



Japan's Best Global Brands 2010

# Japan's Best Global Brands 2010

日本のグローバル・ブランドTOP30

Creating and managing brand value™

Interbrand

# Contents

- p1 Brands: A Sustainable Business Asset**  
ブランドとはサステナブルなビジネス資産である
- p2 Japan's Best Global Brands 2010 Analysis**  
Japan's Best Global Brands 2010概況
- p5 What is a "Global Brand"**  
真のグローバル・ブランドを目指して
- p6 Global Creative Directors on Japanese Brands**  
日本ブランドへの提言
- p8 Standards for Global Brand Management**  
グローバル・ブランドマネジメントの基本要件
- p9 Brand Management Insights from Royal Philips Electronics**  
グローバル・ブランドマネジメントの実際 / Philips CMOインタビュー
- p10 Japanese Brands Pursuit of Sustainability**  
日本ブランドと環境先進イメージ
- p12 Evaluating the Japan's Best Global Brands**  
Japan's Best Global Brandsの評価方法について
- p14 Japan's Best Global Brands 2010**  
日本のグローバル・ブランドTOP30
- p22 Future Global Brand Prospects from Japan**  
グローバル・ブランドを目指している日本のブランド
- p24 About Interbrand**  
インターブランドについて
- p25 Contact Us**  
お問い合わせ

# Brands: A Sustainable Business Asset

ブランドとはサステナブルなビジネス資産である



Japan's Best Global Brands 2010において、トップ30に入られた企業の皆様、おめでとうございます。インターブランドグループの最高責任者として、改めて敬意を表したいと思います。

ブランド価値、それは企業をより良く、より強く成長させていくための非常に重要な指標です。ブランドに本質的な価値があり、それが多くの人々に認められればそのブランドは経済環境が厳しい中でも力強く生き抜いていけるでしょう。

「サステナビリティ(Sustainability)」という言葉は昨年、世界的な言葉になりました。それは、特に環境問題から語られることが多いのですが、この言葉の本来の意味を考えますと実に示唆に富んでいます。興味深いことにこの言葉は「ブランド」といくつかの共通点があるのです。

ブランド。それは消費者の選択に影響を及ぼし、そのブランドの購入・利用を促進します。その結果、ブランドを保有している企業のビジネスの成長に大きく貢献します。つまり、ブランドという財産を大事にし、顧客との良好な関係を長く維持し続けることによりブランド価値は蓄えられるのです。

サステナビリティ。これは地球から贈られた貴重な資源という価値(財産)を大事に使い、地球と私たちの暮らしや社会との関係を良好に維持し続けていくこと(Sustaining)に他なりません。当然のことながらこれは新しいビジネスの機会ももたらします。

ブランドは日本企業がグローバルビジネスにおいて企業の価値を高め維持する(Sustaining)上で非常に大きな役割を担っています。

  
ジェズ・フランプトン  
グループCEO

この度、昨年に引き続きまして、日本企業のブランド価値を測るJapan's Best Global Brands 2010を発表させていただきました。このランキングはインターブランドグループが毎年発表していますBest Global Brandsと同様の尺度を用いてランクづけしたものです。昨年のランキング発表後、多くの企業様からブランド価値向上、ブランド戦略の推進方法、ブランドマネジメントなどに関するご意見、ご質問をいただきましたが、昨年、ますます日本企業のブランドに対する認識が高まっていると実感致しております。

日本企業を取り巻く環境は相変わらず厳しいものがあります。しかし、この時期だからこそ志を高く掲げ、グローバル・ブランドとしてより確固たる地位を占めるべく活動を推進している企業も数多く存在します。厳しい時代は、むしろブランドがその真価を発揮する時代でもあるのです。

「日本のブランドをグローバル・ブランドにするお手伝いをする」。これは、私どもインターブランドジャパンの設立以来の信念です。今回のJapan's Best Global Brands 2010がブランド価値向上を目指す日本企業様にとりまして活動推進の一助になりましたらこの上なく光栄に存じます。



テレンス・オリバー  
アジアパシフィックCEO  
インターブランドジャパン代表取締役会長



# Japan's Best Global Brands 2010 Analysis

## Japan's Best Global Brands 2010 概況

文：田中英富

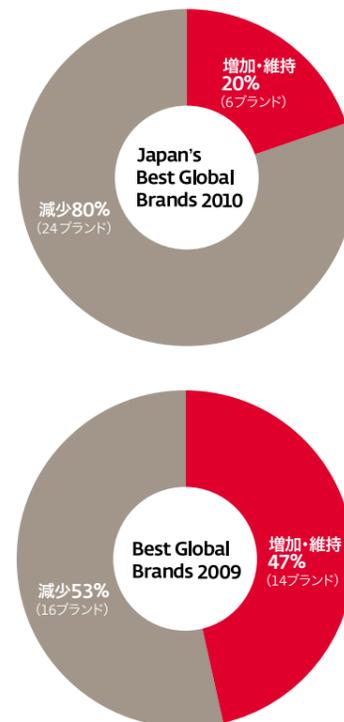
Japan's Best Global Brands 2010のトップ30は、前回とほぼ同じ顔ぶれとなった。いずれのブランドも世界同時不況の影響を強く受けている。また、グローバル市場で通用するブランドという視点では、未だに自動車、電機業界に偏重している状況に変わりはない。

2009年半ば頃から世界的に景気は底を打ったという報道が始め、各種経済指標も上向いてきているものの、それは各国の緊急経済対策などによる需要創造による面が大きく、ブランドが価値を高めた結果とは言いがたい。実際、ほとんどのブランドの価値が昨年と比べ減少している。Japan's Best Global Brands 2010では80% (24ブランド)のブランドが価値を落としている。Best Global Brands 2009 (2009年9月発表)のトップ30では、価値が下落したブランドが53% (16ブランド)にとどまっているのと比較すると、日本ブランドの不振が目立っている。Best Global Brands 2009では、こうした不況下にあっても、10%以上価値を増加させているブランドが9つもある。今後、世界での存在感をさらに発揮するよう日本のブランドの奮起を期待したい。このように厳しい状況にあっても価値を高めたブランドは、ASICS (+11% 22位)ならびにHonda (+3% 2位)であった。ASICSは、世界的なマラソンブームと

いう好環境を背景に、明確なグローバル・ブランド戦略を構築し、グローバル・ブランドキャンペーンや旗艦店展開など、次々と施策を打ち出している。Hondaは、F1の撤退により環境対応へと資源を集中するとともに、二輪車での圧倒的な地位を足がかりに、東南アジアを中心とした新興国で存在感を大幅に高めている。また、自転車部品で世界的な名声とシェアを誇るShimano (28位)が新たにランキング入りした。2009年は、東京モーターショーの規模縮小や上場企業の外国人株主比率の落ち込みに代表されるように、日本に対する世界の関心が失われ始めていることを目のあたりにする一年であった。一方で、「環境」や「信頼」といった日本企業の強みが、世界市場での重要な成功要因となっており、日本ブランドが飛躍する大きなチャンスでもある。



TOP30のブランド価値  
前年比増減数の比較



\* 2009年 9月現在

## Japan's Best Global Brands 2010 Top 30

Rank	Brand	Sector	2009 Brand Value (US million \$)	Change in Brand Value	Rank	Brand	Sector	2009 Brand Value (US million \$)	Change in Brand Value
1	TOYOTA	Automotive	30,529	-3%	16	OLYMPUS	Optical	1,201	-5%
2	HONDA	Automotive	18,192	3%	17	DAIKIN	Machinery	1,067	-1%
3	SONY	Consumer Electronics	11,973	-4%	18	MITSUBISHI ELECTRIC	Diversified	1,065	-9%
4	Canon	Computer Hardware	10,469	0%	19	BRIDGESTONE	Automotive	1,044	-6%
5	Nintendo	Consumer Electronics	9,235	1%	20	YAMAHA	Diversified	847*	-12%
6	Panasonic	Consumer Electronics	4,229	-1%	21	KONICA MINOLTA	Computer Hardware	752	-5%
7	LEXUS	Automotive	3,118	-4%	22	asics	Sporting Goods	664	11%
8	NISSAN	Automotive	2,776	-4%	23	FUJITSU	Computer Services	583	-5%
9	TOSHIBA	Diversified	2,252	-6%	24	HITACHI	Diversified	579	-12%
10	SHARP	Consumer Electronics	2,208	-6%	25	MAZDA	Automotive	577	-6%
11	SHISEIDO	Personal Care	2,157	-2%	26	MITSUBISHI MOTORS	Automotive	572	-9%
12	KOMATSU	Machinery	2,033	1%	27	SHIMANO	Machinery	555	NEW
13	Nikon	Optical	1,533	0%	28	CASIO	Consumer Electronics	532	-10%
14	SUZUKI	Automotive	1,497	-4%	29	EPSON	Computer Hardware	531	-9%
15	RICOH	Computer Hardware	1,267	-8%	30	kikkoman	Food	525	-2%

\* ヤマハ発動機株式会社とヤマハ株式会社ブランド価値を合算して算出しています。



# What is a “Global Brand”

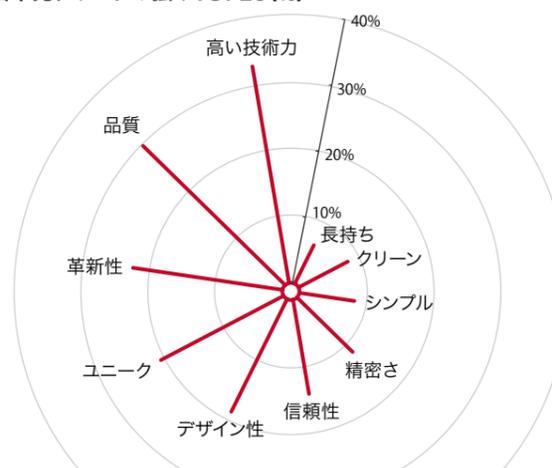
真のグローバル・ブランドを目指して — インターブランドグローバルネットワーク調査から

文：上條 憲二

「商品や技術だけでなく、よりブランドにフォーカスしていく。個々のブランドがより際立つように努力し、広くコミュニケーション可能な明確なブランドの考え方を見出し、現在よく似ている競合とは真に異なる存在になること」

インターブランド・アムステルダムオフィス・ディレクター

日本発ブランドの強みTOP10(%)



