

## 中国市場のブランド競争を勝ち抜く戦略

岡 崎 茂 生\*

**抄 録** グローバルブランドがしのぎを削る中国市場では、消費者の商品選択に際して、品質や価格だけでなく、商品やサービスの背後にあるブランド・ストーリーの魅力が重要になっている。中国市場で苦戦する日本企業は、グローバル企業や中国企業に比べてブランド育成への投資と戦略的な管理で差をつけられているケースが目立つ。

急速にグローバル化する中国ではあるが、ブランド名の中国語化などのローカル・アダプテーションを迫られる場面も多い。依然として見られるコピー商品や有名ブランドとの誤認を狙った商品名など、グローバル企業にとっては油断のならない市場でもある。

しかし、ソーシャルメディアの普及や消費者の欧米志向などにより、全体的には文化固有の特質性よりグローバルスタンダードが通用する局面が多くなっている。日本企業が中国市場で勝ち抜くためには、中国を特殊な市場とみなすことなく、グローバルに通用するブランド戦略とブランドへの積極的な投資を通して、その存在感を高めることが重要である。

### 目 次

1. はじめに～なぜブランドが重要なのか
2. グローバル市場におけるニッポンブランド不振の原因
3. 日本企業のブランド課題
  3. 1 会社に意思があるのか？
  3. 2 経営資源や投資が足りているか？
  3. 3 ブランド担当組織があるか？
  3. 4 ブランド作りの方法論を知っているか？
4. 中国市場で戦うニッポンブランドが直面する問題
  4. 1 英語も日本語も通用しないネーミングの罠
  4. 2 中国市場での商標管理
  4. 3 通用しない「サブブランド戦略」
  4. 4 ソーシャルメディア時代のブランド構築
  4. 5 中国に根差したブランド構築
  4. 6 「ブランド・ジャーナリズム」とは
5. おわりに～ニッポンブランドの評価を高めるために

### 1. はじめに～なぜブランドが重要なのか

ブランド戦略は高付加価値型ビジネスの主要な成長エンジンである。そのことをよく理解しているのが、中国のビジネスオーナーたちだ。広東省や福建省を中心とする華南エリアで、グローバルブランドを掲げる商品の製造を受け持つ「世界の工場」として発展してきたアパレルやモバイル機器の製造業は、OEMビジネスモデルの収益性の限界を身を持って知っており、今こぞってオリジナルブランドの育成とそれを活用したグローバル市場開拓に乗り出している。

かつてIBMのThinkPadシリーズを製造していた联想は、発注主企業であったIBMのPC部門の買収を梃として、Lenovoというグローバル

\* 株式会社フロンテッジ 執行役員 ソリューション本部 副本部長 Shigeo OKAZAKI

ブランドに成長中だ。その後には、スマートフォンの「OPPO」や高級婦人バッグの「Powerland」などの中国発ブランドが続こうとしている。こうした中国の新興企業からは、「メイドインチャイナ」のネガティブイメージを払拭して、グローバルに通用するブランドを育てるのだというビジョンと気概が感じられる。

一方、日本企業はもはや「ブランド戦略」に新味を見出せずにいる。ブランドが重要な経営資源であることは頭ではわかっているが、実際ブランドの育成・管理がビジネスの成長に貢献することを信じていないように見える。従って、ブランド構築に積極的に投資しない傾向が強くなっており、特に中国のような競争的なグローバル市場にあっては、ブランド投資が不十分なために事業が停滞し、その結果撤退を余儀なくされるケースが目立つ。

ブランドの重要性が近年さらに増してきた背景にあるのが、二つの「ソーシャル」の台頭である。

一つ目の「ソーシャル」はソーシャルメディアの普及である。TwitterやFacebookの普及によって、企業が直接消費者とコミュニケーションするチャンスが格段に増え、同時に、これまでは社内にとどまっていた情報が社会全体に共有されるようになってきた。

二つ目の「ソーシャル」は、企業が推進するソーシャルビジネスの増加である。企業は、単に利潤を追求するだけでなく、企業活動が社会の持続的発展に貢献する道を探り始めている。ユニクロがバングラデシュで推進する、現地のリソースを活用した地元経済の発展に貢献する事業展開がその好例だ。

二つの「ソーシャル」は、これまで企業発の製品やサービスの購買者に過ぎなかった消費者が、製品やサービスの背後にある企業の意図や価値観を知り、その妥当性を評価する手段を得たことを意味する。そしてそれは「ブランド」

