



ザ・ボディショップ・ジャパンのIMC(1990-1995) : 価値はいかにして消費者に伝わるか

栗木, 契

(Citation)

岡山大学経済学会雑誌, 32(3):75-91

(Issue Date)

2000-11

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90000554>



ザ・ボディショップ・ジャパンの IMC (1990—1995)⁽¹⁾

——価値はいかにして消費者に伝わるか——

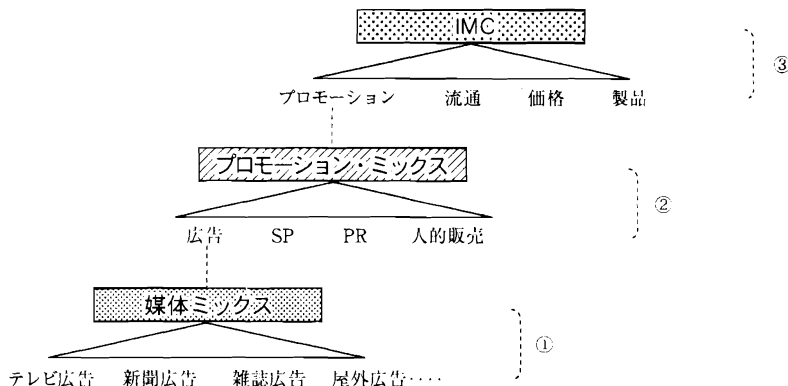
栗 木 契

統合型マーケティング・コミュニケーション

広告は、製品やブランドに関する情報を広く消費者に伝えるための効果的な手段である。しかし、広告がマーケティング・コミュニケーションの全てではない。マーケティング活動が消費者と接するあらゆる局面でコミュニケーションは生じる。IMC (Integrated Marketing Communications) という概念のもとで主張されるのは、さまざまな局面で生じるマーケティング・コミュニケーションの統合的管理である⁽²⁾。製品が備えている高度な機能や高い品質、あるいは充実したアフターサービスの保証は、その製品やブランドの風格や卓越性といったものをアピールすることにもなる。同様に、製品のデザインやパッケージからも、消費者は製品やブランドのイメージやテイストを感じとることになる。価格や流通についても同じである。ディスカウントストアやスーパーマーケットで安売りされている商品と、百貨店や専門店で売られている商品とは異なる意味合いをもつことになる。

こうしたコミュニケーションの多くは、特に管理をしなくても、商品が流通し販売され使用されるなかで自然発生的に生じる。だが、それだけではコミュニケーションの単なる混合にしかない。企業が、消費者とのコミュニケーションの生じる多様な局面をコントロールし、単なる混合ではなく一

図1) マーケティングにおけるコミュニケーション統合の3つの局面



貫性のあるコミュニケーション活動を展開すれば、より強力なコミュニケーション効果を生み出すことができる。この可能性を追求しようとするのがIMCである。

IMCとは、端的にはマーケティング諸活動の、コミュニケーションという目標のもとでの統合のことであるが、重要な点は、プロモーション・ミックスのような狭い意味でのマーケティング・コミュニケーションの範疇に属する諸活動の統合をはかるだけではなく、それ以外のコミュニケーションのツールについても積極的に管理しようとする点にある(図1)。IMCは、テレビ、新聞、雑誌といった媒体を通じた広告、広報活動、そして試供品の配布やキャンペーンなどによるコミュニケーションにとどまらず、店舗やアフターサービス、パッケージ、価格、さらには製品そのものから生じるコミュニケーションまでをマネジメントの対象とすることで、一つのトータルなコミュニケーションを達成することを提唱するための概念である。

IMCにおける統合の第二の力点は、コミュニケーション・ターゲットの統合的管理を志向をしている点である。IMCとは、第一に、上述したようなコミュニケーション・ツールの統合的管理である。すなわち、プロモーション

ン・ミックス、さらには流通、価格、製品などがもつコミュニケーション機能に対する統合的管理である。IMC の第二の局面は、直接の顧客以外の様々な利害関係者（ステークホルダー）を視野に入れたコミュニケーション関係の統合的管理である。政府機関や地域住民などとの関係に配慮することは、間接的なコミュニケーションを通じて、顧客に対する製品やブランドの良好なイメージ形成へとつながっていく。IMC では、この間接的な関係についても視野に入れた、コミュニケーションの統合的管理が提唱されている。このときマーケティング・コミュニケーションの管理は、図2のような縦と横の二重の広がりをもつ空間を通じて展開されるコミュニケーションの管理となる。

