

今、日本企業が世界のトップブランドに学ぶこと



豊 隅 優 (とよずみ まさる)

(株)インターブランドジャパン 副社長 兼 COO

1. ブランド価値の高い世界のトップブランド

インターブランドは、米国ビジネスウィーク誌と共同で、2002年における世界のトップブランドの「ブランド価値ランキング」を発表した。厳しい事業環境の影響もあり、多くのブランドがブランド価値を下げている中、ブランド価値を維持し、さらにブランド価値を高めているブランドもあった。ブランド価値の高い世界のトップブランドに共通していることは、こうした厳しい事業環境の中においてもかなり健闘していることである。ちなみにブランド価値の高い世界のトップ10は、首位のCoca-Cola以下、Microsoft、IBM、GE、intel、NOKIA、Disney、McDonald'sと毎年

表1 ブランド価値の高い世界のトップ10

	ランキング (2002年)	ブランド価値 (2002年)	対前年比 伸び率	ブランド価値 (2001年)
<i>Coca-Cola</i>	1	\$70bn	+ 1%	\$69bn
Microsoft	2	\$64bn	+ 1%	\$65bn
IBM	3	\$64bn	- 3%	\$53bn
GE	4	\$41bn	- 3%	\$42bn
intel	5	\$31bn	-11%	\$35bn
NOKIA	6	\$30bn	-14%	\$35bn
Disney	7	\$29bn	-10%	\$33bn
McDonald's	8	\$26bn	+ 4%	\$36bn
Marlboro	9	\$24bn	+10%	\$22bn
Mercedes-Benz	10	\$21bn	- 3%	\$22bn

(資料) Interbrand

同じような顔ぶれのブランドが続いている。2001年のトップ10にランクインされていたFord、AT&Tに入れ替わって、Marlboro、Mercedes-Benzが新たにトップ10にランクインした（表1参照）。また、日本企業のブランドもその順位は多少入れ替わったものの、昨年同様TOYOTA（世界第12位）、HONDA（同18位）、SONY（同21位）、Nintendo（同32位）、Canon（同43位）、Panasonic（同81位）の6ブランドが世界のトップ100にランクインした。自動車メーカー2社のTOYOTA、HONDAは着実にブランド価値を高めたが、家電メーカー2社のSONY、Panasonicは、ブランド価値が低下傾向にある。家電分野の競合ブランドである韓国企業のSAMSUNG（同34位、対前年比30%増）が、毎年連続してブランド価値を大幅に高めているのと対照的である。

2. コーポレートブランドか プロダクトブランドか

最近、国内ではコーポレートブランドに集約した経営の重要性が議論のテーマになっているが、世界で最も有名な、インターブランドの「ブランド価値ランキング」における世界第1位のCoca-Colaはプロダクトブランドであり、第9位および第10位のMarlboro、Mercedes-Benzもプロダクトブランドである。実際に多くのプロダクトブランドが世界のトップ100にランクインしている。

MarlboroのコーポレートブランドはPhilip Morrisであるが、日本国内ではPhilip Morrisと消費者との接点はほとんどない。さらにMarlboroの国内製造元は競合のJTであり、そのパッケージにも製造元の名前が表記されている。また、Mercedes-Benzを所有している企業もこの何年かの企業合併によって、もともと競合であったDaimlerBenz、Chryslerから新たなコーポレートブランドDaimlerChryslerに変更している。このように企業合併が多い

今日、経営戦略のすべてをコーポレートブランドに集約することのリスクを感じてならない。なぜならば、日本企業の実体は相変わらず多岐にわたる事業展開であり、多くの競合ブランドが存在する中、消費者との接点となるコーポレートブランドが果たして個々のビジネス領域において顧客満足が得られるほど魅力的かどうかが問題である。消費者の最終的な接点となるブランドが常に顧客満足を約束してくれるのであれば、コーポレートブランドであっても、プロダクトブランドであっても、消費者にとっては大した意味はない。どのブランドを企業の顔にするのかは、企業側にとっての戦略テーマにすぎない。ここで大切なのは、企業がブランドを通してどのようなターゲットに、どのような満足を約束できるかであり、前述で示した世界のトップブランドは、長期にわたり世界の人々に高い満足を約束してきた証である。

