

ブランド・ストレッチが失敗する理由

本章の要約

ブランド・ストレッチをすれば、別ブランドを創るよりも、低コスト、低リスクで新しいものを立ち上げられる。そう考える企業の多くは、ブランド・ストレッチ病にかかっている。現実には、ブランド・ストレッチをしても、期待したほどのベネフィットは得られず、失敗する例が過半数にのぼる。こうした悲惨な状況は、「自己中心ストレッチ」によって生じる。つまり、消費者や競争などの外部要因よりも、事業上の必要性という内部事情を優先させ、ブランド力を使えば新分野で有利な展開ができるだろうという、見当違いの安心感に浸ってしまうからだ。同じ轍を踏まないようにするには、消費者にとつての付加価値に意識を集中させたほうがよい。

1 ブランド・ストレッチのメリット

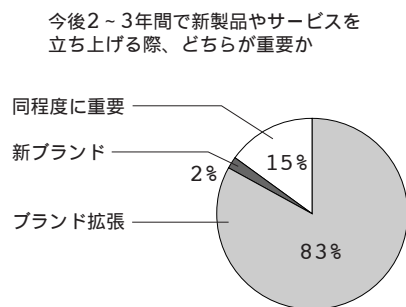
最近、我々の調査によると、マーケティング・ディレクターの81%以上が、今後二〜三年間に新製品や新サービスを手がける場合、ブランド拡張という手法を使うと答えている「図0-1」。彼らは、ラム酒「バカルディ」から生まれた大ヒット製品「バカルディ・フリーザー」(カクテル飲料)「図0-2」のようなブランド展開を羨ましく思い、自分もその成功にあやかりたいと思っているのだ。次に示すようにブランド拡張のメリットは、理論的には確かに魅力的だ。

消費者の知識 既存の強いブランドを使って、新製品や新サービスの販売促進をすれば、消費者の注意を喚起したり、どのようなイメージのものかをわかってもらったりする手間が省ける。既存ブランドとの関連が明らかなので、新製品ならではのベネフィットの訴求に注力すればよい。これに対し、新ブランドはゼロからのスタートとなる。その存在を知ってもらっただけでも、多大な労力が必要になる。

消費者の信頼 強いブランドは、消費者によく知られているだけでなく、ブランド・プロミスを実行するという点で信頼もされている。ブランド拡張をつまぐ行えば、新セグメントや新市場で、そうした評判を活かした魅力的な価値提案が可能になる。我々がイギリスの消費者に対して行った調査では、新製品を試すときに、既知のブランドから選ぶと答えた人は五八%、新ブランドを選ぶと答えた人はわずか三%だった。

低コスト 評判や認知度といったブランド拡張のメリットにより、新ブランドと比べて、投資に対するリターンは大きくなる傾向がある。ブランド拡張をした場合、顧客獲得コストは三六%低く、再購入率も高いという研究結果もある「図0-3」(注1)。

図0-1 | ブランド拡張と新ブランドの利用計画



出典：ザ・ブランドジム 2003年

図0-2 | バカルディ・フリーザーの売上高への影響

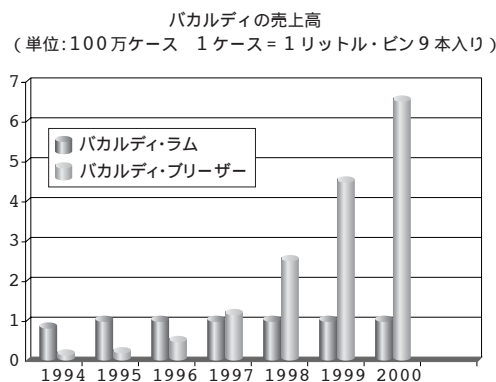


図0-3 | ブランド拡張と新ブランドの成功率

	購入実績 (指数)	単位当たり 顧客獲得コスト (指数)	リピート/ ロイヤルティ (指数)
新ブランド	100	100	100
ブランド拡張	123	64	161

自己中心ストレッチ

ブランド拡張は、新ブランドを一から立ち上げるよりも、低リスクかもしれない。しかし、三年後まで生き残るものは、5%にすぎない(注2)。つまり、白黒のルーレットの一方に賭けているのと同じことなのだ。ブランド拡張はあらゆる点で有利なはずなのに、なぜ半数が「ブランド墓地」に葬られることになるのだろうか。

その大きな要因は、自己中心ストレッチだ。つまり、自分のブランドを過信し、本当に魅力的で、信頼感も損なわないブランド拡張がどれほど難しいかを、理解していないのだ。まさに、マーケティング・コンサルタントのアル・ライズ氏の言っており。

