

経営情報レポート

中小企業にもできる

ブランドマーケティング



- 1 ブランドマーケティングとは
- 2 中小企業のブランド戦略事例
- 3 ブランドマーケティングの実行ステップ
- 4 ブランドメンテナンスや再構築方法



1 ブランドマーケティングとは

>>>ブランドとは

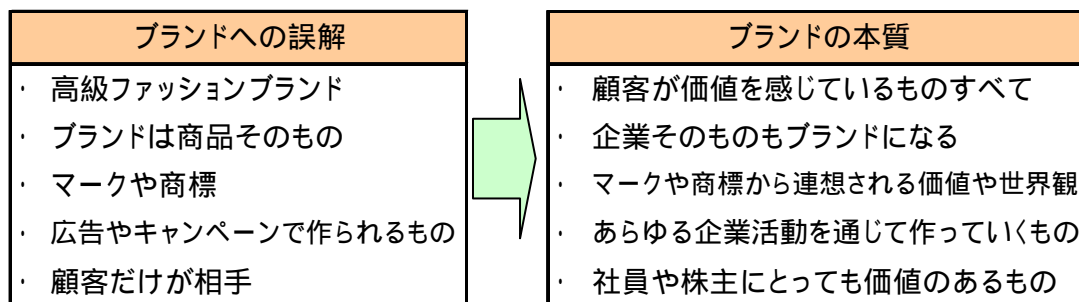
ブランド (brand) とは、他人の牛から自分の牛を区別するために牛のわき腹に押した焼印が語源であると言われています。

ブランドについての話をするときには、「うちの商品はファッションブランドとは違います。」「ブランドよりも企業イメージが重要です」、「良い商品やサービスを提供していれば、そんなイメージばかり気にしなくても自然とお客さんはついてきます」などと話す方が多く見られます。

ブランドという言葉は、日本ではまだ高級ブランドのイメージが強い傾向にあり、ブランドという言葉に対して多くの誤解があります。

ブランドとは、高級ファッションブランドのように商品そのものを指すことではなく、全ての商品、企業に備わった価値観までも含めた概念です。従って、モノ (製品) は「技術や製法などに基づく物理、機能的な財」であるのに対して、ブランドは、「製品に顧客の認識や感情が付加された無形の財」であると言えます。

ブランドの本質



モノとブランドの違い

分野	モノ (製品)	ブランド
衣料品	高級衣料	シャネル
サービス	宅配サービス	クロネコヤマトの宅急便
清涼飲料	コーラ	コカ・コーラ
音楽	携帯プレーヤー	ウォークマン
レジャー施設	動物園	旭山動物園

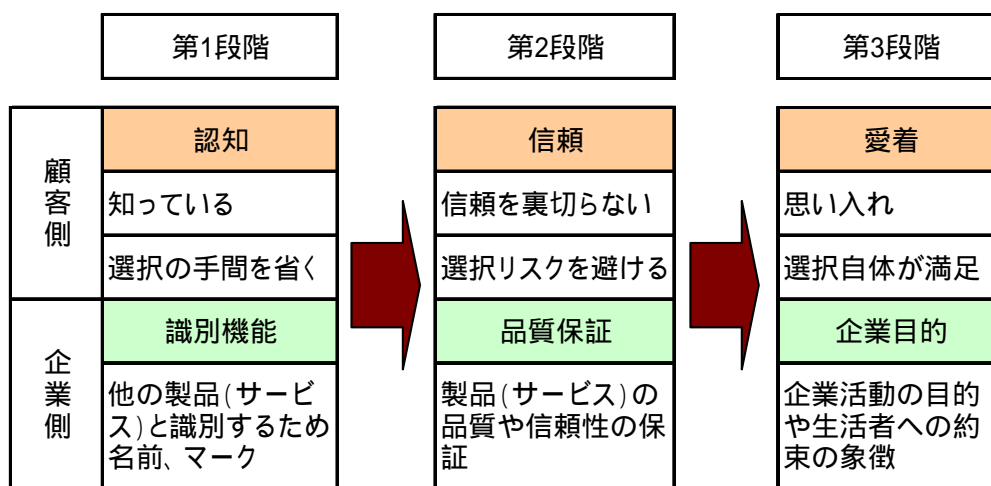
>>>ネーミングからブランドへの進化

ネーミングからブランドへ進化するには、次の3つの段階を踏んでいきます。

顧客は、あるモノ（製品）に対して、認知から信頼を経て、やがて愛着を持つようになります。企業は、単なる識別機能（ネーミング）から品質への保証を経て、やがて企業目的につながるというものです。

