



CHUO
BUSINESS
SCHOOL

CHUO BUSINESS SCHOOL

REVIEW

経営大学院からビジネスのいまを知る

Insights for your business.

Professor × Students and Alumni Talk

CBS教員×在学生・修了生



“気づき合う”

“実務”



“アイデア”

“想いを語り合う”



CONTENTS

Insights

1. コロナ禍で『場』はどう変化し、
どんな気づきを与えたか? P.03

Insights

2. ブランドはビジネスの成長に不要なのか? P.09

コロナ禍で “場”はどう変化し、 どんな気づきを与えたか



知識の共有や創造には「場」が必要です。「場の空気を読む」「場に合った行動をする」というように、日本語における「場」とは、具体的な時空間だけでなくそこにいる人々の関係性も含んでいます。知識は人が関係性の中で創る資源であるため、人が互いにどのような関係性を結び、どのような相互作用を行うかが、知識の共有や創造に大きく影響します。

知識創造の生産性には、人が協働することを容易にするためのケアや信頼といった社会関係資本が大きくかわります。そのような社会関係資本は人が共に時間を過ごす中で蓄積されていくので、リモートワークが当たり前になる中で、社会関係資本の蓄積のされ方、ひいては知識の共有・創造のされ方も変わっていくと考えられます。

また、知識の共有・創造においては、「雑談」「ノイズ」といったものも重要です。雑談は社会関係資本の蓄積に役立つのみならず、目的を持ったコミュニケーションでは得られない、思いがけない情報や知識が得られる効果が期待できます。新しい価値を創造するイノベーションには、これまでとは違う視点や考え方が必要となるため、自分が必要だとは思っていなかった、または存

在することに気が付かなかった情報や知識に触れることも重要です。たまたま見えたり聞こえる形で入ってくる「ノイズ」は、オンラインでのコミュニケーションではそもそも発生しないか、排除してしまいがちです。しかし、雑談同様偶然発生したノイズが新たな視点や発想をもたらす、イノベーションの種となることは多いのです。

今回、「場」のあり方をテーマに、CBS現役生3名の方々と討論する時間をもちました。新型コロナウイルスの感染拡大によって働き方がガラッと変わり、「場」のあり方、知識の共有や創造に関しても明らかに影響が現れていることを、リアルな現場感覚で発言してくださっています。

直接会うことが少なくなった今、「雑談」「ノイズ」をどう意識するかで、得るものが違ってくるだろうということも見えてきました。携わる分野の違いはありますが、共感される部分も多く見られて、密度の濃い「場」になりました。

お三方の率直な発言の中に、CBSでの学び方、充実した取り組み方につながる要素があり、皆さんにも何らかの気づきが得られるのではないのでしょうか。

中央大学ビジネススクール 教授 遠山 亮子

参加学生



向井 慎一郎
(CBS1年次在学中)

第一三共株式会社
MR(Medical Representatives)

2006年入社。都内の大学病院にて、医療従事者への情報提供活動に携わる。製薬業界のビジネスモデルは過渡期にあり、VUCA時代において会社と業界に貢献できる力を身につけるために入学。



大嶋 健一
(CBS1年次在学中)

株式会社セブン-イレブン・ジャパン
(2020年より日テレセブン出向)

1998年セブン-イレブン・ジャパン入社、オペレーション本部、リクルート本部、商品本部を経て、20年9月より関連企業の日テレ7に出向中。現在はグループ協賛番組制作、食品事業の推進に従事。



福井 英二
(CBS1年次在学中)

株式会社ビジョナリーホールディングス
(メガネスーパー)

メガネスーパー入社後、2017年ホールディングス化と共に株式会社ビジョナリーホールディングスへ。店舗店長、統括マネジャー等を経て、店舗営業統括本部にて事業、組織再生を主導。現在はアイケア事業本部社長室にて新規事業、施策推進、研修などの戦略に携わる。

知識の共有・創造と「場」の価値を語る

オンライン化によって生じた「場」のメリットとデメリット

遠山: 皆さんの会社では、知識の共有や創造のために様々な「場」があると思いますが、コロナパンデミックによる影響は、「場」にどのような変化をもたらしていますか？

向井: TeamsやZOOMなどのオンラインシステムによって、各種会議、自社製薬や疾患に関する研修、また課題解決に向けた少人数のチーム会議を定期的に行っています。今まで距離の問題で関わりにくかった部署やチームの担当者、気軽にリモート会議が開けるようになり、新たな気づきや学びに結びついていると思います。

私が所属する東京支店においても、いろいろなチームの会議に、お互いが参加し合うことで、組織全体で課題解決に取り組む風土が形成されつつあります。

あるチームや個人が抱える課題に対して、他のチームや担当者が意見や提言を与えるなど、オンライン上での関係性が広がったことで、知識共有と創造につながる新しい「場」が各所で構築されています。

大嶋: 当社は、営業、商品開発、店舗開発などの部署ごとに様々な「場」がありまして、各部署から情報発信がなされると、ブロックごと、地区ごとのミーティングを通し、個店に合わせた情報に落とし込んで、全国の現場の社員に浸透させています。以前は毎週、全国から営業社員が四ツ谷本社ビルに集まり、対面で行っていた

