

The National Council of Public Libraries, Japan

ニューズレター

別冊

全国公共図書館協議会

平成30年12月28日

(〒106-8575 東京都港区南麻布5-7-13 東京都立中央図書館内)

【全国公共図書館協議会研究集会講演記録】

テーマ 経営戦略としての図書館ブランディング

講師 南山 宏之氏

AXHUM LIPPINCOTT/AXHUM Consulting

株式会社AXHUM(アクサム) 代表取締役/CEO ディレクター

WorldBranding Committee代表

青山学院大学非常勤講師

平成30年6月29日(金)に開催された全国公共図書館協議会研究集会の講演記録を別冊としてまとめました。

今回は、南山宏之氏に「ブランディングとは何か。図書館に今、なぜブランディングが必要なのか。」など国内外のブランディングの最前線で仕事をされてきたお立場から、大学図書館での勤務経験なども踏まえ、図書館ブランディングの成功事例を交えつつ御講演いただきました。

なお、この講演記録は実際の講演内容を再構成したものです。

Prologue 自己紹介：ブランディングとアイデンティティ構築

ただ今、ご紹介にあずかりましたAXHUM(アクサム)の南山と申します。

私は、大学で図書館・情報学を専攻した後、私立大学の図書館で4年間、「司書」として働きました。

そしてその後は、企業や非営利組織の「ブランディング＝ブランド戦略やアイデンティティマネジメント」という分野の仕事に携わってきました。

大学図書館を退職した私は、PAOS社というCIコンサルティング会社に参加。電電公社からNTTへの民営化、福武書店からBenesse(ベネッセ)への事業領域の転換、携帯電話のDoCoMoブランドの構築など、数々

の企業ブランドの立ち上げの現場を経験しました。そして1989年、コーポレートブランディング専門のコンサルティング会社、AXHUM Consulting(アクサム コンサルティング)を設立しました。



元PAOSのクリエイティブ部門の代表を務めていたディレクターも私どもの経営に参加し、KDDIの新しい携帯事業ブランドau、日清製油から日清オイリオ、SONYのWalkmanのブランド戦略、100円ショップのSeria、「ヘルスケアの進化をデザインする」Systemexといった企業の中長期的な成長戦略にひもづいたコーポレートブランド戦略の構築に携わってきました。



クライアント企業が国際化していく中で、我々も海外の様々なブランディング会社と一緒に仕事をすることになっていくのですが、現在は、ニューヨークにある世界最大規模のブランディングエージェンシーLIPPINCOTT社 (リピンコット) と事業提携し、グローバルなプロジェクトに対応するためにAXHUM LIPPINCOTT (アクサム リピンコット) を設立しました。LIPPINCOTT社は、Coca ColaやStarbucks、Walmartといったグローバル企業の世界戦略にディレクションし、この業界をつくってきた先生のような存在で、多くの成功を生み出してきた実績があります。私どもAXHUM LIPPINCOTTも、彼らのノウハウやネットワークを共有しながら、グローバルなステージで、企業合併やりポジショニング、企業の成長戦略に必要な「理念やビジョン、ブランド戦略」の策定や、これまでとは異なるデジタルメディアを通しての新しい企業アイデンティティの構築、新しい製品やサービスの開発、そして従業員エンゲージメントの醸成のプロジェクトで成果を生み出しています。

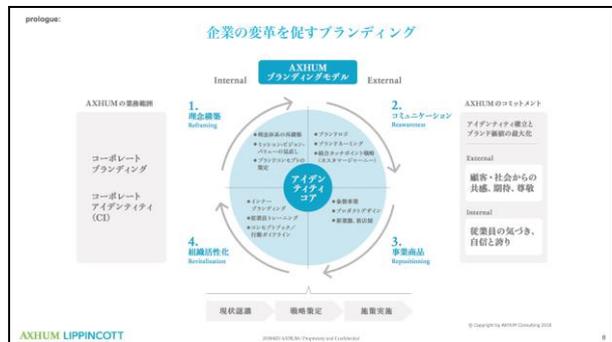
私たちのブランディングの仕事では、まずは、組織に内在する「コアバリュー」を、経営トップと一緒に発見するところから始まります。

「コアバリュー」は、その組織の歴史の中で、大切に

に培ってきた固有の価値観であり、最も重要な企業の知的・文化的資産です。それぞれの企業における事業活動や商品・サービスの個性や魅力は、すべてこの「コアバリュー」が源泉 (オリジン) になっていると考えます。もし、この「コアバリュー」を無視して、無理やりM&Aや事業拡大、ドメインチェンジをしても、ほとんどの事業はうまくいきません。

ブランディングの成功は、その「コアバリュー (企業固有の価値観)」を、新しい市場や新しい時代の価値観にあわせて、新しく設定するステークホルダー (顧客、株主、社会、従業員など) が理解、共感、感動することができる「約束価値」として再創造できるかが鍵になります。それらを、具体的な事業活動として、いかに中長期的な経営戦略として表現、形にすることができるかが、ブランディングの醍醐味と言えます。

私どものブランディングの作業は、その「コアバリュー」の表現形態として次の4つのユニット (切り口) で施策展開していきます。



1つ目のユニットは、理念とブランドコンセプトの策定。

導き出した「コアバリュー」をもとに、経営者や組織のリーダーと従業員がともに理解共感できる「Mission, Vision, Value」を作興し、中長期的な経営計画に紐づいた「ブランドコンセプトをブランド戦略」として言葉化、見える化する作業です。新しい市場や新しい時代の価値観にあわせて、新しく設定するステークホルダー (顧客、株主、社会、従業員など) が理解、共感、感動することができる「ブランドコンセプト=約束価値」を策定します。

2つめのユニットは、コミュニケーション・プロモーション開発導入。

策定した理念やブランドコンセプトを、コミュニケーション・プロモーションの活動に展開していきます。まずは、基本要素として、ブランドネームやロゴマークといった表象（シンボル）に変換。それらをタッチポイント（メディア）を通して、強く魅力あるメッセージやデザイン表現として展開し、関係者の理解と共感、感動と確信を獲得するのです。デザインやクリエイティブチームは、大きくは、ステーションリーやサインコミュニケーションといったアイデンティティデザイン、広告やイベントといったフロー的なプロモーションデザイン、そして、ウェブやサイネージなどの双方向コミュニケーションを生み出すデジタルデザインのチームに分かれて作業を行います。顧客に身体的心理的に直接経験を提供する、店舗をもつ流通業（図書館も含む）では、特に空間環境デザインの構築が、機能的にも、心理的にも重要なタッチポイントになります

