

「コロナ以後」に視線を向けて①

CI・ブランディング会社からの提言。



越智 賢三 株式会社ハル 代表取締役

1982年CI専門企業のインターフェース（現ハルグループ）を創業、延べ数百社の顧問先企業のブランディングを指導してきた。CI・ブランディングのハルグループ代表。愛媛県生まれ。著書に『新入社員のためのブランド学』など。

コロナ・パンデミックは時代の分岐点

COVID-19 パンデミック、いわゆる新型コロナウイルス感染症の影響はビジネス社会にも広がっています。

当社はブランディングの専門企業です。コロナ以前から長くブランディングを専門に携わってきましたが、ブランディングの現場では種々の点で時代の動きを感じることができます。

特に、最近は新規顧客からのコンペ参加依頼が大変に増加しました。多くの企業が、いまや変革期だと認識しているのでしょう。コロナは時代の分岐点となりつつあります。では、これからどう変わのでしょうか。

増えた新規顧客からのコンペ参加依頼

声をかけていただくことが多いのは、大手優良企業です。そのほかでは、伸び盛りのベンチャー、あるいは周年事業を工夫したいなどという業績良好の会社から打診をいただきます。

おそらく、こうした好調な企業などの場合、コロナ以前であれば従来から取引のある協力企業を外部に持っており、その中の2～3社から案を提出させて検討していたはずですが。しかし、従来そのままではマズイと考える上司や社長が「もっと他にないのか？」と新規提案を求めることが多くなっているのでしょう。そのため、

外注先の3社目、4社目の候補として新規に当社へのコンペ参加依頼の声がかかるという図式だと想像されます。

かつてはコンペで3社目、4社目に声をかける先というのは、言葉は悪いのですが、いわば「当て馬」でした。コンペを賑やかにするだけで、ほとんど採用に至ることがなく、本命である既存の外部協力企業に決まるものでした。

しかし、コロナ以降その状況が変わっていません。新しい提案を期待して、当社に声をかけていただいているのだと思われます。

白紙的な新規提案が求められている

コロナ以降の依頼案件の特色は「未来志向」だということです。いままでの事業内容にかかわらず白紙的に新規提案をして欲しいと言われます。

具体的な案件として多いのはCSRレポートや統合報告書の作成ですが、押し並べて「明るい未来」への方向性を強く打ち出す内容を求めています。

企業は未来を見つめ、新たな協力企業に新たな提案を求める動きが顕著になっているとも言えます。

一方、当社の場合は継続顧客が8割を占めています。顧問関係が10年以上続くところも多く、中長期経営計画などをアシストさせていただいてきました。



方針として当社は、できる限り顧問先とは長期的かつ時系列でお付き合いするようにしています。そのため、従来は新規企業からの単発の依頼は受けてきませんでした。

しかし、最近は当社にも若手社員が多くなっていることから、武者修行の意味で新規企業からの案件にもコンペに参加させるようにしています。

すると、こうした若手からの提案に対し、新規企業からそのままOKをいただくことが多くなっているのです。新規案件のコンペ勝率は5割を超えるほど高くなっています。

トップ・ダウンだけでなく ボトム・アップで成功へ

そうした新規企業からの依頼事項に時代の変化の兆しを見て取ることができるのです。従来のブランディングは、トップが理想とするところへ全社員を向かわせることが多かったものです。言わばトップ・ダウンの形で、たとえば周年事業などを執り行いました。

しかし、最近は別の傾向も顕著になっていま

す。先述のように、当社の若手社員からの提案が採用されることが多いため、クライアントの現場と当社の若手社員が共同作業をしていく中で、現場からの提案を積み上げて全社的ブランディングを構築していくような形も増えました。

そういうボトム・アップの形でトップ層にまでブランディングが浸透するのは、これまでは少なかったのです。それがコロナ以降にはうまくいくようになるケースが出てきており、そのような形で成功体験を得た当社の若い社員も活性化できています。

