

## 4. クリエイティブ環境の変化とブランド

(株)博報堂 山本直人  
研究開発局

博報堂の山本です。よろしくお願ひします。本日は皆様とは角度を変えて、広告のクリエイティブ・サイドから見た場合にどのようにブランドの問題が影響をおよぼしているかという視点で、お話ししたいと思います。

### クリエイティブ環境を振り返る

ブランディングの話というのは、クリエイティブ、コミュニケーション環境が、ここ十何年かで非常に変化したことと関連しています。レジュメに大雑把に分けてみました。

私たちはキー・ワードをつくって分析しています。たとえば、80年代後半、バブル期と呼ばれるところを見て下さい。「細分化」とあります。これは先ほど益田先生がおっしゃっていたと思いますが、ブランド・ポジショニングにおける過剰な細分化がありました。普通、ここで2次元の図で説明してゆくのですが、3次元の図を用いた企画書を書いた記憶もあります。あのときはまだ、情報の中身として「新情報」が受けていました。「表現噴出」とは、たとえば、鉄鋼会社さんが山瀬まみや巨人の星を起用していました。当時、広告予算が増加したこともありましたが、JR東海のシンデレラ・エクスプレスなど実際の商品、企業の枠を越えた形で、表現自体が枠を越えるような動きになっていました。

今から思うと、どうしてこのようなものすごいことがあったのか、と思うような派手な表現も非常に多かったわけです。ご存じの通り、その後にバブル崩壊という現象が起きて「細分化」に対する、これは造語ですが「大分化」、つまりわかりやすい広告でないとモノが売れない時代になってしまいました。この時代を思い起こしていただきますと、たとえば銀座にスーツの安売り店ができて、1着4,980円が目玉商品のスーツを買うために行列ができていた時代です。この時代、コマースの表現で目立ったのは、電通の佐藤雅彦さんが主に活躍されていた時代の「バザールでござーる」など非常に分かりやすい広告のような「基準回帰」言うべき、このような表現が非常にもてはやされました。一種の販売促進のようなものが重要視されていた時代だと思います。表現的に申しますと、92年から94年までは、だいたいこのような流れだったと思います。「基準回帰」という意味で、この時期世界的に有名になった日清食品の「ハングリー」というシリーズが、この時代からスタートしています。

次の転換期は、私は95年ぐらいからだと思っています。今度は「細」「大」に対して「層」と考えてみました。ビール市場に価格という要因が入るようになり、新しい層に分かれていくことになり

ました。車もセダンの大きい小さいではなくて、RV、軽という新しい層ができ、その層をどのように築くかという形での展開となりました。私はこれを「層分化」と呼んでいます。「芯情報」というのはほとんど駄洒落ですが、「新情報」「親情報」の次に、今度はコアの情報が求められているということです。「関係構築」と書いたのはどのようなことかと申しますと、80年代後半には表現が非常に先行していたのに対して、90年代初頭にメーカーからの販売促進が異常な激安志向になった後、90年代半ばから環境を見直そうというコマーシャル表現の傾向があるということです。自動車ですと、中井貴一さんなどが出ていたセフィーロ、カレン、ファミリア、ルキノといったCMが、このころ全て同じようなアプローチをとり、車を買おうと思ってから車を買に行こうというところまでのアプローチをシリーズで行うCMが、95年くらいから非常に増えました。要するに、新しい商品と消費者の関係を描いていこうという流れです。

### クリエイティブが直面するテーマ

ちょうどこの辺りからブランディングへの関心の高まりが、一致するような流れに入ってきました。そのように考え、クリエイティブが直面している問題を挙げてみると、先ほどもお話がありました。マーケティングの世界では市場でブランドがいかにか生き残るか、つまりブランド構築が最重要課題になります。一方コミュニケーションの世界で急速なデジタル化、マルチメディア化、スピード化、グローバル化が進展して、情報がメディアで生き残ることが、非常に困難な時代になってきました。この2つの相反する要素を解決することが非常に難しくなってきました。これが最近の傾向だと感じています。

### 相反する（ように見える）クリエイティブ課題

この相反する要素を次に挙げたいと思いますが、レジュメでは相反するように見えるという書き方をしました。先ほど岸先生が冒頭でお話しされた一貫性という問題があるのですが、レジュメの左側に書かれているように、ブランド構築は「持久表現」「世界標準」、実際のキャンペーンにおける「長期継続」が一般的に課題だとされています。それに対して、実際のめまぐるしく変わる情報環境の中では「瞬発表現」、それからとにかく売りたいという「市場最適」「短期集中」という相反する課題が出てきています。「瞬発表現」とは、90年代に入った頃から盛んになりました。これは92年頃からCMの制作がデジタル編集になっていることにも関係があります。若いクリエイターは、デジタル編集を非常に多用しますし、それを容認する傾向にあります。情報を非常に詰めたがりですし、詰め込んでくれというクライアントの要請に非常に応じやすくなっているからです。