「どうすれば日本のブランドをグローバル・ブランドにすることができるか」インターブランドジャパンは、インターブランドグローバルネットワーク各地の150名を超えるブランドコンサルタントに「日本発のブランド」についての意見を求めた。

## 日本発のブランドの強み

回答の上位には「高い技術力」「品質」「革新性」「デザイン性」「信頼性」などがあげられた。これは、日本の代表的なグローバル・ブランドの多くが、自動車、エレクトロニクス分野であることが大きく影響していると思われる。モノとしての質の高さは日本発のブランドの強さの根底を成している。しかし、全体として機能的な特徴が評価されており、ブランドをブランドとして成立させているもう一つの価値である「情緒的価値」についての言及は少ない。

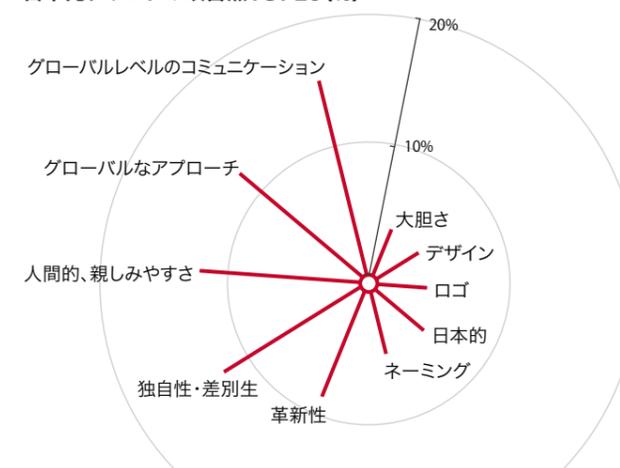
## 日本発のブランドの改善点

日本発のブランドをグローバル・ブランドにするために何が必要であるかの問いに対しては「グローバルレベルのコミュニケーション」「グローバルなアプローチ」「人間的、親しみやすさ」「独自性・差別性」を求める声が多くあげられた。全体として「おとなしく」、グローバル市場の中でのブランドとしての存在感が弱いと認識をされている。

## 日本発のブランドが「Best Global Brand Top 100」に入るための具体的意見

この問いに対してはさまざまな意見が寄せられたが、大別すると次の5つあげられる。

日本発ブランドの改善点TOP10(%)



- ・コミュニケーション活動を活発に行い、グローバルにおける認知を拡大させ、存在感を高める。
- ・他の文化圏に適應するアプローチにより、深く浸透させる。
- ・日本らしさを機軸にブランドにフォーカスすべき。
- ・情緒的価値を高め、もっと人間らしく、もっと身近な存在に。
- ・考え方、言い方(ネーミング、ブランドステートメントなど)、見え方(デザインなど)をグローバルに適したものにす。

## 総論として

真に強いグローバル・ブランドは明確なブランドコンセプト、あるいはブランドビジョン、ミッション、そしてそのブランドが決して譲ることがない独自の機能的価値と情緒的価値を有している。その一本筋を通った考え方はそれがどのマーケットであっても買われている。その結果、グローバル市場のステークホルダーの頭の中に「確固たる評判」がかたづけられている。今回のアンケートにおいては、日本のグローバル・ブランドについて、やや厳しい意見が見られた。日本発ブランドの技術力、品質という機能的価値は認めつつ、情緒的価値については総じて低い認識である。つまり、「品質は良いが、顔が見えず、個性が希薄」なのである。一般的に、機能的価値により理解・判断し、情緒的価値により共感し、好意を抱くと言われる。そして、この情緒的価値(エモーショナルバリュー)こそ、ブランドを際立たせ、顧客を「とりこにする」源なのである。グローバルにおいて日本発のブランドが単にモノづくりの良さだけでなく、個性を含めた「らしさ」によって選ばれていくために、今一度、自社のブランドをどのように認識させるべきか、市場の中でどうあるべきかを想像力と創造性をもって挑むべきである。

# Global Creative Directors on Japanese Brands

日本ブランドへの提言

文：松尾任人

日本のリーディングカンパニーの多くは、製造力や販売力、品質や機能の向上に注力してきた。しかし今日、他国の競合企業によりブランド力強化を余儀なくされ、縮小する人口と国内市場を背景にグローバル化の必然に迫られている。今後、日本企業がグローバルでブランド力をつけていくにはどうしたら良いか、ブランドの第一線で活躍する各国のクリエイティブ担当者たちに提言を求めた。



## 日本ブランドの現状認識

### QUESTION:

松尾任人 (Creative Director, Tokyo):

「日本ブランドは、機能・品質は高いが、顔の見えないフラットな印象で、情緒に欠けている」と言う。日本ブランドが持つ強みをブランドの情緒へ転換することはできないのだろうか。

クリストフ・マーティ (Creative Director, Moscow): 転換できると思う。特に高品質という点が、私の理解している日本の魅力をよく表現している。

チュアン・ジアン (Creative Director, Shanghai): 私もそう思う。高品質で、いくつかのブランドはとても革新的。それと、簡単に使えることが日本ブランドのパーソナリティになっている。

アンディ・ペイン (Global Creative Director): 私はそうは思わない。それらの認識は今変わりつつある。Sonyのようなブランドが日本ブランドを牽引してきたが、他のブランドは埋もれてきた。

アンドレア・ロッツレアー (Chief Creative Director, Central and East Europe): 私の知見ではそれは日本文化のある部分。とてもオープンでありながら、一方で慎重な面もある。どこか冷たいがオープン、積極的で柔らかい。日本の相反する部分を独自に表現すればいい。

フレッド・リチャーズ (Executive Creative Director, North America): 同感だ。一般的なコーポレート・アイデンティティを超えた、もっと情緒に訴える表現ができれば、それははかり知れない価値になるだろう。

### QUESTION:

では、西洋には無いユニークネス、日本ブランドで評価できるものがあれば教えて欲しい。

スコット・ジェフリー (Chief Creative Director, Design Forum): Hello Kitty, Mujiはその代表的なブランドだ。Mujiは独自の哲学と審美性を持った、グローバルスケールで共鳴を得られる素晴らしいブランドだと思う。

クリス・マククリーン (Creative Director, Sydney): 日本ブランドは、テクノロジーが先進的なだけでなく、デザインがシンプルで美しくかつ革新的。西洋が見出すことのできない新たな視点を世界にもたらした。

## 日本ブランドの改善点

### QUESTION:

「もっとグローバルに、コミュニケーションを…」との指摘がある。そのためには何をすべきか?

アンドレア: その指摘には賛成だ。しかし、「もっと」とは削ぎ落とすこと。シンプルで静かでスマートなコミュニケーションへ戻るべきだ。

アンディ: 私はもっと深くエモーショナルにコミュニケーションをすることが必要だと考えている。記憶に残る深い意味を持たせて消費者とつながること。いったいSonyの"go create"はどうなってしまったのだろうか? もっとエキサイティングで情緒的に。絶え間ない変化で顧客の関心を惹き付けるストーリーを期待したい。



スコット: Best Global Brandsの顔ぶれを見れば、大多数は強さと大胆さ、創造性を高めてくれる独特のブランドパーソナリティを持っていることがわかるだろう。

### QUESTION:

日本ブランドが独自の個性をつくるためにはどうすれば良いのか?

クリス: 日本的な切り口を優位性にするべきだ。日本ブランドはテクノロジーの先進性・シンプルシィ・信頼性で知られている。日本人は賢く、知的だと思われる。世界は未来のアイデアを日本に見ている。日本ブランドは世界のテクノロジーのリーダーとしてのポジションをとるべきだ。それこそが日本のブランドの強みだ。

アンディ: 日本ブランドには、未来の役割についての明快で新しい表現が必要。革新性は日本のDNAにある。そこから始めてさらに強く押し出す必要がある。そして未来をパワフルでエモーショナルな方法で我々のものにする必要がある。そうすることでToyotaやNissanは今の評価を超えるだろう。しかしハードルは、ブランド構築をコミュニケーションの拡大と捉えがちな点。ブランド・プロポジションやパーソナリティを議論すべきだ。

### QUESTION:

最後に、もし日本の会社と仕事をしたことがあれば、障害や問題点を教えてほしい。そして日本のブランドの仕事がしてみたいか? 皆さんならどんなアプローチをとるのか?

一同: してみたい。

フレッド: かなり昔の経験だが、日本での仕事は進行過程が複雑で柔軟さに欠けるものだった。でも、やはりアプローチしてみたい。

アンディ: 例えば、Konica MinoltaやNikonなら、プロダクトをライフスタイルへ拡張させた情緒的なプロポジションの開発。Yamahaなら、現代の消費者との新たな関係構築。SEGAなら、ゲームで知っているSEGAの体験をマスターブランドに再構築する必要があるのではないだろうか。

松尾任人: 皆さん、今日はどうもありがとうございます。

上記のインタビュー記事は抜粋版です。詳細版は下記インターブランド・ナレッジ・ポータルよりダウンロードいただけます。  
<http://interbrandjapan-seminar.info/knowledge/>



# Standards for Global Brand Management

## グローバル・ブランドマネジメントの基本要件

文：上條 憲二

「グローバルでマーケティング活動を行っているが、どうも上手く進まない。各国バラバラだ」「シンボルマークやステートメントはあるが、一向に浸透しない」「グローバルでブランド管理を進めようにも、各リージョンが言うことを聞いてくれない」「そもそもトップにブランド戦略に対する認識が薄い」…。



インターブランドジャパンのコンサルタントが、最近、よく耳にする言葉である。海外市場に進出してかなり歴史がある企業でさえ、この種のブランドマネジメントの難しさを訴えている。シンボルマークもある、ステートメントもある、CI、VIのガイドラインもある、しかし、それ以上に進まないのである。インターブランドはグローバルで成功を収めている数多くのブランドを見てきているが、そこには共通の要素がいくつかある。どの企業も最初から成功ブランドであったわけではなく、グローバル・ブランドとしてのマネジメントの方法を身につけ、磨いてきた。

### ブランドを守り育てることが経営の大事なテーマの一つである

成功企業の経営者は共通して自社のブランドに対して強い思いを持っている。自社のブランドが世の中に存在する意義、そのためにすべきこと、そしてお客様に提供する価値、これらについて強い信念を持っている。もし、企業のトップが自分たちのブランドの意義について語る独自の言葉を持っていなかったら、グローバルでの成功は夢物語である。

