



ハーバード・ビジネススクール 教授

クレイトン M. クリステンセン

Clayton M. Christensen

インテュイット 共同創業者兼会長

スコット・クック

Scott Cook

アドバタイジング・リサーチ・ファウンデーション

タディ・ホール

Taddy Hall

スコフィールド素子／訳

デモグラフィックスに基づいた市場セグメンテーション——。
 しかし、それゆえにマーケティングは隘路に踏み込んでしまい、
 これに拘泥する余り、失敗に終わった商品は枚挙に暇がない。
 P&G会長兼CEOのアラン・ラフリーも認めているように、
 マーケティングにはパラダイム・シフトが訪れている。
 セオドア・レビットの「ドリルの穴」で示されたように
 顧客が処理しなければならない「ジョブ」に焦点を当てるのだ。
 すると、そのジョブを処理するにふさわしい「目的ブランド」を
 目指すことが一つの方向性として浮かび上がってくる。

Marketing Malpractice

The Cause and the Cure

「ジョブ」に焦点を当てたブランド構築が必要

セグメンテーションという 悪弊



セグメンテーションの弊害

毎年新発売される消費財は三万種類に上るといふ。そしてそのうちの九割以上が失敗している。マーケティングのプロと呼ばれる人たちが膨大なコストを投じて、消費者は何を欲しているのかを理解しようと努力した挙げ句がこのままである。

何かが間違っているのだろう。市場調査のスタッフがあまり賢くないからなのか。広告代理店にセンスが欠けているからか。いまの消費者は理解するには難しすぎるのか。我々はそうではないと考えている。我々が学んだ市場を細分化する方法、ブランドを構築する方法、顧客を理解する方法など、旧来のマーケティング・パラダイムが徐々に崩壊しつつあるのだ。

このように見ているのは、何も我々だけではない。そのような判断を下す世界一の適任者は、おそらくプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)のCEO、アラン・G・ラフリーだろう。実際、彼ですら、こう言っている。「我々は消費者へのマーケティングを刷新しなければなりません。新しいモ

Artwork by DAVID LAFLEUR

デルが必要なのです」

顧客に何らかのメッセージを訴求するブランドを育てるには、顧客に何らかのメッセージを訴求する商品にそのようなブランドを張りつける必要がある。そのためには、顧客の実生活を反映させたセグメンテーション（細分化）が不可欠となる。

我々は本稿で、市場セグメンテーションの原則を再構築する方法を提案する。顧客が一貫して価値を見出すような商品をどのように開発するかについても言及したい。そして最後に、収益性と持続性を伴った成長を実現するうえで、価値の高いブランドをどうすれば創造できるのかについて説明する。

マーケティングの泰斗として名高いハーバード・ビジネススクール名誉教授、セオドア・レビットは「消費者は四分の一の径のドリルを買いたいのではない。彼らがほしいのは四分の一の穴だ」と学生たちに教えたものだ。我々が知っているマーケティングたちは、だれもがこのレビットの知見に賛同する。しかし彼らは、うなずくそばからドリルの種類と価格で市場をセグメントしているのだ。

穴の大きさは測らずに、ドリルの市場シェアを計算する。肝心の穴ではなく、自社のドリルの特徴や性能をライ

バルのものと比較評価する。そして、競争力の高い価格と市場シェアの拡大につながると思われて、新たな特徴や性能をあれこれ追加する。マーケティングに任せると、往々にして問題の解決を見誤る。つまり、顧客ニーズと無関係な方法で商品を改良してしまうのだ。

顧客セグメンテーションも、これとどっこいどっこいである。マーケティングたちは、法人顧客を「大」「中」「小」と企業規模で分類したり、消費者を年齢や性別、ライフスタイル別に無理やり類型化したりした後、そのセグメントを代表する顧客のニーズを洗い出し、そのニーズに対応した商品やサービスを開発しようとやっきになる。

しかし、顧客は自分の意思を曲げてまで、自分が分類されたセグメントにおける平均的な嗜好に合わせて行動することはしない。したがって、マーケティングがデモグラフィックス（人口統計）に基づいて各セグメントを設定し、これらセグメントにおける典型的な顧客ニーズに対応した商品やサービスを提供しても、ある個人がその商品を買うか否かは知るよしもない。マーケティングにできることといえば、購入の可能性を確率で示すのが関の山だ。

市場セグメンテーションは、新進の若手マネジャーたちがビジネススクー

ルで学び、優良企業のマーケティング部門でいままお実践されている。しかしこれこそが、イノベーションを恐ろしく勝算の低いギャンブルに変えてしまった原因なのだ。

市場セグメンテーションと商品イノベーションについて考えるうえで、より賢い方法がある。市場構造は、顧客の目にはきわめて単純に映っている。いみじくもセオドア・レビットが言っているように、顧客は何らかの「ジョブ」を処理する必要があるだけなのだ。そこで、ジョブを処理する必要に気づくと、簡単に言えば、商品を「雇い」、自分の代わりにそのジョブに当たらせるのだ。

したがって、マーケティングの役目は、顧客の実生活において、自社の商品が雇われる可能性、つまりどのようなジョブが発生するのかを理解することにほかならない。マーケティングがそのジョブを理解し、それを肩代わりする商品やサービスに関連する購入体験や使用体験を設計し、意図した使用目的を補強する商品をつくることであれば、そのジョブを処理する必要性に気づいた顧客は、お金を支払ってその商品を雇う。商品の企画開発者のほとんどは、このような視点から考えることはない。そのため、顧客が処理しなければなら

Clayton M. Christensen

ボストンにあるハーバード・ビジネススクールのロバート・アンド・ジェーン・シジック記念経営管理学教授。

Scott Cook

カリフォルニア州マウンテンビューに本社を置くインテュイトの共同創業者兼会長。

Taddy Hall

ニューヨーク市にあるARF（アメリカ広告調査財団）のチーフ・ストラテジー・オフィサー。

ないジョブを処理するうえで何の役にも立たない商品ばかりをつくる状況が招かれる。その典型的な例をご紹介します。

一九九〇年代中期、本稿の執筆者の一人、スコット・クックは、あるソフトウェア商品を担当していた。それは、定年退職後のマネー・プランを立てる「クイックン・ファイナンシャル・プランナー」という個人向けソフトだった。しかし、この商品は惨憺たる結果に終わった。この商品カテゴリーでは、売上げで九〇%以上のシェアを獲得したものの、年間売上高が二〇〇万ドルを超えることはなく、ついには、市場から撤退しなければならなかった。

