

Branding Report

ブランドマネジメントの世界基準へ
2009.12.9

松尾任人
インターブランド
クリエイティブ・ディレクター

Creating and managing
brand value™

Interbrand



Branding Design Today and Yesterday

ブランディングデザインの昨日

皆さんは、映画「ALWAYS 3丁目の夕日」をご覧になったでしょうか。工事中の東京タワー、力道山、どここの家庭にもあったわけではない白黒テレビ。昭和33年の設定なのでこの年生まれた方は現在51歳。この頃に生まれ、企業の経営やブランド・マネージメントの要職につかれている方々には、映る街並が懐かしく感じられたに違いない。

この映画の景色にはブランドらしきものが見当たらない。街並の看板は文字ばかりだ。今日、街並を歩いていてこうした看板を見つけるのは難しい。デザインされていないロゴやタイポグラフィなど現在ではおおよそ見当たらない。

日本でCIブームが起こったのは80年代、「質の時代」だと何かとワンランク上が求められた時代である。現在、ベストグローバルブランド100にランクインしている日本ブランドが、そのポジションを築きはじめた時代でもある。

ビジネスにも文化や感性が求められ、ブランドの象徴としての理念やロゴが見直され、現代的で美しいものに生まれ変わった。しかしその一方、デザインの現場はまだ職人芸のかたまりで、印刷物もどのように仕上がるか、刷り上がるまでデザインしている者以外には正確にイメージできなかった。

私が手がけた1992年のMacWorldで、Appleはカラーソリューションを前面に打ち出した。しかし画面に映っていたのは256色の疑似フルカラーでしかなかった。DTPやカラー出力が一般的になるのは、さらに5年程度経ってからだったと記憶している。今や、実際の仕上がりより美しいプリント見本や、ピルのデザインを竣工するはるか手前で確認するなど、多くのことがコンピューター上でできる時代である。たった10数年の間に起こった制作技術の進化には目を見張るものがある。

ブランディングデザインの今日

人間の知覚の85%は視覚によるものだという。色や図形によるコミュニケーションはきわめて効率的で効果的であり、近代的なブランド・コミュニケーションの基本原則である。3歳の子供でさえ、黄色いMのマークの連想は「食べ物・飲み物」であり、リンゴのマークは「コンピューター」と答える。



YVES SAINT LAURENT

大人もまた同じ、「YVES SAINT LAURENT」を読まずに認識するし、淡いブルーの小さなギフトをもらった女性は、その瞬間、中身を想像し期待してしまう。ブランドの象徴は、連想のフックでありスイッチであり、面白いほど効果的に作用する。

しかし問題は、好ましい連想なのか、好ましくない連想なのか、という点だ。現場が自社のロゴに愛着や信頼を持たず、製品や店につけたがらないといった状況がある。私たちの顧客のおよそ半分以上はこうした問題を抱えており、ブランドのメンテナンスが行き届かず放置された末期症状と言える。大雑把に言うと、スイッチのカタチが悪いのか、スイッチを押しても面白いことが起きないのか、どちらかである。

今日のブランド・マネージャーがコントロールすべきものは、もはやロゴやネーミングなど商標化可能なものだけにとどまらない。

ブランドと顧客の接点、タッチポイントは時代とともに変化している。ロゴと文字しか入っていないタッチポイントは今や名刺くらいだ。印刷物は写真やグラフィックがその印象の大半を決めている。さらにタッチポイントは急速にデジタルにシフトしている。インターネットは無い方がおかしなくらい日常的になり、街頭のデジタル・サイネージはあたりまえのものになっている。また、デジタル化の対極で人々はリアルで豊かな体験を求め、銀座や表参道の街並では、数々のブランドが建物まるごとブランドのアイコンとしてその存在感を競っている。

日本企業が直面している ブランドマネジメントの問題

ブランドマネジメントの実際

しかし、日本企業の多くは、ブランドのマネジメント=CIの管理というステージに留まっている。そしてブランドの重要なタッチポイントである広告やウェブ・販売拠点などはブランドというよりタレントやキャンペーン偏重で、且つ各々のアプローチで表現されている。全体最適と一貫性をはかる管理がなされていない。

