

論 説

コラボレーション経済におけるデザインとブランドの関係性

八重樫 文
岩谷 昌樹

目 次

- I. はじめに
 - 1. コラボレーション経済とデザインの Wow & Pow ファクター
 - 2. Y 世代に向けたブランドの構築
- II. CRUSH モデルに基づくデザインとブランドとの関係性の考察
 - 1. CRUSH : Cool (カッコ良い)
 - 2. CRUSH : Real (ほんものである)
 - 3. CRUSH : Unique (独特である)
 - 4. CRUSH : Self-brand identification (私を定義するもの)
 - 5. CRUSH : Happiness (幸せである)
- III. おわりに
 - 1. ブランド価値の確立における 3D の問題を解決するデザインの役割
 - 2. まとめ

I. はじめに

1. コラボレーション経済とデザインの Wow & Pow ファクター

筆者らはこれまで、経験経済、ファンタジー経済を迎えた現代の消費社会における新潮流を、デザインを切り口として検討を重ねてきた^{1) 2) 3) 4) 5)}。この現代の消費社会において、企業がブランドを構築しようとする場合、インターネットの影響を大きく受けることは逃れようの無い現実である。「遍在する接続性 (omnipresent connectivity)」と「デジタルの進歩 (digital advancement)」が、ユーザー社会の DNA を再形成している⁶⁾。

例えば、2000 年代中頃に「ウィキノミクス (Wikinomics : ウィキはハワイ語で「速い」という

-
- 1) 八重樫文・岩谷昌樹「ファンタジー経済とデザインの Wow ファクターに関する考察」『立命館経営学』第 52 巻第 1 号, 2013 年 5 月, pp.27-51。
 - 2) 八重樫文・岩谷昌樹「イノベーションとデザインマネジメントとの関連性についての考察」『立命館経営学』第 51 巻第 2・3 号, 2012 年 9 月, pp.47-66。
 - 3) 八重樫文・岩谷昌樹「グッドデザインによるビジネスモデルの構築に関する考察」『立命館経営学』第 51 巻第 1 号, 2012 年 5 月, pp.59-82。
 - 4) 八重樫文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第 50 巻第 2・3 号, 2011 年 9 月, pp.35-56。
 - 5) 八重樫文・岩谷昌樹「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第 50 巻第 1 号, 2011 年 5 月, pp.67-86。
 - 6) Van den Bergh, J. and Behrer, M., *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*, KoganPage, 2011, p.5.

意味。これとエコノミクスをつなぎ合わせて「速い経済」という意味になる)」という言葉が登場した⁷⁾。これは、ゆるやかにリンクされたインターネットを介して、メーカーとユーザーが垣根を越えて、マスコラボレーションすること、あるいはピアプロダクションすることが可能になっており、実際にそれが具現化している時代が到来していることを示す用語である。

このウィキノミクスは、①オープン性 (科学や技術の進歩の速さについていくため等)、②ピアリング (水平型の組織構造を採り、自発的秩序の形成を基本とする: ウィキペディアがその代表格である)、③共有 (クラウドという言葉で表現されるように Twitter, Facebook 等で動画・画像や情報・感想をシェアし合うこと)⁸⁾、④グローバルな行動 (世界中からタレントを募る等) の 4 つを柱とするものである。こうした 4 大原則を有するウィキノミクスによって、組み合わせ無限の共同作業から、価値が「協創」される時代に突入した。これは「コラボレーション経済」と呼ばれる⁹⁾。

コラボレーション経済ではソーシャルメディアが有力となり、かつての消費者行動モデルとされた AIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, Action) や、2005 年頃から生まれた AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share) からさらに進んで、SIPS (Sympathize, Identify, Participate, Share & Spread) モデルが創出されている¹⁰⁾。以前の AIDMA と比べると、その構成要素は全く異なり、共感することや確認すること、参加すること、共有し拡散することが重視される時代となった。2008 年、バラク・オバマ陣営が、こうしたソーシャルメディアを最大限に活用して、政治に関心の薄い Y 世代¹¹⁾ を巧く巻き込み、大統領選を制したことは SIPS モデルを象徴するものであり、ゲーミフィケーション¹²⁾ の好例でもある。

このように、政治の世界でも、ビジネスの世界でも、ブランド構築において、その手法が刷新されてきている。こうした新しい時代におけるブランド構築では、企業はデザインの Wow ファクターさらには Pow ファクター¹³⁾ を用いて、ユーザーに RTB (Reason to Believe : 信じる

7) ウィキノミクスについては、ドン・タブスコット、アンソニー・D・ウィリアムズ 著、井口耕二 訳『ウィキノミクス マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』日経 BP 社、2007 年を参考にしている。

8) 共有を可能にするコミュニケーション・デバイス (ワイヤレス・モバイル・デバイス) には、共通して次の 4 つの特長がある。①人々間のコミュニケーションを生じさせる。②モバイルである。③ 24 時間いつでもオンデマンドで家族や友人、情報、エンターテインメントにアクセスできる。④若者が主導する形でポピュラーになっている (Rosen, L. D., *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn*, Palgrave MacMillan, 2010, p.52.)。

9) ドン・タブスコット、アンソニー・D・ウィリアムズ 著、前掲書、2007 年、p.52。

10) 電通モダン・コミュニケーション・ラボ「SIPS ～来るべきソーシャルメディア時代の新しい生活者消費行動モデル概念～」電通 Web サイト、2011 年 1 月、<http://www.dentsu.co.jp/sips/> (2013 年 10 月 13 日確認)。

11) 米国において、1975 年以降に生まれた世代を示す (下限を 1989 年までとする定義も見られるが、一定していない)。日本では、ポスト団塊ジュニア (1975 年から 1979 年に生まれた世代) 以降が相当すると言われている。

12) ゲームあるいはゲーム的な工夫を、マーケティングや社会活動などの他分野に応用するための研究や実践。その概念は、ジェイン・マクゴニガル 著、妹尾堅一郎 監修、藤本徹・藤井清美 訳『幸せな未来は「ゲーム」が創る』早川書房、2011 年に詳しい。

13) デザインによって人々に「驚き (Wow)」を与える要素。現在の製品はまだデザインの Wow ファクターで

べき理由)を授けなければならない。ユーザーが経験経済・ファンタジー経済を迎えた現在（八重樫・岩谷2013）、そこでRTBを授ける必要がある企業はコラボレーション経済に突入していると考えられる。

特に日本では2001年から2009年までの8年間で、インターネット上を流れる情報流通量が71倍と激増したのに対し、実際にユーザーが受け入れて消費する情報量は同じ8年間でわずか2.5倍ほどしか拡大していない状態である（平成21年総務省による情報流通インデックス調査による¹⁴⁾）。こうした情報過多の時代において、確実にユーザーが気に留めて目に止まるようにするためにも、デザインのWow & Powファクターが有効であると考えられる。

2. Y世代に向けたブランドの構築

現代における企業の課題は、いかにブランドを進化させ、ユーザーにアピールし、ユーザーとつながり合い、その関係を保持するかという点に求められる。コラボレーション経済下でのブランド構築において主導権を握るのは、SIPSモデルからも知り得るように、ユーザーである。今日のユーザーの大きな特徴は、ブランドについて多くを語りたがる点にある。ブランド構築において、そうしたユーザーを味方に付ければ、これ以上に強い布陣はない。特にアメリカの場合、10代半ばの世代は成人の2倍、ブランド（例えばアップルや任天堂、ドクターペッパーなど）について会話をするというサーベイ結果がある¹⁵⁾。

ブランド論では、時代を超えてブランドが生き残る鍵は「本物であること（authenticity）」と「関係していること（connectivity）」だと言われる¹⁶⁾。このとき、メインターゲットとすべきユーザーは誰になるか。新しいミレニアム（2000年代）以降に社会に進出する新世代（1970年代後半以降生まれ）を「ミレニアルズ（Millennials）」と呼ぶ。または、彼らの前の世代が「X世代（Generation X：1965年～1974年生まれ）」¹⁷⁾と呼ばれたことに対して「Y世代（Generation Y）」とも称される¹⁸⁾。Y世代の独自性をX世代と比べると（表1）、より技術の使用度が進んでおり、

差を付けることが可能であるが、その製品が属する市場がデザインのWowファクターに満ちてくると、さらなる差異化が必要となる。そこでさらなる衝撃を与える要素として「Pow（パウ）ファクター」が求められる（八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2013年5月）。

14) 総務省（Webサイト）「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成21年度）－情報流通インデックスの計量－」http://www.soumu.go.jp/main_content/000124276.pdf（2013年10月13日確認）

15) The Keller Fay Groupによるアメリカ10代（13-17歳）の若者2,000人以上へのTalkTrackサーベイによると、彼らは1週間で平均145のブランドに関する会話をしている（Van den Bergh, J. and Behrer, M., *op. cit.*, 2011, p.42）。

16) *Ibid.*, p.x vi.