それからメディアに関して言いますと、そろそろ個人視聴率が本格的に活用され始めますが、とにかく効く場所に集中的に投入し、その時点での最適なプランニングを立てようという動きも出てきます。具体的には、アメリカの広告はだいたい15秒が3割ぐらいで、30秒以上が7割くらいと言われていますが、日本はその逆です。15秒が非常に多いのです。また、何度か問題になっていますが、タレントを起用した広告が非常に多いのです。実際に広告会社の難しいところは、たとえばブ

ランド構築課題がクライアントの要請で、情報環境課題をクリエイターがやりたいという対立であれば、営業がクリエイターを締め上げることで問題は解決するのですが、なかなかそうはうまくいきません。クライアントさんのオリエンテーションをよく聞いてみると、こういう持久的表現で長期的にやって欲しいんだけど、タレントを使って欲しいということがどうしても起きてきます。それを承知した上で、相反するように見えるという書き方をしてみたわけです。

### 情報環境の変化に応えブランドのスキーマを確立するために

情報環境の変化に対してどのように応えていけるのかと考えまして、3つの視点を出してみたいと思います。ブランドの話をするときに、実際にクリエイティブ・ワークの環境変化を越えてブランドのスキーマを確立するためにはどうすればいいかを考えますと、1つ目は情報をもう一度見直すことだと思います。商品あるいは企業のブランドにある情報を、もう一度見直すことです。

2つ目は量の視点、つまりメディアの視点です。何を言うかに加えて、いかに届けるか、いかに届いているかというところをチェックしなければならないということです。

3つ目はスキーマを確立するために、いかにシンボルを確立していくかという視点です。先ほど岸先生がおっしゃったポカリスエットの事例でいいますと、青い空のさわやかさに加えてタレントをいかに刷新していくかという組み合わせになっていくわけです。そういったスキーマ確立のためにはシンボルが必要です。それをいかに合理的にやっていくかが求められているという問題を、まず提起させていただきたいと思います。

### 広告出稿要素（MVP）分析

それから、これに関して1つの事例分析をご紹介しますと思います。昨年の日経広告研究所報で次のような分析を行いました。広告出稿要素分析、分かりやすくしたかったので、MVP (Message Volume Point) と名付けました。

日産の事例で説明しますと、日産の年間 CM を全部取り出して、ビデオで見て、中にある要素を全部分解し、カウントし、それに GRP を掛けて足し合わせるというものです。日産が100,000GRP 出ていたとしますと、イチローがあちこちに出ているのを足し合わせて全体で20,000GRP 出ていた場合にイチローは20,000MVP です。「変わらなきゃ」というあちこちで出ている言葉をかき集め、再集計した結果10,000GRP 出ていた場合、この言葉は10,000MVP ということになります。とにかく全部足し合わせたものを再分解して、集計していったわけです。その中身は「名前」「言葉」「事実」という説得的3要素、「人」「モノ」「場所」「音」という情緒的4要素というように分類して、ランキングし、実際どのくらいの情報量が発信されているのかという視点で企業ブランド研究をしてみました。

### ビール2社／カテゴリー別 上位3要素（説得的要素）—名前・言葉・事実—

いくつかの業界でやったのですが、非常に分かりやすいビールの麒麟とアサヒの事例で説明さ

せていただきたいと思います。ちょっと古いのですが、ラガーが生になった96年1年間のキリンとアサヒの MVP のポイントの要素をこれで割りまして、キリンが59,118GRP、アサヒ66,139GRP の中にどれだけレジュメに書かれている言葉が含まれているかを全部ばらして、足し合わせた数字です。1回だけ出ているものを含めると非常に多くなりますので、2回以上、音声ないし字幕などで出ているものを基準としました。たとえば、「名前」で言えば、アサヒは66,139GRP の中に「アサヒ」という言葉が入るのは62,896MVP で、キリンは59,118GRP の中に「キリン」とコールされているのが47,000MVP でした。

次に、「言葉」で言えばアサヒは66,139GRP の中に「この味辛口。」という言葉は、色々な広告の組み合わせで20,299MVP、「DO!LAGER」が10,225MVP です。

