

# シグナム 認識の理論

ブランドの奥にあるもの

福 村 満

(受付 2008年10月27日)

## 目 次

はじめに

1. 終戦直後、一線上にあったトヨタ、日産、マツダ
2. 50年後に見るトヨタの爆発的伸張
3. トヨタの圧勝に対する人々の驚きと困惑
4. トヨタの成長を支えた地道な正攻法
5. ミクロに見たクルマの販売要因
6. クルマビジネスの核心 モデルチェンジと下取り
7. 顧客の反復購入を阻む要因
8. 顧客と企業を繋ぐ絆 ブランド
9. ブランド 百家争鳴
10. ブランド論 再考
11. 顧客の反復購入の基本 「偶有・慣用価値」の認識
12. 顧客の倦怠性対策 「新進性」とシグナム認識
13. シグナム認識の今後

おわりに

脚注

参考文献

## は じ め に

50年前、終戦後まもなく、トヨタ、日産、東洋工業（マツダ）の生産規模は、それぞれ指呼の間にあった。当時日産をはじめ海外の自動車メーカーと提携する国内メーカーが多い中で、トヨタは自前技術だけで進むことを標榜したが、それは茨の道の選択であったと思われる。

覇者トヨタのはじめての対米輸出車コロナが、散々の失敗を蒙ったことはよく知られている。そのころ「技術の日産」といわれて日産が技術面でのタイトルを奪い、トヨタは「販売のトヨタ」として対比されるのみであった。因みに三番手の東洋工業は「副売のマツダ」と評価されていた。それから約半世紀を経た国内メーカーレースはトヨタの圧勝に終わった。

同じく約50年前に自動車業界に身を投じた筆者は、大阪、近畿圏での営業経験を振り出しに、広報、CI、コーポレートコミュニケーション等の仕事に携わり、途中から研究教育職に転じ、トヨタ独走の謎に挑むセンスを磨く機会に恵まれた。

日々の小さな積み重ねによって、いま本論の着想を得るに至ったことは換えがたい喜びである。

## 1. 終戦直後、一線上にあったトヨタ、日産、マツダ

米軍の猛烈な砲爆撃で焦土となったわが国では、そのころ野草を茹でて調理するための鍋釜もなかった。生き残った人々はしばらくは立ち上がる気力もなく、地べたにへたり込むばかりであった。

そんな中から戦後の自動車産業が再出発したのは、戦後数年もたったころであろうか、トヨタ、日産は戦前からの自動車製造の経験や資源を生かし、他社は兵器などの機械器具製造技術をもとに、それぞれクルマの製造に乗り出した。アメリカの無尽蔵にも思えた兵器生産を支えた自動車産業と、クルマ王国としてのアメリカの実情を知るにつけ、多くの事業家が経済的成功とニッポン再建の夢をクルマに託した。

終戦直後、クルマの生産はGHQによって制限されていたこともあり、当初は再建資材としてのトラック、バスの生産が中心で、そこには日本固有の三輪トラックや軽トラックも含まれていた。官公署やタクシーなどの乗用車の需要に対しては、わずかな市場と未熟な技術レベルから、そのほとんどを輸入車に頼っていた。その後の自動車需要の中心となるべき、個人の乗用需要に応ずる本格的な国産乗用車は、1949年（昭和24年）GHQに

よる乗用車の生産解除を経て、日産のブルーバード（1959）やトヨタのコロナを待たなければならなかった。その間の約10年間は、技術習得のため、日産が英国オースチン、日野がフランス ルノーといった具合に、乗用車のライセンス生産に励んだ時期でもあった。

日本自動車工業会の統計資料として各社の生産台数が初出する1961年（昭和36年）は、日本の自動車工業がようやく戦後の混乱から脱出し、自前の開発、生産の技術に自信をもって、産業の形成に本格的に乗り出したときであった。そのころの各社の生産台数は以下のとおりである。

表－1 国内生産台数

	トヨタ	日産	マツダ	ホンダ	全メーカー合計
1961(S36)	210,937	166,737	111,664	0	813,679
	25.9%	20.5%	13.7%	0	100%

暦年 四輪車（乗用 トラック バス 軽乗用 軽トラック）三輪含まず  
（国交省 自動車交通局 資料）

トヨタと日産はほぼ拮抗し、マツダはトヨタの半分だが、マツダにはこのほかに三輪トラックがあり、日産の背中はずぐそこにあった。ホンダは当時まだ二輪車メーカーである。

終戦直後、古生物学、地質学でいう大絶滅のあとに生まれた国産自動車たち、トヨタ、日産、マツダは、新世界へのスタートラインに就いてほぼ同一線上にあった。

## 2. 50年後に見るトヨタの爆発的伸張

しかしその後、年を経るごとに各社に差がつきはじめ、約50年を経た2007年には次表のような状態になった。

正確には46年だが、約50年経ってつuitこの差は何によるものであろうか。トヨタだけが圧倒的に台数を伸ばし、シェアは40%になんなんとする。ニューカマーとしてのホンダが健闘しているほかは軒並みシェアを失った。

表-2 国内生産台数

	トヨタ	日産	マツダ	ホンダ	全メーカー合計
2007(H19)	4,226,137	1,179,080	995,511	1,331,845	11,596,327
	36.4%	10.2%	8.6%	11.5%	100%

(国交省 自動車交通局 資料)

トヨタだけが何故このような自動車レースでいう、ぶっちぎりの勝ちをおさめることができたのか。

周知のようにトヨタは世界販売で見ても1000万台に迫り、不振のGMを抜き去って世界第一位になろうかという勢いである。

昨日今日明日という時間の中では感じ取れないわずかな変化とその積み重ねが、50年の間にこのような大差をもたらそうとは、だれが想像し得ただろう。人の一生にも比すべき50年という時間はその前に立ってみると長い。しかし過ぎ去ってみるとそれは一瞬である。後世の人の目にはトヨタがあたかも一瞬にして市場の覇者になったかのように見えるかもしれないのだ。

いまから4億数千万年前、カンブリア紀と呼ばれる地質年代に、生命あるいは生物の種類が爆発的に増加したという。カンブリア紀より前の時代には、ほんの小さな数少ない軟体動物しかいなかったのに、カンブリア紀に入って約500万年の間に、現生の生物の動物門が爆発的に誕生したのだという。

