

“生”の失敗経験から学ぶ!

ブランド育成の本質

株式会社ジェイズボーテ

戸木 純

「マニュアルどおりにやってみたら上手くいった」

・・・なんて都合のいいことがある訳ない。

だから、成功するビジネス理論なんてのは、
読んでも役に立ちもしないね。

(失敗学 畑村洋太郎)



「どこにどんな危険があるのか」を

自分の力でちゃんと見分けて、

自分の行動を決めていく。

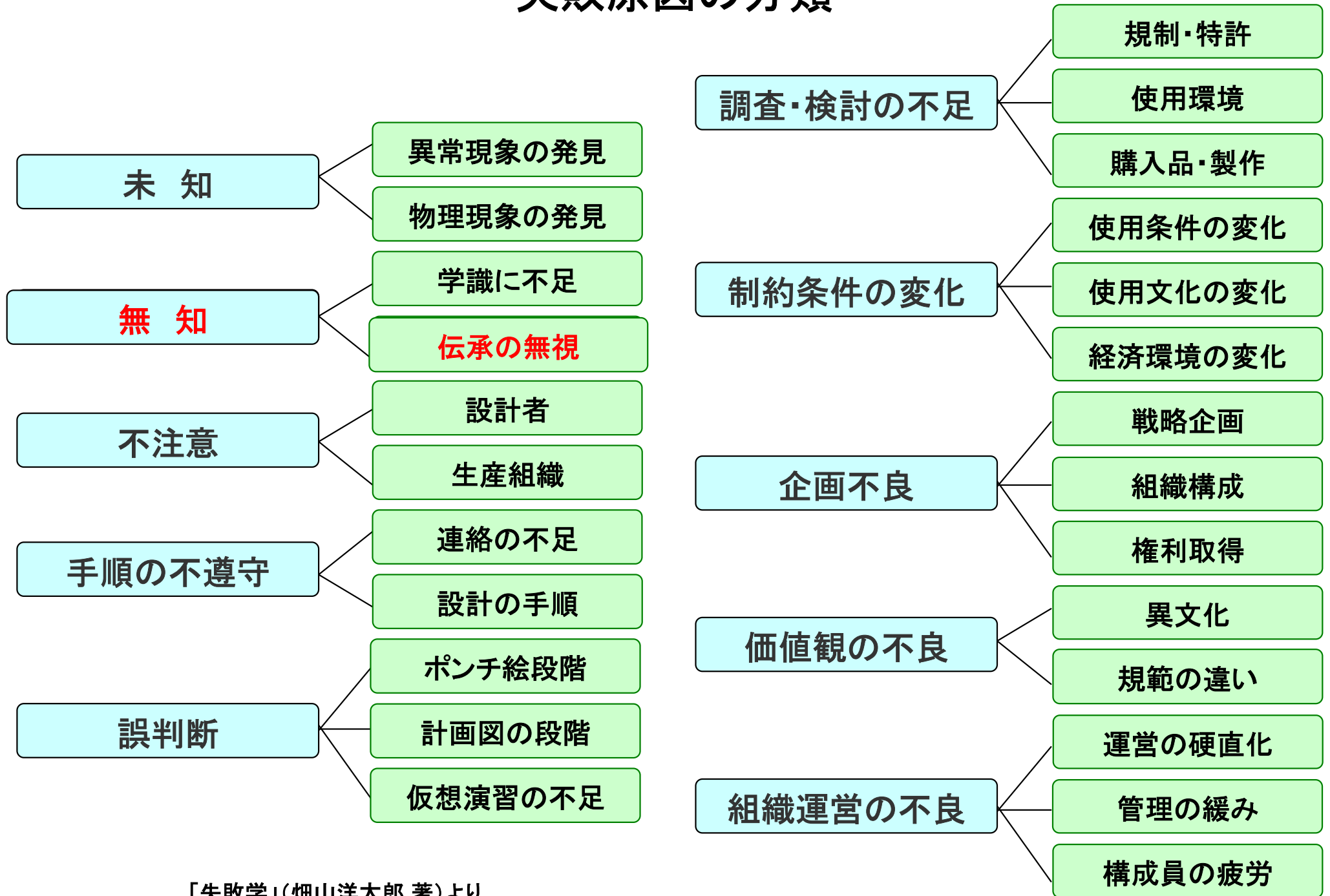
それをやらない限り、ダメになるばかりだよ。

つまり、生きていくための嗅覚。

何か変だと思ったら、自分で避ける。

「『危険』と書いていないから落っこちた。だから看板を立てないやつが悪い」と言うのはおかしいでしょ。

失敗原因の分類



I 嗅覚を高めるためのポイント

II ブランディングの事例

嗅覚を高めるためのポイント

1. 「時代動向」への対応ミス
2. 「購買行動の変化」への対応ミス
3. 「顧客の意識変化」への対応ミス
4. 「ブランド育成（リニューアル）」の対応ミス

1

「経済動向」への対応ミス

