

## コンサルティングレポート

# 『伝統ブランド』に学ぶリブランディング成功の法則【後編】

経営戦略部 [名古屋] チーフコンサルタント 林田充弘

経営戦略部 [大阪] コンサルタント 鈴木ちさ

## 1. 『伝統ブランド』のリブランディング

### (1) 『伝統ブランド』とは

#### ■ 製造業における製品ブランドの位置づけ

製造業企業にとって、「製品」とは、自社の理念を具現化したものと言える。中でも自社内だけでなく市場においても「同一カテゴリーの他製品とは明らかに異なる独自の存在として認識され、明示的に選ばれる」製品については、自社を象徴するものとして大切に育て守られている。それが、製品ブランドである。

#### ■ 『ブランド』=「約束」

製品ブランドの場合、その製品に備わった価値「企業の提供価値」と利用されるお客様が想定される価値「顧客の期待価値」が合致していることが、『ブランド』として認知される条件となる。それは、いわば「約束」のようなものであり、その約束を象徴しているのが「ブランド名称」や「ロゴマーク」である。

優れたブランドは、そのブランド名称やロゴマーク、製品そのものを見たあらゆる人（お客様、製造者、関係者・・・）に同一のイメージを想起させる。

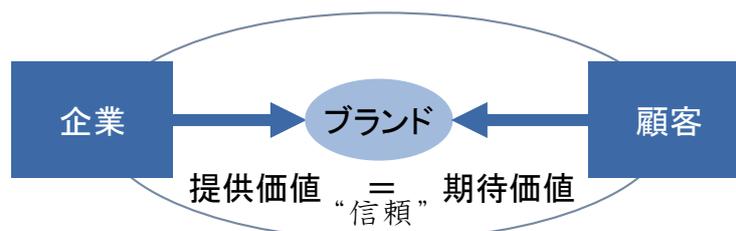
つまり、『ブランド』の価値は、ブランド製品（モノ）にあるのではなく、人々の心に存在するものと言える。

#### ■ 『伝統ブランド』とは

製品ブランドの中でも、一過性のヒットではなく、長きに渡って人々から支持され続けているものを『伝統ブランド』と定義し、本レポート【前編】において、具体的事例を紹介している。

### 【伝統ブランド(イメージ)】

ブランドとは単独で存在するのではなく  
企業と顧客の間に結ばれる約束の象徴



**強いブランドは、提供価値と期待価値にズレ(ギャップ)がなく、  
企業と顧客を“信頼”によって結びつけている**

**「伝統ブランド」は、その“信頼”関係を長年に渡って維持・発展させている**

## (2) リブランディングの必要性

### ■ 『ブランド』の長寿化は困難

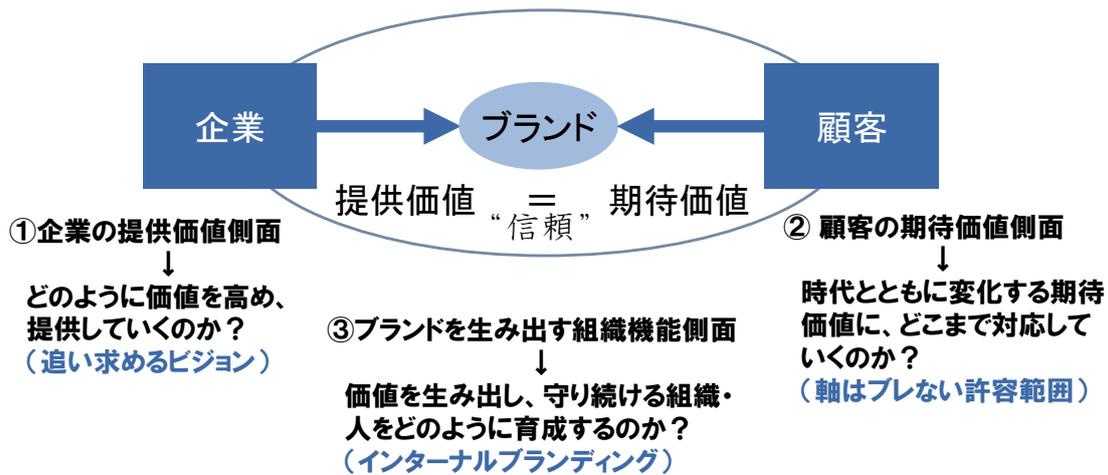
製品には、製品ライフサイクル(寿命)と呼ばれるものがあり、単なる一製品としてだけでも市場に存在し続けることは容易ではない。まして長期に渡って「ブランド」として人々から支持され続けるというのは至難の業である。『伝統ブランド』事例をみても、様々な取り組みの結果、ブランド力の維持・向上を継続的に果たしていることが分かる。

