

地域と中小企業のブランディング③ (ブランドの競争力)

1. ブランドの価値

日本経済は長い間のデフレを経て、コスト削減の限界に達しており、攻めの経営に一刻も早く転じなければならないと言われている。しかし、技術的に優れた製造業は数多くあるが「だけれども売れない」。おいしい食材はあるが「だけれども売れない」と悩みは尽きない。

良いものを作れば売れる時代はとっくに終わり、今や、ブランドづくりの時代と言われる。

普通のブランドは品質や信頼を表すが、強いブランドとは、モノ・サービスの品質を超えた、買い手の感情にポジティブなイメージを持たせるような意味を持ち、価値の裏付けを持っている。そして、弱いブランドとは識別マークとしての単なる名前である。

そして、多くの強いブランドは、戦略的にブランド開発され次のようなポイントを備えているといわれる。

- (i) 明確なコンセプトのもとで価値が創造され、消費者（買い手）に共感と明快なイメージを呼ぶ。
- (ii) 売り手のセンスやデザイン力により消費者の感性に訴えている。
- (iii) 情報発信力があり、メディアに取り上げられることも多く、ネット検索の上位に来る。
- (iv) 消費者（買い手）の「感動」を呼び、口コミの発生により息の長い情報が拡大していく。

2. ビジョンに基づくブランドづくり

(1) 全体戦略とブランドづくり

マーケティングとブランドづくりは、企業あるいは地域におけるビジョンと全体戦略の下で行っていく必要がある。

つまり、商品開発の段階から、ステップアップ

していく過程で常に、全体像を見る必要がある。

マーケティングにおいて、消費者ニーズの徹底的な調査を行い、その調査結果を汲み上げた商品開発方針を打ち出したとしても、それだけでは商品を市場に送り出すことはできない。

開発から生産、配送に至る一連の活動が必要であり、また、時としてそれらは互いに対立することもある。

内部の力量不足（実現不可能）の場合もあり、どのように実現していくかの道筋づくりも必要になってくる可能性もあろう。

(2) ありたい姿（ビジョン）の明確化

【1】ブランド・アイデンティティの明確化

ブランドが打ち出したいコンセプトを明確に表現した独自の個性ともいべきものがブランド・アイデンティティと呼ばれるものである。

企業あるいは地域の製品・サービスと競合相手の製品・サービスとの違いを明確に示し、買い手がブランドに価値を見出す基準となる。

しばしば「顧客への約束」ともいわれ、長期的な視野に立つ事で、市場が変化しても変化させてはならないブランドの理念である。

また、それを伝えるものが、開発製品、ブランド名、コーポレートカラー、ロゴデザイン、企業メッセージなどである。これらにより、買い手に訴えたいブランドのイメージを明確にし、また、買い手となるターゲットや、市場における自ブランドのポジションが定めやすくなる。

食品を例にとれば、オーガニック食品などであれば柔らかで自然なイメージが、機能性食品などであればシャープで動的なイメージが想起される。そして、それが消費者あるいは需要家に評価されて、意図したブランドイメージを生じさせるかどうかで、ブランドの強さが決定づけられる。

そのため、強いブランドとなるためには、しっかりとしたコンセプトが骨格としてあり、ぶれないことが必要である。つまり、何をすべきかと何をすべきでないかが明確化されている必要がある。

【2】ブランド・アイデンティティの条件

ブランド・アイデンティティが確立されるためには、ブランドの価値が認識され、共感を呼ぶ要素を持っていることが必要である。

(i) 価値性

買い手が製品やサービスを購入するのは、必要性や欲求の充足のためであり、その際に真に求めているのは「モノ」それ自体ではなく、製品やサービスにより得られるベネフィット（便益価値）である。

ブランドは、ターゲットとする買い手が求めているベネフィットを表すものでなければならない。

(ii) 独自性

品質、機能、形状などの競争における差別化特性として、自社ならではの独自性・個性を持つ必要がある。

一方、技術や仕様の標準化の進展、技術の発達、市場の発達、ライフサイクルの成熟化等により、差別化特性が無くなる状態がコモディティ化である。買い手は、製品に違いを見出すことが難しく、価格あるいは購買機会の高さ以外に選択要因を見つけられなくなり、その結果、売り手側は、低価格競争に巻き込まれ、また、販売ルート確保のために多額のマーケティングコストが必要になる。

(iii) 共感性

ブランドが発するメッセージが、売り手の独りよがりではなく、買い手にとって納得しうるものである必要がある。そして、そのメッセージへの共感が「感動」に結びついていく。

