

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 17

November 2003

ブランドマネジメントにおける権限委譲と顧客接点の最大活用

(株)ローランド・ベルガー パートナー 岸田 雅裕
コンサルタント 渡邊 夏子

ローランドベルガーは、ブランドマネジメントを、ブランド提供価値の「守り」と「進化」の二つの方向性をバランスを持ってコントロールすることであると考える。ブランドマネジメントの正しい実行には、本社・ローカル機能間での適切な権限移譲、顧客接点の活用による顧客理解の深化と効果的な伝達方法の構築、を行わなければならない。そのためにはマーケティング担当者レベルではなく、トップダウンの積極的な取り組みが求められる。

ブランドマネジメントの課題

情報化と市場の成熟の進展、長引く不況と、消費財企業にとって厳しい状況が続いている。しかし、その一方でレイ・ヴィトンやエルメスなど確実に売上を伸ばしている企業が存在する。いずれも強いブランド力を持っており、ブランド力を高めることで消費者に選ばれ続けている企業である。生き残りをかけて強いブランド、選ばれるブランドを目指すべく、新たにブランドマネジメントに注目している企業は多い。

それではブランドマネジメントとは何を指すのだろうか。ローランドベルガーでは、ブランドを「商品や全ての活動から消費者がそのブランドに対して抱くイメージである」としている。消費者が日々生活する中で直接的に出会うブランドの商品、広告、店舗、店員、サービスといったものから、そのブランドの製品を持っている人から受ける印象といった間接的なものまで、ブランドに関連する全ての事柄を通じ、消費者の頭の中に形成される提供価値のイメージ、それがブランドである。

ブランドマネジメントとは、ブランドの顧客吸引力を高め、長期化、安定化を目指すために、ブランド提供価値の「守り」と「進化」という二つの方向性をバランスを持ってコントロールすることである。ブランドの提供価値を「守る」ためには、提供価値が全てのオペレーションを通じて正確かつ確実に消費者に提供されるよう、オペレーションをコントロールする必要がある。また、ブランドの「進化」のためには時代の変化によってブランドが陳腐化しないよう、常に市場とターゲット消費者の変化を先読みする必要がある。そして、この両方を組織全体で有機的に行わなければならない。

では、実際にブランドの提供価値を「守り」、「進化させる」ためにはどのような点が重視され、課題となるのだろうか。ローランドベルガーがファッションラグジュアリー、アパレル、宝飾・時計、化粧品を日本で展開中の70ブランドを対象に調査を行った結果、組織上、実行上の二つの観

点から、以下の2点がブランドマネジメント上の課題として挙がった。本社・ローカル機能間での適切な権限移譲、顧客接点の活用による顧客理解の深化と効果的な伝達方法の構築、である。

本社機能・ローカル機能間での適切な権限移譲

ブランドマネジメントを遂行するには、本社機能・ローカル機能間での適切な権限分担の実現が不可欠である。ブランドの価値を設定し、それを正しく顧客に提供すべく製品・オペレーションを規定しコントロールすることで提供価値を「守る」のは、本社の重要な役割である。しかしそれと同時に顧客との直接的接点を持つローカル機能も、市場毎の差異を理解した正しい価値の提供を担保しなければならない。

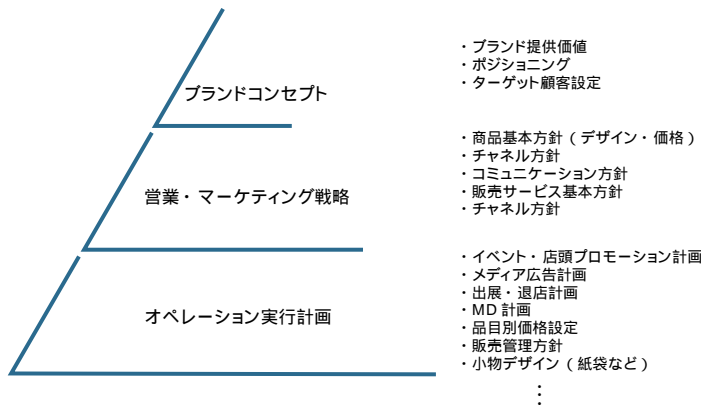
文化や市場の成熟度合いによって、製品・オペレーションの受けとめられ方は異なる。そうした市場性による価値の受け取られ方の違いを修正するには、製品・オペレーションのきめ細やかなローカライゼーションが必要となる。ブランドの提供価値が正しく消費者へと伝達されるように「守る」ため、伝達方法である製品・オペレーションを「修正」する役割がローカル機能には求められるのである。