一千年ならまだしも、一万年という時間となるとかいかも見当もつかないわれわれにとって、500万年の間に起こった進化がなぜ爆発的といわれるのか。それは何十億年というスケールの地質年代からすると、ほんの瞬間にも起こった変化のように見え、爆発といわれるのだが、ガナダ アルバータ州のバージェス頁岩から密集して出土したアノマロカリス ハルキゲニアなど数々の異形の化石を見れば、それ以前の地質年代のアルデイカラ化石群との不連続性において、爆発という形容も納得がいく。

もしクルマが化石になったとして後世に掘り起こされた際、2000年代になぜトヨタという種がこれほど多く見つかるのか。まだホンダもスズキも

4輪車に進化していない50年ほど前の1960年代、そのころトヨタも日産もマツダもまだどんぐりの背比べををやっていた。50年間でトヨタという種はなぜこれほど大発展をしたのか、地質学者ならぬ経営学、マーケティング学者はその様子を、平成のトヨタの大爆発と名付けるかもしれない。

### 3. トヨタの圧勝に対する人々の驚きと困惑

トヨタは50余年にわたってなぜ着実に成長を続けることができたのか。

今日の成功を勝ち得た原因は何なのか。いまやその素朴だが巨大な疑問にとりつかれた研究者、学者は内外にふえる一方である。その所見は幾多の論文、書物となって日々発表されつつある。その多岐にわたるテーマと数の多さには驚くばかりである。それはすでに「トヨタ学会」といってもよいほどの呈をなしている。

トヨタの成功要因として最も早く取り上げられ、今日、最もポピュラーであるのは大野耐一が考案した「看板方式」に代表されるトヨタ式生産管理方式であろう。組み立て部品の在庫情報を送達するメディアが看板に似ているところからきた呼び名とされるが、別名を「ジャスト イン タイム方式」とも呼ばれ、部品を組み立てステーションに即時、物流させ、バッファー<sup>1)</sup>在庫をゼロにする方法である。災害時に弱い、下請け泣かせなどの批判もあるが、アッセンブリーメーカーにとって、部品在庫ゼロによる資金、利潤効果には莫大なものがあろう。

競争優位の基本要因としてのコストダウン効果に、看板方式は多大の貢献をもたらした。同じ用途、同じ車格、同じ装備などの競争条件下で、昔からトヨタ車がもっとも安い、つまりコストパフォーマンスがよいことには定評がある。値段を安く提供できる基本条件に量産効果があるのはいうまでもないが、トヨタの成長に看板方式がもたらした基盤的な効果には絶大なものがあつたといえる。

---

1) Buffer 緩衝

看板方式と並ぶトヨタの現場のもうひとつの柱は「カイゼン」である。しかし今日のトヨタの成功をもたらした原因は看板方式とカイゼンだけだったのか。看板方式もカイゼンも偉大だが、それだけが成功要因だったと誰しも認められないだろう。それは企業の経営要因が複雑多岐にわたること、またクルマの販売要因がこれまた複雑広汎なものであることを、誰もが直感的に知っているからである。

だからトヨタの成功を説き語る言説、書物のテーマは、それは多様で多方面にわたっている。まずそのひとつはトヨタの社員、人的資源に勝因を求めたものである。それらは「トヨタの人づくり」、「トヨタウエイ」、「トヨタの口ぐせ」といったタイトルで語られ、トヨタが成功したのは社員の考え方や行動が優れていたからだとするものだ。ちょっとした企業にはどこにも社是社訓、スローガン、創業者の言葉などがあり、その大義名分、説得性の高さに異論をはさむ余地はない。成功企業の場合その要因が、格調の高い精神的、心的前提にあるとすると、それに異を唱えるのは無意味であり無駄でもある。

トヨタにもリコールもあれば税の修正申告もあるが、だからなんだというのか。トヨタはどこにでもある負の側面をも抱えながら、数十年間、着実に売り上げを伸ばし、顧客を増やし続けてきたのである。そこには清濁ということではなく、経営と仕事についての当を得た見方や考え方、さらには行動があったに違いない。

トヨタの社員に接して、他とは違う雰囲気、目線、気風、気概などを感じる人は多い。それは成功の事実と自信がもたらしているものとも見られるが、人間が考える葦であるとするれば、そこには諸説が指摘するトヨタマンの暗黙知<sup>2)</sup>、あるいは DNA のような何かが進んでいるものと思われる。

そのほか経営の管理方式、企業改革をトヨタ流としてまとめたもの、神様石田退三の言行をとりあげ CS, AS, 商売上手と謳ったものもある。な

---

2) 人は背後にある包括的全体に焦点をあてながら、手元にある諸細目を人格において統合することができる、という M. ポラニーの中心的概念

かにはトヨタ車が売れるのはネーミングがよいからだとする「Cの神話」という一書もあり、トヨタのいうこと為すことみんな好きといった感じだが、いずれも成功の一因を成していることに相違ない。

トヨタの成功と裏面をそれぞれ説いた多くの書物はトヨタの哲学、風土、方法、システムなどの観点から取り上げられたものがほとんどである。

しかしここで、仕事の考え方から仕方のすべてが良くて、それぞれが成功要因であると説得されて、はたして納得がいくものであろうか。トヨタの成功要因を説く数多くの言説には、なにひとつ反論すべき必要点はないが、むしろ厳然たる成功の事実、それら諸要因が複合して結実したものであるということを受入れざるを得なくしているだけである。あまたのトヨタ書に目を通していても、いまひとつ合点の行かない残余感が残るのはなぜだろう。

かつて同僚だった大学教授で経営学の専門家が、トヨタもその他も経営学的には同じ諸点について同様の経営を行っているのに、なぜこのように業績に大差がつくのか、と述懐していた。たとえばトヨタも日産も、同じようにマーケティングを行い、CS<sup>3)</sup>を実践していると自覚し、自負しているのである。しかしその業績の格差はどうだ。それにはきっと、これまで使われていない共通言語があって認識が違うか、言葉が同じでも世界認識の違いから意味や内容が異なっているからではないか。

