AD STUDIES

アド・スタディーズ

財団レポート Vol.32 Spring 2010

特集
ブランディング新時代

財団法人 吉田秀雄記念事業財団

AD STUDIES アド・スタディーズ
Vol.32 Spring 2010
特集 ブランディング新時代
財団法人 吉田秀雄記念事業財団

CONTENTS

3 巻頭言

特集 ブランディング新時代

4 対談 広告研究最前線
ブランディング新時代──ブランディングの変遷と今後の新潮流を探る──
片平 秀貴 丸の内ブランドフォーラム 代表 × 亀井 昭宏 早稲田大学 商学学術院教授

10 変容し進化するブランド戦略
──市場環境変化とともに変わること、変わらないこと──
山田 敦郎 グラムコ㈱代表取締役／グラムコ上海有限公司董事長／日本CI会議体幹事

15 サービスブランディング
首藤 明敏 ㈱博報堂ブランドコンサルティング 代表取締役社長

20 B2Bコミュニケーションの新たな基軸
──ブランディングによる成長シナリオ──
余田 拓郎 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授

26 新たなステージを迎えたインターナルブランディング
──「見える化」から「自分ゴト化、行動化」へ──
㈱電通・イマージェンス インターナルブランディングプロジェクトチーム

33 がんばれニッポンブランド
──中国市場からグローバルブランディングを考える──
岡崎 茂生 北京電通広告 戦略資源中心本部長、エグゼクティブ・ブランドコンサルタント／
タイ国チュラロンコン大学マーケティング学科客員准教授／南京大学ジャーナリズム&コミュニケーション学院客員教授

40 「ブランディング新時代」関連図書

42 連載〈注目の一冊〉第21回 楓 セビル
Adland

44 連載〈いま読み直す"日本の"広告・コミュニケーションの名著〉第3回 岡田 芳郎
『ファッション化社会』

46 連載〈消費パラダイムシフトの現場〉第3回 竹之内 祥子
デジタルシニア①アクティブライフサポート／デジタルシニア②地域デビューサポート／
ハードスポーツに挑戦する

49 オムニバス調査分析レポート⑩
生活者のインターネット利用実態2009
──日常に定着し、購買行動に影響を与えるインターネット──
齋藤 昭雄 ㈶吉田秀雄記念事業財団 リサーチ・コーディネーター

56 ADMT COLLECTION vol.31 業種別広告シリーズ 第4回
出版 ──大衆文化の浸透とともに発展した出版広告──

60 ADMT REPORT
「アド・ミュージアム東京」から
「第6回 クリエーティブ トップ ナウ展」ほか

63 広告図書館
主な新着和書・洋書紹介

65 平成21年度助成研究サマリー紹介①
里村 卓也 澁谷 覚 橋爪 絢子

68 財団インフォメーション
・第113回理事会・第106回評議員会を開催 ・平成22年度研究助成 対象者決まる ほか

71 編集後記

AD STUDIES
Vol.32 Spring 2010

AD・STUDIES 2010年5月25日号
通巻32号
財団法人 吉田秀雄記念事業財団
〒104-0061
東京都中央区銀座7-4-17 電通銀座ビル
TEL 03-3575-1384
FAX 03-5568-4528
URL http://www.yhmf.jp
発行人 松代隆子
編集長 齋藤昭雄
編集スタッフ 竹之内祥子 内田誠二 坂口由之 岩本紀子 戸松恭子 吉野由麗 沓掛涼香
編集協力 プレジデント社
デザイン 中曽根孝善
表紙写真 吉江好樹
印刷・製本 双葉工芸印刷株式会社

©財団法人 吉田秀雄記念事業財団
掲載記事・写真の無断転載を禁じます。

巻　頭　言

知り合いの建築家からこんな話をきいた。その人がヨーロッパ各地で建築を勉強していた時のこと、ローマを訪れたら西洋のさまざまな建築様式がすべて古代ローマの建築遺構中にあったという。次にギリシャに出かけたら、ローマよりさらに古い遺跡にそれらがすでに出揃っていた。知識はあったが、実際に自分の目で見ると古代の凄さに圧倒され、ギリシャ以後の数千年間、建築界は何も新しい創造をして来なかったのではないかと落ち込んでしまったというのである。

この話が本当なのか誇張なのか定かではないが、中国の上海博物館で陶磁器の展示を見て似たような感想をもったことがある。2000年以上も前の品々、くすんではいるが、いつかは買い揃えたいと思っていた有名ブランドそっくりの絵柄ではないか。憧れの文様のオリジナルはヨーロッパではなく中国だったのだ。だが、それは昔の人のほうが創造力豊かで今の人は劣っているということではあるまい。人間が真に美しいと感動し心地よいと感じるものは、いつの時代にあっても同じように愛される、普遍的な価値を持つからなのであろう。

今回の特集は、ブランド・コミュニケーションをテーマとした。ブランドの価値については、日本においても20年ほど前から企業の資産として重視されてきた。欧米と日本とでは企業文化や経営スタイルの違いを反映し、ブランドについての考え方にも違いがあるようだが、経済のグローバル化が進むなか、ブランド戦略はますます重要性を増している。ぶれることのない本質的な価値によって長く人々に支持される商品ブランド、持続的に成長する企業ブランドの在り方を今後も探っていきたい。

㈶吉田秀雄記念事業財団　常務理事　松代 隆子

広告研究最前線

ブランディング新時代
――ブランディングの変遷と今後の新潮流を探る――

対談
片平 秀貴 × 亀井 昭宏
丸の内ブランドフォーラム 代表　早稲田大学 商学学術院教授

21世紀に入り、企業経営を取り巻くマーケティング環境は激変。経済のグローバル化、生産、流通、メディア、そして、消費者の意識・行動・価値観の転換による大きな地殻変動が起きている。今回は、ブランドづくりの研究・実践のエキスパートである丸の内ブランドフォーラムの片平秀貴代表をお迎えし、わが国における広告研究の第一人者であり当財団の理事でもある亀井昭宏教授とブランド戦略の変遷を踏まえながら、ブランディング／ブランドコミュニケーションの問題点や課題、今後の方向性などについてお話しいただいた。

ブランド・メンタリティとは何か

亀井　まず、ブランドに関連する環境の変化について、特に先生が強く感じておられることは何かについてお話しいただけますか。

片平　ブランドというコンセプトを取り巻く研究の歴史はそんなに古くありません。カリフォルニア大学のD・A・アーカー教授（当時）が『ブランド・エクイティ戦略』という著書できちんと体系化したのが1991年です。もちろん、実務的には100年、200年前からブランドという考え方とそれに基づく商いはありましたが、大学やビジネススクールで教えるような形で概念化したというのは非常に新しいことです。

日本の場合、例えば虎屋は480年ほどの歴史をもっていますから、ブランドの教科書そのものといえますし、京都を中心にした昔からの老舗のメーカーや商店は、プラクティスとしてブランドを意識してきたはずです。

片平 秀貴（かたひら ほたか）
丸の内ブランドフォーラム代表
国際基督教大学卒業　東京大学大学院経済学研究科博士課程、大阪大学経済学部助教授、東京大学経済学部助教授を経て1989年から2004年まで東京大学大学院経済学研究科教授　ペンシルバニア大学ウォートン・スクール、カリフォルニア大学バークレー校などで客員教授を歴任　「ブランドジャパン」企画委員長、日本マーケティング・サイエンス学会代表理事を務める　著書に『マーケティングサイエンス』『パワー・ブランドの本質』『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』などがある

亀井 昭宏（かめい あきひろ）
早稲田大学商学学術院教授
日本広告学会副会長　日本ダイレクト・マーケティング学会会長　吉田秀雄記念事業財団理事　1942年東京生まれ　64年早稲田大学第一商学部卒業　70年同大学大学院商学研究科博士課程修了　以後同大学助手　専任講師　助教授を経て78年同大学教授　専門は統合型マーケティングコミュニケーション戦略　広告倫理　マーケティングコミュニケーション倫理　広告コミュニケーション機能の理論的体系化

一方、CMなどで知名度の高い多くのメーカーはやっと今、ブランドの大事さに気がついてきているという感じを受けています。企業では2000年前後にブランド戦略室などをつくり、コーポレートブランドを育てようという動きがありましたが、そのほとんどが失敗しています。少し地に足のついたブランドづくりを考えようという企業が目立つようになったのは、ここ、2、3年のことではないでしょうか。

例えば、その代表格の一つがサントリーで、「水と生きる」という、本当の意味でのコーポレートブランドづくりに取り組んできています。日本ではこれから、特に大

企業レベルでブランドの議論が展開される本物の時代が来たというような感じですね。

亀井　私は1970年代末に当時の西ドイツに行って感じたことがあります。株式市場に上場している企業は東京市場とくらべたらかなり少なく、有限会社、個人経営が多いということです。

片平　イタリアやスイスなんかもそうですね。

亀井　しかも、会社や企業にはあまりこだわっていません。例えば、直系の跡継ぎがいないとか、完全に任せられる有能なスタッフが自分の周囲にいない場合には会社をそっくり売って、あとはその大金を握ってアカプルコなどで晩年を過ごしたりします。

会社を売るということは、つまり、コーポレートブランドとして最高の値をつけてもらうために経営をしているということです。スイスの時計もそうです。日本とくらべたら企業規模が小さいのですが、最高の技術を有していますから高い評価を受けています。企業規模が大きければいいということではなく、企業経営学のなかに最適規模論という考えかたをもっています。

メルセデス・ベンツもそうです。ポピュラーな車種は大きな需要があるにもかかわらず、生産力が小さいため、何カ月も待たないと新車が手に入らないのが当たり前の状態でした。日本なら、おそらく工場を数倍にして生産を増やそうということになるでしょうが、日本のブランドマネジメントとは違うということを実感して帰ってきました。

片平　ヨーロッパのブランドに対する考え方には根深いものがあります。彼らが考えているブランドは、自分たちの会社のものではなく顧客の頭の中に存在するもので、それを大事に育てるのが経営者の役割だと思っています。会社はいつ消えるかはわかりませんが、ブランドは一旦できると永遠ですから、愛をこめて大事に育て、自分たちはたんにバトンを渡すリレー走者にすぎないと考えているようです。このメンタリティというか、ブランドに対する理解の深さは日本とは全然違いますね。

ブランドのエッセンスは人間

亀井　実務的な変化について、流通分野で感じられることはありますか。

片平　コミュニケーション・チャネルとディストリビューション・チャネルが大きく変わっていることです。在来型のチャネルでは、企業が立派になりすぎてホワイトカラー化し、商人魂がなくなっていますから、ブランドとは相容れない方向性に向いてきました。

大型の百貨店やスーパーの中間管理職は顧客と上司の板ばさみになることがよくあります。そのとき上司を取ったら顧客を無視したことになりますね。本人も奥さんも家庭では最終ユーザーですから、顧客を無視することは「私」の自分を裏切ることになります。会社にもっと日常の「私」の心を持ち込まないと本当のブランドはつくれないし、流通もこうした方向にどんどん変わると思いますね。

例えば、EC（電子商取引）で成功している企業は顧客と接点を持とうと懸命に努力しています。例えば、価格.com（日本最大級の価格比較サイト）の上位にいつも出てくるECカレント（ストリームが運営するネット通販ショップ）は、電話の問い合わせとそこでの徹底したおもてなしを奨励しています。その結果、ある調査で、全カテゴリーを通した顧客満足度ランキングが東京ディズニーリゾートについで2位になりました。フェース・トゥ・フェースではない分だけ肉声で人と人とをつなげて信頼の芽を植え付けています。それは、オンラインであろうとオフラインであろうと関係ないと思いますね。

亀井　通販企業でも純然たる通販からスタートして店舗展開し、ロイヤルなお客を確保していくという傾向も顕著になりつつあります。やはり、最終的には人と人との直接的なコミュニケーションや口コミが重要になっているのでしょうか。

片平　今まではブランドというと、まず商品や会社が頭に浮かびますが、やはりポイントは人だと思います。ヤマト運輸は社是として「ヤマトは我なり」を掲げています。「私はヤマト運輸の社員です」ではなく、私=ヤマトということですから、顧客の要求にはその場ですべてに応えられなければいけないということです。

ブランドのエッセンスは人です。顧客を驚かせて感銘を与え、また戻ってきてもらうことを本気で意識していかないと、あっという間に崩れ去ってしまう怖い時代であるともいえます。

亀井　期せずして結論が出てきたようですね（笑）。

ブランドづくりのポイント

亀井　ところで、グローバルという点ではどうですか。

片平　グローバルなブランドづくりには3つの条件が必要です。例えば、イギリスにある日本の子会社のボスが日本人であろうと、英国人であろうと、まずブランドを愛していること。要するに自分がこのブランドを好きでたま

らないということが1つ。もう1つは日本の本社を向いているのではなく、現地の方を向いているということです。それと、現地の社員とお客さまのために本社とけんかできる人がいること。この3つがないと駄目ですね。

亀井　30年くらい前に、東南アジアやヨーロッパに進出した日本企業の成功事例を調べるため現地を回りました。たしかに3つの条件については思い当たりますが、日本の企業の場合は、それがあまりないような気がします。

片平　それに当てはまる日本のブランドがあります。それはアルカンターラ（ALCANTARA）という東レの人工皮革で、家具のカッシーナや高級車BMW、アウディの特別限定のシート生地などに使われています。

それは、小林元さんという人が現地ミラノのプロと一緒にゼロからつくり上げたブランドです。最初はコートやアパレルの素材でしたが、家具に進出しようと思い、世界最大のデザイン見本市ミラノサローネでプレゼンテーションしたら71社から引き合いがあったそうです。そのとき小林さんは、2社にしか売らず、あとは全部断りました。本社の上司は、2社にしか売らないとは何たることかと烈火のごとく怒ったそうです。

ところがその結果、みんなが一気に注目して、アルカンターラに対するレスペクトが生まれブランド力が高まったのです。要するに、いつもこちらが主導権を握り、相手がたのみ込んでくるような立場にならないと駄目なんだということですね。

亀井　日本人には、ビジネスマンとしてのキャリアを現地の市場に全て注ぎ込む人はこれまで少なかったような気がしますが、中国の人は違いますよね。

片平　中国人と韓国人は頭が世界を向いているから、これからはどんどんいいブランドができてくるでしょうね。なぜ、現地に溶け込むことが大事かというと、現地人のネットワークが重要になってくるからです。オーディオとかクルマだったら評論家、一般の商材だったらマスコミです。それから、地方自治体、政府、そういったところに「公」と「私」の中間くらいの友達がいないと、特にヨーロッパでは仕事が進みません。

亀井　ヨーロッパは階層社会で層が違ったら絶対交流しません。日本は平等だから、それがなかなか理解できませんね。

片平　イギリスに社員を派遣するならラグビーをやれる人にしたほうがいいですよ。ロンドンでラグビークラブに入れば、地元のトップクラスとつながります（笑）。

亀井　国際感覚が浸透してくると、少しは変わりますか。

片平　いや、20年前とくらべたらむしろ後退していると思いますね。まだ、あのころは景気がよかったので、銀行なんかは10人単位で社員を欧米のMBAに出していました。

亀井　授業料が高いのに、スイスのビジネススクールなんかに派遣していましたが、なぜヨーロッパかというと、

そこに来ているのは超一流企業のオーナーの子弟や王族で、卒業した後に大きな人脈をつくることができるからですね。それ以外に何か、お気づきになることはありませんか。

片平　今、TwitterやSNS、ソーシャルメディアには、先生がいないから自分の頭で考えて瞬時に行動しなければなりません。そこでは、自分の姿も丸見えです。逆に言えば、本当に人としての良さが伝わる時代にな

ってきたと言えます。ブランドにとっては真価が問われる時代になっているのです。

亀井　たしかに、ブログやTwitterにしろ、書くのは人間ですから、人柄から何から全部出てしまいますね。

片平　そうです。やはり、人なんです。

ブランド研究の大きな変化

亀井　ブランド研究におけるこの10年の変化について

はどう見ていますか。いわゆる、分析的、解剖学的な手法が2005年ぐらいまで続きました。例えば、ブランドの要素が、諸条件のなかでどのような機能を発揮するかを掘り下げていくわけですが、その方向が行きすぎてよく見えないところまでいったため、いわゆる統合的な視点からのブランド論が登場し、今や、その両方の論議が並立しているような気がします。

片平　僕はブランドづくりというのは意外と単純だと思っています。BtoCとBtoBは違うとか、このカテゴリーだけは特別だとか、価格が高価格帯と低価格帯とは違うといった議論になりがちですが、基本はいかにユーザーに愛されるか、ユーザーにとっていかに大事な存在になるかに尽きると考えています。

亀井　例えば、人間を要素分解しても、その背後にある意志や脳の作用、全体的な関連性が説明できなければ、総合的な理解にはつながりません。

片平　なぜイチローはあんなにヒットが打てるのかを生理学的に分析したところで、みんながイチローになれるわけではありません。イチローみたいになりたいと思ったらイチローのそばに行って、イチローと一緒に暮らして何かを学ぶ—みたいなことがブランドにも言えるような気がしています。

亀井　ブランドの本質を論ずる研究がもっと出てきてもいいですよね。

片平　やはり、論者や研究者は、論じる対象の現場を体験することが大事です。現場体験がないと、データを読むことはできないし、説得力も希薄なものになってしまいます。ブランドでもマーケティングでも同じことではないでしょうか。

亀井　学問が成熟すると、現実から遊離して抽象化、一般化がどんどん進んでしまう傾向があります。たしかに、原則や法則めいたことが浮き上がるかもしれませんが、それが実務にどう活かせるのか、周囲の条件によってはあてはまらないことが多くなります。もっと本質的なところに迫る方法論が求められていると思います。ブランドやマーケティングの研究分野でも、いみじくも同じような状況になっているのではないでしょうか。

世阿弥から学んだこと

亀井　私は先生を、マーケティング・サイエンス的な視点からブランドを究明するトップ研究者とばかり思っていたのですが、『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』（2009年ソフトバンク クリエイティブ刊）という本を出されました。私は腰を抜かすほど驚きましたが、なぜ、下掛宝生流の能楽師、安田登師にお話を聞こうと思われたのですか。

片平　安田さんを知ったのは本当に偶然です。たまたま知人からおもしろい人がいるということで、講演にお招きしました。安田さんの他にも老荘思想的経営論の専門家である田口佳史さんにも刺激を受けました。3年くらい前に日本発の世界ブランドをつくろうと、誇大妄想

的な勉強会をやったのですが、そのときは芭蕉や千利休、世阿弥や老子・荘子について議論をしていました。その後、世阿弥の『風姿花伝』を偶然読み始めたのですが、勉強会のときとは違い、自分で読み始めると俄然おもしろくなりました。これこそブランドやマーケティングに通じるのではないかと感じ、ゼミ生とみんなで読むことにしたんです。

亀井　たまたま私は、梅若流の能をやっていました。『風姿花伝』や『花鏡』も読み、世阿弥の主張はやっぱりすごいと思いましたが、これをブランドやマーケティングと結びつけるという発想は全然ありませんでしたよ（笑）。

片平　全然関係がないと思っていたものが、パッと結びつく瞬間が何かあるんですね。世阿弥から学んだことは、今までのブランド論に欠けていた「時」とか「運」といったものとどうつき合うかということと、人の命の短さと能の「永遠性」ということですが、それはブランドを考えるうえでも大きなヒントになりました。「ものまね（物学）」、「工夫」といった概念も大切です。まずは体験から何かを感じ取り、頭をグチャグチャにして、何かを取り出しなさいということです。

亀井　私も謡を習い始めて何年間かは先生の完全口写しのものまねでした。ところが、声帯や器官の形状も違いますから、あるレベルまでいくと、声の出し方にもその人独特の、体型に合うものがあることに気づいて距離が生まれます。それをさらに積み重ねると、あるとき一挙にそれが破れ、その後工夫を重ねることで自分らしいスタイルができあがるような気がしましたね。

片平　世阿弥は「心」というより「思い」だと言っています。それは、例えば恋焦がれるということ。ないものをほしがるとか、コントロールできない女心を自分のものとしたいということですが、それは恋でも物欲でもすべての人間の文脈に通じる性質だとも言っています。それを永遠ともいえる『源氏物語』といったテキストの上にのせて演じきる能楽師の努力が、人に驚きと感動を与えるのです。しかも、駄目なときはもがくな、よけいなことをするなとも言います。だめなときにはただひたすら次を目指して稽古に励みなさいというのです。それは「100年ブランド」にも通じると思いますね。

「100年ブランド」の諸条件

亀井　ところで、「100年ブランド」と100年で区切ったのはなぜですか。

片平　1世代が30年とすると、100年でほぼ3代になるからです。2代目は創業者と一緒にいますから原体験をもとに後を継げるんですが、3代目になると、創業者に関しては伝言ゲームになるわけです。創業者の熱い思いについての原体験がないので何かとぶれて問題が起こりやすいのですが、それを乗り切れれば永続のための仕組みやルールができあがるのではないでしょうか。

100年に1回は危機に遭うというのも年代を区切った理由です。例えば虎屋では戦争で工場が焼けたり社員が戦争に駆り出されて半分以上亡くなったり、原料がまったく入らないことがありましたが、そのときには喫茶店までおやりになっています。それでも、店主はそのうち絶対にいい時期が来るから、おいしいお菓子を供給できるような腕は忘れるなと言っていたそうです。

亀井　日本には、100年ブランドがたくさんありますよね。

片平　京漆器の伝統を受け継いで300年以上になる象彦を取材したことがありますが、このお店には、「何代にもわたると経営にあまり熱心ではない当主が出てくるかもしれない。会社より祇園に熱心な経営者が出てきたときはこうしなさい」という家訓があります。また、どんなに頑張ってもうまくいかないときは見栄を張ってはいけない。世間体があるから火の車になっても店を閉めないで何とか乗り切ろうとするだろうが、そのときは潔く店を閉めて四畳半に住んで時期を待てというものです。

文章にしておくというのはとても大事です。紙に書いたらその文章はもう永遠ですから、そのスピリットは受け継がれる可能性が高いからです。

亀井　「謙虚」ということも大事ですね。

片平　謙虚さには実利的な意味合いがあると思います。どういうことかというと、勝つべくして勝つこともありますが、勝つはずがないのに勝つことも同じくらいの頻度であるからです。人間は勝つと自分の功績にしてしまいますが、勝つべからずして勝ったときが問題です。勝ち誇っているとかならず失敗して取り返しのつかないことになりますが、限界を見据えて稽古を怠らないという謙虚さを持ち合わせていれば、継続する力になるはずです。

ホワイトカラーモデルから職人モデルへ

亀井　ハピネス、うれしさ、感動も重要です。世阿弥と顧客のハピネスという部分をどう受けとめたらいいので

しょうか（笑）。

片平　ブランドジャパンの話とからめて申し上げますが、今年の「ブランドジャパンベスト20」には明確な傾向があります。ひとつはインターネット系のYouTubeやGoogleで無料なものです。もうひとつは安価な商品を提供するセブンイレブンや日清食品、ユニクロ。それからもうひとつがうれしさとか楽しさを直接売る任天堂やスタジオジブリです。

これを見ると、お金をかけて高いものを買って見せびらかして幸せを味わうという消費者モデルはもう終わっているのではないかという気になります。ブランド側はいかに幸せを直接生産して直接消費者に届けるかが、重要になってくると思います。

そうなると、ブランド側の社員が先に幸せにならなければなりません。幸せな人しか他人を幸せにできないからです。そのためには、ホワイトカラーモデルから職人、商人モデルに変わっていかなければならないということになると思います。

それは朝、職場に行くことが幸せであるような、消費者にしてさしあげたことが感謝の言葉として返ってくるような仕組みに変えなければならないということです。そのときに大事になるのは哲学です。何のために働き、誰を幸せにするのかといった目的意識やミッションが大きな力になっていくでしょうね。

亀井　その場合、外に向かうコミュニケーションの展開はどうなりますか。

片平　例えば、公文のCM「自分でできる」編、「先生のチカラ」編は地味ですが、とことん公文とは何かを伝え、お母さん方に対してだけではなく、先生と呼ばれる方々にもすごい元気を与えています。公文は教える場所ではなく、子どもたちが自分で勉強して気づく場所なんだということがわかるからです。

亀井　今や、社員も生活者も、ブログやTwitterで自らの意見をいつでも表明できる時代になってきましたが、広告はどう変わっていくとお考えですか。

片平　ここ数年、メディアの統合や融合という言葉をよく耳にしますが、統合するのは生活者自身が勝手にやることです。それを広告主が一人よがりに「統合してさしあげる」のはまったく的外れになってきましたね。

そういう意味でいうと、マスはマスで磨きをかける必要があるし、TwitterはTwitterできっちりと会話すればいいわけですから、やはり、マス広告は楽しく、かっこよくあってほしいと思います。

クライアントも真剣になっています。何でもいいからつくってくれというのではなく、自分たちの思いを余すところなく伝えてくれということになりますから、広告はこれからどんどんおもしろくなるし、ブランドの側で余計な小細工をすると、逆効果になるのではないでしょうか。

亀井　統合というのは、あくまで顧客や消費者側の問題だということですね。やはり、丸の内ブランドフォーラムで実務の観点からブランド問題を見てこられたから、こうした視点に到達したのですか。

片平　そういうこともあるし、生活者自体が新しいメディア環境に慣れ、iPhoneやYouTube、UstreamやTwitterなどをうまく使いこなしているからです。

一方、こうした環境変化を前に、大企業の一部ではどうしたらいいか浮き足立っています。そういうときは、慌てないで物事の本質を勉強しながらじっくりとついていくことです。そうすれば、中身のある企業ほど環境の変化に適応していくことができるし、プアな企業はその正体を暴かれていくはずです。

ブランド研究の方向と期待

亀井　今後のブランド研究はどうあるべきだとお考えですか。

片平　まず、研究者はブランドに実際に携わっている人たちの中に入っていくことです。そうしないと、まったく無駄な努力に終わると思いますね。そのためには、産学協同という言葉になるかもしれませんが、韓国のサムソンが企業の利害を超えて世界の若手デザイナーを育てているように、もっと企業が若い芽や研究者を育てるという環境をつくってほしいと思っています。

亀井　学生だけじゃなくて、研究者もインターンシップが必要だということですね。

片平　インターンというと何らかの目的を目指しているようなニュアンスがありますが、見返りはなくていいから現場を体験させてあげることです。そうすれば、中立的にいろいろな現場を幅広く見ている研究者との会話のなかから自社の偏差値がわかったり、プラスになることも出てくるはずです。今、あまり企業は研究者に期待していないし、つき合うメリットがないと思っているようですが、ちょっとでも後押しすれば、お互いに前向きになっていくのではないでしょうか。

亀井　やはり、ここでも人、あるいはフェース・トウ・フェースがポイントになりそうですね。今日はどうもありがとうございました。

変容し進化するブランド戦略
――市場環境変化とともに変わること、変わらないこと――

消費者をはじめとするステークホルダーは自己の判断基準を研ぎ澄まさざるを得ない状況に直面し、本当に自分に合うものを市場から選び取る姿勢を強めた。それも安価ならよいという志向ではなく、覚醒し、真に価値あるものを求め始めた、ということなのだから、企業にとってこの時期は新たな価値創造のチャンスととらえるべきなのである。

山田 敦郎 グラムコ㈱代表取締役／グラムコ上海有限公司董事長／日本CI会議体幹事

慶應義塾大学法学部卒業。総合商社の丸紅を経て1987年グラムコ設立。2004年上海・北京に現地法人開設。アジアNo.1のブランディングファームを目指す。日本CI会議体幹事、内閣府沖縄美ら島ブランド会議座長ほか。
『ブランド進化論』（中央公論新社）、『探求 メジャーブランドへの道』（税務経理協会）、『パワーブランドカンパニー』（東洋経済新報社）、『品牌全視角』（上海人民出版社）など著書や講演多数。

リーマンショックでブランド戦略が変わる

2008年秋のリーマンショック以降、世界は深刻な金融危機に直面し、ほぼ全業種的に企業は100年に1度といわれる大不況期を経験することになった。一人勝ちしているように見える中国ですら、輸出産業が直撃を受けるなど、痛手を被り、翌年半ばまで低迷した。

世界の中でも、とりわけ日本の景気回復は立ち遅れた感があり、2009年度も業績回復に苦しむ企業が大半を占める中、昨年12月2日から4回連続で、日本経済新聞は朝刊に「ブランド変調～危機後の選択～」という特集を掲載した。

論調としては、海外高級ブランドが苦戦を強いられる一方、新興勢力が台頭し、低価格帯のPBも好調であること。成熟したブランドの買収では危機の打開は図れず、身軽な提携戦略が奏功する時代となったこと。マスの広告投下だけではブランド価値を高めづらくなっていること、などを挙げていた。

筆者はこの特集記事の取材を受けた際、「消費者の成熟とともに、高級ブランド信仰は崩れた」「消費者は従来イメージにとらわれず自分に価値のある商品を見極めようとしている」などとコメントさせて戴いた（特集第1回に掲載）。

消費者はどう変わったか

未曾有の危機に直面した結果、ブランドは確実に変容を遂げたと思う。どこが変わったか、消費者、企業の両面から見てみよう。

まず消費者である。「人と同じものを持ちたい、著名なブランドものを使いたい」という心理は消費者の間で薄らいできている。ブランドの「自己体現機能」を求めなくなってきたということだ。ステイタスを手に入れるために、メルセデスベンツを購入するというのは、ベンツにこの機能があるからだ。いわゆる海外高級ブランド品にも、この機能がある。

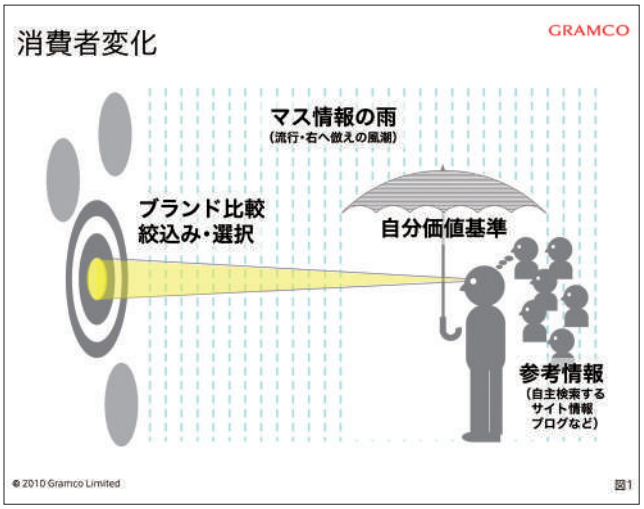
こうした心理は、個人主義志向の強い欧米人の間にももちろん存在はするが、日本人には、戦後欧米文化への憧憬が強かった時期に培われた「右へ倣え」の傾向があったことは事実だ。マズローの欲求5段階説を持ち出すまでもないが、①生理的、②安全安定、③所属と愛、④承認、⑤自己実現という各欲求のうち、「他人に評価してほしい」という承認欲求を満たすには、ブランドの自己体現機能は好都合だった。

自分にしかできない固有の生き方をしたい、と望む自己実現欲求は、近年日本人の間でも定着していると見ていたの

だが、日本のマジョリティーはリーマンショック以前④と⑤の中間辺りにあったらしい。「従来イメージにとらわれず、自分にとって真に価値のあるモノを見極める」という姿勢への覚醒は、お付き合いや流行で無駄な出費をしない（もっといえば切実に出費を切り詰めなければ生活が苦しい）、というお財布感覚に後押しされる形で、ここ1～2年抜群に研ぎ澄まされてきたようである。

こうした人たちへのアプローチを成功させるには、ブランドコミュニケーションのあり方にも変革が迫られている。広告を大量投下しただけでは、認知率は上げられても好感・共感醸成には至りづらくなった。悪くすれば反感にすら繋がってしまいかねない。

これに反してコミュニティサイトやブログの重要性が増してくる。他人からの評価には流されなくても、他の人の当該ブランドへの評価は気になるから、自分に近い立場の人たちがどう見ているかは、選択時の参考意見として知っておきたいと考えるからだ。



企業はどう変わったか

こちらも、「他社がやっているから」という理由でブランディングに取り組む企業は激減した。特にコーポレートブランディング（CB）においては、2008年9月に、進行中のプロジェクトすら緊急凍結せざるを得ないところが出始めた（日本企業のレスポンスは早い。この場合褒められたことかどうかは分からないが）。如何にブランドで差異化を図り、市場での競争力を高めるか、という視点で取り組んでいたところ（つまり本格的に推進していたところ）でも全社方針でブレーキが掛かったわけだ。この流れは、2009年の半ばまで続いた。

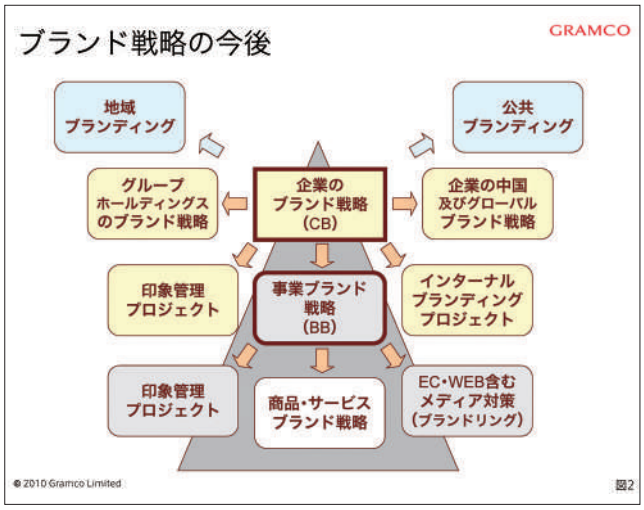
本格的に推進してきた企業では、下半期で再開するところが多かった。他社がやっているから、と取り組んできた企業では、CB構築をすっかり諦めてしまったところもある。残念なことだが、企業の取り組み姿勢がくっきり二分された形になった。

再び動き出した企業では、真にステークホルダーと繋がり合える状況を作り出すために、新たな手法を求める動きもある。ウェブやEC サイトなどを含むブランド接点の連鎖性（ブランドリング）を高めようとする「印象管理」の手法などもそれに該当する（後述）。片や、これまでブランディングに馴染みの薄かった、例えば百円ショップやホームセンター、量販店のような価格訴求型業態が、ブランド構築に取り組みはじめたのも2009年以降である。

ブランディング実務者の立場から特筆したいのは、現在「事業ブランディング」（Business Branding=BB）の動きが、全業種的に活発化していることだ。ターゲットの見直しや商品・サービスの時局に合わせた調整、他との明確な差異化に視点を合わせたブランドポジショニングの修正などで、収益力を確保し高めようとの思いが滲んでいる。成果を求めて背水の陣で臨むわけだから、失敗は許されない。利益に直結する精緻なマーケティング戦略が組み合わされたブランディング、それがBBである。

消費者のブランド選択姿勢が変わり、企業もそれに応えるべく実効性の高いCBやBBを強化する。これがリーマンショック以降の傾向となった。

余談だが、ではグラムコグループはどう変化したのか、一言触れておくと、当然当社もB2B ビジネスを展開する企業



であるから、2008年秋以降は振るわなかった。2009年前半は稼働事案が絞り込まれ、（今だから白状するが）相当ヒマになった。しかし折角時間にゆとりが出来たのだから、と居直って、全社でマーケティングに関する勉強会を執拗に繰り返すことにした。稼働が正常に戻った今、振り返ってみればこれは正しい居直り方だったと思う。

変わらないものとは何か

ただ、この世界同時不況で、本来のブランド戦略の狙いやブランディングの定義が揺らいだわけではない。むしろ企業は、ブランドの本質に立ち返る好機を与えられたと考えるべきである。

知名度を高めればいい、ブームをつくればいい、ということではないのである。ステークホルダーは自己の判断基準を研ぎ澄まさざるを得ない状況に直面し、本当に自分に合うものを市場から選び取る姿勢を強めた。しかし、安価ならよいという志向ではなく、覚醒し真に価値あるものを求め始めた、ということなのだから、実は企業にとってはこの時期は、新たな価値創造のチャンスと捉えるべきなのである（個人的には、シンプル、和ごころ、適切な敷居の高さがキーポイントだと思っている）。

そこで再び原点に立ち戻って、ブランド戦略とは何なのか、ブランドはどのように定義されるべきものなのか、おさらいをしておきたい。

第一に、ブランド戦略とは「差異化戦略」であるということ。そして第二に、ブランド戦略とは強みをさらに強化し、弱みを克服するという、「競争力強化、企業・事業進化のための戦略」であるということだ。勿論これらは、「顧客視点」で検討されなければならない。

リーマンショック以前も以降も変わらないブランド定義は次の5項目だ（→の後に今日取るべきブランド発信者側の対応を付記してみた）。

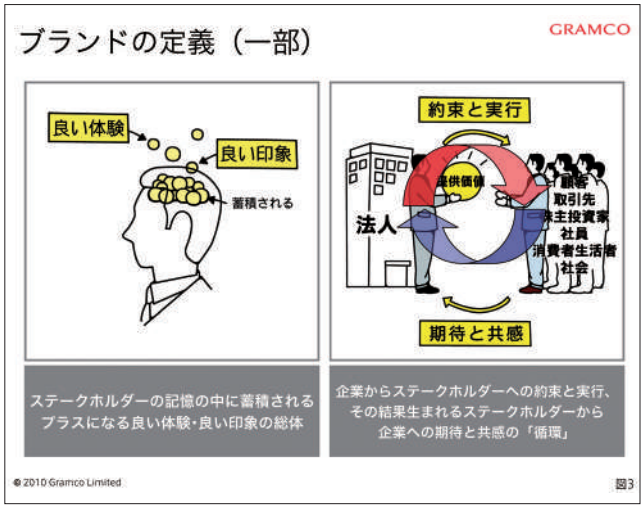
（1）ステークホルダーの記憶の中に蓄積される、プラスになる良い体験、良い印象の総体
→ファクトとしての商品・サービスの完成度を高めるのはもちろん、新旧メディアの配合調整による連鎖的情報投与が必要

