

デービッド・アーカー著「ブランド論―無形の差別化をつくる 20 の基本原則―」ダイヤモンド社 2014 年 9 月 26 日刊を読む

ブランディングの 10 の課題

1. ブランドを資産として扱う

短期的な財務成果を求めるプレッシャーが常にあるうえ、メディアの細分化とも相まって、組織はどうしても目先の戦術と計測可能な数値ばかりを追いかけがちで、資産を築くという目標を無視したくなるだろう。

2. 人を動かすビジョンを持つ

- (1) ブランド・ビジョンとは、差別化を生み出し、観客の心に響き、実行可能で、変化の激しい市場でも長期にわたって意味を持ち、状況が変わっても適応では、伝達可能でなければならない。
- (2) ブランド・パーソナリティ、組織の価値観、大いなる目標、機能的便益からの超越、といった概念は役立つものの、実際に採り入れるのは簡単ではない。

3. 新しいサブカテゴリーをつくり出す

- (1) 成長できる唯一の方法は、“マストハブ” イノベーションを生み出すことで新しいサブカテゴリーを形成し、競合がレバントになれないよう障壁を築くことだ。
- (2) 例外は滅多にない。
- (3) そのためには、重要イノベーションまたは転換イノベーションが必要であり、さらにそのイノベーションが勝てるようにサブカテゴリーの認識を管理運営する新たな能力も必要となる。

4. 画期的なブランド構築を生み出す

- (1) ブランド・ビジョンを実現するためには、競合のひしめく競争環境を突き抜ける並外れたアイデアとその実行が必要である。
- (2) この二つは予算規模の多寡よりも重要だ。
- (3) 普通によいだけでは不十分である。コミュニケーションの支配権が顧客の側に移っていることを考えると、ブランドや企業を売り込むよりも、顧客のスイートスポットに目を向けるほうが有効だ。
- (4) ただし、これも簡単ではない。

5. 統合型マーケティング・コミュニケーション(IMC)を実現する

- (1) IMC の実現はかつてなく困難になっている。
- (2) 理由の一つは、広告、後援活動、デジタルといった多種多様な形態が、互いを補強し合うのではなく、競争しがちなせいだ。
- (3) 別の理由として、メディアの状況とその選択肢があまりにも複雑になったこともある。
- (4) また、市場の変化があまりに激しいこともある。
- (5) さらに、製品別・国別のサイロが協力と対話ではなく競争と孤立に結びついていることもある。

6. デジタル戦略を整理する

- (1) デジタルの市場は複雑で変化が激しく、そのうえ市場の大半において視聴者が支配権を握っているという現実から、今までとは異なるマインドセットが必要になる。
- (2) 新しいケイパビリティと創造的な構想、そして他のマーケティング形態と協働する手段が必要となる。

7. 社内向けにブランド構築をする

- (1) IMC の導入も画期的なマーケティングも、社員がブランド・ビジョンを理解し、かつ愛着を持っていないければ、実現は困難である。
- (2) ブランド・ビジョンに大いなる目標を欠くと、そのビジョンに社員を感化する作業がより困難だと気づくことになる。

8. ブランド・レlevanceを維持する

- (1) ブランドが直面する脅威は3つある。
 - ① そのブランドが提供するものを買う顧客が減少する。
 - ② 買わない理由が出現する。
 - ③ 活気を失う、の3つだ。
- (2) それぞれの事態に気づき、対応するためには、その市場に関する深い知識が必要であり、加えて投資と変化を恐れない覚悟も必要だ。

9. シナジーとわかりやすさを生むブランド・ポートフォリオ戦略を策定する

- (1) ブランドには、よく練られた役割とその役割を支えるビジョンが必要だ。
- (2) どれが戦略ブランドなのかを見分け、そこに資源を割り振らなければならない。
- (3) また、ブランド差別化要素とブランド活性化要素を生み出し、管理運営することも必要だ。

10. 成長を可能にするためブランド資産を活用する

- (1) ブランド・ポートフォリオは、新しい製品・サービスを可能にすることで、または、ブランドを垂直方向や他の製品クラスに拡張することで、成長を促進すべきだ。
- (2) 最終目標は、ブランドが価値を付加でき、同時にブランド自身も進歩するような新しい環境に、そのブランドを当てはめることにある。

P311 ~ P314

[コメント]

ブランド論の第一人者、名著「ブランド・エクイティ戦略」「ブランド・ポートフォリオ戦略」の著者であるカリフォルニア大学バークレー校名誉教授のアーカー先生の最新の著作。具体的でわかりやすい。企業規模や業種に関係なく今日から役に立つ。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授の阿久津聡先生の翻訳もわかりやすく素晴らしい。是非、御一読を。

— 2014 年 10 月 13 日 林 明夫記 —