

引き算のコミュニケーション戦略が 中小企業にもたらす価値

大分県立芸術文化短期大学国際総合学科専任講師

秋庭 淳志

要 旨

企業が顧客との関係性を強化し、経営基盤を安定化させる上で重要となるのが、コミュニケーション戦略である。コミュニケーション戦略とは、顧客による継続購入や他者への推奨などを促すために、企業が顧客との接点や提供する情報・施策を設計することである。近年、オンラインを中心にコミュニケーションの方法が加速度的に増加している一方、多様化・複雑化している側面もあり、顧客とのコミュニケーションのあり方が大きく変化している。そうした中で、経営資源が限られている中小企業が顧客とのコミュニケーションを再設計するのは容易ではない。本稿では、中小企業の立場に立ち、時間や労力を最小限にしつつ、最大限の効果が得られる引き算発想のコミュニケーション戦略とはどのようなものか述べるとともに、戦略策定および実行のポイントを考察する。

注目すべき観点として、①顧客の行動変容、②顧客間の推奨、③商品選択の肯定度の3点が挙げられる。①顧客の行動変容では、顧客の行動に合わせて多くの経営資源を投じるのではなく、顧客の行動を変えることにより、自社との接点や深い関係性を効率的に生み出す方法を考察している。その際に重要となるのが、一人一人の顧客に合わせたパーソナルな対応などである。②顧客間の推奨では、切れ目のないコミュニケーションや、オンラインチャネルの活用によるファンづくりなどに注目し、顧客を起点に推奨のコミュニケーションを生み出すためのポイントを考察している。③商品選択の肯定度については、継続購入において重要な商品・サービスに対する顧客の納得感を高めるための方法を考察の対象としている。この観点では企業の人格やモノづくりの生産工程などの可視化、オウンドメディアなどを通じた丁寧な情報発信がポイントとなる。

顧客との接点やコミュニケーションの量を増やすことは、顧客情報の取得や関係性の強化という点では価値が高いが、経営資源と引き換えにその価値を得ているという側面もある。そのため、効果を念頭に置きつつ、省力化できるところはないか、引き算の発想を意識することが、コミュニケーションの設計において重要な視点となる。

1 はじめに

コミュニケーション戦略という言葉を聞くと、顧客との接点・コミュニケーションの設計方法や、コミュニケーションを通して得られた情報の活用方法に注目が集まる傾向にある。その理由の一つとして、経営資源が豊富な小売業の大企業が、店舗とオンラインの施策を融合させたコミュニケーション戦略を策定し、先行した取り組みを行っている点が挙げられる。大企業の取り組みは多様化した顧客の購買行動を捉え、それに合わせた最適な企業活動を行うことを目的としており、実に理に適っている。

一方で、中小企業の視点から考えてみると、経営資源の中でも特に人的資源の制約があるため、大企業の戦略をそのまま転用するには無理がある。だが、コミュニケーション戦略の多様性に目を向けると、企業の負荷を軽減しつつ、効果的な戦略を策定することは可能である。本稿では、このような考えに基づき、企業の負荷軽減と、高いコミュニケーション効果を両立させる戦略を引き算のコミュニケーション戦略と定義し、三つの観点から考察している。

一つ目は、顧客の潜在的な課題を解決するための提案を行い、顧客の行動を変えることである。例えば、電気料金の値上げを受けて、小売店が節電フェアを行うケースが挙げられる。この観点では、顧客の行動を変えることに軸足が置かれており、行動変容を促す解決策や体験を提供できるかどうか重要である。

二つ目は、コミュニケーションの定義をより広く捉えることである。購買プロセスの段階に応じ、空白が生じないようにコミュニケーションを設計することは重要だが、顧客間のコミュニケーションが生まれやすいようにすることも重要である。関係が深い顧客を起点に推奨のコミュニケーションが生まれると、事業に対し大きな効果をもたらすからである。また、従業員や商品・サービ

スを介したコミュニケーションの重要性が増している点も注目すべきである。

三つ目は、特定の企業から買う理由を明らかにし、商品・サービスの購買時に顧客の納得感、つまり肯定度が高まるようにすることである。そのためには、経営理念や企業のパーパスなど、企業の人格やモノづくりのプロセスなどを表現し、丁寧に発信していく必要がある。

本稿では、上記で述べた3点が中小企業のコミュニケーション戦略において価値を増した背景や、その効果などについて、事例研究を踏まえながら考察していきたい。

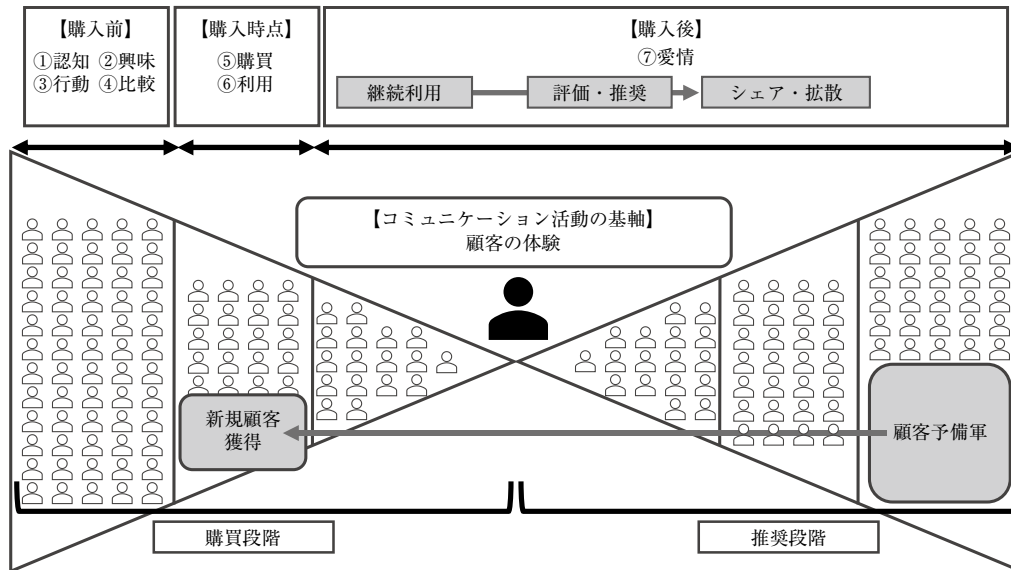
2 中小企業のコミュニケーションを 取り巻く現状と課題

(1) コミュニケーション戦略の定義

コミュニケーション戦略という言葉は、人によって解釈が異なる。そのため、まずは本稿におけるコミュニケーション戦略の定義を明確化したい。

本稿では企業と顧客との接点が対面かオンラインかは問わず、企業と顧客が何らかの情報を受発信する一連の取り組みを企業のコミュニケーション活動と位置づける。なお、この活動には顧客が商品・サービスの購入後に使用方法を企業に問い合わせ、企業が回答するといった、直接的な取引に該当しない行為も含まれるものとする。つまり、企業のコミュニケーション活動と顧客の体験は、商品・サービスの購入という一時点で起きるものではなく、購入前、購入時点、購入後と長い時間軸の中で複数回、連続して起きるという朝岡(2014)の見方に近い。なお、企業のコミュニケーション活動と購買・推奨段階における顧客の体験を概念図にまとめると、図-1のとおりである。図-1では、顧客が商品・サービスを認知し、興味を抱いた後、情報収集のために行動し、他社と

図-1 購買・推奨段階における顧客体験の概念図



資料:望月・中町・朝岡 (2022) をもとに筆者作成

比較した上で、購買・利用に至り、満足度が高い場合に継続利用するという一連の流れを購買段階としている。一方、推奨段階とは商品・サービスを継続的に利用している顧客が、その商品・サービスをSNSなどで評価・推奨し、その価値がシェア・拡散される段階を指している。重要なのは、推奨段階で顧客間のコミュニケーションを円滑化できれば、顧客予備軍を新規顧客として効率よく獲得できる点である。なお、そのためには、顧客の潜在的な課題の解決や、顧客の納得感を高める取り組みが重要となる。

このような考え方を踏まえ、本稿では、コミュニケーション戦略を、顧客が継続的に商品・サービスを購入し、その価値を自発的に広める活動を円滑化するために、企業が顧客との接点や提供する情報・施策を設計することと定義する。具体的には、顧客が特定の商品・サービスの存在を知り、継続的に購買・他者に推奨するまでの一連の流れを「認知」「興味」「行動」「比較」「購買」「利用」「愛情」の七つに分け、各段階で適切な活動を検討すべきとの佐藤 (2005) の主張に近い。本稿で

は、継続的に商品・サービスを購買している顧客が、その商品・サービスの価値を他者に推奨するための仕組みを設計することもコミュニケーション戦略に含めている。一例を挙げると、企業が顧客間のコミュニケーションを促すために、交流サイトを開設する、ファンイベントを開催するケースなどが該当する。

だが、近年、2019年にグーグルが提唱した新しい消費概念「パルス型消費」に関連し、「Explore (探索)」「Hit (ピンとくる。商品・サービスに対する関心が瞬間的に高まる)」「Action (買う)」という上記の購買プロセスとは異なる消費行動もみられる¹。先述した消費行動とこの消費行動は、購買プロセスの段階や購買までの時間軸は異なるものの、共通点があり、かつ、その重要性が増しているため、考察の対象とする。