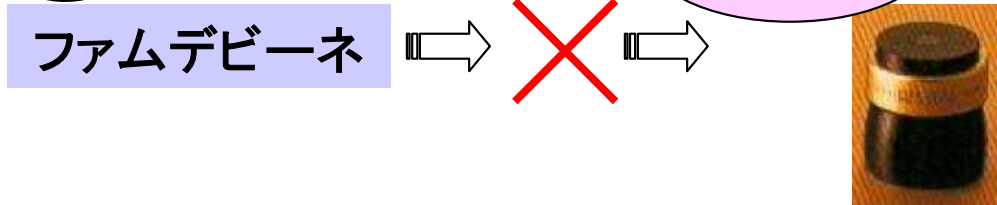
時代の流れに対する予測ミス
= お客様からの乖離 =

経済成長に合わせた ランクアップ政策の行き詰まり

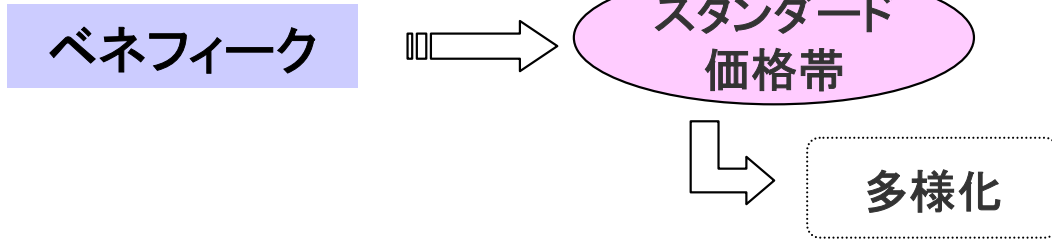


価格帯の再編成.....新価値開発

失敗



高齢



クラス化の時代に向けての課題

① 富裕層クラスの出現

- ・既存の富裕層
- ・にわか富裕層
- ・富裕層気分

② フリーターの増加

- ・少ない可処分所得
- ・貧乏 ?

③ 中間大衆の存在

- ・中間がマスでなくなる
- ・画一から個性へ

2極分化

2

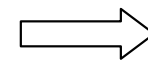
「購買チャンネルの変化」への対応ミス

買われ方が変われば、
商品設計も変わらなくては

美白ブランド uvwhite の事例

チェーンストア制度

カウンセリングで販売



セルフ購買

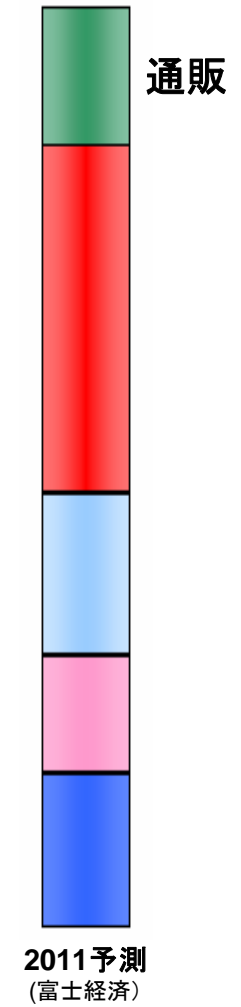
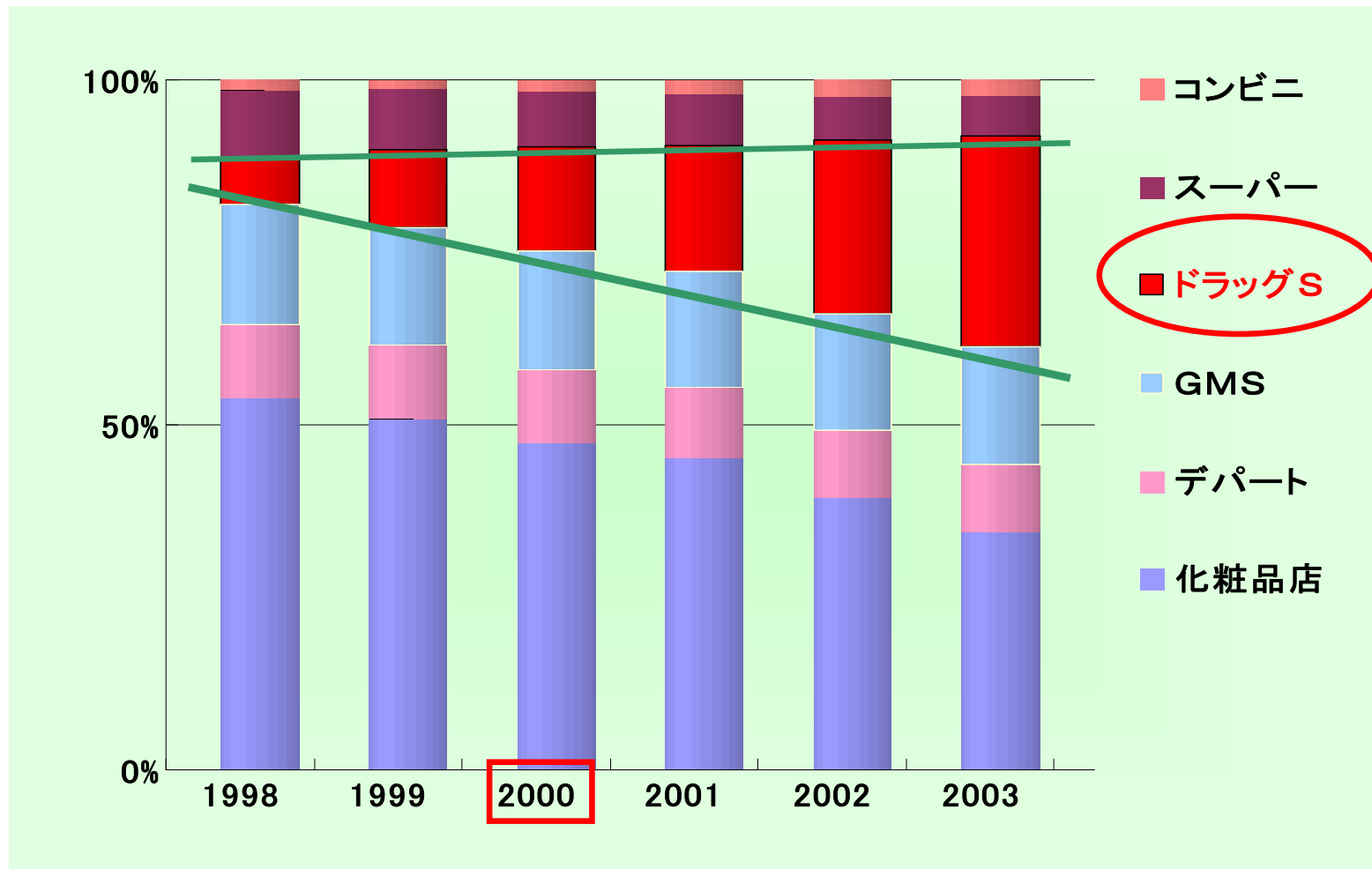


