

顧客価値に寄り添う強固なブランドづくり


 南都経済研究所 提携コンサルタント 山城 満

1 ブランディングとは

ブランドとはAMA（アメリカマーケティング協会）の定義によると、売り手の商品・サービスを識別させ、競合他社の商品・サービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザインあるいはそれらの組み合わせとしている。

そのイメージが先行することで、ブランディングは、他と区別するためにネーミングやロゴマーク、パッケージデザインなどで独自性や優位性をアピールするなどの短絡的な取り組みになりがちである。

また、生産者としてブランドは、良い製品・サービスの提供やマーケティングの強化で自然に育つとの意識も強い。

ブランディングとは、顧客の視点から発想したコンセプトや理念をベースに、独自の際立った製品・サービスにより顧客の期待や信頼に応え、顧客の感情移入を促し、長い間にわたる指名買いを獲得できるブランドにしていく取り組みであり、マーケティング活動を規定する上位戦略といえる。

2 ブランドと顧客価値

（1）顧客価値とは

顧客価値とは、一般的に「顧客が製品・サービスに対して満足し適正だと感じる価値」とされる。製品やサービスそのものの機能的な価値もあれば、購入までの体験における価値や、製品やサービスを利用したときの満足感などの情緒面における価値もある。

顧客はこれらの価値が自分の支払うコスト、価格といった金銭的なものだけではなく、選択や調査活動に費やす時間や手間、競合相手から乗り換える場合に要するコスト（スイッチング・コスト）

など総合的なコストに見合っている、あるいはコストを上回ると感じると購入に至る。

（2）ブランドの核となる顧客価値

顧客価値を向上させることで、競合との差別化ができ、自社の製品やサービスが選ばれるようになる。そして、ユーザーにその顧客価値を感じてもらうものが「ブランド」である。

ブランドあるいは顧客価値はあくまで顧客目線に立つものであって、マーケティング活動における事業者の一方的な優位性のアピールや差別化は、消費者にとっては何ら無意味な差別化であったりすることも多い。

顧客価値は顧客側が判断するものであり、製品やサービスを提供する企業側が考える価値とは異なるものである。

（3）顧客価値は企業の存在価値

ユーザーの意識は高度化し、商品・サービスに対し品質や機能に加え、環境問題を始めとした社会問題への関心も高まっており、企業のあり方や存在意義まで問うようになってきている。

自社が顧客価値を探る際には、核となる顧客のニーズを知る必要があるが、そのニーズは近年複雑化しており、企業はそれを的確に捉える必要がある。さらにその具体的な形であるウォンツ（欲求）も適切に捉えなければならない。

食品で例えるならば、「安心できる食生活」という部分が顧客の真に求めるものである顧客ニーズであり、具体的な欲求として「オーガニック食品」がウォンツとして挙げられる。

自社の商品・サービスが市場において選ばれるためには、顧客に対して最高の価値を提供する必要がある。それは顧客にとって無くてはならないものであり、自社の存在する価値も明確でなければならない。つまり、「顧客価値＝事業の存在価値」

値」といえる。

3 ブランドは資産である（競争優位や将来の利益の基礎）

（1）ブランド構築の軽視

自社の視点でのマーケティングが重視され、ブランディングはネーミングやロゴ、パッケージのデザインで終わってしまい軽視されがちである。

【1】短期的な測度を重視する失敗

- 売上高や利益といった短期的な財務指標が測度となり、長期的なブランド戦略がない。
- 販売促進（プロモーション）が重視され、多額の広告費投入とディスカウント、あるいはリベートにより結局は価格競争に巻き込まれる。
- 販売や広告担当のマネジャーは財務的・短期的な測度で評価され、責任をもってブランドを構築し維持していく人材がいない。
- ブランド構築には、顧客の細分化とターゲティング、ポジショニングが必要となるため、一部の顧客を手放すことにもつながり、短期的な業績悪化も覚悟の上取り組む必要がある。

