

変容する競合調査の意味と商品の差別化

マーケティング活動における最初の第一歩は「リサーチ」です。リサーチは「競合分析 (Competitor)」「自社分析 (Company)」そして「顧客分析 (Customer)」の、いわゆる「マーケティングの3C」の視点で行われることが多いと思います。いち早く復興の軌道に乗りつつある被災地の企業の多くが、何かしらこうした「リサーチ」を行ったうえで、自社の戦略や商品の方向性について改めて決定していることが多いようです。近年は、新たな情報化の進展も背景に、特に「競合分析」が重要になりつつあります。そして意外にも基本的なマーケティング活動を地道に行い、自社や商品の価値を再認識した企業が新しい商品やサービスの開発を通して、復興をリードしつつあるのです。

情報化と競合調査

経営戦略上重要な「リサーチ」。震災以降、特に「競合分析」の意味合いが大きく変わってきています。その背景には、スマートフォンやFacebookやTwitterなどのSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)の急速な普及があります。

例えば、震災前の平成22年8月時点で193万人だったFacebookユーザーは、平成27年1月時点で2,200万人にまで拡大しています(アウンコンサルティング(株)「プレスリリース2011年10月6日版」及び「プレスリリース2015年1月14日版」より)。さらにこれを利用するための端末も、平成22年末には9.7%の普及率だったスマートフォンは、平成26年末には64.2%まで増加しています(総務省「平成27年度 情報通信白書」より)。

かつては、先進的な商品を「参考にする」という認識も大きかった「競合調査」。しかし今や強力な検索エンジンや、SNSの存在により、「模倣」に対して顧客が容易に気づきやすい環境となっています。しかもスマートフォンを通して顧客間での情報共有が容易かつ早くなり、ますます他の商品との差別化が難しくなっているのです。

ネットで共有できない価値

顧客から「模倣」と思われないようにするため、言い換えれば他のアイデアやコンセプトと「かぶらない」ことが目的となりつつある「競合調査」。だからと言って競合分析をインターネット上だけで行うのは、顧客ターゲットングや差別化などを進める上で不足です。むしろインターネット上にはない情報にこそ、価値を見出す



展示会や見本市は、リサーチの意味で有効な場。
また、展示する側も、インターネットでは感じにくい「体感」部分にフォーカスした展示設計が重要になっている。

べきです。「画像」や「動画」、「文字」などインターネット上で比較的得やすい情報ではなく、例えば「味」「質感」「香り」「接客」などの商品の「体感」部分にこそ、差別化のヒントがあるからです。その意味で、現地調査や実地調査などは、差別化の第一歩になるでしょう。「展示会」や「見本市」などの視察も、「体感」する方法の一つとしてむしろネット時代だからこそ有効です。

先導事例における商品・サービスの差別化

多くの被災地の企業における先導事例を見ると、実は震災前から商品の品質や技術力などに実績があり、それを活用している企業が多いようです。突飛なアイデアや極端に「革新的」な商品やサービスを開発したというより、震災をきっかけに改めて自社や商品の価値を考え、そのコンセプトやターゲット、ポジションなどを見直して差別化を図ったというのが実際です。

被災地の企業の多くが、「東北の良さ」や「自社の強み」を改めて新しい価値として提供しようとしています。リサーチを通してそれを客観的に把握し、さらに顧客

が「体感」できる仕組みづくりが、自社の復興を加速させるカギなのかもしれません。

事例紹介

K社は岩手県内の製麺業者として県内や首都圏など広く販路を持ち、以前より製麺技術に定評があった。また震災前より、原料の自社栽培や地元の大学などとの産学連携による技術開発も積極的に行ってきた。

震災をきっかけに、全国の競合を分析し、より地元の素材や歴史にこだわった麺づくりを推進。新たな技術開発にも成功し、無添加にもかかわらず冷蔵で10日間も日持ちする、手打ち麺に匹敵する風味を残した生麺を開発。この商品を「フラッグシップ」と位置付けて食品展示会などでの商談を進め、首都圏の高級スーパーなどで高い評価を得た。その後も地元素材にこだわった積極的な商品開発を進め、首都圏で急速に売上を伸ばしている。

