

公開版

2012年3月5日

日本消費者行動研究学会・第二回公開セミナー

田中洋（中央大学ビジネススクール）

ブランド戦略の今後

Towards Brand-Inspired Company

お話の目的

- ▶ これまでのブランド戦略を概括しながら、ブランド戦略が今後どのように変化していくべきかを考察する。

1. ブランドとは

What is brand, anyway?

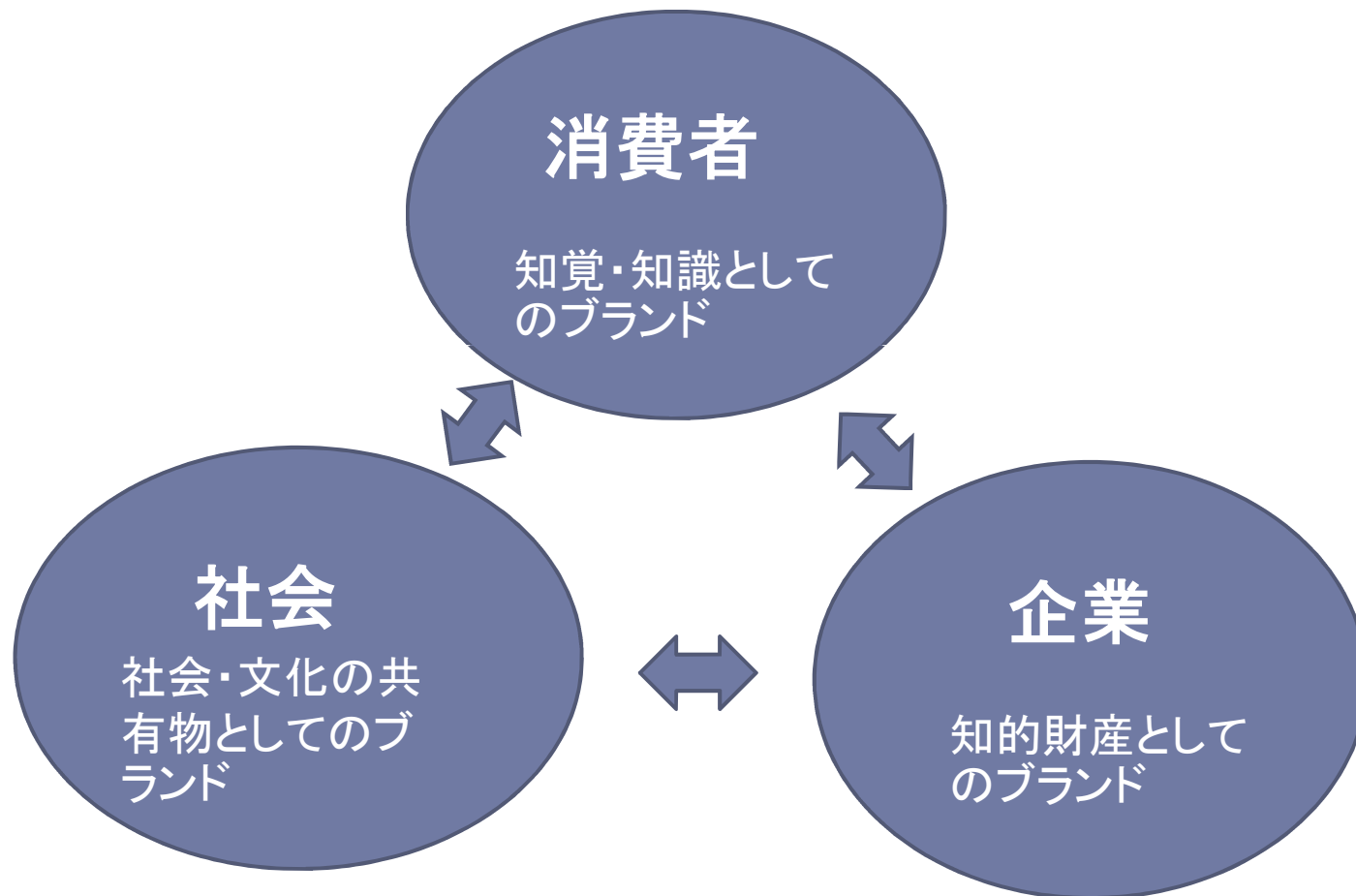
知覚としてのブランド

- ▶ **ブランド＝知覚の枠組み**
 - ▶ 「カテゴリー」と同じく我々の環境の中にあるモノやコトを、特定の商品であると見せる、アタマの中の知覚の枠組み
- ▶ **ブランド＝知識**
 - ▶ 特定の商品やサービスについてのまとまりのある情報

知覚としてのブランド（2）

- ▶ ブランドは商品世界の中で「これは特定の企業でつくられているモノだ」と認識させる役割を果たす。

ブランドの3つの次元



3つの異なった次元にある ブランド

- ▶ 企業が「自分のブランドは自分が好きに変えられる」と考える
 - ▶ 1985年のNew Coke事件
 - ▶ 2010年Gapロゴ変更事件
- ▶ ブランド価値の「希釈化」(dilution)

2. ブランドはどのように生成するのか？

How brand develops?