「企業は自己陶醉して、自分たちの全能な(とと思っている)ブランド名をうまく利用する方法を絶えず探している(注3)」

自己中心ストレッチに陥ると、そもそも何によって自社が有名になったか、どこから差別化や妥当性、価値が生み出されたのかを見失ってしまう。そして、消費者ニーズなどの外部要因よりも、事業やマネジメント上の必要性ばかりを考えるようになる。

その最たる例が、ヴァージン・グループを率いるリチャード・ブランソン氏によるブランド展開だろう。ヴァージンの話は、ブランド・ストレッチの代表例として、多くの教科書で取り上げられている。しかし、少し掘り下げると、別の側面があることがわかる。

ヴァージン Virgin

過去最大の自己中心ストレッチ

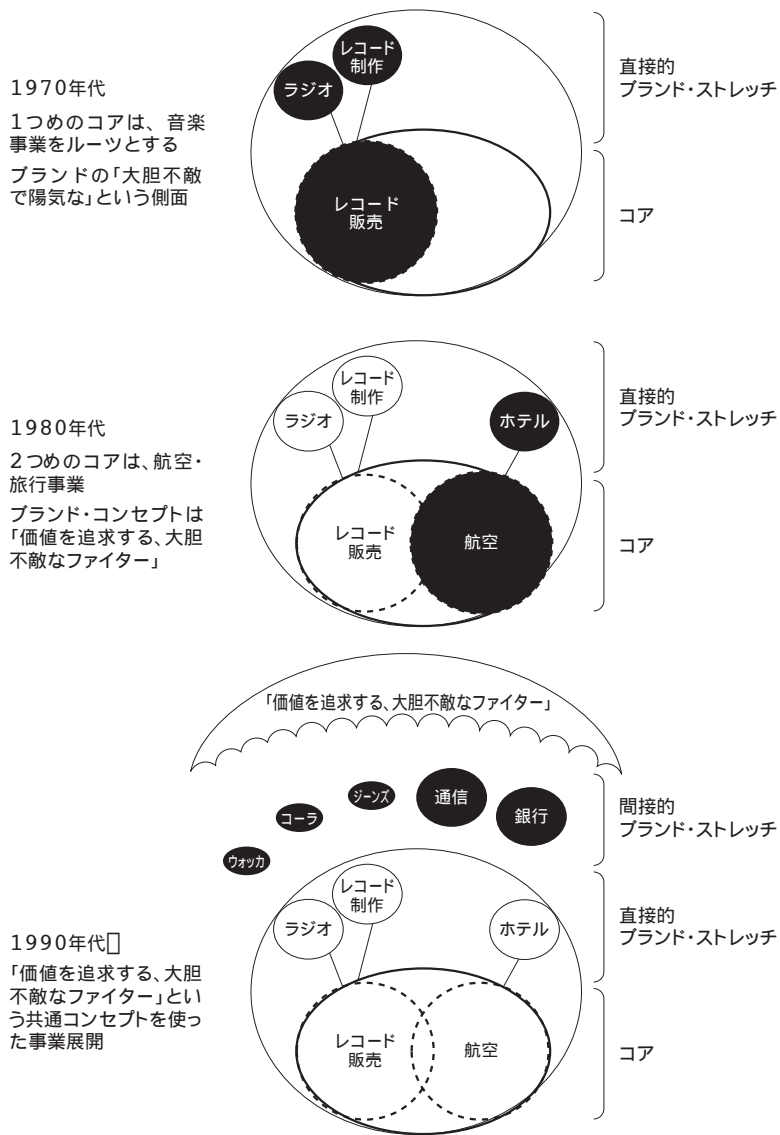
全体的に見れば、ヴァージンは売上高もイメージも悪くない。グループ全体の売上高は5億ドル以上。会社に対する評価も高く、イギリス国内の最も尊敬する企業のランキングで、マークス・アンド・スペンサー(百貨店)とテスコ(スーパー)に次いで、第三位につけている(注4)。ヴァージンというブランドは雑多な集合体で、二五を超える会社で構成され、肌着から生命保険まであらゆるものを扱う。スター事業もあれば、負け犬事業もある。その理由を知るために、ヴァージンを有名にした要素を見極め、同社のブランド拡張の足取りを追ってみよう。