自社ブランドの長寿化を目指すには、「ブランド力」の定期的診断と課題の把握、その解決のための「リブランディング」の取り組みは必要不可欠なものと言えるだろう。

## 2. ブランドの長寿化における3つの課題

ブランドの長寿化を図り、伝統ブランドになるまでには、【前編】の伝統ブランドの事例からも、3つの側面におけるブランド課題の把握と継続的なリブランディング取り組みの必要性が考察された。

### 【ブランド価値維持・成長、「ブランド長寿化」における3つの課題】



### (1) 企業の提供価値側面

#### ■ 製品としての陳腐化リスク

ブランドの長寿化により最も懸念されることは、「陳腐化」である。上市当時は市場の潜在ニーズを満たすような「新たな提供価値」を備えた製品であっても、すぐに目新しさが感じられない「当たり前なもの」になってしまう。

最近では、そのスピードが速くなっており、いかに市場の変化に対応するかがブランドの寿命に影響している。

#### ■ 課題① どのように価値を高めるか

製品ブランド価値の低下を回避する企業取り組みとしては、製品としての陳腐化を回避するための市場ニーズ変化対応だけでは不十分と言える。市場環境変化に対応しつつ、自社ブランド

の真の競争優位要因となる『付加価値』を認識し、相対的ブランド地位を維持することも求められる。このように自社製品ブランドの独自価値を常に高めるためには、ブランド戦略を事業戦略課題の一つとして、ブランドが目指すべき『ビジョン』を明確にし、全社での取り組みを検討する必要がある。

## (2) 顧客の期待価値側面

### ■ ブランド価値要素

製品ブランドの場合、ブランド価値要素として重要となるのが『仕様(スペック)価値』『機能価値』『心理価値(ベネフィット)』である。

『仕様(スペック)』は、大きさや素材、組成など、製品のモノとしての価値自体である。『機能価値』は、製品の用途に対していかに機能性を高めているかである。この2つの要素は、客観的に比較可能な要素と言える。汎用性が高い商材(例えば、特定の製品でなくても用途充足は可能な使い捨ての掃除機用ゴミパックなど)の場合、『仕様』と『機能』に対する「価格」を比較し、選択されることが多くなる。

それに対し『心理的価値(ベネフィット)』と呼ばれるものは、「カッコイイ」「可愛い」「お洒落」「自分のスタイルに合っている」「何となく好き」と言った主観的評価であり、単純に他の製品と比較をしたり、価格妥当性を判断したりするのが難しい要素である。

### ■ 変化する顧客の期待価値

いずれの価値要素についても、市場全体の環境変化や顧客のライフスタイルの変化に合わせて要求される内容や水準は常に変化している。

例えば、食生活の変化により、菓子(砂糖を使った甘いもの)は特別な『ハレ』の存在から日常的な『ケ』の存在となり、その為、「仕様」としては、大人数(家族)でのハレの日消費を想定した形状、大きさ、数ではなく、個装で食べきりのようなサイズが求められ、機能・スペックとしては、足りない栄養分やエネルギーを充足する内容ではなく、健康に配慮した機能性原材料や調合に変わっている。

そして、心理的価値側面でも、「ハレ」の日の非日常的高揚感というものから、日常生活のちょっとした気分転換や自分へのご褒美などに変化している。

### ■ 課題② 変化する顧客の期待にどこまで対応するか

このようにどのようなカテゴリーの商材であっても、顧客側のブランド付加価値認識が変化することを前提にしなければ、提供価値と期待価値の乖離が大きくなり、『ブランド』として永続化することは難しくなる。

