

## 社員の想いを集約、近未来の目標を明文化 — ブランドステートメント制定 —

ブランドステートメントをつくったのは、部門を代表して集まった初代ブランド推進委員の22名。当初から社員の力だけでつくことを誓い、意見をぶつけ合いながら、社員の想いを紡いでいきました。制定から年月が経ち、当時のメンバー4名が語る、そこに込められた想いとは？

### 各部門が譲れない想いをぶつけ合った

柄澤—2004年末からコーポレートブランド（CB）経営を導入することになって、「これからCBの価値をいかに高めるか」という命題の下、ブランド推進委員22名が集まったんですね。最初から他社に頼らず自社の力でやることを決めていて、まずはCBで目指すべき企業像って何？というところから考えていって。そのときに「理念」「21世紀宣言」だけだと、深すぎて目指すべき企業像が浮かびにくいという話が出てきたと思うんです。

青柳—「理念」や「21世紀宣言」は、これからずっと貫くべきもの。これに対して、ブランドステートメントは我々がどういう姿を目指すのか。CBをやる上では、そういう分かりやすさが必要でしたね。

泉原—あと、自分たちがどうやったら誇りを持てるのか、モチベーションを上げられるのかという視点を入れ込もうという話もありましたね。

山元—私は会社の歴史を振り返って、実はカーメーカーさんよりも創業が早いだとか、そういった歴史がある会社として、これからどうあるべきなのかということを毎回こだわって考えていた気がします。

泉原—確か、最初はキーワード的な話になって。

柄澤—過去の資料を見てみると、集まった22名がまちまちなことを言っていて（笑）。でも、グルーピングすると「安全・安心」と「ワクワク」、「技術・先進性」の3つに分けられるなど。基本的には全部門から代表を出した形の委員会だったので、そ

れぞれの立場でやっぱり主張が違った。山元さんには生産部門代表としてモノづくりへの想いを話してもらいましたよね。

山元—モノづくりへの想いがあったので、当時、品質保証部門だった小川さんと一緒に「モノづくりは安全、安心だよ。でも、安全と安心はどっちが大きいのかな」といった議論を徹底的にしたのをよく覚えていますね。

柄澤—私の記憶だと、「安全」にするか「安心」にするかで丸1日かかった気がします。「安全」が積み重なって、結果的にお客様に「安心」感を持ってもらうんじゃないのかって。

泉原—悩みましたね、あそこ。「ワクワク」に対しても、会社のオフィシャルなものとして残すには、言葉としてちょっと違うのではという意見が最後までありました。そういえば、「ワクワク」を使っている企業が増えていませんか？

山元—増えましたよ。でも、私たちのほうがずっと早かったよなって（笑）。いま思えば、集合の連絡がきたときは、実際にワクワクしていたんです。宿題はたくさんあって苦しかったけど、いろいろな部署の人と何かをやる機会がなかったから、新鮮だったし、うれしかった。

青柳—全社的にあれだけの部署が集まるのは、それまでなかったですから。

泉原—グルーピングして方向性が決まったあとは文章化していったのですが、最初は4部構成でした。「歴史」「DNA」「挑戦していく姿勢」と続いて、最後は「お客様への約束」で締めくくるという形だった。



## 打ちのめされて気付いた大切な想い

青柳—それを答申案として取締役会で発表したんです。

柄澤—そうしたら、こてんぱんになるほど意見をいただいて。信元さんに『『理念』があってはじめて、その先の目指す企業像があるんじゃないの?』と指摘されたときは、目から鱗が落ちる思いでした。うちの委員会では、企業像をみんなで作るほうに重きがいていて、何をベースにするかの議論は確かに薄かった。だから、「お前たちは理念が全然分かっていない」って言われました。また、モータリゼーションという言葉が入っていることで、「理念では、自動車だけなんて一言も言っていないぞ! うちは自動車のブレーキ屋か!!」と怒鳴られて。

泉原—抜けていた部分を的確に指摘されましたね。

柄澤—「理念」をつくるときに、役員の方々は合宿して議論されたという話を聞いていたので、そのときの深い想いを、もっと役員の方々に聞かせてもらうべきでしたね。そのあとの修正案には、メンバーが一つひとつに込めた想いから絶対に譲れない想いとは何か、またその理由は何かを出してもらって。中には「この言葉を入れられなかったら、委員を辞める!」というほど、強いこだわりを持ってくれた人もいました。そうやって想いを盛り込んでいくと、最終案はほとんど単語を動かしたぐらい。

