

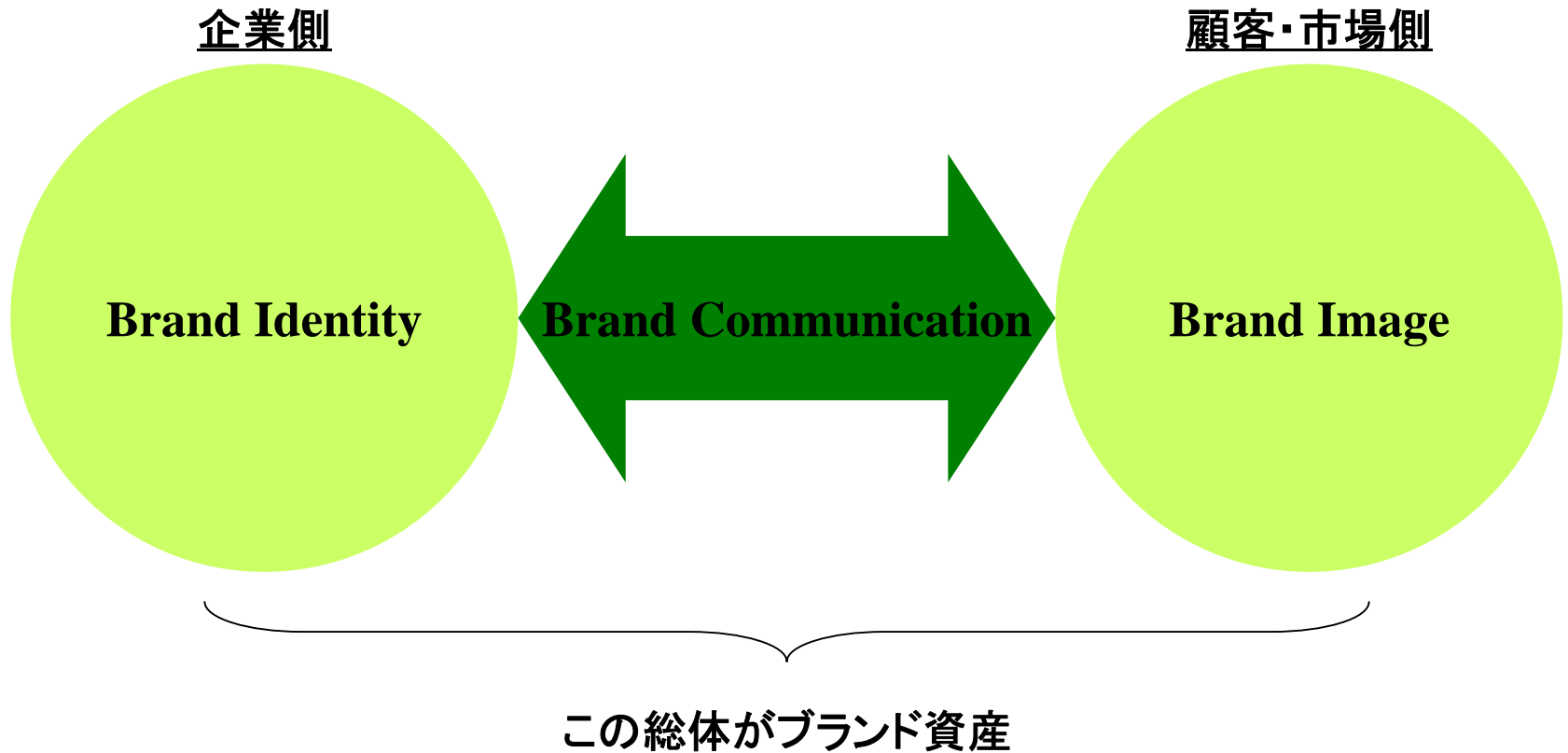
コーポレートブランドの構築はなぜうまくいかないのか？
～「らしさの強さ」を生かす方法～

