

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 24
May 2005

ブランド構築に必須のブランドマネジメントサイクル ~ そのフレームワークと方法論

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル

鬼頭 孝幸

ブランドは一夜にしてならず。ブランド構築には中長期にわたる一貫した取り組みが欠かせない。しかし、実際には短期的な業績変動や気まぐれな消費者に振り回されることも少なくない。そうした“失敗”を回避するためには抽象的なブランド論をいくら振りかざしても無意味だ。より実践的なブランドマネジメントのフレームワークと方法論に基づき、徹底的な仮説検証サイクルによる価値創造を継続することが何よりも重要である。

なぜブランドマネジメントサイクルが必要なのか

市場が成熟し、消費者の嗜好が多様化する中において、ブランドの重要性がますます高まってきている。多くの企業でもブランドバイブルやブランドブックの類が作成され、ブランド強化に余念がない。最近では、劇的なV字回復を果たした日産がブランド面でも大幅な変革を実行し、新たなブランドイメージ構築に成功しつつある。また、DiorやCOACHのようにファッションブランドでも再生に成功したブランドがある。

一方で、ブランド強化や再生を果たすべく取り組みを行っているものの、成果に結びついていないケースも少なくない。ブランドバイブルやブランドブックを定めたものの、思うようにブランド力が向上しないことに頭を悩ます企業や経営者は多いのではないかと。

その要因はさまざまであるが、大きな要因の一つが、ブランドバイブルやブランドブックで定めた方向性がマーケティングや日常のオペレーションに落ちきらない、あるいは時間の経過と共に短期的な状況変化に追われて当初の方向性からズレが生じるなどして、ブランド構築の要である商品やサービス、広告宣伝といった「顧客接点」の一貫性が失われてしまうことにある。

ブランドとは、さまざまな「顧客接点」を通じて消費者の内部に形成されていく価値イメージだ。その「顧客接点」の方向性に一貫性がなければ、消費者に一貫した価値イメージ=ブランドイメージは認識されない。このことはアパレル業界の事例を見るとよくわかる。あるブランドでは目先の売上を得るために、本来のブランドのイメージにはそぐわない、市場の流行を追った“売れ筋商品”を大量に販売し続けた。その結果、短期の業績は向上したもののブランドイメージは損なわれ、その後長期間にわたる低迷を余儀なくされた。目先の売上を追ったばかりに低迷に陥るアパレルブランドは多数存在するのである。

それでは、中長期にわたって一貫した「顧客接点」を実現し、目指すブランドイメージを実現していくためにはどうすべきなのか。そのためには、ブランドの方向性を商品やサービス、広告宣伝、販売・営業スタイルなど具体的な「顧客接点」に落とし込み、それらの「顧客接点」がターゲットとする消費者に対して意図する提供価値を感じさせているか、といった点を継続的にチェックしていく仕組みが必要だ。それがブランドマネジメントサイクルであり、ブランド構築には必須のものである。

ブランドマネジメントサイクルの3ステップ

それでは、ブランドマネジメントサイクルとはいったいどのようなものか。通常、ブランドマネジメントサイクルは3つのステップから構成される(図1)。

STEP1「目指すべきブランドポジショニングの策定」

ブランド構築に当たっては、まずは“目的地”=ブランドの目指すべき提供価値、ブランドポジショニングを明快にすることが欠かせない。通常、ブランドブックやブランドバイブルで規定するものがこれにあたる。その考え方はいろいろあるが、ローランド・ベルガーではrbプロファイラーと呼ぶ価値イメージマップを用いてブランドポジショニングを定めている。rbプロファイラーと

