

環境を軸としたブランド戦略のポイント

ブランド価値構造把握の重要性

名取滋樹



CONTENTS

- I 「環境」のブランド価値は絶対か
- II 事例に見る成功の要件
- III ブランド価値構造把握の戦略的活用

要約

- 1 昨今、「環境」というキーワードを軸に戦略を構築し、経営資源を投入する企業が増えている。世界的な環境対応重視のトレンドに鑑みると、今後の企業活動のなかで環境が重要な要素になることは疑いようがない。しかし、環境がブランド価値の面でも競争優位の源泉になるかどうかには議論の余地がある。
- 2 野村総合研究所（NRI）独自のブランド可視化手法「ブランドヒートマップ」を活用して、エコ商品の代表格であるトヨタ自動車の「プリウス」を分析した結果、プリウスの成功は、「環境」イメージに加えて、「憧れ」や「洗練」といった情緒的価値に類する「知性」や「先進」が評価されたことに起因していることがわかった。つまり環境は、消費者に安心感や親しみを連想させるイメージではあるが、単体でプレミアムコストが支払われるほどの価値ではない。
- 3 環境は競争優位の源泉ではないが、手を緩めてはいけない基本要素である。しかし、上述のように単体ではプレミアムコストは支払われないため、環境のプラスアルファのイメージとして、「憧れ」を抱かせるなどのブランド価値を付加する必要がある。そのために、まずは自社ブランドの機能的価値と情緒的価値を可視化し、今後活用しうるブランド価値を見極めて戦略を見直すべきである。

I 「環境」のブランド価値は絶対か

1 「エコ」ブランド隆盛の時代

「エコ」というキーワードが注目され始めてから久しい。社会全体のエコ意識の高まりに呼応して、さまざまな業種・業界の企業が「環境」というキーワードを軸に戦略を構築し、経営資源を投入している。

政府は2009年、エコカー購入時の大幅減税と補助金制度を施行した。また、省エネルギー（以下、省エネ）性能の高い家電の購入で、さまざまな商品・サービスと交換できる「家電エコポイント制度」も同時期に導入している。いずれの施策も需要喚起のカンフル剤および環境対応型商品の普及促進を図ることが目的である。

官民の動きが重なったこともあり、エコカー、エコタイヤ、エコ家電、エコバッグなど「エコ〇〇」と名のつく商品やサービスが数多く上市され、このなかから大ヒットも生まれた。月刊誌『日経トレンディ』が毎年発表する「ヒット商品ベスト30」の2009年第1位

は「プリウス&インサイト」であった。2009年はまさにエコ商品元年、エコビジネス元年と呼べる一年であったといえよう。

こうした動きに伴って、エコを謳っていることが一種のブランドステータスを保証するかのような、暗黙のルールが生まれつつあるようにも思える。

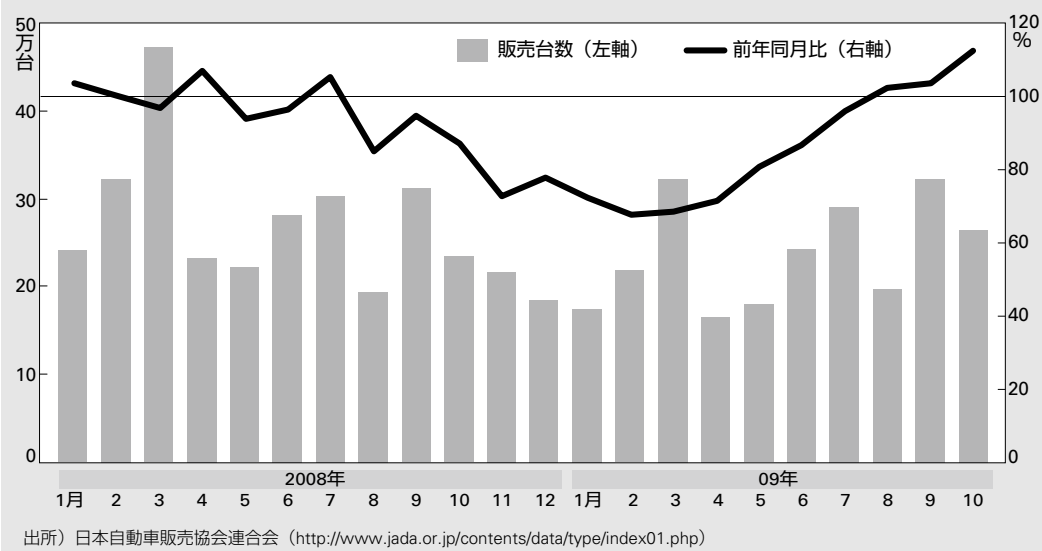
しかし、果たして環境は、ブランド構築で実際にどの程度の影響力を持つものなのであろうか。世界的な環境対応重視のトレンドに鑑みると、今後の企業活動のなかで環境が重要な要素になることは疑いようがない。しかし環境が、ブランド価値の面でも競争優位の源泉になるかどうかは議論の余地がある。

