

価格競争からの脱却を図る 感性価値の創出



滝口麻衣子



岩垂好彦

CONTENTS

- I 競争環境の変化と収益モデルのパラダイムシフト
- II 感性価値創出に向けたデザイン主導の製品開発プロセス構築
- III 数あるブランドの中から自社ブランドが選ばれるための「付加価値開発」
- IV 今後に向けた提言

要約

- 1 アジアの新興家電メーカーとの価格競争激化に伴い、日本の家電メーカーは機能性に頼らない新たな製品付加価値の創出が求められている。
- 2 市場が成熟化する中で、成長戦略としてカスタマイゼーション追求のオプションを選択すべきである。「どのようなライフスタイルを提供するか」「どのような保有の喜びを提供するか」という視点で、スペックに縛られない多様な価値創出が可能であり、かつ数字で測れない価値であるために、プライスを自由に設定しやすい。
- 3 顧客の細かいニーズに応えるカスタマイゼーションは、デザインによるライフスタイル提案と、ブランド・製品のストーリー性による保有の喜びの提供およびファンの獲得という2つのアプローチがある。
- 4 昨今ではデジタルマーケティングの進展で、顧客ニーズをきめ細かく把握できるようになっているため、個々のニーズにマッチした幅広いカスタマイズが鍵となりつつある。
- 5 実行にあたり、技術主導の製品開発からデザイン主導の「付加価値開発」への転換が求められる。感性価値意識を社内に浸透させるステップから始まり、本社直轄のデザイン部門によるスペックからデザインへの翻訳に基づく機能美の実現を目指す。
- 6 さらに、数あるブランドから自社ブランドが選択されるための「付加価値開発」に向けては、軸となるブランドストーリーの構築が必要であり、とりわけ日本の企業は自社固有の歴史と伝統を前面に打ち出すべきである。ブランド部門とデザイン部門、マーケティング部門の連携により、川下の顧客にまでブランドストーリーを届ける基盤を構築すべきと考える。

I 競争環境の変化と収益モデルの パラダイムシフト

1 グローバル市場での 競争環境の変化

日本の電機メーカーは、自動車メーカーと並んで早い時期から海外展開を進めてきた。欧米先進国やアジア新興国市場でのブランド認知度も高く、電機はグローバル化の時代を先導してきた産業セクターである。しかし、特に、一般消費者向けの電気製品（コンシューマエレクトロニクス）を取り巻く競争環境は、近年、大きく変化してきている。

パナソニック、NEC（撤退した時点ではカシオ計算機、日立製作所との3社合弁会社だった）などはスマートフォンの生産から撤退し、テレビに関しても、プラズマテレビを生産する企業は既になく、液晶テレビも多くのメーカーが撤退や縮小を経験した。三洋電機の家電部門はハイアールグループに、シャープは鴻海（ホンハイ）精密工業に、東芝は美的集団（マイディアグループ）にそれぞれ買収されるなど、主要企業のコンシューマエレクトロニクス部門のいくつかは中国・台湾系の企業グループ傘下に入った。

日本の電機メーカーはこれまで、収益性の高い国内市場で利益を稼ぎつつ、海外市場へと展開してきた。しかし今後、国内市場は人口の減少を背景に量的な成長が難しくなることが予想される。かつては日系企業の牙城であった東南アジア市場においても、圧倒的な物量を背景にコスト競争力を持つ中国勢、規模を維持しつつも高付加価値化を進める韓国勢の参入などもあり、競争は激化している。変化する競争環境の中で、ビジネスモデルの

再構築は喫緊の課題となっている。

2 技術による差別化の限界と 新たな付加価値の提案

このような競争環境の中で取り得る戦略としては、スケールメリットの追求、テクノロジーによる機能向上、カスタマイゼーションによる付加価値向上の3点が考えられる。

しかし、日本の電機メーカーの事業規模は、欧米や中国の企業などと比べると小さい。規模の拡大を目指して同業他社を買収するにしても、ものづくりや品質基準へのこだわりが強く、統合がうまくいかなかったケースもある^{註1}。また、特に中国企業の生産量は圧倒的で、価格競争も厳しく、規模の追求による収益性の確保が難しくなっている。

