ブランド戦略

企業ブランディングの在り方についての 2000 年代初頭と現在との比較

2022 年 3 月

株式会社 ANA 総合研究所
価値創り事業部
松橋　慶典

目次

1　企業ブランディングの変遷について検証を試みようとした経緯 1

2　ブランドの生い立ちと 2000 年代初頭の日本におけるブランド戦略の位置づけ 2

3　変わらない「ブランド」という言葉の語源(由来)、定義 4

4　企業ブランディングの変遷 5

5　プレイス・ブランディングという展開 6

6　都道府県魅力度ランキング　－　群馬県知事 「法的措置検討」 9

7　パーパス・ブランディングという新たな潮流 10

8　ANA のブランディングの現状 11

9　企業ブランディングの未来 14

10　終わりに 15

参考文献 16

参考 Web サイト 16

企業ブランディングの在り方についての2000年代初頭と現在との比較

１　企業ブランディングの変遷について検証を試みようとした経緯

今から約20年前、ちょうど21世紀にさしかかった頃、ANAは創業50周年を迎えようとしており、社名変更、新ロゴマーク、新機体デザイン、コーポレート・スローガンの導入、客室乗務員の制服の刷新といったことに社をあげて取り組んでいる状況であった。私は、こうした企業文化をイメージやデザイン、タグラインとも言われるわかりやすいメッセージで発信していくCI(Corporate Identity)というものが、当時のブランド戦略の主流であったと記憶していたが、今回改めてブランド戦略の変遷について調べてみる中で、事実認識に若干の誤解があったことがわかった。その点については改めて後述したい。

話を戻すと、結局、こうした社名変更、ロゴマーク変更に始まる一連のパッケージの取組みは、2001年9月11日に発生したアメリカ同時多発テロの影響で、日の目を見ることなく終わったが、当時、ANAではブランド戦略を遂行する新組織が立ち上げられ、その部署でブランド戦略を担当していた私には、非常に印象に残る出来事があったのである。それは、ANAがブランド戦略の分野で大変お世話になっていた、東京大学・片平秀貴[1]教授(当時)の、「今は、ブランド戦略がまさしく流行していると言っても過言ではない状況ですが、20年後に、まだブランドを大切にしている企業がどのくらいあるかですよね。」という言葉であった。

当時は、会社のロゴマークの刷新や、企業としてのスローガン、タグラインを新しく作る企業が多く、そうした活動をブランド戦略と称する風潮が比較的主流のように感じられた。具体例を挙げれば、日立製作所が、「Inspire the Next」というスローガンを発表したのも、ちょうどこの頃であった。ただ一方で、片平教授は著書「パワーブランドの本質」(1999年,ダイヤモンド社)において、ブランドをヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ第五の経営資源と位置付けられ、その上で、ブランドを、経営者のみならず、組織のメンバーや顧客などのステークホルダーたちを統合する媒体であり、シンボルであり、夢であると定義づけられていた。私は、この片平教授のブランドに対する定義に納得感を覚え、今後、企業のブランド戦略がどのように変貌を遂げていくのかを見守っていきたいと強く思った次第である。以来、ブランド戦略に関する業務から外れても、興味深く、企業のブランドマネジメントの移り変わりを見守って来た。また、奇しくも、当時からちょうど20年経った今、企業のブランドマネジメントはどう変わったのか、検証を加えるのに良いタイミングであると考えたのである。

---

[1] 片平秀貴(かたひら・ほたか) 経営学者。元東京大学大学院経済学研究科教授。丸の内ブランドフォーラム代表。専門はブランド論。

2　ブランドの生い立ちと 2000 年代初頭の日本におけるブランド戦略の位置づけ

　では、まずブランドという概念が日本ではいつ頃から登場するようになってきたのか、書籍やWEBサイトなどで調べてみた結果、「サステナブル・ブランドジャパン」というサイトに、コラムニストの細田悦弘[2]氏が書かれた「知っておきたいブランドの昔と今」というコラムに時系列的な内容がわかりやすく記載されていたので、部分的に引用してみたい。細田氏によれば、ブランドという考え方は80年代後半から盛んになってきたが、実は70年代以前からブランド、ブランディングという言葉は使われていたとされている。また、私が1990年代後半から2000年代初頭にかけてブームであったと記憶していたCI(Corporate Identity)は、1980年代に入って企業の経営戦略として社会現象と言えるまでに注目されてきたと記述している。一方、前述した片平秀貴氏が、当社ANA総合研究所が編集を担う「ていくおふ」No.144に、丸の内ブランドフォーラム代表として、2016年12月に「ブランドの輪をどうやって地球上に広げる？」と題して寄稿した際には、欧州の老舗企業の経営者は、昔からブランドという言葉を非常に重く受け止めてきているが、米国でブランドの議論が広まったのは意外と最近で、1991年にデビット・A・アーカー[3]の「マネジング・ブランド・エクイティ」という本が出版されたあたりからであったと記述されている。日本ではもう少し遅く、だいたい1994～95年からと述べられている。このあたりを総合すると、ブランドという概念が日本に登場し、言葉自体が使われ始めたのは意外と古くからだが、議論が成熟し始め、本格的にブランド戦略に取り組む企業が出始めたのは、1990年代半ばと見るべきではないだろうか。