2004年12月4日

株式会社ケイズワーク 菊地史彦



議論のためのオーバービュー



コーポレートブランドが注目されてきた

■コーポレートブランドへの注目

- ・個々の商品ブランドから統合的な企業ブランドへ関心が移ってきた
- ・マーケティング担当者からトップマネジメントへ関心を持つ層が変わった
- ・すなわち、全社的な経営課題としてブランドが取り上げられるようになった

■その背景：戦略の側面

- ・単一商品／単一市場から複数市場における商品体系に重点が移ってきた
- ・商品の無形化に伴い、企業の可視性やプレゼンスの強化が必要になった
- ・横並び経営から個性ある成長への転換を図る方法として注目されてきた
- ・マーケティングのみならずリクルート、IRなどへの「良影響」も論じられてきた
- ・グローバル戦略やグループ経営の展開において求心力が求められている

■その背景：価値の側面

- ・2000年頃から企業価値（時価総額）の増大が大きなテーマとして登場した
- ・知識資産など無形資産が企業価値に与える影響が大きいことが分かってきた
- ・特にブランドの企業価値へのインパクトが重要視されてきた（ブランドエクイティ）

ブランド観の変遷をたどる

■ 90年代半ばまでのブランド観——商品ブランド: 記号とイメージ

- ・ロゴタイプ、シンボルマークなど商品・企業をアイデンティファイする記号
- ・市場・社会において発揮される商品・企業の高い知名度や優良イメージ
- ・消費財市場で顧客が自己表現手段として利用する高級感や希少性



■ 90年代末以後のブランド観——企業ブランド: 価値ある無形資産

- ・企業の無形資産 (Intangible Asset=目に見えない資産) の重要なファクター
- ・競合に対して有効な差別化を実現する競争優位のための戦略的な課題
- ・企業活動全般にプラスインパクトを与え、企業価値の増大をもたらすもの



■ これからのブランド観——関係ブランド: 持続的成長の基軸

- ・企業が顧客などステークホルダーとの「約束」を明示するもの
- ・企業と各ステークホルダーが共有する価値観を実現するプロセス
- ・その企業に独自のあり方(らしさ)を追求するチェンジマネジメント

ブランドエクイティ:コーポレートブランドの経済効果

前出の大半のブランド理論は「ブランド＝企業価値の要因」という前提に依拠している

組織戦略的効果

- ・優良人材の獲得・維持
 - ・社員の帰属感や組織求心力の強化
- ⇒組織の生産性の向上

競争戦略的効果

- ・プレミアムプライスとリピート購買
 - ・マーケティングコストの節減
- ⇒シェア拡大による規模の経済

成長戦略的効果

- ・新製品の市場認知における優位
 - ・新市場参入コストの低減
- ⇒多角化の確実な展開

企業ブランドによる利益の創出

企業価値の増大

ブランドははたして誰のものか？

■ブランド価値は企業だけに帰属するのか？

- ・確かに優良ブランドは企業価値の増加に貢献するものらしい
- ・しかし、ブランドを成立させているのは顧客の承認や支援
- ・ゆえに、ブランドによって創出された利益は顧客にも帰属する

■ブランドはそもそも顧客のためにある

- ・圧倒的な量の情報に囲まれた顧客にとってブランドは道標
- ・膨大な情報の取捨選択が強いる負荷をブランドが軽減している
- ・企業はブランドを確かな道標として維持することで顧客に利益を還元

■ブランドは「共同資産」と言うべきもの

- ・ブランドは企業と顧客がコストを負担して維持・発展させるもの
- ・企業と顧客の長期にわたる相互関係こそブランドの成立基盤
- ・すなわちブランドを企業と顧客の共同資産として再定義すべき

コーポレートブランドマネジメントの現況

■ 日本企業の古典的なブランド観

- ・多くはロゴタイプやシンボルマークなどVIの管理に留まっている
- ・曖昧かつ基準なき「企業イメージの良否」として論じられている
- ・恐らく日本の大手企業の大半はいまだこのレベルを出ていない

■ 「ブランド戦略」の発展と浸透

- ・ブランドを意図的に構築するための「ブランド戦略」が登場してきた
- ・経営ビジョンや事業戦略との整合性がようやく問われるようになった
- ・事業再編／構造改革とブランディングを結びつける事例も出てきた

