

ブランド構築におけるデザイン要素の研究

Design Elements for Branding

デザイン学科

北島己佐吉

Misayoshi Kitajima

1.はじめに

日本はブランド大国といわれるように、海外のファッションブランドは年々、成長を遂げており、これまで、不況下にもかかわらず売上を伸ばして来た(図1)。この背景には、日本人の海外ブランドへのあこがれが強く、欧米と較べると、階級社会をもたないため、だれでもがブランド品をもつことに抵抗が少ないなど、日本は、歴史的、文化的、風土的、生活価値観的にも海外とは異なる市場として、世界から注目されている。

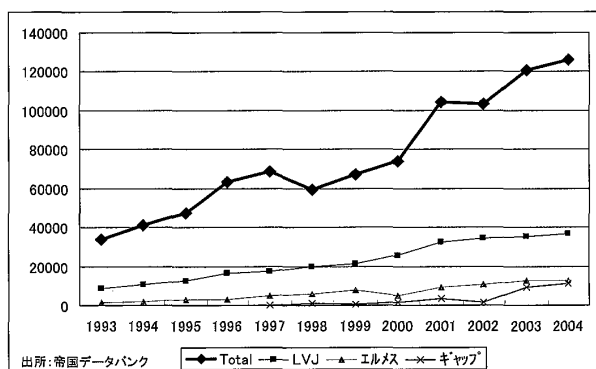


図1. 海外ファッションブランドの法人所得額の推移[1]

こうした中で、世界に通用する、日本発のブランドはインターブランド社のBest Global Brands 2006のThe 100 Top Brandsランキングから見ると、Toyota (7位)、Honda (19位)、Sony (26位)、Canon (35位)、Nintendo (51位)、Panasonic (77位)、Nissan (90位)、Lexus (92位) の8社であり、欧米に比べて、数少ない。アジアの11ブランドの内訳は日本8社、韓国3社 Samsung (20位)、Hyundai (75位)、LG (94位) である(図2)。前年との差異はLexusが、欧州に加え日本でも展開され、グローバルブランドとして、初のランキング (92位) 入りをはたしたことである。

アジア:11

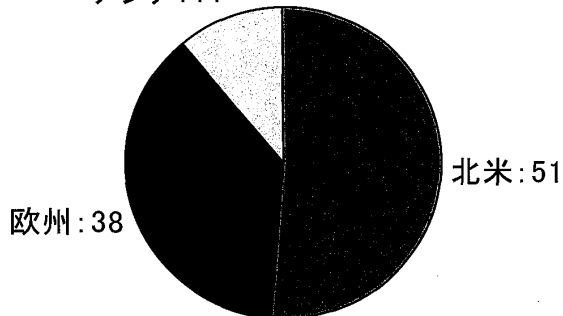


図2. インターブランドランキング100社の地域別内訳[2]

韓国3社のブランドは、日本ではブランド認知が未だ低いが、世界的に見れば、近年、急速にその力をつけてきた企業として注目されている。これらの韓国企業は従来の大量生産による原価低減中心の活動から、1990年代後半以降、付加価値向上活動への転換を強化してきている。日本企業のブランド確立への遅れは日本企業、あるいは日本市場がもつ特有の風土、歴史や文化が存在していると思われるが、最近、日本でも新しい動きが出てきている。その中から、顧客と企業の2つ視点から注目される例を取り上げてみると、

①顧客の動向

2005年9月に東京の秋葉原に、日本一の規模を誇る大型電気量販店舗 (ヨドバシカメラ) がオープンした。従来の店舗に比べて、規模の大きさはともかく、新しく開通したつくばエクスプレス秋葉原駅出口と直結している利便性と各商品の展示方法が従来のジャンル別 (パソコンコーナーなど) に加えて、各社のブランド別のコーナー展示で注目を集めている。この背景には、顧客が商品の購入に当り、事前にブランドを決定し、商品選択を行うケースが増えてきていることが伺える。

②企業の動向

トヨタ自動車は日本市場全体を対象にした普遍的なTOYOTAブランドから、一部の顧客に的を絞った高級ブランドLEXUSの展開を2005年8月末に開始した。これは自動車ビジネスとしては、従来の製品中心ブランド訴求から、顧客が商品との関わりのプロセスで生じる全ての経験の場（企業、店舗、サービスなど）で満足のいくもてなしを提供しようというものである。

ブランドについての研究はこれまで、数多く報告されている。ブランドを確立するために、マーケティング戦略としてのブランドマネジメントやデザインの重要性についての研究は多く、ロゴやマーク、色などの眼に見える狭義のデザイン要素が主体となっている。一方、ブランド確立へ向けて、広義のデザイン（商品開発、プロモーション、店舗、広報など）として関係する様々な要素の面から捉えた研究は少ない状況にある。

本研究は、最近の日本市場でのブランド確立動向を分析し、日本市場の特異性とブランド確立に重要となるデザイン要件を明らかにし、今後のブランド確立への展開についての考え方をまとめたものである。

2. 研究のプロセス

(1) ブランドについての文献調査を行い、以下の点を明らかにする。

① ブランドとは何か？（語源、定義）

② ブランドとデザイン（歴史的視点、国際比較）

(2) ブランド造りにおけるデザインの要素を分析する。ブランドとは企業活動の結果が顧客に認知されて存在するものであり、また、ブランドは企業と顧客との間のコミュニケーションを通して確立されるという考えから、企業と顧客の視点を軸にして、ブランドにおけるデザインの役割、要素を分析し、仮説を構築する。具体的には、文献調査や企業活動からみてブランド構築要素をキーワードとして収集し、ブランドとデザインの要素レベルに整理する。

① 企業から見て

内外企業のブランド造りに対する、考え方、訴

求方法などについて、文献調査に加え、店舗、施設訪問などの現場を通して情報を収集分析する。

② 顧客から見て

学生を対象にして、ブランドやデザインに対する態度についてアンケート評価を実施し、分析する。(3) 仮説を検証するために、企業の事例を通して、具体的なデザイン要素の分析と検証を行う。ここではブランド構築のための取組みを企画、デザイン、設計開発、生産、販売、サービスからデザイン要素の検証をする。

3. ブランドとは何か？

私たちは日頃から「ブランド品」とか、「ブランド・イメージ」という言葉をよく用いているが、そもそも、ブランドとはいったい何だろうか？ブランドの語源とブランドの定義の状況から、ブランドに求められる視点の検討を行う。

(1) ブランドの語源

「ブランド」(Brand)の語源については三省堂提供「エクシード英和辞典」によると、—n. 燃え木；焼き印[判]；汚名(のらく印)；商標；品種；[詩] 剣、—vt. 焼き印を押す；汚名を着せる((with))；きめつける((as))；(心に)強く刻みつける；商標をつける、とある。「ブランド」(brand)という言葉は、古代スカンジナビア語の「brandr」(「焼き付ける」の意)に由来し、英語では、研究社の「ライトハウス英和辞典」によるとbrandはburnと同語源で焼き印—烙印、汚名、—商標、銘柄とある。

なお、商標については、三省堂提供「大辞林 第二版」によると、[trade mark]業として商品を生産・証明・譲渡する者、業として役務を提供・証明する者が、自己の取り扱う商品または役務を他人のそれと区別するために、自己の取り扱う商品または役務に使用する文字・図形・記号などの標章。トレードマーク。役務の場合にはサービスマークともいう。

