

サービスコラム

第 14 章 ブランドの対策

松原 靖樹

目次

第 14 章	ブランドの対策.....	1
01.	コンセプト反映の手抜き対策.....	1
02.	上位・下位ブランドの対策.....	3
03.	新しいサービスの取り入れ対策.....	6
04.	メディア戦略の不備対策 1.....	9
05.	メディア戦略の不備対策 2.....	12

第 14 章 ブランドの対策

01. コンセプト反映の手抜き対策

ブランドが弱まったり崩れたりすると、サービスは上手く機能しなくなる。

かつて理解が一致していたものが、現在はお客の疑問によって崩れている場合、速やかにブランドを維持し継続する手を打つ必要がある。

対策としては 4 つある。

コンセプト反映の手抜き対策

これまで提供者と利用者の間で理解が一致していたものが、突然不一致に変化するとき、その原因はほぼ 100% サービス提供者側にある。

そして、その大部分がこの「**コンセプト反映の手抜き**」に原因がある。

ハードへの反映不備が起こる場合

コンセプトの反映不備は、サービス展開時の、ハードと基本サービスに対してよく起こる。

または基本サービス提供に関わる接客に対して起こる。

ハードへの反映不備は多店舗展開を行う場合、つまり規模を広げる量の展開のときによく起こる。

立地が考えられ、内装はカラーから小物まで統一したとしても、場の持つ雰囲気や空気がどうしても一致しないことがある。

ハードが土地の文化になじまない場合もある。

内装の基調となるカラーや使用する家具などが統一されていても、入り口から見渡す角度や、光の量、窓の大きさと数、景色の差などでハードが維持されないことがある。

このような微妙な誤差はサービスに影響を与えはするが、対策も意外に簡単に行うことができる。

ハードの設計は、微妙な誤差によって左右されないようにあらかじめ計画するか、左右されてもブランドに響かないように構築すれば問題は生じない。

たとえば、アジア料理、日本食、イタリアンなどを展開するグローバルダイニングでは、各店舗のハード、特に内装は床から天井まですべて統一されている。

基本的に光や窓の大きさに左右されない内装、つまり完全な隔離空間としてのハードを作っている。

屋外で飲食が可能な店舗や、レインボーブリッジを見渡せる窓のある店舗もあるけども、ほとんどの席は隔絶された空間によって、外界から完全にシャットアウトされることで統一感と雰囲気を保っている。

これとは別に、予算の問題や施工業者の変更などでこれまでよりも劣るハードを作ってしまうケースや、マーケットの問題などでこれまでよりも小さな（あるいは大きな）店舗展開を行うことでブランドが崩れることがある。

