

Roland Berger
Strategy Consultants

経営インフラとしての ブランドマネジメント

株式会社ローランド・ベルガー プリンシパル 鬼頭 孝幸

Roland Berger
Strategy Consultants

ビジネスマネジメントフォーラム 2008年5月19日 於グランドプリンスホテル新高輪

自己紹介

(株)ローランド・ベルガー プリンシパル 鬼頭 孝幸

- 東京大学法学部卒業後、当時はまだマイナーだったコンサルティング業界へ
 - アンダーセンコンサルティング(現アクセンチュア)戦略グループに入社
- 当時流行っていたネット関連ビジネス、eCommerceなどの領域を中心に案件を担当
 - 日本で初めてとなる「電子商取引市場規模推計」も実施
- 盛り上がったベンチャーブームの波に乗り、退職、起業
 - ネットを活用した、中小企業向けのサービスのマッチングサイトを立ち上げ
 - 半年でビジネスモデルの限界を感じ、楽天に売却
- 2000年9月からローランド・ベルガーに勤務、現在に至る
 - 主に消費財・流通分野(アパレル、化粧品、食品・飲料、小売など)を担当
 - ブランド、マーケティングという切り口でも多数の案件を実施
- 近著「事業戦略のレシピ」(共著、日本能率協会マネジメントセンター刊)



ローランド・ベルガーとは？



Roland Berger Strategy Consultants

24カ国・35オフィス、約2,000人のスタッフを擁する欧州を起点とした唯一のグローバル戦略コンサルティング・ファーム。「Creative Strategies That Work!」をミッションに、戦略構築から実行段階まで専門的支援を行い高い評価を得ている。

東京オフィス：株式会社ローランド・ベルガー
〒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 URL: <http://www.rolandberger.co.jp>

Contents

Page

A. 序章 ～なぜ強靱なブランドを創造できないのか？	5
B. 優れたブランディング実現の秘訣 ～経営インフラとしてのブランドマネジメント	10
C. 事例紹介 ～ブランドマネジメント・インフラ構築に向けて	50
D. 終章 ～まとめ	58

A. 序章

～なぜ強靱なブランドを創造できないのか？

Roland Berger
Strategy Consultants

ブランドの重要性はこれまでも散々議論されてきた

- ブランドの重要性はこれまでも散々繰り返し議論されてきた
- これまでもブランドに関するさまざまな理論やコンセプトが世に送り出されてきたし、“ブーム”も何度かあった
 - 80年代～90年代前半には、CI(コーポレート・アイデンティティ)ブーム
 - 多くの企業が社名やロゴの変更などを行った
 - 90年代以降は、ブランドエクイティーという概念が普及
 - コーポレートブランド部門、ブランド室などを立ち上げる企業が増加
 - 関連する書籍や記事も多数

しかし、多くの日本企業はいまだブランド構築が苦手では？

- 多くの日本企業が、いまだブランド構築を苦手としているのが現実
 - 相変わらずブランドに関する議論に話題が集まることもその表れでは？
- 例えば、インターブランドが発表している“Best Global Brands 2007”を見ても、日本企業はトップ100にわずか8社

Best Global Brands 2007 Top 100

順位	2007	2006	ブランド	国	業種	ブランド価値 2007 (百万USD/米)	増減率
1	1	1	Coca-Cola	US	Beverages	65,574	-3%
2	2	2	Microsoft	US	Computer Software	58,709	3%
3	3	3	BM	US	Computer Services	57,090	2%
4	4	4	GE	US	Diversified	51,589	5%
5	5	6	Nokia	Finland	Consumer Electronics	33,656	12%
6	7	7	Toyota	Japan	Automotive	32,070	15%
7	5	5	Intel	US	Computer Hardware	30,954	-4%
8	9	8	McDonald's	US	Restaurants	29,398	7%
9	8	9	Disney	US	Media	29,210	5%
10	10	10	Mercedes	Germany	Automotive	23,568	8%
11	11	11	Cit	US	Financial Services	23,442	9%
12	13	13	Hewlett-Packard	US	Computer Hardware	22,197	9%
13	15	15	BMW	Germany	Automotive	21,612	10%
14	12	12	Marlboro	US	Tobacco	21,282	0%
15	14	14	American Express	US	Financial Services	20,827	6%
16	16	16	Gillette	US	Personal Care	20,415	4%
17	17	17	Louis Vuitton	France	Luxury	20,321	15%
18	18	18	Coca	US	Computer Services	19,099	9%
19	19	19	Honda	Japan	Automotive	17,968	6%
20	24	24	Google	US	Internet Services	17,837	44%
21	20	20	Samsung	Republic of Korea	Consumer Electronics	16,853	4%
22	21	21	Merill Lynch	US	Financial Services	14,343	10%
23	28	28	HSBC	UK	Financial Services	13,563	17%
24	23	23	Nestle	Switzerland	Beverages	12,950	4%
25	26	26	Sony	Japan	Consumer Electronics	12,907	10%
26	22	22	Pepsi	US	Beverages	12,888	2%
27	29	29	Oracle	US	Computer Software	12,448	9%
28	32	32	UPS	US	Transportation	12,013	12%
29	31	31	Nike	US	Sporting Goods	12,003	10%
30	27	27	Budweiser	US	Alcohol	11,692	0%
31	25	25	Dell	US	Computer Hardware	11,554	-9%
32	33	33	J.P. Morgan	US	Financial Services	11,433	12%
33	30	30	Apple	US	Computer Hardware	11,037	21%
34	34	34	SAP	Germany	Computer Software	10,950	8%
35	37	37	Goldman Sachs	US	Financial Services	10,893	11%
36	35	35	Canon	Japan	Computer Hardware	10,591	6%
37	36	36	Morgan Stanley	US	Financial Services	10,340	6%
38	41	41	Ikea	Sweden	Home Furnishings	10,087	15%
39	42	42	UBS	Switzerland	Financial Services	9,939	13%
40	40	40	Kellogg's	US	Food	9,341	8%
41	30	30	Ford	US	Automotive	8,992	-19%
42	48	48	Philips	Netherlands	Diversified	7,741	15%
43	44	44	Siemens	Germany	Diversified	7,737	-1%
44	51	51	Nintendo	Japan	Consumer Electronics	7,730	18%
45	45	45	Harley-Davidson	US	Automotive	7,718	0%
46	46	46	Gucci	Italy	Luxury	7,687	8%
47	-	-	AIG	US	Financial Services	7,490	-
48	47	47	eBay	US	Internet Services	7,466	10%
49	-	-	AXA	France	Financial Services	7,327	-
50	49	49	Accenture	US	Computer Services	7,296	8%

順位	2007	2006	ブランド	国	業種	ブランド価値 2007 (百万USD/米)	増減率
51	53	53	L'Oréal	France	Personal Care	7,045	10%
52	50	50	MTV	US	Media	6,907	4%
53	54	54	Heinz	US	Food	6,544	5%
54	56	56	Volkswagen	Germany	Automotive	6,511	8%
55	55	55	Yahoo	US	Internet Services	6,087	0%
56	57	57	Xerox	US	Computer Hardware	6,050	2%
57	58	58	Colgate	US	Personal Care	6,025	7%
58	61	61	Chanel	France	Luxury	5,830	13%
59	59	59	Whigley's	US	Food	5,777	6%
60	60	60	KFC	US	Restaurants	5,682	6%
61	52	52	Gap	US	Apparel	5,481	-15%
62	65	65	Amazon.com	US	Internet Services	5,411	15%
63	63	63	Nestle	Switzerland	Food	5,314	6%
64	73	73	Zara	Spain	Apparel	5,185	22%
65	62	62	Avon	US	Personal Care	5,103	1%
66	68	68	Caterpillar	US	Diversified	5,059	10%
67	67	67	Danone	France	Food	5,019	8%
68	74	74	Audi	Germany	Automotive	4,896	17%
69	71	71	adidas	Germany	Sporting Goods	4,797	11%
70	54	54	Nike	US	Personal Care	4,600	-5%
71	72	72	Rolex	Switzerland	Luxury	4,589	8%
72	75	75	Hyundai	Republic of Korea	Automotive	4,493	9%
73	81	81	Hermes	France	Luxury	4,295	10%
74	66	66	Pizza Hut	US	Restaurants	4,254	-9%
75	80	80	Porsche	Germany	Automotive	4,235	8%
76	76	76	Reuters	UK	Media	4,197	6%
77	60	60	Motorola	US	Consumer Electronics	4,149	-9%
78	77	77	Panasonic	Japan	Consumer Electronics	4,135	4%
79	82	82	Tiffany & Co	US	Luxury	4,003	5%
80	-	-	Allianz	Germany	Financial Services	3,957	-
81	85	85	ING	Netherlands	Financial Services	3,880	12%
82	70	70	Kodak	US	Consumer Electronics	3,874	-12%
83	86	86	Cartier	France	Luxury	3,852	15%
84	78	78	BP	UK	Energy	3,794	-5%
85	87	87	Moët & Chandon	France	Alcohol	3,729	15%
86	79	79	Kraft	US	Food	3,732	-5%
87	83	83	Hennessy	France	Alcohol	3,638	2%
88	91	91	Starbucks	US	Restaurants	3,631	17%
89	84	84	Dunelm	US	Consumer Electronics	3,605	1%
90	88	88	Johnson & Johnson	US	Personal Care	3,445	8%
91	95	95	Unilever	UK	Alcohol	3,379	11%
92	92	92	Leads	Japan	Automotive	3,354	9%
93	89	89	Shell	Netherlands	Energy	3,331	5%
94	96	96	Prada	Italy	Luxury	3,296	14%
95	98	98	Burberry	UK	Luxury	3,221	16%
96	99	99	Hilax	Germany	Personal Care	3,116	16%
97	94	94	LG	Republic of Korea	Consumer Electronics	3,100	3%
98	90	90	Nissan	Japan	Automotive	3,072	-1%
99	-	-	Polo RL	US	Luxury	3,048	-
100	-	-	Hertz	US	Automotive	3,026	-

いろいろな手を打っても、なぜか思い通りにいかない……。それはなぜだろうか？

- もちろん、企業もただ単に手をこまねいているわけではない
- ブランドの重要性を理解し、自社のブランド力を高めていくためにさまざまな手を打ってきている
 - ブランドマネージャー制度の導入
 - ブランド単位での事業管理の強化
 - ブランドバイブル／ブランドブックの作成
 - CIの刷新
 - クリエイティブや広告宣伝の刷新…… など
- しかしながら、当初の思惑通りブランド強化に成功した企業は決して多くはないのでは？
- なぜ、上手くいかないのだろうか……？