### 企業の活動はブランドを基準にする

企業にとってブランドとは活動の基準に他ならない。ブランドとは他社と異なる価値を提供してこそ成立するものである。そのためには、ブランドを規定する明確な基準が存在していなければならない。ブランドビジョン、ミッション、バリュー、あるいは、ブランドプロミス、ブランドコンセプトなど、企業によって言い方は異なるが、そのブランドが依って立つ根拠、基準、ルールが存在する。

この基準に適合しない活動は、それがたとえ儲かりそうであっても手を出すべきではないのである。成功するブランドにはいずれも活動の基準となるブランドというルールが存在している。

### グローバルでブランドをマネジメントする志があり、仕組みがある

ともすれば、ブランドマネジメントとはCI、VIを守らせることであるというような認識がある。しかし、それらはブランドマネジメントの一部に過ぎない。成功ブランドはいずれも経営に直結するブランドマネジメント組織(委員会にせよ、専用部門にせよ)を有している。ブランドマネジメントにとって大事なことは、ブランドの本質を守り、ブランドに沿った事業活動を積極的に推進させることなのである。

本社としてブランドに対して明確な志、姿勢を打ち出し、グローバルで確固たる評判を築くべく活動を進めていくこと。この方針を自社のネットワークに十分理解させること。マーケットに対してはブランドの存在感を高める努力を惜しまないこと。

そして、これらの活動を推進する責任ある仕組み(組織体制、ガイドライン、ブランド管理指標など)があること。

自社のブランドに対する強い思いと信念はやがて企業全体に広がり、世界中の社員、従業員の心を動かし、やがて彼らを通じてさまざまなステークホルダーの頭の中に、しっかりした像を結ぶことになる。

## Brand Management Insights from Royal Philips Electronics

グローバルでのブランドマネジメントに取り組み、ブランド価値を高めることに成功しているブランドとしてPhilipsがある。Chief Marketing Officer(CMO)からその成功のポイントを伺った。

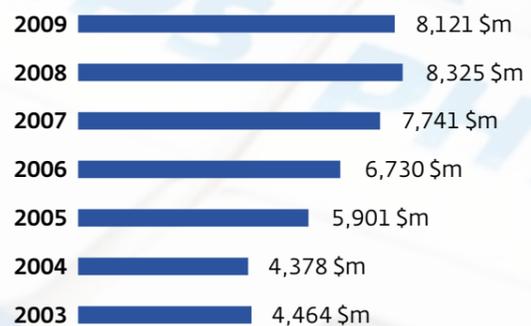
### 以前のPhilipsの状況と変化への反応は？

数年前までは、Philipsは“過去のブランド”として捉えられていました。そして、何百もの多様な製品群を持つにもかかわらず、ビジュアルアイデンティティとロゴに関するガイドラインを持つのみで、ブランドの定義やそれが約束することは非常に曖昧でした。また、社内の多くが「技術こそが会社を繁栄させる」と信じていましたが、年々、技術は誰にでも入手できるようになっており、我々のCEOはブランドロイヤリティこそが顧客にとって差別化を生むものであると考えるようになりました。もっとも大きな変化は、単なるロゴレベルの話ではなくブランドの約束のレベルでグローバルに統一して浸透させていくということでした。この考えはそれまで弊社になかったものであり、さまざまな調査分析を行い新しい約束“Sense and Simplicity”を定義したのです。この変化に対する社内の反応はさまざまでした。事業部門は彼らの独立性を脅かすと捉えられ、多くの社員がこれは単なる広告のキャッチコピーであり、暫くすればまた新しいものができるだろうと思いを抱いていました。

### どのように社内へブランドの重要性を伝えていったのか？

ブランドの約束レベルからの一貫性を確保するには数年を要しました。まず、この考えは一時的なものではないと理解させるために、啓蒙活動を数多く行いました。全社員にブランドの約束の実現に真剣に責任を負ってもらいたかったのです。経営陣に対しては、ブランドの約束と広告メッセージの違いなど基礎からさまざまなことを理解する勉強会を開催したり、Four Seasons、Starbucks、Microsoftといったブランドの経営陣からブランドの重要性を直接ヒアリングしてもらった場を設けたりしました。また、全ての社員に対して、日々の行動、例えば「自分の仕事においてブランドの約束をいかに実現していくか」といったことを考え行動してもらうような浸透活動を強化していきました。一連の活動でもっとも学習したことは、ブランドマネジメントでは絶対に変えてはいけないコアがあり、それを守るためには痛みを伴う場合もあるということでした。

### Best Global BrandsにおけるPhilipsのブランド価値推移



### 現在ブランドをどのように管理しているのか？

対外コミュニケーションに関しては、全てマーケティングコミュニケーション部が関わることで一貫性を確保しました。これは事業部門と協業することでブランドの考えを、社内により深く理解させることにもつながりました。次にアイデンティティの一貫性については、いかなる事業買収や提携においても、CMOの許可がなければ行えないというブランドポートフォリオを管理する仕組みをつくりました。ブランディングは経営のもっとも高いレベルで協議、決定されるべきです。そうでなければさまざまな問題は根本解決ができず長年引きずることになるからです。また、社内浸透を専門に行うチームが日々ブランドを活性化し定着させるためにトレーニングや浸透状況の調査を実施しています。

### グローバルでのブランドの最適化をどのように行っているのか？

各国オフィスと本社で考え方の対立があるのは当然のことです。出来るだけ自国市場に合わせたローカルニーズと全て一貫性を保ちたいグローバルニーズを満たすために、いかに創造的な解決策を見つけることができるかが我々の役割です。我々は新興国で特にこの問題に直面しますが、まず、グローバルのブランドの約束については絶対に変更がないことを明確にします。これはブランドの核であり、変えてはいけないものです。それと同時にグローバルチームには全ての市場でブランドの約束が有効であるように検討させます。これによりグローバルチームとローカルチームは一緒になって必死に解決策を検討します。これはグローバルとローカルチームの一体感を高め、高いレベルでの解決策を生む結果につながります。そしてともに決めた方針はしっかりと守られるため、ブランドの一貫性も担保されます。また、17の主要地域に本社直轄のマーケティング担当役員を配置することで、当該国や地域で日々のブランドに関する課題に迅速に対応し、一貫性を保っています。

### 最後に伝えたいことは？

私たちが、ブランドイメージを変えようとしている他の会社との違いは、私たちは広告宣伝活動の範疇を超えた活動をしたということだと思います。ブランドマネジメントとは会社を根本から変えていく非常に長い取り組みなのです。私たちの活動が軌道に乗ってきた頃、実際の効果がインターブランドのランキングにも表れ始めました。また、ブランディングは経営陣の問題であると認識しなければなりません。彼らが主体的に動かなければ、社内外で浸透はできません。社内への活動は社外と同じだけ力を入れるべきです。Philipsのように1つの約束をベースとしたブランド体系をとることを考えるならば、ブランドの約束が全ての社員・関係者、特に経営陣に浸透していることが重要です。(本文はインタビューをもとにインターブランドにて編集したものです。)



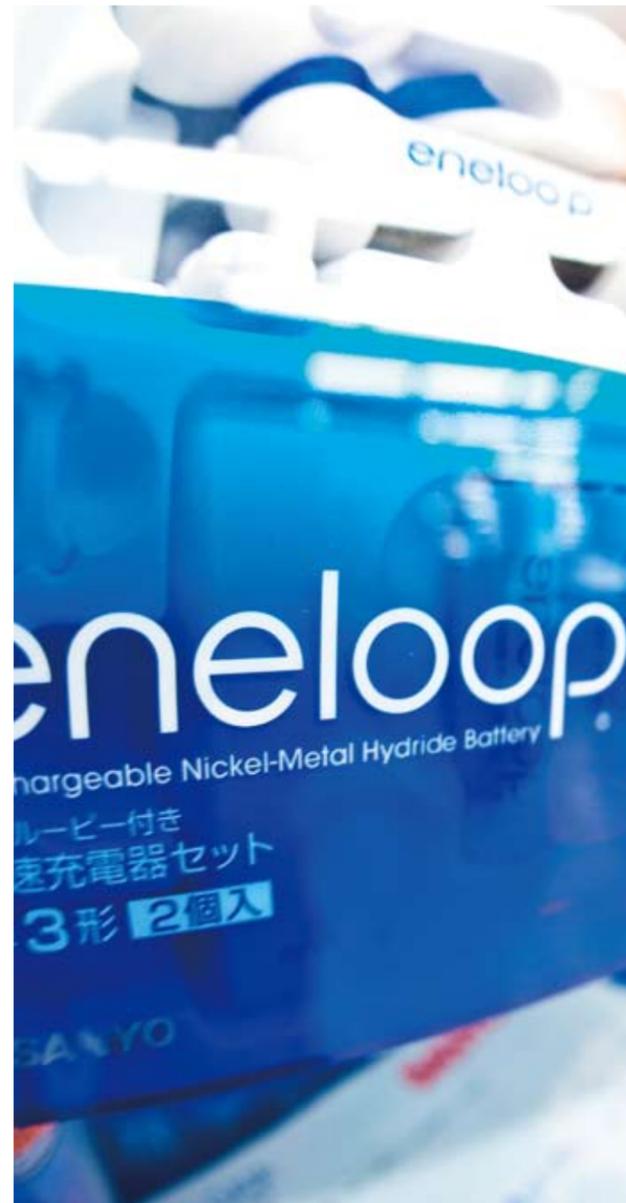
**Geert van Kuyck**  
Chief Marketing Officer  
Royal Philips Electronics

# Japanese Brands Pursuit of Sustainability

日本ブランドと環境先進イメージ

文：矢部 宏行

環境問題は、資源の枯渇や環境汚染というレベルを超え、地球規模で解決しなくてはならないという危機感がベースとなっている。そして、現在、環境問題への取り組みは、もはや企業にとっての責務と言えるだろう。日本企業の多くも、環境を大きなテーマとして掲げ、ブランド戦略を進めようとしており、グローバルな中での環境先進イメージ構築へ取り組んでいる姿も見られる。



## エコフレンドリーなプロダクト・サービスが多いと思う日本ブランドは？

インターブランドのグローバルのブランドコンサルタントに、この質問を投げかけた結果、日本のブランドであげられたのは「Toyota」、そして「Prius」だった。1990年前半から、環境をテーマにいち早く取り組んだ「フロンティア精神」と、ハイブリッド車という新たな市場を構築した「Prius」という「革新的な実体」が、ビジネスと直結することで、グローバルの中での環境先進イメージが作りあげられてきたものと推測される。企業としての意志と、その意志を反映したプロダクトが強固に結びつき、ブランドに新しい連想をもたらしたのだ。

