

INTRODUCTION

どんな会社でもブランド戦略が 必要な理由

- 01 私たちはブランドに囲まれて生活している
- 02 ブランドは情報処理を簡略化する
- 03 デジタル時代でブランディング施策の選択肢が増えた
- 04 ブランド戦略に対する誤解
- 05 広告に頼らないブランド戦略とは？
- 06 ブランド戦略への疑念が生まれる理由①
- 07 ブランド戦略への疑念が生まれる理由②

No.

01

私たちはブランドに 囲まれて生活している

● 無数のブランドが存在する

「今日1日で、どれだけのブランドに接しましたか」と聞かれて、正確に答えられる人は恐らくいません。接触の定義や生活実態にもよりますが、無意識に目にしてしている広告やロゴを含めると、数百から1000程度のブランドに接しているという調査結果や考察もあります。

自宅の家電にはロゴが入っているし、駅に降り立てばあちこちに看板が出ています。コンビニを1周するだけで、数百のブランドが目に入るのでしょう。私たちは意識するにせよ、しないにせよ、望むにせよ、望まないにせよ、ブランドに囲まれて暮らしているのが実態です (図1)。

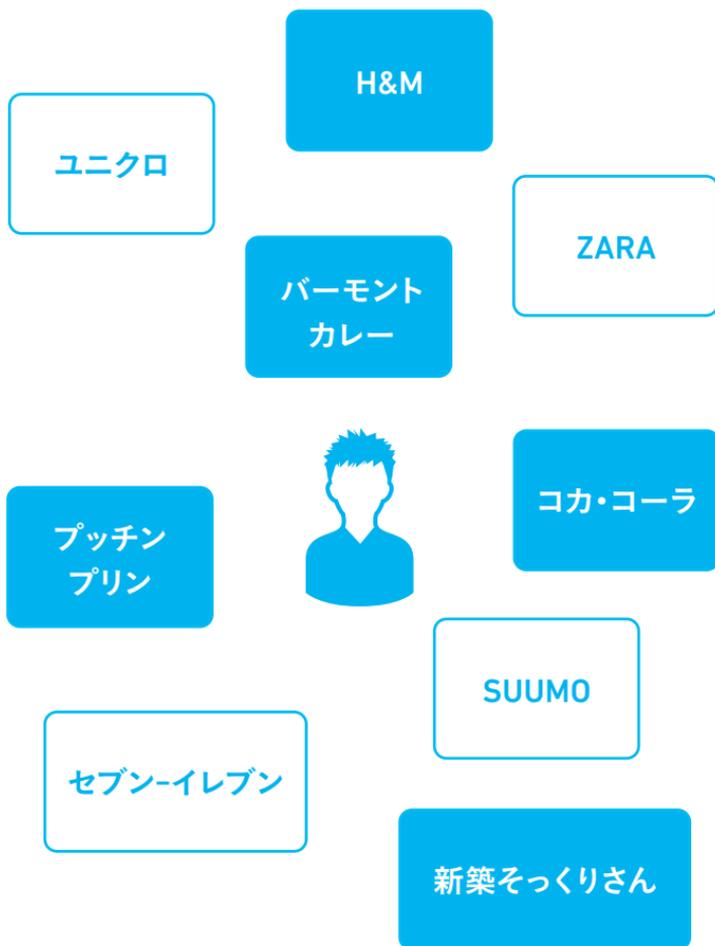
このように、私たちを取り囲んでいるブランドは、消費者にとっても、提供者である企業側にとっても重要な意味を持ちます。

● ブランドがないと買う商品を選ぶのは難しい

消費者にとって、つまり私たちの日常生活において、ブランドはどんな役割を果たしているのでしょうか。

それを考えるために、ロゴが一切描かれていない、まったくデザインがされていない商品だけを置いているコンビニを想像してみてください。もしそんなコンビニがあれば、お茶1つ買うのも一苦勞です。同じ色をした液体が並んでいるだけで、それぞれどんな味がするのか、ほかの商品とどんな違いがあるのかわかりません。そんな状態では、「これを飲もう」と決めるのはとても困難なはずです。次節では、具体的な例を挙げて解説していきます。

図1 衣食住すべてにブランドがある



人々は、商品パッケージから広告まで
多くのブランドに囲まれながら生きている

No.

02

ブランドは情報処理を簡略化する

○ブランドは消費者の意思決定を助けている

普段の買い物では、私たちは深く考え込むことなく、商品を選んでいくはず。それを可能にしているのもブランド。その商品・サービスがどんなカテゴリーなのか？他と比べてどんな良し悪しがあるか？存在を知っているブランドならば、ある程度それがどんなものであるかを想像し、判断することができます。

たとえば「爽健美茶」というブランドを目にしたとき、飲んだことがあればその味を思い出すことができます。飲んだことがないにしても、そのCMを目にしたことがあれば、「多分こんな味をしているんだろう」「健康によさそうなお茶なのだろう」と想像できます。

つまり、ブランドは私たちの情報処理を簡略化する、という社会的な機能があるのです。これはあらゆる製品・サービスに当てはまります。

たとえば自動車。「トヨタがいい」「日産がよさそう」とメーカーを決めてから車種を選ぶ人がいますが、それぞれの企業ブランドに対して、一定のイメージを抱いているからこそ可能なことです。高級車を買おうと思っている人なら、高級車のメーカーとして頭の中で分類されている「メルセデス・ベンツ、BMW、アウディ、レクサスを比較してみよう」と、膨大な選択肢から無意識に候補を絞り込みます。ブランドはその購入プロセスで大いに力を発揮しているのです。

消費者にとって、ブランドは情報処理の簡略化を助けるメカニズム。これを企業の目線で見ると、ほかの企業（製品・サービス）よりも有利な認識を抱かせれば、選ばれる確率も高まるのがブランドといえます（図2）。

図2 ブランドによって判断を簡略化している



Brand A

私より上のシニア世代
向けだな(私向けではない)



Brand B

髪がまとまりそうなイメージ。
使ってみようかな・・・



Brand C

これを使ったらとてもさわやかな
気分になれるさうだ



No.

03

デジタル時代でブランディング 施策の選択肢が増えた

● 広がった顧客体験の幅

ITが発達した現在においても、マーケティング戦略の枠組み自体は昔から大きくは変わりません。変わったのは、ネットによって顧客との接点が増加したことにより、施策の幅、選択肢が増えたことです。

最近、「スマホを通じた顧客体験」というように、「顧客体験」や「UX（ユーザーエクスペリエンス）」という言葉が流行しています。しかし、これらの概念自体は昔からあるものです。長いことサービス業で顧客に直接触れてきた人からすれば、「今になって、なぜもてはやされているんだろう」と感じていることもあるでしょう。