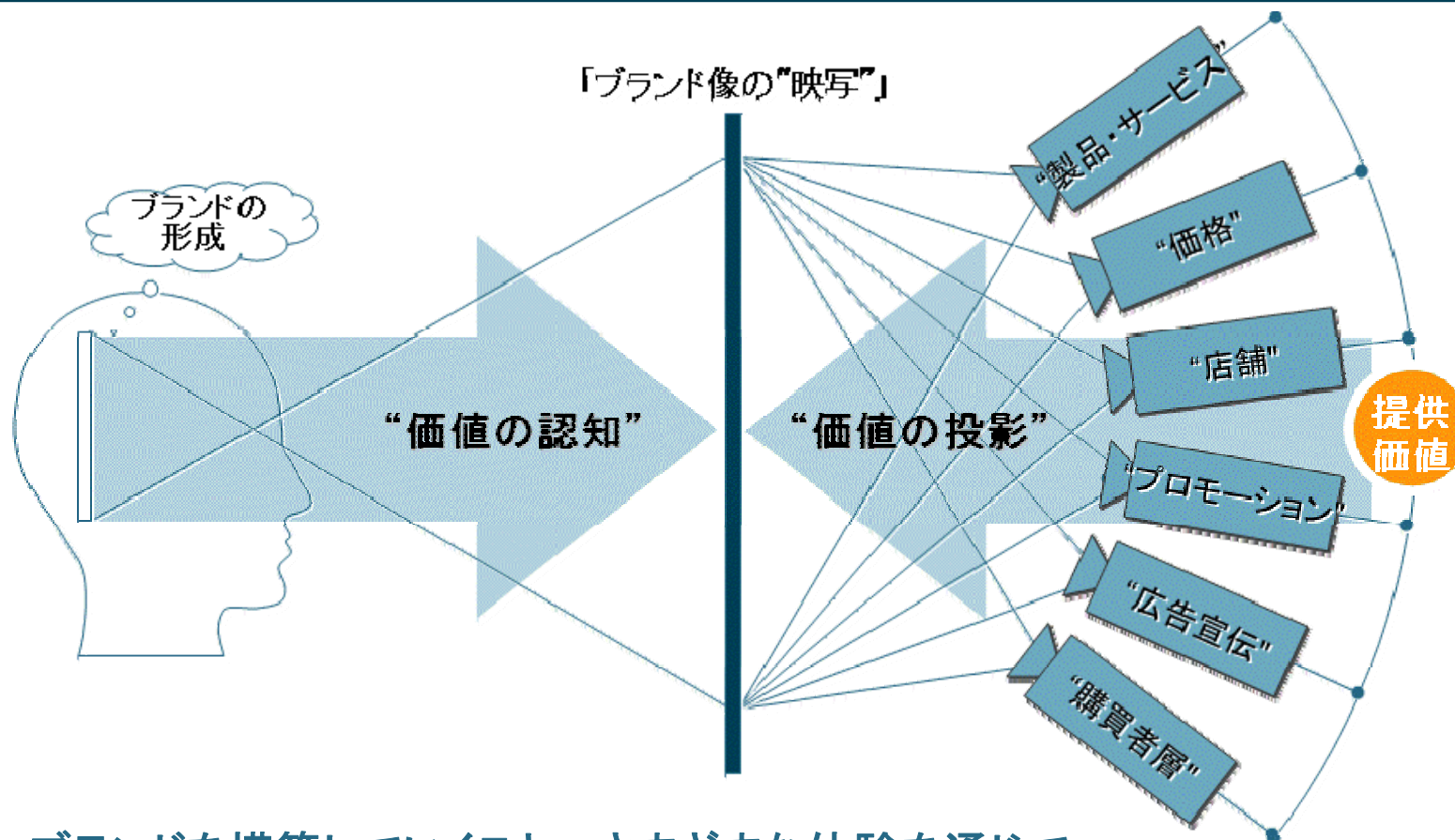
表面的な“形式”をいくら整えてもブランドは育たない

- いくら“形”や“器”を整えたところで、それだけではブランドは育たない、ということ
 - ブランドマネージャー制の導入、ブランドバイブルの作成など、表面的・形式的な打ち手をいくら並べたところで、ブランドは育たない
 - 一時的な取組みに終始してしまうケースも少なくない
- 真の“ブランド優良企業”を実現するためには、何が必要か？
- 表面的・形式的な打ち手にとどまらない、何か決定的な“ブレークスルー”がなければならないはず
- では、何が“ブレークスルー”なのか？ どうすれば“ブレークスルー”できるのか？

B. 優れたブランディング実現の秘訣 ～経営インフラとしてのブランドマネジメント

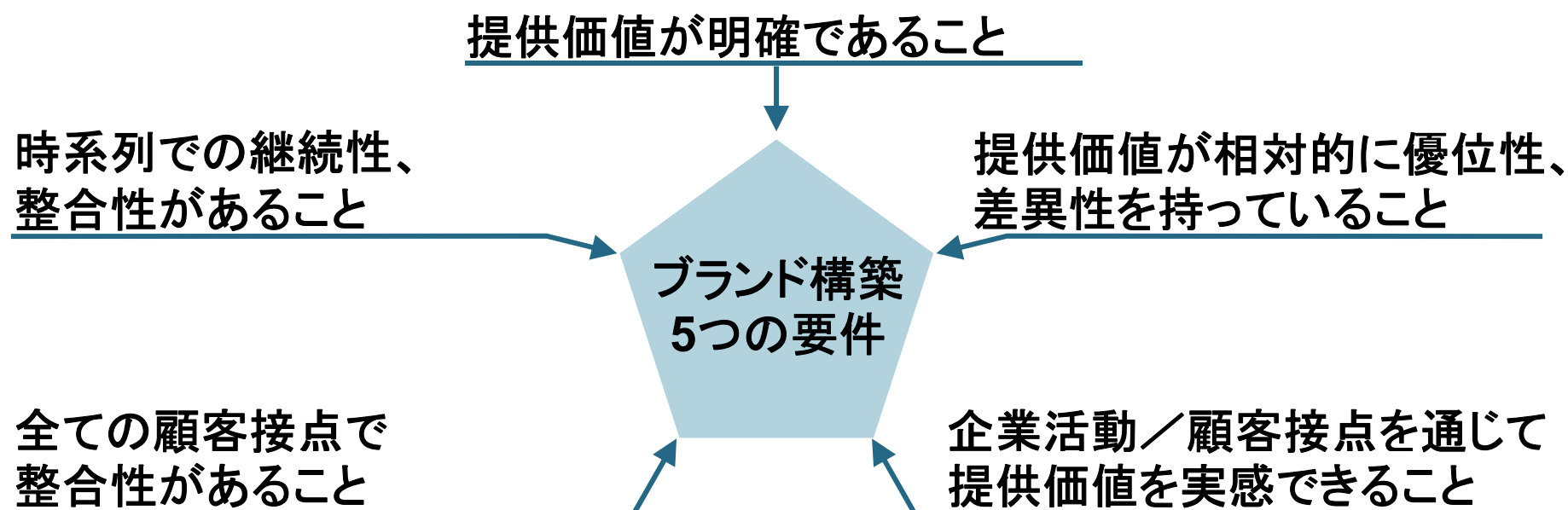
Roland Berger
Strategy Consultants

そもそもブランドとは何か？ ブランドとは、消費者が感じる価値イメージの総体



ブランドを構築していくこと＝さまざまな体験を通じて
消費者のマインドの中に特定の価値イメージを植えつけていくこと

ブランドが形作られるための5つの要件



ブランド作りに秀でた企業は、この5つの要件を的確に押さえた経営、事業運営を行っている。が、それだけではない

提供価値が明確であること

- 自社、自ブランドが目指す提供価値が明快でブレない

提供価値が相対的に優位性、差異性を持っていること

- 提供価値は他社にないユニークなもの、もしくは他社よりも優れたものである

企業活動／顧客接点を通じて提供価値を実感できること

- 商品やサービス、営業、接客、店舗、広告宣伝などの顧客接点を通じ、消費者が確実にブランドの提供価値や世界観を体験できる、実感できる

全ての顧客接点で整合性があること

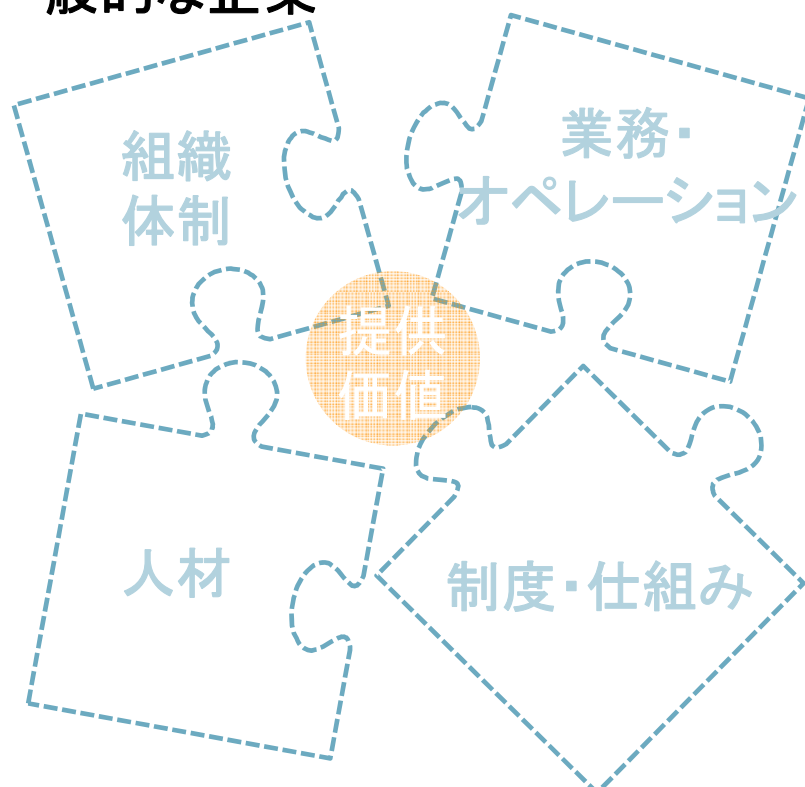
- いつでも、どこでも、同じ価値イメージを感じることができる。同じような体験、経験ができる

時系列での継続性、整合性があること

- 時代や環境の変化には対応しつつ、目指す提供価値を実現すべく愚直に努力し続ける

ブランドを生み出し育てる力＝ブランドマネジメント能力が、 “経営のインフラ”にまで昇華している点が決定的に違う

一般的な企業



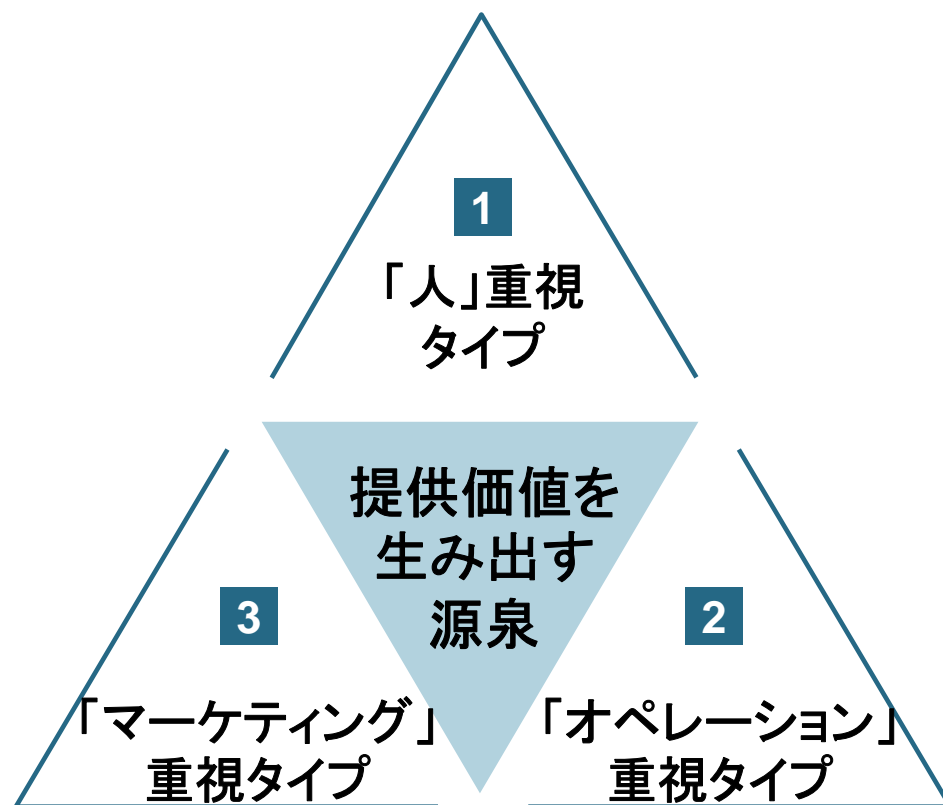
- ブランドマネジメントの取組みが局所的、単発的で、経営のインフラとして有機的に機能していない

ブランドに秀でた企業



- ブランドの提供価値を生み出す能力が、組織や仕組みなど経営インフラに組み込まれ、システムとして機能

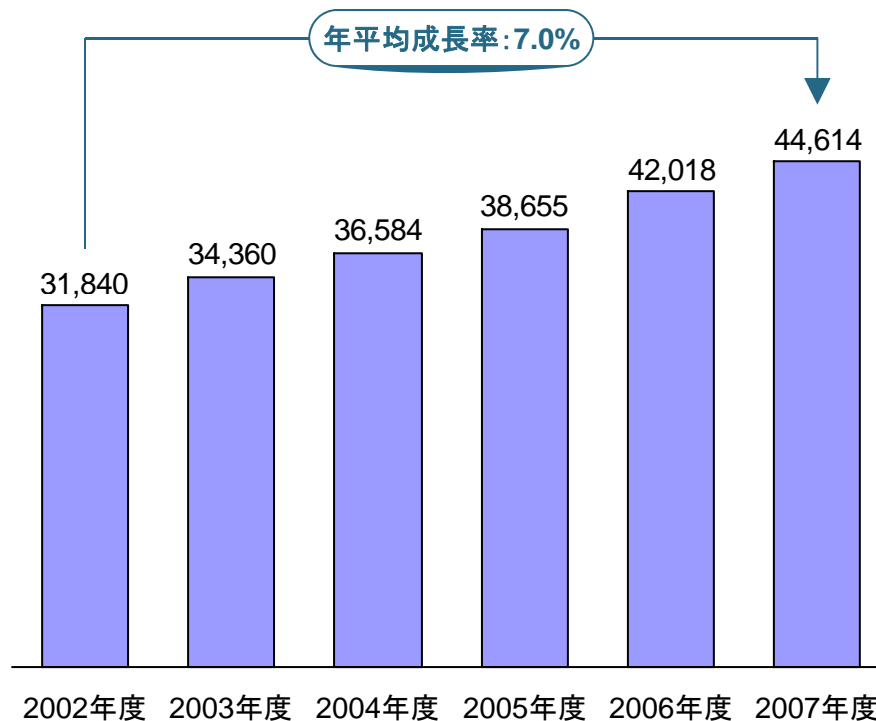
こういった“インフラ”を有しているかは企業によって様々。 価値を生み出す源泉の違いによって3つに分かれる