以上のような、IMC という複合的な統合活動を行おうとするとき、企業はどのような問題に直面するのだろうか。IMC を推進するためには、企業はどのようなアプローチをとるべきなのだろうか。日本への進出にあたりザ・ボディショップが行った一連のマーケティング活動は、IMC の優れた実践であった。以下では、ザ・ボディショップ・ジャパンにおける市場導入期のコミュニケーションへの取り組みを振り返り、IMC のマネジメントに対する理

図2) IMC におけるツールとターゲットのマトリックス

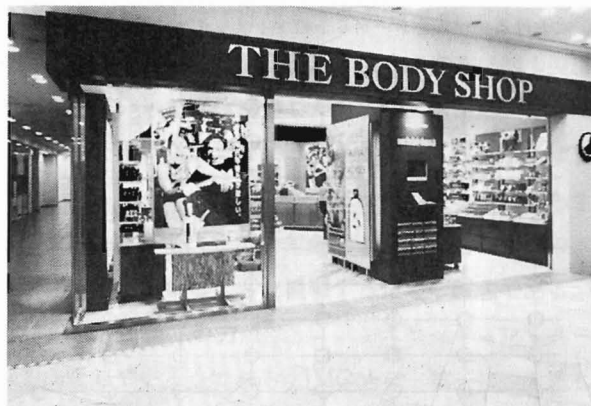
	ヘビユーザ	ミドルユーザ	ノユーザ	取引先	従業員	地域コミュニティ	株主	マスメディア	行政機関	---
広告	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
セールス・プロモーション	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
PR	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
人的販売	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
ダイレクト・マーケティング	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
パッケージング	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
製品特性	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
価格	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---
店舗イメージ	○	○	○	○	○	○	○	○	○	---

解を深めていくことにしよう。

日本市場への進出

ザ・ボディショップが、東京原宿の表参道に第1号店を開いたのは、1990年の10月である⁽³⁾。ザ・ボディショップは、1976年イギリスのブライトン市で、アニー・タ・ロディックにより創業され⁽⁴⁾、社会や環境を意識した企業理念のもとで、天然の原料をベースにしたオリジナルのスキンケア製品・化粧品を製造販売してきた。現在では、世界48カ国に1600以上の店舗（1999. 5. 30）をフランチャイズ展開している⁽⁵⁾。当時の化粧品ビジネスの常識とは相容れなかった、反骨的な一人の女性の価値観が、ヨーロッパ、アメリカそしてアジアと、世界中の人々に支持されるビジネスへと発展していったのである。

日本では、1990年に、イオングループの出資により「(株)イオンフォレスト」が設立され、以来同社をヘッド・フランチャイジーとして日本各地で店舗展開がなされている⁽⁶⁾。現在では、日本における店舗数は117店舗、売上高

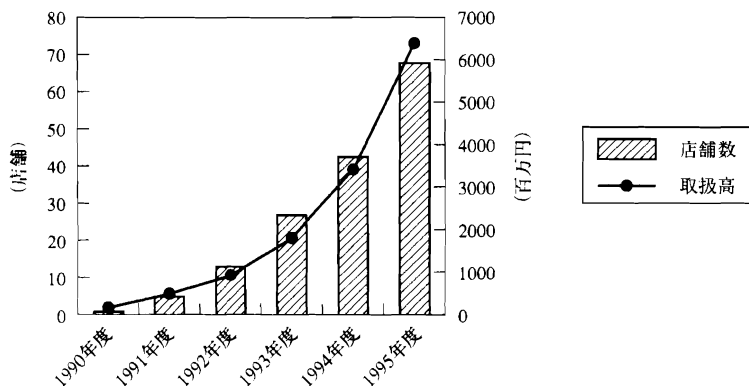


は80億円(2000. 3月末)となっている⁽⁷⁾。ザ・ボディショップは企業理念として、「環境に責任をもつ」「人権を尊重する」「動物を大切にする」の3つをかかげている。この3つの理念は、1984年のロンドン市場への株式公開を機に制定されたものである。日本でも、この基本理念にそって活動が展開されている⁽⁸⁾。

