

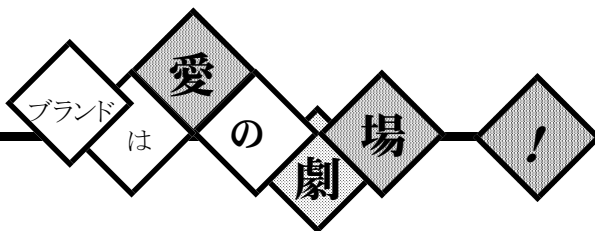
April 2003 No.7

インサイトをエキサイト!

ブランドロジスティクス株式会社

〒248-0013  
鎌倉市材木座5丁目8番39号  
info@brandlogistics.co.jp

今年も桜の季節になりました。新入社員を迎えた方もおられるでしょうし、4月は何かしら「新しい」ものを感じる季節。そこで、今回は「新しい会社、新しいビジネスのブランディング」という話をフリにして、考えていきたいと思います。



## その「手口」をブランドしよう

今回の話の発端は春まだ早い3月初旬の外国人特派員クラブでのランチから始まります。その日、ワタシは大学の先輩で日本でのビデオジャーナリストの草分け、神保哲生さんとお会いしていました。(ニュースステーションなどに出演されたこともあるので、覚えている方もおられるかも知れません。)

この日は、神保さんが代表を勤めているビデオニュース・ネットワーク(www.videonews.com)のブランディングについての話も出ました。もちろんその時点では情報も少なく、一般論のお話も出来ませんでした。そこでこのページを借りて、せめて一般論とはいえヒントになる話をしよう、というのが今回の趣旨です。

もちろん、それは皆さんへのヒントにもなると思ったから。今回のテーマ、「手口」あるいは「行動の方法論」をブランディングするというのは、一般論としてもあまり流布していない話ですので、この機会を借りてお話しできたらと思います。

### (通常の)モノのブランディング

さて、ブランディングは普通「モノ」のブランディングから始まります。これは、ブランドの歴史を紐解けばどこにでも載っていること。その始まりは、「牛の焼き印」だと言われていますが、その真偽は別にしても、特定の生産者がつくった特定の生産物を、流通・小売りの中で、競合する商品から護るというのがその始まりです。つまり、当初は間違いなく「モノ」こそブランディングの対象でした。

しかし、近代的なブランディングは、すぐに単純なモノではなく、モノがもたらすベネフィットや気分をブランディングの対象にしました。

歴史の分岐点は1882年。その画期的な転換を行ったのはP&G、そして商品は「アイボリー」石けんでした。(P&Gはゴールデンタイムに多くのスポンサー枠を持っています。その中にはクイズ番組もあるかも

知れませんが、覚えておいて損では無いでしょう。得もないけど) さて、ブランドを生業にしている方には既におなじみの「タンジブル(物理的)な属性」と「インタンジブル(イメージ的)な属性」というのは何も最新の概念ではなく、大変歴史のある概念であることがお分かり頂けたと思います。(いや、既に皆さんご存じでしたよね)

さて、アイボリー以来120年、ブランディングは(タンジブルか、インタンジブルかは別にして)モノを巡って進展してきました。一方、日本ではモノそのものよりも、むしろ「製造者のブランディング」=コーポレートブランドの構築にそのエネルギーを注ぎできました。しかし、日本のブランディングではモノ自身の統一性はかなり軽視されましたので(一つの例が、日産のスカイラインですね。ある時はスポーツ、ある時は高級セダンと、トヨタとの競合次第で変わるわけです)、コーポレートブランドも、一種のモノのブランディングと言っても良いかと思います。

では、「行動」をブランディングするとはどういう事でしょうか?

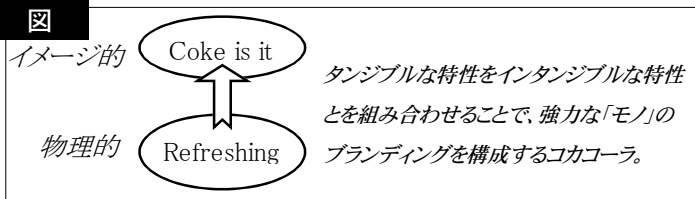
実は、前号まで折に触れて紹介してきた「場のブランディング」や「サービスのブランディング」はまさに行動のブランディングなのです。しかしそのような例を引かなくとも、皆さんにとってP&Gのアイボリーよりずっと馴染みのあるブランドが、その行動をブランディングしています。それが、コカコーラの"ALWAYS"です。