3. 世界のトップブランドを つくれなかった日本企業

なぜ、日本企業はブランド価値の高い世界のトップブランドをつくれなかったのだろうか。確かに、これまで日本企業の技術力やモノづくりは世界的にも評価が高かった。そのほとんどが「故障が少ない」、「正確である」、「品質が良い」といったモノとしての機能的価値の部分である。一部の世界的なブランドを除き、日本企業の多くは長期にわたり機能的価値の部分だけが評価されてきた。一般的に消費者が商品・サービスの価値を選択する場合、機能的価値と情緒的価値の両面からその商品・サービスを判断する。企業が単なるモノとして商品・サービスを提供するのであれば、機能的価値だけで十分であるが、新たな価値を付加して商品・サービスを提供するのであれば、機能的価値だけでなく、魅力的に感じてもらうための情緒的価値が必要である。

その情緒的価値こそが商品・サービスの付加価値となるブランド価値にほかならない。つまり、情緒的価値が高いほど、顧客ロイヤリティも高くなるわけであり、企業はそうした顧客から長期にわたって高い収益が約束される。顧客ロイヤリティが高いということは「顧客満足」を意味し、また高い収益ということとは「企業満足」を意味する。まさしく競争優位をもたらすブランドの効果である。そして、強いブランドを持つ企業ほど、顧客満足と企業満足の双方が高く、さらに株価や社員意識も高く、結果として企業価値を高めてきた。

世界のトップ100にランクインした日本企業のTOYOTA、HONDA、SONY、Nintendo、Canon、Panasonicの6ブランドは、それぞれ大小はあるものの、世界中で双方の満足を高度なレベルで達成してきた（表2参照）。裏返せば、ランクインできなかった日本企業のほとんどのブランドが、世界の競合ブランドに比べ、付加価値となる高い情緒的価値を提供できていなかったわけである。

4. ブランド価値は顧客満足に対する経営のクオリティである

それでは企業がブランド価値を高めるために、いかに効率的・効果的なブランドのマネジメントを行っていくかであるが、ブランド

が従来の経営資源とマネジメントのうえで大きく異なる点は一体何であろうか。従来のヒト、モノ、カネ、情報は企業側だけで対応できるが、ブランドが価値を持つためには、企業だけではなく消費者が不可欠な点である。これはブランドの成り立ちと考え合わせれば容易に理解できる。

一般的にブランドは、送り手となる企業と受け手である消費者との双方の50%ずつの活動（企業の事業活動と消費者の消費活動）から成り立っている。たとえ企業が一方的に商品・サービスをつくり、膨大なマーケティング投資をしても、そうした事業活動が消費者に受け入れられなければ、まず初期段階でブランドにはならない。さらに一度ブランドとして成立しても、時代ごとに新たな価値をブランドに付加していかなければ時代に取り残され、やがてブランド価値も低下する。

要するに、顧客ロイヤリティだけがなくても収益性の低いブランドは、強いブランドとして長期にわたり存続することはできないであろうし、また収益性だけがなくても顧客ロイヤリティの低いブランドも、長期にわたり強いブランドとして存続することはできないであろう。ちなみにCoca-Cola、Budweiserといった世界のトップブランドは、過去1世紀以上にわたり、消費者が求める価値を企業が提供し続けてきたことになる（表3参照）。こ

表2 ブランド価値の高い日本企業のブランド

	ランキング (2002年)	ブランド価値 (2002年)	対前年比 伸び率	ブランド価値 (2001年)
 TOYOTA	12	\$19bn	+ 5%	\$19bn
HONDA	18	\$15bn	+ 3%	\$15bn
SONY	21	\$14bn	- 7%	\$15bn
	32	\$ 9bn	- 3%	\$ 9bn
Canon	43	\$ 7bn	+ 2%	\$ 7bn
Panasonic	81	\$ 3bn	-10%	\$ 4bn

（資料）Interbrand

これは顧客満足に対する経営のクオリティが非常に高度なレベルで達成されてきたことを意味する。

5. 普遍的なブランドのあるべき姿を描く

これら世界のトップブランドは、長期にわたり消費者の求める価値を約束できたのであろうか。そして企業にとっては、企業満足としての高い収益性を維持・向上することができたのであろうか。