企業は、あるモノ（製品）を顧客からいかに愛着を持ってもらえるようになるかを考えなければなりません。そのためには、単にモノ（製品）に名前を付けるだけでなく、そのモノ（製品）にいかに価値（観）を植えられることができるかが重要となります。

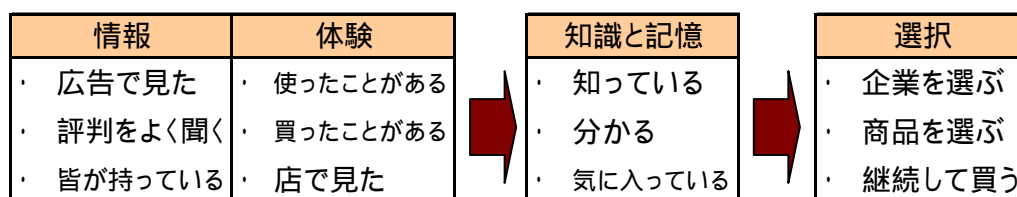
ブランド進化の3段階



>>>ブランドと顧客の知覚や行動との関係

モノ（製品）を買うときに、すでに収集されている情報および体験と、認知度が顧客の購買活動に大きなウェイトを占めており、この段階でどれだけ顧客に愛着を持たせられるかがそのモノ（製品）が選択されるかどうか重要なポイントとなります。

モノ（製品）が選択されるまでのステップ



>>>ブランドマーケティングとは何か

ブランドマーケティングとは、顧客に支持される価値を生み出すために、ブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って実行し、評価する活動のことを指します。

このブランドマーケティングの重要性が増している背景には、従来の日本企業が行ってきたマスマーケティングの行き詰まりがあります。売上げの成長を前提に製造力や営業力を武器として同質型競争を繰り返し、新製品を次々と投入、キャンペーンをその都度変えるこれまでのやり方では経済全体が成熟期に移行し、情報化・知識社会化が加速度的に進む現代にあっては、うまくいかなくなってきました。

モノの背後にある企業の意志や信念を見直し、顧客に対して意味のある価値を提案し、その結果、マインドシェアを高め、利益を取っていく戦略が必要となっています。

製品ライフサイクルには4つの段階があります。

【製品ライフサイクルの4段階】

導入期（市場開発期）	成長期
成熟期	衰退期

新製品が投入された場合、多くは成長期、成熟期を経て、やがて衰退へ向かうというサイクルになりますが、成長期から成熟期にかけて市場浸透戦略、差別化戦略としてブランドマーケティングを展開することで、その製品は、衰退に向かわず、製品の定番化、定着を図ることを可能にします。

マスマーケティングからブランドマーケティングへの転換

成長期型のマスマーケティングの行き詰まり

- 売上げ、シェア志向
- 製造力や営業力が勝負
- 模倣でも、性能とチャネル支配力があれば優位

成熟期型のブランドマーケティングへの転換

- 利益、マインドシェア志向
- 顧客に対する価値提案が勝負
- モノの背後にある企業側の意志や信念が重要

>>>ブランドマーケティングがもたらす利益

ブランドの原点は識別機能にあります。したがって、ブランドマーケティングを行うことで、まずは競合に対する優位性や差別性が明確になります。

さらに、ブランドは顧客の固定化をもたらします。真の支持者、ロイヤルカスタマーが存在するか否かが、ブランドの長期的成功を決めます。ロイヤルカスタマーは、少々の価格差には反応しません。強いブランドは企業にとってプレミアム価格、高マージンの設定を可能にし、価格競争からの回避を手助けします。