本稿では、環境対応商品の代表的存在であるハイブリッド自動車（以下、HEV）を主な題材として、ブランド構築で注意すべきポイントについて考察する。

2 ハイブリッド自動車のブランド価値

日本自動車販売協会連合会の発表によれば、2009年7月まで、乗用車（普通車と小型

図1 国内新車販売台数（登録台数）の月次推移



車)の新車販売台数は、前年同月比で12カ月連続のマイナスを記録した。特に金融危機の影響が深刻化した2008年11月以降の落ち込みが大きく、09年8月にプラスに転じるまで、前年同月比70%前後という水準が半年間以上続いた(前ページの図1)。

このように国内自動車市場の苦しい状況が続くなか、唯一販売台数を大きく伸ばしているのが、HEVである。なかでも注目を集めているのが、トヨタ自動車の「プリウス」とホンダの「インサイト」である。特にプリウスは2009年5月に発売された新型の売れ行きが好調で、発売から1カ月で約18万台を受注した。あまりの人気に、2009年末でも受注から納車まで半年以上かかる状況である。

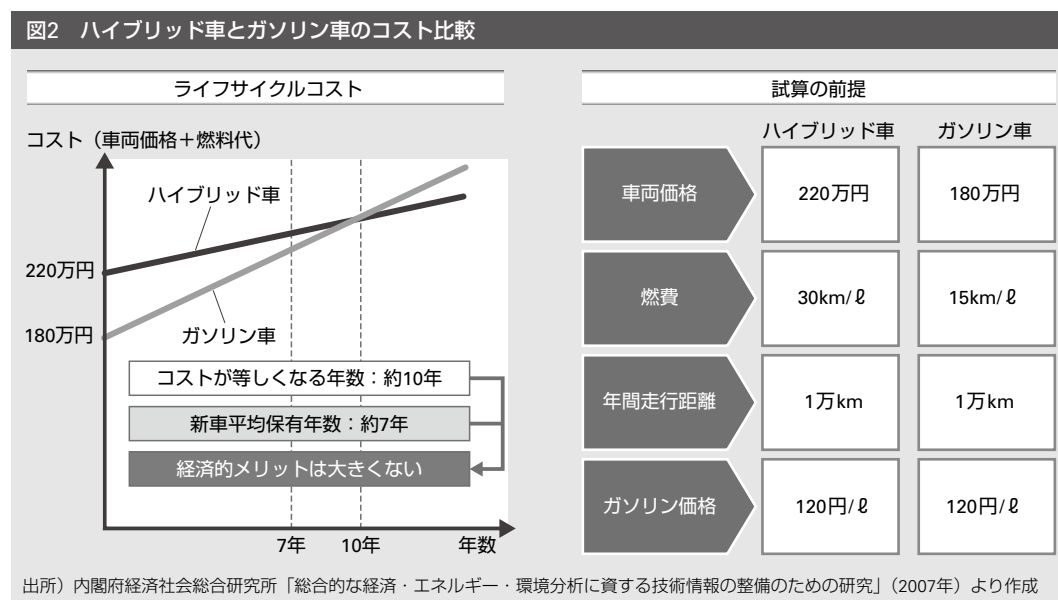
また、同年7月には、トヨタ自動車の「レクサス」ブランド初のハイブリッド専用車も発売され、人気を博した。2009年のレクサスの販売台数は、5月を除いて前年割れが続いていたが、7月に入ってから前年同月比6%増、8月は47%増、9月は32%増と好調であった。この牽引役を担ったのがHEVである。