私のところに訪れる顧客でCIやVIのガイドラインを持っていない企業は皆無だ。きちんとデザインされたロゴを持ち、その運用方法を規定したガイドラインを持っている。一定以上の規模の企業ではオンラインによるマネジメントシステムも構築している。ガイドラインの中身の充実度は様々だが、それでも多くはロゴとその用法を掲載したものでしかない。

自社のブランドがどのように顧客に見られたいのかという基本的な方針について伝えていない。ブランドの印象や世界観をどうやって作るのか言及されていないのは問題だ。視覚的な印象を決めるトーン・アンド・マナー、色調や写真、紙面を構成するレイアウトやグラフィック、ましてや台頭するデジタルワールドでどうブランドを印象づけていくのかといった事柄に言及しているガイドラインは少ない。せっかく維持してきたCIやVIガイドラインも、長い年月ブラッシュアップが行われず時代感に適合できなくなっているケースもある。

タッチポイントの変化に追従できず、時代感に合わず、現場がこれを敬遠するという状況が生まれる。結果、ブランドの価値を維持向上させるべき部門がルールのみを強要するという最悪の状態となる。メンテナンスを永らく怠り管理のための管理になっているケースといえる。

日本企業が直面している問題

2008年秋以降、つまりリーマンショック以降、急増しているプロジェクトがある。景気のどん底で脈々と行われている活動がある。企業の広範なコミュニケーション活動を統制し、ブランドの世界観に一貫性を持たせる活動だ。

これらのクライアントに共通する事情はふたつ。

ひとつは、海外販社や海外現地法人とのなんらかの経営的統合によって、海外事業所からの強い要望によってプロジェクト化するケース。「なぜ、この会社にはマーケティングツールのガイドラインが無いのか？ ロゴの使用についてのルールはあるが、制作物で使用する写真やフォント、レイアウトルール、グリッドシステム、展示会などの表現の指針がまったく整備されていない。」現場からはこんな声があがってくる。

さらには「社員がどこに向かってどのように行動すれば良いのか具体的に示してくれないか・・・。」といった根本的な問いかけ。

たいていの場合、日本企業は企業の理念や社員の行動指針について明文化している。ロゴの使用について規定したCIやVIのガイドラインを持っている。

日本人的な感覚で言えば、あとは現場でいろいろ工夫してもらいたいということなのだが、世界はそれでは動かない。彼らから見ると、知名度のある日本企業、一流のブランドで働いているのに、それ相応のものが無いのが不思議でたまらない。「それでどうやってブランドの価値を守り、高めていけばよいのか？」と。

もうひとつは、世界中で展開する自社の製品・サービスをなんらかのかたちで統合化しパワーアップしたいというケース。

例えば、製品ラインを絞り込み世界同時で展開する。ネーミングやコミュニケーションも一本化しそこに資源を集中し効率を高めて行く。今後の成長戦略としてブランド力を高めグローバルで生き残って行こうという選択だ。

一般的に日本企業の製品はその品質で世界に評価されている。しかしブランドのポジションはマーケットごとに様々。当然ブランド力を総じて高めていきたいわけだが、全体でどう調整していこうかということになる。「自社ブランドの魅力は何だったのか？」「その魅力は世界で通用するのか？」「地域の違いを超えた共通の価値は何か？」ということを改めて見直すことになる。そして、魅力をわかりやすく伝えるメッセージ、製品やサービスを魅力的に見せるビジュアル、ブランドのタッチポイントをあまねく高めていくガイドラインが必要になる。製品の品質が高い、ロゴが存在するというだけでは不十分なのだ。

ブランドを管理する現場にとっては、グローバル化により必要に迫られ動き始める前者のケース、グローバルでプレゼンスを高めて行くために能動的に動き始める後者のケース、いずれも日本企業がグローバルで戦っていくためにブランド力を高めて行く動きであることに違いはない。

グローバルブランドから学ぶこと

これらの日本企業が抱える問題をグローバルブランドではどのように解決しているのか、そのガイドラインを見ると理解がしやすい。インターブランド・グローバルで扱うケースを紹介しよう。