ヴァージンの成り立ち

創業から三年になるヴァージンは、最初の二年間は、コアである二つの事業に専念していた。一つめのコアは、ブランド誕生のきっかけとなった音楽事業だ。一九七一年に、ロンドンのオックスフォード通りに最初のレコード店をオープンし、一九七三年にレコード制作会社を創設。レコード販売という既存事業と直接関係する分野(レコード制作)へ展開した。当時無名のアーティストだったマイク・オールドフィールドの起用が当たり、彼のファーストアルバム『チューブラー・ベルズ』は空前のヒットとなった。こうした音楽事業をルーツとして、ヴァージン・ブランドは、

ポストン・コンサルティンググループが考察したプロダクトポートフォリオマネジメントのなかで、シェアと成長性の高い事業を「スター」、両方とも低い事業を「負け犬」と呼んでいる。

図0-4 | ヴァージンのブランド・ストレッチ



陽気で若々しく、少しロック調のパーソナリティ（性格）を持つようになった。もう一つのコアは、一九八四年に設立されたヴァージンアトランティック航空の事業だ。同社の売上高は今や、グループ全体の約四割を占めるまでになっている。航空事業から生み出された価値は、それだけではない。ヴァージンというチャレンジャーが、プリティッシュ・エアウェイズのような大企業を相手に、さらに優れた価値を目指して戦うというイメージも形成された。一九八五年に、ヴァージンは航空事業と関連性の高いヴァージンホリデーズ（ホテル）を始めた。

一九八〇年代の終わりまでに、ヴァージン・ブランドは、エンタテインメント事業と航空事業の両方のイメージが融合したものとなっていた。たとえるなら、「価値を追求する、大胆不敵で陽気なファイター」といった表現になるだろうか。同社は一九九〇年代に多数の事業展開を行い、現在のヴァージン・ブランドが形成されている¹⁾。

ヴァージンはライフスタイル・ブランドか？

ブランドの専門家の多くは、機能面の平凡な要素に縛られずに、ほぼどこへでも展開できるヴァージン・ブランドを、「哲学的」あるいは「ライフスタイル」ブランドと評している。ある世界的に有名なブランド調査会社は、この眉唾ものの論理をこう説明している。「強固なブランドを確立するということは、機能的な製品の概念を超えて、価値の領域へと移るということだ。そこで生まれた感情的ベネフィットを、ほかの市場でも共有したいと思うのは当然のことだ²⁾」。

しかし、ロンドンビジネススクールのマーク・リッソン教授がマーケティング誌で論じているように、「ヴァージン・グループには、ヴァージンコーラのような失敗例が山ほどある」のも事実だ。

これほどちぐはぐな結果になった理由の一つは、創業者のフランソン氏が生み出したブランドのタイプと、最も有効なブランド・ストレッチの方法の両方を、誤解していることにある。

本当の強みは何か

実際には、ヴァージンはライフスタイル・ブランドではない。他の消費者向けブランドと同様、ヴァージンのロゴには、それがついているだけで買いたくなるほどのものがない。ライフスタイル・ブランドになるには、機能とは関係なく三六〇度展開した諸事業と、誰もがほしいと思う高級ブランドの世界観とを結びつけ、付加価値を生み出している「ゲッチ」のようなブランドの域に達する必要がある。

ヴァージンのブランド拡張は、「価値を追求する、大胆不敵で陽気なファイター」という共通コンセプト（アンブレラ・コンセプト）を、魅力的で競争力のある事業に展開していた頃は、うまくいっていた。消費者がヴァージンアトランティックを利用したのは、その哲学に共感したからではなく、価格競争力があり、サービスが良かったからだ。機内マッサージ、無料アイスクリーム、テレビゲームなどの特徴を多数打ち出すことで、差別化もされていた。

これに対して、無残な結果に終わったヴァージンウォッカには、挑戦者の姿勢や、大胆不敵で陽気なイメージといった、ヴァージン・ブランドの付加価値は皆無だった。唯一それらしき点は、価格の安さだったが、それは苦肉の策として値引きに走った結果にすぎなかった。

ヴァージンのブランド拡張の失敗は、ウォッカだけではなかった。たとえば、ヴァージンコーラは、コカコーラよりも一五〜二〇%も安い価格だったにもかかわらず、イギリスでのシェアはわずか