　では、当時ANAがブランド戦略を担当する新組織を立ち上げ、私がブランド戦略を担当していた1990年代後半から2000年代初頭では、ブランドは進化の過程としてはどのような位置づけにあったのか、ここで再度、片平秀貴氏の当時の著書「パワーブランドの本質」から検証してみたい。この「パワーブランドの本質」では、全部で12の企業が取り上げられているが、グッチ、ザ・ボディショップ、ジョルジオ・アルマーニ、ナイキ、ネスレ、ノードストローム、メルセデス・ベンツなど欧米の企業のブランディングが主に紹介され、日本の企業で紹介されているのは、ソニーと本田技研工業の2社のみであった。この点などからも、当時既にブランド、ブランディングといった言葉は世間的にも使用されてはいたが、やはりブランド戦略に本格的に取り組んでいたのは、欧米の著名な企業で、日本では、まだごく僅かな企業が、ブランド戦略に注力している企業として認知されているにすぎない時代であったと考えられる。

　片平氏は、この著書の中でブランドマネジメントについて、アメリカ型とヨーロッパ型という整理をしている。これは、当時欧米では、既にブランド戦略、ブランドマネジメントの型が整っていたことを示していた事例

---

[2] 細田悦弘(ほそだ・えつひろ) 公益社団法人日本マーケティング協会「サステナブル・ブランディング講座」講師。一般社団法人日本能率協会主任講師。

[3] David Allen Aaker アメリカ合衆国の経営学者、マーケティング理論家、コンサルタント。専攻はブランド戦略。カリフォルニア大学バークレー校ハース・ビジネススクール名誉教授、電通顧問。

と捉え、以下に引用してみたい。

図表1 ブランドマネジメントにおけるアメリカ型とヨーロッパ型の違い

ブランド戦略とは	アメリカ型	ヨーロッパ型
誰の仕事なのか	マネジャーの仕事	社長の仕事
何を売るか	商品のベネフィット	ブランドの夢
組織の原理	アーミー型	サムライ型
主なツール	マス広告とSP※	従業員
重視するもの	効率	一貫性
関わり方	職能的	全人的

※SP＝セールスプロモーション　　出典：「パワーブランドの本質」(1999年,ダイヤモンド社)

この米型・欧型のブランドマネジメントの整理に対して、片平氏は著書の後半部分で「日本型マーケティング、三つの誤り」と題して、当時の日本企業のブランド戦略の状況をわかりやすく分析していると感じたので、これについても内容を部分抜粋しながら触れておきたい。（以下、片平氏の著書「パワーブランドの本質」からの引用）

１）「何かヒットはないか」では何も生まれない

マーケティングの現場に従事する人たちと話していると、売上げやシェアを少しでも上げたいという気持ちは痛いほどよくわかるのだが、「これまでどんな顧客に買ってもらっていたのか」「その顧客たちは現在何を考えているのか」という話はほとんど聞こえてこない。それどころか、買ってくれたお客さんはもういいから新しいお客さんはどこかにいないかという傾向が強く感じられる。売上げ、シェア、収益といった数字合わせ的な新商品企画は、日本企業のマーケティング戦略を語るにあたって、いの一番に指摘されなければならない問題である。筆者のよく知っているあるビール会社の課長は新商品の誘惑について次のように語っている。「数字が与えられているときに、新商品は欠かせない。どんな新商品でもある程度の量が計算できるからだ」。残念ながらそこには、誰のために何をするという方向からの発想はない。

２）誰にでも受けるは誰にも受けない

このブランドは誰のためにあるのですかと聞くと、「ニッチ型商品ならいざ知らずうちの商品は何百万人の人に使ってもらっているので、そう簡単に「誰」と絞り込むことはできない」という声が返って来る。これは我が国の大型商品の担当者から必ずと言っていいほど聞かされる話である。生身の消費者を考えないでデザインされた商品が「大型商品」として堂々とまかり通っていること自体が不思議なのだが、それも「旧い消費者」と「数打ちゃ当たる」式のマーケティングを前提に考えると納得がゆく。

３）「何でもある」は何もない

ブランド戦略の基本は、そのブランドが「誰にとって、何であるのか」を明らかにするとともに、それに見合った商品にそのブランドを張り付けて、全組織を挙げてその約束を長期的に実現することである。ブランド・マネジャーに「あなたのブランドの強みは何ですか」と尋ねると、「特に一つに絞れない。いまの消費者はうるさいから何でも揃っていないと満足しないんですよ」という答えが返ってくる。このようなブランド・マネジャーばかりになってしまうと、すべての商品が何でも揃った優等生ばかりになり、結局、「あなたのブランドって何？」と聞いても、「？」となってしまう。（引用終わり）

こうした片平氏の指摘からしても、2000年代初頭のブランド戦略は、まだ端緒についたという位置づけで、ともすれば当時ANAがそうであったように、ロゴマークの刷新やコーポレート・スローガンの開発といったCI、VI的なアクションに軸足が置かれがちであったように、改めて思う次第である。

３　変わらない「ブランド」という言葉の語源(由来)、定義

さて、ここで改めて、そもそもブランドとはということについて、少し確認しておきたい。インターブランド[4]ジャパン社編著の「ブランディングの７つの原則(改訂版)」(2012年、日本経済新聞出版社)によれば、ブランドという言葉は、古代スカンジナビア語の Brandr に由来しており、焼き付けるというのが意味であるとされている。牛の所有者が自分の牛を他の牛と区別するため、焼き印を押したことに由来していると言われる。すなわち、他社との差別性を明確化し、象徴化していった作業であり、現在のブランディングにおいてもその原則は変わらないと述べられている。この点については、私が以前からいろいろと目にしてきたブランドという言葉の定義の中でも、最も主流と言えるものであり、ブランドの語源として位置付けることに異論はない。

