

大企業から中小ベンチャー企業までの
**世界対応の
ブランディング
成功のヒント**

19

アップルやコカ・コーラ、スタバ、BMWなど
身近な世界ブランドから学ぶ

ブランディングディレクター **豊隅 優** 日本ブランドアソシエイツCEO
事業創造大学院大学客員教授
元インターブランドジャパンCOO

**ブランディングには規模や業種に関係なく
世界共通の「仕組み」がある**

大企業から中小ベンチャー企業までの
**世界対応の
ブランディング
成功のヒント**

19

アップルやコカ・コーラ、スタバ、BMWなど
身近な世界ブランドから学ぶ

ブランディングディレクター **豊隅 優** 日本ブランドアソシエイツCEO
事業創造大学院大学客員教授
元インターブランドジャパンCOO

ブランディングには規模や業種に関係なく
世界共通の「仕組み」がある

もくじ

	まえがき	5	
第1章	ブランディングと 理念	11	
第2章	ブランディングと ポジショニング	27	
第3章	ブランディングと 体系	39	
第4章	ブランディングと 企業名	51	
第5章	ブランディングと スローガン	61	
第6章	ブランディングと 名前	75	
第7章	ブランディングと ロゴ	87	
第8章	ブランディングと 色	99	
第9章	ブランディングと 法的保護	109	
第10章	ブランディングと パッケージ	121	
第11章	ブランディングと キャラクター	131	
第12章	ブランディングと ガイドライン	143	
第13章	ブランディングと コミュニケーション	153	
第14章	ブランディングと 4P	161	
第15章	ブランディングと 信用力	171	
第16章	ブランディングと 品質	177	
第17章	ブランディングと 一貫性	185	
第18章	ブランディングと 拡張	193	
第19章	ブランディングと 展開	201	

まえがき

昨今、ブランドがヒト、モノ、カネ、情報に続く、第5の経営資源として注目されている背景には、企業競争力や企業価値向上の源泉となる経営資源がハード（有形資産）からソフト（無形資産）に移行していることがあげられます。

世界的に有名な米国のブルッキングス研究所は、「企業競争力の源泉の70%以上が無形資産であり、この無形資産の中にはブランドイメージ、技術力、サービス力、経験、ノウハウなどの知的財産が多く含まれている」と企業競争力や知的財産の視点から、ブランドなどの無形資産の重要性を報告しています。同じく米国のインターブランド社は、「今日、企業価値の源泉の70%以上が無形資産であり、1960年代以降、年々企業価値における無形資産の占める割合が高まっている」と企業価値の視点から無形資産、とりわけ知的財産としての

ブランドの重要性をあげています。なぜならば、企業価値の全体中に占めるブランドなどの無形資産の割合が益々高まると予想されるからです。

こうした企業経営におけるパラダイム転換が加速する中、ハイコスト国家の日本に軸足を置いてきた日本企業にとっても、経営戦略における今後の方向性として、技術力を活かしたモノづくりだけに集中しては企業競争力や企業価値の向上においても限界があります。特に、急激なIT化の進展により、企業間・国家間の技術移転が容易になり、生産力やコスト競争力の高い中国やその他の国々へ益々モノづくりの拠点が移転していくのは間違いないからです。

世界的なマーケティング研究の第一人者である米国のケロッグ・スクールのフィリップ・コトラー教授は「もし、あなたの提供しているモノがブランドでなければ、それは単なるコモディティにすぎない。そして、コモディティの世界では価格こそがすべてであり、低コストの生産者が唯一の勝者になる」と指摘しています。裏返

せば、「高コストの生産者が勝者となるためには、価格に左右されない強力なブランド構築が不可欠である」ということになります。これは何も日本企業に限ったことではなく、高コストの生産者が抱える世界共通のテーマです。

今日、世界最大のブランドコンサルティング会社に成長したインターブランド社ですが、私が日本法人の創業時に参画した1990年当時は、日本法人のスタッフは数名しかおらず、世界のインターブランドグループ全体のスタッフも30名程度、拠点数もわずか数拠点しか持たず、全くブランド力がない無名のベンチャー企業でした。ブランドのコンサルティングをする会社自らがブランド力がない無名の会社なわけですから、本当に苦労しましたが、私自身自ら先頭に立ってブランドの重要性を語り続け、COO（最高執行責任者）として数名だった同社をブランドコンサルティング業界でリーダーシップを握れるまでに育て上げました。その間、海外拠点の立ち上げに伴って海外のトップにもブランディングの指導

