

「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 49

May 2008

「ブランド再生能力」を高める

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル 鬼頭 孝幸

「ブランドとは何か」「優れたブランドをいかに構築していくか」といった議論は多いが、それらと同等、もしくはそれ以上に「弱ったブランドをいかに立て直すか」という視点も重要だ。ブランドにはライフサイクルがあり、多かれ少なかれ希薄化や衰退の危機に直面する。しかしそのたびにイチから新たなブランドを構築することは困難だ。企業にとって、「ブランド再生能力」を高めていくことが中長期的な成長には欠かせない。

ブランドは必ず衰退する

企業の持続的成長を考える上で、ブランドがいかに重要な要素であるかは論を待たないであろう。いかに優れたブランドを構築するか、つまり、他社と明確に差別化され、ターゲットとなる消費者・顧客の価値観やニーズに的確に対応した提供価値イメージをどのようにして実現していくか、といったことは、業種を超えて全ての企業に等しく当てはまる非常に大きな経営上の課題、論点であると言える。

こうした状況を反映し、世には多くのブランド関連の理論やコンセプト、フレームワークが存在している。それらは多くの場合、ブランドとは何か、ブランドというものをどう理解すればよいのか、またはどのように優れたブランドを実現していくか、といった観点に立ったものである。

しかし、それらと同様、もしくはそれ以上に重要なことは、確立したブランドが衰退・希薄化していくことをいかに食い止め、再びブランドとしての輝きを取り戻していくのか、ということだ。いかに優れたブランドであろうと、衰退や希薄化から逃れることはできない。ブランドビジネスの典型であるアパレル業界においても、一般的にはブランド

は10～15年サイクルで成長・衰退を繰り返すとされており、実際に多くのブランドを見ると好不調の波が確実に訪れている。

ルイ・ヴィトンのように長期間にわたってブランド力を維持できているブランドもあるではないか、という指摘もあるかもしれないが、それは彼らが不断的な努力によってブランドの衰退を食い止め、常に活性化しているからに他ならない。実際ルイ・ヴィトンのような例は稀だ。欧米のいわゆる高級ブランドであっても、多くは衰退・再生を経験している。グッチしたり、ディオールしたり、コーチしたり…。これらのブランドが現在も輝きを放っている理由は、ブランド再生を実現してきたからである。(図1)

ブランド再生能力へ優劣がカギ

このように、ブランドにとって衰退や希薄化は決して逃れることのできない運命のようなものだ。なぜか。基本的に、新たにブランドが生まれて消費者・顧客に支持されるということは、そのブランドがそれまでには無かったような新たな価値を提案、実現しているからである。今では当たり前のように思えるブランドでも、その誕生時まで遡ってみると、多くはその時代には無かった価値を実現していることがわかる。そして、そうした提供価値が消費者・顧客から支持・信頼され、始めてブランドとして確立していく。これは何も高級ブランドだけではなく、マスブランドにおいても基本的には同様だ。例えばユニクロは、当時としては低価格と高品質を一定以上の水準で実現したという点において、従来のアパレル業界には無かった価値提供を実現した。

しかし、一度価値イメージが確立してしまうと、それはもはや「当たり前」のものとなり、次第に新鮮味や驚きを失っていく。同時に、新たな価値を提供する新ブランドが次から次へ

