

1 ビクトリー・ブランディングのススメ

物あふれの時代に必要なブランディング

世の中には、ありとあらゆる食品が出揃いました。

お店へ行けば、食べきれないほどの商品が並んでいます。新しい情報も次から次へと入ってきます。

そんな、物も情報も増え続ける今、消費者は、限られた予算と時間の中で、いかに効率よく自分にぴったりの「いい商品」を選択するかに追われています。

食品なら、一日三回しかない食事で、膨大な商品の中から選んでもらわなければなりません。つまり、物あふれと情報過多の時代に、いかに消費者に自社商品を「知つてもらう」、そして「記憶してもらう」かが大事な時代となり、ますますエスカレートしています。

これからは、買い替え需要で勝ち抜くビジネス

かつては、「良いモノ」であれば売れました。物が足りなかつたからです。

ングが「ビクトリー・ブランディング」です。

消費者の「記憶」と闘う情報戦が力ぎ

食品メーカーの場合、買い替えビジネスの闘いにおいて、単にライバル企業より「おいしい」商品を提供するだけではもはや勝てません。時代によって消費者の嗜好は変わりますし、「おいしい」「おいしくない」もどこに基準を置くのか、難しいものがあります。その人の置かれた環境、食べる時の状況、その日の体調によって変わるものだからです。おいしさは、おいしそうに見せる演出に大きく左右されます。

消費者は、慣れ親しんだ味を買い続ける傾向があります。レストランでも、同じものしか頼まないという人がけつこういます。

それは、「これはいつもの安心して食べられる、自分がおいしいと認めた商品」と記憶しているものを買つているということです。

買い物ビジネスの場合、この消費者が潜在的に持っている「記憶」との闘いになります。いかに既存購入しているものを忘れさせ、新たなものを頭にインプットするかがカギで、それは情報戦と言えます。

「先駆者」を獲得することがビジネスを広げる

しかし、消費者は用心深さも持ち合わせています。

良いモノとは、「おいしい」、便利、機能が優れているなど、これを追い求めたのが「製品志向マーケティング」です。やがてそういった商品が出揃うと、次は「消費者が求めるモノ」を提供する動きが現れます。これが「顧客志向マーケティング」です。

しかし、これだけ商品が出揃った今、消費者にとって目新しい製品やサービスはめったにありません。また消費者は、商品購入経験を積んで賢くなっていますから、そうそう新商品に飛びつくこともなくなりました。大抵のものは自由に買える状況になり、物が増え過ぎた環境では、何が良い物なのか、自分にとつて必要なのか、迷つてしまふ時代になつたのです。

つまり、これからビジネスは、「まだ持っていない・経験していない物を買う」のではなく、「既に持っている・経験した物を買い替えてもらう」買い替え需要を開拓するビジネスが大半です。

そのためには、自社商品を何と買い替えてもらのか？闘う相手は誰か？を設定することが不可欠です。この買い替え需要ビジネスで勝ち抜いていくためのマーケティングでは、目新しさ、インパクトがなければ気づいてもらえません。

「おいしい」や「安全」は今や必要最低限で、それ以外に、いかに他社商品と差別化できる強み（機能、楽しみ、目新しいおいしさなど）があるかです。しかも、單に他社と違いいがあればいいというものではなく、できるだけ話題性のあるもの、時流のもの、社会的に認められるもの、さらに消費者の生活の「負」を「正」に買える工夫が必要です。

新しいものは、なかなかすぐには買ってくれません。人は「改革者」「先駆者」「従属者」「拒否者」に分けられます。

誰も人がやつてないことにチャンレンジするのが「改革者」二・五%。その情報をいち早く入手し、自分も遅れずやつてみるのが「先駆者」一三・五%。世の中でチームになってから取り入れるのが「従属者」六八%。かたくなに否定し続けるのが「拒否者」一六%です。

買い替えビジネスを闘うには、まずこの中の「先駆者」をターゲットにすることから始まります。「先駆者」が良いと認めて評判が広まれば、世の中の大半を占める「従属者」は自然に従うようになります。「先駆者」を獲得するためには、企業は常に時代に合わせたバージョンアップ商品を出し続けなければならないのです。

このように、闘つて勝てる可能性のあるフィールドを見つけ、先駆者を獲得して買い替え需要を起こし、従属者を追随させて顧客を増やすことで勝ち抜いていくブランディング手法が、ビクトリー・ブランディングです。

話題性ある商品をニュースとしてPR

PR方法もこれまでとは変わっています。

ブランド力＝持続的競争優位の獲得

時代を勝ち抜いていく時、欠かせないのが「知覚作戦」です。

ド力を付けることであり、この行為を持続的に行つていふことをブランディングと言います。

ブランド力とは、信頼・安心・財産です。同じような商品なら、こちらを買ってもらえる。多少値段が高くても選んでもらえる。付加価値を付けることで、値段を下げずに売ることができるのが、ブランド力の強さです。

当然、次のビジネスを開拓する際にも有利に働きます。余分な広告やPRをしなくとも、ブランドの信頼で、次の商品も安心して買ってもらえるのです。つまり一人顧客獲得コストを大幅に削減できるということです。

この積み重ねが持続的競争優位の確立であり、ビクトリー・ブランディングです。

これだけ情報過多になると、消費者はめったに広告を信じません。広告は、広告主がお金を払って自主的に宣伝するものだからです。それより第三者的立場（メディア）がニュースとして取り上げるもの、親しい人が教えてくれる口コミなどが消費者にとって信頼できる情報です。話題性ある商品をいかにニュースにするかが、今の時代に合ったPR方法です。広告を打つのは話題づくりの後になります。

「それは、もうやっているよ」という人もいるかもしませんが、計画されたメディアミックス作戦がないとこの価値は薄れてしまいます。

2 ビクトリー・ブランディングのプロセス

事業ライフサイクルをつなげるビジネス・プロセス

人生と同じように、産業や業界、企業、事業、商品にもライフサイクルがあります。

誕生、成長し、安定期を経て、何も手を打たなければやがては衰退していきます。

商品や情報の氾濫が起きている今、市場が以前とは様変わりしているのは皆さん周知の通りです。そんな中で闘っていくのですから、これまでの経験値だけで進もうとするのは危険、というより無謀です。これからのビジネスを成功させるには、今の時代に合わせたビジネス・

プロセスを構築する必要があります。次に紹介するの

ビクトリー・ブランディング・プロセス

- ステップ1／製品化から商品化
- ステップ2／市場探し・競合探し
- ステップ3／差別化の発見
- ステップ4／段階的成功の計画
- ステップ5／理想の商品づくり
- ステップ6／アイデンティティ設定
- ステップ7／情報伝達アイテムの作成

■ステップ8／気づいてもらう広報戦
■ステップ9／利益を上げる獲得戦
■ステップ10／レベルアップ検証

以上の10ステップをシミュレーションすることが、既存ビジネスを見直すにも、新規ビジネスを構築するにも、これからビジネスには必要不可欠です。

●ステップ1／製品化から商品化

商品は、製品＋サービスでできています。

製品とはそのモノ自体です。サービスとは付加価値です。

魚屋さんに「御社の商品は何ですか?」と聞くと「魚」と答える方が多いのですが、魚は製品であり、接客・店舗・売り方などがサービス（付加価値）として付加され、

トータルがその魚屋さんの商品となります。

このように、「自分たちのビジネスの商品は何か?」を見つめるのがステップ1です。

製品そのもののレベルを上げるのはもちろん、サービスのレベルを上げることにも取り組みます。その際、商品を以下の4つの視点から見直します。

一、素材商品：素材製品や材料製品にサービス（より有効な使い方など）を附加し商品化したもの

を探る作業です。

市場・競合を設定することで、自分たちの商品レベルをどこまで上げればいいかという目的が明確になります。競合に勝てるレベルでスタートしなければいけないので、すから、そこを目指して時間や経費をかける必要があります。つまり、市場・競合を設定することで効率のいい開発投資や販売投資をするのです。「競合がいても勝てる見込みのある市場」を探し、勝てる条件を見つけていくことが大切です。

●ステップ3／差別化の発見

競合に勝つためには、差別化を付けて、それを強みとして売りにしていきます。

しかし、良いモノを作らうとするあまり、食品関連で言えば、味の奥深さなど一般の顧客には分からぬような所にこだわってしまうことがあります。顧客に伝わらないのでは差別化とは言えず、せっかくの努力も報われません。食品はおいしくて当たり前という考えもあります。ですから、おいしさそのものは差別化にならない場合もあるのです。

品質が良い、安全、納期を守る…なども同様です。

常識的な製品性能は当たり前として、競合の弱い部分

二、最終商品：直接消費者の手に届くように、機能や情緒が分かりやすくパッケージングし商品化したもの

三、店舗商品：優れた製品群をより魅力的にカテゴリー分類し、サービスを演出した環境（店舗、サイト、通販、カタログなど）を商品化したもの

四、技術商品：製品化や商品化を図る際の技術製品の問題解決性を分かりやすく商品化したもの

この四つの視点から製品を見直すことで、「これまで素材商品だと思っていたが、技術も商品にできることに気づいた」「店舗そのものを商品にする工夫が足りなかつた」など、発見できことがあります。これにより、商品の新たな可能性を見つけ出します。

