

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第2期

本ゼミ課題

## 「『WiLL』ブランド」

ケース・メソッドA班

今村亜矢子・荻原脩・木村泰之・坂本愛・内藤聖一・中村友香・藤村悦子

### WiLLとは？

トヨタ自動車、松下電器産業、アサヒビール、近畿日本ツーリスト、花王、コクヨ、グリコの7社の統一ブランド。  
国内で初めての異業種協力の例である。

### 目的

送り手側の明確な意思をモノやコトで表現し、生活者とともに新たな消費スタイルを作り出すこと。

- ・ ニュージェネレーション(20代～30代)層への効果的なマーケティング手法を共同で開発すること。

### コンセプト

#### 遊びゴコロと本物感

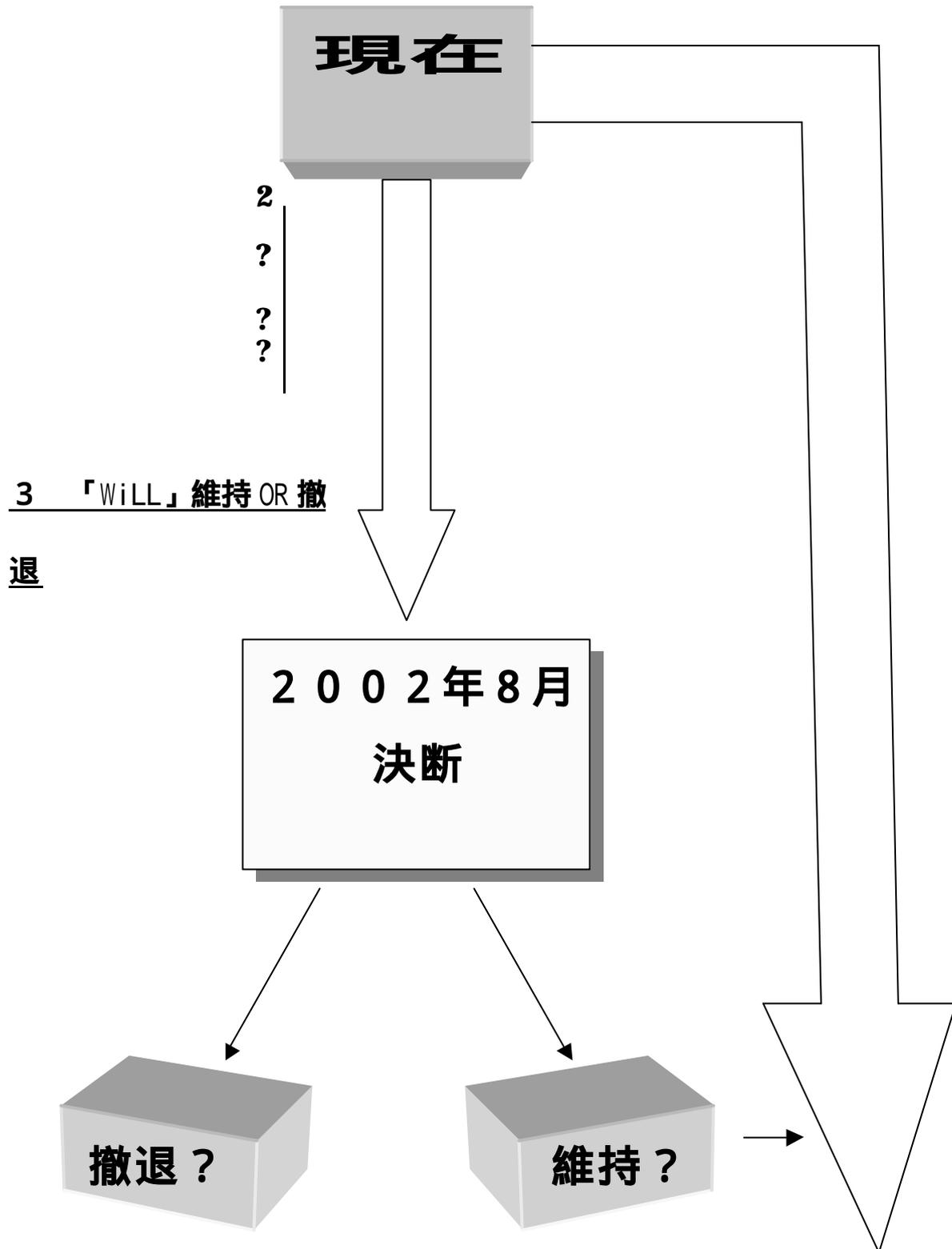


- ・ **COOL** (カッコよく生きる自分を、知的に演出してくれるモノやコト)
- ・ **CREATIVE** (いろいろ自分らしさを発見できる、表現できるモノやコト)
- ・ **EMOTIONAL** (より自分をイキイキさせてくれるモノやコト)
- ・ **RELAX** (自分の気に入った、ホッとするモノやコト)

### ? A班の方針

参加企業は WiLL ブランドを「三年間の時限立法」と位置づけている。よって2002年8月に WiLL ブランドの評価がくだる。そこで A 班は以下の図のような戦略の方向性を提示する。

## 1 「WILL」維持・続行の理由

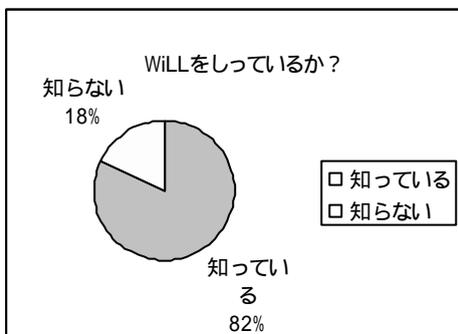


### 4 - A 撤退の方法

### 4 - B 長期戦略

## 1 「WiLL」維持・続行の理由

- ブランド認知度の高さ（以下のグラフによる）
- やめることよってのマーケティング費用の無駄
- WiLLブランド自体がイベント的なものに写ってしまう
- 国内初の試みとして、企業間提携の結びつきの意味を失う
- 3年で答えを出すというのは期間が短すぎ
- WiLLブランドの崩れ
- 企業イメージのマイナス



## 2 短期戦略

「WiLL」ブランド継続のための短期活性化案

### ??? 「WiLL」ブランドは3年間の時限立法

「WiLL」ブランド発足にあたって、参加各社では「様々な取り組みを実施し、3年後をメドに、中止・継続を含め判断を下す」としていた。「WiLL」ブランド発足は1999年8月。つまり、決断のときは4ヶ月後に迫っている。

「WiLL」ブランド継続のために、まず、4ヶ月という限られた期間で行いうる活性化案を考えなければならない。

#### 与えられた条件

- ・ 急な売上倍増は望めない。 買ってもらうことより、知ってもらうことに重点を置く。
- ・ 製品数はこれ以上増やせない。今ある製品で何ができるかを考えなければならない。

#### 「WiLL」とは何か、を消費者に認識させる

「WiLL」というブランド・ネームの認知は高い。しかしながら、調査で明らかになったように、WiLL商品のいくつかは、その存在が認知されていない。

また、「WiLL」が大手企業7社の異業種協力によるものだという興味深い事実も、ほとんど認識されていない。消費者が「WiLL」について知り、興味を抱くようなプロモーション

ン活動が必要とされる。

### 商品ラインナップの幅広さを伝える

例えば、チョコレートと車の2点、というように、限られた数点の商品の存在のみ知る消費者が多い状況を変えるために、「WILL」の商品がどれだけあるかを伝える必要がある。「WILL」の商品はこんなにあったのか。」という驚きによって興味・関心も引き出しうる。

