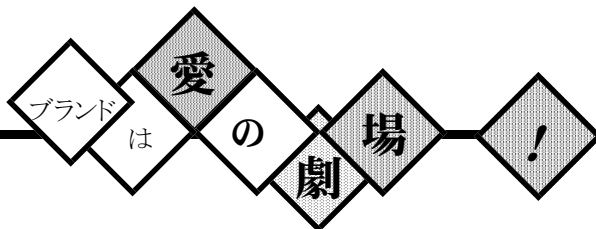


November 2002 No.3
 インサイトをエキサイト!
 ブランドロジスティクス有限会社
 〒248-0013
 鎌倉市材木座5丁目8番39号
 info@brandlogistics.co.jp

©Brandlogistics Co.Ltd

早いもので今年も残すところ1ヶ月。年を追う毎に年の瀬に趣が失われていく感じがするのは私だけでしょうか。足下を見ればどこの銀杏か、昭和も遠くなりけり...などという感傷はほどほどに3号をお届けします。



第3回：ブランドはすてきな遊び「場」

少々旧聞にはなりますが、本年の4月に日経BPコンサルティング社から「ブランド・ジャパン2002」の結果が発表されました。ランキング順位はご覧の通りですが、小売りから4つ、エンターテイメントから2つ。つまりメーカー以外のブランドがトップ10の過半数を占めています。

もちろん無印良品やUNIQLOはメーカーでもありますが、やはり小売り、言い換えれば顧客との「間の取り方がうまい」というか「場づくりがうまい」会社と言えるでしょうし、エンターテイメントの2社もその意味では同系列に属していると言えましょう。

あの日、スーパーの片隅で(懐かしの80年代)

無印良品が登場したのは1983年。世の中は80年代の蘊蓄バブルと業態改革&円高によるデフレの2つの風が吹いていた頃でした。

当時は流通大手が仕掛けた「プライベートブランド」が一大潮流。無印良品は、当時の新聞を紐解くと、初期は「プライベートブランドの西友版」、しばらくして「最も成功したプライベートブランド」程度の評価というものでした。(だから新聞で当てにならないとも思う)

しかし当時の大学生(そう、私は当時大学生でした)にとって、それは最も近所の異空間でした。『訳あって安い』(当時のあおり)という「訳あり」部分に惹かれたのは否定できませんが、それ以上に、普段おばちゃんしか行かない西友の一角に、まるで「25歳以上お断り」とでも書かれたような(きっと当時25歳なら「30歳以上お断り」と読めたと思います)周りのスーパーの雰囲気とは主観的に切り離された「無印良品コーナー」(たぶん当時は良品計画ではなく、西友の一部門であったと思う)があったのです。

もちろん青山には無印の専門店があったわけですから、その雰囲気も大いに影響していたのですが。

ブランド・ジャパン2002

順位	ブランド名
1	SONY
2	ディズニー
3	スタジオジブリ
4	フジテレビ
5	無印良品

B to C ブランドのトップ10

順位	ブランド名
6	Windows
7	セブンイレブン
8	Panasonic
9	UNIQLO
10	HONDA

この他、11位ローソン、12位東急ハンズ、14位マクドナルド、16位ダイソー等が並ぶ
 出典：日経ブランディングレポート 2002年4月号

では他のプライベートブランドはどうだったか..と云えば、大体がザラ場にメーカー品と一緒に並べられていました。そう、無印良品はもうそのスタートから決してプライベートブランドではなかったんです。

実はその頃、もう一つ画期的な事がスーパーには起こっていました。それがプライベート。私は当時、「お婿に貰うならこの人」と言われるくらい料理が得意で、こまめにスーパーに通っていました。「本場はデュラムセモリナだよな」と言いながら、乾麺売り場で成分表示を丹念に見て歩いていたある日、忽然と現れた「イタリアン・コーナー」。そこにはプライベートの pasta だけでなく、ホールトマト缶やオレガノなどのスパイス、pasta を湯からあげるトゲトゲのついたスプーン(?)など、当時の貧困なイタリアンのイメージが全て縦横一間の中に収まっていた。

