

随 想

新しい経営戦略「CI」

北原 一郎\*

最近、いくつかの企業のマークが、新しくなつたのにお気づきではありませんか。例えば、「ブリヂストン」、「東京海上火災」、「三井銀行」、そして、新発足の「NTT」、「日本たばこ」など。

マークやロゴタイプ(社名書体)は、いわば企業の顔です。それを変更するわけですから、よほどの事情があるにちがいありません。もう何十年も同じマークを使っているために、時代に合わなくなつて古い感じがするので変えた、という単純な理由も一部ではあるでしょうが、動機がもつと深い部分にある場合がより多いのです。

例えば、企業イメージが低下した、業績が伸び悩んでいる、何らかの事情で、業体に変化した……など。実は、企業のシンボルマークというのは、これから述べるCI(コーポレート・アイデンティティ)のあくまで一部であります。そしてそれは、時の経営者の好みで生まれるものでももちろんなく、それなりの確たるコンセプト(概念)や戦略に基づいて登場してくるものです。

CIとは、一言でいえば、“企業のあらゆるコミュニケーション活動を整理、統合し、企業の意見、イメージを統一的に伝達するシステム”です。このシステムのハリができたのは、昭和20年代。所は、アメリカです。アメリカ合衆国は、その名のとおり、多人種より成る国家。言葉や風俗、習慣の異なる人たちを相手に、政府の欲するところを行うには、他国では見られないいろいろな努力が要りました。そのような国にある企業が、第二次大戦後の新しい経営戦略として取り入れたのがCIです。常に「主義・主張」「統一」「効率」を第一に考えるアメリカ人ならではの発明です。

○新しい企業マークの例



三井銀行

三井銀行

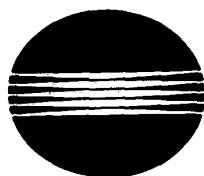


東京海上火災



KYOCERA

京セラ



MINOLTA

ミノルタ



NTT

日本電信電話



西日本銀行

西日本銀行



ブリヂストン



日本たばこ  
産業株式会社

日本たばこ産業



ブラザー工業

\* (株)電通 九州支社

CI 理論を提唱しはじめたアメリカの人たちが、典型的な CI 事例として、怖れとある種の畏敬の念をもつて挙げたのが、かのナチス体制です。ナチスは結局崩壊しましたが、1942年頃までは、おそろべきアイデンティティを發揮しました。国の目標、党のモットー、国民ひとりひとりが行うべき活動とその意味、全国にはりめぐらされたいろいろな段階のいろいろな組織、そして、ハーケンクロイツのマークと“ハイルヒトラー”のスローガン。“ホルスト・ヴェッセル”の唄。ことに威力をふるつたのは、耳と目を通じての国民への感性訴求です。ヒトラー自身のカリスマ性をいかに發揮した“獅子吼”ラジオ演説。それに、悪魔的な美しさを持つナチスの軍服、制服や旗、ポスター、はては映画にまで表されたデザインポリシーがそれです。ある時期までのナチスは、その体制の内部はもちろん、国民とのコミュニケーションにおいても、高いアイデンティティを記録したといえましょう。

前置きが長くなりましたが、ここいらで、CIの中味を多少論理的にお話いたします。

#### 〈1〉 CI 導入の背景

(1) 生活者の意識変化……生活に必要なモノがひと通り身のまわりに揃った今日の成熟社会においては、生活者は自分のライフスタイルと合う思想をもつ企業の商品を選ぶようになった。企業は今やモノを売るためには、まず生活者の考え方、思想を売らねばならなくなつた。

(2) 社会の意識変化……これからは企業が社会的存在として、その人格を問われる時代。商品が均質化した今日では、商品の微細な違いよりも、企業の考え方、社会的・文化的活動のよしあしが重要になります。経済的存在と文化的存在のバランスをとるための企業レベルのコミュニケーション活動が必要である。

(3) 企業の状況変化……企業の成長、拡大、社会環境の目まぐるしい変化・複雑化の中で、自己の位置づけが確認しづらくなつてきている。社会の中で自分の果たす役割、機能を明確にし、これに向けて企業活動を統合してゆかねばならない。

#### 〈2〉 CI 導入の要因

- ・企業イメージが限定、固定化している
- ・いい人材が育っていない
- ・企業としての差別化が必要になつてきている
- ・企業として何か主張を持ちたい
- ・企業規模が急に拡大した
- ・会社案内を作り直す必要がでてきた
- ・技術開発力が低下した
- ・特定商品に対する依存度が高すぎる
- ・ユーザー、ターゲットの層が変化している
- ・消費者意識の変化に対応できない
- ・商品についてのクレームが多くなつている

- ・海外依存度が高くなつてきている
- ・売り上げが低下している。シェアが下がっている。
- ・事業が多角化している
- ・企業ロゴ、スローガンを変えたいと思つている
- ・社訓、社是が空文化してきている
- ・組織を横断するプロジェクトがふえている
- ・事業内容と社名がくい違つている
- ・企業の向かう方向が見えない
- ・社員募集に苦勞している
- ・ブランド体制、ネーミング体制の見直しをしたい
- ・新規事業の参入を考えている
- ・現代における企業の存在意義を問い直したい