### "ALWAYS"ーコカコーラのブランディング

コカコーラほど歴史のあるブランドになると、その核となるメッセージは一つではありません。コカコーラの場合、ブランディングの核になるメッセージが3つあります。一つは"Refreshing"。日本では「すかつと爽やかコカコーラ」ですね。第二のメッセージは"Coke is it"(=コカコーラだけが唯一の本物)。日本では図書館でのゴスペル風のアンサンブルの広告が記憶に残っている方も多いのでは、と思います。

そして3つめのメッセージこそが"Always" Coca-Colaです。  
 コカコーラの赤い缶のデザインとして、世界各国の言葉でAlwaysと書かれた、通称「オールウェイズ缶」を覚えている方もおられるかと思ひます。

さて、最初の2つの内、"refreshing"はコカコーラのタンジブルな属性をブランディングしたもの、そして"Coke is it"というのは(コカコーラの極秘のレシピに関する神話的な逸話も含めて)、コカコーラは唯一無二であるというインタンジブルな属性をブランディングしています。  
 つまり、"Always"を除く2つは「モノ」のブランディングという伝統的な手法によって構成されています。



上の図は、これを3段重ね(機能価値→情緒価値→社会・生活価値)にすると博報堂さんや電通さんが得意とする「ラダリング」の構造になります。これは「モノから文脈へ」というブランディングの手法の発展ですが、「モノ」のブランディングの流れにあることは変わりません。

さて、それでは"Always"です。  
 これが「モノ」に還元できないのは一目瞭然です。何故ならこれはモノではなく、「売り方」をブランド化しているからです。

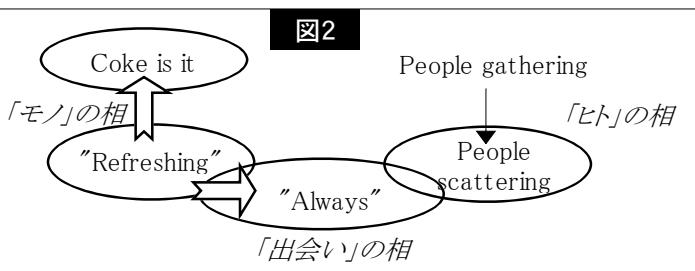
"Always"の歴史は古く、それは第二次大戦以前から始まります。  
 (これ以降は、"For God, Country, and Coca-Cola" 1993 Mark Pendergrastがテキストです)  
 コカコーラは19世紀末にソーダファウンテンでポストミックスされて販売される商品でした。(これは現在マクドナルドなどにあるコーラのディスプレイと基本的な商売は変わっていませんね)

しかし、20世紀初頭に瓶詰めという新しい「売り方の形態」を確立し、その品質を安定させると、次にガソリンスタンドに自動販売機を設置するという更に新しい「売り方の形態」を確立します。

そして、第二次大戦や冷戦時代を通じてアメリカ人がヨーロッパやアジアに広がっていく過程で、コカコーラも海を渡り、そして兵隊は去ってもコカコーラの駐留は爾来、ずっと続いているのです。

## モノとヒトの間にある行動のブランディング

この流れは「モノ」の変化ではなく、「ヒト」の変化から導かれています。ソーダファウンテンの時代、人々はコミュニティに集まるのが当たり前でした。しかし、モータリゼーションや生活形態の変化は、人々が集まるよりも散らばることを助長しました。



上の図を見てください。普通のブランディングは「モノを突き詰める」ところにあるわけですが、"Always"は、モノとヒトの関係から生まれる「出会い」をブランディングするものです。

