

FIRST CALL
COMPANY

100年先も一番に選ばれる会社

戦略ドメイン & マネジメント 研究会

研究活動レポート

脱コモディティ化への ブランディング戦略

～価格ではなく「価値」で選ばれるために～

ブランディング戦略研究会

vol.1

MIND SHARE NO.1



脱コモディティー化への ブランディング戦略

～価格ではなく「価値」で選ばれるために～

<新連載>

第1回

ブランディング戦略の 目的と全体像

(株) タナベ経営 西部本部
経営コンサルティング部
平井 克幸



■お問い合わせ先■
(株) タナベ経営 西部本部
TEL: 092-781-6736
FAX: 092-711-1527
hirai@tanabekeiei.co.jp

企業をむしばむ 「コモディティー化」とは ～日本の企業が陥りやすい 三つの症状～

日本の中堅・中小企業には、品質や機能にこだわりながら、また優れた技術・ノウハウがありながらも、安い価格設定を余儀なくされ、儲かっている会社が多い。経営コンサルタントから見ると、「惜しい」「もったいない」というのが率直な感想である。

なぜ、もっと高く売れるようにできないのか。

日本にはコストダウンを得意とする企業は多い。半面、日本人の美德とされる「謙虚さ」からくる一種の罪悪感なのか、高く売ることや価格を引き上げることには総じて関心が低く、苦手である。

例えば、自動車、時計、スーツ、ワイン。いずれも日本企業の競争力は決して低くない。ところが、これらに“高級”の2文字が付い

たらどうだろう。真っ先に頭に浮かぶのは、ドイツやスイス、イタリア、フランスといった欧州の国々の企業で、日本企業のイメージは出てこない。

今、さまざまな業種・業界において、商品やサービスの「コモディティー化」が深刻な問題となっている。コモディティーは本来、「汎用品」「普及品」のことを指す言葉だが、コモディティー化とは「安物化」に近い、もっとネガティブな意味になる。企業を取り巻く経済環境は情報化やグローバル化が進展しており、これらがコモディティー化をさらに加速させているのである。

自社の商品・サービスに、コモディティー化が表れていないだろうか。具体的には、「過剰品質」「没個性」「陳腐化」といった、三つの症状が表れていたら要注意だ。(【図1】参照)

いったんコモディティー化に陥

ると、ライバルとの価格競争で商品やサービスの付加価値が低下し、コストダウンや縮小バランスを迫られることになる。競争が過熱すれば、やがて収益力が奪われて、将来に向けた成長戦略が描けなくなってしまう。

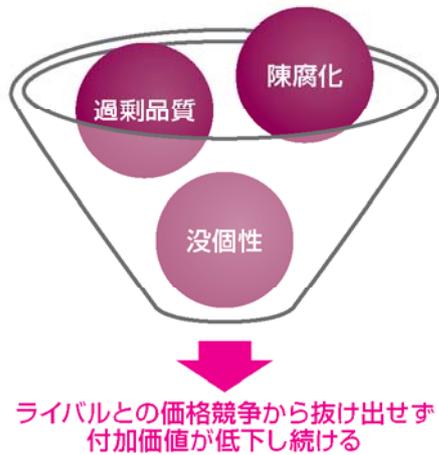
大手企業に比べて企業体力が弱い中堅・中小企業においては、こうした事態は絶対に避けなければならない。

打開策としての ブランディング ～時間軸・収益軸・競争軸から 見た三つの効用～

実際にはコモディティー化の自覚がないまま、本質的な課題に手を打てていない企業も多い。そうした症状の打開策となるのが「ブランディング」である。

ブランディングの目標は、「マインドシェア・ナンバーワン(顧客の心理に最も強く印象付けること)」を実現することであり、そ

【図1】コモディティー化「三つの症状」



1. 過剰品質

顧客が望む以上の高品質や高機能を追求するが、思ったほど価格が上がらず、さらにコスト負担が重くなっていく。

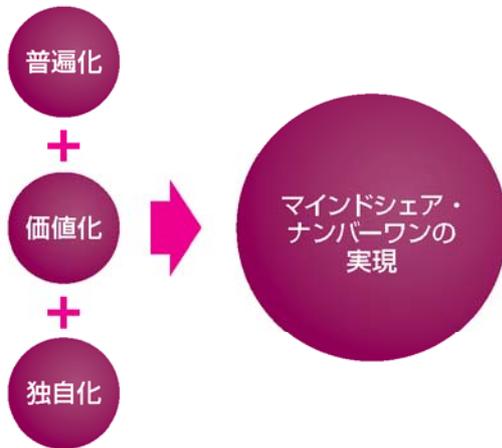
2. 没個性

目立った個性がなくライバルに埋もれ、他社商品・サービスと同質化し、価格以外に顧客から選ばれる要素がない。

3. 陳腐化

かつては独自性があったが、それと同様、またはそれ以上の商品・サービスが登場し、競争力が発揮できなくなっている。

【図2】ブランディングの目標



1. 普遍化（時間軸）

自社の商品やサービスがその分野でスタンダード化し、ロングセラー商品となる。マーケットにおける自社の優位性を長期的に維持することができる。

2. 価値化（収益軸）

ブランド自体が価値となり、必要以上に品質や機能を追求しなくても利幅が見込める。新商品開発における投資回収のスピードも速まり、コスト負担が軽くなる。

3. 独自化（競争軸）

ライバルの中でも独自性や際立った個性を持ち、価格以外で顧客に選ばれる存在となる。縮小マーケットでも、価格競争の消耗戦から抜け出すことができる。

の成否は“自社が価格と仕様の主導権を握れているか”によって判断できる。

自ら築いたブランドによって、価格競争に巻き込まれない独自のポジションを確立すれば、さまざまなメリットが手に入る。ブランディングの成功企業を見ると、老舗やロングセラーといった長期安定性（普遍化：時間軸）、品質や機能以外の付加価値（価値化：収益軸）、代替の利かない独自性（独自化：競争軸）の三つの効用を集約される。（【図2】参照）

つまり、自社の付加価値が向上

し、収益性の改善と安定化が図れ、企業として長期的な発展を目指すことが可能になるのだ。

**ブランディングとは
企業価値の追求
～ブランディングの本質を見失わない～**

それでは、自社でブランディングをどのように進めていけばよいのか。実際に取り組んでいる企業でも、意外と理解していないケースが多い。

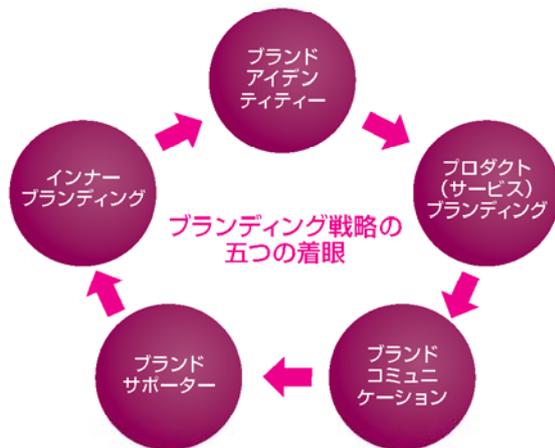
ブランディングというと、一般的にはテレビコマーシャルなどを使った広告宣伝、社名変更やロゴ

マーク・キャラクターといった対外的プロモーションなどと混同されやすい。それは本質がよく理解されていないためである。

実際にブランディングに成功している企業を研究していくと、そうした上辺だけのものでなく、企業経営の根幹に関わる活動であることが分かってくる。

価格とは、商品やサービスに対して顧客が支払う対価であり、そこに明確な基準はない。企業が提供する価値を高める努力をし、顧客がそれを認めれば、事業は成立するのである。したがってブラン

