

公共性を重視するサービス企業の戦略的ブランド構築と人材育成 —サービス産業としての電力会社の競争優位性の確立に向けて—

小 原 久美子

Consideration of Personnel Training Based on Strategic Brand Construction of Service Firm that Values Public Responsibility : On the Establishment of Competitive Advantage of the Electric Power Company as the Service Industry

Kumiko OBARA

I. 問題提起

サービス産業は、日本経済の GDP・雇用ベースで7割近くを占める重要な産業である。少子高齢化など社会構造変化に対応したサービス需要の増大、製造業中心に業務のモジュール化が進むことによるアウトソーシングの拡大、公的市場の民間開放や規制改革による新たなサービス市場の拡大などを背景に、サービス産業の重要性の高まりは増大しており、より一層の市場拡大が見込まれている。しかし、日本におけるサービス産業の生産性の伸びは、日本の製造業や海外のサービス産業と比べて相対的に低いことが問題として指摘されるところであり、サービス産業のイノベーションと生産性向上を如何に達成するかが日本経済の発展にとって極めて重要課題となっている。¹⁾

ここで、サービス産業とは、いわゆる三次産業を示すことがあり、この場合には一次・二次産業以外の非常に幅の広い業種を含んでいる。本研究においては、サービス産業を対個人・対事業所サービス業といった狭義のサービス産業としてではなく、三次産業として捉えたい。例えば、電力会社における「電力」は、物質の運動から生まれる力・エネルギーであり、エネルギーそれ自身は、時間軸 (time dimension) の上に乗って存在する「サービス財」としての扱いが妥当である。²⁾

さて、今日のようなサービス経済化の時代において、サービス産業の企業経営はどのような経営問題を抱えているのであろうか。これからのサービス産業の企業経営においては、いかなる戦略構想を打ち立て、どのように競争優位性を確立していけばよいのであろうか。本研究においては、これらの筆者の問題意識の解明のために、サービス産業としての電力会社を中心として、公共性を重視するサービス企業特有の経営問題の構造的フレームワークを考え、その経営問題の解決のためには、戦略的ブランド構築が不可欠であることを明らかにする。さらには、そのブランドを

長期的に維持させ、サービス企業としての持続的競争優位性を確立するための戦略的人材育成課題を明らかにする。

本研究で、サービス企業としての電力企業を取り上げたのは、以下の理由からである。

公共性を重視するサービス企業、特に電力会社の場合には、電力自由化が始まった90年代後半以降、「いかに自社の競争力を高めるか」ということが最大の課題であった。しかし、電力会社が進めたことは、効率化・コスト削減のみが中心となり、果たして5年先、10年先を見据えて他社に真似のできない「自社の独自性」といった内容について真剣に考えているかどうか、ということに関して疑問が生じるからである。また、電力ビジネスの競争の本質に関する探究は、電力業界の経営者のみならず研究者においてもまだまだ少ないからである。³⁾

さらに、長い間規制環境の下で官僚的体質を持ち合わせてきた電力会社が、電力自由化により電力需要が頭打ちになってきている環境変化にいち早く対応し、これからの電力ビジネスの新しいビジネスモデルを開発し、抜本的な組織変革やイノベーションを実行しうるような、全社的な戦略的ブランドの構築とその戦略に対応した人材育成が急務であると考えたからである。

Ⅱ. 電力会社特有の経営問題の構造的フレームワーク

本研究では、まず、電力会社特有の経営問題の構造を、1. 電力というサービス財の特質が直接もたらす経営問題、2. 電力業界の発展段階の遅れがもたらした諸問題という2つのルートから捉え、その重点となる経営問題領域を明らかにする。次に、その問題解決のための今後の課題を明らかにする。

図1：電力会社特有の経営問題の構造的フレームワーク



1. 電力というサービス産業固有の経営問題

電力会社特有の経営問題を考える前に、まず、「電力」という財の特質について述べる。電気がモノかサービスかという問題は、顧客側から見た場合、パソコンや自動車など形あるものと認識される商品というよりも、ホテル業や介護サービスのようない「サービス」として認識される場合が多い。マーケティングの対象が有形財（製品）であるのと比べて、無形財（サービス）の特性は一般的に（1）無形性、（2）、同時性（不可分性）、（3）異質性（変動性）、（5）消滅性という、「モノ」とは根本的に異なる4つのポイントが指摘される。⁴⁾

- （1）無形性は、形をもたないゆえに顧客が購入し消費する以前には見たり触れたりすることができず、事前の品質評価が困難である。（ここでの品質評価とは、顧客による事前の品質評価を示す。）
- （2）同時性は、通常、サービスの生産と消費は同じ時に同じ場所で行われる必要があり（同時性）、サービスの提供者と消費者は密接不可分の関係にある（不可分性）。

- (3) 異質性は、サービスの生産と提供には人的要素が大きく関わっている場合が多く、その品質は提供者により差異が生じることになり時と場所によって大きく変動する（変動性）。
- (4) 消滅性は、事前に大量生産し消費されるまでの間在庫することが可能な有形材とは異なり、ほとんどのサービスは在庫できずに生産されたときに消費しなければ消滅してしまう。

この4つのポイントの内、「同時性」「消滅性」は、電力経営がこれまで中心的課題として取り組んできたものであるが、ここで注目しなければならないのは「無形性」「異質性」であり、次の2点が指摘できる。