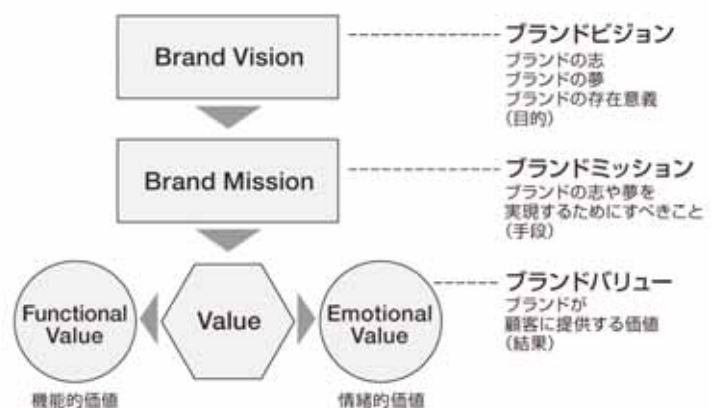
日本企業の多くは、CIやVIといった、ロゴや社名や商品名といった商標の表記を中心としその用法を記述、加えてアプリケーションでの配置方法を記したものをガイドラインとしている。一方、インターブランドで扱うグローバルブランドの多くのケースでは、ブランドの考え方を共有し、一貫した世界観や顧客体験をつくることに重きをおいてつくられている。名称も「ブランド・ガイドライン」といったもので、印刷物はもちろんのこと、デジタルメディアやリテイル環境など、顧客とのあらゆるタッチポイントでの展開を網羅し、視覚的・言語的・体験的ブランドのありかたを定義する。内容を見てみよう。

ブランドのコンセプト

日本企業では多くの場合、創業の志、企業理念、行動規範などが冒頭に記載されている。さらに社員手帳にも同様の内容が記載され社員は常にこれを携行している。素晴らしい習慣で、全社員が同じ気持ちで会社を支え活動する基盤となる。

ところがグローバルではこれがなかなか通じにくい。そのため、内容としては同義だがより解りやすく構造化し現代的に翻訳される。

ブランドの生い立ちやルーツについてはDNA、ブランドの目指すところをビジョン、ブランドの使命についてミッション、顧客へどのような価値を提供すべきかをバリューとし、端的な言葉で定義される。時には独自のダイアグラムを開発しそのカタチとともに記憶しやすいよう工夫したり、イメージを加えたりストーリー仕立てにしたりと、印象に残りやすいよう様々工夫を凝らす。私たち日本人の感性からするとこうした部分は実質本意でよく、後は社員の皆さんの心がけでということになるが、考えてみれば共有し共感してもらえなければ意味が無い。これらの工夫はしごくもったもなことである。



ブランドの世界観

最も違うのがこの部分だ。日本企業のガイドラインでこの部分を記述しているものはほとんどない。ブランドについての思想の違いがここに表れる。商標の管理という視点ではこうした内容には思い至らない。ブランドとは何かという根本的な問題と、それをどう顧客に伝えるのかというエッセンスがここに記載される。ブランドの「らしさ」をつくるきわめて重要なパートだ。

