



「ブランド戦略？」

片平秀貴 （丸の内ブランドフォーラム）

www.mbforum.jp

katahira@mbforum.jp

-
1. ブランドの用、美、名
 2. ブランドはどうやってできるのか
 3. 定番と驚き
 4. 玄人
 5. 思いを遂げる：ブランドづくりの舞台裏
- 《付録》社長に「うちのブランドをきちんとしろ」と言われたら」



ブランドづくりという経営モデル

- ① 顧客および社員ほか関係者の「ハピネス」
(感動、うれしさ)をつくる
- ② 「一瞬のハピネス」を「永遠のハピネス」
に変える



ブランドづくりという経営モデル

- 「用＝モノ」ではなく「美＝ハピネス」
- 「名」がビジネスをつくる
- Bestではなく Better

「ハピネス」と利益を同時に永続的に生み出すことができるほぼ唯一のしくみ



- ディスコ：精密加工装置の製造、販売
- ディスコの経営
= 事業経営 × 組織経営
- Kiru · Kezuru · Migaku技術をより一層高め、
人びとにとっての遠い科学さえ、身近な快
適につなぐこと。人類最高の石器人であり
たいと本気で考えています

- ・ 昨年より今年、今年より来年、当社がより大きく社会の役に立ったかどうか当社成長の指標です
- ・ ディスコにおいては定量的な要素（売上高、事業所、社員の数等）は目的ではなく、ミッションの実現性の向上と、ステークホルダーとの価値交換性の向上という真の目的のための手段と位置づけています

（出典：同社ホームページ：

<http://www.disco.co.jp/jp/index.html> ）

-
- 創業 1937年
《2007年度》
 - 売上高 860億円
 - 経常利益 190億円
 - 従業員 1400人



ブランド

顧客にとって

かけがえのないうれしさの源泉

社員と関係者にとって

やる気と誇らしさの源泉



ブランド ジャパン 2007 女性 ユーザー・ ファン比率	Disney ディズニー	89	71	79.8%
	CALPIS カルピス	78	57	73.1%
	<u>LOUIS VUITTON</u> ルイ・ヴィトン	68	46	67.6%
	<u>GUCCI</u> グッチ	55	36	65.5%
	<u>MUJI</u> 無印良品	143	91	63.6%
	<u>NINTENDO DS</u> ニンテンドーDS	104	64	61.5%
	<u>BURBERRY</u> バーバリー	59	36	61.0%
	TOYOTA トヨタ自動車	82	49	59.8%
	<u>Christian Dior</u> クリスチャン・ディオール	52	31	59.6%
	GAP	64	38	59.4%
	<u>MAQUILLAGE</u> マキアージュ	54	32	59.3%
	<u>Afternoon Tea</u> アフタヌーンティー	56	33	58.9%
	KFC ケンタッキー・フライド・チキン	71	41	57.7%
	Noritake ノリタケ	59	34	57.6%
	<u>YEBISU BEER</u> エビスビール	68	39	57.4%
	NIKE ナイキ	104	59	56.7%
	Häagen-Dazs ハーゲンダッツ	104	59	56.7%
	FANCL ファンケル	101	57	56.4%
	<u>Levi's</u> リーバイス	59	33	55.9%
<u>au</u> エーユー	104	58	55.8%	



ブランド ジャパン 2007 20代男女 ユーザー・ ファン比率	<u>iPod</u>	27	25	92.6%
	avex エイベックス	10	9	90.0%
	CALPIS カルピス	23	19	82.6%
	FANCL ファンケル	28	23	82.1%
	<u>吉田カバン</u>	22	18	81.8%
	Disney ディズニー	37	30	81.1%
	<u>Afternoon Tea アフタヌーンティー</u>	15	12	80.0%
	<u>COACH コーチ</u>	10	8	80.0%
	<u>NINTENDO DS ニンテンドーDS</u>	19	15	78.9%
	<u>Paul Smith ポールスミス</u>	14	11	78.6%
	<u>PEACH JOHN ピーチ・ジョン</u>	11	8	72.7%
	<u>UNITED ARROWS ユナイテッドア ローズ</u>	11	8	72.7%
	<u>Francfranc フランフラン</u>	29	21	72.4%
	<u>LOUIS VUITTON ルイ・ヴィトン</u>	18	13	72.2%
	<u>PORTER ポーター</u>	14	10	71.4%
	adidas アディダス	31	22	71.0%
	PUMA プーマ	24	17	70.8%
	SHISEIDO 資生堂	30	21	70.0%
<u>びっくりドンキー</u>	10	7	70.0%	
<u>agnés b. アニエスベー</u>	13	9	69.2%	



一旦ブランドが出来上がると

同じ努力で、

- 売れる
- 儲かる
- 誇らしい
- いいヒトが採れる



ブランドは戦略ではつukれない

- 敵に勝つことではない
- 利己ではなく利他
- 本気、真剣



企業経営とブランドづくり

【企業】

1. 個別の成功
2. 売上(掛け算)
3. 富、価値の取り合い
4. 会社員
5. マネジメント

【ブランド】

- 永続、蓄積、オープンエンド
個々のお買い上げ(足し算)
うれしさの循環
人間
「他力」

なぜ立派な企業の「ブランドづくり」は 成功しないのか



1. 経営者が本気でない
2. リスクを取らなければいけない強い理由がない
3. 社内全員が、経営者、社員、顧客の順で偉いと思っている
4. 哲学の作文と、ロゴ、名刺などの「お化粧」で終わる、アクションがない
5. 組織の誰も顧客を喜ばせることの醍醐味を知らない