17) X世代は、“Baby Busters” “Post Boomers” “Slacker Generation” “Lost Generation”あるいは「無関心の世代」「影の世代」「見えざる世代」などとも呼ばれる。

18) Y世代は、“Generation Why” “Generation Search” “Generation Next” “Net Generation” “Echo Boomers”あるいは「デジタル・ネイティブ」「ドットコム世代」などとも呼ばれる。

音楽や衣服が必須のアイテムであり、新しいものを受け入れやすいことが Y 世代のポートレートとして浮かび上がる¹⁹⁾。

表 1 X 世代と Y 世代の独自性の比較²⁰⁾

X 世代	Y 世代
技術の使用 (11%)	技術の使用 (24%)
労働倫理 (11%)	音楽文化 (11%)
保守的である (7%)	寛容である (7%)
より洗練されている (6%)	より洗練されている (6%)
礼儀正しい (5%)	衣服 (5%)

例えば, Y 世代がジーンズを購入する際に, 誰の意見を信用するかというと, 自分の親友(74%)が, その店の店員 (52%) や自分の母親 (40%) よりも抜きん出ているのは, メディア世代を象徴している²¹⁾。また, Y 世代の「広告に対する態度」の上位 3 つを占めるのは, ①ユーモアのある広告を好む (92%), ②いつも自分に真実を語る会社を好む (88%), ③頻繁に何か (話題になるようなこと) を行っている会社を好む (85%) である²²⁾。ブランドに関して Y 世代は, 会社側から語られるブランドストーリーを受動的に受け止めたりしない。ブランドの意味を共に創出していくのである²³⁾。そうした Y 世代が, 現在および今後数十年にわたって消費を動かす中軸であり, 彼らに向けたブランド構築が企業競争の持続可能性を呼び込むのは間違いない。そのためには, Y 世代の声に耳を傾け, 彼らのライフスタイルに自社ブランドを適合させていき, 彼らにとっての「クール・ブランド」になる必要がある。では, どのようなブランドが Y 世代のクール・ブランドとなり得るのだろうか。

インサイト・コンサルティング (InSites Consulting : 世界の新世代を研究するエージェンシー²⁴⁾) の共同創設者であるジョエリ・バン・デン・バーグラ (Van den Bergh et al. 2011) は, 若者ブランド (youth brand) として成功するための 5 つの属性 (人気ブランドに最も共通する 5 点) として CRUSH (Cool, Real, Unique, Self-brand identification, Happiness) モデルを唱える²⁵⁾。本稿

19) HCL テクノロジーズのヴィニート・ナイアー CEO によると, 自社の Y 世代の社員は, 協力することの価値を認めており, 学ぶことが大好きで, 互いに全て (情報・アイデア・感情など) を分かち合い, 組織内でバリューチェーンを形成していると見なしており, 彼らは顧客に提供している価値そのものだと称賛する (ヴィニート・ナイアー著, 穂坂かほり訳『社員を大切にしたい会社 5 万人と歩んだ企業変革のストーリー』英治出版, 2012 年, p.48)。ヴィニート・ナイアーは自社内の社員を, ①変革者 (トランスフォーマー: 積極的), ②喪失者 (ロスト・オブ・ソウル: 否定的), ③傍観者 (フェンス・シッター: 成り行きを見守る) という 3 つのグループに分けている (同上書, pp.36-39)。その中で Y 世代は, 変革者に値する。

20) Van den Bergh, J. and Behrer, M., op. cit., 2011, p.9. より筆者作成。

21) *Ibid.*, p.32.

22) *Ibid.*, p.34.

23) *Ibid.*, p.42.

24) InSites Consulting (Website) <http://www.insites-consulting.com/> (2013 年 10 月 13 日確認)

25) Van den Bergh, J. and Behrer, M., op. cit., 2011.

では、このモデルにおける5つの構成要素について考察することを通じて、コラボレーション経済におけるデザインとブランドとの関係性について明らかにすることを目的とする。

II. CRUSH モデルに基づくデザインとブランドとの関係性の考察

1. CRUSH : Cool (カッコ良い)

ここで言う Cool とは、特に、①魅力 (appeal:あらゆる経験が人を真に引き付ける…ファストフードなど)、②人気 (popularity:ほとんどの人が実際にかっこ良いと同意する…ゲーム機など)、③獨創性 (originality:目新しい方法でカッコ良くなっている…ファッションブランドなど) といった意味合いが大きい²⁶⁾。この意味合いで見ると、モバイルフォンやジーンズ、シューズなどが Cool の属性がとりわけ強い製品となる。

この Cool については、ブランドをねじって理解する消費者としての「ツイスター (twisters)」がキーマンとなる。これを提示するのは、スペインのバルセロナにある ESADE ビジネススクールのマーケティング研究者たち (Meyer et al. 2008) である。彼らは、ハーシュマン (Hirschman 1970) の「離脱 (exit)、発言 (voice)、忠誠 (loyalty)」の理論²⁷⁾に基づき、ブランドのターゲットグループにおける「アティテュード・ベースト・ビュー (attitude-based view: 態度に焦点を合わせる視点)」を示す²⁸⁾。

1 つめは「離脱していく (exit)」という、ブランドに無関心である消費者である。これは逆に言えば、ブランド・スイッチも頻繁に行うということなので、ブランドに対する無党派層 (Logo. So?) でもある。このタイプには、デザインによる誘引が有効である。

2 つめは「発言する・意見を申す (voice)」という、ブランドに失望していたり、批判的だったりすることで、ブランドを破壊したいほど怒っている消費者である。有名なのは、ナオミ・クラインの『ブランドなんか、いらぬ (No Logo!)』²⁹⁾である。こうした態度を示す消費者には、例えば無印良品³⁰⁾のようなコンセプトを有するデザインで真摯さを示さないとならない。

3 つめは「忠誠心を持っている (loyalty)」という、ブランドに非常に興味があり、多大に関与する消費者である。彼らにとってブランドは自己表現のための重要なパーツであり、ブランドの信奉者 (Pro logo!) である。ラグジュアリーブランドはそうした動機から生じているし、

26) *Ibid.*, p.66-67.

27) Hirschman, A., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970.

28) Meyer, A., Brudler, B. and Blümelhuber, C., "Everybody's Darling? The Target Groups of a Brand," Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *Handbooks on Brands and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, pp.105-107.

29) ナオミ・クライン 著, 松島聖子 訳『ブランドなんか、いらぬ—搾取で巨大化する大企業の非情』はまの出版, 2001年。

30) 無印良品 (Web サイト) <http://www.muji.net/> (2013年10月13日確認)

このタイプの消費者にはデザインがブランド・プロミスを堅固なものにする。

さらに、この3つに加えて、ブランドをねじって理解する消費者として「ツイスター (twisters)」が存在することが指摘されている。そのブランドについて、出来上がったイメージとは別のイメージで捉えるという、ブランドをカスタマイズし (My logo!), すっかり自分のライフスタイルに取り込む者たちである。

これは、かつてアンディ・ウォーホルがキャンベル・スープをアートの対象にした³¹⁾ ようなニュアンスに近いものであり、現在の消費者が創造的プロセスを有していることを表している。したがって企業は、ブランド構築の際に、そうした創造的な消費者との共創 (co-creating) をなすことが有効であると言える。最近では、Twitter や Facebook などのソーシャルメディアの活用がその顕著な例である。グッドデザインを市場に出せば、ツイスターとしての消費者が、それを Cool として見なし、ソーシャルメディアを通じて、あちらこちらでそのグッドデザインを推薦したり、グッドデザインに好評価を示したりしてくれるのである。

ソーシャルメディアの理論では、企業が公式にソーシャルメディアを活用する前に、社内ですでにソーシャルメディアを使っているグループがいた場合、彼らを追い払うのではなく、味方に取り入れることが有効だとされる。なぜなら、彼らは社内では「海賊船」のようなものであり、海賊船は自分たちが何をしているのかを知っていて、先に海に乗り出して侵略している。よって、企業よりも海 (市場) について詳しい。だから、彼らの邪魔をしたり、士気を削ぐようなことをしたりはせずに、彼ら海賊を尊敬し、ソーシャルメディアを通じて消費者をツイスターとするような活動のイニシアティブをとってもらうように頼み、そのための資金を提供し、一任することで、海賊船を「私掠船」に変えていくことが適切であることが指摘されている³²⁾。

2. CRUSH : Real (ほんものである)

ここで言う Real とは、リーバイス 501^{®33)} やハーゲンダッツ³⁴⁾ といったプレミアムを感じさせるものである。ナイキ³⁵⁾ もマイケル・ジョーダン (バスケットボール選手) やタイガー・ウッ

31) Campbell's Soup I (Tomato) (Warhol 1962) や、100 Campbell's Soup Can (Warhol 1962) など。

32) オリビエ・ブランチャード 著、及川直彦・藤田明久 監訳『ソーシャルメディア ROI ビジネスを最大限に伸ばす、リアルタイム・ブランド戦略』ピアソン桐原、2012年、pp.58-59。

33) リーバイ・ストラウス 社製のジーンズ。1873年にリーバイ・ストラウス 社によって「金属リベットによる衣服の補強方法に関する特許」が取得されたことからジーンズの生産が始まったとされ、1890年にロットナンバーとして 501[®] が初めて商品に付けられた (リーバイ ストラウス ジャパン (Web サイト)「リーバイス[®]の歴史」<http://levistrauss.co.jp/history/> (2013年10月13日確認))。

34) 世界規模で営業展開されている高級アイスクリームブランド。ハーゲンダッツ ジャパン (Web サイト) <http://www.haagen-dazs.co.jp/> (2013年10月13日確認)

35) ナイキジャパン (Web サイト) http://www.nike.com/jp/ja_jp/ (2013年10月13日確認)

ズ (ゴルフ選手) といったリアル・アスリートが支援することで Real を確立している。

Real という点から見ると、現代では企業には「ほんものをつくる (rendering authenticity)」ということへの理解を示し、それについての管理法を身につけることが新しい経営知識として求められる。この経営知識とは「ほんものに関する消費者意識のマネジメント」のことである³⁶⁾。

消費者がほんものと見なすのは、提供される経済価値が自分像 (こうありたいと思う自分) にぴったりと見合うもの (うまく表現してくれるもの) である。この点のマネジメントが現在では最重要となる。例えば、ドクター・マーチン (Dr.Martens)³⁷⁾ の靴は、労働者階級のためのブーツとして登場したが、後にそれはイングリッシュ・モッズやスキンズ、パンクス、ゴス³⁸⁾ たちによって「ほんもの」のシンボルへと変化した。いわゆるブランド・ディスカバリーである。

こうした「ほんものをつくる」ということは、マーケティングの主流にもなっている。コトラーほか (2010) が示すように、製品を販売することを目的とし、機能的価値を提案する「マーケティング 1.0 (製品中心のマーケティング)」や、消費者を満足させ、つなぎとめることを目的とし、機能的・感情的価値を提案する「マーケティング 2.0 (消費者中心のマーケティング)」から、現在は、世界をよりよい場所にするを目的とし、機能的・感情的・精神的価値を提案する「マーケティング 3.0 (価値主導のマーケティング)」の時代になっている³⁹⁾。

2011年、リーバイ・ストラウスジャパンが6,000円以下のジーンズが中心となっている総合スーパー (GMS) 向けの販売を中止し、メインの価格帯を1万円から1万5,000円にまで引き上げたことは、他社の1,000円ジーンズなどとは一線を画す「ほんもの感 (heritage : ヘリテイジ)」をリーバイス・ブランドに宿したいというマーケティング 3.0 の実例と言える。2012年9月、新宿にブランド史上初めてとなるグローバル・コンセプト・ストア「リーバイス®・ストア 新宿店 (Levi's® Store SHINJUKU)」⁴⁰⁾ を開いたことも、マーケティング 3.0 時代における精神的価値を重視した取り組みに他ならない。

リーバイスのように、提案される精神的価値が自分の求めていたものであるなら、その商品

36) ジェームズ・H・ギルモア, B・ジョセフ・パインII 著, 林正訳『ほんもの 何が企業の「一流」と「二流」を決定的に分けるのか?』東洋経済新報社, 2009年, p.5.