をおこなうなど、世界のインターブランドグループの中でも最も経験と実績が豊富な一人であったと記憶しています。

その後も大企業やグローバル企業のブランディング支援、各国や地域の中小企業や成長性のあるベンチャー企業などのブランディング支援も含め、過去25年間で約1000のブランディングに携わってきました。幸運にも企業規模の大小、国内外に限らず、あらゆる業種業態のブランディング支援に携わることができました。おそらく国内、いや世界でもブランディング経験や実績が豊富な専門家の一人であると自負しています。

このような経験を通じて感じることは、企業規模や業種、あるいは国内外に関係なく、すべてのブランディングには世界共通の「仕組み」があるということです。実際、ブランディングに関係する書籍は多いのですが、海外の翻訳本のため、理解しやすい事例に乏しく、また、コンサルティング会社による書籍も専門用語ばかりを羅列した説明で内容が理解しにくいように思います。ま

た、わかりやすい書籍に限って世界対応のブランディングには程遠い内容ばかりが目立ちます。残念ながら、世界に通用する技術やモノはあるが、世界対応のブランディングが苦手な大企業や、ターゲット市場でリーダーシップを目指す全国の中小ベンチャー企業にとって、必ずしも身近な視点で理解しやすく書かれている訳ではありません。これらを考慮しながら、本書ではアップルやコカ・コーラ、スターバックス、BMWなどの、お手本となる身近な世界ブランドと比較しながら日本企業のブランディングの事例を紹介していきます。そして、私の豊富な経験や実績からすぐにでも活かせそうなブランディングにおける世界共通の「仕組み」を成功のヒントとして19取り上げてみました。

企業規模や業種、あるいは国内外に関係なく、ターゲットとする市場でリーダーシップを目指すすべての企業にとって、新たな成長を導くブランディングのヒントになってくれることを切に願っています。

最後に、読者そして一般生活者の立場でアドバイスし

てくれたブランド好きの妻の祐子からいろいろヒントを
もらいましたし、本書の刊行にあたってご支援頂きました
文芸社の奥山善裕氏ならびに片山航氏には、この場を
借りて心より感謝を申し上げます。

2014年1月19日

東京都港区にて

豊隅 優

CHAPTER

1

第1章

ブランディングと 理念

コカ・コーラは自らの理念の中で「リフレッシュ」を掲げていますが、この理念はコカ・コーラのブランディングの原点でもあります。さらに、コカ・コーラは自らの理念の中で「私たちのブランドやさまざまな活動を通して、人々が楽しく前向きになれるひとときを提供します」と自ら約束し、これを一言で「Enjoy」というブランドスローガンで表現しています。

コカ・コーラが自らの理念に連動したブランディングをおこなっていることがわかります。

■ ヒント1

ブランディングにおける企業の理念とは、自らのブランドの存在意義であり、普遍的な価値観です。理念は経営目的、進むべき方向、目標遂行のための精神的バックボーンであり、常に戻るべきブランディングの原点になります。

企業は自らの理念をブランドの視点から具現化するために、ブランドの「あるべき姿」に近づくための目標を定め、連動して活動していくことが重要です。

ブランディングにおいて企業は自らの理念を社員全員で共有することから始まります。

先ずはブランディングの方向性を決定づける原点となる「ブランディングと理念」を取り上げたいと思います。

ブランディングにおける企業の理念とは、自らのブランドの存在意義であり、普遍的な価値観です。理念は経営目的、進むべき方向、目標遂行のための精神的バックボーンであり、常に戻るべきブランディングの原点になります。その意味では、企業にとってのブランディングとは、自らの理念をブランドの視点から具現化する企業活動と捉えることができます。

スタンフォード大学のジェームズ・C・コリンズ教授は、世界的ベストセラー『ビジョナリーカンパニー』の中で「企業は利益を超えて基本理念を維持し、進歩を促し、偉大な企業へと成長していく」と理念の重要性を指摘しています。そして、コリンズ教授はブランディングの成果として「ブランドの評判が高まれば、企業の成長を加速することができる」とも指摘しています。つまり、企業の内容がすぐれているだけでなく、企業の信頼性と魅力を高めるブランド力が必要になってくるわけ

