

「ブランドマネジメントの現場から」

—松下電器の実践事例から—

松下電器産業株式会社 ブランドマネジメント室 西野 吉徳

(1) はじめに

こんにちは。松下電器ブランドマネジメント室の西野と申します。日頃は Panasonic, National 製品をご愛顧いただきまして誠にありがとうございます。今日は資料も用意しておりますので、パワーポイントを見ながら気楽にお聞きいただければと思います。

先ほどのハーズの村田さんのお話は、新しいブランドを作るコア・コンピタンスから引っ張ってきまして、新しいブランドを作っていくという話だと思います。私の話はどちらかと言うと、既に出来上がったブランド、ある程度大きなブランドになっております Panasonic なり National なり、そういうブランドをどういうふうにもマネジメントしていくかというお話になるかと思います。

1990 年代の後半ぐらいから、世の中にブランドマネジメントというものが出てきました。ソニーさんなどが最初にブランドマネジメント室というものを作られ、その後、2000 年ぐらいに日立さん、東芝さんなどもブランドマネジメント室を作られて、2000 年初めぐらいに大企業がこぞってブランドマネジメント室やブランド戦略室というものを作ってまいりました。私ども松下電器は少し遅れまして 2003 年 7 月にブランドマネジメント室を作りました。ソニーさんから比べると周回遅れということで、こういう公の席で皆様にお聞きいただけるような内容をやっているわけではありません。特に、私どもの会社は通常はあまり例のない、Panasonic と National という 2 つのブランドをどう使い分けるかという問題があります。それから、松下電工という兄弟会社とどう付き合っていくかという非常に複雑な問題があって、ブランドマネジメントがソニーさんなどに比べると少し遅れたという面がございます。

2000 年ぐらいに世の中でブランドマネジメントが非常に盛んになってきたんですけれども、何が一番大きな契機かと考えますと、イギリスのインターブラン

ド社という会社がブランドランキングというものを毎年発表しております。7 月にビジネスウィーク誌にブランドランキングが出まして、2006 年では Panasonic が昨年 77 位で、ソニーさんが 26 位におられます。100 位の中に入っている会社は他にトヨタさんとか任天堂さんなどがあるんですけれども、最近、サムスンあるいは LG といった会社がどんどん入ってきております。もう少しするとハイアールも入ってくるかもしれません。そのように、どんどん韓国系を含めて海外の皆さんが非常に力をつけてこられている。

あるいは電気メーカーでは、欧米のフィリップスは一時悪くなっていたんですが、また復活してきております。それは、大企業は大企業なりのブランドマネジメントというものがあって、そのブランドマネジメントをしっかりとやったことによって復活してきたという事例になります。私ども松下電器は日本企業の代表の一社としては、そういうサムスンや LG に負けられないようにしなければいけない。あるいは欧米のフィリップスにも何とか戦って勝って行かなければいけない。そういう前提でいろんなことを考えながら動いているところです。

(2) ブランドマネジメント体制

今日は、お手元にお配りしたレジュメにありますように、まずはどういう体制でやるか、それからブランドマネジメントの対象、客体のようなところ、それからブランド価値の向上を図るためにはどうするのか、それからブランドを守るためにはどうしていくべきなのか、最後に大切な従業員に向けてのメッセージのようなどころですが、インナーコミュニケーションということでお話をさせていただきたいと思います。

松下電器のブランドマネジメントの体制ですけれども、ブランド委員会というものを作っています。私の所属しておりますブランドマネジメント室はその事務局という形です。本社組織としてブランド戦略部会、

社名付与・商標使用許諾部会、商品ブランド表示部会、このあたりは本社系の組織です。ブランド戦略部会というのは宣伝広報関係です。社名付与・商標使用許諾というのが法務とか総務とか知財というセクションです。商品ブランド表示部会はデザイン関係ということで、こういう各セクションが集まってブランドに関するいろいろな意思決定をしていこうということです。

マーケティング関係のものとして、Panasonicのブランドをメインに使っている会社が集まったPanasonicブランドマーケティング委員会、Nationalも同じです。それと海外は地域によって各々状況が違いますので、その状況に合致した戦略を作るという意味で、地域ごとにブランド委員会というものを作っております。ブランドマネジメント室という1つのセクションだけですべてが完結するというのではなくて、社内的な委員会をたくさん作ることで自発的に検討していこうという組織にしております。