三つの重要な概念

- 思い
- 玄人
- 定番・驚き



京都小売商業支援センター 京のほんまもん

●京の職商人は、お客様に本物(安心感と幸福感)を手にしてほしいという心を大事にして商売(あきない)をしています。

●京ものは、伝統に培われた匠の技・職人魂と使い手の心が融合し、買った人が使う程に、暮らしになじみ、愛着が芽生え、心を豊かにするのが本物の値打ち。ともに感謝！

●作る喜び、売る喜び、買う喜び、使う喜びを分かち合える心と本物を看る目を養い、安物に生きないで上等に生きよう！—堪忍—

<http://www.joho-kyoto.or.jp/~retail/akinai/honmamon/ippin.html>



「用」・「美」・「名」



用と美

用 モノ、性能

美 うれしさ、心地よさ



いいブランドは美(ハピネス)を売る

- Disney magic
 - Haagen-dazs moment
 - ハーレーダビッドソン
- 10の楽しみ



ウォルト・ディズニー

「私たちはゲストをちょっといい気分にするためにここにいる」

「ゲストを好きになりなさい」



用と美

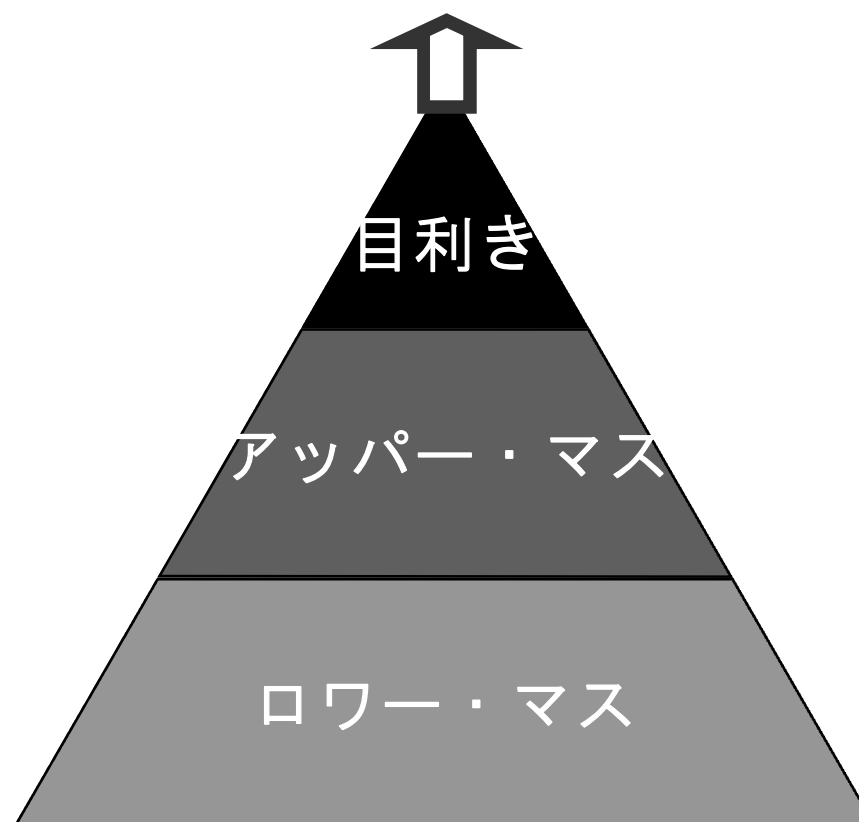
用 price war

美 priceless



用、美、名のダイナミズム

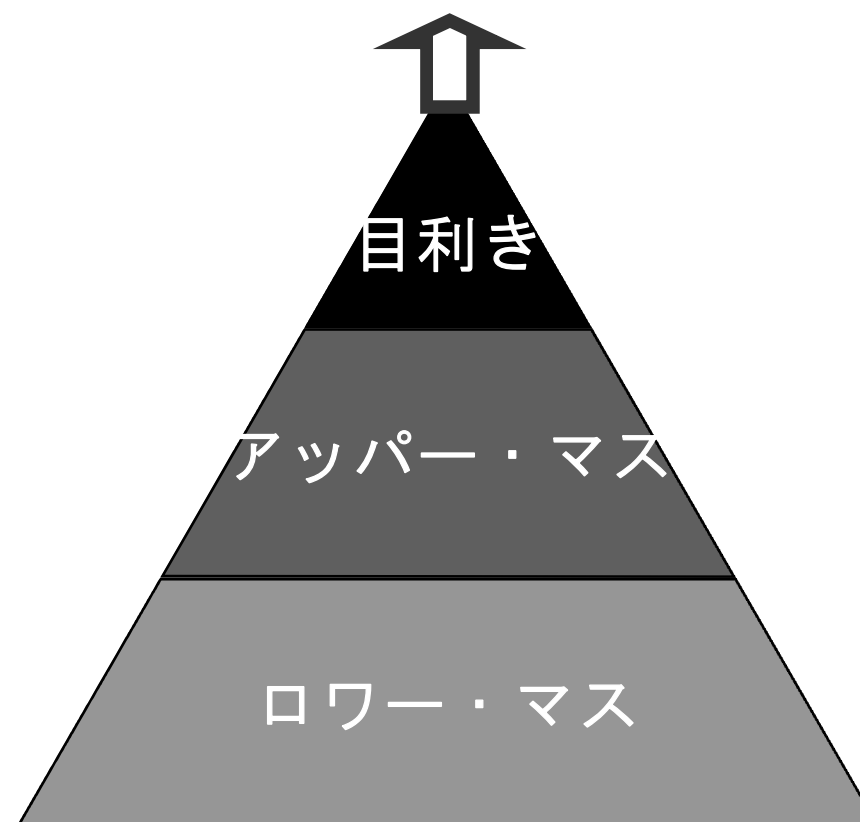
