

Working Paper

Vol.3 No.15

ブランディング・ディレクターは、ブランド教育の阿久悠となれるか
ブランディング理論と実践をつなぐ表現をもとめて

吉田益美

株式会社 ヒットマンコーポレーション

| コラム |

ブランディング・ディレクターは、ブランド教育の

阿久悠となれるか

～ブランディング理論と実践をつなぐ表現をもとめて～

著者名：吉田 益美 Masumi Yoshida

著者所属：株式会社ヒットマンコーポレーション hitman corporation

著者プロフィール：

1980年、明治大学経営学部卒。広告業界へ。複数の広告制作会社、広告代理店に勤務。

2003年より、株式会社ヒットマンコーポレーション代表・ブランディングディレクター。

外資系クライアントを中心に数多くのプレミアムブランドの広告、コミュニケーション施策に携わる。

2013年より、桜美林大学メディアジャーナリズム「広告の世界」特別講座講師。

2014年より、朝霞市シティブランディング・ディレクター。

日本マーケティング学会会員。

| コラム |

ブランディング・ディレクターは、ブランド教育の

阿久悠となれるか

～ブランディング理論と実践をつなぐ表現をもとめて～

要約

筆者は現役のブランディング・ディレクターである。現在もグラフィックデザイン、Web構築、ショートムービー等の企画・制作を通じて数々のクライアントのブランディングに関与する一方で、大学、地方自治体、そしてクライアント企業からの要請に応じて、年間数回程度のブランディング講座やブランド・ワークショップの講師を引き受けている。

2000年代前半からクリエイティブ業務の合間をぬって継続してきた、これらの「ブランド教育実践」は、その規模の大小を問わなければ、延べ数十回に及んでいる。

受講者数は、数名から150名くらいまで。対象も大学生、一般社会人から企業の広報・宣伝担当者、弁理士や企業診断士等の専門家集団までとまさに多岐にわたっている。

本稿は、年齢もブランドに対するリテラシーも、経験値もまったく異なる人々を対象に、限られた時間の中で、いかにしてブランディングへの理解を深めていくかについての筆者自身の手による基礎教材づくりとその改訂を通じた試行史でもある。課題解決の糸口となった作詞家「阿久悠 (2007年没)」の表現手法とともに、その一端を以下で紹介していく。

Key Words: 1. 認識と体感 2. 認識と比喻 3. ポピュラリティ 4. 阿久悠

「I」 テンプレートとカスタマイズ化の狭間で

これもブランディング・ディレクターへの道。よほど多忙でない限り、招請には応じていく。そんな信念をもってスタートした筆者の「ブランド教育実践」は、いきなり壁にぶつかった。

もともと企業宣伝担当者向けのプレゼンシート等の資料から教材のプロトタイプを組成したため、一般的に難易度の高いとされるブランディング理論を幅広いターゲットに無理なく伝える、汎用性を備えていなかったのだ。一度テンプレート化を達成したかに思えた教材のカスタマイズ化は、毎回、講義前夜にまで及んだ。

しかも、大学では90分の講義2～3回、一般的なケースでは最短30分、最長でも2時間半。時間的な制約の中で、受講者の属性を捉えた言葉を探し、その時間内で最大限に伝わるであろう構成（そんな野心でもなければ、とてもやりきれない作業だった）を模索する日々に、どこか無力感を抱きはじめていた。

さらに、講義経験が浅い段階では、難解なブランディング用語の解説に多くの時間を費やし、受講者が期待している「ブランドとは一体何か」「ブランドはどうやってつくるのか」という最も素朴な問いに対して十分に答えられないまま、時間切れとなるケースさえあった。

そんな折、いつものように、講義準備のために、過去の教材やプレゼン資料、ブランドに関する文献等を見返しているうちに、筆者は、ある一冊のカードホルダーに目が止まった。そのホルダーは筆者が新人コピーライターとして広告業界の入り口に立った当時（1980年代中頃）のものであり、いわば語彙コレクション帳として、各界の際立った表現者による、光る言葉を収集したものであった。修業時代を懐かしみながら、分厚いホルダーを繰ると、作詞家「阿久 悠」の名前があった。