ブランドマネジメント室のミッションは、ブランド管理行政にとどまらずに、グローバルに相互ブランドプロデューサーとしてグループ横断的戦略を推進・立案してブランド価値向上を図りましょうということで、仕事を4つに位置付けています。1つがブランド基盤の構築、2つめが社内ブランド推進、これは最後にご説明しますインナーコミュニケーションです。3番目に社外ブランド推進、これはどちらかと言うと宣伝広報マターになります。例えばブランドビデオを作ったりする活動になります。4番目にブランドの価値評価。インターブランド社がブランドの価値評価をやっていて、我々の会社は世界で77位だとか位置付けてくれているんですけども、そのインターブランドの価値評価を見ているだけでは全く社内のPDCA (plan-do-check-act) が回せませんので、どこが弱いのか、どこが強いのか、どこが悪いのか、どこを改善すべきなのかということを内部的に検討するものとして価値評価というものをグローバルにやろうとしています。

これは社内のブランドマネジメントの推進者ですが、会社もある程度大きいので、いろいろな事業所があります。その事業所ごとに部長、課長に責任者になっていただいて、ブランド課題の解決をいただいています。全体的にこういう委員会があったり、ブランドマネジメント室があったり、工場ごとに責任者がいたりということですが、基本はブランドを

作るのは社員一人一人ということですので、この方々はただ代表でやっている、従業員一人一人の窓口として機能いただいていると考えております。

(3) ブランドマネジメントの対象

ブランドマネジメントの対象ですが、狭く考えますと、私どものようにNationalブランド、Panasonicブランドという程度になります。最近ではブランドスローガンというものも非常に多いので、このあたりまでブランドマネジメントの対象にする、というのが狭い範囲のブランドマネジメントになろうかと思えます。いろんな会社のお話を聞いてみますと、非常に広い範囲まで対象としている会社もあり、日産さんではスカイラインなどの車種の名前もブランドマネジメント室で考えておられるということです。

私どもの会社でブランドとして考えているものをご紹介しますと、1つはNationalです。1927年に初めて使われました。創業者が角型ランプというものを作るに際して、辞書を見ていて、インターナショナルという言葉からヒントを得たと聞いておりますけれども、非常にいい言葉だということで作られたブランドです。松下電工とのコラボレーションがありまして、従来、電工は黄色でしたので、赤色と2色を足して2で割って、現在、Nationalは、このオレンジ色ということになります。

National ブランド

1927年「角型ランプ」で初めて使用



もう1つはPanasonicブランドです。アメリカでNationalブランドが他人の商標登録があって使えなかったということがありまして、別のブランドを採用する必要があったのでできたブランドです。パンという言葉が「おおよそ、あまねく」という意味で、ソニックが音という意味ですので、全体的に松下電器の音をあ

まねく世界中に広めていこうという趣旨を込めた言葉になります。当時、いろんなロゴもありましたけれども、現在はこのブルーの Panasonic のロゴになっております。

Panasonic ブランド

アメリカでは、「National」ブランドが使えず



そして、2003年5月には海外におけるブランドを一本化しています。この理由ですけれども、アジアあるいは中近東では Panasonic と National が両方残っていたんですが、そうするとどうしても投資が2つに割れてしまいますので、宣伝投資等の分散を避けるためにもブランドを一本化したい。それから1つのブランドに強い商品と強いマーケティング力をかけることでブランド価値を上げていきたい。そしてライバル企業に対抗していきたいという思いを込めております。

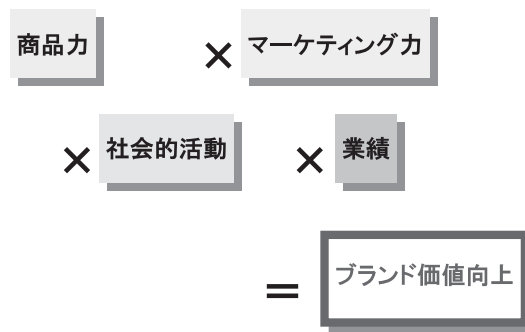
同時に、海外でブランドを統一するだけでは意味が少し薄いということで、当時、ブランドのスローガンというものを導入しました。それが「Panasonic ideas for life」というスローガンで、世界中の人々の豊かな暮らしと人生にさまざまなアイデアを提供し続けていこう、簡単、便利、安心、安全、愛着、夢、感動というものを届けようというメッセージを込めております。