【3】モノからコトへ

モノが行き渡り、コモディティ（普及品）化する

中、消費者の求めるものは、形のある有形商品である「モノ」から、形が無くその商品が持つ独自の価値である「コト」に移り変わりつつある。

例えば、空腹を満たす「モノ」としては「食品」であるが、今や、人々の求めるものは、「職人技を生かした極上の味への感動」「オーガニックの安心感」などといった「コト」になってきている。

その他に例を挙げれば、美容のための「モノ」が「化粧品」であるならば、「コト」としては「美しくなる」ということである。

(2) 感情への訴求

～満たされた「モノ」・満たされない「感情」～

【1】機能的価値と情緒的価値

「モノ」に対する欲求が強い時代には、買い手側は機能的な価値、すなわち性能の「良い・悪い」の判断が重要である。

しかし、「モノ」が充足した現在、買い手側はデザインや色、味に対する情緒的な価値判断、すなわち好き・嫌いの判断が重要となっており、売り手側の訴求の対象としては情緒的な価値、つまり、「感情」がポイントとなってきている。

買い手側は、デザインの洗練度、雰囲気、洗練度、所有するステータス、くつろぎ、夢があるといった、情緒的な価値に、より重点を置くようになってきているのである。

【2】一番手を目指す

ブランドイメージが買い手の印象に残るのは一番手のブランドである。それに比して、二番手以下の印象は極端に薄れる。

一番手は「一番……だ。」として、しばしば口の端に上るのに対し、二番手以下がわざわざ言及されることは少ない。

強いブランドを築くには、トップを目指すことが重要である。それは、売り手の大小に関わらな

い。次のように、小さくても、それに応じたトップになる途はある。

- (a) 小さなマーケットにポジショニングする。
- (b) マーケット中の小さなカテゴリーのトップになる。
- (c) カテゴリーの高級化市場に特化する。
- (d) 特定エリアにフォーカスし、地域ナンバーワンを目指す。
- (e) 小規模性を希少性に転嫁し、「ここしかない」をアピールする。
- (f) ターゲットを絞り、特定グループにフォーカスする。

(3) ブランドの構築におけるターゲット設定

消費財においては、販売ターゲットの設定は、従来は年齢・性別・所得・職業といった人口統計・社会統計的な基準が多かった。

しかし、現在ではブランドへの共感度の比重が高まっている。ライフスタイルや価値観の個性化が進み、人口統計・社会統計的な基準による細分化がそぐわなくなってきており、ブランドに共感するライフスタイルや価値観を持つ人をターゲットに細分化する必要がある。

また、ターゲットとするべきは、何も最終的な消費者だけではない。その途中の流通段階にも留意する必要がある。

多くの生産者は、問屋、あるいは商社を直接的な販売先とするケースが多く、また、食材のような場合には、レストラン、ホテル、食品加工事業者といった、商品を利用してくれる事業者が消費者との間に入る。

流通過程も含めれば、顧客基盤は大きく三つに分けられ、ブランドに求められるベネフィットも異なる。

(i) 商品を購入してくれる顧客

ブランド力／安全性／おいしさ等々、買いたくなる商品。

(ii) 商品を販売してくれる顧客（流通事業者）
ブランド力／物語性／安定供給／品質／日持ち等々、売りたい商品。

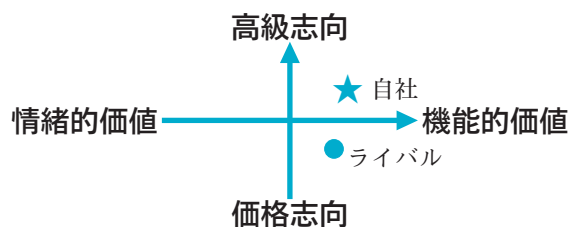
(iii) 商品を利用してくれる事業者（レストラン等）
ブランド力／物語性／安定供給／品質／日持ち等々、使いたくなる商品。

(4) ポジションの明確化

【1】ポジショニングマップ

トップブランドとして強いブランドの構築のためには、自らのポジショニングを明確にする必要があり、それを行う伝統的な手法として、ポジショニングマップがある。

マーケットに関する2つの軸により、2次元の平面の中で4つの象限を設定し、自社・自地域の相対的な位置づけをみていくものである。



何を軸として設定するかにおいては、買い手の購入決定要因から選択するが、一般的に次の要素を踏まえながら、提供する商品・サービスを考えながら適宜設定する。

- (a) 製品の特徴（価格、性能、デザイン等）
 - (b) 製品がもたらす価値（ベネフィット）
 - (c) 製品・サービスのカテゴリーに対しての、買い手のイメージ
 - (d) ターゲットとする買い手の属性（消費者ならば年齢、所得、性別、家族構成等）
- 軸の設定により生じた4つの象限の中で、強力