最後に「事実」で言えば、アサヒが「工場」「発売10年」「マーケットレディ」がトータルで10,000前後、キリンの「熟成」というキーワードが2,505MVP、「アロマホップ」が1,544というように、キリンとアサヒそれぞれのブランドがどのような言葉によってコミュニケーションされたのかが大ざっぱに把握できるわけです。

## ビール2社／カテゴリー別 上位3要素（情緒的要素）——人・モノ・音・場所——

このような「名前」「言葉」「事実」ばかりでなく、CM には先ほど述べたシンボルの問題もあります。上位は、たとえば「人」、主にタレントになるわけですが、キリンの場合96年は「桑田圭祐」が13,000MVP ぐらいで、アサヒの場合ボブスレー選手の「飯島庸一」、ヨット選手の「難波誠」、後は「青島健太」で、それぞれ6,800MVP ぐらいです。キリンがタレント中心で、アサヒがそうではないことが分かります。

それから、「モノ」を全部カウントしてあります。そうすると、アサヒは「氷」がシンボルの中で非常に効果的に使用されていることが分かります。このような「モノ」を拾うことは、実は意味があるというのが後で分かってくるのですが、アサヒは全体の中で「氷」を多用しています。アサヒは、あと「ボブスレー」「パソコン」を使い、キリンは「ジョッキ」「冷蔵庫」「白い家」を使っています。

「音」がありまして、最後にシーン、つまり「場所」があります。アサヒは「ボブスレー・コース」「海上」「研究室」が出てきます。一方キリンは、「砂浜」「部屋」「競技場」です。これを全部とっていきますと、たとえば、秋になるといろいろな会社で出てくる松茸が1,000GRP、さんまが900GRP というように全て分かってきます。

## キリンの訴求構造／シナジーツリー（96～97）

ここまでの話では、企業ブランドと商品ブランドが、ごちゃごちゃになっていると思われるかもしれませんが、実はそれが我々が提起したい問題の一つで、レジュメのように内容を整理してみました。企業広告と商品広告、企業ブランドと商品ブランドを有機的に結びつけて分析してみるとどうなるかということです。アトランタ・オリンピックの年である96年のキリンの広告は「KIRIN」

という言葉が「オリンピックを応援しています」という柔道や水泳の選手の出ているシリーズ、「ラガー」のシリーズ、「タンク」実証のようなシリーズと結びつけられたチェーンで主に作られていました。

#### アサヒの訴求構造／シナジーツリー (96～97)

キリンの構造と比較してみても、アサヒはどのような構造であったのでしょうか。企業レベルの話と商品レベルの話が有機的に結びついていることが分かると思います。「生売上 No.1」というメッセージで、「多くのご支持をいただいております」「スーパードライ」「QUALITY & CHALLENGE」「Asahi」という流れ、それから企業広告的な工場を出して、「うまさや鮮度へ」「スーパードライ」「マーケットレディ／携帯電話」、そして「QUALITY & CHALLENGE」「Asahi」という流れ、さらに「黒ビール・泡」「クリーミーな泡」「黒生・FL(First Lady)」、新しい「グラス提案」「QUALITY & CHALLENGE」「Asahi」という流れで、1つの企業広告だけをやめるのではなく商品事実に基づいて、それから、鮮度管理活動という企業活動の事業に基づいてツリーを作っています。このようなことが分かってくるわけです。

#### 日産訴求構造／シナジーツリー (97/1～)

ちなみに他の業種でも同じようなことをやっています。たとえば、日産とトヨタの企業内の戦略比較というものをこのような形で分析すると、かなり明確になってきます。日産は「イチロ・ニッサン」というキーワードで「エアロ RV ならインナーグリーン」というキャンペーンを行っております。それから、新しいエンジンである「NEOVVL、CVT-M6」、そして「ルマン参戦」から入って、「もっと日産になる」というシリーズがあります。さらに、「走行性能・安全性能の高さ」という売りから、「1/100秒の技術から1/1000秒の技術へ」というようなチェーンができています。

このうち車のブランドを個々に訴求するだけでなく、ツリーにすることにより、全体の統合を作っている状況が分かります。「イチロ・ニッサン」で仕掛けたのが95年で、この時にニッサンはエアバッグ・キャンペーンを行いました。そのため当時のブランドに関するイメージ調査でいくと、エアバッグなら日産とというのが非常に強かったわけです。

