
ネット経済下のブランド・ブリード・システム

1. 市場の多縁化

市場は、収入格差の拡大と価値観の世代格差によって多様化している。一方で、特定ユーザー間の同質化は高まっている。ガングロやヤマンバの友達やはりガングロやヤマンバであり、違うスタイルの友人と連れ立っているところを見ることはない。エゴイストにいる客は皆、店員と同じような格好をしており、違うスタイルで店の中に入るには相当の勇気が必要である。

この特定ユーザー間の同質化を強めているのが情報技術（IT）革新を核としたネット化である。情報は、携帯電話やインターネットを通じ、物理的な距離とは無関係に、瞬時に、臨場感をもって、あるグループの中を駆け巡る。ネットワークは、地縁、血縁から組織（会社・学校）縁を経て「知縁」で形成されるようになってきている。ネット化がそれを促進し、そのスピードを速めている。多様性とスピードを特徴とする市場の多縁化が進行している。

このような市場で新しいブランドを育成することは非常に難しい。多縁化によりひとつひとつの市場が小粒になっている上、ネット化による情報のスピードは速く、ブランドはすぐにその浸透を終えてしまうからである。さらに、流通による死に筋カットとそのスピードがブランドのライフサイクルを速めることに拍車をかけている。数々のブランドが生まれ、数々のブランドが死んでいる。

新しい市場での新しい成功の原則を踏まえたブランド育成の仕組みが要請されている。

2. 網かけ型マーケティングの終焉

多くの企業が、新ブランドの投入と廃棄を繰り返し、ブランドの投資効率を低下させている背景には、平均的な市場が存在していたころに有効であったマス広告中心の網かけ型マーケティングから抜け出せていないことがある。

知縁化された市場での網かけ型ブランド投入は、コミュニケーションの非効率を生むだけでなく、狙うべきターゲットに到達できないという結果を招く。この場合、ブランドは、初期ユーザーを捉えることができたとしても、その初期ユーザーの自己関与度が低いため、瞬く間に自己消滅してしまうことになる（図表1）。

化粧品業界では、大手メーカーがDH Cやファンケルなどの通販ブランドの急成長に脅かされている。通販メーカーは、認知にこそTVや新聞などのマスメディアを利用するが、アプローチしているのはサンプルやカタログなどの資料を請求してくる関心層である。資料請求をしてきた人に情報を与えると、その情報が知縁を通じて浸透していく。大手メーカーが非効率なマーケティングを続けている間に、通販メーカーは自己関与度の高い特定ユーザーにマーケティング投資を集中し、そのネットワークを通じた顧客の拡大に成功している。

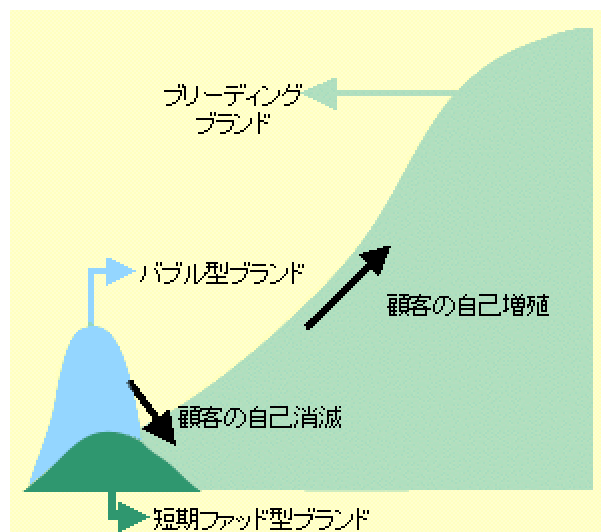
網かけ型のブランド投入に代わるのが特定ユーザーアプローチ型のブランド投入である(図表2)。ネット化は市場の知縁化を進める一方で、企業側からはユーザーの特定化を可能にする。そこに確実にアプローチすることである。コミュニケーションのキーは、みんなに知ってもらうのではなく、知っている人と知らない人を作り出す「格差」である。特定ユーザーは自己関与度が高く、口コミ効率が低い。そのことと、他人が知らないことを教えてあげる快感をうまく利用することで顧客が顧客をよぶ。

