

ブランドロジスティクスから語る

ブランドマネジメント序論

今月は2本建て(だって質問が...)

ブランドを定義してみます。

皆様、既にお気づきかも知れませんが、不易流行通信には明確なブランド定義がありません。それは私が広告会社勤務時代に『ブランドとは何か』という定義を巡って無用な時間を使ったからです。

それでこの不易流行通信では、「ブランドは何か」ではなく、『ブランドはどう利用できるか』を考てみようと思ったわけです。

しかし、ある方から「だからといって言葉を曖昧な使い方をして良いとは思えませんよ。だからこそキチンと使わなくては、信用問題ですから。」というご指摘をいただきました。そこで、現在の考えを少し整理しておきたいと思ひます。

まず最初に申し上げたいのは「プロダクトブランド」と「サービスブランド」という分け方はしません!と言うことです。私が「知覚品質とはマネージメント上の性格が異なる『サービス品質』がある」と繰り返しているのも、当然そういう分け方も可能かも知れません。しかし、これからのプロダクツはサービスを抜いて考えられません。またサービス業でもまったくプロダクツを欠く場合は少ないですし、またサービスにしても、そのメロッドについては「知覚品質」を抜きには考えられません。

例えばIBMを考えてみましょう。IBMは昔から"IBM means Service"というブランドのコンセプトを持っています。IBMブランドは、プロダクトブランドとサービスブランドに単純に二分することの無意味さを教えてくれると思います。またスターバックスも、店舗という場づくりだけではなく、豆とローストへのこだわりという側面ももっていますよね。

ここでちょっと脱線。IBMは昔から「人材工場」として知られています。それは「サービス品質は研究所ではなく末端が担う」というサービス品質のマネージメントを理解しているからなのでしょう。

そこで不易流行通信では、ブランドの成長段階(ブランドビルディング)と管理形態(ブランドマネジメント)の観点から、ブランドを3つの段階として定義づけたいと思ひます。ただし、この3つはお互いに排他的な関係ではなく、重層的な関係があると思ひてください。

3つの段階は、仮に以下のように名前を付けたいと思ひます。

- ①名付けブランド(自社/他社の商品と区別するネーミングの段階)
 - ②性格付けブランド(商品に情報価値が加わる広告・広報段階)
 - ③組織付けブランド(ブランドがマネージメントの単位になる段階)
- この定義については、おいおいこの欄で説明を加えていきます。(あんまり勉強勉強しないようにしたいと思ひますが...)

少なくとも、①の名付けと②の性格付けについては、ブランドについて学ばれた方には馴染みの深い考え方だと思ひます。問題は③。これは最近、「ブランド経営」を巡る問題として脚光を浴びていますが、もっと注目が集まってしかるべきなのではないかと思ひます。

私見ですが、この点に注目が集まらなかった理由は、1)日本企業における部門の独立性の低さ(これは予算管理や人事も含む)、2)サービス品質(サービスは金にならないという意識も含めて)に対する認識の低さ、3)「知識創造」に対する暗黙知への過度の依存(これはモチベーションマネージメントも含む)などが原因だと思ひます。

ある講演(ブランド経営の講演でした)で、ある有名な教授が「ソニーはコーポレートブランドの資産を活かしていない」と発言されていました。しかし、ソニーブランドの最近の強さは飽くなく新製品と新サービスの開発にあり、それを支えるのはカンパニーの自律性だと言います。

不易流行通信では、①と②の重要性をふまつつも、③の組織付けについて、更に考えていきたいと思ひております。(この項、続く)

こぼれ話:いまサテライトニュースを見ていたら、BMWの社長が自社のブランド力を社員のやる気と生産性に求めています。

Brandlogistics Update 編集後記

ブランドロジスティクス有限公司からのお知らせ



♪愛の劇場にも書きましたとおり、私の生家は創業200年の和菓子屋。ここではもう一つこぼれ話を。ある時、紅屋の暖簾を護る方法を聞いたことがあります。そのときの答えは「新製品を投入すること」でした。紅屋のスタンダードを護りつつ、しかし新製品を常に投入することこそ老舗の看板を護る...「革新こそが老舗を護る唯一の方法という行動原理」、これこそ不易流行という考え方を具現化している例ではないでしょうか。