会議が、すべてリモートになりました。

営業社員 (OFC) はiPadを貸与されているのですが、リモートになったことで、どこからでも参加できます。例えば、駐車場に停めた車から会議に参加し、終えてすぐ営業先に顔を出すことも可能で、移動時間が大幅に短縮され、効率化につながっています。

福井: 弊社の場合も、コロナ以前からの全社オンライン会議の他、経営陣、本社、店舗と複数のレイヤーでの「場」が、更に誰でも自由に参加できるようになりました。店長同士がお互いの顔も知らず情報交換もなかった店舗間、本

社と現場、経営層との距離が近くなり、レイヤーの違う人々も経営に参画するという問題意識のもと、課題解決力が高まったと思います。まさに働き方改革ということを実感しています。

遠山: 知識の共有や創造には、自分が所属しているのとは違う社会集団と「場」を作ることはずごく大事です。リモートで気軽に幅広い人と交流ができること、時間と空間に縛られず、効率的かつスピード感が上がったことはメリットですね。

大嶋: もう一つ、社内コミュニケーションの面で、距離感がなくなったと感じています。大勢の前で発言するのは勇気がいりますが、画面



“ リモートで気軽に
幅広い人と交流ができる ”



“ リアルの「場」を
ゼロにしない ”

越したと気が楽ですし、チャットの利用も可能なので、より発言しやすくなっているのではないかと。特にデジタルデバイスが当たり前の、平成生まれの人たちは慣れたもので、リモート化によって上司との距離感が縮まっているだろうと思います。

遠山: 逆に、デメリットはどうでしょう。課題だなと思う部分はありますか？

大嶋: 一番は「場」の緊張感がなくなったということです。リモートだと、名前だけの画面表示だったり、何か作業をしながら参加する人がいたり、参画意識に個人差があって、全員に正しく情報が伝わらないということが出てくるのは問題です。やはり「顔を出して集中して聞こう」ということになり、参加メンバーと一緒に「場」の緊張感を作り上げるように、改善を図りました。

私が会議を回すときは、参画意識を高めるために画面越しの表情をいつも以上に注視して、「〇〇さん、どう思いますか?」と必ず全員に声をかけるようにしています。そうすることで、それぞれの意識がぐっと上がるんですよ。

各現場のマネジメントの強化も課題だと思います。時間の効率は良くなったとしても、何を目的とする会議で、どんな情報を得なければならぬかと各自が意識しないと、成果は半減してしまうので、一

人ひとりに自覚を促すことは大事ですね。

遠山: オンラインのコミュニケーションは、どうしても1対1なんですよ。やはり話している人同士が主で、他の人はそれを見ている状況。多対多のコミュニケーションはまだ難しいところがありますから、指名するとか、フィードバックを手厚くするなど、リアルとは違う工夫が必要だと思います。

「雑談」「ノイズ」から気づきと発見が生まれる

遠山: オンラインの場合、会議のテーマが決まっています。意図したコミュニケーション以外はしにくいという側面があります。対面の会議であれば、終わった後の「雑談」から情報を得ることは多いもの。あるいは隣の同僚のデスクにあった商品サンプルが見えたとか、電話の内容が聞こえてくるなど、たまたま飛び込んでくる「ノ



イズ」から、新たな知識や情報が広がることもあります。雑談やノイズに関しては、どのように感じていますか？

大嶋: リモート会議は、時間を無駄にしないように意識するので、雑談やノイズが起これにくいですが、対面であれば、「場」の中で気づくことが結構あります。例えば、訪問した部屋に飾ってある絵を話題にして、それが相手の興味のあるものと意外な本音を引き出せたり、新しい発見につながりますが、リモートは画面の中だけなのでそれがありません。「場」をいかに読むかで、当然、会話の質も違ってくると思います。

福井: 会議の後は必ず少人数での懇親会を、今も持つようにしています。その場に生まれる何気ない会話からヒントを得たり、商談をまとめることもあります。そこは、対面でお互いをよく理解し、信頼している関係性があるからこそ。リアルに会うことで共有する「場」の中に、無限の可能性と広がりがあることに、オンラインになってみて改めて気づかされた部分はありますね。

向井: 私もお二人と同じで、オンラインになることで、雑談やノイズが生まれにくいことを痛感しています。そうした環境下の対策として、当社の東京支店では「この指とまれ」というイベントを定期的に開催しています。このイベントでは、業務だけではなく自己研鑽や生活に関する幅広いテーマを取り上げ、有志がオンラインでディスカッションする機会を設けています。今まで関わりのなかった様々な部署間の交流が生まれ、業務以外の話題という点で新鮮な発見や気づきもあるので、雑談やノイズの生成につながると感じています。

リアルな「場」だから受け取れる熱量、空気感、暗黙知

遠山: リモートにおいて発見した、リアルの良い点というのはありますか？

向井: チームワークの一体感や共感という面では、やはりリアルの方が勝ると感じています。もともとチーム単位での活動を重視してきた会社なので、今は感染対策を万全にしたうえで、3~4人で直接顔を合わせてディスカッションする場を設けるように努めています。状況の許