● スマホやアプリを使うのが当たり前の時代

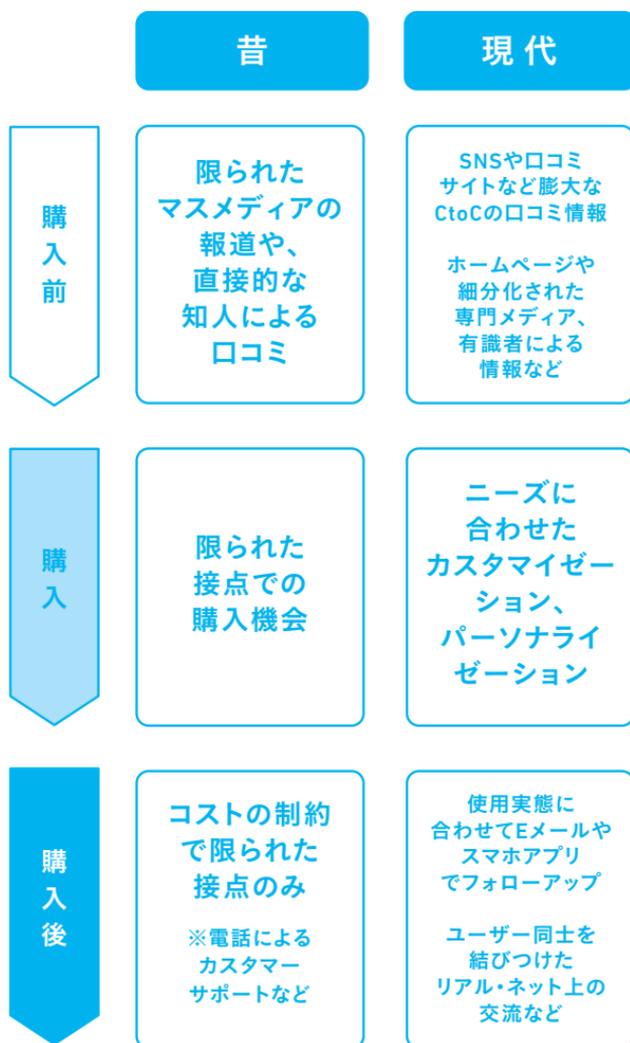
しかし、ユーザーとじかに触れ合う機会があった人たちならともかく、メーカーにとっては、ITの進歩が劇的な変化をもたらしています。

メーカーはかつて、商品を売ったあと、ユーザーと接点を持つことができず、継続的なコミュニケーションやフィードバックを得るのには限界がありました。主にコストの面から、たとえ構想があっても断念していたのです。

しかし、ITやスマホの登場によって、これまでよりもはるかに安価でユーザーとつながりを持つことができるようになりました。

具体的には、購買のチャネル以外に、購買前後の接点が増え、連携サービスもたくさん生まれました。それによって、施策の選択肢が増えた、ということです（図3）。

図3 デジタル化で顧客体験の接点が増えた



No.

04

ブランド戦略に対する誤解

● なぜ「関係ない」と考えるのか

筆者が「ブランド戦略」という単語を口にすると、「うちには関係ない」と拒否反応を示す人がいます。そういう人は、残念ながらブランド戦略について誤解していることが多いようです。大きく分けて、その誤解は3種類あります。

- ①ブランド戦略にはすごくお金がかかる
- ②高級品が対象
- ③マス広告が必須

こうした誤解があるために、「うちは割安なポジショニングで、高級品カテゴリーじゃない。だから関係ない」とブランド戦略について考えることを放棄してしまうのです。

● 顧客接点の一貫性を整える

ブランド戦略の本質を一言で表現するならば、「ターゲット顧客にこう思われたら選ばれるであろうという価値を決めたら、そのような印象が残るようにすべての顧客体験や施策に一貫性を持たせるよう整える」ということ。

ブランド戦略を実施するという事は、新しい予算で新しい施策を追加するというより、既存の商品・サービスそのものや、広告、営業、接客など、その他あらゆる顧客接点で与えている印象を、一貫性があるように整えることが主な内容になります (図4)。

図4 顧客接点で与える印象に一貫性を持たせる

ブランド価値(例):納期が早い



商品

生産しやすいシンプルな構造

営業

短納期をウリにした
セールストーク

広告

短納期を印象づけ

急いでいるときは、
これだな



つまり、社内のすり合わせや調整にかかる費用が基本的なコストといえ、マス広告のように大きな費用が追加で発生するとは限りません。

◎ ビジネスを支援するブランド

「高級品」が対象という誤解については、ウォルマートが「エブリデイ・ロープライス」を、ドン・キホーテが「驚安の殿堂」を掲げているように、安さを価値に掲げた企業があることが反証です。「いつ行っても安い」。これを想起させて集客するのも、立派なブランドの価値です。

単価が高くなくても、プレミアムや高級さが売りでなくても、ブランド戦略がビジネスをうまくサポートする役割を担うことには変わりはありません。

◎ 広告に頼らないブランド戦略とは？

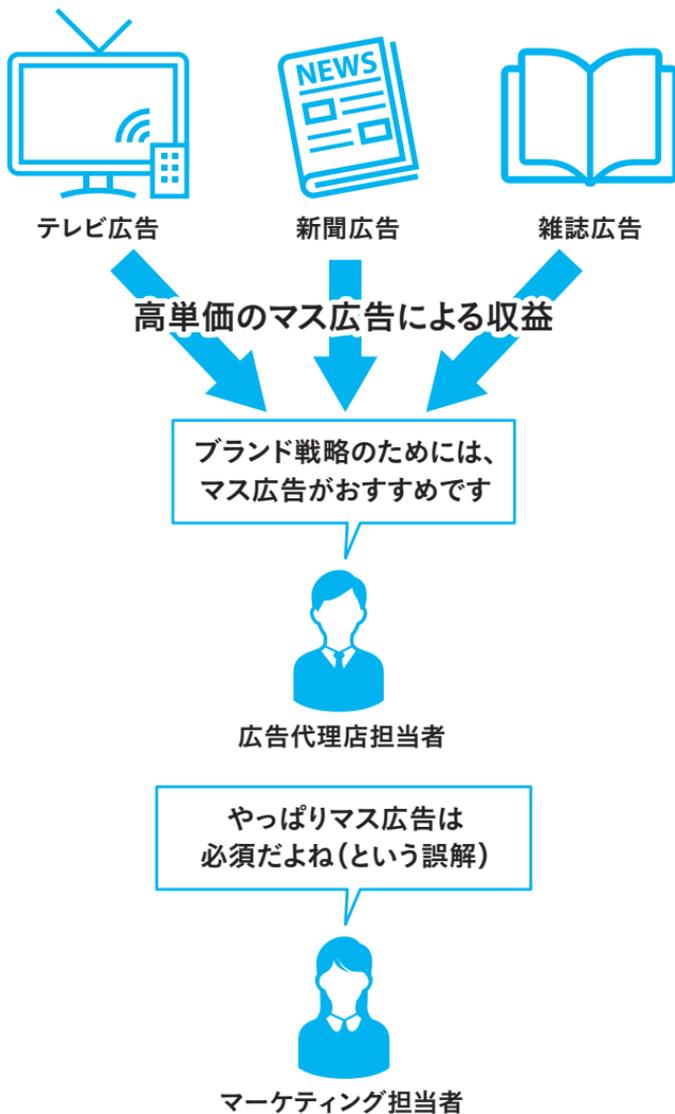
3つ目の、マス広告に関する誤解については、特に日本の場合、広告代理店が“強い”ことが一因でしょう。

日本では、マーケティングの外注先の企業として、大手広告代理店が圧倒的な規模と寡占的なシェアを持ちます。代理店は収益モデルの構造上、単価の高いマス広告を売り込む力学が働きやすいため、「ブランドはマス広告でつくる」と語られやすい構造があります(図5。業種によってはマス広告を利用したほうがよい場合もあり、筆者も単純に否定はしません)。

しかし、たとえばスターバックスコーヒーは、日本においては上場した日に新聞広告を出した以外、マス広告を行っていません。それでも強固なブランドを築き、世間に広く認知され、高い評価を得ています。

なぜそれが可能なのか。その理由の1つは、ほかのチェーンが比較にならないほど「体験の一貫性」を追求しているからです。そして、広告費の代わりに、よい立地に出店し、人目に触れる機会を増やし、お店そのものに広告媒体のような働きをさせていることも理由に挙げられます。

図5 「ブランド戦略にマス広告が必須」という誤解が生まれる過程



No.

