

論 説

デザインによるブランディングに関する考察

八重樫 文
岩谷 昌樹

目 次

- I. はじめに
 - 1. デザインが導くブランド強化
 - 2. デザインとブランディングの接続性
- II. 3Dに基づくデザインとブランディングとの接続性
 - 1. 定義 (Definition) : 自社が何者であり, 何を行うところであるのか
 - 2. 提供可能性 (Deliverables) : 消費者の利益になるか
 - 3. 差異化 (Differentiation) : どうやって違いを出すか
 - 4. 3Dに基づくデザインによるブランディングの事例: メソッド
 - 5. 顧客を推奨者に変えるためのデザイン
- III. おわりに
 - 1. まとめ
 - 2. ビレッジの認識: デザイン・バイ・グッド・マネジメントへ

I. はじめに

1. デザインが導くブランド強化

2012年末, 高級セダンの「クラウン」が4年10ヵ月ぶりに全面改良された¹⁾。その発表の場において, トヨタデザイン部の藤吉正一は「新型クラウンを見て, 驚きや心地良い違和感を抱いてもらえたら, デザインとしては大成功²⁾」と述べている。また, 豊田章男社長はそのデザイン審査の際に「Wow! と言わせるデザインにしてくれ!³⁾」と言ったという。これらの意味するところは, デザインに力を入れることにより, ユーザーからの驚き (Wow) を得て, それをトヨタブランドの強化につなげるということである。注目したいのは, トヨタのような日本を代表するトップブランドが, ここにきてデザインの力を改めて最大限に活用し, 市場競争に挑もうとしている点である。さらには, トップ自らがそうしたデザインの力を理解し, 実際に商品として具現化している (つまりデザインマネジメントを行っている) 点である。

1) トヨタグローバルニュースルーム (Web サイト) 「TOYOTA, クラウンをフルモデルチェンジ」, 2012年12月25日, http://www2.toyota.co.jp/jp/news/12/12/nt12_070.html (2014年3月10日確認)

2) Car Watch (Web サイト) 「トヨタ, 渋谷ヒカリエで14代目の新型『クラウン』発表会を開催 / 豊田社長は『クラウンはトヨタ Re BORNを象徴するクルマ』と表現」, 2012年12月26日, http://car.watch.impress.co.jp/docs/news/20121226_580217.html (2014年3月10日確認)

3) 拓波幸としひろ「新型クラウン開発に『WOW! と言わせるデザインにしてくれ!』と指令を出したのはモリゾウ社長だった!」『cliccar.com (クリッカー) (Web サイト)』, 2013年3月7日, <http://cliccar.com/2013/02/07/212209/> (2014年3月10日確認)

「14 代目クラウン」では、フロント部分の王冠マークが大きくなったことが、その外観の象徴となった。60 代向けの「ロイヤル」とより若い世代向けの「アスリート」の 2 種類を用意し、さらには「クラウン」では初めてのピンク色も投入された (2013 年 9 月に限定受注生産)。こうしたデザインパワーによるブランド強化を通じて、若者のクルマ離れを呼び戻したり、クルマを憧れの存在であり続けさせたりしようとしているのである。

こうしたデザインパワーの強化は、海外展開においても欠かせないものである。2013 年、日本経済新聞社がまとめたアジアブランド調査において、自動車のデザイン力評価で上位 5 社の中に日本車がランクインしておらず、メルセデスベンツやフェラーリなどの欧州車が上位を占めた。このことから「買いたいブランド」になるには、デザインが課題であると評された⁴⁾。

ヤンマーは、2013 年 4 月 1 日付で持ち株会社となるヤンマーホールディングスを発足したことを契機に、「YANMAR PREMIUM BRAND PROJECT」⁵⁾ という、全社でブランドイメージを統一するためのプロジェクトを立ち上げた。その総合ディレクターにはクリエイティブディレクターの佐藤可士和が就き、ロゴマークやコミュニケーションなどあらゆる領域におけるヤンマーのさらなるブランド向上が図られることになった。社外取締役にはインダストリアルデザイナーの奥山清行が就き、同社の全商品のデザインを彼の事務所である「KEN OKUYAMA DESIGN」が担う。さらにはファッションデザイナーの浦沢直己とのアパレルプロジェクトも立ち上がり、機能的かつファッションブルな農業専用ウェアやプレミアムマリンウェアなどが発表された。

この事例でも注目すべき点は、デザイナーの活用によってブランディングの強化をめざそうとしていることである。これに関して奥山清行は、自身に課せられた役回りを「生け簀のナマズ」だと見なしている。つまり、生け簀にナマズを放つと養魚が逃げ回るので身がよく引き締まるということから「自分に見える改善点をズバズバと指摘しながら、世界と戦える筋肉質の企業にしたい」と語っている⁶⁾。

本稿では、このようなデザインとブランディングとの接続性について考察することを目的

4) 『日本経済新聞』、2013 年 9 月 6 日、1、9 面。アジア主要 6 カ国 (中国・インド・タイ・インドネシア・フィリピン・ベトナム) で各 100 人・計 600 人 (男女比半々、18-49 歳) に対して 12 の製品・サービスについて「買いたいブランド」をインターネット調査したもの。調査時期は 2013 年 7 月下旬から 8 月下旬。評価項目は「高い品質」「優れたデザイン」「割安な価格」「サービスの良さ」「技術力」「革新性」「高級感」の 7 つ。自動車に関して「買いたいブランド」のトップは、インドと中国がアウディ、インドネシアがフェラーリ、ベトナムが BMW と欧州車が占めた。トヨタはフィリピンでだけ首位となり、タイではホンダが首位となった。

5) YANMAR PREMIUM BRAND PROJECT (Web サイト) <http://yanmar-pbp.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

6) 「旬の人 時の人 ヤンマー社外取締役に就いたデザイナー 奥山清行氏 (53)」『日本経済新聞』、2013 年 4 月 23 日、2 面。

とする。

2. デザインとブランディングとの接続性

市場におけるブランド価値の確立には3Dが決め手となる。3Dとは、①自社が何者であり、何を行うところであるのかという「定義 (definition)」、②消費者の利益になるかという「提供可能性 (deliverables)」、③どうやって違いを出すかという「差異化 (differentiation)」という3つの課題のことであり⁷⁾。この3D問題をクリアにするためには、デザインの活用が極めて有効となる⁸⁾。

八重樫・岩谷 (2013/11) は、2012年7月に大阪にアジア1号店を出店した「タイガー コペンハーゲン」⁹⁾の事例から、この3Dの要素を考察している¹⁰⁾。そのタイガー コペンハーゲンアメリカ村ストア (大阪市中心部) からほど近い場所に、2013年3月、雑貨店ASOKOが誕生した。低価格アパレル店YEVSを運営する遊心クリエイションが「雑貨もファッションの一部」という考えから設立した店舗である¹¹⁾。

そこでは、使い方の分かりづらい商品をあえて置くことで顧客に驚きを与えることを「定義 (definition)」とし、低価格を「提供可能性 (deliverables)」とし、デザインを「差異化 (differentiation)」要因としている。単にそれだけではタイガー コペンハーゲンとは違いが出せないで、壁を鏡張りにして買い物の際のストレスを与えなくしたり、21円の消しゴムから23,100円の自転車まで取り扱い、男性好みの商品も置いたりすることで、幅広く顧客を呼び込んでいる。また、テーブル什器を用いてその上に1点ずつ商品を置くというギャラリー的なレイアウトを特徴とし、気に入ったものがあればその下の棚から商品を自分で取り出すという、買いやすさも提供している¹²⁾。

サマンサタバサ¹³⁾ は、2012年12月の既存店売上高はクリスマス効果もあり、前年同月比2ケタ増を示した。しかし、会社全体としての2012年度業績は、約5.5億円の最終赤字 (前期は6.5億円の最終黒字) となった¹⁴⁾。売上高も前期比15%減の270億円、営業利益も同29%減

7) Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p.151.

8) 八重樫文・岩谷昌樹「コラボレーション経済におけるデザインとブランドの関係性」『立命館経営学』第52巻第2・3号, 2013年11月, pp.359-383.

