

Marketing



ブランドで『売る』

ワイデックス・コンサルティング株式会社 代表取締役
葛西 幸浩

『中小企業は、優れた技術や機能を持ちながら、資金、戦略、マーケティング等において資源が不足しており、ブランドとして発展しにくい…。』

中小企業のブランド構築を考える際、このような指摘を耳にすることがあります。

確かに規模が大きい企業ほど、販売促進や広告宣伝、大規模なキャンペーンに莫大な金額を投入することが可能です。検索エンジン大手の「google」は、その知名度があまりにも高まった結果、世界の辞書に掲載されるほど一般化し、商標権を喪失する危機に直面しています。また、知名度がある大企業ほど、事故や不祥事によるイメージの失墜が大きいのも事実です。

これらはレアケースとしても、ブランドの本質を再考すると、中小企業だからこそブランドに取り組むメリットも多々あるのです。「ブランド構築を意識した経営」とそうでないものでは、数年後の会社の姿が大きく変わっていることでしょう。

今回は、意識されることが少ない「中小企業のブランド構築」について、健康食品通信販売の「やずや」を事例として考察します。

そもそもブランドとは

ブランド (brand) という言葉は、イギリスにおいて飼育している牛に、他の家の牛と区別するために「焼き印を押す」(burned) ことがもともになっている。

その後、イギリスのスコットランド地方のスコッチウイスキー工場で、自分の会社で作ったウイスキーであることの証としてマークを付けた。

企業側にとっては自社商品の「証」として、消費者から見るとその企業の商品である「印」として発祥したものである。その商品が人々の間で良いものであると知られると、その「印」=「良いもの」として選択され、ブランドが「品質が保証されたもの」という意味を持つようになった。

このように、「標識性」「保証性」にかかる発祥時のブランドも、基本的機能においては今日も変わらないものを持っていると言える。

今日においては、表面的な商品・サービスの質、価格はもとより、その商品・サービスを購入することの意味が重要であり、

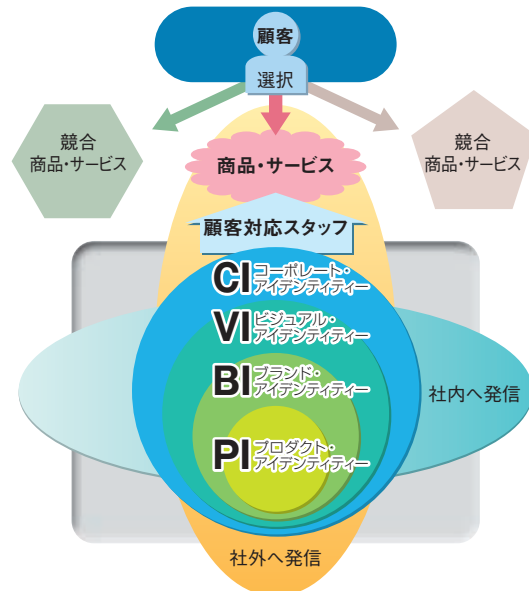
顧客が商品・サービスを提供する企業理念、経営姿勢までもも包括した評価を行い、購入の意思決定を行っている。

そのため、企業は自社の商品・サービス、企業の信頼性、高感度を上昇させ、顧客にわかりやすく表現する必要がある。

また、顧客に商品・サービスを提供する自社スタッフの対応も、企業理念、経営姿勢、信頼性、高感度の表現媒体であるため、社内に対しても企業文化として、企業の活動方針を明確化することが求められる。

従って、現在におけるブランド化とは、イメージ戦略やデザイン、ブランド名といった単体の集合体ではなく、企業ビジョンからアフター・サービスまでを含めた企業活動全体のコントロールを意味する。

しかも、そのコントロールが奏功し、顧客から認められることによって、ブランド化は緒につくものである。



- CI：コーポレート・アイデンティティー
企業理念、事業ビジョン
- VI：ビジュアル・アイデンティティー
CIを表現するためのビジュアル・イメージ
- BI：ブランド・アイデンティティー
商品・サービスのネーミング、ロゴ・デザイン
- PI：プロダクト・アイデンティティー
商品・サービスのあり方

それでは、中小企業におけるブランド化への対応はどうあるべきか。一般に「中小企業は身の丈に合った戦略、範囲で…」と言う意見もあるだろうが、前述の通り「企業活動全体のコントロール」を行わないと意味がない。

これは、たとえ個人事業であっても同様である。大企業と違う点を挙げると、余分なコストをかけない、メディアや地域を限定する、という2点だけである。

中小企業での成功例：やずや

読者の方の中で、健康食品通信販売の「やずや」を知らない方はまずいないと思う。「あれほどの広告をしているのだから、中小企業として参考にできない」とも思われるが、実は、ここに至るまでの経過が中小企業のブランド化戦略そのものでもある。

