

ブランド！
プロフェュース
思考

株式会社ライフエックス代表取締役

工藤 一朗

はじめに——「プロデュース思考」が、苦境にあえぐ経営者を救う

ブランドとは、お客様との間の「プロミス（約束）」です。そして、顧客とのあらゆる接点において一貫したプロミスを伝え続けるためには、ブランドを俯瞰し、各所との連携を図ってブランディングを「プロデュース」していく思考が必要です。これが、本書でお伝えしたいことです。

はじめまして。株式会社ライフェックス代表の工藤と申します。

私たちは、広告、SNS、PRなどを駆使した新規顧客獲得から、既存顧客の育成を担うCRM領域まで、一貫通貫で、マーケティング支援をしている会社です。顧客とのコミュニケーション設計をはじめ、コンタクトセンターやLINE運用まで全方位から支援するのが特徴です。

その支援において重要視しているのが「ブランディング」です。クライアント企業の経営層と対話することでブランドイメージを固め、各部署の社員とも話をしていくことで

ブランド意識を現場にまで浸透させ、一貫性のあるブランディングを実現していきます。詳しくは後ほどお伝えしますが、完全なるブランディングを実現するには、全方位から支援する必要があります。

この本は、そんな弊社のノウハウを、自社のブランディングに悩むすべての方に向けてお伝えするものです。「顧客に自社のブランドを理解してもらえない」「ブランドイメージを決めたはいいものの、現場レベルの業務にまで落とし込めていない」「社内に自社のブランドイメージが認知されていない」。こういった悩みを抱えている方に、お役立っていただけの内容をお伝えしていきます。

ブランディングとは言葉と感覚で「プロミス」を伝えること

そもそも、「ブランドがある」とはどのような状態を指すのでしょうか。

この答えが、冒頭でお伝えした「自社とお客様との間にプロミス（約束）があること」と、私たちは考えています。つまり自社の商品やサービスの力で、お客様により良い未来をお届けすることです。そして、PDCAによってさらに約束を重ねていくことで、ブ

ランドの価値を高めていくことを「ブランディング」と呼びます。

お客様と企業との間で交わす約束には、企業としての堅い意思と強い信念が求められます。いかなれば未来を保証するわけですから、お客様の期待を裏切るような振る舞いをしてしまうと、信頼を損ねてしまいます。企業として一度失った信頼を取り戻すことがいかに大変であるかは、食品や自動車メーカーなどの過去の不祥事を見ると容易に想像がつかます。場合によっては経営の根幹を揺るがす事態にも発展します。

最近では日本企業でも、「ブランド」の持つ力が注目され始めています。ただ、その「伝え方」がもつたいたいなくとも感じます。というのも、多くの企業は自社のブランドイメージやメッセージを、ホームページや広告などにおいて「言葉 (By word)」で伝えるだけにとどまっています。ですがブランドは、「心理的印象 (By psychology)」によっても伝える必要があります。この点において世界の企業から後れをとっているように感じます。

心理的印象でブランドを伝えるとは、例えば企業ロゴ、商品パッケージ、店舗デザインなど、お客様とのあらゆる接点で、その企業のメッセージや価値を彷彿させることです。おしゃれなデザインにすることではなく、お客様との「約束」を踏襲しているもの

にすることです。

一貫性の乏しい日本企業のブランディング

言葉や文字だけでなく、デザインなどの見た目、お客様と接する人の声や表情など、五感で感じるすべてにおいて「プロミス」を実現していくことが、ブランディングです。

ところが先ほどお伝えしたように、日本企業の多くはブランドを「言葉」で伝えるばかりです。経営層が考えた自社の「ブランド」を文字で社内にも共有するだけで、「あとは各部署の判断で、このブランドを伝えてください」というパターンが多いのです。その結果、商品、デザイン、顧客対応などにおいて、ちぐはぐなメッセージを伝えることになってしまします。中には、ブランドをどう体現すべきかが現場で分かっている場合もあります。ブランド力はあったとしても、それが伝わっていない企業が多いのが現状です。