多様化する流通と価格戦略

東日本大震災は、多くの被災企業にとって既存の販路を失う原因となりましたが、一部の意欲的な企業にとっては、新たな販路の開拓に取り組むきっかけにもなりました。また、B to B型だった事業者が、消費者市場にチャレンジする例も増えています。

多様化した流通チャネルに対応していくため、商品の値付け（プライシング）について、ますます精密かつ論理的に決定することが重要になりつつあります



第2回新東北みやげコンテストの授賞式の様子。
首都圏をはじめ全国に通用する「おみやげ」の開発や、
販路拡大に取り組んでいる。

商品開発と販路拡大

東日本大震災後、被災地の多くの企業が新たな商品開発に取り組みました。その過程で、他地域の経験豊かなマーケッターやデザイナーなどが被災地へ「復興支援」として協力した結果、商品開発のレベルが向上した例が見受けられます。震災後に行われた新商品開発は、新たなターゲットにチャレンジする機会が多いため、必然的に顧客の「ターゲティング」と競合商品との差別化を図る「ポジショニング」が行われ、結果的に典型的な「STPマーケティング」による商品開発が行われることとなります。

平成27年12月に開催された、「第2回新東北みやげコンテスト」では、自社の既存商品をベースにしつつ、新たなターゲット向けにコンセプトを明確化した新しい商品が多く出品されました。この結果、同時開催された展示会で、商談の成立までつながった事業者も少なくありません。

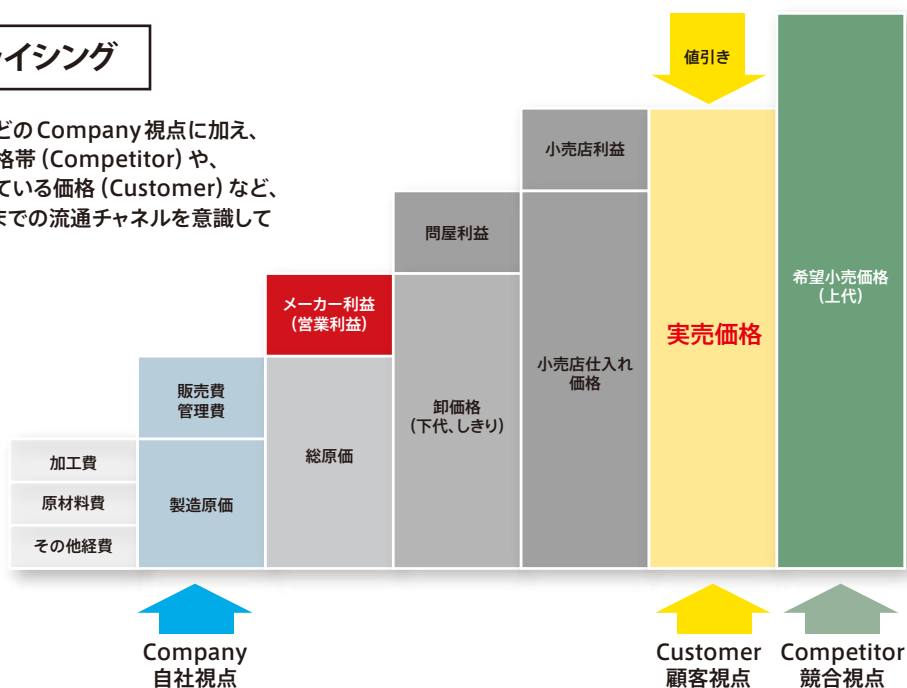
直販戦略の拡大

一方、これまで下請けであったり問屋業務を行っていた事業者が、自社の復興に取り組む過程で消費者と交流を持ち、これをきっかけに自らが「メーカー」となって新たに自社ブランド商品の開発を行う例もあります。卸売と小売では根本的に「売り先」「顧客」が違いますが、ビジネスヒント①で記載したようなオーソドックスなマーケティング手法を通して、新たな流通チャネルに対応しているようです。

