ブランド社会価値（BSV：Brand Societal Value）

マズローの階層と、ブランド価値の階層の比較

アブラハム・マズローの提唱した「欲求階層説（Maslow's hierarchy of needs）」では、人間の欲求はピラミッド状の 5 つの段階を経て高次化していくとされています。

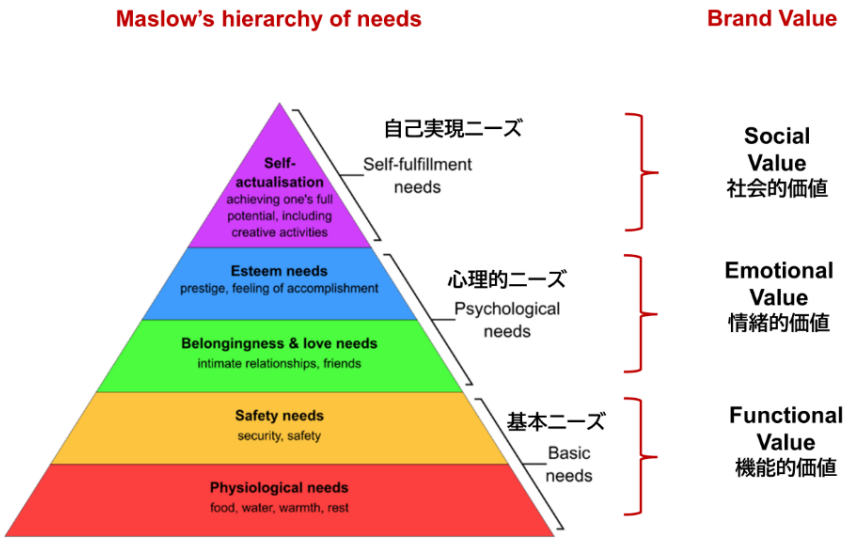
- **生理的欲求（Physiological needs）**：生きていくために必要な食欲や睡眠欲であり、これが満たされなければ生命を維持できない最も基本的な欲求です。
- **安全の欲求（Safety needs）**：身の安全や健康、経済的な安定など、予測可能で秩序のある環境で安心して暮らしたいという欲求です。
- **社会的欲求／帰属欲求（Belongingness & love needs）**：友人や家族などのコミュニティに受け入れられ、愛されたい、仲間の一員でありたいという欲求です。
- **承認欲求／尊重欲求（Esteem needs）**：他者から高く評価され尊敬されたい、あるいは自分自身の能力を認めて自尊心を保ちたいという欲求です。
- **自己実現の欲求（Self-actualization）**：自分が本来持っている可能性や能力を最大限に発揮し、理想の自分、なりたい自分を目指したいという欲求です。

そして、この人間の「欲求の階層」と、「ブランドが提供する価値の階層」は、驚くほど相似形を描いています。図 1-2 が示す通り、両者は完全にパラレルに対応しているのです。

- **基本ニーズ（Basic needs） ＝ 機能的価値（Functional Value）**
  下位 2 層の「生理的欲求」と「安全の欲求」は、ブランドの「機能的価値」に対応します。製品の性能やスペックによって不満や不便が解消され、安全・快適に暮らしたいというニーズです（例：トヨタ車の「壊れない、燃費が良い」等）。
- **心理的ニーズ（Psychological needs） ＝ 情緒的価値（Emotional Value）**
  中位 2 層の「社会的欲求（帰属）」と「承認欲求（尊重）」は、ブランドの「情緒的価値」に対応します。良い気分になれる、安心する、同じ価値観を持つ仲間とつながれる、あるいは所有する喜びや高揚感といったニーズです（例：運転する楽しさ、コミュニティへの帰属感等）。
- **自己実現ニーズ（Self-fulfillment needs） ＝ 社会的価値（Social Value）**
  最上位の「自己実現の欲求」は、ブランドの「社会的価値」に対応します。所有・利用することで、社会やコミュニティの中で理想の自分でありたいというニーズです（例：テスラの EV で「環境意識の高い自分」を表現する等）。

