

理念 × ブランド × マーケティング【第1稿】

1. はじめに

- ・ 『マーケティング』って、広告・宣伝のことでしょうか？うちは、「モノづくり」の会社だから、『良いモノ』を作っていれば、そもそも、そんなこと必要ないでしょうか？
- ・ 『ブランド』って、エルメスとか、ロレックスとか、そんな高級品の世界の話で、うちみたいにベタベタな商売をしているところには関係ないでしょうか？それに、うちは、一般消費者向けの商売はしていないから、尚更関係ないでしょうか？
- ・ 『理念』って、昔の創業者が言っていたことで、松下幸之助とか、偉大な経営者が言った「水道哲学」のようなことは、今でも、そのような会社の中ではあるかもしれないが、大抵の普通の企業にとっては、関係のない話でしょうか？
- ・ 『理念』なんて、私（経営者）が『理念』そのものだから、なくてもちゃんと稼げますよ。

これらは、私が経営者の方々と議論している時に、頂いたコメントの一例です。

『理念』、『ブランド』、『マーケティング』は、そのようなものではありません。そして、全ての企業にとって、とても大切な考え方です。

- ・ 『理念』は、『真の目的』と「日々の振る舞いの規範」を明らかにする。企業経営という大航海に挑むに当たってなくてはならない「海図」&「コンパス」のようなものです。
- ・ 『ブランド』は、企業が関係する人々と交わす「約束」。この「約束」があるから、ビジネスが上手くいきます。
- ・ 『マーケティング』は、関係する人々の立場に立って、会社、ビジネスの『仕組み』全体を考えることです。

さらに、『理念』、『ブランド』、『マーケティング』は、バラバラに考えてよいものではありません。本来、それぞれが密接に繋がっていなければならないものです。

2. 『理念』『ブランド』『マーケティング』は三位一体で考える

『理念』、『ブランド (ブランディング)』、『マーケティング』は、本来、それぞれが密接に繋がっていないなければならないもので、決して、バラバラに考えてはいけません。

『理念』と『ブランド』は、光と影の関係にあります。つまり、『理念』は「こうありたい」という自らの思い「光」であり、それが様々な形で関係する人々に伝わり、関係する人々の中で映し出される「(関係する人々が) 思い描く姿」、すなわち「影」が『ブランド』となるのです。そして、関係する人々にどのように思ってもらいたいのかを考え、様々な施策を行っていくことが『ブランド』をつくること、すなわち、「ブランディング」です。

一方、『マーケティング』の目的は、製品・サービスを売ることではありません。会社が掲げる「目的」、すなわち『理念』の完遂こそが目的です。『理念』を完遂するために何をしなければならないのかを、顧客を中心とした様々な関係する人々の立場に立って考え、そのための『仕組み』を作ることが『マーケティング』です。

「ブランディング」は、『マーケティング』において検討する施策の一つです。したがって、「ブランディング」は、自らの思いである『理念』と、『マーケティング』で配慮する関係する人々から期待を、上手く摺り合わせ、反映させたものでなくてはならないのです。

このように、『理念』、『ブランド』、『マーケティング』は、密接に繋がっていないならないものです。しかし、驚くほど多くの企業で、縦割りで、バラバラに考えられてしまっています。皆さんの会社では、如何でしょうか？

『ブランド』、『マーケティング』のどちらを考えるに当たっても、まずは、『理念』、特に「目的」を明確にしておかなければなりません。

3. すべては「目的」から始まり、「目的」に通じる

(1) 「目的」と「目標」「手段」の違いを認識する

「『手段』はすべて揃っているが、『目的』は混乱している、というのが現代の特徴のようだ。」この言葉は、アルベルト・アインシュタインの言葉です。兎に角、前に進むことが是とされた「20世紀」は、「どうやって? (How)」が問われる、まさに「『手段』の時代」でした。

