



ワリオネレポート

Clione Report

Special Version

自社の強みや優位性を顕在化する

「印刷会社が取り組む**ブランド戦略**とは？」

ービジネス戦略としての活かし方を考えるー

一般財団法人 ブランド・マネージャー認定協会

代表理事 岩本俊幸氏



本書の刊行にあたって

環境保護印刷推進協議会 会長 松浦 豊

私たち環境保護印刷推進協議会（E3PA）は、環境保護を実現していきたいという願いから、厳しい認証基準に基づいた環境マーク〔環境保護印刷マーク（クリオネマーク）〕を自己適合宣言マークに制定、さまざまな事業活動を通じて、環境貢献を理念とする団体（協議会）として、印刷業界に確実に根を下ろすことができました。

環境保護に貢献している姿勢を、より社会に広く知ってもらおうという趣旨から、10周年を機に対外的宣言として業界初の『印刷環境憲章』を制定させていただきました。

顧客から認知されにくい＜環境価値＞をより一層訴求し「媒体（メディア）のなかでも【印刷物】は、各種メディアよりも環境にやさしいメディア」であり、“環境”に配慮した作業方法で提供されている製品であることの【証し】をアピールすべく、小冊子『環境価値をビジネス価値に高める ―市場、顧客に置いていかれないために―』と【環境価値→ビジネス価値】により、高度な＜環境経営＞のレベルにまで高める運動を展開しました。

〔環境保護印刷マーク（クリオネマーク）〕がもつ＜環境貢献＞の価値を強め、存在意義を内外に浸透させる必要性を痛感、〔環境保護印刷マーク（クリオネマーク）〕の【ブランディング】の確立、その意義を十分にご理解いただくために、私たちは『今こそ「ブランディング」に取り組むとき―＜環境経営＞を達成するために―』、そして『「ブランディング」の意義を実践企業に学ぶ ―《環境対応》の成果を得るために―』、と2冊の小冊子を昨年度は刊行いたしました。

その3冊目となる本書『印刷会社が取り組むブランド戦略とは？』と題して刊行する運びとなりました。内容は2016年12月20日に東京で開催しました特別講演会で「自社の強みや優位性を顕在化する【印刷会社が取り組むブランド戦略とは？】―ビジネス戦略としての活かし方を考える」と題して、①ブランドの目的と定義を知る②ブランディング実践例③印刷会社としてブランドをビジネス戦略にどう活かすのか？の3つの視点から岩本俊幸氏（一般財団法人 ブランド・マネージャー認定協会 代表理事）に講演していただきました内容を加筆していただき、ここに報告をまとめたものです。同氏には改めまして冊子としてまとめ、報告できますことに厚く御礼申し上げます。

これまで、さまざまなテーマの講演会、セミナーや普及啓発の小冊子、レポートなどの情報提供に努めて参りました。今回も各方面からの温かいご理解とご支援をいただき所期の成果を収めましたことを厚く御礼申し上げます。末尾になりますが、私たち環境保護印刷推進協議会が取り組んでおります事業活動になお一層のお力添えをいただけますようよろしくお願い申し上げます。

自社の強みや優位性を顕在化する

印刷会社に取り組むブランド戦略とは？

ービジネス戦略としての活かし方を考えるー



はじめに	6	STEP ⑤-2 ブランド・プロミス～顧客にどん約束 をするのか	23
あてはまる状況はいくつありますか？	8	STEP ⑥ 4P/4 マーケティングミックス～ブランド を具現化する	23
本講座の目的	9	STEP ⑦-1 ブランド要素・ブランド体験～ブラン ドとの出会いを決める	23
スケジュール	9	STEP ⑦-2 推奨規定・禁止規定～やるべきこと・ ダメなこと	24
プロローグ	10	STEP ⑧マーケティングの目標～目標を数値化し てみよう	24
あなたの知っているブランドを教えてください.....	10		
「単なるサバ」と「関サバ」の違いとは？	10	エピローグ	25
ブランド企業の社員への問いかけ	11	まとめ	25
第1部 ブランド構築の目標とは？.....	12	お知らせ①	25
ブランド構築の目的とは？	12	お知らせ②	25
ブランドの重要性—①	13		
ブランドの重要性—②	13	あなたの知っているブランドを教えてください	26
ブランドの重要性—③	14	ブランドの重要性—②	26
第2部 ブランドとはなにか？	15	強いブランドとは？	26
ブランドとは？	15	ブランドの種類とは？	27
強いブランドとは？	15	ブランド認知とは？	27
ブランドの種類とは？	15	マインドシェアの獲得—②	27
ブランド認知とは？	16	ブランド構築のステップ	28
ブランド要素	16	ブランド構築ステップ実践の心得	28
ブランド・アイデンティティとは？	17		
マインドシェアの獲得—①	18	まとめ	28
マインドシェアの獲得—②	18	お知らせ①	29
ブランド戦略とは？	19		
第3部 ブランドのステップ	20	プロフィール	30
ブランド構築のステップ	20		
ブランド構築ステップ実践の心得	20		
STEP ① PEST 分析と 3C 分析～市場機会を発見し よう	21		
STEP ②セグメンテーション～市場細分化をどう 進めるか	21		
STEP ③-1 ターゲティング～見込み客どう選定 するか	21		
STEP ③-2 ペルソナ～見込み客の具体的設定	22		
STEP ④ポジショニング～立ち位置・独自性を見 つけよう	22		
STEP ⑤-1 ブランド・アイデンティティ～どん な旗をたてるのか	22		

はじめに

セミナータイトルは「印刷会社が取り組むブランド戦略とは」ですが、実は、私もこの印刷業界には深い縁があります。私の父は印刷会社を経営していました。4、5人ぐらいの小さい印刷会社で、活版印刷という時代からやっていましたが、残念なことに今はもう廃業しています。父が引退したあとに、私の叔父にバトンタッチしたあと立ち行かなくなり廃業となりました。私自身は、25年前に会社を起こしたときは、父の会社を継いだとかではありませんが、活版から写植（写真植字）、版下という時代です。今は、それこそ業界のカテゴリーすらなくなっているという業界にいました。

25年前、最初に独立したときは、電算写植で版下を含めてやっていました。そのあとDTP化を進めていて、私の会社も立ち行かなくなるところ、付加価値を付けていこうということで、デザイン業務を取り入れ、そのあと、広告業界に転身していきました。

広告業界といっても、マス広告が扱えるわけではありませんので、販売促進が中心です。さらに、今日のセミナーのテーマと同じく、10年近く前からブランド戦略をクライアントへ支援するにはどうしたらいいのかということもチャレンジしました。何故ブランド戦略を弊社が取り扱うようになったかという理由は、のちほどお話しします。

このように、私も印刷業界には縁が深く、JAGAT（日本印刷技術協会）でも、ブランド戦略を自社でどう採り込んだらいいかというコンサルティングを6、7社に提供しました。あとは、来年の「page2017」でも、私は販促系の講座を二つ受け持ちますが、印刷業界向けのセミナーなどで講師登壇をしています。

今日、私はたまたまこちら側に立って話していますが、販売促進とかブランディングの顧客への支援で、今も現場に入っています。今日の午前中も、ある会社のブランド戦略に対して、クリエイターを中心に、スタッフと一緒に現場で試行錯誤しています。このように、現場肌でやっている人間ですので、講師とか講演家というセルフイメージは全くありません。

クライアントは、どんな業界があるかというと、飲食店、美容室、エステサロン、お菓子メーカー、温泉旅館、学習塾、スポーツクラブと、本当にさまざまな会社の支援をしています。「B to C」だけではなく

「B to B」の方でもマーケティング支援をしています。

資料にあるように、私自身は、ブランド・マネージャー認定協会の代表理事を務めているのと、株式会社イズ・アソシエイツという広告会社を経営しています。

今日は2時間をいただいておりますが、とても短く感じます。というのも協会で提供している「ベーシックコース」という基礎講座は、丸2日間の講座です。その講座を受けて、しっかり知識を得て次のステップという進み方をするのですが、今日は、2時間ということなので、できるだけ凝縮して皆さんに持ち帰っていただけるように考えています。

もう少し会社の自己紹介をしますと、2016年9月で丸25年になります。

クライアントは一部上場企業もありますが、珍しいところではお寺もあります。広報活動をやっていかないと寺院経営が成り立たちません。例えば、芝公園に増上寺というお寺があります。そこは、20年位前からずっと毎月広報誌のお手伝いをしています。あとは、政府の外郭団体で、皆さんもよくご存じのPマーク（プライバシーマーク）のロゴマークは、17年前に初期のブランディングと合わせて、弊社が作成しました。

基本的には、B to Cの中小企業がクライアントとしては多いですが、コスト対効果をとてもシビアに気にするわけですから、非常にプレッシャーがあります。

販促で言うと、状況が良くなってきたり反応が良かったりすると、大変喜んでいただけるのですが、反応などが良くない場合は、とてもシビアです。このように喜怒哀楽を重ねているうちに、いろいろ事例がたまり、それをきちんとフレームワークしていくようになりました。

ブランド戦略だけではなく、5～6年前から、特に通販のチラシやDMを、グラフィックデザインの領域になりますが、どのように表現していけば反応が上がるかというのをいろいろテストしてやってきました。このようなレスポンス広告の領域や、販促手法の領域とか、「B to B」のマーケティングセールス、あとは、まさに今日の話の内容のブランド戦略とか、今まで実践してきたことを体系化して皆さんにお伝えをしていくようになりました。

一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会の紹介

今日のテーマのように、ブランド戦略の話をするにあたって、先にお伝えしておきたいことがあります。私は1990年代から、ブランド、ブランディング、ブランド戦略などに興味がありました。Pマークを作ったという経緯もありますが、ブランド戦略に纏わる書籍(ケビン・レーン・ケラー、フィリップ・コトラーなど)を様々読んでいました。

今でこそブランド戦略を学べる講座とかありますが、当時はあまりありませんでした。そのようななかでも、例えば、P&Gやサントリーなどの大手企業のブランド・マネージャーに講師として話をさせていただくなど、とても興味深い内容でした。

ただ、事例としては興味を引くものでしたが、「中小企業でも扱える再現性とはいったい何だろう」ということをずっと悩んでいました。そこから数年たって、待っていても再現性のある内容は出てこないということで、自分一人ではとてもできないので、様々なブランド論の権威の方々に集まっていたいただき、ブランド・マネージャー認定協会を立ち上げたという経緯です。

