

## 第6回 ブランディング



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 日本企業のブランディングにおける問題点
- II 解決の方向性
- III 先行事例
- IV ブランディング強化に向けて

### 要約

- 1 日本企業のブランディングにおける問題点として、①経営層の認識の低さ、②事業活動とコーポレートブランディングのつながりの弱さ、③顧客に対する巻き込み力の弱さ、の三点がある。
- 2 解決の方向性として、①提供価値実現のコミットメント、②事業活動を通じたブランド強化シナリオの作成、③価値を共創するブランディング、が挙げられる。
- 3 先行事例として、ヤンマーとマツダのブランディングについて触れる。
- 4 ブランディング強化に向けてマーケティングで取り組むべきことには、①社会的課題解決によるブランディング、②ビジョンと製品・サービス開発への落とし込み、③リソースの明確化と整備、④ブランドを体感させるCXのデザイン、⑤ブランディングでの成功体験の共感と共鳴とストーリー化、が挙げられる。

## I 日本企業のブランディングにおける問題点

日本企業にとってブランディングというと、広告宣伝を通じたブランドイメージ形成の印象が強い。その背景には、日本企業は良い製品を作っていれば売れるという成功体験があり、ブランディングを十分に行ってこなかったことがある。ブランディングは、ブランドに対する共感や信頼などを通じて商品価値を高める一連の活動であり、企業が提供するサービスの価値にコミットメントしていくことである。

各企業は今一度、何を実現したいかについて企業理念など原点に戻り、ブランディングをする必要がある。その際、企業理念に立ち返り、実現したい価値を明確に定めた上で、コーポレートブランディング、製品ブランディングなどの体系を整理し直すのである。コーポレートブランディングは、企業がステークホルダーと共有したい企業の社会的イメージである。それに基づいて製品・サービスのブランディングを行い、他社との価値の差別化をして、かつうまく伝えなければならぬ。

しかしながら、日本企業の現状を見るとブランディングにおいて次のような問題を抱えている。①経営層の認識の低さ、②事業活動とコーポレートブランディングのつながりの弱さ、③顧客に対する巻き込みの弱さ、である。

### 1 | 経営層の認識の低さ

経営者にとって、ブランディングは広告宣伝活動という認識があるため、会社全体の課題としては上がらず、十分なりソースの投入

がされないことがある。ブランディングには、コーポレートブランディングと製品・サービスブランディングがあるが、日本企業にはブランディングについての認識が低い。コーポレートブランディングと製品・サービスブランディングそれぞれについて、課題を述べていく。

#### (1) コーポレートブランディング

企業のブランディングに求められているのは、BtoB、BtoCにかかわらず、ビジョンを明確に示し、コミットメントすることである。日本企業は、良い品質の製品を提供するという意味ではレベルが非常に高い。昨今、品質問題も増えてきてはいるが、それでも日本企業の品質レベルは依然、非常に高いといえる。しかしながら、企業は自社がどのような価値を提供するか、コミットメントを示さなければならなくなっている。昨今のESG（Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の頭文字で、企業の持続的な成長に必要な視点とされている）意識の高まりにより、どのような社会的課題に着目し、解決したいと考えているのかを明確にし、その実現をコミットメントすることがブランディングとして求められる。

ブランディングに成功している企業の多くは、企業理念に立ち返り、将来の世の中の変化を見たときに、自社がどのような価値を提供すべきかを明確に定めている。

#### (2) 製品・サービスブランディング

日本企業は品質に対する非常に強い成功体験を持っていることから、高品質のものを世の中に提供していれば販売実績が上がる、と

いう思い込みが強く、ブランドへの投資を十分にしていなかった。1980年代に日本の工業製品は品質で認められて「Japan as No.1」と称賛され、日本のものづくりとその品質は神話のようになり、DNAとして埋め込まれている。

ブランディングはブランドにまつわる活動そのものであるが、ブランドには、他社製品と識別するという意味合いもある。それは、顧客との信頼を構築するために重要である。日本企業は、「品質への信頼」というブランドに関しては、かなり構築できているといえる。そしてそのため、日本企業はブランドにおける訴求が品質や機能中心になっているともいえる。たとえば、世界最小、最速など、機能に関する訴求が目につく。

しかしながら、それは消費者にとってはほとんど意味をなさないことがある。行き過ぎた機能訴求は消費者というより、むしろメーカー視点が際立ってしまう。行き過ぎた品質重視はともすれば品質偏重となり、いいものを作っていさえすれば顧客が買ってくれるという思い込みがどこかに残ってしまう。多くの製品において市場が成熟し、モノからコトへ、機能的価値から感性価値へと顧客の選定基準が移行する中で、ブランディングの重要性は高まっている。

さらに、デジタル化により、多くの製品はコモディティ化してしまい、品質だけでの差別化が難しくなっている。そのため、日本の家電メーカーや携帯電話における地位の低下が起きた。今こそ、商品の機能性を向上させるだけでなく、感性価値にも訴求できるブランディングがより一層、重要になっている。

感性価値とは、機能や品質などの信頼性、

価格などの機能価値とは別で、顧客の感性に働きかけて感動や共感といった形で顕在化する価値である。たとえば、他者から憧れられるものの購入、もしくは、自分にとって心地よいものを獲得したいという自己実現を満たすことは、代表的な感性価値である。また、エコロジー製品のように購入することで世界に貢献できたり、クラウドファンディングのように購入することで事業者を育てたりするといったことも感性価値に訴求する。その商品を手にとっただけで優越感が持てる感性価値は、日本企業よりアップル、BMW、メルセデスベンツなどの欧米企業の方が優れている。

このように、日本製品は感性価値のアピールをあまり得意としていない。カタログに表記できる機能的価値での差別化に走りがちだからだが、感性価値は高度なブランディングにより伝わるものであるため、ブランドの価値を消費者に正しく伝える活動がないと、高めることができないのである。

## 2 | 事業活動とコーポレートブランディングのつながりの弱さ

コーポレートブランディングは、企業理念に基づき、企業が中長期でどのような価値を実現したいかを明確にする。またどのように実現するかについても示さなければならない。中長期的に実現したいことと現在の事業活動がどのようにつながるのかを念頭に置きつつ提示できると伝わりやすいが、今のところ、ブランドステートメントと事業との間には距離があると言わざるを得ない。それではブランディングが形骸化してしまう。