9) フライイングタイガー コペンハーゲン (Webサイト) <http://www.flyingtiger.jp/> (2014年3月10日確認)

10) 八重樫文・岩谷昌樹, 前掲書, 2013年11月。

11) ASOKO (Webサイト) <https://www.asoko-jpn.com/> (2014年3月10日確認)

12) 「ワールドビジネスサテライト」テレビ東京, 2013年3月29日放送で紹介された。

13) サマンサタバサの事例は、八重樫文・岩谷昌樹「ファンタジー経済とデザインのWowファクターに関する考察」『立命館経営学』第52巻第1号, 2013年5月, pp.27-51にも詳しい。

14) 秦卓弥「サマンサタバサ, 静かなる“出直し”」『東洋経済オンライン (Webサイト)』, 2013年3月4日, <http://toyokeizai.net/articles/-/13111> (2014年3月10日確認)

の 10 億円程度にとどまった。その理由は 2007 年に買収したネット衣料品販売国内 3 位の「スタイライフ」や 2008 年に始めたセレクトショップ「エイトミリオン」など、ここ数年内に本業以外で多角化した事業の相次ぐ不振であった。スタイライフは、2012 年 3 月期で約 4 億円の営業赤字であり、同年 5 月にスタイライフ株を楽天に一部売却し、2013 年 3 月には残存株全てを手放した。エイトミリオンも年間数億円の赤字を出し続けており、2012 年末に閉鎖した。

本業のサマンサタバサブランド (バッグ、ジュエリーなど) は、2013 年 4 月に旗艦店のサマンサタバサデラックス表参道店を改装オープンした際に「Samantha ×かわいい× Art」をテーマとし、壁の絵を数ヵ月ごとに変更したり、モニターと連動した展示をしたりするなど¹⁵⁾、デザインの Wow ファクターを活用してファンタジー経済へと消費者を巧く導いている¹⁶⁾。しかし、それ以外のビジネスではデザインがそのトリガー役を果たしていないものと解釈できる。企業がそのイメージや商品をブランディングしていく過程においては、デザインを効果的に用いることで、そのブランドが何であるのかについて、消費者と巧くコミュニケーションできるようにするものとする。

ファンケル¹⁷⁾ は、2012 年 3 月に「素肌を純化する」というキャッチコピーのもとにリブランディングを発表した。そこで化粧品事業の広告宣伝費を 2013 年 3 月期(連結)で 53 億 4,900 万円と前期比 26.9% 増やしたが、国内での化粧品売上は前期比 2.5% 増にとどまるという、費用対効果のアンバランスとなり、1980 年の創業以来、初めての最終赤字を計上するに至った。その理由を創業者の池森賢二は「(リブランディングは) 自己満足の芸術品」「中身は良かったが、顧客視点に欠けてしまった」「いつしか (広告代理店など) 外部に依存する体質となり、社員自ら考えなくなった。挑戦を忘れ、会社全体の士気が下がってしまった」といった点に求めた¹⁸⁾。欠如した顧客視点とは何かというと、例えば消費者 (年配の女性) からは、刷新した商品の容器は洗練された印象を受けるが、英語表記が多く、文字が小さいので分かりづらいといった声が寄せられたという。こうした顧客とのコミュニケーション不全是、リブランディングにおけるデザインの活用不足から生じており、それゆえ 3D の問題を解決できていないからであると指摘できる。

15) 「ワールドビジネスサテライト」テレビ東京、2013 年 4 月 5 日放送で紹介された。

16) 八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2013 年 5 月。

17) FANCL ファンケル (Web サイト)「企業情報」、<http://www.fancl.jp/company/> (2014 年 3 月 10 日確認)

18) 岡本晶子「創業者復活 転換期のファンケル 上」『神奈川新聞』、2013 年 7 月 24 日、9 面。

II. 3Dに基づくデザインとブランディングとの接続性

1. 定義 (Definition) : 自社が何者であり、何を行うところであるのか

ブランド論では、ブランドをつくることはニューエコノミーであり、その対比として、製品をつくるのがオールドエコノミーであるとされる。この場合でのオールドエコノミーは工場（製造）を基盤とし、既存設備に依存する生産能力が原動力であり、市場はゆっくりと開発される。一方のニューエコノミーは消費者を基盤とし、製造はアウトソーシングであり、市場の流れは速い¹⁹⁾。

こうしたニューエコノミーにおいて、ブランドをつくるには、人々との「個別対話 (personal dialogue)」を促すことが重要であり、その手法はエモーショナル・ブランディングと呼ばれる²⁰⁾。エモーショナル・ブランディングは、市場シェアではなく、人々の胸の内や感情におけるシェアの獲得を目指す。ここでポイントとなるのは、消費者ではなく、人々に焦点が置かれることである。消費者は購入するが、人々は生活をする。実際に購入されることよりも、人々の話題にのぼることが優先されるのである。

この点において、デザインはエモーショナル・ブランディングを成立させる最大の武器として活用できる。製品のデザイン性が話題になったり、感情におけるシェアの獲得につながったりすることは、多くの事例（アップル、ダイソンなど）からも知り得ることである。エモーショナル・ブランディングにおけるデザインは、メーカーと消費者のつながりを長続きさせるための最良の方法であると言える。

この場合のデザインは「個別化 (personalization, customization)」という意味を有する²¹⁾。十分にデザインされた製品は、リアル・パーソナリティを持っており、それを購入するリアル・パーソンを明らかにすることができる。また、変動の激しい市場において、一定期間、売れ続けることができる。それは個別化というデザインにより、エモーショナル・ブランディングが築かれているからである。これは、まさにデザインによって、定義づけ（自社が何者であり、何を行うところであるのか）が明確にされている状態のことを示す。

したがって、企業がエモーショナル・ブランディングを行うにあたって以下の2点が鍵を握る。

- ① デザインで差異化できること、デザインは戦略上のツールとなり得ることを理解すること

19) Gobé, M., *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, 2009, p.xviii.

20) *Ibid.*, p.xxvi.

21) *Ibid.*, p.114.

- ② 単なる「デザイン」以上のことをもたらしてくれる「トレンドに焦点を置くデザイナー (trend-focused designers)」²²⁾ を社内外で見つけて、エモーショナル・ブランディングのリーダーに就けること

これに関しては、デザインオフィス *nendo* の佐藤オオキも同様の見解を示している²³⁾。ブランド力のある企業は短期的な売上よりも、そのブランド力をどう維持するかということをお優先的に考える。そのためには、軸足をずらさないようにしながら新しい要素を定期的に加えて新陳代謝を図る。これには、デザイナーの能力が不可欠になる。だから、多くのブランドは優れたデザイナーをクリエイティブディレクターというポジションに置いて、経営者に近い立場で意思決定プロセスに参加させるのである (佐藤 2012)。

2. 提供可能性 (Deliverables) : 消費者の利益になるか

ブランドとは、ロゴマークでも広告でもない。ブランドとは、商品やサービス、企業に対する消費者の直感である、とブランド・コラボレーションの統括を行うニュートロン社の社長であるマーティ・ニューマイヤーは述べる²⁴⁾。また、ブランドに最も近い言葉は「評判 (レピュテーション)」であり、それは管理できるものではなく、消費者が決めるものだという。したがって、ブランドマネジメントという場合、データ管理などではなく、人々の心の中にある「違い」をマネジメントすることだと指摘する²⁵⁾。

評判を得たり、違いを打ち出したりするには、他社が「ジグ (zigzag : ジグザグのジグ)」路線を行く中で、自社はそれとは異なる方向の「ザグ」路線を採る必要がある。そのザグ戦略においては、ブランディング (消費者に喜びを与えることで、長期的な価値を築くこと) を行うことが欠かせない。ザグ戦略がそこで有効となるのは、製品に「独自の売り : USP (Unique Selling Proposition)」を創出することで、消費者「各自の購入事情 : UBS (Unique Buying State)」に訴えかけて「独自の購買集団 : UBT (Unique Buying Tribe)」を形成できるからである。消費者に売り込むのではなく、消費者を引き込むことで、ブランディングが成立する。男女間の恋愛関係に例えると、ブランディングとは、女性のほうから男性に「あなたは最高の恋人よ」と言われるようなものである。これに対してマーティングとは、男性から女性に「俺は最高の恋人になるぜ」と言うようなものである。また PR とは、女性が女友達から「恋人

22) *Ibid.*, p.117.

