

実体経済を巻き込む、 ウォール街の不安。

多くの銀行が破綻するなか、
金融ブランドはビジネス界だけでなく、
消費者にも信頼と価値を取り返さなくてはならない。

ジェズ・フランプトン

『AdvertisingAge』誌（2008年9月22日号）

Interbrand

ブランディングは、単にビジネスにロゴを貼り付けるということ ではない。それは多岐にわたるビジネスの側面を通して、 収益の流れやリスク、ブランドの役割、強み、 そして社員や消費者との関係性を理解する事なのである。

先日ニュースに取り上げられたブランドを注意深く眺めてみよう。これらのブランドのうちのいくつかは、“ウォール街 (Wall Street)” ブランドと呼ばれるものである。これに対してそれ以外のブランドを“実体経済 (Main Street)” ブランドと大まかに定義することが出来よう。

ウォール街ブランドは投資家に照準を合わせ、実体経済ブランドは消費者に照準を合わせている。Lehman Brothersは、ウォール街ブランドである(いや、そうだったと言うべきだろうか)。一方、Bank of Americaは実体経済ブランドである。そして金融業界には、ウォール街ブランドであると同時に実体経済ブランドであるブランドがいくつかあり、これらはビジネス戦略上、または提供サービスの性質上、あるいは評判確立のために、事業ドメインを越えて一般消費者にまでコミュニケーションを広げている。Merrill Lynchがその例である。

経済環境が厳しくなると誰もウォール街ブランドには注意を払わない。Bear Stearns、Paine Webber、Dean Witterを考えてみてほしい。これらはみな市場から消えてしまったが、このことは、直接関係のある金融業界や一部ビジネス関係者にとっての関心事ではあったものの、実体経済においては、気にかける人はそれほどいなかった。

一方、私たちが日々利用する、金融サービスという意味での実体経済社会で、一般消費者は昨年金融業界で起こっていた問題の度合いをやっと理解し始めている。消費者は企業を問い詰め、信頼はがた落ちし、そして今、更なる過ちを避けるために“ウォール街 (Wall Street)” と“実体経済 (Main Street)” 2つの“ストリート”は重なり始めた。ダウ工業株平均株価の乱降下で明らかなように、ウォール街の不安は、今や実体経済の不安となったのである。投資家の信頼はかつてない程に低く、ニュースや経済分析、そしてジョージ・ソロスら著名な人物の動向が我々に伝えることは、最悪の事態はこれからであり、本当の恐怖はこれからであるとの予言である。今や、実体経済の

誰にとっても金融ブランドが大変な危機にあることが理解でき、そしてこの事態はかなり前からそうであったであろうことが明確になってきた。

「マスターブランド」の危機

それでは、金融サービス・ブランドにとって何が根本的に問題なのだろうか。なぜ Lehman Brothers や AIG といったブランドが、危機に対する免疫力を持たず、こうもひどく崩れ落ちたのか。

問題を悪化させた要因の一つは、多くが“マスターブランド”戦略を用いていることに関係していることは間違いない。Bank of America から Merrill Lynch、AIG にいたるまで、いずれのブランドも、すべての事業部門がコーポレート・ブランドという一つのブランドの下に連なっている。このアプローチは諸刃の剣である。好調なときは皆がベネフィットを享受できるが、不調なときはネガティブな影響が全体に及ぶのである。何か悪い事が投資銀行部門で起こると、その影響は消費者部門にも波及する。ブランディングは、単にビジネスにロゴを貼り付けるということではない。それは、多岐にわたるビジネスの側面を通して、収益の流れやリスク、ブランドの役割、強み、そして社員や消費者との関係性を理解する事なのである。要するに、それは無形の資産であるブランドをよく理解し、それを最適な形でビジネスの価値創造に生かすことである。

もし私が金融サービス企業の CMO であったなら、以上のことを常に自分自身と自分のチームに問うであろう。我々が世界中のブランドの価値評価実績から得たインサイトは、ブランドが消費者の意思決定に働きかけうる余地はまだまだある、ということ事を示唆している。そしてこれはウォール街ブランドだけでなく、実体経済ブランドについても言える事である。

厳しい景況はブランドが価値を創造し、維持する良い機会でもある。

Bank of AmericaによるMerrill Lynchの買収は、ウォール街ブランドと実体経済ブランドが融合する出発点とも言えるケースであるが、Bank of Americaが現在直面している大きな課題は、Merrill Lynchのビジネスとブランドをどのように位置づけるかである。その意思決定を行うために、彼らはまずMerrill Lynchブランドの役割とその最終的なブランド価値を理解しなければならない。

将来価値

ブランドは需要を喚起し意思決定を促す。Bank of Americaポートフォリオの一部としてのMerrill Lynchに関するブランド戦略立案にあたっては、まずはこの点を明確に理解することから始めないといけない。そうした理解がなされてはじめて、ブランドをビジネスと切り離して考えることができ、Merrill Lynchブランドの中で明らかに破綻してしまっている部分を特定して取り除くことができ、そして再建に取りかかれるのである。Merrill Lynchには未だ価値がある。少なくとも500億ドルの価値があり、そのうち114億ドルはインターブランドが2008年『ベスト・グローバル・ブランド』ランキングを作成した時点でのブランド価値であった。この額をまだ維持できると見るのはやや楽観的であると主張する向きもあるかもしれないが、Merrill Lynchが依然としてかなりの将来価値を有していることに留意しなければならない。

AIGもまた、Merrill Lynchと同じような巨大なウォール街ブランドであるが、実体経済においても絶大な存在感を示し、自動車保険などのビジネスを通して一般消費者から多大な信頼を得ている。AIGは何としてでも、こうした一般消費者の信頼を失わないよう努めなければならない。ウォール街の混乱が深刻さを増すなか、実体経済の一般消費者を心配させない努力に最大限務めなければならない。

表面的にはそのように思えないかもしれないが、厳しい景況はブランドが価値を創造し、維持する良い機会でもある。こうした厳しい経済環境では、顧客は意思決定に際してますますブランドを頼りにする。ブランドの役割と将来価値の次に考慮しなければならないのはブランド力である。これは変化する市場環境に応じてブランド担当者がいかに対応できるかにかかっている。

最後に、CEOやCMOにとっての課題は、次に何をするかであろう。まず、決してパニックにならない事である。ブランド構築は長い時間を要するが、崩壊するのは一瞬である。CEOやCMOは、毎夜の報道番組で伝えられるニュースを見て、自分たちのブランドについても直ちに戦略の見直しや、何らか手を打たなければならないと感じてしまうかもしれない。恐らく、ある種の無力感や、もしくは、ただ無策で傍観しているのではなく自分は何かをやっているんだ、ということ世の中に示そうとしての思いに駆られて。動機は何であれ、それは間違った処置である。

留意して頂きたいのは、ブランドとブランド価値の構築には時間がかかるということ。そして、戦術をもって短期的課題に取り組みつつ、長期的な戦略は妥協せず一貫性を維持しなければならないということである。

次のステップ

金融サービスのCEOやCMOの皆さん、ご自分のブランドが直ちに変わらなければならないなどと思わないでください。そのかわり、次の3つのルールを守ってください。

1. 一般消費者に対して、コミュニケーションを行う努力を忘れないこと。なぜなら、あなたのビジネスに対する彼らの見方は、ウォール街の顧客の見方とは異なるからである。

2. 消費者の選択や購買におけるブランドの役割と、将来の収益を確保しうるブランド力、投資家に対する最終的なブランド価値を、事実に基づいて正しく理解すること。
3. 戦術的に短期的課題に対応しつつも、長期的な戦略を妥協しないこと。経済が改善する可能性はあるのだからその場合を想定し、市場競争を有利に展開できるようなポジションを確保しておく必要がある。

繰り返し、念頭において頂きたいことは、ブランドとブランド価値の構築には時間がかかるということ。そして、戦術をもって短期的課題に取り組みつつ、長期的な戦略は妥協せず、一貫性を維持しなければならないということである。



ジェズ・フランプトン

グローバル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 (英国マーケティング協会)、Chartered Institute of Marketing (英国公認マーケティング協会)、Market Research Society (英国マーケットリサーチ協会)、Design Business Association (英国デザイン業協会)、Institute of Directors (英国ディレクター協会)の会員。ブランディングに関する講演多数。