

ブランドは、特別な「事」と「人」で作られる

アル・ライズの著書「ブランドは広告では作れない」を参考にし、私の経験も踏まえて、ブランディングについてまとめました。

日本における「ナイキ」というブランドが形成されたマイルストーンが2つあります。一つは、エアマックスブームを「乗り超える」体制作りです。ナイト会長の「流行りものは廃れモノ」「ナイキを廃らせてはならない」という叱咤激励の下で、ナイキに対するホンモノのロイヤリティを築く土台作りを急ぎました。「ナイキプレス」や種目別のブローチャー(カタログ)などのアスリートへの情報発信の仕組みの構築。競技者団体に対応するチームマーケティングの体制作り。アスリートへのDMの送付と、競技チームを訪ねる全国行脚が本格化しました。

そのような地道な活動の成果がハッキリとした形になった二つ目のマイルストーンが訪れます。そう「あの試合」です。長く語り継がれている能代工業高校の優勝決定戦。そして、ルーズボールに飛び込んでいく泥臭いプレースタイルの選手達の足を守っていたエアマックス。「月刊バスケット」の論調がガラッと変わった、バスケファンなら誰でも知っているあの伝説の試合です。ナイキの社員は必死になってチームをサポートしました。優秀が決まった瞬間、熱い涙を流したのは、選手達ばかりではなかったのです。

ですから、人気絶頂の当時のナイキの広告作りを一手に引き受けていた日本ワイン&ケネディの社長が、日本を代表する企業の広告担当取締役に「日本のマーケットの方々は、広告でブランディングが出来るか」と疑問を投げかけた。そして、「日本におけるナイキのブランディングは、貴方のやっているアスリートとのコミュニケーションだ」と私に言って下さったのです(当時、私は、アスリート向けDM発送を担当していました)。

ナイキには、アスリートデータベースはありますが、顧客データベースはありません。ハッキリ言えば、エアマックスを街履きしている人々は「お客様ではない」ということです。年間に商品を何十万買っても、アスリートデータベースには登録されません。一方で、ナイキの靴を一足も買ったことが無くともアスリートは登録されます。

ブランディングでは、「誰の」ロイヤリティを形成しようとするのが明確でなければなりません。「買って下されば誰でもお客様」という態度は許されません。有名な話をご紹介します。エアマックス絶頂期にトンネルズの木梨さんが「エアマックスを番組で使うので貸して欲しい」と申し込んできました。木梨さんの名誉のために言うておけば、彼はさんまさんとは違い高校時代はホンモノのサッカー「競技者」でした。それを知っている担当者は、木梨さんに靴を貸すことにしました。

木梨さん本人が天王洲のナイキジャパンに靴を引き取りに来たそうです。受付けで用件を言うと、受付け嬢は「お預かりしています」と、剥き出しの靴の箱を差し出します。木梨さんが「袋はありませんか?」というと、その受付け嬢は、馬鹿に仕切った顔して「フン! タレントさんでしょう」と言い放ったのです。その剣幕に恐れ入って、木梨さんはすげすげと箱を抱えて帰っていったそうです。アスリートがお客様で、マスコミ人は人間扱いしなくてもいい。極端に言えばそういうことが、派遣の受付け嬢にまで浸透している。だから、ナイキの対応はアスリートには気持イイのです。誰かに気に入られるようにするということは、他の誰かには嫌われても構わないという覚悟です。その覚悟が出来ないのなら、ブランディングなどという言葉は口にしなないことです。

当たり前ですが、広告ではブランディングはできません。ヨーロッパの有名ブランドの会社は、コミュニケーション戦略を自社内で立案し、自らの手でPR活動を行っています。東京ディズニーランドでは、広告は外注しますが、PRは全て自前で行っています。スタッフの数もPRの方が圧倒的に多く、彼らは「熱き想い」を以ってTDLを語り伝えます。PR会社のスタッフがビジネスライクに語っても何も起きはしません。広告は、知名度を上げたり、その時その場限りの行動を刺激することができます。それは、顧客経験の契機は作りますが、ブランディングとは無関係なものであることは言うまでもありません。