図1 ブランドマネジメントサイクル

ターゲット顧客および目指すべきブランドポジショニングの設定

- 自社の信念や“思い”の確認
- 自社の“資産”の洗い出し
- 消費者セグメント、ニーズの把握
- (現状の)競合優位性、強み・弱みの整理など

目指すべきポジショニングの実現に必要、効果的なアクションの策定と実行

- ターゲット顧客に目指すべきイメージを“感じさせる”要素の特定
- 競合のマーケティングアクションの評価
- 実行可能性のチェックなど

目指すべき
ブランドポジショニング
の策定

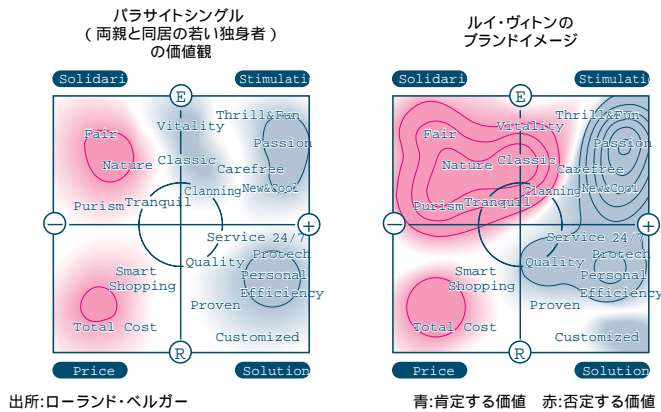
マーケティング・
オペレーション
基本方針の
作成と実行

継続的な
モニタリング・修正

マーケティングアクション、ブランドイメージ、市場動向の継続的な現状評価

- マーケティングアクションに対するターゲット顧客の反応の把握
- 自社および競合のブランドイメージの確認
- 消費者セグメント、ニーズの見直しなど
- 評価結果に基づくブランドポジショニングやマーケティング・オペレーション基本方針、各種施策の見直し

図2 rbプロファイラーによる消費者価値観・ブランドイメージ分析例



は、消費者の価値観を「品質」「斬新・クール」「自然」「シンプル」「コストパフォーマンス」など普遍的な19個の価値に集約。それを『感性・情緒的 合理性・機能性』『消費性向大 消費性向小』という二つの軸によって二次元上にマッピングし、特定の消費者の価値観やブランドイメージをそのマップ上で表現するというものである(図2)。

ブランドポジショニングで特に重要なことは、“どのようなお客様に対してどういった価値を提供していくのか”という点と、“その提供価値が競合と比べてどう違っているのか、どういった点で優位性を確立していくのか”という点だ。この2点は絶対に欠いてはいけない要素である。

なお、rbプロファイラーおよびブランドポジショニング策定の考え方については、視点第8号に詳しいのでこちらを参照されたい。

STEP2「マーケティング・オペレーション基本方針の作成と実行」

目指すべき方向性が明らかになったら、次にそれをいかに具現化していくかが論点となる。そのためのフレームワークとして、「マーケティング基本方針」「オペレーション基本方針」を作成すべきだ。

「マーケティング基本方針」「オペレーション基本方針」とは、目指すべきブランドを確立するために商品や広告宣伝、営業、販売などの顧客接点をどういった方向性で展開していくべきかを規定するものである。例えば商品と一言で言っても、どういった商品を出していけば目指すブランドイメージ=提供価値イメージを、ターゲットとなる消費者に伝え、実感してもらえるのか。あるいはどういった広告宣伝を打てばいいのか。そうした点を規定する一種のルールが基本方針である。

基本方針の策定は4つのプロセスから行う。

消費者が提供価値を実感する具体的ベネフィットを整理

「マーケティング基本方針」「オペレーション基本方針」作成の最初のステップは、ターゲットとする消費者が具体的にどういったベネフィットを求めているのか、どういった具体的ベネフィット

