





あなたの 会社の強みが

見つかる!活かせる!

Q&A + 実例 + 図·表 + Work

この1冊で「ブランドマネジメント」のすべてがわかる。



## ブランド戦略の立案

1SI 自分たちは今、どこにいるか。 ■様々な角度から自分たちの現状を把握する。 2<sub>ND</sub> 何が問題か。どうすればいいか。 ■現状を把握する過程で問題点・課題点を明らかにする。 どこに向かうべきか。 ■ 向かうべき方向性を明確にする。 3<sub>RD</sub> ・ブランドコンセプト ・ブランドプラットフォーム ・ターゲットの設定 具体的にどうすべきか。 ■ コンセプトに基づく基本戦略を明確にする。 ・ブランドステートメント ・ブランドパーソナリティ **4**TH ・ブランドシンボル ■ ブランドコミュニケーション戦略 ■ インナーブランディング ■ ブランド調査

# 1. 自分たちはどこにいるか

現状の把握

■まず、テーブルの上に料理の材料を並べてみよう。



#### 外部環境

#### マクロ環境

環境:ミクロ環境

(顧客、競合、流通)

自社の内部環境

企業・製品・ サービスなど



# 環境の分析(自分たちはどこにいるか)

1.外部環境分析

マクロ環境分析(PEST分析)

ミクロ環境分析(業界環境…)

- 1.競合分析(Competitor)
- 2.顧客分析(Customer)
- 2.内部部環境分析(Company)

3C分析



# 環境の分析

### 1.外部環境分析

### 1-1.マクロ環境分析

- ■マクロ環境とは
  - ・自社では解決できないこと、コントロールできないこと例えば、
    - ·人口構成
    - ·経済成長率
    - ·景気動向
    - ·産業構造
    - ·技術革新
    - ·法律改正
    - ·外圧
    - 物価など



## マクロ環境を分析するためのPEST分析

### PEST分析

政治 (Politics) :法律、条例、規則など行政レベルの変化

経済 (Economics) :経済成長、景気、物価、為替などの動向

社会(Society):生活者のライフスタイルの変化、意識変化など

技術(Technology):商品開発技術、生産技術の変化など

つまり、自分たちだけではどうにもならない外部環境の変化を 把握するための分析。

# PESTは、政治(Politics)、経済(Economics)、 社会(Society)、技術(Technology)

## の頭文字をとったもの。

PES

分析

Political Environment 政治・法律(規制緩和・制度改定・法律改正など)

Economic Environment 経済(個人消費、経済成長率など)

Social Environment 社会(治安、交通など)

Technological Environment 技術(新技術など)



#### 1-1-1.マクロ環境

### Political(政治的要因)

- ■政治・政策・政府の姿勢・外交姿勢
- ■政策·法規制·国際貿易·雇用·規制緩和
- 産業政策·労働政策·環境政策



#### 1-1-1.マクロ環境

### **Economic**(経済的要因)

- ■経済トレンド・GDP成長率
- ■金利·金融政策·株価·為替相場
- ■失業率·賃金·労働人口
- ■インフレ・デフレ・消費意欲
- ■資源



#### 1-1-1.マクロ環境

### Society(社会的要因)

- ■社会トレンド・世論調査
- ■人口動態(人口·性別·年齢別·増減·世帯動向)
- ■産業構造・グローバリズム・情報
- ■価値観・ライフスタイル



#### 1-1-1.マクロ環境

### Technology (技術的要因)

- ■ハード技術の趨勢(新技術・新素材)
- ■ソフト技術の趨勢(DX・経営管理・AI・マーケティング…)



### 1-1-2-1.業界・市場環境 (ミクロ)

- ■市場規模推移·予測
- ■シェア動向
- ■価格動向
- ■仕入れ動向
- ■規制緩和
- ■技術動向

などは自社の活動にどのような影響を与えるか。



## 1-1-2-2. 競合環境はどうなっているか

	自社	A社	B社	C社
製品特徴				
価格戦略				
シェア・販売量				
商品ポジショニング				
流通戦略				
プロモーション戦略				
競合の強み	-			
競合の弱み	-			
戦略概要				
自社の強み	-			
自社の弱み	-			

上記分析を踏まえて、Key Factorを5つ程度挙げる。 次に自社の強み・弱みを再度整理する。 15

## 1-1-2-2. 競合環境はどうなっているか

#### 1-1-2-2.競合環境

C 競合に比べての自社の強み 「自社は~なので、競合には負けない(自信がある)」

カ 競合に比べての自社の弱み 「自社は~なので、競合の~という能力に劣る」



### 1-1-2-3. お客様の動向は

- お客様が置かれている環境
- 自社の事業分野に対するニーズ・ウォンツ
- 自社製品に対する不満点・満足点
- 顧客属性·特徴

デモグラフィック属性

人口統計的:性・年齢・職業・家族構成・世帯人員・年収、など

#### サイコグラフィック(考え方・価値観)属性

- ・潜在顧客・見込み顧客・ユーザー・優良顧客
- ・特に、優良顧客の意識は自社の「ブランドカ」がストックされた結果で あるのでできるだけ多面的に分析する。

お客様の動向に関してKey Factorを5つ程度挙げる。

次に自社の強み・弱みを再度整理する。



# 1-1-2-3. お客様の動向は

	お客様に対する自社の強み
E	「自社は〜なので、お客様の〜というニーズ・ウォンツに応えることができる」 「自社の〜という能力はお客様の〜というニーズ・ウォンツに適している」
	お客様に対する自社の弱み
F	「自社は〜なので、お客様の〜というニーズ・ウォンツに応えられない」 「自社の能力はお客様の〜というニーズに・ウォンツに適していない」

\*ニーズ →不足を感じているもの →「のどが渇いた。潤したい」 ウォンツ→「あったらいいなと思うもの」→「のどが渇いた。コカコーラが飲みたい」



# マーケティングとは「売れる仕組みづくり」のこと

ピーター・F・ドラッカー 1909~2005

「顧客というものをよく知って理解し、

製品(ないしサービス)が、顧客にぴったり合って、 ひとりでに売れてしまう」ようにすること。



#### フィリップ・コトラー 1931~

「どのような価値を提供すれば

ターゲット市場のニーズを満たせるか探り、

その価値を生み出し、顧客に届け、

そこから利益を得ること」



# マーケティングとは

■「顧客が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、顧客がその商品を効果的に得られるようにする活動」の全てを表す概念

要は、

消費者のニーズ(要求、望んでいるもの)

企業が持っている能力(これをシーズといいます) を適合させて、商品・サービスを開発し、企業が利益 を得る仕組みのこと。

つまり、企業の商売の活動のこと。



# 「ニーズ」(Needs) とは。

- ■顧客の「欲求」「必要性」のこと
  - ・何か食べたい
  - ・眠りたい
  - ・安全に暮らしたい
  - ・仲間に入りたい
  - ・尊敬されたい
  - ・自分らしく生きたい

人間が暮らす上で、必要なモノや状況が満たされていない状態



## ウォンツ (Wants) とは

- ■「欲しい」と思うこと
- ■ニーズを満たすモノやサービスが欲しい
- ■「あれが欲しい、これも欲しい」



### ■スポーツの後はのどが渇く。何か、飲みたい。→ニーズ









■スポーツの後はのどが渇く。ポカリスウェットが飲みたい。→ウォンツ



- ■「満たされないので、何とかしたい」がニーズ
- **■「あったらいいな」がウォンツ**
- ■ニーズは作り出せない。見つけ出し、掘り起こすもの。
- ■ウォンツは作り出すもの。これがマーケティングの発想。