図1
近年のブランド再生事例

ブランド	再生の概要
コーチ	・ルー・フランクフォート氏が95年に会長兼CEOに就任し、顧客動向分析を行いブランド不振の原因を突き止めるとともに、97年に新デザイナーとしてリード・クラッコフ氏を登用 ・“アクセシブル・ラグジュアリー(手の届く高級品)”にポジショニングを再定義し、“ファン、フェミニン、ファッションブル”を新コンセプトとした商品を投入、また店舗イメージも刷新した ・90年代半ばには“機能性、耐久性”といった特徴がなくなり顧客離れという課題を抱えていたが、近年では顧客層の7割が25-35歳の若々しいブランドへと変身、06年度には売上高26億ドルを達成した(01年度6億ドル)
ディオール	・97年に主任デザイナーとしてジョン・ガリアーノ氏を登用し、製品を若年層向けに一新 ・また、商品戦略統一と品質管理徹底のため、全世界でライセンス方式から直輸入販売へ転換 ・顧客層の高齢化とイメージ刷新が課題となっていたが、革新的且つ若々しいブランドイメージの打ち出しに成功し、07年には売上高8億ユーロを達成(02年度5億ユーロ)
ホッピー (ホッピービバレッジ)	・3代目の石渡美奈氏が03年に副社長に就任、ホッピーのレトロなイメージを刷新して若者や女性など新たな顧客層を開拓するため、広告戦略を転換 ・ラジオCMから企画広告の雑誌掲載への転換、副社長自らブログやラジオ番組で商品の特性をPR、おしゃれな配送用トラック「ホビトラ」や女性ドライバーの起用、など ・中高年男性だけでなく若者や女性にまで支持されるおしゃれ飲料へと変身、01年頃には8億円台に落ち込んでいた年商は、5年で約3倍の23億円(07年3月期)年30%増益まで急回復した
福助	・藤巻幸夫氏が03年10月に社長に就任、流行の発信地である東京・原宿に本社を移転するとともに、企業ロゴを刷新 ・また、ライセンス製品販売への依存からの脱却を図るため、04年にデザイナーの斉藤謙次氏を起用し、ターゲットやチャネルの異なる3つの福助オリジナルブランドを開発・販売を開始した ・製品開発においては、人気モデルの蛭原友里や押切もえとのコラボなども実施 ・03年6月に民事再生法適用を申請と苦境に立たされていたが、07年1月期には売上約340億円を達成するまでに至った

「視点」

と登場し、価値が埋没してしまうリスクも常に存在する。また消費者・顧客から支持されて売れば売れるほど一般化してしまうというリスクもある。つまり、時間の経過と共に、そのブランドは消費者・顧客から見て、もはや特別のものではなくなっていくのである。こうなると、そのブランドからは明確な差別化ポイントも、消費者・顧客の心をつかむような価値イメージも徐々に失われていく。このように、いかに優れたブランドであったとしても、衰退・希薄化から逃れることはできない。従って、優れたブランドを長期間にわたって維持していくためには、ブランド再生能力が必要不可欠なのである。逆に言うと、ブランド再生能力に秀でた企業こそが、強いブランドを持続的に保持できる優れた企業だと言える。

ブランド再生能力向上に必要な要素

では、ブランド再生能力を高めていくためには何が必要だろうか。筆者は、数々のブランド再生プロジェクトでの経験やブランド再生事例の分析を通じ、ブランドを的確に再生していくためには、定量的・科学的分析に基づいた客観性と、ブランドに対する想いや市場の「今」や「旬」を捉える感性といった主観性の二つが組織に備わっていることが重要だという考えに至った。より具体的に言うと、前者は、衰退したブランドがなぜそういう状態に陥っているのか、そして何を变えていくことが必要なのか、といったことを客観的に分析し組み上げていくプロセスや仕組みを主に指す。後者は、そうした感性、主観性を持った人材を採用・発掘し育成していく組織体制を主に意味している。

ブランドを再生していくために、現状を的確に把握し、客観的にその問題点や改善の方向性を見出していくことは、成功確率を上げていくためにも欠かせない要素である。これは経営全般にも等しく当てはまる。しかし、同時にブランドとは、全てが客観性で語りつくせるものではないこともまた事実である。従って、ブランドの再生に当たっては、そのブランドのそもそもの価値観であるとかこれまでの歴史、ブランドに対する想いや信念といった、ブランドを支える人材の持つ主観性が大きく影響する。こうした主観性を高めていくためには、豊かな感性を持った人材を採用し、発掘・育成し、適性のある人材を適切なポストに任命していく人事体制が欠かせない。また、ブランドの価値観や世界観を組織として共有し、浸透させていくような組織風土・文化も欠かせない。これらについてはまた別途機会があれば詳しく解説するとして、本稿では前者の、客観性について詳しく述べていきたい。

