

# 日本**再生**ブランド

## デフレに負けない企業経営・地域経営

ブランド コンサルタント  
小出 正三・小出 ユリ子

この原稿は、3月中旬に日本地域社会研究所から上梓予定の『日本再生ブランド』から「はじめに」と「第1章」の全文をpdfファイルにまとめたものです。

(ISBN: 978-4-89022-913-0 予価1785円 四六判230ページ)

ただし、図録、写真等は都合により省かせて頂いております。

また実際の書籍は、縦書きの通常の書籍スタイルです。

まずはこの原稿をお読み頂いた上、内容をお気に入りいただければ

ぜひ、実際の書籍をご購入にいただければ幸いに存じます。

**なお、このpdfファイル自体は他の方に配布しないでください。**

他の方にも是非お読み頂きたいと思いますので、ご紹介をお願いしたいのですが

その場合は、あなた様にお送りした一番最初のメールを御転送ください。

宜しく願い申し上げます。 コイデ拝

## 著者紹介

### 小出 正三(こいで しょうぞう)

1963年、新潟県生まれ。国際基督教大学卒業後、広告代理店の株式会社大広に入社。新規ビジネス開拓専門のストラテジックプランナーとして競合プレゼンテーションにおける獲得率、4割を誇る。以後、マッキンゼー・オグリヴィー・アンド・メイザー・ジャパンを経て、2000年にブランドマネジメント専門のブランドロジスティクス有限会社を設立。一部上場業から中小、地域まで幅広い得意先のブランドづくりに関わる。ブランド開発の核となるコンセプト開発を得意とし、ビジネスに関わる当事者全員に感動を与えるアウトプットまでを一貫してディレクションする。得意先企業や団体が一丸となってブランド開発を行うためのインナー（組織内）ブランディングも手がける。企業や公共団体、大学等での講演多数。信条は「ブランドは、そのビジネスに携わる人全員を幸せにするための仕事」。社団法人日本広告業協会、懸賞論文金賞受賞。主な著書に『ガバガバ儲けるブランド経営』がある。

### 小出 ユリ子(こいで ゆりこ)

1965年、神奈川県生まれ。国際基督教大学卒業後、ソニー株式会社に入社。海外マーケティング部門を経て、インターネットサービスプロバイダー「So-net」の立ち上げに参画。So-netブランドを確立。「インターネットは、ローカルコミュニケーションツール」をテーマにマーケティングを展開。電子メールソフト「PostPet」のマーケティングを手がける。PostPetでマルチメディアグランプリ通産大臣賞、グッドデザイン大賞、仏カンヌMillia等受賞。2000年、自律式四足歩行ロボット「AIBO」チームのマーケティングとサポートを立ち上げた後、2003年にソニー株式会社退社。ブランドロジスティクス有限会社に合流し、コンセプトをビジネスの現場に落とし込み、展開していくためのプロジェクト管理、実務指導を担当。ビジネスをエンタテインメントに変えるのが基本スタイル。06年、ブランドロジスティクスの独自ブランド、和菓子「かしこ」を立ち上げ、事業展開中。信条は、お客さまが魅せられるサービスを提供すること。

## この本を読まれる貴方へ

この先の本文はできるだけ平易に、シンプルに、そして具体的に書きました。ですから、この書き出し部分だけは、少し堅い話をするのをお許しください。

この本のもともとのタイトルは『デフレに負けないブランド経営』でした。ところが、できあがった原稿に、出版元である日本地域社会研究所の落合英秋社長が『日本再生ブランド』というタイトルを冠したのです。なんと大仰なタイトルではありませんか。

しかしこのタイトルで、改めて「ブランドの欠如が日本の長期低迷を招いている」という思いを自ら再確認できました。そう、ブランドこそ日本再生の鍵なのです。

確かに「デフレ宣言」自体はここ数年の話ですが、価値の下落による不況を広く捉えてみれば、平成に入ってから20年ほどは、日本はデフレの谷間をずっと歩き続けており、時に谷間の木々を通して差す陽（世界経済の好転）を、自らの成功と思いついで来ただけなのかもしれません。今はその陽が陰っていますが、もともと日本は世界経済に関係なく谷間の道を歩いていたことに変わりはありません。

その原因は、もっぱら金融の問題や政策の問題などのマクロの問題として語られます。しかし、これだけ続く不況をただマクロの問題で切るわけにはいきません。

私は、大きな原因の一つが「ブランド（戦略）の欠如」にあると思います。

次のページに（本書参照）インターブランド社が毎年発表している最新の「ベスト・グローバル・ブランド」のリストを引用しました。ブランドの資産価値をもとに算出された上位100社のリストです。どれだけのプレミアム価値を持っているかが一目瞭然です。