- ① 電気、ガス、石油製品などのエネルギー商品のなかで、とりわけ電気商品は競争力が大きいので、電気の品質が理解できない、ブレが大きいためといった理由で購入してもらえないということは少ない。しかし、いったん電気が自由競争市場で扱われるようになり、電力会社が電気のアプリケーション（機器やシステム）をセールスするようになった時には、問題は複雑である。まず、競争下において、電力会社とそれ以外の競合会社たちが送る電気の品質は、他ならぬ電力会社のネットワークによって「まったく同じ品質」であることが確定してしまっている。これは電力会社としては競争上大変不利なことであり、電力会社のマーケティング戦略にとっての宿命的な足枷となる。
- ② 電力会社が蓄熱システムなどによるロード・マネジメントや家庭用のオール電化機器・システムを顧客に推奨、販売しようとする場合、その困難性はまさに電力というエネルギーが実質的に形ないものでその良さが訴求されにくい。さらには、使用する人の事情によって満足度が変わるので購買意欲に歯止めがかかるという「無形性」「異質性」の問題が生じる。例えば、現在、普及率が上がっている家庭用のIHクッキングヒーターでも、かつてはガスを選択していた顧客は、IHの便利さや有効さが理解しにくいなど、品質の無形性、異質性（変動性）が強力な購入阻害要因となった。そこで、IHが順調に売れつづける過程においては、サービスの特性である「品質のわかりにくさ」を克服するPRやイベントが、購入の壁を崩す重要な役割を果たしてきたのである。

したがって、電力会社経営特有の困難な問題の焦点は、「わかりにくさの克服」と「顧客とのインターフェイス」への取り組みが大きな課題となり、「サービス・エンカウンター」（サービス提供の場の設定）や「プロセス」を含めた品質の向上が重要となる。また、ここで顧客とのインターフェイスへの取り組みにおいては、電力会社においてもサービス財を提供する媒体が「人」であることを意味しており、サービス産業固有の問題であるサービス要員、つまり、電力営業社員が企業目標と顧客の目標との間で葛藤によって生じるストレスという問題が指摘できる。したがって、従業員満足と顧客満足を収益性に結び付けることもサービス企業の経営特有の問題となる。次に、2つ目のルートである、電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営の諸問題について考察してみる。

2. 電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営の諸問題

現代企業の経営は、「生産、最適供給の時代」から「販売の時代」、さらには「マーケティングの時代」へと移り変わってきた。企業の中心的活動は、「生産」そのものから「売る仕組み」である販売（セリング）、そして、「売れる仕組み」であるマーケティング、さらには「売れ続ける仕組み」であるブランドの構築へと進化しつつある。⁵⁾

これらの企業活動の発展段階からみれば、今日の電力自由化の経営環境下にある現在の電力会

社は、「安定供給」という生産中心の時代から、競争の導入、顧客の選択の中でどのように市場規模や利益を維持していくかという「販売の時代」に入り、そのためのビジネス活動手法や販売組織を形成している途上にあるといえるであろう。「販売の時代」自体は、電力会社も必ず通る道である。電力会社は、ビルや工場の業務用顧客（法人顧客）に対する電気の「売り方」を学び、電気温水器の販売ネットワークの整備、ディベロッパーなど中間ユーザーへのアクセスルートの開拓によって、住宅設備業界の市場特性と家庭用最終顧客の消費者行動を学び、それによって獲得される知識やノウハウを蓄積して、そこから売れる仕組みづくりとしてのマーケティング、さらには、ブランド構築へという進化経路をたどると考えられる。しかし一方で、販売活動と平行して、電力会社の価値提案や価値提供を進めていかなければ顧客を勝ち取ることはできない。なぜなら、先に示したように電力会社経営特有の困難な問題としての「わかりにくさの克服」が不十分となるからである。電力会社の価値提案や価値提供をもとにブランドを構築し、顧客にこう認識してほしいというイメージ、つまり、ブランド・アイデンティティを発信していくことで販売成果も期待できると考える。電力会社の経営の段階が「販売の時代」だからといって、5年後、10年後のことを見据えて戦略構想を練る、先取りの対策なくしては、これからの電力会社の存在意義さえも危ういものとなるであろう。

ところが、電力自由化時代を迎える以前において、電力会社は規制環境下で地域独占、総括原価制⁶⁾、安定供給優先などといった事業環境であったため、電力会社の組織・人材・意識は以下の傾向が強いことが指摘されている。⁷⁾

- ① 組織の指導原理（リーダーシップ）として、規制当局や同業他社と密着した関係の構築や政策の一体化にあったため、総務部や文書課などは役所出身者や電機事業連合会などからの出向者などが多く、いわゆるテクノクラート型の階層構造が特徴であった。したがって、組織の構造は垂直に統合され、ピラミッド型の階層構造が特徴である。
- ② これまでの規制秩序の下での人材は、決められた枠の中で「大過なく」「不祥事をおこさず」「勤めあげる」ことが最も大事な基準となっており、社員は、ルールの改定や文章が巧みで、上司の考えの付度がうまく、敵を作らず、細かい仕事はノンキャリアの職員に委ね、抜け目なく間違いを犯さないよう振る舞う、いわば、「能吏」タイプが望まれていた。
- ③ 経済安定期には、お役所的な企業として、保守志向、安定志向、公共的サービス志向の強い新入社員が多く入社した。

これらの傾向は、組織としてリスクを徹底的に避け、意志決定は遅く、成長よりも組織の安定と既存秩序の維持が最も重要な行動原理である。また、そこにおける人材は、現状改革を志向する経営幹部人材及びリーダー資質をもった人材が不足している。