もともと不易流行は自然や歴史という客体に存在するのではなく、風雅を求める主体の心(と行動)にこそあるのです。ブランドはモノでもイメージでもなく、まさに「人の行動」の中にある。弊社では「ブランドは日常化された創造文化」であり、「ブランドマネジメントは創造文化のSCMである」(そして具体的な目標はES→CS→CFの流れをシステム化する)と考えていますが、その考えは正にこういう育ちが影響しているとも言えます。

これは「人こそ財産」と言いながら、実際には人を大切にしない企業への警告の言葉であります。同時に「働くことを既得権益と考える」個人への自戒でもあります。もちろん、この考え方に異論がある方も多しと思ひます。ただ、そういう考え方もあるのだなどとお考えいただければ幸いです。(スママセン、何せタイトルが「不易流行通信」なもので...)

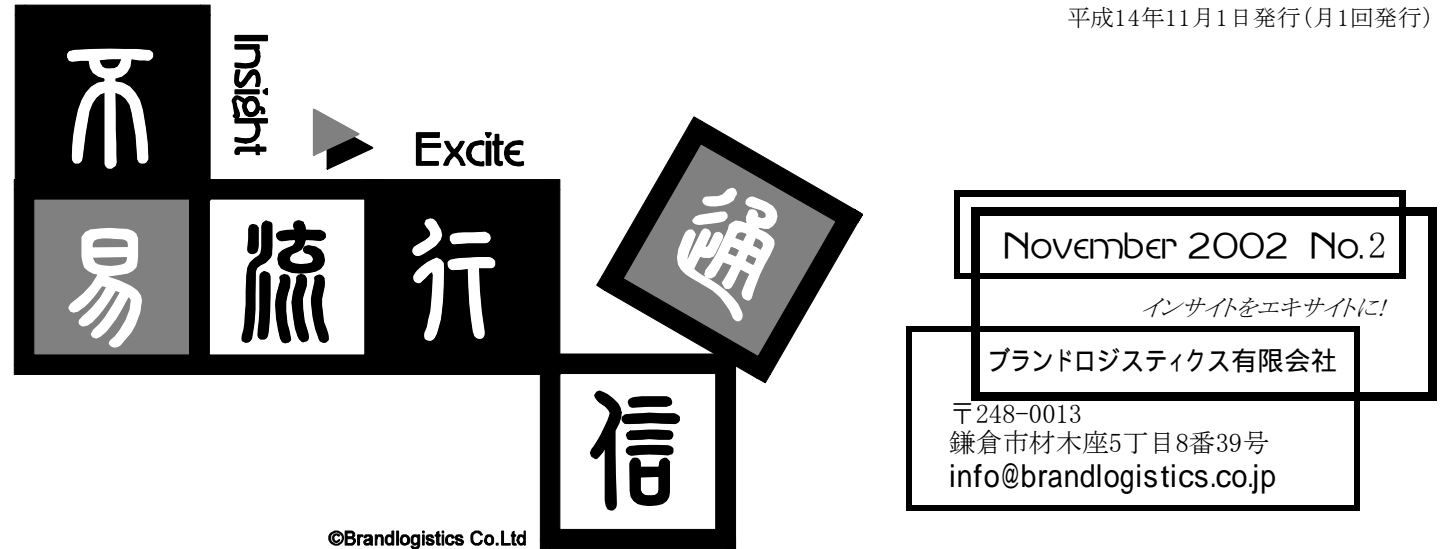
2002年11月 第二号

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公司

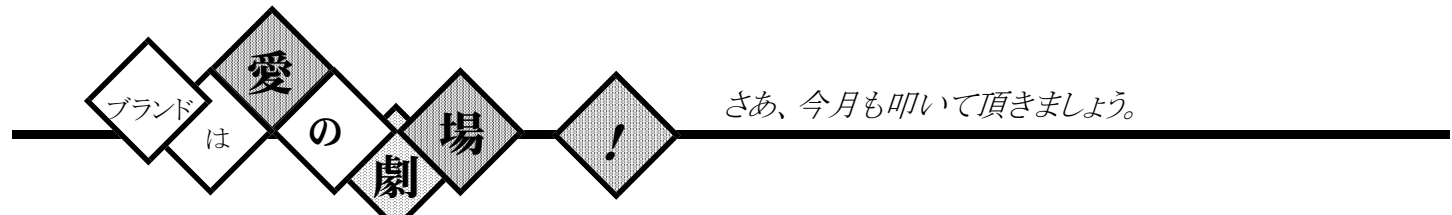
発行人◆小出正三 info@brandlogistics.co.jp

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



November 2002 No.2
インサイトをエキサイト!
ブランドロジスティクス有限公司
〒248-0013
鎌倉市材木座5丁目8番39号
info@brandlogistics.co.jp