そう、80年代のスーパーの片隅には、後に語りぐさになるようなブランドマーケティングの花が、可憐なつぼみをつけていたのです。

ブランド＝「モノ」＋「場」

5年ほど前、私がある会社でブランドのお話をしたとき、重要なテーマの一つが「ブランドは今、『モノ』そのものではなく、『モノ＋場』に移っている」という事でした。もちろん、これは前述の無印良品やブイトーニがアタマの中にちらついていたことは言うまでもありません。

もちろん、無印良品やブイトーニに前後して、「ディズニーを従来のモノとしてではなく、場として売る」東京ディズニーランドも登場していました。また広告の世界でも「モノガタリ」マーケティングと称して、モノに「ストーリーという付加価値をつけてセールスする」手法が喧伝されていたのは記憶に新しいところです。

しかし個人的なインパクトとしては、スーパーという既に確立されており、利害関係者も多いハコの中で、あえて自身の「場」をつくり、また「場」の持つ魅力によって「モノ」を売っていた無印良品やブイトーニの方がより揺らぎないブランドづくりとして、私の記憶には刻まれました。「場」とはつまり脚との間合いの取り方であり、つきあい方です。

ブランドを「モノと場の複合体」としてみる見方こそ、今日の「経験価値」につながる流れが見えてくるように思われます。

話はそれだけでは終わらない...

「愛の劇場」をタイトルとしたように、私には「ブランドは場である」という考えが深く根ざしています。深く...と言う以上、話は「モノ＋場」だけでは終わりません。

「ブランドは場」というのは、単に「ブランドと顧客の間にある価値提供の場」というだけではないのです。少なくともブランドが持つ場はあと2つはあるように思います。「ブランドは場」という考え方を知って貰うために、前の話はそこそこに、この2つの場について話したいと思います。

一つは「ブランドに関わる社員同士の場＝考える場」についてです。

出自はブランドアイデンティティではない

弊社の取締役(つまり小出ユリ子氏ですが)は、以前、So-netというプロバイダーの立ち上げに関わっていました。その頃の話です。

今でこそSo-netと言えば大手のプロバイダーですが、当時はNIFTYやBiglobeと比較すると顧客基盤も弱く、何より名前がいただけない。"Internet Initiative Japan"とか、"BigなGlobe"とか"Info(mation)のSphere"とか、とにかく希有壮大な名前の中に、ポツリと「電磁調理器の名前」(注:ソネットとは昔、ソニーが家電をつくっていたときに電磁調理器につけた商標確保済みの名前)なので、その脱力感や推して知るべしな訳です。

社員の人数にしても、私の実家の和菓子屋よりも少ないし、Hit-Bitとか、決して成功体験が豊富な(つまり自信にあふれた)メンバーとも言い難い..そういう状況だった訳です。

そのような中で、「ソニーのプロバイダー」というのは出自であっても、何か積極的な意味を持つもの(俗にブランドアイデンティティと言いますね)ではありません。

そこでS0-netが自分たちのアイデンティティとして立てたのが「インターネットはローカルコミュニケーション」というコンセプトです。

知識創造の場づくりとしてのブランド

「ローカルコミュニケーション」。このブランドアイデンティティは小さな集団の中に創造力の燭光を注ぎ始めます。

まずは自分たちの顧客が見えてくる。当時の最先端にいる(いわゆる)ネットサファアではなく、「井戸端会議」的な顧客像が見えてくる。そうすると、「電話による導入相談」がサービスの核として浮かび上がってくる。コンテンツも情報サービスよりも、まずは「同好会的」なコンテンツを開発してみよう、というアイデアが湧いてくる。そういう一連のアイデアの中に「PostPet」という大化け商材が登場してくるわけです。

企業という(とすれば成員にとって受け身にならざるを得ない)場ではなく、ブランドという場があったこそ、そこに創造が生まれる。

「ソニーのプロバイダー」から「ローカルコミュニケーションのプロバイダー」というブランドアイデンティティが定まったからこそ、「知識創造の場」が生まれた好例と言えましょう。

しかも「PostPet」の登場に至り、そこにはもう一つのブランドの場が生まれてきたのです。

知識創造は顧客をも巻き込む遊び「場」

もう一つの場とは「創造の過程に顧客を取り込む場」です。最初に説明した場が「企業発信の価値を顧客により深く伝える場」だとしたら、今度は「顧客発信の価値を企業に組み込む場」だと言えます。