「II」伝えることの原点に帰って

そこには、数々の名曲の歌詞の抜粋とともに以下のようなメモがあった。

◆阿久悠

1. 世界の見通しを一気につくる

「近頃少し 地球の男にあきたところよ」

（註以下同 楽曲名：歌手名：リリース年：/UFO：ピンクレディー：1978年）

「卒業までの半年で 答えを出すと言うけれど」

（青春時代：森田公一とトップギャラン：1976年）

2. 圧倒的な体感性、擬人化

「心が忘れたあの人も 膝が重さを覚えてる」

（雨の慕情：八代亜紀：1980年）

3. 大胆で意外性の高い比喻

「悪いことばかりじゃないと 思い出かき集め 靴につめこむ心配がしてる」

（勝手にしやがれ：沢田研二：1977年）

そうだった。筆者はブランディングの研究者ではない。もし筆者による「ブランド教育実践」に社会的な意味を求めるとしたら、それはブランディングの要諦と筆者がブランドに感じる魔力（心理的なエ

クイティが経済的なエクイティに飛躍しつつも、心理的なエクイティの海の中を漂うことによるのみ生命性を維持するかのような両義性）について受講者に伝え、その後の自主学習の契機とすることではないか。つまりターゲット（受講者）とブランディング理論やアカデミズムをつなぐことこそが自らの役割である、と考えるに至ったのである。

次章では、（一気に気軽になった筆者が）前述の阿久悠の表現手法に学び、その方法論（以下1＝/世界、2＝/体感、擬人、3＝/比喻）を取り入れた教材改訂の実例を明らかにしていく。

「III」理論と実践を結ぶ、教材づくりを目指して

「1.」ブランディングの目標/世界

ブランディングの（一義的な）目標は、指名買いである。

上記はブランディングが当面、目指すべき地点を受講者の脳裏に瞬時に焼き付けるために案出し、講義の冒頭で提示しているヘッドラインである。そして…

「ハンバーガー食べようか」→「Macしようか」

「国産高級セダンに乗りたい」→「レクサスLSIに乗りたい」

「個性的な機械式時計が欲しい」→「フランク・ミュラーが欲しい」

等の具体的な認識変容プロセスを挙げ、消費者の心の中にあるカテゴリー名想起をブランド名（固有名詞）想起に置き換えていく営みこそ、初期のブランディングに他ならないことを付け加えていく。

ブランディングの究極の目標とは何か、については様々な論点がある。しかし、けっして上品ではない「指名買い」という言葉によって一定のマイルストーンを明示。世界を大胆に区切る事を通じて、受講者を広範で奥深いブランディング・ワールドの入り口に誘うことを優先、としている。

ちなみに筆者は、ブランディングの最終的な目標をブランドにおける経済的な資産の形成のみならず、

情報化社会において、消費者と商品や企業を信頼で結び、より快適な消費活動を促すための「情報的公共財」と見なす立場をとる。その意味で、森泰則(2016)『コラム 真にブランドを生み出すもの「人間の土地(サン＝テグデュペリ)と事業理念』日本マーケティング学会ワーキングペーパーVol.2 No.5の論考、とりわけ『事業は(中略)〈それ自体のためにあり〉(中略)〈社会のために存在する意義を自ら創造せねばならない』という視点を強く支持している。

「2.」ブランド想起とは/体感

- a. あなたが知っている時計のブランド名は?
- b. あなたが知っている証券会社名は?
- c. あなたが知っている国産ソース名は?

上記は3つの回答欄を設けたレジュメに対して、順番に1つずつをスクリーンに映し出し、受講者自らに回答を筆記してもらうための設問である。制限時間は各90秒、商品ブランド・企業ブランド名の別は問わない。回答筆記後、aは30、bは15、cは10程の著名ブランド名を開示する(紙幅の関係で回答例は略)。平均的な回答数は、aは6~8、bは1~3、cは2~4程度。その後、それぞれ設問に対する回答数、受講者の属性が多様な会場の場合は、職業分野についての挙手を求め、さらに設問cに関しては回答者の出身地を問うことを通じて、意外なほど少ないブランド想起数、そして職業、年齢、性別、出身地、生活関与度別のブランド認知度の違いについての体感・相互確認を促していく。