(2) 購買行動に関わる環境・価値観の変化

顧客とのコミュニケーションに関し、特に影響が大きい環境・価値観の変化を概観していきたい。

¹ <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/consumer-insights/consumer-trends/shoppersurvey2019-1>を参照。

顧客接点の変化や、情報探索、推奨などに対応する重要性、購買行動に影響を及ぼす時間対効果などへの意識について、順を追って考察していく。

① 購買行動における顧客接点の変化

まずは、店頭とインターネットの利用頻度を考察する。消費者庁編『令和3年版消費者白書』は、インターネットで商品・サービスを購入している人を対象に、食料・食品などの項目ごとの買い物における店頭とインターネットそれぞれの利用頻度の変化を調査している。その結果を読み解くと、食料・食品の項目を除き、すべての項目で店頭での購入頻度が「減った」と答えた割合が「増えた」と答えた割合よりも高い。店頭での購入頻度が顕著に減少している項目としては、衣類・履物、旅行、チケットなどが挙げられる。

同調査で注目すべき点は、インターネット上では試着ができず、自分に合うか確認しづらい衣類・履物のインターネット購入頻度が増加している点である。同調査の実施時期を踏まえると、新型コロナウイルス感染症への感染リスクとなる物品・人との接触が生じるため、店頭での買い物が控えられていたことも一因と考えられる。

また、同調査がインターネットで商品・サービスなどを購入している人を対象としている点も加味する必要がある。だが、インターネットを通じた購入が多様な項目に広がっているのは明らかである。そして、その広がりに合わせて、衣類であれば身長や着用サイズが異なる店員が試着し、SNSで情報を発信するなど、自分に似合うかオンライン上でイメージできる顧客が増えるよう、企業によるコミュニケーションも変化している。加えて、オンラインでの接客を行うなど、デジタルツールを活用したコミュニケーションも近年は珍しくない。

重要なことは、購買時の接点に変化がみられる

点と、その変化の度合いが項目ごとに異なっている点である。コミュニケーション戦略を策定する際は、この変化や商品・サービスの違いを念頭に置く必要がある。

② 情報探索・肯定度が購買行動に与える影響

企業が負荷を最小限にしつつ、最大限の効果を得られるコミュニケーションを行うためには、顧客による自発的な継続購入が重要となる。そのため、次は継続購入に影響を与える情報探索などについて考察していきたい。

2022年にグーグルが発表した内容によると、「顧客は情報探索を通じて自分の直感（購入の選択）に自信をもちたいという心理が強いこと」が明らかになった²。購入に対する自信の強度、つまり肯定度が高いと、商品・サービスへの満足度も高まり、継続的に購入される傾向にあると述べられている。なお、「肯定度は意図せずに触れる情報よりも、自ら探し求めた情報に大きく影響を受ける」と解説されている。そのほか、商品・サービスの利用も一種の情報探索だと位置づけられており、五感を使うため情報量が豊富な活動だと言及されている。

上記から、顧客が商品・サービスの情報探索をしている段階では、五感を刺激するコミュニケーションを設計することにより、顧客の肯定度を高め、継続購入につなげられる可能性が窺える。

③ 購買行動における推奨の重要性

続いて、購買行動における推奨の重要性について考察していきたい。顧客満足度調査などの結果、顧客が自社の商品・サービスに対し、高い満足度を示していたとしても、顧客が推奨するとは限らない。それは、酒類などのように推奨に配慮が必要な場合もあるが、企業や商品・サービスに対し愛着や信頼がある一方、継続購入や他者への推奨

² <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/consumer-insights/consumer-journey/shopper-research2022-1>を参照。

を行わない顧客も存在するからである。最小限の負荷で最大限の効果を得るコミュニケーションのためには、他者への推奨などを行う行動的ロイヤルティを高める必要がある。その前提として、他者への推奨の重要性について触れていく。

消費者庁編『令和5年版消費者白書』によると、商品・サービスを購入する際に重視することを5件法で調査した結果、「口コミや評価」の項目では「とても重視している」または「ある程度重視している」と回答した割合が、56.4%となっている。なお、同調査によると、65歳以上は「口コミや評価」を重視しない傾向があるため、主たる顧客が65歳を下回る企業は、「口コミや評価」の重要性は上記の割合よりも相当程度高まると思われる。

他者への推奨を促すには、年齢をはじめとした顧客の属性を踏まえて、コミュニケーションを設計する必要がある。例えば、仕事などで忙しく買い物に時間をかけられない世代の顧客が多ければ、煩雑な購入手続きを簡素化するなど、購入の障壁を取り除くことが有効である。また、詳しくは後述するが、顧客体験の設計により他者へ推奨したくなる情報をつくることも重要となる。

④ 時間対効果に対する意識の高まりと

購買行動の変化

セイコーグループ「セイコー時間白書2023」によると、回答者の87.4%がタイムパフォーマンス(タイパ)³を重視する時間が「ある」と回答している。また、具体的な時間として「買い物」(34.2%)が上位に挙げられている。加えて、タイパを高めるために利用しているツールとして、「オンライン決済」(22.9%)が上位に位置している点も着目すべき結果である。なお、コンテンツ消費の場面で、タイパを高めるためにどのような行動が取られているか調査した結果、「ほかのタスクと並行して

「ながら見」をすることがある」(65.7%)、「調べ物をするときにまとめサイトを活用する」(61.6%)という回答が6割を超えた。

同調査の結果を踏まえると、計画購買が増えている可能性を考慮し、顧客が買い物前にオンラインなどで店舗の商品情報を確認できるよう丁寧に情報発信する必要があると思われる。また、自社のECサイトなどを設計する際は、オンライン決済への対応に加え、顧客の動線を意識する必要がある。なお、顧客が自社のサイトを「ながら見」することも念頭に置き、サイトをつくりこんだ方が、コミュニケーション効果が高まると思われる。

⑤ 購買行動における時間軸の捉え方

企業と顧客とのコミュニケーションは、顧客や商品の特性などに応じてより多様な時間軸でやり取りが交わされるようになってきている。そのため、購買の瞬間や顧客が商品・サービスを試す時間だけではなく、購買頻度にも目を向けるなど、購買プロセスの時間を長く捉えることが、コミュニケーション戦略を策定する上では重要となる。

例えば、単価が高く、購入頻度が低い買い回り品の場合、商品に関する情報を発信したとしても、顧客が購入するタイミングではないことも往々にしてある。よって、商品・サービスの購入をより長い時間軸で捉え、現時点で必要としていなくても、先々に必要となった時に購買に結びつけるコミュニケーションが必要である。具体的には、購入する時期がきた際に、商品・サービスを思い出してもらえよう商品の「情緒的価値」⁴をイメージとともに訴求する必要がある。また、商品・サービスの情報をたどれるように探索しやすい情報設計も求められる。

コミュニケーションにおける時間軸に関連し、近年、パルス型消費のように特徴的な消費行動が

³ 生活のさまざまなシーンにおける時間対効果のこと。

⁴ 顧客が店舗名を聞いた際に、第二の家のように居心地が良いイメージが浮かぶなど、顧客の感情面に作用する価値のこと。

表-1 消費行動を刺激する六つの直感センサー

セーフティ	「より安心安全なもの」に反応
フォーミー	「より自分にぴったりだと思うもの」に反応
コストセーブ	「お得なもの」に反応
フォロー	「売れているもの」「第三者が推奨するもの」に反応
アドベンチャー	「知らなかったもの」「興味をそそるもの」に反応
パワーセーブ	「買い物の労力を減らせること」に反応

資料: グーグルの発表をもとに筆者作成

みられる。次項では、その特徴と当該行動を促すポイントについて、考察を深めていきたい。

(3) パルス型消費と消費行動の変化

パルス型消費とは、スマートフォンなどを通し、購買意欲が瞬間的に刺激され、その瞬間に購買行動を行うものである。一例としては、電気料金の値上げに悩んでいる人が、「効果があった節電グッズ」に関わるSNSの投稿をスマートフォンで目にし、紹介されていた節電グッズを衝動的に購入するという消費行動が挙げられる。この概念は、購買の意思決定をするまでにある程度の時間がかかることを前提にしている「ジャーニー型消費行動」⁵とは大きく異なっており、グーグルによれば、特徴は下記の三つである。

- (a) 商品・サービスを知った瞬間から購買までの期間が短い。
- (b) 24時間すべてが消費のタイミングとなっている。
- (c) 趣味的な商品に対する非日常的な消費行動ではなく、日常的に消費する商品・サービスに対して行われている。

パルス型消費において注目すべき点は、瞬間的に購買意欲を刺激することにより、突発的な購買

行動が行われる点である。企業側に視点を変えると、購買意欲を刺激する方法によっては、コミュニケーションにかかる時間を抑えつつ、購買行動を促せる余地があるといえる。これは、企業側が負荷をかけずに、効果的なコミュニケーションを図る上でのヒントとなる。

購買意欲を瞬間的に刺激する鍵となるのは、顧客の行動変容を促す解決策である。上記の例でいえば、電気料金の値上げに悩んでいる人は、電力消費量の中で割合が比較的高いエアコンの使用方法の見直しなど、既に何かしらの対応を行っているケースが多いと考えられる。その上で、節電の効果があまり出ていない場合、SNSで信頼できる第三者が具体的な節電効果も交え、思わぬグッズを活用した節電方法を投稿していたら、突発的な購買行動が起こる可能性は十分にあり得る。グーグルによると、この消費行動を刺激するためには、表-1の六つの直感センサーを刺激する必要がある。また、商品・サービスの 카테고리によって、これらのセンサーは反応のしやすさが異なることが明らかにされている。