（2）企業からステークホルダーへの約束と実行、その結果生まれるステークホルダーから企業への期待と共感の「循環」
→リリースしていく情報品質や、顧客レスポンスを的確に捉える環境づくりが必要

（3）良い記憶の蓄積や、期待共感を表すシンボルであり、ステークホルダーが選択する際の目印
→シンプルで即読性の高い、マーカーとしてよく働く記号性が必要

（4）企業成員、関係者にとってのプライドの源泉
→社員と関係者間ではプライドを取り戻し、コンセプト理解と売りの力を高める説明力の強化が必要

（5）プロフィットを生み出す無形資産であり知的財産（プレミアム価格、優先的選択、継続的取引の達成）
→端的な結果出しが必要



より現実的に、自立的に、そしてその結果、より本質的に、という消費者の行動は、高級ブランドから自分ブランドへという潮流を作り上げつつあるが、ブランド戦略は本来の姿に立ち戻ってこれらを点検してみるべきときなのである。

某小売業が、千円を切る破格の値段でジーンズを発売した。それに追随する他社も現れた。昨年後半のことである。恐らくユニクロに刺激を受けたに違いないこれらの小売業は、では継続的な利益を上げ続けたのだろうか。ブログの書き込み分析などによる推定だが、単なる目玉商品による消耗戦に終わったと考えられる。ブログには、「売り場に行ってみたがやっぱりユニクロの真似だ」「品質は必要十分だが買う気はしない」などと書き込まれている。

実際ユニクロは千円ジーンズなどで勝負しておらず、3,500円かそれ以上のラインで売れている。つまりユニクロは明らかにファストファッションのブランドであり、そのブランド力で売れていると考えるべきだろう。

今後のブランド戦略の展開局面とBB成功事例

マーケティングとブランディングは、近いようで遠い分野だ。マーケティングにはクリエイティブは絡まないが、ブランディングには含まれる。マーケティングは実証主義的で積み上げを好むが、ブランディングはときとして飛躍し、また上から下ろすことが多い。そして長い歴史を持つマーケティングにも、80年代以降に登場した新しい概念を持つブランディングにも、過去10年、目を見張る進化はもたらされていない、というのも事実だろう。

昨年1年間、第一線で活躍される素晴らしい社外講師も招いて、マーケティングの勉強会を続けてきて悟らされたのは、この両者間の融合をさらに図ることが、ブランド戦略成功の道筋を付けるということだった。これらの連携が首尾よくいけば、新しいマーケティングメソッドも生まれてこようというものだ。

グラムコグループも、企業側の事業ブランディングニーズを汲むかたちで、昨年半ばからブランドマーケティングを機軸としたブランドコンサルティング部門（マーケットに対応する専門部署）を立ち上げた。

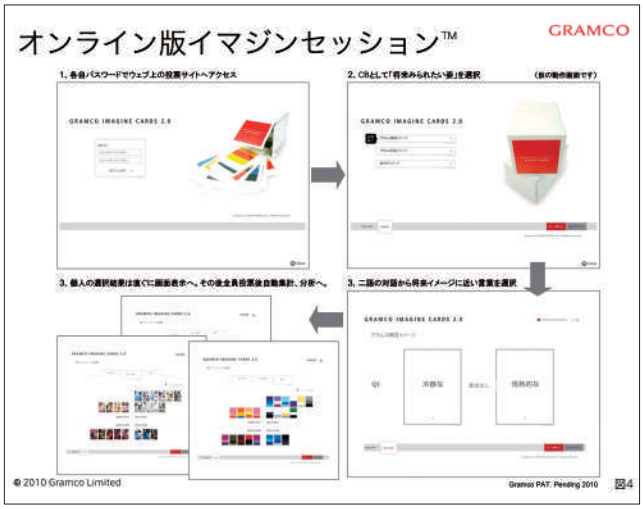
昨年の「冬の時代」（クライアントにも当社にとっても）に基盤構築のできた事業ブランドの大きな事案が複数例あった。そのうちの1つがホテルだ。ビジネスマンにも観光客にも利用してもらえるハイエンドのシティホテルだが、ブランドコンセプトに着手するにあたりターゲット調査（富裕層中心）を実施したところ、目論見とは全く違う結果が出てきた。当然これまでの同じクラスのホテルとは180度異なるコンセプト（提供価値、ビジョン、戦略顧客、パーソナリティ、シンボル）になったことは言うまでもない。これらのコンセプトは、今期から始まる教育研修で、しっかり従業員の人たちに、新しいサービスコンセプトとして叩き込まれることになる。つまり、従来とはサービスが変わるのだ。

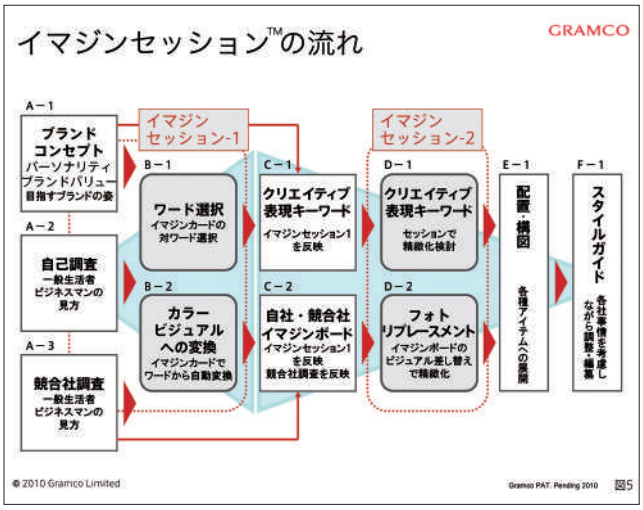
また、大手製菓グループ傘下の企業が展開する、新しい菓子ブランドについても手掛けさせていただいた。これは旧来の同じ分野におけるプレイヤーだけを意識するのではなく、あらゆる代替品を競合と看做し、特定の女性層を戦略顧客として開発したものだ。各種リサーチを実施し、揺るぎないブランドスタイルを構築・内部共有した上で昨年末ローンチ（発進）させたが、妥協を許さない商品開発、パッケージ、店舗デザインと従業員の振る舞いなどがひと繋がりの世界観を醸し出し、それにブログなどを用いた口コミ戦略が奏功して、当初想定したとおりの顧客に購入してもらい、予想をはるかに上回る数値的成功を収めている。

規模は小さいが、旗艦店舗として1号店を東京の一等地に開設し、今後デパ地下や路面に展開していく。また、今年半ばには、SEO（検索エンジン最適化）対策を駆使したECサイトを立ち上げる予定である。このBBは牽引力あるシルバーブレット（特効薬）として、同社・同グループの業績向上に貢献していくものと期待されている。

これらのどちらのプロジェクトでも採用したのは、ブランドのトーン&マナーを規定する「印象管理」（グラムコスタイルコントロール）という手法である。

広告、ウェブ、OOH（屋外）などのあらゆるブランド接点で、一貫性をもったブランドの世界観発信を可能にする方法であり、これらはコミュニケーションの場面のみならず、可視化されたコンセプトとして、商品開発や社内のインターナルブ





ランディング（内的ブランド啓発教育）にも同様に展開される。

ある程度クリエイティブワークを縛ることになるので、不向きなCBやBBもあると思われるが、グラムコでは商標とビジネス特許を取得した「イマジンセッション」「イマジンカード」「イマジンボード」など一連のプロセスで、スタイルを全組織的に理解させ、かつ社内にある社員インサイト（現状認識や未来願望）を把握するインターナルリサーチにまで昇華させている。

こうしたブランド構築の新手法は、今後も数多く生まれてくるだろう。

グローバルとローカルの狭間で

グラムコグループは中国の上海と北京に現地法人を設立しているので、私も年に10回程度出張している。

日本でLVMHが銀座の一等地に開設する店舗構想を取りやめ、イタリアの著名ブランドが撤退するなど、海外高級ブランドだけ見ていると、日本の市場はもう見放されたようでもある。今年4月、上海の准海路（ワイハイルー）には、ルイヴィトンやカルティエの旗艦店舗がオープンした。

上海の目抜き通りにオープンしたカルティエのフラッグシップストア

一方、東京に先駆けて上海で多店舗展開してきたH&MやZARAは、日本での展開を加速させている。2つの都市で、アパレルのメインプレイヤーが入れ替わったところが象徴的だ。

思えば中国は、リーマンショックを乗り切るために、日本円に換算しておよそ56兆円もの景気刺激策を打ち出し、見事に乗り切ったように見える。

ブランドの自己体現機能は、中国人の間でもて囃されている。2004年以来グラムコ上海が実施してきたブランド想起調査では、かつて上位にあったパソコンブランドから、携帯電話やアパレルのブランドが人気の上位を占めるようになりつつある。

消費の牽引力となる中間層や富裕層は、沿岸都市部から内陸部、一級都市から二級・三級都市へと広がりを見せつつある。

ブランド想起調査（中国）　GRAMCO

「ブランド」と聞いて、すぐに想起されるブランド名

2006年			2007年			2009年		
1位	Sony	9.1%	1位	Sony	8.4%	1位	Samsung	4.6%
2位	IBM	6.1%	2位	IBM	6.7%	2位	Nokia	3.7%
3位	Lenovo	5.7%	3位	Lenovo	5.7%	3位	LV	2.8%
4位	Nike	4.9%	4位	CocaCola	5.2%	4位	DIOR	2.5%
5位	LV	4.5%	5位	Haier	5.2%	5位	Sony	2.3%
6位	Haier	3.5%	6位	BMW	4.3%	5位	GUCCI	2.3%
7位	Samsung	3.4%	7位	Nike	4.2%	7位	Chanel	2.2%
8位	CocaCola	3.1%	8位	Samsung	3.6%	8位	Panasonic	2.1%
9位	BMW	2.9%	9位	Nokia	2.7%	9位	Nike	1.8%
10位	Nokia	2.3%	10位	HP	2.4%	10位	CANON	1.7%

グラムコ上海調べ：上海・北京・広州　n=1,000（中間層～富裕層）

© 2010 Gramco Limited　図6

こうした中国市場の成長に歩みを合わせて、ともに成長する日系企業も出始めている（失敗企業も山のようにあるのだが）。これらの企業では、CBブランドコンセプト、とりわけポジショニングや戦略顧客、パーソナリティを、日本市場向けとは大幅に変えローカライズするところが増えてきた。先のグラムコイマジンセッションも、中国市場版を開発し対応するようにしている。

前項で申し上げたブランディングとマーケティングの融合、という観点から見れば当たり前のことなのだが、ブランドにおける現実主義、実利主義とは、こうしたローカライゼーションにも顕れつつあるのである。

日本市場の閉塞感を打ち破るべく、世界に向けてのブランディング、それも地に足の着いたグローカルな視点でのブランディングを、日本企業には推し進めていただきたいものである。

ご承知のとおり、米国でコーポレートブランディングが芽生えたのは、1980年代、世界経済の牽引役から一歩退いてしまったレーガン政権の時代だった。双子の赤字で苦しみ、米国の企業業績も悪化の一途を辿っていたころである。

日本でブランディングの口火を切ったのは、バブル崩壊直後の1990年代初頭、金融機関の統合合併であった。そしてその流れがそのまま、消費財メーカーなどへ拡大していくこととなる。

もとを正せばブランディングはある意味不況対策、不景気対応だったのである。そして2010年、まだまだ日本の景気が回復しきっていない中で、企業は「今こそ（実効性の高い）ブランド戦略」に取り組むべきときなのである。

サービスブランディング

「ブランドの約束＝Promise」は単なる宣伝文句でなく、あらゆる企業活動の軸となることで初めて意味を持つ。
いわゆる4P（サービス商品＝Product　価格＝Price　プロモーション＝Promotion　立地＝Place）に
人材＝People、物的環境＝Physical evidence、そしてこのブランドの約束＝Promiseを加えた7Pの視点で、
サービスのマーケティングミックスを展開していく必要がある。

首藤　明敏　㈱博報堂ブランドコンサルティング
代表取締役社長

1958年大分県生まれ。一橋大学社会学部卒業、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修了、IESE（Business School of the University of Navarra）国際プログラム修了。青山学院大学大学院講師、広告学会・広報学会会員。
㈱博報堂 マーケティング局でマーケティングプラニング業務に従事。研究開発局で博報堂ブランド管理システムの開発を経て現職。消費財からサービス、産業財に至る多数の企業におけるブランド戦略プロジェクトのコンサルティング実績を持つ。
著書に『金融意識革命』（編著）経済法令、『ブランド本』（編著）博報堂、『図解 ブランドマーケティング』・『図解 ブランドマネジメント』（編著）日本能率協会マネジメントセンター、『顧客ロイヤルティの時代』（共著）同文館、『ブランドマーケティングの再創造』（監訳）東洋経済新報社、『B2Bブランディング』（編著）日本経済新聞社、『サービスブランディング』・『ぶれない経営』（編著）ダイヤモンド社がある。

ものづくりだけで生き残れるか

戦後の日本経済は、製造現場における高い生産性を武器に大きく成長してきた。そして今後も、「ものづくり」を日本の強みとして次世代に継承させ、さらに高めていくことに疑いの余地はないだろう。

しかしながら、韓国や中国の企業も、低コストを武器に急速に品質を向上させている。生産拠点としての機能を引き受けながら品質を向上させるとともに、自国内の市場を拡大しグローバル市場にも進出しつつある。一方、欧米企業はマーケティングやデザインなど、顧客の目に見える部分での差別化された表現力を強みとして付加価値獲得を図っている。この両者に挟まれた日本企業は、「ものづくり」にこだわるだけで果たして今後も生き残れるのだろうか。

今や、サービス経済の進展は全世界的な流れである。特に物質的な豊かさが飽和状態に達した先進国において、環境問題に対する危機意識の高まりの中で、サービスの重要性が増している。日本の全産業のGDPに占める割合でも、2000年以降はサービス業が製造業を上回り、増加傾向にある。

さらに、少子・高齢化を需要の減少と見るだけでなく、世帯構成の変化に注目すると新たなサービスの市場機会が見えてくる。今や単独世帯数は標準世帯数を超え、女性の役割や行動の変化に伴い、家事の外部委託化が進んでいく。このような家族のあり方の変化に伴うニーズを掘り起こすことで、新たなサービス業態が生み出されていく可能性がある。

これからの日本経済が、そして日本企業が国際競争の中で生き残るためには、サービス分野の活性化は必要不可欠であり、逆にそこに大きなチャンスが膨らんでいる。

サービスの競争力をいかに上げるか

製造業に比べて、日本のサービス業の生産性は上がっていないと言われる。未だかなりのサービス業が、近代的なマネジメントに至っていない。個々の現場に対応が任され、組織としての知恵の横断が欠如している。生産性を図る尺度が明確になっておらず、改善手法があまり実践されていない。また、現場の労働環境も良好とは言えず、優秀な人材

の確保に苦労しているというのも現実である。

このような現状を打破するためには、新規参入の促進や規制緩和など行政が果たす役割も大きいが、それ以上に個々のサービス業経営において、競争力と生産性を高めるための取り組みが必要である。

サービスの生産性を上げるために、すべてのサービス業がマニュアル化・標準化を推し進めればことが済むというわけではない。日本のサービス業は、その時間の正確さや顧客への丁寧な応対、きめ細かいもてなしなど、その品質レベルは欧米先進国と比べても卓越したものがある。ただひたすら、標準化を推し進めることで、この日本的なサービスが本来持つ強みを失ってしまっては本末転倒と言える。現代のような成熟した社会においては、同質の大量消費モデルでは消費者がなかなか満足しなくなってきている。

サービスの競争力を上げるには、「日本的なきめ細かいサービスが本来持つ高い品質を維持しながら、いかにサービスの生産性を上げていくのか。顧客に価値を感じてもらう効果的な施策と、内部プロセスの効率化のバランスをいかにとっていくか」といった観点が重要になってくる。

また、多くの製造業においても、全体の付加価値の中でサービスの要素が限りなく高まっている。今や、ハードの製品を内製しない製造業が、国際的に強い競争力を獲得している。実質的には、もはや製造業とサービス業の垣根はなくなったといってもいい。サービスのブランディングは、決して産業分類上のサービス業だけの問題ではないのだ。

ブランドの約束と実践

企業が顧客に対して提供する価値を明確にし、顧客の期待に応え続けることでできあがる企業と顧客との長期的に揺るぎない精神的な関係（絆）こそが、ブランディングの最終目標である。そのためには、企業が顧客にどう思われたいか、ブランドを通じてどのような価値を提供するかを自己規定する必要がある。ブランドとは、顧客が勝手にイメージを膨らませることが可能な対象である。だからこそ、重要な企業資産の1つとしてマネジメントしていくためには、企業自らがどういうブランドの価値を提供するかを明示的に決めるべきなのだ。

そして、顧客とともに現場従業員に理解を促すには、ブランドが提供する価値をシンプルに表明しなければならない。それが「ブランドの約束」である。ブランドの約束は、ブランドが提供するさまざまな価値のエッセンスの部分であり、かつ外部にそれを公約するものである。

スターバックスでは、そのウェブサイトで「サードプレイス」というメッセージを掲げている。コーヒーだけではなく、バリスタのもてなしや居心地のいい空間により、家庭でも職場でも学校でもない3番目の場所として、ゆっくりと自分らしく過ごすことができる。その約束を実現するためのアイディアで、優れた内容であれば、アルバイトの意見であってもためらいなく反映させていくと公言している。

ブランドの約束は、公約である以上、実際の行動でそれを果たさなければならない。実体が伴わない、見せかけだけのイメージづくりでは、長期的に勝ち抜いていくことはできない。また、ブランドの中心価値の部分で顧客への約束を裏切った企業は、大きなしっぺ返しを受ける。そう考えると、下手な約束をして期待を高めすぎるよりは身近なお客様に対して地道な顧客サービスを積み上げていればいいという考え方も出てくるだろう。しかしながら、不言実行によりいつかは誰かが認めてくれるというアプローチでは、サービス業の規模の拡大や大きな成長は望めない。

サービス業においてブランドの約束を実現するのは、現場の従業員である。そして、シンプルで強いブランドの約束であればあるほど、顧客と接している現場の従業員にとっては逃げられないものとなり、現場のサービス品質向上の大きな原動力となる。「ああしろ、こうしろ」というマニュアルも重要だが、われわれは顧客に何を約束しているのか、どういう体験を提供しようとしているのかといったことを、現場の従業員が少しでも理解することができれば、より高いレベルのサービス提供が可能となる。少し背伸びした約束を提示し、

図1　モノとサービスのブランディングの違い

	モノのブランディング	サービスのブランディング
マーケティングの力点	広告や店頭での独自の存在感づくり	顧客と接点社員との深い関係構築
属性や機能の特徴	目に見える物体として残る	目に見えない体験として残る
差別化の源泉	技術力 商品デザイン チャネル力	人材の質 空間の演出 業務プロセス

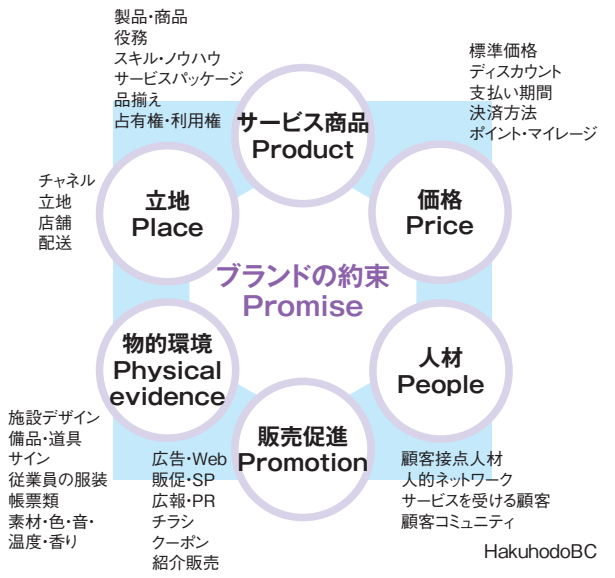
HakuhodoBC

現場の従業員にそれを守らせるように周知徹底することで、ブランディングが企業の成長エンジンになりえるのだ。（図1）

顧客接点づくり～サービスの7P

「ブランドの約束＝Promise」は、単なる宣伝文句ではなくあらゆる企業活動の軸となることで初めて意味を持つ。そのためには、複数のサービスのポートフォリオを見直したり、顧客のブランド体験の理想像を設計した上で、具体的なマーケティングミックスに落とし込んでいく。そして、いわゆる4Pに人材（People）と物的環境（Physical evidence）を加えた7Pの視点で、サービスのマーケティングミックスを展開していく必要がある。（図2）

図2　顧客接点づくり：サービスブランディングの7P



①サービス商品（Product）

サービスの商品は、コアサービスとサブサービスで構成される。

フィットネスクラブのコアサービスは、ジム、スタジオ、プールといったハードである。会員がクラブに行って、施設がしばらく使えないと言われたら、多分会費の返却を求めるだろう。だがプログラムの担当インストラクターが都合で変わったとしても、会費の返却までには至らない。しかし顧客によっては、岩盤浴とか、ヨガやピラティスなどの副次的なサービスが重要な差別化ポイントになる場合もある。コアサービスで間違いのない品質を保ち、一部のサブサービスで集中的に差別化を図るといった全体のパッケージでサービスのブランド力を高めることが可能となる。

②価格（Price）

サービスの価格には、そのサービスに対する代価と、そのサービスを受ける利用者側の時間、労力などの2つの要素がある。

フィットネスクラブでいうと、入会金や月会費、ロッカー使用料などは、客観的に説明ができる代価である。一方で、クラブに通う時間であったり、人気プログラムに参加する待ち時間が、利用者が感じるもう1つのコストである。ついつい比較可能な代価に目をうばわれがちだが、表向きの代価以外の利用者に負担させるコストも重要なマネジメント要素となる。

③プロモーション（Promotion）

店舗型のサービスでは、近くに店舗がない人に広告で伝えても効果が少ない。また、顧客によってサービスの利用目的が違うため、モノ製品のような誰が使っても同じ効果というプロモーションは役に立ちにくい。サービスでは、大量の広告投入型のプロモーションよりも、口コミ型のコミュニケーションが重要な役割を果たす場合が多い。

ゴルフ場予約のゴルフダイジェスト・オンラインや高級ホテル予約の一休などが好調なのも、その利便性に加え、各々のサービス体験者の客観的評価に対する信頼性が多分にある。WEBやブログ、ツイッター等、利用者の情報発信の機会が拡大する中で、それを常にモニタリングしながら自社の評判に目を光らせ、対処すべきことには即対応して良い口コミが生まれるような態勢をとることが重要である。

④立地（Place）

特に店舗型サービスにおいて、立地は大きな影響を及ぼす。2005年に設立後わずか3年余りで800店と急拡大したカーブスは、これまでのフィットネスクラブの常識とはまったく異なり、主に住宅地に40～50坪の敷地面積で店舗を展開している。近隣の主婦層が会員となると、自転車で手軽に、着替えを持たず、運動するカッコそのままで通える。お化粧しなくても問題のない距離感覚である。しかもプログラムは30分という手軽さで買物ついでに通えるクラブとなっている。一方カーブス側から見ると、着替えを持たないという近さが、施設設計においてはシャワーブースなどを用意しなくても済み、水周りへの維持管理費が不要になり、投資回収が早くできるという運営のメリットをもたらしている。

⑤人材（People）

サービスの品質にとって、人材の要素が大きいということは言うまでもない。また、同じブランドであっても市場環境の変化で対象顧客や提供価値が変われば、人材に求められる資質も変化していく。例えば百貨店の伊勢丹では、これまで重点顧客といえば外商客である富裕層であり、富裕層向けの丁寧な応対や、礼儀正しく細やかな気配りのできる人材が求められた。しかし徐々に百貨店業界の中での伊勢丹のポジションが“ファッションの伊勢丹”といわれるような個性を打ち出していくにつれ、求められる人材も変わってきた。丁寧さや気配りだけでなく、ファッションに関する専門知識やセンスの良さがあり、自分の売り場や商品に強いコミットメント意識をもち、国内外から情報収集したり、新企画を次々と打ち出すような行動を求められるようになっていった。また、人材採用のあり方も極めて重要である。サウスウエスト航空では、採用基準は「ユーモアの資質に富んでいること」を第一にしており、スキルなどはその次に置いている。

単に「できる人材」だけでなく、「らしい人材」をいかに採用し、育てるか。人材がブランドの人格に寄与する部分は大きく、ブランドの個性を形成する上で重要となってくる。

⑥物的環境（Physical evidence）

実際に体験してみないと、その品質が分からないのがサービスの特性である。しかし顧客は何の手がかりもなしに購買決定はできない。従って、サービスの無形性を補う空間デザインやサイン、従業員のユニフォームなどの物的環境が重要である。例えば高級レストランでは、コア商品である食事に加えて、それを提供する場の雰囲気が重要であることは言うまでもない。ラグジュアリーホテルで言えば、物的環境自体が、そこに宿泊する目的であったりする。物的環境は、「ブランドの約束」を語る証左として、重要な役割を担っている。

このように、ブランドの約束＝Promiseをもとに、6つのマーケティング・ミックスの最適な組み合わせを設計し、運用していくことが、サービス・ブランディングを実現する上で極めて重要なのである。

サービスの４つの市場

一言で「サービス」と言っても、その形態は多種多様である。そこで、「店舗⇔無店舗」というサービスの提供スタイルと「契約⇔非契約」という顧客との関係性の2つの軸でサービス市場を分類し、その特性を考えてみたい。（図3）

図３　サービス市場の類型化

サービス提供スタイル ＼ 顧客との関係性	非契約型	契約型
店舗型	A スーパー/コンビニ 病院 ホテル レストラン	B 銀行 予備校 英会話学校 フィットネスクラブ
無店舗型	C 通信販売 広告代理店 引越し 宅配便	D 生命保険 弁護士･税理士 ハウスクリーン 訪問介護

HakuhodoBC

Ⓐ「店舗×非契約」型市場

スーパーやコンビニ、ホテル、レストランなど、店舗があり、顧客が柔軟に選択できるサービスである。サービス市場においてもっとも企業数が多く、顧客は同種のサービス企業を併用しがちである。一般的に、顧客がそのサービスを購入する心理的ハードルも、逆に気に入らないときにサービスを変更するコストも、低い。

例えば外食チェーンであれば、どの店でいつ何時に食べても、同じ値段、味、スピードで出てくることが重要である。そこで致命的な事態が起こると、そのチェーン全体を自分の選択リストから永遠に外すことが、まったく躊躇なくできてしまう。

Ⓑ「店舗×契約」型市場

店舗があり、顧客との契約に基づいて成り立つサービスである。銀行や英会話スクール、フィットネスクラブのように、サービスを提供する場所が基本的に決まっており、企業の所有する店舗内で行われる。顧客は、サービスに対する直接的な対価だけでなく、サービスを提供される場所に出向く心理的・時間的コストも負担しなければならない。したがって顧客は契約に至るまでに、そのサービスはそれらのコストを支払うに足るメリットがあるのかどうかを熟慮することになる。

この市場においては、まだサービスを実際に体験してい

ない顧客の不安感を払拭するための手掛かりを与え、契約の心理的な壁を越えさせることが重要となる。そのために契約を結ぶ前のお試しサービスなど、潜在顧客に安心感を与えるプロセスや、既存契約者の評価を伝える工夫などの有形と無形を組み合わせた仕組みが求められる。

Ⓒ「無店舗×非契約」型市場

通信販売、引越しサービス、宅配便など、店舗を持たず、顧客と契約を結ばないサービスである。この市場が4つの中で最も差別化が難しく、顧客側も購買決定する上での手掛かりが少ない。判断材料の少なさゆえに、価格がスポットライトを浴び、ともすると価格競争に陥りやすい。ただし一度顧客側の信頼を得られれば、顧客も選択の手間を省きたいという心理が働き、次も利用しようという慣性の法則が働きやすい。

そのためにはコアサービスにどのようなサブサービスを付加して差別化するかが重要である。例えば引越しであれば、家の荷物を現在の住居から新しい住居へ移動するだけなら、価格が購買決定に占める割合は限りなく大きい。そうならないためには、引越し後に不要になったダンボールを無料で引き取ったり、家具移動・エアコン取り付けなどのサブサービスで優位性を出そうとする。

Ⓓ「無店舗×契約」型市場

生命保険、弁護士、ハウスクリーン、警備会社など、店舗を持たず、顧客との契約に基づくサービスである。店舗がないだけに、人材の資格・技能レベルが重要となる。特に、弁護士に代表されるような、顧客がそのサービスについての深い知識がない専門的な技術・ノウハウの提供においては、人材の倫理的職業観が他のどこよりも求められる。昨今の訪問介護業界の問題などに見られるとおり、法律的な規制を設けたとしても、現場で実際にサービスを提供するスタッフを常に管理者が監視しているわけにはいかない。したがって、顧客接点人材の専門的な知識やノウハウと同じぐらいに、会社が掲げる理念への共鳴が必要となる。

市場の転換・拡張

ここまで、店舗⇔無店舗と契約⇔非契約の2つの軸でサービス市場を俯瞰してきたが、必ずしもこの枠組みの中だけでサービスが進化するとは限らない。

例えば、「店舗×契約型」のフィットネスクラブが、契約が新規顧客を獲得する障害と判断すれば、思い切って「店舗×非契約型」に転換し、利用時間による従量制の価格設定により顧客獲得を図るという選択肢もある。

また、店舗費用により新規出店が難しくなるのであれば「無店舗×非契約型」に転換し、技術を持ったインストラクターが顧客宅（マンションなどの共有施設）まで出向いて、顧客の時間的・心理的負担を取り除くことができるかもしれない。

さらにフィットネスクラブで蓄積された優良なコンテンツだけを外販する「無店舗×契約型」に転換することも可能かもしれない。

以上のように、これまでの事業スタイルの成功体験に固執することなく、顧客のレンズを通して時に市場ドメインを転換・拡張するような判断が求められる。

サービスブランディングがもたらすもの

マニュアル通りの画一的なサービスでは、今日の顧客をわくわくさせることはできない。かといって、店主による属人的サービスに留まっていると、事業の成長はままならない。サービスブランディングは、個々のサービスの品質を高める一方で、生産性を向上させサービスの競争力を高める1つの切り札となり得る。

まずブランドが大事にする顧客像を明確にし、その顧客に対して提供する価値を自己規定し、シンプルなブランドの約束という形で表明する。そして、さまざまな顧客接点において、顧客の期待にふさわしい一貫した情報の発信と実態が伴う体験を提供することで「顧客との揺るぎない絆」を形成する。それが、最終的な顧客の継続購買やプレミアム価格を実現する。

さらに、ブランド形成は現場従業員の誇りや忠誠心に大きな影響を及ぼし、それがサービスの品質を底上げしていく。同時に、現場従業員の行動に自律性をもたらすことで、生産効率の向上にも寄与する。人材市場に対する明確なメッセージは、必要な人材の吸引と歩留まりの向上、新規人材の採用や教育コストの軽減に結びつく。

顧客と現場従業員の意識が高いレベルで整合性がとれることで、サービスの品質と生産性向上の両面を実現し、安定的な収益をもたらすのである。

〈参考文献〉

本論は、博報堂ブランドコンサルティングのメンバーが共同で執筆した『サービスブランディング』（ダイヤモンド社）を基にしている。同書の中で掲示した参考引用文献名は本論では省略した。

B2Bコミュニケーションの新たな基軸
――ブランディングによる成長シナリオ――

従来、対顧客活動として人的営業活動に重きが置かれてきたB2B（Business to Business 産業財）企業だが、
ビジネス環境が大きく変化する中、顧客の強化や新規顧客開拓のためのブランディング、
競争優位を確立するための技術や部品・素材のブランド化など、
ブランディングに対する新たな認識が求められている。

余田 拓郎 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科教授

1960年生まれ、広島県出身。東京大学工学部卒業後、住友電気工業入社。研究開発本部勤務などを経て、名古屋市立大学経済学部講師に就任。同助教授、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授を経て、2007年より現職。早稲田大学ビジネススクール講師、名古屋工業大学講師を兼任。博士（経営学）。
著書に『ゼミナール　マーケティング入門』（共著　日本経済新聞社）、『カスタマー・リレーションの戦略論理』（白桃書房）、『ビジネススクール・テキスト　マーケティング戦略』（共著、有斐閣）、『売れる仕掛けはこうしてつくる』（共編著、日本経済新聞社）、『マーケティング科学の方法論』（共編著、白桃書房）などがある。

はじめに

これまで、わが国のB2B（Business to Business）領域では、マーケティング活動に積極的に取り組もうとする企業は限定的だったといえるだろう。20世紀初頭に米国で誕生したマーケティングは、主に製造企業の「市場に対する活動」として発展を遂げてきた経緯がある。ここでいう市場とは、最終消費者によって構成される市場が想定されることが多い。したがって、マーケティングの初期の目的は、マス顧客にいかに自社の製品を購入してもらうか、あるいは、新しい（消費者）市場をどのよう創りだしていくかという課題を、科学的な根拠にもとづく手法を用いて解決していくことであった。

一方、B2B領域における対顧客活動は、人間関係を重視した営業活動が中心であり、企業同士あるいは担当者同士の過去の取引実績や「信用」が重視される傾向にある。つまり、特定の既存顧客との長期的な取引が中心であり、企業間の取引接点の強化は、主に納入側企業の人的営業活動によって担われてきたというのが実情である。

しかし、ビジネスを取り巻く環境が大きく変化するなかで、B2B領域においても顧客に対するマーケティング活動の重要性が認識されるようになってきた。近年、散見されるようになったB2B企業におけるブランド戦略への取り組みはその現れといってよいだろう。本稿では筆者らが実施した「B2B購買関与調査」[*1]を参照しながら、B2B企業のブランディングが必要とされる背景と対応について考えてみたい。

B2B取引の特質

上述のとおり、これまでのB2Bビジネスにおける対顧客活動では、いわゆる人的営業活動に重きが置かれてきた。その理由は、B2C（Business to Consumer）とB2Bのビジネス上の基本的性質の違いをみれば明らかである。

図表1はB2B取引とB2C取引の違いについてまとめたものである。顧客の違い（組織・法人か最終消費者か）により両者は識別されるため、提供される財やその購買動機も当然異なってくる。B2B取引で提供される財は、あくまでも生産活動や業務遂行のために必要な「ビジネス財」[*2]であり、より合理的で論理的な意思決定がなされるのが一般的で

図表1　B2B取引とB2C取引の比較

	B2B取引	B2C取引
顧客	企業/団体/学校/病院等の組織・法人	最終消費者/個人
提供される財	ビジネス財（生産財/産業財）	消費財
購買動機	再生産/合理性	消費/感性
購買関与者	多層	単独
顧客数	限定	大多数
価格弾力性	低い	高い
購買場所	顧客	店舗
供給者との関係	固定/相互取引	薄い
需要の集中度	高い	低い
需要の周期性	強い	弱い

出典：余田・首藤（2006）『B2Bブランディング』に一部加筆

ある。この点で、選択に際して感情的な側面の影響を受けやすい「消費財」の購買行動とは対照的である。

また、B2B購買に顕著に現れる特徴のひとつは、購買関与者が多層にわたり、購買に際して顧客側が組織的な意思決定を行うという点である。つまり、購買に際して様々なメンバーがそれぞれ異なった役割を果たすとともに、購買ステージごとに専門的な判断能力を有するメンバーが、主役を代えながら携わるようなケースもしばしば見られる。B2B取引では稟議に際して最終判断を下す意思決定者の他に、使用者の立場としてかかわる人、あるいは技術上の評価を行う関与者など顧客側のキーパーソンが複数存在する場合もめずらしくない。また、直接の購買担当者に加え、その上の承認者や経営トップなど、多層な関与者の意向や判断が購買に際して影響を及ぼすことになる。こういった点も、基本的には単独で意思決定がなされることが多いB2C取引との違いであり、1人の偏った選好や感情的な好みが購買意思決定に大きく影響を及ぼすことは少ない。その結果B2B購買は管理されたプロセスであるとしてB2Cと対比されてきた。

さらに、生産活動に投入される財の場合、特定の顧客によって購買が定期的に行われることが多くなるとともに、取引1回あたりの購買金額や購買量が大きくなるケースも少なくない。こういった状況のなかで、顧客企業の購買担当者は製品選択の失敗リスクをできる限り回避しようとするため、過去の利用経験にもとづく製品知識や企業間での信頼関係にもとづいて取引相手を選択する傾向にある。その結果、固定的で長期的な取引が行われる点も、B2B取引の特徴といえる。

以上のようなB2Bビジネスの特質が、「B2Bにマーケティングやブランディングは必要ない」という誤解ともいうべき認識をつくってきたといえるだろう。たとえば、既存顧客との長期的な契約にもとづく取引が中心であることから、新規需要の創造を促すようなマス広告は不要である、あるいは、少数の特定顧客との取引が中心であるから市場ニーズ調査は不要である、取引するかしないかは顧客が決めることであり、ターゲットを決める必要はない、といった具合である。B2B企業が顧客に対するマーケティング活動を積極的に展開してこなかった背景には、こうした理由があったと考えられる。