【2】プロモーションの偏重の失敗

- 広告やディスカウント等のプロモーション戦術は競合他社にまねされやすく、ブランドは同質化しブランド力が失われる。
- プロモーション戦術により、顧客の購買活動も値下げ品しか買わなくなるなど、ブランドの衰弱と収益の圧迫につながる。
- ブランド化には2~3年を要するとされるが、ブランドの認知を促進する広告は、短期的な視点では効果が過小評価される。

（2）ブランドはなぜ必要か

【1】情報の過多と情報ルートの変化

人々のニーズの個性化・多様化が進む中で、

WebやSNSの発達により情報ルートの多様化とともに情報量も莫大になり、自分に合うものを探すだけでも一苦勞するようになった。

そのため、ブランドが確立した製品・商品を購入する安心感は探索の苦勞を軽減することとなる。

【2】生産性向上だけでは付加価値向上は困難

市場の飽和により製品・サービスの同質化が進み、企業は激しい価格競争に見舞われている。そのため、生産性向上だけでは付加価値向上は難しくなっており、ブランド化による付加価値向上が急務となっている。

【3】社会・市場の変化

デジタル化の進展でネット購入、SNSでの情報共有が活発化しており、さらに、教育の場を始めとして社会全般にSDGs思考が浸透してきているが、それらは企業の信頼性が前提となっており、ブランド確立による企業イメージが重要視されるようになってきている。

【4】人口減少と人材不足

人材確保が問題化する中、自社の組織的な価値観と将来の姿を体現するブランドは、就職する安心感と満足感につながり採用力に直結する。

4 ブランドの基礎となる5つの資産

（1）ブランド・エクイティ

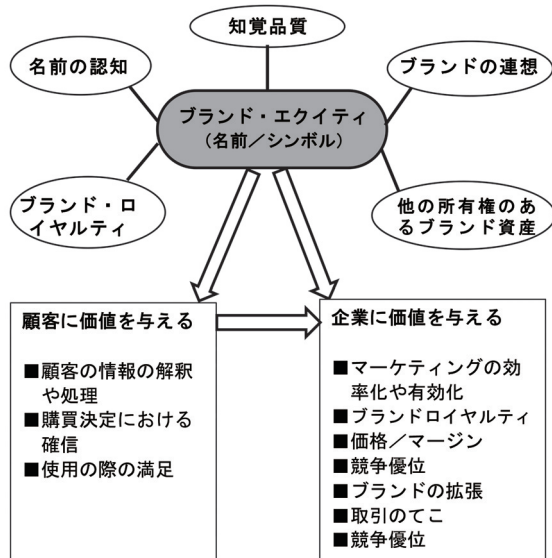
ブランド戦略の第一人者で米国の経営学者デービッド・アーカーは、ブランドが提供する価値について次のように分析し、ブランドは企業における株主資本（エクイティ）であると唱えている。

（図表1）

【1】ブランド・ロイヤルティ

ブランド・ロイヤルティは、ブランドに対する愛着で、ロイヤルティが向上することでユーザー

図表1：ブランド・エクイティ



は継続して購入を行うようになり、ブランド・エクイティの中でも特に重要視されるものである。

【2】ブランドの認知

ユーザーはよく認知しているブランドから安心感を得ると同時に、自分との関わり、つまりその製品・サービスを使用する場面やその時の思いが認識され、ニーズが生じた時に真っ先に選択されるか、少なくとも検討の選択肢に入ってくる。

【3】知覚品質

ブランドは商品・サービスの品質の知覚と結びつく。それは、ユーザーが認識している品質の事を指し、事業者側がスペックとして設定した品質だけではなく信頼性やサービス、雰囲気など広範囲にわたる。

知覚品質は事業収益への貢献度が高いことから、特に重視すべき要素である。

【4】連想の集合

ブランドの価値は、ユーザーがブランドにより想起

する特定の一連の連想（ブランド連想）に基づく。使用時における便利さや楽しさ、製品・サービスの品質、所有することの誇り、接客人材の態度等々人それぞれであるが、好意的な連想は顧客を引き寄せることができる。

