



Feb.,2005 No.22

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
hello@brand-ing.jp

突然ですが、皆さん「ドメイン」を取得したことありますか?

弊社は"brandlogistics.co.jp"を皮切りに、"brand-ing.jp","brand-design.jp","branddesign.jp","brand-management.jp","brand-communication.jp","不易流行.jp","koides.com"など、合計10個以上のドメイン(アドレス)を持っています。特に"JP"アドレスは(上のリストをみて分かるように)結構余っているんですよ。ぜひ一度検索してみたらいかがですか?

ブランドは

愛の劇場

SMAPの香取慎吾が日本代表応援団長に

あるいは ブランドの3つの価値

See p.2



最近、すっかり取締役秘書の陰に隠れて出番が減ってしまった社長コラム「ブランドは愛の劇場」。そのストレスから、今回は一挙7ページの入魂コラム/つまりは全ページ「愛の劇場」でお送りします。その結果、執筆だけではなくデザインまで全て一人で担当した、いわば不易流行通信クラシック。ちなみに、内容は本人曰く「今年はぜひ自費出版に挑戦したいので、それを意識した内容」だとか。本人の努力に免じて、ぜひ(忍耐をもって)お読みください。皆さんのお仕事に多少とも役立つ...と思います。読後はぜひご感想も頂ければ幸いです。



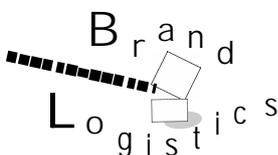
ご愛読感謝、チケットプレゼント(先着10組20名様)

御前会議

青年団第48回公演
作・演出 平田オリザ

3月17日~30日
駒場アゴラ劇場

「静かなる演劇」で日本の演劇シーンの一翼をリードする「青年団」。その最新作です。19:30または20:00と遅めの開演。更に土日と24日(木)、29日(火)はマチネ公演あり。お申し込みは、"hello@brand-ing.jp"まで。たぶん、申し込んだら間違いなく当たります。ご存じの方もおられるかも知れませんが、小出は大昔、この劇団に所属しておりました。



2005年2月 第22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 hello@brand-ing.jp

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



ブランドは

愛の劇場

SMAPの香取慎吾が日本代表応援団長に

- 2005年1月15日共同通信より

このタイトルをみて、「またサッカーか」とあきれた(あるいは期待された)方、残念ながら今回はサッカーネタではなくブランドネタです。(……と申しますが、本誌はブランドのネタがメインですから。)

さて、今回のポイントは……

ブランドの価値は、コントロール可能な「3つの価値」から成立している
ブランドマネジメントは、このように価値を分けて管理することが大切

それでは、どうぞ。

ブランドの本って、読んでます？

(のっけから話が変わって申し訳ありませんが)今年はいざ自分でブランドの本を出版しようと思っております。それで最近、できるだけ多くのブランド関連の本を読んでいきます。

しかし(私のような若輩が申し上げるのも何なのですが)、なかなか実践と分析の両方に役立つ本が見つかりません。で、何故かと思い分析をしてみました。そこで浮かび上がった構造が図1です。(多少デフォルメしておりますが、構造自体はこんなものです)

まず前提に「ブランドには価値がある」というテーゼがあり、その価値の現象面が列挙されます。現象面とは、「価格面での優位を保持する」や「ブランド連想を生む」、「顧客の高いロイヤリティを得られる」等です。そしてその後、その価値を上げるために色々な手段・手法が提示される、というのがその構造です。

よく観てみると、ブランドの価値については、「ブランドがあれば、こんなに良い事が……」という例が挙がっているだけで、価値の実体が明確にされていません。

ですから、幾ら具体的な方法を列挙しても(アイデアとしては参考になるのですが)原因 結果の関係が曖昧のまま、結果としては「ブランドは大事だから、社員皆で頑張りましょう」という精神論に陥る可能性が高いのです。