#### 1-1.外部環境のまとめ

#### 外部環境

- ■マクロ環境 PEST
- ■ミクロ環境 ①業界・市場環境②競合環境③顧客は、自社にどのような影響をもたらすか、イメージする。特に大事なポイント (Key Factor)をピックアップする。
- \* Key Factor は文字通り「大事な要因」。
  たくさん挙げ過ぎると混乱して、分かりにくくなる。
  できるだけ絞りましょう。



### 1-1.外部環境

自社にとって都合が良い点〈市場機会〉

A

「~な状況なので、~という点で都合がいい(メリットがある)」「~は自社にとって脅威だが~という考え方をすればプラスになる」

自社にとって都合が悪い点 <脅威>

B

~な状況は、~という点で都合が悪い(デメリットがある)」



### 1-2. 内部経営環境はどうか

- 経営レベル
  - ·企業理念 ·志 ·DNA ·歴史 ·企業規模
  - ・経営方針 ・経営戦略 ・無形価値 ・ブランド価値
  - ·人材 ·情報 ·生産 ·CSR ·環境
- 製品レベル
  - ・製品特徴 ・競合優位技術 ・顧客ニーズ適合性
  - ・顧客満足度 ・製品イメージ
- 販売レベル
  - ·販売力·流通力
- 技術レベル
  - ·特許 ·技術開発力 ·商品化力 ·技術導入
- 企業ブランドイメージ
  - ・企業イメージ ・製品イメージ ・顧客満足度
- 社員の認識



内部経営環境に関してKey Factorを5つ程度挙げる。

# 1-2. 内部経営環境はどうか

	自社の(プロダクトブランドの)良いところ(企業風土・志、シーズなど)
G	「自社の~という点は、良い点(誇り)だ」
	自社の(プロダクトブランドの)良くないところ
Н	「自社の~という点は、改善すべき点だ」



# 2. 何が問題か・どうすればいいか

整理·分析

■どんな料理ができるだろうか。



# 2. 何が問題か・どうすればいいか

### 2-1.SWOT分析(SWOTクロス分析)

			外部環境		
			機会(Opportunity)	脅威(Threat)	
			(A)都合が良い点	(B)都合が悪い点	
			·外部、顧客、競合	·外部、顧客、競合	
内部	強み (Strength)	<ul><li>(C) 競合に比べての 強み</li><li>(E) お客様に対する 強み</li><li>(G) 自社(製品)の 良いところ</li></ul>	機会×強み (I) ■外部環境も良い。 自社も強い →機会を最大活用しよう。 「市場環境は~という追い風。 さらに当社は~という強みがある ので好都合。絶好の機会」	脅威×強み (J)  ■外部環境は厳しいが 自社には強みがある →強みを武器に競合に 差をつけよう。 「市場環境は~という向かい風。 しかし、当社は~という強みがあるので有利」	
.部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての 弱み (F) お客様に対する 弱み (H) 自社(製品) の 良くないところ	機会×弱み (K)  ■外部環境は良いのに、 自社は弱い →何とかしないとチャンスを逃がす。 「市場環境は~という追い風だが、当社には~という弱みがあるので不利」	脅威×弱み (L) ■外部環境も厳しく、 自社も弱い →根本から考え直さないと、大変なことになる。 「市場環境も~という向かい風。 当社も~という弱み。最悪の事態を招かないためには」	

# SWOT分析(クロス)

			外部環境(マク	ロ、ミクロ環境)
			機会(Opportunity)	脅威(Threat)
			(A)都合が良い点 ・外部、顧客、競合	(B)都合が悪い点 ・外部、顧客、競合
内部	強み (Strength)	(C) 競合に比べての強み (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 良いところ	機会×強み (I) 機会 機会 最大活用 ゾーン	脅威×強み (J) 競合差異化 ゾーン
内部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての弱み (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 良くないところ	機会×弱み (K)  チャンス見逃し  ゾーン	脅威×弱み (L) 最悪警戒 ゾーン

30

#### SWOT分析(クロス)

脅威(Threat) 機会(Opportunity) (B) 都合が悪い点 (A) 都合が良い点 (C) 競合に比べての強み 機会×強み 脅威×強み (I) (J) 3C分析 (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 強み (Strength) 良いところ ■顧客分析 ■競合分析 ■内部分析 (D) 競合に比べての弱み 機会×弱み 脅威×弱み (K) (L) (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 弱み 良くないところ (Weakness)

43

外部環境



## 「積極攻勢」戦略

■外部環境も都合がいい、 自分のところも強みがある。「追い風で、エンジン付きのボート」

					ト部環境(マク	ロ、ミクロ環境)	
			機会		ortunity) 脅威(Threat)		hreat)
			(A) <b>å</b> ·外部.		良い点 競合	(B) 都合が ・外部、顧客、	
内部	強み (Strength)	(C) 競合に比べての強み (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 良いところ	機会× 機会 最大 ゾー	活	(I) 用	育威×強み 競合差! ゾーン	(J) <b>異化</b>
内部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての弱み (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 良くないところ	機会×i チャン ゾー	ス	見逃し	骨威×弱み 最悪警 ゾーン	(L) <mark>戒</mark>

- ■自社の強みにモノを言わせて、積極的な活動を行う。
- ■競合に圧倒的な差をつけるチャンス。
- ■「得意技」を存分に生かして、市場を奪う。

# 「自分たちの売り」



## 「差異化」戦略

■外部環境は都合が悪い。 しかし、自分のところは強みがある。 「向い風で、エンジン付きのボート」

			外部環境(マク	ロ、ミクロ環は
			機会(Opportunity)	脅威 eat)
			(A) 都合が良い点 ・外部、顧客、競合	(B) 都合 ・外部、顧う ・合
内部	強み (Strength)	(C) 競合に比べての強み (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 良いところ	機会×強み (1) 機会 最大活用 ゾーン	育威×強 (1) 競合差異化 ゾーン
内部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての弱み (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 良くないところ	機会×弱み (K) チャンス見逃し ゾーン	育威×弱み (L) 最悪警戒 ゾーン

- ■自社の強みにモノを言わせて、困っている競合に差をつける。
- ■「得意技」を存分に生かして、ライバルに差をつける。

# 「他は困っている」



## 「段階的施策」戦略

■外部環境は都合がいいのに、 自分のところは弱みがある。 「追い風なのに、手漕ぎのボート」

			外部環境(マクロ、ミクロ環境)		
			機会(Opportunity) 脅威(Threat)		
			(A) 都合が良い点 ・外部、顧客、競合	(B) 都合が悪い点 ・外部、顧客、競合	
内部	強み (Strength)	(C) 競合に比べての強み (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 良いところ	機会×強み (I) 機会 最大活用 ゾーン	<sub>脅威×強み</sub> (J) 競合差異化 ゾーン	
内部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての弱み (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 良くないところ	機会×弱み (K) チヤンス見逃し ゾーン	<sub>脅威×弱み</sub> (L) 最悪警戒 ゾーン	

