

木材産業のためのマーケティング講座(その2)

—ブランドを確立する—

北海道立林産試験場企画指導部 普及課長 富 樫 巖

はじめに

今年度(平成13年度)から北海道木材林産共同組合連合会(道木連)は、北海道の補助を受けて「道産木材ブランド化促進事業」を展開しています。具体的には、エゾマツやトドマツなどの針葉樹製材、乾燥、プレーナー仕上げした住宅用構造材を、「北国のE-木材」のブランド名で、道央圏や首都圏に出荷するものです。道木連ではすでにロゴマーク(図1)も決定し、大工・工務店をターゲットにした北海道産乾燥材のブランド化確立を目指しています。ちなみに今年の出荷目標は約73,000m³となっていますから、3,000軒程度の木造住宅を「北国のE-木材」で建てていただくとの目論見と思われま



図1 北国のE-木材のロゴマーク

そこで、このマーケティング講座の第2回目ではブランドについて考えてみます。ブランドというと、フェラガモやタニノ・クリスニーの靴、エルメスやレイ・ヴィトンの靴、バーバリーのトレンチコートなどが連想されます。また、生活に欠かせない身近なものである米にもコシヒカリというブランドが確立しています。

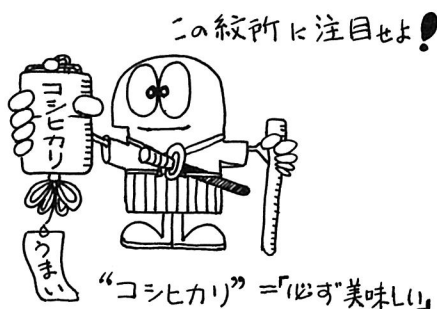


図2 コシヒカリは品種のみにあらず

コシヒカリという名称には、単に米の品種を示すだけにとどまらず、消費者に「おいしさ」を約束する保証までもが付随しています。(図2)

ブランドと付加価値について

ブランドは、本講座のその1で解説したマーケティングミックス(4P)における製品(またはサービス)の中に含まれるもので、製品価値の一部を成すものです。今、小生の目の前にブランドが確立された製品とそうでない製品が並んでいるとします。いずれの製品も有形価値(デザイン、機能、性能)を持つものです。しかし、両者には大きく異なる点があります。それは、ブランドが確立された製品には無形価値が宿っていることです。そして、有形価値が一定でもブランドが強くなるほど無形価値が高まり、その製品全体のブランド価値が高くなります。もちろん、有形価値が全くない製品(欠陥製品)に無形価値を付与することは考えられません。

(図3)

$$\text{「ブランド価値} = \text{無形価値} + \text{有形価値}」$$

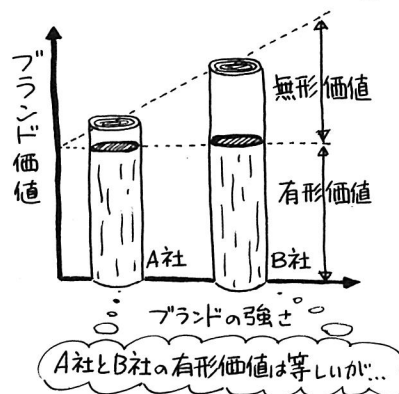


図3 ブランド価値の構成

ところで、無形価値の中身とは何でしょうか。消費者からの支持や信用であると小生は考えています。ブランドを確立した商品には、消費者の信用が詰まっているのです。強いブランドほど、その信用がたくさん

詰まっているはずで。

林産業界や関連行政の方々と懇談会などで、異口同音に「木材に付加価値を付けるための木材加工技術の開発や確立を……」との発言が林産試験場に向けられます。これは、優れた木材乾燥技術やエンジニアードウッド製造技術の開発や確立により、性能や品質に優れた有形価値を持つモノ(ハード)を生産することを意味しています。これに対して、ブランドの確立は消費

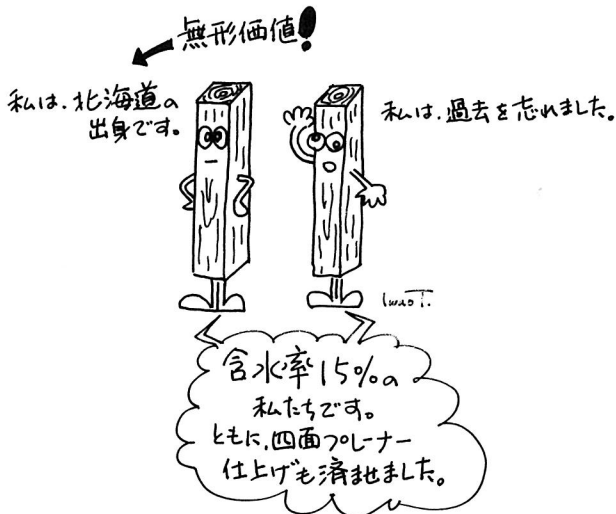


図4 無形価値の大切さ

者が認める無形の付加価値(ソフト)をも創造することで、有形価値と無形価値を兼ね備えた商品を提供することを意味します。

付加価値の付与のために有形価値ばかり追い求めてはいけません。無形価値をも合わせて考えることが不可欠と小生は考えています。(図4)