ブランドの価値が「機能的」から「情緒的」、そして「社会的」へと高次化していくプロセスは、

人間の欲求が「基本ニーズ」から「心理的ニーズ」「自己実現ニーズ」へと高次化していくプロセスと軸をひとつにしているのです。(※図 1-2)



マズローの晩年の「気づきの整理」と、ブランド論の空白

しかし、マズローの探究は「自己実現」の発見で終わりませんでした。彼は晩年、自己実現を果たした人々を観察する中で、段階を追ってある「気づきの整理」を深めていきます。それが、彼の晩年に、提唱された**「自己超越(Self-Transcendence)」**です。**自己超越**の根底には、真理、善、美、統一、遊び、正義といった **B-values(存在価値)** という利他的で倫理的な価値観が横たわっていることを発見します。そして、これらの B-values は、人生の中で訪れる「最高の瞬間」や「深い感動」「一体感」「至福の時」、すなわち**「ピーク体験」**を通じて誰の中にも潜在しているという気づきに至りました。

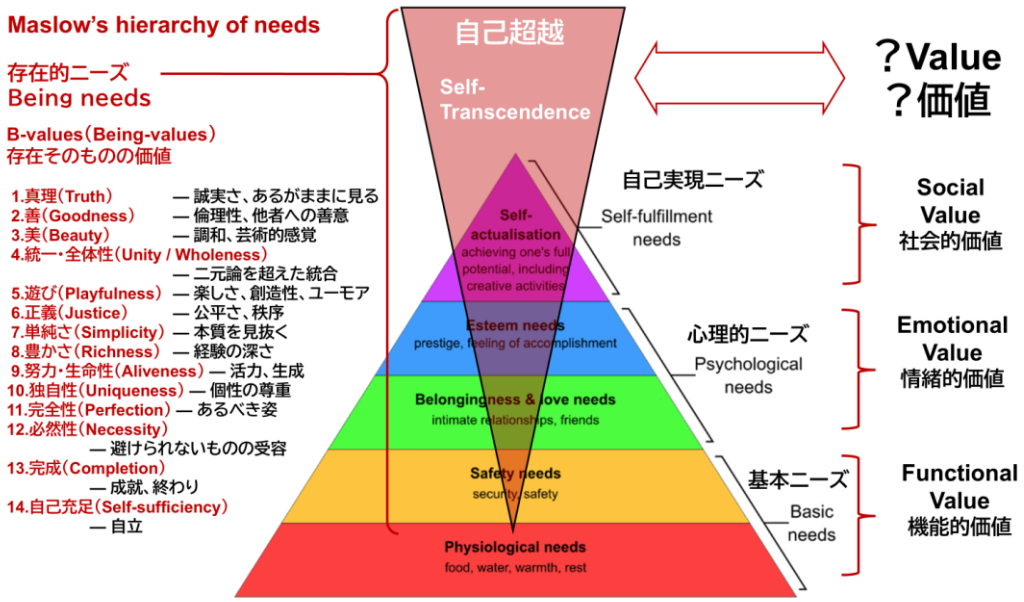


私は、自己超越の根底にある **B-values(存在価値)**のリストをじっと眺めていました。真理、善、美、統一、……。その時、頭の中に一人の日本人の写真が浮かんできました。第二次世界大戦中に、本国政府の訓令に反して人道的な判断から日本通過ビザ(査証)を発給し続けた杉原千畝です。1940 年 7 月から 8 月にかけての約 1 ヶ月半、領事館が閉鎖されてリトアニアを去る直前の電車のホームに至るまで、彼は、寝る間も惜しんでビザを書き続けました。彼が発行した 2,139 枚のビザによって、約 6,000 人のユダヤ人の命が救われたとされています。私は、**自己超越の欲求**とは、杉原千畝を、自分の身も顧みずにビザを発行し続けさせた行動の背景にあった、**潜在意識の「欲求」**と同質であるに違いないとの直感を確信しました。

