

ブランド再構築

— 情報産業革命を乗り越えるために —

著者：唐木 明子

はじめに

ブランド構築がいまだかつてないほどに重要になっている。

情報化社会、情報産業革命の到来が指摘されて久しく、その流れはいよいよ早くなっている。

組織、個人、モノの互いの行動がデータとして記録され、つながり、可視化される時代が到来した。これからますます大量の情報が蓄積され、処理、分析、可視化され、個人、団体、モノまでがつながり、情報（分析された情報を含む）が高速で行きかう状況が実現される。企業と個人という観点からは、情報の非対称性は相対的に薄れ、企業活動の可視化も進む。

情報化社会、情報産業革命において生き残るために、企業は自社の提供商品・サービス、事業内容や働き方、顧客・消費者との向き合い方への変革を迫られる。そのために、データの分析に関わる一連のケイパビリティの構築、モノではなくサービスやソリューションを提供する意識と行動と、文化、組織の変革、人材自体の入れ替えや育成が必要となる。同時に、変革のためにも、自社の本質と独自性を見極め、一貫性ある、本音と建前が整合したブランド（再）構築が必要である。

機能や価格ではなく、信頼や愛着こそが ブランドの本質

そもそもブランドとは何だろうか。ブランドとは、特定の組織体、商品・サービスなどを他と差別化するためのあらゆる概念というのが一般的な定義であろう。つまり、消費者や顧客に自社の商品やサービスを選んでもらうために、他社との差別化要因として機能させるべく、明確かつ強くしたものである。強いブランドは消費者や顧客から提供コストを大きく上回る対価を得る根源となり、実際に世界的に強いといわれるブランドは高い収益性を誇る。

現在は、デジタル技術による新たな産業革命の最中にあると

言われ、情報産業革命とも呼ばれている。通信機器やデータの処理・蓄積のインフラの高度化によりデータの収集と、つながりが進み、人やモノの動きが可視化される。このデジタル時代は、技術やファクトに基づいた分析、判断ができるようになる時代でもある。

多くの日本の企業は長い年月をかけて卓越したモノづくり（つまり、品質と機能）によりブランドを構築してきた。デジタル時代において、日本企業の対応として、新たなデータと分析、技術の力を加えて自社の強みとブランドを強化するためにモノづくりを突き詰める努力が行われやすい。

確かに、データと技術が革新的に進歩するデジタル時代であるからこそ、一見、機能や価格など定量化可能な指標が評価され、重要となると思われるかもしれない。しかし、定量化できる品質と機能のみに裏付けられたモノづくりの優位性は徐々に薄れる流れである。デジタル化により匠の経験と勤が分析により再現可能となり、匠の技はマニュアル化、あるいは、機械に内蔵されていくであろう。すでに一部の業界においては、従来は世界最高品質とされていた日本製品よりも、他の製品の品質が優れているという調査も報告されている。

一方、定量化できないモノづくり、モノをつくる姿勢、歴史、設計者や作り手の性格、提供者や推奨者の審美眼、姿勢のようなものに顧客や消費者が信頼や愛着を感じたとすると、それは最重要かつ大きな差別化要因となるブランドとなる。このように定義されたブランドは、企業の性格、個性とでもいうもので、画一的な定量化が難しいだけでなく、他社が一朝一夕に真似することもできない。

日本企業の経営陣からは、横並びの競争を続けた結果、ふと気づくと競合他社との差が良くわからなくなってしまったという声を聞くことがある。例えば、大手金融機関の役員から「自社の独自性や、固有の価値観は重要だと認識しているものの、考えるほどに日本の同業他社との違いがないように思える」とのコメントがあった。しかし、これに対し、その企業のサービスの利用者からは、当該

唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略等のテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。現在、ロンドンオフィスへ出向中。

大手金融機関の他社との違いとして商品の見せ方、店頭でのサービスのあり方、宣伝、従業員、事業外の活動、それらから消費者として感じる違いなど複数の点について具体的な差がいくつも指摘された。最も同質的と言われやすい金融機関でさえ、企業により違いがある。その中から大事なものを見つけ、育成して、自社の独自性の基盤に育て上げていくことができる。