なお、本稿ではパルス型消費の後、商品・サービスの需要を維持している事例も研究することにより、負荷をかけずに、効果的なコミュニケーションを行うために重要な点を考察している。

(4) 中小企業の

コミュニケーションに係る課題

顧客の購買行動が変化した理由の一つとしては、時間と場所を選ばない消費行動を可能とするスマートフォンの普及が挙げられる。消費行動の変化に伴い、コミュニケーションの再設計に迫られた企業が数多く存在する一方、デジタルツールにより顧客情報が得やすくなったのも事実である。近年では、デジタルツールの有用性は、議論の余

⁵ 顧客が商品・サービスを認知し、広告などを通して興味を徐々に高めた後、商品・サービスを購入・利用し、他者に推奨するまでの過程を旅になぞらえて、段階的に時間をかけて進んでいくと捉えた消費行動。

地がないほど広く認知されている事実であり、実際に活用している中小企業も多い。企業のホームページなど、オウンドメディアではアクセス解析ができるようになってきているケースが大半であり、オンライン上の顧客の動きを把握し、その動きに応じて活動を行っている企業も珍しくない。だが、顧客とのコミュニケーションにおいて、中小企業でデジタルツールの活用が進んでいるとは言い難い。この点を掘り下げることにより、コミュニケーションの方向性を探っていききたい。

中小企業庁編『2023年版中小企業白書』によると、中小企業のデジタル化が進展しない要因は、従業員規模ごとに異なっている。「従業員規模が21人以上の企業では、「費用の負担が大きい」「デジタル化を推進できる人材がない」など、デジタル化に取り組むための経営資源の不足を要因として挙げている。一方、従業員規模が20人以下の企業では、前者と比較して、「必要性を感じていない」「どのように推進してよいか分からない」と回答した企業の割合が高く」(p.Ⅱ-257)、デジタル化の重要性に対する認識や知識・ノウハウ不足が要因となっている事実が窺える。

同調査結果の中で特筆すべき点がもう1点ある。それは、従業員規模にかかわらず、「デジタル化に取り組む時間がない」と回答した企業が、一定数存在している点である。つまり、顧客とのコミュニケーションにデジタルツールを活用するに当たり、中小企業は人手不足などに伴う時間的な制約が厳しいことを示唆している。これは、デジタルツールの導入時だけでなく、運用時において特に重要な観点である。顧客とのコミュニケーションは、顧客情報の取得や関係性の構築など、多くの価値をもたらす一方で、時間を含めた経営資源が不可欠となる。デジタルツールの導入によって生産性が向上して、活用できる時間が増えることは大いに期待できる。しかし、顧客情報の蓄積・活用にはじめて取り組むケースでは、従

業員の理解と新たな業務に慣れるまで時間の投資が必要となる。

そのため、顧客とのコミュニケーションにデジタルツールを活用する際には、経営者の理解が不可欠であり、従業員規模が一定数以下の場合は、経営者が中心となって取り組みを進める必要がある。なお、費用の負担については、クラウド型のシステムなどが増えていることもあり、従業員規模によっては費用負担を軽減したデジタル化も可能だと考える。

なお、知識やノウハウという点に関連していえば、コミュニケーションに係るノウハウなどをもたない中小企業も多いのが実態である。例えば、コミュニケーションを再設計するためには、顧客ごとに購買プロセスの現状を可視化する必要があるのだが、そのために何をすれば良いか知識をもたない企業も散見される。

本稿では中小企業のデジタル化に係るこれらの課題や時間的な制約、各種ノウハウなどの不足を踏まえつつ、限られた経営資源を効率的に活用し、コミュニケーションの効果を高めるための方向性を探っていききたい。

3 経営基盤を強化する

コミュニケーション戦略

(1) コミュニケーション戦略の価値と留意点

① コミュニケーション戦略と経営資源の効率化

コミュニケーション戦略は、企業の経営基盤を強化するという点で大きな価値を有する。当戦略の実行を通し、顧客との関係性が強化されると、顧客離れが少なくなり、顧客生涯価値が高まる。その結果、企業の経営基盤が安定化するのである。また、顧客の獲得コストは、既存顧客よりも新規顧客の方が5倍かかるともいわれているため、財務面においても経営基盤が強化される。

一方、経営資源の効率化を図りつつ、戦略を策定・実行することが重要となる。顧客との接点やコミュニケーションの量を増やすことは、顧客情報の取得や関係性の強化という点では価値が高いが、経営資源と引き換えにその価値を得ているという側面もある。コミュニケーションにかけた時間や労力などに対し、得られる効果を念頭に置いた戦略策定が不可欠となる。また、経営資源が限られる中小企業の場合は、多様化・複雑化した顧客の購買プロセスを全方位的に追う戦略を採ろうとすると、想像以上に時間や労力が必要となる。なお、現状の業務プロセスが、顧客との接点などをあまり意識しないで設計されている場合は、コミュニケーションの再設計に当たり、業務プロセスの大幅な変更が必要となるケースもある。

コミュニケーション戦略の実効性を高めるためには、中小企業の体力に合った形で段階的に実行することが重要となる。具体的にいえば、顧客に高い体験価値を提供することが可能な接点や多くの顧客を逃している接点などに注目し、その接点に関係する業務プロセスの見直しから始めると良い。まずは、この2点に絞りコミュニケーションを強化することが、経営資源の有効活用につながると考える。

② 顧客・商品に応じたコミュニケーション設計

コミュニケーション戦略は顧客・商品ごとに適切な戦略が異なる。そのため、中小企業にとっては、戦略を実行した際に効果が高い顧客・商品を考え絞り込むことが、実効性と継続性があるコミュニケーション戦略の条件となる。

コミュニケーションの対象を絞り込む重要性は、来店の時間帯や購買に費やすことのできる時間など、時間という切り口一つ取っても顧客の属性によって消費行動が大きく異なる点に目を向けると、理解が容易となる。例を挙げると、生活の大部分を仕事の時間が占めている顧客であれば、

最適な商品・サービスを短時間で選択できるようにコミュニケーションを設計する必要がある。具体的には、オンライン上で最適な商品・サービスを診断・提案してくれるアプリなどが有効だ。

次に、商品・サービスの性質に目を向けると、顧客が必要とする緊急度などによって、最適なコミュニケーションは大きく異なる。顧客がすぐに必要としていれば、他社より優れている点を訴求するコミュニケーションが有効となる。一方、顧客がすぐに必要としていなければ、買いたいという気持ちを高めるために、「情緒的価値」を刺激するコミュニケーションが有効となる。

(2) コミュニケーション戦略における

BtoBとBtoCの相違点

コミュニケーション戦略に関する考察を深めていくに当たり、本項ではBtoBとBtoCの相違点を明確化していきたい。結論から先に述べると、両者は共通点が多いため、戦略を策定する際の基本的な考え方は変わらない。それは、BtoBでもBtoCと同様、人を起点に購買プロセスを捉え、コミュニケーションの方法を考えるためである。

一方で、BtoBとBtoCでは意思決定のプロセスに大きな違いがある。例を挙げると、BtoBの場合は、先に触れたパルス型消費のように購買意欲が瞬間的に刺激されたとしても、企業担当者はその瞬間に購買行動を起こすことはまずない。BtoBの場合、企業担当者が購買の意思決定者ではないケースが多いためである。なお、BtoB取引の場合は下記の観点で検討されるのが一般的である。

- (a) 全体最適：各部門の立場から取引を検証したとしても妥当だといえるか。
- (b) QCD：商品・サービスを購入した場合、品質、コスト、納期のいずれかが良くなるか。
- (c) リスク：品質、コスト、納期が良くなったとして、取引にリスクはないか。

BtoB取引は、長期にわたることも多いため、商品・サービスの知識を事前に得た上でリスクなどを加味して意思決定を行う。また、取引が企業に利益をもたらすか、複数の部門が各々の視点から検証することとなる。コミュニケーションの時間が長くかかる傾向にあり、取引相手の意思決定を促すための「事実を提示する」コミュニケーションがより重要になる。例えば、取引相手が社内で意思決定をしやすいように、商品・サービスの優位性を示す事実を視覚化した資料を渡すことなどが挙げられる。

(3) ブランディングと

コミュニケーション戦略

コミュニケーションの軸となる商品・サービスの価値を定め、その価値を社内外に見えるように表現すると、一つ一つの顧客接点でのコミュニケーション効果が高まる。つまり、ブランディングは、コミュニケーション戦略の効果を高める上で重要となる。なお、上記で述べた価値とは、厳選された素材でつくられているなど、「機能的な価値」のみを指しているわけではない。前述した「情緒的価値」や、新奇性や知識欲求の充足、倫理観に基づく効用である「認識的価値」、対人関係や特定のグループとの関連に基づく効用である「社会的価値」も含まれる。近年、ほかの顧客とのつながりの中に価値を見出す「認識的価値」と「社会的価値」は、消費の動機に深く関係しているため、重要性を増している。

