

『知る人ぞ知る』からの脱却
～老舗企業を参考にした新たな取り組み～

竹中工務店 吉田 誠

目次

- 01 ブランドの考え方
- 02 竹中工務店について
- 03 老舗企業のブランド力について
- 04 ブランド向上策の整理・方向性
- 05 まとめ

01 ブランドの考え方

ブランドとは 私が社会人ゼミで学んだポイント



① 世間の人々の**頭の中**に「口座」ができ、蓄積の上、共通の名声が生まれること

② **定番**になる そして**驚き**をつくる そこに**芯**が必要



③ **一貫性**を持ち 粘り強く行う

④ 「**人**」・「**体験**」が大きく印象を決める、ファンはここから生まれる



⑤ **目利かず**も大切にする

02 竹中工務店について

竹中工務店 会社概要

社 名 株式会社 竹中工務店

設計と施工とを一貫して請け負うことこそが建築の本来の責務と考え「工務」と表し、
お客様への奉仕を第一義とする姿勢を「店」として、社名にした

創 業 1610年

売 上 高 1兆4,000億円

従業員数 7,800名

経営理念 最良の作品を世に遺し 社会に貢献する

D N A 建築専門、作品主義、設計施工、非上場

グループ
メッセージ 想いをかたちに 未来につなぐ

遺してきたもの

1958年 東京タワー、南極観測用施設

2007年 東京ミッドタウン

1966年 国立劇場

2014年 あべのハルカス

1988年 東京ドーム

2020年 MIYASHITA PARK

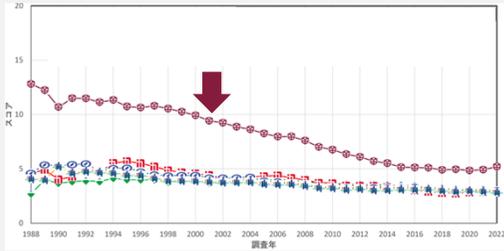
2001年 エルメス銀座

2022年 東京ミッドタウン八重洲

竹中工務店 現状認識

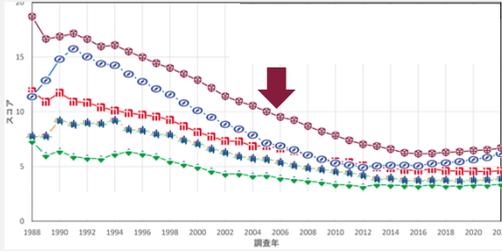
①強みの弱体化

「個性がある」

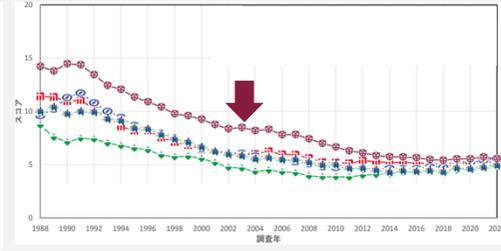


※日経企業イメージ調査加重平均

「センスがよい」

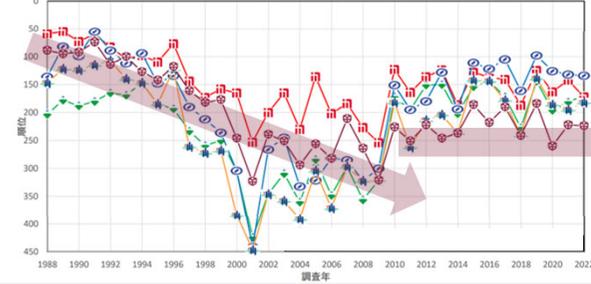


「顧客ニーズへの対応」



総合順位

総合得点順位（日経新聞掲載順位）



②「知る人ぞ知る」に満足

BCS賞（建築業界賞）やBELCA賞（Building and Equipment Long-life Cycle Association）受賞数



ヒアリングを行った企業からのコメント

「創業400年にヒントがあるのでは」「意外と歴史とか、会社が守り続けているものは若い世代に響く」



当社の特徴（創業約400年、非上場、BtoB、デザイン注力）のなかで老舗企業のブランド力を参考にする

03 老舗企業のブランド力について

ブランド力のある老舗企業を参考に検討（虎屋ブランドを参考）



『老舗の流儀 虎屋とエルメス』（新潮社）

エルメスがライバルを強いてあげるとすれば、として名前を挙げたのが虎屋



「エルメスは高級ブランドと呼ばれていますが、そもそもブランドと呼ばれるのは単に有名だとか、良いものを売っているからというわけではありません。そこには、**ものづくりや企業のありかた**についてのそれぞれの**強固な理念**があり、これに対する**お客様の共感がある**からです。