これを見て気がつくことは、日本の企業の少なさ（わずかに7社）というだけではありません。その7社がすべてメーカー（しかも車と電機器のみ）だということです。それに対して、欧米企業のブランドの業種（メーカーだけでなく、サービスや基盤産業など様々です）の多様さ、設立年時の多様さに注目してください。そして、それぞれの価格帯の多様さにも注目してください。

結論として、ブランドは「モノづくり」ではないのです。

では、ブランドとは何なのか？

この本で扱うのは、その答えです。

この本を読み終えたとき、あなたには「なぜ日本のトップ企業さえ、ブランドづくりに失敗したのか」の理由がハッキリと見えてくるはずですよ。

「モノづくりへのこだわり」こそが、経済界も、行政も、ブランドづくりの本質だと思っています。みなさんも「モノづくりへのこだわり」こそがブランドの本質だと思いませんか？

それがジャパン・アズ・ナンバーワンを驕りにかえ、欧米の企業が主導する「モノづくりではなく、ブランドづくりこそが価値の本質」という新しいゲームから日本が脱落する原因になったのです。

もう一度、繰り返します。ブランドづくりは、単なるモノづくりではありません。

もちろん、問題は日本がどういう道を歩むかではありません。あなたの会社、あなたのビジネスがどういう道を選択するかです。

そして、その選択に企業の大小も、立地も、歴史も関係ありません。

たとえ小さくても、たとえ地域にあっても、たとえ歴史がなくても、他の人たちに流されず、自らにとって良き判断をすることが、デフレに勝ち、ビジネスの持つ価値を高め、そして企業を、地域を、社員を元気にする唯一の方法なのです。

さあ、難しい話はこのくらいにしておきましょう。

景気というように「気」も重要な問題だとすると、ブランドがめざしているのは、「あなたの仕事を、あなたの仲間や、あなたの取引先や、あなたのお客様と共に楽しむ」ことにあるのです。

今、一番必要なのは、「正しさよりも楽しさ」です。

一緒に、ビジネスを楽しみましょう。ビジネスに関わる幸せをつくりましょう。

それがブランドをつくることにつながります。

2010年1月10日

鎌倉にて 小出正三・小出ユリ子

もくじ（\*マークはこの抜粋に含まれているものです）

\*この本を読まれるあなたへ

\*第1章：あなたは「誰」と勝負するのか？

この章では、「ブランドとは何か」をシンプルに解説します。

デフレに負けない鍵は、今まで言われてきた発想とは異なる新しいブランドの捉え方にあります。

「ブランド」に取り組む上での最大の問題は、そもそもブランドが何を指すのかで混乱してしまうこと／デフレに負けないということ／あえて、競争しない／競争を超える、モノを超える／モノを超えて、物語に至る／土俵戦略こそ、デフレに負けない経営戦略／ブランドを定義する／土俵はどこに存在するのか／比べられないために、相手の心の中に「土俵」を求める

第2章：あなたは「どこ」で勝負するのか？

この章では、「ブランドを軸にビジネスを展開する」ための新しい視点を提供します。

この新しい視点から、あなたのビジネスの可能性が見えてくるはずです。

今までのブランドで重要視された土俵、「品質」と「組織力」／競争を避けるには、今までの開発軸だけでは足りない／「ブランドの土俵」を拡張する新しい4つの発展方向

【ソリューションのブランド】「お客様の課題」に名前をつける

「市場」ではなく「使場」を見る／食卓をイタリアに変えるソリューション／花屋が売っている物は、いったい何だろう？／B to Bにも応用可能なソリューションのブランド／あなたの友達10人にインタビューしなさい

【姿勢のブランド】「共感」に名前をつける

「姿勢」というブランド単位／地域ブランドは姿勢のブランドで伸びる／「誇り」をブランド化する／姿勢のブランドは「技術」ではなく「共感」のブランドである／大企業が企業ブランドにこだわる限り、中小企業にもチャンスが訪れる／社員に聞け！社史に聞け！

#### 【お客様ブランド】「ライフスタイル」に名前をつける

「お客様」もブランドの重要な要素である / 欧州のファッション系ブランドの正体とは？ / 「伝統」という美名に騙されてはいけない / ユニクロという「部品」メーカー / 企業ではなく、お客様自らが品質を保証することもあり得る / お客様ブランドへのターニングポイント / お客様ブランドも進化していく / お客様ブランドとデザイン / お客様を生き生きと描くために、お客様に「名前」をつける