#### トヨタの訴求構造／シナジーツリー (97/1～)

トヨタがこれに対抗して、野茂を用いた「ビッグ・チャレンジ」というものを作って、エアバッグ・プラス・GOA というボディのことを言い始めました。ここで注目したいのは、結局、個々のブランドの何が悪い、この車はどこが良いですよという話ではなくて、企業対企業の対決になってきているということです。そこでトヨタというブランドが、次にどういうテーマを打ち出してくるか、自動車の中にどういうテーマがあるのかという戦いになってきます。これも去年の例ですが、トヨタは「ACTION」と「GOA」を基にした「いい車ってなんだろう」という言葉による販売促進に加えて、日産に先行する形で、「ECO-PROJECT」というものを昨年からはじめました。要

するに打ち合いをしているわけです。日産がまず打ってトヨタが2倍返しをして、さらに先行して攻勢を掛けてきたという形になってきています。トヨタ・ブランドと日産ブランドの総力をあげた戦いになってきているわけです。

### ブランド構築に貢献するコミュニケーション—— 3つの視点から ——

このような形で見えてきたわけですが、ここでもう一度、3つの視点というのを思い出していただきたいと思います。タレントを使ってはダメか、あるいは15秒でないとダメか、という議論をするよりも、もう一度3つの視点ができているかどうかということで振り返った方がよいのではないかと1つの提案です。

1点目は、情報をただ単に商品のベネフィットというレベルでとらえるのではなくて、争点というレベルで捉えようという話です。商品の特徴を、市場全体におけるテーマとして置き換えることができたところが、ブランドとして非常に強くなっていくという考え方をしています。今、安全の次に、環境としてトヨタが新しい争点をとろうとしており、アサヒは時代は生に行くというところから、次に鮮度という争点をつくって戦っていくという話です。

2点目はメディアの視点で、企業情報と商品情報を統合してコントロールしていくということで書きましたが、先ほどの MVP 分析をすると、どれだけの情報がどれだけのバランスでいっているかということを経営的に把握できますから、それを逆算していくことによって、どのくらいの情報をどのくらい定着していくことができるかという考え方も当然出てきます。この時に企業ブランドと商品ブランドが連動する形で統合できる、要するに商品ブランドだけを1つ1つ企画するよりも、今の情報戦の中では統合した方が残りやすいという視点です。

3点目に、全ての表現要素に意味を持たせて、コントロールすることが重要になってきます。ここでビデオを用意しております。4本ほど続けて見ていただきます。

#### (アサヒ・スーパードライのCM)

4つ続けてみていただくと、いかにしつこいキャンペーンであったかが分かると思います。スーパードライのクリエイティブ・ワークには無駄がありません。だいたい15秒、12コマで構成されていますが、非常に綿密に計算されています。特に注目したいのは、シンボルが非常に合理的にできていることです。登場人物はノン・タレントですが、基本的にスポーツマンで、ある程度国際性があります。タレント以上の一貫性のある使い方をしております。それから氷は鮮度の裏返しの表現で、氷、それから水から出てくるシズル・カットを非常に効果的に使っています。実は登場しているスポーツ選手も、雪、氷、海に関連している方が多いのです。編集の仕方を見ると、先ほどアイスホッケーの選手が壁にぶつかって粉々にガラスが砕けた直後に氷を持ってくる、あるいはバスケットボールのダンク・シュートで壊れたあとに氷を持ってくるという映像がありましたが、全体としてスーパードライの冷たい感じ、新鮮な感じは、演出と共に全ての要素を動員しています。そ