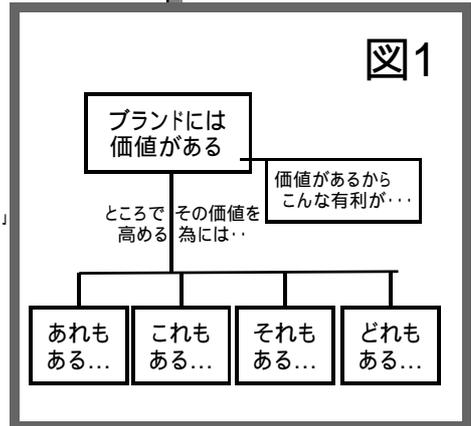
例は悪いかも知れませんがHITACHIさんがこの問題に陥ったのではないかと(今は抜け出したかも知れませんが)私はみています。私は昔、HITACHIさんのブランドマネジメントのお話を聞いた事があります。その際に聞いた話では、一番トップに"HITACHI Inspire the NEXT"があって、その直下に、"株主...Inspire the NEXTだからHITACHIの株を買う"、"消費者...Inspire the NEXTだからHITACHIの商品を買う"、"社員...Inspire the NEXTだからHITACHIで働く"が並んでいる、というものでした。

このInspire the NEXTが、3Mの30%ルール(各部門とも、売上げの30%は、過去4年以内に発売された新製品に求められる)という意味での商品開発志向という意味なら、その繋がりにも納得もいきます。しかしそれについて質問したところ、具体的な目標と言うよりも精神論に近いとのこと。まさにこの構造が内含する問題が表われていると思われまます。

このような場合には、ブランドを導入することが社内を内向きに変える、というリスクを生み出しやすくなります。そもそも、ブランドが企業にとって重要な概念になるのは、「組織マネジメントを市場志向に、内向きから外向きに転換しやすい」から、ブランドを企業を中心に据えるからこそ、市場とのコミュニケーションを企業の中心的価値と置くことができるのです。

しかし、精神論では「原因と結果の明確な連関がない=評価基準がない」為に、結局はマーケティングよりもポリティクスが勝つ、という昔ながらの構図に陥ってしまうのです。

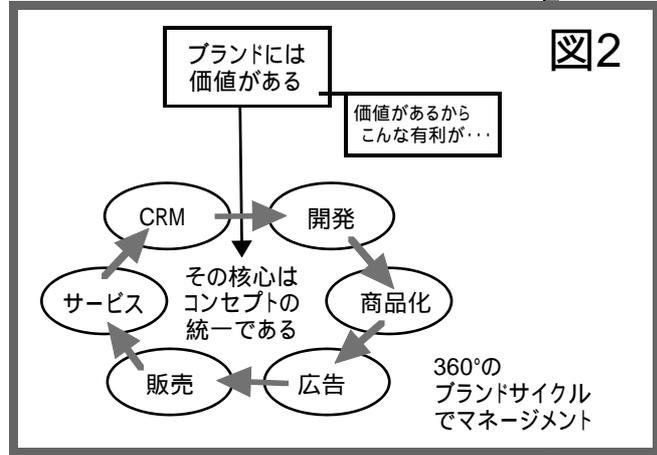
図1



精神論も問題だが、コンセプト主導にも問題が...

もちろん、このような本の造りは初期のモノに多く、その後は大きな改良がみられます。それは、ブランドの価値を具体的に「ブランドコンセプト」に集約すること。そして、その創造をバリューチェーンとして表すことで、ブランドづくりの色々な手段・手法を統合する方法です。それが図2です。

このモデルの典型的な企業こそSONYだ、と私は思っています。そして、多くの企業が目指してきたのも、このモデルではないでしょうか。しかし、このモデルにも問題が内含しています。もちろん、問題を内服しないモデルなどありませんから、問題があることが問題ではなく、どのような問題かを理解しておかないことが問題なのです。