しかしながら、ブランド価値というものは提供価値と期待価値が合致して初めて存在するものであり、やみくもに迎合することがブランド価値を維持、向上させるものではない。事例で確認されるように、長きに渡って支持されているブランドは、その価値のアップデートの仕方にも、ブランド独自のルールや思想がしっかりとある。変えることと変えないこと、そのバランスが重要となる。

### (3) ブランド価値を生み出す組織機能側面

#### ■ ブランディングの罣

陳腐化リスクの回避は、皮肉にも「ブランド」として多くの消費者に認知されている程、困難になるというジレンマがある。

商品カテゴリーの中で、短期間で圧倒的一番ブランドの地位を築いた場合、供給する企業としては、一時的に拡大する需要への対応として「さらなる量産化」に追われるとともに、獲得出来た顧客の維持のためには期待を裏切らないよう「ブランド提供価値」＝「商品内容」を固定化してしまう傾向があり、結果的に市場環境の変化への対応が遅れてしまうからである。

また、硬直的な組織風土の会社では、事業貢献度の高い基幹ブランドに市場とのミスマッチが生じていても、リブランディングの必要性を提言することが難しい。顧客期待価値との乖離が徐々に広がり、中長期でブランド売上げが減少しているとさらにブランドが「聖域化」（誰も触れない課題）するケースが多い。

このように『強い』ブランドほど、「ブランディングの罣」ともいべき状況に陥る危険性が高い。

#### ■ 課題③ ブランド価値を守り、生み出し続ける組織／全員ブランディング

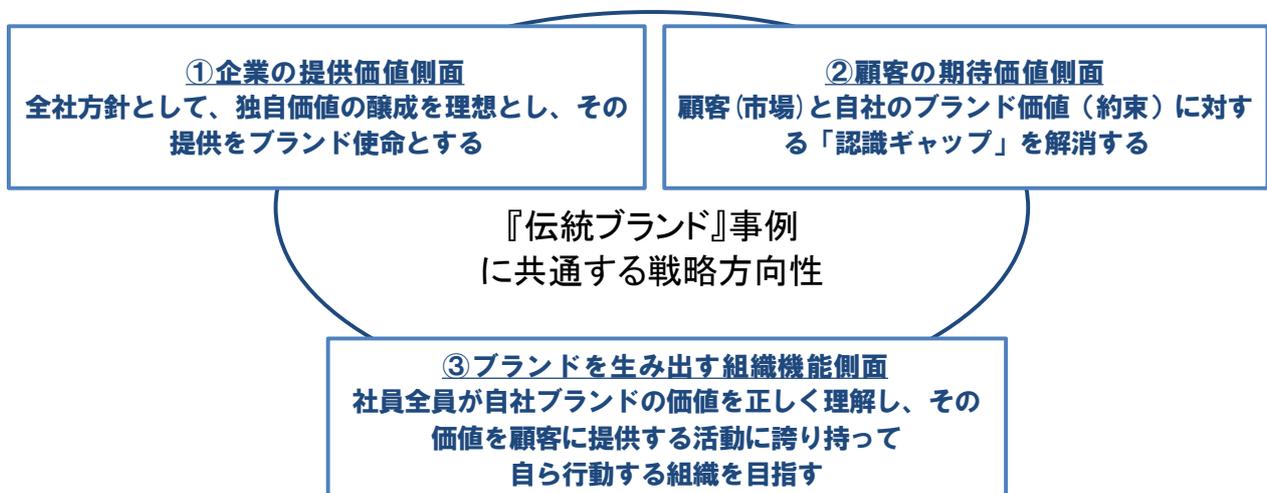
実は、ブランディングにおいて重要でありながら、見落とされがちなのが、ブランド価値を生み出す「人」「組織」の観点である。

ブランディングの罣のような状況を打破するには、全社でのブランド価値認識共有と従業員全員が自身の業務の中でいかにブランド付加価値を生み出しているかを考え、また、その活動がスムーズに行われるよう、会社が事業の仕組みの中で支援することが求められる。