- ■自社の弱みを補いながら、持久戦。
- ■外部環境は都合が良いので、チャンスを待つ。
- ■全面的な攻勢はせず、段階的な改善施策を行い、追いつく。

# 「好機逃すな」



## 「専守防衛」「撤退」戦略

■外部環境も都合が悪い。 自分のところも弱みがある。 「逆風で、手漕ぎのボート」

			外部環境(マクロ、ミクロ環境)		
			機会(Opportunity)	脅威(Threat)	
			(A) 都合が良い点 ・外部、顧客、競合	(B) 都合が悪い点 ・外部、顧客、競合	
内部	強み (Strength)	(C) 競合に比べての強み (E) お客様に対する強み (G) 自社 (製品) の 良いところ	機会×強み (I) 機会 最大活用 ゾーン	脅威×強み(J)競合差異化ゾーン	
内部環境	弱み (Weakness)	(D) 競合に比べての弱み (F) お客様に対する弱み (H) 自社 (製品) の 良くないところ	<sub>機会×弱み</sub> (K) チャンス見逃し ゾーン	脅威×翳み (L) 最悪警戒 ゾーン	

- ■このままだとジリ貧。敗色濃厚。
- ■余計なことをせずにジッと我慢。あるいは潔く撤退。
- ■最悪の事態を招かないように、準備する。

# 「最悪回避・対応検討」



### 2. 何が問題か・どうすればいいか

#### 2-2.3C整理(3C分析)

#### 自社は何をしたいのか〔Companyの意志〕

M

■ 1-4 (内部経営環境) および、(G) 自社の(製品の)良いところ、を見ながら、 経営者になったつもりで、志・意思を記す。

「~の社会の実現」「~という価値の提供」「存在意義は~だ」

#### お客様は何を求めているか〔Customerのニーズ〕

N

■ 1-3 (お客様の動向) および、(E) お客様に対する強み、を見ながら、 お客様になったつもりで、ニーズを記す。

「~という社会環境で~という生活がしたい」「~というモノ・コトを提案して欲しい」

#### 競合優位性はあるか〔Competitorに対する自社の能力〕

0

■ 1-2 (競合環境はどうなっているか)、および(C)競合に比べての自社の強み、 を見ながら経営者になったつもりで自社が「負けない」という能力を記す。

「~はどこにも負けない」「~はウチしかできない独自のものだ」

# 3 C分析

競合分析 (Competitor)

- ■競合の活動は
- ■自分たちの強みと弱みは

■自分たちの会社は

- ■経営方針
- ■企業活動
- ■イメージ など自分の会社の棚卸し

内部環境分析 (Company) 顧客分析 (Customer)

- ■顧客のニーズは
- ■顧客に対する強みと 弱みは



弱 ・ 学生、教職員の大 ・ 研究体制が弱い

• 学生の満足度が低い

学生の質にばらつきがある

・ 定員割れの危険性がある

学生、教職員の大学へのロイヤルティが高くない

職員と教員の連携がスムーズでない

• 学生の学びへのモチベーションが低い

## 4-1-1. 愛知東邦大学 SWOT分析 **それまでのデータ、座談会に基づき、再度「クロスSWOT分析**」

		外部環境		
		機会 (0)	脅威(T)	
		<ul> <li>地方創生に向けた国の総合戦略。地方大学への進学率を高める傾向。</li> <li>特区により、保育・教育社会福祉分野への雇用機会創出。</li> <li>競争的資金制度、大学改革推進事業補助金制度。</li> <li>東海地区、の存在感が高まる(2027年リニア新幹線によるエリア活性化)</li> <li>東海地区企業の活性化が期待される。</li> <li>2019年、大学の新たな類型「専門職業大学(仮称)」が制度化。実践的職業での即戦力人材が期待される。</li> <li>東海地区、名古屋の中小企業の役割が増大する。しかし、中小企業は人材難</li> <li>AIにより、求められる資質はよりパーソナルな部分になる。ビジネス、国際、教育、健康はAIが進出しにくい分野。</li> <li>競合大学が本格的なブランディングを展開していない</li> </ul>	2020年問題(18歳人口減少)。定員を超える入学希望者が供給されていた時代の終わり。     競合大学が多い(名古屋地区での受験生の取り合い)     競合大学が多い(名古屋地区での受験生の取り合い)     競合大学がブランディングを行なっている     上位大学の下位層への底ざらい。下位大学の追い上げ。     競合も同様の施策。ふつうの施策だと差別化ができない。     知名度、ステイタス、偏差値高、総合大学を求める傾向。     国が進める大学改革の流れに遅れると取り残される。     保証人(親)にとって学費負担が大きい	
	・名古屋の基盤を創った下出民義の精神を受け継ぎ、学園全体と	機会×強み:積極的	脅威×強み:差別化	
	しては90年以上の歴史がある ・「信頼」と「真面目」の精神がある ・ 名古屋の産業界に貢献してきた歴史がある ・ 東邦フレンズなど地元企業との結びつきが強い ・ 小規模大学なので小回りが利く ・ 教職員と学生、学生同士の距離が近いので目が行き届く、面倒見が良い ・ 全体的にフレンドリーである ・ キャンパスは名古屋市内でアクセスが便利 ・ キャンパスがきれい ・ 東邦高校の知名度が高い ・ 名東区で唯一の大学である	■ 名古屋の産業界の底上げに寄与してきた東邦ブランド。名古屋の中小企業の飛躍をサポートする立場。 ■ スモールカレッジとしての特徴をもたせることにより際立つ存在になれる。 ■ 本学が評価されている地域社会、コミュニティを支える人材育成は地域の時代のニーズ ■ 地元の中小企業のニーズ、ウォンツに徹底的に答える大学。教師、学生、職員がチームを組んで名古屋の企業ニーズに徹底的な向き合う姿勢 ■ 実践的な即戦力育成においてプロジェクト型授業は特に有効 ■ AIムーブメント、効率化の流れにあって、本学の学生に潜在的に感じられている「人間性」「人間力」は磨けば大きな「武器」になる。	<ul> <li>■ スモールカレッジ、名古屋のリージョナルスモールカレッジとしての特徴により差別化の可能性(徹底した差別化が必要)</li> <li>■ 他の大学もグローバル、人間力育成をテーマにしているが、東邦学園・愛知東邦大学はその歴史と精神の度合いが違う(郷土愛、リージョナル愛、仕事愛、人間愛)</li> <li>■ 下出民義の志と実績。モノづくり(地域産業)、ヒトづくり(教育機関)、コトづくり(文化育成)の思想は他の大学にはない稀有な財産。</li> <li>■ 本学が謳っている「信頼」は、貴重な「社会資本」。これからの時代の価値。</li> <li>■ 競合大学のブランディングは「広告プロモーション的」であり、本質的ではない。本学が本質的なブランディングを行なえば、実を得る可能性がある</li> </ul>	
		<本学が積極的に活動し、差別化すべき方向>		
内部環境	<ul> <li>地域密着という評判がある</li> <li>プロジェクト型の授業が盛んになりつつある</li> <li>ボランティア精神が高い</li> <li>「生活力」がある学生が多い</li> <li>卒業生は「人間性」で評価されている</li> </ul>	<ul> <li>スモールカレッジならではの有効性、優位性 →・学生の顔と名前が一致する・密度の濃い教育・ひとりひとりの特性に合わせた教育</li> <li>本学が謳ってきた人間力、人間愛、信頼性、郷土愛はAI化、効率化にあって貴重な財産</li> <li>地域性、名古屋力、地域の課題・宿題への対応が求められている時代に応えられる活動を行なってきた。</li> <li>「21世紀の寺子屋」(スーパーリージョナルユニバーシティ*スーパーグローバルユニバーシティの逆) →・実践的職業人育成・専門性+知識+知恵</li> <li>今までになかつた「大学づくり」への挑戦</li> <li>→・総合大学ではできない・歴史の浅い大学ではできない・地域に密着していない大学ではできない・生活力、人間性がある学生だから可能になる→モノづくり(地域産業)、ヒトづくり(人材育成)、コトづくり(文化育成)は本学のDNA的財産。</li> </ul>		
	<ul><li>ブランド力がない</li><li>情報発信力が弱い</li><li>絶対的な知名度が低い</li><li>高校の知名度の方が高い</li></ul>	機会×弱み:改善 ■ 知名度低く、大学ランキングが低いため、東海地区、名古屋産業界のニーズに十分ごたえられない恐れ。	<b>脅威×弱み:致命傷回避/専守防衛</b> ■ 大学運営に関する危機的状況を認識しないとさらに厳しい状況を招く。学生の底上げ、質的強化が行われないとうり賞を招く。	
	・ 偏差値ランクが低い	■ 大学関係者が問題を認識しないと、チャンスを逃す恐れ。	■ 改革が遅れると「負け組」に転ずるおそれ	