ブランドの機能とは

ブランドの機能にはいくつかありますが、類似の製品がある場合に差別化を図ることができます。また、そのブランドが良い意味で広く消費者に認知されることで、製品に対する親近感や信用が生まれることにもなります。身近な例として、たまたま中濃ソースを購入するために近くの市民生協の食品売場に入ったとします。同一の棚に、某有名メーカーの怖そうな犬マークブランドの中濃ソースとco-opブランドの中濃ソースが並んでいた場合を想像してください。必ずしも、安価な価格のco-opブランドの中濃ソースを選ぶとは限りません。怖そうな犬マークブランドに消費者の手

が伸びていることが少なくありません。これは、マスメディアを通じたコマーシャル(CM)などによって犬マークブランドが消費者にとってより身近な存在に感じられるようになっていたり、消費者の頭の中により美味しいソースとのイメージがかくりつされていることからの選択に他なりません。

読者の皆さんは、すでにOEMという単語をご存じだと思います。同一メーカーの同じ製品が異なる商品名で、かつ異なる系列の販売網で販売されることです。その結果、ハード的に同じデザイン・機能・性能を持つ製品なのに、商品名や販売網の違いで販売価格や販売数量に差がでることが多々生じるのです。その製品にプラスされたソフト的な価値(商品名や販売網などの無形価値)を消費者が意識して選んでいるのです。こうした現象もブランドゆえの効果によるものです。例えば、Dメーカーのリッターカー(Sトーリア)をTメーカーがOEM供給を受けてTメーカーの販売網で(Dエットとして)販売したら、Dメーカーの販売網よりも多くの消費者に受け入れられたとの例があります。そのリッターカーのハード的性能に変わりはないのに、両者の販売網の規模も異なりますが、Tメーカー製という社名ブランドを評価したり好む消費者が多かったと考えられます。



図5 ブランドはリピーターを獲得する

ブランドは消費者に対して、購入の際には信用や安心を与え、購入後には満足を提供する力を持っていると考えてもよいでしょう。また、ブランドの機能には、製品を高価格で販売することを可能にするばかりでなく、リピーターの獲得までも保証すると言われています。(図5)

いかなる無形価値を付与するか

無形価値の中身とは、消費者からの支持や消費者の信用であることを述べました。そこで、この支持や信用のされ方の違いを考えてみようではありませんか。

すなわち、皆さんの会社の製品に、どんな無形価値を付与してどんなブランド価値を創造するかを意識していただきたいのです。



図6 ブランドには種類がある
(機能ブランド、イメージブランド、経験ブランド)

ノースウェスタン大学大学院ケロッグスクールのマーケティング戦略論によると、ブランド価値には「機能ブランド」、「イメージブランド」、そして「経験ブランド」、の3つのタイプがあります。(図6)

しかし、学者の視点以上に広い世の中にもありますので、これらの中間的なブランド、すなわち機能とイメージにまたがっているブランドや、これら三つのカテゴリーの関わるブランドとなっているものもあると小生は考えています。何はともあれ、以下にこれら三つのブランドについて解説します。

最近、牛の話題が持ちきりですが、多くの読者の方々には吉野屋の牛丼をご存知と思います。この牛丼には、一定レベル以上の味に加えて、安い・早いという無形価値が付いています。つまり吉野屋においては、安い・早いという機能が売りのなのです。これもまた牛が絡みますがファーストフードチェーンのマクドナルドにおいても、動搖の機能(安い・早い)を無形価値として付与したハンバーガーが消費者に指示されていると言われています。

イメージブランドの例としては、スウェーデンの車メーカーであるボルボを挙げることができます。安全な車であることや家族を守る車であることのイメージを追い求めた車づくりをしてきました。もちろんイメージを現実的に保証する衝突安全性を確保するために、ハード作りにも大いに努力をしてきました。また、ア

メリカのスポーツ用品メーカーであるナイキは、優れたアスリートのために最高のスポーツシューズを供給するメーカーであることを旗印にして地位を足固めをしてきました。さらに、小生の好きなビールの一つであるアサヒスーパードライは、元々の辛口のうまさに加えて、ここ数年において新鮮さを強くイメージしたPRをしています。追い求めるイメージは、必ずしも一つとは限らないようです。

最後に、経験ブランドです。このブランドの最も分かり易い例としては、ディズニーランドがあります。そのテーマパークは経験を売り物にしており、行った人のみにその良さが体験される仕組みになります。特にディズニーランドは、一度行ったら病みつきになるような面白さが準備されていると聞いています(残念ながら小生は行ったことがありません)。また、アメリカにサターン社という車メーカーがあります。これは、最初から経験ブランドを目指して設立された企業です。日本では「礼を尽くす車」をキャッチフレーズにしていることをご存知の方も多いと思います。サターンユーザーのみに集まってもらうイベントを定期的にかつ大々的に行うことで(全ての経費はサターン社負担)、ユーザーのロイヤリティ(忠誠)を獲得しようとしています。

E-木材が目指すブランドは?