何がいけなかったのだろう。四九ドルという価格が高すぎたのか。もっと使い勝手を工夫する必要があったのだろうか。そうかもしれない。しかし、より事実に近い説明はこうだろう。

人口統計の分析からは、多くの家族がマネー・プランを必要としていることが示されたが、実際には、ほとんどの人々はそのようなジョブを必要であるとは考えていなかった。ここでは、定年を迎える人たちはマネー・プランを立てるべきであると考えられているという事実、あるいは彼ら彼女らが「マネー・プランを立てるべきだ」と

発言しているという事実は、どうでもよい。いまに思えば、商品企画チームがグループ・インタビューのために、実際にマネー・プランを立てている人を見つけての苦労したという時点で、クックは目を覚ますべきだった。そもそも顧客にそのようなジョブを処理する意思がないところに、簡単かつ

低コストをうたつてみても、成功することなどまずありえない。

顧客自身ではなく ジョブを理解せよ

例外があるとはいえ、必要なジョブ、欲するジョブがどのようなものであ

れ、必ず社会性、機能性、情緒性的の特徴がある。マーケターがこれらを正しく理解すれば、そのジョブに照準を合わせた商品を開発できる。言い換えると、購入される商品を開発したいと願うマーケターにとって、分析に欠かさない基本単位は「顧客」ではなく、「ジョブ」なのだ。

あるファスト・フード・チェーンを例に挙げて、その理由を説明しよう。この企業は、ミルク・シエークの売上げを伸ばそうと努力していた。なお、ここでは社名も商品名も伏せておく。

当初、同社のマーケターたちは、商品すなわちミルク・シエークというセグメントを設け、さらにこのセグメントを、ミルク・シエークを頻繁に購入する顧客のデモグラフィックスおよびパーソナリティに従ってさらなる細分化を試みた。

次に、このプロフィールと一致する消費者を集めて、ミルク・シエークを濃くする、チョコレート味を強める、値段を下げる、あるいは、なかに入れる果物などを大きめに切るといった工夫で満足度が高まるか否かを評価した。この消費者パネル調査によって、具体的なフィードバックが得られ、同社はその結果に基づいて商品を改良した。ところが、その商品は売上げに何



のインパクトも与えなかった。

別の調査スタッフは別の店舗を対象に、ミルク・シェークの購入にまつわる顧客のジョブを理解しようと、朝早くから夜遅くまでそれぞれ一日中観察した。彼はミルク・シェークが注文されるたびに、ほかにどんな商品を購入するのか、一人で来店しているのか、あるいはグループなのか、店内でミルク・シェークを飲むのか、それとも持ち帰るのかなどを記録した。

この調査によって、彼が驚いたことは、ミルク・シェークの四〇％は早朝購入されていることだった。最も多く見られたパターンは、一人で早朝来店し、ほかのものは購入せず、ミルク・シェークを自分の車のなかで飲むというものだった。

その後、この調査スタッフは早朝の購入者がミルク・シェークを手にして店を去るところをインタビュするために、再び店に足を運んだ。どのような理由でミルク・シェークを購入するのかを理解したかったからだ。

ほとんどの購入者のジョブは同じだった。自分で長時間運転しなければならぬマイカー通勤はまったく退屈であり、気を紛らわせる何かが必要だった。また、購入した時はけっして空腹

腹が空くことがわかっていて、昼食時まで空腹を抑えてくれるものが必要だった。購入者の一部は、急いでいるうえに、すでに作業服に着替えており、運転中はせいぜい片手しか自由に使えないという制約もあった。

この調査スタッフはさらに、「同じような状況で、ミルク・シェークを買わなかった時、その代わりに何を買いましたか」と聞いた。

これらマイカー通勤者はベーグルを買ったこともあるらしいが、ベーグルはパサついている。かといって、クリームチーズやジャムを塗れば、指もハンドルもベタベタになってしまう。また、バナナを買うこともあった。しかし、バナナはすぐ食べ終わってしまったため、通勤の退屈さという問題を解決してくれるほど長持ちしない。ドーナツでは一〇時を回る頃には、空腹に耐えられなくなる。

調査の結果、以上のような代替手段のどれよりも、ミルク・シェークはこれらの顧客のジョブに適していることが判明した。濃度が高いミルク・シェークを細いストローで吸うには約二〇分かかる。これは、通勤の退屈さを解決する手段となる。片手でも大丈夫であり、指は汚れない。さらに、一〇時までに空腹を感じる度合いも、別の選

択肢より低い。

ミルク・シェークが健康的な食品ではないことはあまり問題ではなかった。なぜなら、ミルク・シェークを購入することで処理されるジョブに、健康的という条件は必須ではなかったからである。

この調査スタッフは早朝時以外には、親が子どものためにミルク・シェークを追加することが多いことに気づいた。この場合、親たちが欲したのはどのようなジョブだったのだろうか。

彼ら彼女らは、子どもに何度も何度も「それはだめ」とたしなめる自分ほどほとと嫌気が差している。そこで、子どもたちをなだめ、また愛情深い親であると自分自身を納得させる道具として、ミルク・シェークを選んでいたのである。

しかし例の調査スタッフは、ミルク・シェークはこのジョブにふさわしくないことに気づいた。親たちは自分の食事が終わった後、子どもが濃厚なミルク・シェークを細いストローで一生懸命吸っている様子をイライラしながら待っていた。これが彼の目に留まっていたのだ。

きわめて異なる二つのジョブのために、顧客たちはミルク・シェークを購入している。ところが、マーケティング

ちは商品特性を改良しようと、片方あるいは両方のジョブを処理するためにミルク・シェークを購入している顧客一人ひとりに質問した。こうして得られた回答を、人口統計的に設定された対象セグメントの回答とかけ合わせ、平均化したところ、だれのニーズにも合わない商品が導き出された。