ブランド・パーソナリティ

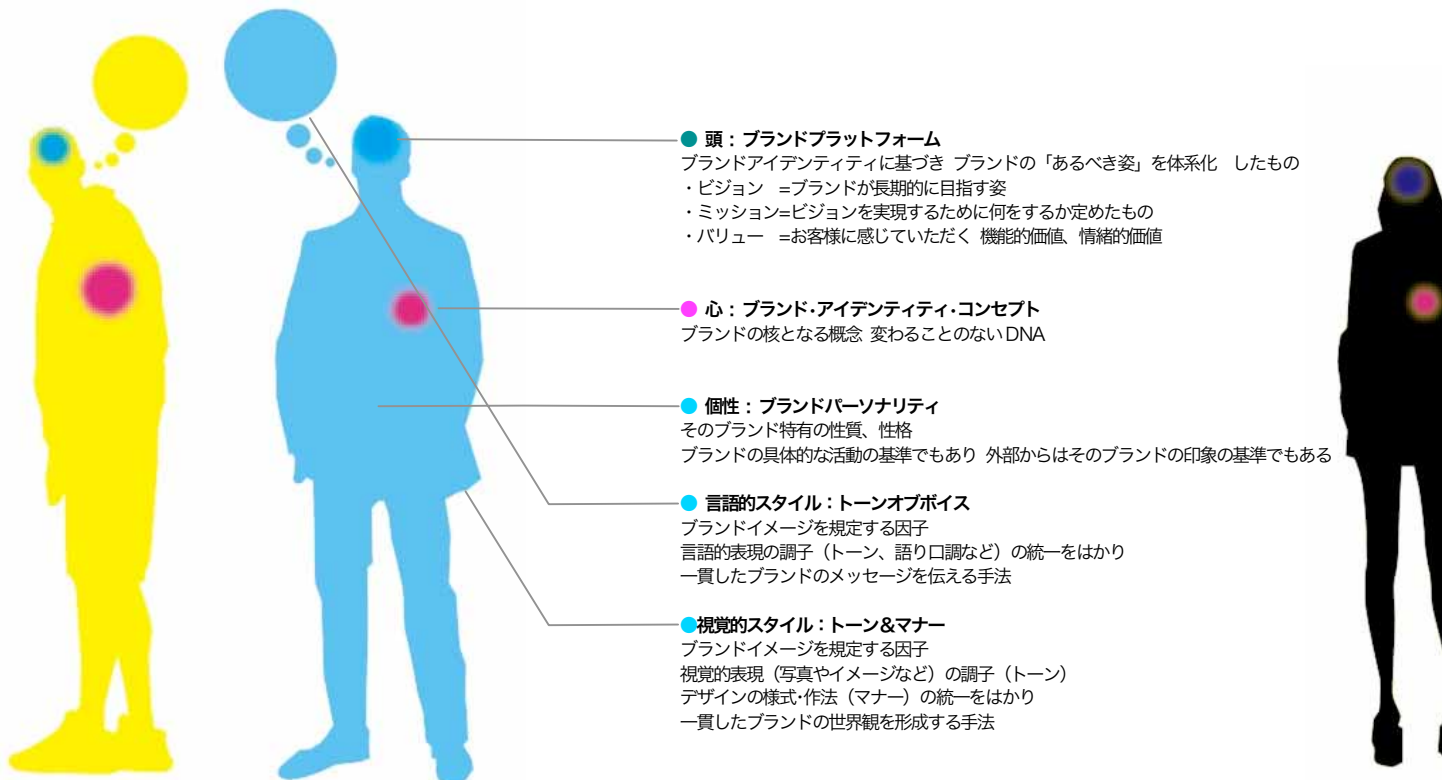
ブランドのコンセプトを具現化するために、ブランドがどのような特徴で捉えられるべきなのか、顧客の印象がどのようなものであるべきか、エモーショナルな視点から定義する。ブランドを人間のキャラクターになぞらえ、どのように見られたいのか、どのような印象を与えれば目指すコンセプトに近づくのかという視点だ。それ故パーソナリティが意味するのはコミュニケーション上の見えがかりだけではない。プロダクトやサービス、社員の行動・態度、リアルなブランド体験としてのリテイル環境など、ブランドの様々なタッチポイントを規定するものとして定義される。

トーン・アンド・マナー / トーン・オブ・ボイス

パーソナリティが性格や態度だとすると、その人に相応しい見えがかりや話し方を定義するのがこのふたつ。

視覚的な調子や様式を規定するのがトーン・アンド・マナーで、例えば、Appleのパーソナリティは創造的且つフレンドリーであり、ルックスはスタイリッシュでシンプル。さらにエッジを立てるなら、MINIのようにエキサイティングで洗練されたパーソナリティを具現化するために、都会のナイトライフといったスタイルを定義することも有効だ。

言語的な調子を規定するのがトーン・オブ・ボイスで、やはりパーソナリティを具体化するための言葉づかいの方向性が定義される。PRやIRはもちろん、広告、サービス現場でのトークを含めた共通の方向性を決めておく。言語の場合は視覚ほど明確に理解しにくいいため、たいていは例文とともに記載する。日本語ではTPOがはっきりしているためあまり極端な味付けはしにくいだが、多くの企業は文章校正のための規定集を持っているかと思う。こうした規定をコンセプトで実現したい方向と紐付け、積極的に活用していると考えればわかりやすい。



アイデンティティ・エレメント

ブランドの基本要素に関する記述もグローバルでのケースと大きな違いがある部分だ。ブランドシンボル、社名や商品名といったブランドの基本的な表記要素に加え、様々なデザイン要素を定義する。たいていの場合、カラーの組み合わせや写真、パターンやイラストなどを網羅する。これらはブランドの様々なタッチポイントにおいて共通で使用し、視覚的一貫性を保つための要素として定義される。