【5】所有権のある他のブランド資産

所有権のある無形資産（特許、トレードマーク等）や取引先との強固な関連性を指す。

特許やトレードマークは競争事業者が顧客基盤やロイヤリティを侵すのを防止し、強いブランドはそのパフォーマンスの歴史があるので流通チャネルをコントロールできる。

（2）決定的に重要な知覚品質

ブランディングにおいて製品・サービスの品質が優れていることは決定的に重要で、多くの欠陥が発見され信頼性に乏しいものは、どのようにブランディングしようとも成功はない。

ただ、知覚品質とは、事業者が言う製品・サービスの品質、定量に表した性能やスペックではなく、ユーザー個人が感じ取る主観的な品質であり、人それぞれの価値観によるものである。（図表2）

つまり、自分の知覚における、クオリティの裏付けや信ぴょう性、あるいは自身の価値観やライフスタイルに触れる感動・共感、さらには自分の持つ課題やニーズへの対応の利便性である。

図表2：知覚品質のキーポイント

品質への感動・信頼	品質の実証/安心安全	共感や五感による感動	シズル感（瑞々しい感覚）
	原材料のクオリティ		SDGs対応
	テクノロジー		メタファー （リアリティのある例え）
	製法		スポンサーシップ （スポンサー協賛）
	実績		広告の質
第三者の評価	希少性	トレンド	コミュニケーションの質
	研究開発力/専門性		メディアや著名人
	共同開発先のブランド		伝統
事業への意欲と努力の感動	社会的証明（表彰・受賞歴）	ストーリー	産地や店舗・工場立地
	迅速な配送		こだわりや哲学
	開発現場・製造現場の取組み		

(3) ブランディングの及ぼすメリット

【1】顧客に及ぼすメリット

■情報：商品・サービスの購入に際し、種々の情報を集めて比較する時間・手間を省略することができる。

■確信：購買の決定において、自身のニーズに合致するものであるとの確信がもたらされる。

■満足：使用の際には品質や機能、持つことの喜びや誇り等の満足がもたらされる。

【2】事業者に及ぼすメリット

■マーケティング：ブランドが認知、あるいは浸透していることにより、マーケティングが効率化し有効性も高い。

■継続購入：ブランド・ロイヤルティにより既存顧客の継続的な購買が望める。

■高マージン：独自性・優位性で顧客価値が高まることにより、価格競争を回避し高価格が設定できマージンも大きい。

■競争優位：ブランドの構築にはコストと多大な活動を要することから、競合相手は同等のブランド構築をあきらめる。

■ブランド拡張：新しい商品やカテゴリーを展開する際に既存ブランドを使用（ブランド拡張）することで、ユーザーの信頼を得やすく新ブランド立ち上げのコストも削減できる。

