

2005年度第11回物学研究会レポート

「再起動期におけるコクヨのブランド戦略」

高橋 宏氏

(コクヨ株式会社 経営戦略部クリエイティブディレクター)

2006年2月25日



BUTSUGAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

今回は、物学研究会のメンバーでもあり、オフィス家具・文具のトップメーカー、コクヨ株式会社の経営戦略部クリエイティブディレクターの高橋宏さんを講師にお迎えしました。高橋さんは創業100年を機にコクヨが取り組んでいる新たなブランド戦略の陣頭指揮を執っておられます。テーマは「再起動期におけるコクヨのブランド戦略」。以下はそのサマリーです。

再起動期におけるコクヨのブランド戦略

高橋 宏氏

(コクヨ株式会社 経営戦略部クリエイティブディレクター)



①；高橋 宏氏

●プロフィール

高橋と申します。昨年創業100周年を迎えたコクヨで、ブランド・デザイン戦略の再活性化に関わる仕事をしています。まず私の経歴から簡単にお話いたします。

私は2001年に定年を迎えるまでの30数年ソニーにおりまして、その後コクヨに再就職して現在に至っています。ソニーの30年間はちょうど70～90年代になりますが、ソニーがエレクトロニクス製品のメーカーとして急成長を遂げ、事業多角化を始めた時期に重なります。例えば70年代にはハードとソフトの両輪体制を目指してCBSソニーを設立、80年代半ばにアメリカのコロンビア映画を買収し、その後シカゴに拠点を置くプルテンシャル社と協同で生命保険会社の経営に乗り出し、他方ではプレイステーションなどのゲーム業界への参入、So-netというプロバイダー業務などなど、事業拡大時期に居たわけです。

ところがブランドという点では、傘下に多種多様な業態が加わることによって、さまざまな波紋が生じます。たった一つのブランドの下で事業多角化が進むと、ブランドイメージが拡散し希薄になって、その価値が下がるというのは一般的です。幸いソニーは創業以来トップのブランド意識が高く、その価値を大切にしてきた企業ですから、マネジメントがしやすかったのかなという気がします。私はソニーで主にデザイン部門、企業広報部門に在籍し、少なからずブランドマネジメントにたずさわっていました。そしてちょうど定年を迎える2001年秋に、コクヨから2005年の創業100周年を機にブランド及びデザイン戦略を立て直してほしいという依頼を頂き、お引き受けすることにしたのです。

●ブランド戦略の全貌

私はコクヨの歴史を再検証することから始めました。創業は1905年、創業者が富山から大阪へ出て来て、和式帳簿の表紙屋を始めたことがきっかけでした。社名である「国誉」の国は富山である越中に由来しており、以降紙製品を基本にノートなど文房具に手を広げていきました。家具事務家具を始めたのは1960年。以降ステーションナリーとオフィス家具が財務的な2本柱となっています。そして今後はセキュリティ、ソリューションを含めたオフィス空間に関わるすべてのことに事業を展開していこうと考えています。そして100周年を機に、2005年からのコクヨを第2創業と位置づけ再起動し、さまざまな改革を推進しております。

・組織改革

その一つが組織改革です。昨年10月をもってコクヨは、コクヨS&T、コクヨファニチャー、コクヨストアクリエーションなど、24社に独立法人化されました。いわゆる分社化への移行です。その中でデザイン部門は、ファニチャー、ステーションナリー、オフィス空間設計といったデザインを重視する部門、そしてグループ本社のRDIセンターという開発部門にそれぞれインハウスデザイナーを配置するといった「分散型組織体制」をとっております。プロダクトデザイナーをはじめグラフィックデザイナー、インテリアデザイナー、建築士など130~140名のデザイナーが分散されているのが現状です。そのような理由でコクヨには、トータルにデザインをマネジメントする部門が存在しておらず、今後はコクヨ全体のデザイン戦略、デザインアイデンティティをいかに創造し、発信していくかが課題となります。