23) 佐藤オオキ『ネンドノカンドー脱カデザイン論』小学館, 2012年, p.193.

24) マーティ・ニューマイヤー著, 千葉敏生訳『ザグを探せ! 最強のブランドをつくるために』実務教育出版, 2009年, p.31.

25) Neumeier, M., *The Brand Gap: How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design*, New Riders, 2006, p.3. / 宇佐美清監訳, ALAYA 訳『ブランドギャップ』トランスワールドジャパン, 2006年, p.11.

にするなら彼よ。信じて」と言われるようなものであり、広告とは、男性が女性に「俺は最高の恋人になるぜ」というフレーズを繰り返し伝えることに似ている。グラフィックデザインならば、男性から女性に向けてハートマークを投げるようなものである²⁶⁾。

こう捉えると、ブランディングはほんの少しの差異化ではなく、「過激な差別化（極端な違い）」すなわち企業が独占して守ることができる、全く新たな市場空間を見つけることが目標とならなくてはならない²⁷⁾。その例として、ニューマイヤー（2009）は、シルク・ドゥ・ソレイユ（サーカスなのに動物を出さない等）やトヨタのプリウス（ハイブリッドカーというコンセプト）などを挙げる。要するに、誰もいないところ・やっていないこと（余白）を狙って、トレンドを探し出し、パレードの先頭に立つことが、ザグ戦略のポイントなのである。ブルー・オーシャン戦略²⁸⁾やホワイトスペース戦略²⁹⁾といった見解と論点は同じであるが、ブランディングを着地点とすると、ザグ戦略の独自性である。

過激な差別化をなすことができるのは、じゃんけんと言うと、チョキを出す場合である（「グー・チョキ・パーの法則（ニューマイヤー 2009）」）。チョキとは、1種類のブランドしか持たない新興企業や小規模企業を示し、フォーカスが極端に鋭いことを意味する。その鋭さを持って、パーを出している企業（規模を有する大企業）が占有している市場から、一部の空白市場を切り取ることができる。その点でチョキがパーに勝てる機会があるのである。ただし、留意すべきは、チョキを出す企業は、成長とともに勢いをつけ、グーを出す企業（複数のブランドを持つ中堅企業）へと転身していく。勢いがあるので、新興企業（チョキ）を打ち負かすことはできるが、規模のメリットにより新商品を投入する大企業（パー）に抑え込まれてしまう³⁰⁾。こうした、じゃんけんのメタファーに見るように、ザグ戦略ではまずチョキを出して、市場のホワイトスペースを埋めて、ブランディングをすることが求められる。

しかしその際、社内での戦略部門（分析的・理論的グループ）とクリエイティブ部門（直観的・感情的グループ）との間に溝ができていく（戦略という「ロジック」と、創造力という「マジック」との間に亀裂が生じている）と、「ブランドギャップ」³¹⁾ができてしまう。そこで、ロジックとマジックを適切なバランスで結合しなければならない。そうしないと、コミュニケーションの壁ができたり、競争の壁ができてしまったりしてしまう。そうしたバランスがとれて、ブランドギャップがないところこそ、提供可能性（消費者の利益になるかどうか）が生じる。この点で、前

26) マーティ・ニューマイヤー著、千葉敏生訳、前掲書、2009年、pp.36-37。

27) 同上書、p.38。

28) W・チャン・キム、レネ・モボルニユ著、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社、2005年。

29) マーク・ジョンソン著、池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』阪急コミュニケーションズ、2011年。

30) マーティ・ニューマイヤー著、千葉敏生訳、前掲書、2009年、pp.130-138。

31) Neumeier, M., *op cit*, 2006, p.15. / 宇佐美清監訳、ALAYA 訳、前掲書、2006年、p.23。

述したように「デザインで差異化できること、デザインは戦略上のツールとなり得ること」を理解すること、言い換えると、全社にデザインマインドを浸透させることが求められるのである。

3. 差異化 (Differentiation) : どうやって違いを出すか

「過激な差別化 (極端な違い)」についてより深く考えると、ディズニーやマーズなどをクライアントに持つマーチン・リンストロームが唱える「五感を刺激するようなブランディング (Lindstrom 2010; 2005)」が功を奏するものとする。視覚や味覚のみならず、自動車メーカーは新車であることを消費者に知覚させるべく「新車の匂い」を染み込ませていたり (嗅覚への訴求)、高級車ならドアを閉める時に重厚な音がするように開発したりしている (聴覚への訴求)。また、高級家電メーカーはリモコンの重量感 (皮膚感覚への訴求) によって差異化を図っている。ケロッグが自社特有の「パリパリ噛み砕く音 (crunch)」を開発していることも五感刺激型のブランディングである (Lindstrom 2010; 2005)。

このようなブランディングが今後主流になることは、マーケティング戦略の発展可能性とも歩幅を合わせるものと見なすことができる。野口 (2013) は、30 年間にわたりマーケティングを研究し、幾つもあるマーケティング理論 (市場細分化の理論、製品ライフサイクル理論等) の中で、ニューロ・エコノミクス (神経経済学) に基づく人間の意思決定・経済行動のメカニズムの解明、すなわち「不合理な経済行動の理論」を、将来性 (潜在力、のびしろ) が最もある理論であると評価している³²⁾。

Lindstrom (2010; 2005) の区分では、ブランドは 1950 年代には、製品そのもののユニークさ (USP: Unique Selling Proposition) が差異を生んでいた。1960 年代になると、ペプシ・コーラよりもコカ・コーラといったように、感情的な愛着があるかどうかという点に移行した (ESP: Emotional Selling Proposition)。1980 年代では、ブランドの裏面である組織や企業そのものがブランドになった (OSP: Organizational Selling Proposition)。例えばナイキのように、組織の理念が差異を呼んだのである。1990 年代には、ブランドそのものが差異化要因になり (BSP: Brand Selling Proposition)、さらに 2000 年代では、ブランドが自分自身を強調するもの、定義づけるもの (MSP: Me Selling Proposition) となってきた。

こうした推移は、ブランドマネジメント論のアプローチにも同調している。コペンハーゲン・ビジネススクールの研究者チームは 1985 年から 2006 年までにブランド研究に関するジャーナル誌 (Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, European Journal of Marketing) に掲載された 300 以上の文献を分析し

32) 野口智雄『なぜ企業はマーケティング戦略を誤るのか ビジネスを成功に導く 11 の理論』PHP 研究所、2013 年、p.311。

て、7つのアプローチを見出した（表1）³³⁾。

表1から、消費者が「信じることのできる何か」をブランドに求めるようになってきていることがわかる。そこではHSP（Holistic Selling Proposition：全体的な訴求方法を強調する販売提案）のブランディングが適しているのである。ホリスティックブランドは自らのアイデンティティを持ち、スポーツチームや宗教のように、メッセージや形、シンボル、儀式、伝統を通

表1 ブランドマネジメント論のアプローチ（Heding, et al. 2009 より筆者作成）

	アプローチ	年代	内容
1	経済的アプローチ	1985年～	従来のマーケティング・ミックスの一部としてのブランド。4Pに代表されるように機能的にブランドを見なすもので、経営管理的手法が採られる。ブランド価値創造は企業から消費者へとという方向を持つ。これはUSP（Unique Selling Proposition）、ESP（Emotional Selling Proposition）に該当する。
2	アイデンティティアプローチ	1990年代半ば～	CIと関連するものとしてのブランド。会社組織をブランドと捉えるもので、ブランド価値創造は同じく、企業から消費者へとという方向であるが、企業側からのモノログという傾向が強い。これはOSP（Organizational Selling Proposition）に該当する。
3	消費者ベースアプローチ	1993年～	消費者が連想するものとしてのブランド。ブランドを認知されるものとして捉え、そのプログラミングを通じて、消費者から企業という方向でブランド創造価値がなされる。これはBSP（Brand Selling Proposition）に該当する。
4	パーソナリティアプローチ	1997年～	人間のような個性を有するものとしてのブランド。ブランドを人間として見なし、シンボリック・エクステンジを通じて、消費者との双方向からブランド価値を創造する。BSPに該当する。
5	関係的アプローチ	1998年～	関係を築くことのできるパートナーとしてのブランド。同じくブランドを人間として見なし、フレンドシップを通じて、消費者との双方向からブランド価値を創造する。BSPに該当する。
6	コミュニティアプローチ	2001年～	社会的相互作用の中心点としてのブランド。消費者どうしがインターネット上や実際の会合（例えばハーレーオーナーズグループのような集まりなど）を通じて交流し、彼らの自由裁量のもとでブランド価値が創造される。これはMSP（Me Selling Proposition）に該当する。
7	文化的アプローチ	2000年頃～	幅広い文化的構造の一部としてのブランド。ブランドを文化として捉え、企業と消費者がサイクル的につながりながらブランド価値が創造される。グローバル化も必須の背景となり、ブランドアイコンとなる場合もあれば、「ノー・ロゴ」 ³⁴⁾ に代表されるように批判対象にも挙がる。これはHSP（Holistic Selling Proposition）に該当する。