また、ECサイトなどによる直販事業を強化する動きも加速しています。近年のEコマースは、スマートフォンの普及もあり、B to C型に加え「フリマ（フリーマー

3Cによるプライシング

製造原価や総原価などの Company 視点に加え、他社の競合商品の価格帯 (Competitor) や、実際に消費者が求めている価格 (Customer) など、消費者の手元に届くまでの流通チャネルを意識してプライシングを行う。



ケット) アプリ」などの C to C 型など、急速に多様化が進んでいます。特に C to C 型と B to C 型のシステム上の境目は厳格ではなく、「フリマアプリ」は多くの利用者数を有する一大販路になりました。出店コストが低く、消費者の嗜好に合わせてよりきめ細かなターゲットティングがしやすいこうした新たな販路は、中小の事業者が新しい商品を投入する際の、有力な市場に成長するかもしれません。

流通チャネルを想定した価格戦略

このように多様化する販路に対応した商品の価格設定をする場合、「原材料費」や「加工費」を含む製造原価に加え、流通や営業に関するコストなどを把握、流通チャネルをできるだけ正確にシミュレーションする必要があります。また、「マーケティングの 3 C」と言われる「Company (自社視点)」「Customer (顧客視点)」「Competitor (競合視点)」から検討すると、より客観的なプライシングが可能です。

事例紹介

〇社は水産加工品の問屋として、宮城県内を中心に商品を取り扱っていたが、津波により社屋を流失。しかし震災後にさまざまな復興支援を受ける中で、全国の消費者と交流を持ったことをきっかけに、従来の卸売事業に加え、直接消費者に訴求する B to C 型のビジネスに参入した。

平成 27 年には全国展開を想定して、ライターやデザイナーなどの協力の下で新商品を開発。また価格設定の際には、ビジネス支援機関に相談して、プライシングのシミュレーションを実施した。

その後食品展示会やコンテストなどに出席しさまざまな賞を受賞。この実績をもとに現在は地元の宮城県内のほか、首都圏の大手小売店などと商談を進めている。

ロゴの基礎知識と活用方法

企業の理念やコンセプト・独自性などを、統一されたデザインやメッセージにより社内外に認識させ、企業の市場価値・ブランドを高めていく企業戦略をCI (コーポレート・アイデンティティ) と言います。従来、こういった戦略は大企業のものという認識がありましたが、企業を持続的に経営していくためにも中小企業にこそ必要と言われ始めています。価格競争の激化などにより、自社の特色を明確に打ち出し他社との差別化を図り、効果的に販売促進を行っていかないと、企業が生き残るのが難しくなりつつあるからです。

そんなCIの構築の中でも、中心的な役割を果たす「ロゴ」についてその役割や作成の流れ、実際の作成事例などを紹介します。

ロゴの役割

CIの構築では、企業名やブランド名、ロゴ、キャッチコピー、スローガンなどが重要な要素ですが、その中でも外部への視覚的なメッセージにおける中心的な存在が「ロゴ」です。

企業におけるロゴとは、事業や商品、サービス、そして企業そのものを視覚的に伝えるための、言わば企業の「顔」と言えます。企業理念や与えたいイメージ、自社の特徴や強みなどを、わかりやすく図案化することで独自性をアピールし、競合他社との差別化を行うのに非常に重要な役割を果たします。商品のパッケージやPOPなどの販促物、名刺や会社案内、ホームページや社用車など、さまざまな媒体に使用し発信することで、社内外に対して統一したイメージを確立させることができ、企業やブランドの印象を決定づけるものといっても過言ではありません。

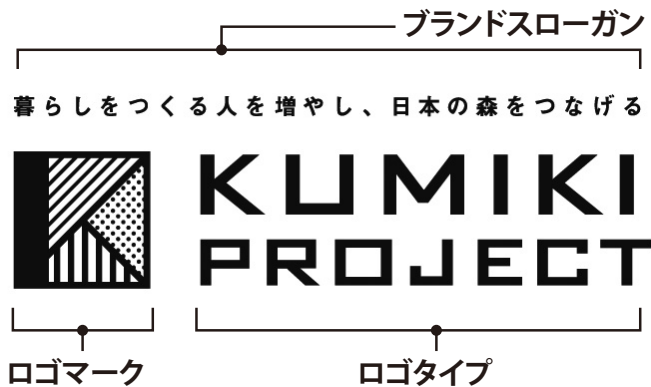
ロゴは、その企業やブランドを視覚的に表現できているかどうか、伝えたい相手に伝えたいイメージを正しく印象付けられるデザインかどうか、非常に重要です。「イメージとかけ離れている」、「たくさんのバリエーションがある」、「わかりにくい」ロゴは、作っても効果がないばかりでなく、企業やブランドの価値の低下をもたらします。