#### 〈3〉 CI の機能

(1) コミュニケーション機能……看板、広告、輸送車から、名刺、ユニフォーム、社内用便箋にいたるまで、統一したデザインの下に、企業の意味・イメージを浸透させていく視覚的伝達手法が中心となるので、コミュニケーションの機会が飛躍的に増大する。

(2) マーケティング機能……個々の製品の特性による差別化が困難になつている今日、企業イメージを高めることは、マーケティング戦略上、必要不可欠である。特に、新製品の開発や新分野への参入の場合、イメージ先行政策が可能になる点は見逃せない。

(3) モラルアップ機能……社内の活性化、厳しい企業環境のもとで、自社のもつ経営資源を有効に利用する必要性が増大し、内的活性化のために、自社の位置づけと進む方向を明確にすることが今求められる。

#### 〈4〉 CI の構造

##### (1) マインドアイデンティティ (MI)——企業の理念の同一性

これは、CI 計画の要ともいふべき、もつとも重要な要素である。その企業が、どんな考えで企業存続をはかり、社会との調和、共存をもくろんでいるのかを示すものであるからだ。CI を考える大前提が、この経営理念の確立であり、それをどう一人一人の社員の心の中に浸透させ、定着せしめ、行動の基盤にするかが、CI の成果を左右する。

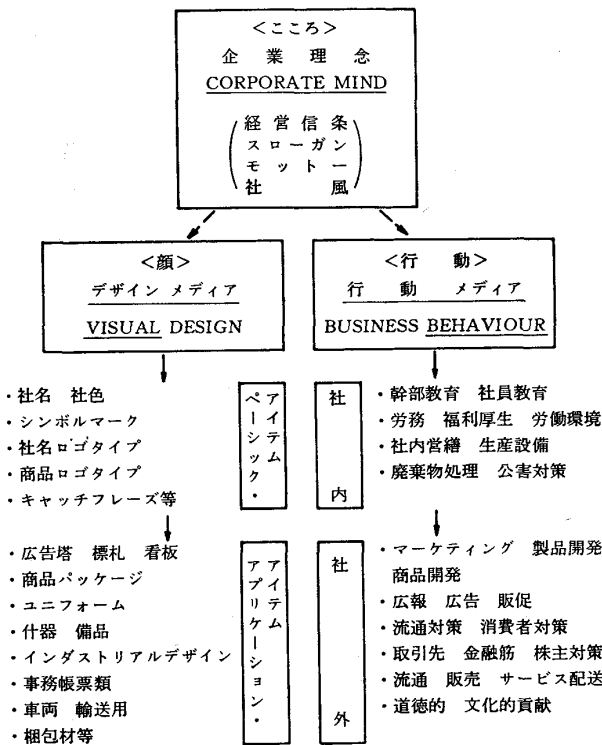
##### (2) ビヘイビヤアイデンティティ (BI)——その企業の構成員一人一人のアクティビティにおける同一性

社員一人一人の行動は、経営理念を示す重要な要素である。どんなに崇高な経営理念を掲げようとも、どんなに立派なデザイン表示計画をたてようとも、上から下まで一貫された経営理念を態度で具体的に示す行動が伴わなかつたら、かえつてそれは社会の不信をかい、企業そのものの信頼失墜を招くことになるからだ。

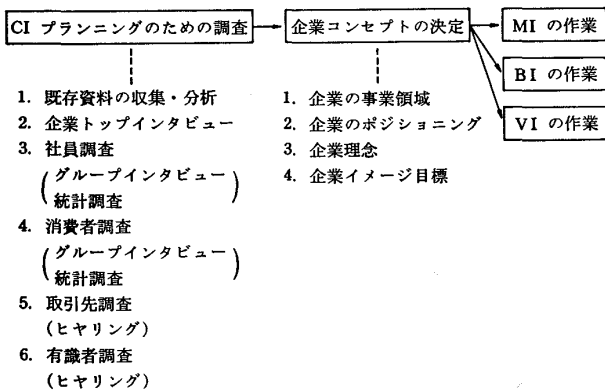
##### (3) ビジュアルアイデンティティ (VI)——その企業の理念をシンボライズし、視覚的に展開する表示上の同一性

いわば顔づくりである。物いわぬコミュニケーターとしての重要な役割を果たす。

コーポレート・アイデンティティの構造



<5> CI 作業の流れ



<6> エピソード

ではここで、CI にまつわるいくつかのエピソードをご紹介します。

(1) Aファッションメーカー(若者向け)……社業が発展して、アメリカに進出することになった。この際、CIを導入して、イメージを一新することとした。そこで、現在のシンボルマークのアメリカ市民に対するイメージ調査を実施。「何をしている会社のマークに見えるか」の質問では、1鉄鋼会社、2化学肥料会社、3製薬会社という答が大多数を占め、今さらながら、現シンボルマークと事業内容との不一致を認識。