#### 【場のブランド】「人の輪」に名前をつける

物理的な場を超えて、心が出会う場へ / 場を構成する重要な要素は「参加」である / お客様は孤立した消費者ではなく、参加する創造者だ / コミュニティへの参加が新しいビジネスを生む / 仲間づくり自体が商品になる / 自分が属するコミュニティとwin・winの関係を創る / 全く新しいブランドの可能性が開けてくる / 場のブランドをつくるために、自分で場をつくってみる

#### この章のまとめ

割ってみる、掛けてみる / 割ってみる～分割して「明確さ」をつくる / 分割で生まれる「ブランドによるリスク管理」 / 掛けてみる～統合して「深み」をつくる

### 第3章：あなたは「どうやって」勝負するのか？

この章では、「ブランドで社内の意識改革を行う」ための人材活用について考えます。

ブランドを通じて会社が変わるとき、デフレに負けないビジネスが完成します。

誰にやらせるか？少なくともあなた以外の人が必要だ / 土俵と人事を決めることは、あなたにしかできない / 誰にやらせるのか？ブランドづくりに関わる3種の人材

#### 「バカ者」・・・価値観は妥協からは生まれない

差別化とブランドは違う。ブランドでは価値観が問われる / バカ者でなければブランドづくりは始まらない / バカ者は何をすべきか / 物語はビジネスに人間的な意味を与える / 物語を文章化して到達距離を増す

「キレ者」・・・人間尺度の品質管理への挑戦

既存の品質管理手法を発展させる / 日本型TQCからブランド型TQCへ その

1 組織の壁を越える / 日本型TQCからブランド型TQCへ その2 言葉の  
品質管理 / 日本型TQCからブランド型TQCへ その3 儲けを教える

「ヨソ者」・・・社員を10倍賢くするリーダーシップ

「賢さ」とはヨソ者として自分を見ること / ヨソ者は社内にいる / 現場は賢い。  
ただし「方法」を知らないだけ

全体のまとめとして

あとがきにかえて～ブランドづくりの未来～

## 第 1 章

### あなたは「誰」と勝負するのか？

この章では、「ブランドとは何か」をシンプルに解説します。デフレに負けない鍵は、  
今まで言われてきた発想とは異なる新しいブランドの捉え方にあります。



## 第1章：あなたは「誰」と勝負するのか？

第1章のテーマは、極めてシンプルなブランドについての定義と基本ルールです。

「シンプルさ」、「単純な理屈」は、この本で一番大切にしたいことです。

なぜなら、この本は「あなたが読むための本」というだけでなく、「あなたが社員に話して聞かせる本」でもあるからです。そして、ブランドのアイデアはあなたの頭から生まれても、それを育み、実体を与えるのは社員一人ひとりの気働きだからです。

ブランドづくりの鍵は、骨太な方針（コンセプト）に基づく一つひとつの細かいディテール（細部の作りこみ）にあります。確かにコンセプトは大事です。しかし、お客様に直接コンセプトを説明することはできません。

コンセプトは、お客様に具体的なディテールの一つひとつを経験していただき、それをお客様の心の中で、自分自身の解釈や評価として汲み取っていただくもの。どんなにコンセプトがしっかりと確立していても、それ以上にディテールがしっかりといては、お客様の心の中のイメージと、私たちが意図したコンセプトは絶対一緒になりません。そして、一つひとつのディテールを創り出し、管理するのは、社員一人ひとりなのです。

だからこそ、ブランドはシンプルな理屈で動かさなくてはならないのです。

第1章では、あなたが、あなたの会社の社員と共有すべきブランドの定義を紹介します。

「ブランド」に取り組む上での最大の問題は、  
そもそもブランドが何を指すのかで混乱してしまうこと

あなたは「ブランド」と聞いて、どのようなものだと考えるでしょうか。そして、あなたの周りの人に「ブランドとは何か」と尋ねてみたとき、その答えはあなたの答えと一致するでしょうか。

「商標・デザインのこと？」

- 「シャネルなどの高級品じゃないの」
- 「広告・マーケティング戦略のこと」
- 「シェア ナンバーワン」
- 「長年の信頼・老舗」
- 「消費者との約束」

私がブランドのセミナーで参加者に問いかけても、本当に千差万別の答えが返ってきます。そして、ブランドを経営の核に据えるとき、これが実に見過ごせない問題となってきます。