・製品開発

コクヨでは、「KOKUYOブランド」の製品はすべて社内でデザインすることが基本ではありますが、戦略的には外部デザイナーに協力を仰いでいます。例えば「AGATA」と名づけた椅子のシリーズはドイツのデザイナーであるFritz Frenklerさんとのコラボレーションですし、その他フィンランドの「marimekko」やデンマークのライフスタイル専門店である「ILLUMS」ブランドあるいは日本人の若いデザイナーたちとのAnといったデザイン提携も行われています。さらにはドイツの家具メーカーである「Wilkhahn」、オーストリアの「bene」、Frank Lloyd Wrightの「TALIESIN design」とも提携し、さまざまな刺激を受けています。

・コクヨデザインアワード

他のトピックスとしては、2002年以降毎年開催している「コクヨデザインアワード」があります。元々はユニバーサルデザイン（UD）の普及とか外部の若い人たちの考え方を吸収しようといった目的でスタートしたのですが、商品化を前提としたグローバル・コンペでもあり、「カドケシ」のようなユニークな商品も生まれたこともあって徐々に認知度も高まり、昨年度は1500件を超える応募がありました。今後も新しいデザインの方向性の探求、社内デザイナーへの刺激、新しいアイデアとの出会いといった意味からも継続していきますが、同時に世の中の「UD」への関心を高め、広めることをも期待しています。

・エコロジー&ユニバーサルデザイン

コクヨの場合、環境問題とユニバーサルデザイン（UD）には全社挙げて取り組んでいます。UD製品ということでは文房具をメインに、既に800品番を超える商品が世の中に出ています。コクヨではUDに関する基準値を数値的に設けていますが、デザインは定量的に値を定めても参考値に過ぎず、「小さな便利の積み重ね」をキーワードとして日々工夫と改善を重ねています。本来UDは「だれもが使いやすくある」というあたり前のことですから、デザイナーは当然考慮すべきことです。それがなおざりになってしまった結果、UDが今改めてクローズアップされているのかもしれません。代表的なUD商品として、消しゴム「カドケシ」と押しピン「プニョプニョピン」がニューヨーク近代美術館（MoMA）のコレクションに選定されています。他にもキャンパスノートの「パラクルノ」は、昨年度のGマークの金賞を受賞しました。コクヨにとってUDに取り組むこと自体がブランド戦略の一環であり、今後も積極的に進めていきたいと思っています。

●ブランド戦略

・コクヨの企業体質

さて、ブランド戦略についてお話しします。最近ブランドブーム到来なのでしょうか、書店にはブランド関連の書物が数多く並んでいます。かつて80年代にはコーポレートアイデンティティ（CI）ブームがありました。当時のCIはむしろVI（ビジュアルアイデンティティ）と言いますか、企業のロゴマークやシンボルマークにはじまり、看板や名刺、帳票や制服などを変えた程度に留まっており、戦略的とはほど遠い状況であったように思います。この時期にコクヨもまたCIの一新を図り、ロゴマークを変えています。1981年のことです。

そして2005年創業100年を機に、コクヨは新たなブランド戦略に着手しようとしたわけですが、私が最初に行ったのが沿革調査と経営陣をはじめ社員に対する徹底したインタビューでした。そこで感じたことは、コクヨという会社が経営的に非常に安定しているゆえに、悪く言えばぬるま湯の体質を持った企業であるということでした。しかしその状況から脱出したいという強い意志を感じたことも事実です。同時に100周年に向けて事前に「Always innovating for your knowledge」というコーポレートビジョンが発表されていたにも関わらず、社内の隅々にまで浸透しておらず、社員ひとり一人が何をすべきか自覚できていない状況でした。また、経営トップも含めて全社的にブランドへの関心がとても低いということも浮き彫りになりました。客観的にはコクヨブランドの認知度は高く、信

頼性もある。ところが社員にとってコクヨブランドは、空気があるがごとく当たり前すぎて、その有り難味を正しく理解していない。このような状況下で無意識にブランドにぶら下がり経営をしていることが、そのブランド価値を食いつぶすことになるのだと気付いていないのです。