3つめのユニットは、商品・サービス開発導入ユニット。

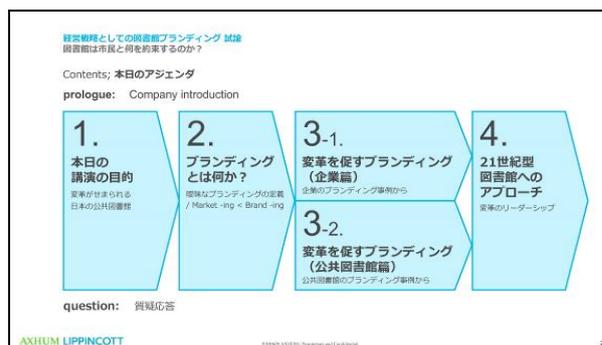
ブランドコンセプトが具体的な形として、顧客にデリバリーされ評価されるのは、商品であり、サービスになります。設定した「約束価値」を、いかに商品ぞろえや商品デザイン、象徴的なセンサー商品として具体的な商品デザインや、サービスの仕組みを提案していきます。

4つめのユニットは、組織への理念浸透と従業員エンゲージメント。

理念やブランドのコンセプトを経営者や従業員の皆さんと一緒に策定するプロセスで、理念やブランドコンセプトの重要性を理解してもらい、現場の人々に「共感」から「確信」をもってもらい、組織として、マネジメントも現場で働く人にも具体的な「行動」をおこすことから、意識の改革と働くモチベーションを上げてもらいます。

これらの活動が結実した結果、企業はイノベーションと新しい企業文化が形となり、お客様や社会から期待され、感動され、尊敬されるような組織へと変わっていきます。従業員の皆さんが人生の一部を

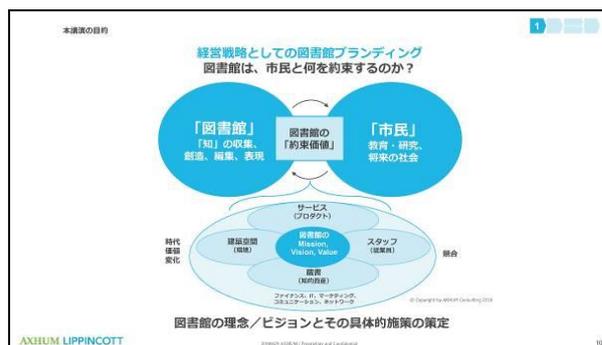
この会社で過ごしてよかったと思ってもらえるような組織づくりを、経営者や従業員のみなさんとともに、具体化していくのです。そして、それらは、皆で設定した「成果」と「指標」によって、常にモニタリングをし、戦略修正を加えながら、「約束価値」の効果的な具現化を実施します。



1 講演の目的 変革と成長のリーダーにむけて

本日の講演の目的は、日々現場で繰り返されている企業の「ブランディングやアイデンティティ構築」の考え方が、これからの公共図書館の変革や成長にお役にたてないか、ということです。

日本の公共図書館が、市民にとって、世界一魅力ある場となり、豊かな社会が形成されて行くきっかけにならないかということです。



私には、ずっと温め続けてきた「思い」があります。それは、「もし図書館が、もっと市民の生活に溶け込み、魅力に溢れていれば、社会はもっと豊かなものになるのではないかと？」

「もし図書館が、地域の人々の知的な好奇心を誘発し、様々なグループ活動、コミュニティが自発的に

形成されていくなら、日本の社会は、もっと若々しくなるのではないか」「もっと地域の子供たちに、学習する喜びと個性を伸ばす機会、そして安全な「場」を平等に提供することができれば、この国の将来はもっと明るくなるのではないか？ という仮説です。

図書館の現場に入って、一番最初に感じたことは、一生懸命働いている割には、図書館がユーザーや経営者から、あまり理解や共感、期待されていないのではないか、という印象です。図書館は「Knowledge of Knowledge」で、もっとワクワクする場所だと思いついていた私には、少しショックでした。そのうち、図書館の現場が「大学の教育や研究のビジョンとつながっていないのではないか。」「そもそも、図書館とは何なんだろう？」と思うようになりました。

公共図書館は、市民から何を期待されているのか？ どんな期待を創造することができるのか？

皆様が経営する図書館は、市民と何を「約束」して、具体的なサービスや施策を通して、どのような魅力ある価値を提供しているのでしょうか？「知」や「文化」と市民をどうやってつないでいこうとされているのか？それらを実現するための皆さんがもっておられる戦略とは何か？

そのことを、一緒に考えるきっかけになればと願い、お話しをさせていただきます。

2 ブランディングとは何か？

ブランディングとは何かというと、「ロゴを作ること」だとか、「実体よりもイメージをよくすること」とか、「シャネルやヴィトンのようにオシャレにすること」のような答えが返ってくる場合があります。

図書館の世界でも、図書館関係の雑誌記事のタイトル中に「ブランディング」という言葉が使われている記事を検索してみると、2005年に1冊1回、そしてその後5年間で9回出ておりました。それらの論文を全部取り寄せてみたのですが、たとえば、「ほかに売りがなければ図書館員自身をブランディングしよう」、「講演 生き残りたい図書館員は味方を増やす」「企業規模と図書館のブランド戦略」、「ブ

ランディングと図書館デザインにおける可能性とそのヒント」というように、実際の企業のブランディングの現場とは、認識が違うという印象を感じました。

それでは、私どもが取り組んでいる「ブランディングとは何か？」をお話しさせていただきます。

まずは、ブランドの語源は、「Burned=焼印」ということで、自分の飼っている牛や馬に「焼印」を押すということで、他者のものと「識別する」ために「焼きつける」という意味があります。

図書館は、明確に他の組織と識別されて認識されているか。その固有のサービスで、人の心に何を焼き付けているのか、ということが課題になってきます。

「図書館は無料の貸本屋さん」と定義するならば、有料の貸本屋さんや書店と、何が異なり、何が同じなのか、ということになりますし、「学習スペースの提供」となると、Cafe VeloceやStarbucksと何が同じで、何が違うのか、ということになります。

米国マーケティング協会（American Marketing Association）の定義では、「ブランドは、製品Aと製品Bを識別する名前であり、デザインである」ということです。図書館は、果たして人を感動させるだけの魅力をデザインしているのか、人が利用して感動し、心地よいサービスと空間環境のデザインにどれだけ投資されているのか、ということだと思います。



2003年に経済産業省は「ブランド価値」について、次の3つの要素で定義されると発表しました。

一つは、「ロイヤルティ（反復購入）」。

どれだけ愛され、また行きたくなるか。宣伝しなくても反復利用があるか。ファンの一人として、ロコミをしたくなり、知人や家族を誘いたくなるか。無意識に、その利用が習慣化しているか。