自社の本質、独自性を見つめ直した最近の事例を日本マクドナルド社に見ることができる。2014年、SNS上での日本マクドナルド社の商品に対する異物混入の指摘が相次いだ。家族全員で楽しむことができる、どこに行っても同じくおいしい、良い品質の手軽な食事がとれるはずであったマクドナルドに対するこの指摘に、経営も大きな打撃を受けた。しかし、その2年後には同社の業績は早くも回復している。短期間での回復にはさまざまな要因があるが、そのうち、最も重要で印象に残る取り組みは、日本マクドナルド社が品質問題などへの直接的な対応を行うのみならず、自社が支持されてきた本質を明確に自己認識した上で、その本質を強めて再発信したことである。

まず、同社は2016年以降、ハンバーガーの「がっつり感」を強めた商品を出しはじめた。日本マクドナルド社の足立光マーケティング本部長は、「ヘルシーだから食べたいという真面目な動機よりは、カロリーはあってもおいしいから食べたいという、楽しいワクワク感のある動機の方がマクドナルドらしい。そう考えて積極的なヘルシー訴求は止めた。」と語る。また、従来から大事にしてきた、「Fun Place to Go」を店舗の外でも具現化するべく、名前募集や総選挙など、消費者が参加し、楽しみながら認知を高められるアプローチに切り替えている。その過程で、同社はマス広告だけではなく、世間の声としてメディアを、ファンの声としてSNSを最大活用し、媒体費に占めるデジタル支出は2013年の2%から、20%まで拡大した。

さらに日本マクドナルド社は、これらの訴求を裏付けるための地道な取り組みを各種マーケティング施策の前に行っている。

おいしさを裏付けるメニュー開発については既述の通りであるが、2016年前までに店舗の改装を進め、ハンバーガーを従来の作り置きからオーダーが入ってから作り始めるシステム(「メイド・フォー・ユー」)に構築し直している。さらに、従業員、店舗スタッフ、フランチャイジーがマクドナルド社で働く理由を見つめ直すボトムアップのイベントなども行っている。

自社に信頼や愛着を感じてもらえる要素を真摯に見つめ直し、その要素を明確に意識した活動を展開し、伝え方にも反映することで自社のブランドを短期間で再構築し、強くすることができる。

つながりと可視化の進むデジタル時代のブランドは一貫性が更に重要になる

ブランドとは何かをさらに考える。得てしてブランドは伝え方の問題として、パッケージ、ブランドカラー、メッセージなどの外見のイメージのみを指すものと考えられがちである。しかし、イメージだけに依存して慢心すれば、事業の運営がブランドから乖離し、結局顧客の離反を招く。ブランドのイメージに矛盾しない、終始一貫した事業運営、組織、意識や行動のあり方が重要である。自社が伝えるイメージと、実際の活動、本音と建前に矛盾のないこと、一貫性の重要性は今後ますます高まる。

データの収集、分析、活用、流通の技術や経験の蓄積と磨きこみが進めば、企業の視点からは、消費者の購買パターンや、属性、ライフスタイル、意識のあり方までが手に取るように見えるようになる。これにより新しい価値を生み、意思決定の精度を高め、事業運営の効率性が高まると期待されている。実は逆のことは消費者の視点からも言える。消費者から見ると、企業の活動や商品の内容、調達状況などの可視化が進展する。情報の確認の手段や機会が増え、「すぐにバレる嘘」が多くなるのである。

しかも、国境や属性を超えて消費者はつながりは始めている。2017年にはすでにSNSの利用者数は24億人を超え、インター

ネット利用人口の7割に達するとの調査がある*。一度情報が外に出れば、早いスピードで拡散する。ここ10年の国内外の多数の企業が、NGOの活動や、モノ言う株主、弁護士主導のクラスアクションを待たずしても、早いスピードで広がる消費者の不買運動や「炎上」を経験した。消費者、顧客や市場から見れば、企業体は一つのものであり、部署が異なる、あるいは縦割りである、別の市場であるなどは言い訳にならない。

