

生活者の享受価値から 競合環境を捉える“アリーナ” 調査レポート



2023年4月11日

株式会社インターブランドジャパン

Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

Contents

→
背景と目的
・調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

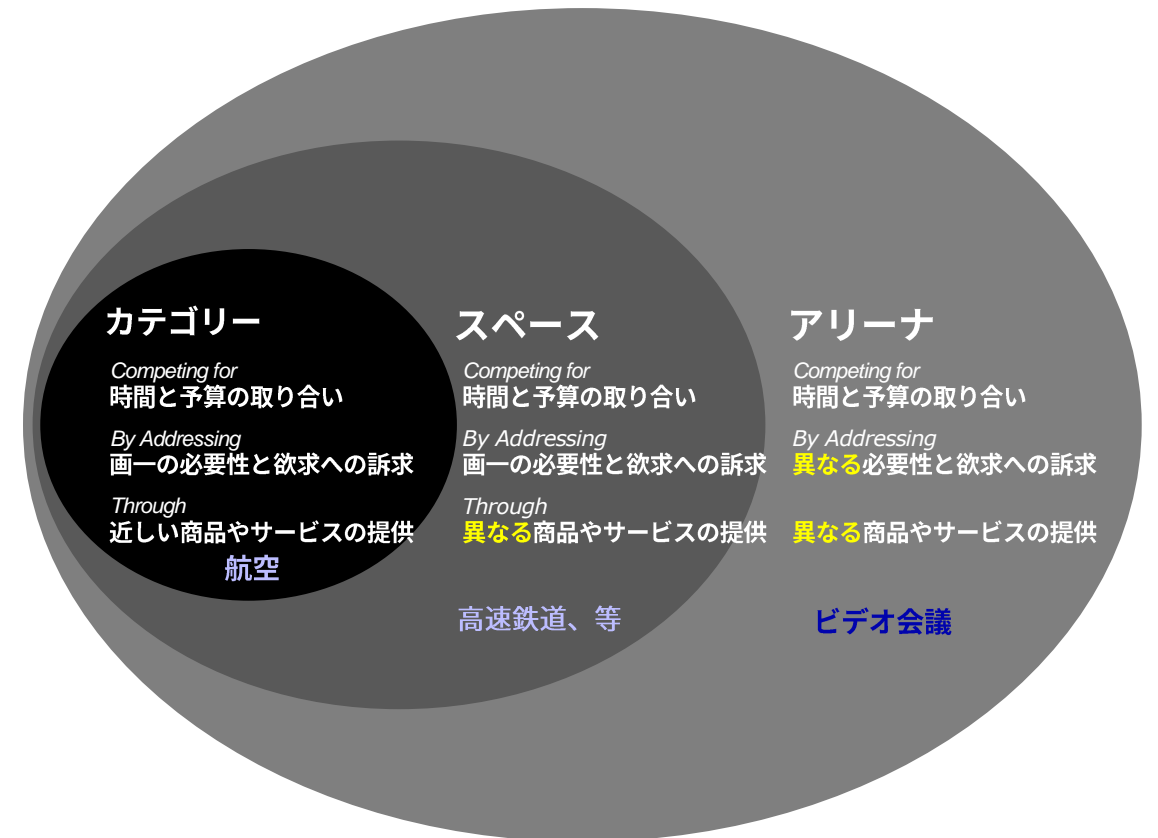
→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

デジカメがスマホに、海外出張がオンライン会議に取って代わられるなど、競争は思わぬところからやってくる。生活や文化が進化を続ける中で、顧客の期待もシフトし続けているためである。そして、人々のニーズやそれを満たす手段が多様化する中、ブランドの選択の仕方も変化を続けており、人々は業種やカテゴリーを問わず、自分のやりたいことの実現に必要なものやサービスを選ぶようになってきている。

インターブランドではこうした変化を捉え、生活者の享受価値の視点から見た競争環境を「アリーナ (Arena)」と名付けた。「人々がやりたいこと・やらなければならないことを叶える」という視点から企業が「戦う場」を捉え直すものである。



インターブランドでは、右にあるように12のアリーナを定義し、それぞれにおいてブランドがどのような役割を果たせるのかについて研究を進めている
(<https://interbrand.com/arenas/>)

