

顧客接点のブランディングは強い企業の絶対条件

顧客接点におけるブランディングはなぜ重要なのか。ブランドイメージの形成要因と、ブランドに対する消費者の意識の変化から、その理由について考えてみよう。

ブランドこそ最高の差別化ポイント

市場にはモノが溢れている。日用品や耐久消費財はもちろん、インターネットを活用すれば世界中からさまざまな商品が手軽に購入できるようになった。消費者はいとも簡単に、時として足を運ばずして必要なもの、欲しいものを入手する。こうした状況の中で他社との差別化を図り、自社製品を手にとってもらうことは容易ではない。第一、どこで差別化を図ったらいいのだろうか。価格か。機能か。商品デザインか。

こうした悩みを解決するためのヒントとなり得るのが、今回の特集のテーマ、“ブランド”である。価格競争は企業の収益構造を破壊し、体力を消耗させる。また、千客万来の画期的な技術開発など、そうそう行えるものではない。しかし、“ブランドイメージ”を向上させ、顧客の高いロイヤルティを獲得することが

できれば、それが数ある商品の中から顧客が自社製品を手取るための、大いなる“理由付け”となるのである。

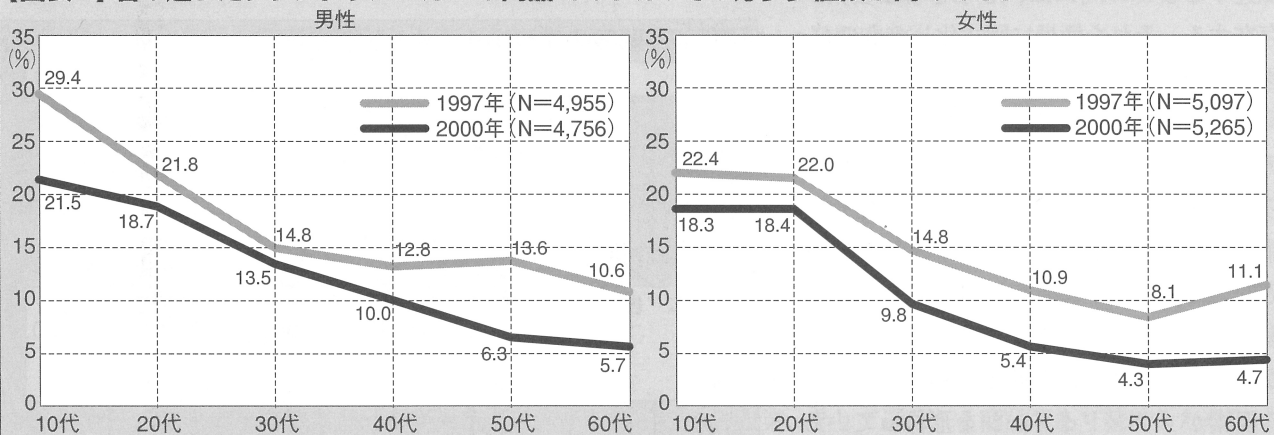
ブランド意識は着実に変化「選択基準」として認識される

ここに、野村総合研究所（NRI）が行った「生活者1万人アンケート調査」結果がある（図表1）。これは「名の通ったブランドやメーカーの商品であれば、その分多少値段が高くてよい」と答えた回答者の割合を示したものだ。男女ともに1997年に比べて2000年のほうが、「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答する割合が減少していることが分かる。

NRIはこの結果から、消費者のブランドに対する意識の変容を次のように分析している。

従来、ブランドに対する消費者の考え方には3つの

【図表1】名の通ったブランドやメーカーの商品であれば、その分多少値段が高くてよい



注) 「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と答えた人の割合
資料:野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」1997年、2000年

パターンがあった。

- ①そのブランドでなければダメというわけではないが、そのブランドなら大丈夫だという安心感からそれを選択する「商品合格基準」としての認識。
- ②自分の趣味や価値観に合っている点、また、その商品が持つ独自性を評価した上で、そのブランドだから購入するという「商品選択基準」としての認識。
- ③いわゆる「見栄」としての認識。