つまりコカコーラのブランディングには2つの成長の方向があったのです。一つは「モノ」のブランディングの深め、そしてもう一つは「出会い」のブランディングです。

既に述べたように、これは「売り方」のブランディングであり、つまり、「手口」、「行動の方法論」のブランディングだったのです。

～閑話～

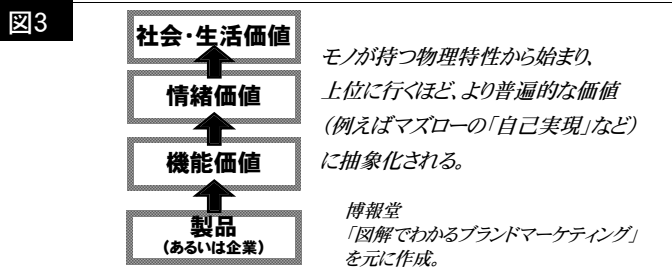
コカコーラは、「モノ」の相と「出会いの相」をブランディングしました。残る「ヒト」の相はブランディングの背景として考えたようです。しかし、これをブランディングのテーマとしたのが、ペプシコーラ。そう、あの有名な"PEPSI Generation"です。

～閑話休憩～

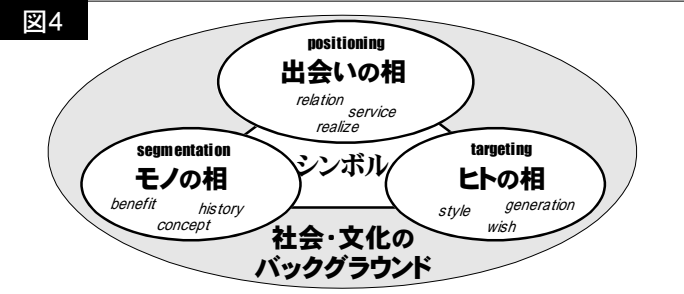
## ブランディングのトライアングル

さてコカコーラを例に説明してきましたが、ブランディング(というか正確にはブランドのメッセージづくりですね)には2つの方向性があります。一つは、"Coke is it"に見られるような「モノそれ自体」を抽象化していく方向(図3)。これは、最もよく知られた方法です。

分かり易い例としては「マスターカード」の広告展開があります。マスターカードの機能価値は「世界の何処でも確実に使えるカード」です。それは情緒価値としては「本当に欲しいモノは持ち合わせに(つまりお金と時間)に縛られたくない」、そしてその先には「その時のモノとは、単なるモノではなく、人生の喜びをもたらすキッカケ」なのだ。つまりそれが"Priceless Moment"(お金で買えない価値がある)が意味するところではないのでしょうか。



もう一つは、"Always"に見られるような「顧客との関係性」を抽象化していく方法(図4)です。図3の方法が「いかにもブランド」というモノ(例えば、高級車、マッキントッシュ、ビール、たばこなど)をブランド化するのに適しているに対して、こちらの方法は、よりコモディティ化したものにも応用が利きやすい方法です。



例えば、雪印の6Pチーズで考えてみましょう。

モノの相で考えた場合「一個一個が個装された万人ウケする味」。そんな特徴の弱いチーズではマズローの自己実現的な価値などが生まれてくる訳ではありません。

しかしその万人ウケというところから「ヒトの相」を考えてみましょう。

この商品は典型的なファミリーユースです。ではその家族は、現在どうなっているのでしょうか? 家族の愛情が薄れている..などと言われますが、そういうのは結構、話半分なところがありますね。変わらない所は

変わらないわけです。ただし、生活時間は変わっている。食に関する限り、「個食化、コンビニエンス化」という大きな流れがあります。

さてそのとき、そういう家族と6Pチーズにはどういう出会いがあるでしょうか？ 単純なレベルで言えば、これは「個食時代の家族の食品」ということとなります。それは、どういう食品でしょう。

ちょっと創造してみましょう、

...冷蔵庫の中に6Pチーズが置いてある。小腹の空いた娘が一つ摘んでいく。あるいは、遅く帰った旦那さんがピールのツツミとする。数日して奥さんが冷蔵庫を開けると空箱だけが残っている。子供や旦那さんは奥さんに「買って来てありがとう」と言わないし、奥さんも「私の気遣いが解ってくれている」とも言わないでしょう。でも、なにかそう6Pチーズの値段分くらいの幸せ感は生まれてくるかも知れません。つまり、6Pチーズとそういう家族との出会いは、「個食時代の家族の食品」であり、それはつまり「切れているけれど、つながっている」と考えることが出来ます。

以前にこのコラムでSo-netのブランディングとして「ローカルコミュニケーション」というコンセプトを紹介しました。これも、インターネットサービスプロバイダーというほとんど差別性のない、価格競争の激しいコモディティ商品の中で、モノとヒトの出会いから発想されたコンセプトなのです。