予算や施工業者の問題は、サービス提供者の明らかな不備だといえる。

問題がはっきりしているだけに、対策も単純で難しくない。

これまでのブランドを維持できない状態での展開を行わないようにする。

既に展開してしまっているのなら、撤退するか予算を次いでハードの改善を行う。

撤退の方がブランド維持に速効性がある。

ブランドの崩壊の度合いが低いのか、持ちこたえられる範囲であればハードの改善によって対応することも可能になる。

ハードの規模によってブランドが崩れるのは、サービス提供者のブランド認識が甘い証拠である。

より正確に表現すると、

提供者がお客理解を軽視している

ことの表れに他ならない。

ブランドはコンセプトを正しく反映するだけでは維持されない。

コンセプトの反映が、お客の理解と一致しなくてはならない。

お客にはサービスに対してイメージする、規模の下限と上限がある。

たとえば、味にこだわりのある行列のできるラーメン店が、大学の学食のように広い大型店舗を展開するとブランドが維持されなくなる。

内装が同じでも、規模が大きすぎることでブランドの信頼性が保たれなくなってしまう。

展開を行うとき、コンセプトはブランドに沿って完璧に反映される必要がある。

事業をはじめたときや、小規模のときのように、ただハードにこだわりを落とし込むだけでは、もはやブランドは維持されず、サービスが機能しなくなる危険性がある。

基本サービスへのコンセプト反映不備

ハードの場合と同じように、味にこだわりのあるラーメン店が多店舗展開を行う場合、味が同じではないという評判を耳にすることがある。

1号店は行列ができていのに、2号店は空席が目立つということが実際に起こり得る。

ハードが完璧なら、原因は基本サービスにある。

たとえば、ラーメンの味の大半はスープで決まる。

スープの味を本店と同じように保つためには、同じ素材を使い、同じ調理方法を行い、天気によって変化させる方法も同じでなくてはならない。

そしてその方法は、それを行う料理人の修行によって感覚で習得すると共に、しくみ化されている必要がある。

しくみ化されず、されてもマニュアルを嫌うサービスでは統一したサービスの提供が難しいために、サービスが破綻する。

しかしこれよりもはるかに重要なことがある。

実は味（基本サービス）が同じであるかどうかは利用者にとって重要ではないということである。

素材も調理手順も完全に同じで、最終的な味が完璧に統一されていたとしても、利用者がなんとなく「統一されていない」と感じるのであればブランドの低下に直接結びつく。

提供者がいくら「同じ」を主張しても、そして実際に同じであっても、この流れを止めることはできない。

ハードが統一されているのであれば、その原因は基本サービスを提供する接客にある。

基本サービスであるラーメンとその味が同じであるのに、お客理解が一致しないのは、接客者の態度、人数、手際、ベテランと新人の割合比率、しくみを遵守しているか、いないかなどに左右される。

1号店では元気な店員が多く、2号店ではクールな店員が多ければ、お客は同じサービスを受けている気分にならない。

そして1号店と2号店のどちらのサービスを支持するかというと、1号店を支持することになる。

1号店の接客を支持するのではなく、サービスを支持する。

なぜなら、1号店のブランドがあるからこそ2号店のサービスを受けようとするのであって、その逆ではないからである。

接客ではなくサービスを支持するというのは、お客にとって接客は感覚で、どちらの店で同じ強さの満足があると、その原因を基本サービスにあると考えるからである。

ブランドはまず、ハードと接客者から得られる感覚的な情報によって作られる。

ハードが同じで、接客に違いがありながら不快感はないとき、お客は不整合の理由を基本サービスに求める。

衣服やカバンを扱うサービスなど、基本サービスとなる商品が明らかに同じでも、種類が少ない（実際に少なくなくても）、ラインナップがバラバラ（実際にそうでなくても）ということに、質の低下の理由を見つけようとする。

つまり、

接客の違いによって感じる感覚のズレを、お客は基本サービスの低下という理由に求める

よってラーメン店の場合では、「味が落ちた」という評価されるようになる。

ただし実際に接客の質が劣る場合は、お客はその原因を正しく接客に見出す。

こうしてブランドが崩れはじめるが、それというのも、もともとの原因はサービス提供者のトータルサービスに対するコンセプト反映の不備による。

ハードの場合と同じく、ブランド理解を組み込んでコンセプトを反映することで、このような事態は避けることができる。

02.上位・下位ブランドの対策

サービス提供者はサービスが上手く提供できたとき、そのサービス提供の経験を活かすことのできる、別ブランドを立ち上げることがある。

最も単純なものは価格帯に差をつける方法で、ローソンが展開する上位ブランドのナチュラルローソン（自然に優しいイメージとしても展開）と下位ブランドの100円ローソンは事業としてもサービスとしても成功している。

しかし多くのサービスが別ブランドを展開するとき、これまで培ったブランドを崩してしまうことがある。

たとえばアメリカのファッションブランドであるダナ・キャランは下位ブランドのDKNYを展開した直後、株価を大幅に下げた。

アメリカのホテルチェーンであるホリデイ・インは上位ブランドであるホリデイ・イン・クラウン・プラザを展開し不調に終わった。

人々はダナ・キャランに黒で女性を彩る素敵なドレスをイメージし、ホリデイ・インに安ホテルのイメージを持っていた。

そして、そのイメージはサービス提供者のコンセプトと一致していた。

このコンセプトと理解の一致であるブランドに合わない、または理解の一致を崩すブランドを展開したとき、ブランドの力は弱まる。

想像力を膨らませれば、意外と容易に理解することができる。

例えば、女性の解放と黒・白・ベージュを掲げるシャネルが、次の時代は「**男性のカジュアル服で、赤・青・緑をコンセプト**」に展開したとして、受け入れられるはずがない。