#### <最悪の事態を招かないための方向>

- 大学としての基本的機能の充実。研究体制、研究成果、教育体制、就職実績。
- セクショナリズムを排し、教員、職員が一体となって改革に向かう。
- 本学の「強み」「機会点」を見出し、「誇り」をもって活動にあたる。
- 東邦学園は名古屋のヒト・モノ・コトを創ってきた歴史がある。この歴史は、本学しか有していない。この歴史に自信をもち、「学園を創りなおす」覚悟が必要。

# 3. どこに向かうべきか

### 戦略立案

- ■こういう料理が受け入れられるはず。
- ■だから、こういう料理を作ろう。

3つの大事な要素。「何を」「誰に」「どうやって」



# 3-1.何を (what)



# 3-0.ブランドの「現在の姿」→「あるべき姿」を議論する

いくつかの方法がありますが、

- ①ブランドビンゴ
- ②イメージスケール(イメージチャート)

などを行なうと、分かりやすくなります。



ブランドづくりは、 「抽象的な概念」を 「具体的に目に見える形にすること」。

ですから、ブランディング作業で、抽象的な概念しか口にしない人は、「思考停止」に陥っている人です。

「顧客満足が第一だ。それにふさわしいものでなければダメだ」

→思考停止です。何も言っていないに等しい。



# ブランドビンゴ

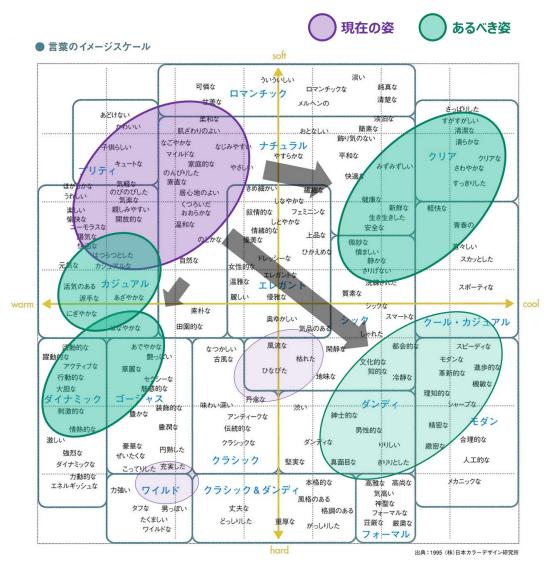
ブランドを別のものに例える。投映法という手法。

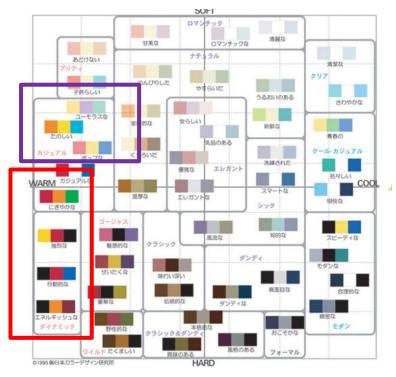
- ■今までのイメージ → これからのイメージ
  - ホテルに例えると
  - ・テーマパークに例えると
  - ・ファッションに例えると
  - ・エレクトロニクスに例えると
  - 色に例えると
  - ・花に例えると
  - ・動物に例えると
- ■何となく、目指す姿が明らかになる。



#### 4-3. 「現在の姿」→「あるべき姿」イメージ

■座談会出席者による本学の「現在の姿」イメージと「あるべき姿」イメージ。 (日本カラーデザイン研究所の「イメージスケール」による)





#### 現在の姿

ナチュラル & プリティ ゾーン

・のんびりした・気軽な・親しみやすい・家庭的な・気軽な



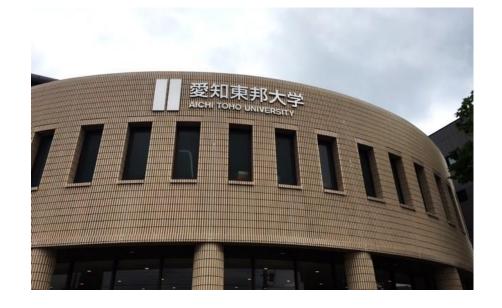
	あるべき姿				
カジュアル & ダイナミック ゾーン	クリア ゾーン	スマート&クージゾーン			
<ul><li>・活気のある・にぎやかな</li><li>・活動的な・躍動的な</li><li>・大胆な</li></ul>	・すがすがしい ・健康な・イキイキした ・軽快な・若々しい	・文化的な・知的な ・革新的な・都会的な ・真面目な・りりしい			



# 愛知東邦大学









## 3-1.プロポジションリストをつくる

■ 自慢できること、提案したいこと、セールスポイントリスト

proposition:提案

①機能的特徴に類する	も	の
------------	---	---

- ②情緒的特徴に類するもの
- ③志に類するもの
- 4活動すべきこと
- ⑥社会に提供すること、感じてもらいたいこと
- ■思いつくだけ書き出し、後で分類する
- 平凡なもの、当たり前のもの ×△
- ■独自性があるもの、ユニークなもの ○
- ■○印をつけたものの中で特に重要と思うもの◎
- →ひとり、数十個×人数分=多数





# 3-2.ブランドの基盤(基本原則)を定める



### ブランドに関する言葉、いろいろあります。

- ・ブランド理念
- ・ブランドアイデンティティ
- ・ブランドミッション
- ・ブランドバリュー
- ・ブランドビジョン
- ・ブランドコンセプト
- ・ブランドプロポジション
- ・ブランドプロミス
- ・ブランドエッセンス
- ・ブランドステートメント

### あるいは

・クレド

### さらに

- ·創業理念
- ·経営理念
- ·OO訓、OO心、OO憲章、行動指針、行動理念···。

何が何だか、分からない。

# 企業の「約束」が大事。しかし、「約束」が複雑だと、どう行動していいか分からない。

# 複雑

→シンプル(あるいは、「分かりやすく整理」)



