

# 企業経営の視点からみたブランド論 とコミュニケーションの役割

弘前大学教授 佐々木純一郎 (米田雅子&建設支援リーグ メンバー)

筆者が担当した前回(本誌、2007/6月号)の小論では、「顧客満足の視点から、地域に必要とされる企業の条件を考える」と題して、地域ブランド及び地域づくりの視点を中心に論じた。最近「地域ブランド」を冠した書籍の売れ行きは大変良いそうである。国の行政機関が「地域再生」や「地域資源の活用」に力を入れているので、当面、「地域ブランド」関連の新聞記事等に接する機会も増えると予想される。これまでの行政施策の多くは、ブームが過ぎれば忘れ去られてしまう傾向があった。しかしながら、地域に密着する地場建設業は、あくまでも地域にこだわった経営を目指すべきではなからうか。今回は、地域ブランドの論議にも多くの影響を与えている、企業経営の視点からみたブランド(コーポレート・ブランドと呼ばれることも多い。)の議論を紹介し、特に企業経営に重要なコミュニケーションの役割を強調したい。地場建設業の今後の経営に関して、少しでも参考になれば幸いである。

## 1 企業経営の視点からみたブランド論

読者も「地域ブランド」関係の情報に接する機会が増えているのではなからうか。上述したように最近、地域経済の活性化と結びつけられた地域ブランドの論議が盛んになっている。実際に2006年から施行されている地域団体商標制度など、制度面での整備も進められている。だがブームに近い盛り上がりの中で、魅力的なタイトルや華々しい体裁の書物が巷に溢れ、戸惑うことも多いと思われる。そこで論点整理のために、ブランドに関して先行研究が蓄積されている経営学の分野から引用して紹介したい。ブランドづくりを、しばしば混同されがちな「優れた機能・品質の良きモノづくり」と区別した上で、次のように説明されている。

「ブランド構築は、製品開発(『良きモノづくり』)をベースに進

められるものではあるが、必ずしも常に「良い製品(良きモノ)=強いブランド」であるとは限らず、(消費者の生活に根ざし支持されるという意味での)強いブランドを構築するためには、そのブランドの意味ないし価値を伝えるコミュニケーションが決定的に重要な役割を果たすものと考えられる」(※青木幸弘、2004年、11頁)。

一般に製造業等では「良いものをつくりさえすれば売れるはず」という思い込みが強い。建設業の場合なら、「良い仕事のできる技術力さえあれば、受注できる」と言い換えればわかりやすい。だが「なぜ良いのか」という理由を、顧客に伝えること(コミュニケーション)がブランドづくりでは大切である。コミュニケーションには広告をはじめ、多様な手法があるが、ここでは「意味や価値を伝える」ことが重要であると理解すれば十分である。建設業の場合、あまり重視されてこなかった論点かもしれないが、民間の仕事の受注はもとより、公共事業でも提案型が増えることが予想される中、顧客への丁寧な説明を心がけなくてはならない。

## 2 コミュニケーションの見直しは社内から

ブランドづくりで顧客とのコミュニケーションが大事だと理解した上で、それを具体的に実践するには何から始めれば良いのか。おそらく社内のコミュニケーションの再確認が、取り組みやすいのではなからうか。

筆者が企業経営に関する調査研究に携わってからおよそ20年になる。当初、工作機械工業の分析から出発し、その後製造業全般、そして近年ではサービス業にまで対象を拡大してきた。建設業自体の経営分析についての知見はまだ不十分ではあるが、製造業の現場を歩いた経験から一例を紹介してみたい。

本格的な分析を行うには、相当数のデータが必要であるが、

一定の傾向を調べるためには、ある程度限られたデータを基に推測することも可能である。かつて本格的な調査の準備段階として、ある地域の20企業をインタビュー調査し、五段階評価の質問を行ったことがある。そこで中心とした調査のテーマは「製造業企業の労務管理上の問題として、経営管理者の意思が従業員に十分に伝わっているか」というものであった。