これまでの典型的な日本メーカーの戦略は、あくまでも技術力によって差別化を図るというものであった。冷蔵庫、洗濯機などの白物家電であれば、毎年の新製品で省エネ性能の数字が対前年比でどれだけ改善したか、競合他社に比べてどれだけ優れているかなど、性能面での差別化に重点が置かれてきた。

しかし、各社が品質を重視してきた結果、品質の良さは既に前提となっており、また性能についても目新しい訴求点を見いだすことが難しくなっている。

既に社会が成熟化している先進国はもとより、新興国においても、高付加価値な製品を購入し得る層の関心は、こうした品質や性能から、心の豊かさや自分らしいライフスタイルの実現へと移ってきている。そこで、一人一人が希求する人生の豊かさやライフスタイルは、最大公約数的な無難なデザインで実現されるものではなく、多様性が求められる。

そして、個々のニーズに合わせたカスタマイズが必要になる。

そのようなニーズに的確に応えられる製品は、一定の対価を払ってでも購入されるため、性能や原価に縛られない値付けも可能になる。1台40万円を超える冷蔵庫^{注2}、1台10万円近いアップルのiPhoneなどは、機能性や仕様だけではないライフスタイルの提案や価値観を訴求することで、日本だけでなく新興国の消費者にも受け入れられている。

3 感性価値を構成する

デザイン性とストーリー性

顧客ニーズに高いレベルで応えている製品は、感性に訴求する付加価値（感性価値）を備えているが、その価値には、デザインによるライフスタイル提案と、ブランド・製品のストーリー性による製品を所有する喜びの提供およびファンの獲得という、2つのアプローチがある（図1）。

デザイン性が高いということは、製品の持つ機能を最大限に発揮し、かつ意匠性の高い外観を備えているということである。たとえば、無印良品の製品が日本のみならず多くの国で受け入れられているのは、製品の機能も

デザインも無駄を省いた「シンプルズム」を徹底している点にある。同社の製品はフィリピンのマニラでは日本よりも高い値段でも売れるほど人気がある。

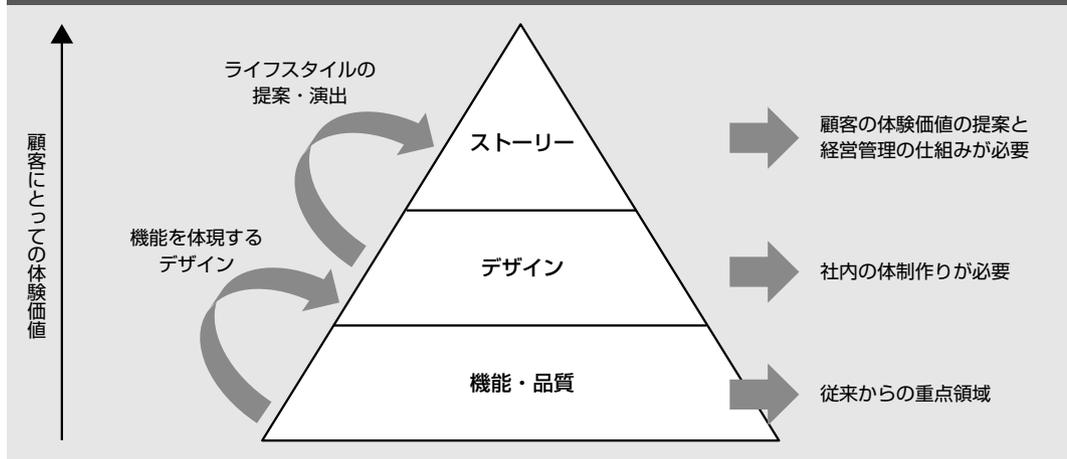
一方でストーリー性とは、その製品にまつわる象徴的な出来事や長年の歴史が顧客の共感呼び、熱烈な支持層を形成するものである。たとえばオメガの時計であれば、それが携行されたアポロ11号の月面着陸といった象徴的な出来事と結びつき、「シャネルの5番」といえばマリリン・モンローの強烈な印象と結びついている。

製品と結びついたストーリーを新たに構築することは容易ではない。それは、製品そのものが歴史の証人になることであり、人々の心や記憶に刻まれ、共感を生み、ファン層が形成されるような深みやインパクトが必要であり、まさに製品が「物語」を紡ぐだけの時間や背景が必要である。