## トライアングルで発想する場合の特徴

さて、図4のような枠組みでブランディングを考える場合、幾つの特徴があります。特徴と申し上げたのは、それが良い悪いではなく、トライアングルで考えるときの傾向と考えていただきたいからです。

### 1)「場やサービスのブランディング」を考えることができる。

「サービス」や「場」のブランディング(このコラムではシツコイくらいに繰り返している概念ですね)というのは、直接にはモノそのものに還元できません。モノを軸にしてブランドを発想すると、どうしてもサービスや顧客リレーションを「副次的・マーケティング的なもの」と捉える傾向が生まれてしまいます。顧客との共創的な価値を考える上で、このような枠組みからブランドを考えることは、これからの時代のブランドづくりに欠かせない視点だと思えます。

もちろん、この枠組みはサービス業のブランディングを考える場合は絶対に必要な視点だと思えます。特にB to Bビジネスのブランド化、営業活動のブランド化には欠かせない視点です。

### 2)変化への対応力を維持することが出来る。

このニュースレターのタイトルが「不易流行」とあるように、ブランドの永続性と時代の変化への対応のバランスは非常に重要な問題です。トライアングルで発想する場合、たとえモノが変わらなくても、(社会の影響も踏まえて)ヒトが変わっていく、あるいは出会いの様相が変わっていくことで、ブランディングも変化していきます。

ブランドの寿命を長く設定するか、短く設定するかは好みで異なりますが、少なくともこの枠組みでは「ブランディングの定期的な見直し」を常態化することになります。

### 3)ブランドの単位は小さくなりやすい。

この枠組みは、非常に「市場に近い」ところでブランドを創ることになります。(だから上の1や2という特徴が生まれるわけです)

しかし、それは一方でブランドが「小型化」しやすくなります。

例えばモノは一つでも(そして、例えばシンボルとなる商品名が一つだとしても)、市場セグメントの数だけブランディングが生まれてくるということなのです。

例えばベネッセの「進研ゼミ」は、ほぼ同じような商品構成(テキスト+添削)であっても、「学制(年齢)」、つまり市場セグメントが異なることでブランディングを変えるキャパシティがあるはずなのです。

この方法は、マーケティングとブランディングの統合を高め、市場や顧客との密着度を高める利点がある反面、コーポレートブランドに強いドライブを与えたりするには適しません。

例えが悪いかも知れませんが、ソニーのブランディングはこのような「市場に近い」ブランディングの傾向が強くなっているのではないかと思います。ワタシは、こういうブランディングの傾向がソニーのイノベーション力を高めているのだと考えています。しかし、昨年の日経BP主催の「ブランド・ジャパン」での分析(一橋大学、伊藤教授の言)では、「ソニーはコーポレートブランドの潜在力を半分程度しか生かし切れていない」という評価にも繋がるのではないのでしょうか。

### 4)顧客の成長と市場の成長を統一的に考えることができる。

図4でも判るように、このブランディングには「顧客」が組み込まれています。しかし、それは単に現在の顧客ニーズを取り込むという意味ではありません。

むしろ、「顧客にこうなって欲しい」という顧客の成長を自社のブランディングに取り込むことが重要です。もう一度ベネッセの例で考えると、「たまごくらぶ・ひよこくらぶ」(出産雑誌)などは、単なる出産の情報提供だけではなく、「出産は子供が生まれるだけではなく、幸せな家族が生まれてくること」と言うような「こういう風に幸せになって欲しい」という願いがあるように思われます。だからこそ、他の出産雑誌とは明らかに異なる、かけがえのないポジショニングが生みだすことができるのではと思います。

## 「手口」をブランディングしよう

さて、最初の話に戻りましょう。

このようにブランディングの方法論を考えてみると、ビデオニュースの様な1) e-branding系、かつ2) One-to-One系、3) ニュービジネス系のビジネスには、トライアングルで発想するブランディングこそ、より良いブランドメッセージ案出と、マーケティング開発の両面で、有効(それはブランディングとマーケティングを同時に行うという意味で、作業量の節約としても重要です)なのではないかと思います。

そのときには、ビデオジャーナリズムという(他に)ある方法を紹介することから、ビデオニュースだけにしかない「手口」をブランディングを通じて開発(定式化)することになると思います。ぜひ神保さんが紹介者としてのパイオニアと言うだけでなく、メディア「イノベーター」としてビデオニュースをブランド化することを願ってやみません。