■取引のてこ：自社や流通業者は、確立したブランドを扱うことで、取引の不確実性を小さくでき、また、ビジネス機会拡大にもつながる。

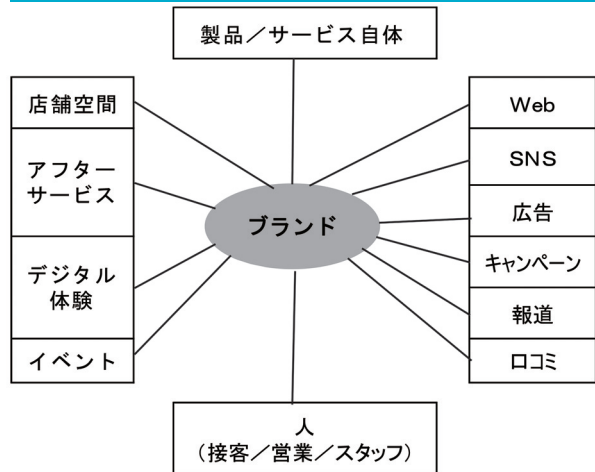
(4) タッチポイントとインナーブランディング

ユーザーが頭の中にブランドを形成していく過程として、まさにブランドに接するブランド・タッチポイントでの経験がある（図表3）。

タッチポイントは、多様化する情報ルートの他、実際に製品・サービスに接する場面など多岐にわたる。

そのため、社内でブランディングに戦略的に取り組む体制を整える「インナー・ブランディング」が重要となる。

図表3：ブランド・タッチポイント



5 ブランドの作り方

(1) ブランディングの基本プロセス

ブランドの価値提供を考える場合、それを揺るがしかねない世の中の変化を見抜くことや、機会と課題の発見等、現状の理解がまず必要となる。

そのツールとなるものが「PESTLE分析」「SWOT分析」「3C」に代表されるマーケティングツールである。

【1】外部環境と自社内部環境の分析

①PESTLE分析（図表4）

外部環境を探る場合、漠然と考えても捉えどころがない。そのため、政治、経済、社会、技術、法律、環境の6つの重要分野の要因を切り口として分析しようとするものが「PESTLE分析」で、それらを表す英語の頭文字をとったものである。

②クロスSWOT分析

SWOT分析は、企業が意思決定を行うに際し、自社の内部環境である強み（S）と、弱み（W）、

図表4：外部環境分析＜PESTLE分析＞

要因	事例
政治的要因 (POLITICS)	市場のルールを変える要因 政府政策(予算・税制等)/政権交代/ 米中動向/地域紛争 etc.
経済的要因 (ECONOMY)	売上・コスト等価値連鎖への影響要因 為替相場/経済成長率/金利/各種 経済指標 etc.
社会的要因 (SOCIETY)	人口動態等需要動向への影響要因 流行/少子高齢化/女性の社会進出 etc.
技術的要因 (TECHNOLOGY)	技術的社会基盤の変化への影響要因 AI/ICT/技術革新/電気自動車/大 容量通信 etc.
法的要因 (LEGAL)	市場のルールを変える制度的要因 規制緩和/規制強化/関連法規/最低 賃金 etc.
環境的要因 (ENVIRONMENT)	社会生活への影響要因 温暖化/異常気象/冷夏/暖冬 etc.

社会的な外部環境である機会(O)と脅威(T)の4つのカテゴリーに分けて、自社の経営資源、また、自社が置かれる環境をリストアップし、事業の環境変化に合わせて自社資源の最適配分を図る伝統的な経営戦略の策定手法である。

ただ、SWOT分析において4項目のカテゴリーでリストアップするだけでは、ビジョンや方向性は導き出されてもなかなか具体的な戦略には落とし込めないため、4項目をクロスさせることにより、具体的な戦略を導き出そうとするのが「クロス分析」である。

■強み×機会(積極戦略)

強みを活かした実現化を具体的に検討。

■弱み×機会(改善戦略)

弱みを補完し2~3年で市場に追いつく戦略。

■強み×脅威(差別化戦略)

強みを生かして脅威を排除しシェア獲得の機会を高める。

■弱み×脅威(回避・撤退戦略)

コストの徹底削減や撤退を図る。

③3C分析(図表5)

SWOT分析と並んで、伝統的な分析ツールとして「3C分析」がある。

3C分析は、主に市場と競合を分析するために用いるが、顧客、競合相手、自社の観点から環境を分析し、経営戦略上の課題を導くものである。

図表5：3C分析

市場/顧客 (Customer)	【顧客の視点】 顧客ニーズ、顧客の消費構造 etc.
	【市場の視点】 市場規模、成長性、ニーズ、購買行動 etc.
競合 (Competitor)	【業界全体の視点】 競合各社のシェア、競合の特徴、参入障 壁 etc.
	【対ライバルの視点】 対象となる競合、競合の特徴、想定され る行動 etc.
自社 (Company)	理念・ビジョン、財務・投資能力、技術 力、販売力、ブランド、収益性、人材 組織力、情報 etc.

