

# 地域と中小企業のブランディング①

## (マーケティングとブランディング)

### 1. マーケティングとブランディング

#### (1) ニーズ/アイデア～開発～マーケティング・ミックスを踏まえたブランドづくり

商品を開発し、独自のブランドを装備すれば確かに新商品は完成したといえるが、同様の商品の中に埋もれてしまい、結局、ブランドロイヤルティ（ブランドに対する愛顧）を獲得するに至らないケースが多い。

地方、あるいは企業においては、現状の閉塞感を打ち破るため、新たな分野に進出しようとする意気込みが高まっており、農林水産物・食品の地域ブランドで地域産業・農山漁村の活性化を図る動き、あるいは下請けにあまんじていた中小企業においては自社ブランド製品の構築を図る動きが活発化している。

しかし、ブランドづくり（ブランディング）は、単にそれらしいネームをつけることや、スマートなロゴを作ることではない。探り当てた消費者（需要家）ニーズに、商品の持てる効用や優位性を効果的にアピールし、需要に結びつける力を構築することである。まさに、マーケティング戦略をシンボル化したものといえる。

マーケティングというと、消費者ニーズに沿った広告宣伝や販路開拓。そして、ブランドづくり（ブランディング）というと、ネーミングやロゴなどのビジュアル面のイメージを持つ人が多い。確かにそれらは一側面ではあるが、それだけでは、現在の成熟したマーケットにおいては、自製品の優位性を消費者の心に響かせることはできず、また、購買の行動を喚起することはできない。

そのバックボーンにマーケティング戦略が通っていないければ、市場に乱立するライバルブランドの中だけではなく、自社ブランドの中にも埋もれてしまい、最悪の場合、自社の社名やブランドの

価値を損なう危険性すらある。

つまり、地域ブランドや自社ブランドの製品、あるいはサービスを売るのに、製品の機能や技術、地域の知名度だけでは限界があり、他とは違う優位性を持つことはもちろん、それを認識してもらうことで売れる仕組み、売れ続ける仕組みを作ることが重要である。

その仕組みづくりがマーケティングであり、その一環としてのブランドづくりである。

そのため、消費者（需要家）のみならず、開発、製造担当者等々の自社の全社員、また、取引先といった社内外全てのステークホルダーが win-win の関係を構築できる全体戦略がなければ大抵は失敗という結果になる。

#### (2) 市場成熟化とイノベーション

マーケットの成熟化と共に、工業製品では機能競争が行き着くところまでいき、コモディティ化（同質化・普及品化）が進んでいる。しかも、ニーズの多様化で、マーケットは細分化され、また、既存製品のライフサイクルはますます短期化しており、さらに、中国をはじめとするコスト競争力の強いアジア諸国や、大きな世界シェアを占めるグローバル企業の存在が日本市場の再編に拍車をかけている。

つまり、需要喚起の必要性がますます高まるものの、従来の戦略では新たな需要を創り出していくことが非常に難しくなっており、ましてや、マーケティング力やブランディング力を欠きながらのマーケット参入はさらに厳しいものがある。

その中、近代マーケティングの父といわれるフィリップ・コトラー教授は、今後、日米欧の成熟国の産業が進むべき道はイノベーションにより新しい需要を創造する以外にないことを示唆している。

ただ、イノベーションとは技術革新によって画

期的な商品を開発することだけではない。マーケティングオペレーションの革新、つまり、市場ニーズを抽出し、そして購買意欲に訴えかける製品を開発し、その製品の存在を広告・宣伝、販売促進というコミュニケーション戦略によって需要を喚起して販売するという、一連のバリューチェーンの革新や再構築も立派なイノベーションである。

## 2. マーケティングの基礎（戦略）

### （1）新製品開発とマーケティング

革新的なマーケティングのスタートは新しい商品の開発といえる。世の中に全く新しい市場を生み出す場合もあるが、日常的には既存の市場に何らかの関わりを持つ場合が多く、大きく分けて3つの類型があろう。

#### ①市場細分型新製品開発

既存市場を細分化し、新しい市場として発展させる。（従来品と差別化したドライビール等）

#### ②市場開拓型新製品開発

既存市場を拡充し、新しいマーケットニーズを発掘する。（プレミアム市場の開拓等）

#### ③市場創造型新製品開発

技術的なイノベーションを伴い、全く新しい市場を創る。（ダウンロード音源や燃料電池車等）

### （2）開発の段階

単なるデザインの変更などの小変更製品ではなく、新しい製品を世に送り出す場合、戦略的なプロセスを経ることが必要である。

なぜなら、市場ニーズ、社会環境や所有する経営資源を徹底的に見直し、全社的に統一されたベクトルの中で、各部署が心を合わせて連携していかなければ、成功は難しいためである。