商品・サービスをまだ認知していない、購入するか本格的に検討しており他社と比較しているなど、顧客が購買プロセスのどの段階にいるかでコミュニケーションのポイントは異なる。しかし、購買プロセスの段階を問わず、前面に押し出す価値を統一した方が、訴求力は高まる。顧客の頭の中にどのようなイメージをつくりたいかを決め、そのために必要な価値を一貫して伝えた方が、コ

ミュニケーションの効果が高いということである。つまり、ブランディングは、コミュニケーション戦略を策定・実行する前の重要なステップといえる。ブランディングとコミュニケーション戦略の関係は、ブランディングの進め方を明示すると、理解が容易なので、以下に大まかな進め方を示す。
第1段階：調査し企業独自の価値を発見する。
第2段階：価値を整理した上で一つに絞る。
第3段階：価値を簡潔に表現する。
第4段階：価値を高める企業活動を行うため、コミュニケーション戦略を策定および実行する。

先述したとおり、顧客との接点は対面だけではなく、オンラインのケースもあり、対面の場合と比べ価値が伝わりにくいことも多々ある。また、対面であったとしても、顧客とコミュニケーション可能な時間が限られており、価値を伝えるのに工夫が必要なことも珍しくない。そのため、企業独自の価値を簡潔に表現できているかどうかは、コミュニケーション戦略の実行段階において重要となる。近年、オンライン上で得られる情報量は加速度的に増加しており、顧客は膨大な情報に囲まれている。伝える情報を一つに絞るとともに、簡潔に表現することは、顧客に価値を適切に伝えるという意味でも重要だが、情報を無視される可能性を軽減できるという利点もある。さらにいえば、価値を簡潔に表現できていると、顧客が商品・サービスに関する情報を発信しやすくなり、推奨などにより価値が広がりやすくなる点も大きな利点である。一方、価値を表現し情報を広げる際に留意すべき点もあるため、次項で考察していく。

(4) 情報の信頼性と

コミュニケーション設計

顧客とのコミュニケーションの内容は多様だが、顧客に情報を伝えるという内容がその多くを

占める。その際に留意すべき点は、顧客が情報への程度信頼しているか、という点である。

総務省編『令和3年版情報通信白書』によると、「信頼できる」という回答が多かったメディアは、新聞(61.2%)、テレビ(53.8%)、ラジオ(50.9%)などで、マスメディアに対する信頼性の高さが窺える。一方で、「信用できない」という回答が多かったのは、動画投稿・共有サイト(31.0%)やブログ等その他のサイト(30.6%)、SNS(27.5%)などのメディアとなっており、個人や企業が自ら投稿できるものは信頼性が低い結果となっている。

同調査の結果を踏まえると、企業が自ら情報を発信する際、その情報が信頼されていない可能性を考慮する必要がある。つまり、信頼性を高めることを意識したコミュニケーションをしなければ、顧客に情報が届き、理解されたとしても、情報の価値が低く扱われる懸念があるといえる。この点は、企業がインターネットを通して情報を発信する際に顕著となる。

また、顧客が情報を慎重に見極めるようになっているため、商品の価格を変えずに内容量などを減らす「ステルス値上げ」を行うと、顧客はすぐに気づく可能性が高い。また、ステルス値上げに気づいた顧客がSNSなどで情報発信すれば、ブランドが棄損するリスクもある。つまり、この環境変化は、企業の情報開示という面においても大きな影響を与える。

メディアごとに情報に対する信頼度に違いが生じてきている一方、企業自身が発信した情報に対し、高い信頼が寄せられている事例もある。このような事例で共通している点は、何のために事業を行っているのか、言語化・視覚化できている、または生産過程のトレーサビリティを公開するなど、企業の人格やありのままの姿が伝わるように工夫されている点である。また、モノづくり企業の中には、職人に焦点を当て、誰がつくっている

商品なのか伝えることによって、顧客の信頼度を高めている事例もある。モノづくりのプロセスや職人という企業の個性を伝えることにより、企業の中にいる役員・従業員と顧客間の情報格差をなくしていく取り組みは、信頼度を高める上で効果的なコミュニケーションといえる。

(5) コミュニケーションにおける体験の設計

① コミュニケーションにおける体験の価値と定義

前項では情報発信に焦点を当てたが、本項では体験設計に注目する。コミュニケーションの過程において、価値が高い体験を提供できると、購入の可能性が高まるほか、顧客との継続的な関係づくりや他者への推奨につながる。体験の設計は業種を問わず効果的ではあるが、サービス業の例で考えると価値が理解しやすい。例えば、誕生日に旅館に宿泊する客がいた場合、夕食時に誕生日ケーキが振る舞われるケースがあるが、これも体験の一つである。誕生日ケーキを振る舞うことを前もって本人に伝えていない場合、驚きとともにその体験の価値は高まる。

なお、体験とは、顧客の商品・サービスに対する満足度を高めるものだけを指すわけではない。ブランディングによって顧客の頭の中に商品・サービスに関するイメージをつくれたとしても、買い求めるのが難しければ、ブランディングの効果は限られる。商品・サービスを想起されやすくと同時に、購買体験が容易になるよう顧客接点を設ける必要がある。

特定の店舗だけではなく、オンラインでも購入できるようにするなどが、一例として挙げられる。また、飲食店がテイクアウトを始めるなど、飲食(利用)できる場所を拡張する取り組みも体験設計の一つの例である。さらに体験とは購買時や商品・サービス利用時の体験に限定されず、店舗で商品の質感や使用感を確かめるなど、購買前に商品・サービスと接点をもつ時の体験も含まれる。また、

商品をオンラインでレンタルするサービスで、返送の手間が極力かからないようにするなど、購買後の体験も含まれる。

なお、朝岡（2016）は、体験がデジタルと掛け合わさることにより、コミュニケーションの中核として発展してきたと述べており、未来の体験予測と改善提案が企業のサービス提供の根幹になると考察している。つまり、デジタル活用を念頭に置いた体験設計を行うことが重要だという立場であり、筆者も同様の考えであるため、この観点を踏まえて事例研究などを行っている。

② コミュニケーションに係る体験設計のポイント

コミュニケーションにおける体験設計のポイントは、顧客が事前に抱いている期待以上の体験を提供することと、顧客のストレスや手間を減らす体験を提供することである。期待以上の体験を提供することについては、前項で触れた情報発信も大きく関係している。顧客に対し、事前にどのような情報を提供するかにより、顧客の期待が変わってくるからである。なお、この点に関連し、商品・サービスの価値を視覚化する重要性にも触れておきたい。例を挙げると、近年の学習関連サービスは、学習履歴や学習効果などがアプリで確認できるものが増えている。このようにサービスを購入した後、効果などの価値が視覚化されていれば、満足度が高まり、継続利用につながりやすくなる。

また、近年は、商品到着後にほかの顧客とコミュニケーションができる場や、自社のモノづくりなどに参加できる場を提供し、体験の価値を高めている事例も見受けられる。DIYに関わる商品など購入した商品で顧客がモノをつくる場合は、自分の作品を共有し合う場があると、企業への求心力が高まる傾向にある。顧客を自社のサポーターのような位置づけに変えた事例もあるため、注目すべきポイントといえる。

最後に顧客が情報探索をしている時の体験設計について、補足しておきたい。例えば、自社のECサイトを設計する時には、顧客が自分に合った商品・サービスに迷わずたどり着けるように、顧客の動線を考えて構築するという考え方が重要となる。このような考え方に立つと、店舗では商品の質感などを体験できるコミュニケーションを中心とし、ECサイトでは他社と比較しながら検討できるように商品の機能を比較表にまとめるなど、対面とオンラインのコミュニケーションをすみ分けた効果的な体験設計が可能となる。

(6) コミュニケーション戦略の策定プロセス

前項までコミュニケーション戦略のポイントなどについて述べてきたが、本項ではコミュニケーション戦略を策定するためのプロセスについて解説していきたい。まず、以下に戦略策定の大きなプロセスを示した上で、具体例などを交えながら詳述していく。なお、本稿で設定した主題に沿い、コミュニケーション戦略の策定範囲や実行範囲などを段階的に広げる前提に立ち、極めて簡易的なプロセスとしている。

第1段階：コミュニケーションの再設計により高い効果が期待できる顧客・商品を抽出。

第2段階：購買プロセスの可視化。

第3段階：可視化された購買プロセスのうち、コミュニケーションの再設計により高い効果が期待できる接点を抽出。

第4段階：コミュニケーション施策の設計・実行および効果の継続的な計測、見直し、接点の増減に係る検討。

第1段階では、顧客・商品ごとに適切なコミュニケーション戦略が異なることを踏まえ、コミュニケーションを再設計することにより、高い効果が見込まれる顧客・商品を抽出する。この段階を経ないと、戦略の実効性と継続性が損なわれる懸念がある。

第2段階では、特定の顧客がある商品・サービスの存在を知り、継続購入や他者への推奨を行うまでの一連の流れを「認知」「興味」「行動」「比較」「購買」「利用」「愛情」の七つに分け、可視化する。なお、「愛情」の段階には顧客による「推奨」も含まれている。先述したとおり、推奨はほかの顧客の意思決定に大きな影響を与えているため、この点も踏まえ、購買後の顧客の行動も的確に捉える必要がある。

