



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 200号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.7.22

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年7月22日 no.1700  
『永続ブランドの方程式～脱低価格 4つの処方箋』より

### 【僕がボルボに乗る理由】

企業経営や商品・サービスの販売において、「ブランド」の重要性は増す一方です。市場が成熟し、商品が瞬く間にコモディティー化する今の時代、競争力を維持するには、ブランド力が欠かせないからです。

では、ブランドとは一体何なのでしょう。ブランドの構築、ブランド力の強化、ブランド戦略など、ブランドにまつわるニーズはたくさんあるものの、「ブランドって、そもそも何なのでしょう」と問い返した時、果たして明確な回答はどこまで得られるのでしょうか。

私がこれまでいろいろと勉強してきた中で、一番腑に落ちている回答は、「ブランドとは、消費者が認識する価値イメージである」という表現です。

ここでいう価値イメージとは、「消費者が特定の企業や商品、サービス、店舗などに対して感じる、もしくは思い浮かべる価値のこと」を言います。

さらに価値とは、「商品を購入したりサービスを利用したりする際に、判断基準となる根本的な思想、考え方（価値観）を満たしてくれるもの」のことを言います。

価値観は、人によって様々ですし、同一人物であっても時と場合によって変化します。しかし、どのタイミングであれ、価値イメージとして認識されない商品やサービスは、購入の候補にすら挙がりません。

逆に、価値イメージがスムーズに訴求されていれば、消費者が選好する際に、競合より高くても、入手するのに手間暇がかかっても、そのブランドを選ぶこととなります。

今週は、より強固なブランド作りに励む企業の紹介です。

日清食品は、発売から55周年を迎えた「チキンラーメン」のイメージキャラクターであるひよこちゃんをリニューアルしました。「創業者が作ったキャラクターを変えるのか」と社内では大激論になったのですが、チキンラーメンのブランドマネージャーは、「新しいキャラクターでいくべきだ」と腹をくくり、反対する人々を説得してリニューアルを進めました。

ブランドマネージャーがリニューアルに突き進んだ背景には、時代にあったものに変えていかなければ、若い世代、特に20代後半から30代前半の若い母親たちに気に入ってもらえないと判断したからです。

結果は吉とでました。新しいひよこちゃんになってからは、ブランドグッズの売上や認知度が飛躍的に向上しました。

昔からあるチキンラーメンは、年配者にとっては知っていて当たり前であり、チキンラーメンが自分の価

価値の何を埋めてくれるのかを分かっています。一方で、それまでなじみのなかった世代に価値イメージを訴求するには、顧客接点をキャラクターに求め、まずは購入の選択肢として手にとってもらったのです。

ポテトチップスやかっぱえびせんで有名な「カルビー」がシリアル市場で商品を販売しているのをご存じでしょうか。

「フルグラ」という商品名で販売しているこの商品は、シリアル市場でシェアナンバー1にまで成長し、カルビーにおける戦略商品となっています。

複数の穀物を香ばしく焼き上げ、程よい甘さのドライフルーツをミックスした大人向けの本格シリアルであるフルグラは、今でこそ販売は好調ですが、発売からはすでに25年も経っている商品です。

発祥の地であるアメリカでは、シリアル市場が1兆円規模に達しており、フルーツグラノーラは当然のごとく食べられていました。カルビーは、日本国内の他社製品にはない香ばしさや食感は日本人にも受け入れられるのではないかと発売にこぎ着けたものの、現実はなかなか思うように売れません。

そもそも日本におけるシリアル市場は、米ケロッグをはじめとする300億円程度のニッチ市場にすぎず、シリアルのカテゴリーで売上高を伸ばすには限界があります。

そこで、カルビーは、戦う市場をシリアルから朝食市場にシフトしました。朝食市場は、約15兆円と推定されており、シリアル市場とはケタ違いです。

戦う場所を朝食カテゴリーと定めた時に、まず競合するのはパンとなります。しかし、パンを食べる消費者に対して、朝食をフルグラに切り替えてほしいと訴えるのはとても困難です。

そこで、「朝食を豊かにする一品としてフルグラを足しませんか」と訴求する方法をとりました。その結果、節約志向のトレンドにもうまく乗り、2011年度の売上が37億円程度だったものが、2012年度には約62億円にも達したのです。

戦う土俵を見直すことで、見事に商品ブランドと消費者の価値イメージを一致させることができたのです。

私がボルボのステーションワゴンを購入したのは、1996年のことです。当時の私の趣味はスノーボードであり、寒くなると毎週のように遠くの山に出かけていました。私が必要としていたのは、寒い冬に、大量の荷物を乗せて雪道を遠くに速く移動するための車です。

そう考えた時、最初に頭に思い浮かんだのはボルボでした。平均耐用年数が他の車に比べて突出して長いことも、愛着のあるものを長く使いたいという私の価値観にぴったりです。

そう思うと、他の車は目に入らなくなります。同様の機能を備えた国産の車も探せば見つかったでしょう。しかし、私の選択肢に入り込む余地はありませんでした。

結局のところ、それまでコツコツためた貯金を頭金として吐き出し、さらに多額のローンを組んでボルボのステーションワゴンを手に入れることとなりました。その車には、11年間乗る続けることとなったのですが、この買い物には今でも満足していますし、次に購入した車もボルボとなりました。

ブランド力の優位性は誰もが認めることです。それは、個々人の体験を振り返れば実感することができます。

しかし、ブランドの構築は、一朝一夕でできるものではありません。提供できる価値イメージを明示し、それを欲しているターゲットに的確に訴求することができるか、繰り返し見直していくことが重要なのです。