ジャストインタイム、キャッシュフロー、ベストプラクティス……。

他の経営手法では、(実施詳細に至れば細かな違いは生じますが)それぞれの方法への理解はおおむね同じ方向を指します。ですから、その言葉を使えば会社がめざしたい方向性もおおむね理解されます。

しかしブランド経営の場合、同じ「ブランド」という言葉を使っても、受け取る人の数だけその理解も異なることが往々にしてあります。これでは会社の方向が定まるどころか、かえって混乱を生むこととなります。

混乱を生むということは、社員の多くが興味を失うということです。どうせ自分には関係ないや、と。あるいは、ウチの社長はすぐ何かにかぶれてしまう、と誤った印象を与えてしまいます。

「ブランドとは何か？」を社内で論じるべきではありません。

むしろ、誰もが納得し、「それは当たり前だ」と思うようなシンプルな理屈を、社員全員に語らなくてはならないのです。ここに議論は必要ないのです。

実際、「ブランドとは何か」という答えには、それに答える専門家の数だけ答えがあるといっても過言ではありません。この不毛な議論を続ける限り、社員一人ひとりを惹きつけるに足る魅力は生まれてきません。

だから、そのような「ブランドの分類学」は専門家に任せましょう。

私たちに必要なのは、分類すること、知識を披露することではなく、何らかの目的を達成するために役立つ方向性を定めることです。

この本の、そして読者であるあなたの目標は「デフレに負けない」こと。  
ですから、数多あるブランドの定義に振り回されるのではなく、「デフレに負けないブランドの定義」だけを考えましょう。

### デフレに負けないということ

その前に「デフレに負けない」こと、「値下げ圧力に屈しない」ことについて考えておきましょう。

これは、この本におけるブランドづくりの重要テーマです。ですから、できるだけシンプルな理屈で、社員が頭で理解するのではなく、「腑に落ちる」方向で考えたいと思います。

値下げ圧力から脱する上で、高品質化、高付加価値化が完全な解決方法でないことは、この20年間に何度もデフレの波をかぶった日本人ならよく分かっていることだと思います。どんなに品質が良く、あるいは付加価値性の高い商品でも、いったん市場がデフレに振れると、厳しい競争を勝ち抜くために価格を切り下げざるを得ないことはあなたも知っているとおりで。

つまり、価格低下の原因は「モノの価値が低いこと」ではなく、そこに「競争」があるから。他社との競争を脱しない限り、デフレに勝つことはできないということです。それは、非常に単純な原理です。

しかし、多くのブランドは（ブランドは価格低下の流れに対抗するのが目的のはずなのに）価格低下に勝つ方法を「こだわり」や「品質の高さ」に求めています。

「こだわり」だけで高い価格を維持できるわけではありません。「こだわり」自体が高い価格を生んでいるのではなく、「こだわり」を中心に特別なお客様との関わりが生まれ、競合他社との競争を避けることができるからこそ高い価格が生まれているのです。

「こだわり」は手段に過ぎません。

「競争を脱する」ことこそ、デフレに負けない戦略なのです。

私たちはブランドのコンサルティングだけではなく、その実践として高級和菓子の販売をしております。私の実家は創業二百年を超える和菓子屋で、そこで製造した菓子を私たちの会社のほうで販売しております。ただし会社が別ですので、「創業二百年を超える老舗」という売り文句は一切使用しておりません。「司」の一字だけで江戸時代まで創業をたどるような和菓子業界では、歴史とは百年単位のもので、たかだか数年の私たちの商売は本当に赤ん坊のようなものです。

それにも関わらず、その販売価格は実家の販売価格の三倍近く、和菓子では知らぬ者ない老舗のとらやさんの二倍近いのです。

そのヒミツは何でしょうか？

もちろん、答えは簡単です。（シンプルが大切と、最初に申し上げたとおりです）  
「他の和菓子と隣り合わせになる売り場では、決して売らない」からです。  
競争を抜けたからこそ、赤ん坊のような駆け出しの和菓子でも、高価格で勝負ができたのです。

あえて、競争しない

たとえ高品質、高付加価値の商品を用意しても、隣りに競合がある限り、価格競争は避けられません。解決方法は、競合他社と同じ空間に置かないこと。だから、高級ブランドの多くが「自分たちだけの限られた空間づくり」を大事にしているのです。

ひと昔前なら、高級ブランドはデパートに出店することを好んでいました。日本ではデパートへの出店で箔がつくので（少なくともそういう時代がありました）価格を高くすることができるからです。お客様も箔を好んで、価格を比べる（暗にデフレ圧力をかけることにもなります）ことはありませんでした。

