

第6回 物学研究会レポート

1998年9月24日、東京大学経済学部教授片平秀貴氏をお迎えし、第6回物学研究会が行われました。今回のテーマは「第五の経営資源 ブランド創造とデザイン」。

片平さんは著書『パワー・ブランドの本質』の中で、新しい企業経営の資源としてのブランド戦略の重要性を説き、パワー・ブランドとして高く評価を受けている企業のブランド観と実践ぶりを解説されています。今回は、「ブランド創造とデザインの関わり」をテーマにお話しいただきました。以下は、講演内容のサマリーです。

東京大学経済学部教授 片平秀貴 「第五の経営資源 ブランド創造とデザイン」

ブランドとは預金口座のようなもの

1

まず皆さんに質問があります。世界初のオートフォーカスカメラのブランド名とメーカーをご存知の方はいらっしゃいますか？

（会場から） 確か、コニカのジャスピンコニカだと思います。

私もコニカのジャスピンコニカだと記憶してます。それでは、世界初の一眼レフのオートフォーカスカメラのブランド名とメーカーをご存知の方は？

（会場から、同じ人物が） ミノルタのアルファ 7000 だったと思います。

それでは、ソニーのウォークマンを知らないという人はいますか？

（会場の誰もがウォークマンは知っている）

最後の質問です。前者のオートフォーカスカメラとウォークマンのイノベーションでは、どちらの方が偉いと思われますか？（会場では両者とも半々位の反応があった）私自身、どちらも素晴らしいイノベーションだと考えています。オートフォーカスカメラは、それ以前には不可能だったことがオートフォーカスという技術によって可能にした。ウォークマンは、視点の新しさが音楽を聴くという場面に新しいスタイルをもたらした。ところが現在、ウォークマンといえば誰もがソニーの製品だと言う。アイワやパナソニックが同じような製品を出しても、全てはウォークマンと総称されてしまう。けれども一方のオートフォーカスカメラは、初めて世に送り出したのがコニカなのか、キヤノンなのか、あるいはペンタックスだったか判然としない。この差がまさに「ブランド」の差なんです。

「ブランド」というと、高品質の商品をしっかりと開発して、お客様にお届けする。イノベーション

を上手に取り込んで、ライバル会社を追い抜く。こうすればブランドはできるんだというようなことおっしゃいます。でもこれだけでは不十分です。この素晴らしい製品は私たちがやったんだとしっかり判子を押しておかなければならない。でないと、お手柄を他人に奪われてしまうのです。ハンコウを押す、認識してもらうということは企業にとっても、お客様にとっても、ブランドにとっても重要なことなのです。

ブランドとは預金口座のようなものです。つまり消費者の頭の中にはブランドという名義の預金口座があります。先ほどの例で申し上げますと、ソニーのウォークマンは確実に消費者の頭にソニーなり、ウォークマンなりという名義の預金口座を開くことに成功した。けれどもコニカやミノルタはそれができなかったということです。

さて、ブランドという預金口座を開いていただいたら、次に大切なのは預金を増やしていただくということです。けれどもこれもなかなか難しい。預金残高を増やしてもらうには、ちょっとやそっとの顧客満足では不十分です。顧客に対して大きな感動やショックを与えないと預金残高は増えないのです。その感動はどうやってできるのか。抽象的な表現になってしまいましたが、提供者側つまり企業側の魂というか熱いメッセージのようなものなんですね。単に性能が良く壊れない商品を作り続けても、決して感動は生まれませんし、ブランドにもならないのです。