1985年 導入

2000年 リニューアル
(5代目)

(参考)

チャネルシフト



(参考)

BÉNÉFIQUE

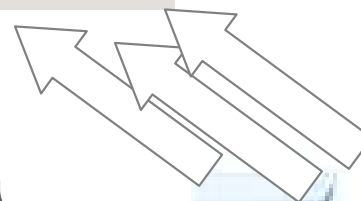


売上の1/3が
専用商品に移行

化粧品専門店 専用ブランド

1996年 導入

1999年 導入



2000年 RN

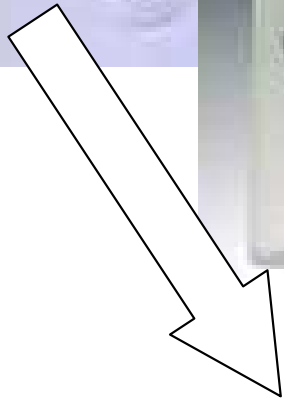
そこで

uvwhite

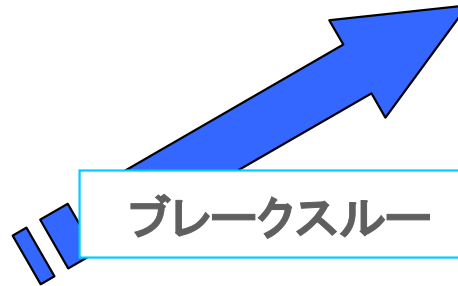
の大転換



フルライン



ブレイクスルー



ブルーライン



単品の集合体ブランド



ディグニータ の事例

<コンセプト>

粹 (いき)

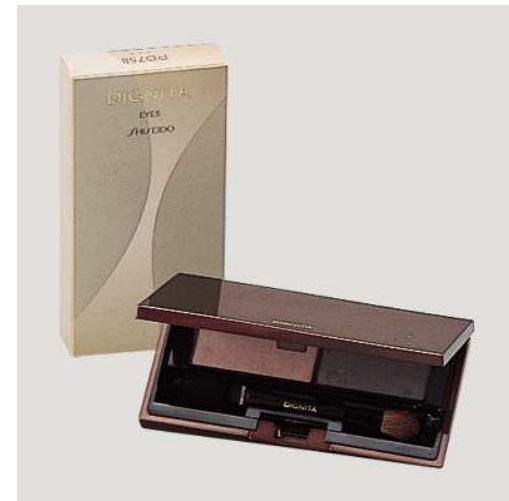
現代女性のライフスタイル (いきざま)



