コンセプトとインサイト ～ブランド・マネジメントを超えて～

本誌編集委員

石井 淳蔵

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

マーケティング・イノベーションには目に触れ、手に触れることができるイノベーションと、そうではないイノベーションがある。店や製品、あるいはCF（コマーシャル・フィルム）等の広告物は、前者である。他方、マーケティング発想とか、マーケティング戦略や組織というのはそうではない。手に触れ目にできる形はなく、それとして言葉で語られるだけだ。

ここでは、花王のマーケティングを手がかりに、わが国におけるマーケティング発想と戦略におけるイノベーションをテーマとした。花王を取り上げるのは、おそらく日本でもっとも先進的なマーケティング体制とマーケティング発想をもった企業のひとつであり、花王を調べることで日本企業各社が現代・マーケティングにおいて抱えている問題を把握できると考えるからである。

さて、花王は、高いマーケティング・インテリジェンスをもっている。ここで言う「マーケティング・インテリジェンス」には、次々に蓄積される新しいマーケティング情報や知識、それを蓄積するための高度なリサーチ手法が含まれる。花王では、そうしたインテリジェンスをベースに、実証的・合理的な形式でマーケティング意志決定が行われている。当然、その背景として、それを可能にする

「マーケティング組織」があり、その組織にはそれを妥当とする「価値基準」が埋め込まれている。これらの総体が、花王におけるマーケティング・イノベーションの歴史的な成果であると言ってよい。¹⁾

花王のマーケティングの歴史は古いが、ここではとくに最近のマーケティング発想の変化を取り上げたい。それは、現代世界のマーケティングの潮流にシンクロした変化であり、現代マーケティング発想の原型となるものと、私は考えている。

ブランド・マネジメント概念の浸透

花王のブランドへの関心の歴史は古い。花王は、戦前の経済統制期において、最後まで物価統制に抵抗した企業だと言われている。考えてみると、その当時、すでに「花王」ブランドを持っていた花王石鹼株式会社にとって、物価を一律に統制する統制経済の考え方は、自身の市場政策の根本を揺るがすものであったのだろう。花王のブランドへのこだわりは、戦前からの筋金入りなのだ。

花王にとってブランド概念は深く馴染んだものであるが、マネジメント・ツールとしての有効性を再認識する見直しが1990年代後半にあった。

世界的にも、ブランド・マネジメントへの関心は高まっている時期でもあった。企業内に複数の商品ブランドをもったメーカーは、ブランド・マネジメントの問題は避けて通るわけにはいかない。その中で、花王を筆頭に、サントリーや資生堂といったわが国の消費財マーケティングのリーダーであるメーカーがあらためてブランド・マネジメントの重要性を強調し始めた。それらの企業が歩調を合わせるようにブランド・マネジメントを強調したという背景には、成熟期にある市場、グローバル化する市場という共通する構造的要因があったと考えてよいだろう。²⁾

その中でそれら先進的企業が試みたことは、7つのポイントに整理できる。

- (1) ちまちました小さいブランドを多数抱えるのではなく、世界に通じるような「メガ・ブランド」育成に注力する。
- (2) それらを、かけがえのない全社的な財産と見なす。
- (3) 新商品中心の次々に以前のマーケティングをリセットするやり方ではなく、ブランドを接面とした（消費者との接点を変えない）継続的なマーケティングを計っていく。
- (4) マーケティング諸活動（4P）の質的・量的そして時間的調整を、ブランドを軸に統合管理する。
- (5) ブランド・パワー概念をベースにした「ブランド（ないしマーケティング全体の）成果評価」を行う。
- (6) ブランド・ベースでの社内資源配分方式（「ブランド・ポートフォリオ・マネジメント」）を実施する。

- (7) ブランド・マネジャー制度を確立し、ブランド・マネジャーの権限を強化する。

これら企業は、各社毎に強調すべきポイントの違いはあっても、以上の7つのポイントに着目し実行することで「ブランドを機軸としたマーケティング・マネジメント」を推進していった。それに刺激されたのか、わが国の消費財メーカーの多くは（場合によっては産業財メーカーも）、ブランド志向を社内に定着させることを計った。³⁾