幾つか例を挙げてみましょう。カローラとフォルクスワーゲン・ビートルです。この2つは時代は多少ずれていますが、一般大衆の足という点では同レベルのクルマといえるでしょう。ビートルには今だに熱狂的なファンがいる。アメリカの西海岸あたりではビートルの専門誌が3つくらいありますし、若いお洒落な女性が25年前くらいのビートルに乗っている姿なんて時々見かけます。一方、カローラ²はどうでしょうか。品質はとても優れているのに、ビートルのような物語は聞きません。この2つ、いったい何か違うのでしょうか。ビートルは生産中止まであの独特のスタイルが継承され、ウィリアム・バンファースという名コピーライターによる雑誌広告がビートルにまつわる様々な物語を紹介し続けた。カローラ開発の舞台裏にだってビートルに負けない男たちの熱い物語はたくさんあるんです。けれどもトヨタは黙して語らず。この姿勢の違いが「ブランド」か「単なる商品」かの違いと言えるでしょう。

阪神タイガース。これも素晴らしいブランドです。阪神タイガースというのは残念なことにファンを裏切ってばかりです。けれども、阪神にはスタイルがある。それに加え、黒と黄の強烈なビジュアル・アイデンティティ、六甲おろしというミュージック、甲子園球場という舞台が一貫している。ファンにはタイガースという預金口座がすでに開かれていて、感動的なプレイがあるたびに残高を増やす仕組みができています。

ブランドが求められる理由

新しい消費者と消費スタイルの登場

次に消費者について考えていきたいと思います。私は消費者の動向を見るときに、古い消費者、新しい消費者という極端な2つのモデルを想定してみます。そして、それぞれの場面で、ここは新しい消費者が7対3で多いとか、ここは1対9で古い消費者が多いといった具合で判断します。古い消費者というのは、「自民党、三越、トヨタ、読売ジャイアンツ、東大・・・ならば間違いない」という価値観。つまり「・・・ならば間違いない」という判断を下す人たちです。新しい消費者というのは、「ならば間違いない」などという消極的な理由で購買しません。彼らは、自分の趣味やスタイルを大切にし、価格も単なるリストプライスのみならず実質的トータルな経済性を計算します。また最近では安全や地球環境への配慮なども重要な判断基準に取り入れています。

モノを買う判断基準は、

安心「・・・ならば間違いない」という原点

卓越「これに優るものはない」という真

魅力「どうしてもこれがほしい」という美

スタイル「これに共感する」という善

というふうに自分にマッチした価値観を優先させる新しい消費者が増えています。

さらにどのような買い方をするかということになりますと、

定食型「・・・ならば間違いない」

最適型「・・・は私にとってベスト・バリューである」

共感型「・・・が私のスタイルだ」

と、大雑把に言ってこのような形になるのではないのでしょうか。ですから、お醤油ひとつとっても、キッコーマンなら間違いないという買い方をする人もいれば、どこかの手作り醤油をこれが私のスタイルと買う人がいてもよいわけです。これを補足するようにダイレクトマーケットの研究の世界的権威者であるスタン・ラップは消費者の動向が「PRODUCT to PURCHASE」から「GROUP to JOIN」に移行していると言ってます。これはすなわち消費動機が最適型から共感型へ移行していることを物語っています。

パワー・ブランドの法則

さて、本題のパワー・ブランドについてお話ししていきたいと思います。私は欧州、アメリカ、日本のパワー・ブランドを多く取材してきました。取材相手は企業のトップあるいはブランドマネジメントのトップたちです。そしてパワー・ブランドには幾つかの法則があることに気付きました。特に3大法則というべきは「夢」、「一貫性」、「前進」です。以下、詳しくご説明していきましょう。

法則1「パワーブランドには夢がある」

かつてホンダの創業者本田宗一郎は50年も前に、「我々は世界的視野を持たねばならない」と語り、「作る喜び、売る喜び、使う喜びを実現していこう」と結んだ。本田宗一郎の夢を実現しようと、ホンダはひとつの世界を作り上げ、世界ブランドへと凝縮されていった。

ブランドの意味論ということでは、巨大食品会社のネスレが良い例です。ネスレのロゴマークには、巣の中で親鳥が2羽の雛に餌を与えているシンボルマークがあります。また[NESTLE]とは気持ちよく暮らすとか、寄り添うという意味です。つまり社名、シンボルマーク、食品業という生業、この3つが見事にひとつのロゴマークに凝縮されている。素晴らしいブランド戦略です。なぜなら、ネスレのシンボル・ロゴマークは家族が寄り添って暮らす、気もし良く暮らすという万人の「夢」を表現しているのですから。