ブランドの生成と発展

- ▶ Step1:ブランドの生成
 - ▶ 大量生産
 - ▶ イノベーション
- ▶ Step2:ブランドの確立
 - ▶ 社会への浸透
- ▶ Step3:ブランドの再跳躍
 - ▶ ブランドのあり方に変化
- ▶ Step4:ブランドの衰退
 - ▶ 拡散・価値毀損・希釈化

ブランドの生成 2

▶ ブランド生成の根底 = イノベーション

▶ レイ・クロック:

▶ 「なかでも最も感銘を受けたのが、フライド・ポテトの揚げ方だ。マクドナルド兄弟も、事業が成功した理由の一つは間違いなくフライドポテトだと言っていた。」

□ 『成功はゴミ箱の中に』(プレジデント社、野崎稚恵訳)

□ 1954年、52歳のレイ・クロックはミルクセーキ用の機械を売るためにカリフォルニアのサンバーナーディーノの町でマクドナルド兄弟のハンバーガーレストランを訪問して驚愕した。

ブランドの生成 3

▶ Step 1: ブランドの生成

▶ ブランド生成の根底 = **イノベーション**

▶ 技術的イノベーション

- e.g. GUI(アイコン), WWW, ルンバ(iRobot)

▶ マーケティングイノベーション

- e.g. ウォークマン、iPod

▶ 統合的イノベーション

- 優れた技術や工夫を統合化して顧客に届ける
- 顧客に「新しい」「良い」と知覚されてはじめてイノベーションとなる

ブランドの生成 4

▶ Step 2: ブランドの確立

- ▶ 評判が自立して「有名であるから有名である」という構図ができあがる。(Ref. 石井、1999)
 - ▶ イノベーションの**忘却=社会化**:なぜそのブランドが有名なのかわからなくなる=社会で共有化された知識となる。
 - Nike, McDonald's, Starbucks, Apple
 - ▶ ブランドの意味の多様化

ブランドの生成 5

- ▶ Step 3: ブランドの再跳躍
 - ▶ ブランドに再度イノベーションが起きる。(改良的イノベーション／革命的イノベーション)
 - ▶ シルバーブレット (Apple⇒iPod, iPad, iPhone)
 - ▶ テクノロジー
 - ▶ マーケティング
 - 新製品・新ライン (ハーゲンダッツ⇒スイーツ)
 - 別カテゴリーへの拡張
 - コミュニケーション
 - 例: シャネルのカムバック (数回)