三%だった。ヴァージンジーンズの場合も、流行に敏感な若者がヴァージンに肩入れして、リーバイスやデイズルをはかなくなるという現象は見られなかった。

さほど良くないサービスに高値をふっかける強者に挑むという、ロビンフッドのようなヴァージンの使命は、サービス業ではおおむねうまくいった。攻撃対象にも事欠かなかった（現在も同様だ）。ヴァージンは、英米の移動電話市場への参入に成功した。ボーダフォン、Tモバイル、O₂といった保守的な通信業者に比べ、ヴァージンのパソンナリテイである大胆不敵さは目新しかった。だが、それはあくまでもおまけの要素であり、この事業を成功に導いたのは、シンプルな電話、ウェブ決済、長期契約の廃止など、サービス面での差別化だ。

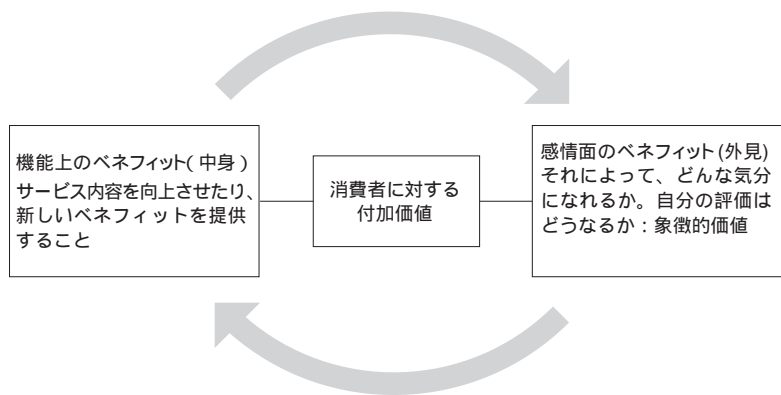
なぜ負け犬事業になってしまったのか

ヴァージンの自己中心ストレッチに見られる問題点を、いくつかあげてみよう。

コアを大切にしない ヴァージンが、航空とエンタテインメントというコア事業の発展や育成に、もっと多くの時間を費やしていたら、どれだけ強大なグループになっていただろうか。その代わりに、ヴァージンは一九九二年にレコード事業を売却し、一九九〇年代の自己中心ストレッチの資金に充てた。再びリットン教授の言葉を引用すると、「ヴァージンの金のなる木（キャッシュ）を創出する事業」が失敗事業に資金供給をつづけられるかどうかは、いずれわかることだ。

有名になった理由を忘れる

ヴァージンが成功した理由の一つは、誰もが称える大企業に挑戦



ヴァージンの話の結論は、本書全般で伝えたいメッセージでもある。消費者にそれ相応の約束をして、約束を果たす製品を提供すれば、ブランドと事業を同時に構築することができる。逆に、それができなければ、いくらマーケティングの支援策やブランド哲学があっても、実を結ぶことはないだろう。

実行がおざなりになる 不祥事が起こると、その製品やサービスの評価に響くだけでなく、ブランドも傷つけてしまう。ヴァージンエナジーが販売委託していたロンドン・エレクトロシティの訪問販売員たちは、ヴァージンのカスタマー・サービス規約を読んでいなかった。彼らは売上を伸ばそうと、巧妙な手口で強引に売りつけたので、消費者被害などの監視機関であるエナジーウォッチに苦情が殺到した。一部の客は、ヴァージンの安価なCDや航空券の資料請求のために登録しただけで、電気料金を請求されたという。

する勇気を、ブランドン氏が持っていたからだ。彼は、航空業界や金融サービス業界で、価格の割にパフォーマンスの良くない企業を正確に見つけ出し、彼らよりも優れたサービスを提供した。そうした機能上の大きな違いにより、感情的価値が生まれた「図0-5」。しかし、コーラやウォッカやジーンズでは、ヴァージンのブランド・プロミスに見合った製品を開発できず、感情に訴えるだけで中身が伴っていなかった。

消費者や市場を理解しない ジーンズなどが失敗したのは、市場ニーズを理解しなかったからでもある。消費者は、あこがれの対象となる、ファッショナブルなステータス・ブランド(ティーズルやアルマーニなど)や、立派な伝統をもつブランド(リーバイスなど)を望んでいる。いずれも持ち合わせていないヴァージンには、値引きという選択肢しかなかったが、そこでもまともに競争できなかった。なぜなら、規模の経済を働かせ、低価格を実現するだけのクリティカル・マスに達していなかったからだ。競争相手のウォルマートやASDA(いずれも大手スーパー)は、低コスト・プレーヤーとして有利なポジションにあり、ウォッカやコーラなど有名ブランドのコピー商品で十分な利益を上げることができた。