●ステップ2／市場探し・競合探し

商品の可能性が見つかっても、それが売れるとは限りません。

「良いモノだから売れるはず」というのは、開発側の都合のいい思い込みです。市場は飽和状態。どこの分野にも、既に先駆けて取り組んでいる企業があります。

ニーズはあるか？ 競合はどこか？ そこに勝てるか？ を検証する必要があります。ステップ1があらゆる可能性を探る作業だとすると、ステップ2は現実的な可能性

を攻めるのが効率のいいやり方です。戦略キャンバスに競合の得意・不得意を並べ、弱い部分の差別化ポイントを列記し、その性能強化に取り組みます。そうするとことで、効率良く、消費者に分かりやすい差別化を創造していくります。

●ステップ4／段階的成功的計画

ビジネスは、やつてみなければ分からない。だからといつて「売れたらいいな」というレベルで、売上目標も期間も設定せずに見切り発車したのでは、まぐれでない限り成功はあり得ないと言つていいでしょう。

事業において売上目標を立てるということは、投資計画を立てることに大きく関わってきます。いつまでにいくらぐらいの売上を見込んでいるから、ここまででは経費を使つてもOKという明確な設定ができるのです。これがないと、とにかく経費を抑えようとします。そんな状態で開発された製品・商品に力があるはずはなく、良い結果にはつながりません。

闘う相手・売上目標を設定したら、製品性能、パッケージ、PR、広告宣伝など、望む結果に見合った投資をし、勝てる商品を創り出す必要があります。そして、売上と経費のバランスを確認しつつ、短期、中期、長期と

段階を踏んで成功を実現していくイメージを明確にしていきます。

●ステップ5／理想の商品づくり

闘う相手・獲得する顧客を設定すると、製品・商品のレベルをどれくらいにしたらいいかが明確になつてきます。より多くの人たちに売ろうとするのであれば、パッケージングに優れた大手商品と闘うという意識が大切です。

商品とは製品にサービスを付加したものですから、製品周りの環境、すなわちパッケージングをおろそかにしてはいけません。そうすると、製品開発以外に、パッケージ開発、広告宣伝計画、ブース出展計画、サイト計画など他にもいろいろやらなくてはならないことが発生してきます。

これら真面目の高い仕事を社内の人に聞かれてやるなどするには無理があります。

も、ないの一つが、それが、信頼の大きさを担保して、アイデンティティ設定することで消費者に記憶してもらい、信頼、安心という財産を築いていきます。一度信頼を築けば、それが次のビジネスを開拓する際にも有利に働きます。

この話をすると「うちではやっている」という企業さんもたくさんあります。しかし、ステップ1～5までの考え方や作戦がしつかり表現されたものでなければなりません。なおかつ、事業、商品、販促、人材といった四つの視点からの表現を組み込んだものでなければ、ただ見た目良くデザインされた表現物に過ぎないのでです。また、VISシステムを構築することが必要不可欠です。

●ステップアフ／情報伝達アイテムの作成

販促ツール、Webサイト、TVCや新聞・雑誌広告
店頭ディスプレイなど、自分たちの事業や商品をアピーリ
するためには情報を発信するさまざまなメディアやツー
ルのことです。必要に応じてこれらをメディアミックス
して使い、情報伝達設計するのがこの段階での取り組み
です。

者は製品の良さには中々気づかないため、見え方、表現方法が大事なのです。どんなに製品が優れていても、そのアピールの仕方がまずければ消費者へは届かず、気づいてもらえない商品は存在しないのも同じなのです。

自分たちの手に負えない専門性の高いことは、レベルの高い外部プレーンを開拓してプロに任せると、理想の商品・最高の武器を創ることが適性な投資の仕方です。最高の武器を創ることで、後の広報・広告・販売の展開もしやすくなります。

●ステップ6／アイデンティティ設定

アイデンティティ設定とは、自分たちのビジネスをネーム、フレーズ、シンボルという形に表して消費者に広く知らせ、ブランドとして記憶してもらうための「見え化」を図ることです。これが一般的に言う「ブランド力を付けること」であり、この行為を持続的に行っていくことを「ブランドティング」と言います。

仮にステップ1～5までができていたとしても、アイデンティティ設定がされていないと消費者の記憶には残りません。世の中には同じような色・形・性能の商品がたくさんあります。その中で、記憶してもらう仕掛けをしないと、いくら良い商品を販売してもリピートしても、

ランドの基となるアイデンティティを設定して初めて、有効な情報伝達アイテムが作成できます。アイデンティティ設定によるイメージ統一ができるといいと、いろいろなメディアで広告を打っても同じ商品の広告に見えず、費用体効果が悪くなってしまうのです。

「これまでチラシや広告を作ったけど思うような結果が出なかつた」というのは、ステップ1～6のいずれかに足りない部分があつたか、メディアミックスのやり方が適切ではなかつたと考えられます。

情報伝達アイテムにはそれぞれに役割があり、表現方法も違ってきます。

さらに誰に向かつて（顧客、非顧客、バイヤー、ブレーン、社内など）何を言うのかなどでも使うメディアや表現が違ってきます。そうしたことを踏まえて情報伝達設計された販促アイテムを揃えることで、効率の良い広報ができ顧客獲得コストを下げられるのです。

情報伝達アイテムは、企業・商品と人を結ぶコミュニケーションツールです。

メーカーさんなどはつい製品開発に重点的に力を入れがちですが、せっかく開発した製品を広く社会に知らせ、表現が違つてきます。そうしたこと踏まえて情報伝達設計された販促アイテムを揃えることで、効率の良い広報ができ顧客獲得コストを下げられるのです。

情報伝達アイテムは、企業・商品と人を結ぶコミュニケーションツールです。

●ステップ6／アイテムデータイテイ設定

「アイテム」、「フレーズ」、「シンボル」という形に表して消費者に広く知らせ、ブランドとして記憶してもらうための「見える化」を図ることです。これが一般的に言う「ブランド力を付けること」であり、この行為を持続的に行つていくことを「ブランディング」と言います。

有効な情報伝達アイテムが作成できます。アイデンティティ設定によるイメージ統一ができるいないと、いろいろなメディアで広告を打っても同じ商品の広告に見えず、費用体効果が悪くなってしまうのです。

「これまでチラシや広告を作ったけど思うような結果が出なかつた」というのは、ステップ1～6のいずれかに足りない部分があつたか、メディアミックスのやり方が適切ではなかつたと考えられます。

情報伝達アイテムにはそれぞれに役割があり、表現方法も違ってきます。

さらに誰に向かって（顧客、非顧客、バイヤー、ブレーン、社内など）何を言うのかなどでも使うメディアや表現が違ってきます。そうしたことを踏まえて情報伝達設計された販促アイテムを揃えることで、効率の良い広報ができ顧客獲得コストを下げるのです。

ケーションツールです。メーカーさんなどはつい製品開発に重点的に力を入れがちですが、せつかく開発した製品を広く社会に知らせ、記憶してもらい、使い続けてもらうために、こうしたコミュニケーションツール作りに力を入れていくことが大切です。

●ステップ8／気づいてもらえる広報戦

まずは、チラシやCMなど広告を打つと思う方もいるかもしれません。しかし、ステップ3で差別化がきちんとされているのなら、まずパブリシティなど無料で広報ができるPRを中心とした情報発信が第一番です。テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・専門誌など広告として掲載すると高額な費用がかかりますが、記事として取り上げてもらえば無料です。

また、広告は企業がお金を払って言いたいことアピールするため、知名度を上げるには向いていますが、意外と信赖性は低かたりします。記事は基本的に記者という第三者が有益だと認めた情報しか載せないため、消費者からの信赖度は高いと言えます。

ただその分、記事は情报性、話題性を工夫しなければなりません。パブリシティに無料で取り上げてもらうには、おもしろそう、良さそうと記者の興味を引くネタとして自分たちでニュースリリースする必要があるからです。媒体費用としては無料ですが、手間と情熱というマンパワーがかかります。こうした情報発信に連動させて、販売をかけながら費用対効果を見つつ、さらに効果を高められるようにDM発送や有料メディアへの広告を掲載することを検討していきます。

●ステップ9／利益を上げる獲得戦

ステップ4で理想の段階的成功の計画を立てましたが、一気に大きな成功を目指すのではなく、細分化して小さなエリアから実験的に販路を拡大するのが懸命です。

・時間細分化：短・中・長期計画

・地域細分化：どこのエリアからシェア獲得を目指し始めるか

・顧客細分化：年齢・性別・志向など、まずどこの顧客をターゲットにするか

・企業細分化：企業を顧客とする際、どの部署・部門・業務を狙つて入っていくか

市場が飽和状態の今、これから行うのはほとんどが買い替え需要を開拓するビジネスです。買換え需要を開拓するビジネスでは、既に存在する競合を強者とみなし、後発で参入する方が弱者の闘いをすべきです。つまり、細分化エリアからスタートして成功の標準化を作りながら、徐々にエリアを広げていくというやり方です。基本的に攻めのマーケティングを開拓しますが、細分化エリアでナンバー1になつたら、そのエリアでは弱者の闘いをしつつ次のカテゴリで新たなナンバー1を目指していくります。