また、ブランド、ブランディングの定義という部分については、やはり同書で、ブランドとは living business asset つまり、常に変化するビジネスアセットと定義されている。それは、あらゆる企業活動を通じて生み出され、適切にマネジメントされれば、識別性と差別性と価値を創出するものであるとされている。

同様に、ブランドの果たす役割・機能という点についても、やはり、インターブランドジャパン社編著の「ブランディングの7つの原則[実践編]」(2019年、日本経済新聞出版社)にわかりやすくまとめられていたので引用したい。まず、対顧客という点では、企業がブランド力を高めると、３つのプレミアムを手に入れるこ

---

[4] 1974 年にロンドンで設立されて以来、40 年以上にわたり、常に世界をリードするブランディング専門会社。現在、本社はニューヨーク。

とができると解説されていた。一点目は、「お客様に他のブランドでなく自社のブランドを選んでもらうことができる」＜CHOICE＞。次のポイントは、「他社より価格が高くても買ってもらえる」＜PREMIUM>という機能が備わる。3点目は、「長きに亘って自社商品を買い続けてもらうことができる」＜LOYALTY＞というベネフィットである。

更に、対従業員という観点で見た場合、第一に、「良い人材を引き付けることができる」＜ATTRACT>というアドバンテージが挙げられる。そして、「一度引き付けたその優秀な人材を引き留めることができる」＜RETAIN>という効能が身につくということが期待できる。そして、最後の3点目は、こうした優秀な人材に長い間会社の業績に貢献してもらい、且つ、その従業員の「やる気を引き出す」＜MOTIVATE>ということが言えるわけである。

図表2　ブランドは社員と顧客に影響を与え、経済的な価値を生む

＜対顧客＞		＜対従業員＞	
CHOICE	**：選んでもらう**	**ATTRACT**	**：人材を引き付ける**
PREMIUM	**：高く買ってもらう**	**RETAIN**	**：人材を引き留める**
LOYALTY	**：買い続けてもらう**	**MOTIVATE**	**：やる気を引き出す**

出典：ブランディングの7つの原則[実践編](2019年　日本経済新聞出版社)

上述してきたように、ブランドという言葉の由来や、ブランドの定義、機能・役割といったものは、過去から大きく変わることなく位置付けられてきていると言える。また、これらのインターブランド社の著書で述べられた内容に限らず、Web等で同様にブランド、ブランディングなどと検索しても、ほぼ同様に定義づけられている他社のサイト、記事などを目にするに至った。20年経っても、ブランドの価値やブランド戦略が目指す意義は、ほとんど変わってはいない。

4　企業ブランディングの変遷

さて、この研究の主題でもある企業ブランディングの進化・変遷ということについて、整理してみたい。インターブランドジャパン社編著の「ブランディングの7つの原則(改訂版)」(2012年、日本経済新聞社)によれば、SNSをはじめ、近年のデジタルコミュニケーションの世界的な浸透は、消費者がブランドと接触する機会を飛躍的に高め、かつての広告を中心とした一方向のコミュニケーションから、デジタルメディアを中心とした双方向のコミュニケーションへ、その環境を激変させているとしている。更に、かつては、発信者である企業がコントロールしてきたブランドが、消費者によって形成され、コントロールされるようになってきており、デジタル化に起因する社会や生活の変化が、こうしたトレンドを促す主な原因となっていると述べられてい

る。今や、ブランドのタッチポイントの多くがデジタルメディアにサポートされており、多くの消費者はブランドに対し、シームレスに繋がる一連の体験を求めている。同じブランドであるなら、店舗に行くのも、スタッフと話をするのも、Webサイトにアクセスするのも、全て同じ印象を抱かせるものであって欲しいと思うだろう。一方、デジタルとリアルをシームレスにつなぐアプローチが実現できるよう、企業はデジタルコミュニケーションも含めた、包括的で横断的な判断ができる組織創りが重要であり、社内およびあらゆる顧客接点を対象とした全方位型のブランド戦略が必要になってきていると結んでいる。

言わば、消費者(顧客)がより影響力を持つ時代になったわけであり、インターブランドジャパン社は昨今のオンラインセミナーなどで、企業が消費者(顧客)と共にブランドを創り上げていかなければいけなくなったという意味合いで、共創(CO-CREATION)と表現している。

この「共創」というキーワードは、現学習院大学副学長の青木幸弘[5]氏が、2011年に発表された論文「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」でも用いられている。「価値提供」から「価値共創」へと題して整理された内容は次のようなものである。従来の価値提供という概念では、価値創造の主体は企業であるのに対し、新たな価値共創という概念では、価値創造の主体は企業と顧客である。 また、価値創造の源泉は、従来は製品や技術であったのに対し、価値共創では顧客の経験である。更に、価値創造の発想という枠組みでは、従来は、顧客は、企業が創造した価値を受け取るかどうかであったが、企業と顧客が価値を共創するという定義づけへと変貌したと整理されている。

先に引用したインターブランドジャパン社の著書も、青木氏の論文も奇しくも2000年代半ばに発表されたものであることからも、この時期に起こったデジタル化に伴う社会や生活の変化が、企業のブランド戦略を大きく変える要因になったということが言えるのではないだろうか。社会の情報化・デジタル化と共に、顧客は自分たちの価値観に照らして、「良いもの」を見定める洞察力と、それを他の人々に伝える発信力を持つようになってきたということだと考えられる。「プロダクト・アウト」という言葉が示す通り、以前のブランド戦略の概念では、顧客はあくまでターゲットであり、自社商品を外部にある市場に売り込むことでブランドが形成されていくというものであったが、消費者(顧客)が発信力・発言力といったパワーを持つに至った現代では、企業が消費者(顧客)と共にブランドを創り上げていく時代になったと言えるのではないか。