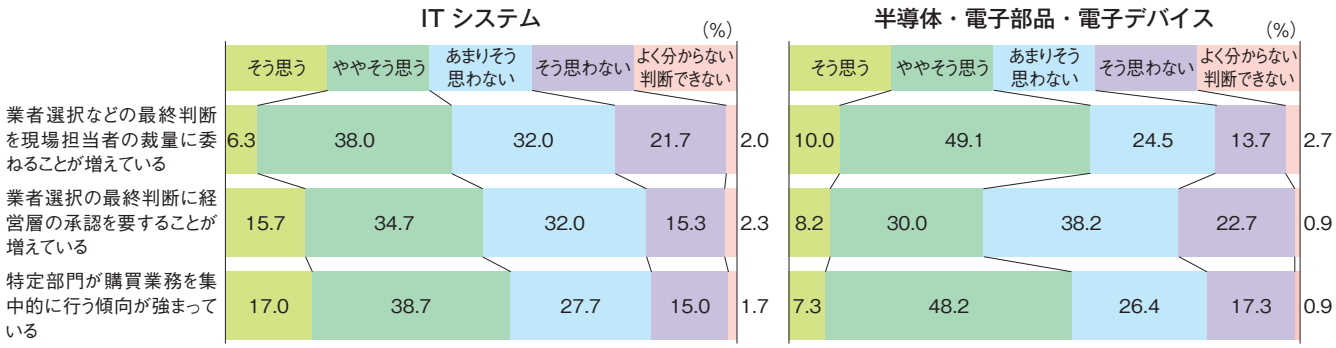
しかし、近年B2Bを取り巻く事業環境が大きく変化するなかで、B2B企業でも顧客向けのマーケティングやブランディングが必要とされるようになってきた。従来から多少なりとも注目されてきた従業員向けのブランディングや求人対策としてのブランディングに加え、とりわけ、顧客との取引接点の強化をねらいとして、ブランド戦略に積極的に取り組むB2B企業が増えつつあるのは注目すべきことである。[3] これまでB2B購買では、専門化した購買担当者によって品質やスペック、調達コスト、納期などの要素を判断基準とした意思決定が行われており、合理的判断が成約の決め手であるとの認識から、ブランディングに注力してこなかった企業も多い。それではなぜ、B2B企業がブランディングに取り組む必要があるのだろうか。次節では、B2B領域におけるビジネス環境の変化に注目しながら、その背景について考えてみよう。

顧客購買行動の変化

筆者らが実施した「B2B購買関与調査」によると、業者選定において経営者層が案件・導入決定に関与するケースや購買業務の集中化の傾向が強まっているとする企業が50～60%以上見られる一方、業者の最終選定を現場レベルに委ねる機会が増えているとする企業も50%程度にのぼっている（図表2）。この結果を見る限り、少なくともITシステム分野や半導体・電子部品・電子デバイスの分野では、調達・購買の集中化と分散化という、一見正反対に思える変化が同時に起こってきている様子がわかる。

まず、調達・購買の集中化が進むと、購買意思決定はより多層な組織メンバーを巻き込んで行われることになり、営業を通じての接触が困難な層や関係性を築けていない層

図表２　購買関与者の変化



へのメッセージが重要な意味を持つようになる。そこで、ビジネス広告を展開するなど、営業活動を補完するための統合的なマーケティング活動が必要とされる。

その一方で、購買の小規模分散化が同時に進行している点も注目される。経営の迅速性が求められるなか現場への権限委譲も進んでおり、製品カテゴリーによっては専門の購買担当者による購買割合が減少傾向にある。こういった場面では、よりB2Cに近い購買行動が取られることも多く、その結果、これまで合理性のみが重視され、ブランドの入り込む余地が少ないとみなされてきたB2B取引においても、ブランド・ロイヤルティ形成による顧客獲得をはじめとして、ブランドがもたらす役割に期待が寄せられることになる。

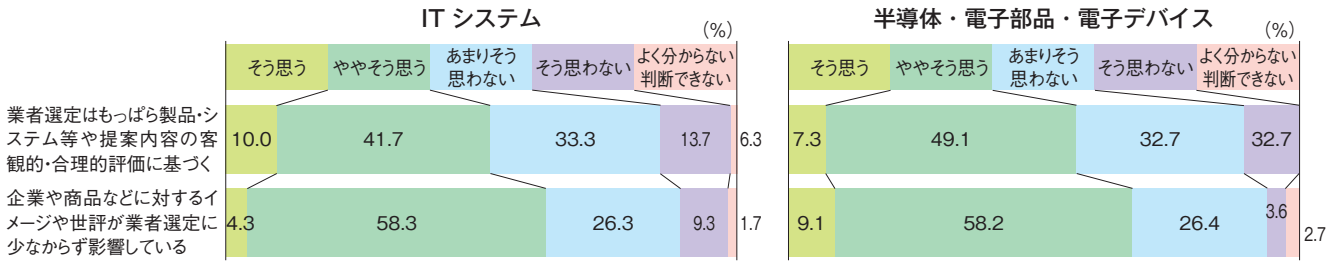
このように、組織購買は旧来の枠組みから多様に変化しており、顧客との関係構築においては、従来通りの人的営業に依存したやり方だけでは効率が悪くなっている。つまりB2B領域においても、B2Cで行われてきた購買プロセスを理解しつつ、ステージごとに適切な活動を展開しなければ、効率的に顧客を獲得することは難しくなってきた。どの部門のどの階層が、どのような権限を持って意思決定にかかわっているのか、案件や取引先、購買ステージごとにその特質を検討するなどの施策が求められるのである。人的営業活動とブランド戦略をうまく組み合わせて、効率的な対顧客活動を進めていくことが、B2B企業には求められているといえるだろう。

企業イメージや評判による影響

以上のような購買行動の変化に加え、企業イメージや評判の影響に関して顧客側の意識にも変化がみられる。図表3は、同じく上述の調査において、評価基準の変化をたずねた結果である。これによると、「業者選定はもっぱら製品・システム等や提案内容の客観的・合理的評価に基づくか」との問いに対して、ITシステム分野、および半導体・電子部品・電子デバイス分野のいずれの購買関与者においても、「そう思う」「ややそう思う」との回答は、50%を超える程度であった。一方で注目したいのは、それを上回る割合の人が「企業や商品などに対するイメージや世評が業者選定に少なからず影響している」と答えている点である。

もちろん、購買のポイント、ポイントでは、消費財に比べ感

図表３　評価基準の変化



覚的な選択が許されず厳しい管理が行われるため、製品の良し悪しを見極められる人材が合理的な判断を下すのが購買の理想だろう。しかし、これらの調査結果を見る限り、旧来の常識が必ずしも通用しなくなってきていることがわかる。つまり、合理的判断のみでなく、企業イメージなども業者選定の判断材料となりうることが明らかである。こうした現象が起こる背景にはいくつかの要因が考えられるが、1つには、購買サイドで品質やスペックなどを判断することが困難な関与者層が増加していることが影響していると思われる。メーカーサイドが提供する技術の進展が速く、購買サイドのキャッチアップが十分でなく、その結果購買に際してのブランドの影響が相対的に増しているのである。[*4] より重要なのは、購買における時間的な制約が強くなっているという点である。購買の業務や意思決定において時間的な制約が強くなると、周辺的な手がかりによって購買の手間をできる限り省こうとする。もちろん、購入スペックやニーズにマッチしない部品や素材を購買するわけにはいかないので、あまり重要ではない購買ステージ（引き合いを出すステージやカタログを請求するようなステージなど）や緊急で必要になるような用度品などにおいてその傾向は強くなる。

B2B ビジネスを取り巻く環境変化

以上述べてきたような購買サイドの変化に加えて、近年これまでのB2B ビジネス戦略の定石を大きく変えるような環境の変化も起こっている。

まず、企業環境の変化や事業戦略の変更によって、新規顧客の獲得や関係性構築が不可欠になっている点は見過ごせない。たとえば、技術革新の進展にともなう部品・工程の見直しや顧客企業の系列取引の見直しによって、新規顧客の獲得が企業成長の鍵になりつつある。また、多くのB2B企業にとって新興市場をはじめとするグローバル市場での顧客獲得は、避けては通れない経営課題となっている。その一方で、インターネットの普及や電子商取引の拡大にともない、新規顧客の獲得の機会も増しており、購買サイドもたくさんの選択肢の中から調達先を選べる状況が生じている。このような状況において、新規顧客の開拓を効率的に進めるためには、潜在顧客に向けたブランドの浸透が欠かせない。

とりわけグローバル市場では、マーケティングやブランド戦略に長けた欧米企業と、低コストで品質も向上しつつある中国などのアジア企業との狭間に立たされ、日本のB2B企業は将来的なポジションが見えにくくなってきている状況にある。このように、欧米諸国やアジア諸国の企業との競争が激化するなかで、日本のB2B企業にも新規顧客の開拓や将来的なポジションを見据えたブランド戦略の必要性が高まりつつある。グローバル市場でのブランド・ランキングを見ると、IBMやインテル、GEなどの典型的なB2B企業がランキングの上位を占めている。こういった企業と市場競争を繰り広げる日本企業は、顧客獲得の上で相当なハンディを抱えており、周回遅れといわざるを得ないだろう。

環境変化の2点目は、製品格差の縮小や顧客がかかえる課題の高度化を背景に、顧客のソリューション志向が高まっている点である。購買サイドの需要に対して製品やサービスをそのまま、あるいは若干カスタマイズして納入する従来型の取引形態のみでは十分な満足が得られなくなっており、供給側の主体的な需要喚起や課題解決提案といった、ソリューションをともなう取引形態への変化が見られる。その結果、顧客フロントに立つ社員のスキル強化がより一層重要になってきているとともに、その限界を補う組織営業力の強化が求められている。このように、従来型の属人的営業による営業スタイルから、組織営業とそれを支えるブランド力によって新たな競争軸を築きあげる必要が生じてきているのである。[*5]

3点目は、市場状況にかかわる変化である。市場が成熟あるいは停滞してくると、最終製品の売り上げが拡大しないなか、サプライチェーン上でどれだけ利益を確保することができるかが成長する上で重要なポイントとなる。たとえば、スマイルカーブという現象も付加価値の取り合いの結果生ずる現象である（伊藤2000参照）。スマイルカーブ現象とは、産業のバリューチェーンのなかでプロフィットゾーンが移行し、川上に位置する部品と最終消費者に近い川下の営業サービスが付加価値を得るとされる動きのことであるが、このことが意味するのは、これまでセットメーカーの陰に隠れていた部品やサービスなどを提供するB2B企業が、独自のブランドを築きあげることによって、収益力をより一層高めることができる可能性を有しているということである。

このような環境変化のなかで、B2B企業はより工夫されたかたちでマーケティングを展開しなければならない状況に

なっているといえよう。日本のB2B企業・経営者の多くはマーケティング投資に関して消極的であり、この状況が続くと、いずれ日本のB2B企業は海外のセットメーカーの下請け業者に甘んずることになるだろう。本稿では、環境が大きく変化する中、B2B企業が注目すべきブランド戦略について2つの点を強調しておきたい。[*6]

B2B ブランディングの新基軸

まず、ブランドを通じた顧客接点の強化である。企業と顧客の間には様々な接点がある。図表4は、B2B企業と顧客との主な接点と、それぞれの接点においてブランドがもたらす効果やブランドが果たしうる役割について整理したものである。これらの各接点にプロセス・マネジメントの視点を加え、その活動の目的に従い分類すれば3つのフェーズに分けられるだろう。

第1の「認知獲得フェーズ」は、広告やPR、販促活動などにより、主にブランドの認知を獲得するフェーズである。この段階では、顕在化していないターゲット顧客に対してブランドの浸透や強化をはかり、次のプロセスである「信頼獲得フェーズ」につなげていく活動が求められる。いわゆる「問い合わせ効果」や「オープン・ザ・ドア効果」といわれるものは、ブランドによる営業支援の例として知られている。たとえば、広告をよく見る業者に対して、パンフレットに目を通す性向が強いこと（「問い合わせ効果」）や、営業員への否定的な態度を取る傾向が低くなる（「オープン・ザ・ドア効果」）ことなどが明らかにされている（高嶋 1998）。また、日経リサーチの行った調査では、「声かけ」時には価格よりもブランド力が効力を発揮するという興味深い調査結果も得られている（鈴木 2006）。同様に、アフターサービスやCRM活動などの「愛着・好感獲得フェーズ」でもブランドを浸透させることで、ロイヤルティの高い顧客へのクロスセル（関連販売）やアップセル、また、次の製品開発に向けてのニーズの把握などを通じて、ブランドの効果を期待することができる。

このように、ブランディングは人的営業活動による販売促進を否定するものではない。ブランディングと営業活動を代替的な取り組みとしてとらえるのではなく、むしろ営業活動を支援するための取り組みとしてブランディングをとらえることが重要である。それぞれの顧客接点とその役割を、購買プロセスにそって整理してとらえることで、より効率的なブランド戦略を企画・実行していくことが求められている。

第2に、付加価値向上に向けた部品・素材や技術のブランディングの重要性である。先に述べたスマイルカーブ現象が生ずる理由にはいくつかのことが考えられるが、少なくとも、最終商品における付加価値の割合を高める努力、つまりサプライチェーンの中で自社の付加価値を高めることが、市場成熟期の成長シナリオの1つになりうる。PC部品メーカーのインテルによるブランディングはその好例で、「Pentium」により最終消費者へのブランド力を高めることで、競合他社よりも高い値付けや組み込まれたPCの商品力向上を可能にしている。また、自転車のプロレースへの支援活動などを通じて、流通や最終消費者に対して自転車部品メーカーとしての高いブランド力を確立しているシマノなどの事例も見られる。さらに、最近では「ナノイー」（パナソニック）「プラズマクラスター」（シャープ）あるいは「ウイルスウォッシャー」（三洋電機）など、空気清浄機やエアコンなどの分野で技術のブランド化が積極的に進められており、最終製品の魅力向上に一役買っている。このよう

図表4　顧客視点からみたブランディング

B2B企業と顧客との接点	ブランドの効果・役割	フェーズ
評判・広告	ブランドを浸透させることで、良い評判や口コミを醸成し、顧客から問い合わせを促す。	認知獲得フェーズ
PR・記者発表	ブランドが強化されることで、記事等に取り上げてもらいやすくなる。	
広告・販促	ブランドを意識した広告や販促により、新規顧客獲得と既存顧客満足を両立させる。	
ホームページ・カタログ	ブランド発想の設計やデザインにより、新規顧客の視認性と既存顧客の満足度を向上させる。	
営業接触	事前にブランドを浸透させておくことで、営業が顧客にコンタクトしやすくなる。	信頼獲得フェーズ
営業説得	意思決定関与者を説得する。	
製品やサービスの提供	ブランドが、製品やサービス使用時の顧客満足感を向上させる。	
アフターサービス	サービスフロントの従業員の行動をブランド価値にそってレベルアップできる。	愛着・好感獲得フェーズ
CRM活動	ブランドが顧客と企業との関係を深め、顧客ニーズを汲みやすくする。	
製品・サービスの開発	ブランドを製品・サービスの開発指針とすることで、顧客の受容性が高まる（ロイヤル顧客には製品開発への参加を期待できる）。	

に部品や素材あるいは要素技術などをブランド化したものは成分ブランド（Ingredient Brand）[7]とよばれ、今後この成分ブランドの戦略的活用とそのためのコミュニケーションは、B2B企業にとって欠かせない活動になるだろう。

成分ブランドの戦略的活用の具体策については、別の機会にゆずることにするが、本稿では成分ブランディングを進める上でB2B企業が留意すべき点を2点ほど触れておこう。第1に、技術や部品・素材のブランド化においては、かかわりをもつ企業との協力が欠かせないという点である。サプライチェーンの中で、自社（B2B企業）だけにメリットがあるような状況では、セットメーカーはいい顔をしないだろう。特定の部品や素材のブランド力が高まることによって、取引価格等の交渉に際して主導権が相手に移ることを嫌うからである。サプライチェーンでの付加価値を高めることを念頭におくとしても、自社の部品や素材が採用されなければ意味がなく、とりわけセットメーカーとの協力を得られるようなwin-winの関係の中でブランディングを進めなければ、成果に結びつけることは難しい。

第2の留意点は、なんらかの可視化に向けた工夫が欠かせないという点である。部品や素材は、最終製品の中では、外から見ることができないケースが多い。あるいは、見ることができたとしても、素材まで識別することが困難なケースもある。そのような状況で、消費者に向けて部品や素材を識別してもらい、ブランド・アイデンティティを確立するためには、最終製品でも外部から確認できるような工夫が不可欠である。

B2B企業にとってのブランディング・ターゲットは、そのすぐ川下に位置する「直接の顧客」にとどまらない。成分ブランドによって「直接の顧客」のさらに先の顧客（「顧客の顧客」）を刺激することで、納入先との取引を優位に進めることに成功しているケースが見られるようになってきたことは注目に値する（たとえば、崔 2008）。

本稿では、B2Bビジネスにおけるブランディング導入の必要性について検討を行ってきた。ビジネス環境が大きく変化するなかで、顧客の強化や新規顧客開拓のためのブランディングと競争優位を確立するための技術や部品・素材のブランド化など、B2B企業にもブランディングに対する新たな認識が求められている。

〈参考文献〉

崔容熏（2008）「産業財ブランド研究の視座:既存研究のレビューと『ライクラ』ブランドの事例にみる「顧客の顧客」戦略の示唆」『季刊マーケティング・ジャーナル』107号，pp.59-81.

Desai, K. K. and K. L. Keller（2002）"The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility," Journal of Marketing Vol.66, pp.73-93.

本庄加代子（2009）「横河電機IA（制御）事業の躍進：B2Bブランディングへの挑戦」『季刊マーケティング・ジャーナル』112号，pp.84-97.

Hutt, M. D. and T. W. Speh（2004）Business Marketing Management, South-Western College.（笠原英一訳『産業財マーケティング・マネジメント』白桃書房，2009年）

石井淳蔵・横田浩一（2007）『コーポレートブランディング格闘記』日経広告研究所.

伊藤邦雄（2000）『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社.

Kotler, P and W. Pfoertsch（2006）, B2B Brand Management, Springer.

Lamons, B.（2005）, The Case for B2B Branding, Thomson Higher Education.

鈴木督久（2006）「BtoBブランディングと事業所購買行動」『日経ブランディング（日経広告手帖別冊）』2006-WINTER , pp.7-9.

高嶋克義（1998）『生産財の取引戦略』千倉書房.

余田拓郎・首藤明敏編（2006）『B2Bブランディング』日本経済新聞社.

〈脚注〉

*1: 調査は筆者が（株）博報堂と2004年9月に実施したもので、対象分野はITシステム（n＝300）、半導体・電子部品・電子デバイス（n＝110）である。

*2: 「ビジネス財」には設備用機器、部品、原材料、あるいは用度品、業務用消耗品、さらには業務向けサービスなど多様な財が含まれる。カテゴリーごとに購買行動や売り方が相当異なることには留意が必要である。たとえば、Hutt and Speh（2004）を参照のこと。

*3: B2Bブランディングの先進事例は、Lamons（2005）に多く取り上げられている。また、日本における事例として、本庄（2009）では、制御機器メーカーでのブランディングの事例が紹介されている。

*4: Kotler and Pfoertsch（2006）によれば、B2Bのブランディング効果は、リスクの低減という側面が強い。判断能力の低さや時間的制約による検討不足がもたらすリスクは、ブランドによって補われることになる。

*5: 本稿では詳述しないが、たとえば、キヤノンマーケティングジャパンでは、ソリューション営業を強化するためのブランディングに注力し成果を上げている（『日経ブランディング（日経広告手帖別冊）』2006-WINTER、pp.18-21）。

*6: B2B企業が行うブランディングの効果は、投資家に対する効果、従業員に対する効果、人材市場に対する効果など多様である。たとえば、Kotler and Pfoertsch（2006）、石井・横田（2007）、余田・首藤（2006）を参照のこと。

*7: Desai and Keller（2002）では、成分ブランドを「特定ブランドにおけるキー属性が、別のブランドに成分として組み込まれたもの」と定義している。

新たなステージを迎えた インターナルブランディング
――「見える化」から「自分ゴト化、行動化」へ――

企業の新たな成長の実現に向けて、最も重要になる従業員。
経営のグローバル化や人材の多様性が進む中で、
従業員の一体感醸成や人材開発などに対する関心が非常に高まっている。
従業員の意識や行動を統合するために必要な
インターナルブランディングの新たな考え方について論じていただく。

㈱電通・イマージェンス
インターナルブランディングプロジェクトチーム

㈱電通 ストラテジック・プランニング局
斎藤 淳一 コンサルティング・ディレクター
津布楽 一樹 シニア・コンサルタント
谷 昭輝 シニア・コンサルタント
笹木 隆之 コンサルタント

㈱イマージェンス
桑畑 英紀 代表取締役社長

新たなステージを迎えた インターナルブランディング

昨今のインターナルブランディングの動向

長引く不況の最中、次なる成長の実現に向け、企業ブランド戦略の再構築や経営戦略の見直し、経営統合やM&A等の実施に伴う従業員の一体感醸成や融和など、人材のもつ能力・可能性をいかに発揮させるかということへの関心が高まっている。また、経営のグローバル化への対応の中で、多様な人材を活用し、自社の企業理念やブランドの実現のために、その意識や行動をアラインすることにも、課題意識が高まってきている。

インターナルブランディングとは、「企業（ブランド）の目指すべき姿」をもとに「従業員や職場の目指すべき行動」を設定し、様々な施策を展開することにより、従業員の意識・行動を変革し、企業の目指す姿（ブランド）を実現していく活動である。そのためには、コミュニケーション活動や教育活動のみならず、人事・評価制度・報酬制度、キャリア開発など様々な施策が必要となってくる。

経営統合や事業統合が頻繁に起こる昨今においては、企業ブランド戦略の見直しに伴い、インターナル（企業の内部）に力点をおいた活動が多く見られる。しかしながら、展開される施策の多くは新たな企業ブランド戦略導入時のみの一過性の展開が多く、継続的に展開し、ブランドの定着・実現に結びつくようなものでないことが多い。多くの企業において展開される活動としては、ブランドブック、社内イントラのような社内向けツールの制作、社長キャラバンなどのイベントの開催、TV-CFといった社外向け広告などが中心であり、従業員の心理変容・行動変革を促す取り組みや「制度」にかかわるような取り組みは十分に行われていない。また、経営層は、ブランドの実現のために社内に向け必要な施策を展開していると思っているが、社員は必ずしもそのように思っていないという、認識のギャップが生じている例もよく聞く。

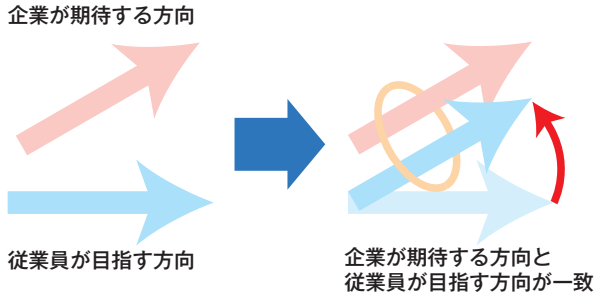
今こそ求められるインターナルブランディングの役割

このような状況下においては、企業の目指す姿と従業員の目指す方向を一致させることが必要になってくる。そのためには、従業員一人ひとりが企業から求められている考え方や行動を理解するだけでなく、心で納得し、自ら率先してとるべき行動を考えること。また、会社も従業員の心理状況を理解し、彼らの心の火を灯す、いわばイグナイトさせること。

これらを従業員単位、職場単位、その総体としての全社単位で行うことで企業の目指す姿に対して全従業員がアラインメントされ、企業の成長戦略のキードライバーとして従業員のソフトパワーが機能する。

我々は、新たなインターナルブランディングの手法の開発を目指し「電通・イマージェンス インターナルブランディングプロジェクトチーム」を結成し、インターナルブランディングが果たすべき役割と機能的な要件を設定し、それを実現可能にするメソトロジーの探索・開発を行った。

図表1　企業と従業員のベクトルの一致が必要



インターナルブランディングの3ステップ

まず、我々はインターナルブランディングが実現するまでのステップを図表2に示すような3つに分けて検討した。これはステップであると同時に、従業員の心理変容を促すための要件となる。

①STEP1：見える化

ブランドの規定やその背景にある様々な思いや事実を理解する。これは、ブランドという無形のものを従業員一人ひとりの頭の中で実体化し“可視化=見える化”することである。そのためには、ブランドブックなどのコミュニケーションツールや、イベント、研修などといった教育を展開することが有効となる。

②STEP2：自分ゴト化

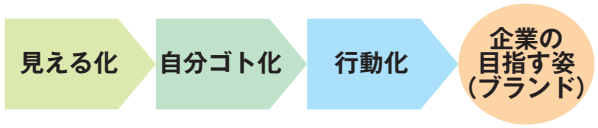
ブランドを実現していく主体が自分であり、自分が企業のあるべき姿を実現していく活動に参加しているという自覚と、コミットメントを形成する。インターナルブランディングを行動化する前提としてきわめて重要なプロセスである。この「自分ゴト化」は従業員の心の中で仕事や会社に対する認識や意識を変容させることであり、その変容を促す最適な施策や機会を提供していくことが必要となる。

③STEP3：行動化

自分ゴト化が進むと、今まで行っていた行動がブランドの実現に向けた行動へと変化する。それらの行動が継続されていくのがこのプロセスである。これらを実現するため、従業員の自発的な行動欲求を刺激するモチベーション形成と、それを促進する制度や職場環境の整備が必要となる。

このように、インターナルブランディングは、コミュニケーションや人材育成、様々な社内制度や業務プロセスといった従業員一人ひとりから企業全体にかかわる多様な領域でのアプローチが必要とされ、企業全体での取り組みと部門間の壁を越えた連携による施策展開が必要な活動である。

図表2　インターナルブランディングの3ステップ



調査や事例に見るインターナルブランディング成功に向けた鍵

見える化に有効な情報接触

インターナルブランディングの手法を開発していく中で、現在インターナルブランディングのための活動として展開されている施策や活動の実態把握をすべく、従業員規模5000人以上の企業に勤める社員を対象にしたアンケート調査を行った（図表3）。

図表4はアンケート結果の一部を抜粋したものである。従業員が接触する頻度が高かったのは「業務での同僚・部下との会話」「社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話」「業務での上司との会話」といった職場での日常的なFace to Faceのコミュニケーションと「メールで送られる資料・文書」「メール（一斉送信以外のメール）」「社内イントラのトップページ」といったデジタルツール・媒体やイントラ・webでの情報接触であった。

見える化と自分ゴト化・行動化に有効な活動の差異

調査概要

調査地域	1都3県
□調査対象	下記に該当する20～49歳男女個人（広告代理店・マスコミ・調査企業関係者は除く） ・5000人以上の企業就労者 ・役員以上を除く
□サンプル数	500ss　（出現率10%程度） ※平成19年就業構造基本調査ー全国・正規労働者
□サンプル抽出法	電通リサーチ　ミリオネットパネルより抽出
□調査方法	インターネット調査（メール配信・会員用HP誘導）
□調査実施機関	株式会社電通　株式会社電通リサーチ

男性			女性			計
20代	30代	40代	20代	30代	40代	
89	157	145	46	40	24	500

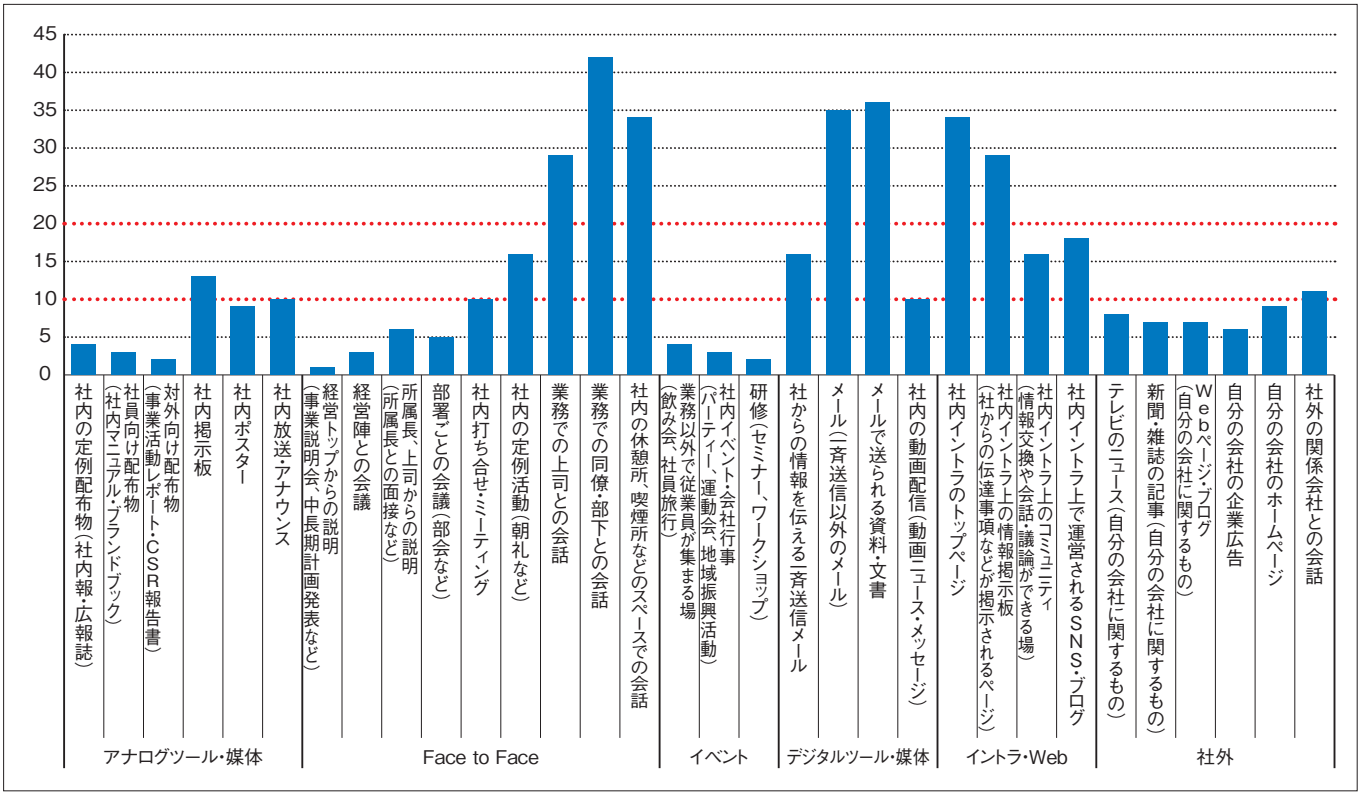
図表3　アンケート調査結果

		活動	頻度（回／月平均）	見える化	自分ゴト化・行動化
アナログツール・媒体	1	社内の定例配布物（社内報・広報誌）	4.04	20.0	10.1
	2	社員向け配布物（社内マニュアル・ブランドブック）	3.02	11.7	6.6
	3	対外向け配布物（事業活動レポート・CSR報告書）	2.04	12.8	8.6
	4	社内掲示板	3.03	12.3	5.6
	5	社内ポスター	9.63	9.9	7.7
	6	社内放送・アナウンス	10.15	6.8	4.9
Face to Face	7	経営トップからの説明（事業説明会、中長期計画発表など）	1.39	11.2	12.7
	8	経営陣との会議	3.19	11.7	14.2
	9	所属長、上司からの説明（所属長との面接など）	6.13	15.4	6.3
	10	部署ごとの会議（部会など）	5.21	15.9	4.7
	11	社内打合せ・ミーティング	10.36	14.6	4.2
	12	社内の定例活動（朝礼など）	15.54	13.1	5.9
	13	業務での上司との会話	29.66	17.4	5.5
	14	業務での同僚・部下との会話	41.49	15.0	5.4
	15	社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話	34.16	10.8	6.2
イベント	16	業務以外で従業員が集まる場（飲み会、社員旅行）	3.97	9.9	9.6
	17	社内イベント・会社行事（パーティー、運動会、地域振興活動）	2.76	8.2	11.3
	18	研修（セミナー、ワークショップ）	1.86	9.3	10.0
デジタルツール・媒体	19	社からの情報を伝える一斉送信メール	16.03	10.5	4.3
	20	メール（一斉送信以外のメール）	35.32	10.9	3.1
	21	メールで送られる資料・文書	35.73	12.1	2.9
	22	社内の動画配信（動画ニュース・メッセージ）	4.98	12.4	5.7
イントラ・Web	23	社内イントラのトップページ	33.95	14.0	4.8
	24	社内イントラ上の情報掲示板（社からの伝達事項などが掲示されるページ）	29.29	13.0	4.3
	25	社内イントラ上のコミュニティ（情報交換や会話・議論ができる場）	15.96	11.0	4.8
	26	社内イントラ上で運営されるSNS・ブログ	17.76	9.4	4.7
社外	27	テレビのニュース（自分の会社に関するもの）	8.72	9.9	5.9
	28	新聞・雑誌の記事（自分の会社に関するもの）	7.5	8.7	5.2
	29	Webページ・ブログ（自分の会社に関するもの）	7.71	9.6	4.5
	30	自分の会社の企業広告	6.42	8.2	11.4
	31	自分の会社のホームページ	9.43	9.9	9.1
	32	社外の関係会社との会話	11.1	6.1	6.4
			平均	11.6	6.8

※見える化は、「理解しやすい」「情報量が適切」「頻度が適切」の合成値
※自分ゴト化・行動化は、「やる気が起きる」「会社との一体感を感じる」「自分の会社らしさを感じる」の合成値

図表4　接触頻度

単位:回／月



しかしながら、各情報媒体の、自分ゴト化・行動化への効果をみると、接触頻度の高い活動である、職場でのFace to Faceの「業務での同僚・部下との会話」「社内の休憩所、喫煙所などのスペースでの会話」といった活動や「メールで送られる資料・文書」といったデジタルツール・媒体やイントラ・webでの情報接触は、見える化には効果を与えるものの、それだけでは自分ゴト化・行動化に効果的ではないことが明らかとなった。

各施策による見える化と自分ゴト化・行動化への効果については、図表5に示すように、両方に有効な効果を与える活動は少なく、それぞれ効果のある施策が異なっている。自分ゴト化・行動化では「経営陣との会議」「経営トップからの説明」といった経営層とのコミュニケーション、また、「研修」といった人材育成活動や「社内イベント・会社行事」「業務以外で従業員が集まる場」といった比較的インフォーマルな場での交流が有効な活動となっている。

見える化と自分ゴト化・行動化では、従業員への効果に本質的な違いがあるため、双方に有効な活動は少なく、それぞれ異なった活動を展開することが求められると推察される。

情報発信活動の限界

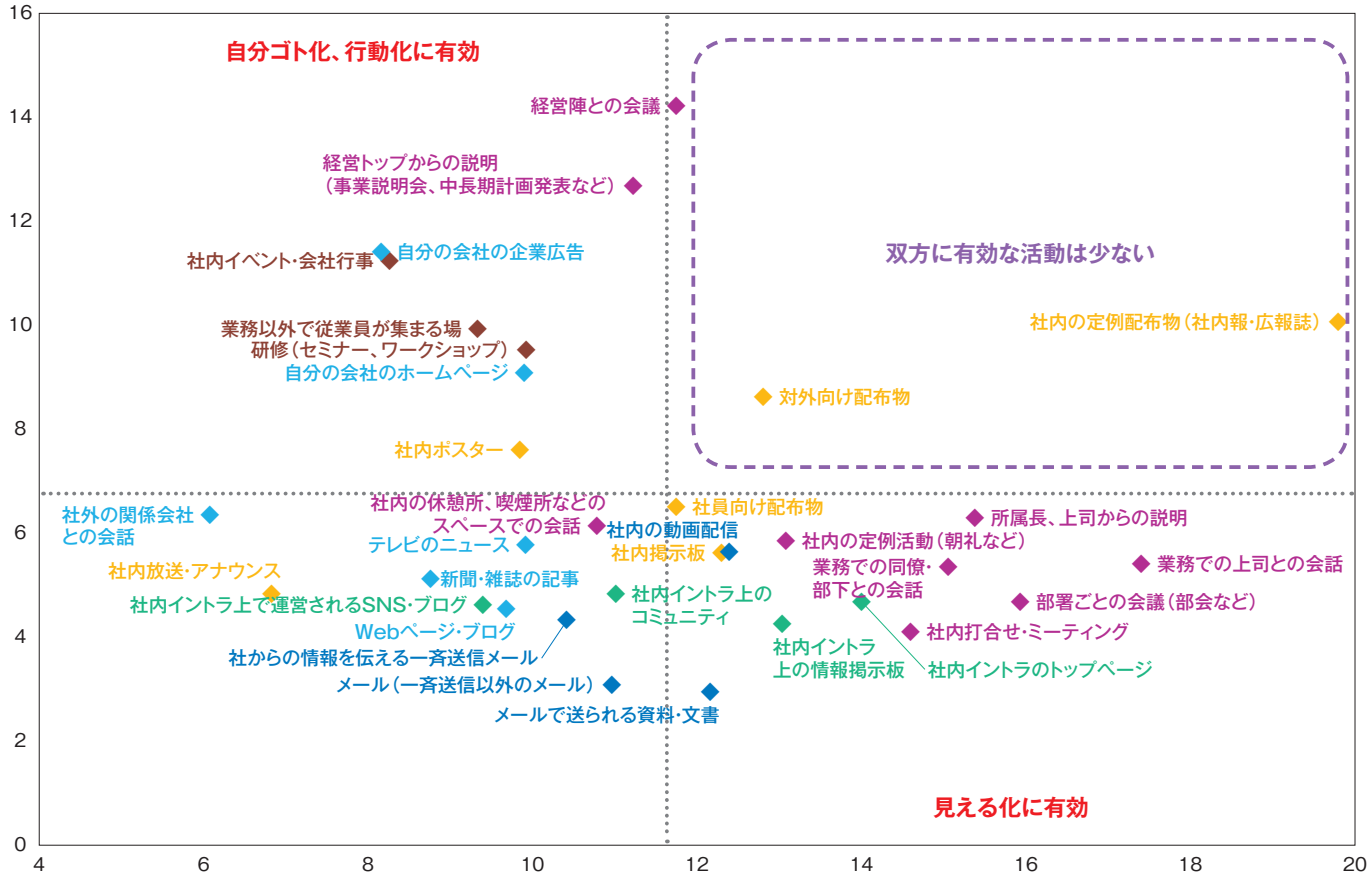
通常のインターナルブランディング施策の多くは、社内向けの情報発信活動として展開されることが多い。その活動は、ブランドの見える化には有効であるが、自分ゴト化・行動化には効果が限定的であることが推察される。