す限り、オンラインとリアルを上手に組み合わせることが有効だと感じています。

福井: コロナ前は、店舗の課題解決と地域の情報を吸い上げる目的で、地域ごとに周る“全国店舗キャラバン”を実施していました。社長はじめ全部署から必ず誰かが参加する形で、多い時は100人という大規模なものでしたが、その場で意見を吸い上げ、課題認識とその解決をスピーディに行えるので、非常に効率的でした。

それがリモートになり、少人数の部隊が店舗を周り、本社から遠隔で見ながら対応する形で行いましたが、やはり現場の息遣いを感じることは難しいです。今はプチキャラバンという形で、地方ごとにリーダーとマネージャーが実施しています。

また、発信する側の熱量という根幹の部分は、カメラの映し方をどう工夫しても、オンラインでは伝わらないというのが実感です。規模縮小や回数減は仕方ないですが、リアルな「場」をゼロにしないよう、定期的なミーティングは少数精鋭で続けていて、その熱量は以前通り保つようになっています。

大嶋: いまの熱量というお話でいうと、私は以前、全国の営業社員が本部に集まる全体会議で情報発信をした経験があって、リアルだからこそ起こる興奮や感動を味わいました。今年、オンラインで活動報告を行ったのですが、画面越しのプレゼンテーションでは、臨場感や熱量がまったく伝わらないと実感しました。

遠山: 画面越しでは緊張感や熱量、空気感は伝わりにくいでしょうね。

大嶋: コロナ禍に入社した社員たちはこの状況が当たり前のので、長年おつきあいのあるオーナーさんたちは、以前と比べて「最近の営業は熱量がない」と感じているかもしれないなあと…。なので、発信する情報がオーナーさんへ、最終的にお客様へどう伝わるのか、途中で格差が生じていないかということ、細かくチェックする必要があると思います。

向井: 我が社の場合、手厚い研修制度を設けており、外部からも高い評価をいただいていたのですが、コロナによりリアルでの研修開催が難しくなり、オンラインと動画視聴により研修へと切り替わりました。

しかしながら、オンライン研修では、リアル開



えています。

向井: リアルで会える回数が激減してしまっただけで、1回の面談でどれだけ課題解決できるかを意識するようになりました。また、顧客が抱える潜在的なニーズを引き出すには、ちょっとした表情だったり、雑談の中からヒントを得ることが多分にあります。

やはりオンラインだけでは、顧客の潜在的なニーズは引き出しにくいので、そこはリアルで会うことの価値と言えますし、「場」を通していろいろな情報を汲み取ることが大事だと思っています。

遠山: すでにお客様が言葉に表している形式知のニーズは、オンラインでも得ることは可能でしょうが、まだご本人もわかっていない潜在化しているニーズ、つまり暗黙知のニーズは、直接顔を合わせないと感知できないところが多分にあるでしょう。

コロナ禍だから起きた『ピンチはチャンス!』の取り組み

大嶋: 我々の場合、お客様との接点である売り場を最も重視しています。たとえば何かのテーマで店で売り場対応する場合、オーナーさんと打ち合わせして売り場がどう変わったかを、営業社員がiPadで撮影して、それを地区のメ



“ デジタルをうまく活用しつつ、
個々が現場で
対応力を磨いている ”



ンバーと情報共有しています。

自分たちの掲げた施策が、売り場でちゃんと具現化されているか、写真で瞬時に確認できますし、オーナーさんにも「他の店はこうですよ」と見せることもできます。そのようにデジタルをうまく活用しつつ、個々が現場で対応力を磨いているという感じです。

福井: 売り場がお客様との接点というのは、当社も同じです。前々から取り組んでいた店舗での予約制がコロナで一気に進み、完全予約制になったことで、お客様への対応が余裕を持つことができるようになりました。

シニア層で外出したくないお客様には、出張販売という形でも対応していますが、オンラインショッピングの需要がここに来て一気に増えました。検眼器をお送りしてオンラインで検査をし、リモートで売り場の様子を見せながらメガネを選んでいただけます。地方の田舎にお住いで滅多に外に出られない方が、東京の店舗でショッピングができるので、非常に喜んでいただけます。

売り場とお客様をつなぐ、ウィズコロナの新たな販売のスタイルとして可能性が広がって、今までうちに来なかった方々とうまく繋がるかが今後の課題です。

遠山: ビジネスのやり方がガラリと変わって、「ピンチはチャンス!」という感じですね。

大嶋: 当社でも力を入れているのがネットコン

ビニで、2025年までに全国展開する目標を掲げています。今までは、身近にあるコンビニへ買いに来るのが当たり前、ネットのニーズはあるわけないだろうと思っていましたが、コロナでお客様の意識がガラリと変わり、ニーズが表面化したのに対応しようと、一気に方向性をシフトしたわけです。

サービスとしては、オーダーがあった場所に、最寄りのコンビニから30分以内で品物をお届けするというもの。まさにピンチはチャンスで、2025年に向けて加速度的に進めていくことになります。