なライバル等をプロットし、また、自社・自地域が存在する、あるいはこれから進出を図ろうとする分野での相対的な位置づけをみる。

そしてライバルとの競争に打ち勝つことはできるかを勘案する。あるいは、強力なライバルが少なければ楽ではあるが、一方で、マーケットのサイズは十分であるかということも勘案する必要があるだろう。

【2】突出点を際立たせるブランドづくり

多くの点で平均的に優れていること、あるいは、多くの点で訴求することは買い手の印象に残りにくく、ブランドになりにくい。そのため、次のポイントが重要になる。

(i) 最も強いポイントを際立たせる。

ポイントが際立つことで印象に残り易い。そのためには、平均的な部分は捨て去る勇気も必要となる。

(ii) シンボル商品をマーケットに認識させる。

ある商品・サービスのカテゴリーで最初に浮かんでくるブランド名を「トップ・オブ・マインド」というが、自社・自地域で最も際立つ商品をシンボルとしてマーケットへの浸透を図り、トップ・オブ・マインドとして認識してもらうことで、そのブランドの商品・サービスの認知度を上げる。

例えば、「ハンバーガーと言えば…」 「コーヒーショップと言えば…」 などと、まず、最初に想起されるブランドである。

全国市場である必要はない。小さな顧客ターゲット、小さなカテゴリー、あるいは、小さなマーケットエリアにおいても、「トップ・オブ・マインド」となるのは可能である。

買い手の心の中で、どの程度をそのブランド名が占めているかを「ブランドシェア」というが、ブランディングとは、このブランドシェアを高め

る活動といえる。

(iii) 突出した強みのハロー効果

あるブランドの商品・サービスの突出した印象により、同じブランドの他の商品・サービスの評価も引きずられることを「ハロー効果」というが、突出した強みを持つことでポジティブな印象を与えることができれば、その効果は、ブランド全体に波及させることができる。

つまり、多くの平均的な部分をアピールするよりも効果的である。

3. ブランドの基礎（品質）

(1) 強力なブランド・強い土台

かつてのプロダクト・インの時代は、良いものを作れば売れる時代であった。それが消費の成熟化と共に、マーケット・インの時代となり、ブランドづくりにはマーケットのニーズ、顧客のニーズを取り入れることが、より重要視されるようになった。

さらに現在では、顧客のメンタルな部分への訴求が重要視され、感動を与える優位性、特異性が求められている。

しかし、強力なブランドには強い土台が必要であり、商品・サービスの高い品質が確保されていることが必要であることには変わりはない。

(2) 知覚品質

品質が良いことは必要条件である。しかし、十分条件ではない。品質の優れたモノ・サービスがあふれる中で、ブランドづくりにはさらなる活動が不可欠である。

つまり、売り手が思っている品質が、買い手にちゃんと届いていること、また、その品質が買い手の購買目的にとって価値があることが重要である。つまり、買い手が感じる品質、いわゆる「知

覚品質」を高めることがブランドづくりである。そして、知覚品質を高めるためには、次の要素が重要となる。

(i) 品質の有形化

品質の「見える化」が重要な要素となる。

(ii) 体験

品質へのこだわりを体験してもらう。単なる試供品等よりも、こだわりをアピールする演出が効果的となる。

(iii) 五感・情緒に訴え。理性だけでなく感性に

感性に訴えかけ、ブランドの心を伝えることで感動を呼び込む。

(iv) 強いブランドは高品質に見合う価格

低価格にすると、買い手には品質への疑義が生じる。品質に見合う合理性を超えない範囲で高価格にすることも必要である。

(v) 希少性

ここしかない、今の時期しかない、これだけしかないといった、場所、時期、数量の限定による希少性は知覚品質を高める。

(vi) オリジナリティ

商品・サービスの個性、独自性は、買い手の満足度を高める優位性の原点ともいえる。

(vii) 物語性

ブランドの歴史、生産の苦労や努力、失敗や困難は買い手の感動を呼び、知覚品質を高める。

(viii) 社会的証明

受賞歴や公的な評価、また、実用新案、特許等による公的な証明は、知覚品質を高める。

(3) 品質の「見える化」

プロである売り手の評価は、必ずしも買い手の評価には一致しない。むしろ、売り手の評価が十分に伝わっておらず、正しく認識されていないケースが多い。

そのため、次のような点に留意した活動が必要となる。

(i) 情報提供や教育活動により、買い手の判断基準を売り手の判断基準に近づける。

(ii) 逆に、売り手の判断基準を買い手の判断基準に近づけ、消費者目線を持つ。ただ、単に顧客の目線に合わせると他ブランドとの差別化ができなくなるおそれがあるため、売り手と買い手が新しい価値観を作ることが望ましい。

