

# デジタル時代の ブランド戦略

2023/12/12

For: アジアショッパーインサイト研究会

By: 田中洋（中央大学名誉教授）

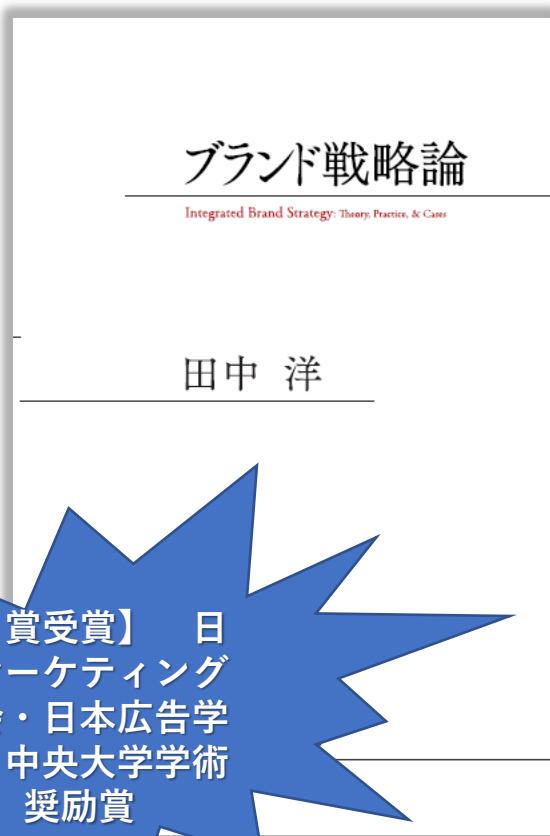
**田中洋**  
**中央大学 名誉教授**



- ◆名古屋市生まれ。京都大学博士（経済学）
- ◆（株）電通で21年間実務を経験、同社マーケティング・ディレクター、法政大学経営学部教授、コロンビア大学ビジネススクール客員研究員、中央大学ビジネススクール教授などを経て2022年より現職。
- ◆日本マーケティング学会会長、日本消費者行動研究学会会長を歴任。
- ◆経済産業省・内閣府・特許庁などで委員会座長・委員、多くのグローバル企業でマーケティングやブランドに関する戦略アドバイザー・研修講師を務める。
- ◆井村屋グループ株式会社（東証プライム上場）社外役員
- ◆その著作・研究活動により、日本マーケティング学会マーケティング本大賞、同準大賞、同学会優秀論文賞、日本広告学会賞（4度）、また中央大学学術研究奨励賞（2度）受賞。
- ◆主著『ブランド戦略論』（2017年、有斐閣）ほか、20冊以上の著書、96本の研究論文がある。

◆Facebook:

<https://www.facebook.com/hiroshi.tanaka1>



2017年12月発売（有斐閣）。

- 第1部 理論篇
  - 第1章 ブランドをめぐって
  - 第2章 ブランドと交換
  - 第3章 イノベーションとブランド
  - 第4章 ブランド史の構造
  - 第2部 戦略篇
  - 第5章 ブランド戦略の全体像
  - 第6章 フェーズ1 ブランド構築の基礎
  - 第7章 フェーズ2 経営レベルのブランド戦略
  - 第8章 フェーズ3 マーケティング・レベルのブランド戦略
  - 第9章 フェーズ4 コミュニケーション・レベルのブランド戦略
  - 第10章 フェーズ5 ブランド戦略の実行と管理
  - 第3部 実践篇
  - 第11章 企業ブランド戦略
  - 第12章 ブランド拡張戦略
  - 第13章 グローバル・ブランド戦略
  - 第14章 ブランド戦略の諸相
  - 第4部 事例篇
- 約500頁で4000円+税

7刷出来！  
2021年9月

ヤフー株式会社 メディアカンパニー  
マーケティングソリューションズ  
統括本部 マーケティング本部長 井上大輔氏  
(2020/4/24)



- Q2. 「マーケターならこれを読むべし！」という書籍とその理由は？
- 田中洋先生の『ブランド戦略論』です。古今東西を問わず、ブランド戦略が、史上最も網羅的かつ体系的にまとめられた本ではないでしょうか。
- しかし、ブランドに関する議論でここに触れていないものはほとんどないと思われますし、あらゆる理論や考え方を可能な限り対立するものと並べて論じ、ブランド戦略論を体系的・網羅的に整理することに徹底しています。
  - たとえば、『ブランディングの科学』でお馴染みのシャープやエレンバーグの理論に触れた箇所では、一定の評価をしつつ批判も加えています。世界中の医学論文を精査するイギリスNHSの「コクランレビュー」のような厳密さです。その知識量や思考・調査の深さは、鬼気迫るものを感じます。
- このような長年にわたる知的格闘の成果を、原語である日本語で読める我々は幸せだと思います。読書の習慣がない人や、理論書を読み慣れていない人は、すべて読み下すのに時間がかかるかもしれせん。
  - しかし、索引がとてもしっかりしているので、辞書として手元に置いておき、必要に応じて、あるいは興味の赴く順に項目を紐解いていっても良いでしょう。
    - [https://markezine.jp/article/detail/33260?fbclid=IwAR3Ttwq39aDbAZwWSOUz1bE3b51Bc6m\\_7aFbztB1ZQh3zKD7lO7A0cDgXEA](https://markezine.jp/article/detail/33260?fbclid=IwAR3Ttwq39aDbAZwWSOUz1bE3b51Bc6m_7aFbztB1ZQh3zKD7lO7A0cDgXEA)

# 星野リゾートでの勉強会

- ブランド理論といえば、1980年代に出たデービッド・A・アーカー教授の『ブランド・ポートフォリオ戦略』（阿久津聡訳、ダイヤモンド社）や、**日本で体系化された理論を出されるのは珍しい田中洋先生の『ブランド戦略論』（有斐閣）といった教科書を使い、社内勉強会を開いています。**
- 星野リゾートのブランド・アーキテクチャーについて、マスターブランドの「星野リゾート」のほか、「星のや」「界(かい)」「リゾナーレ」……という位置づけでいいのか、しきりに議論してます。
- 星野リゾート代表・星野佳路さんが「100点中80点から60点に…!？」と頭を悩ませる星野リゾートのブランディング
  - <https://www.oricon.co.jp/article/1300827/>
  - 2020-10-13 02:55

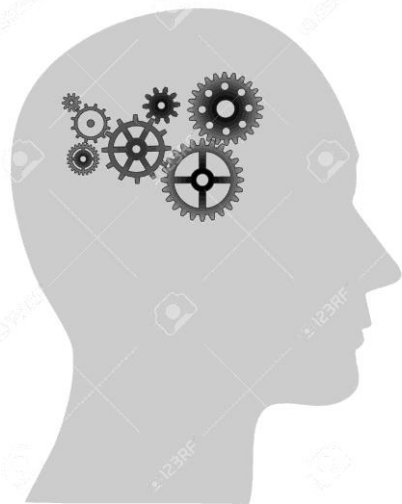


# 問題意識

- 「デジタル時代」にブランドあるいはブランド戦略の在り方はどのように変化するだろうか。
- デジタル時代 = **2020**年代以降のコミュニケーションやビジネスのデジタル化が加速している社会・経済状況。
- ブランド = 商品や企業についての認知システムであり、そこから生じた知識は社会的に共有化されている。
- ブランド戦略 = ブランド価値を高めるための企業のアクション。
  - ブランド価値 = 知名度、知覚品質、連想などのブランドの次元。

# 1) ブランド = 認知システム

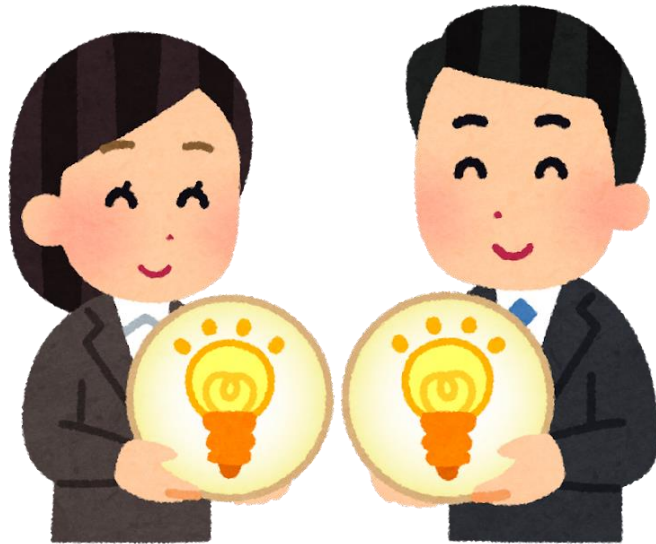
ディズニー



楽しそう。  
行ってみたい。  
映画が好き。  
混んでいそう。  
子供のころの思い出。  
...etc.