- 生活者がどのような価値を享受できるのか、生活者のどんな「やりたいこと・やらなければならないこと」を叶えるのかという視点から12のアリーナを定義

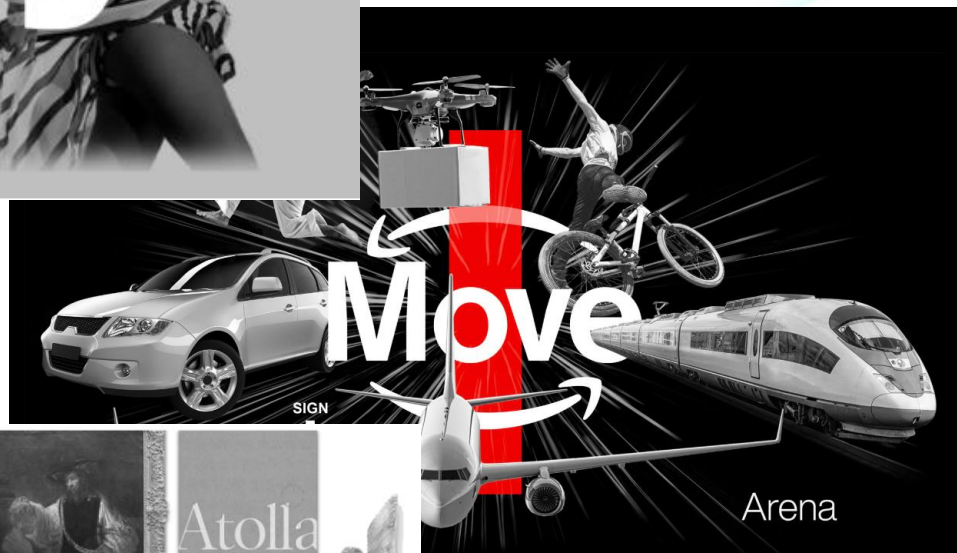
アリーナ	定義
MOVE	移動したい、モノを別の場所に移動させたい
CONNECT	他の人やモノと繋がりたい
FUND	お金を管理・運用したい
THRIVE	よりよく生きたい
TASTE	美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい
GO	リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい
EXPRESS	自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい
PLAY	ストレスから解放されたい、自分らしくいたい
LEARN	世界や仕事に関する知見を広げたい
DO	仕事や家事を効率化したい
DWELL	よりよい住生活を送りたい
PROVIDE	必要なものを必要な時に手に入れたい



Interbrand
Arenas

Everything Connect

Can the world's biggest brands survive the web's next big evolution?



グローバルで進められている研究に加え、実際、生活者が各ブランドをどのアリーナで捉え、どのような動きを期待しているのかを紐解くため、この度日本で生活者調査を実施した



(*) Best Japan Brands 2023ランクインブランドについては以下URLをご参照ください

https://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/japan_brands/2023.html

<目的>

- Best Japan Brands 2023にランクインした100ブランド(*)について、その「アリーナ」を生活者がどう捉えているのかを把握することで、生活者の視点から見た今日及び将来の競合環境を探る
- ランクインした各ブランドを保有する企業にも簡易アンケートにご協力いただき、生活者の視点からの「アリーナ」と企業が目指す「アリーナ」とのギャップを把握することで、日本企業における課題と可能性を探る

<生活者調査対象者>

- 全国18歳以上男女
(性年代人口比割付)
- サンプル数：2,000ss
 - ・各ブランドの認知を問い、「事業内容まで知っている」と答えたブランドについて回答してもらう
 - ・各ブランドの回答者が約150サンプル程度となるように回答者を割付

<企業アンケート>

- ランクインしたブランドを保有する企業に回答を依頼
- 44社から回答あり
 - ・各社の回答は統計的に処理し、匿名性を担保

<生活者への聴取内容>

- 各アリーナを代表するブランド（純粹想起）
- 各ブランドについて、アリーナの認識
(現在：各アリーナについて3段階で回答)
(将来：複数選択回答)
- 各ブランドの総合的な印象
(11段階)

<企業への聴取内容>

- 現在のアリーナ
(100ポイントを配分)
- 将来のアリーナ
(100ポイントを配分)

調査においては、いわゆる業種やカテゴリーに誤互換されないように、アリーナの名称（Move, Connect, 等）そのものではなく、生活者の「気持ちやニーズ」に変換して聴取した

■ 調査においては、アリーナ名称をそのままは使わず、以下の「気持ちやニーズ」について聴取

アリーナ	定義（気持ちやニーズ）	纯粹想起設問での注釈
MOVE	移動したい、モノを別の場所に移動させたい	（交通関連やIT関連以外のブランドも含めてお考え下さい）
CONNECT	他の人やモノと繋がりたい	（SNSや通信以外のブランドも含めてお考え下さい）
FUND	お金を管理・運用したい	（金融以外のブランドも含めてお考え下さい）
THRIVE	よりよく生きたい	（健康に関するブランド以外も含めてお考え下さい）
TASTE	美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい	（食品以外のブランドも含めてお考え下さい）
GO	リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい	（旅行やVR以外のブランドも含めてお考え下さい）
EXPRESS	自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい	（ファッションや文化以外のブランドも含めてお考え下さい）
PLAY	ストレスから解放されたい、自分らしくいたい	（スポーツやエンターテイメント以外のブランドも含めてお考え下さい）
LEARN	世界や仕事に関する知見を広げたい	（教育以外のブランドも含めてお考え下さい）
DO	仕事や家事を効率化したい	（テクノロジー以外のブランドも含めてお考え下さい）
DWELL	よりよい住生活を送りたい	（家具販売以外のブランドも含めてお考え下さい）
PROVIDE	必要なものを必要な時に手に入れたい	（小売以外のブランドも含めてお考え下さい）

■ 実際の聞き方

- 纯粹想起：以下の気持ちやニーズを満たしてくれると思う企業・ブランドの名前を一つずつ書きください。（自由回答）
- 個別ブランドについて：それぞれの企業・ブランドは、以下の気持ちやニーズをどのくらい満たしてくれると思いますか。（とても満たしてくれる、やや満たしてくれる、満たしてくれない）
→結果をポイント化したものをアリーナの想起量として分析
- その他：将来満たしてほしいアリーナ（複数回答選択式）、総合的な印象（0-10の11段階）についても聴取

Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

「以下の気持ちやニーズを満たしてくれると思うブランドは？」と聞いて自由に回答してもらったところ、各アリーナのトップブランドは以下の通りとなった。グローバルのプラットフォーマーも想起が高い。

