

一般論文

ブランド論の系譜と戦略へ向けた一考察

A Study of a Genealogy and Strategy of a Brand Theory

松本力也

Rikiya Matsumoto

目次

- 1 はじめに
- 2 ブランド研究の系譜
- 3 ブランド戦略
- 4 ブランド・リレーションシップ戦略
- 5 ブランド・エクイティ
- 6 プライベート・ブランド戦略
- 7 まとめ

Abstract

The purpose of this study is to clarify the strategic effectiveness in form to pay off the genealogy of the brand theory. The brand is used widely to the place occupying a market how you can tie to the continuous purchasing as part of a marketing strategy by a company brand, a product brand, a national brand, the thing in conjunction with the company such as the private brand. From the viewpoint of the marketing theory, I often place a brand as one of the tools of the marketing. The viewpoint of the marketing theory is generally understood by this like a brand strategy and brand marketing. Then how should I understand a brand theory and a marketing theory? Therefore, in this study, it rises in the viewpoint of the meta study and wants to arrange it about the strategic effectiveness in form to trace the genealogy of the brand theory.

キーワード：ブランド・ロイヤルティ、ブランド・ネーム、ブランド・アイデンティティ
ブランド・エクイティ、組織文化

ブランド論の系譜と戦略へ向けた一考察

松本力也

1 はじめに

本研究の目的は、ブランド論の系譜を整理する形で戦略的な有効性を明らかにすることにある。ブランドという用語は、古くは家畜を見分けるための焼き印がその語源にあるとされている（青木、2014）。そして今日では、企業ブランド、商品ブランド、ナショナルブランド、プライベート・ブランドといった企業に関連するものから、マーケティング戦略の一環としていかに継続的な購買に結びつけることができるのかという市場を占有するところまで幅広く用いられている。

こうした議論は、ブランド概念の拡張を示している。すなわち当初は製品固有の印であったものが戦略的なツールとして何の疑問もなく用いられているのである。これは、ブランド論固有の問題ではない。むしろブランド論が市場に対してどのような影響を及ぼしているのか、市場にいる消費者に対して及ぼす影響やその影響を及ぼす仕掛けであるマーケティング論との関係を整理する段階に来ているのである。

マーケティング論の視点からは、マーケティングのツールのひとつとしてブランドを位置づけていることが多い。これは、マーケティング論の視点がブランド戦略やブランドマーケティングのように一般的に理解されている。しかしこうした理解からブランドを見直してみると、多様なブランド戦略がどのようにマーケティング論と合致しているのかを明らかにされていない現状がある。すなわちブランド論の視点からマーケティングを捉えなおすことは、マーケティング論をよりよく理解することにもつながるのである。

それではどのようにブランド論とマーケティング論を理解していけばよいのであろうか。多くの研究は多様な事例や消費者行動の結果を用いてブランドの有効性について述べている。しかしこうした研究は定められた事例や一定の範囲内での実験においては一定の成果をあげているものの、その域を出ない成果となっている。

そこで本研究では、メタ研究の視点に立ち、ブランド論の系譜をたどる形でその戦略的な有効性について整理していきたい。本研究では、ブランド論の生成過程を述べた後に、ブランド戦略、ブランド・リレーションシップ戦略、近年台頭しているプライベート・ブランド、そしてブランド・エクイティについて言及していく。

2 ブランド研究の系譜

ブランドという言葉は、今日では一般化している。それは製品・サービス・企業名など様々なところで我々の生活の中に溶け込んでいるからである。青木（2014）に依拠してブランドの生成過程を論じてみる。彼によるとこの「ブランド」という言葉は、自分が所有

する家畜と他人が所有する家畜を区別するための焼き印であったとされている。その後陶工などの職人が自分の作品に自分自身が創り上げたことを示す印としての意味があるとされている (Stobard 他、1994)。

このように「ブランド」の歴史は古い (青木、2014)。そしてマーケティング論では、意味を他人に伝える象徴あるいは伝達手段として理解されてきた。このブランドが持つ付与行為は、19 世紀にアメリカで急速に広まることになる (Tedlow, 1990)。ブランドがアメリカで急速に広まった背景には、当時のアメリカでは輸送や通信などのインフラが整備されていたことがある。またこれらのことは地域的に分断されていた市場が全国市場に統合されてきたことがある。そして分断されていた市場を統合するプロセスにおいて、標準化されたコモディティ製品を市場に大量に流通させるための手段が必要であった。これが「ブランディング」と呼ばれる現象であったとされている (Tedlow, 1990)。

Smith(1956)は、市場細分化と製品差別化の必要性を唱えていた。これには 2 つの理由がある。ひとつは、製品とブランドの違いを明確にする必要があったからである。すなわちブランドの成長を長期的な投資として位置づけることである (Gardner 他、1955)。もうひとつの理由は、パネル調査のデータを分析してブランド・ロイヤルティの重要性を指摘する必要があったからであった (Cunningham, 1956)。