37) ドクターマーチン・エアウエアジャパン (Web サイト) <http://www.dr-martens.co.jp/> (2013年10月13日確認)

38) いずれも、それぞれ特定の音楽・ファッション・文学をベースとしたライフスタイル, およびその支持者を示す。

39) フィリップ・コトラー, ヘルマウン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン 著, 恩藏直人 監訳, 藤井清美 訳『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版, 2010年。

40) リーバイス®・ストア新宿店は、地上3階・地下1階の計4フロアから成り、リーバイス®・ブランドの全ライン (レッドタブ, ピンテージクロージング, メイド & クラフテッド) が置かれている。展示商品点数は日本国内最多である。また、国内で唯一、テラーショップ・サービス (テラー職人が常駐する) とメイド・ヒア・コレクション (伝統とモダンを融合させたコレクション) が取り扱われている。LEVI'S® STORE SHINJUKU (Web サイト) <http://levi.jp/shinjuku/> (2013年10月13日確認)

はその人にとっての「ほんもの」となる。例えば、現在では携帯電話およびスマートフォン、あるいはパソコンなどにそれは顕著である。それらには様々なプロダクトデザインが施されているが、これには、次のようなデザイン・バラエティ（デザインの多様性）の理由がある⁴¹⁾。それはデザインの多様性によって、①顧客に選択の幅を与えて、自らの個性をより確かなものとして実感させることができる、②メーカーの売上増加が期待できること、である。「種まけば収穫多し」の原則である。また、第三の理由として、メーカーおよびデザイナーが向かい合う社会的集団の特質を適切に表現するイメージに確信がもてないために、デザイン・パリエーションを豊富に用意して、どれがヒットするか試すという場合もある。

そうした多様なデザインの中で、顧客は自分にぴったりの精神的価値を見つけ出す。その意味で市場は、顧客がほんものを探す「かくれんぼ」のようなものである。製品は顧客にわざと発見されることを願うかのように、デザインで自らの精神的価値をプロポーズ（提案）している。このプロポーズが成立した状態がブランドであると言えよう。

マーケティング論では、ブランド管理の本質は、ブランドの意味を管理することにあると見なされる。ゆえに、消費者の生活において、そのブランドの意味が重要性を失った時、それがブランドの死に値することになる⁴²⁾。ブランドの意味、すなわち、製品の精神的価値をつくり出す最大の要素がデザインに求められる以上、ブランド管理におけるデザインの役割に焦点を置くことが必要である。

また、グローバル市場で競争する企業にとってブランドは、インターブランド社がクライアントに頻繁に忠告するように「70 対 30 ルール」に従わなければならない。つまり、ブランド・プレゼンテーションの 70% は一定にし、残りの 30% は現地の文化に適應すべきというものである⁴³⁾。確かに、ダイソンや iRobot は日本市場において畳用の掃除機（iRobot は自動掃除機）ブランドを開発しているし、OXO はダイコングレーダーをデザインすることで「大根をおろす」という日本の食文化に適應している⁴⁴⁾。こうした現地文化への適應では、ブランドの要素に含まれる名前やロゴ、プロダクトデザイン、色、味、印刷の体裁、写真やイラストの様式、宣伝方法などにおいても、国境を超える際に、ある程度の現地に順應する必要がある。こうした 70 対 30 ルールが求められるグローバルブランドにとっても、デザインの果たす役割は大きなものとなる。

41) エイドリアン・フォーティエ 著、高島平吾 訳『欲望のオブジェ デザインと社会 1750 年以後 [新装版]』鹿島出版会、2010 年、pp.114-119。

42) Fournier, S., Solomon, M. R. and Englis, B. G., "When Brands Resonate," Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *op. cit.*, 2008, p.35.

43) Healey, M., *What is Branding?: Essential Design Handbook*, RotoVision, 2008, p.19.

44) ダイソンの事例は、八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2012 年 9 月に、iRobot と OXO の事例は、八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2013 年 5 月に詳しい。

3. CRUSH : Unique (独特である)

ここで言う Unique とは、マイケル・ジャクソンのムーンウォーク⁴⁵⁾ のようなものであり、ブランドにとっては、一貫したポジショニング戦略を実行し続けた結果として生まれるものである。企業ではヴァージン・アトランティック航空 (Virgin Atlantic Airways)⁴⁶⁾、商品ではレッドブル⁴⁷⁾ などが Unique の代表格として挙げられる。

日本デザイン振興会・NTT レゾナント株式会社が 2008 年 7 月に調査した、企業のデザインカンパニーの上位 10 社を見ると、①アップル、②ナイキ、③コカ・コーラ、④アディダス、⑤ディズニー、⑥ソニー、⑦無印良品、⑧ホンダ、⑨トヨタ、⑩日産と並んでいる⁴⁸⁾。同組織体が 2008 年 12 月に実査した、20 代前半の女性という消費行動のボリュームゾーンにいる層への調査結果では、デザインが優れている商品は iPod シリーズであり、日本を代表するデザインとを感じる商品は、① AQUOS、②自動車 (トヨタ)、③プリウス、④ Nintendo DS、⑤ VAIO および Wii と並んだ。また、企業では、①トヨタ、②ソニー、③シャープ、④任天堂、⑤ユニクロという順だった。そして、デザインが優れていると感じるブランドには、①ソニー、②アップル、③無印良品、④フランフラン、⑤ルイ・ヴィトンという名前が挙がった⁴⁹⁾。

こうした企業や商品について、普段から人々がどのような視点や要素で、デザイン力を認識しているかという点、次の 2 点が浮かび上がった⁵⁰⁾。①ブランドイメージに貢献するデザインを行っている企業は、デザイン力に優れている、②ブランドイメージに必要なのは、独創性と一貫したデザインポリシーの双方であり、企業を代表するデザインである。このことを逆に捉えると、①独創性と一貫したデザインポリシーを持つこと、②象徴的なフラッグシップモデル

45) マイケル・ジャクソン (Michael Jackson) が世界に広めた、足を交互に滑らし、前に歩いているように見せながら後ろに滑るダンス・ステップ。正式にはバックスライドと呼ばれる技法である。

46) デザインによるブランド総出力に長けているヴァージン・アトランティック航空の事例は、八重樫文・岩谷昌樹、前掲書、2013 年 5 月に詳しい。

47) 「エナジードリンク」と定義するレッドブルは、既存のマーケットである「栄養ドリンク」ではなく、若者たちに対して、かっこよさ・クールさを押し出す徹底的なブランド戦略でマーケットそのものをつくり出している。レッドブル (Web サイト) <http://www.redbull.com/jp/ja> (2013 年 10 月 13 日確認)

48) 調査対象：goo リサーチ・消費者モニター、調査方法：非公開型インターネットアンケート、調査期間：2008 年 7 月 4 日～7 月 8 日、有効回答者数：1,222 名 (調査は 4 回に分け各回約 300 名ずつの回答を得た)、回答者の属性：10 代男性 1.15%、20 代男性 6.14%、30 代男性 14.65%、40 代男性 15.22%、50 代以上の男性 12.85%、10 代女性 0.98%、20 代女性 12.11%、30 代女性 20.05%、40 代女性 12.27%、50 代以上の女性 4.58%。公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 3 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/0912/> (2013 年 10 月 13 日確認)

49) 調査対象：goo リサーチ・消費者モニター、調査方法：非公開型インターネットアンケート、調査期間：2008 年 12 月 1 日～5 日、有効回答者数：1,102 名、回答者の属性：東京圏、大阪圏、東海地方在住の 20 代前半 (20 歳～26 歳) の女性 (東京圏 33.2%、大阪圏 33.6%、東海地方 33.2%) (20 歳 9.9%、21 歳 14.0%、22 歳 17.2%、23 歳 16.4%、24 歳 20.1%、25 歳 21.8%、26 歳 0.6%)。公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 5 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/0220/> (2013 年 10 月 13 日確認)

50) 同、註 48)

を開発することが、企業のデザイン力を強める上での課題として挙がる。つまり、これらを成し遂げることでブランドイメージが確立すると言える。

この 2 点を踏まえると、例えば日本製の電波時計と、スイスの機械式時計メーカーである「フランク・ミュラー (Franck Muller) 社⁵¹⁾」の複雑時計との違いも分かりやすくなる。日本製の電波時計は 10 万年に 1 秒しかくわらないが、フランク・ミュラーの時計は二日で 3 秒くわると言われる。だが、日本製の電波時計は 3 万円ほどで売られているのに、フランク・ミュラーは 150 万円でも買う人がいる⁵²⁾。

