



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 175号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.1.21

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年1月21日号 no.1675

『ブランドの根幹は信頼～日本たばこ産業社長 小泉光臣』より

【お客様の数が一番多い】

私がたばこを止めたのは2003年12月のことでした。記憶によれば1987年くらいから吸い始めたと思うので、およそ16年間吸い続けたこととなります。

最初に買ったタバコは「ハイライト」でした。これは、私の父が昔吸っていた銘柄だったからです。初めて吸ったタバコは鉄の味がしました。その後、いくつかの銘柄を吸い変えたあと、結局一番長く吸ったのは、「マイルドセブン」でした。

当時、マイルドセブンには、ライトやスーパーライト、FK、カスタムなど派生銘柄がたくさんありましたが、私が好んだのは昔からあるマイルドセブンでした。

このマイルドセブンは、今でも国内で1兆円の売上高があるとのこと。400円ほどの単価の一商品が国内で1兆円売り上げるってことはすごいことです。

タバコは嗜好品の最たるもので、いくつもの種類があるなかでの実績です。バケモノであることに違いはありません。

そのバケモノブランドが、名前を変えることとなりました。慣れ親しんだ「マイルドセブン」は、「メビウス」に変わります。ここまで売上規模のある商品の名前を変える例というのは、歴史的にも、他の業界にもあまりありません。

今週は、この勇断を行った社長さんへのインタビューです。

日本たばこ産業という会社は、不思議な会社です。タバコに関しては、国内では市場を独占しており、競争がありません。しかし、タバコを吸う人は、年々減少しています。それもかなり急激なスピードで。そのため、タバコ市場の縮小を補うために海外販売を増やすことと、食品事業や医療品事業を行っています。

その一方で、M&Aに長けた会社でもあります。

1999年に米RJRTナビスコの海外タバコ事業を買収し、2007年には英ギャラハーを、そして2012年8月に、ベルギーのグリソンという会社を買収しました。

このグリソンの買収について、小泉社長はこう言っています。

「そもそもの発端は2008年秋のリーマンショックでした。タバコという商材は、景気変動の影響を受けにくいという業界の定説、ある種の常識がありました。しかし、リーマンショック後に、西欧を中心にダウントレーディング、つまり値ごろ感のあるタバコにお客様がブランドを切り替えるという傾向が初めてみられました。

そこで値ごろ感のあるタバコのラインナップをどう補強するかということが、眼前の経営課題となるわけです。弊社は、手巻きタバコを持つグリソンを買収したのです」

日本では、どのタバコもほぼ同価格で、タバコの選択が値ごろ感にあることがほとんどありません。一方でグローバルに見ると、タバコは様々な価格があります。税金によって国ごとに価格は異なりますし、日本のタバコは海外では自国のタバコよりも高くなります。

今は景気の悪化によって値ごろ感のあるタバコが求められますが、将来的には景気の上昇局面を迎えることもあり得ます。マイルドセブンの名前変更は、消費者が、「景気が良くなったので、少し付加価値がある、プレミアムなタバコでも吸おうか」となった時、マイルドセブンを世界に通用するタバコにするために行うのです。

マイルドセブンのポテンシャルの高さは、折り紙つきです。いかんせん、世界に打って出るにはネーミングに問題がありました。

英語圏でマイルドセブンというと、「柔らかい7」となります。マイルドセブンは現在世界で17カ国と地域に展開していますが、実質的なプレゼンスがあるのは日本と台湾、韓国くらいです。英語圏に進出する際には、どうしてもこの名前がボトルネックになってしまうのです。

確かに日本では確固たる地位を築いているマイルドセブンですが、縮小を続ける日本市場でのリスクを考えるために海外市場をないがしろにするわけにはいかんという意識が伝わってきます。

リスク承知でブランドの世界展開を目指すのは、日本たばこのような大企業であっても、私たち中小・小規模企業であっても同じなのです。

日本たばこは、メビウスを世界に通じるブランドにしようとしています。それでは、日本たばこにとってブランドとは何なのでしょう。

小泉社長は、こう言っています。

「ブランドの根幹を言い当てると言われたら、私は常に信頼だと言っています。若い社員なんかは間違えるのですが、何かイメージ戦略のようなことでブランドを語って、ファッショナブルであるとか、高いイメージを獲得するとか、ともするとそういうことをもって語ることが多い。社員によく言う例がルイ・ヴィトンです。あれは今でこそファッショナブルなルイ・ヴィトンですが、もともとブランドとして確立したのは、あの旅行バッグが丈夫で長持ちして、壊れた場合はすぐに修理のアフターサービスがつく。これはいいという信頼感でヴィトンです」

ブランドの本質をついています。マーケティング屋がブランドを作っているわけではありません。モノ作りの思想から一つひとつの品質、提供するサービスにわたる一貫した姿勢こそがブランドです。

小手先でブランド力の向上はなし得ません。

私は仕事でよく地域を巻き込んでのブランディングを行います。

地域ブランディングを行ううえでまず確認するのが、その地域で長く継続されている伝統や慣習です。長く現地で伝えられていることには、現地ならではの想いや思想が刻み込まれています。それを現地の人々は大事に、大事に伝え続けているのです。人と時間に磨かれてこそ、信頼となり得るのです。そこを軸にしない限り、地域ブランドは成り立ちません。

ファッション性や視覚によるイメージは、ブランド戦略におけるオプションにすぎません。根幹は、やはり信頼なのです。

この社長さんは、世界一のタバコカンパニーを目指しています。

この世界一の定義を、小泉社長はこう言っています。

「世間的には、売上高や利益額というのがナンバーワンの定義ですね。これは必要条件ですから、満たさなくてはならない。ただし、それは必要条件であって自分たちが自信をもって送り出したブランドがお客様に美味しいと思ってもらえる。そのお客様の数が世界で一番多いことが本質です」

私はタバコを吸いませんが、この気持にはいたく同感します。