

大切なことは「焦点を常に消費者に置くこと」と「ブランドの一貫性」

ハーバード・ビジネススクール

名誉教授

ステフエン・A・グレイサー氏

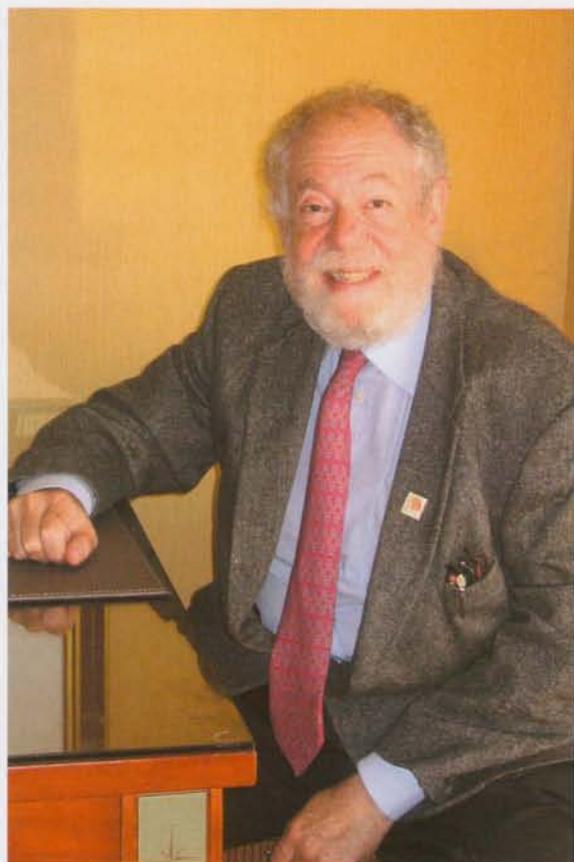
半世紀近く、ハーバード・ビジネススクールにて、マーケティング・コミュニケーションを担当し、ハーバード・ビジネス・レビュー誌の編集委員会の議長もされ、広告界殿堂入りの選考委員会では長年委員を務めておられたステフエン・グレイサー教授。同教授と、今後の広告会社及び広告主が直面する課題、消費者に対するメッセージのあり方、ブランドについて、またマーケティング分野での広告業務とコンサルティング業務との関わり等、様々なトピックを2日間計6時間にわたり語り合った。

グレイサー名誉教授とは

ステフエン・A・グレイサー名誉教授は、マーケティング・コミュニケーション担当教授として、特にブランド・マーケティング、広告論などを専門とし、40年以上にわたりハーバード・ビジネススクール(HBS)の教壇に立ち続けた。30年以上も、企業広告・広報と公共広告の分野で、企業

のマーケティング活動と消費者の影響について研究し続けてきた学者である。グレイサー教授は、新しい「コーポレート・コミュニケーション」分野に一石を投じた学者としても著名だ。過去19カ国で4000人以上もの企業経営幹部とのインタビューを実施したというほど、氏が実証分析を尊重したことは広く知られている。氏は、コーポレート・レピュテーションから、ブラン

ド認知度に対する消費者の認識、企業イメージ等の分野において、一貫して、企業・組織が効果的にコミュニケーションを図る際の問題について研究してきた。氏の研究は、企業がメディアを通じて、各ステーク・ホルダー(オピニオンリーダー、株主、政府、企業従業員や一般消費者など)に対してどのようにメッセージを訴えるかを明らかにしてきた。特に、PR、メディア・



リレーション、コミュニケーション戦略等の分野において世界的な権威である。活発な文筆活動は広告界で注目され、その見解は「ウォール・ストリート・ジャーナル」紙の1996〜1997年広告キャンペーンなど様々な分野で参考とされている。

グレイサー教授は、ハーバードにてMBAと博士号を取得されているが、それよりも幼少の際過ごしたケネディ元大統領も卒業したという、ボストンの名門校ラテンスクールの出身であることがご自慢の一つだ。というのは同校がハーバードの創立に先がけ1635年という米国で最も古いバ