## 3. 『伝統ブランド』課題解決アプローチ

本章では、3つの観点における課題について、【前編】の事例に共通するリブランディングのアプローチ方法について整理をしている。

### 【『伝統ブランド』企業でのリブランディング・アプローチ】



## (1) 企業の提供価値側面での課題解決アプローチ

### ■ 『提供価値』の事業モデル化による継続的価値提供

提供価値側面では、いかに自社の独自価値の品質を維持しながら、継続的に提供するかが鍵となる。自社ブランドに対する顧客の期待価値に対して、他社ブランドも同等の価値を提供出来た場合、不毛な「価格競争」に巻き込まれるなど、ブランド価値毀損の危険性があるためである。

伝統ブランド事例の中では、そのようなリスクを回避するため、ブランド事業分野について事業モデルの発展を図るケースが見られる。

製造業での傾向としては、価値確保を自社でコントロールするために、原材料栽培、協働調達事業といった製造面での上流事業伸長や独自販売チャネル(店舗・ネット)保有など販売面(顧客との直接接点醸成)での下流への事業伸長が見られる。

## (2) 顧客の期待価値側面での課題解決アプローチ

### ■ 顧客『期待価値』の変化(変質)への柔軟な対応

顧客の期待価値側面においては、時代・環境変化により、顧客が求める価値(期待価値)についても変化することを前提としながら、ブランドと顧客との関係性、顧客にとってのブランド・ポジションは変わることなく維持しているというのが、事例に共通することとして注目された。

顧客が本質的に期待する価値が何かを考え、変えてはいけない要素と変えるべき要素を峻別し、変えることをおそれずアップデートをしているので、ブランドが長寿化しても「昔のブランド」とはならないのである。

ブランド提供価値に絶対的自信を持ちながら、徹底した顧客志向(顧客の期待を常に考える)を貫いているのも、伝統ブランドの共通点と言える。

## (3) ブランド価値を生み出す組織機能側面での課題解決アプローチ

### ■ ブランド価値維持・発展を支える組織・人づくり(風土・文化)

組織機能側面で事例企業に共通する特徴としては、職種に関係なく全ての従業員が自身の業務の中でブランド価値を生み出していることが挙げられる。しかも、事例企業においては、楽しんでブランド活動をしているケースが多く見られた。

「会社が好き」「自社の商品が好き」「社員(仲間)が好き」というポジティブな言葉が自然に発せられるように、組織や製品にでさえ個性や人格を認めるような従業員の好意的感情が、『ブランド』価値の源泉であり、ブランドが市場において永続的に存在するために必要不可欠なものであることが分かる。

このようなブランドが醸成される組織風土は、年月を掛けて自然に形成される場合もあるが、伝統ブランドを有する老舗企業こそ、長い歴史があるゆえに社内においても世代間での認識ギャップが生じる恐れがあり、注意深く、意識的に風土・文化づくりに取り組むことが求められる。

ここまでは、【前編】での事例を踏まえながら、伝統ブランドのリブランディングにおける共通事項を洗い出し、一般化を図るべく整理してきた。

以下においては、【後編】1～3節で整理した共通事項を前提とした上で、今一度、【前編】の10社それぞれの個別事例を取り上げながら、各社が目指すリブランディング戦略は、具体的にどの

ように商材やその販促施策等に組み込むことで、ブランドとしての価値を向上させていくことができるのか、リブランディング戦略の具体的な方向性について、考察を試みる。

## 4. 『伝統ブランド』のリブランディング商材の訴求特性格別分類

### (1) リブランディング商材の訴求特性による分類

【前編】で見てきた伝統ブランドを持つ10社は、いずれも製造業であり、そのリブランディングの具体的な取り組み施策の大半は、やはり商材に関連するものであった。それらリブランディング商材に託されたメッセージ、訴求特性の傾向を探ると、次の2つの切り口があげられる。

- ①顧客へのアプローチは、見た目か？中身か？
- ②主たる対象顧客は、個人か？集団か？

まず①については、顧客に対してブランドの新たな魅力を訴求するために、主に何からアプローチしているか？の切り口である。

ヤンマーは、抜群の認知度を誇る「ヤン坊マー坊」を止めてブランドマークを刷新、有名デザイナーによる斬新なデザインのトラクターや作業着を開発した。辰馬本家酒造は、酒器や催事の道具類を現代風にアップデートし、日本酒の文化的側面に触れる機会を与えている。いわば見た目を変えることで、それぞれ農業や日本酒の真の美しさを再発見、見直してもらおうとしている。

