

# INTERBRAND

*Special Report*

## 急激な進化を続けるAIは ブランドに何をもたらすのか

(6回シリーズ)

AIは社会全体に急速に広がりゆく中で、企業活動、コミュニケーション、そして人々の価値観など、あらゆる場面において劇的な変化をもたらしている。

本シリーズでは、AIによってブランドのあり方、戦い方はどのように変わってきているのか、そして今後も企業成長の源泉として位置づけ、経営資産としてのブランドを高めていくために、どのような視点が必要となるのかについて、考察を加える。

### 【シリーズ概要】

- #1 AI時代にブランドの「選ばれ方」はどのように変わるのか
- #2 「想起の装置」から「判断のインフラ」へ  
— ブランド機能の再定義
- #3 カテゴリーから「アリーナ」へ  
— 競争の舞台はどう変わるのか
- #4 ブランドを「数値化」する  
— ROB (Role of Brand) とは何か (Coming soon)
- #5 AI時代にROBはどう進化するか  
— Apple, Microsoft に見る力学 (Coming soon)
- #6 ROBを高めるための組織変革 (Coming soon)

AI x Brand = ?

# #3 カテゴリーから「アリーナ」へ — 競争の舞台はどう変わるのか

## 1. 論点

これまで、多くの企業は「同業他社との比較」という枠組みの中で競争戦略を構築してきた。化粧品会社は化粧品会社と、家電メーカーは家電メーカーと、自動車会社は自動車会社と競い合う。この前提そのものが、AIエージェントが購買意思決定に介入する時代において、大きく揺らぎ始めていることは、#1にて論じたところである。人間が、もはやカテゴリーニーズではなく、目的ベースで自身の欲望を充たす時代に移行していることが理由と説いた。

前稿では、ブランドの機能が「想起の装置」から「判断インフラ」へ転換することを論じた。本稿では、その判断インフラが機能する「土俵」そのものが、業界というカテゴリーから、顧客の目的をめぐる「アリーナ」へと拡張していく構造について論じる。

## 2. カテゴリーとアリーナの違い

カテゴリーとは、企業側の分類軸である。何を売っているか、どの業界に属するかという定義に基づき、同業他社と比較される世界である。一方、アリーナとは、顧客側の目的軸である。顧客が何を実現したいかという観点から、異業種・代替手段も含めて比較される世界である。

具体的に考えてみたい。「英会話スクールを比較して、条件をまとめてみて」という指示は、カテゴリー起点の発想である。しかし、「三年後に海外赴任したい。忙しい社会人でも続けられて、ビジネス交渉に強くなる学習方法を組んで」という目的が起点になれば、比較対象は英会話スクールに限定されない。オンライン学習アプリ、ビジネスコーチング、さらには海外赴任研修プログラムまでが候補として並ぶ可能性がある。同様に、「おすすめの高級ホテルを東京で」という指示ではなく、「来月、海外投資家を招く。失礼がなく、日本らしさも伝わり、移動負担が少ないホテルを提案して」という目的が入力されれば、ホテルというカテゴリーを超えた提案がなされる。AIは、顧客の目的に対してカテゴリーを横断した解決策を探索する。したがって、企業が定義する業界やカテゴリーではなく、顧客が実現したい状態そのものを競争領域として捉える必要がある。これが「アリーナ」という考え方である。

この転換は、価値提供の思想そのものの転換でもある。従来、ブランドの世界では「提供価値」、すなわち企業が顧客に約束する機能や性能が重視されてきた。しかし、これからは「享受価値」、すなわち顧客がブランドとの体験を通じて何を達成したいのかという視点が問われる。日本企業は歴史的に「ものづくり」の発想に立脚し、提供価値を軸とした競争原理の中で戦ってきた経緯がある。それゆえ、この提供価値発想から抜け出すことは容易ではない。しかし、享受価値をいかに設計し、届けられるかという問いに、企業は今まさに向き合うべき局面にある。

Al x Brand = ...

# #3 カテゴリーから「アリーナ」へ — 競争の舞台はどう変わるのか

AI x Brand = ...