(2)セグメンテーション(市場細分化)

【1】ユーザーのセグメンテーション

～消費者セグメンテーション～(図表6)

ニーズが多様化している中で全てのニーズを満たそうとすれば、製品・サービスのコンセプトは平均化してしまい、その結果市場の同一化・コモディティ化(陳腐化)が進み競合他社と血で血を

図表6：代表的なセグメンテーション変数

地理的変数 (Geographic変数)	地域・地方/気候/人口密度/都 市化進展度/文化・生活習慣/宗 教
人口動態変数 (Demographic変数)	年齢・年代/性別/職業/所得/ 最終学歴/家族構成/世帯人数・ 規模
心理的変数 (Psychographic変数)	性格/価値観/ライフスタイル/趣 味
行動変数 (Behavioral変数)	使用状況・使用頻度/製品に対す る知識量

洗うような価格競争をする状況に陥る。

これを回避するためには、ターゲットを決めて独自のポジションを築くことが必要であり、その前提として、市場を種々の変数に従い分けていく市場細分化が求められる。

【2】市場のセグメンテーション

～市場機会を発見するセグメンテーション～

市場を構成する要素であるユーザーではなく、マーケット自体、あるいはその機能を細分化し潜在的なマーケットを発見しようとするものである。

■市場を細分化

使用目的や使用場面を細分化するもので、例えば、「自家消費用」と「ギフト用」、「自宅用」と「オフィス用」など細分化し、新たなマーケットを発見しようとするもの。

■プロセスを細分化

ニーズを満たす具体的なものがウォンツであるが、根本的なニーズを満たすプロセスを細分化することで新たなマーケットを発見しようとするもの。例えば、いくつものプロセスで種々のウォンツを要し手間のかかることを一つで済ませられれば、新しいマーケットが発見できる。

■市場を拡張

そもそもの市場の定義そのものを広げてしまうもの。例えば、アルコールを飲む人の市場という酒市場の定義を、アルコールを飲まない人にまで広げようとするもので、ノンアルコールの疑似酒飲料市場の拡大が代表例である。

■市場をリフレーミング

別々の市場を形成する異なった用途の製品において、市場の枠組みを定義しなおすことで役割を一つにまとめた新製品の市場を創造するもので、成功すれば複数の市場から顧客が流れ込む。

【3】STP戦略

米国の経営学者フィリップ・コトラーが提唱したマーケット・マネジメント理論で、下記のようなプロセスをたどる。

- ①Segmentation（セグメンテーション）：市場を細分化して捉える。
- ②Targeting（ターゲティング）：ターゲットを明確化する。
- ③Positioning（ポジショニング）：競合他社との有利な位置関係を探る。

つまり、市場を細分化、さらにターゲットセグメントを決定し顧客層を選定する戦略である。

そのセグメントにおいて競合他社との差別化を図り、市場での認識を高めるポジションを発見していく。

6 環境分析からブランディングへ

（1）ITの発達と顧客の価値観

ITの発達でインターネットやソーシャルメディアが普及して、それまでマス・マーケティングで一方的に情報を送られる状況から、消費者が主体的に情報収集できるように変化している。

それを背景として、消費者ニーズも高度化・個性化が進み、マーケティングにおいては「顧客参加型マーケティング」さらには「体験型マーケティング」という個人の情緒的価値観に訴える考え方が生まれた。

ただ、マーケティングではあくまで企業側からみた顧客の価値観であるのに対し、ブランディングは、顧客それぞれの価値観からの視点に重きを置いている。

（2）顧客から推奨者に

SNSが登場したことで、ユーザーは企業との

双方向のコミュニケーションが可能になり、さらにはユーザー相互間で口コミなど能動的な発信が可能となった。

その情報を見て購入を検討する消費者が増えたため、企業は消費者の製品購入後のプロセスまでフォローする必要が生じてきたことから、購入後も消費者との接点を持ち続け、ただの顧客から自社の「推奨者」として情報を発信してもらうことが企業にとって重要となってきた。

現在では、スマートフォンを一人1台持つのが当たり前となり、顧客の消費行動も、企業から顧客にアプローチできる手段も多様化している。

(3) セグメンテーションの留意点

環境分析からブランディングの次のステップに進む際、セグメンテーション変数に基づきターゲットを設定するだけでは不十分で、それはよくある過ちであることにも留意を要する。

年齢、性別、居住地等々で細分化しても、様々な状況の下で決してニーズが同じではなく、価値観も購買活動も大きく異なっている。

<市場細分化の前提条件「6R」>

セグメンテーションを行う場合、留意すべき前提条件の代表的なものとして6Rがある。

①Realistic scale (有効な規模)