PRも大切ですが、必要なのは新聞やテレビの記者との会話ではなく、サッカーシューズならメッシやロナウドとの会話と、彼らの情報発信です。記者は彼らの言葉を記事にする役割を担っているだけです。記者がスポーツシューズを語っても価値はありません。学生時代にサッカーを経験したとしても、Jリーグにも行けなかった人間の書く記事を信頼する読者はいません。

ブランディングは、「スロービルディング」です。スピード重視の経営では、売りは作れてもブランドは作れません。ブランディングは、雇われ経営者にはできません。30年以上先のことを考えられなければ、ブランドは形成できません。任期十年の社長にそれが出来る筈は無いのです。多くのブランドは創業社長の揺ぎ無い信念と不退転の決意が作ります。

「アニタ・ロディックは、ザ・ボディ・ショップを育てるために広告を一切使わなかった。世界中を飛び回って、自然化粧品素材を探し回り、その探索は無数のパブリシティを生んだ」。「ウォルマートは、殆ど広告を使っていない」のも有名なことです。

一過性の流行と長期的なトレンドは区別する必要があります。ナイキでは、アスリートの支持のトレンドを管理し、街履きの流行り廃れに『乗る』のです。ですから、ブームの変局点を検出した時にリストラを始めます。つまり、ブームの絶頂期には首切りがほぼ完了しています。日本人には、そのクールさは理解できないでしょうが、人気商売を生き抜くなら当然の行動です。

また、変局点を検出すると同時に広告出稿を控えます。肝心のアスリートに『流行りもの』が嫌われるのを防ぐための「クールダウン」です。街履きの購買者は、部屋一杯にスポーツシューズを持っているフリークでも、ブランディングを邪魔する迷惑な人に過ぎません。

ブランド拡張は、新製品と既存ブランドの両方の価値を損なうものとなることが少なくありません。日本にはブランドがありませんから、ブランド拡張もありません。逆に言えば、日本企業の、企業という「暖簾」を売るという感覚が西洋人には理解できません。欧米企業は、日本企業のようにコーポレートブランドを確立することで効率的な広告活動が可能だというのは勘違いをしています。あのPGですら企業名をCMに入れ、コーポレート・ブランドを確立しようとしたことがあります。

「いったん頭に入ったことは、払拭できない」し、払拭しようとするのは無駄なこと。それがどんなに間違ったことであろうと、人々の無知蒙昧を正そうなどと思っはなりません。マーケッターは、出鱈目でも何でも、お客様の認知をどうやって利用するか、それのみを考えるべきです。

あのディビット・オグルビーが、「広告は衰退を始めている。販売のノウハウも無く、物を売ったことも無い連中が作る広告が、広告の足を引っ張っているのだ。彼らは物を売り込む代わりに、キザに目立つことが使命だと思ひ込み、クライアントに新奇性や天才ぶりを見せつけて商売しようとしている」。「広告制作者は消費者に製品を売っているのではなく、広告主に広告を売っているの」です。

最後に、後にマイケル・ジョーダンのCMでお馴染みになるブランドの話です。「1960年代にフロリダ大学で、身体の水分や塩分を補給するドリンク剤が開発された。研究者たちは、大学のフットボールチーム、ゲイターズの選手達に試用させた。このチームが1965年に優勝すると、ゲイターズの選手の持続力が評判になり、スポーツ・イラストレイテッド誌の記事となった」これがきっかけでゲイターレードのPRキャンペーンが始まったのだそうです。エアマックスの能代工業高校の優勝がキッカケになった、あの伝説と酷似しています。

伝説のPRは、どれもこのように劇的な出来事から始まります。スポーツの場合は、その伝説を『計画的に作れ』なければブランディングはできません。通常は「ブランドはゆっくり育ちます」が、スポーツブランドは劇的な出来事の『仕込み』を通じて、計画通りの時期にテイクオフさせる事が出来るのです。