用 ⇒ 美





用、美、名のダイナミズム

用 ⇒ 美 ⇒ 名





名

その世界の目利き、.....、社会がその美
を認知すること

芥川賞

マスコミ報道

著名人の賞賛×報道



いいブランドの裏に「達人の称賛」あり

ハーゲンダッツ

ミキモト

シマノ

ナイキ

イッセイ・ミヤケ

M。ベンツ

MINI

ホンダ

ハーレー

ハリウッドのセレブリティ

日本の皇室⇒世界の王室

ツール・ド・フランス、五輪

ボビー・ジャクソン、M.ジョーダン

パリ・コレクション

世界の王室、S.アロー号

モンテカルロ・ラリー

マン島レース、F1

軍、警察、馬の代わりにハーレー



いいブランドの裏に「達人の称賛」あり

【産業財でも】

ディスコ

INTELのバイヤー部門

シマノ

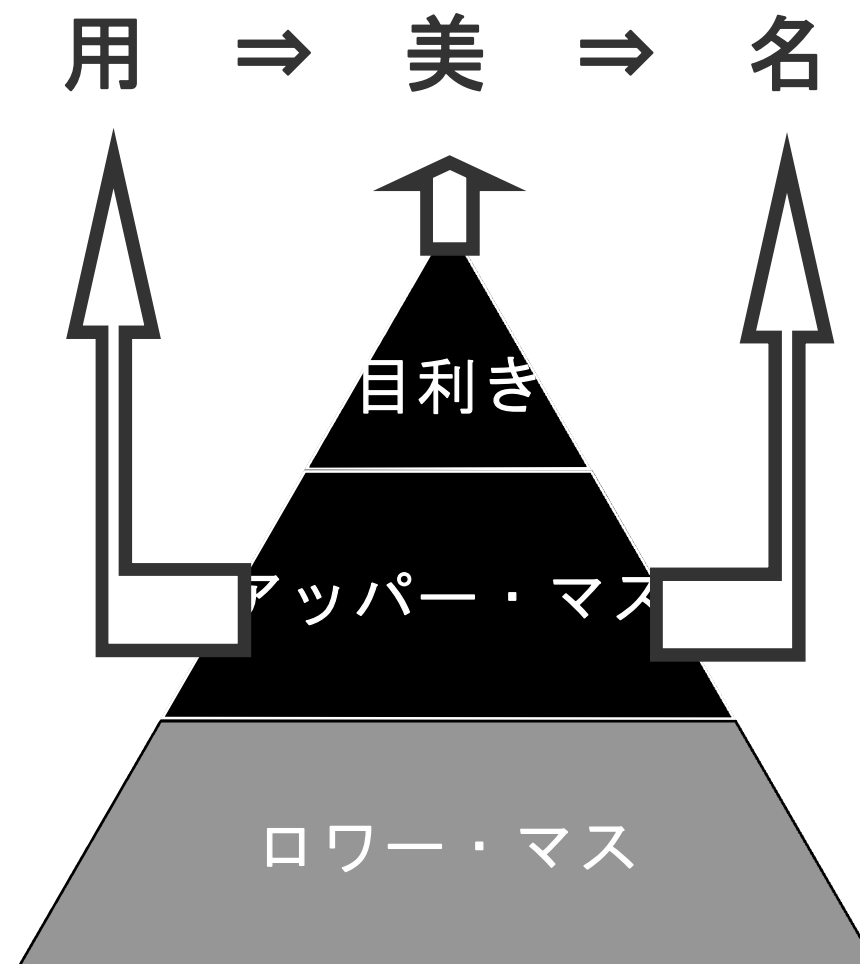
ツール・ド・フランス、五輪

アルカンターラ

CASSINAの職人

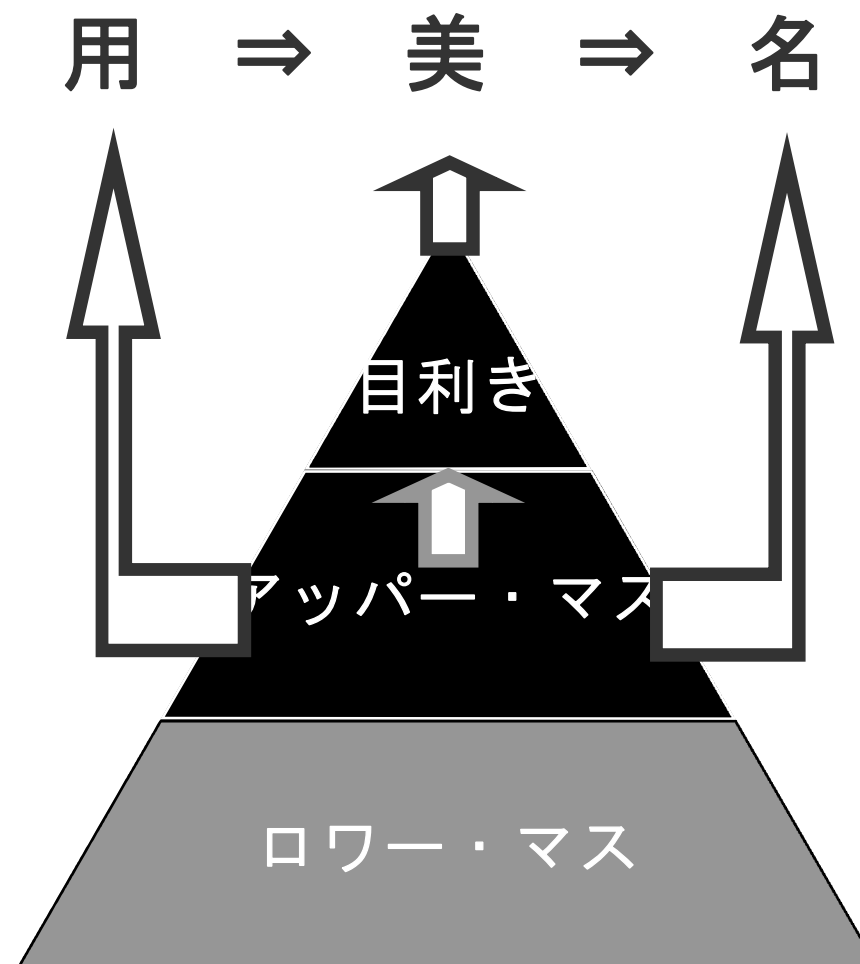


用、美、名のダイナミズム





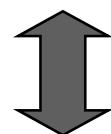
用、美、名のダイナミズム





名のジレンマ

名が売れないと商売にならない



名が売れ始めると終わりの始まり

(BEAMS 設楽洋)