散発的なストレッチ さまざまな事業にブランド拡張した結果、資金や人材などの経営資源が分散してしまった。ブランド・プロミスを実行できる分野のみに展開していれば、おそらく投資回収率はもっと高くなっていただろう(もちろんブランドン氏の場合は特別で、多くの読者とは違って株主の顔色をうかがう必要がないので、投資回収率を気にすることなく、稼いだ金を多くを自由に使うことができる)。

ヴァージンのポイント

- 1 何によって有名になったかを肝に銘じる。
- 2 感覚に訴えるだけでなく、中身を伴わなくてはならない。
- 3 消費者や競争についてよく理解する。
- 4 ブランド・プロモスの実行がとにかく重要である。

消費者ニーズではなく、企業の短期的ニーズを満たすという、急場しのぎの理由によるブランド拡張は、自己中心ストレッチに陥りやすい。こうしたブランドと拡張の組み合わせは、節税や移住権獲得のための結婚と同じく、その大半が破綻する運命にある。ブランド拡張は、新ブランドを創るときほど厳格な戦略や規律を持たずに進められることが多い。

目新しさを追っ

新鮮さや斬新さを打ち出すために、ブランド拡張することも多い。しかし、これはブランド拡張の本質的な理由というよりも、付随的理由と見なすべきだろう。下手をすれば、既存ユーザーが新製品にスイッチし、既存製品の売上が食われるだけかもしれない。

最近、欧米でレモン味やバナナ味のコーラが発売されているが、一時的な注目を集める以上の成果が得られるかどうかは疑問だ。これに対して、コカコーラ・ライトやダイエット・コークは、健康食品に対する消費者ニーズを踏まえているので、同ブランドの売上高において大きな割合を占めるまでになっている。

競合の真似をする

競合のブランド拡張の動きに対して、条件反射的に模倣で応じると、決まって残念な結果に終わるものだ。新セグメントで信用を得ようと頑張ることは、競合のブランド拡張を助けることにもなりかねない。また、模倣製品で遅れて参入しても、たいして市場シェアはとれない。

費用対効果を高めるための方策は、新しいベネフィットを訴求して既存製品を強化することだ

る。たとえば、ペプシはレモン味のペプシ・ツイストという製品を出したが、コカコーラの真似をするのではなく、コア製品がレモン一切れでどれだけおいしくなるかを訴求するために、多額の広告投資をしたほうがよかったかもしれない。

競合の動向に対応してブランド拡張を行う場合、差別化と強力なマーケティング活動によって優位に立てるようにすべきだろう。たとえば、鎮痛剤のブランド「ニューロフェン」は、イギリスのトップブランド「カルボル」と競争するため、小児用の鎮痛剤を販売しはじめた。同ブランドは解熱・鎮痛成分のイブプロフェンをベースとした製法を用いることで、カルボルよりも長時間、効果が持続し、病気の子供が一晩中ぐっすりと眠れることを立証した。これは、親にとっては非常にありがたいことだ。

棚スペースを確保する

製品ラインナップを増やして、店の陳列棚における存在感を高めることは、ブランド拡張の波及効果の一つだが、それをブランド・ストレッチの理由には言いけない。ブランド力にモノを言わせて、新製品を扱うように小売店を説得したとしても、大手小売店は売上に貢献しない製品をすぐに取り除いてしまう。

3 成功するブランド・ストレッチ

自己中心ストレッチの問題を認識し修正していくことで、ブランド拡張競争を勝ち抜く可能性は飛躍的に向上する。しかし、我々の調査では、今のブランド拡張のやり方ではまずいことを自覚しているマーケティング担当者はそれほど多くない。マーケティング・ディレクターたちは、この五〜一年間で、約九〇%の消費者がブランド・ストレッチに対して肯定的な見方をするようになったと信じているが、一人の消費者に同じ質問をしたところ、そこまで明白な結果は出なかった。ブランド・ストレッチに肯定的な消費者は二九%にすぎず、どちらでもないと答えた人がなんと六一%もいたのだ^{図006}。図007に示したブランド墓地を見れば、消費者が懐疑的になるのは無理もないことがわかる^(注6)。

自己中心ストレッチを避ける鍵は、「ブランドの付加価値」をもつ一度見直すことだ。この方法は、有力なブランド拡張理論である「ブランド・フィット」(現在のブランド・イメージに合致するがぎり、どんな企画でもよしとする考え方)よりも優れている。