ブランドが社内に浸透しない、ブランドを考えた行動を従業員がなかなか取ってくれないなどといった問題の背景には、情報発信活動だけでは自分ゴト化・行動化という、本質的に異なるステップに十分な効果が期待できないという原因が考えられ、様々な施策を組み合わせながら、インターナルブランディングの施策を展開していくことが重要になる。

企業の事例にみる自分ゴト化と行動化に向けた施策

では、ブランディングに積極的と言われている企業は、自分ゴト化・行動化に向けてどういった活動を行っているの

図表5　見える化と自分ゴト化・行動化への効果



図表6　インターナルブランディングの活動例

	見える化	自分ゴト化	行動化
ザ・リッツ・カールトン ホテル カンパニー	**「クレド」の携帯** 企業理念を記載したカードを常に携帯	**ファーストクラスカード** 自分の業務をヘルプしてくれた相手を称え合うシステム。人事考課の参考にもなる	**ブランド視点の人材採用基準** ブランドに基づく厳格な採用システム。「親切なおもてなし」への共感度を図るために、管理職がウェイターとなり、コーヒーなどを応募者に出し、その反応を見る
	ラインナップ 企業理念をテーマにしたディスカッション方式の朝礼	**創造性強化教育** プロジェクト型若手教育	**自立行動の奨励** 顧客ニーズを満たし、ブランドを維持するため、1日2000ドルまでの自由裁量を与える
スターバックス コーポレーション	**ビジョン共有研修** 20時間に及ぶ企業ビジョンの共有を図る研修	**メンタリング制度** 外部から来た新しい管理職への社内文化共有制度	**ブランド基準の人材採用** 4つのブランド資質を採用基準とすることでブランドにふさわしい人材を採用することに注力
	チームワークの奨励 部門の垣根を越えて作業をする仲間を作ることを推奨	**ミッションレビュー制度** 従業員一人ひとりがミッションに関する意見や提案を直接会社に行う。毎月200前後の提案を受け、実施に至ったものは、提案者個人の功績として評価	**10分ルール** 顧客に対し約束以上の顧客志向サービスを提供。店舗に表示されている営業時間より10分早く開店し、10分遅く閉店する

出所）各社HPなどより当プロジェクトチーム作成

だろうか。代表的な2社の例を図表6に記す。

このような事例企業では、情報発信活動のツール類にとどまらず、人材育成のための活動、社内の制度を含めブランド実現のために体系的な活動展開が行われている。

特に、自分ゴト化・行動化のために、顧客とのコンタクトポイント（接点）に関する部分において多面的な取り組みが行われている。また、最終的な人事評価にも結びつくため、運動論としてのブランド構築ではなく、実体づくりの活動としてインターナルブランディングの活動が展開されている（サービス業においては、顧客との接点においてブランド構築の重要性が特に高いことも要因の1つとなる）。

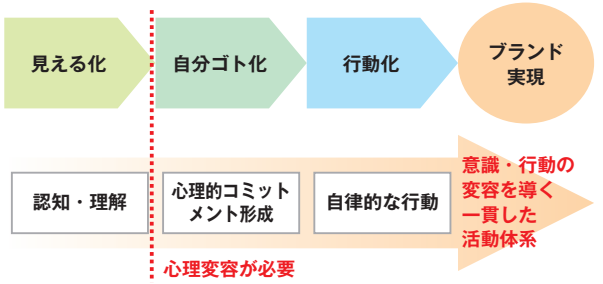
また、特にシンボリックな活動には、ネーミングも含めた工夫がなされることから、従業員の心に訴える努力をしていることがうかがえる。

インターナルブランディングの新しいアプローチ

キャズムを超えるための心理学的アプローチ

さて、見える化から、自分ゴト化・行動化への流れを体系的に行うためには、見える化と自分ゴト化・行動化の間にあるキャズムをいかに越えていくかが重要となってくる（図表7）。この心理的キャズムを越えていくためには、ブランドに対する心理的なコミットメント形成と、行動化へのモチベーション形成を引き起こすことが必要となり、これらに向けた心理学的なアプローチに基づく、段階的な活動の展開が不可欠といえる。

図表7　背景にある心理変容への理解と一貫した活動体系



成功に向けて求められる要件

そこで、心理学的なアプローチに基づき、従業員の心理変容をもたらすためにはどういったことを検討すればよいのか、我々の考える成功要件は以下の4つである。

①構造的な意識の把握

従業員がインターナルブランディングに向けた行動を自ら行うまでには、見える化、自分ゴト化、行動化という3つのステップが存在し、特に見える化の状態から自分ゴト化・行動化への心理変容を達成することが重要であることは先にも述べた。この心理変容の達成は、階層、職種、部門、グループ企業、ロケーションなどの特性と相互作用を把握することが前提となる。そのうえで自分ゴト化、行動化につながらないボトルネックの課題やそれに対して有効な活動群を構造的に把握することが求められる。

②訴求・展開方法における右脳・左脳両面からのアプローチ

コミュニケーションツール類などによる情報発信活動、人材育成活動、社内の制度といった総合的な活動設計においては、右脳・左脳の両面からのアプローチにより、多面的な設計を行うことが重要である。先に述べた他社事例でも明らかなように、例えば、社員全員を対象に社内プロジェクトを立ち上げ、そのプロジェクトの目標や意図をシンプルかつチャーミングに表現した名称やロゴをつくる、こういったともすると疎かにされてしまいがちな工夫こそが、頭で理解することだけでなく、心で共感することに大きく寄与する。

また、研修などにおいても、単にブランドやビジョンを伝える一方向な研修ではなく、場の雰囲気をいつもと変えてみたり、社員のアイデアを発散するツールを用いた研修を行う。時にゲームのような個々人のキャラクターを浮き彫りにするインフォーマルな会話の機会をつくるなど、ささやかであるが細かい仕掛けが心からの共感をサポートする。また、働き方を変えることを指示するだけではなく、目標に向かった行動が生まれやすいオフィスのレイアウト改革など、感情面と論理面の強弱をそれぞれのステップに設計することが求められる。

③企業・職場・個人単位での多元的な活動展開

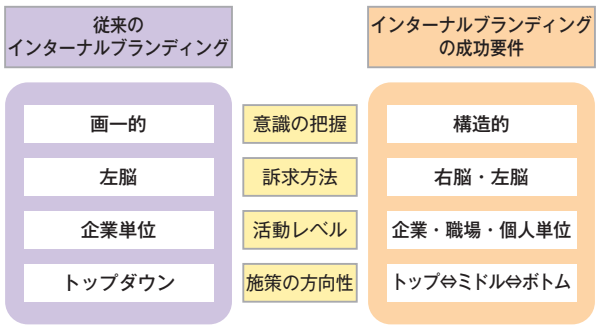
従来のインターナルブランディングが企業全体の画一的なアプローチであるとすれば、今求められるインターナルブランディングは企業、職場、個人単位での細やかなアプローチが必要だと考えられる。自分の部署が企業の中でどう見られたいか、また個人が会社の中で何を目指したいか、それらを考慮した多元的な活動展開が望まれる。

④施策展開の「トップ・ダウン」・「ボトム・アップ」・「ミドル・アップ／ダウン」

情報の流れ、活動における交流やコンタクトポイントは、一方向ではなく、さまざまな方向での接触が有効である。特に、自分ゴト化では職場内の上司・部下間の会話だけでなく、経営層、社外関係者などの、より広範な接触が有効である。

これら4つの要件を満たすことこそが、社員のコミットメントを形成し、会社の目指す方向と個人の目指す方向をすりあわせ、様々な活動での自主的な行動を促進することにつながると考える。

図表8　インターナルブランディング成功要件



「心理パス」の活用

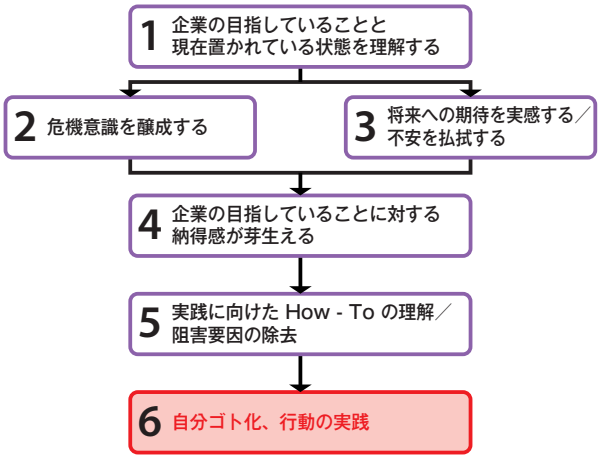
我々は、従来の情報発信活動中心のインターナルブランディングから、3ステップに対応した新しいインターナルブランディングの手法開発において、心理変容を組み入れた理論と、体系的な活動設計の手法を探索してきた。心理変容については、現場へのウォークインを前提に組織・人事の変革を第一線で行ってきた㈱イマージェンスが提唱する「心理パス」が今後のインターナルブランディングの基盤となる理論として有効であることを見いだし、これに基づくアプローチを共同開発した。

インターナルブランディングの推進には、強制力や功利性に依拠したマネジメントでは不十分であり限界がある。心理的なコミットメントに裏打ちされた自律的な行動が重要であり、当事者である従業員にいかに「心理パス」を踏ませるかが成否のポイントとなる。

「心理パス」は、もともと組織変革などの場面で用いられる行動変革のアプローチ方法である。行動心理や組織心理の研究でも明らかなように、人の行動は論理的な合理性だけでは変わらない。変わったように見えても、それは一時的で、表層的なものにとどまりやすい。新たな行動を自律的に継続させるには、心で感じるプロセスが不可欠である。心で感じるということは、ある物事や状態を想起して、「嫌だ」「そうなりたくない」、また逆に「好ましい」「そうなりたい」と実感することである。そうした心の動きが根底にない限り、人は本気にならないし、自発的な行動は期待できない。

この前提に立ち、一人ひとりがこのような実感を持つプロセスをパス（経路）として構成したものが「心理パス」である。この「心理パス」（図表9）がインターナルブランディングの推進にとって不可欠なベースとなる。

図表9　「心理パス」における心理変容ステップ



参考：㈱イマージェンス　行動受容の「心理パス」

新たなステージへの挑戦

今回我々は、「心理パス」という考えに基づき、見える化から、自分ゴト化・行動化といった一連のステップを踏む新たなインターナルブランディングのプログラムを開発した。社員一人ひとりの意識や行動が、自発的かつ継続的に変革していくためには、地道ではあるが、パスのステップを一つ一つ丁寧に踏んでいくことこそが結果として大きな果実を得ることにつながると信じている。

当プログラムの詳細は、今後、書籍やwebなどで発表していくので、そちらもご覧いただければ幸いである。

がんばれニッポンブランド
――中国市場からグローバルブランディングを考える――

**中国は既にグローバル市場に取り込まれており、
欧米や韓国のグローバルブランドが巨額の直接投資で生産・販売・ブランディングを推進している。
一方、中国には食品や薬などの分野では伝統ブランドがあり、
またデジタル製品やファッションでは国産新進ブランドが急速に力をつけて
グローバルブランドを迎え撃つ構図となっている。
その激戦区で、日本のブランドはどうグローバル対応していくべきか、
中国の現場からブランドコンサルティングを業とする筆者が報告する。**

岡崎 茂生
北京電通広告 戦略資源中心本部長、エグゼクティブ・ブランドコンサルタント
タイ国チュラロンコン大学マーケティング学科客員准教授
南京大学ジャーナリズム&コミュニケーション学院客員教授

1981年東京大学教育学部卒業、82年電通入社。89年ピッツバーグ大学経営大学院MBA。電通東京本社マーケティング局、営業局などを経て2006年より北京駐在。専門はブランドオーディット、ブランド戦略コンサルティング。アジア各国でブランドセミナーを多数開催。David A. Aaker教授とは台北(04年)、ソウル(05年)、バンコク(06年)、北京(08年)で合同セミナー実施。09年10月シカゴでの「第1回グローバルブランドサミット」にてPhilip Kotler教授とパネルディスカッションを実施。09年中国クリスタル広告賞審査員。中国の広告専門誌「広告大観」に"Visionary Branding"を連載中。

はじめに

私は2006年3月から北京で生活し仕事をしています。仕事の中身は多岐にわたりますが、主として中国クライアントのブランド戦略のコンサルティングや広告制作に携わってきました。同時に、各地の大学でのブランドセミナーや広告業界のフォーラムでの講演、広告専門誌へのブランド論の連載などを通して、中国におけるブランディング実践を体系的に分析・整理する機会を多くいただいています。

そうした中で、中国企業のみならず韓国、アメリカ、欧州の企業が中国でどのような戦略をとりどのようにブランディングを実践しているのかを身を持って経験し、どうも苦戦している感を免れない日本企業の課題にも思いが至るようになりました。そこで、本稿では中国市場でのブランディングの戦略や実践事例をベースに、日本企業がグローバル市場で如何に戦えばよいのかを考察したいと思います。

中国はブランド戦略の実験室

広大な中国市場を十把ひとからげに語るのは無謀ですので、ここからのお話は主として北京での経験を元にしているものとご理解ください。ただし、「一級都市」と呼ばれる北京、上海、広州、深圳など沿岸部大都市をはじめとする人口数百万以上の大都市では企業のマーケティングやブランディング活動、消費者意識や行動はほぼグローバルスタンダードに近づき、人々の特性や地域文化以外の商業的な要素では大都市間には差異よりも共通部分のほうが大きいと思います。

北京で仕事を始めてまず確信したのが、この市場のブランド競争の激しさでした。最大の要因は、世界中の主要ブランドほぼすべてが中国に進出している中で、中国ローカルのブランドが勢力を保っていることです。そして実は中国に進出するグローバル企業はすべて中国パートナー企業とのJV(共同企業体)ですので、その競争の裏では合従連衡が進んでいるのです。

例を挙げましょう。浙江省の杭州を本拠地とする飲料メーカー「ワハハ(娃哈哈)」は水、茶系飲料、炭酸飲料、果汁飲料などの大手で全国ブランドです。ちなみに、中国の飲料メーカーブランドの売上げ上位はコカ・コーラ(可口可乐)、

カンシーフ（康师傅）、ネスレ（雀巣）、統一、ワハハなどです。このワハハ、1996年からフランスのダノンとJVを組んで商品企画や生産のノウハウを採り入れて力をつけてきました。その後、商標権を巡ってダノンといさかいが起こり（外国企業との軋轢を恐れないのも中国企業の特徴です）、2009年に合弁を解消しました。中国の消費者はコカ・コーラやペプシなども大好きですが、一方でカンシーフやワハハなど、中国ブランドの飲料もお気に入りです。さらに、王老吉や露露といった伝統的ブランドもよく飲まれています。上海ではサントリーやキリンなどの日本ブランドも頑張っています。競争が激しくなるわけです。しかし炭酸以外のカテゴリーでは軒並み中国ブランドがシェア上位を占めているのです。

スポーツ用品のカテゴリーでもナイキやアディダスのようなグローバルブランドがトップシェアを競う中で、3位以下にはリーニン（李宁）やアンター（安踏）などの強力な中国ブランドがひしめいています。

家電やデジタル製品に目を向けると、フィリップスやシーメンスなどの欧州の古豪ブランドに加え、近年はサムスン、LGの韓国勢が売上げを伸ばし、同時にハイアールを筆頭とした中国ブランドが大きなシェアを稼いでいます。

クルマ市場も内外のブランドがひしめき合います。高級車カテゴリーではアウディやBMWをはじめドイツ車が人気ですが、中級レンジでは日本のカムリ、アコード、ティアナ。またGM、ヒュンダイ、シトロエンの各社も頑張っています。低価格帯のコンパクトカーになると中国ブランドが俄然勢いを持つようになります。

このように強いブランドが乱立する中、グローバルブランドの「勝ち組」であるサムスンやLGなどがとっているブランド戦略には共通点があります。

第1に彼らはそもそも本社に強力なグローバル・ブランド・マネジメント組織を作っており、アメリカやインドなどのグローバル市場で成功している戦略を中国でも忠実に実践していること。その内容として、まず企業ブランドに集中特化していること。費用効率のみならず、情報過多の現代の消費者に対して複数の商品ブランドよりも1つの企業ブランドを認知・支持してもらう戦略が功を奏しています。そして現地化戦略。サムスンの中国ホームページには「三星（サムスン）は中国社会に貢献し、中国に愛される企業になります」と高らかに謳われています。CSR活動にプロジェクトのブランド名を付けてアピールしています。

中国の例ではありませんが、バンコクの空港から高速道路に出ると、大変目立つ場所に「Welcome to Thailand：Samsung」の大きなビルボードがあります。これくらい明瞭に「現地のブランドになりたい」という意思表明を行えば外国企業でもちゃんと受け入れてもらえるということでしょう。

中国市場固有のブランド課題

さて、中国は基本的には既にグローバル市場に組み込まれておりその中での各企業のブランド課題もグローバル共通のものが多いのですが、中国独特の課題というものも存在します。まずこれらを理解してから、グローバル共通の課題の議論に移りたいと思います。

中国独特の課題その1は市場の多様性です。冒頭、私は大都市部には共通要素が多いと書きました。しかしそれは「大都市部の比較的若い人たちの消費をめぐる価値観や消費行動にはグローバルな大都市消費者とよく似た共通項がある」ということなのです。大都市の消費者は、例えばカルフールやウォルマートなどのグローバルな大型スーパーで大きなカートを押しながら、その中にポンポン商品を放り込んでいきます。アメリカで見るのと全く同じ光景です。ローカル資本のスーパーでも同様の光景が見られます。上海ではあちらこちらにコンビニがあり、日本の都市と変わりません。

しかし、消費を離れた生活価値観や文化、人間関係などは地方によって大きな差異があります。大雑把に言って、34の省や行政区それぞれが固有の文化や価値観を持っており、また一つの省の中でも地域性が多様なのが現状です。私は日頃、「中国というのはヨーロッパみたいなものだ」と思うようにしています。北京と上海が違うのはフランスとドイツが異なるのと同じですし、天津と成都が違うのはバルセロナとウィーンが似ていないのと同様だと思っています。

では何がそんなに違うのでしょうか。文化面に着目すると、習慣や食べ物が違います。そして言葉の違いがあります。北京の人は北京語で話しますが上海人は日常会話は上海語、広州では広東語が使われています。それらの差異は「方言」というレベルではなく、全く異なる言葉に聞こえます。北京生まれの北京育ちの人は上海語や広東語を聞いてもチンプンカンプンです（ところで「チンプンカンプン」は実は立派な中国語です。中国語の「听不懂 看不懂（ティンプドンカンプドン）」、つまり聞いても見てもわからない、が日本流になまったのです）。

そんな訳で「普通話」と呼ばれる標準語が定められてい

るわけですが、これとて北京をはじめとする東北地方の発音をベースにしていますので（日本語の標準語が東京方言をベースにしているのと同様です）、特に中国の南の地域の人々には発音しづらいようで、地方都市に行くと私のような外国人が聞いても相当なまりのある「普通話」が話されています（もちろん地方の住民の日常会話はその土地の言葉になります）。

そして中国語では当たり前ですが外国の地名、人名、ブランド名はすべて漢字で表記されます。地名や人名の場合は主に音訳となります。New York（纽约）、Brazil（巴西）の類です。人名ではわかりやすいのはObama（奥巴马）。Bill Gates（比尔·盖茨）などは誰のことかと、ちょっと戸惑います。

そして、問題はブランド名の表記なのです。ほとんどすべての外国ブランドが漢字表記に姿を変える必要があります。「これだけグローバル化しているのだからアルファベットそのままでも通じるのではないか」と思われる向きもあるかもしれません。多分10年後はだいぶ状況が変わっていることでしょう。ただ、今現在はゆっくりとした過渡期にあり、大部分の外国ブランドがまだ漢字名を使っています。

先ほど挙げたカルフール、元のつづりはCarrefourですが、中国では「家乐福」と表記されジャーラーフーと発音されます。ネーミングというのはブランド戦略の根幹、ブランドシンボルの最たるものですから、オリジナルのブランド名が表記も発音もここまで変わってしまうというのは大変ショッキングなことです。BMWなどはアルファベット3文字ですからそのままで良さそうなものですが、中国でのブランディングは「宝马（バオマー）」で行っています。ちなみにNestleは「雀巣（チュエチャオ）」、Starbucksは「星巴克（シンバークー）」に姿を変えています。

この中国語表記への変換が戦略的に知恵を要するところで、結論から言えば「音を忠実に再現するか、意味をよりよく伝えるか、あるいはその両方か」を考えなければなりません。

よく言われる優秀作品はその両方を実現しているCoca-Cola（可口可乐、発音はクーコウクーラー、美味しく楽しいの意）です。Nestle（雀巣）はブランドの意味を優先していますので音は似ても似つかぬものになっています。McDonald's（麦当劳、マイダンラオ）は音は大体合っていますが意味は若干不明です。

そこで日本ブランドです。実はトヨタやソニーなどはいち早く英文表記に舵を切って広告などではTOYOTA、SONYなど本来の形になっています（従来は丰田、索尼）。ただ、一般の中国の消費者は相変わらずフォンティエン、ソウニイなどと呼んでいるのです。

また、日本のブランド名で特にやっかいなのが元のブランド名が日本語の漢字表記である場合です。UNIQLOのようなアルファベット表記であれば海外企業と同様に漢字化（この場合は优衣库、ヨウイークー）しますが、今はPanasonicとなりましたが松下のようなブランドの場合、もともと漢字であるために中国市場でもそのまま通用してしまうわけです。しかし、日本では誰もが「松下幸之助」の「松下」と認識する名前ですが中国ではそのようなブランド連想は希薄です。また中国語での発音もソンシャーとなりますので音と意味の両方がオリジナルのブランド名と乖離してしまう、という問題が出てきます。ただ、念のため申し添えると「松下」は日本の高品質家電ブランドとしてよく定着しています。将来は中国も含めてグローバルにPanasonicブランドが強化されていくことでしょう。

また以前、「全日空」というブランド名（発音はチュエンリーコン）が中国語では「一日中空いている」という意味にとられる場合があるという話を聞きました。これも、中国路線を拡大し中国人旅客の利用も増えている現在では「全日空」ブランドが日本の著名航空会社として高い評価を得ていますから問題ありませんが、中国と同じく漢字を使用する国からやって来る日本企業独特の問題なのです。欧米企業にはあり得ない悩みです。

グローバル共通のブランド課題

さて、いったん中国固有の問題を離れると、そこにはグローバルスタンダードに追いついたグローバル市場の一部としての中国が存在します。従ってこの市場でのブランディングの課題を論ずるのは簡単で、企業がグローバルに事業を展開する際の戦略的視点を考えていけばよいことになります。すべてをこの場で論ずるのはスペース上難しいので、中でも主要な7つの課題をまとめてみました。

課題1　ブランドの本質価値

ブランドは企業活動の総体が社会に生きる人々の頭の中に形作るイメージや知識や経験で、通常は名前やマークなどにシンボル化されて記憶されています。従って、“What you do”（企業の活動や商品・サービスなど）や“How

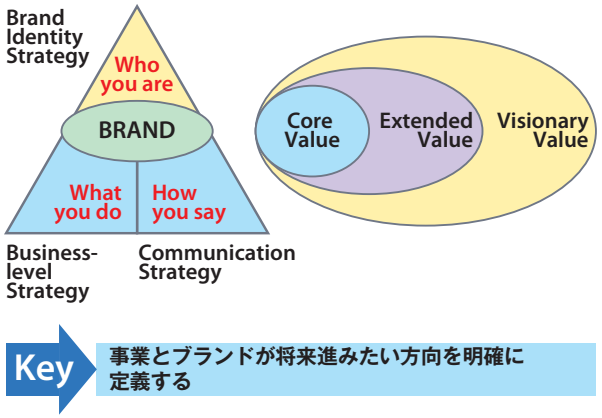
you say”（広告、PRなど）によって形成されるものと言って間違いはないのですが、しかし現代社会では特にグローバルブランドには「地球社会に有益で存在する価値がある」と認められることが決定的に重要になっています。

スターバックスはグローバルブランドの代表格として毀誉褒貶が多いのですが、コーヒー豆原産地の労働条件や取引条件にまで配慮するために「Fairtrade」運動を積極的にサポートしています。こうなってくると、ブランド構築の根源は「誰が何のためにやっているのか」ということの明確化と言えると思います。

図1にある“Who you are”が決定的な要素となるのです。私はセミナーでブランドとは「Vision、Value、Passion」だと言っています。ですから、ユニクロのような創業者リーダーが明確に情熱を持ってユニクロの価値や成長戦略を語れる企業はブランド構築がダイナミックに進むのです。最近、日本の政治の世界でも日本の進むべき方向性を明らかにすることが重要だと言う人が増えていますが、そんなことは当たり前でしょう。その当たり前のことをやらないから日本というブランドがとても曖昧模糊とした弱々しい存在になっているのです。極論すれば、ブランド戦略とは自分たちが未来に向けて進みたい方向を明示することだと思います。

企業ブランドは無論そうですが、製品ブランドやサービスブランドも本質は同じだと思います。あるブランドを掲げた商品やサービスはその後改良されて形は変わるでしょう。広告キャンペーンもどんどん更新されるでしょう。それでも変わらない一貫して目指す価値観といったようなもの、それに共鳴してもらうのがブランド戦略の本質です。買ってもらうのは具体的な商品やサービスなのですが、それを単にモノとしていいから買ってもらうのか、モノの背後にある意図や姿勢を買ってもらうのか、ここが大事なのです。

図1　ブランドの本質価値

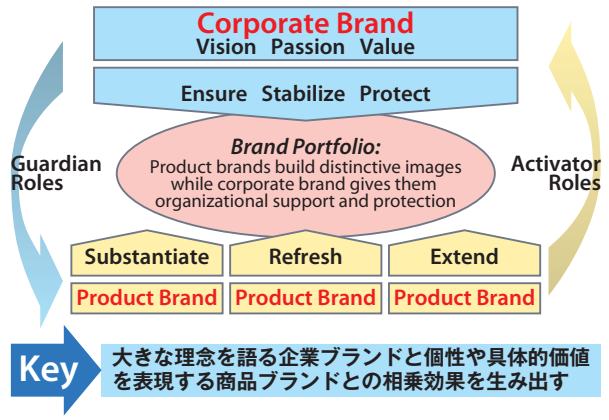


課題2　ブランドポートフォリオのマネジメント

グローバル化を進める企業はたいてい母国では大企業ですから複数のブランドを展開しています。ただ、先ほど見た韓国企業のように敢えてグローバル向けには企業ブランドに特化した戦略をとる例もあります。日本国内の細分化された商品ブランド戦略をそのまま海外に持っていくのは再考の余地があります。

また、図2にあるように本来企業ブランドと商品ブランド群の間には価値を増殖させる仕組みがなければなりません。企業ブランドができることは大きな理念を語り、商品ブランドへの保証・保護・安定を与えることです。一方、商品ブランドはそれぞれの個性を活用して企業ブランドを実体化し、活性化し、価値を拡大する役割が求められます。この構造がよく機能するようにしなければなりません。

図2　ブランドポートフォリオ戦略



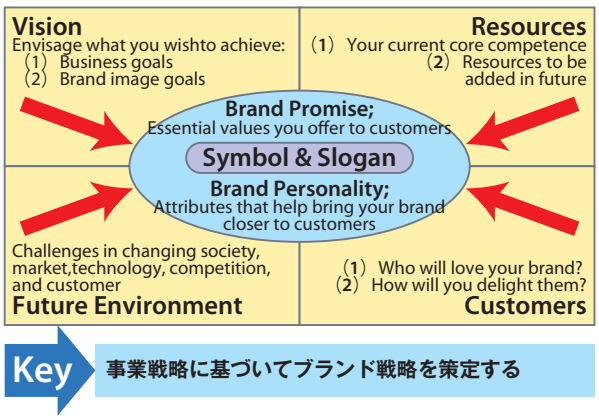
課題3　事業戦略とブランド戦略の統合

ブランド戦略というと、いきなりブランドそのものを定義しようとする人が多いのが実情です。しかし本来、企業や事業部にはビジネス戦略、つまりどのようなビジネスモデルでどのように稼ぐのかというビジョンや計画があるはずで、それと離れたブランド戦略などあり得ません。

従って、図3にあるようなテンプレートを使って、将来のビジネス計画をベースにブランド戦略を考えるのが得策です。具体的には、事業のビジョンや成功イメージを明確にし、同

時にビジネスの環境変化を予測します。次に事業の成功に必要なリソースを検討します。今持っている資産や技術で不足な場合は、足りないリソースをどのように調達するのかを考えます。最後に、一番重要なことですがどのようにして「顧客」を創造するのか、どのような人たちをどのように惹きつけるのかを十分に考えます。しかる後にこれらの情報を集約すればブランド戦略（ブランドプロミス、ブランドパーソナリティなど）が自然に、かつ事業戦略と統合された形で定義できます。いきなりブランドの設計に取り組んでもうまくいきません。

図３　事業戦略とブランド戦略の統合

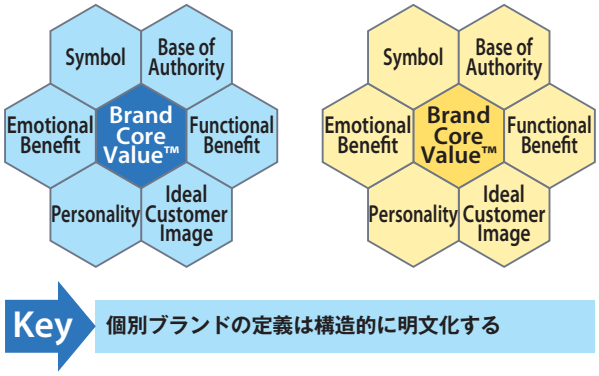


課題４　ブランド定義の方法

グローバルブランディングの基本は、各市場で一貫したブランドイメージを推進することです。そのためには、構造的に明文化されたブランドの定義やビジュアルアイデンティティの規則が欠かせません。電通では図４のようなモデルを使い、過不足なくブランド定義を行うようにしています。

同時にグローバルブランディングでは各国・各地域の特性に合わせた柔軟なブランドコミュニケーションの展開が必要になります。かつては本国で制作したグローバル向けの広告キャンペーンが世界各国で行われていたこともありますが、現在の主流は「一貫したブランドビジョン、多様なローカル展開」です。例えばマクドナルドの「I'm lovin' it」はもともとドイツのローカルキャンペーンでしたが、マクドナルドのブランドビジョンをよく表現していると評価され、世界共通の広告プラットフォームとして採用されました。ただその展開は各国でローカライズされており、TV コマーシャルなども各国のお国柄を反映したものになっています。中国ではこのタグラインは「我就喜欢」と中国語訳されて、中国制作のコマーシャルとなっています。日本でも同様のローカル展開となっています。

図４　ブランド定義の方法

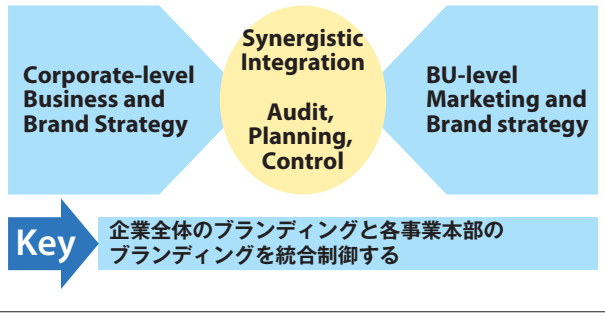


課題５　企業戦略と事業本部戦略の統合

私見ではここがグローバルブランディングの最難関だと思います。特に事業部制を採用している企業（つまりほとんどの大企業）では、事業部ごとにPLをはじいているため、製品戦略やマーケティング戦略が事業部単位で行われることが多いのです。この組織構造下では、本来企業の最上層レベルで考えるべきグローバルブランディング戦略よりも、世界の各市場で商品を売って事業部ごとに利益を出していくことが優先されがちです。そうなるとどんな大企業でもブランディング投資が分散されてしまい、企業ブランドに特化しているような外国企業に太刀打ちできなくなってしまいます。

私はかつてある韓国の大手グローバル企業のコンサルティングを行ったことがありますが、その本社のブランドマネジメント部門の権限の強さと能力の高さに舌を巻いたもので

図５　企業戦略と事業本部戦略の統合



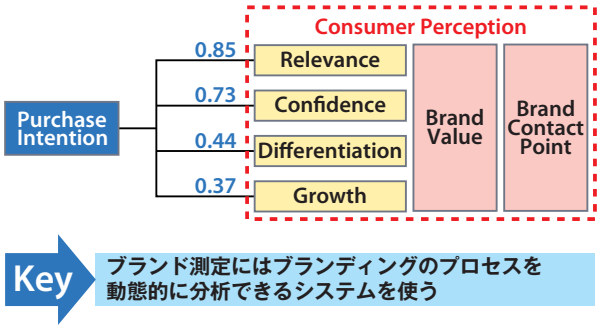
す。企業全体としてのブランド戦略と商品を売るためのブランド戦略はよくよく考えられ、組み合わされたものでなければならないと思います。

課題６　ブランディングの測定

グローバル市場は広く、また製品カテゴリーの多い企業になると対象市場がマトリクスになって扱うのが大変になります。そこで威力を発揮するのがブランド力を測定して次の戦略の指針を生み出す「ブランドオーディット」の仕組みなのですが、これもまたグローバルブランディング推進の大きなボトルネックになっています。というのも、調査会社を使って主要な管理項目（認知率、使用率、好意度、購入意向、イメージなど）を測定して数字を得ても、それをどう料理して戦略化すればいいのか、そのための科学的ノウハウやシステムが決定的に欠けているからなのです。

ですから、図６のモデルにあるようにブランドイメージ項目を最終的な目的変数（例えば購入意向）に関連付けて、今実践しているブランド活動がどのようなルートやメカニズムで目的達成に向かって進んでいるのか、ブランディングのどこがうまくいっていて、どこが滞っているのかがはっきり見えるダイナミックな分析モデルを採用する必要があるのです。先ほど述べたある韓国の企業は、ここを熱心に研究していました。

図６　ブランディングの測定

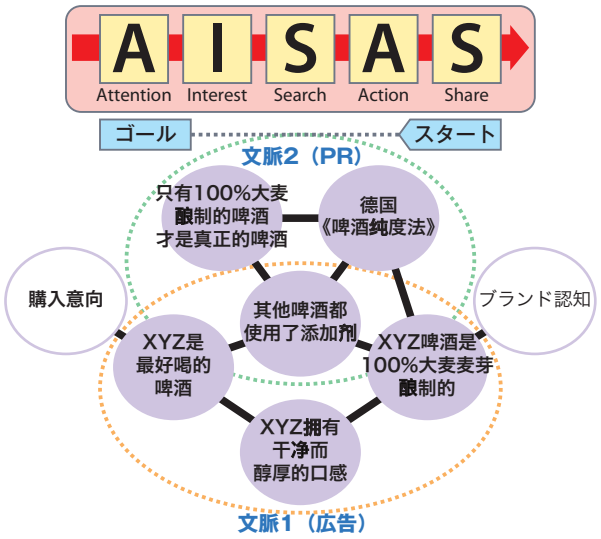


課題７　ブランドコミュニケーション戦略の可視化

ブランドオーディットによって明らかになるブランド戦略の問題点を克服し、ブランド力の一層の強化を進めるために必要な、次なるステップはブランドコミュニケーションのプランニングと実施です。これは企業によっては商品を売るためのマーケティングコミュニケーションを通してブランド作りをやろうという場合もあります。それも結構ですが、加えて企業レベルでのブランドコミュニケーションがあると図２で説明したようなポートフォリオ全体のシナジー創出がやりやすくなります。

いずれにせよ、コミュニケーションの設計図をまず作る必要がありますが、その際にも「これから何をしようとしているのかがよく見えてチームで共有できる」また「効果を検証した場合にプランのどの部分がうまくいかなかったのかが明確に把握できる」ようなテンプレートを使用することが大事です。特にグローバルビジネスでは「エリア×カテゴリー」のマトリクスで管理しなければなりませんから、一目で見てわかるシステマティックな戦略シートが役に立ちます。

図７　コミュニケーション戦略の可視化



グローバル経営課題は日本・日本人の課題そのもの

さて、ここまで中国市場におけるブランド戦略からグローバルブランディングの課題までお話ししてきましたが、最後に私が特に重要だと考えるグローバルなビジネスルール（すなわち、グローバルブランドを育てたい日本企業が克服しなければならない問題点）を挙げていきたいと思います。

ルール１　オープンソース主義

日本企業は秘密主義で自社のノウハウや事例を外に出

すことを嫌いますが、インターネットが世界市民をつなぐ以前から欧米のビジネスルールは「オープンソース」発想であり、情報開示に積極的です。ビジネスの成功事例を学会やカンファレンスで対外発表したり、ビジネススクールの教材に提供するのは当たり前のこと。広告会社や調査会社がクライアントと共同で発表することもよく行われています。優れた実践事例を公開し、シェアすることが業界全体のレベルアップにつながるという信念を皆が共有しているのです。