なお、可視化する際は、精緻な数値にこだわりすぎると戦略策定のスピードや見直しの頻度に影響が生じるため、大まかな傾向がわかる程度でも構わない。例えば、BtoBであれば、問い合わせ件数やカタログの送付数が「行動」の数値となり、見積もり依頼の件数が「比較」の数値になる。また、発注数は「購買」の数値となり、リピート発注の数などで「愛情」の数値を算出することが可能となる。

BtoCであれば、駅前の目立つ立地にある飲食店は、駅の利用客にとっては計測するまでもなく「認知」率は100%と考えて問題ないだろう。また、グルメ・レストラン予約サイトに登録しているのであれば、店舗が閲覧された数などで「興味」の数値を推し量ることができる。なお、「購買」は来店客数で、「利用」は顧客満足度アンケートを実施することで数値化することが可能となる。デジタルの仕組みがあれば、数値化はより正確で容易になるが、上記の例のようにアナログなやり方でも大まかな数値は把握できる。

第3段階では、顧客に高い体験価値を提供することが可能な接点や、多くの顧客を逃している接点を抽出する。コミュニケーションをすべて見直すのではなく、再設計により高い効果が期待できる接点を抽出し、段階的にコミュニケーションを見直す形となる。

なお、顧客に高い体験価値を提供することが可能な接点とは、対面の接点や商品・サービスを選

択する際の接点である。この際にポイントとなるのはパーソナルな対応である。近年、ジムなどで顧客の悩みに合わせて個別のトレーニング方法を提案してくれる店舗があるが、このような例が該当する。また、オンラインであっても、アプリを通し、個人の好みに合わせた商品・サービスを診断・提案してくれるケースであれば、この例に当てはまる。

続いて、多くの顧客を逃している接点の例としては、商品の扱い方が難しいため、「利用」段階で使用方法がわからず、顧客の不満が溜まっているようなケースなどが挙げられる。このような場合は、商品の説明書をイラスト付きのものに一新する、商品問い合わせ窓口を設けるなどの取り組みが有効である。

第4段階では、コミュニケーション施策を設計・実行し、効果を継続的に計測するとともに、見直しを行う。それにより、コミュニケーションの効果が高まる。また、高い効果が持続している場合は見直す接点を増やすなど、コミュニケーションの範囲を段階的に広げていくことも検討すべきである。

(7) コミュニケーション戦略に係る外部支援

① コミュニケーション戦略に係る外部支援の現状

本項では、支援機関がコミュニケーション戦略の策定や実行をどのような形で支援しているか、述べていきたい。

まず、支援機関が中小企業のコミュニケーション戦略の策定や実行を包括的に支援するケースは、あまり見受けられないのが現状である。その要因は何点か考えられるが、コミュニケーション戦略の支援に必要な専門領域が多岐に及ぶことが大きな要因の一つである。

コミュニケーション戦略を実行するに当たり、販促物などを見直すケースが多い。しかし、中小企業は販促物などの制作業務を外部のデザイン会

表-2 事例企業のコミュニケーション戦略のポイント

事例1 IKEUCHI ORGANIC(株)	事例2 (株)SheepI	事例3 望月製紙(株)	事例4 アイビック食品(株)
<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン等を活用したパーソナルな接客 ・店舗とオンラインを組み合わせた切れ目のないコミュニケーション施策 ・オウンドメディアを通じた「肯定度」を高める体験づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・オンライン活用による「編み物」の新たな価値の提供 ・オンラインのチャネル活用とファンづくり ・商品・店舗を介した「肯定度」を高める体験づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品を介した「肯定度」を高める体験づくり ・ECサイトを通じた「肯定度」を高める購買体験の設計 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客の行動を変える課題解決型の事業領域 ・空間・場づくりを通じた「肯定度」を高める体験づくり

資料:筆者作成 (以下断りのない限り同じ)

社などに依頼するのが一般的である。そのため、コミュニケーション戦略は、支援機関が単独で助言するよりも、中小企業から依頼を受ける民間企業などと協業した方が、各々の強みを発揮した支援がしやすい。

② コミュニケーション戦略と投資の関係性

コミュニケーション戦略の実行が企業による投資と密接に関連している点も、各機関の支援を難しくしている一因である。この点は、顧客とのコミュニケーションや体験を再設計するに当たり、販促物やマーケティングツールなどの見直しが必要となることを考えると、理解が容易となる。各機関は販路開拓をはじめ、マーケティングの専門家が相談対応を行っていることも多いが、販促物の作成などの直接的な経費は企業側がもつこととなる。また、企業が販促物の作成などを行う場合、民間の広告代理店やデザイン会社などに各種制作を依頼する形となる。その結果、民間企業がコミュニケーション戦略を助言する主体となり、各機関は距離を置くような形となる。

販路開拓などに関わる補助金制度を活用し、コミュニケーション戦略を見直す場合、民間企業への各種制作依頼が前提となることが多いため、このような形になりやすい。なお、この種の補助金制度が充実している地域では、この傾向が強いといえる。

一方で、広告代理店など、多様なステークホルダーがコミュニケーション戦略の実行に関

わったとしても、一貫した取り組みを行うために、各機関がコーディネート機能を果たすことは可能である。だが、各機関にも得意とする支援分野があり、専門人材に限りがある点を考慮する必要がある。

上記で述べたようにコミュニケーション戦略の支援については、支援領域の広さなど、各機関単独では対応が難しい面が数多くある。一方で、支援機関の協力が不可欠な場面があるのも事実なので、その内容については後述する。

4 先進事例に学ぶ

コミュニケーション戦略

これまで焦点を当ててきた点を踏まえて、四つの事例について考察を深めていくこととする。事例研究は、冒頭で述べた本稿で注目している3点、顧客の行動変容、顧客間の推奨、商品選択の肯定度アップを促進するポイントを検証することを目的に行っている。これらの点に関連し、各事例において注目すべき点をまとめると、表-2のとおりとなる。

本稿では、コミュニケーションの効果だけではなく、その効果と引き換えに投じた経営資源にも着目し、中小企業にとって実効性が高いコミュニケーション戦略のあり方を考察している。そのため、オンラインのチャネルをどのように活用し、経営資源の効率化を図ったか、という点にも注目している。

(1) 事例企業の具体的な取り組み

<事例1> IKEUCHI ORGANIC(株)

代表者	阿部 哲也 ^{あべてつや}
創業	1953年
資本金	1,000万円
従業員数	47人
事業内容	タオルなどオーガニック テキスタイルの企画・製造・販売
所在地	愛媛県今治市

—— 経営理念とコミュニケーションの関係性

愛媛県今治市に「最大限の安全と最小限の環境負荷」を経営理念に掲げるタオルメーカーが存在する。同社のタオルは、製造に使用する電力の100%が風力発電でまかなわれており、別名「風で織るタオル」とも呼ばれている。

同社の自然環境に対する真摯な姿勢は、原材料の選定や生産工程など、モノづくりのあらゆる過程でみて取れる。また、同社は、全製品の生産過程のトレーサビリティを公開している。顧客は、購入した商品についている2次元バーコードを読み取ると、オーガニックコットンの産地から出荷に至るまでの工程を閲覧できる。安全性と環境性に係るデータもすべて公開されており、顧客は同社のありのままの姿を容易に確認できる。

先述したとおり、近年、個人や企業が自ら投稿できるメディアは、信頼性が低い傾向にある。だが、同社のオウンドメディアは、企業の姿を等身に映す鏡のようなものなので、顧客の中に情報が浸透して、数多くのファンを生み出している。同社の事例からは、事業に対する真摯な姿勢と、その姿勢を誠実に伝える取り組みが、顧客の商品に対する納得感、つまり肯定度を高めることを実感できる。さらにいえば、原点に立ち戻れる明確な経営理念と、その理念に沿った従業員一人一人の行動が、コミュニケーションの成否を分けるといえる。

—— 従業員を介したコミュニケーションの価値

同社は、「IKEUCHI ORGANICの人」という自社コンテンツを保有している。同コンテンツに着目すると、顧客とのコミュニケーションにおいては企業の個性だけではなく、従業員という人の個性を伝える重要性が垣間みえる。同コンテンツでは、タオル職人などの従業員が、仕事に対する想いやお勧めのタオルなどについて自然体で語っている。誰が商品を手掛けているか、人の面でも同社はありのままの姿を伝えているのである。

紹介されている従業員を介し、モノづくりの過程や商品に携わる人の想いに触れられるため、従業員しか知り得なかった商品の背景にある物語を追体験できる。また、人に焦点を当てると、特定の職人などにファンがつくことも考えられる。加えて、従業員は商品を最も理解している存在なので、従業員が使い方を含めて商品を紹介すると、信頼性が高い情報として顧客に受け止められ、価値が高い情報を発信していることになる。

—— オンラインを活用したパーソナルな接客

同社のコミュニケーションの姿勢は、店舗でも同様である。同社の店舗には洗濯乾燥機が設置されており、200回以上洗濯したタオルを試せるようになっている。この取り組みからも、顧客とのコミュニケーションにおいて重要な点を読み取れる。顧客は、「買い物に失敗したくない」という想いを抱えているケースが多く、コミュニケーションではこの種の不安を解消することが重要となる。よって、何度も洗濯したタオルを試せるなどのコミュニケーションは効果的といえる。また、商品を選択する上で専門知識を必要とする、またはギフト利用などで商品の選択により慎重となっている場合、失敗したくないと考える傾向は顕著となる。タオルも選択が容易ではない商品の一つといえる。この点を踏まえ、同社の店舗ではタオルソムリエが顧客の用途に合ったタオルを提案す