さて、その問題とは、コンセプトの善し悪しではありません。コンセプトの良否ではなく、コンセプトを実現に移す際に生じる問題なのです。

そもそもこの様なチェーンモデルは(完成した際に圧倒的な強さを示すものの)「完成までに時間がかかる」上に、「部門間の高い連携と理解がないと、成立しない」というものです。従って、そのようなアイドルタイムは、市場の変化した場合の対応の遅れと、具体化までの間は現場での実践的な商品改良が進まないという二重のリスクが潜んでいます。結果として、企業の中での戦略に対する迷いを誘発しやすくなります。

特にこのようなモデルの場合、後工程の部門ほど「待ち」のメンタリティーに陥りやすくなります。その結果が「ヒット商品がないから何もできない」という決まり文句の繰り返しにつながるわけです。

まさにこのようなモデルをとるSONYに現在起こっている問題と重なるのではないのでしょうか。

また、このコンセプトモデルは完全なコンセプト理解の一致がないと、絵に描いた餅に終わる危険があります。しかし未来の風景をどうやったら理解の一致に結びつけることができるでしょうか? 例えばSONYにとって「ユビキタス」は明確なブランド指針に成り得たのでしょうか?

コンセプト主導型のブランドモデルはたいへんにスマートに見えます。これを語る人もスマートな人間に見えます。しかし、そのスマートさは「分からない人こそがわからない」という独善にも陥ります。それこそ、このモデルが抱える本質的なリスクなのです。しかもスマートさ自体がリスクを見えにくくしてしまうので(たとえリスクが大きなくても)罠にはまりやすくなるのです。

コンセプト主導モデルは「既に確立し、かつ成功しているブランドにおいて、価値を守る行動を徹底する学習モデル」としては極めて有効です。その場合のリスクは極めて少ないのです。しかし、これを確立したブランドの学習モデルから拡張するほどリスクが大きくなるということは注意すべきだと思います。

「ブランドが複数の価値からなる」 事を前提としたブランドモデル

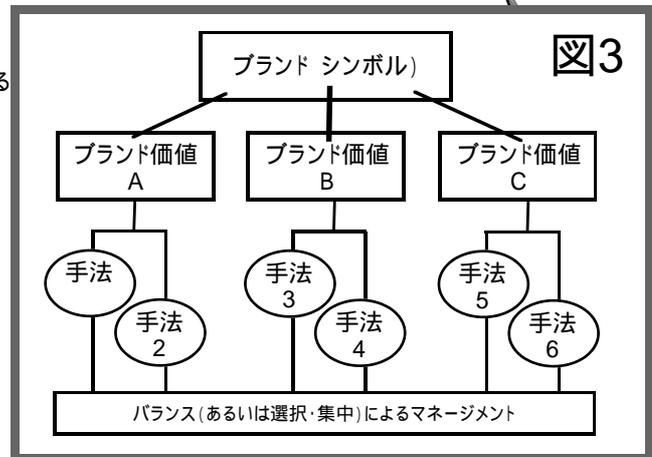
さてブランド本の構造論が長くなりましたが、現在、私たちが考えているのが図3のモデルです。

この構造の特徴は……

ブランドの価値は、実際には異なる複数の価値からなっている
その複数の価値毎に、対応する手段・手法がある
というものです。

価値が一つに絞られないため、ブランド価値を金銭的に換算
するという使い方には、いまひとつ合っていません。

その代わりに、目指すべき方向を客観的に評価する為に、
各施策とそれが実現する価値とを限定的に結びつけて
います。経営者よりもマネージャー向きのモデルといえます。



まず「ブランドが複数の価値からなる」ということを考えてみます。

これは、考えてみれば極めて自然なことです。なぜならブランド自体の歴史は長く、その間に「大量生産」時代、「他品種生産」時代、そして「ポスト工業化」時代といった大きく3つの時代を経ているのです。その度毎に、時代の要請による価値が積み上がってもおかしくないですし、その価値が前の時代の価値と異なる意味を持っていても不思議ではありません。また、そのような新しい価値が生まれたとしても、すべての昔の価値が否定される訳ではありません。従ってブランド(あるいは、あるシンボル)の下に複数の価値が積み重なっていたとしても、それは極めて自然なことなのです。

