

Branding Report

グローバルブランド戦略構築のための
グローバルブランド調査の活用術

2010.06.29

仲田真樹

インターブランド
シニア・アナリスト

Creating and managing
brand value™

Interbrand

GAP

真のグローバル企業における グローバルブランド調査の必要性

日本の多くの企業がグローバルで事業を展開している。しかし、最近、「グローバルでのブランドを管理するためにはどうしたらいいか」という声を聞くことが多くなった。

誤解を恐れずに言うと、海外で展開する日本企業は、特に欧米企業と比べて「ブランドをマネジメントする」という意識がやや希薄である。

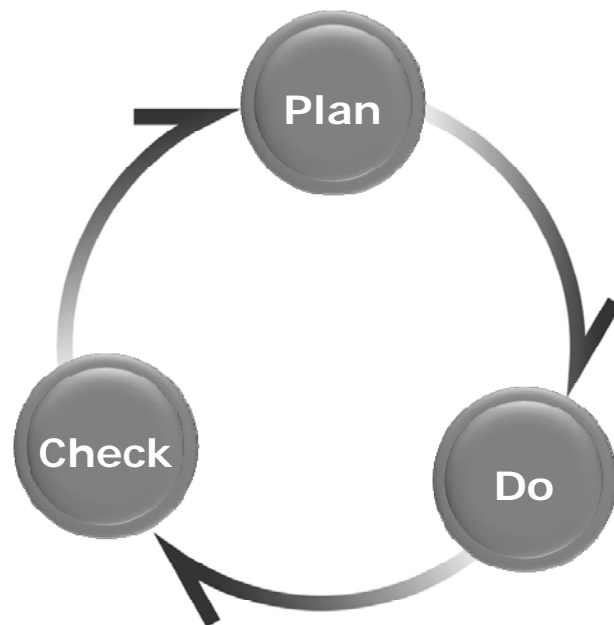
ブランドを適正にマネジメントするためにはすべきことは山ほどあるが、ここではまず、すべての出発点である「自社のブランドがどういう状況にあるか」を体系的に認識する調査手法について述べてみたい。

ブランディングでの PDC サイクル

ブランドの観点から真にグローバル企業としてのポジションを確立し、維持し続けるためには、グローバルでの PDC サイクル (Plan・Do・Check の3つステージを経て全体戦略をスムーズに進める手法) を構築し、実施し続けなければならない。

ブランドについての PDC サイクルにおいて、「Plan」とはブランド価値向上のための戦略の構築、「Do」はブランディング活動の実施、「Check」は各ブランディング活動やブランド戦略の評価を意味する。この PDC サイクルを機能させ続けることがブランド価値向上につながることは改めて言うまでもない。

グローバルブランド調査の結果は、「Check」ステージにおいて最も重要な情報のひとつである。様々な角度から得られた知識、知識から導かれるインサイト(知恵)は、次の「Plan」ステージにおけるブランド戦略構築のために必要なインプットとなる。では、グローバルブランド戦略を構築する上でどのような指標(モノサシ)をもってブランドの現状を評価すればよいのだろうか。



ブランドを評価する要素と視点

ブランド評価の指標(モノサシ)

展開する市場の中で、また多くの競合が存在する中でブランドの現状を評価するには、有効な指標(モノサシ)が必要である。コーポレートブランドか、プロダクトブランドかで詳細は異なるが、主要な指標(モノサシ)は ①ブランドのタッチポイント ②企業活動 ③ブランドイメージ ④ブランド選択理由 ⑤結果指標である。

各評価要素にはブランドの現状を測る上で役割があり、また評価要素間には相互に関係性がある。

①「ブランドタッチポイント」

情報源、ブランドの接触点を理解し、露出の効率性を評価する。

②「企業活動」

環境、社会貢献、スポンサーシップ、社員教育など、企業としての取り組み状況を把握する。

③「ブランドイメージ」 ④「ブランド選択理由」

ブランドの情緒的価値や機能的価値における知覚状況を把握する。

⑤「結果指標」

認知、好意、購入意向、検討意向、満足、推奨などのブランディング活動の総合的な結果を評価する。

もちろん、それぞれの要素を評価するには適切な分析の視点が必要であり、さらにブランドの現状を正しく理解するためには、自社ブランドに対する評価だけでなく、競合ブランドに対する評価や市場のニーズを把握する必要がある。

競合差別性、ニーズとの適合性

自社ブランドと競合ブランドを個別に評価する際には、それぞれのブランドの強みや弱みを絶対的に評価し、その特徴を把握する。同様に、市場のニーズを測る際には、市場において何が重要視され、大切に思われているかを理解することが求められる。