(4) ブランド価値の向上

ここから、どういうふうにブランド価値向上を図っていこうと考えているかお示ししようと思います。ここにありますのが松下電器の考える「ブランド価値向上公式」で、ブランド委員会の前委員長であった戸田前副社長が考えた公式です。まずは商品力。メーカーである限りまずは商品力がないと話にならない。その次に、せっかく商品が良くてもそれを生かすマーケティング力がないと力にならない。商品とマーケティ

ングだけでは駄目だ。企業市民として社会から受け入れていただけるキチッとした社会的な活動を積み重ねなければいけない。それに業績が相まって初めてブランド価値は向上するというふうに考えています。

松下電器の考える、「ブランド価値向上公式」



まず1つめのファクターである商品力を作るためにどういうものが必要かということで、社内で整理をしておりますのは次の3つになります。ブラックボックス技術を持つこと、地球環境へ配慮すること、ユニバーサルデザインに配慮すること。この3つをV商品と呼んでいるんですが、社内的に世間に出していいですよという商品です。

V商品の認定基準として次の3つがあります。例えば1つめのブラックボックス技術というのは、手振れ防止方式のカメラを松下電器が先駆けて作ったんですけども、それがブラックボックス技術の代表例と考えております。ユニバーサルデザインでは、斜めドラム洗濯機を出させていただいたんですが、高い評価を頂戴しております。地球環境への配慮ということで、この5月から「eco ideas」というキャンペーンをスタートいたしました。葉っぱのマークの中に「eco ideas」と書いたものがたくさんあるかと思っておりますけれども、こういうキャンペーンで盛り上げていこうと考えております。

商品の条件は先ほどのようなものですが、では強い商品を生かすマーケティングはどのようなものでしょうか。当社の中では世界同時発売、垂直立ち上げということを強いマーケティングの条件と考えています。強い商品を全世界中で同時に発売して一気に販売を最大化するという作戦です。後ろのほうから、まず発売時期を決めて、それに合うようにロジスティクスを決め、製造を決め、それから技術開発を決めていく。技術ができてからというのではなくて、発売時期

からずっと逆算して、それをできるだけ世界同時で発売していく。従来のように日本で売ってからアメリカで売って、それからヨーロッパで売って、アジアで売ってというのではいけない。もう一挙に世界同時に発売するんだという考え方です。

特に世界で同時に発売しようとする、VIERAとかLUMIX、DIGAなど、商品のネーミングもグローバルネーミングにせざるを得ない。少し前、私が入社した20年ほど前でしたら、ネーミングは世界3地域、日本を含めて4地域で違い、日本地域、アジア地域、アメリカと欧州では違うネーミングでいいんだというような話が多かったんですけども、もうそういうことは許されない時代になっています。世界同時発売の例として、例えばこのVIERAは六本木ヒルズでキャンペーンをしながら、アメリカでもキャンペーンをし、ヨーロッパでもキャンペーンをするということになってきております。

(5) ブランド価値を守る

こういうことをしながら強いブランドを作っていくと日々努力しているわけですけども、強いブランドを作るだけでいいのかというとそうでもない。ブランドを守るという見地も非常に大切です。守ることの最低限のスタートの話として、やはり商標権の確保ということがあります。特に松下電器の場合は商標権の確保で当初非常に苦勞をしました。Nationalがアメリカで使えなくてPanasonicになって、徐々にPanasonicが世界中に広がっていったということで、非常に苦勞しております。商標権の確保は非常に重要です。

アメリカではラジオについて他社がNationalの商標登録を持っておられた。ラジオ以外でも有名な会社では、National Semiconductorという会社が半導体を持っておられるとか、National Cash Registerという会社がレジスターとかコンピュータで登録を持っておられるとか、案外Nationalという登録を持っておられるアメリカの有力な会社があったということです。

イギリス、英国系の国ではナショナルという言葉は「国民の」という言葉ですので、誰が使ってもいい言葉ということで登録ができないという非常に辛い思いがあります。そのためにNバックナショナル、Nの中に雷のマークがあってNationalと抜いてあるマークがあるんですが、あのマークで図形として登録を

