

地域と中小企業のブランディング② (マーケティングとブランディングの進化)

1. マーケティングとブランディングにおける戦略の進化

～コトラーの「マーケティング 3.0」～

前月号で、マーケティングの新潮流である「消費者インサイト」に触れたが、消費者意識の変化に連れて、マーケティングあるいはブランディングにも戦略的な進化・変化がみられる。

(1) マーケティング 1.0 と 2.0

マーケティング・ミックスの基本とされている4P（「製品：Product」「価格：Price」「流通：Place」「プロモーション：Promotion」）は、モノ作りから販売に至るマーケティングを端的に分析する手法として重要ではあるものの、1960年代に開発された手法であり、その中心には「製品」が置かれている。

供給≦需要の式が成り立つ時代の、いわゆる「プロダクトアウト」の考え方であり、どうしてもコスト削減や販売量が分析の対象となりがちである。

その後、経済成長とともにモノが行き渡り経済の成熟化が進むが、1990年代に入り、景気沈滞により消費が落ち込む時代となり、「いかに製品を売るか」から「消費者ニーズは何かを知る」ことが重要化してきた。すなわち、需要<供給となったことで「消費者志向」、「マーケットイン」の考え方が発達した。

フィリップ・コトラーは、先のプロダクトアウトの形を「マーケティング 1.0」と定義し、そして、マーケットインの発想を「マーケティング 2.0」と定義し、「STP マーケティング」を唱えた。

これは、市場における自社の競争優位性を確立するために、「市場細分化（Segmentation）」により「ターゲット層を抽出し（Targeting）」、「ターゲット層に対して自社が競争優位性を持つ位置を獲得（Positioning）」することが重要だと

する説で、その頭文字をとったものである。

市場における顧客のニーズごとにグループ化、つまり「セグメント化」し、自社の強みを活かせる、あるいは競合する他社がいないセグメントをターゲットに選択する。

そして、自社が提供できる価値がターゲット層からみて他社よりも高いニーズ充足度を持つ、「優位性」のあるポジションを獲得することを目標として活動するのである。

ターゲット顧客が対価を払うに値する価値や魅力があるのか、その観点で捉え、そして、自社の強みを生かして製品の「差別化」を行い、「用途提案」し需要を喚起していく。そのためにプロモーションなど、4Pに代表されるマーケティング・ミックスを十分に行っていくのである。

また、「差別化」は必ずしも高付加価値化によるものではなく、顧客ニーズ対応と低コスト化との両立が可能とする「ブルーオーシャン戦略」なども広まりつつある。

ブルーオーシャン戦略

経営学者の W・チャン・キムとレネ・モボルニュが唱える説で、競争の激しい既存市場を「レッド・オーシャン（血で血を洗う市場）」とし、新商品・サービスの開発・投入により競争のない未開拓市場である「ブルーオーシャン」を切り開くべきだとする。

また、従来の戦略が、低価格戦略か差別化（高付加価値化）戦略かの選択を迫るのに対し、この戦略では、低コストと顧客にとっての高付加価値化の両立は可能としている。

例として、10分 1,000 円のカット店があげられ、種々のサービスは不要で、見苦しい髪を短時間でカットしてもらえればそれでよいとする未開拓消費者層が一定程度いたとするケースがあげられている。

(2) マーケティング 3.0

そして現在、消費者の価値観はますます変化し、さらに、ソーシャルメディアの普及等により生活

環境も変化した。また、資源問題、環境問題、社会格差問題等、社会問題も深刻化している。

その中、コトラーが唱えたのが、「マーケティング 3.0」である。「消費者満足」や事業の「差別化」を引き継ぎつつ、「どんな社会をつくりたいか」がコンセプトになっており、人間性が重視され、精神的な価値や想いなどが主軸となっている。

これまでのマーケティングが主導してきた効率化やマネジメントといった論理的な活動の上に、精神性が置かれたといえる。つまり、マーケティング 2.0 では「消費者がどのようなものを望んでいるか」がコンセプトとなってきたが、マーケティング 3.0 は「どんな社会をつくりたいか」がコンセプトとなっている。