です。

同じくUCLAアンダーソン経営大学院のジム・ステンゲル教授は『本当のブランド理念について語ろう 志の高さを成長に変えた世界のトップ企業50』の中で「最大の成長を実現することと高い理念を貫くことは、切っても切れない関係にあり、偉大な企業やブランドには偉大な理念が組み込まれている」と指摘しています。つまり、ブランディングを通じて偉大な理念を社内外で共有し、自らの理念に沿ってブランド体験ができるようにしていくことが重要になってくるわけです。

今日、ブランディングの成果を判断する指標としてブランド価値の評価も一部で注目されていますが、私は金額の大小によってブランド価値の上下を決めるのは誤解を招くと思っています。なぜならば、金額によるランキングでブランド価値の上下を決めることは、一般的に規模を重視する大企業に有利となり、規模を重視しない中小ベンチャー企業やブランド接点が限定されるB2B企業、あるいは目先の利益よりも社会的存在意義などの理

念を重視する企業にはどうしても不利になり、金額を重視するあまり、ブランドの本質的な価値の原点でもある理念を見失ってしまう可能性があります。実際、米国の『ビジネスウィーク』誌とインターブランド社が共同で発表しているグローバルブランド価値ランキングと米国の『フォーチュン』誌が発表している「世界で最も賞賛される企業」のランキングとでは、順位がだいぶ異なります。金額によるブランド価値と社会的な存在価値のどちらが重要かは企業によって異なると思いますが、どれほど金額によるブランド価値が高くても、それに相当する社会からの賞賛や評価が伴わなければ、企業の存在意義が問われるように思います。

最近、フェラーリが中国で売れすぎてしまったため、フェラーリ本社が目先の売上・利益、つまり金額によるブランド価値よりもフェラーリの本質的なブランド価値を守るため、車の販売をストップしたという話は有名です。本来、企業は賞賛され続けることで偉大な企業としてのブランド価値が高まると思います。

ここで重要なのは、企業はいかなる理念を持っているのか、その素晴らしい理念のもとでいかなる活動をしているのか、などが重要になると思います。そして、その活動の一貫としていかなるブランディング活動をしていくのか、その活動の結果としてブランド価値をきちんと評価していくことが重要であると思います。

日本企業の中には、企業の理念やミッションとは別にブランドビジョンやブランドミッションも設定している企業もあり、きちんと社内で共有されていればよいのですが、どちらを優先すべきなのか、かえって方針が混乱している企業を目の当たりにしてきました。あくまでブランディングは自らの理念をブランドの視点から具現化する企業活動として捉えるべきであると思います。実際、世界のトップ企業のウェブサイトなどでも、自らの理念をすべての企業活動の原点として掲げているように思います。

世界ブランドのコカ・コーラは、次のような理念を掲げています。

- ・世界中の人々のからだと心、そして精神をリフレッシュします
- ・私たちのブランドやさまざまな活動を通して、人々が楽しく前向きになれるひとときを提供します
- ・私たちが関わるすべての場所・分野において、価値を創造し、変化をもたらします

コカ・コーラが自らの理念で掲げている「リフレッシュ」や「楽しく前向きになれるひととき」は、コカ・コーラのブランディングの原点でもあります。さらに、「私たちのブランドやさまざまな活動を通して、人々が楽しく前向きになれるひとときを提供します」と自ら約束し、これを一言で「Enjoy」というブランドスローガンで表現しています。自らの理念がブランディングの原点にあり、その理念に連動したブランディングをおこなっていることがわかります。

スターバックスは、BHAG（Big Hairy Audacious Goals/数十年かけて成し遂げる大目標）を掲げています。その中でスターバックスは「スターバックスの大目

標は、心に活力と栄養を与えるブランドとして、世界で最も知られる、尊敬される、朽ち果てることのない偉大な企業になることである」と自らのブランドの具体的な目標を掲げています。そして、ミッションとして「スターバックスの使命は、会社として成長しながらも主義・信条において妥協せず、世界最高級のコーヒーを供給することである」を掲げています。スターバックスは、自らの利益を越えて主義・信条などの基本理念を維持し、進歩を促し、偉大な企業へと成長していくことの重要性を指摘しています。スターバックスもコカ・コーラと同じく自らの理念がブランディングの原点にあり、その理念に連動したブランディングをおこなっていることがわかります。

