

日本型 CI戦略をつかめ

コーポレート・アイデンティティ

企業文化創造の時代がきた

コーポレート・カルチャー

トータルメディア開発研究所 著



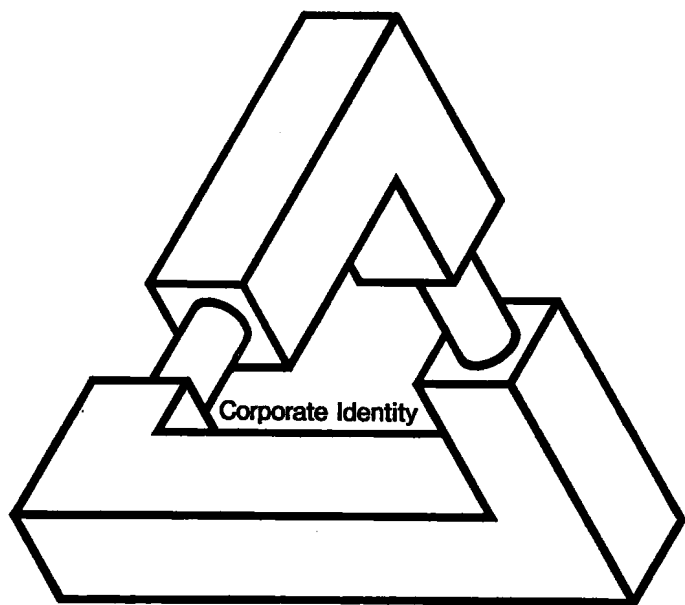
ダイヤモンド社

日本型 CI戦略をつかめ

コーポレート・アイデンティティ

企業文化創造の時代がきた

コーポレート・カルチャー



トータルメディア開発研究所著

ダイヤモンド社

日本型ＣＩ戦略をつかめ——企業文化創造の時代がきた——

昭和59年3月23日 初版発行

定価 1000円

昭和59年6月22日 3版発行

著 者 トータルメディア開発研究所

© 1984

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関1-4-2
編集電話 東京(504) 6403
販売電話 東京(504) 6517
振替口座 東京 9-25976

落丁・乱丁本はお取替えいたします

慶昌堂印刷・中西製本

2063-412950-4405

まえがき

C I（コーポレート・アイデンティティ）とは企業の自己認識である。そしてC Iとは企業の自己紹介である。

かつての高度経済成長の時代から、日本はいま成熟社会の段階へと移行している。こうした時代背景とともに、企業イメージ論の観点から捕えたC Iに、どうやら新たな役割が課せられてきているようだ。企業イメージで捕えるC Iは企業を視覚的な手段で外部に広めるというものであった。

しかし、今、企業に求められていることは「自分が経営しているこの会社とはいったい何なのか」「自分が勤めている会社とはいったい何なのか」という主体性認識論である。これをまず考えなければならぬ時代となってきた。

その理由は、企業の存在意義が時代とともにあいまいとなりつつあり、かつてあれほど

時の寵児ちやうじとしてものではやされた主力業務が消費市場の成熟と競争の激化によって価値がうすらぎつつある、ということにある。ひらたくいえば、社会の方でその企業に対してありがたみを感じなくなってきたのである。

それでは、先端技術などを駆使して今までまったく存在しなかった品物を世の中に創り出せば、その会社の存在意義ははっきりして脚光を浴びることとなるだろう、という考え方も出てこよう。それは確かにそうである。しかし、科学技術、工業生産技術の進歩というもの、いくらかの時間差をおいてたちまちA社もB社もC社も同様の水準に達することを可能にし、この面での差別力はおしにくくなり、企業の存在意義はたちまちあいまいなものとなってしまいがちとなる。とくに、日本という国、横へならえ社会ではそうである。日本人の器用さがこれに輪をかけている。

今日、技術というものは、それがどんなに優れていても、それをどう使いこなし、どのような視点によって人間社会に役立てるのかということが明確にならなければ意味がない。どのように、というのがその会社の理念そのものであり、それは技術という文明による戦いではなくて、ものの見方という文化による戦いなのである。

CIとはあなたの企業が、どのように世の中の役に立とうとするかという文化次元からの自己認識の仕事である。

それにもとづいて、「うちの会社はこういう会社です」という宣言をするのがCIである。それは論理として伝達される場合もあるし、感性面に訴求をすることもある。

本書の刊行にいたるまでに諸先生方、企業の経営者の方々からお教えを長年にわたって受けてきたが、十分に生かされたとは確信できておらず、恥かしく思う。しかし、とにかく一九八四年の早い時期に、私どもの「CI論」を広く知ってもらいたいという意志もあり、このたびダイヤモンド社のご厚意で刊行が実現することとなった。

