

広告研究最前線

# ブランディング新時代

## —ブランディングの変遷と今後の新潮流を探る—

対談

片平 秀貴 × 亀井 昭宏

丸の内ブランドフォーラム 代表

早稲田大学 商学学院教授

21世紀に入り、企業経営を取り巻くマーケティング環境は激変。経済のグローバル化、生産、流通、メディア、そして、消費者の意識・行動・価値観の転換による大きな地殻変動が起きている。今回は、ブランドづくりの研究・実践のエキスパートである丸の内ブランドフォーラムの片平秀貴代表をお迎えし、わが国における広告研究の第一人者であり当財団の理事でもある亀井昭宏教授とブランド戦略の変遷を踏まえながら、ブランディング／ブランドコミュニケーションの問題点や課題、今後の方向性などについてお話しいただいた。

### ブランド・メンタリティとは何か

亀井 まず、ブランドに関連する環境の変化について、特に先生が強く感じておられることは何かについてお話しいただけますか。

片平 ブランドというコンセプトを取り巻く研究の歴史はそんなに古くありません。カリフォルニア大学のD・A・アーカー教授(当時)が『ブランド・エクイティ戦略』という著書できちんと体系化したのが1991年です。もちろん、実務的には100年、200年前からブランドという考え方とそれに基づく商いはありましたが、大学やビジネススクールで教えるような形で概念化したというのは非常に新しいことです。

日本の場合、例えば虎屋は480年ほどの歴史をもつ

片平 秀貴(かたひら ほかか)  
丸の内ブランドフォーラム代表  
国際基督教大学卒業 東京大学大学院経済学研究科博士課程、大阪大学経済学部助教授、東京大学経済学部助教授を経て1989年から2004年まで東京大学大学院経済学研究科教授 ペンシルバニア大学ウォートン・スクール、カリフォルニア大学バークレー校などで客員教授を歴任 「ブランドジャパン」企画委員長、日本マーケティング・サイエンス学会代表理事を務める 著書に『マーケティングサイエンス』『パワーブランドの本質』『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』などがある



亀井 昭宏(かめい あきひろ)  
早稲田大学商学学院教授  
日本広告学会副会長 日本ダイレクト・マーケティング学会会長 吉田秀雄記念事業財団理事 1942年東京生まれ 64年早稲田大学第一商学部卒業 70年同大学大学院商学研究科博士課程修了 以後同大学助手 専任講師 助教授を経て78年同大学教授 専門は統合型マーケティングコミュニケーション戦略 広告倫理 マーケティングコミュニケーション倫理 広告コミュニケーション機能の理論的体系化

ていますから、ブランドの教科書そのものといえますし、京都を中心にした昔からの老舗のメーカーや商店は、プラクティスとしてブランドを意識してきたはずで

一方、CMなどで知名度の高い多くのメーカーはやっと今、ブランドの大事さに気がついてきているという感じを受けています。企業では2000年前後にブランド戦略室などをつくり、コーポレートブランドを育てようという動きがありましたが、そのほとんどが失敗しています。少し地に足のついたブランドづくりを考えようという企業が目立つようになったのは、ここ、2、3年のことではないでしょうか。

例えば、その代表格の一つがサントリーで、「水と生きる」という、本当の意味でのコーポレートブランドづくりに取り組んできています。日本ではこれから、特に大

企業レベルでブランドの議論が展開される本物の時代が来たというような感じですね。

**亀井** 私は1970年代末に当時の西ドイツに行って感じたことがあります。株式市場に上場している企業は東京市場とくらべたらかなり少なく、有限会社、個人経営が多いということです。

**片平** イタリアやスイスなんかもそうですね。

**亀井** しかも、会社や企業にはあまりこだわっていません。例えば、直系の跡継ぎがいなくて、完全に任せられる有能なスタッフが自分の周囲にいない場合には会社をそっくり売って、あとはその大金を握ってアカプルコなどで晩年を過ごしたりします。

会社を売るということは、つまり、コーポレートブランドとして最高の値をつけてもらうために経営をしているということです。スイスの時計もそうです。日本とくらべたら企業規模が小さいのですが、最高の技術を有していますから高い評価を受けています。企業規模が大きければいいということではなく、企業経営学のなかに最適規模論という考えかたをもっています。

メルセデス・ベンツもそうです。ポピュラーな車種は大きな需要があるにもかかわらず、生産力が小さいため、何か月も待たないと新車が手に入らないのが当たり前前の状態でした。日本なら、おそらく工場を数倍にして生産を増やそうということになるでしょうが、日本のブランドマネジメントとは違うということを実感して帰ってきました。