るなど、顧客の課題解決を強く意識した接客を行っている。

一人一人の顧客に合わせてパーソナルな接客を行う同社の姿勢は、コロナ禍における「オンライン Zoom ストア」でのオンライン接客につながった。同社のオンライン接客では、パーソナルな接客を40分間受けることができ、経営者が接客に加わる場合はモノづくりの想いにも触れられるため、購入率90%以上、客単価約2倍という成果を上げた。なお、新規顧客が80%程度であったため、同社の商品を知らない顧客が多くを占めていたが、接客時に商品の質感を食べものに例えるなど、オンラインのデメリットを解消するための工夫をしていたことも成功要因の一つと考えられる。

—— 切れ目ないコミュニケーション施策の価値

一人一人の顧客に合わせてパーソナルな対応を心掛けた結果として、同社は図-2のとおり対面とオンラインを組み合わせた切れ目のないコミュニケーションに取り組んでいる。同社は、コロナ禍において店舗での接客やイベントの開催などができなくなった。このような状況下でも顧客とのコミュニケーションに空白が生まれないように、マーケティング施策にオンラインイベントやオンライン接客を導入した。その結果、図-2のように対面とオンラインを組み合わせた切れ目のないコミュニケーションが可能となった。この取り組みは、顧客の課題解決を促すという側面もあるが、顧客層の拡大などの副次的な効果も期待できる。

同社のコミュニケーション戦略の効果は下記の三つである。

- (a) 若年層に支持されるなど、顧客層の年代に広がりがみられるようになった。
- (b) ギフトで商品を購入した顧客が、自分用に購入するケースがみられるようになった。
- (c) 店舗で同社のファンになった顧客が、BtoBの用途で購入するケースが出てきた。



IKEUCHI ORGANIC(株)の店舗

同社の事例からは、顧客の不安を解消する取り組みを丁寧に積み重ねることが、コミュニケーション施策の完成度の高さにつながることが窺える。また、顧客の商品に対する肯定度を高める取り組みが、顧客間の推奨や商品用途の拡大を促す事実も読み取れる。

<事例2> (株)Sheepl

代表者	こめなみ りつこ 米浪 律子
創業	2016年
資本金	300万円
従業員数	2人
事業内容	毛糸の販売
所在地	奈良県奈良市

—— オンラインのチャネル活用とファンづくり

InstagramやYouTubeなど、オンラインのチャネルを活用し、全国のファンとの密度の濃いコミュニケーションに成功している企業がある。奈良県奈良市にある毛糸店を運営する(株)Sheeplである。同社の事例で注目すべき点は、Instagramで月曜日から土曜日まで毎日ライブ配信をしているなど、オンラインのチャネルを積極的に活用している一方で、その運用人数は2人だけという点である。同社の事例を通し、最小限の負荷で最大限の効果が期待できるオンラインのコミュニケーションについて、考察していきたい。

図-2 IKEUCHI ORGANIC(株)のマーケティング施策マップ



出所: IKEUCHI ORGANIC(株)会社資料
 (注) コロナ禍を経てオンラインイベント、オンライン接客が加わった。

—— 商品・店舗を介した体験づくり

同社の店舗「あみもの工房 SheepI」で特徴的なのは、扱っている毛糸である。「Opal」という毛糸は、1本の糸が複数の色に分かれており編み進めるまでどのような模様になるかわからないため、顧客の好奇心を刺激し、編み物の体験価値を高めることができる。また、この毛糸で作られたものは、洗濯機で洗えるため、機能性が高い点も特徴の一つといえる。また、同社が扱っている毛糸には、作家となった同社の顧客によって手染めされているものもある。これらの独自の価値を有する商品が、顧客の商品選択に対する納得感、つまり肯定度を高めているため、継続購入につながっていると考えられる。

また、同社の店舗での買い物は、こうした一点物の毛糸があるため、宝探しのような感覚を味わえる。同社の商品・サービスを通し、顧客が編み物や毛糸にのめり込み、作家として同社のパートナーになっているのは実に特徴的である。

—— オンライン活用による新たな価値の提供

次に、同社のオンラインを活用したコミュニケーションについて、考察していきたい。同社は、Instagramでのライブ配信を週6日間という頻度

で行っているにもかかわらず、毎回150人ほどの参加者が集まっている。また、編み方のコツやノウハウなどを伝えるYouTubeチャンネルは、2023年8月時点で4万3,000人以上の登録者がいるほか、再生回数が数十万回を数える動画も数多くある。このように高い成果を上げた要因の一つとしては、オンラインチャンネルの活用により、編み物の新しい楽しみ方を提供した点が挙げられる。従来、編み物は「一人で楽しむもの」であったが、同社はオンラインの仕組みを上手に活用し、「全国の仲間と一緒に楽しむもの」という新たな価値を提供した。また、編み物離れにつながる「編み方がわからない」という悩みを解消すべく、オンラインのコンテンツを丁寧につくり上げている点も成功要因といえる。なお、同社のコンテンツの特徴は、下記のとおりである。

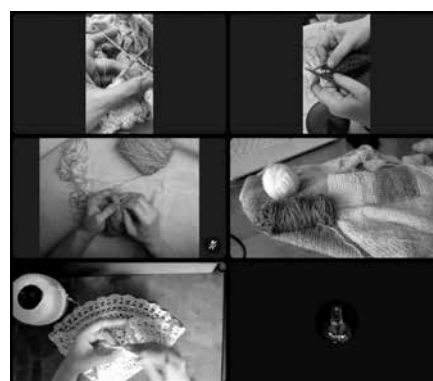
- 撮影：手元をしっかりと見せる
- 構成：手順を繰り返すなど丁寧に進める
- 編集：話した言葉をすべてテロップにする

また、同社のコンテンツは、編み物の専門家である経営者と初心者である従業員1人で作成している。コンテンツを編集する際に初心者の視点を取り入れることにより、編み物の知識が限られていても理解しやすい内容に仕上がっている。例え

表-3 株式会社SheepIにおける
各オンラインチャネルの位置づけ

Instagram	<ul style="list-style-type: none"> ・ライブ配信を通じたファンとの交流 ・ハッシュタグの利用による自社の認知度向上
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> ・編み物のコツやノウハウなどの紹介
note	<ul style="list-style-type: none"> ・有料会員向けの特別感のあるサービス提供 ・ファンのコミュニティづくり
X (旧・Twitter)	<ul style="list-style-type: none"> ・イベント、販売情報などの拡散 (Instagramなどへの誘客)
LINE	<ul style="list-style-type: none"> ・ショップカード(デジタルポイントカード)を利用した店舗への誘客
Discord	<ul style="list-style-type: none"> ・双方向型のコミュニケーションが可能な編み会の開催 ・ファン同士の交流促進

(注) Discordは、米国発の無料チャットアプリ。チャットに加えて、音声・動画通話、画面共有などの機能もあり、リアルタイムでの双方向型のコミュニケーションを可能にするツール。「チャンネル」という目的別の部屋を設置することができる。同社は、編み物キット別に部屋を設置する形で運用している。



「Discord」を活用したオンライン編み会

ば、経営者が編み物の初心者である従業員に編み方を教える動画がある。エンターテインメントの要素もあるため、閲覧した初心者が編み物を始める上での後押しにもなる。また、経営者や従業員の人柄も伝わるため、この点もファンの求心力を高めている一つの理由だと思われる。このようにオンラインのチャネルを活用した取り組みを進めた結果、現在ではライブで紹介した毛糸が数分で売り切れるなど、高い成果を上げている。

——各オンラインチャネルの位置づけ

同社は、活用しているオンラインのチャネルを表-3のように使い分けて運用している。

noteに関して補足すると、同社はnoteの「メンバーシップ」という機能を活用している。同機能は月額制のサブスクリプションサービスで、運営者が支援者と交流できるコミュニティやファンクラブの運営などが可能となる。同機能の利点は、ほかのSNSと異なり、文字数制限がなく、写真やURLの貼り付けが可能であるなど、自由度が高

い点である。ほかのSNSで発信した情報と組み合わせることで読み物として提供できるため、情報の質が高まる。同社は、月額料金を100円とするなど、収益化を同機能の利用目的としておらず、ファンのコミュニティづくりや仲間づくりを主な目的としている。

同社が考える仲間とは、先述した毛糸の作家など、同社の協力者を指す。同社の協力者はイベント開催時に手伝いをしてくれる人や、毛糸のサンプルで作品を編んでくれる人など、さまざまではあるが、同社が目指すのは協力者に対価を払い、その対価で同社の商品を購入してもらった循環型の仕組みづくりである。企業のファンの中には他者に商品・サービスを推奨する人もいれば、推奨せずに自身が楽しむだけの人もいる。同社が目指している循環型の仕組みができると、ファンが同社の仲間となり、モノづくりなどに協力するため、同社と共創する形となる。このような場合、ファンにとって同社の取り組みは自分事となるため、他者に商品・サービスを推奨する可能性が高まり、同社のコミュニティはより一層拡大することが期待される。同社の顧客との関係を仲間に変えるコミュニケーションは、ほかの中小企業にとって示唆に富む取り組みである。