ブランド・マネジメントの意義

さて、ブランド・マネジメントにおいては、「ブランド・パワー」の概念が重要な役割を果たす。ブランド・パワーとは、ブランドが消費者の商品・ブランド選択に対して及ぼす影響の大きさを表している。

そのブランドに対する消費者の認知度、理解度、再購入意図、満足度といった指標が、ブランド・パワーの代表的な構成指標になる。それらの指標を、消費者調査によって測定し、パワー・スコアに変換する。そうすると、そのブランドが現在、どれくらい消費者の商品選択局面で強力に作用しているのか、そのレベルを把握することができる。

パワー（スコア）が、わかれば、そのブランドの現状を診断・評価できる。現状を診断・評価できれば、打つべき課題も鮮明になり、打つ手の焦点も定まる。おもちゃ箱をひっくり返すようにマーケティングのやり方を全面的にリセット・入れ替えをすることなく、過不足なく適切な手を打てることになる。

また、パワーを測定するために使われる指

標は、それぞれのブランドに独自の指標ではなく、複数ブランド間で共通する指標になっているというのが重要だ。先に示したような複数の指標を使ってブランド・パワー（偏差値）を算定すれば、それはどのブランドにも共通するスコアとなる。それにより、横串を通すようにしてブランド間比較が可能になる。それが、「ブランド・ポートフォリオ・マネジメント」のベースとなり、それに基づいてブランド毎の全社の資源配分が可能になる（以上の点については、拙書『ブランド 価値の創造』岩波新書、1999年、参照）。

問題点を識別してマーケティングの手を打つ、そしてブランド・パワー概念を用いて適切な資源配分を行うことができる。こうして、ブランド・パワーの概念を用いることで、マーケティング・マネジメントはずいぶんと合理化され効率化されることになる。ブランド・マネジメントというひとつのイノベーションが世界の企業によって採用された背景にはこうした理由があったと考えられる。

ブランド・マネジメントの抱える問題

ブランド・パワー概念は、マネジメント上、こうした優れた性能をもっているのだが、問題も潜在させている。それは、マネジメントには有効な概念であるということと裏腹の関係でもある。

ブランド通俗化と万人向けマーケティング

つまり、先に述べたように、パワーを用いてブランド間比較が可能になる。それがブランド・マネジメントのひとつの重要な目的で

もあった。しかし、比較可能ということは裏を返せば、ブランド・パワー概念はあくまで「一般化された概念」だということでもある。誤解を恐れず言えば、ブランド・パワーでは、ブランド・アイデンティティを含め、当該ブランド固有の問題には迫ることはできない。

たとえば、消費者の認知度や満足度や購入意図が高ければ高いほど、ブランド・パワーは大きい。ブランド・パワーが高いブランドは、他のブランドより多くの資源配分を受け、さらにブランド・パワーを強化していく。「よりパワーのあるブランドに、より多くの資源を！」。この命題には、問題があるようには見えない。だが、「ブランド通俗化」と呼ばれる危険がそこには潜んでいる。ブランドの「価値」の向上に、果たして認知度から満足度まで「おしなべて高いスコア」が必要となるのだろうか。

わが国の業界リーダー各社を悩ませた問題はそれに関連する。

トヨタ自動車には多くのブランドがあるが、いずれもホンダの車に比べて、高い認知度と高い使用満足度をもっているのだろう。だが、なかなかホンダほどの若者へのアピール力をもつことができないと言われてきた。

「資生堂」ブランドは、認知度は高く化粧品としての満足度も高い。だが、それにもかかわらず、資生堂は、「資生堂」ブランドの扱いに苦勞している。「資生堂」ブランドを高級化粧品に限定する試み、コンビニやスーパーの店頭に並ぶカジュアルな商品にも資生堂ブランドを付けて信用を与える試み、あるいは「アウト・オブ・資生堂」と呼ばれる「資生堂」ブランド名を用いない高級ブランドを導入す