立ち上げて8年ほどになりますが、中小企業の経営者層をはじめ、社内スタッフを巻き込みながらブランド戦略を企画していくという事例が出てきて、ここ最近、広がってきています。

活動内容は、人材育成と啓蒙活動をしています。2日間のベーシックコースの上に、4日間かかる実務能力を向上するためのステップアップとしてアドバンスコースがあったり、これらのコースを教えられるトレーナーを育てるトレーナー認定コースも準備しています。

ビジョンは、「ブランドの教育を通じて、ブランドとビジネスに深い洞察と実行力を持つ人材を育成し、彼らが集う世界に通用するようなビジネス・コミュニティを築きたい」。ミッションは、「優れたブランドを構築できるブランド・マネージャーを、数多く排出することで、さまざまな組織の成長を促し企業価値を向上させ日本経済の活性化と発展に貢献する」。特に、企業の価値を向上させるには、ブランド戦略というのは大きな意義があるので、このようなビジョンになっています。

組織構成は、ブランド論の権威でもある中央大学ビジネススクール教授の田中先生をはじめ、クリエイターで著名な方とか、コンサルタントの方々に協力していただき、私が代表理事および発起人で8年前に

立ち上げました。

実績としては、2日間のベーシックコースは延べ1,300人以上受講されています。今日の内容とは異なりますが、2時間の入門セミナーは、計測できる範囲で700人以上となります。

受講者の傾向は、中小企業であれば企業経営者層が多いです。大手企業では、マーケティング担当者、広報担当者、商品開発などの職種が多いです。業種としては、広告会社、印刷会社も多く、出版社、理美容、食品メーカーなど、様々な業種の方々から受講していただいています。

その他、研究会なども開催してきました。先ほどご案内した書籍なども出版しています。もしよろしければ、サイトで「ブランド・マネージャー」で検索してください。協会のオフィシャルサイトでは、元スターバックスのCEOの岩田様とか、リッツカールトンホテルの元日本支社長の高野様などのインタビュー記事も記載しています。

全国で教えられるトレーナーも50人以上在籍しています。トレーナーのランクは、5段階に分かれていて、東京をはじめ大阪、千葉、広島、福岡、長野など、他にも様々な地域で活動しています。

2015年あたりから、優れたブランディングの実践事例を称えていこうということでコンテストも開催しています。素晴らしい実践事例が集まってきているのが、本当にありがたいことです。

このような再現性のあるカリキュラムを開発しブラッシュアップしてきた協会だからこそ、そのエッセンスとして内容の一部や事例をご紹介することで、参加者のみなさんに、少しでもお役に立てれば幸いです。

あてはまる状況はいくつありますか？

あてはまる状況はいくつありますか？

- 価格競争ばかりの案件になっている（見積書だけの勝負）
- 下請け的な要素が多い
- 新規クライアントの開拓があまり出ていない
- クライアントに対してしっかりとヒアリングが出来ていない
- クライアントの本当のニーズを把握できていない
- クライアントの顧客のニーズや欲求・本音を把握できていない
- 提案力に対して課題がある
- 競合他社と差別化ができていない
- 自社の強みを活かしてきていない
- そもそも自社の強みが何であるか？を見出せていない
- 既存クライアントの対応等に忙殺されており新たな取り組みにあまり手が回らない（効率的でない）

などなど…

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

私も印刷業界にご縁がありますので、他人事ではなく、敢えてまず皆さんに考えてもらいたい。ご自身の印刷会社としての状況です。

価格競争ばかりの案件になっていたり、下請け的な要素が多かったり、新規クライアントの開拓があまりできていなかったり、クライアントに対してしっかりとヒアリングができていないとか、ニーズを把握できていないとか、提案力に課題があったり、競合他社との差別化ができていない、自社の強みを生かしてきていない、そもそも自社の強みが何であるか見いだせていない、既存クライアントの対応等に忙殺されており新たな取り組みに手が回らない、効率的ではない。

実際に印刷会社を数社集めてコンサルティングを提供していた時に、特に、「そんなこと言っただって印刷業界の中、そんな差別化なんかできないよ」といったコメントは多かったですが、深掘りすれば必ず差別化要素が見いだせます。それが、最初にお伝えしたかったことです。

そもそも、印刷会社として、
クライアントの何の課題を解決しているのか？

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

また、これはどんな業界でも言えますが、「そもそも印刷会社として、クライアントの何の課題を解決し

ているのでしょうか」というのを考えてもらいたいです。

モノ(印刷物)だけを請け負っていると、価格だけの競争に陥りやすいから、以下の()を埋める必要がある。

我が社は、印刷物を請け負うのではなく、
顧客の()を請け負う。

問 題 解 決

() に入るのは、何か？

● 売上向上支援 ● 利益向上支援 ● マーケティング支援 ● ブランディング支援 ● 集客支援 ● 新規顧客の発掘支援	● 販促効果支援 ● CSR向上支援 ● 環境対応による 企業のイメージアップ支援 ● コスト削減支援 ● 効率化支援
---	---

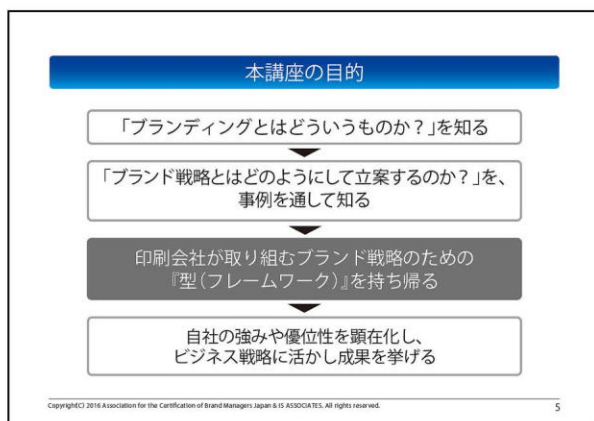
などなど

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

印刷物だけを請け負っていると、価格だけの競争に陥りやすいです。だから、この()内を埋めてもらいたいです。「我が社は印刷物だけを請け負うのではなく、顧客の何を請け負っているのか」、結局ここがきちんと定まっていないと、そもそも自社のブランドをどう立てていくかということに進みません。

例えば、売り上げの向上支援、利益向上支援、マーケティング支援、ブランディング支援、集客支援、こういったマーケティング系の課題解決かもしれませんし、今日お集まりの皆さんの多くは、クリオネマークも含めたCSR 向上支援や、環境対応による企業のイメージアップ支援をしているのかもしれませんが、もしくは、コスト削減支援、効率化支援、販促効果支援をしているかもしれません。その他にもあるかもしれません。せっかくですので、このことを考えていただいってから今日の講座に入っていきたいので、考えてみてください。まず、自社は何を請け負っているのだろう。まず、そこを考えてもらったうえで、ブランディング、ブランド戦略の話に行きたいと思います。

本講座の目的



皆さんにお伝えしようと思っているのは、ブランディングとはどういうものなのかを、まず知っていただきたい。そして、ブランド戦略とはどのようにして立案するのかを事例もお見せますので、そのうえで、印刷会社に取り組むブランド戦略のためのフレームワークをお渡しします。本日、私が皆さんに一番伝えたいのは「自社の強みや優位性を顕在化し、ビジネス戦略に生かし成果を挙げる」、今日はこれを皆さんと私のゴールとして進めていきます。

スケジュール

スケジュール	
印刷会社に取り組むブランド戦略とは?	
プロローグ	
第1部	ブランド構築の目的とは?
第2部	ブランドとは何か?
第3部	ブランディングのステップ
第4部	他業種(BtoC)のケーススタディ
第5部	印刷会社に取り組むブランド戦略とは?
エピローグ	

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved. 6

本講座は、5部に分かれています。後半は時間のペースでどこまで紹介できるかわかりません。前半のブランド構築の目的、ブランドとは何かブランディングとはステップで作っていくのか。ここは、1番重点をおいて話していきます。

あなたの知っているブランドを教えてください

あなたの知っているブランドを教えてください	
時計	知っているブランド名
携帯電話	
スーツ	
靴	
自動車	
パソコン	
おなかですいたら何が食べたい？	
喉が乾いたら？	
寝たかなーと思ったら？	

でもそれと重複して記入してください

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved. 8

【図表 P26 参照】

ウォーミングアップで少し考えてもらいたのですが、皆さんの知っているブランドを教えてください。例えば、腕時計だとどういふブランドなのか、携帯電話だとどんなブランドがあるのか、書けないものもあると思います。そんなに時間はかけませんので、直感的に出していきましょう。こちらを記載したことが、あとでブランドイメージというところにつながってきます。いったい何が脳の中で起きているのかということです。2分ほど差し上げますので、幾つ書いてもいいですし、書けない所は空白でもいいです。お願いします。

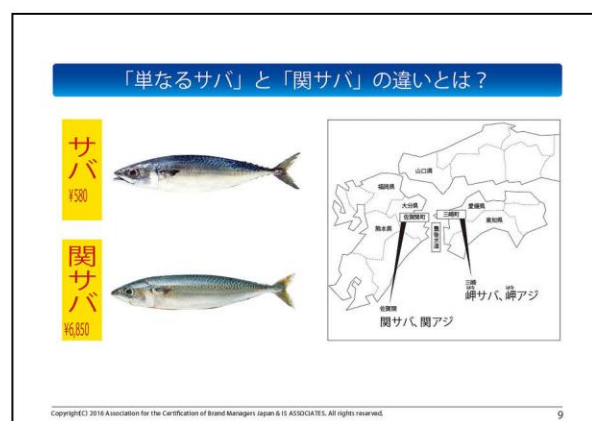
(中断)

2分たちました。いかがでしょうか。

例えば「おなかですいたら何が食べたい」に対して、「牛丼」では駄目です。「吉野家の牛丼」もしくは「吉野家」とブランド名を記載してください。

後ほどお話ししますが、ここで何が起きているかというと、ブランド再認が起きています。真っ先に、どのブランドを思い出すかというのにたどり着くのが最も強いブランドです。例えば、印刷会社が強いブランドとなったとしたら、皆さんのクライアントとか見込み客、既存のお客様から、「何か環境に優しい印刷物を作りたいな」とお客様が思ったとき、「〇〇印刷会社」と、最初にぱっと思いついてもらえるのが強いブランドということです。