- 1 「人」が価値を生み出す源泉**
 - ブランドの価値を生み出し、体現できる人材を育成し、そうした人材が活躍できるインフラを整えている
- 2 「オペレーション」が価値を生み出す源泉**
 - ブランドの価値を生み出すオペレーションが継続的かつ安定的に回るようなインフラを持つ
- 3 「マーケティング」が価値を生み出す源泉**
 - ブランドの価値を継続的に生み出し続けられるような優れたマーケティングを実現するインフラを備える

百貨店、専門店を主戦場に、息の長い成長を遂げてきた 化粧品ブランド、アルビオン

「アルビオン」売上高推移〔百万円〕



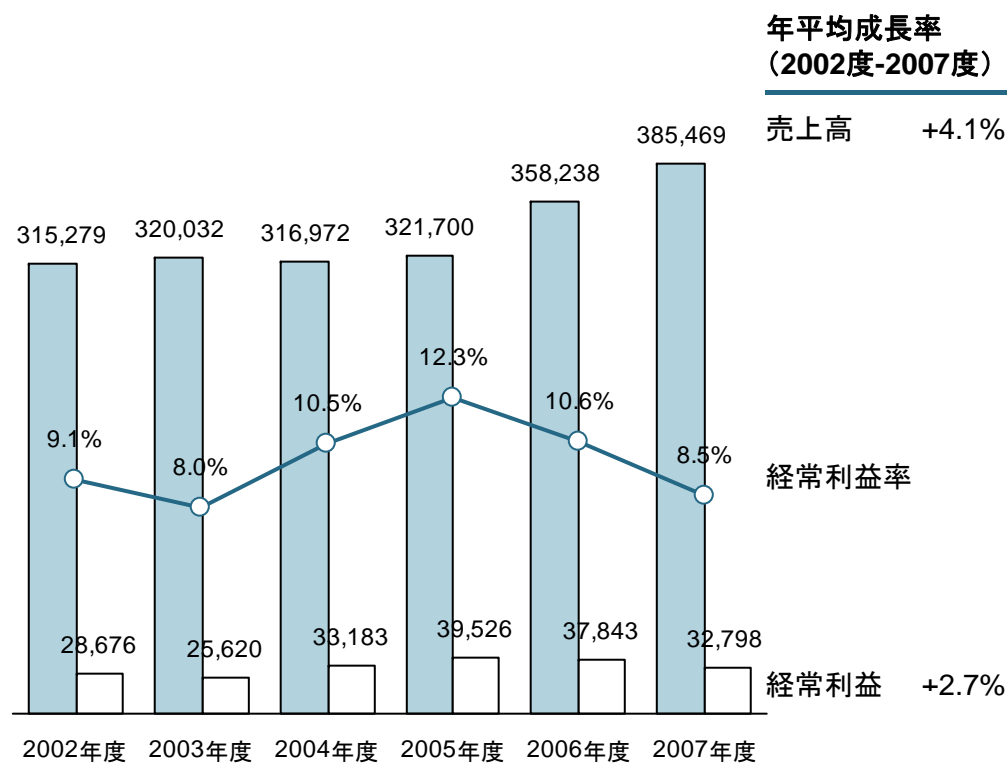
- 百貨店、専門店におけるシェアは共に4位(06年)
 - 百貨店シェア6.9%、専門店シェア12.2%
 - “有力百貨店内の同社販売店舗は、その売上高ランキングで全て5位以内”(矢野経済研究所)
- 1974年の発売以来、売れ続けているロングセラー商品「薬用スキンコンディショナー エッセンシャル」
 - 2006年、2007年の「@cosmeベストコスメ大賞」の化粧水部門において2位を受賞
- また、アルビオン独自の美容理論“乳液先行型の4Stepケア”の浸透に成功している
 - 2007年の「@cosmeベストコスメ大賞」の乳液部門において、1-3位、5-6位、10位を占める

「アルビオン教」とまで呼ばれるほどの、ブランドに対する驚異的な愛着心や理解を植えつける仕組み

- アルビオンの価値を生み出しているのは、アルビオンのコンセプト、理念に心底共感し、愛着を持っている社員＝アルビオン信者
 - 「肌が荒れるのは、アルビオンを使っていないから」
 - 「本社も現場(店舗)も、皆がアルビオン教」
- 直接の顧客接点であるBAの教育・研修は、アルビオン教への“洗礼”の場
 - 毎月1度の研修、年に数回泊りがけで研修(自社研修所を保有)
 - アルビオンのコンセプト、理念から接客方法に至るまで、みっちり教え込まれる
 - アルビオン信者になれないものは、途中で脱落(退社)
 - PR担当者も熱狂的な“アルビオン教信者”
- 結果、客も“アルビオン教信者”に染められていく

「カップヌードル」など定番商品を多数持つ日清食品

「日清」業績推移(連結)[百万円]



- 「即席めん(カップめん)」のシェアは1位
– 2006年度の日本国内における生産量シェアは39.9%
- 「カップヌードル」や「チキンラーメン」、
「どん兵衛」など多数の人気定番商品を持つ
– カップラーメンのロコミランキングにおいて、「カップヌードル」は1位にランクイン
– その他、「UFO」や「日清焼きそば」、
「日清ラ王」、「出前一丁」、「日清麺の達人」、
「日清麺職人」、「Spa王」、などの定番商品



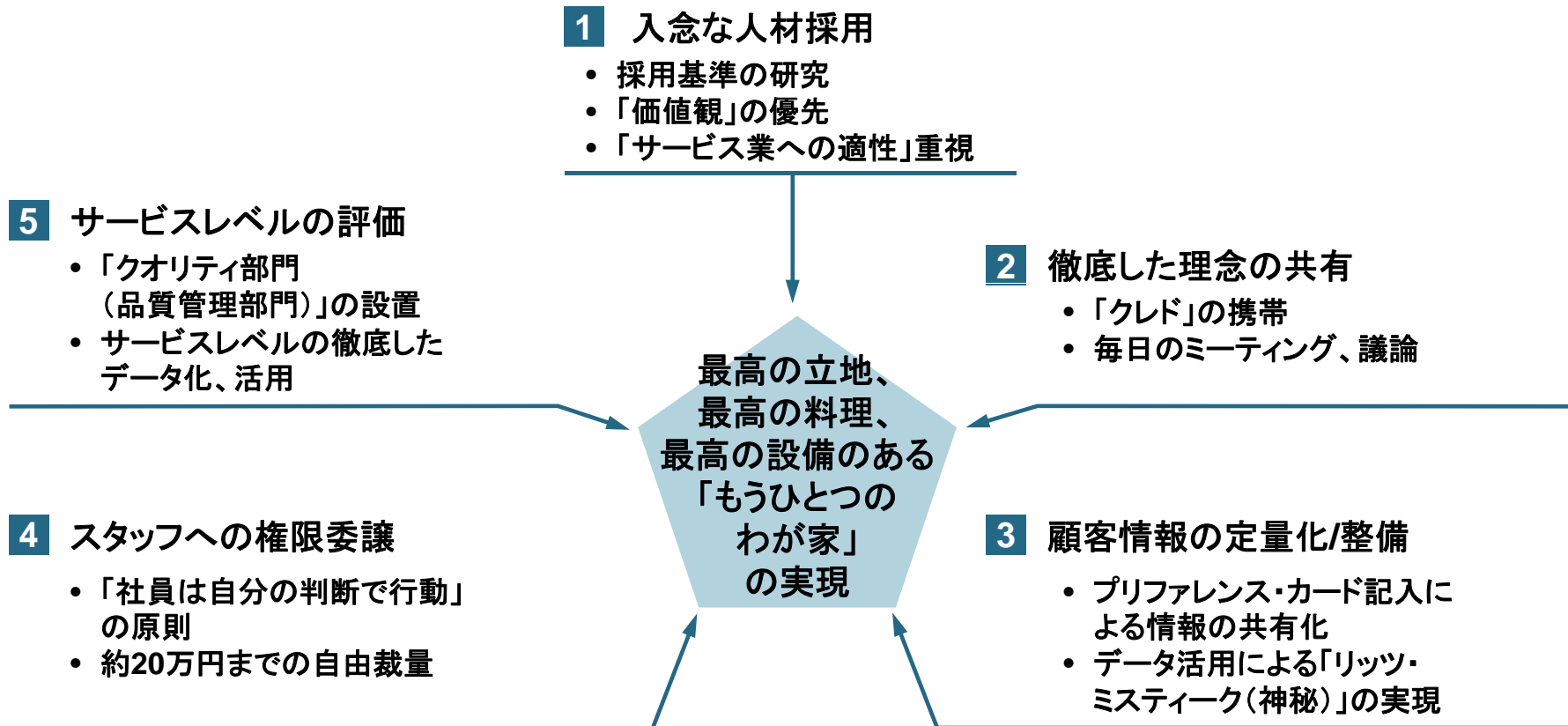
ブランドマネージャーが価値創造の源。非効率も厭わず、優秀なブランドマネージャーの育成に心血を注ぐ

- ブランドマネージャー(BM)が、ブランドの採算責任を負うと同時に、マーケティング全般に関して絶大なる権限を持つ
 - 優れたBMこそが価値創出の源泉
 - 研究開発や広告宣伝など、各部門に対して指示を出す権限
- 常に優れたBMを確保し続けるための、一見非効率的とも思える制度、仕組み
 - 個性豊かな人材を採用、無人島、山中での研修などユニークな教育
 - 結果の出ないBMは即交代。終身雇用を保証して安心してチャレンジ
 - 異なるBM同士が同じテーマの開発を依頼しても開発部門は双方受託
 - 既存商品とポジションのかぶる企画でも内容がよければ商品化
 - BMは他のBMが担当するブランドを活用した企画もできる(ブランドファイティング制度、BM間の競争促進)
 - BM以外にも、営業本部や社長自らも新商品を企画することがある
 - 新商品が成功すれば特別賞与も

東京都西部・神奈川県にスーパーを展開するオオゼキは、 正社員が7割近くを占め、価値創造の源

- 正社員が7割近くを占める
- 社員は全員がプロフェッショナルたることを求められる
 - 青果、鮮魚、精肉、日配など、分野ごとの“専門家”。原則異動なし
 - 街の“商店”の集合体
 - 各自が担当の売場の状況を関しつつ仕入。個店分散仕入（低廃棄ロス）
 - 現場の売場を模した研修施設での集中研修、OJT
- “お客様第一主義”
 - 自店のお客様の欲しいと思うものを仕入れる
 - お客様から頼まれれば、例えば1本売りの魚でも即座に刺身におろす
 - 各分野のプロであり、お客様からの質問に即回答
 - お客様の求める商品がなければ、次からは仕入れる
- 厳しいスーパー業界において、着実な成長と高収益性を実現
 - 営業利益率7.8%（2008年2月期）

“感動を呼ぶサービス”で有名なザ・リッツ・カールトンも、 価値を生み出す人材を第一に据えた事業運営



多少の非効率は厭わず、いかにリッツに相応しい人材を増やしていくか、
という視点に立ったインフラ

「人」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラの特徴（例示）

組織体制

- 能力のある人材を、ブランドマネージャーなどとして大きな権限と責任を負わせる
- 権限と責任を持った人材を中心とした組織構造
- 時には“スタンドプレー”を許容する風土

業務・オペレーション

- 個人の能力、感性を活かせるような、比較的自由度の高いオペレーション（時には非効率なことも許容）
- 責任、権限を持った人材を核としたオペレーション

「人」が価値を生み出す源泉

- ブランドの価値を生み出し、体現できる人材を継続的に育成する
- そうした人材が活躍できる環境を整える

- ブランドの価値観に適した人材、価値を生み出すポテンシャルのある人材を採用
- 競争、教育などを経て、価値を生み出す能力のある人材を継続的に“量産”