・意識改革と体質改善

ぬるま湯体質の改善とブランドへの意識の見直し、の2点を解決することが、ブランド再構築の柱になると私自身は感じたわけです。しかし体質の改善にも意識の見直しにも社員の意識改革が重要な要素となります。私が思い出したことは、80年代半ばにアサヒビールが行ったブランド戦略です。当時ビール市場は麒麟の一人勝ちで60%のシェアを取っており、20%のサッポロビール、10%前後のアサヒとサントリーがその後塵を拝していました。そのアサヒビールの経営建て直しに大きく貢献したのが、自動車メーカーマツダの再建に成功した村井勉社長でした。村井さんは「ニュー・センチュリー計画」を立案し、C Iの導入を宣言、社員の負け犬根性の払拭という意識改革に力を入れたと言われています。その後、86年には住友銀行からいらした樋口廣太郎社長が引き継ぎ、「スーパードライ」が開発され、麒麟の牙城を少しずつ切り崩していくわけです。その後アサヒは躍進し、2000年には麒麟と互角にシェア争いを繰り広げるまでになりました。アサヒの成功は社員の意識改革にあったのです。

振り返って、コクヨでは「Always innovating for your knowledge」というニュービジョンが発表されて1年近くたつのに関わらず、全社的に浸透していない。この表現が理解しにくく、身近に感じられないために、社員は自分が何をどうすべきかを具体的に描けないのではと考えたのです。そこで私たちはビジョンの副題にあった分かりやすい表現の「ひらめき、はかどり、こちよさ」というキャッチフレーズをロゴ化し、2004年にブランドメッセージとして社内外に発信し直したわけです。このキャッチフレーズを日々の業務や製品・デザイン開発、事業計画や人事政策など、あらゆる業務の物差し、評価基準にしてほしいと考えました。こうした日々の積み重ね、自己評価こそがコクヨのDNA、社員が共有する暗黙値になるものと考えます。ソニーには「人のやらないことをやる」という暗黙値がありました。さらに「ユニーク、クオリティー、スピード、コスト」というキーワードがあり、何事に対しても無意識にこれを基準に判断する。コクヨでも「ひらめき、はかどり、こちよさ」を暗黙知レベルにまでもっていきたいと願っています。

先ほども言いましたが、コクヨはトップも含めて全社的にブランドへのこだわりがそれほど強くありません。実際にお客様はコクヨブランドに対して安心感を持ってくださっているのです、それで十分ではないかと感じています。ブランド強化という視点からは、「コクヨだから買う」「コクヨ以外は嫌だ」というところまでイメージを持ち上げなければならないのですが、みんな現況に満足してしまっているわけです。『ブランド・ジャパン』という日経BPの調査でのコクヨブランドの評価は、「便利」「信用力」「親和力」という項目では高いレベルを保っていますが、他方「卓越」「革新」「活力」という項目ではポイントが低い。ソリューションやセキュリティという事業領域を強化したいコクヨにとって、新しいブランド構築では今評価いただいている価値に加えてさらに「卓越」「革新」という新たな価値を積み重ねた新しいブランドイメージが必要と考えています。