取っていたのです、言葉では登録が取れないという状態もありました。

北米でスピーカーで最初に使用したPanasonicが、アメリカの、それから欧州のブランドとなり、2003年には海外はPanasonicに統一できました。その間、商標部門、知財部門のほうがよくやったんじゃないかと思うんですけども、1970年代から全世界にまだ使ってもいないアジアや日本にPanasonicを権利化して、世界200ヶ国地域でPanasonicはどこでも使えるブランドにしてきたということが、2003年の海外ブランドの一本化に繋がったのかなと思っています。

ブランドの社内ルール、これはまた硬い話になって恐縮なんですけれども。どこの会社でもマニュアルというものはあります。他社にもCIマニュアルというようなブランドロゴの使い方を書いたものはありますけれども、当社の場合はそれ以外にも、ブランドの社内規定を詳細に定めております。こういうものがないとブランドはマネジメントできないと考えています。

ブランド付与のルール、あなたは使っていないよ、あなたは使っては駄目だよというようなブランド付与のルールと、ブランドの表現方法、表示方法に関するルールとは分かれるかなと思います。

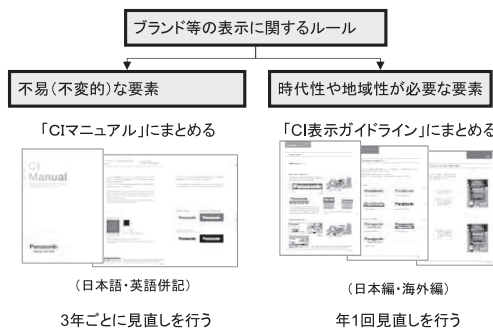
付与のルールの代表的なものに商標使用許諾というものがあります。昨今、自分の子会社であっても松下電器本社と商標使用許諾契約を結ばないとブランドは使えないというルールにしてきております。単に資本関係があるから、社名にPanasonicを認めているから、ブランドを使えるというような甘い時代ではなくなってきました。ここに書いてありますような非常に厳しい基準、特に品質が重要ですけども、品質関係の基準等の厳しい基準を作っております。

もう1つ、社名の付与というのもブランドとは似て非なるものではありますけれども、非常に重要なものとして考えております。日本では、法務省と経産省と役所が違うこともありまして、社名とブランドは別々に考えがちですけども、ビジネスアイデンティファイという意味では同じものでありますので、社名付与というものはブランドと同じようにコントロールしなければいけない対象だと思っております。当社の場合には出資比率が50%以上あって、社長を派遣しているとか、厳しい条件を経た会社にしかPanasonicや松下は使わせないというルールにしております。

ブランド表現のルールとしては、CIマニュアルと

いうものがあります。昨今改訂させていただいたんですけれども、CIマニュアルの中を2種類に分けました。3年、5年変わらないずっと不易なもの、毎年変えても構わないような時代性、地域性が必要な要素ということで、CIマニュアルを分冊しました。どんなことがCIマニュアルに書いてあるかと言いますと、どこの会社でもそう変わらないとは思いますが、ブランドロゴを変形、加工してはいけませんと。長体がかかっていたり平体がかかっていたりするわけですが、これは駄目ですよ。あるいはブランドカラー、例えばPanasonicはブルーですのでブルーを使いましょうと。ブランド自体を緑やオレンジにすることは駄目ですよ。あるいはブランドロゴの視認性を損ねる表現をしないで下さいということで、プロテクトエリア、例えばPanasonicのPの高さをラージHとしまして、ラージH分ぐらいは四方を空けてくださいというようなことを書いています。

大きく2つの要素に整理し、分冊化



こういうルールを作っただけでは大きな会社ではなかなか社内でも徹底できませんので、イントラのポータルサイトを作っております。ブランドのポータルサイトというものを作って、社内に啓発をしております。例えばブランドガイドというものを作って、ブランドというのはなぜ大切なのかということや、ブランドというものは不祥事等があると一夜にして崩れるとか、これは電気業界でよく言うんですが、他社のブランドと自分のブランドを併記してはいけません。例えば、Panasonic/東芝となっていましたら、どこの会社の商品かわからず、責任の所在が不明確になるでしょうというようなことを説明しています。どうしてもダブルブランドにしないとイケないときは、こういう基準で、こういう表現方法でやりましょうと。先ほどの村田さんのお話であれば、コラボレーションブランドと