05

広告に頼らない ブランド戦略とは？

● スタバに学ぶブランド戦略

前節でスターバックスのブランディングについて触れましたが、お店を訪れることがあれば、ぜひ一度「体験の一貫性」のこだわりには注意を払ってみてください。まず、入店時に「いらっしゃいませ」といわれることがほとんどありません。聞こえるのは、「こんにちは」とか「こんばんは」という声。店員と客というよりも、もっと親しみやすい、まるで知り合いや友だちのような挨拶です。しかし実は、「こんにちはといいなさい」と指導されているわけではないそうです。同社の経営層の方と対談したときに聞いたら、「個人的な関係性を感じさせるように接する」という接客の方針があり、その結果生まれたカルチャーだとか。

坪単価から考えれば効率の悪くなるソファ席を設けて、会社でも家でもない「リラックスできるサードプレイス」を象徴するような店構えにしているのも、ブランディングのための仕掛けの1つ。ここまで徹底することによって、スターバックスというブランドが確立したわけです。

● 業種や業態によって適した施策は異なる

BtoB企業には小さい会社が山ほどあります。かく言う私が経営する会社のインサイトフォースも規模は小さいです。しかし、規模が小さいということは、必要な売上も小さいということ。全国にテレビCMを打って、3000万人にブランドを知ってもらう必要はありません。当社が実際に浸透施策として実施しているのは、ビジネスメディア露出、SNSアカウント運用、セミナー登壇の3つだけですが、十分な新規取引の引き合いが

あります。それぞれの会社が業種や規模に適した効率的な施策を選べばよいのです (図6)。

図6 事業規模に適したプロモーションを考える

数千万人に認知されて成り立つ事業計画

100万人に買ってもらうには、
3000万人にはブランドを
知ってもらわないとな...



テレビCM

雑誌広告

ネット広告

交通広告

⋮

数千～数万人に認知されて成り立つ事業計画

1件の単価が高いから、
ブランドは一部のターゲット顧客
に知られ、口コミで広がれば
充分だな...



専門メディア掲載

SNSアカウント運用

セミナー登壇

Eメール、DM

⋮

No.

06

ブランド戦略への 疑念が生まれる理由①

● ブランドへの誤解が生まれた背景

「ブランディング＝マス広告」と捉えていると「うちの会社ではそんな予算ない」「うちはそんな規模じゃない」「高級品を扱ってない」と考えてしまい、ブランディングに対しての思考が停止してしまいます。このように自分の会社がやることじゃないと誤解している人が、本当に多いのです。こんなにもったいないことはありません。

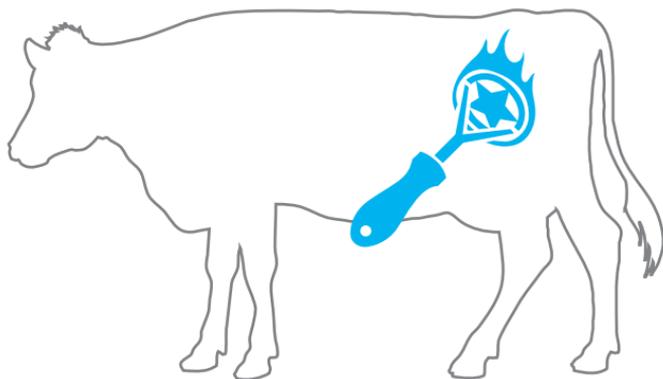
「ブランド戦略」や「ブランディング」という言葉が日本に入ってきたのは、1990年前後と思われる。日本ではそれ以前の1980年代に「DCブランド」が一世を風靡。欧米の高級ファッションが「ブランド」と認知されたことが、日本において「ブランド戦略」が誤解を受ける、そもそものきっかけだったかもしれません。

● もともとのブランドの意味とは？

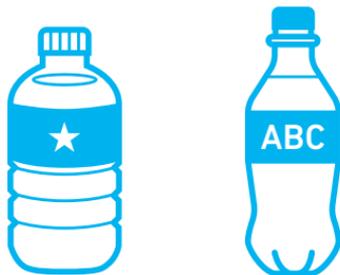
ブランドの語源をたどるだけでも、上記のような誤解は晴れると思います。「brand」という言葉は「burned」、つまり「焼印を押す」ことから生じたといわれています。何のための焼印かというと、他人の家畜と自分の家畜を区別するためのものです（第2章で述べますが、米国ではこの考えに基づいてブランディングが行われる傾向があります）。

自社の商品・サービスを、他社のものと区別してもらおう。それがブランドの目的なのです（図7）。「高級品でなければブランドではない」という認識が、もともとの目的を考えると誤解である、ということを理解していただけたでしょうか。

図7 ブランドのそもそもの起源とは？



ブランドは家畜に「焼印を押す」ことから生まれた



自社の商品・サービスを他社のものと
区別する役割としてブランドがある

No.

07

ブランド戦略への 疑念が生まれる理由②

● かつて流行したCI

もともと家紋やアイデンティティを大事にするという日本人の気質からか、日本企業は「社のアイデンティティ」が強く、「アイデンティティや理念としてのブランド」という考え方は日本人にもなじみやすいようです。

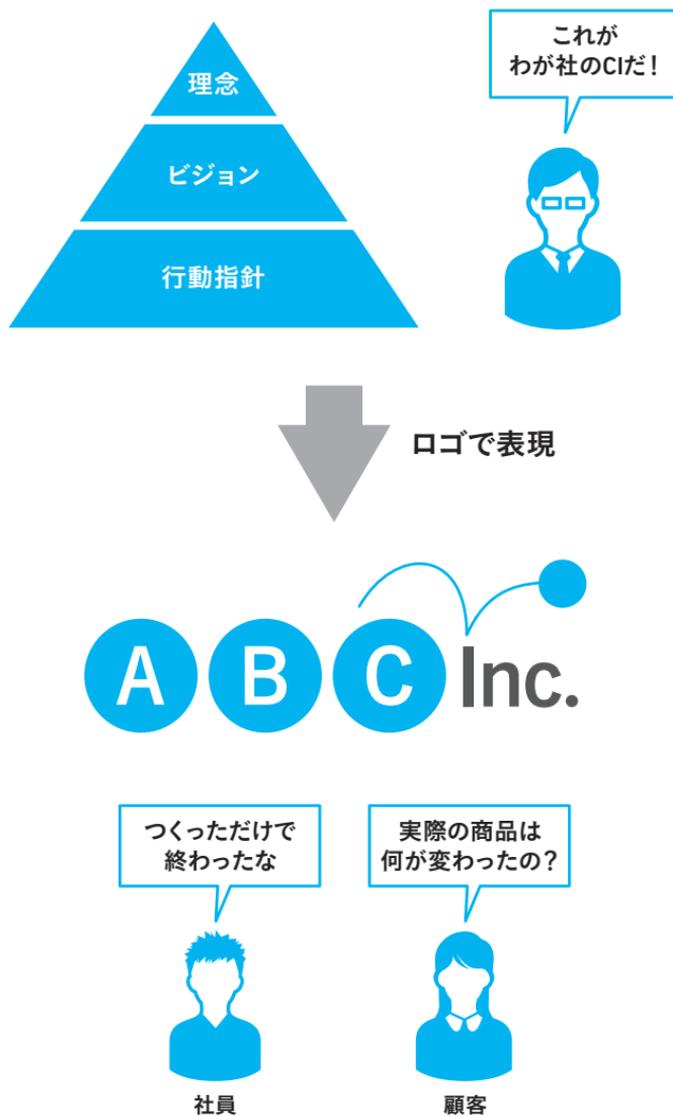
CI（コーポレートアイデンティティ：企業独自の理念などを表現したものを）を定めることは、確かに有効なものです。ただし、理念を定めるだけでは、ビジネスの競争力はなかなか上がらないのも事実です。1990年前後の日本には「CIブーム」ともいうべき時期がありました。「わが社のアイデンティティとは」「何をするための会社なのか」「社会的意義は何か」。そんな理念を定め、社名やロゴを見直すことが流行しました。