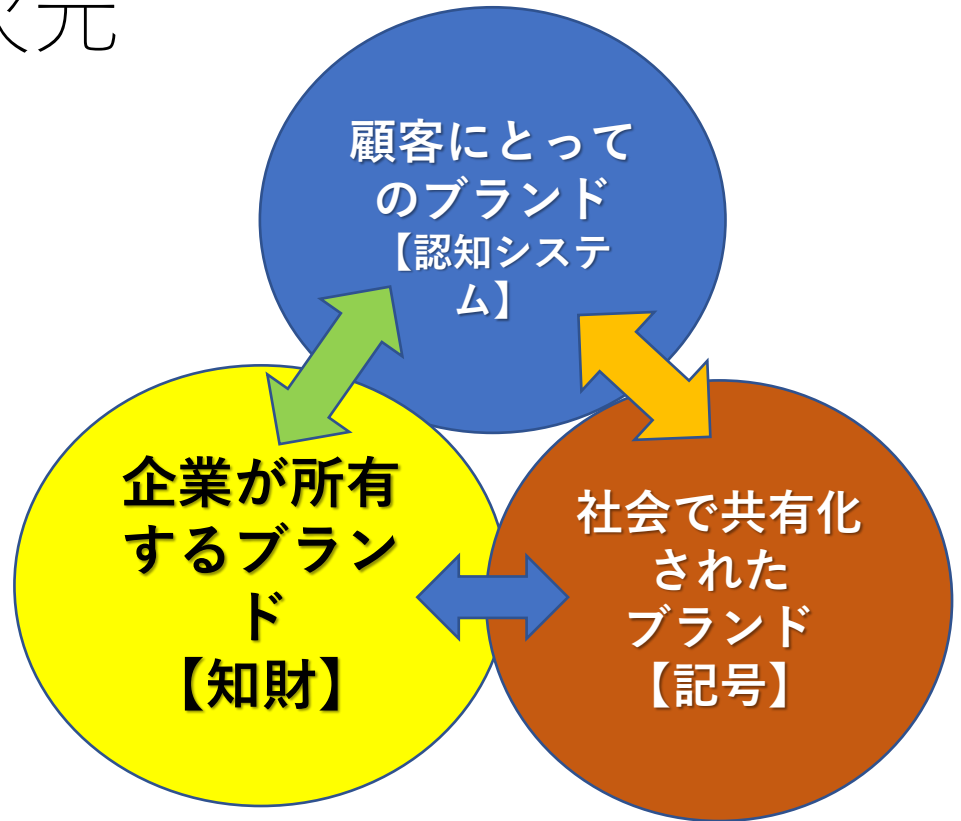
## 2) ブランド = 共有化された知識

- その企業・商品についての知識（まとまった情報）が社会的に共有されている



# ブランドの3つの次元

- 1. 顧客にとってのブランド
  - 顧客の所有
    - 認知システムとしてのブランド
- 2. 商標としてのブランド
  - 企業の所有
    - ブランド・エクィティ
    - M&A
- 3. 記号としてのブランド
  - 社会の所有
    - 評判、社会的評価、世論
- この3つの次元は、ひとつの企業の中で別々に管理されていることが多い
  - 顧客=マーケティング、商標=知財、記号=広報
  - 企業の中で、矛盾をきたす可能性

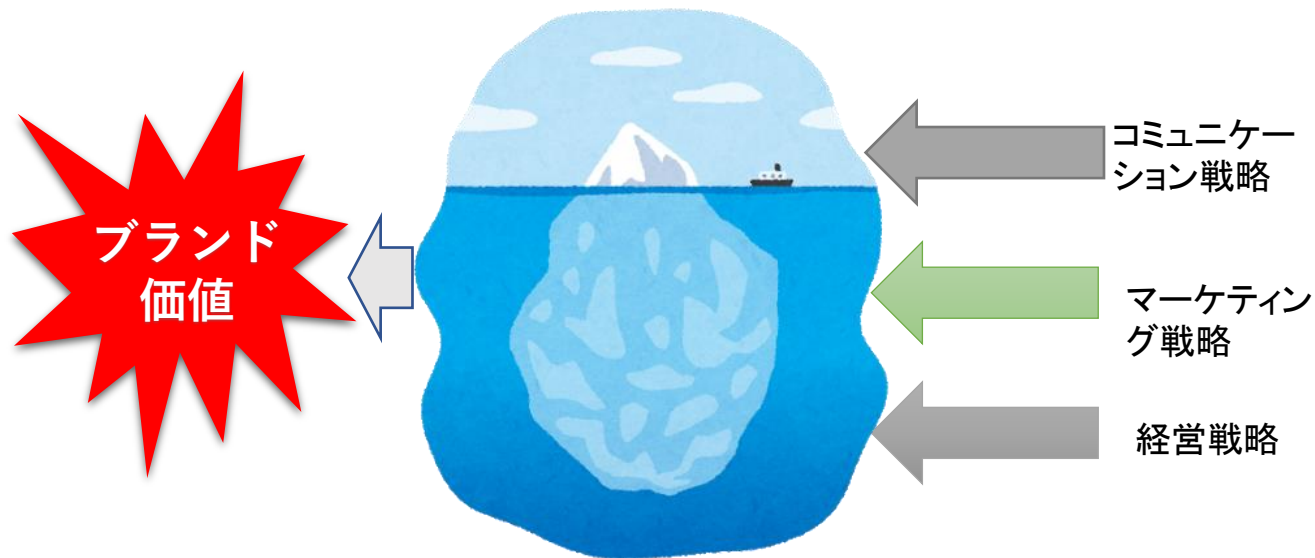


# ブランド戦略とは

- 「**ブランド価値を高めるための企業のアクション**」
  - 企業が行うほぼすべてのアクションはブランド戦略
    - 例：プロモーション（店頭での値引き、大量陳列、POP）...ブランド価値を高めるか低めるか？
- ブランド価値：
  - 知名度、知覚品質、態度、連想、パーソナリティ、価格プレミアム...

## ブランド戦略:

経営からコミュニケーションに至る事業の過程でブランドに高い価値を生み出し、さらに企業資源とブランド価値とを連結させて成果を生み出すこと



# 今日のお話で明らかにしたいこと

- 1) ブランド (= 認知システム) の形成や反応が、デジタル時代にはどのように変化するだろうか。
- 2) ブランド価値を高めるための企業のアクションはどのように変化していくだろうか。
  - コミュニケーションだけでなく、経営・マーケティングについても考える。

# 1. デジタル時代とは

マクロ視点

# デジタル時代とはどのような時代なのか

- 1. 人新世...人間が環境に介入。人間のサバイバルが問われる。
- 2. 不確実性の時代
  - ガルブレイス『不確実性の時代』（1977）
  - 経済格差の拡大、潜在成長率の低下、イノベーションの減少

# 人新世： プラスチック岩石の発見(2022)

ブラジル領の離島、トリ  
ンダデ島で、「プラス  
チック岩」が発見され。  
この岩は、海から流れ着  
いたプラスチックゴミが  
岩石と混ざり合って形成  
された、いわば新種の岩  
だ。