5　プレイス・ブランディングという展開

ここで、企業ブランディングという本題からは若干逸れるが、新たな観光の取り組みとして世界的に注目を集めているとされる、「プレイス・ブランディング」という概念についても簡単に触れておきたい。「DMOのプ

---

[5] 青木幸弘(あおき・ゆきひろ) 経営学者。学習院大学副学長・経済学部経営学科教授。専攻はマーケティング論。特に、消費者行動論、ブランド論。日本消費者行動研究学会副会長。

レイス・ブランディングー観光デスティネーションのつくり方」(2020年学芸出版社)[6]よれば、政府は2030年までに訪日外客数6,000万人の目標を掲げていたこと、また外国人観光客が増加傾向にあるのは日本だけにとどまらず、2030年までに年間18億人が国境を超えて観光すると予測されており[7]、こうした国際的な観光客の増加が観光地間の競争を激化させていると述べられている。

残念ながら、コロナ禍によってこの目標、予測は一時的に後退せざるを得なくなってしまうが、コロナ前の局面では、訪日客の増加、観光地間の競争の熾烈化の動きを受けて、日本では国・地域のブランドを構築・強化し、世界に発信していく動きが急速に高まっており、こうした時代背景の中でプレイス・ブランディングが注目され始めていると述べられている。観光地全体の価値を高めるには、集客だけを目的とする従来の「デスティネーション・ブランディング」だけでは事足りず、「文化」「芸術」「伝統」への共感、「住民」の魅力の創出、「環境」への配慮、「社会」への貢献、「輸出」「対日投資」「留学生誘致」への寄与といった様々な観点から、「プレイス」のブランドを構築していく「プレイス・ブランディング」の視点が不可欠であると解説している。

プレイス・ブランディングは、世界的には1990年代後半から議論され、世界各地のDMO(Destination Management Organization)で実践されているのに対し、日本はその潮流に乗り遅れているのではないかという懸念もあるようで、2019年3月に一般財団法人運輸総合研究所内に「プレイス・ブランディング研究会」が設立され、日本におけるプレイス・ブランディングのあり方について多様な視点から議論が展開されたとしている。また、2021年には、「ていくおふ」No.165にも、「DMOのプレイス・ブランディングー観光デスティネーションのつくりかた」の編著者の宮崎裕二[8]氏が「人とビジネスを魅了するプレイス・ブランディングーポストコロナの観光リカバリーを目指す日本への示唆」と題して寄稿もしている。このように、プレイス(地域)という概念にも、ブランドという考え方が及んでいる点について、ブランド戦略の派生・広がりの一環として捉える事ができるのではないだろうか。

更に、同書で述べられているのは観光政策に見るブランドの急速な普及ということについてである。平成17年(2005年)版から平成29年(2017年)版までの「観光白書」を調査したところ、「ブランド」という言葉が初めて登場したのは平成20年(2008年)版で「地域ブランドの振興」という表現が見られたとしている。その後、平成21年(2009年)版には、「日本ブランド戦略との連携」が加わり、その数は着々と増え続け、平成29年(2017年)版では過去最高の8つを記録しているとしている。こうした点にも、ブランド戦略の進化のプロセスが見て取れると私は考える。

---

[6] 運輸総合研究所「プレイス・ブランディング研究会」の研究成果を結実させた書(2020 年)。「観光」よりも広い「プレイス」という概念でのブランディングについて詳述されている

[7] 世界観光機関(UNWTO)「Tourism Towards 2030:Actual trend and forecast 1950-2030」

[8] 宮崎裕二(みやざき・ゆうじ) 東洋大学国際観光学部国際観光学科講師。運輸総合研究所「プレイス・ブランディング研究会」座長

図表3 『観光白書』（平成17年～29年版）における「ブランド」の出現数

版	出現数	内容	対象年
平成17年版	0		2004年 （平成16年）
平成18年版	0		2005年 （平成17年）
平成19年版	0		2006年 （平成18年）
平成20年版	1	「地域ブランドの振興」	2007年 （平成19年）
平成21年版	2	「地域ブランドの振興」 「日本ブランド戦略との連携」	2008年 （平成20年）
平成22年版	1	「地域ブランドの振興」	2009年 （平成21年）
平成23年版	1	「地域ブランドの振興」	2010年 （平成22年）
平成24年版	4	「地域ブランドの振興」 「観光地域のブランド化」 「国を挙げた日本ブランドの海外発信」 「訪日ブランドの構築・強化」	20011年 （平成23年）
平成25年版	5	「地域ブランドの振興」 「観光地域のブランド化」 「国を挙げた日本ブランドの海外発信」 「訪日ブランドの構築・強化」 「観光地域のブランド化と複数地域間の広域連携」	2012年 （平成24年）
平成26年版	7	「地域ブランドの振興」 「観光地域のブランド化」 「訪日ブランドの構築」 「コンテンツを通じた日本ブランドの発信」 「海外における日本ブランドの発信」 「関係機関と連携した日本ブランドの発信」 「クールジャパンと一体となった日本ブランドの発信」	2013年 （平成25年）
平成27年版	3	「観光地域のブランド化」（２） 「地域ブランドの振興」	2014年 （平成26年）
平成28年版	6	「国家ブランド指数」 「観光地域のブランド化」 「国立公園の『ナショナルパーク』としてのブランド化」 「質の高い観光地としての日本の観光ブランドイメージの確立」（２） 「日本のブランドイメージの確立」	2015年 （平成27年）
平成29年版	8	「民間事業者と連携し、行政によって地域のブランド戦略プランを策定・実施」 「地域の見直しから改めて歴史・文化資産を生かしたブランドづくりに着手」 「国立公園の『ナショナルパーク』としてのブランド化」（２） 「質の高い観光地としての日本の観光ブランドイメージの確立」（３） 「欧米豪を中心とする富裕層をターゲットとした旅行先としての日本のブランドイメージの確立」	2016年 （平成28年）