■ 近年のブランドをめぐるトピックス

- ・今世紀初頭の代表的な日本企業のブランドは出井CEOのSONY
- ・ここ数年で、ブランドの主役はSONYからキヤノンやトヨタに移った
- ・不祥事を睨んでリスクマネジメントからのアプローチも盛んになった
- ・2003年頃から「尊敬される会社」としてCSR視点からの評価も出てきた

ただし、「ブランド戦略ブーム」とでもいうべき高揚は2002年がピークだった

コーポレートブランドが見えない企業の傾向

■ 事業活動の基盤が出来ていない企業

- ・ビジョンやゴールなどが明確になっていない
- ・戦略が曖昧かつ社内で共有されていない
- ・顧客や市場との持続的関係が出来ていない

まず基盤の再構築から

■ ブランドの必要性が薄かった企業

- ・護送船団のお蔭で市場に晒されてこなかった
- ・特定の顧客との安定した関係に依存していた
- ・グループの機能子会社の位置に留まってきた

ブランド以前の意識改革

■ そもそもブランドが作りにくい企業

- ・消費者に親近感のない業種・業態である
- ・きわめて狭く深いニッチで活動している
- ・表舞台に出にくい静脈産業などに属する

自己発見が求められる

■ 実績はあるのにブランドのない企業

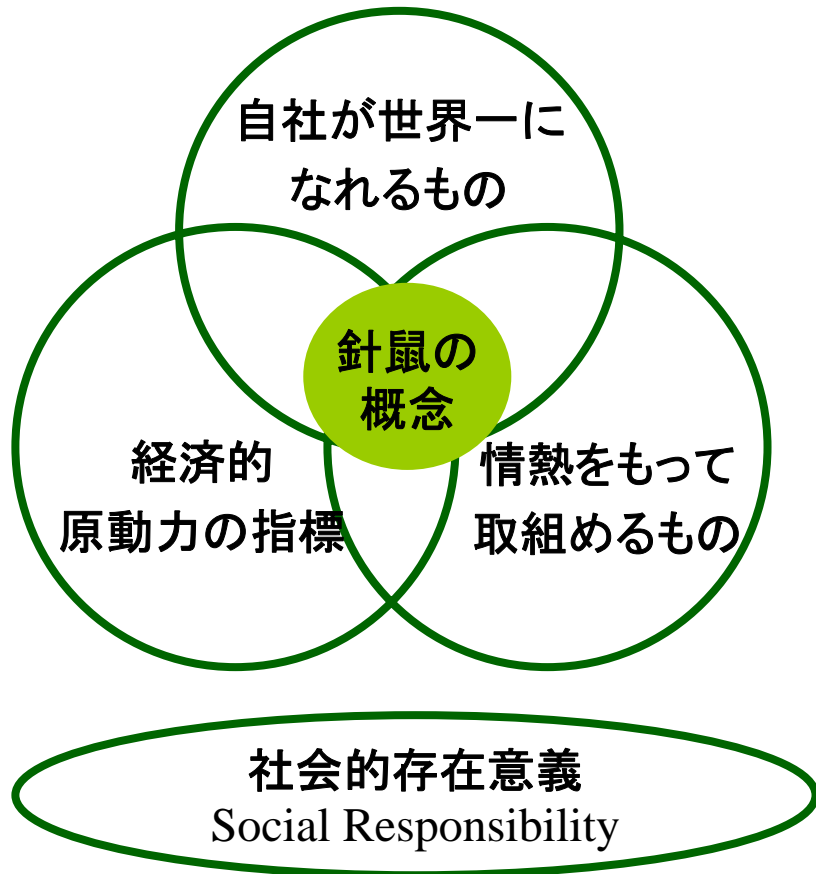
- ・事業分野が広いために焦点が明確でない
- ・フォロワーに見えてしまって存在感がない
- ・成熟産業に属していて目につく展開がない

何か「軸」の変更が必要

「らしさの強さ」——企業とブランドを支える独自の価値観

■ビジョンとブランド

- ・譲れない価値観に基づく独自の強みこそ、ビジョナリーカンパニーの核心
- ・「百年持続した企業」にはビジョンの中に社会性への確かな眼差しがある
- ・カルトブランドとソーシャルブランドの違いは、そのブランドの社会性にある