### 3 | 顧客に対する巻き込み力の弱さ

デジタル化が進むにつれて、企業が提供すべき価値は変化している。デジタル化によって顧客と企業の距離が縮まり、過去は卸、販売店経由で取得していた顧客の情報を、ECによる販売やSNSなどで、ダイレクトに知ることができる。このようにデジタル化が進展する昨今、企業は顧客と共に価値創造することが求められている。そのため、ブランディングも以前のように広報、宣伝などを一方的に伝えるだけでは不十分であろう。

顧客は一方的に製品を提供されるのではなく、企業の価値実現のプロセスに参画することを望んでいる。ところが現在の日本企業の多くは、ブランディングにおいて顧客の巻き込みが十分ではなく、メッセージが一方通行になっている。

## II 解決の方向性

解決の方向性として、①提供価値実現のコミットメント、②事業活動を通じたブランド強化シナリオの作成、③価値を共創するブランディング、がある。

### 1 | 提供価値実現のコミットメント

ブランディングは、企業が顧客にとっての価値を構築する活動であるが、マーケティングを通じて企業は選ばなければならない。自社がどのような価値を実現したいのかを明確にしなければならないという意味では、ブランディングは顧客などのステークホルダーとの約束であるといえる。その約束を具体的な言葉で表したものがブランドステートメントである。企業のミッション、価値観を明文

化したもので、自社がどのような価値の実現を行っていくかを明確に示したものといえる。

マーケティング活動を刷新するに当たり、自社がどのような価値を実現したいのかを明文化し、対外的に提示する意義は大きい。そしてこのことは対外的にだけでなく、社内の意識を一つにまとめていく上でも大変大きく、意義のあることである。ブランドステートメントは出しっ放しでは、逆にブランドを棄損するものになりかねない。従って外部に出すということは、社会との約束をしたというレベルまで、社内の理解レベルを上げていかなければならない。ブランドステートメントに対する理解を全社規模で進め、どのような価値を実現したいのか、そこに向けて自社はどのような歩みをしなければならないのかといった目的意識を醸成することが求められる。

たとえばリコーは、ブランドメッセージとして「*imagine.change.*」を掲げている。これは、同社が顧客の仕事や暮らしをより良くする新しい考え方や方法を生み出し、常に進化することを示している。想像力豊かな発想が変革の原動力であり、それがリコーブランドの核心である。同社が顧客のビジネスにどのように新しい価値を届けるのか、市場とどのようにかかわるのかについて、「*imagine*」と「*change*」という簡潔な2つの動詞で表現している。

### 2 | 事業活動を通じた ブランド強化シナリオの作成

コーポレートブランディングで合意したことは、現在の事業とのつながりを明確に提示

できなければならない。たとえば、リコーは前述したようにブランドメッセージとして「*imagine.change.*」を掲げるほか、コーポレートブランドストーリーとして、技術、エンジニアリング、卓越したものづくりの力で、プリンター、複写機、ファクシミリといったオフィスオートメーション時代の先駆けとなり、ビジネスに革命をもたらした歴史を明記している。今後もクラウド技術など変革するICTを駆使してビジネスに変革をもたらすため、スマートインテグレーションというプラットフォームを提供して複合機とクラウド環境を連携し、顧客の働き方の革新を実現しようとしている。このようにブランドステートメントやブランドメッセージなどで示したことを、どう実現するかについて明確にしなければならない。

### 3 | 価値を共創するブランディング

デジタル化の時代において顧客との距離は縮まっており、デジタル技術を活用すれば顧客と価値を共創できる。ブランディングもそういった活動にならなければならない。

フィリップ・コトラーは『コトラーのマーケティング4.0』で、顧客と共に価値実現をすることが大事だと述べている。こうしたマーケティングの変化に伴い、ブランディングも変化していかなければならない。コーポレートブランディングにおいて、顧客と価値観を共有し、共に価値を創出するブランディングが必要となる。アップルなど世界のリーディング企業は、直接的な顧客体験（CX）や顧客からのフィードバックといった経験を通じてブランドを築いている。

現在、SNSなどの個人発信が影響力を増し

ている。企業のブランディングに関する影響力も、これら個人の発信する口コミを無視することはできない。ある意味では、企業が一方的に伝える広告などによるコーポレートブランドや製品ブランドなどのイメージより、それらのサービスを体験した顧客の発信がブランディングにおける影響力を有していると言ってもいい。そのため、企業は顧客と共にブランドを創出する姿勢を持たなければならない。

デジタル化の時代におけるブランディングは、企業のビジョンを顧客に伝え、製品やサービスを顧客と共に体験し、顧客がそれを発信することで、価値を共創していくことになる。企業が顧客とビジョンを共有しながら価値を共創するには、コーポレートブランディングでビジョンを共有して価値を生み出す活動を促し、顧客とコミュニティを形成することが求められる。

中国のスマートフォンメーカーである小米科技（シャオミ）は、スマートフォン事業において顧客の声を迅速に集め、それらを商品開発に活かしている。小米の強みは保有するコミュニティにある。同社は会員制コミュニティサイトを通してユーザーに製品に関する情報や使用方法を伝えている。同時に顧客からのフィードバックや開発部門への技術的質問を受け付け、その開発をオープンソース化するというユーザー参加型の製品開発を行っている。そこからコアなファンを見出し、その顧客と共にブランディングを行っている。

米国のハーレーダビッドソンも顧客と共にブランド価値を創造している。決して燃費の良いバイクではないし、他社製品と比較して

スペックが優れているわけでもない。エンジン音が大きく高価格であるが、熱狂的なファンがいる。ハーレーダビッドソンのファンはファン同士で経験を共有し、それがさらにハーレーダビッドソンの価値を高めている。機能価値よりもハーレーダビッドソンに乗ることで生活がより豊かになる、カッコいい。そういったことがハーレーダビッドソンにもたらされる感性価値であり、その価値はメーカーとユーザーが共創しているものである。

BtoBの事例としてはコマツ（小松製作所）が挙げられる。同社が提案する施工ソリューションの「スマートコンストラクション」は、デジタル技術を最大限に活用したブランディング活動である。コマツは経営の基本として「品質と信頼性」を追求し、「社会を含むステークホルダーからの信頼度の総和の最大化」を掲げている。それを実現するための行動様式として「コマツウェイ」を位置付けている。

コマツウェイは、経営層を含むコマツグループすべての社員が現場や職場で永続的に継承すべき価値観であり、同社の成長・発展の中で創業者の精神をベースに先人たちが築き上げてきた同社の強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点、それを実行に移す行動様式（スタイル）を明文化したものである。

その一環としてブランドマネジメント活動を行っており、顧客のニーズを理解し、実現に向けて共に推進している。さらには、社会的課題に対するビジョンとして、建設業が抱える人手不足を解決するためにクラウド技術などのICTを活用し、スマートコンストラクション事業を推進している。このスマートコ