——少人数でオンライン活用を行うポイント

最後に、同社が2人という限られた人員で効果的なオンライン活用ができていく理由について、

考察していきたい。同社の場合は、オンラインのチャンネルをまずは試行し、機能すれば継続するという運用にしている。また、試行する際は、即断即決で決めている。オンラインのチャンネルは無料で活用できるものも多いため、同社のようにためらわずに継続的に運用できるツールか試しながら検証するという発想が重要だ。試行と検証を重ねることにより、自社の経営資源との兼ね合いがつくツールかどうか、的確な判断が可能となる。

なお、同社が配信している動画は、編み物というテーマに特化し、「手元を中心に」「声だけ」で撮影するなど、顧客にとって重要な点だけに的確に絞り込んでおり、企業側の負担も軽減できるように設計されている。このように顧客にとって重要な点のみに絞り込むことも中小企業がオンラインのチャンネルを活用する際に重要である。

また、2人という人員でオンラインのチャンネルを活用できているもう一つの理由は、ファンとの距離感の近さやコミュニケーションが、担当者のモチベーションを高めているからだと考えられる。先述したとおり、同社が扱っている商品・サービスは、編み物を通して多くの人々のつながりを生む。その「社会的価値」の高さが、担当者のモチベーションの源泉となり、限られた人員でどのようにオンラインの仕組みを効率的に回すか、という発想や改善につながっている。

<事例3> 望月製紙(株)

代表者	もりさわ まさよ 森澤 雅代
設立	1966年
資本金	1,200万円
従業員数	12人
事業内容	トイレットペーパーの製造・販売
所在地	高知県土佐市

—— 高い推奨度と需要の維持が両立する商品

土佐和紙の産地として知られる高知県土佐市に世界最高級に柔らかいトイレットペーパーを製造している企業が存在する。2023年8月現在、同社の高級トイレットペーパー「うさぎ」の販売待ち人数は5,000人以上おり、販売されると完売するという状況が79カ月連続で続いている。数多くの芸能人が購入しており、芸能人がほかの芸能人に推奨することも多い。しかも、同社の商品の場合は、一過性の需要で終わらずに、芸能人をはじめ多くの顧客が、継続購入し販売待ちをしている。言葉を変えると、先に述べたパルス型消費で需要が発生した商品が、高い需要を維持している状態といえる。同社の事例を通し、この背景にある顧客とのコミュニケーションにおける重要なポイントを考察していきたい。

—— コミュニケーションの軸となる価値

まず、コミュニケーションの軸となる「世界最高級の柔らかさ」という独自の価値を生み出している源泉に目を向けていきたい。高品質のトイレットペーパーを製造するきっかけは、代表取締役会長である森澤良水もりさわ りょうすい氏が、ネクタイを締めると首が赤くなるほどの敏感肌であったことだ。自分と同じ敏感肌の人が、トイレでの時間を安らげるようにという想いから、同社の高品質のトイレットペーパーは生まれた。

なお、トイレットペーパーの柔らかさは、原材料、温度、製造工程などで決まる。製造工程では、柔らかい素材が破れないよう丁寧にゆっくりと機械を回すことが、柔らかさを生み出す上では不可欠となる。同社の場合、生産効率を度外視し、柔らかさを追求するために時間を惜しまず商品を生産している。近年、生産効率が高いシングルの特イレットペーパーが主流となる中、3枚重ねのトリプルの商品を生産しているなど、同社の柔らかさを追求する姿勢は変わらない。さらに、湿気が多く、

商品の品質に影響が出る梅雨の時期には生産しないなど、モノづくりへの真摯な姿勢が徹底されている。

販売待ちの顧客が5,000人以上いる中、自社の原点を忘れずに、柔らかさの追求のために生産効率を度外視するのは、決して簡単にできることではない。加えて、数千人規模の顧客に支持されている中、同社は「うさぎ」の品質をより高めるべく、紙質を2回改良している。



3枚重ねのトイレットペーパー「うさぎ」

—— 商品体系の整理とコミュニケーション

同社は、顧客からの要望に応え続けた結果、10年ほど前まで20種類程度のトイレットペーパーを生産していた。いずれの商品も「柔らかさ」に優れ、顧客から支持を受けていたものの、色や柄、またはキャラクターの有無などで商品の違いを訴求していた。そのため、顧客からは「柔らかさ」という独自の価値がみえにくくなっていた。この点を踏まえ、商品の絞り込みを行い、紙の柔らかさ別に最も柔らかい「羽シリーズ」、3枚重ねで赤い芯が特徴の「うさぎシリーズ」、普段使いもできる「ふあふあシリーズ」に商品群を整理した。その結果、独自性や商品体系を簡潔に伝えられるようになり、オンライン上でも顧客は迷わずに自分に最適な商品を選べるようになった。また、この取り組みは、下記のようなさまざまな効果を生み出した。

営業：活動の効率化や大手百貨店などへの販路開拓
 広報・PR：メディア掲載数の増加

生産：効率の向上

財務：原材料費、在庫費用および販促費用の低減

—— 顧客の動線を意識したウェブサイト設計

同社のウェブサイトからもコミュニケーションにおける重要な気づきを得られる。まず、同社の主要チャネルは自社のウェブサイトで、商品を手に行ける全国の店舗が掲載されている。しかも、店舗名だけでなく、何階のどの売場にどの商品が陳列されているかまで掲載されている。この取り

組みは基本的なことのようと思われるが、取り組んでいる企業はまだ多いとは言い難い。オンラインと店舗の機能を組み合わせて販売する取り組みは、このように始めるのが容易なものも数多くある。また、顧客が「用途(目的)」「予算」「商品」に応じて最適な商品にたどり着けるようにサイト設計がされている。この取り組みは顧客にとってストレスがない購買体験を可能とする効果的なコミュニケーションといえる。加えて、顧客が商品選びで迷うことが少なくなるため、電話による問い合わせなどが減少し、業務の効率化にも資する。

—— コミュニケーションツールとなる商品の価値

最後に、芸能人が同社の商品を推奨し、パルス型の消費行動が行われた後、高い需要を維持している理由を考察していきたい。まず、同社のウェブサイトの商品「うさぎ」を購入する顧客は、表-4の特徴を有している。

注目すべき点は、敏感肌の人向けにギフトとして贈られている可能性はあるものの、高価格帯の「羽シリーズ」「うさぎシリーズ」は、ギフトや法人需要が多い点である。法人需要が多い理由は、ワンロールずつ購入でき、プチギフトとして配りやすいという商品特性が大きく影響していると思われる。また、トイレットペーパーのギフト商品が少ないことも理由の一つとして挙げられる。なお、同社のトイレットペーパーは高級品であると

表-4 望月製紙株の商品を購入する顧客の特徴

個人	<ul style="list-style-type: none"> ・御祝い目的のギフトとして購入するケースが多い。 ・受け取り主から口コミで商品情報が広がる傾向にある。 ・商品のデザイン性が高いため、すぐには使用せず、インテリアのように飾る傾向がある。
法人	<ul style="list-style-type: none"> ・まとめ買いすることが多い。 ・取引先へのお土産やノベルティとして購入するケースが多い。

同時に、インテリアにもなり得るデザイン性を有している。よって、受け取った法人はすぐには使用せず、社内などに飾ることになると思われるが、その商品を見るたびに、贈り主の企業のことを思い出すため、法人が扱うノベルティとしては高い効果が期待できる。同社の事例からは、顧客の納得感、つまり肯定度を高めるためには、商品にコミュニケーションツールとしての高い機能をもたせる重要性を読み取ることができる。

なお、同社のギフト需要が増加し、維持されているのは、商品がすぐに消費されず、視覚や触覚など五感を一定期間にわたって刺激する商品であるため、個人の顧客にとっても商品に対する肯定度が高いことが理由であると推察される。

<事例4> アイビック食品(株)

代表者	まきの かつひこ 牧野 克彦
設立	2002年
資本金	5,000万円
従業員数	52人
事業内容	たれ、だし、スープの製造・販売
所在地	北海道札幌市

—— コミュニケーションにおける

空間・場づくりの価値

北海道札幌市にさまざまなたれ、だし、スープを製造している調味料メーカーが存在する。顧客とのコミュニケーションという観点で同社のことを考察すると、空間を巧みに使い、顧客に時間的

な価値をもたらしている点が数多くの中小企業にとって示唆に富んでいる。同社の事例を通して、コミュニケーションにおける空間・場づくりの重要性について、考察していきたい。

—— 顧客の行動を変える課題解決型の事業領域

同社は取引の9割をOEMが占める製造受託型の企業である。同社の顧客には、食品卸売業、飲食サービス業のほか、食品企画などを手掛ける企業などもおり、実に幅広い。

同社の事業内容で特徴的な点は2点ある。1点目は、200kgから食品の製造を受託しており、小規模の企業でも取引可能なロットとしている点である。飲食業などが物販の事業を始める場合、製造を外部に委託するケースが多いのだが、一定の取引量がないと製造を受託してもらえず、大量の在庫を抱えなければならないことも多い。このような課題を解決し、飲食業などが事業の多角化を実現するための後押しをしているという意味で同社の役割は大きい。