フランク・ミュラーは、「ブレゲ (アブラアム・ルイ・ブレゲ : Abraham Louis Breguet, 1747 年 ~ 1823 年, ナポレオン・ボナパルトやマリー・アントワネットも愛用した) の再来」と称され、世界初となる複雑時計を発表することにこだわった 1958 年生まれの時計技師である。フランク・ミュラー社は 1992 年に創設され、ブランドとしては比較的若い。それが高い値で販売できるのは、時計に求められるブランド価値が 10 万年に 1 秒しかくわらないものではないことを物語る。10 万年も生き抜く人はいない。そこで、時計のブランディングは、時を刻む正確さではなく、独創性、デザインポリシー、フラッグシップモデルが決め手になるというわけである。スウォッチのブランド価値 (時計機能より、むしろファッション性)⁵³⁾ も同様であるものと考えられる。

そこには、ブランドの意味を強みに変え、価値に変えるまでの「ブランドの共鳴 (brands resonate)」のプロセスがある。ブランドの意味は、①製品ブランドを築く際に、消費者が生活において探し求めている意味を巧く取り入れることのできる「個人的な共鳴 (personal resonate)」と、②それが公共の場でどの程度の意味を持つかという「文化的な共鳴 (cultural resonate)」によって、ブランドの強み (妥当性、弾力性、忠誠心など) に変わる⁵⁴⁾。この点が、フランク・ミュラーやスウォッチが行ったプロセスである。

このブランドの強みがブランド価値となるのは、ブランドの意味と企業内の構造やプロセス (ビジネスモデル、目標、社員の行動様式など) との調和が図られる場合である。つまり「組織的な共鳴 (organizational resonance)」がなされる場合である。企業のデザインランキングで名を連ねるアップルやナイキなどは、こうしたブランド価値も高いという点にデザインとブランドが密接に関係していることが伺える。

フランク・ミュラー社も 2001 年にジャントゥ (ジュネーブ郊外) にフランク・ミュラー・ウォッチ

51) フランク・ミュラー (Web サイト) <http://www.franckmuller-japan.com/> (2013 年 10 月 13 日確認)

52) 西澤明洋『ブランドをデザインする!』パイ インターナショナル, 2011 年, p.193。

53) スウォッチの事例については、ロベルト・ベルガンティ 著、佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文 監訳、立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012 年, pp.108-115 に詳しい。

54) Fournier, S., Solomon, M. R. and Englis, B. G., *op. cit.*, in Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., 2008, p.40.

チランドを開設し、約 1,000 人の職人を集めての時計の一貫製造（外装ケースの成型から鍍金、細工の彫金、ムーブメントの組付及び試作、検査、メンテナンスまで）を行っていることで、組織的な共鳴を得ている。

また、フランク・ミュラー社はスイスで毎年 4 月に開催される 3 つの時計フェアのうち、2 つ（Baselworld：バーゼルワールド…バーゼル国際時計宝飾品見本市⁵⁵⁾、SIHH：Salon International de la Haute Horlogerie…ジュネーブサロン国際高級品時計展示会⁵⁶⁾）には当初から出展していない。フランク・ミュラー・ウォッチランドで開催される、もう 1 つのフェアである W.P.H.H（World Presentation of haute Horlogerie：国際高級時計発表会）という 1 番小さい、独自で開催するフェアだけに新作を発表する。その理由をフランク・ミュラー社のヴァルタン・シルマケス社長は次のように述べている⁵⁷⁾。

「フェアでは、つねにいくつかのグループが形成され、それらが私たちにプレッシャーを与えるからです」「私たちのような若いブランドは、創造的で際立った製品を持っているにもかかわらず、老いた大きな組織の意思によって、バーゼルやジュネーブでは列の後ろのほうに並ばせられるわけです。これがカルテルの弊害です」「これまでずっと私たちは、伝統的なブランドやグループを相手に戦ってきたので、時計づくりだけではなく、どのように自分たちをプレゼンテーションするかということについても、独創的でありたいのです」。ここに、スウォッチグループやリシュモングループ⁵⁸⁾に対する自社のスタンスがあり、自社のジュネーブ郊外にある工房で独自に展示会を行うことで、組織的な共鳴が実現されている。

4. CRUSH：Self-brand identification（私を定義するもの）

ここで言う Self-brand identification とは、例えばタトゥーのようなものであり、商品カテゴリーでは香水やアクセサリ、音楽などに顕著で、企業ではハーレーダビッドソン⁵⁹⁾などが

55) 世界最大の時計宝飾展示会であり、2012 年は世界 41 カ国から 1,815 社が出展した。そのうち時計の出版社数は 3 割ほどであったが、展示面積は 6 割以上を占めており、高級時計のプレゼンスは高い。チケットを購入すれば一般客も入場できる。来場者は 2007 年から毎年 10 万人を超えており（リーマンショック翌年の 2009 年を除く）、2012 年では 10 万 4,300 人（前年比 1% 増）が来場した。

56) バーゼルワールドに参加するブランドのスピニアウト版で、1991 年から実施されている展示商談会であり、招待客だけが来場できる。2012 年は、いずれも有名な 18 のトップブランドが出展した。

57) 山田敦郎＋グラムコブランド戦略研究班『ブランド進化論』中央公論新社、2008 年、p.93。ヴァルタン・シルマケス社長によると、フランク・ミュラーブランドは「情熱的な時計作り（Horlogerie Passion）」という姿勢を基盤としており、製品づくりと事業展開では、①奇想天外な創造と斬新なメカニズムを創ること、②人を魅了する上質な形とデザインを身にまとわせることの 2 つを満たすことを必須としている（同上書 p.98）。また、ターゲット層は「決定的な人々（ブランドのアンバサダー：ブランドの良さを伝える大使になるような人、各界のオピニオンリーダー）」に置かれる（同上書 pp.101-102）。

58) スイスを本拠地とする、宝飾品、時計、筆記具、服飾の 4 部門で構成される企業グループ。傘下に抱える主なブランドに、カルティエ、クロエ、ダンヒル、モンブランなどがある。

59) ハーレーダビッドソンジャパン（Web サイト）<http://www.harley-davidson.co.jp/>（2013 年 10 月 13 日確認）

この属性が高い。ラグジュアリーブランドやプレステージブランドもこの要素が強い。書店のマガジンコーナーで販売される雑誌の種類が多さも Self-brand identification が多岐にわたることを物語っている。ブランドに関しては “No ID, No Entrance (何者であるかをはっきりさせておかないと、ブランドとなるための入り口はない)” とも言われる。

エモーショナル・ブランディング (Emotional Branding)⁶⁰⁾ のマーク・ゴープ代表 (Gobé 2010) は、デザインでブランドを築くことは、ジャズを奏でるようなものであるとたとえる⁶¹⁾。ジャズは五感で味わうものであり、共同作業や即興性、観客との一体感といったものを重視して演奏するものである。こうしたジャズのようにデザインも、顧客と共感できるようなブランドづくりに貢献することで、ブランドに人間性を与えることができる。ここでいう人間性とは、①頭…論理 (ブランドを信頼できる)、②心…関係 (ブランドとつながっている)、③気概…欲望 (ブランドから刺激を受ける) という 3 段階からなるものである。

このようにブランドが人間性を持つには、企業と顧客が頭と心と気概で一体となれるための対話を進められるように、デザインが「新しい言語」となって、もっと顧客ニーズに近づいたところでブランドを創出していくことが必要となる。デザインがつなぎ目として求められるのは、論理 (分析、調査、評価など) が欠かせないビジネス世界と、感情 (熱望、刺激、期待など) で動かされる顧客世界をつなぎ、ジャムをつくるように両世界を混ぜ合わせる調味料が必要となるからである。

ゴープは、デザインがその調味料となり、ビジネス世界と顧客世界を接続する「ブランドジャム・センター」として機能することを提示している。これは、デザインが顧客の心を奪えるということを肯定する見解である。このように、顧客を魅惑する製品をつくるステップは、次のように分けて考えることができる⁶²⁾。

①その製品にふさわしい感情を決定する…顧客と企業に響き渡る感情は何か?、②その感情が創出できる戦略を入念に仕上げる…戦略に感情を合成する、③その戦略を感情ベースのものに変える…タッチポイント (製品が顧客と相互作用する場所) をデザインする。このタッチポイントは、感情を刺激し、製品の感情戦略を実行し得るものであり、感情ベースのデザインを締めくくるものとなる⁶³⁾。この感情とは、その製品自体が直接に引き起こす「製品の感情 (支持された感情 : supported emotion)」と、製品自体ではなく、広告など外部とのコミュニケーション

60) Emotional Branding (Website) <http://www.emotionalbranding.com/> (2013 年 10 月 13 日確認)

61) Gobé, M., “Let’s Brandjam to Humanize Our Brands,” Edited by Lockwood, T., *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, 2010, pp.109-120.

62) Boatwright, P. and Cagan, J., *Built to Love: Creating Products that Captivate Customers*, Berrett-Koehler Publishers, 2010, pp.79-80.

63) *Ibid.*, p.99.