今日のメディアにおいて写真の入っていないものはほとんど無いし、カラーやパターン表現も平面・立体にかかわらず飛躍的に自由度が増している。顧客がブランドと接する際、大きな印象をつくる部分でもある。タッチポイントを串刺しできる要素としてブランドシンボル以上に有効に作用することさえある。例えば、カラーなら先に上げたティファニーのブルー、ソフトバンクのホワイト。パターンならアディダスの三本線、佐川急便のトラックのドットパターン。イラストならスターバックスや新生銀行の壁面などを思い出していただくと理解しやすいかと思う。

コンシューマー向けのプロダクトやサービスにおいては、リテール環境も重要だ、カラーや写真、パターンなどの平面的要素に加え、それらと一貫性を持たせながらマテリアル、フォルムなどの要素を追加し定義する。顧客の好ましいブランド体験と同時に、その体験をリマインドするスイッチとして繰り返し刷り込まれることになる。

また、今日顧客が最初にブランドに触れるのは、テレビやインターネットといった動きやインタラクションのあるタッチポイントであろう。CMのエンドカットに使うムービングロゴやサウンドロゴ、ステートメントはかねてより必須要素である。モーショングラフィックやサウンド・デザイン、検索性を高めるメッセージのモジュール化など、紙の上のスタティックな要素だけでは語りきれない時代である。

大切なのは必要なタッチポイントで共通に展開する特徴的な要素をパレット化しておくことだ。それらは顧客の体験軸の上でブランドの物語を紡ぐ重要なエッセンスとなる。



アディダスの三本線 店舗においてもブランドのアイコンとして戦略的に使用されている

インターブランドではそれらを総称してアイデンティティ・エレメントと呼んでいる。そしてこれら要素を各々のタッチポイントで展開する際に品質感を担保しながら展開できるよう、組み合わせのルールをシステムとして定義しガイドライン化する。

タッチポイント・デザイン

一般的にガイドライン中では、アプリケーション・デザインあるいはアイテム・デザインという名称で記述される。CIあるいはVIガイドラインにおいてはロゴや社名の配置の事例と説明が中心となる。自ずと、名刺・封筒、サインなど、これらの要素で構成されるアイテムが中心となる。

しかし考えるべきはブランドと顧客の重要な接点はどこかということだ。自動車ならばショールームとカタログが最も重要なタッチポイントだろう、家電ならテレビCMと家電量販店、化粧品なら雑誌と店頭、ITならSEとPPT提案書だろう。これらがシームレスに結ばれ、一貫したブランドの印象、ブランドの体験を与える仕組みをつくることが重要だ。顧客の興味喚起から意思決定、そして購買後の気持ちの整理や満足に至るプロセスの中で失望させることなく高揚感を与え続けることが重要だ。

ガイドラインに網羅すべきアイテムだが、顧客を失望させないためプロセス全般のタッチポイントについてまんべんなくデザインし記載するのはもちろん効果的だ。しかしそれでも重要な接点はある。こうした重要な接点には完璧さが求められ、ガイドラインの特別編が作られる。

ブランドのイメージというと、とかく広告やプロダクト・デザインという視点になりがちだ。しかし、それだけでは無いな・・・と考えさせられる事例をいくつか挙げよう。

例えば、ゼロックスの最大のタッチポイントはどこだろうか？一般の利用者にとってはコピー機やプリンターのタッチパネル、トナーや用紙などの消耗品だ。従ってインターフェイスデザインやパッケージは重要なアイテムでありガイドラインもそれ相応に詳細な指針が示される。

例えば、ドイツ・テレコム最大のタッチポイントはどこだろうか？携帯端末やショールームということもあるが、通信会社としては電話を通じた音が重要だ。特徴のあるメロディで、呼び出し音・待ち受け音に・CMソング・ジングルにとそのパリエーションを展開しブランドを印象づける。

例えば、英国有数のスーパーマーケットチェーン、ウェイトローズが展開するeコマース"ocado"はその業態ゆえに物理的なタッチポイントに限られる。そこでデリバリー中のトラックやキャリアを中心に据えているのは興味深い。



ocadoの事例 フルーツの断面写真を限られた顧客との接点で用い商品の新鮮さを伝えている

こうした工夫はグローバルブランドに限らない。

例えば、大和ハウスの最大のタッチポイントはどこだろうか？カタログやモデルハウスはもちろん重要だが、多くの顧客がこのブランドと接したのは住宅・SC・ビル建設の工事現場で見る仮囲いだろう。