人材

- 明確な結果責任のある成果主義
- 結果の出ない場合は迅速に人材を入れ替えるなど、比較的柔軟な人事制度
- 競争を促すなど、個人の能力開発を促進する仕組み

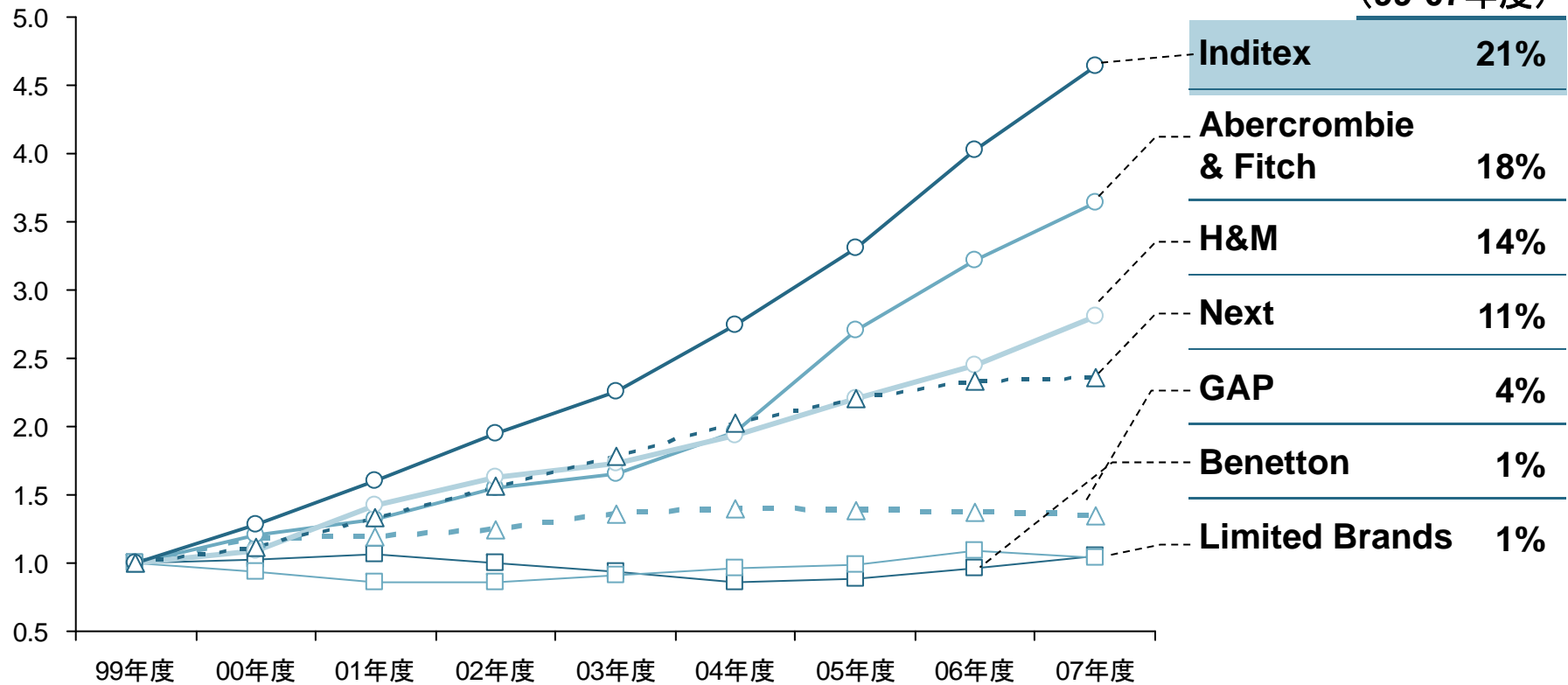
制度・仕組み

【参考】「人」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラを持つ企業の例

- ザ・リッツ・カールトン
- スターバックス
- 日清食品
- オオゼキ
- アルビオン
- ディズニーランド
(オリエンタルランド)
- ユナイテッド・アローズ など

スペインのInditex社は、ZARAを原動力に世界のSPA企業の中でも突出した成長力を誇る

99年度を1として
算出した指数



効率のよいビジネスを実現

	売上高 ¹⁾ (07年度) [10億円]	粗利益率	営業利益率	在庫回転率 [回]
GAP	1,689	36.1%	8.3%	10.0
Benetton	347	43.6%	11.8%	6.2
H&M	1,355	61.1%	23.5%	9.8
Inditex	1,489	56.7%	17.5%	9.9²⁾
NEXT	704	28.5%	16.1%	10.4
Abercrombie & Fitch	402	67.0%	19.7%	11.3

1)換算レートは、日本銀行発表の各企業の期末の数値を用いた

2)2006年度の数字

「売り切れ御免」の高回転モデル＝“高速オペレーション”が 高成長・高効率の源泉

- 世界70カ国に1,413店舗を展開(08年5月現在)
 - 本社はスペインの地方都市ア・コルーニャ
- 過半数の商品は、トレンドや売れ筋が明確化してから企画、生産
 - シーズンイン時に投入する商品は最低限
- シーズン中は、売れ行きやその時々トレンド、消費者の購買状況などを見ながら、売れ筋を次々追加
 - 多品種少量生産
 - いくら売れても売り切れたらそれ以上作らず、次の商品を展開
 - 在庫を残さない
- その時々トレンドを押さえつつ、次から次へと売れる商品を投入し続ける
高速オペレーションが価値の源泉
 - 短期間で多品種少量生産、世界各地への配送を実現するサプライチェーン
 - 世界各国の市場の状況、消費者ニーズをタイムラグなく吸い上げる仕組み
 - フラットな組織と迅速な意思決定

最短で企画から店頭まで1週間のサプライチェーン

企画

- 期中追加が中心
- パタンナーが作成したパターンは、電子データで自動的に工場にリアルタイムで送信
- 1サイズ分のパターンで自動的に複数サイズ分のパターンを生成

調達・生産

- 自社工場を保有
- 商品のタイプによって自社と外部の工場を使い分け
- 後染め
- パタンナーから送信されたデータに基づき本社工場にて自動裁断
- 裁断後、縫製工場へ

配送

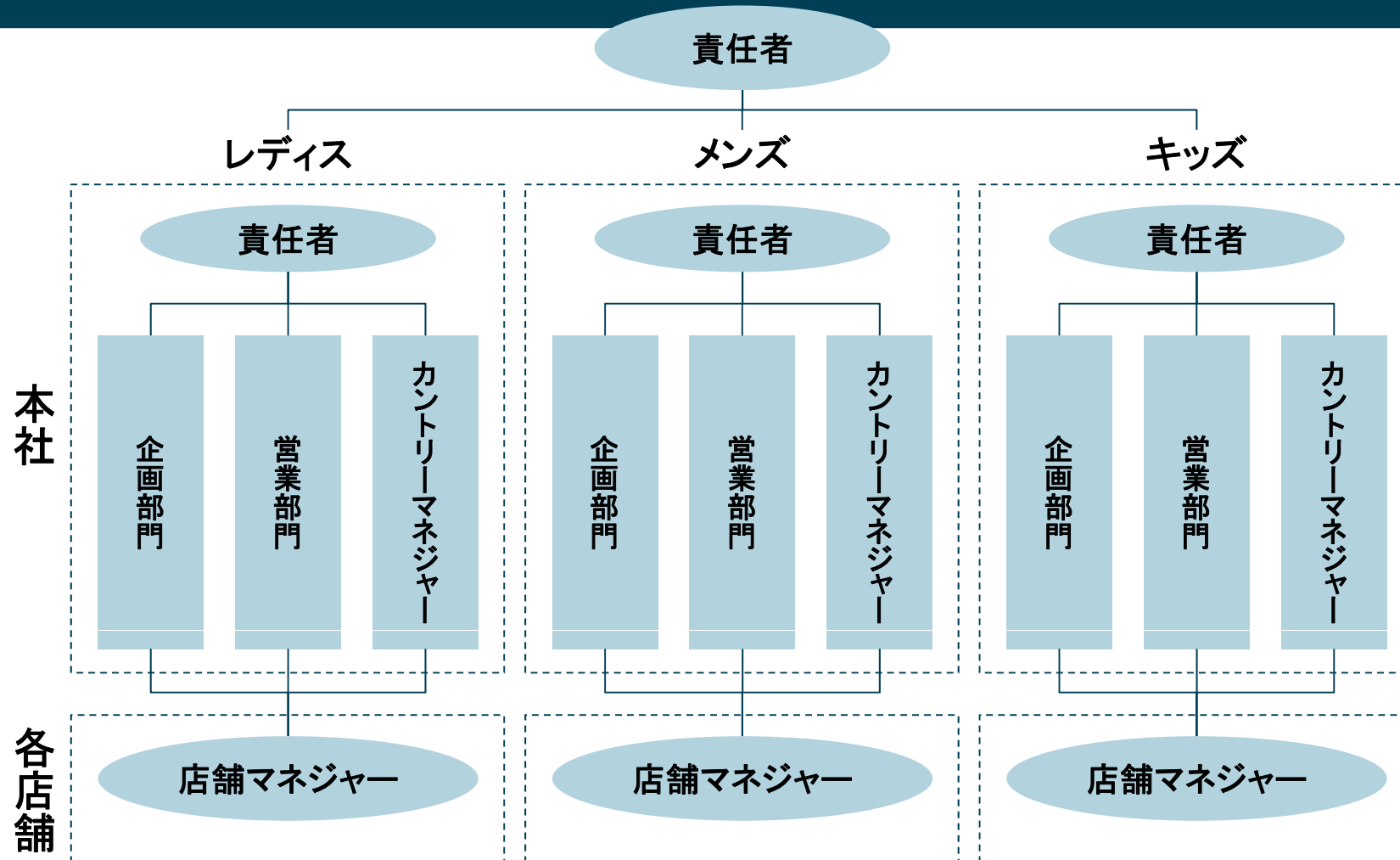
- 本社横などスペイン国内に自社物流センター
- 週2回、商品を発送
- 自動化された梱包・仕分けライン
- 航空機も利用(コストよりもスピード)
- タグ付け後、ハンガー掛けにて発送(店頭での作業軽減のため)

店頭

- 店頭の売れ行き情報は本社にて毎日データを把握
- 店舗マネジャーが発注権限
- 一部は自動発注

最短1週間程度で店頭へ

高速オペレーションを支えるのは、フラットな組織体制と迅速な意思決定



物理的にも風通しのよい本社オフィススペース



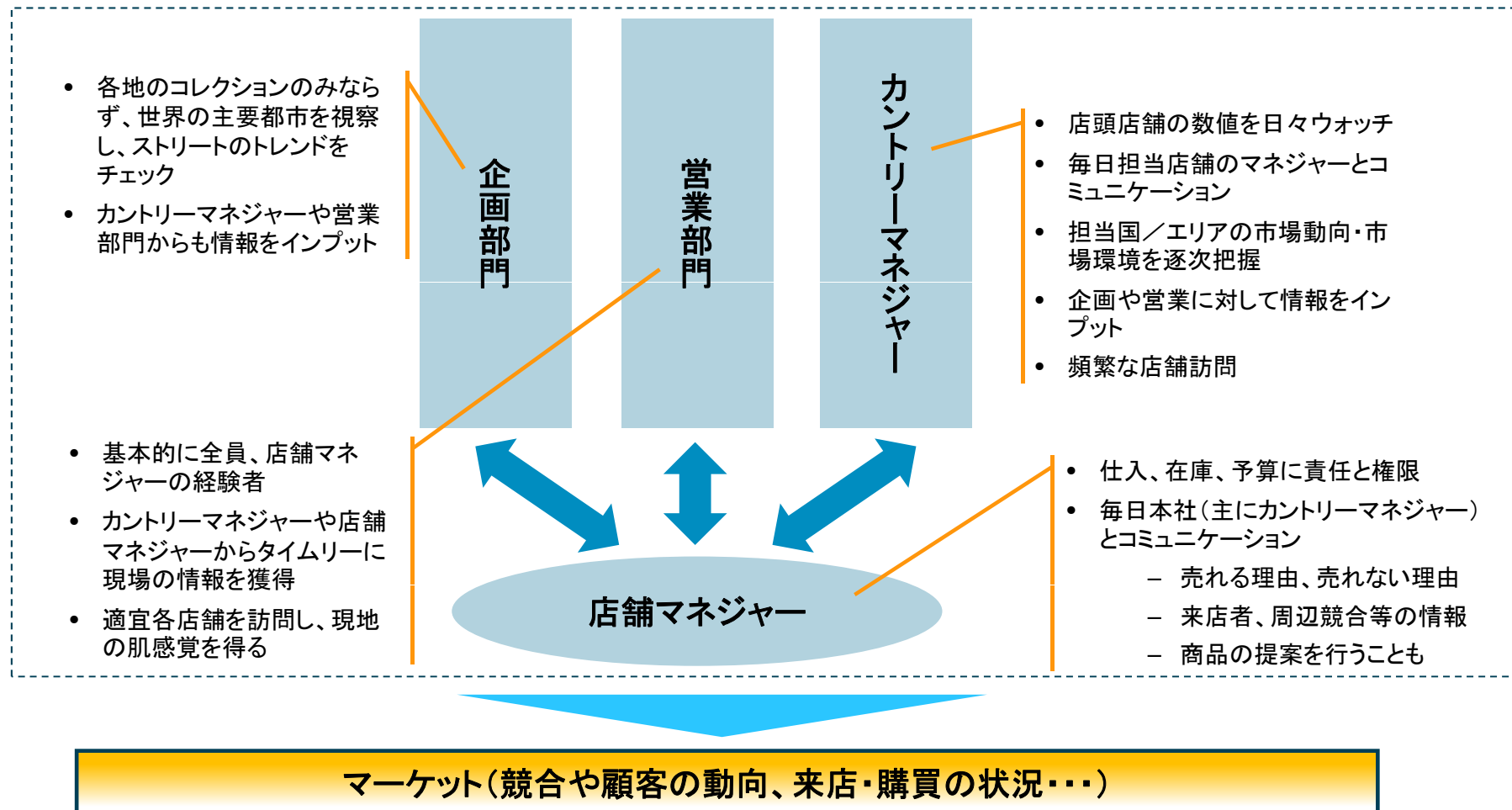
2 「オペレーション」重視タイプ

必要に応じて関係者を集めて行われる非定型ミーティング
で意思決定をスピードアップ



2 「オペレーション」重視タイプ

各国の市場動向、トレンドを絶え間なく本社に集約する仕組みも、高速オペレーションを実現する原動力の一つ



真にグローバルな組織であることもカギ

- 本社には29カ国のスタッフが勤務
 - 人種、国籍不問
 - 能力主義
- 世界各国の現場が、よりよいオペレーションを目指して日々取り組み
 - 効果のある取組みは、“起源”に関わらず各国店舗に展開
 - Nippon Meeting
- 店舗単位でも、国境を越えた人事異動
- サプライチェーンは当然国をまたいで最適化