**片平** ヨーロッパのブランドに対する考え方には根深いものがあります。彼らが考えているブランドは、自分たちの会社のものでなく顧客の頭の中に存在するもので、それを大事に育てるのが経営者の役割だと思っています。会社はいつ消えるかはわかりませんが、ブランドは一旦できると永遠ですから、愛をこめて大事に育て、自分たちはたんにバトンを渡すリレー走者にすぎないと考えているようです。このメンタリティというか、ブランドに対する理解の深さは日本とは全然違いますね。

## ブランドのエッセンスは人間

**亀井** 実務的な変化について、流通分野で感じられることはありますか。

**片平** コミュニケーション・チャンネルとディストリビューション・チャンネルが大きく変わっていることです。在来型のチャンネルでは、企業が立派になりすぎてホワイトカラー化し、商人魂がなくなっていますから、ブランドと

は相容れない方向性に向いてきました。

大型の百貨店やスーパーの中間管理職は顧客と上司の板ばさみになることがよくあります。そのとき上司を取ったら顧客を無視したことになりますね。本人も奥さんも家庭では最終ユーザーですから、顧客を無視することは「私」の自分を裏切ることになります。会社にもっと日常の「私」の心を持ち込まないと本当のブランドはつけれないし、流通もこうした方向にどんどん変わると思いますね。

例えば、EC（電子商取引）で成功している企業は顧客と接点を持つと懸命に努力しています。例えば、価格.com（日本最大級の価格比較サイト）の上位にいつも出てくるECカレント（ストリームが運営するネット通販ショップ）は、電話の問い合わせとそこでの徹底したおもてなしを奨励しています。その結果、ある調査で、全カテゴリーを通した顧客満足度ランキングが東京デイズリーレポートについて2位になりました。フェース・トゥ・フェースではない分だけ肉声で人と人をつなげて信頼の芽を植えています。それは、オンラインであろうとオフラインであろうと関係ないと思いますね。

**亀井** 通販企業でも純然たる通販からスタートして店舗展開し、ロイヤルなお客を確保していくという傾向も顕著になりつつあります。やはり、最終的には人と人との直接的なコミュニケーションや口コミが重要になっているのでしょうか。

**片平** 今まではブランドというと、まず商品や会社が頭に浮かびますが、やはりポイントは人だと思っています。ヤマト運輸は社是として「ヤマトは我なり」を掲げています。「私はヤマト運輸の社員です」ではなく、私＝ヤマトということですから、顧客の要求にはその場ですべてに応えられなければいけないということです。

ブランドのエッセンスは人です。顧客を驚かせて感銘を与え、また戻ってきてもらうことを本気で意識していかないと、あっという間に崩れ去ってしまう怖い時代であるともいえます。

**亀井** 期せずして結論が出てきたようですね（笑）。

## ブランドづくりのポイント

**亀井** ところで、グローバルという点ではどうですか。

**片平** グローバルなブランドづくりには3つの条件が必要です。例えば、イギリスにある日本の子会社のボスが日本人であろうと、英国人であろうと、まずブランドを愛していること。要するに自分がこのブランドを好きでたま



らないということが1つ。もう1つは日本の本社を向いているのではなく、現地の方を向いているということです。それと、現地の社員とお客さまのために本社とけんかできる人がいること。この3つがないと駄目ですね。

**亀井** 30年くらい前に、東南アジアやヨーロッパに進出した日本企業の成功事例を調べるため現地を回りました。たしかに3つの条件については思い当たりますが、日本の企業の場合は、それがあまりないような気がします。

**片平** それに当てはまる日本のブランドがあります。それはアルカンターラ (ALCANTARA) という東レの人工皮革で、家具のカッシーナや高級車BMW、オーディオの特別限定のシート生地などに使われています。

それは、小林元さんという人が現地ミラノのプロと一緒にゼロからつくり上げたブランドです。最初はコートやアパレルの素材でしたが、家具に進出しようと思い、世界最大のデザイン見本市ミラノサローネでプレゼンテーションしたら71社から引き合いがあったそうです。そのとき小林さんは、2社にしか売らず、あとは全部断りました。本社の上司は、2社にしか売らないとは何たることかと烈火のごとく怒ったそうです。

ところがその結果、みんなが一気に注目して、アルカンターラに対するレスペクトが生まれブランド力が高まったのです。要するに、いつもこちらが主導権を握り、相手がたのみ込んでくるような立場にならないと駄目なんだということですね。