一方、井村屋は、従来は短所とされていた「あずきバー」が固いことをむしろ逆手に取ったような SNS 発信が大きな反響を呼び話題となっている。大幸薬品は、受験生応援キャンペーンと称して腹サポーター（腹巻）や腹パンをプレゼントしている。いずれも商材そのものは変えずに、その機能や特徴を面白おかしく若干誇張することで分かり易く伝え、顧客同士が愉しめる場を提供している。

伝統ブランドは、ブランドの認知は極めて高いが、最近に限った利用率だと極めて低い、といったケースが少なくない。リブランディングには何か一部を新しくして再び利用を促すことが求められるのだが、それは見た目の美しさから入るのか？それとも中身の愉しさからか？これが、①の切り口＜美 ↔ 愉＞である。



次に②については、昨今の消費者の行動特性の特徴の一つとされる「個人志向」と「集団志向」の併存性を、あえて切り分けたものである。

牛乳石鹼共進社の「ウルルア」は、ハンドソープを洗浄力や殺菌などの機能ではなく、洗面台をお洒落に彩るオシャレアイテムとして選びたいという特定顧客のニーズに適合させて開発されたものである。不易糊工業は、親しみある「どうぶつのはり（フェキくん）」の容器にハンドクリームを入れてオフィス事務環境に馴染ませた。また、汎用品や社名入りが一般的なクリアホルダを印刷可にして簡単にオリジナルが作れるようにした。これらは普段日常に溢れた商品群の中で、ちょっとした個性、自分を主張できる商材である。

一方、たねやの「ラコリーナ近江八幡」や「たねや農藝」は、顧客、従業員、取引先、地域が同じ理



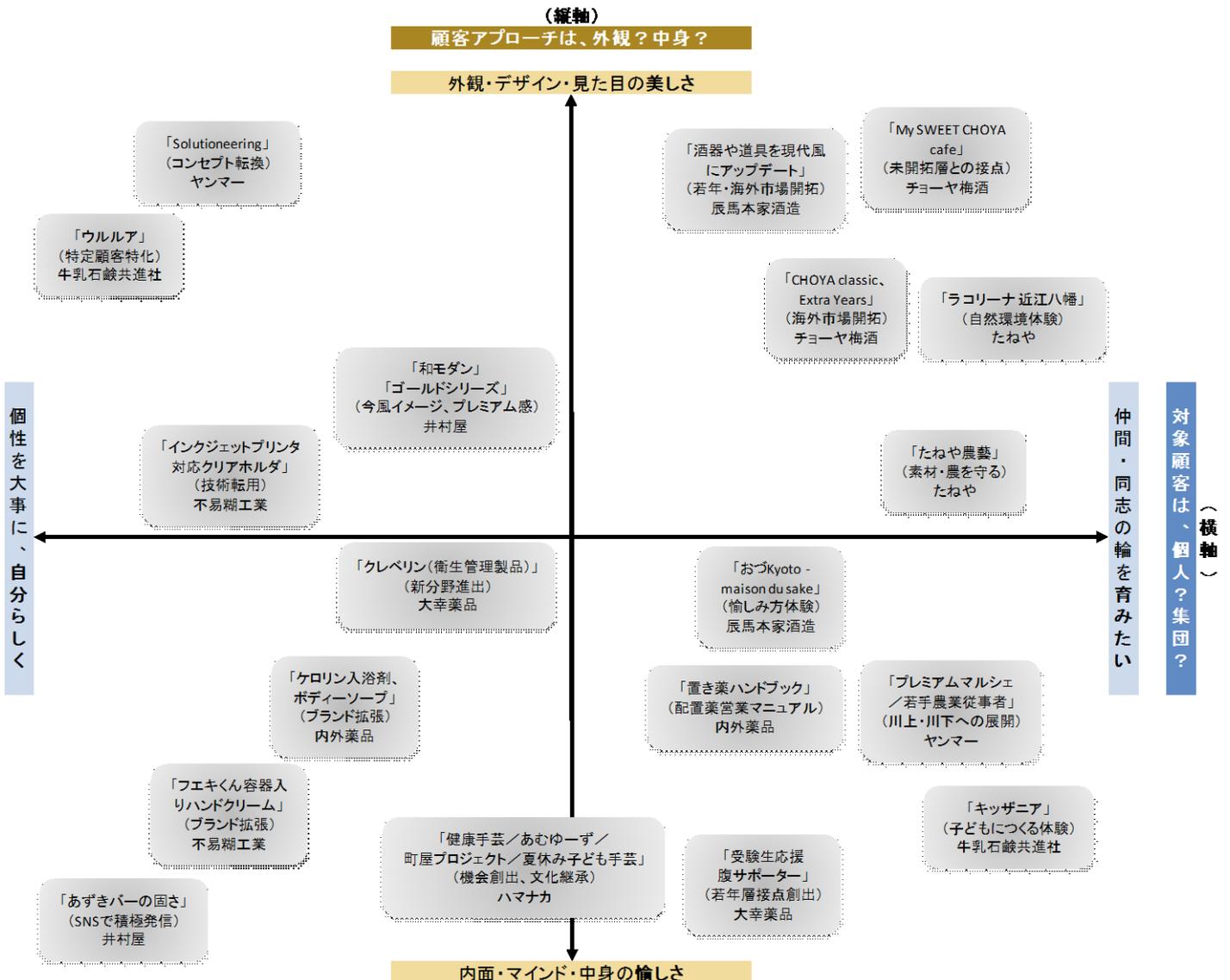
は集まった集団全体を外部から見た時の印象や活動シーンのイメージを良化・価値を再生していく領域だといえる。