その後遺症か、「目的(Purpose)」や「目標(Target)」なしに、改善案を検討し、実行しようとする傾向が今でも強いです。特に、日本の場合は、戦後から最近に至るまで、ボトムアップ型の改善の積み上げによって製品性能を高め、その結果獲得した高い性能を競争力の源泉としてきた産業が多いため、今でも「目的」、「目標」を意識せずに、改善、すなわち『手段』を実行しようとする傾向が特に強いと言われています(チェンバレント型の競争戦略)。

また、私達は「目標」を「目的」と思い込むこともあります。「目標」にとらわれすぎると、あるいは、「目標」を「目的」と取り違えてしまうと、往々にして、本質を見失ってしまいます。

「目標」はあくまでも、微分値や部分最適の話しでしかありません。例え、その方向性の誤差がほんの少しであったとしても、長い期間を経て積み重なると、大きな誤差となり、本来望んでいた「目的」とは随分と違う結果となってしまいます。①国民の幸せ(本来の目的)のためにGDP(目的と思い込んだ目標)を高めて来たが、格差が拡大し、環境問題等、様々な問題が生じ、結局、国民の幸せ(本来の目的)はさほど変わっていない、昔の方が良かったのではないかという思いや、②四半期の利益(目的と思い込んだ目標)を増やしても、一向に会社は良くなった(本来の目的)と実感できない、などが例として挙げることができます。

本来、企業活動のすべては、「目的」から始まり、「目的」に通じていなければなりません。あるいは、そう意識しなければなりません。「目的」を果たすための道標として、「目標」が設定されます。今、「目的」と考えていることが、「目標」や「手段」ではなく、「本来の目的」なのかをよくよく考えておかなければ、向かうべく方向を誤ってしまいます。「手段」、すなわち、「どうやって?」が問われるのは、その「目標」が設定されてからとなります。

(2) 会社の『真の目的』は社会的・利他的なものにする

集団・組織は、元々何らかの「目的」のために人が集まったものなので、すべての集団は何らかの「目的」を持っています。したがって、集団の一つの形態である企業も何らかの「目的」を持っているはずで、通常、一つの「目的」だけでなく、大小色々な「目的」を持っているはずで、以下では、「目標」や「手段」ではない、大きな「目的」、「本来の目的」を、他と明確に区別するために、『真の目的』と言うこととします。

あなたの会社の『真の目的』は何でしょうか？

ピーター・ドラッカーは、企業の「目的」に関して、「社会的な目的を実施し、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすことである」と言っています。また、松下幸之助も、「企業は社会の公器である。したがって、企業は社会とともに発展していくのでなければならない。(中略)自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはありえても、そういうものは長続きしない。やはり、ともどもに栄えるというか、いわゆる共存共栄ということではなくては、真の発展、繁栄はありえない (実践経営哲学)。」と言っています。

一方で、「利益」を企業の「目的」と主張される方もおられますが、私は、マネジメント面から、企業経営、企業の舵取りをするにあたっては、そのように考えるべきではないと考えています。企業の『真の目的』としては、利己的なものではなく、社会的・利他的な目的を掲げるべきと考えています。

もし、あなたの会社の「目的」が「利益をあげる」であれば、あなたの会社ではなくても、他の誰にでもできることと、社会から見られてしまいます。関係する人々から、「なくてはならない存在」として存在意義を認めてもらうには、社会的・利他的な「目的」を『真の目的』として掲げるべきと考えます。存在意義を認めて貰わなければ、「利益」をあげることも難しくなります。「利益」は、その次の問題で、その『真の目的』を完遂するために求められる「手段」の一つに過ぎないと考えるべきです。

(3) 掲げる『真の目的』が評価される時代になってきた

近年、企業に対して大義のある、利他的な、社会的な『真の目的』を掲げるよう求めるプレッシャーが強まっています。ドラゴンボールの「元気玉」のように、一つ一つは小さい消費者のパワーが結集し、その影響力が強力化してきたからです。①ソーシャル・メディアの台頭による、互いに繋がりを持つ、無知ではない情報と発進力を持つ消費者の出現（消費者参加の時代）や、②グローバル化に伴う格差問題、多様な文化間の衝突等の健在化（グローバル化のパラドックス）、③精神的な欲求を重視するクリエイティブな人々の台頭（クリエイティブ社会の時代）などが、その背景にあります。

