

■ 研究ノート

## ブランド戦略と社会・環境に関する一考察

松本力也

目次
I はじめに
II ブランドの役割
III ブランディング戦略の立案
IV ブランドとエコロジー
V まとめ
謝辞
参考文献

▶ 要旨

本研究では、ブランドの視点からその戦略の変遷を明らかにしている。ブランド戦略の変遷は、時系列によってブランドが他の製品やサービスの差別化の手段としてとらえられていた段階から、自らブランドを作り競争優位の手段として位置付けていること、そしてその競争が社会や環境といったところまで言及されつつある現状を整理している。しかし社会・環境ブランドについては、その萌芽が見られるものの企業のブランド戦略に存在するいくつかの課題を指摘し、今後のブランド研究の方向性を示唆している。

▶ キーワード

ブランド、ブランディング、ブランド戦略、社会的責任、環境

## I はじめに

本研究の目的は、ブランドの視点からその戦略性の変遷を明らかにすることである。ブランドにおける戦略性の変遷について明らかにすることは、戦略的な発想が求められている端緒を指摘することによってブランドに内在する課題を検討することになるからである。

そもそもブランドは、Kotler (2006) によると、「個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザインあるいはそれらを組み合わせたもの」と定義されている。これはブランド自体が同じニーズを満たすために設計された他の製品やサービスから、何らかの方法でその製品やサービスを差別化する特徴を加えた製品やサービスであることを示している。

こうした現象は、ブランドの概念の拡張を示している。言い換えると当初は作った製品に関して自分たちと消費者を粗悪な製品から守るために、製品にトレードマークをつけていた。この段階から発展し、ブランドが製品のトレードマークとして用いられていたものから、社会や環境といった直接的に消費者が満足することとは別の理由で用いられているのである。これは、ブランドが従来の戦略や顧客満足といった個人的な満足を超えて、戦略的に世の中へ訴えるようになってきた段階に来ているのである。

ブランドの視点からは、消費者の生活を向上させ、かつ企業の財務的役割を高める上で多くの役割を果たしている。これはブランドの視点が戦略性を持った差別化の手段やステータスの表現として理解される場合が多い。しかしこうした理解からブランドを見直してみると、戦略的に越えなければならない壁を理解することにつながるのである。

それではどのようにブランドにおける戦略を理解していけば良いのであろうか。多くの先行研究では、多くの事例や歴史的なブランドの変遷などの結果を用いてブランドにおける戦略的な役割を提示している。しかしこうした研究は、特定の条件の下で抽出されたブランドの課題点を整理しているに過ぎない。

そこで本研究では、ブランドにおける戦略の変遷について整理していきたい。本研究では、ブランドの生成過程を述べた後に、ブランディング戦略の立案や企業ブランドが有する課題、ブランドとエコロジー、そして最後にまとめを述べていきたい。

## II ブランドの役割

ブランドは、製品の出所や作り手の特定、そして個人や消費者が特定の製造業者や流通業者に帰することを可能にする。ここで消費者は、ブランドのつけ方によって同じ製品に異なる評価をする可能性がある。消費者は、製品とマーケティングによる過去の経験を通してブランドを知るようになる。これは、どのブランドが消費者のニーズを満たし、どのブランドが満たさ

ないかを示している。そして消費者の生活が複雑化するにつれて、意思決定を簡単にし、リスクを軽減するブランドの能力が貴重なものとなる (Jacob 他, 1971)。

またブランドは消費者だけではなく企業にとっても大きな役割を果たす (Leslie 他, 1989)。ブランドは企業にとっても大切な役割を果たしている。そしてブランドは製品の取り扱いや追跡を簡単にするだけでなく、在庫や会計の記録の整理も容易にする。さらにブランドには、企業が製品の単独の特徴や外観に関して法的保護をも与えられるとされている。この法的保護とは、ブランドの名称が登録商標によって製造工程は特許、パッケージングは著作権や意匠権によって保護することができる (Constance, 1995)。