を感じると目指す提供価値イメージを実感してもらえるのか、という点を明らかにすることである。

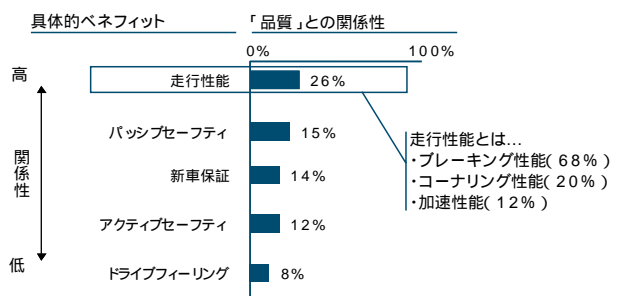
自動車を例にとって考えてみよう。あるメーカーが「品質」「先進性」を打ち出したいとブランドの方向性を定めたとする。それでは、いったいターゲットとする消費者はどういった具体的ベネフィットをもって「品質」や「先進性」を感じ取るのか。そもそも、ターゲットの消費者にとって「品質」「先進性」とは何か。こうした点をまず整理していく。一言で「品質」と言っても、「壊れないこと」「内装の質感がいいこと」「工作精度・組み立て精度がいいこと」「高級感のある素材を使っていること」「基本性能が満たされていること」「安全性が高いこと」など、さまざまな具体的ベネフィットが考えられる。

次に化粧品の例で見てみよう。「品質」を訴求したい場合、いったいターゲットの消費者にとってどんな具体的ベネフィットがあれば「品質」がいいと感じてもらえるのか。「効果が実感できること」か、「容器の質感が高いこと」か。あるいは「店頭での対応やカウンセリングがしっかりしていること」か。「雑誌の記事やインターネットの口コミ情報での評判がいいこと」なのか。

このように、単に「品質」というひとつの価値をとってみてもその考えうる幅は非常に多様であり、ターゲットの消費者が何をもち「品質」を感じ取っているのか、提供価値イメージと具体的ベネフィットの関連性を整理しなければならない。

消費者の求める具体的ベネフィットと提供価値イメージとの関連性を見出すための方法として、消費者調査がある。上記の例であれば、消費者へのインタビューを通じて「品質」を感じる“瞬間”、何をもち「品質」を感じるのか、といった点を深掘りし、その結果をベースに仮説を作成してアンケート調査で定量的検証を行う。例えば、中国で自動車ユーザーに対して行った調査では、彼らにとって「品質」とは「基本的な走行性能が高いこと」「パッシブセーフティのレベルが高いこと」であり、総じて基本的な自動車としての機能がしっかりしていることをもち「品質がいい」と感じていることがわかった(図3)。

図3 提供価値イメージと具体的ベネフィットの関連性分析例(中国の自動車ユーザーが感じる「品質」の分析事例)



基本的な走行性能、特にブレーキ性能が高いことが、消費者の感じる「品質」であると言える

出所:ローランド・ベルガー

具体的ベネフィットを感じる顧客接点を整理

提供価値イメージと具体的ベネフィットの関連性が明らかになったら、ターゲットとする消費者がどういった顧客接点を通じて具体的ベネフィットを理解し、実感し、納得するのか、という“伝達経路”についても整理が必要だ。

先ほどの自動車の例で言えば、「品質」を実感するのは主にどういった顧客接点を通じてなのかを洗い出す。雑誌の試乗インプレッションを通じてなのか、それとも消費者自身が実際にディーラーで試乗してなのか。あるいは友人や知人のオーナーの評判を聞いてか、街中で見かけてなのか。伝達経路についても、同様に消費者調査で現状を把握することが可能である。

“競合優位性”の設定

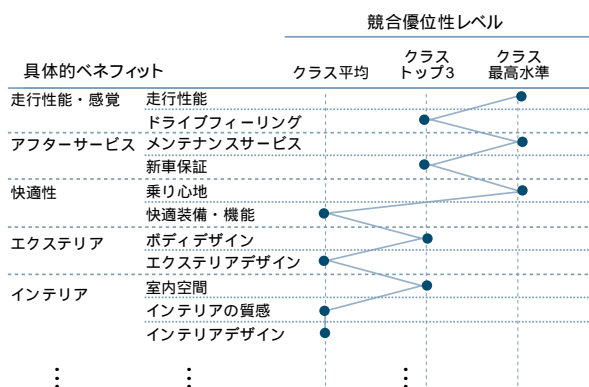
続いて検討すべき点は“自社はどこで勝負するのか”、つまり、“どの具体的ベネフィットで競合優位性を確立していくのか”、ということだ。消費者がどういった具体的なベネフィットを通じて「品質」を感じるのか、どういった顧客接点を通じて感じるのかは整理できた。しかし、それだけでは不十分だ。自社がどこで勝負して競合を上回る提供価値イメージを消費者に植え付けていくべきか、“勝負ポイント”を設定することが必要である。