「3.」ブランド用語の解説/比喩、体感

講義をすすめるにあたり必須であるにもかかわらず、かつては宿敵とも思えた、ブランド用語の解説については、さらに大胆な手法を採用した。

【ある恋愛ストーリー】

初対面が1.)とても印象的で、おたがいの個性に惹かれて2.)○○○くん(さん)とお付き合いをはじめてはや三年。最初は何もかも新鮮で、3.)いつも彼(彼女)のことばかり、考えていたの。4.)毎日のようにデートして、友だちにも紹介してくれたけど最近、彼(彼女)の3.)心の中のワタシ(ボク)の占める比率が落ちてきたような気がする。いっしょに居過ぎてマンネリ化したのかもしれないし、もしかすると5.)他の誰かが入りこんだのかも。そろそろ、6.)もう一度、サプライズな企画とかで、新しいワタシ(ボク)を見せつけて盛り返さないと…。

まず、スクリーンに上記のように、どこにでもありそうな恋愛ストーリーを大きく投影する。つづいて、下記のように典型的なブランド成長ストーリーを投影し、それらを対比・解説していく。

【ブランド成長ストーリー】

あるブランドが発売され、1.)上手にその特性が表現され、消費者が好感をもって2.)その名を覚えてくれて、買うたびに新しい発見があったりすると3.)愛着が生まれ、何かにつけそのブランドのことを思い出してくれて、4.)リピーターになるばかりか、誰かに教えてくれたりもする。しかし、消費者は飽きやすいもの。どこかで強力なライバルが出現すれば、5.)浮気もしてしまう。そんなピンチの時こそ、6.)もう一度、斬新なブランドの世界観を提示していかなければならない。

そして、消費者心理とブランドの関係について受講生の中に一定程度の実体感が醸成されたタイミング見はからって、その後の講義のキーワードとなっていく以下のブランド用語がもつ概念の解説(個人ブランディングと商品・企業ブランディングの相違についての解説は、講義の終盤まで据え置いて)に入る。

このプロセスこそ、多くの受講者の顔から職業的な義務感や受動性が消え、主体性が芽生える瞬間でもある。

- 1.) Brand Identity : ブランドアイデンティティ
- 2.) Brand name, Brand Awareness : ブランド名とブランド認

知

- 3.) Mind Share: マインドシェア
- 4.) Brand Loyalty : ブランドロイヤルティ
- 5.) Brand Switch: ブランドスイッチ
- 6.) Re-Branding : リ・ブランディング

「4.」 初期ブランディングの要諦/擬人

ブランディングの(一義的な)目標は、指名買いである。

VS.

ヒトの脳は、情報ディフェンスが上手である。

↓だからこそ

脳のディフェンス網を突破し、その世界観とブランド名を記憶してもらう施策(ブランディング)が必要となる。

「2.」の体感テスト後、受講者はすでに自らの意外に少ないブランド想起を実感している。さらに、講義では芸能界における「裸芸人とは?」「カミングアウト系芸人とは?」「無色無臭系芸人とは?」等(紙幅の関係で回答例略)ポピュラリティの高い設問を用意。挙手・回答を求め、カテゴリーごとに限られたニッチの存在やブランド想起の上位にランク・インすることの難しさについて追体験してもらっている。

その後、「1.」で掲げたヘッドラインとブランド認知の間にある、見えない壁としての「脳の情報ディフェンス網」の存在について、人間の脳の自然情報処理システムとしての「パターン認識」について触れながら解説。高度情報化社会におけるブランディングの必要性和初期ブランディング施策の要諦について解説していく。

「5.」 ブランド名か世界観か/比喩、体感

自分の名前ばかり連呼する候補者に、投票したいですか?

ブランド名が先か、その世界観が先か。2000年代

前半頃までだろうか、広告業界では前者にプライオリティを置いたプレゼンテーションが盛んに行われていた、と記憶している。

理由は至ってシンプル。その方向性へクライアント企業を誘導すれば広告バジェット(とりわけマス媒体への掲出料)を稼げる、と信じられていたからである。さらに、ここでは(BRAND=ブランド)の語源を(BURNED=焼き印)とする通説が、この論旨を補強し、今もなお、一定程度の影響力を保持していることを指摘しておきたい。

もちろん、筆者の考え方は逆。後者を優先する立場をとる。講義では前述のヘッドラインを掲げ、ユニークな世界観の構築・表現・伝達(遡れば、商品開発・マーケティング過程も含む)がブランドづくりの第一歩であり、ブランドの世界観の表現こそがコミュニケーション効率を高め、ひいては経済合理性の高いコミュニケーション戦略の立案を可能にすることを解説していく。