またはTOYOTAから高級車を分離して、上位ブランドとして成功しているレクサスが、大衆車市場に乗り込んだとしたらレクサスブランドは一気に崩れるだろう。

日本で最も歴史のある和菓子の虎屋が洋菓子の専門店を、通信事業であるNTTドコモがパソコンの製造と販売をはじめたとしたら、私たちは何か心地の悪い違和感を覚える。

ローソンを機軸とした、ナチュラルローソンと100円ローソンがブランドを上手く保ったのは、最初から基本コンセプトが機軸になっているからである。

コンビニエンスストアは、1970年代にセブンイレブンの1号店がオープンしてから今日まで、日本人の文化に新しい価値観をもたらしてきた。

まさにサービスとして社会貢献してきた。

そしてそのサービスは成熟し、成熟したサービスに良く見られるように、個別コンセプトが存在しないか、あってもほとんど意味を持たない状態になった。

既にそのサービスはどこにでも存在するものであり、各サービス業者によって多少の違いはあるにしても、基本的に提供する物も提供する方法も同じである。

コンビニの利用者はローソンを求めるのではなく、基本コンセプトに沿ったサービスを求める。

それは、24時間開店し、ほとんどの日用品を、即座に購入することができるというコンセプトである。

これがコンビニエンスストアのブランドであり、良い悪いは別としてこのようにお客は理解している。

ナチュラルローソンと100円ローソンが別ブランド展開して成功したのは、はじめからこのような基本コンセプトに沿った展開を行ったことによる。

自然に優しいか、100円であるかの違いはあるにしても、扱う商品、陳列、利用方法などは、ローソン本体によって築かれたブランドと変わらない。

これに対して、シャネルがメンズカジュアルを、レクサスが大衆車を、虎屋が洋菓子を、NTTドコモがパソコンの製造をした場合に感じる違和感は、個別コンセプトに鍵がある。