ブランド再生の4つのステップ

ブランド再生能力に必要な不可欠な要素のひとつである客観性とは、先に述べたように、現状や再生の方向性を客観的に分析していくプロセスを主に指している。より具体的には、「初期診断」「ポジショニングの再定義/確認」「再生に向けたアクションプラン設計」「モニタリング」の大きく4つのステップに分けることが可能だ。以下、順に説明していこう。(図2)

ステップ 初期診断

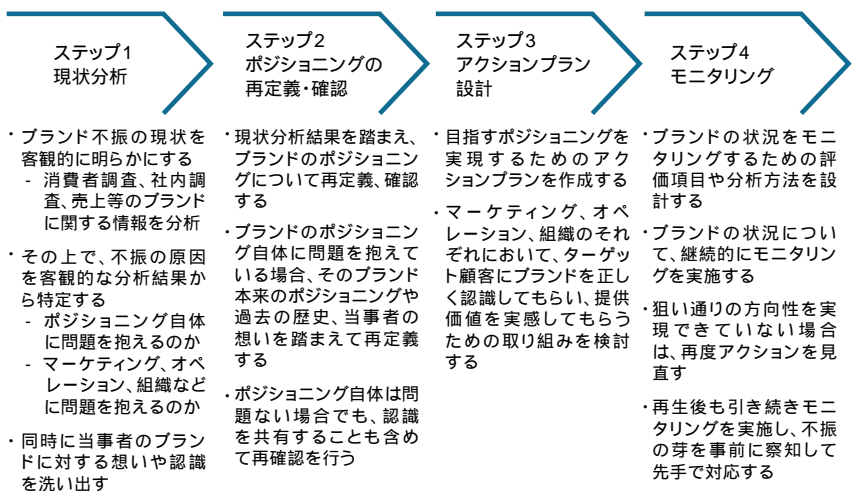
初期診断のステップにおいては、まずブランドの現状について分析を行う。ここで明らかにすべきは、現状ではどういったイメージでどういった客層に買われており、競合と比較してどういったポジショニングに置かれているのか、といった現在の状況と、ブランドが衰退傾向にある理由が何であるのか、何が上手くいっていないのか、という原因の二つである。

現状については、例えばブランドの調子よくなった頃と現在とで何が変化してきているのか、ということを見るのがひとつの視点となる。例えば、不振に陥っていたあるアパレルブランドAにおいて、現状を客観的に評価するために消費者調査や社内関係者のインタビュー調査を実施した。その結果、調子のよくなった5年前と現在とで、認知率、来店率は向上したものの購入率が減少していた。また、ブランドがターゲットとしているコアな客層の購買が減少し、マス化が進行していることが明確になった。さらに、アンケートではブランドBと類似していると答えた消費者が多かったが、ブランドBはブランドAの本来のポジショニングとは似て非なるものであり、こうした点もブランドイメージの希薄化をうかがわせた。

では、なぜこうした不調が引き起こされたのであろうか。次はその要因分析である。ブランド不調の原因を探る際には、コンセプト/ポジショニング、マーケティング、オペレーション、組織の大きく4つの視点から分析を行う。つまり、コンセプト/ポジショニング自体が問題なのか、あるいはコンセプト/ポジショニングは間違っていないがマーケティング(商品、価格、プロモーション、チャネル等)やオペレーション(開発、企画、生産、販売等)組織体制に問題があるためにブランドが弱っているのか、その要因を突き止めていく。ブランドAの場合、調べてみると過去に売上を過度に追求したため、いわゆる売れ筋商品を大量に販売した経緯があった。それによってブランド自体が陳腐化してしまい、コア客層離れを招いていた。また、より本質的な要因も存在した。ブランドAが登場した当時はポジショニングの類似したブランドはほとんどなかったものの、現在ではブランドBを始めとして似たようなテイスト、イメージのブランドが複数存在しており、相対的な優位性・特異性が薄れていったことも大きな問題であった。そのほかオペレーションや組織の面においても、不親切な接客や品