注意したい点

- 結果より過程
- 水準より角度、現在の地位より勢い
- ブランド＝一瞬のハピネス×刻印（永久化）



ブランドはどうやってできるのか？



ブランドは「脳の皺」

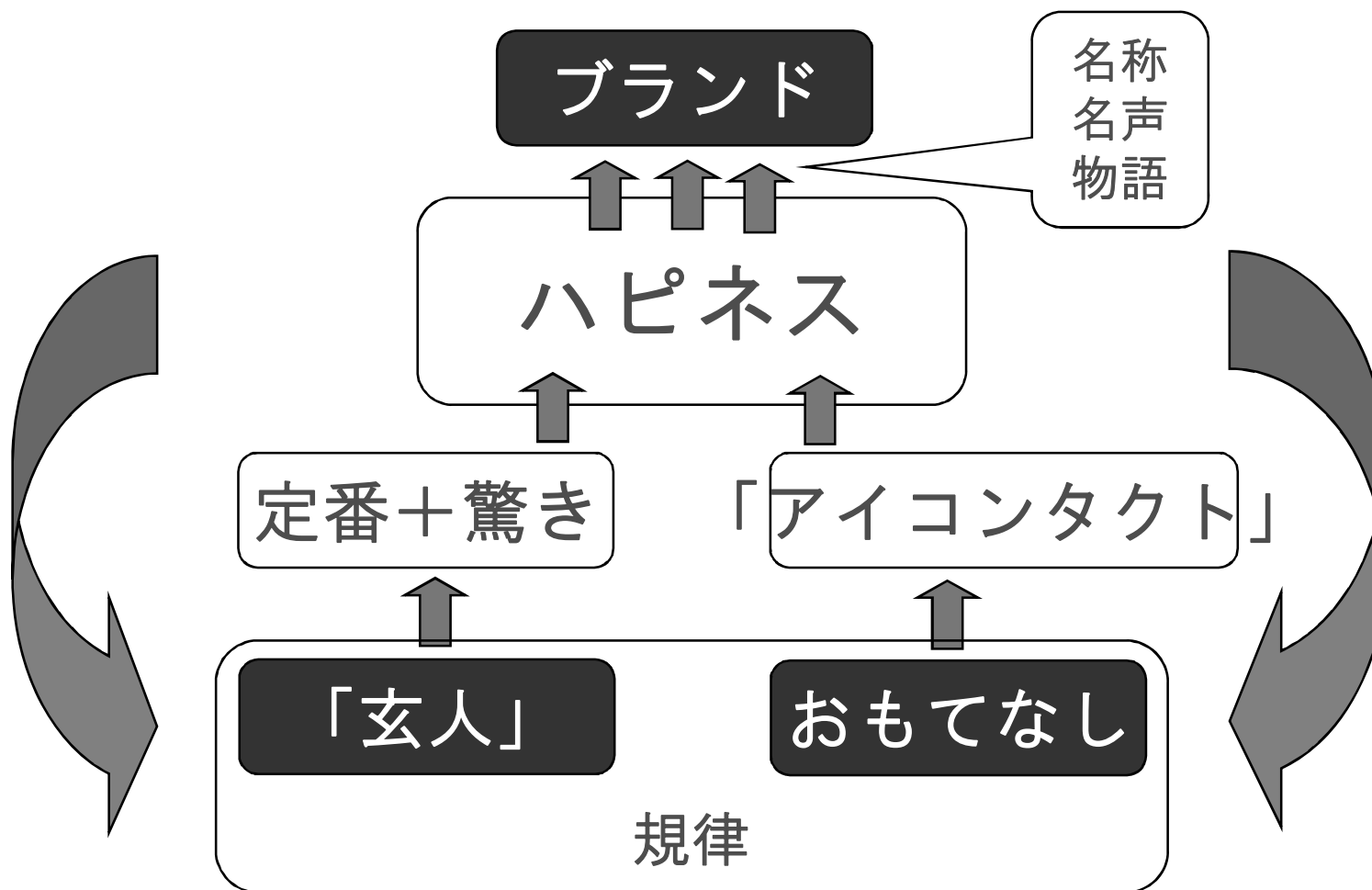
脳の皺 = 【驚き × 「アイコンタクト」】 × 反復
《ハピネス》



名称 名声 物語： ブランドの3
M

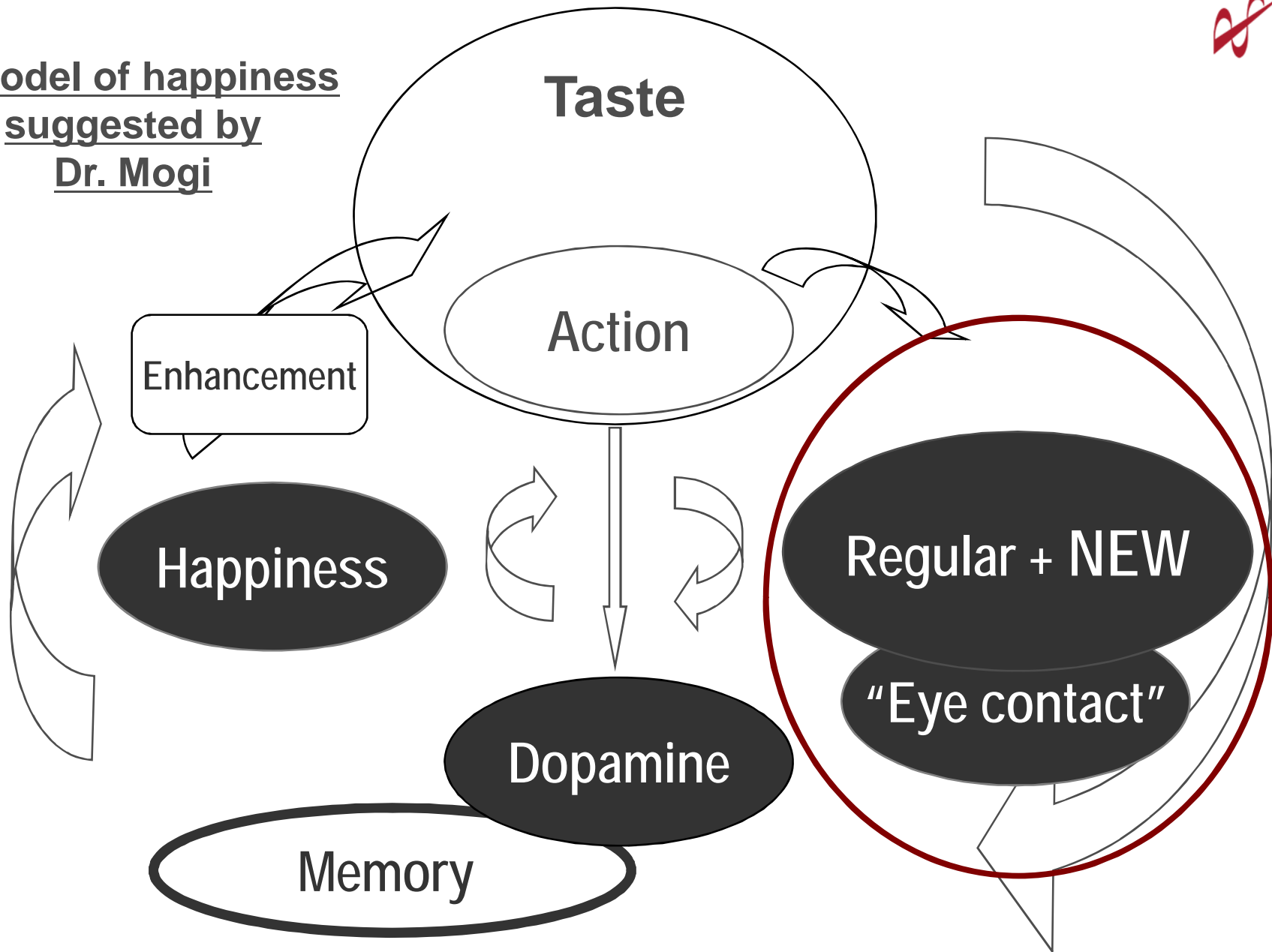


ブランドができるしくみ





A model of happiness
suggested by
Dr. Mogi

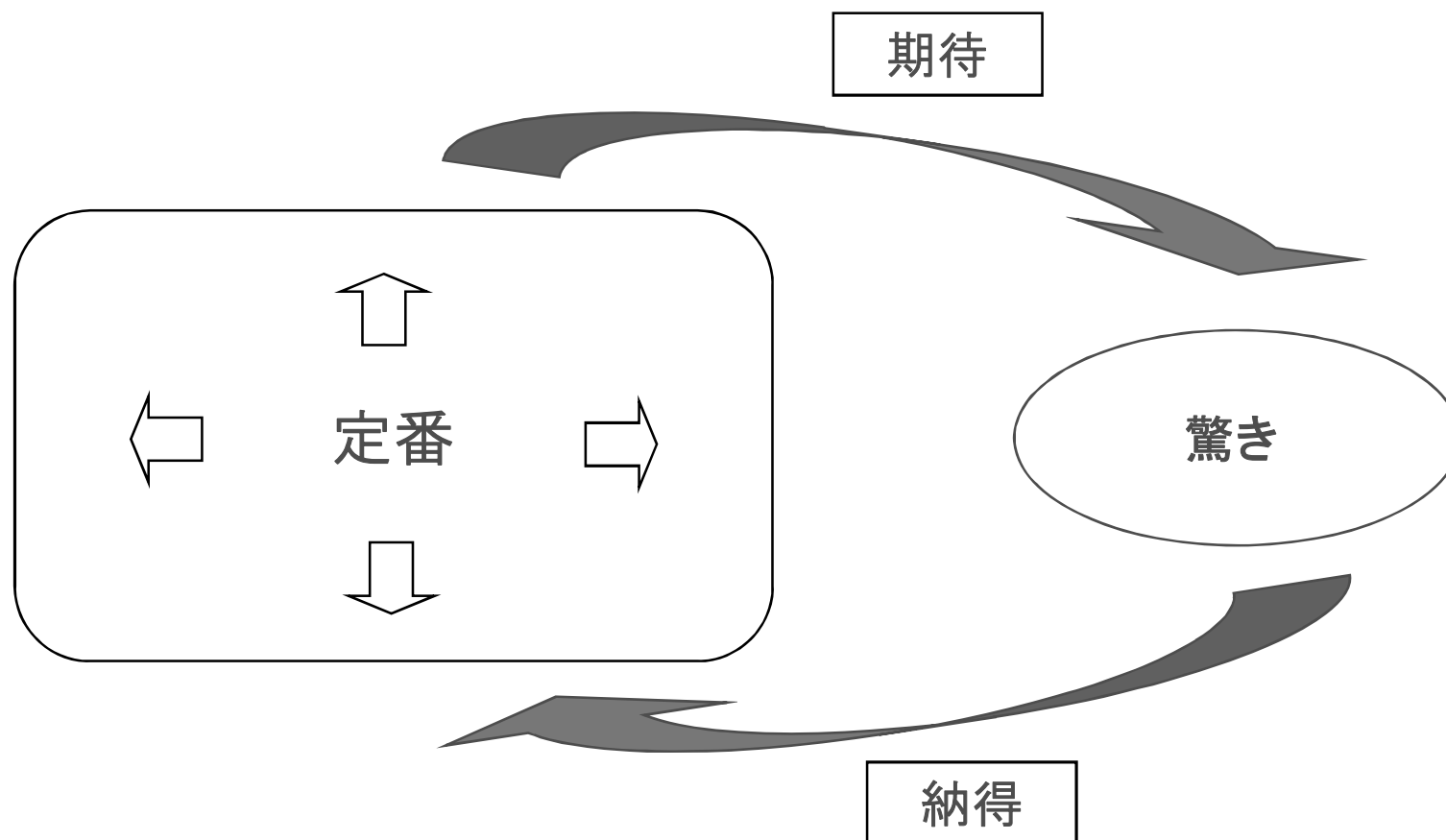




定番と驚き



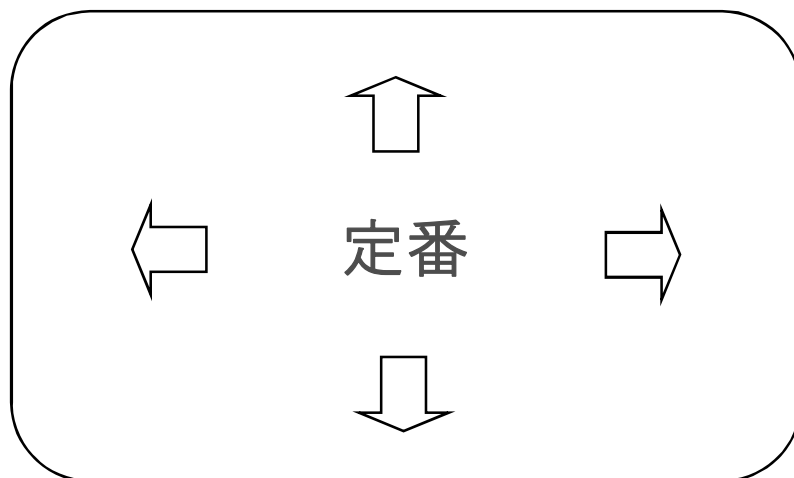
定番と驚き





定番と驚き

《★★★なら・・・》



《えっ、これも★★★?》

《やっぱり、★★★》



定番と驚き:ポイント

「定番」がないと「驚き」がない

- どうやって「定番」になるのか
- どうやって「驚き」をつくり続けるのか
- なぜ「驚き」がぶれないのか



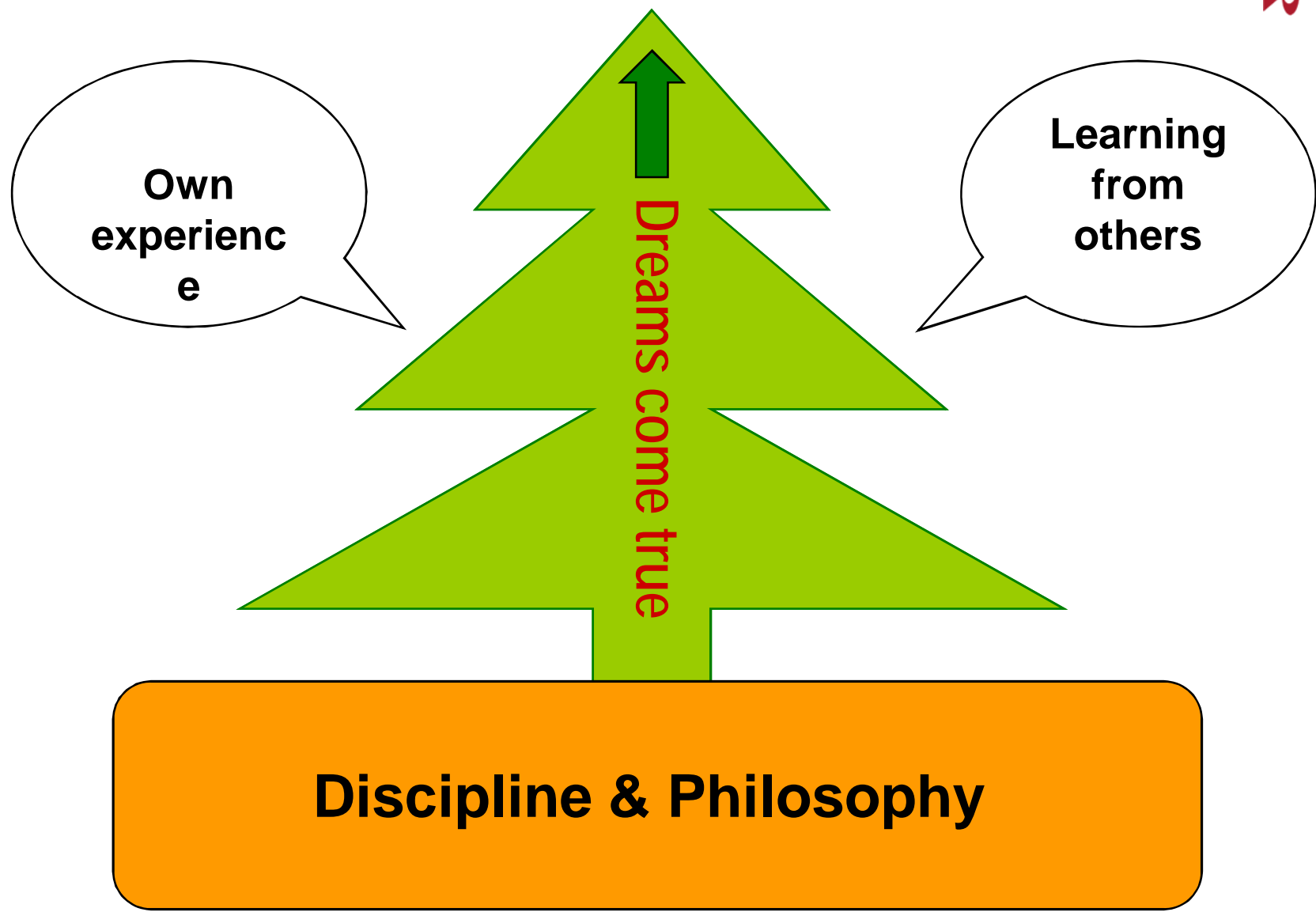
定番

- 定番の会社の製品
- 定番の人の紹介
- 定番のメディアのニュース



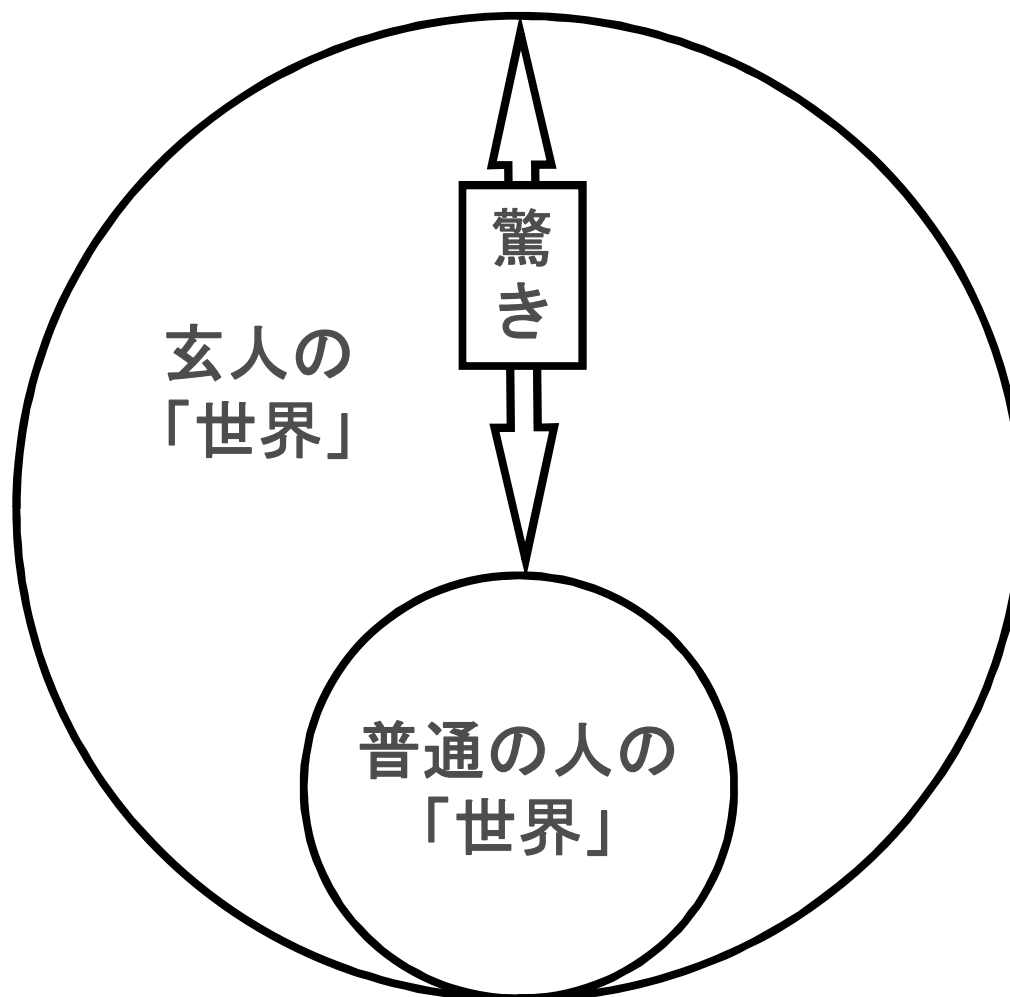