シャネル、レクサスは個別コンセプトによってブランドが成り立っている。

提供するサービスと、お客理解の一致している部分が個別コンセプトに頼っている。

誰も、シャネルがただのレディースウエアであるとか、レクサスが車を販売するだけであるとか、基本コンセプトに対する単純理解でサービスを判断しない。

このような個別コンセプトの理解によって支えられているブランドが、個別コンセプトに反した別ブランドを展開すると、それまで培われたブランドに悪影響を与える。

虎屋とNTTドコモは、和菓子とデータ通信（または携帯電話）という基本コンセプトによってブランドが確立している。

洋菓子とパソコンの製造は、その基本コンセプトと大きなズレがあり、利用者はそのズレを見て混乱する。

この混乱はやはり、これまでのブランド低下を誘う。

これに対してホリデイ・インのケースは特殊である。

ホリデイ・インは宿泊を提供するという基本コンセプト以外にこれといって特徴がないホテルである。

このような基本コンセプトによって成り立っているサービスが、個別コンセプト（高級ホテル）を中心にブランド展開すると、これまでのブランドが崩れる。

つまり上位・下位のブランドを展開するとき、成功できる展開の考え方は2つしかないことがわかる。

基本コンセプトによって成り立っているブランドが、基本コンセプトを中心に展開を行う

ローソンのようなケースがひとつ。

もうひとつは、シャネルがシャネルのコンセプトを崩さず毎年2回新作を発表するように、あるいはレクサスが高級車の新車を開発するように、

個別コンセプトで成り立つブランドが、個別コンセプトを中心に展開する

ことである。

個別コンセプトを中心に展開しながら、各ブランドで統一したイメージを維持し成功しているのがコムサ・デ・モードである。

衣料はレディース、メンズ、それぞれのやや上位、やや下位ブランド、子供服、文具などの日用品、食料品などを展開し、全てを崩さない絶妙なバランスを保つ。

コムサ・デ・モードのブランドは、オシャレでスタイリッシュ。ナチュラルカラーというところにある。

これらは個別コンセプトに則っている。

コムサ・デ・モードの服を着ていれば羨望の目で見られはしなくても、安物、ダサい、などと思われることはない。

子供にコムサ・デ・モードの服を着せれば、それなりにオシャレとなる。

たとえば会社で使う、自分専用の文具がコムサ・デ・モードであれば、なんとなくオシャレだと周囲に思われる。

デパートの地下で弁当を買うのであれば、コムサの小分けされたスタイリッシュなお弁当の方が格好いい。

個別コンセプトに支えられているブランドが、このように個別コンセプト中心のブランドを展開すると、成功する可能性は高い。

サービスが上手く機能しない状況に陥ったら、ブランド展開の前提に間違いがないかを見直す必要がある。

見直すポイントは2つある。

ひとつは、基本コンセプトのブランドが基本コンセプトに沿って展開しているかどうか。

個別コンセプトのブランドが個別コンセプトに沿って展開しているかどうかというポイント。

もうひとつは、ブランドを中心に展開するのではなく、サービスやサービスを扱ってきた経験、コンセプトを中心に展開していないか、ということである。

この場合はブランド中心の展開にスイッチする。

ブランドとコンセプトのズレを発見した場合は、上位・下位ではなく別ブランドとして再構築するか、撤退を考慮に入れる。

元々ダイエーグループがローソンを展開する際に、ダイエーのコンセプトもネーミングも、カラーも採用せず、独自ブランドとして展開したのと同じことを行う必要がある。

ブランドではなくサービスやサービス提供の経験によって展開してしまい、ブランドが低下していることに気がついたら、ブランドによる展開にスイッチする。

提供するサービスがブランドを維持し強めるのに役立っているか、ブランド展開のルールに揃っているかを確認し調整する。

上位・下位ブランドの構築、展開によってサービスが上手く機能していないとき、またはこれから別ブランドを展開する場合、これらのルールがサービスを上手く機能させることに役立つ。

03.新しいサービスの取り入れ対策

上位・下位ブランドを構築するほど大げさではなく、大げさでない代わりにサービス提供者がよく企画し、実行するのが、提供するサービスを増やすことである。

つまり新しいサービスを生み出し、提供することである。

このときにブランド力が低下し、サービスが上手く機能しなくなるのは2つの視点がある。

ひとつは、新しく生み出したサービスがコンセプトに適っていないか、既にあるブランドに適っていないケース。

もうひとつは、提供するサービスの数を増やす行為自体が、これまで守られてきたブランドを脅かす場合である。

コンセプト、現存ブランドに合わないサービス

コンセプトに合わないサービスはわかりやすい。

コーヒーの専門店で紅茶、ジュース、ソフトドリンク、アルコールなどを新しくラインナップするという場合に、起こり得る。

特に個別コンセプトが「こだわりのコーヒー」であると、ブランドに与える影響が大きくなる。

既存ブランドに合わないサービスというのは、お客理解を混乱させたり、裏切ったりするサービスを提供しはじめることである。

ブランドは提供者のコンセプトと、お客理解の一致した部分である。

サービス提供者がコンセプトに沿った新しいサービスを提供しても、その正しいサービスが利用者の理解を混乱させ、裏切ることがある。

たとえば、マンツーマンのプライベートレッスンに特化した英会話スクールがあるとする。

このような英会話スクールでは英会話を教えることが基本コンセプト、マンツーマンであることが個別コンセプトになる。

提供者には基本コンセプトを様々な形で社会に生み出し、「**もっと社会に英会話を浸透させたい**」という個別コンセプトが別にあるとする。

そしてマンツーマンが成功したことで、グループレッソンの英会話スクールを展開する計画を立てたとする。

この行為は、サービス事業者にとっては個別コンセプトに沿った一貫性のあるサービス提供の態度であり、社会貢献でもあるけれども、お客理解によるブランドが「マンツーマン」であると、ブランド力は新サービスによって低下しはじめ、元のサービスが上手く機能しなくなりはじめる。

これが既存ブランドに合わないサービスである。

提供するサービスの数

それぞれのコンセプトの、それぞれのサービスには、提供すべき適切なサービスの数がある。

この数を上回るか、極端に下回るとブランド力が低下することでサービスが上手く機能しなくなる。

たとえばここに、バーとコーヒーショップがあるとする。

一般的に考えて、バーに用意されているお酒の種類と量は、コーヒーショップで用意されているコーヒー豆の種類よりも多い。

また、バーで提供されるお酒はカクテルなどを含めると、コーヒーショップで提供されるコーヒーのメニューよりも多い。

コーヒーショップがバーからヒントを得て、メニューのラインナップを増やし、カクテルの発想で様々なブレンドのコーヒーを提供しはじめるとサービスが上手く機能しなくなる。