そのため、経営戦略立案のプロセスに則<sup>のっと</sup>った、次のような段階を歩む。

### 【1】企業環境分析

マーケティングの出発点は商品開発であるが、自社（自地域）がどういう市場を目指し、どういう商品を開発すべきかという戦略的な事業計画の策定のため、まず、環境分析から始めることが重要である。

経営を取り巻く外部環境、内部環境の分析ツールとしては、伝統的なSWOT分析、3C分析がある。

#### ■SWOT分析、3C分析

##### ＜消費者（需要家）分析＞

3Cとは、Customer（市場・顧客）・Competitor（競合）・Company（自社）の3つを切り口として消費者（需要家）分析を行おうとするものである。

#### ①3C分析

##### 〈1〉Customer（市場・顧客）分析

顕在・潜在顧客の購買意思や能力を把握しようとするもので、具体的には、市場の規模・成長性、各セグメントのニーズ、購買過程等がある。

##### 〈2〉Competitor（競合）分析

潜在・顕在している競争状況や競争他社について把握しようとするもので、競合相手の数（寡占度合い）、製品・サービスの特性、競合他社の強み弱み（生産・販売・財務・技術開発などに関する能力等）・経営資源等がある。

##### 〈3〉Company（自社）分析

自社の経営資源や企業活動についての現状をみるもので、具体的には、自社の商品特性、技術力、販売力、組織・人材といった社内資源と、売上、シェア、利益率、認知率等の市場での地位等がある。

#### ②SWOT分析

SWOT分析は、企業が意思決定を行うに際し、自社の内部環境である強み（Strength）と、弱み（Weakness）、社会的な外部環境である機会

(Opportunity) と脅威 (Threat) の4つのカテゴリーに分けて、自社の経営資源、また、自社が置かれる環境をリストアップし、事業の環境変化に合わせて自社資源の最適配分を図る経営戦略の策定手法である。

これと、3C分析を組み合わせ、最適な事業分野と狙うべきターゲットを探り、マーケティング戦略へと具体的に落していく。

### SWOT分析の基本形

自社組織の内部環境	
<b>■Strength(強み)</b> 生かす／伸ばす ナンバーワン／オンリーワンの能力	<b>■Weakness(弱み)</b> 克服／回避する 改善が必要な点、劣る点
外部の環境(社会的環境)	
<b>■Opportunity(事業機会)</b> 生かす ビジネス・チャンスになりうるもの	<b>■Threat(社会的脅威)</b> 対策／回避する 存在を脅かしそうな外部の動き

## 【2】新商品開発コンセプト

企業環境分析により、市場ニーズと、自らの強みといった、外部、内部の環境をつかんだ後、戦略的に事業展開する方向性、事業分野を決定する。

### ■シーズとニーズをつなぐ

商品コンセプト作りは、自社(地域)の持つ特性であるシーズと顧客のニーズを結びつけることにより価値を生み出そうとする方向性を探るものである。

ニーズには、顕在化しているニーズと潜在的なニーズがある。顕在化しているニーズは「ウォンツ」とされる。

潜在的ニーズは、こちらからの働きかけにより顧客自体が初めて気づくようなニーズ、あるいはもっと本質的な欲求である。

## 【3】マーケティング基本戦略

### ■マーケティング基本戦略の3要素(STP)

マーケティングの目的である、「自社」が「誰に」対して「どのような価値」を提供するのかを明確にするため、フィリップ・コトラーは、マーケティング要素として「セグメンテーション」「ターゲティング」「ポジショニング」を挙げている。

#### ①セグメンテーション (segmentation、セグメント化)

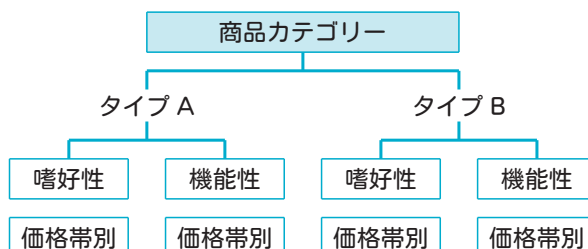
市場における顧客のニーズごとにグループ化し、市場をセグメントする。さらに様々な角度から市場調査し、ユーザ層、購買層といった形であぶり出し、明確化していく。簡単に言うと切り口という意味である。

