料理人、ワイン産地や造り酒屋といった供給メーカーから絶大な信頼を得ており、「蔵家が

管理する酒なら間違いがない」という信用を築いている。「消費者を裏切らない、メーカーを裏切らない」というのが蔵家のブランドの約束である。

#### 客を選別

ヤマグチでは、ターゲット顧客の明確化や絞り込みというところから、更に一步踏み込み、顧客の選別も行った。ヤマグチの成功はテレビの経済番組などにも頻繁にとりあげられ、今や小売店が顧客を選別し、ランク付けして管理することは当たり前のように受け入れられるようになった。

しかし、サービス業でも顧客を明確に選別している企業がある。しかも、サイリスのように企業相手に取引をしている会社のみでなく、BtoCとして幅広い客層を相手に商売をしていると考えられる業種でも、ブランドを形成するための手段として、客には決して分からないようにしつつ、客を選別しているケースがある。100人の人間がいれば、いろいろな考え方や嗜好を持つ人がいて当然である。その100人が等しく満足するブランドコンセプトを打ち出すのは不可能であるし、また、必ずしもその必要はない。ならば、ミスマッチを起こして互いに不幸な結果を招く前に、こうしたミスマッチを回避しようとの考えからである。決して、客を差別しているのではなく、あくまでも、自社のテイストに合った客を選別しているのである。こうすることで満足度の高い顧客が増え、口コミベースで企業のブランドイメージはさらに高まっていく。

本レポートでは、顧客に対する約束と、ターゲット顧客の明確化という両側面をブランドを形成する上で一体的に考えるべきとの視点から、Phase2というカテゴリーでまとめ捉えている。

#### ブランドに従う経営

次に、ブランドに従う経営とは何か。インターブランドジャパンの泉利治氏<sup>1</sup>によると、ブランドに従う経営とは、前述したように、常にブランドを基軸に経営を考えるということであり、ブランドに馴染まない経営上のビジョンやアクションは排除するという考え方である。間違っても、経営にブランドを従わせてはいけない。

今回のインタビュー調査を実施した企業の多くも、ブランドを基軸に事業の方向性に判断を加えている。プラン・ドゥ・シーは株式公開をめざすベンチャー企業であったが、株式公開が自社のめざすブランドに馴染まないと判断し、公開を取りやめた。そして、ブランドを構築する上では「やらないものを明確にすることが大事」と指摘している。一つひとつの店舗づくりに心血を注ぐカーリーナの赤塚社長は、数多くのフランチャイズの申し出に首を縦には振らない。フランチャイズは、カーリーナが最も大切にする「存在感のあるスタッフが創りあげる、存在感のある店」という同社のブランドに馴染まないのだ。個別指

<sup>1</sup> 三和総合研究所（元UFJ総合研究所）『今月の焦点 特集 ブランド経営の新技术』2000.12に、インターブランドジャパン 泉利治氏が「中堅企業のための強いブランドづくりの経営手法」という論旨を展開している。

導進学塾 TOMAS を運営するリソー教育の岩佐会長も「TOMAS ブランドを守るためにも 1 都 3 県といった目の届く範囲で事業を行う。フランチャイズ展開もやらない。規模を拡大するとしたら、それは新規事業（別ブランド）で対応する」と明快である。

このように、ブランドコンセプトの構築では、ターゲット顧客を明らかにして、その顧客に対して何を約束できるかを示すことが重要である。そして、結果として、ここで定めた方向に経営が従わなければならない。

#### （４）Phase 3 ブランドメッセージの発信

ナップ氏は「ブランドの設計図」という表現を用いていたが、ブランドを形成するには設計やデザインが必要である。ただし、ブランド形成に必要な設計やデザインとは、顧客に対して伝えたいコンセプトやイメージ、商品の内容や特長をメッセージとして発することに他ならず、そのため、本レポートでは「ブランドメッセージの発信」と直接的な表現を用いた。

いかにしてメッセージを伝えるか

ブランドメッセージの発信で戦略的なデザインを描いているのはランプの宿である。事例で紹介したように、真っ先にネーミングを手がけ、顧客に分かりやすく親しみやすい名称にした。写真に写った時に受け手にどう受け入れられるかを考え、カメラ目線から逆算して建物を建築し、写真を撮るシーンも朝日、夕日、夜のランプに照らされた回廊など、色彩に気を配る。刀禰社長はまさにブランドメッセージの達人といえるだろう。さらに、メッセージは放って置いても一人歩きする情報に仕立てる必要があると説く。