そのため、消費者の「感動」や「精神的満足」を得られるかが重要になり、また、場合によれば多数の消費者と多数の企業が、求められる世界を作るためにベクトルを合わせる必要もある。

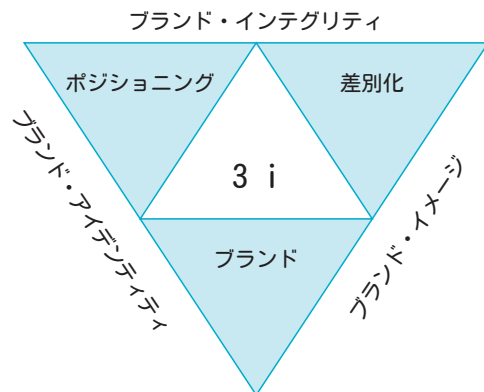
ただ、ここで、注意が必要なのは、マーケティング 1.0 や 2.0 が否定されたわけではなく、経済の成熟化、消費者の多様化が進み、消費者が深層に持つ「価値観」にまで踏み込んで訴えるべきケースが増えてきたということである。實際上、現在、多くの企業のマーケティングは 2.0 の段階で活動している。

コトラーのマーケティング 1.0 から 3.0 の推移			
マーケティング	1.0	2.0	3.0
中心	製品中心	消費者志向	価値主導
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
目的	製品を販売する	消費者を満足させ、つなぎとめる	世界をよりよい場所にする
主なコンセプト	製品開発	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
消費者との交流	1 対多数の取引	1 対 1 の関係	多数対多数の協働

引用：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（2010、朝日新聞出版）P19

(3) 「STP」から「3i」へ

コトラーのマーケティング 3.0 では、マーケティングは「ブランド」「差別化」「ポジショニング」のバランスのとれた三角形として定義し直される。



「ブランド」が「約束された性能や満足を顧客に届ける」ことができているならば、その三角形は完全なものとなるが、そのために打ち出されたコンセプトが「3i」で、次の 3 つの頭文字をとったものである。

① ブランド・イメージ (Brand Image)

従来のブランド戦略、差別化のことと言え、消費者に好印象と感情的な満足を与える。マーケティング 2.0 における「STP」に基づく「ブランディング」である。

② ブランド・アイデンティティ (Brand Identity)

「ポジショニング」「ブランド」から成り立ち、顧客や消費者の印象に残るような企業の理念を掲げたもの。

③ ブランド・インテグリティ (Brand Integrity : 誠実・清廉あるいは完全性)

ブランド・イメージやブランド・アイデンティティに対する消費者の信頼を醸成するための具体的な行動。ブランドに対するインテグリティ（誠実さ・完全性）を意味する。

ブランディングとは、事業の持つ本質的価値を

見える化し、消費者のイメージをコントロールすることと言え、マーケティング 2.0 でも重要な活動であった。

そして、「3.0」になり、ブランディングはより感性や精神面への価値訴求が求められ、その重要性を増すと同時に、より神経質なものになった。つまり、今日、ブランド・イメージを企業や広告代理店が操作することは、ソーシャルメディアの登場により困難になりつつある。コトラーは、そのブランドが約束を果たしていない場合には、ソーシャルメディア等、人々が横につながった「ニューウェーブ技術」がブランドの嘘を暴くことになるとしている。

また、3.0 におけるブランディングでは、「価値」と「イメージコントロール」が掛け算となっている。そのため、「価値」を見直さないまま、イメージコントロールの改善を図ろうとしても、ゼロのままで終わってしまうのである。

(4) ガラケーと世界標準となった「iPhone」

コトラーは、「iPhone」が世界市場を席卷したことを捉え、Apple 社の「クリエイティブな想像力」は、感情的に意味を持つマーケティングの好例であるとしている。