### ■頭:ブランドビジョン

(≒ブランドプロポジション、ブラン ドコンセプト)

・ブランドが長期的に目指す姿

#### ■行動:ブランドミッション

・ブランドビジョンを実現するために行うこと

### ■お客様に届けるもの

- : ブランドバリュー
- ・お客様に感じて頂く"情緒的・

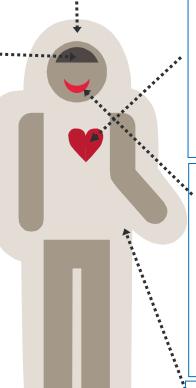
機能的価値"

お客様

≒ブランドの価値観

#### ■個性:ブランドパーソナリティ

- ・そのブランド特有の性質、性格。
- ・ブランドの具体的な活動の基準でもあり、外部からはそのブランド の印象の基準。



### ■心:ブランドアイデンティティ

・ブランドの核となる概念。

DNA。「らしさ」の根源にあるもの。

変わらないもの

日本企業にとっては「創業理念」

# ■掛け声/合言葉: ブランドステートメント

- ・ブランドの考えを端的に表現したもの。
- ■話す内容:キーメッセージ
  - ・「らしい」会話
- ■口調:トーン・オブ・ボイス
  - ・「らしい」言い方
- ・「らしい」見え方
- ■装い:トーン&マナー



### 事業ドメイン

### ブランドプラットフォーム

■頭:ブランドビジョン

(≒ブランドプロポジション、ブラン ドコンセプト)

・ブランドが長期的に目指す姿

#### ■行動:ブランドミッション

・ブランドビジョンを実現するために行うこと



# ■お客様に届けるもの: ブランドバリュー

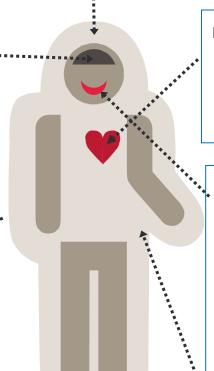
・お客様に感じて頂く"情緒的・

機能的価値"

≒ブランドの価値観

### ■個性:ブランドパーソナリティ

- ・そのブランド特有の性質、性格。
- ・ブランドの具体的な活動の基準でもあり、外部からはそのブランド の印象の基準。



#### ■心:創業理念·経営理念·行動指針

- ・企業の根底にあるもの
- ・時代が変わっても変わらないもの

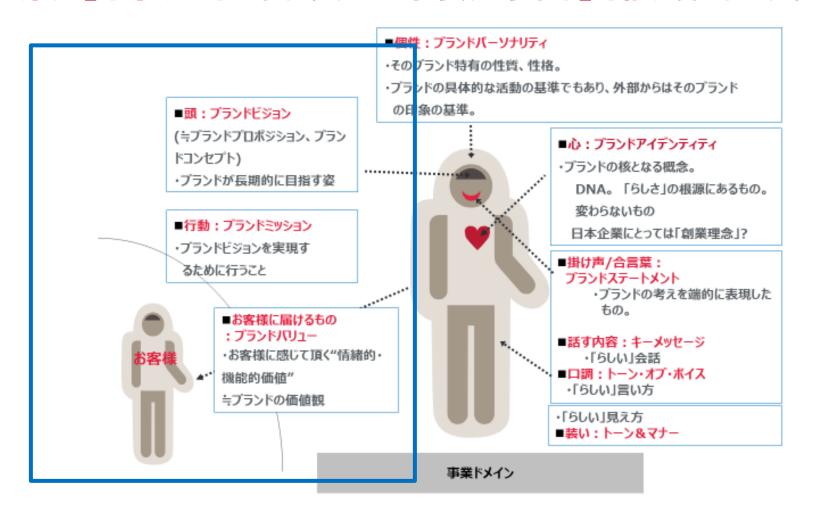
# ■掛け声/合言葉: ブランドステートメント

- ・ブランドの考えを端的に表現したもの。
- ■話す内容:キーメッセージ
  - ・「らしい」会話
- ■口調:トーン・オブ・ボイス
  - ・「らしい」言い方
- ・「らしい」見え方
- ■装い:トーン&マナー



### 事業ドメイン

# これらの「ブランドを規定する要素」を「ブランドの基盤」「ブランドの基本原則」と呼ぶことにします。→これらが「らしさ」を構成しています。



特に、ビジョン、ミッション、バリューを合わせて「ブランドプラットフォーム」 と言われています。

# ブランドプラットフォームの整理

要素	意味	
ビジョン (Vision)	「あるべき姿」 「目指す姿」のこと。長期的な視点。 時代に合わせて変化することもある。	目的
ミッション(Mission)	ビジョンを実現するために行うこと。	手段
バリュー(Value)	お客様に感じていただく機能的価値、 情緒的価値のこと。 ≒自分たちの価値観	結果



ブランドプラットフォームがあると活動しやすくなります。

# なんとなく、目指すべき方向がイメージできてきたら、 それが「約束すること」「提供すること」「存在意義」 (コンセプト、プロポジション)などを

あるときは「大胆に」 あるときは「丁寧に」 あるときは「楽しく」 あるときは「コピーライターになったつもりで」

考えてみよう。



# ブランドビジョン

- ■ブランドプロポジション
- ■ブランドコンセプト
- ■ブランドプロミス
- ■ブランドビジョン
- ■「目指す姿」「あるべき姿」

いろいろな言い方はありますが、ほぼ同様の意味です。 要は、ブランドを一言で言うと、 「何を提供するブランド」か。 「何を約束するブランド」か。



# ブランドプロポジション(コンセプト、ビジョン)のありかた

- ①シンプルでわかりやすいこと。日本語では30文字以内。
- ②「あれもこれも」ではなく「これ!」に絞られていること。
- ③顧客に対して提案性があること。
- 4競合ブランドとの差別化がなされていること。
- ⑤社員の求心力になるものであること。(自分が何をすべきかイメージできるもの)
- ⑥将来の方向性、可能性を示していること。





### 経営理念

### 「こころ、はずむ、おいしさ。」の提供

わたしたちは、お客様への情熱とチャレンジ精神を力に、 「人を惹きつける、新しいおいしさ」と 「期待で胸が膨らむ、ワクワクするおいしさ」を通じて、 人と人との絆づくりの機会を広げていきます。

## ブランドステートメント(コンセプト)

こころ、はずむ、おいしさ。





# ダメなブランドコンセプト (プロポジション/ビジョン)

- ・×地域社会に貢献する
- ・×顧客満足を進める
- ・×企業市民として活動する
- ・×環境意識に徹する
- ・×グローバルに活躍する
- ・×安心安全のために
- ·×お客様第一
- ・などなど、これは企業として「当たり前」。
- ・ブランドにとって大事な「エッジ」(するどさ)がない。
- ・これらは、「空気コピー」(コピーライター:川上徹也氏)と言われています。

# 「私は、ここに述べたような言葉が相手から出されると」。 NO!と言っていました」

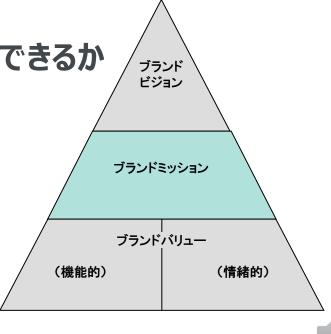
# ブランドミッション

■ブランドミッションとは

・ブランドビジョン(志・夢・存在意義・目的)