高品質のサービスを謳っていても、その市場における「高品質」定義との微妙なずれからその価値が認識されず、「高品質」というブランドイメージが形作られない場合がある。ブランドを守ろうとして、本国での伝達方法に固執することが、結果的にブランド構築の弊害になっているのである。商材やブランドの性格によってもその程度は異なるが、本社がオペレーションの細部にいたるまでコントロールしている場合や、商品・オペレーションのローカライゼーションをまったく認めない場合に起こりがちな問題である。守るべきはブランドの提供価値であって、伝達の方法ではない。

では、実際にどのような形で本社からの権限委譲が行われるべきだろうか。ブランドマネジメントの観点

「視点」

図表 1 ブランドマネジメントピラミッド



から見ると、権限委譲のレベルは、ブランドコンセプトレベル、戦略レベル、オペレーションレベルにおける企画/立案権・裁量権・実行権に分けて考えることができる。（図表1）

もちろんブランドの提供価値やポジショニングといった、コンセプトレベルでのローカル機能への権限委譲は、ブランドマネジメントの観点からは考えにくい。一方、オペレーションレベル、特に市場による違いが大きい販促や販売員教育などは、一般的に現地法人が権限を持ちやすい領域であると考えられる。以上は非常に原則的な権限委譲の考え方だが、ローランドベルガーでは、ブランドの成長サイクルとそれに伴うブランドマネジメント上の課題によって、適切な権限委譲の形は異なると考える。（図表2）

ブランドの導入・立ち上げ期では、とにかくブランドコンセプトを正確に具現化することが課題となる。本国や他国での例を雛型として横展開するため、この期においてはそうしたノウハウを持つ本社が主導権を握り、企画/立案権、裁量権の両方を持つ場合が多い。しかし、ブランドがその市場で成長、成熟していくにつれ、よりローカル性のある成長要因を確保するため、市場・顧客により効果的に訴えかけるブランド価値の伝達方法を、模索・実現することが課題となっていく。そのためローカル機能の果たすべき役割は大きくなり、オペレーション計画の企画/立案や、特に地域性の強い事項に関しては戦略立案の時点から主導

権を持つようになっていくのである。

顧客接点の活用による顧客理解の深化と効果的な伝達方法の構築

ブランドの提供価値を「守り」、「進化させる」ためになくしてはならないのが、実際に提供価値を評価し、ブランドを選択する顧客の視点を持つことである。常に差別化された提供価値を構築し、選ばれるブランドとなる為には、顧客視点のブランドマネジメントを重視しなければならない。

顧客視点のブランドマネジメントを始める第一歩は、ターゲットの明確化とブランド力の現状評価である。市場におけるマーケットドライバー（消費者が求める価値）は何かを明らかにするとともに、そのブランドの提供価値に共感する消費者、つまりターゲットは誰でどの程度存在するかという潜在市場の規模を把握する。こうしてターゲットが明らかになったところで、その市場においてブランドの価値がどのように認知されているか、つまりブランド側の思いとしての提供価値と消費者から見た現状の価値とのギャップがどれだけあるかを測定する。ターゲット消費者と実際の購買層の一致状況の把握も、ブランドが正しく伝わっているか否かの判断基準となる。ここでのギャップが大きければ大きいほど、提供価値の伝達方法を修正する必要があるといえる。

次に、ターゲット顧客像に合わせて顧客への提供価値の適切な伝達方法を構築していく。ターゲット顧客の需要を的確に喚起し継続的かつ拡大的な購買を促進するには、顧客との強い結びつきを構築し、ロイヤルカスタマー化を推進しなければならない。そのためには、マス広告やプロモーションにとどまらないアプローチが、購買プロセスに依じて効果的に提供されることが求められる。