### 大手企業7社によるブランドだということを伝える

- ・ 大手7社の異業種協力によるものだということにより、興味を抱かせることができる。
- ・ 安心感や信頼といった企業が持つプラスの連想を「WILL」に付与することができる。
- ・ トヨタは車、グリコは菓子、コクヨは文具といったイメージが、製品群の連想につながる。

### ??? 「WILL」について知ってもらうために・・・方法

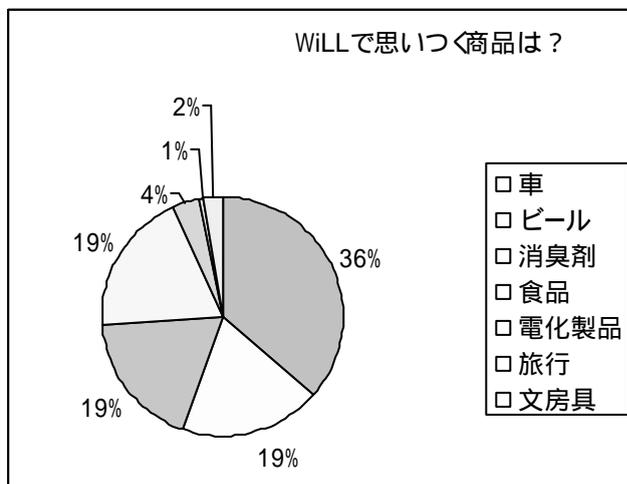
#### 明白なイメージを伝えるテレビ・コマーシャル

- ・ 代表的な商品を挙げ、「「WILL」な生活」イメージを描く。
- 各企業のいくつかの代表商品を生活スタイルのあらゆる場面に盛り込んだ、テレビ・コマーシャルを放映する。消費者に商品ラインナップの幅広さを知らせることができる。そして、「WILL」ブランドに“「WILL」な生活”という広範なイメージを抱かせることを目指す。点在していた製品群を「生活」を軸に一本の糸でつなげることができる。

例：ある20代女性の生活シーンを描く。女性はWILLのテレビデオで番組を見ながら、WILLリラックスタレットを食べつつ、WILLのデスクでWILLのステーションリーを使って旅行の記録を書き込んでいる。一方、20代男性は、WILL VSに乗って彼女の家に向かっている。彼がやってくるのを知った彼女は部屋にWILL空気を洗うミストを吹きかける。彼がWILL TOURのパフレットを見せると彼女は喜ぶ。

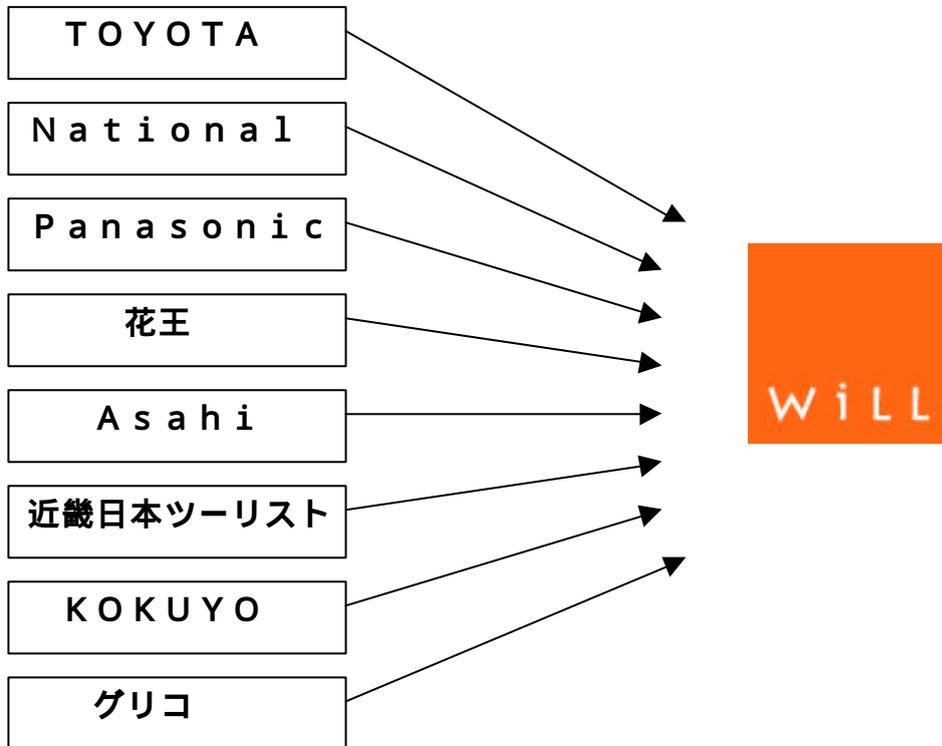
各シーンにちりばめられた各商品はそれぞれクローズアップされる。

- ・ 大手企業7社の協力によるものというイメージを視覚的に訴える。



アンケート結果による車の認知の高さからわかるように、テレビCMの影響力の強さがうかがえる。よって、短期戦略で7社すべての商品を紹介した共同CMを流すことは効果的だと思われる。

テレビ・コマーシャルの最後に、フラッシュ映像で以下のような視覚イメージを与える。(実際は正式なロゴを用いる。)



#### パンフレット配布やサンプル配布などのキャンペーン

##### ・ 商品ラインナップ紹介の写真を載せたコンパクトなパンフレットの配布

テレビ・コマーシャルでは限られた時間のため一部の商品しか紹介することができないが、配布パンフレットならば商品リストを掲載することができる。また、パンフレットにおいてもテレビ・コマーシャル同様、大手企業7社の協力によるものであることを明白に訴える。何気なく手にしたパンフレットを読むことによって、あるいはたとえ読まなくともキャンペーンを行っているのを見かけることによって、「WILL」ブランドについて想起したり、新たな連想を加えることになる。

##### ・ 一部商品のサンプル配布

オンタイムチョコレートやリラックスタブレット、One Weekアロマのサンプルを、予算の許す範囲で配布する。それによって、商品を知ってもらうことができ、また、パンフレットも配布率も良くなる。

#### 雑誌・新聞・駅ポスターなどで視覚的に訴える

テレビ・コマーシャルとキャンペーンのほかにも、大手企業7社によるブランドだということを伝えることと商品ラインナップの幅広さを伝えることに重点を置いたプロモーション活

動を行う。たとえば、あらゆるW i L L商品の写真を並べた広告や、テレビ・コマーシャル同様に大手企業7社のブランド・ロゴを効果的に用いた広告をする。

## 商品の魅力を引き出す・伝える

### パッケージなど、外観の調整

短期間では、各小売店舗における「W i L L」商品のディスプレイ方法を大幅に変えてもらうことは不可能である。そこで、可能な範囲で店舗に置かれた商品のイメージを向上させる方法を考える。

例1：リラクスタプレットの袋の包装をなくし、プラスチックケースの状態で売る。

・・・リラクスタプレットは、かわいいプラスチックケースに入っているが、包装されていて開封しないとそれがわからない。視覚的に魅力を伝えるためには、包装をはずすことが有効と考えられる。

例2：オンタイムチョコレートやリラクスタプレットの中身の写真を、パッケージではなく配置する際の箱につける。

・・・チョコレートもタブレットも、ぱっと見ただけでは何のお菓子かわからない。また、どちらもWILLのロゴが入ったかわいいお菓子なのに伝わらない。そこで、中身のチョコやタブレットの写真を配置する箱、あるいはその付近に添える。