但し、公平を期すために、熾烈なマーケットシェア競争の中で、いち早くブランド認知度を高めるために膨大な宣伝広告費を投下しつつ「ブランド名を連呼する」ブランドプロモーション施策の有効性とリアリティについてもいくつかの事例を挙げながら言及する。しかし、それはあくまで潤沢な広告予算を前提とする戦略であること、(そして、上記ヘッドラインを再提示し)ブランドへの好感度醸成を妨げるリスクを伴う方法論であることを再確認してもらっている。

「5.」 ブランドエクイティ/ポピュラリティ、世界

【ブランディングの効用】

ある商品にたくさんのお客さんが好感を持ってきて、高い価格で、何度も買ってくれるばかりか、すすんで話題にしてくれて、いろんなお店がその商品を置きたがってくれる。気がつけば従業員も胸を張って名刺交換していて、優秀な人材も集めやすくなり、そのブランドの他分野進出への引き合いが増加し、商品開発にも弾みがつく。その結果、売り上げも株価も右肩上がり。

ブランドエクイティ（ブランド資産価値）の解説においては、まず上記のように平明な文章によって、ブランディングの効用と潜在力を印象化する。つづいて、それらを下記に置き換え、ブランドエクイティというもの、心理的な資産価値と経済的な資産価値の双方から構成され、ブランド事業がもたらす、すべてのメリットを包摂する総合的な概念であることを明らかにしていく。

ファン獲得数×収益性×リピート率×ロコミ×販売チャネル数×社員モチベーション×人的資源×事業領域拡張性

↓ 結果としての

売り上げ、株価、企業の時価総額等の上昇

ここでは、(受講者の大半がブランドマネジメント職に限定されるケースをのぞき) あえてブランドエクイティの構成要素としてのブランド認知、知覚品質、ブランドロイヤリティ、ブランド連想(『ブランドエクイティ戦略』デビッド・A・アーカー(陶山計介他訳)ダイヤモンド社)やブランドエクイティ・ピラミッド(CBEE=Customer Based Brand Equity ケビン・L・ケラー、恩蔵直人研究室『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー出版部)等についての子細な解説に踏み込まず、その概念や文献紹介に留めている。

ブランドエクイティに関しては顧客レベル、製品市場レベル、財務レベル、マネジメントレベル等さまざまな角度から、その実体に迫った優れた研究が存在する。しかし、それらは視点の多様性ゆえに受講者を混乱に陥れる可能性がある。さらに個々の要素は連鎖的であり、因果律もあるため限られた時間の中でそれらの関係性を詳説し、受講者の理解を得ることは(筆者の力量では…)到底できないと判断しているからである。

ブランドエクイティとは、ブランド施策がもたらす好循環の束であり、その総体としての事業価値である。

心理の海から生まれたブランドが築く城(ブランドエクイティ)は、心理の海を離れた途端、崩れ落ちていく。

まだまだ未整理で生硬な表現であるが、上記は筆者がブランドエクイティの相貌を受講者に感知してもらい、ブランディングにおいて決定的な過ちを冒すことのないよう、提示する2つのヘッドラインである。

「6.」ブランド拡張とリ・ブランディング/擬人

リ・ブランディングの必要性は、正確には、ブランド立ち上げ時における知覚品質化施策の失敗やマーケットにおける急激な外的環境の悪化等さまざまなネガティブ要因にも求められるが、講義では、そのような全体観があることを示したうえで、ブランドの成長とライフサイクルそのものに内在する、つまり成功したブランディング事業がいずれ直面し、宿命的に受け入れざるを得ないブランド拡張期における「ブランド革新」とは、どんなものかに絞って解説している。

図1~3は、ある世界的なスポーツ用品メーカーを例として、ブランド拡張にともなうブランドアイデンティティの希薄化のプロセスを示したものである。図1は、単品ブランドとしての創業期。図2は、商品アイテムの多様化と販売チャネルの増加が顕著となるブランド拡張期。図3は、図1の相似形。リ・ブランディング期の基本施策のあり方を表している。

それぞれの三角形は(少々乱暴ではあるが…)同一ブランド傘下の商品アイテムと販売チャネル数を内包。三角形の頂角はブランドアイデンティティの鮮明度を、底辺の長さはタッチポイントの広がりを視覚イメージ化したものである。頂角が鋭角であればあるほど、消費者心理への貫通力(伝達力)が高く、逆に商品アイテムや店舗数等ブランドへのタッチポイントが増加し、鈍角になるにしたがってブランドアイデンティティの希薄化がすすみ、その貫通力(伝達力)も弱まってくる様相を示している。