が象徴する価値を質的に変化させている。かつては、ブランドはマーケティングの関数と考えられていた。企業や商品のブランドイメージが改善すれば、そのブランドを冠した商品やサービスが「たくさん売れる」「長く売れる」「高く売れる」確率が上がるというわけだ。事実、ブランドイメージのKPI (Key Performance Indicator) である「共感性」「信頼性」「差異性」「成長性」と購買意向の間には、比較的強い正の相関がみられる。

しかし、ここ数年、「カンヌ国際クリエイティブフェスティバル」(以前の「カンヌ国際広告祭」)でも、企業が商品の販売促進の目的で作る広告ではなく、ビジネスと社会貢献を両立させる「ソーシャルキャンペーン」の実践事例がグランプリを獲得するケースが顕著なように、ブランドは企業や商品が社会に存在して良い影響を及ぼすことのシンボルとして扱われることが増えてきた。ブランドは、製品の評価やイメージを凝縮したシンボルとしてマーケティングを効率化し事業を発展させるファクターであると同時に、企業が社会の持続的発展に寄与する存在であることの証しとして付与される「社会的正統性」のシンボルとなってきている。企業や商品の機能的・情緒的価値に加えて社会的意義までもシンボライズするものとなったブランドの重要性は、ますます増している。

## 2. グローバル市場におけるニッポンブランド不振の原因

私が北京駐在中、たまに出張で東京に戻って来た時に感じた違和感は、道ゆくクルマのほとんどが日本車であることだった。北京の道はと言うと、そこはさながら走るモーターショーだ。上はベントレーやランボルギーニから下は国産のチェリーQQまで、ドイツ、フランス、イタリア、アメリカ、韓国、日本、中国を代表する

ブランドのクルマが華を競い合っている。

日本に住んでいると気づきにくいですが、日本の市場はクルマ、家電、ファッション、流通などのB2C（対消費者）ビジネスもB2B（対企業）ビジネスもほぼ日本企業によって独占されている。それは、日本企業が提供する商品やサービスのクオリティが高く、結果として市場支配力が強いことが主要因であるが、それ以外に、通用する言語が事実上日本語しかなかったり、外国人よりも日本人同士の取引を好んだりなどの「非関税障壁」に守られているからだ。その結果、GMのクルマ、フィリップスやLGの家電品、カルフルやウォルマートなど、グローバル市場ではふつうに見られる商品や店舗が、日本市場で存在感が薄いのである。

しかし、一步日本の外へ出れば、そこはすべてグローバル市場だ。中国もその一部であり、愛国的な消費者から好まれる中国ブランド以外に、世界の主要ブランドが参入してしのぎを削っており、あたかもグローバルブランド戦略の実験場の観を呈している。

このグローバル市場から、近年日本の著名企業の撤退が相次いでいる。その原因としては、日本企業には技術はあっても「売る技術」がないこと（販路開拓やマーケティング技法の問題）や、商品の品質は良くてもブランドの魅力で劣っていること（ブランド戦略と投資の問題）があげられる。特に、急速な経済発展のもと消費者が成熟してきている中国では、モノやサービスの機能的価値が高いのは当たり前のこととして、さらに付加価値を高めるブランド・ストーリーが求められる。人々は、商品やサービスの背後にある企業の主張やブランドのビジョンに対してプレミアム料金を払うのだ。人々がブランドと価値観を共有して絆を深めるにつれ、ブランドはモノやサービスを越えた人格性を帯び、社会の一員となってくる。

では、グローバル企業は中国でどのようなブランド構築を実践しているのだろうか。例えばペプシコーラ（中国語名は「百事可乐」）は、毎年春節（旧正月）の前に「把乐带回家」（喜びを持って帰郷しよう）というキャンペーンを実施している。このキャンペーンのコンテンツは、ペプシコーラの主要4商品の広告に出演している有名タレントが総出で演じる、都会から故郷に帰る若者たちと実家で帰りを待つ両親をめぐる心温まるドラマである。それをテレビ、インターネット、交通・屋外のデジタルメディアなどで集中的にオンエアして、この時期に高まる中国人の家族愛を刺激しながら、「中国を深く理解する、中国になくてはならない身近なブランド」というイメージを獲得している。