いうことで、あれも一種のダブルブランドです。ただ、コラボレーションブランドの場合は、Panasonic/東芝とは違いますので、許されるケースも出てくるんですけれども、その場合はこういうふうにしましょう、というようなことを細かく規定しております。

例えば、ブランドe-ラーニングですけれども、ブランドのルールを作りました、マニュアルを作りました、それをポータルサイトで示しましたというだけではなかなか身につけませんので、最近、e-ラーニングというものでルール等を周知徹底するようにしております。例えば、Panasonicはブルーなのに虹色にしているのはよろしくないですよ、というようなことを示しています。

ブランド相談窓口は、ブランドのルール等をどんどん作っていっておりますので、皆さんから質問があります。従来でしたら皆さんが独自に判断されて考えていたものが、ブランドマネジメント室というものを作って、そこに質問が集中しだしてございまして、その関係で皆さんから問い合わせをいただくように、こういうシステムを作って対応するというようにしております。

もう1つ、ブランドロゴの特別使用申請書というのですが、これは、例えば、ブランドロゴをルールどおり使う場合は全然問題ないんですけれども、ルールとはちょっと違った使い方をどうしてもしたい、こういう理由でやりたいということがありましたら、こういう申請書を出していただいて、趣旨がよく理解できる、納得できるということであれば了解するというようなやり方です。これは実は、私どももオリンピックの協賛企業ですので五輪のマークを使わせていただくことがあるんですけれども、そういうときには毎回、使わせてください、こういう感じで使いたいんですがよろしいですかと問い合わせをするルールになっているのと、よく似ています。

ブランドロゴ特別使用申請書

申請が必要なケース

- 背景色の特例
- 他社ブランドとの併記
- ブランドロゴと他の名称、記号、図形、文章との組み合わせ使用
- 規定書体以外の使用

など

(6) インナーコミュニケーション

こうすることで、ブランドを育て、守るということをやっているんですけれども、最後に一番重要な社員とのコミュニケーション、インナーコミュニケーションについてお話しさせていただきたいと思います。

昨年、こちらの幹部からのブランドメッセージということで、全役員を含む経営幹部48名からブランドメッセージというものをもらいまして、イントラネットに掲載しました。また、上からだけではなくて社員からも何かできないか、我々のブランド、Panasonic、Nationalを輝かせるために何かできないかということで、アイデアを募集しました。「ideas for life」ということで、スローガンの中にアイデアという言葉も入っておりますし、それにかけたようなところもあるんですけれども、社員のアイデアを募集しました。こういうことをしながら社員のブランド意識を喚起したいと考えております。

「ブランドアイデアコンテスト」の実施



例えば、昨年の例ですけれども、テーマは3つに分けたんですけれども、沢山の応募をいただきました。その中に、例えば、エコバッグというアイデアがあり

ました。従業員がPanasonicのロゴの入ったエコバッグを持って買物に行きましょと。当たり前と言えは当たり前で、どこでもやっといそな話ですけども、実際に作りました。従業員からアイデアをいただいて、いただいたアイデアをそのままにしては何の意味もないということで、ブランドマネジメント室でこういうアイデアでエコバッグを作って、環境活動に参画していただいた方とか、ブランド活動に何か参画していただいた方にプレゼントするというようなことも実際やらせていただきました。

エコバッグ



幹部からも社員からもブランドを輝かせようという雰囲気作りをやっています。このようなアイデアをいただいた皆さんにはブランドのセミナーを開きまして、その席上で役員から表彰状の贈呈式等をやるといような活動をしております。

非常に雑駁な話になりましたけれども、松下電器のブランドマネジメントは現場ではだいたいこんな感じでやっております。今日、ご説明したブランドマネジメントは私どもの会社だけのものですので、日産さんには日産さんの、トヨタさんにはトヨタさんの、ソニーさんにはソニーさんのやり方があって、みんな違います。他社のブランドマネジメント担当者とお話をする機会がありますけれども、みんな課題は違いますし、今日お話ししました内容も当社において必要だった事例ということで、一般的に適用できるものではないかもしれませんが、こんなことをやっているということの一例としてご紹介いたします。どうもありがとうございました。

本文の内容は、2007年6月現在のものであり、現時点の松下電器産業株式会社の社名変更・ブランド統一の動きは反映されていません。