33) Heding, T., Knudtzen, C. F. and Bjerre, M., *Brand Management: Research, Theory and Practice*, Routledge, 2009.

34) Klein, K., *No Logo, Flamingo*, 2000. /ナオミ・クライン著、松島聖子訳『ブランドなんか、いらないー搾取で巨大化する大企業の非常』はまの出版、2001年。

じて表現される³⁵⁾。こうしたホリスティックブランドになるには、五感を刺激することが欠かせないということである。毎日、決まった時間・場所で特定のコーヒーを飲むことや、映画館で映画を観賞する際はココ・コーラとポップコーンが習慣になっていることなどがホリスティックブランドの典型である。

こうしたブランドになるには、センサリーブランディングが必要であり、その構成要素には、次の 10 項目がある³⁶⁾。

①ユニークな帰属意識 (a sense of belonging : 人々を結び付ける社会的接着剤となる)、②目的意識をもった明確なビジョン (a clear vision)、③敵からパワーをもらう (enemies : 旧約聖書に登場する羊飼いの少年ダビデが、巨人ゴリアスの眉間に石を投じて巨人を倒したという戦いを連想させるストーリーをつくる)、④真正さ (evangelism)、⑤一貫性 (grandeur)、⑥完璧性 (storytelling)、⑦感覚訴求 (sensory appeal)、⑧儀式 (rituals)、⑨シンボル (symbols)、⑩神秘性 (mystery)。

これらの構成要素を備えることで、今後の差異化 (どうやって違いを出すか) が可能になる。その多くの構成要素において、デザインの果たす役割が大きいことを見逃してはならない。そこには、とりわけ柴田文江 (Design Studio S) が言うような「デザインの湿度 (design warmth)」が求められる³⁷⁾。人付き合いと同様に、製品に深く関わるほどにそれから受けるリフレクションは自分だけのものとなり、心に映り込む印象は極めてプライベートなものとなる。その残された印象 (寸法や重量で測り得ないデリケートな事柄) に本質があるという (柴田 2012)。それこそが湿度感 (ねっとりとした肌感覚) であり、それをデザインで表現するということである。

センサリーブランディングによる差異化においては、革新的な技術を用いた垂直的差別化となる「ナレッジ・オリジネーション (創知) : ブレークスルーイノベーション」でなくても、既存の技術を活用した水平的差別化となる「パーチャー・オリジネーション (創美)」で十分である。高橋 (2012) はこの例として、シャンプー市場を例に挙げる³⁸⁾。かつて花王は「メリット」「エッセンシャル」などで、「ふけ・かゆみ防止」という付加価値 (創知) による差異化をなした。しかし、その市場シェアは 2001 年にユニリーバの「ラックス」に奪われた。「ラックス」は「スマートさ、おしゃれ感覚、遊び心」といった創美で差異化を図ったのである (高橋 2012)。

35) Lindstrom, M., *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, Free Press, 2005, pp.4-7. / マーチン・リンストローム著, ルディー和子訳『五感刺激のブランド戦略 - 消費者の理性的判断を超えた感情的な絆の力』ダイヤモンド社, 2005 年, pp.6-11.

36) Lindstrom, M., *Brand Sense: Sensory Secrets behinds the Stuff We Buy*, Free Press, 2010, pp.127-140. (同上書と副題が異なるのは、加筆・修正版であるため) / 同上訳書, pp.260-286.

37) 柴田文江『あるカタチの内側にある、もうひとつのカタチ 柴田文江のプロダクトデザイン』ADP, 2012 年, p.7.

38) 高橋琢磨『戦略の経営学 - 日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社, 2012 年, pp.156-157.

これを受けて花王は、「内面からの美しさ、日本人（東洋人）本来の美しさ」という「アジアン・ビューティ」のコンセプトを打ち出した「アジエンス」を開発することで、「世界がアジアの髪に嫉妬する」という感覚に訴求し、国内トップの座を奪取した。こうした創美では、蓮の花をイメージしたパッケージデザインが差異化に一役買った。花王が探し当てた「日本女性の髪の美しさ」というユニークな帰属意識は、資生堂の「TSUBAKI」における創美でも見られる。つまり、特定の顧客にとって明らかな差異となる価値（顧客顕差）を見つけ出して、それを中軸に据えて HSP を行うことが、今後のブランディングには欠かせないということである。

4. 3D に基づくデザインによるブランディングの事例：メソッド

本節では、前節までにまとめた 3D に基づくデザインによるブランディングについて、家庭用洗剤会社であるメソッド（method：アメリカ・カリフォルニア州）³⁹⁾ を取り上げ考察する。

メソッドは 1998 年、広告代理店に勤めていたエリック・ライアン（Eric Ryan）と、気候の研究をしていたアダム・ローリー（Adam Lowry）によって開始された。そのビジネスアイデアは、エリック・ライアンが新しい歯磨きのデザインを任せられ、スーパーマーケットの店頭をリサーチしている時にもたらされた。そこで、日用品を生まれ変わらせる機会はまだまだあると気付いたのである。彼はそれを洗剤業界に見出した。家庭用洗剤の売り場は広いが、主流の商品はどれもよく似ていて、スローガンも均一、効果も同じという状態であった⁴⁰⁾。

(1) メソッドに見る「定義（Definition）」

家庭用洗剤の成熟した市場に、エリック・ライアンは「スタイル」というコンセプトを持ち込み、容器にデザイン性を与えて、室内のインテリアへと変えようとした。従来は戸棚やシンクの下に放り込んでいたものを、カウンターに飾りたくなるようなものになることを目指した。また、アダム・ローリーは「環境に優しい代替物質を用いる」というコンセプトを持ち込み、品質の改善を図った。従来の洗剤に用いられる有害成分を、効果抜群で香りの良い天然の植物由来原料に替えようとした⁴¹⁾。

このようなデザイン性と品質（環境保護）の掛け合わせからの「汚れをクリーンにできるグリーンな洗剤」によって、既存企業（P&G、ユニリーバなど）が応じきれないカルチャーシフトをもたらすことに狙いを定めたのである。この掛け合わせは、同社の言葉では「イエス、アンド（yes, and）」と呼ばれるもので「ピーナッツバターとチョコレートが出会ったときのよ

39) method (website) <http://methodhome.com/> (2014年3月10日確認)

40) 以下、メソッドに関する記述は、Ryan, E. and Lowry, A. with Conley, L., *The Method Method: 7 obsessions that helped our scrappy start-up turn an industry upside down*, Portfolio/Penguin, 2011. / 須川綾子訳『世界で最もイノベーティブな洗剤会社 メソッド革命－業界の常識をひっくり返す品質とデザインはいかにして生まれたか』ダイヤモンド社、2012年に基づく。

41) *Ibid.*, pp.3-6. / 同上訳書, pp.3-5.