ザ・ボディショップが日本に進出した当時、「自然環境や社会への配慮」という理念を商品やブランドの価値に結びつけるというアイデアは、まだ一般的なものではなかった。当時の日本では、欧米とは異なり、自然保護や社会貢献をうたったビジネスは、受け入れられにくいものと考えられていたのである⁽⁹⁾。しかし、ザ・ボディショップ・ジャパンの業績は順調に推移し、数年のうちに日本での売上高は、イギリス、アメリカ、カナダに次ぐ規模へと成長した⁽¹⁰⁾。94年度には43店舗を数え、イオンフォレストは累積損失を一掃した⁽¹¹⁾。

ザ・ボディショップが供給しようとしているのは、かならずしも単純でわかりやすい価値ではない。豪華さや過度の贅沢感はいらないが、使っていて楽になる、あるいは豊かな気持ちになれる化粧品が欲しい。髪や肌を清潔

図3) ザ・ボディショップ・ジャパンの業績の推移⁽¹²⁾



にし、磨き、保護することと、環境への配慮を両立させたい。肩肘をはらずに、日々の生活を通じて社会や環境の問題とかかわり、多くの人たちと価値を共有したい。人々のこうした想いに、ザ・ボディショップは応えようとしている。それは、単純に割り切れる価値ではない。ザ・ボディショップの魅力は、こうした一筋縄では解決のつかない問題に対する方法を、真摯に求め続ける姿勢にあるといえるだろう。自然環境や社会への配慮とビジネスを結合するという、未開拓の領域（フロンティア）を切り開くにあたって、ザ・ボディショップは、どのように人々に語りかけ、受け入れられていったのだろうか。

新しいライフスタイルを提案する店舗

ザ・ボディショップが、他の化粧品会社と異なる点の一つに、原則として店舗の外で広告を行わない点がある。多くの化粧品会社が、雑誌、新聞、テレビなどで広告を行い、駅などの公共空間にポスターを掲示し、その製品の特徴を消費者にアピールしようとしている。しかし、広告宣伝費を節約し、環境対策にコストをかけたいというのが、ザ・ボディショップの創業以来の方針であった⁽¹³⁾。ザ・ボディショップは、店舗の外での広告活動は一切行わない。日本への進出にあたって、ザ・ボディショップは、特徴のある店舗や製品、そして店内でのリーフレットの配付や、環境・人権問題のキャンペーンなどを通じて、人々の間に理解と共感を広げていったのである。

ザ・ボディショップ・ジャパンの店舗は50—60㎡程度の広さのものが中心で⁽¹⁴⁾、中心市街地の一等地を中心に出店してきた⁽¹⁵⁾。特徴のある店構えで、ライフスタイル提案型ショップの代表例の一つといわれる⁽¹⁶⁾。ライフスタイル提案型ショップとは、無印良品、アフタヌーンティー・リビング、エルエルビーなどのように、商品分野の幅が少なく、売り場に統一感があり、自主企画商品が中心で、商品や店づくりを通じて独自のライフスタイルを提案

している専門型小売業のことである。

ザ・ボディショップの緑色を基調とした明るい店舗には、シンプルで飾り気のないプラスチック製ボトルが並んでおり、半透明のボトルの中には、カラフルな天然素材を用いたシャンプーやローションなどが入っている。商品ごとにボトルを変えるのではなく、共通の同じボトルに、商品名を書いたラベルが貼られている⁽¹⁷⁾。横に置かれた絵入りのカードで、商品の特徴が説明されている。店内には、他にもさまざまな化粧品や動物をかたどった石鹸などが置かれており、色彩と独特の香りで満ちている⁽¹⁸⁾。店舗の看板をはずしても、一目でザ・ボディショップとわかる個性的な華やかさが演出されている⁽¹⁹⁾。もちろん、ただ華やかなだけではない。陳列棚やカウンターは、廃材などを活用したものである⁽²⁰⁾。