実際に、消費者に対して価値を付加することに成功したブランドの一つが、石鹸でおなじみの「タヴ」だ。「このブランドは、図008のよつにブランド展開していった。

図0-8 | ブランドの展開方法

	コア製品ラインの拡張 ¹	直接的ストレッチ ¹	間接的ストレッチ ¹	360度ストレッチ ²
ダヴ(石鹸)の場合	ダヴ 敏感肌用石鹸	ダヴ ボディソープ	ダヴ シャンプー	ダヴ スパ経営
ジレット(剃刀)の場合	ジレット マッサ3	ジレットシリーズシェービング・ジェル	ジレット デオドラント	ジレット スポーツウェア
BMW(乗用車)の場合	BMW318	BMW X5 (スポーツ・アクティビティ・ビークル)	BMW マウンテンバイク	BMW ドライブ情報ウェブサイト
説明	コア製品ラインに新しい種類を追加	コア製品に直接関係する隣接市場への展開	コア製品と明確なつながりの少ない市場へのストレッチ	コア製品と機能上のつながりがまったくない、きわめて広範囲にわたる製品
コア製品との関連性	フォーマット(製品やパッケージの形態)	信頼する理由や補足的用法	共通コンセプトとブランド・パーソナリティ	象徴的価値
店内の位置	コア製品の隣	コア製品の近く	コア製品とは離れた場所(別の売り場、別店舗)	別店舗、旗艦店のコーナー
消費形態	使用機会が異なる場合もあるが、コア製品と類似の使用形態	使用機会が異なる場合もあるが、コア製品と類似の使用形態	コア製品とは異なる使用形態	非常に多様な使用形態

1: すべて実例

2: 自己中心ストレッチになりうる例(いずれも実際には行っていない)

図0-6 | 消費者と企業のブランド・ストレッチ観

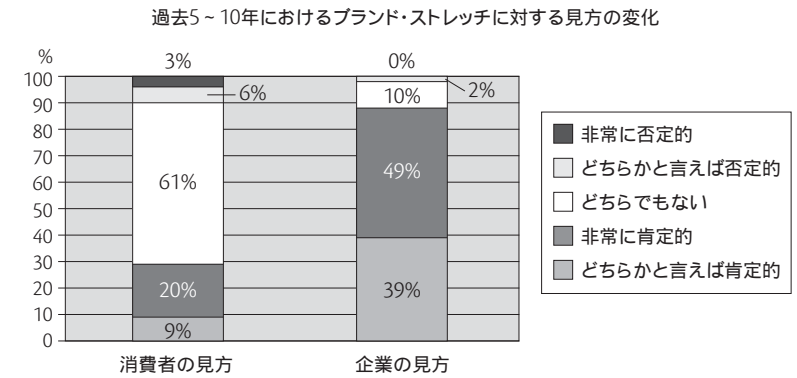


図0-7 | ブランド墓地



上から、ブランド名、(コア製品)、失敗したブランド拡張製品

ダヴ Dove 三段階のブランド・ストレッチ

一九九〇年代にダヴが飛躍的に成長を遂げた背景には、ブランド・ストレッチがある。同ブランドは、海外展開という地理的なブランド拡張も行い、売上高は一年間で五倍増の約一億ドルになった「図0-9」。現在も、毎年二〇%の成長をつづけ、今後数年間で二億ドルに達することもあられるかもしれない。

コアの強化

ダヴ・ブランドの中心にある石鹸は、「モイスターミルク」を四分の一配合することで、肌うるおいを与える」というブランド・プロミスを、最も純粹かつ強力に具現化している製品だ。アメリカ生まれのダヴが、母国市場で本格的なブランド拡張を行ったのは、誕生から四十年も経ってからだ。他の市場ではもう少し早かったが、次の条件を満たさないと、ブランド拡張は行わないというルールが徹底されていた。