図2

ブランド再生の4つのステップ



切れの多発、不透明な意思決定プロセスなどブランド力毀損につながっている問題点が複数見られた。(図3)

このように、消費者調査や社内調査などを通じて、客観的・科学的にブランドの置かれている現状や不振の要因を明らかにしていくことがブランド再生の第一歩となる。闇雲に責任者・担当者を入れ替えたり商品や価格を変更したところで、ブランドが再生できる確率は低い。着実な現状・要因の分析があって、始めて意味のある打ち手が見えてくる。

ステップ ポジショニングの再定義 / 確認

初期診断ステップにおいてブランドの現状や不振の要因が明らかになったら、次はブランドのポジショニングを再定義していくことになる。ブランドのポジショニングとは、ターゲット顧客と提供価値によって基本的には決まるものであり、他の競合ブランドとの差異化のポイントをどのように規定するか、ということでもある。ブランドのコンセプトと言い換えてもいい。ブランド再生に向けては、多かれ少なかれ、ポジショニングの再定義や再確認が必要となる。

ブランドが不振に陥っている原因が主にそのブランドのポジショニングにある場合、再生に向けてポジショニングを再定

義する必要があることは火を見るより明らかであろう。この場合は、そもそものブランドのポジショニングについて見直す必要がある。ターゲット顧客を現在の市場環境に照らし合わせて再設定し、あわせて提供価値も見直す。この場合、気をつけるべきは、そもそもブランドが本来持っていた価値観を忘れないことだろう。ブランドの再生やリニューアルという、とかくポジショニングを大きく変えることを連想しがちだが、それだけでは大抵は失敗する。何を守り、何を变えるべきか、十分に吟味すべきだ。基本的には、ブランドが本来持っていた本質的な価値観は捨てず、それを現在の状況に応じて「翻訳」することが重要である。例えば、FAUCHONというパリの老舗ブランドがある。紅茶やお菓子で有名なブランドで、多くの読者をご存知だと思う。近年、このFAUCHONがブランドのリニューアルに乗り出した。その際、彼らがまず行ったことはポジショニングの再定義だ。リニューアル前、FAUCHONは老舗だが退屈なイメージのブランドとして認知されていた。つまり、そのポジショニングは陳腐化し、希薄化していた。しかし、その歴史を紐解くと、FAUCHONは常に新たな食文化を発信し続けてきたという事実があった。要するに、本来、FAUCHONとは退屈な老舗ブランドなどで

はなく、常に新たな食文化を生み出すトレンドリーダー的なブランドだったはずなのだ。そこで、FAUCHONはブランドのポジショニングを見直し、革新性や斬新さ、新たな食文化や喜びを世に広める、という「原点」に立ち戻ることを決めた。

一方で、ポジショニング自体は現在でも通用するが、マーケティングなどその他の要素に課題が存在して不振に陥っているケースも少なくない。こうした場合、ポジショニングはそのまま触れる必要がないように思われるかもしれないが、実際にはポジショニングについて再確認することが不可欠だ。なぜなら、ブランドのポジショニングやコンセプトを十分理解・共有できていないために、マーケティングやオペレーションといった面で問題を生じている可能性が高いからである。ブランドのコンセプトが曖昧にされて売上至上主義に走っているケース、また各部署で認識が異なるためにアクションに統一感がないケースなどがこれにあたる。こうした場合でも、ポジショニングを再度明確化し、確認、共有化していくことが必要となる。