欧州の白物家電のように、頻繁に外観のモデルチェンジをしないことで、逆に時代や流行に流されない普遍性を体現し、デザインそのものがストーリーになることもあり得る。

日本の電機メーカーが、その歴史の中で追求してきた価値とは何なのか。これまでの歴

図1 デザイン性とストーリー性による付加価値の向上



史を紐解く中で、脈々と受け継いできた不変の部分と、時代の流れに合わせて変化してきた部分とを切り分け、現在、そして将来の世界観、生活観の中でどのように位置づけていくのか、あらためて会社や製品のアイデンティティが問われているのである。たとえば、後に詳述するソニーは、高品質な音や画像をコンパクトに、そして洗練されたデザインの製品に仕上げてきた歴史がある。ウォークマンにしろトリニトロンにしろ、高い技術に基づいている。しかし、真に顧客に訴求してきたのは、そのコンパクトさやフラットな画面など、製品の技術的なスペックを活かしつつも、より感性に訴えかけるデザインを伴っていたことに成功の要因があったといえるであろう。

デザイン性にしろ、ストーリー性にしろ、それらは、定量的に測定することが困難な要素である。そのような要素を積極的にビジネスモデルに取り込んでこなかった企業にとっては、今後、高付加価値化に向けて大きなチャレンジが待ち受けている。

4 「個客」価値の提供に向けたハードル

大量消費を前提に、市場ニーズの最大公約数的な製品を開発・設計し、大量に生産して開発投資を回収してきたこれまでのビジネスモデルでは、市場ニーズの大まかな動向を押さえておけば、大きな失敗はなかったし、企業活動としてもそうした失敗を招かないよう運営されてきた。

しかし、社会が成熟してきた現状では、そのようなマスを狙った製品では訴求力が弱くなっている。一方、個々人のニーズに対してよりの確に答え、先鋭的なニーズに対応しようとするれば、ターゲットセグメントの設定や

投資回収のための生産販売計画が極めて重要になる。それは、これまで技術部門や工場主導で「市場ニーズの大まかなポイントを外さない」という程度の分解能でマーケティングをしてきた日本企業にとっては、不得手な領域である。

また、日本企業は大量生産によって工場の稼働率を高め、開発・生産投資を回収するビジネスモデルにおいて極めて優れているが、確実な生産量が見通せない中では収益を確保する方法に対する不安もあるだろう。

また、販路についても、日本の電気製品は基本的に専門の電気店で売られてきたという経緯がある。高度経済成長期には冷蔵庫や洗濯機などは三種の神器と呼ばれ、生活の利便性を向上する面が注目され、電気店がその普及を支えてきた。その後、普及率が高まると電気量販店が台頭し、バリューフォーマーに着眼した販売形態が大きな主流を占めてきた。しかし、たとえば英国など欧州においては家電はインテリア的な扱いで、家具屋で販売されてきた歴史がある。感性価値に基づいたライフスタイルの提案という点でも、日本企業は新たな販売方法論を開発する必要がある。

5 感性価値の提供を実現し得る 外部環境変化

日本の電機メーカーにとって、大量生産・大量消費のモデルからの脱却は容易ではないものの、外部環境変化によって次第に解決方法が見いだされつつある。

感性価値という、数字では測れない要素を重要な提供価値としながら、それを事業として成立させるためには、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング (STP)

というマーケティングの基礎に立ち返って、商品開発や生産・販売計画を行うことが大前提となる。そのようなきめの細かいマーケティングを実現するためのツールとして、近年充実してきているデジタルマーケティングの活用が考えられる。特に技術部門や工場の強いメーカーでは、販売会社から小売や卸に売られたところまで（セルアウト）は把握しているのか、最終消費者がどのように購買しているのか、さらに、消費者がどのように製品を使用し、評価しているのかといった、いわゆる「セルスルー」の視点での情報把握が必ずしも十分でない企業が多かった。

しかし、デジタルマーケティングによって、製品の購買に先立って、個々の顧客がどのようなメディアで情報収集をしたのか、また、購買後どのように使われているのか、といった購買前後の行動も含む購買プロセス全体を可視化できるようになった。

また、ストーリー性の提案に対する顧客の体験価値を計測する手法として、ネット・プロモーターズ・スコアという手法なども開発され、経営指標として取り入れられるケースもある。これは、製品やその販売サービスに対して、満足度が高く今後も継続して購買、利用する可能性の高い顧客の割合から、満足度の低い顧客の割合を引いたシンプルな指標である。

