

# 脱コモディティー化への ブランディング戦略

～価格ではなく「価値」で選ばれるために～

<新連載>

## 第1回

# ブランディング戦略の 目的と全体像

(株) タナベ経営 西部本部  
経営コンサルティング部  
平井 克幸



■お問い合わせ先■  
(株) タナベ経営 西部本部  
TEL : 092-781-6736  
FAX : 092-711-1527  
hirai@tanabekeiei.co.jp

### 企業をむしばむ 「コモディティー化」とは ～日本の企業が陥りやすい 三つの症状～

日本の中堅・中小企業には、品質や機能にこだわりながら、また優れた技術・ノウハウがありながらも、安い価格設定を余儀なくされ、儲かっている会社が多い。経営コンサルタントから見ると、「惜しい」「もったいない」というのが率直な感想である。

なぜ、もっと高く売れるようにできないのか。

日本にはコストダウンを得意とする企業は多い。半面、日本人の美德とされる「謙虚さ」からくる一種の罪悪感なのか、高く売ることや価格を引き上げることは総じて関心が低く、苦手である。

例えば、自動車、時計、スーツ、ワイン。いずれも日本企業の競争力は決して低くない。ところが、これらに“高級”の2文字が付い

たらどうだろう。真っ先に頭に浮かぶのは、ドイツやスイス、イタリア、フランスといった欧州の国々の企業で、日本企業のイメージは出てこない。

今、さまざまな業種・業界において、商品やサービスの「コモディティー化」が深刻な問題となっている。コモディティーは本来、「汎用品」「普及品」のことを指す言葉だが、コモディティー化とは「安物化」に近い、もっとネガティブな意味になる。企業を取り巻く経済環境は情報化やグローバル化が進展しており、これらがコモディティー化をさらに加速させているのである。

自社の商品・サービスに、コモディティー化が表れていないだろうか。具体的には、「過剰品質」「没個性」「陳腐化」といった、三つの症状が表れていたら要注意だ。(【図1】参照)

いったんコモディティー化に陥

ると、ライバルとの価格競争で商品やサービスの付加価値が低下し、コストダウンや縮小バランスを迫られることになる。競争が過熱すれば、やがて収益力が奪われて、将来に向けた成長戦略が描けなくなってしまう。

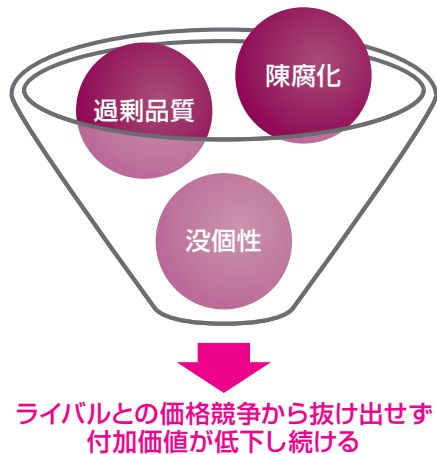
大手企業に比べて企業体力が弱い中堅・中小企業においては、こうした事態は絶対に避けなければならない。

### 打開策としての ブランディング ～時間軸・収益軸・競争軸から 見た三つの効用～

実際にはコモディティー化の自覚がないまま、本質的な課題に手を打てていない企業も多い。そうした症状の打開策となるのが「ブランディング」である。

ブランディングの目標は、「マインドシェア・ナンバーワン（顧客の心理に最も強く印象付けること）」を実現することであり、そ

【図1】コモディティー化「三つの症状」



1. 過剰品質

顧客が望む以上の高品質や高機能を追求するが、思ったほど価格が上がらず、さらにコスト負担が重くなっていく。

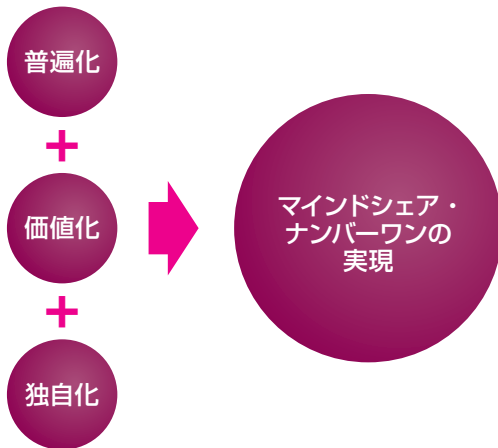
2. 没個性

目立った個性がなくライバルに埋もれ、他社商品・サービスと同質化し、価格以外に顧客から選ばれる要素がない。

3. 陳腐化

かつては独自性があったが、それと同様、またはそれ以上の商品・サービスが登場し、競争力が発揮できなくなっている。

【図2】ブランディングの目標



1. 普遍化（時間軸）

自社の商品やサービスがその分野でスタンダード化し、ロングセラー商品となる。マーケットにおける自社の優位性を長期的に維持することができる。

2. 価値化（収益軸）

ブランド自体が価値となり、必要以上に品質や機能を追求しなくても利幅が見込める。新商品開発における投資回収のスピードも速まり、コスト負担が軽くなる。

3. 独自化（競争軸）

ライバルの中でも独自性や際立った個性を持ち、価格以外で顧客に選ばれる存在となる。縮小マーケットでも、価格競争の消耗戦から抜け出すことができる。

の成否は“自社が価格と仕様の主導権を握れているか”によって判断できる。

自ら築いたブランドによって、価格競争に巻き込まれない独自のポジションを確立すれば、さまざまなメリットが手に入る。ブランディングの成功企業を見ると、老舗やロングセラーといった長期安定性（普遍化：時間軸）、品質や機能以外の付加価値（価値化：収益軸）、代替の利かない独自性（独自化：競争軸）の三つの効用に集約される。（【図2】参照）

