

ブランド戦略を「概念」から「実践」に落とし込む
ブランドロードマップ

ブランド戦略を「概念」から「実践」に落とし込む
ブランドロードマップ

序章

ブランディングにおける3つの壁とは？

多くの企業でありがちな悩みとは？

ブランディングに関して、以下のような悩みを耳にする機会が多い

- ブランド戦略に一応取り組んでいるが、それが会社の将来にどのような形で影響を与えるのか、具体的なイメージがつかない
- 会社や事業のブランドを強化したいと思っているが、何をもってブランドを強化したと言えるのか、定量的な指標がわからない
- 現場の行動やマネジメントが、「ブランド戦略」と噛み合っていないやり方になされている
- ブランドの考え方や、ブランドに対する思いが各部署や各チームまでは浸透していない

ブランディングにおける3つの壁

ブランドの「一貫性」と「継続性」を担保する上で障害となる“3つの壁が存在する

- ブランドという概念自体がそもそも曖昧で捉えにくく、とっつきにくい



認知・理解の壁

- ブランディングの成果が出ているのかが分からない



可視化・共有の壁

- 日々の業務レベルで、ブランドの落とし込みができない



業務接続の壁

ブランディングの“壁”を乗り越えるために・・・

ブランドに対する固定観念を捨てて3つの壁を乗り越えるために以下の3つのポイントがある

1. 定量・定性の両面からブランドの「あるべき姿・目指す姿」を規定
2. 社外・社内の両方の視点を持つ
3. 目標・指標をアクションプランとして具体化する(業務接続)

ブランドという目に見えない曖昧なものをそのまま扱うのではなく、可視化して、部署やチームの業務レベルで身近な目標に落とし込む
⇒その手段こそが「ブランドロードマップ」である

ブランド戦略を「概念」から「実践」に落とし込む
ブランドロードマップ

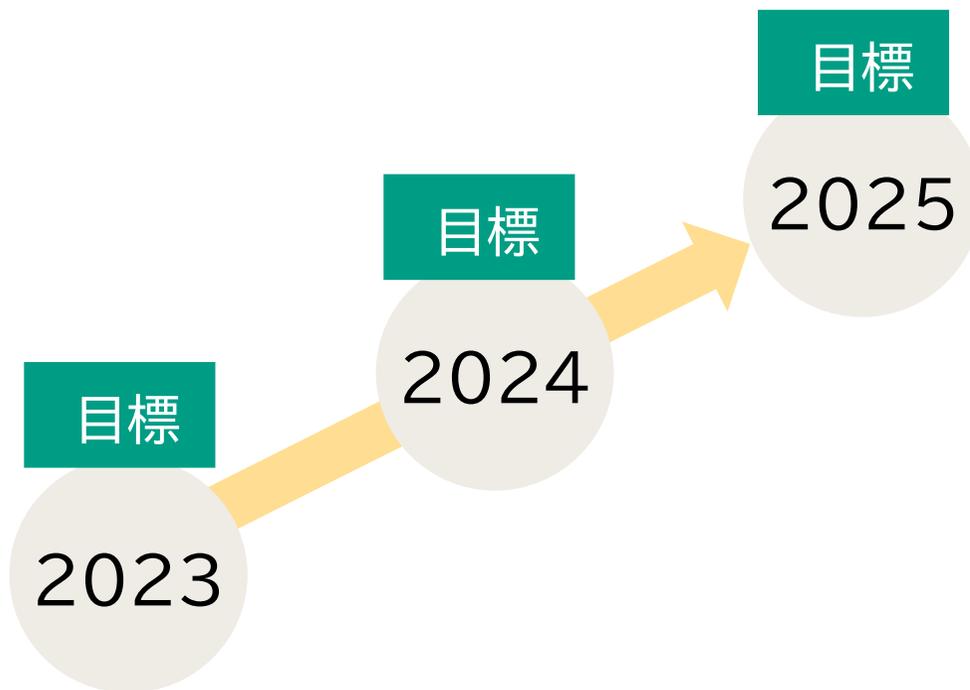
PART1

ブランドロードマップとは？

ブランドロードマップ

ロードマップとは…ブランド基点での業務の仕組みを表す全体像

- ブランドが目指す姿(コンセプト)を実現していく道筋
- “大きい(遠い)目標”を達成していくために、「いつまでに」「どんな状態になっていけばよいか」の中間地点を明確にし、軌道修正を図る上でも機能する。