うに、すべてがしっくりきた瞬間」⁴²⁾とされる。

そうしたメソッドのカルチャーシフトは、デザイン性と品質の 2 側面から促すものとなった。1 つは、デザイン性によるもので、掃除を楽しいものにするというライフスタイルを創造することである。もう 1 つは、品質によるもので、有害物質を使用しないことで顧客の自然(オーガニック)志向に訴えかけ、きれいにするという行為を真の意味できれいなものにするのである⁴³⁾。これがメソッドの「定義(Definition)」に当たる部分である。それは社名にも表れている。掃除に対する全く新しいアプローチをとること(掃除に美容のアプローチを採り入れること)を示すべく“method(方法)”と名付けたのである。

(2) メソッドに見る「提供可能性(Deliverables)」

メソッドの第一弾となる商品(表面洗浄剤:スブレククリーナー, 2001年)ボトルのグラフィックデザインは、マイケル・ラトチック(Michael Rutchik)という地元デザイナーに依頼された。店頭で際立つとともに、安全で人間的なアプローチをしていることを強調するために、商品を使ってシンクやキッチンカウンター、窓枠を掃除している人々の写真がラベルに貼られた。

当初は近所の個人経営の小売店に自ら営業をかけ、この商品を販売してもらっていたが、メソッドはその商品コンセプトが最も見合う小売店として、ターゲット⁴⁴⁾の売り場に並べられることを目標としていた。しかし、2002年に初めてターゲットのヘッドバイヤーにプレゼンをした際には「ありきたりな商品」「幅広い層に訴えかけるものはない」と一蹴されてしまった。これが、メソッド自身が「提供可能性(Deliverables)」を考え直すきっかけとなった。

ありきたりな商品と言うならば、商品展開を増やそう、幅広い層に訴えかけるものがないのなら、著名なインダストリアルデザイナーを起用しよう、ということになり、タイム誌で「プラスチックの詩人」と称されたカリム・ラシッド(Karim Rashid)に、2つ目の商品となる食器用液体洗剤ボトルのデザインを依頼した。彼に「わが社のデザインに革命を起こすのはあなたですか?(Are you our design genius?)」というタイトルでEメールを送ったところ、20分足らずで返信が来た。売上の一定割合を分配するレベニューシェア方式によって、カリム・ラシッドをデザインコラボレーターとすることができた。

カリム・ラシッドがデザインしたボトルは、ボウリングのピンのような形をした「余分なものが削り落とされたもの(clutter cutter)」であり、底の部分から洗剤が出てくるという斬新なものだった。そのボトルの試作品をターゲットのヘッドバイヤーが手に取るや否や「こりゃ

42) *Ibid.*, p.6. / 同上訳書, p.5.

43) *Ibid.*, pp.7-9. / 同上訳書, pp.7-9.

44) アメリカのディスカウントストア。ターゲットは、デザイン・ベースの企業戦略によって、アメリカの小売市場で差異化戦略を実践している。詳しくは、八重樫文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第50巻第2・3号, 2011年9月, pp.35-56を参照のこと。

いいぞ、俺たちだって使いたくなる（Oh my god, even I would use this!）」と言い放ち、90日間、100店舗で「メソッド・ディッシュ・ソープ」の試験販売が実現した⁴⁵⁾。それはメソッドの提供可能性が裏付けされた瞬間でもあった。

この商品は、販売数量では他の定番ブランドにはかなわないものの、ターゲットに新規顧客を呼び込み、消費財部門の利益を底上げする要因になったと評価され、メソッドはターゲットと正式な契約を交わし、全米展開の道を得た。この時、3つ目の商品としてハンドソープも加わり、以後、カナダ、ヨーロッパ、アジアへと販売エリアは大きく拡大した。売上も大きく伸び、年間成長率が50%、100%、200%を記録するほどとなった⁴⁶⁾。特に、2005年の年間売上は前年比倍増となる3,200万ドルで、液体洗剤部門では前年比300%であった⁴⁷⁾。

2003年当時、P&Gのグローバル・マーケティングの責任者であったジム・ステンゲル（Jim Stengel）は、ミネアポリスにあるターゲットの店頭でメソッドの商品を見た時、当初はターゲットのPB（プライベート・ブランド）だと思ったという。しかし、ターゲットの最高マーケティング責任者であるマイケル・フランシスからメソッドの経緯を聞いて「これはただ者じゃないぞ」と意識するようになったと述べている⁴⁸⁾。エリック・ライアンとアダム・ローリーは、ジム・ステンゲルが言う「ビジネス・アーティスト（ブランド理念を主たる表現方法として用いるリーダーで、最も急速に成長を遂げているビジネスを動かす者）」そのものだったのである。

(3) メソッドに見る「差異化（Differentiation）」

P&Gのマーケターにも一目置かれたメソッドは、デザイン（及び環境に優しい品質）による

表2 メソッドにおけるスタッフの呼称（Ryan, et al. 2011より筆者作成）

従来の名称	メソッドにおける呼称
CEO	汚いもの反対同盟会長（Chief Person Against Dirty）
製品開発部長	プロダクト王（Product Czar）」
ブランド経験の責任者	ブランド皇帝（Brand Poobah）
プロジェクトマネジャー	飼育係（Zookeeper）
科学者	グリーンシェフ（Green Chefs）
顧客	支持者（Advocates）

45) *Ibid.*, p.19. / 同上訳書, p.28. こうしたボトルデザイン（つまり外見）の重要性については、佐藤可士和が次のように発言している。「よく『使ってもらえば商品のよさを実感してもらえる』と言いますが、それって裏返せば、使ってもらわなければ商品のよさが伝わらないということです。中身がどれだけ優れていても興味をもってもらえなければ、市場においてそれは商品価値がないことと同じになってしまうわけですね。情報があふれ返る世の中だからこそ、その入り口となる外見はすごく大事だと思います」（佐藤可士和/ウオモ編集部『聞き上手 話し上手 38の可士和談義』集英社、2013年, p.16）。このコメントのように「メソッド・ディッシュ・ソープ」は、外見を目にしただけで興味の出るようなボトルデザインであった。

46) *Ibid.*, p.22. / 同上訳書, p.33.

47) *Ibid.*, pp.34-35. / 同上訳書, p.46.

48) ジム・ステンゲル著、池村千秋訳『本当のブランド理念について語ろう 「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業 50』阪急コミュニケーションズ、2013年, pp.86-88.

ブランディングから成長を遂げ、「幸せで健康的な家庭革命を起こすこと (inspire a happy healthy home revolution)」を現実のものとした。そのメソッドを支えるスタッフは、社内でユニークな呼び方をされる (表 2)。

他にも、イノベーションは「破壊工作員 (Disrupter)」, 技術は「魔法使い (Resinator)」, 財務は「浪費家 (Big Spender)」, コンプライアンスは「善玉警官 (Good Cop)」, 顧客サービスは「ヴィレッジ・ボイス (Village Voice)」という名称で呼ばれる。こうしたユニークな名称が数多ある中、メソッドにはデザイン部を表す言葉が存在しない。実際にデザイン部は存在するが、そこが最も重視するのはパッケージデザインではなく、スタッフが協力し合う企業文化であり、主な役割は社内と顧客のニーズのバランスをとることにある。

つまり、メソッドではデザインとは哲学であり、考え方だと見なされている。デザインとはスタッフ全員が参加する未来を描き、創り上げる方法となる。したがって、誰もがデザイナーのように考えるというデザイン思考をスタッフに求めるのである。そしてメソッドは、自社のブランド経験の柱の 1 つにデザインを据える。美しいだけではなく、斬新でスマートであるという「デザイン・イノベーション (design innovation)」をブランディングの重要な要素としている。カリム・ラシッドと数年間のデザイン・コラボレーションを行った後、メソッドは社内でデザインを手がけるようになった。そのメリットは、①素早くアクションがとれる、②デザイン会社への依頼に比べて、クリエイティブとデザインの費用を低く抑えられる、③顧客接点を徹底的に活用して、マーケティング効率を最大限に高められるといったことにある。

表 3 メソッドに見る 3D に基づくデザインによるブランディング事例 (本文のまとめより筆者作成)