野村総合研究所(NRI)の試算では、世界

のHEVの市場規模は2020年までに1000万台を超える。HEVが今後の自動車市場を牽引する重要な役割を担うであろうことは、もはや疑いようがない。

HEV市場の急成長には、燃料価格の高騰が背景にあるといわれるが、実際には、それだけでこの成長を説明することは難しい。たとえば以前のHEVは、燃費に優位性があったとはいえ、車両価格の高さを補えるほどの経済的メリットはなかった。また、金融危機以降、燃料価格の下落によってHEVの経済的メリットは相対的に低下したにもかかわらず、成長は衰えを見せていない。つまり消費者がHEVを選ぶ理由には、経済的メリット以上の価値が寄与していると考えられるのである(図2)。

「エコ住宅」の名で徐々に認知度が広がっている住宅建材業界でも類似例がある。たとえばパナホームの「キラテック」という環境対応型の外壁タイルは、導入に200万円程度の初期費用が必要だが、長期的に見れば、通常、10年に1回が目安の外壁の塗り替えが不要になる。『日経エコロジー』(2005年11月号)に



よれば、「30年間で約379万円の保守費用が減る」とされている。この点が強調された結果、2004年度の段階で、同社の戸建住宅の販売戸数全体の約4割にキラテックが採用された。

しかし、一般論でいえば、住宅は高価な買い物である。そのため、たとえ長期的な経済的メリットがあったとしても、100万円を超えるような目先の追加費用は受け入れられないことが多い。それにもかかわらず、キラテックの採用率は高い。やはりここにも、同商品が選ばれる理由として、経済的メリット以上の何かがあると推察できる。

本稿で注目したいのは、消費者が評価する価値のなかでも、とりわけ「環境」イメージの価値である。たとえばHEVにとって、環境が重要なキーワードであることは確かである。しかし、環境を軸としたすべてのブランドが成功を収めているわけではない。

この成否がどこにあるかを明らかにすることは、環境を軸としたブランド戦略を検討するうえで重要なポイントになるはずである。

このような問題意識に基づき、次節以降では、消費者のHEVに対するブランド意識を詳細に分析したい。

3 NRI独自の可視化ツール 「ブランドヒートマップ」

NRIは、企業や商品のブランドイメージを定量的に把握し可視化する「ブランドヒートマップ」を開発した。これは、ブランド価値を「情緒的価値」と「機能的価値」の2つに分けて可視化するツールである。

情緒的価値の把握については、消費者の代表的な20の価値観項目を設定し、一般生活者を対象に定量調査を行った。ここで回答者

は、具体的な企業名や商品名と各価値観項目とがどの程度合致しているかを評価する。そしてこれを基に因子分析し、ブランドイメージを形成する「洗練因子」「堅実因子」「情熱因子」の3つの因子を抽出した（図3）。この結果に基づき、類似する価値観が近くに配置されるように2次元上にマッピングしたものがブランドヒートマップの構造である。その後、各価値観に対するイメージの強弱を色彩（本誌ではアミ）の濃淡で表現した。具体