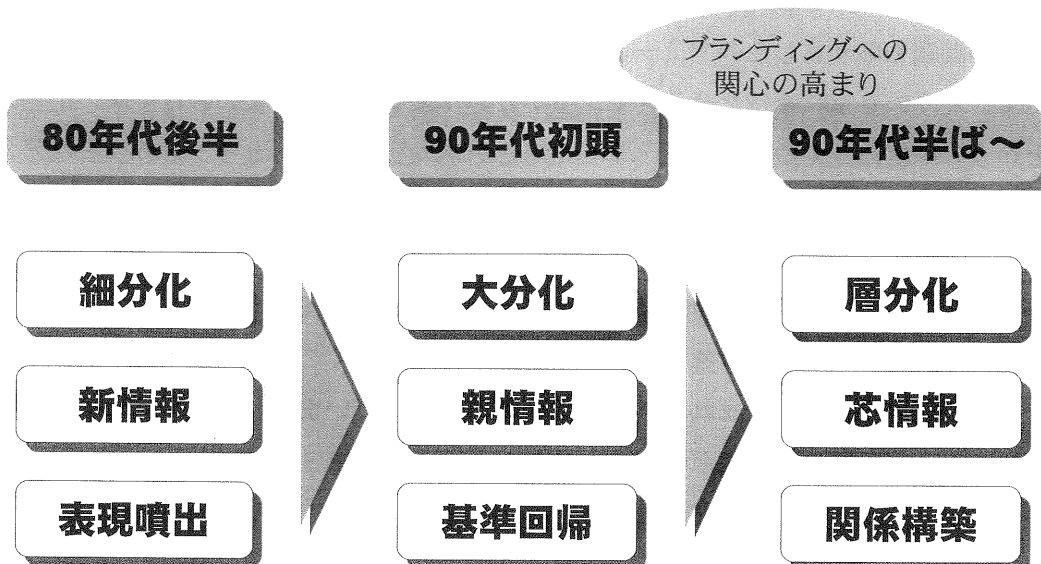
れから事実があります。争点情報にはこの事実というのが非常に重要ですが、実際に鮮度管理活動をしていることも情報としてうまく入っているわけです。

そのようなことを通じて、もう一度先ほど紹介した3つの視点からブランド構築に貢献するコミュニケーションについて簡単にまとめてみました。最初にあった長期化、一環化は、シンボルのコントロールがうまくなされていれば、どこを変えてどこを残すかは、だいたいきちんと計画的にできるものになってくると思います。

タレントの問題もありましたので、一言いわせていただきますと、誰が人気があるのかというのではなくて、どういう意味を持たせるタレントかというように見ればよいわけです。たとえば、一色沙英というのは宮沢りえの後がまで、リハウスとかポカリスエットとキットカットなど3つぐらいやっていますが、それはやはりつくる側がコントロールしているから、このような結果になっているわけです。ですから30秒、15秒の問題もアサヒのスーパードライの場合ですと、たとえば商品広告の部分と企業広告の部分を15秒、15秒で組み合わせる戦略で使っていますので、先ほど相反するように見えると書いたんですけれども、このように捉えていくことで、広告がブランドにどれだけ貢献できるかという視点が生まれるのではないかと考えています。

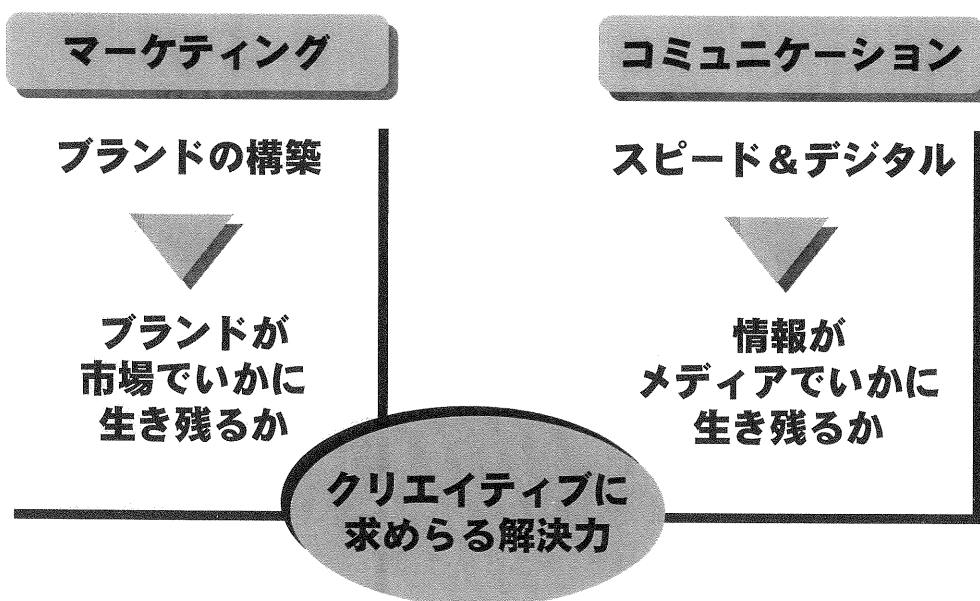
以上で私の話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