このように、ブランドの語源は燃やす、焼くなどと同じであり、そのルーツは、農場で飼育する家畜に焼き印を押すところまでさかのぼることになる。そこには、他のものと比較して、差別化され、自己を表示できるひとつの証として用いられていたことが伺える。

(2)ブランドの定義

現在では、ブランドを、アメリカのマーケティング協会によると、次のように定義している。「ブランドとは、特定の販売者あるいは販売者グループの商品およびサービスを識別させるものであり、しかも、それらの商品およびサービスを、競合他社のそれとは区別させることを意図して設定される、名前、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組合せ」をいう。

以上から、商品におけるブランドの役割として、以下の5つの項目が挙げられる。

- ①商品のアイデンティティの証を示すこと。その商品がどの会社のものであるか、どこのものであるかを証明することである。
- ②同時に他の商品との差別化を示すためのものであり、商品の独自性を示すものである。
- ③商品機能の表現として、使用方法、用途、性能、機能について表示するものである。
- ④商品の品質を保証するものである。これは製品の保証から、購買後のサービスについての保証まで表示するものである。
- ⑤商品のイメージを表示するものである。商品の機能に加え、商品を使用することで、商品のもつ特徴やイメージを作り上げていくものである。

4.ブランドとデザイン

(1) 歴史的視点

今日のブランド研究は、マーケティング活動と共に発展してきた。学問的には、約200年前の経済学に始まり、約100年前には経営学が生まれ、マーケティングは経営課題を解決するためのひとつの重要な考え方として、近年においても、マーケティングを中心にさまざまな学問が展開されてきている(図3)。このブランドの研究はマーケティングの歴史の中でとりあつかわれてきており、米国の1885年のCoca・Cola、日本の三越は1904年に創業され、そのブランドの歴史は約100年に渡り、マーケティングと共に歩んできたことが伺える。なお、三越の前身である越後屋の創業は1673年とこれまで330年余と歴史ある企業であり、ブランドである。

Coca Colaも三越も既にブランドとしてのロゴやマークの活用を開始しており、ビジュアルデザインが経営面で活用されていたことがわかる。(図4、図5)



図4.Coca-Cola創業時(上)と現在(下)のロゴタイプ[4]

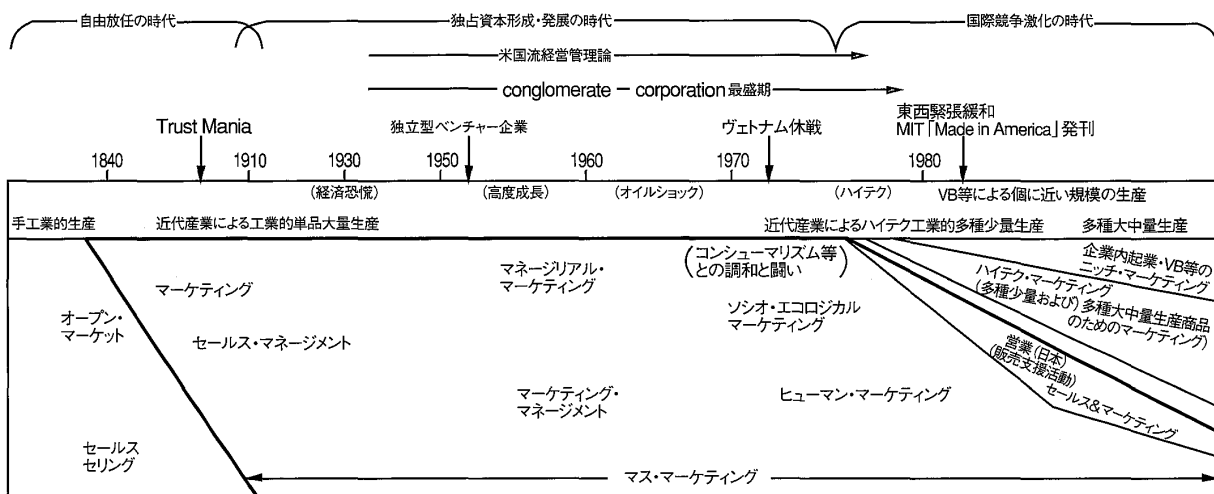


図3.企業の市場行動の歴史(主としてアメリカ)、[3]



図5.三越の前身の三井越後屋(上)と現在の三越(下)のシンボルマーク[5]

三越の前身の越後屋、三井越後屋はこうしたシンボルに加え、新商法を掲示してのれん造りを行っていた。現在の三越にもその政策は引き継がれている。新商法として、以下の例がある[6]。

①前現銀売り(たなさきげんきんうり)

三井高利が延宝元年(1673)に江戸本町一丁目にも呉服店を開業した時、他店との競争に打ち出した商法(現金をたてまえとした店頭販売)。

②現銀掛値無し(げんきんかけねなし)

当時、呉服屋の商品には値段を符牒でつけ、お客様によって値段を上げ下げするのが慣習であったのを「正札付き現銀掛値なし」という商法で、正札をつけて現銀売りをとなえ、安心して安い値段の商品を買えるというもの。「現銀掛け値なし」という看板を掲げ、従来の掛売りを排して、その分商品を安く売った。

③座売り廃止

帳場座売りという長い間の習慣をやめて、外国式の陳列販売法を採用したこと。ガラス張りのショーケースに商品を陳列して売る、陳列販売方式に切り替えました。

④ブランド、シンボルを重要視

顧客とのコミュニケーションツールとして、看板から展示、包装紙に至るまでシンボルマークを活用した。など、顧客を中心した活動が特徴として挙げられる。まさに日本のマーケティングおよびブランド創り(のれん作り)の始まりである。

一方、18世紀から19世紀にかけて西ヨーロッパを起源にする産業革命は経済の発展や資本主義社会への変革に寄与した。資本主義経済の発展は、技術革新の歴史であり、ブランドの歴史でもあるが、この発展を支えたのはデザインである。米国の自動車産業の歴史をみると、1908年、フォ

ードは製造コストを引き下げ、安価な車を提供するために、モデルをひとつに絞り込み、T型フォード(図6)を950ドルで発売した。米国経済の発展は、この大量生産・大量消費のシステムから始まったのである。現在のフルオートメーション化の基本は既に100年前に確立されていたのである。1929年に豊田喜一郎が自動車事情視察のために欧米を訪問し、1936年にトヨタの第一号車(AA型乗用車)が発表されている。日産は1933年に自動車製造株式会社を横浜に設立している。このように、如何に米国が技術面で先行していたかがわかる。現在の製造業メーカーのブランドはまさに製造技術革新から始まったことが伺える。

その後、フォードは1924年には大量生産効果のお陰で、価格を290ドルまで低下させたが、T型フォードの後継車A型フォードは売れずに生産中止に追い込まれる。一方、競争相手のGM(ゼネラル・モーターズ)は1921年に市場調査で掴んだ顧客のニーズを反映したキャデラック・ラサール(図7)を提供し、大成功を収めた。具体的には、

- ・GMはT型フォードが単一モデルに対して、顧客のニーズ別にそれぞれのグレードを設けたモデルとした。
- ・GMは顧客の購買意欲を高めるために、毎年モデルチェンジを行い、外観などのスタイリング(狭義のデザイン)を変更した。
- ・GMの戦略は自動車市場が成長期になり、顧客のニーズの変化時期と合致した。

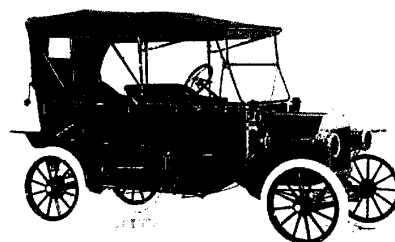


図6. T型FORD(1914)[7]