ンストラクションに参画している建設施工会社は、共に同じ課題を解決する目的に向かい、価値を共創する関係性を構築して、コマツのブランド価値を高めている。

### Ⅲ 先行事例

先行事例として、ヤンマー、マツダについて述べる。

#### 1 | ヤンマー

##### (1) ブランディング強化の経緯

1912年に創業したヤンマーは、33年に世界で初めてディーゼルエンジンの小型・実用化に成功した。「農家の方たちを楽にしてさしあげたい」という創業者・山岡孫吉氏の思いの下、農作業の負担を劇的に減らすなど、100年以上にわたり世界最先端のテクノロジーで新たな価値を生み続けてきた。人々の暮らしを豊かにする革新性こそが同社のDNAであり、その事業フィールドは、農業機械・農業施設、小型エンジン・大型エンジン、建設機械、エネルギーシステム、マリン、工作機械・コンポーネントの6事業へと広がり、今では世界中の国々で事業を展開している。

同社は2012年に創業100周年を迎え、次の成長のステージに進むため、「TECHNOLOGY×SERVICE×HOSPITALITY」をキーワードを掲げ、未来を切り拓く「YF2112」という取り組みを進めた。キーワードの3つの単語は、同社が100年培ってきた世界最高レベルの技術力、360°あらゆる視点から考えぬくサービス、そして、顧客自身も気づいていない本当のニーズを先回りして叶えるホスピタリティ、を意味する。そして、そのすべ



てを極め、掛け合わせることで、常に顧客の想像を超えるソリューションを提供し、顧客の求める一歩先の満足を生むソリューションエンジニアリングで世界唯一無二の存在になることを、同社が目指す「プレミアムブランド」の姿として定義した。

さらに同社は、この新しいビジョンを製品、サービス、イベント、広告宣伝・広報活動など、あらゆるタッチポイントで世界中に発信するために、ブランドアイデンティティを一新した。元来、ヤンマーブランドは「ヤン坊マー坊」のイメージが強く、古く歴史があるブランドとして親しみやすい反面、ディーゼルエンジンと農機のイメージが先行していた。グローバルに事業展開しているものの、事業領域も正しく伝わっていなかった。そこで、100周年というきっかけに、ヤンマーというブランドを正しく伝えること、そして、その活動を事業体ごと、ばらばらに行うのではなく、ヤンマー全体として、一つのメッセージを出すことを決めた。

この流れの中で、プレミアムブランドプロジェクトが始まった。具体的な実施事項とし

て、①ブランドステートメントの策定、②ブランドステートメントの伝達、③プレミアムブランド活動の開始、④持続可能な農業の実現に向けたアグリソリューションセンター、⑤海外でのブランドの浸透、の5点が挙げられる。

### ①ブランドステートメントの策定

ヤンマーは、創業100年を迎えるに当たり、2012年にミッションステートメント、「わたしたちは自然と共生し、生命の根幹を担う、食料生産とエネルギー変換の分野で、お客様の課題を解決し、未来につながる社会と、より豊かな暮らしを実現します」を策定した。そして、同社が現代社会の抱える多様な問題や要請に向き合って対応し、社会の発展にさらに貢献していくために、創業から100年以上受け継がれてきた創業者の精神を、16年にブランドステートメント「A SUSTAINABLE FUTURE」として昇華した。その中で、同社が目指す下記の4つの社会をVISIONとして定義した（図1）。同社が展開するすべての事業は、この4つのVISION

図1 YANMAR's FUTURE VISION

**YANMAR's FUTURE VISION**  
**私たちがめざす“新しい豊かさ”とは**

ヤンマーは「A SUSTAINABLE FUTURE」の理念のもと、私たちが目指すべき豊かな未来を4つの社会に定義し、その実現に向け活動しています。

<p><b>VISION 01</b></p> <p><b>省エネルギーな暮らしを実現する社会。</b></p>	<p><b>VISION 02</b></p> <p><b>安心して仕事・生活ができる社会。</b></p>
<p><b>VISION 03</b></p> <p><b>食の恵みを安心して享受できる社会。</b></p>	<p><b>VISION 04</b></p> <p><b>ワクワクできる心豊かな体験に満ちた社会。</b></p>

出所) ヤンマー

の実現を目指している。

## ②ブランドステートメントの伝達

ヤンマーは策定したブランドステートメントを実現するために、社外だけでなく、社内にも同じメッセージを出している。そして、社員一人一人がアンバサダーとして活動することが、ブランドステートメントで示しているVISIONの実現に不可欠であると考えている。

これらのブランドステートメントを社内で浸透させるために、ステートメント制定の翌2017年には、山岡社長と若手社員との座談会を年間4度実施した。それと並行して、事業部ごとに事業トップと若手の座談会を行い、録画して社内報で流すことにより、ブランドステートメントの浸透を推進した。さらに、4つのVISIONを表現する写真や絵を社員から社内報用に募集するなどの活動を推進している。

また、ミッションとブランドステートメントの位置付けについて議論する国内、海外現地法人の部課長層を対象にした「ミッション研修」も開催している。

さらに、同じくブランドステートメントを制定した16年の「第4回YWK (Yanmar Way by Kaizen) グローバル大会」では、改善活動や生産効率化だけでなく、各事業部がどのようにして「A SUSTAINABLE FUTURE」を実現させるのか、具体的な計画と併せて発表し、お互いの理解を高めた。

このブランドステートメントは、創業者山岡孫吉氏の「燃料報国」という考え方を現代の社会に反映したものである。燃料を大切に

使い、国の発展に貢献したい、最小の資源で最大の豊かさを実現することは、創業者の思いから現在につながる同社の技術コンセプトである。

日本企業には「いいものを作っていさえすれば売れる」という成功体験があるが、自社の技術への想いや技術開発を通じて、実現したいことを明確に伝えなければいけない。同社は創業100年を機会に大きく変わり、創業者の時代から続いている経営者の想いを、具体的な言葉や製品にして伝えることで、大きく変革した。

## ③プレミアムブランド活動の開始

2012年10月から佐藤可士和氏がクリエイティブディレクターに就任し、プレミアムブランド活動が始まった。この活動により、WebサイトのリニューアルやロゴもFLY-ING-Yとして一新された。社名の由来であるオニヤンマの羽をイメージして、社名の頭文字のYをモチーフにし、新しいアイデンティティを開発した。