【図3】ブランディング戦略を構築する五つの要素



1. **ブランドアイデンティティ**
企業としての原点・顧客価値を明確にする
2. **プロダクト(サービス)ブランディング**
商品やサービスの強みを磨き、際立たせる
3. **ブランドコミュニケーション**
顧客との対話でブランドの相互理解を深める
4. **ブランドサポーター**
外部との連携でブランド価値に磨きをかける
5. **インナーブランディング**
社内にブランドを具現化した行動を浸透させる

ディングの本質は、「企業価値の追求と顧客との相互理解」にある。

企業としての存在価値を強烈に認識し、直接的価値としての固有技術を磨き上げ、顧客とのコミュニケーションを密にして相互理解を深めながら、ブランド価値を守るための社内改革を進めていく。まさに、企業価値を追求する全社的な取り組みにほかならない。

もちろん、これを成し遂げるのは簡単ではない。しかし、得られる成果は間違いなく、大きなものになるだろう。

ブランディング戦略を構築する着眼 ～マインドシェア・ナンバーワンを実現するために～

自社がターゲット顧客のマインドシェア・ナンバーワンを実現する具体的な手法として、必要な要素を組み立てて実行するのが「ブランディング戦略」である。

本質的かつ効果的なブランディング戦略を構築するには、次に挙げる五つの要素が必要となる。

(【図3】参照)

(1) ブランドアイデンティティ

企業の使命感や創業の原点に基づき、顧客における自社の価値や存在意義を明確に認識する。

(2) プロダクト(サービス)ブランディング

商品やサービスのコンセプトを明確にし、品質や技術を磨き上げ、直接的な価値として際立ったものにする。

(3) ブランドコミュニケーション

販売チャネルの選択やプロモーション活動を通じて、顧客との対話を密にし、顧客に選ばれるための相互理解を深める。

(4) ブランドサポーター

デザイナーや広告会社、コンサルタントなど、外部との連携を通じて客観性を持ってブランド価値に磨きをかけていく。

(5) インナーブランディング

社内にブランドアイデンティティと、それを具現化する行動を浸透させ、企業風土の改革や教育によって実践していく。

強いブランドは、価格で勝負しない会社にとって最大の武器になる。同時に「ファーストコールカンパニー」(顧客に一番に選ばれる会社)として、100年先も選ばれる会社になるための必須要件とも言える。そこには、企業規模の大小、業種・業界、消費財・生産財といった区別はない。

本連載では次回(4月15日号)以降、前述した五つの着眼について、さらに具体的に紹介していく。ぜひ、これを機に自社のブランディング戦略について考え、実践していただきたい。

⑤

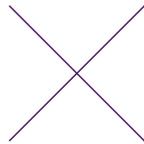
■プロフィール

平井 克幸(ひらい・かつゆき)

ブランディング戦略チームリーダー。大手家電メーカーの開発・設計部門を経て、平成9年より(株)タナベ経営 西部本部に勤務。中堅・中小企業の成長戦略策定と推進支援を数多く手掛けてきた。得意分野は開発・マーケティング・人事労務など多岐にわたる。経営者のパートナーとして企業の様々な課題に精通する戦略コンサルタント。中小企業診断士。



ブランド価値の再創造
による
高付加価値の実現



ブランディング戦略チーム リーダー

平井 克幸



ブランドの老化が付加価値低下を招く

自社では事業計画を策定する際、粗利益率が年々低くなるように設定していないだろうか。もちろん、計画達成に向けた精神的なプレッシャーもあれば、ライバルからシェアを奪うためには価格競争が避けられないといった不安要素は付き物である。しかし、果たしてそれだけだろうか。

もし、最初から高い粗利益（限界利益）は取れないと思い込んでいたとしたら、要注意である。企業のブランド力を支える「ブランド・アイデンティティ」を喪失している可能性がある。

ブランド・アイデンティティとは、自社の社会的な存在価値を示したもので、顧客に対するメッセージでもある。これが明確であることが強いブランドの条件である。ところが、創業当時は明確であっても事業を拡大していく過程でアイデンティティは薄れていく。特に、承継期を迎えた企業の多くで、社長の年齢と比例してブランドも老化している。それが付加価値の低下という症状になって表れてくるのである。

ブランドの老化が進んでいくと、主に次のような症状が表れてくる。

1. 価格設定の萎縮

ブランド力の低下は価格政策へ無意識のうちに作用する。新しい商品やサービスの価格設定の際、萎縮する傾向があり、高単価商品の導入や思い切った価格政策が取れなくなる。

2. 無理・無駄の増加

既存のブランド力で競争環境に対応し続け

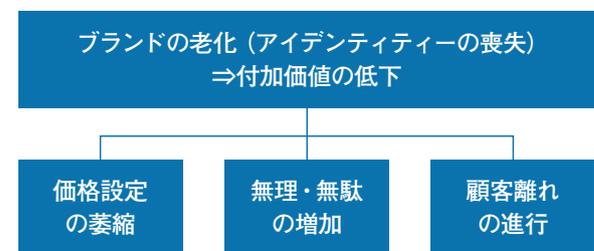
た結果、無理な仕様・スペックで採算が合わない仕事、無駄な商品アイテム数の増加につながり、結果として利益率が下がる。

3. 顧客離れの進行

企業としての活力や魅力が低下することで、顧客のブランドロイヤルティも低下していく。固定客の利用頻度が減り、客数の減少にもつながる。

こうした症状が見られる場合、自社の創業の原点でもある誇り高いブランド・アイデンティティを再確認すると共に、その魅力を再構築すべき時期に来ているといえる。

企業固有のブランド価値を再生していく中で、高付加価値化を実現していく取り組みが、タナベ経営の提唱する“リ・ブランディング”戦略である。



提言

リ・ブランディングによる
高付加価値化の推進

リ・ブランディング戦略とは、自社の本質的な価値をあらためて発見・創造していくことであり、会社と全社員とが本来の輝きを取り戻すための全社的な取り組みである。

リ・ブランディングで高付加価値化を実現するためには、企業が価格の主導権を握るこ

とができる魅力的な「ブランドコンセプトの再設定」、品質や提供プロセスの改善で利益率改善につなげる「商品・サービスの最適化」、顧客をつなぎ止めてリピーターを増やす「ブランドロイヤルティの向上」、これら3つが必要となる。

戦略 I ブランドコンセプトの再設定 (高単価政策)

価格決定に大きな影響を与えるのはブランドコンセプトである。コンセプトに共鳴する顧客は価格による訴求を望まない。安易な値引きや低価格商品の投入は、むしろブランドの価値を下げる結果ともなる。

また、強いコンセプトにするためには、第1にこれまでにない新鮮なカテゴリであること、2つ目にターゲットが明確であること、3つ目にはモノではなくコトの価値であること、といった条件がある。

例えば、良品計画の『無印良品』は「感じ良い暮らし」をコンセプトに、衣・食・住の全てを通じた形での生活提案を行っている。シンプルで無駄のない商品デザイン、素材選りから生産工程、店舗設計に至る全てに統一感がある。商品自体は競合店と比べて決して安くはないが、そのライフスタイルに共感する顧客層に選ばれているのである。

新たなブランドコンセプトに基づき、顧客にとってのプレミアムな価値を追求すれば、社員の自信が高まり、価格決定における主導権を握ることができる。

戦略 II 商品・サービスブランドの最適化 (ロスの低減)

ブランドコンセプトを具現化した商品・サービスを提供できれば、結果として原価・経費の削減や、値引きなどのロス低減につながり、利益率も高まる。ポイントは3つある。

1つ目は、「品質へのこだわり」。ブランドコンセプトに基づき、社員がプライドを持てるように商品・サービスを徹底的に見直す。自社の固有技術を生かした品質の追求はもちろん、自社ブランドの品質基準を明確に持つことや、ブランドイメージを損なわないデザインやネーミングも重要である。

