

オンラインのブランド： 消費者が実権を握る世界

Graham Hales / Iris Yee

グレアム・ヘイルズ / アイリス・イー

Interbrand

オンラインのブランド： 消費者が実権を握る世界

序論

昔々、ブランディングのプロたちは、どのようにブランドを構築するかという考えについて、大筋で合意していた。職種に関わらず本質的にブランド管理というものは、消費者にとって価値のある約束をし、それを実現することである、という考えである。消費者は受動的な存在であるという考えは葬り去られ、企業ではなく消費者がブランドをコントロールしているのだと。

そこに“インターネット”が登場した。

そして「消費者がブランドをコントロールする」度合いが大きく変わってしまった。世界中で利用される大規模多言語オンライン辞典であるWikipediaでは、消費者はいろいろなブランドに関する情報を自ら記入・編集していた。すると次にはWikiScannerが登場した。これはWikipedia上の情報について、情報の書き換えを行ったユーザーの記録を解析するツールである。次に現れたのはブランド嫌いのWEBサイトで、これは消費者監視グループによって作られ、資金提供されているものである(ブラウザのアドレスバーにブランド名を入力し、その前に“ihate”をタイプするか、その後ろに“sucks.com”を付ければ、こうしたサイトがどんなに多く存在しているかが分かる)。

こうしたものの登場で、かつて我々がもっともらしく言った「消費者がブランドをコントロールする」という言葉は、遠い昔のセピア色の時代のしるもののように思えてしまう。今日消費者は(ブランドのユーザーでなくても)、我々が決して予想しえなかった事をしているのである。彼らは擬似マーケッターとなり、ブランドを取り上げ、その広告を作り、その広告を何百万という消費者に見せているのである。さらに驚くことに、彼ら擬似マーケッターたちは、我々が従来のメディアを通じてなかなかリーチできなかったターゲット消費者にしばしばリーチしているのである。

我々マーケッターも仕事をしてはいるのだが、こうなるともはや、ブランドに対して同じような(あるいはそれ以上の)インパクトを作り出し

ているであろうYouTubeユーザーに我々のサラリーを半分与えるべきではないか。

しかし、今の仕事を辞めて新たなキャリアに向けた転職活動を始める前に、ブランディングの本質を今一度考えてみよう。すると意外と、こうした変化が実は随分と馴染みのあるものであることに気づくだろう。

原点回帰

ブランドとは顧客への約束であり、そしてその約束を果たすことである。そしてブランドは、自分たちにとってもさまざまなことを明確にしてくれる。自分たちはどういう組織なのか？ 我々の存在意義は？ それをどう具現化するのか？ 逆にいうと、誰のためであり、誰のためでないのか？ やってはいけないことは？ 慎むべき行動は？

ブランドは、すべてのメッセージやマーケティング活動の基盤となる「明確な約束」である。あなたが携わっているものが新しいタイプのメディアであろうが、従来型のメディアであろうが、この重要性だけ是不変である。こうした明確な約束を示せず、果たせないブランドは、消費者発信型の環境においては特に脆い。

たとえば、急速に広まるブランドと消費者のインタラクティブな関わりに着目して、2006年に米国の自動車ブランドChevroletは、ベストセラー大型SUV“Tahoe”の消費者参加型コマーシャル制作コンテストを開催した。ChevroletがTahoeの動画をサイト上で提供し、消費者がその動画にブランドのメッセージを伝えるナレーションを加えるというものだった。

結局どのコマーシャル作品が優勝したのか？ 実は誰も覚えていない。不幸にも、Chevroletの試みは裏目に出ってしまったのだ。最も注目を浴びた参加作品は、辛辣なナレーションでTahoeと地球温暖化問題、社会的無責任、イラク戦争を結び付けて語ったものだった。wwwchevyapprentice.comは既にオフラインであるが、広く視聴されたこれら破壊的な参加作品は未だYouTubeや flickr. で見る

アライメント(社内浸透)努力を怠ると、 大きな代償を払うことになる。

事ができる。ここで、Chevroletがどのようにしてこの大失敗を立て直そうとしたかについての詳細をご覧ください。(右コラム)