「単なるサバ」と「関サバ」の違いとは？

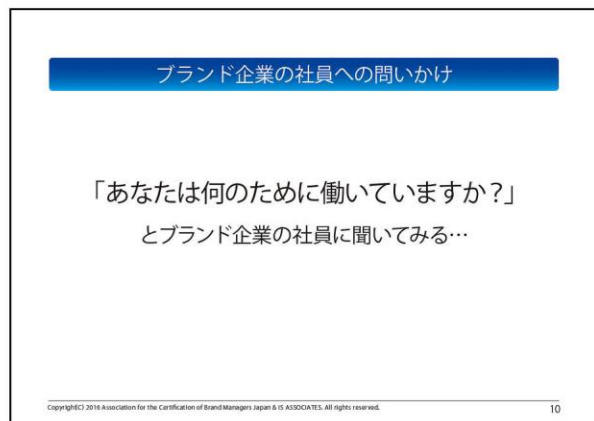


普通のサバと関サバは、10倍以上値段が違います。大分県と愛媛県の間に豊後水道があります。ここにサバが泳いでいるわけです。そのサバがどの港から獲られたかで名前が違います。佐賀関港で獲られたサバだけを「関サバ」と言います。もう少し行き過ぎて、違う所で獲られたら関サバと言ってはいけないのです。たったそれだけのことです。

サバって変わらないではありませんか。作り上げるものではなくて、普通に自然に泳いでいるのを、どこで釣り上げて獲まえるかということです。関港で獲れたものだけ10倍以上します。何でこんなことが起きているのでしょうか。

その答えは、ブランド・マネジメントをしているからです。どういうことかといいますと、関港で獲れたサバは、鮮度管理をととてもきちりとしています。その上で、市場などに卸していくわけですが、最初から「関サバ」というタグを付けて、ほかのサバに付けたら絶対に駄目だということで、徹底的にブランド管理をします。

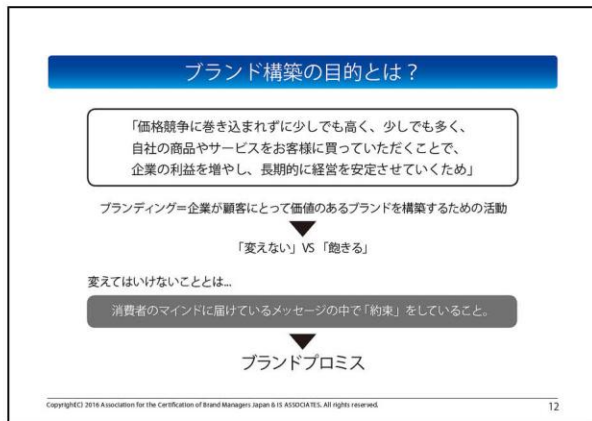
もちろん、1カ月や2カ月の話しではありません。数年経っていくと、「関サバ」と付いているものは、鮮度はきちりしているし、間違いのないというブランドができるわけです。その後も徹底して管理していくわけです。この管理の違いによってブランドの強さが違ってきて価格にも大きく影響していくということです。このことは、様々な商品・サービスに置き換えられると思います。



もう一点、この問いを考えてください。今日は経営者層の人が多くかと思われますので、「あなたは何のために働いていますか」と社員に聞いたとします。何て返ってきますでしょうか？

普通は、「お金のため」とか、「生活のため」、「自分の成長のため」、愛社精神がある方であったら、「会社のため」と言ってくれるかもしれません。だけど、ブランド企業の社員に聞いてみると、「ブランドのために働いています」、「このブランドのために」と答えます。例えば、ディズニーランドがそうでしょう。「ディズニーというブランドのために働いています」と言うことが少なくありません。これがブランドの強さです。それでは、本題に入っていきたいと思います。

ブランド構築の目的とは？



まず、そもそも何のためにブランディング、ブランド構築をしなければいけないのでしょうか。

様々な考え方があると思いますが、私は、「価格競争に巻き込まれずに少しでも高く、少しでも多く、自社の商品やサービスをお客様に買っていただくことで、企業の利益を増やし、長期的に経営を安定させていくため」と定義しています。

当たり前のことですが、企業というのは、うまくいっているときと、うまくいっていないときがあります。参加者の方々は経営者層が多いと思いますし、私もそうですが、基本的には、うまくいっているときはそのまま継続すれば問題ないでしょうが、うまくいかなくなると何かいろいろ変えてみたくなります。いろいろ変えて、結局よく分からなくなってしまうのです。

これで何が起きるかという、一番問題なのは自分たちの顧客に対してのことです。

これは何が問題かという、まず、そもそも変えることと変えないことがあるわけですが、変えてはいけないものまで変えてしまうわけです。

それはいったい何かといいますと、ブランドの観点からいうと消費者のマインドに届けているメッセージの中で約束をしていることを変えてしまうのが一番問題です。これではブランドはできません。消費者のマインドに届けるメッセージの中で約束していることを「ブランドプロミス」と言います。

例えば、弊社が支援しているリフォーム会社の例で言うと、そこは耐震専門のリフォーム会社をやっていました。特に、2011年の東日本大震災があってから耐震設計の需要が多く、2～3年そのコンセプトで商

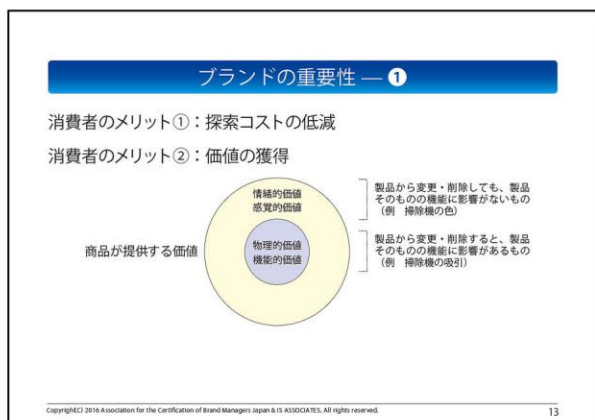
売をしていて、それなりに儲かっていました。途中から、そのコンセプトだけでは商売がなりたたなくなってきたということで、「健康回復住宅」というコンセプトで営業活動を進めるようになりました。しかし、まったく売れませんでした。

なぜかという、今までは、耐震専門のリフォーム会社というブランドの約束（ブランドプロミス）を届けていました。そこで、急に健康回復住宅のリフォーム会社とコンセプトを変えたとしても、消費者、顧客にとってよく分からなくなるわけです。なぜかという、耐震専門の場合はコンセプトが「家族を守る安全な家造り」でした。それが健康回復住宅になったら、「健康を配慮した家造りをお手伝いします」というように、コンセプト自体がまったく違います。伝えるメッセージが違うのです。

では、このようなときはどのようにしたら良いかという、もう1つブランドを立てれば良いのです。同じ会社であっても、〇〇リフォーム会社という名前があったとしても、その下に違うブランド名を作れば良いのです。ブランドとは、このようなメッセージによる混乱を招くことがあるので注意が必要なのと、ここにも書いてあるように、結構うまくいっているときですら何か飽きてきたりして、全く違うコンセプトを採り入れて、消費者・顧客に混乱を招いてしまうこともあります。「変えない」と「飽きる」との闘いなのかなと思ったりもします。

いずれにしても、ブランドの構築の目的は、ここに記載している内容で、そこで変えてはいけないというのはこういうことだということを、ここで押さえてもらえればと思います。

ブランドの重要性—①



ブランド・マネージャー認定協会でも伝えていることですが、ブランドの重要性として、消費者のメリットと企業側のメリットがあり、それを整理しているのでお伝えします。

消費者のメリットとしては4つあります。

1つ目は、「探索コストの低減」です。私もたまに出張とかありますが、例えば、どこかの駅で降りて、少し時間が余ったのでコーヒーでも飲みに行こうかなということがあります。コーヒーが飲みたいと思ったときに、全く聞いたこともないようなお店に行くより、そのブランド名を見ただけで、自分に対して何か担保してもらえるものがあります。守ってくれることがあります。

全然知らない所へ行ったらコーヒーの味もよく分からないし、その店にどんなタイプのお客がいるか分からない。騒がしいかもしれませんし、予想ができません。ブランドがあると、「こういうことを守ってくれるのだな」というのは無意識で分かります。だから、探索しなくて済みます。

「駅前にスターバックスとタリーズコーヒーがあったら、どちらに行こうかな」と思われますか？ また、地元の人であれば別ですが、基本的によほど勇気がないと町の喫茶店へは入ろうと思いません。このような探索をする時間もコストです。これが低減できるというのが消費者のメリットの1つです。

2つ目は、「価値の獲得」です。価値は2つあります。特に、ブランドという観点でいうと4つ書いてありますが、「情緒的価値」と「機能的価値」というのを覚えておいただければ結構です。

こちらは、重要なことで、機能的価値というのは、製品から変更・削除すると製品そのものに影響があるものです。掃除機でいえば吸引のことです。情緒的価値

値というのは、製品から変更・削除しても製品そのものの機能に影響がないものです。掃除機で言えば色などです。ダイソンという掃除機があります。機能も高性能ですし、デザイン性も良いです。情緒的価値も機能的価値も抜群だからブランドができているといえるでしょう。

例えば、スターバックスだと、機能的価値は、コーヒー自体のおいしさだと思います。情緒的価値は、お店の居心地の良さもその価値の一つといえるでしょう。色、香り音などですね。

ブランドの重要性—②

ブランドの重要性 — ②

消費者のメリット③：自己イメージの投影
消費者のメリット④：リスク回避
購買行動における消費者のリスク

機能的リスク	購入した商品が、購入者が期待した機能を果たさない。
身体的リスク	購入した商品が、使用者や周囲の人々の健康や身体に危害を加える。
金銭的リスク	購入した商品の提供する価値が、支払った価格に見合わない。
社会的リスク	購入した商品が、社会的な迷惑をもたらす。
心理的リスク	購入した商品が、使用者の精神・心理に影響を及ぼす。
時間的リスク	選択の失敗などにより、他商品を探求するという機会費用が発生する。

ケビン・レーン・ケラー「戦略的ブランド・マネジメント」

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & its ASSOCIATES. All rights reserved.