3D の構成要素	メソッドにおけるデザインによるブランディングの事例
定義 (Definition) : 自社が何者であり、何を行うところであるのか	「デザイン性」と「品質」の 2 側面からカルチャーシフトを促すこと。 「デザイン性」とは、掃除を楽しいものにするというライフスタイルを創造すること。「品質」とは、有害物質を使用しないことで顧客の自然 (オーガニック) 志向に訴えかけ、きれいにするという行為を真の意味できれいなものにするものである。 また、社名を掃除に対する全く新しいアプローチをとること (掃除に美容のアプローチを採り入れること) を示すべく “method (方法)” と名付けたこと。
提供可能性 (Deliverables) : 消費者の利益になるか	ありきたりな商品と言うならば、商品展開を増やす、幅広い層に訴えかけるものがないのならば、著名なインダストリアルデザイナーを起用することとし、タイム誌で「プラスチックの詩人」と称されたカリム・ラシッド (Karim Rashid) に、食器用液体洗剤ボトルのデザインを依頼したこと。この商品によって、メソッドはターゲットと正式な契約を交わし、全米展開の道を得た。
差異化 (Differentiation) : どうやって違いを出すか	デザインとは哲学、考え方であり、スタッフ全員が参加する未来を描き、創り上げる方法とであると捉え、誰もがデザイナーのように考えるというデザイン思考をスタッフに求めていること。 また、ブランド経験の柱の 1 つにデザインを据え、美しいだけではなく、斬新でスマートであるという「デザイン・イノベーション (design innovation)」をブランディングの重要な要素としていること。

る、と見なされている⁴⁹⁾。

こうしたデザイン・イノベーションとともに、①十分に効果的であり、科学的に実証する技能もある「効果的な成分 (effective formulation)」、②どんな香りでもよいというわけではなく、独自の視点と経験を実現する「生き生きとした香り (vivid fragrance)」、③人と動物と地球にとっての「健康的な選択 (healthy choices)」の3つを加えた4つの柱がメソッドのブランディングを支えるものとなっている⁵⁰⁾。この4つが複合的に組み合わせられていることが、メソッドに「差異化 (differentiation)」をもたらしているのである。

これまで考察してきたように、メソッドに見る3Dに基づくデザインによるブランディング事例の特徴をまとめると表3のようになる(表3)。

5. 顧客を推奨者に変えるためのデザイン

これまで3Dに基づいたデザインによるブランディングについてまとめ、事例を通して考察してきた。次に本節では、ブランディングにおける顧客の獲得において、デザインが果たす役割について考察する。

戦略コンサルティングファームのペイン・アンド・カンパニーは「推奨者の正味比率 (NPS: ネット・プロモーター・スコア)」の調査⁵¹⁾において、顧客を次のような3グループに明確に分類している⁵²⁾。

- ① 推奨者 (プロモーター) … その企業とのやり取りによって、自分たちの生活が豊かになったと感じており、顧客ロイヤルティの高い顧客。前掲のメソッドが言うところの支持者に匹敵する。
- ② 中立者 (パッシブ) ……… 自分が支払った分の見返りは得ているが、それ以上ではないと思っており、競合他社の割引価格や豪華な広告が目止まれば、そちらに移ってしまう可能性もある。
- ③ 批判者 (デトラクター) … その企業との取引が愉快なものではなかったと感じており、自分の扱われ方に不平や不満を持ち、失望すらしている。

また、推奨者となり得る条件には、①その企業が優れた価値(価格、機能、品質といった理性を惹き付けるもの)を提供していると、顧客が信じていなくてはならないこと、②その企業と

49) Ryan, E. and Lowry, A. with Conley, L., *op. cit.*, p.218. /前掲訳書 p.315。

50) *Ibid.*, p.192. /同上訳書, p.277。

51) 「この企業(あるいは、この製品、サービス、ブランド)を友人や同僚に薦める可能性は、0～10点で表すとしてどのくらいありますか」というたった1つの質問(究極の質問: Ultimate Question)への回答に基づいて顧客を分類したもの。

52) フレッド・ライクヘルド, ロブ・マーキー著, 森光威文・大越一樹監訳, 渡部典子訳『ネット・プロモーター経営 —顧客ロイヤルティ指標NPSで「利益ある成長」を実現する』プレジデント社, 2013年, pp.20-21。

のリレーションシップに対して顧客が良い感情（その企業が自分を個人として認識し、理解し、尊重し、意見に耳を傾け、信条を分かち合っているという確信）を持っていないとてはならないことが挙がる⁵³⁾。つまり、薦めるという行為は、顧客の理性と感情の両方に裏付けされたものであるということを唱えている。

こうした消費者とブランドのリレーションシップは次の 8 つに分類されるという研究結果がある⁵⁴⁾。

- ① ののしる (abusive) ……正当に扱われない (サービス業に多い)。
- ② 敵対 (adversarial) ……反感を持つ (健康を害する恐れのあるものなど)
- ③ 委ねる (committed) ……長続きする (クルマやスポーツシューズなど)
- ④ 公共的 (communal) ……誰もが気にかける (ブランドアイコンなど)
- ⑤ 頼っている (dependent) ……それ無しではいられない (アップルなど)
- ⑥ 取り換える (exchange) ……安価なものがあればそれに替える (練り歯磨きなど日用消耗品に多い)。
- ⑦ 主従 (master-slave) ……習慣になっている (スターバックスなど)。
- ⑧ 内緒事 (secret affair) ……他者に知られたくない (アパレルやタバコなど)。

このように幾つものタイプに分かれるリレーションシップにおいて、それが好意的なものとなり、顧客がそのブランドの推奨者となるには、その企業のビジネスの外側に居る顧客をビジネスの中心に呼び込めるような力を必要とする。

フォーレスター・リサーチ (Forrester Research) は、これを「アウトサイド・イン」と称し、顧客経験 (顧客が企業との相互作用をいかに感じ取っているか) の重要性を説いている。なぜ顧客経験が大事かという点、2010 年代以降では「顧客の時代」に突入すると見込んでいるからである。同機関の区分では、1900～1960 年代はフォード、GE、ボーイング、P&G、ソニーなどの「製造業の時代 (大量生産が産業の原動力となった)」、1900～1990 年代はウォルマート、トヨタなどの「流通の時代 (世界規模の連結が流通の鍵を握った)」、1990～2010 年代はマイクロソフト、グーグル、デルなどの「情報の時代 (接続された PC が情報を管理する者に利益をもたらした)」となり、それ以降では「顧客の時代」と見なされる⁵⁵⁾。確かに、アマゾンや LCC に顕著のように、顧客が以前よりアクティブに購買行為に参加するようになった (アマゾンならブックレビューを記入する、LCC なら格安で日帰りの旅行をするなど)。そこでは、優れた顧客経験

53) 同上書, p.76.

54) Miller, F. M., Fournier, S. and Allen, C. T., "Exploring Relationship Analogues in the Brand Space," Edited by Fournier, S., Breazeale, M. and Fetscherin, M., *Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice*, Routledge, 2012.

55) Manning, H. and Bodine, K. (Forrester Research), *Outside In; The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, New Harvest, 2012, p.16.

を与えることが推奨者の獲得につながる。

また、同機関によれば、顧客経験は、①ニーズを満たす（これで目的は果たした）、②容易になる（これで面倒なことはしなくても済む）、③楽しい（これを気に入っている）という3段階に分かれ、その獲得は次の6つの基本原則から成るとされる⁵⁶⁾。

- ① 戦略 ……その企業のゲームプラン。
- ② 顧客理解 ……顧客とは誰であり、彼らが何を欲しがっているのか社内で明確にすること。
- ③ デザイン ……顧客ニーズを満たす、あるいはそれを越えるような相互作用をもたらすものの。
- ④ 測定 ……顧客経験の質を定め、測ること。
- ⑤ 統治 ……顧客経験を管理すること。
- ⑥ 文化 ……優れた顧客経験をもたらしている社員をフォーカスし、その行動を社内で共有すること。

こうした顧客経験の6原則において特筆すべきは、デザインが顧客経験の6原則にしっかりと含まれていることである。製品をつくる場合にはもちろん、プロダクトデザインやパッケージデザインが顧客経験には欠かせないものであるし、サービスの場合でもビジネスモデルのデザインやウェブサイトのデザインといったものが、顧客と相互作用をする上で、彼らが批判者や中立者ではなく、推奨者になるために欠かせないディシプリンなのである。つまりそれは、デザインが顧客の理性と感情の双方に訴えかけることができるものだということである。

そうしてデザインが顧客経験を豊かなものにすると、そのブランドの推奨者・支持者を獲得できる。彼らはブランド論においては「ブランド擁護者 (Brand Advocates)」とも呼ばれる。他にも「ブランド大使 (Brand Ambassadors)」「顧客擁護者 (Customer Advocates)」「クチコミチャンピオン (WOM: Word-of-mouth Champions)」「顧客チャンピオン (Customer Champions)」「顧客伝道師 (Customer Evangelists)」など様々な呼び名があるが、いずれも同義である⁵⁷⁾。メソッドのエリック・ライアンも「僕らのマーケティングの根幹にあるのは、クチコミを促すことだ」「カネのかかるマーケット・シェアの奪い合いに巻き込まれるのではなく、ウォレット・シェア（家計に占める割合）を高めるために、少数の顧客と親密な関係を構築したほうがいい」と述べている⁵⁸⁾。

ブランド擁護者は、三大ソーシャルメディアと呼ばれる Facebook, Twitter, LinkedIn を

56) *Ibid.*, p.11., pp.62-72.