強いブランドは、販売意欲を向上させます。営業費用に関しては、セールスプロモーションの依存度が低く、販促費やリベート等は少なく済みます。新製品を出しても少ない広告費で最大の効果をもたらします。このようにブランドマーケティングが成功すると企業の長期的な利益向上に寄与します。

ブランドマーケティングがもたらす利益効果



- ・ 競合との差別化
- ・ 顧客の固定化
- ・ 価格競争の回避（価格プレミアム）
- ・ 流通の取り扱い促進
- ・ プロモーションコストの効率化
- ・ マーケティングの効果と効率を高め、長期的利益の源泉となる

2 中小企業のブランド戦略事例

>>>中小企業のブランド戦略（高品質の豆腐販売）

「男前豆腐」や「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」という豆腐が大ヒットしています。この「男前豆腐」は、阪神百貨店から売り出されています。豆腐好きはご存知かと思いますが、こういう商品がある、さらには、これがヒットしているということを知っている人はまだ限られていると思います。同社の商品戦略には、3つの特徴があります。

【商品戦略の3つの特徴】

マス広告の投下量が非常に少ない。マス広告の投下量に依存せずにヒットした商品取扱店が非常に少なく、すぐ手に入るものではないという希少性
相対的に高価格である。「豆腐屋ジョニー」は1丁320円と普通の豆腐と比較して、3倍程度高い値段

この「男前豆腐」は、北海道の国産大豆100%を使っており、高価格ですが、味が濃厚で美味しいです。さらに、この商品は従来の豆腐パッケージの既成概念を打ち壊すほど斬新です。サーフボードの形をあしらったり、男という太い字のロゴを入れたりなど、他の豆腐商品より圧倒的に目立っています。こうして、豆腐好きのお客様のネットワークを使って広まっていきました。

一切、宣伝広告をせずに、インターネットの情報提供だけで豆腐の世界観というものを表現し、大ヒットを生み出しました。社員50名程度の会社ですが、2年で売上20数億円達成という成功を成し遂げています。

>>>中小企業のブランド戦略（安心・安全の農産物提供）

A社（千葉県、従業員数10名）は、人参、大根、薩摩芋、胡瓜等の有機及び特別栽培農産物の卸売業であり、主に首都圏へ販売を行っている他、香港、シンガポールへの海外輸出も行っています。当社が掲げる「楽しい農業」「美味しさと安全」等の合言葉に共感し、当社の事業に参加する有機認証を受けた農業者は千葉県内22の市町村から60名を超えています。

海外に駐在する日本人は、「価格帯が高くてもかまわないから農薬が散布されていない、安全で美味しいサラダを食べたい」という要望が強く、相応の需要が見込めると考え、海

外駐在している日本人向けに輸出を開始しました。特に、農薬が多く利用されがちな中国産の野菜が多く出回る香港などでは、減農薬・減化学肥料で栽培された野菜がとても貴重です。成田空港の近辺にあるという立地特性を生かし、出荷日の翌夕方には家庭に届くという国内出荷と変わらない鮮度を強みにして、通常の国内価格の約3倍で販売しています。

当初は、香港駐在員向けに8件程度から始めましたが、現地での口コミで徐々に拡大し、現在、香港・シンガポールでは一種のブランド商品となっています。こうしたブランド力による知名度の向上は、他の地域から引き合いを呼び込む効果も出ています。

今後の事業展開では、シンガポールで百貨店を開設し、日本人相手だけでなくシンガポール、中国の現地人への販売を始める計画が進行中です。特に富裕層において当社が提供するような高級品野菜の潜在的需要は大きく、「世界で一番高品質な農産物」、最高のブランドというイメージを定着させることで、こうした需要を獲得することができると思っています。