**亀井** 日本人には、ビジネスマンとしてのキャリアを現地の市場に全て注ぎ込む人はこれまで少なかったような気がします。中国の人は違いますよね。

**片平** 中国人と韓国人は頭が世界を向いているから、これからはどんどんいいブランドができてくるでしょうね。なぜ、現地に溶け込むことが大事かというと、現地人のネットワークが重要になってくるからです。オーディオとかクルマだったら評論家、一般の商材だったらマスコミです。それから、地方自治体、政府、そういったところに「公」と「私」の間くらいに友達がいないと、特にヨーロッパでは仕事が進みません。

**亀井** ヨーロッパは階層社会で層が違ったら絶対交流しません。日本は平等だから、それがなかなか理解できませんね。

**片平** イギリスに社員を派遣するならラグビーをやる人にしたほうがいいですよ。ロンドンでラグビークラブに入れば、地元のトップクラスとつながります (笑)。

**亀井** 国際感覚が浸透してくると、少しは変わりますか。

**片平** いや、20年前とくらべたらむしろ後退していると思いますね。まだ、あのころは景気がよかったので、銀行なんかは10人単位で社員を欧米のMBAに出していました。

**亀井** 授業料が高いのに、スイスのビジネススクールなんかに派遣していましたが、なぜヨーロッパかということ、



そこに来ているのは超一流企業のオーナーの子弟や王族で、卒業した後に大きな人脈をつくらることができるからですね。それ以外に何か、お気づきになることはありませんか。

**片平** 今、TwitterやSNS、ソーシャルメディアには、先生がいないから自分の頭で考えて瞬時に行動しなければなりません。そこでは、自分の姿も丸見えます。逆に言えば、本当に人としての良さが伝わる時代にな

ってきたと言えます。ブランドにとっては真価が問われる時代になっているのです。

**亀井** たしかに、ブログやTwitterにしろ、書くのは人間ですから、人柄から何から全部出てしまいますね。

**片平** そうです。やはり、人なんです。

## ブランド研究の大きな変化

**亀井** ブランド研究におけるこの10年の変化について



はどう見えていますか。いわゆる、分析的、解剖学的手法が2005年ぐらいまで続きました。例えば、ブランドの要素が、諸条件のなかでどのような機能を発揮するかを掘り下げていくわけですが、その方向が行きすぎてよく見えないところまでいったため、いわゆる統合的な視点からのブランド論が登場し、今や、その両方の論議が並立しているような気がします。

**片平** 僕はブランドづくりというのは意外と単純だと思

っています。BtoCとBtoBは違うとか、このカテゴリーだけは特別だとか、価格が高価格帯と低価格帯とは違うといった議論になりがちですが、基本はいかにユーザーに愛されるか、ユーザーにとっていかに大事な存在になるかに尽きると考えています。

**亀井** 例えば、人間を要素分解しても、その背後にある意志や脳の作用、全体的な関連性が説明できなければ、総合的な理解にはつながりません。

**片平** なぜイチローはあんなにヒットが打てるのかを生理学的に分析したところで、みんながイチローになれるわけではありません。イチローみたいになりたいと思ったらイチローのそばに行って、イチローと一緒に暮らして何かを学ぶ—みたいなことがブランドにも言えるような気がしています。

**亀井** ブランドの本質を論ずる研究がもっと出てきてもいいですね。

**片平** やはり、論者や研究者は、論じる対象の現場を体験することが大事です。現場体験がないと、データを読むことはできないし、説得力も希薄なものになってしまいます。ブランドでもマーケティングでも同じことではないでしょうか。

**亀井** 学問が成熟すると、現実から遊離して抽象化、一般化がどんどん進んでしまう傾向があります。たしかに、原則や法則めいたことが浮き上がるかもしれませんが、それが実務にどう活かせるのか、周囲の条件によってはあてはまらないことが多くなります。もっと本質的なところに迫る方法論が求められていると思います。ブランドやマーケティングの研究分野でも、いみじくも同じような状況になっているのではないのでしょうか。

## 世阿弥から学んだこと

**亀井** 私は先生を、マーケティング・サイエンス的な視点からブランドを究明するトップ研究者とばかり思っていたのですが、『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』（2009年ソフトバンク クリエイティブ刊）という本が出されました。私は腰を抜かすほど驚きましたが、なぜ、下掛宝生流の能楽師、安田登師にお話を聞こうと思われたのですか。