杉原千畝が発給したビザは、「日本」という国のブランドが、「人道」という B-values に照らして、自らの利益（外交上の立場）を捨ててでも守るべき「信頼の人格」を世界に示した瞬間でした。杉原自身の功績が「東洋のシンドラー」として、広く知られるようになったのは 1993 年のスティーブン・スピルバーグ監督の映画「シンドラーのリスト」が、第二次世界大戦中、ナチス・ドイツ占領下のポーランドで軍需工場を経営していたドイツ系の実業家、オスカー・シンドラー（1908～1974 年）を描いた以降です。シンドラーは工場の労働者としてユダヤ人を雇用し、その身柄を保護することで、約 1,200 人に上るユダヤ人の命をアウシュビッツへの移送から救ったとされています。彼が作成した労働者リストが「シンドラーのリスト」でした。

さて、ここで先ほどの図に、マズローの晩年の気づきを書き加えてみましょう。**自己超越**は、自己実現よりも上の階層から、一番下の階層全てで人々の潜在意識の中に潜んでいる「欲求」ですが、基本ニーズに追われているような生活では、外に出てくる可能性が少ないそうです。

図 1-3 をご覧ください。左側のマズローには新たに「自己超越」が加わりました。しかし、右側のブランド価値を見てください。自己超越に相対するブランド価値が存在せず、**「？Value / ？価値」**という大きな空白がポッカリと空いてしまっています。この空白は、ブランド社会的価値（Social Value）では、充足できません。自己超越の真意は自己実現ニーズに「自他実現」とも呼ぶ、自分を顧みないでも社会に存在したいというような 360 度の「欲求」であるからです。これこそが、既存のマーケティングやブランド論が直面していた限界の正体でした。人間の欲求が「自己超越」という高みに達しているのに、それを満たすブランド価値の概念が見出されていなかったのです。**（※図 1-3）**



第一原理思考が導いた「BSV」という無形資産

では、この「？」の空白を埋めるものは何でしょうか。**B-Value** の手前には **D-values（Deficiency-values）**と呼ぶ「足りないもの」を充たす価値観があります。基本ニーズから自己実現ニーズまでに対応した、欠乏動機とも呼ばれます。**D-values** は、下の階層に行くほど、人々の中での存在が大きくなっているようで、上位の自己実現の階層では、小さくなっていきます。スマートフォンの機能（バッテリー持ち、カメラ性能）は D-values です。しかし、「iPhone」を使うことで、自分が「世界を変革する人間」になった気がするという感覚は、B-values に近いのではないでしょうか。「？」の空白を埋める価値は、後者のような「存在の充足」に応えるブランド価値なのです。

ここまでの分解が進んだ時に、さらに、ある強烈な直感が喚起されました。これまでのマーケティングやブランド論は、すべてが D-values、「足りないから求める」、しか見ていなかったのではないだろうか？との直感です。顧客の「ニーズ」とは？と考えた瞬間に、顧客に「足りないものは」と考えていなかっただろうか？これまでの「ブランド価値」の、機能的価値、情緒的価値、社会的価値すべてが、D-Value の充足からの逆算で分析された価値であるのに対し、空白を埋める価値は、B-Value を充足する価値としての存在であるとの確信です。ここで、本書『ブランド解体新書』の解体と分析は、1つの新しい**発見**に至りました。

これまでのマーケティングやブランドの現場では使われたことのない、「BSV（ブランド社会価値）」という新たな「価値」を見出したのです。 この価値こそが、「**社会の無形資産**」となり、社会の「**変革**」を導くような「ブランド」の「価値」なのだと確信しました。（**※図 1-4**）