2つ目は、「顧客との対話によって顧客を理解すること」。そのためには顧客データベースの分析や、マーケット調査が必要となる。新商品開発や広告宣伝も、顧客の期待を本当に理解していなければ無駄な投資となる。顧客を知ることで、最も効果的なコミュニケーションの取り方が分かり、最適なメディアを選択した広告宣伝や販促企画などで費用対効果も向上する。

最後の3つ目は、「ブランドを守るための掟（ルール）の明確化」である。何でもやろうとするから効率が下がる。逆にやらないことを決めることが大切である。例えば、値引きはしない、納期に間に合わない仕事は請けないなど、割り切ることで経営効率は高まる。商品種類の絞り込みで原価率が下がり、過剰生産や過剰在庫の問題も解消できる。

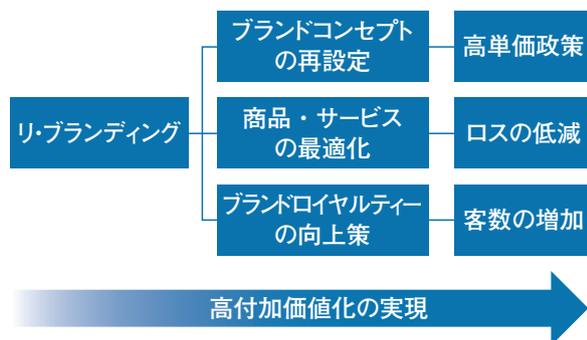
ブランドロイヤルティの向上策
(固定客拡大)

ブランドに対する信頼は、顧客にどのような体験価値を与えるかで決まる。人間は本能的に自分が選んだブランドを信頼したいものだ。簡単に言えば、企業がそれを裏切らないことである。

顧客との直接的な接点となる接客サービス、納期順守やアフターフォローを含めた全てが体験価値である。例えば、高級車ディーラーで粗雑な接客をされたらブランドの信用は失墜するだろうし、逆に、1人の時間をゆっくり寛ぎたいカフェで、過剰な接客サービスをされても困るだろう。顧客が自社に求める期待やイメージを正しく理解し、それにどう応えるかを具現化しなければならない。

リ・ブランディングによって魅力が高まれば、顧客のリピート率は上がる。そして、自社を理解してくれる固定客であるファン層の拡大は、顧客数の増加に貢献する。

■高付加価値化を実現する3つのポイント



インナーブランディングによる風土改革

実際にリ・ブランディングを推進するのは、決して簡単ではない。これまでの価値感や習慣に染まった社員の意識と行動を変えることは至難の業である。インナーブランディングとは社内にブランドコンセプトを浸透させていく活動のことで、その観点から戦略の推進体制を整えていく。

1. ブランドメッセージの発信

社員に向けたトップからのメッセージを発信することも有効である。かつてマツダを復活させた「Zoom-Zoom（英語で幼児言葉のブーブーの意味。子供のころのワクワクするような感動のあるクルマづくりを目指す）」は、その代表例といえる。

また、ブランドコンセプトに基づく具体的な行動を促すためには、リッツ・カールトンに代表される「クレド」のように明文化したり、社員の意識改革を促すツールとしての“ブランドブック”を作成したりすることも必要である。

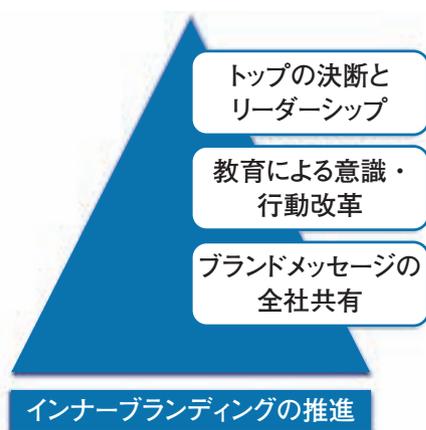
2. 社員教育による意識改革

メッセージの発信やツールをつくるだけでは組織改革のスピードは速まらない。それらをもとに社員教育を徹底していく必要がある。例えば、総合セキュリティ企業のトップブランドであるセコムは、「安全・安心」のブランド・アイデンティティーに基づき、社員研修を充実させている。研修プログラムの最大の目的は意識改革であり、約5万人のグループ社員を対象に、年間で約1万5000人が受講している。

3. リーダーの決断と実行力がカギ

改革にリスクや反動は付き物だが、リスクテイクを伴う思い切った改革だからこそ、その成果も絶大となる。最終的に決断するのはリーダーである。さまざまな障害に立ち向かいながらも、ブランディングに成功している企業には、共通してトップの強靱な意志がある。リ・ブランディングに向けて全社一丸体制をつくるために、組織を率いるリーダーの勇気と実行力を期待したい。

■インナーブランディング推進に必要な3つの要素



profile



平井 克幸 (ひらい・かつゆき)

家電メーカーの開発・設計業務で培った論理性と創造力が持ち味。ブランディングをはじめ中堅・中小企業のさまざまな経営課題に精通する戦略コンサルタント。



case 1

株式会社 GMP
インターナショナル

成熟市場でも 売上げを伸ばし続ける ブランディング。

ベビーカー市場という成熟市場にあっても業績を伸ばし続けている企業、それが株式会社 GMP インターナショナルである。子育て世代であれば、3輪ベビーカー「Air Buggy」のメーカーと言った方が、通りはよいかもかもしれない。

同社の歴史は特定ターゲットのマインドシェアナンバーワンを獲得するための歴史であり、ブランディング戦略を理解する際にこれほど分かり

やすい事例は少ない。同社の軌跡を論理的かつ体系的に理解することで、より効果的にブランディング戦略を構築することが可能となる。

それは偶然の出会いから スタートした

創業者である飯田美恵子社長がハワイで偶然、3輪の大型ベビーカーを押しながらジョギングする男性を見かけ



注：メーカー出荷金額ベース、2014年は予測値（2014年12月現在）
出典：(株) 矢野経済研究所 『ベビー関連市場マーケティング年鑑2015年版』
を基にタナベ経営作成

たことがきっかけとなり、日本におけるBABY JOGGER社の輸入販売店としてスタートした。その後、販売台数を順調に伸ばすが、日本のユーザーの声を反映させた商品開発の必要性を感じたことから2001年にGMPインターナショナルを立ち上げ、自社開発・製造・販売の取り組みが始まった。

業界の常識を覆す ブランドコンセプト

同社には最初から体系立てられた戦略があったわけではない。しかし安全であるのは当然の上で「ライフスタイルに合ったものを選んでほしい」という飯田社長の想いは明確であった。

GMPインターナショナルが手がけるベビーカーと比べて、当時の他のメーカーは女

の子向けには赤、男の子向けには黒、どちらも使える紺といった具合でカラーバリエーションは少なかった。

一方で、3輪のベビーカーは、日本の多くのメーカーが採用する4輪に比べ、安定感があり操作性も高い。さらに、自転車同様のベアリングとエアタイヤによって非常にスムーズな動きが可能である。

エアバギーが市場に登場するまでのベビーカーのセグメントは次のようであった。

これまでは軽さ（ベビーカーの重量）と機能性（対面式になる、コンパクトに折りたためる等）がいかにか両立するかによって商品の価格が決まっていた。

この分類に従えば、同社が展開するエアバギーは重たく、折りたたんでもコンパクトにはならないために下図左下の安価品に位置づけられる。

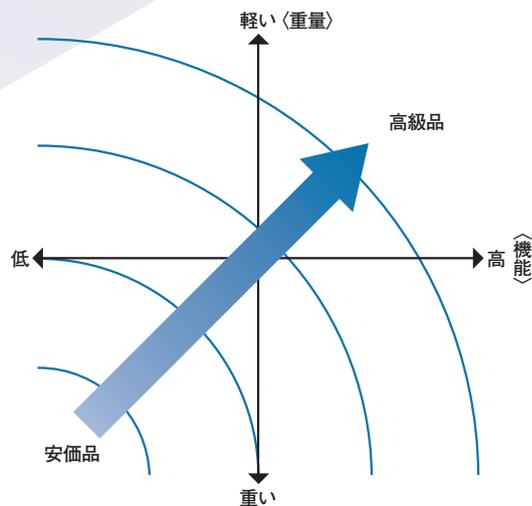
しかしながら、GMPインターナショナルは創業当初から商品特性にフォーカスした売り方をしていない。エアバギーが提供する価値は「子どもと出かける楽しい時間」である。ベビーカーとしての“モノ”ではなく、ベビーカーで出かける“コト”としての価値を提供しているのである。