**片平** 安田さんを知ったのは本当に偶然です。たまたま知人からおもしろい人がいるということで、講演にお招きしました。安田さんの他にも老荘思想的経営論の専門家である田口佳史さんにも刺激を受けました。3年くらい前に日本発の世界ブランドをつくらうと、誇大妄想



的な勉強会をやったのですが、そのときは芭蕉や千利休、世阿弥や老子・荘子について議論をしていました。その後、世阿弥の『風姿花伝』を偶然読み始めたのですが、勉強会のときとは違い、自分で読み始めると俄然おもしろくなりました。これこそブランドやマーケティングに通じるのではないかと感じ、ゼミ生とみんなで読むことにしたんです。

**亀井** たまたま私は、梅若流の能をやっていました。『風姿花伝』や『花鏡』も読み、世阿弥の主張はやっぱりすごいと思いましたが、これをブランドやマーケティングと結びつけるという発想は全然ありませんでしたよ(笑)。

**片平** 全然関係がないと思っていたものが、パッと結びつく瞬間が何かあるんですね。世阿弥から学んだことは、今までのブランド論に欠けていた「時」とか「運」といったものどうつき合うかということ、人の命の短さと能の「永遠性」ということですが、それはブランドを考えるうえでも大きなヒントになりました。「ものまね(物学)」、「工夫」といった概念も大切です。まずは体験から何かを感じ取り、頭をグチャグチャにして、何かを取り出しなさいということなんです。

**亀井** 私も謡を習い始めて何年間かは先生の完全口写しのものまねでした。ところが、声帯や器官の形状も違いますから、あるレベルまでいくと、声の出し方にもその人独特の、体型に合うものがあることに気づいて距離が生まれます。それをさらに積み重ねると、あるとき一挙にそれが破れ、その後工夫を重ねることで自分らしいスタイルができあがるような気がしましたね。

**片平** 世阿弥は「心」というより「思い」だと言っています。それは、例えば恋焦がれるということ。ないものをほしがるとか、コントロールできない女心を自分のものしたいということですが、それは恋でも物欲でもすべての人間の文脈に通じる性質だとも言っています。それを永遠ともいえる『源氏物語』といったテキストの上のせて演じきる能楽師の努力が、人に驚きと感動を与えるのです。しかも、駄目なときはもがくな、よけいなことをするとも言います。だめなときにはただひたすら次を目指して稽古に励みなさいというのです。それは「100年ブランド」にも通じるといいますね。

### 「100年ブランド」の諸条件

**亀井** ところで、「100年ブランド」と100年で区切ったのはなぜですか。

**片平** 1世代が30年とすると、100年でほぼ3代になるからです。2代目は創業者と一緒にいますから原体験をもとに後を継げるんですが、3代目になると、創業者に関しては伝言ゲームになるわけです。創業者の熱い思いについての原体験がないので何かとぶれて問題が起こりやすいのですが、それを乗り切れれば永続のための仕組みやルールができあがるのではないのでしょうか。

100年に1回は危機に遭うというのも年代を区切った理由です。例えば虎屋では戦争で工場が焼けたり社員が戦争に駆り出されて半分以上亡くなったり、原料がまったく入らないことがありますが、そのときには喫茶店までおやりになっています。それでも、店主はそのうち絶対にいい時期が来るから、おいしいお菓子を供給できるような腕は忘れるなど言っていたそうです。

**亀井** 日本には、100年ブランドがたくさんありますよね。  
**片平** 京漆器の伝統を受け継いで300年以上になる象彦を取材したことがあります。このお店には、「何代にもわたると経営にあまり熱心ではない当主が出てくるかもしれない。会社より祇園に熱心な経営者が出てきたときはこうしなさい」という家訓があります。また、どんなに頑張ってもうまくいかないときは見栄を張ってはいけない。世間体があるから火の車になっても店を閉めないで何とか乗り切ろうとするだろうが、そのときは潔く店を閉めて四畳半に住んで時期を待てというものです。

文章にしておくというのはとても大事です。紙に書いたらその文章はもう永遠ですから、そのスピリットは受け継がれる可能性が高いからです。

**亀井** 「謙虚」ということも大事ですね。

**片平** 謙虚さには実利的な意味合いがあると思います。どういうことかという、勝つべくして勝つこともありますが、勝つはずがないのに勝つことも同じくらいの頻度であるからです。人間は勝つと自分の功績にしまいますが、勝つべからずして勝ったときが問題です。勝ち誇っているとかならず失敗して取り返しのつかないこととなりますが、限界を見据えて稽古を怠らないという謙虚さを持ち合わせていれば、継続する力になるはずなんです。