しかし、現代のお客様は「良いモノが良いのは当たり前。その上でいかに安くさせるか」というように、モノの価格を「モノの質」だけでなく「競争させる」ことで決めようとしています。

テレビのニュースや経済特集でも、「いかに安く買うか」をテーマに据えることが多いため、もはや安く買うことは恥ずかしいことではなくなっています。それどころか、

お客様にとっては「いかに自分が賢い消費者か」を示すシンボルになっているのです。

だから、高級ブランドは自社ビルをつくり、その中で自社の商品を超えたサービス（素晴らしい食事や最高のデザインによる居心地）を提供して、お客様が自社の商品と他社の商品を比較する機会をできるだけ減らそうとしているのです。

たとえ高級ブランドでも、インターネットやバラエティショップの店頭などの比較が極めて容易な場では、やはり安値をつけられてしまうわけです。競争の恐ろしさは老舗ブランドさえ飲み込むほどです。

だから、私たちの和菓子は、デパートへの出品をめざすのではなく、美術館や高級旅館の特別室、あるいは日本の伝統工芸を集めたセレクトショップなど、類似の和菓子との競争のない場所で勝負しているのです。品質はあっても、競争するだけの体力がないからこそ、競争しない場所に出て勝負するのです。

そして、その戦略を突き詰めると、あなたにとっての「競争」の意味が変わってきます。

### 競争を超える、モノを超える

あるインタビューで、ホンダの福井威夫社長（現・取締役相談役）が「あなたのライバルは？」という質問に答えています。「ライバル」と聞いているように、インタビューアは、トヨタやダイムラーといった競合他社が挙がることを期待していたと思います。

しかし、その答えは「社内では、商品に対してのお客様の期待に負けてはいけな」と言っています」というもの。

同じように、ユニクロの柳井正社長（現・代表取締役会長兼社長）もことあるごとに「お客様との競争に専念する」ことを繰り返しています。またディズニーリゾートなども、競合他社が何をするかではなく、毎年毎年お客様に新しい驚きを与えるために何をするかに集中しています。

私たちの和菓子に戻ります。私たちの和菓子はネット販売でも購入できます。（ただ

し、ネットでは逆SEO対策と言いますか、簡単には検索でヒットしないようにしております。一度、購入いただいたお客様やご紹介いただいた方だけにご利用いただくためです。)ネットで何回も購入していただくお客様もいますが、私たちにとってはその一回一回が勝負です。包み方を変え、季節の花などを添え、お客様が私たちの商品を受け取るたびに、そこに小さなサプライズを用意することを心がけています。

リメンバー ウイズ スマイル。

私たちは、この言葉を非常に大切にしています。「笑顔と共に思い出してもらおう」こと。それは、単に私たちの商品の良さを思い出すことではありません。

私たちがいつも心を砕いていることは、私たちの商品を思い出すとき、商品よりも、そこから生まれる自分や家族の笑顔、楽しい思い出、そういった暖かさや先様の顔のほうに先に浮かんでくることです。

私たちの本当の商品（価値）は、個々の「モノ」で留まるものではなく、それを通じて生まれる「お客様の驚きや喜び」であると言えます。

特に和菓子のようなおつかいものを考えれば、お客様にとって一番大事なものは「モノそのもの」ではなく、「お客様と先様との関係」です。モノは、お客様自身の心を表わす表現手段の一つに過ぎないのです。

今までのブランド戦略は、いかに「競合他社の商品ではなく、私たちの商品を思い出してもらおう」かにありました。その場合は「商品の良さを思い出してもらおう」ことが最も重要でした。それに対して、新しいブランド戦略では「自分たちの幸せや満足を思い出として刻んでもらう」ことが重要なのです。

モノを超えて、物語に至る

品質を他と比較される「モノ」から、自分の生活の喜怒哀楽に織り込まれた「物語」に変わるとき、ブランドは消費するモノから、表現するモノに変わります。

今日はユニクロ、明日はジャスコで服を買う人は、「安いモノを選んで買う人」にしが見えないでしょう。しかし、「いつもユニクロを選ぶ人」なら、周りの人はそこに、

その人なりの主張を見いだすことになるはずです。

その主張はハイテク素材の話かもしれませんが、少年マンガや佐藤可士和氏とのコラボレーション、またはニューヨークでの人間自動販売機パフォーマンスかもしれませんが。ただし、そこには必ず「その人なりの選ぶ物語(モノ+表現)」があるはず。なぜそれを選ぶかの物語の中に、自分自身を表現する物語が詰まっているはず。