アライメント(社内浸透)努力を怠ると、 大きな代償を払うことになる。

ではどうやったら、YouTube上の反乱分子から愛され攻撃をされにくいブランドをつくることができるだろうか。たとえば、価値あるブランド・プロミス作りはどうだろう？ すなわち、人を惹きつけ、現実的でニーズに適い、差別性のある約束である。全社員が鼓舞され、そしてそれを実行することに常に関心を持ち続けられるような約束はどうだろう？ 広告キャンペーンやマーケティング活動とは遥かに別の次元で、ブランドの約束は、社員の誰もがブランドの所有者であることを実感できるほど、ビジネスの全領域に限なく浸透しているべきものである。

ブランドが確実に浸透するようにビジネスのあらゆる側面を管理する企業は、ブランド価値を大きく伸ばす。たとえばGoogle。BusinessWeek/Interbrandの2008年度『ベスト・グローバル・ブランド』のランキングによれば、Googleのブランド価値は43%上昇した。同社で働く優秀な人々の貢献に報いることに一所懸命注力する彼らの姿勢を鑑みると、これは当然の結果である。そしてこの姿勢は、Googleが行うすべてのことに反映される哲学である。

GoogleのWEBサイトは、社員に関するポジティブなコメントで溢れている。そして職場は楽しく刺激的で、毎年恒例のスキー旅行、職場でのマッサージやヨガ、託児所、セミナー、カルチャー・クラブ、地域社会への奉仕活動などを実施している。その結果として、社員はブランドの最良の口コミとなり、求人情報サイトではGoogleが彼らにとって「良き友のよう」であるとか、ユーザーの力になれるからGoogleで働くのが楽しい、といったコメントが寄せられている。こうした評判は消費者へも広がっていく。大多数の消費者はGoogleについて好意的なフィードバックをよせ、非難するものはほとんどない。

社員と消費者のつながりを活用し、ブランド・プロミスを実現しうるポ

Chevrolet

「アメリカの革命」とChevroletの広告は誇らしげに言う。広告にかき立てられたその勝ち誇ったメッセージは、米国No.1のベスト・セラー自動車ブランドの一つであることを物語る数字も示していた。このフレーズを8年間展開した後、頑強なフルサイズSUVのローンチにより、2005年に売り上げ業界トップのポジションを奪い返した。この好業績に自信づけられて、消費者参加型の広告制作コンテストの実施は「百万人に愛される、信頼の米国SUVブランド」であるという評判をさらに高めるであろうと、Chevyのマーケッターたちはきっと自信满满だったに違いない。Campbell-Ewaldにより制作されたwww.chevyapprentice.comキャンペーンは、4週間で3万の応募があり、大多数はブランド・マネージャーの期待通りに製品のセールス・ポイントを謳ったものだった。しかし、すべてが厳しくコントロールされる従来の広告と違って、ネガティブな広告作品がいくつか寄せられたことは当初は失策と思われた。これら30秒のネガティブ広告は世間の関心を、ブランドが環境に及ぼしている影響に向けさせ、このブランドがGMが思っていたようには人々から愛されていないことを明らかにしたのだった。それに対するChevroletの対応は意外だった。

彼らは音声・動画素材の提供を抑制したものの、これらのネガティブ広告をオンラインから削除することなくそのまま残したのである。こうした新しいタイプのキャンペーンは消費者と直接対話するよい機会であると認識し、企業ブログFast Laneにおいて見解を表明した。「私たちが思った通り、さまざまな理由からSUVに反対する人々でもキャンペーンへの参加を大歓迎されていることをお分かりいただいたようである。」とChevroletのGMであるエド・ビーバは述べた。「一部のメディア関係者からは今回のキャンペーンは大失敗であると評されているし、また他にも今回の混乱に見える状態について嘸し立てる方々もいる。しかしながら私たちは、燃料経済やE85(85%のエタノールに15%の石油を混ぜた混合燃料)を使用する代替燃料車、そして消費者選択に関するファクトについて誤解を解く機会とみて大歓迎している。私たちにしてみれば、今回のキャンペーンは、これまでで最もクリエイティブで成功したプロモーション施策であると考えている。」自分の選択にもっと責任を持ちたいと考える消費者が増え、そうした欲求の高まりに応えるべく、Chevroletは2008年、自社初の全く新しいハイブリッド・システムを搭載したTahoeハイブリッドをローンチし、そしてGreen Car Journal(環境に優しい車に関する雑誌)のGreen Car of the Year 2008にノミネートされた。

テンシャルを見出し、Googleは更に積極的に、社員と消費者双方のオンライン・コラボレーションを展開した。Googleの社員と世界中の1,100人を超すユーザーが共同でビデオを制作し、人気プロダクトであるgmailが世界を旅する様子を描いた。そして、Chevroletと違って、このプロジェクトは成功した。

社員と消費者のインタラクティブな関わりを活用している企業はGoogleだけではない。同じような成功例として、Deloitte & Toucheが米国の社員に「あなたにとってのDeloitteは何か」というテーマでのビデオ作品を募集したプロジェクトがある。2,000人が参加し400以上のビデオ作品が寄せられ、その中の優秀作品は人材募集向けのツールとして利用された。ブランド大使ともいえるこれらの作品はYouTubeのDeloittefilmFestで観ることができる。

GoogleやDeloitte & Toucheのようなブランドがインターネットを上手く利用している一方で、ブランドの観点でビジネスの諸要素をうまく管理しきれず、ブランド・プロミスもしっかり浸透できていない企業は、オンラインの世界では逃げ場はない。世界最大の小売業者の一つであるWal-Martがその例である。

「消費者のより良い生活をお手伝いする」というブランドの約束の実現に向けて、必ずしも真摯な姿勢で取り組んでいないことで知られるWal-Martは、wakeupwalmart.comや他のブログやサイトによって攻撃されている。そこでの主張は、Wal-Martの使命である「saving people money (=皆様のお金の節約のために)」は、あまりにも高い代償のもとで行われている。それは十分な報酬や保障を受けていない従業員の犠牲のもとで行われているという事である。

ブランド・マネジメントとインターネットにおける透明性がいかに重要かということについて、Wal-Martは教訓を学んだだろうか？恐らくそうだろう。ただし、Wal-Marting Across AmericaというやらせのブログにWal-Mart自身がスポンサーとして関与していたことが発覚するという大失態を演じた後で。Wal-Martは、そのやらせブログ

への2006年の財務的関与を率直に説明せず、かわりに2007年8月にこっそりと本物のブログを立ち上げたのだ。新しいブログCheck Outは、バイヤーや商品担当者により書かれているもので「Wal-Martによる検閲や点検は一切されていません」と謳われている。

ブランド・プロミス+アライメント =需要を促進する消費者発信型コンテンツ

価値向上に向けて、実にうまくオンラインという舞台を航行し製品への需要促進に成功しているブランドもある。その好事例がAppleである。

Appleのブランド・プロミスである「innovation(革新)」は明快である。2007年のiPhoneや2008年のMacBook Airといった、画期的な製品をコンスタントに発表し続け、多くの忠実なファンを抱えている。Appleは、音楽や映画、テレビ、スポーツの垣根をなくし、テクノロジー業界の定義を変えてしまったことで、多くのファンを惹きつけている。

こうして実にうまくブランド・プロミスを果たし続けるAppleに魅了されたあるブロガーは、Appleへの愛を唄った音楽ビデオMac Beautifulを制作しYouTubeにのせた。昨年アップロードされたこのビデオは、これまでに160万回も閲覧されている。

10代のiPod Touchファンであるニック・ヘイリーも同様にインスピレーションを受けたひとりである。彼は、AppleのWEBサイトにある動画を使い、MacBook Proで編集してAppleの広告を作った。彼のビデオをYouTubeで見た130万人を超す人たちの中にAppleのマーケッターがおり、この10代の若者に頼んでこの広告をテレビ用にした。今年きっと多くの人がこのコマーシャルを観ていると思う。ここで、Appleがどのようにブランド・プロミスとカスタマー・エクスペリエンスとのズレに対処しているか、詳細をご覧ください。(次ページコラム)