## 環境活動を、企業が進んでいく方向性と同期させて情報化する

環境ニーズに対応したプロダクト・サービス(実体)は、ブランドに環境先進イメージを付着させるためのもっとも強力なツールである。ただ、環境問題への取り組みは、プロダクト・サービスを生み出す工程での環境負荷の削減など、開発、生産、輸送といった企業活動の全体に関わるものであり、企業によって、環境問題への考え方や取り組み方はさまざまである。環境への取り組みが他社と明らかに異なる場合はその訴求は容易であるが、環境対応だけの独自性訴求が困難なケースも少なくはないだろう。

むしろ、環境への取り組みが他社と同様であったとしても、企業が進んでいく方向性と環境活動を同期(シンクロ)させ、顧客・社会にとって、理解しやすい情報として伝えていくことこそ重要であると思われる。

## 環境対応による新価値創造こそがブランド価値の向上に結びつく

現時点では全ての消費者が、環境に良いプロダクト・サービスの購入に積極的というレベルにまでは至っていないと言いがたく、「環境に良いから」購入するという消費者はまだ一部であると思われる。

ただ、地球規模で環境への取り組みが進んでいく中、消費者・社会の環境への意識は間違いなく変化してきている。従来は希薄であったとも言える価値観が加わり、消費者が、企業やプロダクトを認識・選択する際の尺度に新たな基準が生まれつつあるのだ。企業は、培ってきた強みを維持・強化しつつ、環境対応という新たな活動を加えることで、企業としての個性・信頼をさらに向上させることができると考えるべきである。

日本の各企業が備えている機能・サービス・デザインなどの魅力を毀損させず、環境対応をプラスすることで従来には無かった新たな付加価値を生み出す。環境対応を通じた、その企業ならではの新たな価値創造こそが、今後のブランディングを支える大きな力となっていく。





# Evaluating the Japan's Best Global Brands

## Japan's Best Global Brandsの評価方法について

本評価は、グローバルで展開される日本発のブランドについて、そのブランド価値を明らかにし、“世界基準”でそのポジションを相対比較することを目的にしている。インターブランドは、毎年グローバルで発表する“Best Global Brands”と同様の条件にて、以下の基準を満たす企業を抽出し、評価した。

### 評価対象基準

1. 日本発のコーポレートブランドであること  
- 日本企業によって生み出されたコーポレートブランドであること
2. 上場企業で各種財務情報が公表されていること  
- 2009年10月31日現在で上場しており、アナリストレポートが入手可能な企業であること
3. 日本以外での海外売上高比率が30%超であること(2008年度実績)
4. BtoB企業であっても、グローバルで一般に認知されていること  
- インターブランドのグローバル各オフィスのコンサルタントの認知が10%以上あること

### 評価方法

インターブランドのブランド価値評価手法は、財務力、ブランドが購買意思決定に与える影響力、そしてブランドによる将来収益の確かさ、という観点からみたブランド価値の評価である。証券アナリストが事業の価値を分析・評価するのと同じように、「将来どれくらい利益をあげると予想されるか?」という視点に基づいて、ブランドの価値を分析・評価する。その手法は、過去20年で5,000以上の評価実績が示すとおり、ブランド価値の本質を捉えた実用的な方式であると考えている。評価は、具体的に次の3つの分析によって構成される。

### Financial Analysis

「財務分析」  
企業が生み出す利益の将来予測を行う

まず、ブランドが冠された事業の将来の収益を予想する。そして、その売上から営業費用、税金、そして投下資本に応じた資本コストを差し引き、将来の経済的利益を算出する。本分析は、公開されている企業情報を基にしており、将来予測は、アナリストによる予測値をベースとしている。

※本評価におけるアナリストの予測値は、株式会社アイフィスジャパンの発表しているIFISコンセンサスと呼ばれる主要アナリストの予想平均値を用いている。なお、IFISコンセンサスは、2009年11月16日現在のものを採用している。

### Role of Brand Analysis

「ブランドの役割分析」  
利益のうち、ブランドの貢献分を抽出する

財務分析で算出された将来の経済的利益のうち、ブランドによってもたらされた利益を抽出するために、ブランドがどの程度顧客の購買意思決定に影響を与えているかを分析する。

本評価においては、ブランドが消費者の購買動向に果たす役割について、私たちが過去20年にわたり実施してきたブランド価値評価実績のデータ・ベースを活用し、業界別にベンチマーク分析を行う。そして、業界ベンチマークを基にして、独自の調査・分析により個別ブランドの“ブランドの貢献分”のスコアを算出する。

### Brand Strength Score

「ブランド力分析」  
ブランドによる利益の将来の確実性を評価する

ブランド力の分析は、市場でのロイヤリティ、消費者の継続購入や囲い込みといったクライアントのニーズを喚起する力(将来の収益を維持する力)を測り、ブランドによる利益を割り引いて現在価値に換算するものである。この評価は、ブランドのリスクを判断する体系的な手法であり、市場でのブランドのポジション、消費者の認知・好感度、イメージ、ブランドに対するサポートといった、ブランドに関わるさまざまな観点で評価している。

評価されたスコアは、それに対応した割引率へと変換される。その割引率で将来のブランド利益を割り引くことで、ブランド価値が算定される。

※「ブランドの役割分析」、「ブランド力分析」は、公表されているさまざまな報告書等を使用して行っており、インターブランドグローバル各オフィスの専門コンサルタントの多面的な評価を踏まえ算定される。

### Brand Value

「ブランド価値」

ブランド価値は、ブランドの力によるその製品やサービスへの需要喚起で生み出される付加価値を財務的な尺度で示したものである。

ブランド価値は現在のブランドの財務的な価値であり、それは企業価値や事業価値、企業の他の有形・無形の資産価値といった数値と直接比較可能である。

そのため、ブランド価値はブランド戦略やその他ブランドに関わる活動や投資の成果を評価する有効な業績評価指標となっている。

ブランドを冠した売上高  
- 営業費用  
- 税金  
- 資本コスト  
経済的利益

ブランド利益:  
ブランドによってもたらされた利益



ブランド力スコア	
市場性	割引現在価値
主導性	
方向性	
展開性	
サポート性	
安定性 法律的保護性	



# Japan's Best Global Brands 2010

日本のグローバル・ブランドTOP30

01 ↓

30,529 \$m -3%



## Toyota

2008年の世界同時不況により、自動車産業全体が大きな打撃を受けている。特に2007年に約1,600万台だった北米市場は、2009年には約1,000万台前後になると予測されており、これらの市場の回復の遅れが、トヨタ自動車の経営をも揺るがす大きな影響を及ぼしている。こうした中、Toyotaは、F1から撤退することを決断。その他、380万台に関連する米国におけるフロアマット関連の問題などToyotaの悩みは多い。

ただ、販売台数の減少幅は、期初見通しより縮まる見込みで、期初より52万台増を計画。2009年8月にはハイブリッド車の国内外の累計販売200万台を突破、主力の「Prius」の販売台数は、5ヶ月連続で国内首位。10月には対前年比4.2倍という好調ぶりである。今後Toyotaは、環境への対応を経営への最重要課題の一つと位置づけ、2020年代のできるだけ早い時期にハイブリッド技術を全モデルへ展開する等の計画を表明。創業家の豊田章男社長の経営手腕への期待も大きく、「磐石の強さを誇る世界のToyota」復活が待ち遠しい。

02 ↑

18,192 \$m 3%



## Honda

2009年度は、欧米で厳しい状況が続くも、Hondaは、国内のエコカー補助金・減税効果や、中国・アジア市場での小型車を中心とした成長、ベトナムやインドでの市場拡大を背景とした二輪事業の好調などにより、2009年秋に四輪・二輪ともに世界販売台数計画を上方修正。厳しい局面が続く世界の自動車業界で健闘している。特筆すべきは、2009年4月に投入された新型「Insight」。ハイブリッド機構のコンパクト・軽量化により、優れた燃費性能と大幅なコストダウンを実現したHondaの先進環境技術の真骨頂だ。「Prius」との戦いも注目され、Hondaの環境イメージを幅広い層に強く印象付ける牽引役となった。

現在は、各国政府の景気対策終了後の販売不振リスクに備え、ハイブリッドモデルのラインアップ拡充を前倒しで急ぎ、世界的なエコカー需要の取り込む活動を展開中だ。また、「Honda Green Machine」キャンペーンを初め、国内外で取り組む「環境」「グリーン」フォーカスのコミュニケーション展開とともに、環境イメージのさらなる浸透を加速させている。

03 ↓

11,973 \$m -4%



## Sony

Sonyは、エレクトロニクス、ゲーム、音楽、映画、携帯電話事業を括る企業姿勢を表現したブランドメッセージ“make.believe”を全世界で導入することを発表した。2009年初頭には、抜本的な機構改革を進めるため、組織を見直し、2つの新事業グループを発足。ハードストリンガー会長が目指してきた「ソニーユナイテッド」の理念を加速度的に進めた。世界的な景気後退や円高による深刻な業績不振に加え、台湾メーカーのネットブックの台頭など、新たな競合の台頭や消費者ニーズや技術のめまぐるしい変化がSonyを苦しめていることが背景にある。

現在は、成長を加速するための変革を実動させる計画を進めており、モバイル製品やハードウェアとを連携させた「ソニーオンラインサービス(仮称)」の開始、3D関連商品の本格展開、電子書籍端末「Reader」の強化など、Sonyの強みやグループ力を発揮できる新しい可能性が見えつつある。かつて人々を魅了した「WALKMAN」のような画期的商品・サービスの登場で、“make.believe”が具現化されることを期待したい。