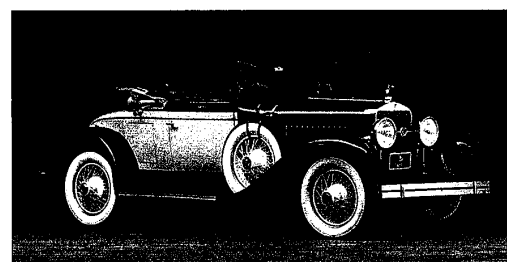


図7. GMのキャデラック・ラサール(1927)[8]

フォードは単一モデルを安く提供して、1908年から1927年までに1500万台を全世界で販売し、大成功を収めフォードブランドを確立したのである。ところが、1921年以降はGMとの戦いに敗れることになる。米国の事例から、100年前に、ブランド確立には顧客の志向を掴み、それに見合った価格、機能性に加えてスタイル（狭義のデザイン）が重要な要素として注目されていたのである。まさに、製造や設計品質の技術革新に加えて、マーケティング、デザイン（スタイルと機能）の革新がブランド確立に欠かせなくなったのである。

生活が豊かになれば、顧客はモノの機能に関心を示すのではなく、モノを通して得られる楽しみなどの副次的機能を重要視するのである。機能や性能、耐久性などの第一次品質だけではなく、第二次品質としての商品がもつイメージ、デザインといった情緒的側面を重要視するのである（表1）。商品の保証・品質に関わるものづくりの転換が起きたのである。

第1次品質	第2次品質
物的充足	精神的充足
受身的に消費	創造的に消費(生活者)
FORD	GM
プロダクトアウト	マーケットイン
生産思考型	消費者ニーズ思考型

表1.FORDとGMにみる顧客のニーズの変化

その後、ブランドはデザインと共に、ブランド・イメージやブランド・ロイヤリティ向上のためのマーケティングの手段として扱われたが、今日ではブランド・エクイティ（資産価値）、ブランド・アイデンティティの確立のための出発点として位置付けられ、これをもとにマーケティングが展開されるようになってきたのである。

1980年を前後に日本ではCIブームが起こり、各企業が新しいロゴのデザインや経営理念のローガン化を行うことがブランド作りとしてもはやされた。市場が成長している時代はこうした表層的な要素でも商品が売れ、マーケティングの効果が注目された時代であったのである。

1990年代以降は、市場の成熟化・低成長時代を迎え、商品がなかなか売れなくなり、収益を確保するためには顧客を如何にして掴むか、ひきつけるかが重要視されるようになってきたのである。現在、ブランドはデザインと共に、企業にとっても顧客にとっても重要な要素になり、ブランド・エクイティとして注目されている。ブランド作りの要素からみれば、個々の要素の集合が企業活動の総合（＝トータル・マーケティング）であり、これが顧客にブランドを意識づけることになり、ブランド・エクイティ、ブランド・アイデンティティ向上に繋がるのである（表2）。

(2)国際比較

日本と欧米の自動車産業の歴史的違いからみても解かるように、地域別にブランド造りには違いがあることが伺える。資本主義経済の発展と共に

ブランド造りの要素	マーケティングの手段として活用			トータル・マーケティング
	～1970	～1980	1980s～1990s	2000s
①アイデンティティ				経営理念
②差別化		色、形	ポジション	コンセプト
③機能	製品性能	製品性能	製品性能 +生活性能	製品性能 +生活性能
④品質	製品品質	製品品質	製品品質 +サービス品質	製品品質 +サービス品質
⑤イメージ			デザイン、スタイル	デザイン、スタイル

表2.ブランド造りの要素の流れ

マーケティングやブランド造りが経営活動のひとつとして注目を集め、資本主義発展の時間的差異が地域別のブランド造り活動に大きく影響してきたといえる。

ブランド造りの要素として、前述のブランドの役割を以下のように7つの要素に展開することができる。

- ①アイデンティティ（経営理念、メーカー、国など）
- ②差別化（コンセプト、ポジション）
- ③生活機能（ソフトウェア性能：使いやすさなど）
- ④製品機能（ハードウェア性能）
- ⑤サービス（購入後の保証・品質）
- ⑥設計・生産技術（製品の品質）
- ⑦イメージ（デザイン、スタイル）を挙げることができる。

これらの視点から、今日のブランドの特徴を地域別にみると（表3）、

①米国

効率重視、製品性能よりは生活性能重視で効率を最も重視する傾向が強いため、非常に個性的なブランド作りを目指すよりは、一般受けするところに留めておく傾向が強い。例えば、GMは本来、マーケティングを活用し、顧客のニーズに基づいた商品造りでFORDに打ち勝ってきたが、近年、短期的収益重視の経営政策による効率重視の商品造りを行っている。例えば、顧客の眼からは見えない自動車の台車であるプラットフォームを長い間、継続使用し、顧客の眼から見えるデザインのみの変更を中心に商品造りを行っている。その結果、効率的な商品に仕上がっているが、あまり変り映えしないデザインとなり、商品競争力の面でも、ブランド造りの面でも中庸なものとなり、競争力が低下してきている。

②欧州

商品を売るというよりは企業の理念を売ると言

ブランド造りの要素	市場		
	欧州 ベンツ	日本 トヨタ	米国 GM
①アイデンティティ (メーカー、国など)	◎ 伝統・理念重視	△ 流行重視 多様性	○ 効率重視
②差別化 (コンセプト、ポジション)	◎ 独自性	△ 中庸 量産と安価	○ 販売重視、広告、 販売促進
③生活機能 (ソフトウェア性能：使いやすさ)	○ 理念に基づく	◎ 商品のベネフィット を売る	◎ 商品のベネフィット を売る
④製品機能 (ハードウェア性能)	◎ 耐久性、信頼性 (社会対応)	◎ 耐久性、信頼性、 先進性	○ 研究志向、 商品化は遅延 (規制対応)
⑤サービス (購入後の保証・品質)	◎ 人的対応	◎ 人的対応 ホスピタリティ	○ マニュアル重視
⑥設計・生産技術 (製品の品質)	△ 体系化重視	◎ 効率と多様性	○ 中庸、普遍性
⑦イメージ (デザイン、スタイル)	◎ 個性、伝統 ヒエラルキー	△ マスマーケット志向 多様性	○ 効率重視

表3.日米欧ブランドの特徴比較 ◎非常に強い、○やや強い、△普通（評価は筆者の主観による仮説）

える程、個性的で歴史的にも一貫した考えで商品造り、ブランド造りを行ってきている。欧州メーカー同士の棲み分けも明確であり、企業側ばかりでなく、顧客の視点からもその蓄積されたブランド力は強力なものである。例えば、ベンツの商品造りに対するその考え方は一貫しており、製品の性能やイメージからサービスの場面まで同一の思想で展開され、高級市場でのブランドの地位は世界中で確立されている。いわゆるストック型の文化であり、時代の流行に流されない経営やブランドの理念が根付いていることがわかる。

③日本

もの造りの現場の競争力が高く、生活性能や製品性能、生産技術を重視した商品中心のブランド造りが得意である。一方では、オリジナリティが無い商品が多く、欧米の商品の影響を受けたものが見受けられる。八方美人、なんでも志向、顧客よりも数字、時代の流行に敏感に反応するフロー型の文化という中でブランド造りが進んできたということが出来る。トヨタを始め、日本の自動車メーカーは顧客の多様な志向に短時間で対応できる技術を武器にブランド造りの道を模索しているといえる。

ブランドを狭義に見ると、名前と製品から構成されているが、総合的、広義には、実体の無いものとして捉えることができる。各種の企業内の部署間、企業と顧客間のコミュニケーション活動を通して、人々に性能や機能等の物理的特徴やイメージが認知され、そのブランドに対する態度が形成されるものといえる。また、ブランド形成は長期間に渡るコミュニケーション活動の成果であるため、顧客からみれば、時間的変化による時代差や世代間による受容性の差異、さらには年齢（年代）による受容性の差異を通して行なわれていると思われる。

ブランドは企業にあるものではなく、顧客の中に形成されるひとつの総合的イメージであり、常に固定したものではない。時代や年代、世代を通して、周りの環境変化等により、少しずつ変化していくものである。このように、ブランドが継続的に変化する中で、私たちは、現在というひとつの時代の時点でブランドの評価を行っている。そ

の評価には、ブランドのもつ継続（歴史）的信息と、将来に向けてのブランド情報が大きく影響を与えているものと思われる。

このように、ブランドは送り手としての企業の活動からくる要因と、受け手の違い（年代、世代、時代）からくる要因の視点に立って、検討することが重要である（図8）。

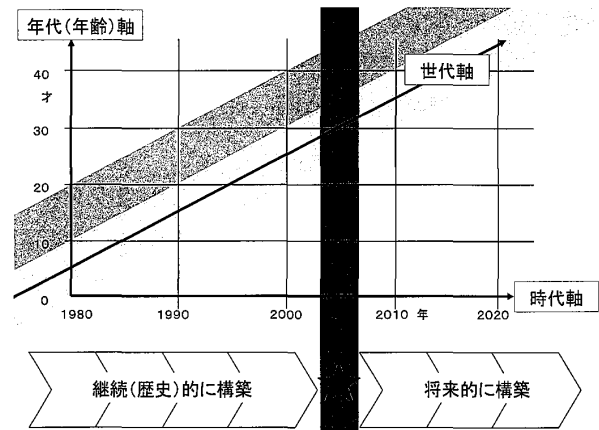


図8. ブランドの受け手の違い（年代、世代、時代）

5. ブランド造りにおけるデザインの要素

(1) 企業からみて

企業全体と個々の商品の関係があるように、ブランドとデザインは密接な関係にある。

① 全体と個別のデザイン

一般にイメージのよい企業の商品は評判が高く、売れ行きも良くなる傾向がある。また、イメージのよい企業の商品は値引きも少なく、高い販売価格で売ることができ、企業の収益に貢献すると言われている。これは、「ブランド、デザイン、イメージなど」について、評価が高くなる程、市場において競争力のある価値を得ることを示しており、日本企業においてもグローバル化を迎え、アジア諸国の低価格戦略に対抗するためには経営的にもイメージ形成が重要であることが認識されつつある。さらに、韓国を始めアジアの各国が国を挙げて、デザイン活動を強化する動きが活発になってきている。

デザインは企業イメージ構築、他者との差別化のために活用され、デザインを活用した企業イメージ造り（商品イメージ、店舗や販売など）は顧客の維持確保と新規顧客の獲得にも重要な要素と

なりつつある。これらはまさにブランド造りのひとつとして捉えることができる。ブランド造りを進めるために、各企業は複数の商品群を持つ中で、商品群全体と個別商品のデザインやイメージの持ち方に各種の方法を展開してきている。その方法は大きく2つに区分される。

- ・個々の商品のデザインやイメージに共通の一貫性を持ち商品群レベルでの対応を重視するものである。これはベンツなどのように富裕層を対象顧客とするため、世界各国の顧客の志向が同一である高級ブランド等に多くみられるタイプである。

- ・個々の商品のデザインやイメージに多様性を持たせ、個々の商品の特徴を重視するものである。商品群レベルでは品質、サービス等、眼で見えないところに共通の一貫性を持たせている。これはトヨタなどのように世界各国で志向が異なる顧客を対象とするブランドに多くみられるタイプである。

このように企業の戦略にはいくつかのパターンがあるが、市場の対象顧客に対して、企業の考え方やイメージが届けられ、顧客に認知されるにはどのような方法が効果的であるかを評価の分かれ目である。いずれにしても商品、あるいは商品群レベルでデザイン、イメージ、品質、サービス等に一貫性を持つことが重要である。

②イメージ形成における全体戦略の重要性

「企業イメージ」とは顧客から見てその企業がどのように見えているかということであり、単なる商品のイメージ、あるいは広告のイメージだけについてであったりする場合もあるが、概して、これらすべてのイメージに関する項目が集積し、イメージが形成されていると考えられる。企業イメージ形成は個々のイメージの総和として、位置付けることができる。

このようにイメージはいろいろな要素の集積で形成されたものであり、その結果が好きなイメージあるいは嫌いなイメージとして評価されるのである。デザインだけでなく、広告、宣伝、あるいは品質、サービスに至るまで幅広い活動の総和であることを忘れてはならないのである。そのため、イメージ形成は一朝一夕にはできない息の長い活動であり、何かひとつだけ欠けたらイメージ形成は難しくなる。また、一旦、イメー

ジの評価が悪化すると回復するのに多くの時間と労力を要することになる。イメージの崩壊はひとつの小さな要因がもとで全体イメージの悪化を引き起こし、急速に進むのが特徴である。ブランド形成には時間を要するが、ブランド崩壊には時間を要しないのものである。

イメージ形成におけるデザインについての課題として、「イメージは分かるが、具体的でない。イメージがないとなかなか具体化が難しい。日本の広告はイメージ的で分かりづらい。ドイツの広告は機能的説明が多くて分かりやすい。」などとよく言われる。このようにイメージはあいまいなものであるが、非常に重要な役目を担っている。ひとの理性的側面に加え、感性的側面でも評価されているものだということが分かる。デザイナーにはイメージをより明確にするために感性的側面とこのイメージを具体化する理性的側面から創造力を発揮することが重要になってくる。

また、全体イメージあるいは部分イメージに限らず、イメージを伝えるには言葉だけでは難しく、個々のビジュアルを活用して全体を伝えることが重要であり、顧客が企業と接するイメージ伝達領域で視覚的なデザイン要素が果たす役割は大きくなってきている。

③イメージ形成とデザインの役割

歴史的に、企業は市場に対して、広告、宣伝等の種々のコミュニケーションを通して「イメージ強化」を行ってきたが、情報化の進展や企業の社会的責任の重視とともに、企業のコミュニケーション環境が大きく変わりつつある。ひとつはコミュニケーション内容の変化であり、もうひとつはコミュニケーション・メディアの変化である。

・コミュニケーション内容の変化

米国の経営者は株主を、欧州の経営者は株主と従業員を重視してきたのに対して、日本企業の経営者は従来、株主よりも従業員や組合、銀行、取引先など全てのステイクホルダー (=stake holder利害関係者) を重視しなければならないと考えてきた。21世紀に入り、グローバル化の進展と共に、「企業は誰のものか」を明確にする必要が生じ、経営者、株主、債権者、従業員、取引先、顧客など、企業を取り巻くさまざまなステイクホルダーの利害調整を行ない、その意思、権利およ

び利益を企業の経営に反映させる企業統治（コーポレートガバナンス=Corporate Governance）が重要視されるようになり、コミュニケーションの対象が拡大してきたのである。