14

【図表 P26 参照】

消費者のメリットの3つ目は、「自己イメージの投影」です。これはどういうことかという、男性があるブランドの腕時計を身に着けていることで「この時計を着けている俺が好きなのだよな」と感じていることや、女性があるブランドのバッグを身に着けていることで「このバッグを持ち歩いている私が好き」と感じていることなどが「自己イメージの投影」にあたるでしょう。

例えば水でも「自己イメージの投影」は起こります。エビアン (evian) という水は、一部の女性はブランドに対して熱狂的だと言われています。エビアンをオフィスのデスクに置いておく自分が好きだったりするわけです。

私は、究極の自己イメージの投影の一つとして、ハーレーダビッドソンがあると思っています。ハーレーダビッドソンのロイヤリティの高いファンは、体にハーレーダビッドソンのロゴマークの入れ墨を入れます。究極だと思いませんか。

強烈なロイヤリティを持っているブランドには、このようなことも起こるでしょう。

消費者のメリットの4つ目は、「リスク回避」です。

ケビン・レーン・ケラーはアメリカのブランド論の著名な学者で、その著書である『戦略的ブランド・マネジメント』は、ブランド・マネージャー認定協会のカリキュラムでも、多くのエッセンスを取り入れています。その『戦略的ブランド・マネジメント』にも記載がある重要な項目です。

物が無い時代ならともかく、現代は物が余っているわけですからこそ、購入前に様々なリスクを感じます。物が無い時代は、とにかくその機能がほしいので、購入前におなかがすいていれば、とにかく少々リスクがあっても空腹を満たすことが先決になります。でも、今は空腹を満たすことが先決にはならないでしょう。

購買行動における消費者のリスクは6つあります。機能的リスク、身体的リスク、金銭的リスク、社会的リスク、心理的リスク、時間的リスクです。

例えば、機能的リスクですと、購入した商品が、購入者が期待した機能を果たさないのではないだろうかということです。購入するためにお店の前を通るのか、チラシなどを見るか、ホームページで見るのかなど、様々な行動があると思いますが、購入直前にこのようなリスクをふっと思うのです。ほとんど無意識のことでしょうけど。ブランドはこれらのリスクを回避してくれます。

例えば、「い・ろ・は・す」とミネラルウォーターにラベルに記載されていれば安心して飲むことができます。ただし、何もラベルがない水がここに置いてあったら、私は怖くて飲めません。これがリスクです。どんな水が入っているか分からないですよ。

ブランドの重要性—③

ブランドの重要性 — ③

企業のメリット①：競合商品・サービスとの差別化

企業のメリット②：付加価値の向上と価格決定権

企業のメリット③：法的保護を受けられる（知的財産権）

企業のメリット④：自社内の意思統一と社員モチベーションの向上

企業のメリット⑤：ビジネスパートナーの協力

企業のメリット⑥：採用活動の効率化

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

15

次に、企業から見たメリットについてです。このように6つあります。

「競合商品・サービスとの差別化」は、メリットのなかでとくに重要なことです。

「付加価値の向上と価格決定権」とは、消費者ではなく企業側が価格決定権を持てるということです。ブランドができていると値引きとかをしなくて済むということです。

「法的保護を受けられる」とは、知的財産権とかがありますし、ネーミングだと商標登録、パッケージ自体の意匠権もあります。あと、コンテンツ自体の著作権もあります。また、製造プロセスとかですと、特許権もありますし、知的財産権ということも含めて、その権利自体で利益を上げたりすることもできるでしょう。

「自社内の意思統一と社員モチベーションの向上」とは、インナーブランディングとかインターナルブランディングといって、内向けのブランディングということで、とても重要です。

「ビジネスパートナーの協力」では、「このような強いブランドの会社だったら、一緒に協力して仕事したいな」などと思ってもらえるでしょう。

「採用活動の効率化」は、ここ最近はとくに重要になってきています。売り手市場であり、少子化問題もあるわけですから、どの会社も苦勞されるところだと思いますが、強いブランドができるとコストをかけなくても人が集まってきます。

ブランディングには、エクスターナルとインターナルという考え方があり、エクスターナルブランディングは顧客など外向けになります。インターナルブランディングは、内向けで社内ということになります。企業側のメリットの①～③までがエクスターナルで、④～⑥までがインターナルに対応するといえるでしょう。

第2部 ブランドとはなにか？

ブランドとは？

ブランドとは？

「ブランド」は現代の“焼き印”？



ある特定の商品やサービスが消費者・顧客によって識別されているとき、その商品やサービスを「ブランド」と呼ぶ

消費者から見た「ブランド」の定義

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

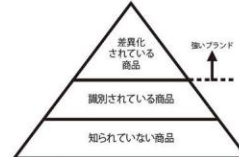
第2部では、「ブランドとは何か」という問いに答えたいと思います。ブランド・マネージャー認定協会のロゴマークに牛が使われていたのを認識されていますか？よく「何で牛のマーク何ですか？」と聞かれるときに、「待っていました」と答える内容がこちらです。

ブランドとは「焼印をつけること」を意味する *brander* というノルウェーの古ノルド語から派生したものであるといわれています。少し痛々しい話ですが、放牧している家畜に自らの所有物であることを示すために自製の焼印を押したわけです。ここから派生してブランドをシンプルにいうと「識別」という意味を持つようになりました。

ブランド・マネージャー認定協会でのブランドの定義とは、「ある特定の商品やサービスが消費者・顧客によって識別されているとき、その商品やサービスを『ブランド』と呼ぶ」となっています。プラスとかマイナスのブランドという意味は含まれていません。例えば、何か企業が不祥事を起こしたりするとマイナスのブランドイメージが付きますが、プラスであろうがマイナスであろうがブランドであることには変わりありません。とにかく消費者・顧客によって識別されていることがブランドということです。

強いブランドとは？

強いブランドとは？



Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

【図表 P26 参照】

ブランドは識別だということでしたが、では、強いブランドとはいったい何かということですが、上に向かって、「知られていない商品」、「識別化されている商品」、「差異化されている商品」となっています。この「差異化されている商品」から強いブランドとなります。もともとのブランドの意味は、識別でしたけど、今は差異化・差別化という意味合いに昇華してきました。

ブランドの種類とは？

ブランドの種類とは？

ブランドの種類	
ストアブランド	小売業者が独自に作ったブランド。 例「プライベートブランド」と同様に使用される場合が多い
コーポレートブランド	商品ではなく、企業そのものに対するブランド。 例「ソニー」・「トヨタ」・「任天堂」
ナショナルブランド	メーカーが商品に付けたブランド。 プライベートブランドの対義。 例「カップヌードル」・「ポテトチップス」
プライベートブランド	流通業者が独自に付けたブランド。 ナショナルブランドの対義。 例「イオンのトップバリュ」・「7&Iのセブンプレミアム」
事業ブランド	企業内の事業単位で付けられ、製品・サービスにも展開しているブランド。 例「建物設備」・「リソース」
パーソナルブランド	個人のPRを行なうためのブランド。 例「有名人の個人名」
地域ブランド	経済的に認識される地域イメージの総称。 例「銀座」・「神戸」・「大宮マゴロ」・「富士宮焼きそば」

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

【図表 P27 参照】

ブランドは商品だけではなく、様々な種類があります。「ストアブランド」、「コーポレートブランド」、「事業ブランド」、人であれば「パーソナルブランド」、今、国で掲げている地方創生の戦略とかもあります、「地域ブランド」という種類のブランドもあります。

例えば、印刷業界なので、社内でマッキントッシュ (Macintosh) を使っている会社も少なくないと思います。弊社も結構な台数を導入していますが、マッキン

トッシュというのは、そもそも、コーポレートブランドで言うと Apple です。事業ブランドという意味合いがあると思いますが、マッキントッシュ以外に、iPad とか、iPhone だとか、一つ一つの事業があります。さらに、そのあとプロダクトとして、iMac とか MacBook Air などがあります。

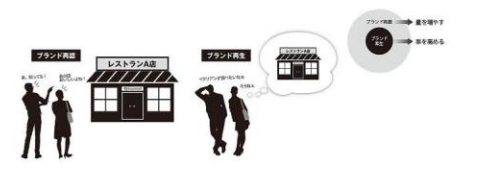
「ブランドの傘 (ブランド・アンブレラ)」という言い方をしますが、企業というコーポレートブランドがあり、その下に事業ブランドがあり、さらにその下に商品群として「ファミリーブランド」があり、一番下の商品が「プロダクトブランド」となります。ブランドとは、このような階層があるということを認識していただければと思います。

ブランド認知とは？

ブランド認知とは？

- ブランド再認：ブランド要素に接した際に、ブランドを思い出すこと
- ブランド再生：ニーズが発生した際に、ブランドを思い起こすこと

※ブランド要素…他の商品・サービスと区別する手段。
ネーミング・ロゴ・キャッチコピーなどがある。



Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved. 20

【図表 P27 参照】

ここから、さらに重要なことをお伝えしていきます。消費者・顧客と企業との関係性を図で表しています。

まず、企業において、何らかの商品が生み出されるとします。商品を提供したときに、消費者・顧客が「この商品って何々だろうな」と思ったこと、いわゆるブランド要素に接した際にブランドを思い出すことをブランド再認といいます。ブランド要素とは、ネーミング、ロゴ、キャッチコピーとかのことです。先ほどの「い・ろ・は・す」では、ロゴとか、ネーミングとか見たとき、「これって、『い・ろ・は・す』だよね」と思い出すことを「ブランド再認」と言います。

一方で、喉が渇いたときに「い・ろ・は・す」というミネラルウォーターを思い出す。もしくは、おなかがいきたら、吉野家の牛丼を思い出すなど、ニーズが発生したときにブランドを思い起こすことを「ブランド再生」と言います。再認と再生、1文字しか違いませんが、全く違いますよね。