04

10,469 \$m 0%



## Canon

世界のデジタルカメラ市場はこの3年で1.4倍の2.2兆円まで拡大したと言われる。特に、デジタル一眼レフ市場は、低価格化によるユーザーの裾野拡大や、アジア・欧州を中心に販売は好調。同業界で圧倒的シェアを誇るCanonは、この恩恵を享受し2009年も世界首位の座を堅持。同社のデジタルカメラ市場での席捲力は、グローバル・ブランドとしての存在感をさらに確かなものにしたと言える。一方、収益の柱である事務機事業は、底ばい状態が長引き、回復に時間がかかるとの見通しであるが、同社は米HPとの販売提携により米国の事務機戦略の再構築に着手。成長が見込まれる「MPS(マネージド・プリント・サービス)」の提供による新規顧客開拓等、新たな事業モデル構築に積極的に取り組んでいる。さらには、欧州最大のプリンターメーカーの買収計画を昨年末に発表。Canonは、欧州13ヶ国の消費者から、“Most Trusted Brand”に選出されている。苦境を切り抜け、さらなる成長を目指すCanonの新たな挑戦が始まっている。

05 ↑

9,235 \$m 1%



## Nintendo

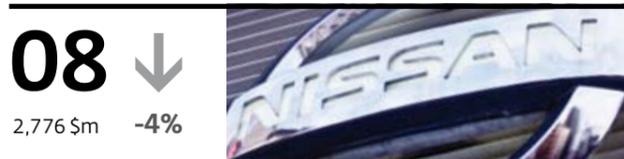
景気低迷の中、海外を中心に成長傾向だったハード市場が今年は縮小に転じ、据え置き型ゲーム機「Wii」も大幅な販売の減少を余儀なくされている。業績、ブランド価値ともに急激な拡大を継続してきた状況は踊り場を迎えている。ただ、携帯型ゲーム機「DS」の販売は好調であり、Nintendoも携帯型ゲーム機の販売でこ入れに注力。Appleの「iPhone」などに関連する無料ソフトの普及などの環境変化は脅威だが、Nintendoは、専用ゲーム機の魅力を打ち出すべく、大画面の「DSiLL」を導入。高齢者の利用や動画、電子書籍の閲覧など新たな用途開発への対応を目論んでいる。また、新興国開拓にも積極的に取り組んでおり、中国、韓国において海賊版へのセキュリティー機能を高めた「DSi」を2009年度内に導入、正規のソフト市場の拡大につなげる計画を進めている。

今後の市況に楽観はできないものの、アジア、南米の通信インフラが整いつつあるなど、Nintendoにとって追い風になる要素も顕在化しつつある。グローバル市場においてゲーム専用機の強みを発揮していくNintendoの今後が期待される。



## Panasonic

2008年度、Panasonicは世界的な消費の低迷、円高、価格競争の激化などの影響を受け、最終赤字に陥った。2009年度も厳しい状況は変わらないものの、景気対策の後押しによる薄型テレビの販売増や、コスト削減により財務状況は改善しつつある。Panasonicは、大胆な「事業の選択と集中」を敢行し、徹底したグループ総合力の発揮とグローバル展開をはかっていく計画を策定。創業100周年を迎える2018年には、エレクトロニクス業界で世界No.1の「環境革新企業」になるという目標を掲げ、「環境」をあらゆる事業活動の基軸に据える方針を打ち出した。そして、今後の成長に向け、「家まるごとパナソニック」と、新興国の開拓によって「世界をまるごと市場にする」考えを軸に、具体的な活動を展開中だ。子会社化した三洋電機のエネルギー分野での新たな力が加わり、今後、環境関連事業の取り組みが加速化される。「環境革新企業」に向け全ての力が結集した時の、明確な存在感を持ったPanasonicの誕生が待ち望まれる。



## Nissan

Nissanは、日・米・欧での大幅な販売台数ダウンと円高により、厳しい状況に見舞われている。ただ、中国販売の飛躍的な伸張と、日・米・欧の買い換え助成の後押し等により、2010年3月期の営業損益は黒字化する見通しを立てている。Nissanは、新興国の攻略のため「グローバルコンパクトカー」と呼ばれる低価格車の導入を計画しており、2010年春、タイで生産を皮切りに、インド、中国等で生産を開始する。そして、先進国の攻略に向けては電気自動車を含む「ゼロ・エミッションカー」によって、先端・富裕層に対応しようとしており、2010年度に小型セダン「LEAF」など電気自動車の拡充を計画。またバッテリーの二次利用の検討を開始しており、エネルギー貯蔵のソリューションを提案するとしている。Renaultとのアライアンスを最大活用し、ゼロ・エミッション車とコンパクトな世界戦略車によって、地域や所得階層に応じたキメ細やかなニーズに応えようとするNissanの今後のアクションが注目される。



## Lexus

未曾有の景気後退の煽りを大きく受けた自動車業界であったが、中でもプレミアムカー市場への影響は大きく、昨年のJapan's Best Global Brands 2009におけるLexusのブランド価値は、10%のダウンとなった。2009年になっても、上半期は厳しい販売状況が続いていたが、下半期以降は前年比2ケタ台の増加率を示す(日本)など、順調な伸張を継続している。伸張を牽引しているのは、「HS250h」「RX450h」などのハイブリッド車であり、すでに培った品質・性能の高い評価に、先進の環境性能が加わったことが、富裕者層に購買の明確な意味を示したものと考えられる。Lexusは、2009年の米調査会社JDパワーによる自動車初期品質調査において4年ぶりに首位を奪還した。「最高品質」No.1の商号と、他社を先行する環境性能により、高級車市場を活性化させることはもちろん、米国市場をも凌ぐまでに成長しつつある中国市場において、Lexusが高級乗用車のリーディングブランドとしてのポジションを確立する姿を早く見てみたい。



## Toshiba

Toshibaは、半導体と電力をエンジンとする成長基盤づくりに邁進するとともにノンコア事業、資産は売却するなどメリハリある投資を展開してきたが、世界不況の中、選択と集中による積極路線が裏目に出る結果となり、財務基盤に大きな影響を及ぼした。現在、Toshibaは「グローバル競争力を持ったトップレベルの複合電機メーカー」への脱皮を目指しており、「時代感覚と構想力に裏打ちされた想像力(イマジネーション)」を成長の鍵と位置づけ、「イノベーション活動」をさらに進化させている。エネルギー関連の社会インフラ事業、半導体事業、デジタル商品事業という強みを活かすとともに、超高機能テレビ「CELL REGZA」など、相乗効果を発揮できる事業にチャレンジしている。次世代照明と言われるLED電球については、新たな注力事業の一つとして位置づけ、事業活動を強化。集中と選択、そしてイノベーション活動を推し進めるToshibaの今後が期待される。



## Sharp

景気後退、価格競争の激化、円高等の影響によりSharpの2009年3月期の最終損益は、東証上場以来の初の赤字となり、ブランド価値もダウンとなった。ただ、国内のエコポイント制度の追い風や中国での購入補助策等により、テレビを含めた液晶関連の需要は回復傾向が見られる。Sharpは、省エネと創エネを合わせた温暖化ガス削減への貢献量を均衡させる「地球環境付加ゼロ」計画を前倒しして達成。現在、活動するほど地球環境にとってプラスになるという「エコ・ポジティブ・カンパニー」を標榜している。省エネ性に優れた「液晶パネル」と創エネの「太陽電池パネル」を世界に向けて供給する新工場「シャープグリーンフロント堺」を昨年秋にスタート、2010年から本格的に稼働させる。テレビを含む液晶事業、太陽電池事業、そしてプラズマクラスター技術、LED照明の商品化など、Sharpは、受け継がれてきた「オンリーワンの発想」を「環境」を軸にして具現化し、その強みを世界で発揮させようとして挑戦を続けている。



## Komatsu

世界不況による、日米欧での建設機器需要の一層の悪化と新興国での急激な悪化により、2009年3月期、Komatsuの業績も7期ぶりの減収減益となった。今後も先進国においては大きな需要増加が見込めないが、固定費削減、原価低減により、強い企業体質の実現に努めている。また中国、インドでの回復が期待され、グレーターアジアを中心とする新興国でのポジション向上を目指してきたKomatsuにとっては大きな追い風となりそうだ。現在Komatsuは、中国、ロシアでトップシェアを獲得。特に中国では、政府による景気刺激対策の影響により、日系メーカーが揃って2桁成長を実現するなど、好調な兆しを見せており、2009年度上半期のアジア・オセアニアと中国の地域別売上構成比は39%と前年同期から10ポイント増えている。今後、Komatsuは、CO<sub>2</sub>排出低減のハイブリッド油圧シャベルを軸に、世界戦略を展開していく。新興国に強みを持つという潜在力とダントツの商品力は、はかり知れない力を秘めている。



## Shiseido

国内の化粧品市場は中価格帯商品が不振、海外では、中国の高成長が続くアジア・オセアニアで2桁の売上伸張が見込まれるものの、欧米での売上停滞と円高により、Shiseidoも苦戦を強いられている。そんな中、Shiseidoは「峻別と集中」をさらに推し進めるとしており、化粧品専門店の中から一定の条件を満たす店を選別する制度を導入、順調に成果も見え始めている。国内で「基本の販売力強化」と「Shiseidoのブランド価値を高めるマーケティング」を継続すると同時に、海外では、成長著しい中国事業に注力、そしてエジプト、ラオスなどにも進出するなど将来への布石を打っている。また、あざ、傷あとなどに深い悩みを抱える人にメイクアップアドバイスをを行う「ライフクオリティビューティーセンター」を中国・上海に開設。肌だけでなく心までも豊かになっていただくという同社の志の具現化である。Shiseidoは、「日本をオリジンとしたアジアを代表するグローバルプレイヤー」の実現に向け、着実な活動を展開している。



## Nikon

主力の精機事業、及びインストルメンツ事業は、顧客企業の設備投資抑制の影響を受け、大幅な減収減益を余儀なくされている。液晶関連分野では設備投資需要が緩やかに回復に向くと予想されるものの、依然厳しい状況が続いている。もう一つの柱である映像事業においても、消費の低迷、価格競争の激化等、厳しい環境にあるものの、アジアや欧州を中心にデジタル一眼レフカメラの好調な販売が続き、2009年度の出荷計画の期初見通しを上方修正、Nikon全体の赤字幅も従来予想に比べ縮小する見込みを立てている。Nikonは、2008年にインターネットビジネス推進部を設置。ネット上で写真を保存・共有できる新サービスの世界展開を開始。またNintendo「Wii」の活用による若年層へのブランド訴求活動の展開やソーシャルネットワークサービスによるキャンペーン展開を始めた。高い評価を得ているハードの機能だけに依存しない、情報戦やネットワーク機能の強化が、映像のさらなる楽しみをもたらしてくれる。