● CIブームが終わった理由

しかし、どうやって市場競争力を高め、会社として稼ぐことにつながるか、現場の施策に活かすか、という具体性を欠いていた案件が多かったり、バブル時代の好景気で外注費が1億円を超えるような話も少なくなかったりしたために、「巨額投資したのに期待ほどの効果がなかった」とトラウマを抱えた企業も少なくありません（図8）。

それから30年近く経ち、現代のブランド戦略は、当時のCIとは異なり、よりマーケティング施策に直結し、競争力を高める実践的なものに進化しています。しかし、あまりにも手痛い失敗経験のために、ブランド戦略に疑念を抱く企業経営層もいまだに多く存在します。私たち支援業界側の力不足もあるのですが、なんとも歯がゆい話です。

図8 CIをつくりはしたが……



● 自社なりのブランド戦略にチャレンジしよう

さて、ここまでの説明で、「ブランドに無関係でいられる企業なんてない」ということはわかっていただけたでしょうか。日々の生活ではブランドに囲まれており、「ブランドなんて関係ない」と思っている企業があったとしても、それは誤解にすぎません。

企業にとってブランドとは、その規模やポジションに応じて、競争を有利に進め、効率的に利益を生むための競争戦略ツールです。そして、マーケティングの4P施策（Product＜製品・商品＞、Price＜価格＞、Promotion＜プロモーション＞、Place＜流通＞）の判断の土台・軸としても、ブランド戦略は必要になります。

ブランド戦略をテーマにした本には、CIなどの理念的な話を書いたものも少なくありません。その理念の制定には大きな意味はあるものの、それは漢方薬のように長期的に、企業のあり方や生き方に影響を与えるもので、市場競争力に対する即効性はありません。

この本の目的は、ブランド戦略のもう1つの側面に焦点を絞り、競争戦略として、競争力を高める実践的なツールとしてのブランド戦略をお伝えしていくことです。

戦略の実行には多くの難しさはありますが、戦略の原理原則の理解はそこまで難しくありません。あなたもその方法論を学び、実践し、ぜひ自分の手で、ブランディングを成功させてください。

CHAPTER

1

ブランドって何？

- 01 重要なのは“事実”でなく“知覚された価値”
- 02 人はブランドの記号と価値を結びつけて判断する
- 03 ブランドの価値が形成されるプロセス
- 04 ブランドに求められる一貫性のある体験
- 05 ブランドは色と形で識別される
- 06 ブランドとマーケティングの定義を共有しよう
- 07 強いブランドを持つメリット
- 08 ブランドは収益機会をもたらす資産になる
- 09 品質は知覚されてはじめて競争力になる

No.

01

[ブランドとは何か？]

重要なのは“事実”でなく “知覚された価値”

● 商品やサービスの優劣を判断するのは困難

多くの企業は、できるだけよい商品・よいサービスを消費者に提供しようとするものです。そのこと自体は真っ当なことです。品質がよければ必ずしも消費者に選んでもらえるわけではありません。

なぜ、品質で選んでももらえないのでしょうか。それは消費者の多くが「客観的な比較・検証」をできるほど商材に関心が高い業種は少ないためです。また、商品・サービスの細かなスペック情報を知ったとしても、自分にとっての意味や価値として解釈するには相応の知識や経験が必要になるためでもあります。

企業側の視点からすると「ファクトを知らない、理解が曖昧な消費者」が、何を重要な基準にして商品を選ぶか知りたいでしょう。少し乱暴ですが、価格を抜きにすれば、それは「ブランド」に集約されます。

● 消費者に識別され、価値を想起してもらうのが肝

ブランドとは「識別記号と知覚価値が結びついたもの」です。たとえば圧倒的に優れた性能の商品をつくったとしても、消費者が存在を知らなかったり、「性能が優れている」と認識してもらえない限り選ばれません。消費者の頭の中で、優れた価値が想起される「知覚（された）価値」があって、はじめて購買検討の候補になります。そして、消費者が「知覚価値」を頭の中に記憶し、記憶を仕分けして、思い出すためには「識別記号」も併せて記憶してもらうことが重要です。

この識別記号と知覚価値について、次節から詳しく見ていきましょう。

図1 ブランドとは何か？

製品名

ロゴ

商標



これらはブランドの一部にすぎず、
ブランド全体を表しているわけではない

図2 顧客にとっての価値の捉え方



企業目線の誤解

顧客は優れた価値で
商品・サービス・店を選ぶ

似て非
なるもの



顧客目線の実態

顧客は識別記号と知覚価値で
商品・サービスや店を選ぶ

No.

02

[ブランドとは何か？]

人はブランドの記号と 価値を結びつけて判断する

● 識別記号とは

識別記号とは、ブランドのロゴマークが代表的存在ですが、消費者がブランドの存在に気づき、他と異なる存在だと記憶するための記号です。文字、音声、形、色、においなど、五感に訴えるものすべてが含まれます。ソフトバンクの白い犬のお父さん、マクドナルドの店の近くで漂う独特のにおい、ポルシェの独特の外観デザイン、これらはすべて消費者がブランドを識別するための手がかりになっています。ブランドはロゴマークだけでなく、消費者が記憶し、その存在に気づいてもらうため、多くの識別記号を散りばめているのです。

● 識別記号と知覚価値を相互に連想させる

コカ・コーラは、赤と白のロゴを見るだけで、誰でも存在と価値を直感的に理解できます。ロゴに限らず、黒い液体を見ただけでも、あるいは中央がくびれたピンの形を見ただけでも判別できるでしょう。そして、そういった「識別記号」を見たら、無意識に「炭酸」「さわやか」「刺激的」「気分転換」といった知覚価値を思い浮かべる人も多いはずです。

