





る。広告ではないが、最もわかりやすいのはWebサイトや製品パッケージのリニューアルだろう。基本的に広告も同じである。それが金額の張るタレント広告を行う理由でもあるし、広告制作のクオリティにこだわる理由でもある。

しかしながら、イメージと売上はやはり長期的に評価すべきだろう。イメージの蓄積効果こそが長期的な売上に繋がるからだ。宣伝部の目標としてはイメージ・レーティング調査で測定される「イメージ総量」が適している。イメージ総量と売上は相関性が見られる。

顧客の頭の中にはカテゴリーごとに「ブランドの箱」がある。顧客が何らかのブランド体験をすると、その体験談の書かれた紙がひらり、ひらりとブランドの箱に溜まっていく(図表2)。その体積量がイメージ総量だ。イメージ総量が多ければ多いほど、純粋第一想起が高まり、顧客

がニーズを感じた時に、最初に思い出してもらえる状況ができる。

結果、売上に好影響を与える(図表3)。当然、ブランド構築や育成にも貢献する。総量を高めるには、クリエイティブ以上に広告投下量が問題だ。広告コストの悩ましい問題でもある。

### 宣伝部やマーケティング部を超えてイメージはつくられる

また重要なのは、広告のみでブランド・イメージがつくられるわけではないことだ。営業活動のあり方や施策内容、または製品イノベーションも含めて、それらすべてが顧客とのタッチポイントでありイメージをつくり出している。

ブランド・トラッキング調査をしてみると、ブランド認知経路として広告以上に重要なのが、「店頭」や「友人・知人」、または「SNS」

「ウェブ、インターネット」であることが見て取れる。これらは宣伝部のみでカバーすることが不可能な、まさにブランド経営の領域だといえる。

### 「検証」を地道に繰り返すことが成果に結びつく

広告に限らないが、やはり検証を地道に繰り返すことがブランディング活動をより筋肉質にする。例えば、展示会のような業界向けのイベントでもレビューをきっちり行う。

今年で15年目を迎える、ある県を挙げた日本酒のイベントでは、イベント初年度から毎年出口調査を欠かさなかった。年々売上は順調に伸びていたものの、来場者数が2日間で10万人を超えたあたりから、「入場までに長い列に1時半も並ばなければならない」「会場の混雑でストレスがひどい」などの問題が出

始めた。そこで入場の列を2列から6列に増やした。また混雑緩和のために、来場者の評価があまり高くない余計なアトラクションや出展(これらもすべて出口調査で把握)をすべて排除し、スペースの拡大・効率化を目指すようにした。

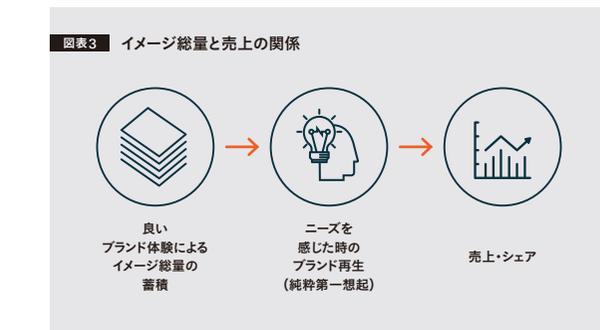
結果、来場者の満足は改善し、次年度以降のリピート率と紹介・口コミにも好影響を与えた。現在は15万人以上が来場している。これらはすべて「検証」を地道に行い、その結果を組織内で共有してきた結果である。

### マーケティング部はもっと売上について語ろう

広告の必要性和効果性について社内を説得するにはどうしたらよだろうか。ここまで読んでくださった読者は理解していただいていると思うが、やはり「売上」にフォーカスして広告戦略の云々をいうのが最も説得力が高い。

宣伝部のように直接売上に関与しづらい部門であっても、敢えて売上について、主体的に当事者意識をもって語ることが重要である。なぜなら、そういう態度の宣伝部は営業から信頼されるからだ。同じ船の乗客と認識してもらえる。

私の経験では、ブランドとは詰まるところ「売れた結果」である。極端な話だが、どんなコンセプトのどんな製品であろうと、売れてしまえば世間はブランドとみなす。逆にどんな立派なブランド名がついていようと、どんなにかいい広告をしようとして、売れていなければ、そのブラ



ンドは世の中に存在しないに等しい。そして一旦、売れてしまって世の中がブランドとみなすようになると、今度はブランドが「売上に容易にする手段」になる。こうして雪だるま式に売上をあげやすい状況を作り出すのだ。

企業で売りの最前線にいる人たちは、この事実気づいている。そしてそれはや習慣として、その広告に売上の意味があるのかどうかを問わずにはられないのだ。

よって、宣伝部もマーケティング部も「売上こそ何より重要な評価指標である」との認識を持って他部署や経営陣に対峙することが肝要だ。宣伝部はもちろん、ブランド・マネージャーによっては売上責任を持たない場合もあるが、だからといって売上の話を避けてはならない。相手は売上という成果の話を知りたいのであって、広告の話は二の次である。

繰り返しになるが、売上相関性を検証する難しさはある。しかしそれを理由にしているうちはダメなのだ。

検証の難しさを理由に売上の話を避けてはならない。売上予算について質問し、それに対してどのような広告が必要なのかの提案ができなければならない。

これは長期的なブランド広告も短期的な販促広告も同じだ。または期末に売上結果を示しながら、そこに広告がどのように貢献したかのデータを示し説明できなければならない。そういう宣伝部やマーケティング部は社内、特に営業部から信頼される。強い信頼をされるような宣伝部やマーケティング部であれば、社内や経営陣を説得・納得させるのはそんなに難しくない。④

ピーエムウィン  
ブランド経営コンサルタント  
(財)ブランドマネージャー  
認定協会理事  
水野与志朗氏

1968年生まれ。味の素AGF、外資系数社でブランドマネージャー、マーケティングディレクターなどを歴任し2005年に独立。ブランド戦略専門のコンサルタントとして200社以上のブランド・マネジメントに関わる。著書多数。

図表2 イメージ総量