消費者を感じる提供価値イメージはあくまで相対的なものだ。例えばもう一度自動車の例を考えてみよう。「品質」＝「基本性能の高さ」「高い耐久性」「安心できるアフターサービス」だったとする。この3つのポイントにおいて競合同レベルの商品やサービスを提供しても、消費者はそのブランドが「品質」に優れているとは感じない。競合を上回って初めて消費者はそのブランドに対して「品質」という価値イメージを抱くのである。だからと言って、すべての面で競合を上回ることも非現実的である。従って、“うちここでは絶対に他社に負けない”“ここでは他社と同レベルでよい”というメリハリをつけることが肝心だ(図4)。

先の例で言えば、「基本性能の高さ」と「アフターサービス」では“競合より高いレベルを目指す”が、「耐久性」では“競合同レベルでよい”といった具合である。

どこで勝負するかを考える際に重要なことは、ターゲット

図4 競合優位性の設定例(自動車メーカーの事例)



出所:ローランド・ベルガー

トとする消費者の価値観やニーズと、自社に勝ち目があるかどうか/有効な強み・資産があるかどうか、という点だ。前者に関しては、例えば消費者調査の結果を活用することが考えられる。ターゲットとする消費者が「品質」を重視していて、彼らにとって「品質」＝「耐久性」という認識が強いのであれば、「耐久性」では決して他社に負けないレベルを目指すべきである。

また、その際に競合も進化することを織り込んで検討すべきだ。現時点の競合を上回ったとしても、将来競合が自社を上回る商品を出してくる可能性は高い。例えばBMWでは、「どこで勝つのか」を決めた後、次に自社が新型車を出す際には競合(主にメルセデスベンツ、Audi、レクサス)がどういったスペックの競合車種を展開しているか、という点を予測した上で開発目標を設定している。

また別の視点として、競合もなしえていない、あるいは消費者も気づいていないような、まったく新しいベネフィットによって提供価値イメージを実感させることも、ハードルは高いが有効な手段だ。例えば、アパレルにおいては、以前はデザイン性が非常に重視されそれが「斬新さ」につながっていた。しかしそうした中でセオリーが発売した“美脚パンツ”は、単にデザイン性だけではなく足が長くきれいに見えるラインを実現し、より直接的な機能性・実用性を備えたことによってある種の「斬新さ」を感じさせることに成功した。こうした事例は新たな価値創造だといえ、理想的には企業の目指すべきはこうした新たな価値創造によるブランドイメージの構築であろう。

基本方針のとりまとめ・実行

このように、“自社はどこで勝負するのか”という点について、商品、価格、プロモーション、広告宣伝、対応・サービス、店舗などすべての顧客接点について決定していき、その結果をまとめたものが「マーケティング基本方針」「オペレーション基本方針」となる。そこには、目指すべきブランドイメージを確立するために、自社の商品やサービス、広告宣伝、店舗などの顧客接点をどういう方向に向けて展開していくべきか、その方向性が体系的に整理されることとなる。

基本方針ができれば、後はそれに沿って各施策を企画し、実行に移していく。その際、実行に移す前に必ず各施策を基本方針に照らして方針に合致しているか否かをチェックするプロセスを設けることが肝心だ。例えば商品の場合、企画した商品が、基本方針で定めた“勝負ポイント”をきちんと満たしているか、そのポイントで競合製品に勝っているか、といった点を事前に確認し、基本方針に合致していない商品は企画を差し戻す、といった具合である。