これにより、従来、企業は顧客との接点で商品、広告やサービスを通して対外的コミュニケーションを繰り返し、企業内部の活動等についての情報の公開は行われてこなかったが、グローバルな情報社会化により、各企業はステイクホルダーに対して、社会的責任や企業内部の活動を市場に提示していくことを促進してきている。現在では、アニュアルレポート、サステナビリティレポート、営業報告書、有価証券報告書、決算報告書等各種の情報が公開されている。

これまでの日本企業はブランド造りよりも、短期間で次々と新製品を送り出すことによって差別化競争、時間競争における優位性を確保する戦略を採り、個々の商品を重視したデザインを展開してきた。その結果、グローバルな「シェア競争」に勝ち抜いてきたが、これが日本企業のグローバルブランド造りでは弱点の要因になっている。デザインを差別化の手段として利用してきたが、個々のデザインや商品のイメージを使い捨ててきたのである。社内にブランドやイメージの訴求に一貫した考え方が欠け、顧客に対するコミュニケーション内容にも一貫性が無く、イメージの蓄積ができなかったのである。

ブランド造りを目指して、デザインは従来のコミュニケーション活動に加え、新たに企業内部の活動を社内外に提示する重要な役割を演じてきている。デザインのもつ統合化機能を社内外への一貫したコミュニケーションのメディアとして活用することが求められているのである。デザインには企業の経営理念やビジョンから個々の商品、商品群や広告、サービスに渡り、一貫したコンセプトと視覚的なデザイン表現で統合し、社内外にブランドに対する求心力や理解を促進する力が備っているのである。

④ブランドとデザイン領域

最近、各企業にはブランドに関連する業務を取りまとめるグループが組織化されてきている。各企業によって、その扱いは様々で経営企画室やマーケティング、デザイン部門の中にそれぞれブランドグループが

あったりする。その中で、ブランドを傘の下にデザイン組織を再編する動きやデザイン機能を組み込んだブランドマネジャー制を設け、ブランド造りを強化しようという動きが注目されている。ブランド価値創造にはデザインを軸にしたバリューチェーン（価値連鎖）が企業活動には欠かせなくなってきたのである

ドイツのVW（フォルクスワーゲン）グループは2000年6月に自動車のテーマパーク「Autostadt（図9）」をオープンした。このテーマパークはVW発祥地のウォルフスブルグに、従来からある顧客への新車の受け渡し機能をベースに、企業として「ユーザーにサービスの向上、ブランドイメージの向上、ロイヤリティの向上」を狙いに設立されたもので、以下の6つの施設をもつ。

- ・企業館、サービスハウス
- ・VWグループ各ブランドのバビリオン
- ・自動車タワー（納入車両の格納建物）
- ・カスタマーセンター（新車展示、工場見学等）
- ・自動車歴史館（世界の歴史的車を展示）
- ・ホテル（宿泊設備。リッツ・カールトン）

これらの各施設はデザイナーと建築家が企業のコミュニケーションを本格的に取り組んだものであり、各ブランドのバビリオンはそれぞれ独自のブランドの考え方に沿って、商品から各施設の展示物、展示方法まで一貫したデザインイメージで構成されている。また個々のブランドに共通する自動車の文化、歴史や構造等をテーマにして、子供から大人まで実際に施設を通して企業の活動や文化に触れ、楽しめるプレゼンテーションを行っているのが特徴である。

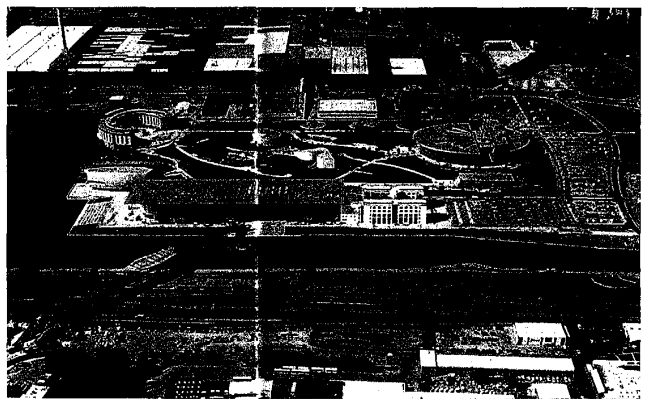


図9.VW Autostadtの全景[9]

このように企業の活動が商品提供から、広告、サービス等までを通して、顧客に訴求することが重要であることは先に述べたが、コミュニケーションの考え方が大きく変わりつつあることが伺える。それは企業のブランドに対する考え方を企業と顧客を結ぶ接点で、企業が情報を提供するだけでなく、顧客に各種のメディアを通してブランドに触れる体験の場を提供することをやっている。この体験を通してブランドに対する感動や信頼、創造を深めて貰おうという考え方である。

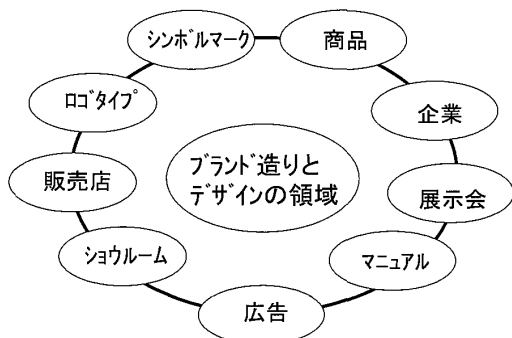


図10.ブランド造りとデザインの領域

このようにデザインの役割はマネジメントから見ても、マーケティング戦略から見てもその役割はより重要になってきている。デザイン活動の領域も商品のデザイン開発に加え、企業としてのコミュニケーションをビジュアル的側面ばかりでなく、展示デザインや空間デザインの領域まで拡大してきているのである（図10）。

(2)顧客からみて

①購入のプロセス

顧客の商品購入のプロセスからみると、顧客の関心事は商品の購入前、購入時、購入後の各段階で変化し、同時に、顧客のブランドに対する評価態度も変化するといわれている。顧客ニーズを汲み取り、価格も含めて顧客のウォンツを実現する商品を開発したとしても、その商品の情報を効率的かつ効果的に顧客に訴求できなければ、商品は売れないのである。対象顧客に訴求するためのコミュニケーション戦略を立案するには、

- ・コミュニケーションの手段とその特性の把握
- ・顧客の購買心理プロセスの把握と対応

をすることが非常に重要であるといわれている。

顧客の購買心理プロセスに対応したプロモーションを行なうには、顧客の心理を知ることが重要である。AIDMAとは、Attention(注意)、Interest(関心)、Desire(欲求)、Memory(記憶)、Action(行動)の頭文字をとったもので、アメリカのローランド・ホールが提唱した顧客の購買にいたるまでの心理の変化のプロセスを説明するものである（図11）。顧客は、企業のコミュニケーション活動を受けて、商品の購買までにこのような心理的過程を経るといわれている。

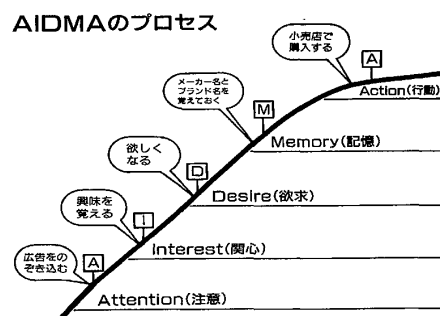


図11.AIDMAのプロセス[10]

例えば、デジタルカメラ購入の例 [10] として Attention(注意)：新聞できれいなカラー写真のデジタルカメラの広告をみて、新しい商品ということを知り、よく読んでみた。