57) Fuggetta, R., *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, John Wiley & Sons, 2012, p.8.

58) *Ibid.*, p.71. / 徳力基彦監修, 土方奈美訳『アンバサダー・マーケティング 熱きファンを戦力に変える新戦略』日経BP社, 2013年, pp.112-113.

主な媒体として、そのブランドのファンないしフォロワーの代表選手のように、自らその良さを他者に薦める。薦める理由で最も多いのは、そのブランドで自身が良い経験をした(使ってみて良かった)から、及び他の人の役に立ちたいからというものである⁵⁹⁾。そうしたブランド擁護者の特徴には、①ソーシャルメディアでのフォロワーや友達が多い、②ソーシャルメディアをよく利用する、③コンテンツを多くつくり出し、積極的に仲間とシェアする、④ブランドへの感度が高い、⑤革新的な商品やサービスに他の顧客より早く手を出す、⑥カリスマ的、楽観的、社交的、冒険的である、⑦一般的な人より感覚が若い、といったものがある⁶⁰⁾。例えばメソッドの擁護者の1人として、北カリフォルニアのグラフィックアーティスト、ネイサン・アーロン(Nathan Aaron)が“Method Lust-One Man’s Suppressed Lust for All Things Method Home”と呼ばれるブログを始めていて、メソッドの製品や社員、害性に無い洗剤の重要性などについての記事を数多く投稿している⁶¹⁾。

以上のことから、Y世代(1970年代後半以降生まれ)さらにはZ世代(1996年以降生まれ(日本では1982年～1991年生まれとも捉えられる))が、これからのブランディングにおいて決定的なカギを握っていることが分かる⁶²⁾。ブランド論において、擁護(advocacy: 推奨と同義)はロイヤリティよりも位が高いとされ⁶³⁾、①推奨(Recommendations: ソーシャルメディアなどを通じて薦められること)、②紹介(Referrals: 例えばフィットネスクラブのように人伝に入会することなど)、③収益(Revenues: 支持されることが企業の売上につながる)という3Rを得ることにつながるとされる⁶⁴⁾。したがって、企業には、デザインを活用してY世代・Z世代に訴えかけ、彼らをブランド擁護者というマーケティング・フォースとして獲得していくことが求められる。

3Rの確立のためには、ブランドに「目的(purpose)」を付加することで、スタンド(不動の存在を得ている状態)にすることが功を奏するものと考えられる。なぜなら、ブランドとは、①競争的であり、②消費者を相手に、③コミュニケーションをとりながら、④契約を結ぶことで、⑤ロイヤリティを得るというものであるが、スタンドとは、①明らかな違いを示すことで、②支持者を得ることによって、③コミュニティが得られ、④約束が交わされ、⑤愛する(love)という「感情」が宿っているからである⁶⁵⁾。これらスタンドの各要素をデザインによっ

59) *Ibid.*, p.13. / 同上訳書, pp.26-27.

60) *Ibid.*, p.16. / 同上訳書, pp.32-33.

61) *Ibid.*, pp.73-75. (訳書では、この記述箇所は割愛されている。)

62) 世代とブランディングの関係に関しては、八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2013年11月、pp.359-383にて、詳しく考察している。

63) Fuggetta, R., *op. cit.*, 2012, p.64. / 徳力基彦監修、土方奈美訳、前掲訳書、2012年、pp.105-106.

64) *Ibid.*, p.52. / 同上訳書, pp.86-87.

65) 「ブランド」と「スタンド」の違いについては、Reiman, J., *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy*, John Wiley & Sons, 2013, pp.14-15. を参考にしている。

て創出すること、すなわちデザインによるスタンディングが、今後のデザインマネジメントの主題となると考える。

Ⅲ. おわりに

1. まとめ

八重樫・岩谷（2013/11）は、現代のコラボレーション経済（ゆるやかにリンクされたインターネットを介して、メーカーとユーザーが垣根を越えて、マスコラボレーションあるいはピアプロダクションすることが可能になっており、組み合わせ無限の共同作業から、価値が「協創」される時代）におけるデザインとブランドとの関係性を考察し、次世代に向けてのブランディングでは、3Dの 이슈が成功の鍵を握っており、そこでデザインの活用が極めて有効となることを指摘している。

3Dとは、①自社が何者であり、何を行うところであるのかという「定義（definition）」、②消費者の利益になるかという「提供可能性（deliverables）」、③どうやって違いを出すかという「差異化（differentiation）」という3つの課題のことである（Best 2010）。

本稿では、この3Dに基づいたデザインによるブランディングの要点についてまとめ（2章第1節、2節、3節）、事例を通して考察することで（2章第4節；表3）、デザインとブランディングとの接続性について明らかにしてきた。ブランディングにおいてデザインを効果的に用いることで、そのブランドが何であるのかについて、消費者と巧くコミュニケーションできるようになる。よって、「デザインで差異化できること、デザインは戦略上のツールとなり得ること（Gobé 2009）」をよく理解し、全社にデザインマインドを浸透させることが求められているのである。

さらに、ブランディングにおける顧客の獲得において、デザインが果たす役割について考察を行った（2章第5節）。そこでデザインは、顧客の理性と感情の双方に訴えかけることができるものであり、顧客と相互作用をする上で、彼らが批判者や中立者ではなく推奨者となるために欠かせないディシプリンであることが明らかにされた。デザインが顧客経験を豊かなものにするによって、そのブランドの顧客を推奨者・支持者に変え、獲得できるのである。

2. ビレッジの認識：デザイン・バイ・グッド・マネジメントへ

これまで考察を進めてきたように、旧来の市場と異なり市場の進化過程が著しく速くなっている現代で、耐久性のあるブランド（もっと言うならばスタンド）を構築することは、至難の業である。Asacker（2005）が言うように、それは育児と似ていると見なすことができよう。どちらも集中した注意を払うことや直観的知識、多大な忍耐をともなうのであり、変化や適応への期待も求めるものである。さらに、育児のようにブランディングをなすには、「ビレッジ

ジ (village)」を認識することが最良の手段であると Asacker (2005) は述懐する⁶⁶⁾。

育児の場合のビレッジとは、家族・ママ友・小児科などであるが、ブランディングの場合のビレッジは社員・顧客・ビジネスパートナー・その他のステークホルダーの間における複雑なつながりのことを示す。つまり、これらの関係性への正しい理解がブランディングの成功につながる。そこにはもちろんデザインへの正確な理解も求められる。

こうしたビレッジへの認識は、デザインの戦略的提携の有効性を示唆するものでもある。例えば 2013 年 3 月に東京で開催された国際照明総合展において、コニカミノルタが発表したのは、自社開発した有機 EL ライトを素材に用いた、鳥のように羽ばたく薄くて軽い照明器具だった。これに関して、同社の松崎正年社長は「日本企業の中で、他社の動きを見て、他社がどういう商品を出したから『うちもこうしなければ』というものづくりをやってきた。だから、新しい製品を出しても『前の商品と代わり映えしないな』と思われてしまい、買われなくなってしまう」と述べている。そうした現状を打開するために、タクラム デザイン エンジニアリング (東京・港区)⁶⁷⁾ と共同で前述のような照明器具したのである。