出典：「DMOのプレイス・ブランディング～観光デスティネーションのつくり方」(2020年学芸出版社)

６　都道府県魅力度ランキング　－　群馬県知事 「法的措置検討」

プレイス・ブランディングの視点から、今年度あった注目すべき事象について触れておきたい。2021 年 10 月 12 日に配信された産経新聞の記事によれば、「民間シンクタンク『ブランド総合研究所』(東京都)の令和 3 年の都道府県魅力度ランキングで、群馬県が下位の 44 位(前年 40 位)に沈んだことが判明し、山本一太知事が同日の臨時会見で、ランキングの根拠が不明確だとして、『法的措置を含めた検討を始めた』と明らかにした。」と記されている。更に、「会見で知事は『なぜ（前年から）結果が下がったのか理由が判然とせず、根拠不明確なランキングによって、県に魅力がないとの誤った認識が広まる』と懸念を表明。ランキングは県民の誇りを低下させるほか、観光業など経済的な損失にも繋がると指摘した。」としている。

「ブランド総合研究所」の Web サイトによると、このランキングは当研究所が毎年実施している、地域のブランド力を消費者視点で評価・測定する「地域ブランド調査」の一部であり、調査概要は以下のとおりである。

回答者	：年齢 20 代～70 代の消費者を男女別、各年代別、地域別にほぼ同数ずつ回収
有効回収数	：35,489 人
調査対象	：全国 1,000 市区町村（全 792 市＋東京 23 区＋185 町村）と 47 都道府県
調査項目	：調査対象となる 1047 地域に対して、「認知（地域が知られているか）」、「魅力（地域がどのように評価されているか）」という大きく分けて二つの指標、89 項目を設定。地域のブランド力を、消費者が各地域に抱く「魅力」で数値化した。「魅力度」では、その地域が魅力的かを問い、さらにその魅力が何に起因するかを、居住意欲度、観光意欲度、産品購入意欲度、またイメージ想起率といった様々な項目を設け分析できるよう設計されている。

2021 年 12 月 1 日配信の NHK 政治マガジンの記事、「“法的措置”発言の波紋 都道府県魅力度ランキング」によると、都道府県の魅力度ランキングは、89 項目のうち、「どの程度、魅力を感じますか？」という 1 つについて、「とても魅力的」を 100 点、「やや魅力的」を 50 点、「どちらでもない」、「あまり魅力を感じない」、「全く魅力的でない」を 0 点として、回答を自治体ごとに集計し、点数を算出している。1 つの設問で魅力度ランキングすることについて、ブランド総合研究所の田中章雄社長はインタビューの中で以下のように説明している。「『魅力がありますか』と聞かれたときに、その人やその対象となっている地域によってたぶん魅力の定義が違うと思うんです。観光のイメージを考える人もいますし、あるいは居住であるとか、そういったところに重きを置いて評価する方もいらっしゃいます。皆さん全部考え方は違うわけで

すから、あえて具体的に定義してしまうよりも、その人の考えで魅力的であるかどうかと聞いたほうがいいのではないかと」。

山本知事はこの１つの設問で魅力度を測るという点に強く抗議を唱えており、魅力度はもっと多くの設問を設け、総合的な指標により判断されるべきと主張している。魅力的な資源があるにも関わらず、群馬県が 47 都道府県中 44 位という下位に沈んだことに対して、山本知事が強い不快感を示す心情はよく理解できる。また、ランキング上位よりも下位の都道府県により注目が集まることもよくない風潮であると考える。ただ、この騒ぎは魅力度＝ブランドが、企業やプロダクトだけでなく、プレイス・土地というカテゴリーにも強く影響を及ぼすようになったという意味で、ブランドの進化の一環として認識できると考える。この調査結果に対する各首長の受け取り方は様々なようだが、これをきっかけにプレイス・ブランディングの向上に努める都道府県が増えれば、意義があるのではないだろうか。

７　パーパス・ブランディングという新たな潮流

ここでは更に新しいブランド戦略の概念について触れたい。このブランド戦略の研究をしている過程で、「パーパス・ブランディング」という新たなキーワードについて目にする機会が増えた。ダイヤモンド社のハーバード・ビジネス・レビュー[9]では、2020年10月号で特集が組まれ、2021年10月には、やはり同じハーバード・ビジネス・レビューで「PURPOSE　パーパス　－会社は何のために存在するのか、あなたはなぜそこで働くのか」[10]と題して、書籍も出版された。パーパス・ブランディングとは何か、パーパスとは何か。私が、このパーパスとパーパス・ブランディングについて調べていく中で、A Story合同会社[11]という企業のWebサイトに、わかり易く解説されていたので、ここではそれを引用したい。

パーパスとは、日本語では一般的に目的・意図と訳される言葉だが、近年、経営戦略やブランディングのキーワードとして用いられることが多く、その場合は企業や組織、個人が何のために存在するのか、すなわち存在意義のことを意味するとしている。パーパス・ブランディングとは、自分たちが社会で存在する理由を世間に認知してもらい、共感を得て、長期に亘って認識してもらうことでブランディングの強化につなげるという考え方であり、パーパスはビジョンやミッションを形成するための根幹に位置する概念と言えるとしてい