一方わが国では、1995 年からブランド論が認識され始めたと考えられている (片平、1999)。しかし実際に我が国でブランドの構築という行為が見られるようになったのは、1900 年頃までさかのぼると考えられている。19 世紀末には、アメリカのプロクター&ギャンブル社のアイボリーがある。またヨーロッパでは、ネスレ社のネスレ・ベビーフードやベンツ社のメルセデスベンツなどが誕生している。我が国では、これと同じ時期に資生堂やキッコーマンという諸外国のブランドの萌芽よりも歴史を持つブランドがあったとされている。そして長い歴史を持つブランドは、ブランド自体に価値があることが多い。しかし製品という視点からブランドを見ると、その作り方によってブランドの強さが異なってくるとされている。例えば、良い商品を一貫して提供していくことが強いブランドを創り上げることに繋がると考えられている。この考え方を表すものとして、カローラやフォルクスワーゲンなどがある。これらは誰もが知っている自動車のブランドである。そしてこの自動車のブランドは、使う人の立場から改良を重ねてきたという特徴があるとされている。またフォルクスワーゲンは、アメリカで販売停止後 20 年が経過したことがあったにもかかわらず、一部の人に愛され専門誌にも掲載されていた。それではカローラとフォルクスワーゲンの違いはいったいどこにあったのであろうか (片平他、1999)。

この答えとなるのがブランドの違いであるとされている。すなわち片平他 (1999) によると、このブランドの違いを生み出すには 2 つのものが必要であるとされている。ひとつは、ターゲットとなるすべての人々の頭の中にそのブランドが入っていることである。具体的には覚えやすいブランド名、印象に残るマーク、いつの時代も変わらないシンボル・カラーなどが揃っていることが重要になるとされている。

こうした人間の脳裏に焼き付くような強烈なブランドがあれば、企業はその時々の消費者のニーズに合わせてブランドの力を借りて製品を販売していくことが可能となる。この消費者の脳裏から消えることのない「強いブランド」について青木他（2010）らの見解を要約しながら述べていきたい。

青木（2010）は、Bennett(1995)と Keller(1998)の成果をまとめる形で強いブランド創りについて述べている。

彼によるとブランドとは、マーケティング論や消費者行動論における最大のテーマであるとしている。そしてこの最大のテーマは、これまで様々な視点や切り口で議論されてきた。特に 2010 年頃からブランド・エクイティという考え方が登場して以来、急速に企業の中にその考え方が定着したと考えられている。この間、ブランドは、ブランド要素、ブランド構築、ブランド・アイデンティティ、ブランド・エクイティ価値提案、ブランド拡張など具体的な定義を持たないままブランドという用語が独り歩きしてきた感がある。そこでここでは多様なブランドを整理する意味で、全米マーケティング協会（AMA）の定義を最小してみることにする。

AMA の定義では、ブランドとは「ある売り手の財やサービスを他の売り手の財やサービスを他の売り手のそれとは異なるものと認識するための名前、用語、デザイン、シンボル、そしてその他の特徴」である（Bennett, 1995）。これに対して Keller は、「自社の製品を識別し、他社のそれと差別化するための手段である名前（ブランド・ネーム）、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなどを一括してブランド要素」と総称している。そしてこれらのブランド要素によって、自社製品を識別し差別化する行為がブランド化であるとしている（Keller, 1998）。

これら 2 つの考え方を踏襲すると、Keller(1998)によるとブランドには 4 つの特徴があるとしている。第 1 に製品は今まで述べてきたブランド要素によって識別・差別化されることによって選択対象としてのブランドとなることがある。第 2 に製品のブランド化には、適切な形でのブランドの要素の選択や統合があり、そしてそれらの伝達が重要となる。ここで伝達には、ブランドの記名性や意味性などが十分に吟味される必要がある。第 3 にブランド要素とマーケティング戦略がうまくかみ合い、消費者の頭の中にブランド要素を手がかりとした知識のまとまりが形成されることがある。そして最後に、ブランドの形成が強固で好意的でしかもユニークな構造や内容を持つ場合にこそ「強いブランド」の構築が可能になるのである。

こうした Keller(1998)の考え方からは、ブランドという概念をさらに 4 つに細分化することができる。それらは、第 1 に製品を選択対象として識別し差別化する行為としてのブランドがある。第 2 にブランドの手段となる情報コードとしてのブランド要素がある。第 3 にマーケティング活動の結果としてブランドを手掛かりに形成されるブランド知識がある。そして最後に望ましい形でのブランド知識の形成活動としてのブランド構築がある。

これらのブランドの細分化からは、製品とブランドが概念的にも実体的にも同じもので

はなく、製品開発とブランド構築も同じ事柄ではないことが分かる。このためブランド要素は、ブランド認知を高め、強く好ましくしかもユニークなブランド連想を形成するために次の5つの要件が選択基準として考えられてきた (Keller, 1998)。

ひとつは記憶可能性である。ブランドを識別手段という視点から見れば、購買や消費の場面において当該ブランドの早期や再認を促すようなブランド要素が選択されるべきである。次に意味性がある。ブランドを選択する際には、ブランドの認知性を高めるだけではない。それは望ましいブランド連想の形成に寄与するような固有の意味を持っているかどうかということも問われるのである。そして移転可能性がある。これはそのブランド要素が異なる製品カテゴリーや他の地域や国々においても使用可能であるかどうかとも問われると考えられている。さらに適合可能性がある。この適合可能性は、時間の経過とともに消費者の価値観が変わる。そしてこの変化に適応するためにブランド要素の修正も必要であるといった柔軟性が必要であると指摘されている。最後に防御可能性がある。ブランド要素の中には、ブランド・ネームやロゴなどのように商標法や意匠法などのような法律的な保護が規定できるものもあるが、それ以外の場合にも競争相手が模倣できないようにする工夫が必要であると考えられている。