私たちが正確に理解しているユニクロのブランドのひとつに、カラフルなフリースという個別コンセプトがある。

冬にユニクロでフリースを購入しようと思い立ったとき、せっかく足を運んだのににもかかわらず、カラーバリエーションが3種類しかなければ大きな失望感を覚える。

夢の国であるディズニーランドは、大人にも子供にも夢を与える。

「夢の国」はコンセプトでもあり、お客の理解でもある。

その夢の国が、札幌、名古屋、大阪、福岡にも展開したとすれば、私たちは夢の価値が下がったような気分になる。

これら全てが適切ではない数（量）によるブランドへの悪影響である。

提供されるサービスの「量」に対するお客の理解は、

「質」に対する理解——こだわりのコーヒー、低価格で種類の豊富なフリース、夢の国など——よりもあやふやで、通常はそれぞれのイメージに幅がある。

しかし、そのあいまいな幅の上限を超える（下限を下回る）とブランドが崩壊しはじめ、サービスが上手く機能しなくなってしまう。

サービス量が、提供すべき適切な量の上限を上回っているとしたら、提供を中止するか、別ブランドとして提供し続けるかの選択をする。

実際には提供を中止する方が現実的である。

ブランドに対しての適切な量を上回っているという時点で、そのサービスはサービス提供の足かせであり、重荷になっていることを証明している。

そのようなサービスは順序だてて撤退する方が現実的である。

それでも収益性が高いなどの商売上の理由や、個別コンセプトを実現したいなどの理由によって存続させる場合は、別ブランドとして再構築する。

少なくとも、ダイエーとローソン、トヨタとレクサスのようにかけ離れたブランドで展開し、同一のサービスであると認められない状態を作る必要がある。



04.メディア戦略の不備対策 1

ブランドがサービスの直接的原因によらず崩れる場合がある。

原因はサービスとマーケティングの連携不備にある。

マーケティングはマーケットを観察し、ニーズの把握を行い、宣伝広告や集客を実行する。

サービスが成熟してくると、マーケティングの役割はブランドの浸透へと移る。

サービス利用者に対する理解一致を強化し、定着させる役割を果たす。

そのブランドイメージを強化し定着させる際に、次の4つの視点からブランドイメージに誤差が生じたとき、ブランドに対する信頼が失われ、サービスが上手く機能しなくなる。

第一に、イメージを先行させるとき。

第二に、ブランドを正確に理解しない場合。

第三に、ブランドを重視しながらコンセプトを無視する場合。

第四に、伝達手段としての適切でない媒体を使うとき。

このような4つの事実によってブランドに対する信用が損なわれ、サービスの機能が低下しているとき、これまでとは異なりサービス部門で解決を行うのではなくマネジメントの決定によって総合的に解決する必要がある。

マーケティング担当者のサービス理論に対する理解が必要になる。

さらに、マネジメントによってサービスとマーケティングの整合性を検討する。

この問題が起こった場合は、サービス部門では管理者だけが問題に対応することができ、解決への筋道を立てることでサービスを守り、正常な状態に戻す責任を負う。

イメージを先行させるとき

マーケティングによって発信される情報の中で、ブランドそのものではなく、ブランドイメージを先行させる目的で情報を発信することがある。

つまり、コンセプトが反映されたサービスを発信するのではなく、顧客受けの良いイメージを発信する場合がある。

サービスの担当者はまず、マーケティングにおけるブランド理解がどのようなものであるかを知る必要がある。

平易に言うと、マーケティングによるブランドとは顧客の頭の中に構築されるイメージのことであって、サービスによって構築される理解の一致ではないということを知らなくてはならない。

たとえば「オムツ」と言えば「パンパース」と連想し、「ディズニー」と言えば「ミッキー」と応えるようなイメージをブランドとして理解しているということである。

マーケティング担当者の仕事は、このようなイメージを顧客の頭の中に定着させ、離さないことにある。

たとえば「インテル入ってる」のように、サービスの特性や種類、コンセプトはもちろん、機能と性能までもがいまいちよくわからない製品をサービスとして提供している場

合、マーケティング先行のブランドイメージを構築する方法がブランド強化に役立つ。

インテルの提供する CPU の機能がいかに優れているかを説明したところで、それは多くの人に理解されないばかりか、逆に拒絶すらされてしまうからである。

このような製品を利用したサービスを提供する場合、サービスのコンセプトを知らしめる最も適切で良い方法が、マーケティングによるイメージ先行のブランド作りとなる。

テレビでスタイリッシュなコマーシャルを流し、メーカーを問わずインテルの CPU を導入している全てのパソコンに、導入を示す感じの良いシールを貼り付けることが効果を発揮することに直結する。