――中略――

そして**企業側とお客様側の間で価値観の共有ができた時、両者に信頼関係**が生まれます。企業はこうした期待と信頼に応えるべく努力をし、それ以上のものを提供しようと努めます。この両者の関係が**長い時間を経て成熟**され、企業側がブランドと呼ばれるようになるのです。日本ではこのような企業のあり方を暖簾という言葉で表現します。

学んできたブランドの考え方に合致

――中略――

エルメスが最高のブランドと呼ばれるのも、虎屋さんが日本を代表する老舗と呼ばれるのも実は、このように単に良いものを提供するというだけでなく、**お客様の期待と信頼に応えていくという精神**が多くの共感を得ているからなのです。」

当社社名由来に合致

虎屋ブランドを参考



① 人々の頭の中 和菓子の最高ブランド 歴代天皇・皇族をはじめ、将軍・大名・財閥から百貨店への出店を経て大衆へ広がる

② 定番 ・ 驚き ・ 芯



定番

芯

本当においしいものを誠実につくること
一生懸命に和菓子を極めること



ホールインワン

1926年、三菱各社の幹部を集めたパーティーにて、お客様を驚かせるため、ゴルフボール形のお菓子を考えつき日頃行き来があった虎屋に注文した。当時ゴルフボールを見たことのある店員すらいななかで、苦心して質感をだした。当時ボールは大変高価なものであり、皆大喜びするとともに驚かれた。

驚き・喜び・挑戦

虎屋ブランドを参考 ヒアリングにて



③ 一貫性を持つ 不変の価値観をしっかりと社内に伝えていく

ものづくりへのこだわり 「和菓子は五感の総合芸術」

経営理念

おいしい和菓子を喜んで召し上がっていただく 「おいしい」「喜ぶ」の定義についてお聞きしたところ、

「味のみのおいしさではなく、安心感、美しい包装、店頭対応、商品の背景や歴史を含めて喜んでもらう」



菖蒲饅頭

葉っぱは下から上に生えるので、そのように実際に描く。
上から下に描いた方が効率も良く、違いも分からないが、
そのようなこだわりを時間をかけて社員に直接伝えていく。



虎屋文庫 1973年創設



虎屋の五世紀 伝統と革新の経営



和菓子と虎屋

虎屋ブランドを参考

④「人」・「体験」が大きく印象を決める

「『お客様が、この和菓子は、どういう会社で、**どういう人が作っているのだろうと想像して下さるような企業**になろう』と社内では言っています。商品の背景に、企業の存在がある。それも、単なる企業名だけに留まらない価値を感じていただけるところに、企業の存在意義はあるように思うのです。」

老舗の流儀より

高齢者を大切にする

羊羹を噛んで飲み込む力が衰えた方に、引き続き**美味しく食べてもらうための開発**、店頭での対応も**心身の変化を学び**、聞きやすいように声のトーンを落として話す、配達伝票に書いているときに、確認の声がけをしない、ひとつの作業が終わってから次に移る。



虎屋ブランドを参考



⑤ 目利かずも大切にする

「トラヤカフェを出したことで、**女性や若い人たちの認知が高まり**、『あんこって初めて食べたけどおいしい』と喜んでくださったり、トラヤカフェから虎屋を知っていただき、『赤坂に虎屋という和菓子屋があるらしいから、今度行ってみます』というお客様がいらっしたり。新しい顧客を開拓する役割を、トラヤカフェは果たしているのです。」