二つ目は、「プレミアム性（価格操作性）」。

その利用が、どれだけ顧客にとって、特別な価値あるものか。多少のお金を払っても、多少高価であっても、多少の犠牲を払っても、やはりそのサービスを受けたいと思うか。

三つ目は、「エクспанション（事業拡張性）」。

その名称を使った場合、どこまでサービスや商品の範囲、領域を拡張することができるか。文化が異なる他の地域に行っても受け入れられるか。

ブランディングとは、それら三つの価値を、確実に顧客や市場に定着（焼き付ける）させることと行っても過言ではありません。そういう文脈の中から、ブランドとは何かと考えたときに、ブランドとは受け手の頭の中で**ポジティブに想起される「概念とイメージ」**であり、心の奥底まで浸透している価値や文化だと、我々は規定しております。

例えば、「日本の自動車会社を挙げてください」というと、トヨタ、日産、ホンダなど、いろいろ挙がってきます。ずっと挙げていくと、最後になかなか挙がらないブランドが実はあります。それは三菱自動車です。三菱自動車は認知度は、100%近くあるのですが、想起される率は、想像以上に低いと考えられます。

例えば、「勉強するところはどこがいいと思う」と問われると「図書館でしょう？」と最初に想起されるか。「いいアイデアが出てきたけど、誰か一緒に仕事する人いないかな」と聞かれたら「図書館があるよ！」と想起されるか。

図書館が約束するコアバリューが、受け手の頭の中で、**瞬間的に想起されるような状態を構築していくことが、図書館のブランディングだ**といえます。

「休日の朝、家族と一番行きたくなる場所は？」と聞かれた時に、「それは、図書館」と多くの人が口を揃えていい、実際に、家族連れがたくさん押し寄せ、ある一定以上の満足が与えられるように、戦略

（投資計画）を練って、実行するのが、図書館のブランディングです。

朝起きて「今日どこに行こうか」と問われた時に、「図書館行こうよ」という市民が20%から30%へと増えていくような地域が出てくればと思います。

それでは、そのような想起や、深い認知は、どうやって敷衍（ふえん）し、醸成していくのか。

それは、魅力ある固有のコアバリューを、まずは図書館の経営者や、行政のトップが明確に定義づけするということだと思います。

自分たちの行政サービスは、地域の納税者や子供達から何を期待され、何を約束するのか。その約束の証として、具体的にどのようなタッチポイント、どのようなサービスやイベント、空間環境デザインを構成し、そのタッチポイントを通してどのような図書館の経験を提供していくべきか。そのような構想を、政治家、行政、市民がともに考え、財源を獲得し、実現していくことだと考えています。

例えば、コカ・コーラ社のブランディング。

これは、LIPPINCOTTが1972年に担当したプロジェクトです。



コカ・コーラは、昔は滋養強壮剤として、訪問販売で利益を得るというビジネスモデルでした。ブランドカラーも、このような赤ではなく、ブラックのDrinkというスローガンでした。

しかし、コカ・コーラは、市場を世界に求め、強壮剤から清涼飲料へ。スローガンをDrinkからEnjoyへ。ブランドカラーをブラックから情熱的な赤色に変えて行きます。ロゴやボトルデザインも、よりグ

ラマラスでエネルギッシュなデザインに変えました。

コカ・コーラは、単なる飲み物から、いつも楽しいところに必ずあるもの。気分を高めてくれるもの。どんな地域や民族、文化の人にとっても、特別な飲み物であり、繰り返して飲みたくなるもの、というようにColaの意味（存在意義）を変えていったのです。

世界中で徹底した魅力を訴求するプロモーションを展開し、それぞれ地域に溶け込み（ローカライゼーション）、常にフレッシュなイメージを訴求し、ブランド価値を意図的、計画的、戦略的に維持することに成功し、それを今も維持しているのです。

このように、同じコカ・コーラという飲み物であるにもかかわらず、Enjoyという意味（約束）へと変換することによって、そのものの価値を高めていくことを「リポジショニング」と言っています。ブランディングとは、自らの意味を変換することで、新しい魅力を生み出し、市場を拡大し、より価値を高め、持続的な成長を可能にしていく構想であり、プログラムであると言えます。

日本の企業でリポジショニングに成功したブランディングの事例としては、Benesse Corporation（ベネッセコーポレーション）が挙げられます。

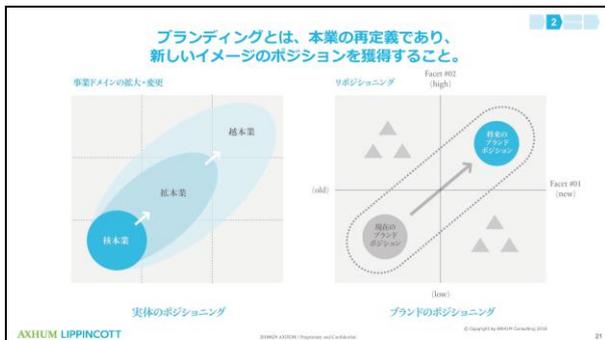
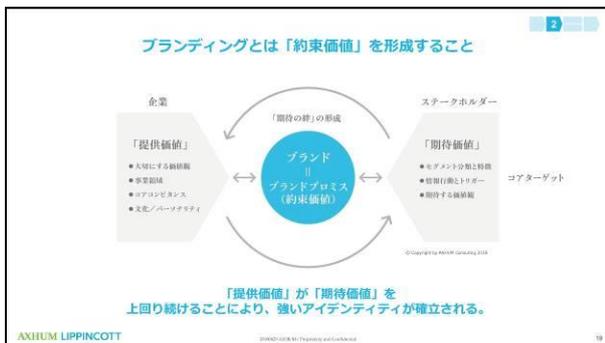


ベネッセは、もとは福武書店という社名で、岡山から通信教育事業「進研ゼミ」を展開する企業でした。事業が拡大する中で、果たしてこのまま、岡山の一企業として、受験教育ビジネスにとどまっていることでよいのか、という問題提起が経営トップから、長期にわたってなげかけられていました。

そこで、第一次プロジェクトでは、「事業の情報化・国際化・文化化」という事業指針が検討され、その10年後の第二次プロジェクトでは、自らの事業領域を、Benesse（ラテン語で「よく生きる」の造語）と規定します。そして、上場を契機に、そのコアバリューそのものの名称を、ベネッセコーポレーションという社名とコーポレートブランドに採用します。様々な人のシルエットをした切り絵をロゴマークのモチーフに、視覚的なイメージ統合（Visual Identity System）を導入し、Benesse（ラテン語で「よく生きる」の造語）という約束価値をコアにした、教育、保育、介護、出版事業へと事業が広がって行くことになるのです。