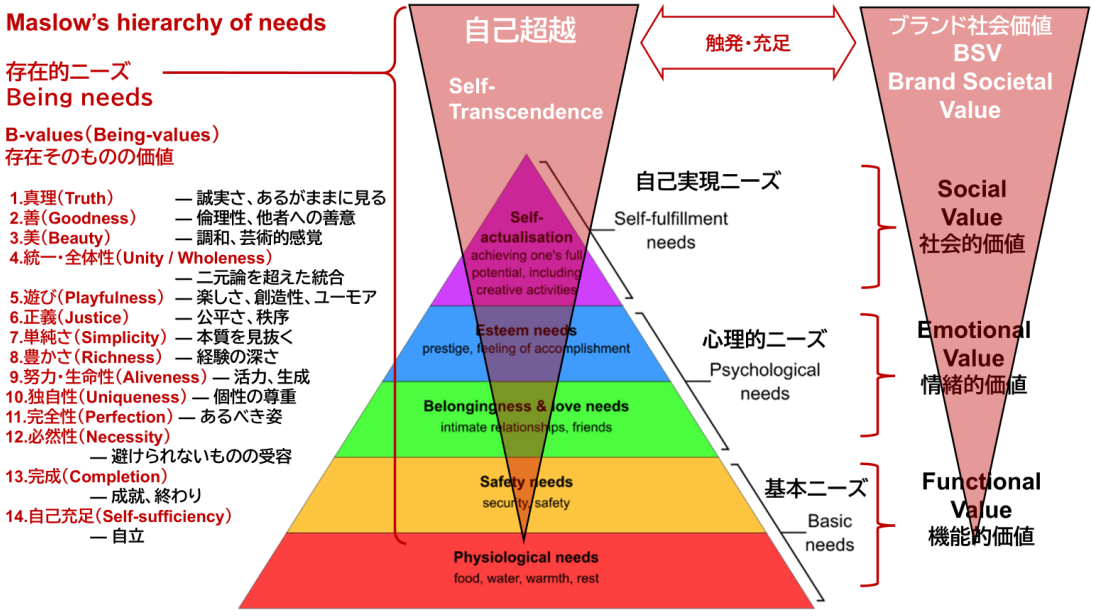


図 1-4 をご覧ください。これが、自己超越の欲求に呼応する新たなブランド価値、**「ブランド社会価値（BSV：Brand Societal Value）」** です。

BSV は単なる CSR（企業の社会貢献）ではありません。人々の内側に潜む高次な欲求（自己超越）と、**「相互に触発し合い、充足し合う」** 関係にあります。人々の潜在意識の中に潜む「インサイト」と B-values のダイナミックな相互作用に応える、新しいブランド価値の概念です。私は、人々が自分自身でも気が付かない「インサイト」に共通する基本的な価値観は、この超越的欲求（B-values）とほぼ同質であると確信しています。そして、ブランドの「信頼」が失せた瞬間に人々が示す「嫌悪感」の原因も、この B-values（真理や善）が侵害されたことへの反応なのです。

マズローの自己実現までの欲求 5 段階層は、人々が生まれてから順番に「後から付け足されていく機能」ではありません。すべての欲求の種は、人類が進化の過程で獲得し、すべての人の 95%の潜在意識（遺伝子や生命のアーカイブ）に最初から備わって眠っているのです。マズローの「自己超越」の欲求に呼応し、人間の潜在意識の深淵から喚起される価値。それが、本書が発見した**「ブランド社会価値（BSV：Brand Societal Value）」**です。

ここで、英語名の**「Brand Societal Value」**について補足します。**Societal** は、ブランド価値の三つの特性である、機能的価値、情緒的価値、社会的価値（**Social Value**）を備えた普通の「ブランド」と、社会資産として「魔法の力」を発揮する「ブランド社会価値」を明快に区別して、その概念の大きさの違いを伝える目的で採用しました。日本語に翻訳しますと、**Societal** と **Social** どちらも「社会」と訳されてまって混同しますので、気を付けてご使用ください。2 つの「社会」の本質的な違いは、ターゲットが「地球や社会全体（マクロ）」か、それとも「個人のつながりや人間関係（ミクロ）」か、という点にあります。

「BSV：Brand Societal Value（ブランド・ソサイエタル・バリュー）」は、社会の無形資産です。企業の無形資産として生まれた普通のブランドの価値概念に、人々の内側に潜む高次な欲求（自己超越）と、**「相互に触発し合い、充足し合う」** 価値概念が加わって発揮する、最高階層の「ブランド価値」です。人々の潜在意識の中の「インサイト」と同質の価値観である B-values にも応える、主に利他的な価値概念です。