Interest(関心)：宣伝文を読んでいくうちに、カメラ機能だけでなく、写真編集機能に興味を持った。

Desire(欲求)：電器店へ行って、実物を操作したり、店員さんから詳しい説明を聞いてみると、その魅力を認識し、段々と欲しくなってきた。

Memory(記憶)：その時の所持金では不足なので、メーカー名、ブランド名をメモして、後日買いに行くことにした。

Action(行動)：給料が出たので、目当てのデジタルカメラを電器店で購入した。

その後、実際に使ってみて、その機能の良さに満足し、以前に比べ、その商品やブランドを高く評価するようになった。

この例から、企業はこのような顧客の購買心理の変化に合わせて、コミュニケーション活動を行

なうことが重要である。一般に、注意や関心をひく段階までは広告が、それ以降の行動に至るまでは人的販売が大きな影響を与えているのが特徴である。最近のように、インターネットを用いた購入や通信販売の増加と共に、一部顧客の購入プロセスの中で人的販売の影響は減少してきているが、購入後の修理、サービス面での人的対応は従来に比べて、より重要になってきている。

顧客の購入プロセスを購入前、購入時、購入後の段階で整理してみると

- ・購入前ではまず、ブランドを認知し、購入対象ブランドとして選択されることが必要となる。同時に、ブランドや商品に対する理解が浸透すれば、購買段階へ移ることになる。

- ・購入時ではブランドと商品を手元で確認し、購入前の理解と同等以上であれば、実際に購入を行うことになる。商品、デザインや機能は実際に目の前のものとして確認できるが、ブランドは商品、デザインや機能、及び宣伝広告等を通して確認をしているのである。その中で、視覚的な要素としてデザインによる効果は非常に高くなっている。

- ・購入後では商品への期待に対する満足度合いや企業の社会的評判や修理、サービスへの評価などが積み重なり、ブランドに対する愛着度合いが変化してくる。これらの要素が、次期購入時の重要な判断材料となる。

このように、顧客は購入前、購入時、購入後の全プロセスを通して、その対象ブランドに対するブランドロイヤリティを形成しているのであり、ブランド造りの重要なコミュニケーション要素である。

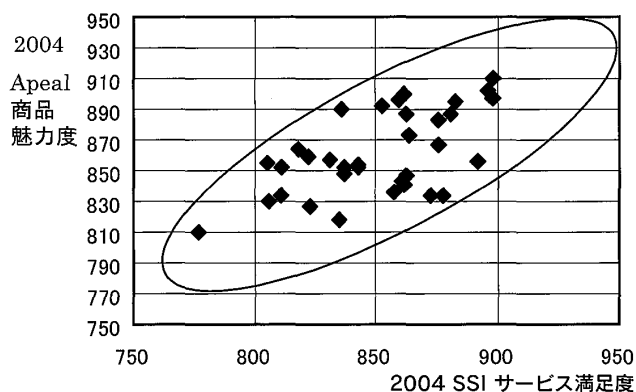


図12.商品魅力度とサービス満足度の関係[11]

最近の動向として、顧客からみた商品に対する満足度や魅力度はその商品のサービスに対する満足度と相関があり、商品が良ければ、満足度が上がるとは限らず、同時に、サービスの満足度も高くなければ、ブランド価値は高まらない時代になってきているのが特徴である (図12)。

このようにブランドには各種の商品情報 (商品購入前、商品購入時の情報) に加え、企業や販売セールス、サービスに関係する人や設備等の要素の影響も大きくなっている。顧客は日常の購買行動において、ブランドと幅広い接点を持ち、ブランドに対するイメージを構築しているのである。顧客にとって、ブランドイメージ構築は常にプラス方向とは限らず、不良品や不祥事などで一瞬の内に失墜する場合もある。

②評価構造

顧客が商品を購入する場合のブランドとデザインについての関係をもてみる。まず、個々の商品を購入するに当たって、顧客は購入前と購入後で評価が変化することは次の例からも明らかである。シューズの購入に当たっての重視点と購入後の満足度を比較してみると購入前といくつかの項目で違いが出ている (図13)。この違いが、購入後、購入したブランドのイメージを大きく変化させていくことになる。対象商品によって、顧客の購入重視点は異なっているが、商品別の購入重視度は商品開発の場面からコミュニケーションの場面までブランド構築活動に大きな影響を与えている。

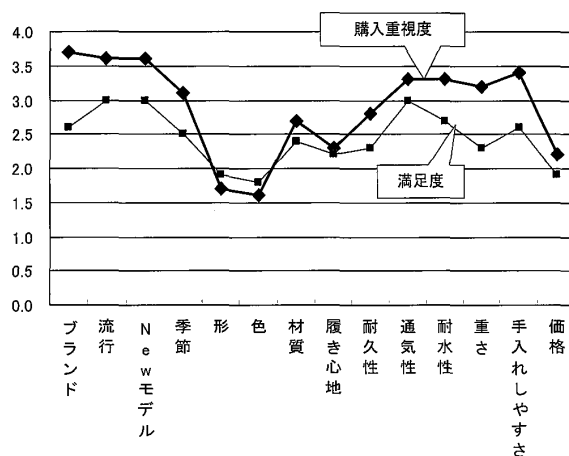


図13.シューズ購入の重視点と購入後の満足度比較[12]

次に顧客がどのようにして、商品やデザインを評価しているかを構造化してみると、大きく3つの段階（感性的、認知的、物理的）に区分することができ、この3つの段階を通して、インプットされた対象情報（商品やデザイン情報等）を処理し、対象物（商品やデザイン等）に対する総合評

価（認知、認識、態度）を行っているといわれている。

この3段階をベースに、私たちが日頃、商品やデザインを評価する時に使っている言葉を並べて、分類してみると、5つのグループ（心理的、印象的、感覚的、形態的、機能的）に分けることができるといわれている(図14)。

顧客は日常生活の中で、対象物について、直感的に瞬時に感じとり、次々と個々の内容を分析し、最後に統合し、総合評価を行っている。「このデザインについてどう思いますか?」という問いに対し、通常は「全体の雰囲気がいから」とかの反応が多く、これは直感的に評価した内容を示している。また、「なぜこのデザインを選んだのですか?」に対して、「使いやすいからだから」と反応するのは、わかりやすく、説明しやすいところから分析しているからだと思われる。デザイン選定理由としては部分的であり、その一部を説明しているに過ぎないのである。これはデザイン評価の分析を一部の用語、言葉のみで行うことには限

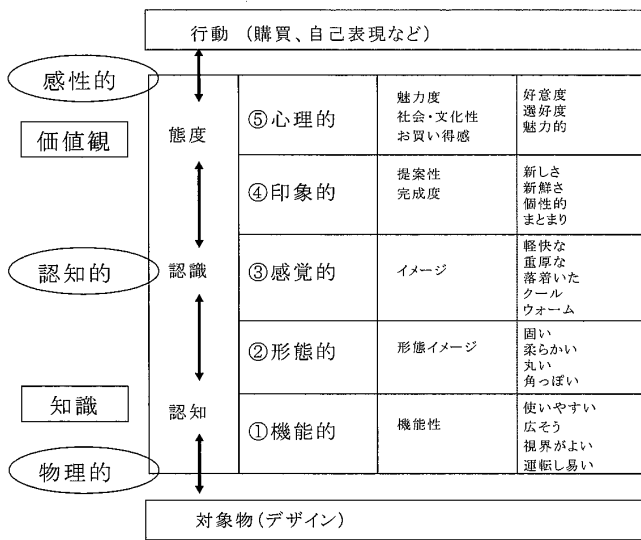


図14.デザイン評価の構造[13]