## Suzuki

昨年来の世界経済の悪化は、小型車・二輪車を主力とするSuzukiにとっても、輸出の低迷による生産量の大幅な減少、円高による収益悪化など深刻な影響を及ぼしており、国内と北米での落ち込みは通期で続いている状況だ。一方、強い基盤を持つアジア、特に新興市場インドでの回復が顕著となってきており、財務的にも回復の兆しが見られる。2009年、Suzukiは、米General Motorsとの資本関係を解消する一方で、環境技術の蓄積に厚い独Volkswagen (VW)との資本提携を発表した。中国に早くから進出し、かつ環境対応に知見を持つVWと、インドで50%近いシェアを持ち小型車に強いSuzukiの提携は、自動車業界にとっての焦点とも言える。新興市場、小型車シフト、環境対応に適合する可能性を秘めている。両者の共同開発によるシナジーを具体的な商品・技術・サービスに結実させ、さらに強いSuzukiの存在感をグローバルで構築していく姿が期待される。



## Ricoh

景気変動に左右されずに拡大してきた事務機市場も2009年は2年連続のマイナス成長が予測され、厳しい局面を迎えた。Ricohは、カメラ事業を手掛けるものの小規模であり、9割強を占める事務機を中心とした画像&ソリューション部門が振るわず、回復には時間を要する状態となっている。現在、Ricohは、今後の拡大が見込まれるMPS (マネージド・プリント・サービス)市場での首位獲得を目指し、MPS担当部門や欧米・アジア・日本の各地域を担当する事業推進室の新設、そして欧州・オーストラリアやシンガポール等にショールーム併設の大型販売拠点を置くなど、世界規模での事業戦略を積極的に展開。昨年米国IKON社買収や有力な新製品投入の効果により、来期の増益転換を有望視する声も多い。また、2050年までに環境負荷を1/8に低減する中長期目標の策定など、「環境経営のさらなる強化・加速」に積極的な姿勢を堅持しており、今後の動向に注目が集まる。



## Olympus

2008年の世界不況と急激な円高により、Olympusは、減収と大幅な減益に見舞われた。映像事業では、デジタルカメラのコンパクトタイプが引き続き厳しい状況にあるものの、小型・軽量デジタル一眼の新企画「マイクロフォーサーズ」に準拠した新商品「OLYMPUS PEN E-P1」を上市、国内外ともに好調に推移し、採算向上に貢献、減益幅を縮小させている。消化器内視鏡分野で世界シェア7割を占める医薬事業では、2009年に入って為替の影響や、世界的な景気低迷に伴う設備投資型の大型機器の不調により、

全体としてはやや苦しい展開。ただ、買収したGyrus社との統合効果が出つつあり、外科事業、低侵襲治療領域での事業が堅調に推移している。Olympusは2015年3月期に外科用手術機器の売上高を2009年3月期の1.5倍となる2,500～3,000億円に引き上げる方針を立てている。新企画のデジタル一眼と外科領域の強化等、強みをさらに進化させ、新たな価値創造に挑む今後のOlympusに期待したい。



## Daikin

Daikinの2009年3月期における業績は、減収減益となり、今期中もエアコンの不振と円高が利益を圧迫するなどの要因により苦戦が続いている。ただ同社にとって追い風となる市場トレンドも多く見られる。環境保護トレンドも、大きな追い風の一つ。欧州では省エネ機能に優れたヒートポンプ方式が「再生可能エネルギー」に指定されるなど、ヒートポンプ式エアコン世界1位の同社には有利な市場構造になりつつあるからだ。また、世界のエアコン市場の1/3を占めると言われる中国市場で、思い切った戦略の転換をはかっている。家庭用エアコン販売世界1位メーカー中国珠海格力電器との業務提携を実施、ヒートポンプを初めとするDaikinの最先端技術と、珠海格力電器の生産能力・チャネル力を用い、低価格インバーターエアコンの世界戦略商品をつくりあげようという試みである。さらには、2009年秋、世界初となる新型インフルエンザ100%除去エアコンを開発。社会・環境トレンドに合致した戦略が、Daikinの存在意義を明確にしてくれる。



## Mitsubishi Electric

厳しい経営環境下で、三菱電機は2008年度、大幅な減益に見舞われながらも黒字を確保した。その中で三菱電機は「強固な経営体質構築」と「持続可能な成長」の実現を掲げ、実力に裏打ちされた事業にフォーカスすることによる着実な成長を目指した活動を展開している。メーカーとしての原点である「モノづくり力」を徹底し、重電システムを初めとする社会インフラや、産業機器、情報通信システム事業など、現在の強みをさらに強化することを戦略の柱としている。同時に、技術や製品間のシナジーを高め、環境やセキュリティ事業の強化を推進している。また、2007年よりPGAツアーの屋外大型ディスプレイプロバイダーとして、オフィシャルスポンサーを務めるとともに、NFLのダラス・カウボーイズの新スタジアムに設置した「Diamond Vision」が世界最大のHDTVスクリーンとして、2009年ギネス世界記録に認定されるなど、グローバルな中でMitsubishiブランドの訴求に注力している。



## Bridgestone

Bridgestoneは、タイヤ・ゴム会社として「名実共に世界一の地位の確立」をグループ目標に掲げ、世界のタイヤ市場の中でMichelinとトップシェアの座を長年競い合ってきた。2009年も、グローバルでの生産能力増強、少燃費タイヤ「ECOPIA」や、パンクしても一定距離を走行できるランフラットタイヤの拡販等、戦略的な事業展開、商品開発を行ってきたが、世界的な需要低迷の大きな影響を受けて、2009年12月期の連結最終損益は、上場以来初めての赤字になる見通しを発表。1997年より参戦し、2008年からタイヤの独占供給をしてきたF1からの撤退も余儀なくされた。Bridgestoneは、今後、世界規模でのブランド認知や品質イメージの向上に一定の成果をあげたモータースポーツ活動から卒業し、環境分野での技術開発に経営資源をより集中させていく。時代のニーズを捉えた、「速さ」を競う技術開発から「環境へのやさしさ」を競う技術開発への方向転換の世界一の地位の確立を実現すべく、Bridgestoneは新たな道を走り始めた。



## Konica Minolta

Konica Minoltaは、これまで「ジャンルトップ戦略」のもと、経営資源を成長分野に集中投下する戦略を推進。銀塩写真市場の縮小に伴うカメラ・フィルム事業からの撤退や主力の事務機事業におけるカラー化へのフォーカスなど、メリハリのある事業活動を展開してきた。ただ世界不況の中、欧米市場の事務機販売低迷やブルーレイディスク用ピックアップレンズの販売不振等により、2010年3月期の連結純利益については従来予想を下回る見通しであることを昨秋、発表した。そして現在、将来の成長に向けたさまざまな計画を策定、具現化に向けて活動中である。市場のポテンシャルが高く、Konica Minoltaがすでにカラー機でリードしているプロダクションプリント (企業内大量印刷・商業印刷) 分野の事業拡大を計画。さらに、2009年初めに策定した長期環境ビジョン「エコビジョン2050」を推進しながら、有機EL照明、LEDを初めとする環境・エネルギー分野での新規事業を育成し、経営理念である“新しい価値の創造”をかたちにしていく。



## Yamaha

本評価においては、自動二輪を主体とするヤマハ発動機と、楽器を主体とするヤマハを、同じYamahaブランドとして評価している。昨今の世界的景気後退は、売上の約9割を海外に依存するヤマハ発動機において多大な影響を及ぼし、特に先進国での需要縮小による業績悪化が深刻となっている。ただ、二輪車の主戦場であるアジアにおいて販売は堅調に推移、特にインドネシア、中国、インドでの市場拡大が期待される。一方、楽器のヤマハは、主力の楽器事業、そしてAV・IT事業、電子部品事業、リビング事業全てで苦戦。住宅着工の低迷で苦戦が続くリビング事業からは事実上撤退することを昨年末に発表した。苦戦を強いられているYamahaブランドであるが、長い歴史の中で培われた高品質なモノづくりに揺るぎはない。二輪車のさらなる需要拡大が見込める新興国でのポジション確立、音楽ビジネスへの資源集中等により、「感動を創造する」Yamahaが、グローバルで光り輝く姿を期待したい。



## ASICS

手軽に楽しめる点や、先進各国での健康意識の高まりなどから、欧米を中心にランニングブームが継続、ランニングシューズに強みを持つASICS自体の伸長に追い風となっている。海外売上高比率が6割を超えるため円高による採算悪化はあるものの、2010年3月期は増収を見込んでいる。2008年開業したロンドンに次いで、2009年には機能性の高いランニングシューズが好調な米国のニューヨークに海外旗艦店を開業。新設備等の導入を含め、きめ細かい接客を実現している。また各国のマラソン大会のオフィシャルスポンサーとして参加ランナーへの情報・サービスの提供を行い、ブランド価値向上のための活動を継続している。成長を続ける中国市場では、ASICSブランドで販売する高機能製品中心の戦略を修正し、Tシャツやスニーカーなどのブランド「Onitsuka Tiger」の商品を拡充するなど、マーケットに合わせた展開をはかり、グローバル・ブランド戦略を推進している。



### Fujitsu

世界不況によるIT投資の低迷が続く中、Fujitsuは2009年度の中間決算では6年ぶりの営業赤字となった。今後の業績回復についても、慎重な姿勢を示している。Fujitsuは、HDD事業など非中核事業の売却、再編等、事業の集中と選択を通して、経営基盤の強化に向けて構造改革を進めており、その柱の一つが海外事業の強化である。Fujitsuは、日本では圧倒的なリーディング・ポジションを獲得しているが、海外では、世界第4位の規模を誇るも、IBMやHPなどのビッグブランドがひしめくグローバル市場では、Fujitsuブランドは未だ確立途上である。IBMなどがソフト&ソリューションサービスブランドへとリポジショニングをはかる一方、Fujitsuは「プロダクトとサービスの両輪」により独自のポジショニングを志向。グローバルデリバリーを中核としたオペレーション体制の整備を進め、2012年3月期までに海外売上高比率40%超を目標に掲げ、日本に軸足を置く真のグローバルITブランドを目指す。