ブランドのあるべき姿・目標を
「定量」「定性」の両面から
段階的に規定



どこに向かって活動するかが
明確になり、“ブレ”がなくなる

ブランドロードマップに組み込むべき3つの要素

「大きな目標」～「KPI」～「部署別活動テーマ」を接続し、
日々の各部署の活動が“コンセプト実現”に繋がるように地図を描く

		2023年度	2024年度	2025年度	
① 定量・定性目標 (KGI)	ブランド定量目標	●●億	●●億	●●億	
	ブランド定性目標	●●の情報収集者にとっての選択肢のひとつ	●●感度の高い人のファーストチョイス	斬新さを求める人も定番さを求める人も高い評価	
② 目標実現に向けた 注力指標(KPI)	注力指標	NPS	-40	-30	-20
		認知度	30%	46%	63%
		イメージ評価	15%	20%	25%
③ 指標達成に必要な 部署別活動テーマ	部署別 テーマ	営業部
		広告宣伝部
		商品開発部

簡単にまとめると…

- 経営戦略や事業戦略と紐づいた、「経営におけるブランドの役割・あるべき姿」を、定性・定量両面で明確にする(KGIの設定)
- 上記KGIを達成するために注力すべきポイントを見極め、指標化する(KPIの設定)
- 上記KPIを達成するために、各部署レベルで必要なアクションを具体化する

「ブランドの役割」「注力ポイント」「部署レベルのアクション」が
Keyword

ブランド戦略を「概念」から「実践」に落とし込む
ブランドロードマップ

PART2

ブランドロードマップの策定ステップ

策定ステップの全体像

STEP1 前提の確認

STEP2 ゴール(KGI)の設定

STEP3 注力ポイントの絞り込み(KPIの設定)

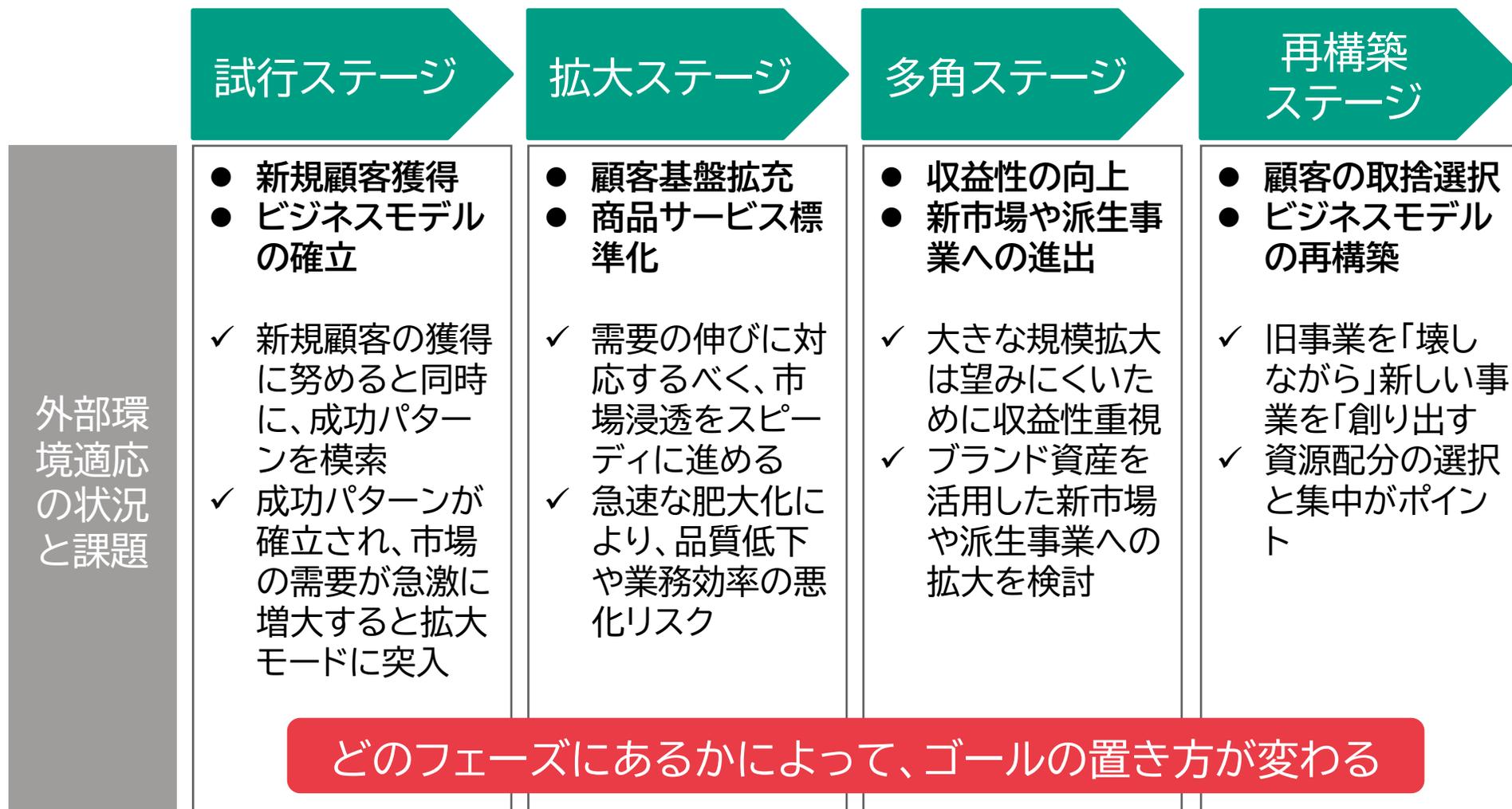
STEP4 目標設定(基準の設定)