5,000円

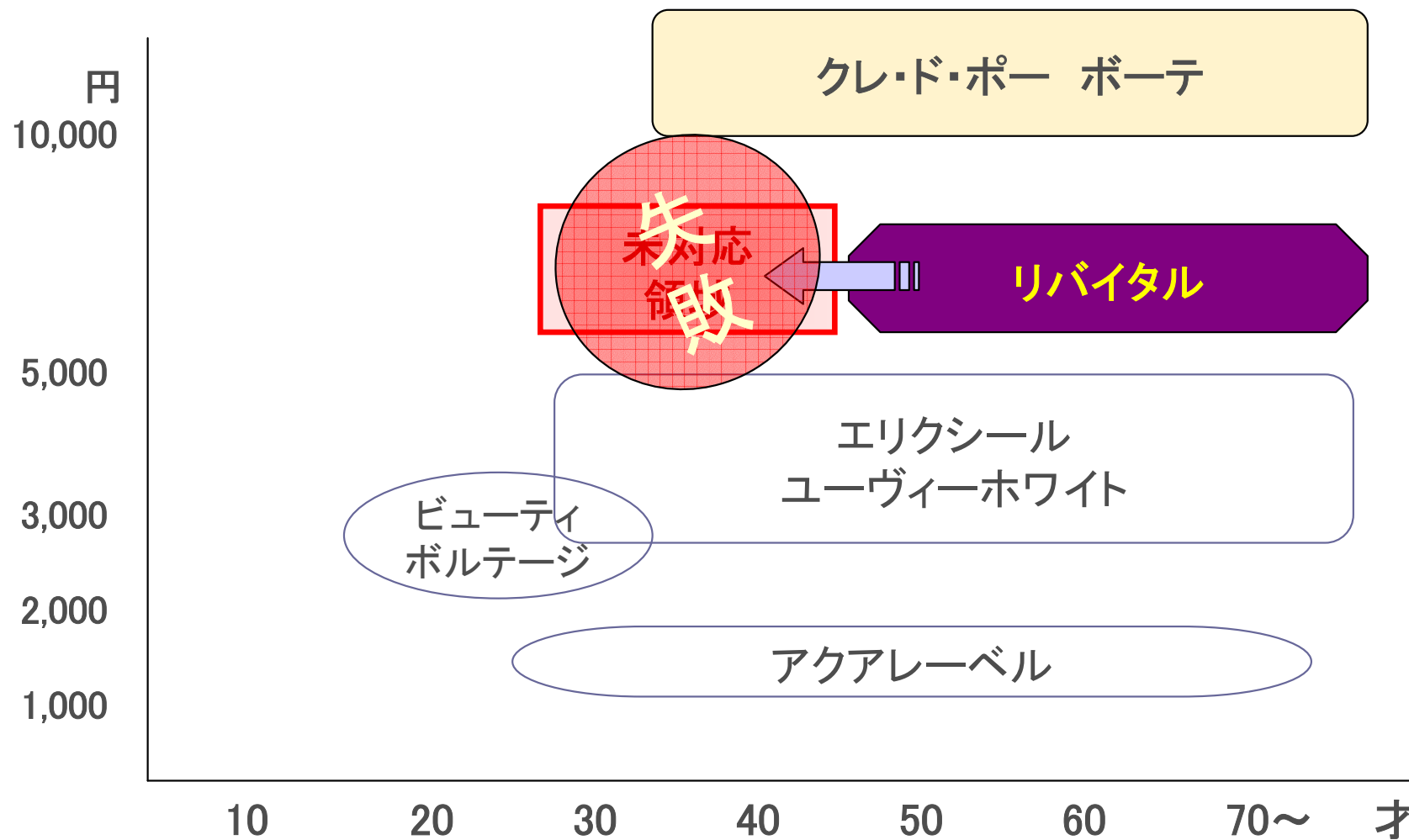


7,000円



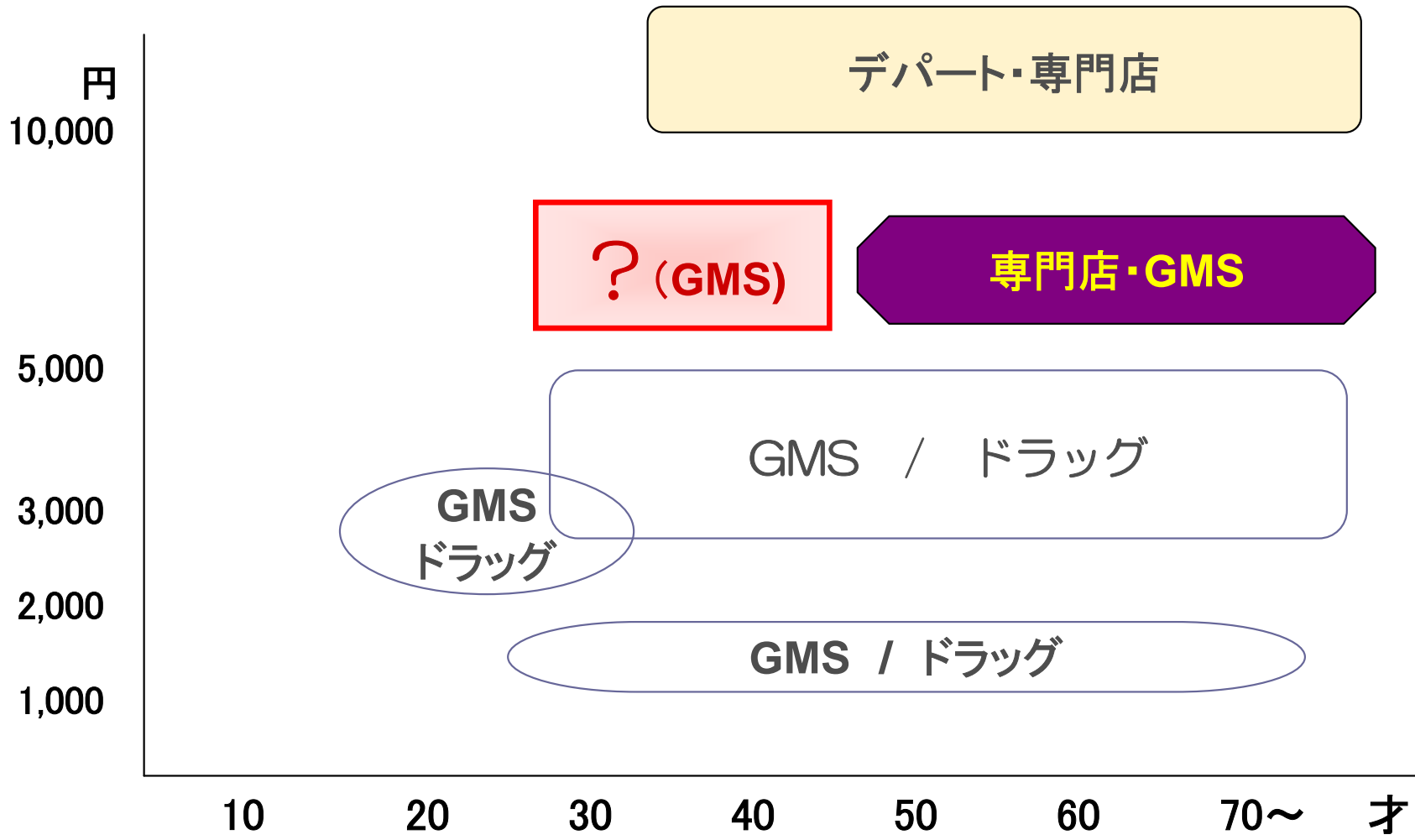
4,500円

その時点のブランド配置 (年代×価格帯)