また、サムソンは商品、流通、広告、販売促進に大きな投資を行って、スマートフォンや家電のトップブランドとなっているが、並行してきめ細やかな現地化戦略を採っている。例えば中国サムソンのホームページを見ると、「中国三星」の宣言として「中国人に愛され、中国社会に貢献する企業になる」というメッセージが大きく掲げられており、これが中国人に好意的に受け止められている。また、CSR活動でも、一般的な植林や学校への寄付のような活動ではなく、サムソンの社員が事務所や工場周辺の地域社会に貢献するプログラムに「一心一村」という名前を付けて、CSR自体をブランド化している。

### 3. 日本企業のブランド課題

このような「ブランド競争」で苦戦を強いられているニッポンブランドを再建するためには以下の四つの問いかけに向き合う必要がある。

#### 3. 1 会社に意思があるのか？

ブランドとは志、主張、ビジョンである。「わが道を行く」の「わが道」に相当する。即ち、「ど

んな夢を描き、何を達成したいのか」という意思である。しかし、企業の規模が大きくなればなるほど、周りを気にせずわが道を進むような意思決定が困難となる。個人や小さな組織なら意思統一も比較的容易だが、大企業で社外取締役を含む合議制で物事を決めるような場では、当たり障りのない最大公約数の結論しか出ない。明確な意思や夢が共有されなければ、現場の社員も仕事への情熱がわき難く、また良い事業アイデアも出てこない。中国で成功している日本企業には、ユニクロやユニ・チャームなどのオーナー企業が多いのは偶然ではない。

### 3. 2 経営資源や投資が足りているか？

その市場での事業の成功なしにブランドだけが先行して発展することはない。そもそも、事業が成功して商品が売れ利益が拡大していかないとブランド構築への投資もままならない。日本企業が韓国や欧米企業に比べてブランド・コミュニケーションへの投資に消極的なのは、ブランドへの投資が全社予算でなく事業部単位のマーケティング予算に依拠しているからだ。グローバル企業は、中国を有望市場と見て本社とローカル拠点が一体となって研究所、工場、流通、販売促進に投資してくるので、投資の規模で全く太刀打ちできない。

例えば、企業が使う広告メディア費を見ると、欧米や韓国の家電、食品、化粧品などの巨大企業が投じる広告費は日本企業とは文字通り桁違いとなっている。広告・販促への投資が不足すると競合に売り負けてしまい利益も出ない。その結果マーケティングやブランディングへの投資が縮小するという負のスパイラルに陥っているのである。

また、日本企業は「自前主義」が顕著でアウトソースに消極的だ。加えて、マネジメントは日本人主体で行うため固定費が膨らんで、マーケティングやブランディングの予算を圧縮して

しまう。

### 3. 3 ブランド担当組織があるか？

日本企業の根本的な問題は組織の縦割りと事業本部制によるリソースの細分化にあるが、ブランド構築に関して言えば、そもそもブランド・マネジメントのための専門部署が脆弱であることが問題だ。私は以前、海外のあるグローバル企業の本社にブランド・コンサルティングの仕事で入ったが、その企業にはCEO直轄の「グローバル・ブランド・マネジメントチーム」が存在した。そこはグローバル市場でのブランド構築と管理の専門部署で、世界各市場でのマーケティングやブランディング活動を中央制御するための組織であった。

そこでは、ブランドイメージのグローバルな一貫性を強化しながら、ローカル各市場に最適なマーケティング支援を行うことを目的に、優秀なチームが強い権限と予算を持って、ブランド構築とその管理に科学的にアプローチしていたのが大変印象的だった。

日本企業では、社長直属で強い権限と予算を持ったブランド推進組織を持つ企業はまれである。通常、日本企業では事業会社や事業本部が自前のマーケティング予算の範囲で主として広告や販売促進を通じた商品ブランドの育成を行う。一方、グローバルブランド競争で最も重要な企業ブランドは持ち株会社や統括会社の管理下に置かれ、CC（コーポレート・コミュニケーション）やCSRの担当部署が担当するため、人材や予算が不足しているケースがきわめて多い。

### 3. 4 ブランド作りの方法論を知っているか？

日本企業のブランディングは、マーケティングの成功の結果としてブランドが成長しているケースが多く、ブランド構築そのものを体系的

に行うためのノウハウが欠如している場合が多い。例えば、ブランド測定技術の遅れが指摘できる。「ブランドでモノが売れている」「その国になくはないブランドだと思われる」「ことを客観的に測定し、分析結果を戦略構築に反映するための方法論を持ち合わせていないのである。