前回発行の不易流行通信第1号について、たくさんのご意見・ご質問をいただきました。有り難うございます、励みになります。そこで、第2号は当初の予定を変更し、そのご意見・ご質問に答えてみたいと思ひます。2号からこんなに前向きというか、呼吸する同人誌ができましたことを皆さんに感謝致します。



第2回:「カッコイイ」お話をしましょう

不易流行通信の1号を読まれた広告会社の関係の方(昔の上司)から、「コイデは広告が嫌いなのか?よしんば広告と言わなくても、ブランドイメージというのはブランドにとって重要な要素ではないか」との意見をいただきました。有り難うございます。今月事前に用意していたネタが、ちょうどこのご意見に対するお答えになるのではないかと思ひます。しかし、最初は少し遠回りなお話から始めさせていただきます。

「カッコイイ」こと以外に人ほついてこない

私の生家は(ご存じの方もおられるでしょうが)創業文化二年、西暦では1805年の和菓子屋です。(紅屋重正という屋号です)昔は住み込みの職人もおり、また住居自体が店舗兼工場だった為に、門前の小僧と申しますか、子供の頃から、たとえ小規模とはいえメーカーと小売り両方の空気の中で育ちました。その中で、どうしても忘れられない言葉があります。現在この和菓子屋の専務を務める方の言葉で、そのエピソードを紹介することから始めたいと思ひます。

それは私が高校の時。当時この専務は(私よりも13歳年上の方ですが)大学を卒業後、紅屋重正に入社。若い頃から頭角を現し、(私が高校生だった)20代の後半には、会社の営業部門を取り仕切っておりました。話のキッカケは覚えていないのですが、内容としては、「どうやって会社で部下を引っ張っていくか」という話でした。曰く「正三(私の名前です)、人を引っ張るリーダーが一番必要なものは何か分かるか?」と。もちろん私に分かるはずはありませんから「頭の良さ?仕事ができること?それとも面倒見?」と当てずっぽうに答えてみました。

それに対して、「まあ、どれも遠からずとはいえ、本質ではないな。本当に必要なのは『カッコイイ』ってことだ。部下が『ああカッコいい』と思うことだ」というのが答えでした。

カッコイイ。これほどの射る答えはないかと思ひます。当時の生家は、伝統こそあれ、決して(俗に言う)最高の人材を集めている会社ではありません。良くて商業高校、悪ければ畑畑の農業高校から来る人材が主で、大卒と言えば私の兄とこの専務だけというところでした。専務が(もちろん当時は専務ではありませんでしたが)言いたかったことは、そのような人材を使うのは「理屈ではなく、かといって、これ見よがしの仕事の出来でもない。それは『カッコイイ』の材料であって、最後にそれが『カッコイイ』ことに結びついていなければ、人ほついてこないのだ」ということです。もちろん気っ風(きっぷ)や見目形(みめかたち)なども決して軽んじてはならないのです。なぜなら『人はカッコイイと思つた人』にしかついてこないからです。

あれから20年以上経つた今ではなおおらのこと、若い人(上は30代まで含まれるでしょう)は結局「カッコイイ」が取れないんです。「カッコイイ」というのは、要は「部下のウケが良い」悪く言えば「部下に媚びを売る」という印象が強くなりますから。そして、その対局に想定されるのは「ビジョンを持った強いリーダーシップ像」となります。

従業員と従"ビジョン"員の間に

もちろんリーダーにはビジョンが必要です。しかしビジョンを実現するには、それを支える従業員ならぬ従"ビジョン"員も必要なのです。

従業員の時代、つまり会社が社員に対して(これは下請けや流通等も含みます)強制力を持っていた時代は、カッコ良くななくても別に良かった。全体が見えているのは会社トップだけで、後は会社という組織が持つ利点である「分業」によって、個々人には『ジョブ(=分割された仕事)*』が課せられたわけです。クレーム処理が「クレマー処理」となるもの無理からぬ事です。