市場規模が大きすぎると競合が多く、一方、小さすぎると利益が出ないので、綿密に市場調査し、市場規模を見極める必要がある。

②Rank (優先順位)

市場ごとにユーザー層や注目度等を把握し、優先順位をつけて重要性を検討する。

③Rate of growth (成長率)

ターゲティングする市場の成長性を分析することは欠かせない。

④Rival (競合)

ターゲティングした市場の競合状況を調査し、自社とはターゲティングした市場で差別化ができるか、優位性を持てるかを判断する。

⑤Reach (到達可能性)

ターゲット層に到達する販売チャネルや広告メディアが存在するか。また、ターゲット層へ商品やサービスを届けられなければ無意味となる。

⑥Response (測定可能性)

セグメントの規模や購買力の測定は可能でなければ、マーケティング施策に効果があったのか判断できない。

(4) 顧客を知る

ブランディングにおいては徹底的に顧客視点であることが重要で、競争優位だけを考え、自社の強みを半ば強引にアピールしようとしてもユーザーには届かない。つまり、ターゲットとしたい顧客を一つの塊と判断せず、

■顧客は日ごろどのような生活を送り、どのようなライフスタイルなのか。

■顧客はどのような結果・効果を得たくて製品・サービスを購入するのか。

■顧客はどのような商品が好きなのか。それはなぜか。

■顧客はどのような感激を体感したいのか。

■顧客はどのような人でありたいのか。

といった、徹底的に顧客目線での議論が必要であり、それぞれの価値観や人格、行動基準などのユーザーイメージを形成することが求められる。

7 ブランドのコアを策定する

ブランドは、マーケティングマネジャーだけではなく、タッチポイントである広報、開発、製造、

営業、一般事務等、顧客に関わる全ての担当者が同じ価値観で動かなければ育たない。

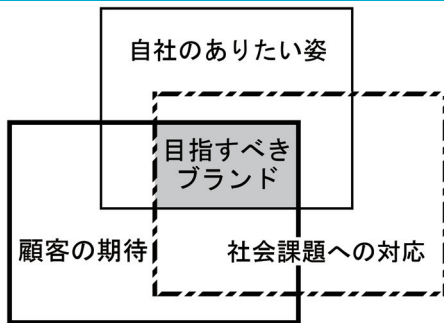
そのため、自社のありたい姿を全社的に共有することが重要である。

(1) ブランドコア

自社を取り巻く環境の分析を踏まえて、ブランドのコアビジョン、ありたい姿を先ず確立していく。

社会環境や顧客といった外部環境の理解、自社の強みと弱みの把握、そして、競合他社にはない領域での自社のポジショニングを考慮しながら、目指すべきブランドを構築していく。(図表7)

図表7：目指すべきブランド



(2) PMVVがブランドのコアを形成する

【1】企業の正当性を示す「PMMV」

米国の経営学者ピーター・ドラッカーは2000年代の初め、これからの社会における企業の社会的な正当性を「ミッション」「ビジョン」「バリュー」すなわちM V Vの3要素で捉えることを提唱した。

これは、「この企業は何のために存在するのか」を明確にするのが企業経営の本質だとし、利益追求一辺倒の姿勢ではなく、社会との関連性の中で正当性を捉えることが重要だとするものである。PMMVとは、それに「パーパス(目的)」を加えたもので、企業の存在意義である「パーパス」に顧客も目を向けるようになっている。

【2】「ミッション」「ビジョン」

ミッションは企業・組織が果たすべき使命や存

在意義を表し、ビジョンとは企業・組織の理想像、中長期的な目標を表すものである。

【3】「バリュー」(組織で共有された価値観)

バリューとは、ミッションやビジョンを達成するため従業員が共通して持つべき組織の価値観で、それを体現するための企業理念や経営理念、また具体的な行動指針、例えば、環境の保全、公正な事業活動、社会貢献などを指す。