また、デジタル時代における可視化やつながりの進展はリスクや煩わしさの原因となるばかりではない。消費者や顧客の企業や商品・サービスの理解を促進しうるのである。すでに、価格比較サービスは早くから日本でも普及し、他にも、アレルギー対応、カロリーなどの商品情報などは広く提供されるようになってきている。また、調達、生産など自社の事業運営の可視化を進めてブランド構築に役立てる動きもある。

例えば、中国においては、消費者の商品の真偽を確認したいというニーズや、欧米においては、商品の調達・生産過程における持続可能性の高い事業運営へのニーズに対応していることを明確にしたいという企業が出てきている。商品にコードをつけ、専用のアプリケーションやウェブサイトにて、当該商品が本物であることを確認し、あるいは、当該商品がどこで、どのように製造されたかの確認を可能にするのは技術的には難しくない。これは、同時に商品の生産に関わるストーリーや広がりを見せるというより前向きな目的も持ちうる。実際に一部のワインメーカーなどでは、ワインには、ラベルに記載できる内容よりも、より豊かで深いストーリーがあることから、QRコードを活用して、手軽にワイナリーやワインについてのより多くの情報を提供しようとしている。

先進企業はさらに、自社のSNSをはじめとする各種のデジタルメディアのリテラシーを高め、SNSの可能性に着目し、積極的にその活用を進めようとしている。CDO(Chief Digital Officer、最高デジタル責任者)を頂点としたデジタル化推進組織を設置するなどして自社のデジタル変革を支援するだけでなく、有望スタッフのトレーニングなどの人材育成や意識形成を進めている。

* : eMarketer調査「Worldwide Social Network Users: eMarketer's Estimates and Forecast for 2016-2021」

自社が顧客から何に信頼され、愛着を感じてもらっているのかの本質、独自性を明らかにし、一貫性のある事業運営を実現することで、ブランドを構築し、強めることができる。これにより、事業経営の安定化、高収益化かつ、持続可能な成長が可能となる。

事業活動を超えた企業の全活動が ブランドに影響する

従来から、経営者や事業部は、事業活動を超えて、文化や芸術の支援に力を尽くし、地域社会での活動や、事業活動から生じる地域・環境への影響への対応、従業員の安全かつ健全な処遇の確保などにも経営資源を割いてきた。かつては善き市民として行われていたこれらの活動は、その後、自社の事業活動が社会に及ぼす悪影響を取り除く、事業活動のコストとしての取り組みに発展した。これらの活動は企業の持続可能性を担保するためのものであることから、国内ではCSR(Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任)、海外では多くはサステナビリティと呼ばれる。これらは多様なステークホルダーと連携して、広範な課題に対応する活動へと広がりを見せている。

この事業外の活動は、事業自体のブランディングに大きな影響を及ぼし始めており、今後その影響をさらに強めると考えられる。消費者や顧客は、商品や企業だけではなく、その商品や企業の成り立ち、本質をも合わせて見るようになる。途上国での労働実態や、環境破壊などのマイナスの面だけではない。事業外の活動を上手に生かして本業のブランドを高める事例はすでに多く見られる。自立した女性をターゲットにした商品において、商品を展開する企業がその事業や事業外の活動においても女性の経済的、精神的な自立を応援している企業であれば、当該企業の商品はさらに親しみを持たれる。おいしい水を大切にすると謳う企業が、水がおいしくあり続ける環境の保護に力を入れていると分かれば、その企業の水や、その水を使用した商品は本当においしいのであろうとの信頼性も高まる。

自社のブランドを強くするという観点からは、サステナビリティも、社会の役に立つ広範な活動を行うのではなく、必要な取り

図表1：サステナビリティの進化と事業戦略との融合のステージ



出所：Strategy&

組みは着実に行うものの、特に企業のあり方に影響の大きい活動については明確に優先的に注力するという、次の進化が必要になる。活動量が多ければ良いものではなく、その活動内容や方向性によりブランドのあり方が定義されている。この段階のサステナビリティは、もはや、経営戦略、企業や商品・サービスのブランドと密接不可分なものとなる。

ブランド構築のための独自性発見のアプローチ

これからのブランドについて、企業の取り組みの出発点となり、最も重要性を持つのは、自社の独自性の発見である。ここでは自社の独自性、本質的な価値を理解し、確認するためのアプローチの例を取り上げる。