したがって、このような背景をもつ電力会社が電力自由化の時代を迎えて、すぐには電力自由化による新しい組織・人材・意識改革が至難なことも理解できる。さらに、一般に言えることであるが、日本の大企業の社員教育は、欧米企業と比べると、新入社員や係長、課長など若手や中堅社員の階層別研修は比較的实施されているが、経営幹部や事業部長層の研修は自己研摩も含めて著しく手薄である。電力会社においては特に、今後の経営幹部や上級管理職層のより一層の研修が望まれる。

なぜなら、これまでの規制環境下では当然のことであるが、電力会社は公益性を収益性よりも優先させてきた。エネルギーの安定供給や安全が、企業利潤の追求やコストダウンよりも重要であった。自由化したからといって、これまでの公益性を度外視し、私企業として収益追求のみを

最優先課題とするわけにはいかない。自由化が進んでも電力会社は一般企業とは異なる公益性、社会的使命が存在するからである。ライフラインの安定供給、ユニバーサルサービス（供給地域の全ユーザーに対する供給責任）、国のエネルギー政策の執行や、雇用、資機材の発注、租税の支払いなどを通じた地域経済へのインパクトも無視できない。増してや、エネルギー問題は、地球環境保護問題と密接である。原子力発電は重要なオプションであるが、放射性物質を扱うがゆえの難しさがある。かといって、火力発電は電力量あたりの二酸化炭素排出量は高くなってしまい、地球環境保護にはマイナスである。このように電力会社には、一方が成立すれば他方が成立しないと相矛盾する様々な葛藤が考えられる。電力会社は、これらの問題を経営トップを含めた経営幹部がいかに解決し、共存させていくかという経営上の難問を抱えているのである。

また、現在の電力会社の組織は、従来設備別や権限執行分野別に非常に壁の高い部門別組織を築いてきたために、販売そのものは販売部門、プロモーションは広報部門、全体の経営戦略は企画部門といったように顧客インターフェイスにかかわる多くの仕事は個別に行われており、職能部門間のセクショナリズム（電力会社の場合はほとんど違う会社という意味に等しい）が発生し、お互いに別会社の他人同士のようなやりとりを通じて行われている。さらに問題なのは「顧客戦略」「顧客価値」を立案する経営レベルの主体は多くの会社で存在せず、企画部門が概念だけを作るか、極端な場合は販売部門のトップがあくまで販売部門の立場で戦略立案を行っている。⁸⁾

こうした組織体制は、全社的レベルでの社員の一体感を不可能にし、ましてや組織文化も存在しない。さらには、競争優位としての「電力会社の全社的・組織そのものの存在意義・アイデンティティ」の確立も不可能にしてしまうのである。

以上、Ⅱにおいては、電力会社特有の経営問題の構造的フレームワークとして、1. 電力というサービス産業特有の経営問題、2. 電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営の諸問題という2つのルートからその重点となる問題領域を考察したが、以下でその問題を列挙し、問題解決のための重点課題を明らかにする。

3. 自由化した電力会社の経営諸問題と重点課題

(1) 電力というサービス産業特有の問題と課題

- ① まず、電力というサービス産業特有の経営問題としては、「電力というサービスの品質のわかりにくさの克服」という根本問題がある。そのためには、電力営業社員を中心とした「顧客とのインターフェイス」への取り組みが大きな課題となり、「サービス・エンカウンター」（サービスの提供の場の設定）や「プロセス」を含めた品質の向上という課題が重要となる。
- ② 「顧客とのインターフェイス」への取り組みにおいては、電力会社においてもサービス財を提供する媒体が「人」であることを意味しており、サービス産業固有の問題であるサービス要員、つまり、電力営業社員が企業目標と顧客の目標との間で葛藤によって生じるストレスという問題が指摘できる。このストレス克服のためには、従業員満足度を高め、従業員満足と顧客満足度を収益性に結び付けるというサービス産業特有の課題が存在する。

(2) 電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営問題と課題

- ① 電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営問題としては、現在、一部の電力会社を除いては、単に電気を売り込むという「販売」段階が中心であり、経営戦略上の遅れが指摘される。今後は、「顧客のニーズに基づいて電気が売れる仕組みを作る」マーケティングへ

と進化する鍵は、電力会社以外の他者とのパートナーシップを活かしてネットワーキングを行うことで、システム提案系のソリューションに取り組むことであろう。そして段階を経て、「売れ続ける仕組み」であるブランド構築へと進化し続けることが望まれる。