を達成するための手段

・どうすれば、ブランドビジョンが達成できるか



# ブランドミッション(各商品が何をすべきか、決めた)



『焼肉のたれ』や『黄金の味』に代表される肉料理をおいしくする商品群です。
"タレ"で新しい肉料理の可能性を広げてまいります。



『すき焼のたれ』や『キムチ鍋の素』、『プチッと鍋』 など、ご家庭での鍋料理を楽しくする商品群です。 鍋料理の可能性を広げ、 鍋を通年の家庭料理にしていきます

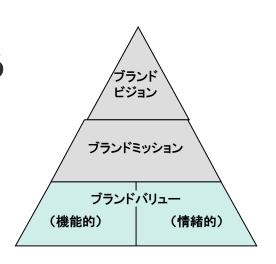


『浅漬けの素』など、 野菜をもっと身近なものにしていく商品群です。



# ブランドバリュー

- ■ブランドバリューとは
  - ・ブランドがステークホルダーに提供するモノ・コト・結果
  - ・機能的価値と情緒的価値
    - ・大事にしている価値観



- <機能的には>
  - ・ブランドが提供する技術・サービス・ソフト・ ハード
- <情緒的には>
  - ・ブランドが提供する情緒・気分



# 3-3.誰に(ターゲット)(whom)

- 3-3-1.ターゲットマーケット
  - ■ターゲットの市場規模はどのくらいか。
  - 3-3-2.メインターゲット 〈デモグラフィック〉
    - ■人口統計的属性
      - ・性・年齢・家族構成・職業・住居地域・メディア接触など統計的に把握できるもの。
    - くサイコグラフィック>
    - ■心理的属性
      - ・価値観・生活信条・購買行動に関する姿勢 など



# 3-3.誰に(ターゲット)(whom)

### 3-3-3メインターゲットの現在の認識

- ターゲットが現在その商品に対してどう認識しているか。
- \*調査などを眺めながら、ターゲットになりきって、一人称でイメージしてみる。 インタビューに答えるようにして自問自答してみると分かりやすい。

### 「あるべき」認識

- ■その商品のマーケティング活動により、どう認識してもらいたいか。
- \*活動後にインタビューをしたとして、どう答えてもらいたいか。 イメージしてみよう。
- ※「現在の認識」 → 「あるべき認識」の過程こそがマーケティング 活動。

# 3-3-4.サブターゲット

- ■デモグラフィック
- ■サイコグラフィック
- \* 同様にサブターゲットについても考察する。



# 3-3-5.インナー(社員・従業員)の認識

- ■インナーの認識はどうだろう。
- ■現在、ブランドについてどう思っているだろう。
  誰かにインタビューしたとしてイメージしてみよう。
- ■そして、その意識をどう変化させれば良いだろうか。



# 4. 具体的にどうするか

展開

■では、その料理のレシピを作ろう。



### ■頭:ブランドビジョン

**(≒ブランドプロポジション、ブラン** ドコンセプト)

・ブランドが長期的に目指す姿

#### ■行動:ブランドミッション

### ■お客様に届けるもの

- : ブランドバリュー
- ・お客様に感じて頂く"情緒的・

機能的価値"

#### ■個性:ブランドパーソナリティ

- ・そのブランド特有の性質、性格。
- ・ブランドの具体的な活動の基準でもあり、外部からはそのブランド の印象の基準。

### ■心:ブランドアイデンティティ

・ブランドの核となる概念。

DNA。「らしさ」の根源にあるもの。

変わらないもの

日本企業にとっては「創業理念」

### ■掛け声/合言葉: ブランドステートメント

- ・ブランドの考えを端的に表現した もの。
- ■話す内容:キーメッセージ
  - ・「らしい」会話
- ■口調:トーン・オブ・ボイス
  - ・「らしい」言い方
- ・「らしい」見え方
- ■装い:トーン&マナー



・ブランドビジョンを実現す るために行うこと



≒ブランドの価値観



## 4-1.ブランドステートメント

- ■ブランドステートメントとは、ブランドの志、存在理由などを分かりやすく述べたもの。
  - \*ブランドスローガン、タグラインなどと表現されることもある。
  - \*場合によっては、ブランドビジョン(コンセプト、プロミス)などがそのまま表現されることもある。
- ■ブランドプラットフォームを眺めながら(特に、ブランドビジョンに注目しながら) 言いたいことを凝縮して表現する。
  - ・志を高らかに謳うもの
  - ・ブランドのドメインを宣言するもの
  - ・ブランドの提案を表現するもの
  - ・お客様の気持ちを表現するもの

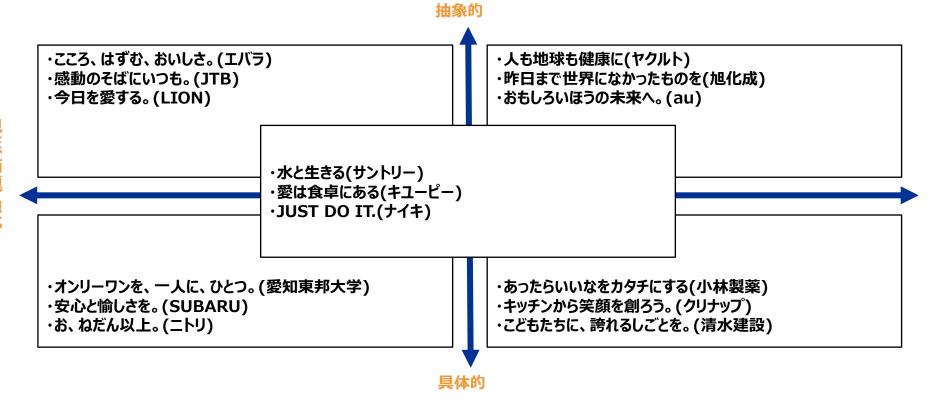
など。



抽象的 現在、大事にしている価値観や、 将来を見据え、どうありたいかを 考え方を表明したもの。 表明したもの。 これまでも、これからも 大切にする価値観・考え方を謳ったもの これまで大事にしている価値・考え方を 自らの価値観・考え方に基づき、今後 具体的に表明し、存在感を示したもの。 どのような活動をするかを示したもの。 具体的



# ステートメントのポジショニングマップ(例)





# 4-2. ブランドパーソナリティ (ブランドの人柄)

- ブランドの雰囲気、固有の世界観、らしい世界を人に例えて表現。
- らしい雰囲気
  - -らしい形容詞・副詞
- らしくない雰囲気
  - -らしくない形容詞・副詞







### ■個性:ブランドパーソナリティ

- ・そのブランド特有の性質、性格。
- ・ブランドの具体的な活動の基準でもあり、外部からはそのブランド の印象の基準。

### ■頭:ブランドビジョン

(≒ブランドプロポジション、ブラン ドコンセプト)

・ブランドが長期的に目指す姿

### ■行動:ブランドミッション

・ブランドビジョンを実現す るために行うこと



・お客様に感じて頂く"情緒的・

機能的価値"