### 可能な範囲での価格調整

消費者が気軽あるいは頻繁に購入しうる価格帯にあるのは、グリコ、花王、コクヨの商品であるが、どれも同一カテゴリーのほかの商品に比べ割高な傾向にあり、敬遠されやすい。せっかくプロモーション活動によって「W i L L」についての認識が向上したとしても、トライアル購買を避けられてしまっは困る。そこで、可能な範囲で価格の値下げも望まれる。

## 「W i L L」のブランド・マネジメント

4ヶ月という限られた期間で最大限に「W i L L」を活性化させるためには、ブランド全体を見越してマネジメントする人物の存在が必要とされる。

個別商品の広告展開などを各社の裁量に任せている状態を打開しなければならない。そのためには、「W i L L」ブランド自体のために力を尽くすことのできる、参加企業とは離れた立場にある人物・組織によるマネジメントがより望ましい。

## 3 「W i L L」維持 OR 撤退 判断の基準

2002年8月「決断」

「WILLブランド」維持の条件：「WILL」に対する消費者の「認識」が高まったと判断したとき。

・判断の方法：ターゲット層である20代～30代へ消費者調査を行い、認識度を調べる。

- ・ 認識度向上の判断は、短期戦略以前に行った消費者調査との比較による。
- ▶ 認識度の向上が認められなかった場合、「WiLLブランド撤退」の決断を下す。

## 4 A 撤退の方法

撤退案としては、以下の二点を挙げる。

### 完全撤退（WiLLブランド廃止案）

七社すべて販売を中止、「WiLL」ブランドを完全に廃止する。

- |       |                             |
|-------|-----------------------------|
| メリット  | ・ 「WiLL」を今のままの形で終了できる       |
|       | ・ コストがかからない                 |
|       | ・ 企業間の確執が起こらない              |
|       |                             |
| デメリット | ・ 既存商品の愛好者を裏切る形になる。         |
|       | ・ 「WiLL」のブランドの意味が不明瞭化       |
|       | ・ 「WiLL」は完全な「試み」という形になってしまう |

### 各社の意向にゆだねる（WiLLブランドの続行は各社の自由）

提携を廃止、WiLLブランドの続行権は各社の意向に従うことになる。続行も廃止も各社の自由となる。

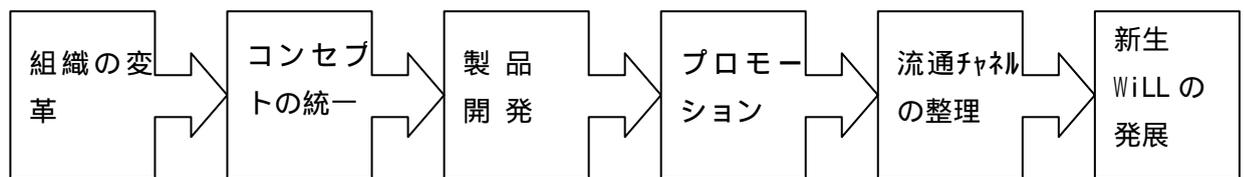
- |       |                              |
|-------|------------------------------|
| メリット  | ・ 売れている製品はそのまま市場に残る          |
|       | ・ 各社が思いのままに「WiLL」のブランド戦略ができる |
|       |                              |
| デメリット | ・ 統一感なくなり現在の「WiLL」イメージ崩壊の可能性 |
|       | ・ イメージの相違から企業間の不仲の可能性        |

以上のことを考慮に入れて、私たちは1の完全撤退案を選択する。

「WiLL」ブランドで一番の価値は国内初のコラボレーション・ブランドということと、七社共同で足並みをそろえ守ってきた共通イメージであると考えからである。確かに完全に姿を消してしまうのは惜しいが、ばらばらに違うブランドのごとくなってしまうのであれば、完全に廃止したほうが、ブランドコンセプトでもある「WiLL」=意思を貫き通したことになる。この提携によって関係が密接になった七社の不仲は避けられ、かつ、コストがかからないという点でも、完全撤退の道を選択したい。

## 4 - B 長期戦略 「WILL」ブランド発展のための長期活性化案

短期戦略で、消費者の認知を認識へと変えることができたならば、次に長期戦略の段階へと移行する。ここでは、ブランド「WILL」を一からポジショニングし直すほどの変革を行う。その諸段階を以下に示す。



### 組織の変革

### コンセプトの統一

### 製品開発

### プロモーション

### 流通チャネルの整理

「WiLLブランドをより活性化するにはどうすべきか？」

内田理華、梶山啓介、佐伯祐介、田中 大介、中島崇浩、奈良崎亮介、向井崇平

～目次～

|                        |        |
|------------------------|--------|
| 1章 主張                  | p1     |
| 2章 WiLLの現状分析           | p1~5   |
| 3章 WiLLの問題点・原因究明       | p6~8   |
| 4章 ブランド活性化への解決策（仮説）と論証 | p8~10  |
| 5章 結論                  | p10    |
| 6章 参考文献                | p10~11 |

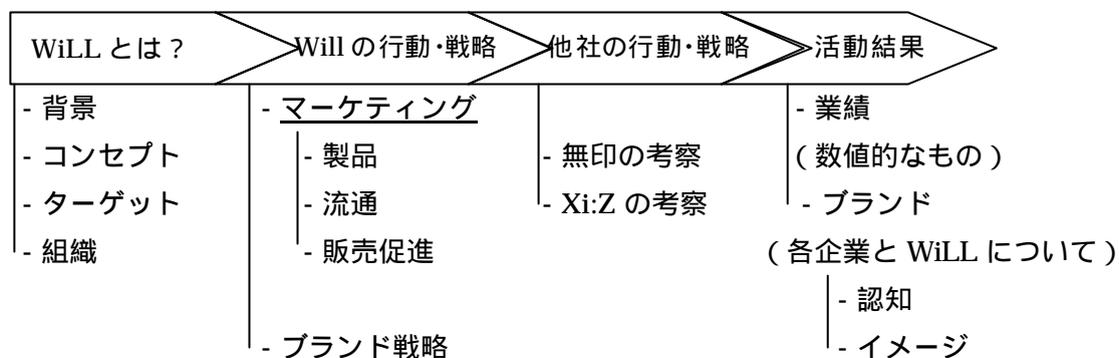
1章 主張

WiLLブランドは、様々な活動により活性化することができる

具体的にはブランド・エクイティを軸として、マーケティングの4Pと組織構造を見ることで問題を発見でき、かつそれを解決できると考える。

2章 WiLLの現状分析

現状分析の流れは以下の通りである。



WiLLとは

## 背景

WiLL 誕生に際し、主な理由が3つある。

- ・若者世代のニーズをとらえにくい(既存のマーケティング手法が通用しないのである)
- ・参加5企業(現在は7企業)は、いずれも特に若年層に弱い(参照)
- ・参加企業は若者世代へのアプローチを通し、新たなニーズを発見し、新市場を創造しようと考えている。