次に、「複数の価値に対応する手段・手法」について考えます。

ブランドの実務をやっていると、会社によって全く違うことを指摘する場合があります。例えば、ある会社で「インナーのモチベーションが根本。広告は無駄」と言っている同じ時に、他の会社では「広告とイメージづくりが最大のポイント」と申し上げる事があります。また同じ会社でも「存在感が大事」と言うときもあれば、「イメージの深さこそが大事」という場合もあります。

コンセプトの統一の視点から考えるとまったく矛盾しています。しかし、そもそもブランドの価値はコンセプトの統一だけに限られるのでしょうか。もちろん、そういうブランドもあります。しかし、コンセプトの統一以上に、まずは市場でのプレゼンスや価格が問題になるブランドもあるでしょう。また、コンセプトの統一はブランドが拡張していく上での妨げになる場合もあります。

つまり、こういうことです。ブランドの価値は(実務上)コンセプト一本に限ることはできない。私自身の考えは、コンセプトは既に述べた3つの時代の価値の内、「多品種生産」時代を代表する価値で、他にも2つの価値があると思っております。しかも、それぞれの価値に対応する手段・手法が必ずしもコンセプトのそれと重なるかどうかはわかりません。

そこで、ブランドには「複数の価値体系」があり、その価値体系に対応した「手段・手法」の選択があり、それを同時に展開する(アイドルタイムを排除する)ことで、新しい時代のブランドづくりを機動的に行う……ことを考えないと行けないなあ、と私たちは考えているわけです。

さて、ここまでのお話を辛抱強く読んでこられた皆さんは、「おい、タイトルのSMAPの香取慎吾が日本代表云々(ずいぶん前の話で細かいタイトルは忘れちゃったよ)というのはどうなった?」とお怒りではないかと思います。

そう、ここまではその話の前振りに過ぎません。実はこの記事、3回連続シリーズの第一回で、第一回のテーマが「ブランドには複数の価値がある」、第二回のテーマが「価値づくりに対応するマーケティングの6P」、そして第三回のテーマで、できれば同時展開に伴う問題を扱いたいと思っています。では早速、第一回「SMAPの香取君が云々」というのを始めましょう。

smapの香取慎吾が日本代表の応援団長に

たぶん、現代日本のエンターテインメント界においてジャニーズ事務所と吉本興業は究極の勝ち組と言えましょう。試みに2月中旬の1週間、日テレ・TBS・フジ・テレ朝、計4局の19時～24時までに放送された(5分番組を除く、ニュースは同時時間帯の場合、1番組とカウント)を採り上げてみましょう。この時間帯には117番組が放送され、その内この2つの事務所が主役(バラエティ番組ではメイン司会者のみ、ドラマなら主演に限る)である番組は、ジャニーズ事務所で16番組、吉本興業で18番組を数えます。この2つの事務所、ゴールデンタイムの約3割の主役を独占しているわけです。週刊誌などではこの2事務所の政治力にばかり話題が向かいますが、この2つの事務所のマーケティングが優秀であることは疑いようがありません。

さて、その中で今回採り上げたいのがSMAP。なぜならSMAPのマーケティングが「ブランドの複数の価値」を説明するのに好適だからです。

1. 第一の価値 「使用価値」あるいは「No.1である価値」

さて先ほどの番組統計、今度はSMAPに限ってみましょう。1週間の内、SMAPが主役の番組は8番組、ドラマを除いて、堂々の6番組です。しかも全員が出ているのは1番組しかないにも関わらず、スマップの名を冠した番組は4番組にのびます。今までもグループの各自を別々に売る方法はありませんでしたが、個別に活躍してもグループ名を冠した展開はSMAPが初と言っても良いでしょう。