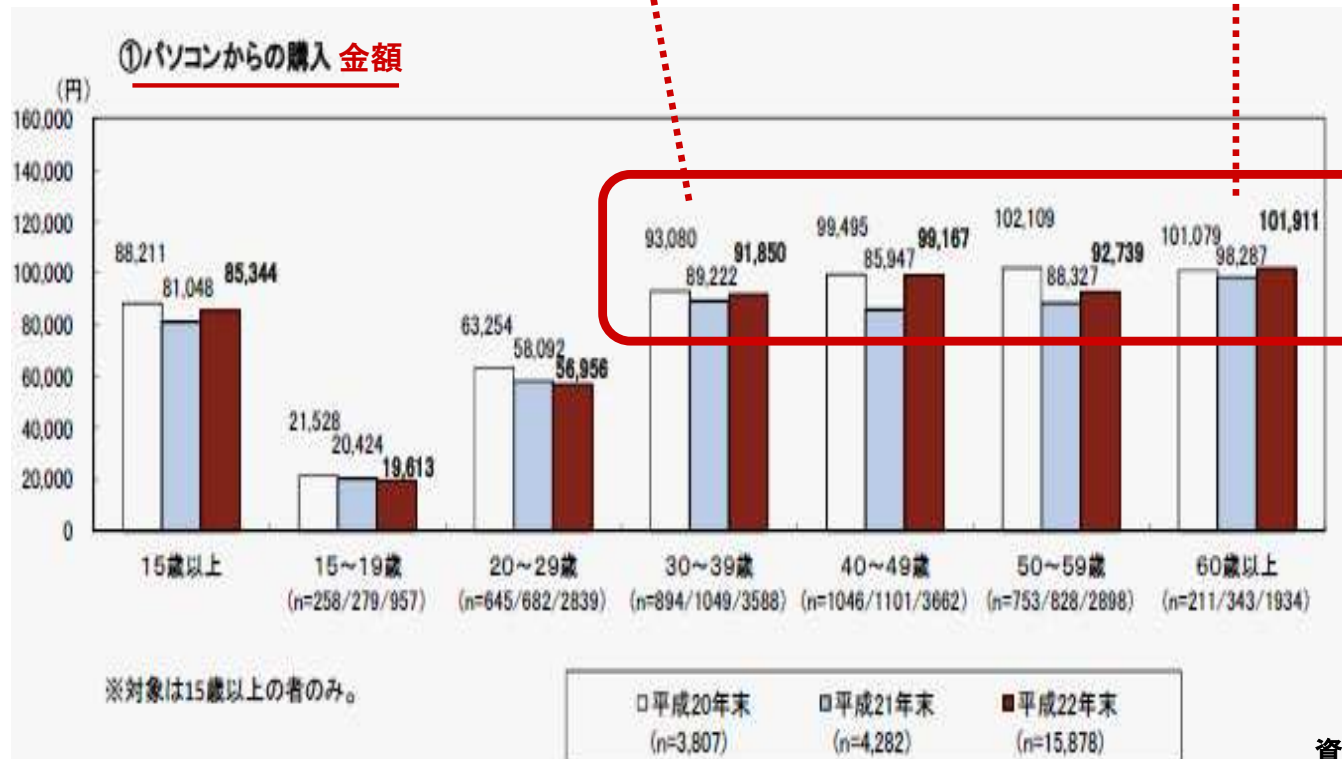
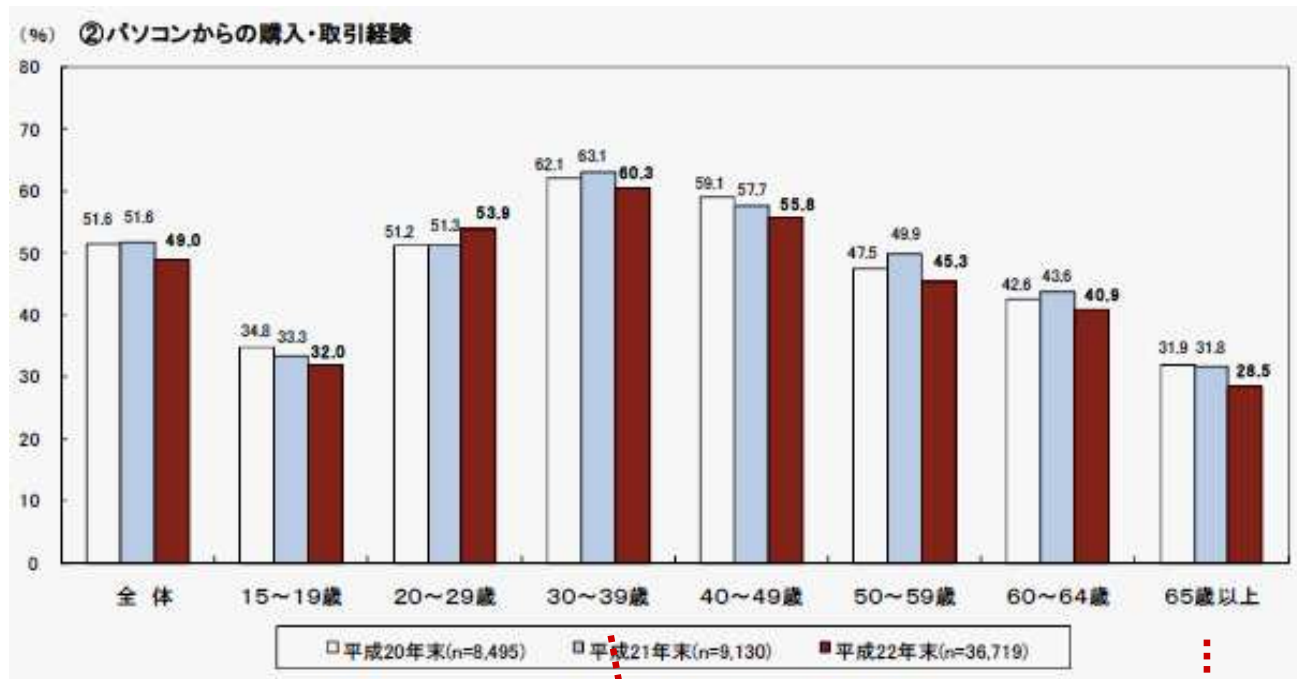
チャンネルで見ると

