

## ブランド戦略のすすめ(1)

### - 非価格競争からの脱出 -

2005年7月

本橋会計事務所

東京マネジメント・インスティテュート

代表 本橋 興彦

競合(ライバル企業)があるなかで、自社がとりうる戦略の選択肢は多くはない。

- (1) 他社と同等の商品・サービスを他社より低価格で提供する。
- (2) 他社に多少のプレミアムをつけた商品・サービスを他社と同程度の価格あるいは若干高い値段で提供する。
- (3) 他社より圧倒的に優れた商品・サービスを他社より高い価格で提供する。

経営戦略上最もまずいの(1)であることは、明らかである。しかし、知らず知らずのうちに(1)に陥ってしまっているケースは非常に多い。これを解決するひとつの方策としてブランド戦略が重要となってくる。

ブランド戦略の話になるよく出てくる例であるが、コーラの試飲の実験がある。ある2種類のコーラ(有名メーカーと無名のメーカー)を試飲してもらい、どちらのコーラの方がおいしいか尋ねるという実験である。その際2通りの方法で試飲してもらう。

メーカーを明かさずに試飲してもらう。

メーカーを明らかにして試飲してもらう。

結果は、では、2種類とも同等の結果であるのに対し、の方では、有名メーカーのコーラの方がおいしいという答えをした人が多くなったというものである。

この結果からブランド戦略に成功した企業は、本来であれば、上記の(1)の戦略しか取れないような場合でも(2)の戦略が取れるのである。というのは、商品が良いか悪いかを判断するのは、顧客であり、実際のものの良し悪しではないからである。本来同等の製品であっても、顧客が他の製品よりもいいと思っただけで、良い製品になってしまうのである。もちろん製品の内容も重要であることは、当然であるが、近年は情報や技術も向上し、製品そのものだけで大きな差を生むのは難しくなっている。

インテルは、ブランド戦略に成功した企業の一つであるといえる。もちろん性能が良いのも事実であると思われるが、近年では、他社製品も数値的な性能はだいぶ追いついてきているようである。インテルの戦略のうまかったところは、通常であれば、パソコンの一部品にしか過ぎないCPUのメーカーのロゴをパソコン本体の外に貼らせることにしたことである。これにより、CPUのメーカーがパソコンを選ぶ際の大きな要素となったのである。パソコンの売り場で「他製品も今ではスピードは大きく変わりませんよ」との説明を受ける。しかし、なんとなくインテルの方が良いのではないかと思ってしまう人も多いのではないかと思う。もちろん、それを可能にしたのは、インテルの技術とシェアが圧倒的だった時期があるのは間違いないであろうが、そこにブランド戦略を入れることによって、その地位を確実なものにしたといえる。

もし、インテルがブランド戦略に成功していなかったら、CPUは、スピードと価格というファクターで決定される完全な価格競争となっていたことと思われる。

それでは、ブランド戦略をとろうと思ったときに、何であろうか。それは、一番重要となるのは、製品の差別化である。インテルの戦略を見ても単にスピードだけでなく、何とかそれ以外の付加価値を高めようとしていることが良くわかる。ブランド戦略を研究している者からすると非常にブランド戦略を意識していることが良くわかる戦略をとっている。

神戸牛も成功者のひとつである。BSE問題や産地偽装問題で牛肉の需要が大きく減った中、うまい戦略をとった。もともと差別化されたひとつのブランドが確立されていたが、それをさらに神戸牛の定義を明確にし(産地を限定し)、さらにラベルを見直すことによって、従来の味というブランド力に加え、安心感という強いブランド力の獲得に成功したのである。

デザインで差別化を行っている商品(例えば、ソニーのバイオもその要素が強いと言える。)と比すると産地で差別化を行った方が、もちろん同じ商品ではなく、神戸牛はひとつの企業でもなく、どちらが優れているかという単純な比較ではない。ブランドということに焦点を絞っての話である。デザインを真似することはできても、産地をまねすることはできないのである。その意味で、産地=ブランドとなった場合は、非常に強い力となる。だからこそ産地偽装をするやからが出てくるのである。神戸牛は、この偽装ににくい方法を確立したことが、ブランド力の確立につながったといえる。

この考察からお分かりのように、ブランド戦略を立案する際には、

- (1) 差別化を図ることを第一とする。
- (2) 他者の追従が難しいところで差別化を図る

ということが重要であることを改めて認識させられる。

以上