このように識別記号と知覚価値の2つが結びつくことで、人々は商品を選びやすくなります (図3)。

そんな脳内経路が強化されると、その逆のルートもできあがります。つまり「気分転換したいな」と思ったとき、「それならコ

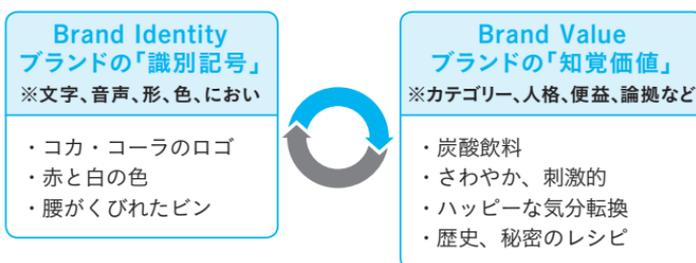
カ・コーラを飲もう」と考えるような、知覚価値から識別記号を想起する流れです。そこまでいけば、カテゴリーを代表する強いブランドといえるでしょう。

● 消費者の頭の中にある価値認識

ブランドの知覚価値とは、どういう商品・カテゴリーなのか、どういう人格イメージなのか、購入して体験することでどんな便益があるのか、便益の論拠が何なのか、消費者の頭の中にある価値認識の集大成といえます。

ですから、強いブランドは、識別記号が多くの人に知られ、豊かな知覚価値を想起させ、消費者の選択購買に大きな影響を与えます。

図3 ブランドは頭の中で「記号」と「価値」が結びついた総体



ブランドとは「識別記号」と「知覚価値」が接続した総体を指す。
「ロゴ」は記号の1つ、「高級」は価値の中の1つの選択に過ぎない。

No.

03

【ブランドの構成要素】

ブランドの価値が 形成されるプロセス

● ブランドは体験の蓄積で頭の中に形成されるもの

ブランドは、頭の中に形成される識別記号と知覚価値の組み合わせと説明しましたが、どうすれば頭の中に残るのでしょうか？商品・サービスの印象、広告・販促のDMやチラシの印象、お店やオフィスなど販売やサービス拠点となる建物や内装の印象、店員やスタッフの外観・人柄・接客の印象、価格の印象、友人やネットの口コミの印象、メディアでの報道の印象……。当たり前のように、**これらすべての顧客接点の印象の蓄積が、そのブランドに関する識別記号や知覚価値を頭の中に形作っていきます** (図4)。

たとえば、アップルストアに行けば、看板、商品本体、包装パッケージなどあらゆるものに同じリンゴのロゴマークが入っています。また、同じような開発思想、色、素材のデザインが多用されているため「識別記号」が記憶されます。加えて、iPhoneやiPadの使い心地、店員のフレンドリーな接客コミュニケーション、メディアで見かけたIT評論家による推奨記事など、これらの体験の蓄積によって頭の中にアップルの「知覚価値」が形成されます。

このあらゆる体験の蓄積によって頭の中にブランドが形成されるのは、どの業種でも変わりません。ただ、**業種によってブランド形成につながる接点の影響度の比重は異なります**。コカ・コーラであれば商品のパッケージデザイン、味、売場のPOP、テレビCMや交通広告などが重要な接点となるでしょう。高級ホテルビジネスであれば、サービススタッフの接客、建物の外観や内装、口コミなどの比重が高まります。

図4 ブランドは体験の蓄積により個人の中に形成される

企業が直接
コントロール
できるもの

企業が直接
コントロール
できないもの

商品・サービス

消費者の口コミ

広告キャンペーン

メディアの報道

販売店(直営)

知人の評判

接客スタッフ

販売店

自社ウェブサイト



個々の体験が魅力的でも一貫性がなければ
ブランドとして記憶されない

No.

04

[ブランドの構成要素]

ブランドに求められる 一貫性のある体験

● 「バラバラな印象」はブランドの敵

一般に、店員の丁寧な対応は好ましいものですが、場合によっては、消費者を混乱させることもあります。たとえば、内装や広告ではカジュアルでフレンドリーなメッセージを発している飲食店なのに、注文を取りに来たり、配膳したりするときに店員がひざをついて、仰々しい対応をされるとどうでしょう。「丁寧なこと自体はいいけど、イメージしていたのと違ってちぐはぐだな」と感じるのではないのでしょうか。

あるいは、環境への影響を考慮した商品で、品質は悪くなく、広告も人気タレントを起用していて、しかも面白い。でもその商品を勧める接客スタッフが「他社製品より、かなり安いのでお勧めです」と話しかけてきたら、これも「あれ？」とってしまうでしょう。

このような「バラバラの体験が引き起こす消費者の混乱」はブランドをつくるうえで大敵です。消費者の混乱は、ブランドのイメージ、つまり知覚価値をぶれさせます。結果として、頭の中に確固たる知覚価値がつくられにくくなるのです (図5)。もちろん商品・サービス自体に魅力があることが前提ですが、どれだけ魅力的であっても、体験に一貫性がなければブランド力は高まりません。

ブランド形成のメカニズムは、次のように表すことができます。

ブランド力 = 体験の魅力度 × 体験の量・時間 × 体験の一貫性

「体験の魅力度」「体験の量・時間」については、わかりやすい評

価軸なので、ほとんどの企業が意識しています。しかし、「体験の一貫性」については軽視されがちです。商品の質に自信を持っていても、プロモーションのために多くの資金をつぎ込んでいても、それがブランド力につながらない原因の1つが、この「体験の一貫性」のマネジメントの欠如にあるのです。実際に、私の会社のインサイトフォースに相談をされる企業の多くは「商品・サービスは負けていない。広告費も劣らない。でも、ブランド力が負けている。それはなぜか？」という疑問を口にします。「体験の一貫性」は、とても重要なのに企業が見落としやすい要素です。

図5 個別最適な施策による体験ではブランド化しない

シンプルで控えめな
商品の外観

安さが売りと主張する接客

デコラティブで派手な
UI、アイコン

堅牢さが評価された
口コミサイト

⋮

結局、誰向けなの？
何が売りの
ブランドなの？



消費者の混乱を招く

● 顧客接点の一貫性と時系列の一貫性

一口に一貫性といっても、2つの軸が存在します。1つ目は顧客接点の一貫性。2つ目は時系列の一貫性です。

顧客接点の一貫性は、商品・サービス、広告、接客などすべての接点に関係します。消費者から見て、すべての接点で同じ印象を形成させることができるか、ということです。たとえばスターバックスなら、おなじみのロゴや色使いを見ればスタバと認識できます。さらに、どこのお店に行っても同じ商品クオリティ、接客クオリティが提供されます。それによって、スターバックスの価値が顧客の頭に刷り込まれるのです。

最近では口コミも重要な顧客接点になっています。当然、企業が直接はコントロールできませんが、商材によっては口コミで入ってきた情報が、マスメディアの報道以上の影響力を持ちます。消費者にどんな印象を残すのかを計画し、その実現に向けて顧客接点となる施策間の一貫性を実現するのが重要になっていくといえます。