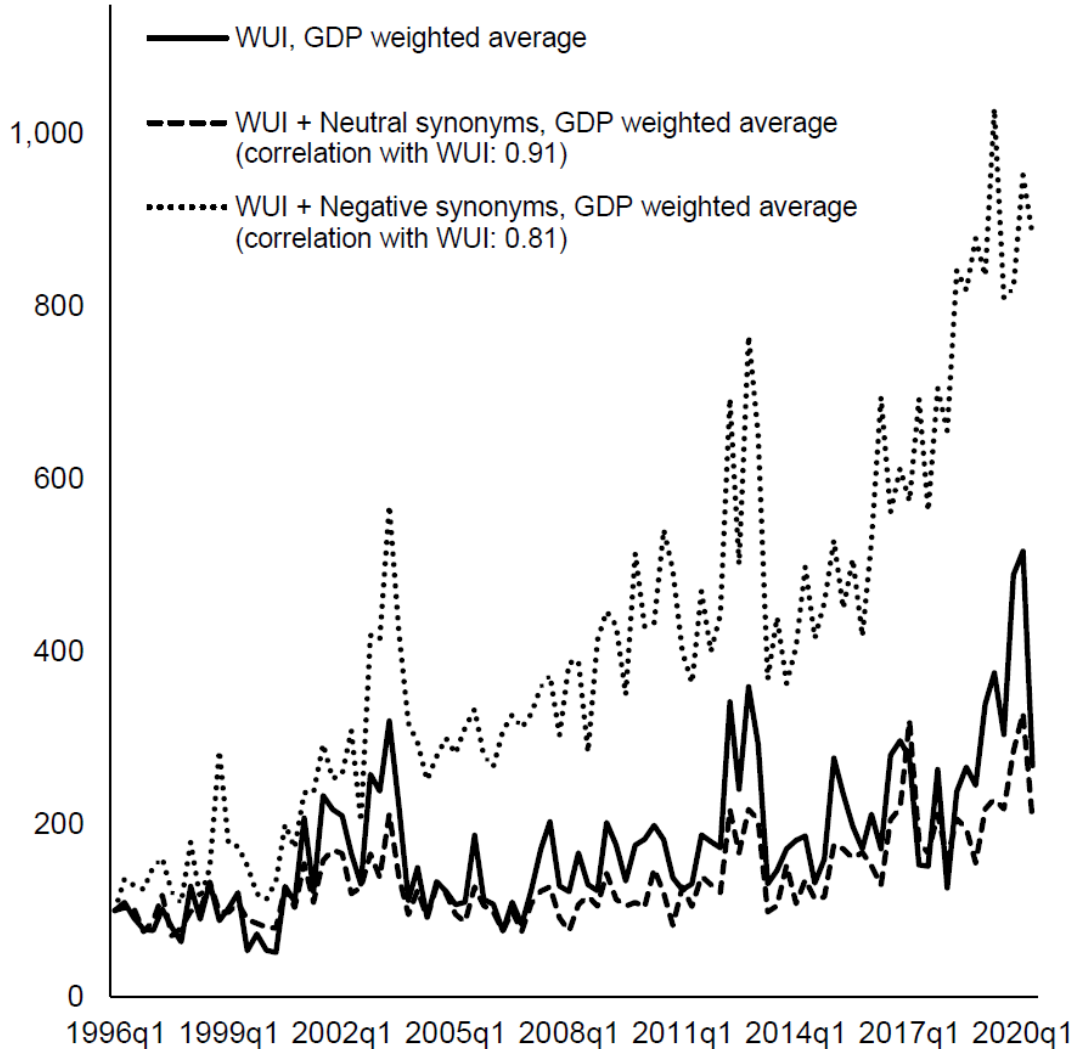
それは海のプラスチ  
ック汚染がいかに広まっ  
ているかを示すどころか、  
何が本当の自然なのかわ  
からなくさせるような現  
象であるという。



Federal University of parana/Fernanda Avelar Santos

[https://karapaia.com/archives/52321308.html?fbclid=IwAR3yHL11jRMIHpiOZCnCP\\_TJftgogGEOWTx\\_yayKWnjWbdKWXw2iZqvBYzY](https://karapaia.com/archives/52321308.html?fbclid=IwAR3yHL11jRMIHpiOZCnCP_TJftgogGEOWTx_yayKWnjWbdKWXw2iZqvBYzY)

# World Uncertainty Index



Ahir, H., Bloom, N., & Furceri, D. (2022). The world uncertainty index. Working Paper 29763 (<http://www.nber.org/papers/w29763>). National Bureau of Economic Research.

# 経済成長の鈍化/イノベーションの減少

- 現在の日本の潜在成長率は1980年代に4%程度であったものが、現在ほぼゼロ%
  - 木内登英 「木内登英の経済の潮流——「異次元緩和10年と日本銀行新体制の政策展望」」（2013/3/10）  
<https://www.nri.com/jp/journal/2023/0310>
- 第2次産業革命（1920—1970年）年率平均TFP1.89%
- 第3次産業革命前半（1970-1994）：0.57%、第3次産業革命後半（1994-2004年）平均：1.03%
- 第4次産業革命（2011—）...？
  - 郭四志（2021）『産業革命史——イノベーションに見る国際秩序の変遷（ちくま新書）』ちくま書房
  - TFP (Total Factor Productivity: 全要素生産性)... 「経済成長（GDP成長）を生み出す要因のひとつで、資本や労働といった量的な生産要素の増加以外の質的な成長要因」（野村證券）

# 市場寡占化の進行/エリアブランド

- 自動車産業においては上位4社が60%のシェアを持ち、世界のビール市場は4社で70%以上のシェア(Boyce,2023)。
- 世界の自動車会社の14社が56の有力ブランドを支配
  - 例：フォルクスワーゲン社はフォルクスワーゲンブランドのみならず、ランボルギーニ・ポルシェ・ベントレー・ブガッティ・スクーダ・セアット・アウディ([Desjardins, 2016](#))
- 日米欧の企業、各市場での上位3社がより増収率を高める傾向（「進む寡占、技術革新に影響 研究開発費の伸び半減」、2021）（日経記事）
  - 過去25年間に於いて、日米欧の各業種の上位3社の増収率は4位以下に対して約30ポイント上回った
  - 各上位企業はライバル企業や新興企業の合併・買収を実施してさらに競争力を強化している
  - こうした動きは「技術革新のペースを鈍らせ、経済成長を制約する要因の一つになっている」可能性
- エリアブランドの伸長：BCGの報告（2014, 2018）

# LVMH社の保有するブランド群



<https://fashion-archive.com/about-lvmh-ceo/>

2021/1/12



“The Illusion of Choice” – These 11 Companies Control Nearly Everything You Buy

<https://brewminate.com/the-illusion-of-choice-these-11-companies-control-nearly-everything-you-buy/>



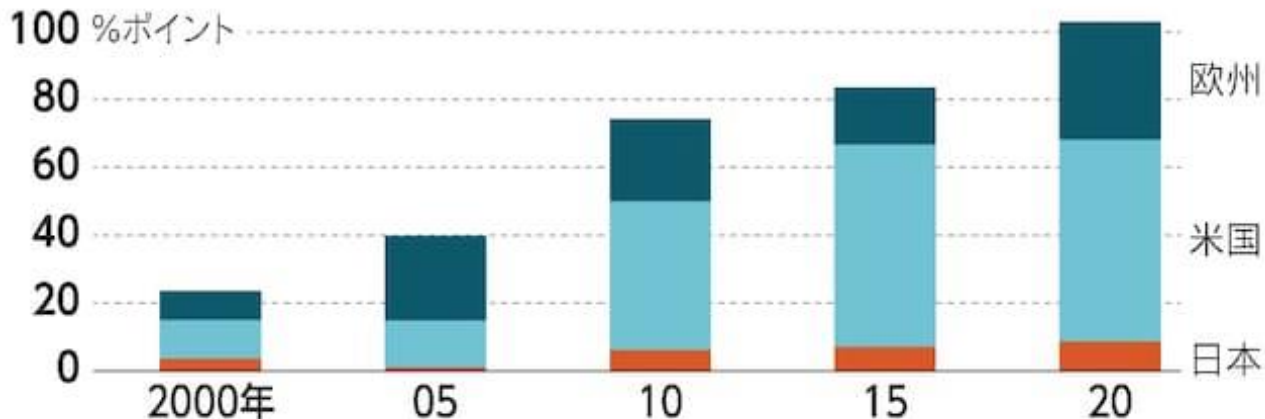
14 Car companies control a combined 54 brands.

<https://www.visualcapitalist.com/14-companies-control-entire-auto-industry/>

# 収益の上位集中化

## 日米欧では上位企業の成長優位が続く

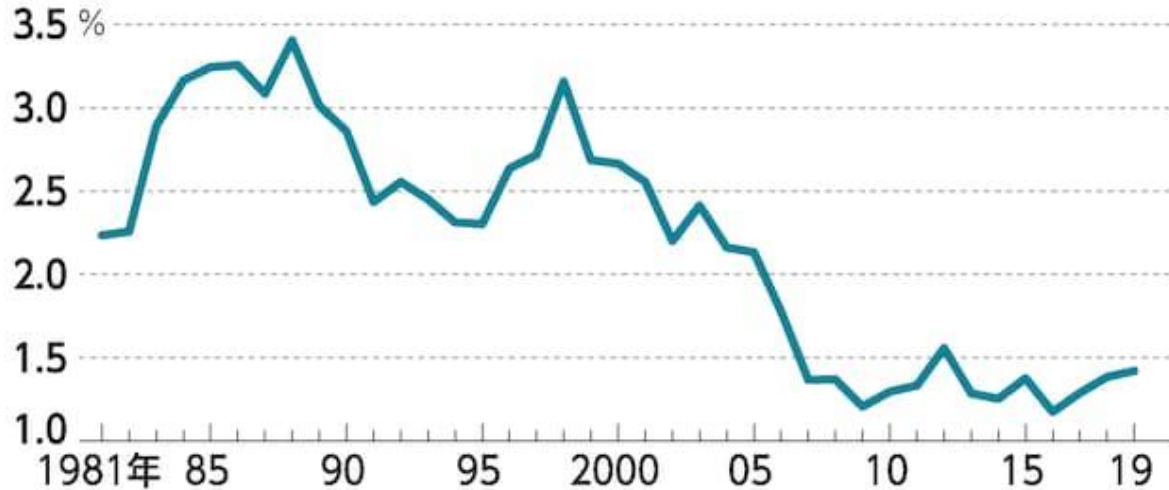
各産業の上位3社の4位以下に対する超過増収率、5年ごとの累積



(注) 対象は金融除く日米欧の上場企業約9000社、QUICK・ファクトセットの分類にもとづく76業種

# 潜在成長率の減少

主要先進7カ国の潜在成長率は1990年代から半減(前年比)