アリーナ		思い浮かぶブランド第1位 (*海外ブランドが1位の場合は下段が日本ブランド1位)	(*括弧内の数字は想起率)
MOVE	移動したい、モノを別の場所に移動させたい	JR	(24.2%)
CONNECT	他の人やモノと繋がりたい	LINE	(21.4%)
FUND	お金を管理・運用したい	Japan Post	(8.1%)
THRIVE	よりよく生きたい	Suntory	(6.2%)
TASTE	美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい	Ajinomoto	(5.4%)
GO	リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい	JTB	(9.0%)
EXPRESS	自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい	Instagram Uniqlo	(10.7%) (9.8%)
PLAY	ストレスから解放されたい、自分らしくいたい	YouTube Nintendo	(2.2%) (1.4%)
LEARN	世界や仕事に関する知見を広げたい	Google Nikkei	(7.0%) (3.3%)
DO	仕事や家事を効率化したい	Panasonic	(8.9%)
DWELL	よりよい住生活を送りたい	Nitori	(15.3%)
PROVIDE	必要なものを必要な時に手に入れたい	Amazon Rakuten	(25.2%) (12.2%)

纯粹想起で各アリーナにつき1ブランドのみ回答してもらったにもかかわらず、世界で覇権を握るプラットフォームの多くが10以上のアリーナで想起された。人々は自分のニーズの多くをデジタルの世界で満たしてもらっていると感じていることが分かる。

その中でToyota、Sony、Aeonは幅広い事業展開が顧客の頭の中に「記憶」としてインプットされており、リアルの世界でのプラットフォーム的な存在となっていると考えられる。

想起アリーナ数

ブランド

12

Apple

Amazon

Rakuten

Yahoo!

Toyota

11

Google
(Fund以外)

Sony
(Taste以外)

Aeon
(Go以外)

10

Instagram
(Fund、Provide以外)

Twitter
(Move、Fund以外)

純粹想起の質問の後、Best Japan Brands 2023にランクインした100ブランドを対象に、個別ブランドごとにそれぞれのアリーナが意味することに対して満たされる度合いを生活者に聴取した。回答に重みづけをしてポイント化し、想起量を算出した。

アリーナ想起量 算出のための質問と結果（事例）

Q. 「××(ブランド名)」は、以下の気持ちやニーズをどのくらい満たしてくれると思いますか。（SA）

	(%)	とても満たしてくれる	やや満たしてくれる	満たしてくれない
1 移動したい、モノを別の場所に移動させたい		4.4	14.6	81.0
2 他の人やモノと繋がりたい		5.7	32.3	62.0
3 お金を管理・運用したい		4.4	15.2	80.4
4 よりよく生きたい		22.8	51.9	25.3
5 美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい		55.7	38.6	5.7
6 リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい		4.4	19.0	76.6
7 自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい		5.7	37.3	57.0
8 ストレスから解放されたい、自分らしくいたい		10.8	47.5	41.8
9 世界や仕事に関する知見を広げたい		6.3	26.6	67.1
10 仕事や家事を効率化したい		19.0	46.2	34.8
11 よりよい住生活を送りたい		19.0	43.0	38.0
12 必要なものを必要な時に手に入れたい		13.9	43.0	43.0

アリーナ想起量の算出（事例）

「とても満たしてくれる」を1pt、「やや満たしてくれる」を0.3pt、「満たしてくれない」を0ptとして12のアリーナについてのポイントの想起量を算出

ポイント	1	0.3	0	Total
Move	4.4	4.4	0.0	8.8
Connect	5.7	9.7	0.0	15.4
Fund	4.4	4.6	0.0	9.0
Thrive	22.8	15.6	0.0	38.4
Taste	55.7	11.6	0.0	67.3
Go	4.4	5.7	0.0	10.1
Express	5.7	11.2	0.0	16.9
Play	10.8	14.3	0.0	25.1
Learn	6.3	8.0	0.0	14.3
Do	19.0	13.9	0.0	32.9
Dwell	19.0	12.9	0.0	31.9
Provide	13.9	12.9	0.0	26.8

Total (pt) 296.7

各アリーナの上位には、比較的各アリーナを想起しやすい業種のブランドが並んだが、Expressには撮影手段と自身を彩る手段、Learnには学ぶための様々な手段が挙げられた。

2位と大きく差をつけて1位になったのは、ConnectのLINE、GoとLearnのJapan Airlinesとなっている。

	1位		2位		3位		4位		5位	
Move	Yamato	67.7	Japan Airlines	67.2	SUBARU	62.6	Toyota	62.6	Honda	61.5
Connect	LINE	64.2	NTT Docomo	53.6	Softbank	43.7	NTT Data	41.9	au	40.0
Fund	MUFG	65.7	Resona	61.0	SMBC	57.3	Mizuho	57.1	Nomura	53.1
Thrive	Sekisui House	43.5	Daiwa House	43.0	Daikin	42.7	Nitori	40.9	Astellas	40.2
Taste	Ajinomoto	67.3	Kikkoman	64.6	Meiji	60.5	Nissin	56.9	Calbee	54.8
Go	Japan Airlines	53.6	Toyota	42.0	Honda	40.0	Nissan	38.5	SUBARU	37.6
Express	Nikon	37.9	Shiseido	33.5	KOSÉ	32.6	LINE	30.5	Zozotown	29.0
Play	Nintendo	51.1	Bandai Namco	47.5	Konami	46.4	Asahi	39.6	Kirin	38.8
Learn	Japan Airlines	46.5	NTT Data	35.5	NTT Docomo	35.3	Recruit	33.1	NRI	33.1
Do	Makita	48.4	Hitachi	48.0	Panasonic	47.7	Mitsubishi Electric	43.9	Fujitsu	41.3
Dwell	Daikin	62.8	Sekisui House	61.7	Daiwa House	59.3	TOTO	59.1	Nitori	55.2
Provide	Rakuten	58.1	7-Eleven	54.4	Lawson	54.3	FamilyMart	53.3	Cainz	47.9