≒ブランドの価値観



・ブランドの核となる概念。

DNA。「らしさ」の根源にあるもの。

変わらないもの

日本企業にとっては「創業理念」

### ■掛け声/合言葉: ブランドステートメント

- ・ブランドの考えを端的に表現した もの。
- ■話す内容:キーメッセージ
  - ・「らしい」会話
- ■口調:トーン・オブ・ボイス
  - ・「らしい」言い方

#### ・「らしい」見え方

■装い:トーン&マナー







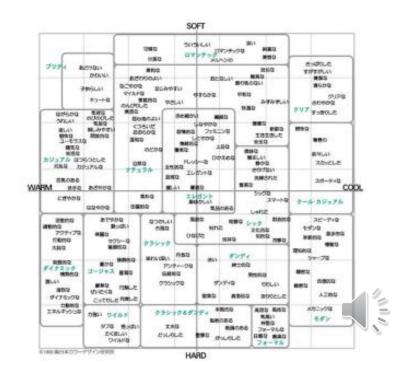
## ブランドパーソナリティ

ブランドパーソナリティとは、ブランドの人柄。印象の基準。

ブランドバリューの議論、ブランドイメージの議論を踏まえながら、 パーソナリティを決める。

ブランドビンゴなどをしているうちに イメージができあがってくる。

形容詞、副詞などで表現。



#### **Starbucks**



コンセプト

### "Third Place"

(家庭や学校・職場に次ぐ第3の生活拠点)

提供価値

本物の味 パーソナライズ

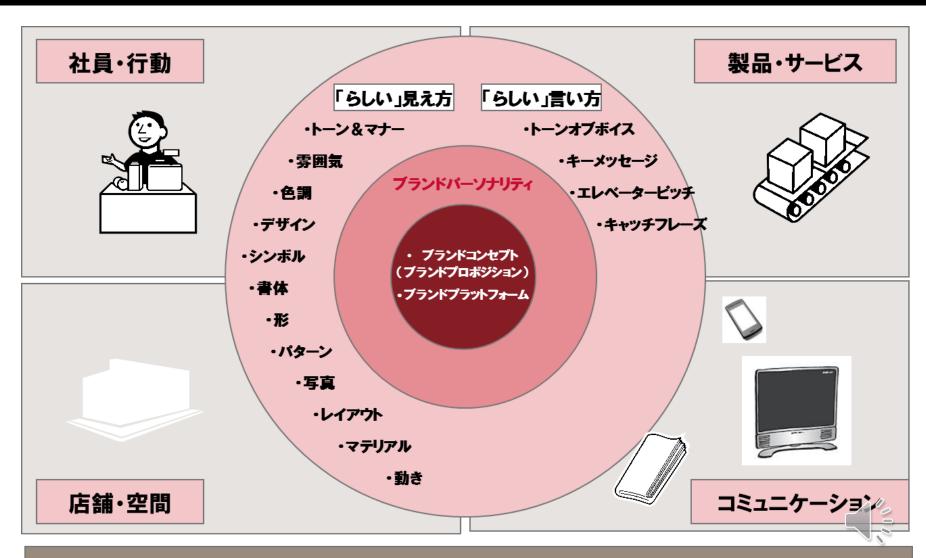
親しみの接客 くつろぎの空間

ブランド パーソナリティ

フレンドリー 都会派の 知識のある



## ブランド(コミュニケーション)ガイドラインを作る



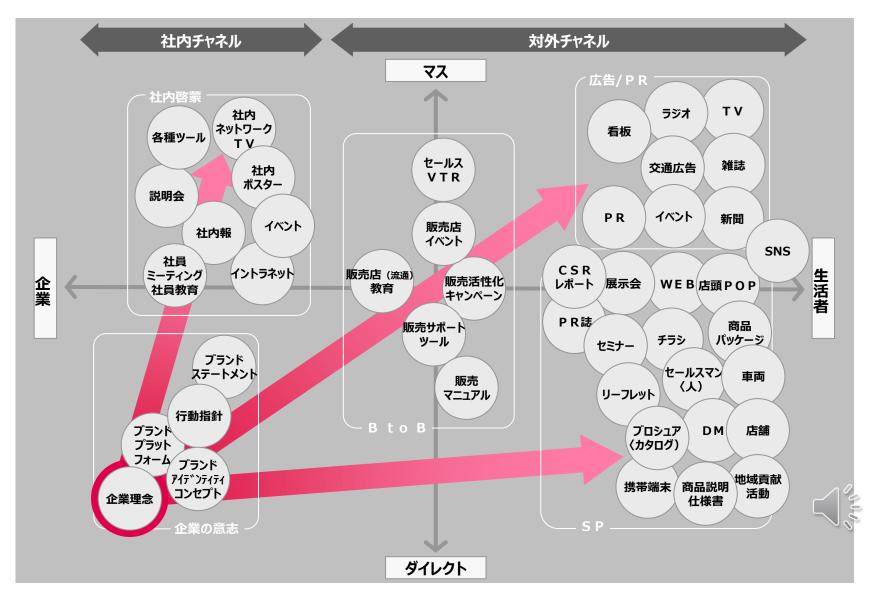
「らしさ」を決める要素

### ブランドらしい活動

#### ■ ブランドの範囲は企業活動すべてに及ぶ



### 4-3. ブランドコミュニケーション戦略



### ブランドコミュニケーション戦略のストーリー

- ■タテのストーリー
  - ・ブランド基本戦略に則り、ブランドコミュニケーションチャネル特性 に合わせたストーリーを策定。
- ■ヨコのストーリー
  - ・ブランドの成長に合わせた短期・中期・長期のコミュニケーション 戦略
  - ・短期的な場合はブランドのシーズン特性に合わせたストーリー