そうした購買プロセスごとのきめ細やかなアプローチには、顧客理解の深化が不可欠である。顧客情報の収集、顧客のセグメンテーションとプロファイリング、顧客情報を活用したマーケティング施策の策定といった、顧客情報を収集しそれを実際に活用するまでの一連の流れと、それを円滑に行うために必要な、組織体制、システム、ノウハウの整備が求められる。

図表2 ブランド成長サイクル別の役割分担の考え方例

	導入・立ち上げ期	成長期	成熟期	ブランドでこ入れ期
	ブランドコンセプトの導入、具現化	ローカルにおける成長要因（差別化）の確保	より市場・顧客に合わせたブランド価値提供の実現	ブランドコンセプトの再導入
本社機能の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・全事項に関する企画・裁量権を掌握 ・本国、他国におけるオペレーションの雛型の横展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド上位概念のコントロール ・基本マーケティング方針の立案・決定 ・オペレーション計画の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド提供価値の管理監督 ・グローバルマーケティング方針の立案・決定 ・ローカルマーケティング方針の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ・全事項に関する企画・裁量権を掌握（トップダウン型のブランド再生） ・但し、消費者・マーケットの正しい理解が必要
ローカル機能の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な市場知識がないと判断できない事項の補佐（出店候補の選定など） ・オペレーション実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーション計画の企画・立案・実行 	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーション計画の企画・立案・実行 ・ローカルマーケティング方針の企画・立案 ・地域性の強い事項への主導権の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な市場知識がないと判断できない事項の補佐（出店候補の選定など） ・オペレーション実行

一言に顧客情報の収集と言っても、やみくもに顧客カードを作って基本属性情報を集めるのではなく、顧客セグメンテーションとプロフィールの視点を持って収集する情報を選択する必要がある。とくに購買履歴や趣向など、顧客の購買行動に関わる情報は、その後の顧客に対するアプローチを考える上で非常に重要である。

継続的に顧客視点のブランドマネジメントを行うには、そうした顧客情報が、常に収集、活用される仕組みを構築しなければならない。店舗を始めとする様々な顧客接点を通じた情報収集を行うシステム作りを始めとし、収集した情報をもとに顧客のセグメンテーションとプロフィールを進めることのできるノウハウの蓄積も必要となる。初期段階では、外部からノウハウと経験をもつ人材を雇い入れることも有効だが、そうしたノウハウが組織に蓄積され、横展開される仕組みも整備されなければならない。また、深化した顧客理解を元に、実際に施策を構築し、実行することのできる組織体制も求められる。こと実行に関しては、複数の部門の有機的な横連携が必要となる。そうした部門間協働体制の設計も、効率的なブランドマネジメントには重要である。

権限委譲と顧客接点活用の実態

権限委譲の進行状況

全回答ブランドの権限分担状況を見てみると、上位概念にあたるブランドコンセプトや、ブランドの基幹となる商品企画、デザインにおける裁量権はほぼ本社機能が握っているのに対し、店頭プロモーションや、イベント、販売員教育などより店舗オペレーションに近い活動は現場裁量権が高くなるという傾向が見られた。(図表3)

こうした一般的な傾向に加え、さらにブランド別に分析してみると、権限分担の形はその時点におけるブランドの成長サイクルにおける位置と、それに伴うブランドマネジメント課題で異なることが判る。例えば、現在導入期にあるブランドは、本社が全マーケティング戦略立案の裁量権をもち、本社主導のブランドコンセプトの確立に成功。順調に売上を伸ばし、現在は成長期へと移行しようとしている。また歴史が長く既に成熟しているブランドでは、マーケティング戦略においても販売サービスやチャネルといった分野では現場の裁量権が高く、ブランドコンセプトを守りつつも地域性に合わせた顧客価値の提供に成功している。(図表4)