図3 ブランドヒートマップの「情緒的価値」の構造

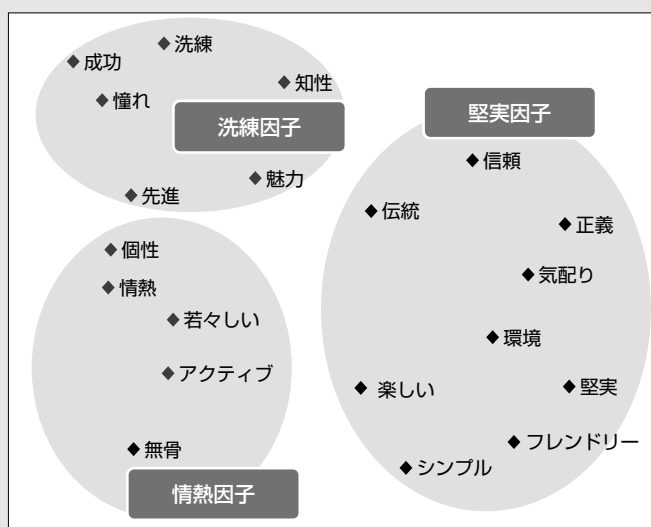
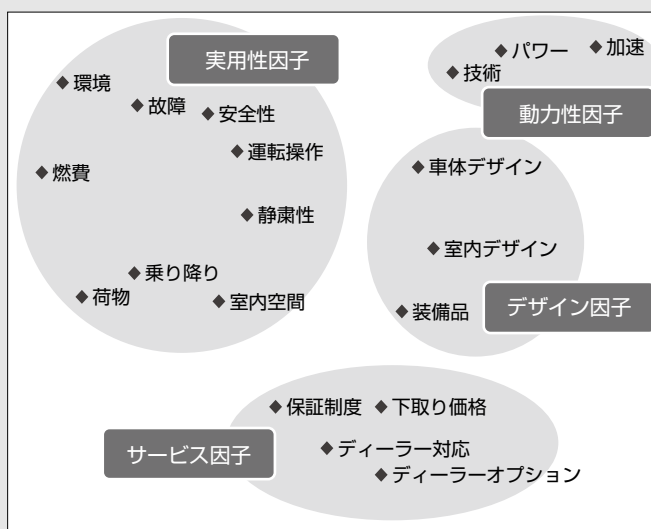


図4 ブランドヒートマップの「機能的価値」の構造



的には、「濃い」はイメージが強い」「薄い」はイメージが弱い」である。

機能的価値についても同様に評価した。今回の分析では、自動車を評価する19の機能的価値項目を設定して定量調査を行った。同様に、これを基に因子分析して車の「実用性因子」「デザイン因子」「動力性因子」、およびディーラーの「サービス因子」の4つの因子を抽出した。この結果に基づき、各項目を2次元上にマッピングしてブランドを評価した（前ページの図4）。

II 事例に見る成功の要件

1 「環境」は憧れの価値観ではない

ブランドヒートマップを活用して自動車の各ブランドが消費者にどのように評価されているかを可視化し、その結果から「環境」という価値観の位置づけを確認したい。

自動車のブランドイメージは、ボディタイプや価格帯でおおむね傾向が分かれる。たとえば、スポーティなSUV（スポーツ多目的車）やクーペは、情熱因子のイメージが強い

向がある（図5左）。富裕層をターゲットとする高級セダンは、洗練因子が強く堅実因子が弱いため、マップ上では左上の領域が濃く、右下の領域が薄くなる（図5中）。手ごろな価格で若年層をターゲットとするコンパクトカーは、堅実因子が強く洗練因子が弱い

ため、マップ上では右下の領域が濃く、左上領域が薄くなる傾向がある（図5右）。ここでHEVの特徴である「環境」に注目すると、マップ上では右下に位置していることがわかる。この領域は、コンパクトカーに象徴される堅実なイメージを意味している。つまり、「環境」は消費者に安心感や親しみを連想させるイメージといえる。ただし、左上領域の価値観ではないため、「憧れ」や「洗練」されたイメージを連想させるものではないとも解釈できる。

ここで生じる疑問は、HEVはこれまでなぜ経済的メリット以上の価格で売れてきたのかということである。プレミアムコストが附加された高価格帯で売れる自動車は、高級セダンが象徴するように、「憧れ」や「洗練」など、左上領域の価値に強みがある。ところが、「環境」は右下領域の堅実因子の価値観

図5 SUV・クーペ、高級セダン、コンパクトカーの情緒的価値の例



なのである。

仮にHEVのブランド価値の強みが「環境」だけであったなら、ブランドの視点からは、経済的メリット以上の価格で売ることが難しいと考えられる。しかし、実際にはそれが売れているということは、HEVのブランド価値の強みが、「環境」だけではなく、左上領域の洗練因子にもあることを示唆している。