また、農業のイメージを変えるためのアグリウェア（農作業着）も打ち出した。これらはヤンマーの新しいコンセプトを、一番に理解してもらうべきは既存の顧客であるとしている。工業デザイナーの奥山清行氏がデザインしたトラクターも著名ファッションデザイナーである滝沢直己氏がデザインしたウェアも、顧客から高い評価を得ることができた。その結果、ヤンマーの新しいイメージを伝えることに成功した。それだけでなく、それまで同社と付き合いのなかった顧客からも反響が寄せられた。

100周年を記念して本社ビルを一新し、ゼ



ロエミッションを目指すFLYING-Yビルとして発表した。ビルを一つのブランド発信ツールに据えた活動の結果、年間3000人以上が本社の見学に訪れ、同社の企業ブランドを体験したビルを通じて、ヤンマーという企業を体験している。このビルでは、同社の農機を使っている農家から仕入れた野菜を提供する社員食堂（プレミアムマルシェ大阪）を週末に一般開放しており、農家と消費者の接点を創っている。

そして、ブランドを浸透するためにさまざまなイベントを実施している。たとえば、ヤンマーのブランドを浸透するため、食のプレミアムマルシェを展開。東京八重洲駅前にはサントリーの協力を得て「The Farm Tokyo」を期間限定で展開し、オープンスペースにて、バーベキューの仮店舗を展開した。これらのイベントは農家と消費者を直接結び付けたいという同社の想いであり、現在は食事業推進室がイベントをリードしている。

#### ④持続可能な農業の実現に向けた

##### アグリソリューションセンター

ヤンマーは、顧客にとっての商売道具でもある農業機械を長く安心して使ってもらうため、また、農業を持続可能な産業に発展させるため、農業の盛んな北海道江別、宮城県仙台、九州熊本にアグリソリューションセンターを設置している。このセンターは、農作業時期前の点検整備や農作業が盛んな期間の通常修理対応だけではなく、顧客にセルフメンテナンスの講習や農業機械の勉強、新しい技術の紹介、あるいは困りごとに対する提案や直接解決を実施している。

これは同社が製品を売るだけの「モノ売

り」から、農業全般におけるさまざまなソリューションの提供によって顧客の生産性向上や収益最大化に向けた「コト売り」を目指し、産業としての農業の底上げに貢献しようとする企業の姿勢を意味する。今後も同社は魅力的な商品を作るだけではなく、顧客である農家が収益を上げ、より豊かな暮らしを実現する仕組みを考え、農家の良きパートナーとしての地位を確立するために活動する。

#### ⑤海外でのブランドの浸透

ヤンマーはブランディング活動をグローバルに展開している。同社の売上比率は50%が国内、50%が海外である。社員数はグローバルで約2万人、海外にはその4分の1の約5000人が働いている。しかしながら、国内ほど同社の認知度が高くないため、海外でのコーポレートブランディングを積極的に展開している。

たとえば、同社の経営理念についてのビデオを作って海外で流したり、海外の展示会を国内と同様にブランドイメージを統一し、規定、ガイドライン、ビジュアルアイデンティティを統一したりしている。海外市場ではディストリビューターやディーラー経由での販売が行われているため、商品やサービス、またその価値の理解促進に向けたディーラー向け研修を継続的に行っている。また、海外現地法人と協力し、現地販売網や顧客におけるヤンマーという企業に対する正しい理解の向上に努めている。

さらに、海外での認知度を上げる活動として、サッカーやセーリングのイベント、あるいはチームのスポンサーシップを活用した取り組みを行っている。これまでサッカーで

は、過去にマンチェスター・ユナイテッド、現在でもニューヨーク・レッドブルズや、東南アジアサッカー選手権やVFFベトナム代表チームなど、セーリングではアメリカズカップやドラゴンクラスなどへの協賛を行ってきている。これは単なるロゴの露出だけでなく、営業・マーケティング活動やホスピタリティープログラムとも連携させて、顧客やパートナーとの関係強化、新規顧客とのネットワーク構築にも活用している。

## (2) ブランディング活動の成果

成果としては、日本経済新聞が実施している「日経企業イメージ調査」においてブランド力が飛躍的に向上した。特にビジネスパーソン向けには、テクノロジーカンパニーというイメージが非常に強く認識されるようになった。たとえば、「技術力がある」の設問については、2018年の71位に対して19年は37位と躍進した。総合順位も18年度の234位から19年度は92位に上がった。「社会貢献に積極的なブランドである」という評価も140位から54位に上昇しており、活動の成果が着実にブランドイメージの向上に表れている。

その結果、ヤンマーへの入社希望者は新卒でも中途でも増加しており、良質な人材を集めやすくなった。広報活動においても同社への取材依頼が増加し、TV、雑誌、オンラインメディアなどでの露出が飛躍的に増えた。これらは、ヤンマーが自社の価値や社会的課題に関するビジョンを明確に定義し、それらを世界各地域でぶれることのないメッセージとして発信し続けた成果の表れであろう。

## 2 | マツダ

### (1) ブランディング改革の経緯

マツダは、1980年代から90年まで成長を続け、国内には5つの販売チャンネルを有していた。ところが、バブル経済が崩壊し、拡大政策のツケを負うこととなった。1991年から2000年にかけて業績は水面下に沈むこととなった。1979年11月、フォード・モーターがマツダ株24.5%を取得して資本提携を結び、96年5月には出資比率を33.4%に引き上げた。そして同年、フォード・モーターから送られたヘンリー・ウォレス氏が社長に就任した。99年、当時のマーク・フィールズ社長は一気に負の遺産の清算を行った。同時にマツダがどのような会社を目指すのか、明確化に着手し始めた。

奇しくも01年に大きな赤字を記録しているが、同社は負の遺産の清算としては早期退職制度を採用し、2200人もの人員整理を行った。同時に、2002年にブランドメッセージを発信している。負の遺産を清算して業績回復を目指すと共に、将来への布石としてブランドメッセージを打ち出した。それが「Zoom-Zoom」である。当時のフォード・モーターには、ボルボ、ジャガー、ランドローバー、アストンマーチン、マツダ、あるいはフォード内に、もともとあるマーキュリーやリンカーンなど、多くのブランドが乱立していた。

こうした中、それぞれのブランドがどのような個性をもってグローバルで生き残っていくかをしっかりと考えるように、との指示がフォード・モーターから下りていた。各社がブランドの独自性を定義する中で、マツダが考え出したのがZoom-Zoomであった。Zoom-Zoomは赤ちゃんの言葉である。子供のとき

