

スペシャルインタビュー

「視点」茂木友三郎 (キッコーマン取締役名誉会長 取締役会議長) 11
 「守るべき部分と大胆に変える部分のバランスが重要」
 松井忠三 (良品計画会長) 18



松井忠三・良品計画会長

特集 起死回生の ブランドデザイン

総論・価値観の多様化で重みを増す「ブランド力」

「ブランドにどうマジックを効かせるか」田中洋 (中央大学ビジネススクール教授) 25
 グローバル市場におけるブランディング「日本企業の取り組みは真剣さに欠ける」

岡崎茂雄 (フロンテッジ執行役員ソリューション本部副本部長) 26

経営者が持つべきブランドリテラシーの心得 中川淳 (中川政七商店社長 十三代) 29

伊藤園の「おいしいお茶」 ブランド構築を契機に緑茶市場を開拓

老舗の手掛けるブランディング戦略が海外でも高評価 丸山邦治 (丸山海苔店社長) 34

今治タオル復活の道のり「セーフガードが認められなかったことが、今は良かったと思う」

近藤聖司 (四国タオル工業組合理事長) 36

一流経営者の「軍師」「デザイナー」によって「ビジョンを見せる」

佐藤可士和 (サムライ クリエイティブディレクター・アートディレクター) 38

どこへ行くスカイマーク 西久保社長の独り相撲

富士通の半導体再編 生産撤退から見える姿 44
 「ハリポタ」効果弾みにカジノ進出へ食指を動かすUSJ 50

カンパニーレポート

ハウスメイト創業40年 賃貸管理業のこれから
 井関清 (ハウスメイト 最高顧問) 江連三芳 (ハウスメイト ゲルメ代表) 52

ドメイン市場のポテンシャルを呼び起こす
 塚原廣哉 (GMOドメインレジストリ社長) 54

金の卵

金の卵発掘プロジェクト2013 入賞企業応援企画
 真に役立つビジネスマッチングのプラットフォームを確立
 長沼善久 (BMS理事) 96

新社長登場

「豊富な実績をベースに医療、農業など新たなジャンルに挑戦します」
 松浪正信 (コア社長) 98

「ゲーディング部門を強化し会社の永続的な成長を目指します」
 川端克宜 (アース製薬社長) 100

シリーズ 大学の挑戦

全人教育を通して対人力を向上。
 九州を代表する私立総合大学として社会に貢献
 鎌田迪貞 (福岡大学理事長) 132

「公」を生きる

政権交代請負人が初めて語る永田町権力闘争の内幕
 小沢一郎 (生活の党代表) 後編 108

Top Interview

「日本の強みをメルセデスブランドに融合させ、
 さらになる高みを目指します」
 上野金太郎 (メルセデスベンツ日本社長兼CEO) 112

シリーズ 温故知新

第10回「祖国」祖国を護る 祖国を愛する
 倉田主税 (会長) 荒木貞夫 (元陸軍大将) 116

燦々トーク

ゲスト 南場智子 (デイリースポーツ 取締役フェウンダー) 後編 136

連載

深読み経済ニュース解説 永濱利廣 56

エネルギーフォーカス 笹俣弘志 58

WORLD INSIGHT 広木隆 60

テクノロジー潮流 北澤宏二 62

グローバルニュースの深層 佐藤優 64

ニューヨークレポート 津山恵子 66

永田町ウォッチング 鈴木哲夫 68

霞が関番記者レポート スポーツインサイドアウト 一宮清純 74

年収1億円の流儀 江上治 76

CEOのループ 吉田洋一郎 78

現代医療の真相 米山公啓 80

企業法務教室 元築太一郎 82

銀行交渉術の裏ワザ 川北英貴 84

子育てに学ぶ人材育成 山本直美 86

地域が変わるニッポン 竹本昌史 88

税務・会計心得帳 本郷孔洋 90

ビジネス脳の作り方 吉田たかよし 91

実録！関西の勇士たち 眞島弘 92

その他 フェイス 窪田泰彦 (ほけんの窓口グループ会長兼社長) 14

「大学シリーズ名門の系譜」 青山学院大学 中央大学 123 93

MARKET EXPRESS 経済界ビジネスセミナーより 122

HEADLINE PHOTO REPORT イノベーターズ 107 118

「新時代を創る経営者たち」 企業EYE 128 126

大人のエンタメ 書評 FROM EDITOR 135 134

FROM EDITOR 138

経営者のためのビジネス情報サイト
「経済界電子版」
<http://net.keizaikai.co.jp>
 PCだけでなく、スマートフォンとタブレットにも対応しています。