会社の理念やコンセプトを明確にし、それをいかにビジュアル化し、発信していけるかが、自社ブランドを構築していくための第一歩と言えます。

ロゴの要素

ロゴは大きくロゴマークとロゴタイプに分類されます。ロゴマーク(シンボルマークともいいます)は、企業やブランドの理念やコンセプトなどを図案化し表現したもの、ロゴタイプは、社名やブランド名などの文字をデザイン化し

マークとタイプの図案と説明



P82 (株) 紬のブランドロゴ

※デザイナーとの打ち合わせにあたって

ロゴの制作にあたっては、デザイナーと協業しながら進めることになります。事前に以下のことを整理しておきましょう。

- 主な顧客層
- どのようなイメージ、印象を顧客・消費者に与えたいか
- 用途 (名刺・ホームページ・会社案内 etc)
- 企業やブランドをイメージさせるカラー
- 社名・ブランド名などの由来
- 会社やブランドなどの特徴や強み
- 会社やブランドの歴史
- 会社の今後のビジョンや方向性

たものです。それぞれ単独で使用する場合や、組み合わせて使う場合もあります。

また、企業やブランドの理念、コンセプトなどを簡潔にまとめたキャッチコピーをロゴの中に加える場合もあります。これらは、コーポレートスローガンやブランドスローガンと呼ばれます。

ロゴ作成のプロセス

1. 方向性の決定

まず、企業の理念やコンセプト、ターゲット層、自社が今後目指す方向性などをデザイナーに伝えます。この部分が明確ではない場合は、社内をよく詰め、体系的に整理する必要があります。また、具体的なイメージカラーなどもあれば、デザイナーに伝えます。

2. ロゴデザインの選定

ロゴのデザインは、予算との兼ね合いもありますが、いくつかの方向性に基づいたラフ案を提案してもらい、そこから絞り込んでいくのが一般的です。提案を受けたら、デザインのコンセプトや背景など、このデザインに至った理由を確認します。ある程度の方向性が決まったら、そこからバリエーションをつけるなどしてさらに絞り込みを行い、決定します。

また、類似のデザインがないか、著作権上のチェックも平行して行います。

3. ロゴの展開

ロゴのデザインが決定したら、名刺・看板・会社案内・商品パッケージなどへ展開した場合のデザインも行います。また、ロゴ使用に関する細かなルールを決めます。使用する色やマークとタイプのバランスや色指定などをまとめたマニュアルを作成するとよいでしょう。これを運用することで、ロゴやブランドの統一性が保たれることにもつながります。

事例紹介

宮城県内で代々建具屋を営んできたS社。震災を機に、事業の柱としてインテリアコーディネート事業を立ち上げ、それに伴いCI構築にも着手。

『家族がリビングに集うような快適な空間 (暮らし) から笑顔と幸せをお届けする』というコンセプトから、分かりやすいワードと韻を踏んだフレーズで英語と日本語のブランドスローガンを策定。

ロゴデザインは、幾何構成によるデザインで建具 (窓・サッシ・扉など) をイメージさせるものとし、信頼を喚起するブルーと安心感や癒しを印象付けるエメラルドグリーンをブランドカラーとした。作成したロゴは、名刺・封筒・工場用サイン・ショールーム用サイン・カタログなどへ展開している。

「まちの再生」に向けた 被災地の動き

復興事業の進捗に伴い、市街地の復興が進むにつれて、被災地では、各事業者による個別のビジネスの復興のほか、官民が連携した地場産業の活性化や本設商店街の再建など、「まちの再生」に向けた取組が見られつつある。今後各地で本格化するこうした動きの先行事例として、その一例をここに紹介する。