ブランドの生成 6

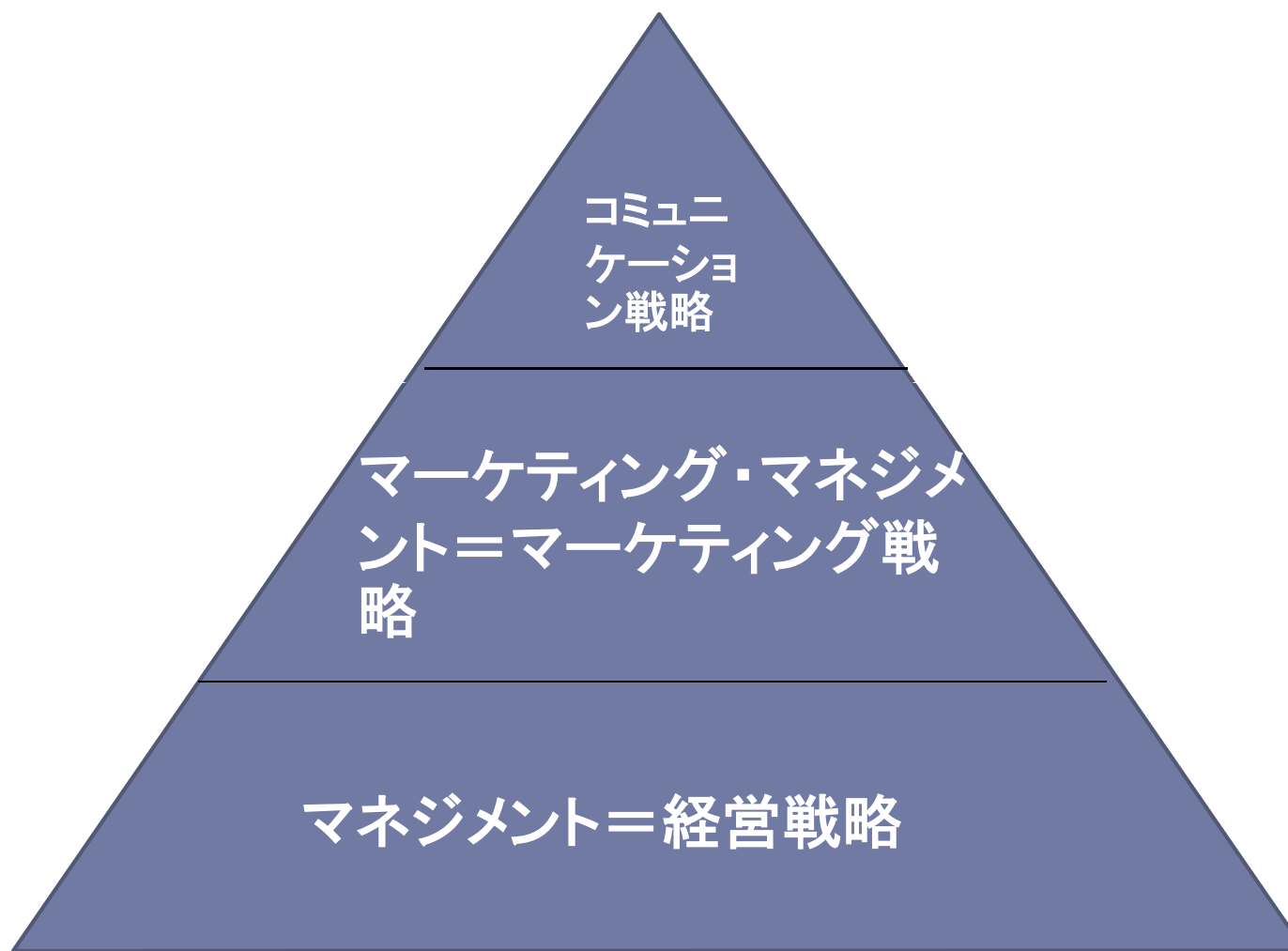
▶ Step4: ブランドの衰退

- ▶ 市場の成熟化、競合のイノベーション、代替品の台頭、流通・物流の問題、消費者の飽き、時代の変化によりブランドが衰退
- ▶ ブランド価値の毀損・希釈化

強いブランドの確立と持続のために

- ▶ ①イノベーションの創造
 - ▶ ②イノベーションの忘却＝社会化
 - ▶ ③再跳躍＝再イノベーション
-
- ▶ ⇒これらのブランド成立条件を考えると、表面的なブランド・コミュニケーションだけでは達成できない。

強いブランド達成のために



2 のまとめ

- ▶ ブランドの生成の根底にはイノベーションがある
- ▶ ただしイノベーションが忘却されることによってブランドが社会的に産まれる
- ▶ ブランドは市場の変化やマネジメントの失敗によって衰退する危険に常にさらされている