「美しいカデン」をコンセプトとした家電ブランドの「アマダナ」を展開するリアル・フリート⁶⁸⁾ の熊本浩志代表は、「2012 年後半からエレクトロニクス業界以外の企業が、アマダナと手を組みたいと言い始めてきている」という異変を感じており、それは家電だけで「すごだろう」と競争する時代が終わったことなのではないか、と捉えている。例えば、ダイワラクダ工業 (大和ハウス子会社で、主に大和ハウスの住宅購入者にインテリアや建築資材を販売している会社) がアマダナと提携を始めており、家具と家電を融合したインテリア開発を進めている。これについて同社の島正登社長は「我々はエンドユーザーの趣味嗜好に合ったものをつくるのが不十分であり、その足りない部分を補ってくれる」と、そのメリットを明らかにしている⁶⁹⁾。

このように、ビレッジを通じてデザインの力を得て、それをブランディングにつなげていくという動きが実際に出始めている。そうした状況下では、ますますデザインを巧くマネジメントすること、すなわち「デザイン・バイ・グッド・マネジメント (首尾良く取り扱われたデザイン: 効率良く、そして効果的に利用可能なデザインを活用することで、目標や目的を達成すること)」が、ビジネス成功とブランドの永続性のカギを握ることになると考える。

66) Asacker, T., *A Clear Eye for Branding: Straight Talk on Today's Most Powerful Business Concept*, Paramount Market Publishing, 2005, p.141.

67) タクラム デザイン エンジニアリングは「2006 年、田川欣哉と畑中元秀によって設立。工業製品の製造過程において、通常は独立した分野として捉えられている『デザイン』と『エンジニアリング』の両方の素養をそなえた『デザインエンジニア』として、ソフトウェアからハードまで幅広い製品開発を手掛けるクリエイター集団」である。エキサイトイズム (Web サイト)「タクラム、デザインとエンジニアリングを行き交う。」、<http://media.excite.co.jp/ism/141/> (2014 年 3 月 10 日確認)

68) リアル・フリート (Web サイト) <http://realfleet.co.jp/> (2014 年 3 月 10 日確認)

69) コニカミノルタとダイワラクダ工業の事例については、「ワールドビジネスサテライト」テレビ東京、2013 年 4 月 12 日放送による。

参考文献

- Asacker, T., *A Clear Eye for Branding; Straight Talk on Today's Most Powerful Business Concept*, Paramount Market Publishing, 2005.
- Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010.
- Fuggetta, R., *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, John Wiley & Sons, 2012.
- Gobé, M., *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, 2009.
- Heding, T., Knudtzen, C. F. and Bjerre, M., *Brand Management: Research, Theory and Practice*, Routledge, 2009.
- マーク・ジョーンソン著、池村千秋訳『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの<空白>をねらえ』阪急コミュニケーションズ、2011年。
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社、2005年。
- Klein, K., *No Logo, Flamingo*, 2000. / ナオミ・クライン著、松島聖子訳『ブランドなんか、いらないうー搾取で巨大化する大企業の非常』はまの出版、2001年。
- Lindstrom, M., *Brand Sense: Sensory Secrets behinds the Stuff We Buy*, Free Press, 2010.
- Lindstrom, M., *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound*, Free Press, 2005. / マーチン・リンストローム著、ルディー和子訳『五感刺激のブランド戦略ー消費者の理性的判断を超えた感情的な絆の力』ダイヤモンド社、2005年。
- Manning, H. and Bodine, K. (Forrester Research), *Outside In; The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, New Harvest, 2012.
- Miller, F. M., Fournier, S. and Allen, C. T., "Exploring Relationship Analogues in the Brand Space," Edited by Fournier, S., Breazeale, M. and Fetscherin, M., *Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice*, Routledge, 2012.
- マーティ・ニューマイヤー著、千葉敏生訳『ザグを探せ！ 最強のブランドをつくるために』実務教育出版、2009年。
- Neumeier, M., *The Brand Gap: How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design*, New Riders, 2006. / 宇佐美清監訳、ALAYA 訳『ブランドギャップ』トランスワールドジャパン、2006年。
- 野口智雄『なぜ企業はマーケティング戦略を誤るのか ビジネスを成功に導く 11の理論』PHP 研究所、2013年。
- 『日本経済新聞』、2013年9月6日。
- 『日本経済新聞』、2013年4月23日。
- 岡本晶子「創業者復活 転換期のファンケル 上」『神奈川新聞』、2013年7月24日、9面。
- フレッド・ライクヘルド、ロブ・マーキー著、森光威文・大越一樹監訳、渡部典子訳『ネット・プロモーター経営ー顧客ロイヤルティ指標 NPS で「利益ある成長」を実現する』プレジデント社、2013年。
- Reiman, J., *The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy*, John Wiley & Sons, 2013
- Ryan, E. and Lowry, A. with Conley, L., *The Method Method: 7 obsessions that helped our scrappy start-up turn an industry upside down*, Portfolio/Penguin, 2011. / 須川綾子訳『世界で最もイノベーターな洗剤会社 メソッド革命 - 業界の常識をひっくり返す品質とデザインはいかにして生まれたか』ダイヤモンド社、2012年。
- 佐藤可士和/ウオモ編集部『聞き上手 話し上手 38の可士和談義』集英社、2013年。

- 佐藤オオキ『ネンドノカンド - 脱力デザイン論』小学館, 2012 年。
- 柴田文江『あるカタチの内側にある, もうひとつのカタチ 柴田文江のプロダクトデザイン』ADP, 2012 年。
- ジム・ステンゲル著, 池村千秋訳『本当のブランド理念について語ろう 「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業 50』阪急コミュニケーションズ, 2013 年。
- 高橋琢磨『戦略の経営学ー日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社, 2012 年。
- 八重樫文・岩谷昌樹「コラボレーション経済におけるデザインとブランドの関係性」『立命館経営学』第 52 巻第 2・3 号, 2013 年 11 月, pp.359-383。
- 八重樫文・岩谷昌樹「ファンタジー経済とデザインの Wow ファクターに関する考察」『立命館経営学』第 52 巻第 1 号, 2013 年 5 月, pp.27-51。
- 八重樫文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第 50 巻第 2・3 号, 2011 年 9 月, pp.35-56。

参考 URL (2014 年 3 月 10 日確認)

- ASOKO (Web サイト) <https://www.asoko-jpn.com/>
- Car Watch (Web サイト)「トヨタ, 渋谷ヒカリエで 14 代目の新型『クラウン』発表会を開催 / 豊田社長は『クラウンはトヨタ Re BORN を象徴するクルマ』と表現」, 2012 年 12 月 26 日, http://car.watch.impress.co.jp/docs/news/20121226_580217.html
- エキサイトイズム (Web サイト)「タクラム, デザインとエンジニアリングを行き交う。」, <http://media.excite.co.jp/ism/141/>
- FANCL ファンケル (Web サイト)「企業情報」, <http://www.fancl.jp/company/>
- フライングタイガー コペンハーゲン (Web サイト) <http://www.flyingtiger.jp/>
- 秦卓弥「サマンサタバサ, 静かなる“出直し”」『東洋経済オンライン (Web サイト)』, 2013 年 3 月 4 日, <http://toyokeizai.net/articles/-/13111>
- method (website) <http://methodhome.com/>
- リアル・フリート (Web サイト) <http://realfleet.co.jp/>
- 拓波幸としひろ「新型クラウン開発に『WOW!』と言わせるデザインにしてくれ!』と指令を出したのはモリゾウ社長だった!」『cliccar.com (クリッカー) (Web サイト)』, 2013 年 3 月 7 日, <http://cliccar.com/2013/02/07/212209/>
- トヨタグローバルニュースルーム (Web サイト)「TOYOTA, クラウンをフルモデルチェンジ」, 2012 年 12 月 25 日, http://www2.toyota.co.jp/jp/news/12/12/nt12_070.html
- YANMAR PREMIUM BRAND PROJECT (Web サイト) <http://yanmar-pbp.jp/>