ブランドには複数の価値があることは既に申し上げたとおり。そしてその価値が「大量生産」時代、「他品種生産」時代、そして「ポスト工業化」時代といった大きく3つの時代を経て作られたことも既に述べたとおりです。

3つの価値の内、大量生産時代に形成された価値が(当然ながら)最も歴史が古く、根本的な価値です。それは、モノを使う事に関わる価値です。

当たり前のことですが、モノの価値は「使う」ことにあります。ですから、この価値の根本は「品質」にあるはずですが、…はずです、と弱気な書き方をするのは、個人のチカラで本当に良いか悪いかを見分けることが極めて困難だからです。従って、他の人が選ぶモノを選ぶ(No.1ないしNo.2の商品を選ぶ)か、広告などでよく見かける様なよく知っている会社を選ぶ(名前を知られている会社にとって、不良商品を販売することはリスクが高すぎて割に合わないと思う)ことになります。

従って、この価値は、表向きは「商品の品質・性能」ですが、「広告や流通チャネルやフェイスの大きさ=プレゼンスの大きさ」によっても左右することができるのです。

さて、ゴールデンタイムに自分たちの名前(一部もじりを含む)を冠した番組は、SMAPを含めて18番組(17時～24時台+4局という条件の中で)、ナインティナイン、たけしが3番組、さんま、ダウンタウン、爆笑問題が各2番組です。ただし、たけしは名前を冠さない主役が更に2番組ありますし、みのや所のように主役は多いものの名前を冠した番組がないケースもあります。つまり、SMAPは(スーパーで例えるなら)取扱量もさることながら、自社フェイスの獲得を明確に戦略的な目標としているブランドと言えます。

2. 第二の価値 「所有する価値」あるいは「私の価値」

SMAPの戦略がフェイスの獲得だとすると、香取慎吾はどうでしょうか？

実は、数年前に小さなグループインタビューをやったことがあります。その際、SMAPの誰が好きか、という話題になりました。そのときの結論は「SMAPの誰々が好き...というのは、つまり自分って 　な人...と言っているのと同じ」と言うこと。香取君が好き、というのは「香取君のココが良い」というだけではなく、「(香取君を好きになる)自分の性格が好き」なのであり、「(少なくとも相手もSMAP、特に香取君ファンだったら)香取君のファンと言うだけで、私のことを分かって貰える」ことを意味しているのです。

大量生産時代は「プレゼンスの大きさが物を言う」時代だとすると、他品種生産時代には「モノによって私を語る」時代になってきます。そこでは、所有が単なる物理的な所有に留まらず、精神的な所有感やモノの背景にある何かとの一体感が鍵になってくるのです。

古くは、『Think Small』のフォルクスワーゲン、アップルコンピュータ、そしてルイヴィトンなど、所謂「ブランド」がこの中に含まれます。

この場合は、単に「ウチのモノは素晴らしい、他とは違う」というだけではなく、「ウチのモノを持っているアナタは、他人とは違うユニークな素晴らしい人だ」と確信させることが重要になってきます。

かつて私はマツダのキャロルという非常に好き嫌いが分かれる車を担当していました。そして、そのグループインタビューでも同様の事が起きました。車についての質問に対して、他の軽自動車は「自動車への評価」に終始するのに対して、キャロルでは直ぐに「キャロルに乗っている人の人物像」へとの話が移ってしまうのです。具体的には、キャロルのユーザーにキャロルという車を語って下さいと言うと「弱く見えるけど実は芯が強い」、「どちらかという私に似ている」という話に、ノンユーザーは同じ質問で「男の前で良い顔をしているが、女の前では...」、「友達になりたくない」という話になります。

そう、所有の価値とは、モノに基づいた価値ではなく、アナタ自身に基づいた価値なのです。

さて、SMAPの巧いところは、SMAPという「著名性」を維持しながら、個人のパーソナリティー(香取慎吾)を顧客のパーソナリティー(香取慎吾が好きな私)と巧く結びつけるところ。それによって顧客個人の所有意識の高揚と顧客層全体の拡大を同時に行っているところです。