例えば、マンションのBrillia、最大のタッチポイントはチラシ・会報誌・モデルルームだ。これらに共通するのは間取図と地図で、登場する部品やカラーパレットを整備することで視覚的な品質感を安定的に向上させることが可能となる。

ブランドマネジメント の現在形

ブランドのマネジメントとは何か？

ブランドの管理=商標の管理という思想ではこうした展開にたどり着くのは難しい。しかし実際問題、ブランドの活動の実態、タッチポイントでの展開を考えることなしにブランドの存在はあり得ない。実態を放置して家柄や家名を守るのが難しいのと同じくブランドもまた然りだ。

今回ここで挙げたガイドラインの仕組みやケースは、ブランド・マネージメントを、現代のビジネスアプローチ、現代の表現技術に適合すべく改良を続け積み上げてきた結果の現在形だ。当然常に時代も表現技術も変化している。

例えば、ウェブデザインや、リテイルデザインをブランド・ガイドラインに取り込んだのもそれほど昔のことではない。しかし今日、デジタルとリアルという視点はグローバルブランドのマネジメントには欠かせない視点となっている。

Web2.0時代におけるブランドマネジメントについてはまだまだ発展途上だが、ブログやソーシャル・ネットワーク・サービスなど言語主体のテクノロジーから、flicker や YouTube など画像や動画を扱うものへ、そして Google Earth や SEKAI CAMERA など自分の行動と呼応するジオタグ・テクノロジーなど、テクノロジーは日に日に新しく複合的になっている。こうした状況に取り組んでいく必要性は、誰もが直感的に感じているところである。

これまでも、ブランドマネジメントの手法は、時代の変化、産業の変化、表現の変化に適合し進化してきた。ここで紹介したブランド・ガイドラインはその進化の結果であり、グローバルレベルでコミュニケーション効率を加速するために有効なツールである。ブランドマネジメントの現在形がここにある。



松尾 任人

Hideto Matsuo

インターブランド・クリエイティブ・ディレクター

広告、流通、建築とさまざまな領域でデザインに携わる。約30年に及ぶキャリアで担当したプロジェクトは幅広く、クライアントの業種も多岐にわたる。2002年にインターブランドに参画以来、「ブランドのエクイティを体験価値へ拡張する」ことをモットーに数々のプロジェクトを手掛ける。

インターブランドについて

インターブランドは、1974年に設立された世界的なブランドコンサルティング会社です。世界26カ国・38拠点のオフィスを通じ、世界的に展開している企業をはじめ、さまざまな組織・団体に対し、ブランディングに関する様々なサービスを提供しています。

'Creating and managing brand value'のミッションのもと、戦略的な視点とクリエイティブの視点の両面から「ブランドを創り、その価値を高め、維持し、評価する」という一連のサービスを提供し、クライアントの最も価値ある資産であるブランドの価値向上をサポートしています。その事業内容は、ブランド価値向上に向けた戦略の立案、ネーミングやデザイン開発などのクリエイション、さらにはブランド価値の社内外への浸透・定着の支援に至るブランドマネジメントまで多岐に渡っております。

近年、日本企業の多くは、これまで競争優位の源泉となってきた品質、技術力、価格競争力などによる差別化が困難になるという非常に大きな課題に直面しています。そのため、新たな競争優位の源泉として、「ブランド」に注目し、その価値を高めることを目的にブランドマネジメントに積極的に取組まれております。

そのような背景の中、インターブランドは1988年より世界に先駆けて、企業の視点（財務）と顧客の視点（マーケティング）の両面からブランドのかち価値を金額に換算する手法を開発し、これまでに5,000以上のブランドを評価してまいりました。さらに、「ブランド価値」の重要性を認識して頂くことを目的として、1999年より毎年、全世界のブランドを対象とした“Best Global Brands”を発表しております。

インターブランドについてのさらに詳しい情報は <http://interbrand.com/jp> をご覧ください。

Contact us

株式会社インターブランドジャパン

東京都千代田区一番町18番地

マーケティング： 中村正道

T 03 3230 1075

F 03-3230-8772

www.interbrand.com/jp