それらのリポジショニングに加速をつけるために実施されたのが、「直島プロジェクト」というブランディングプロモーション事業です。

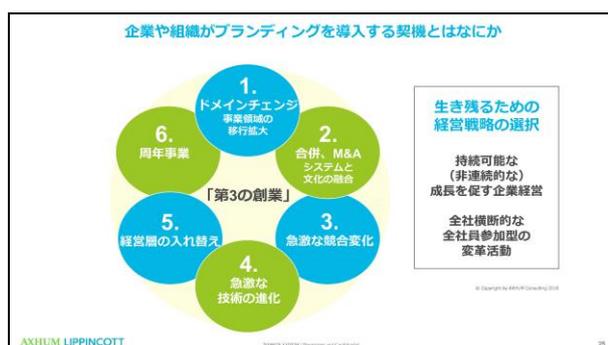
瀬戸内海の直島に「Benesse」というコンセプトを象徴する事業として、世界的なコンテンポラリーアートのミュージアムとホテル：ベネッセアートサイト直島（安藤忠雄設計）を建設。国内のコンテンポラリーアートの先端を切り開くとともに、海外のリゾート雑誌で世界トップ5にランクインするなど国



際的な評価を受け、Benesseの企業文化の象徴となりながら、組織全体の変革、事業のグローバル化を促進することになっていったのです。

このように、ブランディングとは、自分もっている強み（コアコンピタンス）や大切にしている価値に注目し、顧客や社会と約束する価値を再定義することで、新しい事業領域やイメージを獲得し、自分自身の価値を高めることで、持続的な成長を計画的に確保するということと言えます。

特に、ブランディングの特徴は、それらのプロセスにおいて、顧客に新しい機能を提供するだけでなく、生活や社会における新しい意味や価値、ワクワクするようなエモーション（感情）を、体系的、横断的に提供することで、人々の心を動かしていくということです。



3-1 企業のブランディング事例

企業がブランディングを導入するきっかけは様々ですが、共通することは、企業はGoing concernが前提であり、終わりのない**持続的な成長**が求められているために、常に**自分自身を再生 (reborn)** させる必要があるということです。「企業の寿命25年説」があるように、テクノロジーの進歩や市場の変化によって、一つの産業が維持できる時間は平均25年といわれています。その中で、企業が存続を維持しつづけるためには、新しい市場や新しい産業を常に作興し続ける必要があります。あるいは、企業合併することで規模を大きくし、シェアを拡大し、効率を高め、相互補完することで生き残っていくという手段を選択するほかありません。

例えば、私たちは、KDDとDDIとIDOという3つの通信会社の企業合併において、新しく生まれる携帯事業のブランド開発導入を担当させていただいたことがあります。絶対的なブランド力を誇るNTT DoCoMoというブランドとどう対峙し、どのような固有の製品・サービス、どのような市場を形成していくのか。そのためには、どのようなユニークネス、どのようなブランドの世界観を形成していくのか、という新しい携帯事業の「約束価値」とその「ブランドイメージ」を形成する仕事を担いました。

合併によって生まれた新しい事業体の強みは、どこでも通話ができるという価値＝DoCoMo（＝Do Communication, Communication Mobile）とは異なり、どこからでも高速データ通信ができるというインターネットプロトコルが強みでした。そこで、携帯電話をIT端末としてとらえ、新しい事業体の「約束価値」を「**Access Universe＝その端末を持つ私は、私の知の世界の真ん中に行ける**」という意味をこめて、auというブランドネーミングを提案しました。そのコンセプトをコアにしながら、事業展開が行われていったのです。



ターゲットは20代後半の女性に絞り込み、これはロゴの提案のときの写真ですが、徹底してデザインに特化したプロダクトデザインと、若者を対象にしたネット通信や音楽配信サービスをやっていくことから、auのイメージをつくり、auブランドのロイヤリティを高めることで、加入者を増やしていったのです。

このように同じ携帯電話であっても、自社のユニークネスは何なのかを問いながら、再定義してサービスの広がりや人を動かす見え方を構築していきま

す。ブランディングとは本業の再定義しながら、新しいイメージのポジションを獲得することなのです。

皆さんをご存知のAppleも、一時は、破綻寸前まで業績が悪化し、買い手も見つからない状態まで低迷しました。

その時に、一度解雇された創業者、Steve Jobsが迎え入れられ、残りわずかになってしまった、疲弊した戦友のような従業員たちに語った言葉が、「Think Different.」という言葉でした。

「Think Different. =人と違うことをやる人だけが、世の中を変えることができる。」

「かつて世の中を変えていった天才たちは、みんな変人ばかりだった。Appleは、人と違うことをすることで、情報テクノロジーをもっと生活者にとどけ、新しい文化をつくり、世の中を変えていこうではないか。」

その言葉を聞いた従業員や、Appleのファンは、心から震え上がり、Appleの復活を夢描いたのです。すでに、マスメディアを使うだけの資金がないAppleは、ニューヨークの街中の空いた看板やビルの壁面、乗り物に「ピカソやジョンレノン。かつて世の中を変えた天才と言われる人の顔写真」に「Think Different.」というメッセージだけを載せて、街中に発信していきました。

その半年後、iMacという、ボディが半透明のコンピュータを新発売。iMacの発売はどの国でも大成功を収めます。

そしてその後、Apple社は、iPodとiTunesの事業を開始し、音楽配信の世界を根本から変え、iPad、iPhoneの発売では、身近な日常にIT技術を取り入れる世界が生まれました。今ではあまりにも日常になっていますが、25年前には、こんな世界がやってくるなんて、誰が想像したことでしょう。

このAppleのブランディングで注目すべきことは、Appleならではのシンプルな強いブランドボイス＝メッセージとエッセティクス（美学）が、わかりやすい言葉と映像で世界中を駆け巡ったことです。Appleは、それらのイメージを単なるイメージに止めるのではなく、具体的な形に表現していきます。つまり、Appleはこの「Think Different.」キャンペー

ンを除いては、製品の機能やデザインを一貫して訴求し続けることでAppleブランドを創出してきたことです。そして何よりも、そのコンセプト、思想、美学に応えようとした人は、従業員とか顧客とかの垣根がない、Steve JobsやAppleの「約束価値」に共鳴するAppleファンであったということです。

Steve Jobsは、タイポグラフィを大学で専攻しており、書体は文化の原点であるということで、Appleは独自のデジタルフォント「MYRIAD」を開発導入。すべてのApple製品にこの書体が搭載され、誰もがその美しい書体を使用でき、Appleのロゴもキャンペーンの書体も、すべて「MYRIAD」が使用されています。グラフィックな書体だけではなく、Steve Jobsは、モダンデザインの神様とも言われるDeter Rams（元ブラウン社クリエイティブディレクター）を敬愛しており、すべてのプロダクトデザインは、Deter Ramsが唱える「Rules for Modern Design モダンデザインの原則」にしたがってデザインします。Appleのブランディングの特徴の一つは、こうした一貫したDesignへのこだわりにあると言えます。

日本国内では、この10年間で成長したブランドで、100円ショップのSeriaがあります。10年前は、100円ショップと言えばダイソーで、散らかった薄汚い倉庫のような店舗がほとんどでした。当時、Seiraは業界3番手でした。

