

中小企業のブランドづくり



静岡県立大学 経営情報学部 教授 岩崎 邦彦

1. はじめに

全国の中小企業の経営者の方から、次のような言葉を聞くことがある。

「ブランドは、大企業のもので、中小企業には関係ない」

「規模が小さく、人もいないため、中小企業はブランドをつくれぬ」

「歴史も伝統もない企業には、ブランドづくりは困難だ」

ブランドは、大企業だけのものだろうか。歴史ある企業だけのものだろうか。

それは違う。規模が小さい、広告宣伝費もない、歴史もない。そんな世の中の多くの企業にとっても、ブランドづくりは可能だ。

では、どうすれば、強いブランドを生み出すことができるのだろうか。本稿では、中小企業のブランドづくりの方向性を検討していくことにしよう¹。

2. ブランドとは何か

ブランドは、「マーケティングにおける最強の武器」ともいわれる。最近、ブランドへの関心は高まっている。

地域経済の現場においても、「ブランド化が大切だ」「ブランドを活かした戦略的な展開」「ブランド化プロジェクト」といった言葉を頻繁に聞くようになった。

だが、現実の取組みをみると、単なる販売促進活動や新商品開発であったり、ロゴの作成やパッケージのデザイン等にとどまるケースも少なくない。

「ブランド」というカタカナ語は、耳あたりの良い言葉だ。「ブランド化」と聞くと、何となく分かったような気になる。

企業や地域のブランドづくりのキックオフ・ミーティングなどで、「ブランドとは何ですか」と尋ねると、多くの人々が答えに詰まってしまう。回答があっ

たとしても、答えはバラバラだ。ある人は「知名度の向上」、ある人は「プロモーションをすること」、ある人は「ロゴやポスターをつくること」、ある人は「セールス活動」など、ブランドの捉え方は様々だ。

ブランドづくりにおいて、「何となくわかったような気になる」という状態は極めて危険である。同床異夢の状態では、適切な意思疎通ができない。

ブランドづくりに成功するための第一歩は、「ブランドとは何か」について、メンバーのベクトルあわせをすることである。

では、ブランドとは何だろうか。まずは、この点についてみていこう。

3. ブランドは「品質」を超える

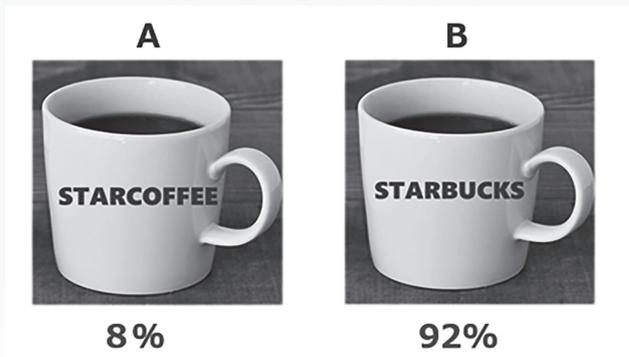
ここで質問。ここに同じ味、同じ価格の2つのコーヒーがあるとしよう。1つには、「スターバックス (STARBUCKS)」と書いてあり、もう1つには、「スターコーヒー (STARCOFFEE)」と書いてある。

さて、あなたは、どちらを選ぶだろうか。繰り返しですが、価格、品質は全く同じだ。

実際に、全国の消費者1,000人に聞いてみた(岩崎,2021)。

その結果、回答者全体の92%が「スターバックス」を選んだ。「スターコーヒー」を選んだのはわずか8%だ(図表1)。

図表1：選ばれるのは、強いブランド



出所) 岩崎 (2021)

1 本稿は、岩崎(2013,2017,2021)をベースにまとめたものである。

そう、まったく同じ品質や価格だったとしても、選ばれるものと選ばれないものがあるということです。選ばれるのは、「強いブランド」である。同じ「STAR」で始まるブランド名であるにも関わらず、92対8の差が生まれる。これがブランドの力だ。