コロナ禍中に「BtoBブランディングの専門会社」 が顧問先から学んだ8つのポイント

さて、このように当社には顧問先からの最新のブランディング依頼事項が集まるようになっています。現下の企業のニーズ、時代のニーズを教えてくれるとも言えます。それらを取りまとめておきましょう。

ポイントは、次ページに掲げたように8つあります。

8

コロナ渦中の BtoBブランディング 提言、8つのポイント。

- 1 事業再編のチャンス。
未知へ出る。
- 2 再び、レッドオーシャン市場に。
本業をもっと活かす。
- 3 世界は、よりポータレス社会へ。
新しい価値を創る。
- 4 企業理念の再編集。
日々、指針を。
- 5 人が集まる組織を。広報を。
人脈を探せ。
- 6 家族第一の、働き方改革。
社員の幸せが、すべて。
- 7 SDGs、脱炭素、DX、ニュープライス。
振り回されるな、振り回せ。

次代のブランディング指針

- 8 働く、暮らす、生きる、の統合。
より良く生きる。

1 未知へ出る

コロナ禍は事業再編のチャンスです。

当社にも、たとえば「M&Aをやりたいが…」などといった顧問先からの事業再編に関連した相談が多くなっています。ただしM&Aと言っても、単純に会社を買うような形だけではありません。その会社の手がけているいくつかの事業の中から、ある事業だけを手に入れるとか、

逆に別の事業については切り離すなどの形で、全体として事業を再編するといった複雑な形が増えているのが最近の傾向です。

つまり、時代の変化に伴って再編対象として切り離される事業が増えており、一方で逆に、事業を買うチャンスと考える会社も増えたわけです。

ただし、これまではM&A対象は買う側の会社の同業者が多かったものです。買う側からすれば、本業を拡大する形のM&Aでしたが、いまは異業種、異業態企業をM&A対象とする会社も増えています。

事業再編して、未知の分野へと打って出るケースも多いのです。そうした場合に、もともとの本業と新ジャンルの製品やサービスをどう絡めて相乗効果を発揮させていくかがブランディングのテーマになります。

未知の市場へ進出した場合、隣接業界やまったくの別業界では企業や製品の知名度の低さがネックになります。これまで何をやっていた会社で、新しくどんな優れた製品、サービスを提供しようとしているのか、従来の本業と新たな事業の方向とを連携させてブランディングしていく必要があります。

2 本業をもっと活かす

大災害は社会習慣を変革します。

14世紀ヨーロッパではペストの大流行がありました。当時ヨーロッパの人口の3分の1が失われ、猛威を振るう黒死病に対して教会は無力でした。そのため、すでに行き詰まっていた封建社会がペストをきっかけとして終焉へと向かうことになったのです。

感染症と向き合った欧州の人々は公衆衛生に目覚めました。それと共に、次第にサイエンスや文化が尊重されていくことになります。それ

が、ダンテやガリレオが登場してルネサンスが花開く基盤になったのです。

また約 100 年前のスペインかぜも、時代に大きな転機をもたらしました。このように大災害は、しばしば社会習慣を変革させたり、時代の分岐点となったりしてきたのです。コロナ禍による大混乱でも、その中で未来への道を見出す人は必ずいます。

コロナ・パンデミックで環境が大きく変わった結果、ある種の企業にとっては従来のレッドオーシャン市場に再び参加するチャンスにもなっています。

すでに説明したように、本業以外の新分野にチャレンジする企業が多くなっています。しかし、新分野といえども競争が少ないブルーオーシャン市場は、現実にはそんなに多くありません。

本業を極め尽くさずに新分野に出ようとした結果、その厳しさを認識して再び本業に再チャレンジする会社も少なくありません。従来の本業分野は、競争の激しいレッドオーシャンかもしれませんが、熟知してきた本業であるだけに、事業分野について見直し、分解したり再構成して、レッドオーシャンでもブルーオーシャンに変えられるのです。