楽しい時間を演出するには、ベビーカーを押す親たちをストレスから解放する必要がある。エアバギーは物理的側面と心理的側面の両面から、それを可能にした。

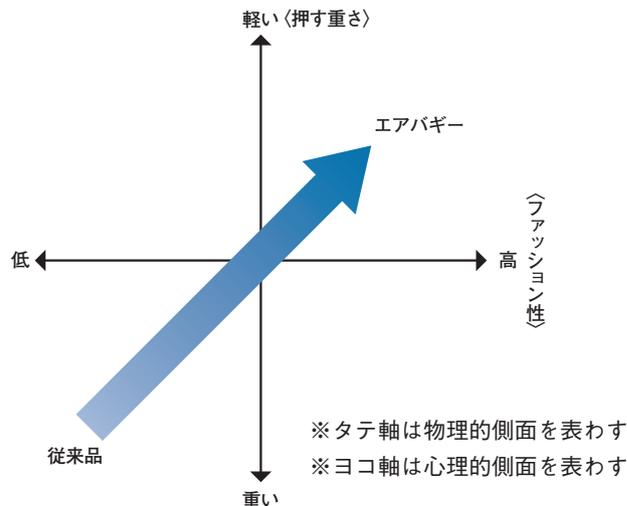
このポジショニングに従えば、競合メーカーの従来製品は全て左下に固まり、差別化ポジションにはエアバギーしか存在しないことになる。

物理的側面からベビーカーを押す人のストレスを軽減するためには、持ち上げた時の軽さではなく、押して歩く際

■従来のベビーカーのセグメント



■GMPインターナショナルのセグメント



の軽さが必要である。エアバギーは3輪の操作性とベアリング付きのエアタイヤでそれを可能にしている。

また、シンプルで洗練されたデザインと、全12色のカラーバリエーションが生み出す高いファッション性が、あまり気に入らないベビーカーで出かける心理的なストレスから解放する。

もちろん、大切な子どもを乗せるだけに、安全性も重要である。この点でもエアバギーは日本のSGマークよりも厳しいドイツのTUV、英国のBS、米国のASTMといった世界的な技術規格を同時に取得している。しかし、安全であることはベビーカーにとって必要条件であり、ライバル各社も同様のアピールに事欠かないため、安全性では決定的な差別化要因にはなり得ない。

直営店の展開で、 直接価値を伝える

コンセプトが優れており、商品に明らかな優位性があったとしても、それが市場に認知されなければ売れない。エアバギーは当初から業界の展示会などでは異彩を放っていたものの、売上げを急激に伸ばせたわけではなかった。

ベビーカーを初めて購入するユーザーの過半数は商品知識に乏しいため、大手の量販

店で店員の話を参考に購入する。そのため、売上げを伸ばすためには量販店との取引が不可欠であった。

ところが、ベビーカー売り場は既に大手メーカーの製品で埋まっており、実績がないエアバギーの展示スペースを確保するのは困難であった。また、展示スペースが確保できたとしても、大手メーカーは量販店に販売員を配置していたために、顧客との接点ということに関しては明らかに大手メーカーが有利な状況であった。

そこで、GMP インターナショナルは大手量販店に頼った販売戦略を取らずに、直営店の展開で顧客に直接価値を伝える戦略を選択した。

まず反応したのは、子育てにおいて自らのライフスタイルを貫きたいハイセンスなユーザーたちである。企業経営者や芸能人など「セレブ」と呼ばれる層にエアバギーが認められたのだ。こうした層の影響力は大きく、徐々に認知が広まっていくと共に、テレビや雑誌などのメディアにもエアバギーが露出するようになっていった。

子育て世代は互いのつながりが強い。特に、第1子を育てる際には悩みが多く、同じ境遇の「ママ友」たちは、Web上でも公園でも独自のコミュニティを形成している。エアバギーはこれらのコ

ミュニティーで抜群の支持を得ている。

現在では、直営店が国内5店舗、海外1店舗に拡大されている。これまで気に留めなかった方もこれからは街で使用されているベビーカーを意識して見ていただきたい。オシャレといわれる街ほど、3輪のファッションナブルなベビーカーの比率が高いことに気づかされることだろう。

data

株式会社 GMP
インターナショナル

所在地
東京都渋谷区富ヶ谷1-18-5
TIビル

事業内容
3輪ベビーカーの製造、販売、
育児用品の輸入、販売

売上高
18億円（2014年8月期）

従業員数
65名

供することが顧客満足につながるとは考えていない。値引きはしないが、受注時に顧客と交わした納期を厳守する（納期厳守率99.98%）。そうすることで、言い値にもかかわらず、「ありがとう」「またお願いしたい」といった顧客からの声が絶えない。これこそが顧客満足だと考えているのである。

顧客満足を高める インナーブランディング戦略

東海バネ工業が重視するインナーブランディングの1つに、「従業員を辞めさせない」ということがある。

辞めたいと思っている従業員がいれば、まず上司に相談

するように促し、それでも気持ちが変わらなければ社長と話をする機会を設ける。それでもまだ気持ちが変わらなければ、いったん休職して外の世界を知ってもらうのだという。そうすることで、いかに自分の職場が恵まれていたかを体感することができ、中には同社に戻ってくる従業員もいる。

こうした取り組みの根底には、「従業員満足度の高さが顧客満足につながる」という考え方がある。

経営方針を生かした ブランド価値を高める3本柱

経営方針をベースに魅力の3本柱として「最強の手仕事」

「最新のIT」「最高の環境」を掲げている。

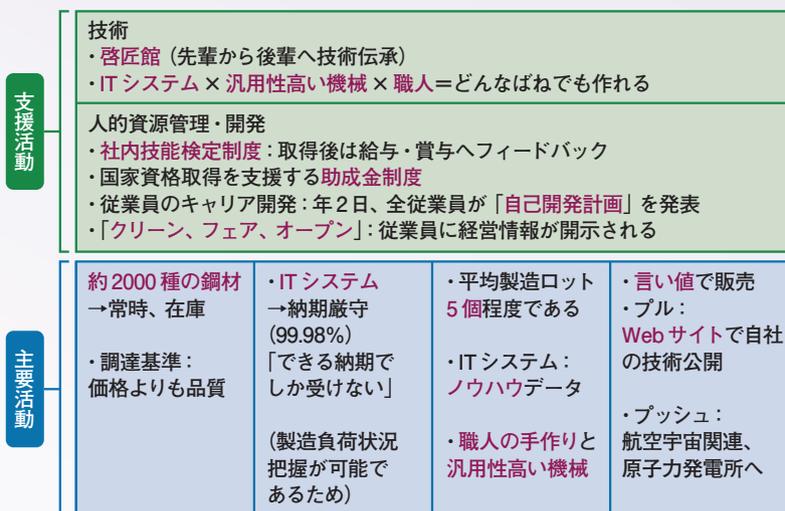
1. 最強の手仕事

東海バネ工業には技術者を育成するための「啓匠館^{けいしょうかん}」という施設がある。そこは職人が心おきなくモノづくりに専念できる場所で、技術を磨いたり、次世代へ技術継承をしたりしている。