に感じた動くことへの感動を愛し続ける顧客のために、心ときめくドライビング体験を提供する商品作りを目指すという同社のブランドを表す。それを1本のビデオで表現した。

さらに同社は危機に瀕している企業の生き残り戦略を策定するため、01年にMBLD (MAZDAビジネスリーダーシップデベロップメント) をスタートした。全社員が自分事として参加するプログラムである。シニアマネジメントからさまざまな話を聞き、自分たちの仕事をどのように変えていくかについて、1日かけて議論する。

01年のMBLDのテーマは「Change or Die」であった。これは新入社員から部長に至るまで全社員が広島に一堂に会し、どうしたら同社が生き残れるか、またそのために、変革をどう進めるべきかについて、数週間にわたって役職関係なく議論を重ねた。こういった進め方はフォード・モーターからの移植である。MBLDは現在も継続されており、同社にとって非常に大きな資産となっている。

こうして1999年から始まった構造改革において取り組んだ新型車導入は、コスト削減などに為替環境の好転も重なり、当時の中期経営計画「MAZDA モメンタム」の2006年度末までの目標であった「営業利益1000億円以上」および「純有利子負債自己資本比率100%以下」を1年前倒しで達成し、05年度は過去最高益を記録した。

自社のブランドコンセプトやMBLDで取り組むべきことが明確に定まっていたため、06年から次世代製品開発を開始することができた。

## (2) ブランドを確立する製品開発

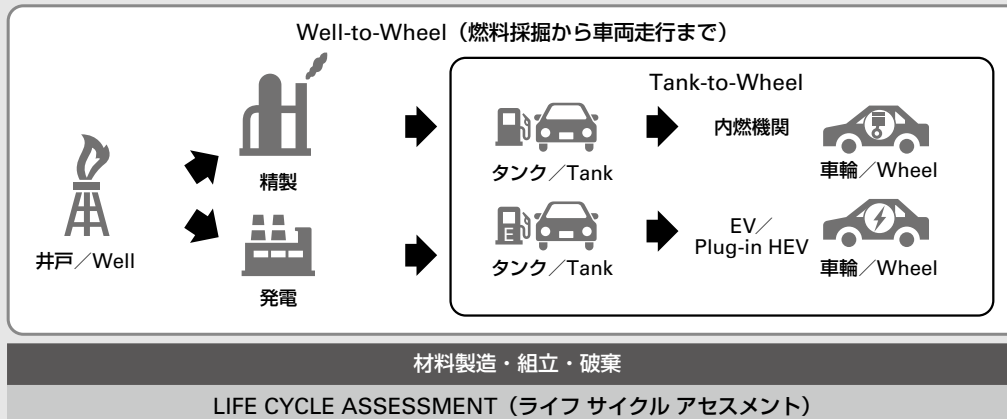
マツダが次世代製品の開発を始めたのは2006年である。12年から環境規制が厳しくなると分かっていたため、このままだと生き残れないという強い危機感があった。そういった大きな環境変化に備え、好調な06年から次世代製品開発をスタートするべきだと考え、クロスファンクションチームを立ち上げた。バックキャストिंगで具体的な製品開発のアクションを定めていき、15年までのコーポレートビジョンを描いた。

そのような次世代技術商品開発をリードしていたのが、当時専務の金井誠太氏であった。この活動がその後、同社を再生させる「スカイアクティブ・テクノロジー」や「魂動（こどう）デザイン」を生み出した。スカイアクティブ・テクノロジーは、エンジン、トランスミッション、ボディ、シャシーといったクルマの要素技術を磨き上げ、走りの楽しさと優れた環境・安全性能をブレークスルーの考え方で両立させるマツダ独自の技術の総称である。また魂動デザインは、クルマは単なる鉄の塊ではなく「命あるもの」だと考え、ドライバーとクルマの関係を、まるで愛馬と心を通わせるかのようなエモーショナルなものにするための造形を追い求め続ける、としている。

これらは、同社がブランドメッセージであるZoom-Zoom、つまり、心ときめくドライビング体験を提供する商品作りを目指すブランドになるため、根幹を成す開発コンセプトとなった。このように製品コンセプトを明確にしていたため、07年にリーマンショックがあったが計画通りに開発を推進することができた。

図2 Well-To-Wheel, Tank-to-Wheelの概念

クルマのライフサイクル全体でのCO<sub>2</sub>削減に向け、Well-to-Wheel視点でのCO<sub>2</sub>削減に取り組みます



出所) マツダ公式ブログより作成  
[https://blog.mazda.com/archive/20180427\\_01.html](https://blog.mazda.com/archive/20180427_01.html)

17年8月には「サステイナブルZoom-Zoom宣言2030」を発表し、17年までに世界規模での平均燃費を約30%引き上げるとしている(図2)。車両の軽量化、パワートレインの効率化、プラットフォームの見直しといったベース技術を進化させた上で、アイドリングストップやエネルギー回生、ハイブリッドといった電子デバイスを段階的に導入するという「ビルディングブロック戦略」を採用している。

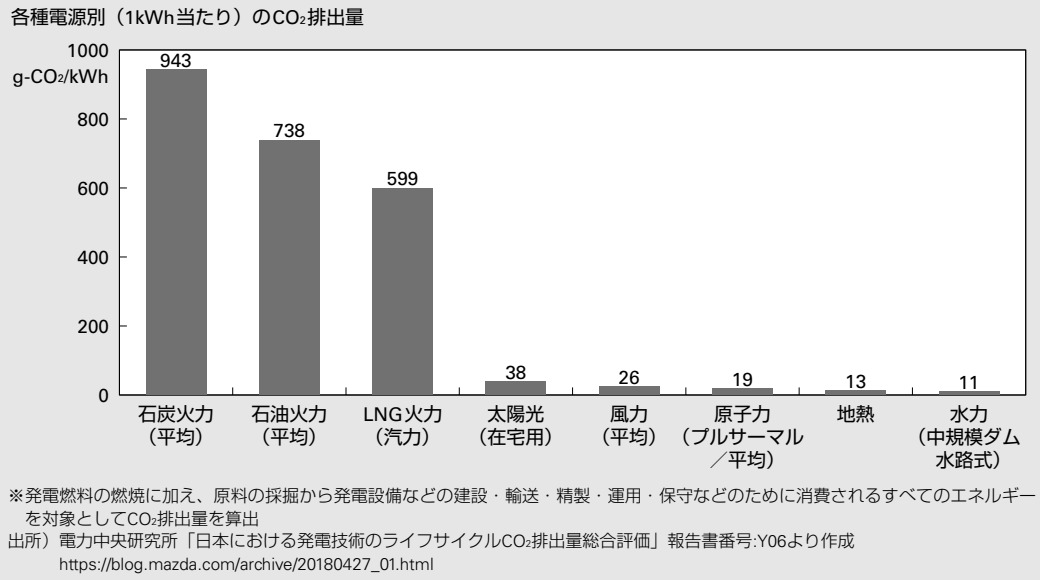
さらに10年10月、次世代技術の総称であるスカイアクティブ・テクノロジーとそれを構成するパワートレイン、プラットフォームの技術概要を発表したのである。