2 プリウスの強みは「先進」と「知性」

プリウスが米国の富裕層のセカンドカーとして選ばれているというエピソードは有名である。アカデミー賞の表彰式に、高級リムジンではなくプリウスで現れた俳優の姿は記憶に新しい。「エコセレブ」と呼ばれる彼らは、実生活でもプリウスに乘用しており、単なるパフォーマンスにとどまらない厚い支持を受けていることがわかる。

また、プリウスは、輸入高級車（「メルセデス・ベンツ」「BMW」など）からの乗り換えも多いといわれている。一般に、一度輸入高級車を体験した消費者は、国産車に二度と戻ってこないといわれている。その理由は、「格落ち感」という消費者心理にある。従来はどの国産車も、「ランクが低いクルマに乗り換えるような感覚」を超える車種になることはできなかった。しかし、プリウスには「環境を重視している人」という異なる軸が出現するため、プリウスに乗り換えた場合、「価格の低い車に格落ちした」のではなく、「環境を重視するスタイルに変えた」と主張できる。環境を重視した車を選んだところ、結果的に従来よりも価格が安かっただけだと、自他を納得させることができるのである。

果たして、こうしたプリウス支持拡大の背景にあるのは、「環境」という要素に本当に限定されたものなのだろうか。

プリウスのブランドヒートマップを確認すると、同車はすでに示した高級セダンやコンパクトカーとは異なり、左上領域の洗練因子と右下領域の堅実因子の両方が濃い。注目すべきは、「環境」を中心とする堅実因子だけでなく、「先進」「知性」を中心とする洗練因子の特徴も兼ね備えている点である。プリウスは両者を持ち合わせているという点で、これまでの車にはなかった非常に特殊なブランドイメージを築いていることがわかる。

プリウスの特徴はハイブリッドエンジンであるため、「環境」のイメージが強いのはいわば当然である。ここでむしろ注目すべきなのは、「先進」「知性」のイメージである。プリウスの提供している機能的な価値は「環境」であるが、それを実現しているハイブリッドエンジンという技術が非常に先進的であるため、単なる「環境」イメージにとどまらず、「先進」「知性」というイメージにも結びついているわけである（図6）。

こうしたことからプリウスの成功は、「環

図6 プリウスのブランドヒートマップ



境」イメージに加えて、「憧れ」や「洗練」といったイメージを抱かせる「先進」と「知性」が評価されたことに起因すると考えられる。米国の富裕層が、「堅実」なイメージだけでプリウスを乗用するとは考えにくい。輸入高級車からプリウスへの乗り換えも、「環境」に軸を移したというだけでなく、洗練因子を求める消費者が、洗練因子も満たす車に乗り換えたという側面を持つ。

いうなればプリウスは、「環境」単体に依存したイメージだけであればただの無難なコンパクトカーにとどまったかもしれないが、「先進」「知性」のイメージを獲得できたことによって、輸入高級車と比べるとリーズナブルな価格であるにもかかわらず、「憧れ」を抱かれる存在となることができたのである。

まさにこの点が、プリウスブランドの強さの最大の理由である。

3 機能的価値と情緒的価値の関係性

プリウスの分析例のように、情緒的価値の

ブランドヒートマップ単体から示唆を得ることも十分可能だが、情緒的価値と機能的価値のそれぞれについて、さらに一歩考察を加え、両者の関係性を明らかにすることもできる。具体的には、機能的価値の何が情緒的価値に寄与しているかを把握することができる。

図7は自動車のブランド価値の機能的価値と情緒的価値の関係性を分析した結果である。情緒的価値として「憧れ」を抱かせる洗練因子は、機能的価値でいえば、デザイン因子とサービス因子との相関が強い。デザインに優れサービスに優れていると、簡単には手が届かない特別な「憧れ」の存在として認識されやすいということになる。