しかし、皆さんもご存じのように状況は変化しています。

第一には会社自体の強制力が失われつつあること、第二には流通や消費者等の力が相対的にアップしたこと、そして第三には(前回の不易流行通信でも触れましたが)産業全体のサービス化で、末端のサービス品質が重要になってきたことにあります。特に三番目は重要なポイントで、ジョブではなく『ワーク(=全体の中に明確に意味づけられた仕事)*』が求められているのです。ノードストロームウェイなどは、まさにその典型と言えます。(『ジョブとワークについては、『The End of Job』[Fortune Sep. 14, 1994]という素晴らしい記事がありますので、機会があればぜひご覧ください。)

ビジョンに求められるカッコ良さ

最初の紅屋重正の話に戻りましょう。和菓子は俗に「お遣い物」と呼ばれるように、贈答需要が大きな割合を持ちます。紅屋の配送業務はすべて自社社員で賄われていますが、それは「配送こそがお遣いの原点」だからです。これはビジョンであり「理屈」です。

ところが現実として、和菓子屋における配送は、製造や店舗接客に比べると地味で「カッコワライ」仕事です。そしてカッコワライという意識が残る限り、どんなに理屈を説いても(理屈を説く現場は、部下に目が届く、強制力が効く場です)、お客様の前で(一方、お客様の前という現場は目が届かない場所です)必ずしも思った通りに動いてくれる保証はありません。こういう例はたくさんありますね。例えば前回にも採り上げた牛角の「喜んで!」などもカッコワライの一例です。

さて、この人たちに「理屈」は通じません。

これは彼らのレベルが低いという意味ではありません。「理屈を我慢して聞く」ほどの待遇を受けていないからです。社員なら、まして中核にいる人なら「理屈を我慢して聞く」ことに報酬が報いてくれます。(他には、つまらない会議に出る、社内の人間関係に気を配る、出先をはっきりさせる、なども報酬として報いられています)しかし、彼らは(極論すれば)理屈に耳を傾けるだけの報酬をもらっていないのです。報酬をもらっていない以上、カッコワライことをカッコイイと思ってやってくれる「従"ビジョン"員」が必要なのです。

従ビジョン員と広告と

さて従ビジョン員(センスのない名前でスミマセン)には面白い特徴があります。まず重要なのは「カッコイイ」こと。ビジョンがどれだけ利益を生むとか、そういうことではなく「カッコイイ」ことが重要です。そして「カッコイイ」というのは「人目を気にする」傾向を持つことも重要です。もちろんビジョンを自分の内的な規範として受け入れる人もいます。でも大多数の人にとっては、人目こそ大事です。

そして既に述べたように、従ビジョン員が(従業員と違い)、報酬と強制力という従来のやり方に従わないとしたら、従ビジョン員は、何も会社の従業員だけで構成される必要はないのです。東大の片平教授が『パワーブランドの本質』(ダイヤモンド社)で述べているように「ブランドはクラブ組織」、つまりオープンであっても構わないのです。そう鍵になるのは「カッコ良さ」+「人目」+「オープン」。そして、これこそ広告的な手法、すなわち「目に見えるシンボル」が必要になる理由です。(ようやく、最初の疑問への回答にたどり着きましたね)

ブランドは白鳥のようなもの。目に見えるカッコよさと人目に見えない努力の両方が無くては成り立ちません。前回は主に後者の努力をテーマにしましたが、前者もちろん重要。車輪の両輪なのです。

さて、実はですね、「カッコ良さ」とは『愛』に、「人目」とは『劇』、そして「オープン」とは『場』につながっているのですよ。.....と言うわけで、この話はまだまだ続きます。はい。