これらの背景より、このプロジェクトにおいては、

### マーケティング手法開発が目標なのである

“トヨタ”VS“ホンダ”、“松下”VS“ソニー”、“花王”VS“資生堂”、“近ツリ”VS“HIS”  
WiLL 参加企業はすべて若年層に負けている。

## コンセプト

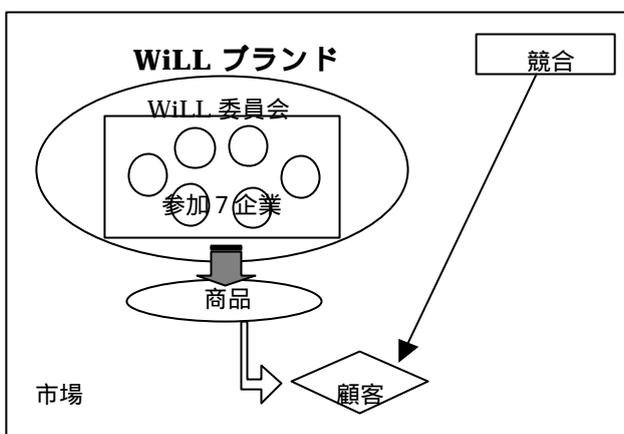
WiLL は全体のコンセプトとして「遊びゴコロのある本物感」を掲げている。これらのコンセプトは4つのより明確な言葉によって表現されている。それは「Relax」「Emotional」「Creative」「Cool」である。

## ターゲット

WiLL はターゲットをニュージェネレーション層(以下NG層と呼ぶ)と明確に提言している。このニュージェネレーションの特徴は以下の通りである。

- 1 従来の世代とは価値観も消費行動も明らかに異なっている
- 2 20~30代前後の層である。
- 3 自分なりの「こだわり」を大切にする層でもある。
- 4 NG層は800万人のマーケットを形成しており、市場規模としてとても魅力的である。

## 組織



WiLL は参加7企業によって構成されている。WiLL ブランドは WiLL 委員会によって統制され、各企業は WiLL 委員会の会合に参加している。

主な役割は、WiLL ブランド全体を考慮しつつ、各企業が行う今後のマーケティング活動について討議することである。この委員会は大きな特徴がある。

一つは“委員会がすべての決定権を持っているわけではない”ということである。つまり商品は全て紳士協定的に各社が納得の上マーケットに出すことになっているのである。また、この委員会は各社が得たマーケティングのノウハウを共有する役割も持つ。

## WiLL の行動・戦略

・マーケティングに関して ~ 4P を軸に考える ~

### 製品

WiLL 製品は、既存のブランドにとらわれずに冒険的・実験的に展開（ 1 参照）している。各社とも WiLL というブランドを使うことで自社ラインと一線を引き思い切った活動をとれたのである。上記の結果として、製品のジャンルや特性が幅広く、また一部の商品ではバリエーションを豊富に（ 2 参照）し、消費者の選択の幅を広げようとしている。

- 1 例) 花王「クリアミスト」 松下「冷蔵庫」「レンジ」など
- 2 例) トヨタ「車のカラーバリエーション」など

### 流通

- 物流に関して

輸送の段階で WiLL ブランドの扱う品数が少なく車からチョコまでと、サイズや種類もまちまちなため WiLL ブランドとして大量輸送ができず、実行したとしてもコストが高くつく。それが店頭展開に影響を与えている。

- 販売に関して

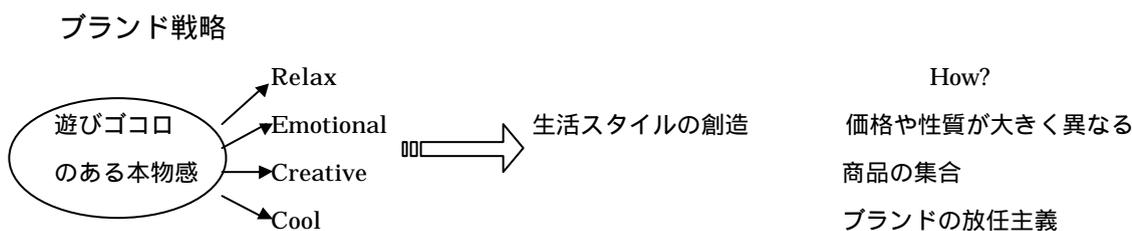
通常の小売店に対して、思い通りに店頭展開できない（理由は上述）。WiLL コーナーを作ることが難しくなっているのもそのためである。またインターネットでも直販をしており、ビジターに対して直接的なマーケティング活動も展開している。

### 販売促進

主な販売促進方法としては、TVCM や交通広告、雑誌広告、WiLLShop.com（インターネット）、メールマガジン、Willshop などがある。

特に TVCM ではコラボレート広告（ ）などを実施し、商品訴求の相乗効果を得ている。その他、Willshop では顧客が WiLL 商品に触れる機会を増やしている。

コラボレート広告の例...アサヒビールの CM に松下の冷蔵庫を用いるなど。



WiLL は価格や性質が大きく異なる商品の集合体である。こうした商品全体を通して当初のコンセプトであった「遊びゴコロと本物感」を伝えようとしており、そのために生活スタイルを創造するブランドを提案している。しかしながら、こうした一貫性を持たせようとしつつもブランド自体は放任されている。実際には商品力により、自然にブランドが形成されると考えたと言われている。

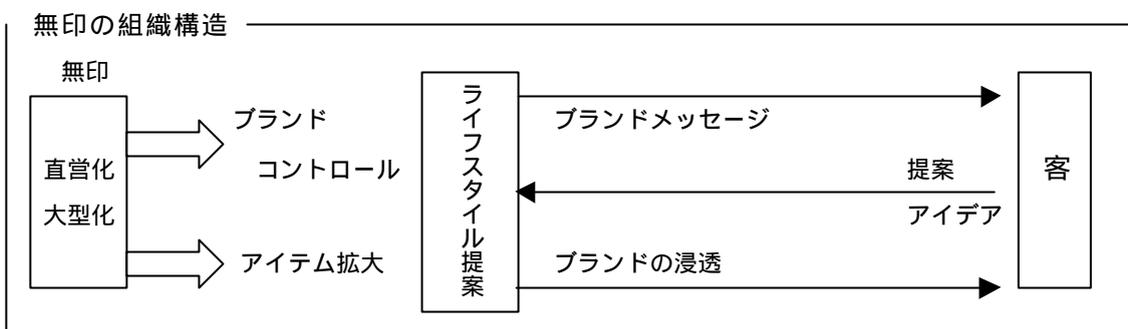
### 3 他社の行動・戦略

以下 WiLL に近いモデルを持つ 2 社の考察を進める

#### 良品計画

**コンセプト**：高級ブランド信仰に対し「わけあって安い」「モノの实质」にこだわっていく  
**目的**：消費者の素朴な疑問に答えて商品の原点に立ち返るため  
**ターゲット**：団塊 Jr 層（WiLL の NG 層と同じ）顧客の 7 割はこの層が占める。  
**ビジネスの展開**：（マーケティングの 4P に見る）

- Price：低価格ではなく、適切な価格
- Product：高品質な PB 商品（商品判定会により、それが実現されている）
- Place：直営化、大型化（ブランド力を高め、浸透させる。）



#### Xi:Z（イクシーズ・アソシエーション）

**特徴**：20 年前、当時ブリヂストンなど 11 社が参加してできた異業種合同ブランド。リーダー企業であったアパレル関連会社ダーバンの業績悪化により、今ではほぼ解散状態。

**ターゲット**：20 歳前後の男（移り気な層である。）尚、市場を細かいセグメント（30～40 万人規模）に分けて、若年層をとらえようとした。

**ビジネスの展開**：

Product：細かいセグメントに対し、豊富な種類でせめた。一つ一つの製品に関してはあまり量を出さなかった。  
 Place：自前の売り場を持たない。過去を振り返り、敗因の一つにチャネルパワーをあげている。百貨店などの流通側の望む商品展開と価格設定は時としてブランド戦略と相反するので、良い商品展開ができなかった。  
 Brand：ブランドが新鮮味を保つ取り組みが必要で、後にこれが敗因の一つになっている。またブランドに関する原理原則として、出所表示 品質保証 情報伝達をあげている。