インタビューは原則として、経営管理者(社長、専務もしくは工場長等)を相手として実施した。質問の始めの方で、社長さんに「経営者は企業の理念、ビジョン、戦略を従業員に示していますか?」と尋ねると、多くの方からは謙遜しながらも自信たっぷりに「会社の社是や経営方針を玄関等に掲げ、朝礼の時間には自分の言葉で経営者としての考えを伝える努力をしています」という答えが返ってくる。そこで五段階評価では、5の「大変良い」もしくは4の「良い」となることをお互いに確認する。その後、いくつかの質問をした後に、「それでは社員の皆さんに、直接インタビューした場合、従業員は企業、部門方針を理解し、職務達成の使命感をもっていますか?」と尋ねると、困惑の表情を浮かべ「自信がありません」という正直な答えが社長さんから返ってくる。五段階評価では、1の「大変悪い」もしくは2の「悪い」となってしまうのである。たしかに製造業の場合、特に従業員が多いと非正社員の数も多くなり、企業経営に対する求心力も十分とはいえない状況に陥ると思われる。

だが建設業経営者も他人事として笑っている場合ではない。もとより、この質問は企業経営者の「怠慢」を指摘するのが目的ではない。重要なのは、いくら努力しても、一方的な働きかけであれば思いが伝わりにくいという事実である。自社におけるコミュニケーションでさえ、このように課題が認められるのであれば、社外の顧客や社会全体への情報発信にはより十分な配慮が求められる。誤解されるかもしれない懸念を承知の上で丁寧に説明するとともに、たとえ耳の痛い内容であっても顧客からの情報も受け入れるという、双方向での情報発信の姿勢が求められよう。

小論の執筆の最中にも、中部地方の老舗菓子メーカーの不祥事が報じられている。いわゆる「偽装」といえば、消費者・顧客の信頼を損ね、企業の命運をも左右しかねない大問題に発生する。これは憶測だが、経営トップもしくは現場に「バレなければかまわないのでは…」と見て見ぬ振り(あるいは思考の停止)があったのかもしれない。だが、顧客を欺くような企業風土

や社風が蔓延すれば、汚職や背任行為等、企業内の組織運営にも腐敗をもたらすことは必至であろう。もって他山の石とすべきである。

### 3 企業経営の見直しから、あらためて地域づくりを考える

今回の前半では、企業ブランドの論点を紹介し、ブランドづくりの基本が顧客とのコミュニケーションであることを確認した。また後半では、その手始めとなる企業内のコミュニケーションの大切さと困難さを指摘した。企業内の情報共有はたしかに難しいが、その徹底がなければ業務の遂行に支障が生じるのは、他産業でも建設業でも同様ではなからうか。このように企業経営とは、本来、楽な稼業ではないはずである。一部の大都市圏を除き、景気回復を実感できていない地方も多いと思われる。特に建設業界の場合、その格差を実感している方も多いのではないか。先日、笑い話ともいえないエピソードがある地方の建設業経営者から聞いたので紹介したい。地方では厳しい状況が続く、小売業など他の業種では「後継者不足」だが、建設業に限っては「後継者が自社に戻ってくる」場合が少なくないという。その理由のひとつとして、他産業と比べ公共事業に依存してきた割合が高い建設業の場合、販路の開拓等の営業活動(顧客とのコミュニケーション)での苦勞が少ないと思われるためではないかという説明であった。もちろん建設業でも、販路開拓に積極的に取り組み、また異業種への参入に成功している企業も少なくない。だが、以前と同じ手法がこれからも通用すると考える建設業経営者が、いまだに存在するというはいかがなものであろうか。

前回の小論でも強調した地域づくりの考えを、再度思い起こしていただきたい。建設企業の多くは、例えば清掃活動といった地域での奉仕活動に取り組んでいると思われる。そこでは地域への恩返しとともに地域みんなが気持ち良く生活することを願う思いも強いはずである。本来の企業経営に際しても、まずは地域住民の喜ぶ顔を思い描いていただきたい。このような企業姿勢は、建設業本体であっても、他産業に展開した場合でも、共通して必要であると断言できる。

※引用文出典:青木幸弘「製品・ブランド戦略と価値創造」(青木幸弘・恩蔵直人編「製品・ブランド戦略(現代のマーケティング戦略①)」2004年、有斐閣)