ブランド構築の設計図を描いて、グローバル各市場での進捗状況を測定・分析する「ブランド・オーディット」を行うための分析メソッドやソフトウェアを導入しないと、効果的なブランド管理はできない。先ほど述べたあるグローバル企業の「グローバル・ブランド・マネジメントチーム」はここを熱心に研究しており、そのためにコンサルタントなど外部専門家を招聘していた。日本企業もこうした武器の開発や外部調達に取り組みねばならない。

## 4. 中国市場で戦うニッポンブランドが直面する問題

### 4.1 英語も日本語も通用しないネーミングの罠

中国語では当然のことながら、外国の地名、人名、ブランド名はすべて漢字で表記される。外国の地名や人名の場合は主に音訳となる。New York (纽约), Brazil (巴西) の類だ。人名ではObama (奥巴马) Bill Gates (比尔·盖茨) といった公式表記となる。

ここで問題となるのがブランド名の表記法だ。結論から言うと、ほぼすべての外国ブランドが漢字表記に姿を変えている。実際は、中国の大学生や若いビジネスマンの英語力は日本よりもはるかに上で、スターバックスが英語では「Starbucks」であり、ディズニーが「Disney」であることは皆知っている。しかし、それを中国人同士が中国語で話題にする際には、必ず「星巴克(シンパーク)」「迪士尼(ディーシーニイ)」

のように、中国語訳で発音するのである。「これだけグローバル化しているのだからアルファベットそのままでも通じるのではないか」と思われる向きもあるだろう。10年後にはだいぶ状況が変わっているかもしれないが、現在は大部分の外国ブランドが漢字名の使用を余儀なくされている。

ネーミングはブランドシンボルの最たるものでありブランド戦略の根幹であるから、ブランドのオリジナル名が表記も発音も変わり果ててしまうのは大変ショッキングなことだ。HPなど、アルファベット2文字のブランドですら「惠普(フイプウ)」と中国語化せざるを得ない。こうしないと読んでももらえない以上、仕方がない。BMWもそのまま読んでももらいたいところだが、中国でのブランディングは「宝马(バオマァ)」で行っている。

英文名を中国語化する際には、オリジナル名称と中国語の発音を合わせるか、意味を合わせるか、両方合わせるかの3通りの方法がある。音優先で中国語名を作るのは、adidasのようにもともと人名の短縮であって意味がない場合で、「阿迪达斯」という当て字を使っている。「普利斯通」(BRIDGESTONE)、「沃尔玛」(Walmart)などもこの類で、中国人が見ると意味は不明であるから外国語の音訳だということはすぐわかり、「舶来ブランド」という連想が働く。

逆に、音は捨てて意味を合わせてくるやり方もある。Appleは中国では「苹果(ピングオ)」(リングを意味する中国語)と呼ばれているし、Nestleは「雀巢(チュエチャオ)」、Windowsは「视窗(シーチュアン)」(窓の意)、GMは「通用汽车(トンヨンチャーチャー)」と、音はあきらめて英文名の意味をそのまま伝えることを優先している。

オリジナルの発音を継承しながら、さらに良い意味を付加しているのはCoca-Cola(可口可乐, 発音はクーコウクーラー, 美味しく楽しい

の意)だ。カルフルの元のつづりはCarrefourだが、中国では「家乐福」の漢字名で「ジャーラーフ」と発音される。意味は「家を楽しく幸せに」といった感じだろうか。

英文名がそのままでは使えないことは、ブランド戦略上の大きな障害ではあるが、ブランド戦略もマーケティング戦略もターゲット市場の特性によってカスタマイズ/ローカライズするのはグローバル戦略の常道でもある。欧米企業にとっては中国市場が「オリジナルのブランド名よりもっと良い名前をつけるチャンスを与えてくれる」という見方も成立する。

しかし、日本企業はそのようなチャンスはない。企業名になまじ漢字を使ってしまっているからである。例えばトヨタやホンダは中国では漢字で「丰田(フォンティエン)」「本田(ベンティエン)」と表記されるが、事情を知らない中国人にはどこかの地名のように見えてしまう。