ルール2　アウトソース主義

日本企業は自前主義で結果としてバックヤードの肥大化や組織の官僚制化を招いています。社外のリソースを積極的に使うのがグローバルな競争ルールです。

ルール3　個の尊重

個人の成長→業界の発展→社会への貢献、というのがグローバルルール。日本人の会社への帰属意識の強さは、時として個人をつぶす方向に働いてしまいます。マーケティングの世界で活躍するリーダーにはP&G出身者が多いのですが、P&Gでの経験とノウハウを使って他社で活躍したり起業したりする元社員はP&Gの誇りであり、また最良のPRソースになっていると思います。

ルール4　モビリティ

グローバルなビジネスマンは、企業や国境を越えて活躍の舞台を自ら切り拓き演出していきます。その中から強い個人が生まれ、企業はそのような個人を求めています。「海外拠点では現地社員を育ててもすぐに辞めてしまう」という愚痴は今でもよく聞かれます。しかし、そんなことはアメリカでもインドでも中国でも当たり前のことなのです（私もしょっちゅう経験しています）。人材やノウハウの流動性がビジネスを活性化させる、会社は個人のスキルアップの場というのがグローバルの発想だと思います。

ルール5　発信力

日本人は国際会議に出ても聞く一方で有益な発信や貢献に乏しいと言われます。また、日本企業では社員による講演・出版やマスコミ露出にも制約が多いと思います。特に欧米のグローバル企業はCEO自身を含め戦略的な広報チームを活用して情報発信し、企業ブランド強化やリスクマネジメントに努めています。

ルール6　情報力

日本人が日本の新聞や日本語のニュース番組から得ている情報と、BBCやCNNを見てFinancial TimesやInternational Herald Tribuneを読むグローバルビジネスマンが得ている情報の間には、範囲や奥行きの違いのみならず、そもそもその情報自体によって立つ世界観の違いが存在すると思います。

ルール7　コミュニケーション力

この時代にあって日本がいまだビジネス界のみならず、国全体として単一言語主義をとっていることは致命的ハンディキャップであると思います。複数の言語を自在に操ってビジネスを遂行できなければグローバル化はあり得ません。ここ中国でも学生や若いビジネスマンの英語力は非常に高く、講演を英語で行っても何の問題もありません。マレーシアに行くと、母国語であるマレー語よりも英語に堪能なビジネスマンが多いのに驚かされます。もちろん国策として英語教育を強化している結果です。

ルール8　議論する力

グローバルは何よりも多様性を尊重します。異なる意見をぶつけ合いながらより良い結論を得るのが議論のルールです。「空気を読む」ことによって周囲に合わせてしまうのは最もよくないのです。日本人は比較的おとなしく謙虚であるため、なかなか議論が成立しないことが多いのですが、例えば会議をやっても全体として意見が一つしかないというような組織は不健全だと思います。

1984年に北京で産声をあげた联想は、2004年に英文社名をLegendからLenovoに変更してグローバルブランド化を開始すると、2005年にはオリンピックパートナー（TOP）権取得、IBMのPC部門と「Think」ブランドの買収で一気にグローバル進出を果たしました。彼らのグローバル戦略で最も着目すべきは、本社をアメリカに置き経営幹部に10名の異なる国籍を持つ外国人を迎えているということです。真の「グローバルブランド」となるためには、このような経営自体のグローバル化が必要だと判断しているのでしょう。

現在、グローバル市場で十分にその実力を発揮できていない日本企業が多いように思います。联想のような果敢なグローバルブランディングの推進、組織や経営のグローバル化の事例は大きな刺激を与えてくれると思います。

「ブランディング新時代」関連図書

企業を高めるブランド戦略

抽象的な概念ともいえるブランドを企業の資産として捉え、これを意図的に育てることで競争優位と顧客の信頼を勝ち得るための方法を、著者の経験と考察から事例を交えてわかりやすく論じている。
田中 洋 著
講談社／2002／223-TAN

コーポレートブランディング格闘記
BtoB ブランディングの実践ストーリー

BtoB企業がブランド構築をする上で必要な心構えから実践プロセスを小説に仕立てた書。読み手に近い社員を主人公にすることで抽象的なブランディングの概念もわかりやすく、現場へも活かしやすい。
石井淳蔵、横田浩一 著／日経広告研究所／2007
223-ISH

コーポレートブランドと製品ブランド
経済学としてのブランディング

国際競争で勝ち抜く経営戦略としてコーポレートブランドと製品ブランドの在り方を改めて考察。加えてブランドを守るためのレピュテーションマネジメントにも言及している。
簗瀬允紀 著／創成社／2007
223-YAN

顧客が部族化する時代のブランディング

コミュニケーションの構造化を「部族化」として大きく4つに分類。各部族に合わせてブランド戦略を進める20社の事例を紹介しながら、コモディティ化が進む現状に打ち勝つ可能性を探る。
原田 保、片岡裕司 著／芙蓉書房出版／2009
223-HAR

サービスブランディング
―「おもてなし」を仕組みに変える

「おもてなし」の心が根付く日本だがサービス業における国際的競争力は低く、その差はブランド力にあるという。本書は「サービス」をブランディングする意義について検討し、管理方法や効果を考える。
博報堂ブランドコンサルティング 著
ダイヤモンド社／2008
223-HAK

ザグを探せ！
最強のブランドをつくるために

「ザグ」とはジグザグのこと。横並びの商品やサービスの氾濫がジグの直線なら、全く違う方向へ進む直線がザグ。この考えから、ザグを探して新たなブランドを作り上げ差別化を図ることを推奨した書。当館では原書『ZAG』の閲覧も可能。
マーティ・ニューマイヤー 著、千葉敏生 訳
実務教育出版／2009
223-NEU

地ブランド

編著者であるプロジェクトチームが独自の方法論をもって手掛ける地域ブランドの取り組みとその考え方を紹介。成熟期を迎え人々の価値観が多様化する社会の中で、地域に秘められた可能性を探る。
博報堂地ブランドプロジェクト 編著
弘文堂／2006
223-HAK

図解でわかるブランドマネジメント 新版
図解でわかるブランドマーケティング 新版

概念から開発、構築、運用、調査に至るまでブランドにまつわる関連知識の基本を簡潔にまとめた手引書の最新版。マネジメントではブランド組織を、マーケティングではブランド戦略を軸に解説。
博報堂ブランドコンサルティング 著
日本能率協会マネジメントセンター／2009
223-HAK

世阿弥に学ぶ 100年ブランドの本質

世阿弥が600年前に記した能楽論の中にある人間の精神論と行動論がブランド形成のために不可欠な概念と共通していることを見出した著者が、これに自らの見解を重ね、現代の企業が試行錯誤するブランディングの課題解決を模索する。
片平秀貴 著／ソフトバンククリエイティブ／2009
223-KAT

戦略的ブランド・マネジメント 第3版

ブランド・エクイティ、戦略的ブランド・マネジメントを統合的に網羅したロングセラー第3版の完全邦訳書。最新事例と共に、ブランド・バリュー・チェーン、ブランド・アーキテクチャーなど最新の市場動向が加筆されている。
ケビン・レーン・ケラー 著、恩藏直人 訳
東急エージェンシー／2010
223-KEL

探究 メジャーブランドへの道

ブランドの基本となるコンセプトづくりから具体的な構築プロセスまでを分かりやすい文章で解説。その中にも経験豊富な著者ならではの提言があり、ブランド戦略を知る上でまず読んでおきたい一冊。
山田敦郎 著／税務経理協会／2005
223-YAM

地域ブランドマネジメント

地域間格差が拡大する昨今、香川県直島のようにまち自体をブランド化し活気を取り戻す地域が増えている。本書は地域資産を活かした体験の「場」を通じて、「この地に住みたい」精神的価値へと結びつける真の地域ブランド化を目指すマネジメントを伝授している。
電通abic project 編
有斐閣／2009／223-WAD

テクノロジーブランディング
技術を「魅せる化」する

本書は技術という見えにくい資産をブランディングすることで、モノづくりを得意とする日本産業に新たな成長戦略と成り得るのではとの着想を基にして15の実践事例を紹介。その可能性を探る。

佐藤 聡 著、佐藤好彦 監修
技術評論社／2010／223-SAT

脳科学から広告・ブランド論を考察する

広告やブランドのイメージ形成の過程について、著者による新聞広告調査を基に脳科学の分野から考察する。実践向きの内容ではないが、ブランドを受取る消費者側の仕組みを科学的に知ることができる数少ない資料。

山田理英 著／評言社／2007
223-YAM

B2B ブランディング
企業間の取引接点を強化する

企業間取引を行う企業への取材、国内外の事例分析など多角的にB2B ブランディングに関する理論的背景を検討。その効果や方法論を提示することでB2B企業がブランド戦略を導入する意義を説く。

余田拓郎、首藤明敏 編／日本経済新聞社
2006／223-YOD

ブランディング・イン・チャイナ
巨大市場・中国を制するブランド戦略

世界最大のマーケットになり得た中国。日本企業のブランドがこの地で成功するためには何が必要か？　中国の消費動向を踏まえながら、清涼飲料、化粧品、自動車、流通を例に考察する。

山下裕子、一橋大学BIC プロジェクトチーム 著
東洋経済新報社／2006
223.2-YAM

ブランディング360°思考
マーケティング・ルネッサンスの始まり

IBMを復活させたオグルヴィ＆メイザーのブランド構築モデル「360°ブランド・スチュワードシップ℠」を手掛けた事例と共に紹介。統合的なアプローチでより強固なブランドに成長させる同社の思考法と戦略を明らかにしている。

オグルヴィ＆メイザー・ジャパン、マーク・ブレア著、酒井泰介 訳
東洋経済新報社／2003／223-OGI

ブランディング・デザイン4

製品・コーポレートブランド、再ブランディングされたものの中から様々な業種の最新事例約200点を収録。ブランド戦略がそのまま形となっているビジュアルデザインからは企業のアイデンティティを存分に感じ取れる。

グラフィック社編集部 編／グラフィック社
2009／222-GRA-0004

ブランド・エンジニアリング

本書は「強いブランドは時代と共に変わり続ける仕組みを持つべき」と一貫したメッセージを送り、消費者の考え方やコミュニケーションが本質的に変化する今の時代におけるブランドの進化に必要な仕組みの解明を試みる。

片平秀貴 著／日経BP社／2003
223-KAT

ブランド再生工場
間違いだらけのブランディングを正す

本書は消費者との関係が途絶えてしまったブランドに焦点をあて、再起を図るために必要なブランディングと消費者とのコミュニケーション方法を提案する。著者が手掛けたキットカットのブランド再生プロセスも詳細に紹介。

関橋英作 著／角川SS コミュニケーションズ
2008／223-SEK

ブランド進化論

ブランドのコンサルティングに携わる著者がブランドを使って進化変革を遂げた企業、ブランドを進化させて企業が成長した事例を多数紹介。この10年で多様化した概念や最先端の手法についても実例を挙げて解説する。

山田敦郎+グラムコブランド戦略研究班 著
中央公論新社／2008
223-YAM

ブランド戦略シナリオ
コンテクスト・ブランディング

ブランドが持つ無形性、多層性、間接性、関係性を「コンテクスト」の切り口から構造化しブランドを可視化することで、ブランディングの課題解決を目指した実践書。

阿久津 聡、石田 茂 著／ダイヤモンド社
2002／223-AKU

ブランドのDNA
ブランド戦略９つのウソとホント

多数の企業を取材した著者の見解を基に、ブランド論における陥りやすい過ちを９つのポイントで指摘。さらに永続的なブランド力を持つ企業に備わった共通要素を「ブランドのDNA」として明示する。

片平秀貴、森 摂 著／日経BP社／2005
223-KAT

ブランドらしさのつくり方
五感ブランディングの実践

中長期的な視点が必要となるブランディングのアプローチに、感性へ繊細に訴求する五感を組み合わせ、企業や組織、商品の個性をより鮮明にするための新しい方法論を提案する。

博報堂ブランドデザイン 編／ダイヤモンド社
2006／223-HAK

タイトル／内容紹介／著者（編者）／発行者／発行年／広告図書館請求記号の順

連載〈注目の一冊〉　第21回

Adland：
Searching for the Meaning of Life on a Branded Planet
アドランド：ブランドプラネットで人生の意味を探る
ジェームズ･P･オスマー

楓　セビル

かえで　せびる
青山学院大学英米文学部卒業。電通入社後、クリエーティブ局を経て1968年に円満退社しニューヨークに移住。以来、アメリカの広告界、トレンドなどに関する論評を各種の雑誌、新聞に寄稿。著書として『ザ・セリング・オブ・アメリカ』（日経出版）、『普通のアメリカ人』（研究社）など。翻訳には『アメリカ広告事情』（ジョン・オトゥール著）、『アメリカの心』（共訳）他多数あり。日経マーケティング・ジャーナル、電通報、プレーン、日経広告研究所報などにコラムを連載中。

「ビール会社の広告を扱うのはモラル的に問題ないだろうか？ ライトビールだったらどうだろう？ 度数の強い酒はどうだろう？ アルコール度80の、甘い、喉元をなめらかに滑り降りる酒を、アルコールにあまり慣れていない若者に売るのはどうだろう？ ユーモアを使って売るのか？ それともセックス？（中略）

煙草の広告はどうだろう？　煙草の広告を作れるか？『これを吸うと死ぬぞ！』という大きな警告が書いてあれば、煙草の広告を作るのか？（中略）

軍隊の広告はどうだろう？ 評判のよくない戦争のために、18歳の若者をより多く入隊させることが広告の目的だったらどうする？（後略）」

著者と広告との間の複雑な関係

『アドランド』は、こんなモノローグで始まっている。タイトルで判るように、米国の広告業界のことを書いた本だが、単なる業界の内幕ストーリーでないことは、そのサブタイトル「ブランドプラネットで人生の意味を探る」が暗示している。

広告という業界で20余年をクリエーティブ・ディレクターとして過ごした著者が、職場で経験したさまざまな出来事を通して、外からはなかなか見えないマディソン・アベニューの内部を、時にはユーモラスに、時にはシニカルに、時には襟を正させる真面目さで語っている。

と同時に、多くの広告人が密かに感じながら、滅多に口に出さない疑問、心の奥深いところに隠されている不安、“後ろめたさ”なども顔を出している。つまり『アドランド』は、社会人としての著者と広告との間の複雑な関係を語っているのだ。

ジェイムズ・P・オスマーは、25年間、NWエア、Y&Rといったマディソン・アベニューの一流広告代理店のクリエーティブ・ディレクターとして過ごした。本書はその経験を活かして書かれたもの。

ジェイムズ･P･オスマーは、1960年、ニューヨーク州の北部メオパックで生まれている。父親は煉瓦職人。その父親の“俺の跡を継がせたい”という希望に逆らって、彼はノースイースタン大学でジャーナリズムを勉強。まずはボストン・グローブ紙のスポーツ記者としてキャリアを始めたものの、スポーツ記者に夜勤と週末出勤が欠かせないことを知って方向転換。だが、「広告代理業にも夜勤と週末出勤が欠かせないことを知らずに」、広告代理店NWエアのニューヨーク支社にクリエーティブ・ディレクターとして入社。時は1994年、米国で最も古い、最も尊敬された米国広告業界の大船が、いまにも暗礁に乗り上げようとしている時であった。著者はこの巨船が沈みゆく最後の日々を、ユーモアとペーソスで報告している。

オスマーは、NWエア崩壊の寸前に友人の紹介で、Y&Rに転職し、2007年、彼の最初の本『フューチャリスト』が出版されるまで、そこに留まっている。その長い広告代理店生活を、彼はこんなふうに表現している。「アドマンとして働いている間に、僕は14回首切りから逃れ、広告業界と経済不況を数回通り越し、買収の脅威とIPOを経験し、16人のクリエーティブ･ディレクター、13人のCEOに仕え、偉大な広告代理店の崩壊を見たし、崩壊しつつある別の広告代理店をも体験している」

Y&Rではチェイス銀行、KFC、AT&Tなどのアカウントのクリエーティブ・ディレクターとして働いている。本書には、そういった大手クライアントをめぐるさまざまなエピソードがちりばめられている。そして、読者はその中から、マディソン・アベニューの大手代理店での仕事の進め方、クリエーティブ部門の作業過程、営業とクリエーティブの関係、クライアントとの葛藤、アイディア開発の方法など、貴重な情報を得ることができる。

中でも最も刺激的なのは、Y&Rが代表するマディソン・アベニューの大手広告代理店が、新しいメディア環境の中で、恐竜のごとく、周りの変化を無視することで生き延びようとしている様が、著者の目を通して生々しく描かれている部分だ。

著者は、Y&Rがすでに90年代にデジタル化の波に乗り遅れていたという。にもかかわらず、多くの大手クライアントがY&Rに集まっていたのは、経済の高度成長期に、いちはやく世界各国に手を広げたグローバリゼーションの功績だという。

新しい時代と広告

だが、いま、Y&Rを含む多くの伝統的な広告代理店は“ボートに乗り遅れてしまった”。例えば、Y&Rの経営者たちは「わが社にはデジタル部門がちゃんとある。ほれ、こちらがデジタル、こちらがトラディショナル」と、両者を新しい広告会社の必須の持ち駒のようにひけらかす。だが、巨大な広告会社が、デジタル部門を宝物のように扱っている間に、小さい、ヒップな、ニンブルな（機敏な）、そしてハングリーなデジタル・エージェンシーは、デジタルもトラディショナルもノントラディショナルもゲリラもバイラルも全てがミックスされている広告キャンペーンを企画、制作し、新しい時代に適合しようと必死になっている広告主の心も、そして財布の中味も捕まえてしまっている。

「広告はいま、新しい時代に入ろうとしている。30秒のテレビスポットを通り越した世界、ピープル誌に載せる広告を通り越した世界だ。そして、言うまでもなく、インターネットと呼ばれるものがある。伝統的な広告代理店の人間の中で、このインターネットという奴をどう扱っていいのか知っている者はほとんどいない。彼らにできることといったら、“俺たち、判っているよ”という振りをするのが他より上手い小さいデジタル・ショップを買うことだけだ」と表現している。

著者は、“レビュー”（註：扱いを見直すために、他の代理店を交えてピッチさせること）という方法でY&Rを離れようとしているあるクライアントを引き止めるために、最後のチャンスを求めてピッチを行った時のことを語っている。ブロードウエーのある劇場を借り、デジタル・テクノロジーを駆使したプレセンテーションを行うことにした。「何故なら、Y&Rのような恐竜代理店がデジタル・テクノロジーを使うなどとは、そのクライアントは全く考えてもいなかった。彼らをびっくりさせ、感心させたかったのだ」。が、この試みは初めから失敗する運命にあった。「われわれチームの誰一人として、デジタルに支えられた、きらきらとした広告業界の未来がいったいどんなものなのか、知っている者はいなかったのだ」

消費者と広告の現在と未来

『アドランド』には、こういった広告界の内幕だけでなく、1人の消費者と広告との関わりあいに触れた軽妙な1章も含まれている。

「インプレッションを考える」（註：インプレッションとは、広告メッセージが与える印象）という小見出しで、著者は朝起きてから夜ベッドに入るまでに、何回、どんな広告を目にするか、もしくは触れるかを、目録ふうに考察している。朝食を食べている後ろから聞こえるラジオのコマーシャルに始まり、道路脇に立っている選挙ポスター、郵便に混じっているチラシ、開いた新聞に載っている広告、映画館の入場券の裏に印刷されているローカル店の広告、そしてテレビ広告で見た新しい玩具をねだる子供。

これらを入れると、著者が接したインプレッションは399。思ったよりも少なかったと、ホッとする著者。が、はたと思い当たると、その中に、彼を立ち止まらせたり、購買意欲をそそったり、記憶に残るほど楽しませたりしたインプレッションが皆無だったことに気づく。大量の金を使ってインプレッションを消費者に向かって送っている広告主は、この事実をどう思うのか。“レビュー”が絶えないのは、そのためかもしれないと、著者は考える。

どこを歩いても、どこに行っても、広告から逃れることができない。ニューヨークのタイムズスクエアはその中心地。全部で200以上のインプレッションが目に飛び込むところだ。

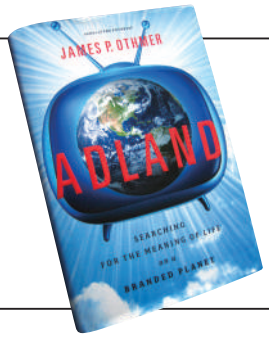
著者は、『アドランド』を、広告業界へのラブレターとして書いたわけでも、また広告業界を非難するために書いたのでもないと言う。

「小説家、ジャーナリスト、ライターである自分が、この驚くべき変換期を経過している広告業界で、たまたま人生の一時期を過ごした。広告業界にとってあまり重要でない、また何の下心もない僕のような人間が、この転換を観察し、洞察し、解説することに意味があると思ってこの本を書いた」と言う。

VCU（バージニア・コモンウェルス大学）ブランドセンターの所長で、かつてオグルビー&メイザーのクリエーティブ・ディレクターだったリック・ボイコは、『アドランド』は、これまでカーテンの後ろでひっそりやっていた広告という芝居の幕を引き開けた。ユーモアと経験と洞察力で、広告業界の現在と未来を語ってくれている本だと評価する。

筆者はそれに、「米国の広告業界の本当の姿を知る最高の参考書」とつけ加えたい。

書　　名：Adland：
Searching for the Meaning of Life
on a Branded Planet
著　　者：James.P.Othmer
出 版 年：2009年
出 版 社：Doubleday
広告図書館分類番号：103-OTH
ＩＳＢＮ：978-0385524964



連載〈いま読み直す“日本の”広告・コミュニケーションの名著〉 第3回

『ファッション化社会』 浜野 安宏 著

岡田 芳郎

おかだ　よしろう

1934年東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。56年㈱電通入社。コーポレートアイデンティティ室長を経て電通総研常任監査役。98年退職。70年の大阪万博では、「笑いのパビリオン」を企画。80年代は電通のCIビジネスで指導的役割を果たす。著書に『社会と語る企業』（電通）、『観劇のバイブル』（太陽企画出版）、詩集『散歩』（思潮社）、『世界一の映画館と日本一のフランス料理店を山形県酒田につくった男はなぜ忘れ去られたのか』（講談社）など。

浜野安宏とは何者か

宣言とアフォリズムに満ちた書である。挑発と断定の氾濫に彩られた本である。随所に現状否定と予見がダイナミックに躍っている。著者自らが「誇大妄想的」と記すように過剰なまでの自信にあふれている。だがこの本が読者をとらえて離さないのは、口先だけの虚言ではなく、実際にビジネスを成功させてきた「地に足がついた行動」をもとに記されているからだ。自らのすべてを投じて取り組んだ仕事の実感に基づいて発せられた知見だからだ。

ここに記された思考や観察が第三者的な受け身の立場ではなく、主体的に身体を賭して切り開いてきた実践からこの本の迫力が生まれている。

浜野安宏とは何者か。魁偉な容貌、181センチの長身、マッチョで挑戦的な姿。言動は過激だ。過激さが周囲を動かす。そそのかす。インスパイアする。かりたてる。開拓者の気概がつたわってくる。本書は知的刺激に満ちた考えるヒント集だ。強い言葉が並べられ、読むことで勇気をあたえられ目が開かれる。バイタリティ、広い視野、動物的嗅覚……著者の生命力が読者を前に進ませる。知的獰猛が気の弱い読者を威嚇する。

『ファッション化社会』は、1970（昭和45）年12月に発行されており、もう40年も前の書物なのにこの生々しさはなんなのだろう。今日読む者をひきつける力はどこにあるのだろう。ここに記された精神の在りよう、考え方の根本がいまでも人を動かすからにちがいない。

あらゆる虚構をこえ

本書は5章で構成されている。「第一章　語録」は、「あるガール・フレンドへの手紙」からはじまる。大阪万国博のはじまる1年前に200日間の期間限定出店を成功させた気持ちの高揚をそのまま相手にぶつけている。「あらゆる虚構をこえ、狂信をこえ、固定概念のコチコチをこえてファッションがパワーをもち出すでしょう。人間の原形、原点、セックス、生活が意味をもってくることでしょう」と、熱っぽく予言する。

ページを繰ると、抱き合う男女の写真をバックにアフォリズムのような言葉が置かれている。

「情報化社会とはファション化社会のための方法論である。……服は肉体化する。服は言葉である。……共感文化の言葉は服である。服はそれ自体コミュニケーション・メディアである」と規定する。そして、「真・善・美や善・悪といった認識基準はすぐれた思考や行動にブレーキをかける。マーケティングにおいて重要なのは“巧”であることである。流行をつくることは大義名分をならべてもできない。“巧”にやらなければならない」と記す。

「生産者と消費者はファッション・ビジネス化時代においては合作者である」「今日では付加価値こそ主体価値である」「ファッション・ビジネスの原点は変化であり、欲望の変化、需要の変化にこそファッション・ビジネスの重要性がある」という指摘は説得力がある。

ファッション・ユートピア

「第二章　ファッション化社会」は、現代社会を10の視点で切ってみせる。「①流動社会の構想」では、今日の断絶が「物理的必要」の解決と「欲望・想像力」の解放との間に生じていると語る。テクノロジーの発展が人間の自己拡大に無限の可能性を与えている。いいかえれば流動化社会の原形は、欠乏充足型社会から欲望充足型社会に大きく質的変化したことにある。「人間の欲望、想像力、感覚、フィーリングを変化の中で充足してゆく多層積極型社会という認識」が大事であり、「ファッションはこの時代をリードする重要なコンセプトになってくる。ファッションによる価値の転換、需要の回転、過剰物の廃用こそがこれからの社会に必要である」と提言している。

「②ファッション化社会・・固定概念の終焉」では、「柔軟な流動性をもっていない自我や企業はすでにダメになり始めている」という。「おそらくこの時代では感覚こそ思想になるだろ

う、触覚こそ認識になるだろう」と記す。

「③アメリカについて考える」では、アメリカの芸術を軸に社会と人間のあり方を考察する。「70年代にすべての都市生活を営む人類が、欲望と想像力を日常化するようになる。これが固定的であるはずがない。私はここに、芸術の日常化、大衆化、量産の可能性、芸術と商業、流行と芸術、そして政治とそれらの溶解、混和、そして巨大な流動の状況をみるのである」と語っている。「④脱イデオロギーとしてのセックスと風俗」では、変革の原点としてセックスを考察する。「若者たちの風俗パワーは、重くるしいイデオロギー、難解な論理よりも文明を変えていく力をもっている」という。「⑤若者社会と若者文化」では、「地球上には二つの種類の人類しか存在しなくなる。それは若者と子供である」という。流動社会、ファッション化社会において変化のきっかけは若者に焦点を合わせざるを得ない、だから商品は全体的に若者化するのだ。文明社会の若者は欲望充足型人間として生まれついており、欠乏を充足してきた老人・中年とはまったく異なる人類なのだ、という。

「⑥フィーリング共感文化」では、「フィーリングは断絶をつなぐキーワード」であり、イデオロギー社会の矛盾を解くキーワードであり、「固定概念から人間の感覚を解放するコンセプト」だ、と主張している。「⑦反体制としてのファッション・パワー」では、古いものと新しいもの、メインとサブがとってかわる変化の時代にファッション・パワーが風俗化しながら下剋上を行ってきたことを解説する。「⑧家族について考える」では、ニュー・ファミリー・ムーブメントについて、「流動社会の中では夫も妻も子供も自立した単体でなくてはならない。女が家の内に固定化することは女自体だけでなく、男も子供もダメ化してしまう」という。「⑨都市時代とモビリティ社会」では、全ての産業がファッション・ビジネス化し、レジャー産業が拡大し、イメージ・マーケットが増大する」と考察する。

「⑩超越人間――流動化社会の人間」では、農耕文明社会における「理性人間」、工業化社会における「工作人間」、情報化社会における「遊び人間」につづくこれからの流動化社会・ファッション化社会における「超越人間」(HOMO TRANSCENDENS)という認識を提出する。「人間が物理的な必要、自然条件にしばられないで生命活動ができるという特質」を語り、「ファッションは変化と超越のシステム」だという。著者はそこに「ファッション・ユートピア」を描いている。

「第三章 ファッションビジネス」は、まずファッションの意味について、「ファッションとは個人、社会両面の生活の実感の中から表出してくる意識的な特徴の集団化、マス化である」という。そして「ファッション発生の要因」を7つに分け解説する。そして「ファッションは今日的状況における価値という言葉におきかえられ」、それは「イメージではなく実体」であり、「日常そのものが変化と革新をくりかえすのがファッション化社会なの」だ、と語る。さらにファッション・ビジネスとは、「数量モデル化できない人間の欲望を確信のある量にまとめあげ分化し、変化と代謝のサイクルをもって産業の運命体とするビジネスである」とし、「人間の生活や生命の実感に新しい活力や自己目的をあたえるために行なわれる企業活動」だ、という。

3つの提案

「第四章 実験・状況創造・キャンペーン」で、自らの行ったプロジェクトをもとに欲望の先取りのために3つの提案をしている。著者が新宿につくった店「ジ・アプル」(昭和43年2月開店、同年9月閉店)と青山の「200 DAYS TRIP SHOP 銀」(昭和43年12月15日開店、昭和44年7月2日閉店)は、都市にスキャンダルをつくる実験だった。実験し、多元的にメディアにのせ、プロパガンダ(状況創造)を行った。昭和43年5月にゴーゴークラブ「MUGEN」と同年9月「ASTRO-MECHANICOOL」をつくり、遊びの環境をつくりだし、プロパガンダを成功させた。そしてサイケデリックのコンセプトを流行させた。またキャンペーン・プロモーションの事例として鈴屋「フィーリングの発見」を紹介している。これらのケースを通じ、ファッション化社会の状況づくりの方法を提案している。

「全ての商品はファッション商品となる　全ての産業はファッション産業となる　全てのビジネスはファッション・ビジネスでなければならない。」と、扉に記されたフレーズが、この本の主張の太い幹だ。

著者のメッセージは40年を経た今日においても鋭さを失っていない。硬直した思考と論理をふりすて今生きている社会を身体で感じようとするとき、この本は多くの示唆を与えるにちがいない。この本には浜野安宏氏の夢と想いがこめられており、来るべき社会への希求が語られている。

書　　名：ファッション化社会
著　　者：浜野 安宏
出 版 年：1970年
出 版 社：ビジネス社
広告図書館分類番号：
452-HAM
ISBN：なし

“消費のパラダイムシフト”を感じさせる場所、そこに集まる生活者から何が読み取れるのか、
今後のマーケティング活動やコミュニケーション活動にどのようなヒントが得られるのか、
実際の現場および生活者自身の声からの考察を試みる。

竹之内 祥子

たけのうち　さちこ
上智大学大学院文学研究科博士前期課程卒業。1982年、㈱シナリオワーク設立。その後同社取締役、個人事務所設立を経て、2003年㈱シナリオワーク代表取締役に就任。女性消費者を中心とする消費者研究、マーケティング戦略立案などのプロジェクトをてがけ、今日に至る。

デジタルシニア①

アクティブライフサポート

年賀状からブログへ

60代前半の主婦Tさんが本格的にパソコンに取り組み始めたのは4年ほど前。自分で年賀状を作りたいと思ったのがきっかけだった。パソコン教室に通ってみたところ、年賀状作成はもちろんのこと、ワード、エクセルや教室主催のデジカメピクニック、コンテストもあり、楽しいデジタルライフが開けたという。

そんな中、教室の先生が毎日更新しているブログがとても魅力的だったことに刺激を受け、2007年にTさんは自分のブログを立ち上げる。実際にブログを始めてみたところ、自分が掲げた記事に対してコメントを返してくれる人がいることが楽しく、どんどん「エスカレート」。今ではほぼ毎日、その日経験したことや行った場所のこと、自分の気持ちなど、愛用のコンパクトデジカメの写真入りでアップしている。

Tさんはもともと非常にアクティブで、外向的な性格と自認している。音楽ライブやサッカー観戦、合唱サークル、友達との交際と、ほとんど家でじっとしていることはない。7年前に持病の股関節症の手術をしてから、続けていたママさんバレーができなくなってしまい、ストレス解消のために始めた身体に負担をかけない自転車（最初はクロスバイク、今はロードバイク）で、今ではご主人と何十キロも遠出をしたりする。ブログはその記録としても役立つのだそうだ。最近は、地図上で自分の走ったコースを記録し公開できる「ルートラボ」というサービスも利用、自分の走ったルートの記録をしている。

ほぼ毎日更新しているブログ
http://blog.goo.ne.jp/orange33108?fm=rss

読者の反応が アクティブライフを後押し

Tさんにとって、ブログの最も大きな楽しみは、読んだ人からコメントという形でさまざまな反応が返ってくることだという。予想外の反応をする人、今まで自分のまわりにはいなかったタイプの人の反応も楽しく、時には反省をさせられる。さまざまな反応に出会うことで、次第に毎日の生活の中で、このことをこんなふうに紹介しようとか、今していることをこんな文章にしたらどうか等、常に読み手の存在を前提としたものの見方をするようになってくる。今日はちょっと疲れておっくうというような時でも、ブログのためにあえて出かけてみたら思わぬ収穫があり、それをブログで紹介したら、またうれしいコメントが返ってくるといった形で、ブログが自分の背中を押してくれる力になるのだという。

60代になって、先のことをいろいろ考えるより今が大事と思うようになったと言い切るTさん。これから先、いつまで自転車で遠出できるかはわからないが、毎日今日の予定があることに充実感を感じ、一日一日をますます大切にアクティブに生きていきたいと思っている。そしてそういった毎日を形にとどめ、いろいろな人とのコミュニケーションを広げるブログは、Tさんのアクティブライフを支える大きな力となっている。

愛用の自転車でツーリング

デジタルが開く プラスのスパイラル

Tさんの話を聞くと、「ブログ」をきっかけにアクティブライフにプラス方向のスパイラルが生まれていることを実感する。つまり、もともとアクティブな生活を送ったり挑戦しようとする人がそれをブログに表現する⇒読者の反応がある⇒ブログに書くことがモチベーションとなり、ますますアクティブな生活にチャレンジするというスパイラルである。その意味で、ブログのようなツールはシニア年齢の消費者にとって大きな力になると思われる。企業にとっても「シニア」というステレオタイプな年齢イメージではなく、実際の行動と考えに注目すること、そして、ブログのようなデジタルツールをうまく使い、スパイラルを作っていくことが今後重要になりそうである。

デジタルシニア②

地域デビューサポート

企業から街づくりのフィールドへ

大手化学会社をリタイア後、技術コンサルタントをしている60代後半のNさんは、親の代から住んでいた街が駅前再開発の対象になっていたことを機に、ボランティアで街づくりに関わるようになった。そこで地元の地権者をまとめ、今は自治会長を務めている。

Nさんが、街づくりに関わるようになった当時、個人商店主が多い地権者たちは、それぞれ個性の強い人たちが多く、なかなか意見がまとまらなかったという。そんな中、現役時代に会社の新規事業開発を成功させたNさんの経験とノウハウが、街づくりという地域の新たな開発計画に役立った。モノの開発もマチの開発も題材が変わっただけで、やらなければならないことやノウハウはいっしょだというNさんは、自治体との折衝等にも、顧客にいかに信用してもらえるかという営業のノウハウを活かし、もともと役所から提示されていた条件を地元にとって有利なものに変更することに成功した。

Nさんは、現役時代に培ったリーダーシップを街づくりの場でも発揮する。意見をまとめる際、自分自身の狭い利害関係に目が行ってしまったり、最終的に声の大きい人に流されたりしがちなところを、「民主的にのみものごとを決める」という原則に基づき徹底的にアンケート調査を繰り返し、会合で発言しない人の意見もくみ上げることで、住民同士のわだかまりを減らし、コミュニティのまとまりをつくり出すことに努力されている。

Nさんのブログ　http://athletefoot.at.webry.info/

パソコン教室がパワーをサポート

そんなNさんの自治会活動に役立っているのが、リタイア後に地元のパソコン教室で学んだHP作成やデジカメ撮影、画像の加工・編集といったさまざまなテクニックである。

もともと、仕事でコンピュータは使っていたNさんだが、これらのテクニックを駆使することで、自治体活動をより効率化し、パワーアップすることに成功している。毎月Nさんが作成している自治会報はアンケート調査の結果や協議会の報告、再開発の進行状況についての写真入りレポート等、すべて自分で取材、執筆、編集を行っている。会報はメールで配信し、会員とのさまざまな連絡やアンケート調査にもネットを利用することで、情報を迅速に共有し、会員のコミュニティ意識を高めることに成功している。

Nさんのモットーは「人ができないことをやる」こと。コンパクトシティ（歩いてゆける範囲を生活圏として、職住接近によるコミュニティ再生をはかり、中心市街地を活性化させるヒューマンスケールな街づくりの発想）の考え方による街づくりをめざし、若い人も巻き込んで、Nさんは今後も活動を続けていきたいと考えている。

上／趣味の旅行記も自分で作成、製本して保存
下／自分で取材、執筆、編集して配信する自治会報

企業でのキャリアを活かす地域デビューとIT サポート

企業をリタイアしたシニア男性が地域デビューを果たそうとしても、肩書やキャリアに固執してうまくいかないという話を聞く。しかし、Nさんのケースはその逆で、まさに企業での経験やキャリアが地域での活動に役立ったという例である。その際、もちろんNさんの柔軟さと、自分から動くボランティア精神が地域の人々に受け入れられたのだが、それと同時にNさんの活動に大きなパワーを与えているのが、パソコン教室で習ったデジタルテクニックである。

リタイア市民のマーケットというと、どうしても旅行や住宅といった一回性の大きな消費やスポーツ・健康に目が行くが、Nさんのパソコン教室のように、企業とは異なる場での活動を充実させるためのサポートとなるプログラムこそ、必要なのかもしれない。