との結果として生じる「関連した感情 (associated emotion)」の双方を含むものである⁶⁴⁾。

これら3つのステップは、製品の機能（そのプロダクトが行うこと）以上に、そうした製品の感情（そのプロダクトがどのように感じられるかということ）を重要視したものである。これは、製品の感情というのはデザインされるべきであり、製品は愛されるためにつくり上げられなければならないという考え方に基づいている。したがって、感情ベースの製品開発は戦略であり、成長のための長期的投資であると捉えられる⁶⁵⁾。

製品の感情には様々なものがあるが、ブランド管理に関するデザインマネジメントにおいては、表2に示す16に分類して考えると効果的である（表2）。

表2 ブランド管理に関するデザインマネジメントにおける製品の感情⁶⁶⁾

1	依存ではなく、独立している (independent)	9	悲しくなく、楽しい (joyful)
2	傷つきやすくなく、安全である (secure)	10	まごついてなく、誇り高い (proud)
3	不確実ではなく、確実である (confident)	11	望ましくなくは無く、感覚に訴える (sensuous)
4	無力ではなく、効力がある (powerful)	12	慣習的ではなく、冒険的である (adventurous)
5	無感動ではなく、情熱的である (passionate)	13	察しが悪くなく、高潔である (honorable)
6	怠慢でなく、同情できる (compassionate)	14	貧弱でなく、非常に快適である (luxurious)
7	ねたましくなく、満足できる (content)	15	孤立してなく、つながっている (connected)
8	消沈してなく、楽天的である (optimistic)	16	ありふれてなく、違っている (distinct)

これらそれぞれに応じた製品の感情戦略を築くときに、新しい言語となり、その戦略を有益なものとするのがデザインである。新しい言語としてのデザインが求められているのは、ブランドづくりの各側面が新しいパラダイムへの転換を迎えているからである⁶⁷⁾。

まず、焦点は「約束をする」ということであつたがそれではならず、いまでは「約束を果たす」ことが求められ、デザインが顧客とのタッチポイントとして使われるようになった。

次に、ブランドづくりの主導権がそれまではマーケターにあつたのが、いまでは組織全体が握るようになったことで、その「有用性」が重視されるようになり、デザインの役割が増すようになった。また、ブランドづくりの場がビジネスプロセスの最後にあつたのが、最初に置き換えられるようになったことで、デザインによる「一貫性」をとることが必要となった。

最後に、ブランドをつくる際の関心ごとが「組織の強み」から「企業と顧客との関係性」にシフトしたことで、デザインに「顧客の気を引く」役割が求められるようになってきたのである。

64) *Ibid.*, pp.45-46.

65) *Ibid.*, p.42.

66) *Ibid.*, p.82. より筆者作成

67) Abbing, E. R. and Gessel, C. van., "Brand-Driven Innovation," Edited by Lockwood, T., *op. cit.*, 2010, p.132.

5. CRUSH : Happiness (幸せである)

ここで言う Happiness とは、絵文字や顔文字で表現するようなものであり、Y 世代においては、①喜び (pleasures) …その瞬間には良いと感じるが、官能的な記憶はすぐに消え去ってしまう、②満足感 (gratifications) …何かを学んだ、何かが改善された、他者とつながり合うための「流れ」が出来たなど、といった 2 つがその特性となる。

企業が寡占状態でどのような行動をとるかということにアプローチする、新産業組織論の中心的概念に「戦略的行動 (strategic behavior)」がある⁶⁸⁾。自社の行動に対して他社の反応を予測しておき、それを踏まえた戦略を展開するというものである。こうした相互作用が有効であるのは、寡占の状況を利用できるからである。それぞれの企業は 1 社の行動が他社の利得にどういった影響を与えるかを熟知している。だからこそ、1 社の行動について、他社も何らかのリアクション (受身) をとる。その受け身がどのようなものかも察しがつく。

この戦略的行動というコンセプトから、ソフトバンクモバイル (以下ソフトバンクと称す) 優勢に対する NTTDoCoMo (以下 NTT ドコモと称す) の「新ドコモ宣言」(2008 年 4 月) に伴うロゴマーク変更 (2008 年 7 月) が解釈できる。

このドコモブランド強化を支援するために、日本コカ・コーラでマーケティング変革の任に当たり「爽健美茶」や「紅茶花伝」などを手がけた経歴を持つ、魚谷雅彦が特別顧問に就くなど、新ドコモ宣言は肝入りの一大プロジェクトであった⁶⁹⁾。彼のイニシアティブのもとに、NTT ドコモの「あるべき姿」が模索され、新しいブランド・プロミスとブランド・スローガンが定まった⁷⁰⁾。

ブランド・プロミスは、①一人ひとりと…お客さま一人ひとりときちんと向き合い、本当に必要とされている価値を、たしかな品質で提案します。②絆をふかめ…「人と人」「人と暮らし」の絆をふかめるリレーション・サービスカンパニーになります。③明日をつくる…お客さま一人ひとりの手の中で、明日の可能性を限りなく広げていく存在になります、という 3 つになり、ブランド・スローガンは「手のひらに、明日をのせて。」というものになった。

このブランド・スローガンに合わせ、それまでの黒色を基調として、大文字を使ったロゴマークのもとでは堅苦しく見え、トーンが合わないという理由から、ロゴマークも変更された。イメージカラーが黒色から赤色に変わったのは、すでにドコモショップでは、販促物に青色の袋を用いていたし、広告キャンペーンのテーマカラーは赤色でなされており統一性に欠けていた

68) 柳川隆「産業組織論の分析枠組：新産業組織論と構造－行動－成果パラダイム」『神戸大学経済学研究年報』47, 2001 年 3 月, pp.125-142.

69) 魚谷雅彦「ドコモにおけるマーケティング変革」コーポレートブランドに関する発表会資料 (PDF), 2008 年 4 月 18 日, NTT ドコモ (Web サイト) <http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/library/presentation/080418/p03.pdf> (2013 年 10 月 13 日確認)

70) NTT ドコモ (Web サイト)「報道発表資料 新しいドコモブランドについて< 2008 年 4 月 18 日>」http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/080418_00.html (2013 年 10 月 13 日確認)

ので、イメージカラーの変更・統一を促したためだった。その際に、暖かみ・情熱を象徴する赤色が採用された。当初は魚谷もコカ・コーラでの経験上、さすがにロゴマークやCIに関わるものは、それらが企業にとって貴重な財産なので、変更は安易に行うべきではないと考えていた。しかし、事務局スタッフから「今回は大改革をしなければならない。聖域はつくるべきではない。これからドコモはこうありたい、という新しい価値観を、ロゴを変えないまま示せるかどうか疑問だ」といった声が挙がったため、ロゴマークまでもが一新された⁷¹⁾。

しかし、こうした新ドコモ宣言という戦略的行動に異を唱えるのが、NTT ドコモのブランドデザインプロジェクトの創業の際に、その全体を手がけた中西元男 PAOS 代表である⁷²⁾。

DoCoMo の名称は 1991 年に “Do Communications” と “Communications over the Mobile Network” のコンセプト案から、それぞれの音韻をとったものだった⁷³⁾。DoCoMo という最も個性的なネーミングが採用されたところに、中西は、同社によって今後、全く新たなコミュニケーション環境が作り出され、未知なる事業分野が出現してくるのだと確信した。そこで中西が大事にした視点は、ユーザーが第一に優先されるべきであり、NTT ドコモは通信インフラ産業として、ユーザーのためにどこよりも優れた市民企業でなければならないということであった。

そうした思想を凝縮したのが DoCoMo のロゴマークだった。「いつでも、どこでも、誰とでも」というコミュニケーション新時代を象徴した、ネーミング的にも表現的にも「フィロソフィブランド」として NTT ドコモは登場した。そのロゴマークのもとに、同社は通信インフラを担う責任と、その先の通信文化をどうつくり上げていくかという哲学を重視してきた。

ところが、「新ドコモ宣伝」で謳われたのは、「顧客との絆」や「顧客に近い存在」という時代遅れの言葉であったことに中西は驚きを隠せなかった。謳うべきは「もっと高邁（こうまい）な精神を頂点とした品格あるアイデンティティ」であると中西は考えた。変更されたロゴマークも、送り手発想の製造業的イメージが強く、それがフィロソフィブランド、コーポレートブ

71) 魚谷雅彦『会社は変わる！ドコモ 1000 日の挑戦』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2011 年、pp.95-102。

72) 中西元男『コーポレート・アイデンティティ戦略 デザインが企業経営を変える』誠文堂新光社、2010 年、pp.234-236。および、中西元男「中西元男 実験人生：DoCoMo どうした？」中西元男公式ブログ、2008 年 8 月 8 日、<http://designist.net/blog/archives/2008/08/docomo.html> (2013 年 10 月 13 日確認)

73) DoCoMo というコミュニケーションネームを開発した横井恵子によれば、移動体通信事業ならではのキーワードは「動（ドウ）」であり、そこから「DO」という言葉にたどり着き、これを核にして、事業領域のキーワードである “communication” の「CO」、事業の柱となる “mobile phone” の「MO」をつなぎ合わせて「ド（オ）・コ（オ）・モ（オ）」という、曇り掛けるような力強い音感を導き出したという。この実績を買われ、同氏は KDDI の携帯電話事業名となる au のネーミングも手掛けた。そのコンセプトは「会う、合う（AU）」から来ており、「AU（あう）」の行きつく先は「ZU（自由）」であるというブランドストーリーを描いていた。その構想は 2012 年 1 月の au のロゴマーク変更の際に打ち出されたスローガンが「あたらしい自由」となったことで結実したという。詳しくは、横井恵子『ブランドネーム誕生物語』中央公論新社、2012 年を参考のこと。

ランドではなく、単なるキャンペーンブランド、セールスブランドとなってしまう、結果的にはソフトバンクのゲリラ型マーケティングにうまく乗せられてしまったのではないかと危惧する。

言い換えると、短期的な安売りイメージないし商品ブランドレベルで留まるようなものとなってしまうと、単なる販促ツールとしてのフロー情報に変わってしまったということである。これは中西が常に志す、企業ブランドレベルでの知的・美的ストックを生む行為とは正反対にある。NTT ドコモがトップ企業としての品格を保持できなかつたことを憂いている。

それは、15年以上かけて構築してきたブランド価値を損失させるような行為であるとともに、ロゴマーク変更のために投資された費用がつかまるどころ、ユーザーにのしかかることにつながる。要するに、新ドコモ宣言はユーザー第一優先ではなかつたということになる。NTT ドコモがすべきだったことは「日本全国津々浦々の全てを新しいロゴに変えようとする、これだけの費用がかかることが判明しました。私たちはそのようなお金の使い方をやめ、それだけの分を消費者還元させていただくことにしました」という宣言ではなかつたかと、中西は問う。ブランドをフロー資産にするのではなく、ストック資産とする断固たる決意が必要であり、戦略的行動をとる際に、構築してきたブランド価値をテコ入れすることは決してしてはならないということである。

デザインマネジメント論の見地からすれば、デザイン戦略は、経験の創造に焦点が置かれるものである。そうして提供される経験によって形付けられるのがブランドなのである⁷⁴⁾。この視点から見ると NTTDoCoMo のロゴマーク変更は、ブランド創出につながるデザイン戦略では無かつたと指摘できる。

中西の嘆きは正夢となり、それ以降のソフトバンクの躍進は目覚ましく、ユニークな広告展開や iPhone の取り扱いによって、2010年3月期連結決算での営業利益が4,658億円(前期比29.7%増)となり、5期連続で過去最高益を更新した⁷⁵⁾。これにより、国内通信業界では KDDI(営業利益4,438億円)を初めて凌ぎ、NTT ドコモに次ぐナンバー2の地位になった⁷⁶⁾。ソフトバンクの音声通話料は落ち込んだが、iPhoneでのデータ通信料や連結子会社のヤフーのコンテンツ事業などで補うかたちとなった。

その3ヵ月後の2010年6月25日、ソフトバンクの孫正義社長は定時株主総会の場で「新30年ビジョン」を発表した。これまでの自身の人生の中でも、最も大切なスピーチであると

74) Montaña, J., Guzmán, F. and Moll, I., "Branding and Design Management," Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *op. cit.*, 2008, p.96.