>>>中小企業のブランド戦略（自社製品の永久保証による顧客信頼獲得）

B社（新潟県、従業員45名）は、登山用具、釣り用具等のアウトドアレジャー関連のメーカーです。元々は金物問屋として、1960年代に創業した企業ですが、その後、アウトドアレジャー関連のメーカーに転換し、さらに1996年に現社長に替わってからは、自社ブランドのメーカーへと変革しました。

B社名ブランドを冠した同社の製品は、同業他社の製品に比べて明らかに高価格であり、販売店もホームセンターのような大衆向けの店ではなく、社長自らが選定した販売店、あるいは直営店に限定しています。ブランド価値を維持するためには、拡販のために安易な流通ルートを使うのではなく、選択的に流通ルートを構築することが重要だと考えました。

こうした販売方法が通用するのは、商品の洗練度や品質に自信があったからです。同社は、常に顧客の目を意識した経営・商品開発を行っています。

例えば、ホームページで掲示板を公開して透明性のある経営をアピールするとともに、全国で定期的にキャンペーンを開催する等の顧客との触れ合いを通じて顧客ニーズの把握、キャンプファンの拡大に尽力する等により、常に時代の流れに敏感に反応し、流行を先取りして商品展開を行っています。また、高品質を誇るだけでなく、商品の「永久保証」というサービスを付加しており、購入者にとっては絶対的安心感を得られることも、B社ブランドのイメージを向上させています。

こうした取り組みは、いわば「B社ブランド製品のファン作り」であり、実際、当社製品を熱烈に支持する顧客層が購入している場合がほとんどです。現社長は、「ブランドの育成とはこのような自社のファンに応える取り組みであり、ファンを増やすことである」と考えています。

>>>地域ブランド戦略

近年、「地域ブランド」という言葉が、町おこしや農産品・特産品の創出を目指して使われるようになってきています。全国の各自治体において、地域特産品のブランド化に取り組んでいるところが多く見られるようになりました。

しかし、その取り組みの性質は、新たにブランドを創造するというよりは、既存農産品・特産品に付加価値を付ける為、ブランドマークを自治体が制定し、品質保証するといったブランドを再構築する例が多いと言えます。

品質保証に関連した地域ブランド戦略が進んだ背景には、2006年に商標法が改正され、地域団体商標制度が認められるようになったことも大きな要因となっています。

この制度は、事業協同組合や農業協同組合等によって、地域との密接な関連性を有する商品又は役務に使用されたことで一定程度の周知性を獲得している地域ブランドに対し、地域団体商標としての登録を認め、法的な側面から地域ブランドの活性化を支援するものであります。このように、地域ブランドをめぐる我が国の環境は、法システムや行政が担うべき保証システムの観点からみれば整備されつつあると言えます。

この地域団体商標制度を利用することによって製品に付加価値を付け、販路拡大、価格の維持（引き上げ）を期待できます。

【地域ブランドの例】

分野	例
農産品	松坂牛、宮崎産アップルマンゴー
海産品	関あじ、大間のマグロ
観光地	京都、沖縄、知床
地場産業	旭川家具、小千谷のスプーン

これらには、部分的には「製品ブランド」と「企業ブランド」の関係から攻める従来のブランド理論が適用できるものの、多くの地域ブランドはその推進主体が企業ではないために、難しい面もあります。それは、以下の2つの特殊性が存在しているからです。