			geradete	geneinte geneinte	2017 4452	Images Interes	2021 ME 2022 MA 2025	gogaletti
Elit (an		284	長期社会計	■延春時を ■人の娘か	■事件をと見せつな…		<b>国电景使等心等</b> 版	
			<b>B</b> ax	<b>■</b> cx		<b>日午春芸仙 ■田東芸仙</b>		BV=750Rmm
		in	BRIE: UK	Bangua Ba	1分配が配 日本分配工会に	ant: de		naid:: Apr
理全 (信当的)			#50-780 ##-#0->20-#0 発送の倫理と共通を書か・ 今をうつし、未来に、 品かな社会の創造に貢献する・ 今をうつし、未来に、		####################################	## Lot. 		
超型 (Phone)			プランド アランド発性期(第2の発展期) 日本日本 (本年/リエモート)		ブランド独立期 (上世/成務)	ブランド拡充組 (画鬼/雑念)	U - S O D FRE SERVIÇO SERVI	
经收益的			本社會的ALL 在《 <b>AR</b> L 集》	■もまれどがこれらは何かを教育的に動きた意味する。 ■時に対抗したまれどがこれでは、15の機能を構する。 ■本行したまたが与いれる武力に関いままでの機能を表する。 ■重要的には、「もまれどう」、根拠してもまれどうし、体験」 の機能。		国の会員とグランドの機関とおものとするために、 「か会員とグランドを表示なるを表示。 「の会員とグランドを表示なるとして表現する。 日リストーナのは何にから知識を関連的のからは四にはいて、現金の 収録を行う。 日の実際を含むから、各種のに対する現場、現金が直、再現、企事、設計を		間リニアウム学校機関 発による環境生化に 適分したまたながる に発起を立まする。
			柱内研修を始まずくすとの差別化		プランドの存在感染化	差別化を置りたがもの研究性的		
Trift Alegan	ಶಕ್ರಾಕ≱೬ರ ≣ಡಿಕ್ಟ (ಇ)		無数がNO1のテレビを 「最も関しまた・保護されるテレビ 思いたる。 「無数が最も人々の無難に要るした テレビ 思いたる。 (表も聞い)			First Choice Media 「出版が最も配きれ・思ったに聞ばれるメディアになる」 (悪のられ)	「日本で基本のプランドで見が高い 他は日 しか (See Domestic Standard Stand) 「テレビを記念れたシテンマインできたかる。 (元等まれる)	ය. ගැන
•	ガランド ステートメント		おなたの質ん中へ・			■ガランギステートルトの連手の表示を始め、 国際長の最近に向けて、新導のスートルトの機能を発生力で発光を 進入機能・		
		/ ENCS	自今またに対さ、日本の、6分配の色(から) この他に取らす人との世界に対しては有合い。 タディアとして取事の出版を見るのでは、 それが、現他の色(時)の解釈を見合ったメディアとしての事情である。			■国際公司会員は対けて、中央にしている。その概念事業を承認さらから 対する。	で後 日本版をおけれたし、研究は最近に向す。研究やは本代はがないの理念的 で紹介する。	
	CRASS LB LB LB LB LB LB LB LB LB LB LB LB LB		#2 - ポレートマーで #2 - ポレートカラー #2 - タカサンカラ #2 - タカサンカラ #2 - タカリンカラ #2 - タカリ #2 - タカリカ #2 - タリカリカ #2 - タリカ			事業活動の展開に合わせて、CIを修正、改良、改訂		
	26	+86278	gerg—gerak ∰rede##	第日次中野		第12次中計	第12次中計	第14次中計
		を を を を を を を を を を を を を を を を を を を						
		经有利益						
		基金余計		■本教をお記されたのであるのでは、 「本なたの性人をへ、近いできたが ステートルントに基づき、事業を表を行る。				
		Ennyage						
95		SEE	-705/220004	•		0	0	
the and delign accepts	#	RSE	- 1450500 403	•		٥	٥	
#6	ė	Car.	- ance	•			0	
	Н	at:	- MCDN-CEDOOR	0		•	•	
	20.0	GRA	-705 KOEE-4D4				•	
ē		256	-E24-2-0204 -E47/740E/			•	:	
		-29	- 700 /000704			<del>:</del>	<del>                                     </del>	
		202	-2500-2500-25	-		•	-	
		202	-700 / 048/0	-				

### ブランドエンゲージメント: 基本フレーム

①~③の内容を、ワークショップを中心に考え、確認し、確信を持たせる

#### ①「らしさ」の基準

- ■ブランドプロポジション
- ■ブランドコンセプト
- ■ブランドビジョン・ミッション・ バリュー
- ■理念、行動基準 など

#### ②「らしさ」の思考

「らしさ」の基準にもとづく・・・

- ■状況判断
- ■意思決定
- ■分析視点 など

#### ③「らしさ」の行動

「らしさ」の思考の結果

- ■行動·実施
- ■具体的業務遂行
- ■経営計画・行動計画 など

マブランドアイデンティティ浸透イメージ> 事業の育成 成組織 (人)の育

ブランドの考え方に基づく社員の行動が強固な経営基盤を生み出し、事業を支える

強いブランドの醸成



## 5. 実際はどうだったか

活動検証

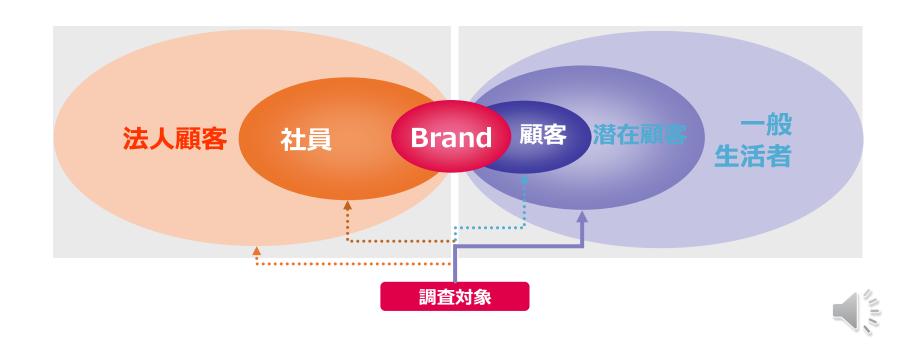
■料理はお客様に受け入れられたか。



### ブランド調査

ブランドはどう認識されているか。

顧客や潜在顧客層を含めた一般生活者、ブランド最大の理解者である社員、さらに、ブランドと市場をつなぐチャネル、法人顧客など、ステークホルダー全体が対象。



## 6.次に何をすべきか

施策修正

■どうすれば、もっと喜んでもらえるか。



### 6-1.次に何をすべきか

検証に基づき、問題点・評価点・課題点を明確化し、 次期戦略を立案する。



#### 課題:

あなたが他人に言われて 「嬉しかったこと」は何ですか。 それは、実はあなたが大事にしている「価値観」であり、 あなたの「宝」 (あなたのブランドコンセプト)かも 知れません。

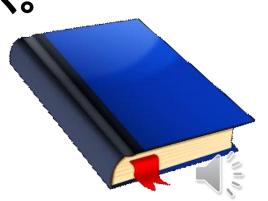


### とっておきの習慣。勉強法。これをすると格段に力がつく。

### 毎日、日記を書きましょう。

- ・400字くらい。
- ・PC、スマホは使わない。
- ・自筆で書く。
- ・知らない言葉は、必ず辞書で調べる。
- ・これを1年続けるだけで、ものすごい力がつく。
- ・テーマは自由。

文章はその人の人柄を表す。







この本は、ブランデングのバイブルと呼ばれている本です。

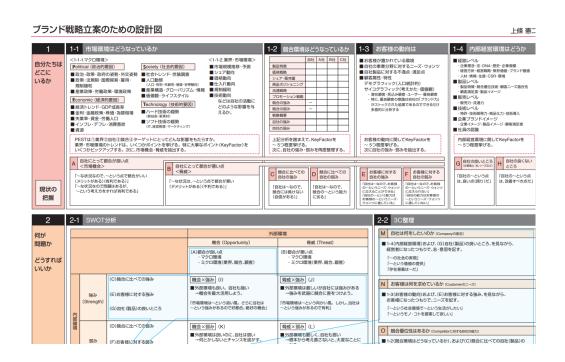
興味のある方は、ぜひ、お読みください。 なお、この本の初版は2012年ですが、10章 のうち、3、4、7、9章を執筆しました。 この本は2022年2月に出版したものです。 ブランディングの進め方についての理論と実践 について詳しく書いています。



#### 上條憲二

配布しました「ブランド戦略立案の設計図」について。 これは、私がブランドコンサルタント時代に「編み出した」のノウハウ・ツールです。 全国のビジネスパーソンを対象とした講演会などで説明し、配布しています。 実用的ということで、実務の世界では便利に使われています。

会社に入ってから威力を発揮しますので、大事にしておいてください。きっと、役立ちます。





# あなた自身のブランドを磨き、確立してください。



おわり。