顧客のジョブが理解できると、ミルク・シェークをどのように改良すれば、顧客のジョブに貢献できるのか、逆に改良しても影響を及ぼさないかが明白となる。では、通勤の退屈さを軽減するジョブにどのように対処すればよいか。ミルク・シェークをいっそう濃厚にすれば、より長持ちさせることが可能だ。さらに果物を混ぜ合わせるのもよい。毎朝の単調な日課に、ミルク・シェークに何かが入っているという意外性、今日は何が入っているのだろうかという期待が加わる。

同じく重要なのは、このファスト・フード・チェーンはミルク・シェークの機械をレジの前に移動させ、顧客にプリペイド・カードを販売すれば、この商品をより効率的に販売できることだ。そうすれば、混み合ったドライブスルーで待たされることなく、さっさと自分でボタンを押してミルク・シェークをカップに入れ、店を去ることが



できる。

言うまでもなく、昼間や夕方のジョブに対応するには、また異なる商品を用意すべきである。

顧客のジョブを理解し、提供する商品がそのジョブの役に立つように、商品の社会性、機能性、情緒性を改良することによって、ミルク・シエークの代替品だけでなく、バナナやベークルと競争しながら、本当の競争相手から

市場シェアを奪い、この結果、カテゴリーが拡大する。これが大切なポイントである。

ジョブという単位で定義された市場の規模は、カテゴリーで分類された市場のそれよりもはるかに大きい。マーケットは、商品カテゴリーの規模が市場の規模であると考えているが、この心理的な誤解から抜け出さない限り、顧客と同じ視点から見た本当のライバ

ルの姿は見えてこない。

ミルク・シエークの例が示しているとおり、典型的な顧客を理解しようと努めたところで、商品をどのように改良すべきかへの答えは出てこない。顧客のジョブを理解しないことには、それはわからない。その証拠をさらに挙げてみたい。

イーベイの創業者、ピエール・オミドヤルは同社を、オークションに参加

する人たちのサイコグラフィックス

(心理的特性)に合わせて設計したわけではない。人々が自分の物品を販売する一助となるべく創業したのだ。グループは、ほしい情報を探すというジョブを支援するために創業されたのであり、ネット検索を活用する人のデモグラフィックスに合わせて設計されたわけではない。P & Gの大ヒット商品「スウィッファー」^(註)の場合、プロジェクト・チームが実施した分析の基本単位は、床を掃除するというジョブであり、モップで掃除する人々のデモグラフィックスやサイコグラフィックスではなかった。

これほど多くのマーケットが、ジョブではなく、消費者を理解しようと努めてきたが、それはなぜだろうか。その理由の一つは、純粹に歴史的経緯に求めることができる。たとえば女性の生理用品やベビー用品市場では、市場調査ツールがさまざまに開発され、テスト市場の一部において、顧客のジョブは顧客のデモグラフィックスとあまりにぴったりと一致していたために、顧客を理解すれば、そのジョブも理解できた。

ただし、このような偶然の一致は稀である。マーケティングが顧客に焦点を合わせていると、幻のニーズを追い



かけるといふ結果に終わるケースがあまりに多い。

ジョブに焦点を絞ると 新たな市場が 見えてくる

顧客のジョブには、いまだ最もふさわしい商品が存在しないものも多い。革新的な企業が、そのようなジョブのために商品設計し、しかるべきブランド・ポジショニングを実施すれば、新たな成長市場が誕生する。

これまで商品カテゴリー別に市場をセグメントし、その規模を押し量っていた企業が、ジョブに基づいて分類するようにになると、市場は想像以上に大きく、自社のシェアはきわめて小さいことがたいがい判明する。これは、成長志向の企業にすれば、またとない朗報である。

顧客そのものではなく、そのジョブを対象に、その理解に努めることは、ソニーの創業者の一人、盛田昭夫のアプローチの柱であり、これが破壊的イノベーションを成功させた。盛田は従来型の市場調査はまったく実施しなかった。その代わりに、仲間たちと一緒に、消費者の実生活をじっくり観察し、

何をしたいのか、どうしたいのかを探り、その後、ソニーの小型化技術によって、そのようなことがより簡単に、よりスムーズに、より低価格できるようになるのか、自問自答した。〈ウォークマン〉を発売する前に、当時売られていた各種カセット・デッキのトレンドをただ分析してただけならば、彼は市場規模を大幅に見誤っていたことだろう。

このような話は、マーケターたちがもれなく取り組むべき行動、すなわち「パソコンのスイッチを切り、オフィスの外に出て、観察すること」を促すきっかけとなる。その実践例として、チャーチ・アンド・ドワイトが重曹事業を発展させた方法について検討してみたい。

同社は一八六〇年代以来、〈アーム・アンド・ハンマー〉という重曹を製造している。その黄色いパッケージとハンマーを持ち上げているバルカン（ローマ神話における鍛冶神）の腕のイラストは、人々に「正真正銘の純正品」を連想させる不朽のシンボルになっている。

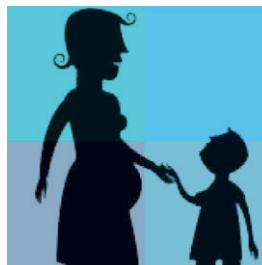
一九六〇年代の後半、チャーチ・アンド・ドワイトの市場調査担当ディレクター、バリー・ゴールドブラットによれば、同社経営陣は〈アーム・アン

ド・ハンマー〉がどのようなシーンにおいて消費者のジョブに役立つのかを知るために、消費者たちを観察・調査した。その結果、少数ではあったが、商品を衣料用洗剤に加えている消費者、歯磨きに混ぜている消費者、カーペットに散布している消費者、箱のフタを開けて冷蔵庫に入れておく消費者が見えられた。

実際、重曹が消費者のジョブに貢献できるシーンは膨大な数に上るが、ほとんどの人たちが〈アーム・アンド・ハンマー〉を掃除や匂い消しに使えることを知らなかった。重曹には多種多様な用途があることを考慮すると、この〈アーム・アンド・ハンマー〉ブランド一つだけでは、ジョブと重曹の購入をつなげることは難しかった。