「オペレーション」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラの特徴（例示）

組織体制

- 役割分担、機能分担、責任の明確な組織構造
- オペレーションに支障をきたさないよう、組織間の連携、コミュニケーションが豊富

業務・オペレーション

- オペレーション自体がブランドの価値を生み出せるような設計
- 価値を安定的かつ継続的に生み出せるよう、オペレーションは高度に標準化

「オペレーション」が価値を生み出す源泉

- ブランドの価値を継続的、安定的に生み出せるオペレーションを持つ
- そうしたオペレーションが確実かつ効率的に回るようなインフラを備える

- 標準化されたオペレーションを確実に回すことのできる人材を採用、育成
- 価値を更に高めるための業務改善など、現場起点の創造のできる人材を育成

人材

- オペレーションの改善や更なる価値向上のために、現場起点の改善提案を促進する仕組み
- 現場のオペレーションに精通した人材を登用する人事制度

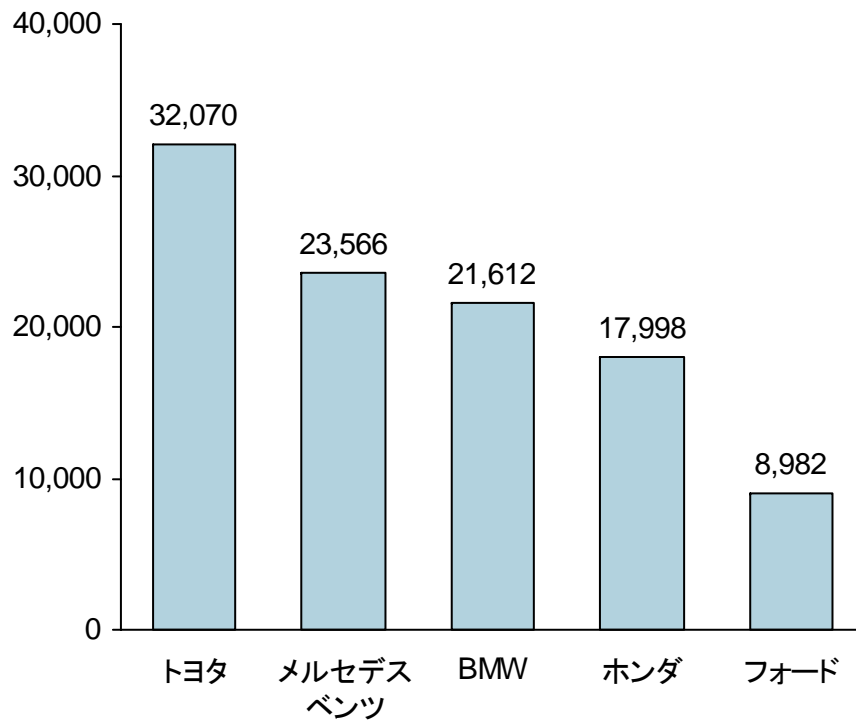
制度・仕組み

【参考】「オペレーション」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラを持つ企業の例

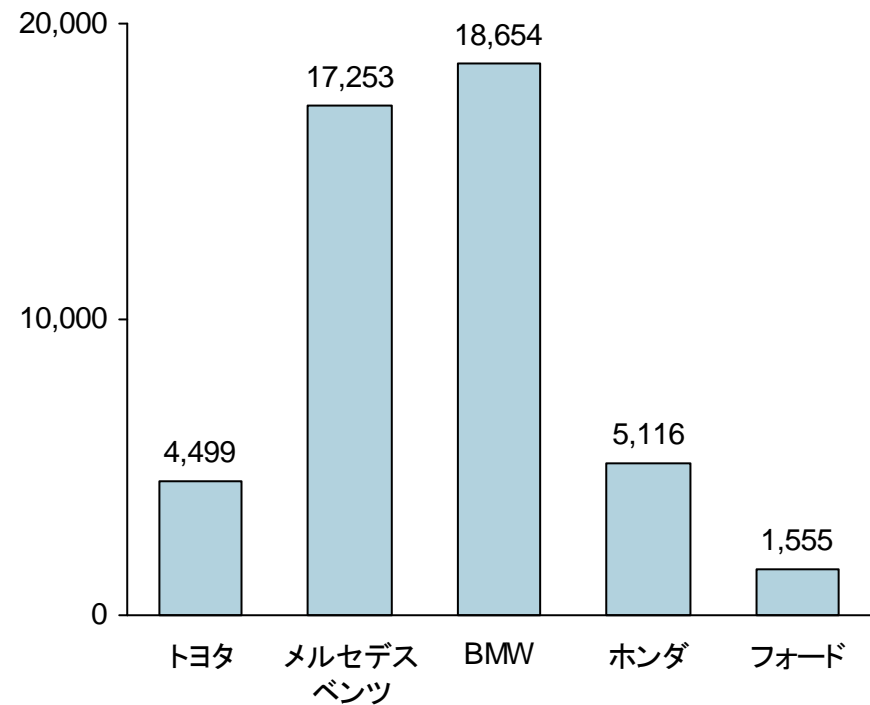
- ZARA
- H&M
- デル・コンピュータ
- しまむら
- ユニクロ
- トヨタ
- 吉野家 など

BMWは、自動車業界におけるブランドマネジメントのベンチマーク

インターブランドによるブランド価値 [百万ドル]

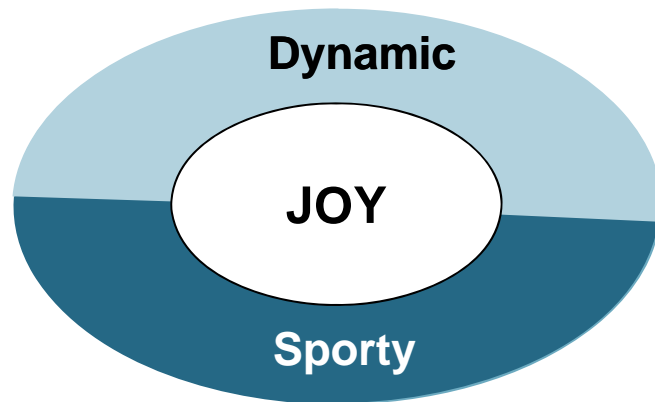


1台当りのブランド価値 [ドル]