まずブランドは常に顧客志向でないと成り立たないということである。ブランドが価値を持つには常に、利用する顧客の満足を達成することが必要である。というのも、長期にわたり存続しているブランドの中には、ブランドの経営母体、つまり法的オーナーである企業は変わる場合も多い。もちろん、企業の

トップマネジメントも時代とともに変わる。ただ、ブランドを利用するオーナーである消費者は大きく変わらないため、企業はブランドが消費者に約束している価値を維持・向上していくために常に一貫性のある業務活動が必要である。ブランドマネジメントの難しさはそこにあるが、ブランドをマネジメントしなければならない理由もそこにある。

ブランド価値を的確にマネジメントしていくためには、まず「ブランドのあるべき姿」を描く必要がある(図1参照)。そのためには、企業側がどのようなブランドにしたいかという「ブランドに対する企業の意志」、ブランドに対し何ができるかという「ブランドに対する企業の能力」、消費者側では競合ブランドが数多く存在する中で、どのようなブランドになってほしいかという「ブランドに対する顧客・社会のニーズ」、この3つが重なり合った部分が「ブランドのあるべき姿」であり、

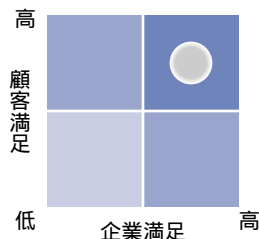
表3 長期にわたり世界のトップブランド

製品カテゴリー	トップブランド(1925年)	現在の地位(2000年)
ビスケット	NABISCO	Leader
朝食シリアル	Kellogg's	Leader
フィルム	Kodak	Leader
缶詰フルーツ	Del Monte	Leader
ガム	WRIGLEY	Leader
ビール	Budweiser	Leader
パイプ・タバコ	Prince Albert	Leader
カミソリ	Gillette	Leader
ミシン	SINGER®	Leader
石鹸	IVORY	Leader
ソフトドリンク	Coca-Cola	Leader
スープ	Campbell	Leader
紅茶	Lipton	Leader
タイヤ	GOODYEAR	Leader
歯磨	Colgate	Leader

(資料) Interbrand

強いブランドを持つ企業は

- ・顧客ロイヤリティが高い
(=顧客満足)
- ・収益性が高い
(=企業満足)
- ・その他
(株価・社員満足も高い)



重なった部分をさらに凝縮したものがブランドビジョンである。ブランドビジョンを明確にし、この3つが重なる部分を大きくしていくのがブランディングの理想であり、強いブランドほど、企業側と消費者側との重なり合う部分が大きくなる。この部分を大きくしていくことが、企業と消費者双方の満足を達成することになる。長期にわたり存続している世界の強いブランドは、自らの「ブランドのあるべき姿」を見失うことなく、誰もが理解できるブランドビジョンを描き続けているのである。

6. 世界に通用する ブランド構築の視点を

今日、ブランド価値を高めようとブランドマネジメントに取り組む日本企業が増えているが、パワーブランドといわれる真に強いブランドは、グローバルに展開することによって生まれる。企業がグローバルに展開するためには、世界中の消費者と接点を持つことが前提となり、世界の競合ブランドと比較して

も明らかに異なる唯一の価値を約束する必要がある。つまり、パワーブランドを志向する企業は、その前提としてブランド自らの価値を世界化しなければならない。多くのパワーブランドは長期にわたりそうした活動を継続してきた。地道な経営活動としてのブランドマネジメント本来の姿を忘れてはならない。明らかにブランドは、これからの企業に新たな経営改革を迫る。なぜならば、強いブランドを持つ企業こそが、長期にわたり顧客ロイヤリティを維持し、高い収益性をもたらし、高い株価や高い社員意識をも形成し、結果として企業価値を高めてきたからである。

今後間違いなく、世界に通用するブランドがあらゆる分野で日本に攻めてくる。これは幕末の黒船どころか何百倍、いや無限大のパワーを持っている。そして世界の強いブランドは、これまで日本企業が見逃していたブランドという普遍的な情緒的価値を武器に、一瞬のうちに消費者の頭の中を占領するにちがいない。

まさに今、世界に通用するブランド構築の視点が日本企業に強く求められている。 

図1 ブランドのあるべき姿の抽出