## 3. 12のアリーナと人間の根源的欲求

この「顧客が実現したい状態」を体系的に捉える枠組みとして、インターブランドでは「12のアリーナ」というフレームワークを独自に開発している。これは、経済学者マンフレッド・マックス=ニーフが1986年に発表した『Human Scale Development(人間的規模の発展)』における人間の根源的ニーズの分類を参考に、インターブランド独自の調査・分析を加えて体系化したものである。人間が実現したい根源的な要求、いわゆる「Human Truths」の塊を一つのアリーナとすると、DWELL(住まう)、TASTE(味わう)、LEARN(学ぶ)、PROCURE(調達する)、EXPRESS(表現する)、CONNECT(つながる)、FUND(資産形成する)、THRIVE(健やかに生きる)、PLAY(遊ぶ)、DO(行動する)、EXPLORE(探求する)など、12の類型が存在するとされる。

この枠組みを用いた具体例として、Ferrariのケースが示唆に富む。Ferrariを提供価値の観点で捉えれば、カテゴリーは「自動車」である。しかし、このブランドを愛する顧客層は、単に「Move = 移動」という手段のためにFerrariを選んでいるわけではない。EXPRESS(自己表現)やPLAY(遊び心)といった享受価値の観点から、このブランドを選択しているのである。この視点に立てば、Ferrariの競合は自動車メーカーだけに限定されない。ブランドが協業すべき相手、コラボレーションの対象そのものも、大きく変わってくることになる。Appleもまた、この王道を歩んできたブランドの一つである。Appleをガジェットのブランドであると位置づけいる顧客はほばいないだろう。

## 4. パーパスという判断のOS

AIと人間が対話しながら選択を形成する時代において、企業はもう一つの重要な課題に直面する。膨大な情報とアリーナの拡張の中で、顧客の頭の中のブランドの存在領域は大幅に拡大する(たとえ企業側がそのように戦略定義していないくとも)。

ここで重要なことは、ブランドとしての独自性や軸を維持することである。もし、軸がぶれてしまえば、顧客はその選択に確信を持てなくなるという課題である。暗黙知から脱し、多くの状況を最大限言語化しなければならない世界だからこそ、軸の重要性はかえって増す。この軸として機能するのが、パーパスである。

パーパスが明確なブランドは、顧客の目的言語に接続しやすく、AIが意味を解釈しやすく、比較時の理由が明確になり、人間が納得しやすく、体験後の記憶に残りやすく、そしてアリーナを広げる軸としても機能する。すなわちパーパスとは、企業が掲げる標語ではなく、AI時代にブランドが一貫して解釈されるための「判断OS」として位置づけられる。このOSの上に、ブランドが何を信念とするか(Ethos)、何を意味するか(Meanings)、その証拠(Evidence)、顧客・社員・社会との接点における体験(Experience)、顧客の目的に対する立ち位置(Arena)、選好記憶に残るブランドか(Memory)という要素が積み上がっていく。パーパスを言語化し、単なるスローガンとして掲げるだけでなく、組織文化として浸透させることこそが、アリーナ時代における最も基本的かつ本質的な経営課題である。

# #3 カテゴリーから「アリーナ」へ — 競争の舞台はどう変わるのか

## 5. おわりに

以上、ここまででは、ブランドの選られ方の変化、機能の再定義、そして競争の舞台の拡張という3つの視点から、AI時代におけるブランド経営の変容を論じてきた。次稿以降では、これらの議論を踏まえ、ブランドの役割をどのように可視化・数値化し、経営資産として強化していくか、ROB (Role of Brand) という指標を軸に論じていく。

AI x Brand = ...

### 【本資料の取扱いについて】

本資料は株式会社インターブランドジャパン (以下「当社」) の独自のアプローチおよび知見をまとめたものです。本資料に関する著作権その他の知的財産権は、当社に帰属します。

#### ■ 引用について：

報道、研究、ブログ、SNS等で本資料の内容を引用される場合は、著作権法で認められる引用の範囲内でご利用ください。その際は、必ず出所 (例：インターブランドジャパン『急激な進化を続けるAIはブランドに何をもたらすのか』) を明示いただきますようお願いいたします。

#### ■ 禁止事項：

当社の事前の承諾なく、本資料の全部または一部を複製、転載、改変、再配布すること (第三者へのファイル共有を含みます) は、引用として認められる場合を除き、固くお断りいたします。

#### ■ 本資料に関するお問い合わせ：

本資料の掲載内容に関するご質問、ならびにセミナー、研修、社外向けプレゼンテーション資料等への転載・利用をご希望の場合は、事前に下記連絡先までお問い合わせください。

株式会社インターブランドジャパン 著者・監修：佐藤 紀子・薄 阿佐子・黒木 英明 担当：岩本 淳  
e-mail: [ibj-pr@interbrand.com](mailto:ibj-pr@interbrand.com)

問い合わせフォーム：<https://www.interbrandjapan.com/contact/>