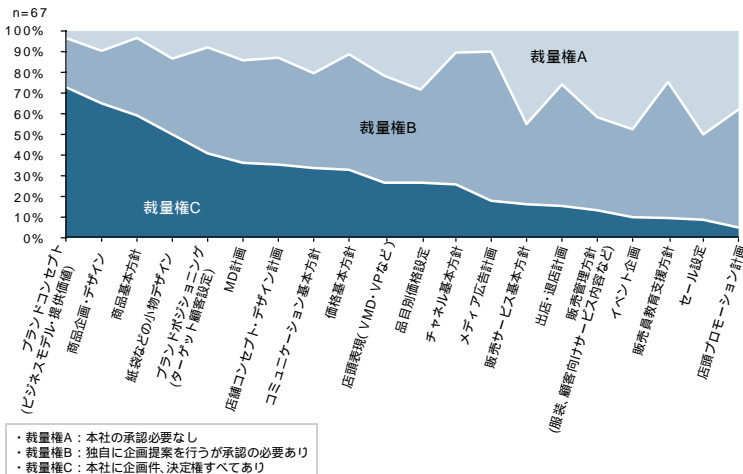
顧客理解と顧客接点活用の実態

では、実際にブランドマネジメントを行うにあたり、ブランドはどのように、またどの程度顧客について理解しているのだろうか。調査結果によると回答ブランドの90%が何らかの形で顧客データの収集を行っており、顧客を知ろう

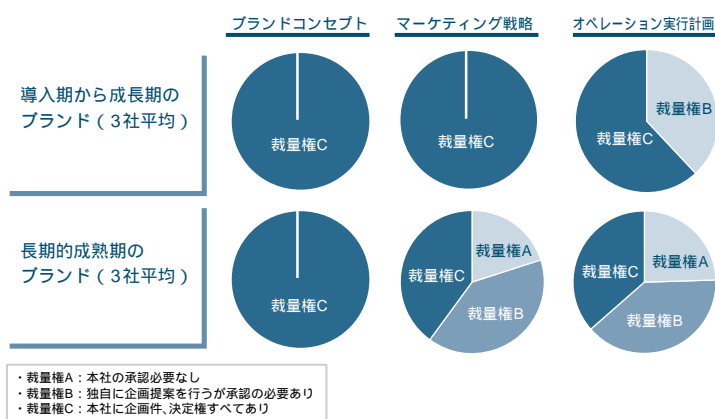
という基本的な姿勢は見受けられる。しかしそのデータの内容は氏名、性別など基本属性に限られており(図表5)、さらに収集したデータを用いて顧客をセグメント分けし、体系的に顧客理解を行っている企業は実に45%に過ぎない。

また、回答ブランドの93%がターゲット顧客と実際の顧客との一致が重要性を認識しているが、そのうちの59%がターゲット顧客と実際に顧客層が一致していないと答えており、多くの企業にとってターゲットセグメントの取り込みが大きな課題の一つになっていることがうかがえる。

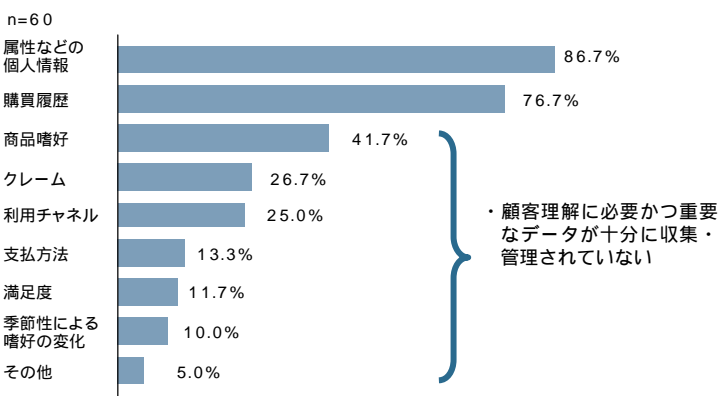
図表3 権限分担の状況



図表4 ブランドの施策決定時における現場裁量権 (権限移譲成功例)



図表5 収集する顧客情報



「視点」

ターゲットセグメントの取り込みには、しっかりとしたターゲティングとそのターゲットに合致した、きめ細やかなアプローチが必要となる。例えばカスタマーサービスは、顧客とのより密な関係構築を可能にし、顧客のロイヤルティを高めるために大変有効なアプローチの一つである。しかし、調査結果では、回答ブランドの41%がカスタマーサービスをブランドの提供価値の伝達手段として重視していないと答えており、重要顧客への特別なサービス提供を行っているブランドも33%に過ぎない。またCRM組織の設置状況も非常に低いことがわかってい