この広告はAppleにとって大きな宣伝効果をもたらし、そして何より、「innovation(革新)」というブランド・プロミスをさらに明確にしたのである。

消費者に主導権を 握らせていいのです、 本当に。

消費者に主導権を握らせていいのです、本当に。

消費者発信型のコンテスト、消費者と社員のコラボレーション、ブランド・コミュニティ発足といったものが最近はあまりに頻繁にあるので、これらはもはやごく当たり前の事となり、決して珍しいことではなくなっている。こうした施策が展開されるなか、多くのブランドは、消費者が望ましい形でブランドと関わるようガイドラインを用いて誘導している。コンテストにはルールがあるし、SNSは利用規約で会員の行動を規定している。

しかし、ChevroletやDeloitte&Touche、Googleといった企業主導の消費者参加型コンテンツ作りがある一方で、最も成功しているブランド・コミュニティのいくつかは消費者により立ち上げられている。ブランドの世界観を反映した独特の店舗を飛び出して、Starbucksのロイヤル顧客のコミュニティがSNS上に出現した。The AddictedtoStarbucksというFacebook上の会員グループは、「Starbucksに健康的に(あるいはその逆で)病みつきになっている」100,500人を超える会員を擁し、互いにStarbucksについて意見を交わしている。ちなみに、Starbucks Coffeeの公式ファンサイトには、わずか19,500人しか登録されていない。

そして多くの場合、無規制の(そして予想外の)消費者発信型コンテンツが一番面白いコンテンツだったりする。たとえばThe Extreme Diet Coke & Mentos Experiment (Diet CokeとMentosの無謀な実験)のように。ここでは、手品師と弁護士のコンビ(あなたの読み違いではありません!)がCoca-ColaとMentosを混ぜ合わせ、ブレンドされたDiet Coke & Mentosが噴水のように激しく噴き上がるという実験の様子を撮影し、彼らのWEBサイトEepybird.comに掲載した。この奇妙なビデオは瞬く間に世界の注目を浴び、今日までで1,130万回以上観られている。

この二人組はCoca-ColaとMentosをまさに文字通り「融合」させた。そして、この2つのブランドは、計り知れないくらい大きなベネフィットを得た。従来型のメディアで取り上げられ、世界中で実験が再

Apple

ニック・ヘイリーのiPod Touchの広告(米国でも日本でもヨーロッパでも、いったいどれだけのブランドが、消費者が自主制作した頼まれもしない広告をテレビで放送したりするだろうか?)でも示されたように、Appleの消費者への対応は機敏である。

消費者体験とブランドの約束との間にズレが生じた時も、Appleの反応は早い。たとえばマイケル・ウィットフォードのように、強引な苦情を寄せる消費者に対しても、彼は、購入して6ヶ月のMacBookが水害によって故障したため修理を求めたが、Appleは保証書の適用範囲外であるために修理を断った。すると彼はMacBookを粉々に打ち壊し、その様子を撮影して動画を自分のブログにアップした。動画は359,002回も見られ、ブログに何百というコメントが寄せられた。そして結局Appleは彼に新しいMacBookを提供した。

現されたが、それより何より、このビデオのおかげでCoca-ColaとMentosの売上が伸び、両ブランドへの関心も高まったのである。

消費者との関わりを深めるこの上ない機会に大喜びしたMentosは、すばやくその想いを表明し、そして科学教育者であるスティーブ・スパングラの協力を得て“ガイザー・チューブ(噴き出し管)”を開発して提供した。ガイザー・チューブとは、子供や遊び心のある大人たちが家庭でこの実験をするために開発されたDiet CokeとMentosを入れる容器である。Coca-Colaはこの機会の活用に少し出遅れたが、後にはMentosと協力してEepyBirdの次のビデオ制作を支援し、実験のための材料を提供した。ここで、両ブランドがどのように関わったか、そしてIKEAとファンの関わりについてのストーリーをお読みください。(右コラム)