(注)IMFのデータから試算

# コーエン『大停滞』（2011）

- 現代のテクノロジーノロジーにおいでるの  
「高付加価値産業」といえる、お  
はインは少価産業に業であ、お  
そそのの喜一ネッ投産ト業でつ、お  
くの一ネッ生んは入に業よるが、も  
夕無場で行わられ、おの「生」の  
部で行われ、それよる、心  
の。
- 新たなlow-hanging fruitは、利益  
を生み出す部門よりも我々の心  
の中にある。
  - <https://traindusoir.hatenablog.jp/entry/20110511/1305066893>



コーエン：  
米国における影  
響力が高いとさ  
れる経済学者。

# ワールドカップサッカー2018



- ロシアワールドカップでの日本代表チームの善戦に、日本は大いに盛り上がっている。そんな中で、ピッチ際の広告に見慣れない漢字が並んでいたことに気づいた人も多かったのではないだろうか。不動産や大型ショッピングモールの開発などを手がける「万達」や、乳製品メーカーの「蒙牛」、電機メーカーの「海信」、スマートフォンメーカーの「vivo」などだ。これらはすべて成長著しい中国企業。

- <https://diamond.jp/articles/-/173604>

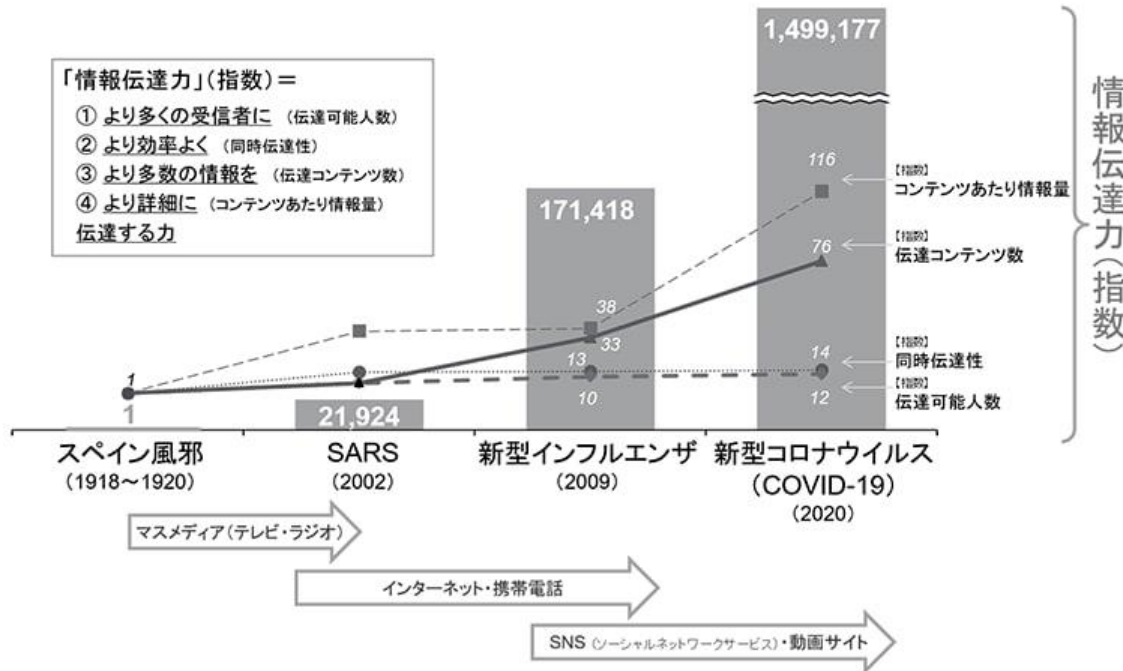
# 【まとめ】 デジタル時代とは...

- 人新世
  - 人間が自然の在り方に介入し自然がコントロール不可能に
- 経済成長の鈍化
- イノベーションの減少
- 市場の寡占化
  - ローカルプレイヤーの台頭

## 2. デジタル時代の 消費者行動

# デジタル時代 = 情報伝達力が一世紀で150万倍に

パンデミック発生時の情報伝達力の推移  
(スペイン風邪流行時を1とした場合)



スペイン風邪流行時(1918~1920年)の情報伝達力を「1」とした場合、SARS流行時(2002年)の情報伝達力はその約2.2万倍、新型インフルエンザ流行時(2009年)は約17.1万倍となった。そして、新型コロナウイルスが流行している2020年現在では、スペイン風邪流行時の約150万倍にまで到達している

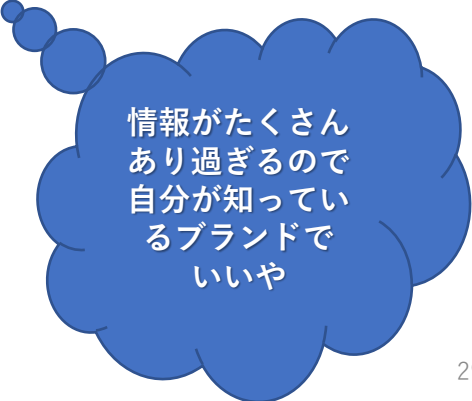
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/strategy/articles/cbs/information-epidemic.html>

# 情報過負荷状況における消費者行動

- 情報をやり過ごす
- 無関心な態度に出る
- 情報を精査せずに意思決定して構わない
  - 満足化 (Simon)(satisficing)
- 情報をより効率的に処理するスキルやツールを活用



ブランドがヒューリスティックス（手早い手がかり）として用いられる



情報がたくさんあり過ぎるので自分が知っているブランドでいいや

# スマートフォン依存症

- 鬱症状と不安症がスマートフォン依存(SA)症の症状として顕著に表れている。
- 約半数のスマホユーザーがスマホ無しでは生きていけないと信じている。
- スマホユーザーは常に自分への連絡をチェックするというSAの症状を呈している。
- 「**安心再確認**」が人間関係を維持したいスマホユーザーの行動パターンとして表れている。
- 「**無視恐怖**」（無視されることへの恐怖）が安心再確認行動の後に出てくる。
  - 無視恐怖は鬱症状と不安症を悪化させる媒介変数として働いているとする報告もある。
- Our findings suggest that depression and anxiety are significantly linked with smartphone addiction. One national USA survey found that 46% of smartphone owners believed they could not live without their phones [48]. Overuse patterns of smartphones involves a tendency to check notifications all the time, and such behavior patterns can induce “reassurance seeking” which broadly includes symptoms such as depression and anxiety [49]. This “reassurance seeking” pathway corresponds to those individuals whose smartphone use is driven by the necessity to maintain relationships and obtain reassurance from others. Bilieux and colleagues explained this reassurance-seeking behavior with the theoretical model of “problematic mobile phone use” [50]. In addition, this checking behavior is related to the next pathway, the “fear of missing out” (FOMO). One study found that FOMO mediated relations between both depression and anxiety severity with SA [51].
  - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8622754/>

# スマホ依存症時代の消費者心理

いつも商品をググって  
確認しないと不安

他の人の意見を聞か  
ないと買えない

他の人が何を買っ  
ているかが気になる



# Batra & Keller(2016)による 消費者購買意思決定の変化-1/2

- 1) 階層的な情報処理ステップの単純化：

- **より短い経路で意思決定する**

- @AsamiMさん 2021/11/12

- 今日発売の+Jラップロングコート（注：ユニクロ）をオンラインで衝動買いしちゃった。ノーチェックだったのに。。私にはお高い買い物(約3万円)だけど、いい感じのロングコート欲しいなって思って。ちょっと早いクリスマスプレゼントということで口を開けて笑っている顔 試着してダメだったら返品しよう。



ユニクロ

Batra & Keller (2016)  
“Integrating Marketing  
Communications: New  
Findings, New  
Lessons, and New  
Ideas”.  
Journal of Marketing.