「PostPet」が開発された当時、その驚くべき不安定さから多くのテスターが必要でした。それは誰だったのか。それはベータ版をダウンロードとした一般の、しかも何万というユーザーでした。しかも、その「テクニカルサポートまでユーザーが担って」くれたのです。それをお金に換算したらどれだけの費用が必要だったことか。

この人たちはコンシューマーでも、流行の言葉で言うプロシューマーでもなく、もはや「仲間」であり、「シンプ」なのです。

単に「顧客の声を聞く」だけでは、決してここまでは来れなかったと思います。「顧客を仲間として迎え入れる」という英断があったからこそ顧客もまたそれに応えてくれるということでしょう。

つまり企業・組織というハードな場の中では決して混じり合えない企業と顧客が、ブランドを核としたソフトな場であれば(組織を崩さず、組織を超えて)ひとつの「創造の場」を形成できた例なのです。このように、企業の中で、あるいは企業を超えて、ブランドは「創造の場」を大胆に再構築する可能性を秘めているわけなのです。

そう、ブランドは大の大人のすてきな「遊び場」なのです。

しかし、これはかなり「遠い理想」とも言えます。「顧客の声を聞く」ということと、「顧客を仲間に入れる」ということの間には、それぞれ(過去の発想からは)埋めきれないくらいの格差があります。

それでも、その努力を続けなくてはなりません。そう思いませんか? イオングループでは「お客様副店長」を一般公募しているそうです。これは報酬(月50時間で10万円ほど)も権限も持ち合わせた仕事とか。これが単なるパートの変形か、それとも大きな一歩なのか? スーパーの片隅で、また新しい歴史が創られるのかも知れません。



今回は人生幸朗師匠のぼやき「責任者、出てこ～ぬ」を思い出しながら、お聞きください。

その者、寄らしむべからず

(ちょっと前置きが長いですが、我慢してください。お願いします)
それはいつもと変わらないある日、私の所に高島屋クレジット株式会社から一通の封筒が。

「拜啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。この度はタカシマヤカードご加入のお申し込みを頂きありがとうございました。さて、お客様のお申し込みにつきまして、総合的に検討させていただきました結果、誠に申し訳ありませんが、只今のところカード発行を見送らせて頂きたく、お詫びかたがたご連絡を申し上げます。」

見送らせて頂きます? アメックスのゴールドカード(ちょっとウノ)を持っている私が? 鎌倉に豪邸(ちょっと見栄)を構えるこの私が?

そう思った私は迷うことなく手紙にあった信用管理部なるところに電話をかけました。「担当の者から電話をかけます」と言われ、待つこと30分。ようやく電話がかかってきました。

(もう少しで前置きが終わります。もうちょっと我慢してください)

高島屋クレジット(以下、高)「総合的に判断しました結果、今回はお断りさせて頂くと言うことで、お願い致します」

私「何が引っかかるんですか? 理由が分からないので確認したいのですが(以下、クレジットの申込書の要項を一つ一つ確認)」

高「(一つ一つに)はい、それは問題ありませんが、しかしクレジット会社としては総合的に判断いたしまして...。クレジット会社としては、お答えできない部分もございますし...」

だいたい、こういう押し問答が15分ほど続いた後、一つの燭光が...

高「最近、他のクレジットカードを申し込みませんでしたか?」

実は私、各社のサービスを比較するため流通系カードを4つ、しかもわずか2週間で次々に申し込んでいたのです。そこで、

私「はい、そうです。それが理由だったんですね!」(なごみ)

高「クレジット会社として、それはお答えできません」(なに?)

私「では、しばらく待って、その間カード事故等なければ、他の要件はどう見ても大丈夫なので発行されますよね?」

「実は、私、今までアメックスでお中元、お歳暮の買い物をしていたのですが、割引もあるのでタカシマヤカードに換えようと思ったのです。じゃあ、お中元のときは間に合いますかねえ」

高「クレジット会社として、それはお答えできません」(なに???)

(あれ、まだ前置きが続きますね。スママセン)

私「クレジット会社としてお答え頂けない部分があるのは承知しています。しかし、あなたのお答えでは、もう私は二度とタカシマヤカードを申し込まないと思います。もう少し、こちらの立場に立ってお答えいただけますか? お願いします。」

高「え、私なら再度、申し込みます!」(え、今なんと仰いました?)

皆さんもそろそろ飽きてきたでしょうから、後は要約します。

私は「ここからクレームとして記録してください」と前置きして、この対応は「高島屋としての接客という視点が欠ける」等の意見を申し上げましたが、まったく相手にされず。合計30分もこの高島屋「クレジット」株式会社の担当者との話は不毛に終わりました。

たった一言が聞きたかった.....

さて、長い前置きが終わったあと、言いたい事はたった一つ。いや、正確には「聞きたかった」事でしょう。それは「クレジット会社として..」ではなく「高島屋として...」という一言だったのです。

もちろん、私は電話中、何度も「でもアナタは高島屋の人間ですよね」と問いかけましたが、返ってくるのは結局「クレジット会社」という言葉だけなのです。

高島屋としてやるべきであったこと

まあ、私がこんなことで粘るのは、もちろん「クレームテスト」という側面があるからです。こういう機会は常にうかがっていますので...

この場合の問題点は...

1) 高島屋クレジット(株)であっても、消費者からは「高島屋」と一緒。

高島屋のブランドを護るという意識がまったく希薄。

2) たぶん、「クレームとして記録して」と頼んでも、全社的には共有されていないはず。従って組織的な学習にも繋がっていないはず。

おそらく、このようなクレーム処理は「顧客の生涯価値(LTV)」とは一切関係ない...というか、そもそもそのような相関を掴んでおこうという議論さえ社内には存在しないのではないのでしょうか?

実は「インハウスカード」は(理論上)そのようなLTVの測定のために役立つはずなのですが、実際のところは単なる「ディスカウント」としてしか働いていない、つまり「利益をはき出しているだけ」とも言えます。実は妻はタカシマヤカードの所有者なのですが、彼女へのDMも私へのDMも(申し上げたように私はお中元お歳暮のお得意なので)ほとんど変わらないものが来ていること自体、問題でしょ?

皆さんの会社は大丈夫ですか?

まさか皆さんの会社では、高島屋さんのような事はないですよ。

ブランドを傷つけ、学習の機会を放棄するのは、つまり子会社やサービスがブランドに通じている、という社内教育ができていないのです。

もう一つ。いまOne-to-Oneマーケティングが叫ばれていますが、通常の販売ではOne-to-Oneでなくても大丈夫なんです。しかしクレーム処理だけはOne-to-Oneが必要です。それもまたお忘れ無きようにお願いします。

後日談 (というか当日談)

もちろん私が「高島屋本社」にクレームの電話をいれたことは想像に難くありません。「今度、高島屋クレジットの社長に、厳しく伝えておきます」と本社のお客様相談係の方は答えてくれました。

しかし.....、この方は私の住所も名前も聞かなかった!!...という事は、常習的なクレマーか、それとも善意の第三者か、まったく分からないという事です。底の浅い(ウソっぽい)対応としか言えませんね。

本当は、韓国から丁寧なフォロー電話をかけてくるインターネットのホテルブッカー(もちろん韓国の会社: www.hotelro.com)とか、対応の早さと誠意はNo.1のホームセンター・コメリショップとか(www.komeri.com)紹介したかったんですが.....。残念! 皆さん自身で小さいがホンモノのサービスの良さをお試ください。



今 の60代って若いよね...
私は仕事柄、年配の方に調査をすることもあります。
そして、その結果を報告すると、必ず「今の60代って若いよね」という話が出てきます。でも考えてみればローリングストーンズだって60を超えようという年齢。つまり60代はリアルタイムでローリングストーンズに触れていたわけで、日本で一番最初の「イカス」世代な訳です。

調査は多くの場合、デモグラフィック属性を元に分析します。まあデモグラフィック、特に年齢という属性は、収入という属性と並んで、結果を説明するのに最も適当な変数なんですね。