また、社内技能検定の実施や、独自の資格制度の制定により、高度で精密なばね製造の「根幹ノウハウ」の向上を目指している。

人材を育成し、若手への技術の伝承を行うことで、一度受けた特殊なばねの注文を、たとえ何年後であったとしても、再注文していただける体

■東海バネ工業のインナーブランディング戦略体系図



制を整えている。

2. 最新のIT

完全受注生産を行っている同社で欠かせないのが、ITシステムである。

従業員数80名という小規模な工場で、年間900社から約3万件の注文を受けているが、クレーム率0.1%未満を維持している。

これは、注文履歴をデータベースに保存し、2回目以降の発注を簡単にできる「リ・オ・ダ」というシステムをはじめ、ITを活用した受注生産システムが整っているからこそ、少人数の営業スタッフでも対応ができるのである。

3. 最高の環境

最高の環境を掲げる同社には、成長をサポートするために前述の「啓匠館」のほか、「社内技能検定制度・国家資格取得助成金」「自己開発計画」なども設けられている。

また、どのような注文にも対応できるように、種類豊富なばねを作ることができる「オーダーメイドの機械」を設置している。これにより、東海バネ工業独自のばね作りが可能となり、他社が真似できないばねを生産することができる。

最高の機械と最高の技術を生かし、あえて手間のかかるばねを引き受けて製造し、多品種・小ロット生産を実現す

ることで、同社のブランド価値を高めている。

data

東海バネ工業株式会社

所在地
大阪市福島区鷺洲3-7-27

事業内容
金属ばね製造

売上高
19億円（2013年12月期）

従業員数
80名



case 3

株式会社ボーネルンド

プロダクトブランディング 確立と「ママ友」展開で 日本の「あそび」をけん引。

**子どもたちが自分の頭で考え、
行動できる自立した大人に
育つために**

東日本大震災の原発事故によって、福島の子どもたちは外で遊ぶことが困難になった。幼稚園児、小学生は外で元気よく、ハツラツと、力いっぱい駆け回って遊ぶ。こんな当たり前のことができなくなっていた。

福島の子どもたちが力いっぱい駆け回れるような場を提供したいという思いで「室内あそび場」をプロデュースしたのが株式会社ボーネルンドである。現在では郡山市の「ベップキッズこおりやま」をはじめ、福島県内7カ所に室内あそび場をプロデュースしている。

こうした活動を展開できたボーネルンドは、「子どもた

ちに楽しく安全な“あそびのある環境”を整えるために。子どもたちが自分の頭で考え、行動できる自立した大人に育つために」という考えのもと、大型遊具、知育玩具、室内あそび場などを展開している。

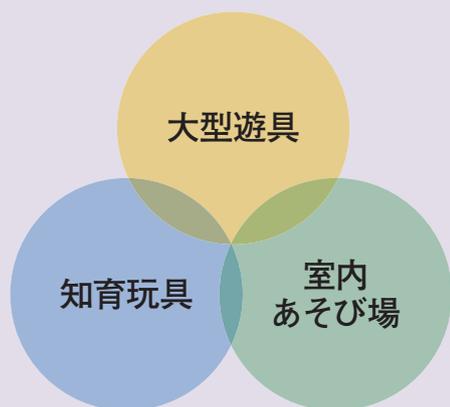
今では全国3万カ所以上の施設であそび環境をプロデュース、直営施設を90店舗構える業界のトップブランド企業である。

**日本にも「あそび」の文化が
必要だという想いが創業の
原点となった**

創業の原点となったのは、子どもの健やかな成長のために「日本にもあそびの文化が必要だ」という強い想いである。

北欧をはじめとする欧州諸国では、ボーネルンド創業当時から、子どもにとって遊ぶ

■ボーンネルドの展開内容



ことは成長に欠かせない営みであり、遊ぶときに使う道具や環境も非常に大切なものだと考えが、社会共通の認識であった。

その結果、社会の至るところに子どもの遊び場が整えられていた。

これに対し、日本では歴史的に子どものあそびは一段低く見られ、あまり重要視されてこなかった。

この「落差」にがく然とし、日本のあそびについての概念を変え、日本の子どもにも豊かなあそびを保障して健やかな成長に貢献したい、と考え創業したのである。

ブランド・アイデンティティの構築とコミュニケーション展開

「ボーンネルド」という社名の由来は、子どもの遊びを大切にする北欧の国、デンマーク語の「borne = 子ども」

「lund = 森」を組み合わせた造語である。

子どもの遊びについて、北欧の国々と同じ価値観を持っていることを表現している。

2004年の業務内容の拡大に伴い、コピー商品が増加したため、ブランディングを強化した。

1. ブランド・アイデンティティ

事業展開のスローガンは

「あそびから未来をかえる」。そのこだわりから、これまでの教育機関にはないネットワークと独自のアイデンティティで、世界中から優良な「あそび道具」を集め、あそびを通じて健やかな成長に寄与することを目指している。

2. プロダクトブランディング

子どもの成長に欠かすことのできない生活道具ととらえ、おもちゃではなく「あそび道具」と呼ぶ。よいあそび道具 = よい学び道具 = よい育ち道具である。

優れた「あそび道具」とは、次の3点を満たしたものである。

- (1) 使い手である子どもが主役になれる「道具」であり、決められた目的や遊び方がありすぎず、使い方を考え工夫する余地がある
- (2) 子どもを一段低く見ない、

■ボーンネルドの強化ポイント

ブランドアイデンティティ

- ・あそびを通して健やかな成長に寄与する
- ・自治体・学校・保護者に代わって優良な「あそび道具」を世界中から厳選する

プロダクトブランディング

- ・発達段階と遊び(11種類)のマトリックス
- ・デザイン・色彩・音・安全へのこだわり

ブランドコミュニケーション(良い体験の蓄積)

- ・パブリシティ・自社媒体による「啓蒙」
- ・リピーター重視(ママ友コミュニケーション)
- ・遊んで欲しかったものを買う

媚びない

(3)安全性、耐久性が高い子どもの健やかな成長のためには、多様な実体験が必要結果として、品ぞろえは、発達段階×あそびの種類でマトリックスをつくり、0～10歳ごろの子どものあそびのニーズに応えられるようにしている

3. ブランドコミュニケーション

ブランディングに向けて広告宣伝の展開も有効な手段であるが、ボーネルンドはこの手の広告はあまり行っていない。ブランドが浸透・展開したポイントは、「ママ友コミュニケーション」である。つまり、室内あそび場を利用した