ジョブを単位に見直したことで、重曹という商品カテゴリーは大きく成長した。現在、〈アーム・アンド・ハンマー〉ブランドで、展開されている商品カテゴリーは、以下のようになっている。

- 口腔内を清潔に、清涼感を与える
〈アーム・アンド・ハンマー・コンプリートケア〉(歯磨き)
- 冷蔵庫のなかの臭いを消す
〈アーム・アンド・ハンマー・フリッジ





ン・フリーザー) (冷凍冷蔵庫用の消臭剤)

● 腋の下を清潔かつ快適に保つ (ヘアム・アンド・ハンマー・ウルトラマックス) (制汗デオドラント)

● カーペットを清潔にし、臭いを消す (ヘアム・アンド・ハンマー・バキュームフリー) (カーペット用脱臭剤)

● ネコの排泄物の臭いを消す (ヘアム・アンド・ハンマー・スーパースクープ) (ネコ砂)

● 衣類に新鮮な香りを与える (ランドリー・データジェント) (衣料用洗剤)

現在、重曹事業は、(ヘアム・アンド・ハンマー) ブランド全体の売上げの10%に満たない。同社の株価は、ライバルに近いP&G、ユニリーバ、コルゲート・パルモリーブ四社の平均株価上昇率のおよそ四倍で上昇した。

もちろん(ヘアム・アンド・ハンマー) というブランドの強みもさることながら、いずれの商品も驚くような成長を遂げている。そのカギは、消費者のジョブに基づいた商品カテゴリー化であり、またこれらのジョブを処理しなければならぬと消費者が気づいた時、そのジョブにふさわしく、信頼で

きる商品であると認識させたコミュニケーション戦略にある。

「目的ブランド」を構築する

あるジョブを処理する必要性に、意識的に、また合理的に、あるいははつきりと気づく場合もあるが、もはや日常生活の一部と化しているため、まったく気づいていない場合もある。

いずれにせよ、何らかのジョブを処理しなければならぬと気づいた時、それにまさしくふさわしい商品やサービスが存在しているならば、その顧客はラッキーである。そのジョブにぴつたりで、真っ先に利用されるべき商品やサービスを、我々は「パーパス(目的)・ブランド」と呼んでいる。フェデラル・エクスプレスの歴史は、目的ブランドを成功させるには、どのようにブランドディングすべきかの格好の例だ。

はるか昔から存在しており、しかもほぼ未来永劫処理されるであろうジョブがある。つまり「これを、ここからあそこへ、間違いなく確実に、できるだけ速く送らなければならない」という類のジョブだ。

郵便局の航空便でこのジョブを処理

する顧客もいただろう。飛行機代を支払ってでも配達人を現地に向かわせなければならなかった顧客もいただろう。UPSのトラックでも十分間に合うように、かなり前もって計画する顧客もいただろう。

しかし、いずれの方法も対症的であつたり、高価であつたり、確実性に乏しかったり、不便であつたりで、このジョブをうまく処理するサービスを設計する者はだれもいなかった。満足なサービスを提供できる結果とならず、それゆえこの分野のブランドの評判は芳しくなかった。

そのような状況にフェデラル・エクスプレスが登場し、まさにこのジョブを処理するサービスを設計し、何度ももれなく再現してみせた。(フェデックス) というブランドは、このジョブの必要性が生じるたびに、人々の心に浮かび始めるようになった。こうして(フェデックス) は目的ブランドになった。実際(フェデックス) は、このジョブと一体化し、どこの国でも通じる「フェデックスする」という動詞になっている。その結果として、このブランドの価値はきわめて高い。

歯磨き剤の(クレスト)、スターバックス、ティッシュペーパーの(クリネックス)(キンバリー・クラーク)、イ



ーベイ、イーストマン・コダックといったブランドのほとんどは、こうした目的ブランドとして出発した（囲み「コダック…目的ブランドによる破壊的戦略」を参照）。

商品は顧客が必要とするジョブを処理し、顧客はそのことを人に伝える。こうしてブランド・エクイティ（ブランドの資産価値）は向上していく。マーケットがブランドを、ジョブを処理するとう目的に結びつけないと、ブランド・エクイティは破壊されるおそれがある。

消費者に買うべき時と買うべきではない時をはっきり伝えたい、ありきたりなブランドを構築した場合、消費者はそのジョブに必ずしもふさわしいとはいえない商品を採用してしまうかもしれない。これがブランドへの信頼を失う原因となる。ちょうど郵便局が何年もの間そうだったように――。

目的ブランドは、二つの顔を持った羅針盤のようなものである。一方の面は、顧客を適正な商品に導き、もう一方の面は、その企業の製品デザイナー、マーケット、宣伝広告担当者が改良品や新バージョンを開発し、マーケットに導くための指針となる。

優れた目的ブランドでは、目的とするジョブと関係しているのはどのよう



コダック… 目的ブランドによる 破壊的戦略

我々は、破壊的イノベーションがいかに成長を創造するか、その可能性について、これまで何度となく説明してきた。

破壊的イノベーションは既存の主力商品ほどには収益性の高くない商品やサービスであるがゆえに、業界リーダーたちは既存ブランドによる収益の毀損を恐れて、それらの導入に後ろ向きになることが多い。しかし、独創的な目的ブランドと破壊的イノベーションを結びつける限り、このような心配は無用である。

たとえば、イーストマン・コダックが二つの破壊的イノベーションで成功したのは、まさしく目的ブランドがカギを握っていた。最初のイノベーションは、レンズつきフィルムである。これは破壊的技術の典型だった。

ただし、廉価なプラスチック・レンズを使っているために、この新しいカメラは、いくらフィルムはコダック製とはいえ、良質な三五ミリカメラほどの品質は保証できなかった。また、レンズつきフィルムを発売するに当たり、コダック内のフィルム部門から猛烈な反対が巻き起こった。最終的には、こ

の事業をスピンオフし、このビジネスチャンスを手放した。

こうして、使い切りカメラの目的ブランド、〈コダック・ファンセーバー〉が発売された。消費者は楽しい記憶を記録したいにもかかわらず、カメラを持って行くのを忘れた時や高価なカメラに傷をつけたくない時がある。そのような時、このカメラを利用すればよかった。