ブランド配置 (年代×価格帯)



流通再編に向けての課題

- ① **通販の拡大（TV・ネット）**
 - ・ 簡単・便利・有効（即効）
 - ・ 抵抗感の希薄化（衝動買い）
- ② **コンビニ・ドラッグストアの模索**
 - ・ 新規店の頭打ち
 - ・ 既存店の前年割れと利益率低下
 - ・ 低価格・薄利からの脱皮
 - ・ 独自化（PBの導入）
- ③ **地域小売店（商店街）の復権の兆し**
 - ・ 最寄り性
 - ・ 専門店化
 - ・ シニア



3

「顧客の意識変化」への対応ミス

メーカーが育てたけれど
一人立ちしてしまった顧客

20代 スキンケアの場合

⇒ 情報源の多様化

OPTUNE



ブランド力の低下ではなかった！

化粧品屋さん ⇒ ドラッグストア
⇒ ネット通販（ロングテール）

（買い方・売り方の変化）

単品チョイス型へ

TAPHY



BEAUTY VOLTAGE

ビューティーボルテージ



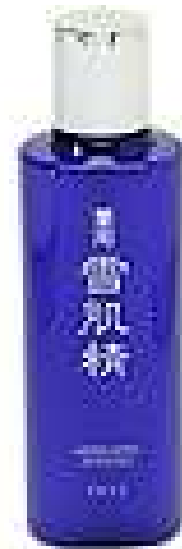
まだ カウンセリング型

美白スキンケアの場合

機能特化で**単品型**へ移行 (プラスワン)



SMAP方式



顧客意識の変化への課題

① 情報源の多様化

- ・インターネット検索・・・クリック型購買
- ・クチコミ (ex. @コスメ、facebook)

② トップブランド信仰の希薄化

- ・量のブランド力 → 質のブランド力
(総合 ⇒ 個)

③ 簡便志向

- ・手軽 ・手抜き ・即効 ・楽



④ 本物志向

- ・「美くなる！」 cf. お手入れ
- ・本格スキンケア
⇒ エステ ・ 医療

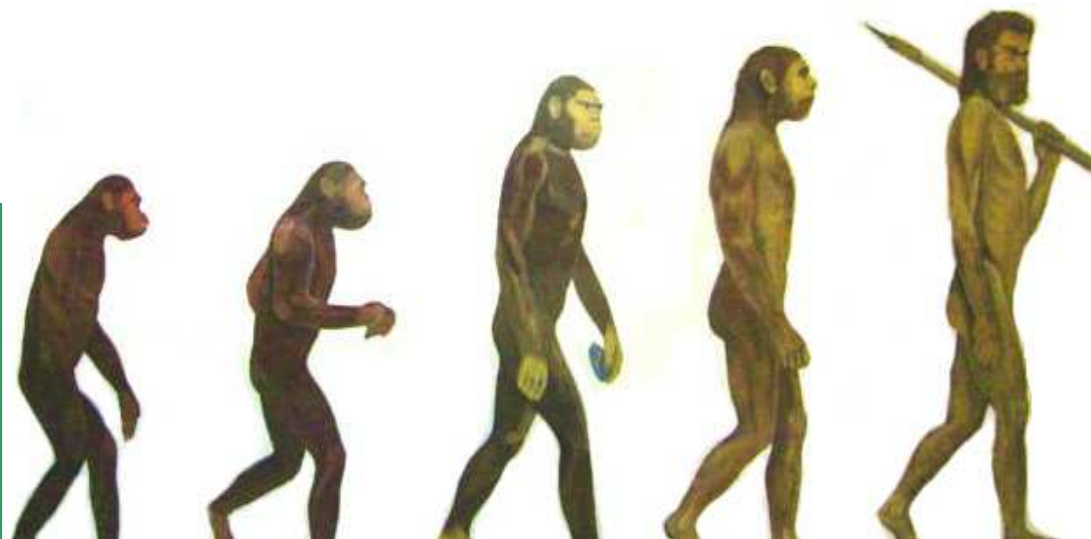
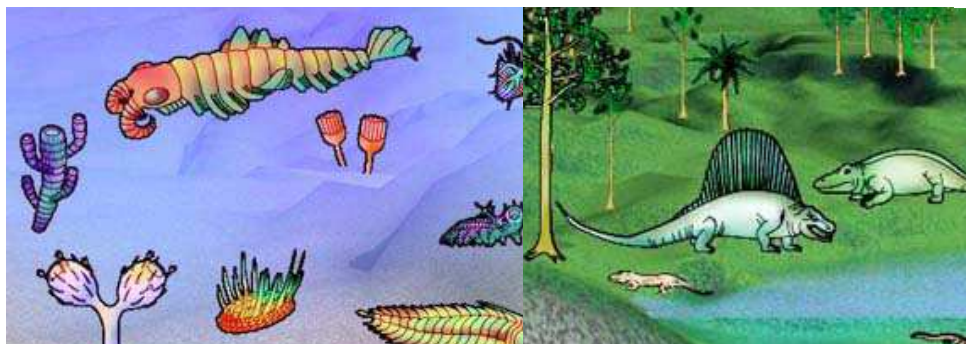
4