①地場産業の活性化に向けた取組

女川町の民間事業者が共同して設立した「復幸まちづくり女川合同会社」は、女川の地域資源を活用し、女川で生産された商品を、県内外の食に関する有識者により構成される審査会により「女川ブランド」として認定、認定された商品は各社がそれぞれ有する販路のほか、同社が町内で運営する店舗「あがいんステーション」やインターネットを通じ販売を行っている。

このような地域ブランドの構築に向けた取組自体は各地で見られるが、自社による商品の販売収益を活用し、ローカルフードの開発・展開に精通した東京の専門家の協力を得ながら、商品の改善や新たなブランド商品の開発に取り組む生産者に対し個別支援を実施する、という形でブランド力の強化につなげる取組の循環を実現している点は特徴的である。

また同社では、地元漁業者や水産加工業者と連携し、観光目的の個人・団体に限らず、企業や教育部門も主なターゲットとして水産業体験の受け入れも行っており、震災前は町内でも必ずしも一枚岩ではなかった業種間・業種内での垣根を取り払い、「外貨獲得と域内経済の循環、協業化、効率化」という同社の事業目的に向けた取組の一翼を担っている。

②商店街の再建に向けた取組

これまで仮設商店街などで営業してきた被災地の商店、飲食店などでは、復興の進捗に伴い本施設での営業が再開されたケースも徐々に始めている。単独での店舗再建以外にも、複数の被災事業者による共同施設や、地域で設立したまちづくり会社が整備し、集客力の向上などの観点から、直接被災してい





ない事業者もテナントとして入居する商業施設など、多様な所有・運営形態が考えられる。

平成27年3月にオープンした宮城県亶理町の「荒浜にぎわい回廊商店街」は、被災した8事業者がグループ補助金の活用などにより再建した事例で、アルミ製のアーケードを設置し快適な買い回り環境を確保しているほか、町営温泉施設に隣接した立地や特産のカレイにちなんだイベントの開催などを通じ、町外からの集客にも積極的に取り組んでいる。

同様にグループ補助金を活用して平成27年7月にオープンした岩手県大船渡市の「三陸サイコー商店会」では、商店会が独自に集会所を設置、住民によるイベントの開催などを通じ、地域のにぎわいの拠点としての役割を担っている。

一方、平成27年12月にオープンした宮城県女川町の「シーパルピア女川」は、津波原子力災害地域雇用創出企業立地補助金を活用し、まちづくり会社により商業施設の整備が図られた初の事例である。あえて土地の所有と店舗の運営を切り離し、時代のニーズに合わせた店舗の流動性を保つべく、官民の共同出資で設立されたまちづくり会社である「女川みらい創造株式会社」が商業施設や周辺駐車場の管理・メンテナンスのほか、イベント運営を含めた地域のマネジメントを担う。本事例集に掲載されている「みなとまちセラミカ工房(P.70)」など震災後に町内外で新たに立ち上がった事業者も入居しており、町の経済活性

化のためにも重要な施設として期待を集めている。

③円滑な「まちの再生」に向けて

これらの取組は、同様の「まちの再生」が今後本格化するほかの被災地においても参考になるものと思われるが、地域ブランドの構築や新たな商品の開発、さらには商業施設の整備・運営など、震災前は全く経験のなかったことにゼロから取り組む必要があり、「何をどうすれば良いのかわからない」というケースも十分想定される。

これに対し、復興庁では、復興したまちの商店街の本設店舗で営業を再開するための選択肢と支援策を「商店街復興必携資料集」としてホームページに掲載している(http://www.reconstruction.go.jp/portal/sangyou_nariwai/20150604164355.html)。

また、こうしたケースにおいて、豊富な知見・ノウハウを有する専門家を活用することは非常に有効であり、復興庁が実施する「ハンズオン支援専門家プール」において新商品開発やブランド構築、商業施設整備など各分野の専門家による集中支援を実施しているほか、中小企業基盤整備機構の「震災復興支援アドバイザー」においても専門家による助言・指導を行っている。

こうした支援制度も活用しながら、今後本格化する被災地の「まちの再生」が円滑に進んでいくことを期待したい。