BMWは経営理念として「つねに時代の先を走るために」を掲げています。その中で「企業の成功には、顧客と従業員の存在は不可欠である。つまり、顧客や従業員が快適に生活できる環境を築き、社会への貢献がなければ、企業は成功と成長を続けていくことはできない。利

益だけを求めるのではなく、社会と環境の融合を求める時代になったのだ。BMWグループのマネジメントにおける哲学は、「そんなサステナビリティという信念に基づいている」を掲げており、BMWの経営目的、進むべき方向を表現しています。それらを実現していく強力なメッセージとして「The ultimate driving machine/ 駆けぬける喜び」というスローガンを打ち出し、BMWブランドを体感するすべてのブランド接点に展開しています。BMWは自らの理念「つねに時代の先を走るために」に連動したブランディングをおこなっていることがわかります。

キャノンは経営理念として「共生」を掲げています。この「共生」は日本企業らしい考え方ですが、キャノンはその中で「わたしたちは、この理念のもと、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が未永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざします」を掲げており、キャノンの経営目的、進むべき方向を表現しています。さらに、キャノンは自らの

途中省略

続きは製品版にてお読みください。

著者プロフィール

豊隅 優 (とよずみ まさる)

日本ブランドアソシエイツ株式会社 代表取締役、CEO、
事業創造大学院大学客員教授。
(社) 東北経済連合会「東経連ビジネスセンター」マーケティング支援チームディレクター。世界ブランド認定機関「Superbrands」委員会メンバー。
早稲田大学大学院修了。大手IRコンサルティング会社より1990年インターブランド社の日本法人の創業時に参画し、同社のCOO (最高執行責任者) として無名だった同社をブランドコンサルティング業界でリーダーシップを握れるまでに育て上げる。世界でもブランディング経験と実績が豊富な専門家の一人。2009年1月より現職。経済産業省「JAPANブランド育成支援事業」委員会メンバー、(社) 日本ニュービジネス協議会「三団体緊急提言」政策提言メンバー、早稲田大学ビジネススクール「エグゼクティブプログラム」講師など歴任。著書に「日本のイノベーション：経営資源活用ダイナミズム」(白桃書房、共著)。

日本ブランドアソシエイツ株式会社 (東京都・港区)

日本ブランドアソシエイツはオープンイノベーションを推進する「専門家ネットワーク型のブランドコンサルティング会社」。
世界を目指す大企業から中小ベンチャー企業まであらゆる業種業態のクライアントニーズに応えるため、世界品質のサービスをリーズナブルなプライスで提供。
[事業内容] 目的別・業種別ブランディングサービス、非営利組織・地域ブランディングサービス、ブランドアドバイザー、ネガティブ調査、ブランド調査、商標調査、ブランドネーミング、ブランドスローガン、ロゴデザイン、キャラクターデザイン、パッケージデザイン、ウェブブランディング、スペースブランディング、ブランドコミュニケーション、ブランドガイドライン、ブランド買収 (M&A)、ブランディング専門家などの企業紹介・人材紹介などブランディングサービス全般。
ホームページ： <http://www.brandassociates.jp>
eメール： info@brandassociates.jp

大企業から中小ベンチャー企業までの 世界対応のブランディング成功のヒント 19

アップルやコカ・コーラ、スタバ、BMWなど身近な世界ブランドから学ぶ

2013年4月15日 電子版発行

著者 豊隅 優

発行者 瓜谷 網延

発行者 株式会社 文芸社

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-10-1

電話 03-5369-3060 (編集)

03-5369-2299 (販売)

<http://www.boon-gate.com>

© Masaru Toyozumi 2014 Coded in Japan

ISBN978-4-286-14062-9

●本作品の全部または一部を複製、編集、修正、変更、頒布、貸与、公衆送信、翻案、配布する等の著作権及び著作者人格権侵害となる行為、および有償・無償に関わらず、本データを第三者に譲渡することは禁止いたします。