オンラインとリアルを組み合わせて広がる今後の可能性

遠山: 直接会うことの価値は、誰もが感じていることかもしれませんね。講義の後の廊下や飲み会の席で、あるいは同じ方向へ帰る電車



の中でいろいろ話したことが、教室内での学び以上に価値があったという声を、受講生からよく聞きます。雑談から生まれたアイデアで起業した方たちもいましたが、まさにオンラインだけでは絶対に得られない成果ですよ。

福井: CBSでは入学式やリフレクションセミナーを対面でやっていただけて、とてもありがたかったです。通常の仕事をしている中では繋がれない、いろいろなバックグラウンドを持つ人々と直接話ができただけで、自分の視野が広がり、様々な考え方の深まりを感じられて、非常に良かったと思っています。

遠山: 社会集団という意味では、ビジネススクールは異なる産業や幅広いキャリアの人たちが集まってきますから、お互いから学ぶことは大いにありますね。

今後は、オンラインとリアルを組み合わせていくと思うのですが、どのようにお考えですか？

大嶋: 私は今のようリモートの世界になって、改めて人と会うこと、「Face to Face」の価値が、ものすごく上がったなと感じました。社内の人間もお取引先の方もそうで、なかなか会えない分、会えた時の喜びが大きいのです。

価値が上がったその対面の時間には、何をどう伝えようかという意識になります。リモートとリアルバランスをとり、より最適な業務に結びつけることが重要だと感じています。

福井: オンラインをうまく活かしていくことはもちろんですが、やはりお客様との接点である現場に向くことは重要で、先ほどお話しした全国キャラバンを、万全の対策をして来年あたりからやるかという話が出ています。

遠山: 社会関係資本を作るという話でいうと、今まで関係性のあるところはいいのですが、これから先、新たに関係性を作る場合は、先ほどリモートしか知らない世代の話も出ましたが、どのように捉えていますか？

向井: 我々の業界は転職が多いので、新入社員に限らず異動した先で、社内外の新たな関係性を一から作っていかなくてはなりません。

オンラインとリアルコミュニケーションを、上手に組み合わせることは必須ですし、顧客のニーズに寄り添うことを常に意識して、社会関係資本の蓄積を



図っていくことが大事だと思います。

福井: いずれコロナが落ち着いたら、普通に会えるようになるとして、そこまでの間、あえて非効率化をやっていくのは必要じゃないか、というのが現時点での私の考えです。オンラインで有効なことはもちろん継続しつつ、時間もかけお金もかけて、リアルに会って関係性を築くことを細々と続けていくと、次の展開が見えてくるんじゃないかと。

遠山: 一見、無駄に思える時間でも、一緒に過ごすのは大事ということですね。

福井: 結果とか効率ということで捉えると「無駄」となるのかもしれませんが、それを無駄と定

義すべきじゃなくて、もともと必要なものだと思うのです。

大嶋: 私は関連企業に向向して1年経ち、外から客観的に見ていて、いろいろ感じたことがあります。デジタルとリアルのバランスをとり、うまく使い分けることはポイントですが、果たしてデジタルだけで育った世代が、リアルな現場に出た時に、節度ある接し方ができるかどうか

非常に懸念されます。face to faceが大事だからこそ、コミュニケーションも含めた教育が、早急に必要だと感じています。

向井: そこは私も共感する部分です。人材を育てるところで、当然「場」の重要性も出てきますね。

福井: 私は、オンラインが求められる一方で、対面販売による価値は上がっているとらえていて、その期待に応える接客をしなければいけないと自覚しています。店舗でしか味わえない体験の価値をどう提供していくか、お客様の暗黙知のニーズをキャッチしてどう応えていくかは、これからの課題です。

遠山: face to faceで会うことの価値ですね。向井さんの業界でいえば、MRの仕事の多くがデジタルコミュニケーションでなされるようになってきている中で、MRが対面で医薬情報を提供することの価値をどう考えるか。そしてそのような価値を作り出すのはコミュニケーション力であり人間力です。そこも含めて、どう人を育てていくかは、皆さん共通の重要なテーマといえるでしょう。

実は大学も同じで、知識を与えるだけなら、カリスマ講師の授業をネット配信すればいいという話になってしまいます。わざわざ足を運んで来てもらう価値をどうつくるかは、私たちにとっての課題です。

社会の変化によって大学を含め組織が社会に提供する価値も変わっていきます。自分としては大学で知識を得るだけでなく、大学を「場」として自ら新しい知識を作り出すことで、豊かな人生の創造につなげていただければと考えています。

More knowledge



暗黙知と形式知の相互変換による知識創造のプロセスや知識創造に必要な場についてなど、組織が持続的に知識創造をどのように行っていくかについて述べた本です。

『流れを経営する 一持続的イノベーション企業の動態理論』
東洋経済新報社、2010
野中郁次郎、遠山亮子、平田透 著



企業における社会関係資本の役割とその重要性について述べた本です。

『人と人の「つながり」に投資する企業 —ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』
ダイヤモンド社、2003
ドン・コーエン、ローレンス・ブルサック 著