トヨタも他社も、うちはマーケティングをきちんとやっていますよ、と言うが、その中味は全く違って、そこに成功要因が、大差のついた原因が隠されているものと考えられる。皆が同じ言葉を使って経営の分野認識をするのだが、トヨタだけがその言葉を用いて、ほかとは違う何を見、認識してきたのか。それは一種、無重力技術のようなものであり、分かっ  
てしまえば誰にでも再現可能だが、まず誰にも判らない類の認識であり、技術的な何かであるはずだ。

---

3) Customer Satisfaction

#### 4. トヨタはの成長を支えた地道な正攻法

ここでトヨタだけの経営認識についてさらに考えを進める前に、企業の成長を支える売り上げが伸張することについて、その周辺条件に触れておきたい。

今日ほど企業のあり方について、考え方の枠組みが混乱しているときはない。営々として祖業を築き上げた創業者が、大株主の外資ファンドによって否認される。資産評価や利益処分に関する見解の相違が原因で、生産や販売についての考え方の違いが争点なのではない。株主という細胞の反乱で生体そのものの存続が脅かされる。企業は株主のものであるというテーゼに反論はできないが、従業員のものである会社という構造のもとで、従業員総会などという機関は制度化されていない。

投機資金がエネルギー資源、レアメタル、食糧をいくら高騰させても、まだ自由競争が優先され、市場における神の手などという無思索、無責任な常識が幅を利かせている。肝心なところを神のせいにするのは、中世の魔女狩りにも似た着想である。

企業はゴーイングコンサーンであるといわれながら、このところ益々、私的致富手段の機関と化し、寡占の制度としてのみ機能しているように見えるのは、経営者の自己防禦反応の現れであろう。株主の利益を極大に求める成長への間断なき圧力は、市場の拡大、シェアの拡張という正攻法を許さず、資本規模の拡大という近接路を選ばせることになり、M&A やマネーゲームの盛行となる。

環境汚染や資源の浪費に結びつく企業の成長という神話的圧力は、そろそろ安定と持続とでも言うべき進化圧に切り替えるべきときが来ているのではないか。

そうしたなかでトヨタはひたすら正攻法で市場規模の拡大を志し、マーケットシェアを拡張するという苦しい基本アプローチで成長を持続してきた。その結果としての巨大な売上高や利益、シェアの圧力によって、自然

に同業者への出資や提携を行い、従属的に資本、資産の面での規模の拡大成長を実現していることはいうまでもない。

トヨタにも危機<sup>4)</sup>や波乱があったのは周知の事実である。しかしマクロでみてその一貫した売り上げ増は何によってもたらされ、持続しえたのか。他社が数十年前の台数規模にとどまっているところもあるのに、トヨタだけがなぜ、レースでいうぶっちぎりで、その規模を十倍以上に爆発させたのか。それは振り返ってみると爆発のように見えるが、M&Aやマネーゲームに拠ったのではなく数十年という歳月を重ね、市場でクルマを一台ずつ売るという正攻法により髪の毛が伸びるように漸増していったのである。

## 5. ミクロに見たクルマの販売要因

トヨタが不断に売り上げを伸ばし、成長した機序や要因は何か、ここで一台のクルマが売れる、買われるということについて考えておく必要があるだろう。ただしここで触れるクルマの販売は、ミクロで質的な観点からの考察である。景気動向、環境資源問題、先端技術、経営方針などマクロな観点や営業所数、セールスマン数、セールス効率といった数量的分析からの検討ではない。

耐久消費財の消費や購買決定ほど神秘的なものはない。もちろん合理的論理的に買い進めるのだが、多くは恣意的で衝動的な決定が支配するケースが多い。燃費が少々悪くてもほしくて仕様がないうクルマがあるし、また購入の決定的タイミングとなるとそれは突然にやってくる。

それらの購入ステップを刺激する促進要因もまた複雑である。ヒト、モノ、カネということでは、まずモノすなわちクルマそのものの有り様が過半の要因であろう。クルマの場合、基本となる物理的な有り様に加えて、心理的で抽象的な要因のあることが問題を難しくしている。よく走って曲がり止り、安全であるだけでなく、そのクルマの醸し出す雰囲気と時

---

4) 1940年代の後半、折からの不況や労働争議で資金繰りに窮するところまで追い込まれたが、1950年に勃発した朝鮮戦争の特需で窮地を脱した。

間を共にすることの満足の種類や度合いが問題になる。それはベンツであるという比較的単純なことから、控えめだが個性があり、品格、上質といったたぐいの印象に惹かれるというような、微妙で複雑な次元に至る。何もかも上質でなければならないというわけではなく、モーリスミニのジュークボックスのようなインテリアが、きゃぴきゃぴと若い人の心を捉えて離さないこともある。

モノとしてクルマの何が消費者の心を捉えるのか。走る機械のハコそのものか、それをパッケージしているスタイル、デザインなのか、あるいはそれらのコンセプトが気に入ったからか、はたまたその商標の伝統、名声、歴史、文化といったいわゆる乖離品質<sup>5)</sup>によるのか、おそらくそれらの複合要因に惹かれるのであろう。

クルマには少なくとも物理的、機械的属性と情動的、抽象的属性の二面がある。トヨタの平成の大爆発は、先端技術や環境対策といったクルマのモノとしての属性から見ただけでは、説明が難しいように見える。

クルマの性能が合格で、デザインもよく、ブランドイメージが確かであっても、どうもすっきりといかないこともある。セールスマンやメカニックと顧客の波長が合わない場合である。セールスマンが気が利かない、メカニックが気難しく理屈に小うるさく、販売不促進をすることがある。ヒトという販促要因である。逆にクルマは合格でもいまいち踏み切れないときに、「お客さん、ゴルフがお好きでしたね」とボールを1ダース貫ったことで、一気に悶えが取れてしまう。トヨタが得意なやりかたである。

業界ではクルマ八割、セールス二割ぐらいと理解されている。べつに何割でもよいのだが、モノが主でヒトが従なのは消費の対象がモノなのだから当たり前のことである。ヒトの要素は購買プロセスの要所要所で大きな役割を果たすが、クルマにかぎらず主役はあくまでモノである。メーカーではよく、営業部門は与えられた商品に文句を言わず、売りに徹するのが

---

5) 品質論で基本品質、転化品質に継ぐ第三次の最も高次の品質をいう。

責務である、などと檄を飛ばす。尻尾が頭を噛むわけにはいかないからその通りといえばそうだが、心底そうとしか思えない企業はいずれ衰退するだろう。モノ自体が顧客や消費者に受け入れられないのに、売り上げが伸びるわけがないからだ。