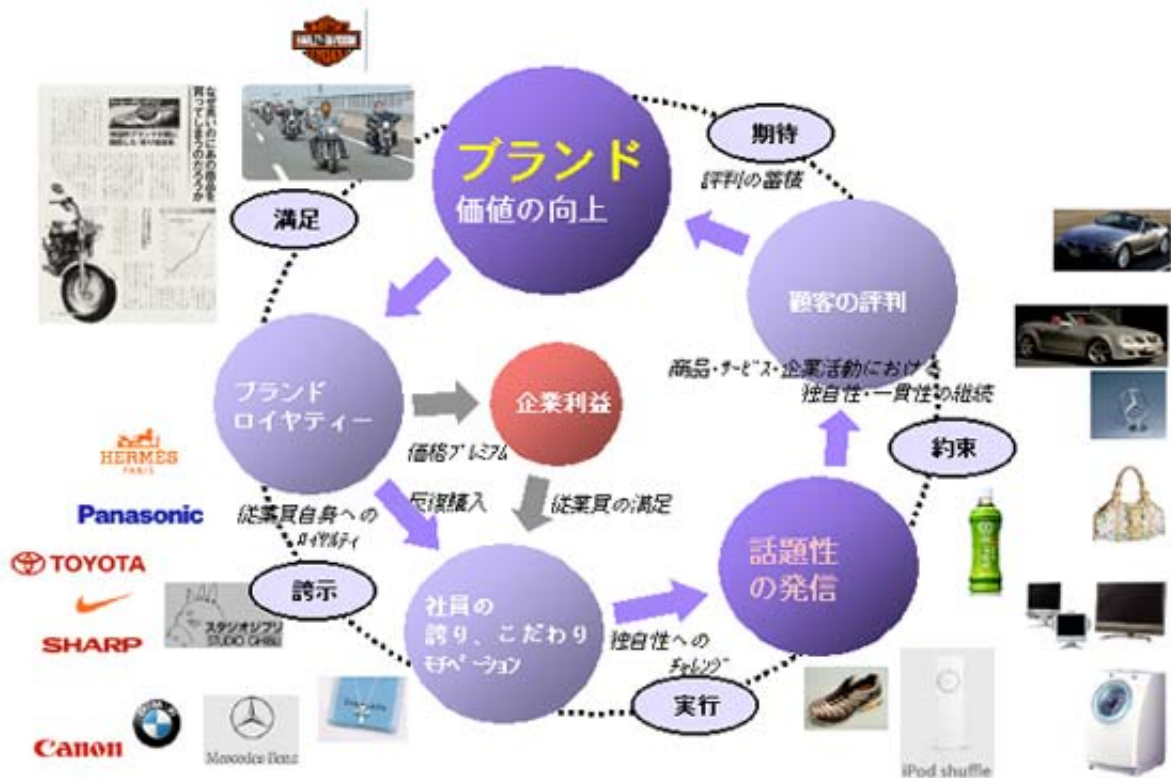
・モノ作り

製品開発・デザイン開発という点でもコクヨは課題を抱えています。というのは、コクヨは全国に販売網を張りめぐらして、その流通網に製品を流せば、それだけで売れるという時代が長く続きました。確かに高度成長期はそれでよかった。しかし現在消費者のニーズが多様化・重層化している中で、水道の蛇口をひねれば水がジャージと流れるようにモノが売れる時代ではありません。コクヨの流通はBtoBが大きく占めていますが、その背後にいるCの発言権も無視できなくなってきました。つまりBtoBtoCという考え方に变化しており、こうした動きに対応したモノ作りにしていかなければなりません。言い換えれば今までのように安く売る良いモノではなく、高くても売れる良いモノ作りという考え方に変えないといけない。但し、この場合の「良いモノ」とは機能性だけではありません。心地よさとか満足感といった情緒的な面、つまりデザイン性が重要になってきます。デザインの重要性は経済産業省も認識しており、デザインがブランド構築の近道であることも自覚しています。

・ブランド価値向上

ブランド価値向上の流れについてお話します。ブランドとは企業とお客様が一緒になって作るものです。そして、客観的なブランドイメージと主観的なブランドアイデンティティの両輪で成立しています。別の言葉で表現するならば、前者は「企業がお客様に対してどういうイメージを持ってもらいたいのか」であり、後者は「企業のお客様に対する約束と実行」ということになります。詳細は「**ブランド価値向上のための循環図**」（下図；②）を参照してください。企業は良い製品、良いサービス、企業活動における独自性や一貫性をお客様に提供するという「約束」をします。それがお客様に受け入れられることによって、お客様はその企業に「期待」するようになります。この期待感がブランド価値向上の基本となります。そして「期待」がかなえられることによって、お客様は「満足」し、次に繋がります。これが「ブランドロイヤルティ」です。この循環ができて、初めてブランド価値が企業の利益に繋がるようになります。企業はブランドを「誇示」し、社員たちはブランドに対して誇りを感じ、モチベーションがアップし、次のステップにチャレンジする意欲が芽生え、それを「実行」します。この循環がスパイラル状に継続されていけば、結果としてブランド価値はますます上がっていくと思うのです。例えば、エルメスを例に考えて見ましょう。エルメスのオレンジ色の箱。この箱をただで、女性は大きな期待感を持ちます。そして箱の中からすてきなスカーフやバックが現れることによって、大きな満足を得ることができます。ところがオレンジ色の箱の中身が期待を裏切る低レベルのものであれば、顧客のエルメスに対するブランドイメージは下がってしまい、二度と購入しなくなるかもしれません。エルメスのオレンジ色の箱はすなわち、お客様に期待通りの満足感を提供できるというエルメスのお客様に対する「約束」の証なのです。ですから「約束」は守らなければならないのです。