まとめますと、ブランド要素に接した際に思い出す

ことをブランド再認。ニーズが発生したときにブランドを思い出すことをブランド再生と言います。

ブランド要素

ブランド要素

	はやい、やすい、うまい
	すべては、お客さまの「うまい!」のために
	わんぱくでもいい、たくましく育ってほしい

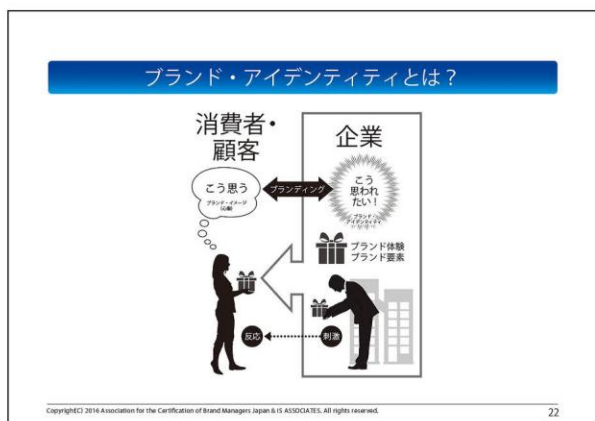
Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved. 21

あと、考え方として重要なのは、ブランド再認は、量を増やす必要があります。ブランドのロゴだとかブランド要素を、たくさんいろいろな所にコミュニケーションを図っていかないとイケない。

その真ん中にあるブランド再生は、率を高めていきます。例えば、大手のメーカーとかは、ブランドに対して、ブランド再認の量を増やそうとしています。大手でなくても、例えばある居酒屋がチラシを配布したりフリーペーパーで広告出したり、看板でもそうですし、ちょっとした小さいイベントをやってみたり、ブランド再認をどんどん増やすことによって記憶が蓄積されてブランド再生が起きやすくなっているわけです。

このブランド再認とブランド再生を合わせて「ブランド認知」と言いますが、この2つは非常に重要です。

ブランド・アイデンティティとは？



次に、この図をご覧ください。ブランドアイデンティティというのは、企業が「こう思われたい」という旗を立てるというイメージになります。そのメッセージを「ブランドアイデンティティ」と言います。商品は刺激を持って消費者に対して何か反応を起こそうとしています。その刺激によって、「こう思う」という状況を「ブランドイメージ」と言います。

ブランド・マネジメントとかブランド戦略って何をする必要があるのか。例えば、印刷会社であれば、その印刷会社のブランドが、例えば「環境に優しい〇〇」とかかもしれませんし、それぞれの会社で異なると思いますが、企業側がこう思われたいと思っているのに対して、顧客がそのとおりに思ってもらえること、要はブランド・アイデンティティとブランド・イメージをイコールにすることが強いブランドが作れたことを意味します。

私たちは、そのために何をしないといけないかというと、ブランド・アイデンティティとして、こうしてもらおうための刺激を与えていく必要があります。その刺激は、2つあります。その1つは、先ほども触れた「ブランド要素」です。もう1つは、「ブランド体験」です。

この2つの刺激によって、消費者に反応を起こしてもらおうわけです。ただ、基本的に、消費者・顧客の心の中をコントロールすることはできません。こうしてもらいたいと様々なことをしていても、そのとおりに思ってもらえるわけではないので、心の中をコントロールできないというのが大前提です。だからこそ、ブランド・マネジメントがとても大事になってきます。

刺激に対する反応はどこで起きるかというと、心の中です。これを心象と言います。心と脳はつながって

いるということを前提で言えば、例えば、脳の中でシナプスがつながっていくわけですが、様々な刺激を与えることによって、結果的に「こう思う」となっていきます。コップの水の中如果说、どんどん記憶が蓄積されてあふれるぐらいのところで、「ブランド再認」が起きてきます。

さらに、ニーズを起こしたところで思い出してもらうという「ブランド再生」が起きやすい状態になります。この記憶の蓄積は、「インパクト」×「回数」です。インパクトを作り、回数も重ね「こう思われたいという刺激に対して、こう思う」という反応を起こしてもらおうと、企業は一生懸命ブランディングをしていくわけです。

刺激の1つであるブランド要素には、「ネーミング」「色」「ロゴ」「ジングル・音楽」「キャラクター」「匂い」「キャッチコピー」「ドメイン (URL)」「パッケージ」と、9つあります。

このブランド要素は、ブランド・アイデンティティを表現するための最小単位のものです。このブランド要素で、どう思われたいかという刺激をつくるわけです。

ブランド体験とは、例えば、チラシを見たり、ホームページである商品を買おうというところからブランド体験は始まっています。居酒屋へ行ったとしたら、居酒屋の中で起きていることも、後日、DMなどが送られてくることも、ブランド体験です。

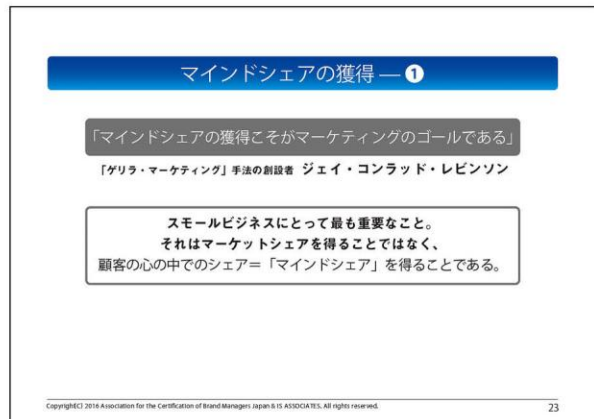
このブランド要素とブランド体験という刺激の設計は、意図的に、一貫性を持って、継続していくという、3つの事が重要です。

なぜ、一貫性が大事かというと、例えば、卑近な例で言うと、私どもはある温泉旅館のブランディングをいくつか支援しました。例えば、ブランド・アイデンティティやブランド・コンセプトの中に「癒し」ということが含まれたとしましょう。「癒し」をうたっているある温泉旅館が、人手が足りないからといって、居酒屋とかガソリンスタンドに勤めているイケメンのお兄さんたちを何人か雇って、ロビーで「へい、いらっしゃい」と元気良く出迎えたとします。このスタッフの接客はブランド体験の1つとなりますが、「癒し」とはいえません。一貫性がありません。これは極端な例になりますが、このようなことを、意図的に一貫性を持って継続していかないとブランド・イメージはきちんと根付いていきません。ここは重要なポイントです。

このように、ブランド要素とブランド体験による刺

激によって、最終的には、ブランド・イメージとブランド・アイデンティティをイコールにしていくための活動が、ブランド・マネージメントです。

マインドシェアの獲得①



ブランドが消費者・顧客の心の中で反応するという話をしました。その心の中、いわゆる心象を置き換えると、「マインドシェア」というキーワードになります。マーケティング、ブランディングを考えるにあたって、マインドシェアはとても重要なキーワードなので、少し深掘りしたいと思います。

この「マインドシェア」というキーワードを用いて、「ゲリラ・マーケティング」手法の創設者ジェイ・コンラッド・レビンソンはこう提唱しています。「マインドシェアの獲得こそがマーケティングのゴールである」と。さらに、次のように続きます。「スモールビジネスにとって最も重要なこと。それはマーケットシェアを得ることではなく、顧客の心の中でのシェア＝『マインドシェア』を得ることである」。

ちなみに、ゲリラ・マーケティングの「ゲリラ」と聞くと、「奇襲攻撃」を想像し、何やら野蛮な感じがしますが、ゲリラ・マーケティングは、ジェイ・コンラッド・レビンソンによる、書籍『ゲリラ・マーケティング』シリーズによって世界に認知され、今では1400万部以上、40カ国でシリーズ化され発行されており、アメリカではMBA履修過程で『ゲリラ・マーケティング』が必読書となっているくらい権威あるものとなっています。

また、「少ない経営資源からいかに多くの利益を得るか」という課題を解決するために考案されたマーケティングであり、次の3つのテーマを持っています。

1. 市場調査のデータによる推測・憶測よりも、心理学・人間行動学の知識から実践計画を立てて実行する

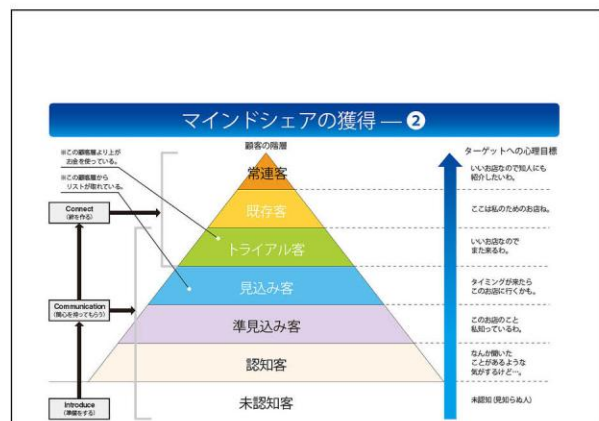
2. 予算ではなく、時間とエネルギーを投下して顧客とリレーションシップを築く
3. 競合と競争するのではなく、協力し合うことを考える

こうした実践方法を複合的に組み合わせたマーケティングプロセスにより、「自分のビジネスに収益を生み出すための円運動を確立する」。それが、ゲリラ・マーケティングです。

そもそも中小企業にとって、マーケットシェアを獲得するには莫大なお金がかかり難しいのと、最近では、大企業ですら、マーケットシェアを獲得するには時間とお金の無駄になることが多いと気づき、顧客とのリレーションシップを築くためにさまざまな仕組みを考え、試行錯誤を繰り返しているのです。

以上のことから、中小企業がマーケットシェアを獲得するという発想自体を、今一度改めなければならないことは言うまでもありません。

マインドシェアの獲得②



【図表 P26 参照】

さて、この「マインドシェア」を、よく知られているマーケティングピラミッドの三角形を使って、階層ごとのターゲットの心理目標に置き換えたのがこの図です。これにマインドシェアという考え方を加え、「見込み客」である顧客リストを持つ前の段階から、顧客の心の中でのシェアを増やしていくことが重要な視点であることをお伝えしておきます。

「認知客」の段階での心理目標は、「何か聞いたことがあるような気がするけど」であり、この上の段階の「準見込み客」での心理目標は、「このお店のこと私知っているわ」です。そして、次の段階の「見込み客」での心理目標は、「タイミングが来たら、このお店に行くかも」となります。