環境の変化を見極め、「そこしかない」という気構えで腹をくくって本業に取り組み、チャ

ンスを切り拓く。これも最近のブランディングのテーマになっています。

3 新しい価値を創る

世界は、よりボーダレス化へと進んでいます。その中で、どこに拠点を置き、どのように事業を展開していくのかを再考するチャンスでもあります。

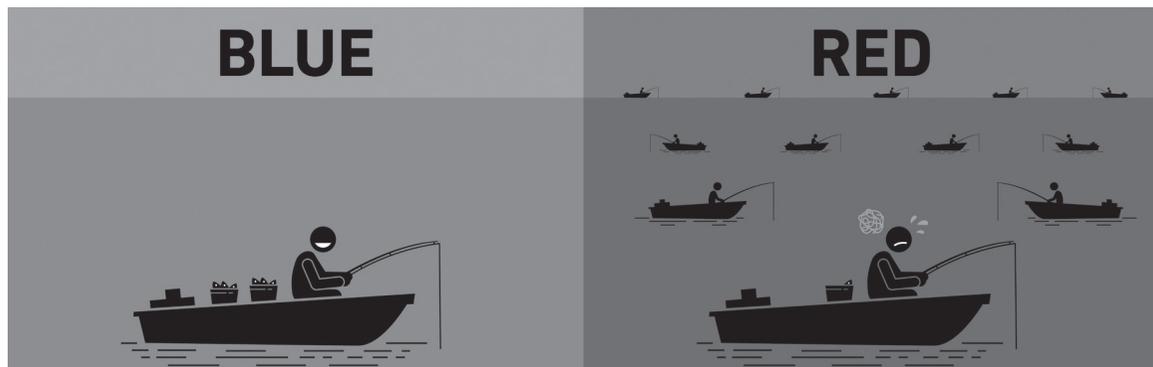
たとえば、いま日本の事務所ビル、特に都会とその周辺はガラ空きです。平均して、空室率が6%を超えます。コロナ以前の空室率は2~3%程度でした。5%を超えると、空気が目立つとされていたものです。

そうした状況にもかかわらず、いま東京駅近くの常盤橋に高さ390メートルのビル「トーチタワー」が計画されています。それだけでなく、200メートル超えの新しいビルが次々と誕生する動きがあるのです。

またコロナ前から、外国資本の余裕ある企業などは割安でインフラ蓄積がある日本企業を買っあさっていました。そうした先行投資は、コロナ禍の影響を受けてさらに拍車がかかるはずですが。

つまり、国内だけでなく海外の企業や国と「見えない戦争」がもう始まっているということです。

そうした中で、日本型経営に新しい価値を見





るはずで、最新の状況を踏まえて、企業理念をもう1回編集し直す必要があります。

また、企業理念を全社に浸透させる方法がトップによる情報発信です。一方で、ほとんど情報発信しないトップもいます。社員に語りかけず、その理由を「現場に任せているから」などと言いつけるのです。

そして、唐突に決定方針だけを述べ、社員から理解されにくくしています。トップは、日々何を考えているかを情報発信すべきです。

中にはコロナ禍で不安になっている社員もいるかも知れません。そうした社員のメンタル面をも思いやって、トップの考えを公私にわたって日々発信すべきです。

毎日のように、あふれるように情報を社員に伝えてもいいのです。結果として、発信力のあるトップの会社は押し並べて社員が元気です。

5 人脈を探せ

コロナ禍による大きな影響により、人を探してネットワークをつくる手段が重要になっています。別の角度から言えば、人が集まる組織や広報が、より重要になったとも言えます。

ネットワークというと企業同士のつながりもありますが、企業よりむしろ人です。ある会社と取引があるというだけよりも、その会社のキーマンである「〇〇さん」との間柄のほうが意味を持ちます。つまり企業ネットワークよりも強力なのは人脈です。