セグメントをうまく捉えることができれば、マーケティングの成果は飛躍的に改善する。

市場の魅力度は、市場規模の大きさと市場の成長性を分析することにより評価し、さらに、取り扱い業態と自社商品の効能から市場をセグメントする。

この時の押さえ方としては、セグメント別マトリクス、あるいはセグメントツリーを描くことにより一覧性を高めれば、より効果的にアイデアを引き出すことができる。

### セグメントツリー例



セグメント別まとめ方のポイントとして、

#### ①セグメント

セグメント化に当たっては、市場規模、参入・

拡大余地がつかみやすい区切りになるようにする。

- ・市場環境（競合分野、市場のライフサイクル等）が類似したものをまとめる。
- ・売り方（消費市場・業務市場向けか、店舗販売か無店舗販売か等）が類似したものをまとめる。
- ・商品や技術の用途・機能が同じものをまとめる。

## ②セグメントごとの市場性評価（スコアリング）

次に、市場セグメントごとに、市場の魅力度（市場規模と成長性予測）、自社の強み発揮の可能性（チャンネル活用、開発力、既存顧客等）をデータで検証し、次のステップで検討を進める。

- ・効果・効能（商品価値）を競合他社と比較し、自社商品の強みのある部分を明らかにする。
- ・各効果・効能に対して顧客ニーズが存在する市場を選択する。
- ・自社商品の強みが発揮でき顧客ニーズが強い市場をターゲット候補市場として選び出す。

## ③リフレーミング

新商品が全く新しい商品で、ある程度の規模の新市場を創造するような場合は、消費者の思考の中に形作られた市場におけるセグメント分布のフレーム（枠組み）が組み替えられる。つまり、リフレーミングされる。

この際には、セグメントに対して新しいネーミングも可能となり、消費者に大きなインパクトを持って迎えられることとなる。

## ⑥ターゲティング（targeting、ターゲット選定）

セグメント別マトリクス、あるいはセグメントツリー等により複数のセグメンテーション軸を組み合わせてセグメンテーションを行ない、セグメント化した結果、競争優位を得られる可能性が高い、自社の参入すべき市場セグメントを選定する。また、この際にはターゲットの経済的価値（市場規模、成長性）やニーズを分析することが重要で

ある。

選定には、ターゲットと、次項のオケーションの両面から見ていく必要がある。

### ①ターゲット

ターゲットについてはコアターゲットを明確にする。つまり、顧客像を絞り込み、強いロイヤリティ（愛顧）を獲得するために必要なマーケティング活動を明確にする。

ターゲット像を明確にするための切り口として、代表的なものには次の3つがある。

#### 〈a〉デモグラフィック特性

家族構成、性別、年齢、職業、住所等の人口統計に関する情報に基づく特性。

#### 〈b〉消費心理特性

商品に対して持つイメージや、購入に際して重視するポイントによる分類。最も重要であるが、言語化は難しく、ヒアリングが主体となる。

#### 〈c〉消費行動特性

開発した商品のカテゴリーに対して、どのような購買行動や利用行動をとるか、いくらぐらい消費しているかという点からの分類。売り上げ見込みを立てる際にポイントとなる。

### ②オケーション

オケーションは場合・機会と訳されるが、すなわち、ターゲット、特にコア・ターゲットがいつ、どこで、どのように商品に関わり合いになるかということを時系列で調査することである。

#### 〈a〉知る可能性が最も高い場面

いつ、どこで、なぜその場面で知るのか。

#### 〈b〉買う可能性が最も高い場面

いつ、どこで、なぜその場面で買うのか。

#### 〈c〉使う可能性が最も高い場面

いつ、どこで、なぜその場面で使うのか。

#### 〈d〉保管する可能性が最も高い場面

いつ、どこで、なぜその場面で保管するのか。

そして、これらを知ることにより、開発時における商品形状等の設計、また、販売促進活動や販売チャネル開拓といったマーケティングミックスの一貫性を高めることができる。

#### ③ポジショニング (positioning)

顧客に対するベネフィット (利益) を検討するとともに、自らのポジションを確立する。そのためには、顧客のニーズを満たし、機能やコスト面の独自性が受け入れられるかがポイントとなる。