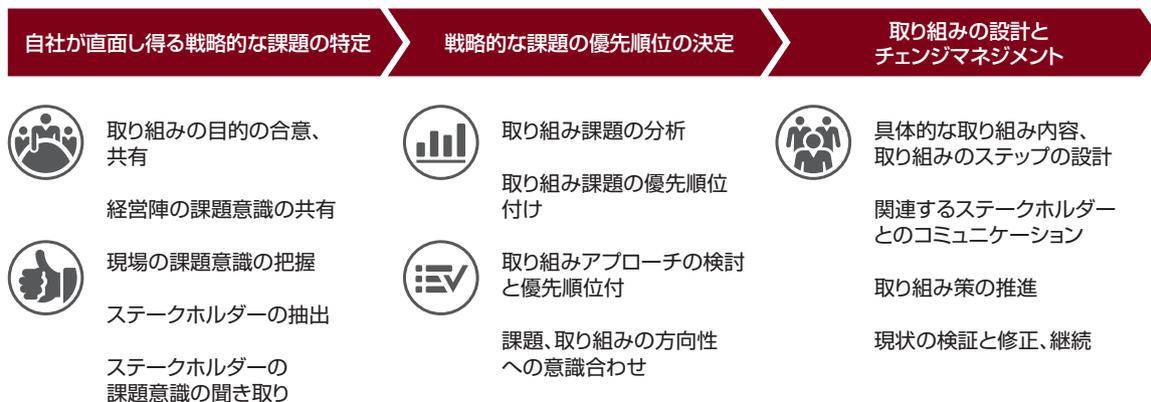
ステップ1：自社が直面し得る戦略的な課題の特定

まず第一のステップとして、自社の取り組むべき課題を社内外のステークホルダーとの対話により抽出、特定する。このステップでは、効率性は保ちながらもできる限り広く課題を特定することが重要である。

ここでは、社内の思い込みに留まらず広く課題を聞き取るために、社外についても多面的かつ的確なステークホルダーにアプローチし、意見を求める。ステークホルダーは、主要な取引先、顧客セグメントの代表者、オピニオンリーダーなどに加え、環境、人権団体などのNGOなどの参画を得られるようにする。これらの厳選されたステークホルダーに、座談会あるいはインタビューの形式でインプットを求める。

また、社内については経営陣や広報担当のみならず、幅広い分野の現場のミドルマネジメントや現場スタッフとの議論も重要である。現場の方が見えやすい課題があり、また、実際の取り組み

図表2：ブランド構築のための独自性発見のアプローチ



出所：Strategy&

を設計する際に全社的に腹落ちしていないと、心のこもった本質的な取り組みになりにくい。

ステークホルダーへのインタビューはとかく強い主張に内容が偏り、あるいは、時間切れで確認ができなかった項目が生じやすい。そのため、予想される課題をカテゴリー別に事前に詳細かつ具体的に想定した上でインタビューを実施する。こうすることで、抜けもれが出にくいだけでなく、新しい視点も拾いやすくなる。

ステップ2：戦略的な課題の優先順位の決定

前ステップで抽出された課題は個別課題となると極めて多数になるため、グループ分けの上、優先順位を決める。優先順位の決定のために、マテリアリティマトリックスというフレームワークを使用する。これは、縦軸にステークホルダーからの関心、横軸に自社への影響度合いを取り、全ステップにて抽出された課題を定量化し、プロットするものである。

定量化は、前ステップのステークホルダーからのインプットを基に行う。ステークホルダーからの関心はステークホルダー自身に定量化を求めるもの、あるいは、座談会やインタビューの言及回数を使用するなどいくつかのアプローチがある。自社への影響度合いは、ファクトベースでロジックを構築して定量化しようとすれば工数が相当にかかってしまうため、通常はプラス、マイナス双方のインパクトを想定して、討議の上定量化する。