特定ユーザーにアプローチし、そのネットワークを通じた、顧客が顧客を呼ぶ「顧客の自己増殖の波」に乗ることが、ネット経済下のブランド成功の鍵である。

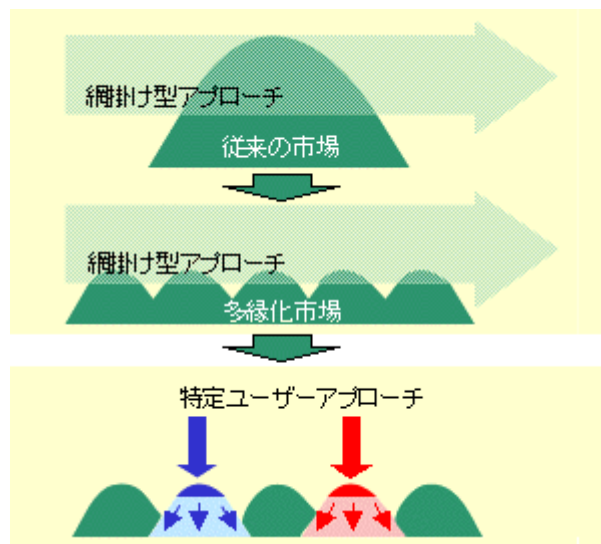
3. ブランド・ブリード成功の新しい原則

新しい市場環境の特性を生かして成功しているブランドがある。そこから乗り越えるべき六つの新しいブランド育成成功の原則がみえてくる。

図表1 ブランド浸透パターン



図表2 網かけ型ブランド投入から特定ユーザーアプローチ型ブランド投入へ



(1) 特定ユーザーの原則

ネット化時代の成功企業として、語られない日のない「地球最大の書店」を標榜するアマゾン。アマゾンが、オンラインで書籍が購入できるサイトとしての名声を得るまでに要した期間はわずか1ヶ月である。米国のオピニオン・リサーチ・コーポレーションの調査（1998年9月）によれば、AOL、ヤフー、ネットスケープに続く第4位のインターネットブランドとしての地位を獲得している。1995年の創業から3年弱、1998年12月期時点で、その売上高は6億1,000万ドルに上っている。このスピーディなブランド形成を可能にしたのが自己関与度の高い特定ユーザーへのアプローチであるといえる。

アマゾンの最大の特徴は、新刊と古本をシームレスにした300万点に及ぶ幅広い品揃えと新しいネット技術を背景にしたきめ細かくスピーディな個客対応サービスにある。顧客は、アマゾンにアクセスすれば2～3日後には欲しい商品を手に入れることができる。しかも価格が安いというおまけ付きである。どうしても希望の本を探すことができないときは、その旨が速やかにメールで連絡されてくる。このシステムに魅了されたのが、これまで必要な書籍のために大手書店や古本屋をくまなく巡り歩いていた、歩かなければならなかった人々である。これは決して一般的な顧客ではない。アマゾンがアプローチしたのは、文字どおり、インターネットを利用する地球上のインテリという特定ユーザーである。

ザ・ボディショップは、天然の原料にこだわった化粧品を製造、販売するイギリスの企業である。1976年の創業以来、世界各国でフランチャイズ展開され、1998年2月期売上は6億ポンド超、着実に業績を伸ばしている。「環境に責任をもつ」「人権を尊重する」「動物を大切にす」という三つの企業理念を掲げ、簡易包装や容器のリサイクル、動物実験反対運動、店頭での人権擁護キャンペーンなど、社会的存在としての価値を訴求した事業展開を徹底している。日本でも1993年の薬事法の解釈変更に伴ったシャンプーなどの詰め替え販売により話題となった。1990年の参入から短い期間で、有名化粧品ブランドとしての地位を確立している。ここでも、環境高関心層との価値観の共有という特定ユーザーアプローチの原則がみられる。