経営層と現場や、部署間で密接な連携をとれていれば、このような事態にはならないでしょう。ですが現実として、多くの企業はそうではありません。そこで求められるのが、

全社を俯瞰して、各部署の連携を図ってブランディングを「プロデュース」する思考です。

経営者はブランドを「プロデューズ」する思考を持つとう

実際、海外の有名ブランドには「ブランド・プロデューサー」や「ブランド・デザイナー」と呼ばれる人が、経営者と近いポジションから全社を眺め、自社のブランディングの浸透や実践を統括しています。

一方、日本の企業では「ブランド・プロデューサー」のようなポジションを用意することは多くないのが実情です。こういった知見やスキルがある人も少ないのが現状でしょう。

そこで経営者こそが、自社のブランドを「プロデューズ」する思考を持ちましょう。

「自社に対して強い思い入れがある」

「自社のブランドに対して深い理解がある」

「部署横断的に社内を俯瞰でき、業務に携われる」

これらはブランド・プロデューサーに必要な資質ですが、経営者はすべてに当てはまりません。ただし当然、ブランドに対する考え方や、それを社内や現場、お客様たちに伝えていくための知見やスキルが必要になります。それを本書では、お伝えしていきます。

まず第1章では、ここまでお伝えしたことを深掘りして「今なぜ、ブランディングが必須なのか」「ブランドをプロデュースするために必要なものは何か」をお伝えします。

次に第2章では、ブランド・アイデンティティ（BI）の考え方をお伝えします。お客様にあらゆる面を感じてもらいたい「ブランド」を具体的な項目として言語化し、それを社内に浸透させる方法を紹介します。

そして第3章からは、描いたブランド・アイデンティティを実務に落とし込み、お客様に的確に伝えていく方法をお伝えします。まず第3章では、新規の顧客を獲得するマーケティング活動において、ブランド・アイデンティティを踏襲していく方法をお伝えします。自社サイト、広告、SNSなど、あらゆる接点でブランドを感じてもらうために必要な「クリエイティブ」と「ブランディング」の考え方を紹介します。

第4章では、お客様とのタッチポイントの中でブランド・アイデンティティを伝えていくことで、ロイヤリティを高めていく方法を紹介します。お客様と接し、声を聞き、イメージを捉え、それを基に自社のブランディングを見直していく。このPDCAによって自社のブランドを強固にしていくことで、一度購入したお客様に「リピート顧客」になっ

ていただけなのです。

第5章では、お客様と直接の接点を持つコンタクトセンターや物流といった「フルフィルメント」を担う存在を通じて、ブランドを伝えていく方法を紹介します。

これらの内容を通して、**自社のブランドを明確にし、各部署で連携を図り、一貫性を**持って伝えていくための「**プロデュース思考**」を養っていきます。

ブランディングの意識が低い日本の経営者たち

経営者の方々に「ブランディングとは何ですか？」と問いかけると、多くの人が「クリエイティブやパッケージ、ロゴなどにこだわること」と答えます。間違いではないですが、それはブランド戦略を実践するための手段の一部であり、本質ではありません。

このように、いまだにブランディングを正しく認識していない企業や経営者も多く見受けられます。なぜ日本企業には、ブランディングの本質を認識できていない企業が多いのでしょうか。ここには、「良い商品を作れば売上は自然とついてくる」という職人気質の考え方や価値観も影響しているように思います。「ブランディング」と聞くと「かっこつ

け」といったような、表面的な印象を取り繕う行為と捉える向きもあるようです。

しかし前述した通り、決して、かっこつけるといった表層的なものではありません。むしろ、**売上や利益に直結する、企業活動の本質的なもの**です。

一時期は、商品を大量生産し、スペックの高さや値段の安さをアピールした広告を大量に投下すれば、利益を出せる時代がありました。しかし今は、広告表現にも規制が入り、それも難しくなりました。加えて、コロナウイルス流行によるダメージ、人口の減少、製造コストの増加など、日本企業の前には様々な壁が立ちほだかっています。