#### 4 活動の結果

業績（数値的なものに関して）

出だしは好調であった。以下具体例を紹介したい。

| 企業   | 商品名      | 目標             | 結果                           |
|------|----------|----------------|------------------------------|
| ・トヨタ | WiLL Vi  | 1500 台 / 月     | 7000 台 / 3 ヶ月                |
| ・アサヒ | スムーズピア   | 30 万ケース / 3 ヶ月 | 32 万 / 10 日 (75 万ケース / 3 ヶ月) |
| ・花王  | クリアミスト   | 売上 20 億円       | 30 億円 シェア 20%                |
| ・近ツー | WiLL ツアー | 4 万人 / 半年      | 目標を 5 万人 / 半年に修正             |

ブランド認知

2000 年 2 月時点

|           |       |
|-----------|-------|
| ブランド認知    | 78.6% |
| ブランドへの関心  | 62.0% |
| 今後へ期待している | 65.1% |

本年 4 月 22 日

|        |       |
|--------|-------|
| ブランド認知 | 83.1% |
|--------|-------|

ブランドイメージ

2000 年 9 月時点

|        |       |
|--------|-------|
| 若い     | 51.5% |
| 都会的    | 47.7% |
| 明るい    | 46.9% |
| 個性的    | 33.9% |
| 洗練されてる | 25%   |

|          |       |
|----------|-------|
| デザインが良い  | 57.7% |
| 性能・品質が良い | 24.8% |
| 広告に惹かれる  | 20.4% |
| 価格が手ごろ   | 15.0% |

出典：WiLLshop.com

Press Release

回答者：20～30 代 男女計 355 人

場所：街頭会場調査 東京地区

出典：日経ビジネス 2000/9/18 号 p62  
回答者：20～30代 1000人、男女半々  
場所：インターネット（主に関東圏）

### 3章 WiLL の問題点・原因究明

WiLL の問題点は様々あげられた（ 補足資料1参照）。しかし全てをとりあげることは不可能である。よって今回のレポートでは、非常に重要と考えられる問題にのみ触れることにする。

その選考の基準にあたって以下のことを考慮した

- ・ブランド戦略に関係あるものに絞った
- ・現段階で資料が少ないもの・検討のしようがないものを削った（ 1 ）

主要な問題は以下のことに関してである。

[ 組織 製品 流通 販売促進 ]

これら4つの要因をブランド戦略という観点から考察する。

#### 組織

| Main issue            | Sub issue   | ブランド戦略からの考察       |
|-----------------------|---|-------------------|
| ・ WiLL 委員会<br>が機能してない | - 全体のマーケティング<br>管理ができていない<br>- 企業の足並みを<br>そろえられていない<br>- リーダーが不在<br>- 企業のモチベーション<br>を高められていない | - ブランド連想が希薄になっている |

#### 解説

WiLL 委員会では全てが紳士協定的に決められている。強い権限が誰にもないため、マーケティング活動が各企業に任されている。そのため、WiLL として統制されたマーケティング活動ができず、ブランド連想を正確に伝えられていない。

## 製品

| Main issue | Sub issue   | ブランド戦略からの考察                     |
|------------|---|---------------------------------|
| ・製品に問題がある  | - 品揃えが悪い<br>( カテゴリーやライン )<br>- ブランド・イメージの統一感がない<br>- ブランドを象徴する商品がない | - ブランド連想が希薄<br>- ブランド・ロイヤルティが低い |

### 解説

現段階の拡散した製品カテゴリーや、少ない商品数では WiLL の言うライフスタイルを伝えきれない。なぜなら、消費者が一日の生活を想像できるような商品が揃っていないからである。また、WiLL ブランドを象徴するような商品(親ブランド)がない状態でカテゴリーを広げラインを広げているので、ブランド・イメージの統一感を失っている。つまり、ブランド連想が希薄になっている。

さらに商品の絶対数が少ないため、消費者が WiLL ブランドをシリーズで揃えられない。よって、ブランドに対する愛着心、ロイヤルティが落ちる。

## 流通

| Main issue         | Sub issue                   | ブランド戦略からの考察                               |
|--------------------|-----------------------------|---|
| ・店舗展開をしてない         |                             | - 店舗を通してブランド連想・知覚品質<br>ブランド・ロイヤルティを伝えられない |
| ・店頭展開がうまく<br>いってない | - 扱う品数が少ない<br>- 種類やサイズがまちまち | - ブランド連想・知覚品質を伝えられない                      |

### 解説

店舗展開をしていないため顧客との接点がない。よってブランド連想・知覚品質を伝えられない。また接点がないために顧客の反応などを得られない。その結果、顧客のニーズをつかむマーケティング活動ができず、ブランド・ロイヤルティも築きにくい。

店頭展開においても扱われている品数が少なく種類やサイズがまちまちなため、現状 WiLL 専用コーナーを作れないなど、希望の商品を希望の位置に置くことができないでいる。その結果、WiLL のブランド・イメージ(ブランド連想・知覚品質)を伝えられないでいる。

## 販売促進

---

| Main issue   | Sub issue                              | ブランド戦略からの考察   |
|--------------|--|---|
| ・製品の広告に問題がある | - 製品により広告の量にばらつきがある<br>- 継続的に広告を出していない | - ブランド連想を伝えられない<br>- 商品によりブランド認知に差がある<br>- ブランド維持・管理ができない |

### 解説

製品により広告の量にばらつきがあるというのが現状である。例えば、WiLL Vi は多くの広告費を出している一方で、文具や電化製品にはあまり広告費が支出されていない。こうした広告のばらつきのため、製品ごとの認知度の差が激しく WiLL ブランド全体としてのブランド連想に支障をきたしている。

またブランドの維持・管理のためには、NG 層に広告を通してブランドの“新鮮味”“新しい”という感覚を与え続けることが大切である。しかしながら、現段階ではそれほど広告を展開していないため、WiLL ブランドを維持・管理するのが難しくなっている。

## 4章 ブランド活性化への解決策（仮説）と論証

解決方法に関して

[ 組織 製品 流通 販売促進 ]

という面から提案していき、その結果がブランド戦略においてどのような影響をもたらすのかを述べる。

### 組織

---

～提案・アイデア～

提案1 第三者を雇い、統一性のあるマーケティング活動をしているかチェックする。

現状の WiLL 委員会の構成員である各企業担当者は、WiLL 全体の方向性のために自社の利益を損なうような決断はできない。しかし、WiLL の統一したブランド戦略を遂行するためには、WiLL の目指すマーケティング活動から外れる政策は利害のからまない第三者がチェックしなければならない。

提案2 第三者を雇い計画されたマーケティング活動がブランド戦略との整合性を持っているかチェックする

一連のマーケティング活動、ことプロダクトに関しては企業の視点からではなく、消費者の視点をもつ第三者を雇い、開発されている商品が WiLL のブランド・イメージとあっているかをチェックする必要がある。

## 整合性のあるマーケティング活動により、ブランド連想を明確にできる

### 製品

---

～提案・アイデア～

#### 提案1 「WiLL」ブランドを強く象徴する製品を一つ明確に作る。

WiLLの基本となるブランド・イメージを確立することでブランド連想が容易になり、ブランド拡張をしたときにブランド・イメージの統一感が出てくる。象徴となる製品に関しては、具体的には定番となるようなスタンダードな商品を開発し、幅広いブランド拡張の余地を残していく。