#### ④ユーザーベネフィット

ユーザーベネフィットとは商品そのものでなく、商品から得られるベネフィット、恩恵・メリットということができる。例えば、女性が化粧品を買うのは、単に化粧品が欲しいからではなく、きれいになるという問題解決がベネフィットとなり購入する。

その際のベネフィットについては、大きくは機能的ベネフィット、情緒的ベネフィットに分類でき、さらに、自己表現ベネフィットを加える場合がある。

##### 〈a〉機能的ベネフィット

商品スペックから来る性能や便利さ、効用を意味する。ただ、機能面だけを語ったとしても、それは受け手にとっての価値の一部でしかない点に留意が必要で、次の、情緒的ベネフィット、あるいは自己表現ベネフィットが、より重要視される。

##### 〈b〉情緒的ベネフィット

商品を所持することによって感じられる安心感やステータスなどの感情的なベネフィット。独自のコンセプトを確立しやすく、競合との差別化を図るポイントとなるベネフィットである。

##### 〈c〉自己表現ベネフィット

所有、利用することで顧客が何らかの自己表現

をできるようなベネフィットで、特にブランド価値が重視される。

#### ⑤差別化ポイント

競合商品との違いを説明するためのポイントが差別化ポイントであるが、消費者にとっては、ユーザーベネフィットがあって、初めて差別化に関心が行く。つまり、ベネフィット、プラス競合他商品との比較によって、消費者の感情の中に差別化されたポジションが認識される。また、当然、ベネフィットや差別化ポイントには裏付けが求められている。

### 3. マーケティングの基礎 (個別戦略)

#### (1) ブランド・シンボル開発

STP マーケティングにより戦略の基本的方向性が定まると、次はブランド開発や 4P を中心としたマーケティング・ミックスにより実際の各個別戦略・戦術が策定される。

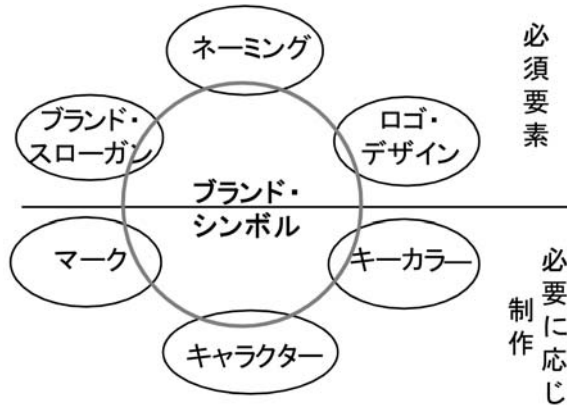
個別戦略・戦術はまずブランド・シンボル開発から始まる。「ブランドは顧客との約束」といわれ、ステータス、先進性、流行への感応度等々、ブランドには消費者のいろいろな思いが価値として内包される。

そのため、頻繁に変更されるべきものではなく、具体的な効果・効用を提供する基本価値、商品が持っている美学やメッセージといったブランド価値を持つまで育てる必要がある。

ブランド・シンボルには、「ネーミング」「ロゴ・デザイン」「ブランド・スローガン」、そして、「マーク」「キャラクター」「キーカラー」があり、シンボルとして記憶される要素となる。

特に、前者の3つ「ネーミング」「ロゴ・デザイン」「ブランド・スローガン」は、マーケティング・ミックス計画にとって外せないものである。

## ブランド・シンボルの要素



### ① ブランドの階層

消費者は、企業名と商品名の全体から商品を選択する。そのため、ブランドのネーミングについては、消費者の意識の中にしっかりと入っていくように、階層を意識する必要がある。

#### <ブランド階層>

<i>コーポレートブランド（企業名）

<ii>事業ブランド（企業内の一つの事業部門に与えられた名前）

<iii>商品ファミリーブランド（複数の形体の商品をラインアップしたもの）

<iv>商品個別ブランド（新商品として最初の名前）

### ② ネーミングのポイント

ネーミングは、「すぐに記憶できる」ものでなければならず、また、「商品理解」が重要なカテゴリーでは、ネーミングに意味を持たせ、消費者の理解を進めるようなものが求められ、また、高価格商品などの場合には、高級感を持つ「商品イメージ」で訴えかける必要がある。