ハードスポーツに挑戦する

最近アウトドアのハードスポーツにはまる中高年層が増えているという。フルマラソンやトライアスロン、ヒマラヤ登山……トレイルランニング（トレラン――山岳路をランニングで駆け抜ける運動）もその一つである。

マラソンからトレランへ

大手書店に勤める50代のサラリーマンNさんは、10年ほど前からトレランにはまっている。もともとランニングはしており、フルマラソンに出たこともあるNさんだが、たまたま丹沢の山を12時間走る耐久レースに出たことをきっかけに、その楽しさにすっかり魅入られてしまったのだという。

Nさんはトレランの魅力を3つあげている。1つめは都会のアスファルトの道路ではなく、山の中を走る楽しさ。都会の空気や世間的なしがらみから離れ、自然の中を走っていると、とても解放された自由な気分になれる。下りなどは子供のように手を広げてブーンと声をあげながら走りたくなるのだそうだ。2つめは必要な装備や行き帰りの時間、登山と同レベルのリスク、山の中を走るだけの体力など決して敷居が低いとはいえない競技をやりとげることによる達成感。12時間とか100キロの耐久レースも行われており、そういったレースを完走し、目標記録を達成することは大きな喜びだという。

そして3つめが人とのふれあい・コミュニケーション。地方の村おこしとしてトレランのレースを開催しているところも多く、そういったレースに出ると、地元の人たちがその地域ならではの食べ物を提供していたり地元の温泉があったりする。そういった場所で同じレースに出た人や地元の人とビールを飲みながら話をするのにまさる楽しみはないのだそうだ。

「群れたくない」

最近のランニングブームの影響もあり、トレランもこの5年ほど、競技人口が増えている。雑誌ができ、初心者向けツアーも増え、敷居が低くなっていることを感じるという。女性の参加者もいるようだ。

ただ、Nさんはそういった動きとは一線を画している。大会が増えるなど、すそ野が広がるのはよいことだが、いたれりつくせりのツアーに参加するだけだと、山岳で走ることのリスクが理解できないのではないかと思っている。実際、事故もあるし、最近は歩いて登る登山者とのトラブルも増えている。第一、せっかく日常の人間関係から離れて自由に走るためにトレランをしているのに、なぜまた人と群れなければならないのかと感じてしまう。

Nさんが、トレランの情報を得るのはもっぱらネットが中心。雑誌は情報が遅く、薄いと感じるが、専門サイトや同好の士のブログからは、常にアップ・トゥ・デートな情報を得ることができる。自分自身もブログで、レースやトレーニングの感想などをアップしている。

Nさんは、日本全国の草レースに参加し、サハラマラソンのような海外の特別なレースに出ることを目標に、70歳すぎまで、トレランを続けたいと考えている。

若者とのモチベーションの違いを理解する

中高年にとって、ハードなスポーツに挑戦することは、身体を動かす快感や、それに付随するさまざまな楽しさを味わうことだけでなく、自分の年齢や体力の限界を破る達成感を味わうということでもある。そのような達成感を味わいたいから、中高年はストイックともいえる熱心さでハードなスポーツに取り組むのかもしれない。それは、明日、もうできなくなるかもしれないという予感の裏返しでもある。こうした気分はピクニックやパーティー感覚でツアーに参加する若者とはどうやら異なっている。そうした年齢による動機や気分の違いをきちんと捉え、それぞれの求めるものを満たしていくことが、今後、スポーツの道具や場を提供する側にも求められそうである。

山を走る喜び

レースで地元の人との交流

㈶吉田秀雄記念事業財団ではマーケティングコミュニケーション、特に“広告・広報及びメディアに関連する分野”の研究にたずさわる研究者の方々のためにオムニバス調査を毎年実施しています。本レポートではオムニバス調査の内容を理解していただくとともに、調査結果データを研究者の方々が自由に使い、幅広く研究に活用していただくために、分析事例をシリーズで紹介しています。

生活者のインターネット利用実態2009
―日常に定着し、購買行動に影響を与えるインターネット―

齋藤　昭雄
㈶吉田秀雄記念事業財団
リサーチ・コーディネーター

＊オムニバス調査2009の実施概要＊
- 調査地域：首都30km圏
- 調査対象：満15歳～65歳の一般男女個人
- 抽出方法：ランダムロケーション　クオーターサンプリング
- 調査方法：調査員の訪問による質問紙の留め置き調査
- 実施期間：6月12日～6月27日
- 回　収　数：750名

はじめに

21世紀に入り生活者を取り巻くマーケティング環境は激変し、中でもコミュニケーション環境はデジタルネット化の進展により大きく変化し多様化・輻輳化してきている。

特にインターネットは生活者のコミュニケーションにおいて減速する伝統的マスメディアに対し、私たちの生活、ビジネスに欠かせないコミュニケーション・ツールとして定着し溶け込んできている。

総務省の「通信利用動向調査」によれば、2009年1月時点で日本国内のインターネット利用者は推計9091万人で、調査開始以来初めて9000万人を超え、人口普及率は75.3%となっている。

一方、企業のインターネット利用率は99.0%と、ほとんどの企業で利用されている。

そこで今回の2009年度オムニバス調査では、高速インターネット環境下で進展するPCおよび携帯電話によるインターネットの利用状況とその利用が生活者の購買行動に及ぼす影響について探ってみた。

調査・分析の視点

今回の分析レポートで使用した2009年の調査項目は、生活者自身の“普段のインターネット利用実態”について質問したもので、主な項目は以下の通りである。

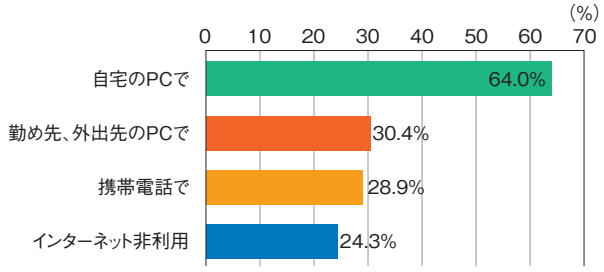
- インターネット利用状況
- マスメディア情報のインターネット調べ
- インターネット利用サイト
- インターネット利用行動
- ネット検索商品分野
- インターネット利用での購買行動変化
- 広告とインターネットの関係
- インターネット利用での商品情報／買い物情報意識・行動

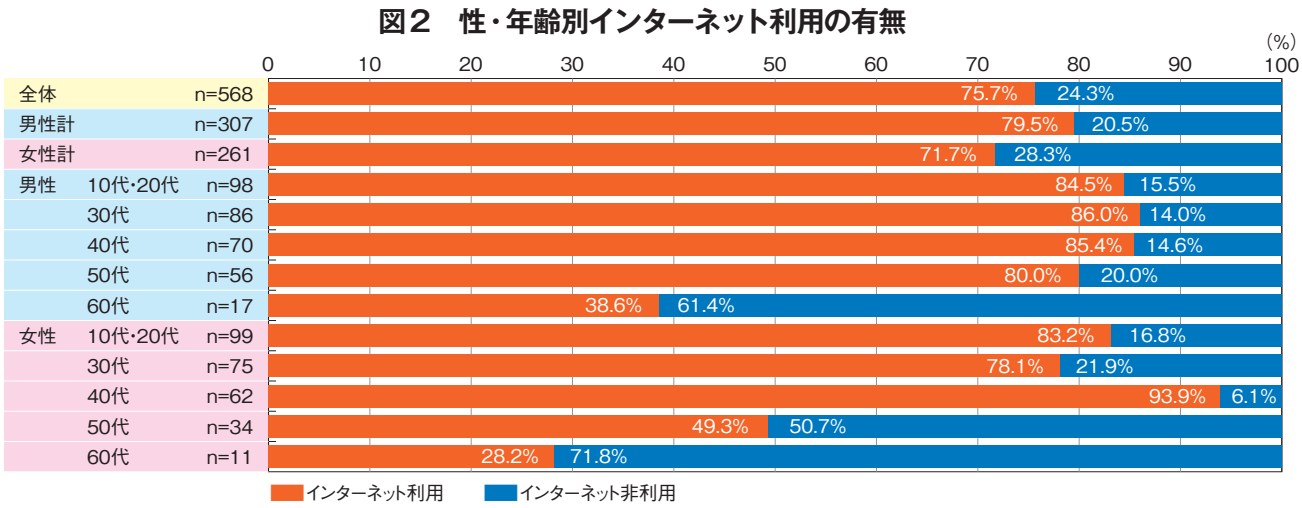
[I]インターネットの利用状況

生活者の3/4にすでに定着しているインターネット

今回対象者の75.7%の人が何らかの形でインターネットを利用していることがわかった。その内訳を見てみると、最も多い機会は2/3弱（64.0%）の人が、「自宅のPCで」インターネットを利用している。次いで、「勤め先や外出先のPCで」インターネットを利用する人（30.4%）、「携帯電話で」インターネットを利用する人（28.9%）がそれぞれ3割程度いた。なお、「インターネット非利用」という人は1/4弱（24.3%）であった。（図1）

図1　インターネットの利用状況（n=750）
（複数回答可）



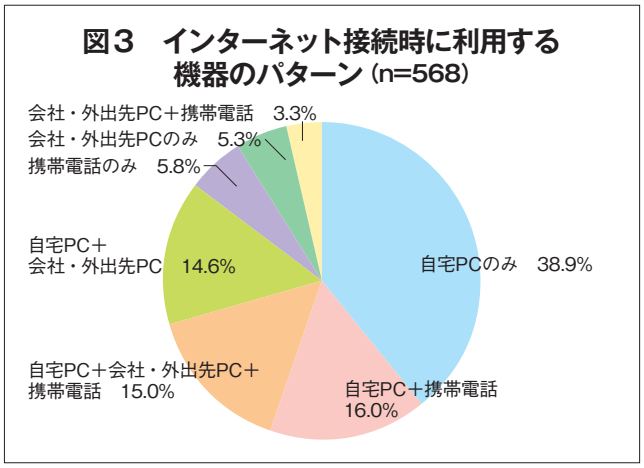


インターネット利用者と非利用者の比率を性・年齢別に見ると、男性では60代を除いた全年齢層で利用者比率が8割を超えた。女性は、40代以下は男性同等もしくはそれ以上の利用率を示したが、50代になると非利用者が過半数を占め、40代と50代の間には大きな溝があることが分かる。（図2）

なお、インターネット利用者を接続機器でパターン化すると、

①自宅PC+会社・外出先PC+携帯電話
②自宅PC+会社・外出先PC
③自宅PC+携帯電話
④会社・外出先PC+携帯電話
⑤自宅PCのみ
⑥会社・外出先PCのみ
⑦携帯電話のみ

の7パターンに分けられる。



その構成比を見てみると、「自宅PCのみ」（38.9%）の人が最も多く、次いで「自宅PC+携帯電話」（16.0%）、「自宅PC+会社PC+携帯電話」（15.0%）、「自宅PC+会社PC」（14.6%）となっている。自宅のPCを使わずに「携帯電話のみ」（5.8%）、「会社PCのみ」（5.3%）となっている。（図3）

[Ⅱ]インターネットでどんな情報を得ているのか

1）4マス媒体で得た情報をインターネットで調べた経験

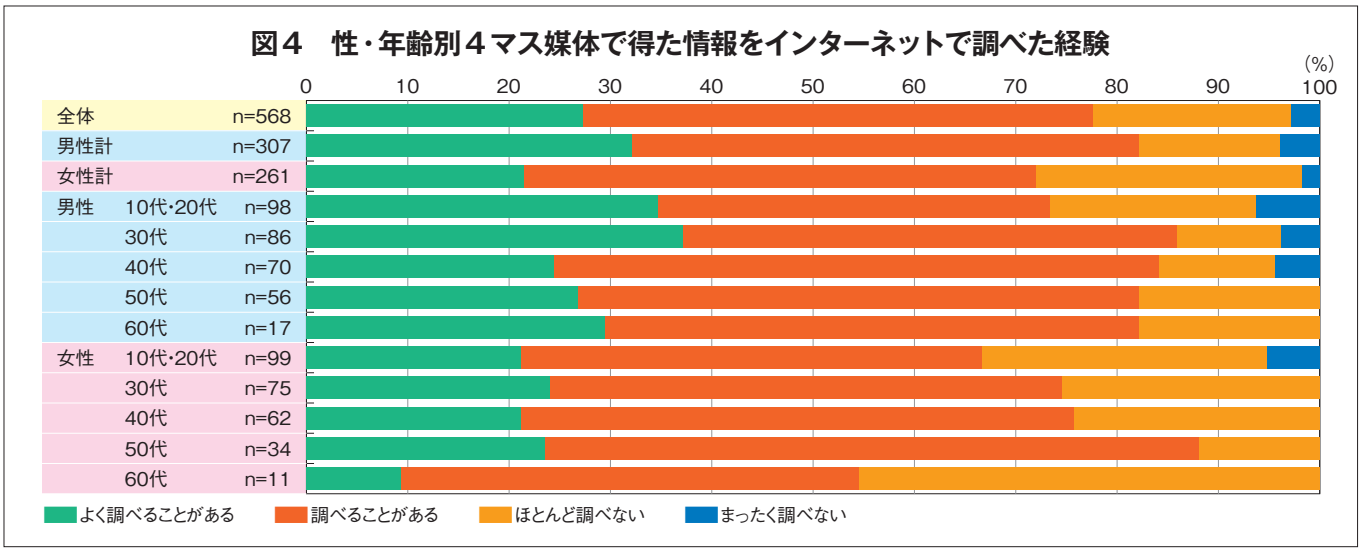
次に、実際にどのようなことにインターネットを利用しているかを、インターネットを利用することがある人たちを対象に、いくつかの側面から見てみることにする。

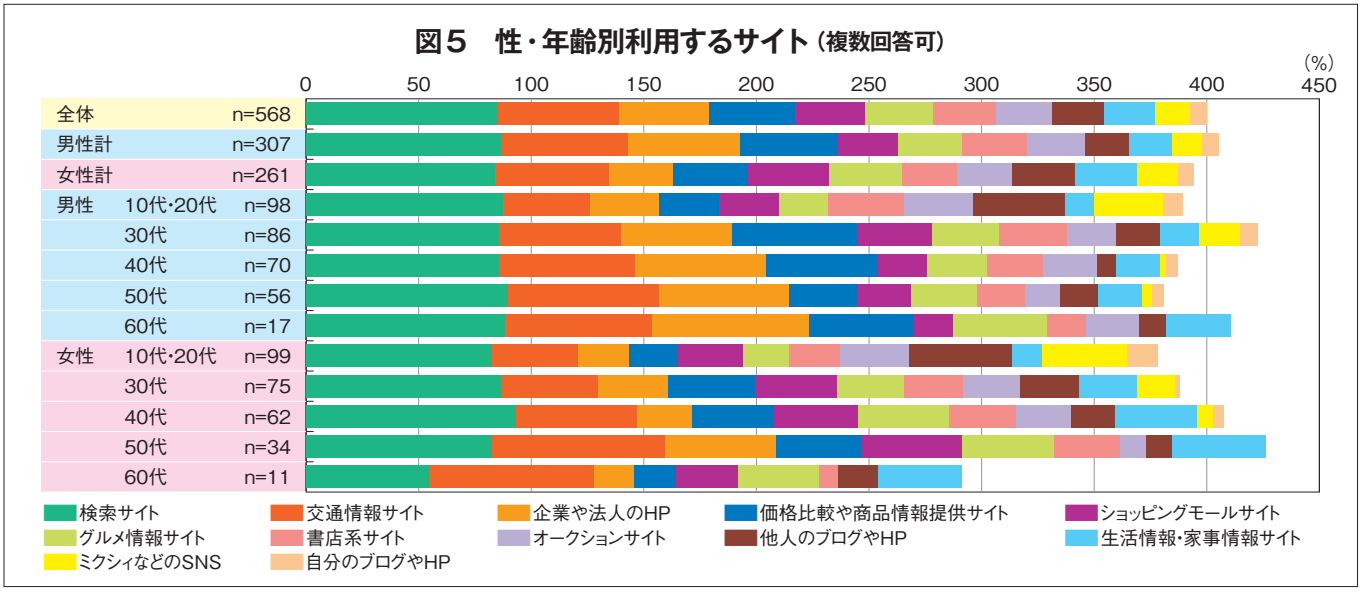
まず、新聞、雑誌、TV、ラジオで得た情報をインターネットで調べる人はどの程度存在するのか、4段階で回答してもらった。

全体では、3割弱（27.3%）の人が、「よく調べることがある」、半数（50.0%）が「調べることがある」と回答しており、インターネット利用者の3/4以上は4マス媒体で得た情報をネットで調べることがあるようだ。マスメディアで得られたニュースや情報をインターネットで検索して、より詳細に情報を得ようという行動が多くなっているのが分かる。

男女別に見ると、「よく調べることがある」という人が、男性では1/3弱（32.2%）存在するのに対し、女性のそれは1/5強（21.5%）に止まっている。

また男女とも、10代20代では他の年齢階層より4媒体で



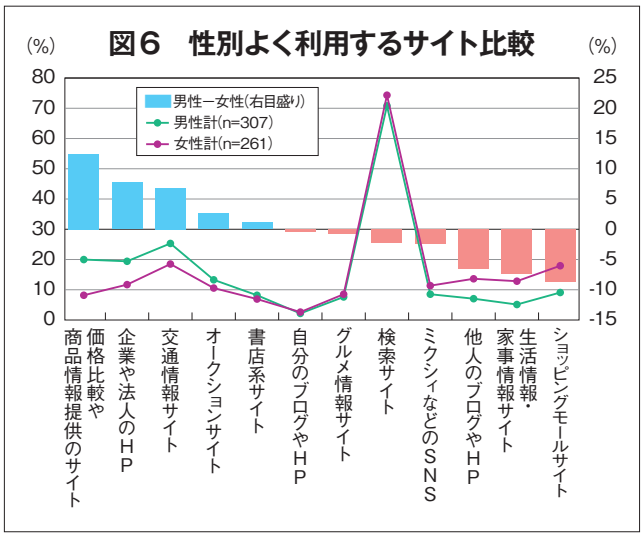


得た情報をネットで調べることをしない傾向が高く、「（ほとんど+全く）調べない」人が男性では1/4以上（26.5%）、女性では1/3（33.4%）も存在する。しかし、30代になると一転、男性では4割弱（37.2%）の人が、女性では1/4弱（24.0%）の人が「よく調べることがある」としている。（図4）

2）よく利用するサイト

次に、よく利用するサイトを見てみる。最も多くの人が利用すると回答したのはGoogleやYahoo!などの「検索サイト」（85.2%）であった。過半数の人が利用すると回答したサイトは、その他には「交通情報サイト」（53.5%）だけであった。

なお、利用サイトの傾向を見ると「検索サイト」は男女ともに8割以上（男性：87.0%、女性：84.3%）の人が利用すると



しているが、他では若干男女差が見られる。男性は「交通情報サイト」「企業や法人のHP」「価格比較や商品情報提供のサイト」など仕事がらみの利用の多いことが窺われる。他方、女性は「グルメ情報サイト」「他人のブログやHP」「生活情報・家事情報サイト」など自分個人の趣味や関心事での利用が多いことが窺われる。

なお、男性は年齢が高くなるほど「検索サイト」「交通情報サイト」「企業や法人のHP」の利用が増え、個人的関心や実用的な利用は減少する傾向にある。他方、女性は年齢が高くなるほど多岐にわたった利用をしているようだ。(図5)

なお、よく見るサイトを男女で比べてみると、利用するサイトで見られた傾向がより鮮明になった。(図6)

[Ⅲ] インターネットを使って何をしているのか

1) インターネットで行っていること

今回の調査では、インターネットで行える行動として、購買系は「チケットなどを買う」「食品、飲料、健康食品などを買う」「PC、家電などを買う」を、検索系は新聞、雑誌、ポスターについている「QRコード、二次元コードを使う」「ネット以外で表示される『検索窓』を実際に入れる」を、発言系は「他人のブログに意見を書き込む」「YouTube、ニコニコ動画などに発言を書き込む」「評価サイトに自分の意見を書き込む」を例に挙げ、その中でどのようなことをしているかを回答してもらった。

最も回答者が多かったのは、「チケットなどを買う」という人が3割弱(29.0%)であった。次いで、「食品、飲料、健康食品などを買う」(21.7%)、「PC、家電などを買う」(19.7%)とネットショッピングを多くの人が活用していることが分かった。

また、他メディアに掲載されているQRコードや検索窓との連動もそれぞれ19.2%、12.5%と1割以上の人が実践している。それに比べ、評価やコメントを書き込むという発言系の行動は数%と少ない。

この部分だけをとらえると、ネットを情報源として利用しつつも、一方他人に情報提供をするなど積極的に使いこなすという状況には一部の人を除いてはまだなっていないようである。

なお、インターネットを利用しているものの、これらのことは特にしていないという人も1/3以上(35.2%)存在した。(図7)

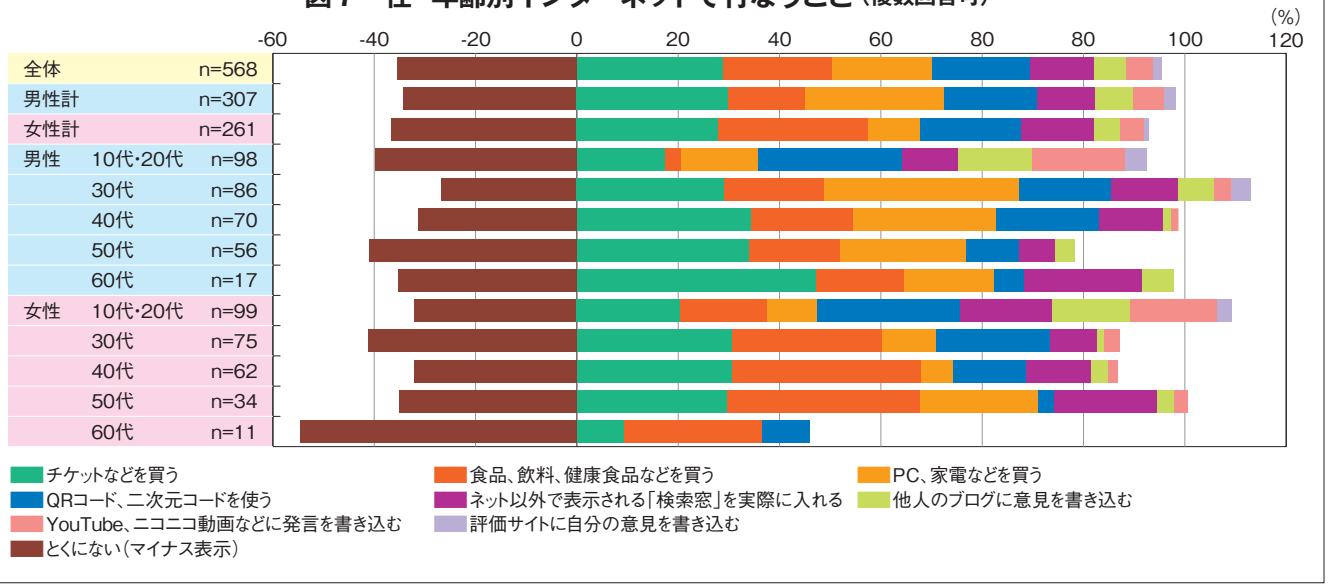
2) インターネットで検索する商品

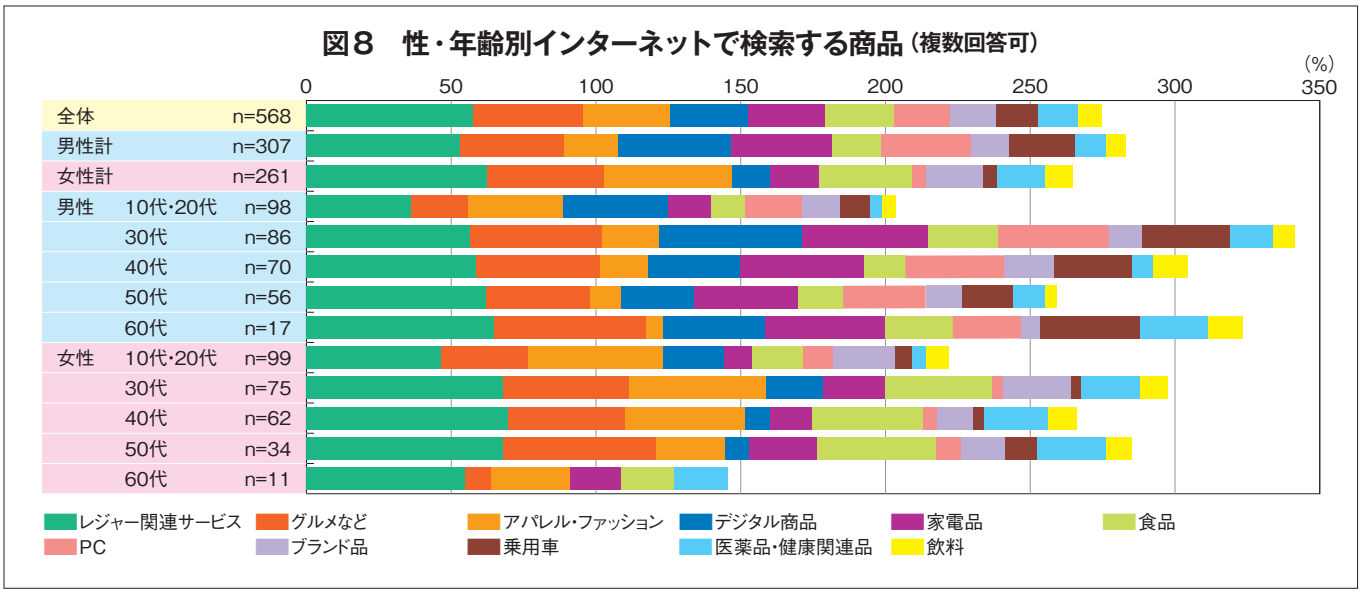
利用サイトでは購買系が多かったが、商品としてはどんなものを検索しているのだろうか。今回の結果では、旅行や映画など「レジャー関連サービス」(57.7%)、「グルメなど」(38.4%)、「アパレル・ファッション」(30.3%)が上位に並んだ。これらはいずれも女性が多く検索する商品である。

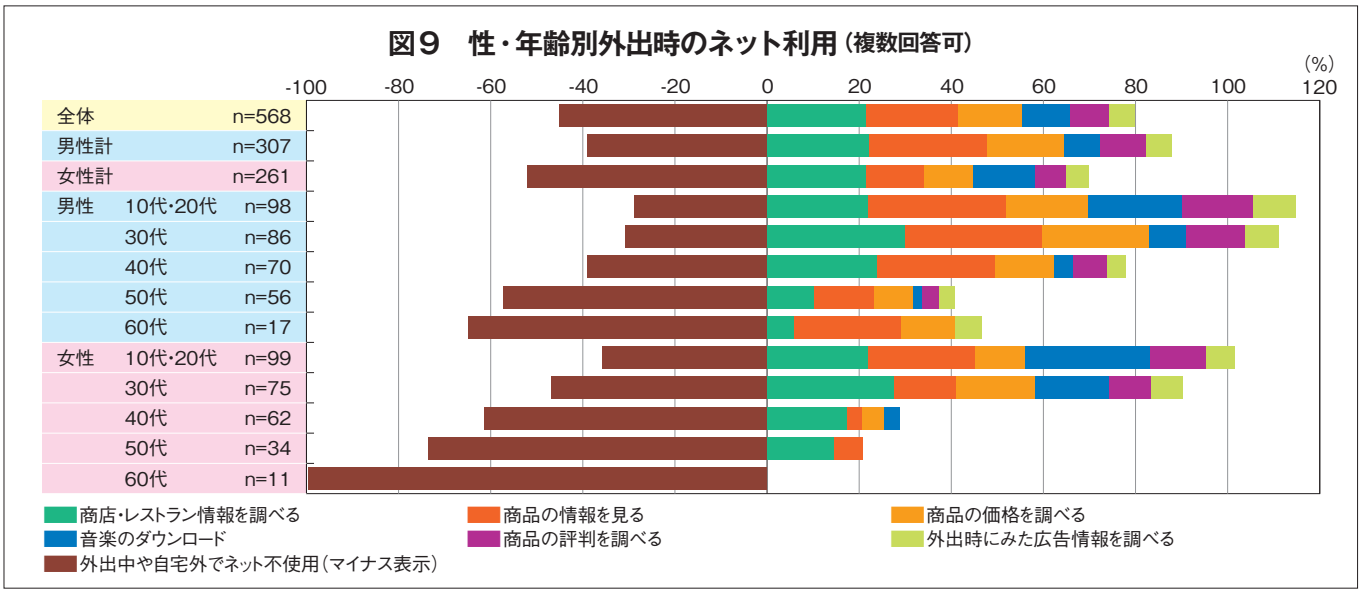
その次にくるのが、「デジタル商品」(26.9%)、「家電品」(26.6%)で、これは男性が多く検索する商品である。

なお、男性は年齢に関係なくファッション商品よりも「デジタル商品」を検索する傾向が高い。また、10代20代を除い

図7　性・年齢別インターネットで行なうこと(複数回答可)







ては「家電品」を検索する人が多くなっている。

他方、女性は30～50代では「食品」を検索する人が多くなっている。（図8）

3）外出時の利用

会社や外出先のPC、携帯電話など自宅外でもインターネット接続可能な状況にある人がインターネット利用者の中に61.1%存在することが分かった。

しかし、実際に外出先からインターネットに接続することのある人はどの程度存在するのか。今回の調査結果では、55.3%と過半数の人は外出先でもインターネットを利用することがあることが分かった。

ただし、外出先でのインターネット利用者は男女とも年齢が上がるほど減少する。外出先でのインターネット利用は男女とも30代以下に顕著な行動と言えそうだ。

実際に外出先で利用している内容のトップは、「商店・レストラン情報を調べる」（22.2%）ことであった。（図9）

［Ⅳ］インターネットと購買行動

1）インターネットの購買行動への影響をどうとらえているか

検索サイトの傾向を見ても、インターネットは購買行動に少なからぬ影響をもたらしていると言えそうだが、ユーザー

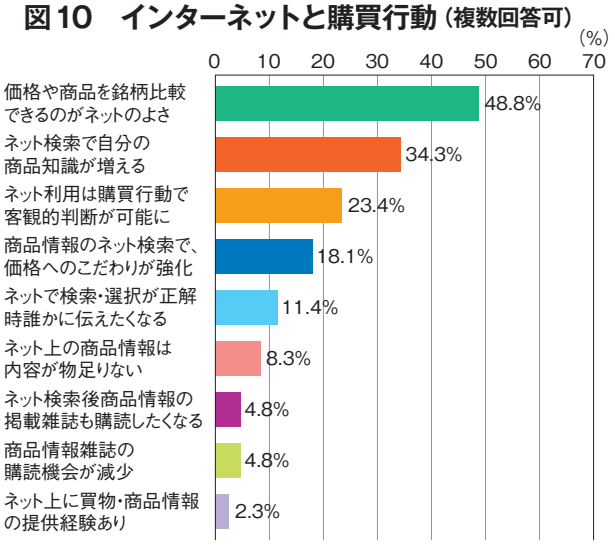
自身はどのように捉えているのだろうか。

最も多くの人が感じているのは、「価格や商品を銘柄比較できるのがネットのよさ」(48.8%)ということである。次いで、「ネット検索で自分の商品知識が増える」(34.3%)、「ネット利用は購買行動で客観的判断が可能になる」(23.4%)など、商品選択における情報強化を評価する意見が上位に並んだ。

また、ネットで商品情報を収集した結果「ネット検索後商品情報の掲載雑誌も購読したくなる」(4.8%)という人と、「商品情報雑誌の購読機会が減少」(4.8%)という人とは同様に存在することが分かった。

因みに、「ネット上の商品情報は内容が物足りない」(8.3%)という人は1割にも満たない。(図10)

図10　インターネットと購買行動(複数回答可)



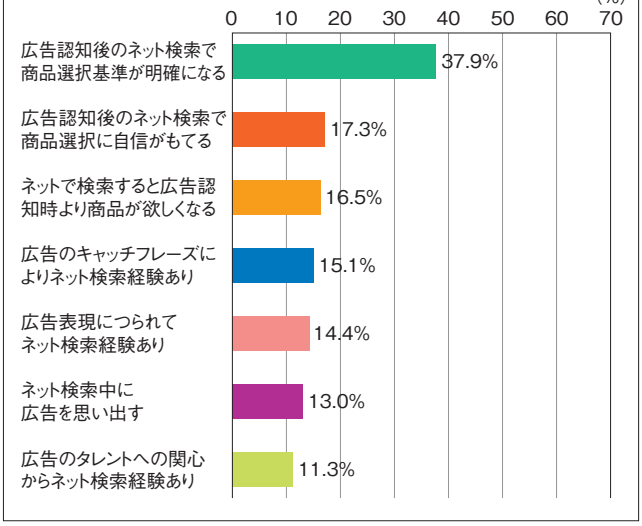
2)インターネットと広告の関係

次に、広告での商品認知とインターネット検索がどのような関係にあるのかを見てみる。

「広告のキャッチフレーズによりネット検索経験あり」という人は15.1%、「広告表現につられてネットで検索した経験あり」という人も14.4%いた。

また、「広告認知後のネット検索で商品選択基準が明確になる」(37.9%)、「広告認知後のネット検索で商品選択に自信がもてる」(17.3%)、「ネットで検索すると、広告認知時より商品が欲しくなる」(16.5%)など、多くの人は広告で認知した商品をインターネットで検索することで、よりよい購買行動が行えると実感しているようだ。(図11)

図11　インターネットと広告の関係(複数回答可)



3)インターネット利用に伴う購買行動の変化

最後に、インターネットを利用するようになって、購買行動にどのような影響があったと感じているかを確かめてみる。

最も多くの人が実感しているのは、「買い物をするときにネットで情報収集したり、ネットでの評判を確かめるようになった」(54.8%)であった。

また、そのような行動を取るようになったことは、「ネットで買い物の情報収集をしていると楽しい」(30.1%)と肯定的に捉えている。

また、「ネットで買うようになって安いものが買えるようになった」(26.4%)、「ネットで情報収集してから買うので良い買い物ができるようになった」(24.6%)と、ネットショッピング自

図12　インターネット利用に伴う変化(複数回答可)

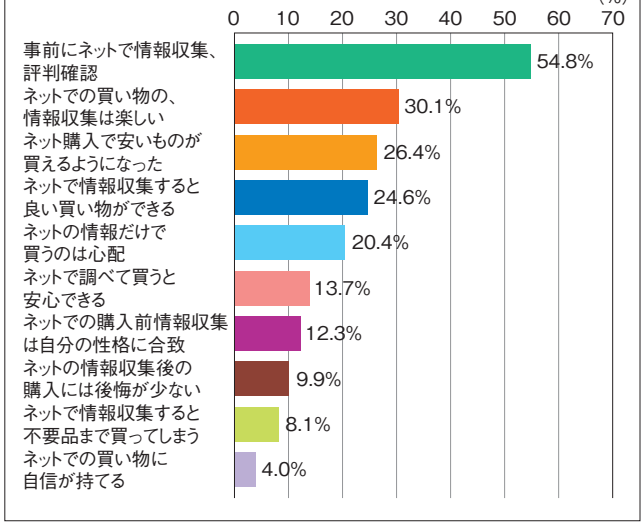
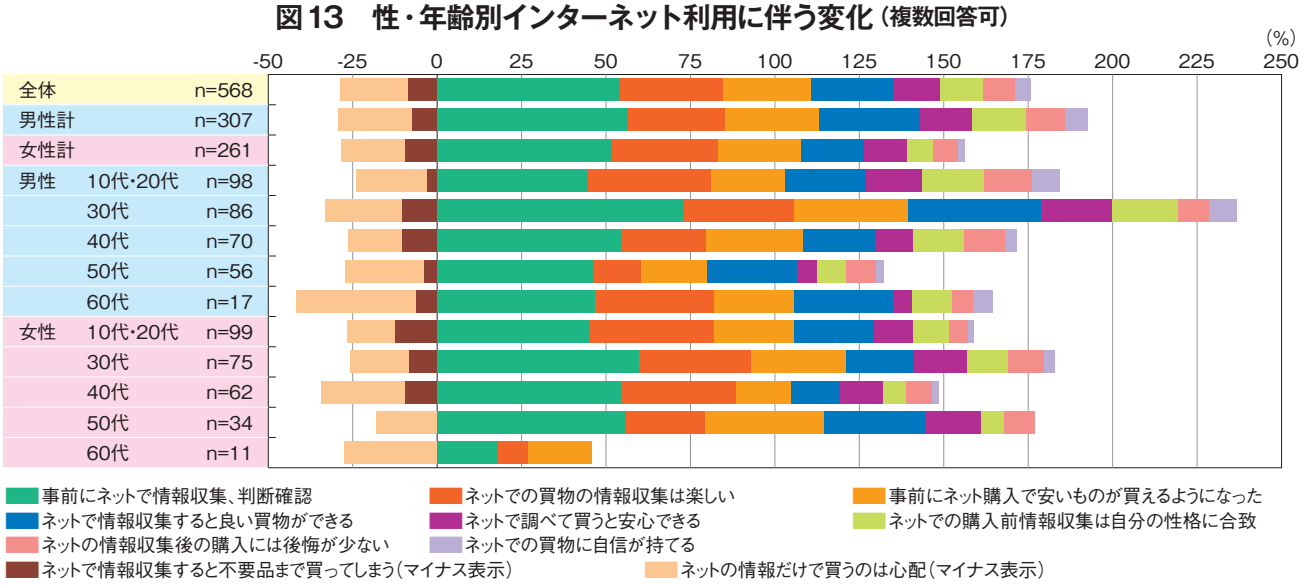