Apple 社は、「私たちはこういうものがあると便利」という発想で未知なるものを創造し、感動を与えたのに対し、日本企業の多くは、「消費者が望んでいるもの」に重点を置き、多大なマーケット調査コストと研究開発費を投入し携帯電話に様々な付加価値を付けてきた。

しかし、あくまで従来の携帯電話の延長であり、世界市場では受け入れられない日本独自のガラケーとしてしか進化させられなかった。

これまで STP 分析一辺倒であったものが、消費者の精神的価値感の満足も考えた「3i」モデル

で事業を評価する必要が出てきたといえる。

日本企業は「価値」を見直さないまま、イメージコントロールの改善を図ろうとして、ゼロのままで終わってしまったのである。

2. 顧客のブランド・ロイヤリティ

(1) 顧客維持とブランド・ロイヤリティ

ブランド・ロイヤリティとは、あるブランドの商品に対する満足感から、反復的にそのブランドを選好し、購買し続けるといった顧客の信頼度、満足度、愛着度を示す言葉であり、ブランド忠誠度とも呼ばれる。

これを失い顧客を 1 人失うことは、その顧客の生涯にわたる購買からの利益を失うことであり、顧客獲得に投じたコストを無に帰することであり、また、その顧客が誘引するかもしれない新規顧客を逃すことでもある。

そしてさらに、失った顧客に代わる新規顧客を獲得するコストが発生する。

その中、市場の成熟化はますます進み、顧客を維持・育成・強化すること、つまり、ロイヤリティを高める活動が重要化していると言える。

(2) ロイヤリティを高める「3R」

そのため、顧客ロイヤリティを高める 3 つの要素として「3R」が掲げられている。これは、

①顧客関係強化 (Relationship 又は Relevance)

②顧客維持・継続購入促進 (Retention)

③評判・口コミ創造 (Reputation 又は Referral)

の頭文字を並べ「3R」としたものである。

3R もそれぞれが相互関係になっている。顧客関係を強化するには、顧客維持と良い評判が必要となり、顧客維持の為には、顧客関係の強化と良い評判が必要となり、良い評判を広めなければ、顧客関係の強化と顧客維持が必要というように、

三角形のフレームの中で連動し影響し合っている。

そして、先に述べたように、コトラーの言う「ニューウェーブ技術」の代表格であるソーシャルメディアが発達した今日、企業と消費者のコミュニケーションを考える三角形のフレームの意味は変化している。

かつての、コトラーが「マーケティング 1.0」とした時代、企業対多数の消費者という1対多数の関係であり、マス広告を中心にしたコミュニケーションが行われた。

そして、テレビCMや新聞・雑誌広告、ポスターなどのメディアを使い、多くの人に訴えかけることを中心とした。もちろん、今でもそれが有効なケースはある。

次に「マーケティング 2.0」の時代になって、企業対1人の消費者という1対1の関係が重要視され、消費者に直接的にアプローチする「ワン・トゥー・ワンマーケティング」や、1人の消費者の生涯にわたる購買から得られる利益「ライフタイムバリュー」への注目が高まった。

また、近年のメディアの多様化につれ、1つのコミュニケーション経路だけでは伝わらないケースが増えたことで、それまでの、一般的な広告に加え、自社のホームページに誘導するといったクロスメディアのアプローチが行われるようになり、顧客ターゲットとの接点を増やしていった。

ただ、それらのコミュニケーションはあくまで、企業から消費者への一方的なコミュニケーションの枠からは抜け出せていない。そこで、「3R」では「評判・口コミ創造」といった、消費者相互間のコミュニケーションも重要な要素としている。