### ③ ブランド・スローガン

新商品のテーマをワン・フレーズにしたものがブランドスローガンで、例えば「やめられない、とまらない」等がある。マーケティング基本戦略に即したものであり、長期的に使われるべきもの

である。その点で、プロモーションにおける興味喚起のための「キャッチ・コピー」とは異なる。

### ④ マーケティング・ミックス

マーケティングにおいて、基本となるのが「4P」、すなわち製品（Product）、価格（Price）、流通（Place：売る場所）、プロモーション（Promotion）である。

ターゲット顧客（市場）に受け入れられるようにこの4つを組み合わせ、戦略的に販売強化を図るのがマーケティング・ミックスである。

#### ① 価格戦略（PRICE）

一般的に、価格決定のアプローチには以下の3つの要素がある。

- ・コスト（利益は確保できるか）
- ・需要（市場から判断していくらか）
- ・競争（選んでもらえるか）

#### ② 商品（PRODUCT）

どの市場のどの顧客に対してどんな製品・商品・サービスを提供するかというもの。

開発・製造・仕入は円滑か、また、十分な機能・品質、対応スピード、新規性・独創性を備えるかのチェックが必要である。

#### ③ 販売チャネル（PLACE）

商品・サービス特性を踏まえて、どのような売り方をすればよいか、店舗販売、無店舗販売、問屋、小売店、特約店・代理店、ネット販売などで、適切な販売ルートであるかということ。

#### ④ プロモーション戦略（PROMOTION）

新聞広告、チラシ配布、DM、販売パンフレットの制作などである。また、マスコミ上でのパブリシティ（記事として取り上げてもらう）ことは特に効果があるといわれ、製・商品情報を積極的にリリースしていくことも重要である。

その他、展示会出展、試供品提供など、製商品

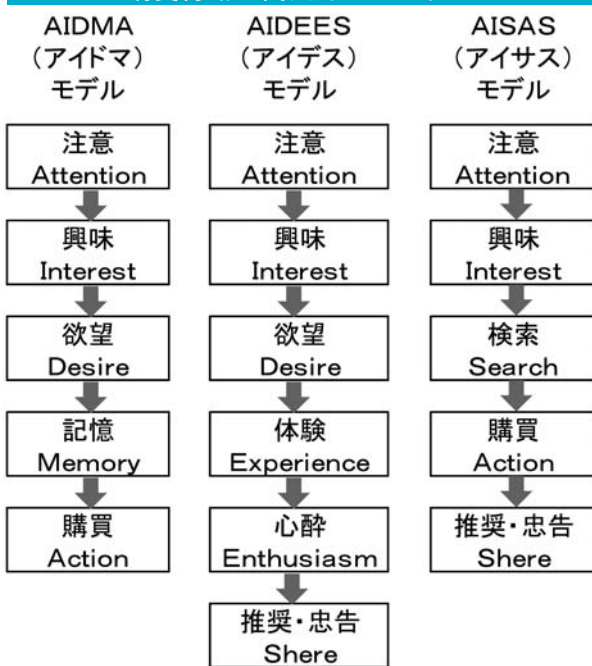
の特性により、プロモーション活動を行う。

### (3) 消費者行動モデル・AIDMA

消費者の購買プロモーション活動においては、消費者の意識がどのように変化していくかといった、消費者行動モデルを押さえておくことも重要である。伝統的な消費者行動モデルとしてはAIDMAが有名である。

主に消費者側からの視点での購入に至るまでの心理的プロセスであるが、売り手側は、マーケティング

#### 消費行動の代表的なステップ



ングに活かすために視点を売り手側に移し、「認知段階」「感情段階」「行動段階」の3つの段階に階層化し、適切なコミュニケーション手段を検討する必要がある。

プロセスの5段階のうち、Attentionを認知段階と呼び、物やサービスについて初めて情報を知る段階である。

次のInterest、DesireおよびMemoryを感情段階と呼び、「好き」「嫌い」「欲しい」などの気持ちを判断する段階である。消費者の関心をむけるには、そのためのプロモーションが必要となる。

Desireは、物やサービスの価値に共感し、「好き」「欲しい」「使ってみたい」と思う段階。これが強いほど、Memoryとして記憶に残る。

AIDMAはマス・マーケティング時代における購買行動モデルであり、店頭での購買行動などは説明できないとされている。

また、これは1920年代に米国で提唱された購買行動プロセスのモデルで、近年は、インターネットが普及し、インターネット検索やネットショッピング、クチコミサイトなどが一般的になったことで、AISAS(アイサス)やAISCEAS(アイシーズ)モデルに発展し、クチコミによる推奨・非難行動まで含めている。