#### 提案2 カテゴリー拡張をする

WiLLの掲げるライフスタイルを想像しにくい理由の一つとして、生活シーンを想像させる製品カテゴリーが少ないことがあげられる。ライフスタイルをサポートする製品カテゴリーを増やしていければ、ブランド連想も容易になる。またカテゴリーを増やしていくことで、消費者がWiLLブランドを揃えることができるのでブランドへの愛着心、つまりロイヤルティが増すとも考えられる。

**ブランド連想が明確になる**  
**ブランド・ロイヤルティが増す**

### 流通

---

～提案・アイデア～

#### 提案1 WiLLの店舗を出店する。

自社の店舗を持つことで、顧客との接点を作ることができる。それによりブランド連想・知覚品質を伝えられる。また顧客の反応を直に感じ取ることで、顧客のニーズをつかみブランド・ロイヤルティを築いていける。

#### 提案2 「WiLL」の商品を生活雑貨のセレクトショップで扱ってもらう。

セレクトショップは“みんなが持っていない、こだわりのもの”を扱っているということでNG層の流行となっている。その意味でも生活雑貨のセレクトショップはWiLLと適合する部分がある。WiLLの商品をそこに置くことで、WiLLのブランド・イメージを育てることができる。また生活雑貨の店に置くことで、ライフスタイルを提案しようとするWiLLの意図を消費者に伝えることができる。

ブランド連想・知覚品質を伝えられる。ブランド・ロイヤルティを築けられる  
ブランド連想を明確に伝えられる。ブランド・イメージを育てられる

## 販売促進

---

～提案・アイデア～

### 提案1 ドラマ風のコラボレーション広告を行い、一連の商品を登場させる。

今まで広告が行われていなかった商品のブランド認知を高められる。またドラマ・ストーリー性のある広告を行うことで、各製品間のつながりを持たせつつライフスタイルの提案をすることができる。その結果 WiLL 全体のブランド連想を明確にできる。

### 提案2 継続的に製品広告を出していく

ブランドの新しさ・新鮮みを失わせないことができる。これにより、ブランドの管理・維持の役割を果たせる。

ブランド連想を明確にできる。全ての製品のブランド認知を高められる。  
またブランド管理という面ではブランドの新鮮味を保つことができる。

## 5章 結論

以上の具体的な解決策により、WiLL のブランド・エクイティ(ブランド連想、ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質)は高めることができ、WiLL ブランドはより活性化されるだろう。

## 6章 参考文献

- ・ブランド・エクイティ戦略 (D・A・アーカー著、陶山計介他訳、ダイヤモンド社)
- ・ブランド優位の戦略 (D・A・アーカー著、陶山計介他訳、ダイヤモンド社)
- ・戦略的ブランドマネジメント (ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人他訳、東急エージェンシー)
- ・ブランドマネジメント (Harvard Business Review 編、ダイヤモンド社)
- ・広告論 (木地節朗著 世界思想社)

媒体：日経ビジネス

- 1999年1月11日号 p20-21
- 2001年12月3日号 p14
- 2000年9月18日号 p60-64
- 2001年9月25日号 p19
- 2001年2月26日号 p70-71
- 2001年6月25日号 p197

媒体：日経ネットビジネス(日経新聞社)

- 2000年11月号

媒体：日経デザイン

- 2000年8月号 p72-73
- 2001年6月号 p50-51,p197

慶應義塾大学 商学部 3年 小野晃典研究会 第二期  
「WILL ブランドをより活性化するにはどうすべきか？」  
B班 2002/4/11

- 2000年10月号 p78-84
- 2000年12月号 p59
- 2001年4月号 p113-117
- 媒体：日経テレコン 2 1
- 2001/10/25 p29
- 媒体：エコノミスト
- 2000年4月4日号 p90-91
- 2001年12月11日号 p66-67
- 媒体：WILL SHOPのプレスリリース  
(URL: [www.willshop.com](http://www.willshop.com))
- 媒体：世界週報(時事通信社)
- 2000年5月23日号
- 媒体：インターネット
- ・ <http://www.toyonet.toyo.ac.jp/~bm990108/ronbun.htm>
- 媒体：週刊ダイヤモンド
- 1996年8月3日号 p88-89
- 1999年11月6日号 p30-31
- 媒体：東京夕刊
- 1999年10月23日
- 媒体：毎日新聞
- 1999年12月7日
- 2001年9月3日
- 媒体：週刊東洋経済
- 1999年11月6日 P104-105
- 2000年11月18日 P139
- 媒体：実業の日本
- 2000年1月号 P67-69
- 2000年11月号 P23-25
- 媒体：財界
- 1999年11月23日 P48-49

## 補足資料 1

## 問題点のブレインストーミング

### “背景”と“組織”に関して

- ・ 7社が集まる意味はあったのか？（トヨタが一人でやっても同じでは？）
- ・ WiLL ブランドとして最終目的が不明瞭。“マーケティング手法”という言葉が漠然としていてわからない。
- ・ 期間限定による妥協があったのではないかと？

### コンセプトに関して

- ・ 4つのコンセプトは本当に NG 層が求めているものなのか？

### “コンセプト”と“製品”に関して

- ・ 4つのコンセプトが製品につながっているのか？
- ・ 4つのコンセプトは本当に NG のニーズをとらえていて、またそれが製品に正確に反映されているのか
- ・ 商品からコンセプトを感じ取れないという問題意識
- ・ 同じジャンルに複数の商品がないので、生活スタイルがイメージしにくい。

### “ターゲット”に関して

- ・ 800万人のマーケットの市場セグメントを明確に細分化できていないのでは？
- ・ ターゲットを 20～30代としているのが広すぎではないか
- ・ 一製品のターゲットとなる部分はもっと小さいのではないかと？
- ・ 20、30代の若者のわりに女性よりなのではないかと？

### “組織”に関して

- ・ WILL 委員会は機能しているのか？
- ・ モチベーションが低い企業がいるのでは？
- ・ WiLL というブランドを立てずにただ意見交換をすればいいであろう。
- ・ 意思決定機関（ブレイン）がはっきりしていないのではないかと？
- ・ 一つの会社が目立ったことができないのではないかと？
- ・ 良品委員会は顧客からのクレームや要望を店頭で集め、商品開発にフィードバックするが WiLL にはその機能を果たす部分があまりなく、ニーズをしっかりと吸い取る機能が弱いのではないかと？

### “組織”と“製品”に関して

- ・ 製品レベルでのコラボレートがない

### “組織”と“ブランド戦略”に関して

- ・ 明確なブランドイメージの欠如、統一されたブランドイメージがないのではないかと？
- ・ 全企業の目的が不一致なのではないかと？
- ・ しっかりとしたリーダーがいないので、ブランド全体を総括しまとめあげる存在がない。

### “製品”に関して

- ・ デザインではきばつだが、機能面では従来の製品とほとんど変わらないのではないかと？
- ・ 目玉商品がないのではないかと？
- ・ 製品カテゴリーが広すぎるのではないかと？

- ・品揃えが悪いのではないか？
- ・ロゴで興味を引いただけなのではないか？
- ・WILLブランドにとってどんな製品が必要なのかではなく、思いつきで発売されているのではないか？