### ホワイトカラーモデルから職人モデルへ

**亀井** ハピネス、うれしさ、感動も重要です。世阿弥と顧客のハピネスという部分をどう受けとめたらいいので

しょうか(笑)。

**片平** ブランドジャパンの話とからめて申し上げますが、今年の「ブランドジャパンベスト20」には明確な傾向があります。ひとつはインターネット系のYouTubeやGoogleで無料なものです。もうひとつは安価な商品を提供するセブンイレブンや日清食品、ユニクロ。それからもうひとつがうれしさと楽しさを直接売る任天堂やスタジオジブリです。

これを見ると、お金をかけて高いものを買って見せびらかして幸せを味わうという消費者モデルはもう終わっているのではないかという気になります。ブランド側はいかに幸せを直接生産して直接消費者に届けるかが重要になってくると思います。

そうすると、ブランド側の社員が先に幸せにならなければなりません。幸せな人しか他人を幸せにできないからです。そのためには、ホワイトカラーモデルから職人、商人モデルに変わっていかなければならないということになると思います。

それは朝、職場に行くことが幸せであるような、消費者にしてさしあげたことが感謝の言葉として返ってくるような仕組みに変えなければならないということです。そのときに大事になるのは哲学です。何のために働き、誰を幸せにするのかといった目的意識やミッションが大きな力になっていくでしょうね。

**亀井** その場合、外に向かうコミュニケーションの展開はどうなりますか。

**片平** 例えば、公文のCM「自分でできる」編、「先生のチカラ」編は地味ですが、とことん公文とは何かを伝え、お母さん方に対してだけではなく、先生と呼ばれる方々にもすごい元気を与えています。公文は教える場所ではなく、子どもたちが自分で勉強して気づく場所なんだということがわかるからです。

**亀井** 今や、社員も生活者も、ブログやTwitterで自らの意見をいつでも表明できる時代になってきましたが、広告はどう変わっていくとお考えですか。

**片平** ここ数年、メディアの統合や融合という言葉をよく耳にしますが、統合するのは生活者自身が勝手にやることです。それを広告主が一人よがりに「統合してさしあげる」のはまったく的外れになってきましたね。

そういう意味でいうと、マスはマスで磨きをかける必要があるし、TwitterはTwitterできっちりと会話すればいいわけですから、やはり、マス広告は楽しく、かっこよくあってほしいと思います。

クライアントも真剣になっています。何でもいいからつくってくれというのではなく、自分たちの思いを余すところなく伝えてくれということになりますから、広告はこれからどんどんおもしろくなるし、ブランドの側で余計な小細工をすると、逆効果になるのではないのでしょうか。

**亀井** 統合というのは、あくまで顧客や消費者側の問題だということですね。やはり、丸の内ブランドフォーラムで実務の観点からブランド問題を見てこられたから、こうした視点に到達したのですか。

**片平** そういうこともあるし、生活者自体が新しいメディア環境に慣れ、iPhoneやYouTube、UstreamやTwitterなどをうまく使いこなしているからです。

一方、こうした環境変化を前に、大企業の一部ではどうしたらいいか浮き足立っています。そういうときは、慌てないで物事の本質を勉強しながらじっくりとついていくことです。そうすれば、中身のある企業ほど環境の変化に適応していくことができるし、プアな企業はその正体を暴かれていくはずですよ。

## ブランド研究の方向と期待

**亀井** 今後のブランド研究はどうあるべきだとお考えですか。

**片平** まず、研究者はブランドに実際に携わっている人たちの中に入っていくことです。そうしないと、まったく無駄な努力に終わると思いますね。そのためには、産学協同という言葉になるかもしれませんが、韓国のサムソンが企業の利害を超えて世界の若手デザイナーを育てているように、もっと企業が若い芽や研究者を育てるという環境をつくってほしいと思っています。

**亀井** 学生だけじゃなくて、研究者もインターンシップが必要だということですね。

**片平** インターンというと何らかの目的を目指しているようなニュアンスがありますが、見返りはなくていいから現場を体験させてあげることです。そうすれば、中立的にいろいろな現場を幅広く見ている研究者との会話のなかから自社の偏差値がわかったり、プラスになることも出てくるはずですよ。今、あまり企業は研究者に期待していないし、つき合うメリットがないと思っているようですが、ちょっとでも後押しすれば、お互いに前向きになっていくのではないのでしょうか。

**亀井** やはり、ここでも人、あるいはフェース・トゥ・フェースがポイントになりそうですね。今日はどうもありがとうございました。