調査結果は、①と③のブランド意識を持つ消費者が減少し、②の「選択基準」として、ブランドを意識する消費者が多くなってきたことを示している、というのが同社の見解だ。

言い換えれば、よいブランドイメージそのものが顧客にその商品を購入させる動機付けになるということであり、競争優位性獲得の面から考えても、企業にとってのブランドイメージの重要性は年々、高まっているということだろう。

（ 顧客を取り巻く“経験”がブランドイメージを作る ）

それではここで、顧客が頭の中に思い描くブランドイメージがどのように形成されるのかを考えてみよう。

これまで、ブランディングの中核はテレビCMや雑誌広告など、いわゆるマス広告が担ってきた。しかし、実際に企業が「こうありたい、このようなイメージを顧客に与えたい」と考えるブランドイメージを顧客に伝達するまでの間には、さまざまな要素が存在する。それを簡単に図式化したものが、図表2である。

マス広告は言うまでもないが、口コミや、テレビや新聞などのマスコミを通して伝えられる情報、店舗デザインや接客を含む店舗、eメール対応を含むコンタクトセンター、そしてWebサイト、さらには実際の商品の使い心地まで…。リアルかバーチャルにかかわらず、顧客が経験するありとあらゆる要素がブランドイメージを形作っているのだ。

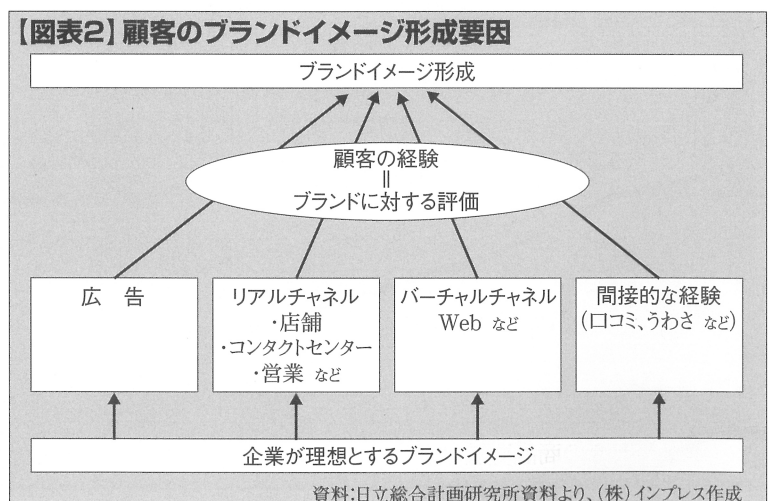
実際に日本マクドナルドでは、このよう

な考えに基づいた、「360° マーケティング」を実施している。広告や広報活動、商品開発や店舗開発、商品のクオリティーから「情熱を持ったクルー」（アルバイト店員）まで、ありとあらゆる角度からブランドイメージの創出を試みるもので、同社は、全接点を通して顧客が得る経験こそがブランドイメージを形成するとしている。

もちろん、企業側からは制御不能な接点も存在する。ある企業に勤務する友人の態度が高飛車だから、その企業に対するイメージが悪くなった、などの例もあるだろう。しかし、たとえコントロールがきかない部分があったとしても、企業が顧客に伝えたいブランドイメージと、顧客が実際に思い描くブランドイメージを限りなく近づけていく努力を怠ってはならない。顧客に望ましい“経験”を積み上げてもらうためには、ブランディングを意識して顧客接点を設計する必要があるのだ。

（ 伝道者かテロリストか顧客接点のカギを握る ）

一口に顧客接点と言ってもその内容は多岐にわたるが、顧客と企業がインタラクティブにコミュニケーションを行う顧客接点——コンタクトセンター、店舗、訪問営業、Webなど——は特にブランディング実施の重要度が高い。また、通信販売業における店舗とも言うべきカタログなどのダイレクト・レスポンス・メディアも、ブランドイメージを大きく左右する重要な要