「サステイナブルZoom-Zoom宣言2030」では、地球領域で環境保全の取り組み、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていく、としている。クルマのライフサイクル全体を視野に入れて、「Well-to-Wheel」の考えに基づき、本質的なCO<sub>2</sub>削減に向けた取り組みを本格化すると宣言した。「Well-to-

Wheel」とは、燃料採掘から車両走行までの意味である。同社では、本質的なCO<sub>2</sub>総排出量削減には給油・給電後の車両走行段階におけるCO<sub>2</sub>排出量評価「Tank-to-Wheel」だけではなく、エネルギー採掘・製造・輸送段階のCO<sub>2</sub>排出量まで考慮した、「Well-to-Wheel」視点での考え方が重要だと考えている。そして同社は、「Well-to-Wheel」の企業平均CO<sub>2</sub>排出量を、50年までに10年比90%削減することを視野に、30年までの50%削減を目指している。

この実現に向けては、地域・国のエネルギー政策や発電構成に応じたパワーユニットを適材適所に展開するマルチソリューションが必要であるとしている。実用環境下における燃費改善とエミッションのグリーン化の効果を最大化することを方針としている。この方針に基づいて、今後も世界的に大多数を占めると予測され、CO<sub>2</sub>の削減に最も効果のある内燃機関の理想型を追求し、効率的な電動化技術と組み合わせて導入している。さらにク

図3 日本における電力ごとに排出されるCO<sub>2</sub>量の比較



リーン発電地域や大気汚染抑制のための自動車に関する規制がある地域に対して、EVなどの電気駆動技術を19年から展開するとしている。

たとえば、電気自動車（EV）は、走行中CO<sub>2</sub>排出量はゼロだが、エネルギー源の電力を得る過程では発電方法によって異なる量のCO<sub>2</sub>が排出されている（図3）。また、世界の国々では火力発電が多くの割合を占めているところもある。ちなみに15年度の日本における電源別発電電力量は、石炭・石油・天然ガス（LNG）が83.3%を占めていた<sup>注1</sup>。

より良い地球環境へ貢献するにはどうするべきか。マツダは、車両走行時だけでなく、クルマのライフサイクル全体での「Well-to-Wheel」で、CO<sub>2</sub>排出量削減に取り組むことが必要であると考え、製品開発を推進している。

### (3) ブランド構築を支える仕組み

マツダがこのようにブランドを構築できた

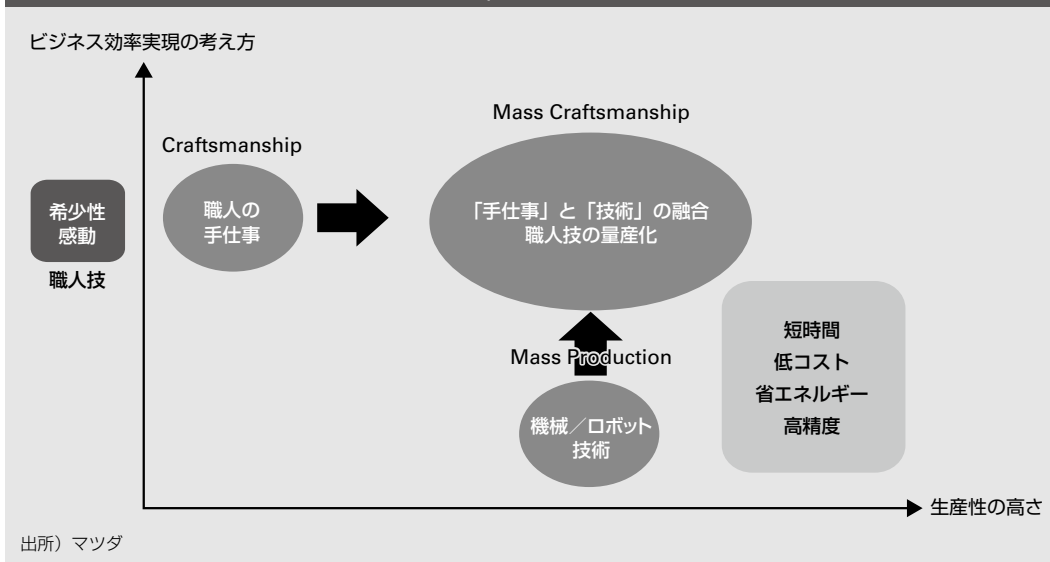
背景には、①ブランド構築をするための開発生産現場が一体となる仕組み作り、②プロフェッショナルを評価する人事制度、③店舗改革、がある。

#### ①ブランド構築をするための開発生産現場が一体となる仕組み作り

マツダは、機能価値だけでなく感性価値も含めて顧客に訴求する価値を最大化することを目指している。そのため同社が取り組んでいるのが職人技の量産化である。職人技と量産といった、相反することをいかに両立するかということに真剣に取り組んでいる（図4）。

職人の手仕事は、希少性や感動、つまり感性価値に対しては訴求できるが、工業製品としての生産性を高めることはできない。一方、機械、ロボットなどの自動化技術は生産性が高く、短時間、低コスト、省エネルギー、高精度で生産することができるが、希少

図4 マツダのものづくり「Mass Craftsmanship」



性、感動をもたらすことは難しく、感性価値を高めることができない。そこでマツダは、相反する要素といってもいいこの二つを実現しようとした。希少性や感動をもたらす職人技の量産化を目指したのである。生産開始の2年ほど前に、生産メンバーに新車のデザインを見せ、量産に際しての課題解決に当事者意識を持たせている。

魂動デザインといわれる命の躍動感があるデザインには、職人技が求められると同時に、量産できるよう生産ラインに乗せなければならない。生産メンバーが現場の職人やデザイナーらと一体となって、実現に向けた議論を繰り返す。

同社の生産部隊、開発部隊には、「御神体」といわれる理想のフォームを具象化した原理モデルがある。何かがあれば常にその御神体に立ち返り、目指すモデルと向き合うのである。匠の職人がクレイモデル<sup>注2</sup>を削る動きをモーションキャプチャーで取り入れることで、コンピューターにより数値化し、量