商品の中身も、環境に配慮した、特徴のあるものである。ザ・ボディショップの製品は、自然の原料をベースにつくられている。創業者のアニータ・ロディックが、こうした商品をつくることを思いついたのは、発展途上国の農村や漁村を旅した経験がきっかけだという。彼女が見かけたのは、現地の人々が土や植物など自然からとりだしたもので体を洗ったり、肌をケアしたりしている姿だった。例えば、モロッコのアトラス山脈付近では頭を洗うのに泥が、スリランカではスキンケアにパイナップルを食べた後の汁が用いられていたという⁽²¹⁾。ザ・ボディショップが販売しているのは、こうした伝統的な化粧法を応用した製品である。ただし、ザ・ボディショップの製品は、100%自然の原料を用いているわけではない。ザ・ボディショップは、自然の原料のなかでも豊富にあり、かつ再生可能なもののみを用いており、希少な香料などについては天然ではなく合成の原料を用いている⁽²²⁾。

さらに、原材料については、世界各地の先住民などと取引関係を結び供給を受けることを試みている。それらのコミュニティの経済的、社会的自立を持続的に支援するためである⁽²³⁾。また、動物実験に反対し、化粧品の製造にあたって、動物を使ったテストを一切行っていない⁽²⁴⁾。商品のパッケージ

や包装については、ゴミの量を減らすために極力簡素にしている。容器のリサイクルと、店頭での詰め替えサービスにも取り組んでいる。特に、店頭でのシャンプーなどの詰め替えサービスは、日本では1993年より可能になったもので、ザ・ボディショップが働きかける以前は、薬事法により認可できないものとされていた⁽²⁵⁾。

IMC による情報発信

広告を行わないとはいえ、ザ・ボディショップ・ジャパンが、コミュニケーションに消極的だったわけではない。日本で開業した当初ザ・ボディショップ・ジャパンの従業員数は16名であった。初年度の売上高は2億円に満たない。この段階で、すでに社外へ向けたコミュニケーションを担当する専任のスタッフの職能を設けている⁽²⁶⁾。

すでに述べてきたような製品の特徴や店舗における取り組みについては、店舗内に置かれた商品説明のカードやリーフレット、ニューズレターなどを通じて紹介されている。また、商品情報については、プレス発表などを通じて雑誌等への情報発信も行い、ファッション関連の記事としてとりあげられるように努めてきた⁽²⁷⁾。

さらに、店頭では、環境・人権問題などのキャンペーンも積極的に行ってきた。アムネスティ・インターナショナルと協力した「人権擁護キャンペーン」や、少数民族を守り、文化の多様性を維持する必要を訴えた「先住民キャンペーン」などである⁽²⁸⁾。各店舗の売り上げの一部を寄付するだけではない。店頭にはポスターが貼られ、パンフレット、そして署名やハガキ書きのためのテーブルなどが置かれている。ただし、ポスターやパンフレットを通じて情報は提供するが、顧客に署名活動などへの参加を強要することはない⁽²⁹⁾。

このような環境・人権問題などへの積極的な取り組みや、人権団体などの

活動への協力、そして特徴のある製品は、新聞、テレビ、雑誌などのメディアでもとりあげられ、多くの人々にザ・ボディショップに対する理解が広がっていった。

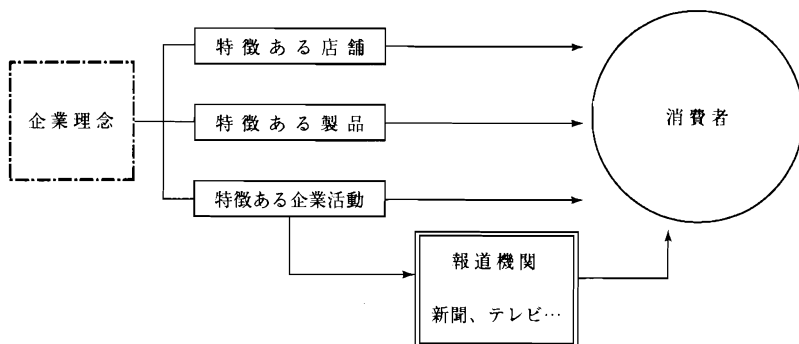
ザ・ボディショップ・ジャパンの事例は、消費者とのコミュニケーションをはかるためのツールの多様性、及びそれらが統合的に展開されたときに大きな力が生み出されることを、われわれに教えてくれる。ザ・ボディショップ・ジャパンは、商品にかかわるプロモーション活動として、リーフレットなどの作成や、プレス発表などの PR 活動を行ってきた。それらは、ボディ・ショップのマーケティング・コミュニケーションにおいて欠くことのできない重要な役割を果たしている。