【商品戦略の3つの特徴】

地域/企業/製品ブランドの間の階層管理が必要あること

産学官のネットワークが不可欠であること

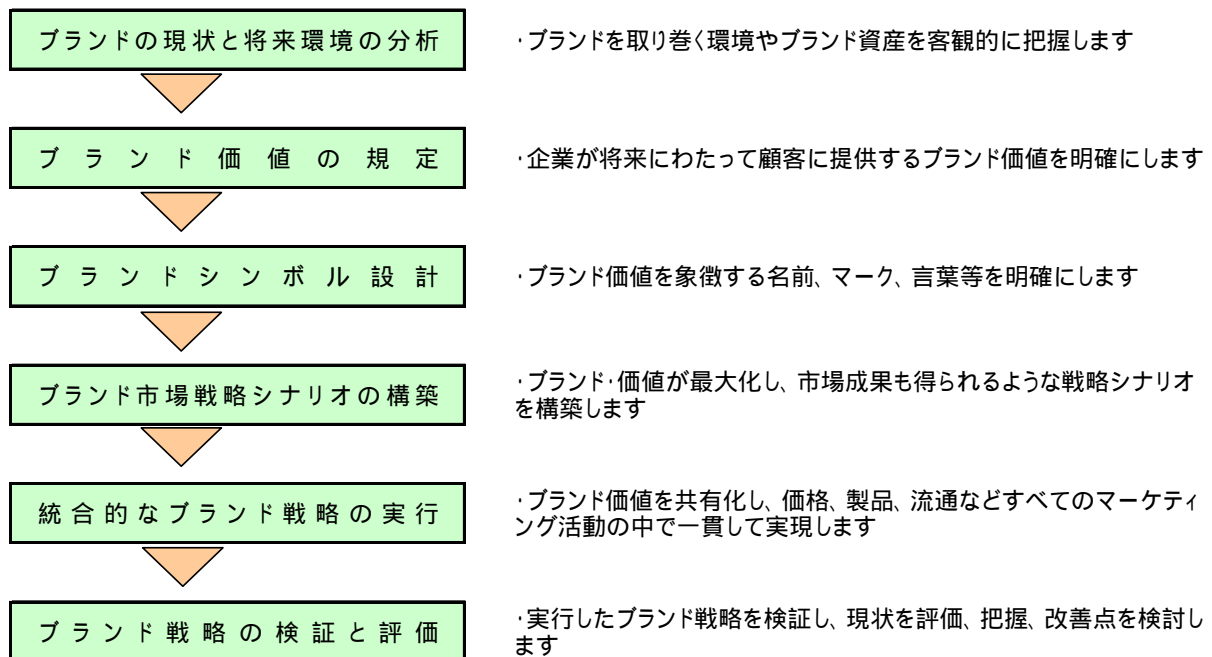
この地域ブランド戦略が成功すれば、各地域の商品力の強化につながるため、今後はその取組みに期待されます。

3

ブランドマーケティングの実行ステップ

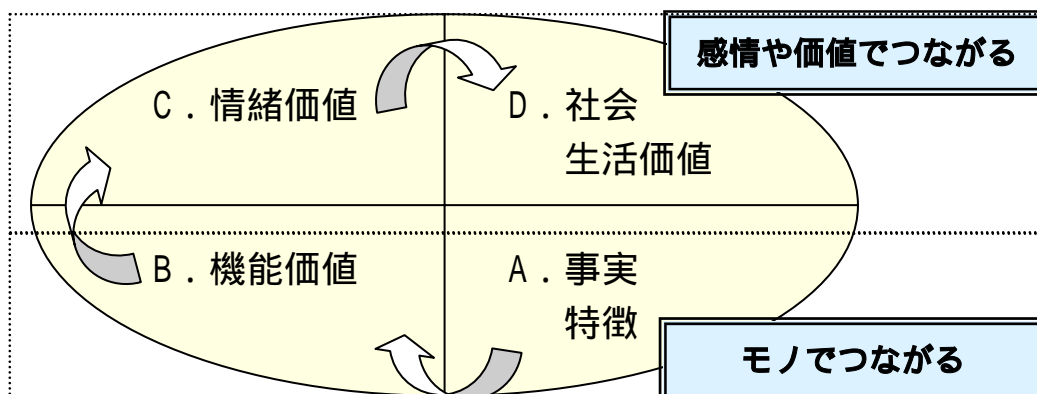
>>>ブランドマーケティング実行の6つのステップ

ブランドマーケティングとはブランドの基本設計をしっかりと行い、それを関係者で共有し、一貫性を持って行動し、評価する活動のことです。その活動は以下の通り、6つのステップになります。