「Brand Social Value（ソーシャル・バリュー）」は、企業の無形資産です。普通のブランドの3つの価値概念の1つ社会的価値の英語名です。人間関係・コミュニティのようなミクロ視点です。そのブランドを所有・利用することで、「他者からどう見られるか（ステータス）」「誰とつながれるか」という、主に利己的な価値概念です。

インサイトと自己超越

「インサイト」は、お風呂、散歩、寝入りばななど、顕在意識がリラックスした瞬間に、デフォルト・モード・ネットワーク（DMN）の働きによって、潜在意識の記憶と「偶然のヒント」が結びつくことで「喚起」されます。そして、そのインサイトの根底にあるのが、マズローが提唱した「自己超越」の欲求、すなわち超越的欲求の価値観（B-values）です。真理、善、美、正義といった利他的で倫理的な価値観は、ピーク体験などを通じて誰の中にも潜在しています。ブランドの「信頼」が失われた時に人々が示す「嫌悪感」も、この B-values が侵害されたことへの反応なのです。

これまでのマーケティングやブランド論には、人間の欲求が「自己超越」という高みに達しているのに、それに相対するブランド価値の概念が存在せず、大きな空白（？）が残されていました。本書の「第一原理思考」による解体と分析は、この空白を埋める新たな価値として、**「ブランド社会価値（BSV：Brand Societal Value）」** を発見しました。BSV は単なる社会的貢献ではなく、消費者の自己超越欲求と相互に触発・充足し合いながら、社会の「変革」を導く「ブランドの無形資産」となるものです。

BSVOS の完成

BSV の解体を始める準備として、BSV を中央に配置して、その背景と資源に分けて順に解体して視覚的に理解しやすい配置で置いていくことにしました。一番最初には、BSV の存在する「社会」から取り掛かりました。（**※図 1-5**）

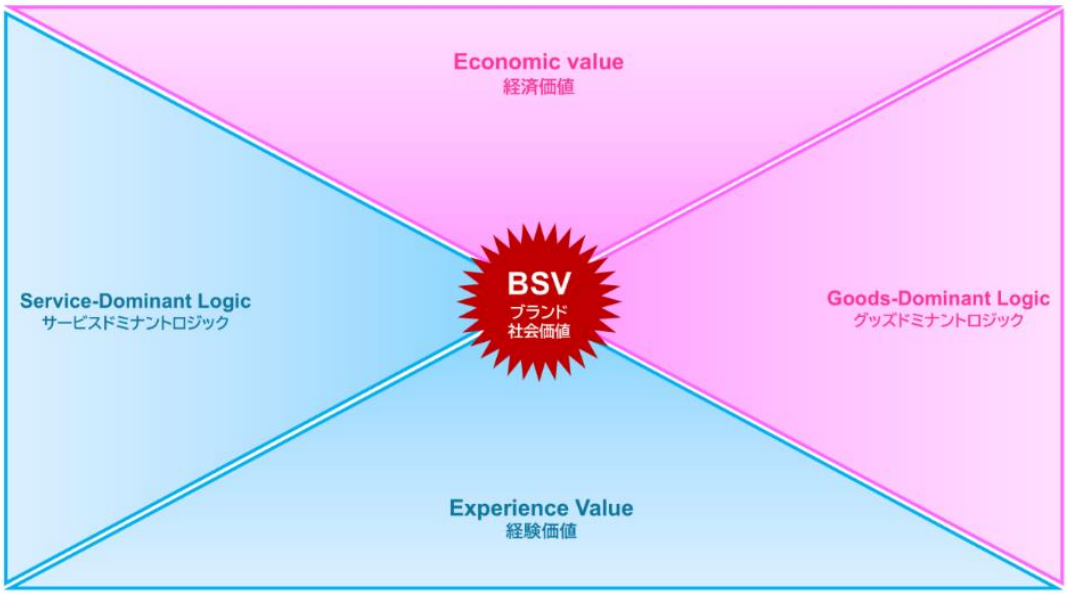


図 1-5　社会の価値基準が背景図となっています。右上半分はピンクの領域、左下半分はブルーの領域に分かれています。この背景は、現代社会に存在している 2 つの価値に関するロジック（論理）が大前提であるとの解体分析から来ました。

1 つ目の大前提は、製品そのものを価値と考える**「モノのロジック（グッズドミナントロジック：GDL）」**です。**GDL** の基準は「経済価値」、つまり交換する時の「金額」で価値が決まります。
もう 1 つの大前提は、人々が実際に製品やサービスを使用したときに価値が発生するという**「コト（体験）のロジック（サービスドミナントロジック：SDL）」**です。**SDL** では製品単品の価格ではなく、顧客が「経験」したときに実感した「経験価値」の大きさが基準となります。現在、企業は「モノのロジック」に重きを置き、人々は「コトのロジック」に重きを置く傾向が顕著です。

人々が SDL に傾く背景は、人々は「モノを所有すること」よりも「経験すること」に「幸福を感じる」傾向があることに起因するようです。心理学研究でも、経験への支出は所有への支出よりも持続的な幸福をもたらすことが示されているそうです。いずれにしても、GDL と SDL は、人々でも企業でも両者のバランスをとることが最も大切です。二つのロジックを跨いで「ベストバランス」の天秤を釣り合わせた中心の周りを上昇する循環を描いて、その中心に「ブランド社会価値（BSV）」が登場します。人々、企業、社会すべての共通の「資産」として、バランスの取れた「価値」を発揮している存在が BSV なのです。

ここで、私たちが日常的にブランドを選ぶ際の「判断基準」に目を向けてみましょう。
英語で「価値がある」、あるいは「適正価格」を意味する言葉に「Value for Money」があります。これは、単に「安い」という意味ではありません。人々は、GDL（経済価値）と SDL（経験価値）の両方を天秤にかけ、「この最高の経験（SDL）を手に入れるために、この経済的負担（GDL）は妥当か？」 と無意識に判断しています。

この「最高の経験を、納得のいく価格で」という真意が「適正価格」の正体であり、GDL と SDL のベストバランスを探る、多くの人々に共通する普遍的な「ニーズ」なのです。だからこそ、このニーズに訴えかける広告では、「お得です」といったキャッチコピーが効果的に機能します。人々の「適正価格」との共通する「インサイト」からの「ニーズ」への充足が重要です。

ピンクとブルー、社会に共存する 2 つの価値ロジックのバランスの取れた真ん中に BSV は登場します。BSV の周りに社会のブランド価値への「資源」を分解してプロットします。