石鹸事業が確立していること
ブランド評価において、「うるおい感」と「やさしさ」の項目で満足のいくポイントに達していること

図0-9 | ダヴの売上成長

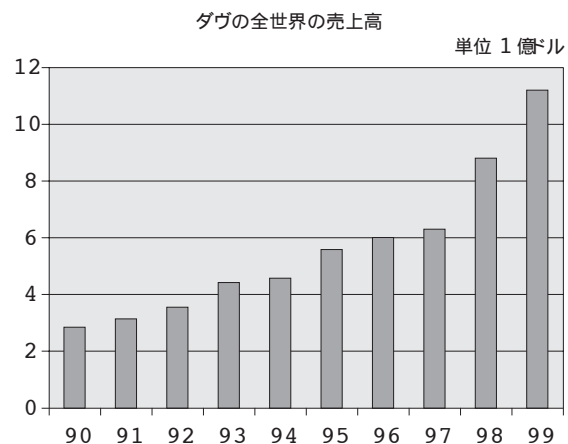


図0-10 | ダヴの連続的なストレッチ

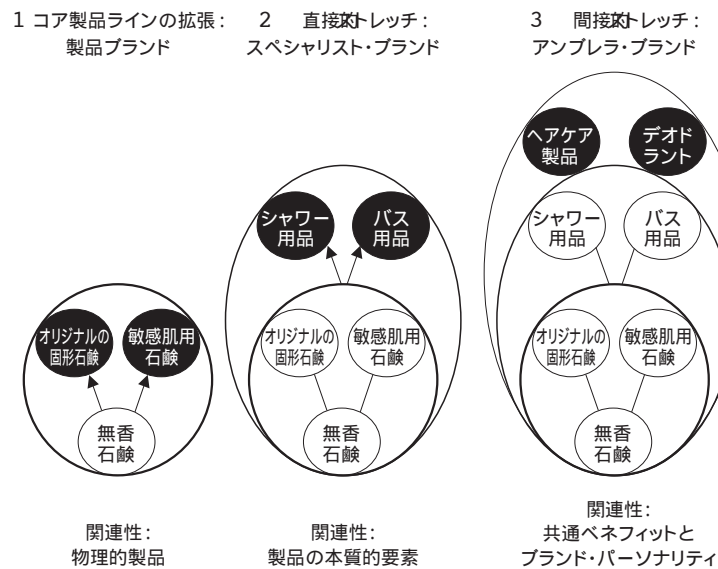
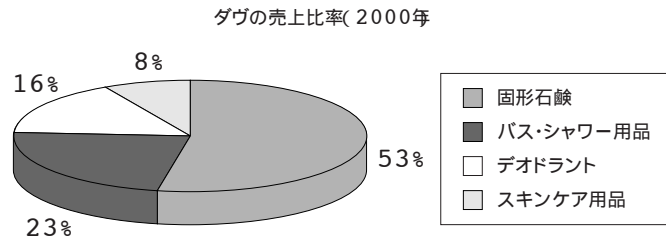


図0-11 | ダヴの売上比率



ダヴのブランド・ストレッチは、次に示すように段階的に実施された「図0-11」。

第一段階 コア製品ラインの拡張

この段階では、ダヴはまだ単一フォーマットの「製品ブランド」で、コア製品の石鹸を軸に、敏感肌用石鹸など種類を増やす形で、ブランドを展開していった。この敏感肌用石鹸は現在、売上高の三分の一を占めるまでになっている。

ダヴ全体の売上高のうち石鹸事業は五五%であり、利益はさらに高い割合になる。このことから、コア事業がいかに重要かがわかる「図0-12」。製品やパッケージを刷新して、さらに石鹸事業を伸ばしていくことが、利益成長においても重要な鍵となっているのだ。

製品やパッケージなどの形態。ここでは、固形石鹸という形態を指す。

第二段階 直接的ストレッチ

次の段階は、風呂やシャワーのようなパーソナル・ウォッシュという隣接市場への直接的ストレッチだ。ここでは、「モイスチャーミルクを四分の一配合する」というブランド・プロミスを守り、「やさしさ」と「うるおい」というベネフィットを提供することで、適度な差別化がはかられた。ダヴ・ブランドの範囲は以前よりも広がったが、パーソナル・ウォッシュに特化した「スベシヤリスト・ブランド」の枠内にあった。ダヴではブランド管理が徹底されていて、ブランド拡張するかどうかは、次の項目における付加価値を提供できるか否かに基づいて決定される。

ブランド・プロミスの実現 新しくブランド拡張を行う全製品について、ダヴ・ブランドの製

品基準に合っているかどうか厳しく評価され、議論された。これは、ダヴを使用した女性が肌の状態が明らかに良くなったと実感できるようにして、ダヴのブランド・プロミスを立証可能なものにすることを狙っていた。

新製品とパッケージ これらは、変化と差別化を示す重要なシグナルとなる。たとえば、ダヴ・ウルトラモイスチャリー・ボディウォッシュは二つの成分が色分けされていて（洗浄成分はブルー、うるおい成分はピンク）、使用時に中身を出すと混ざり合うようになっている。