⑤ 心理的	好ましい 手に取ってみたい 社会的 安心感 カッコいい	情熱的 愛着のある 割安な 恥ずかしい リーズナブル	あいらしい おもしろい			
④ 印象的	都会的 無駄の無い 統一感 整った すっきり かわいい	個性的 新しい 新鮮感 スマート 無駄の無い 斬新な	ユニーク 注目される 存在感 インパクト やさしい ワクワク	上品 控えめな 飽きの来ない きれいな 親近感 ハイセンス	独自性 お洒落 まとまった 今風の	
③ 感覚的	フォーマル 柔らかい おもちゃ的 シンプル コンパクト キラキラ まじめ 都会的	シャープ ポップな クール 落ち着いた 高級感 やさしい IDカードのような 派手な	バランスよい ラメ感 さわやか シック スタイリッシュ モダン 柔らかい 未来的	男性的 ビジネスライク 遊び感覚 硬い 柔らかい コロんとした 機械的 カラフル	アイキョウミたい 清潔な 冷たい 暖かい ベーシック ふわふわ 春らしい	卵のような 女性的 パカパカ アダルト 明るい 鮮やかな 若者感覚
② 形態的	フラット 凸凹 大きい 角が丸い 角ばった カーブの 整理された	厚い 凹んだ 軽快 重厚な 丸い ゴツゴツ 長方形	四角い 薄い 手にフィット ボタンがフラット 重そう エッジのある ガッシリ	小さい 丈夫な 楕円 滑らか つるつるしてる スリム	動的 静的 目印カラー おとなしい ふっくらした 平べったい	光沢感 スベスベ 面構成 深みのある 張りのある 細かい
① 機能的	押しやすい ボタン剥き出し 耳に当て易い 使いやすい 見やすい	持ちやすい 辞書付 ライト付 収納しやすい 片手操作	軽い 解りやすい ゲーム機能 折り畳み バータイプ	着せ替え TV電話機能 メール付 首からさげれる ボタンの配置	握りやすい 画素数 サブモニター プッシュ式 傷つきやすい	スライド式 開けやすい ストラップ対応

表4.携帯電話の評価用語の分類[14]

界があることを示している。携帯電話の商品やデザインについて、学生がどのような用語を用いて評価を行っているかを調査してみると、如何に数多くの用語を用いて評価しているかを確認することができる(表4)。

一般的に顧客のデザイン評価はひとの五感等に基づくタンジブル(眼に見える)物理的要素の評価から始まり、ひとの知識や視覚に基づく認知的要素の評価を経て、ひとの価値観に基づくインタジブル(眼に見えない)感性的要素の評価を行い、総合評価を行っているといわれている。

具体的な評価用語レベルの分類によると以下の①→②→③→④→⑤の手順で行われると考えられている。(以下[15]より引用)

①機能的評価(五感等に基づく機能性表現)

人は五感(視覚, 聴覚, 触覚, 嗅覚, 味覚)および温冷圧痛の感覚によって、モノのもつ属性を感じとる。「頑丈な、容量のある」のような機能性につながる形についての知覚がされる。この段階では、基本的認知段階であり、人による知覚差は少ない。

②形態的评价(視覚による基本形態要素の表現)

形の基本形態要素についての表現を行う。例えば、「ふくよかな面」や「大きな角R」などの表現をする。これは主に視覚により知覚(ぱっと見た感じ)される形の基本形態について表される。この段階は、視覚による基本的認知段階であり、人による知覚差は少ない。

③感性的評価(知識による視覚的イメージ表現)

次に視覚的イメージ表現を行う。例えば、「ごつごつした」や「ふっくらした」、「丸太のような」などの表現をする。これは何か別のモノに例えたり、形を表すやや抽象的な言語によって表される。この段階では、形という情報を感性的(イメージ的)認知という概念で翻訳している。この段階では、経験や知識、表現能力の差により、人による差が生じてくる。

④印象的评价(価値観に基づくイメージ表現)

人は形の認知要素から、全体の印象についての表現を行う。「ユニーク」、「おしゃれ」、「かわいい」などの抽象的表現がされる。このイメージ段階では価値観が影響し、人による差がかなり大きい。

⑤心理的評価(価値観に基づく態度の表現)

「面白い」や「好きだ」などの価値観に基づく形の認識を行う。これを態度という。この態度段階になると、人の差もさらに大きくなっている。これは、態度というものが価値観という個人差に基づいたものであることから容易に推測される。(以上引用)

このようにデザインはひとつの言葉で表現することは難しいが、ひとの感性の各段階で表現すべき言葉と組み合わせることで、コミュニケーションに有効であることがわかる。

以上から、ブランド構築には企業活動の側面とひと(社員や顧客)の感性的側面から一貫性を持ち、これを具体的な企業ブランド作りの要素として展開していくことが重要であることが分かる。

①従来の経営活動では企業内の活動(=顧客からは見えない活動:インタジブルな活動)を外部に公開することが少なかったが、今後のブランド造りには欠かせなくなっている。これは、従来、出来上がった商品を顧客に対して、うまく工夫して説明すれば済んだが、今後は、企業内の活動を事実として顧客に伝えることになる。また、社員と顧客に同じ内容で提示することが求められ、情報の透明性が求められている。ブランド造りは企業と顧客が一体となったコミュニケーションの段階に来ている。デザインは企業内外を問わず、一連の企業活動(企業理念から商品計画、開発、生産、販売、サービス等)を通して、社員や顧客が共通して共有化できるコミュニケーション要素としての役割が求められている。

②ブランドに関係するデザインの表現要素は物理的側面、認知的側面や感性的側面と様々なだけに、一側面だけの要素での表現では不十分で、ひとの受け取り方や理解に差が生じ、なかなかブランド造りは進まなくなる。また、企業の考え方や商品のもつ機能や特徴が一貫してなければブランドとしての価値が低下する。このようにデザインは共有化できるコミュニケーションツールであると同時に、企業や商品の狙いから具体的な機能的特長までを統合して表現できるツールであり、顧客がデザインを評価する要素のレベルまで具体的に展開することが必要である。