法則2「パワーブランドの主役は CEO である」

この場合は、ブランドマネージャークラスを指しているのではありません。とにかく CEO = 最高責任者⁴である。なぜか。ブランドは一種の宗教のようなものです。ブランドの教祖、兄貴、番人という人がいなくてはならない。私がインタビューをしたパワー・ブランドのトップたちは「私がブランドを守っています」と明言します。つまり、経営の最高責任者は何十年、何百年と続いたブランドの財産を受け継ぎ、その魂を発信することが、最も重要な仕事であると心得ているのです。このような最高責任者は「顔」が見えているから不思議です。顧客にとっても「籠」が見えれば親しみや信頼が増すのです。つまり顔の見えない最高責任者はブランドの主役にはなれません。

私は「ブランド・ビルディング=エコノミクス+エモーション」であると考えています。企業トップの多くはお金が回ることしか議論しません。お金（エコノミクス）が回れば収入が上がり、株価が上がり、さらにより製品を開発できる。しかし、お金が回るだけではブランドはできません。ブランドでは心（エモーション）が回ることが重要です。心とは「夢」です。トップ自らが夢を語る。だからパワーブランドの主役は最高責任者であるべきなのです。

法則3「パワー・ブランドには一貫性がある」

ブランドに関する一貫性は3つほど考えられます。

時間を経過しても変わらない

誰に聞いても変わらない

どの商品をとっても変わらない

この3つです。このように長期間、全組織、全商品に渡って責任を取れるというのは誰か。先ほどの話に戻りますが、やはり最高責任者ということになります。また、対外的に一貫した印象を与えるためにビジュアル・アイデンティティの一貫性も見逃せません。

法則4「パワーブランドは革新的である」

どのような革新性かというと、

研究開発力、体力としての技術力

失敗を奨励する先取的風土

危機的状況での勇断

未来が見える想像力

この4点に集約されるのではないのでしょうか。特に注目したいのが失敗を奨励する風土です。日本人は頭が良すぎるせいなのか、画期的なアイデアであっても「なかなか面白い話だけど、しかしかこういう理由で実現は困難ですよ」という議論が蔓延している。不可能と思われるアイデアでも失敗を恐れず奨励していくような風土が、パワー・ブランドと呼ばれる企業にはあります。また、危機的状況での勇断。グッチやメルセデス・ベントは勇断によって崖淵の危機を乗り越えてきました。そして未来が見える想像力。日本人は抽象的問答が好きで4文字熟語などがよくできてますが、これじゃあ具体的な未来の絵なんて見えてきません。未来をきっちり絵にして、自分たちの姿に投影させていくという能力がないとダメなんです。

法則5「パワーブランドは『日本モデル』である」

日本モデルの部分が『』で囲われているのには理由があります。これは現実には存在する日本モデルではなく、実際には存在しない理想的日本型経営モデルという意味です。『日本モデル』のポイントは信頼関係をベースに共通の夢を追う組織と仕組という点です。インタビューしていて「ファミリーの一員として」とか「私たちはファミリーだから」といった言葉をよく聞きましたが、まさに「ファミリー」という感覚なのでしょう。

『日本モデル』には4つほど特徴が挙げられます。

終身雇用：「生え抜き」の経営者

従業員重視

高い組織忠誠度

フラットな組織

生え抜き経営者とは、別の表現を使えば「サムライ型」。「アーミー型」のように「明日からおまえが最高責任者だ」とボンとポジションについて司令を出すようなやり方ではなく、ファミリーの兄貴として皆の信頼を得るサムライ型が望ましいということです。