このように強いブランドの構築には、マーケティング戦略との当てはまりが重要となる。これは競合製品・競合他社との差別化や製品自身が持つべきアイデンティティ、そして消費者の頭の中に植え付けるような製品と一致する形でのブランド構築などの当てはまりが重要となる。

ここで引用してきたブランド研究の系譜は、あくまでも製品という視覚からブランドをとらえる場合の流れを指す。そしてブランド論の中軸を理解した後に、以下ではブランド論の中でも主な各論としてとらえられているブランド戦略、ブランド・リレーションシップ戦略、プライベート・ブランド戦略、ブランド・エクイティ等の各論についてレビューしていきたい。

3 ブランド戦略

ブランド戦略は、自社製品と他社製品を競合させる場合、自社製品が競争優位に立つ条件を明示している。この章では主に阿久津 (2002) を引用する形で議論を進めていきたい。

阿久津 (2002) によると、ブランド・アイデンティティと同様に、言語などの形式知に落とし込んで組織内で共に努力をするのがブランド構築のプロセスである。仮に優れた個人やチームによってブランドが生み出されある市場で育成されたとする。こうした条件にあっても組織の他のメンバーにその方法が共有されなければブランドを異なる事業に拡張していくことは難しいと考えられている。これは特に日本の企業においてブランド価値測定で常に上位にランキングされているような食品や消費財メーカーでも、ブランド・マネージャーが変わるごとにマーケティングの方法が一変してしまうことがよくある。

こうした変化に関して欧米企業と比べて日本企業がグローバルにブランドを展開する際

に苦勞する点である。より細かく見ると、言語の壁や文化の違いが大きいこともあるが、ブランド構築の方法が個々人の暗黙知に留められ、形式知にされないことにも起因していると考えられている（阿久津、2002）。

阿久津（2002）に依拠して引き続き論を進めていくと、例えばグローバルにブランドを展開しているネスレ、コカ・コーラ、そしてディズニーといった欧米企業がある。これらの企業では、通常ブランド・アイデンティティはもちろんのこと、アイデンティティの精緻化の方法や色や書体、レイアウトに至るロゴやシンボルの正確な提示方法などが詳細に記載されたブランド・マニュアルを作成している。海外進出をして久しい日本企業でも、欧米企業並みのブランド・マニュアルを作成してしまい、後で本社が慌てるということである。

このことは、すべての企業がネスレやディズニーになることはできないし、なる必要もないが、組織内のプロセスの共有は必要である。それは、誰もが皆、同じモデル、同じインプットとアウトプット、同じ語彙を使うことから始まる。

海外子会社などが自国市場の文脈に合わせてブランド戦略を立案し実行することは差し支えない戦略である。しかし少なくとも作業モデルは本社と同じものを使うべきであるとされている。この結果、ブランドの見せ方は異なっても、共通する特徴が増えてくる。そして、ブランド全体が次第に調整されていくはずである。同じブランドに対してはどこでも同じプロセスを持つべきであり、そのためにはプロセスそのものができる限り明示的に表現されなくてはならないとされている。

しかしすべてのプロセスを意味ある形で記述することは、非常に難しいと考えられている。ブランド構築のプロセスを実行に移す際には、暗黙的な知識である勘やノウハウなどが不可欠である。そうした記述困難な知識は、暗黙知のままに組織文化の中に取り入れて、共有していくほかはない。確かに、暗黙知を文化に取り入れて組織に浸透させることは、マニュアルを普及させたり作業モデルを共有したりすることに比べて、困難であろうと考えられている。しかし、記述や共有しにくいものの方が模倣も困難であり、持続的な競争優位の源泉になることを忘れてはならないと考えられている。

戦略的ブランド経営の枠組みは、モデルやマニュアルといった形式的に表現された知識だけでなく、思い込みやノウハウといった暗黙的な知識を新たな無形の資産として組織文化の中に取り込むべきことを示唆している。ブランドの中身そのものだけでなく、それを作り出し活用する組織能力もまた、競争力の源泉として極めて重要になるとされている。

ここで組織能力がブランド活用に有効であることが示されている。この理由としては、どんなに優れたアイデアがあったとしてもそれを組織内の構成員で共有する仕組みが重要となるからである。ただこの時に最初にブランドになりうるアイデアを持っている構成員がいなくなるとまた初めからブランドをつくりマーケティング戦略を立案する必要がある。こうした暗黙知と形式知のかんけいつについて、企業はブランド戦略を遂行するにはどのようなノウハウが必要になるのであろうか（阿久津、2002）。

以下では再び阿久津（2002）に依拠してブランド戦略に必要となる要素についてレビューしていく。

阿久津（2002）によると、ブランド戦略は3つの要素からなっているとされている。まずブランド戦略のひとつの要素として考えられているブランド・アイデンティティとは、企業がブランドに表現させたいことを明確に表明している。この表明では、理想的な連想の集合としてとらえられている。そして企業はそのアイデンティティとなる連想を明確化し、精緻化していくプロセスからブランドを戦略的に構築していくことになるのである。これがブランド戦略の重要な要素であると考えられている。