STEP3 「継続的なモニタリング・修正」

いったん「基本方針」を定めても、消費者や競合の動きは日々変わっており、その「基本方針」がいつま

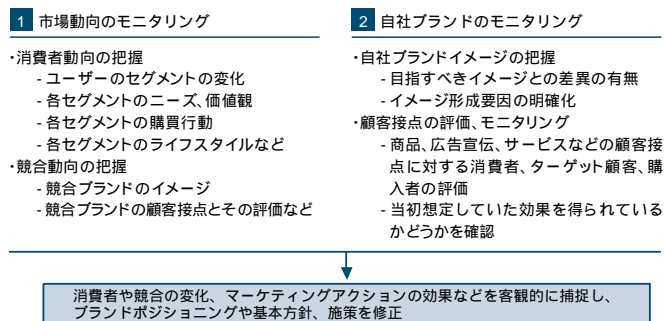
「視点」

でも正しい道筋を示しているわけではない。また、「基本方針」に則って商品を開発・発売し、広告宣伝を打っても、実際に消費者が企業の意図どおりの提供価値イメージを感じ取り、実感してくれるとは限らない。このように、「基本方針」は一度定めればそれで終わりではなく、それを継続的に修正・進歩させ、かつ実際に実行したマーケティングやオペレーションの結果を定期的にモニタリングしていくことが重要だ。

モニタリングすべき項目としては、「基本方針」のベースとなっている、ターゲットの消費者における提供価値イメージと具体的ベネフィットの関連性、伝達経路のほか、自社の商品やサービスなどの顧客接点がどういった具体的ベネフィットを消費者に実感させ、それがどういった提供価値イメージにつながっているのか、その中で競合優位性が構築できているのか、といった点がある(図5)

モニタリングではそのタイミングや体制、方法についてもあらかじめ決めておくべきだ。手法としては消費者調査、顧客調査、外部有識者へのインタビュー、自社社員へのインタビューやアンケートなどが考えられる。モニタリングは継続することが重要である。単発で行っても無意味ではないが、継続し、その変化を押さえてこそ初めて自社の進んでいる方向が正しいのか間違っているのか明らかになるからだ。

図5 モニタリング項目例



最後に

ブランド構築は非常に難しいものである。ブランドほどその重要性が声高に叫ばれながら、なかなかそれを十分に確立できている企業が少ないものでもないのではないかと感じる。ひとつの理由は、繰り返し述べてきているように、日々変化する市場環境の中で自らを見失わず、ひとつの方向に向けて地道に、愚直に企業活動を継続し続けなくてはならないからであろう。そして、その“道しるべ”となるような体系的な考え方や仕組みが不足していることが大きい。ブランドそのものについてのフレームワークや理論は山ほどあるが、その具体的な構築のステップや方法論にはめばしいものはないように思う。本稿で解説したブランドマネジメントサイクルがそのひとつの解決策となれば幸いである。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル
 平井 孝志 Takashi Hirai
 takashi_hirai@jp.rolandberger.com
 東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



プリンシパル
 鬼頭 孝幸 Takayuki Kito
 takayuki_kito@jp.rolandberger.com
 東京大学法学部卒業後、米国系戦略コンサルティング・ファーム、ベンチャー経営を経て、ローランド・ベルガーに参画。アパレル、化粧品、百貨店など消費財・流通業界を中心に、ブランドマネジメント、マーケティング戦略、事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。特にアパレル業界に強み。ブランドや流通に関する寄稿・講演多数。

視点24号と25号は、共にブランドを真正面から扱った内容となっています。24号では、ブランドを消費者の内部に形成される価値イメージと定義し、それを継続的に高め、商品開発や広告宣伝などの具体的活動に落とし込んでいく方法論を整理しています。そして、そのプロセス全体をブランドマネジメントサイクルと呼び、これを愚直に回し続けていくことの重要性を訴えています。

ブランド構築とは「同質化」と「差別化」を徹底的に突き詰めてゆくことだと言えるかもしれません。すなわち、どれだけ顧客ニーズに近づき、それに対し自社商品・サービスをうまく重ね合わせるができるのかという意味での「同質化」、そして、その上で競合他社の商品・サービスに対してどれだけ「差別化」できるのかを徹底的に考え抜く、といった意味においてです。この「同質化」と「差別化」の連立方程式を、限られた資源、時間の中で常に解いていかなければならない、日本の企業戦士は、いつまでたっても楽ができそうもない気がします。

「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.24 May 2005

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