る試み、…。「資生堂」は、先進的ブランドなのか、それとも大衆ブランドなのか、資生堂の困惑が見て取れる。

花王でも、よく似た現象が起こっている。「メリット」は「ふけとかゆみには」という効能を訴えて、長期に渡って高い認知度と高い満足度を持ってきた。それがシャンプー市場シェアトップの源泉であったのだが、つい数年前から外資系の「ラックス」や「ダブ」に押され気味である。

こうした問題は、ブランドの通俗化と無縁ではない。「多くの人が知っていて、まあ、だいたいの人であれば満足しそうなブランド」、あるいは「『このブランドを選ぶ理由？ いつも買っているから、安心だから』という答えが返ってくるブランド」、「何となしに買っているブランド」は、そうした「通俗化したブランド」の範疇に入る。

ブランド通俗化を生み出すのは、「万人向け」商品づくりと「万人向け」のコミュニケーションである。それは、あえて言えば、これまでトヨタや資生堂や花王を筆頭に日本企業各社が試みてきたマーケティングの根本でもある。それだけに問題もまた大きいのだが、万人向けマーケティングの特徴は、以下のように整理できる。

- (1) 圧倒的な営業力を使って店頭を確保する
 - (2) 最大多数の人にアピールするために、大量の広告をTVCFで流す
 - (3) 多様な消費者のニーズに応えるために、広い商品バリエーションを導入する
 - (4) 店頭確保のために、次々に新商品を出して、小売業者や消費者を飽きさせない
- こうしたマーケティングの姿を思い浮かべ

ればよいだろう。それは、大量かつ迅速な販売を狙った手法であり、高度成長型とか製品志向型と呼ばれるマーケティング・スタイルである。

だが、ブランド・パワーをベースにしたマーケティングも、不可避免的にこの特徴を受け継いでいる。ブランド・パワーを強化しようとすれば（つまり、消費者のブランドに対する認知度／理解度／満足度／購入意図等の心理要素を強化しようとすれば）、上記のマーケティング特徴に近づいていく。

個人型ブランドと個人向けマーケティング

「ブランド・パワー論」の中で見過ごされていたのは、「自分のためのという感覚を持てるブランド」、「持つことに愛着が湧くブランド」の概念である。トヨタや資生堂や花王が味わった手痛い経験は、この概念が欠けていたということに他ならない。それは、インタビューに応じて頂いた宮脇賢治氏の言葉にしたがえば、「個人型ブランド」という言葉で表すことができる。

そして、花王もそうだが、各社は、あらためてそれを克服するための施策を模索している。それは一言で言えば、「万人向け／マス型／パワー志向のマーケティング」から、個々の消費者のこだわりや愛着といった感情に焦点を当てた「カスタマイジング型／愛着志向のマーケティング」への転換ということになる。

その新しいマーケティングに含まれる要素には、以下の要素がある。

- (1) 機能・効能ではなく、情緒的価値（愛着／こだわり）の重視。

機能・効能は万人にとってのベネフィットであるため、「私だけにとっての価値」、「私だけの意味」をいかにも与えにくい。その価値を与えるためには、ブランドは情緒的価値を備えなければならない。その商品・ブランドを使うことによる喜びや誇らしさ、あるいはちょっとした気分の良さ、そうした感情を生み出すことができるかどうかが重要になる。そのために、以下のような点を考慮する必要がある。

(2) 製品カテゴリーではなく、消費者の経験への着目。⁴⁾

マーケターが常用する「STP (segmentation/targeting/positioning) の手法」は、製品カテゴリーを前提にした手法である。製品カテゴリーは、すぐれて技術・製品ベースで分類されている。STPにおいて注目される商品属性や顧客属性は、だいたいにおいて品質とか価格とか、あるいは年齢とかライフスタイルとかといった一般化された属性である。しかし、一般化された属性に注目しすぎると、誰もが理解できる形式でしか消費者を理解できないということになる。消費者が当該ブランドに託す微妙な感情や共感、あるいはそのブランドに寄せる新しく誕生した感覚や意味は、視野には入ってはいない。そうした微妙な感情や新しい感覚を探るには、製品カテゴリーを離れて、消費者がそのブランドに関連してどのような経験をしているかに着目することが必要だ。