このようなジョブを処理するための目的ブランドを創造したことで、差別化が図られ、意図された使用目的が明確となり、また顧客たちからもたいそう喜ばれた。また、この商品のおかげで、〈コダック〉ブランドのエンドユーザーとしての力も高まった。

なお究極的には、処理すべきジョブの代替手段と比較することでしか、品質の評価は得られない。残念ながら、現在コダックはレンズつきフィルムにおいて、目的ブランドである〈ファンセーバー〉よりも、〈マックス〉という名前を頻りに使用している。これはおそらくフィルムが使われる目的よりも、フィルム自体の販売を重視したからであろう。

コダックは〈イージーシェア〉というデジタルカメラでも、破壊的技術による目的ブランドの構築に成功している。当初、画素数やズーム率の競争で日本のデジタルカメラメーカーと真向対決し、商品の差別化と市場シェアの獲得に苦闘していた。ライバルたちはどこもコーポレート・ブランドで広告を展開し、目的ブランドは持っていなかった。

その後、コダックは「楽しさを分かち合おう」というジョブに焦点を当てた破壊的戦略を採用する。そして、クレードル（スタンド式の充電器）に載せて、PCのeメール・ソフトで「添付」をクリックすれば、それだけで友人や家族に写真を送信できる。低価格のデジタルカメラを発売した。後世に高画質の写真を伝えるというのではなく、楽しさを分かち合おうというのが、その目的である。

この〈イージーシェア〉という目的ブランドは、その目的のために特別に設計された商品へと顧客を導いている。コダックは現在アメリカのデジタルカメラの市場でトップ・シェアを誇っている。

な特徴や性能が、また改良しても変わらないものは何かはつきりしている。目的ブランドにおける価格プレミアムは、この羅針盤の画面によって方向性が示されたことに顧客がすずんで支払う報酬といえる。

たとえば「男らしい」「気が利いている」「贅沢を味わった気持ちになった」「一流の」と感じたいというニーズは、我々の生活のさまざまな場面で発生する。このニーズにふさわしいジョブに気づけば、その目的に合致した商品やサービスを提供できる。したがって、グッチ、アプソリュート（ウォッカ）、モンブラン、バージンは目的ブランドである。

これらのブランドは、このようなジョブを欲する顧客に、その目的を叶える購入経験、利用経験を提供している。このような願望的なジョブは、その種類によっては、商品の機能によってこのジョブを処理するというよりも、ブランドそのものである場合もある。

広告でブランドディングはできない

広告の多くが無益な結果に終わって

いる。広告だけでブランドが構築できるといふ誤った思い込みがあるからだ。しかし、広告だけでブランドは構築できない。それでも広告は、そのブランドが特定のジョブに適していることを人々に伝えることができる。

ユニリーバのアジア地域のある事業部の例を挙げて説明しよう。この事業部のマネジャーたちは、午後四時前後に、多くのオフィス・ワーカーに発生する重要なジョブは何か、これを突き止めようとしていた。肉体的にも精神的にも疲労しているにもかかわらず、その日の仕事が終わるまでにはまだやるべきことは一杯残っている。彼ら彼女らは生産性を向上させる何かを必要としている。オフィス・ワーカーはこのジョブのために、カフェイン飲料、チョコレート・バー、ストレッッチ体操、雑談などに頼っていたが、その効果は満足いくものではなかった。

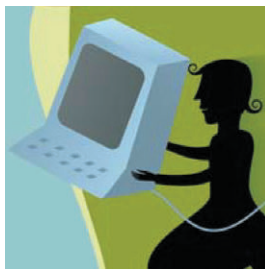
そこでユニリーバは、このジョブ向けに電子レンジで調理できるスープを開発した。このスープはすぐできて、栄養価も高く、とはいえ満腹にはならず、自分のデスクで食べられる。また、電子レンジが置いてあるところまで足を伸ばすため、ちょっとした息抜きにもなる。この商品はオフィスに的を絞る、〈スーピー・スナックス〉という、

わかりやすい商品名で発売された。しかし、結果はパッとしなかった。

そこでブランド・マネジャーは己の第六感に従って、疲れて気だるげなオフィス・ワーカーがその商品を食べた後に元気を回復するシーンを映した広告を制作し、ブランドの名称を〈スーピー・スナックス・4..00〉と変更して、再度売り出した。

このテレビCMを見た人々からは、「午後四時頃は私もまったくあんな感じですよ」という反応が返ってきた。必要なジョブが存在すること、そのジョブにふさわしい商品が存在することを人々に気づかせる必要があったのである。キャッチフレーズと広告によって、単に商品を説明するだけだった〈スーピー・スナックス〉が、目的のジョブと、そのジョブのために設計された商品特性を具体的に伝える目的ブランドへと変身した。その結果、この商品は大成を収めた。

ここで、目的ブランドへと変わる過程において、広告が果たした役割に注目してみよう。広告はそのジョブの性格を明らかにし、より多くの人々に処理すべきジョブの存在を気づかせるうえで貢献した。また、そのジョブを処理するために設計された商品の存在を告げ、その商品名を消費者が覚えられ



るようにした。

ただし広告は、特定のジョブを処理するための商品設計そのもの、またそのジョブに関連する特徴や機能の改良そのものに代わることはない。優れたブランドのほとんどは、広告宣伝を始める前にすでに構築されている。ウォルト・ディズニー、ハーレーダビッドソン、イーベイ、グーグルを考えるとればよい。これらのブランドは広告に多額の費用を投じる以前から、確固たる評判を確立していた。この過程を短縮して、まるでゼロから広告によって消費者が信頼するブランドを構築しようと試みると、骨折りに終わる。

フォード、日産、メイシーズ、その他多くの企業は、企業名や商品名が潜在顧客層の意識に残るように数億ドルを投入してきた。これらの企業はほとんどの商品は特定のジョブを処理するように設計されておらず、したがって、通常はライバル商品との差別化が図られていない。以上のような企業には目的ブランドはほとんどなく、それらを構築しようという明快な戦略もない。

これらの企業の経営者たちは、ブランドディングに投資すれば、勝利への道も買えるのではないかという一縷の望みから、はからずも利益のなかの数億ドルを広告代理店に注ぎ込んでいる。