母親や、気に入って購入した知育玩具をママ友に紹介し合うという展開である。

顧客に良い体験をしてもらうことの蓄積が、リピーターを増やし、ブランドコミュニケーションにつながっている。

data

株式会社ボーネルンド

所在地

東京都渋谷区神宮前1-3-12
ジブラルタ生命原宿ビル3階

事業内容

教育玩具、育児用具、教具などの輸入・開発および販売

売上高

58億円（2015年1月期）

従業員数

524名



ブランディング簡易診断チェックシート

企業名

役職

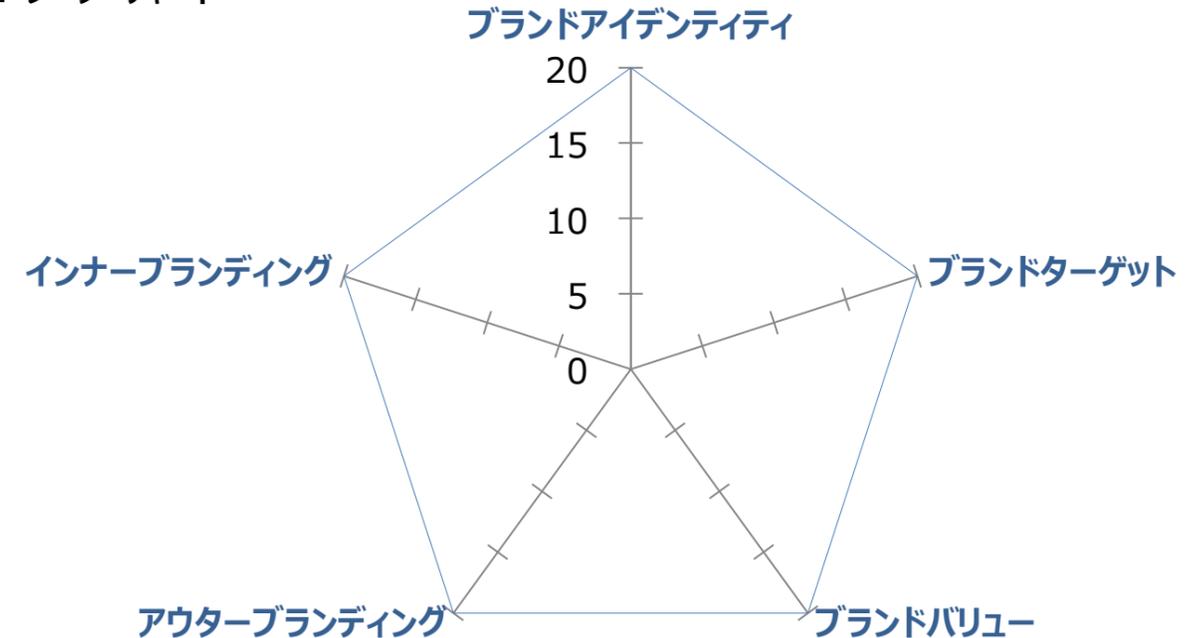
氏名

I. チェックリスト (○: 2点 △: 1点 ×: 0点)

テーマ	No	チェックポイント[第1回～第4回]	判定 (○・△・×)	合計
アイデンティティ	1	自社を簡潔かつ明瞭な文章(20字以内)で表現できるか		
	2	聞いてインパクトがあり、キャッチフレーズとして印象に残るか		
	3	伝える側と受け取る側で、同じイメージを共有できているか		
	4	創業の精神や経営理念、企業使命感とミスマッチがないか		
	5	背景に物語としてのストーリー性があり、納得性が高いか		
	6	長期的にみても、陳腐化することのない普遍性があるか		
	7	地域社会に貢献できるようなメッセージ性を含んでいるか		
	8	アイデンティティに則った事業戦略や経営方針になっているか		
	9	社外に向けて発信し、顧客や関係先から認識されているか		
	10	社内で浸透させ、社員の意識や行動に落とし込んでいるか		
		小計		
ターゲット	1	自社の優良顧客の中から、ターゲット層を明確化しているか		
	2	ターゲットのイメージはブランドアイデンティティにマッチしているか		
	3	ターゲットの属性(個人では年齢・職業など)を把握しているか		
	4	ターゲットの価値感やニーズ、購買行動などを分析しているか		
	5	ネットやSNS等のターゲットとのコミュニケーションパイプはあるか		
	6	会員制度など、ターゲットを囲い込むための仕組みはあるか		
	7	顧客満足度を定期的に調査し、ロイヤリティが高まっているか		
	8	ターゲットの意見や提案を、改良・開発に反映させているか		
	9	ターゲット層の中から、常に新しい顧客を獲得できているか		
	10	口コミや紹介などで情報発信をしてくれる固定客は多いか		
		小計		
ブランド	1	商品・サービスのコンセプト(顧客価値)が明確であるか		
	2	コンセプトにマッチしたデザインやネーミングが与えられているか		
	3	直接的な機能以外に、顧客の感性に訴える価値があるか		
	4	商品・サービスを利用した顧客のリピート率が極めて高いか		
	5	地域貢献や環境保護などの社会価値がプラスされているか		
	6	ターゲットに最適なチャネルや販売方法が選択されているか		
	7	会社として商品の品質や性能に強いこだわりを持っているか		
	8	過去の経験の蓄積が現在の商品開発に活かされているか		
	9	商品はブランドアイデンティティを具現化したものになっているか		
	10	自社の商品・サービスは、過度の価格競争に陥っていないか		
		小計		
ブランドアウトター	1	商品・サービスのデザインはブランドイメージにマッチしているか		
	2	商品・サービスのネーミングはわかりやすく覚えやすいか		
	3	プロモーションは費用対効果を得られているか		
	4	ターゲット層への認知率を高めるメディア選択ができているか		
	5	商品・サービスに合った販売チャネルの選定ができているか		
	6	コミュニケーションツールとして会社案内を作成できているか		
	7	コミュニケーションツールとしてホームページを作成できているか		
	8	営業社員はブランド訴求力を高めるトークができているか		
	9	顧客との直接対話の場づくりができているか(SNS、イベント等)		
	10	社外のデザイナーやコピーライター、専門家などを活用しているか		
		小計		

テーマ	No	チェックポイント[今回分]	判定 (○・△・×)	合計
ブランドインナー	1	経営者自らがブランディングについて社内に発信する機会を設けているか		
	2	ブランド構築のための社員向けツール(ブランドブック等)を作成しているか		
	3	ブランドを守る行動基準や判断基準が確立されているか		
	4	ブランディングを社内に浸透させるためのプロモーションをしているか		
	5	インナーブランディングを採用に生かしているか		
	6	人事制度や評価の仕組みでブランディングのための工夫はされているか		
	7	ブランド浸透に向けた教育体系が構築できているか		
	8	ブランディングの推進度合いを定量化する指標が確立できているか		
	9	自社のブランディング活動の課題が把握されているか		
	10	インナーブランディングの実践により業績が向上しているか		
		小計		

II. レーダーチャート



III. わが社のブランディング戦略上の課題

FIRST CALL
COMPANY

100年先も一番に選ばれる会社

研究会のフィールドは、
世界のファーストコールカンパニー

100年後のわが社に、
時を超える価値を。

ブランディング 戦略研究会



【開催期間】全6回

2016

2017

9/15^木 ~ 7/25^火



TANABE MANAGEMENT CONSULTING CO., LTD.

経営視点で取り組む トータルブランディング

“ポスト2020”一すなわち、東京オリンピック後の経営環境は、景気減速による一層の競争激化が予測されます。企業戦略においてはいかに非価格競争で勝負できるかが重要なテーマです。国内マーケットが消費型から課題型へとシフトしていく中で顧客に選ばれるのは、企業のアイデンティティから発信する強いメッセージと、それに共鳴する顧客を呼ぶ「共感型」のブランドに他なりません。

したがってブランディングは単に広告宣伝やロゴ・デザインのリニューアルではなく、理念を軸に「社会・顧客・人材」の3つの観点から企業の本質的価値を磨くトータルアプローチが必要になります。それは経営者自身がリーダーシップを発揮し、経営視点で取り組むべきテーマです。

この研究会は、経営者の皆様が成功企業のエッセンスを吸収し、自社のブランドを強化していくためのヒントを学ぶことを目的としています。



自社の理念を軸に
「社会・顧客・人材」の3つの観点から
ブランド価値を高めていく



各回の研究テーマ

ブランド価値を構成する「社会価値」「顧客価値」「人材価値」のそれぞれのテーマに適したモデル企業をゲスト講師としてお招きします。講義と参加者同士のディスカッションで理解を深め、タナベ経営のコーディネーターによるアドバイスも参考にしながら、自社のブランドづくりに活用していただきます。

社会価値

ミッションブランド
Mission Brand

■ 地域創生型

地域で価値を創り、全国で売って、地域へ還元する

■ CSR 型

社会貢献の理念を实践して、企業ブランドを高める

顧客価値

ソリューションブランド
Solution Brand

■ 市場創造型

今までにない新市場を創り、ファーストブランドとなる

■ 技術進化型

固有技術を革新し、既存ブランドをリニューアルする

人材価値

エンployeeブランド
Employee Brand

■ 人材活用型

仕事に誇りを持てるプロを育て、社員をブランド化する

■ 組織活性型

自由闊達な社風により、組織からブランドを生み出す

ミッションブランド

Mission Brand

企業の経営活動は地域社会や地球環境と切り離せない関係にあります。社会を良くする商品、世の中の役に立つ企業であることが選ばれるブランドの基準になりつつあります。地域貢献や社会活動は企業のブランディングにつながる先行投資です。