第2象限は、「外観・デザイン・見た目の美しさ」で「個性を大事に、自分らしく」となる。よって、そのブランド商材を保有し、ブランドのファンであることを主張することでスタイリッシュな自分を演出、個性を際立たせてくれるような革新性が求められる領域だといえる。

第3象限は、「内面・マインド・中身の愉しさ」で「個性を大事に、自分らしく」となる。よって、そのブランド商材はいわば自分自身の小さな分身のような存在であり、ブランドに主体的に関わることで自分が大切にしている価値を再確認でき、自分の生き方を象徴するようなものにしていく領域だといえる。

第4象限は、「内面・マインド・中身の愉しさ」で「仲間・同志の輪を育みたい」となる。よって、そのブランド好きが集まった集団は多様性に満ちていて見た目では共通項は無くとも同じ理想を持つ同志であり、かけがえのない仲間同士のコミュニティとなるような仕組みを備えていく領域だといえる。

下図は、この「美・愉・自・育マトリックス」に伝統ブランド10社の主だった商材や取り組みをマッピング(※各商材・取り組みのポジショニングは著者の主観による)したものである。

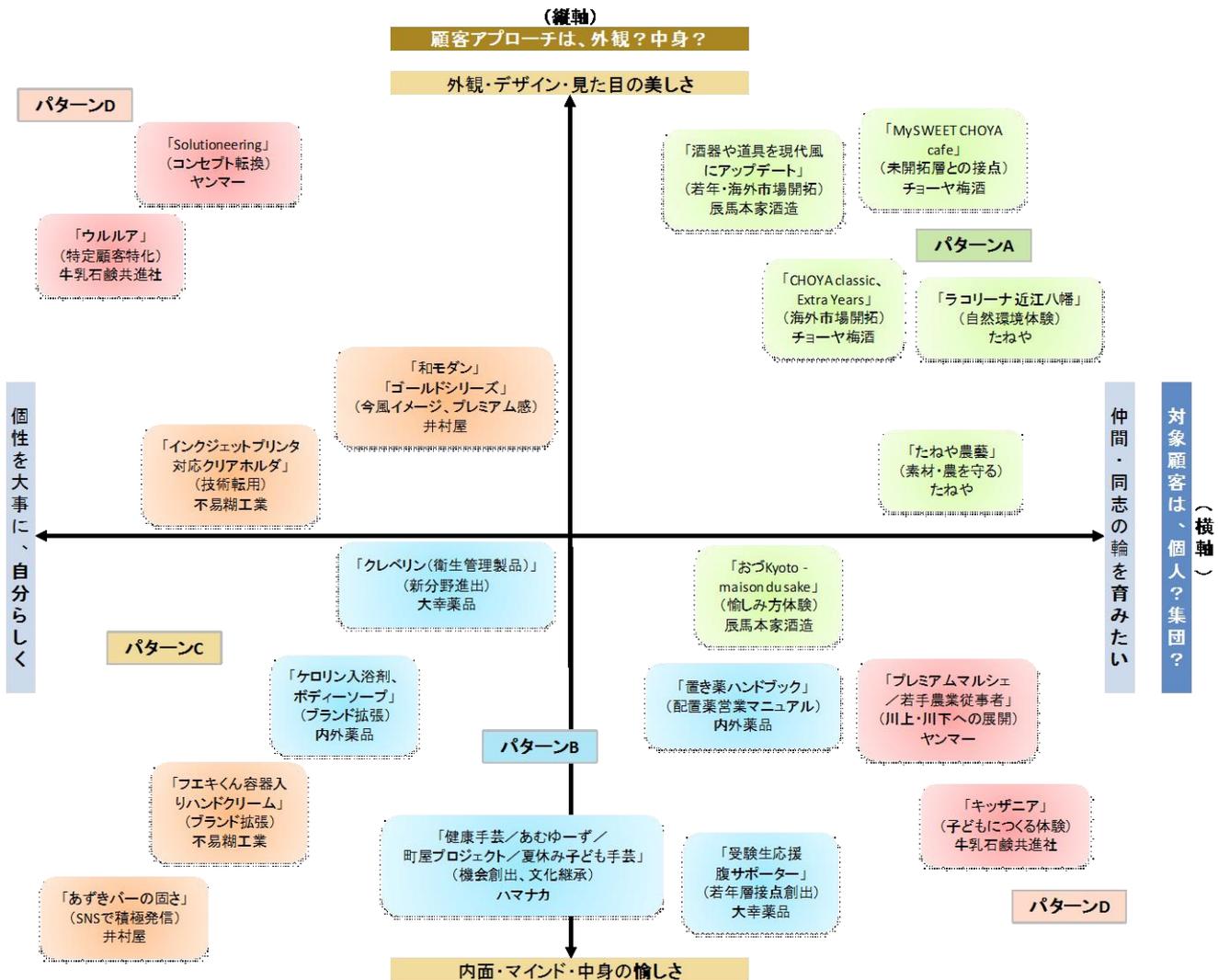


各社2つ程の商材・取り組みについてマッピングしたが、それらが一定の象限・領域に固まった企業もあれば、対角線上に大きくまたがった企業もあった。その分布状況にはいくつかのパターンが見られ、それぞれのパターンごとにリブランディング戦略の方向性を示唆するものだと考えられる。この点については、次節で詳しく考察することとする。

