

## 中小企業のためのブランディング

第2回 ブランディングの4つのステップ 中小企業診断士/ブランド・マネージャー 櫻田 登紀子氏

### 《朝の会話》

私「あなた、今夜は何が食べたい？」  
夫「そうだね。暑さで体がまいりそうだから、たまには鰻でも食べたいな」  
私「わかったわ」

### 《夕方のスーパーで》

私「今朝、主人は何が食べたいと言ったかしら。最近もの忘れが酷くて困るわ」  
私のスマートフォン「ププー。ご主人は鰻が食べたいと言っていました。今日のお勧めの鰻は魚売り場の8番のケースにあります。最近完全養殖に成功した国産の鰻ですので、美味しくお値打ち商品ですよ！」

私「そうだったわ！魚売り場の8番のケースに行けばいいのね！」  
私のスマートフォン「ププー。付け合わせにはさっぱりと山芋梅肉和えはどうでしょう。山芋は野菜売り場の6番の台にあります」  
私「鰻と梅……。まあ、いいか」

これは、2019年に中国の深圳で無人コンビニを見た際に、「もしかしらこんな将来がやって来るかもしれない」と想像したストーリーです。コロナ禍を経て、今やスマホから夕食注文し、配達代行サービスで宅配してもらい、支払いはキャッシュレス、アプリがカロリー管理してくれるなど、コロナ前は「遠い将来のこと」のように思えた生活の実現が加速しています。

前号で、企業(あるいは商品・サービス)におけるブランディングでは、最初に「Why:なぜ」を構築することが必要であると書きました。この「Why:なぜ」が企業(あるいは商品・サービス)の存在意義であり、企業(あるいは商品・サービス)の存在意義は、企業が変革・発展するための「ありたい姿」を創造することであると記しました。今号は、企業(あるいは商品・サービス)の存在意義を構築するための基本的なステップについて解説します。

### 【ブランディングのステップ】

- STEP 1 企業の強みとターゲット設定
- STEP 2 差別化されたポジションの確立
- STEP 3 ブランド・アイデンティティの確立
- STEP 4 刺激の設計

### STEP 1 企業の強みとターゲット設定

皆さんは日常生活の中で、利き手を使ってお箸やペンを持つでしょう。利き手でない手で食事をしたり文字を書いたりすることはとても困難ですね。事業も同様で、利き手を活かす方が効率的です。企業の強みとは、この利き手のことで、自社の利き手が何なのかを知るために環境分析をする必要があります。環境

分析とは、市場における機会や脅威を明らかにし、自社にとっての機会と戦略の方向性を探ることです。市場の機会は、環境の中に「ある」ものではなく、調査・分析した事実を基に「発見」あるいは「創造」するものです。機会を逃さず活かすために、自社(自組織)の抱える課題を洗い出し、経営戦略を明確にすることで、ブランディングの具体的な施策を検討するための準備が整います。

### (1)自社の現状分析をしてみよう

ここでは、現状分析の代表選手である3C分析について解説します。3C分析とは、自社(Company)・お客様(Customer)・競合(Competitor)の視点で分析することです。この「3つのC」について、それぞれ見ていきましょう。

#### ①自社(自組織)(Company)分析

自社分析は、自社の経営資源や能力について定性的・定量的に把握することです。具体的な例は次の通りです。

経営理念、社風、人材、社員(職員)の能力、売上高、市場シェア、収益性、ブランド・イメージ、技術力、組織、従業員構成、情報システム、サービス品質など

いわゆる「ヒト・モノ・カネ・情報」などの観点で、自社の状況を分析します。ここでは、先述のように自社の利き手(強み)に着目することが重要です。

#### ②顧客(Customer)分析

顧客分析は、自社の商品・サービスを購入する(あるいは購入する可能性のある)顧客や市場について把握することで、外部環境分析にあたります。具体的な例は次の通りです。

市場規模、成長性、顧客ニーズ、市場トレンド、技術トレンド、社会トレンド、政治的背景、環境的背景、購買決定プロセス、購買決定者など

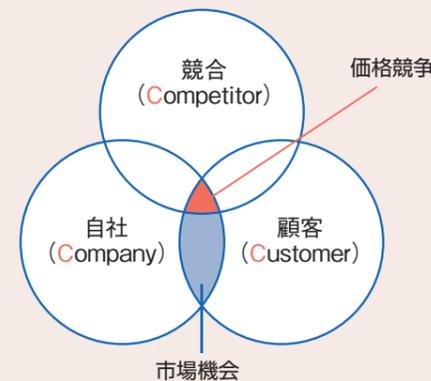
3C分析では、顧客のニーズと自社の強みがマッチするポイントを探ります。「ふとるが勝ち」という言葉をご存知でしょうか。顧客の「不平・不満・不便・不安」などを探り、自社の強みで問題解決(「不」を取る=ふとる)できればビジネスに打ち勝つことができるという意味です。