こうした考え方をブランド・アイデンティティと呼ぶ。ブランド・アイデンティティは、組織文化を反映するものでなければそれを組織の内部に根付かせることが難しい。例えばいい加減で信用できない企業が信用性を謳ったブランドを提示しても、それは組織の内外にむなしく響くだけである。もし革新的なブランドを確立するのであるならば、まず組織の内部にそうした文化や価値観が共有されているかを明確にすべきである。

これに対して明確なアイデンティティを持つブランドの立ち上げに成功すれば、それによって組織文化に刺激を与えることができる。

こうした組織の内外の部分でのみでブランド戦略を述べるのはともするとスケールの小さな話にとらえられることがある。しかし、組織が担うブランド戦略には、この組織内外のところから議論を出発する必要がある。引き続き阿久津を引用する。

もし組織の内部で明確なアイデンティティを持つブランドの立ち上げに成功すれば、それによって組織文化に刺激を与えることができる。

組織文化に刺激を与えることは、保守的な大企業が自由な発想を持った開発チームを結成して革新的なアイデアの確立を出すことである。すなわちブランドによって明確に表現された革新性が組織の目指す価値観として内外に正確に伝えることができれば、それが大企業であっても組織文化は徐々に刺激を受けてダイナミックに変化していくと考えられている。このダイナミックな変化は、ブランド戦略が組織文化を反映する反面、それらを動かしてある方向に導く役割も担っているのである。

組織の方向性を示唆するブランド戦略は、戦略の多様な段階でその役割を發揮する。特に見逃してはならないのは、組織的にブランド戦略が推進されることである（阿久津、2002）。

彼によるとブランド構築は、組織的な壁を乗り越えないとなしえないものであるとしている。例えば企業がブランドを構築しようとする方向で動いたとき、組織的な障壁のために達成できないことが多いとしている。これは特に企業ブランドに強く頼っている日本企業の場合には、他と比べて大変難しいことに直面することになる。この理由として企業ブランドが展開されている文脈は多様であり、しかもそれぞれに異なった人たちが対応し、調整も取れないという展開的なパターンがあるからであるとしている。

この問題は、日本企業の個々の製品ブランドにも当てはまる。すなわちこうした原因は進みすぎた組織の分権化に起因する。分権化された組織においては、権限が細分化され、

それに応じて担当する部署があちこちに分散し、意思決定の統一が難しくなる。ひとつのブランドを多くの人間が扱い、それぞれが違うことを行うために、ブランド構築上望ましくない様々な問題が発生するとされている。分権化が進んだ組織では、いかにしてブランドに関する曖昧さや混乱をなくし、シナジーを生み出していくのは困難であると考えられている（阿久津、2015）。

阿久津（2015）によると、こうした問題を解消するには、組織全員がブランドを管理運用する際に同じモデルを用いるよう、十分な権限を持ったブランド担当者を置くことが有効であるとされている。これは、異なる文脈でブランドを扱う人たちすべてに画一的に同じことをさせるためではなく、ブランドが傷つくようなことが起こらないようにするためであるとしている。

例えばネスレ社では、主要ブランドのすべてにグローバル・ブランド・チャンピオンを置いている。このように社内に必ず誰か、ブランドを高めて保護するように注意深く見守っている個人あるいはチームが存在することが極めて重要となる。阿久津によると、組織によって方法は様々であるが、ブランドを担当し、責任を持つ人が、組織の高いレベルにいることは望ましいとしている。

彼によるとマネージャー・レベルの者でも、条件がそろっていればブランド管理には十分務められるとしている。しかし、ブランド担当者の地位が組織の中であまり高くない場合は、十分な資源と権限が与えられているかどうかしっかり確認しておく必要がある。

この資源と権限の問題は、ブランド戦略の実行一般についても当てはまると考えられている。一般的に欧米の企業はブランド経営のためによくチームを設けるが、何の責任もない代わりに資源も権限も与えられないというケースが少なくない。ブランド・チームには、少なくとも明確な責任とそれに伴う資源と権限を与えるべきであると考えられている。チームの組織的な位置づけも、特定のマーケティング部門や事業部の中の権限と役割で展開するのであれば、組織文化と事業戦略の統合は実現されない。戦略的ブランド経営の枠組みに基づけば、ブランド構築は経営そのものとみなされ、ブランド担当者やブランド・チームは組織の要所に設置され、そうして初めてブランド戦略が組織的に推進されるとしている。

このブランドが組織的に推進されることについて青木（2011）は「持続的競争優位」の源泉について注意を払う必要があるとしている。

青木（2011）によると従来は主にマーケティング論の分野において議論されてきたブランド問題であるが、その後、戦略論との間で架橋が進む中、ブランド構築によって得られる「持続的競争優位」の源泉についても、整理・検討が進められているとしている（阿久津、2002）。

青木の論を要約すると、競争優位の源泉には戦略的ポジショニングを求めるポーターの考え方と（Porter, 1980）と競争優位の持続性に着目し模倣困難な内部資源を重視する（Barney, 2001）による資源依存パースペクティブという2つの考え方がある（青島・加藤、