スポーツ用品でも、バラバラのメーカーではなく、頭からつま先まですべてナイキで揃える人がいたら、みなさんもその人の考え方や生き方の幾ばくかを感じるはず。

そして、そのときは他社より多少高くても、お金よりも統一感のほうを重視するはず。

ブランドの物語とは、メーカーの苦労話ではありません。

それは、お客様の人生の物語なのです。たとえ私たちのブランドがその物語の一部しか表現できなくても、そこには大きなお客様の物語があるのです。

「モノ」から「物語」へ。

そこに至るとき、競争の軸が変わります。競合他社との競争から、お客様の満足、そしてお客様の人生との競争へ。それは同時に、私たちとお客様との「共創」の始まりでもあるのです。

何を一緒に創るのか？

それはお客様のアイデンティティ。お客様の暮らしの自己主張や自己表現です。

今までのコーポレートアイデンティティ、ブランドアイデンティティなどは、作り手側の個性が問題になっていました。競合他社に負けない存在感を高めるためです。

「いつかはクラウン」はクラウンの存在感が際だって、そこに人間を当てはめる(それが地位です)ことでしかありません。

しかし、本当に必要なのはお客様の存在感で、その存在感をお客様と私たちと一緒に創っていくことになるのです。ホンダのインサイトの広告は車が主役ではありません。お客様の賢さ(エコの精神)が主役です。

お客様と競争することほど楽しいことはありません。それは、お客様の生活に充実

を、お客様の人生に幸せを、共創する人間的な行為なのです。

土俵戦略こそ、デフレに負けない経営戦略

ここまで見てきたように、デフレに負けない経営戦略は、(少なくとも社員に話して聞かせるには) シンプルなポイントに集約されます。

それは.....。

- ・ 同業他社との競争を避け、お客様との共創を奨励する。
- ・ 競合会社が何をしているかではなく、自分たちのお客様に目を向けさせる。
- ・ お客様の目の前のニーズに留まらず、お客様は本当は「どうありたいのか」というニーズの背景までしっかりと考えさせる。

私たちは、これを「土俵戦略」と呼びたいと思います。

他人の土俵（競合他社との競争市場）ではなく、自分の土俵（お客様との共創）で勝負すること。競争を戦略の眼目することから、関係を戦略の眼目すること。

これが土俵戦略です。

ブランドを定義する

それでは、第1章のテーマである、ブランドの定義をしておきましょう。

ただし、このブランドの定義は「この本独自のもの」です。

ブランドの定義は（最初にも申しましたように）それこそ星の数ほどあります。

しかし、私たちは私たちの目的に合致するものを、そこから選び出せばよいのです。それ以外の定義はいったん忘れて、自分たちの定義に固執しましょう。

そうすれば社内全体のブランドに対する意識が統一され、それが結果である行動に強く反映されるからです。何度も繰り返してきたように、競合他社が入り込めない自分の土俵をつくるのが大事なので、自分たちのブランドの定義は他社と同じ定義である必要はないのです。



## ブランドの目的

ブランドは価格低下の圧力を避けて、デフレに負けない経営を行うことである。売り上げの「量」(シェア)を争うのではなく、売り上げの「質」(価格)を高めるために、ブランドを経営に用いるべきである。

## ブランドの定義

ブランドは、モノではなく、「土俵戦略に名前をつけたもの」。

土俵とは、モノでも、競争市場でもない。

お客様と一緒に、お客様の幸せを共に創っていくという「共創関係」を言葉によって見える化したものであり、同時にそのような顧客との関係を核にした「ビジネスモデル」に名前をつけることでもある。

## ブランドの目標

ブランドは、その土俵を明確にすることで、そこに関わるすべての人々に、人生を価値あるものにする創造の喜びや幸福を約束するものである。

単なる消費を超えて、主体的な価値づくりに参加するその輪を広げていくことがブランドの目標である。ブランドとは仲間づくりである。

この定義を自分たちで徹底すればよいのです。全員が、この定義を身につければよいのです。シンプルさと独自さに徹底してこだわればよいのです。

## 土俵はどこに存在するのか

土俵戦略とは、「他人の土俵」(つまり市場です)での競合他社との厳しい競争の場を避けて、「自分の土俵」で、お客様とがっぷり四つに組み、そこに他社を入り込ませない場所をつくることを指します。

