

## 「コロナ以後」に視線を向けて② CI・ブランディング会社からの提言 基本を守り、タブーを超える。



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。

コロナ禍中に「BtoBブランディングの専門会社一株式会社ハル」が顧問先から学んだ8つのポイント（提言）を下記に取りまとめてあります。前月（11月号）に続き今回は、その8つの中の1～4の提言についてさらに説明しましょう。

### 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、よりボーダレス社会へ。  
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、ニューブライズ。  
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。

### 提言1 未知へ出る～事業再編のチャンス

さて1つ目のポイントとして「コロナは事業再編のチャンスです」と、すでに説明しました。その理由の1つに、今回のコロナが従来の感染症と大きく違っている点にあります。たとえば従来はウイルスに感染して発症した患者さんが感染を伝播したのですが、今回は無症状の感染者でも感染させるのです。またウイルスに変異が極めて多く、ワクチンを打っても必ずしも安心できないことも従来と大きく異なっています。

そうした違いに、世の中は徐々に対応せざるを得ないのです。結果として種々の変化が起これ、これからは社会習慣までもが影響を受けて変わって行きます。

その予兆が、ビジネスの社会にも現れつつあるのです。

### 変化に対応する

コロナ・パンデミックで航空業界や旅行業、飲食業が苦境だと言います。しかし一方には、コロナ禍の中で従来以上に業績を伸ばしている企業もたくさんあります。現に法人税収入は増えており、伸びているのは半導体関連、食品スーパー、ホームセンター、宅配業、映像配信業、飲食宅配業、ゲーム業界やオンライン決済業者などなどです。

彼らは、単にラッキーだっただけでしょうか。そうではなく、現在進行中の重要な変化に対応している一面があるのを見逃してはいけません。

コロナ禍で苦境に立っている飲食業は、必要以上に悪者にされている感があります。禁酒法時代のような扱いをされる点には同情せざるを得ません。しかし、飲食店はこれから新たな競争（共創）が始まることを予測すべきでしょう。

### 苦境は飲食業だけではない

パンデミックの現下はコロナ前とずいぶん社会が変わりました。そしてコロナ後もまた日本人の生活は変わって行きます。

特に、都会のオフィスへの通勤はなくなるとしても、コロナの前よりは人は減ることになるでしょう。また、長時間労働した後の同僚との一杯などというシーンも以前より少なくなるはずです。

そうすると、コロナ後に外での飲食が従来と同じ程度に行われるのでしょうか。むろん個人差があり、人によっては以前よりも外飲みを増やす人もいるはずですが、社会全体としてはおそらく減ることになります。



外での飲食が減った分は、たとえばスーパーマーケットなど別の何かに代わるのです。デリバリーかテイクアウトか家庭料理か、さらに新し

く生まれる食のライフスタイルへの対応など具体的には種々あり得ますが、いずれにしても社会の大きな変化のベクトルを見ると、従来の営業スタイルでは顧客が減って採算が合わない飲食店が出てくることは当然予想できるでしょう。

飲食業は一例に過ぎません。日本中のどの業界もポスト・コロナへの布石が必要です。コロナは分岐点なのです。今後の社会への対策をとるチャンスです。

いま、対策をとらなかった企業が苦境に陥っているのです。まだ手を打っていないのであれば、コロナ禍のビジネスの混乱を反省して詳細な記録を残し、徹底的に分析して総括し、今後の事業体制を再構築しなくてはなりません。

### 課題は好調企業にも存在する

当社の取引先の銀行支店長によれば、コロナ禍で企業は7割が青息吐息、3割はイケイケの絶好調、そして中間の業績がホドホドという企業がありません。しかもコロナ・バブルで絶好調の3割の企業であっても、現状のままではいいわけではありません。未来への事業（商品）テーマを創り出す必要があります。利益を上げている部門をさらに伸ばし、また新しいマーケット開発の軸を設定し、次代のビジネスモデルを創るにはどうすればいいのか、と考えねばなりません。

一方、飲食、ホテル、観光をはじめ厳しい7割の企業は、どの業務分野に布石していくのか。それがM&Aや事業再編などが大きなテーマとして浮上する理由です。未来へと布石する機運が、いままさにあります。

体力が弱った会社が増える一方、業績が好調で買う（投資する）チャンスという会社も増えています。当社にも「事業再編をやりたいが…」という顧問先からの相談が多くなっています。

## 常に10年前から手を打っておく

ただし、その場合に特筆できるのが、そうした未来への布石をコロナと関係なく中長期計画で何年も前から考えている（マーケティングしている）企業のほうが成功しているという事実です。

たとえば、長らく当社の顧問先である総合商社は、デジタル化対応策が成果を生んで業績好調ですが、7～8年前からネット上でのデジタル営業を推進して毎年数十億円規模の投資をしてきました。それが、コロナで取引先に直接訪問できないような状況になって強みを発揮しているのです。