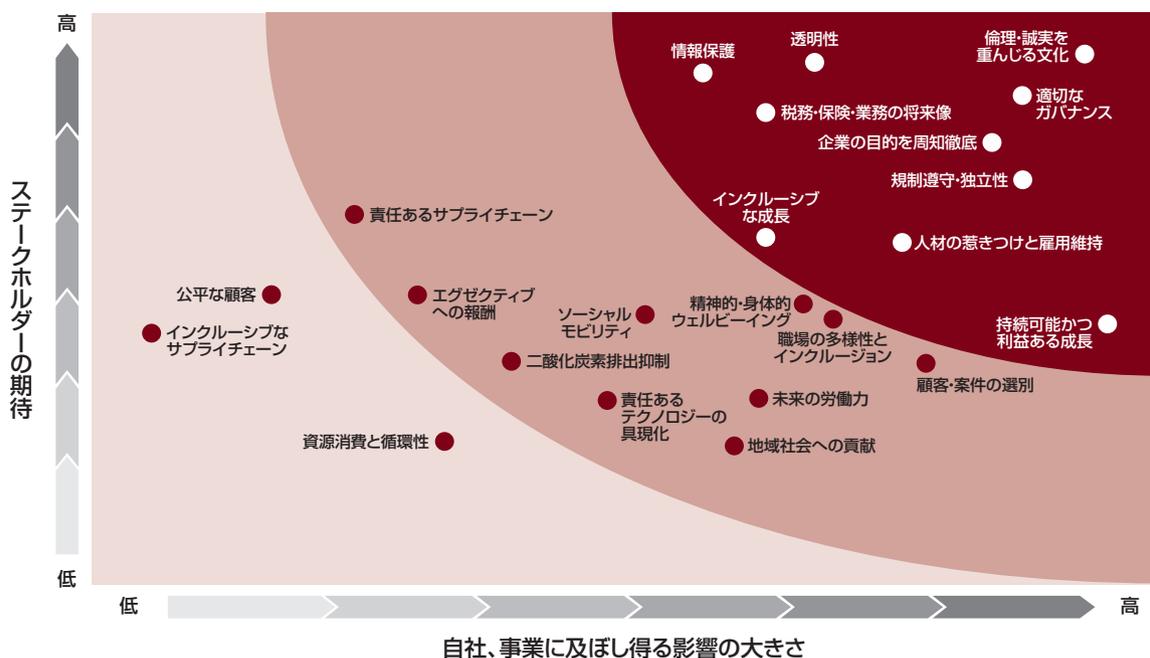
ステップ3：取り組みの設計とチェンジマネジメント

以上ステップ1、2から抽出された優先的な課題に対しての具体的な取り組みの設計を行う。優先課題が、会社としての取り組みであると決まったという理由だけではなく、その組織の存在意義として、そして、その組織に属する者の責任であり、矜持として取り組みたいと思われ、関係者が鼓舞されるようなものとなれば、自社の本質の特定としてはまず成功したと言ってよい。

とはいえ、必ずしもうまく行く場合ばかりではない。特に企業を取り巻く環境が変化しており、従来とは異なる取り組みが必要とされる場合などは、意識や行動の変革を求められることもある。その場合には、チェンジマネジメントと呼ばれる取り組みが必要である。つまり、自社の将来のビジョンと、そこから得られるステークホルダーへの影響、必要となる具体的な意識と行動のあり方を示し、関係者の変革(チェンジ)を促す。将来のビジョンとあり方を示すものであるため、CEOなど最上位のトップの主導で行われることが必須である。

多くの場合、変革には先んじて変化する層、その行動が他者に影響を与える層が存在する。これらの層を早期に特定し、変革の先導として連携しながら取り組みを進める。

図表3：マテリアリティマトリックス(PwCのネットワークファームの例)



出所：PwC UK

最後に

市場がデータやファクトにより動くようになる情報化社会においては、従来以上に自社の独自の価値観を明確に認識し、その価値観に基づいたブランドの構築が重要となる。お得感や機能性以外に消費者や顧客が求める価値を提供できたブランドが、他との均質的な競争から一歩抜けて、消費者と質の高い関係性を築くことができるようになる。

技術主導の思考に、また、データに溺れやすく、すべてを高めなくてはならないという衝動に駆られやすい時期だけに、市場、社会の中にあり、多様な関係者によって成立する企業として、自社の本質に即したブランドの確立を目指したい。