だが、リーフレットやプレス発表だけで、ザ・ボディショップという新しいブランドのあり方が人々の間に浸透していったとは考え難いことも確かである。加えて、特徴のある店舗、パッケージ、製品、そして企業活動が、環境や社会への貢献を意識したライフスタイルを提唱するためのコミュニケーションの手段となっており、店舗の外では広告を行わないことを補っている。また、ザ・ボディショップの顧客となる消費者との直接的なコミュニケーションに加えて、社会全体を意識した活動や情報発信を行うことが、メディアなどを介した顧客への間接的なコミュニケーションを生み出している。その結果、ザ・ボディショップというブランド、そしてその製品の意味が、人々に浸透していく。このような関係のなかで、ザ・ボディショップ・ジャパンは多くの人々に支持されるようになっていったのである。

意図せざるコミュニケーション

ザ・ボディショップの新しい価値観に基づいたビジネスは、広告を用いることなく、日本の消費者に急速に受け入れられていった。このプロセスをサポートしたマーケティング・コミュニケーションは、図4のようなかたち

図4) ザ・ボディショップ・ジャパンの IMC



まとめることができる。

だが、実際の事業展開のプロセスを振り返ると、ザ・ボディショップのマーケティング・コミュニケーションの全てが戦略的な意図のもとで整然と進行していったわけではない。このことにも注意しておく必要がある。当初の意図や目的と最終的なコミュニケーションの結果は、かならずしも一致しているわけではない。

例えば、ザ・ボディショップのあり方を象徴的に物語っている、簡素だが魅力的なパッケージ・デザインは、イギリスでの創業時に、「見つけることができた一番安い容器」に商品を入れたことによって選定された。もっぱら容器には費用をかけたくないという実用的な発想に基づいており、自らの理念を表現することを意図していたわけではなかった。

容器のリサイクルと店頭での詰め替えサービスも、創業時から行っている。これも、環境への配慮から始められたわけではなかった。顧客に空の容器を持参してもらったのは、商品を詰めるための容器を充分に購入する資金がなかったことから編み出された苦肉の策だったのである⁽³⁰⁾。

あるいは、店舗の内装や、製品のラベル、ショッピング・バックなどに採用されている、ボディショップ・カラーともいえる緑色も、特別な意図を

持って選定されたわけではない。店舗の内装が、緑色のペインティングを基調とするようになったのは、創業時に借りた古びた店舗の壁のシミを隠すのに、緑色のペインティングをしたことに由来する。後にアニータ・ロディックは次のように述べている。「店内全体をダーク・グリーンで塗り変えましたが、これは環境がどうのという主張を込めたかったからではなく、全ての染みを塗り隠すにはこの色しかなかったからです」⁽³¹⁾。

日本では人目をひく、この緑色を基調とした内装は、イギリスの商店ではありふれた色づかいだという。創業時に採用された、入手しやすい手頃な素材による内装が、その後の店舗デザインのベースとなっている。この内装デザインが、そのまま日本進出にあたっても採用されている⁽³²⁾。

日本での事業の立ち上げの際も、ザ・ボディショップがどのように受けとめられるか、先行きに確信があったわけではない。環境や社会への貢献をうたった新しいビジネスだということもあり、勝手にわからず、商品の陳列についても店舗のデザインについても、まずイギリス本国でのフォーマットをそのまま導入するということから、ザ・ボディショップ・ジャパンはスタートしている。日本向けの手直しも、イギリスとの季節感の違いや、売れ筋分析などに対応したものであった。戦略的なコミュニケーション対応の見通しが確立されていたわけではない⁽³³⁾。

