

2014 年 9 月 3 日

コンサルティングレポート

中堅中小企業、老舗企業向け 新規顧客を開拓するためのブランド若返り戦略

革新支援部 [大阪] コンサルタント 吉原史郎

[はじめに]

ブランドの若返りとは、ブランドイメージを刷新し、新たな顧客層を開拓することで、売上 up を図ることである。例えば、若い顧客層に「何となく古い」、「昭和のブランド」といったイメージを持たれており、売上の伸び悩みに直面しているブランドの場合、ブランドの若返りによる売上 up が必要となる。昭和のブランドというイメージの背景には、顧客の高齢化、固定化に伴い、ブランド自体の新鮮さも低下していることが考えられる。このような事態を打開して、ブランドの若返りを達成していくための要諦と取り組み事例を以下に記載する。

[三つの要諦]

一つめは、新たに対象とする顧客層の特定、理解である。特定に際しては、外部環境の分析からポテンシャルの高い市場を選ぶことに加えて、自社の従来顧客の繋がりを活かせることが望ましい。顧客を理解するためには、好みやニーズを必ず観察・体感して、共感していただきたい。共感することが、作り手の意識変革に繋がってくる。その上で、これまでに培ってきた自社らしさ（ブランド）を守りながら、新たな顧客層に響く価値を提供するよう、コンセプトを固める。自社らしさの探求、新たな価値を創造する際には、アンケート等の情報に加え、生産、営業部門など部門連携の上、広く意見を募ることが大切である。予定調和型の話し合いではなく、対話（ダイアログ）手法を活用することで、当事者意識が自然に高まり、驚くほど多様な意見を得ることができる。

二つめは、新たな対象顧客層への共感をもとに商品・サービスを試作し、検証サイクルを回すことである。最初から完成を目指すのではなく、試作品・試作サービス（プロトタイプ）を作り、新たな対象顧客層に試用の上、感想をもらい、精度を高めていく。作り手が従来の固定観念の枠から飛び出すことが求められる。社内に新たな顧客層と同じ世代の社員がいる場合には、部門を問わず試用してもらうことが望ましい。これによって、新商品・サービスへの社員の愛着を高めることも可能になる。また、試作時から、新たな対象顧客層に適した価格設定と適切な利益確保を両立する商品設計も行う必要がある。

三つめは、新たな対象顧客層に適した販促活動の実施である。顧客層との接点が多くなる媒体の選択を検討する必要がある。例えば、インターネット通販やSNSを通じた自社サイトへの誘導などが挙げられる。

上記に留意し、ブランドの若返りを進める必要がある。以下では、取り組み事例を紹介する。

【取り組み事例】

■事例①リゾートホテル A 社（婚礼部門）：社内人材を活用して、「何となく古い」イメージを刷新

リゾートホテル A 社は客室数 120、婚礼会場、プール等を備えた地方の大型ホテル。婚礼の顧客層が 30 代以上であり、20 代の取り込みに課題があった。ホテルの高級感を残しつつ、若い顧客にも選んでもらう必要があった。20 代の顧客層は、レストランウェディングなどのスタイリッシュでオシャレな会場を選ぶ傾向があった。レストランウェディングでは、フラワーコーディネートの多様さ、それに合わせたテーブルクロスや照明を選ぶことが可能であった。対して、A 社では、コーディネートの選択肢が少なく、質感も 30 代を対象にしており、「何となく古い」イメージが持たれていた。ホテルの高級感やステータスに頼るだけでは、若返りは困難であった。

そこで、A 社では、20 代の女性担当者を中心に、近隣のレストランウェディングのパンフレット集めや婚礼体験会への参加を通じて、20 代の顧客層から評価を受けているものを調査した。調査の中で、自社の提供内容と 20 代の顧客層のニーズとのズレを認識した。具体的には、装飾や料理などに想像以上のズレがあり、担当者の意識改革にも繋がった。また、婚礼は単に披露する場から、自己表現の場に変化していた。調査をもとに、20 代を対象にした婚礼体験会を実施。取引先の再選定を行い、20 代に訴求力の高い、店内装飾の提供を可能にした。料理も、地元の野菜をふんだんに使い、若い顧客層に人気のあったイタリアン料理も提供できるようにした。また、同世代の社員に、事前に体験してもらい、改善を重ねた。結果、ホテルの高級感を保ちながら、若い顧客層が求めるオシャレで自己表現が可能な婚礼にも対応することができ、売上増を達成できた。