4. モノづくり ≠ ブランドづくり

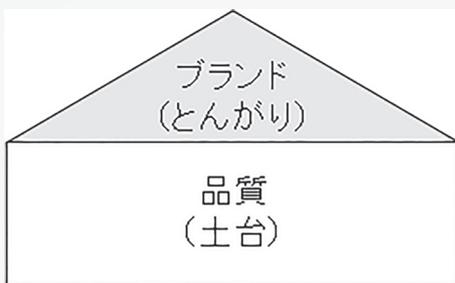
地域の中小企業者から、「良いものを作っていれば、あとは黙っていても、消費者が評価してくれる」といった言葉を聞くことがある。もちろん、「良いもの」をつくることは、とても重要だ。自分が納得できる製品を追求するという姿勢は大切である。

だが、日本中に良い製品がたくさんある今日、売り手目線の品質だけでは選ばれない。選ばれるためには、品質を超えた「何か」が欠かせない。では、品質を超えた「何か」とは何か。

それが、「ブランド」である。

「ブランドづくり」は、「モノづくり」を超える。図にするとイメージしやすいかもしれない。ブランドとは、品質を超えた「とんがり」である(図表2)。

図表2：ブランドは、品質を超えた「とんがり」



出所) 岩崎 (2017)

5. ブランド力を評価する方法

現時点で、あなたの会社や商品が「ブランド」か、それとも「単なる名前」かを判断する方法を2つ紹介しよう。

判断方法① 名前の後ろに、「らしさ」という言葉をつけてみる

顧客(買い手)の多くが「・・・らしさ」を、何かしらの肯定的な言葉で表現することができれば、それは「ブランド」である。

分かりやすい例として、地域のブランドをとりあ

げよう。たとえば、「京都」「北海道」「埼玉」「栃木」。いずれの地域にも、素晴らしい地域資源があるが、ブランド力には大きな違いがある。

「京都らしさ」、「北海道らしさ」、「埼玉らしさ」、「栃木らしさ」。それぞれの「らしさ」を具体的な言葉にするとどうなるだろうか。

全国の消費者に聞いてみた(岩崎,2019)。「京都らしさ」と聞くと、多くの人は「和」「歴史」「伝統」など具体的な言葉で表現することができる。「北海道らしさ」と聞けば、「大自然」「食」「おいしそう」といった言葉が出てくる。「京都」「北海道」は、単なる地名を超えたブランドだ。

では、「埼玉らしさ」「栃木らしさ」はどうであろうか。聞いてみると、多くの人が「・・・」と言葉に詰まってしまう。「埼玉」「栃木」は、ブランドではなく、単なる地名だろう。

判断方法② 目を閉じて、頭にイメージを浮かべてみる

ブランドは、心の連想である。強いブランドは、目を閉じてそのブランドを思い浮かべたときに、何かしらの映像が頭の中のスクリーンに映し出される。

目を閉じて、「京都」「北海道」「埼玉」「栃木」の順番にイメージを頭に浮かべてみよう。それぞれどのような映像が浮かんできただろうか。

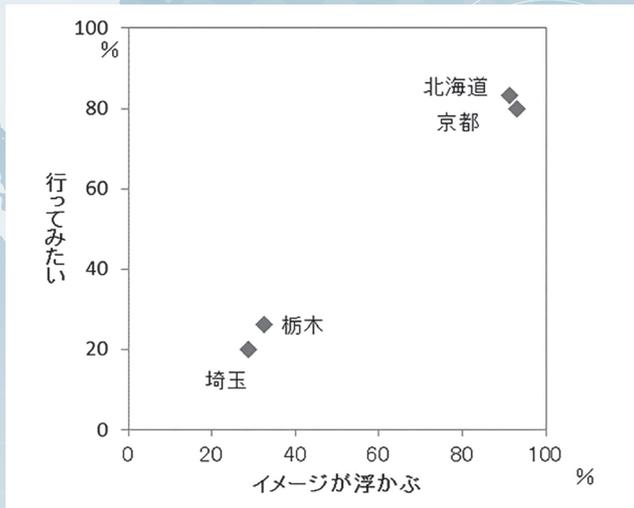
「京都」と聞くと「寺」や「歴史的な街並み」の映像が浮かんでくる。「北海道」と聞くと「大自然」「広大な風景」が浮かんでくる。全国の消費者に聞いたところ、回答者の9割以上が、京都、北海道ともに具体的な映像が浮かんできたと答えている。