サービス利用者が理解するインテルのイメージは、スタイリッシュ、（動作環境が）速い（に違いない）、などの漠然としたイメージになる。

このようなマーケティング主導のブランドイメージ作りは、サービス提供者のコンセプトとお客の理解が一致しにくい分野で大きな力を発揮する。

これに対して、ブランドイメージではなく、ブランドが構築されているサービスではマーケティング先行のイメージ作りはマイナスに働く場合がある。

お客のニーズや、お客がこうあってほしいというイメージを具現化するとき、実際のサービスとかけ離れることがある。

往々にして、実際のサービスよりも良い状態、または異なる状態をイメージさせ、それによって意識しないままにサービスを低く落としてしまうことがある。

場合によっては実際のサービスとは似ても似つかないイメージを喚起する場合もある。

マーケティング担当者が望む状態を情報として発信する場合、ベテランであればコンセプトの反映を中心に情報を発信し、ベテランでない者は過去の成功例やマーケティングの教科書通りに情報を発信する。

それぞれ異なる理由でサービスが上手く機能しないきっかけを作ることになる。

お客のニーズでイメージを先行させる場合、顧客の聞きたいこと、見たいことを見せる。

そこにはコンセプトの反映もブランドの反映も存在しない。

マーケティングの活動ですらなく、それはセールスであり販売活動である。

販売活動によってブランドを作り、促進し、維持することはできない。

マーケティングのベテランは、コンセプトの中でもイメージしやすいものを具現化し、情報として発信する。

これは現在あるブランドに反しない限り悪い方法ではない。

現在のブランドに沿っている場合は既にある理解を強化することに役立ち、現在のブランドと無関係の場合は新たなブランド理解を促進することに役立つ。

しかしコンセプトに過っているという理由だけでブランドイメージを先行させると、現在の利用者理解を混乱させたり、反発させたりする内容のコンセプトまで情報発信してしまうことがある。

マーケティングの担当者はコンセプトではなく、ブランドを基準にイメージを発信しなくてはならない。

ベテランでないマーケティング担当者は、ブランドイメージ作りを販売のために行う。

または、与えられた仕事をこなすだけの目的で行う。

あるいは自分の実績のために行う。

マーケティングの実地や教育、会社のシステムがそれを求めるからである。

宣伝広告がマーケティングであるという理解すらある。

やはりイメージ先行を発信する仕事を行い、その仕事にサービス理解はもちろんブランド理解も含まれない。

それぞれの理由によってどのケースの場合も、サービスを機能させなくするブランド低下を引き起こす可能性がある。

この状態に気がついたサービス担当者は、マーケティングにサービスとブランドの理解を促すと共に、サービスによって構築されたブランドを中心に、ブランドイメージを再構築するよう投げかけを行う。

ブランドを正確に理解しない場合

マーケティングの長年の研究と理論の体系化によって、ブランドとは「顧客の頭の中にある、企業または商品のイメージ」であると考えられている。

この考え方はマーケティング担当者だけではなく、数多くの経営者も同様に持っている。

例えば、ルイ・ヴィトンといえば高級カバンというイメージが連想される。

これがブランドイメージだが、実際にはブランドそのものだと思われている。

このブランドイメージは拡大解釈されることもある。

たとえば「ヨーロッパでは中流層の中でも上のクラス以上がルイ・ヴィトンのカバンを持ち、それは購買力があることを示すひとつの尺度である。

日本で女子高生が（親に買ってもらうなどして）ルイ・ヴィトンのカバンを持っていることは異常だ」というストーリーが広がるとする。現に広まったことがある。

実は、このようなストーリーによってもブランドイメージは強化される。

なぜならこのストーリーによって、ヨーロッパの富裕層が利用するカバンを自分も利用していることが証明され、そのような高級ブランドが手の内にあることが客観的な事実として保証されるからである。