オーガニックスーパーの夢市場も、「生活真価」というコンセプトに共感してもらうため、顧客に対する情報公開を徹底させている。今では有機 JAS 法に則ったガイドラインが存在するが、こうしたガイドラインが存在する前から独自の基準（ものさし）をつくり、なおかつ、そのものさしも曖昧な部分を排し、分かりやすい言葉で伝えるよう徹底させてきた。マザーズを利用するママたちの目につくるマザーズ PRESS というコミュニケーション誌も発行している。

製造業のセラテックジャパンは、MPS（マテリアル・プロセッシング・サービス）という、顧客に価値提案までを行う委託加工業のビジネスモデルを提唱しており、ネット上で、電子・光学材料の精密加工に関するサービス内容、技術情報、市場情報、注目すべき業界の新聞記事等を掲載した「MPS News」を発行している。

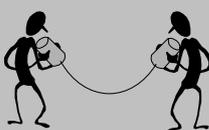
ペットケアビジネスのアドホックは、商標登録した犬の足マークのロゴを用いて、アイデンティティを打ち出している。ペットインフラづくりを目指す同社は、マンションだけではなく、飛行場や駅、一般の街角、身近なところではペットのおやつから T シャツまで、この犬の足マークを発信していくことを目指している。そして、犬の足マークをみて、ペッ

トの飼い主が「アドホックに任せるなら安心だね」と感じてもらう、それが同社の望むブランドである。

#### 口コミは有効な手段

なお、中小企業がコツコツと信用を築き上げていく手段としては、口コミが最も重視されている。口コミとは顧客の本心から発した言葉であり、顧客のこころの中に刻印として強いインパクトが残っていなければ出てこないものである。お金を投じれば、広告は美辞麗句を並べて商品をアピールしてくれるかもしれないが、口コミは顧客の本音や本心が何の見返りもなく情報として交わされるものである。インターネットが発達した今日、中小企業がブランドメッセージを発信していく手段として、口コミはより重要な意味を持つようになっている。

#### 口コミがブランドにつながる



- 店舗提案やコーディネートを積極的に行い、店が話題になると「みなと」の家具も口コミで宣伝してもらえようになり、ブランドへとつながっていく。お客様の口コミは効果が大きい。(みなと)
- 全農産物の流通量の中で、有機農産物市場は1%にも満たないこの業界では、ここで買えば間違いがないという口コミがブランドにつながる。そのため、マザーズの考え方にシンパシーを感じてもらうためには、有機農産物の「基準=ものさし」を分かりやすい形・言葉で伝えることが大事と、そこは徹底させてきた。(夢市場)
- 記憶に残りやすい景色や色に配慮した。友人に「ランプの宿はどうだった？」と聞かれたときに、分かりやすく説明できることが何より重要なのである。ネーミングにしる、建て方にしる、色使いにしる、全て分かりやすくというのが基本方針である。(ランプの宿)

#### (5) Phase 4 ブランドの育成

「ブランドの育成」とは、顧客に対して約束したことを実践していくための計画を立てることであり、従業員教育や組織体制のあり方などを検討する。

#### 従業員がブランドの理念を理解しているか

ブランドを育成していく上で重要なことは、顧客に伝えたコンセプトやメッセージを、顧客と接する機会が多い従業員にも共有させることである。現場に立つ従業員が発するブランドに対するイメージやメッセージがばらばらでは、ブランドは形成できないからである。

東日製作所は、“TONICHI”ブランドに対する従業員の意識にばらつきがあったことから、全社横断的にブランド戦略に取り組む委員会を立ち上げた。当初はPhase3に該当するブランドメッセージの発信に注力していたが、その後、委員会を社外に対して広報を行う部隊と、社内に対して広報を行う部隊に区分し、社内向けのブランド意識の高揚に力を入れている。具体的には、社内向けに「東日ブランド宣言」を行い、社員にはブランドブックを配布する計画がある。

個別指導進学塾を経営するリソー教育は、「教育は、サービス業である」を持論とし、「当社のミッションは顧客満足度を高めること(=成績を上げること)に他ならない」と全社員と講師に繰り返し説いている。学習塾という業界に、明快なサービス業のコンセプトを導入し、他塾が容易に参入できない質の高い個別指導を可能にした。社員や講師に教師である前に企業人だという自覚を持たせ、自己流に任せないことが奏功した。ただし、ここまでの体制をつくるのに岩佐会長は10年以上の歳月を要している。組織づくりに膨大なエネルギーを注いできたからこそ、今日のTOMASブランドがある。

感動を伴うサービスを提供しているか

ブランドを議論する際、製造業かサービス業かといった区別は問わない場合が多い。ここに“とんがり”を残す体験は、人と人がふれあう顧客サービスから生まれるものであり、製造業とはいえ、強固なブランドを形成するには顧客サービスが欠かせないとの認識が高まっているからである。