（※図 1-6）

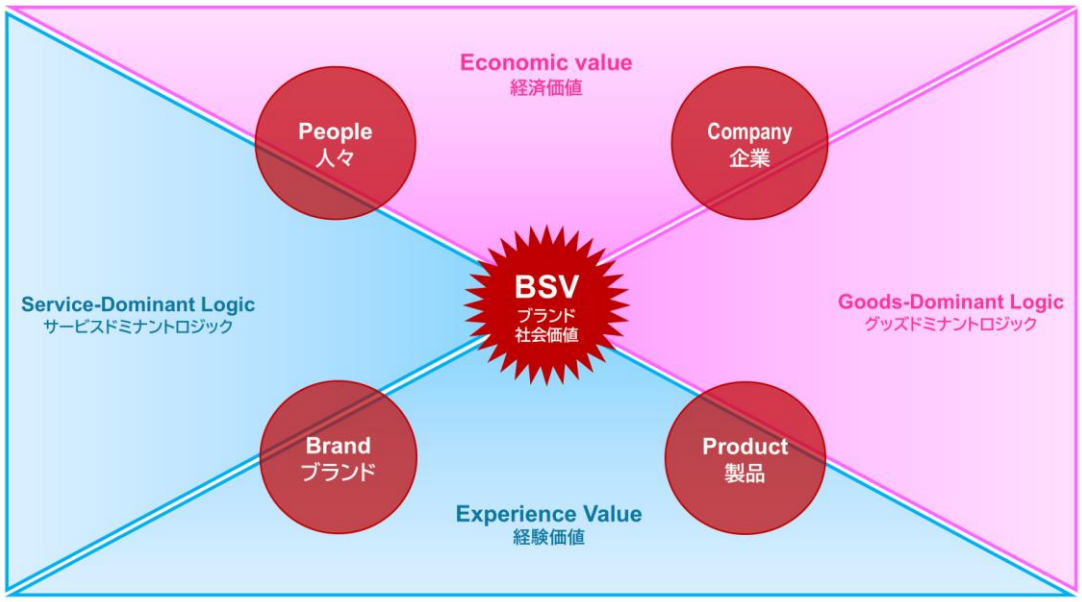
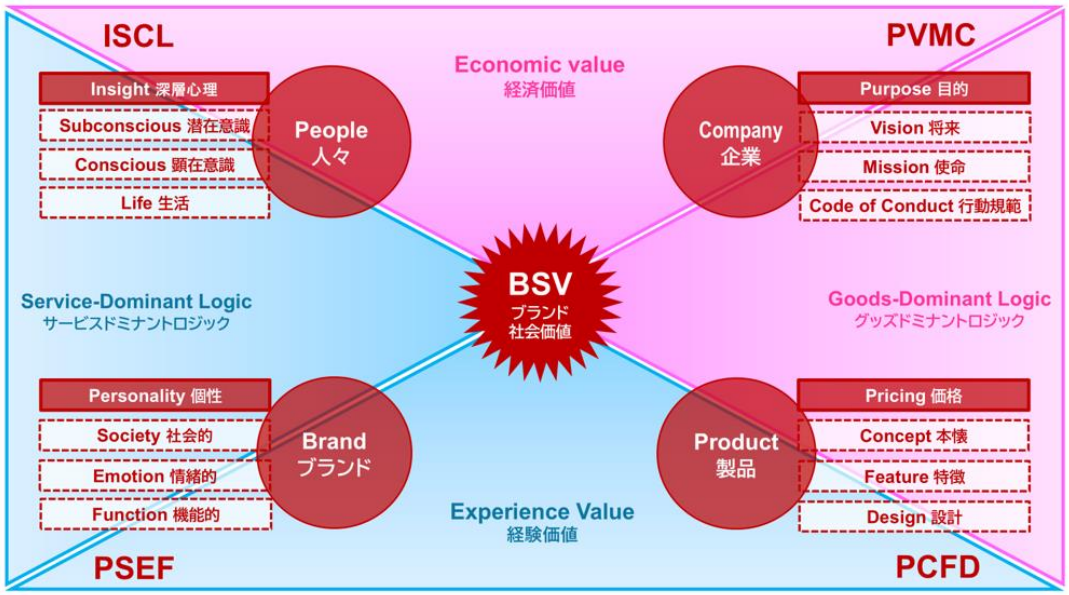


図 1-6　社会の 4 大資源。「企業、製品、ブランド、人々」という「4 大資源」が存在することが整理できました。左下に配置した「ブランド」は、製品と並ぶ企業の資源としての「ブランド」です。このブランドがベースとなって、人々の内側に潜む高次な欲求（自己超越）と、「相互に触発し合い、充足し合う」 価値概念が加わって発揮する、最高階層の「ブランド価値」である、真ん中の BSV へ成長するまでの企業資産としての「ブランド」のポジションです。