75) ソフトバンク株式会社 (Web サイト) 「2010年3月期 決算説明会」 http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/library/presentation/presentation_review/2009/20100427_01/ (2013年10月13日確認)

76) ITmedia ニュース (Web サイト) 「ソフトバンクの営業益、KDDIを抜く 今期は5000億円に」、2010年04月27日、<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1004/27/news084.html> (2013年10月13日確認)

位置付けられた、その話におけるワンメッセージは「情報革命で人々を幸せにしたい」というものだった⁷⁷⁾。創業以来これをずっとやってきていて、以後もこれ（情報革命）1本であるということが高らかに謳われた。そうした断固たる決意がブランドにつながったのである。ソフトバンクがとりわけ若者層に支持されているのも、若者ブランドとして成功するための1要素である Happiness（人々を幸せにしたいということ）を基軸に据えたブランド構築を行ってきているからだと考える。

そうしたブランドの存在感が如実に分かる携帯電話契約者数においても、2010年度の純増数（新規契約から解約を差し引いた数）でソフトバンクは353万2,100件（前年度の2.8倍）となり、トップに立った。NTTドコモは192万7700件と前年度より30%増加したが、2006年度以降では2009年度しかNTTドコモは首位になっていない。また、3位はKDDI(au)112万6,600件（9%増）、4位はイー・モバイル（19%減）76万6,100件であり、これら4社の合計純増数は前年度比57%増の735万2,500件となっている⁷⁸⁾。

その後の業績を追っても、ソフトバンクの2011年3月期連結決算⁷⁹⁾では、スマートフォン市場の拡大を追い風にしてiPhoneの好評で続き、2010年5月に投入されたiPadも貢献した。営業利益は6,291億円（前期比35%増）純利益は1,897億円（前期比96%増）となった。売上高ではNTTドコモの4兆2,242億円⁸⁰⁾、KDDIの3兆4,345億円⁸¹⁾よりも少ない3兆46億円だった（それでもソフトバンクにとっては初めての3兆円超えと言うトピックス付きであった）が、営業利益や純利益の前期比増減率では圧倒的な増率を見せた。2011年3月期でのNTTドコモの営業利益は前期比1%増（8,447億円）KDDIの営業利益は同6%増（4,719億円）だった。また同期でのNTTドコモの純利益は同1%減（4,904億円）KDDIの純利益は同20%増（2,551億円）だった。

III. おわりに

1. ブランド価値の確立における3Dの問題を解決するデザインの役割

「企業規模や知名度の高さでは、デザイン力とは認識されない」というのは、日本デザイン

77) ソフトバンク 新30年ビジョン制作委員会編『ソフトバンク 新30年ビジョン』ソフトバンク クリエイティブ、2010年。

78) 一般社団法人電気通信事業者協会（Webサイト）「携帯電話・PHS契約数」<http://www.tca.or.jp/database/>（2013年10月13日確認）

79) ソフトバンク株式会社（Webサイト）「2011年3月期 決算説明会」http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/library/presentation/presentation_review/2010/20110509_01/（2013年10月13日確認）

80) NTTドコモ（Webサイト）「2011年3月期 決算短信」http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/earnings/earnings_release_fy2010_4q.html（2013年10月13日確認）

81) KDDI株式会社（Webサイト）「決算説明会 2011年3月期」<http://www.kddi.com/corporate/ir/library/presentation/2011/>（2013年10月13日確認）

振興会・NTT レゾナント株式会社が 2008 年に行った、部長職以上のビジネスマネジャーを対象にした調査結果の 1 つである⁸²⁾。経営の現場においては、デザイン力は小手先のものではなく、ブランドイメージに資するものでなければならないと見なされている。プロモーションやパッケージングなどにデザイン力を単発的に用いるのでは、強力なブランドイメージ形成までには到達しない、不連続なイベントないしキャンペーンに終わってしまう。

では、どうすればよいのか。市場におけるブランド価値の確立は、①自社が何者であり、何を行うところであるのかという「定義 (Definition)」の問題、②消費者の利益になるかという「提供可能性 (Deliverables)」の問題、③どうやって違いを出すかという「差異化 (Differentiation)」の問題という 3D の 이슈に迫ることにある⁸³⁾。そこにおいてこそ、デザインの活用が極めて有効打となる。3D の問題を解決できるようなブランディングにおけるデザインの役割は、そのブランドが何であるのかについて、いかにコミュニケーションするかである。

この 3D は、企業の海外進出を成功に導くためにも不可欠なものとなる。2012 年 7 月、デンマークの低価格雑貨チェーン「タイガー・コペンハーゲン (1995 年に、それまで展開していた複数業態を統一することで開業。商品の価格も 10 デンマーククローネ、約 130 円で統一)」⁸⁴⁾ がアジア 1 号店を大阪・ミナミに開いた際にも 3D の要素が組み込まれていた。

まず、巨大市場であり、新規店舗が毎日のようにオープンする東京に立地すると、存在が埋もれてしまうので、大阪という比較的コンパクトな街に立地することで、人目を引くことができること、そして「派手なモノが好き」という人が多いとされる大阪で、北欧デザインの生活雑貨を低価格で提供するということが、同社の「定義 (Definition: 都市の中心部でスタイリッシュなモノを安く販売する会社)」である。

82) 調査対象：goo リサーチ・消費者モニター、調査方法：非公開型インターネットアンケート、調査期間：2008 年 10 月 1 日～3 日、有効回答者数：1,013 名、回答者の属性：部長職以上の職位につくビジネスパーソン (男性 90.6%、女性 9.4%) (19 歳以下 0.1%、20～24 歳 0.3%、25～29 歳 2.1%、30～34 歳 7.0%、35～39 歳 12.1%、40～44 歳 17.2%、45～49 歳 22.8%、50～54 歳 17.8%、55～59 歳 11.1%、60～64 歳 6.2%、65～69 歳 2.4%、70 歳以上 1.0%) (社長・会長クラス 29.5%、副社長クラス 2.8%、取締役・役員クラス 22.9%、取締役・役員クラス (専門職または研究職) 3.3%、非常勤取締役クラス 0.7%、支社長・支店長クラス 3.3%、部長クラス 26.8%、部長クラス (専門職または研究職) 10.9%)。公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 4 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/1226/> (2013 年 10 月 13 日確認)

83) Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010, p.151.

84) タイガー・コペンハーゲンはヨーロッパでは単に「タイガー」と呼ばれる。CEO 一家が動物好きであるので、この名が付いたとされる。大阪にアジア 1 号店を出店した時点 (2012 年 7 月) では、15 か国 (デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、イギリス、アイルランド、アイスランド、オランダ、ドイツ、イタリア、スペイン、ギリシア、ポーランド、リトアニア、ラトビア) で約 140 店舗を展開している。大阪・ミナミ店は、会社側の予想を大きく上回る売れ行きを示し、連日、整理券を配布しなければならないほどの賑わいを見た。これにより、商品入荷・在庫管理体制が全く追いつかず、オープンして約 1 ヶ月後に数週間もの臨時休業を余儀無くされた。こうしたタイガーの日本進出は、デザインの Wow ファクター・Pow ファクターの威力を雄弁に語る事例である。なお、2013 年 10 月 2 日に、関東エリアで初となる旗艦店「Flying Tiger Copenhagen 表参道ストア」がオープンした。

次に、生活に役立つものであって、なおかつ他の店舗では無いようなユニークなモノであること、もっと言えばユニークで無ければ (Wow ファクターさらには Pow ファクターを有さなければ) 意味がないというのが同社の「提供可能性 (Deliverables)」である。また、日本市場においては、フランフランや無印良品とは価格帯が異なり、100 円均一ショップとはデザイン性が異なるというのが同社の「差異化 (Differentiation)」である。

こうした 3D の他に、デザインの活用においてはスピード感も欠かせない。サムスン経済研究所によるリサーチでは、リスク対応について「超一流群」という企業分類において、そのスピード性が指摘されている⁸⁵⁾。超一流群の企業は、①財務柔軟性とソフト競争力が卓越している。②革新的製品によって市場支配力を確保する「攻めの経営」を行っているとき、アップルや任天堂、マイクロソフト、グーグルなどが超一流群に属すると見なされる。これらの企業の共通点は不況も逆手にとって、競合他社の追い上げを引き離す機会として活用している点にある。つまり、投資の拡大によって、新製品をすばやく発売して、新事業にいち早く進出しているのである。

このことから、ブランドイメージにはデザイン力も必要であるが、そのスピードも決め手となると言える。そう捉えると、iPod に対して新製品展開が遅めだったウォークマンや、Wii に対して発売が遅れた PS3 の苦戦が、アップルや任天堂にブランドイメージで圧倒的優位に立てないソニーの現状につながっていることも理解しやすい。