リサーチ&リッチ Research

リサーチに主観が入ると、リッチになる

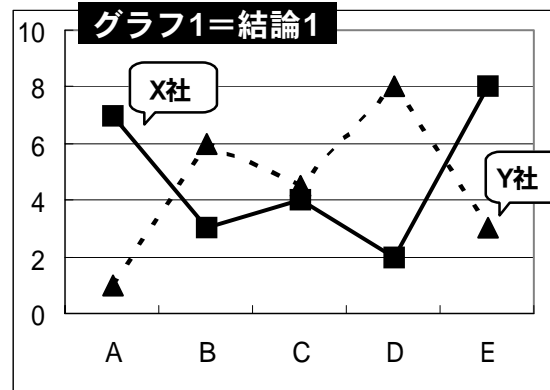
前回のリサーチ&リッチ最後で、「質問項目の重要度を被験者に決めさせる」という方法を紹介しました。それについて「被験者に重要度を決めさせると、個々の人ごとに基準がばらつくのではないか」という質問が来ました。それにお答えしたいと思います。

でも、その前に前回のおさらいを。

前回の話をわかりやすくするため、グラフ(ダミー)を用意しました。グラフ1をご覧ください。横軸には評価項目(ここではA~Eで表す)、縦軸にはこの評価項目の評価点をプロットします。ここではX社、Y社の2社をグラフにプロットするとします。

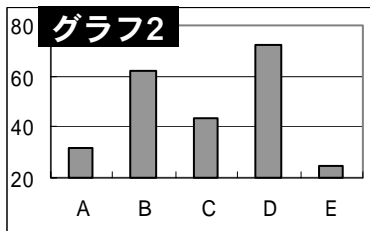
ここから見えることは、「A、EについてはX社が優れているが、C、DについてはY社が優れている=結論1」(SWOT分析ですとSとWが分かるということですね)と言えます。

ところで、仮に被験者が感じる優先順位がD、B、C、A、Eという順番だったとします(グラフ2)。



このようなグラフはよく目にするのでは? 日経の企業イメージ調査とか、この典型例。

普通、このグラフから結論を導きますが、一つ調査項目を増やすだけで別の味方も出来るというのが今回の例です。



これは1問だけ、質問を足したものの、グラフ1に表れるような質問の後、「それではアナタにとってAからEまでで特に大事だと思うものを2つ選んで下さい」と聞いた答えの累計です。

もちろん、この聞き方は色々あります。各社ごとに聞いても、あるいは5つに順番をつけてもいいのです。ここでは結果を順位尺度に変えています。

それを基にグラフ1の横軸を質問の番号ではなく、「グラフ2の結果から得られた順番」で置き換えます。それがグラフ3です。

こうすると、結論1を簡単に採用するわけにはいきません。ここから見える結論2は、「Y社の努力は顧客の嗜好と合致しており、一方でX社の努力は残念ながら的はずれになっている」と言えます。

結論1と結論2の差は何か。それは「顧客満足」の視点を持つか、と言うことです。言い換えれば「顧客の視点から事実を捉える」と言うことです。(X社がA、Eにおいて高評価を受けていることは厳然たる事実です。違うのは、それを「どの視点から見るか」なのです。)

さて、ここまでがおさらい。では質問に答えていきましょう。質問の真意は次のようなことだと思います。「優先順位は、まさに個々のお客さんと違うはずで、平均化して良いのか?」

まさにそのとおりです。そしてそのような問いかけこそ、更なる分析への着実な一歩だと思えます。

前回、「調査の一つの目的は視点の交換にある」と申し上げました。調査とは、世の中の事象を「他人の目を借りて覗いてみる」営みと言えます。ですから、最初のおさらいに出した例は、まだまだ「平均」に過ぎず、これを掴んだ上で更に先へと進む必要があるのです。

さて、これは答えから言えば、「優先度の回答パターンでお客さんをいくつかにグループ化し、そのグループ毎の分析から対応を考える」ということです。

これも被験者との視点の交換です。しかし、このような「お客さんの意見を使ってお客を分類する」というのはそれほど一般的ではありません。(一般的には、年齢や性別、職業、家族構成、年収などのデモグラフィックな属性でグループ化します。30代主婦、とか未婚の20代とかはその典型的な例ですね。)