私たちに与えられた使命は、「今までない100円ショップを創造すること。」「ブランドで選択されること」「業界2位となること」ということでした。



さっそくSeriaが約束する価値とは何かを考え、いくつかのオプション（選択肢）を経営トップと役員

会に提案しました。そこで選択されたのは、「Color the days 日常を彩る」というコンセプトです。普通は、ショッピングするときは、価格を気にしながら商品を選ぶのですが、100円ショップでは、価格から解放され、お店に来た顧客の気持ちは癒され、自由になり、一人ひとりの日常にささやかな彩りが生まれるようなブランドにしようという提案です。

「約束価値=Color the days 日常を彩る」が決まり次第、ブランドカラーやデザインプリンシプル(デザインの原則)、そして、デンマークのタイポグラフィデザイナーとの協働で、新しいロゴとSeria独自の世界観を開発しました。商品のパッケージデザインガイドラインやサインコミュニケーションデザインを設定しました。そして、若い女性や一人で来ても、気持ちが安らぐような店舗空間デザインをデザインチームで提案しました。

早速、一号店がオープンする日がやって来ました。その日は、休日でしたが、その朝、開店と同時に、チラシを握りしめて、駅から走ってくるお客様を見ました。ショッピングセンターの一番奥のテナントで立地はあまりよくありませんでしたが、あつという間に、レジは長蛇の列と化しました。嬉しい悲鳴です。担当者も私たちも、少し目があつくなりました。店を閉めてみると、予定の5倍の来客と売り上げがありました。

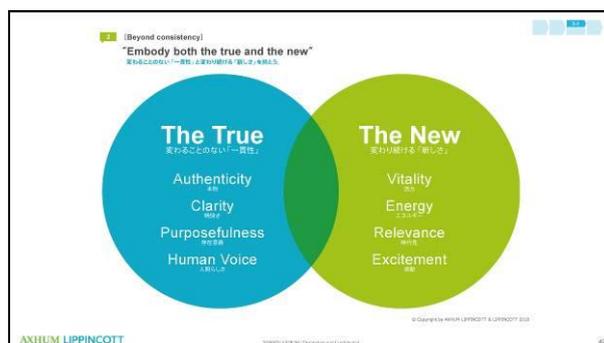
その後、新しいデザインの店舗のほとんどで、常に長蛇の列を生み出すこととなり、当時600店舗であったお店は、すでにほとんど新しい店舗デザインに生まれ変わり、現在は年間150店舗の出店を行い、1400店舗まで増えました。

ブランディングのプロジェクトで重要なことは、どのような成果を生み出せば、プロジェクトの成功と言えるのか、チーム共通のKPI (key performance indicator =組織やチームで設定した最終的な目標を達成するための、過程を計測・評価する中間指標)を設定することです。

Seriaのブランディングでは、「100円にはこだわりますが、ハックキンとは言わせない。」「広告はしないが、

口コミで価値を高める」「従業員が誇りを持つこと」ということを掲げました。今では、Seriaは、ハックキンとは呼ばれない100円ショップとなっており、インスタグラマーも70万人を超え、当初設定したブランドコンセプトワードが、ネット上でどのように拡散しているかを常に計測しています。流通業における顧客満足度調査では、連続して最高賞を獲得し、流通業における一人あたりのお給料も、一番高い会社に生まれ変わったのです。

また、Seriaのブランディングの特徴は、デザインガイドラインを3ヶ月に一度ぐらいの頻度で内容を見直し、常に変化を創出していくということが挙げられます。ブランドは常に新鮮である必要があるので、ブランドコンセプトの中でも、「TRUE=変えてはならない普遍の価値」と「NEW=常に新しく変えていく価値」のバランスを計画的にマネジメントし、店頭は常にいつも新しい空間環境になっていることを目指しています。



LIPPINCOTTが担当している、Starbucksのブランディングでも、「Starbucksは、何者か?」ということが深く議論されています。



「Starbucks」は、カフェなのか？ そういう問いから、ブランドネーミングは、Starbucks CoffeeからCoffeeを省き、Starbucksに変更されました。

「3rd Place」という約束価値に加えて、「Starbucksは、Moments of Connectionを提供する空間である。」というコンセプトが追加されました。

それらを受けて、Starbucksのロゴやデザインシステムにリファインが加えられ、店舗の機能とイメージの刷新が図られました。店頭における顧客とのコミュニケーションのあり方が、従業員の研修教育に強く反映されています。

視覚的なデザイン統合 (Visual Identity System) では、「TRUE=変えてはならない普遍のデザイン領域」と「NEW=常に新しく変えていくデザイン領域」が交わり、常にブランドを新鮮に保つ工夫がされています。

時代の空気感は、常に揺らぎながら変化していきます。その中で、ブランドも常に「TRUE & NEW」をマネジメントし、自らが時代の空気を創出することが求められているのです。

2012年に実施された米国におけるギャロップ調査では、過去40年の間に、信頼の対象は、「組織」から「個人」へと移行したという調査結果があります。企業からのメッセージよりも、自分「わたし」と価値観が同じような人々「People like Me」の言葉を信じる時代がやってきたのです。

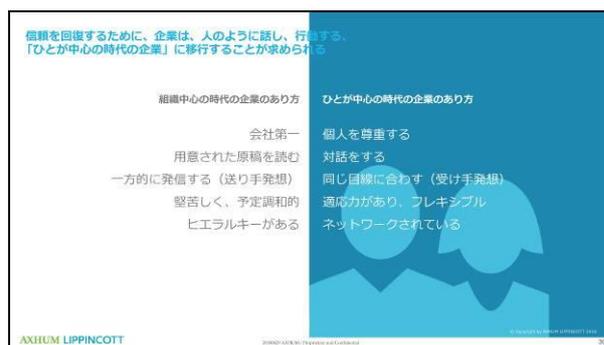


金融機関や議会、お役所、メディアへの信頼や期待は、大きく下がりつつあるのです。

企業から発信される広告やキャンペーンでは、人はなかなか動かず、自分と同じような価値観をもつ

た人々「People like Me」のロコミなどで、人は動くようになってきました。つまり、企業のブランディングにおいても、認知度を上げるためだけのメディアへの投資よりも、ネット上での噂を形成することのほうが、人は信頼し動く時代が変わったのです。

企業や組織は、そういう組織中心の時代のあり方から、人が中心の時代のあり方に、移行することが求められています。



会社第一から個人を尊重するあり方。一方的な発信ではなく、同じ目線で対話すること。適応力がありフレキシブルであること。ヒエラルキーではなく、それぞれの役割が同じレイヤーでネットワークされているあり方。