この図では「お店」としているが、これが商品であれば、お店を商品に置き換えてみれば良いです。

このように、とくにダイレクトマーケティングでは、「各顧客階層のパイ（人数）をいかに広げるか」「各階層の顧客をいかに上へと昇華させるのか」という課題を解決することが目的です。

お店や商品について、顧客の心の中のシェアを拡げていく必要があることを、改めて頭に入れてもらえればと思います。

それともうひとつ付け加えておきたいことがあります。「見込み客」の階層から上が、顧客リストが取れている状態であり、「トライアル客」の階層から上が、顧客がお金を使っているということができます。

ゲリラマーケティングやダイレクトマーケティングの考え方では、この「見込み客」より上の階層に80%の資源を投下することが基本です。しかもその資源には、いわゆる人、物、金ではなく、想像力、時間、エネルギーを使いたいところです。そうすると「準見込み客」より下の階層には、20%の資源でいいこととなりますが、いかがでしょう。なかなかすぐに賛同しづらいかもしれません。

ですが、「準見込み客」より下に20%の資源しか投下しないという理由には、顧客は必ず流出するということが前提にあります。どんなにいい商品やサービスを提供していても、どんなに見込み客より上に資源を投下し、顧客を大切にしたりしても、必ず顧客は流出するのです。

では、一番下の層である「未認知客」を私たちはどのように扱ったらいいのでしょうか？

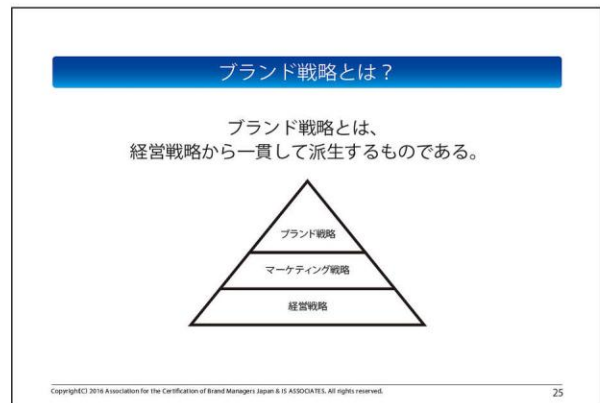
ブランドという観点で考えていくと、結局、一番下の未認知の全く知らないところからブランド再認が起きていくように、認知をどんどん増やしていった、見込み客まで引き上げていく必要があります。

ダイレクトマーケティングの世界では、「リストを獲得する」とよく言いますが、特に通販がそうです。通販は、いかに興味のある人に無料でサンプルを差し上げるとか、資料請求をしてもらうかというのが、マーケティングの大きな目標となっています。顧客のリストさえ獲得できれば、その顧客にDMを送ったりとか、メールマガジンを送ったりして引き上げる策を講じていきます。

マインドシェアはどのように顧客の心の中で高まっていくかということで考えると、最終的にはやはり常連客になり、ファンになってもらうことがとても重要だと思います。そのために、ここにも書いてあるように、「絆をつくる」ことがブランドでは1つのゴールと言えるでしょう。そのためには、ブランディング

では、未認知の段階から、顧客のマインドシェアの拡大してもらうために、刺激の設計を、意図的に一貫性を持って継続することで叶えていけるのではないのでしょうか。

ブランド戦略とは？



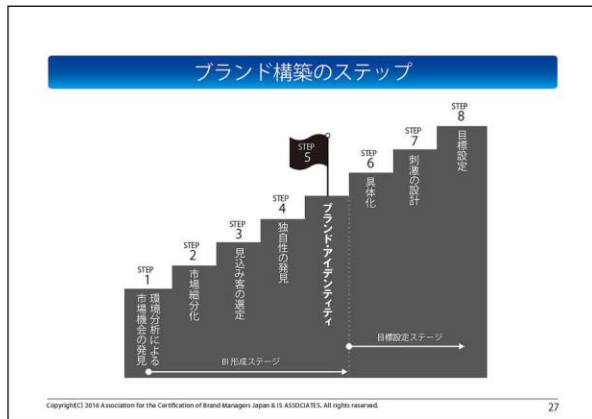
この図には記載していませんが、この三角形の概念で言うと、一番土台にあるのは、「経営理念」とか「基幹方針」などになるでしょう。

ブランド戦略は、マーケティング戦略の中でいかに付加価値を付けていくか、いわゆるブランド価値を高めるために力点を置いたマーケティング活動です。このようにマーケティング戦略とブランド戦略は、同時に策定していく必要があります。

経営戦略をどう具体化するかがマーケティング戦略であり、「マーケティング」は、様々な定義があるようですが、分かりやすく言えば「売れる仕組み作り」になるでしょう。売れる仕組み作りがマーケティング戦略です。

それに対してブランド戦略は、「売れ続ける仕組み作り」といえるでしょう。継続し、かつ付加価値をどう乗せていくのか、そのためにどう差別化するかがブランド戦略というわけです。これらが、一番土台の経営理念から一番上のブランド戦略まで一貫性を持って進めていく必要があります。ここでも一貫性が大事な考え方となります。

ブランド構築のステップ



【図表 P28 参照】

ここから具体的なブランド構築の方法をご紹介します。ブランド構築のステップは、シンプルに言えばこの8段階です。「STEP1」から「STEP5」までがブランド戦略で、「STEP6」以降は、マーケティング戦略を中心とした目標設定のステージとなります。でも、「STEP1」からマーケティングが絡んでいますので、結局、ブランド構築とはマーケティングと連動して策定していくわけです。

ブランド・マネージャー認定協会では、このステップを中心に4日間実践に即して習得していくなどの講座がありますが、弊社や、この協会でステップを習得したコンサルタントなどと提携したりなど多くの実践をしているわけですが、このステップには再現性があるということがいえると思います。

もちろん、ただこのステップを覚えて、やればブランドが出来上がるというような単純なものではありません。でも、型はこれだけです。例えば、空手など武道には必ず型があるように、ブランド構築でも型があり、まずは守るべきものがこの8つのステップというわけです。今日は時間の関係で、ざっとイメージをしてもらおうことで良いと思います。

先ほどお伝えしたブランド・アイデンティティという、消費者・顧客にどう思われたいかという、旗をどう立てるかということが、ブランド戦略では重要です。ただ、簡単に何かアイデアが浮かんだというようなことではありません。やはりきちんと顧客は誰かと深掘りをして、競合との差別化をどう図り、自分たちの強みはいったい何かを深掘りしていくことの繰り返しだと思っています。

ブランド構築ステップ実践の心得

ブランド構築ステップ実践の心得

- ・ブランド構築ステップが、「基本の『型』」であることを理解し、予断を挟まず、やってみることを大切にする
- ・各ステップを確実に、記録し、思考の足跡を残す
- ・効率化を図るため、各ステップの目安の時間を設定して行う
- ・「ブランド体系図」(注1)に示された顧客との関係性の確立を念頭に置き各ステップの一貫性を確認しながら行う
- ・1回で完成と思わずに、ステップを何度も行き来しながらブラッシュアップする
- ・顧客視点のブランディングとは、「誰の、何を、どのように解決するのかを決めること」と心得る。
(※誰の＝見込み客、何を＝望みや悩み、どのように＝製品・サービス)
- ・「ブランド・ステートメント」(注2)作成はゴールではなく、スタートである

注1: 「ブランド体系図」とは、テキスト22ページにあるブランド・イメージとブランド・アイデンティティをイコールにすることがブランディングであることを示す図

注2: 「ブランド・ステートメント」とは、ブランドの存在意義やあるべき姿を明確に示した文書のこと。これによって社内や協力会社へ価値観を浸透させることができ、社外へ向けたいブランディング活動が可能となる

Copyright© 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved. 28

【図表 P28 参照】

「心得」と書いていますけど、ブランド構築を実践するためには、「基本の型」を理解し、予断を挟まずやってみることを大切にするのと、確実に行って、記録し、思考の足跡を残していくことが大切です。先ほど、「ブランド体系図」というところでも話しましたが、顧客との関係性の確立を念頭に置いて、各ステップの一貫性を確認しながら進めていきましょう。

1回で完成と思わずに何度も行き来しながら、特にブランドアイデンティティのステップに行き、「あれ、これってほんとに一貫性あるのかな」と疑問を思ったら戻ってみるなど、何度でも繰り返すこともあるかもしれません。

また、「ブランド・ステートメント」という記載がありますが、こちらは「ブランドの存在意義やあるべき姿を明確に示した文書のこと」で、あとで温泉旅館の例を紹介いたします。このブランド・ステートメントができると、対外的にはもちろんのこと、社内での一貫性が保てられます。

温泉旅館など、リブランド(ブランドの再構築)するときには、施設をリニューアルするなどがありますが、顧客は誰かが明確で、施設も含めたコンセプトの全てが一貫していると、実際に建築設計や、その他デザインもしやすいはずですよ。

ステップごとに、駆け足でお伝えしますが、右下に8ステップの今どこを説明しているのかを記載しているので、参考にしてください。

STEP③-2 ペルソナ～見込み客の具体的設定～

<このステップの目的>

人間の消費・選択行為は、性格や価値観、生活嗜好との深い因果関係があり、ブランドは顧客の心の中に根付く。見込み客の選定から具体的に仮定の人物像「ペルソナ」を描く。名前、年齢、性別、職業、家族構成、居住地域や、性格、趣味、価値観に至るまでプロフィールを細かく定めたペルソナ（ターゲット顧客のプロファイリング）は、次ステップ以降の組みの支柱となる。

秋本 しずく 28歳（女性）

・未婚・子1（2歳の女の子）
・独居在住の専業主婦
・情報収集：ネットと友人口コミ
・ファッション：可憐ナチュラル系

5年間のOL生活を終えて幸せな家庭生活をおくる、2歳の女の子を持つママ。日々育児を楽しみながら、子どもの成長を見守りつつも、社会から取り残されている感もあり、少し自由のきかない環境にどこか不安を感じている。トレンド感のあるものや、オシャレなお店がないかインターネットや日々の買い物などで探してみよう。

買い物や育児に時間を取られて、新しいスイーツが出ていないかチェックするのが楽しみ。かわいらしい菓子や新しいスイーツを見つけては試してみたい。

お料理やお菓子作りも好きで、おいしいものに目がなく、子どもが生まれてからはおいしいだけでなく、健康や体に良いものを探求することが多くなり、お菓子や食材の原材料をチェックすることが多くなった。