同様に、世の中にはテレワークやリモートワークをコロナと関係なく推進していた会社がたくさんあります。そうした会社は、コロナで追い風を受ける形になっているはずです。

事業再編やM&Aも同様です。これまではM&Aというと、受け入れた事業の社員教育なども大変でした。しかし現在は、M&Aされたいと手を上げる会社が従来よりも多くなっています。そのため、受け入れが従来よりもスムーズになり、M&Aは円滑に行きやすくなっています。

つまり、いま強いのは10年サイクルで「どうするか」と考え、手を打ってきた企業です。逆に、何の手も打たなかった企業がコロナという大転換期で苦労している形になっています。

## 本業でない分野で戦うには

最近ではM&Aも自社とは違う業種・業態の企業を対象とするケースが増えたり、また企業単位から事業単位のM&Aも増えて、より複雑な事業再編の形になってきました。未知の分野へと打って出るケースが増えているため、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るわけです。

ただしすでに述べたように、進出した本業に隣接する業界やまったく別の業界では会社や製品の知名度がネックになります。知名度と言っても、社名を認知させるために単に社名を変えたりマーク・デザインを変えたりすればいいわけではありません。

むしろ知って欲しいのは、本業として何をやっている会社であって、どういう技術的バックボーンを持っており、M&Aの結果として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、などという合理性、納得性のある企業（理念）情報でしょう。

そこで、そうした点を顧客に訴求するために、ブランディングによって本業と新たな方向とを連携させてアピールしていく必要があるわけです。その点がブランディングの現場でのポイントの1つになっています。

## 提言2 本業を活かす

### ～再び、レッドオーシャン市場に

2つ目のポイントは、本業をもっと活かすことです。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で成功に導く事業テーマは、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投資目的で新分野に出た結果、その厳しさを認識して再び本業にチャレンジする会社も多くなっています。

## 地に足を付けて

新分野進出に成功したとしても、まったく本業を捨て去ってしまった場合には会社のアイデ

ンティが失われ、働く社員が「こんな会社に入った覚えはない」と違和感を覚えたりするマイナス面が生じることもあります。そうならないためには、本業以外を手がけるとしても「自社は〇〇の会社だ」と、ベースの地点に足を置くことです。社員が「何の会社なのか？」と迷うこともなくなります。

当社の顧問先の多くも、何十年もお付き合いしている間にずいぶんと業容を拡大して手がける分野が広がっている企業があります。ある顧問先は、事業理念に基づいたビジネスモデルを広げた結果、現在ではかつての本業が事業全体の3分の1ほどになっています。

しかし、単に流行りの成長分野だから進出するのではなく、「この分野で勝負する」とした会社でも、「本業は何屋さんなのか？」にこだわりを持っている会社が成功していることがわかるのです。この会社の場合は本業のノウハウを活かすことにこだわった、と言えます。

### 「これから」を創業時から考える

ただし、とは言うものの、新分野を手がけていなかったとしたら現在の発展はなかったのも事実でしょう。現実には、かつてはこの会社にとってライバルだった企業は現在では元気を失って

しまいました。

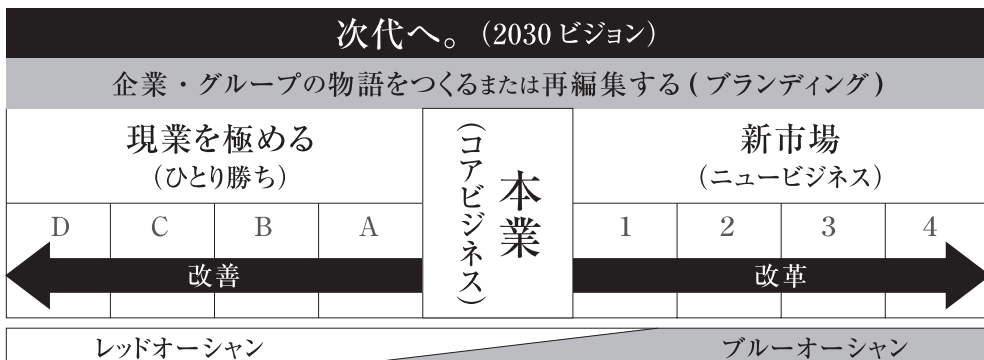
では本業以外に何をどう手がけるのか。それを考えるのがトップです。従来の本業分野は、競争の激しいレッドオーシャンかもしれません。しかし、熟知してきた本業であるだけに、その事業を分解したり、周辺事業とで再構成することによってレッドオーシャンをブルーオーシャンに変えられる可能性もあります。

その際、自社は創業当初どんな事業を営んだのかを見つめ直すのも1つの視点となります。その点では、会社の「これから」を考えるのは創業当初をよく知る創業者の役割なのかも知れません。

### 腹を括って再チャレンジする

こうしてコロナ禍は、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るのです。そこから、自社は今後どうすべきなのかを考え直します。「そこしかない」という気構えで腹を括って本業に再び取り組み、チャンスを切り拓くのが最近のブランディングのテーマになっている、ということです。