諸先生方および関係各位に対して深く御礼申し上げます。

なお、本文中、CIの事例をいくつか取りあげているが、トータルメディア開発研究所はそれぞれの企業のCI導入に関してタッチしていないことをお断り申し上げたい。あくまでも第三者の目から見て好ましいと思われる例として取りあげさせて頂いた次第である。本書はトータルメディア開発研究所が長年積みあげてきた成果をもとにまとめたものである。

新しい時代へのC I理解のために、いささかでもお役に立つことができることを全員が願っている。

一九八四年三月

トータルメディア開発研究所

(株) トータルメディア開発研究所 一九七〇年、凸版印刷株式会社の全額出資によって設立。「文化の事業化、事業の文化化」を企業理念に、企業のコミュニケーション環境の形成に関する業務を行っている。

所在地 東京都中央区八重洲2の2の7、電話 03-276-8181 (大代表)

目次

まえがき

イントロダクション——日本型C I事始め論

●それはハイウエーから始まった 2

●日本型C Iとは何か 5

●日本のC I事始め 7

●最新アメリカC I事情 9

●デザインシステムの効用とは 11

●C I公害とは 14

1章 今、なぜC Iなのか

●成熟社会の到来 18

●貴社のマーケットは安全か 20

●求められるポジショニングの確立 24

●淘汰される企業の要件とは 25

2章 今、求められるC I戦略とは

●企業アイデンティティとは何か 30

●企業理念の再確立 33

●技術の進展と企業理念 36

●文化の変容と企業理念 39

●事業領域を再認識する 43

●これから求められる企業イメージとは 48

●総合的コーポレート・アイデンティティへ 52

3章 日本型C Iの導入と確立の手順

●社内体制の整備三条件 62

●外部スタッフをどう使うか 66

●C I認識は“運動”に高める 69

●C I導入と横割りコミュニケーション 70

●C I計画の基本的手順 72

●意識改革、体質改善としてのC I 80

4章 CI実施のケーススタディ

①リクルート●燃焼と管理と現代性のアメーバ組織 88

②マクドナルド●Q・S・C+Vで企業理念を明確化した 96

③東急ハンズ●事業領域が明確 107

④オートバックス●顧客ターゲットのしぼり込み 112

⑤セブンイレブン●隙間時間の市場化 114

5章 企業理念重視のCI戦略とは

●コミュニケーション力の重要性 122

●企業と価値観 127

●生活起点の発想 131

●組織の情報力を高める 135

●情報の組織内流通を図る 140

●価値の共有化を図る 142

6章 戦略としてのCIからCCへ

●企業文化（コーポレート・カルチャー）とは何か 154

●企業文化の時代が到来する 157

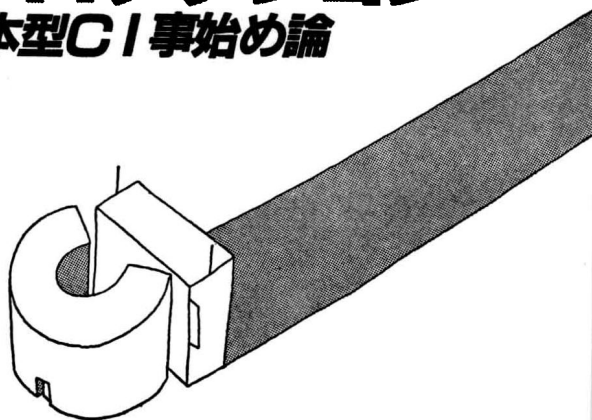
●長期的針路の設定と共感の土台づくり 163

●アイデンティティ概念の再考 165

●日本型CI戦略を求めて 168

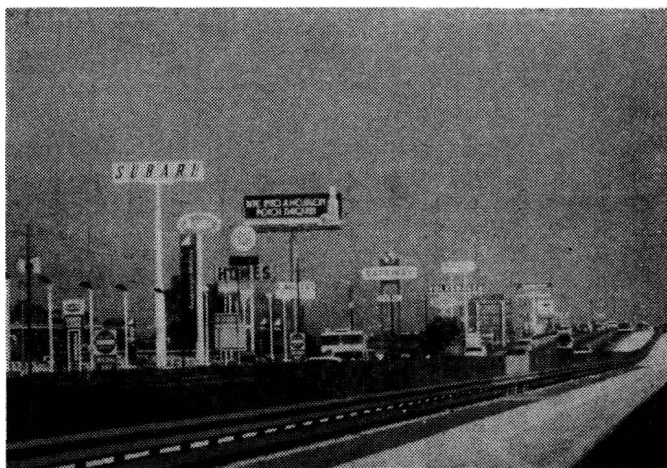
イントロダクション

日本型C I 事始め論



●それはハイウエーから始まった

アメリカはクルマの国である。東部の一部の大都会を除けば電車というものが発達していない。クルマがなければどこへも行けないし、第一に生活そのものが成り立たない。会社に行くにもクルマ、会社から相手先企業に行くにもクルマである。家からショッピング・センターやスーパーに行くにもクルマだし、教会に行くにもクルマである。アメリカ国民の移動（モビリティ）はひたすらクルマに頼っているために道路はよく整備されている。インターステート・ハイウエー、フリーウエー、一般のハイウエー、カントリー・ロードとどこを見てもクルマのための道づくりがなされており、国づくりがなされている。当然のことながら標識というものが発達している。濃いグリーンの地に白抜きで文字が入っており、道路の等級を示すマークが入っている。これが非常に見やすい。見やすいわりにはドギツくない。クルマ文化の国アメリカは道路標識の国であるといつてよい。看板のシステムとしても統一されていて北米大陸からハワイに至るまで、まったく同じであるからとまどうことがない。余分な情報要素が盛り込まれていることもないのでスッキリしている。