その代表的なケースとして、「製造業はサービス業」を標榜する山本貴金属地金が挙げられる。同社は他社のクレームまで受け付け、クレームにはコスト度外視で対応する。迅速かつ適切なクレーム対応こそが信用になり、ブランドにつながるというのが同社の方針である。中には、どれだけ誠意を尽くしてもクレーム処理に満足しないお客さんもいるという。ところが、常日頃の同社のクレーム対応を知っている別のお客が、「あなたの方が悪い」とそのお客を諭してくれるのだという。顧客に大きな信用を築いた結果、顧客が顧客のクレームをなだめるというレベルに達している。

酒専門店の蔵家では、顧客がお酒をプレゼント用に求める際には、贈り先の性別や雰囲気、そして贈り主の当日の服装までも配慮して、顧客が最高の贈答シーンを演出できるように商品を選び、端正なラッピングを施す。メッセージカードも代筆してくれる。贈り主から贈り先への贈答シーンまで演出してくれる酒屋があるだろうか。蔵家では、このためにラッピングスクールにも通ったのだという。こうしたサービスの積み重ねが「蔵家なら何とかしてくれる」「蔵家で買えば安心」というブランドにつながっていく。

もてなしのこころを持ち合わせているか

平安レイサービスが目指すのは、サービスではなくホスピタリティである。葬儀ビジネスの現場でスタッフがもてなすのは、大切な人を亡くし、極限の精神状態にある遺族であることが多い。そして、同じ人の葬儀は2度あるわけではなく、失敗は許されない。このような現場では、顧客のニーズに100%従うだけでなく、顧客の気持ちを汲み取りながら、温かくもてなすこころ、すなわちホスピタリティが求められる。

#### ～平安レイサービス 目指すはホスピタリティ～

ホスピタリティとは、相手の気持ちを察して、命令にないものをやること。相手が喜んでくださった、その喜びを自分の喜びとする、一種の自己実現である。

葬儀全体を仕切るディレクターという存在がいる。ディレクターは、初七日に花をもって喪主の家を訪問し、ご遺族に声をかけるとともに焼香させていただく。その時に、たとえば喪主の奥様から「あなたのおかげで救われました」と言われたその一言が、ディレクター本人には何よりも喜びとなる。役立っているのだと、自分の存在意義を実感することができる。そして、ますますお客様には喜んでいただきたいと、ホスピタリティの心が自然に湧き起こるようになる。

メンテナンス係は、遺族の部屋に花を飾る。生花は手入れさえよければ一週間でも保つが、前のお客様に飾った花は必ず下げて、次の通夜でお見えになるお客様には必ず新しい花を生けましょうと指導している。お客様には目に見えない部分であるが、一つひとつのけじめである。こればかりは、命令でやっても限界があり、社員一人ひとりにホスピタリティの心をもってもらえない。

この業界は、お客様が尋常の状態ではない時にしっかりとホスピタリティをもって接する必要がある。よくある問題が突然死である。突然死の場合、遺族は「死」を事実として受け取ることができない。それなのに、その瞬間から、事務的な葬儀の手続きは着々と進ませなければならない。ここにミスが一つでも発生すると、それがささいな事であっても、遺族の不満がそこに爆発的に集中することがある。

サービスは、工業製品のように不良品をはじくという事前検査ができない。故人の名前をマイクで言い間違えたら、そこで終わりである。「今回は申し訳ありませんでした。次回はこのような事が決まらないように…」と言うわけにもいかない。「次回」など縁起でもないし、その故人にとって「次回」はない。失敗を挽回する次のチャンスは二度と巡ってこないという点が、他のサービス業と大きく異なる点である。

結局、その瞬間、瞬間にどれだけホスピタリティの心をもってお客様に接することができるかどうか、これがブランド力の決め手となる。一人の力でも駄目であり、社員全員の総合力が必要である。そして、ブランドを形成するには、それを日々積み重ねていくことが必要だ。

## (6) Phase 5 ブランドアセスメント

ブランドを形成しても、それが永遠に続くとは限らない。世の中はめまぐるしく変化しており、常に顧客ニーズにベクトルを合わせて行かねばならない。

アセスメントの方法はいろいろあるが、平安レイサービスは、葬儀を執り行ったお客様に対し、その3日後にアンケート調査を実施している。アンケートの結果は、すべて現場に開示する。スタッフを評価するのは上司ではなく、お客様であるというのが同社の持論。そして、アンケートの分析結果はシステム部門で解析され、スタッフの教育にフィードバックさせている。

リソー教育は、講師管理と生徒のカリキュラム管理に責任を持つ正社員が、一日に数回も生徒の親に電話をかける。講師との間に問題はないか、生徒は教え方に満足しているかを常時チェックし、問題が認められれば講師を指導し、場合によっては講師を交替させる。