STEP5 部署別アクションテーマの設定

STEP6 運用方法の確認～合意形成

STEP1 前提の確認

そもそも、経営・事業においてブランドがどのようなフェーズにあるのか？



STEP1 前提の確認(補足)

「ビジネスの状況」や「ブランドへの期待」については、

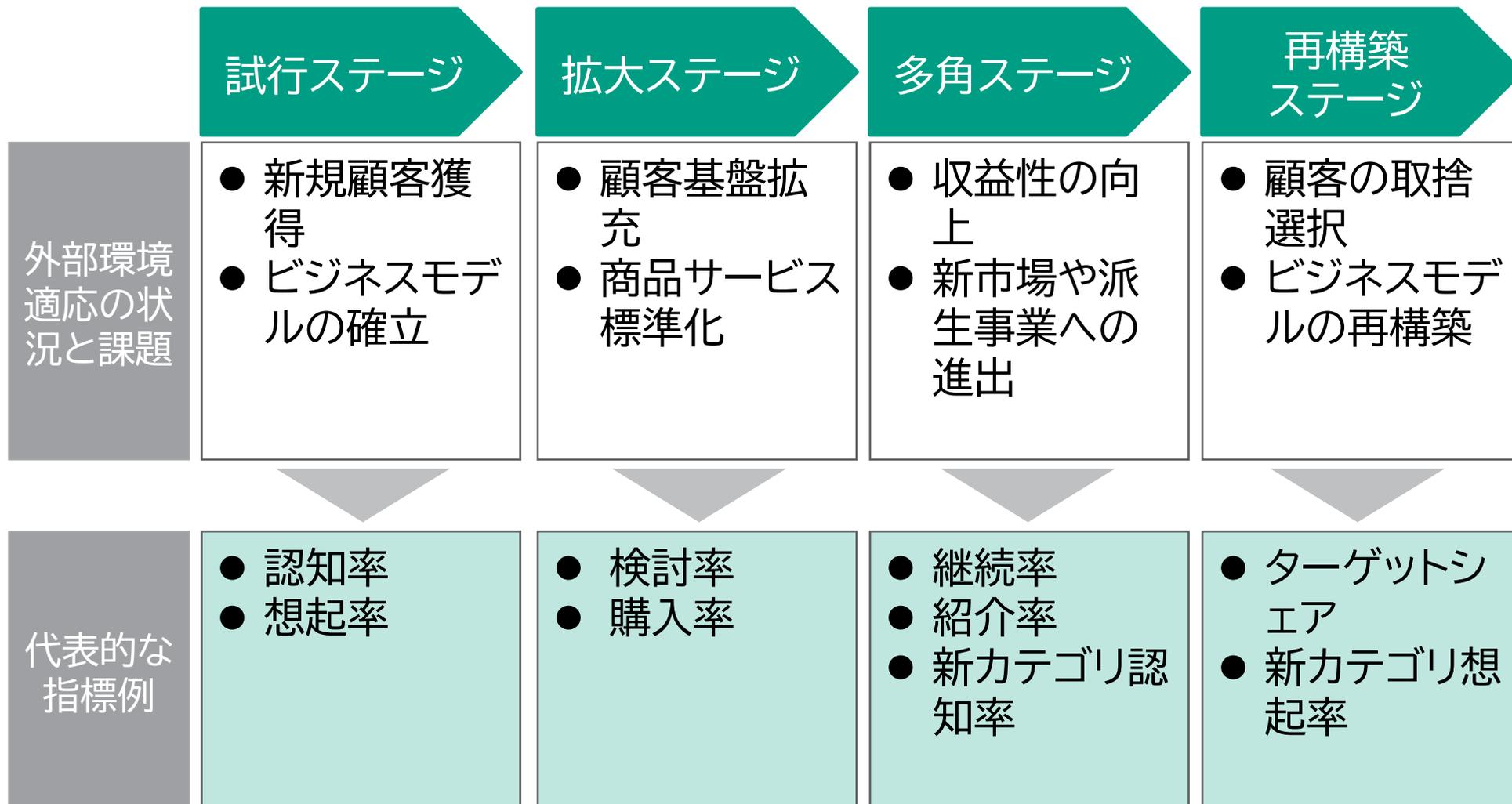
- 中期経営計画
- 事業戦略資料
- TOPメッセージ

などに経営としての考えが込められていることも多く、ブランド戦略構築やKPIマネジメントの最初の段階で擦り合わせをしていくことを推奨

当たり前のことのようで、多くの企業で実行できていない・・・