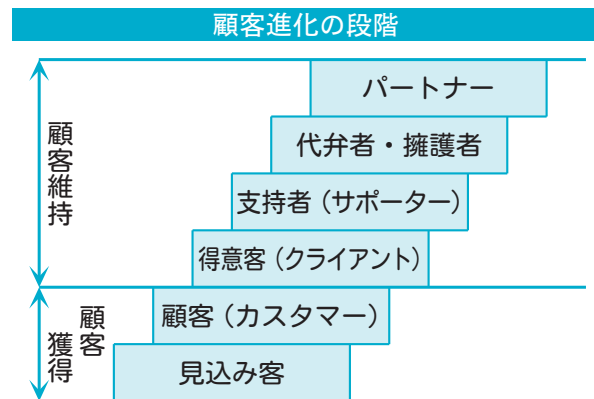
(3) 消費者との「協働」へ

近年のソーシャルメディア等の急速な発展により、消費者相互間のコミュニケーションがさらに

企業とのコミュニケーションに拡大した。

そのため、「評判・口コミ創造」により、企業の商品・活動・理念といったものが社会に広められる、あるいは、企業に対する批評・要望が寄せられるといった「協働する」という発想に進化してきている。

その中、見込み客を、最高のブランドロイヤリティを持つ上得意に育てていくことが重要化しているが、その発展していく段階を、有名な次の6段階の図で見てみる。



見込み客が購買行動を起こし「顧客」となるまでが顧客獲得活動とされ、企業と顧客の親密なコミュニケーションが取れる「得意客 (クライアント)」になった段階から顧客維持の活動になる。

次に必要になるのは、情報を発信しブランドを広めてくれる友好的な支援者、「サポーター」に変えていくことである。

さらには、ブランドを擁護し、また、ブランド強化のために様々なアドバイスや協力活動を行う「パートナー」になってもらう。当然、上に行くほどブランド・ロイヤリティは強くなり、そのブランドから逃げることは少なくなる。

経済の成熟化により、コモディティ化が急速に進み、商品・製品カテゴリーでの、品質、機能、形状などの競争における差別化ポイントが小さく

なってきた。

顧客が製品に違いを見出すことができ難い時代になってきており、企業にとってのブランド・ロイヤリティの維持、「3R」の強化、またそのバックにある「3i」「インナー・ブランディング」はますます重要化している。

3. インナー・ブランディング

(1) 全社的なブランドビジョンの共有化

これまでのブランディングにおいては、顧客をターゲットとした商品やサービスのブランディング、つまり外部向けの戦略とする考えが一般的であった。

しかし、近年、それに加えて企業のブランドを内部の従業員に浸透させるインナー・ブランディング (Inner Branding) の重要性が高まり、企業と顧客、そして従業員の三角形の関係性の問題として捉えられるようになった。

インナー・ブランディングは、品質問題の発生や従業員の不適切行動によるブランド力低下を防止する他、何かと衝突しがちなデザイン・設計・製造・販売等の各部門のベクトルを統一する働きがある。

上層部からの押しつけ、一定部署からの押しつけによるブランド構築は長続きしないばかりか、従業員の不満に至る危険性があるともいえる。

また、中長期的には、従業員の意識や行動の変化による企業イメージのさらなる向上、労働環境の向上による従業員の定着率向上と業務の効率化等を図る目的で活用される。

このように、インナー・ブランディングは、従業員満足度 (ES) との関連も深く、従業員満足度を高めることが従業員の働きを向上させ、顧客満足度を高めることにつながるとしている。

この関係はマーケティングにおけるサービス・プロフィット・チェーンというフレームワークをブランディングに置き換えて説明できる。

企業から顧客むけのエクスターナル・マーケティング、企業から従業員に対するインターナル・マーケティング、従業員と顧客とのインタラクティブ (双方向) ・マーケティングの三角形の関係は、ブランディングにおいてもほぼ共通する。

従業員満足度 (ES) が向上すると、提供するサービスや商品の水準が向上し、その結果顧客満足度 (CS) が高まる。顧客満足度が高まると、顧客ロイヤリティが向上する。

その結果として、売上増加、利益獲得につながり、企業利益向上、顧客満足向上を図る場合、従業員の満足度向上は欠かせないとするものである。

(2) 地域ブランドの難しさ

インナー・ブランディングの重要性を考えた場合、地域における「地域ブランド」の構築の難しさがわかる。

地域内の複数の事業者がブランドづくりにかかわる場合、一個の企業内においてさえも難しいものが、さらに難しくなり、そこに、住民や地域団体も参画するとなれば、インナー・ブランディング、また、サービス・プロフィット・チェーンの構築は複雑化する。