競合他社との競争に煩わされず、お客様と落ち着いて向かい合える場所。

そういった「場所を探す」ことがこの戦略の鍵となるのです。

一番分かりやすい方法は、高級ブランドが銀座のビル一棟を自社店舗として固める

ように、物理的に他と切り離された場所をつくるという方法です。

同じようなカジュアル衣料でありながら、他社の商品も自社の商品も一緒の売り場で売られるジャスコやイトーヨーカドーと、「自分の商品は自分の店で独占的に売る」ユニクロやギャップでは、ブランド力に差が生まれるのは当然のことです。

あるいは無印良品。無印良品は1980年代のプライベートブランドブームの流れで生まれた西友のPB商品でした。しかし、他のスーパーのPBが他の商品と一緒に棚で売られていた中で、無印良品だけが青山に個店を持ち、そして西友の中でも一区画を切り取った場所で売られたことが、このブランドの成長に繋がったのだと思います。

もちろん、自分の店舗や、小さくても独立した自社スペースを持てれば、ある程度の独立を確保できます。しかし、そこまでいなくても、スーパーの中で「他の商品と協働してイタリアンディッシュ・コーナーを提案した」日本上陸時のブイトーニのような方法もあります。

今ではどこのスーパーに行っても当たり前にあるイタリアンディッシュ・コーナーも、もともとはブイトーニの提案から始まったのです。それまでは、トマト缶は缶詰売り場、レトルトのソースは加工食品売り場、そしてスパゲッティは乾麺売り場というように、バラバラに置かれているのが常識だったのです。（今でも、コンビニはこの方式で並べています）

ところが、ブイトーニはそういった工業製品分類（つまりメーカー基準の分類です）ではなく、お客様の生活テーマに合わせて棚をつくることを提案したのです。

しかし、みなさんの中には「それでは、結果として競合商品と並んでしまうことにならないか」と思われる人もいるかもしれませんね。

ここで重要なのは「価格下落圧力に繋がる悪い競合」と、「価格維持に繋がる良い競合（この場合は「協働」と呼んだほうが良いかもしれません）」があるということです。

ブイトーニが最初に日本に来たときに、競合していた（つまり、スーパーで同じ棚に入れられていた）のは、「乾麺」でした。うどんやそば、そして国産のスパゲッティもどき（デュラムセモリナ100%ではない洋風麺）だったのです。

それらの乾麺に比べれば、ブイトーニの価格はかなり高かった。だから、この場所

にいる限り、価格低下圧力からは逃れられない。

そこで、その価格の高さを維持するために、トマトのホール缶やオレガノ、タイムなどのハーブスパイス類、調理済みのレトルトソースなど、ブイトーニと同じように周囲の低価格に苦しんでいた高価格の商品群と組んで一つのコーナーをつくったのです。

「協働」できる他社とのコラボレーションはむしろ、価格維持と競合回避の両方に働きます。良い協働を見いだすことは、悪い競合を避ける一つの方策なのです。

（ブイトーニの例は、後章でも再度採り上げます）

ところで、みなさんは、もう一つの疑問が湧いているのではないかと思います。

「確かにイタリアンディッシュ・コーナーは独立し、仕切られた売り場。ただ、スーパーは回遊せざるを得ない構造になっている（キャッシャーが少なく、店内を回遊するように導線設計されている）。だから、遅かれ早かれ他の商品と比較されるはずはないか」と。

確かに「物理的な場」として見れば、コーナーを確保しても限界はあります。最初に紹介したユニクロも、最近では複合商業施設（デパート内やショッピングモール内）の店舗が増えています。昔のように、例えば世田谷に独立店舗を展開する、ということではなくなっています。こういう場所もやはり回遊することが可能です。

ただし、それは「物理的な場」として見れば、という前提付きなのです。

もし、もう一つの視点から見れば、そこには今まで見えていなかった勝負の「土俵」が見えてきます。

比べられないために、相手の心の中に「土俵」を求める

今まで見えなかった勝負の土俵を見るための視点とは何でしょう。

それは「お客様の生活」という視点です。つまり、イタリアンディッシュ・コーナーは、「お客様のダイニングキッチンの姿をスーパーの中に再現している」だけなのです。

この場合、目の前にあるスーパーという現実には競合する場所ではなく、家のダイニ

ングキッチンという売り場から離れた場所、あるいは雑誌の特集やイタリアという国に抱くイメージなど、心の中にある場所こそが、競合しない「自分の土俵」だと言えるのです。ブイトーニの例で言えば、たとえ物理的に他の商品を回遊されても、心理的には他商品と比較されにくくなります。