素と言えるだろう。

例えば、450年の伝統を誇る老舗和菓子店・虎屋では、徹底した人材教育から生まれる接客サービスでブランド力を高めている。同社では和菓子の知識を従業員に教えるだけでなく、書道、茶道などの実技も研修に取り入れながら毎月勉強会を開催することで、接客という顧客接点を十二分に活かしたブランディングを実施しているのだ。

こうした優れた顧客接点が存在する一方で、購入したパソコンの操作が分からずにコールセンターに問い合わせの電話を入れ、待ち時間ばかりが長くて満足のいく回答が得られないなどの、いただけない例も散見される。このほか、修理に訪れた営業担当者の態度が好ましくないものだったり、eメールの問い合わせに対する返信がとんちんかんなものだったりといった不愉快な経験は、誰もが少なからず持っているものだろう。

これまで、顧客接点におけるこれら対応の可否は顧客満足度の観点でのみとらえられることが多かった。しかし、それだけで十分とは言えない。

なぜなら、こうした直接的なやりとりをもとに、顧客はそのブランドを無意識のうちに評価し、次にそのブランドを購入するかどうか、周囲の人々にどのような言葉でそのブランドを伝えるかを判断するからである。どれだけ念入りにブランド・エッセンスを決定し、メディア戦略を立てたとしても、たった1回の対応の誤りがブランドイメージをぶち壊し、ともすれば企業を攻撃するテロリストを生み出してしまうことさえある。

逆に言えば、仮に商品の機能面だけでは競争優位性を保てない場合でも、しっかりとした顧客対応を実現してブランドイメージを構築すれば、それが口コミとなって顧客が顧客を連れてくる好循環を生み出すきっかけともなり得るのである。

選ばれる企業であるために 顧客接点の充実を

今回ケーススタディで採り上げた楽天市場は、インターネット上での商品売買という、もともと存在しなかったビジネスモデルを創出した上で、顧客接点の設

【図表3】 サイトブランド上位5サイトランキング表

順位	サイトブランド名	サイトブランド指数
1	YAHOO! JAPAN	109.4
2	楽天 ICHIBA	98.7
3	Microsoft	88.7
4	goo	87.8
5	@nifty	82.6

資料：日経BPコンサルティング

計に気を配ることで顧客の不安感を払拭し、「楽天市場なら安心して買い物ができる」というブランドイメージを顧客に抱かせることに成功。日経BPコンサルティングが2002年8月1日～27日にかけて行った「Webブランド調査」において、2位の座に輝いている（調査対象は主要サイト800／図表3）。

同社によると、顧客は出店企業ではなく楽天と直接、取り引きをしていると認識するケースが多いという。同社が「商品が届かない」などの問い合わせを受けた際、「どの店舗で購入したか」と尋ねると、「楽天に決まっている」といった反応が返ってくるだけでなく、問い合わせのために同社に実際にやってくる顧客も存在した。

このような顧客に対し、「それは出店企業に尋ねてほしい」といった回避行動をとるのではなく、正面から受け止め解決に向けて前進することで、同社はインターネット上の商品取引に対する不安感を少しずつ払拭していったのである。

また、カタログ「通販生活」を発行するカタログハウスでは、カタログイメージ＝企業イメージとの認識のもと、常に新鮮なイメージを顧客に与えられるよう、60名ものスタッフがカタログ制作に取り組んでいる。

こうした顧客接点におけるブランディングの努力こそが、顧客が描くブランドイメージを企業が理想とするイメージに近づける原動力となる。顧客がブランドを商品選択基準として強く意識するこの時代に、選ばれる企業、そして選ばれる商品であり続けるためには、顧客接点におけるブランディングが必要不可欠であり、今後その重要性はますます高まっていくだろう。