(2) ネットワーク化の原則

ユーザー独自の知縁によるブランド浸透には限界がある。点在するユーザーやそのネットをつなぐことが、その限界を拡大し、ブランドを強化する。

ハーレーダビッドソンは、最も高いロイヤリティを形成している高級オートバイブランドである。ハーレーの顧客は、ハーレーブランドの衣類に身を包み、ハーレーの刺青を携えている。彼らは、高価なオートバイを買うとき、商品そのものにお金を払っているだけでなく、ハーレーの熱烈な愛好家のコミュニティに入る会員権を買っているといえる。所有者の25万人以上が、約800の支部を持つハーレー・オーナーズ・グループ(H・O・G)のひとつに所属している。H・O・Gは、ハーレーの管理職、従業員、ディーラーがメンバーとして参加し、その活動を主催、後援するものである。情報誌の発行、ミーティン

グ、ツーリング、ラリーなどのイベントの定期的な開催を通じた意見交換が、顧客と顧客、顧客とハーレーの関係性を作り出し、顧客基盤を強化している。

ネスレも同様に、イギリスにおいてイタリア料理ブランドであるブイトーニを確立するために、カーサ・ブイトーニ・クラブという会員制クラブをつくった。ニュースレターの発行やフリーダイヤルの料理アドバイスという情報提供をするだけでなく、イタリアトスカーナのカーサ・ブイトーニ氏の別荘招待旅行、料理教室、新製品の試食会などを行い、ロイヤリティ形成に成功している。

インターネット上では、このようなネットワーク化の効果がより大きくなる。多種多様な人々が関与し、多数の情報があふれている世界では「信頼」に価値が生じるからである。しかしながら、知縁化が進んだ市場では、情報優位は顧客側にあり、企業はその信頼を十分に形成することができない。顧客の発信する情報をネットワーク化することで、信頼の欠如を補完し、成功したのがインターネットでオークション形式の個人売買の場を提供しているeベイである。eベイでは、売り手について、過去に購買した経験のある顧客からのフィードバックと数値化した指標を掲載すると同時に、フィードバックを提供している顧客が、過去にどのようなフィードバックを提供してきたかの履歴も公表している。売り手の信頼性を過去の購買者に評価してもらうという顧客が顧客を呼ぶネットワークを構築している。

(3)ハイブリッドの原則

特定ユーザー間の同質化が強い現代の市場では、ネットワークの外にいとその内部を巡る情報になかなか触れることができず、ある商品が受けていても、外側からではわからない。ある時点でメディアに取り上げられて初めて知ることになる。こうして、いくつもの「知らなかった」ヒット商品が生まれている。現状、マスメディアも後追いしかできない。

特定ユーザーのみへの浸透で終わらせることなくブランドを育成するためには、この後追いのマスメディアを利用することが必要である。ハイブリッドカーは、エンジンを使って発電し、その電力でモーターを回して走行する。エンジンを特定ユーザーのネットワークに、モーターをメディアにしたハイブリッドの仕組みがブランドを育成する。

1999年の新車販売台数トップ10ブランドのうち、前年の販売台数を上回っているのはトップメーカーであるトヨタのクラウン(4位)と、決して自動車メーカーとして強いとはいえない富士重工のレガシィ(8位)である。レガシィの登録台数は前年比118%の70,200台に達し、3年ぶりのトップ10入りとなっている。なぜレガシィなのか。レガシィは、1989年の発売以来のレガシィフリークを持つブランドである。インターネットで「My Legacy」と検索すると(infoseek)「BF型レガシィ(初代)をこよなく愛する作者のページ」を筆頭に「スバルレガシィツーリングワゴン愛好者のページ」等々、117件のサイトがリストされる。特定ユーザーの顧客基盤がある。そこに1998年6月のモデルチェンジがあった。さら