ブリックススクールであるためだ。350周年記念の際は、同窓会会長として多忙を極められ、昨年は名誉卒業生に選ばれたという。

筆者はグレイサー教授とは、10年来の付き合い合いをさせて頂いている。経歴から見る氏は硬い印象を受けやすいが、実際はそうではない。非常に多様性に富むご経験とご見識をお持ちであるというのが筆者の率直な印象だ。熱狂的なボストン・レッド・ソックスのファンである氏は、スポーツ・アナウンサーのご経験もある。更に広告会社（DDB）の社外役員のご経験もある。DDBの社外役員時代には、同社はフォル

クス・ワーゲンの担当広告代理店として、数々の優れたクリエイティブで話題になった。教師としても40年以上にわたり教壇に立ち、その間一回も休講はなかったほど、学生を愛するとともに、ご自身に対して規律をしっかり守る方だ。また人の話を注意深く聞く方でもあるという。例えば、授業中、外国からの留学生がグレイサー教授の質問に対して意見を述べた。その直後にアメリカ人の学生が、大変表現力豊かに、見事な英語で発言した。その際、グレイサー教授は学生の発言を遮り、「君の発言は先ほどの留学生の〇〇君の発言内容と基本的に変わらない。オリジナルな意見ではない」と述べ、表現力も大切ではあるが、メッセージの質と、オリジナリティーがあるか否かに注意深く耳を傾ける先生の真剣さを感じたと、ある卒業生は述懐したほどだ。

広告会社と広告主が 直面している課題

広告会社と広告主が直面している課題は何かとの筆者の質問に対して、グレイサー教授は、「過去に比べると、コミュニケーションが広範囲となり、かつ多様化してきた」と業界全体の環境の変化について述べた。例えば現在のマーケティング・コミュニケーションの分野は、オンライン・プレゼン

ス、プロダクト・ブレイスメント、スポンサーシップと非常に多岐にわたることを挙げた。しかし、これら環境の変化があっても大切なポイントは変わらないという。

アルファ・オメガ・マーケティング・コンセプト

長年マーケティング・コミュニケーションを見てこられた氏が、最も大切なことは2つあると語った。一つは、「焦点を常に消費者に置くこと」である。これは同教授が30年にわたり提唱した「アルファ・オメガ・マーケティング・コンセプト」によるものだ。このコンセプトを一言でいうと、「マーケティングの始まりから終わりまで全てを消費者が司る」ということだ。言い換えれば、「あらゆるプログラム、ブランドに対する考え方は、まず消費者ありきでスタートして、消費者からのブランドに対するフィードバックを獲得してから終わらなければならない」。つまり、「なぜこの人たちがあなたの製品の主要顧客で、なぜ彼らは、同じ機能、満足度を与える他社の製品ではなく、あなたの製品を選ぶのかを考へなければならぬ」。そして、これはB2B市場の顧客にも同じようにあてはめられる」と語った。広告主も広告会社も消費者の観点でサービス・商品を提供していかな

ければ、成功はあり得ないということだ。

プロダクト・ブランドの一貫性

第二に大切なことは「ブランドの一貫性」だ。「プロダクト・ブランドの意味、すなわち「ブランドが何を意味してどんな世界観を表現しているのか」と、マーケティング・コミュニケーションにおける諸活動とが一貫することが大切」とグレイサー教授は語る。したがって、「製品ブランドやサービス・ブランドのレベルでも、ブランドのコア・バリューとマーケティング活動が一致することがとても大切だ。これがおざなりにされると、例えば、ブランドのコア・バリューと一致しないような所に製品が置かれたり、インターネット上の辻褄の合わないサイトで宣伝されたりすることになる」と語り、消費者のブランドに対する混乱を促す結果になることを示唆した。

宣伝会議の読者なら、現在のメディアの多様化とその変化については、説明するまでもなくお解りだろう。今までテレビを中心とするマス4媒体に依存していたコンタクト・ポイントが、いまやアウト・オブ・ホームメディア、インターネット、ケーブル・チャンネル、衛星放送、携帯電話、カーナビなどへと広がっている。従って、多くの広告主のチーフ・マーケティング・オ