>>>ブランド価値の規定

ブランドの6つのステップにおいて中核となるのが、ブランド価値の規定です。ここでブランドを以下のような4つのフレームで設計します。



A 事実・特徴

このブランドがカバーする製品やサービスの特徴。ブランド独自の価値創造を創る出発点。

B 機能価値

このブランドが顧客に提供する物理、機能面での効用。

この2つがブランドの下半身の部分です。この部分だけでは長期的な差別化は困難です。

C 情緒価値

このブランドが顧客に提供する感覚や気分。顧客との感情的な絆のみなもと。

D 社会・生活価値

このブランドから得られる生活のスタイルや自己表現。

この2つがブランドの上半身の部分です。そして、この部分を重視するところがブランディングと従来のマーケティングとの違いです。

最後にAからDの提供価値を集約して突き詰めると、ブランドが確立されどの市場においても強みを発揮します。

この作業において重要なことは、自社がどういう価値を大事にするかということです。これは、他者から与えられるものではなく、自社で創造していくことが求められます。

(例) トヨタのブランド価値創造

優れた性能

走行安定性

感動、疾走感、ドライブする喜び

知的な成功、高品質、安全性に対する高い評価

>>>ブランドシンボル設計

ブランドは製品そのものとは異なり、非常に抽象的なものです。したがって、たくさんの情報があふれる現在の市場では顧客がブランドを認識するための心理上の道標が必要です。それが、ブランド価値を象徴する名前、マーク等のシンボルであり、強いブランドは必ず明確で個性的なシンボルの構造を持っています。

シンボルはただ目立つ、差別化するという目的のためにあるのではなく、そのシンボルに触れることでブランドに関するさまざまな連想や感覚を呼び覚ますように設計することが重要です。

例えば、セブンイレブンは名前そのものが営業時間の長さという価値を象徴しています。そして、そのロゴ、カラー、マークなどの基本シンボルの上にさまざまな表現上のシンボルが体系化されることで、強固なシンボルの構造 = シンボルフレームが出来上がります。

表現要素とは、広告、製品パッケージ、店舗などで表現される要素です。スターバックスの店舗空間、コカ・コーラの瓶デザインなど表現要素の一貫性がそのブランドなりの世界観やパーソナリティの源泉となります。

強いブランドはこのシンボル設計が非常にしっかりしています。そして、それらの積み重ねがやがてブランドに固有のストーリーを作り出します。

>>>ブランドの市場戦略シナリオ

どれだけ、ブランド価値とシンボル設計がきちりなされても、具体的アクションに結びつかなくては意味がありません。そのためには、ブランドをマーケティング活動の中で活用し、それがまた新たな資産の蓄積につながるようなサイクルを作る必要があります。ある商品についての具体的アクションを検討する場合、今年の、このエリアで、この商品分野における競争力を最大化する具体的な仕掛けが必要です。

そして、その市場でブランド価値を最大化する目玉となる象徴的な要因がキードライバーです。例えば、アサヒビールの品質への挑戦をここ数年の市場で具体化したものが「鮮度管理」です。

言い換えると、顧客がそのブランド価値をこれだと理解することができる象徴的なマーケティング活動のことを指します。当然ながら、ただの製品導入やマーケティング活動は、ブランドのキードライバーとはなりえません。