3 可能性の発見と差別化

必要とされている商品を必要とされる市場へ

事業を育てていくには、まず商品の可能性、そして市場の可能性を検証する必要があります。どんなに良い商品を作つても、それを必要としてくれる人がいなければ売れません。

商品を開発する際は、本当に必要としている人がいるか、また、どんな市場に投入すれば必要としてもらえるのか、その可能性を検証することが第一です。

商品の可能性／既成概念に捉われず検証

例えば、自分たちの商品を「みやげ物」としか考えていない企業があります。

もしかしたら「健康グッズ」と位置付けた方が可能性が広がるかもしれないのに、です。そんな既成概念に捉われている企業が多々あります。

家具メーカーさんが、自分たちの商品は「家具」だと思っていると家具市場だけに収まってしまいます。が、「家具を加工できる技術」が商品だと思えば、また違うビジネスへと広がります。

では、商品にはどんな可能性があるのでしょう？見直す基準として以下の四テーマが挙げられます。

■ 技術商品：物を作る技術・加工できる技術そのものが商品という考え方。

■ 中間商品：素材・材料としてや、製造マシーンなど企業向けの商品という考え方。

■ 最終商品：一般消費者が量販店などで買う完成品としての商品という考え方。

商品をこういった視点で見ることで、これまで見えなかつたものが見えてきます。

「これまで最終商品だと思っていたけれど、技術も売りにできる技術商品だった」、「売り方を工夫することでもっとアプローチできる店舗商品だった」という具合です。

可能性は、当事者の意識に大きく左右されます。今関わっている業界や産業に捉われず、柔軟な発想で自分たちが持っている一番の強み（物・技術）は何かを見直し、もう一度産業分類して可能性を探ることが必要です。

市場の可能性／活性化している市場で闘う

自分たちの強み（物・技術）を確認して商品テーマを

器に、細分化した計画を立て、一番勝てそうなエリアから段階的にシェアを広げていくやり方です。

営業地域だけではなく、あらゆる部分において段階的な計画が必要なのです。

■ 時間細分化：短・中・長期計画

■ 地域細分化：どこのエリアからシェア獲得を目指し始めるか

■ 顧客細分化：年齢・性別・志向など、どんな層の人たちをターゲットにするか

■ 企業細分化：企業を顧客とする際、どの部署・部門・業務を狙って入っていくか

商品の差別化／まず競合を知る

また、どんな分野（商品価値・市場など）から段階的に始めるかという意味でもあります。

たとえば商品は「緑茶」、商品テーマは「最終商品」と設定します。

緑茶は旨味成分が決め手ですから、通常はここを強化しなくてはならないと考えてしまいます。しかし、旨み成分を追究し過ぎると、専門家には分かってもらえて一般の消費者にはその違いが分からなかつたりします。

決めたら、それをどこの市場に投入するか、市場の可能性を探ります。

とは言つても、ご存知の通り今はどこの市場も飽和状態。かつてはニッチ産業を狙えなどと言われましたが、どこも埋まり尽くした今、隙間を探そうとすると発明レベルの話になってしまいます。ビジネスを繁栄させるには、伸びている産業、伸びている商品と闘っていく覚悟を決めることが大事です。活性化している市場には必ず需要があります。そこで闘えないのは、商品に自信がないか、負けない商品を作り、勝ち抜く闘い方をする。それが物あふれの時代にビジネスを存続させる方法です。

負けない商品を作り、勝ち抜く闘い方をする。それが弱い方が分からぬからです。

弱者の闘い／細分化し、段階的に地域一番を目指す

新事業に取り組むということは、新たな市場へ後発で参入するということです。

当然、そこには既にシェアを占めている競合（強者）がいます。いきなり同等に闘おうとしても勝てません。新参者は弱者の闘いをしなければならないのです。

弱者の闘いとは、強者と徹底的に差別化した商品を武

味は好みやその日の体調に左右される不安定なものだからです。そんな伝わりにくい所に力を傾けていたのでは、コスト高を招くだけ。同じ業界の人は同じ価値を追究してしまうという原理があります。これが既成概念です。弱者は、誰に買ってもらうのかを絞り込み、差別化に力を傾けるべきです。

つまり、本格的な緑茶の味が分からずの人に買つてもらう工夫が必要なのです。

では、味以外にどんな価値があるのでしょう？

基準となる商品価値は以下の4点が挙げられます。

■ 事実価値／必需性、品質の良さ、価格設定、安定した供給など。

■ 機能価値／使い勝手、機能の優位性、性能が安定しているなど。

■ 情緒価値／品名・デザイン・パッケージが印象的、おいしそう、オシャレなど。

■ 社会価値／文化性や知名度、ブランド力や流行・潮流に乗つているなど。

同じことをやつていたとしたら、太刀打ちできません。自分たちの商品価値を見直すと同時に、競合の商品価値も上記の項目と照らし合わせて分析し、競合が力を入れている部分と手薄になっている部分を明らかにします。その上で、同じ価値で競合を上回る力を付けるのか、それとも全く逆の路線で価値を創造していくのかを検討するのです。これが戦略キャンパスに則った商品の差別化です。

商品の中身は同じでも、消費者の志向に合わせてパッケージを変えるだけで新たな価値が生まれる場合も多々あります。例えば、スーパーに置く日用品として提供する場合は親しみやすいデザインに、デパートに置く贈答品として提供する場合は高級感あるデザインに、というように、売り場とそこに来る顧客に合わせて表現を工夫することで訴求力が変わってきます。競合のパッケージが現代の消費者のライフスタイルや売り場にそぐわないと判断したら、その「情緒価値」に力を入れてパッケージを開発するというやり方もあるのです。

上記は最終商品の例でしたが、技術商品の場合も同じことが言えます。

技術商品でありがちなのが、自分たちの技術はいかに優れているか「機能価値」を力説する売り方です。同じ産業に関わっているのだから、優れた部分を言えば、当

弱者は、いきなり強者の競合が活躍している同じ土壤で闘ってはいけません。最初は競合の手薄・盲点になっている比較的ナンバー1になりやすいエリアを最重点営業エリアとし、徹底的に戦力を傾けて地域一番を目指します。そして小さいエリアを制覇しながら、段階的に営業エリアを拡大していくのです。

大都市を攻めるなら、その周りを固めてから一機に挟み撃ちするやり方があります。点を線にし、面で攻める作戦です。

こうすることで、無駄な消耗戦を回避し、収益性を高めながら、次なる最重点営業エリアへ労力や投資を投入することができます。ライバルの出現を知った競合は、防衛戦を張ってきます。

よく言われるのは、ライバルと同じやり方（品質・量・販売方法など）をして、徹底的に潰しにかかるつくる作戦です。そうなつた場合、弱者の次の手としては

■積極戦……新商品・新提案などで真正面から果敢に攻める

■側面戦……競合がやらないこと、逆のことをやる
■ゲリラ戦……密かに力を付けた後、一機に攻撃に出るなどがあります。

然クライアントも理解してくれるだろうと思つたら大間違い。自分たちは分かっているからいいのですが、クライアントは、その技術が自分たちにどう役立つかよく理解できていなかつたりします。「この技術は、御社のこんな問題をこんな風に解決しますよ」と、もっとクライアントの立場になつて問題解決する「事実価値」を高めた売り方をしなければなりません。

また、「工業製品だから機能さえ優れていればいい」という考えはもはや通用しなくなりました。とても洗練されたデザインの業務用印刷機がヒットしたという例があります。「印刷工場で使う印刷機は、性能が優れていれば多少見た目は悪くてもしようがない。その分コストが安い方がいい」というのは昔の話。今は、「印刷機の性能がいいのは当たり前。だつたら、デザインの優れた印刷機の方が、社員が楽しく働ける」と社員のモチベーションや職場環境も重視するようになっています。「機能価値」から「情緒価値」へ発想を転換することで、こんな新たな顧客獲得のチャンスが生まれるのです。

エリア作戦／点を線にし、面で挟み撃ちにする

商品の差別化の次は、エリア作戦です。

これらの作戦が功を奏し地域ナンバー1になつたら、今度は自分たちが防衛戦を張り陣地を死守します。このようないわゆる防衛戦を張りながら様々な作戦を駆使する攻防を組み合わせ、シェア拡大を図つていきます。

シミュレーションの必要性

以上、可能性の発見と差別化についてご紹介してきましたが、もうひとつ大事なことがあります。それは、いきなりこれらを実践するのではなく、まずシミュレーションしてみるとことです。

ビジネスの再構築や新規立ち上げには、時間・労力・資金などの投資がかかります。

しかし、事前の詳細な学習や計画なしにいきなりビジネスをスタートさせてしまうと、途中で何らかの計算違いが生じ、挫折してしまうことが多いのです。そうすると、それまで注ぎ込んだ投資は無駄になつてしまします。また、計画なしで事を進めるに成功原因も失敗原因も分析できず、次のステップの糧にななりません。途中で思うように展開できない時、シミュレーションなら、一度さかのぼつて見直しをかけ、「商品の差別化が甘かつたから再検討してみよう」などと軌道修正する

ことができ、被害を最小限に留めることができるのです。このように綿密なシミュレーションを繰り返し、段階的

に成功のイメージを固めていくのがビクトリー・ブランディングのやり方です。

4 アイデンティティーの確立

持続的競争優位の実現には「記憶化」が不可欠

ビクトリー・マーケティングの作戦として、欠かせないのが「記憶化作戦」です。

企業が売上を伸ばすには、消費者の予想を上回るような商品・サービスを提供し、「欲しい」と思ってもらわなくてはなりません。

しかし、陥りがちなのが、それを「良いモノを売る」

「良いサービスを売る」ということを中心に考えてしまったことです。もちろん、それは大事なのですが、忘れてはいけないのが、持続的競争優位を実現するには、「記憶化」が最も重要なことです。

どんなにすばらしい商品やサービスを提供しても、それだけでは記憶してもらいにくいものです。リピートで利用してもらうには、「あのすばらしい商品・サービス」

を思い起こしてもらう記号が必要です。その第一となるのが商品名・サービス名です。この名前を徹底的に記憶してもらうのがブランドの確立であり、名前を記憶させていく行為がブランディングです。そして、名前を記憶させていく手段として、マーク、ロゴの形、色で印象付けし、記憶化の補助を図ります。

記憶化はアイデンティティーの確立から

この「記憶化」はどうやって行うか。

それは、企業・事業、商品のアイデンティティーを整え、その「見える化」を図つてPRすることです。

アイデンティティーとは、企業・事業、商品の理念や目指していること、使命、顧客へ伝えたいイメージや言

このように、ひとつ的企业の中にも、事業ごとにそのアイデンティティーを表した事業名と事業フレーズがあり、さらに商品名と商品フレーズがあり、ここには掲載していませんが、それぞれのロゴマークがあります。

キッコーマンの場合

●企業名／キッコーマン

■企業フレーズ／おいしい記憶をつくりたい。

■事業名1／キッコーマン

■事業フレーズ1／おいしいの、まんなかに。

■商品名1／キッコーマン しょうゆ

キッコーマン 特選 丸大豆 しょうゆ

キッコーマン まるやか丸大豆 しょうゆなど

■事業名2／デルモンテ

■事業フレーズ2／太陽を、おいしさに。

■商品名2／デルモンテ食塩無添加トマトジュース

デルモンテ 国産完熟トマトケチャップ デルモンテ 完熟ホールトマトなど

■事業名3／マンズワイン

■事業フレーズ3／日本がおいしくなるワイン。

■商品名3／国産プレミアムワイン ソラリス

スタンドードワイン 四季旬香

旬の葡萄の生ワイン 白2009など

アイデンティティーの寿命

なぜ、企業・事業・商品ごとにアイデンティティーを整えるくてはならないのでしょうか？

それは、それぞれの寿命が違うからです。それは役割の違いでもあります。

企業は長年かけて信頼を築き上げる必要がありますから、その名前、フレーズ、マークは最低二〇年は使えるものである必要があります。一方事業は、時代の変化に対応して革新していきますから、一〇年をめどと考えます。商品はさらにサイクルが早いため、五年をめどと考えます。

つまり、名前、フレーズ、マークを創る際は、それぞれの寿命の間は最低限、古くならないものにしなくてはなりません。今の流行だけを取り入れると、一年後には古くなってしまいます。かといって流行を察知していくないと目立たなくなってしまいます。

現在を見ながら、先を見越し、インパクトのあるものを考えることが大事です。

ネーミング手法

この「記憶化」の中で最も重要なのが、先にも述べた通り「名前」です。

リピートして利用しようとした時、あのすばらしい商品・サービスが何だったのか「名前」を思い出してもらわないことには始まりません。つまり、覚えてもらいたいやすい名前にする必要があります。

ネーミングを考える際のチェックポイントは以下の通りです。

- 商品の特長や特質が込められているか
- その商品情報は、ターゲットが一瞬で理解できるか
- 市場に似た名前はないか
- 声に出てて読んだ時、サウンドは聞きやすく美しいか
- 読みやすいか
- 覚えやすいか
- 呼びやすいか
- 親しみやすいか

マーク手法

「フレーズ」は、「名前」を補佐するものです。名前だけでは伝え切れない想いやイメージを、短い言葉を添えることで補います。フレーズを考える際のチェックポイントは以下の通りです。

- 企業フレーズ／顧客の期待と企業の約束をむすび、信頼を獲得するための投げかけ。
- 事業フレーズ／自分たちが、社会の「負」を「正」に変えるどんな提案をしているかが伝わるもの。
- 商品フレーズ／消費者の生活の「負」を「正」に変え、どんな楽しい、便利な改善提案をしているかが伝わるもの。

アイデンティティーの必要性

この「名前」「フレーズ」「マーク」の3点セットで記憶化を図ることが、持続的競争優位の源泉となります。それはなぜでしょう？

例えば、食品のファクターのひとつに「おいしさ」があります。

メーカーさんなどは、どうしてもこれを重点的に考えがちですが、実は味はとても曖昧で不安定なもの。食べる人の好みや体調によつても変わります。ですから、実際の味がおいしいのはもちろん大切なのですが、それ以上に、おいしいものを「おいしそう」と見た目感じてもらい、記憶してもらうことが重要なのです。

世の中には食べきれないほどの大な食品が出揃いました。

しかし、人は基本的に一日三食しか食べられません。そんな限られた食事の中で、いかに選んでもらえる存在になるかが決め手です。それには、覚えてもらい、リピートしてもらわなければなりません。

そうは言つても、一人の人間が覚えられる言葉や形の数は限られています。そこで、愛情を注ぎ、精魂込めて作った商品をなるべく大勢の人々に知つてもらひ、末永く購入してもらひ続けるには、記憶化しやすい「名前」や機能のチェック項目

- 独自性……………個性がありユニークか
- 人間性……………素朴で優しいデザインか
- 伝達性……………わかるかどうか
- 耐久性……………新鮮さが失われないか
- 話題性……………目立つかどうか
- 展開性……………デザイン展開しやすいか
- イメージのチェック項目
- 先進性・未来性……………先進的なデザインか
- 活動性・躍動性……………ダイナミックなデザインか
- 斬新性・新奇性……………目新しいデザインか
- 都会性・知性……………スマートなデザインか
- 親近性……………一般受けするデザインか
- 信頼性……………安心されるデザインか
- 人間性……………個性がありユニークか

■音も字形も美しいか
■その商品らしさがあるか

「形」が必要なのです。

また、競合対策にもなります。

話題性のある新商品が登場すると、必ず類似品が出てきます。しかし、アイデンティティーの見える化を図つていないと、いくらこちらが元祖だと言つても消費者は覚えていません。逆に記憶化作戦をかけてきた後発企業にシェアを奪われることになり兼ねないので。そんなことにならないためにも、記憶してもらうためのアイデンティティーの確立と、その見える化で記憶してもらうことが不可欠なのです。

企業、事業、商品アイデンティティーの役割

企業、事業、商品のアイデンティティーが大事だという話をしてきました。

では、この中で顧客に一番記憶してもらうべきものは何だと思いますか？

それは「事業」です。

ほとんどの会社が企業アイデンティティーはあります。企業理念などがそれです。一方で、事業アイデンティティーがなく、商品アイデンティティーだけを目立たせる企業が多く見られます。

アイデンティティーは利益性にも大きく関与

アイデンティティーの確立とは、事業の利益性に大きな影響を与えるものであります。企業、事業、商品アイデンティティーをどうパッケージに組み込んでいくか、広告展開に活用するかで情報の伝達性や記憶化が左右さ

れ、顧客獲得コストの費用対効果に大きく跳ね返ります。

つまり、記憶化に基づくブライシング戦略も変わつてくるなど、実は、アイデンティティーを整えたブランディング作戦は、利益性を高めるために行っているものだと、深く気づく必要があります。

5 持続的競争優位のための情報伝達設計

情報を伝えるには、緻密な伝達設計が必要

情報の受け取り手はの者いる

競合に負けない優れた商品があり、それを記憶しても

らうためのアイデンティティーが整い、PRするための名前・フレーズやロゴ・マークで表現できたら、次はよいよ情報発信です。しかし、ただ広告を打てばいいといふものではありません。自分たちの想いを伝えたい相手に確実に伝えるためには、情報伝達設計が必要です。どんな人に、どんな情報を、どんな媒体を使って、どんな風に伝えるかの設計です。

まず、誰にどんな情報を発信するのか？

「商品を買ってもらうために、お客様に、商品の良さを伝えたい」という場合。気をつけなければいけないのが、つい自分の言いたいことばかりを先行して考えていないかということです。それより、他の人からどう見られているかとということがとても大事なのです。お客様といつても、既に商品を買ってくれている「既存顧客」と、まだ商品を買っていない、もしかしたら企業の存在すら

しかし、これはいただけません。先ほど述べた通り、商品アイデンティティーより事業アイデンティティーの方が寿命が長いため、商品で喜びや楽しさを提供したら、そのインパクトを事業として記憶してもらう方がいいのです。

事業を優先して記憶化すると、商品が時代遅れで陳腐化した時、次の商品展開を有利に進めることができます。「いつもいい商品を提供してくれるあの事業の新商品だから、きっとこれもいい商品に違いない」と思つてもらえるのです。事業が記憶されていないと、新商品の信頼や期待感を、またゼロから築いていかなければなりません。

それなら、もっと寿命の長い企業名を目立たせた方がいいのでは？と思う方がいるかもしれません。確かに中には、企業名を事業名にする会社もありますが、それでは提案性が低いと言えます。

消費者は、社会の「負」を「正」に変えて自分たちのライフスタイルを楽しく、便利にパックアップしてくれることの方を受け入れやすいのです。

企業とは、すばらしい事業サービスと商品サービスを提供してくれる会社という裏づけ的存在であり、消費者に一番最後に認識され、長年かけて信頼として積み重なっていくものなのです。

知らない「非顧客」がいます。

そのどちらをメインに考えるかによって、情報発信の仕方や内容が変わってきます。また、商品を取り扱ってくれる「ショップ関係者」もお客様です。さらに、話題性のある商品なら、常におもしろいネタを探している「メディア関係者」もターゲットになります。ビジネスをサポートしてくれる「ブレーン」や、「社内」の人間の存在も忘れてはいけません。

情報を受け取る際、人は立場によつて解釈の仕方が変わります。

情報の多くはメディアに載せて伝えなくてはならないため、さまざまな人たちが情報を受け取ると想定することが大事です。そこで、「顧客」「非顧客」「ショップ」「メディア」「ブレーン」「社内」の六者を情報の受け取り手とした情報発信フローを常に念頭に置いておくことが必要です。これらの人たちに商品の良さを気づいてもらつて初めて「知つてもらう」ことになり、販売に繋がっていきます。

情報発信の多くはメディアに載せて伝えなくてはならないため、さまざまな人たちが情報を受け取ると想定することが大事です。そこで、「顧客」「非顧客」「ショップ」「メディア」「ブレーン」「社内」の六者を情報の受け取り手とした情報発信フローを常に念頭に置いておくことが必要です。これらの人たちに商品の良さを気づいてもらつて初めて「知つてもらう」ことになり、販売に繋がっていきます。

情報発信のための五プロモーション

情報発信フローを理解したら、次は具体的にどんな方

●第三者による客観的評価で信頼度UP

これだけ情報過多になると、消費者はめったに広告を信用しません。それより第三者的立場である記者が、ニュースとして取り上げてくれる記事、親しい人が教えてくれる口コミなどが消費者にとって信頼できる情報です。訴求できる要素があるのなら、まずパブリシティ・プロモーションを中心とした情報発信が第一です。

第三者が客観的に評価してくれることで顧客の信頼度が増し、社内活性化にもつながります。テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・専門誌など広告として掲載すると高額な費用がかかりますが、記事として取り上げてもらえば無料ですので、初期投資費用も抑えられます。

ただしその分、記事は情報性、話題性を工夫しなければなりません。記事として無料で取り上げてもらうには、おもしろそう、良さそうと記者の興味を引くネタとして自分たちでニュースリリースする必要があるからです。媒体費用としては無料ですが、手間と情熱というマンパワーがかかります。ニュースになる話題性として、以下のキーワードがあります。

■新奇性（新しい、最も、初めて、ナンバー1）

■意外性（驚くべき、画期的、珍しい）

■特異性（独自、オンライン、独特、ユニーク、独創、

法で行うかを企画します。

情報発信となると、すぐチラシやCMなど「広告を打つ」ことをイメージされるかもしれません、それだけではありません。情報発信の仕方として、5つのプロモーションが挙げられます。

①パブリシティ・プロモーション

②アドバタイジング・プロモーション

③インストア・プロモーション

④インターナル・プロモーション

⑤インハウス・プロモーション

①パブリシティ・プロモーション／話題性が命

テレビ、新聞、雑誌などのメディアを使って情報発信する方法として、「パブリシティ・プロモーション」と「アドバタイジング・プロモーション」があります。

メディアに広告費を払つて広告として掲載してもらうのが「アドバタイジング・プロモーション」なのに対し、記事として無料でメディアに乗せてもらうのが「パブリシティ・プロモーション」です。

オリジナル

■人間性（美談、心温まる話、ドラマティック、舞台裏）

■社会性・時代性（世相、トレンド、時流、流行、旬）

■普遍性（おもしろい、美しい、かわいい、感動的）

■イベント性（催事、祭事、記念日、○○の日）

■お得感（メリット、役立つ）

■読者・視聴者参加（プレゼント、募集、アンケート）

②アドバタイジング・プロモーション／汎用性を活かし自由に表現

有料広告である「アドバタイジング・プロモーション」は、「パブリシティ・プロモーション」と連動させて、費用対効果を見ながら、さらに販売効果やイメージを高めたい場合に使用します。

パブリシティ・プロモーションは記者に評価を委ねるため、企画意図が限られたり、思うようにこちらの言い分を伝えられない場合がありますが、アドバタイジング・プロモーションは表現規制に触れない限り、言いたいことを自由に表現できます。

そして、アドバタイジング・プロモーションにも2種類あります。

ひとつは、激安、セール、○%OFF、新装開店など、販売に直結する情報をストレートに伝える「セールス・プロモーション」で、折込チラシやセール告知CMなどがこれに当たります。もうひとつは、企業の姿勢、伝統、カッコよさ、オシャレ感、親しみやすさなどをイメージで伝える「ブランディング・プロモーション」で、人気タレン特や美しい風景などを起用したCMやポスター、雑誌広告などがこれに当たります。

イメージなど関係なく、とにかく短期間で集客を図るための瞬発力ある広告を打ちたい場合は前者。ある程度、ブランド力や認知度があり、安売りをせずに信頼を高めていきたい場合は後者が効果的と言えます。

広告の種類としては、以下のものがあります。

- 商品広告／商品性能、価格、ブランド訴求
- 企業広告／規模・業績・技術・サービス・評判、店舗の雰囲気、イメージ
- C I広告／社名、ロゴ、コーポレートカラー、企業理念
- I R広告／業績、財務状況
- ブランディング広告／企業広告・C I広告・I R広告のハイブリッド

■イベント告知／キヤンペーン・イベント告知
■求人広告／募集職種・スキル、求める人物像、企業概要、事業内容、理念、先輩

さらに上記の中でも、誰に伝えたいのかターゲットによつて大きく二種類に分かれます。

- 消費者広告（B to C）
 - ・全国広告／ナショナルメーカーから全国の消費者へ
 - ・地域広告／小売店から地域限定の消費者へ
 - ・直接反応広告／D M、通販、チラシ、カタログなどで企業が小売店を通さず直接販売
 - ・インフォーマーシャル／ケーブルTVの通販番組
 - ・ビジネス広告（B to B）
 - ・流通広告／メーカーから問屋、小売店、代理店など流通業界へ向ける広告
 - ・専門家広告／技術者、医師、建築士、教師などに自社商品を推奨してもらう目的
 - ・経営者広告／トップマネジメントへ向けて経営改革、合理化などの提言をする広告
- 誰に何を伝えたいか、「広告の種類」と「ターゲット」
 - ・活用し、情報伝達の促進を図ります。
 - ・販促ツールには主に以下の種類と特性があります。
- マスメディアには以下の種類と特性があります。
 - テレビ
 - ・到達範囲が広く、短期間に大量に情報を発信できる。動画・視覚・音声で表現できる。受身のため視聴者の抵抗が少ない。話題性がある。
 - 新聞
 - ・カバリッジが広い。読者属性が明確なのである程度ターゲットを絞った情報伝達ができる。大量の情報を伝える。速報性がある。記録や保存ができる。広告が能動的に見られる。
 - 雑誌
 - ・読者層が限定され、ターゲットにピンポイント訴求ができる。誌面・表現の自由度がある。記事とタイアップ企画などの工夫ができる。サンプルなどを添付できる。
 - ラジオ
 - ・受信範囲が限定されるため、地域訴求ができる。「ながら」受信なので聞く側の負担が少ない。生の声を伝えられる。イメージが湧く。
- ポスター
 - ・D M：特定の対象者だけに情報を送ることができる。
 - ・屋外・交通広告：エリアを絞り込める。
 - ・プレミアム：購買に附加価値を付ける。
 - ・クーポン：購買に割安感・お得感を付ける。
- ターゲットや用途に合わせメディアミックスを工夫
 - ・「これまでチラシや広告を作ったけど思うような結果が出なかつた」というのは、情報伝達する以前のアイデ

ンティティマー設定やターゲット設定などに足りない部分があつたか、メディアミックスのやり方が適切でなかつたと考えられます。

メディアやツールの種類と特性をよく理解した上で、

事前告知で必要なもの・催事会場で必要なもの・販売で必要なもの・アフターフォローで必要なものなどの用途に合わせ、メディアやツールをメディアミックスで活用し、効果的な情報伝達設計をすることが大事です。

③インストア・プロモーション／売上UPを目指す店作り

インストア・プロモーションとは、小売店頭で、いかに消費者が求める商品を、いかに効果的な方法で見せたり演出して、販売促進につなげるかという流通企業が行う情報伝達です。主にスーパーなどのセルフサービス店における商品陳列・棚割り・ディスプレイ・値引き・デモンストレーションの工夫など、店内で展開されるセールス・プローションのことを言います。

●地域・顧客の特性を把握した上で工夫

近年では、総人口の減少・少子高齢化・単身世帯の増加・

ースや位置をコントロールし、長期的視点で売上・利益のUPを図る工夫。

■プロノグラム（棚割り）

どんな商品で括るか（グルーピング）、括られた商品ごとに陳列スペースをどんな位置・配分にするか（ゾーニング）、グループ内の各アイテムをどんなフェイス数と位置にするか（フェイシング）の工夫。

インストア・プロモーション

価格主導マネジメント

値引き、增量パック、クーポン、バンドル販売、キャッシュバック、单品ポイント、会員価格販売などの工夫。

■非価格主導マネジメント

特別陳列、チラシ、POP、デモンストレーション販売、クロスMD、サンプリング、プレミアム、懸賞、コンテスト、スタンプカード、DMなどによる工夫。

これらを、新製品の認知、トライアルの促進、新規ユーチャーの獲得、既存ユーチャーの利用促進、ストア・ロイヤリティの形成、メーカーによるブランド・スイッチの獲得などといった目的に応じて創意工夫し、結果を分析しながら展開していきます。

④インターナル・プロモーション／売れる売場作りをメーカーが提案

「インストア・プロモーション」は流通企業が消費者に向けて行う店作りの工夫なのに対し、「インターナル・プロモーション」とは、販売促進するために従業員内部の顧客とみなして行われる社員教育や啓蒙活動のことと言います。ひいては、メーカー、卸売業など製配販企業が流通企業のパートナーとして、消費者に焦点を当て、情報共有しながらコラボレーションし、バイヤーなどに売場の改善などを提案していくことをも意味します。

●メーカーは流通の良きパートナー

売場状況の良し悪しが、小売業、メーカー、卸売業の売上も大きく左右します。

しかし、これだけ多くの商品が日々生まれてくると、流通側も何にポイントを絞り、どんな優先順位で販売促進をしたらしいのが判断が難しくなります。

そこで、店頭のことを流通任せにするのではなく、メーカー側も商品特性やメリットを活かしたPOPを提供して売場を華やかにしたり、商品と一緒に客層に合わせたライフスタイル提案をするなど、消費者にもバイヤーにも喜んでもらえる売場作りを提案していくことが大切

女性の社会進出など、消費市場に大きな変化が起きています。インストア・プロモーションを行うには、地域特性や来店する顧客の属性・特色などをよく把握しておかなくてはなりません。

单身世帯の多い地域なら単身用の食材パックやインスタント食品など、忙しい女性が多い地域ならヘルシーでちょっとオシャレなものなどが求められるでしょう。このように、その店に来る客層によつて求められる商品も変わつてきます。

消費者がゴンドラの前に立ち止まる時間は1分もあります。その中で、どんな刺激を与え、顧客の目を引き付けて、買つてもらうかが勝負です。

インストア・プロモーションには主に以下のマネジメントがあります。

スペース・マネジメント

■プロア・マネジメント

店内をどれだけ歩いてもらえるか（動線長）、売場にどれだけ立ち寄つてもらえるか（立寄率）、どれだけ商品を視認し、買い上げてもらえるか（買上率）を上げる工夫。

■シエルフ・スペース・マネジメント

ゴンドラの設置場所、棚の高さ、位置など商品陳列スペ

です。

様々なストアやショッピングが乱立し、生き残りをかけている流通企業にとって、共に闘ってくれる強力なパートナーは何者にも変えがたい存在。そういう意味でもメーカー企業は、インストア・プロモーションをよく理解した上で、インターナル・プロモーションができる力を付けることがこれからの時代は必要不可欠です。

⑤インハウス・プロモーション／情報共有のための社内広報

⑤インハウス・プロモーション／情報共有のための社内広報

- Webサイト
- ・自社Webサイト
- ・メールマガジン
- ・社長ブログ
- メディア
- ・社内報
- ・日報、ニュース速報
- ・社内放送
- ・映像メディア

インハウス・プロモーションとは社内広報のことです。情報発信というと、つい社外にばかり目を向けがちですが、それと同じくらい、もしくはそれ以上に大事なのが社内広報です。

経営者の考え方、他事業部の動き、どんな社員がどのようにがんばっているのかなど社内の情報を共有することで、社内の意思統一や意識革新を図ることができます。また自分たちの会社がしていることの社会貢献度、存在意義などを浸透させることで帰属意識やモチベーションUPにもつながります。

インハウス・プロモーションの方法としては以下のものがあります。

- 直接対話
- ・ミーティング
- ・面談
- ・トップの拠点訪問
- ・連絡会
- ・フォーラム、セミナー
- ・クラブ・サークル活動

6 ビクトリー・ブランディングの必須アイテム

コミュニケーションアイテムで営業・広報活動をバツクアップ

どんなに高い志を持つて良い製品を開発しても、ただ店頭に置いているだけでは売れないということは、これまで繰り返しご説明してきました。商品をお客様に買ってもらい、利益につなげるためには、「こんな良い製品・サービスがここにありますよ。それはあなたにこんなすばらしいメリットをもたらしますよ」ということを広く知らしめていく必要があります。そんなコミュニケーションを図るための4種類の必須アイテムがあります。

商品の本質の良さを知るのは、買って利用した後。つまり、商品の存在を知った段階で「これ、なんだろう?」と興味を引き買ってもらう工夫が必要です。

メーカー自らがタッチポイントを創造する

VIS（ビジュアル・アイデンティティ・システム）とは、企業・事業・商品の各アイデンティティが組み込まれ、情報伝達の設計の上にデザイン化されたアイテムのことです。物あふれの時代、商品は知つてもらわなければ無いも当然。さらに、競合との差別化がなければ選んでもらえず、必要性・実用性を踏まえた上でのブライシング戦略がなければ買つてもらえず、企業・事業・商品アイデンティティを記憶してもらわなければリピートしてもらえません。

「知つてもらい」「気づいて選んでもらい」「買ってもらい」「記憶してリピートしてもらう」ことではじめて、企業・事業・商品の持続的競争優位が確立します。

お客様はまず、広報・広告・口コミ・パンフレット・売場に陳列されたパッケージなどで商品の存在を知ります。

- ①VISサイト
- ②VISパッケージ
- ③VISツール
- ④VISマニュアル

そのためには、お客様と何らかの形でコミュニケーションを取る必要があります。上記アイテムはお客様と唯一触れ合うタッチポイントとして、製品と同じくらい大切なものです。

特に製造業の方はどうしてもモノ作りの方に力を傾けがちで、営業・広報活動は専門外だと思っている方が多いように見受けられます。その製品の良さを一番分かっているのは開発したご本人たちのはず。販売を流通任せにするのではなく、上記四つの必須アイテムを駆使して、自らがお客様にアピールする、さらにバイヤーなど流通側にも理解してもらう働きかけが、これから時代は不可欠です。

①V—I—Sサイト

●会社案内ではなくアンテナショップとしてのサイトにメイカーのWebサイトを見ると、ショッップサイトではなく会社案内になっているものがほとんどです。それは、自分たちは開発・製造する専門家であり、販売の専門家ではないとどこかで決め付けているからではないでしょうか。

しかし本来はエンドユーザーのために作っている商品

という考え方です。これは、技術メイカーも、OEMメーカーも、ブランドメイカーも同じです。

そうすると「会社案内」的なものはショッップサイトの中にあるリンクボタンのひとつで良く、どんな信憑性があるかが分かれば充分です。また、ショップなのですから、理路整然とお行儀の良い文章が並んでいるだけより、人の気配を感じられるもの、サイトの運営者の人となりやショップの雰囲気が伝わるもの、相互に会話ができるものであるべきです。メイカーだからこそ、自分たちの商品の良さを分かつてもらうアンテナショップとしてのサイトが、自社のポジショニングを明確にし差別化を図るために必要なのです。

②V—I—Sパッケージ

●商品の「顔」となるインパクトある設計を

パッケージには、以下の種類があります。

- 製品パッケージ……製品の容器としての袋・箱・ビン
- ラベルパッケージ……製品パッケージに貼るラベル
- 包装パッケージ……製品パッケージをくるむ包装紙・掛け紙・ショッピングバッグなど

であり、販売の専門家である流通やバイヤーにも消費者と同じように商品の良さを理解してもらわなければならぬはず。そのための情報発信をすべきなのに、会社案内に終わっているのは残念…というより消費者への愛情が足りないとさえ感じてしまいます。サイトを見に来る人は、どんな魅力的な商品があるかを知りたいのです。製品そのものではありません。これはユーチャーもバイヤーも同じと考えるべきです。どんな会社かというのは、商品に対する信頼の裏付けです。商品に絶対の自信と愛情を持っているメイカーだからこそ、ショッップ形式のサイトにすべきなのです。

●常に顧客ソリューションが中心

その際、従来のサイトは左上に企業名が入ることがセオリーのようになっていますが、メイカーが顧客に対し、どんな店を開いているかという店名（事業名）を入れるべきです。ファーストリテイリング社の店舗名が「UNIQLO（ユニクロ）」であるように、です。

「顧客の問題解決」をメインに考えて設計しないと、何を売っているかも分からぬサイトになってしまいます。企業を前面に売るのではなく、あくまでも商品・サービスを中心とした顧客ソリューション型のサイトショッピング

■輸送パッケージ……製品を輸送する際に使うダンボール箱・梱包容器など

■ 売場型パッケージ：梱包を開いただけで売場になるような工夫された容器

V—I—Sパッケージとは、これらに企業・事業・商品アイデンティティを組み込んだもののことです。メインになるのは商品アイデンティティですが、常に「冠に付くのが事業アイデンティティ、そしてその裏付けとして企業アイデンティティを入れて設計します。

パッケージというのは、商品の「顔」です。

お客様は、目的買いでなければ、店頭でゴンドラの前に立ち止まる時間は1分もありません。見た瞬間に目に止まり（三秒以内）、「なに？これ」と気づいてもらい、速攻で魅力が伝わる速度とインパクトがカギです。

●ターゲットを狙つてフェイスを立たす

中でも特に気をつけたいのが「シズル感」です。

食品なら「おいしそう」「爽やか」「コクがありそう」など、味の雰囲気を伝える表現のことです。食品以外なら、性能や使用感などその商品の特長が伝わる表現、歴史があるものなら伝統を感じる表現、新しいものなら分かりやすさや斬新さを感じる表現を組み込むことで商品の魅力をPRします。

また、この商品は女性用か、男性用か、または子供用かなど、ターゲットに訴える表現を見つけ出します。さらに、競合商品と表現上の差別化はついているか、売場で目立つ工夫がされているなどを検討し、これら全体のバランスを取る設計をすることで「フェイス」を立てさせます。

●広告・販促ツールとしてのパッケージを意識

最終消費者の目につく基本的な製品パッケージが大事なのはもちろんですが、パッケージはただ商品名を伝えられるだけのものではありません。

ひとつの広告媒体として様々な訴求力のある表現の工夫が必要です。包装パッケージは、買った人が持つて歩きたいと思うもののか、また贈答などでもらった人がうれしいと思うものかが大事です。輸送パッケージは、運送屋さんや配達施設、輸送途中などでさまざまな人の目に触れます。

最近では、ダンボール箱を垂直に積み上げておくとひとつ絵になるバーチカルデザインというものがインパクトある運送パッケージとして駆使されたりしています。売場型パッケージとは、開くだけで見栄えのするディスプレイができるパッケージで、店頭で陳列の手間を省く売場支援のパッケージとして開発が盛んになってきていました。

が見えてきたりします。

③V—I-Sツール

●売場を自分たちの店に変えるPOP
さらに売場作りには、パッケージに付帯するパッケージングとしてPOP類なども必要です。

POP類には主に以下のものがあります。

- 什器に取り付けるメインPOP
- レールPOP
- スウェーブPOP
- スタンドPOP
- ミニフラッグ など

それまで売り場の中で他の商品に埋もれていたのが、これらPOPを商品の周りに飾ることで、その一画が自分たちの専用売場のように一変し、強力な訴求力が生まれます。

さらに、売場が華やかになるためバイヤーにも喜ばれますし、パッケージに掲載し切れない情報や使用方法などを盛り込むこともできます。

販売店が行う売場作り以外に、製造業は自らの商品を販促する売り場作りの提案を積極的に行うべきです。

●パッケージリサーチの仕方

良いパッケージとはどんなものでしょう？
それを知るためにには、実際に売場へ足を運び、自分の目でいろいろな商品パッケージを見たり、ネットで調べてみてください。

しかし、良いパッケージの基準というのは、シロウトが見ても主観になってしまい見分けるのは難しいと思います。一言で言えば、売れているパッケージが良いパッケージなのですが、売れている要因はパッケージの良さだけではありません。

ですから、まず「悪いパッケージ」を探してみることをお勧めします。「商品の良さが分かりにくい」「良さそうに見えない」「ダサイ」「好感が持てない」…そう感じたものは、あまり良いパッケージとは言えません。そして、なぜそんな表現になつてているか考えてみましょう。消費者の立場で見ることで「良いパッケージとは？」だけではありません。

●販売戦略により使い分け・メディアミックスで使用
販促ツールには上記のPOP類も含み、以下のものがあります。

- パンフレット……幅広い情報を紹介する。
- リーフレット……限られた情報をピンポイントで紹介する。
- ポスター……伝えたい情報を不特定多数の人々に印象的に紹介する。
- カタログ……商品一覧を分かりやすく紹介する。
- チラシ……即効的な販売を目的とする。
- POP・ディスプレイ……購買時点で機能し、顧客の販売意欲を刺激する。
- DM……特定の対象者だけに情報を送る。

●アイデンティティを整え、表現を統一化&区別化
これらに企業・事業・商品アイデンティティを組み込んだものをV—I-Sツールと言います。
これまで様々なツールを見てきましたが、アイデンティティ設定がされておらず、ただ情報を埋め込んだだけのツールなつているケースが多くありました。

しかし、ツールは「第5回 持続的競争優位のための情報伝達設計」でお話した通り、メディアミックスという考え方で展開するため、アイデンティティを整え、表現に統一性と各商品の個別性を持たせたV I Sツール的な設計がないと、ユーザーから見てもバイヤーから見ても情報にゆがみが入ってしまい、費用対効果が悪くなってしまいます。

たとえば商品キャラクターを開発したら、パッケージやパンフレット、T V C Mにも連動して使うなど情報をつなげることで、消費者の記憶に商品の存在が刷り込まれます。

ツールにはそれぞれ役割があります。パンフレットは、企業・事業の考え方やサービスなどを中心に多くの情報を盛り込むことができ、それを読みやすくまとめる工夫が必要です。

一方、カタログは製品ラインナップが一目で分かるものを。イメージパンフレットは、商品のクオリティや世界観を伝える表現を駆使し、ブランド力を高めるためのツールとして使います。また、チラシやD M（ダイレクトメール）などのS P（セールスプロモーション）ツール類は、期間限定で販売に直結させる手段として使用します。

また、一言で会社案内と言つても、企業コンセプトブ

ック、営業・業務案内、入社案内など様々な種類があり、誰に何を伝えたいかによって情報発信にもやり方があります。本来は入社案内的なものを企業案内としてクリエイントに見せた方が、企業の良さをよりアピールできます。

●想いを固め、それを形にしてくれるパートナーと組む

ツール作成は、これらの役割や特性をよく理解して行う必要があり専門性が高いため、デザイン会社や広告制作会社、印刷会社に依頼することが多いと思います。しかし、どんなターゲットに何を訴えたいかを情報発信する側の企業が固めていないことは、どんなプロでも形にできませんし、たとえ形にしても力の弱いものになってしまいます。

そういう意味で、パンフレットなどのツール類や広告作成は専門家だけに任せるとではなく、自分たちも広報や広告などの情報伝達の考え方を理解した上で、考えをまとめてから発注をすべきです。また、制作会社を選ぶ際は、想いを形にしてくれるパートナーとして相談できる専門家を探すことが大切です。

④V I Sマニユアル

●やりがいや使命感を共有できるものを

お客様とコミュニケーションを取るためのさまざまなおアイテムを紹介してきました。

しかし、最たるコミュニケーション手段はやはり人対人。特に物あふれの時代だからこそ、売るための営業トークではなく、お客様と対面して、商品や自分たちのことをどれだけ伝えられるかが大きな差別化になります。

しかし、それを個人任せにしていては、人によって能力の差や主觀の違いが出ますし、実際の事業とズレが生じたりもします。そんな個人の経験値や勢いに頼る時代は終わりました。

これからは事業としてどんな人材を揃えていくか計画を立て、アポイントからクロージングまでのスタンスや考え方をまとめたマニュアルを作り、これまで以上に人材教育に力を入れていくことが必要です。

そんな、企業・事業・商品アイデンティティによる「やりがい」や「使命感」を共有できるマニュアルがV I Sマニュアルです。ベースとなるシステム・使命感・やりがいを踏まえた上で、個人の能力や個性を發揮してもらうのです。

