

顧客接点の有効活用で「強いブランド力」は構築できる

(株) ローランド・ベルガー
パートナー 岸田 雅裕

消費財企業にとって厳しい状況が続く一方で、ルイ・ヴィトンやエルメスなど、なぜと首を傾げたくなるほど好調に売上を伸ばしている企業が存在する。売上を伸ばす企業、下げる企業、その二つの違いとして良く挙げられるのが、「ブランド力」の差である。好調な企業はいずれもが一般的に「強いブランド力」を持っている言われている。消費財企業にとって難しいのは経済の停滞だけではない。情報化の進展や選択肢の多様化により、消費者の目はすっかり肥えている。肥えた目をもった消費者にきちんと選ばれること、それがブランドの生き残りを左右する。そしてこの強い「ブランド力」こそが、消費者に選ばれる重要な条件というわけだ。

消費者が感じるブランド力の「強さと弱さ」

それでは、「ブランド」、「ブランド力」とはいったい全体何だろうか。日本人が一般的に「ブランド」と聞いて思いつくのはルイ・ヴィトン、グッチなど、いわゆるブランド品と呼ばれる高級ファッション品かもしれない。しかし、今ここでお話しようとしているのはそうした高級ファッション品だけの話ではなく、私たちがロゴマーク、商品、店などを見たり、それらに接したりするときに感じる、もしくは頭に浮かんでくる「感じ」についてである。その「感じ」とはつまり、私たちが普段感じているそのブランドの「価値イメージ」なのである。例えばマツモトキヨシを思い浮かべて欲しい。おそらく多くの人がこの名前を聞いて黄色いロゴや店内に流れる音楽と雑多な雰囲気とともに、「安い」とか「欲しい物が見つかって便利」のようなイメージが頭に浮かぶだろう。エルメスだったら「高い」けれども「希少」、トヨタなら「安全」、「安心」で「丈夫」、このように頭に浮かぶイメージや感じ、それがそのブランドの「価値イメージ」である。このように、ブランドとは高級ファッション品だけではなく、普段身の回りにあるありとあらゆる商品やサービスに付随しているのである。

それではブランドの強さ、弱さとは何だろうか。ブランドの名称やロゴに触れてもそのイメージが頭に浮かばなかったり、逆にすごくネガティブなイメージが浮かぶこともある。そのような場合、そのブランドは消費者を惹きつけることが出来ないため、ブランド力が弱いとされるのである。また、ブランドの差別化もブランド力に関わってくる。同じ自動車を思い浮かべても、トヨタの「安全」、「安心」、「丈夫」に対し、BMW なら「スポーティー」、「高級」、「カッコいい」というように違うイメージが浮かぶだろう。このようにブランドが別のブランドに対して、しっかりと違うイメージを消費者に持たれていること、これが差別化されているということになる。差別化されることはターゲットとする消費者にこのブランドでないと駄目、と選ばれることである。つまり強いブランド力を持っているということなのである。これがきちんと差別化されていないとどうということになるだろうか。消費者に指名買いされることなく、選ばれる条件が「どっちでもいいからどちらでも安い方」というように価格になってしまったり、「近くで売っている方」というようになってしまうのである。

ふわふわと存在する消費者の「価値イメージ」

ブランドの難しさは、ブランド自体が製品やサービスのように企業が作れるものではなく、消費者の頭の中にのみ存在するふわふわとした「価値イメージ」だということにある。各企業は消費者が自分が思ったとおりの価値イメージを抱いてもらえるよう、ありとあらゆる

手段を講じて自分たちの価値をアピールしなければならない。いくら作り手が、「うちは高級ブランドだ」と思っているとしても、消費者の大半が「安っぽい」と感じてしまえばそのブランドは安っぽいのである。また、いくら「うちは若者向けの都会的なファッションブランドだ」と思っているとしても、肝心の消費者が「あそこの服はダサイ」というイメージを持ってしまったら、そのブランドは「ダサイ」のである。このように自分がこうと決めても消費者が同じように受け取ってくれなければブランドは思ったように構築されない、それがブランドの難しさである。