山本貴金属地金は、アンケートよりさらに詳細なコミュニケーションシートを顧客に配り、営業マン自らが回収して回る。コミュニケーションシートからユーザーの声を分析し、それを製品開発の現場や営業の現場にフィードバックさせる。特筆すべきは、集計結果をユーザーにも公開すること。同社の場合、すべての活動は“顧客のため”に存在しているのだ。

アセスメントを行うことは重要であり、自社のブランドを客観的に知ることができる有効な手段である。しかし、最も重要なのは、アセスメントの結果を現場にフィードバックし、ブランドの育成に結びつける仕組みである。平安レイサービスの強みは、ブランドアセスメントとなるアンケート調査の結果を、教育システムに連動させている点である。同社の場合はアンケートシステムを専門で扱うスタッフ部門を抱えており、このような組織体制が整ってはじめて可能なことと言えるだろう。

## (7) Phase 6 ブランドの革新

ここはナップ氏の「ブランドの優位性」の概念も含まれるが、本レポートでは主としてアセスメントの結果をフィードバックして、より強いブランドをつくりあげること、あるいは時代の潮流を読みながらブランドをより強固なものに展開していくところを意図している。

### フィードバックによるブランドの軌道修正

アセスメントの結果、必要があればブランドの修正・見直しを行う。グレーストーンは、鎌倉に店を構える鎌倉五郎本店の事業コンセプトを見直し、源頼朝や鶴岡八幡宮のイメージから、「鎌倉に住むおしゃれな女流作家が立ち寄る店」という事業コンセプトを新たに打ち出し、「花かまくら」という新製品を開発した。荻野社長は「ブランドを維持する上では、自分達で決めたことを守り通すことも必要だが、お客の変化にブランドを対応させていくことも必要」と指摘する。

## 時代潮流を捉えてブランドを革新

アセスメントはあくまでも現段階でのブランドが顧客ニーズに合っているかどうかを見極めるものであるのに対し、「ブランドの革新」では、経営者がまだ顕在化されていない社会現象や人々の嗜好の変化を敏感に読み取り、ブランドをつくりあげていくことを意図している。既存ブランドの大幅な見直しにつながる場合や、新規ブランドを立ち上げる場合もあるかもしれないが、「革新」がつくからには、業界では先駆的な取り組みがなされることを意図している。例えば、リソー教育の以下の取り組みは「ブランドの革新」につながるものと考えられる。

個別指導進学塾の TOMAS ブランドを展開しているリソー教育は、日本では初めてのインターネット TV 電話による同時双方向性個別指導「ハロー e 先生」を別ブランドとして立ち上げた。パソコンを通じて、e 先生と生徒が互いの顔を確認しあいながら、タブレットに書かれた説明書きを交えて 24 時間質問に答えてくれる。e 先生の大半は東京の一流大学の学生であり、生徒は自分の志望校に通う大学の e 先生を指名することで、勉強以外のことも質問できる。夜中でも e 先生を呼び出せる点が好評であり、お気に入りの先生は予約もできる。TOMAS は首都圏だけの事業展開にとどまっているが、ハロー e 先生では地方の生徒も東京の一流大学へ通う学生の個別指導を気軽に受けることができる。海外赴任中の子供の学習にも最適と、現在、シンガポールなど東南アジア 3 国にも進出し、海外在住の日本人生徒向けにサービスを実施している。

リソー教育の岩佐会長は、「TOMAS ブランドは首都圏に限定したブランド展開となるが、「ハロー e 先生」の可能性は無限にある」と語っている。つまり、勉強以外の分野でもこのシステムを用いることで、新たな事業の可能性が広がっていく。たとえば「ハロー e 先生」のビジネスモデルを用いた遠隔医療システムも既に一部スタートしており、また、コンサルティング会社との業務提携により、弁護士・公認会計士・税理士・社会保険労務士といった専門家への経営相談サービスが受けられる体制を、法人・個人向けにスタートさせている。

TOMAS が生み出した個別指導というスタイルが、インターネットという技術革新を利用して、世の中のニーズをうまく捉え、さらには「学習塾」という事業コンセプトを超えて、一つの新たなブランドとして大きく成長しつつある。

## 第 章．中小企業のブランド戦略のあり方

---

### 1．中小企業のブランド戦略の特長と課題

---

#### (1) ブランドは中小企業にとって身近なもの

ブランドといっても、中小企業の場合は全国に知れ渡るようなナショナルブランドが全てではない。事例にみるように、地域の一番店となり、地元から支持を得ている「ヤマグチ」「蔵家」「みなと」も立派なブランドである。これらの店に共通しているのは、経営者のパッションであり、顧客と直接的な、しかも太いパイプを持つことである。その結果、口コミとなって店の信用が広がっていく。一部のお客さんをはがっちり支えることが、新たなお客さんを生み出す基盤となっている。