唯一の管理可能な販売促進策は値引き販売である。同様の効果を生む方法に下取り車の高取りがある。ヒト、モノに続くカネの効果が、購入決定に及ぼす影響は大きい。しかしこの宝刀は価格破壊の顛末と同じで、やればやるほど販売店の採算の足を引っ張り、赤字経営に引きずり込まれることに直結する。

クルマのミクロな販売要因として、ヒト、モノ、カネのほかに、いわゆるマーケティング要因として、営業所店舗、広告、イベントなどがあるが、それらは本論の主な着眼からはずれるので、ここでは詳述しない。

## 6. クルマビジネスの核心 モデルチェンジと下取り

トヨタ固有の顧客チェーン、第二の絆に言及する前に、ここでそれらを生む土壌でありキイになっている、業界固有の慣行について触れておく必要がある。

売れ続ける販売を維持していく基本は、既存の同一品種を新しいモデルで更新するか、新品種を開発、投入するかの二つであろう。売り上げを不断に伸ばしていくためには、新品種の市場導入に成功し、一発当てることも必要だが、ベースになるのはやはり既得顧客の保持、育成であり、そのためには既存モデルの更新が大きな鍵となる。耐久消費財の「耐久」はその商品の長期利用を意味するわけで、逆にいったん行き渡ってしまうと、その在庫圧力は強力な販売不促進要因となる。そのため各業界では季節やイベントなどあらゆる機会と理由を工夫して新モデルを送り出す。自動車業界では「年式」という考えがもとになり数年ごとに現行モデルを更新する、いわゆるモデルチェンジが慣行となっているのは周知のことである。モデルチェンジは需要喚起のカンフル注射であり、それは成長への意図的

なチャンスメイキングだが、更新の考え方、やり方を間違えると、成長不全のサイクルにも陥りかねない危険極まりない機会でもある。

もうひとつのクルマ業界の特徴は「下取り」という商慣習であろう。新製品の販売を促すべく、顧客の現有する旧商品を現金換算し、同額を新製品の売価から差し引く。顧客の購入資金の負担を軽減し、新製品への買い替え促進を図ろうという狙いである。

中古車として再販売される下取り車は、人気ブランドであれば再販価格を高く付けられるから、下取りも高く取れるという好循環を生む。逆に物語りが無い、歴史が認められていない、人気がないというブランドは、下取り価格を付けにくくし新車販促の足を引っ張る。かつてどこのメーカー系列にも引き取り手がない、つまりスクラップ以上の値がつかないブランドがあり、業界ではそのことをアリ地獄と言っていた。いったん買ったそのメーカーブランドから抜け出せない、這い上がれない、の意である。

新モデルに対して下取りされる現行車の換金価値は、まさにブランドイメージによって決まる。それまでに繰り返されたモデルチェンジでそのブランドがリアル・ブランドに成りえていれば高い下取価格がつく。逆に過去に脈絡のないモデルチェンジを繰り返し、アイデンティティの造成に失敗していれば鉄くずの価格しかつかない。このように、売れ続けるためのクルマ業界の基本中の基本要因であるモデルチェンジと下取りということが、企業と顧客を結ぶ絆を強化するか、破壊するかの岐路になり鍵となる。

## 7. 顧客の反復購入を阻む要因

ではモデルチェンジの際、既存顧客が新しいモデルを見て、それを反復購入に繋げる条件とは何か。やたらに「新しい」とか、先端的とか革新的のといって、前ばかりしか見ない運転、いやモデルチェンジをしていると、既存顧客は次のような理由で新モデルにそっぽを向くかもしれない。

人は飽きっぽく、新しいもの好きではあっても、自分がかつて、たまた

ま消費を決めた現行モデル、それとの数年にわたる慣用経験を経て、彼は自己の消費行動を葛藤的に肯定している。いわゆる認知的不協和<sup>6)</sup>の状態である。新モデルの新しさも、彼の慣用体験<sup>7)</sup>の土台の上でこそ、新鮮味を倍加する。土台から外れた新しさの場合、それを抵抗を排してあらためて受け入れるかどうか、それにはコストパフォーマンスなど他の要因も絡んでくるから帰趨は不明だが、そのとき絆が切れるかもしれない。

また既存顧客に現行モデルと大きく異なる新モデルをあてがったとき彼が同じモデルに留まるか、去っていくかは、商品だけに関して言えば、経済的、社会的背景や市場の成熟度と、顧客の購入回数や学習経験などがかわってくる。

欠乏充足の時代か豊饒選択の時代か、それに顧客の消費体験の多寡が加わり、既存顧客が同一ブランドに留まるか否かを左右するだろう。トヨタはおそらく1960年代にモデルチェンジは新しければよい、走ればよいという考え方をあらため、クルマは走って止まる機械の箱ではなく、意味や情報を担うソフトのメディアであるとの認識を持ったものと思われる。

消費体験豊かな、葛藤する顧客ということを前提に、トヨタはモデルチェンジの際、ともすれば切れそうになる絆を切らないために、どのような認識を確かめたのであろうか。

## 8. 顧客と企業をつなぐ絆はブランド

企業の存続と成長を保証する最も基本的な資産は保有顧客である。賞味期限改竄、産地偽装、原料すり替えとさまざまな不正を行った企業が倒産、廃業に向かうのは、信用毀損により新規顧客が増えないからではなく、既得顧客を一瞬にして失うからである。

面白いことに、保有、既得顧客が大切でないと考えている企業は皆無で

---

6) 1957にL. フェステインガーが唱えたもので、個々の認知要素の間の不協和な関係は、それを低減させる方向に個人を動機づける、というもの

7) 顧客の現行モデルに対する使い慣れた体験

ある。しかし結果的に保有顧客を無視した結果を招くのは、目先や近視眼的で、短時効果を狙うあまり、その瞬間、長時的で基本的な当たり前すぎることを忘れてしまうからであろう。

商道徳や信用といった基本を忘れさせてしまう圧力には、収益至上主義のほかに、見えにくい要因としてマーケティングに対する誤解や専門家の独断と思込みという問題があるが、ここでは省略する。