それではどうすれば思ったとおりのブランドを構築し、ブランドイメージを消費者の頭の中に作り上げることが出来るのだろうか。ポイントとなるのは、自分がこれと決めたブランドの価値を、どのようにブランドのターゲットとなる消費者に伝え、理解してもらうかである。それではブランドがどのように消費者の頭の中に形作られていくのかを考えてみよう。消費者は、自分の目に触れるもの、耳に入るもの、実際に接してみてもまたは使ってみて感じることを、すべてを通じてそのブランドのイメージを形作る。例えばエルメスならば、エルメスが雑誌・新聞の記事でどんな形で何と言って紹介されたかや、誰が実際にそれを持っているのかに始まり、実際に店舗に入ってみたときの雰囲気、お店の販売員の対応など、とにかくエルメスに関連するありとあらゆる事柄から得た印象が消費者の頭の中でごちゃ混ぜになってイメージとして形になる。「ブランドマネジメント」という言葉を聞くと、それは広告宣伝部やマーケティング部の仕事とであり、自分には関係ないと考える人が多いようだが、実際にはそうではない。雑誌をめくるとそこにある広告だけではなく、ショップでお客さまに接する一人一人の販売員の雰囲気、服装、話し方、接し方、対応や、ショップのトイレの清掃具合と言った細部に至るまで、影響力の強弱はあっても、何らかの形でブランド形成に関与しているのである。つまりそのブランドに関連する一人一人がブランドマネジメントの担い手なのである。

C・ディオールに見るブランドの「進化」

消費者の中にブランドイメージを育てるのは長くて難しい作業である。はっきりとしたイメージを確立するためには、変わらない価値を継続的に提供し続けなければならない。強いブランドがそれなりに長い間存在している老舗であることが多いのは、ひとつにそのブランドが変わらず価値を伝えつづけることに成功しているからである（例えばヴィトンには150年の歴史を持つ）。変わらないこと、つまり消費者を裏切らないことは、ブランド構築の難しさのひとつである。たとえばファッションの世界では「2シーズン、顧客を裏切る」つまり顧客が気に入らない洋服を出してしまうと、大きく業績が崩れると言われていくほどである。

とはいっても、「変わらない」ことには注意が必要である。問題は、何を変えて、何を変えなければ、消費者の頭の中のイメージが「変わらない」でいられるかである。1946年にオートクチュールサロンとしてパリでビジネスをはじめたクリスチャンディオールのコレクションは、その贅沢で華麗なスタイルで、当時「ニュールック」と名づけられ、戦後のモード界に衝撃を与えた。クリスチャンディオールは「モードの革命児」と呼ばれたのである。ところが、時が経つにつれ当初は「贅沢で華麗」で「革命的」で「先進的」だったデザインも、消費者の目には「贅沢で華麗」、だけど「クラシック」に映るようになってしまった。ディオールのデザイナーたちは創立当初のディオールのクリエーション、表現方法を忠実に守り、「変えない」でいたつもりだったかもしれない。しかし時代の変化のせいで、同じ表現から受け止められる「価値イメージ」が意図せず変わってしまったのである。1997年から主任デザイナーとなったジョン・ガリアーノは斬新なデザインでそれまでのディオールに染み付いていた「クラシック」、「保守的」、「年齢層の高い人向け」というイメージを壊し、「贅沢で華麗」、「革命的」、「先進的」なブランドの「価値イメージ」を消費者の頭の中に再形成することに成功した。ガリアーノは何を変えれば、元来の「価値イメージ」に立ち戻れるかを知っていたのかもしれない。

継続的に価値を伝えつづけること、「変わらないこと」とは、同時にブランドとしてその伝え方を進化させつづけることと言える。つまりブランドマネジメントとは、ブランド価値の「守り」と「進化」という二つの方向性をバランスを取ってコントロールすることなのである。ブランドの提供価値を「守る」ためには、ブランドの提供価値、正確かつ確実に消費者に提供されるよう、全てのオペレーションをコントロールしなければならない。その一方でブランドの「進化」のため、時代の変化によってその価値が陳腐化し、本来の意味を失ってしまわないよう、常に時代と消費者の変化を先読みし続けなければならないのである。