玄人

「玄」＝黒い、暗い、素人に見えないものが見えること





「世界」を描けるか





『イノベーションの達人』 by Tom Kelley

The Ten Faces of Innovation

新しいアイデアを生む10人

1. 人類学者

デジャヴ ⇒ ヴジャデ

《実際にはいつも見ているのに
はじめて見たように思えるもの、
を見つける》

2. 花粉の運び手

他国、他業種、他分野を見よ



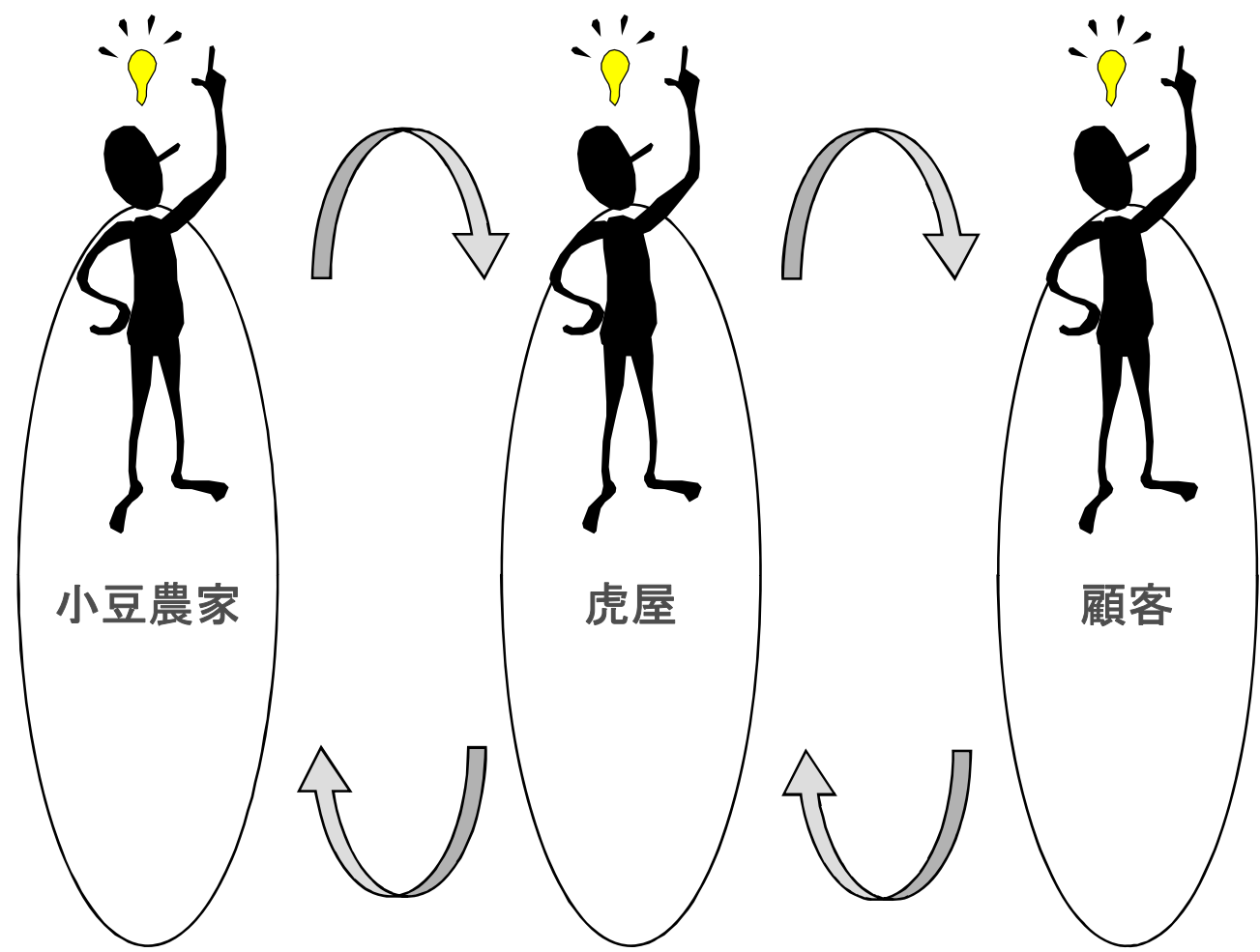


「私の欲しいものをつくる」

1. 「MDラジカセのようなかわいらしい雰囲気のパリンター」
(セイコー・エプソン カラーリオME担当 都筑陽子氏)
2. 「ステップワゴンが私が家族と乗りたいクルマ」
(ホンダ技術研究所 竹村宏氏)
3. 「コペンは私が欲しいからつくった」
(ダイハツ工業 石崎弘文氏)
4. 「出張帰りの新幹線で女性一人でも飲めるおしゃれなアルコール飲料」
(キリン麦酒 氷結開発グループ 佐野環氏)



良循環が玄人を鍛える





思いを遂げる：
ブランドづくりの舞台裏



「秘すれば花」（世阿弥）

「……。そもそも花と云ふに、万木千草において四季に咲く物なれば、その時を得て珍しき故に、もてあそぶなり。（中略）花と面白きと珍らしと、これ三つは、同じ心なり。」