すでに、ヨーロッパや米国だけではなく、日本の企業においても、それらが求められるようになってきました。

そして何よりも、それらの前提となるのが、企業の目的や存在意義を、わかりやすく関係者全員に伝え、共有することなのです。



顧客や株主、従業員、地域の人々と、自分たちの組織が標榜していること、何のために活動している

かを、共に語り、共感を得る必要があるのです。

例えば、今日の企業では、ESGが重要な課題になりつつあります。ESGとは、**環境 (Environment)**、**社会 (Social)**、**ガバナンス (Governance)** の頭文字を取ったものですが、今日、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要だという考え方が世界的に広まってきています。ESGの観点が薄い企業は、大きなリスクを抱えた企業であり、長期的な成長ができない企業だということを意味します。このように、ESGを重視し始めたのも、企業自身の目的や存在意義を明確にあらわし、はじめて企業自身が**持続的な成長**を確保できるような時代になってきたのです。企業のブランディングにおいては、このように自分自身が約束する価値を明確に謳い、その前提となるESGすら明確にする時代がやってきたと言えます。

そして、図書館のブランディングにおいても、これらの考え方が当てはまるのではないかと思うのです。

3-2 公共図書館のブランディング事例

図書館のブランディングで先駆けとなったのは、**British Library (英国図書館) のブランディングプロジェクト**と言えます。この英国のブランディングプロジェクトがその後、各国の先進的なLibrary Transformationに大きな影響を与えていると確信しています。

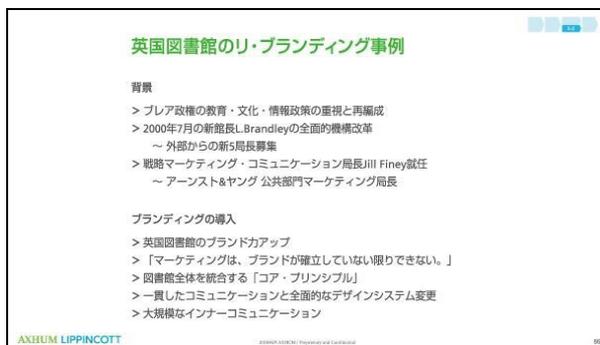
私は、自著 WorldBrandingという本のなかで、英国図書館のブランディングプロジェクトを取り上げるために、ロンドンまで取材に行きました。プロジェクトは、英国ならではの、大胆さと精緻さ、先進性と普遍性、そして美しさと潔さを感じるものでした。

英国図書館は、イギリスの国立図書館であり、1997年に完全に大英博物館から分かれたものの、それ以前から明確なアイデンティティがないまま、政府からの補助金と支援者からの寄付金によって運営されていました。政府予算と寄付金を獲得するためには、

自らの存在意義と価値を公に示す必要がありました。

折しも、1997年の選挙で44歳のトニー・ブレアが首相に選出されると、「クールブリタニア」という国家のブランド戦略を打ち上げました。その戦略は、**活気のある、多様な文化や未来へのアイデアを生み出す社会を目指しており、「クリエイティブ産業タスクフォース」という教育・文化・情報政策の一環として、英国図書館のブランディングにも大きな資金が投じられ、自らの位置付けを再構築すべく大きな変革への道を選択したのです。**

2000年7月、新館長L. Brandley氏が就任すると、全面的な機構改革に着手。外部から新しい5局長を募集します。ブランドマネジメントは、**戦略マーケティング・コミュニケーション局**が担うこととなり、局長にJill Finney氏が起用されます。この人は、コンサルティング業界の中でも有名な方です。その方がマーケティング・コミュニケーションの局長になって、ブランディングを推進していくこととなります。



英国図書館のリ・ブランディング事例

背景

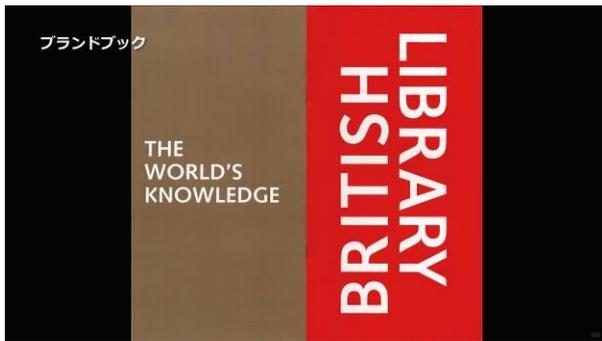
- > ブレア政権の教育・文化・情報政策の重視と再編成
- > 2000年7月の新館長L.Brandleyの全面的機構改革
 - ～ 外部からの新5局長募集
- > 戦略マーケティング・コミュニケーション局長Jill Finney就任
 - ～ アーンスト&ヤング 公共部門マーケティング局長

ブランディングの導入

- > 英国図書館のブランドカアップ
- > 「マーケティングは、ブランドが確立していない限りできない。」
- > 図書館全体を統合する「コア・プリンシプル」
- > 一貫したコミュニケーションと全面的なデザインシステム変更
- > 大規模なインナーコミュニケーション

AXHUM LIPPINCOTT

まずは、図書館内部全体で、外部の専門機関からのアドバイスのもとに意見交換がされました。全職員が参加し、それぞれの部門や個人の使命を確認する作業だったということです。Jill Finneyは、それぞれの連携がまったくできていないことに気づき、全員が英国図書館の存在意義と価値を理解し、一致団結することを目標に、1年をかけて全館を統合するコアプリンシプル（コアバリュー）が導かれました。コアプリンシプルは当初、ブランドエッセンス、ミッション、ビジョン、戦略的優先事項、組織の指針の5つの分野で構成されていました。



ブランドエッセンスは、「The World’ s Knowledge 世界の知識」。

ミッションは、「人々の生活を豊かにするための知識を向上させる支援をする」。

ビジョンや戦略的優先順位、組織の指針では、明確でわかりやすく、かなりきめ細かな、指針が定められています。

これらの理念体系は、その後、度々改定され、「2008-2011」「2011-2015」「2015-2020」と更新され、特に90周年をむかえる2015年に、「The British Library’ s Purpose 2015-2023」として、自らの存在意義と目的を、6つの項目で新しく書き換え発表しています。

現在、英国図書館のミッションは、「Advancing The World’ s Knowledge 世界の知識を進化させる。」

ビジョンは、「Living Knowledge 知を生き、生き生きした知を提供する」と規定されています。」

そして6つの目的とは、

1. Custodianship あらゆる媒体の国立コレクションの構築
2. Research あらゆる分野の研究意欲を促進する
3. Business 英国の成長と革新のためにビジネスを後押しする
4. Culture すべての人と文化経験を共有する
5. Learning すべての人の学びを刺激する
6. International 世界中の機関に相互理解と先進知識を促進する