# Batra & Keller(2016)による 消費者購買意思決定の変化-2/2

## • 2) 情報経路の複雑化

- 人々の**情報を得る経路が複雑化**している



### Customer Experience Mapping

<https://aaslh.org/creating-a-holistic-visitor-experience/>

- 伊勢へ行くなら、
- 名古屋へ寄り道したい！
- 熱田神宮へ行きたい！
- 去年から、私の脳に飛び込んでくる
- 神社なのよ！
- その名前を何度も目にしたり、
- 耳にする事が多かったり、
- その情報が何度も流れてきたり、
- 誰かが記事を書いていた。
- たまたまつけたテレビで
- 突然、熱田神宮が出て来たり。

- 2019/12/21 「絵日記でございます」ブログ
  - <https://apori.blog.jp/archives/20721024.html>

# ブランド情報そのものの記憶よりも 検索して得られるサイトが重要になる

- 人間の脳は、友人や家族、同僚などに尋ねれば答えが分かることについては記憶しようとしなないもの（このように他者の記憶に頼る方法を心理学では「**交換記憶**（Transactive Memory）」と呼ぶ）だが、インターネットに対しても同じように頼るようになってきているという。情報そのものではなく、“**どこで”情報を得られるか**を記憶するようになってきている

- Betsy Sparrow, et al. (2011). Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips. *Science*, 333, p.776



- 消費者はブランドそのものの記憶よりも、検索エンジンやSNSなどどこで検索するのがよいかを記憶する
  - 例：インスタで検索する

## 2023/1/8インスタグラム検索の例



empireo25 • フォローする



empireo25 今日はマックでサムライマックの新作買ってみた 😊

これが今年初マック 😊

今日買ったのはにんにくザク切りポテト肉厚ビーフと和風バーベキューたまご肉厚ビーフ 🍔🍔😄

これは一昨日発売されたみたいでインスタでもよく見かけたよ 😊

サムライマックは一昨年まで期間限定で出て去年レギュラーバーガーとして復活したよ 😊

今回新たに期間限定でにんにくザク切りポテト肉厚ビーフと和風バーベキューたまご肉厚ビーフの2種類出た 😊



いいね！ 1179件

1日前

# 情報過負荷社会におけるブランドの役割

情報処理ステップ単純化  
情報経路複雑化 他者情報への依存



- ブランドのもつ（顧客に記憶されている）情報がより活用されやすい状態にあることが必要になる。
  - **ブランドから有用な情報を手早く引き出しやすくする必要**



**ブランドから顧客がどのような情報を引き出しているかを把握し、それに対してどのような情報を引き出せるようにするのがよいかを検討する**

# デジタル社会におけるブランド訴求の ポイント

- 1) ブランドから顧客がどのような情報を引き出しているかを把握する。**
- 2) どのような情報を引き出せるようにするのがよいかを検討する**

# 3. デジタル時代の ブランド戦略

3つの方向性

# ブランド（戦略）の変化の3つの方向性

- 1. 信号化
- 2. 経験化
- 3. 理念化

# “マルボロのような”ブランド戦略は デジタル時代にありうるか？

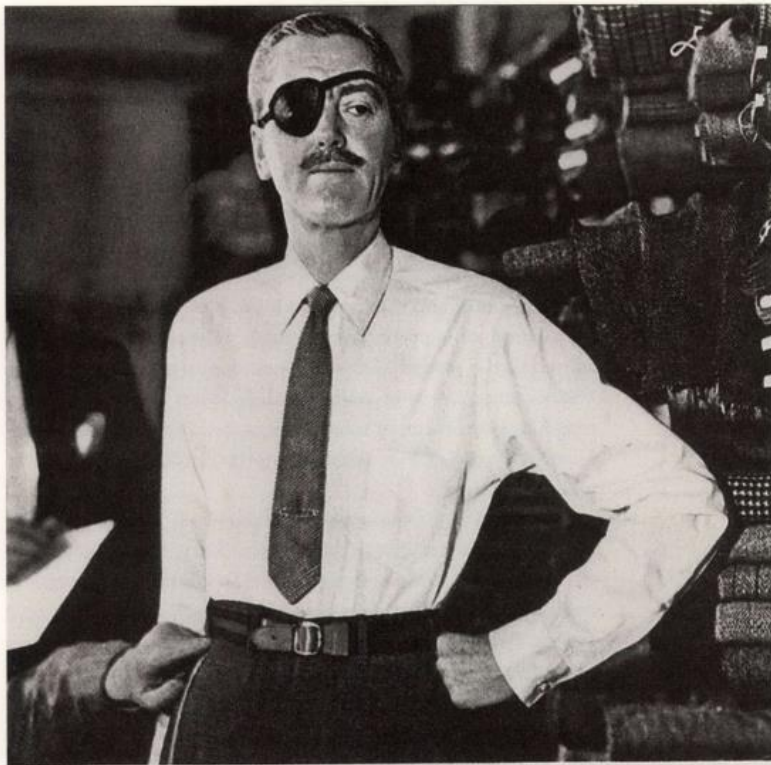


<http://hihigt.blog.fc2.com/blog-entry-137.html?sp>

# 「マルボロのようなブランド戦略」とは

- マルボロを吸うと「カウボーイ」（≡ヒーロー、あこがれのカッコいい男子）のような気分になるというようなアプローチは、デジタル時代には望みにくい。
  - 消費者が買う財がFMCGからサービス財・情報財に変化した。
    - ZOOMのようなアプリの採用に見られるように、オンラインでは顧客の【体験】が重要＝顧客がわかることでなければダメ。
  - 「経験財」のように、消費者が購入した後で品質が判定できる属性がブランド訴求の中心となった。

- ブランドイメージ戦略：  
1) ブランドを「メタ  
ファー」として提示  
2) それ自体差別性が少  
ない商品カテゴリー



## The man in the Hathaway shirt

AMERICAN MEN are beginning to realize that it is ridiculous to buy good suits and then spoil the effect by wearing an ordinary, mass-produced shirt. Hence the growing popularity of HATHAWAY shirts, which are in a class by themselves.

HATHAWAY shirts wear infinitely longer—a matter of years. They make you look younger and more distinguished, because of the subtle way HATHAWAY cut collars. The whole shirt is tailored more generously, and is therefore more comfortable. The tails are longer, and stay in your

trousers. The buttons are mother-of-pearl. Even the stitching has an ante-bellum elegance about it.

Above all, HATHAWAY make their shirts of remarkable fabrics, collected from the four corners of the earth—Viyella<sup>®</sup> and Aertex<sup>®</sup> from England, woolen taffeta from Scotland, Sea Island cotton from the West Indies, hand-woven madras from India, broadcloth from Manchester, linen batiste from Paris, hand-blocked silks from England, exclusive cottons from the best weavers in America. You will get a

great deal of quiet satisfaction out of wearing shirts which are in such impeccable taste.

HATHAWAY shirts are made by a small company of dedicated craftsmen in the little town of Waterville, Maine. They have been at it, man and boy, for one hundred and twenty years.

At better stores everywhere, or write C. F. HATHAWAY, Waterville, Maine, for the name of your nearest store. In New York, telephone OX 7-5566. Prices from \$5.95 to \$20.00.

Created by David  
Ogilvy in 1951



The Rolls-Royce Silver Cloud—\$13,995

“At 60 miles an hour the loudest noise in this new Rolls-Royce comes from the electric clock”

*What makes Rolls-Royce the best car in the world? “There is really no magic about it—it is merely patient attention to detail,” says an eminent Rolls-Royce engineer.*

1. “At 60 miles an hour the loudest noise comes from the electric clock,” reports the Technical Editor of THE MOTOR. Three mufflers tune out sound frequencies—acoustically.
2. Every Rolls-Royce engine is run for seven hours at full throttle before installation, and each car is test-driven for hundreds of miles over varying road surfaces.
3. The Rolls-Royce is designed as an owner-driven car. It is eighteen inches shorter than the largest domestic cars.
4. The car has power steering, power brakes and automatic gear-shift. It is very easy to drive and to park. No chauffeur required.
5. The finished car spends a week in the final test-shop, being fine-tuned. Here it is subjected to 98 separate ordeals. For example, the engineers use a stethoscope to listen for axle-whine.
6. The Rolls-Royce is guaranteed for three

years. With a new network of dealers and parts-depots from Coast to Coast, service is no problem.

7. The Rolls-Royce radiator has never changed, except that when Sir Henry Royce died in 1933 the monogram RR was changed from red to black.

8. The coachwork is given five coats of primer paint, and hand rubbed between each coat, before nine coats of finishing paint go on.

9. By moving a switch on the steering column, you can adjust the shock-absorbers to suit road conditions.

10. A picnic table, veneered in French walnut, slides out from under the dash. Two more swing out behind the front seats.

11. You can get such optional extras as an Espresso coffee-making machine, a dictating machine, a bed, hot and cold water for washing, an electric razor or a telephone.