## クリエイティブ環境の変化を振りかえる



1

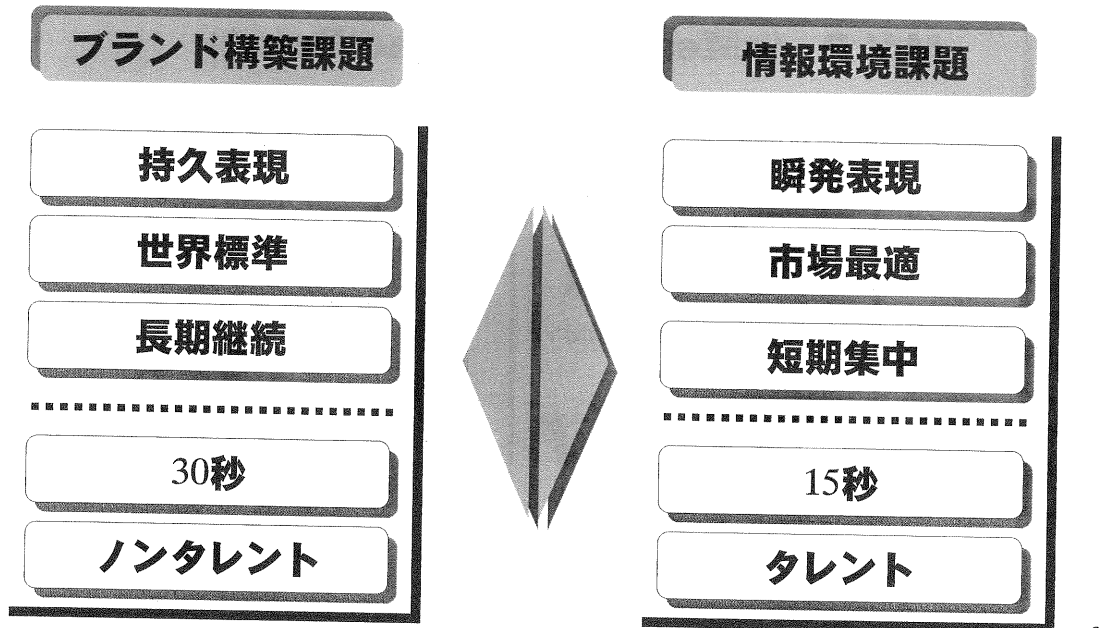
## クリエイティブが直面するテーマ



2



## 相反する（ように見える）クリエイティブ課題



3

## 情報環境の変化に応え ブランドのスキーマを確立するために

1

### 情報の厳選

\* 市場ポジショニングと情報ポジショニング

2

### 量（＝メディア）の視点

\* 何を言うか＋いかに届けるか

3

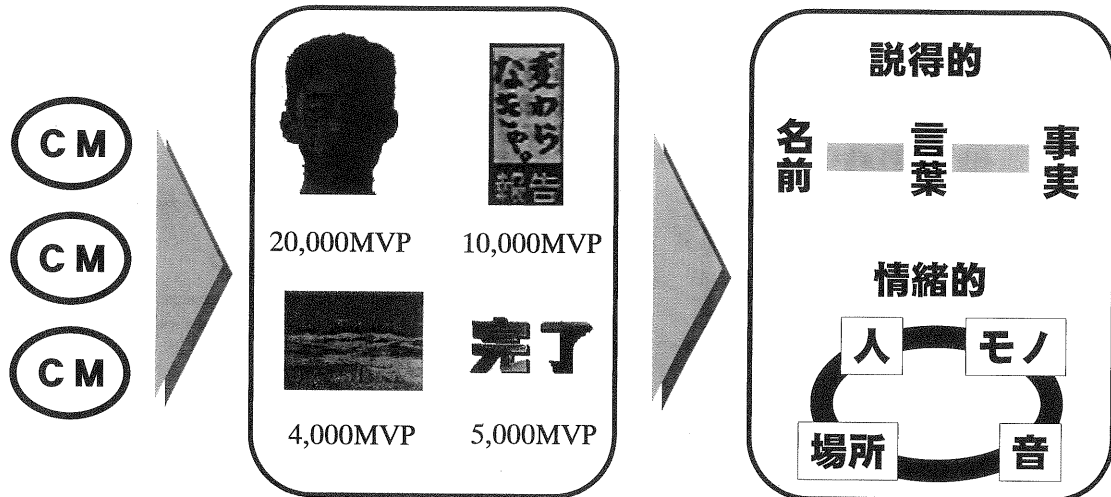
### シンボルの確立

\* スキーマ確立のための核をどうするか

4

## 広告出稿要素分析 (MVP) 分析

### MVP (=Message Volume Point)



5

## ビール2社/カテゴリー別 上位3要素 (説得要素)

	麒麟 59,118GRP		アサヒ 66,139GRP	
名前	麒麟	47,000	アサヒ	62,896
	ラガー	19,730	スーパードライ	31,244
	一番搾り	18,239	黒生	16,398
言葉	DOILAGER	10,225	この味、辛口。	20,299
	一番搾りが～	8,772	アフター9の～	7,161
	オリンピックを応援	1,960	クオリティ&チャレンジ	3,410
事実	熟成	2,505	工場	3,291
	アロマホップ	1,544	発売10年	3,243
	タンク	876	マーケットレディ	2,823