次に 4 大資源のそれぞれに、必要不可欠な資質を分解して分析しました。（**※図 1-7**）

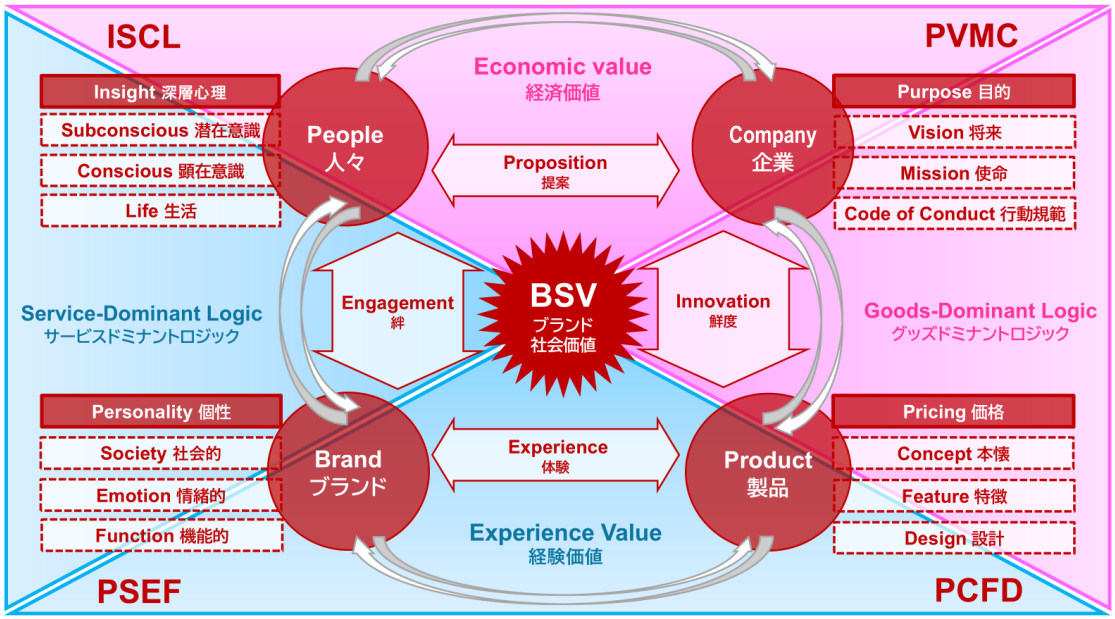


4 大資源それぞれの資源に備わっている「メイン資質」と「サブ資質」を抽出して配置しますと、それらが繋がることで「社会資産」としての「BSV」が登場するまでの、双方向で動的な「上昇螺旋」の姿も見えてきました。この螺旋をダイナミックに駆動させる「提案、イノベーション、

経験、エンゲージメント」という「4 大ドライバー」の役割も明らかになっています。

これらの要素が有機的に組み合わさって完成したのが、これからご紹介する BSV オペレーティングシステムです。名称が長くなってしまうため、本書ではこれを短く「BSVOS」と命名いたします。

※図 1-8 BSVOS



※図 1-8BSVOS は、社会の共有財産（オープンソース）として、どなたにもご利用いただけるツールです。「ブランド社会価値で共存共栄社会への変革を加速する。」との本書の「パーパス」からの「コンセプト」を実装したオペレーティングシステムとしても、あなたのマーケティング OS を「アップデート」するための、バージョンアップ OS としての使い方にも適応できると確信しています。また、巻末に付録として付けましたが、BSVOS の 24 の要素をセルフ診断ワークシートとしてご活用いただくことも可能です。さらに BSVOS には、あなたのブランド暗黙知を活性化する「魔法の力」があるのですが、これについては、もう少し進んだところで、そっとお伝えいたします。

BSVOS の完成

「ブランド社会価値（BSV：Brand Societal Value）」は、「Brand Social Value」とは異なり、社会全体・地球環境のようなマクロ視点から生み出される、利他的で倫理的な価値観です。この BSV を核として、「企業、製品、ブランド、人々」の 4 大資源と、それらを繋ぐ「提案、イノベーション、経験、エンゲージメント」の 4 大ドライバーを統合した 24 の要素からなる

フレームワークが「BSVOS」です。

BSVOS の背景には、現代社会に共存する 2 つの価値ロジックがあります。製品そのものの交換価値を基準とする「GDL（グッズドミナントロジック）」と、人々が実際に使用・経験することで発生する価値を基準とする「SDL（サービスドミナントロジック）」です。企業は GDL に、人々は SDL に傾く傾向がありますが、両者のバランスをとることが最も大切です。

この二つのロジックを跨ぎ、人々が「最高の経験を納得のいく価格で（適正価格）」と感じるベストバランスの上を上昇する循環から、BSV は登場します。 BSVOS は、社会の共有財産（オープンソース）として、あなたのマーケティング OS をアップデートするためのバージョンアップ OS として機能します。