

第27回年次大会予稿

## 図書館経営におけるブランド戦略の分析

### Analysis of Brand Strategy in Library Management

松下彩華<sup>1</sup>, 松村敦<sup>2</sup>, 宇陀則彦<sup>2\*</sup>

Ayaka MATSUSHITA<sup>1</sup>, Atsushi MATSUMURA<sup>2</sup>, Norihiko UDA<sup>2\*</sup>

1 筑波大学情報学群知識情報・図書館学類

College of Knowledge and Library Sciences, School of Informatics, University of Tsukuba

〒305-8550 茨城県つくば市春日1-2

2 筑波大学図書館情報メディア系

Faculty of Library, Information and Media Science, University of Tsukuba

〒305-8550 茨城県つくば市春日1-2

E-mail: uda@slis.tsukuba.ac.jp

\*連絡先著者 Corresponding Author

インターネットの普及により、図書館の役割は相対的に低下し、新しい図書館像の模索が始まった。新しい図書館を構築するためには、既存の手法を図書館経営に応用することが有効であるとの考えから、マーケティングやブランディングに力をいれる図書館が増えてきた。そこで、本研究では、ブランド戦略に焦点をあて、図書館に適したモデルについて考察することを目的とする。本研究の手法は以下のとおりである。まず、基準となるブランディングモデルを選択し、そのモデルを基準に、ブランディングを実施したと表明している図書館と、ブランディングを実施したとは表明していないが、先進的な試みを行ったと評判の図書館を調査する。得られた結果をもとに、2つの図書館を分析し、選択したブランディングモデルが図書館のブランディングモデルとしてふさわしいかを考察する。

With the spread of the Internet, the role of libraries has relatively diminished, and the search for a new library image has begun. In order to build a new library, there is an increase in libraries that can focus on marketing and branding, considering that it is effective to apply existing methods to library management. This research focus on brand strategy and aim to consider the model suitable for the library. The method of the research is as follows. First, select a branding model as a standard, and based on that model, a library that has stated that it has carried out branding and a library that has not said that it has carried out branding, but it has a reputation for having made advanced attempts. Investigate the library. Based on the obtained results, we analyze two libraries and consider whether the selected branding model is suitable as a library branding model.

キーワード: ブランド, 図書館ブランディング, 約束価値, コアエレメント, タッチポイント

Brand, Library branding, promised value, core element, touch point

## 1 はじめに

インターネットの普及により、図書館の役割は相対的に低下し、新しい図書館像の模索が始まった。公共組織も営利企業と同じように位置づけ、サービスの効率化と質向上を両立させようという考え方が導入されるようになった。これはNew Public Managementと呼ばれる。新しい図書館を構築するためには、既存の手法を図書館経営に応用することが有効であるとの考えから、マーケティングやブランディングに力をいれる図書館が増えてきた。たとえば、南丹市立図書館においては、図書館経営は地域住民のリピート率が根幹であるとして、リピート率の向上を目的にブランディングを行った[1]。長野県立図書館は「両者によって商品やサービスの品質と価値が高次で継続的に共有し続けられている状態」とブランドを定義し、ブランディングについても「関係における商品やサービス等の品質と価値観の継続的創造の行為」と定義した[2]。大学図書館でも三重大学が情報資源やサービスの電子化をきっかけとして、図書館が充実したサービスを提供するため、比較的早くからブランディングを行っている[3]。

そこで、本研究では、ブランド戦略に焦点をあて、図書館に適したモデルについて考察することを目的とする。本研究の手法は以下のとおりである。まず、基準となるブランディングモデルを選択しそのモデルを基準にブランディングを実施したと表明している図書館と、ブランディングを実施したとは表明していないが、先進的な試みを行ったと評判の図書館を調査する。得られた結果をもとに、2つの図書館を分析し、選択したブランディングモデルが図書館のブランディングモデルとしてふさわしいかを考察する。

## 2 ブランディングモデルの選択

本章では、電通、博報堂、インターブランド、ランドー、グラムコ、アクサリピンコトコンサルティングの6社を例にとり、それぞれの会社がどのような枠組みを提示しているのかを簡単に紹介する。

電通は、D.Aアーカーのブランド論を参考にしつつ、「右脳型発想力」や「アイデアの突破力」といった自社の得意領域を融合させ、ブランドの再定義、ブランドビジョンの策定、ブランド刷新と事業戦略の構築、経営/事業統合後のブランディング、カスタマーエクスペリエンスデザイン、インターナルブランディングというフレームを基本とし、ブランディングを行っている[4]。

