

# ブランドの迷宮

NRIデータサービス 柳田雅夫

このところ、ブランドについて書かれた本や、ブランドに関する言説が目立つようになった気がする。もちろん、パブル期に多かったブランド品ガイドなどではなく、いわばブランド論とも呼べるものである。そもそもブランドとは何かを明解に説明することは困難なのだが、専ら問題になっているのは、企業価値を高めるためのブランド戦略とは何かということである。それは、企業と顧客との関係をあらためて考えさせるテーマである。

消費社会ではあらゆる場面でブランドに出会う。食品をみても、パッケージに印刷されたロゴマークばかりではない。韓国の唐辛子、オーストラリアの牛肉、佐賀関の鯖（関鯖）など、産地が立派なブランドになっている。このようなブランドは、識別のための標識として機能すると同時に、“本場”や“本物”というイメージ（記号）によって高級感や安心感を与える。したがってブランドとは、単なる名前ではなく、その背後にひと言では表せない大きな意味の広がりをもっている。

個人的な思い入れも深いハーレーダビッドソンというオートバイの名前を出せば、そのことを少し補足できるだろう。当時は軽自動車はまだ360cc（排気量）、国産最大のオートバイでも「ナナハン」と呼ばれる750ccである。私はハーレーの大きさと風格に魅了された。この巨大な排気量は、米国の広大な大地を安定して走行するためには当然のもの

も言われるが、しかし性能の面では必ずしも最高ではなく、日本製のオートバイに劣るところはかなりあるのだという。それでも、私にとって一度は乗ってみたいという思いをかき立てられる存在であった。そこには、米国の大きさや広さに対する憧れの気持ちが反映されていたのであろう。それが、ハーレーダビッドソンの背後に見ていた“夢”であったのかもしれない。そのような夢を与えてくれるブランドは、熱烈なファンを生み出し、そのファンに支えられていく。

また、高級車の代名詞のように考えられているメルセデスベンツは、比較的低価格の小型車種であっても、このブランドを所有するという喜びの一端を分けもつことはできる。それだけ“夢”が魅力的であることを示すものであろう。

豊かになった日本では、夢を手に入れることは以前より容易になった。海外の有名ブランドは競って都会に支店を出し、街には“ブランド品”があふれている。皆が同じ海外有名ブランドのバッグを持ち、高級婦人服はもはやステータスの象徴であることを止めた。このような大衆化を冷ややかに眺めるのは、いささか高慢というべきであろう。だから、変化したのは社会のほうであるとか、マスマーケティングやシェア拡大を重視するブランド（企業）にとって、これが当然の戦略なのだということのようなことを付け加えてもよい。第一、今

日では何らかのマスセールス戦略なしに、企業が存続することは困難であろう。いずれにせよ、特別に無理をしなくてもブランドの高級な香りに包まれ、それを所有する（身に付ける）ことの満足を味わえるようになったのは、喜ばしいことに違いないのだ。

さて、問題はどうすればブランドが消費者に夢を与え続けられるか、ブランドの力はどうのようにして保たれるかということである。これは、ブランドとは何かを定義することと同様に、単純な理屈で片づけられる問題ではないが、システム開発・運用という私の仕事にとっても、大切なヒントを与えてくれそうな問題である。

ブランドと聞いて何を連想するか、と尋ねると、多くの方は「伝統」や「歴史」、「品質」、「信頼感」などと答える。それ以外にも、人によりブランドを定義づけるキーワードはさまざまなものがある。以前なら「高級」「高価格」というイメージも強かっただろうが、いまではブランドの必須条件ではなくなった。高級ブランドはいまもそのまま存在するが、価格の安いことを訴求するブランドもある。

しかし、安いからといって品質が低ければブランドにはなれない。品質は、どうやらゆるぎることのできない最低の条件かもしれない。したがって、この「品質」の部分で思いもかけない事故が起こり、その対応に間違うと、長年の間に培ってきたブランドの力は一気に

崩れ去り、場合によっては企業の存続さえも危機に瀕する事態を招きかねない。優れたブランドとは、物作りの基本ポリシーを貫いて妥協せず、顧客に満足を与え続けることのできる企業体質と、それを可能にする環境が整ったところにのみ確立されるのである。

けれども、品質の高さだけではブランド力を発揮できない。最近読んだ『ゴーンが挑む7つの病』（日経ビジネス編。日経BP社）にこんなことが書かれている。日産自動車は「技術の日産」と謳われるように、故障の少ない品質の高さが欧州でも認められている。しかし逆にそれが裏目に出て、自分で故障を直しにくい年配者が選ぶ車というイメージになってしまい、それ以上の訴求力がないというのである。話はここから車のデザインへと進んでいくのだが、これなどブランドマネジメントの重要さと、同時にその難しさを示す典型的な例である。

システムの世界でもこれに似たようなことが言える。品質、納期、安定性、コストなどで顧客のニーズに応えるのは当然として、大切なのはマーケットだけを見るのではなく、個々の顧客の顔を見、その上でどのように“夢”を与え、所有する（使っている）ことの喜びを与えられるかという視点である。抽象的なようだが、これが実現できた時、システムにもファンに支えられる“定番”のブランドというものが確立されるであろう。