地域創生型

- 地域を巻き込んだ取り組みで、地域資源をブランド価値に変える
- 地域で育てて、全国で売れて、地域へ還元する

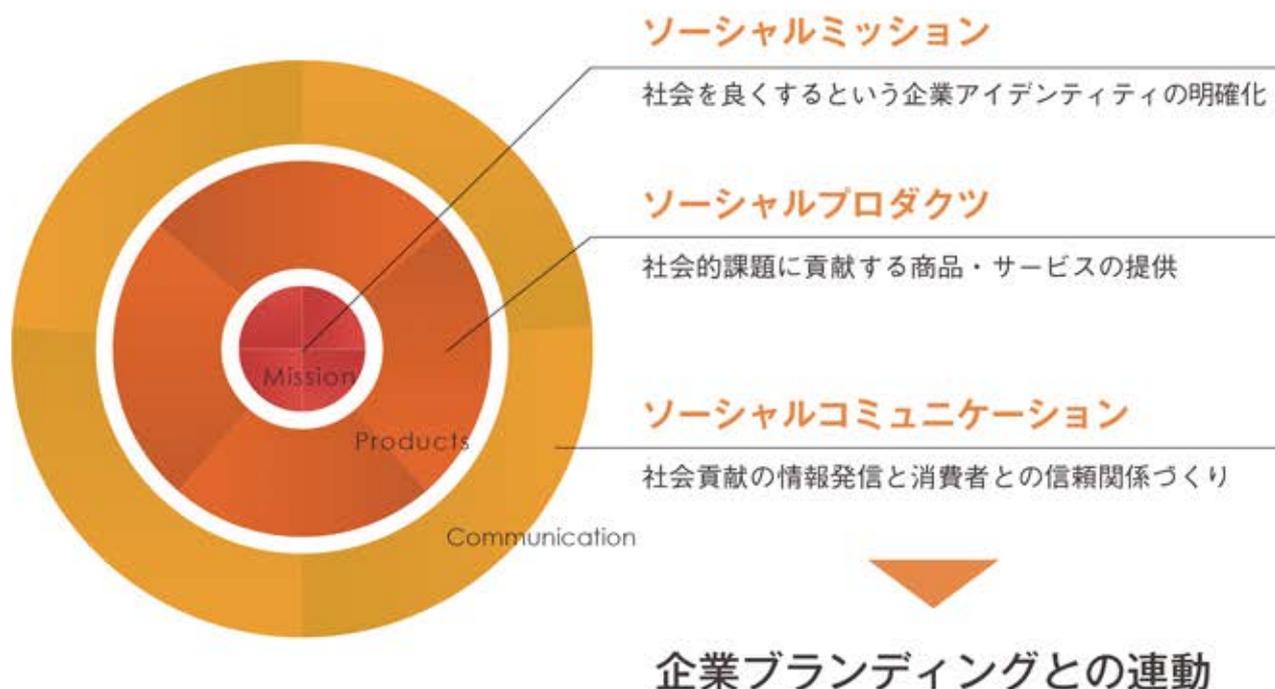
CSR型

- 環境保護、貧困、食糧問題など社会的課題への取り組み
- 消費者に信頼を与える社会貢献活動がブランド価値を高める



ミッションブランドの着眼

ミッションブランドは、自社のブランドアイデンティティで社会的役割を明確に定義することから始まります。それを社会貢献型の商品・サービスとして具現化し、地域社会や消費者とのコミュニケーション活動を通じて広く発信していきます。



ソリューションブランド

Solution Brand

顧客の抱える課題を解決することは、企業本来の活動であり、終わりはありません。日々刻々と変化している顧客ニーズを的確に捉えるとともに、今までにない新たな価値を切り拓くフロンティアスピリッツが、ブランドの独自性を発揮するカギです。

市場創造型

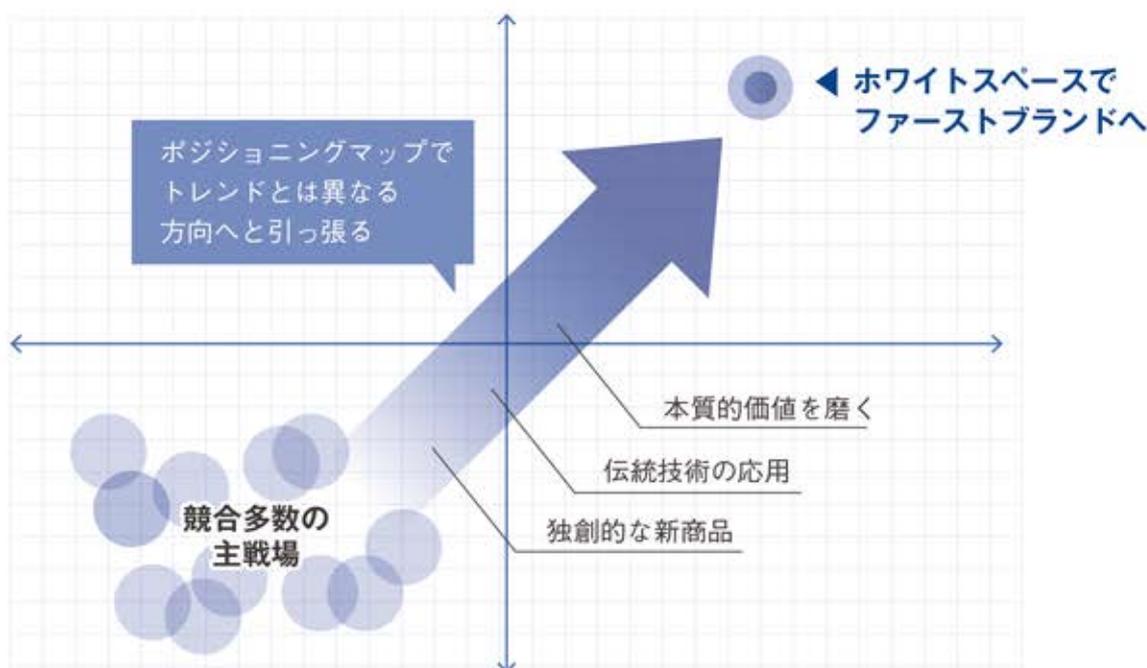
- 新たな市場を自ら創り、その市場の先駆者（ファーストブランド）となる
- 追随するライバルが増えると市場が拡大し、売上が増加する

技術進化型

- 自社伝統の固有技術を掘り下げ、新しい分野へと展開していく
- 技術の本質的な価値を見出し、顧客目線でブランディングする

ソリューションブランドの着眼

ソリューションブランドでは、まず顧客視点で自社の固有技術が持つ本質的な価値を再認識することが重要です。それを新たな商品・サービスという形にして市場に投入し、自社を競合他社とは違う方向（ホワイトスペース）にポジショニングします。



エンプロイヤーブランド

Employee Brand

「企業は人なり」と言われる通り、個々の社員がブランドを体現すれば企業のブランド力は高まります。また、社員から見ても魅力ある企業ブランドになれば、それに共鳴した優秀な社員が集まる善循環サイクルを築くことができます。