一方、安心感を抱かせる堅実因子は、実用性因子との相関が強い。実用的で確かな機能を持つと、ブランド価値として堅実性が認識されやすいと解釈することができる。

4 レクサスの強みは「ディーラー」

前節で述べたように、機能的価値と情緒的価値は強く結びついて対象のブランド力全体を規定している。その例として、レクサスのブランド評価を確認したい（図8）。

レクサスの情緒的価値のブランドヒートマップを見ると、他の歴史ある輸入高級車と比べて歴史が浅く若いブランドであるにもかかわらず、洗練因子が濃く反応しており、ハイエンドの高級車として認識されていることが確認できる。

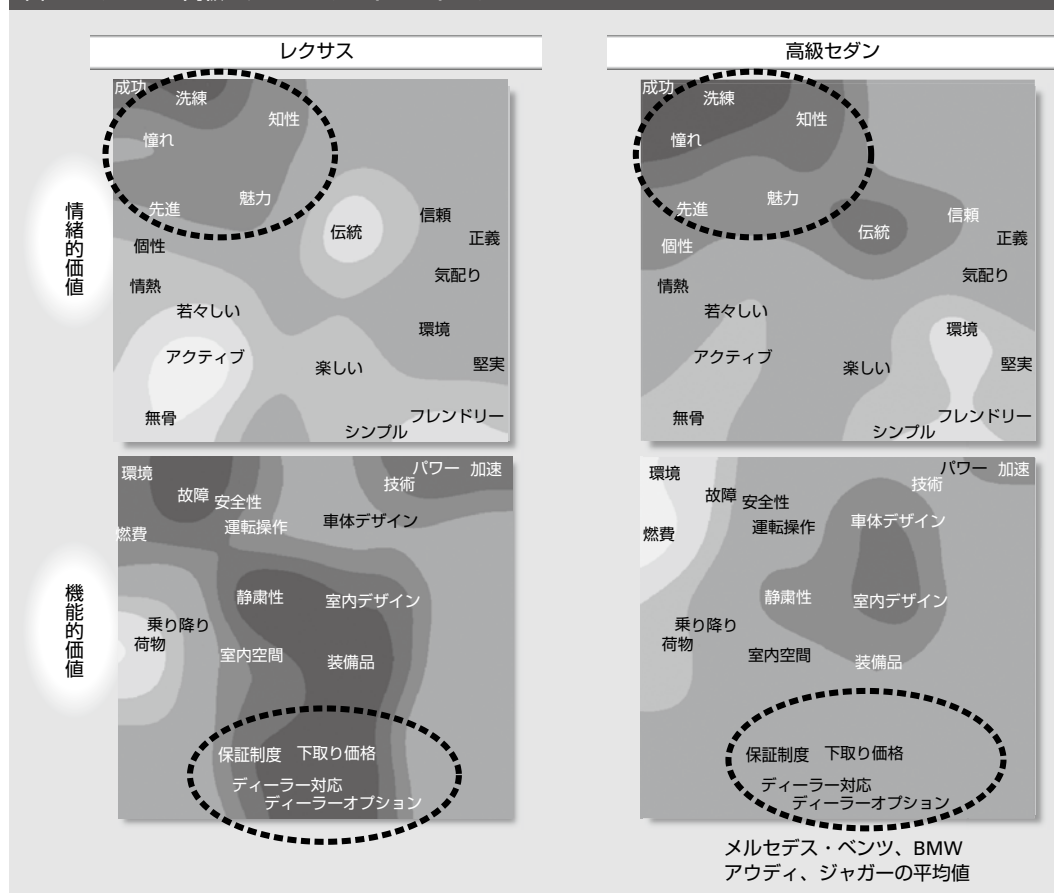
次に、機能的価値の側面から他の高級セダンと比較すると、サービス因子の評価が際立って高いことが読み取れる。図7のとおり、これは「憧れ」を感じさせる洗練因子との相

図7 機能的価値と情緒的価値の相関係数

機能的価値 情緒的価値	洗練因子	堅実因子	情熱因子
	洗練因子	堅実因子	情熱因子
実用性因子	0.1	0.5	0.0
動力性因子	0.3	0.0	0.4
デザイン因子	0.5	0.0	0.0
サービス因子	0.3	0.2	0.0