イメージはますます「高級」であることとなる。

ここで築かれるルイ・ヴィトンのブランド「イメージ」は、やはり高級でありステータスなのだということにある。

好ましいか好ましくないかは別として、ルイ・ヴィトンのイメージはより良くなる。

このような結果を目指し構築するのが、マーケティングによるブランド作りだとされている。

しかしこれは大きな誤解である。

なぜならそれは、顧客の理解ではなく単なるイメージだからである。

ブランドを作るのではなく、イメージを作る作業である。

ルイ・ヴィトンは確かに高級である。

しかしそれはステータス上の高級ではなく、値段の高級でもない。

ルイ・ヴィトンが提供するサービスが高級であるはずである。

逆のパターンを想像すると理解できる。

提供するサービスの程度が低いにもかかわらず、ステータスと値段が高級であるということはない。

ステータス——ヨーロッパでは富裕層が持っている、値段が高いなど——は、サービスが高級であるために発生した二次要因にすぎない。

なぜならルイ・ヴィトンはヨーロッパで、ヨーロッパのサービス利用者の効用に合った提供を行い、その効用に合う人だけがカバンを購入するからである。

日本でもほぼ同じサービスを提供し、その効用の合う利用者が（たとえば女子高生であれ）カバンを購入する。

たまたま（あるいは必然的に）購入層に、変化が生じたというだけのことである。

このような二次的要因は、サービスブランドを表さない。

ブランドの現在地も教えてくれない。

つまり、これはコンセプトの反映ではない。

またルイ・ヴィトンの値段の決定は、原価と人件費に対して一定の利益率を掛けることで計算される。

市場の適正価格や、他社の販売額によっては決まらない。

信頼の置ける製品を提供すると決め、決めたことを実行した場合に生じる全費用から逆算して決められる価格は、やはりまず製品ありきの二次要因でしかない。

高額商品を扱う目的で価格が決定されるのではなく、サービスコンセプトであるこだわりによって作られたカバンに対し、適切な価値を反映する作業である。

つまりルイ・ヴィトンのコンセプトは製品へのこだわりにあることがわかる。

そしてルイ・ヴィトンを長年継続して利用し、耐久力のあるカバンを万全なリペアのアフターサービスでフォローすることで使用している利用者は、ルイ・ヴィトンのブランドは高級やステータスにあるのではなく、製品に対する信頼であることを理解している。

これがブランド「イメージ」の理解ではなく、ブランド「そのもの」の理解である。

このサービスのブランドと、マーケティングのブランドイメージに対する理解の差が、あるべきブランドの姿とかけ離れ、時に貶め、時に足かせとなる。

サービス担当者はこの状況にいち早く気づき、マーケティング担当者に（サービスによって作られる真の）ブランド理解を促す方法を考えなくてはならない。

この拡大解釈もブランドだと思われる。

05.メディア戦略の不備対策 2

ブランドを重視しながら

コンセプトを無視する場合

マーケティング担当の理解によってブランドが正しく認識されても、コンセプトが軽視されたり無視されたりすることで、ブランドに悪影響が生じることがある。

マーケティングによってブランドが正しく伝えられることは、喜ばしいことであるばかりでなく、サービスの継続提供に不可欠である。

しかし現在のブランドを強化し、促進する作業だけを中心に活動すると、サービスのあるべき姿はいつまでもお客に理解されないままとなる。

接客者がお客に対して、まだ正確に理解されていないコンセプトを理解してもらうよう働きかけを行うように、マーケティングにおいても、知られるべきでありながら未だに正しく理解されていないコンセプトを理解してもらうよう働きかけなくてはならない。