にメディアである。車を買おうと思ったとき、とりあえず手に取るのが自動車評論家徳大寺有恒の「間違いだらけのクルマ選び」であるといわれる。毎年年末に出版されるこの本で紹介される国産車ブランド数は90前後あり、そのうち褒められるのは20ブランド程度である。レガシィについてのコメントをみると、モデルチェンジ直前の1998年版では「次期モデルチェンジが試練のときだ」と不安と期待のあいまったものであるが、モデルチェンジ後の1999年版では「国産らしからぬしっかりしたでき」と高く評価されている。2000年版では「ベストの1台、もはやプレミアムカーだ」にまでなっている。トップ10入りの背景にはメディアを通じた一般ユーザーへの波及効果があったといえる。

銀座1丁目のはずれにラ・ベットラというイタリア料理レストランがある。元赤坂のグラナータの総料理長、落合努の店である。グラナータといえればかなりの老舗で、現在のイタリア料理ブーム以前からグルメの間では有名であり、固定客も多い。ラ・ベットラはその当時のファンの「彼に会いたい」という気持ちに支えられ、開店半年で予約3ヶ月待ちの状態となった。その後、雑誌やマスメディアが取り上げ、落合努は書籍を出版したり、TVの特集番組が組まれたりとスターシェフとなり、店は今や1年の予約待ちとなっている。

ただし、ハイブリッドではエンジンが暖まらないうちにモーターを回すとよりブランドの命を縮めることになる。マスコミで非常に話題になり、前評判が高かったわりには、またたくまに消えてしまうブランドは数多い。十分な配慮が必要である。

(4) 顧客深掘りの原則

ブランド育成の最大のポイントは、言うまでもなく顧客満足度の形成にある。顧客の心を深くとらえ、リピート客をつくれるかどうかである。

先にも述べたように、アマゾンには顧客ひとりひとりの満足度形成のために様々な仕組みを準備している。実際の書籍購入プロセスを的確に捉えた商品陳列や決済の実現、今までの購入履歴や購入履歴の関連データベースに基づいた推奨商品提案。在庫を持つことによる他社にはまねできないリードタイムの短さもある。電子メールのレスポンスはずばぬけて早い。さらに、書評を懸賞形式で買い取って活用したり、有名小説家との小説作りをキャンペーン化するなど、協働を通じ、顧客のより感情的な部分に訴える満足感を与えることにも配慮している。あげればきりがなほどの様々な新しい取り組みの結果として、売上の約65%がリピート顧客で作られている。

インターネット上のバーチャルスーパーマーケットであるピーポッドは、1989年の創業から8年で会員5万人を突破した。ピーポッドのサービスは無料ではない。利用者はまずピーポッドのデータベースにアクセスするために29ドル95セント出してソフトウェアを買い、さらに毎月4ドル95セントの手数料を払う。買い物システムを利用し始めると、配達ごとに4ドル95セントと、商品総額の5%の追加料金を支払う。それでも人気があるのは、ピーポッドが提供する情報がユーザーの心を深く掘り込んだ価値あるものであるから

である。顧客は商品リストをあらゆる条件を用いて表示することができ、自分に一番大切な条件に基づいてリストを並べかえることが可能である。単価順に並べかえると1オンスあたり一番安いのはどれか、すぐにわかる。ピーポッドの顧客は、パソコンの前にながら店毎の値段を熱心に比較し、日常の買い物はできるだけ節約したい、というニーズを満たすことができる。

(5) 先行の原則

新しいカテゴリーの創造が強いブランドを作る鍵となる。顧客が何を望み、何を必要としているかをいち早く知り、それを実現するブランドをスピーディに投入することが競争優位の早道である。

アマゾン、新刊と古本をシームレスにしたネット書籍販売というカテゴリーで先行し、トップブランドの地位を確立した。その後も投資を重ねながら常に顧客満足のためのシステムを先取りし、他社の追従を避けている。同様に、ザ・ボディショップは環境化粧品、eベイはネットオークション、レガシイは4WDツーリングワゴンと、新しいカテゴリーを創造することで成功しているといえる。