注) 図の太枠部分は、各機能的価値が最も影響を与えている情緒的価値を示している

図8 レクサスと高級セダンのブランドヒートマップ



関が強い機能的価値である。

レクサスディーラーは、顧客との最大の接点である「人」を強化するためにインターナルブランディング（社内へのブランド価値の啓蒙）に注力しており、その取り組みが功を奏している結果と見ることができる。機能的価値が情緒的価値を明確に支えている一例である。

環境を軸としたブランドづくりにかぎらず、一般的にブランドの目指したい姿は、情緒的価値で表現されることが多い。一方で、企業の打ち手を考えると、コントロールしやすいのは機能的価値である。その意味では、自社のブランドの目指したい姿と現状とのギャップ

を情緒的価値の側面から評価しつつ、そのうえで、ギャップを埋めるための取り組みを、機能的価値の側面からどのように行っていくかが、ブランド構築の成否にかかわる重要な要素であると指摘できる。

Ⅲ ブランド価値構造把握の戦略的活用

1 「環境」を軸としたブランド戦略構築の要点

ブランドヒートマップの活用で得られた前章までの考察から、「環境」イメージを活用したブランド構築時に留意すべき点は以下の

ように整理できる。

(1) 「環境」は、競争の場に立つために 必要な基本的価値観

「環境」は、それ単体としてプレミアムコストが支払われる価値観ではない。しかし、今後の市場トレンドを考えると、「環境」イメージが弱い場合、そもそも競争の場にも立たない可能性がある。「環境」は競争優位の源泉ではないが、手を緩めてはいけない基本要素である。