中央大学ビジネススクール教授
遠山 亮子 教授
TOYAMA Ryoko

[専門分野] 国際経営戦略、イノベーションマネジメント
[担当科目] 経営戦略論基礎 / 知識創造戦略論
[略歴] Ph.D(ミシガン大学) / 北陸先端科学技術大学院大学准教授を経て現在に至る。



ブランドは ビジネスの成長に

不要なのか？

マーケティング実務に携わる多くの人々にとって、強いブランドを育成し、ビジネスの成長の柱とすることは悲願です。強いブランドを作ることができれば、顧客はそのブランドをライバルよりも高い価格で買ってくれますし、繰り返し買い続けてくれます。その結果として、安定的な企業の収益性や成長性を見込めることになるのです。

ただ、ビジネス・パーソンの中には、ブランドをビジネスの成長の源泉とすることに否定的な人たちもいます。ブランドはビジネスの成長にとって不要なのでしょうか？

ここでは、現役のCBSの学生や修了生たちと、この「ブランド不要論」について、フランクに語り合います。彼女・彼らがブランドについて語り合うリアルな姿や想いに、多くのビジネス・パーソンたちが共感し、そこから課題解決へのヒントを得てくれることを願っています。

中央大学ビジネススクール 教授 松下 光司

参加学生・修了生



田端 洋
(2016年9月修了、CBS博士課程在学中)

株式会社リクルート
2014年に株式会社リクルートに入社。2015年4月から、国内外におけるコーポレート・ブランディング戦略、広報戦略に携わる。



稲垣 聡
(2017年3月修了)

株式会社ヤッホーブルーイング
「水曜日ネコ」「僕ビール、君ビール」等の新製品開発、営業、飲食店「よなよな ビアワークス」の開発・立ち上げ、顧客調査などマーケティング全般に関わる。2017年からよなよなエールのブランド戦略立案、ブランディングを主導。



荒木 貴絵
(2021年3月修了)

株式会社LIXIL
2012年より株式会社LIXILのマーケティング部門に所属。現在は、エクステリア事業におけるブランディングとマーケティングの戦略立案、施策推進を主導。



大橋 久美子
(CBS2年次在学中)

フリーランス ブランドストラテジスト
日系広告代理店、外資系ブランドエージェント、事業会社を経て、2020年11月より、ブランドストラテジストとして独立。

デジタル化の流れで揺らぐブランディング

松下：みなさん、こんにちは。今日は、私のプロジェクト研究*1の現役生、修了生に集まってもらいました。実は、信頼するみなさんから、意見を聞きたいことがあるんです。

先日あるところで、「ブランドなんか、要らないんじゃないか?」と言う人に会ったんです。正直、そんな考えがあるのかと、かなりの衝撃を受けました。その人は、「デジタル化の流れがブランドを不要にするのでは」という意見を持っていました。みなさんの周りにそういう方はいらっしゃいますか？

稲垣：いるかもしれませんね。うちは小さな会社で、しかも製造業なので、オフィス環境の整備や設備投資が先に求められます。「ブランドは不要」とは思われてはいませんが、ブランディングに、それなりの予算を投入する理由をしっかりと説明して、マーケティング部門以外の社員に納得してもらう必要性は感じています。

田端：確かに、何かブランド施策を打ったときに、「半年後はどうなの?」という話になりがちです。そもそも半年後であっても、成果がはっきり出るものでもないと思います。デジタルで色々なものが可視化されるようになって、ブランドに関わる曖昧さ

ブランディングに予算を投入する理由を説明して、納得してもらう必要性は感じています。



を受け入れにくくなっているのかもしれない。

松下：「半年後どうなの?」という、議論ですね。よく聞きます(笑)。デジタル広告では、何回クリックされたなどの、コミュニケーション成果がはっきり出てしまいますからね。

稲垣：確かにデジタル広告は短期的な売上に直結しやすいです。一方で、例えばブランドの認知は、半年施策をやったからすぐ上がるというわけでもないですね。

荒木：会社の動きとしては、デジタル化の流れのなかで、素早く業務を実行していくことになっています。広告も7割くらい完成したらお客様の反応を見て、ダメだったら改善するというサイクルを短期にまわしていくことになります。ブラ

ンディングは、このような素早い時間軸と合わなくなってきているのかもしれない。

大橋：LIXILでは最近、コーポレート・ブランドを重視するという大きなディジションがあったのかなと思います。社員の皆さんは、ブランドが強くなってきていると実感されているのでは?もし、そうなら、ブランディングに後押しになるのでは? 荒木：私見ですが、コーポレート・ブランドに関しては、効果を感じている人は多いと思います。一方で、コーポレート・ブランドの下にいくつもある事業レベルでは、ブランディングよりも、いわゆる販売に力を入れた方が良いのではないかと考える人は確かにいるかもしれません。

松下：うーん。「短期的に売れるかどうか」で判断すべきだという人が社内にいることは理解が



できます。それに加えて、デジタル化の進展で、ビジネスのタイムスパンが短くなるのが、ブランディングに強い向かい風を吹かしているというわけです。

大橋: 本当にそう感じますね。マーケティングに携わる人たちであっても、ブランドはいらないと発言するケースが多くなっている気がします。

CBSの授業で、無形資産としてのブランドの重要性が話題になったときがありました。私はすごく共感できました。無形資産としてのエモーショナルな部分が重要で、その価値をどれだけ信じられるかが大事だと思っています。

田端: とくに、コーポレート・ブランドは、単にマーケティングの道具ということではなく、投資家の意思決定にも影響するし、就職してみたいか、従業員として働きたいかどうか、ということにも関わってくるものですよ。

でも、デジタルの流れのなかで、簡単に可視化される部分だけ見るようになると、人間観を持たなくなるとか、人が企業をどう見るとかという考えが浅くなってしまふと感じます。

デジタル化の波で欠けているものは?