マーケティングの大家であるフィリップ・コトラーも、著書“マーケティング 3.0”で、「消費者も、自分たちの一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョンや価値で対応しようとしている企業、すなわち、世界をより良い場所にするという欲求に対するソリューションを目的として掲げている企業を探している」と述べています。そのため、「製品を販売すること（マーケティング 1.0）」から「消費者を満足させ、つなぎとめること（マーケティング 2.0）」に変わってきたマーケティングの目的も、今や「世界をより良い場所にする（マーケティング 3.0）」へと更に変わってきていると述べています。

このように、あなたの会社がどのような『真の目的』を掲げるのかが、とても重要になってきています。掲げる『真の目的』で表現される、あなたの会社が考える「より良い場所」とはどんな場所なのか？（ユートピア）、それに対して、あなたの会社は如何に貢献するのか？（ミッション）、そして、それに沿った企業活動、製品・サービス等々ができているかが、評価される時代になってきたのです。

その『真の目的』を明らかにするのが『理念』となります。

4. 企業経営という大航海を乗り切るために必須な『理念』

(1) 『理念』で表されている内容

『理念』とは、その集団、企業が考える「こうありたいという思い」を表したものです。我が国では古くは、「社是」、「社訓」として、最近では「○×△ Value」、「※■○ Way」などとして表されてきました。以下に、幾つかの例を示します。

- ✓ 近江商人「三方よし」；売り手よし、買い手よし、世間よし
- ✓ 松下幸之助；企業は社会の公器である
- ✓ リッツ・カールトン「クレド」；リッツ・カールトンはおお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とこころえています。
私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練された雰囲気や常にお楽しみいただくために最高のパーソナル・サービスと施設を提供することをお約束します。
リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たすこちよさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしておこたえするサービスの心です。
- ✓ 三菱グループ「三綱領」：
 - ・ 所期奉公＝期するところは社会への貢献
 - ・ 処事光明＝フェアプレイに徹する
 - ・ 立業貿易＝グローバルな視野

『理念』で表す内容には、5つの視点からのものがあります。

第1の視点；**我々が目指すより良い社会の姿（ユートピア/理想郷）**

第2の視点；**そのより良い社会に実現に向けて、我々が自らの強みを活かして成すこと（ミッション/使命）**

第3の視点；**我々が目指す姿（ビジョン/目指す姿）**

第4の視点；**運営するに当たっての方針や大切にすること（ポリシー/経営方針）**

第5の視点；**集団に属する者達の行動規範（スタイル/行動規範）**

例えば、近江商人の「三方よし」、松下幸之助の「企業は社会の公器」は「経営方針」に近い内容が表されています。また、リッツ・カールトンの「クレド」、三菱の「三綱領」では「使命」と「経営方針」が表されています。

実際、『理念』を描こうとする場合は、上記の5つの視点でそれぞれ検討を行い、その上で、まとめていくというプロセスが必要になってきます。

(2) 『理念』の役割

『理念』には、大きく二つの役割があります。一つは、その集団、企業が「向かうべき方向性」、すなわち、「目的 (Purpose)」や「ゴール(Goal)」を定めるという役割です。例えて言うなら、大航海に出た船にとっての目的地の方向を確認する「海図」の役割です。(1)で示した第1の視点『理想郷』、第2の視点『使命』、第3の視点『あるべき姿』によって、この「向かうべき方向性」を明らかにします。

もう一つの役割は、「日々の振る舞いを規定する規範」としての役割です。例えて言うなら、大航海に出た船が今向かっている方向を確認する「コンパス」の役割です。(1)で示した第4の視点『経営方針』、第5の視点『行動規範』によって、この「日々の振る舞いを規定する規範」を明らかにします。