「秘する花を知る事。秘すれば花なり、秘せずば花なるべからず、となり。この分け目を知る事、肝要の花なり。そもそも、一切の事、諸道芸において、その家々に秘事と申すは、秘するによりて大用あるが故なり。」



「秘すれば花」(世阿弥)

- ✦花 = 革新 = 面白い、珍しい
「新、珍、楽」
- ✦秘 = 舞台裏を見せるな



革新ということ

1. 虎屋

パリ店 ⇒ 研究所 ⇒ トラヤカフェ ⇒ ミッドタウン店
⇒ 工房

2. トヨタ

セルシオ ⇒ プリウス ⇒ サイオン ⇒ レクサス（日本）
⇒

3. KITKAT

受験生キャンペーン ⇒ ショートフィルム ⇒ 怒涛の新製品
⇒

4. カゴメ

雪印ラビオ ⇒ 「自然をおいしく楽しく」 ⇒ カゴメ ラブ
レ ⇒

5. 丸の内

Marunouchi Brand Forum 丸ビル ⇒ ベンチャー育成 ⇒ OAZO ⇒ TOKIA



シマノの表舞台

ひとは、大自然の息づかいに心を開く喜びを知っています。

ひとは、人と人が出会い互いに認め合うことのできる喜びを知っています。

それは、ひとそれぞれの中にも自然があるからだと思います。

そして道具とは、本来、ひとの喜びに大きく関わっているものだと思います。

私たちシマノは、アウトドア・スポーツを代表するサイクリングと釣りの2つの分野を中心に、さまざまな製品をお届けしてまいりました。

肌を掠める風に、路傍に落ちる木洩れ陽に、水面に広がる波紋に心を躍らせること。

そんな素直な感動を演出することが、私たちにとって何よりの誇りであるといっても過言ではありません。