いずれにしても、客観的な現状分析結果に加えて、ブランドの歴史や成り立ち、本来の提供価値や強み、当事者の思いなどを総合的に勘案してポジショニングの再定義・再確認を行っていくことが肝要だ。

ステップ 再生に向けたアクションプラン設計

ブランドのポジショニングを再定義・再確認したら、次はそれを実現し、消費者に認知させていくためのアクションプランを設計しなくてはならない。アクションプランとは、具体的にはマーケティング、オペレーション、組織の3つの要素から成る。(図4)

ポジショニングには大きな問題はないものの、マーケティング等において課題がある場合は、そのポジショニングに照らし合わせて不適切なアクションを改善していくことが基本的な取り組みとなる。ただし、市

図3 現状分析の視点

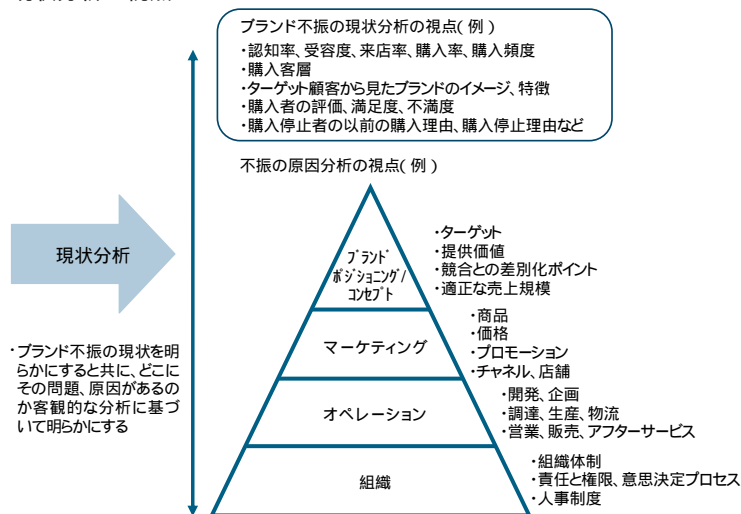
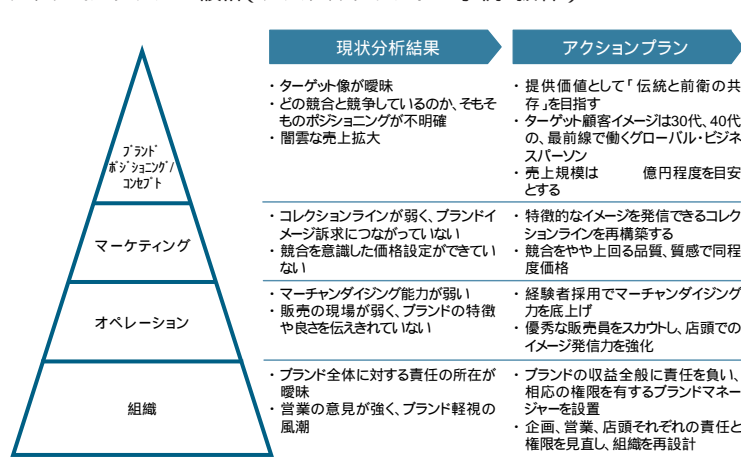


図4 アクションプランの設計(アパレルブランドの事例・抜粋)



「視点」

場環境が変化していく中で、従来と同じアクションをしていても消費者の受け取り方が異なり、狙ったポジショニングにつながらないケースがあることには注意が必要だ。例えば以前であれば安価で高品質な洋服を作ればそれだけで十分ブランドとして明確なポジショニングを構築できたが、現在では単にコストパフォーマンスが高いだけでは差別化できず、そこにファッション性の要素まで加えなくてはブランドとして高いイメージを実現できなくなってきた。