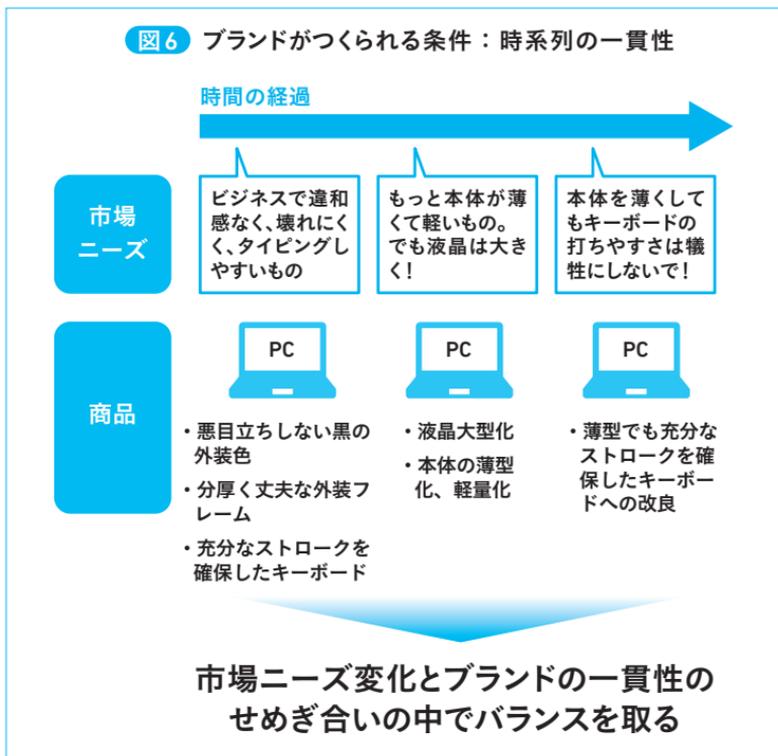
難しいのは、時系列の一貫性です。教科書的な解説では、「時代に流されることなくブランドの一貫性を保ちましょう」と書かれていますが、顧客のニーズは変化するもの。つまり、一貫性を守ってブランドをつくることと、マーケットのニーズ変化に対応することは本来は矛盾しているのです。長く続いているブランドは、芸術的ともいえるレベルでそのバランスを保っています。

たとえばノートパソコンのThinkPadは、「黒い外観」「キーボードの真ん中の赤いトラックポイント」を視覚的な識別記号として守り続け、商品の仕様としても「タッチやクリック感にこだわったキーボード」をずっと変えずにいます。一方で変化した部分といえば、その厚みやキーボードの配列。以前はまるで弁当箱のような厚みでしたが、アップル社のMacBook Airに代表されるような、薄くて軽いノートブッ

クの流行に合わせて薄型化しつつ、でも既存ファンから支持されてきたポイントは堅持するなど、丁寧に変化させていきました（図6）。

ある部分では変化に対応しながら、別の部分は継承し、一貫性を持たせる。変化させながらも、ブランドのアイデンティは失わない。変化する市場ニーズの中で、売上の最大化とブランド価値を守るバランスを取るの「言うはやすく行うは難し」の典型ですが、これがブランド運用の肝になります。携帯電話のような変化が激しい市場では、訴求メッセージは日々変化するため、携帯電話キャリア各社は、広告のモチーフとして白戸家の人々や桃太郎などを継続的に起用し、なんとかブランドとしての一貫性を保つ努力をしているといえます。

図6 ブランドがつくられる条件：時系列の一貫性



No.

05

[ブランドの構成要素]

ブランドは色と形で 識別される

● ビジュアルに一貫性を持たせる

消費者は、よい体験をしても、その体験に識別記号が沿えられていなければブランドとして記憶できません。

では、「そのブランドだ」と認識してもらうにはどうすればいいか。
五感のすべてに訴えることを考えると方法はいくつもありますが、**有力な施策の1つはビジュアルに一貫性を持たせることです。**

これまでに説明してきたように、「ブランド＝ロゴ」ではありません。しかし、ロゴをはじめ、ビジュアルに一貫性を持たせないと、ブランドは記憶すらされません。たとえば、ある実験では、ブランドAのロゴの構成要素（色使いや形）を真似て、文字だけを別のブランドBのものに入れ替えた、偽物のロゴを用意しました。すると、ほとんどの人は、パッと見で、その偽物のロゴを、ブランドAのロゴと認識したのです。この実験からわかるのは、人がブランドを認識するとき、文字を読んでいるのではない、ということです（図7）。

最近では、色彩のみからなる商標が登録できるようになりました。たとえば、セブン-イレブンの「白・オレンジ・緑・赤」の色の組み合わせ。これらの組み合わせを見ると、文字がなくても、ブランドや商品をイメージすることができますよね。

● 人の無意識に入り込むビジュアルの力

どの色を使うか、どんな色の組み合わせか、そして、どんな造形パターンか。これらの影響はとても大きいので、強力なブランドはそれ

を守ろうとしますし、それを連想させるロゴにすることで、競争を有利に進めようとする企業もあります。

たとえば、スターバックスは円形で緑を効果的に使用したロゴマークですが、ドトールコーヒーが経営する「エクセルシオールカフェ」も誕生当時のロゴは円形で、緑色を使用していました。しかし、消費者の誤認を恐れたであろうスターバックスがロゴの使用差し止めを求め、その結果、エクセルシオールカフェのロゴは緑から青に変更することになりました。ビジュアルの一貫性という点では、アップルも典型的な例です。商品にしても、ウェブサイトにしても限られた色使いで、しかも決して派手ではありませんが、一目見れば、「これはアップルのものだ」と見分けがつかます。私たちは無意識のレベルで、色と造形の構成によってブランドを識別しています。

図7 ブランドのロゴの識別

正しいブランドロゴ

ABC★SOFT
Since 1978

誤ったロゴを見た人の反応

誤ったロゴA

ABC★SOFF
Since 1918

違和感
なし

誤ったロゴB

ABC★Soft
Since 1978

違和感
あり

人は、文字を読まず、造形と配色によって
ブランドロゴを識別する

※誤ったロゴAは、文字の綴りが異なる

※誤ったロゴBは、文字は正しいが造形と配色が異なる

No.

06

【ブランディングの基礎】

ブランドとマーケティングの定義を共有しよう

ブランドとマーケティングという言葉は、人によって使い方がバラバラです。“CIロゴ（その企業を象徴するロゴマーク）”、“広告によるイメージ戦略”などの意味で「ブランド」という人がいれば、“調査”、“営業・販売”、“広告”などを「マーケティング」という人もいます。どちらにしても、言葉本来の意味よりも、狭く捉えてしまいがちです。

社内で言葉の定義がかみ合っていないままだと、どうなるか。よくあるのが、問題意識を感じている社員が「ブランディングをやるべきです」と提案しても、「馬鹿なこといな。うちみたいな小さな会社に、そんな金はない」と上司が却下してしまう、というものです（図8）。