#### ③競合(Competitor)分析

競合分析は、自社の商品やサービスの競合状況や競争相手について把握することで、外部環境分析にあたります。具体的な例は次の通りです。

競争相手の数、参入障壁、競争相手の保有資源(営業人員数・生産能力)、競争相手の能力(売上高・市場シェア・顧客数)など

ここでは、直接的な競合だけでなく、今後参入してくることが予想される相手や、代替品となりうる商品やサービスを漏れなく把握することが必要です。例えば、ケーキ店の直接的な競合は近隣のケーキ店ですが、間接的な競合はコンビニのスイーツやネット販売のお取り寄せなどです。



#### (2)顧客は誰ですか?

全ての消費者を対象とした商品・サービスを万人に販売することは、現代では考えられません。人々のニーズは多様化していますので、万人向けの商品・サービスを作ろうとすれば、コンセプトがあいまいになったり、非現実的な価格になってしまったりします。

そこで生まれたのが市場の細分化(セグメンテーション)という考え方です。まず、不特定多数の顧客を、その市場の中で共通にニーズを持ち、製品の認識の仕方、価値観、使用方法、購買行動などが似ている顧客の集団に分けます。

市場の細分化は、人口統計・地理・心理・行動などの切り口で行います。この切り口の発見が、事業を行う上で最も困難かつ重要なポイントです。市場の細分化は、以下の要素を組み合わせることで使うことが多いものです。

#### ①人口統計的要素の例

年齢、性別、職業、学歴、所得、貯蓄、資産、既婚・未婚、家族構成など

#### ②地理的要素の例

所在地、地域、気候、環境(都市・郊外など)、地域による文化の違いなど

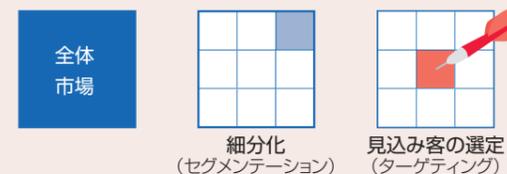
#### ③心理的要素の例

ライフスタイル、性格、価値観、趣味、嗜好、習い事、購買動機など

#### ④行動的要素の例

商品・サービスに対する顧客の購買状況、使用頻度、求める価値、情報収集手段など

市場細分化によって各集団の違いが把握できたら、自社が狙う顧客を明確にします。ここでは、自社の商品・サービスを最も高く評価してくれる顧客を選びます。これを見込み客の選定(ターゲティング)と言います。先述の3C分析の結果を確認しながら、属性を選定していきます。



### STEP 2 差別化されたポジションの確立

ポジショニングとは、「ターゲットである顧客に最も理解されやすい場所」に自社の商品・サービスを位置付けることです。競合となる商品・サービス群の中から自社の商品・サービスを選んでいただくために、顧客にとってどのような魅力的な価値を提供しているかを明確にし、それを認識してもらう必要があります。顧客に対して自社の商品・サービスの差別化を図るための手段です。そのポジションを二次元グラフ化することで、見える化できるようにしたものがポジショニングマップです。

ポジショニングマップは、縦軸と横軸の2つの評価軸から構成されたマトリックス状のグラフです。縦軸と横軸にそれぞれ異なる評価軸を作り、評価したい商品・サービスの評価をグラフ上にマッピングしていきます。ポジショニングマップを作成する上で最も重要になるのが2つの軸をどのように決定するかです。ここでは、次の観点でポジショニングマップを考えます。

#### 【機能的価値】

商品・サービスの基本的機能(商品・サービスそのものが提供する価値・便益)