(2) B百貨店……老舗ゆえに、それまでの行き方にこだわり、次第に衰退。ダウン寸前のところで、CIを

導入。3年の年月と巨費を投入、自らを客観視し、企業としての課題を設定するための内外の諸調査により、その地域における百貨店としての新しいポジショニングを決定(総合的なデパートから、個性的なデパートへ)、マーチャンダイズの一新、人事の刷新、機構改革、そして新しいイメージ戦略の確立を行つた。スタート後一年足らずして、効き目があらわれ、売り上げは上昇、その百貨店のショッピングバックは、新しいステイタスシンボルとさえなつた。

(3) C銀行……CIの一環として、新しい行歌(社歌)が誕生した。その行員の一人いわく「頭取の演説を10回聞くよりも、新しい行歌を1回歌う方が、銀行と共に自分も生まれ変わるのだ、という実感が強くわいてくる」。音楽は、人間の理性よりも情緒に訴えかける。その強味である。なお、この銀行の行歌には、行名が入っていないのが特長。ふつり、社名が入つてこそその社歌である。ゆえに、社員一般にとっては“儀式の時の歌”以上のものではない。しかし、今は音楽に高い感性を示す若い社員も増えてきた。できれば社歌も“義理で歌う歌”から、“好きで歌う歌”になつてほしい。そんな願いをこめて、あえて行名をとつたが、それがかえつて好評のようである。

(4) D食品会社……CIは全社運動である。始めは、トップダウンの形で、社長が社員にCIの必要性を説くが、次第に社員一人一人が「俺なら会社をこう変えてやる」と意気こんで、ボトムアップの形で意見具申を行つたりするのが理想である。しかし、この企業は、始めから終わりまでトップダウンのまま推移した。途中においても、終わつてからも、社員はシラケ気味。「どうもCIの必然性が理解できない。金ばつかり使つて、トップはいい気なものだ」と批判的。これでは、逆にモラルダウンをきたしてしまふ。CI成功のコツは、いかに社員全員をまきこむかだ。

(5) E精密機器……VI作業が一段落して、新マークを世に発表したとたん、「我が社のマークとほとんど同じではないか」と、さるメーカーから文句をつけられた。お金と時間をかけた手前、それに何よりもメンツが大事とあつて、E社としては今さらとり下げられない。「変更できぬ」とつづねたところ、裁判に持ちこまれた。これは、CI作業の中でも重要な“マークの類似調査”を怠つたために、必然的に起こつた事件である。マーク決定前に、候補案を数案、特許庁に提出して、似たものがないかどうか調べてもらうのが通例である。

以上のように、CIとは、せんじつめてみれば、MI(マインドアイデンティティ)、BI(ビヘイビヤールアイデンティティ)、VI(ビジュアルアイデンティティ)の三つから成るものです。とかくVIのみを取り上げて、CIと称しがちですが、それはまちがいです。MI、BIがあるからこそ、CIは経営戦略だといわれるのです。

CI は、「企業価値創造運動」とか「企業再生運動」ともいわれます。実際に、CI を導入して、一段と力をつけた企業や、つぶれかかった状態を脱し、見事に立ち直った企業も少なくありません。数かぎりなくある企業経営の方法論の中で、CI は、「総合的」「客観的」で「シ

ステマティック」なのが特長ですから、失敗の可能性が比較的 low、また経済的であります。

新しい時代の経営戦略の一つとして、これからも CI は、時代の脚光を浴びることでしょう。

## コ ラ ム

### 分 析 雑 感

「ポーラロに飽いたら原子吸光に留まれ!」という言葉を一昔前に聞いた。今は原子吸光から ICP 発光分析への移行の時とも言えようか。分析機器の進歩は目覚ましい。分光写真器から光電測光の直読式となり、その迅速性に驚いていたのもつかの間、データ処理等のコンピュータ化により、ますます便利になり、精度、正確さが向上し、今や技術の進歩の行く所は予想もつかない。

分析機器の種類も多岐にわたり、全体を把握することも困難である。マイクロビームアナリシス関係では各種測定法の略語だけでも 62 種類にのぼる(「マイクロビームアナリシス」日本学術振興会編, 1985)。米国 Labscan 社のデータベースには 928 社, 6 582 種の機器が含まれており、四半期ごとに更新され、検索サービスに供せられているという (Chem & Eng. News

p. 23, 1984, No. 10)。

新材料探索の研究が活発に推進されると共に、解析、計測技術の面での技術的進歩が、いつそう期待されている最近である。微量分析も数 ppm オーダーから数 ppb オーダーとなり、今や数 100 ppb では多量となり、原子 1 個 1 個を数える所まで来ている。保守的な国と思う英国でも産学が協力して分析機器の開発を目指しているそうである。基礎研究における評価の高い英国が、その知識を応用面に生かした時、期待される成果は大きいのではないかと思う。

さて、一方、地味な湿式化学分析が、共すると見落され勝ちである。材料開発段階では化学量論的分析方法が必要とされる場合が多い。しかし、熟練した優秀な湿式分析技術者は少なくなっている。世代の交替期にさしかかっている。大学での基礎的教育と共に、現場での技術の伝承が着実に行われることを切に望む所である。  
(金属材料技術研究所 大河内春乃)