一方、「埼玉」「栃木」については、イメージが浮かんだ回答者は、3割にとどまる。

図表3をみてほしい。この図は、「イメージが浮かぶ程度」と「行きたい程度」の関係をみたものであるが、両者にはきわめて強い相関がある。この結果は、何を意味するのだろうか。

そう、「イメージが浮かばなければ、選ばれない」ということである。

図表3：「イメージが浮かぶ」と「行ってみたい」の関係



出所)岩崎(2017)

なぜ、人は京都にひきつけられるのか。なぜ、人は北海道に行きたいと思うのか。それは、イメージが頭に浮かぶからだ。

だから、「そうだ 京都、行こう。」はロングランの観光キャンペーンになる。イメージが浮かぶから「行こう」と思う。仮に「そうだ、北海道、行こう。」というキャンペーンがあったとしても、あまり違和感がないだろう。なぜなら、人々の頭には北海道のイメージが浮かぶからだ。

では、「そうだ 埼玉、行こう。」「そうだ 栃木、行こう。」というキャンペーンはどうだろう。違和感を持つ人が多いのではないか。具体的なイメージが浮かばなければ、選ばれない。ブランドは売り手の頭の中にあるのではない。買い手の心の中にあるということだ。

6. ブランドに関する誤解

地域経済の現場では、ブランドに関する勘違いや誤解も少なくない。ここでは、ブランドに関する「いくつかの誤解」を解いておこう。

誤解① 「知名度を高めれば、ブランドになる」

「知名度を高めて、ブランドをつくろう」という言葉を聞くことが多いが、「知名度＝ブランド」ではない。先ほど事例に取り上げた「埼玉」「栃木」を知らない日本人はいないだろう。両地域とも、知名度は100%だ。

考えてほしい。実際、名前は知っているが、買いたいとは思わない商品は、世の中にたくさんあるは

ずだ。一方で、全国的な知名度はないものの、特定顧客層に圧倒的に支持を受けているブランドも存在する。

誤解② 「品質を高めれば、ブランドはできる」

各地で、「品質向上によるブランドの確立」「安心安全でブランド化」といったスローガンをみかけることがあるが、品質や安心安全だけではブランド化は難しい。

品質の良い製品は、日本にはたくさんある。「安心安全」もあって当たり前の時代だ。ために「安心安全」をネット検索してみたら、なんと1億件以上もヒットした。

品質や安心安全は、ブランドづくりの前提となる、いわば「土台」のようなものだ。土台が崩れれば、ブランドも崩れる。品質や安心安全に対する信頼を失えば、ブランドだけでなく、すべてを失う。

品質が低ければブランドにはならないが、品質が高いからといってブランドになるわけではない。

誤解③ 「広告宣伝費がないと、ブランドはできない」

「大企業とは違って、中小企業は広告宣伝費が少ないから、ブランドをつくることはできない」

このような意見を中小企業の経営者から聞くことがあるが本当だろうか。

あなたが昨日見た広告で、今、具体的に覚えているものはいくつあるだろうか。実際に聞いてみると、1つも思い浮かばない人が多い。テレビやインターネットなどのメディアで多くの広告に接触しているにもかかわらずだ。