フィサーが消費者のコミュニケーション・チャンネルの多様化について認識し、対策を講じ始めていることはご存知だろう。だからこそ、グレイサー教授の強調する「メッセージの一貫性」が更に重要になる一方で、それを堅持する事が以前より難しくなっているように思える。

この連載で、以前インタビューした米国ヤング・アンド・ルビカム社の名CEOといわれ、駐カナダ大使も務めた、エドワード・N・ネイ氏が語った逸話を引用したい。1960年代にネイ氏が、日曜日のプロ・フットボールの番組で、広告主のタイヤメーカーの素晴らしいキャンペーンを張った。しかし次の日の朝には、タブロイド版の新聞で安売りショップの広告に格安で同じタイヤメーカーの商品が出て、氏は驚愕したという。広告主と広告会社が異なるメディアに対して、一貫していないメッセージを載せることで、統一性のない異なったイメージを消費者に訴え、結果として消費者を混乱させたためだ。その後、同氏はそのご経験を生かし業界に先駆けて統合マーケティングの観点から“Whole Eggs”構想を打ち立てたことを覚えているだろうか。消費者のメディアとのコンタクトが多様化する現在では、企業（広告主）が、複数の広告会社やPR会社を活用する機会も増

えた。また企業（広告主）は、商品により異なったセグメント、異なったライフサイクルを持つ場合も少なくないだろう。その際、広告主は、自社が発するメッセージに一貫性があるかどうか、特に注意深く配慮する必要があるだろう。その為には、社員が自社の発しているメッセージを常に注意する必要があるし、そのメッセージがターゲットセグメントに合致するかも十分配慮しなければならない。また広告主は広告会社とさらに連携を取ったコミュニケーションとマーケティングへの複合的な理解を深める必要があるだろう。

コーポレート・ブランドと一貫性

「特にコーポレート・ブランドにおいては、この『メッセージの一貫性』がより一層重要になる」とクレイサー教授は熱心に語った。というのは、「全ての活動がコーポレート・ブランドの意味するものと合致する必要があるからだ。そして、コーポレート・ブランドにおいて消費者はステーク・ホルダーの一部であり、株主、社員、取引会社などもステーク・ホルダーに含まれる。各ステーク・ホルダーに対する活動がコーポレート・ブランドの意味するものと合致する必要があるため、プロダクト・ブランドよりも更に厳しいチェックが必要

となってくる」という。「コーポレート・ブランドは、その企業の主要な製品に冠されているからという点で明らかに重要であるが、それ以上の意味がある。例えばP&Gでは、製品に大きくコーポレート・ブランドが冠されてはいないが、その代わりその企業で働く人々や、工場のあるコミュニティで働く人々に対し、コーポレート・ブランドが非常に大きな意味を持つ。このように、消費者のみならず、とても沢山の人々を巻き込んでいるので私がコーポレート・ブランドの重要性を強調する意味が分かるでしょう」とHBSの教壇に立っているかの様に熱く語った。「私の著書でも説明しているが、ブランドが何を意味してどんな世界観を表現しているのかという見地から見ればあらゆる企業活動が一貫性を持たなければならぬことを理解してほしい」と繰り返し強調した。

一貫性を保つための広告主と 広告会社の役割

メッセージの一貫性を堅持するための広告会社の役割とは何か。もしくは、消費者を正しく理解し、混乱させないためにも、広告主と広告会社はどのように協力する必要があるだろうかとの筆者の質問に、クレイサー教授は、「ブランドの『記憶』は企

業（広告主）ではなく広告会社に蓄積される」という点を挙げた。つまり、様々なブランドを扱う会社、製品サイクルの短いカテゴリーを持つ場合などは特に顕著だが、広告主のブランド・マネージャーよりも広告会社の方が、長い期間企業のブランドやカテゴリーに関わっていることもある。クライアント側は人の移動や出入りが多いので組織としての『記憶』は、社内より広告会社に蓄積されていることがある。とはいえ、クライアント側と広告会社側の両者共に、伝承されたブランドの財産を理解する責任があることは言うまでもない」と述べた。

秀逸な人材を育て、魅了し、 活用するには

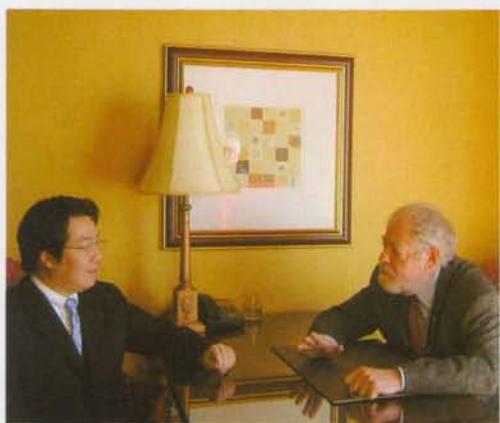
広告主が広告会社に求める非常に大切な役割として、消費者に目を向けたブランド戦略、クリエイティブな考えがある。広告会社が広告主に対してクリエイティブ力を発揮し続けるには、クリエイティブ力のある人材と優秀なアカウント・マネジメント能力のある人材に働いてもらう環境を作るか、それらの人材を育てる仕組みを作るかだろう。「広告会社は、どのように素晴らしい人材を獲得し維持すればよいのだろうか」との質問に、「クリエイターに関して言うと、長年DDBで社外取締役をしてい

た経験からだとかクリエイティブの才能がある人たちを会社に留め、育て、それらの人たちに気持ち良く働いてもらうためには、まず広告会社もしくはクリエイティブ・ハウスとして実績があるか、そしてもうひとつは、いわゆる業界のスター・クリエイターであるその会社のシニア・クリエイターと一緒に仕事をする機会を与えられるかである」とクリエイター教授は語った。ただし、このような状況の中でも問題もあることを挙げた。「まず、会社を今の会社に育てたようなスター・クリエイター一人では、例えば多くの顧客との関係を管理し、同時にクリエイティブの仕事をするには出来ない。そのため限られたクライアント(例えば3〜4社)に制限することが必要になるだろう。従って、クリエイティブ以外の仕事(アカウント・マネジメントのような)をしてくれるパートナーが必要であろう。長期的には、広告会社がクライアントにクリエイティブ力を発揮するにはクリエイティブ・ハウスとして特化するのか、アカウント・マネジメント分野に強い広告会社と協同して仕事をするのかを決めなければならないだろう」と語った。

広告会社とコンサルティング会社の業務

筆者はコンサルタントの立場から次のよ

うな疑問をクリエイター教授に投げかけた。「クリエイター教授の意見を伺うと、筆者は今後の広告会社が生き残る上で2つの選択肢があると考えます。一つは、クリエイティブ・ハウスとして特化する。もう一つは、統合マーケティングを実践する。後者を実践するには、広告主のマーケティング戦略・コミュニケーション戦略を深く理解し、サポートする人材を内包できる会社にしなければなりません。しかし、昨今は、特に米国・欧州では顕著だが、70年代や80年代のように広告業界が才能あるベストの人材を常に採用することが出来るような環境ではないように思われる。言い換えれば、広告主のマーケティング活動、コミュニケーション



ーション活動を全面的に支えられるような人材が広告会社に自動的に集まる環境ではないのではないかと述べ、「今後統合マーケティングの全ての面を広告会社が担当することは厳しくなり、コンサルティング会社が統合マーケティング分野のマーケティング戦略立案をサポートするのではないかと尋ねた。クリエイター教授は明快には答えず、「広告会社が統合マーケティングの分野で広告主の全てのニーズを満たすならば、マーケティング・コミュニケーションの分野で広告会社が率先して主導することが出来る」と述べるにとどまった。

コンサルティング会社のマーケティング部門での今後の業務

次にクリエイター教授はコンサルティング会社のマーケティング部門での今後の業務について語った。「コンサルティング会社の専門領域は様々だ。広告分野以外で企業の経営資源の配分を評価・サポートをするように、今後は広告主のマーケティング費用の配分についても広告主に対して評価・サポートすることは出来るだろうし、その需要は高まるだろう。高額な宣伝費やマーケティング費用を使う企業のマーケティング最高責任者(CMO)の役割は大きく変わりつつある。マーケティングの領域に明