UNIQLOのようなアルファベットの名前であれば、海外企業と同様に、音や意味を工夫して漢字化(この場合は「优衣库」ヨウイークー)することができるが、例えばパナソニックはブランド名をグローバル共通の「Panasonic」とする前は、中国では「松下」でブランディングしていた。日本では誰もが「松下幸之助」の「松下」であることを知っているが、中国ではそのようなブランド連想は希薄であり、また発音も「ソンシャー」となるので、音と意味の両方がオリジナルのブランド名と乖離してしまう、という問題が生じていた。また、今では日本の著名エアラインとして高く評価されている「全日空」(発音はチュエンリーコン)も、その名前が中国語では「一日中空いている」という意味にとられるという問題に直面した。

このように、日本語のブランド名の中国語化は、欧米企業とは異なり、中国と同じく漢字を使用する国からやって来る日本企業への最初の

試練となる。

## 4. 2 中国市場での商標管理

北京在住時に私が中国の友人から贈られたネクタイに、「Nino Ferretti」というブランドがついており、タグには「Made in Italy」と表記があった。このブランドに不案内であった私がYahoo!で検索してみると、「Nino Ferrettiではありませんか?」と聞いてくる。明らかに、イタリアのファッションブランドの「パクリ」なのだ。しかし、このネクタイ、生地は高級シルクで、縫製は「セブンフォールド」と呼ばれる芯地なしの一枚仕立て、立派な品物であることには間違いはない。オンラインショッピングサイトを見ると、1,000元近く(約17,000円)で売られている。近年の中国の「パクリ」商品は以前と違って品質の向上が目覚ましく、外観からは偽物とは気づきにくくなっている。中国の消費者もヨーロッパのブランド品と思い込んで買っているケースが多いだろう。かつては、中国には質の悪いコピー商品が出回っていたが、最近は本家と酷似したネーミングや店舗デザインで優良誤認を誘うような手口もあるので油断がならない。

日本のブランドもしばしば被害に遭ってきた。有名な事例が中国のオートバイメーカーが自社製品に冠した「HONGDA」のブランド名だ。ホンダは裁判に持ち込み、使用差し止めに成功した。同じくホンダの「CR-V」と外観が酷似したクルマが、中国メーカーから「S-RV」の車種名で発売されたこともあった。これに対してもホンダは訴訟を起こして勝訴している<sup>1)</sup>。

こうした例に見るとおり、グローバルブランドの知財管理の観点から言うと中国は相変わらず厄介な国だ。しばしばコピーの対象となるイタリアのファッションや家具のブランドの保護には、イタリア政府自身が乗り出しており、イタリア対外貿易委員会が2011年から中国に存在

する計30社の「偽イタリアブランド」のリストを中国知識産権局に提出しているが、実効ある対策に至っていない<sup>2)</sup>。商標やデザインなどの知的所有権の侵害に対しては、当局の協力を得ながら、一件一件訴訟を含む対策を講じていく他に早道はなさそうだ。

#### 4.3 通用しない「サブブランド戦略」

日本では、企業ブランドの下に複数の商品ブランドを置くマルチ・レイヤー型の「ブランド・アーキテクチャー」戦略が普通であるが、サムスン、LG、フィリップス、シーメンス、GEなどのグローバル企業の商品は、「GALAXY」などの例外を除けば、すべて企業ブランドを冠せられている。一方、日本企業は日本市場向けに開発した製品ごとのサブブランドを中国でも展開しているケースが多い。ソニーのBRAVIAやXperia、パナソニックのVIERA、シャープのAQUOSなどがその代表だが、中国人には発音も容易ではないし、なかなか覚えてもらえるものでもない。ソニーの高品質イメージは中国に浸透しており、消費者に店頭で指名買いしてもらうには「ソニーのテレビ」で十分なのだが、多くの日本企業が日本市場発想の製品ブランド戦略を中国に持ち込んでいる。

ブランドを数多く持っているブランド育成のための投資が分散するので、企業ブランド一つに絞ってそこにリソースを集中してくるグローバルブランドや中国ブランドに太刀打ちできなくなってしまう。今、急激に存在感が薄れている日本企業のブランディングは、企業ブランドに集中して行うべきだ。