生産面でいえば、3Dプリンターの発達によって製品試作が容易になってきており、顧客ニーズにマッチした設計・デザインの普及におけるトライアンドエラーのコストが低くなってきている。

また、白物家電のような従来は「すり合わ

せ」型の製品と考えられてきた分野においても、製品設計をモジュール化する事例も見られるようになってきている。モジュール化とは、製品をいくつかの構成部分（モジュール）に切り分け、それらを組み合わせることでさまざまな商品バリエーションを生み出すとするものである³³。その結果、個客のニーズに合わせて構成部品の組み合わせを変えることができ、今までよりもはるかに多くの商品バリエーションを実現している。

販路についても、カルチュア・コンビニエンス・クラブが運営する「蔦谷家電」のように、ライフスタイルの提案に重点を置いた販売チャネルも成立し始めている。

II 感性価値創出に向けたデザイン主導の製品開発プロセス構築

1 技術主導の製品開発プロセスから、デザイン主導の「付加価値開発」へ

ここまで、感性価値創出の軸となるのはデザイン性とストーリー性であると述べた。

ライフスタイル提案に向けてデザイン性の向上を目指すにあたり、日本の電機メーカーにとって大きな問題となるのが、技術起点の製品開発から脱却できないことである。

根本的な原因は、「技術力が高いものは必ず売れる」というものづくりの哲学が古くから根付いていることだ。技術力の高いものを作ることで実績を上げてきた会社としての歴史に加え、統括管理の仕組みも技術や工場基点になっていることも影響しているだろう。

欧州メーカーを例にとると、彼らは反対にマーケティングとデザイン力で戦ってきた歴史があるからこそ、デザイン部門が発言力を

持つ組織ができ上がっているケースが多い。経営層に必ずデザイン部門出身者を入れるケースも少なくない。

技術部門主導の製品開発プロセスの下で、デザイン性向上がなされない原因は次の2点であると考ええる。

第一に、技術中心の製品開発の場合、新技術、高性能、高品質でも大量生産すればコストが下がる余地があるが、デザイン中心の製品開発の場合、そもそもデザインコストがかかるほか、万人受け狙いではないので大量生産できないため、採用が見送られやすい。仮に大量生産しても、デザイン性が高いものはコストが下がる余地は少ない。

第二に、技術部門主導の製品開発プロセスの中でデザイン部門が技術の下請けと化していることで、デザイナーが自由な創作活動（イノベーション活動）に労力を割けない点が挙げられる。これはつまり、優れたデザイン、尖ったデザインが生まれにくいということだ。

こうした要因により、技術部門主導の製品開発プロセスを維持したままでは、製品のデザイン性向上は難しい。

製品のデザイン性向上を図るには、デザイン部門主導の製品開発プロセスの構築が有効と考えられる。

デザイン部門主導の製品開発プロセスにより、デザイン部門が製品開発に一定の責任を持つこととなる。正確な数字で測ることは難しいが、顧客ニーズにマッチした「売れるデザイン」の創出にコミットする素地が整う。技術部門が製品開発の意思決定者である限りは、数字で効果を測れないデザイン案は、却下され続けるであろう。

また、デザイン部門が製品開発を主導する

部門となり、一定の予算を持つことで、顧客ニーズ、マーケットトレンドに根ざした先行デザインを生み出すイノベーション活動が可能になる。

こうしたことから、付加価値の高いデザイン重視の製品開発には、デザイン部門主導のプロセスが重要であると考えられる。

2 デザイン性重視に向けた社内啓蒙

従来、機能性重視の製品開発を中心に行ってきた企業が、デザイン性重視の製品開発に取り組むにあたっては、まず社内の理解を得ることに苦勞をするだろう。ここでは、パナソニックで家電商品の開発・製造・販売を行う、パナソニックアプライアンス社の取り組みを紹介したい。

同社のデザインセンターは、2015年11月より京都の伝統工芸の後継者によるクリエイティブユニット「GO ON」をパートナーとして、家電製品のプロトタイプを製作するプロジェクトを実施した。そこでは約1年をかけて外部の団体と協業しながら、新しい家電の価値を追求するという活動が行われた。このプロジェクトの意義は、パナソニックアプライアンス社が目指していく感性価値をデザインとして形にしたことである。