このブランドをめぐる保護は、ブランドが一定レベルの品質を保証することを示している。すなわち満足した買い手は、再びその製品を選ぶことができる (Tulin 他, 1998)。具体的にはブランドロイヤリティは、企業の需要予測や需要保護を可能にする。そして他社がその市場に参入するのを難しくするいわゆる参入障壁を作るとされている (Scott, 1998)。ここで競合他社が製造工程や製品デザインを模倣するのは簡単かもしれない。しかし長年のマーケティング活動や製品を経験した個人や組織の心に残っている印象に太刀打ちするのは簡単ではない。この意味で、ブランディングは、競争優位を確保する強力な手段と考えることができる (Klein, 2000)。

このように企業にとってのブランドは、消費者の行動に影響を及ぼし、売買が可能で、そしてその所有者に将来も持続する収益の保証を与える法的財産の貴重な部分を表す (Charless, 1991)。

このことについて Kevin (2000) は、1980年代の半ばの好景気から巨額の利益を得ている多くの企業は、合併や買収の際にブランドに対して支払いをしてきたとしている。彼によると高価格はブランドから引き出され維持された部分の利益があるという想定があるとしている。これは同じようなブランドを無から作り上げるのが難しく、しかも費用もかかるためである。強いブランドは、企業に収益と利益をもたらす。そしてそれがひいては株主にもより大きな価値を生み出すと考えられている。具体的には、経営幹部がブランドに関心を寄せているのは、多くの場合この財務的な考えによるからである (Kevin, 2000)。

### Ⅲ ブランディング戦略の立案

この財務的な考えは、企業のブランディング戦略を販売する多様な製品に適応し共通の特徴のあるブランド要素の数や性質を反映している (Kotler 他, 2006)。彼らによると、ブランディング戦略の立案は、新製品や既存製品に適応される新しいブランド要素と既存のブランド要素の性質を決定することである。

Kotler 他 (2006) は、新製品のブランド化に関する決定について、企業が新製品を導入す

際には次の3つの選択肢があるとしている。

1. 新製品のための新たなブランド要素を開発する。
2. 既存のブランド要素のいくつかを適用する。
3. 新しいブランド要素と既存のブランド要素の組み合わせを利用する。

企業が確立したブランドを利用して新製品を導入することをブランド拡張という (Peter, 1989)。新しいブランドを既存のブランドと組み合わせる場合、そのブランド拡張は、サブブランドと呼ばれている。例えばハーシーのキスチョコ、アドビのアクロバット・ソフトウェア、トヨタのカムリ、アメリカン・エクスプレスのブルーカードがある。このようにブランド拡張を生む既存ブランドについては、親ブランドと呼ばれている。親ブランドが拡張によって既に複数の製品と結びついている場合は、ファミリー・ブランドという。

続けて Peter (1989) は、ブランド拡張が広く2つの一般的なカテゴリーに分類できるとしている。彼によると、ライン拡張では、親ブランドが対応している製品カテゴリーの中で、新しい風味や形や色や新しく加えられた材料や包装サイズによって、新しい市場セグメントを標的と知る新製品に当該ブランドがつけられるとしている。

このようにブランドは、その製品やサービスを差別化する特徴を加えた製品やサービスである。これはブランドの製品パフォーマンスが機能的、合理的で実態のあるものなのかもしれない。またブランドが表すものについては、象徴的、情緒的で実態がないものかもしれない (Kotler, 2008)。

この象徴的・情緒的なものは、人によって社会に対する態度も異なる (Kotler 他, 2006)。その態度は、社会を守る人々、社会を動かす人々、社会から受け取る人々、社会変革を望む人々、深い何かを求める人々、社会から逃れようとする人々であるとされている。そして消費パターンは、社会への態度を反映することが多いとされている。

こうした社会変革につながるようなブランドは、どのような展開を見せるのであろうか。その一つの道筋としてブランドから自然を見ろということがある。

Kotler (2008) は、自然に対する見方も人それぞれであるとしている。ブランドは、自然に服従させられていると感じる人々、自然と調和していると感じる人々、自然を支配しようとしている人々もいる。長期的な視点としては、人間が科学技術によって自然への支配を強めてきた。しかし時代が進むにつれて、人間は自然の脆弱さと資源の有限性に気付くようになった。この結果、人間の活動によって自然が破壊されることもあると認識している。