- ② 電力会社は、規制環境下のもとで公共性を収益性よりも優先させてきた。エネルギーの安定供給や安全が、企業利潤の追求やコストダウンよりも重要であった。確かに、自由化が進んでも電力会社は一般企業とは異なる公益性、社会的使命が存在する。しかし、もう一方で株主や投資家に対する利益還元を積極的に進め、利益追求を求めているかなければならないことは電力会社といえども必要不可欠のことである。ところが、電力会社の経営幹部は、「公共性」と「収益性」の両方を考えなければならない（ダブル・ミッション状態）ためにジレンマに陥りがちである。このことは、企業が意思決定する際の判断基準が明確にならないということであり、経営上の大きな問題となる。企業が意思決定する基準が明確でなければ、従業員の日々の業務上の判断にも迷いを生じさせかねない。場合によっては、コンプライアンスを守らずに利益を優先させ安全性を怠るような「改ざん問題」⁹⁾も生じかねない。したがって、経営者は、「公益性」と「収益性」との間で揺れる問題をどのように判断するのか経営トップ自ら明確に示すことが重要であろう。
- ③ 電力会社に限ったことではないが、外部からの電力会社評価は絶対的な明確な評価基準がないことも問題である。この弊害は、企業の超えるべき最低基準が本来あるべき位置より低く設定されてしまっても、業界並みの成果がモノサシなら業界全体が悪ければ許されてしまうなどの問題を引き起こしてしまう。さらには、不祥事が内部告発者により発覚した企業は「氷山の一角」であるとか、「みせしめにされた」といった世間の評価を基準にすると、事故を隠したり、内部告発者をいかに生まないようにするかなど、本末転倒のコンプライアンスがなされたりすることも考えられる。今後は、積極的に電力会社が外部評価を求め、その外部評価も無責任なものや弊害が起こらない正当な評価を採用していく努力が必要であろう。
- ④ 最後に、電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営問題として、官僚制体質の組織構造と形態そして人材を、自由化した電力会社の全社的なアイデンティティを確立することによって方向づけることが重要であるが、現在の電力会社には、自由化した電力会社としての全社的なアイデンティティの確立のための全社的な組織改革がなされていないという問題である。すでに述べた現代企業経営の進化経路から考えるならば、「売れ続ける仕組み」であるブランドの構築によって、自由化した電力会社としての全社的なアイデンティティの確立が有効であると考えられる。戦略的ブランド構築においては、その電力会社の経営理念やミッション、事業戦略と組織文化が反映されなければならず、必ず、全社的な戦略レベル、組織レベル、人材育成の問題とリンクして構築されるからである。

Ⅲでは、これらの電力会社の経営問題とその解決課題をふまえて、自由化した電力会社のブランド構築と人材育成に焦点をおいて考察を試みることにする。

Ⅲ. サービス産業としての電力会社の戦略的ブランド構築と人材育成課題

すでに明らかにしたように、電力会社においては電力というサービス産業固有の経営問題がある。それは、「電力というサービスの品質のわかりにくさの克服」という根本問題があり、電力

営業社員を中心とした「顧客とのインターフェイス」への取り組みが大きな課題となる。しかし、その場合にサービス産業特有の問題であるサービス要員（電力営業社員）が企業目標と顧客の目標との間で葛藤によって生じるストレスの問題も付随して指摘される。電力会社においては近年大幅な人員削減計画（中国電力では2009年度末までに、現在1万700名を9,500名まで削減予定）¹⁰⁾を中期計画として打ち出しているが、サービス産業においては、サービス財を提供する媒体が「人」であることから、「人」を大切に、従業員満足を促進する経営でなくしては成果は望めない。ここで、サービス企業において従業員自身とその仕事ぶりは、業績を左右する最も重要な要因であることを示すために、従業員の役割とサービス提供の成否との関係を深く掘り下げた先行研究をまず取り上げることにする。そして、組織の末端にいる従業員一人一人にまでもがその企業に真にコミットメントし、従業員満足しうるためには、戦略的ブランド構築が重要であることを示し、サービス産業としての電力会社の戦略的ブランド構築の考え方と方法を考察することにしたい。

1. 従業員の満足がサービス企業の収益性に及ぼす影響について

(1) 従業員満足と顧客満足の関連性

実際問題として、サービスそのもの、サービス提供プロセス、サービス提供システム、そしてサービス提供手順を明確に分けて考えることは難しい。サービスには、その生産過程に顧客も参加するという独自の特性があるからである。サービスにおいては、顧客も必ずそのプロセスに参加するのである。そのため顧客は、プロセスへの参加を通じた相互作用によってもサービス品質を知覚する。サービス特性である「同時性」は、サービス企業と顧客の間の境界線が確かではないことを意味しており、心理的にも物理的にも従業員と顧客が密接に関係し合い、しばしば両者は共同作業を行い、お互いを観察し相互作用を起こすのである。そのため、サービス提供プロセスにおける従業員の経験が顧客にも伝わる。もし、従業員が不満を覚えていて、やる気のない、あるいは、フラストレーションを感じていたら、そうした感情を顧客との相互作用のプロセスにおいて相手に伝えてしまうのである。

従業員と顧客との関係については、シュナイダー（Schneider, B.）とボーエン（Bowen, D.）が包括的に次のように述べている。¹¹⁾

従業員の経験と顧客の知覚するサービス品質の関係を探るために実施された一連の調査結果は、いずれも同じ結論を示唆している。つまり、従業員の感情と行動が、サービス品質に影響を与えており、満足した従業員は優れたサービスを提供するというものである。したがって、顧客の知覚するサービス品質を左右する重要な要素、つまり、サービス品質の差異を生む要素は、従業員の満足度であると考えられる。

また、ヘスケット（Heskett, J.）、シュレシンジャー（Schlesinger, L.）、サッサー（Sasser, W.）も、ハーバード・ビジネススクールで開発されたサービス・プロフィット・チェーン・モデルにおいて、従業員満足と顧客満足に関連性があることを強調している。¹²⁾

その一端として、ランク・ゼロックスと米国通信大手のMCIコミュニケーションで収集されたデータが両者の関係を明らかにしている。

仕事に情熱をもっている従業員は、その気持ちを言葉や態度で伝えるばかりか、顧客を満足させようと献身的に仕事する。そのような従業員に接した顧客は従業員の努力に報いるようになるため、さらに従業員満足が高まる。従業員のロイヤルティも重要である。ひとつの仕事に長く携

わることによって、彼らはスキルを高められるばかりではなく、顧客とのその関心およびニーズに対する理解を深められる。その結果、より高品質な、ひとりひとりの顧客に合ったサービスを提供できるようになる。そのため顧客にいったい大きな価値を与え、顧客満足度の向上を実現できるのである。