---

[9] ハーバード・ビジネス・レビュー　アメリカ合衆国の経営学誌。1922 年にハーバード・ビジネス・スクールの機関誌として創刊された。日本語版は、ダイヤモンド社より「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」として発行されている。

[10] DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編著、ダイヤモンド社発行(2021 年)。「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」で完売した人気特集を書籍化したもの。

[11] 2017 年設立。事業内容は PR コンサルティング、パーパス・ブランディング構築、PR 業務サポートなど。

る。著名な企業のパーパスには以下のようなものが挙げられる。
SONY：クリエイティビティとテクノロジーの力で世界を感動で満たす
ネスレ：生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献します
富士通：イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと

ではなぜ今、パーパス・ブランディングという概念が登場してきたのか。「PURPOSE パーパス ―会社は何のために存在するのか、あなたはなぜそこで働くのか」（ダイヤモンド社）によると20世紀と21世紀のビジネスモデルの違いが鍵となっているようである。以下にまとめてみたい。

20世紀型組織は製品・サービスの生産効率を重視するが、21世紀型組織はデジタルインフラ上でビジネスを展開するので知識創造の量・質・スピードが重要であり、外部からヒト・モノ・データというリソースを引き付ける環境そのものが価値創造に直結する。徹底的な効率化によって達成される目標ではなく、壮大な理想を掲げ、外の世界に向けて積極的に発信することで価値を創造するための環境をつくり出している。20世紀型の組織は、一言で言うと「囲い込み」を価値創造の拠り所にしている。組織の内と外には高い壁があり、自社内で生産設備や知的財産などを独占し、選択と集中を通じて自社の強みを発揮できるマーケットを増やし、スケールメリットによりオペレーション効率を高めていくような、競争優位性と効率性を重視する経営モデルであった。短期にわかりやすい成果が期待できるビジネスモデルである一方、リソースは自社内のみとなり有限である。これに対してデジタルエコノミーを背景とした21世紀型の組織は「呼び込み」を拠り所にする。世の中のニーズに即座に適応して新しい製品やサービスを生み出し続けるために、組織の内と外を隔てる壁は低い。自社の知財をオープンにすることで、自分たちが知識創造のプラットフォームとなり、多種多様なヒト・モノ・カネ・データを呼び込みチエを生む。組織外への求心力を基点とした持続的な知識創造が価値創造のカギを握る。長期的で大きな成功を目標としてともに挑戦してくれる従業員や投資家を集めるには、存在意義をより強く訴え外部のリソースに対する求心力を高めることが不可欠である。

以上のように、デジタル化が急速に進んだ現代においては、パーパス(その企業の存在意義)を積極的に掲げて存在意義を社内外に発信することで、長期的な視野にたって社会全体を巻き込んだブランディングを行う必要性が高まっており、こうした潮流が今後も主流になっていくのではないかと考える。

８　ANA のブランディングの現状

さて、この研究も終盤に近づいてきたので、ここではANAのブランディングの現状についても見ておきたい。ANAのブランド戦略を統括する部署である、CX推進室CX戦略部ブランド推進チームの松井規代リーダー(当時)に2021年12月にインタビューして、印象に残った点を中心に紹介したい。まず、松井リーダーは、「ANAのブランドって、いいよね！」と言われることが多いが、ANAの社員を10人並べて、どこがどういいのか聞いても、みんな押し黙ってしまうと開口一番力説した。それだけANAブランドとはどういうものなの

かが、充分に社内に浸透していないということだ。現在はブランド・コンセプト(タグライン)として位置づけられている「Inspiration of Japan」と、お客様にお伝えしたい3つの価値、「Sparkling:楽しさ、わくわく感」、「Caring:寄り添う心」、「Japan Quality:日本が誇る基本品質」－このコア・コンセプトについて何人の社員が語れるだろうか。松井リーダーによれば、コロナ禍で現在は凍結中だが、今までこのコンセプトでやってきた成果について、検証をする準備を進めていたとのことであった。

日本国内でのブランド力は、競合もそれ程多くないということもあり、一定程度持ち得ていると言っていいかもしれない。しかし、松井リーダーは、ブランド力が高いとされる競合他社のエミレーツ航空の例を挙げて、特に海外市場で統一したブランド訴求の徹底において、ANAはまだまだ課題が多いと語った。話は少し前後するが、今年の3月中旬に、社内イントラネットのANA Brand Siteに、新たに「ブランド教育」のページがアップされたが、海外市場での認知度の低さが力説されていた。1999年にブランドマネジメント部という組織が新設され、初めて海外ブランド調査を実施した頃から、状況があまり変わっていないことが見て取れた。インタビューの最後に松井リーダーは、「シンガポール航空やルフトハンザ・ドイツ航空とANAは何が違うのか、社員が全員同じ言葉で語れるようにならなければ。」「ブランド力を高めるためにANAにできることは、まだまだたくさんあります。」と結んだ。

ポイントは海外市場での訴求と、社内における浸透度になると考えるが、2011年半ばから2016年初頭まで、ロサンゼルスとバンクーバーに駐在した経験を持つ立場として、海外でのANAの認知度について当時感じたことや今後の展望などについて触れておきたい。ANAは1996年からにエア・カナダ運航の便にANA客室乗務員を2名乗務させた共同運航の形式でバンクーバーに乗り入れてはいたが、ANA運航便としての初就航は2014年であり、ANAバンクーバー支店が設置されたのもこの時であった。