るくない取締役会議の議長、社長や他部門の取締役の前で、その高い宣伝費やマーケティング費用の正当性を証明しなければならぬ時代である。この場合、広告会社は、実際にお金を使う立場にあるため、このお金がいかに正当に使われているかを評価すべき立場ではない。コンサルティング会社は、メーカーの個々の工場を評価するのと同じように、マーケティング費や広告・宣伝費を評価できる。例えばこの評価により、5〜8%程度の無駄があると分かた場合でも、その絶対額はとてつもなく大きな額だ。ちなみに、コンサルタントは評価するのみで、別に彼らがマーケティングやコミュニケーション・プランを作成するわけではない。このような場合、コンサルティング会社を選定する基準は、①広告主・クライアントの他部門で何か業績があり、②コンサルティング会社にクライアントの求める専門能力や経験値がなければならぬという二点だ。

コンサルティング会社と 広告会社の業務の棲み分け

「コンサルティング会社は、コンサルティング能力・専門技術のある分野で、クライアントに対して良いサービスをする。一方広告会社は、ブランド・マーケティング

グ・コミュニケーションやその他ブランドをサポートする関連分野では、卓越した能力を発揮し、ベストの仕事をするだろう」と語った。言い換えれば、「コンサルティング会社は、マーケティング・コミュニケーション戦略をブランド主体のコミュニケーション戦略へと落とし込むという、もう一段深い仕事を本当にやりたいかどうか、将来的に自らに問うこととなるだろう。ただし私にはコンサルティング会社にその専門的技術があるとは思えない」とグレイサー教授は語った。全体の企業戦略を理解し、他部門の動向に配慮した大局観を持つコンサルタントと、コミュニケーション・ブランド戦略に造詣が深く、それを実行できる広告会社の人は、広告主・クライアントの役に立てるのではないかと筆者は考える。

グレイサー教授は、広告会社の直面する課題は、マーケティング・コミュニケーションの範囲が多様化する環境下で、消費者に常に焦点を当てること、そして広告主のプロダクト及びコーポレート・ブランドの一貫性を堅持するために、広告主と緊密に協同することが求められると語った。また、広告会社が直面する長期的な課題は、広告主に対して、ブランドを支える（統合マーケティングの分野で）全ての範囲において、

マーケティング・コミュニケーション分野の専門技術とノウハウを広告主に提供し続けることができるかにある。つまり、マーケティング・コミュニケーション分野の才能ある人々たちに対して、ただ単にブランドに特化したコミュニケーション・プログラムのために働いてもらうことは、広告主の仕事を取り導するには充分ではないことをグレイサー教授は示唆した。言い換えれば、マーケティング・コミュニケーション戦略の立案を提示できない広告会社は、コンサルティング会社と協同してマーケティング分野で広告主・クライアントのニーズを満たし、問題を解決していくことが現実になり得るだろう。また広告会社が統合マーケティングの全ての分野で、広告主に對して質の高いサービスを提供する場合、事業領域と人材の確保・育成が、広告業界の将来を考える上で、大切な鍵になると筆者は考える。

岸 伸久(ましのぶ)氏

マネージメント・コンサルティング会社、岸アンドアソシエーツ代表取締役。日系・外資系の企業経営者対象のサロン「フアースト・ウェンズデー」を主催。ハーバード大学大学院を経て、SAI(S)ジョンズホプキンス高等国際問題研究大学院にて国際関係論(国際経済アジア研究)で修士。その後MDDビジネススクールにてProgram for Executive Development修了。ダウ・ジョンズ社インターン時にウォール・ストリート・ジャーナル紙に署名記事を書き、その後ゴールドマン・サックス証券投資銀行部門にて企業M&A、株式公開IR(インベスター・リレーションズ)を中心としたアドバイザリー業務に従事。