・夕方遅くまで起きて夕食を準備して食事をする。子どもと一緒に風呂に入り、寝かしつける。
・TVを見て一息ついた後に夫が帰宅。今日の子どもの様子などを話し合いつつお風呂の掃除や洗濯の日課。

■典型的な1日の過ごし方：
・朝は夫で起きて、ゆっくり朝食をとる。
・昼からは家族で遊ぶのんびり。たまにランニング。
・夕方からは読書や、子どもの成長を見守る。夜は夕食をとる。

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

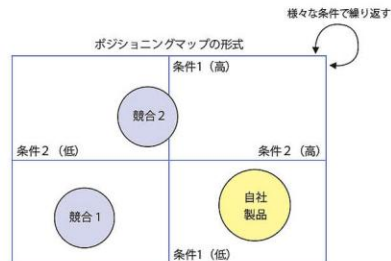
32

STEP ③ー2 ペルソナ～見込み客の具体的設定

STEP④ ポジショニング～立ち位置・独自性を見つけよう～

<このステップの目的>

「ペルソナ」の心の中で、どのような立ち位置を占め、かつ、競合との比較から、相対的に優位な自社の独自性を築けるポジションを見つける。



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

33

STEP ④ポジショニング～立ち位置・独自性を見つけよう

STEP⑤-1 ブランド・アイデンティティ～どんな旗を立てるのか～

<このステップの目的>

「ポジショニング」によって見出された自社の「独自性」を端的な言葉で表現する。
自社がブランドとして、ターゲット（ペルソナ）にどう認知されたいかという旗印となる言葉で表す。

■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／コーヒーショップ）
前向きな楽しい気分になれる炭酸飲料（コカ・コーラ／飲料）
第二の我が家（リッツ・カールトン／ホテル）
生活の中の楽しみをつくる美容室（りんごの木／美容室）
私の家族を迎えるために、感謝のお産ができる病院（桂川レディースクリニック／産婦人科）
神秘的な異世界に心奪われる宿（しんゆ／旅館）

<ポイント>

- ・「ブランド・アイデンティティ」は、キャッチコピーではないので、奇をてらった言葉やインパクトのある言葉を使うことはない。
- ・顧客（ペルソナ）が好感を抱けて、かつ社員が顧客に対してどのように振る舞えばよいかがイメージできる「ブランド・アイデンティティ」が望ましい。
- ・その後のステップのブレをなくするため、この時点で、いったん「3C分析」まで戻って整合性に問題がないか検証する。

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

34

STEP ⑤ー1 ブランド・アイデンティティ～どんな旗をたてるのか

STEP⑤-2 ブランド・プロミス ～顧客にどんな約束をするのか～

<このステップの目的>

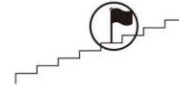
ブランド・アイデンティティをより具体化し、顧客に約束する。
社内や関係者の行動規範ともなり得る。

例) 化粧品

大自然で育てられた安全で良質な原材料を基に、お客様の内面からの美しさを創り上げていきます。日々の暮らしから美しさのお手伝いをしていきます。

例) 桂川レディースクリニック

【産科】桂川レディースクリニックは全員で患者様を支えます。生涯、心に残る感動のお産を約束します。
【不妊治療】患者様の気持ちを丁寧に受け止め、寄り添います。最適な治療を提案し、わかりやすく何度でもご説明します。



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

35

STEP ⑤- 2 ブランド・プロミス～顧客にどんな約束をするのか

STEP⑥ 4P/4Cマーケティングミックス～ブランドを具体化する～

<このステップの目的>

4P/4Cのフレームワークを使い、自社製品・サービスに関わる情報をもれなくダブリなく整理する。
また、独自性の具体的な中身をこのステップで設定していく。

4P (企業視点)	4C (顧客視点)
Product (製品) ターゲット顧客に提供するモノを決める (製品ラインアップ、製品特徴、品質、デザイン、付加サービスなど)	Customer Value (顧客価値) どの製品・サービスが顧客にとってどんな価値をもたらすか (例：新しい・最先端に属する・選ばれる・売れるなど)
Price (価格) ポジションに合った価格を決める (競争価格、慣行価格、仕入価格、支払方法、割引条件など)	Customer Cost (顧客の負担) その価値を手に入れるのにどれだけのコストがかかるか (交通費・フードコート・飲み物・不安要素など、想像的コスト・距離、時間など) その製品・サービスにいくらなり支払えるのか?
Place (流通) 流通チャネル、流通範囲、店頭、店舗立地、販売方法など結果的・結果的なアクセス方法を定める	Convenience (入手容易性) 使い易さ、アクセスのしやすさ (例：近所のどこかで買える、ネットで24時間購入可能)
Promotion (告知) 顧客への告知方法を定める (広告、販促、PR)	Communication (コミュニケーション) 双方間のコミュニケーションを円滑にするための仕組みの構築 (ソーシャルメディア・アプリ、ウェブサイト、Facebookなど) 信頼・イベントや販促活動による情報発信とやりとり、顧客の声を拾う情報発信とやりとり



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

36

STEP ⑥ 4P/4C マーケティングミックス～ブランドを具現化する

STEP⑦-1 ブランド要素・ブランド体験～ブランドとの出会いを決める～

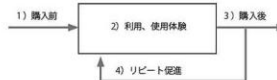
<このステップの目的>

ブランド・アイデンティティを表現する最小単位のもの、「ブランド要素」を設計する。
顧客との直接的な接点となる「ブランド体験」は、「ブランド要素」を用いて構成される。
「ブランド・アイデンティティ」を伝え、顧客との具体的な接点となる「ブランド体験」を設計する。
ブランド再認識を増やし、ブランド再生率を高める具体的な取り組みとなる。

ブランド要素

- ネーミング
- 色
- ロゴマーク・ロゴタイプ
- シンボル・音楽
- キャラクター
- 匂い
- キャッチコピー
- ドメイン (URL)
- パッケージ

ブランド体験



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

37

STEP ⑦- 1 ブランド要素・ブランド体験～ブランドとの出会いを決める

STEP 7-2 推奨規定・禁止規定 ～やるべきこと・ダメなこと～

<このステップの目的>

「顧客ターゲット（ペルソナ）」および「ブランド・アイデンティティ」に基づいた行動指針を明確にすることで、ブランドの一貫性を保ち、望ましいブランド・イメージの浸透を意図する。

ブランドの一貫性を保つためには、事業に関わる全ての人が守らなければならないルールを決める必要がある。事業がブランドの一貫性を保ちながら成果を出していくためには、様々な「やるべきこと」と「やってはならないこと」があるが、全てをルール化することは現実的ではない。ルールに具体性、実効性を持たせるために「必ずやるべきこと」を「推奨規定」、「絶対にやってはならないこと」を「禁止規定」として、マーケティングミックスの各要素（4P/4C）に関してルール化する。

	ヒト＝スタッフの在り方、行動		ワザ＝必要な「技術」・「知識」		コト＝必要な「仕組み」・「サービス」		モノ＝必要な「設備」・「備品」その扱い方	
	絶対やること	絶対やらぬこと	絶対やること	絶対やらぬこと	絶対やること	絶対やらぬこと	絶対やること	絶対やらぬこと
神秘的	ゆっくりとした動作でお客様にあわせてベージングをする。	オブジェ、ヒーリングアートを理解していない。	国防やしんゆに關して、お客様に説明できる。	お客様を不公平に扱わない。	コンセプトにあった空間づくりをスタッフ全員で意識して行う。	ブランドを損ねるような、あわてている姿をお客様の前で見せない。	オブジェの定点管理を行う。	パントリーなどのプライベートなスペースをお客様に見せない。
心の癒し	統一感のある、丁寧な言葉づかいをする。	お客様に聞こえるような私語をしない。	失礼の無い作法を身につける。	接客する際に、感情に左右されない。	統一された対応の仕方でも、お客様に安心感を与える。	お客様を放置しない。困っている時に、どうしてあげようかと思いつく。	防災に関して知識を習得し、非常時にどう対応するかを事前に確認する。	会社の備品、お客様の忘れ物など、私物化しない。
おもてなし	お出迎えとお見送りをする。	インナーな事情を理由にお客様をお待たせしない。	お客様の要望に応える対応をする。	お客様を迎え入れる準備を怠らない。	お客様を最優先した行動をとる。	警告、連絡、相談を怠らない。	安全、安心につなげるため、設備の定期点検と定期清掃をする。	備品を雑に扱わない。汚れたある備品をお客様の前に出さない。

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

38

STEP 7-2 推奨規定・禁止規定～やるべきこと・ダメなこと～

STEP 8 マーケティングの目標 ～目標を数値化してみよう～

<このステップの目的>

「ブランド構築のステップ」で設定した、「顧客（市場）」「ブランド・アイデンティティ」「具体化した内容」から総合的に判断して、いつまでに、どのくらいの実績を目標とするのか明らかにする。

<ポイント>

- ・売上高、利用客数、稼働率など、事業の収益性に関する数値を設定するのが一般的。
- ・目標設定をする際には、次の5つの基準を満たしていなければならない。

1. 最も重要なものから階層的に配列されなければならない。
2. 数値で表さなければならない。
3. 現実的でなければならない。
4. 一貫性でなければならない。
5. 達成期日が明確でなければならない。

上記の基準を満たすには、ロジックツリー分析などにより、事業収益をもたらすプロセスを分析した中から決定する方法がある。

例) マッサージ店の事業収益ロジックツリー分析



・インターナルブランディング、エクスターナルブランディング、共に浸透度合いを数値的に確認する項目を設定する。
なお、インターナルブランディングの浸透度合いを測る項目の1つとして「推奨規定／禁止規定」の実行度合を計測する項目が考えられる。