● 経営者と担当者が理解すべきこと

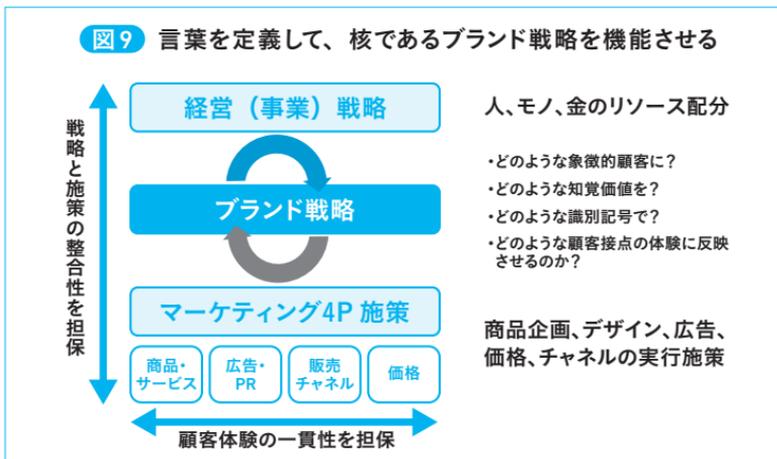
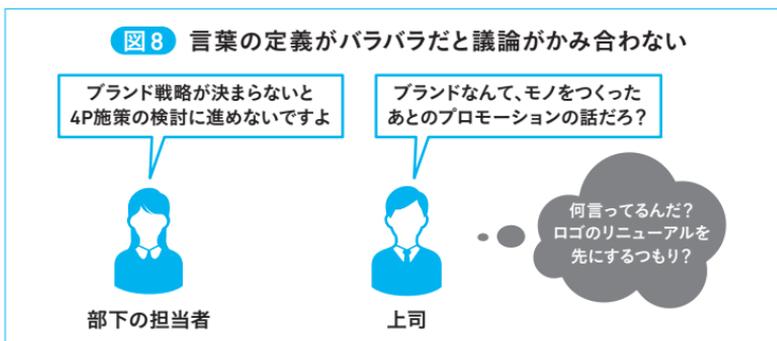
中小企業だろうと、大企業だろうと、言葉の意味を統一しないまま議論が空転し、苦勞している企業は山ほどあります。

そこで、経営（事業）戦略、ブランド戦略、マーケティング4P施策の3つを大きなブロックで分解し、相互に影響を与え合うものとして理解することを推奨します。経営（事業）戦略とは、どの事業に人・モノ・金など限られたリソースをどの程度配分するかを決める、工程の最も上流にある方針です。ブランド戦略とは、識別記号と知覚価値を設定し、既存顧客や潜在的顧客に対して、どのようにそれを浸透させていくかの中期的な方針。マーケティング4P施策とは、プロダクト（商品・サービス）、プロモーション（広告・販促・PRなど）、プライス（価格）、プレイス（販路・接客）など、顧客が直接的に触れる施策です。

たとえばブランド戦略として「技術力No.1」というイメージを目指

すなら、経営戦略としても技術的な研究開発と、新技術を量産する生産設備と、それらを市場に伝える広告プロモーション施策に投資しなければ、ブランド戦略は絵に描いた餅で終わってしまいます。

経営者は「ブランド戦略は事業戦略とマーケティング4P施策を整合させる核」であることを理解する必要があります。担当者は「ブランド戦略は、すべての顧客接点で同じ印象を与えるための基準となり、4P施策間と時系列の一貫性を生み出す核」であるということを理解することが議論の第一歩です（図9）。



No.

07

[ブランディングの基礎]

強いブランドを持つ メリット

● 消費者に選ばれるので取引条件も有利になる

強いブランドを持つメリットは、大きく3つに分けることができます(図10)。ブランディングによって強いブランドを育てることができれば、巨額な販促費で値引きをしなくても、顧客に選ばれ、利益の出る、事業成長の基盤になります。そのメリットを細かく見ていきましょう。

コンビニで買い物するときのことを思い出してみてください。似たような商品が数多く並んでいますが、その中から買いたいものを選ぶのに、長々と時間をかけることはないでしょう。なぜかという、すでに無意識レベルで候補が絞られているからです。強いブランドは、その候補群の中に入ることができます。多くの競合の中で埋もれずに、**購買候補に選んでもらえるということですね。**

コンビニやスーパーにはプライベートブランド(PB)の商品も並んでいます。しかし、コカ・コーラのほうがPBのコーラより高くても売れるでしょう。つまり、ブランドはより有利な条件で取引できる、**要は高く売れるということが2つ目のメリットです。**

3つ目は、**ブランドとして認識されることでリピーターを生むことができるということ。**味もサービスもいい、値段も手頃、そんなレストランにたまたまめぐりあっても、なぜか再び行くことがなかったという経験はありませんか。その原因の1つがブランドの刷り込み不足です。よい体験をしても、素材の産地、シェフの経歴、心に染み入るサービスなど、消費者の頭の中にブランドが刷り込まれる体験が伴わないと、リピートが発生しません。

最近重要性を増している口コミでも同じことがいえます。よく知らないものは推奨できないし、知っていても何がいいのか説明できないと、人に勧めにくいでしょう。すると、新規顧客の取り込みが難しくなります。逆に、なぜ素晴らしいのかが言葉で説明しやすいブランドほど口コミが発生し、市場の規模やシェアの拡大がしやすくなります。

図10 企業から見たブランドの効用

3つの効果で、利益も伴う事業成長基盤になる

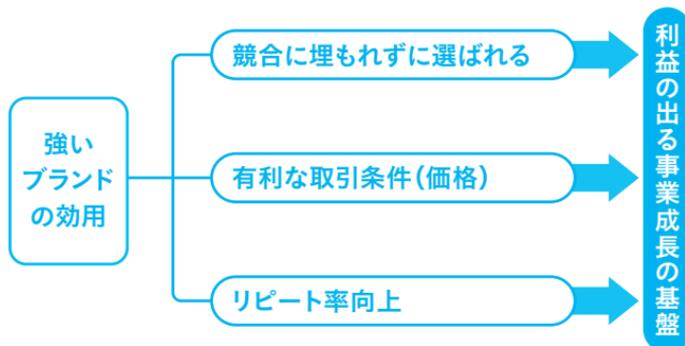
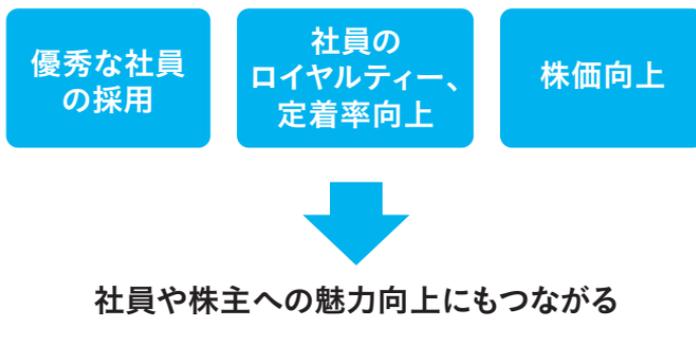


図11 ブランド力の副次的効果



No.