クルマを運転しているときは人間の視野は狭くなる。ということはだれしも体験されるところだが、これが高速になればなるほどその度合いというものは進んでくる。前方注意、前方確認ということは教習所で運転の基本としてたたき込まれるが、ハンドルを握ったらドライバーは横を見ては危ないし、わき見運転をしていると事故のもとになる。

したがって道路上、前方に現れる標識よりもやや横にあるガソリンスタンドの看板、レストランの看板、ファーストフードの看板、ホテルの看板、モーターロジの看板、タバコや清涼飲料の看板などはいずれもアメリカの場合、簡潔で見やすい。

それらは読む看板でなくて見る看板である。瞬間識別ができる看板である。したがってここでは優秀なシンボルマーク、あるいはシンボル性を備えた看板が消費者、ドライバーに見つけてもらえるのである。

運転してはるかなたに黄色いMのようなアーチのよ

うなものが見えてくればそれは「マクドナルド」だし、ブルーと赤の二色が並んで見えてきたな、と思えばそれはガソリンスタンドの「シェブロン」である。オレンジ色の球が柱の上にのっかっているな、と思えばこれもガソリンスタンドの「76」だということがわかる。星印がチカチカしているのはホテルチェーンの「ホリデイ・イン」だというようにひと目見て一発でわかるというのがアメリカのロードサイド看板である。重要なのはシンボルカラーであり、次に図形、その次に文字である。高速運転しているドライバーにはたいていの場合、色と図形しか見えていない。「コカコーラ」の看板がよく目立って優秀だといわれているが、あれもドライバーは文字を読んでコカコーラだと認めているのではなく、赤くてよく目立つ四角いところへ白い波形が一条あるのでコカコーラだと思ってしまうのである。

したがってアメリカの企業はクルマ文化という社会背景の上に立って、経営戦略上シンボルマークとシンボルカラーを非常に大事にしているのである。そこがデザイン的によく整備されていないと同業他社にとってあきらかにおくれをとる、ということがわかっていく。つづいて社名を特徴あるデザインにするということが重要視され、ロゴタイプとしてひと目見て特徴あるものがつくられる。

こんなふうに見てくると今日、日本で盛んにいわれているCIの発祥をアメリカに求め

て考えると、ひとつの見方としてクルマ文化社会の産物であるということがいえよう。

もちろん、このほかにもCI発祥のよってきたるものはいくつかある。たとえばその国土の広さである。物理的に遠くのものを見るという機会が多い。次に多民族社会であり、単一言語の国ではないためにアメリカだからといってどこでも英語が通じる、読める、わかるかというところではない。文字の国・日本と違ってシンボルカラーやシンボルマークという、いわば万国共通性のある情報が必要とされる国柄である。そのほか、チェーソペレーションやナショナルブランド製品などの経営政策に、アメリカという国で企業がCIを求めた理由があるといえよう。

● 日本型CIとは何か

CIに関連して企業を描える場合、三つの要素から成り立っていると考えればよい。第一に企業理念、第二に企業の仕組み、あるいは行動、第三に企業の視覚的表情である。

高度経済成長期におけるCIは企業の存在を視覚面からアピールするだけでよかった。しかし、成熟社会といわれる今日では企業のあり方そのものを考え直す必要がでてきており、その意味で企業理念というものを見直さずにCIを論ずることができなくなった。