1998年3月、ついにソニーがVAIOでパソコン市場に参入した。ソニーにもAVで培われた熱狂的なソニーファンがいる。独自の顧客基盤を活かし、これまでのパソコンユーザーとは違った層を取り込むことに成功した。同年9月にはカメラ内蔵型パソコンを導入し、新しいパソコンの利用の仕方を提案、AV・ビジュアルパソコンという新カテゴリーを創造することで顧客の心をつかんだ。VAIOは現在、家庭用ノートパソコン市場のトップブランドとなっている。VAIOに遅れることひと月、10月に松下電器産業もレッツノートブランドで同様な商品を発売している。かのカールツァイス製のレンズを使用したカメラ内蔵で話題となり、雑誌でも2社の比較記事が盛んに取り上げられた。しかしながら、後追いの宿命を逃れることはできなかった。変化のスピードが速いネット経済下では、先行の優位性はますます高まっていくと考えられる。

(6) 多様性の原則

市場が多様化している現在、マルチブランド戦略が最も有効な戦略のひとつとなる。多様な特定ユーザーネットワークそれぞれに、多様なブランドで価値を提供することが可能となるからである。

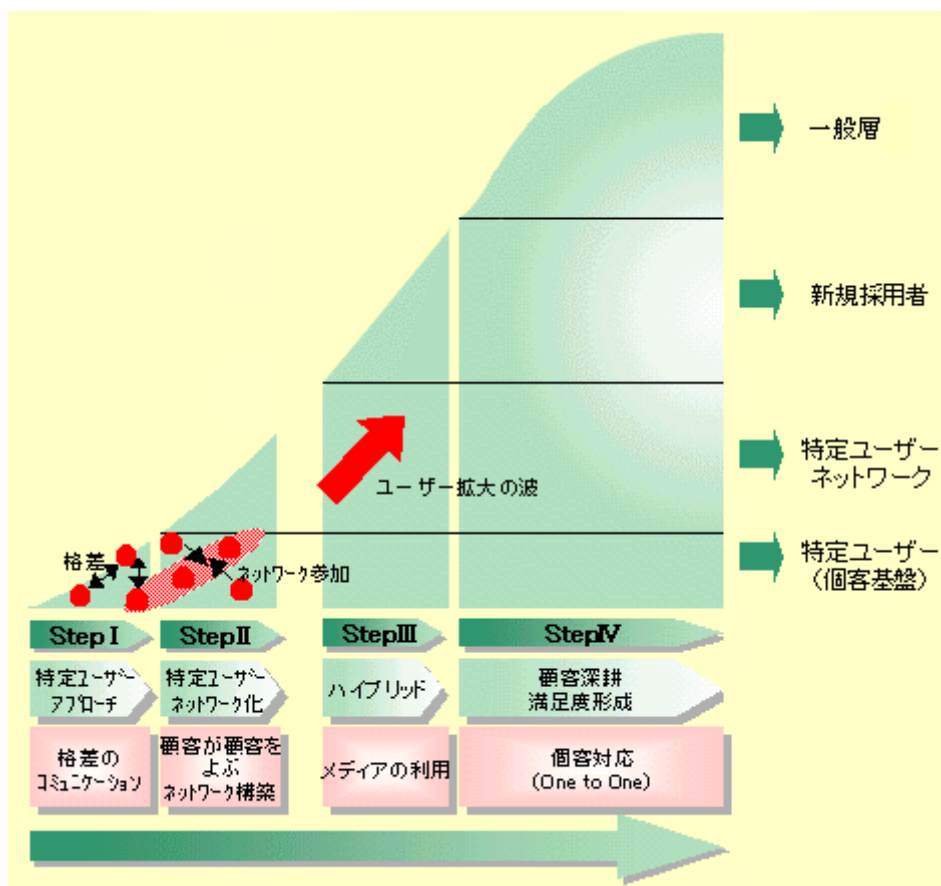
マルチブランド戦略に成功している典型はロREALグループである。1998年の売上（連結）は、約1兆5千億円（1F=約20円換算）、対前年成長率は9.1%である。その売上全体の約8割を化粧品が占めており、基盤となるロREALパリの他、購買力の高い層の基本的な化粧品ニーズを満たすランコム、よりプレステージ性の高いヘレナ・ルビンスタイン、機能を訴求したビオテルム、低価格ファッションブランドとしてのメイベリン、低価格ながら機能を訴求したガルニエなど様々なブランドを効率よく配置し、市場カバー力を形成