パナソニックは、全社的に「くらしにもっと憧れを」というビジョンを掲げており、製品を通じて憧れのライフスタイルを提案することを目指している。全社ビジョンは、往々にして製品に落とされる前にビジョンで終わってしまうケースが散見されるが、パナソニックの場合は、期間限定のプロジェクトを通してビジョンを形として示したのである。

同社はこのプロジェクトが製作したプロト

タイプによって、デザイン性を高めていくという今後の道筋を社内に向けて打ち出すとともに、その取り組み方の具体的なイメージを、プロジェクトの活動によって行動で示すことにより、どのような「ものづくり」をしていきたいのかという意識を、各事業部やその現場レベルにまで浸透させるきっかけとした。この事例からいえることは、デザイン性を高めていく方向性を社内に浸透させる上で、期間限定のプロジェクトでのトライアルが効果的だということである。

なお、パナソニックアプライアンス社のプロジェクトでは、コラボレーションによる苦労話や、こだわりといった開発ヒストリーを製品に込めるといった活動も行った。さらに、製品発表を、京都の町屋で行っている。こうした活動自体が、製品を通じてユーザーに訴えたい世界観・ライフスタイルを訴求するものとして、製品価値を高める要因となったと考える。

3 デザイン部門と事業部の連携 による機能美の創出

デザイン主導の製品開発プロセスの実現に

向けて整えておくべき組織体制として、事業部横断で製品開発にかかわる横串組織としてのデザイン部門の構築が重要となる。

ここでは、デザイン部門の組織としてのあるべき姿として、全事業部と対等に向き合う独立した組織を考えたい。

独立したデザイン部門は、全事業部と対等に向き合うことによって、技術部門の下請けとしての立場を回避する。さらに、対等な立場として共に価値ある製品開発を目指すにあたり、デザイン部門はスペックを最大限に活かしたデザインを提案し、技術部門はデザインを受け入れながらもよりローコストの設計を提案することで、相互に折り合いをつけていく。こうしてデザインと技術のバランスが取れた製品開発の流れが形成されていく。

ソニーは、社長直轄組織であるデザイン部門「クリエイティブセンター」を設置している（図2）。彼らは、事業部に対峙できる権限・発言力を有した組織として、組織横断的に製品開発にかかわるデザイン部門である。

クリエイティブセンターは、各事業部担当の人材を有しており、そうした人材を各事業部内に設けたスタジオに配置している。彼ら

図2 ソニーの組織体制



はクリエイティブセンターの所属ではあるが、事業部に張り付いて製品開発に携わる。

事業部との製品開発でのかかわり方として特徴的なのは、技術特性も踏まえた最良のデザインを追求している点である。

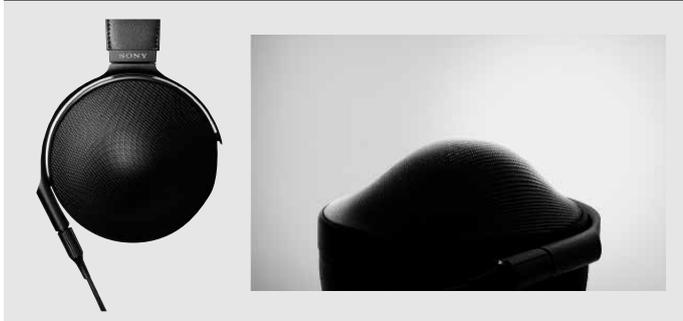
たとえば、ソニーが得意とする、ハイレゾのヘッドホンは、表面にどの程度のカーブをかけるかによって音質が変わる（図3）。クリアな音質を実現するためにはどのカーブが良いか、デザイン性の観点からカーブをどう美しいカーブにしていくべきか、といった議論が事業部の技術担当とクリエイティブセンターの担当との間でなされる。ただ斬新なデザインを追求するのではなく、あくまで機能に根ざしたデザイン＝機能美を追求するのが、クリエイティブセンターと事業部のかかわり方のポリシーとなっている。

このような機能美の追求を重視するクリエイティブセンターの姿勢には、歴史的な企業風土に加えて、クリエイティブセンターの組織制度が大きく影響している。その大きな特徴を2点挙げる。