“製品”と“ブランド戦略”に関して

- ・責任の所在の不明確さ（販売元表記など）
- ・オレンジ色が女性にしか訴求できないのではないか？
- ・商品ごとのイメージの連想がしにくいのではないか？それがブランド拡張の時の問題点ではないか？
- ・ブランドイメージを消費者に押し付けているだけで、他に目立った製品や価格の特徴がないのではないか？

“製品”と“販売促進”と“ブランド戦略”に関して

- ・商品の認知度が低いのではないか？

“製品”と“業績”に関して

- ・製品の売れ行きに持続力がないのではないか？

“流通”に関して

- ・小売展開が弱い・少ないのではないか？
- ・チャネルパワーがないのではないか？
- ・店舗展開が重要なのではないか？

“流通”と“ブランド戦略”に関して

- ・WILLに店舗がないことから、商品購入の際のイメージが沸かないのではないか？
- ・店を通してブランドイメージを作ることができないのではないか？

“販売促進”に関して

- ・なぜ広告や販売促進を当初の段階でやめてしまったのか？
- ・WILL自体を売りこむプロモーションが少ないのではないか？
- ・客との距離があるのではないか？

“ブランド戦略”に関して

- ・WILLに対して認識はあるが、イメージがないのではないか？
- ・WILLがブランドとして確立しているのか？
- ・ブランドロイヤルティを形成しようとしているのか？
- ・親ブランドを作る前に拡張しすぎたのではないか？（ブランドエクイティがない?!）
- ・WILLのロゴに関しては、無理やりWILLブランドにしている面があるのではないか？
- ・ブランドを新鮮に保つ取り組みがすくないのではないか？
- ・出所表示、品質保証、情報伝達がちゃんとなされていないのではないか？
- ・WILLブランドについて、企業の名前ばかりがとりあげられてはいないか？

“その他”に関して

- ・3年というスパンでマーケティング手法を開発できるのか？
- ・将来的に事業として成り立つことを想定してマーケティングしているのか？
- ・ユーザーにとって果たして本当に魅力的なのかが不明である。

## ～ 『WiLL』 活性化への道 ～

### 『WiLL』ブランドとは

トヨタ自動車からの企画提案に賛同したアサヒビール、松下電器産業、花王、近畿日本ツーリストが業種を超えて結集して1999年に始まったものである。その後コクヨ、グリコの2社が加わり、現在は7社の合同プロジェクトとなっている。

### 『WiLL』の目指すところは

『WiLL』では、情報ネットワーク社会の中で能動的な情報選択を行い、自分なりのこだわりを大切にするという傾向を持った消費者を『NG層(ニュージェネレーション層)』と定義づけ、彼らのライフスタイルや生活空間にふさわしい商品開発、プロモーションを行い、新しい市場を開拓しようとした。

### 『WiLL』の現状

発売開始から3年経った現在、『WiLL』はどのような状況にあるのであろうか。私たちは現状分析の手段として、参画している7社の現状を分析して、各企業の『WiLL』参画への理由を知ることによって『WiLL』の現状を突き止めようとしたが、この方法では『WiLL』全体の現状を分析したことにはならないと考え、この分析結果をもとに『WiLL』の現状分析としてSWOT分析を用いるアプローチをとることにした。

## SWOT分析

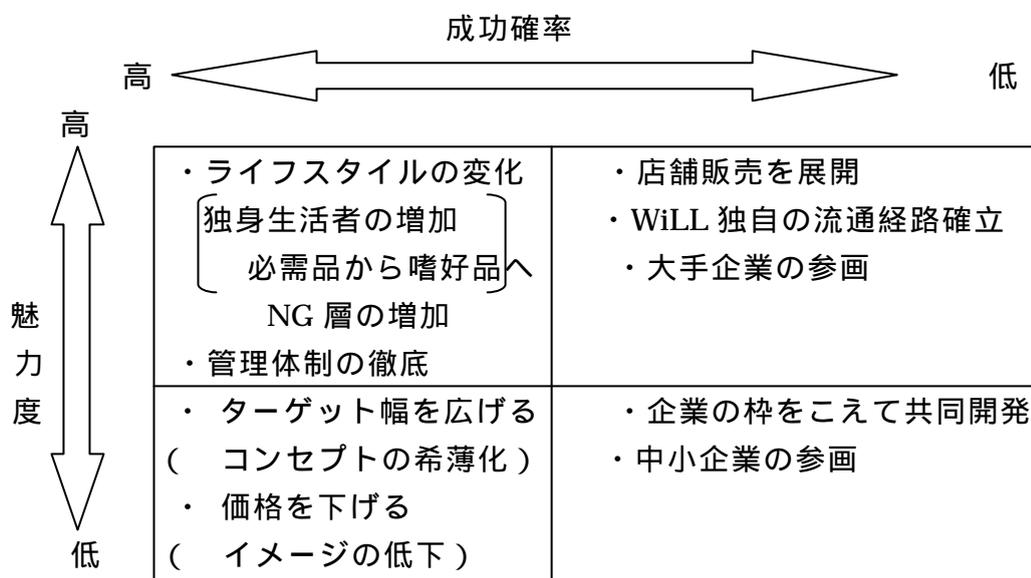
### Strength (強み)

|         |                              |
|---------|------------------------------|
| 製品      | ・高品質<br>・デザイン性<br>・信頼性       |
| 価格      | ・高めに設定 高級感の提示                |
| プロモーション | ・コストの削減                      |
| 流通      | ・新たな流通経路を確保する必要がない<br>コストの削減 |
| その他     | ・資金力                         |

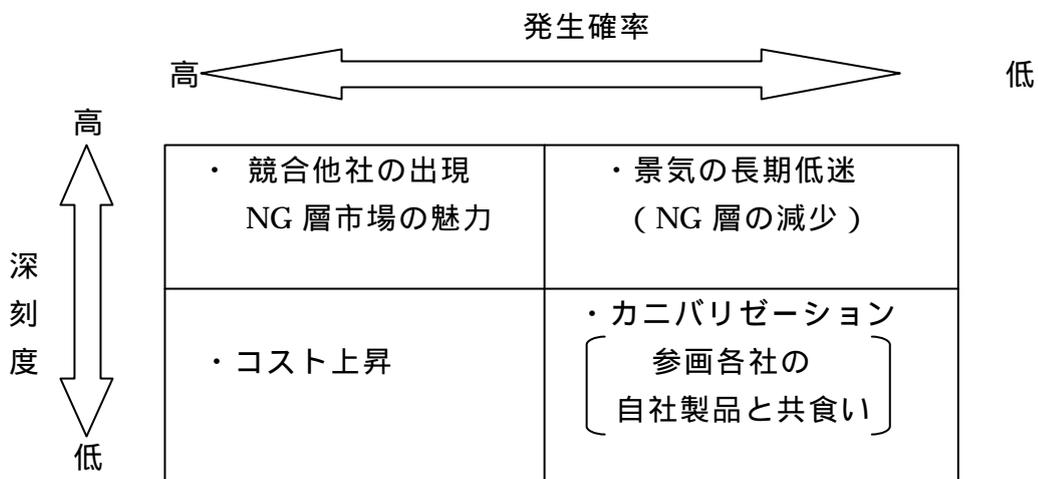
### Weakness (弱み)

|         |  |
|---------|--|
| 製品      | 統一性がない コンセプトの希薄化   |
| 価格      | 一般製品に比べ高価格   |
| プロモーション | PR 活動の継続性 積極性が無い   |
| 流通      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・WiLL 単独の流通経路が無い</li> <li>・総合的に WiLL 製品を売る小売店舗が無い</li> <li>・多様性により販売スペースの確保が困難</li> </ul> |