博報堂コンサルティングは、ブランディングをブランディンググロース[5]と呼んでおり、自社独自のブランディング手法である。博報堂のブランディングには大きく分けて、3つの過程がある。一つ目は、企業ブランディングを進める上での最初の作業として、「創造する市場」のビジョンを創ることで、二つ目は、キーアクションデザインであり、ロゴやスローガンだけでなく、ブランドを成長させる強力なきっかけとなるブランド戦略を検討し、実行する。三つ目は、アクションプロデュースであり、ブランド戦略を策定した後が重要である。ブランドの成長を実現するまで、必要となるアクションを多面的にサポートする。

インターブランドは、調査分析・価値評価、ブランド戦略・マーケティング戦略の策定、ブランド経験の表現・デザイン、組織改革のマネジメントの4つからなり、それぞれがさらに細分化される[6]。

ランドーは、未来を見据えてブランドデ

ザインを行うとして、リサーチ&アナリシス、ストラテジー&ポジショニング、ブランドアーキテクチャ、ネーミング&バーバルアイデンティティ、イノベーション、アイデンティティ&デザイン、エクスペリエンス&エンバイロメント、ブランドエンゲージメント、インタラクティブ&メディアデザイン、未知の領域という項目を「ランドーの仕事」としている[7]。

グラムコはブランドバリューがブランドの根本を成し、機能的価値と情緒的価値に分けられるとしている。同じく中核部分に位置するのがブランドミッションとブランドビジョンである。これら3つと並んで、ブランドの基盤的役割を担う要因としてあげているのが、ブランドパーソナリティ、戦略顧客、ポジショニング、ブランド体系整理の4つである。さらに、これらから発して、ブランドメッセージ、ブランドデザイン、ブランド体験設計を決めていく[8]。

アクサムリピンコットは、中心部分から、約束価値、コアエレメント、タッチポイントという3層構造となったブランディングモデルを提示している[9]。約束価値は、企業独自の価値の見直し、ミッション・ビジョン・バリューといった理念体系の再構築、コンセプトの設定等がこれにあたる。コアエレメントは、カラーシステム、シンボル、ステートメントなどである。最後のタッチポイントは、商品・サービス、広告、ウェブ、サイン、人など、顧客がブランドを経験として実際に体験する部分である。

ここまで示してきたように、ブランディングの手法は、必ずしも一致していない。しかし、言葉や表現が異なっているものの、同じことを指している場合や、同様の手順を踏んでいる場合が多く、ある程度フレームは共通

しているといつてよい。どのモデルを採用するは難しいところであるが、製品ブランディングではなく、企業ブランディングを主に手掛けているアクサムリピンコットのモデルを基準として採用する。

### 3 アクサムリピンコットへの調査

#### 3.1 ブランディングの定義

本研究では、アクサムリピンコットのブランディングモデルの詳細を知るため、南山宏之代表に聞き取り調査を行った。南山によれば、ブランディングの依頼は環境が大きく変わろうとしているときに多いという。市場環境の変化や業界構造の変化だけでなく、日本、中国、アメリカ等、自らの市場を拡大するときにもブランディングを行うことがあるそうである。なぜ環境変化が起こる際にブランディングが多いのか尋ねたところ、南山が一貫して主張していたことは、「リポジショニング」の重要性であった。ブランディングとはリポジショニングであると言っても過言ではないと述べ、環境変化に伴って、既存の立ち位置から、新しい立ち位置へと移動することがブランディングの動機であれば、ブランディングというものはそれをスムーズに行えるように上手くレールに乗せる作業であるとのことであった。

ブランディングを開始する際に重要になるのが「提供価値」と「期待価値」の一致で、提供価値とは企業側が提供することのできる価値であり、期待価値とは顧客が期待する価値のことである。「提供価値」と「期待価値」が一致することにより、企業と顧客の間に「絆」が生まれる。その絆をアクサムリピンコットでは企業と消費者相互の「約束＝プロミス」と呼んでおり、「約束価値」と呼んでいる。

これらを踏まえ、南山は「ブランディングとは、約束価値を、製品活動や企業のコミュニケーション活動を通じて、約束価値をデリバリーするその仕組みのことである」と定義した。