08

[ブランディングの基礎]

ブランドは収益機会を もたらず資産になる

● ブランドの持つ資産価値

企業経営における考え方として、ブランドは資産と捉えるとわかりやすいでしょう。資産は、持っているだけではダメで、活用しなければお金は増えません。企業の経営資産を例にすれば、顧客リストを例にするとわかりやすいでしょう。扱っている商品が同じでも、顧客リストが豊富であれば、より多くの売上と利益を上げる可能性があります。同じように、**ブランドも資産です。強いブランドは、その力を活かして、企業により多くの売上と利益をもたらず“機会”を増やします。**

● 強いブランドは、マーケティング施策の効果を高める

ある消費者が広告やメールニュースに触れて、ランディングページに飛んだとします。そこで目にしたものが、聞いたこともないブランドの商材だったとき、認知はあるがよく知らないブランドの商材だったとき、認知も好意もあって「こういう効果があるはず」と期待する商材だったとき。それぞれの場合で、コンバージョン（顧客への転換率）はまったく違ってきます。**つまり、ブランド力で、同じマーケティング施策でも成果が変わるのです（図12）。**

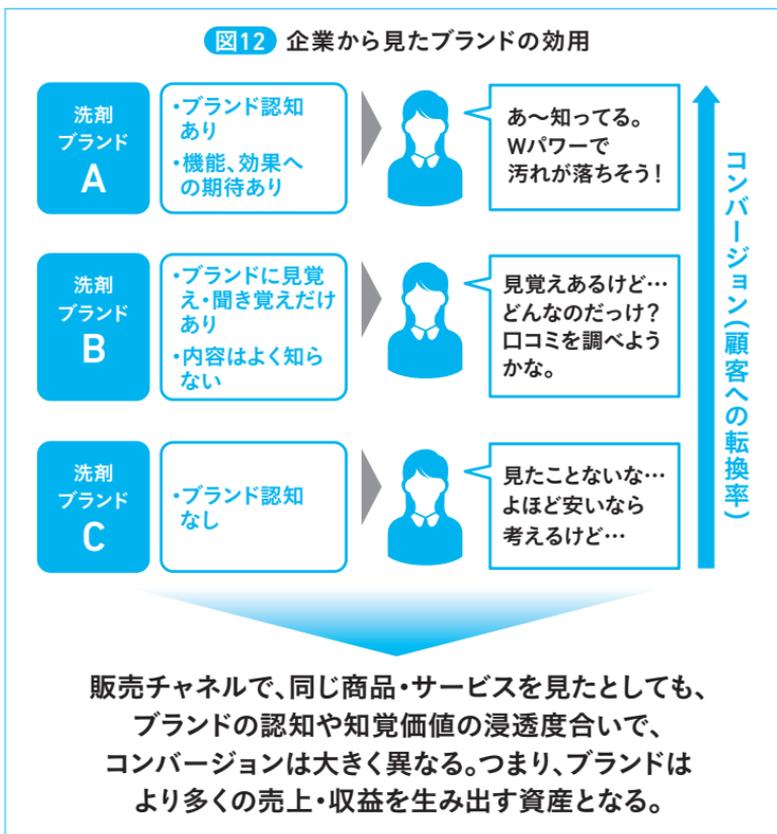
強いブランドさえあれば取引が成立するというものではないですが、ブランド力が高まることで、問い合わせが増える、問い合わせ後の営業や販売促進施策も成果が出やすくなる、そして売上につながる、ということです。ブランドはビジネスを強く支援してくれるのです。

しかし、ブランドは資産である以上、価値を毀損することもありま

す。企業としての不祥事発生に伴うネガティブな報道に限らず、消費者からすると期待を下回る商品・サービスが続いたり、強引に押し込むような営業で信頼を失ったりすれば、ブランドの資産は目減りしていきます。

「売上が増えるけど、ブランド資産が目減りするような施策」を避けないと、ブランド資産が崩れ、ビジネスは先細りになります。営業数値のプレッシャーが強い現場では起こりがちな話なので、留意しましょう。

図12 企業から見たブランドの効用



No.

09

【ブランディングの基礎】

品質は知覚されて はじめて競争力になる

「ブラインドテスト」というものがあります。テレビを例に挙げると、画面以外の外枠デザインを隠した状態、つまりどのメーカーの製品かわからない状態で消費者に見てもらいます。すると「どのテレビの画質がいいですか」という質問に対して、「画質がいい」と高く評価された商品と、画質のよいイメージを持たれているブランドの商品や、市場シェアの高い商品がまったく整合しないということが起こります。ところが、市場の高いテレビブランドを買った人に、購入の動機を聞いてみると、「画質がいいから」という答えが返ってきます。さらに面白いことに、「量販店の店頭で見たときに、ほかと見比べて、画質がいいかわかりましたか」と質問すると、「わからなかった」と回答するのです。

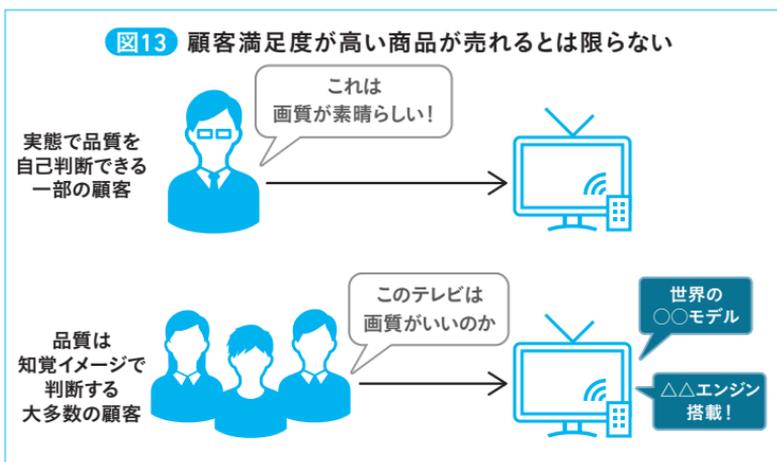
では、彼らは何をもって「画質がいい」と判断したのか。それは、**メーカーの訴求で形成されたブランドの認識にほかなりません。**シャープのアクオスであれば「亀山工場で生産しているから画質がいい」とか、他のメーカーなら「画像エンジンが優れているから画質がいい」というメーカーの訴求により、そのロジックが頭に刷り込まれているわけです（図13）。

● ニッチな層には受けるが売れないケースも

ここで伝えたいことは「品質が低くても、ブランドさえうまくつくれば売れるから、品質はないがしろにしてよい」ということではありません。**成熟した技術や市場では、メーカー視点からは「大きな品質差」**と**思っている、消費者の大半からは「違いを評価できない」**こともあ

るため、「よい品質を実現するだけでは売れない」ということです。

第1章でも述べたように、よい品質やスペックを実現したら、それを消費者に知覚価値として認識されるための努力が必要なのです。品質が低いものを高いものに見せるハリボテのブランディングは、一時的に成功しかけても、口コミが発達したインターネット社会では瞬時にメッキが剥げて短命に終わります。そのためモラルの問題だけでなく、経済合理性もありません (図14)。



COLUMN

ブランドは企業の占有物だが 実質的には社会の共有物である

ブランドは法的には企業の占有物ですが、顧客や社会の期待を背負っているという側面もあります。そのため、実質的にはブランドは社会や消費者との共有物にもなっています。消費者に広く、深く受け入れられているブランドであれば、なおさらです。

ファッションブランドのギャップは2010年にCIロゴを変更すると発表しました。これに多くの顧客がSNSのコメントで猛反発する事態が発生。結局、ギャップは変更を撤回することになります。後講釈になりますが、それだけ強い反発が起こったのは、消費者が「ギャップとはこういうものだ」と認識している、何かのテイストやニュアンスを、新しいCIロゴでは継承できなかったということでしょう。

ただし、「消費者の反対があるならCIロゴの変更はやめよう」と安易にいいたいではありません。抵抗や摩擦があっても、戦略目標達成のためにどうしても大きな変更が必要だということであれば、たとえ現顧客の一部の離反を招いてもやるべきときはあります。

ブランドは共有物でもあるので、変更する際には消費者のブランドに対する想いを汲み取りながら慎重に、ということですね。