私たちは、ひとと自然がもっと身近になり、ともに生きる喜びを分かち合うために、新しい夢の実現、新しい文化の創造をめざしてまいります。



シマノ創業者、島野庄三郎の言葉

ええもん

本物へのこだわり

始末して

時間、コストの合理化

血の小便流して

限度を超えた努力

なんぼや

収益



世界中全てのアスリート*に
インスピレーションと
イノベーションを提供すること。

* 誰もがみんなアスリートなのだ



ある著名な金融企業

「カネがすべて」の世界でも

- 12.我々は顧客との関係において常に極秘情報入手する立場にある。しかしながら、わが社において、機密漏洩または極秘情報の不正もしくは不注意な取り扱いが発生することはあり得ない。
- 13.わが社のビジネスは熾烈な競争下にあり、我々は顧客層の拡大に積極的に取り組んでいかねばならない。しかしながら、我々は競争者として、いかなる時も公正を欠くことなくまた他社を中傷することは一切してはならない。
- 14.高潔と誠実こそがわが社のビジネスの核心を成すものである。わが社の社員には、その職務遂行と私生活の双方において、高い倫理観に基づいて行動することを期待するものである。



ザ・リッツ・カールトン 「私たちも紳士淑女」

第1のスタンダード、『モットー』。【紳士淑女をおもてなしする、私
たちもまた紳士淑女である】“**We are Ladies and Gentlemen
Serving Ladies and Gentlemen**”