「ブランド育成(リニューアル)」の対応ミス

変えるポイント ・ 変えないポイント

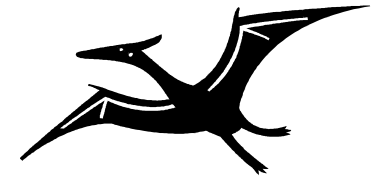
リニューアールは、

生物で言う **「進化」** です。

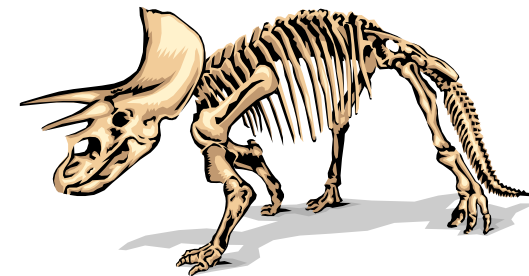


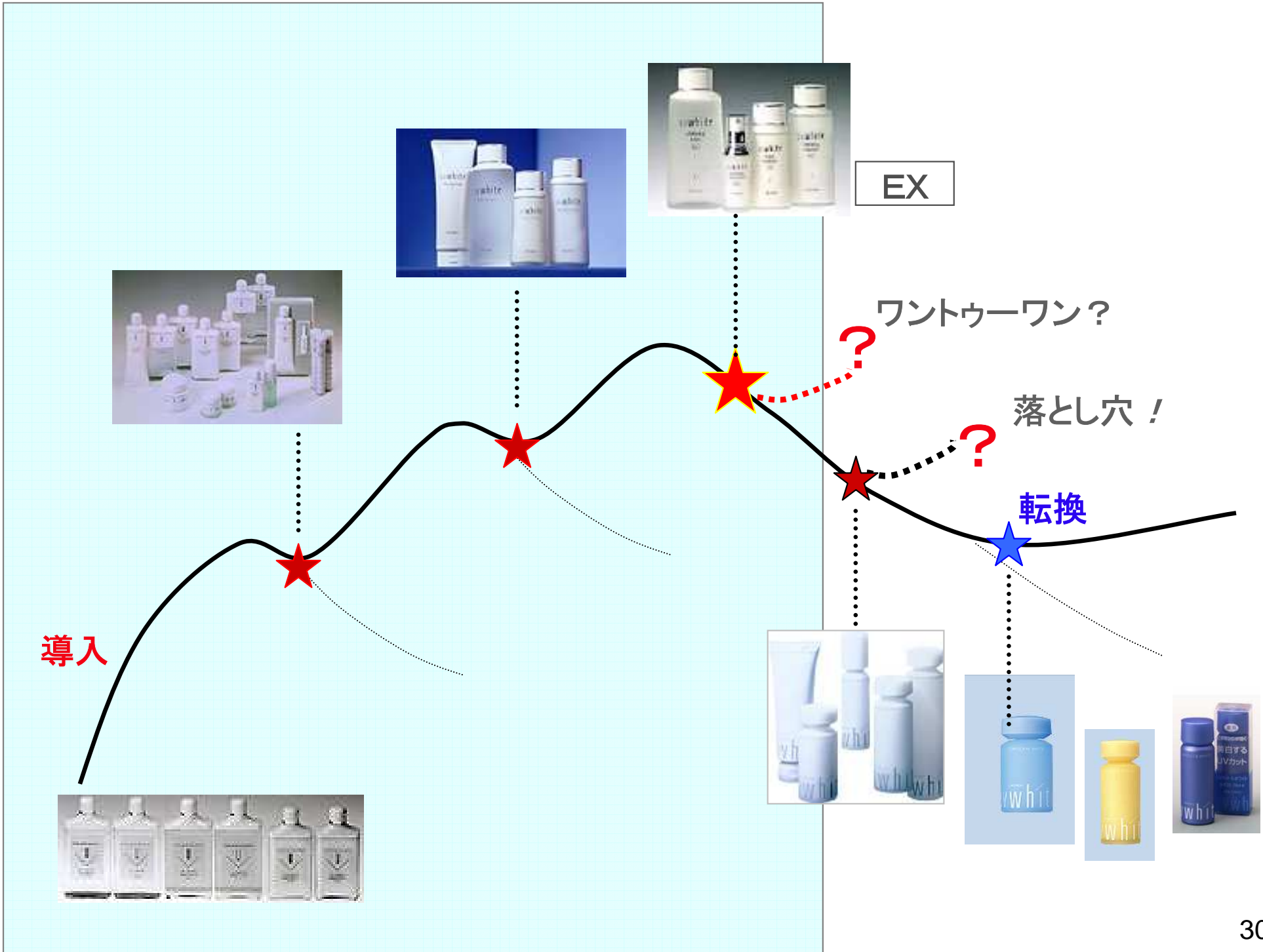
環境との適合が、

生き延びていくために欠かせません。



ただ、進化の仕方やタイミングを
間違えると生き残れません。





uvwhite の事例

1999

UVホワイトリニューアル



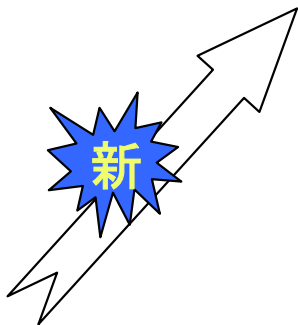
1993 リニューアル



1985 UVホワイト発売



1990 リニューアル



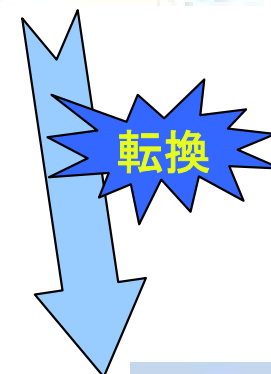
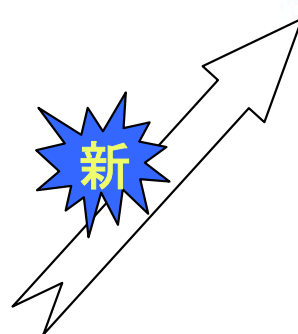
ワンツーワン



1996 リニューアル



EX



WHITESS の事例



1970年

「メリットシャンプー」発売

フケ・かゆみを防ぐZpt*で、
地肌ケアを提案
*ジंकピリチオン



1975年

「メリットモイスターリンス」発売



1985年

M-zpt*でフケとり効果をさらに高めた

「メリット」を発売

*マイクロジंकピリチオン



1991年

「リンスのいないメリット」発売



2001年

弱酸性の「メリット」を発売

新家族シャンプー

家族のための清潔でおだやかに
洗えるメリットへ



2006年

現代の地肌に合わせた処方
地肌ケアエッセンス(GK-2)*配合の

「メリット」を発売

*グリチルリチン酸ジカリウム



2008年

家族の健康な髪と地肌のために。
植物由来成分配合の

「メリット」を発売

・植物由来リコリスC*(フケ・かゆみを防ぐ)
* グリチルリチン酸ジカリウム



2009年

親子で使えるトリートメント

「メリット さらさらヘアミルク」
発売

からまりやすいお子さまの細い髪も
するんとなめらかな指どおりに



2010年 2月

ふわふわの泡立ちの

「メリット」発売

泡が地肌まで届いて、