### Occasion (機会)



### Terror (脅威)



## SWOT 分析の考察

SWOT 分析を元に『WiLL』の今後を考察する。まず 1 番の機会である消費者のライフスタイルの変化。これによる NG 層の増加は、『WiLL』の市場がとても魅力的であることを表し、同時に NG 層獲得の必要性を示す。

### NG 層の増加

- ↳ ・必需品から嗜好品の時代へ
- ・ NG 層は最も自分のための財政を持つ
- ・ 独身者の増加傾向

|                  |    | 平成 2 年 | 平成 12 年 |              |
|------------------|----|--------|---------|--------------|
| 25 ~ 29 才の男性の未婚率 | 東京 | 74.0%  | 78.9%   | + 5%         |
|                  | 全国 | 64.4%  | 69.5%   | + 5%         |
| 25 ~ 29 才の女性の未婚率 | 東京 | 53.1%  | 63.6%   | + 10%        |
|                  | 全国 | 40.2%  | 54.0%   | <b>+ 14%</b> |

**NG 層獲得の必要性** ( 本来の『WiLL』参画企業の最大の目的 )

よって各企業に残された道は以下の 2 点となる。

**『WiLL』からの撤退**      各々、自社で NG 層への獲得へ  
**『WiLL』の活性化**

2 つの道からどちらを選択するべきなのか。それぞれのデメリットを考察する。

### < 撤退した場合に起こるデメリット >

- ・ 『WiLL』で獲得しかけた NG 層の顧客を手放す。  
     『WiLL』を中止することで失敗のイメージを植え付け、その後各企業で NG 層を対象とした製品を出した際に、消費者から拒否されかねない。
- ・ ライフスタイルの提案    トータルプロデュースの必要性    1 つの製品分野では訴求力が低い。
- ・ 一企業のトータルプロデュースでは話題性に欠ける。

## < 活性化した場合に起こるデメリット >

SWOT分析における脅威が活性化の際のデメリットである。

- ・ カニバリゼーション  
NG層をターゲットとしている主力商品が各企業には無いため、カニバリゼーションは起こりにくい。
- ・ コスト上昇  
参加企業は、各業界におけるトップ企業であり、コスト上昇に対応できるだけの資金力がある。
- ・ 景気の長期低迷  
NG層の購買力は景気に左右されにくい。
- ・ 参加企業の業績悪化  
一社の業績悪化が『WiLL』へ多大な影響を及ぼすことはない。
- ・ 競争他者の出現  
『WiLL』の強みと機会を活かして『WiLL』が成功すれば、競合他社に負けな  
い競争力をつけることができる。

以上のことから、活性化した場合に起こるデメリットは『WiLL』の強みと機会を活用させ『WiLL』が成功すれば、解消できる。よって『WiLL』参画企業はの『WiLL』活性化への道を選択するべきである。

## 『WiLL』をより良いものにするために

### < コンセプトの弱さ >

SWOT分析の際、4Pに沿って“弱み”を4つ挙げた。中でも製品としての弱みが『WiLL』の1番の弱みである。製品としての魅力がなければ、いかに他の3点を改善したところで有効的な活用はできない。

#### 製品の弱み...コンセプトの弱さ

製品の弱みとして、統一感が無い、コンセプトがあいまいであることが挙げられる。『WiLL』は“遊びゴコロと本物感”を元に、“クール”、“クリエイティブ”、“エモーショナル”、“リラックス”の4つの言葉でコンセプトを表現しているが、それが消費者に伝わるような商品構成になっていない。

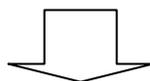
### < リーダーの不在 >

週に1度のWiLL委員会が開かれてはいるものの、『WiLL』は、強力な指揮的立場を持っていない。製品開発は各企業に任されており、全体を見た製品設計はされにくい。このことが製品全体の統一感の無さを招く最大の要因である。

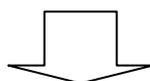


### < 管理体制の徹底 >

SWOT分析の機会マトリクスにおいて、魅力度・成功度の最も高い“管理体制の徹底”、これこそが、製品の弱みである“コンセプトの弱さ”を解消するための手段である。組織的なリーダーを設置し、各企業の中の、各企業のための『WiLL』として捉えるのではなく、『WiLL』を単独のものとして捉え、『WiLL』のための『WiLL』製品の開発を行う。

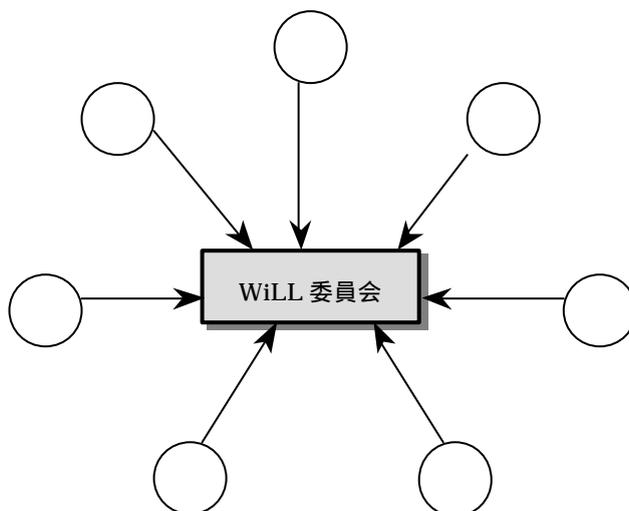


## 『WiLL』のコンセプトの明瞭化



## NG層への訴求力の強まり

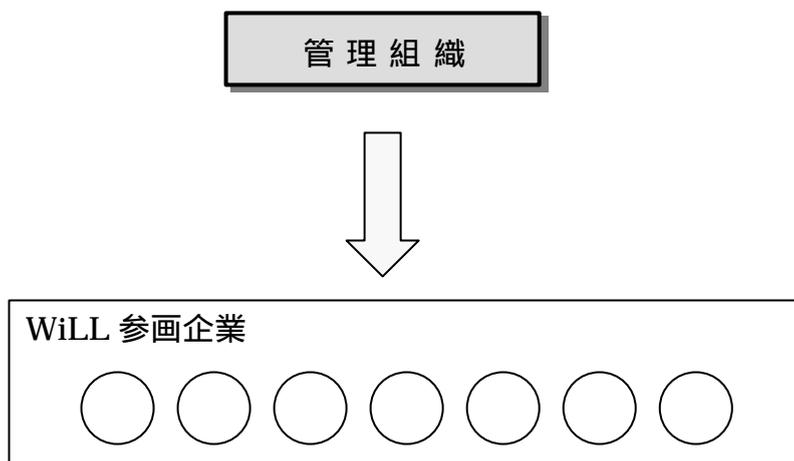
< 現状 >



企業が『WiLL』に提案

WiLL 管理組織が企業に提案

< 提案 >



管理体制を徹底し、『WiLL』が軌道に乗ってから、機会マトリクスの魅力は高いが成功確率の低いことに挑んでいく。その際、強みを活かしていくことが望まれる。

ex) **店舗展開**...製品カテゴリー別の販売ではなく全『WiLL』製品を揃えた総合ショップを展開する。

### < 参考文献 >

- ・(2000)『朝日総研レポート』第142号 p.99~118 朝日新聞社総合研究センター
- ・(2000)『実業の日本』第103巻 1月号 P.67~69 株式会社実業之日本社
- ・(2000)『実業の日本』第103巻 11月号 P.23~25 株式会社実業之日本社