こうしたことから、全体的に顧客の理解への取り組みは行っている企業は多いが、実際に顧客の深い理解と、情報の体系だった活用によるアプローチの構築はあまり行われていない実態が見受けられる。

真のブランド力向上に向けて

本稿では、調査結果の分析を通じ、組織と実行の2つの観点からブランドマネジメントの課題について述べてきた。市場の成熟と情報化の進展による消費者の多様化や、市場の移り変わりの速さに対応するには、組織全体が市場の動きに敏感に反応し、迅速に対応できる基礎体力を持つことがますます重要になっている。顧客接点という現場を持つオペレーション主体の重要性がどんどん高くなっているといえる。

多くのファッション・ラグジュアリー企業ではクリエイションを事業の中心としてプロダクトアウト的なブランド構築を行ってきた。確かにファッション・ラグジュアリーという分野においてクリエイションの優位性はなくてはならない提供価値の核であり、強力なブランドは強力なプロダクトなしでは創れない。しかし、競合との消費者の取り合いが加熱し、「品質」という分野での優劣をつける

ことが難しくなっている中、クリエイションのみでは競合に対して継続的な優位性を保つのは難しい。プロダクト的な優位性だけではなく、消費者からの共感をいかに構築していくかが選ばれるブランドになるために必要不可欠である。だからこそ、ブランドマネジメントは顧客視点で行われることが重要なのである。顧客視点のブランドマネジメントにより、ブランドの顧客吸引力を高めブランドの長期的、安定的成長を実現するのである。

調査では多くの企業が少なくとも顧客視点に立つ重要性に気づき始めていることが窺えた。しかし実際には顧客視点のマネジメントは行われておらず、多くが組織や仕組みといったインフラの整備から課題を抱えている。プロダクト視点から顧客視点への移行は消費者調査を二年に一度から一年に一度に増やせば実現できるというものではない。働く人間の意識改革だけでなく、プロセス、インフラといった抜本的な改革を伴うため、よりトップに近いマネジメントが注力して取り組まなければ決して実現しない改革なのである。いかに顧客視点のマネジメントを行うことができるか、またいかに顧客との長期的な関係構築を目指すかが、今後の事業を成功に導く鍵である。

執筆者



パートナー

岸田 雅裕 Masahiro Kishida
masahiro_kishida@jp.rolandberger.com

東京大学経済学部卒業後、パルコ、大手シンクタンク、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ニューヨーク大学スターン経営大学院MBA。消費財、流通業、自動車、金融サービスなど国内外のトップ企業のマーケティング課題を中心に戦略策定および実行の支援に携わる。ローランド・ベルガーにおいては、消費財、流通グループのアジア代表を務める。

執筆者



コンサルタント

渡邊 夏子 Natsuko Watanabe
natsuko_watanabe@jp.rolandberger.com

立教大学法学部卒。アパレル、化粧品、自動車といった消費財のブランド戦略、マーケティング戦略、営業改革などに従事。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー

水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com

東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケック経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験を豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

17号ではブランドマネジメントにおける権限委譲と顧客接点に関して考察しています。とかく、ブランドという現場は使いたいように使いたがり、本部サイドはそのイメージや価値の継続性を維持せんがために守りに入るという傾向が見られます。これは宿命的な議論でもありますが、どちらに傾きすぎてもブランドを有効活用する事には至らない形になります。ブランドを共有の資産と見立てて適切な思想とルールの下で運営することが組織運営の中で求められています。

当初からこの“ひとりごと”をお読みの方は驚かれるかもしれませんが、愛娘悠理も早いものでもうすぐ七五三のお祝いです。自宅にはどこで調べたのか着物の販売やレンタルのDMが山のように来ますが、娘は私の姉2人が着、従姉妹も数人着た今は亡き私の祖母が仕立てた着物を着ることになっています。生粋の親ばかとしては今からその姿が楽しみです。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.17 November 2003

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp