



「お客さんに言えないブランド - P&G でのブランド・マネジメント -」

神戸大学 経済経営研究所
特命助教 渡邊 紗理菜

研究所に着任する前の5年間、消費財メーカーのP&Gという会社で、SK-II（主に女性向けの化粧品）と Pantene（シャンプー）のブランド・マネジメントを担当しておりました。幸運にも、これら二つのブランドは、日本P&Gにとって売上高1位と2位の大きなブランド（P&G用語では Billion Dollar Brand）でしたので、様々なマーケティング活動を立ち上げる機会がありました（資金的にも優遇されたということですよ笑）。ブランド、ブランディング、ブランドイメージ、ブランド価値、ブランド資産…。巷にはブランドについての用語がたくさんありますが、実際P&Gでどのように学んだか、P&G流ブランド・マネジメントについて、少しお話いたします。

まずブランドとは？製造者やギルドを示すためにつけられた刻印、商標…それは19世紀のヨーロッパの話。現代マーケティングの重要な概念としてのブランドについて、P&Gで初めて教わったのは、「エヴィアンの公式」でした。

工場から出荷されたモノ + ブランド = エヴィアン

エヴィアンの工場で製造されるのは、単にペットボトルに充填された、ただの水。工場から出荷されるモノに、ブランドが付加されることによってエヴィアンはエヴィアンになるのだと。蛇口をひねれば出てくる、ただの水を、どうして100円で買いたいと思わせるか？ブランドは、企業の「売りたい」きもちとお客さんの「買いたい」きもちを触発してつなげる媒介、として概念化されています。ちなみにP&Gでは、一般的に言われる「ブランド」のことを「ブランドエクイティ」と呼び、社内で「ブランド」と呼ぶときは、一般的な会社での「事業部のマーケティングのライン」のことを指します。

P&Gの日常業務には、ブランドエクイティが欠かせません。ミーティングの最中に、担当ブランドのブランドエクイティに何が書かれているか、議論が巻き起こることもしょっちゅうです。また年に数回はブランドエクイティについて語りつくす会や合宿が催され、マーケティングのみならず営業や研究開発といった他部署も参加必須でした。ブランドエクイティの中身には、ターゲット消費者に対して、そのブランドがどんな価値を提供できるのか（ブランド価値）が言葉で書かれています。ブランドエクイティを作成する仕事の

とき、優れたブランドエクイティは、お客さんのきもちの琴線に触れるブランド価値を含んでいると教えられました。ブランドエクイティによって、顧客が「買いたい」どころか、「そのブランドがないと自分の生活じゃないみたい」「無人島にもそのブランドだけはもっていく」とまでお客さんに思わせることができれば、マーケターにとっては涙が出るほどうれしい成果です。その一言を言わせるために、市場調査や顧客分析、シェア分析、戦略のプランニング、モニタリング、各種代理店へのブリーフィング、その他いろんな雑用を必死でやるといっても過言ではありません。

ただし、そうしてせっかく苦労して作ったブランドエクイティですが、商品コンセプトや商品紹介に掲載することはほとんどありません。たしかに、スローガンのように、ブランドエクイティを提示した方がより興味を持ってもらえるのではないかと、さらにそれに共感したお客さんが商品を買って使い、感動を与えることができたなら、その商品がお客さんの中で、唯一無二のブランドとして信頼関係が築けるのではないかと、質問を受けます。なぜ、ブランドエクイティを直接お客さんに伝えないのか、その理由はおおきく二つあります。ちなみに、ふたつめの理由のほうがブランドエクイティの本質的な性格を突いているのではないかと考えています。

1)お客さんがお金を払って買うのはあくまでも商品

たとえブランドエクイティが強い商品であっても、お客さんの立場に立って考えれば、お金を払って買うのは商品であり、漠然としたブランドに対して身銭を払っているとは“思いたくない”ものです。それなのにメーカーからのコミュニケーションが、ブランドに関するものばかりで商品の説明よりも多いと、商品そのものの魅力が伝わらないことになります。最終的には、商品に対して魅力を感じ代金を支払うので、ブランドはあくまでも商品の魅力をより際立たせるための脇役、とするのが効果的です。

たとえば、ルイヴィトンのバッグを売るときに、「職人がひとつひとつ手作りで、最高級の羊革を使って仕上げたバッグです」という説明があるとします。ルイヴィトンのバッグがなぜあんなに値段が高いのか、ほとんどの人は原価よりもブランドにお金を払っているとわかっている、バッグに関する上のような説明を聞きたいのではないのでしょうか。「ルイヴィトンは旅行鞆から始まった、伝統あるフランスの高級ブランドです」というブランドエクイティの説明は、「職人がひとつひとつ・・・バッグです」というバッグの説明があってこそ、より品質に納得感を与えるメッセージになります。

2)お客さんの立場に立つと、必ずしもブランドエクイティを言われて買いたいとおもわない。

ブランドエクイティの内容によっては、お客さんがそれを聞いても喜んでもらえない場合があります。たとえば高級ブランドの代表である、ロレックスのブランドエクイティには、「顧客とブランドお互いが、上流社会の一員と認め合う」という一文があります。それを用いて、ロレックスのカタログに「ロレックスとお客様は、上流社会の一員と認め合う信頼の絆で結ばれます」という表現があったらどんな気分になるのでしょうか。ブランドエ

クイティは、ターゲット顧客の価値観にまで踏み込んだ、ブランドの本質を表すものです。顧客の本音を突いているブランドエクイティこそ優れているので、お客さんの心の琴線を揺さぶるときも多い反面、表立って言われると認めたくないコンプレックスや自尊心を刺激することもあります。

私が担当してきた SK-II や Pantene というブランドは、使った女性をキレイにしてあげる、美や外見の悩みをなかったことにしてあげる、といった便益をもつブランドでした。ビューティケア製品というカテゴリに括られます。そのカテゴリでは、「なぜ人はキレイになりたいのか？」という本質的な問いと向き合うことがブランドの宿命です。例えば、異性にモテたいから（しかも不特定多数であればなお最高）、自分が常に主役でいたい（見た目がいいだけで絶対得する）、鏡の前ですっぴんになった私が本当の私（いたわってあげれば必ず応えてくれる肌だけは、私を裏切らない）といった、一切キレイ事を取り払った生身の人間の欲望や葛藤が、「キレイになりたい」思いを強く駆り立てるのです。それを理解したビジネスをしてこそ、そのブランドの熱狂的なファンを作り出し、市場でトップブランドの地位を堅持することになります。

そんな弱さや喜怒哀楽のまざった人の本音に、ブランドが向き合えていればいるほど、ひとの大切な気持ちを簡単には外に言えないのです。ゆえに優れたブランドエクイティをもつブランドでは、外から見えるブランドの姿と、社内で管理されているブランドエクイティが同じにはなりません。ただひっそりと、でもがっちりとお客さんの本音と向き合おうと切磋琢磨しています。