虎屋の流儀より



定番



驚き・挑戦

目利かずへの発信

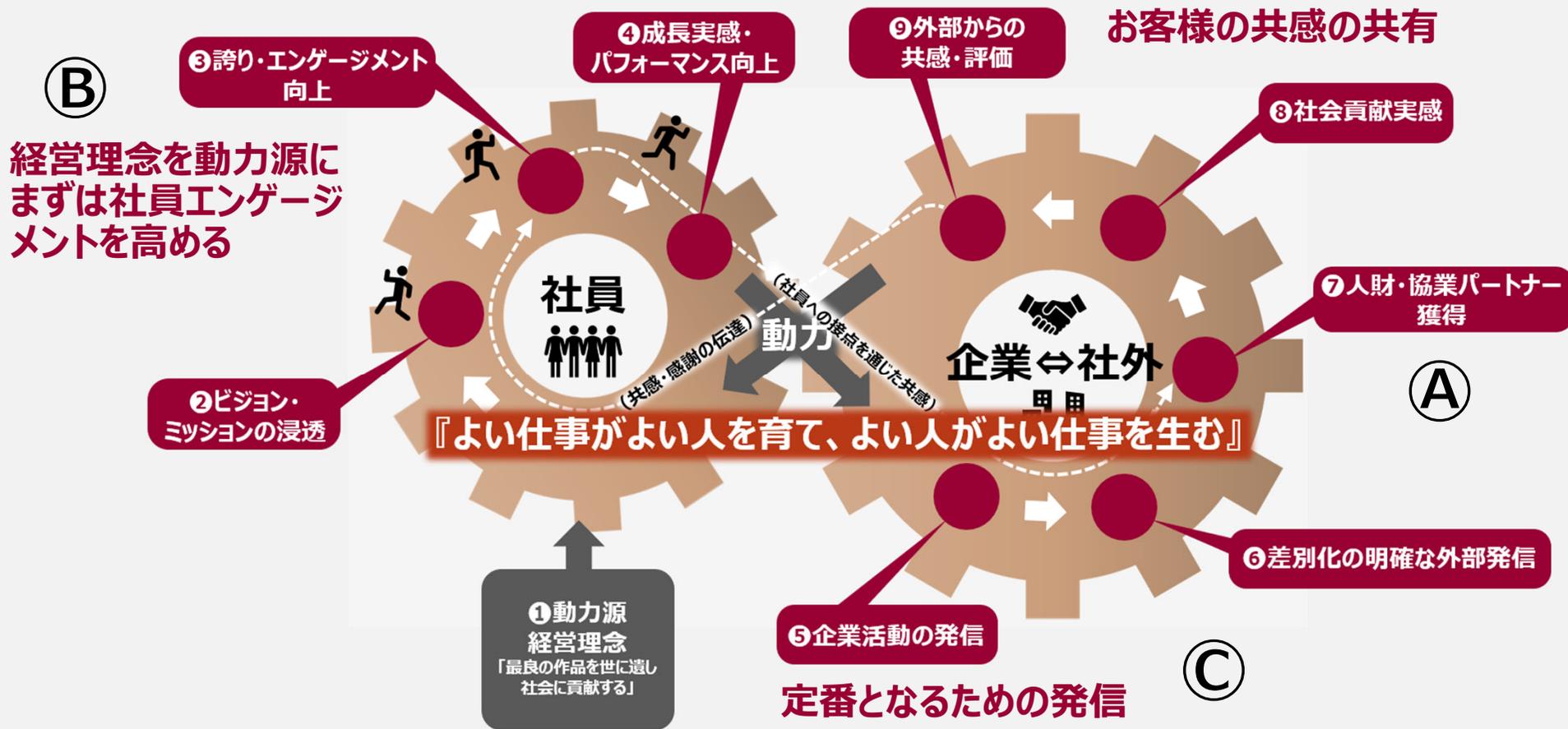
※挑戦は経営者の強い思い



明確な芯と共に
数々の危機や人の存在や想いが感じられる物語を
しっかりと残して伝えている

04 ブランド向上策の整理・方向性

当社におけるブランド向上の概念整理



ブランド向上活動を行うにあたり、ターゲットを定める

- ① 学生 (将来の学生) への
発信
- ② (若手) 社員の
エンゲージメント向上
- ③ 一般層 (美意識の高い層) への
発信

具体策 ターゲット① 学生への発信

当社の社員は、学生のとときにそもそも何をもって当社選んだのか？（何に共感したのか？）

- ①「なぜ竹中だったの？」アンケートを実施 ※職種、年代、自由コメントのみのアンケートを実施
 - ・約8,000名の社員の内、3,117名より回答
 - ・何に共感して入社したか、結果は「社員（人）」からの影響が大きく、かつ「人」に関する内容に共感

何が影響したか ⇒ 社員との接点に関する内容が最多（17.8%）

接点のなかで社員は何を伝えたか ⇒ 人柄・身近な先輩・熱意・社風

具体策 ターゲット① 学生への発信

② コメントを採用活動に展開 刷新したホームページへの活用

・建物中心から**人物中心**の内容へ
社員の志望動機を職種ごとに発信

・学生からの共感を得るためには
高い社員エンゲージメント に加えて
人の想いを伝える内容としてのストーリー が必要



建築技術 で働く社員の志望動機



作業所でのインターンシップを通して「ああ、こんな人のもとで働きたいな」と思ったからです。担当して頂いた先輩社員の方が職長さんを交えて作業手順に誤りがないことをひとつひとつ確認しており、手を抜かない姿勢を目の当たりにしました。また、コンクリートの数量積算を行う中で疑問点を放置せず理解できるまでやり抜くよう教わり、知ったふりをして進めると後々大きな問題に繋がることを学びました。建物作りに対する妥協しない作業所の風土、誤魔化すことなく、真摯に取り組む姿勢を肌で感じ、素晴らしい先輩方のいる会社で私も働きたいと思いました。