「やずや」は、創業者矢頭宣男氏が昭和50年に創業し、数年で年商5億円、社員25名に急成長するも、放漫経営で倒産し、全てを失った。

あまりに事業が順調に推移し、「自分の決断に間違いはない」と豪語した結果の倒産を反省し、社員と理念を共有するため経営計画書を作成。

昭和63年に宣男氏、妻（美世子氏：現社長）、女性社員の3名で「経営計画発表会」を行い、再スタートを切った。

平成4年に売上高3.1億円、社員10名まで回復するとともに、初のオリジナル商品「養生青汁」を開発。

平成11年、売上高32億円を達成、社員50名となるが、創業者矢頭宣男氏永眠。その後、美世子氏が社長となる。

平成17年、売上高372億円、社員74名にまで成長を遂げ、現在に至っている。

再起時以降の商品、社員、仕事に関する概要は次の通りである。

- 商品：
 - ・大ヒット商品「養生青汁」の開発コンセプトは、「本物をまっすぐあなたに」
 - ・新商品開発方針：想いを伝える
 - ・社員の独自企画を応募
- 社員：
 - ・社員との「夢」の共有
 - ・通「心」販売
 - ・全員参加経営
 - ・フラット型組織
 - ・社員やビジネスパートナーがブランド
- 仕事：
 - ・仕事とはお客様、社員に喜んでもらうこと
 - ・広告宣伝方針：お客様とご縁を大切に
 - ・全員の目標「やずやまで…」
(福岡でタクシーに乗ったら、「やずや」でわかるように：達成)
 - ・プロセス重視（結果責任は問わない）
 - ・意思決定をルール化
(オーナー社長の独断性を回避、説得した者が勝ち)

ロイヤル・カスタマーの獲得

なぜ、一度倒産した企業（経営者）が、このような再興と成長を遂げることができたのであろうか。

そこには、宣伝広告、リスクマネジメント、コピーライティング技術等の様々な科学的手法が取り入れられていることは言うまでもない。

しかし、新商品、新規顧客の開発、獲得顧客の固定化を成功させた推進力は、社内の個々人をエンパワーメントし、内部が活性化し、外部（顧客、取引先）に放射したことに他ならない。

そこに至る経緯として、個人の資産を全員で共有する次のプロセスがあった。

個人知 ⇒ 形式知 ⇒ 組織知 ⇒ 暗黙知

その結果、顧客からの電話対応のスタッフが、顧客から孫のようにかわいがられ、贈り物が届き、また、個人的な相談や声が聞きたいという電話が入るなど、単に顧客、担当者といったレベルを超えた企業とロイヤル・カスタマーの関係性が構築されているのである。

このロイヤル・カスタマーの存在により、同社は安定的な売上を予算化することができる。また、新商品の発売時には優先的に案内し、お中元、お歳暮時期にはまとまった注文が入るなど、通信販売というシステムを越えた取引も発生している。

ロイヤル・カスタマーは、地域において商品や会社の良い宣伝を行い、新たな顧客を紹介し、自ら購入した商品を贈答するなど、顧客兼営業部員としての機能を果たす。

企業の大小を問わず、ロイヤル・カスタマーの獲得こそがブランドの目標としているものであろう。

マスとワン・トゥ・ワン・マーケティング

「やずや」は、広告戦略には科学的手法を駆使して目標達成に向けて活動を行っている。言わばマス・マーケティングの手法である。

このマス・マーケティングの広告によりリアクションがあった顧客に対しては、顧客専属のオペレーターが一貫して対応を行うことになる。

従って、顧客は最初のサンプル請求等のアクションには「やずや」を意識するが、その後は担当したオペレーターが「やずや」を代表するのである。このリスト化された顧客は、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの対象として、維持・管理されることになる。

このように、「やずや」の成長には、総合的な経営要素が強力に、しかもバランス良くちりばめられており、中小企業が結果としてのブランド化を達成する場合のベンチマークとなり得る事例である。

中小企業の場合、理念、方針などのブランド化要素が後手にまわりがちである。経営者と顧客が近いだけ、中小企業は自社を顧客に対し表現しやすいという特徴もある。Webがますます発達するこれからのビジネス環境においては、ブランド化への取り組みは確実な成果を生む。未着手なのであれば早急にブランド化を意識した経営に切り替え、数年後の大きな成果に期待したい。

最後に、「やずや」再興に常務として尽力され、本稿の基礎となる情報を提供いただいた西野博道氏に紙面をお借りし、感謝の意を表します。