稲垣: 当社の場合は、逆の流れもでてきています。デジタル・マーケティングに取り組むスタッフが、実際に一人のお客さんをじっくりとトラックしていったんです。そうしたら、やはりブラ

ンドが効いていたとわかったんです。その実感から、しっかりと情緒的な側面も含めて顧客を理解してから、デジタル・マーケティングを展開する方向にシフトしています。

田端: 確かにデジタルだけに注目していると不足している部分がありますよね。デジタルだけに偏ると、「なぜ」を説明しないですよ。たくさんデジタル広告を打って、反応があったところを攻めていければ、なぜそうなるかはわからない。だから、本当の意味で再現性のある施策を打てない。ひと昔前の marketer は、そのような再現性のある法則を追求していた気がします。今はそこが弱くなっているのかもしれない。

松下: 関西学院大学にいらした中西正雄先生が、消費者行動の研究が始まる以前、1960年代より前の米国の話をされていたのを思い出しました^{※2}。当時は、研究者とも実務

図



数字で成果を測ることに偏ると、中心にあるべき根本的な概念が弱ってしまうのかも。



家も、消費者をテニスの練習でボールをぶつける「壁」のようなものと認識していた。それだけの力と角度でボールをぶついたら、どう反応が跳ね返ってくるかに興味があったそうです。デジタル化が進んで反応が見えるようになったら、60年代以前の認識に戻ってしまったようにも感じますね。もちろん、いまは、「壁」の素材は様々なので、すんなり跳ね返ってこないし、壁にも当たらないかもしれないのですが。

稲垣: 前は、返ってくるまで時間がかかり、その間に考えることができたわけですが、いまは高速。しかも、コストも安いので何度でも打てるから、とりあえず打っとけば大丈夫という感じですかね。

松下: テニスじゃなくて、卓球みたいに(笑)。
稲垣: 当社のような製造業では、新商品やサービスの開発にも設備投資がかかわるので、トライアンドエラーを頻繁にやれないんです。デジタル・マーケティングの速さに合わせるの、そもそも馴染まないのかもしれない。

大橋: 製造業はそうですね。ただ、それであっても、マーケティングは、製造部門と切り離して高速に展開できちゃうということですよ。

稲垣: でも、速さだけでマーケティングをしている人は、簡単に実行できる案しか出なくて、ドラスティックな「事業を変えよう!」という発想にいたらないんじゃないですか。日本企業はわりとそうかもしれません。
大橋: 同感です。外資系の広告代理店では、「人間についての普遍的なインサイトを見つけて、そこからビッグ・アイデアを発見する」ということをやっていました。私にとってのブランドってこんな感じなんです(図)。抽象的な根本概念としてのブランドが真ん中にある、ビジネス機能がそこから始まることを表しています。

デジタル化以前は、人間の気持ちをいかに見つけ、そこから「こうあるべき」というビッグ・アイデアを作りあげ、そこから人の心を動かして成功した」という話をよく聞いていました。数字で成果を測ることに偏ると、中心にあるべき根本的な概念が弱ってしまうのかもしれない。

ブランドとは「どうあるべきか」の旗印

田端: 大橋さんのご指摘は、ブランディングの大事な側面ですよ。ブランドは、経営や事業の課題を解決するための道具という意味では、サイエンスとしての側面を持つと思うんです。データを分析してどういうイメージを作っていけばよいかを考えるのはサイエンスとしてのアプローチですよ。デジタル・マーケティングの考え方はこちらに近いように思えます。一方で、大橋さんがおっしゃったような「どうあるべきか」という抽象的な基本概念を作りあげるには、高い創造性が求められると思います。アートとしての側面ですよ。

ブランディングは、この2つの両輪を動かすことなのではないかと思っています。

大橋: 田端さんは、先日、リクルートの企業キャンペーンをやられていましたが、どういう背景で、目に見えないものに投資していくことになったのですか?^{※3}

田端: この企業CMの役割はいわゆるマーケティングではなく、リクルートという企業に共感してくれる「仲間を集めること」でした。その視点で、経営陣からは「リクルートという企業ブランドが何であるかをしっかり表現して、それをどう伝えるか考えてほしい」という課題を与えられました。

コーポレート・ブランドって何かというと、僕は「そこに人が集まる意味や理由」だと思っます。その企業の製品やサービスを買いたい人が集まってくるのもあるし、働きたい仲間