コンセプトのサービスへの反映は、いくつかの複合的な組み合わせによって現われる。

だからこそ、世の中に似たサービスがあっても同じサービスはない。

その複合的な要素の中でも重要な部分、重要なコンセプトをお客に理解してもらうよう働きかけることで、ブランドは強化される。

この役割と作業を行わず、既に確立されたブランドの保守にこだわるマーケティングを行ったら、サービスはお客に飽きられることで上手く機能しなくなる。

サービスは基本的に画一的で統一的である。
確実性がある反面、面白みに欠ける。

だからといって、今日と明日で違う内容のサービスを提供してはサービスの信頼が失われる。

サービスは画一的であるが、しかし画一的であることによって飽きられることはない。

サービスが飽きられるのは、お客が

サービスのことを知り尽くしたと錯覚し、コンセプトの反映が終わってしまっている

ことに対して魅力を感じなくなるからである。

たとえばシャネルの「女性の解放」というコンセプトは、創業時期の女性を圧迫する服の解放が達成されても、テーマとしては永遠に継続される。

毎年「今私達が考えている、女性の服の解放はこういうことです」というコンセプトを追求し続けることができる。

それを毎年2シーズンの新作に形として落とし込むことができる。

これはチャレンジすることを指すわけでも、新商品を開発し販売することを指すわけでもない。

いくらチャレンジしても、新商品を開発しても、お客は「なんとなく」感覚で飽きることがある。

大切なのは、コンセプトの反映を繰り返し続けるということであり、まだ知られておらず、知られるべきコンセプトを正確に理解してもらうことである。

マーケティングが既存のブランドに執着し、他のコンセプトを反映する実作業に注目せず、それによってサービスが

上手く機能しなくなると、そのサービスはお客に飽きられている可能性がある。

サービス担当者は、次に知ってもらべきコンセプトと成果は何であるかをマーケティング担当者に伝え、情報発信してもらわなくてはならない。

伝達手段としての適切でない媒体を使うとき

これまで、第一にマーケティングのイメージ先行、第二にブランドが正確に理解されない場合、第三にブランドは重視しながら、コンセプトを無視（軽視）する場合を見た。生じるブランド力の低下と、サービスが上手く機能しなくなる場合の対策を示してきた。

これらは、マーケティングの原因でありながら事業全体の問題でもあり、かつサービスのマーケティングに対するコミュニケーションによっても解決すべき問題でもあった。

しかしこの、第四の「**伝達手段としての適切でない媒体を使うとき**」のみ、サービスができることはほとんど何もない。

できることは確認し提案することだけである。

しかし、サービスへの悪影響に直接関わることであり、必ず確認し提案しなくてはならない。

ブランドイメージを構築するための媒体は、広告媒体だけではなく情報を発信する全てのツールやマテリアルに関係する。

広告媒体であれば、CM、雑誌の広告スペース、インターネットの広告、チラシ、資料などがあるが、それぞれひとつ

ひとつが、ブランドイメージを促進するのか、低下させるのか、維持するのか、破壊するのかを検討し展開する必要がある。

たとえば、高級ファッションブランドは無料ティッシュの裏に広告を挟み込み、街頭で配る方法を行わない。

多店舗展開のラーメンチェーン店はビジネス雑誌に広告を載せない。

使う媒体を間違えることでブランドに対する信頼が薄れ、それによってサービスに悪影響を及ぼすことがある。

ツールやマテリアルは、会社案内、ホームページ、営業の資料から、便箋・封筒、名刺など細かいものにまで及ぶ。

店舗であれば紙袋なども情報を発信するツールとなる。

これらのツールもコンセプトに則っていることはもちろんだが、ブランドを維持するか、できれば促進するように工夫されている必要がある。

媒体とツールに、ブランドを低下させる要因があるかどうかを確認する作業がサービスの役割になる。

確認された媒体とツールにブランド低下の原因がある場合、代案と共に提案を行う。

媒体に問題がありながら、その媒体を停止してしまうと集客や販売に問題が生じる場合は、マーケティングまたはマネジメントのミーティングで解決方法を導いてもらうよう提案する。

いずれの場合にしても、サービスの行うべき役割はブランドを維持し促進することにある。

少なくとも、低下し崩壊しない方法を考え提案することを避けることはできない。

サービスが上手く機能しないという状態は起こり得る。

それも容易に起こり得る。

その問題を解決することはできる。

ただ、解決しようとしないうことでサービスが上手く機能しなくなり、最後には全く機能しなくなる。

このトピックスで示してきた、外的要因である環境適応、内的要因のしくみと接客の改善、内的要因と外的要因に係るブランドの改善は、どれも組織内で形にするには時間がかかり、緊急のことではない。

しかしだからこそ、サービスの継続提供に最も必要とされ、しかも唯一の生存条件となる。

危機はすぐに表面化しない。

最初は徐々に進行し、気がついた頃には手の施しようがないというのが危機である。

成人病である癌などと相違ない。

心理的にも危機を認めたくない気持ちが働く。

「これまでこの方法で乗り越えてきた。そして上手く行ってきた。焦らずにこれまでうまくいった方法を精一杯やろう」という状態になっていたとしたらサービスは終わる。

不摂生をしているにもかかわらず、これまで健康だったからこれからも健康に違いない、ということと限りなく同じことを行っていることになる。

このトピックスで示したことは、危機管理という治療方法でありながら、実はサービスのしくみに取り入れ、定期的なルールに従って見直すことでサービスを促進させる予防方法でもある。

優秀な弁護士が関係する法律と判例をくまなく理解し、起こり得るケースを想定して問題に対応するように、優秀なサービスもあらかじめ起こり得る問題の原因と対策を知り、定期的に先手を打つことで問題が発生しない状態を作る。

これが継続的に上手く機能するサービスの条件である。

(第15章に続く)