つまり、自社の付加価値が向上

し、収益性の改善と安定化が図れ、企業として長期的な発展を目指すことが可能になるのだ。

**ブランディングとは  
企業価値の追求  
～ブランディングの本質を見失わない～**

それでは、自社でブランディングをどのように進めていけばよいのか。実際に取り組んでいる企業でも、意外と理解していないケースが多い。

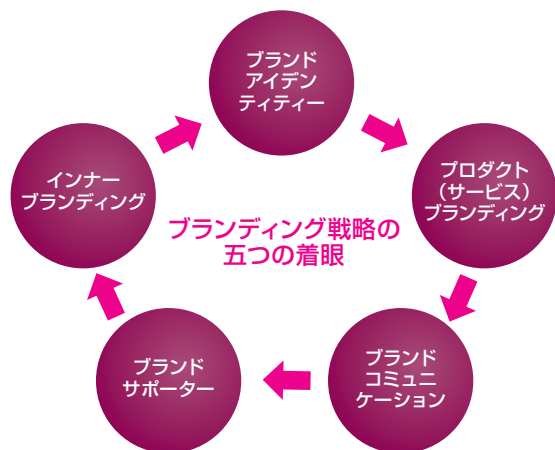
ブランディングというと、一般的にはテレビコマーシャルなどを使った広告宣伝、社名変更やロゴ

マーク・キャラクターといった対外的プロモーションなどと混同されやすい。それは本質がよく理解されていないためである。

実際にブランディングに成功している企業を研究していくと、そうした上辺だけのものでなく、企業経営の根幹に関わる活動であることが分かってくる。

価格とは、商品やサービスに対して顧客が支払う対価であり、そこに明確な基準はない。企業が提供する価値を高める努力をし、顧客がそれを認めれば、事業は成立するのである。したがってブラン

【図3】ブランディング戦略を構築する五つの要素



1. **ブランドアイデンティティ**  
企業としての原点・顧客価値を明確にする
2. **プロダクト(サービス)ブランディング**  
商品やサービスの強みを磨き、際立たせる
3. **ブランドコミュニケーション**  
顧客との対話でブランドの相互理解を深める
4. **ブランドサポーター**  
外部との連携でブランド価値に磨きをかける
5. **インナーブランディング**  
社内にブランドを具現化した行動を浸透させる

ディングの本質は、「企業価値の追求と顧客との相互理解」にある。

企業としての存在価値を強烈に認識し、直接的価値としての固有技術を磨き上げ、顧客とのコミュニケーションを密にして相互理解を深めながら、ブランド価値を守るための社内改革を進めていく。まさに、企業価値を追求する全社的な取り組みにほかならない。

もちろん、これを成し遂げるのは簡単ではない。しかし、得られる成果は間違いなく、大きなものになるだろう。

### ブランディング戦略を構築する着眼 ～マインドシェア・ナンバーワンを実現するために～

自社がターゲット顧客のマインドシェア・ナンバーワンを実現する具体的な手法として、必要な要素を組み立てて実行するのが「ブランディング戦略」である。

本質的かつ効果的なブランディング戦略を構築するには、次に挙げる五つの要素が必要となる。

(【図3】参照)

#### (1) ブランドアイデンティティ

企業の使命感や創業の原点に基づき、顧客における自社の価値や存在意義を明確に認識する。

#### (2) プロダクト(サービス)ブランディング

商品やサービスのコンセプトを明確にし、品質や技術を磨き上げ、直接的な価値として際立ったものにする。

#### (3) ブランドコミュニケーション

販売チャネルの選択やプロモーション活動を通じて、顧客との対話を密にし、顧客に選ばれるための相互理解を深める。

#### (4) ブランドサポーター

デザイナーや広告会社、コンサルタントなど、外部との連携を通じて客観性を持ってブランド価値に磨きをかけていく。

#### (5) インナーブランディング

社内にブランドアイデンティティと、それを具現化する行動を浸透させ、企業風土の改革や教育によって実践していく。

強いブランドは、価格で勝負しない会社にとって最大の武器になる。同時に「ファーストコールカンパニー」(顧客に一番に選ばれる会社)として、100年先も選ばれる会社になるための必須要件とも言える。そこには、企業規模の大小、業種・業界、消費財・生産財といった区別はない。

本連載では次回(4月15日号)以降、前述した五つの着眼について、さらに具体的に紹介していく。ぜひ、これを機に自社のブランディング戦略について考え、実践していただきたい。

#### ■プロフィール

平井 克幸(ひらい・かつゆき)

ブランディング戦略チームリーダー。大手家電メーカーの開発・設計部門を経て、平成9年より(株)タナベ経営 西部本部に勤務。中堅・中小企業の成長戦略策定と推進支援を数多く手掛けてきた。得意分野は開発・マーケティング・人事労務など多岐にわたる。経営者のパートナーとして企業の様々な課題に精通する戦略コンサルタント。中小企業診断士。