トヨタが今日の成功を勝ち取れたのは、すぐれたコスト、生産管理法、強い組織文化と知識創造活動などの諸要因によるだけでなく、何よりも保有顧客の確保と増大という一点を重視し、モデルチェンジにおける企画要因と表現再現の自己抑制に努めたからである。その結果、ネーミングなどの表意的な記号だけでなく、偶有<sup>8)</sup>的な物理的実在としての商品そのものと、その意味的存在性に連続性を確保し得た。そのため前モデルの保有顧客は、新モデルに安心と信用を感得し、その上適度な新規性、革新性をも認めて満足し、その結果、メーカーとの間に再び絆を紡ぎえた。

またそうした考え方の下に形成される中古車、下取り車の流通と価格システムの構成が、保有顧客に経済的満足をも提供することになり、ますますトヨタのブランドロイヤリティは高まった。

逆に他社はなべて、革新偏向の世界認識とマーケティング、さらにデザイン至上主義に流れ、モデルチェンジの都度、前モデルと繋がらない新モデルを提供し、そのたびに保有顧客を迷わせ惑わせた結果、そのリピート効率を低下させた。他社では何代もメーカーの勝手なモデルチェンジを受け入れながら、「もうついていけない」と投げ出した顧客のいかに多いことか。

トヨタのクラウンでも1971年に四度目のモデルチェンジを行った際、スピンドルシェイプと呼ばれた全く新しいデザインに対し、「今までずっとク

---

8) 或る性質や能力を偶然に備えていることを言い、工業製品としての企画意図やコンセプトのいかに拘わらず、出来上がった商品はそれらの前提の必然ではなく、偶然に顧客にとっての性質を発揮する。

ラウンに乗り継いできたが、この車じゃ嫌だから、今度だけは浮気させてくれ」という声が相次ぎ、苦い思いをした失敗の経験がある。(碓 義朗 1996)

保有顧客の維持と増大が、既得客の同一商標に対する反復購入にその基盤があるとすると、その実現はどのようにして保障すればよいか。そのためには企業あるいはブランドと顧客は何によって、どのようにして繋がっていると理解すべきなのであろうか。

ベースはやはり、そのブランドに顧客の再来を促す新しい商品の導入であろう。加えて保険、補償、サービスパックなどにおける新機軸も付帯商品になる。(カテオラの拡大製品モデル<sup>9)</sup>)そしてマス媒体広告、ダイレクトメールなどによる来店勧誘、さらにギフト、ギミックス、くじ引きなどのプロモーションで反復客との商機のリセットを図ることになる。

しかしこれらは企業のみならずすべてのビジネス主体が、日々全力を挙げて取り組んでいるいわば仕事そのものである。それは世の中のいたるところで繰り広げられているいわば日常業務であり、トヨタ、日産、マツダも同様のことを営々とやってきた。しかしそうしたなかで、トヨタだけが保有顧客を増やし、ほかは伸びたり縮んだりで取り残されたのはなぜだろう。そこには、ただ新商品ほかを営々と導入するだけでは保有顧客の維持と増大は図れない、ということが示されている。

既得顧客がふたたび、いや継続して同一ブランドを購入する要因は何か。またその要因の実現を保障する特別の視点はあるのか。反復客が企業あるいはブランドへ再来すべく繋いでいる絆のようなものは何か。絆の原義は馬などの動物をつなぎとめる綱の意味だが、トヨタと顧客は何でつなが

---

9) Philip R. Cateora は製品の機能、性能、デザインなどを中心にコア・コンポーネントとし、その周りをブランド、価格、品質、包装などのパッケージ・コンポーネントが取り囲み、さらにその周りを保証、修理、補修部品などのサポート・コンポーネントが囲むという三層からなる拡大製品モデルを提唱 (Cateora, *InternationalMarketing*, Irwin, 1996)

ているのか。それこそがトヨタ成功の原点である。

ふつうこの絆、いいかえるとチェーンは、いわゆるブランドであるとされている。ではいまブランドということについてどういうことがいわれているか。

## 9. ブランド 百家争鳴

アカデミシャンでブランド研究の第一人者である石井淳蔵は、ブランドは「創造された独自の意味世界」とあり、それは偶有的で、つくりだされるのに必然的な理由はないものとしている。(ブランド 価値の創造 [1999])

サントリー「伊右衛門」をはじめ数々のヒットブランドを送り出している川島蓉子は、ブランドが商品名であろうが企業名であろうが、商品や企業そのものではなく、「そこから呼び覚まされるイメージ」ではないかといっている。(ブランドのデザイン [2006])

ブランドは「香り」であり、それを人から人へ伝えるメディアでもあるという高橋克典というブランド実務家もいる。(ブランドビジネス [2007])

神戸大学の栗木契はアメリカマーケティング協会の定義を下敷きにして「ブランドとは、企業が自社の製品やサービスの特徴づけるために用いる、名前、ロゴ、マーク、キャラクター、パッケージ、色彩、デザイン、シンボルなどの諸記号の総称である。要するに、われわれは、製品やサービスに付与された名前やマークのことを、[ブランド]と呼ぶ」と言っている。(製品・ブランド戦略 [2004])

これはケラー (K. L. Keller) のいうブランド要素 (brand element) 的な考えだが、栗木は他方、「ブランドは、多くの消費者にとって、単なる名前 (マーク) 以上の存在となっている」とも述べ、ブランドの意味や内容の側面にも触れている。

見るところ、ブランドはマークやロゴといった記号として捉えるのは容易だが、その意味を考える場合には、定義者の専門性、関心、経験などに

よってさまざまな表現があることがわかる。記号としてのブランドが伝える意味の多様性をまとめようとして、ブランドアイデンティティ、ブランド価値（経済的価値ではない）、ブランド連想といった概念があるが、詳しく分析、分類すればするほど、それは理解から遠ざかるようにも見える。それはブランドというひとことで、十把ひとからげに議論を運ぶからではないだろうか。ブランドという商品の名前であり、商標という日本語があり、牛の焼き鍔であるという辞書の定義と、ルイ・ヴィトンの秦郷次郎のいう「リアル・ブランド」<sup>10)</sup>（私的ブランド論 [2006]）とは異なる別ものである。