彼らの主張は、顧客との接触がある限り、企業内で起きていることの大半は顧客からは隠すことができないのだということである。高品質なサービスを提供し、顧客満足を実現している企業であれば、従業員満足も考慮しているのである。

(2) 従業員満足と顧客満足を収益性に結びつける「サービス・プロフィット・チェーン」

さて、従業員満足と顧客満足は関連性があるが、いずれもサービス企業の最終目標ではなく、これらを収益に結びつけてこそ価値がある。ヘスケットらは、従業員満足と顧客満足と収益性を「サービス・プロフィット・チェーン」において結びつけた。¹³⁾

サービス・プロフィット・チェーンにおける出発点は、「サービス企業の能力」という概念である。サービス企業の能力は、従業員満足に影響を与える。満足した従業員は会社に対してロイヤルティを持つようになり、さらに生産性と品質の目標達成に努めるようになる。その結果、顧客に提供される価値、すなわち、顧客の知覚価値が高まる。そして、高い知覚価値は顧客を満足させ、彼らのロイヤルティを育み、それが収益性に寄与するのである。

下記の図は、サービス・マネジメントにおいてみられる図2「失敗サイクル」と、図3「成功サイクル」である。

電力会社においても「競争力をつける」という目標を掲げ、コスト削減、業務効率化、そして人員削減計画が進んでいる現在、実は、最も「競争力を弱くする」方向に進みかねない危険性を、この「失敗サイクル」で理解できるであろう。従業員のための多大な努力を惜しみながらサービス企業が活動するのは、燃料が無くなりかけている車がスピードを出そうとするようなものだと言えるのである。そのような姿勢を正さないまま活動すれば、結果はますます悪化するばかりである。電力会社における「顧客志向」と「顧客満足」の実現は、顧客とのサービス提供に直接かわる営業マンのみならず、全社的なレベルから、あらゆる従業員に徹底すべき問題であり、このことは、あらゆる従業員を自社のかけがえのないサービス人材として尊重し、従業員満足を促進しつづけるための「ブランド」の構築が急務であるといえよう。

図2 サービス・マネジメントにおける「失敗サイクル」

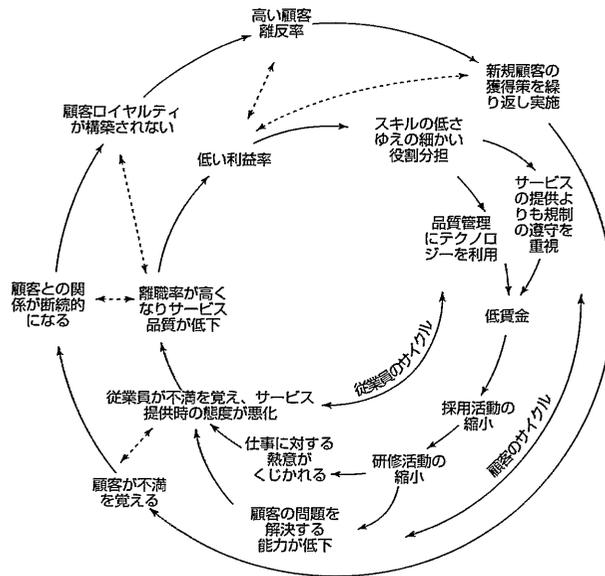


図 9.1 失敗サイクル

出典：出版社の許可を得て以下の文献から転載。“Breaking the cycle of failure in services”, Schlesinger and Heskett, *Sloan Management Review*, Spring 1991. Copyright © (1998) by Sloan Management Review Association. All rights reserved.

図3 サービス・マネジメントにおける「成功サイクル」

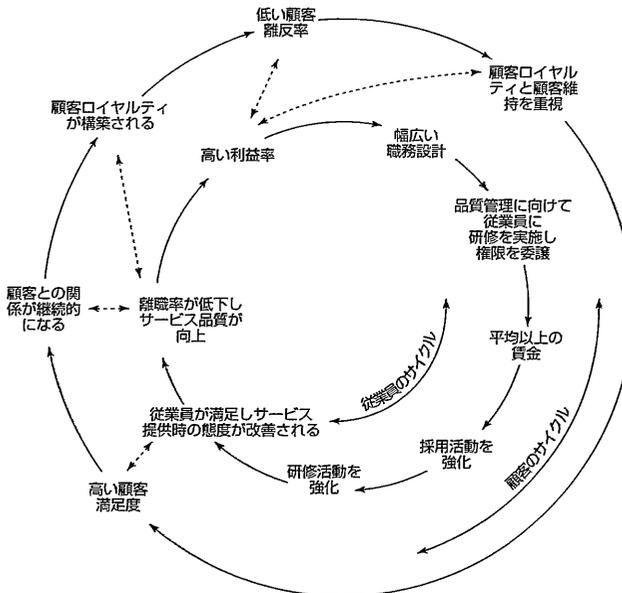


図 9.2 成功サイクル

出典：出版社の許可を得て以下の文献から転載。“Breaking the cycle of failure in services”, Schlesinger and Heskett, *Sloan Management Review*, Spring 1991. Copyright © (1998) by Sloan Management Review Association. All rights reserved.