12. There are three separate systems of power brakes, two hydraulic and one mechanical. Damage to one system will not affect the others. The Rolls-Royce is a very safe car—and also a very lively car. It cruises serenely at eighty-five. Top speed is in excess of 100 m.p.h.

13. The Bentley is made by Rolls-Royce. Except for the radiators, they are identical motor cars, manufactured by the same engineers in the same works. People who feel diffident about driving a Rolls-Royce can buy a Bentley.

**PRICE:** The Rolls-Royce illustrated in this advertisement—f.a.h. principal ports of entry—costs \$13,995.

If you would like the rewarding experience of driving a Rolls-Royce or Bentley, write or telephone to one of the dealers listed on the opposite page.

Rolls-Royce Inc., 10 Rockefeller Plaza, New York 20, N. Y., Circle 5-1144.

Rolls-Royce  
advertising by David  
Ogilvy

# 20世紀のブランド戦略の本質

- 差別性の少ないブランドを「イメージ」=メタファとして表現することで顧客に訴求

**Metaphor**

Metaphors describe something by saying that it **is** something else.

Examples

Remus **is** a pig when he eats. ✓

She **is** an angel. ✓

An illustration of a young girl with red hair, wearing a blue dress and a white halo, representing an angel. Next to her is a pink pig, representing the animal mentioned in the examples.

# ブランド（戦略）の変化の3つの方向性

- 1. 信号化
- 2. 経験化
- 3. 理念化

# デジタル時代にブランドの在り方はどう 変化するか：3つの方向性

## • 方向1：ブランドの【信号化】

- 顧客の「完全情報」化＝ブランドの「信号」(signal)化
  - 信号＝ブランドの意味が一義的
  - J.E.スティグリッツ「経済の基本モデルに従えば、ブランド名は存在してはならない」(スティグリッツ、1995、p.34)



処方箋薬

### Yakult 1000

「宅配用の『Yakult1000』は、1日あたり114万7000本（2021年4月～2022年3月）売られています。店頭販売用の『Y1000』も1日あたり20万本の販売数計画を4割程度上回って推移しました」

[https://www.news-postseven.com/archives/20220620\\_1765625.html?DETAIL](https://www.news-postseven.com/archives/20220620_1765625.html?DETAIL)

# 方向性 1 : ブランドの【信号化】

Yakult (ヤクルト) 1000/Y1000とは? 商品情報 TV / CM 法人のお客さまはこちら Yakult 1000 購入はこちら

一時的な精神的ストレスがかかる状況での  
ストレス緩和  
睡眠の質向上

宅配商品

店頭商品

ヤクルト史上最高密度の  
乳酸菌 シロタ株

ストレス緩和  
睡眠の質向上  
腸内環境改善

ヤクルト史上最高密度の  
乳酸菌 シロタ株

ストレス緩和  
睡眠の質向上  
腸内環境改善

Yakult 1000

Y1000

メーカー希望小売価格 130 円(税別)

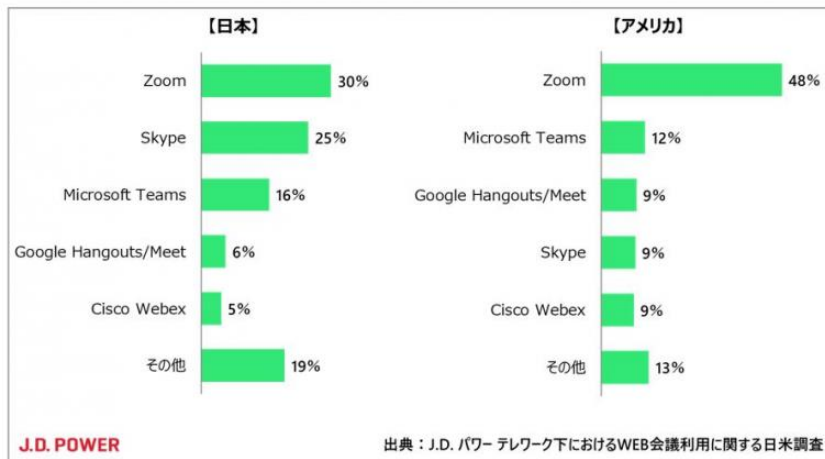
メーカー希望小売価格 150 円(税別)

機能性表示食品(製品・成分評価)

機能性表示食品(成分評価)

# 経験財としての ウェブ会議システム

図1.一週間以内に直近で利用したWEB会議システムはどちらですか？



<https://dime.jp/genre/905160/>

# ブランドの信号化-2: ZOOM



Ólafur Waage

@olafurw



Weird way to do subtitles for the Formula 1 race.



<https://getnews.jp/archives/3043963>

10:49 PM · Jun 19, 2021



# つまり…

- デジタル時代に【ブランドの信号化】が本格的になると、ブランドの機能を顧客が体験して理解しやすくすることが、より重要に



- ブランド経験にシフトして、それ以外の属性は切り捨てる
  - 例：ユーザーをゼロ円で集めて、良さを体験させ、次に有料化を図る。

# ブランド【信号化】への対応

- 経験財として、顧客が経験することによってそのブランドの良さを認識できる施策を目指す



- 初期無料/低価格
- トライアルのためのプロモーション
- 優良な口コミ・レコメンデーション

# ブランド（戦略）の変化の3つの方向性

- 1. 信号化
- 2. 経験化
- 3. 理念化

•

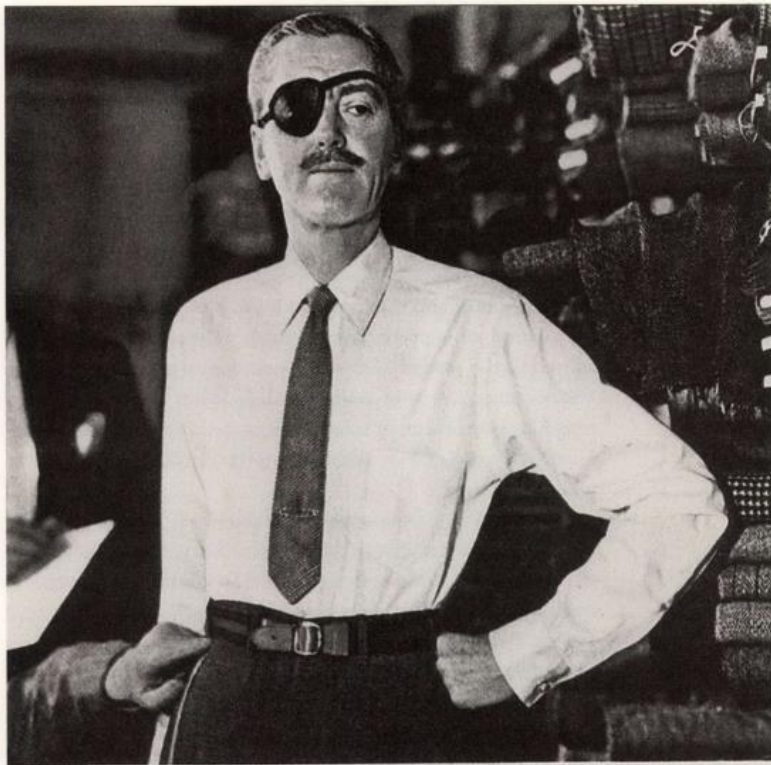
# ブランドの経験化とは…

- ブランド経験が企業のマーケティングアクションの中で重要と  
なってくる
  - 企業は顧客に商品やサービスを提供するが、商品・サービスの在り方  
そのものは依然として重要であるものの、顧客が商品やサービスを利用  
して得られる経験の質や内実がより重要になってくる

# ブランドの在り方はどう変化するか： 3つの方向性-2

- 方向性2：ブランドの【経験化】
- 顧客経験、ブランド経験が重要との指摘が実務でもアカデミアでも。
  - ブランドの経験そのものが重要
    - 「ブランドイメージの時代」には「経験」の内実を変容させることがブランド戦略のひとつの目的であった
      - e.g. マルボロを吸うと自分がカウボーイになった気になる
  - デジタル時代には、まず顧客経験・ブランド経験をデザインするところから始まる

ブランドイメージ戦略：  
1) ブランドを「メタ  
ファー」  
として提示  
2) それ自体差別性が少  
ない商品カテゴリー



## The man in the Hathaway shirt

AMERICAN MEN are beginning to realize that it is ridiculous to buy good suits and then spoil the effect by wearing an ordinary, mass-produced shirt. Hence the growing popularity of HATHAWAY shirts, which are in a class by themselves.

HATHAWAY shirts wear infinitely longer—a matter of years. They make you look younger and more distinguished, because of the subtle way HATHAWAY cut collars. The whole shirt is tailored more generously, and is therefore more comfortable. The tails are longer, and stay in your

trousers. The buttons are mother-of-pearl. Even the stitching has an ante-bellum elegance about it.