人的ネットワークを増やし、人が集まる組織にして「人の英知」を集積しましょう。その有力手段の1つは広報です。

自社の広報誌を見直しましょう。また広報誌だけでなく、広報に役立つCSRレポート、統

出して事業をどう再構築するかも、ブランディング・テーマです。海外進出する日本企業は珍しくなくなっていますが、かつての日本企業の海外進出は製造業が工場を進出させるなど割安な人件費を求めるものが主流でした。

しかし、やがて進出先が経済発展するに伴ってコスト・メリットも失われ、現地のマネジメントの難しさなども表面化します。このようにして、日本企業の海外進出は必ずしもうまくいっていなかったのですが、それがコロナ禍によりさらに明白になりました。

むしろ最近では、日本国内で日本流に従って作り上げたものを海外に持って行くことで評価を得られるケースも増えています。「メイドインジャパン」が再評価されるようになったとも言えます。新たな日本流の事業スタイルを、自信を持って再構築していくべきです。

4 日々、指針を

企業理念の再編集が必要です。

事業のベースとなるのは企業理念ですが、年に1回、年度計画の発表会の時にだけ経営理念を持ち出すだけだったり、創業以来の経営理念をそのまま使い続けている会社もあります。

しかし時代は変化しています。リモートワークでコミュニケーションも減り、「会社が何を考えているのか」と疑問を持つ社員も増えてい

合報告書など、いろいろなツールを見直すことが、現在のブランディング・テーマになっています。

6 社員の幸せが、すべて

いまは、社員の幸せのために「家族第一の、働き方改革を」と考える会社が強みを発揮するようになっています。

その理由は、時代の変化で働き方が変わっているからです。従来以上に家族の協力がないと仕事ができないようになっています。

残念ながら、会社や顧客だけが第一というトップも世の中には少なくありません。しかしコロナ禍が、そうしたトップの考え方を照らし出すようになりました。

その中で明らかになったのは、たとえばメンタル面でのフォローをはじめとして、社員とその家族の幸せを考えた働き方改革をしている会社が伸びている、という厳然たる事実です。

7 振り回されるな、振り回せ

このところ SDGs、脱炭素、DX などのキーワードがビジネス社会で飛び交っています。その本質が分からないままに口にするだけで何もできていなかったり、対応しているようでも実はキーワードに振り回されている人も多いようです。時代のキーワードを無視することはありませんが、振り回されるのではなく振り回すべきです。キーワードに対応し自社流に再構築すると、振り回されずに、むしろ周囲を振り回せるようになります。

SDGs ∞ haru

2030年SDGs達成に向けたハルの取組みです。

8 より良く生きる

さて、こうした7つのポイントでブランディングを進めることにより、行き着くのは最後の「より良く生きる」という次代の指針です。つまり、ブランディングとは何のためにあるかと言えば、より良く生きることを極めるためだと考えています。

一般にはブランディングと言えば、社名やブランド・マークを考えることのように思っている方もいるはずですが、しかし、ブランドの力を高めるのは社名やブランド・マークだけでしょうか。

たとえば社員の話し方とか、サービス窓口の対応の仕方なども関係しています。つまり「より良く生きている社員」がいる会社のほうがブランド力を高める基盤を持っているのです。ブランド名とかデザインとかはブランディングのごく一部でしかありません。

そこで、わが社ではブランディングに対する指針を「より良く生きる」ことに置いています。企業としてより良く生きるために。あるいは、お店としてより良く生きるために。または、商品としてより良く生きるために。ひいては、人としてより良く生きるために。そこに新しい価値ができるのです。

ブランディングとは、より良く働いて、より良く暮らして、より良く生きるための視点とも言えます。そうしたブランディングの視点が、より元気な社員、より元気な商品、より元気な事業を創るのです。

連載の次回以降では、8つのそれぞれのポイントについて、具体例を交えて説明を加えましょう。