つらいことがたくさんあると思いますが、逃げずに粘り強く建物づくりに全力を傾ける姿勢を社員の方と建物ひとつひとつから感じられ、志望しました。大学生のころ、四角い鉄の塊と思えば高層ビルが嫌いでしたが、あべのハルカスを訪れてただでかいビルが建っているだけでなくその土地に根付き人々の憩いの場所になっていると感じ初めて感動したのも理由のひとつです。また伝統建築に興味を持ったきっかけの平城京跡を施工したのが竹中だったため伝統を受け継ぎ進化させていくこの会社の仕事に携わりたいと強く感じるようになりました。

具体策 ターゲット② (若手) 社員のエンゲージメント向上

当社の「仕事」・「人」をどう見られているか？（何に共感、感謝していただいているか？）

- ① お客様の反応・共感をしっかりと社員に届ける仕組みづくり

特設サイトの開設

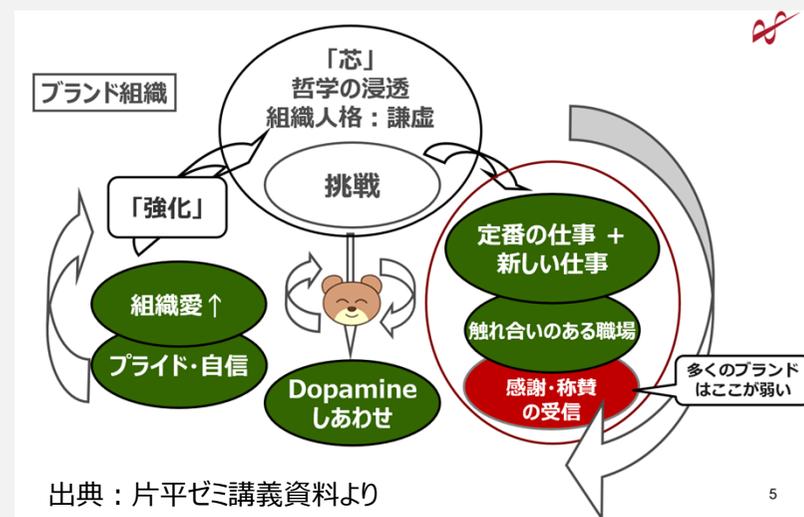
非公開

具体策 ターゲット② (若手) 社員のエンゲージメント向上

特設サイトの設計コンセプト

- お客様の声が**全社員に伝わる**仕組みづくり
- **読み切れる量**に整える
- 企業としての**存在意義が実感**でき、社会貢献意欲に答えるもの
- 若手社員が**親しみを持てる内容・デザイン**にする
- **社員の反応が確認**できるもの（社員の共感を知ることができるもの）
- 仕事の厳しさのなかでの充実を感じられるもの（動機づけともなるもの）
- プロジェクトの規模に限らず**良いコメントにフォーカス**する
- **ストーリーとして次の世代に伝えていけるもの**