『理念』とは、やるべきこととやってはいけないことや、変えるべきことと変えてはいけないことを、適切に判断するための「経営の軸」、「拠り所」となるもので、企業経営という大航海に挑むに当たってはなくてはならないものです。企業経営における、すべての始まりである『真の目的』は、『理念』で明らかにするのです。

5. 関係する人々との「約束」である『ブランド』

(1) 『ブランド』とは「らしさ」が認知された結果の「焼印」

『ブランド』と言えば、高級品の世界だけの話しと思いがちですが、そうではありません。近所のラーメン屋や、大衆自動車、そして、あなた自身にも『ブランド』があります。

元々、「ブランド(Brand)」とは、焼印を押す意味の「Burned」が語源です。昔は、自分の家畜と他人の家畜を間違えないよう、焼き印を押して区別(Identify)していました。そのことから、「銘柄」、「商標」を「ブランド(Brand)」と言うようになったようです(出所「語源由来辞典」)。つまり、他と区別できる、Identify できる「何か」＝「らしさ」が社会に認知された結果、社会から押される「焼印」が、『ブランド』です。

例えば、「安くて、美味しい」という「らしさ」が近所で評判のラーメン屋は、「安くて、美味しい」という『ブランド』を得ています。また、トヨタ社のカローラは、「故障しない、燃費が良い、コストパフォーマンスが高い」という『ブランド』を世界から得ています。

見方を変えると、『ブランド』は、あなたの会社と関係する人々と交わす「約束」と言うことができます。

一方、このような良い印象の『ブランド』もあれば、悪い印象の『ブランド』もあります。例えば、店員の愛想が悪い居酒屋は、「感じの悪い店」という『ブランド』を、しばしば遅刻する、提出物を忘れる〇〇君は、「だらしない」という『ブランド』を与えられてしまいます。

(2) 『ブランド』づくりには、「らしさ」の「継続性」「統一性」「特異性」が不可欠

『ブランド』は、「らしさ」を社会に認知してもらい、その結果、社会から押される「焼印」ですから、一朝一夕には構築できません。昨日、今日の「らしさ」だけでは、『ブランド』は獲得できません。昨日、今日の「らしさ」、に加え、去年の「らしさ」、5年前の「らしさ」、10年前の「らしさ」、と歴史が積み重なり、初めて、社会から「らしさ」を認知してもらえます。しかし、昨日、今日の「らしさ」と、去年の「らしさ」、さらに、10年前の「らしさ」がそれぞれ違っていたら、社会は「らしさ」を認知することができず、『ブランド』も与えられません。

企業のすべて活動が、同じ「らしさ」を醸し出していなければなりません。例えば、「イノベーターティブな」「らしさ」を認知してもらおうと、広告宣伝やホームページでは「イノベーターティブさ」を演出していても、その会社の製品自体や、社屋、社長の服装・振る舞い、受付での電話対応が「古めかしい」「らしさ」を醸し出しているのは、社会からは「イノベーターティブな」「らしさ」は認知されません。さらに、それらの「らしさ」が、他と **Identfy** できるような、鮮やかな違いのある「らしさ」でなければ、社会は到底、その「らしさ」を認知できません。

「らしさ」の「継続性」「統一性」「特異性」が『ブランド』づくりには不可欠なのです。

一方で、印象の悪い、強烈な「らしさ」が社会に発せられた結果、長年の積み重ねで構築してきた良い印象の『ブランド』が、一瞬で崩壊することもしばしば起こります。2015年10月発覚したフォルクス・ワーゲン社の排ガス試験の不正問題は、フォルクス・ワーゲン社が長年培ってきた「実直な」、「環境技術のトップランナー」といった『ブランド』を大きく毀損してしまいました。

『ブランド』づくりは、大変です。「特異な」「らしさ」を「統一的に」「継続的に」醸し出していくことが求められます。その一方で、一つの悪い「らしさ」ない出来事で、一瞬で崩壊してしまう可能性がある、そういうものです。