本レポートで取り上げた事例企業は、皆、それぞれが顧客や取引先から厚い信頼や支持を得ており、事業領域やスケールの違いはあっても、確固たるブランドを有している。ブランドとは中小企業にとって身近なものであり、決して無縁なものではない。むしろ、顧客、社員、株主、そして社会から評価される企業として成長していく上で、考慮しなくてはならない重要な経営の視点といえる。

#### (2) 中小企業もブランド形成プロセスを踏襲

基本的なブランド形成プロセスは同じ

本レポートでは、中小企業は経営資源に制約があり、大手企業のブランド戦略とは異なるのではないかという問題意識を提示したが、図表6に示したように、基本的なブランド形成プロセスは一般論的に語られているところと大きな違いはない。

例えば、前述した「ヤマグチ」「蔵家」という地域一番店も、ブランド形成プロセスの基本を踏襲している。

ヤマグチは、大手ディスカウント店が進出した場合の状況を分析し(Phase1)、顧客を選別し、得意客には徹底したアフターサービスを提供することを決意(Phase2)、ランク別に管理した顧客名簿に従い毎週のようにイベント情報を発信し、一万円以上買い物したお客様には必ず社長が礼状を出す(Phase3)、そして、社員には効率よりもお客様サービスを追求せよ、お客様が満足すれば必ず利益は必ずついてくるという点で志を一致させ(Phase4)、顧客選別という方法がまちがっていないかどうか、独自の物差しを設定(月間新規顧客数)している(Phase5)。

蔵家の場合は、従来の雑貨業を営む暗い雰囲気酒屋ではなく、和洋酒専門店できこうと判断(Phase1)、次にビール、ウィスキー、日本酒の3点セットでは他店と同じで差別化できないと考え、当時、まだ日本には馴染みの薄かったワインを専門的に扱っ

ていこうと決意し、海外現地視察に出向くと同時に、地域顧客をホームパーティに招くなどして異国文化の紹介とともにワインの試飲会を開催（Phase2）、店を知ってもらう努力は惜みず、チラシによるPRを行い、そして世界中の文化を紹介しながらお酒を楽しめるイベントを年数回は企画（Phase3）、どんなリクエストにも応え、必ず納得のいく商品を提供する店として「困った時の蔵家頼み」と言われるほどの信頼を顧客の中に築き上げてきた（Phase4）。

### （3）中小企業ならではのメリット

今回の事例調査を通して、ブランド戦略を展開していく上で中小企業ならではのメリットが存在することが明らかになった。以下に、そのポイントを整理する。

**口コミ：コストがかからず信憑性の高いブランドメッセージの発信が可能に**

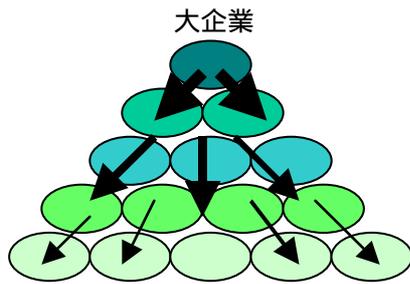
インタビューを実施した多くの中小企業が口コミによる認知度の向上や顧客開拓に成功している。口コミは、マスメディアに向けた広告宣伝活動のような派手さはないが、顧客が自分の価値観で「良い」と判断したものを自発的に第三者に伝達していく手段であり、マスコミよりも信憑性が高い情報として扱われることが多い。また、マスコミで取り上げられて一時的に活況を呈した飲食店が、ブームが去った後には、馴染み客からも敬遠されてしまうという弊害に陥るケースが少なくないが、口コミは伝播に時間がかかる分、じわじわと固定客を増やす力があり、マスメディアに取り上げられるよりも中長期的に経営にはメリットをもたらすことが多い。

コストが一切かからず、中長期的なメリットをもたらす口コミを中小企業が活用できるのは、ローカルマーケットを相手にするなどマーケット規模が小さいためである。グローバルマーケットを相手にする大手企業が口コミに頼るのは難しい。

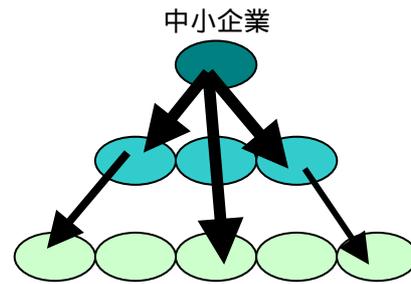
また、経営規模が小さいことも、口コミが有効活用できる理由である。口コミでじわじわと全国にその知名度を高めていったランプの宿は、グローバルマーケットを相手にしているものの、定員約50名と小規模経営を貫いているために口コミを活かすことができている。定員何百名もの大規模旅館になると、口コミだけに依存するのは困難であろう。

