



office空と海
平井 吉信

中小企業診断士

平井吉信 コーナー

ブランド力を高める

ブランディングについてのご相談が増えている。最初に行うのは、ブランディングの定義を共有すること。情報過多、モノ余りの社会にあって、企業や製品は、選ばれて初めて存続できるので、選ばれる理由、目印が必要となる（マーケティングでは記号と呼ぶ）。それをどのように構築するかがブランディングである。

成熟期のマーケティングの本質は差別化である。そうでなければ、コモディティ化の波に飲み込まれ、価格勝負の市場で血だらけの営業を行うことになる（レッドオーシャン）。

それに対して、顧客の潜在ニーズを洞察することで、顧客自身も何を求めているかがわかっていないので、さまざまな現象を観察して仮説を構築し検証する試行や思考実験を行うことで、誰もいない「青い海」が見つかるかもしれない。

平成29年4月には消費税増税が待ち受けている。ただか2%であっても、

ずしりと響くことが予想される。税率が2桁になる、今後も消費税が上がり続ける、国は格差の是正に本気ではない（軽減税率は本質ではない）と判断する生活者は、財布の紐をいっそう固くする。増税後しばらくは我慢しても、そのうち我慢に飽きて元に戻ると予想されていた前回（5%↓8%）、むしろ消費は数ヶ月後にさらに冷え込んだ。今回は、日本人が東日本大震災を経験して新たな価値観が芽生えた点なども踏まえると、増税後の景気はさらに厳しい結果が予想される。

可処分所得があつて人生の残り時間に思いをめぐらす高齢者のなかには消費増税の影響を受けない人も少なくない。しかし、30代、40代の働き盛り、育て盛りの人たちを直撃することになる。そうなったとき、ブランディングを行っていない事業所とそうでない事業所では、選ばれる確率、引いては存続の可能性が違ってくるだろう。

ブランドとは何かを考えると、博報堂の定義がしっくり来る。「企業がブランドを通じて、何を約束するかを明確にし、顧客の期待に応え続けることで、顧客との間に長期的に揺るぎない信頼関係（絆）を築くこと」。これは以前の文献であるが、「絆」という語句が未来予想的だ。いまの博報堂はブランドデザインを次のように語る。「社会にとって有意義な、魅力ある個性Ⅱらしさ」。つまりブランディングとは、『社会にとって有意義な、魅力ある個性Ⅱらしさ』を、あらゆる手段を駆使して設計し、つくりだすこと』であるとしている。

ブランドが認知されるためには、事業所の行動がメッセージとなつて浸透することが必要である。そのため、紙にびっしりと書かれた約束事などは頭をかすめもしない。せいぜい記憶に残るのは、当社は安心安全を心から追求している。そのために、こんなことを

やっているとといった程度のことだろう。例外のないシンプルな行動原理を持ち、一本の筋が通っていて、その明確な理由があり、行動の軸がぶれていないこと、などが伝わればブランディングは半分成功したと同じ。

そのためには地道に行動を続けてぶれないことが必要でブランディングには時間がかかる。

しかし、どんなに苦勞を積みあげても、たったひとつの不信感から長年の信頼が音を立てて崩れ、場合によっては企業の存続が危ぶまれることもある、というのがいまの時代。理念があつて理念を愚直に実践していない企業は株式を保有することや就職することは避けた方が無難と考える。

本質とは関係のない心理戦に持ちこむ煽りのマーケティング（情報商材や楽天での販売口上など）は時代遅れになりつつある。むしろ、どのように信頼関係を構築するかを考えたとき、先の博報堂のようなキーワードが見出される。別の視点から、地域の事業所が経

営を続けるために、3つの要素があるときまざまな場でお伝えしている。

（1）顧客との意思疎通。助言や会話を楽しみつつ、買い物や利用をするということ。

（2）個性や専門性、本物志向など、地域の小さな事業所だからこそできることがあり、そこに支持が集まる。市場はどんなに小さくても支持者がいるはずなので、どのように生活者と事業者がめぐりあうかを考えたい。

（3）得意客と判断して接すること。ここから親しみ、安心感、特別なおもてなし感が生まれる。

これらを意識しつつ、いま地域で起きていることや視点を整理してみよう。

【起きている現象】

- ・地域では人口減少と高齢化が年々加速している。
- ・地元の事業所が地元の暮らしを支えているが、地元の事業所がなくなれば、困

る生活者がいる。

- ・経済活動として成り立たない領域（少額配達、見守り活動など）を期待されている。

- ・経済活動として成り立つ領域では、全国3つや大手に奪われがちな傾向がある。

【必要な視点】

- ・地元の事業者が存続していくことを地元が支えるしくみ。

- ・地元の生活者を支えていくために経営努力を継続させること。

地域の小さな事業所は地域のためにも地域で存続しなければならない。しかし地域の人口（市場）は減少している。成長ばかりが目標でないといえ、地域密着だけでは存続が危ぶまれる。そこで商圏を拡大することが同時に求められる。つまり、地元と広域といった収益の二元化である。

【経営努力の方向性】

（1）運営を磨く

- ・コストダウンと顧客満足度の両立（経営改善）

- ・地元に着しかゆいところに手が届くサービス（地元密着）

- ・現場の力を引き出すマネジメント（家族・社員一丸）

（2）広域に商圏を求める

- ・専門化、個性化により広域から集客する分野を創造（遠くからでもドライブがてら立ち寄るのがいまの時代）

- ・そのために世界観を描いて、かたちにする（コンテンツをつくる）

地域の事業所は住民に利便性を提供することが求められる。例えば、宅配や見守りなど公益性を有することなどであるが、経済活動とは相容れないかもしれない。そこでボランティア（有償無償を問わず）や生きがいといった視点を導入して、広い意味で経済や活動を地域で循環させる試みる。民間の事業所を地域住民が支え、地域住民のために事業所が努力するという互恵的な関係性が構築できれば、

公助、共助、自助に串をさすコミュニティ再生にもつながる。

（3）人と経済を地域で循環するしくみをつくる

- ・地元のために1事業所だけでは対応できないことを、元氣な高齢者（有償ボランティアやNPOの設立など）を活用しつつ、地域の暮らしに役立つしくみをつくれないか？

- ・利用者（住民）と事業所はそのしくみを応援しつつ（利用料）、地域を維持するしくみをつくり、暮らしを守る。

- ・しくみができれば、元氣な高齢者の出番と居場所がうまれる。

地域の事業所に宿題は多いが、プロセスはすでに見えている。ブランディングは結果として得られるものであるが、思いを持って愚直に取り組みつつ、ふとしたひらめきや感性、洞察が、競合がいらない顧客の共感を集められる「青い海」が見えてくる。