※竣工後にお客様のコメントをヒアリングして集めるしくみは従来よりあったが、改善につなげるためにマイナス面の情報を主に活用していた



具体策 ターゲット③ 一般層（美意識の高い層）への発信

①「知る人ぞ知る」存在に満足している意識からの脱却

- ・目利かずを大切にしていない一方的な発信
- ・知られている前提 から 知ってもらう発信へ

ヒアリングを行った企業からのコメント



「知らないものは買わない」

※知らないものは驚かない

②当社における外部発信の「発信意義」を定める必要あり

ヒアリングを行った企業からのコメント



「外部発信については『若い層からの好感を得る』ために発信する」

サントリー サントリー北アルプス信濃の森工場

20年継続して「水と生きる」を発信 + **体感できる施設**



20年かけて浸透
そのための森の管理

サントリー
北アルプス信濃の森工場

具体策 ターゲット◎ 一般層（美意識の高い層）への発信

方向性-1 当社らしさ「我々は何者であるか」の発信【情報】

- ・誰かに伝えたいストーリー・エピソードを発信
- ・アーカイブ的な内容からストーリーの発信
- ・パートナーと共に発信



完成型の写真

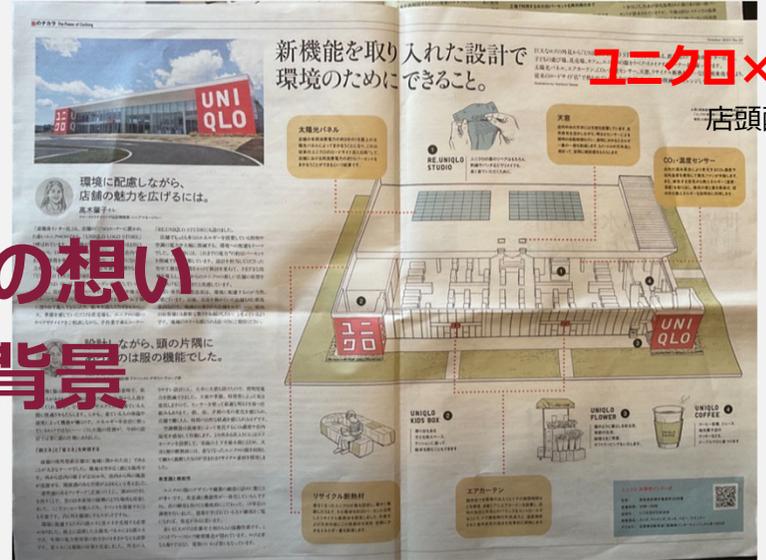
小さい文字

柔らかな木格子に包まれた街とつながるオフィス

ZOZO本社屋

ZOZOはファッションEC「ZOZOTOWN」を運営する企業である。同社の拠点であるスタッフ同士のコミュニケーションを促進するための、柔らかな形状の折り畳み式のスキップフロア形式で構成した「ともはなぐいせ」が感じられる本社屋である。街路に景観を兼ねた鉄骨階段は、街とのつながりも生まれ、様々な用途に対応できる多様なワークスペースも創出している。天井と壁はファッションを取り扱うZOZOならではの、布地に張り込まれた柱・梁も景観を兼ねる機能な本社屋で構成している。

人の想い
背景



ユニクロ×当社

店頭配付冊子

プロセスを
伝える内容



カルビー×当社

企業ホームページ

具体策 ターゲット③④ 一般層（将来の学生）への発信

方向性-3 作業所を活用した驚きの提供【現物・体験】

- ・社員と触れ合う機会づくり
- ・企業ミュージアムより体験性の高い見学会を更に普及

①記憶に残る体験の仕組みづくり

定番

ものづくり
白い仮囲い



驚き

手作り・ロボット
建物プリント・木質

②開催ハードルを下げて気軽に見学会ができる仕組みづくり

- ・過去のコンテンツのアーカイブス化
- ・活用できる素材の集約



当日ロゴ入り写真盾を配り
写真を竣工時にプレゼントし
再度土壁の出来上がりを見
に来てもらう仕組みをつくる



05 まとめ

まとめ

・「知る人ぞ知る」存在意識からの脱却

発信意義を定義づけ、一貫性のなかで当社の独自の伝えたくなるエピソードの発信を行う

今まで建築に関わりのない一般層へ、親しみを得られるストーリー性のある発信を行う

次世代の子どもたち、その親の世代にファンになってもらう仕組みづくりを行う

・起点は社員のエンゲージメントの向上

社内に企業の歴史・価値観を改めて伝える手段を構築する

お客様の反応・共感を社内に発信し続ける

・伝統と革新の実行

挑戦を後押しする仕組みを作る

できることから地道にやり続ける

参考情報

虎屋HP <https://www.toraya-group.co.jp/>

和樂web <https://intojapanwaraku.com/>

「虎屋の五世紀 ー伝統と革新の経営ー」（虎屋）

「和菓子と虎屋」（虎屋）

「虎屋 和菓子と歩んだ五百年」（新潮社）

「老舗の流儀 虎屋とエルメス」（新潮社）

日経企業イメージ調査（日本経済新聞社 日経広告研究所）

マイナビ大学生就職意識調査

毎日新聞 中国地方版

2023 7/3 本田技術研究所 ヒアリング

2023 10/27 NISSIN ヒアリング

2023 11/25 サントリー北アルプス信濃の森工場 見学

2023 12/27 関西電力 ヒアリング

2024 1/20 とらや工房・東山旧岸邸 見学

2024 2/7 虎屋・虎玄 ヒアリング