広告を見るために、テレビやインターネットを見る人はどれだけいるだろうか。ほとんどいないはずだ。そもそも、我々は広告を真剣に見ない。だから、記憶に残りにくい。

もちろん、ふんだんにお金を使って広告を繰り返せば、「知名度」は高まるかもしれないが、広告をしたからといって、「ブランド力」が高まるわけではない。

後述するが、中小企業の強いブランドは、広告というよりも、「口コミ」や「パブリシティ」(テレビ・新聞・雑誌などメディアによる報道)で生まれるケー

スが圧倒的に多い。顧客が顧客を呼び、メディアが顧客を呼び、ブランドが生まれるというメカニズムだ。

口コミも、メディアの報道もお金はかからない。ブランドを生み出す情報伝達は、広告宣伝費がなくても可能だということである。

誤解④ 「まずは、ロゴをつくろう」

「ブランド化のために、まずロゴをつくろう」

こういったケースが、ブランドづくりの現場ではよくみられる。しかし、「はじめにロゴありき」ではブランドづくりは、うまくいかない。

ロゴをつくる前に、ブランドの「あるべき姿」「理想の姿」(すなわち、ブランド・アイデンティティ)を明確にすることが欠かせない。ブランド・アイデンティティをシンボル化したもの、形にしたものがロゴなのである。

誤解⑤ 「数の多さを売って、ブランド力を高めよう」

地域経済の現場をみると、「種類が豊富」「多彩な商品群」「バラエティーに富む」「アピールポイントがたくさん」「数々のこだわり」「いろいろな用途に合う」など、数の多さを魅力にブランドをつくろうという企業が少なくない。だが、そういった企業の大部分は、ブランドづくりに成功していない。

なぜだろうか。

おそらく、「たくさんあります」、「いろいろあります」と聞いても、買い手の頭の中にイメージが浮かばないからだ。既述のとおり、イメージが浮かばなければ、選ばれない。

加えて、我々は、日々処理しきれないほど多くの情報のシャワーを浴びている。「たくさん」「いろいろ」など数の多さを訴求するメッセージに対して、消費者は無意識にフィルターをかけてしまう。

なぜ、「詰め合わせセット」に、ブランド力の高い商品がないのか。なぜ、人気の駅弁ランキングに「幕の内弁当」が入らないのか。

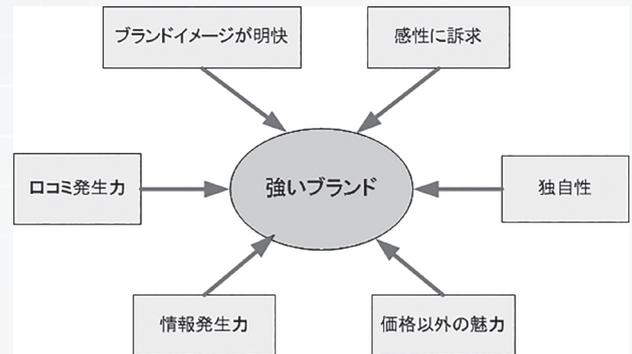
ブランドづくりに求められるのは、「足し算」の発想でなく、「引き算」の発想である。強いブランドは、何かに絞り込んでいる。

7. 「強いブランド」にはどのような特性があるのか

品質は良く、高い技術もある。しかし、強いブランドが少ない。これが我が国の多くの中小企業の現状かもしれない。では、どうすれば、強いブランドは生まれるのだろうか。

以下では、岩崎(2013)で実施した「消費者調査」と「経営者調査」から導出された、強いブランドに共通する6つの特性を紹介しよう(図表4)。ブランドづくりの方向性がみえてくるはずだ。

図表4：「強いブランド」の6つの特性



出所)岩崎(2013)の分析結果より作成

強いブランドの特性① ブランド・イメージが明快である

強いブランドに共通するもっとも重要な特性は、「イメージが明快である」ということである。

ブランド名を聞いたときに、買い手の頭の中にイメージが浮かぶから、選ばれるのである。名前を聞いても、イメージが浮かばなければ、選ばれることはない。

では、どうすれば、買い手の頭に、明快な「ブランド・イメージ」をつくることができるのだろうか。

そのためには、売り手側が「ブランド・アイデンティティ」(どのようなブランドになりたいのか、ブランドの理想の姿)を明確化し、メンバーで共有することが欠かせない。

「ブランド・アイデンティティ」と「ブランド・イメージ」は、原因と結果のような関係だ。明快なブランド・イメージをつくるためには、明確なブランド・アイデンティティが前提になる。