2003)。この両者の視点を総合するための結節点としてブランド構築を位置付ける「持続的競争優位の源泉としてのブランド」という考え方が出てきた。

この強いブランド構築は、競争優位を生み出すと同時に持続的競争優位としてのブランドを深めることになる。そして2000年代に入ると、同じくブランド戦略を企業内部（組織）と競争戦略を統合するカギとして認識する立場から、全社的な視点でブランド戦略、事業戦略、組織文化の整合性を図ることを目的とした「戦略的ブランド経営」の考え方が登場するのである（阿久津、2002）。

4 ブランド・リレーションシップ戦略

1990年代後半からは、ブランド・リレーションシップ戦略が唱えられるようになってきた。ブランド・リレーションシップ戦略は、当時マーケティング研究の流れの中でどのように発展してきたのであろうか。ここではマーケティング研究におけるブランド・リレーションシップ戦略の系譜について述べていきたい。

久保田（2014）によると、ブランド・マネジメント研究において関係性の概念に着目し、ブランド・リレーションシップという新しい概念を提唱したのはFournier(1998)であるとしている。ここでのリレーションシップは、消費者とブランドの関係性にある。そしてそれらのパートナーシップの関係をリレーションシップと呼んでいる。このためブランド・ロイヤリティとリレーションシップ・マーケティングの両方の概念について問題点を指摘し、ブランド論の中にリレーションシップという概念を打ち出したのである。

久保田（2014）によるとFournierがブランド・ロイヤリティ概念について指摘したことは、当該概念に関して消費者が継続的に購買しているかどうかを明らかにするためであった。しかし彼はそこから一步踏み込んで、なぜ、どのようにして消費者がブランド・ロイヤリティを築いていったのかについての答えを出しているとは言えないとしていた。すなわちブランド構築において重要なことは、なぜ、どのようにして、消費者がブランド・ロイヤリティを築いていったのかについて答えを得ようとしていたのであった。

またリレーションシップ・マーケティングでは、顧客の価値を定量化し、区別し、管理するといった顧客の収益性が主な論点であった。そして顧客の真の信頼と親近感を獲得するためには、顧客と同じ気持ちでリレーションシップ・マーケティングを再考するべきであるとしている（Fournier and Yao 1997; Fournier 1998）。ここで真の信頼性とは、相対的にそのブランドを一番選択していることや、連続して購買していることではない。むしろ企業と顧客との絆が成立しているかということであり（中谷、1996）、消費者が生活の中でブランドとの絆がどのようにして生まれるのかについての洞察が関係性の本質をつかむためには必須であるとされている（Fournier, 1998）。

この点について久保田（2004）は、ブランドの認知、ブランド自体の肯定的なイメージ、ブランド・リレーションシップが、購買継続意向、推奨意向、支援意向に及ぼす影響について研究している。彼によると、ブランド・リレーションシップは、特に推奨意向と支援

意向に対して強い影響を及ぼすことを明らかにしている。またブランド・リレーションシップが好ましい口コミに影響を及ぼすことは、バトラらの研究によって明らかにされている (Batra 他、2012)。

このように企業と消費者の関係性の構築という論点が取り上げられるようになったのは、1940年頃のブランド・ロイヤリティ研究にまでさかのぼることができる。更にそこから40年後の1980年代後半からは、リレーションシップ・マーケティングが登場した。ここでは企業と顧客との関係性という考え方に大きな注目が注がれた。これらの考え方は、マーケティング研究における大きな潮流として、実務的にも研究的でも大きな貢献がある

そして久保田らによると、1990年代以降から、Aakerら (Arker, 1991:1996, Aaker and Joachmsthaller, 2000) を中心として進展した「ブランド・マネジメント研究」にも影響を与えるようになった。これは1990年代にはブランドの資産別価値に着目した初期のブランド・マネジメント研究が出てきたことを示している。この研究では、ブランド・アイデンティティ論が強いブランドを構築するにはビジョンとしてのアイデンティティを持たなければならんとする企業の視点からのブランド構築の議論を整理したものであった。その後のブランド・マネジメントは、ブランド構築の文脈において企業の視点から消費者に対してブランドの有効性を語るようになる。このためブランドとは、消費者の頭の中に作られる認知的解釈である。この起源となったのは、Keller(1993)の顧客ベースのブランド・エクイティ論であったとされている。

このように消費者の視点で語られるようになったブランド・マネジメント論は、ブランド・アイデンティティの議論の流れもあって、ブランドをより人間化した存在としてとらえていくようになってくると考えられている。

ここで人間化した存在とは、ブランド戦略が何も1企業のみで展開する場合ばかりではないことを示している。例えば我が国で試みられた will ブランドのように、一つのブランドを中心として異業種が融合していくことがあった。この will ブランドの成否については議論のあるところである。しかしブランド戦略の発展形態としてブランド・リレーションシップ戦略についても言及しておく必要がある。

久保田 (2013) によると、ブランド・リレーションシップ戦略は、企業や組織という観点から検討する場合には2つの注意点があるとしている。

第1に、市場レベルの分析が重要なことである。マーケティングの対象者は消費者ではなく市場だといわれることがある。これは企業や組織が永続するためには、十分な利益を獲得できる数の顧客が必要となるためである。この考え方に基づくと、ブランド・リレーションシップ戦略の策定には、消費者レベルの分析だけではなく、市場レベルの分析が重要であるとしている。