まず1点目に、製品開発における予算は、クリエイティブセンターが事業部との交渉によって得るものとなっている。つまり、事業部にとって価値のある提案をしなければクリエイティブセンターは報酬を得られないのである。だからこそ、クリエイティブセンターは事業部が打ち出したい技術的側面も考慮しつつ、デザイン性を高めていくため、質の高い提案を追求するのである。

2点目に、クリエイティブセンターが独自の予算を有している点が挙げられる。クリエイティブセンターは、特定の製品開発以外にも、事業部に対して事業戦略を提案したり先

図3 ソニーのハイレゾヘッドホン



行デザインを提案したりすることも少なくない。デザイン性の視点から、新しい発想や考え方を事業部に提示し、事業部の取り組みを加速させることが狙いである。

このような取り組みができるのも、クリエイティブセンターが社長直轄の横串組織であり、事業部とも対等な立場であるためだと考える。デザイン部門が事業部に内包されているのは、製品デザインにとどまらない広い発想での活動はできず、結局は技術のみを重視する製品開発プロセスが主流になってしまうだろう。

このように、ソニーは制度的に、クリエイティブセンターが事業部に入り込んで機能に根ざしたデザイン提案ができる風土を有している。クリエイティブセンターによって、機能性にもデザイン性にも偏らない製品価値が創出されているといえる。

4 デザイン部門による

コミュニケーションデザイン

ここまで感性価値の創出に向けては、まず製品のデザイン性を高めることが重要であると述べてきたが、さらに、製品に付加されたデザイン性による付加価値を、確実に顧客に感じ取ってもらうことも必要になってくる。すなわち、製品を通じて提案したい価値を、

製品のマーケティングにまで展開させなければ、感性価値を創出できたとはいえない。

従って、マーケティングに関しても、デザイン部門の関与が必要であると考えられる。

デザイン主導の製品開発をする上では、前述の通り、事業部の意向も汲み取りながら機能性とデザイン性のバランスが取れた製品を開発することに関して、デザイン部門が責任を有する。この点で、デザイン部門は製品を通じて顧客に伝えたいことに関して、明確な意志と責任を持つ。製品を通じて伝えたいこととマーケティングでの訴求ポイントにずれが生じることは、顧客の感性への訴求度を弱める原因となる。流通段階を経て、顧客まで一貫して特定のメッセージを伝えるためには、マーケティングにまでデザイン部門がかかわっていく必要がある。

ソニーのクリエイティブセンターは、製品開発のみならず、事業戦略の提案なども事業部に対して行っていると述べたが、彼らはマーケティングや人材採用など、ソニーが社外とコミュニケーションを行うシーンにおいて、関連部署と連携をとりながら関与している。つまり、何かを社外に「伝える」というすべてのシーンにおいて、伝え方をデザインすることがクリエイティブセンターの役割だという考え方である。たとえばソニーの企業イベントなどについても、デザイナーがかかわる。

デザイン部門がマーケティングにかかわる意義は、製品に込めたメッセージを顧客まで伝えることだけでなく、販売の結果、どのような製品が売れたかという販売データに基づく顧客ニーズを認識する点でも意味がある。顧客ニーズにかかわるデータをマーケティング

部門と製品開発の実務を把握しているデザイン部門が共有することで、顧客ニーズを今後の製品開発にどう活かしていくかという課題について、スムーズに検討することができる。

なお、顧客ニーズを汲み取った製品開発の可否は、事業部の組織体制によっても左右される側面がある。

つまり、事業部が生産体制を内製で部門内に抱えている場合と、生産部門を子会社として切り離している場合で事情が異なる。

前者のケースは、事業部として生産設備を抱えている分、生産効率の観点からコストの削減を最優先に考える体質となっており、製品開発において生産目線での「作りやすさ」が重視される。

一方、後者のケースでは、事業部が設備投資を行っていない分、コスト最優先ではなく、販売目線での「個客にとっての価値」が重視される傾向が強い。ソニーの場合は無論、後者の体制をとっている。