#### AIDMAに応じたマーケティング

	心理段階	消費者の心理状態	コミュニケーション目標	代表的活動・媒体
注意 Attention	認知段階	知らない	認知向上	TVCM・広告・DM
興味 Interest	感情段階	知っているが興味はない	評価育成	広告・パンフ・ロコミ
欲望 Desire		興味はあるが欲しいとは思わない	ニーズ喚起	広告・パンフ・ロコミ・店舗促進
記憶 Memory		欲しいと思うが動機がない	動機の提供	店舗促進・ロコミ
購買 Action	行動段階	動機はあるが買う機会がない	購入機会の提供	店舗・通販・ネット

## 4. マーケティングの新潮流

### (1) 消費者インサイト

1990年代後半以降、日本においても「消費者インサイト(コンシューマー・インサイト)」という概念が徐々に普及してきた。

インサイトは直訳すると「洞察」で、消費者の行動原理や、行動の背景にある意識構造を洞察し、購買行動の核心をつ

かみ、マーケティングやブランディング活動に活かそうとするものである。

モノやサービスが行き渡り成熟した市場の中では、モノが欲しいという気持ち自体が消費者の中で薄れており、さらに、消費者の嗜好も個性化・多様化が進み、消費者自身にも何がほしいかが明確にわからなくなっている。つまり、「良いと思う」「欲しい」という心理レベルでは、「購買」という行動に結びつくとは限らないのである。

そのため、最近では、消費者自身が気づいていないような深層心理の中で、人の心をつかみ、購買行動を促すことが必要になってきており、そこから、商品開発やマーケティングといった事業計画を構築していくことが必要になっている。

一般的に、マーケティングはどちらかというと同じカテゴリーの商品が競合相手という前提に立ち、さらに、マーケットインの発想を持ち、より消費者の欲求を満たそうということがポイントとなっている。その中で、自らの商品の「新規性」「優位性」をアピールし、「差別化」することに重点が置かれている。

それは、消費者自身が欲しいモノ・サービスを、例えば、「野菜が欲しい」「アイスクリームが欲しい」「スマートフォンが欲しい」というように、カテゴリーとしてわかっている場合には重要である。

ただ、新市場を創るような革新的な商品やマーケティング戦略を生み出すためには、消費者の潜在意識を洞察し、消費者自身も気づいていない「潜在的な欲求」を理解することが重要で、何も、今まで全くなかったような商品だけではなく、例えば、「野菜」から「有機野菜」や「有機野菜ジュース」といった新しい市場を発見・開拓するということに結びつく。

性能や付加価値で少しでも相手より優位に立つ

ことがこれまでのマーケティングの基本的な考え方であり、一般的には、現在も重要である。

しかし、コモディティ化が深まるにつれて、そういった差別化は、家電分野の商品のように「ガラパゴス化」に至り、世界市場では通用しなくなった例が見られ始めていることも事実である。

## (2) マーケティングとブランディング

コモディティ化が進む中では、同じカテゴリーの商品との競合という前提では、「新規性」「優位性」「差別性」は発揮しづらくなってきている。

また、消費者・見込み客のマインドに、明確にブランドを築くことも難しくなっている。

その中、成功しているブランドの多くは、「特異性」というものに立脚しているという。つまり、「この商品のコンセプトに類似した商品は市場には存在しない」という「認識」を築き上げるのがブランドである。

この点から見れば、ブランドとは単なる呼称、記号などではなく、マーケティング戦略に立脚したブランディング活動により築かれているといえる。

(続く) (山城 満)

### 【参考文献】

「ブランディング 22 の法則」

アル・ライズ/ローラ・ライズ著 東急エージェンシー

「図解 実戦マーケティング戦略」佐藤義典著

日本能率協会マネジメントセンター

「最新マーケティングの教科書」

日経 BP 社

「マーケティングの基本」安原智樹著

日本実業出版社

「地域ブランドづくりと地域のブランド化」

岸本喜樹朗・斉藤修編著

農林統計出版

「小さな会社を強くするブランドづくりの教科書」

岩崎邦彦著

日本経済新聞出版社

「地域のマーケティング」

P.コトラー/D.H.ハイダー/I.レイン著 東洋経済新報社