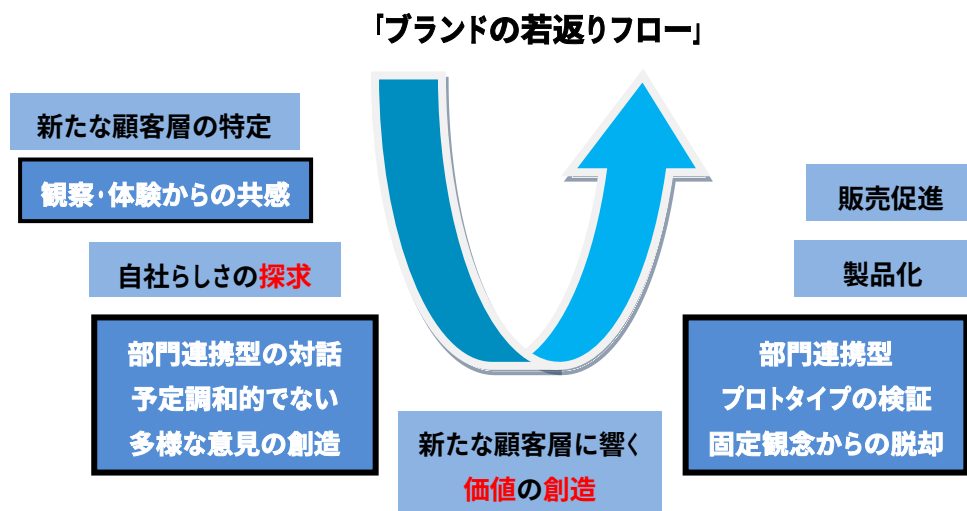
■事例②下着メーカー B 社：仮説－検証にかける手間を惜しまず、固定概念からの脱皮を実現

B 社は、老舗の下着メーカー。過去のヒット商品から、下着メーカーとして一定の地位を確保していた。しかしながら、デザインの刷新がないため、若い顧客層からの支持を得ることはできず、主として 50 代以上が主要顧客であった。また、B 社の特徴である着心地の良さ、機能性の高さは、若い顧客層に響いてはいなかった。そのため、自社らしさを活かしながら、若い顧客層にもアプローチする必要があった。

自社らしさを探求し、新たな価値を創造する際には、アンケート等に加えて、生産、営業など部門連携型の対話を通じて、多様な意見を出し合った。意見を出し合う中で、当事者意識も高まった。意見をもとに、新たな顧客層向けの商品の試作に取り掛かった。試用時には、20 代の女性に試着してもらい、感想を得た。社内でも生産、営業部門などの協力も得て、試着に加わってもらった。試着を通じて、商品への愛着も高まっていった。試着後、色やデザイン、素材において改善点が発見された。色に関しては従来の定番色への評価が思ったより低く、担当者に意識の変容が起こった。まさに、従来の固定観念から飛び出す瞬間であった。その後、すぐに試作品を作り直し、再度、社内では試着を行った。現在、販路開拓を検討している。

【おわりに】

ブランドの若返りは、単なる商品・サービスの変更ではなく、提供者の意識変革と部門連携が重要となる。意識変革のためには、新たな顧客層の好みやニーズの観察、体験を通じて共感を得た上で、試作と検証を行うことが必要である。部門関係向上のためには、予定調和型ではない、当事者意識が自然と高まる対話の場と、プロトタイプを試用への参加が有効である。これにより、商品・サービスへの愛着を高めることが可能となる。試用時のみ協力を依頼するのではなく、コンセプト作りの段階から部門関係を始めることが大切である。



(『宣伝会議』2014 年 9 月号より転載)

－ 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、当社の統一的な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。当社までご連絡下さい。