## 10. ブランド論 再考

鞆でいえばルイ・ヴィトン、ゴールドファイル、ポッテガベネタ 時計ではパテック、バセロン、ピアジェ クルマならベンツ、ボルボ、BMW… こういった名前と、グリコ・ポッキー、日清・出前一丁、こしひかり…と いった名前とでは、おなじ記号表現（シニフィアン）であっても記号内容（シニフィエ）の次元がまったく異なるものといえる。

ブランド論にはリアル・ブランドを論ずるメタ・ブランド論と、タイプや機能、パワー、財産的価値などの分析をおこなう普通のブランド論とが混在している。

いずれにせよ消費者は、日々、ブランドに何らかの影響を受け、右往左往、一喜一憂させられている。人々は神話や伝統、エピソードに彩られたリアル・ブランドにぞっこん弱い。その虚につけ入って偽ブランドや産地偽装などのスキャンダルが連日のように報じられる。

トヨタの場合、「トヨタ」というブランドはリアル・ブランドなのか、それとも単なる商標なのか。「トヨタ」がベンツ、BMWと同種、同次元の

---

10) リアル・ブランドの要件

1. 長い歴史
2. 一貫した伝統
3. 独得の技術とノウハウ
4. ブランド独自の考え方・哲学
5. 独自の美意識
6. 高品質と保証

イメージを持っていると感じる人は少ないのではないか。トヨタは秦郷次郎の掲げるリアル・ブランドの六つの要件をすべて備えていると評価できるが、さりとてそれらを包括、統一したヴィトンのようなブランドイメージがあるとはいえない。

ベンツや BMW に比べるとブランドイメージのはっきりしないトヨタが、なぜ爆発的な成長をなしたのか。企業と商品に顧客を反復来訪させ、売れ続ける販売を実現したトヨタは、ブランドのほかには他社には無い絆を創出したのではないか。

巷や市場ではトヨタを買っておけば、なにも言い訳が要らない、トヨタ以外を買うと何故それを選んだのか、いちいち説明が要するという。個人もそうだが、会社が社用車を買うときなども、稟議書の購入理由にトップブランドと書けば事足りる。他ブランドを候補に挙げると、エンジンが良い、値段が割安だ、取引関係があるから等といろいろ説明しないと事は前へ進まない、といわれる。

「トヨタ」というブランドは秦郷次郎の六つの要件を包括、統合してさらにその上の「信用、安心」の高みにあるものといえる。この究極のブランドイメージは、一朝一夕にできたものではない。またトヨタはこれまでブランド構築とか、CI とかブランド経営などと、ことさらに明らかに声明したことがない。ということは石井淳蔵のいうブランドパワー起源ではなく、自然選択起源によるものといえる。ブランド云々ということを明示的に言わずに、アルティメート（究極の）ブランドの確立を成しえたアプローチ、ないしは第二の絆は何だったのなのか。

## 11. 顧客の反復購入の基本 「偶有・慣用価値」の認識

トヨタにも神話もあれば伝説もある。リアル・ブランドの要件はすべて備えている。しかしトヨタはヴィトンやベンツ、BMW のような買われ方はしていないように見える。トヨタがブランドオリエンテッドな企業でないことは、「超えてゆくブランド、クラウン」というかと思えば「パッソ

「プチプチ プチトヨタ」などという TVCM を流しているところを見ればわかる。

トヨタの場合いわゆるブランドが絆なのではなく、リアル・ブランドではない何か、企業と顧客を結んでいる。いわゆるブランドではないトヨタと顧客を結ぶチェーン、それは単に「信用、安心」でもなく、ブランドという従来の概念からは生まれてこない認識であると思われる。その何かはブランドの内側のさらに奥にあって、原子核を構成する素粒子のような関係かもしれない。いわばインナーブランドとでも言うべきものだ。

消費者はある時、偶々或るモデル（商品）と出会い、偶然に顧客となる。その商品が工業製品としてどのようなコンセプトや意図を持ち、なおかつブランドイメージを醸していたとしても、それによって合理的、論理的さらには必然的に顧客と結ばれることはない。それは偶然結ばれるのであって必然ではない。

そして、もしその偶然的な消費経験が彼にとって満足できないものであった場合には、彼はその商品から去って行くだけである。逆に幾分なりとも満足できた場合には消費を続け、商品が更新されたとき、再び彼が戻ってくる可能性は継続し且つ高くなる。

しかし初回に次ぐ次回の消費には、面倒なことにもうひとつの偶然性が重なってくる。それは初回モデルが、顧客の消費によって生み出される偶発的な固有の意味、ないしはメッセージとでもいうべきものを発信することである。顧客は認知的不協和の過程を経て商品を肯定的に受け入れ、数年にわたりその消費に慣れ親しんでいる。その顧客と商品との間に交わされる非言語的なコミュニケーションとメッセージ、それは偶発的で流動的なものであるが、購入に先行して存在するいわゆるブランドに対し、購入後に顧客の脳裏に刻まれたある種の価値といえる。

わかりやすい形而下的なトヨタの例をひとつ挙げよう。2008年2月に13回目のモデルチェンジを受けたトヨタ クラウンだが、8代目だった時のことである。そのとき、7代目まで並んで設けられていたフェュエルリッ

ド オープナーとトランクリッド オープナー<sup>11)</sup> の位置を変え、両者を離してそれぞれ別の場所に移し変えた。顧客が間違えて操作しないようにとの配慮からである。

ところがふたを開けてみると「こんどのクラウンにはトランクリッドオープナーが着いていない」と顧客は混乱、大騒ぎになったそうである。(碓義朗 1996) レバーやスイッチの位置や操作感覚といった細やかな特徴のひとつひとつとその全体、それらは顧客とメーカーとの間の長いやりとりの上に築き上げられてきた価値であり約束だったのである。開閉レバーひとつでそうだから、クルマ全体のスタイルやデザインとなればそれはもう一大事である。

トヨタでは「その時々ユーザーがクラウンならクラウンに対して抱いている感じ」の把握と、目に見える形での分類と整理、そしてその数値化に取り組んで久しい。

その「感じ」はブランドとは次元の異なる認識と価値の対象であり、ブランドの進化体系上には生まれてこない別概念である。それはブランドとは異なるが、顧客と商品、企業とを結びつけるチェーンの働きをする対象である。またそれは工業製品としての商品を生む前提となったヴィジョンでもコンセプトでもなく、「ただ、偶々そこにある慣れ親しんだモノの意味やメッセージ」であり、それをここで商品の「偶有・慣用価値」と呼ぶことにしたい。