また、目抜き通りや百貨店のインショップへの出店といった、ハイストリート志向の立地も、従来の自然派商品とは一線を画するザ・ボディショップのあり方を、人々に語りかけるものであった。だが、この立地選択の方針は、コミュニケーション上の効果を意図して決定されたものではない。こうした立地は、メイン・ターゲットの20歳代の女性の購買行動に対応して選択されたものであった⁽³⁴⁾。

ザ・ボディショップ・ジャパンのマーケティング・コミュニケーションは、さまざまな意図せざる結果の上で成立している。もちろん、以上のような意図していないところから生じた好結果だけが、意図せざるコミュニケー

ションなのではない。意図に反して、思ったような反応が引き出せないことも、コミュニケーションにはつきものである。

ザ・ボディショップが行ってきたコミュニケーション活動に対する反応はさまざまである。ザ・ボディショップは基本理念として、「環境への配慮」、「人権の擁護」、「動物の保護」の3つをかかげて活動を行ってきた。「環境への配慮」については、日本でも着実に浸透している。たしかに来店客調査（1996, 11）では、商品の香りや色が購買の第一理由となっている。とはいえ、来店客の大半は環境への関心をもっており、ザ・ボディショップの利用歴が長くなるほど環境への関心は強まる傾向にある。もっとも、ドイツのように環境意識が購入動機のトップにくるわけではない。また、「人権擁護活動をしている」ことや「動物実験を行っていない」ことへの認知率は、来店客の間でも半数に満たず、購買理由に結びついている者はわずかである⁽³⁵⁾。

ディスカッション

事後的に振り返って見ると、ザ・ボディショップ・ジャパンのマーケティング・コミュニケーションは、整然と体系だった IMC となっている。だが、実際のプロセスは想像されるほど計画的に進行していたわけではない。

コミュニケーションには、意図せざる結果がつきものである。コミュニケーションを通じたブランド構築の難しさは、このプロセスをリニアな「投入－産出の関係」としてマネジメントすることができない点にある。コミュニケーションのプロセスに投入されたマーケティング活動は、因果の系ではなく、解釈の系を通じて作用する。それは、ゆるやかに他でもあり得る可能性に開かれた関係のなかでの作用である⁽³⁶⁾。

このことは、IMC のような統合型のマーケティング・コミュニケーションにおいて、特に強調される必要がある。IMC とは、消費者とマーケティング

表1) 4 Pが担う基本的役割

「製品」	→消費者の製品に対するニーズの充足
「価格」	→消費者が支払う費用の問題への対応
「流通」	→消費者が購買する際の利便性の確保
「プロモーション」	→消費者への情報の伝達

活動との接点における多岐にわたる可能性を通じて成立するコミュニケーションである。加えて、IMCの全ての活動が、常にコミュニケーションの効果を図って遂行されるわけではない。

この複合的なコミュニケーションは、広告などのコミュニケーション専用のツールと、製品のデザイン、パッケージ、価格、取り扱い店舗などの、コミュニケーション以外の機能も同時に果たさなければならないツールとを通じて達成されることになる。いわゆる4Pを統合してマーケティング・コミュニケーションを達成しようとするとき、専らコミュニケーションの用だけを果たしていればよいのは、プロモーションのカテゴリーに位置づけられる活動である⁽³⁷⁾。その意味で、プロモーションに属する活動は、マーケティング・コミュニケーションの中核を担うことになる。

他の消費者とのコミュニケーションを引き起こす活動は、多くの場合、表1にあげたようなコミュニケーション以外の問題にも対応しなければならない。だが、そこからも、ポジティブにであれネガティブにであれ、なんらかのコミュニケーションが発生してしまう。加えて、仮にコミュニケーションの効果を図って活動のコントロールがなされたとしても、その最終的な結果は受け手の読みに委ねられており、意図せざる結果に直面する可能性を完全に免れることはできない。IMCの成果を支える一つ一つのプロセスは、事前に全てを見通し計画することのできないプロセスなのである。

したがって、IMCにおいては、意図せざる結果の発生を抑制することだけではなく、意図せざる結果が常に生じることを念頭に置いた対応も考慮しなければならない。むしろ、IMCのような多面的な広がりをもつコミュニケー