2. サービス産業としての電力会社の戦略的ブランド構築について

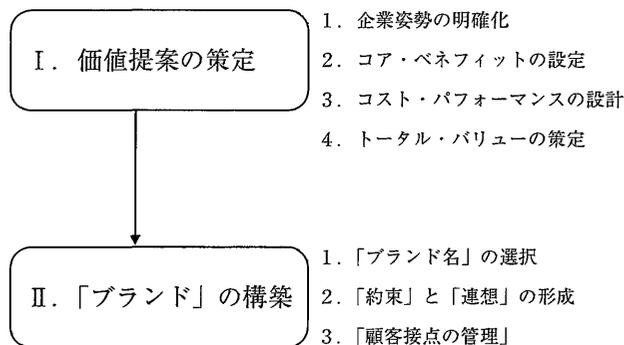
ブランドという用語は製品のブランドを念頭に置きがちであるが、本稿のブランドとは全社的な戦略と結びついた企業ブランドの構築を問題としている。したがって、戦略的ブランド構築のプロセスの段階で企業戦略や事業戦略、組織文化や組織構造および組織形態を反映させたブランド構築を探究することにある。したがって、全社員がブランド構築に何らかの領域で関わり合うことから、戦略的ブランド構築のプロセスにおいては、そのブランドを継続的に維持し品質を高めることができる多様な人材育成課題も明らかにすることが可能となると考える。

企業ブランドの構築に当たっては、全社的に関わるものであるため経営幹部が中心となってリーダーシップを発揮し構築していかなければならないものである。その構築には(1)ブランド価値構造の基本設計、(2)ブランド・アイデンティティ、(3)ブランド構築上の課題、(4)ブランド・コミュニケーション、が重要である。

あらゆる製品において差別化は可能であり、また、差別化は脱コモディティ化のための前提条件である。しかし、当該製品が顧客に選択されるためには、単に差異を強調するだけでなく、それが提供する顧客価値を明確に打ち出す必要がある。コトラー (Kotler, P.) が提示するブランド構築の基本ステップは、「価値提案」の策定にフェーズを当てた手続き論として参考になる(図4参照)。¹⁴⁾

ブランド価値構造の基本設計で重要なのは何よりも価値提供者としての企業の基本姿勢を明確にすることである。

図4 コトラーのブランド構築ステップ



次に、製品の脱コモディティ化を目指して取り組むブランド構築においては、より能動的で主体的な企業姿勢、つまり、別の言い方をすれば、明確な理念やビジョンが求められる。そこで重要な役割を果たすのが「ブランド・アイデンティティ」である。

さらに、実際にブランドを構築していく上で重要となる基本課題は、①視認性とプレゼンスの確立、②差別化と連想イメージの形成、③顧客との関係性の構築とその維持・強化にある。そして、ブランドの意味や価値を顧客に伝えるためのコミュニケーション・プログラム、及び、ブランド—顧客間の関係性の構築・維持するための接点管理がなされなければならない。¹⁵⁾

以上のようなブランド構築上の留意点をもとに、次に、企業ブランド構築を考察してみる。これまで暗黙的に、製品ブランドを念頭に考察してきたが、本稿では全社的なブランド体系や企業ブランドの構築を問題としているからである。

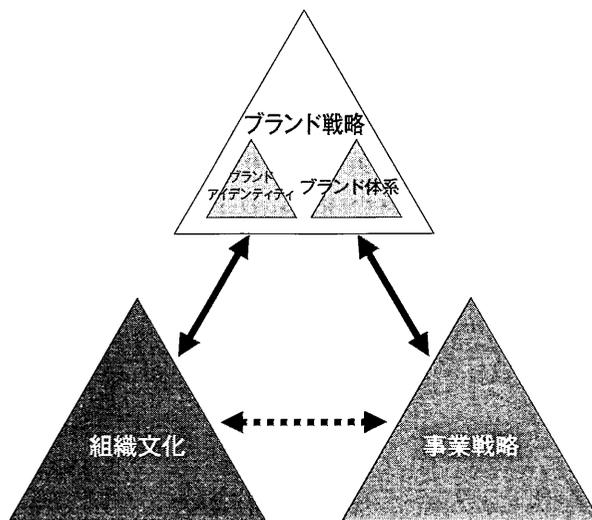
企業が直面するブランド・マネジメント上の問題領域は、個別の製品ブランド管理のみに限定されるわけではなく、個々のブランドが連なっている全社的なブランド体系のマネジメントも現実には極めて重要な課題である。ブランドには、製品ブランドのレベルだけではなく、その上位に企業ブランドや事業領域ごとに用いられる事業ブランドといったレベル、あるいは、その下にサブ・ブランドや属性ブランドといったレベルが存在するが、そのようなブランド階層をどのように設定し、各々にどのような機能を持たせるか、という垂直的なブランド構成が問題となる。また、当該企業のさまざまな事業領域に広がる複数のブランドをどのようにグルーピングしていくかという水平的なブランド構成も問題となる。

このようなブランド体系は、言うまでもなく、当該企業の企業戦略や事業戦略と無関係ではあり得ず、当然それらを反映したものでなければならない。さらに、それは、当然各階層におけるブランド・アイデンティティを反映し、かつ、十分に整合性のとれたものでなければならない。しかも、実際にブランド構築を担う組織とも十分に対応したものでなければならない。

図5は、アーカーと阿久津両教授が提示している『戦略的ブランド経営』のフレームワークである。¹⁶⁾

彼らによれば、ブランド・アイデンティティとブランド体系を要素とするブランド戦略は、事業戦略によって方向づけられる一方で、それらを支援し、持続させるものでなければならない。特に、事業戦略を持続させるためには、それを適切に反映したブランド体系の構築が必要不可欠である。また、ブランド戦略、特にブランド・アイデンティティは、組織文化を反映するようなものでなければ定着しないが、一方で明確なアイデンティティを持つブランド構築に成功すれば、それによって、組織文化を刺激することも可能となる。このように、ブランド戦略は、組織文化と事業戦略を反映する一方で、それらを突き動かし、それらに方向性を与えるという意味で、企業経営上の戦略的核となりつつある。

