

松下電器のグローバルブランド戦略



森 孝博 (もり たかひろ)
松下電器産業株式会社 常務取締役

ブランド価値の向上が、企業価値の向上に直結する時代である。いまやブランドは、人・物・資金・情報に加えて「第5の経営資源」と言っても過言ではない、極めて貴重な資産である。

当社は、2001年度に、創業以来未曾有の赤字決算に陥った。その窮地から脱するために、さまざまな破壊（構造改革）と創造（成長戦略）の取り組みを加速し、本業である商品力の強化に伴って、復活、成長のベクトルに転じ始めた。そして、先端技術を活かして「ユビキタスネットワーク社会の実現」と「地球環境との共存」に貢献することを21世紀のビジョンにかかげ、その実現を通じてエクセレントカンパニーへの仲間入りを果たすことを大きな目標に置いている。そのためにも、商品力の強化と両輪をなす極めて戦略的なブランド戦略が求められている。

1. グローバルブランドをPanasonicに統一

松下電器では従来、NationalとPanasonicという2つのブランドを国内外の市場で使っていた。1927年、創業者 松下幸之助が自転車用角型ランプに初めて使用したNationalは、いわゆる白物家電のブランドとして、日本国内、および、アジア、中

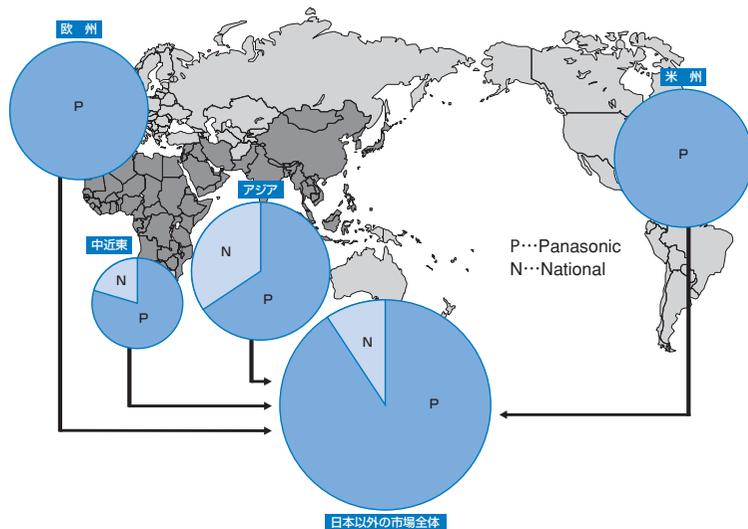
近東地域で使われてきた。一方、1955年、輸出用スピーカのブランドとしてスタートしたPanasonicは、映像音響・情報通信・電子部品等のブランドとして、日本国内と海外全地域で使われてきた。

そのような中、2003年5月1日、当社では、海外市場におけるブランドをPanasonicに統一し、これを「グローバルブランド」と位置づけることにした。

その第一の目的は、グローバルな宣伝・マーケティングの投資の分散を避け、経営リソースの集中を図るということである。海外における、従来のブランド別販売状況は図の通りである。アジア、中近東においては、Nationalがかなりのウエイトを示しているが、海外全体としては9%に過ぎず、それ以外の91%は、Panasonicであった。このような状況の中、海外において、NationalとPanasonicへの投資の分散は非効率であり、原資を集中することが必要であった。

第二の目的は、ブラックボックス技術に裏打ちされた強い商品のマーケティング展開を世界規模で図ることである。企業として社会に貢献していくためのテーマは数多くあるが、メーカーにとって、一番大事なのは、やはり商品を通して、世界のお客様のお役に立つことである。

2003年5月以前のブランド別販売状況（日本以外の市場）



まず、お客様に選んでいただけ、「強い商品」を開発すること、そして、スムーズに市場導入するための「強いマーケティング力」を持つこと、それが、結果的に、「ブランド価値向上」につながる。海外市場においてPanasonicに統一することにより、この考え方がより効果的に実践できるものと判断した。

2003年5月以降、当社は、アジア、中近東の各国・各現地会社において、ブランドスイッチキャンペーンとして、さまざまな取り組みを展開した。その結果、従来、Nationalへの愛着が強かった国や地域のお客様にも、概ね、Panasonicへのスイッチを好意的に受け止めていただき、2004年3月、無事、完了した。

2. Panasonic ideas for lifeの推進

当社では、グローバルブランドの統一にあたり、Panasonicブランドの価値について、さまざまな観点から世界各地で調査分析を行った。その結果、大きな傾向として、Panasonicの既得価値は、「品質、信頼、安心、安全、愛着」といった言葉によって象徴されることが判明し、これらは今後も維持・強化に努めなければならない価値であるととらえている。同時に、Panasonicが今後付加していかなければならない価値は、「先端性、未来感、情緒的な絆」であるということも明らかとなった。

これらの事実を踏まえ、当社では、企業の本質的な意思として、製造業の本分に徹して、世界中のお客様に対し、常に身近なところでお届けしていくべき価値を、“ideas”という言葉に集約した。すなわち、Panasonicが目指すべき提供価値はideasであり、それは「お客様のために」、あるいは、「お客様の人生やくらしのために」ということであるため、これらを統合したコンセプトとして、“ideas for life”という言葉が創られた。これは、「全世界の従業員が開



インドネシアで展開されたブランドスイッチキャンペーン広告の一例



Panasonic ideas for lifeを訴求するグローバル企業広告の一例

発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かなくらしや社会の発展に価値あるアイデアを提供し続ける」という、Panasonicブランドの約束である。このPanasonic ideas for lifeを旗印に、グローバルに、積極的なブランド戦略の展開を図ることが、当社のブランド戦略の基軸である。

グローバルブランドスローガン=Panasonic ideas for lifeの考え方は、「事業を通じて、人々のくらしを豊かにし、社会の発展に貢献する」という松下幸之助のフィロソフィーが凝縮された、当社不易の経営理念そのものである。私たちは、さまざまな社内へのブランド啓発の場面において、Panasonic ideas for lifeの実践は、取りも直さず、当社の経営理念の実践に他ならないということを強調している。全ての従業員がこの考え方をきちんと理解し、自分の仕事に落とし込み、日常の業務に活かしていくこと、そして、お客様とのあらゆるブランドタッチポイントにおいて具現化することが極めて大切である。そのことによって、お客様の心の中にPanasonicブランドが真に価値あるものとして認識、蓄積されるものと考えている。

ブランド価値の向上が商品やサービスを通じて収益力を高めるというサイクルを確かな軌道に乗せるため、Panasonic ideas for lifeのもと、さらなる挑戦を続けていきたい。

JF TC