このマニュアルに沿って行動した結果をフィードバック

クして見直し、みんなで情報共有する。これを繰り返すことでもニユアルのレベルを上げ、人材全体の底上げを図っていく。これが、その後の人材教育にさらに役立ち、企業の財産となつて蓄積していきます。

マニュアルとは決して金太郎あめのような画一的人材を作るものではありません。企業内の暗黙知を構築し、企業成長に大きく貢献するものなのです。

7 ピクトリー・ブランディングの実行計画

三つの事業形態から見る実行計画

最終回の今回は、メーカーがピクトリー・マークティングを実現するための実行計画についてご紹介しましょう。メーカーが今後、勝ち抜いていくためには事業形態をどういった展開に転身すべきかをまとめたものが以下の三種類です。

- ①技術メーカー……受身営業から、コンサルティング営業への転身
- ②ブランドメーカー……物売り営業から、ライフスタイル営業への転身
- ③OEMメーカー……黒子営業から、ブランド営業への転身

まず、現在自分たちはどの事業形態に属していると考えられるか、そして今後はどの事業形態へ転身する、あるいは併用するのが理想かを、自己分析して見つめる必要があります。

●クライアントの期待を上回る「コンサルティング営業へ物を作る技術・加工できる技術を商品としている技術メーカーが抱えている問題点。それは、自分たちの優れた技術をうまくアピールできていないという点ではないでしょうか。

これまで、伸び行く産業の中でクライアント企業が高い技術力を持つメーカーを探し出し、その要望に応えられるメーカーが受注を受けるという流れになっています。しかし一〇〇年に一度の不況といわれる昨今、どこも斜陽産業となりニッチ市場の隙間もなく、伸び行く産業もそうそうはありません。

そんな中、前向きな技術メーカーは、「従来の産業にしがみついていては未来がない」「クライアントから課せられる要望に応えていけるだけではだめだ」と考え、もつと広く自分たちの技術力をアピールするために産業別のフェアに出演するなど、新たに自分たちを必要とする企業を探し営業をかけています。

を受け、それを自分たちの技術で解決するというスタンスが多かったと思います。しかし今後は、自分たちの技術がどんな産業で役立つか、どんな可能性があるのか自ら調べピックアップすることが大切です。

そして、そこではどんな問題が起きているのかを洗い出し、それをどう解決するのか問題解決方法を作り出しておくべきです。クライアントさえ気づいていない問題に目を付け、その解決方法を考えとき、それをクライアントに説明して、「自分たちの技術でこんな風に満足のいく解決方法ができる」と提案する、それがコンサルタント営業です。

●オリジナルの技術名で記憶化を図る

その際、大切なのが、自分たちの技術力を強く印象づける記憶化作戦をしかけることです。

技術は目に見えません。溶接技術とかセンシング技術などと一般的な名称で呼んでいても、競合と差別化がつかないので。自分たちの技術ならではの象徴的なオリジナルの名称を作り、繰り返しその言葉を使うことで、クライアントの脳裏に刷り込み認知させていくのです。

さらに、その技術はどんなものか、端的に説明できるようまとめてること。

誰も、くどくど難しい話は聞きたくありません。スマートなこと。

求めている人を振り向かせ、自分たちの技術の優れたところを理解してもらい受注につなげる新規開拓営業。それには、自分たちの言いたいことを言うのではなく、クライアントの立場に立つた顧客ソリューションのアプローチをかけなければいけません。

これまでの技術メーカーは、クライアントから「こういうことに困っている」「こうして欲しい」という要望

ツと一言で言えるようにしないと優位性が生まれないのです。「御社が抱えているこんな問題を解決する、当社オリジナルの○○○○技術！」という表現に落とし込み、新たな顧客へ訴求していく。

そして、相手が気づいていないようなことまでこちらから気づいて提案してあげるのが、ピクトリー・マーケティングのやり方です。

②ブランドメーカー編

●消費者のライフスタイル知り、選んでもうえる存在に

一般消費者に向けた最終商品を作っているブランドメーカーが抱える問題点。それは、どんなに良い物を作つても売上が伸び悩んでいるという点ではないでしょうか。これまで何度もご説明してきたように、物溢れの時代、どんなに良い商品でも店頭に置いているだけでは売れません。緑茶や日本酒の売上が落ちたのは、悪い商品になつたからではなく、それ以外にたくさんの飲み物が登場し、消費者にとつて選択肢が増えたからです。

もはや、おいしい、品質が良いなどというのは当たり前。消費者はそれプラス、常に別の使い方・新たな楽しみ方を求めているのです。

物溢れの時代に負けず、選ばれる存在になるには、消

費者の生活により頻繁に取り入れてもらえるような使い方提案をしなくてはなりません。そのためには、ターゲットとなる人たちはどんな生活をし、どんな時にどんな物を必要としているのか、何に楽しみを見出しているか、ステータスは何かなど、そのライフスタイルを徹底して調べることが必要です。そのためには、自分たちの商品をどう活かしてもらえるかを考え、提案できるメーカーが生き残つていけるのです。

これまで緑茶や日本酒は、そのものが主役でした。

この主役を味わい、引き立てるために、漬物やおせんべい、そして酒の肴を用意しました。しかしながら、顧客数を増やしていくためには、緑茶や日本酒に慣れ親しんでいない人、そんなに好きじゃない人、お酒に弱い人たちを獲得していかなくてはなりません。そのためには視点を変え、食べ物を主役にして、それをバッカアップするような位置づけに緑茶や日本酒を持つてくる提案をする。これが新たなライフスタイル提案となります。

このように仮に商品自体は変わらなくとも、視点を変えることで新しいブランド展開ができるはずです。

●既存顧客を維持しながら、非顧客を開拓する工夫を

同じ商品を売つて売上を伸ばすには、顧客単価を上げ

メーカーの抱える問題点。それは、クライアントから厚い信頼を寄せられるあまり、子会社メーカーと化してしまうことではないでしょうか。

私の知つている限り、OEMメーカーは、高い技術力を持ち、スピード納期や原価の見直しなどへの対応も早く、誠意を持って一生懸命クライアントへ尽くす眞面目な企業が多いようです。

だからこそクライアントの信頼を勝ち取ってきたのですが、その反面、大手メーカーに囲い込まれてしまふとういう危うさを持っています。そのクライアント企業からの仕事は増えるけれど、それ以外の仕事は減り、このままだと全との子会社と化してしまふ、という不安を抱えている企業も多いのではないでしょうか？

そして、できれば自社ブランドを持ち、OEMと半々で展開し、大手メーカーの景気に左右されない体制を作りたいと考えるのが順当です。

しかし、作つている製品に自信があるので直接消費者にも売れるだろうと思うのは危険です。OEMメーカーとブランドメーカーは営業スタンスがまるで違うのです。

③OEMメーカー編

● クライアント企業をバックアップできる専門家に

クライアント企業に向けて製品提供をしているOEM

● ブランドメーカーの戦場を知る

これまで、クライアント企業のキーマンにちゃんと

対応することで、結果が出ていました。しかし、ブランドメーカーになるには、大勢の消費者にその存在を知つてもらわなければなりません。また、売場や流通機能の確保、消費者以外の多くのバイヤーへの販促活動なども必要になります。そのためのコミュニケーション、宣伝広報の仕方など、知らなくてはならないことが山ほどあります。

つまり、顧客獲得コストが膨大に掛かるのです。この認識が薄いと、これまで使ったことのない経費は極力抑えようとしますが、そんな状態で展開しても結果は出ません。さらに、ブランドメーカー同士の戦いはある意味、もつと熾烈です。生半可な考え方であろうとしても絶対に成功しないでしょう。

しかし、転身しないにしても、ブランドメーカーはどんな戦場で戦っているかを勉強することで、より強固なOEMメーカーになることができます。クライアントの辛苦を知ることで、「そういう場合は、こんな製品はどうですか?」「こんな展開はいかがですか?」という提案をし、バックアップできる存在となるのです。

製品の専門家としてクライアントを導いていくようになれば、もうただの下請けメーカーではありません。一社のためだけのOEMではなく、OEMのプロフェッショナルとして幅を広げることも可能ではないでしょう

か。また、こうして市場を学びながら、自社ブランドを開拓していくのが堅実で懸命なやり方なのです。

以上、ご紹介してきたのはあくまで一例であり、
■技術メーカー ↓ ブランドメーカーまたはOEMメーカーへ
■ブランドメーカー ↓ 技術メーカーまたはOEMメーカーへ

●すべての基本は、顧客ソリューションと競合分析
いずれにしても、忘れてはいけないのが、どれもすべて顧客ソリューションを基本とする考え方だということです。そして、もうひとつ同時に欠かせないのが競合分析です。需要のある産業であれば、必ずそこには既に競合がいます。

その競合の弱い部分、手抜かりになつていている部分を捲し出し、突いて攻め、クライアントを奪い取る。それがビクトリー・ブランディングのやり方です。

モノ溢れの時代に、企業が勝ち抜くための必須知識

Victory Branding ビクトリー・ブランディング

©2010 Seiji Mochizuki