(*数字はそのブランドの当該アリーナにおける想起量；pt)

Best Japan Brands (BJB) での想起量第1位と純粹想起で思い浮かぶブランド第1位を比較すると、LINE、Ajinomoto、Nintendo、Rakutenはどちらにも挙がっており、想起の強さが窺える。一方、JR、Japan Post、JTB、Nikkeiなど純粹想起で第1位でもBJBランク外のブランドもあり、強い想起がブランド価値に繋がっていない可能性がある。

アリーナ		Best Japan Brandsランクイン ブランド内での想起量第1位	純粹想起で思い浮かぶブランド第1位 (*海外ブランドが1位の場合は日本ブランド1位) (*括弧内の数字は想起率)
MOVE	移動したい、モノを別の場所に移動させたい	Yamato	JR (24.2%)
CONNECT	他の人やモノと繋がりたい	LINE	LINE (21.4%)
FUND	お金を管理・運用したい	MUFG	Japan Post (8.1%)
THRIVE	よりよく生きたい	Sekisui House	Suntory (6.2%)
TASTE	美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい	Ajinomoto	Ajinomoto (5.4%)
GO	リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい	Japan Airlines	JTB (9.0%)
EXPRESS	自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい	Nikon	Uniqlo (9.8%)
PLAY	ストレスから解放されたい、自分らしくいたい	Nintendo	Nintendo (1.4%)
LEARN	世界や仕事に関する知見を広げたい	Japan Airlines	Nikkei (3.3%)
DO	仕事や家事を効率化したい	Makita	Panasonic (8.9%)
DWELL	よりよい住生活を送りたい	Daikin	Nitori (15.3%)
PROVIDE	必要なものを必要な時に手に入れたい	Rakuten	Rakuten (12.2%)

Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

12のアリーナを因子分析にかけたところ、共通する因子として「外との繋がり」「自分らしさ」「実用性」の3つが抽出された。また、それぞれの因子の因子負荷量の大きさにより12のアリーナを3つのタイプに分けることができる。

■ 因子分析結果

回転後の因子行列^a

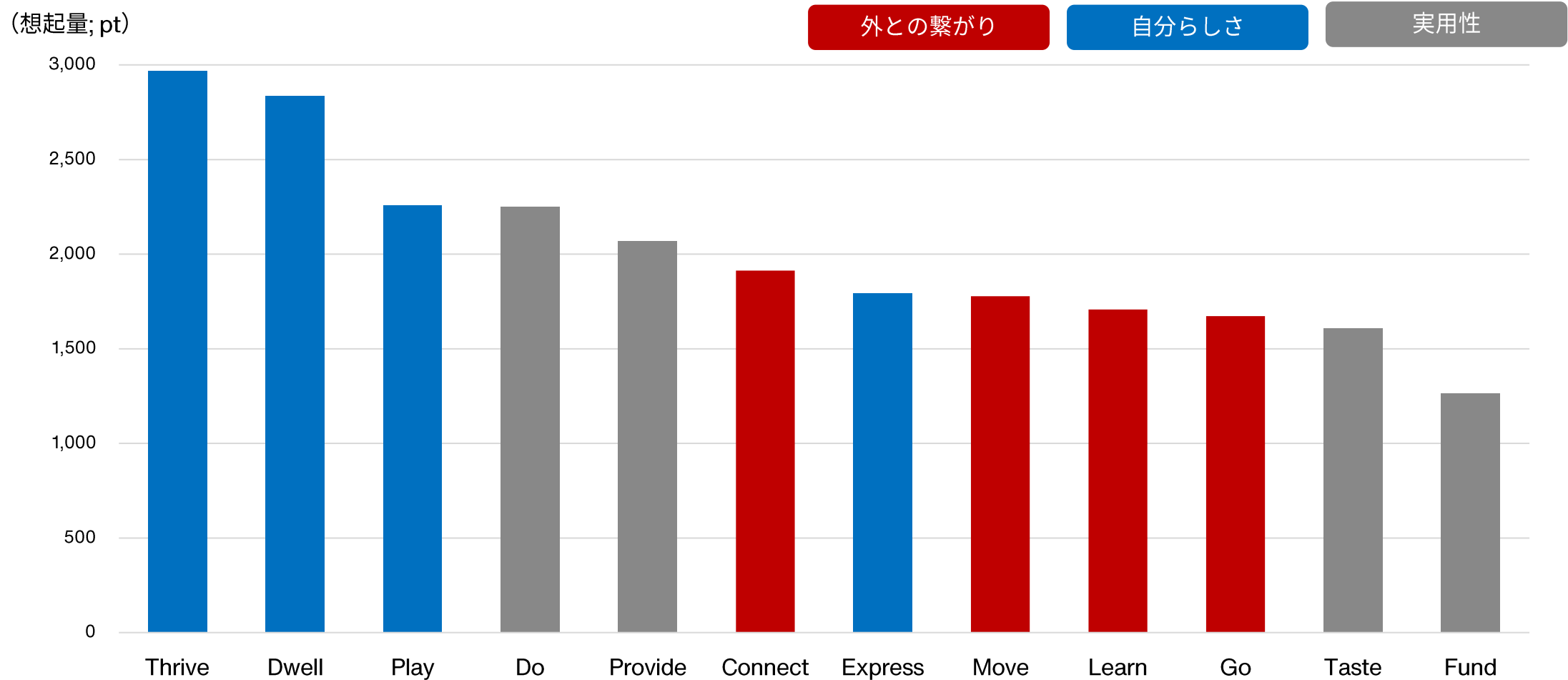
		因子			
		1 外との繋がり	2 自分らしさ	3 実用性	
外との 繋がり	リアルに、またデジタルに新しい場所に行ってみたい	GO	.790	.245	.162
	移動したい、モノを別の場所に移動させたい	MOVE	.631	.144	.222
	世界や仕事に関する知見を広げたい	LEARN	.589	.352	.313
	他の人やモノと繋がりたい	CONNECT	.554	.384	.326
自分 らしさ	よりよく生きたい	THRIVE	.191	.736	.210
	よりよい住生活を送りたい	DWELL	.188	.614	.268
	ストレスから解放されたい、自分らしくいたい	PLAY	.341	.583	.278
	自分らしさや自分の大切なものを他の人に見せたい	EXPRESS	.460	.503	.286
実用性	必要なものを必要な時に手に入れたい	PROVIDE	.282	.338	.637
	美味しいものに出会いたい、栄養をとりたい	TASTE	.216	.264	.478
	仕事や家事を効率化したい	DO	.342	.426	.351
	お金を管理・運用したい	FUND	.332	.167	.301