90年代後半、ブランドアイデンティティの見直しに着手

かつてのブランドアイデンティティ



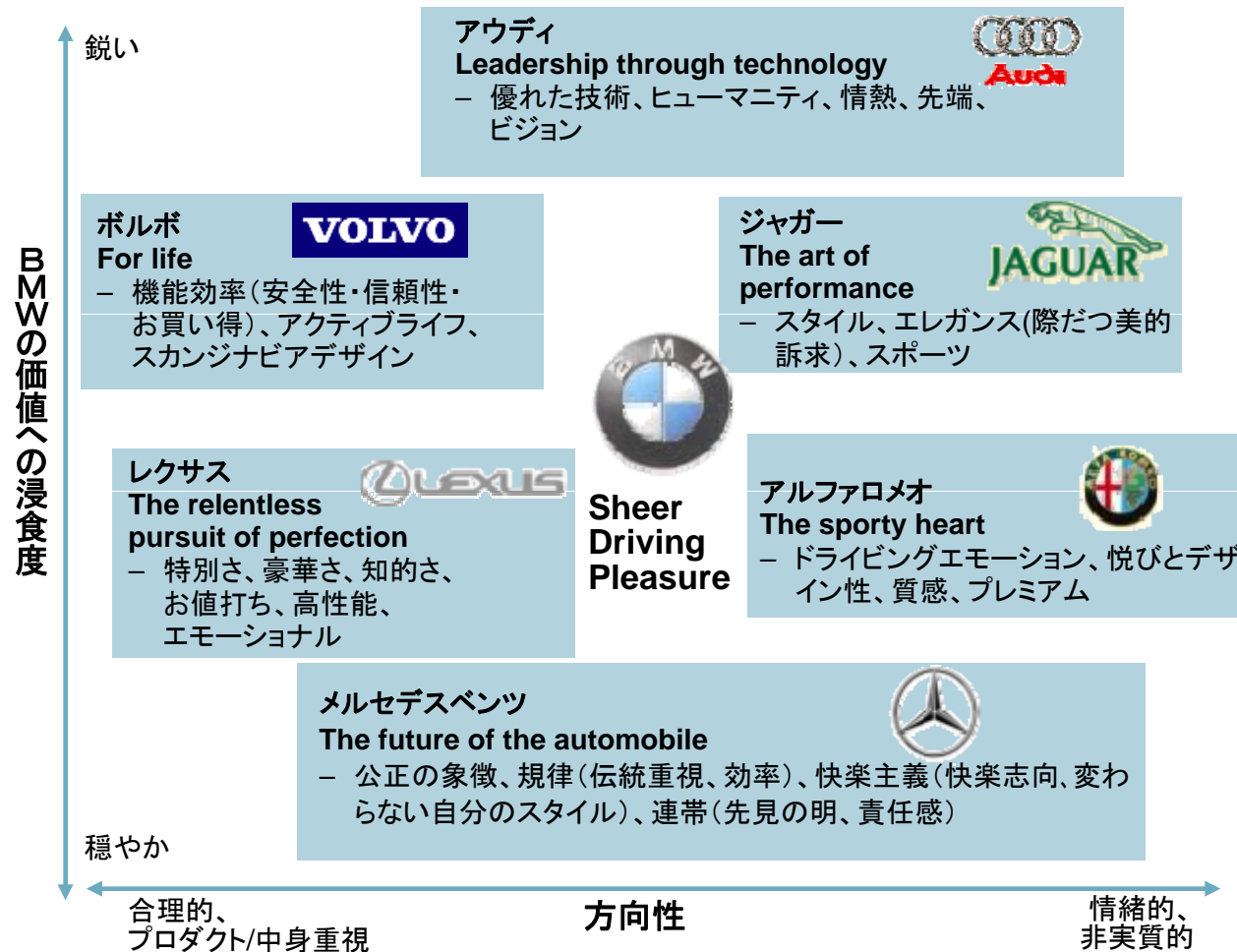
今後のブランドアイデンティティ



競争環境の変化にどう対抗するか？
顧客の変化にどう対応するか？

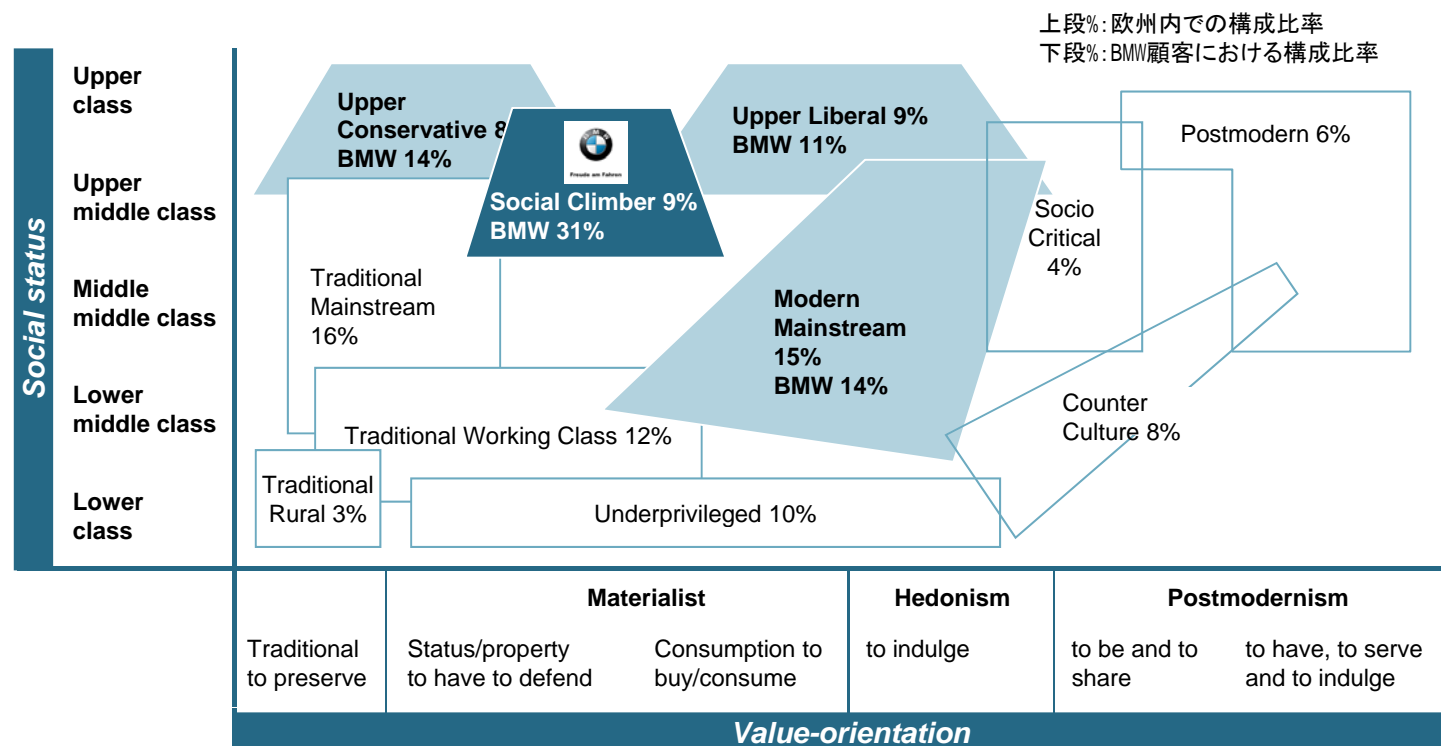
3 「マーケティング」重視タイプ

競合他社、特にアウディの脅威を認識



また、消費者や顧客の変化にも対応が必要だった

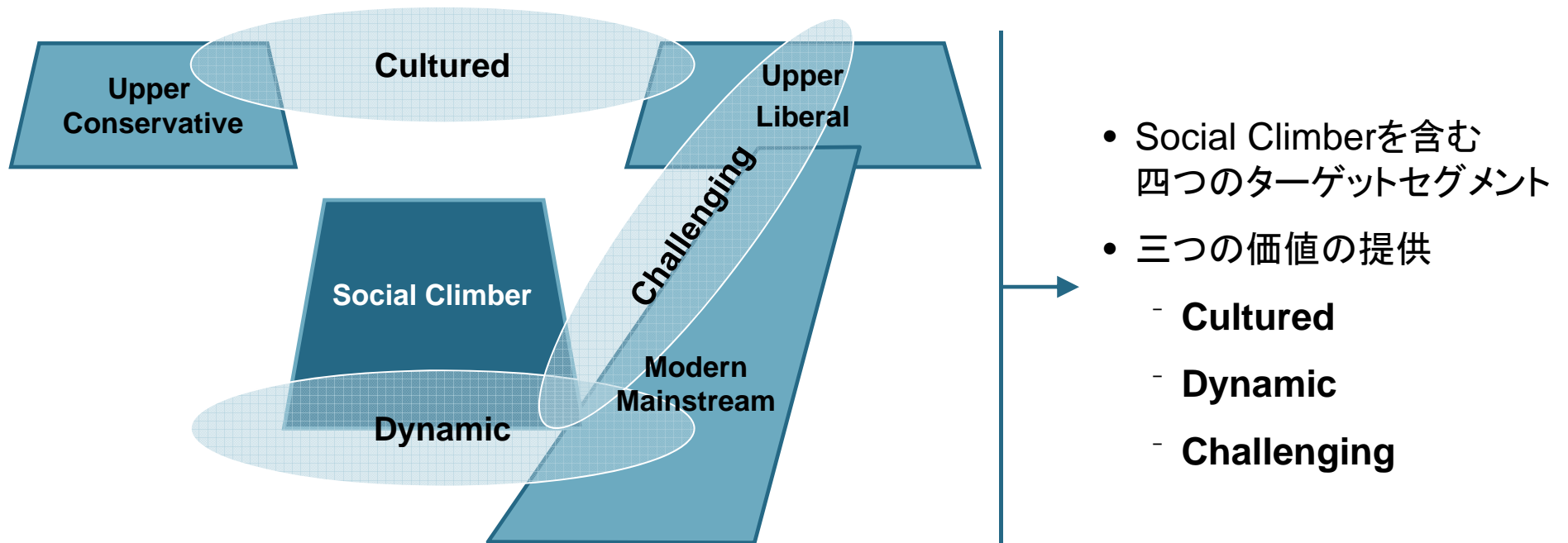
BMWにおける消費者セグメントとターゲット(欧州、90年代後半)



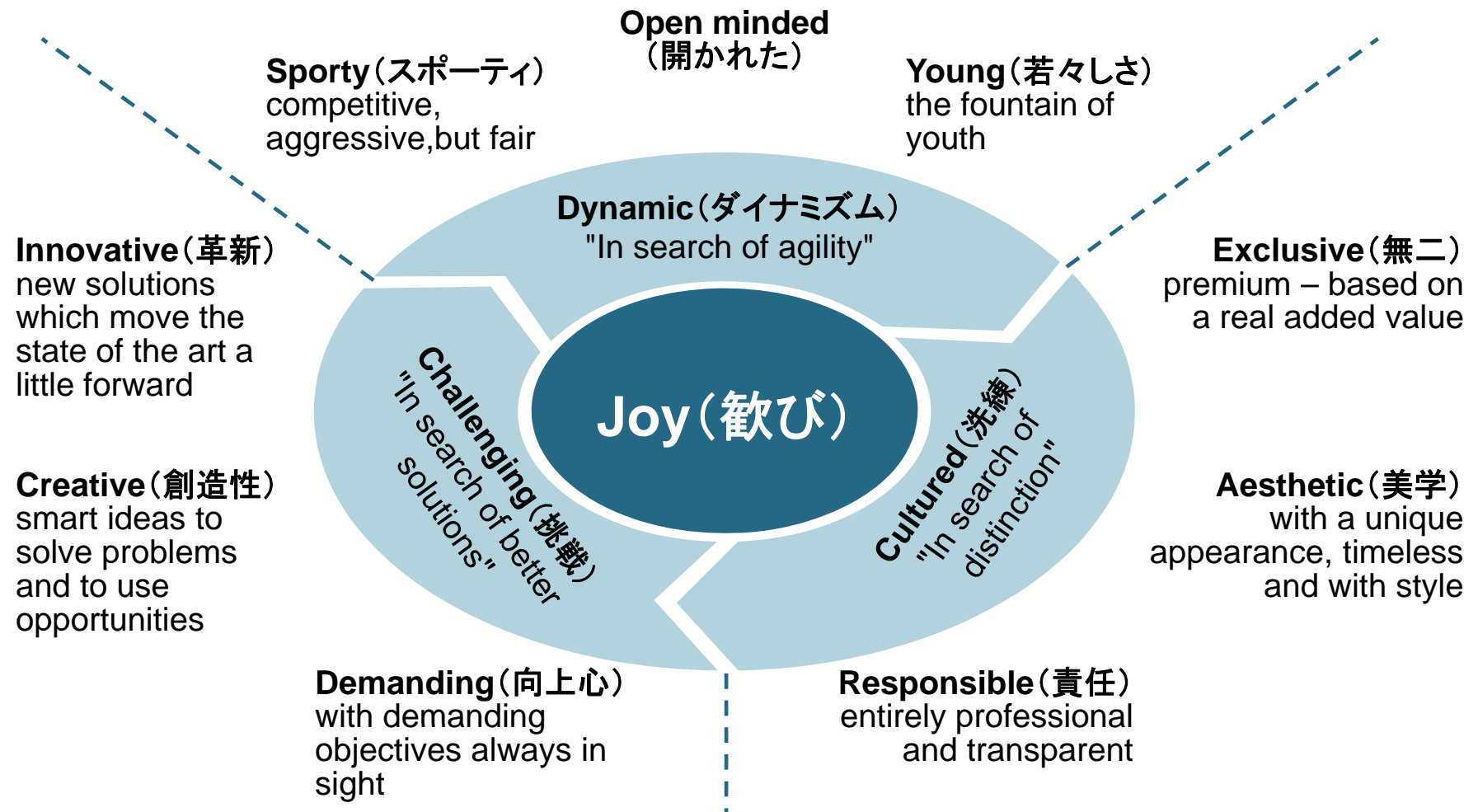
■ BMW コアターゲットグループ ■ BMW ターゲットグループ

- 従来のメインターゲットであるSocial Climberの減少
- Social Climberの拝金主義的、物質主義的な側面が時代に合わない
- Social Climber周辺のセグメントも離反し、Social Climberの離反を招くという悪循環
 - Social Climberと思われたくない