さて、最後にもう一度だけ繰り返します。

図3の方法論で発想するか、それとも図4で発想するか、どちらが正しいと言うことはありません。重要なのは企業の特長、市場の特長、商品の成長段階などを勘案しながら「自分たちの方法を選び取る」ことです。そういった自分たちなりの方法論を確立する上で、トライアングルで発想する図4の方法が少しでも参考になれば、と思います。

## What reserch freshman should read

4月です。新入社員の季節です。もしかしたら人員削減の折り、皆さんの部署には新入社員が配属されないかも知れませんが、それでも新入社員の季節であることは変わりません。

そこで、新入社員に「ぜひ読んで貰いたい／読ませたい本」というのを探してみました。もし、先輩として新入社員を迎えるとしたら、奨めてみてください。

### 禁断のプライバシー

犬丸りん(幻冬舎文庫480円)

私がまだ駆け出しのマーケッターだった頃、年に何人かはスーパーでの隠し撮りで捕まったものです。真実を知るには、そうやって相手の懐に飛び込むことから始まる。最近ではインターネットですか?そういう楽しく調べる人が多い。

しかし、やはり自分でリアルな現実に触れること。そして、そこに「名付け」として自分の解釈を加えること。この2つは基本中の基本です。その基本を教えてくださいのがこの本。しかもたったの480円です。マンガ仕立てというも若い人に受けそうですし、観察リサーチの基本としては是非!



ベストの一冊

### 考える技術・書く技術

コンサルタントの秘本

バーバラ・ミント(ダイヤモンド社2800円)

ちょっと翻訳が下手かなあと思うが、気にしないで。ベインのコンサルタント曰く「コンサルタントにとっての基本的な教科書のようなもの」だそうです。しかし、決して難しい理論があるわけではありません。

単に「論理的に考える」ということを教えてくれる本です。しかし、日本人の一番弱い所でもありますね。昔の山根一真の「仕事術シリーズ」が見つかったらそれはもっとオススメですよ。



### エスキモーに氷を売る

特に体育会系に!

ジョン・スポールストラ(きこ書房1600円)

タイトルは内容と全然関係ありません。原題どおりなのですが、せめて翻訳するときにセンスのあるタイトルに...さて、この本に出てくるのはNBAの弱小チームのマーケティング物語。内容が確かなだけでなく、そういうテーマの

方が馴染みがある分、新入社員も「考えて」読むのではと思います。特に体育会系営業に最適だと思うのですが、それは私自身が体育会系営業だったからでしょうか?



## Brandlogistics Update 編集後記

Brandlogistics UPDATE!

### 今月はいろいろとお詫びがあります

ブランドロジスティクス有限会社からのお知らせ

#### お詫び: その1

前号(第6号)の『ブランドは愛の劇場』内で、数字の間違ひがありました。2ページ、2段目の19行目です。...実際、首都高速道路公団の広報の際も、300人の「不満」を提示することで、60,000人の「もっと知りたい、教えて欲しい」という層を開拓することができました。(ちょうど20倍ですね)...とありましたが、60,000人ではなく「10,000人」でした。当然、20倍ではありません。申し訳ありません。もう少し細かく言うと、キャンペーンの初期で6,000人(これが20倍)。そして最終的には10,000人の大台に到達しました。エッセーの論旨には変わりはありませんが、事が数字ですのでお詫びして訂正したいと思います。

#### お詫び: その2

今回、『ブランドは愛の劇場』がダラダラと長くなってしまったため、『サービスブランドのマネジメントを考える:連載第3回』を休載してしまいました。次号に掲載いたします。「ああ、年度末でバタバタだったんだな」とでもご推察ください。

#### お知らせ

来月は特別号(開業3周年記念号です)でお届けする予定です。増ページで発行する予定です。そのため、発行が5月中旬になる予定です。1ヶ月半後の発行になりますが、期待してお待ちいただくと幸いです。...そうです。弊社も開業以来ようやく満3年を迎えようとしております。昔から「三日三月三年」と言っ、物事が続く一つの節目なのですが、とりあえずその「三年」を迎えることが出来ました。これも皆様のおかげです。ありがとうございました。

Brandlogistics  
インサイトをエキサイト!

2003年4月 第七号

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。

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