多くの企業は新商品のブランドディングには金がかかりすぎるため、もう一度と繰り返すまいと決意する。たしかに広告に頼ったブランドディングは途方もなく高くつく。それは、ブランドの構築方法として間違っているからだ。

マーケティングの専門家は、「ブランド名は空っぽの言葉であり、だからこそ、そこに何らかの意味を吹き込むことができる」と好んで言う。これには要注意である。商品名に意味を持たせるには、広告こそ効果的な手段であると誤解してしまつと、結局はブランドをあいまいにしてしまうのが関の山だ。このゲームで圧倒的な勝利を収めるのは、広告代理店とメディア企業で、広告主の企業といえ、同じくあまいなブランドで勝負しているライバルと共に、高価で際限のない広告競争に引きずり込まれ、ついには抜け出せなくなつたことに気づくことになる。

願望的なジョブを処理する目的ブランドだけは、このブランド競争の例外である。この場合、広告が訴求するイメージを通じてブランドを構築しなければならぬからだ。ところが、これは願望的なジョブにふさわしいブランドディング手法であるにもかかわらず、それ以外のブランドにも、気まぐれ、かつ無駄に誤用されている。

ブランド価値は いかに高まり、 いかに破壊されるか

強力な目的ブランドの構築に成功すると、社内人間がこれをフル活用しようと、他の商品にも適用しようと試みる。これはいたし方ないことかもしれないが、そこには慎重を期する必要がある。このような拡大には、ブランドを強化するものもあれば、ブランドの価値を毀損しかねないものがある。ここで、その一般原則について示そう。

① 同じジョブを処理する 別の商品を追加する

このやり方であれば、どのようなジョブを処理するブランドなのかをあいまいにしてしまつ心配なく、ブランド展開ができる。たとえば、ソニーのポータブルCDプレーヤーは、その原型である「ウォークマン」とはまったく異なる商品だが、騒然とした世界から逃避する一助となる、という同じジョブを処理できるようにポジショニングされている。

それゆえこの新商品では、このジョブを処理したい時、「ウォークマン」

というブランドがいつそう本能的に消費者の心に浮かび上がってくる。

ソニーが安閑としていなければ、「ウォークマン」ブランドのMP3プレーヤーを発売して、この目的ブランドをさらに強化できていたことだろう。アップルコンピュータの目的ブランドである「iPod」が、そのジョブを先んじることさえ防げていたかもしれない。

② 目的ブランドは 特定のジョブ専門とする

目的ブランドを他の商品に展開するのではなく、別のジョブをターゲットとした商品を追加すると、具体的な意味を持ち合わせている目的ブランドから、「エンドーサー・ブランド」「つまり親ブランドとして、セカンド・ブランドや関連商品の信頼性を保証するブランド」という別の性格を帯びていく。エンドーサー・ブランドは、品質に関する一般的な感覚を伝えられるため、マーケティングの面で一定の価値が生じる。

しかしエンドーサー・ブランドの場合、特定のジョブを処理したい人たちが、そのために設計された商品やサービスへと導く力に乏しい。適切な方向づけがなければ、顧客はそのジョブに

はふさわしくないエンドーサー・ブランドを使うことになる。この結果、不愉快な経験を味わわれるはめとなり、顧客はそのブランドに不信感を抱くようになる。

したがって、そのブランドに第二の名前をつけるなどして、エンドーサー・ブランドと目的ブランドを並存させない限り、エンドーサー・ブランドの価値は損なわれる。つまるところ、異なるジョブには別の目的ブランドが必要なのだ。

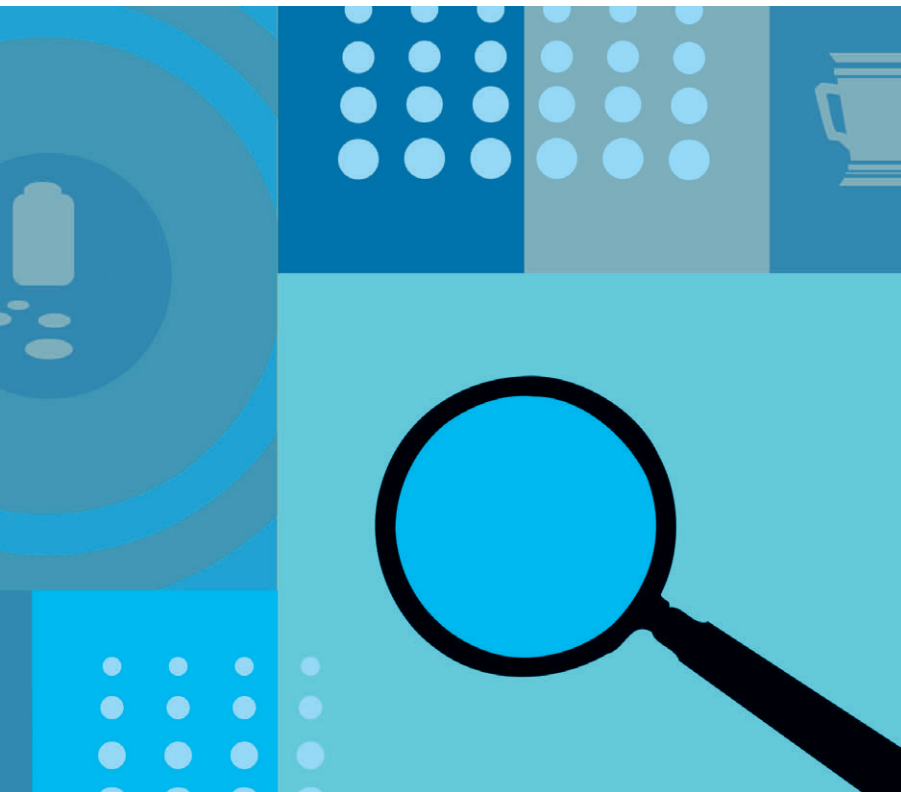
このことを、マリオット・インターナショナルの例を挙げて具体的に説明したい。マリオットの経営陣はこの原則に従い、さまざまなジョブに応えることで顧客から選ばれる存在になろうと、〈マリオット〉ブランドを余すところなく活用し、最大限の効果を上げようと考えている。