### 企業ブランドが有する課題

自然は企業のブランド・マネジメントにとって、無視できない要素となっている。ここで田中 (2017) は、企業ブランドの重要な解明課題のひとつとして企業ブランドが自社の商品ブラ

ンドにどのように影響するかという問題を指摘している。彼によると1960年代から1990年代の初頭では、企業イメージが製品ブランドにポジティブな影響を与えるという結果がある。また近くリスクを減少させるなど弱い影響しかないという研究もあるとしている。そしてかれはこれらのことが必ずしも一致した結果となるとは限らないとしている。

ここで登場する考え方として企業の社会的責任（CSR）がある（Brown & Dacin, 1997）。企業の社会的責任には、消費者の実験を行った結果として3つの結論が得られた。まず消費者の企業についての知識が、その企業の製品と信念と態度に影響することがある。次に企業能力連想と企業社会的責任は、それぞれ製品ブランドに異なった影響を持つことがある。そしてネガティブな企業連想を持っている場合でも、必ずしも製品ブランドにネガティブな影響があるわけではないとしている。より具体的には、企業能力連想は、商品属性知覚と企業への評価を通じて、新製品評価へ効果をもたらすこと、そして企業社会的責任は、企業評価を通じて商品評価に影響を及ぼすことが指摘されている。このことは、企業能力連想や社会的責任連想は、直接、新製品評価に影響するのではなく、製品の属性や企業イメージ全体を媒介として影響を与えることが分かったとされている（田中, 2017）。

## 企業ブランドと社会

企業の社会的責任は、企業ブランドのマネジメントに関しても言及している。Hatch & Shultz (2001; 2003) は、企業ブランドを3つの次元に分けている。それらは、ビジョン、カルチャー、イメージである。まずビジョンとは、トップ・マネジメントがその企業をどのようにしたいのか、その熱意を指す。次にカルチャーとは、その企業の価値、行動、態度であり、従業員が自社についてどのように感じているかを示している。そしてイメージとは、社外のステークホルダー、顧客、株主、メディア、一般社会がその企業についてどのように評価しているかを示している。企業ブランドの管理においては、これら3つの要素が一貫している必要があり、3つの要素間にギャップがないか、または矛盾があればそれを解消することが企業ブランドのマネジメントなのである。

このように、企業ブランドをマネジメントする視点では、複数の見解が示されており、必ずしも統一的な見解が示されていないのが現状である。

しかし、企業ブランド・コミュニケーションの策定では、企業ブランドのどの価値を高めたかによって異なる戦略が必要となる。いくつかあるステップのうち、田中（2017）は、顧客がブランドと個人のアイデンティティを結びつけるコミュニケーションを実施することを挙げている。このうちブランドと顧客との関係を「社会的」なものへと高めることがある。

社会的な関係性の構築、すなわちブランド倫理とは、ブランド価値に影響するブランド活動が道徳的に正しいのかということを決める考え方のことである。この考え方によると、企業倫理やビジネス倫理と同じような意味があるとされている。しかし、ブランド倫理に企業倫理な

どと異なる点があるとするれば、ブランド価値に影響することを意図して行われたブランド活動が、同時に道徳に反していないかどうか、倫理に照らして正当化できるかどうかという点に注意を払わなくてはならない(田中, 2017)。通常、ブランド・マネジメントの意図は、ブランドの価値を高めることにある。同時にその活動が倫理に反していないか、「正当化」できるか、つまり正しいことをしていると主張できるかどうか、この点がブランド倫理固有の問題なのである(田中, 2017)。

このブランド倫理に関して、田中(2017)は、ブランド倫理の問題を次の2つに分けている。それらは、普遍的倫理、変動的倫理である。

まず普遍的倫理は、暴力や偽計をしてはならない、というように比較的どのような社会でも受け入れられる基準を指す。

次に変動的倫理とは、例えば二酸化炭素など地球温暖化に影響する物質を過剰に排出してはならないというような環境に関する倫理感は、1980年代後半以降に議論され形成されてきた。もし環境を破壊するブランド行動があればそれによって企業のブランド価値は大きく毀損されるであろう。しかし、仮に地球温暖化が科学によって人間が排出する二酸化炭素などの影響ではないということが証明されたとするならば、こうした倫理は変更されるであろう。