**従業員との近接性：組織一丸となったブランドの育成が可能に**

Phase4の「ブランドの育成」では、従業員がブランドの理念を共有して行動することの重要性を指摘したが、従業員を何百人、何千人と抱える大手企業に比べて、中小企業は経営者のカリスマ性の下に従業員をとりまとめ、トップダウンで同じ理想に向かって進む体制をつくりやすい。同じ志を保つ従業員を厳選して採用できるのも中小企業ならではの強みである。



経営トップのブランドコンセプトが末端社員まで伝わりにくい



経営トップのブランドコンセプトが末端社員まで伝わりやすく、トップが直接社員にアプローチも可能

今回、事例として取り上げた企業の多くが、自社ブランドが目指すところのビジョンを全社員で共有する重要性を説いている。

- 当社にはヒエラルキーは存在せず、社長というリーダーがいて、その下に社員全員が同じ方向を目指して進むという体制をとっている。(サダ・マーチャンダイジング・リプレゼンティブ)
- 存在感のある店をつくるには、存在感のある社員が必要。当社のスタッフは個性的で良い意味で変わっている。脱落者も多いが、残った社員は本物志向で“自分”を持っている人の集団である。(カーリーナ)
- 当社が求める人材は 100 人に対して1～2人。従業員教育に力を入れているが、あくまでも受け入れる素地のある人に対して教育を行う。(グレーブストーン)

顧客との近接性：効率的なニーズ把握とブランドのアセスメントが可能に

従業員同様に、中小企業の場合は経営者と顧客との距離も近い。経営者自らが顧客に営業を行ったり、現場に出ていくことにより、まだ形となる前の段階から顧客ニーズを敏感に体感することが可能となる。また、経営者自らが顧客のフォローに当たることにより、顧客の苦情やニーズを直接肌で感じることができる。ブランドアセスメントの仕組みを作らなくても、経営者が現場に出ることで、アセスメントができてしまう。

暗黙知的ノウハウでブランド形成が可能に

このように、中小企業は経営者と従業員・顧客の距離が近い。そのため、中小企業の場合は、Phase 1～Phase 6の全てのプロセスにおいて仕組みを構築しなくても、ブランドを形成できてしまう場合がある。

例えば、経営者がトップダウンですべての物事を決定し、組織一丸となった体制を構築している場合は、組織体制や従業員教育を検討するPhase4のプロセスはさほど重要ではなくなる。また、経営者自身が現場に出て、現場の課題や問題点を常日頃から体感している場合は、Phase5のブランドのアセスメントを行う特別な体制を組まなくても、常に現場からのフィードバックは可能である。

つまり、中小企業では、Phase 1 ~ Phase 6 の一連のプロセスの一部を、暗黙知的なノウハウで対応しているケースが少なくないと考えられる。経営規模が小さい企業では、スーパーマン的経営者が1人ですべてをこなしてしまっていたり、経営者とごく側近の数名においてノウハウとして共有されてしまっていたりするケースがある。

このように、中小企業の場合は、経営者の頭の中で一連のブランド形成プロセスが完結してしまっている場合がある。これは中小企業のメリットとして捉えられるが、将来的に組織を大きくしたり、事業を拡大したりする場合には、組織知に置き換えていく必要があるだろう。この点については、中小企業のブランド戦略上の課題として、次で触れている。

#### (4) 中小企業ならではの課題

中小企業ならではのメリットは、中小企業が中堅企業へと発展していく過程で、逆に経営上の課題としてクローズアップされる可能性もある。

##### ローカルマーケットからグローバルマーケットへ

今回事例として取り上げた企業の多くはローカルマーケットでブランド化に成功している企業が多い。口コミが有効に機能している企業が多かったのも、限定されたローカルマーケットで事業展開しているからだといえよう。ただし、各社の将来展望を尋ねたところ、今後、ローカルマーケットからグローバルマーケットへと軸足を移すであろうと判断される企業が少なくなかった。

ローカルマーケット、グローバルマーケットといった違いでブランド戦略が語られることは少ないが、ローカルからグローバルへと移行する過程において、ブランド形成プロセスの各ステップにおいて各社はブランド戦略を再構築する必要に迫られる。

Phase1 のポジショニングの評価では、競合相手が変わるため、自社ブランドの位置づけも再確認しなければならない。Phase2 のブランドコンセプトの構築では、グローバルマーケットにおけるターゲット顧客を明らかにしなければならない。Phase3 のブランドメッセージの発信では、口コミに代わる有効な手段が必要である。このほかにも、ブランド力の維持(製品やサービスの質低下の防止)、ブランドの露出度のコントロール、ブランドを全国展開していく上での資金や人材の調達など課題が多い。