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

a. 5回の反復で回転が収束しました。

対象の100ブランドにおける各アリーナの想起量を合計したところ、「自分らしさ」タイプのアリーナがより多く想起されていることが見て取れる。「良く生きる」というような普遍的な意味を連想させるからではないかと推察される。



Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像





→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

アリーナと他の指標の 関係性

- アリーナが想起される量と数に対して、各指標との相関係数、及び各指標の上位20ブランドと下位20ブランド(*)で差が見られるかを確認したところ、アリーナの想起量についてはブランド価値及びその成長率との関連性が見られた。またブランドの総合的な印象との関係性も見られた。

	アリーナの 想起量	アリーナの 想起数
ブランド価値	 (相関係数は高くないが、上位20位vs下位20位 では、上位ほど想起量が多い)	
ブランド価値の 成長率(**) (2020年～2023年のCAGR)		
ブランドの 総合的な印象	 (相関がややあり、上位20位vs下位20位では、 上位ほど想起量が多い)	 (相関係数は高くないが、上位20位vs下位20位 では、上位ほど想起数が多い)

(*)上位20位vs下位20位：Best Japan Brandsで100位までの上位20位の合計と下位20位の合計での比較

(**)成長率：2020年からBest Japan Brandsにランクインしているブランドのみを対象

ブランド価値が高いブランドや成長ブランドは、下位ブランドと比較して生活者が感じるアリーナの想起量が多い。アリーナの観点からは、ブランド価値に寄与する活動を考えるうえで有効であることが推察される。