Above all, HATHAWAY make their shirts of remarkable fabrics, collected from the four corners of the earth—Viyella<sup>®</sup> and Aertex<sup>®</sup> from England, woolen taffeta from Scotland, Sea Island cotton from the West Indies, hand-woven madras from India, broadcloth from Manchester, linen batiste from Paris, hand-blocked silks from England, exclusive cottons from the best weavers in America. You will get a

great deal of quiet satisfaction out of wearing shirts which are in such impeccable taste.

HATHAWAY shirts are made by a small company of dedicated craftsmen in the little town of Waterville, Maine. They have been at it, man and boy, for one hundred and twenty years.

At better stores everywhere, or write C. F. HATHAWAY, Waterville, Maine, for the name of your nearest store. In New York, telephone OX 7-5566. Prices from \$5.95 to \$20.00.

Created by David  
Ogilvy in 1951

# Amazonのワーキング・バックワーズ

- 2004年以降に誕生したアマゾンの主要なプロダクトや新規事業には、アマゾンらしい共通の特徴がある。それらの多くが、顧客体験を起点として開発に取り組む「ワーキング・バックワーズ（逆向きに取り組む）」と呼ばれるプロセスによって実現したということだ。
- これはアイデアを吟味し、新しいプロダクトの創造に結びつけるための体系的なアプローチである。
- **まず、あるべき顧客体験を定義し、それを実現するためにいま何をすべきかと、さかのぼっているかたちで考える。どんなプロダクトをつくれればいいのか、関係するチームの思考が明確になるまで、この作業を繰り返すのだ。**
  - <https://forbesjapan.com/articles/detail/47925>

# 「経験」(experience)とは

- 顧客経験(CX)についての5通りの考え方：
  - (1) 消費者の非理性的反応
  - (2) 商品・サービスの演出
  - (3) デジタルとの接点
  - (4) 消費者行動の統合化
  - (5) 時間軸で変化する消費者反応
- Ref. 田中・三浦 (2017) 、田中 (2015)

# ブランド経験の定義(Brakus et al., 2009) :

- 「ブランド刺激によって喚起された、主観的かつ内的な（感覚的・感情的・認知的）消費者反応また消費者行動」（p.53）



- この定義で十分だろうか？
- ブランド経験はデジタル時代以前から存在していたのに、なぜそれをデジタル時代の特徴として主張できるのか？

# デジタル時代のブランド経験とは

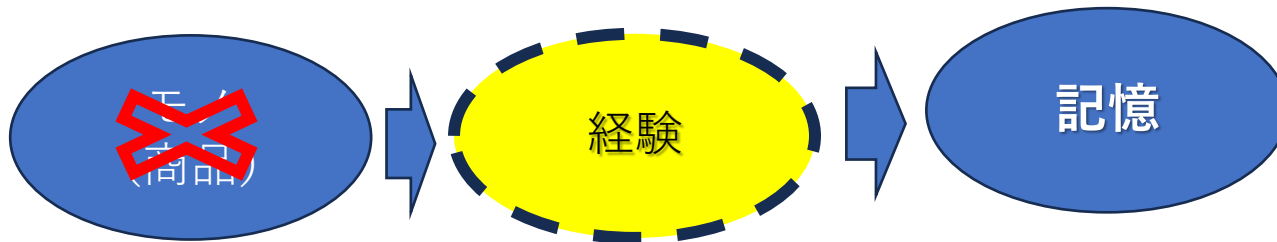
- ブランド経験そのものとその蓄積（記憶）が重要
  - 「ブランドイメージの時代」（1950-2000ごろ）のブランド経験
    - 経験はモノである商品を介していたため、モノの良さと経験の「良さ」とが区別困難であった
      - e.g. 「ハーゲンダッツは美味しい。」⇒ハーゲンダッツそのものの美味しさとそれを味わった経験の好ましさとが同時に語られている。
    - モノ消費の消費経験の内実を変容させることがブランド戦略のひとつの目的であった
      - e.g. マルボロを吸うと自分がカウボーイになった気になる⇒本来消費経験がそうさせるのであるが、商品のモノがカウボーイの気分にならせると勘違いさせる

コミュニケーションによる刺激



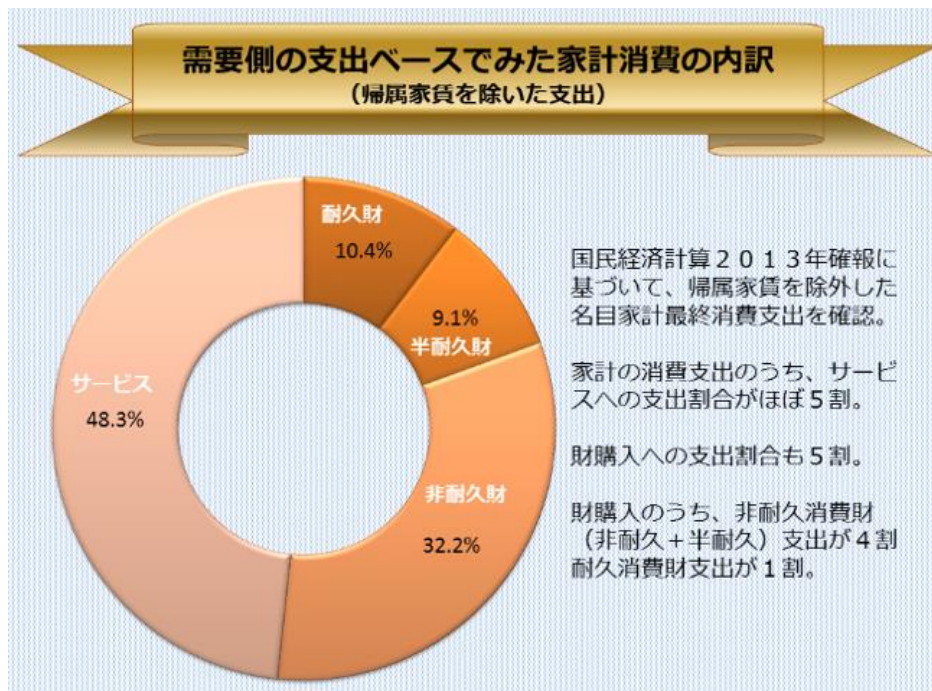


モノ消費が中心であった時代にはモノが経験をつくると考えられた。  
そのモノ消費経験に影響を与えるコミュニケーションも重要であった。  
例：ハーゲンダッツのそのもののおいしさと味わって感じるおいしさとは区別できない



デジタル時代にはモノは無く、消費経験だけが在る。  
コミュニケーションの役割は経験ではなく、経験を引き起こすサービスや企業アクションの告知が重要となった。

# 家計消費におけるサービス財出費の割合



[https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto\\_kako/20151005hitokoto.html](https://www.meti.go.jp/statistics/toppage/report/minikaisetsu/hitokoto_kako/20151005hitokoto.html)  
2015/10/5

# リキッド消費 by 久保田進彦(2023)

- リキッド消費はソリッド消費と対比される概念である。伝統的な市場観では、消費者は物を購買し、所有し、それを使用したり利用すると考えてきた。しかし私たちはいつのまにか、物の所有だけでなく、物・情報・サービスの使用や利用から得られる経験も重視するようになってきた。
  - かつて主流であった安定的な消費をソリッド消費（固体的な消費）とするならば、今日みられるようになった流動的な消費はリキッド消費（液状化した消費）といえる。消費者の行動はよりいっそう流動的となり、変化に富んだものとなった。
- リキッド消費とは、「短命で（ephemeral）、アクセス・ベース（access based）で、脱物質的（dematerialized）な消費」（Bardhi and Eckhardt 2017, p. 1）と定義される。
  - <https://kubotalab.jp/research/lc/2/>

# リキッド消費の例-1（久保田 2023）:

- シェアリング（Belk, 2010）、
- アクセスベース消費（Bardhi & Eckhardt, 2012）、
- 所有しない消費（Lawson, 2011; Lawson, Gleim, Perren, & Hwang, 2016）、
- 欲望のネットワーク（Kozinets, Patterson, and Ashman, 2016）、
- ブランド・パブリック（Arvidsson and Caliandro, 2016）、
- デジタル世界における拡張された自己（Belk, 2013）

# リキッド消費の例-2：

- シェアエコノミー
  - Uber, Airbnb
- レンタル/サブスク
  - 定額制音楽・動画サービス
    - Spotify, Apple Music, Amazon Prime, Netflix
  - Drive to Go (トヨタ・カーレンタル)
  - Amazon Push
    - 顧客の「日用品が切れてしまいそうなとき、買い足すのを忘れてしまい、使いたいものがない日があった」というフリクションを解消。
      - [https://k-plan.info/2021/05/15/cx\\_pdca/](https://k-plan.info/2021/05/15/cx_pdca/)
- リサイクル/リユース
  - <https://ferret-plus.com/15166?page=2>