STEP2 ゴール(KGI)の設定

事業・ブランドのフェーズに合わせたゴール指標を適切に設定する



STEP2 KGIをどう決めるか？

「ブランド」になると、何故か忘れられがち・・・“ステージ”以外でも大事な観点がある

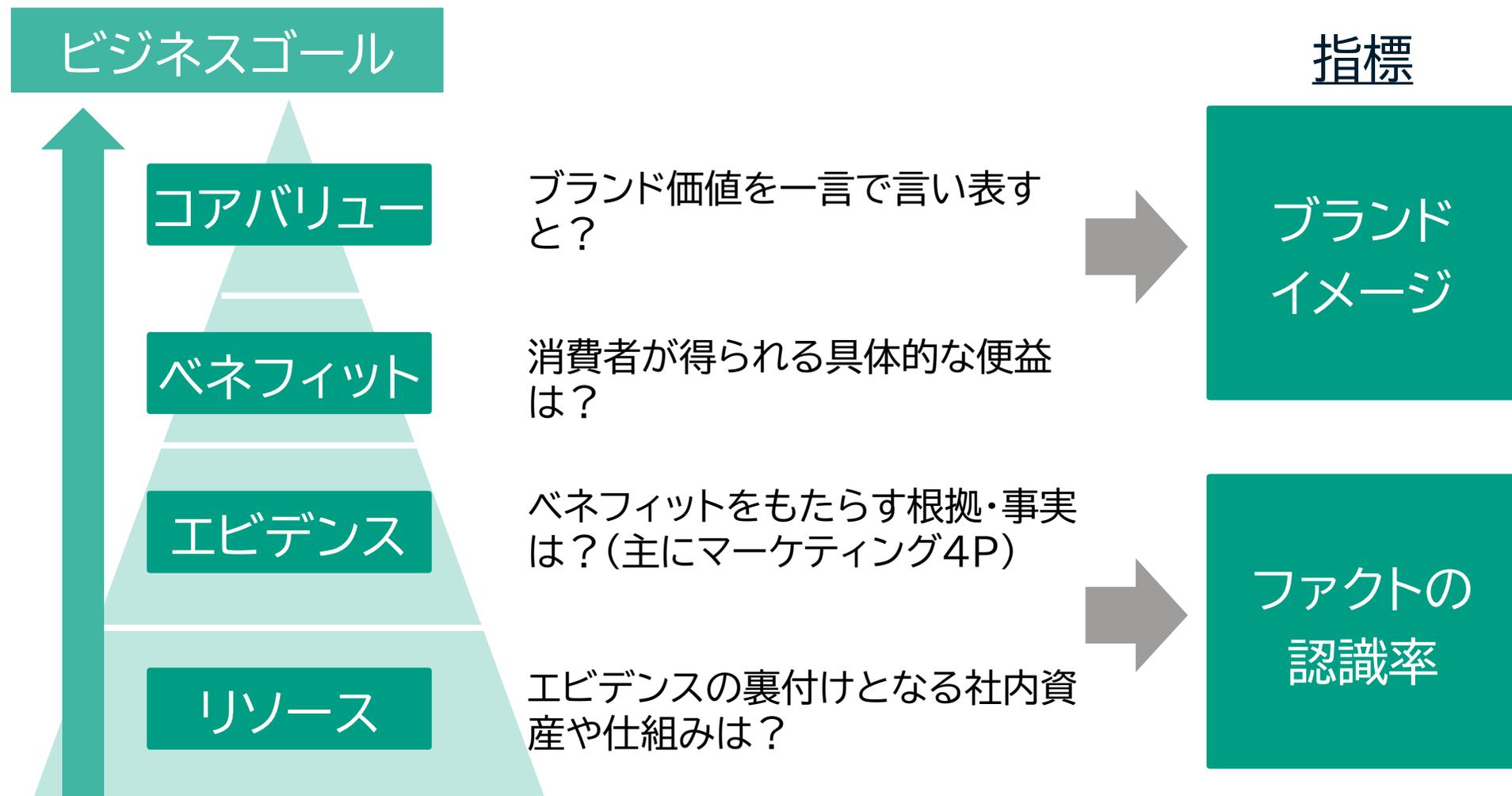
業界特性×ビジネスモデル×ステージ

「ブランド」がテーマになった途端に、
「認知」や「総合満足度」のような代表的な指標以外が考案されない傾向。

上記の視点で
「自社が勝つ／ブランドとしての役割を果たすために最適・最重要な要因」を
特定すべき

STEP3 注力ポイントの絞込(KPI設定)

コンセプトの実現=ビジネスゴールと考えると、構造がそのままKPIになり得る



例:スターバックスコーヒー



【ポイント】

コアバリューベネフィットは直接コントロールできない**結果指標**
エビデンスは直接コントロール可能な**プロセス指標(アクションに近い)**

指標

コアバリュー

“Third Place”(第三の場所)
お客様にとっての“The Only One”

ベネフィット

自分だけの時間を過ごせる
上質な空間でリラックスできる

エビデンス

適度な距離感でホスピタリティ高い接客
内装へのこだわり・厳選のコーヒー豆

リソース

洗練イメージによる採用力
おもてなしを大切にする組織文化

左記のような
イメージの獲得率

左記のようなファクトの
認知・認識・利用率

内部資源のため
対象外

STEP3 注力ポイントの絞込(補足)

当たり前ですが・・・

KPI = Key Performance Indicator

「カギ」がたくさんあり過ぎると、どれを使えばよいのかわからない
(指標がたくさんあり過ぎると、どこから実行すればよいかわからない)



できれば3つ程度、最大でも5つ程度に絞って設定すべき
その上で、定期的にKGIとの関係性をウォッチして
指標の見直しを図っていく

STEP4 目標設定(基準の設定)

基準設定の考え方は大きく3パターンある

	概要	メリット	デメリット
方法① ベンチマーク	<ul style="list-style-type: none">特定の競合の数値を数年後に超えることを目標に数値を段階的に設定	<ul style="list-style-type: none">理解しやすく、モチベーションも維持しやすい	<ul style="list-style-type: none">ありきたりなブランド構築に繋がる可能性
方法② オンリーワン	<ul style="list-style-type: none">各指標それぞれで、トップの値をとる競合の値を目標として設定	<ul style="list-style-type: none">難易度は高いが、唯一性の高いブランドを構築できる	<ul style="list-style-type: none">目標となるブランドが一つでないため、目指す姿を共通で描きにくい
方法③ ボトムアップ	<ul style="list-style-type: none">自社の現状から毎年一定の数値上昇を目標として設定	<ul style="list-style-type: none">競合や自社リソースに捉われず、着実なステップアップを目指しやすい	<ul style="list-style-type: none">ゴールや競合が不明確で、納得感やモチベーションを醸成することが難しい