当時のANA国際線における北米本土での営業・マーケティングの方針は、非日系市場にいかにして更なる切り込みを果たしていくかというものであった。ユナイテッド航空とのジョイント・ベンチャー(共同事業)も軌道に乗りつつあり、ブランド力云々は別として、北米地区の営業実績は順調に推移していた。

さて、そんな最中でのカナダ・バンクーバーANA運航便の初就航である。最初は、バンクーバービジネス懇話会と言われる、所謂商工会議所的な日本の組織に加盟し、まずは日系社会に就航の挨拶をして回るところから始まった。就航地が成田ではなく羽田であったというメリットもあり、東京とバンクーバーを単純に往来する方は、羽田の利便性を評価して他社から乗り換えてくれるケースも多かった。ただ、それ以外の大半のカナダマーケットでは、羽田と成田の違いすら理解されていないのが実状である。ANAの存在も勿論知られていない。現地では、まず、日本総領事館やJNTO(日本政府観光局)、時には在オタワの日本大使館の協力なども得て、様々なイベントに出展してはANAの認知度向上に努めたものである。

そんな中で、印象に残った出来事をここでは二つほど紹介したい。一つは、今年からシェブロン選手権へと変更になったが、全米女子プロゴルフ協会のメジャー大会を、2015年から2021年まで「ANA

Inspiration」として、カリフォルニア州で開催できたことである。この大会では、北米の各支店がANAを利用して下さる非日系のお客様を招待して、プロアマ選手権でプレーしてもらうという形で、北米市場におけるANAの認知度向上、ANA利用の非日系市場の拡大という二つの側面があったと思うが、ブランド訴求という点でも価値あるイベントであったと感じでいる。もう一つは、ANAのスターウォーズ塗装機の投入である。これも、バンクーバーでは空港公団が非常に興味を持ってくれたイベントで、バンクーバー・ローカルではあったが、この塗装機の飛来がテレビのニュースとして取り上げられるようアレンジがなされ、ANAの告知にも繋がった。

海外でのブランド力云々の前に、国際線就航から30年以上経過した今でも、依然として海外での認知度が低いという話をしている中で、就航間もないバンクーバーの事例を取り上げたのは、些か適当でなかったかもしれないが、先に引用した社内イントラネットに掲載されている「ブランド教育」資料を見るに、他の就航地の認知度、ブランド力も、やはりまだまだということなのではないだろうか。2013年から、英国の航空格付機関であるSKY TRAX社から連続して5STARの評価を受けるなど、航空産業を取り巻く周辺での評価には繋がっているが、なかなか一般的な認知度に結びついていないということなのだろう。

月並みではあるが、海外における広告宣伝費の投下や、各種宣伝協賛、地域貢献やメセナ的な取り組みにより、地域社会でメディア媒体に取り上げられるといった活動を、このタイミングでもう一度見直していくべきではないだろうか。その上で、ブランド戦略を全世界で統一的に展開して、ブランド力向上も図っていく。口で言うのは簡単だが、やはり模範となる他社の事例なども参考にしながら、もう一度原点に戻って、認知度向上からブランド力向上への戦略を練り直していくことが求められていると思う。

ここで世界に名だたるグローバルブランドを比較対象として引き合いに出すのは、あまり適当でないかもしれないが、この研究を進めるにあたり参考にした文献「ソニーのふり見て、我がふり直せ。―ブランドで稼ぐ勘と感」(2012年、株式会社ソル・メディア)には、1990年代半ばのSONY社の世界中の宣伝予算は、大雑把に言えば、海外：8割、日本は2割、と書かれていた。それだけ以前から海外市場に目を向けていたということである。コロナ禍で、一旦小さな会社になって出直そうとしているANAにとって、今が時宜を得ているとは言わないが、近い将来の戦略として、やはりまず海外で認知されること、その上で更にブランド力を高める策を講じていくべきだということを、重ねて強調しておきたい。

この項をまとめるにあたり、日本国内も含めたANAグループ全体のブランド戦略の切り口からも見ておきたい。前述した社内イントラネットに掲載されている「ブランド教育」資料によれば、海外での認知度の低さの前に、日本国内では認知度は高いが、自分たちがお客様に認めてほしいと考えている価値が、必ずしもその通りに伝わっていないという調査結果についても触れられていた。これからの時代、ANAを取り巻くステークホルダーと共にブランドを創り上げていく、「ブランドの共創」が重要だと述べてきたが、やはり自分たちが認めて欲しい価値が、お客様に正しく伝わることは重要である。

私は、20年近くANAのブランド戦略について興味を持って見てきたつもりだが、ブランド・コンサルティング会社や調査会社などのオンラインセミナーや、ブランド戦略について特集された媒体などで、ANAの誰かが自社のブランド戦略について語るといったシーンを目にすることが、これまでほとんどなかった。ブランド戦略についての発信ということも必要ではないかと改めて思う次第である。それは、必ずしも社内の誰かということでもなくても良い。再び、「ていくおふ」No.144の片平氏の寄稿の引用に戻るが、『ヘッドピンな人』に語ってもらうという可能性もある。片平氏曰く、「『ヘッドピンな人』とは、ボーリングの1番ピンのことで、それを倒せば後ろの9本が倒れるということを指している。この人のテイストや、目利き度、発信力。この人が『すごく素敵だね』と言うと結構みんながついてくる。そういう人のことだ。」と述べている。