苦境にあえぐ企業にとって、「**ブランディング**」は**唯一の希望**と言えるでしょう。確固たるブランドがあれば、たとえビジネス環境が変化したり、競合他社が商品の模倣や安売り競争で仕掛けてきたりしても、お客様と「信頼」によってつながり続けられます。本書がそのための一助になれば幸いです。

はじめに——「プロデューズ思考」が、苦境にあえぐ経営者を救う

2

第1章

ブランディングに「プロデューズ思考」が必要な理由

世界ではすでにスタンダードである「ブランディング」とは？

22

■「モノ消費」「コト消費」の本質は「意味」の消費

■「パーパス」が支持された、あるコスメブランド

日本企業がブランディングと向き合わざるを得なくなった理由

29

■日本と海外では、「価値」に対する向き合い方が異なる

■「広告規制」が、日本企業をブランディングに目覚めさせた

■注目され始めた「LTV」という指標

現代の消費者たちはなぜ「情緒」に価値を感じるのか

34

■消費者はもう「ステマ」に騙されない

■「情緒的価値」が、最後に消費者の背中を押す

D2C企業にこそ「ブランディング」が必要だ

38

■「D2C」企業の深刻な「短命問題」

■「成長期」にこそブランディングを考える

■企業の何によって「ブランド」は伝わるのか

■ブランドを象徴する「ブランドエクイティ」

■ブランドは「By word」と「By psychology」で伝える

結果を出すブランディングには「一貫性」が欠かせない

51

■企業だけでなく、関わる人の振る舞いにも一貫性を

■少しの違和感が、ブランドの信頼を失墜させる

ブランディングに「プロデュース思考」が必要な理由

55

■一貫性のあるブランディングには「プロデューサー」が必要

■一貫性のあるブランディングが「ブランド体験」を作る

経営者はブランドを「プロデュース」する思考を持とう

60

■経営者が「プロデュース思考」を持つメリット

- ブランディングと売上は相反するものではない

ブランドの「あるべき姿」を言語化する

ブランドの「言語化」がブランディングに一貫性をもたらす

68

- ブランディングがもたらす7つのメリット
 - 「ブランド・アイデンティティ」でブランドを言語化していく
 - 「ブランド・アイデンティティ」は自分たちでしかつけれない
- まず考えるべきブランドの「プロミス」とは何か

76

- ブランドの「プロミス」は主観的に考える
 - 「プロミス」は真似されない価値
 - プロミスを起点に、「メッセージ」と「イメージ」を描く
 - 「一貫性」はそれ自体が価値になる
- ブランディングのゴールは「ブランド体験」の創出
- ブランドの人格を形成して、一貫性のある体験を提供する

82

自己満足にならないために顧客の声を聞こう

85

■顧客の声をもとに、PDCAを回していく

■方針転換するには、確固たる「軸」が必要

ブランディングに欠かせない「インナーブランディング」の重要性

91

■多様な研修によって、社内共通認識をもたらす

■批判的な社員には、どう向き合えばよいか

ブランド・アイデンティティはパートナー企業とも共有する

96

■アルバイトに向けたインナーブランディングも重要

■パートナー企業とも認識の共有を行う

売上につながるブランディングに欠かせない条件とは

101

■ブランディングには部署間の連携が欠かせない

ブランドを伝えて「新規顧客」を獲得する

マーケティングにブランディングが欠かせない理由

106

- マーケティング手法もレッドオーシャン化しやすい
 - マーケティングにブランディングを踏襲していく
 - 新規顧客を獲得するから、ロイヤル顧客も育成できる
 - マーケティング施策にも「B」との一貫性が必要
- まずはマーケティングの「目的」を定めよう

112

- 「接触しやすさ」を取るか、「思い出しやすさ」を取るか
 - 新興企業は「フィジカル・アベイラビリティ」を目指す
 - 歴史ある大企業は「メンタル・アベイラビリティ」を狙える
- マーケティング施策の「クリエイティブ」を考える