【4】存在意義を明確にする「パーパス」

そして近年、デジタル技術の社会インフラ化によりあらゆるビジネスの前提が覆され「デジタル化の渦」とも呼ばれる中、未来に向けての自社の存在意義を明確に示すことが重要となっており、これこそがパーパスといえる。

【5】ブランドの価値を決定づけるPMVV

ビジョンはあくまで「自社・自分」の視点でどうあるべきかを示すものであるが、パーパスは、様々なステークホルダーとの共創で将来的にどのような社会を目指し、その中で自社の存在意義をどう構築していくかを示すものである。

PMMVが、どれだけユーザーの共感呼び信頼されるかがブランドと企業の価値を決定する。

(3) ブランドベネフィットを備える

ブランドがユーザーの購買、使用、また共感を得るにはベネフィット(便益)を与えるものでなくてはならない。

ブランドが備えるべきベネフィット(便益)には次のようなものがある。優れたブランドは、いくつもの便益を兼ね備えている。

<機能的便益>

高い品質や機能、スペックを提供する便益。情緒的便益など他の便益と結びつく場合、また、企業イメージとしてイノベーション品質の追求や環境対応などが連想される場合には高い信頼を得る。

ただ、過度に機能的便益のみを追求しても、競合ブランドでも十分提供可能な場合や、まねをされた場合などにはぜひとも買うべき理由にはならないという可能性もある。

<情緒的便益>

購入プロセスや使用経験における感動など、何かを感じさせる便益。情緒的便益は、ブランド自体に、また、それを所有、使用する経験に豊かさと深さを加味する。

<社会的便益>

このブランドを買う・使うことで特別な人々と仲間になれるという感激を与える便益。

ブランドの後押しにより、ライフスタイルや価値観を同じくするコミュニティを形成したりする。

<自己表現便益>

人は自分自身、もしくは理想とする自分自身のイメージ（職業・友人・態度・意見・ライフスタイル等）を様々な方法で表現する。

特定のブランドを購入、使用することもまた、自分自身や理想化された自分自身のイメージを表現するための手段となる。

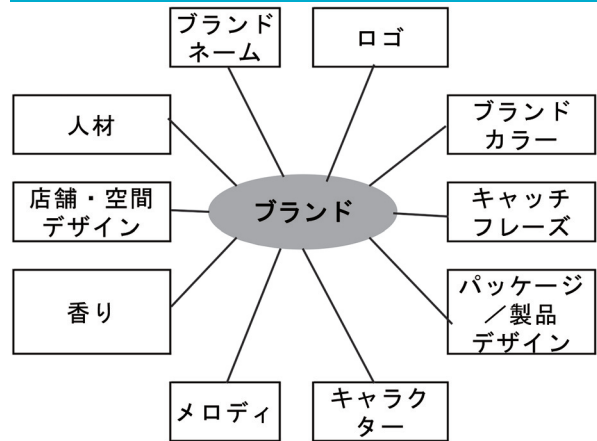
(4) 主要なブランド要素

ユーザーの購買行動において、自社のブランドを想起してもらうためには、ブランドを象徴する

いくつかの要素を備えなければならない。

一般的に制作されるパッケージやブランドロゴ等のデザインに加え、より強く印象付けるため、店舗・空間デザインや香り、また、対応に当たる人材も重要なブランド要素になる（図表8）。

図表8：ブランドを想起させる主要な要素



8 ブランド・ロイヤルティを育てる

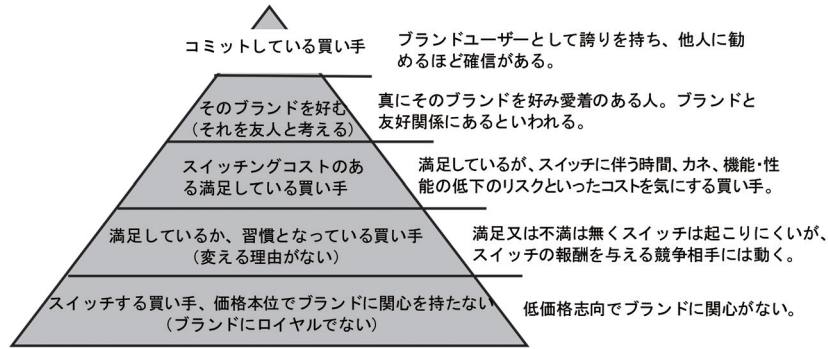
(1) カスタマージャーニーマップ（図表9）

ブランドに直接接触れるあるいは情報として触れる「ブランド体験」は、ブランドの想起や連想に結びつくものである。そのため、どこでキーとなる「ブランド体験」を提供するかは重要なポイントである。