## 5. 企業・商材特性別リブランディング戦略の方向性についての考察

### (1) 企業別のリブランディング商材・取り組みの分布

下図は、前章のマッピングを企業別の商材・取り組みの分布状況の違いによって4つのパターンに分類し、色分けしたものである(※各ポジショニングの変更は無し)。



4つのパターン別の企業構成は、以下の通りとなった。サンプル数としてはかなり少ないが、リブランディング戦略のより具体策の方向性を探るべく、業界特性や商品特性上の共通項を付記し、考察の対象としたい。

パターン A: 主に第1象限のみに集まった企業。たねや、チョーヤ梅酒、辰馬本家酒造が該当する。いずれも日本酒や和菓子といった日本の伝統を守る和食に関わる企業だといえる。

パターン B: 第3・第4象限の縦軸に近い領域に集中した企業。ハマナカ、内外薬品、大幸薬品が該当する。手芸や大衆薬は、かつては暮らしに欠かせない存在であった企業だといえる。

パターン C: 第2・第3象限に長くまたがった領域の企業。井村屋、不易糊工業が該当する。菓子や文具、昔も今も子どもからお年寄りまで広く愛される商材を有している企業だといえる。

パターン D: 第2象限の左上と第4象限の右下とに離れて位置し、大きく対角線上にまたがった企業。ヤンマー、牛乳石鹼共進社が該当する。長きに渡り多くの方々に TV で親しまれ、特に中高年以上の方には企業イメージが完全に定着しきっている企業だといえる。