#### 4.4 ソーシャルメディア時代のブランド構築

20世紀のブランディングは商品の使用経験、広告、口コミなどリアルでアナログな手段に頼っていたが、インターネットとソーシャルメデ

ィアの発達により、人々のブランド体験は急速にオンライン化してきている。その先兵がFacebookやTwitterなどのソーシャル・ネットワーク・サービスであり、中国でも「新浪微博(シンランウェイボー)」と「微信(ウェイシン)」が人々の情報伝達・共有の主たるメディアとなっている。グローバル企業のブランド構築にとっても、ソーシャルメディアを効果的に使いこなせるかどうかがかぎになっている。特に、コンタクト相手を友人に限定してチャットや写真・音楽などのデータ共有ができる「微信」の人気はすさまじく、ユーザー数は6億人とも言われる。ここに公式アカウントを持って一般の人々とコミュニケーションを行う企業や有名人は増加の一途だ。

実は、中国人はもともとソーシャルメディアにはまりやすい気質を持っている。

第一に、素朴で大らかな中国人は個人情報に関するガードが低く、自分の写真や個人情報を平気でネット上にアップしてくる。他人に認知され、褒められてうれしがる中国の若者たちは、「面子が立つ喜び」の文化を確実に受け継いでいる。

第二に、もともと中国のメディアでは新聞や雑誌のオリジナル記事を別の媒体に転載することが許されており、中国人の間では「面白いニュースは即座に友人に転送する」のが当たり前となっている。

第三に、親切な中国人はためになる情報だと思えばどんどん他人に押し付けてくる。そればかりか、寄付を募ったり買い得だと言ってモノを売ったりしているケースも多い。

中国では、数年前からのトレンドとして、多くの企業が5分~15分程度の「ショートムービー」を制作してインターネット上に無料で公開している。レノボのような大企業だと年間何十本も制作する。内容は広告色を抑えた、ドラマやコメディなどの純粋なエンターテインメン

トであることが多い。ネットユーザーにとっては無料で楽しめる動画コンテンツだが、企業側の意図はブランドへの共感を高めてもらうことだ。ショートムービーは、ブランドのパーソナリティや価値観を情緒的に伝達するための効果的な手法となっている。

また、利便性の高いアプリを無料で提供することによってブランドへの親近感や信頼感を高める手法もよく使われている。例えば、都市部ではタクシー呼び出しアプリが人気を博しているのだが、微信とアリババはユーザー拡大施策として、自社のアプリを使ってタクシーを手配するとタクシー料金が大幅にディスカウントされるというプロモーションを行って話題となっている。

中国では毎年11月11日が「オンラインショッピングのお祭り」となっていることをご存じだろうか？もともとこの日は1が4つ並ぶことから「独身の日（光棍節）」とされていたが、2009年にE-コマース・サイトのアリババがこの日に合わせて大規模なプロモーション活動を仕掛けたことから、近年ではすっかり「ネット通販大感謝祭」となった。昨年の11月11日のアリババのサイト訪問者は4億人を超え、注文件数は1億7,100万件でそのうちスマートフォン経由は20%と、前年の5%から大幅に伸びた。そして売上金額はたった1日で350億1,850万元（約5,800億円）、1日のネット通販の世界新記録を樹立した<sup>3)</sup>。

その記録は今年また塗り替えられることは確実で、またPCでなくスマートフォンからの注文の比率が増加することも間違いない。アリババは単なるショッピングサイトではなく、決済システムや情報・娯楽コンテンツを含むポータルとして中国人の生活になくてはならない存在となっている。

## 4. 5 中国に根差したブランド構築

日中間の政治・外交的対立が日本企業の中国市場における経済活動にネガティブに働いていることは否定できない。しかし、そのような環境下にあっても、中国人に好まれ、中国社会に受容されるブランド構築は可能である。中国におけるブランド構築は3つのレイヤーで考えていくとよい。

第一段階は、中国社会への同化だ。企業が、中国社会と共に成長・発展するために長期的かつ真剣に中国にコミットすることを宣言することからスタートすべきだ。

第二段階は、ブランド・コミュニケーションだ。企業ブランドが象徴する価値と哲学を中国人・中国社会にわかるように伝達することが重要だ。ここでは、伝統的な広告手法だけでなく、事実と行動に基づく説得的なアプローチが効果的だ。

第三段階が、商品やサービスを通じた顧客との絆作りだ。顧客は収益源であると同時に、新規顧客を引っ張ってきてくれる情報発信源でもある。商品を一方的に売りつけるのではなく、企業と顧客が価値観を共有する「連帯感」を育むことが重要である。

現地社会との融合を目指すこのようなアプローチが有効なのは、決して中国に限ったことではなく、価値観や文化を異にする海外市場でブランド構築を目指す際の基本的な態度というべきであろう。