#### 【情緒的価値】

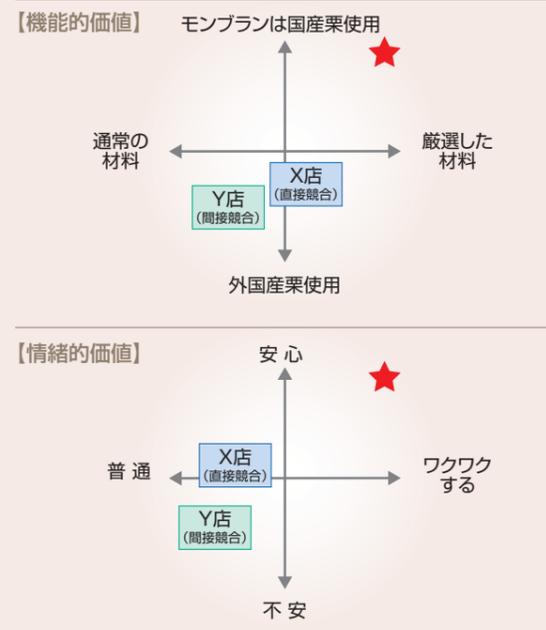
商品・サービスそのものの機能以外の価値(商品・サービスを使用することで得られる心理的価値)

時計であれば、正確な時間を刻むのが「機能的価値」で、デザインなどは「情緒的価値」にあたります。

「機能的価値」は、合理的な購買の意思決定はしやすいものの、今日のように成熟化した市場においては、商品・サービスを機能的価値だけで差別化することは困難となっています。一方で、「情緒的価値」は、その商品・サービスを所有あるいは使用することに対して、心の豊かさや満足が与えられます。消費者・顧客にとっての商品・サービスの価値は、機能や品質だけでなく、デザインなどの情緒的側面からももたらされます。

商品・サービスの差別化は、機能的価値を高めながら、どのような情緒的価値を消費者・顧客に提供できるかが鍵になると言えます。

## ■あるケーキ店の例



## STEP3 ブランド・アイデンティティの確立

ブランド・アイデンティティとは、企業（あるいは商品・サービス）を、対象となるお客様にどのように認知されたいかを明確にし、そのことを言葉で表すことです。企業（あるいは商品・サービス）が、どのような差別化された強みを持ち、創業以来大切にしている経営理念を強く意識しながら、世の中にどのような存在でありたいかを、はっきりと打ち出した言葉がブランド・アイデンティティであり、企業の存在意義です。ここでは、経営理念・ミッション・スローガンなどを指します。企業の存在意義を具体的に表すことは、ブランディングにとって大変重要です。

### 【ブランド・アイデンティティの例】

- サードプレイス／スターバックス
- これでいい／無印良品
- Smarter Planet／IBM
- お客様の「こうしたい」を叶える家／ある介護施設

## STEP4 刺激の設計

次に、確立したブランド・アイデンティティに基づき、意図的に刺激（お客様との接点）を設計し、お客様の心の中に集積されるブランドを変化させます。お客様への刺激は、「ブランド要素」と「ブランド体験」に大別されます。

### 【ブランド要素】

ブランドを表現する最小単位の刺激のことで、お客様の心の中でブランドを思い出す引き金になるもの（ネーミング・ロゴ・キャラクター・キャッチコピー・パッケージ・色・サウンドロゴ・匂い・ドメインなど）

### 【ブランド体験】

ブランド要素を含み構成された、お客様との全ての接点（会社案内・カタログ・WEBサイト・SNS・店舗の内装・接客・電話対応など）

ブランド体験はブランドの世界観を表現するシナリオであり、ブランドを想起させる具体的な取り組みです。ブランド体験の設計は、when（いつ）、where（どこで）、what（何を）、how（どのように）を意識して行うことが重要です。

例えば、スターバックスでは「サードプレイス」というブランド・アイデンティティを実現するために、美味しい珈琲だけでなく、珈琲の知識をフレンドリーに説明する接客や、フカフカのソファや落ち着いたファブリックで、第三の「くつろげる場所」を創り上げています。

ブランド要素とブランド体験は自社でコントロール可能なものであり、「一貫性」「意図的」「継続性」の3点を守り運営管理することにより、お客様の心の中に「ブランド・イメージ」を創造することができます。ブランド要素とブランド体験を適切に運営管理するためには、エクスターナルブランディング（社外へのブランディング）と同時に、インターナルブランディング（社内へのブランディング）も大変重要です。いかにブランド・アイデンティティを社内に浸透させるかも、ブランディングの大きな鍵となります。

今回は、ブランドの具現化において重要な「刺激の設計」をどのように戦略的に計画し、実行していくかについて、事例とともに具体的に解説します。



櫻田 登紀子氏  
株式会社 サクラ前線 代表取締役  
(中小企業診断士／ブランド・マネージャー)  
大学卒業後、(株)バンダイ、大日本印刷(株)、演劇プロデューサーを経て、平成20年に経営コンサルタントとして独立開業。現在は新商品・新サービス開発・広報・ブランディング支援を主な業務として、東京都・神奈川県・香川県を中心に事業を行っています。