また、飲食業などが物販の事業を始める際、販路開拓が課題になることが多い。同社の特徴の2点目は、物販の事業を始める取引先に対し、取引先の卸売業者を紹介するなどの取り組みを行っている点である。さらに、販路開拓が円滑に進むよう、包装資材やパッケージ、デザイン、値付けなどに関する助言まで行っている。

そのほか、試作・デザイン料を無料としているため、上記2点の特徴と併せて同社への相談がしやすく、顧客からの問い合わせやコミュニケーションが促される素地があるといえる。

—— 空間づくりと顧客からのコミュニケーション

同社の事例で特筆すべき点は、オープン型の開発室「アイビックフーズ・ラボ」と食に関する体験型キッチン「GOKAN」など、空間・場を巧みに活用したコミュニケーションを行っている点であ

る。このような空間・場をベースにコミュニケーションを行っている結果、顧客離れが少なく、顧客の方から同社に問い合わせが寄せられる傾向にある。

アイビックフーズ・ラボは、2018年1月に完成した室内で顧客との打合せが可能なオープン型の開発室である。食品開発を進める際に、営業担当者を介して顧客とコミュニケーションを行うと、開発担当者に顧客の要望が正確に伝わらず行き違いが生じることもある。そのため、オープン型の開発室とし、開発担当者も交えながら顧客と打合せができるようにしている。その結果、顧客の要望を受けて、その場で商品の味を変更し、確認することが可能となるなど、顧客との共通認識が図りやすくなり、開発のスピードが速くなった。また、開発担当者と直接話せるため、細かいニュアンスまで伝わり、商品に対する顧客の納得感、つまり肯定度が高まったのである。

BtoB取引の場合でも、コミュニケーションで多くの工数がかかっている接点など、顧客の満足度を下げている接点に注目することで、同社のように効果が高いコミュニケーションを再設計することは可能である。その際にポイントとなるのは、コミュニケーションの空間・場をどのようにするか、という点である。この点について、同社のもう一つの取り組みを通して、考察していきたい。

——食品関連企業におけるデジタル活用の方向性

GOKANとは、コロナ禍で苦しむ同社の取引先の商品開発や販売支援を主たる目的に設立された施設である。そのため、取引先であれば、無料で使用できる。同施設では食に関わる五感（味覚・視覚・嗅覚・聴覚・触覚）を刺激するデジタル機器、オンライン配信を意識したキッチン、最先端の調理器具などが豊富に取りそろえられている。施設内には撮影スタジオもあり、デジタル一眼レフや4Kのビデオカメラ、照明機材など、プロの



食に関する体験型キッチン「GOKAN」

カメラマンが選定した撮影機材を利用できる。物販の事業を新たに始める企業にとって、撮影にかかる費用は負担になるケースも多々ある。そのため、この施設のように商品の物撮りや、メニューブック・レシピなどの撮影ができるのは、取引先にとって価値が高いサービスといえる。

また、同施設内では、デジタルサイネージも設置されており、国内外の店舗の商品棚の画像を映し出すことができる。そのため、映し出された商品棚に実際の商品を並べることで、店頭で商品がどう見えるかななどをシミュレーションできる。さらに、飲食店などの各種施設をシミュレーション体験できるようにプロジェクションマッピングに関わる設備も用意されている。そのほか、VR・AR体験が可能な機器や、店頭での演出に利用できる香り発生装置など、多様な機器による五感を刺激する体験が可能である。

顧客は、GOKANを物販品やレシピの撮影、料理教室の開催、各種広報・PRなどに使うことが多い。現在、同施設は、同社と取引先、取引先とその顧客のコミュニケーションの場となっているため、設立目的に応じた機能を果たしているといえる。食品関連企業が、オンラインのチャンネルで顧客とつながる場合、視覚を中心とした五感を刺激する要素に気を配る必要がある。それは、この点への配慮がない場合、商品の需要に大きな影響を与えるからである。そのため、同社のGOKANを

通した取り組みは、食品関連企業がオンラインのチャンネルを活用するきっかけを与えているという意味で意義が大きい。空間・場を巧みに活用することにより、経営資源の効率化を図りつつ、効果的なコミュニケーションを行っている同社から学ぶべき点は多い。

(2) コミュニケーション戦略に係る

ポイントの検証および考察

複数の事例を通して得た知見を整理することにより、本稿で注目している顧客の行動変容、顧客間の推奨、商品選択の肯定度アップを促進するポイントを検証していきたい。

まず、顧客の行動変容を促すコミュニケーションのポイントとしては、パーソナルな接客、顧客の潜在的な課題を解決する事業ドメインなどが挙げられる。本来、パーソナルな顧客対応は、中小企業が得意とする領域だと思われるが、重要なのはパーソナルな顧客対応の負担を軽減し、組織的な対応が可能な仕組みをつくることである。この仕組みは、グループウェアなどを利用することで簡単につくることが可能である。

次に、顧客間の推奨を促すポイントは、切れ目のないコミュニケーション施策、オンラインチャンネルの活用によるファンづくりなどとなる。オンラインチャンネルは、無料で活用できるものも多いため、まずは継続的に運用可能なツールか、試しながら検証してみるという考え方が重要だと示された。また、事例の中には、顧客との関係性を自社の協力者にまで高めるコミュニケーションも見受けられ、企業の経営資源を蓄積しつつ、推奨者の増加をもたらすコミュニケーションの可能性が窺えたのは、大きな発見であった。

商品選択の肯定度アップは、継続的な購入につながり、コミュニケーションの負担を軽減するという意味で重要な点といえる。この商品・サービスに対する納得感、つまり肯定度を高めるポイン

トは、企業の人格やモノづくりの生産工程などの可視化、並びにオウンドメディアなどを通じた丁寧な情報発信である。また、商品のコミュニケーションツール化や、時間的な価値をもたらすサービスの重要性も示された。なお、コミュニケーションツールとして高い機能をもつ商品の特徴を明らかにできたのは、意義深いと考える。

コミュニケーション戦略の策定に当たっては、第3節で解説した戦略策定プロセスを経るとともに、事例研究を通して得られたポイントを押さえてコミュニケーションを設計すると、経営資源の投入を最小限に抑えつつ、効果を最大化する戦略になり得る。

5 おわりに

本稿では、経営資源の投入を最小限に抑えつつ、効果を最大化するコミュニケーション戦略のポイントを検証してきた。事例研究を通じ、戦略の効果や継続性を高める上で必要な点がある程度明らかになったと考える。だが、本稿で注目しているとおり、中小企業の経営資源には限りがあるため、外部の支援機関などの協力を得て、この点を補うという発想も重要である。そのため、本節では、これまで考察してきた内容を踏まえつつ、支援機関が中小企業のコミュニケーション戦略の策定や実行をどのように支援すべきか、述べることにしたい。

既に述べたとおり、コミュニケーション戦略の領域は多岐に及ぶため、特定の支援機関がすべての領域にわたって支援を行うより、民間企業などと連携した支援を行う方が妥当だと考える。この点を踏まえ、支援機関の協力が特に必要とされる内容を3点ほど挙げる。

1点目はコミュニケーションの再設計により、高い効果が見込まれる顧客・商品を絞り込む際に、マーケティングデータや財務的な観点に基づき、

客観的な助言をすることである。顧客などを絞り込む段階では、事実に基づいた判断が重要なので、第三者の視点も交えて検証した方が、判断の正確性が高まる。

2点目は、コミュニケーションを再設計する際に、ファシリテーターの役割を担うことである。コミュニケーションを再設計するためには、顧客に関わる多様な役職・立場の従業員などから情報やアイデアを得る必要がある。このような時に意見が出やすくなるよう場をデザインし、意見の階層をそろえつつ、意思決定の判断基準を提示するファシリテーターが必要となる。この役割を担う人物は、企業と利害関係がない方が進めやすい。また、支援機関には講師の経験があり、ファシリテーションに慣れた専門家が多いのも理由だ。

3点目は、日常業務を通し、コミュニケーションの再設計に必要なデータを得る仕組みづくりのサポートである。中小企業がコミュニケーションの

効果を高めるためには、戦略の実行後に数値を継続的に計測し、コミュニケーションの方法を定期的に見直す必要がある。この見直し段階での負荷をいかに減らせるかが重要となるが、そのためにはデジタルを活用した仕組みが欠かせない。一方、先述したとおり、中小企業はデジタル化の知識・ノウハウなどが不足しているため、支援機関の協力が不可欠である。

最後に、経営資源の投入を最小限に抑えつつ、効果を最大化するコミュニケーション戦略の策定および実行において、最も重要なのは引き算の発想であることを強調したい。顧客との接点やコミュニケーションを増やすことは、メリットも多いが、経営資源とトレードオフの関係にある。コミュニケーションの効果を念頭に置きつつ、引くことができるコミュニケーションがないか意識することが、コミュニケーションの設計において重要な視点となる。

<参考文献>

朝岡崇史 (2014) 『エクスペリエンス・ドリブン・マーケティング』 ファーストプレス

——— (2016) 『IoT時代のエクスペリエンス・デザイン』 ファーストプレス

佐藤義典 (2005) 『図解 実戦マーケティング戦略』 日本能率協会マネジメントセンター

望月真理子・中町直太・朝岡崇史 (2022) 『「なりわい」革新—事業×組織文化の変革で経営の旗印をつくる—』 宣伝会議