- ①世界一になれる部分（世界一になれない部分）について明確な理解を持っている
 - ②自社の経済的原動力について明確な理解を持ち、財務実績に最大の影響を与える分母をひとつ選んで「X当たり利益」を企業活動の指標としている
 - ③情熱を持って取り組める事業だけに焦点を絞っている
- 3つの円が重なった部分こそ、飛躍企業が「針鼠の概念」として追求する単純な概念である。（コリンズ『ビジョナリーカンパニー②』より）

では何がコーポレートブランドなのか

約束による信頼
——ブランドの核心

- ・ブランドの起点は企業が顧客に対して行う「約束」
- ・その約束は果たされて初めて信頼関係を生み出す
- ・ロゴやマークなどは約束を示す記号にすぎない

歴史・成功・顧客
——ブランドの養分

- ・長い期間にわたって継続された企業活動の実績
- ・既存市場の変革や新市場の創造など顕著な成功
- ・それらの結果として形成された強固な顧客基盤

独自の存在感
——ブランドの個性

- ・ブランドは企業の「生き方」を端的に表すもの
- ・他企業と明確に異なる思考・行動のスタイル
- ・結果として形成された市場・社会における存在感

共有された価値観
——ブランドの構築

- ・企業内部に明確・普遍的な価値観の存在が必要
- ・その上で企業と顧客が同じ価値観を共有すること
- ・価値観を顧客と共有するための仕組が求められる

個別ベネフィットの提供で得られる商品ブランドと異なり、コーポレートブランドでは顧客・市場・社会に対する企業の在り方、基本的な価値観が問われる

コーポレートブランドは意図的に構築できるのか？

■コーポレートブランドは結果か原因か？

- ・ブランドは優秀な商品、高い業績や成長の「結果」ではないのか？
- ・ブランドは優秀な商品、高い業績や成長の「原因」にもなるのか？
- ・良い戦略と優れたオペレーションこそブランド作りの早道なのでは？

■「ブランディングとは事業戦略と組織文化の統合」(アーカー+阿久津)

- ・ブランドは戦略に導かれつつ戦略の周到かつ不断の実行を求める
- ・ブランドは組織文化から生まれつつ組織文化自体の変革を求める
- ・ゆえにブランディングとはきわめて効果的なマネジメントの方法論

■コーポレートブランド戦略とは？

- ・個別事業戦略のひとつではなく、メタレベルの経営統合活動である
- ・当然のことながらトップマネジメントが管掌する全社的な課題である
- ・一過性のプロジェクトで終わるものではなく継続的な変革プロセス

コーポレートブランディングの方法論は？

■ 内部で価値観は共有されているか

- ・その企業に独自の「共有された価値観(Shared Value)」は存在するか？
- ・「共有された価値観」は組織文化に根ざし、かつ社会性を持っているか？
- ・価値観は言語化され、時間や空間を超えて伝えられるものになっているか？

■ いかにして外部と価値観を共有するか

- ・商品やサービスのベネフィット訴求だけでは価値観の外部共有は無理
- ・しかし経営理念や内部のShared Valueをそのままぶつけても効果は薄い
- ・ステークホルダー別にそれぞれのメッセージやコンテンツを作り込むべき

■ ブランドは外部に形成されるもの

- ・ブランドは顧客などステークホルダーの心の中にしか存在しない
- ・企業は外部への働きかけという間接的方法でしかブランドを創れない
- ・コーポレートブランド構築はステークホルダーの協力なしに不可能

顧客の視点でコーポレートブランドを見る

■ ロイヤルカスタマーがブランドを創る

- ・価値観の共有とは、視点を変えれば、顧客が高いロイヤルティを持つこと
- ・顧客のライフサイクルに企業が果たす貢献が高いロイヤルティをもたらす

■ では、ロイヤルカスタマーとは誰か

- ・ロイヤルカスタマーにはRetention(維持)とAcquisition(獲得)の両方が重要
- ・「ロイヤルカスタマーとは自ら新規顧客を連れてくるもの」(ライクヘルド)