STEP5 部署別アクションテーマの設定

このSTEPが最大のポイント！！

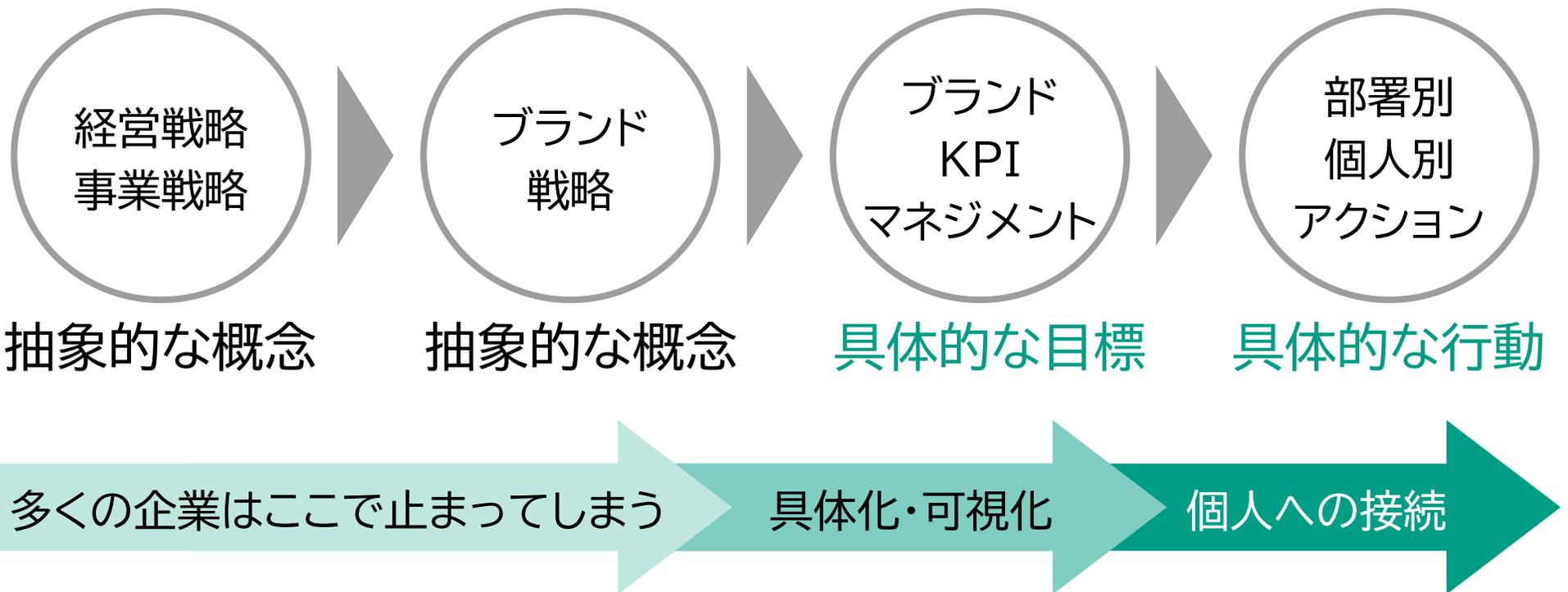
KPI(指標)を作っただけでは何も変わらない



各指標の目標値を達成するための
アクションテーマを“**部門レベル**”で策定する

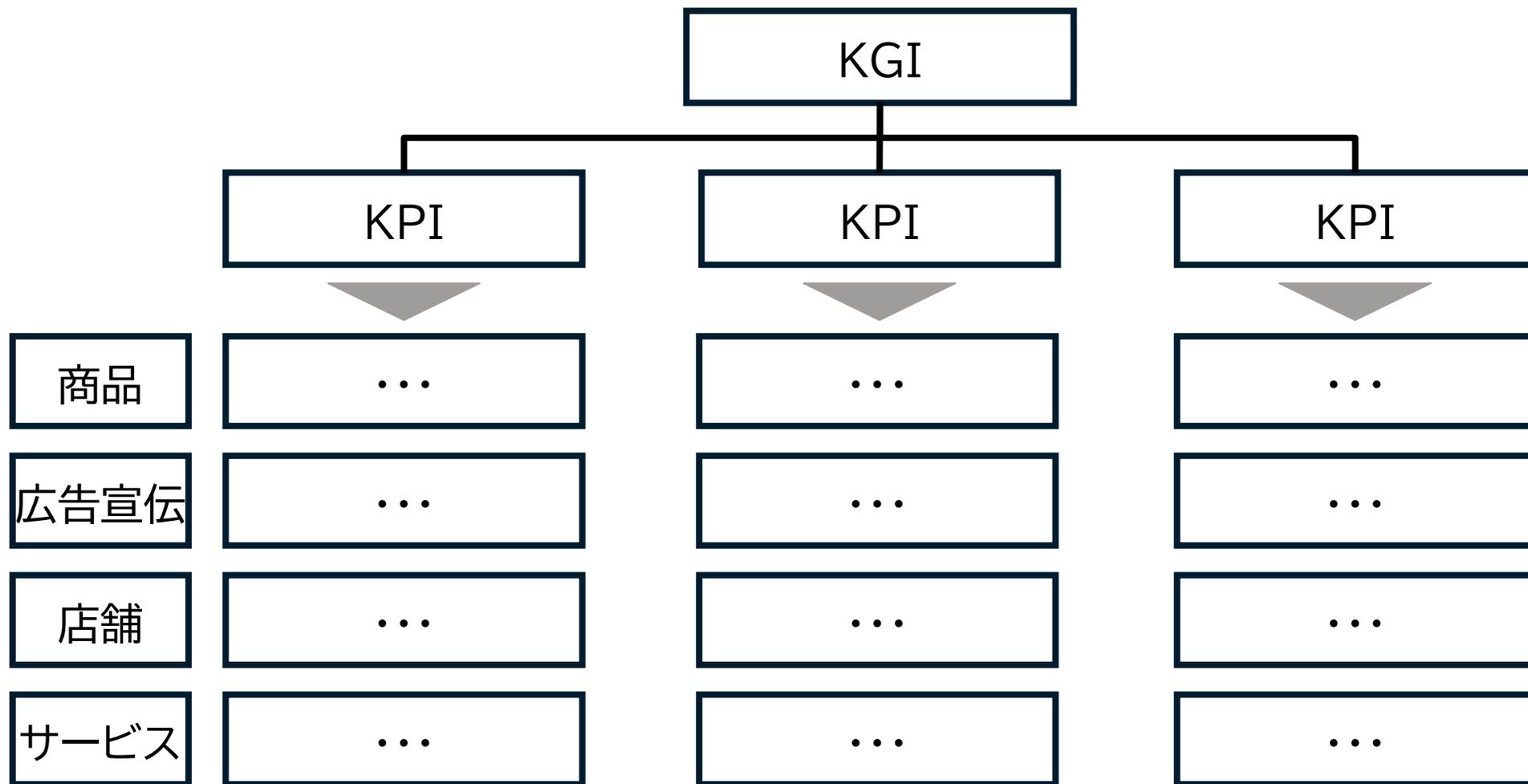
STEP5 部署別アクションテーマの設定

ブランドを「概念」から「実践」に落とし込む最大のポイントは
抽象的な概念を「部署・個人」の目標に落とし込むプロセス



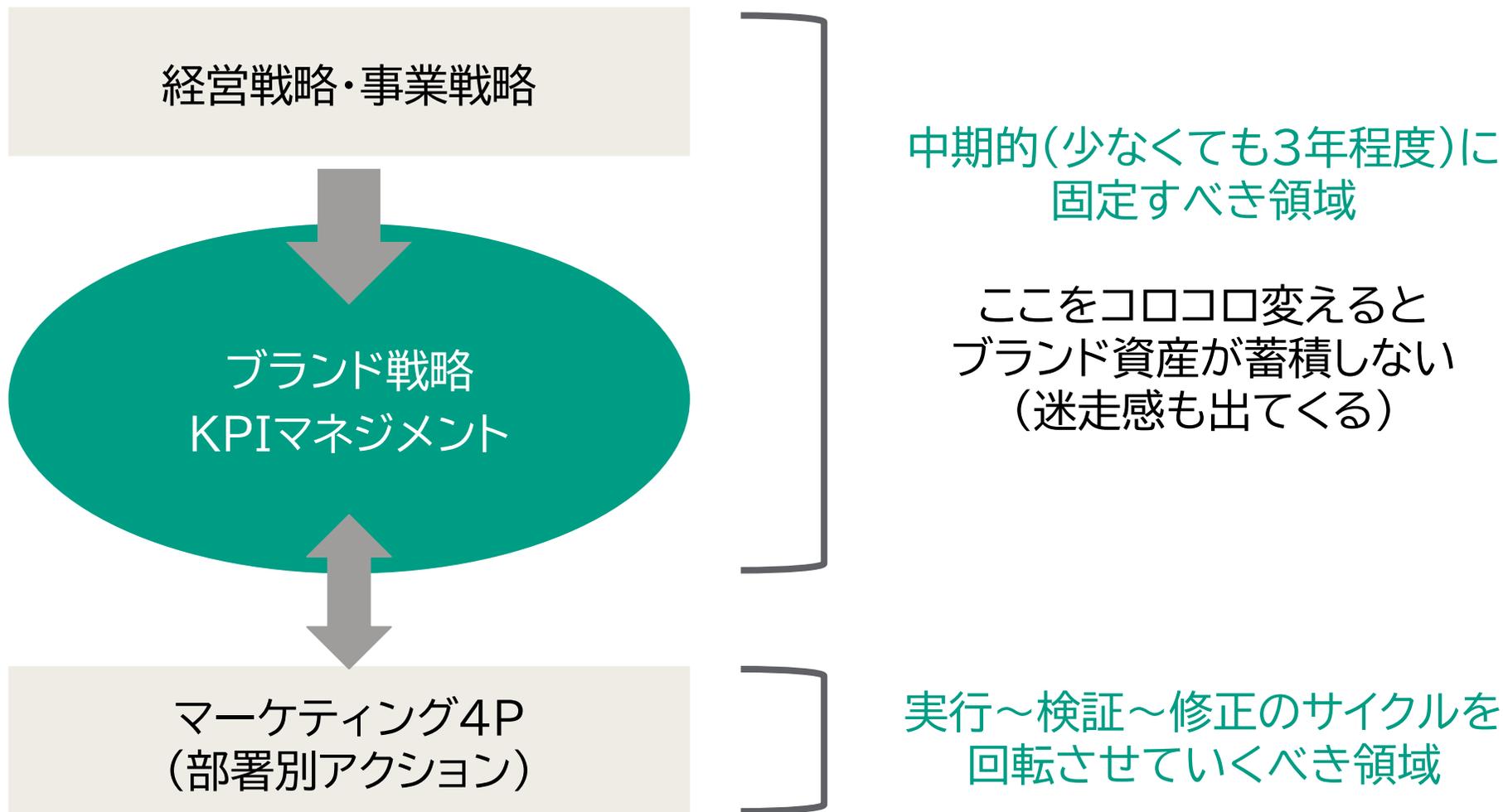
STEP5 部署別アクションテーマの設定

KPIを実現するためのアクションを部署別に設定して全体を俯瞰



STEP6 運用方法の確認～合意形成