## 4. 6 「ブランド・ジャーナリズム」とは

メディアが伝統的マスメディアからソーシャルメディアにシフトしても、コミュニケーション効果を高めるのが魅力的なコンテンツであることは揺るがない。特にブランド構築に関しては、ブランドのDNAや歴史、実績、価値、未来へ向けたビジョンなどを、情報コンテンツや



エンターテインメント、デジタルとリアル両方の直接体験提供などを通して、具体的かつ魅力的に伝達することが重要だ。

そのようなブランド・コミュニケーションの本質をうまくとらえているのが、アメリカの著名ブランドコンサルタントで、元マクドナルドのグローバルCMOであったラリー・ライトが提唱した「ブランド・ジャーナリズム」である。ブランドの価値やビジョンの発信方法は、雑誌の編集のようなものだというのが彼の考え方だ。ファッション誌でも経済誌でも、掲載されるコンテンツは毎号異なる。しかし、毎号異なるストーリーや写真を掲載していても、トータルで見るとその雑誌固有の主張やトーン、スタイルといった根本はぶれずに一貫している。それは、雑誌には編集長が存在し、彼らが定めた方針に沿って時宜を得た新鮮なテーマが選ばれ、コンテンツが制作されているからである。

ブランド構築も全く同じで、ブランドの核心価値は確固として不動でなければならないが、ブランドが提供する具体的な価値や魅力を伝えるストーリーや体験提供は新鮮で多彩でなければならない。人々や社会に対して、常に新しい価値を提供して成長し続けることがブランド・コミュニケーションの要諦なのだ。

## 5. おわりに～ニッポンブランドの評価を高めるために

2014年2月18日に「MIT Technology Review」に発表された、世界の「Smartest Companies」50社のリストには、日本企業の名は一社も見当たらない。トップはゲノム解析や遺伝子診断テクノロジーで有名なイルミナ社で、2位がシリコンバレーの電気自動車メーカーのテスラモーターズ。以下、グーグル、サムスン、セールスフォース・ドットコム、ドロップボックスといったベンチャー系企業が名を連ねている。このランキングはテクノロジーやビジネスモデルの

先見性・革新性を重視しており、アップルやフェイスブックはランク外となっている。とはいえ、サムスンが4位、LGも46位にランクされており、中国企業も3社（11位テンセント、28位百度、30位小米）入っているから、ここに日本企業の影も形も見えないのは遺憾と言わざるを得ない。

このランキングに限らず、最近の各種グローバルブランドイメージ調査をみると日本企業のポジションは年々下がっている。これは、グローバルコミュニティにおける日本企業の情報や存在感が薄れていることに起因すると思われる。日本には、魅力的な企業哲学や革新的なR&D、先端テクノロジー、高品質の製品やサービスを提供する企業が多数あるにもかかわらず、その事実が世界に認知されていないケースが多いのである。

例えば、2012年のアメリカにおける特許獲得数では、キヤノンが3位、ソニーが4位、パナソニックが5位で、上位25社中11社は日本企業である。しかし、このような事実が「世界のスマート企業」といった評価に結びついていない。外国語が不得手であったり、ブランド・ストーリーの創造力やプレゼンテーション能力に乏しかったりといった、ニッポンブランドの弱点が露呈しているのである。

グローバル市場で日本企業の存在感を高めるのは企業トップの役割だ。事業の成長戦略やブランドのビジョンを明快に示し、先頭に立って実行するリーダータイプの経営者が増えれば、ニッポンブランドへの評価や期待を高めることができる。

また、トップが語る理念を実体化するのは、ビジネス現場からの発信だ。現場の優秀な若手社員のアイデアや仮説をビジネスシーンやソーシャルネットワークを通してグローバルに発信し、グローバル社会での議論にどんどん参加するよう奨励すべきだ。そのような場で、日本

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の製品やサービスの背後にある、日本人の価値観や技術力の奥深さを伝達していくことが、ニッポンブランドに対する正当な評価獲得へとつながっていくのではないだろうか。

#### 注 記

1) 日本貿易振興機構「中国の知的財産権侵害判例・

事例集」2012年3月

2) 日本貿易振興機構北京事務所知的財産権部 IP News Letter 「伊政府による『自称イタリアブランド』取り締まり、膠着状態が続く」2012年4月

3) 「China Daily」2013年11月13日

(原稿受領日 2014年6月30日)