法則6「パワーブランドには『スーパー・カスタマー』が居る」

一口で言えば、経営者あるいは従業員自身が顧客を超えた顧客であるということです。たとえば、ホンダの場合、ラージ・プロジェクト・リーダーと呼ばれる製品開発の実質的な責任者の多くは、マーケティングの結果に則したクルマを作ろうなんてことは考えないそうです。オデッセイの小田垣さんは、自分が乗りたいクルマを作った結果がオデッセイになったと言っていました。よい意味での公私混同、思い入れはブランドにとっては大切なのです。

講演後の質疑応答

今日の話、「パワー・ブランド」は主に企業ブランドに属する話だと思いますが、例えば洗剤の「アタック」。あれは、単なる「プロダクト」なのか、「商品ブランド」と呼べるものなのか。この場合のブランドとプロダクトの差は何なのか。（電通・岡本）

「企業ブランド」と「商品ブランド」の話はよく質問されます。例えば、「トヨタ」、「ホンダ」が企業ブランドであるのかと考えると、これらは必ずしも企業組織とは対応していません。トヨタのクルマはトヨタ自動車はもちろんですが、関東自動車工業や豊田車体などのグループ系別会社が作っている。ホンダにしても、本田技術研究所が開発し、本田技研工業が生産し、本田プリモが販売する。要はブランドは必ずしも企業の実態とは対応していなくて、むしろ共感とか心とかを共有するプラットフォームなのではないか。けれども、ブランドには必ず兄貴、番人⁶のような人物が居て、ブランドに対して全精力を傾けている。ここがポイントだと思うのです。ですから、企業ブランドも商品ブランドも同じ議論が成立しないとおかしいだろうというのが私の考えです。

オフィス家具のような、使い手（オフィスで働く人）と購入相手（購買部なり経営者）が一致しない場合のブランドはどのように考えればよいのでしょうか。（コクヨ・岸本）

とても難しい質問ですが、このようなケースはオフィス家具というハードと共にオフィスの使い方というソフトも同時に扱っているわけですから、ワンショットの仕事というよりも長い間に互いにコミットしながら、理解を深めていくことが基本なのではないでしょうか。

企業が事件を引き起こした際、「ブランド」という点でどのような対策を講じればよいのでしょうか。また、この際「企業」と「ブランド」の関係をどう整理すればよいのでしょうか？

（NEC・桑井）

まず、2つ目の質問から。私からすると、トヨタとNECはブランドという点からみれば、日本の眠れる獅子です。両者とも素晴らしい企業です。けれどもその素晴らしさを告知しない。企業としては

素晴らしいのですから、その素晴らしさや自分たちの考えを、もっと積極的に熱意をもって社内から社会に対して発信していくべきで、それがブランドにつながるのではないかと考えます。

また最初の質問ですが、このような事件はブランドにとっては最高のチャンスだと考えます。良くも悪くも NEC という預金口座が開設されつつあるわけです。最悪は「申し訳ありません。会社としては関与しておりません」というとおり一遍の対応ですね。誰かが、はっきり誠意を込めて頑張っ⁷て対応すること。そしたら、この会社にはこんな素敵な社員が頑張っているんだと認識されるのではないのでしょうか。まさに危機的状況での勇断です。

日本には昔から「老舗」とか「のれん」といったブランドに近い概念があった。それがなぜ今になって「ブランド」が注目されているのか。（関）

ある時期から、老舗のこだわりとか創業者の熱意みたいなものが消えてしまったのでしょうか。代りに利益至上になった。経営が強い会社とブランドが強い会社は必ずしもイコールではありません。利益至上に代る企業理念として「ブランド」の重要性が再確認されているのではないのでしょうか。

会社の夢をビジュアライズすることの大切さをお話しされました。デザイナーという仕事はまさに、企業の夢や未来の製品をビジュアライズする資質を有しています。デザイン部門はどのようにブランドに関わっていけばよいのでしょうか。（関）

ひとつはデザインに関わる方々が企業トップともっと密にコミュニケーションをとっていただくこと。2つめはブランド創造に関しては、これはやっていい、こういう形で進めるべきといったブランドに関する基本ルールの判断に関わっていただければと思います。

以上