# ブランド（戦略）の変化の3つの方向性

- 1. 信号化
- 2. 経験化
- 3. 理念化

•

# ブランドの在り方はどう変化するか： 3つの方向性-3

- 方向性3：ブランドの【理念化】
  - 理念は、「信頼財」として直接には判定できないブランドの属性
  - 顧客はブランドの理念・哲学・考え方を考慮して購買を行う。
  - 例：ボタニスト、Dove, 自然派ワイン、テスラ





# 「自然派ワイン」

## ビオワイン/ヴァン・ナチュール/オーガニックワイン

- クリスタルガラスで有名なスワロフスキー社が造るオーガニックワイン。ブラックチェリーやカシス、プラムの香りが華やかで、飲む前からその凝縮感がしっかりと感じられます。濃厚な赤ワイン好きの方には特にオススメの1本。しっかりした味付けのステーキなどに合わせると◎。



# ワインは味より値段？：「主観的な脳」と快感 (2011/5/12)

- 心理学者のRichard Wiseman氏は、しばらく前に、ワインについてのシンプルな実験を行なった。地元のスーパーマーケットで、5ドルのボルドーから50ドルのシャンパンまでさまざまなワインを入手し、被験者に、どのワインが一番高いかと思うか、尋ねたのだ(すべての試飲テストは二重盲検法で行なわれ、実験者も被験者も実際の価格については知らなかった。)
- その結果は、ワイン好きのスノブたちを怒らせることだろう。600人強の被験者のうち、より高価なワインを選ぶことに成功したのは53%に過ぎなかった。これは偶然レベルの確率だ(赤ワインを選ぶ実験では、偶然のレベルさえ下回った。特にボルドーは正答率が低く、被験者の過半数にあたる61%が、安いワインのほうを高価なワインだと答えた)。

# ブランドの理念化-2

## 例：ボタニスト



自ら生き抜く力、美しさを持ち、この世界にさまざまな恵みを与えている植物。私たちはそんな植物を敬い、日々感謝しながら植物に眠る力を探り、引き出し、最高の製品づくりを心がけています。そして、植物の保全を通し、植物と人がいつまでも共に生きられるような地球環境の持続を目指します。

<https://item.rakuten.co.jp/kobe-beauty-labo/bota-refill-01/>

# Botanistのブランディング

- 「植物の生命力」など顧客が直接感知できない属性であっても顧客がその点を評価して購買に至る。
- 導入初期にはマス広告ではなく、オンライン特にSNS（特にインスタグラム）によるブランディングで成功。



# 世界観に基づく新ブランド開発の例1： Botanist by I-ne

- BOTANIST = 植物学者

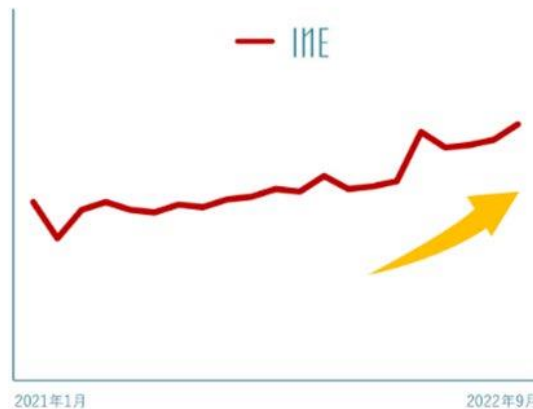
ボタニカルライフスタイルとは、  
植物の恵を生活・ライフスタイル  
に取り入れること。

モノに溢れ、目まぐるしく変化  
する現代において、よりシンプ  
ルで丁寧な生活、植物と共に生  
きる事が、本質的な豊かさに繋  
がると考え、ボタニカルライフ  
スタイルブランド【BOTANIST】  
は生まれました。



# l-neがヘアケア市場メーカーシェア国内2位に (2022/11/28)

- 当社が運営するヘアケアブランドの合計販売金額が、2022年9月の単月で、ヘアケア市場メーカーシェア国内2位[\*]を獲得し、この伸長には、BOTANISTの新ラインである地肌エイジングケア[\*5]ライン「ROOTH（ルース）」、そしてブランド誕生から約1年で累計販売数1000万[\*6]を突破したナイトケアビューティーブランド「YOLU」が大きく寄与しました。



シェア2位  
**10.8%**  
(2022年9月単月)

ヘアケア市場  
メーカーシェア  
で2位を獲得！

\*ドラッグストア市場におけるシャンプー・リンスカテゴリ販売金額より当社作成

# 世界観に基づく新ブランド開発の例2： ZENB by ミツカン

## • ZENBと新しい未来

- 1804年、酒粕を原料に発酵という自然の力を活かしてお酢づくりから始まったミツカングループ。自然の力を活かして、10年後の新しい食文化を創出するプロジェクト「ZENB」です。

## • まるごとがおいしい

- 今までの発酵食品は、野菜や果物を発酵させて、その旨味や栄養を抽出して、残りを捨てるのが一般的でした。ZENBは、野菜や果物を発酵させて、その旨味や栄養を抽出して、残りを捨てるのが一般的でした。ZENBは、野菜や果物を発酵させて、その旨味や栄養を抽出して、残りを捨てるのが一般的でした。



# Dove by Unilever

<https://www.unilever.co.jp/brands/beauty-wellbeing/dove/>

(2023/1/8アクセス)

## Dove

からだや顔、髪のうるおいを守りながら洗う、トータルビューティケアブランドです。



#美しさって？

決まった形の  
美しさなんてない

Meryem Tilila, モロッコ

# 本物の美しさを、本物のケアから

ダヴは1957年に米国で生まれました。「ダヴ」の名前は、愛や平和の象徴であるDove（ハト）に由来。「すべての人に、肌や髪に、やさしくありたい」というダヴの願いが込められています。最初に発表された「ダヴ ビューティパー」（固形洗剤）は、それまでは汚れを落とすことだけが使命だった石鹼に「うるおい」という新しい価値を生み出しました。ダヴは世界に広がり、日本には1999年に上陸。現在は、ボディケア、フェイスクア、ヘアケアの幅広いラインアップで、毎日うるおいをお届けしています。

## あなたらしさが、美しさ

「ダヴによる少女たちの美と自己肯定感に関する世界調査レポート（2017年）」によると、日本の10代の少女たちのうち、自分の容姿に自信をもっている人はたった7%。これは、世界でもっとも低い数値です。自分の容姿に自信が持てないと、やりたいことがあっても諦めてしまったり、過度な食事制限により健康に影響を及ぼしてしまったりすることもある。

美しさは不安の種ではなく、自信の源であるべきです。だからこそ、ダヴはすべての女性が自分の美しさに気づききっかけをつくってきました。「[ダヴリアルビューティ スケッチ](#)」などの動画やキャンペーンは国内外で大きな反響を呼びました。若い世代の自己肯定感を高める「[ダヴセルフエスティームプロジェクト](#)」には、世界で約4,000万人が参加。さらに、2018年からは、ありのままの女性の美しさを伝えるため、すべての広告で画像加工をしていません。

<https://www.unilever.co.jp/brands/beauty-wellbeing/dove/>  
2023/1/8アクセス

## つまり…

- デジタル化時代に、【ブランドの理念化】が進行すると、そのブランドがどのような理念や考え方で動いているかを鮮明にさせることが求められる。



- ブランドの理念化を他ブランドとの差異化として考える必要
  - 例：他社がSDGsやっているからウチもやる、ではダメ

まとめ：

デジタル時代のブランド戦略 = ブランド価値を高めるための企業アクションは消費者行動の変化と、ブランドの在り方の変化に規定されて、3つの方向性が出てくる。



# 「デジタル時代のブランド戦略」

地球的視点：人新世

経済社会的視点：（１）経済格差の拡大、（２）潜在成長率の低下、（３）イノベーションの停滞

企業社会の変化：（１）メガ化、（２）プラットフォーム化、（３）エリアブランド化

消費者行動の変化：情報過負荷、やり過ぎ、選択の満足度、満足化、デバイス依存症、アテンションエコノミー、階層的情報処理ステップの単純化、情報経路の複雑化、交換記憶

ブランド戦略の変化：

（20世紀）ブランドイメージ戦略

- （１）ブランドの信号化
- （２）ブランドの経験化
- （３）ブランドの理念化

購買する財が  
モノ（FMCG）から  
情報財・サービス  
財に変化

お疲れさまでした。