■ ブランドコミュニケーションの革新

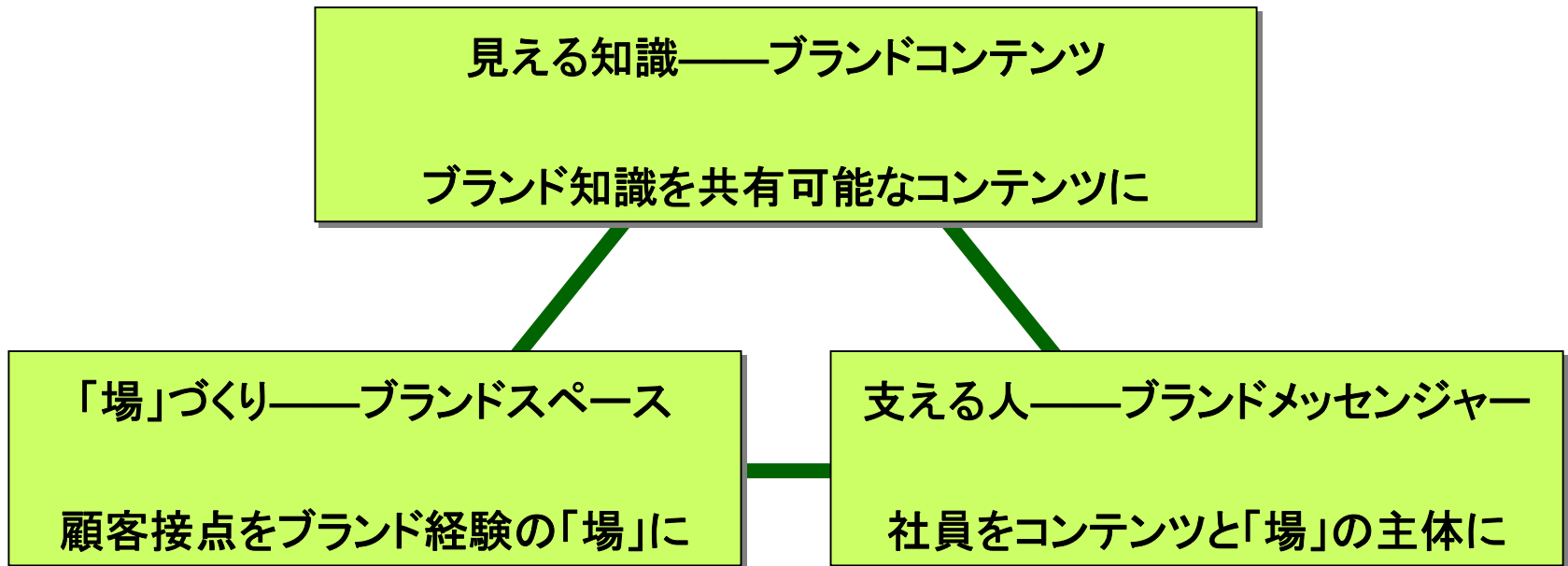
- ・ブランドコミュニケーションは具体的にはロイヤルカスタマー獲得が目的
- ・ロイヤルカスタマーが獲得者として活動できるような環境を整備すべき
- ・認知ではなくロイヤルカスタマーを動機付けるコミュニケーションが必要