している（詳しくは「生活研究所報第3巻第2号第III章「1. 新しいセグメンテーションによるマルチブランドポートフォリオ戦略」参照）。その他、P&G、ネスレなどもマルチブランド戦略を展開し、成功している企業であるといえる。

多様化は生物が種を維持していくためのメカニズムである。企業の生き残りもまた、成功の原則を踏まえた強いブランドを数多くもてるかどうか、多様化への対応にかかっている。

現代のブランド成功の鍵は、自己関与度の高い特定ユーザーをネットワーク化し、その特定ユーザーに、スピードと深いコミュニケーションで切り込み対応すること、そのようなブランドをたくさんもつことにある（図表3）。従って、マーケティング上の課題は、自己関与度の高いユーザーをどう見つけ、どうネットワーク化し、顧客満足度を高めていくかにある。

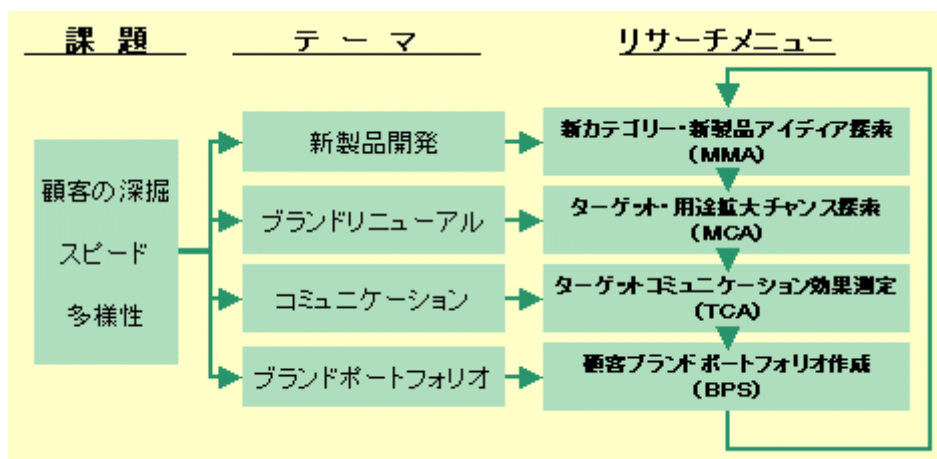
図表3 新しいブランド・ブリードの考え方



4. インターネットリサーチによる新しいブランド・ブリード・システムのご提案

この課題を達成していくための技術として、インターネットリサーチを使った新しいブランド・ブリード・システムが必要である。弊社では、新たな時代の、新たなブランド・ブリードに向け、次のような新しい仕組みを準備している。

図表4 新ブランド・ブリード・システム



(1) 新カテゴリ・新商品アイデア探索

新カテゴリ創造がリーディングブランドとなる時代、いち早くブランドを導入し、他社に先行するために、新商品のアイデアを抽出し、チャンスをご提案する。

(2) ブランド・アイテム需要拡大チャンス探索

ターゲットのきめ細かい対応に向けた顧客の深掘りの第一歩として、現状の自社ブランドや競合ブランドがどのようなユーザーに、どのように受容されているのかを明らかにし、需要拡大のチャンスをご提案する。

(3) ターゲットコミュニケーション効果測定

特定ユーザーへのコミュニケーションが成功の鍵を握る今、ターゲットへのメッセージの到達度を測定し、課題解決の方向性をご提案する。

(4) 顧客ブランドポートフォリオ

マルチブランド戦略の成功のためにはブランドの単品管理ではなく、顧客ブランドポートフォリオに基づくブランド管理が必要である。顧客ブランドポートフォリオは、既存ブランドの不効率とチャンスを捉え、市場カバー率を最大化するブランド配置をご提案するものである。