### Mazda

世界的に自動車業界への逆風が強まる中、Mazdaも、2009年3月期において8期ぶりの減収減益を余儀なくされた。今期も日米欧における大幅な販売減に見舞われており、主要販売エリアで期待されるのは前年比37.5%増の販売計画を見込んでいる中国市場である。現在、Mazdaは、技術開発の長期ビジョン「サステナブル“Zoom-Zoom”宣言」を策定し、走る歓びと環境・安全性能を調和させたクルマの実現に取り組んでいる。燃費改善技術であるアイドリングシステム「i-stop」、ハイブリッド技術におけるToyotaとの提携計画、そしてMazda独自の水素ロータリーエンジン車の実用化などの先駆的な活動に取り組んでいる。ギネスブックが認定した「小型オープンスポーツカーカテゴリー生産台数世界一」の称号を得た「Roadster」やロータリーエンジンの世界初の実用化など、Mazdaはグローバルな中でチャレンジングな活動を展開してきた。他社との適切なアライアンスを活用しながら、独自性を打ち出していくMazdaの今後が注目される。



### Hitachi

日立製作所は、2009年3月期、国内製造業として過去最大の最終赤字を計上。今期も、期初計画より赤字幅の改善を見込んでいるものの苦戦が続いている。現在、Hitachiは、「脱・総合電機」を掲げ、重電などインフラ事業と情報通信を融合させた「社会イノベーション事業」を成長分野と位置づけ、競争力の強化に取り組んでいる。その布石として、日立マクセルなど上場子会社5社を完全子会社化する方針を表明、ハイブリッド車向けのリチウムイオン電池や、次世代情報システムなど有望な事業を取り込むことで成長戦略を描く。Hitachiは、2009年12月に英国南東部に開業した高速鉄道の全174両を納入した。ロンドンオリンピックでは、市内と大会会場を結ぶ路線として利用される予定である。英国では他の鉄道の大規模新規案件をも控えており、鉄道事業の強化も成長の材料となりそうだ。同社のブランドステートメント“Inspire the Next”に込められた、「社会が変わる、日立が変える」という姿の実現が期待される。



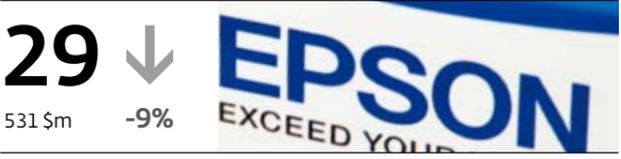
### Mitsubishi Motors

急激な事業環境悪化の中、三菱自動車は、世界販売台数の減少や円高の影響を受け、2008年度、深刻な業績悪化に陥る。費用削減の一つとして、1983年の初参戦以来、12回もの総合優勝をおさめた、「ダカールラリー」のワークス活動を休止することを発表。「Pajero」「Lancer」などで優れた偉業を残し、「四駆の三菱」というブランドの評判をつくりあげた「ダカールラリー」からの撤退を余儀なくされた。2009年度も厳しい状況が続いているものの、強みである多目的スポーツ車(SUV)の健闘や新たな取り組みの具体化など、明るい材料も顕在化しつつある。1966年から続けてきた電気自動車の研究成果をつぎ込んだ「i-MiEV(アイ・ミーブ)」を昨年7月に発売。2年間で、6,000台を販売する計画である。“EVで先駆け「人と地球との共生」を目指す”ことをビジョンに掲げ、「四駆の三菱」から、「電気自動車の三菱」にブランドをどのように育てていくか、今後の動向が注目される。



### Shimano

Shimanoは、競技用自転車やスポーツ用自転車の駆動系部品で世界シェアの8割を占めるメーカーであり、パソコンのCPUになぞらえて、「自転車業界のIntel」と異名される。世界で戦える付加価値のある高品質製品をつくることが創業以来の方針であり、販売面でも、「自転車の市場規模の大きな欧米市場に食い込むことが不可欠」という世界市場を視野においたビジョンを描いていた。1960年代に米国、欧州に本格参入。自転車文化の象徴であるロードレースでの評判構築を販売拡大のための突破口と考え、挑戦を開始した。約6,000店の市場調査の後、パーツをシステムとして販売するアイデアを具現化、Shimanoのシステム使用のチームが好成績を収めるなどの結果を蓄積し、高い評価を獲得していった。その後も世界を見据えた技術の追求を継続、Shimanoの提唱する規格は事実上世界標準とも言える。また、黎明期であったマウンテンバイクの専用部品を発売、普及に奔走。現在では環境にやさしく健康にも役立つ「自転車文化」の浸透を継続中だ。



### Epson

グローバルで8年連続トップシェアを誇るプロジェクター、そしてインクジェットプリンターを主力とするセイコーエプソンだが、環境悪化による需要の減退と低価格化等により、2008年度は最終赤字を計上。インクジェットプリンター市場が、プリンター普及率の高まりで性能競争が一巡、また景気低迷の影響から市場縮小が続くなど、市場環境は引き続き厳しい。現在は、成長事業への経営資源をシフトし「強い事業の集合体」となることを目指し、活動を続けている。収益化困難が続く電子デバイス事業での生産拠点集約化や一部事業の譲渡、そして徹底的なコスト削減を断行する一方、強みを活かせる三事業「プリンター事業」「プロジェクター事業」「水晶デバイス事業」へ経営資源を集中させる成長戦略を推進。独自技術「マイクロピエゾテクノロジー」を中核に、エマージング市場でのインクジェットプリンター需要の取り込みやビジネス領域への応用を加速させるとともに、大型高光束プロジェクター市場での本格展開など、成長軌道への回復に向けた活動の成果が期待される。



### Casio

「創造 貢献」を理念とし需要創造型の商品を提供するCasioも、大幅な環境悪化と単価下落、そして円高等により、2008年度は最終損益は赤字となった。2009年度においても国内向け携帯電話機の販売不振に加え、利幅の大きいデジタルカメラの海外での伸び悩み等により、減収、減益が見込まれている。現在は、独自技術「ダイナミックフォト」を武器にデジタルカメラの販売攻勢をかけており、中国、欧州等で成果が見え始めている。また、中国・ロシア・ブラジルなど新興市場の開拓を進めるとともに、欧州でもイタリア販売会社設立、ドイツに新しい統括拠点設立など、グローバル展開のさらなる強化を進めている。昨秋には、新たな事業の柱の育成を意図した新規事業開発センターの設置計画を発表した。「ゼロから1を生む」という開発理念を基本とし、常に社会に独創的な製品を提供していくイノベーターCasioが、今後どんな成長戦略を描くのが注目される。



### Kikkoman

2008年度、Kikkomanは、国内のしょうゆ、飲料事業の苦戦と世界的な景気悪化と円高等の影響により、減益に見舞われた。今期も、円高による収益への影響はあるものの、しょうゆ関連調味料が堅調に、豆乳飲料は好調に推移している。Kikkomanは、2008年に「グローバルビジョン2020」を策定、2009年秋には持ち株会社に移行した。グローバルビジョンのトップは、やはり「キッコーマンしょうゆのグローバルスタンダード化」だ。全売上高の約3割、そして営業利益の約6割を占める海外事業であるが、その中身は変化している。主力の米国市場は成熟しつつある一方で、現在は欧州市場が成長、そしてKikkomanは、ロシアやASEAN市場といった新興国市場の成長を狙い、そのための布石を打っている。そして、成熟市場には、加工調味料といった付加価値商品を拡充しつつある。各地の食文化との融合を基本指針とし、市場の成熟度を見極めた具体的な活動が、地に足のついたグローバル・ブランド化を支えている。



# Future Global Brand Prospects from Japan

## グローバル・ブランドを目指している日本のブランド

Japan's Best Global Brands 2010は、前年と同様、そのほとんどが自動車と電機業界のブランドという結果になった。これは日本の産業構造をそのまま示す結果ではあるものの、他の業界において、グローバル・ブランドへと飛躍しようと動き始めたものも存在する。

Japan's Best Global Brandsの選定基準の一つである「海外売上高比率30% (2008年度実績)」に満たないため選考外となったが、金融、小売、日用品、飲料・食品、ネットショッピングなどの業界において、国内で圧倒的な実績を築いたブランドが海外へ積極的に打って出ており、それらのブランドの積極的な動きは、厳しい経済環境下において特筆すべきものがある。今回、それらのブランドのさらなる発展を期待する意味を込めて、特別にグローバル・ブランドを目指すNomura, UNIQLO, Rakutenのブランド価値を算定し、グローバル・トップブランドとの距離を確認した。

今後、これらのブランドは、トップブランドが経験してきたグローバル規模でのブランドマネジメントという新しい壁に取り組むこととなるだろう。国内での強みを活かしたグローバルで統一的な展開を進めるのか、各エリアのニーズに合わせて現地化を進めるのか、そのバランスが非常に重要なポイントとなるだろう。

※グローバル・トップブランドのブランド価値のランキング及び算定数値は、Best Global Brands 2009の評価 (2009年9月18日発表)

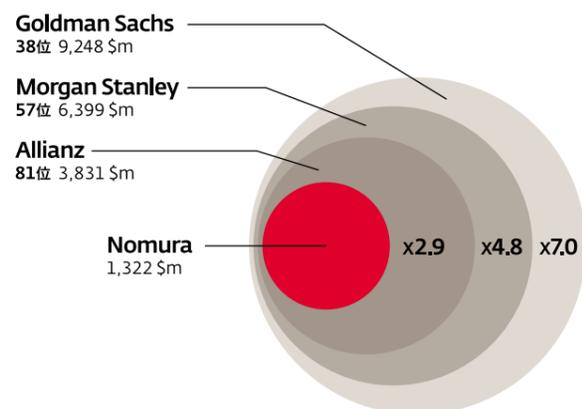


### Nomura

2008年9月に旧リーマン・ブラザーズのアジア・パシフィックや欧州・中東の人員等を承継することで、グローバルの陣容を一気に拡大し、従業員数も1万8千人 (2008年3月末)から2万6千人 (2009年9月末)へ増加したNomura。渡部社長のもと「チェンジ、ワールドクラス、スピード」をキーワードに真のグローバル投資銀行を志向している。

現在のブランド価値を算定すると、13億2,200万ドルとなった。Japan's Best Global Brands 2010と比較すると15位に位置する。Best Global Brands 2009のランクインブランドと比較すると、投資銀行トップのGoldman SachsはNomuraと7.0倍、金融関連ブランドでもっとも価値の小さいAllianzは2.9倍という状況にある。グローバルのトップブランドの格差は大きいものの、ロンドン証券取引所売買シェアが2009年7~12月連続でNo.1を記録したほか、2010年3月期第2四半期においては、初めて海外収益が国内収益を上回るなど、グローバル展開の成果が現れ始めている。さらに、最大市場である米国での本格展開も開始しており、今後の動向には注目が集まる。