2. まとめ

筆者らはこれまで、経験経済、ファンタジー経済を迎えた現代の消費社会における新潮流を、デザインを切り口として検討を重ねてきた (八重樫・岩谷 2013 ほか)。さらに現在では、ゆるやかにリンクされたインターネットを介して、メーカーとユーザーが垣根を越えて、マスコラボレーションあるいはピアプロダクションすることが可能になっており、組み合わせ無限の共同作業から、価値が「協創」される時代に突入した。これを「コラボレーション経済」と呼ぶ (タブスコットほか 2007)。

一方で、今後数十年にわたって消費を動かす中軸である Y 世代は、ブランドに関して、会社側から語られるブランドストーリーを受動的に受け止めたりせず、ブランドの意味を自ら共に創出していく (Van den Bergh et al. 2011)。この点からも彼らがコラボレーション経済の渦中にいることがわかる。彼らに向けたブランド構築が、今後の企業競争の持続可能性を呼び込むのは間違いない。

そこで本稿では、コラボレーション経済におけるデザインとブランドとの関係性について、

85) カン・ミンヒョン, イ・ヨンファ, チョン・テス「グローバル企業のリスク克服策」『CEO Information』, 2009年6月17日。

若者ブランド (youth brand) として成功するための 5 つの属性である CRUSH (Cool, Real, Unique, Self-brand identification, Happiness) モデル (Van den Bergh et al. 2011) に基づき考察を行った。表 3 はそれらの要点を整理したものである (表 3)。

表 3 CRUSH モデル (Van den Bergh et al. 2011) に基づく、本稿の要点の整理 (筆者作成)

①	CRUSH : Cool (カッコ良い)	<p>①魅力 (appeal : あらゆる経験が人を真に引き付ける…ファストフードなど)</p> <p>②人気 (popularity : ほとんどの人が実際にかっこ良いと同意する…ゲーム機など)</p> <p>③独創性 (originality : 目新しい方法でカッコ良くなっている…ファッションブランドなど)</p> <p>(Van den Bergh et al. 2011)</p>	<p>「離脱していく (exit)」という、ブランドに無関心である消費者 (Meyer et al. 2008) には、<u>デザインによる誘引が有効である。</u></p> <p>「発言する・意見を申す (voice)」という、ブランドに失望していたり、批判的だったりすることで、ブランドを破壊したいほど怒っている消費者 (Meyer et al. 2008) には、例えば無印良品のようなコンセプトを有する<u>デザインで真摯さを示さないとならない。</u></p> <p>「忠誠心を持っている (loyalty)」という、ブランドに非常に興味があり、多大に関与する消費者 (Meyer et al. 2008) には、<u>デザインがブランド・プロミスを堅固なものにする。</u></p> <p>ブランドをねじって理解する消費者としての「ツイスター (twisters)」がキーマンとなる (Meyer et al. 2008)。グッドデザインを市場に出せば、ツイスターとしての消費者が、それを Cool として見なし、ソーシャルメディアを通じて、あちらこちらでそのグッドデザインを推薦したり、グッドデザインに好評価を示したりしてくれる。企業は、ブランド構築の際に、そうした創造的な消費者との共創 (co-creating) をなすことが有効である。</p>
②	CRUSH : Real (ほんものである)	<p>企業には「ほんものをつくる (rendering authenticity)」ということへの理解を示し、それについての管理法を身につけることが新しい経営知識として求められる (ギルモアほか 2009)。</p>	<p>消費者がほんものと見なすのは、<u>提供される経済価値が自分像 (こうありたいと思う自分) にぴったりと見合うもの (うまく表現してくれるもの) である。</u></p> <p>リーバイスのように、<u>提案される精神的価値が自分の求めていたものであるなら、その商品はその人にとっての「ほんもの」</u>となる (ギルモアほか 2009)。</p> <p>デザインの多様性によって、</p> <p>①顧客に選択の幅を与えて、自らの個性をより確かなものとして実感させることができる</p> <p>②メーカーの売上増加が期待できる</p> <p>そうした多様なデザインの中で、顧客は<u>自分にぴったりの精神的価値を見つけ出す。</u></p> <p>(フォーディー 2010)</p> <p>ブランドの意味が重要性を失った時、それはブランドの死に値することになる (Fournier et al. 2008)。</p> <p>ブランドの意味、すなわち、<u>製品の精神的価値をつくり出す最大の要素がデザインに求められる以上、ブランド管理におけるデザインの役割に焦点を置くことが必要である。</u></p>
③	CRUSH : Unique (独特である)	<p>ブランドにとっては、一貫したポジショニング戦略を実行し続けた結果として生まれるものである。</p>	<p>①独創性と一貫したデザインポリシーを持つこと</p> <p>②象徴的なフラッグシップモデルを開発することが、<u>企業のデザイン力を強める上での課題</u> (日本デザイン振興会・NTT レゾナント株式会社 2008 の調査結果に基づく) として挙がる。これらを成し遂げることでブランドイメージが確立する。</p>

		<p>ブランドの意味は、</p> <p>①製品ブランドを築く際に、消費者が生活において探し求めている意味を巧く取り入れることのできる「<u>個人的な共鳴 (personal resonate)</u>」</p> <p>②それが公共の場でどの程度の意味を持つかという「<u>文化的な共鳴 (cultural resonate)</u>」</p> <p>によって、ブランドの強み (妥当性, 弾力性, 忠誠心など) に変わる (Fournier et al. 2008)。</p> <p>ブランドの強みがブランド価値となるのは、ブランドの意味と企業内の構造やプロセス (ビジネスモデル, 目標, 社員の行動様式など) との調和が図られる「<u>組織的な共鳴 (organizational resonance)</u>」がなされる場合である。</p>
<p>④ CRUSH : Self-brand identification (私を定義するもの)</p>	<p>例えばタトゥーのようなものであり、商品カテゴリーでは香水やアクセサリ、音楽などに顕著で、企業ではハーレーダビッドソンなどがこの属性が高い。ラグジュアリーブランドやプレステージブランドもこの要素が強い。</p>	<p>デザインでブランドを築くことは、ジャズを奏でるようなものである (Gobé 2010)。ジャズは五感で味わうものであり、共同作業や即興性、観客との一体感といったものを重視して演奏するものである。</p> <p>こうしたジャズのようにデザインも、顧客と共感できるようなブランドづくりに貢献することで、ブランドに人間性を与えることができる</p> <p>ブランドが人間性を持つには、企業と顧客が頭と心と気概で一体となれるための対話を進められるように、デザインが「<u>新しい言語</u>」となって、もつと顧客ニーズに近づいたところでブランドを創出していくことが必要となる。</p> <p>新しい言語としてのデザインが求められているのは、ブランドづくりの各側面が新しいパラダイムへの転換を迎えているからである (Abbing et al. 2010)。</p> <p>顧客を魅惑する製品をつくるステップは、次のように考えることができる (Boatwright et al. 2010)。</p> <p>①その製品にふさわしい感情を決定する …顧客と企業に響き渡る感情は何か?</p> <p>②その感情が創出できる戦略を入念に仕上げる …戦略に感情を合成する</p> <p>③その戦略を感情ベースのものに変える …タッチポイント (製品が顧客と相互作用する場所) をデザインする</p> <p>このタッチポイントは、感情を刺激し、製品の感情戦略を実行し得るものであり、感情ベースのデザインを締めくくるとなる。</p> <p>製品の感情というのはデザインされるべきであり、製品は愛されるためにつくり上げられなければならない。</p>
<p>⑤ CRUSH : Happiness (幸せである)</p>	<p>Y世代においては、</p> <p>①喜び (pleasures) …その瞬間には良いと感じるが、官能的な記憶はすぐに消え去ってしまう</p> <p>②満足感 (gratifications) …何かを学んだ、何かが改善された、他者とつながり合うための「流れ」が出来たなど</p> <p>といった2つがその特性となる。</p>	<p>ブランドをフロー資産にするのではなく、ストック資産とする断固たる決意が必要であり、戦略的行動をとる際に、構築してきたブランド価値をテコ入れすることは決してしてはならない。</p> <p>デザイン戦略は、経験の創造に焦点が置かれるものである。そうして提供される経験によって形付けられるのがブランドなのである (Montaña et al. 2008)。</p> <p>ソフトバンク孫正義社長のワンメッセージは「情報革命で人々を幸せにしたい」というものだった。創業以来これをずっとやってきていて、以後もこれ1本であるということが高らかに謳われた。そうした断固たる決意がブランドにつながったのである。</p>

このように見ていくと、ブランドとデザインの関係線をはっきりと描くことができる。それは、人々がブランドを確実な方法で経験できるために、デザインが用いられるということである⁸⁶⁾。つまり、ブランドに関する一連のタッチポイントにおいてデザインが有効になる。デザインと連動したブランドは、文化的な違いや地理的な違いから生じるニーズにも対応できる。ブランド構築には、広告で行われるような「プライム (条件反射的な連想を促すきっかけ)」ないし「プライミング効果 (コーラのロゴマークやサンタクロースを見たりするとコカ・コーラが無性に飲みたくなるようなこと)」が欠かせないが、そうしたプライムづくりにもデザインが活用できる。

Y 世代の次に当たる世代は、「Z 世代 (Generation Z: 1996 年以降の生まれ)」と呼ばれる⁸⁷⁾。カリフォルニア州立大学のラーイー・ローゼン教授 (Rosen 2010) は、彼らをネット世代もしくは“iGeneration”と称する⁸⁸⁾。iPod や iTunes, Wii などの“i”を象徴しているとともに、カスタマイゼーション (customization) やインディビジュアルリング (indivisualing: 例えばメディア消費が自分の都合の良い時間・場所で行えること) が当然であること、つまり“I (自身)”が主体の世代という意味が込められている⁸⁹⁾。技術の使用が生活の一部となっている次世代に向けてのブランディングでは、3D (Definition, Deliverables, Differentiation) の 이슈がますます成功の鍵を握っている。

参考文献

- Abbing, E. R. and Gessel, C. van., “Brand-Driven Innovation,” Edited by Lockwood, T., *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, 2010, p.132.
- Best, K., *The Fundamentals of Design Management*, AVA, 2010.
- Boatwright, P. and Cagan, J., *Built to Love: Creating Products that Captivate Customers*, Berrett-Koehler Publishers, 2010.
- オリビエ・ブランチャード 著、及川直彦・藤田明久 監訳『ソーシャルメディア ROI ビジネスを最大

86) Best, K., *op. cit.*, 2010, p.172.