英国図書館のブランディングの特徴は、全職員が参加して、自らの理念やアイデンティティを検討し

て公開するということです。

また、自らの名称を「Library」とするのか、別の名称にするのかを、かなり深く議論されたことです。結局、「Library」という名称を残し、その意味、定義そのものを変えて行くのが、英国図書館の役割であると宣言。新しい21世紀の図書館の定義が発表されました。

図書館は、市民にとって魅力的でわかりやすいことが重要であるとし、新しいロゴと視覚的なデザインシステムを開発導入するとともに、自らの成果とビジョンを常に自らのメディア（ウェブサイトやアニュアルレポートなど）から公開、発信し、内外の理解と賛同、協力を得ようとしています。



私が取材した折には、ブランドガイドラインを一冊いただきましたが、これそのものが広報媒体になっているように感じました。ガイドラインには、ブランドコンセプトとともに、ロゴから、カラーシステム、タイポグラフィ、ピクチャスタイル、グリッドシステムまでの基本デザイン要素とシステムの規定と、さまざまなタッチポイントデザインの規定がなされています。



そして、経済学者である新館長L. Brandleyは、図書館は**プロフィットセンターとして自立**しなければならない。そのためには、**計測できる差異**を生み出さなければならないとしています。そのために、**図書館の評価指標**を公開し、美しくわかりやすくレイアウトされた**アニュアルレポート**では、英国図書館がイギリスの産業にどれだけ貢献をしているかを**経済的な数値**として発表しています。

こうして国立図書館という位置付けでありながらも、**中長期的な目標**を設定しながら、自らの存在価値を積極的に具現化していくことから、「**世界の知識**」、「**世界の図書館**」であろうとする気迫さえ感じています。

さて、公共図書館の事例としては、**米国コロラド州のRangeview Library「Anythink」**が挙げられます。Rangeview Libraryは、Rangeview Districtという地名からくるのですが、州内で最低と新聞などで酷評され、廃館の危機に直面していた図書館でしたが、2009年に住民投票で、図書館を再興することが決定し、再興する際に、住民参加を前提にブランディングが導入されています。米国における図書館ブランディングのもっとも成功した事例の1つとして捉えられています。



図書館の名称は、「**Anythink (なんでも可能にする)**」タグラインは「**A Revolution of Rangeview Libraries=レンジビュー郡の図書館に革命を起こす**」となっています。

新聞では、「コロラド州最悪の図書館、Adams library's system worst in state」と取り上げられ、実際、当時の写真を見ると、かなり陳腐化の極

地までいっています。ここを健康センターなど、もっとほかの施設にしようという動きが起こります。その中で市民が立ち上がって、自分たちの図書館を守れという動きが出てきて、「よし、じゃあ残していこう」と市民が立ち上がり、市民を巻き込みながらのワークショップがスタートします。もちろんライブラリアンも一緒に入って、プロのファシリテーターが入りながら、ワークショップが繰り返されました。



そして、でき上がったのが「Anythink」という図書館です。これはオープン当日、オープンを待っている住民たちの写真です。みんなが図書館ができるのを楽しみにしていたということです。自分たちの図書館を守りました。



「Anythink is the experience that anything is possible、何でも可能にする、そんな経験のことをAnythinkといいます」

もやもやとした細い線のマークは「落書き」という意味です。落書きこそいろいろなアイデアの始まりであることから、落書きがロゴマークになりました。

彼らの特徴は、とにかく手作りであり、市民の目線ですべてが構築されているということです。

そして、YouTubeを探してもらってもいろいろな資料が数多く出てくるように、自らどんどんコンテンツを制作して、ネットに公開していきます。

彼らが策定したミッションは「We open doors for curious mind 好奇心旺盛な心の扉を開く」。そして、バリューは、「想像力に富んだ漸進的、創造的、独創的、直感的、適応できる」ということです。



そして、ブランドコンセプトは「21世紀の図書館」ということです。

「21世紀の図書館」は、3つの価値で構成されています。

一つは、**第三の学び舎**であるということです。これは先ほどのStarbucksの3rd Placeと同じ意味を提示しているのかもしれませんが。

二つ目が、21世紀の**自由な個性**を確立する。21st Century libertyと書いていますが、21世紀だからこそ自由さ、Libertyをちゃんと獲得していきましょうということだと思います。

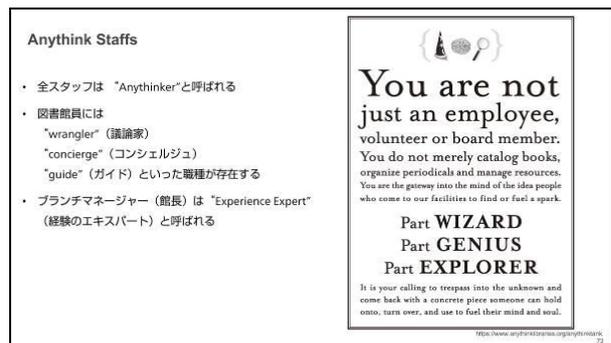
そして、三つ目は、お役所が持ってきた硬いロジックから離れ、もっと有機的、**オーガニックな組織**へと進化していこう。さらに、顧客サービスと顧客経験の変革にフォーカスする。ライブラリーサービスは、**顧客のexperiencesにフォーカス**していく、いうことになります。

「第三の学び舎」とは、家や職場とは異なる第三の空間であり、自由な環境であり、滞在したり、あるいは自分のふるさとに戻ってくるようなことで

人々を勇気づけてくれるような場所である。遊び心のある雰囲気、発見と変化の経験の場所、そういったことがガイドラインに記されています。

建築も地域の木材を使いながら、その地域の気候に一番あった素材、方法で建て、いつでも本物の薪がちゃんとあって、憩いの場所となり、自分たちの空間を作っていきます。

スタッフは「**Anythinker**」と呼びます。スタッフのマニュアルにちょっとおもしろいことが書いてあります。「あなたがたは、雇用者とかボランティアとかボードメンバーではない。あなたたちは、ちょっとした魔法使いであり、天才であり、探検家なのだ」という、ライブラリアンの位置付けを挑戦的な表現で規定されています。



図書館員というのは「評論家、コンシェルジュ、ガイド」と3つに分かれていて、図書館長は「ブランチャマネジャーという、エクスペリエンス・エキスパート」という役職になっています。

あとは、図書の分類の仕方や、館内のプレゼンテーションの仕方など、かなり細かく規定されており、どんどん新しく更新されているようです。

いろいろなプロモーションがあって、定期的に住民参加のイベントが行われています。思い出の場所づくりを行うということで、SNSへの拡散を住民も積極的にしているし、図書館サイドでもやっている。Anythinkと押したらどういうキーワードが出てくるのか、ネット上での言葉の出現率を定期的に調査しています。調査では、「ダイナミック」であるとか「エンハンシング」とか、「フレンドリー」とかそういう豊かなキーワード、もともと自分たちが望んでいた、