図5 戦略的ブランド経営のフレームワーク



注) 青木幸弘・西村陽『電力のマーケティングとブランド戦略』
(社)日本電気協会新聞部, 2003年, 184頁。

そこで、次に、サービス産業としての電力会社のブランド構築のための組織づくりと人材育成課題を、この戦略的ブランド経営の視点から考察し今後の課題を示すことにしたい。

IV. 電力会社の戦略的ブランド構築のための組織づくりと人材育成課題

すでに電力業界の発展段階の遅れがもたらした経営問題として、官僚制体質の組織構造と形態そして人材について指摘した通り、電力会社が現状進めている販売志向の組織づくりや体制整備にはいくつかの欠点がある。この現状の組織のままでは、高いブランド価値に結びつくことは不可能に近いと考えられる。ブランド戦略とは、その会社の事業戦略と組織文化が反映されたものであり、ブランドそのものが単独で存在するものではないからである。ブランド経営戦略は、企業戦略レベル、組織レベルの問題と必ずリンクして存在することは確認している。それらをふまえて電力会社のブランド構築に向けた組織づくりについて具体的に考えてみることにする。

まず、電力会社は、従来設備別や権限執行分野別に非常に官僚的な壁の高い部門別組織を築いてきた。そのため、販売そのものは販売部門、料金設定は個別原価設定部門、プロモーションは広報部門、全体の経営戦略は企画部門といったように顧客インターフェイスにかかわる多くの仕事は個別に行われており、その間の連携はほとんどないに等しい。さらに、サービス産業としては中核に位置する「顧客戦略」「顧客価値」を立案する経営レベルの主体は多くの会社で存在せず、企画部門が概念を作るか、極端な場合は販売部門のトップがあくまで販売部門の立場で戦略立案を行っているという状態である。こうした組織構造と形態では、ブランド・コミュニケーションの確立や価値提案の明確化、これらを通じたブランド価値向上を不可能としてしまう。なぜなら、ここにはブランドとフィットした事業戦略も、それを電力会社の中核にしようという組織文化も存在しないからである。したがって、ここでのキーマンは、何といたってもトップマネジメントにあり、トップマネジメントが顧客価値創造型の経営に具体的に指揮を取り、全社員の意識改革を行い、「ブランド戦略」「事業戦略」「組織文化」が一体となったブランド戦略・顧客戦略の基礎作りから始めることであろう。

したがって、現在の自由化した電力会社においては、経営幹部自らが率先して、従業員が一体となって目標（企業ブランドが示す方向）に向かおうとするロイヤルティや仲間意識を促進し、組織的イノベーションを起こすような組織変革型の人材教育が求められてくる。さらに、これからのサービス産業としての電力会社においては、トップマネジメントである取締役や経営幹部の人材育成や後継者育成が重要となることはもちろんのこと、全社的に「顧客志向」を持つように意識改革研修がなされなければならない。そして、従業員個人を尊重し大切にすることで従業員満足を高め、それが顧客満足にリンクし、さらなる従業員満足や顧客満足が高まるようなサービス・マネジメント・サイクルが繰り返され、それがやがては組織文化の確立となり、企業ブランド構築へと向かわしめるようになるように継続的な日々の日常的自己啓発とエンパワーメントの促進が求められるであろう。

V. 結び—今後の課題

本稿においては、今日のようなサービス経済化の時代において、サービス産業の企業経営はどのような経営問題を抱えているか。これからのサービス産業の企業経営においては、いかなる戦

略構想を打ち立て、どのように競争優位性を確立していけばよいのかという問題を提起し、この問題の解明のために、サービス産業としての電力会社を中心として、公共性を重視するサービス企業特有の経営問題の構造的フレームワークを考え、その経営問題を解決するための方法について考察することによって、サービス企業としての持続的競争優位性を確立するための戦略的ブランド構築がきわめて重要であること、そして、そのための戦略的人材育成課題を明らかにした。

サービス産業としての電力会社の戦略的ブランド構築においては、全社的な戦略と結びついた企業ブランドの構築こそが重要であり、その戦略的ブランド構築のプロセスの段階で、企業戦略や事業戦略、組織文化や組織構造および組織形態を反映させたブランド構築を探究することが求められる。そして、全社員が戦略的ブランド構築に何らかの領域で関わり合う戦略的ブランド構築のプロセスにおいて、そのブランドを継続的に維持し品質を高めることができる多様な人材育成課題も明らかにすることが可能となる。

この企業ブランドの構築にあたっては、全社的に関わるものであるため、経営幹部が中心となってリーダーシップを発揮し構築していかなければならないものである。経営幹部にとって、(1) ブランドの価値構造の基本設計、(2) ブランド・アイデンティティ、(3) ブランド構築上の課題、(4) ブランド・コミュニケーションは重要である。

特に、サービス産業としての電力会社においては、ブランド価値構造の基本設計が何よりも重要であり、価値提供者としての企業の基本姿勢をまず明確化することにあると考える。

筆者の今後の課題は、電力会社各社の企業取材を通じて、公共性を重視するサービス企業の経営諸問題をさらに具体化し、その問題解決のための人材育成課題を明らかにすることにある。

注)