BJB2023 ブランド価値での比較

上位20ブランドの
平均

アリーナの総和(*)
271

+ 19%

下位20ブランドの
平均

227

過去3年間(**)のブランド価値 年平均成長率での比較

アリーナの総和
255

+ 9%

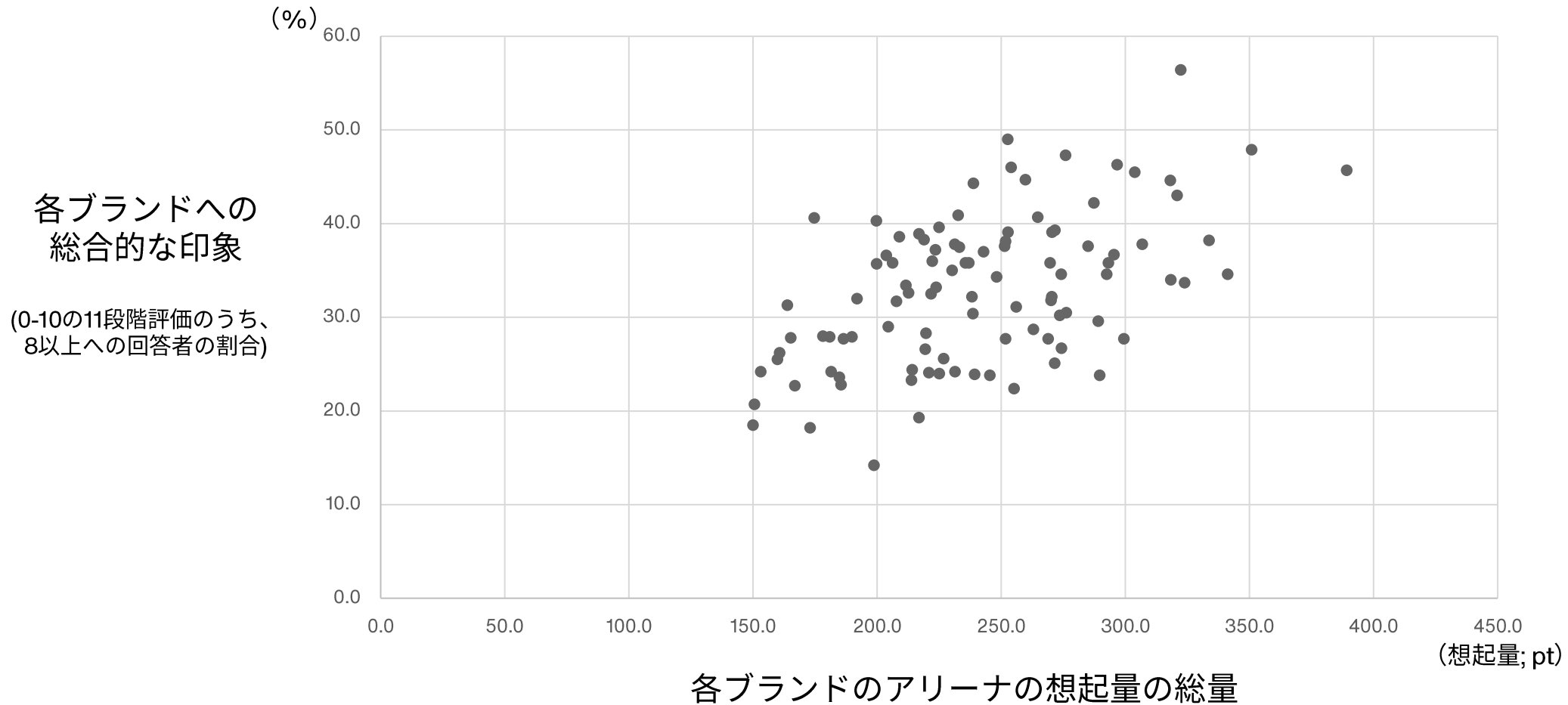
233

(*)アリーナの総和：「とても満たしてくれる」を1pt、「やや満たしてくれる」を0.3pt、「満たしてくれない」を0ptとして12のアリーナについてのポイントの総想起量を算出

(**)過去3年間を通して100位以内にランクインしているブランドでの比較
年平均成長率はCAGR

ブランドの総合的な印象と生活者が感じるアリーナの想起量の総量には、やや相関がみられた。アリーナの観点で顧客や生活者にアプローチすることは、ブランド力の向上に寄与することが推察される。

■ 総合的な印象(8Pt以上)×アリーナの想起量の総量 (100ブランド別)



Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

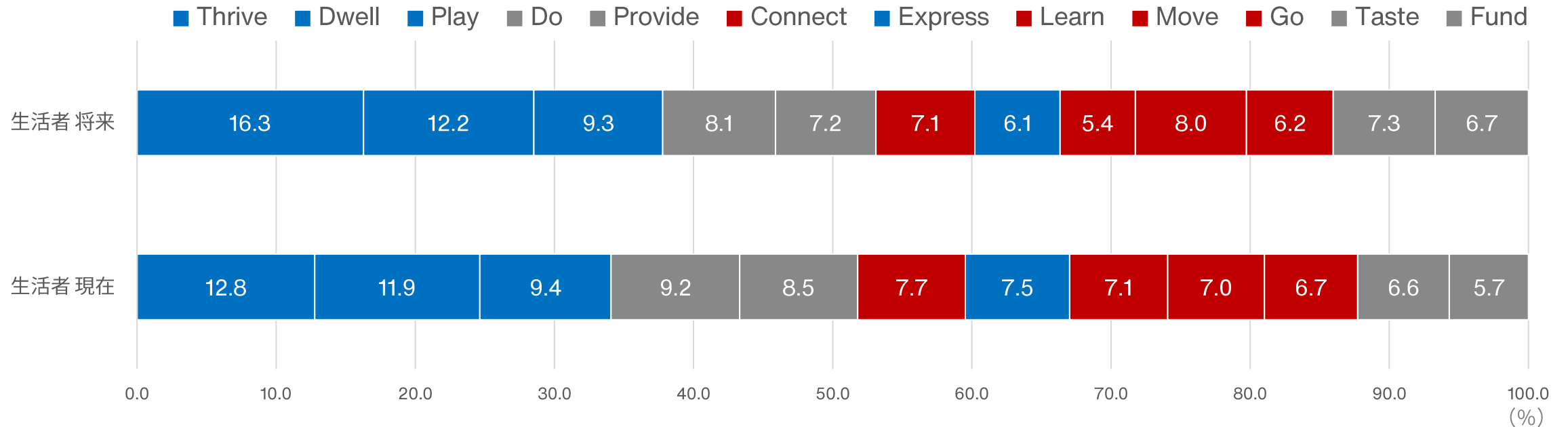
→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

生活者(*)が各ブランドに対して想起するアリーナは、現在および将来ともにThrive、Dwellの割合が高いが、全体的にばらついており、どのアリーナにも期待があることが見て取れる。