また、「個客」のニーズを汲み取った製品開発の機動力については、技術革新の観点から3Dプリンターが重要な役割を果たす存在となり得る。

ハイアールは、3Dプリンターを活用した完全カスタマイズ生産のエアコンを発表した



図4 ハイアールのカスタマイズエアコン

(図4)。顧客の声を反映することは、究極的に個々の顧客のためのカスタマイズ生産となるが、3Dプリンターの登場はそれを可能にする。完全カスタマイズ生産に限らず、多様な顧客ニーズを反映した多品種少量生産および製品開発においても、3Dプリンターを用いてすぐに形を作れること、すぐに仕様を変更できることが求められる。個性的なデザインを考案しすぐに形にしてみると、設計図では分からなかった改善点が見つかったので、すぐに仕様を変更して再度形にしてみる、といったPDCAを製品開発の初期段階から回すことができる点が非常に有効である。

アジアで活躍するハイアールが、「個客」起点のカスタマイズ生産に目を向けている。大量生産によるコストダウンにより、スケールメリットを追求するものづくり哲学は、もはや勝ちパターンではなくなるだろう。

III 数あるブランドの中から 自社ブランドが選ばれるための 「付加価値開発」

1 自社ブランドのファン育成

第I章で述べた通り、感性価値創出にあたってデザイン性と並ぶ軸となるのがストーリー性である。

ストーリー性の創出という観点では、自社ブランドを顧客に選んでもらう根拠となり得るブランド・商品の持つストーリーの重要性を訴えたい。ここで目指す姿は、自社ブランドのファンを育成することである。自社ブランド製であることを動機に、ユーザーが製品を購入してくれる状態こそ、製品の付加価値が最も高い状態であると考えている。

2 ブランドアイデンティティの再定義

日系企業は特に、ストーリー性の創出に向けて、自社のアイデンティティを再定義すべき存在である。

ものづくりを手がける日系企業は、長い歴史と伝統を有しているケースが多い。経済成長の担い手として実績を積み、これまでの社会情勢の中でさまざまな歴史的瞬間に立ち会ってきたといえるだろう。各社とも社史をたどれば、自社がどのような価値を生み出し、世の中にどのような影響を与えてきたかという観点で、伝説となるようなエピソードが埋もれているはずだ。たとえば、「自社の製品を、かの有名な政治家が使った」といったエピソードの類も、自社固有の歴史である。そういったエピソードを基に、自社がもともと「何者なのか」「何を世の中に提示してきたか」という、ブランドアイデンティティを再確認することで、今後の企業活動において世の中に打ち出していくべきブランドストーリー（ブランドが持つ背景・世界観）を定めるべきであると考えている。ブランドストーリー軸が定まった製品開発、マーケティング、その他対外コミュニケーションによって、顧客のブランドロイヤルティ向上＝ファン育成のきっかけが作られる。

3 ブランドストーリーの創出

ブランドストーリーを定義するためには、自社の社史をたどり、ブランドアイデンティティを明確化することが重要と述べたが、一方で、ブランドストーリーはマーケティングの戦略によって演出することも可能であると考えている。

時間をかけて人々が憧れるようなブランド

作りをした事例として、電機メーカーではないが中国における住設メーカーのTOTOなどは好例といえる。高級ホテルや高級なコンドミニアムなどにターゲットを絞って製品を納入し、高級感を打ち出しつつ、広告では現地のトップ女優を起用するなど、徹底して憧れの生活を演出する設備としてのイメージを作り上げた。その結果、現地では自宅にTOTOのトイレを採用したことが自慢話になるほど、豊かなライフスタイルの創出に成功している。

あるいは、ホンダの二輪車も、電機メーカーと同じようなジレンマを抱えていた。スクーターのような大衆向けの車両作りでは定評があるものの、趣味性が高い分野では世界の競合と比べて必ずしも突出しているわけではなかった。しかし、2016年にインドネシア発の企画で、排気量250ccのツーリングタイプのグローバルモデルとなる二輪車を発表した。250ccというと、日本では入門モデルに相当するとして、必ずしも高機能性を追求してこなかった車格である。しかし、「唯一無二」の商品性を提案することで、インドネシアにおいてはフラッグシップモデルとして、また日米などの先進国市場では、手ごろな高機能機種として受け入れられている。通常は1000ccクラスの高排気量機種にしか搭載しない、センサー制御のスロットルを搭載するなど、250ccクラスには通常見られないような機能、装備によって、圧倒的な支持を得ることに成功した。