- 1) 経済産業省編『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』財団法人経済産業調査会、2007年、2-11頁参照のこと。
- 2) ここで、同じエネルギーというジャンルであっても、エネルギーを資源として売買するときは物財となり、エネルギーそのものを売買するときはサービス財となる。これと同じことが一般の物財に関しても存在するので注意しておきたい。田中滋監修・野村清著『サービス産業の発想と戦略－モノからサービス経済へ－』（改訂版）、ランダムハウス講談社、2008年、45頁参照。
- 3) 青木幸弘・西村 陽『電力のマーケティングとブランド戦略』（社）日本電気協会新聞部、2003年、198頁参照。
- 4) Looy, B. V., Gemmer, P. and Dierdonck, R. V., *Services Management; An Integrated Approach*, Second edition, Pearson Education Limited, 2003, pp.11-25.
B. V. ローイ, P. ゲンメル, R. V. ディードンク編, 白井義男監修, 平林 祥訳『サービス・マネジメント；統合的アプローチ 上』ピアソン・エデュケーション, 2004年, 15-33頁参照のこと。
- 5) Looy, B. V., Gemmer, P. and Dierdonck, R. V., *Services Management; An Integrated Approach*, Second edition, Pearson Education Limited, 2003, p.471.
B. V. ローイ, P. ゲンメル, R. V. ディードンク編, 白井義男監修, 平林 祥訳『サービス・マネジメント；統合的アプローチ 下』ピアソン・エデュケーション, 2004年, 699頁参照のこと。

こと。

サービス組織における戦略マネジメントの課題は、持続可能な競争優位を生み出すことでサービスの一貫性を維持することであり、そのためのブランド構築は意義あるものとなる。

- 6) 発電・送電から電力販売までのすべての費用を「総括原価」とし、これに一定割合の報酬を上乗せして電気料金を決める方式。
- 7) 今村英明『電力・ガス自由化「勝者の条件」』エネルギーフォーラム、2002年、23-24頁参照のこと。
- 8) 青木幸弘・西村陽『電力のマーケティングとブランド戦略』186頁。
- 9) 最近の電力会社の不祥事として、2006年10月から11月にかけて、複数の電力会社において、過去における発電所に関する書類の不備や、データの不適切な取扱い等の問題が明らかになった。各電力会社は、2006年11月30日の経済産業大臣からの指示を受けて、発電設備に関する過去のデータ改ざん等の有無について徹底した点検を行った結果、合計316件の事例が確認された。「東京電力の原子力発電所点検記録改ざん・報告漏れ事件」や「中国電力の水力発電用の土用ダム測定値改ざん」など不祥事が相次いでいる。
「中国電力は、測定値は子会社の中電技術コンサルタント（広島市南区）に委託しており、子会社の改ざん確認後、99年担当者を処分したが、中電は2006年10月、国土交通省から中国地方整備局を通じ問い合わせがあるまで知らなかったという。改ざんしなくなった直後の数値は、それまでよりかなり大きかった。中電は不自然さを感じなかったのだろうか。」（中国新聞社説2006/11/1）
- 10) 圓尾雅則『日経文庫 業界研究シリーズ 電力・ガス』日本経済新聞社、2006年、130頁。
- 11) Looy, B. V., Gemmer, P. and Dierdonck, R. V., *Services Management; An Integrated Approach*, Second edition, Pearson Education Limited, 2003, p.183.
B. V. ローイ, P. ゲンメル, R. V. ディードンク編, 白井義男監修, 平林 祥訳『サービス・マネジメント：統合的アプローチ 中』ピアソン・エデュケーション, 2004年, 264-268頁参照のこと。
- 12) サービス・プロフィット・チェーンについては以下の文献を参照されたい。
Heskett, J., Sasser, W. and Schlesinger, L. *The Service Profit Chain*, New York: Free Press. 1997. (島田洋介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営－企業利益を高めるCS戦略』日本経済新聞社, 1998年。)
- 13) サービス企業能力とは、サービス提供システムを構成するあらゆる要素を示す。
- 14) Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, 1997.
- 15) 青木幸弘・西村陽『電力のマーケティングとブランド戦略』144-145頁。
- 16) 同上書, 184頁。

参考文献)

- 1) 経済産業省編『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』財団法人経済産業調査会, 2007年。
- 2) 田中滋監修・野村清著『サービス産業の発想と戦略－モノからサービス経済へ－』(改訂版),

- ランダムハウス講談社，2008年。
- 3) 青木幸弘・西村 陽『電力のマーケティングとブランド戦略』(社)日本電気協会新聞部，2003年。
 - 4) Looy, B. V., Gemmer, P. and Dierdonck, R. V., *Services Management; An Integrated Approach*, Second edition, Pearson Education Limited, 2003.
B. V. ローイ， P . ゲンメル， R . V. ディードンク編， 白井義男監修， 平林 祥訳『サービス・マネジメント；統合的アプローチ 上・中・下』ピアソン・エデュケーション，2004年。
 - 5) 今村英明『電力・ガス自由化「勝者の条件」』エネルギーフォーラム，2002年。
 - 6) 圓尾雅則『日経文庫 業界研究シリーズ 電力・ガス』日本経済新聞社，2006年。
 - 7) Heskett, J., Sasser, W. and Schlesinger, L. *The Service Profit Chain*, NewYork:Free Press.1997. (島田洋介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営－企業利益を高めるCS戦略』日本経済新聞社，1998年。)
 - 8) Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*, Prentice-Hall, 1997.
 - 9) フィリップ・コトラー著， 恩藏直人監修， 月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』ピアソン・エデュケーション，2001年。
 - 10) Aaker, D. A., *Building Storong Brands*, The Free Press, 1996.
 - 11) デービッド・A・アーカー著， 陶山計介・小林哲・梅本春夫・他訳『ブランド優位の戦略－顧客を創造するBIの開発と実践－』ダイヤモンド社，2008年。