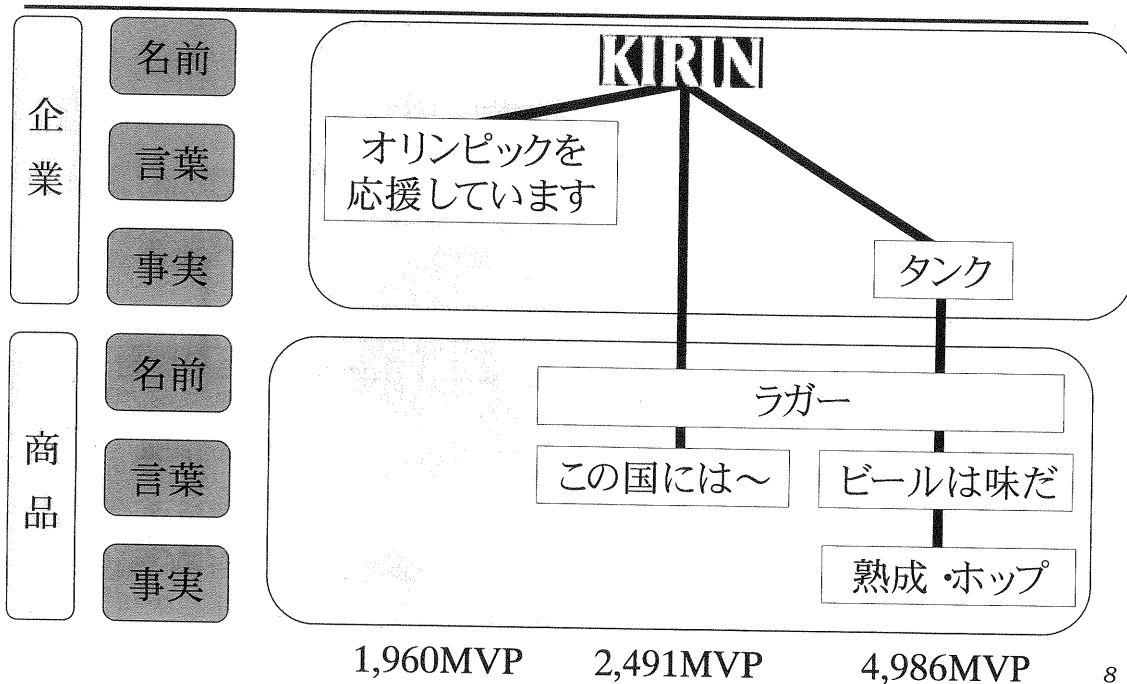
6

## ビール2社/カテゴリー別 上位3要素 (説得要素)

	キリン		アサヒ	
人	桑田佳祐	13,353	飯島庸一	6,806
	竹中直人	7,958	南波 誠	6,789
	沢田研二	7,240	青島健太	4,938
モノ	ジョッキ	10,568	氷	29,951
	冷蔵庫	6,246	ボブスレー	6,806
	白い家	2,909	パソコン	6,789
音	TEA for TWO	9,467	バーニング	13,492
	I was born to love you	8,771	アフター 9	10,776
	ビール工場のテーマ	5,584	スーパードライテーマ	7,600
場所	砂浜	7,371	ボブスレーコース	6,806
	部屋	5,956	海上	6,789
	競技場	5,134	研究室	6,789