こういう成功は、例えば「血液型占い」がそうですね。普通の占いは基本的に「占い方」が大事で、回答はその度毎に異なります。それに対して血液型占いは「回答が安定性している」というのが特徴です。その結果、他の占いと違って「占いの回答と私を重ね合わせる」余地が高くなります。そこでは、もはや占いを信じるか信じないかではなく、「あなた自身を信じるか信じないか」に論点が変わっていくのです。これが、他の占いでは信じられないほどの地位を獲得する秘密ではないでしょうか。

商品の性能をメインの武器ではなくサブにして、「顧客の所有感の最大化＝時分自身を全面的に肯定できること」に焦点を当てたSMAPブランドの次なる戦略は、素晴らしいものです。(たぶん、フォーリーブスとたのきんトリオを経て確立したブランドマネジメントなのでしょう。)

3. 第三の価値「驚きの価値」あるいは「エンターテインメントの価値」

まあ、この点においては「日本代表応援団長」はあまり凄くはありませんね。なぜなら、香取君のサッカー好き(本当か?と思うときはある)は周知ですから。しかし、この面でも、SMAPは色々な努力を重ねています。

「慎吾ママ」や「チョナンカン」など一回性の高い(しかし、モー娘。のシャッフルユニットのように単なる祭りに終わらない点が素晴らしい)顧客との出会いを演出してきたSMAPですが、最近では稲垣メンバーを見事に復活させましたね。稲垣メンバーと呼ばれるキッカケをつくった事件後では、「周りに守って貰っている主体性のない人物」とラベルが付いてしまいましたが、その後のキャラクター転換によって、それを逆手にとってしまった。一時、テレビ出演もままならなかった稲垣メンバーが、SMAPが主役の8番組中、バラエティを除く2番組でいずれも主役というのはまさに「次から次に思ってもいないような顔を次々と見せるSMAPの戦略」に付け加えられた新たな成功と言えます。

ポスト工業化時代のブランドは、まさに私の主要なテーマです。

それは「場のブランド化」、あるいは「出会いのブランド化」として過去にもこの不易流行通信で何回か採り上げたテーマです。

ここで生まれる価値は(第一の価値が、大会社なら当然という「やって当たり前感覚」に根ざしているのに対して)、まさかここまでやってくれるとは...という「やってもらって大感謝感覚」から生まれてきます。TDLの気持ちの良いサービス、あるいはノードストロームにおける返品処理などは、まさにこの例です。

このブランドの価値は「場の演出」に追うところが多いのは既に何回も述べてきたこと。

その先鞭をつけたのは日本初の世界ブランド「MUJI」の店舗づくりであり、それを更に店舗・広告・SP・スポンサーなどで全面展開したのがナイキと言えます。また情報の仲介業に独特のエンターテインメント(驚き)価値を加えたYahoo!や、コーヒーの抽出を演出したスターバックスなどは皆、この系譜と言えます。まさにポスト工業化自体に生み出されたブランド価値がこの驚きの価値であり、モノ自身ではなく、あなた自身ではなく、その出会いをエンターテインメント化することで生み出される価値なのです。

テレビはエンターテインメントではありますが、価値のモデルとしてはむしろ第一の価値に近いモノです。この価値の面白さは「単なる顧客第一主義を超えたところに顧客の参加が生まれる。そして、参加者たる顧客の主体性と、顧客第一主義を超えた提供者がもつ主体性の出会いに、どちらが生み出したと明確に言い難い感動価値が生まれる」ことです。

ノードストロームは、実は顧客の善良性が陰の主演者であり、スターバックスも「タバコにNo!」という人が、来店するによってその意志を表明しているのだと言えます。

私自身は岡田武史(元日本代表監督、現横浜Fマリノス監督)の「サポーターはチームとともに闘うなかで感動を得る。ファンはお金を払って感動を買う。」という言葉こそこの価値の本質を表していると思います。