87) 日本では、1982 年～1991 年生まれが Z 世代とされる。それまでは「昭和一ケタ」「団塊」「団塊ジュニア」という昭和 4 世代に区分される。特に団塊ジュニア (1970 年～1974 年生まれ) 以降では、基本的な衣食住については、みんなが同じ物を持っていても別にかまわないという意識が強く (例えばユニクロや無印良品が高く支持される)、強力なブランド戦略を打ち出しているわりには、商品の基本性能が高いとは言えない商品 (例えば GAP) は好まれなくなっていると見なされている (三浦展『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』朝日新書 345, 朝日新聞出版, 2012 年, pp.137-138)。

88) Rosen, L. D., *op. cit.*, 2010, p.20.

89) 日本では Y 世代の特徴の捉え方が異なっている。第三の消費社会 (1975 年～2004 年) での国民の価値観は individual: 私所有主義かつ個人重視とされていた。消費の志向は個性化、多様化などとされ、消費のテーマは量から質へなどであり、消費の担い手は単身者、パラサイト・シングルとされていた。日本の Z 世代が主層となる第四の消費社会 (2005 年～2034 年) では、国民の価値観は social: シェア志向、社会重視にあるとされる。消費の志向はノンブランド志向、シンプル志向などとされ、消費のテーマはつながりなどであり、消費の担い手は全世代のシングル化した個人であると見なされている (三浦展, 前掲書, 2012 年, p.33)。

- 限に伸ばす, リアルタイム・ブランド戦略』ピアソン桐原, 2012年。
- Fournier, S., Solomon, M. R. and Englis, B. G., “When Brands Resonate,” Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *Handbooks on Brands and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, p.35.
- エイドリアン・フォーティ著, 高島平吾訳『欲望のオブジェ デザインと社会 1750年以後 [新装版]』鹿島出版会, 2010年, pp.114-119。
- ジェームズ・H・ギルモア, B・ジョセフ・パインII著, 林正訳『ほんもの 何が企業の「一流」と「二流」を決定的に分けるのか?』東洋経済新報社, 2009年。
- Gobé, M., “Let’s Brandjam to Humanize Our Brands,” Edited by Lockwood, T., *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, 2010, pp.109-120.
- カン・ミンヒョン, イ・ヨンファ, チョン・テス「グローバル企業のリスク克服策」『CEO Information』, 2009年6月17日。
- Healey, M., *What is Branding?: Essential Design Handbook*, RotoVision, 2008.
- Hirschman, A., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970.
- ナオミ・クライン著, 松島聖子訳『ブランドなんか, いらないー搾取で巨大化する大企業の非情』はまの出版, 2001年。
- フィリップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン著, 恩藏直人監訳, 藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版, 2010年。
- ジェイン・マクゴニガル著, 妹尾堅一郎監修, 藤本徹・藤井清美訳『幸せな未来は「ゲーム」が創る』早川書房, 2011年。
- Meyer, A., Brudler, B. and Blümelhuber, C., “Everybody’s Darling? The Target Groups of a Brand,” Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *Handbooks on Brands and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, pp.105-107.
- 三浦展『第四の消費 つながりを生み出す社会へ』朝日新書345, 朝日新聞出版, 2012年。
- Montaña, J., Guzmán, F. and Moll, I., “Branding and Design Management,” Edited by Schmitt, B. H. and Rogers, D. L., *Handbooks on Brands and Experience Management*, Edward Elgar, 2008, p.96.
- 中西元男『コーポレート・アイデンティティ戦略 デザインが企業経営を変える』誠文堂新光社, 2010年。
- ヴィニート・ナイアー著, 穂坂かほり訳『社員を大切にできる会社 5万人と歩んだ企業変革のストーリー』英治出版, 2012年, p.48
- 西澤明洋『ブランドをデザインする!』バイインターナショナル, 2011年。
- Rosen, L. D., *Rewired: Understanding the iGeneration and the Way They Learn*, Palgrave MacMillan, 2010, p.52.
- ソフトバンク 新30年ビジョン制作委員会編『ソフトバンク 新30年ビジョン』ソフトバンク クリエイティブ, 2010年。
- ドン・タブスコット, アンソニー・D・ウィリアムズ著, 井口耕二訳『ウィキノミクス マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ』日経BP社, 2007年
- 魚谷雅彦『会社は変わる! ドコモ1000日の挑戦』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2011年。
- Van den Bergh, J. and Behrer, M., *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y*, KoganPage, 2011, p.5.
- ロベルト・ベルガンティ著, 佐藤典司・岩谷昌樹・八重樫文監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館, 2012年。
- 八重樫文・岩谷昌樹「ファンタジー経済とデザインのWowファクターに関する考察」『立命館経営学』第52巻第1号, 2013年5月, pp.27-51。
- 八重樫文・岩谷昌樹「イノベーションとデザインマネジメントとの関連性についての考察」『立命館経

- 営学』第 51 巻第 2・3 号, 2012 年 9 月, pp.47-66。
- 八重樫文・岩谷昌樹「グッドデザインによるビジネスモデルの構築に関する考察」『立命館経営学』第 51 巻第 1 号, 2012 年 5 月, pp.59-82。
- 八重樫文・岩谷昌樹「デザイン・ベースの企業戦略における『デザイン経験』のマネジメント」『立命館経営学』第 50 巻第 2・3 号, 2011 年 9 月, pp.35-56。
- 八重樫文・岩谷昌樹「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第 50 巻第 1 号, 2011 年 5 月, pp.67-86。
- 山田敦郎+グラムコブランド戦略研究班『ブランド進化論』中央公論新社, 2008 年。
- 柳川隆「産業組織論の分析枠組: 新産業組織論と構造-行動-成果パラダイム」『神戸大学経済学研究年報』47, 2001 年 3 月, pp.125-142。
- 横井恵子『ブランドネーム誕生物語』中央公論新社, 2012 年。

参考 URL (2013 年 10 月 13 日確認)

- 電通モダン・コミュニケーション・ラボ「SIPS ～来るべきソーシャルメディア時代の新しい生活者消費行動モデル概念～」電通 Web サイト, 2011 年 1 月, <http://www.dentsu.co.jp/sips/>
- ドクターマーチン・エアウエアジャパン (Web サイト) <http://www.dr-martens.co.jp/>
- Emotional Branding (Website) <http://www.emotionalbranding.com/>
- フランク・ミュラー (Web サイト) <http://www.franckmuller-japan.com/>
- ハーゲンダッツ ジャパン (Web サイト) <http://www.haagen-dazs.co.jp/>
- ハーレーダビッドソンジャパン (Web サイト) <http://www.harley-davidson.co.jp/>
- InSites Consulting (Website) <http://www.insites-consulting.com/>
- 一般社団法人 電気通信事業者協会 (Web サイト)「携帯電話・PHS 契約数」<http://www.tca.or.jp/database/>
- ITmedia ニュース (Web サイト)「ソフトバンクの営業益, KDDI を抜く 今期は 5000 億円に」, 2010 年 04 月 27 日, <http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1004/27/news084.html>
- KDDI 株式会社 (Web サイト)「決算説明会 2011 年 3 月期」<http://www.kddi.com/corporate/ir/library/presentation/2011/>
- 公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 5 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/0220/>
- 公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 4 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/1226/>
- 公益財団法人日本デザイン振興会 (Web サイト)「調査報告書 第 3 回デザインに関する意識調査」<http://www.jidp.or.jp/archives/res/0912/>
- リーバイ ストラウス ジャパン (Web サイト)「リーバイス®の歴史」<http://levistrauss.co.jp/history/>
- LEVI'S® STORE SHINJUKU (Web サイト) <http://levi.jp/shinjuku/>
- 無印良品 (Web サイト) <http://www.muji.net/>
- 中西元男「中西元男 実験人生: DoCoMo どうした?」中西元男公式ブログ, 2008 年 8 月 8 日, <http://designist.net/blog/archives/2008/08/docomo.html>
- ナイキジャパン (Web サイト) http://www.nike.com/jp/ja_jp/
- NTT ドコモ (Web サイト)「2011 年 3 月期 決算短信」http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/library/earnings/earnings_release_fy2010_4q.html
- NTT ドコモ (Web サイト)「報道発表資料 新しいドコモブランドについて< 2008 年 4 月 18 日>」http://www.nttdocomo.co.jp/info/news_release/page/080418_00.html
- レッドブル (Web サイト) <http://www.redbull.com/jp/ja>

ソフトバンク株式会社 (Web サイト) 「2011 年 3 月期 決算説明会」 http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/library/presentation/presentation_review/2010/20110509_01/

ソフトバンク株式会社 (Web サイト) 「2010 年 3 月期 決算説明会」 http://www.softbank.co.jp/ja/irinfo/library/presentation/presentation_review/2009/20100427_01/

総務省 (Web サイト) 「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果 (平成 21 年度) - 情報流通インデックスの計量 -」 http://www.soumu.go.jp/main_content/000124276.pdf

魚谷雅彦 「ドコモにおけるマーケティング変革」 コーポレートブランドに関する発表会資料 (PDF), 2008 年 4 月 18 日, NTT ドコモ (Web サイト) <http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/binary/pdf/library/presentation/080418/p03.pdf>