人材活用型

- 仕事にプライドを持てるプロ人材を育て、社員をブランド化する
- ブランドに共鳴する人材を採用し、個々の才能をプロデュースする

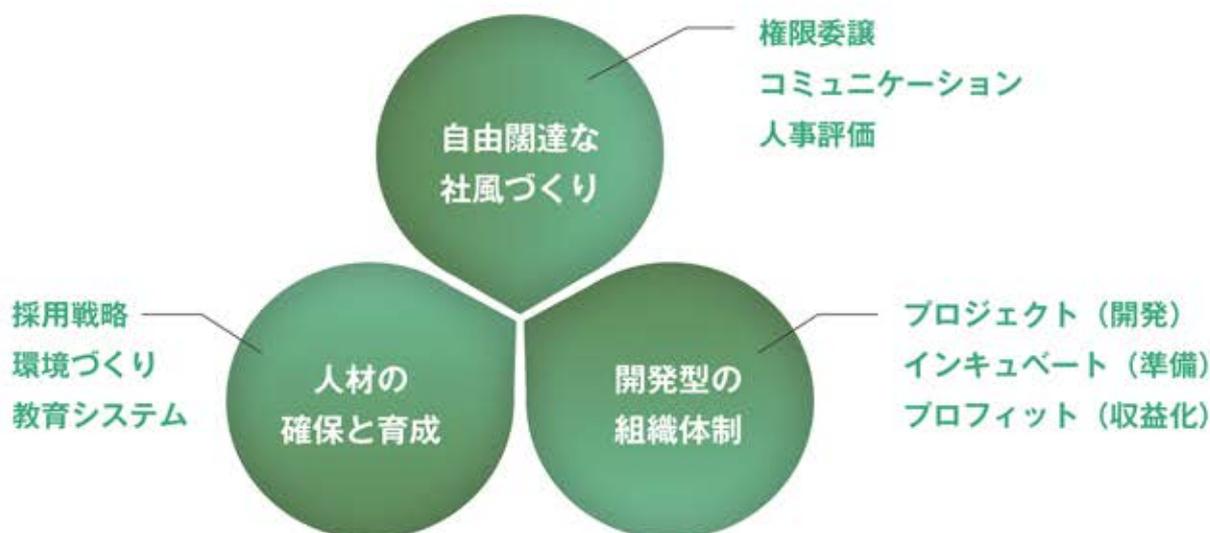
組織活性型

- 自由闊達に開発する社風づくりでブランドが磨かれる土壌を育む
- 開発型の組織体制から、次々に新たなブランドを発信していく



エンプロイヤーブランドの着眼

エンプロイヤーブランドは、社内の組織や人材にスポットを当て、それをブランドに変えていくことです。ポイントは自由闊達に開発する社風および組織体制を築くことと、優秀な人材を確保・育成するための仕組みづくりにあります。



100年先まで「遺せる」ものは、 ブランドだけかもしれない。

会社の代表的な経営資源である「ヒト・モノ・カネ」は時間の経過とともに入れ替わっていきます。100年後の会社に向けて、これら形のある経営資源をそのまま遺すことは出来ません。もし遺せる価値があるとすれば、それは無形の資産であり、その代表格がブランドと言えるでしょう。

次代につなぐべき財産として、ぜひ会社の理念や本質的価値と連動した強いブランドを築いてください。

各回の基本スケジュール

- 10:30～ 集合／オリエンテーション
 - 11:00～ 第1講 ゲスト講師①
 - 12:30～ ランチミーティング（情報交換）
 - 13:30～ 第2講 ゲスト講師②
 - 15:00～ グループディスカッション
 - 16:30～ 本日のまとめ
 - 17:00～ 解散／個別アドバイス
- ◆ コンサルタントが各社への落とし込みをアドバイス
◆ 第1回と第6回は 17:00～懇親会を予定



参加者の声



毎回啓蒙させられることが多く、自社で何をすべきかが見えてきました。場当たりのテクニックに頼るのではなく、まず自社のアイデンティティから確立したいと思います。

【製造業 30代】



各社ともブレない軸があり、社内外にメッセージを伝える能力に長けていると感じました。自社の存在意義・価値と目指すべき方向性について、この機会に改めて考えてみます。

【小売業 40代】

タナベ経営 ブランディング戦略研究会チーム



アドバイザー
常務取締役
南川 典大



戦略ドメインリーダー
平井 克幸



コーディネーター
北島 康弘

開催要項

第1回	2016年 9/15(木) 開催場所:東京	第2回	2016年 11/30(水) 開催場所:東京	第3回	2017年 1/31(火) 開催場所:東京	第4回	2017年 3/14(火) 開催場所:東京	第5回	2017年 5/24(水) 開催場所:東京	第6回	2017年 7/25(火) 開催場所:東京
------------	-----------------------------	------------	------------------------------	------------	-----------------------------	------------	-----------------------------	------------	-----------------------------	------------	-----------------------------

◎10:30開始

※日程・開催場所等は変更になる場合がございます。予めご了承ください。

ファーストコールカンパニーフォーラム2017
(全国10会場にて2017年6月・7月に開催予定)

ファーストコールカンパニーフォーラムの詳細はこちらをご覧ください。▶▶▶

ファーストコールカンパニー

検索



参加概要

受講対象 経営者・後継者・役員・ブランドマネージャー など

定員 30名様

※直接競合する業種・業態からのお申込は1社のみとさせていただきます。

会費

お1人様
(全6回通し) **330,000円(税抜)**



1回目~2回目 3回目 4回目~6回目

お申込ご本人様
以外の方の
受講もOK!

※タナベ経営では、「100年先も一番に選ばれる会社へ挑む」という同じ志を持った経営者や経営幹部の方々が集う場、ファーストコールカンパニーフォーラムを年に一度、全国10会場にて開催。このフォーラムへの参加費も含まれます。

1名様追加料金 (同一企業様)

1回 | 50,000円(税抜)

全6回通し | 330,000円
(税抜・フォーラム参加費含)

※全6回通し以外で複数回ご参加の場合は、別途お問い合わせください

※教材費、懇親会費を含みます。交通費・宿泊費は各自手配・ご負担いただきます。

※お申込期限日(第1回開催の1週間前)までの取消につきましては全額返金いたします。

※お申込期限日の翌日からの取消につきましては代理受講をお願いいたします。代理受講が不可能の場合は下記の通り取消料を申し受けます。ご了承ください。

①お申込期限日の翌日から第1回開催日の前日………会費の40%

②第1回開催日以降………会費の全額

※諸般の事情により、お申込をお受けできない場合がございます。予めご了承ください。

お申込方法



【FAXでのお申込】

下記申込書をご送付後、請求書をお送りいたします。
会費の前納をもってお申込とさせていただきます。
※お手数ですが、このページをコピーし、下記宛にご送付ください。



【インターネットでのお申込】

【URL】 <http://www.tanabekeiei.co.jp/>
【E-mail】 kyushu@tanabekeiei.co.jp



株式会社タナベ経営 九州本部 〒812-0012 福岡市博多区博多駅中央街8番1号 JRJP博多ビル 8階 (TEL)092-434-0400 (FAX)092-434-0404

株式会社タナベ経営 九州本部 行

FAX 092-434-0404

ブランディング戦略研究会 申込書

貴社名			業種								
			年商		百万円						
ご参加者名 (1人目)	お役職					ご氏名					
	E-mail										
ご参加者名 (2人目)	お役職					ご氏名					
	E-mail										
	参加される回に○印をお付けください。	全回参加	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回			
ご住所	〒 -		TEL								
			FAX								

【個人情報の取扱いについて】タナベ経営では個人情報の保護に努めております。詳細は弊社ホームページ上に記載の「プライバシーポリシー」をご覧ください。なお、ご記入いただいたお客様の個人情報は、上記のお申込に関する確認・連絡、および弊社発行のメールマガジンや商品・サービスのご案内などをお送りする際に利用させていただきます。

 **株式会社 タナベ経営** 戦略総合研究所

〒532-0003 大阪市淀川区宮原 3-3-41

TEL 06-7177-4008 FAX 06-7177-4028

Eメール soken@tanabekeiei.co.jp

ホームページ <http://www.tanabekeiei.co.jp/>

※このレポートは、弊社発行の「コンサルタントアイ」掲載の記事を抜粋しております。