ブランドロジスティクスから語る

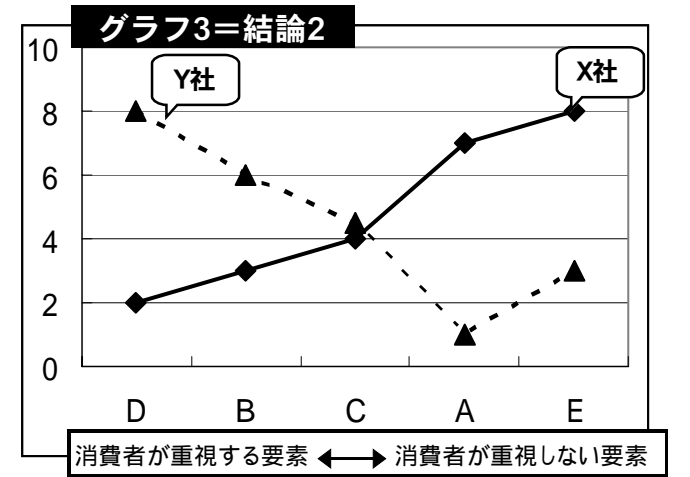
「知覚品質」って何でしょう

前回、当たり前のように「知覚品質」という言葉を使いました。早速、「知覚品質って何?」という質問がまいりました。そこで「知覚品質」の簡単な説明と「サービス品質」との差を考えていきましょう。

ブランドの「知覚品質」とは、簡単に言えば「ブランドがつくことで、製品の品質感に大きな影響を与える」と言うことです。具体的な例には、それこそ枚挙がありません。私もいくつかの調査で経験していますが、さすがに守秘義務に引っかかりますので、『ブランドはなぜ墜ちたか』(産経新聞取材班、角川文庫)から引用させていただきます。

明治乳業の幹部はこんな経験を持っていた。...「目隠した状態では、七割の人が『明治の方が美味しい』と言ってくれる。ところが同じ消費者の目隠しを外し、同じ商品をバックの商標を見せてから飲んでもらうと、七割の人が雪印を美味しいという。(中略)ブランドの威力、不思議さをまざまざと感じた」

「知覚品質」はある意味のマジック。タネ(本当の品質)はあるのですが、それをどう見せるか。タネがあるという意味で奇跡ではなく、しかし、それをどう見せるかはマジックです。つまりプレゼンテーションの能



このような回答パターンによる分類が一般的にならなかった理由はいろいろ考えられます。初期の調査はアメリカで発達したのですが、アメリカで調査手法が発達した50年代から60年代に、デモグラフィックな属性によるグループ分けが商品の購入パターンなどをもっともよく説明したからです。その後、数学的な手法が発達し、多変量解析という「回答パターンによる分類」も登場しました。

しかし、多変量解析を用いなくても、回答パターンによるグループ分けは可能ですし、ぜひ試してもらいたい方法だと思えます。

調査に限らず「視点の交換」というのは、大変に重要なポイントです。前回の「偽」座右の銘に『不満は無くせないが、不平は無くせる』という言葉を書きました。実はこれもコミュニケーションによる視点の交換方法を述べたものなのです。日本広告業協会発行のJAAA Report No.475に論文がありますので、入手できる方はぜひ、ご覧ください。なにかのヒントになるのではと思います。

(なお、今回のグラフは多少数値は変えてあるものの、実際にあった事例を基に作成しました。もともとは毎年実施していたベンチマーク調査に、私が一問だけ加えさせてもらって分析したものです。定量調査でも、ほんの一工夫で調査に血が通うものなのです。)

ブランドマネージメント序論

力、コミュニケーション力が問われるところでもあります。

前のグラフの例で言えば、X社が消費者の注目点をA、Eに変えたとき、当然X社の知覚品質は高まります。広告はウリをつくのではなく、視点(評価軸)を変えることが重要だとも言えます。

このような知覚品質は企業と消費者の間にある情報格差から生まれると言われていています。消費者は不足する知識をブランドによって埋めているという訳です。(企業はほぼ完全な情報を有しています)

さて、それではサービス品質と比較してみましょう。

サービス品質にも情報格差は存在します。しかし、それは知覚品質とはまったく反対で、ほぼ完全な情報は消費者側にあり、企業の方が情報が少ない状態にあります。従って、それを管理できる企業がサービス品質の高い企業として高いリスペクトを得ることができるのです。(私が「サービス品質」に拘るのは、「物の価値」と「サービスの価値」という種類がある...というだけではなく、管理の考え方が違うからです)

「知覚品質」と「サービス品質」これはブランドマネージメントの2つの目標です。ただしそこにある差は常に意識していきたいと思えます。