「どの分野でも、『ヘッドピンな人』はいるはずだ。いいブランドが、みんなから一目置かれるブランドになるときには、必ずと言っていいほど、この『ヘッドピンな人』が絡んでいる。そしてそういう人たちと真剣にお付き合いをしていくと、自然とその人たちのカラーというか趣がブランドの周りに出来上がります。」と記されている。松井リーダーへのインタビューに話を戻して終わるが、コロナ前に準備していた現状のブランド戦略に関する調査についても、環境が整った段階で是非実施してもらいたい。その上で、ANAのブランド力の更なる向上に繋がるよう、20年ブランド戦略について見つめてきた立場として切に願いたい。

９　企業ブランディングの未来

以上のように企業ブランディングの変遷について述べてきたが、この20年の急速なインターネットの普及やデジタル化が企業ブランディングの在り方を変える大きな要因となったのは間違いない。先述のとおり、情報化社会においては、企業だけでなく、SNSやブログ等を利用して顧客も発信力を持つようになり、顧客がどのような経験をするかが価値創造において重要な役割を占めるようになった。企業は、自らが主体となって価値を提供する一方通行のブランディングから、様々な顧客接点や相互作用を通して、顧客と双方向のコミュニケーションをとることにより価値を共創するということを意識しなければならない。それには、顧客がその企業ともつあらゆる接点において一貫性のある価値を提供する必要性があり、ブランディングは全社を挙げて同じベクトルで取り組むべき課題であることを意味する。

今、将来に向けて、各企業はデジタルトランスフォーメーション化による競争力強化を推進している。それにより、ネットとリアルの両面での価値創造が可能になると言われている。従来の現実世界でのプロダクトやサービスを通じたカスタマー・エクスペリエンスに加えて、例えばメタバースにおいてアバターに対しどのようなプロダクトやサービスを提供できるか、どのような価値を共創し、リアルの世界と一貫性を持たせるのか、という視点が必要になってくるだろう。今後も企業ブランディングは、社会の変化に応じて、少しずつ形を変えて行くだろうが、長期にわたりより多くの人々から選ばれる企業であり続けるために、必要不可欠な経営戦略の柱であると考える。

10　終わりに

　文中では、ブランド、ブランディングの定義として最もスタンダードと思われるものを、インターブランドジャパン社編著の中から引用したが、このブランド戦略に関する研究を続ける過程で、株式会社　刀　代表取締役　CEO　戦略家の森岡　毅[12]氏が、2021年7月15日にライブ配信された、Clip Line　株式会社主催の「ニューノーマル時代のCX/DX経営」セミナーにおいて、「生き残りのカギとなるマーケティングの本質」と題した講演で、ブランド、ブランディングの定義について別な形で表現されていて、それが非常に私的に刺さるものがあったので、最後にご紹介して結びとしたい。

　「消費者の頭の中につくる売れる仕組を『ブランド』と呼ぶ。その仕組づくりの活動のことを『ブランディング』と呼ぶ。」

以上

[12] 森岡　毅（もりおか・つよし）実業家。株式会社刀代表取締役 CEO。経営難に陥っていたテーマパーク、「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」などを立て直した日本を代表するマーケター。

参考文献

片平秀貴.(1999).「パワーブランドの本質」.ダイヤモンド社.
青木幸弘.(2011).「ブランド研究における近年の展開―価値と関係性の問題を中心に―」.関西学院大学リポジトリ.
インターブランドジャパン編著.(2012).「ブランディング 7 つの原則 改訂版」.日本経済新聞出版社.
片平秀貴. (2016).「ブランドの輪をどうやって地球上に広げる？」.『ていくおふ』No.144.編集・発行 ANA ホールディングス株式会社、ANA 総合研究所.
山口誠志(2012).「ソニーのふり見て、我がふり直せ。ブランドで稼ぐ勘と感」株式会社ソル・メディア
インターブランドジャパン編著(2019).「ブランディング 7 つの原則[実践編]」.日本経済新聞出版社.
宮崎裕二、岩田 賢編著、長崎秀俊、光畑彰二、山本さとみ、武田光弘、辻野啓一、佐野直哉、加藤英彦、西松卓哉.(2020).「DMO のプレイス・ブランディング―観光デスティネーションのつくり方」.学芸出版社.
DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳. (2021).「PURPOSE パーパス ―会社は何のために存在するのか、あなたはなぜそこで働くのか」.ダイヤモンド社.

参考 Web サイト

細田 悦弘. “CSR ブランディング最前線 第 30 回：知っておきたい！「ブランド」の昔と今”.株式会社博展サステナブル・ブランド ジャパン編集局.（2018.10.15.）.
https://www.sustainablebrands.jp/article/sbjeye/detail/1191005_1535.html

産経新聞. “群馬県知事「法的措置検討」 魅力度ランキング４４位”.産経新聞社.（2021.10.12.）.
https://www.sankei.com/article/20211012-X632MWFIV5MDLHWZKIPDCLRPYY/

株式会社ブランド総合研究所. “地域ブランド NEWS 調査概要（地域ブランド調査 2021）”. 株式会社ブランド総合研究所.（2021.10.15.）.
https://news.tiiki.jp/articles/4693

NHK 前橋局記者 山枡 慧. “NHK 政治マガジン 法的措置”発言の波紋 都道府県魅力度ランキング“.NHK.（2021.12.1.）.
https://www.nhk.or.jp/politics/articles/feature/72908.html

A Story 合同会社.“パーパス・ブランディングとは？今、企業存続に必要な理由”.A Story 合同会社.(2020.10.22.).

https://www.astorypr.com/news-all/case/purpose-branding