重要なのは、比較が人の「主観」、すなわち頭の中で行われていることです。人の心の中にこそ、私たちの勝負の場所があるのです。

このように「土俵戦略」を単に物理的な視野だけから見ると、土俵の本当の場所を見失ってしまいます。

例えば、ここに小さな街の電気屋さんがあります。

多くのブランドの本では、「小さな店は『地域を限る』という土俵で闘いなさい。地域を狭くすることで、ナンバーワンの地位を築けます」とアドバイスします。「地域を限る」というのは、非常に分かりやすい、見えやすい土俵です。

でも、お客様の視点で考えれば、「車」があるだけで、「インターネット」があるだけで、あるいは「大型店がお客様の家まで出張って」くれるだけで、地域の壁は簡単に崩れてしまいます。このような物理的な場は、決して「競合を排除できる土俵」ではありません。それどころか「自社の成長を地域の中で縛ってしまう」足かせであるとも言えるのです。

しかし、「お客様のリビングを映画館以上のエンターテインメントに変える」ことを自分の土俵と考えれば、放送形態も、録画・再生のメディアも多種多様に乱立する今の時代ほど、自社の土俵を明確にするチャンスはありません。

協働する相手も、ケーブルテレビや光ファイバーといったコンテンツ供給業者、レンタルビデオ店、ゲームやコンテンツなどのソフトウェア会社、さらにはリビング家具にも仲間の輪は広がります。

また「地域」だからといって、必ずしも「御用聞き」に徹する必要はありません。むしろ、お客様の生活のコーチとして、お客様に生活の楽しさを教える土俵をつくっても良いのです。

オリンピックやイチローの試合になれば、大型家電店には人が集まります。そして、多チャンネルの魅力を知って帰ります。高校野球の季節になれば、混雑する喫茶店があります。でも、あなたの街の電気屋さんはタダ見のお客さんで混んでいますか？

機械を売る（修理を売ることも含めて）ことで限定される「地域」という物理的な土俵から、「お客様の生活の充実」という視点から生まれる心理的な土俵に目を移せば、そこには新しく「競争しない土俵」を見いだすことができるのです。

土俵をどこに探すか？ それが第2章のテーマ

さて、ここでひとつまとめておきましょう。

ここまでの理屈はシンプルです。

ブランド戦略とは土俵戦略。

競合他社を排除して、お客様（そして協働者）とつくる土俵を探すこと、だけです。

複雑な理屈や、巧妙な戦術よりも、シンプルで社員全員が「これだけを徹底すれば」と思える理屈こそが最強なのです。

ただし、その土俵を具体的に探すとなると、複雑・多様さが必要になります。

当たり前ですが、多様でなければ他社とは違う「自分だけの土俵」を探す場所が足りなくなります。理屈はシンプル、しかし現われ方は多様、がブランド戦略なのです。

とはいえ、「多様です」だけでは実践の答えにはなりません。ですから、その多様さを整理する視点を導入する必要があります。

ブランドづくりには「こだわり」や「品質」といった一つの視点だけではなく、多様な視点があります。その具体的な土俵探しの視点を提示し、何を軸として組み立てるか。それが第2章のテーマです。

土俵にどう取り組むか？ それが第3章のテーマ

さて、土俵を見いだしても、それだけでは土俵戦略にはなりません。

土俵で勝負するのは誰もいないあなた。したがって、土俵に取り組む「体制」をど

うするかを考えなくてはなりません。

ブランドづくり最大の問題は、コンセプトを書くこと（土俵を決めることでコンセプトは決まります）ではありません。

そのコンセプトに組織が一丸となって取り組み、「みんなのアイデアと実践、そして絶えることのない振り返り」で、そのコンセプトという骨を豊かに肉付け、美しく装うことができるかにあります。

経営トップの取り組み以上に、社員の取り組みが問われるのです。

土俵戦略のポイントは、競合のいないユニークな場所に土俵を求めることにありますが、それは今までの常識にさよならすること。これが社員には大変なストレスになります。

もちろん、中には「これはチャンス！」と考える社員の方もいます。しかし、多くの人たちにとっては、新しいことは余計なこと、常識をはずれて考えることは面倒くさいことです。だからこそ、誰にやらせるか、どういう体制でやっていくかは極めて重要なことです。

そこで第3章では、今までの私たちのコンサルティングの経験の中で、注意すべきポイントを挙げておきたいと思います。

あなたの会社の体制づくりのヒントになれば幸いです。

それでは、第1章で説明してきた土俵戦略をブランド経営の鍵に据え、第2章での「場所探し」を、第3章で「体制」づくりのヒントをご説明していきましょう。

以下、第2章、第3章が続きます。（書籍にして総ページ数230ページ）

こちらは書籍販売後にお楽しみください。