(3) 『ブランド』が大切な理由(わけ)

話を分かりやすくするために、『ブランド』を通じた、あなたの会社と顧客との間の「約束」について考えてみます。

顧客は、何故、あなたの会社の製品を買うのでしょうか? 「安いから」、「カッコいいから」、「親切だから」、「老舗の製品だから」など、色々な理由が挙げられそうですが、結局は、『価値』が『不満』を上回っているから、そして、その差が他の製品より大きいからです。ちなみに、『不満』とは、「価格」がまず先に思いつきますが、それ以外にも「買いに行く手間」や「品質に対する不安感」などもあります。

『価値』についても、色々と挙げられそうですが、大きくは3つのタイプに分けられます。一つ目は、「省エネ性能が高い」、「より美しい画像」、「使い易い」などといった製品が提供する機能の高さを源泉とする効用の「機能価値」。二つ目が、「デザインが格好いい」、「爽快な疾走感」などの製品の使用を通じて、顧客の感性に訴える効用の「感覚価値」。そして、最後が、「ステイタス」、「エコなライフスタイル」など、その製品を購入する、或いは所有することで得られる満足感、感情の「情緒価値」です。

先に例で挙げたトヨタ社の車は、「故障しない、燃費が良い、コストパフォーマンスが高い」という、吉野家は「うまい、はやい、やすい」という、「機能価値」についての「約束」、すなわち「品質保証」を『ブランド』を通じて顧客としています。

同じ自動車でも、アルファ・ロメオは、『ブランド』を通じて、オシャレなデザインという「感覚価値」についての「約束」を顧客としています。そのため、購入を検討している時に、自分自身では、その「格好良さ」を判断できなかったとしても、それらの「感覚価値」をアルファ・ロメオは「約束」してくれているので、購入に至るという場合も多々あります。

一方、ラグジュアリー・ブランドと言われるバッグのエルメス、シャネル、車のロールスロイス、フェラーリーなどは、『ブランド』自体が価値となります。『ブランド』を通じて、その製品を購入する、或いは所有することで得られる感情の「情緒価値」を提供するのです。

『ブランド』を通じた、この「約束」があるからこそ、顧客は、他の製品と比較する手間を省いて、安心して買うことができます。また、『ブランド』を通じた「情緒価値」の「約束」があるからこそ、プレミアムな価格(割増価格)でも、顧客は購入します。

『ブランド』づくり、すなわち、「ブランディング」は、『マーケティング』施策の一つです。しかしながら、先に例に挙げたように、日本の企業の多くは、「機能価値」の「約束」としての『ブランド』づくりは上手ですが、「感覚価値」、「情緒価値」を「約束」する『ブランド』づくりはあまり得意ではないようです。

6. 『マーケティング』の本質

『マーケティング』の目的は、如何に製品やサービスを売るのか、如何に消費者を満足させるのかではありません。フィリップ・コトラーが指摘しているように、『理念』で掲げる企業の『真の目的』、すなわち「世界をより良い場所にすること」の完遂こそが『マーケティング』の目的です。『マーケティング』とは、『真の目的』の完遂のために、あなたの会社の立場からではなく、あなたの会社に関係する人々の立場に立って、あなたの会社と、そのビジネスの『仕組み』全体を考えることです。

「素敵な異性」と言われ、皆さんはどんな人を思い浮かべるでしょうか？私は男ですので、女性を例に挙げますと、知的な人が素敵と思う人なら国谷裕子さんや阿川佐和子さん、綺麗な人が素敵と思う人なら黒木瞳さんや綾瀬はるかさん、かわいらしい人が素敵と思う人なら井上真央さんや上戸彩さん、セクシーな人が素敵と思う人ならルパン三世の不二子ちゃんを、思い浮かべるのではないのでしょうか？まさに、‘There's no accounting for taste’です。同じように、良い会社、良い製品、良いホテル、良いレストラン、良いゴルフ倶楽部と言われても、人によってそれぞれですし、同じ人であっても置かれている状況によってそれぞれです。この人それぞれの「好み」や「立場」を理解して、考えるということが、自分の会社の立場からではなく、関係する人々の立場に立って考えるということとなります。