Coca-ColaとMentosは柔軟で素早い行動により、この無規制で型破りなコンテンツを自らの有利になるように利用して、ブランドへの需要喚起に生かしたのである。

結論

確かに、マーケティングの法則は恐ろしい早さで変化してきているように見える。しかしながら、この論説を読んで、ブランドと消費者の関与の法則は、新しい時代でも、かつてのセピア色の時代とそんなに大きく違わないということをお分かりいただけたら幸いである。ブランディングの原理に従うべきなのである。ブランドの約束を果たし続けること、そして社内浸透努力は昔も今も変わらず絶対不可欠なのである。

最近の消費者は、これまで以上に深く、よりクリエイティブにブランドに関与できるようになってきている。このことに気づき、そして機敏にそうした消費者との会話に参加できるブランドこそ、これからも長く繁栄していくだろう。

Coca-Cola / Mentos

Coca-ColaもMentosもThe Extreme Diet Coke & Mentos Experimentにからめて新製品を発売したりすることはなかったが、両者はメディアと消費者の注目をうまく活用した。実際のところ、両ブランドともリフレッシュが必要であった。2006年6月に実験のビデオがリリースされる前、Mentosは、そこそこの人気はあるものの、ややくたびれてきていたTVCM「フレッシュ・メーカー」を放送していた。炭酸製品を避ける健康志向の消費者が増加し、Coca-Colaもマーケット・シェアを落とし、ダイエット製品のセールスも横ばい状態であった。そこで、このビデオがオンラインでブレイクして話題になった時、Mentosはいち早く強い関心を示し、Mentosを無料提供してこの実験を支援する事を表明した。このフリー・パブリシティーのおかげで、Mentosの売上は20%伸びた。やや出遅れたが、Coca-Colaも1ヶ月後に、消費者がテーマごとに自らビデオを制作して投稿する消費者発信型コンテンツのサイトを立ち上げた。これらのブランドに対する消費者の関心は、2006年のピークを過ぎた後にまた衰えはしたが、この実験ビデオは、消費者がブランドをコントロールするというのとはどういうことかを示した貴重な例となったといえよう。

IKEA

2007年度『ベスト・グローバル・ブランド』のランキングで躍進したブランドの一つである、スウェーデンの家具小売業ブランドIKEAは、手ごろな価格で買える垢抜けたデザインの製品で世界的に知られている。

新規店のオープニングに駆けつけたり、郵便箱に最新のIKEAカタログが到着するのを心待ちにしているファンは、Positive Fanaticsを発行したり、IKEAFANSでアイデアを交換したりしている、IKEAブランドと深くつながっている消費者たちであり、世界最大のIKEAブランド・コミュニティである。

デザインに優れ、かつ手ごろな価格の家具に夢中の消費者ジュールは、その想いを更に拡げ、IKEAhackerという自分のブログで、IKEA製品を使って面白い家具を創るアイデアを公開している。Bennoのテレビ台を亀の飼育水槽に改造したり、IKEAのテーブルからギターを作ったり。このブログは、消費者が独創的な形でブランドに付加価値をつけることができるポテンシャルを例証しているといえよう。



Graham Hales
グレアム・ヘイルズ

グローバル・チーフ・コミュニケーション・オフィサー。
インターブランドのマーケティング、およびブラン
ド構築活動の責任者。

PricewaterhouseCoopersの合併におけるコ
ンサルティング・ワークでの受賞をはじめ、中東、イ
ンド、トルコなどの新興市場の事業開拓などを手
がけ高い評価を受ける。



Iris Yee
アイリス・イー

Interbrand Online およびbrandchannel.com
のPR/マーケティングを担当。Wellspring
Media、KOCH Entertainmentのマーケティ
ングおよびワールドワイド・セールス部門、ACLUの
コミュニケーション部門を経て、2005年10月より
Interbrandの現職に。