第2は、ブランド・リレーションシップだけに焦点を当てた戦略は、現実的にはあまり意味がないことである。企業や組織のマネジメントにおいて、ブランド・リレーションシップは、ブランド・ロイヤリティや顧客ロイヤリティとして位置づけられると考えられて

いとされている。

そして具体的なブランド・リレーションシップ戦略は、企業や組織の観点から検討されている。この検討事項には、2つのポイントがある。

第1に、市場レベルの分析が必要となることがある。マーケティングの対象は、「消費者」ではなく「市場」だといわれることがある。企業や組織が永続するには、十分な利益を獲得できる数の顧客が必要となるためである。この考え方に基くと、ブランド・リレーションシップ戦略の策定には、市場レベルの分析が重要となると考えられている。

第2にブランド・リレーションシップだけに焦点を当てた戦略は、現実的にはあまり意味がないと考えられていることである。企業や組織のマネジメントにおいて、ブランド・リレーションシップは、ブランド・ロイヤリティや顧客ロイヤリティ、あるいは顧客エンゲージメントを構築するための1要素として位置づけられるものだからとされている。

以上のようにブランド・リレーションシップ戦略では、まだ未解明の部分が大きい。すなわちどのようにすれば企業にとって望ましい顧客を育てることができるかということがあるとされている (Keller and Lehmann, 2006)。ブランド・リレーションシップ戦略の構築には、消費者とブランドが相互に影響を与え合いながらブランドの意味を創っていくというパートナーシップの関係性を構築することである。これがブランド・マネジメントにおいて、こうした消費者とともにブランドを創り上げていく課題点であるとされている。

5 ブランド・エクイティ

これまでの議論が示しているように、ブランドはマーケティング論研究のひとつとして継続的に研究されてきた。そして1980年代後半に大きな転換点を迎えるようになる。それはブランド・エクイティの登場である (Aaker, 1991)。

1980年代後半になると、ブランド・ロイヤリティのように顧客基盤の強さが追加的な資産価値を有することが明らかになってきたとされている。例えば企業買収に際してブランドの資産価値を査定する動きを背景として、ブランド・エクイティ (アセット) の概念が浮き彫りになってきたことがある。ブランド・エクイティの展開については、田中洋 (1993) に詳しいが、ここでは久保田らによって田中が言及していない部分についてレビューする。

ブランド・ロイヤリティが脚光を浴びるようになったのは、1990年に発行された

この1990年には、John Murphyによる *Brand Strategy* が発行された。これはそれまでの実務中心に企業のM&Aに際して行われてきたブランドの資産価値を改め、それをブランド研究として取り上げたとされている (棟方, 2008)。そしてD.Aakerの *Managing Brand Equity* (Free Press, 1991)は、既に始められていたブランドの資産論議を集約するものである。同書には必ずしも新しいことが掲載されているわけではない。しかしAakerは、広告研究、企業戦略研究と幅広いコンサルティング実績を背景に、次々とブランド・エクイティをリードする書籍を発行し、ブランド・エクイティ論の歴史形成の中心を担ってきた。

ブランド・エクイティ論は、その後多様な研究者の研究テーマとして広がりを見せるこ

とになる。

小林(2015)によるとブランド・エクイティとは、ブランドの有する資産価値を指す。しかし本来は、製品に付与された識別記号に過ぎなかった。このブランドが資産価値を有するのは、特定のブランドを付与することで、その製品およびマーケティング活動に対する顧客の評価が変わり、他のブランドにはない効果を当該製品にもたらすからである(Keller, 1993)。ここにブランドを戦略的に管理し、ブランド・エクイティを高めることで、製品の持続的優位性を確立しようとする今日のブランド論があるとされている。

ここで注意すべきことは、ブランド・エクイティに基づくブランド戦略は、単なるイメージ戦略とは異なるという点である。ブランドとそのプロモーションが製品に何らかの意味(イメージ)を付与し、それが製品の差別化を促すことは、ブランド・エクイティが登場する前から知られていた。実際に地域のマーケティングにおいてもイメージ戦略の重要性は十分認識されている(Kotler 他, 1993)。

しかし、ブランド・エクイティの登場により、このブランド・イメージに対する認識が一変することになる。すなわち従来のブランド論では、ブランド・イメージが他のマーケティング活動の顧客への影響を左右するものとして位置付けられる。ここにアンホルトラが主張する単なるイメージ戦略ではない地域ブランディング、すなわちブランド・エクイティに基づく新たなブランド論の適用があるとされている(Ashworth and Kavaratzis, 2009)。

ブランド・エクイティに基づく新たなブランド論の適用とは具体的に何を意味しているのであろうか。このことについてアーカーは、ブランド・エクイティに基づくブランド・マネジメントの中核がブランド・アイデンティティにあるとし、ブランド・アイデンティティ計画モデルを提唱した(Aaker, 1996)。

ブランド・アイデンティティとは、「他のマーケティング活動に好影響を与え、持続的競争優位を形成する理想的なブランド・イメージ像」であり、それはブランドが付与された製品やブランドの提供組織、ブランド・パーソナリティ、ビジュアル・イメージなどのシンボルから構成される。そして、このブランド・アイデンティティに基づき、ブランドの価値提案やブランドと顧客との関係の在り方など、ブランドの基本戦略が策定される。