今回、取り上げた中堅・大手企業の事例の中に、こうした課題をうまく克服しようと工夫しているケースがある。

##### \* 別ブランドの立ち上げ&大手とのアライアンスでグローバルマーケットへ進出

個別指導進学塾の TOMAS ブランドを首都圏限定で展開しているリソー教育は、グローバルマーケット向けにはeラーニングを用いた「ハローe先生」という別ブランド

を導入。さらに、大手通信企業（NTT 等）とタイアップして、全国の家庭向けに新たな事業展開を予定している。

そのほか、今回事例として取り上げたベンチャー企業の中にも、リソー教育同様に、異業種大手企業とタイアップしてグローバルマーケットに打って出ようとする企業が 2 社ほど存在した。

グローバルマーケットでは競合が激しくなり、大手が資本力に物をいわせて参入を阻止する可能性がある。中小企業が画期的な製品やビジネスモデルでグローバルマーケットに参入した後、体力のある大手が同様の製品やビジネスモデルを展開したため、苦境に陥るというケースは後を絶たない。また、ローカルでは受け入れられていたブランドが、同じ手法でグローバルで通用するとは限らない。

こうしたリスクに対応するには、全くコンセプトの異なる別ブランドを展開したり、自社のコア・コンピタンスを大手企業とのタイアップの中で活かし、大手の事業展開と絡めてグローバルマーケットに進出するという手法も有効と考えられる。

#### \* 人材育成のノウハウを確立してフランチャイズ展開

神奈川県を主たるマーケットとする葬祭サービスの平安レイサービスは、地域ドミナントによる葬祭事業のユニット展開を目指しているが、人材の質がブランドに大きく影響するため、まずは同社が独自に開発した人材育成システムをパートナー企業に導入してもらい、その成果を見極めながら徐々に提携関係を強めていく方針をとっている。

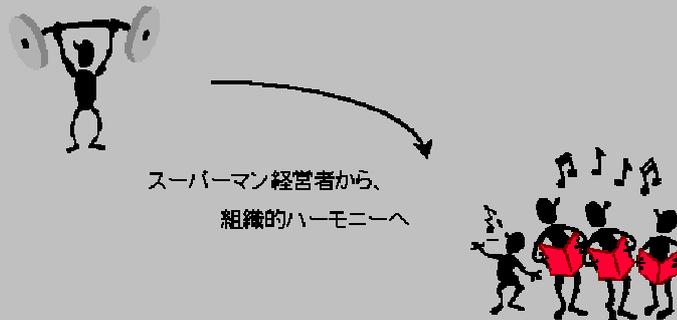
人材はブランドを展開していく上で最も重要な経営資源といえる。平安レイサービスはこのリスクを十分承知した上で、まずはパートナー企業に自社の人材育成システムをライセンス供与する形で将来のフランチャイズ展開に布石を打っている。

#### 暗黙知から組織知へ

前述したように、中小企業は経営者と従業員、顧客との距離感が近いというメリットがあり、スーパーマン的経営者が暗黙知的ノウハウでブランドを構築しているケースもある。しかし、今後、事業規模を拡大する場合は、経営者の暗黙知を組織知とすることが必要である。事業規模が拡大すれば、従業員との距離感は増していき、第 4 章の図表 4 で示したように、トップのブランドコンセプトを社員にイメージとして伝えていくためのしくみが必要になるからである。同時に、顧客との距離感も増していくため、図表 6 のプロセスにみるように、ターゲット顧客の明確化、ブランドの約束、メッセージの発信に戦略的、組織的に対応しなければ、強いブランドを維持・構築することは困難になるであろう。

以上の考察から、本レポートでは中小企業のブランド戦略の特長と課題を次のように整理した。

- 1) 中小企業にとってもブランド戦略は身近なものである
- 2) ブランドを形成する上での基本プロセスは大手企業と変わらないが、マーケット特性や経営規模の違いから、中小企業の場合は必ずしもフルステップを意識的に行う必要がなく、また、暗黙知的に上手く機能する場合もある
- 3) スーパーマン的経営者がいれば、ある意味では大手企業よりも効率的にブランドを確立できる可能性がある
- 4) しかしながら、企業規模を拡大していく上では組織知の力が必要であり、ブランド形成の基本プロセスに則って自社ブランド戦略を再構築する必要がある