偶有とは偶有性、すなわち本質的、必然的ではない偶然的な性質という意味を借りたものだが、「偶有・慣用価値」はトヨタが認めたものでも、闡明したものでもない。筆者が長らくトヨタの成功を考察するうちに辿りついた概念であり造語であり、それは帰納や演繹から出てきたというよりむしろ推論に近いものである。これは16世紀のオルテリウスや20世紀初頭のヴェーゲナーの大陸漂移説に似て、保守的な科学主義からは否定される

---

11) フュエルリッド・オープナー 燃料注入口の蓋の開閉レバー  
トランクリッド・オープナー 後部荷物入れの蓋の開閉レバー

ものかもしれないが、同説と同じように、今後の証明を待つほかはない。

## 12. 顧客の倦怠性対策 「新進性」とシグナム認識

もともと顧客いや人間は、マーケティング データやリサーチ結果がどうあろうと、長く慣れ親しんだものや、時を経ても変わらないものを求めている。しかし厄介なことに、顧客は飽きっぽく、同じ人が同時に目新しいものや、ちょっと変わったものをも欲しがるのである。

マーケティングへの誤解から偶有・慣用価値は見落とされ、軽視されるが、仮にそれを認めたとしてもそれだけではモデルチェンジは成功しない。加えて幾ばくかの新しさ、流行に沿ったものといった変化も同時に提供しなくてはならない。長く変わらないものを伝統、少し変わったところを革新とすると、森（森 政弘 1997）は「伝統と革新のバランスを考えない商品は成功しない」と指摘している。

その意味でトヨタはクラウンのモデルチェンジの際、伝統をベースにした上に、見かけの新しさを味付けるだけでなく、その時々最新の機械技術をフィーチャーする（特徴づける）ことに腐心してきた。ABS や TRC<sup>12)</sup>のいち早い採用がそれである。

飽きっぽい顧客を退屈させ取り逃がしてしまわないために、クルマは偶有・慣用価値の再現を基盤に、何がしかの新規性や進化を感じさせる、いわば「新進性」を、モデルチェンジの際に実現しなければならない<sup>13)</sup>。このところのトヨタのモデルチェンジには、クラウンに限らず、ハリアーでもヴィッツにおいても同様の着想と実践が見受けられる。

このようにブランドではない第二の絆、企業や商品と顧客を繋ぐブランドではない別のチェーン、すなわち偶有・慣用価値に新進性を加味した新しい認識対象を、ここでブランドとは別に、「シグナム」(SIGNUM) と名

---

12) ABS Anti-lock Braking System TRC Traction Control

13) トヨタのモデルチェンジにはこの他、品格、抑制そして華（ハナ）などの要素の再現が必要とされる。

付けたい。

「シグナム」とはラテン語で、田中秀央（羅和辞典 1996）による、第一義の記号、目印、徴候および第七義の証拠、理由という語義に拠っている。それはいわゆるブランドとは別の因果関係で、企業と顧客を結ぶ新しい価値ならびに認識対象の「記号」であり「根拠」でもあるという意味で用いた。シグナムはその働きや作用、商品との関係などの諸点でブランドと似ているが、ブランドとは異なる次元の、ブランドという概念からは演繹的には生まれてこない別種の認識、理解である。

同一銘柄の消費に慣れ親しんだことからくる偶有・慣用価値は、その消費の肯定要因であり保有顧客形成の基盤要因である。それに対し同消費に飽きることから生じる倦怠性は否定要因であり、保有顧客の破壊要因であるが、それを新進性の表現でカバーすることによって、同銘柄に対する反復誘導性を強化し保有顧客の数を漸増させていく。

それはすでにトヨタが自覚し実践してきた日常業務だが、1979年末の第六代クラウンのモデルチェンジあたりから（図-1）、トヨタクラウンは「変わっているのに変わっていない、変わっていないのに変わっている」という絶妙のモデルチェンジを繰り返しはじめた。業界ではすでにこれまでの幾多の経験から、革新、変革のコンセプトだけではなく「キープコンセプト」という用語と認識がある。それは文字通り、旧あるいは現行モデルのコンセプトや印象を新モデルの前提にするという考え方である。

しかし単に前モデルに似せるという発想だけでは、顧客の倦怠性の罠に陥り、所期の成功を得られなかった例が多い。シグナム認識の基盤である偶有・慣用価値は眼に見えない空気中の窒素と同じで、空中窒素固定法を用いなければ、目に見える農業肥料に転換できない。トヨタはクラウンの開発を通じて、目に見えにくい偶有・慣用価値の特定、把握<sup>14)</sup>に努めた。

14) トヨタでは「今のユーザーがクラウンに対して抱いている感じ」の把握に努め、クルマを見る、乗り込む、動き出すといった接触段階を分析し、性能項目や具体的数値に置き換え、目に見える形で整理、管理している。

その上に新進性を加味、実現<sup>15)</sup> してはじめてシグナムは生まれ、メーカーと顧客を強く繋ぐ。敢えていうならトヨタは1979年ごろにこのシグナム認識の域に到達し、その後の販売台数の飛躍的増加を支援したものといえる。

### 13. シグナム認識の今後

企業や商品と顧客を繋ぐ絆ないしはチェーンは、ブランドをおもて、シグナムを裏とするような、また最初はブランドから入っていくが、さらに奥に進むとシグナムがあるといった、立体構造をなしているともイメージできる。

トヨタもはじめからそうした理解に達していたわけではなく、またトヨタの人がそのように言っている訳でもない。それは筆者の単なる仮説に過ぎない。クラウンもスピンドルシェイプの四代目モデル辺りまでは失敗と模索の時代があった。顧客の信認を淘汰あるいは進化の圧力として謙虚に受け止め、ゆるやかな適応を図る中で、伝統と革新のバランスある商品表現がいわゆるブランドではない絆、シグナムを創出することに気付いた。それは1970年代に入ってからのことと思われる。(図-1)

GM やフォードが度重なる危機から脱出できないのも、肝心の商品力の創出についてこうした観点や認識が欠けているからであり、国内で、積んだり崩したりの空しい営為を繰り返す限界企業についても、同じことが言える。