強いブランドの特性② 感性に訴求している

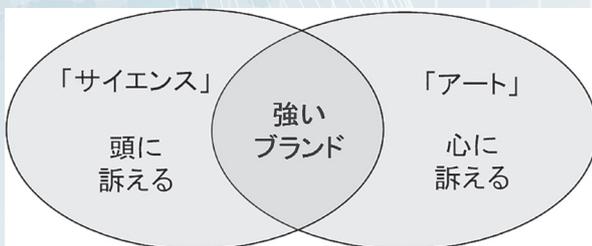
ブランドづくりは、サイエンスとアートの融合である。強いブランドは、顧客の「理性」(頭)だけでなく、顧客の「感性」(心)にも訴求している(図表5)。

顧客を引きつけるためには、機能性の訴求によって、顧客の理性に訴えることは有効である。だが、それだけでは、強いブランドにはならない。

ブランドづくりには、ネーミング、パッケージ、デザイン、物語、ディスプレイ、接客などで、顧客の感性や情緒に訴えていくことも欠かせない。

21世紀の企業経営は、「良い悪い」だけの勝負ではなく、「好き嫌い」の勝負でもある。消費者の「心」をとらえることができれば、「良い商品」が「好きな商品」に変わるはずだ。

図表5：強いブランドは、買い手の「頭」と「心」に訴える



出所)岩崎(2017)

強いブランドの特性③ 独自性がある

強いブランドは、独自の価値を消費者に提供している。「無難」「平凡」「平均」「普通」「まあまあ」「そこそこ」は、どれもブランドづくりのNGワードだ。

まだ世の中に「難」が多かった過去は、「無難」だから選ばれた。かつて、日本が貧しかった時代は、「平凡」が魅力だった。

だが、今は違う。「無難」や「平凡」に魅力を感じる人はいないはずだ。今は、「無難=難有(なんあり)」の時代である。「平凡」という名の雑誌も、今は廃刊だ。強いブランドをつくりたいければ、「脱・無難」、「脱・平凡」で、周りがやっていないことをやる必要がある。

ブランドづくりにおいて、「前例主義」や「皆さんと一緒に」の発想は危険だ。誰でも作れるもの、すでに世の中にたくさんあるものは、ブランドになることはない。そもそも、皆が簡単に真似できることでは、ブランドは生まれない。

生みの苦しみがあがり、簡単に真似できないからこそ、ブランドなのである。

ブランドづくりに成功するためには、「過去に例がないから」やらないのではなく、「過去に例がないから」挑戦する。「大変だから」やらないのではなく、「大変だから」挑戦するという発想が欠かせない。

強いブランドの特性④ 価格以外の魅力で顧客を引きつけている

価格を下げなければ顧客を生み出せないとすれば、それは「ブランド」ではなく、ただの「商品」だ。強いブランドは、「価格以外の魅力」で顧客を引きつけている。

消費者がブランドに求めているのは、「低い価格」ではなく、「高い価値」である。強いブランドをつくるためには、「いかに安く売るか」ではなく、「いかに、安く売らないか」に知恵を絞るべきだろう。

価格の安さでは、顧客との絆はつけれない。価格で引きつけた顧客は、価格で逃げていく。価格の安さで利用していた人は、別の企業が安売りをすれば、そちらに行ってしまうということだ。

「低い価格」ではなく、「高い価値」で顧客を引きつけるのがブランドである。

強いブランドの特性⑤ 情報発生力がある

強いブランドには、「情報発生力」がある。「発信力」ではない。「発生力」だ。

具体的には、新聞、テレビ、雑誌などのメディア経由で、そのブランドの情報が取り上げられやすいということである。

自分で「この商品は素晴らしい」と広告するよりも、「この商品は素晴らしい」とメディアが伝えてくれた方が、はるかに信頼性が高く、説得力も強い。さらに、記事や番組情報は、広告と違って、基本的に無料だ。