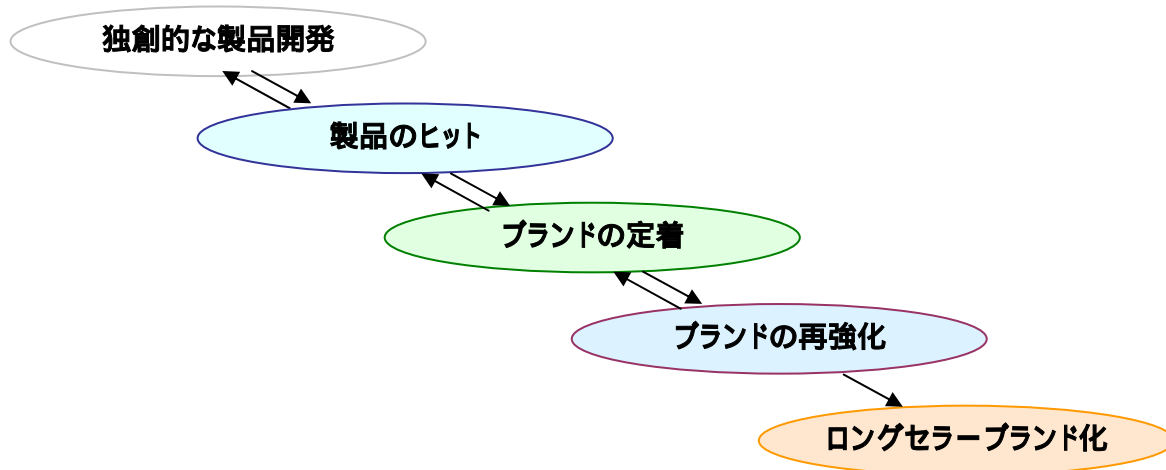
4 ブランドメンテナンスや再構築方法

>>> ロングセラーに必要な「維持、再構築」ステップ

それぞれの市場にはロングセラーと呼ばれるブランドが存在しますが、長期的に支持されて収益を上げるブランドには必ず理由があります。

ブランドがロングセラー化するうえで、重要なことは「メンテナンス」という考え方です。製品がヒットしてブランドが定着した後の「ブランドの再強化」のステップをどれだけ重点的に行うかがブランドの価値を決めていきます。ヒットはしたものの衰退していったブランドには、このステップをおろそかにした例が多く見られます。

<ロングセラーのメカニズム>



>>> SWOT分析によるブランド評価の実施

現在のブランドの状況をどう捉えているかという観点で、社内評価を実施すると効果的です。評価内容については以下の例が挙げられます。いわゆるSWOT分析です。この分析により、自社のブランドの優位性と可能性を探ります。

現行のブランドの強み・弱みは何か
 展開上の課題は何か
 今後の顧客の意識はどう変わるか
 脅威となる競合ブランドは何か
 新規参入はあるか
 課題解決へのアイデアは何か

>>>競合ブランドの特定化

ブランド戦略の重要な要素でありながら、忘れがちなのが、他と比べて優位性のあるマーケットを取れているかという点です。競合しているマーケットであれば、まずは自社ブランドにとっての競合ブランドの特定化をします。

その上で、自社ブランドがマーケットの中で競合と比較してどのような地位にあるのか、どのような顧客層を取れているかなどを既存のマーケットデータや消費者調査データなどをもとに分析します。その結果、自社ブランドがどの程度強いのか、あるいは他のブランドと比べてどのような位置にあるのかなどを把握します。

そのような分析の中から、自社ブランドとして、取らなければいけない戦略が明らかになります。

>>>ブランドメンテナンスの方法

ブランドメンテナンスは、ロングセラーブランド化を図るためには最も基本的かつ大切な戦略です。ブランドエッセンスやパーソナリティを維持しながら、どのタイミングで、どんな方法でブランドの調整を行うか、は難しい問題でもあります。

ブランド市場での位置づけを変更するリポジショニング、新たな製品やサービスアイテムを追加していくアイテム拡充、製品やデザイン等のモデルチェンジ、よりインパクトの強いブランドへの変更などが代表的です。しかし、ブランドメンテナンスがうまくいかない場合、最終的には、撤退といった選択肢もありえます。

>>>ブランド拡張の検討

ブランドメンテナンスの一貫として、ブランド拡張は大変魅力的な戦略です。しかし、拡張する場合は、あくまでもブランドエッセンスを守ることを大前提にすべきです。ブランド拡張は、商品の場合には近隣カテゴリーに適用することが検討されます。

ブランド拡張を検討する場合、重要なことは、ブランドの価値と拡張するカテゴリーが合っているかを検討しなければなりません。

【ブランド拡張のメリット】

オリジナルブランドの認知が一層上がり、イメージの鮮度も向上
新製品でありながら、早く知名を獲得が可能で、トライアルも容易
流通の取り扱いの獲得に、有利に働く