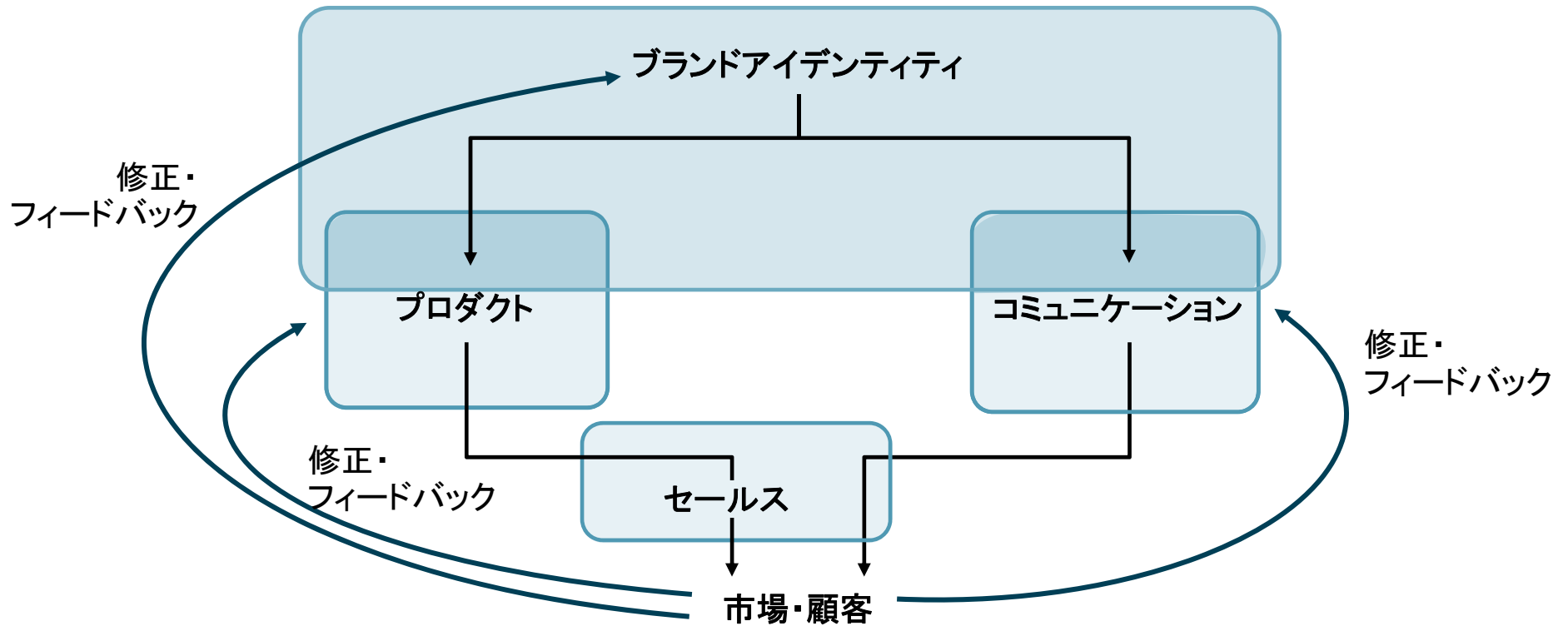
そこで、ターゲット顧客と提供価値を再定義



合わせてブランドアイデンティティを改定



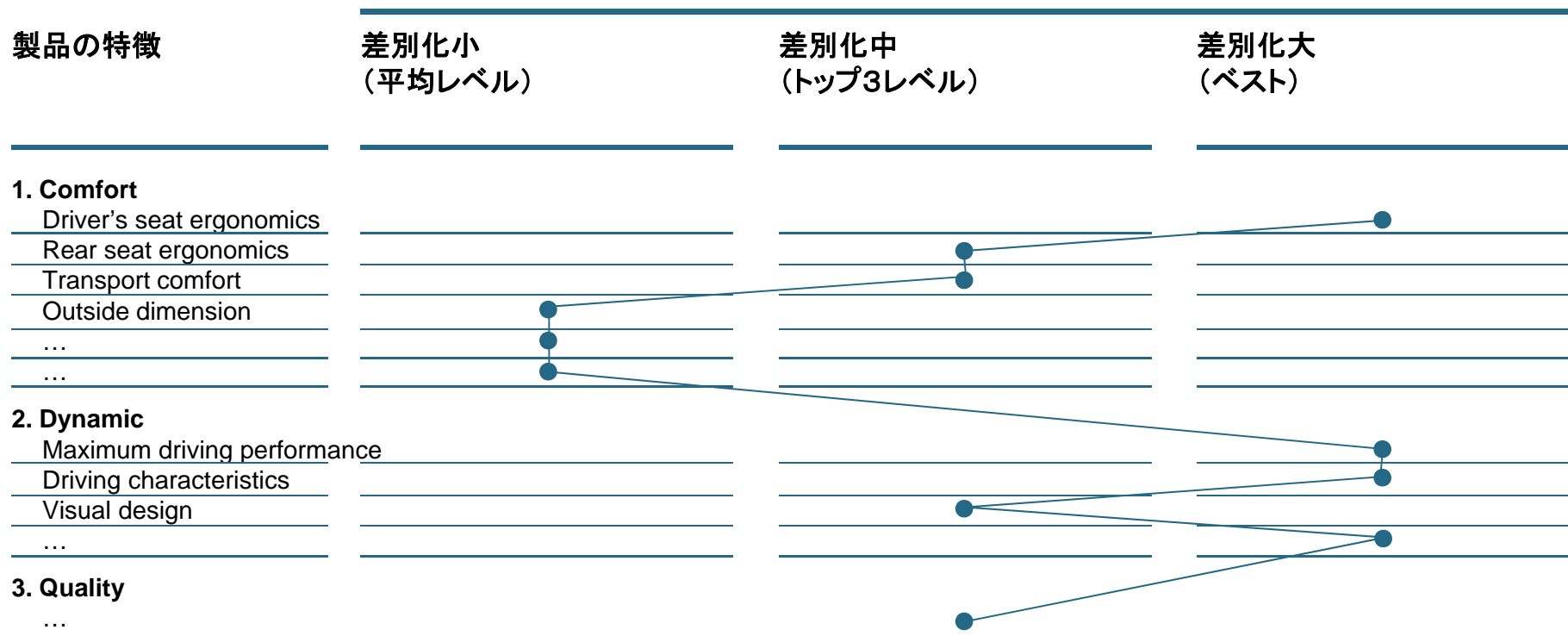
ブランド確立のためにPDCAサイクルを徹底



ブランドアイデンティティを製品の要素・特徴に翻訳。 差別化の状況を加味しつつ、各製品のプロファイルを決定

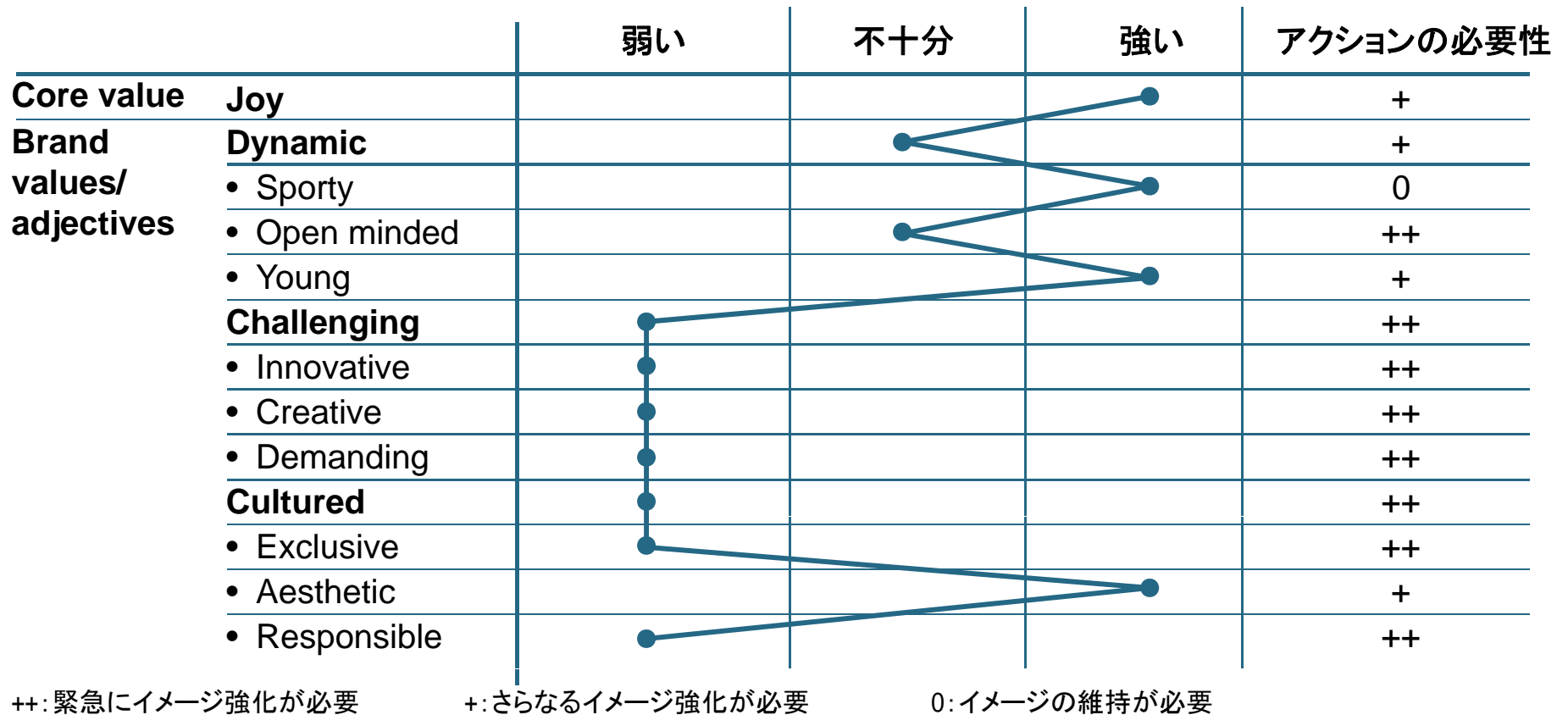
BMW製品のブランドプロファイル(イメージ)

主要競合との差別化要素



目指すブランドイメージと顧客認識のギャップを測る ブランドモニター

ブランドモニターによる評価結果(例)



3 「マーケティング」重視タイプ

モニタリングの結果を、顧客接点のプランニングに反映

媒体	メッセージ				ブランドアイデンティティへの貢献			
	Innovative strength	Mobility, cosmopolitan attitude	Added value	Design/aesthetic appeal	Joy	Dynamic	Challenging	Cultured
1. Advertising	+	++	+	++	×	×	×	×
2. PR	++	+	+	+			×	
3. Exhibitions	+	+	+	++	×		×	×
4. Sales literature	+	+	+	+				×
5. Motor racing	++	++	0		×	×	×	
6. POS marketing	+	0	+	+	×			×
7. Internet	+	+	+	0			×	
8. Golf sponsoring	0	+	+	0	×			×
9. Event marketing	0	+	+	0	×			×
10. Direct marketing	+	0	+	0				×
11. Merchandizing	0	0	+	+				×
12. Product placement		0	0	0				×

++:Priority support

+:Good support

0:Potential support

マーケティングを支える人事制度

デザイントップの長期政権

- 在職年数は比較的長期。デザインの一貫性を維持し、全社のデザインに対する共通理解を醸成

-1955		Peter Szymanowski
1955-1970	(15年)	Wilhelm Hofmeister
1970-1974	(4年)	Paul Bracq
1976-1992	(16年)	Claus Luthe
1992-	(すでに13年)	Christopher Bangle

マネージメントへの昇進プロセス

- ブランドを理解したマネージメント層を常に維持し続けることが可能なシステム
 - 役員会には必ず50歳以下の若いメンバーを含み、世代を超えてブランドマネジメントを継承
 - 役員会メンバーは上級マネジャー層を熟知し、ブランドマネジメント経験を積ませる異動・昇進を議論
 - マネジャーは就任時に後継者の腹案をもって育成

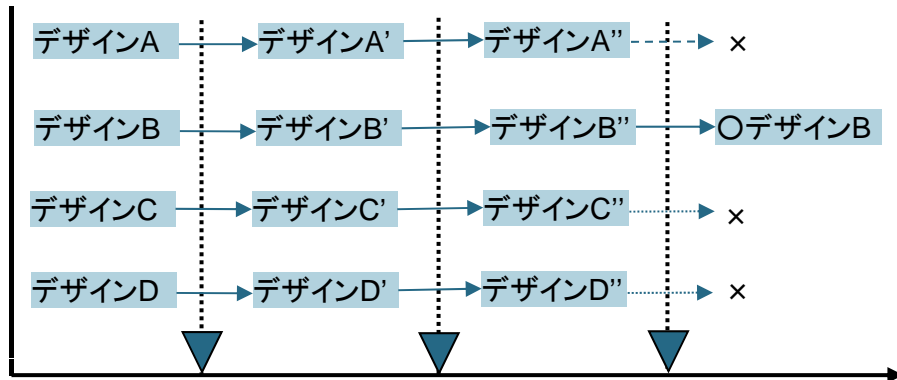
採用基準

- どのポジションにおいても車好きが絶対条件
- センスが良くない人間にラグジュアリーを語る資格なし、との採用基準

3 「マーケティング」重視タイプ

プロセスにおいてもマーケティング重視。目指す価値を実現するため、公約数的合意形成を排す

デザイン決定までのプロセス(概念図)



時間と莫大なコストを要する仕組みではあるが、
全ては完璧な「BMWらしさ」を追求するため
「優れたワインと同様、BMWは急いで作っても良いものにはならない」
(BMWデザイン・ディレクター Christopher Bangle)

- コンセプトは4種類。その方向性を役員とデザイナーが深く理解。各デザイナーには、いずれかのコンセプトを付与
- 4回から6回に及ぶ審査会(役員会議)の場で、各コンセプトに基づくデザインを評価
- 最終決定まで絞り込まず、各デザイナーは審査会での指摘をデザインに反映させて進化(最後まで競争)
- 審査会では、実物大のクレイモデルが用い、視覚のみならず、触覚でも「BMWらしさ」を評価
- 審査会には、担当デザイナーは同席させず。採用案のデザイナーが誰であるかも公表せず。日々競争するデザイナーのモチベーション維持のため

BMWのブランドマネジメント・インフラまとめ

- 市場(消費者、競合)に対する全社共通の認識と、それに基づく明確なブランド戦略
 - ターゲット顧客
 - ブランドアイデンティティ
- 目指すブランドアイデンティティを実現するための、明快なフレームワーク、PDCAサイクル
 - 製品別のブランドプロフィール
 - ブランドモニターによるモニタリング
 - モニタリング結果をブランドプロフィールや顧客接点の設計に反映 など
- マーケティングを支える組織、プロセス
 - ブランドを継承する人事制度
 - 自動車好き、センス重視の人事
 - デザイントップは長期政権
 - 公約数的合意形成を排すデザインプロセス など

「マーケティング」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラの特徴（例示）

組織体制

- ブランドマネージャー制度
- 市場調査、企画、広告宣伝・販促などマーケティング機能の充実した組織体制
- マーケティングに対して“敏感”な組織風土、文化

業務・オペレーション

- マーケティングに関する業務が高度に標準化、連携
- マーケティングを核としたオペレーションの組み立て

「マーケティング」が価値を生み出す源泉

- ブランドの価値を継続的、安定的に創造するために、市場の深い理解に基づく的確なマーケティングが機能
- そのために必要なインフラを整備

- 優秀なマーケター、ブランドマネージャーを継続的に育成
- マーケティングを回すために必要な専門スキル（調査分析、企画、広告宣伝など）を持った人材を継続的に育成

人材

- 市場の捉え方、ターゲティング、商品企画などにおいて全社共通のマーケティング・フレームワークや方法論を保有
- ブランドや商品、市場を定期的にモニタリングする仕組み