(2) 望ましいのはプラスアルファとして、 洗練因子のイメージ

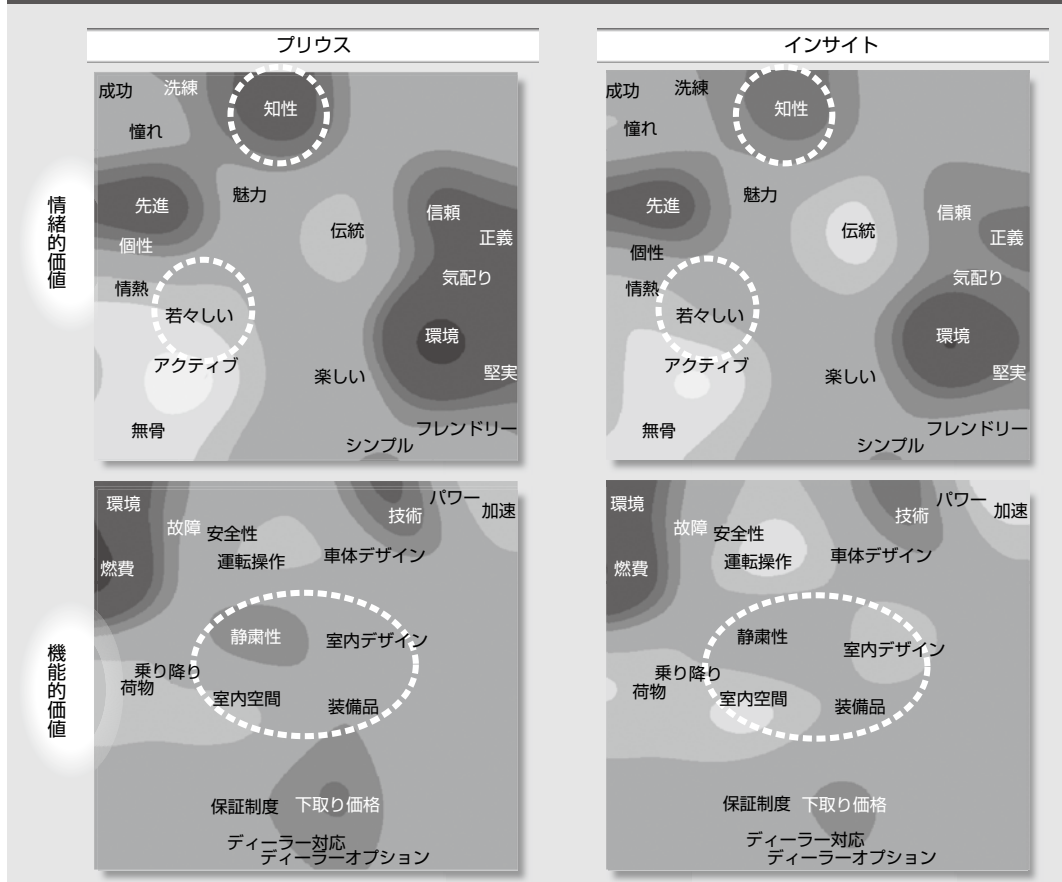
プリウスにとっては「先進」と「知性」イメージが強みであったように、「環境」だけ

ではなくプラスアルファのイメージがあることが望ましい。少なくとも、プレミアムコストを付加した商品として幅広い層の消費者に受け入れられるためには、洗練因子のような「憧れ」を抱かれる付加的な要素が必要である。

(3) プラスアルファを望めない場合は 「経済合理性」との両立が必要

現在家電市場では、省エネ機能を前面に打ち出した商品が増えている。イニシャルコスト（導入費用）が従来品と比べて安くないにもかかわらず、消費者に受け入れられているのは、ランニングコスト（運転費用）が減るためトータルコストが削減できるからである。「環境」以外の付加的なイメージを望め

図9 プリウスとインサイトのブランドヒートマップ



ない場合、省エネ家電の光熱費削減のような「経済合理性」という明確なベネフィット（利益）が求められる。

2 「エコ特需」後に備えるために

プリウスという成功例が生まれたHEVも、徐々に大衆化し始めている。メーカー希望小売本体価格を見ると、旧型プリウスとインサイトは同額の189万円で販売され、現行プリウスも205万円と、上述の2モデルと大差ない。すでに価格下落が始まっているということは、大衆層の購買対象として選ばれやすい車になることを意味する。

このプリウスとインサイトのイメージをブランドヒートマップで比較すると、両車のパターンはほぼ同じだが、戦略の違いから色彩（アミ）の濃淡に違いがあることが読み取れる。たとえば、HEVの特徴である「知性」や、自動車の質感という意味で「室内デザイン」「室内空間」「静粛性」を見ると、プリウスのほうがイメージが強いことがわかる。逆に、若年層に対して訴求するために必要な情緒的価値の「若々しさ」を見ると、インサイトのほうがイメージが強いことがわかる。これらの違いは両社の戦略の違いで、以前からHEVに資源を投入してハイエンドのブランド構築をねらってきたトヨタ自動車と、普及価格帯に新車種を投入してHEVを大衆層に拡大させることをねらったホンダの違いと考えられる（図9）。

いずれにせよ、HEVの目新しさが薄れるのは時間の問題といえる。仮にHEVが大衆化しても、提供している機能そのものの価値

である「環境」というイメージが失われることはない。しかし、「先進」「知性」というイメージは、HEVがイノベティブ（革新的）であるからこそ効果的なイメージである。つまりHEVの大衆化が進むと、「先進」「知性」といったイメージも徐々に薄れていくことになる。

これは、HEVの最大の強みであった「洗練」イメージと「堅実」イメージの両立という特徴が消滅してしまうということに等しい。つまり、ただの無難な車になってしまうリスクが潜んでいる。

環境を軸にしたブランド戦略に経営資源を投じるのであれば、まず「環境だけでは消費者には受け入れられない」ということを前提に置くべきである。そのうえで、顧客に提供できる付加的な価値とは何か、その価値は本当に目の前の顧客にベネフィットとして受け入れられるのかを再考してみる必要がある。

参考文献

- 1 「[光触媒] 光のエネルギーで有害物質分解、弱点補う工夫が実用化を後押し」『日経エコロジー』2005年11月号、日経BP社
- 2 「2009年ヒット商品ベスト30」『日経トレンドイ』2009年12月号、日経BP社
- 3 内閣府経済社会総合研究所「総合的な経済・エネルギー・環境分析に資する技術情報の整備のための研究」2007年

著者

名取滋樹（なとりしげき）

グローバル戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略、ブランド戦略