いずれにせよ、どんな業界においても品質やサービスが競合他社より圧倒的に優っている会社は希です。圧倒的優位企業もありますが、そ



ういうケースは多くありません。すると、競合他社との競争に際し「どこで誰（ターゲット）にアピールすべきか」という訴求力がブランディングでは最も重要です。

### 提言3 日本流を誇りに ～世界は、よりボーダレス社会へ

ある技術系ベンチャーはビルの建築工事などのメンテナンスを容易にするナノテク活用技術を持っており、現在では海外数十ヶ国に進出しています。海外進出を進めたのは、新たに開発された技術が大企業や知名度のある企業によるものでなければ日本では疑問視される傾向があって、国内営業が難航したからだと言います。

しかし海外営業に力を入れて「メイドインジャパンテクノロジー」と説明すると、海外企業は目新しい技術を他社に先駆けて採用することにむしろ魅力を感じてくれたのです。特にASEAN 諸国では、日本のものづくりや日本製品へのリスペクトがあり、この会社の技術が各国に浸透しました。



#### 割安な人件費を求めるのではなく

さらに、新たな建築工事技術を導入した現地企業が成長して従業員を増やし、進出国の雇用を増やす効果もありました。この会社は現地企

業従業員への技術研修まで受託して、現在ではJICA（国際協力機構）の協力企業にもなっています。このケースは、よりボーダレス化へと進んでいる世界の中で新しい日本技術の価値を創造した一例と言えます。

すでに述べたように、海外進出する日本企業は珍しくなくなっています。しかし、かつての日本企業の海外進出は、製造業が人件費などのコスト効率をねらった工場を進出させるような形が中心でした。現地が経済発展すると、より割安な人件費などの資本効率を求めて、別の国に製造拠点を移したりしていたものです。

現地での従業員のマネジメントの難しさなども表面化し、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ことは、製造拠点を再び日本国内に戻す動きがあることから明らかです。コロナ・パンデミックで、サプライ・チェーンが機能しなくなるケースがさらに増えています。

そもそも、世界のどこで事業活動を行うのがいいのか。世界がボーダレスだからこそ、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しなくてはならないわけです。

#### 「メイドインジャパン」の再評価

むしろ最近では「メイドインジャパン」が再評価されているのは紹介したとおりです。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が再び増えているのです。日本流の事業スタイルが世界に通用するのであれば、自信を持って新たな日本流を再構築していくことも可能です。

こうして、日本型経営に新しい価値を見出して事業をどう再構築するかという点が、ブランディング・テーマとなっているのです。

#### 提言4 日々、的確な指針を～企業理念の再編集

コロナ禍で痛感するのは、経営者が企業理念を10年サイクルで再編集し、それによって日々の的確な指針を発信することの必要性です。

にもかかわらず、あまり情報発信に熱心でないトップがいることは、すでに指摘したとおりです。社員に語りかけず、その理由を「現場に任せているから」などと言い訳をするのです。そうして、唐突に決定施策の結果だけ述べ、説明不足のために社員からは理解されにくい原因を経営者がつくっています。

#### ジャッジとディシジョンは違う

しかし経営者は、方向（指針）だけを決めればいいのではなく、ジャッジして決断しなくてはいいけません。経営者の「ジャッジ」と「ディシジョン」は違います。経営者の仕事は決断することですが、ディシジョンとジャッジを混同してはいけません。ディシジョンは単なる決定ですが、ジャッジとは「どう判断し、どう考え、どう動かすか」です。

特に、コロナ禍で社員は不安になっています。コロナ対策でリモートワークに切り替えるなど、社内のコミュニケーションも減っています。若手社員を中心に「会社が何を考えているのか」と疑問を持つ人も増えているのです。

中にはコロナの影響で、うつ病になるかも知れない社員もいることでしょう。それらを思いやって、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。トップから役員へ届く情報が100とすれば、現場には10届くかどうか、10分の1くらいしか届きません。こんな時代は、トップからの情報発信は多すぎるほうが良いか

もしれません。

#### 情報発信の手段はさまざま

繰り返しになりますが、事業のベースとなるのは企業理念です。ところが企業理念というと、年に1回、年度計画の発表会の時に、まるでお経のように唱えるだけというトップもいます。あるいは創業以来の経営理念を見直さずに、そのまま何十年にもわたって使い続けている会社もあつたりします。

しかし時代は変化しています。最新の状況を踏まえて、企業理念は常に再編集する必要があるのです。すぐ訂正していいのです。その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と言えます。

経営者は、自ら社員に語りかけるべきなのです。もし語らないのであれば、その代わりに何らかの方法で広報することに力を入れる必要があります。

もちろん社員向けだけでなく、お客さま向けに発信するのも当然、効果があります。製品や技術をはじめとして、とにかく自社の情報をオープンマインドで発信するのです。そのため手段はIT・デジタルの時代を迎え、増えています。たとえば地元の商工会議所など、そうした企業の発信や提案を行う受け皿（イベント・研究会・講演）をリモートでもリアルでもつくってくれています。

また発信内容も、日々訂正されることがあつて構いません。朝令暮改でいいのです。結果として、発信力のあるトップが運営する会社は、一様に社員の理解力が高いので元気です。

次回は、8つの提言のポイント5から8について、説明します。