

ブランド価値を 高める人事

企業のブランド力を強化する人材マネジメントの方法

第1回 ● 人材はブランド価値の源泉

第1回 人材はブランド価値の源泉

第2回

第3回

第4回

第5回

第6回

クレイア・コンサルティング株式会社
〒108-0074 東京都港区高輪1-5-4 常和高輪ビル 3F
tel. 03-5792-4601 fax. 03-3447-0832



針生俊成 クレイア・コンサルティング(株) 執行役員・マネージングディレクター
筑波大学第二学群人間学類卒業。トーマツコンサルティング、アーサーアンダーセンを経てクレイア・コンサルティングの立ち上げに参画。幅広い業種における統合的人事制度改革、コンピテンシー設計、人材アセスメント、人材育成、意識改革、ES（従業員満足度）向上等、多数の人事コンサルティングプロジェクトに従事。合併や分社等の組織再編に伴う人事制度改革、高度専門職の人事制度設計やコンピテンシー設計、ブランドマネジメントと連動した人材マネジメントのコンサルティング等の実績も豊富。

1 ブランド価値を高める 人材マネジメントとは

筆者は組織・人事コンサルタントとして数多くの企業の人材マネジメントに携わっている。コンサルティングのテーマとして多いのは「成果主義人事の構築」「コンピテンシー強化」「組織再編（合併や分社）に伴う人事再編」などだが、近年増えてきているテーマの1つが「人材マネジメントによるブランド価値の向上」である。

国内ではデフレ経済に喘ぎ、海外ではグローバル企業との過酷な競争にさらされている日本企業にとって、「ブランド価値の向上」は重要なテーマだ。ブランド力の強化に取り組む企業では、ブランドはもはやマーケティング部門だけが考えるものではなく、“全社員で創るもの”と捉え、そのためのインフラとして人事分野での整備も進めている。

本連載では、コンサルティングの実例を交えながら、ブランド価値を高める人材マネジメントの取り組み方についてご紹介していきたい。

2 「ブランド」は 差別化戦略の鍵

そもそも、なぜ「ブランド」が重視されるのだろうか。

ブランドの語源は、自分の家畜を他の家畜と識別するために付けた焼印だといわれている。現代のビジネス社会では、ブランドは「顧客が自社と競合他社の製品とサービスを識別する要素」である。

企業の競争戦略は大きく「差別化戦略」と「コスト・リーダーシップ戦略」に分けて考えることができ、ブランドは差別化戦略において重要な鍵を握る存在である。特に、革新的技術での差別化が難しく、コモディティ化が進む製品やサービスにおいて、不毛な価格競争に陥ることなく利益を確保していくために「ブランド力」が大きな役割を果たす。

例えば、ホテル業界で有名なブランドに「リッツ・カールトン」がある。1997年に大阪で開業して以来（現在では東京や沖縄にもホテルを有する）、特にスタッフの優れたサービスが高く評価され、高い顧客満足度を維持し続けてお

り、数々の書籍でも「サービスの手本」と称されている。外資系高級ホテルの代名詞ともいえる存在である。ある雑誌が行った「いつか泊まりたい憧れのホテル」調査において、リッツ・カールトン大阪は、関西地区における同クラスの高級ホテルと比較して圧倒的に高い評価を得ている（週刊ダイヤモンド2012年8月25日号）。つまり、リッツ・カールトン大阪は、極めて優れたサービスゆえに高い知名度を得ていると同時に、「憧れのホテル」として顧客から高い価値を認められており（高くても泊ってみたいと思われている）、競争の激しい都市部で顧客がホテルを選択する場面において圧倒的に優位な立場にある。

3 「人材」こそが ブランド価値を左右する

ブランド価値を生み出すのは人材である。

例に挙げたリッツ・カールトン大阪では「スタッフの対応の素晴らしさ」がブランド価値の大きな要素を占めている。サービス業に限らず、製造業であっても創造的な特徴を備えた製品を生み出すのは人材である。例えばソニーは、商品開発で常に「ソニーらしさ」

を求められている。スティーブ・ジョブズ亡き後のアップルが「アップルらしい」製品を生み出し続けることができるか否かに注目が集まっているのも、ブランド価値の源泉が人材であることの証左であると考えられる。

では、人材はどのようにしてブランドの価値を高めることができるのか。特に重要な3つのポイントに絞って解説する。

4 ブランド価値の源泉 3つのポイント

(1) 創造性

ブランドとは「顧客が自社と競合他社の製品とサービスを識別する要素」であるから、人材には、競合他社に対する差別的優位性を備えた付加価値を生み出すことが求められる。しかし、どんな革新的な製品やサービスも模倣されるものであり、顧客がブランドのファンであり続けるためには、企業は継続的にブランド価値を創造していかなければならない。

創造性が求められるのは、製品開発に携わる人材だけではない。例えば、生活用品を製造・販売している欧州の老舗高級ブランドでは、毎年発表される新商品の魅力を店頭でいかにして伝えるか（話法や演出方法など）を、各ショップの販売員たちが考え工夫している。生活用品といえども高級ブランドの製品は必需品ではないた

め、ブランド価値を効果的に伝えられなければ売れない。新商品のプロモーションを通じて一人ひとりの販売員が常に創意工夫していくことが、顧客を飽きさせることなく商品を購入し続けてもらうことに繋がっている。

(2) 信頼

顧客はブランドに対して、平均レベル以上の品質や効能を期待している。その期待に応え続けることで、顧客はブランドを信頼し、ロイヤリティを抱く（ブランドのファンになる）。信頼を築くには時間がかかるが、信頼が崩れるのは一瞬である。ブランドに携わる人材には、これまでに積み重ねられてきた信頼を大切に、顧客の信頼に応える判断や行動が求められている。

ある高級車ブランドでは「1人ひとりがブランドの代表へ」という考え方を人材育成の根底に据えている。自動車の製造において組織力（チームワーク）が重要であることはいうまでもないが、販売においても、営業マンごとに対応が異なるようではブランドとしての信頼を得ることはできないため、店舗（組織）の品質管理が重視される。同社では、ブランドに携わる人材全員が、“自分の仕事”がブランド価値に影響を与えていることを自覚し、ブランドの一員として顧客からの信頼に応えるよ

うな判断・行動を行っているかどうか”という観点で評価され、フィードバックを受けている。

(3) 共通の価値観

ブランドとして創造性をカタチに表し、組織的に信頼を積み重ね守っていくためには、そのブランドの下で働く人々に共通の価値観が求められる。その価値観はブランドを特徴づける要因であり、言い換えれば「〇〇らしさ」の源泉ということになる。

人の価値観を変えることは容易ではないため、近い価値観を持った人材を採用時に見極めることがポイントになる。特に事業の拡大局面では、大量採用を行うため、価値観がバラバラになりやすい。価値観という見えにくい要素を見極める術が人事には求められる。

また、採用時の見極め以上に重要なことが「ブランドを好きになってもらう」マネジメントである。マーケットに向けてブランド浸透施策（宣伝等）を行うのは当たり前だが、インナー（社員）に対するブランド浸透施策も同様に重要である。マネジャーには、新入社員をブランドのファンにさせる能力が不可欠となる。

* * *

今回は、「創造性」「信頼」「共通の価値観」という3つのキーワードを軸にブランド価値を高める人事の体系について解説する。