ポジショニングを再定義した場合にも、基本的な考え方は同様である。つまり、そのポジショニングを実現していくためにマーケティング、オペレーション、組織のそれぞれにおいてどういったアクションを取っていくべきか、考えていくことになる。その際に留意すべきは、ターゲットとする消費者に対して、そのブランドが「生まれ変わった」というイメージを与えるだけのインパクトのあるアクションが含まれている必要がある、という点だ。ブランド再生失敗のリスクを恐れるが故に、あまりにも従来と代わり映えのないアクションを実行しているケースが散見される。しかし、それでは消費者に「このブランドは生まれ変わった」という印象を与えることは困難だ。ある程度のリスクを覚悟し、大きく変えるべきは変える、という大胆さもブランド再生には必要となる。その成功確率を上げていくためにも、個人の主観、感性だけに依存しない、客観的な分析が求められる。

先にあげたブランドAの場合、本質的なポジショニング自体はまだ通用すると結論付けられたが、マーケティング、オペレーション、組織いずれもがそのポジショニングとは整合性のないものとなっていた。そこで、商品のデザインのあり方からプロモーションの内容や手法、出店、接客に至るまで大幅に変革を行い、またマーチャンダイジングの組み方や組織体制にもメスを入れてブランド再生を図り、一定の成果を上げた。

ステップ モニタリング

ブランド再生の最後のステップは、継続的なモニタリングである。目指すポジショニングやイメージに近づいているか、意図した提供価値がターゲット顧客に伝わっているか、狙った客層が実際に購入してくれているか、といった点につき、継続的にモニタリングしていくことが求められる。それによって、設計したアクションプランが的確だったかどうか分かり、もし目指す方向にブランドが向かっていない場合には、再びその原因を探ってアクションプランを再設計しなくてはならない。

ブランド再生は、一度取り組んだらそれで終了するものではない。定期的に状況を確認し、常に正しい方向に向けて進んでいるかどうかをチェックしていかなくてはならない。こうした定期的なモニタリングを実行していれば、ブランドが再び不振に陥った際、現状分析や要因分析を迅速に行うこともできる。また、ブランドが不振に陥る前兆をいち早く察知できる可能性もある。そうすれば先手先手で対策を打つことができ、重度な不振に陥る前にブランドを立ち直らせることも可能となる。

終わりに

簡単ではあるが、ブランド再生の考え方、プロセスにつき解説してきた。日本企業の成長を支えてきた多くのブランドは、そのライフサイクルや市場環境の変化によって、常に陳腐化・衰退のリスクを孕んでいることは既に述べたとおりである。成熟した日本市場を主戦場とする日本企業が今後も更なる成長を続けていくためには、グローバルに通用するブランド作りが必要だ。そのためには、組織としてブランド再生能力を備えることが欠かせない。本稿が多少なりともその手助け、ヒントとなれば幸いである。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー

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。

本49号は、前号で紹介したCGRグループの東京オフィスにおけるリーダー・鬼頭による論文です。「再生」という視点から、ブランド論について、具体例を交えた考察をおこなっています。本稿のはじめのほうで、鬼頭は、優れたブランドはそれまでの時代にはない新しい価値観を提供しているものだ、と述べています。これはブランド構築の本質が「イノベーション」にあるということを見破っている言葉とも言えるでしょう。「イノベーション」もいずれは陳腐化し、コモディティ化していきます。ブランドも同じです。

再生の鍵、それは、ブランドにおいても新たな「イノベーション」を起こすことにあるのかもしれませんが。その際、常に気をつけなければならないのは、何を変えようか、何をどう変えてはならないのか、つまり「常」と「変」の見極めです。ブランドの再生には、冷徹に現実を分析する能力と、熱い想いでブランドを尖らせるクリエイティブの両方が必須となるでしょう。

いろいろ考えれば考えるほど、ブランドマネジメントの難しさが身にしみてくるような気持ちになります。しかしながら、それに携わる人間は、めげず知恵を絞って挑戦しつづけるしかない、ということなのかもしれません。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.49 May 2008

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：山下

〒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

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。