

コーポレートブランドと パッケージデザイン

Corporate brand and
Packaging design

ジャック・ボグラー / スーザン・ネルソン 著

ブランドは様々なレベルと、その組み合わせで存在している。本レポートでは、コーポレートブランドと、マスターブランド、プロダクトブランドを定義し、これらのブランディングをいかに有利に進めるのか、これらのブランドの優先順位をパッケージデザインにどのように反映させるのかを考察する。そして理論と現実のギャップを考慮しながら、多様なオプションと事例を紹介し、それぞれについて理論的根拠を明らかにする。



Jack Vogler
Vice President, Enterprise IG



Suson Nelson
Vice President, Enterprise IG

顧客の細分化が進み、M&Aが一般化するにつれ、ブランドの世界はより複雑になってきている。かつてブランドは製品の名前や信頼できる品質を伝達するものであった。しかし最近成功しているほとんどのブランドは顧客との強い絆を作り上げ、価格プレミアムを実現するために注意深く選ばれた確かな特質を持っている。もはやブランドは商品という枠組みを超え、人、企業、イベント、テレビ番組、最近では国さえもブランドの対象になっている。

現在、ブランディングの世界はブランドの上下関係や帰属関係などで、より複雑化している。しかし、パッケージデザイナーは、それぞれのブランドの影響力を最適化するために、ブランドの関係を理解し有効に活用する必要がある。

あいにく現状では、プロダクトブランド、マスターブランド、サブブランドなど、それぞれについての一般解釈が無い。そこでプロダクトブランドに対する、コーポレートブランドとマスターブランド双方の役割を考えたい。

Nestleや、Unilever、Procter & Gambleなどのコーポレートブランド(もしくはオーナーシップブランド)は、Nestle's Stouffer'sのようないくつかの商品カテゴリーにわたるラインナップを持ったサブブランドを従えている。さらに、そのサブブランドはNestle's Stouffer's Lean Cuisineのような単一、もしくは近い商品カテゴリーのプロダクトブランドを従えている。上記のようにNestle

という名はマスターブランドとして、Nestle's Nesquikの様に、ブランドの各レベルでたびたび使われる。ところがUnileverやProcter & Gambleは完全にコーポレートブランドとしてしか使われていない。

このように、同じパッケージの中で何度もコーポレートブランドの名前が出てくるといまいざが、ビジュアル面においてコーポレートブランドとプロダクトブランドの関連付けを複雑にするのである。

この様にブランドの関係性が複雑であるため意識的・戦略的に関連性を創り出すことが要求されている。さもなくば見た目がよかったり、正しそうだったりする、その場しのぎの決断に陥ってしまうのだ。

間違った選択は長期的な利益に悲惨な影響を及ぼす。多数のブランドを保有する企業なら、一製品の失敗からは生き延びられるが、コーポレートブランドが固有のプロダクトブランドと関連する場合は大きな被害を被ることになる。同時にコーポレートブランドとの繋がりはコミュニケーションをより効率的にし、ブランドエクイティを築き上げることもできる。

パッケージとは、コミュニケーションであり、恒久的なブランドメッセージを強化する最も重要な手段である。ここからはブランドの各階層がパッケージにおいて、どのように表現されるべきか、もしくはされるべきではないかを考察したい。

1 M&A 企業の合併・買収のこと。M&Aを行う目的は様々であるが、技術や販売チャネルなどに関してお互いに相乗効果を獲得するため、もしくは市場における企業間競争が非常に激しくその競争を緩和するため、などが挙げられる。

2 Unilever オランダのUnile社と、英国Lever社が合併して1930年に設立された家庭用品・食品メーカー。売上高500億ドル、88カ国に従業員数27万人を抱える。

3 Procter & Gamble(P&G) 1837年に石鹸・ろうそくメーカーとして創立された。現在では、130ヶ国の50億人の消費者に向けて250ブランド以上の製品を提供している。

ブランド戦略について

プロダクトブランドをどのように売り込むかを決断する前に、自社のコーポレートブランドが何を意味し、どのように伝わるべきかを明確にしなければならない。そしてコーポレートブランドの認知と理解を高めるのか、印象を変えるのか、もしくは既に獲得している望ましいブランド資産を強化するのか、を決める必要がある。換言すれば、コーポレートブランドがどこに立脚し、どうあるべきか、明確な答えを持つ必要がある。なぜならコーポレートブランド(もしくはマスターブランド)がプロダクトブランドに付与されると、消費者はすぐに2つのブランドの関係性に気付きそれらの印象を重ね合わせ、ひとつのブランドとして認知するため、その関係が長期的に続くからだ。

例えば、KraftがAltoidsをKraft製品とすることにはどういう意味があるのだろうか。どちらのブランドに利益があることなのか。どちらも波及的にメリットを享受するのだろうか。どちらも被害をこうむるのだろうか。AltoidsブランドはKraft Macaroni & Cheeseにどんな影響を与えるのか。Kraft Macaroni & CheeseはAltoidsの顧客が持つ印象にどう影響するのだろうか。(図1)

プロダクトブランドが市場で確立すると、コーポレートブランドの信頼をさらに高めることもある。例えばNestleが低カロリー冷凍食品分野に進出する際、Nestleのコーポレートブランド自体はそのカテゴリーに進出できないと思われていた。しかしNestleのマス

ターブランドであるStouffer'sが、品質の高い冷凍食品という印象を持っていたので、低カロリー冷凍食品分野に拡大することができた。そしてNestleがStouffer'sのブランドマークをパッケージにひときわ目立つように明記することで、Lean Cuisineは短期間で信頼を勝ちとった。その後、Lean Cuisineは単独でも認知される強力なブランドとなり結果としてStouffer'sにも大きな利益をもたらした。

70年代後期に、まったく異なったカテゴリーの製品を、ひとつのブランドとしてくったBeatrice Foodsのような例もある。しかし、そういった戦略なきコーポレートブランディングは企業の自己満足的な試みであったと捉えられている。



図1:ブランド戦略はパッケージ上のコーポレートブランドの扱いを決定する

ブランドのM&A

コーポレートブランドは消費者に購入を決断させる案内人になるところがある。例えば他のブランドを差し置いて、なぜHeinz Ketchupを購入するのかを考えて欲しい。消費者は、Heinzブランドが保証するクオリティを知っているから購入するのであり、どのHeinz製品にも同じイメージを進んで当てはめる。これは有名ブランドのメリットであるが、もし他の会社から商品ラインを買収するとしたらどうすれば良いだろうか。どのようにして顧客に疎外感を感じさせることなく、そのコーポレートブランドから引き離す事ができるだろう。Kraftのブランド買収が良い手本である。かつてKraftのPostシリアル部門がNabiscoシリアルを買収

した。その際、オーナー交代を伝えるだけでなく、その商品はNabiscoのころからの顧客が慣れ親しんだ商品そのままであることを保証する、2つのコミュニケーション戦略の実行を決定した。しかし、KraftがProcter & Gambleのブランドを買収した際、Kraftは前述のような2重の宣伝をする必要が無かった。P&Gは各製品を個別のブランドとして市場に出していた。そのため、P&Gの名は販売元として表記されているだけであったからだ。

4 Altoids 息や気分を爽快にするミントキャンディ。1780年にロンドンに登場。製造開始以来現在まで同じ製法が守られている。人工甘味料、人工香料は使っていない。

ケース

1. コーポレートブランドを前面に使用するケース

もしもコーポレートブランドをパッケージに表記すると決定した場合、多くの課題がある。貴社がコーポレートブランドを付与することによってプロダクトブランドの価値を高めたいなら、そのコーポレートブランドには適切なターゲットへの高い認知と、多くの主要な製品カテゴリーに対するブランド連想が求められる。

約20年前、GEがコーポレートブランドと、プロダクトブランドの両方に採用した「ブランド統制戦略」がある。GEの名が主要なメッセージとして、ほぼすべてのパッケージに登場するというものだった。例えば、あらゆる電球をはじめ、飛行機用のジェットエンジンの製造と販売、金融のGE Capital、最新の医療システムにさえ同じ様にGEと刻印された。GEはコーポレートブランドに関する一貫した企業理念によって、そのブランド資産に被害を与ることなく工業界において広範囲へのブランド拡張に成功した数少ない企業である。

その反対に、Philip Morrisが所有するGeneral Foodsの場合を考えると、先述のKraftの様な事が起こる。食品パッケージにPhilip Morrisの名前がコーポレートブランドとして明記されるのは明らかに不適當である。しかしながらHOMELブランドがJennie-O Turkey Storeのパッケージに明記されるべきかどうかを判断することは簡単な事と言えるだろうか。戦略的な選択肢はあってもたった一つの正解というものはないだろう。

消費者が認知と記憶に関してビジュアルから受ける印象が、名前や言葉よりも強力であることは事実である。それゆえ製品によっては、その企業の一部だという証にコーポレートブランドのマークをパッケージの正面に刻印しなくてもよい場合がある。なぜならばコーポレートブランドには、それに変わる新しい独自のビジュアルスタイルをさらに作る事ができるという利点があるからである。それによってブランドの特徴を伝え、顧客との間に感動的な関係性を作り上げ、高い認知と差別性を実現することができる。ここでいうビジュアルスタイルは、企業とその企業の価値を表現するために使われる色や、形、柄、書体、シンボルなどが含まれる（これらの要素は一緒に使用される場合もあれば、別々に使用されることもある）。こうした企業や製品とビジュアルスタイルの繋がりは、繰り返し使われることで一見でそのコーポレートブランドを思い出させる強いものになっていくのである。

しかし、ビジュアルスタイルの強さは時に問題も引き起こす。Kodakの象徴は鮮やかな黄色である。使い捨てカメラのパッケージは、黄色を使う事でそれが本物のKodak製品であるという事を表した。しかし、その使い捨てカメラは35mmフィルム4本パックと余りにも似ているために、消費者を混乱させてしまった。

2. コーポレートブランドを裏面のみに使用するケース

強力なコーポレートブランドはプロダクトブランドを瞬時に認知させると共に、その商品が関連カテゴリーの類似性を持つ潜在的な競合製品と似てしまうことを防ぐことができる。しかし一方で、それぞれの製品や特定のターゲットのために特製のメッセージとパッケージを作っても、消費者は各製品の違いをなかなか認知しないものである。

Procter & Gambleは、各製品が独自に成長する戦略を取りつづけている。通常、P&G製品がコーポレートブランドとの関連を説明する唯一の方法は、パッケージ裏面に表記されたブランド名だけである。そのため、P&G社の類似した製品は同じ市場で競っている。例えば、洗濯洗剤のカテゴリーだけでも8つのP&G製品がある。

上記の様に、コーポレートブランドとプロダクトブランドの関連をパッケージ上で見せることを制限する

戦略はメリットが大きい。強力なプロダクトブランドとしての地位を得るために、各ブランドは互いの個性を侵食しない限り、他製品の長所を利用できるからである。これを裏付ける良い例がGeneral Millsである。General MillsのGマークが推奨する製品には、Wheaties、Cheerios、Total cerealsなどがある。(図2)



図2: General Millsシリアル製品のパッケージにおけるコーポレートブランドの裏面表示は成功を収めている

5 HOMEL 1891年の創業以来、業務を拡大し続け、自社ブランドの食肉、食品を製造、販売する多国種メーカーへと成長した。主に豚肉とターキーおよびその加工品を生産・販売。

6 Jennie-O Turkey Store HOMEL社の子会社。米国でも有数のターキー加工業者。

7 General Mills スナック菓子、シリアル等の食品会社。消費者食品業界にあって年間売上げ55億ドル、米国第2位の規模を誇る。Cheerios、Betty Crocker、Gold Medal Flour、Yoplait、Columboヨーグルトなど、有名食品ブランドを生産・販売を行う。