ションのマネジメントにおいては、何をどのように伝えるかを計画し管理することも大切ではあるが、何がどのように伝わっているのかを把握し新たなコミュニケーションへと引き継いでいくという、ダイナミックで継続的な対応がより重要となる。すなわち、あいまいな余地を残したまま市場に投げ出したマーケティング活動が、どのような意味をもつものとして消費者に受けとめられるかをとらえ、新たな活動を起こすという対応を繰り返すことで、コミュニケーションを形成していくのである。この対話のプロセスを確立するためには、市場だけではなく組織の内部でも、共通の価値観に基づく絶え間のない対話と調整が繰り返されなければならない⁽³⁸⁾。IMCの効果は、対話と調整を常態化するなかで引き出される。

IMCの実践は、精妙な調整を通じて継続する対話型のコミュニケーション対応とならざるをえない。問題は、企業内において、しばしば、このような高度で複雑な調整をねばり強く継続することの必要な業務について、指針が不明確であったり、責任をもって携わる人が不在であったりすることである。ザ・ボディショップ・ジャパンの場合は、当初から企業活動がコミットメントすべき理念は明確で揺るぎのないものであった。そして、市場導入期の小規模なビジネスの段階から、社内にコミュニケーション専任の担当者が置かれていた。このことを見逃さないようにしたい。

〈引用文献〉

- Arens, William F (1999), *Contemporary Advertising*, Irwin McGraw Hill
- Bergh, Bruce G. Vanden & Helen Katz (1999), *Advertising Principles*, NTC/Contemporary Publishing Group
- Gay, Paul du, Stuart Hall, Linda Janes Hugh Mackay & Keith Negus (1997), *Doing Cultural Studies*, Sage Publications (暮沢剛巳訳『実践カルチュラル・スタディーズ：ソニー・ウォークマンの戦略』大修館書店, 2000)
- Roddick, Anita (1991), *Body And Soul*, Crown Pub (杉田敏訳『ボディ・アンド・ソウル：ボディショップの挑戦』ジャパンタイムズ, 1992)
- Schultz, Don E., Stanley I. Tannenbaum, & Robert F. Lauterborn (1993), *The New*

Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications, NTC Business Books

- ・王怡人 (1997) 「積極的他者依存の発話行為」, 『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 16 No. 4, pp. 68-80
- ・片平秀貴 (1999) 『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社
- ・岸志津恵 (1999) 「マーケティング・コミュニケーション統合の課題: 消費者情報処理過程からの考察」, 『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 19 No. 2, pp. 4-14
- ・栗木契 (1996) 「記号論によって消費とマーケティングの過程はどのように関連づけられるのか」, 石井淳蔵, 石原武政編著『マーケティング・ダイナミズム: 生産と欲望の相克』白桃書房 pp. 53-78
- ・嶋口光輝 (1997) 『柔らかなマーケティングの論理: 日本型成長方式からの出発』ダイヤモンド社
- ・西尾チヅル (1999 a) 「企業は社会的, 倫理的存在: ザ・ボディショップ」, 嶋口充他編『ブランド構築』有斐閣・マーケティング革新の時代・第3巻 pp. 63-86
- ・西尾チヅル (1999 b) 『エコロジカル・マーケティングの構図: 環境共生の戦略と実践』有斐閣
- ・和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図: マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣
- ・日本経済新聞
- ・日経流通新聞
- ・日経産業新聞
- ・日経金融新聞

注

- (1) 本稿のケース部分の作成にあたっては, 株式会社イオンフォレスト・販促部長の和田順子氏, 広報室長の藤田紀久子氏, 経営企画室長の古宮良英氏にインタビュー, 資料提供等でお世話になった(役職はインタビュー当時)。記して感謝したい。なお, ありうべき誤謬など本稿の記述の責任はすべて筆者に帰するものである。
- (2) IMC については, 以下の文献を参照した。Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1993), Arens (1999) pp. 220-225, Bergh & Katz (1999) pp. 155-164, 岸 (1999)。
- (3) 西尾 (1999 a) p. 64。
- (4) Roddick (1991) 訳p. 79。
- (5) 西尾 (1999 b) p. 153。
- (6) 西尾 (1999 a) p. 64。
- (7) イオンフォレストの資料による。
- (8) 西尾 (1999 a) pp. 64-65, pp. 68-69。
- (9) 日経流通新聞1997. 7. 1. 「イオンフォレスト社長木全ミツ氏 (視点焦点)」。