しかしそれは、単に「同じ年代の人が概ね同じ反応を示す」ということであって、「60歳」という年齢がその行動を決めているとは必ずしも言えないわけです。最初の「今の60代って..」という感想は、この事を忘れて、「60代というステレオタイプ」を調査員が勝手に設定しているのではないのでしょうか？

そんな疑問を持ったアナタ！
アナタのための最適な調査方法があります。それが「自分史調査法」なのです。(そう、ずっと予告してきた方法です)
..といっても難しい方法ではありません。基本的に1対1のデプスインタビューの方法ですが、顧客理解には非常にすぐれた方法なのです。

方法はいたって簡単。一枚の紙に細かく縦罫(横罫も可)を書き、そこに年(和暦と西暦を並記)と、その年の主要な出来事(事件や文化など)を書いておきます。そして、そこに「自分史」を書いて貰うだけ。
それだけ？ そう、それだけです。でも一度、試してみてください。とても多くの発見があるのです。

一 番の発見は、被験者自身が被験者を発見できることです。
人間はけっこう色々なところから影響を受けていますが、ほとんど忘れてしまっています。それを思い出して貰うことで、通常のアンケートなどに対する反応の「意味や構造」がはっきりと浮かび上がります。何より、被験者自身がこの発見に驚きます。そして驚きと共に饒舌になり、調査員に対してより深い回答を与えてくれるのです。

そしてそこから「被験者に名前を付ける」ことが可能になります。例えば「60代女性」と「日劇世代」と、どちらがよりピットな人間として感じることができますか？ 行動の理由を推測できますか？
被験者(顧客)に名前を付けること...それは被験者をリアルな、より想像力を働かせられる(実際に調査に立ち会っていない人たちにとっても)存在にし、そして自分の創造力を刺激することになるのです。

「顧客に名前を付けること」。これは調査の一つの目標と言えます。その結果のために調査方法は選ばれるべきです。ですから自分史調査法でなければ!とは思いません。あくまでも一つの手段として..

自 分史調査法のそのものの説明が短すぎましたか？
この面白さは実際やってみないと分からないのですよ。弊社に「自分史調査法」の調査シートがありますので、ぜひ一度試してみてください。まずは自分で試してみることで、この調査方法がもつ本当の意味を感じてもらえるのではないかと、思います。

※弊社では各種調査の「被験者」を募集中です。メリットは調査手法を盗める事でしょうか? ご家族の登録もお待ちしております。
ぜひ一度、試しに申し込んでください。はい。
(お申し込みは一番下のアドレスへ)

Brandlogistics Update 編集後記

ブランドロジスティクス有限会社からのお知らせ



♪最近、秋だけでなく不況も深いようで、会社員の皆さんの元気がどことなく感じられない今日この頃です。
ブランドの究極は「働きがいと価値創造」だと思っています。顧客が二の次だとは言いません。価値創造は顧客を組み込まなくてはならないからです。(というのが、今回の「愛の劇場」のテーマでしたね)
それでも、「働きがい」はブランドにとって、とても重要なポイントだと思います。不況だと「会社にいることの意味が掴めなくなる」という状況に陥りがちです。ブランドが不況に強い!というのは、実はこの「働きがい」にあるのかも知れません。

♫不況の風は、会社員の皆さん以上に自営業者の我々に強く当たります。寄るとさわると「不況ですね」が挨拶代わりに。それでも自営業の人たちは比較的元気なわけです。もちろん、半ば開き直っている部分は大いにありますが、そうとばかりではありません。要は自分たちのブランドで勝負できるからです。結局、一人であることは自分の「働きがい」をブランドアイデンティティとして打ち出しやすいからです。ブランドアイデンティティ...それは広告会社が考える(考えさせる)ものではなく、働く自分たちが納得して創るモノなのです。(まてよ、そうすると私の様なコンサルタントって一体、どういう仕事なのよ)

2002年12月 第三号

発行所◆ブランドロジスティクス有限会社

発行人◆小出正三 info@brandlogistics.co.jp

〒248-0013 鎌倉市材木座5-8-39 tel:0467-60-6312 fax:0467-60-6313

本誌記載の記事は“無断転載”“無断複製”を禁じます。
配布を希望される方は、下記までご連絡ください。