こうして見ると、SMAPはスケールとしてナンバーワンであるだけでなく、同時にスコープとして個人へのオンリーワンを達成しています。更にそこから発展して、一回性・ライブ性のオンリーワンでさえもあるのです。

その意味で、SMAPは極めて現代的かつ戦略的なブランドであるという私の主張には、それなりの納得が頂けたのでは...と思います。

次回予告！

ブランドとは「アイデンティティ」。つまり単なる名前ではなく、「名前に価値が結びついた」ものです。
 そして、ブランディングとはその「アイデンティティのマーケティング」。即ち、その価値を市場で実現する(市場を創り、市場に評価されること)ための「具体的で論理的な手段・手法」のことです。
 従って、ブランドにとっての最初の課題は「名づけ」です(今回は触れませんでした)。
 そして、その次に来る、そして名づけに劣らぬ次の課題こそ、その名前に「価値」を吹き込むことなのです。

今回はSMAPブランドを例に、「ブランドが3つの価値からなる」ことを考えさせて頂きました。
 次回は、「では3つの価値を高めるために、いかにマーケティング手段・手法を駆使するか」、というブランディングをテーマにした
 いと思います。そのヒントは「6P」。お馴染みの4Pに加わった「2P」とは果たして何か、そして6Pはそれぞれどのように3つの価値と
 結びつくのか、その答は来月号で!

コラム: 3つの価値を反対からみている

「3つの価値」というお話・・・おわかり頂けましたか? え、別に3つに分ける必要はないって???

それでは、この3つの価値という話をもう少し理解して頂くために、これを反対からみえてみることにしましょう。
 反対の視点とは、価値を育てるのではなく、価値の成長を阻む限界からみえてみようということ。実は「3つの価値それぞれ固有の限界」があるのです。

第一の価値。ここでの限界は「価格切り下げの圧力」です。これは特にトイレタリや素材分野で見られます。
 確かにノンブランドに対する価格プレミアムは維持できますが、それでも常に価格切り下げの圧力を受けるのがこの価値です。近代的なブランドが「アイボリー」というトイレタリ製品から始まっただけに、この価値が時代の移り変わりの中で、その地位を相対的に下げていることは感慨深いものです。

第二の価値。ここでの限界は「エイジング」です。エイジングとは、顧客の高齢化です。これには、顧客が固定化して、その顧客がそのまま一年ずつ年をとることも含まれます。資生堂、SONY、HANAKO、スカイライン、VW、Macintosh (Appleではなく)、スーパードライ、マルポロなど、そうそうたるブランドが並びます。人々は常に前の世代との差別化をブランドによって図る傾向があります。愛されるブランドほど、次の世代で愛されない可能性があるとエイジング問題こそ、ブランドマネジメントの難しています。

そして、第三の価値。ここでの限界は「到達の狭さ」です。結局、サービスの価値は「人財育成」という限界から自由にはなれません。これでつまづいたのが一時のスターバックス(特に日本法人)です。またこの分野での王者であるディズニーランドは世界中に3カ国しか展開していません。ナイキをベンチマークしたことで出会いの場をコントロールする必要を感じたアディダスは、結局デサントとの良好な関係を切らざるを得ませんでした。そして、私が愛するアルビレックス新潟(Jリーグ)は、新潟以外の人には全くと言って良いほど、価値がありません。

第一の価値にとっては「エイジング」や「到達の狭さ」、また第二の価値にとっての「価格切り下げの圧力」や「到達の狭さ」、そして第三の価値にとっての「低価格へのドライブ」や「エイジング」。いずれもその組み合わせの中では比較的克服が容易だと言うことは重要です。つまり、3つ価値の下にあるそれぞれの施策は、直接関わっている価値を高めることに有効でも、他の価値への貢献は極めて限定的なことなのです。

「3つの価値と手段との狭い繋がり」、これはブランドマネジメントを考える大きなヒントでは、と思います。