リ・ブランディングは、プロポーシオンを意識して。

3つの図の関係性については、かつて筆者がブランド理論の習得において多大な影響を受けた著作（『IT時代のブランド戦略』市橋和彦PHP研究所）の中でブランドづくりのキーワードとして提示されていた

（ブランドづくりは「寄せて上げる」）に触発されて案出した上記ヘッドラインを掲げ、解説していく。

ここでは、前述のスポーツ用品メーカーが次々と繰り出す、先鋭的な広告やプロモーションを例に挙げ、ブランド成長に伴うタッチポイントの増加がもたらすブランドアイデンティティの希薄化（図2/頂角の鈍化）を補正する手段としての「革新的な」コミュニケーション施策やデザイン・イノベーション、さらに商品開発施策の見直し等の重要性について解説していく。

いわば、商品アイテムや店舗数の増加によってブランドと消費者のタッチポイントが増え、太めになったプロポーシオンをエッジィで求心性の高いブランドコミュニケーション（商品施策を含む）によって再度、垂直統合的に補正していくイメージである。図1、図3を相似形としたのは「ブランド革新」が当該ブランドのルーツやブランドヒストリー等ブランド価値の源泉となる資産を継承することの重要性を説き、それらを、むやみに毀損することないよう、注意を促していくためである。

実践におけるブランド拡張やリ・ブランディングの目的や方向性、そして方法論は多様であるが、講義では、ブランドとその成長が抱える「希少性の希薄化」というディレンマに焦点をあて、そのライフサイクルを描き出していくことを通じて「ブランドのもつ生命観」に迫ることを心がけている。



図1：ブランド創成期

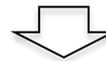


図2：ブランド拡張期

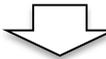


図3：リ・ブランディング期

「7.」 結論／比喻

光る人格をつくるように、ブランドをつくれ。

「光る」が象徴する価値については、賢い、深い、正しい、誠実、真摯、信頼性、機能性、芸術性、革新性、創造性、人間性、哲学性など、個々のブランドがもつコアバリューと対応するものとして解説。

あたかもブランドを一つの生命であるかのように説いてきた講義の最終段階では、上記ヘッドラインを掲げ、初期ブランディングにおける「ブランドの個性的な人格化」の重要性について再認識してもらっている。

講義前半で据え置いた（4P参照）、個人ブランディングにおける社会性獲得（公的資格取得や各種NPO活動実績等）の有効性、あるいは、すでに消費社会に広範な影響力をもつメガブランドに求められる社会的使命等については、対照事例または、発展事例として位置づけ、「商品や企業における初期ブランディング」との峻別を図っている。

一般に社会的な存在とされる商品や企業を、「個性的に人格化」して、まずは高度情報化社会における情報ノイズの層を突破すること。そこにブランディング施策、ひいてはブランド教育実践におけるポイントを置くのは、筆者が、どんな時代になっても「人は、人のかたちをした情報を無視しきれない。」と信じているからでもある。

「銀河をはなれ イスカンダルへ はるばるのぞむ
宇宙戦艦ヤマト」

（宇宙戦艦ヤマト：ささきいさお：1974年）

【参考文献】

デビッド・A・アーカー（1994年）

『ブランドエクイティ戦略』（陶山計介他訳）

ダイヤモンド社

ケビン・L・ケラー、恩蔵直人研究室（2003年）

『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェ

ンシー出版部

市橋和彦（2000年）

『IT時代のブランド戦略』PHP研究所

片平秀貴（1998年）

『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社

アンドレアス・ブーフホルツ、ボルフラム・ボル
デマン（2002年）

『あのブランドばかり、なぜ選んでしまうのか』

（井上浩嗣他訳）東洋経済新報社

石井健一郎、前田英作、上田修巧、村瀬洋（1998年）

『わかりやすいパターン認識』オーム社

【参照コラム】

森泰則（2016）

『真にブランドを生み出すもの「人間の土地
（サン＝テグデュペリ）と事業理念』

日本マーケティング学会ワーキングペーパー
Vol.2 No.5