### 3.2 ブランディングモデル

アクサムリピンコットは、ブランディングのモデルを以下の3層モデルとした。

第一段階：約束価値

第二段階：コアエレメント

第三段階：タッチポイント

これらは中心部から順に熟考されていく。外側2層に関しては、第一段階として、中心概念となる約束価値が再定義されたのち、それを浸透させる段階として位置している。コアとなる約束価値の設定とは、先ほど言及した、提供価値の発見と、期待価値の調査により、約束価値を再定義するということである。この第一段階では、かなり概念的要素が強い。そのため、第二段階となる、価値を表象するコアエレメントとは、約束価値を効果的にコアターゲットにデリバリーする上で中心的な要素である。コアエレメントになり得るものは様々あるが、一般的には約束価値をメッセージ化したステートメントや、シンボル、カラーシステム、特有のサービスなどがコアエレメントに含まれる。

企業の核となる約束価値、そしてそれを体現したコアエレメントを伝えるためには、魅力的で生き生きとした顧客エクスペリエンスを創出する必要がある。これがタッチポイントである。タッチポイントとは、顧客が企業に関わるきっかけとなるようなものであり、ウェブサイトやステーションナリー、広告、サイン、さらに営業担当者のような人までもがタッチポイントとなる。

## 4 公共図書館への聞き取り調査

### 4.1 調査概要

本研究はブランディングを実施したと表明している図書館と、ブランディングを実施したとは表明していないが、先進的な試みを行ったと評判の図書館を調査し、アクサムリピンコットのブランディングモデルを基に分析する。聞き取り調査はでは、以下の8つの項目について聞き取り調査を行った。

- ① 取り組みのきっかけは何か
- ② どのような取り組みを行っているか
- ③ なぜその取り組みを行ったか
- ④ どのようなことを重視したか
- ⑤ 取り組みの結果、どうなったか

### 4.2 図書館Aへの調査

図書館Aは蔵書の増加や分館を増設するなど、年々拡大を続けてきている。そのため、年数を重ねるごとに各館でのばらつきが大きくなり、開館当初とは環境が変わり、統一感をもったブランドの必要性を感じた。図書館Aにとって、ブランディングとは「イメージを変革するための戦略」として位置付けられていた。

図書館Aは「図書館のイメージを変革する戦略」として、シンボルマーク制作、ロゴタイプ制作、デザイン開発とサイン計画、図書館サポーターによるイベントを行った。プロジェクトはシンボルマークの作成から始まった。シンボルマークは、図書館Aシンボルマーク募集要項に基づき一般公募し、審査を経て決定した。また、ロゴタイプの制作には膨大な時間と手間を割いていた。

これらの活動をアクサムリピンコットのモデルにあてはめたのが図1である。図1から図書館Aではタッチポイントに注力していることがわかる。

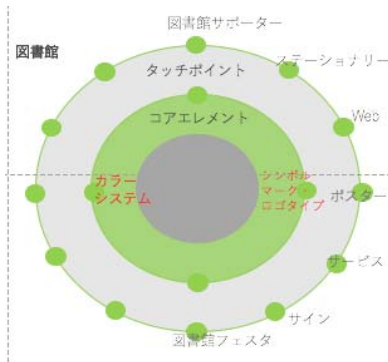


図1 アクサムリ ピンコットモデルに基づく  
図書館Aの活動

言い換えるならば、約束価値を意識したブランディングは行われていないということがいえる。図書館Aにおいては、約束価値の再定義というフェーズがブランディング要素として組み込まれていないため、そもそも浸透させる素材がない。コアエレメントに関しては、カラーシステムやロゴマークなども同様に、デザイン面で統一するための要素は備わっているものの、ステートメントやコンセプトがない。これも第一段階において、図書館Aの約束価値が明確化されていないからと言えるだろう。第三段階であるタッチポイントに関しては、図書館サポーターの導入やサイン、フェスタ、ステーションナリーへの展開など充実している。このことから、図書館Aのブランディング活動は、タッチポイントにおいて進行しているといえる。

#### 4.3 図書館Bへの調査

図書館Bも図書館Aと同様、取り組みを開始したのは環境の変化で、市町村合併により、それにふさわしい図書館が欲しいという市民の声があがったからであった。図書館Bはその取り組みとして、メインコンセプトの設定、基本理念の構築、図書館友の会との議論、アートディレクションとデザイン、基本理念を実現する取り組みを行った。コンセプトの決定や、基本理念の確定等、