が集まるというのもある。投資して事業を一緒に育てたい人が集まるというのもある。その集まる場にどう旗を立てるかに、クリエイティビティが求められると思います。デジタル・マーケティングの施策を突き詰めても、答えにたどり着かないんじゃないかと。

荒木: 確かにコーポレート・ブランドはそうですね。さらにコーポレート・ブランディングって、企業の文化を創ることにもつながっていると思います。企業文化を創るとなると、長期的に取り組むべきものでしょうし、社員全員に関わりがあるものだと思うんです。

先ほど大橋さんが見せてくださった図のように、根本的な概念としてブランドが根幹に旗印として存在して、そこから営業、製造、人事など、すべての部門に波及するものなのではないかと感じます。

大橋: コーポレート・ブランドは、経営者も必要

コーポレート・ブランディングは、企業の文化を創ることにもつながっていると思います。



性を認めやすいのかなと思います。ある企業で、企業コミュニケーションの成果を、顧客以外のステークホルダーに広げて測るようにしたんですね。すると意外なことに、入社したいという人がすごく増えていることがわかったんです。それを見た経営陣は、今まで以上にコーポレート・ブランドに投資する意義を強く感じられたようです。

デジタルの時代だからこそブランドの「世界観」が求められる

松下: コーポレート・ブランドに関しては比較的投资しやすい一方で、個別の製品ブランドで



※1 プロジェクト研究

CBSには一人の教員のもとで、6名前後の学生が研究をする「プロジェクト研究」という必修科目がある。学生は、他の学生や教員と意見交換しながら、修了までに論文や事業計画書を仕上げることを目指す。大学のゼミナールに近い形式をとるため、ゼミと呼ぶことも多い。

※2

中西正雄 (2012)「60年代の消費者行動研究を回顧する」『消費者行動研究』19(1), 1-9.

※3

2021年7月からスタートした株式会社リクルートの企業CM「Follow Your Heart ~迷ったら、ドキドキする方へ~」のこと。田端さんのインタビューが「迷ったら、ドキドキする方へ。」リクルートが新企業CMを通じて届けたいメッセージ」に掲載されている(https://recruitgroup.jp/n/n2bb5696ce5d8) (2021年10月26日アクセス確認)。





は、先ほどから話題に出ている、デジタル化によるギャップが出てきますね。ヤッホーブルーイングの場合、企業レベルではなく、「よなよなエール」とか「水曜日のネコ」みたいに、製品レベルでブランディングしているわけですが。ブランディングの意義を、どのようにお考えですか。

稲垣：どの製品にも共通なのは、一回買ってもらって終わりということにはならない、ということです。そのため、たくさん選択肢から選んでもらい、継続的に買い続けてもらうにはどうすればよいのか、リピートしてくれるお客さんをいかに大事にしていくか、という発想が大事になります。

松下：確かにそうですね。

稲垣：そうすると、次に、いかに記憶されるかが大事になります。使用体験や購買の体験を記憶してもらい、次の購買機会にその記憶を利用してもらうという繰り返しです。なので、記憶にフォーカスすると、製品ブランドにおいても、長期的に考える重要性が出てくるはずですよ。



消費者のブランドとの関わり方が広がっていると思います。

松下：なるほど。繰り返し買ってもらうためには、記憶が大事なわけですね。記憶にはいくつかパターンがありそうですね。僕の友人が、「よなよなエール」を写真に撮って、SNSにアップしていました。「今日、パーベキューしました!」みたいなイメージの写真です。あれって、他のビールのブランドでは起こらないでしょう。为什么呢、「よなよなエール」がパーベキューに合っている感じ(笑)。

田端：その人自身を表現するアイテムになる、ってことじゃないですか。以前なら、いい企業で働いている、ということぐらいだったのが、最近は「こういうブランドを使っています」とか「こういうブランドの体験をしています」ということでも表現できるようになっていますよね。ブランドとの関わり方がいろいろ広がっていると思います。

大橋：その人自身の表現でもあり同時に、そのときの気分の象徴でもありますね。

稲垣：おっしゃる通り、気分を生み出す象徴として、このブランドはどうあるべきか、ということはずごく考えます。感情も含めた体験をどう記憶してもらおうかが、長期的には効いてくると思います。

先ほどの話とは逆のようにも感じるのですが、アメリカのDtoC*4ブランドの場合、オンラインで販売していても、ブランドの世界観をものすごく大事にしますよね。これはとても示唆深いと感じています。デジタル化が

進展して、目の前に現れる情報がいっぱいになると、結局、顧客は意思決定をする際に記憶に頼るものなのでしょう。個々の選択肢の特性を比較して分析的に買うというよりも、感情も含まれた過去の記憶にしたがって買ってしまう。そこで、エモーショナルな訴求も含んだブランドの世界観の重要性が出てくるのかもしれないですね。

松下：デジタル化の波でブランド不要という見方は違って、むしろ逆だと。おもしろいですね。

大橋：確かに最近よく、ブランディングする際に、世界観という言葉が使われますね。特に若い世代は「世界観を大事にする」と言われています。彼らは、Instagramなどに「自分はこのブランドを買ったよ!使っているよ!」と、ブランドの世界観をまといながら発信している。

松下：DtoCの台頭で、小さい会社であっても自社のブランドを顧客に直接販売できる可能性が増えている。だからこそ、世界観をしっかり作ることの重要性がよく理解できます。オンラインのなかでは、顧客の力も借りながらブランドの世界観を際立たせることが、情報の波に埋もれないためにも大事なんですね。そうしないと、生き残っていけないかもしれないですね。

ブランドは奇跡を起こす!?