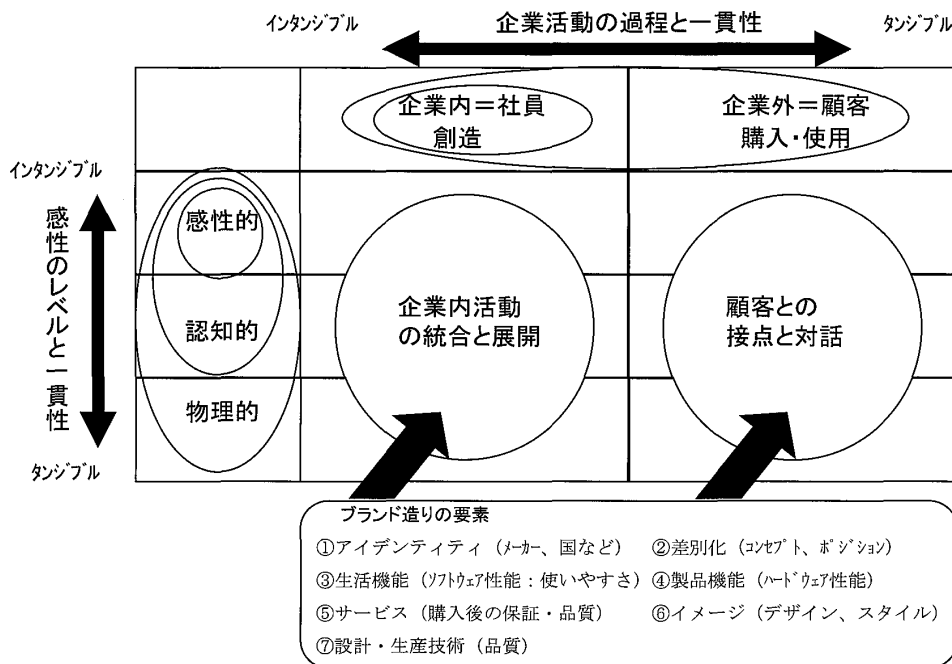


図15. 企業活動の過程とひとの感性レベルにおけるブランドデザイン要素

分析の結果をまとめると、ブランド構築には以下のデザイン要素が重要であることが明らかになった（図15）。

- ①デザインはひとがブランドに接する全ての場面において、理解しやすい要素であり、一貫したデザイン政策が必要である。
- ②デザインは企業理念、企業方針、ブランド政策に関係する非常に重要な表現要素であり、これらの企業内情報を統合する機能として活用することが必要である。
- ③デザインはタangible（眼に見える）要素とインタangible（眼に見えない）要素の両面を同時に表現できる機能を持っている。ひとの感性レベルに応じたデザイン表現が可能である。
- ④デザインはインタangibleな企業内活動をタangibleな要素に転換していく役割を果たしている。継続して、デザインで企業内外とのコミュニケーションの向上を図ることが効果的である。

6. 事例による検証（レクサス）

これまでのブランド構築のデザイン要素の分析に沿って、トヨタのレクサスブランドの日本展開を題材に検証してみた。表5. はレクサスブランド

について公開されている企業情報や出版物、および工場見学、販売店訪問で収集した情報を、図15の内容に沿って整理したものである。

レクサスブランドのデザイン要素の特徴を以下のように確認できる。

- ①企業活動の過程を顧客との接点からみると、従来の日本ブランドに比べて、商品の開発からサービスに至る各過程において、言葉やイメージ、活動内容に一貫性が見て取れる。
- ②企業理念を事業計画から商品開発、デザイン表現さらには流通・販売・サービスにまで、順を追って、デザインに関する規定が同一コンセプトを基に細かく提示されている。
- ③デザイン表現に関する内容が企業内の社員及び顧客と一貫したコミュニケーションがとれるように、眼に見えない感性的表現から眼に見える物理的表現まで分かりやすく展開されている。
- ③ブランド導入に当り、眼に見えないブランドコンセプトを各種の媒体を通して、ビジュアルを中心に、ショールーム、カレッジ、専用キャリアカーなどの新しい活動を内部および外部へ公開し、継続してブランドに関する情報を発信してきている。

7.おわりに

中国には模倣品が氾濫し、ブランド戦略に大きな影響を与えている中で、CHINA TODAY誌がFOREIGN BRAND CREDIBILITY CRISISと題して、海外ブランドの中国市場に対する政策の問題を取り上げ、中国の生活者が今後、より合理的に賢くなっていく中での課題を述べている[24]。

これまでの企業は中国政府の規制に対応することで商品の投入を図ってきたが、ここ数年の間に、食品に含まれる各種成分をはじめ、自動車の部品の品質基準など、世界的基準から見ると、多くの問題をもっていることが明らかになった。その結果、市場においては、消費者による不買運動等が生じ、海外ブランドの信頼性が大幅に低下してきている。成熟市場・先進諸国とは異なり、各国の基準に対応すればよいとする規制対応がもたらしたDouble Standardの問題である。

今後、市場の拡大が予想されるBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）へのブランド政策はDouble StandardからGlobal Standardへ転換していくことが予測される。その主要な要因として、大きく以下の2つが挙げられる。

①IT (Information Technology) の発展により、一瞬の内に、情報が世界中を駆け巡るようになり、基準が世界市場レベルで見直されるようになる。一地域でのブランドの問題はその地域内の出来事では終わらなくなる。

②その結果、各市場の生活者の消費行動や生活スタイルが変化し、地域間のブランドに対する期待や態度の格差が急速になくなる。

同様に、デザインの展開もグローバル化の進展に伴って、地域別に異なるLocal DesignからGlobal Designへの転換が進展することが予測される。グローバルなブランド構築に向けて、デザイン要素の組換えをこれまで以上のスピードで進めなければならない時代になったといえる。

プロダクトアウトからマーケットインへといわれるのと同じように、「ブランドは企業のものでなく、生活者のものである」ということができる。ブランドは眼に見えないものだが、生活者の中に

存在し、認知されているものである。将来も市場の要請に応じて、デザインはブランドを視覚化し、市場へのブランド認知を高め、さらにはブランドへの好意的態度を高める重要な要素として位置づけていく必要がある。

ブランド構築にはブランドとデザインが一体となって、グローバルな視点で、生活者の期待へ応えて行くことが重要である。

引用・参考文献

- 1) <http://www.tdb.co.jp/>、帝国データバンク
- 2) Interbrand' s Best Global Brands 2006、
http://www.ourfishbowl.com/images/surveys/BGB06Report_072706.pdf
- 3) 橘博、大橋昭一：経営学へのアプローチ、ミネルヴァ書房、160-161、1991
- 4) Coca-Colaのホームページ、
<http://www.coca-cola.com/>
- 5) 三越のホームページ、
<http://www.mitsukoshi.co.jp/corp/history.html>
- 6) 三越のホームページ、
<http://www.mitsukoshi.co.jp/corp/history.html>
- 7) FORDのホームページ
<http://www.ford.com/en/heritage/centennial/default.htm>
- 8) 欧州GMのホームページ、
http://www.gmeurope.com/paris2002/thumbnail_cad_100years.html
- 9) HENN Architekten Ingenieure: Corporate Architecture, Aedes, 16-17, 2000
- 10) 野口智雄：マーケティングの基本、日本経済新聞社、150-151、1994)
- 11) J.D.パワー社のホームページ
<http://www.jdpower.co.jp/>
- 12) KSU (九州産業大学) 学生50名による5段階評価結果、2004年11月実施
- 13) 北島己佐吉：グローバルな視点と多文化の共存、デザインの力、九州産業大学公開講座27,17-37,2005
- 14) KSU (九州産業大学) 学生86名による評価結

果、2004年11月実施

- 15) 原田利宣：感性をめぐる商品開発、工業製品の形と感性、P122-125,日本出版サービス,2002
- 16) LEXUSホームページ、<http://lexus.jp/>
- 17) チェスター・ドーソン：レクサス、東洋経済新報社、2005
- 18) ミシエリン・メイナード：トヨタがGMを越える日、早川書房、2004
- 19) ジェフリー・K・ライカー：ザ・トヨタウェイ（上、下）、日経BP社、2004
- 20) LEXUSのすべて、モーターファン別冊、三栄書房、362,2005
- 21) レクサス、日経ビジネス、日経BP社、1318,30-45,2005
- 22) トヨタ式仕事の教科書、PRESIDENT、プレジデント社、43,18,2005
- 23) もてなしで築く日本の高級ブランド、NIKKEI DESIGN、日経BP社、219,2005
- 24) FOREIGN BRAND CREDIBILITY CRISIS,CHINA TODAY、54,8,2005)