髪の根元・毛穴までスッカリ。
根元からサラサラの髪に。

・植物由来リコリスC*1 配合
・ユーカリ&カモミールα*2配合(保湿成分)

*1 グリチルリチン酸ジカリウム (フケ・かゆみを防ぐ)
*2 ユーカリエキス・カモミールエキス・フルーツ酸



(参考)

改良の重要なポイントは、飲料分野での「健康志向」の高まりだった。
『すっきり感のある軽めの味』を追求することが必要という仮説。

健康志向の薄味が裏目に

麒麟ビバの缶コーヒー販売数量の推移



担当部長は今、オンリーワンの敗因をこう分析する。

「我々の誤算は、ファイアシリーズに対する『濃い』『苦い』という評価を弱点と考えたこと。

実は褒め言葉だったのに。

今は、立ち戻って「ファイア挽きたて工房」を発売。

(参考)

「エクシリム」のブランド名は、「**並外れた**」という意味のラテン語と英語の「**スリム**」を合わせた造語で、「**究極の薄さ**」を備えたデジカメという意味。

カシオはその**ブランド力が中・上級者向けのデジカメでも生かせる**と考え、エクシリムプロの発売に。

「エクシリム」ブランドの定義の変遷



ブランド育成への課題

- ① コアコンセプト（ブランド資産）
 - ・絞り込まれたコンセプト
 - ・**フォーカス & ポジショニング**（アル・ライズ）
 - ・変えて良い部分といけない部分
- ② 既存愛用者
 - ・真面目な愛用者……保守的
 - ・潜在浮動層 ……新しいニュースに反応
- ③ 新規顧客
 - ・浮動層
 - ・他ブランド信奉層

5

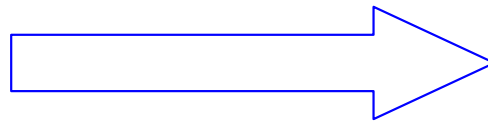
「使用者視点」への対応ミス

「分かったつもり」
と
「自分(メーカー)都合」

価値を高めた



カタチが変わった



使い方も変わった！

← チューブ スポイト →



使い方習慣に
逆らった

こんなことも・・・

妥協



キャップは失敗!

甘い詰め



使用者視点への課題

- ① **メーカー都合**になっていないか？
 - ・売上
 - ・売り易さ
 - ・作り易さ
 - ・コスト
 - ・発売時期

- ② 既存愛用者
 - ・使用習慣を踏まえているか？

- ③ 思い込み（自社視点）
 - ・確認不足
 - ・コミュニケーションギャップ