これとは別に梶原(2011)は、ブランドを購入、使用・消費する消費者に社会的責任があるのではないだろうかとしている。例えば、トヨタのようなトップ・ブランドであっても完全なものであるとは限らず、リコールが生じることがある。そしてトヨタは、その対処の仕方に対して消費者だけではなく、行政をはじめとする流通業者、マスコミ、株主や投資家など、多くの関係者から社会的責任を追及されるのである。

彼によると確かにブランドはブランド企業が想像し、展開するものである。しかし流通業者、消費者、その他の関係者によりさらに共創や再創造を繰り返す者でもあるとしている。このことは、ブランドがみんなのもの、社会のものとなってきていることを示している。

ブランド企業にとって、常に研究開発を行うことによってブランドが最新、最高の品質と機能を有するようになる。ここで最新・最高のデザインの創造やさらに満足のいくライフスタイルの提案や可能な限りに情報公開が必要になるとしている。

ブランドを起点とする社会への情報公開は、ブランド企業にとって不都合といえるブランドの不祥事、とりわけリコールに関する情報の迅速かつ正直な提示と謝罪および責任の明確化などの適切な対処が必要としている。言い換えれば、ブランド企業は、(1)被害の拡大を防ぐ、(2)再発を防止する、(3)国民の知る権利に応える(水尾, 2000)、これらを迅速に実行することにより社会的責任を果たすことになる。まさにピンチをチャンスに変え、社会の信頼と消費者の評価を一層獲得することができるのである。さらに社会的責任を賠償という金銭的に解決するためにはPL(製造物責任)保険をはじめとするリスク管理が必要になってきているのである。

このリスク管理と同時に行うべきことには、企業による社会貢献がある。これはブランドがもたらす利益の一部を広く社会に還元するために、社会貢献活動と企業メセナを実行する必要がある（水尾, 2000）。

## Ⅳ ブランドとエコロジー

ブランドとエコロジーについては、いくつかのレベルに分けて考える必要がある（梶原, 2011）。彼によるとブランドとはモノ+情報との理解から言えば、モノ・ブランドについては「モノ」自体に関して、モノを生産する過程におけるエコロジーが挙げられる。また次には、モノ自体を消費する際のエコロジーであり、最後に、消費後の廃棄のエコロジーに分けて考える必要がある。なお、サービス・ブランドについても、例えば、ファスト・フードの廃棄物の問題などにみられるようにエコロジーが重要な課題である。

これはモノの生産に際して、有害物質を排出しないこと、生産したモノであるプロダクト（製品）自体が有害なものや危険なものを含まず排出しないこと、モノ・ブランドの消費が資源の浪費につながらないこと、ブランドの廃棄が地球環境を汚染しないことなどである。これは現在の環境問題が従来からの環境問題（自動車の排ガスなど）に新しい環境問題（地球温暖化、ダイオキシン問題など）が加わり、さらに海洋汚染、オゾン層の破壊、野生動物・生物種の減少、熱帯林の減少、有害廃棄物の越境移動、砂漠化の進行、酸性雨、途上国の公害、最終処分の問題などが挙げられる（岩本, 2004）。これら多くの環境問題をエコロジーの観点から物の清算に対して考慮しなければならない。

まず「モノ」としてのブランドであるが、地球環境問題や省資源を意識した生産方法や製品への改善するのももちろんのことである。これらは研究開発や生産部門の大きな課題である。マーケティング部門にとっては、パッケージがその中心的な課題になる。エコ時代を反映して、例えばシャンプーや洗剤の詰め替えタイプの登場といった使い捨てから再利用へと新しい動きがある。これはエコロジーを強く意識したブランド企業の新戦略である（岩本, 2004）。