## (2) 業界・商材特性格別リブランディング戦略を成功させる要件についての考察

前項にて4つのパターン別に展開された伝統ブランド10社の結果から、業界や商材特性格の共通項やリブランディングパターンとの関係性を見出し、リブランディング戦略を成功させる要件について考察を行う。

### ■ 日本の伝統を守る和食に関わる企業(たねや、チョーヤ梅酒、辰馬本家酒造など)

#### →パターン A: 古臭くなった業界イメージを見た目から一心、新たな仲間予備群を呼ぶ

リブランディングのもっともオーソドックスなやり方である。古臭くなったとはいえ、伝統的な和食には日本の豊かな食材、匠の技の数々、和の心がこめられている。しかしながら日本文化の美德とされる奥ゆかしさ故に、そうした大切な部分もが陰に潜みがちである。本物の美は曲げずに、ただし、それを表現する方法は今風な形に大胆にアレンジして、見て触れて感じてもらう努力を怠らないことである。

### ■ かつては暮らしに欠かせない存在だった企業(ハマナカ、大幸薬品、内外薬品など)

#### →パターン B: 触れる機会が激減、分かり難くなった愉しさを知るきっかけをつくる

時代の変遷と共に日本人の生活スタイルが大きく様変わりし、かつては暮らしに欠かせない役割を担っていたものでも、その存在価値は急激に薄くなりつつある。必需から趣味へ、あるいは安心感へと価値の転換が必要なのである。元々有している商材本来の付加価値は何ら変わらなくても良いが、敷居はかなり低くして、心から「楽しい」「あると安心」などと感じてもらうきっかけ、とっかかりをつくることが重要である。

### ■ 昔も今も子どもからお年寄りまで広く愛される企業(井村屋、不易糊工業など)

#### →パターン C: この商材を持つことによる“他とはちょっと違う特別感”を与える

比較的安価で今でも広く愛される商材を有しているにもかかわらず、人口減少、少子高齢化による市場縮小が大きな脅威となっている企業が少なくない。こうした企業は、自社の代表商材の特徴をより強調して訴求、コンテンツ的な魅力を付加して“他とはちょっと違う特別感”を提供する。ただし、面白いばかりでは陳腐や軽薄と捉えられてしまうため、同時並行してハイグレード化、プレミアム化についても取り組むことが肝要である。

■ 企業イメージが完全に定着しきっている企業（ヤンマー、牛乳石鹸共進社など）

→パターンD：ハイセンスデザインと超地道なファンづくり活動とを併存させる

長期に渡りTV-CMなどの大規模な広告投下を行い、企業イメージを定着させてきた企業の場合、そのままでもブランド価値は当面底堅い。しかし、ネット社会が浸透した現在においては、若年層はじめ新たなファンの獲得においては、逆にそのブランド価値がボトルネックともなりかねない。地に足が付いた地道なファンづくり活動をタイムリーにネットで発信させつつ、新たな商材については斬新な機能、ハイセンスなデザインに取り組むことで、双方の活動が互いを引き立たせることができる。

## 6. さいごに

伝統ブランド企業のリブランディング戦略における失敗は、時代の変化に対する経営陣の認識の不一致に起因するケースが多い。さらにはその認識の違いが、これまで大切に培ってきた伝統ブランドを「どこまで変えるべきか？変えざるべきか？」といったブランドの主軸を揺らがせる事態へとつながり、ブランドの価値を一気に失墜してしまうのである。

伝統ブランドの尊い歴史や資産を守りつつ、その負の側面である硬直的で“古い”イメージを払拭し、新たな支持層を増やしていくためには、いったい何をどのようにしたら良いのだろうか。こうしたブランドを掲げるすべての企業にとって、いつかは必ず起こり得る非常に悩ましい問題に対して、まずは全社員で3つの観点から、自社ブランドの現状を把握されることを提案したい。

そして、4～5節で解説してきた〈美・愉・自・育マトリックス〉による商材や取り組み施策のポジショニングは、リブランディング戦略の主軸にブレが無い監視しておくためのマップとして活用できるものとなり、また、5節の「(2)業界・商材特性格別リブランディング戦略を成功させる要件についての考察」で述べた4つのパターン別成功の要件が、一つの指針を指し示すものになれば幸いである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。