3. コーポレートブランドを使用しないケース

コーポレートブランドによってはその業界で有名でも、消費者に認知されていない場合がある。製品とコーポレートブランドを関連付けることですぐに利益を得ようとするなら、コーポレートブランドは強力に良く知られている必要がある。例えば、Aurora Foodsの名前をどのような製品に付けたとしても何の価値も生まないだろう。(Aurora FoodsはLender's Bagels、Duncan Hines、Van De Kamp's等の製品がある)なぜなら、消費者がそのブランドネームを認知していない限り、単に企業の自己満足となるからである。Auroraの経営戦略は、強力なブランドとして長期的成長の可能性を持ち、コーポレートブランドと関連がなくなっている有名ブランドを獲得することである。しかし一方で既存のブランドと関連付け、コーポレートブランドをパッケージに記載し続けることでAuroraの名を消費財ブランドとして認知させることが必要である。このような戦略は時間がかかるが、やがて利益を生むことができるのである。(図3)

General Millsの例に戻って、Betty Crockerは、General Millsの関連ブランドにもかかわらず、そのパッケージにGマークは付いていない。なぜなら、Betty Crockerはその傘下に広い範囲のプロダクトブランドを保有し、良くも悪くもその評判が知れ渡っているからだ。

Sara Lee Corporationはコーポレートブランドを慎重に使っている良い例である。長い歴史と顧客との強い絆によって、Sara Leeの名は消費者に高級惣菜を想起させることができる。しかしSara Leeのハムと同様に、Playtexを使った衣類、Aqua Velvaのボトル、Brylcreemのチューブ、Chock Full O'Nutsコーヒーの缶などのパッケージにブランドの名前を記載すると、その無関係さにより両方のブランドが被害を受けることになる。ゆえに、コーポレートブランドにもかかわらずSara Leeの名は食品部門の限られた区分にしか使用されないののである。

コーポレートブランドとプロダクトブランドが同じ名前の場合、また違ったアプローチが必要だ。例えばCoca-Colaは企業だが、同時に世界で最も普及した清涼飲料でもある。消費者はCoca-Colaの名を聞けば、自然にあの飲み物を思い出すだろう。それゆえ、Coca-Cola社のほかの飲み物に表記されるのは不適切である。Coca-Colaの名を商品に冠すれば、他のブランドを助けないどころか、かえってCoca-Colaブランド自体に被害を与えることになりかねない。それゆえCoca-ColaブランドはMinute Maid、Fanta、Sprite、Poweradeなどのブランドとの関連を目立つようには表記しない。しかし、もしも本当に関連が無かったら、これらのブランドは高度に発達した生産と流通システムの恩恵を受けることは無かっただろう。

コーポレートブランドの使用を制限することが、リスクコントロールに繋がることもある。プロダクトブランドに対するマイナスの世論があったとしても、強力なビジュアルやコピーによってコーポレートブランドとの関連が構築されていない場合、そのコーポレートブランドに実害を与えることは少ない。その例として、有名なTylenol危機がある。McNeil Laboratoriesが終始受身の対応に徹することで、Johnson & Johnsonがその親会社であることは表立って取上げられず、その二つのブランドはどちらも最小限の被害しか受けなかった。



図3:Aurora Foodsの名前は食品業界でしか価値が無いので、各プロダクトブランドが市場において単独で地位を確立している

4. 複数のブランドを使用するケース

ブランディングとパッケージデザインを考える上で、ダブルブランディングについても考える必要がある。ダブルブランド戦略は、新しいターゲットのいる市場へ製品を露出することができる。例えば、Duncan Hinesは新しい顧客に自社製品を購入し消費して欲しかった。そこで、自社の高級ブラウニーに、M&M'sやNestle Butterfingerのような有名なチョコレートキャンディーと一緒に入れた。これにより、ブランド認知度は飛躍的に上昇した。有名なチョコレートキャンディーのブランド