また、ブランド・アイデンティティの具体的な表現型としての「ブランド要素」、つまり、パッケージ/ロゴ/キャラクター/色彩/パンフレット/リーフレット/POP/プライスカード/店頭/看板/制服等々の、視覚的なブランド要素を重視することも必要である。

それらは、プレミアム感、清潔感、シャープさ等々の感性へのアピールに直結し、決してコストとして捉えるのではなく、ブランド構築のための投資と考えるべきである。

4. クチコミと効果的な情報発信

(1) 情報発信とクチコミの誘導

広告キャンペーン等の強いインパクトにより築かれたブランドは、購買意欲を一気に高めるものの、短期的な影響力に終わるケースが多い。

しかし、クチコミが静かに拡散し、それにより獲得した買い手は、そのブランドを気に入った人でありリピーターになり易く、永続性のあるブランドになることが期待される。

では、クチコミに乗りやすいブランドとはどのようなものであろうか。

(i) クチコミの発生

ブランドが、人に伝えたくなる「独自性」「専門性」「物語性」などを持つ場合、クチコミに乗

りやすい。

具体的には、

- ・店名・商品名が短く、覚えやすい。
- ・特徴が絞り込まれ、言語化しやすい。
- ・顧客満足度が高い。
- ・品ぞろえに個性、オリジナリティがある。
- ・顧客の声を聴いている。

などの特徴がある。

また、売り手側の活動としては、名前の由来、裏話、物語、特徴といった情報を発信し、クチコミの種をまくことが重要である。

(ii) ブログなどになりやすい話題の提供

日常と違う体験を買い手に提供することで、クチコミの誘発が期待できる。例えば、見学会、体験会などによる楽しい活動や感動的な体験は、近年、ブログとして発信する人が多く、影響力のあるブロガーの場合には急速にクチコミが拡散する。

(iii) インフルエンサーに対する情報発信

ブロガーの他に、ブランドに直接かかわる分野で影響力や情報発信力の強い人（インフルエンサー）、つまり、その分野のプロフェッショナル、評論家や研究者、著名な愛好者などへの情報発信も重要である。

例えば、地域ブランド野菜の場合では、野菜ソムリエ、シェフ、料理研究家、市場関係者、料理教室講師等が考えられよう。

(2) その他の効果的な情報発信

(i) パブリシティ

クチコミと並んで重要であるのが、メディアに報道として取り上げられるパブリシティである。

広告が有料の情報発信であることに対して、無料の広告ともいえるが、メディアの取捨選択を通過し、第三者的な立場から発信された情報であるため、買い手側の信用を得やすい。

メディアに取り上げられるためには、ブランドは新規性、独自性、物語性、あるいは社会貢献性をアピールする必要がある。

(ii) コンタクトポイントの把握

どこで情報発信すれば効果的かも重要であり、買い手がブランドと出会う場所（コンタクトポイント）を把握しておく必要がある。

そして、店頭ならば店頭でアピールできるPOPなどの「ブランド要素」を準備する必要がある。

(iii) プレミアム価格

強いブランドの戦略は、価格競争に巻き込まれない「非・低価格戦略」であり、「ベネフィット（価値）」で顧客を引き付ける必要がある。

一般的に「価格で引きつけた顧客は価格で逃げる。」と言われ、価格競争に陥れば底が見えない。

プレミアム価格でブランドの価値をアピールすると同時に、プレミアム価格に見合う、品質向上努力／コストを忘れてはならない。

(続く) (山城 満)

【参考文献】

- 「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
「コトラーの戦略的マーケティング」
P.コトラー ダイヤモンド社
「コトラーのマーケティング3.0」P.コトラー 朝日新聞出版
「ストーリーとしての競争戦略」楠木建 東洋経済新報社
「ブランドのはじめかた」中川淳・西澤明洋著 日経BP社
「ブランドのそだてかた」
「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