また、モータースポーツへも参加し、初戦で優勝を飾るなど、圧倒的な性能を活かしたストーリー作りにも成功している。アストラ・ホンダ・モーターの井沼社長は、顧客の声に

おもねるのではなく、自らの信じるところを提案したことが、このような趣味性の高い分野での成功につながったと説明している²⁴。

4 ブランドストーリーへの 落とし込み

自社のアイデンティティを再定義し、社内で合意が得られれば、次に取るべきアクションは、そのアイデンティティをブランドストーリーとして自社の成果物に落とし込むことである。ここで「成果物」としたのは、ストーリー性の創出対象が製品そのものだけでなく、マーケティング、対外発表、CSR、リクルーティングなど、企業の表現活動のすべてに渡るためである。

ソニーは、クリエイティブセンターがブランド戦略部門と連携しており、ブランディングのガイドラインに基づいたデザインの創出にコミットしている。ある製品の一部に「SONY」ロゴを使う場合、ブランドガイドラインに沿ったデザインが求められる。新しい製品については、ガイドラインに沿った審査が行われる。審査結果としてNGが出れば、クリエイティブセンターがブランド戦略部門と連携して代替デザインを考案する。反対に、ブランド戦略部門がブランディングの一環として「SONY」ブランドを大々的に打ち出したいのであれば、その狙いに基づいてクリエイティブセンターがブランディングのコンセプトをデザインする。

こうして、デザイン部門がブランドストーリーの伝道師として、さまざまな成果物にストーリー性を吹き込んでいく。これは、技術に基づいた製品開発からマーケティングまでかかわっているデザイン部門こそ、担うべき

役割であると考える。

IV 今後に向けた提言

日本の電機メーカーは、成熟する市場の中で今後も利益を生み出しながら成長していくため、細かな顧客ニーズに応える感性価値の創出にリソースを投入していくべきである。新興国のさらなる台頭により、今後さらに激しい価格競争に陥る前に技術起点の製品開発から脱却し、特定顧客に確実に訴求する製品を効率よく生み出していくための素地を作ることに注力すべきといえる。

顧客ニーズに立脚して訴求すべき価値を柔軟に製品で表現できるデザイン主導の製品開発プロセス、および自社ブランドファン育成のきっかけとなる自社アイデンティティの再定義が、感性価値創出に向けてすぐに取り掛かるべき第一歩の取り組みである。

デザイン、ストーリーといった効果の定量化が難しい概念について、取り組みを強化することは簡単ではないかもしれない。ただし、定量化が難しいからこそ、PDCAを回すことで「自社ブランドがどう受け入れられているか」「自社ブランドはどうあるべきか」について、仮説検証を繰り返すことが重要と思われる。

欧州メーカーのエレクトロラックスは、顧客のブランドロイヤルティを定量化する手法である「ネット・プロモーターズ・スコア(NPS)」を活用している。その背景には、製品の価値はメーカーが考える機能や品質以上に、顧客の体験価値によって決まるという考えがある。顧客が自社製品を保有することに対して、あるいは自社のサービスを利用す

ることに対して満足しているかどうか、どれだけロイヤルティの高い顧客がいて自分の周辺の人々やネット上などで自社のブランドを推薦してくれるか、という点を重視し、数値化し、それを経営指標として採用している。社内にはNPSチームも設置され、全社としてスコアの向上に向けて取り組んでいる。

「良いものを作れば売れる」では、競争の中で生き残ることは難しくなっている。経営指標の管理も含めて、「使い手のために作り込んで売る」へのものづくり思想の転換が期待される。

注

- 1 2009年にパナソニックは三洋電機を買収し、10年に完全子会社化した。しかし、白物家電分野については統合のシナジーを活かすことができないと判断し、ハイアールに売却した
- 2 ミーレの冷蔵庫は1人当たりGDPが3000ドル程度のフィリピンでも、日本と同様の40万円前後で販売されている
- 3 モジュールの詳細については、本特集「複雑化する顧客ニーズに対応するモジュール開発定着のコツ」を参照
- 4 2017年7月の講演会「インドネシア発 グローバルモデル戦略」での発表による

著者

滝口麻衣子 (たきぐちまいこ)

グローバル製造業コンサルティング部コンサルタント
専門はグローバル戦略、ブランド戦略、新規事業戦略策定支援

岩垂好彦 (いわだれよしひこ)

グローバル製造業コンサルティング部上級コンサルタント
専門はグローバル戦略、事業改革支援