7

## キリン訴求構造/シナジーツリー ('96~'97)

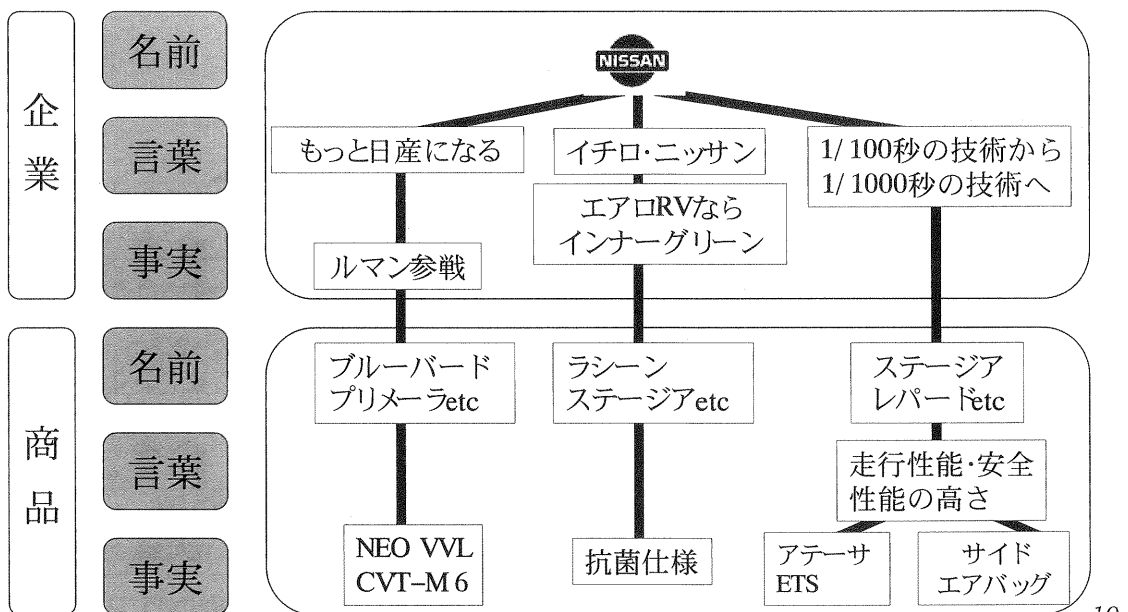


8

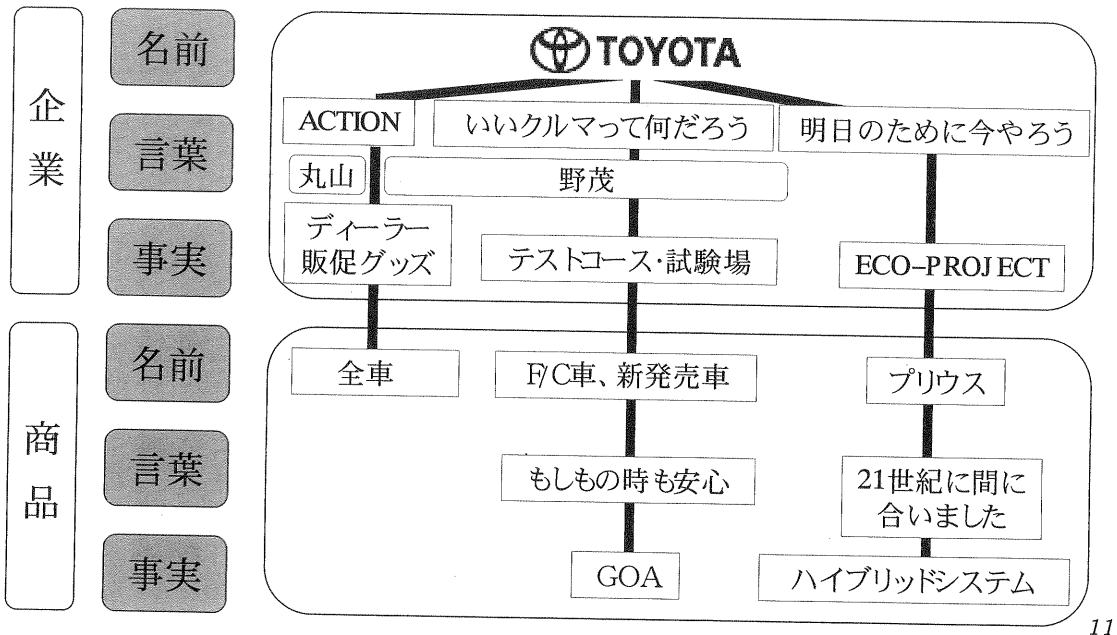
## アサヒ訴求構造／シナジーツリー ('96~'97)



## 日産訴求構造／シナジーツリー ('97/1~)



## トヨタ訴求構造／シナジーツリー ('97/1~)



11

## ブランド構築に貢献するコミュニケーション — 3つの視点から —

### 1 情報の厳選

争点を顕在化させる

### 2 量 (=メディア) の視点

企業情報と商品情報を  
統合してコントロール

### 3 シンボルの確立

すべての表現要素に  
意味を持たせる

12