- (10) 日経流通新聞1995. 11. 14.「英ボディショップ、本格的宣伝、米で反撃」。
- (11) 日経金融新聞1997. 3. 9.「イオンフォレスト（戦略子会社を探る）」。
- (12) イオンフォレストの資料による。
- (13) 日経産業新聞1997. 4. 18.「ザグリーンカンパニー製造者責任の時代（4）」。
- (14) 日経金融新聞1997. 3. 9.「イオンフォレスト（戦略子会社を探る）」。
- (15) 筆者のインタビューによる。
- (16) 日経流通新聞1998. 5. 9.「ライフスタイル提案型ショップ調査」。日本経済新聞1990. 12. 25.「特集・外資、日本型流通に風穴」。
- (17) 西尾（1999a）p. 67。
- (18) 西尾（1999a）p. 72。
- (19) 「『タルボット、ローラアシュレイ、ボディショップ……看板をはずしてもみんなその店と分かるのに、コックスはどこにでもある店やないか。そんなのは専門店とは言わない』。コックスの浅田真三社長は最近、グループ企業を引き合いに出して、ゲキを飛ばしている。」日経流通新聞1997. 9. 4.「タルボット（企業レビュー）」。
- (20) 日経金融新聞1997. 3. 9.「イオンフォレスト（戦略子会社を探る）」。日経流通新聞1995. 4. 6.「イオンフォレスト、自然化粧品店の出店加速」。
- (21) 日経流通新聞1995. 11. 4.「ボディショップ会長ロディック氏（企業人大いに語る）」。日経産業新聞1994. 2. 21.「イオンフォレスト社長木全ミツ氏（インタビュー・レンドおもて裏）」。
- (22) 西尾（1999a）pp. 69-70。
- (23) 西尾（1999a）p. 73。
- (24) 西尾（1999a）p. 71-72。
- (25) 日本経済新聞夕刊1993. 9. 25.「厚化粧の法規制、発想も詰め替えて（Now & New）」。日経流通新聞1993. 3. 18.「イオンフォレスト社長木全ミツ氏（プリズム）」。
- (26) 筆者のインタビューによる。
- (27) 筆者のインタビューによる。
- (28) 日本経済新聞夕刊1993. 10. 29.「先住民の文化を商品に（女性かわらばん）」。日経産業新聞1991. 8. 14.「アムネスティの人権擁護活動、来店客延べ1732人が協力」。
- (29) 西尾（1999a）pp. 73-74。
- (30) Roddick（1991）訳pp. 74-76。
- (31) Roddick（1991）訳p. 74。
- (32) 筆者のインタビューによる。
- (33) 筆者のインタビューによる。
- (34) 筆者のインタビューによる。
- (35) 片平（1999）p. 248。西尾（1999a）pp. 76-79。
- (36) 栗木（1996）。王（1997）。Gay, Hall, Janes, Mackay & Negus（1997）訳p. 10。
- (37) Schultz, Tannenbaum & Lauterborn（1993）は、マーケティング活動がコミュニケーション活動であることを強調する；pp. 45-46。たしかにその通りなのだが、一方で全てのマーケティング活動が、同じようにコミュニケーション活動に統合されるわけでは

ない。IMC を実践するためには、コミュニケーション以外の機能とも関わるマーケティング活動を、コミュニケーションに向けて統合しなければならない。Schultz らは、この IMC をマネジメントする上での隘路を見逃している。

- (38) Gay, Hall, Janes, Mackay & Negus (1997) は、製品やブランドの意味は、生産と消費の相互に構成的な関係のプロセスのなかに存在するという。彼らは、製品やブランドの意味を、コミュニケーションの産出物としてではなく、コミュニケーションの循環的なプロセスのなかに出現するものとしてとらえている。すなわち、製品やブランドの意味が存在するためには、コミュニケーションを通じて構築され続けなければならないのである。

製品やブランドの意味形成においては、一過性のコミュニケーションではなく、継続的な対話のプロセスのマネジメントが重要となることを指摘しているものとして、嶋口 (1997) pp.170-171, 和田 (1998) pp.223-228がある。