そこで同社は、大規模な会議を開くにはもってこいの総合サービス施設というコンセプトの下、〈マリオット〉ブランドを構築し、このブランドを他のホテル・チェーンにも展開することを決定した。

その際、二種類のブランド名を採用した。その構造は、〈マリオット〉というエンドーサー・ブランドに、新しいホテル・チェーンがさまざまなジョ

ブを処理するうえでふさわしい目的ブランドを追加するというものだった。たとえば、夜間に清潔で静かな場所を求める一般旅行者に向けたブランドが、〈コートヤード・バイ・マリオット〉である。このホテルは、出張の多いビジネスマン向けに設計されたホテル

ルである。一方、長期滞在者向けブランドが〈レジデンス・イン・バイ・マリオット〉である。これら二つのホテル・チェーンは、あらゆるサービスを揃えたマリオット・ホテル並みの建築や内装が施されているわけではないが、〈マリオット〉



というエンドーサー・ブランドによって強化されている。なぜなら、目的とされるジョブを適切に処理しているからである。

電動工具メーカーのミルウォーキー・エレクトリック・ツールは、たった二つの商品で目的ブランドを構築している。〈ミルウォーキー・ソウゾール〉は、壁に素早く穴を開けたいが、内側の様子がわからない場合に利用する往復のこぎりである。狭い空間で穴を開けなければならない配管工事の場合には、ミルウォーキー製の直角ドリル、〈ホール・ホーク〉を使う。

同じ性能で同じ価格帯の電動工具を、ブラック・アンド・デッカー、ポッシュ、マキタなども販売しているが、いずれの企業も、先ほどのようなジョブを処理する場合に工具店の販売員の頭にすぐさま浮かんでくるような目的ブランドはない。ミルウォーキーは数十年にわたって、これら二つのジョブの市場で八〇%以上のシェアを握っている。

おもしろいことに、ミルウォーキーはその社名をエンドーサー・ブランドとして、丸のこ、ピストル型ドリル、研磨機、ジグソーなどの電動工具一式を揃えている。これらの耐久性や価格は、〈ソウゾール〉や〈ホール・ホー

グ」と同等だが、ミルウォーキーはこういった商品では、目的ブランドを構築していない。各々の市場シェアは数%足らずである。

これはまさに、目的ブランドの価値を明確にすること、エンドーサー・ブランドが与える品質保証の暗示効果の差を示す格好の例である。通常、参入障壁として優れているのは商品性能の高さよりも目的ブランドである。なぜなら、ライバルが簡単に真似できるのは、ブランドよりも性能のほうだからである。

P & Gの〈クレレスト〉の苦勞と成功は、顧客の求めるジョブにふさわしい商品でありながら、焦点を見失い、その後再構築を図り、強力な目的ブランドへと生まれ変わった商品の歴史を語っている。

五〇年代中頃に発売された〈クレレスト〉は、破壊的技術の典型であった。フッ素を強化した歯磨き剤の発売によって、虫歯を防ぐフッ素治療は、高価で通院が面倒な歯科医から、家庭で安価に簡単にできるように移り変わった。P & Gはこの新商品を、既存の歯磨き剤〈グリーム〉の一角としてポジションニングすることもできたが、新しい目的ブランドを構築する道を選んだ。それが〈クレレスト〉であり、特定のジ

ョブを処理する独自のポジションニングが行われた。子どもの虫歯を予防したい母親たちは、〈クレレスト〉という言葉を見聞きすることで、この商品が虫歯予防というジョブのために設計されていることを理解した。

〈クレレスト〉はそのとおりの商品だったため、母親たちの信頼を集めることとなった。実際のところ、〈クレレスト〉と銘打たれていない商品には虫歯予防という効能がないのではないかと疑われたほどだ。

虫歯予防といえば、だれもが〈クレレスト〉を連想するくらい、そのブランド価値は高まった。そして〈クレレスト〉はアメリカのあらゆるライバル商品を追い抜き、一〇年の長きにわたって歯磨き剤市場のリーダーとして君臨し続けた。

しかし、立ち止まってしまえば、トップの座に居続けることはできない。ライバルたちはやがて〈クレレスト〉の虫歯予防の機能を真似して、虫歯予防をコモディティ化してしまった。他社が、風味や口内の感触を改良したり、重曹を加えたりするなど、他の特徴を改良した結果、〈クレレスト〉の市場シェアは失われていった。P & Gも、逆にこのような特徴を真似し、宣伝し始めた。



ところが、先のマリオットの caso と違って、P & Gは〈クレレスト〉のエンドーサーとしての効果に新しい目的ブランドを追加しなかった。そして、ついにブランドの独自性も失われていった。

九〇年代末、〈クレレスト〉の新しい

担当チームは、二つの破壊的イノベーションを市場に投入した。そのいずれも、独自性と具体性を兼ね備えた目的ブランドであった。

第一の破壊的イノベーションは、ドクター・ジョンという新興企業を買収し、その旗艦商品である電動歯ブラシ



☒ ブランドを破壊しないブランド展開

ブランドを破壊することなく、ブランドを広げる方法は2つしかない。一つは、ちょうどソニーが(ワークマン)ブランドを展開するために、さまざまな商品を開発したように、同一のジョブのために、さまざまな商品を開発することである。もう一つの方法は、マリオットやミルウォーカーのように、関連性の高い新しいジョブを特定する目的ブランドを創造し、オリジナル・ブランドのエンドーサーとして、そのメリットを享受することである。

を(クレレストスピニングブラシ)という新たなブランドとして市場に再投入したのだ。この商品の価格は五ドルとしたが、当時この金額は競合商品の価格を大きく下回っていた。

さらに、第二の破壊的イノベーションとして(クレレストホワイトストリッ)プスを投入した。これは、歯科医の料金をはるかに下回るたった二五ドルで、家庭でも歯のホワイトニングができるという優れ物だった。このように革新的な目的ブランドを市場投入したことで(クレレスト)は再び成長軌道を描き始め、デンタル・ケア市場全体の