図13　性・年齢別インターネット利用に伴う変化（複数回答可）



体が好意的に受け入れられている。

これらの肯定的な意見は、「ネットの情報だけで買うのは心配」（20.4%）という否定的な意見や、「ネットで情報収集すると不要品まで買ってしまう」（8.1%）という失敗経験に比べるとはるかに多く、今後もインターネットは私たちの購買行動にプラスの形で影響を与えていくことと考えられる。（図12）

なおこれらの傾向を性・年齢別に見てみると、インターネットの弊害をとなえる意見は属性に関係なく一定数ある。それに対し、好意的な意見は男性に多く、とりわけ30代に集中していることが分かった。（図13）

終わりに

今回の調査結果から、今日の生活者の普段のインターネット利用状況として、インターネットは生活者の日常生活にすでに浸透・定着し、購買意思決定に幅広く利用されていることが明らかとなった。また、インターネットによる購買・消費行動は、生活者の購買・消費行動に自信や安心、満足を与え、購買意思決定に強い影響力を発揮していることが分かった。更に、広告+インターネット利用により、購買の過程での意思決定の精緻化を促し、購買・消費行動の評価を高めるという効果を生じていると見られることが分かった。

今後、生活者を取り巻くメディアコミュニケーション環境はますます多様なデジタルネット化が進展し、高速インターネットPCの更なる浸透とモバイルの日常情報インフラツール化、更には高機能スマートフォンの普及により、生活者の情報行動スタイルは情報受発信、コミュニケーション、ショッピング、娯楽、交通・トラベル情報、金融、教育、行政、医療等の分野においてますます多様化・多彩化し、消費購買行動もインターネットの影響を大きく受け、賢い生活者、選択眼の厳しい生活者が増加し、今までにない新しい消費購買行動パターンが多数現出してくると思われる。

一方でインターネットの普及・浸透は、デジタルデバイド問題や個人情報問題・ウイルス問題等のセキュリティ課題、違法・有害情報、知的財産保護等の多くの問題を生んでいる。これらの各問題への迅速な対応と生活者への新しい情報リテラシー教育プログラムの開発が早急に求められよう。

※本稿は、「オムニバス調査2009」の“普段のインターネット利用実態”の質問から取りまとめました。
本データ並びに過去の調査データは、
当財団ホームページ（http://www.yhmf.jp）の、
［財団データベース］→［オムニバス調査 オープンデータベース］
より、必要なデータを自由にご利用いただけます。

なお、オムニバス調査の結果データは、調査実施年の翌年4月にオープンデータとして公開します。
平成21（2009）年オムニバス調査結果は平成22（2010）年4月1日から公開しています。
平成22（2010）年オムニバス調査結果は平成23（2011）年4月1日から公開予定です。

本発表に関するお問い合わせは下記までお願いいたします。
財団法人　吉田秀雄記念事業財団
リサーチ・コーディネーター：齋藤昭雄
〒104-0061　東京都中央区銀座7-4-17　電通銀座ビル4階
Tel：(03)3574-2518　Fax：(03)5568-4528

アド・ミュージアム東京　企画学芸室／学芸員　岩本 紀子

大衆文化の浸透とともに発展した出版広告

今日、書籍の流通・販売システムは大きな変革期を迎えています。第4回目のADMT Collection業種別シリーズでは、出版広告を特集し、江戸の町で出版業が隆盛を迎える18世紀後半より、大量出版・大量販売の出版システムの礎が築かれた昭和初期までの広告をご紹介します。

出版業は元禄期に上方で発展し、書物は上方から江戸へと流通していましたが、18世紀後期には草双紙の人気などから、出版の中心が江戸に移ります。版元のプロデュース力や、人気戯作者、貸本屋がその隆盛を支え、出版広告は、版元から貸本屋などへの告知用として、本の巻末に掲載されていました。

明治期に入り出版広告は、当時のニューメディアである新聞に数多く掲載され、化粧品・売薬の広告と並ぶ「3大広告主」のひとつとして、新聞の商業的発展を支えます。そしてこの頃に、新しい業種として、新聞への広告取次業が誕生し、そこから、今日の総合広告代理業へと発展していきました。

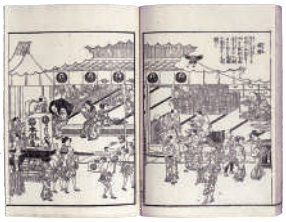
やがて明治後期から大正期にかけ、雑誌の創刊ラッシュが起こります。安定した発行部数を確保するために、出版社は新聞への広告出稿を定期的に行い、さらに、自社が発行する雑誌の広告媒体としての価値も積極的に訴えました。

大正末期から昭和初期にかけては、大衆文化の浸透を背景に、書籍の普及が全国的に拡大します。廉価で大衆向けの娯楽雑誌『キング』が大ヒットし、1冊1円という安価な全集「円本」の販売が出版界で大ブームとなりました。

明治期以降の出版広告躍進の背景には、新聞社と出版社間双方にとって利益ある広告取引システムの構築に尽力した広告代理店の存在がありました。そして出版社は広告を継続的に出稿することにより、流通・販売の規模の拡大を図っていったのです。

「出版文化の開花と広告」（江戸期）

黄表紙などの娯楽本や実用書、錦絵の人気を背景とし、18世紀後半から江戸の出版文化が花開きます。江戸の庶民は識字率が高ったものの、書物は手の届かない高価な存在でした。しかし、出版業の隆盛に合わせて貸本屋が増加し、天保年間（1830年代）には江戸で800軒もあったといわれています。



「版元鶴屋喜右衛門の店頭図」　和本　天保4（1833）年

『江戸名所図会』の巻1に描かれている版元の店先。鶴屋は、京都本屋の出店と言われ、江戸を代表する地本問屋のひとつとして全国的に有名だった。地本問屋とは、錦絵や草双紙類を刊行・販売する江戸の本屋を意味し、医学書や仏教経典を扱う書物問屋と区別されていた。

1988-6611(1)-4

「文政八乙酉春新鐫目録」　地本絵草紙問屋春松軒　西宮新六　和本　文政8（1825）年

式亭三馬作の『坂東太郎強盗話』に掲載された出版案内。西宮新六は、式亭三馬の処女作黄表紙『天道浮世出星操』を出版し、それ以後三馬作品を数多く刊行した。出版広告の中には、粉白粉「仙女香」の名前も見られる。

17.1×12.5　1987-511

「書林永寿堂　新刻目録」　西村屋与八　和本　文政9（1826）年

江戸時代の戯作者、版元、地本問屋の多くは、薬や化粧品の取次も行っていた。版元の永寿堂は、自店で扱う薬「信州東山堂の疝積湯」が、胃の病気を退治する物語『妙薬功験 腹内窮機関』を発行。巻末の出版案内では、手紙の書き方や道中記など、実用書の名前が並んでいる。

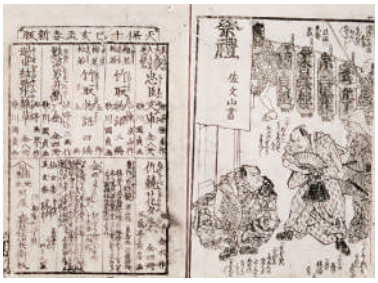
17.8×22.4　2006-2398

「書物錦絵問屋　大黒屋松本平吉」　引札　明治期

紅絵（べにえ）を売る姿が描かれた引札。紅絵は遊女や歌舞伎役者をモデルにしたものが多く、遊女屋の模型を箱の上にのせ、紅絵を下げた竹竿を手に持って歩く売り子の姿は、江戸名物のひとつであった。

ここでは、書物錦絵問屋の大黒屋が明和元（1764）年より営業し、現在5代目を迎えていることが述べられている。

24.0×33.5　1986-2111



「天保十巳亥孟春新版」　地本問屋　森屋治兵衛　和本　天保10（1827）年

式亭小三馬作の『難波男井筒雁金』に掲載された出版案内。ここには、柳亭種彦、十辺舎一九などの人気戯作者の物語本が並んでいる。

17.5×11.9　1987-1967(3)

「人気戯作者の山東京伝に執筆を依頼する版元の蔦屋重三郎」　和本　『山東京伝』宮武外骨編より／原典は『堪忍袋緒〆善玉』山東京伝・作（寛政5年）

版元の蔦屋重三郎は、歌麿や写楽を世に出したことで知られている。この図では、執筆を依頼するために山東京伝宅を訪れ、出版にあまり乗り気でない京伝に対して、熱心に自分の企画が成功する理由を説明している。当時の出版事情がうかがい知れる。

1987-1073

キャプションの内容
●資料名
〔タイトル、広告主、媒体、年代〕
●解説
●サイズ　〔cm〕（タテ×ヨコ）
●資料番号
〔財団所蔵資料の登録番号〕

「読書人口の拡大と広告」（明治期）

文明開化の名のもとに近代国家がスタートし、交通や流通システムの整備が始まりました。読書をする機会が増えた人々に向けて、新聞に掲載される出版広告が増加します。特に広告の掲載が多かった出版、売薬、化粧品は、「新聞の3大広告主」と呼ばれていました。

『時事新報』　第一面　新聞
明治19年12月15日

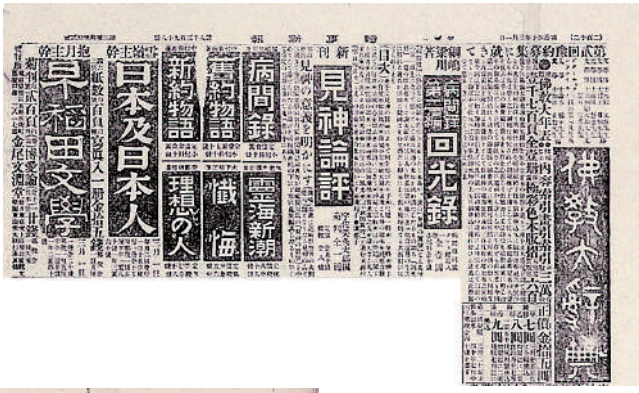
明治期より昭和初期まで、新聞第一面全頁にわたって広告が掲載されることも多く、中でも書籍広告はその大半を占めていた。この伝統が現在でも引き継がれ、新聞の第一面の下には書籍広告が、三段八割（サンヤツ）、三段六割（サンムツ）と呼ばれる特殊な形式で掲載されている。
49.0×36.0　1996-23

「東陽堂出版壽娯六」『風俗画報』　第180号付録　絵双六
明治32年

日本で初めてのグラフィック雑誌『風俗画報』の付録の絵双六。各コマには、同雑誌を出版する東陽堂が発行する様々な書籍がイラスト入りで紹介され、遊びの要素を交えて、それらの書籍名を知らせる仕掛けになっている。
47.0×63.5　1988-2139

『ネルソン百科全書』　丸善　新聞広告　明治40年3月1日

『時事新報』の25周年記念号は、総計224ページ、掲載広告件数は580件にも及んだ。大企業を中心とした大型広告が連なるこの号のトップを飾ったのは、丸善の『ネルソン百科全書』の広告だった。丸善は前年、全35巻の『大英百科全書』を月賦で販売するため、予約募集を連日、新聞の大型広告で展開し、大成功を収めた。
53.8×39.0　1997-1011



『仏教大辞典』『早稲田文学』他
金尾文淵堂　新聞広告　明治40年3月1日

『時事新報』25周年同記念号に掲載された出版広告。大阪の書肆である金尾文淵堂は、丁寧で美しい良書でその名が知られており、大量生産が行われる以前の出版文化を後世に伝えている。杉浦非水の最初のデザイン集『非水図案集』も手がけた。
1997-1011

『商業大辞書』　同文館　新聞広告　明治40年3月1日

同記念号の新聞では、39件もの出版広告が掲載された。この全頁広告には、『時事新報』の25周年を祝するとともに、福澤諭吉に対しての敬意がはらわれている。その一環としてか、読者のために書籍の割引券がつけられている。
53.8×39.0　1997-1011

「出版社が築く文化と広告」（大正期）

大正期の好景気を背景に雑誌の創刊ラッシュが起こり、大正4年以後の約10年間では、新聞の出版広告の出稿量は約5倍に飛躍しました。当時出版社がひしめく神田に会社を構えていた博報堂は、「出版広告専業代理業者」とも言われ、大きな役割を果たしました。

『婦人世界　12月号』　実業之日本社 雑誌広告
『婦女界』第14巻6号より　大正5年12月

明治39年1月に創刊された『婦人世界』は、後の大衆女性雑誌の創刊ブームの先鞭をつけた。家庭向けの実用的な記事と、女性に必要な教養、そして大衆向けの読み物で構成されていた。

22.0×15.0　1996-300(20)-1

『実業之日本　1月号』実業之日本社　雑誌広告　『婦人世界』第4巻1号より　明治42年1月

『実業之日本』は、幅広い商工業界に読者を持ち、広告主に自誌の広告効果を訴えていた。この広告では「見よ本誌の革命的大飛躍の壯観」と力強いキャッチコピーが見られる。

22.0×15.0　1996-307(7)-1

「博文館　十五大雑誌」
ポスター　大正13年頃

明治後期から大正にかけて多くの雑誌が出版され、とりわけ博文館は『太陽』、『少年世界』など多様な雑誌を発行し、「博文館時代」を築いた。当時、読者獲得競争が激しくなる中で、誇大な表現を慎んだ博文館の広告は世間の信頼を得ていた。

106.8×38.8　1986-4332

『河井継之助伝』『世界史年表』
博文館　雑誌広告『太陽』第17巻11号より　明治44年8月

博文館の看板雑誌『太陽』に掲載された書籍広告。同雑誌は明治28年に創刊され、平均して約4万部の発行部数を誇り、当時の諸雑誌の中で突出していた。その背景には、広告獲得のための積極的なPR活動があった。

25.9×18.3　2005-144-1

『主婦之友社代理部　家庭重宝品案内』
パンフレット　昭和初期

「家庭に役立つ情報の提供」という編集方針に基づき、通販事業と読者サービスを兼ねた代理部が設けられた。この冊子は、家庭生活を始めるにあたって必要なものが一通り揃えられる程の豊富な品揃えになっている。

18.8×13.0　1992-918

『主婦之友』　新聞広告　大正15年

女性の中等教育の普及や文化の拡大などを背景に、明治末から大正初期にかけて、婦人雑誌の創刊ラッシュが起こる。中でも大正9年に創刊された『主婦之友』は、分かりやすい編集内容や実用的な冊子の付録、家庭用品の取り扱い部署の設置など、複合的な戦略で多くの読者を獲得した。
（大正の読売新聞CD-ROMより）

「主婦之友社好み　主婦セル」
つたき呉服店　ポスター　大正末期～昭和初期

呉服店が、『主婦之友』と共同で開発した、セル生地を伝えるポスター。39もの柄の開発には、多くの読者を獲得する『主婦之友』編集部のセンスが活かされた。

82.6×62.2　1999-29

「出版広告ブームと書籍の大衆化」（昭和初期）

昭和に入ると、大衆社会の浸透により、これまで都市中心に発展した読書ブームは日本全国に拡大します。とりわけ、徹底的な大衆向け戦略により成功した雑誌『キング』や円本ブームの火付け役となった改造社の『現代日本文学全集』発売の際には、大型の新聞広告を始め、積極的な広告活動が展開されました。

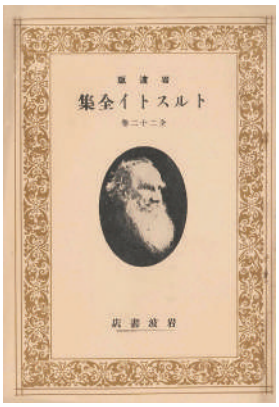
『現代日本文学全集』　改造社
新聞広告　昭和2年4月23日

大正15年の改造社による『現代日本文学全集』の大ヒットを機に「円本ブーム」が始まった。数々の大型の新聞広告は大衆の教養への憧れを刺激し、その背景には、博報堂、電通を始めとする広告代理店間での激しい広告営業の競争があった。
（大正の読売新聞CD-ROMより）

①表紙

②中頁

③



④

「全集の内容見本」　パンフレット　昭和初期

文学や歴史などの全集が一冊一円という安さで販売された「円本」は、数多くの予約注文を獲得するために、カラフルで人目を惹く内容見本が書店で配布され、人々の読書への需要を喚起した。
①②『大悲劇名作全集』　中央公論社　1988-6384
③『世界大衆文学全集』　改造社　1988-6402
④『トルストイ全集』　岩波書店　1988-6406-1

「何ント云ッテモ 講談社の九大雑誌」　多田北烏・画　大日本雄弁会講談社　ポスター　大正15年

講談社の創業者である野間清治は、徹底的な大衆向けの広告戦略と、多額の広告費の投入を行い、雑誌『キング』や『少年倶楽部』などで、他社を圧倒する販売部数を記録した。昭和4年には広告費において、全業種の中で第1位の広告主となる。
91.0×61.5　1995-714

『婦人倶楽部』　新年号　講談社
チラシ　昭和初期

婦人雑誌の販売競争の中でも、とりわけ『婦人倶楽部』と『主婦之友』では、激しい付録や懸賞合戦が展開された。この新春号では、自転車や蓄音機などの豪華な懸賞や実用書として魅力ある2冊の書籍を付録につけるという大企画が行われた。
39.3×54.7　1987-3305-1

「出た！お待兼のキング！素晴しい雑誌！」　大日本雄弁会講談社　新聞広告　大正13年12月5日

『キング』創刊時の新聞全頁広告。「定価僅かに五十銭。誰が読んでも面白い雑誌！」という言葉に、この雑誌の意図が集約されている。大型の新聞広告や、200万通を超えるダイレクトメール、のぼりやチンドン屋、PRソングといったあらゆる手段を駆使した結果、ピーク時で150万部以上を売り上げ、戦前の出版界に大きな記録を残した。
（大正の読売新聞CD-ROMより）

おもな参考文献

『日本の広告』　山本武利、津金澤聰廣　世界思想社　1992年
『日本広告発達史・上』　内川芳美　電通　1976年
『広告の社会史』　山本武利　法政大学出版局　1984年
『江戸時代の図書流通』　長友千代治　仏教大学通信部　2002年
『江戸の本屋さん』　今田洋三　平凡社　2009年
『江戸の出版文化　版本とその周辺』　たばこと塩の博物館研究紀要第4号　1991年
雑誌『東京人　特集：大江戸出版繁昌記』　都市出版　2007年11月
『〈読書国民〉の誕生　明治30年代の活字メディアと読書文化』　永嶺重敏　日本エディターズ出版部　2004年
『近代日本メディア人物誌　創始者・経営者編』　土屋礼子編著　ミネルヴァ書房　2009年
『出版広告の歴史』　石川弘義、尾崎秀樹　出版ニュース社　1989年

「アド・ミュージアム東京」から

[展示部門]

「第6回 クリエーティブ トップ ナウ展」
(平成22年3月30日~5月9日)

広告界の第一線で活躍するプロフェッショナルたちのグランプリ作品を一堂に集めた「クリエーティブ トップ ナウ展」が開催されました。

国内のデザイン・広告業界で各分野を代表する8つの団体が顕彰した作品をご紹介するもので、今回で6回目の開催となります。

会場には、テレビ・ラジオ広告、アートディレクション、グラフィックデザイン、インターネット広告、パッケージデザイン、プロモーション、屋外広告、コピーなど多彩なジャンルの受賞作品が並び、たくさんの方々に来館いただきました。4月10日にはミュージアム・トークも開催し、担当学芸員が作品解説を行いました。

出展のご協力団体(50音順)

㈳インターネット広告推進協議会(JIAA)
㈳全日本シーエム放送連盟(ACC)
東京アートディレクターズクラブ(ADC)
㈳東京屋外広告協会(TOAA)
東京コピーライターズクラブ(TCC)
㈳日本グラフィックデザイナー協会(JAGDA)
㈳日本パッケージデザイン協会(JPDA)
㈳日本プロモーショナル・マーケティング協会(JPM)

上/展示風景
下/展示の見どころを解説する樽澤学芸員

新企画展「スチューデント クリエーティブ　学生広告賞展」
(平成22年3月30日~5月9日)

アド・ミュージアム東京の新企画展「スチューデント クリエーティブ 学生広告賞展」が開催されました。本展は、国内・海外の学生広告賞のグランプリをはじめとする上位賞を紹介するもので、13団体のご協力を得て実現しました。展示会場には、ポスター、テレビCMから卓上POP、プロモーション・プランニングまで、さまざまなジャンルの受賞作品116点が一堂に会しました。

応募テーマは、商品広告やブランディングから公共広告・環境問題まで各賞によってさまざまですが、受賞作品には、学生ならではの新鮮なアイデアに満ち溢れています。会場に展示された各作品からは、広告界の未来を担う金の卵たちの才能のきらめきが伝わってきました。

展示風景:13団体が主催する賞別にコーナーを設けて作品を紹介。

賞名と出展のご協力団体(団体名は50音順)

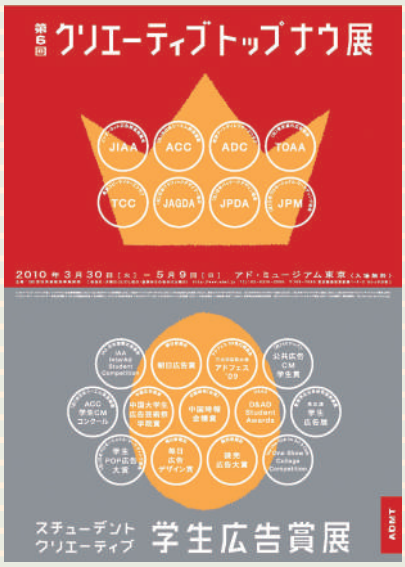
「The 1st IAA-Dentsu Global Students Poster Competition」IAA日本国際広告協会
「第57回 朝日広告賞」朝日新聞社
「三大学広告大会　アドフェス'09」アドフェス'09実行委員会
「第5回 公共広告CM学生賞」㈳ACジャパン
「第22回 ACC学生CMコンクール」㈳全日本シーエム放送連盟(ACC)
「第8回 中国大学生広告芸術祭学院賞」中国広告協会
「第18回 中国時報金犢賞(台湾)」中国時報(台湾)
「D&AD Student Awards 2009」D&AD
「第50回 東広連 学生広告展」東京学生広告研究団体連盟(Toukoren)
「第11回 学生POP広告大賞」㈳日本プロモーショナル・マーケティング協会(JPM)
「第76回 毎日広告デザイン賞」毎日新聞社
「第26回 読売広告大賞」読売新聞社
「2009 One Show College Competition」The One Club for Art & Copy

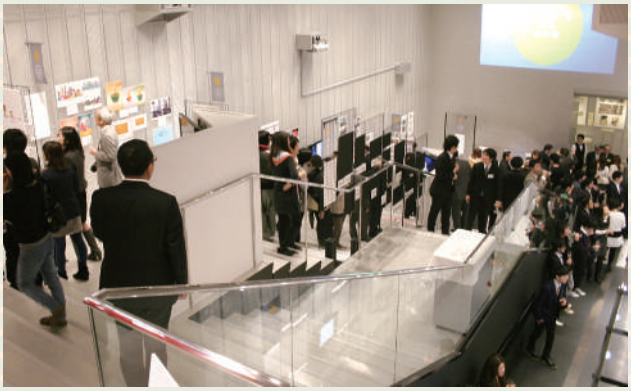
「第6回 クリエーティブ トップ ナウ展」と「スチューデント クリエーティブ　学生広告賞展」のレセプション・パーティーを開催

「第6回 クリエーティブ トップ ナウ展」と「スチューデント クリエーティブ　学生広告賞展」の企画展の開始に際し、3月29日（月）の18時より、アド・ミュージアム東京で、関係者を招いて内覧会、レセプション・パーティーが開催されました。

今回のふたつの企画展では、国内外の広告関連あわせて19団体のご協力を得て、各団体が主催する賞のグランプリ作品をはじめとする上位入賞作品が一堂に会しました。今回の同時開催により、トップクリエーターのプロの技と、学生たちのフレッシュなクリエーティブの両方を同時にご覧いただくという、類例のない展示空間を創りだすことが出来ました。レセプションには、各賞に携わる主催団体の方々をはじめ、受賞者や学校関係者、学生など約100名の皆さまをお招きして展示をご覧いただき、会場内には、ささやかながら御礼と交歓・交流の場を設けさせていただきました。

レセプションが行われた企画展示会場では、受賞作品を前に熱心に話をするグループや、広告関係者、学校関係者などの社会人と学生が交流する様子も見られ、会場は大いに盛り上がりました。



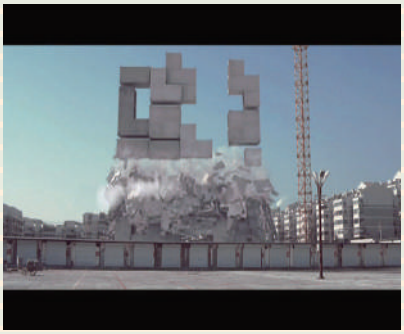


企画展会場で開催されたレセプション・パーティーの様子
上：「スチューデント クリエーティブ　学生広告賞展」会場
右：「第6回 クリエーティブ トップ ナウ展」会場

「第16回 中国国際広告祭展」（平成22年5月11日～6月6日）

中国最大の広告祭「中国国際広告祭」の優れた広告作品をご紹介する企画展が開催中です。2009年度の「中国広告長城賞」および一昨年に創設された「中国公益広告黄河賞」の銀賞以上の受賞作品を展示しています。

高揚する中国のエネルギーを中国風で演出した会場には、個性豊かな広告作品が並んでいます。



2009年度 中国広告長城賞　グランプリ
インテル テトリス編（Intel® Core™ 2 Quad TVCM）
麦肯 光明広告有限公司（マッキャンエリクソン）

特別企画展「The Real Men & Women of Madison Avenue and Their Impact of American Culture」（仮題）（平成22年7月28日〜10月3日）

「The One Club」との共催で、アメリカ広告業界の中心地ニューヨーク市マディソン街で活躍し、広告黄金時代を形成した広告界のヒーロー、ヒロインたちにフォーカスした特別企画展を今夏開催予定です。

アメリカの広告が人々の生活や価値観に大きな影響を与え、アメリカン・カルチャーの一翼を形成するまでの歴史を、その作品や人物などからご紹介します。

［図書館部門］

2年連続で国立国会図書館から御礼状を戴く

昨年に引き続き国立国会図書館から御礼状を戴きました。

これは国立国会図書館が運営するレファレンス協同データベース事業において全国502館の図書館の中で、積極的にデータを提供していることと、年間データアクセス件数において群を抜いた件数を記録したことに対するものです。当館はアクセス数で10,000件を超えた36館のひとつに選ばれました。平成21年1月から12月末までの、当館のアクセス数は17,353件でした。

［*レファレンス協同データベース事業とは、図書館などにおけるレファレンスサービス（利用者からの求めに応じて情報を提供、案内するサービス）や、一般利用者の調査研究活動を支援することを目的とする事業です。事業に参加する専門図書館、公共図書館、大学図書館が、レファレンスに関するデータを協同でひとつのデータベースに登録、蓄積し、インターネットを通じて提供されています。］

［http://crd.ndl.go.jp/jp/public/］

御礼状

吉田秀雄記念事業財団
アド・ミュージアム東京広告図書館 殿

貴館は当財団の運営するレファレンス協同データベース事業において広告の歴史を支えた先人達の業績に多大な貢献をされました

御協力に厚く御礼申し上げると共に今後も当事業を通じ図書館における一層のレファレンスサービスの活性化に貢献されることを期待いたします

平成二十一年のアクセス数
一七、三五三件

平成二十二年一月二十九日
国立国会図書館長 長尾 真

その他の情報

・2009年度に発行された和・洋雑誌の製本作業が終了しました。従来どおり館内にて閲覧、複写できます。

・3月に提出された「平成21年度（2009）〈第43次〉研究助成論文・本編」は現在製本中で、6月上旬完成予定です。なお論文の概要は蔵書検索と助成研究論文検索から確認いただけます。第42次までの研究論文・本編は常時閲覧できます。

「アド・ミュージアム東京」平成22年6月〜8月の休館日

7月27日（火）は館内展示の入れ替えのため、臨時休館します。

広告図書館は日曜・月曜日休館です。

6月						
日	月	火	水	木	金	土
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

7月						
日	月	火	水	木	金	土
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

8月						
日	月	火	水	木	金	土
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

■は休館日

広告図書館

※蔵書検索はインターネットのWebサイト「**http://www.admt.jp**」からできます。問い合わせ先：03-6218-2501

＊印は寄贈図書です。著者・編者、発行社に深く感謝します。

主な新着和書・洋書紹介

海外広告事情 ＊

『産業広告』誌上で2004年から40回にわたり連載されたコラムの集大成。筆者が訪れた38カ国の広告事情を、統計と広告作品を中心に現地でのエピソードを交えながら紹介する。南米やアラビア諸国など日本では馴染みの薄い国もあり興味深い。

八巻俊雄 著／高井戸文庫／2010
163-YAM

カレンダー年鑑：2010 ＊

日本印刷産業連合会が主催する「全国カレンダー展」の入賞作品集。第61回は企業各社が制作した725点の中から、印刷技術を駆使し、実用性とデザインが調和よく表現された三菱電機、ミサワホーム、ねむの木学園が経済産業大臣賞を受賞。

日本印刷新聞社 編集・制作／日本印刷新聞社
2010／R139-NIH-2010

環境コミュニケーション ＊
2050年に向けた企業のサステナコム戦略

本書は環境コミュニケーションに求められるCSRや企業内各部門との協働による統合的な活動について理論から実務までを述べ、さらにその進化としてサステナビリティ・コミュニケーション（サステナコム）戦略の必要性を説く。

清水正道 著／同友館／2010／168-SHI

感性で拓くマーケティング

コモディティ化が進む今、これまでのマーケティングでは限界が見え、価格競争へのシフトも余儀なくされている。本書はその打開策として人々の五感に訴える感性で商品に付加価値を与え、差別化を図るアプローチ戦略を提唱する。

恩藏直人、買い場研究所 編著／丸善プラネット
2010／214-ONZ

企業社会関係資本と市場評価 ＊
― 不祥事企業分析アプローチ―

企業不祥事の情報による株式市場の反応の測定から企業資本における社会関係資本の評価について考察。クライシス・マネジメントを含めた経営管理に示唆を与えている。

北見幸一 著／学文社／2010
543-KIT

クチコミとネットワークの社会心理 ＊
消費と普及のサービスイノベーション研究

ネット社会のコミュニケーションであるソーシャル・ネットワーク、中でもクチコミを切り口として、商品が普及する過程を実際の社会調査と数値モデルの両面から捉え、消費者が購買行動に至るまでの心理に迫る。

池田謙一 編／東京大学出版会／2010
382-IKE

広告動態調査：2010年版

主要広告主467社へのアンケート調査から広告宣伝活動の実態と意識の傾向を示した報告書。結果を概観した解説、データをまとめた調査概要、各質問項目のクロス集計表からなる。広告主の動向を的確につかめる数少ない資料。

日経広告研究所 編／日経広告研究所／2010
R150-NIK-2010

広告ビジネス入門：2010: 第18版 ＊

隔年発行される新入社員向けテキストの最新版。広告会社に関わる業務について満遍なくわかりやすくまとめている。社会の動きに合わせて最新の情報も織り込み、今回は人権・環境・法規制といったCSRに関する記述が大幅に加筆された。

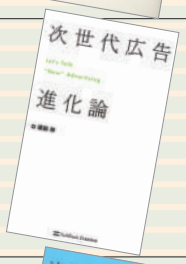
日本広告業協会教育セミナー委員会 編
日本広告業協会／2010／120-NIH-2010

広告を超える広告 ＊

広告は商業活動であり、いい広告とは商品が売れる論理を説明できる企画のもとで作られたもの、という観点から選んだ18点の事例を紹介。これらの企画に見出せる共通点を「戦略企画」と名付け、いい広告には必須であると説く。

足立勝彦 著／愛育社／2010
223-ADA

次世代広告進化論



コミュニケーションの変化がメディアや広告に全く新しい形態をもたらす中で、企業はこの変化を的確に見極められているのか？広告が直面している変化の本質を今一度を探り、進むべき方向性を様々な角度から考察する。

須田 伸 著／ソフトバンククリエイティブ／2010
102-SUD

ソーシャルメディアマーケティング

ツイッターの登場でますます注目が高まるソーシャルテクノロジー。その強みと弱み、マーケティングへの取入れ方などを、最前線の現場で活躍する著者が自身の経験から率直な意見でまとめた戦略書。

オガワカズヒロ（小川 浩・小川和也）著
ソフトバンククリエイティブ／2010
275-OGA

TUGBOAT 10Years ＊

日本初のクリエーティブ・エージェンシー「TUGBOAT」が誕生して10年を迎えた。その間に手掛けた仕事の中から、704点を642ページにわたって収録。過剰な解説を省きビジュアル中心に紹介することで、彼らが広告を通して目指す様々な思いまでも伝わってくる。

TUGBOAT 企画・編集／美術出版社／2010
180.9-TCG

知的で、イキで、お洒落な世界の広告たち ＊

クリエーティブディレクターである著者が長年にわたり収集した海外広告の中から、日本では見られないアイデアやテクニックが詰まった選りすぐりの97作品を収録。10のカテゴリーに分類し、詳細な解説と共に紹介する。当財団出版助成事業としての発行。

金子秀之 著／研究社／2010
Y102-KAN-Y0005

チャレンジの軌跡 ＊

2009年2月に開局50周年を迎えたテレビ朝日の社史。教育局としてスタートした同社が様々なチャレンジを重ねて成長していく軌跡を、番組・事業史と経営史の両面から振り返る。資料編、50年の軌跡を収めたDVDも併せて収録。

テレビ朝日社史編纂委員会 編纂／テレビ朝日
2010／960-TVA-340

タイトル・内容紹介・著者（編者）・発行者（和書のみ）・発行年・広告図書館請求記号の順

使ってもらえる広告
「見てもらえない時代」の効くコミュニケーション

広告が効かないといわれる中、広告業界の最前線を知る著者は新たなコミュニケーションとして消費者の役に立つ「使ってもらえる」広告を提案する。事例にユニクロック、ミクシィ年賀状などを紹介。

須田和博 著／アスキー・メディアワークス
2010／102-SUD

次に来るメディアは何か

インターネットによって淘汰と再編を余儀なくされているマスメディア。メディア・コングロマリッドなど新たな形態が生まれている欧米の事例を参考に、「次にくる」産業形態を予測。日本のマスメディア産業に活路を見出している。

河内 孝 著／筑摩書房／2010
302-KAW

TVコマーシャルと洋楽コマソン40年史

1970年、マンダムの男性化粧品のCMから始まった洋楽コマソンの軌跡と変遷に迫る。巻末には現在までに使用された洋楽コマソンを年度別、採用メーカー別、楽曲別にリスト化した資料編を収録。

かまち潤 著／清流出版／2010／146.2-KAM

ネオ・デジタルネイティブの誕生 ＊
—日本独自の進化を遂げるネット世代

生まれた時からデジタルに触れているデジタルネイティブの中でも世代によってその情報行動は大きく異なっていた。詳細な独自調査から彼らの実態とうまく付き合うコミュニケーション方法を紹介。

橋元良明、奥 律哉、長尾嘉英、庄野 徹 著
ダイヤモンド社／2010／467-HAS

ネット評判社会

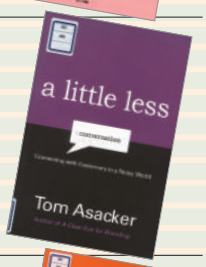
ネット上のつながりだけでも人々が互いに信頼できる安心した社会は構築できるのか？ネットオークションを使った実験を元に、これまでの対面社会とは違う役割を持つようになった新しい「評判」の形を検証する。

山岸俊男、吉開範章 著／NTT出版／2010
382-YAM

a little less conversation
おしゃべりは無用

新しいブランド価値の創り方とは何か。成功しているブランドと失敗しているブランドの違いを比較して、分かりやすく解説している。

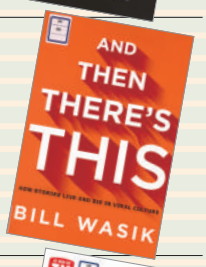
Tom Asacker／2008
223-ASA



AND THEN THERE'S THIS
そして、これが生まれる

インターネットの出現で、多くの人が情報を受発信することが可能になった。その情報が一瞬で広まり、死んでいくこの新しい文化的現象を様々な実験を通して分析している。

Bill Wasik／2009
300-WAS



But Wait...THERE'S MORE !
ちょっと待って…まだまだあるよ！

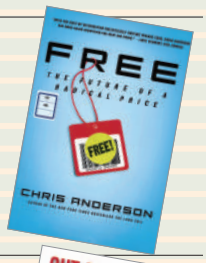
インフォマーシャル産業（5～30分の長いコマーシャル）の歴史や、有名セールス・パーソナリティーによる巧妙な販売戦略、消費者心理の利用術などを解説している。

Remy Stern／2009
160-STE

FREE
無料

長期的なビジネス戦略として、消費者に売りたいものをまず無料で提供することが、これまで以上の利益を得るチャンスになる、と提言している。当館では日本語訳版『フリー』の閲覧も可能。