想定していたパーソナリティの言葉が出現しているのです。図書館長は、常にこのパーソナリティを把握しながら、サービスの内容、質を検討していくのです。

英国図書館とAnythinkは、それぞれの立場も異なり、規模の差もありますが、彼らに共通することは、図書館の約束価値に「21世紀の図書館」と謳っているところです。本来の図書館の使命を問い詰めながら、普遍的な図書館の価値を継承しながらも、従来の図書館の枠を超えて、社会や市民のためにどのような貢献ができるかを、挑戦的に形にしようとしているところだと思います。

図書館のブランディングも、企業のブランディングと同じで、自らのポジショニング、といっても過言ではありません。

ESGのように、持続的に社会に貢献しようとするところでも一致しています。これまで維持してきた「図書館が社会や市民と約束する価値」を、より未来的な価値へと変換することで、市民からの見え方を変え、自ら新しいアイデンティティを作興し、価値を高めようとしていることです。

4 Next Library(21世紀型図書館)へのアプローチ

ここまで、企業と図書館のブランディングの事例を紹介しながら、ブランディングとは何か、なぜこれからの図書館にブランディング必要なのかを考えてきました。

これからの公共図書館が、市民にとってより魅力的な存在へと変身、成長するためには、まずは、公共図書館は、市民と何を約束し、どのようなサービス、イベント、建築空間環境、広報プロモーション活動、スタッフィングといった具体的なタッチポイントへの施策へと展開していくかを構想することが求められています。

企業と図書館が共通して求められることは、次の10項目が挙げられます。

a. ミッション、ビジョン、バリューの再構築

自治体の戦略との整合、自らのコアバリューの策定

b. 新しいブランドアイデンティティの構築

新しいブランドネーミング、固有の豊かなブランド経験

c. 市民参加とオープンイノベーション

d-1. カスタマーエクスペリエンス

癒される建築空間、環境構築、サインコミュニケーション

d-2. カスタマーエクスペリエンス

新しい情報との出会い、感動的なイベントやサービス

e. 従業員エンゲージメント

理念構築への参加と、理念への確信と行動への変換

f. ITとデジタルイノベーション

徹底したITの導入と実験

g. エモーショナルな人々との絆づくり

h. 都市のアイデンティティ、ブランド戦略

i. CSV(社会価値の提供) - ESG(環境、社会、ガバナンス)

j. 評価システムの構築と導入

これからの公共図書館のブランディングへのアプローチは以上のような視点で検討することが望まれています。

しかし一方、そのためには、まずは、それぞれの行政の教育・文化・情報政策の再構築から始まる必要があるように感じています。それぞれの自治体がどのような戦略をもって、図書館を位置づけるのか。自らの自治体の成長戦略の中で、どう市民を巻き込みながら、図書館を再構築できるのか。どれだけの投資を継続に行うことができるのか。私は、公共図書館にこそ、この国の教育・文化・情報政策を象徴する横断的な場となる可能性が秘められていると感じています。

Next Libraryを考えると、私は、今まさに展開されようとしている北欧の新しい公共図書館の動向が参考になるかと思っています。

デンマークは、Aarhus市の中央の港に位置するDOKK1。DOKK1は、Aarhus市の都市戦略の一環として、街の中央にあるまさに港の中に建設された次世代型

ライブラリーです。



美しい建築空間デザインと、新しい教育・文化・情報サービスの試みの数々。テレビ局スタジオや行政サービス部門も併設し、まさに、街の、いやこの国の「教育・文化・情報」の中心的なシンボルになっています。DOKK1は、ヨーロッパにおける「Next Library」というテーマの研究活動の拠点としても活動しており、「Next Library」というカンファレンスを開催します。

フィンランドは、Helsinki市の中央に位置する、OODIというセントラルライブラリー。



Dream of Citizenという言葉に象徴されるように、市民による市民のための巨大なライブラリーが、今年12月5日にオープン。1階は、市民の様々な文化的活動の発表の場であり、パン工場まであります。2階は、もともとの彼ら固有のテクノロジーとアートの実験活動をしてきたLibrary Tenの活動を継承した、市民が誰でも無料で使用できる本格的なスタジオや実験空間、自由に使える会議室。そして、3階は、

静かで広大な空間に美しい書架と簡単なイベントができる空間が、ゆったりと配置されており、まさにフィンランドの次世代の教育・文化・情報を象徴する空間と活動が始まります。

そして、ノルウェーは、Oslo市に点在する、Deichmanという図書館群です。



ノルウェーは、オスロの各地域において、Deichman Libraryの驚くべき実験的な変革活動が展開されており、現在彼らは、2020年のオープンにむけて、オスロの中心地のオペラハウスの隣に、巨大な中央図書館を建設中であり、これまでのライブラリー変革の総決算としての新しいブランド戦略、Visual Identity戦略も構築しようとしています。

空間環境デザインはArchitectural Psychologyというアプローチから、これまでのモダニズムから離れた、より有機的で人間的な空間デザインの実験が行われています。

これら北欧の公共図書館に共通することは、「図書館とは何か？」を真剣に議論し、実験を繰り返しながらあるべき姿を模索しているところです。

それらは、従来の図書館の活動の枠からは、明確に越えようとしています。それらの公共図書館は、それぞれの市の成長戦略の中で位置付けられ、国からの資金補助を受けながら、その国の教育と文化と情報政策の象徴にもなっています。

北欧諸国では、もともと市民の教育への関心が高く、教育レベルも高いなかで、Next Libraryに誰も

が知的な活動に参加できるという「イクオリティ(平等)の場の保証」をもとめ、図書館がニュートラルな知識の場であるからこそその「デモクラシーの場」と位置付けられています。

そしてそれらの建築空間環境づくりは、建築家がハードウェアのコンセプトを主導するのではなく、市民やアーキテクチュラルサイゴロジーの専門家がコンセプト策定し、仕様を明確にして、建築家やデザイナーに指示するなかで、空間が実現していきます。それぞれのNext Libraryの空間環境は、独自のデザイン思想にもとづく空間構築がされており、「市民の憩いの場」「知識、テクノロジー、アート、さまざまな文化の経験と実験の場」となっているのです。

これら北欧の図書館につきましては、現在、筑波大学との共同研究にて、実際に図書館の現場に伺い、図書館長や行政の責任者と直接あって取材調査を進めております。それらの成果をあらためてこのような報告会や、出版を形で皆さまに紹介させていただきたく思っておりますので、よろしく願いいたします。

日本の公共図書館のnextは、どこなのか。それは、皆様が市民と考え、政治や行政を動かし、具体化するところだと思います。

私も一人の市民として積極的に参加し、魅力あるNext Libraryの実現に貢献させていただければと願っています。

ご静聴、ありがとうございました。

(文責 南山宏之)