このようにブランド・アイデンティティは、ブランド・エクイティ概念に基づくブランド・マネジメントの要として機能すると考えられている。なぜならば、ブランド・アイデンティティとは、事前知識として顧客の心の中に形成されるブランド・マネジメントの目的に相当すると考えられているからである。このためブランド・アイデンティティを以下に設定しマネジメントしていくかが、ブランド・エクイティ概念に基づく新たなブランド論のポイントとなるとされている(小林, 2015)。

6 プライベート・ブランド戦略

2000年代以降になるとブランドは、より多様化の様相を見出すことになる。ブランドは

企業にとっての資産である。この資産を製品とリンクさせる形で消費者に提供することになる。全国市場を対象とするブランド商品は、ナショナルブランド (NB) と呼ばれる。これに対して小売店がリードしてブランド商品を開発するものをプライベートブランド (PB) と呼ぶ。ナショナルブランドについては数多くの研究の蓄積がある。そこで本研究では、今日的なブランドの縮めくりとして PB に焦点を当てていきたい。

陶山 (2015) によると、日本のプライベート・ブランドは、ここ数年目覚ましい成長を遂げてきたとされている。例えば「トップバリュ」(イオン)、「セブンプレミアム」(セブン&アイ HD)、「CO-OP」(日本生活協同組合連合会)、「CGC」(CGC グループ) の四大 PB の売上高は、2兆円を突破したといわれている。「トップバリュ」は、2014年2月期の売上高が8.7%増の7410億円と、前期の30%近い伸び率からは鈍化し、1兆円には達しなかったものの依然として高い成長を維持している。「セブンプレミアム」の売上高は当初予想の6500億円を超え、対前年同期比36.7%増の6700億円で、2013年2月期の4900億円から1800億円伸びたことになる。第3位の「CO-OP」は、事業連合や地域生協のPBを除く日本生協連開発のものだけでも4113億円である。第4位の「CGC」は、2359億円で、年間販売額10億円超のPB商品を100品目以上に増やすことに取り組んでいる¹。

巨大流通チェーンを中心とするPB商品の売上高は、セブンプレミアムが登場した2007年以降、特に急速に伸びており、総売上高に占めるPB比率はイオンで15.2%、セブン&アイHDで12.3%となっている。その中心が食品PBであり、日配和風・日配ドライ、チルド飲料、菓子、飲料・嗜好品などのカテゴリー、また小売業態でいうとコンビニエンスストアや総合スーパー、食品スーパーが牽引にしている²

コンビニエンスストアの中でも特にセブンイレブンの小売店頭を見ると、食品PBは食品メーカーのNBを圧倒しており、PB先進国である欧米諸国の総合スーパーを彷彿させると考えられている。このことは、NB vs. PB、PB vs. NB、NB vs. NB のマルチ・コンペティション時代が到来しつつある。そうした中で従来のブランド戦略の見直しとブランド・ポートフォリオないし「NB PB mix」の再構築は小売業だけではなく、メーカーにとっても喫緊の課題となっている。

ここでNBとPBの概念をあらかじめ確認しておく、ブランドは、第1にメーカー名が明示されているかどうか、第2に特定の小売店舗やそのチェーン、あるいは特定の小売グループで販売されているかどうか、という2つの次元で大きく4つのタイプに分けることができる。それらは、(1) NBはメーカーが主体となって開発されたブランドで、メーカー名のみ表示されており、複数の小売チェーンで販売されている。(2) 留め型は、メーカー名とともに販売業者名(小売企業名)も表示されているが、NBとほとんど同じパッケージで、外観上はメーカーのNBと区別しにくい。特定の小売チェーンやグループのみで販売されている。(3) ダブルチョップPBは、小売企業名とともにメーカー名が保証機能を果た

¹ 『チェーンストアエイジ』2014年5月1日 pp.72-77

² イオン、セブン&アイHDの2014年2月期『有価証券報告書』による

すために表示されており、特定の小売チェーンやグループのみで販売されている。セブンプレミアムがその代表例である。(4) 欧米型 PB は、販売者名（小売企業名）だけを表示しており、メーカー名を表示していない。これはメーカーのイメージを一切借りない PB である。特定の小売チェーンやグループのみで販売されている点では留め型やダブルチョップ PB と同じである。トップバリュがその代表例である。

この他にも、複数の小売チェーンやグループで販売されている留め型の一種など中間携帯のブランドや卸売り企業の自主開発ブランドで、複数の小売チェーンやグループで販売されている WB（ホールセールブランド）などもある（陶山、2015）。

7 まとめ

本研究では、ブランド論の系譜を整理する形で戦略的な有効性を明らかにしてきた。ブランド論の系譜をたどることは、そもそもブランドが家畜に記された印が自分と他人の財産の区別に必要なものがその起源であることが確認された。その後ブランド論は、ブランド戦略、ブランド・リレーションシップ戦略、ブランド・エクイティ、そしてプライベート・ブランドへと発展してきた。とりわけそれぞれのブランド戦略が顧客を常に離すことなく、継続的な商品・サービスの購買者にするにはどのような方策が有効であるのかというところに焦点が置かれていた。

言い換えると、ブランドは企業や顧客にとって資産であり、その資産を中心としてお互いが引き合う関係性の構築が望まれるのである。こうした関係性の構築は、一過性の購買を避け、企業と消費者がともに納得できる買物行動をいかに見出すのかということを図っている。そして企業と消費者がともに納得できる購買行動は、プライベート・ブランドのようにより消費者に自社製品を購入させる段階にまで関係構築が及んでいるのである。