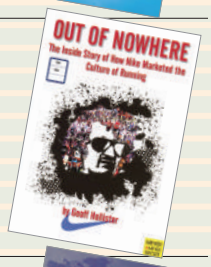
Chris Anderson／2009
202-AND



OUT OF NOWHERE
どこからともなく

創設当初からナイキに勤務していた著者が、同社の歴史や多くのエピソードを交えつつ、そのマーケティング・アイデアを紹介している。

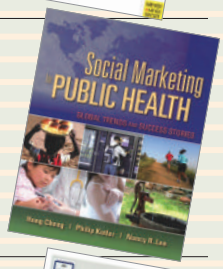
Geoff Hollister／2008
544-HOL



Social Marketing for PUBLIC HEALTH ＊
公衆衛生のためのソーシャルマーケティング

ソーシャルマーケティングの世界動向と成功事例を集約。日本からはテルモの痛くない注射針の開発と健康関連の情報提供を通じた活動を紹介。東京富士大学の広瀬盛一氏が執筆を担当した。

Hong Cheng , Philip Kotler , Nancy R . Lee ,ed.
2009／202-CHE



Spent.
消費

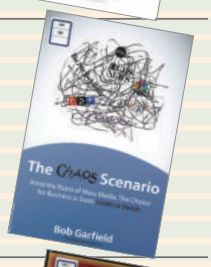
本書は、消費者の購買行動から分析した消費者心理（欲求・願望など）を分析し、人間の根源的な幸福を探り当てる手だてとしている。

Geoffrey Miller／2009
244-MIL

The CHAOS Scenario
カオス・シナリオ

従来のマス・メディアが崩壊し、混乱する世界に必要な手段として、新しいビジネス・モデルを取り入れている世界各国の企業を紹介している。

Bob Garfield／2009
540-GAR



THE KING OF VODKA
ウオツカの王様

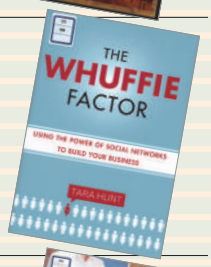
スミノフ・ウオツカを優れたマーケティング力でロシアの代名詞にした、ピヨトロ・スミノフの人生と、彼の名前をとったウオツカの歴史を語ったもの。

Linda Himelstein／2009
540.1-HIM

THE WHUFFIE FACTOR
ワッフィー・ファクター

Web 2.0の戦略論として、オンライン・コミュニティーでの会話を通して顧客と強く結びつき、より多くの商品を売る方法を事例とともに解説している。

Tara Hunt／2009
275-HUN



TOO BUSY TO SHOP
忙しすぎて買い物なんてできないわ

家事や仕事に忙しい女性たちを購買に結びつけるマーケティング手法として、女性の消費行動・心理を分析し、その成功事例を紹介している。

Kelley Murray Skoloda／2009
243-SKO

平成21年度
助成研究サマリー紹介①

＊研究者の肩書きは報告書提出時のものであり、
現在とは異なることがあります。

常勤研究者の部

眼球運動データを利用した パッケージ・コミュニケーション 効果の測定に関する研究

GISTPACK：An Investigation of Visual Factors in Consumer Brand Confusion

里村 卓也
慶應義塾大学
商学部 教授

共同研究者
Michel Wedel
Professor of Marketing, University of Maryland
Rik Pieters
Professor of Marketing, Tilburg University

本研究では、Gist法を利用して消費者によるブランド混同を測定し、その原因を客観的パッケージ間類似度から評価する一連の手法を提案する。さらに、実証分析により提案手法の有効性について検証を行う。本研究の特徴としては①Gist法による消費者反応の測定、②パッケージ間類似性の客観的把握、③反応時間・応答正確性の計量的認知モデルの構築が挙げられる。

まずGist法（Pieters and Wedel 2010）を利用して消費者のブランド間の混同を測定した。この手法では、被験者に対してパッケージ画像を瞬間提示し、その後、複数のパッケージを提示して、その中から先に見たパッケージを選択する課題を被験者に与えて答えてもらう。この時、課題提示から回答まで反応時間が、回答結果とともに測定される。この操作はいろいろな商品に視線を動かす、店頭での消費者の眼球運動を模したものである。さらに、瞬間提示するパッケージ画像は、デジタルカメラで撮影されたオリジナル画像に加えて、この画像にフィルタを使ってぼかしたものとエッジ検出をしたものの計3種類を用意して、視覚刺激として利用した。オリジナル画像が眼球運動での中心視野、ぼかし画像が周辺視野を模したものである。エッジ画像はカラーを取り除いた場合の影響を評価するためのものである。これらの工夫により店頭での消費者の商品探索環境に近い状態を作り出した。

15の食品・消費財カテゴリーについて、それぞれ5つのブランド・パッケージの画像がGist法による刺激として利用された。実験の結果、オリジナル画像は正答率が最も高く、反応時間が最も短いことが確認された。一方ぼかし画像は正答率が最も低く、反応時間が中間であること、エッジ画像は正答率が中間であり反応時間が最も長いことが分かった。またブランド間での混同についても、画像の加工度別に分析を行った。

次に画像処理技術をもとに、パッケージ間の類似性を客観的に評価する指標を開発した。この手法は画像データベースでの類似画像抽出などで用いられている手法をパッケージ画像評価用に改良したものである。色およびエッジ形状について、画像から得られた情報をもとにヒストグラムを作成し、2つの画像のヒストグラムを比較することでパッケージ間の類似性を得た。また、空間的配置を考慮した類似度測定方法も開発した。

さらに、上記2つのデータを同時に分析するために計量的認知モデルを利用した。このモデルでは対象に関する確信度がランダム・ウオークしながら変化し、確信度が閾値に達した時点で終了する事象をモデル化した結果得られるものである。本研究ではフィルタによる画像加工によってモデルのパラメータが異なると仮定し、消費者間の異質性も考慮した階層ベイズ・モデルを利用したモデルが構築された。推定にはMCMC法が利用され、その結果から、オリジナル画像とエッジ画像の閾値はほぼ同じであるが、ぼかし画像の知覚の閾値はやや低いことが分かった。また、ぼかし画像ではエッジ類似度はブランド識別に利用されず、エッジ画像では水平的まとまりでエッジ類似度を識別に利用していることなどが分かった。このように本手法による有効性が確認された。

常勤研究者の部

アナロジーにもとづく構造的ソーシャル・レコメンデーション
――インターネット上のクチコミ情報におけるレコメンデーション効果に関する研究――

澁谷 覚
東北大学大学院
経済学研究科 教授

1. 本研究の目的と研究対象

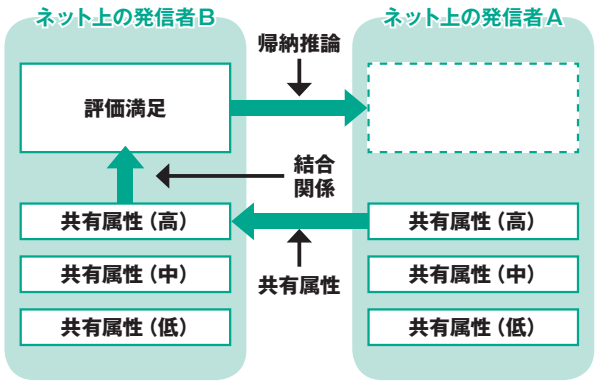
本研究は、受信者と発信者の間に社会的関係が存在せず、データベース的に利用される非ソーシャルなネットクチコミの情報処理に焦点を当てる。図1に示すクチコミの分類枠組みにおいて、(Ⅲ)の「非ソーシャル・ネットクチコミ」を本研究の研究対象とする。

図1　クチコミの分類

		インターネットの利用	
		ネット上	ネット外
社会的関係	有	ソーシャル ネットクチコミ Ⅱ	Ⅰ ソーシャル リアルクチコミ
	無	非ソーシャル ネットクチコミ Ⅲ	Ⅳ 非ソーシャル リアルクチコミ

非ソーシャルなネットクチコミにおいては、受信者と発信者とは赤の他人同士であるが、本研究では、「共有属性」の認知によって受信者と発信者を結びつけ、「結合関係」の認知によって発信者における共有属性を製品経験に結びつけ、さらに「帰納推論」によって発信者の製品経験が受信者にフィードバックされるというプロセスを経て、受信者の購買意図が有意に高まることを示す。このような心的なプロセスを介して、本来は社会的関係を有しない非ソーシャルな消費者同士が結びつけられた状態を、本研究では「構造的ソーシャル」な関係と呼ぶ。また構造的ソーシャルな関係で結びつけられた発信者によるクチコミによって、受信者の購買意図が有意に高まるプロセスを「構造的ソーシャル・レコメンデーション」と呼び、実証実験によってこの効果を検証した。

図2　構造的ソーシャル・レコメンデーション



2. 理論研究と仮説の導出

本研究の仮説は、クチコミ研究、および認知科学における思考プロセスに関する先行研究のレビューを通じて導出されたものである。思考研究においては、アナロジーによる類似性認知や、アナロジーによる帰納推論が思考結果に及ぼす影響、および結合関係が帰納推論の確信度に及ぼす影響に関する諸研究に特に注目し、これらの研究から得られた知見を非ソーシャルなネットクチコミを参照する消費者の状況に適用することによって、実験仮説を導出した。

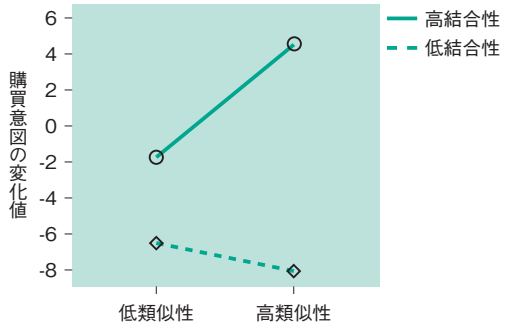
3. 実験

構造的ソーシャル・レコメンデーションの効果を検証するために、実証用サイトを構築した。実験では、結合関係によって製品評価と結びつけられる共有属性に関して、被験者が高関与なもの（高結合条件）と、低関与なもの（低結合条件）とに分け、その効果を比較した。またネットクチコミの発信者と被験者との類似性を、共有属性の数によって操作した。

実験では、リゾートホテルを刺激として用い、被験者が選択したリゾートホテルに対する利用意向が、構造的ソーシャルな関係によって結びつけられた発信者によるクチコミを閲覧する前後でどのように変化するかを測定した。またリゾートホテルに対する一般的ニーズを15項目の設問として用意し、各項目に対する被験者の関心度を回答させた回答データを用いて、結合関係の強度、およびクチコミの（架空の）発信者と被験者との類似性認知を操作した。

実験の結果、製品の購買意図に対する結合関係の明確な影響が見られ、特に高類似×高結合条件では、購買意図の変化値が有意に高かった。

図3　製品の購買意図に類似性・結合性が及ぼした影響



4.まとめ

本研究では、非ソーシャルなネットクチコミの受信者による認知的情報処理プロセスに焦点を当て、仮説を導出し、実験によって検証した。最終章ではやや視点を変えて、本研究が提示した構造的ソーシャル・レコメンデーションの

枠組みを、実際の製品・サービスのマーケティングにおいてどのように実践するかという観点から論点の整理を行い、自社製品に関するクチコミの集積、発信者と閲覧者との共有属性の抽出、結合関係の実装等について、議論を行った。

大学院生の部

高齢者における情報通信メディアの利活用
――価値観や生活満足度との関連――

橋爪 絢子
筑波大学大学院
人間総合科学研究科 博士後期課程

1. 研究背景

高齢化と核家族化の進行によって、独居高齢者の増加が深刻化している。これらの社会構造の変化の一方で、情報通信技術の発展と普及によって人々のコミュニケーションの形態は大きく変化してきたが、高齢者世代は携帯電話などの新しい情報通信メディアの利用が若い世代と比較すると低水準で、メディア利用に関する格差が存在している。高齢者の利用している情報通信メディアが若年層や中年層と異なり、高齢者の社会的孤立が起こってしまう可能性がある。社会構造が変化した今日において、この問題の解決は急務である。

本研究では、質問紙調査と質的なインタビュー調査を組み合わせ、高齢者を対象に情報通信メディアの利用実態調査を行った。2つの調査により、高齢者の情報通信メディアの利活用のしかたと、彼らの生活様式や価値観、満足度といった特性との関係を明らかにし、居住地域や世代による利用格差の問題の解決を目的とした。

2. 調査1：質問紙調査（オムニバス調査）

情報通信メディアの代表である携帯電話について、その利用と購入に際してどのような点を重視するか、またそれが世代や性別によってどのように異なるのかを把握するために、首都圏の満15歳～65歳の一般男女750名を対象とした質問紙調査を行った。質問紙は携帯電話の利用と購入に関する内容であった。

表1　世代および男女別のインフォーマントの構成

	15-19歳	20代	30代	40代	50代	60-65歳	計（人数）
男性	23	76	101	79	71	36	386
女性	23	70	94	72	68	37	364
計（人数）	46	146	195	151	139	73	750

3. 調査2：インタビュー調査

半構造化面接の手法によるインタビューを実施した。地域差を考慮して、都市部と地方都市の2カ所で訪問調査を行った。時間は20代の若年者は2時間、60代・70代の高年齢者には4時間（2時間を2回）。調査協力者は全体で36名（首都圏・地方都市の20代男女各8名、首都圏の60-70代男女12名〈うち4名のみ携帯電話非保有〉、地方都市の60-70代男女8名）。

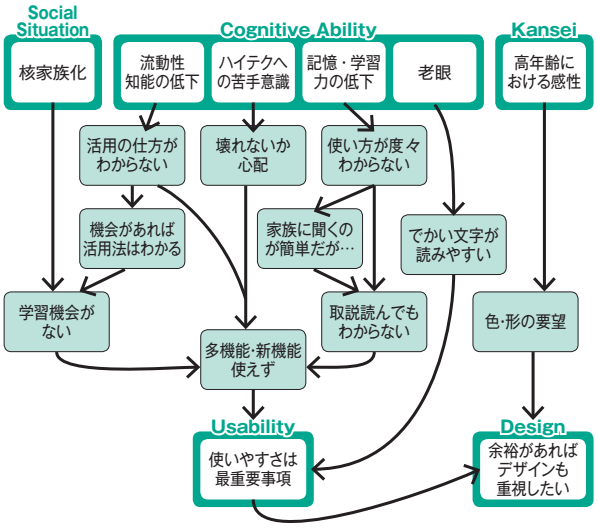
インタビュー調査の内容は生活満足度や価値観、および情報通信メディアの利用と製品購入の際の情報収集手段、機器利用時の問題の対処などであった。

4. 総合考察

携帯電話の購入時には、若年者の多くが機能や性能・デザインを、中・高年齢者は画面のみやすさや操作のわかりやすさなどのユーザビリティの側面を重視している傾向にあった。携帯電話の操作に困った場合に、高齢者が若年者のように「自分でいじって、何とかやってみる」ケースは少ない。その背景には「壊れたら怖い」、「戻せなくなると困る」などの理由があり、子どもに聞いて対処する。実際、携帯電話やパソコンのメールなど、比較的新しい情報通信メディアを活用している高齢者も、「何度も子どもに教えてもらって覚えた」、「難しそうと思ってあきらめていたが、失敗しながら徐々に使えるようになった」など試行錯誤しながら使えるようになった経緯がある。

このような背景から、ユーザビリティの側面は高年齢者にとって重要なようである。高年齢者および高齢者世代も携帯電話のデザインには魅力を感じているものの、実際に操作に困ることが多いために「まずは操作の簡単なもの」と考えている。デザインはそれほど気にしないという者も多かったが、細かく話を伺うと色や形などの好みがあり、「余裕があればデザインも重視したい」という声も伺えた。

図1　高齢者における携帯電話にまつわる思考プロセス



第113回理事会・第106回評議員会を開催

㈶吉田秀雄記念事業財団の第113回理事会・第106回評議員会が3月15日（月）、帝国ホテルで開催されました。理事会においては「平成22年度事業計画および収支予算に関する件」「評議員任期満了に伴う選任の件」「理事長および常務理事任期満了に伴う選任の件」「最初の評議員選定委員会の運営規則制定の件」「最初の評議員選定委員の選任の件」の5議案が審議され、原案どおり承認されました。また、評議員会においては、「平成22年度事業計画および収支予算に関する件」および「理事および監事任期満了に伴う選任の件」の2議案が審議され、原案どおり承認されました。

なお、理事・評議員改選期に当たる今期は、理事19名（うち新任3名）、監事2名、評議員23名（うち新任2名）が新たに選出されました。

平成22年度予算の概要は以下のとおりです。

平成22年度予算の概要

Ⅰ　事業活動収支の部

1. 事業活動収入	
基本財産運用収入	32,000,000
事業資金積立基金運用収入	325,000,000
ADMT商品販売収入	2,000,000
雑収入	1,000,000
事業活動収入計	360,000,000
2. 事業活動支出	
事業費支出	〔490,950,000〕
研究助成費支出	82,600,000
アド・ミュージアム東京運営費支出	371,350,000
研究広報費支出	37,000,000
管理費支出	〔103,700,000〕
人件費支出	58,300,000
事務諸費支出	27,050,000
設備関係費支出	16,350,000
雑費支出	2,000,000
事業活動支出計	594,650,000
事業活動収支差額	△ 234,650,000

Ⅱ　投資活動収支の部

1. 投資活動収入	
特定資産取崩収入	270,000,000
投資活動収入計	270,000,000
2. 投資活動支出	
特定資産取得支出	7,800,000
固定資産取得支出	19,000,000
投資活動支出計	26,800,000
投資活動収支差額	243,200,000

Ⅲ　財務活動収支の部

1. 財務活動収入	
借入金収入	0
その他の財務活動収入	0
財務活動収入計	0
2.財務活動支出	
財務活動支出計	0
財務活動収支差額	0

Ⅳ　予備費支出	〔15,000,000〕
当期収支差額	△ 6,450,000
前期繰越収支差額	100,000,000
次期繰越収支差額	93,550,000

平成22年度研究助成 対象者決まる

㈶吉田秀雄記念事業財団は平成22年度（第44次）研究助成対象者を、2月の選考委員会を経て3月15日に開催された理事会において次表のとおり決定しました。

この事業はマーケティング・広告・広報・メディア分野の大学所属の研究者を対象に公募を行い、発展性・独創性に富む研究を選出、助成するものです。

今年度は、応募総数44件（常勤研究者30件、大学院生14件）のなかから18件（常勤研究者9件、大学院生9件）が選ばれました。このうち、2年間にわたる継続研究は6件（常勤研究者6件、大学院生0件）で、指定課題は7件（常勤研究者4件、大学院生3件）でした。

選考委員会の様子

なお、平成22年度助成金額は昨年度からの継続研究分（5件）を含め、約3,350万円となります。

研究成果は来年3月上旬に提出され、当財団が運営する「アド・ミュージアム東京」の広告図書館で一般に公開されるほか、要旨集は関係方面に広く配布する予定です。

平成22年度（第44次）研究助成対象者一覧表

［常勤研究者の部］（部門別・50音順）

代表者氏名	大学・学部	身分	研究テーマ
【継続研究】 安藤 和代	千葉商科大学 サービス創造学部	専任講師	語り手本人に及ぶクチコミ影響力の解明 ～ポジティブなクチコミをするとより好きになるか～
【継続研究】 小川　進	神戸大学大学院 経営学研究科	教授	消費者イノベーションにおける開発過程コミュニケーション研究
【継続研究】 田中 秀幸　他6名	東京大学大学院 情報学環	教授	広告が企業価値に及ぼす影響に関する実証研究
【継続研究】 松井　剛　他2名	一橋大学大学院 商学研究科	准教授	Baby Boomer Construction and Reconstruction of Gender Barriers ～A Macro and Micro Analysis of Symbolic Meaning of Gift-Giving in Japan～
【継続研究】 和田 充夫　他6名	関西学院大学 商学部	教授	文化芸術消費から分析するブランド価値構築の研究 ～宝塚歌劇団消費を例として～
【指定研究②】【継続研究】 水野　誠	明治大学 商学部	准教授	アフィリエイト広告の媒体特性と効果測定に関する研究 ～消費者駆動型広告の時代の広告プランニングを探る～
【指定研究③】 高橋 利枝	立教大学社会学部 メディア社会学科	准教授	デジタル時代におけるメディア・リテラシーに関する研究 ～英・米を事例として～
【指定研究③】 西川 英彦　他3名	法政大学 経営学部	教授	ネット・リテラシーとサイト利用との相互作用についての実証研究
【指定研究③】 湯地 晃一郎　他4名	東京大学医科学研究所 附属病院血液腫瘍内科	助教	漢方薬保険継続のための電子署名広報活動におけるデジタルメディアの利点と問題点 ～twitterにおけるメディア／コミュニケーション・リテラシーに関する研究～

計9件

［大学院生の部］（部門別・50音順）

代表者氏名	大学・学部	身分	研究テーマ
伊藤 真利子	筑波大学大学院 人間総合科学研究科	博士 後期課程	商品選択に関する記憶の検索バイアス
大竹 光寿	一橋大学大学院 商学研究科	博士 後期課程	広告コミュニケーションにおけるイメージの門番（Imagery Gatekeeper）の役割 ～ハーレーダビッドソンの広告を事例にして～
宣　京哲	神奈川大学大学院 経営学研究科	博士 後期課程	21世紀における中国メディアの変革と日系企業の広報活動の新展開 ～実証研究を踏まえての広報活動の有効性を探求～
辻本 法子	大阪府立大学大学院 経済学研究科	博士 後期課程	ゆるい絆のコミュニケーションとギフトに関する実証研究 ～若者のカジュアルギフトにおける贈与行動について～
法理 樹里	立正大学大学院 心理学研究科	博士 後期課程	高齢者に有効なヴィジュアル・コミュニケーションツールに関する研究
森藤 ちひろ	関西学院大学大学院 経営戦略研究科	博士 後期課程	病院ホームページの消費者の態度に対する影響
【指定研究①】 及川 直彦	早稲田大学大学院 商学研究科	博士 後期課程	企業と顧客のインターネット・インタラクションを活用した商品開発のフィジビリティ ～運営企業のカテゴリーおよびブランドの特性による参加行動の違い～
【指定研究①】 西本 章宏	慶應義塾大学大学院 経営管理研究科	博士 後期課程	ハイブリッド・プロダクトに対する消費者のカテゴライゼーションとブランドマネジメント ～カテゴリーベースのコミュニケーションによる製品ブランド開発～
【指定研究③】 田中 三恵	早稲田大学大学院 商学研究科	博士 後期課程	消費者視点からの新聞およびモバイルメディアリテラシーに関する研究 ～消費者保護のための食品広告・表示のあり方～

計9件

［指定課題］
①マーケティングコミュニケーション新時代（消費者中心デジタルメディアネット時代）におけるブランドに関する研究
②マーケティングコミュニケーション新時代（消費者中心デジタルメディアネット時代）における広告効果概念・機能・役割　および広告効果に関する研究
③コミュニケーション新時代（消費者中心デジタルメディアネット時代）におけるメディア／コミュニケーション・リテラシーに関する研究

平成22年度（第44次）研究助成 選考総評

選考委員長
亀井 昭宏 早稲田大学 教授

広告コミュニケーション研究の新展開を予感させるような新しい視点からの研究テーマの助成申請が今年度は特に目についたというのが、審査に当たっての率直な印象でした。今年度の研究助成のほとんどが綿密な研究計画を内容としていて、たいへん心強く感じたと同時に研究成果へも大きな期待を抱かせる申請揃いであった半面、研究の遂行に真に必要かどうか疑念を感じる国内外の研究出張を主な内容としているものも若干見られ、意味のある研究計画をベースとした助成申請を切望したいと思った次第です。

嶋村 和恵 早稲田大学 教授

常勤研究者の部で、継続研究の応募件数が増えている。助成金を有効に活用して研究するために、たしかに1年間は短い。研究だけでなく教育に大きく時間を割くことが求められる最近の大学教員の立場では、継続研究はありがたいことである。一方、研究成果から実務の世界への提言が求められていることを考えると、短期的に集中した研究にも意味がある。今年も類似した研究テーマで異なるグループや個人の応募がみられるが、研究者のネットワークを形成し、研究成果が共有できる環境が求められるように思う。

片平 秀貴 丸の内ブランドフォーラム 代表

2008年あたりから、「グランズウェル groundswell =ソーシャルメディアの台頭によるコミュニケーション環境の地滑り的変化」が本格化し、2010年に入ってそれは確固たる現実となった。これは、広告研究にとっては研究対象自体が質的に変化したことを意味する。このような時期に研究者に求められるのは、人間行動の本質にさかのぼった洞察だ。今回も、題材こそ「その分野」のものが多かったが、問題が矮小であったり、「研究のための研究」の域を出ないものが散見された。こういう時期こそ、社会と実務家への強いメッセージを持った研究成果が求められている。

田村 正紀 神戸大学 名誉教授

最近の数年間と比較すれば、今年は豊作の年ではないかという印象を受けた。ますます複雑化しつつある広告・コミュニケーション問題を、新しい視角で捉えようとしたり、また先端的方法論を駆使しようとする意欲的なリサーチ・デザインがいくつか登場しているからだ。それらの研究成果が大いに期待されるところである。

梶山 皓 獨協大学 学長

インターネットを用いたマーケティング・広告戦略と関わる研究（ウエブサイト、ブログ、携帯サイト、アバター、ツイッター、メディア・リテラシーなど）が、指定課題とも関連して多く申請され、内容もユニークなものが目に付いた。「継続研究」が常勤研究者の3分の1を占めており、この制度が本助成の特長の一つになっている。大学院生の研究目的・計画の記述が明快な印象を受けた。

青木 貞茂 同志社大学 教授

私にとって初めての審査であったが、メディア、広告業界にとって緊急性の高い重要な課題をテーマとした非常にアクチュアルな成果を期待できる研究助成申請が多かったと感じた。ただ、申請書のレベルの差がかなり大きいことには驚いた。一部には先行研究のレビュー、仮説もない状態でテーマを設定しているものがあり、残念であった。できれば予備研究を行った上で、具体的な研究計画にまとめて申請されることをお願いしたい。

疋田 聰 東洋大学 教授

少数サンプルで「実験」を行い、今後の課題にサンプル数が小さかったと書く、海外論文の研究手順「コピーもどき」の応募が影を潜めたことは大変喜ばしい。一方で、実務界の「エスノ流行」に便乗するかのような応募も少なからず見受けられた。自らの日常的研究過程から醸成させた問題意識を、もう一歩熟成させるための工夫と気概を感じさせるテーマ、研究を期待したい。自分が心から面白いと思える、やっていて楽しい研究をしてください。

松代 隆子 ㈶吉田秀雄記念事業財団 常務理事

ここ数年間、口コミの効果などインターネットの世界を緻密に掘り下げる研究が目立っていたが、ネットコミュニティを飛び出したソーシャルメディアのマーケティング活動における輪郭がはっきり見えてきたせいだろうか、今回は企業価値やブランディングなど広い視座からコミュニケーション全体を捉え直そうとする意欲的なテーマの応募が増えたようである。時代がダイナミックに変化する今、次代を見通す眼力と骨太の研究を期待したい。

田中 洋 中央大学大学院 教授

広告環境は激変している。こうした時期に対応して興味深い研究テーマがいくつも見られた。しかし明確な理論的枠組みと具体的調査・実験計画が伴っていない計画書が目に付いたことが惜しまれる。助成をするかどうかの判断は、このプロポーザルに研究成果を期待できるかどうかにかかっていると思う。ぜひ先行研究のレビューと具体的研究計画をあらかじめ詳細に検討したうえでの応募を期待したい。

安倍 北夫 東京外国語大学 名誉教授

「指定課題」でなくても、現在「生き、そして動いている」マーケティングは、いや応なしに、クロスメディアに触れずに課題にとり組むことは出来ない。何しろアプローチを始めた途端に、グローバルなマーケティング、買収、合併。そしてリーマンショック。世界的な金融不安が足下を襲う。従来のマーケティング戦略、戦術では根本から揺るがされてしまう。若い人は「一歩先端的」を考えれば何とかなる。常勤研究者の人たちの組織的研究ほど対応が厳しい。乞健闘を。

井上 哲浩 慶應義塾大学大学院 教授

3つの指定課題に加えて、営利組織以外のコミュニケーション活動や新しい解析アプローチなど新鮮な研究テーマの応募を審査することができ、充実した選考過程であった。一選考委員として喜ばしかったのが、常勤研究者の研究枠組みと同等かそれ以上の精緻なリサーチデザインを提案した大学院生からの応募が多数あったことである。内生的・外生的な経済や社会環境の変化を所与として、若手の躍進こそが知識貢献する研究の中核である。

清水 聰 慶應義塾大学 教授

常勤研究者の応募の中に、海外の研究者との共同研究や、世界規模での研究があったのは、時代の流れに即しており好感が持てた。一方、小さなテーマをラフな研究計画で提出している応募も多く、大きな視点の研究とは研究スケールで差が出た。大学院生の応募では、常勤研究者並みのしっかりした応募もあった半面、実験計画や実現可能性で詰めの甘い応募も多く、これも差が大きかった。研究者間でも「格差社会」が流行している感を持った。

仁科 貞文 青山学院大学 名誉教授

今年度の応募研究を拝見して、研究テーマが多岐に亘ってきたという印象を持った。例えば、OOH、ユーザーイノベーション、BS放送ショッピング番組、アフィリエート、動画バナー広告、Twitterなど、広告業界が今まさに求めている問題に対応した研究テーマが提案されている。（研究計画の質などが考慮されるので）今回、これらすべてが採択されたわけではないが、次年度以降もこのような新鮮なテーマに取り組んだ研究が数多く提出されることを願っている。

古川 一郎 一橋大学大学院 教授

昨年は、インターネットの広告費が新聞を上回る歴史的な年となった。メッセージの送り手と受け手が相対化し、誰でもが送り手になれる社会へと急速に変貌していることを数字が裏付けたのである。歴史的な変革期にあって、多くの研究者が新たな社会環境に強い関心を持っていることは申請からもうかがえるが、それだけに、これまで以上にしっかりした問題意識と研究の位置づけ、緻密な研究計画などを練り上げる重要性を強く感じた。

吉見 俊哉 東京大学大学院 教授

優れた研究計画には、①現実の変化に対するアクチュアルな感覚、②先行研究の綿密なレビューに裏づけられた明快な枠組み、③具体的で実現性のある調査プランの3要素が不可欠である。今回、これら3要素が揃った魅力的な応募は多くはなかった。現代はメディアの激変期であり、日本社会も危機的状況にある。このような時代状況を鋭敏に意識すれば、研究すべきことは多い。危機の中から未来に向けて跳躍していく目の醒めるような骨太の構想を読んでみたい。次年度に期待する。

平成21年度（第43次）研究助成成果の公開

平成21年度（第43次）研究助成の成果として、本年3月に各助成対象者から提出された報告書16編（常勤研究者の部11編、大学院生の部5編）の要旨をとりまとめた、『助成研究報告集（要旨）』が完成しました。

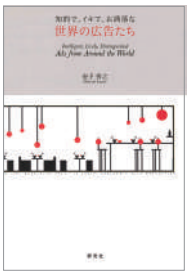
本冊子は現在、当財団広告図書館で閲覧できるほか、研究者データベース内でもPDFファイルにて公開しております。

また、平成21年度を含む過去の助成報告書については、広告図書館の図書検索システムから、「論文タイトル」「執筆者」「キーワード」などから検索可能で、「研究目的」「研究課題・仮説」「研究方法」「研究結果」を整理したデータが閲覧いただけます。

なお、報告書本編（全文）は6月上旬頃、同館で閲覧可能になります。

※広告図書館「助成研究報告書検索」URL
http://www.adlibrary-search.jp/insk.asp?flg=7

平成21年度出版助成『知的で、イキで、お洒落な世界の広告たち』刊行



平成21年度出版助成の対象、『知的で、イキで、お洒落な　世界の広告たち』金子秀之氏著（研究社）が本年2月25日に刊行されました。

本書は、クリエーティブ・ディレクターの金子氏が、長年にわたり収集・分析してこられた海外広告の中から特に価値の高い傑作97作品を選び出し、オールカラーで紹介しています。全作品を10の「切り口」で分類したうえで、その面白さや優れたテクニックを解説します。

2009年度オムニバス調査データベースを公開

㈶吉田秀雄記念財団では、研究助成支援の一環として毎年実施しているオムニバス形式の標本調査データを、研究者の方々に幅広く活用していただくため、オープンデータとして公開しています。

本調査は、「調査対象者特性」「個人の行動スタイル」「媒体別の接触状況」などの共通質問項目に加え、助成対象者から提出された質問項目および当財団が継続的に観察している調査項目から構成されています。

現在、2001年度から2009年度に実施した標本調査結果について、研究者の皆様が自由に分析等でお使いいただけるようCSVデータで当財団ホームページ上にて提供しております。

〈URL〉http://www.yhmf.jp/data/omnibus.html

2009（最新）年度調査概要　●調査地域：首都30km圏　●調査対象：満15歳～65歳の一般男女個人　●調査項目：生活全般、広告・媒体関連、消費購買関連等　●抽出方法：ランダムロケーション　クオーターサンプリング　●調査方法：調査員の訪問による質問紙の留め置き・回収調査　●実施機関：調査実施：毎年6月実施　●回収サンプル数：750名　●調査会社：㈱電通リサーチ

※お願い：本データを使用して、論文・報告書・書籍等に掲載する場合には、『本データは、「財団法人 吉田秀雄記念事業財団」の200○年度のオムニバス調査結果を使用』との出所を表記してください。
※現在公開：2001年度～2009年度データ
※2010年度データは2011年4月上旬に公開予定です。

編集後記

今回の特集では、“ブランディング新時代”を取り上げた。現在、大きく地殻変動しているマーケティング環境下でますます重要性が高くなってきているブランドについて、その機能・役割・価値や戦略、本質を掘り下げるべく、さまざまな分野の方々から、ブランディングについて多角的に論じていただいた。なお、このブランドに関するテーマは今回の1回の特集ではカバーできない多種多様な内容があるので、機会を見て第2弾、第3弾の特集を組み紹介していきたいと考えている。この特集を契機にブランド研究に取り組む研究者・実務家が1人でも増えていくことを期待している。（自然流桐齋）

国連の推計によると2009年の東京圏（神奈川・埼玉・千葉県を含む）人口は3,650万人で2位を1,000万人以上引き離してダントツの1位である。驚いたことにこの構図は2025年になっても変わらないとのことだ。専門家によれば交通インフラ整備、安全維持などの限界により大都市の人口集積の閾値は3,000万人以下ではないかと推定されている。人口減の趨勢にあって閾値をはるかに超える人口集積を持つこのメガロポリスは東京ブランドの全く新しいネットワークやサービスを生み出す可能性を秘めていると言えるのではないだろうか。（涅槃亭）

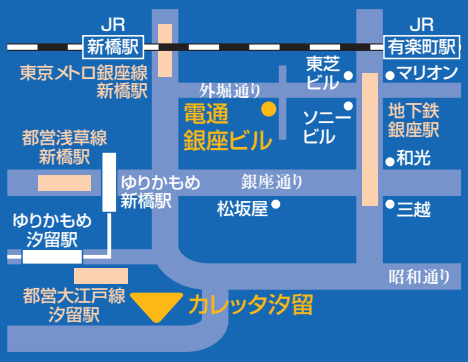
アルバイトに来ている学生に、ブランドと聞いてまず思いつくのは何かと尋ねた。「僕の場合はオリンパスです。」思わぬ答えが返ってきた。そういえば私が最初に買ったカメラもオリンパスペンEEだった。そのうち話が牛丼のブランドに移り、牛丼も各店が味と値段を競い合い、客の方はシーズンごとに微妙に変わる味をチェック・評価しているという。コカコーラも自分にとってインパクトのあるブランドで、自販機もコカコーラのものをつい探してしまうと彼は続ける。好みもあろうが、ブランドには信用がつきまとう。あの店なら、この会社なら大丈夫、だから買いたい。その信用は一朝一夕には作れない。信念とそれに基づく品質、愛情、勇気、忍耐、そして誇り。時代は変わり、手段、表現も商品の形が変わっても、基本は何も変わらない。そこには「人」がいる。ところで、「日本」というブランドは大丈夫だろうか？（風）

「スチューデント クリエーティブ　学生広告賞展」のレセプション・パーティーでは、多くの学生の方々にご出席いただきました。初めて会った方同士で話が盛り上がったり、自分の受賞作品が展示されている様子を記念に撮影したり、と終了間際まで会場は熱気に包まれていました。また、受賞作品を熱心に鑑賞する方々も多く、そうした姿から、作品を生み出すための飽くなき探究心と熱いエネルギーが伝わってきました。（norinori）

最先端の科学技術を紹介するテレビ番組を見た。テーマは人体通信。人の体表面を覆うように存在する電気信号=電界を利用して自分の体をケーブル代わりに通信するという。実現すれば手をつなぐだけで同じ音楽が共有できたり、データの送受信も可能になる。番組の最後、「人と直接触れあうってやっぱりいいですよね」というコメントがあった。ネット社会化が進んでも、人は心のどこかで「ふれあい」を求めているのかもしれない。人体通信は新しいコミュニケーションの可能性も秘めているようだ。（jiye-youli）

地元のデパートにユニクロが入りました。客を呼び戻すために、ユニクロの誘致を決断したデパートの窮地を思うと同時に、低価格に対し別の機軸で挑むことを諦めたデパートに、底力が無くなっていることを感じました。人々の価値観やライフスタイルを巻き込んだこの大変革期を経て、何が去り何が残るのか、ブランドの実力が試されます。（2代目かつお）

財団法人 吉田秀雄記念事業財団
〒104-0061　東京都中央区銀座 7-4-17（電通銀座ビル）
TEL 03-3575-1384　FAX 03-5568-4528



アド・ミュージアム東京（ADMT）
〒105-7090　東京都港区東新橋 1-8-2（カレッタ汐留）
TEL 03-6218-2500　FAX 03-6218-2504

AD STUDIES アド・スタディーズ
Vol.32 Spring 2010
特集 ブランディング新時代
財団法人 吉田秀雄記念事業財団