シェアでトップの座に返り咲いた。

☒ 「ブランドを破壊しないブランド展開」は、マーケティングがブランドの価値を蝕むことなく、目的ブランドを拡充していく二つの方向性を示している。最初の方向性は、垂直軸の上方に進み、共通するジョブに対応する新規商品を開発することである。これはソニーが(ワークマン)のポータブルCDプレーヤーで実践した方向性であった。

(クレレスト)の初期、つまり明確な目的のブランドだった時代、P & Gはこの方法を採用して、たとえば(クレレスト)ブランドのフッ素入り口腔清涼剤を導入することも可能だった。そうしていれば、(クレレスト)ブランドは具体的な目的を失うことはなかったであろう。ところがP & Gはこれを怠り、ジョンソン・エンド・ジョンソンが(ACT)(フッ素入り口腔清涼剤)というブランドを開発し、虫歯予防というジョブの市場の一角に占めるのを許してしまっただけでなく、P & Gは、水平軸に沿って別のジョブに対応するためにブランド展開するという第二の方向性、すなわちホワイトニングや口臭予防などを選択したため、目的ブランドはエンドーサー・ブランドへと変身した。

自動車業界に
目的ブランドが
少ない理由

差別化されている、プレミアム価格がつけられる、成長の機会が創造できるといふ目的ブランドのさまざまな効果を考えてみると、意図して生み出す戦略を実践している企業が少ないのは奇妙に思えるだろう。

自動車産業を例にして、その理由を考えてみよう。自動車の購入が必要とされるジョブはかなりある。ところが、これらのジョブの各市場において、目的のブランドによって明快なポジショニングを築いているのは、わずか数社のみである。

(レンジローバー)は、少なくとも最近までは、目的ブランドだった。つまり、「どのような場所でも大丈夫」という絶対の信頼を保証していた。(ボルボ)も安全性という目的を約束している。(ボルシエ)(BMW)(メルセデス)(ベントレー)(ロールスロイス)はさまざまな願望的なジョブと結びついている。(トヨタ)というエンドーサー・ブランドは、信頼性を勝ち取ってきた。しかし、それ以外のブランド

はどうだろうか。概して、それらが意味するところはわかりにくい。

例を挙げて説明したい。本稿の著者の一人、クレイトン・クリステンセンは先頃、娘のアニーの大学卒業祝い車を買うという、かねてからの約束を果たさなければならなかった。このジョブには、機能性と情緒性の充足が必要とされた。つまり、購入されるべき自動車は当然ながら格好のよいもので、運転していて楽しいものである必要があった。

しかし、それ以上に重要なことがあった。愛娘が危なっかしい世界に踏み出すに当たって、クレイに最も必要とされたジョブは、彼女の安全を確認できることである。そして愛しのアニーにとっては、その車を所有し、運転し、保守・点検に出すたびに、父親は自分を愛し、心配していることを頻繁に思い出さずことであつた。

したがって、ハンズフリーの電話に対応していることは、オプションではなく必須条件である。GMの「オンスタター・マルチメディア・サービス」ならば、事故が発生すると警察だけでなく、クレイにも電話で知らせが入るが、これも重要だ。

ときどきうっかりしているアニーに、車の点検が必要な時期を思い出さ

せるシステムがあれば、父親の心のかえも取れるというものだ。支払い済みのプレゼントとしてそのサービスを贈ることができれば、クレイはさらにほっと一安心なことだろう。というのはクレイ自身も時折うっかりしているからだ。

では、クレイは「トールラス」(エスケープ)「キャバリエ」(ネオン)「プリズム」(カローラ)「カムリ」(アバロン)「セントラン」(シビック)「アコード」(セネター)「ソナタ」、あるいはその他の車から、どれを選ぶべきだろうか。

イメージの差別化を微妙に図ろうとして、自動車メーカーは数十億ドルを費やしてこれらのブランドを宣伝しているが、まったくクレイの助けにならない。ジョブに最適な商品とサービスの組み合わせを探し出すのは、非常に時間がかかり、不便だった。最終的に選んだものが目的に適切でいたかどうかについては、本稿の冒頭で紹介したミルク・シエークが数年前まではそうだったように不満が残った。

ジョブという切り口で焦点を合わせると、競合商品と差別化できる。ただしそこで難しいのは、商品がどのようなジョブを遂行できるのかを消費者に伝える場合、その商品を選ぶべきでは

ないのはどのようなジョブであるのかも同時に伝えることだ。

「焦点を絞るすぎるのは危険だ」。少なくとも自動車メーカーはそう思っているようだ。自動車メーカーは、どの車種においても、あらゆる顧客のあらゆるジョブにふさわしいという近視眼的な希望を抱き、どの言語によっても意味を表現できず、いかなる目的とも無関係な造語をあえてブランド名に採用する。

この戦略の結果は自明である。特定のジョブを完璧に処理する目的ブランドには、プレミアム価格をつけられるため、セグメンテーションで考えた市場よりも大きな市場で競争できる。これには説得力あふれる証拠がある。これとは対照的に、自動車メーカーの商品は差別化がきわめて不十分であり、セカンド・ブランドは平均して市場シェアの1%にも満たない。そして、ほとんどの自動車メーカーが赤字である。だが何が間違った処方箋を渡しているのに違いない。

* * *

いかなる企業であれ、経営陣は「利益ある成長」を果たす責任を負っている。彼ら彼女らは、ブランドは企業成長と利益目標を実現する手段であると理解している。それは間違っていない。

しかし、ブランディングがうまくいくことは依然として稀である。それはなぜだろうか。

努力や経営資源が足りないからではない。市場にチャンスがないからでもない。根本的な問題として、市場セグメンテーションやブランディングに関する経営理論が間違った前提の下に展開されているからである。P&Gのフリーの発言は正しい。モデルは崩壊したのだ。

我々は本稿において、度重なる商品の失敗、機会損失、資源の浪費という破滅的な悪循環から抜け出す方法を示すことを試みた。過去の失敗を踏襲しないと決意したメーカーは、ブランドの成功にとどまらず、収益性の高い事業の成長によって報われることになるだろう。

(HBR 2005年 2月号より)

【注】ユニ・チャームとの業務提携によって、同社の「ウェブ」の技術力を活用して開発された住居用ワイパー。アメリカとヨーロッパ諸国で販売されている。