3. ブランド・インスパイアード・ カンパニーへ

Towards Brand-Inspired Company

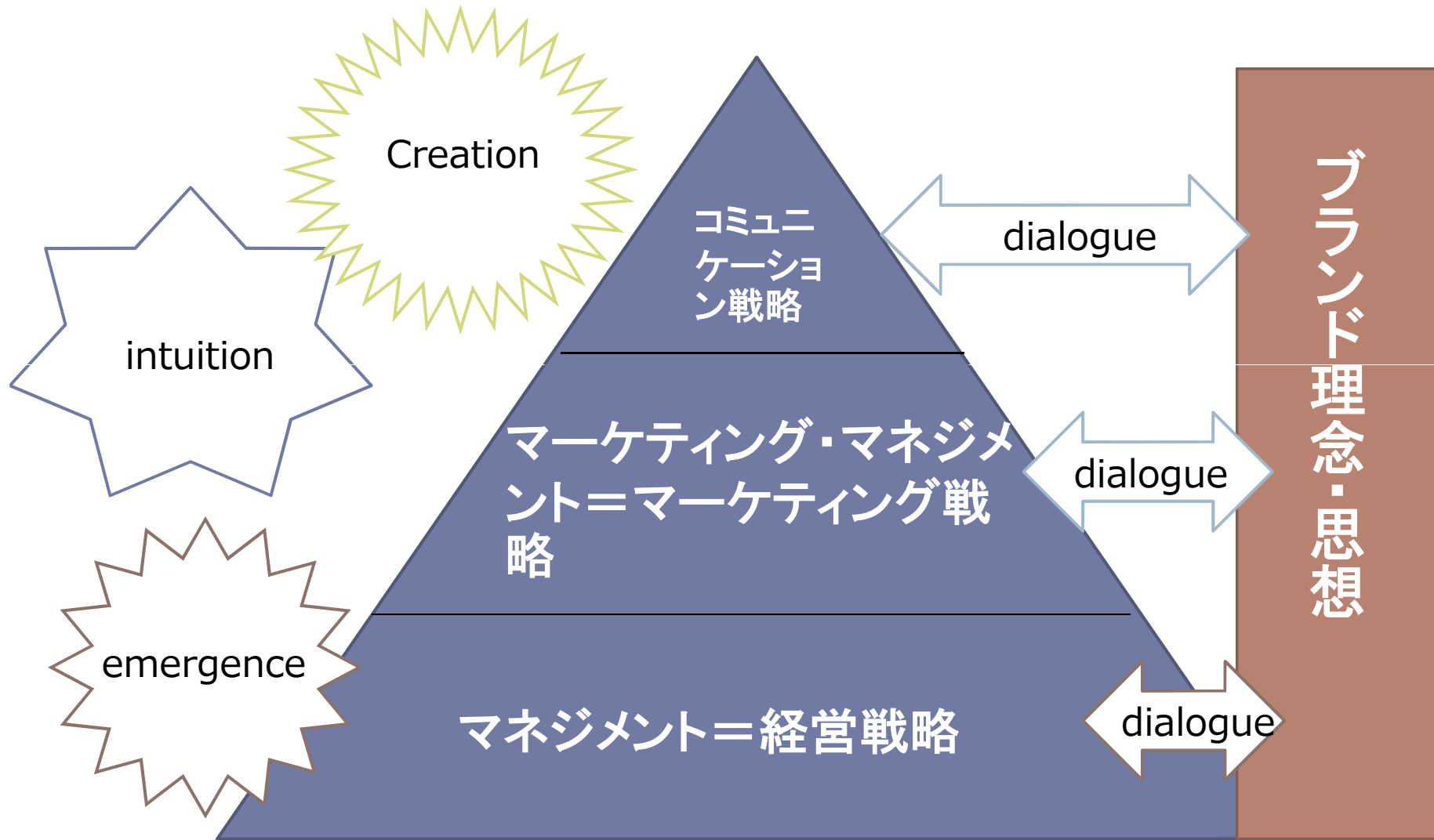
これまでのブランド戦略の考え方

- ▶ 「ブランド主導型」マーケティング戦略
- ▶ ブランドコンセプトを明確に定め、そのコンセプトに沿って、実際のマーケティングアクションを決めていく。
 - ▶ 事例: Jaguar社の事例(1997)
 - ▶ Jaguar Differenceというコンセプトのもとに、ブランド・エッセンスを定め、それによって属性別に実施の程度を決定していく。
 - Elegance, sophisticated power, sensuality
- ▶ アドバンテージ:
 - ▶ システムチック、コントローラブル、グローバルオペレーション
- ▶ ディスアドバンテージ:
 - ▶ 機械的、創造性・自由度の欠如

Brand-inspired Company

- ▶ ブランドの理念に“インスパイヤ”されて活動を行う企業
 - ▶ Inspire= 〈人に〉[ある感情・思想を]起こさせる、〈ある感情・思想を〉[人に]吹き込む、鼓吹する(Weblioより)
- ▶ ブランドの理念に対して
 - ▶ 創造的、自在性、創発的
- ▶ Vs. ブランド主導型マネジメント(田中、1997)
 - ▶ ブランド理念との関係が固定的

Brand-inspired company



Brand-inspired Company事例

- ▶ Google

- ▶ 引用は以下より:

- ▶ <http://www.google.com/about/company/>

Googleはなぜbrand-inspired companyか

- ▶ 理念・哲学が明確に示してある
- ▶ 従業員はこうしたガイドラインに沿って、自分の創造性を発揮する
- ▶ 常に新しいオファリングスを提供しながら発展しているが、そのシンプルシティ・ユーザー中心哲学が常に保持されている

SONYについて...

- ▶ ソニーは1950年から82年にわたって12回の破壊的イノベーションを起こした(クリステンセン『イノベーションの解』)
 - ▶ 82年以降は一度も破壊的イノベーションを生み出していない
- ▶ ソニーは90年代にエレキで相当な収益を上げていた
 - ▶ 映画の損失をカバーする必要があった
 - ▶ その代り、金融分野では、ソニー銀行やソニー生命など、ソニーのDNAが生きた
 - ▶ 音楽や映画、ゲームとのシナジーを生み出せなかった
- ▶ ⇒ソニーブランドがエレキなどの分野でイノベーションを起こすことは少なくなったが、他の分野でinspireを起こしている(cf. Apple)。

Summing-ups

- ▶ 強いブランドをつくるために:
- ▶ イノベーションを起こす
 - ▶ ブランドを社会的な存在にする
- ▶ ブランド価値を高めるための、経営戦略・マーケティング戦略・コミュニケーション戦略を採用する
- ▶ ブランドの理念に常にインスパイヤされる組織風土をつくる