図表9：カスタマージャーニーマップとタッチポイントの概要

時間軸 →	発見		情報収集		購入	使用		エンゲージ (愛着・高いロイヤルティ・積極関与)			
	ニーズ認識	商品・サービス認知	リサーチ	比較検討・問い合わせ	購入	利用開始	成果確認	改善	情報発信	継続・再購入	
ユーザーの行動や思い	課題解決・ニーズの解決/メリットは?		もっと知りたい/他に良いものも探索		楽しみ/期待	課題やニーズ解決の結果を分析		改善点を企業に提言/満足を口コミやSNSで情報発信/継続購入			
タッチポイント	Web/SNS										
	社内人材										
	製品/サービス自体										
	店舗空間						アフターサービス				
	イベント										
	デジタル体験										
広告/口コミ/報道/キャンペーン											

図表 10：ロイヤルティのピラミッド



ユーザーが製品・サービスを認知し、検討し、購買し、そして大いに満足すれば外部に推奨行動を起こすという一連の過程はカスタマージャーニーマップと呼ばれるが、マップ上で網羅的に顧客との接点を捉えるためには顧客を対象とした調査などを活用していくことも必要で、特に、自社が想定したユーザーの行動や思いと、実際とのギャップを分析することは有用である。

(2) ブランド・ロイヤルティの水準 (図表 10)

ブランド・ロイヤルティはユーザーのブランドに対する執着度を示す。各水準は努力目標であり、競合他社のブランドへのスイッチに注意し、適切に管理していく必要がある。

また、最高水準のロイヤルティを持つユーザーは、ブランドのユーザーに誇りを持っており、知人に対し、あるいはネット上で推奨活動を行い、企業に大きな利益を与える。

9 まとめ
～企業の存在価値はブランドコアとなる～

売上高や利益といった短期的な財務指標が測度となり、ブランドとは何であるかを問う長期的なブランド戦略を持つ企業は多くない。

社会環境やユーザーの意識が大きく変化している中で、顧客に価値を与え続けることは企業の存

在価値、言い換えれば顧客価値である。

未来に向けての自社の存在意義を明確に示すことが、自社にとって、また顧客にとっても重要となり、これこそがPMVV（パーパス、ミッション、ビジョン、バリュー）であり、ブランドのコアである。

まさに、ブランドは企業における株主資本（エクイティ）である。 (山城 満)

【参考文献】

ブランド論 デービッド・アーカー著 ダイアモンド社
 ブランド・エクイティ戦略 デービッド・アーカー著
 ダイアモンド社
 ブランド・ポートフォリオ戦略 デービッド・アーカー著
 ダイアモンド社
 ブランディング22の法則 アル・ライズ/ローラ・ライズ共著
 東急エージェンシー
 ブランディング入門 金子大貴/一色俊慶著 かんき出版
 ブランディングの教科書 羽田康祐他著 インプレスR&D
 ブランドのはじめかた 中川淳/西澤明洋著 日経BP社
 ブランドのそだてかた 中川淳/西澤明洋著 日経BP社
 ブランディング経営 川崎英樹著 あさ出版

《筆者プロフィール》

山城 満 (南都経済研究所提携コンサルタント)
 中小企業診断士/社会保険労務士有資格者
 国際公認投資アナリスト (C I I A)
 1級ファイナンシャルプランニング技能士
 奈良県立大学地域創造学部兼任講師

1979年 神戸大学経済学部卒業
 南都銀行・南都経済研究所 (出向) 勤務を経て
 2023年6月独立