「守るべき部分と大胆に 変える部分のバランスが重要」

松井忠三 (良品計画会長)



聞き手=本誌・村田晋一郎 写真=佐々木 伸

1980年、日本の成熟時代の始まりとともに、わけあって安いというコンセプトで誕生したブランドが無印良品だ。ナチュラルブランドの無駄を省き、シンプル、ナチュラルといった時代を先取りするキーワードを体現することで成長してきた。その無印良品もいったんは停滞する時期を迎え、ブランドの継続の難しさを露わにした。ブランドの立て直しと再成長について、松井忠三・良品計画会長に話を聞いた。

成熟時代のキーワードを 先取りして商品化

—— 無印良品のブランド誕生の背景は。

松井 無印良品は、1980年に西友のプライベートブランド(PB)として、40アイテムで誕生しました。

起死回生の ブランディング

特集

マーケティングの指標として語られていたブランディングの定義は年々変化し、今では企業価値を形作り、向上させる活動全般を指すようになった。その重要性が認識されながらも成果を出すことに苦勞している企業が多い一方で、ブランディングによって経営危機を脱した企業も存在する。経営者たちはどのようにブランディングを行い、その道の専門家たちは経営者に何を助言してきたのだろうか。(本誌特別取材班)

価値観の多様化で 重みを増す“ブランド力”

ブランディングという言葉には華やかな響きがあるが、実際の取り組みは非常に地道で、多くの企業が成果を出すのに苦労している。「ブランド価値を高めて競争力を高くすることがブランディングの定義とすれば、真の意味でそれらに成功している企業はどれほどあるのだろうか。企業のブランディングに関して、多くの事例を研究している中央大学ビジネススクールの田中洋教授は、「ある商品やサービスが人気になったとしても、それが果たしてブランディングの成果なのか、単に商品が良かっただけなのか、判別するのは難しい。常識を打ち破って成功したような、本当に面白いケースは意外と少ない」と言う。

企業のブランド力を評価する指標として、日経リサーチが主

要企業570社を対象に行った「ブランド戦略サーベイ」を見てみよう。同調査は消費者とビジネスパーソンの2つの視点から「愛着度」「自分必要度」「ブランドプレミアム・価格プレミアム」「独自性」「推奨意向」という項目についてスコアを付けるもので、2013年度はアップルジャパン、ヤマト運輸、日本マイクロソフトがトップ3に名を連ねた(表参照)。例えばアップルの場合は、ビジネスパーソンからの企業魅力度の評価が前年より落ちた一方、推奨意向やビジネス有用度の項目で評価を上げ、消費者からは愛着度で評価を高めたと同調査では解説している。このようにブランド力と一口に言っても、単純に「知名度が高くイメージが良い」というだけではなく、いろいろな要素を考慮しなければならない。

| 2013年 順位 | 2012年 順位 | 測定ブランド名 | 2013年 スコア | 2012年 スコア |
|-------------|-------------|----------------------|--------------|--------------|
| 1 | 3 | アップルジャパン(Apple) | 764 | 747 |
| 2 | 5 | ヤマト運輸 | 752 | 729 |
| 3 | 1 | 日本マイクロソフト(Microsoft) | 743 | 766 |
| 4 | 6 | ソニー | 738 | 726 |
| 5 | 8 | グーグル(Google) | 735 | 722 |
| 6 | 9 | キュービー | 711 | 714 |
| 7 | 11 | キャノン | 709 | 704 |
| 8 | 9 | コクヨ | 707 | 714 |
| 8 | 14 | パナソニック | 707 | 692 |
| 10 | 4 | TOTO | 702 | 733 |

出所:「ブランド戦略サーベイ2013」日経リサーチ

販売チャネルの多様化が及ぼした影響も大きい。消費者はリアル店舗だけでなく、Eコマースなどさまざまなチャネルで商品やサービスに触れる機会が増えたため、消費者の情報収集力が上がり、見る目も厳しくなっている。田中教授は「商品がどこでも買えるようになると、ブランド間の競争が垣根を越えてく