どうしたら地元メディアや報道機関が情報を取り上げたいかを考えて、積極的にメディアに情報提供をしていくことが大切である。

強いブランドの特性⑥ 口コミ発生力がある

強いブランドには、「口コミ発生力」がある。「顧客が、顧客を生み出す」というメカニズムが作用し

ているということだ。

あなたは次の2つのメッセージのどちらにひかれるだろうか。

- ・「このトマト、とても美味しいの」
- ・「当店のトマトは、とても美味しいです」

消費者に聞くと、圧倒的に多くの方が友人・知人の言葉にひかれると回答する(図表6)。業者の言葉よりも、知人・友人の口コミが勝るということだ。

図表6：どちらのメッセージにひかれますか

「このトマト、とても美味しいの」(友人・知人の言葉)	73.4%
「当店のトマトは、とても美味しいです」(業者の言葉)	26.6%

出所)岩崎(2017)

では、どうすれば、口コミの発生が促進されるのだろうか。口コミは、広告と異なって、お金を出せばできるというものではない。

口コミの発生を促進するための一つ目の条件が、消費者が「伝えやすい」ということである。そのためには、「特徴が絞り込まれていて、言語化しやすい」「語るための材料がある」「ブランド名が短く、覚えやすい」、などがポイントになるだろう。

有力ブランドの名前は、シンプルで発音しやすく、個性的で覚えやすいものが多い。たとえば、アップル、アマゾン、ヤフー、グーグル、シャネル、エルメス、グッチ、ユニクロ、ナイキ、ソニー、トヨタ、キヤノン、楽天、あまおう……。どれも4文字以内だ。

口コミ発生を促進する二つ目の条件は、そのブランドを消費者が「伝えたくなる」ということである。

そのためには、「顧客満足度が高い」「独自性、個性がある」「売り手と消費者の心理的距離が近い」な

どがポイントになるだろう。

人は満足すれば、その満足感を誰かと共有したいと思うし、ユニークなものに出会えば、人に伝えたくなる。顧客の交流によって心理的な距離感が縮まれば、顧客は積極的に、その商品の口コミをしてくれるはずだ。

8. おわりに

本稿では、中小企業のブランドづくりの方向性を検討してきた。あなたがブランド化を検討している商品は、以下に示す「強いブランドの条件」を満たしているだろうか。あらためて確認してみよう。

- ・ その商品は、コンセプトやイメージが明快だろうか。
- ・ 消費者の感性(心)に訴求しているだろうか。
- ・ 独自性があるだろうか。
- ・ 価格以外の魅力で消費者を引きつけているだろうか。
- ・ メディアに取り上げられることはあるだろうか。
- ・ 消費者が口コミをしやすい特徴があるだろうか。

これらの条件をみると、規模の大小による有利不利はほとんどないことがわかるはずだ。規模の小さな企業でもブランドづくりは可能だということである。

これまでの我が国の中小企業は、「モノづくり」に力を入れてきた企業が多かったのかもしれない。これからは、モノづくり力を土台にした「ブランドづくり」の時代である。

強いブランドは、成り行き任せではできない。戦略性と創造性を持ってつくりあげるものだ。中小企業の積極的なブランド構築への取り組みを期待したい。

【参考文献】

- 1) 岩崎邦彦(2013)『小さな会社を強くするブランドづくりの教科書』日本経済新聞出版社
- 2) 岩崎邦彦(2017)『農業のマーケティング教科書：食と農のおいしいつなぎかた』日本経済新聞出版社
- 3) 岩崎邦彦(2019)『地域引力を高める観光ブランドの教科書』日本経済新聞出版社
- 4) 岩崎邦彦(2021)『世界で勝つブランドをつくる：なぜ、アメーラトマトはスペインで最も高く売れるのか』日本経済新聞出版