例) 施術の標準タイム内逆行率、来店後DMの発送率～など

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

39

STEP 8 マーケティングの目標～目標を数値化してみよう

あなたの知っているブランドを教えてください

	知っているブランド名
腕時計	
携帯電話	
スーツ	
私服	
自動車	
パソコン	
お腹がすいたら何が食べたい？	
喉が潤いたら？	
疲れたな～と思ったら？	

できるだけ具体的に記入してください

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

8

【図表 P10 参照】

ブランドの重要性 — ②

消費者のメリット③：自己イメージの投影

消費者のメリット④：リスク回避

購買行動における消費者のリスク

機能的リスク	購入した商品が、購入者が期待した機能を果たさない。
身体的リスク	購入した商品が、使用者や周囲の人々の健康や身体に危害を加える。
金銭的リスク	購入した商品の提供する価値が、支払った価格に見合わない。
社会的リスク	購入した商品が、社会的な迷惑をもたらす。
心理的リスク	購入した商品が、使用者の精神・心理に悪影響を及ぼす。
時間的リスク	選択の失敗などにより、他商品を探求するという機会費用が発生する。

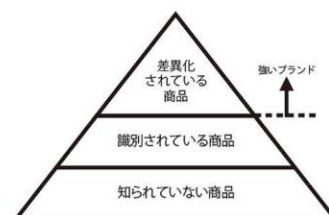
ケビン・レーン・ケラー「戦略的ブランド・マネジメント」

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

14

【図表 P13 参照】

強いブランドとは？



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

18

【図表 P15 参照】

ブランドの種類とは？

ブランドの種類

ストアブランド	小売業者が独自に作ったブランド。 ※「プライベートブランド」と同義で使われることが多い
コーポレートブランド	商品ではなく、企業そのものに対するブランド。 (例) ソニー、トヨタ、任天堂
ナショナルブランド	メーカーが商品に付けたブランド。 プライベートブランドの別。 (例) カップヌードル、ポテトチップス
プライベートブランド	流通業者が独自に付けたブランド。 ナショナルブランドの別。 (例) イオンのトップバリュ、7 & i のセブンプレミアム
事業ブランド	企業内の事業単位で付けられ、製品・サービスにも展開しているブランド。 (例) 横濱物語、レクサス
パーソナルブランド	個人のPRを行なうためのブランド。 (例) 専門家の個人名
地域ブランド	経済的に認識される地域イメージの総称。 (例) 銀座、軽井沢、大間マグロ、富士宮焼きそば

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

19

【図表 P15 参照】

ブランド認知とは？

- ブランド再認：ブランド要素に接した際に、ブランドを思い出すこと
- ブランド再生：ニーズが発生した際に、ブランドを思い起こすこと

※ブランド要素…他の商品・サービスと区別する手段。
ネーミング・ロゴ・キャッチコピーなどがある。

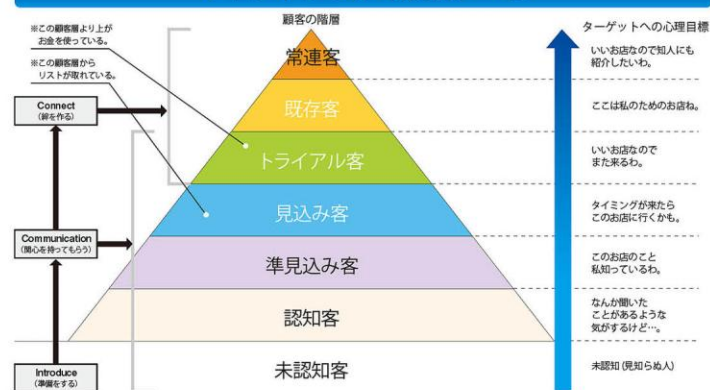


Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

20

【図表 P16 参照】

マインドシェアの獲得 — ②

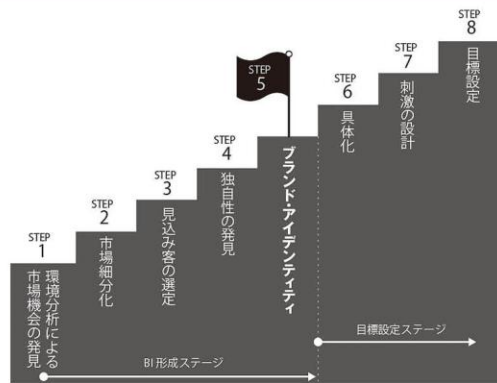


Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

24

【図表 P18 参照】

ブランド構築のステップ



Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

27

【図表 P20 参照】

ブランド構築ステップ実践の心得

- ・ブランド構築ステップが、「基本の『型』」であることを理解し、予断を挟まず、やってみることを大切にすること
- ・各ステップを確実に実行し、記録し、思考の足跡を残す
- ・効率化を図るため、各ステップの目安の時間を設定して行う
- ・「ブランド体系図」(注1)に示された顧客との関係性の確立を念頭に置き、各ステップの一貫性を確認しながら行う
- ・1回で完成と思わずに、ステップを何度も行き来しながらブラッシュアップする
- ・顧客視点のブランディングとは、「誰の、何を、どのように解決するのかを決めること」と心得る。
(※誰の＝見込み客、何を＝望みや悩み、どのように＝製品・サービス)
- ・「ブランド・ステートメント」(注2)作成はゴールではなく、スタートである

注1:「ブランド体系図」とは、テキスト22ページにあるブランド・イメージとブランド・アイデンティティをイコールにすることがブランディングであることを示す図

注2:「ブランド・ステートメント」とは、ブランドの存在意義やあるべき姿を明確に示した文書のこと。
これによって社内や協力会社へ価値観を浸透させることができ、社外へ向けたブランディング活動が可能となる

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

28

【図表 P20 参照】

まとめ

1. 私たちは、印刷物を請け負うという単なる印刷業ではなく、顧客の問題解決請け負い業である。
2. だから、顧客の悩みや課題を徹底的に傾聴する必要がある。
3. 私たちは、同業他社とは、必ず差別化できるポイントがある。
4. だから、徹底的に自社の強みや優位性を顕在化させる必要がある。
5. 『顧客のCSR向上支援』『環境対応による企業のイメージアップ支援』も問題解決の1つであり、私たちの差別化できる付加価値の1つである。
6. 企業理念から一貫したブランド戦略を意図的に策定することによって、価格競争に陥らない経営を継続することができる。
7. 変えることと、変えないことを明確に定め、変化・進化させることについては、PDCAサイクルの徹底を図る。

Copyright(C) 2016 Association for the Certification of Brand Managers Japan & IS ASSOCIATES. All rights reserved.

55

【図表 P25 参照】

お知らせ ①

日本唯一「ブランド・マネージャー」を養成する専門機関
ブランド・マネージャー認定協会

机上の空論では終わらない、実地で使える「型」に落とし込んだ独自のカリキュラムは、ブランド戦略の現場ですぐに役立つ事例を多く盛り込んでいます。

日本のブランド戦略の第一人者である、大塚剛徳・関門 彰の両氏を招いたカリキュラム内容です。

講師1 大塚 剛 株式会社大塚剛徳 代表取締役社長 元・日本経済新聞 編集長	講師2 関門 彰 株式会社関門彰 代表取締役社長 元・日本経済新聞 編集長	講師3 関本 啓一 株式会社関本啓一 代表取締役社長 元・日本経済新聞 編集長	講師4 佐藤 孝一 株式会社佐藤孝一 代表取締役社長 元・日本経済新聞 編集長
--	---	---	---

基礎講座
 ブランドの基礎知識と実践で使える「型」を習得できる2日間の集中講座。

ベーシックコース
 知識を身に付けると同時に、協会が独自に体系化したブランド構築のステップをグループワークをこなしながら習得します。

- 1 ブランドの基礎をしっかりと学べる
 「ブランド」について理解を深め、実践に役立つノウハウを習得。また、ブランド戦略の重要性について学び、実践に役立てる。
- 2 ブランド構築のステップ「型」が手に入る
 協会独自のノウハウで、ブランド構築のステップは、自分自身で実践できる「型」を習得。また、実践に役立つノウハウを習得。
- 3 ブランド・マネージャー認定協会
 2級資格認定証が手に入る

講座の申し込み・詳細は協会内覧から！ **ブランド・マネージャー** **検索**

<http://www.brand-mgr.org/>

【図表 IP25 参照】



講演会の会場もよう

プロフィール



株式会社イズ・アソシエイツ代表取締役
一般財団法人 ブランド・マネージャー認定協会 代表理事

岩本 俊幸
TOSHIYUKI IWAMOTO

1991年、株式会社イズ・アソシエイツ設立。長年にわたり広告制作、コンサルティングに携わり、広告表現における仮説検証アプローチ手法であるセールスエンジニアリングデザイン（SED）を開発。

主な取引先は、商社、銀行、人材派遣会社、メーカー、政府外郭団体から飲食店、美容室、小売店などの店舗ビジネス、通販会社まで幅広く取り扱ってきている。現在も徹底した現場主義を貫くとともに、これまで培ってきたノウハウ、「型」を手渡すべく、広告代理店、通販会社、㈱日本印刷技術協会(JAGAT) など各方面で研修講師として活躍。SMB C コンサルティング、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、みずほ総合研究所、百五経済研究所、浜銀総合研究所、日本経営合理化協会、ダイヤモンド社など講演実績多数。

㈱ブランド・マネージャー認定協会の発起人でもあり、また自身が代表取締役を務めるイズ・アソシエイツは㈱日本情報処理開発協会発行のプライバシーマークのロゴデザイン開発など初期のブランド構築を手がけた実績を持つ。

著書『確実に販売につなげる 驚きのレスポンス広告作成術』（同文館出版）、『この1冊ですべてわかる 販促手法の基本』（日本実業出版社）、『BtoB マーケティング&セールス大全』（同文館出版）をはじめ、『月刊商業界』の連載、『ストアジャーナル』『美容の経営プラン』『販促会議』など執筆多数、共著に『社員をホンキにさせるブランド構築法』（同文館出版）、監修書に『お店の売上を倍増したいなら、お金をかけずにアイデアで勝負する！』（商業界）がある。

イズ・アソシエイツ公式サイト
<http://www.is-assoc.co.jp/>





E3PA

Eco-Printing Preservation Promotion Association



環境保護印刷推進協議会 (E3PA) <http://www.e3pa.com>

事務局：〒104-0041 東京都中央区新富 1-16-8 ㈱日本印刷新聞社内

mail: info@e3pa.com / Tel: 03-3553-5681 / Fax: 03-3553-5684



この印刷物は、E3PAのゴールドプラス基準に適合した
地球環境にやさしい印刷方法で作成されています
E3PA:環境保護印刷推進協議会
<http://www.e3pa.com>