これが、まず彼ら全体を貫く基本理念です。つまり、スタッフ自
らが紳士淑女になることを心がけていなければ、紳士淑女のお客
様が何をご希望で、どのように感じているのか理解することができ
ない、という厳しい理念。スタッフはこの理念を基本に、考え方、
動作、話し方等を学び、紳士淑女としての素養を十分に身に付け
るよう教育を受けます。



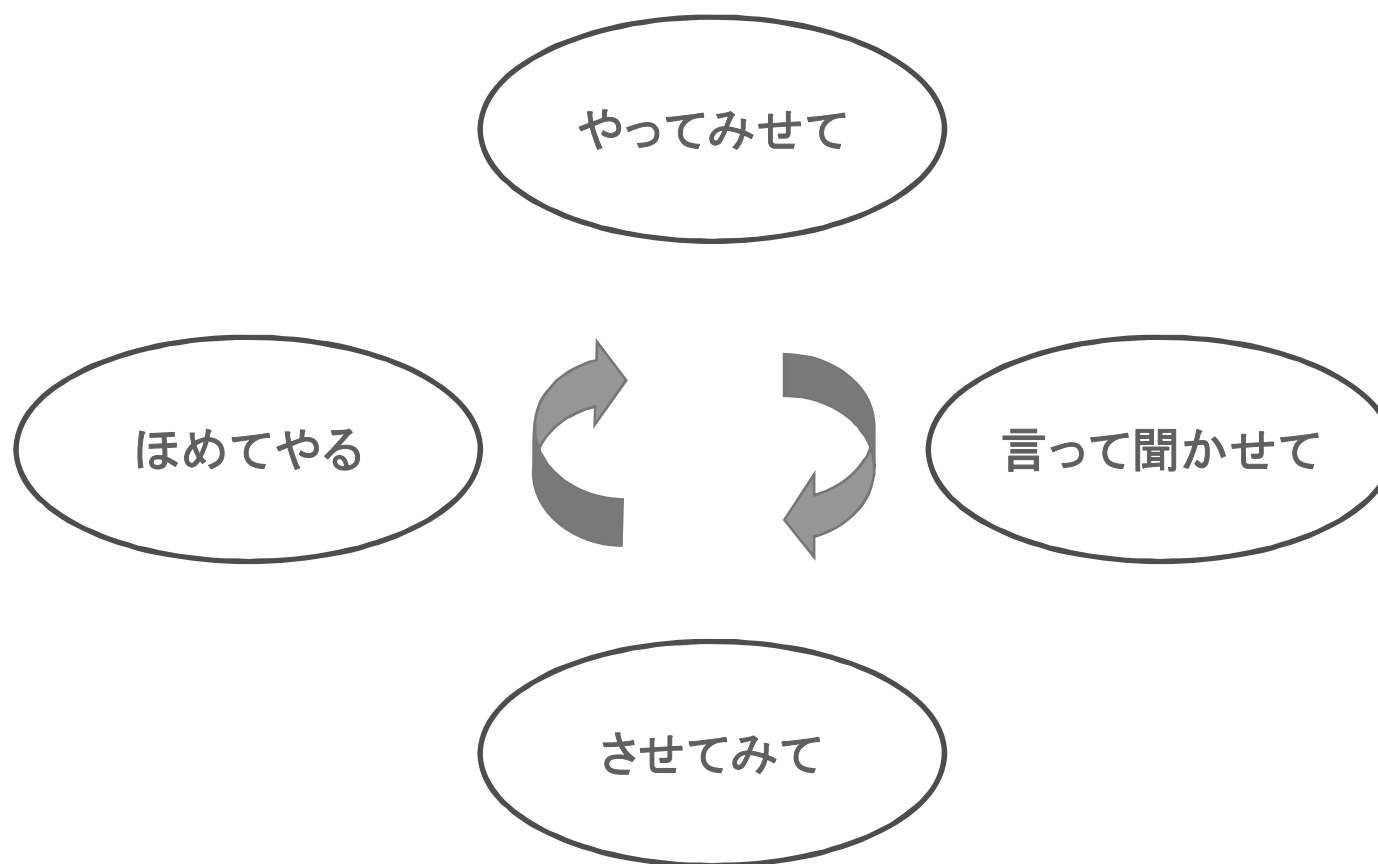
《ディズニー・ブランドの規律》

1. 政治
2. 暴力
3. ドラッグ
4. セックス

に少しでも関係するものはやらない



山本五十六語録





ブランドづくりの3K

ハピネスを生む3条件

1. 謙虚 無欲、利他
2. 規律 哲学、…にこだわる、…はやらない
3. 玄人 素人が驚く夢を実現し届ける



ブランドづくりの3M

ハピネスをブランドに変える3条件

1. 名称 簡潔で愛着の湧く名前
2. 名声 ** 賞受賞、** 氏が絶賛
3. 物語 理解と記憶を促進



【ブランド人】

MBFの目指す「ブランド人」とはつぎのような人たちです

1. 変人：あらゆる分野、あらゆる側面で普通であることを嫌い、つねに自らの哲学に忠実な変人であることを誇りとします。
2. 利他人：相手にうれしさや喜びを届けることを第一とします。同じブランド名の下で一貫して新しい感動を届け続けることにより、お客さまの頭の中に確固たる幸せの泉をおつくりします
3. 玄人：お客さまの気が付かない幸せの種を少しでも多く身につけられるように日々精進します
4. 実践人：1勝3敗の覚悟で、お客さまの幸せにつながる革新に果敢に挑戦し、最終的に4戦全勝を目指します
5. 商人：「先義後利」を信じ、事業の永続と繁栄の糧としての経済的利益を尊重します

《付録》社長に「うちのブランドをきちんとしろ」と言われたら



1. 確認

- 「聖典」はあるか
- 「日々の礼拝」はあるか
- ニュースの宣伝費換算額が宣伝費を上回っているか

2. 「ブランドアクション・チーム」の編成

- 現場各部門の人望があり熱いエース10-20人
プラス本社部門
- 歴史と哲学を徹底的に勉強する
- チーム名をつける

《付録》社長に「うちのブランドをきちんとしろ」と言われたら



3. ウォーミングアップ

- 「聖典」の制作、改訂
- 小さくクリーンな成功体験
- 「日々の礼拝」の実行
- 経営レベルの「***推進会議」の設定
- 「ブランドアクション」の報道

4. 仕上げ

- 優先領域を選定して全社的に「コト」をつくる
- 「日々の礼拝」を含めた「反省」の体制づくり
- お化粧：ロゴマーク、色等のアイコンの整備お化粧



ありがとうございました

URL: www.mbforum.jp

E-mail: katahira@mbforum.jp