さて、「北国のE-木材」はどのブランド価値を狙ったものなのでしょうか。ハード部分が北海道産針葉樹製材の構造材であり、含水率17%以下の乾燥材で、かつ4面プレナー仕上げがスペックですから、住宅を建てる現場においては国産材としてのハード的価値に一定以上の評価がなされることにはなりますが、輸入構造材と大きく変わるところはないはずですが、機能ブランドとしての確立は難しいのではないかと小生は考えています。

ならば、「北国のE-木材」はイメージブランドか経験ブランドを売りにしたものなのでしょうか。エゾマツやトドマツの構造材を大量消費地に供給する流通を考えると(定量の確保およびその安定供給体制)、北海道であればこそ可能になるものではないでしょうか。すると北海道のイメージを売り物にしたブランドの構築ができる可能性があることにはなります。一方、経験ブランドを構築する可能性はどうでしょうか。「北国のE-木材」を使ってくれるリピーターの創出ですが、使っていたその消費者が実感できる利益を提供できるかに

かかっています。消費者が、繰り返し「北国のE-木材」を指定して使いたくなるようなサービスを、道木連を中心としたその供給企業などが準備しているかが鍵になります。すでに説明したように、消費者に購入後の満足を供給する力がないとブランドとは言えません。消費者から見て、「北国のE-木材」と他の構造材との差別化を明確にしたいものです。

地域材の消費者とは

エゾマツやトドマツに限りませんが、地域材(本講座のその1を参照)を使ってくれる消費者とは、直接的にはそれぞれの地域で営業活動をしている大工・工務店に他なりません。全国を股にかける大手ハウスメーカーは、あらゆる地域でほぼ均一な住宅を供給する必要がありますから安価、大量、かつ安定確保が可能な輸入材に視点を置くことになります。

一方、地域の大工・工務店が各地で生き残っていくためには、やはり自社と他社との差別化を図る必要があります。大手ハウスメーカーと同じハードやソフトを売り物にすることで永続的な営業ができません。こうした大工・工務店の魚ごころと、その地域の木材供給企業などが水ごころとを合わせていくことが必要ではないでしょうか。このきっかけとして「北国のE-木材」が一役買ってくれること、そして地域の工務店に利益が生まれる北海道発のブランド材が育つことを小生は祈っています。

ブランド価値は育てるものである

ブランド価値を確立するには、まずメーカーがその意志を明確にすることから始まります。そして最終的には、消費者がそのブランド価値を認めることによってブランドが確立されることになります。まるで、恋愛のように相思相愛でないと成立しないのです。片思いのブランドはありえないと小生は考えます。愛は育



図7 ブランドは共に育てるものである

むものであると言われます。ブランド価値とは、メーカーと消費者が協力して育てていくことになります。(図7)

「北国のE-木材」であれば、供給企業などと大工・工務店が相思相愛になる必要があります。両者が互いに相方を大切に思える間柄にならないといけません。そのためには、共に利益を感じあうことができるかがキーポイントになります。

また、マーケティングにおいて、ターゲットの絞り込みが不可欠となることも忘れてはいけません。ブランド価値の育成においても同様です。「北国のE-木材」の供給企業などが、積極的にその需要拡大に励もうとして、考えられる限りの地域材消費者となりえる業界に声を掛けることは薦められません。まずは、構造材としてのブランド価値の育成をすると決めたのですから、ターゲットとして地域材で住宅を建てている大工・工務店に絞ることが成功に向けた第一歩になります。そして、そうした大工・工務店の利益を第一に据えた木材供給とは何かも考えることが大切です。その結果と



図8 相思相愛の仲になろう

して、大工・工務店としても自身の仕事に欠かせない木材供給を約束してくれる林業・林産業界を、いとおしく感じるに違いありません。(図8)

(つづく)

参考文献

江尻 弘：“これからのマーケティング50の常識”

1985年、こう書房

池田力哉ほか6名：“図解マーケティング”、

寺田信之助編、1998年、日本実業出版社

片山又一郎：“マーケティングの戦略知識”、

2000年評言社

岸本義之ほか16名訳：“ノースウェスタン大学院ケロッグ・スクールマーケティング戦略”

奥村昭博・岸本義之監訳、2000年、ダイヤモンド社