117

- クリエイティブで伝えていきたい「3つの価値」
 - 適切なクリエイティブは、おのずと一致する
- マーケティング施策の「プランニング」を考える

124

■ 「動画広告マーケティング」で五感に訴求する

■ 動画広告にも、ブランドとの一貫性を

■ ブランドに合わせてメディアやターゲットをプランする

■ 反応を分析して、プランを見直す

SNS運用にも「プランニング」が必要な理由

133

■ 自社のブランドにマッチしたメディアを選ぶ

■ 「インフルエンサー・マーケティング」にも一貫性をもたせる

■ 自社に適切な「インフルエンサー」を選ぶには

■ B ーに基づいた「パーソナリティ」を作る

SNSマーケティングにおける「KPI」設定の仕方

139

■ 「お客様の声」と、どう向き合うか

■ 「クレーム」もブランドを伝えるコンテンツになる

「クリエイティブ」と「プランニング」を一貫させる方法

145

■ 「アウトソーシング」も要因の一つ

■ 社内連携がとれていないことが根本原因

クリエイティブとブランディングによる相乗効果を生み出す

150

- クリエイティブとブランディングで弱点を補い合う
- すべての顧客接点でブランドを意識しよう

ブランドの力で「リピート顧客」を創出する

なぜ「リピート顧客」を創出する必要があるのか

156

- なぜ「LTV」を上げる必要があるのか
- LTVを上げるために必要な「CRM活動」
- CRM活動とは、ブランドを適切に伝えることでもある

顧客の描くカスタマージャーニーをイメージしよう

165

- 顧客がたどる「2つのファネル」
 - 適切なブランド体験を与え、行動変容を起こしていく
- 適切なタイミングで適切なコンテンツを届ける

171

- 顧客の種類によって、届けるべき内容は変わる

- あらゆるものが「コンテンツ」になる

顧客に合わせて伝える「チャネル」を変える

178

- 顧客の行動を読み解いて適切なアプローチを行う
- 顧客データ、行動データを集めて精度を上げていく

「定量的なデータ」から顧客を分析する

183

- 分析によって顧客をタイプ別にグループ分けする
- 分析によって顧客の解約を防ぐ

- 分析によって数字やデータから顧客の行動や感情を読み取る
- 結果はポジティブに捉えて「改善」につなげる

「定性的なデータ」から顧客を分析する

193

- セグメントに合わせて効果的な施策を実施する
- 適切なアンケートで自社の顧客を内面まで把握する
- ただし、アンケートに真実が表れるとは限らない

分析結果を受けてPDCAを回していく

202

- 分析の結果を見て「ペルソナ」を見直す

フルフィルメントで「ブランド体験」をつくりだす

- 「セグメント」ごとに施策を見直す

- アプローチする「チャンネル・ツール」を見直す

- 効果的な「オファー（特典）」を見直す

CRM施策のPDCAで目指すべきものとは

211

- 何を優先してPDCAを回すか

- 分析データや結果は社内共有する

フルフィルメントはブランディングに欠かせない要素

216

- 物流や梱包にもブランドとの一貫性は必要

- 顧客が本当に求めることを考えて、物流の形を考える

決済における顧客体験にもブランドとの一貫性を

220

- 顧客とのプロミスを軸に、決済手段を考える

コンタクトセンターにもブランドを浸透させるには

223

- コンタクトセンターの印象はブランドイメージを左右する
 - ブランドの浸透でオペレーターの対応は変わる
 - どうやってコンタクトセンターにブランド意識を浸透させるか
- フルフィルメントに対する経営者の意識改革が必要
- 229
- 「価値を共創できるかどうか」で物流会社を考える
 - コンタクトセンターは価値を生み出せる場所
 - 過度な「コスト削減」「効率化」を手放す

特別インタビュー
ザ・プロアクティブカンパニー株式会社 元代表取締役 デスマンド・ブレナン
ナンバーワンを獲得した「ブランディング戦略」とは

235

おわりに——「ブランド」を軸に、会社は1つにまとまっていく

252