産にその技術を取り込むことを可能としている。それは魂動削りによる機械加工高精度化や、切削負荷安定工法による高精度高速化、魂動磨きといわれる生命観、躍動感を表現する形状の量産を実現している。

また、鮮やかさと深みを両立させた赤色、ソウルレッドにこだわり、その塗装を両立させる技術をプログラムされたロボット「匠塗—TAKUMINURI」がある。これは塗料に含まれるアルミ片を平滑に並べて塗装し、むらを極力少なくする塗装技術をプログラミングすることで、ソウルレッドの量産を実現している。こういったことが、機能価値だけでなく感性に訴求する感性価値となり、ブランディングに大きく貢献しているのである。

## ②プロフェッショナルを評価する人事制度

マツダは、こういった匠の技術を有する職人的プロフェッショナルを、会社の制度としてしっかり評価できるように評価制度を改革した。職人レベルのプロフェッショナルは管



理職クラスの待遇にし、新しい職種を設けることで処遇を大きく変えた。これによりデザイナー、エンジニアなどのモチベーションを大きく高めることに成功したのである。

一方で、こういった職人的技術を持っている人材の高齢化に伴い、技術と人材の維持が非常に難しくなっている。同社が唱えるZoom-Zoom、すなわち、心ときめくドライビング体験を提供する商品作りを目指すというマツダのブランドを実現するには、こうした技術者は欠かせない人材である。だからこそ、非常に高いレベルの職人的技術を持っているデザイナーやエンジニアに対して、その技量を適切に処遇できる評価制度を作ることで、これらの人材がさらに高いレベルのモチベーションを維持し、Zoom-Zoomを具現化するような商品作りができているのである。

### ③店舗改革

マツダは前述の製品開発部門や生産部門だけでなく、カタログや店舗も大きく改革した。ブランドスタイル統括部が、製品デザインやカタログ、店舗などの顧客との接点の様式を統一したのである。たとえば、製品デザインの担当者が店舗デザインも担当することにより、質の高い統一的なブランド様式を作り上げている。このことは店舗での経験を生み出し、首尾一貫した同社のブランド体験を生み出すことにつながっている。

同社にとって店舗は、顧客のCX上、重要なタッチポイントである。同社のクルマに感動してもらうには、製品だけでなく、製品を体感する「場」をいかにタッチポイントとして、感動的な場所に演出するかが非常に重要なことである。そのため、ブランドスタイル

統括部が顧客とのタッチポイントを一貫し、デザイン様式の統一を図り、顧客に対する感動的なCXの提供を目指している。

## IV | ブランディング強化に向けて

ブランディング強化に向けてマーケティングで取り組むべきことには、①社会的課題解決によるブランディング、②ビジョンと製品・サービス開発への落とし込み、③リソースの明確化と整備、④ブランドを体感させるCXのデザイン、⑤ブランディングでの成功体験の共感と共鳴とストーリー化、がある。

### 1 | 社会的課題解決による ブランディング

日本企業には元来、長期的視点が根強くあった。近江商人の「三方よし」は、売り手、買い手、世間（社会）が共に満足しないと商売は永続できないと言っている。これはCSV（Creating Shared Value）の考え方である。

ヤンマーは、ミッションステートメントとブランドステートメントを策定し、自社が行うべき社会的課題を明確にした。同社は、創業100年を迎えるに当たり、2012年にミッションステートメントを策定した。さらに、現代社会が抱える多様な問題や要請に向き合って社会の発展にさらに貢献するために、創業から100年以上受け継がれてきた創業者の精神を、16年にブランドステートメント「A SUSTAINABLE FUTURE」として昇華した。同社のブランディング活動は創業の理念に立ち返り、自社が解決すべき社会的課題を明確にした上で、ブランドステートメントという形で解決への決意を表明している。

マツダも同様である。「サステイナブル Zoom-Zoom宣言2030」において、地球の環境保全に取り組み、豊かで美しい地球と永続的に共存できる未来を築いていくとしている。クルマのライフサイクル全体を視野に入れて、「Well-to-Wheel」という考え方に基づいたCO<sub>2</sub>削減の取り組みの本格化を宣言することにより、同社は課題解決への決意を表明している。

環境、社会、ガバナンスの観点で持続性のある経営をすることは、企業のゴーイングコンサーンである。それに伴い、企業にとっては、社会的課題の解決によって社会と共感できる価値を創出するというブランディングがより一層重要になる。自社がどのような社会的課題の解決を目指すかを明確にし、その思いをブランドステートメントに込めるのである。

## 2 | ビジョンと製品・サービス開発への落とし込み

ブランディングを推進する上で、ブランドを確立するためのビジョンとそれに基づく製品・サービス開発への落とし込みを行う。

マツダは、2006年に次世代製品の開発を始めたが、12年から環境規制が厳しくなると分かっていたため、このままだと生き残れないという強い危機感からクロスファンクションチームにより、同社の製品開発におけるビジョンを作り上げた。前述のように、バックキャスト型で次世代製品のあり方を定めていったのである。これは15年に向けたコーポレートビジョンとして策定され、その中で次世代技術商品開発が推進され、スカイアクティブ・テクノロジー、魂動デザインが生み

出された。

ブランディングにおいては、ビジョンと個々の製品との一貫性が求められる。つまり、製品を通じたビジョンの具現化である。

## 3 | リソースの明確化と整備

ビジョンを実現するためには、リソースを明確にしなければならない。マツダの場合は「Zoom-Zoom」を実現するために、職人技と量産の両立という課題があった。そして、職人技を持つ生産技術者やデザイナーなどが非常に重要なリソースであると判断したのである。よって同社は、非常に高いレベルの職人的技術を有するデザイナーや生産ラインの技術者を適切に処遇できる評価制度を構築して、彼らのモチベーションを維持し、Zoom-Zoomの具現化につなげている。

ブランドというものはさまざまな要素で構成されている。製品だけでなく、購買体験、使用体験といったことからもたらされる。その中でブランドを構築するために必要な要素を見極め、さらにそれらの要素のリソースを明確にすることが必要となる。その上でブランディングに関する共通認識を持ち、人材のモチベーションを維持する評価制度の構築を行う。

## 4 | ブランドを体感させるCXのデザイン

デジタル時代のマーケティングに求められるのは、顧客との共創である。そのために、いかにCXを創出するかがポイントであり、顧客にどのような体験をしてほしいかなどについて、CXのデザインが必要となる。たとえば自動車であれば、CMや各種メディアへ