しかしながら、未だに『マーケティング』、すなわち顧客の立場に立って考えられていないのではないかと思われるビジネスも数多くあります。家電量販店に並んでいる冷蔵庫の新商品を見て下さい。「新しい〇〇という機能が付いた」、「省エネが（少し）進んだ」など、色々な機能改善を謳い文句した新商品が並んでいますが、それらを魅力的に感じるのでしょうか？寧ろ、型落ちの安くなったモデルで十分という人も多いのではないのでしょうか？

昔、市場で流通していた製品・サービスの機能は、まだまだ消費者の要求を満たさきれていませんでした。そのため、どこかしらの機能を少しでも良くすると、他の製品より良い製品と評価され、差別化できました。しかし、今や市場で流通している多くの製品・サービスの機能水準は、相当に高くなってきていて、どこか少し良くしても、消費者が良いとは感じなくなっています。どの機能を良くしなければならないのか、機能価値以外のどの価値を高めなければならないのか、販売方法を考え直さないといけないのかなど、ビジネスの『仕組み』全体を、消費者の立場に立って考えるというのが『マーケティング』です。

(実は、冷蔵庫の場合、家電量販店での陳列位置が販売の重要なポイントとなっているため、家電量販店がPRしやすい、すなわち、分かりやすい新機能が付いたものという、家電量販店の意向に沿った商品開発がなされてきたようです。これも『マーケティング』の結果ではありますが、その目的が販売数量を増やしたいというところにあつたがため、家電量販店を過度に重視してしまった失敗例と考えています。)

7. まとめ

企業経営の根幹と位置づけられるべきものであるにもかかわらず、多くの企業で曖昧にされてしまっている『理念』×『ブランド』×『マーケティング』について、考えてきました。本紙が、あなたの会社における『理念』×『ブランド』×『マーケティング』を見直すきっかけとなり、その結果、それらを上手く使いこなして、さらに「彩りのある、生き活きとした、素敵な企業活動」を生み出せるようになればと願います。

本資料で考えてきたポイントを、以下で整理しておきます。

■ ポイント

- ✓ 企業活動のすべては、『真の目的』から始まり、『真の目的』に通じていなければならない。
- ✓ 『真の目的』は、利益などの利己的なものではなく、「世界をより良い場所にすること」という社会的・利他的でなければならない。
- ✓ 個々の企業が考える「より良い場所」とはどんな場所なのか？、それに対して、企業が如何に貢献するのか？という「真の目的」が、評価される時代になってきた。
- ✓ 『真の目的』は『理念』で示される。『理念』は、『真の目的』に加え、「日々の振る舞いの規範」を明らかにする。言わば、『理念』は、企業経営という大航海に挑むに当たってなくてはならない「海図」のようなものである。
- ✓ 『ブランド』は、企業が関係する人々と交わす「約束」。この「約束」があるから、ビジネスが上手くいく。顧客に対しては、『ブランド』を通じて、「機能価値」と「感覚価値」を保証し、「情緒価値」を提供する。『ブランド』づくりでは、「特異な」「らしさ」を「統一的に」「継続的に」伝えていくことが求められる。
- ✓ 『マーケティング』は、関係する人々の立場に立って、会社、ビジネスの『仕組み』全体を考えることである。
- ✓ 『理念』と『ブランド』は光と影の関係にある。『理念』は「こうありたい」という自ら望む思い「光」であり、それが伝わり、関係する人々の中で映し出される「思い描く姿」、すなわち「影」が『ブランド』である
- ✓ 『マーケティング』の目的は、『真の目的』である『理念』の完遂である。『ブランド』づくり、「ブランディング」は『マーケティング』における施策の一つである。したがって、『理念』『ブランド』『マーケティング』は三位一体で捉えなければならない。

以上