経験と思索による推論と、僅かな文献資料だけによるシグナム認識の仮説は、今後メーカー、ユーザーの聞き取りによるシグナム構造の調査やシグナムコミュニケーションのエレメントとメディアの研究、さらには伝達効果の精度を上げる中間技術<sup>16)</sup> の開発など、同認識を経営の再現技術とし

---

15) トヨタが先鞭をつけ得意とする新進性表現の部位は、テールランプのレンズ造形とその全体形状、処理である。そこでは新規性に加えて、抑制と華という矛盾する要求が巧みに融合、表現されている。

16) 基本技術と実装技術の中間にあってイミの連続的再現を保障する技術

て組み立てるための多くの実証研究の必要がある。

カンブリア紀の生命大爆発の原因あるいは理由については諸説ある。ピーター・ウオードはその地質年代の酸素濃度と気温が進化を左右したとし、アンドリュー・パーカーは、原始三葉虫が視覚を、つまり眼を獲得したことが最大の要因であったという。眼によって強者による弱者の捕食が可能になり、そのことが進化を加速したというのだ。

平成の大爆発をしたトヨタはどんな眼を持ったのか、またその眼で何を見たのか。それによって、ほかの生物種ならぬトヨタ以外の企業が見ることのない世界を見、認識した。その世界認識の対象こそが「偶有・慣用価値」と新進性を含む「シグナム」であったとするのが本編の結論である。

図-1 モーターマガジンムック トヨタ13代クラウン



## お わ り に

小論を書きはじめたころには、その気配もなかった景気後退の急襲をうけ、トヨタといえどもその巨体がゆえの苦境に立たされている。しかし、本論の趣旨は、景況とは次元の異なる、時をこえた、顧客心理に関する解釈論にある。その理解者は、不況時の抵抗力、好況時の加速力という武器を手にすることになるだろう。

顧客の声を聴くということが言われ、仮にそこにシグナムのような認識対象があるとしても、それをプロダクト・マーケティングに取り入れるというのは容易なことではない。

設計にせよ造形にせよ、それに携わる技術者の作品・作家主義的な気質と認識が、そこに壁として立ちはだかっている。日産をはじめ多くが商品として作品としてこだわるなかで<sup>17)</sup>、トヨタが顧客とのやりとりを踏まえ、自動車評論家が口惜しがるほどに熟成された製品を生み出していく様は見事というほかはない。

本論はわずかな資料と経験を基にした大胆な推論である。今後、論旨の全体にわたり、いくつもの実証研究や応用研究が必要である。小論がその始まりの第一歩になれば幸いである。日高敏隆 J. ユクスキュルによると、それぞれ主体となる動物は、周りの環境の中から自分にとって意味のあるものを認識し、その意味のあるものの組み合わせによって自分たちの世界を構築している、のだそうである。(日高敏隆 2006)

トヨタは、シグナムと等価の世界を認識しているに違いない。

## 参 考 文 献

- 青木・恩蔵 2004「製品・ブランド戦略」有斐閣  
赤瀬川原平 1953「自動車の話」岩波写真文庫  
アンドリュー・パーカー 2006「眼の誕生」草思社

---

17) NISSAN GT-R チーフ・プロダクト・スペシャリスト 水野和敏 「製品ではなく作品である」新製品解剖 日本経済新聞33面 080228Thu

- 碓 義朗 1996 「トヨタ・クラウン物語」ダイヤモンド社  
 今村龍之助 2008 「ドラッカーとトヨタ式経営」ダイヤモンド社  
 L. プリエート 1998 「記号学とは何か」白水社  
 石井淳蔵 1999 「ブランド 価値の創造」岩波書店  
 石坂芳男 2008 「トヨタ販売方式」あさ出版  
 片平秀貴 1999 「パワーブランドの本質」ダイヤモンド社  
 加藤秀俊 1972 「情報行動」中央公論社  
 川島蓉子 2004 「ブランドのデザイン」弘文堂  
 栗木 契 2003 「リフレクティブ・フロー」白桃書房  
 じゅん! ? べい 2001 「ベンツで天国ベンツで地獄」ミリオン出版  
 高橋克典 2007 「ブランドビジネス」中央公論新社  
 豊島 襄 2003 「解釈主義的ブランド論」白桃書房  
 鳥居直隆 1970 「消費意識と商品価値」誠文堂新光社  
 中西元男 1971 「経営戦略としてのデザイン統合」三省堂  
 秦郷次郎 2006 「私的ブランド論」日経ビジネス人文庫  
 ピーター・ウォード 2008 「恐竜はなぜ鳥に進化したのか」文芸春秋  
 日野三十四 2002 「トヨタ経営システムの研究」ダイヤモンド社  
 日高敏隆 2003 「動物と人間の世界認識」筑摩書房  
 広瀬義州 2003 「ブランドの考え方」中央経済社  
 フェステインガー 1965 「認知的不協和の理論」誠信書房  
 福村 満 1985 「CI 戦略マネジメント」プレジデント社  
 福村 満 1997 「企業文化行動の視点から見たマツダの経営分析」広島国際研究第 3  
 巻 広島市立大学  
 藤本隆宏 1993 「製品開発力」ダイヤモンド社  
 藤本隆宏 2004 「日本のもの造り哲学」日本経済新聞社  
 ポラニー 1980 「暗黙知の次元」紀伊国屋書店  
 ムーナン 1973 「記号学入門」大修館書店  
 森 政弘 1997 「超常識」ダイヤモンド社  
 門田安弘 1985 「トヨタシステム」講談社  
 山田敦郎 2002 「ブランド力」中央公論新社  
 横田 佐高 2006 「トヨタの正体」金曜日  
 Duncan, H. D., 1983 Symbols in Society, Oxford University Press, Inc  
 Geertz, C., 1973 The interpretation of cultures, Basic books  
 Hofstede, G., 1980 Culture's consequences, Sage  
 Jaques, E., 1951 The changing culture of a factory, RoutledgeKeganPaul  
 Peters & Waterman, 1982 In Search of Excellence, Harper & Row  
 Porter, M. E., 1985 Competitive Advantage, The Free Press  
 Schein, E. H., 1985 Organizational culture and leadership, JosseyBassInc