自館の大切にしている価値観の見直しやこれから実現したいことがはっきりさせることからプロジェクトをスタートさせていた。

図書館Bでは、郷土資料の展示が特徴的なサービスの一つとなっている。郷土資料の部屋としてしまうと、好きな人は行くが、興味がない人は全然そこにはいかないだろうという考えから、郷土資料を何気なく目にする仕組みを作り、本と郷土資料が融合した空間が実現している。また、図書館Bは、利用者目線の配架方式を採用している。日本十進分類法にしてしまえば番号が離れてしまう本をあえて近くに寄せてコーナー作る図書館B独自の分類方法を創り出した。

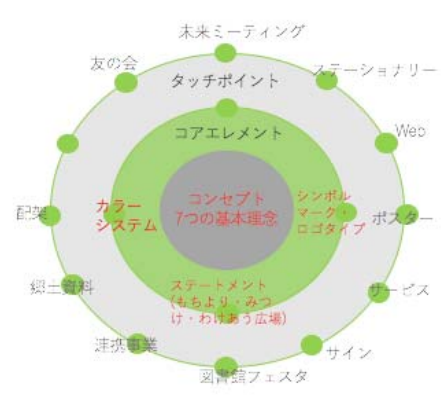


図2 アクサムリ ピンコットモデルに基づく  
図書館Bの活動

図2から図書館Bでは、コンセプトの決定や基本指針等がそれらの役割を果たしていたことがわかる。コアエレメントに関しても約束価値に該当する概念を体現する形で、基本理念を意識して決定されていた。タッチポイントもさまざまな取り組みが行われていたが、基本理念を実現するために考案された独自の配架方式、地域の魅力を自然に発見できる、空間と融合した郷土資料の配置等、他にも全ての取り組みが基本理念に則っており、約束価値に位置する概念を浸透する活動と

して、タッチポイントまで全ての活動が一貫性を持っていることが明らかになった。

## 5 考察

図書館Aの取り組みをアクサムリピンコットのブランディングモデルを用いて調査をした結果、タッチポイントに該当するサービス展開に力を注いでいることが示された。一方、図書館Bの取り組みは、アクサムリピンコットのモデルにおいて約束価値を浸透させるための活動になっている点、さらにコアエレメントについて、特に館内統一だけの意味合いだけでなく、約束価値を表現する材料として重要視されていることがわかった。これらの結果から、図書館Aはタッチポイントに重点が置かれていることが示され、図書館Bはコアエレメントを重視していることが示された。

アクサムリピンコットのモデルは、約束価値、コアエレメント、タッチポイントの順に内側から構築することを重視するモデルである。今回の調査からコアエレメントから順に構築している図書館Bのほうがブランディングを進めていると判断できる。以上のことから、アクサムリピンコットのモデルが図書館ブランディングのモデルとして適切であるということが示唆された。ただし、今回は調査対象が2館と少なく、アクサムリピンコットのモデルが妥当であるとまでは言えない。今後さらに調査対象を増やしたい。

## 6 おわりに

本研究では、ブランド戦略に焦点を当て、図書館に適したモデルについて考察することを目的とした。様々なブランディングモデ

ルを検討した結果、アクサムリピンコットのモデルを選択した。このモデルの妥当性を検証するため、2つの公共図書館に聞き取り調査を行い、モデルについて考察し、一定の成果を得た。

## 参考文献

- [1] 大西敏之. 図書館のPR作戦：南丹市立図書館のブランディング戦略について. みんなの図書館. 2013, no.4 40, p.14-22.
- [2] 平野雅彦. 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. 専門図書館. 2012, no.253 p.2-7.
- [3] 柴田佳寿江, 峰澄子. 三重大学附属図書館のブランド化戦略—広報誌のリニューアルを中心に. 大学の図書館. 200 8, vol.27, no.9, p. 183-185
- [4] 電通.ブランドコンサルティング/CI・VI. <http://www.dentsu.co.jp/business/marketing/consulting.html>. (参照 2019-04-15)
- [5] 博報堂コンサルティング. BRANDING GROWTH. <http://www.hakuhodo-consulting.co.jp/service/branding-growth/> (参照 2019-04-15)
- [6] Interbrand.サービス・インターブランド. <http://www.interbrandjapan.com/ja/service/service.html> (参照 2019-04-15)
- [7] Landor.アジャイルブランドの創造. <http://landor.com/ja/about> (参照 2019-04-15)
- [8] GRAMCO グラムコのブランディング. <http://www.gramco.co.jp/brand/23.html> (参照 2019-04-15)
- [9] アクサムリピンコット. アプローチ. <https://www.axhummipincott.com/approach/> (参照 2019-04-15)