制度・仕組み

【参考】「マーケティング」重視タイプの ブランドマネジメント・インフラを持つ企業の例

- BMW
- ポルシェ
- P&G
- コーチ
- ロレアル
- キリン
- セブン-イレブン など

C. 事例紹介

～ブランドマネジメント・インフラ構築に向けて

Roland Berger
Strategy Consultants

ブランドマネジメント・インフラはどう作る？

STEP1

ポジショニングの設計

- ブランドの目指すポジショニングを設計する
 - ターゲット顧客
 - 提供する価値、競合との差異化・優位性確立のポイント

STEP2

価値創出の源泉の特定

- 提供価値創出のエンジン、源泉が何かを特定する
 - 人
 - オペレーション
 - マーケティング

STEP3

インフラの設計

- 価値創出の源泉に応じたブランドマネジメント・インフラを設計する
 - 組織
 - 人材
 - 業務
 - 仕組み

導入

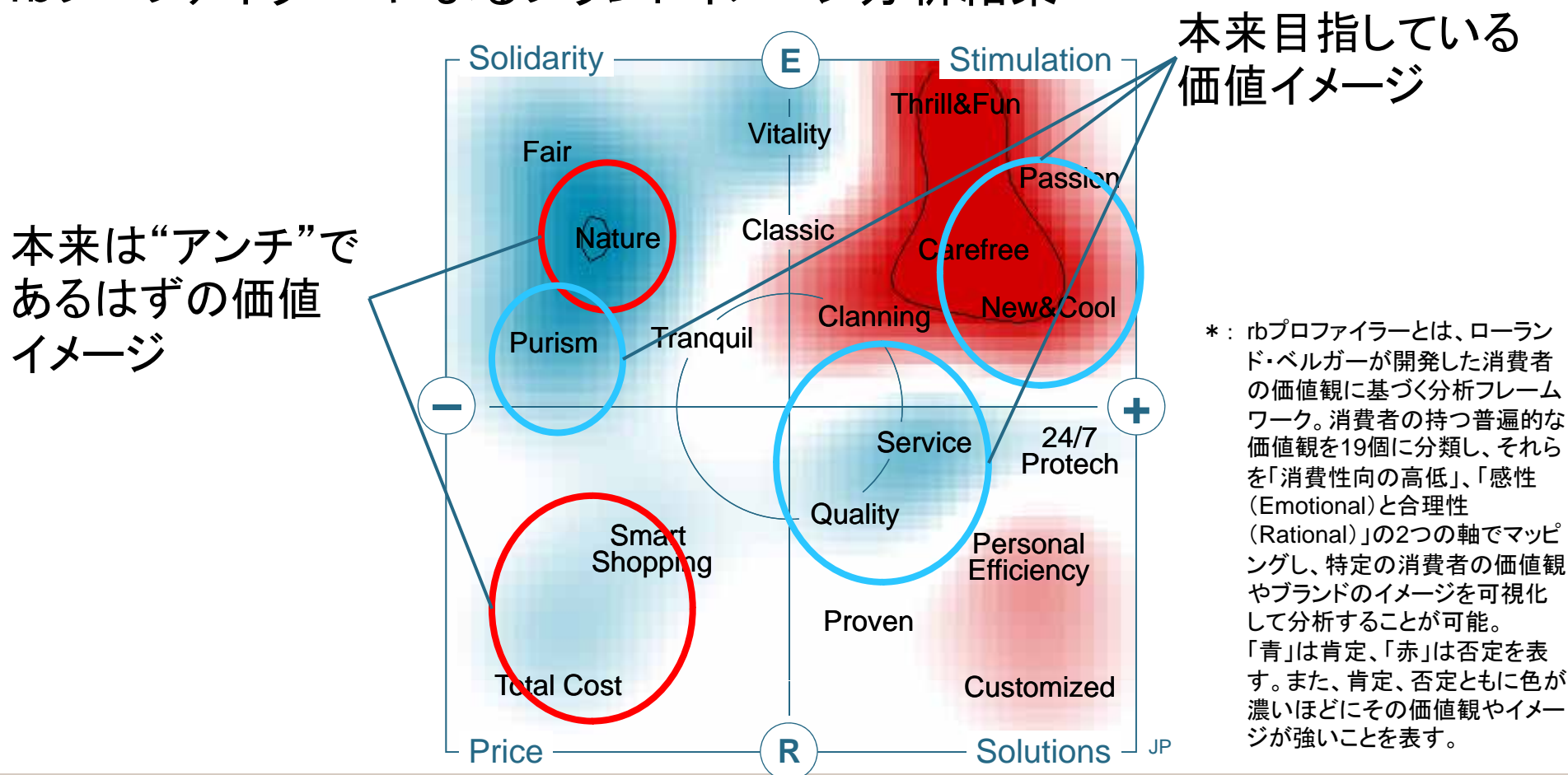
ブランドマネジメント・インフラ構築プロジェクト事例

プロジェクトの背景

- アパレルブランドAは、独自のポジショニングで順調に成長を遂げてきた
- しかし近年、環境変化や競合の台頭、自社の失策などにより、売上を大きく落としていた
- 商品企画の変更や店舗改装など、様々な手を打ってきたが、売上を回復するには至らなかった
- そこで、ブランドAはローランド・ベルガーの支援のもと、抜本的なブランド再生に着手した

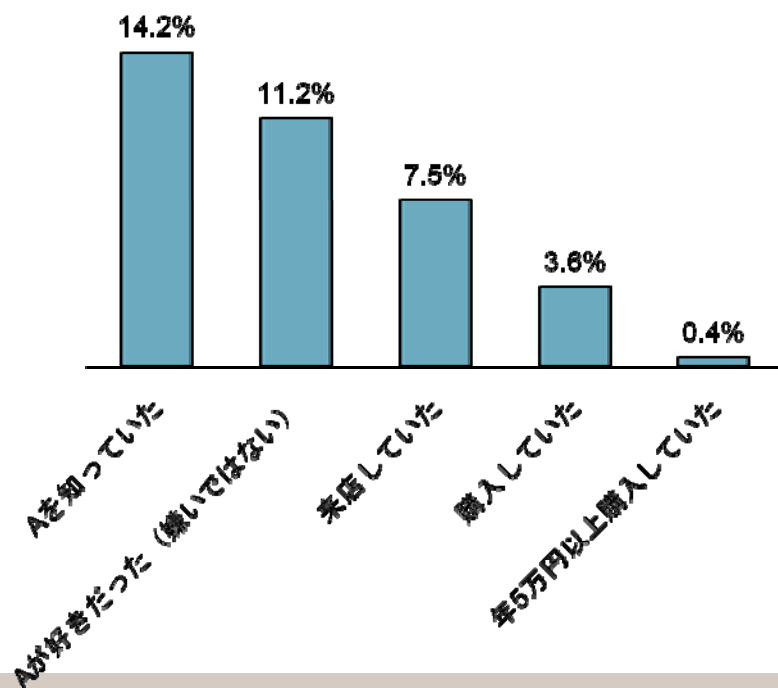
【参考】ブランドのイメージは希薄化し、本来の提供価値イメージとは大きく変わっていた

rbプロファイラー*によるブランドイメージ分析結果

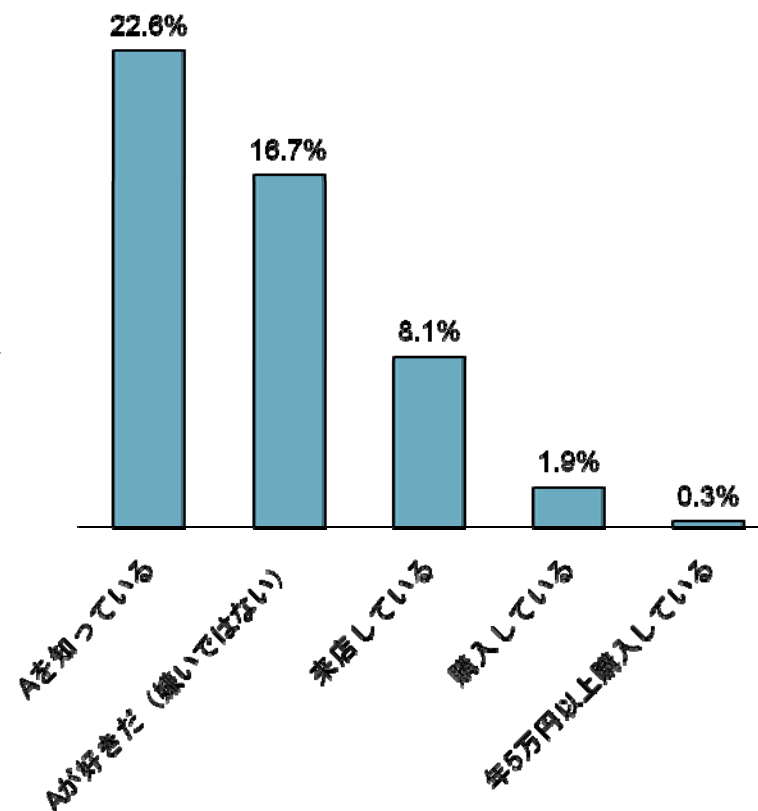


【参考】 認知度は上がったが購入率は大幅低下。加えて コア客層のブランド離れも加速していた

以前の購買行動



現在(プロジェクト実施当時)の購買行動



ブランドA不振の要因を特定し、再生・継続的成長のためにはブランドマネジメント・インフラの構築が必須と判断

ブランドA不振の要因と打開の方向性(概略)

- ブランドA躍進の理由は、当時としては競合の少ない、ユニークなポジショニングだったこと
- しかしその後、類似するポジショニングのブランドが複数台頭し、徐々に独自性を失った
- 加えて、ヒット商品が複数出たこともあって売上至上主義に走ったため、“ブランドらしさ”よりも売上拡大を目指した商品展開となったことも、ブランドの独自性を毀損し、イメージの変質を招いた
- また、マーケティングやオペレーションが極めて属人的に行われており、センスやスキルのある人材の退職も価値低迷や変質化に拍車をかけた
- こうした状況を踏まえ、ポジショニングの再定義と、継続的成長に向けたブランドマネジメント・インフラの構築を目指した

「マーケティング」をブランドの価値創出の源泉とし、再生を目指した

プロジェクト実施時前

- ブランドのビジョン、ポジショニングが曖昧で共有されず
- デザイナーの個人的センスに依存し切った商品企画
- 企画、生産管理、営業、販売などの業務オペレーションが杜撰で、属人的
- 各担当者のスキルレベルが低く、オペレーションレベルの低下に拍車
- 市場(顧客や競合など)を見ていない
- ブランドの業績に対する責任が曖昧

再生の方向性

- 少数の人間のセンスに依存した運営は限界と判断、合理的なマーケティングを価値の源泉にすることを決定、合意
 - 全社共通の市場理解に基づき、ブランドのポジショニングを再定義、共有化
 - トレンドや消費者、競合の動向を的確かつタイムリーに把握
 - 把握した市場動向を企画や生産、販売に迅速に反映
 - 属人的な事業運営から脱却し、可能な限り業務を標準化
 - 上記に必要な人材を明確化し、採用・育成
- ブランド全体の業績に対する責任を明確化

「マーケティング」を価値創造の源泉としたブランド運営ができるよう、ブランドマネジメント・インフラを構築した

1 組織体制

- ブランド全体に権限と責任を有するブランドマネージャーを設置
- ブランドマネージャーの下に、企画、生産、営業を配置
- 意思決定プロセスの明確化 など

- ブランドマネージャー、MD、企画、生産管理、営業、店長、販売など職種別の人材スペック、必要スキルを再定義
- 採用基準、教育体制、キャリアパスの見直し など

2 人材

3 業務・オペレーション

- 店頭情報など市場の状況に的確に対応できるオペレーションに変更
- 企画から営業までの業務内容の再設計(属人的方法からの脱却)
- 店頭情報、市場情報を各業務プロセスで活用できるような仕掛け など

- ブランドのポジショニングを共有するための取組み
- 店頭の情報を本部に吸い上げる仕組み
- 本部スタッフの現場視察を促進する仕掛け など

4 制度・仕組み

ブランドAの
ブランド
マネジメント・
インフラ

D. 終章 ～まとめ

Roland Berger
Strategy Consultants

ブランドマネジメントを概念論で語る時代は終わった。 これからは、具体的な“インフラ”とセットで語るべき

- ブランドが企業の成長に与えるインパクトは今後も一層増すばかり。しかもグローバルレベルでブランドを展開できる能力の必要性もますます高まる
 - グローバルレベルでブランドのM&Aが加速化する中、買収したブランドの価値を高めていく能力も重要に
- ブランドマネジメントを概念論として語っては、いつまでも優れたブランドを生み出すことは不可能
- これからは、ブランドマネジメントを概念論としてではなく、企業の経営インフラと結びつけて考えていくべき
- 組織、人材、業務・オペレーション、制度・仕組みなど、企業のインフラは、ブランドマネジメントの観点から、継続的に価値を創出するための“基盤”として構築されなくてはならない

「経営インフラとしてのブランドマネジメント」 本日のポイント

1. ブランドマネジメントを概念論で語っていないか？
 - 経営インフラのレベルにまで落とし込まれた具体的な能力であるべき
2. あなたの企業／事業のブランドの提供価値を生み出す“源泉”は何か？
 - 「人」「オペレーション」「マーケティング」
3. その“源泉”を支えるインフラがあなたの会社には備わっているか？
 - “源泉”に応じた経営インフラを構築すべき
 - 「組織体制」「人材」「業務・オペレーション」「制度・仕組み」・・・
 - 全てが“源泉”を絶やさず支える基盤として成り立っていることが重要

ご清聴ありがとうございました

【連絡先】

株式会社ローランド・ベルガー
プリンシパル 鬼頭 孝幸 (きとう たかゆき)

電話: 03-3587-6660

FAX: 03-3587-6670

メール: takayuki_kito@jp.rolandberger.com

URL: <http://www.rolandberger.co.jp>