この新戦略は、消費者の反応によってもたらされた（梶原, 2011）。すなわちかつて日本ではビールの容器は瓶であり、ビールを飲み終えた空のビール瓶はリサイクルされていた。しかしアルミ缶が登場すると、多くの消費者は瓶から缶へと動いていた。缶は、持ち運びが便利でありしかも落としても割れない、冷蔵庫で早く冷えることに起因している。このことはブランド企業の努力だけではなく、消費者の意識の改革と行動の改革が必要となる。そのひとつが4Rである。4Rとは、「Restrain, Reuse, Reduce, Recycle」を指す。

このように、企業の環境問題に対する多くの活動とエコロジカル・マーケティングや環境マーケティングの研究はかなり見られるようになってきた。しかし、それらはあくまでもモノであるプロダクトの生産に関するものである。この点において、ブランドを起点とするエコロジカ

ル・ブランドの提案と研究は、まだほとんど見ることができない（梶原，2011）。

梶原研究とは別に、ブランディングの観点からグリーン・マーケティングを説明してきた動きもあった。だがブランディングという点に焦点を絞ると、「グリーン・マーケティング」プログラムは必ずしも成功してきたとは言えない（Kotler 他，2006）。例えば、オランダのフィリップスは1994年に省エネタイプで環境に優しい蛍光灯を「アースライト」として発売したが、売り上げは伸びなかった。このため、2000年にパッケージを変えて、耐久年数7年の便利な「マラソン」蛍光灯として売り出したところ、売り上げは毎年着実に7%の伸びを示した。またベン&ジェリーズは、環境保護を訴え、熱帯林で取れたナッツを売り込もうと1990年のアースデーにアイスクリームの「レインフォレスト・クランチ」フレーバーを売り出したが、売り上げが伸びず、最終的には販売を中止した。一方、環境に優しい発電所で生成された電力を供給しているグリーンマウンテン・エナジーも、計画的なマーケティング努力にもかかわらず、売り上げが伸び悩んでいる（Kotler 他，2006）。

この他にもこの10年間で環境対応製品を売り出しながらうまくいっていない企業は多い。何が障害となっているのであろうか。Kotler 他（2006）の意見をまとめると次の3点になる。

（1）過剰なアピールと信頼性の不足：あまりに多くの企業が環境保護をアピールしたため、かえって大衆はその妥当性に疑念を持ってしまったことがある。また政府は「環境保護」の主張の審議を調査し、メディアが環境関係の実績を時折報道するといった状況では、消費者の疑念は増すばかりであろう。この結果、多くの消費者はこうした環境問題のアピールは所詮うまい宣伝戦略だろうと思うようになってしまったことがある。

（2）消費者の行動：調査研究の結果を見ると、環境保護のためなら高価格でもいいという消費者は少なく、一部の市場セグメントに限られていることがある。たいていの消費者は他の利点を捨ててまで環境製品を選ぼうとはしないようだ。例えば、リサイクル紙やリサイクル家庭用品の性能、外見、肌触りを嫌う消費者もいれば、紙おむつなどのような使い捨て製品の利便性は捨てがたいという消費者もいる。

（3）中途半端な実行：ただ時流に乗ってグリーン・マーケティングを取り入れただけの企業の多くは、結局マーケティング・プログラムを実践しきれずに終わっている。こうした状況を回避できた数少ない企業は、「グリーン・チャンピオン」制度を推進している。「グリーン・チャンピオン」とは、企業の環境施策を強化するための社内活動を行う社員のことである。この制度によって、この何年かでグリーン・マーケティングに成功する企業も出てきた。例えば、マクドナルドはテイクアウトの紙袋を無漂白にしたり、ハンバーガー用の発泡スチロールのパックを紙や軽量のリサイクル箱に変えたりするなど、数々の環境施策を実施し公表してきた。そして環境保護局のウエイストワイズ・プログラムのパートナー・オブ・ジ・イヤーを受賞した。