(3) 市場の定量的分析ではなく、消費者インサイトの探索。

消費者の既存のニーズを探るためには、定量的分析が有効だ。質問票調査や二次データを華麗な統計分析にかければ、消費者がもっ

ているそれなりの選好分布を導き出すことができる。しかし、それは、未だ現れていない（未だそれとして自覚されていない）消費者の経験を探る方法ではない。

未だ現れていない経験を探るには、消費者の現実の生活にできるかぎり肉薄するほかない。そのために、消費者の行動の直接観察やおしゃべり言葉のスクリプトの分析、さらにはフェースツーフェースの深い対話が不可欠だ。花王がアジェンスの開発において試みた「お泊まりデプス」は、この典型的な手法だ。

直接観察やスクリプト分析や深い対話を通じて、マーケターは「消費者本人自身も、それとして気がつかない意味ある経験の断片」を析出することが可能になる。消費者の「意味ある経験の断片」を析出する作業、それが、消費者がそのブランド・商品に関わってもっているところの「インサイト」を知る作業に他ならない。

(4) 大量情報提供から、共感を呼び起こすコミュニケーションへ。

大量の情報提供は無視できない効果をもつが、それだけでは消費者に商品に対する愛着の気持ちを育てるようには思えない。消費者の心深くに「発見された消費者インサイト」（そして、それに仮託したメーカー側の思い）が染み入るには、万人型のコミュニケーションではいかにも難しい。

「マスメディアは情報を周知させるだけの役割。消費者とのより深い交流はネットで」というやり方。あるいは、「デザインという密やかなコミュニケーション手段を用いて、消費者に無意識の内にブランドや商品を見る新しい視点を与えてしまうやり方」（原研哉『デ

ザインのデザイン』岩波書店)。こうしたやり方が、消費者コミュニケーションにおいて重要な役割を果たしそうである。

消費者に愛着を生み出すようなコミュニケーションとして、購買後のコミュニケーションにも注意を払う必要がある。「リレーションシップ・マーケティング」を打ち出している外資系メーカーが、ネットを利用した消費者コミュニケーションを重視するのは理由のないことではない。もちろん、ネットを通じて商品リストを列挙したり商品の中身を詳しく紹介したりすることも重要だ。しかしそれ以上に、ネット・コミュニティという形をとってメーカーと消費者、ないしは消費者同士が交流できることが重要だ。というのは、そのブランドに関連して作られたネット・コミュニティは、すでにそのブランドや商品を購入した消費者のための場でもあるからだ。自身のそのブランドにまつわる経験を誰かにしゃべる。それは、たんに自身の楽しみの表現にとどまらず、楽しみ自体をあらためて強化するものでもあるのだ。そうした交流を通じて、ブランドに対する愛着を増進する効果を持つことになる。

終わりに

1990年代後半、花王が応えようとしたマーケティング課題を手がかりに、第1に、現代のマーケティング・イノベーションとしての「ブランド・マネジメント」の意義を明らかにした。そして第2に、その隠れていた課題を探りつつ、これから期待されるイノベーションとして、「消費者の経験（インサイト）を巧

みにすくい取りながら消費者の感情を取り込もうとするマーケティング」の可能性を紹介した。

消費者の、これまでそれとして気がつかなかった経験が、新たにすくい取られ、それとしてフットライトを浴び、意味が与えられる。新たに発見されたその経験は、これまでになかった新たな市場を創りだす⁵⁾。その意味で、この種のマーケティングは、市場志向／競合志向ではなく、新たな市場の創造を志向するものである。その志向をあらためて、「消費者の経験価値創造のマーケティング」と名づけておこう⁶⁾。