松下：そういえば、大橋さんは、プロジェクト研究の中で、面白いブランディングの方法に注目していますね。ブランドをあたかも人のように顧客にみなしてもらい、いわゆる「ブランドの擬人化」です。ブランドの擬人化は、世界観の議論にも通じますか?

大橋：はい、関係すると思います。「わたし自身はこのように思っている」と、ブランドが人のように意思を持っているように発信し、それに共鳴してくれる顧客とのつながりを作ることが、いまは大事なのだと思います。

荒木：自分の仕事を上司に提案するときにも、「考え方はわかるけれど、それをビジネスに落と

※4 DtoC

DtoC(D2C)とは、Direct to Consumerの略語。製造業者が、卸売業者や小売業者などの中間業者を介さずに、ECサイトを通じて直接販売をおこなうことを指す。

し込むには?」と、具体性が求められます。でも、アートの部分がしっかりしていないと、具体的な施策がグラついて一貫性がないということになります。アートに関連するような、人間らしさや世界観の部分を議論することは、とても大事だと実務でも感じますね。

松下：確かにそれは言えますね。

荒木：コロナ禍を契機にLIXILでもオンライン化が進んでいます。オンライン・ショールームが実働し、接客もオンラインになっています。利便性が高いのは良いことですが、顧客もデジタルにも慣れてきて、徐々に人との繋がりのような普遍的な欲求を求めてくるのではないかと思います。そうすると、ビジネスにおけるどこかの場面で、対面の重要性がより際立ってくる気がします。オンライン化が進むほど、人間らしさの部分の大事さが際立ってくるのではないのでしょうか。

松下：ブランドに思いを巡らすと、僕もそういうところに行きつきます。全然アカデミックじゃないけれど、「想い」も大事だなと感じる。ブランドは「アート」と「サイエンス」を結びつけて、ビジネスの両輪をうまくまわすための道具なのかも

しれないですね。どちらか一方だけでは、ビジネスが成り立たないんじゃないかな。

田端：そうですね。デジタル偏重の人たちがいる企業内で、ブランド担当者が戦う時代だと僕は思うんですよ(笑)。ブランドの重要性を伝えて、いかに理解してもらおうか。

松下：戦いか〜・・・(笑)。僕が思うに、ブランドがまったくないマーケティングは、砂漠のなかでロボットがただ動いているイメージです。躍動感やイキイキしている感じがしない。デジタルだけ、数字だけで判断するだけでビジネスをしたら、面白くもなんともないだろうなあ。

稲垣：それだと奇跡も起きないでしょうね。まあまああところで成果はあっても、大きな飛躍はない。そこに人は魅力を感じないです。

田端：あなたはこれをよく買っているからと、同じものばかり提案されたらつまらないですよ(苦笑)。考えてもみなかったものを提案されるから、お互いにハッピーになれるわけですから。

大橋：すべて予測がついたら、驚きがないってことでもん。

荒木：人の情熱を感じたいという気持ちだったり、その情熱を誰かに伝えたいという意思があ

るからこそ、ビジネスでブランドが重要になるんだと感じます。

田端：ブランディングというのは人の頭の中に記憶を構築していく活動だと思っています。技術や社会がどんなに変化しても、普遍的なテーマなんじゃないかと。なので100年後、200年後もMBAの科目の中に存在していると思うんです。昨今の状況からしてもますます学ぶ価値が高まっていると思いますね。

松下：みなさんのおっしゃる通りですね。形は変化するかもしれないけれど、ブランドの本質は、ビジネスに残っていくように感じています。

デジタル時代におけるブランド不要論から始まって、結局は、デジタルだからこそブランドが重要だということに着地できました。少しホッとしました(笑)。みなさん、貴重なお話をありがとうございました。

More knowledge



ブランド実務に携わるビジネスパーソンにとってバイブル的な書籍。知っておくべき事項がコンパクトに整理されています。

『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント』
ケビン・レーン・ケラー (2015) 恩蔵直人 監訳、東急エージェンシー (Kevin Lane Keller (2013), Strategic Brand Management, 4th Edition, Pearson)



ブランドについての議論をより一歩深く理解するために、消費者行動の知識は欠かせません。進んだ学びのためには必読です。

『消費者行動論 マーケティングとブランド構築への応用』
有斐閣、2012
青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 著



中央大学ビジネススクール教授
松下 光司 教授
MATSUSHITA Koji

[専門分野] 消費者行動論、マーケティング
[担当科目] 消費者行動論 / 研究方法論基礎 / マーケティング戦略論
[略歴] 博士(経営学)(慶應義塾大学) / 立正大学経営学部助教授、南山大学大学院准教授を経て現在に至る。2013-14年、2017-18年ジョンズ・ホプキンス大学客員教授を務める。