## 2. ブランド形成に向けたヒント

---

前節でまとめたように、業種や規模を問わず、「ブランド」とはすべての中小企業にとって身近なものであり、資金や人材がなければ構築できないといったものではない。消費者ニーズが多種多様化するにつれ、むしろ大手企業のマス・マーケティングの方が通用しにくくなっており、ニッチなローカルマーケットに特化した中小企業の方が取り組みやすいというメリットもある。

では、どうすればブランドが構築できるかという「How To」は、ブランド形成プロセス Phase1～Phase6 に示したとおりである。しかし、もう一つ、見落としはならないことがある。それは、 章で述べたようにブランド戦略とは経営戦略に他ならないという点である。

そこで、本レポートの締めくくりとして、確固たるブランドを確立している事例企業に共通して認められた経営姿勢について、「ブランド形成に向けたヒント」としてとりまとめた。参考にいただければ幸いである。

### (1) 人材重視の経営

良い商品でも、最先端の技術でも、そのままではブランドには成り得ない。ブランドとは、顧客のこころの中、頭の中で強く認知されるものであり、こうした感動を生み出すのは人である。つまり、本レポートでも繰り返し述べてきたことであるが、ブランドとは、必ず人が介在することにより生み出されるのである。

今回、事例として取り上げた企業の多くは、やはり人材を重視している。そして、どのような人材を欲しているか、どういう人材を育てあげようとしているかというところに、各社のブランド戦略が必ず滲み出ている。

企業は人なりと言われるが、これからブランド戦略を手がけようという企業に対して、「ブランドは人なり」というメッセージを送りたい。

### (2) 利益重視の経営

ほぼ、全ての事例企業に共通するのが、売上げではなく利益重視の経営である。いたずらにマーケットシェアを追いかけず、一見、経営規模が小粒に見えても高い収益性を確保している。

デフレの世の中には「薄利多売」「利益なき繁忙」という言葉が反乱しているが、ブランドを重視した経営を行う中小企業からは、こうした言葉は一切聞かれなかった。自社が目指す方向の羅針盤は「利益率」であり、利益が出ない事業にはブランドとしての可能性がないことを物語っている。

### ( 3 ) 現場重視の経営

「現場」とは「顧客がいる場所」である。「現場」はお客様に満足していただけるかどうかの判定が出される場であり、顧客のこころの中に“とんがり”を残せるかどうかの正念場なのである。そして、「現場」はまだ顕在化していない、見えない顧客のニーズや要望を拾い上げる最前線としての位置づけにあり、ここをおろそかにすると事業の土台を失うくらいの重みがある。

従業員が直接顧客と接する小売、サービス業では「現場」重視の姿勢が非常に強い。現場における従業員の対応＝ブランドイメージとなるため、従業員一人一人へのブランド理念の共有を徹底し、顧客から発される新たなニーズやブランドへの評価については、経営者自らがまめに現場に足を運び情報収集する。

また、直接顧客と接する機会の少ない製造業（特に B to B 製造業）の場合は、ブランド形成プロセスにおける具体的な取り組みや、従業員教育におけるウェイトなどに小売、サービス業との違いが認められる。しかし、「現場」を重視する姿勢は同様であり、山本貴金属地金が 50 名もの技術サービススタッフを抱えていることなどがその現れといえる。

### ( 4 ) サービス重視の経営

( 3 ) で述べた通り、小売、サービス業では現場重視の一貫として顧客サービスに重点を置いているのは言わずもがなである。従って、この点は、自社ブランドの確立を目指す中小製造業に特にメッセージとして訴えたい。

本レポートで取り上げさせていただいた B to B 中小製造業各社に共通するのは、脱下請け(志向)、脱技術偏重、顧客サービス重視、組織力である。ここでいう「サービス」とは、製造業の PR に頻繁に使われる「付加価値を提案します」といった技術的なサービスよりは、本当に顧客が欲しているところを提供しますという意味で、文字通りの顧客サービスである。山本貴金属地金では、顧客のためのセミナーを企画するが、自社技術や製品を売り込むセミナーではなく、顧客が希望するテーマでセミナーを開く。歯科医師や歯科技工士の方々が満足する講演内容を提供して差し上げるというスタンスである。東日製作所は自社カタログの先頭ページに 100 ページもの技術資料を挿入し、お客様にハンドブックとして役立ててもらっている。また、手弁当に近い形でトルク講習セミナーを開き、好評を博している。

製造業とはいえ、良い技術をもち、良い製品をつくるだけではブランドは構築できないとの認識の下、顧客との直接的なつながりを重視し、顧客サービスを重視しているのである。

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた㈱U F J総合研究所が2003年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査部において一部編集を行った。

## 中小公庫レポート No.2003 - 3

発行日 2004年2月

発行者 中小企業金融公庫 調査部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1 - 9 - 3

電話 (03) 3270 - 1269

(禁 無断転載)