■生活者が各ブランドに感じる現在と将来のアリーナ



(*)生活者：Best Japan Brandsランクインブランド100ブランドに対する回答を集計

上記のグラフに示した数値は、それぞれのアリーナの想起量を構成比に換算し、100ブランドに対する回答の平均値を算出している。

聴取方法 生活者の現在：個別ブランドごとに、12のアリーナそれぞれの当てはまる割合を回答

生活者の将来：個別ブランドごとに、12のアリーナと「あてはまるものがない」の13の選択肢についてそう思うものに複数回答。

「あてはまるものはない」への回答は上記のグラフの構成比に含めていない

Contents

→
背景と目的
・ 調査概要

→
生活者が想起
するアリーナ

→
アリーナの
全体像

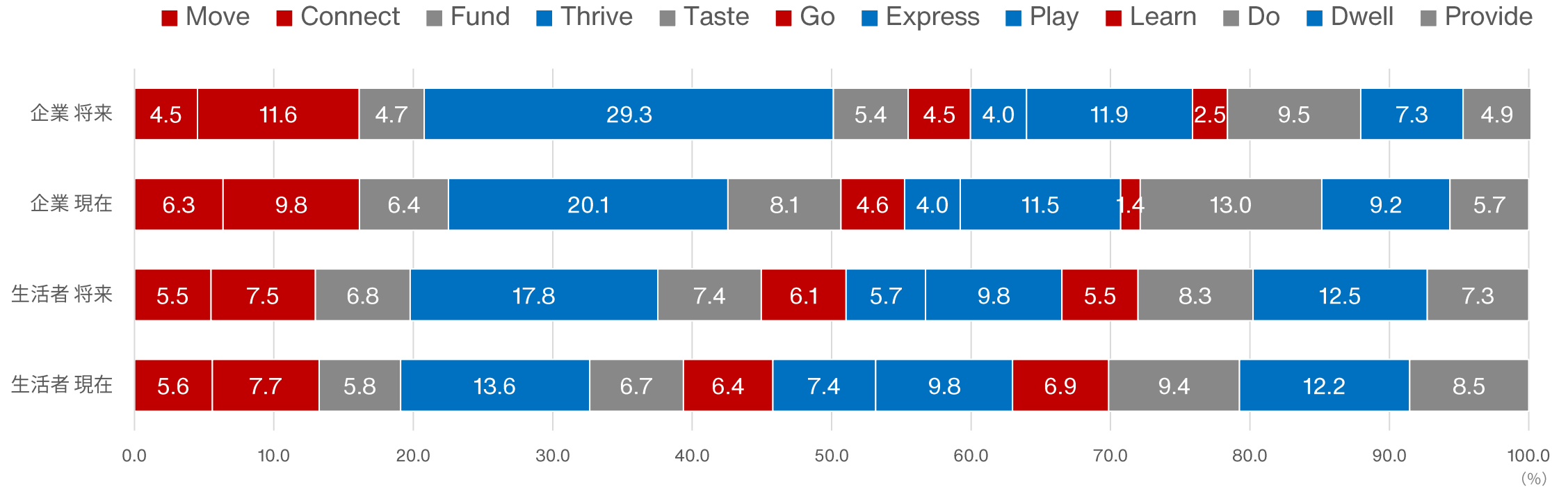
→
アリーナの
インパクト

→
アリーナの
現在と将来

→
企業の意思と
今後に向けて

企業(*)は、将来Thriveを高めていきたいと考えているのに対して、生活者(**)はThriveへの偏りは相対的に低い。企業がThriveへの意思を強める背景として、「良く生きる」というような普遍的な意味への連想が考えられる。昨今のESGの潮流やパーパスを掲げる企業の増加が反映されていると推察される。

■企業が考える自社の現在/将来のアリーナ vs. 生活者が各ブランドに感じる現在/将来のアリーナ



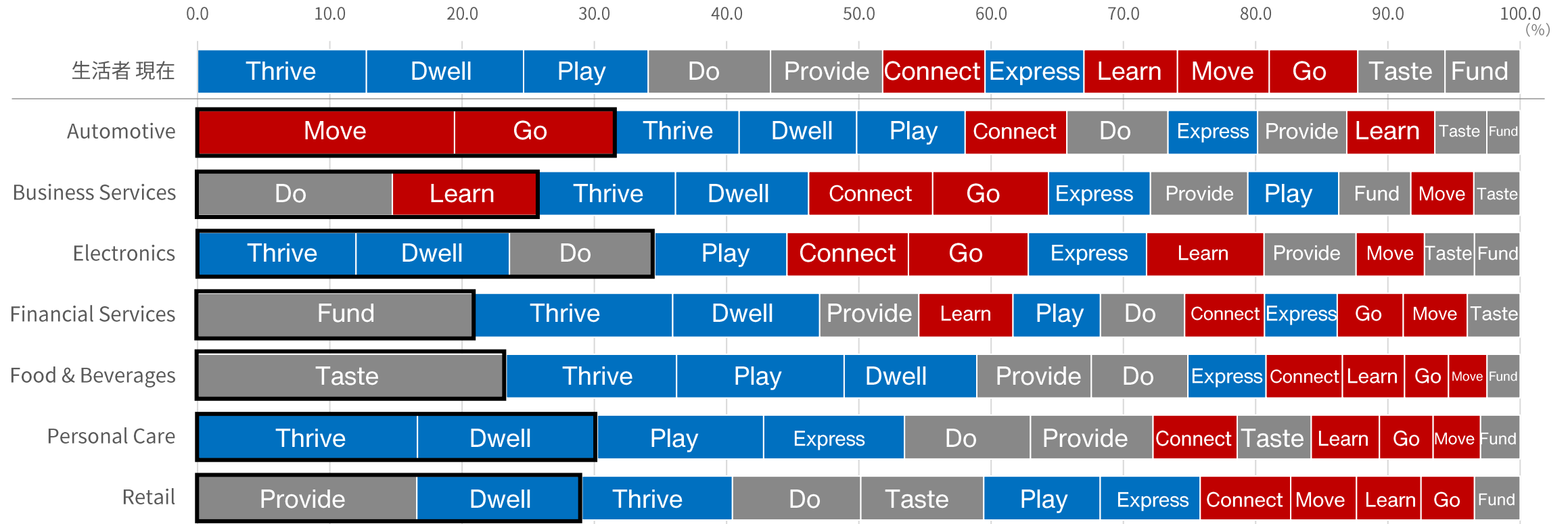
(*)企業：Best Japan Brandsランクインブランドにアンケートを依頼し、回答を得られた44ブランド (**)生活者：企業の対象ブランドと同一の44ブランドに対する回答を集計
上記のグラフに示した数値は、それぞれのアリーナの想起量を構成比に換算し、44ブランドに対する回答の平均値を算出している。