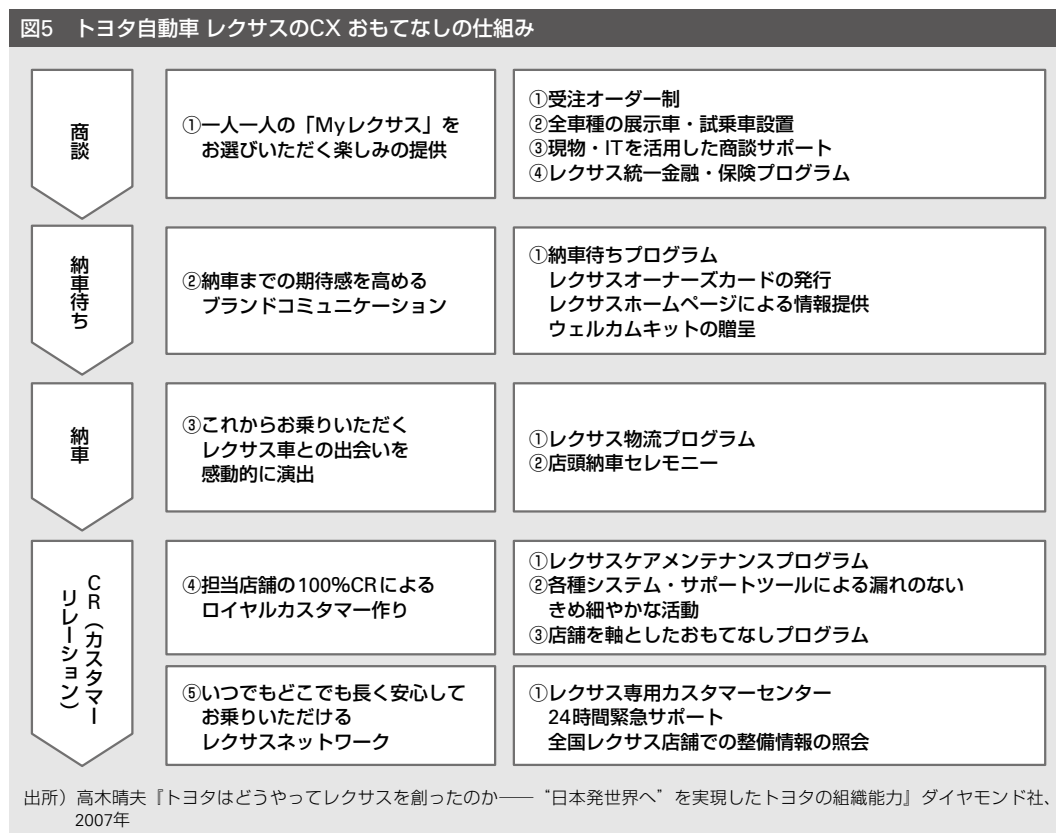
の広告で伝えられるブランドイメージだけでなく、検討段階での接客、ショールーム体験、Webサイトから収集されるメッセージ、購買から納車に至る体験など、これら一つ一つがブランドを構築する重要な要素である。

マツダはショールームや製品自体をタッチポイントとして磨き上げることで、従来の印象と全く異なるショールームを再構築し、同社の製品イメージをショールームでも具現化した。魂動デザイン、Zoom-Zoomといった同社がブランドとしたい価値を顧客に伝え、感動を演出するタッチポイントを磨き上げている。

トヨタ自動車も同様である。レクサス事業において同社は、クルマの性能・機能に加えて販売の仕組みにも工夫を凝らしている。レクサス事業は、ザ・リッツ・カールトンなどをベンチマークしてサービス設計された販売

店舗、およびレクサス専用カスタマーセンターが提供する「おもてなし」までの仕組み全体で構成されている（図5）。それらは、①商談段階から一人一人の「Myレクサス」が選べる楽しみの提供、②納車までの期待感を高めるブランドコミュニケーション、③納車時の感動の演出、④担当店舗によるロイヤルカスタマー作り、⑤レクサスネットワークによるレクサス専用カスタマーセンターなど、レクサスを所有することによる顧客の感動と経験（エクスペリエンス）をデザインしている。つまりレクサス事業は、店舗や提供されるサービスなどを含め、顧客に提供されるCX全体でデザインされているのである。こうした一連のサービスが顧客のレクサスに対する憧れを創出し、レクサスを所有した場合のライフスタイルを提案し、新たなニーズを創出している。

図5 トヨタ自動車 レクサスのCX おもてなしの仕組み



アップルも同様である。アップルのブランドを構成しているのは、製品のUI（ユーザーインターフェース）など製品を通じた使用体験だけでなく、アップルストアやWebサイトでの購買体験など購買後の体験も重要なCXを構成している。ブランドはこうしたCX一つ一つから構成されており、それらのCXから顧客はメーカーへのフィードバックを行うと同時に、こうした顧客、つまり市場からの評価がブランドを創り上げていくのである。

## 5 | ブランディングでの成功体験の共感と共鳴とストーリー化

ヤンマーは、プレミアムブランド活動などを通してブランディングを末端まで浸透させていった。同社が実施したように、ブランドステートメントを明確にし、どのような価値を実現したいのかを社員に浸透させる仕組みが必要である。

その上で、さまざまなイベントによるブランディング活動のさらなる浸透、あるいは経営理念についてのビデオを作成し、海外法人への浸透を図っている。こうした活動を通じて社員同士が共感と共鳴を分かち合うことによって、ブランディングが社員の中でストーリー化されていくことが、この展開において最も重要である。次回（第7回）では、社内できかにブランディング活動を浸透させるかという「インターナルブランディング」につ

いて、詳細に述べることにする。

日本企業がマーケティング機能を再構築するには、経営理念にさかのぼった上で、ビジョンを実現するような価値を提供できる製品、そしてCXをデザインし、顧客への提供を行う事業活動全体を通じて、ブランディング活動を行っていくことが求められている。

### 注

- 1 出所は電気事業連合会「FEPC INFOBASE 2016」
- 2 クルマのデザイン形状を確定させるため、粘土で作るデザインモデル。デザイナーが描いたスケッチを立体にし、空力特性などさまざまな要素の検討を行うためのもの

### 参考文献

- 1 マツダ広報部インタビュー
- 2 ヤンマー広報部インタビュー
- 3 フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング4.0』朝日新聞出版、2017年
- 4 高木晴夫『トヨタはどうやってレクサスを創ったのか——“日本発世界へ”を実現したトヨタの組織能力』ダイヤモンド社、2007年

### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
シニアパートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革など

米国公認会計士、中小企業診断士