分析作業の中で最も大切なことは、自社ブランドの評価、競合ブランドの評価、市場のニーズの関係性に着目し、それぞれの「差」から有意な情報を導き出すことである。

先ず自社ブランドと競合ブランドの評価の「差」を見ることで、どこに競合差別性(優位性または劣位)が生じているかが把握できる。その結果、自社ブランドの独自性を理解することができる。次に自社ブランドの評価と市場のニーズとの差を見ることで、自社ブランドが市場のニーズに適合しているかが分かる。



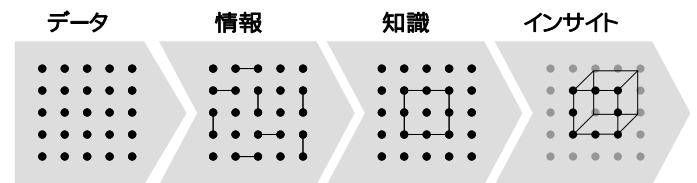
「ブランド評価」を有効に行うためには「自社ブランド評価」「競合ブランドの評価」「市場のニーズ」を共通の評価指標で図ることが大切である。

次に、各評価要素の分析、評価結果をどのように体系的に整理、理解するのかについて見てみる。

データを情報に情報を知識にそして知識をインサイトに

概念的ではあるが、ブランド調査の結果を体系的に整理するためには、結果の扱い方(「データ(点)」「情報(線)」「知識(線と線を結んだ面)」そして「インサイト(立体)」)を構造的に理解する必要がある。

調査結果は先ず「データ(点)」として収集される。そのような氾濫する「データ(点)」をひとつの視点(分析軸)に基づき加工する(点と点を結ぶ)ことでそれは「情報(線)」になる。さらに必要な「情報(線)」に方向性を持たせて集める(線と線をつなぐ)とそれは「知識(面)」となる。最後に、「知識」を多面的に捉えることでインサイト(立体的な視点からの知恵)が得られる。



先に述べた各評価要素①~⑤の分析、評価(それらの評価要素を「競合差別性」と「ニーズ適合性」の視点で分析、評価すること)は、「知識」を導き出すまでプロセスである。ブランドの現状を包括的に捉え、今後の打ち手(施策)につながるインサイトを得るためには、ブランド調査の結果を体系的に分析、整理する考え方が必要である。

購買プロセスにおける ラダーリングモデル

ラダーリングモデル(簡易版)の紹介

このモデルは、ブランディング活動の目的が最終的にはブランドの「評判」をつくることであるという考え方を基盤にしている。

コーポレートブランドの役割は、提供する商品・サービスを「買いたい」と思わせる「評判づくり」である。一方、プロダクトブランドはその個別ブランド経験をもとにコーポレートブランドを他の人に「すすめる」(「評判づくり」という役割を有している。

そこで、顧客の購買プロセスに着目し、コーポレートブランドを「認知」「好意」「購入意向」という軸で評価し、プロダクトブランドを「購入検討」「購入」「推奨」という結果指標で評価する。その後、ブランドの現状を端的に、視覚的に把握するために階段状のラダーリング図を作成する。(購買プロセスにおけるラダーリングモデル図)

ラダーリングモデルは結果を集計する際、手前の指標で「そう」と答える人を常に100%とすることで、次の指標(モノサシ)の母数を限定することができる。結果を見ると「はしご(Ladder)」を下りるごとにブランドに対する支持の度合いが増すことになる。

このモデルの利点は視覚的表現の分かりやすさに加え、指標間の差(ギャップ)からブランドの課題を導くことができることさらに、ブランディング活動で培われたコーポレートブランドとプロダクトブランドの「評判」を具体的に評価できる点にある。特に指標間の差(ギャップ)から導き出された課題に対する具体的な解決策を体系的に把握できる点は大きなメリットである。

つまり、結果指標間の関係、またはそのギャップを埋めるための解決策を他の要素(タッチポイント、企業活動、ブランドイメージ、ブランド選択理由)と関連付けて検討できるのである。