このタイプのマーケティングにおいてカギになると思われることは、

- (1) 消費者自身、それまで思いもしなかった消費経験のインサイトを探ること、
- (2) そのために（それと共に）、ブランドの基本的なコンセプトを外れないようにすること、これである。

つまり、消費者のインサイトを探るあまり、自分の（ブランドとしての）主張を忘れてはいけなく、かといって自分の主張（コンセプト）を啓蒙的に消費者に発信すればよいというものでもない。一方で、ブランドのもっともベーシックなコンセプトを外れることなく、それに見合う消費者のインサイトを探り出し析出する。コンセプトとインサイトその相克、これがこの新しいマーケティングのカギになるのである。

注

- 1) こうした展開については、花王『絶えざる革新』を参照のこと。
- 2) 事実、市場の成熟にいち早く入ったアメリカでは、

マーケティングにおける合理化がいち早く進んだ。花王のライバルであるP & G社は、1990年代には、商品ラインをカットし、ブランドをリストラし、流通の合理化（とくに、ウォルマートとの戦略提携が有名だが）に取り組んだ。ブランド・マネジメントは、おしなべて言えば、マーケティングコストを低減させることができる（消費者と強い関係を維持できることはもう一つの貢献だが）。ブランドに焦点を置いたマーケティングを通じて、小売企業に対する強い交渉力をもつだけでなく、新商品導入も1つのブランドの傘の下に行うことでずいぶんコストを下げることができる。消費者との接点を次々にリセットして変えていくのではなく、接点を一定にしておいてマーケティングを進めるために、いろいろのマーケティング資源を転用することができ、コストはそれだけ下がることになる。

- 3) そうした試みが成功したかどうかは別の話である。いつもマーケティングをリセットするような「継続性のないマーケティングのやり方」が、日本企業には目立っている。次々に導入される新商品、次々に革新される広告や販促、…は、日本企業の販売管理費を大幅にアップさせることにつながる。日本企業各社の営業利益率は、外資系企業のそれに比べて一段見劣りがする数字になっているのはひとつにはそうしたマーケティングのやり方を反映しているのだろう。
- 4) 拙論「マーケティング・クリエイティブ」『マーケティング・ジャーナル』84号、2002年、4-11頁。
- 5) 「キットカット」は、「きっと勝つ」キャンペーンを通じて、受験のための縁起物として第1の座に就いた。チョコレート菓子市場で「ポッキー」を上回るシェアを挙げていると言われるが、決して「ポッキー」と直接競争してそのシェアを奪い取ったわけではない。新たに、縁起物市場においてシェアを奪ったのだ。たぶん、おみくじや神社でのお賽銭は減っているのだろう。花王ヘルシアもそうだ。伊藤園の「お〜い、お茶」やサントリーの「伊右衛門」らと競争したわけではない。ダイエット飲料として、ダイエット食品市場やヨガ道場のサービス市場を浸食したのだろう。
- 6) 経験価値創造のマーケティングのスタイルが、ブランド・パワー概念とのそりの合わなさを強調したが、もちろん、消費者のこれまで気がつかなかった断片的で微細な経験に価値を与えようとするその試みは決してブランド・マネジメントと矛盾するわけではない。大事なことは、重戦車で道を踏み固め通った後にはべんぺん草も生えないよう

なパワー重視のマーケティングではなく、消費者の微細な経験をくみ取ったり、消費者が自分で価値を見つけることができたりするような微妙なコミュニケーションの工夫が必要になるということである。

石井 淳蔵（いしい・じゅんぞう）

1970年 神戸大学経営学部 卒業。

神戸大学大学院経営学研究科修士・博士課程修了後、神戸大学経営学部 助手を経て、1976年 同志社大学商学部 専任講師

1986年 同志社大学商学部 教授

1989年 神戸大学経営学部 教授、商学博士

専攻：マーケティング、経営政策等