

2019年度PC実技 第1問(文字起こし)

本日のタイトルですが、「東急のブランド戦略～グループ経営再構築を目指して～」
というふうにさせていただきました。

最初にお断りしておきます。湯野は経営者ではございません。また学者でもござい
ません。ブランド戦略について体系的に語るとか、ブランド価値について解説をするような
立場にはありません。本日のお話は、ブランド戦略策定に関わった担当者からの体験
談でございます。

ではまず、東急グループの概要についてですが、現在、会社の数は 222 社。事業分
野は多岐に渡っております。

東急電鉄の売り上げを見てみますと、会社の名前は鉄道会社になっておりますけれ
ども、その中の交通、鉄道、バスの売り上げは 17%でございます。となりますとですね、
東急電鉄という会社、一言でいうと何の会社なんでしょうか。東急というブランドは、お
客様に何を提供するブランドなのか、大変説明のしにくい内訳になってございます。な
ぜそのようになったか。これはですね、これまで何十年間の間、私どもの先輩、大先輩た
ちがですね、一生懸命その事業をし、事業の多角化に努力をしてきた。その結果だとは
思うんですが、その事業の多角化をすることが、東急というブランドにとってどういうこと
だったのか。その疑問をちょっと頭の隅に置いて、お話を聞いていただければと思いま

す。

時代がさかのぼります。1990年代に東急グループが置かれた状況ということで、東急の株価を見てみました。それまで東急の株価ですね、概ね600円から800円くらいの間を推移しておったんですが、246円まで落ちてしまいました。これ、東急グループの株価ということではなくて、東急電鉄の株価でございます。あくまでも中核会社である東急電鉄の株価なんですが、この東急電鉄という会社はですね、安定した利益を計上して配当も継続しております。なぜこのように低く評価されるのかと。ブランドの信用力と株価との間の整合性についてはですね、いろんな議論があるかと思えますけれども。

もう一つの指標として、指標として会社格付けを見てみました。会社格付け、東急電鉄それまでAA(ダブルエー)。大変高いですね、格付けを得ておったんですが、B3つ、BBB(トリプルビー)まで落ちてしまいました。私どもですね、ライバル企業と位置付けておりましたJR東さんとかですね、京王、小田急さん、こういった会社にでもですね、格付けの点で差をつけられてしまいました。このままではグループごと破綻ですねと、かけぷちの東急と。このように追い込まれた時期でございます。

なぜ、こんなことになっているんだと、こういった事実関係を把握している東急電鉄の経営企画、経営管理、それからまた財部、経理部。こういった部署の課長たちはですね、深刻でございます。経営陣はいったい何をしているんだと。まあ責任取ってやめてもらってね、経営陣は退職金をもらってハッピーかもしれないけど、俺たちのほうはどうなるん

だと。退職金どころか、もう会社がどこかに吸収されているかもしれないじゃないかと。俺たち黙っているわけにいかないね、ということからですね、若手課長クラスが決起をいたします。問題点を明確にしようじゃないかと、その原因を追究してみようじゃないかということでですね、毎日仕事が終わった後、そのあと本社1階の会議室に次々に集まってきましたですね、議論を次々にしてですね、それをまとめていく作業にかかることになりました。

例えばテーマとしてはですね、東急グループって言いますが、グループに経営ってあるんだろうかと。また経営にルールってあるんだろうか。会社の経営はもちろんわかっているよね。だけどグループの経営ってあるんだろうかと。指揮命令系統ってどうなっているんだろうかと。また資本の関係だとか、親子関係。こういったものにもちょっと確認してみようじゃないの。管理体制は？それから、またブランドはどうなっているんだろうか。まあこういったテーマごとにですね、若手課長クラス、グループに分かれて、次々に議論をしながらレポートをまとめていきました。

まあ、そういう中で私自身はですね、ブランドについてということでですね、まずやりましたのは、東急というブランドが、どこでどのように使われているのか、調べてみました。ブランドの棚卸でございます。まず、会社の名前なんですが、東急不動産とか東急ストア、東急ハンズとか、こういった東急なんたらという会社はたくさんありますけれども、東急グループ全部ではございません。東急グループ 500 くらい会社があったんですけど

ども、まあそのうちの半分弱、45%の会社に東急がついてございます。この東急の使い方ですとか、グループマークの使い方、またデザイン。これ、みんなばらばらでございませう。それまでですね、東急グループ各社、統一されたデザインというのがまったくなくてですね、各社個別にデザインをしてまいりました。まあこんな形でですね、全部で数えてみたら、グループ各社による東急の使い方が1600通り以上あることがあかったんですが、なんでこんなに増えちゃったんだろうと。まあおそらく、東急の認知度、知名度というんですかね、これを高めるために、なんにでも東急というブランドを使ってきたんじゃないんでしょうか。