第三段階 間接的ストレッチ

ダヴは、パーソナル・ウォッシュとは直接的なつながりのない新市場へ参入していった。これはブランド・ストレッチにおいて最も野心的な段階だ。ダヴは、「シンプル、マイルド、うるおい」という共通コンセプトを持つブランドになったのだ。ダヴ・ブランドを未知の世界へと押し出すことになるので、新製品の企画会議では激論が戦わされた。興味深いことに、最も優れた企画は、お膝元のアメリカではなく、海外市場から発案

されたものだった。

イタリア・チームは、デオドラントの分野で、消費者がもっと肌にやさしい製品を求めていることに気づいていた。そして、ダヴの「肌へのやさしさ」というベネフィットと、ダヴ・ブランドを保有するユニリーバのデオドラントにおける強さを結びつけるチャンスをつかっていた。デオドラント製品には、かなり大きな売上と利益が見込まれたこと、イタリア市場では石鹸事業とパーソナル・ウォッシュ事業が好調だったことから、試験導入が決まった。結果は大成功で、ダヴ・ブランドは大幅にシェアを伸ばした。この製品はヨーロッパ各国に展開されたあと、アメリカにも導入された。

一方、台湾チームは、ダヴ・ブランドのヘアケア製品という、さらに大胆なプランを打ち出した。彼らは肌をやさしく洗うだけでなく、髪でも同じベネフィットを訴求してみたいと考えたのだ。この提案には懸念の声が上がり、あからさまに反対する者もいた。あまりにも距離感のあるブランド・ストレッチに見えたからだ。しかし、いざ市場テストが始まると大成功であることがわかり、ヘアケア製品は他国市場にも展開されることになった。

一貫性の維持

ダヴからもう一つ学ぶべき点は、一貫したマーケティングの重要性だ。ダヴは、ユニリーバが初めてグローバル展開を行ったブランドであり、シニア・マネジャーが市場投入における品質管理を担当した。彼らは、ダヴを使用した女性たちがそれぞれの体験談を話すという、一貫した広告キャンペーンを展開した。こうした活動は、親しみやすく共感を呼ぶブランド・パーソナリティを形成

する上で重要な役割を果たし、ブランド拡張した製品同士を結びつける「接着剤」として機能している。

ダヴのポイント

- 1 強いコア製品を母体とする。
- 2 ブランドが真の価値を付加できる分野を選んで展開する。
- 3 ブランド・ストレッチの際には、製品の本質的部分の強さが非常に役立つ。
- 4 一貫性を保つことが重要である。

INTRODUCTION ブランド・ストレッチに失敗する理由

本章のまとめ

- 1) ブランド拡張の成功率は低い。
- 2) その根本的な問題は、マーケティング・チームの多くが陥っている自己中心ストレッチにある。
- 3) 企業は消費者のために、機能上のパフォーマンスに裏づけられた感情的価値も含めた、価値提供に専念する必要がある。

あなたの会社の自己診断

- | | | |
|----------|--|----------|
| 1 | ブランド拡張の主な理由は、企業ではなく、消費者の側に立ったものか。 | YES / NO |
| 2 | ただ感情に訴えるだけでなく、機能面のパフォーマンスも実現できるか。 | YES / NO |
| 3 | 参入しようとしている新分野の競争環境を十分に理解し、注意しているか。 | YES / NO |
| 4 | 新しいカテゴリーにおけるルールを理解し、対応しているか。 | YES / NO |
| 5 | ブランド・プロミスを実行することの重要性を理解し、そのための取り組みを考えているか。 | YES / NO |

図0-12 | ブランド・ストレッチの実践プロセスにおける問題点と解決策

実践プロセス	問題点	解決策
1 コアの強化	コアとなるブランドや製品ラインを無視する	コアの保護・育成
2 ビジョン	何によって有名になったのかを忘れてしまう	付加価値のあるブランド拡張を可能にする明確なビジョン
3 アイデア	市場ニーズではなく、社内都合によりブランド拡張を行う	アイデアを生み出すきっかけとして、市場や消費者をよく理解し、そこからの知見を利用する
4 絞り込み	手当たり次第にブランド拡張し、拡張後の成長を妨げる	ブランドと事業を構築する少数の有望なアイデア
5 実現性	実行の際に、ブランド・プロミスを守れない	差別化を可能にするような優れた実行
6 ブランド・アーキテクチャー	消費者や社内を混乱させるような製品ラインを持つ	消費者の製品選択を容易にし、企業の効率性を高める構造

最後に、ブランド拡張競争での勝率を上げるためのシンプルで実用的な六つのステップと、各ステップにおける問題点と解決策を図0-12にまとめておく。次章以降、各ステップについて説明していくが、特に自己中心ストレッチの側面について指摘していきたい。