ブランド価値向上のための循環図



②；「ブランド価値向上のための循環図」

・ロゴマーク一新

昨年10月に「KOKUYO」のロゴを一新しました。それ以前のロゴの評判が悪かったわけでも、会社の業績が下降線をたどっていたわけでもありませんでした。社内には変える必要なしと考える人もいましたが、それでも私が敢えて変えたいと考えるには理由がありました。それは「コクヨは2005年を契機に再起動する、ゼロリセットする、第2創業だ」という意識を社内外に容易に理解していただきたかった。そのためにはビジュアルに訴求することが近道と考えたのです。もちろん、25年も親しみを持って使ってきたブランドを変えるというのは大変なことです。ロゴを変えるためにはブランド戦略に即したコンセプトが大切で、方向性を間違えると大変なことになります。私たちは今までのロゴにから得ていた「信頼」「親和」という既存価値にプラス、「先進性」「独自性」「画期的」といった新規の価値を重ねていきたいと考えました。それによって「新しいブランドイメージ」を形成したかった。そこで新ロゴデザインのキーワードには「躍動感」という言葉を選びました。ここには「軽快さ」「洗練」「若々しさ」という意味も含まれてきます。

ただ、実際の開発プロセスの過程では、マイナーチェンジ案も提出しました。経営陣の中には認知のための経費と時間を理由に「ロゴのリファインで十分」という意見もあったからです。けれども私はマイナーチェンジ案ではコクヨの再起動を広く伝えることはできないと考えていました。そこで、リファイン案と同時にアグレッシブな変更案も常にプレゼンテーションすることで、自然に「変える

のだったら大きく変えよう」という結論を導き出したわけです。80年代のC Iブーム時では、著名デザイナーにロゴマークのデザインを依頼することが一般的でしたが、今回は無名な若いデザイナーと協同して開発するという方法をとりました。若い人たちにアイディアを出してもらい、その中から絞っていったのです。確かに経営陣を説得するには著名デザイナーの方がスムーズに事が進んだかもしれません。しかし私たちの意志を反映させるために、あくまでも手作りのデザイン制作にこだわりました。数百のアイディアの中から最終的には4案に絞り込んでからグループ本社の経営会議で決定したのですが、その間、多くの社員からもヒアリングをするなどして、社員全員で作ったという共同の意識を持たせることも考えました。

さらに分社化によって独立した事業会社ごとに異なった「コーポレートカラー」を設定しました。独立した一企業としての独立心、自立心を強化するためにも、ロゴは共通、コーポレートカラーは各社で異なるという方法が良いと考えたからです。したがってロゴの運用マニュアルも各社ごとに異なった体裁になっています。そのような作業を通して、新しいコクヨのイメージを演出していきたいと思っています。

●ブランドは経営資源

従来は企業価値を高める原動力としてヒト・モノ・カネに代表される有形資産を重視してきましたが、現在では知的財産権・技術ノウハウ・ブランドといった無形資産に移行しており、中でもブランドは企業収益を左右する重要な資産と考えられています。故に、ブランドを経営資源の1つと認識し、経営の一環としてのブランド戦略を確実に構築・遂行することが必要です。さらにブランド価値を高める近道としてのデザインには独創性・話題性が特に求められています。最後になりますが、ブランドの基本は「ブランドは約束である。」であり、その約束を着実に実行することによって価値を高めることができる一方、たった一度約束を破っただけで価値が失墜してしまうような脆いものであることも十分に認識していなければなりません。

講師プロフィール

高橋 宏氏（コクヨ株式会社、経営戦略部クリエイティブディレクター）

1941年生まれ。1965年多摩美術大学卒業後、三洋電機のデザイン部勤務。その後1972年～2001年、ソニーのデザイン部門を経て、広報部門にて対外コーポレート広報に携わる。2001年～コクヨの経営戦略本部にて、ブランド戦略の構築活動にあたり、現在に至る。

他、2003年～、戦略的デザイン活用研究会、意匠制度のあり方に関する委員会などの委員、国際ユニバーサルデザイン協議会理事を務める。

<http://www.kokuyo.co.jp/>

2005年度第11回物学研究会レポート
「再起動期におけるコクヨのブランド戦略」

高橋 宏氏

(コクヨ株式会社 経営戦略部クリエイティブディレクター)

写真・図版提供

- ①；物学研究会事務局
- ②；コクヨ株式会社

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および
商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの
無断転載を禁じます。