顧客アプローチに役立つ購買行動の収集・分析

クリスチャンディオールで述べたような、時の経過だけではなく、文化や市場の成熟度合いによっても、製品・オペレーションの受け止められ方は異なってしまう。例えばアメリカで非常に良いサービスとして消費者に受け止められたサービスを、そのままそっくり日本に持ってきた場合、どうなるだろうか。日本の消費者はサービス品質に非常に敏感だと言われている。アメリカで非常に良いとされているものも、日本でそのまま行ったら当たり前として受け止められ、「サービスが良い」という「価値イメージ」が形成されないかもしれない。そうした市場の違いによって形成される「価値イメージ」の違いを修正するのが、製品・オペレーションのきめ細やかなローカライゼーションである。ブランドの提供価値が正しく消費者へと伝達されるように「守る」ため、伝達方法である製品・オペレーションを「修正」しなければならないのである。そこで大切になってくるのが現場オペレーション、つまりじかに消費者に触れているショップスタッフからのインプットである。自分たちが意図するブランドと、実際に消費者の中に形成されるブランド、そのずれをいち早く実感できるのは紛れもなくショップスタッフである。普段から消費者に接しているからこそ消費者の視点を直接的な接点を持たない本社にフィードバックすることが出来る。また、同じ顧客に選ばれる続けるためには、顧客との強い結びつきを構築しなければならない。それには、顧客が何を欲しているのかを理解した上での決めこまやかなアプローチが求められる。顧客情報を収集したうえで、その顧客がいったいどういう人なのかを理解するためにセグメンテーションとプロファイリングを行う。そうして初めて、どうすればその顧客に喜んでいただけるか、どのようにアプローチしたら自分たちのブランド価値を正しく伝えることが出来るかがわかるのである。一口に情報の収集と言っても、やみくもに顧客カードを作って基本属性情報を集めるのではなく、顧客セグメンテーションとプロファイルの視点を持って収集する情報を選択する必要がある。とくに購買履歴や好みなど、顧客の購買行動に関わる情報は、その後の顧客に対するアプローチを考える上で、非常に重要である。ショップスタッフのオブザーベーションもアプローチを考える上で重要な情報である。

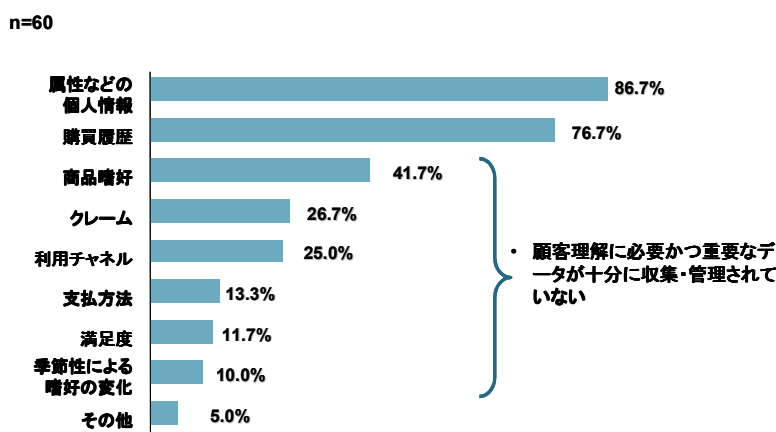
顧客接点の積極活用が業績向上の鍵

では、実際にブランドはどのように、またどの程度顧客について理解しているのだろうか。ローランドベルガーがファッションラグジュアリー、アパレル、宝飾・時計、化粧品を日本で展開中の70ブランドを対象に行った調査の結果によると、回答ブランドの90%が何らかの形で顧客データの収集を行っており、顧客を知ろうという基本的な姿勢は見受けられる。(図表①)しかしそのデータの内容は氏名、性別など基本属性に限られており、さらに収集したデータを用いて顧客のセグメンテーションを行い、体系的に顧客理解を行っている企業は実に45%に過ぎない。(図表②)また、カスタマーサービスは、顧客とのより密な関係構築を可能にし、顧客のロイヤルティを高めるために大変有効なアプローチの一つである。しかし、調査結果では、回答ブランドの41%がカスタマーサービスをブランドの提供価値の伝達手段として重視していないと答えており、(図表③)重要顧客への特別なサ

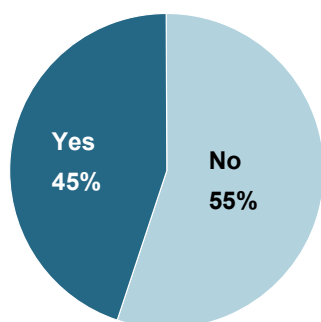
サービス提供を行っているブランドも33%に過ぎない。また CRM 組織の設置状況も非常に低いことがわかっている。こうしたことから、全体的に顧客の理解への取り組みを行っている企業は多いが、実際に顧客の深い理解と、情報の体系だった活用によるアプローチの構築はあまり行われていない。

消費者の多様化や、市場の移り変わりの速さに対応するには、組織全体が市場の動きに敏感に反応し、迅速に対応できる基礎体力を持つことがますます重要になっている。顧客接点という現場を持つオペレーション主体の重要性がどんどん高くなっているといえる。いかに顧客を深く理解し、顧客視点のマネジメントを行うことができるか、またいかに顧客との長期的な関係構築を目指せるかが、今後の成功を導く鍵である。

図表1: 収集する顧客情報



図表2: セグメンテーションによる顧客の体系的な理解を行っているか



図表3: カスタマーサービスをブランド価値の伝達方法として重視しているか