聴取方法

生活者の現在：個別ブランドごとに、12のアリーナそれぞれの当てはまる割合を回答
生活者の将来：個別ブランドごとに、12のアリーナと「あてはまるものがない」の13の選択肢についてそう思うものに複数回答
企業の現在と将来：12のアリーナを提示し、現在当てはまると思う各アリーナの割合、将来当てはまると思う各アリーナの割合を回答

生活者が感じるアリーナは、Thrive、Dwellの割合が高いものの、全体的に分散している。インダストリー別では、それぞれ関連性が高いと思われるアリーナが最も高い割合を示している。このことから、Thrive(またはDwell)とインダストリー関連のアリーナが強く想起されることは各社の共通項となり得ると考えられる。

■生活者が各ブランドに感じる現在のアリーナ（インダストリー別）

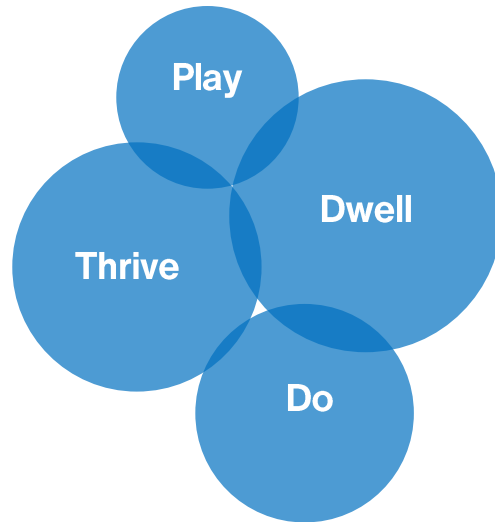


上記のグラフに示した数値は、それぞれのアリーナの想起量を構成比に換算し、インダストリー別に回答の平均値を算出している。

生活者に想起されるアリーナは、成長ブランドでは、業種から連想されるアリーナとThriveに加えて、ブランドらしさを連想する複数のアリーナから構成されている。成長ブランドは、想起されるアリーナに広がりがあることが見て取れる。

Daikin

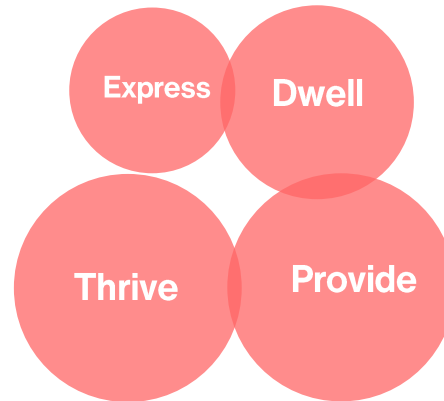
(BJB2023でのブランド価値対前年比成長率20%)



「空気の会社」へのシフトを通じて、よりよく生きる、ストレスから解放され自分らしくいるといった面でもニーズを満たしてくれると感じられている。

Uniqlo

(同15%)



よりよく生きるための生活必需品としてだけでなく、自分らしさを表現するというニーズも満たすブランドになってきている。

Suntory

(同15%)



「水と生きる」という考え方が広く生活者にも浸透し、よりよく生きる、ストレスから解放され自分らしくいるというニーズも満たしてくれると感じられている。

考察

■アリーナはブランド価値を高めるための新たなアプローチ

ブランド価値が高い、または伸長しているブランドは、生活者が想起するアリーナの量が高くなる傾向が見られた。ブランドの総合的な印象とアリーナの想起量はやや相関がみられ、アリーナは、ブランド力を高めるための新たな観点となり得る。

■生活者は12のすべてのアリーナに期待する傾向

生活者が各ブランドに対して想起するアリーナは現在および将来ともに「Thrive」「Dwell」の割合が高いものの、各アリーナに全体的にばらついており、生活者は各アリーナに対して満遍なく期待していると考えられる。

■企業は「Thrive」を重視する傾向

生活者に対して企業は、より「Thrive」を重視しており、将来も高めていきたいと考えている。「Thrive」が「良く生きる」というような普遍的な意味を連想させると考えられ、昨今のESGの潮流やパーパスを掲げる企業が増加している背景があるのではないかと推察される。

■成長ブランドは3~4個の特徴的なアリーナで存在感

ブランド価値を伸ばしている企業は、アリーナの全想起量が高く、業種から連想されるアリーナ（Automotiveであれば「Move」など）と「Thrive」に加えて、1~2個のアリーナが特徴的に現れている（前頁で言及したDaikin、Uniqlo、Suntoryなど）。複数のアリーナで確固たる存在感を示しているブランドは価値を成長させるポテンシャルがあると推察される。

■各ブランドは顧客の享受価値の視点を持ってアリーナに取り組むことが重要

「Thrive」や業種に近いアリーナに加えて取り組む1~2個のアリーナは、業種から連想されるアリーナと隣接しうるアリーナに限る必要はない。業種に近い取り組みにとらわれるのではなく、12のアリーナの視点で顧客や生活者のUXや将来のベネフィットを想定し、顧客の享受価値の視点からアプローチを追求することが、ブランドの独自性を強め、ひいては企業価値の向上に繋がるのではないかと考える。

Interbrand