今後の課題としては、こうした関係構築がよりよい製品を作るための製品政策を超えて顧客が製品に望む資産的な価値についても言及していく必要がある。そのためには、例えばプライベート・ブランドで成功を収めている流通小売業の PB 商品がどのようなブランド的な価値を持ち、その価値を生成するプロセスを事例研究してみる必要がある。またその際に当該プライベート・ブランドが衰退せず常に市場を形成し続けている状況についても分析してみる必要がある。こうした事例研究を経て、ブランド論がよりマーケティング論のひとつの戦略的なツールとして役立つ有用性についても明らかにしていきたい。

参考文献

- ・ Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity* The Free Press
- ・ Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands* The Free Press
- ・ Aaker D. A. and E. Joachimisthaler (2000) *Brand Leadership* The Free Press
- ・ 阿久津聡 (2002) 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ-『外から内』-と『内から外』の弁証法的総合に向けて」『組織科学』36 (1) pp.14-29
- ・ 阿久津聡 (2015) 「ブランド戦略全書」有斐閣 pp.23-47
- ・ Anholt, S. (2005) “Some Important Distinctions in Place Branding” *Place Branding* 1(2) pp.116-121
- ・ 青木幸弘 (2014) 『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房
- ・ 青木幸弘他 (2010) 「製品政策：顧客価値のデザイン」『マーケティング』有斐閣
- ・ 青木幸弘編 (2011) 『価値時代のブランド戦略-脱コモディティ化への挑戦』ミネルヴァ書房
- ・ 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略』東洋経済新報社
- ・ Ashworth,G and M. Kavaratzis (2009) “Beyond the Logo : Brand Management for Cities” *Journal of Brand Management* 16(8) pp.520-531
- ・ Batra, R., A. A. Ahuvia and R.P. Bagozzi (2012) “Brand Love” *Journal of Marketing*.76(2) pp.1-16
- ・ Benett, P. D. (1995) *AMA Dictionary of Marketing Terms 2nd ed.* McGraw-Hill
- ・ Barney. J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd ed.* Prentice Hall
- ・ Cunningham, R. M. (1956) “Brand Loyalty: what, where, how much”, *Harvard Business Review*, 34(1) pp.116-128
- ・ Fournier, S. and J. L. Yao (1997) “Reviewing Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships” *International Journal of Research in Marketing* Vol.14, No.5 pp451-472
- ・ Fournier, S. (1998) “Consumer and Their Brands : Developing Relation Theory in Consumer Research” *Journal of Consumer Research* 24(4) pp.343-373
- ・ Fournier, S., S. Dobscha and D. G. Mich (1998) “Perspective the Premature Death of Relationship Marketing” *Harvard Business Review* Vol.76 No.1 pp.42-51
- ・ Gardner, B. B. and S. Levy (1955) “The Product and the Brand” *Harvard Business Review*, 33, pp.33-39
- ・ 片平秀貴ら編著 (1999) 『マーケティング革新の時代 (3) ブランド構築』有斐閣
- ・ Kavaratzis, M. (2009) “Cities and Their Brands : Lessons from Corporate Branding” *Place Branding & Public Diplomacy* 5(1) pp.26-37
- ・ Keller, K. L. (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based

- Brand Equity” *Journal of Marketing* 57(1) pp.1-22
- Keller, K. L. (1993) “Conceptualizing Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity” *Journal of Marketing* Vol.57 No.1 pp.1-22
 - Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity* Prentice Hall
 - Keller, K. L. and D. R. Lehman (2006) “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities” *Marketing Science* Vol.25 No.6 pp.740-759
 - Kotler, P., D.H. Haider and L Rein (1993) *Marketing Places* Free Place
 - 小林哲他 (2015) 「ブランド戦略全書」有斐閣 pp.137-161
 - 久保田進彦 (2004) 「ブランド要素戦略」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣
 - 久保田進彦 (2013) 「ブランド・リレーションシップの段階的形式と特徴的効果」『消費者行動研究』19(2) pp.109-138
 - 久保田進彦 (2014) 「ブランド・リレーションシップの戦略」『ブランド戦略全書』pp.49-74
 - 棟方信彦 (2008) 「ブランド論の展開と今日的課題-プライベートとパブリックのブランドを巡って-」*アドミニストレーション*第14巻 pp.199-210
 - 中谷吉孝 (1996) 「ブランド絆尺度の概念、そして鮮度尺度への挑戦」青木幸弘、陶山計介・中田善啓編著『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社 pp.134-160
 - Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors* The Free Press
 - Smith, W. R. (1956) “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategy” *Journal of Marketing* Vol.21 No.1 pp3-8
 - Stobard, P. (1994) *Brand Power* The Macmillian Press
 - 田中洋 (1993) 「ブランド・エクイティ研究の展望」『マーケティングジャーナル』Vol88
 - 田中洋編 (2015) 『ブランド戦略全書』有斐閣
 - Tedlow, R. S. (1990) *Mew and Improved : The Story of Mass Marketing in America.* Basic Books
 - 陶山計介 (2015) 「ブランド戦略全書」有斐閣 pp.163-205

受理日 平成 28 年 6 月 1 日