通常日本ブランドは、自然成長でグローバル・ブランドを目指すケースが多い中、NomuraはM&Aの手法でグローバル・ブランド化を急拡大させた珍しいケースである。強いトップのリーダーシップのもとに、従業員一人一人へ新生Nomuraブランドをいかに浸透させ、求心力としていかに注目される。欧米ブランドが圧倒的な力を示してきたグローバルでの金融業界において、日本・アジア発のNomuraブランドの成功は非常に期待されることである。



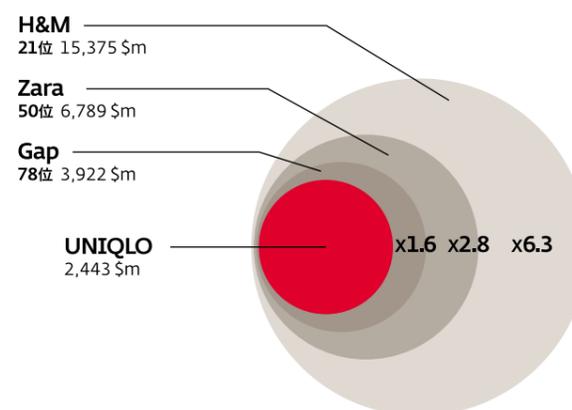
### UNIQLO

昨年10月にパリ旗艦店をオープンさせ、連日の大行列が話題となったUNIQLO。現在は国内での売上比率が大きいものの、「本当に良い服を、世界中の人々へ」とのメッセージを掲げ、柳井社長のもとでグローバル・ブランドへと進むべく邁進している。

ブランド価値は、24億4,300万ドルと算定された。Japan's Best Global Brands 2010と比較すると9位とTop10に入る価値を生み出している。Best Global Brands 2009のランクインブランドと比較すると、同業態のトップブランドであるH&Mは、UNIQLOの6.3倍、Zaraは2.8倍、Gapは1.6倍という状況にある。非常に高い利益率と成長性により、グローバル・ブランドへ一気に近づいてきている状況にある。

かつて低価格の代名詞であったUNIQLOは、機能性の高い素材を発掘しシンプルでセンスの良いデザインを適正価格で提供するというポジショニングに移ることに成功している。この価値は海外でも「日本の良さ」として非常に高く評価されており、インターブランドグローバルでの社内調査でももっとも期待される日本ブランドの一つとしてあげられている。

一方、グローバル戦略はその初期段階にあり、今後はいかに規模を拡大していくかが焦点となる。ファッションに機能という価値を再発見させたUNIQLOが世界でどのように受け入れられていくのか、今後は非常に楽しみである。

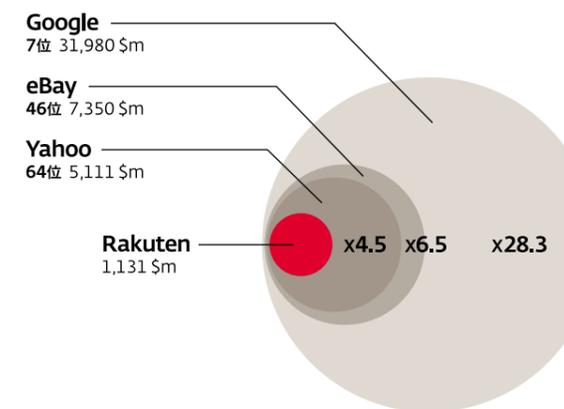


### Rakuten

1997年に設立され、わずか12年で、売上高2,500億円規模のインターネット・サービスの代表ブランドの一つとなったRakuten。「世界のインターネット・サービス企業」となることを究極の目標として、2008年に台湾へ、2009年にタイへ進出し、グローバル・ブランドへ第一歩を進み始めた。

ブランド価値は、11億3,100万ドルと算定された。Japan's Best Global Brands 2010と比較すると17位に位置する。Best Global Brands 2009のランクインブランドと比較すると、インターネット・サービスでトップのGoogleはRakutenの28.3倍、eBayは6.5倍、Yahooは4.5倍という状況にある。インターネット関連ブランドのブランド価値成長率は、他業種に比べ非常に高い傾向にあり、グローバルへの拡張に成功することで、急速に価値が高まる可能性を秘めている。

しかし、各国ではすでに電子市場サービスは厳しい競争時代を迎えており、新規に進出することは大きなチャレンジとなる。グローバルビジネスの推進体制の整備やグローバルでのブランドの体系の検討など、グローバル・ブランドとなるための土壌づくりをどこまで行うことができるか、非常に注目される。





# Interbrand

## About Interbrand

インターブランドは、1974年に設立された世界的なブランドコンサルティング会社です。世界26ヶ国・約40拠点のオフィスを通じ、世界的に展開している企業をはじめ、様々な組織・団体に対し、ブランディングに関する多様なサービスを提供しています。

“Creating and managing brand value”のミッションのもと、戦略的な視点とクリエイティブの視点の両面から「ブランドを創り、その価値を高め、維持し、評価する」という一連のサービスを提供し、クライアントの最も価値ある資産であるブランドの価値向上をサポートしています。その事業内容は、ブランド価値向上に向けた戦略の立案、ネーミングやデザイン開発などのクリエイション、さらにはブランド価値の社内外への浸透・定着の支援に至るブランドマネジメントまで多岐にわたっています。

近年、日本企業の多くは、これまで競争優位の源泉となってきた品質、技術力、価格競争力などによる差別化が困難になるという非常に大きな課題に直面しています。そのため、新たな競争優位の源泉として、「ブランド」に注目し、その価値を高めることを目的にブランドマネジメントに積極的に取り組まれています。

インターブランドは1984年より世界に先駆けて、企業の視点（財務）と顧客の視点（マーケティング）の両面からブランドの価値を金額に換算する手法を開発し、これまでに5,000以上のブランドを評価してきました。さらに、「ブランド価値」の重要性を認識して頂くことを目的として、1999年より毎年、全世界のブランドを対象とした“Best Global Brands”を発表しています。

インターブランドについてのさらに詳しい情報は <http://interbrand.com/jp> をご覧ください。

## Authors and Contributors



**ジェズ・フランプトン**  
グループCEO

インターブランドの最高責任者。ワールドワイドのビジネス・マネジメント、および戦略的でクリエイティブなサービスの強化に携わる。Marketing Society, Chartered Institute of Marketing, Market Research Society, Design Business Association, Institute of Directorsの会員。ブランディングに関する講演多数。



**岩下 充志**  
インターブランドジャパンCEO

日系大手広告代理店の営業・経営企画、米系戦略コンサルティングファームのマネージャー、大手外食チェーンの執行役員マーケティング本部長、という多様な経歴を経て、2010年1月に現職就任。インターブランドジャパンの“rational and emotional”な価値を一段と高めるべく、指揮を執る。



**バートン・ブルーム**  
アジアパシフィック エグゼクティブ・ストラテジー・ディレクター

広告/マーケティング・コミュニケーション領域において長年にわたり実績を積む。2001年より参加しグローバル及びバーバル・アイデンティティ部門のディレクターとして、アジア太平洋地域のさまざまなブランディング・プロジェクトを手掛ける。ライターとしても豊富な経験も持ち、また、日本在住30年を超え日本語に堪能。



**田中 英富**  
エグゼクティブ・コンサルタント

大手証券系シンクタンクにて企業価値評価にもとづく財務戦略コンサルティング業務に従事。企業信用分析、企業・事業価値の評価、事業再構築、M&Aプロジェクトに参画。2001年よりインターブランドに参加以来、ブランド価値評価に関するプロジェクトを行う。



**松尾 任人**  
クリエイティブ・ディレクター

広告、流通、建築とさまざまな領域でデザインに携わる。約30年に及ぶキャリアで担当したプロジェクトは幅広く、クライアントの業種も多岐にわたる。2002年にインターブランドに参画以来、「ブランドのエクイティを体験価値へ拡張する」ことをモットーに多数のプロジェクトを手掛ける。ストラテジックなクリエイティブ創造のために日夜健闘している。



**テレンス・オリバー**  
アジアパシフィックCEO / インターブランドジャパン代表取締役会長

約30年前にアジア地域にインターブランドを創設。アジアにおけるブランド開発の第一人者として、ブランディング関連の執筆活動や講演など多数。



**ニール・ダフィー**  
アジアパシフィックCOO / インターブランドジャパン取締役

Omnicomグループ傘下のDAS, BBDO, DDBにて13年にわたり経営管理に携わり、インターブランド・ロンドンのCOOを経て、2008年より現職。インターブランドジャパンの取締役を兼任。



**上條 憲二**  
エグゼクティブ・ディレクター

Omnicomグループ傘下の広告会社にて長年にわたり企業のマーケティング・コミュニケーション戦略を担当。インターブランドにおいてはブランド戦略全体のコンサルティングを行う。大学でコミュニケーションに関する講座を受け持つなど、幅広く活動している。



**矢部 宏行**  
エグゼクティブ・コンサルタント

自動車メーカーで10年、自動車ブランドのコンセプトメイキング、マーケティング及びグローバル・ブランドの商品企画に携わる。インターブランドにおいては、多岐にわたる分野のコーポレート・ブランド、プロダクト・ブランドのアイデンティティ構築、ブランド・マーケティング戦略に関するコンサルティングを行う。



**畠山 寛光**  
コンサルタント

総合飲料メーカーを経てインターブランドへ参画以来、幅広い分野における調査分析、戦略構築のプロジェクトに携わる。特にグローバルやアジアでのブランド価値評価やコンサルティングに数多く従事している。

**Special thanks** for contributions from our creative directors from around the globe.  
Andy Payne, Andreas Rotzler, Scott Jeffrey, Dyfed Richards, Chris Maclean, Christoph Marti, Dhuan Jiang

## Contact Us

株式会社インターブランドジャパン

**中村正道**  
シニア・マーケティング・ディレクター

info@interbrand.co.jp  
TEL: 03 3230 1075  
FAX: 03 3230 8772

Additional information on brands:  
<http://interbrand.com/jp>  
<http://brandchannel.com>

掲載の記事・写真を転載する場合は、  
インターブランドジャパンまでご連絡ください。