戦略は固定したうえで、KPI検証に基づいてアクションは素早く修正する



STEP6 運用方法の確認～合意形成

速やかに検証サイクルを回していくために、
下記の項目について開始段階で関係者の合意形成を図っておく

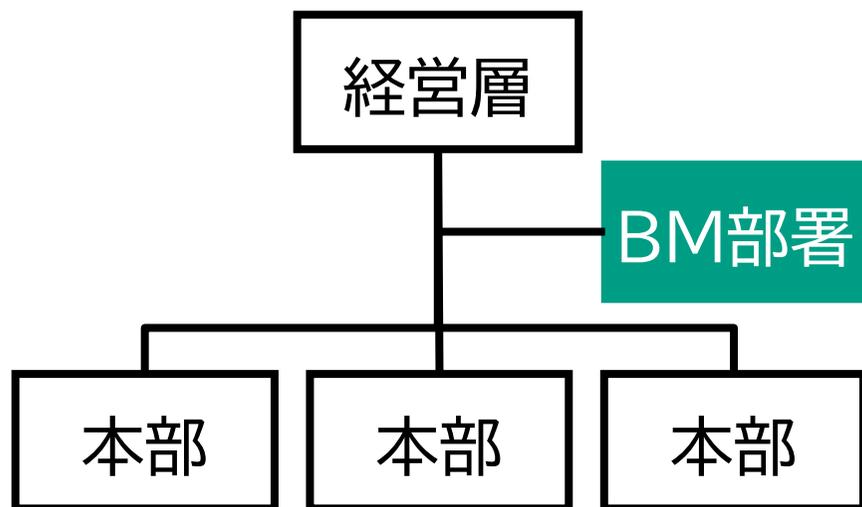
- KGI/KPIの内容
- 部署別アクションテーマの内容
- KPI観測のタイミング、数値の取得方法
- それらを共有～振り返り～次の課題や目標へとつなげる
会議体

KPIとアクションの検証を繰り返し実施していくプロセスが、
組織としてブランドに対する理解や共通認識を高めていく

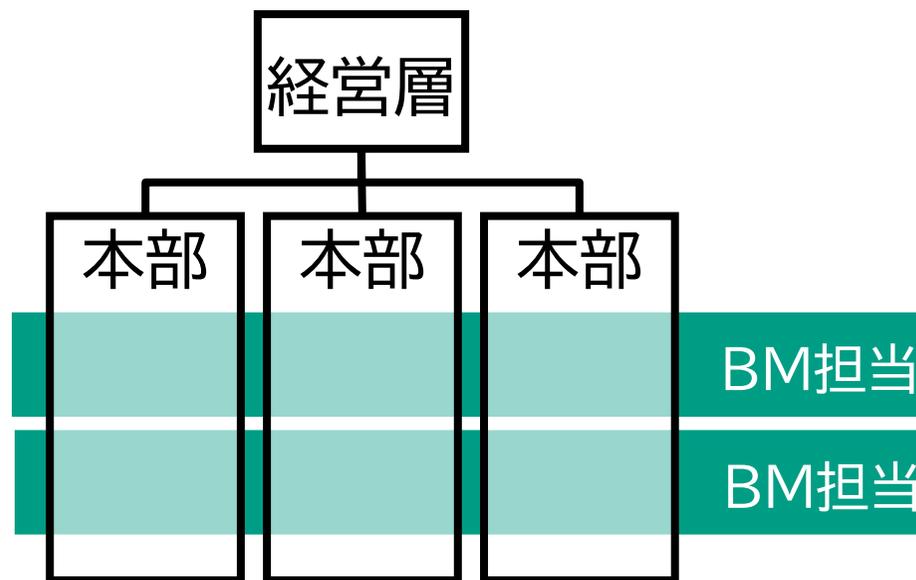
STEP6 運用方法の確認～合意形成

これらをうまく回していくための体制には、大きく分けて2つのパターンがある

【中央統括型】



【ライン統括型】



どちらも一長一短だが、「役割規定」「責任範囲」「権限設定」「意思決定プロセス」が不明確だと、ブランドマネジメントは機能しない

再掲:策定ステップの全体像

STEP1	前提の確認	経営や事業におけるブランドへの期待や役割を明確にする
STEP2	ゴール(KGI)の設定	上記ブランドの役割をシンプルに指標化する
STEP3	注力ポイントの絞り込み(KPIの設定)	基本はコンセプト構造を指標化 数は3つ~5つに絞り込む
STEP4	目標設定(基準の設定)	「ゴールからの逆算」と「現状からの積み上げ」 の2パターン
STEP5	部署別アクションテーマの設定	KPIを実現するための部署別アクションを策定する
STEP6	運用方法の確認~合意形成	策定内容に加え、KPI測定のタイミングや方法 を含めて合意形成する