マークを、パッケージに表記することで顧客を掴むという戦略だ。そして、Duncan Hinesのパッケージデザインは他のブラウニー製品同様に統一した戦略によって作られており、チョコレートのブランドに比べて見劣りするものではなかった。

ダブルブランディングの成功とは、競争力のあるブランドイメージを持ったパートナーを選択するということだ。なぜなら、それらのブランドが同時に示された時に消費者はそこに関連性があると思ひ込むからだ。

8 Aurora Foods 製パン、製菓ブランドを中心とした、食品企業。傘下ブランドのLender's Bagels(冷凍ベーグルなど)や、Duncan Hines(ケーキミックスなど)の両方が有名。

9 Betty Crocker インスタントケーキミックスが有名なブランド。自社製品を使った料理レシピ集の出版も手がける。

10 tylenol事件 米國で起こった、アセトアミノフェン(鎮痛剤、市販のかぜ薬の主成分)の、過剰服用による肝臓障害問題。大衆薬タイレノール(Tylenol)の発売元はMcNeil Consumer Healthcare社。

パッケージデザインの実行にあたって

一旦コーポレートブランド（もしくはマスターブランド）とプロダクトブランドの戦略的関連付けを決定すれば、それらを結びつける方法については数多く存在する。デザイナーがブランドアイデンティティを作りだす要素として使えるものには色、タイポグラフィ、イラスト、ブランドマーク、ブランドロゴなど様々なものがある。上記の要素の最も簡単な使用法は、パッケージの中で目立って、邪魔にならない場所にコーポレートマークをはめ込むことだ。

例えばSC JohnsonはZiplocとSaranブランドをDowから買収した。そしてSC Johnsonは、これらの商品の販売元としてコーポレートブランドのブランドマークをパッケージ表面の右下に、控えめに表記することにした。

一方、Kelloggも同様にコーポレートブランドのマークをそれぞれの製品パッケージに表記する方法を採用したが、特定の商品にはそのブランドマークの活字面だけを組み合わせるものをさらに表記した。円形に繰り返される「Eggo」の活字は、そのブランドマークの中でもKelloggの究極のキービジュアルである。なぜ

なら、Kelloggのその活字面はコーポレートブランドと強力に結びついてきたからだ。加えて、Eggoの明るい黄色は、新商品へのブランド拡張を促進するための役割も果たしている。

色もその商品がコーポレートブランドの血統であるということ伝えたり、消費者への強力な合図にもなる。Kodakの明るい黄色や、Fujiの鮮やかな緑は消費財市場において明らかにコーポレートブランドのアイデンティティとして機能している。また、特有のブランドマークやブランドカラーもブランド・アイデンティティとして、自らを確立し、差別性を高め、消費者がそれらを特別だと思って眺めるように働きかける。Coca-Colaが、特徴的な書体と鮮やかな赤をコーポレートブランドとしてかつプロダクトブランドとして確立した時、その2つの要素は全カテゴリーにおける消費者への合図としても確立されたのである。それゆえ清涼飲料のカテゴリーを混乱させようと思わない限り、その書体や色を真似しようと思うものは現れないのである。

結論

市場に溢れる各製品の差がほとんど見分られないような時代において、プロダクトブランドやマスターブランドの価値、企業イメージとブランドのアイデンティティが商品価値を高めるのである。

企業は、いつ、どのようにコーポレートブランドの影響力を製品パッケージに対して行使するべきかという

問いにシンプルな答えは無い。それぞれの状況において、それぞれの予測、評価、計画、調査、そして最高の解決法を導き出す洗練されたデザインが要求される。コーポレートブランドの扱い方を明確に理解し、パッケージデザイン戦略を実行していくには、そういった分析を通してはじめて行われるべきであろう

11 SC Johnson 米国ウイスコンシン州ラシーンに本社を置く1886年創業の床材メーカー。現在は、家庭向けクリーニング用品、食品保存用品、殺虫剤、パーソナルケアなどの有力メーカーとして、世界65カ国で、社員総数は9,500人、売上高は約45億ドル。