## V まとめ

本研究では、ブランドの戦略性の変遷を整理する形で今後ブランド研究が待たれている部分を明らかにしてきた。ブランドの系譜を辿ることは、そもそもブランドが粗悪品との差別化もしくはステイタスのシンボルと位置づけられていたところとその原点となっていると言えよう。その後ブランドは、当初は作った製品に関して自分たちと消費者を粗悪な製品から守るために、製品にトレードマークをつけていた。この段階から発展し、ブランドが製品のトレードマークとして用いられていたものから、CSR や広く社会や環境といった直接的に消費者が満足する段階へと移行していったことが分かった。

こうしたことは、ブランドがハイエンド商品やコモディティ商品によって、日々の消費者の行動を支えるものである。このため企業は消費者が購買する際の満足という手段によって、商品カテゴリーでプラスとなることをアピールしてきた。そしてブランドは、社会貢献活動と企業メセナを実行する必要があるのである。これはブランドの中に社会・環境満足という軸足が求められていることを示唆しているのではないだろうか。

今後の課題としては、ブランドの廃棄が地球環境を汚染しないことなどである。これは現在の環境問題が従来からの環境問題に新しい環境問題（地球温暖化、ダイオキシン問題など）が加わり、さらにオゾン層の破壊、野生動物・生物種の減少、熱帯林の減少、有害廃棄物の越境移動、酸性雨、途上国の公害、最終処分の問題などが挙げられる。これら多くの環境問題をエコロジーの観点からブランドの拡張を試みていく必要がある。こうした課題点については、今後事例研究等に取り組みつつ研究を進めていきたい。

## 謝辞

著者が愛知学院大学商学部に着任してから今日まで、尾崎眞先生には常に暖かいお励ましとご指導を頂戴しました。記してお礼申し上げます。

## 参考文献

- ・ Brown, T.J. & Dacin, P.A. (1997) "The company and the product: Corporate association and consumer product response" *Journal of Marketing* 61. pp.(1) pp.68-84
- ・ Charless Bymer (1991) "Valuing Your Brands : Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers" *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, February pp.5-6
- ・ Constance E. Bagley (1995) *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21<sup>st</sup> Century*, 2<sup>nd</sup> ed. Cincinnati, OH West Publishing
- ・ de Chernatony, L. (2002) "Would a band smell any sweeter by a corporate name?" *Corporate Reputation Review* 5(2/3) pp.114-132

- ・ Hatch, M.J. & Schultz, M. (2001) "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?" *Harvard Business Review* 79(2) pp.129-134
- ・ Hatch, M.J. & Schultz, M. (2003) "Bringing the corporation into corporate branding" *European Journal of Marketing* 37(7/8) pp.1041-1064
- ・ 岩本俊彦 (2004) 『環境マーケティング概論』 創成社
- ・ Jacob Jacoby, Jerry C. Olson and Rafael Handdock "Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality" *Journal of Consumer Research* 3, no. 4 (1971) pp.209-216 : 209-216: Jacob Jacoby, George Syzbillo, and Jacqueline Busato-Sehach "Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situation" *Journal of Marketing Research* (1977) pp.63-69
- ・ 梶原勝美 (2011) 『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』 創成社
- ・ Kevin Lane Keller (2000) "The Brand Report Card" *Harvard Business Review* (January-February) pp.147-157
- ・ Kotler, P. and Keller Kevin Lane (2006) *Marketing Management* Pearson Educater
- ・ Leslie de Chernatony and Gill McWilliam (1989) "The Varying Nature of Brands as Assets" *International Journal of Advertising* 8 no.4 pp.339-349
- ・ Maathuis, O., Rodenburg, J., & Sikkel, D. (2004) "Credibility, emotion, or reason?" *Corporate Reputation Review* 6(4) pp.333-345
- ・ 水尾順一 (2000) 『マーケティング倫理』 中央経済社
- ・ Naomi Klein (2000) *No Logo: Taking Aim at the Burand Bullies* Picador
- ・ Peter Farquhar (1989) "Managing Brand Equity" *Marketing Research* 1 (September) pp.24-33
- ・ Scott Davis (1998) *Brand Asset Management : Driving Profitable Growth Through Your Brands* Jossey Bass
- ・ 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』 有斐閣
- ・ Tulin, Erdem (1998) "Brand Equity as a Signaling Phenomenon" *Journal of Consumer Psychology* 7 No.2 pp.131-157