山元—最終案は「モノづくり」の中心にいる私にとって、品質があって、安全・安心につながっていくという想いを「ブレーキの本質」という言葉に落とし

込めたことがすごくうれしかったですね。

青柳—私も「ブレーキの本質にこだわり」のところは、akebonoが事業的にも理念的にも特化してきたブレーキのことをうまく表現できたなど。

柄澤—あとは、各部門に答申案を読んでいただいたときの感想や新たな意見を聞いては、委員会に持ち寄って議論を繰り返したりして大変でしたね、このころは。

泉原—それで最後の最後に、スローガンの『『さりげない安心』と『意のままに操る感動』を』が、「さりげない安心と感動する制動を」に決まった。

柄澤—「さりげない安心」は、ブレーキが普段気付かれないところで支えているという無意識の領域のことをうまく表現したかったんです。

青柳—でも、ブレーキは安心して使えることが当たり前の状態なので、「さりげない安心」だけだと未来への想いを形にするにはちょっと物足りないという意見があって。積極的にブレーキを使って喜びを感じてもらおうというところを表現したかったんです。だから、このスローガンには無意識の領域と意識の領域の両方を入れたかったんですよね?

柄澤—akebonoがCB活動に取り組もうというきっかけにもなったのですが、社員の意識調査の結果で社員がakebonoを卑下している傾向が顕著に現れていたんです。一般的には会社を美化するらしいのですが、akebonoは全く逆で。一見謙虚でいいようだけど、それを外部から見た場合、自信がないように映ってしまう。これは、社員の内面から変えていかなければならないと、そのときに強く思いました。

## さりげない安心と感動する制動を

akebonoは創業以来、ブレーキの本質にこだわり、  
安全で安心な毎日を支える技術を、  
ひたむきに研ぎ上げてきました。

暮らしの一步先を見つめ、  
お客様の喜ぶシーンをワクワクしながら想像し、  
その実現に向けて挑戦していきます。

さりげない安心と感動する制動を。  
世界中の皆様の笑顔を願って。



泉原—社員がakebonoをイメージする言葉で出てくる  
のって、「地道」や「真面目」、「実直」とかが多かつ  
た。我々はそういうイメージも変えたいという想  
いを込めて、積極的なイメージの「感動」という  
言葉を使うことにしたんです。

柄澤—答申案を出した取締役会からひと月半、メンバーが  
必死に頑張った甲斐があって、最終案は絶賛でした。

泉原—ブランドステートメントが完成して社内展開を図る  
際、社員に言葉だけを出しても我々の想いが伝わり  
にくいだろうから、「伝え方」についても工夫し  
ましたよね。LET'Zを初披露の場にしてブランドス  
テートメントにどんな想いが詰まっているのかを説  
明して、パネルディスカッションでも議論して。あ  
のときの社員の反応は良かったと思うんです。

柄澤—そのほかに言葉の見せ方も、akebonoの業務改革  
のシンボルでもあって、新たなスタートにふさ  
わしいACWの写真を使って、「ACWを起点に、  
akebonoはブランドステートメントで定められた

目標に向かって頑張ろう」という想いを表現して。  
あとは、ブランドのことを分かりやすく説明した  
ブランドブックやDVDも手づくりでこだわって、  
原稿をみんなで分担して書いたり、映像をつくっ  
たりしました。広告代理店やコピーライターなど  
のプロから見たら違う点もあるかもしれないです  
けど、社員への伝わりやすさでは、他社に絶対負  
けない自信があるんです。

泉原—私は開発なので、ブランドステートメントの中  
にある「お客様が喜ぶシーンをワクワク」や「感動  
する制動」といった言葉に想いを込めています。  
我々開発というのは、新しい製品を造って、使っ  
ていただくお客様に「喜び」や「感動」を直接与  
えることができる仕事です。だからこそ、私自身  
としてはお客様の「喜び」や「感動」にこだわっ  
て考えていきたいし、このことを次の世代にも伝  
えていきたいですね。

※2009年2月対談