そのため、余程強力なリーダーの存在がなければ、内部の対立や一部の者の気まぐれによりブランディングは破たんしやすい。

各地域ブランドとも、ロゴの制作やデザインの共通化、共同のプロモーションといった、エクスターナル・ブランディングに熱心だが、インナー・ブランディング、つまり、内部コミュニケーションや、新開発・デザインや製造、商品販売に携わる多数の当事者を「横断的」「横ぐし的」に管理

するブランドマネジメントは手薄であるか、あるいは存在しない場合が多い。

4. 競争戦略におけるストーリー性

(1) ミッションのストーリー性

消費者が「感動」や「精神的満足」を求める時代になり、コトラーは、消費者にミッションをマーケティングする際の三原則として、「普通ではないビジネス」「人々を感動させるストーリー」「顧客エンパワー」を挙げている。

ミッションとは、企業が基本的に何のために存在するのかを表すものである。また、企業の望ましい未来像を描き出したものがビジョンであり、どのような企業になり何を達成したいのかを説明するものである。

マーケティング、ブランディングで人々を納得させるには2つの方法があり、1つは事実や数字に基づき人々を知的な議論に引き込むこと、2つめは、それらの考えを基に感動的なストーリーを作り、人々の感情をつかむことと言われる。

精神的満足を求める時代には、後者の感動をつかむ方法がより効果的である。

滔々と機能・性能を述べるのが得意な日本企業に対し、Apple社は、音楽と電話とWebを1つで楽しめる生活を作り出すミッションとストーリーを語り、「iPhone」で世界を席卷したようにである。

高邁な理想をミッションやビジョン、価値に盛り込む企業は多いが、実践していない企業も多い。

そのような場合には、消費者（顧客）のパワーにより嘘が暴かれ、反対に、それを実践し、人々の幸福に貢献していると消費者が認めた企業は、消費者（顧客）のパワーにより、ブランド・ロイヤリティが強まると同時に広がりも見せ、おのずと利益もついてくる。

(2) ストーリー・マーケティング

ストーリーについては、戦術レベルの手法として「ストーリー・マーケティング」が以前より使われている。

ストーリーには売る力があるといわれており、成功した商品やビジネスには、必ずと言っていいほど素晴らしいストーリーが存在する。

「ストーリー・マーケティング」は、それを積極的に市場に対して伝え、「モノの価値」に加えて、「世界観」や「物語性」という情緒的な要素を付加するものである。

すなわち、消費者は感動という情緒的なものを求めるようになっており、企業のマーケティングやブランディングに対してもそれを望んでいる。

現代では、消費者は、「モノ」から生まれる「コト」に価値を見出していく。例えば、「食品」には「おいしさの感動」、「化粧品」には「美しくなる感動」というものである。もちろん、根底では「他とは違うという感動」が必要である。

(続く) (山城 満)

【参考文献】

「コトラーの戦略的マーケティング」P.コトラー

ダイヤモンド社

「コトラーのマーケティング3.0」P.コトラー 朝日新聞出版

「ストーリーとしての競争戦略」楠木建 東洋経済新報社

「ブランドのはじめかた」中川淳・西澤明洋著 日経BP社

「ブランドのそだてかた」〃

「ブランディング22の法則」

アル・ライズ／ローラ・ライズ著 東急エージェンシー

「図解 実戦マーケティング戦略」佐藤義典著

日本能率協会マネジメントセンター

「最新マーケティングの教科書」

日経BP社

「マーケティングの基本」安原智樹著 日本実業出版社

「地域ブランドづくりと地域のブランド化」

岸本喜樹朗・斉藤修 編著

農林統計出版

「小さな会社を強くするブランドづくりの教科書」

岩崎邦彦 著

日本経済新聞出版社

「地域のマーケティング」

P.コトラー／D.H.ハイダー／I.レイン著 東洋経済新報社