つまりロイヤルカスタマーの評判(reputation)は最大の支援／脅威である

コーポレートブランディングの具体化

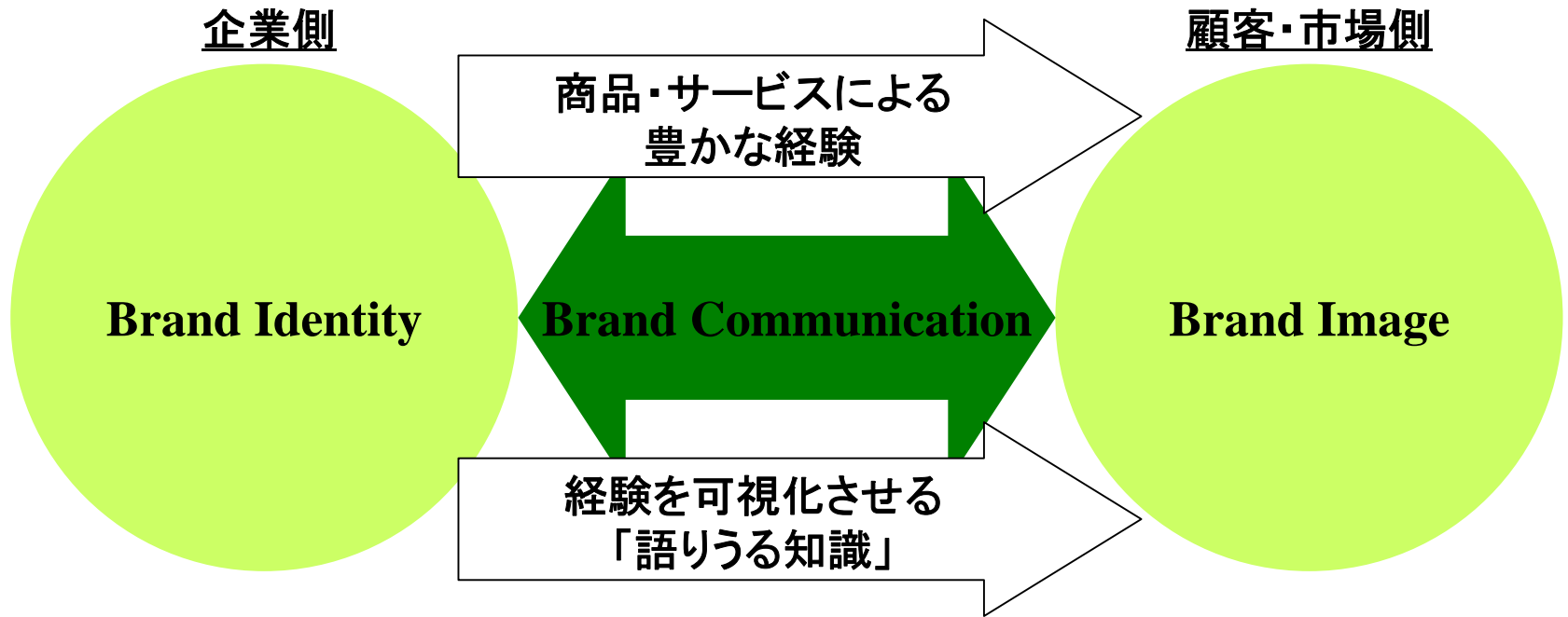
■ 生きたブランドを創り出す3つの要素

- ・社内にも社外にもブランドをきちんと伝えるブランドコンテンツ
- ・双方向のブランドコミュニケーションを起こすブランドスペース
- ・高いブランド意識と共有スキルを持つブランドメッセンジャー



そして、ブランドを活性化するためには不断のメンテナンスが不可欠

ブランドコンテンツ——コーポレートブランディングの具体化①



■ブランディングの核は「可視化」するコミュニケーション

- ・まず顧客に購買・使用を通して豊かな経験知を提供する
- ・経験を「語りうる知識」に可視化するコミュニケーションが重要
- ・奥行きのあるブランド知識を的確なコンテンツとして伝える

ブランドスペース——コーポレートブランディングの具体化②



- ブランドは広告ではなく双方向の「場」から生まれる
- ・ブランドコンテンツの共有は「場」を介したコミュニケーションで
- ・企業は顧客と対話する中からブランドの内外ギャップを発見する
- ・「ブランドスペース」をステークホルダーとの接点に創り出す

ブランドメッセンジャー ——コーポレートブランディングの具体化③



- すべての社員をブランドを伝えられるメッセンジャーに
- ・ なによりも顧客など外部と向き合う社員のブランド意識が重要
- ・ 相手の関心に即したブランドコンテンツを届けるスキルが必要
- ・ 社員へのインナーブランディング(ブランド教育)を充実すべき

議論のためのオーバービュー:まとめ