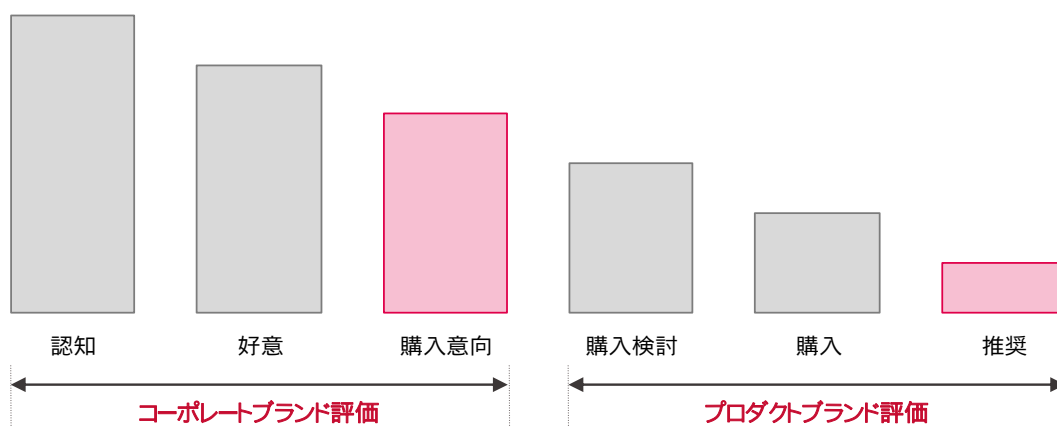
大まかに言えばー

- ・「認知」向上のために→「タッチポイント」の効率性の検討
- ・「好意」向上のために→「企業活動」「ブランドイメージ」のポジショニングの再検討
- ・「購入意向」向上のために
→「選択理由」におけるパフォーマンス評価の改善
などの施策を検討することができる。

モデル活用で大切なことー

- ・ブランディング活動の目的は「評判づくり」という前提認識
- ・氾濫するデータを情報としてまとめ、まとまった情報を知識として活用し、更にその知識から打ち手につながるインサイト(知恵)を得る

購買プロセスにおけるラダーリングモデル



ブランドをグローバルに評価し、 ブランド戦略の方向性を導く

グローバルでの自社ブランドの評価を行う際に大切なことは、シンプルで分かりやすく、かつ個別市場における解決策の示唆を得ることである。

このことは対象国が1カ国であろうと、グローバルの複数国であろうと変わらない。

自社ブランドの評価をグローバルで鳥瞰する視点を最初から加味すれば、各国個別市場におけるブランドの評価と解決へのイメージは必然的に導かれる。

購買プロセスにおけるラダーリングモデルの各指標(モノサシ)について、競争平均よりも上か下かなどの視点で自社ブランドを評価し、そこに問題が見つかれば、国別に施策のプライオリティをつけることができる。

グローバルでの鳥瞰的な視点を持ち、個別市場ごとのブランドの課題を見極め、インサイトを導き、当該市場に合った有効な施策を打ち立てること、グローバルブランド調査とはその基礎となるものである。

グローバルで共通のモノサシを持ち、どの国であろうと絶えずブランドのあり方に注意を払う。それこそがグローバルブランドマネジメントの第一歩である。



仲田 真樹

Masaki Nakada

インターブランド・シニア・アナリスト

日系コンサルティング会社のリサーチ部門より 2002 年にインターブランドに参画。インターブランドでは、Analytics チームのリーダーとして、業界 (BtoC/BtoB) に関わらず多数のプロジェクトを遂行する。また、海外での生活・学習経験を活かしたコミュニケーション能力の高さを武器に、多くのグローバルプロジェクトをリードする。

インターブランドについて

インターブランドは、1974 年に設立された世界的なブランドコンサルティング会社です。世界 26 カ国、約 40 拠点のオフィスを通じ、世界的に展開している企業をはじめ、さまざまな組織・団体に対し、ブランディングに関する多様なサービスを提供しています。

‘Creating and managing brand value’のミッションのもと、戦略的な視点とクリエイティブの視点の両面から「ブランドを創り、その価値を高め、維持し、評価する」という一連のサービスを提供し、クライアントの最も価値ある資産であるブランドの価値向上をサポートしています。その事業内容は、ブランド価値向上に向けた戦略の立案、ネーミングやデザイン開発などのクリエイティブ、さらにはブランド価値の社内外への浸透・定着の支援に至るブランドエンゲージメントまで多岐にわたっています。

近年、日本企業の多くは、これまで競争優位の源泉となってきた品質、技術力、価格競争力などによる差別化が困難になるという非常に大きな課題に直面しています。そのため、新たな競争優位の源泉として、「ブランド」に注目し、その価値を高めることを目的にブランドマネジメントに積極的に取組まれています。

そのような背景の中、インターブランドは 1984 年より世界に先駆けて、企業の視点(財務)と顧客の視点(マーケティング)の両面からブランドの価値を金額に換算する手法を開発し、これまでに 5,000 以上のブランドを評価してきました。さらに、「ブランド価値」の重要性を認識して頂くことを目的として、1999 年より毎年、全世界のブランドを対象とした“Best Global Brands”を発表しています。インターブランドについてのさらに詳しい情報は <http://interbrand.com/jp> をご覧ください。

Contact us

株式会社インターブランドジャパン

東京都千代田区一番町 18 番地

シニアマーケティングディレクター

中村正道

T 03-3230-1075

F 03-3230-8772

www.interbrand.com/jp