

ブランド志向のマーケティング管理概念序説

田 中 洋

1. 序

本論の目的はマーケティング管理の新しい概念である、ブランド・ドリブン・マーケティング (Brand-driven marketing; ブランド志向のマーケティング管理) についてその概要を提案することにある。著者はこれまでにブランドに関していくつかの論文・講演録を発表してきたが、これらの文献の趣旨を統合し、また新しい視点を付け加えながら、新たなマーケティング管理における概念提示をこの論文において試みるものである。

本論の構成は以下の通りである。まず、80年代から90年代に至るブランド論の興隆の現実的かつ理論的背景と主要な論者の主張をまとめる。次に、ブランドがマーケティング活動において持つ本質的な機能についての考察を述べる。さらに、ブランド機能論に基づいて、ブランド・ドリブン・マーケティングの基本的性格と構想が提示される。最後に、マーケティング管理における伝統的な「顧客志向」との違いが指摘される。

ブランドへの注目は80年代の終わり頃から、欧米を中心に始まっているようである。1988年にマーケティング・サイエンス・インスティテュートにおけるコンフェレンスでブランドがテーマとして取り上げられ、さらに1991年に至ってサンフランシスコにおける「広告と消費者心理」会議においてやはりブランドエクイティがテーマとして取り上げられた。この間にAakerのこの分野のメルクマールともいえる *Managing Brand Equity* が1991年に出版されている。Aakerの著書に続いて様々な著書、論文、論文集がこの1991年以降に集中して出版されている。(例えば、Arnold 1992, Kapferer 1992, Hankinson & Cowking 1996, Londen 1992, Upshaw 1995, Weilbacher 1993) このブランドへの急激な関心の高まりは、しかし、マーケティング分野だけに限ったことではない。

このブランド現象はまず、広い範囲において共通の関心と呼んだことがまずその特徴としてあげられるだろう。マーケティング関係者のサークルの中だけを取ってみても、流通研究者、消費者行動論者、マーケティング管理、広告関係と分化するマーケティング論分野のなかだけでも広い範囲で関心を引き起こしている。また、経営論関係者、会計、税務の関係者も同様にブランド

について関心を寄せている。(例えば、井尻・ファクファー, 1990, 田中隆雄, 1996) 青木(1995)も指摘しているように、これほど広い経営・マーケティング関係者に共通の興味を呼んだテーマは近年少ない。ブランドを基軸として横断的な研究のネットワークが成立したことをまず特筆しておかなければならない。

また、ブランドに関心を寄せているのが、アカデミアと実務家の両方であったこともその特徴である。この10年間に提唱されてきた新しいマーケティング概念(例えば、コトラーが唱えたメガマーケティング,あるいは顧客満足, インテグレートドマーケティングコミュニケーションなど)は必ずしも研究者と実務家の両方に広範な支持を受けたわけではないように思われる。また、地域的にみてもヨーロッパ, アメリカ, アジアの各国においてブランド・エクィティという用語が関係者の間で膾炙したことも挙げておかななくてはならない。

それでは、なぜ、このようにブランド問題が広い範囲で研究者, 実務家の関心を掻き立てるのに至ったのだろうか? 主要な理由の第一は、90年前後に欧米で起こった大型のブランド買収である。この時期, 消費者パッケージ商品のメーカーが相次いで「ブランド買収」に踏み切った。例えば、ネスレ社のペリエ, マッキントッシュ買収, プロクターアンドガンブルのマックスファクター買収, リーバのリプトン, フィリップモリスのクラフト, ゼネラルフーズなどである。これらの消費財企業はいずれも買収に際しては、買収するブランドの実体価格をはるかに超える買収価格を支払っている。フィリップモリスの当時の会長は、買収の意図を企業の買収ではなく、ブランドを買収している旨を語っている。このブランド買収の動きの中で、ブランドが実体価格以上の価値を持つという関係者の共通の認識を産み出させるもととなったのである。

また、もう一つの理由としては、世界的にインフレが終息し、アメリカ, 日本, 欧州において消費財の価格競争が激化した90年代の事態も挙げることができる。日本においてはこの現象は価格破壊という言葉で知られるようになったが、この傾向はインフレーションが終焉した世界的な傾向のなかで起きたことを理解する必要があるだろう。ブランドへの関心は、この価格下落現象の中で、いかにして価格競争から自社商品を救い出すかという実務家の必要性から生まれたという側面を持っている。

90年代に入って、新製品開発競争はさらに激化する様相を見せている。企業は競争に打ち勝つ手段としての新製品・新ブランドを重視していることは言うまでもないが、今日の企業にとって新製品の成功に伴うリスクを減じることが以前にも増して重要性を増してきている。新製品の成功のための費用がさらに増加しているからである。このために既存のブランドを別の商品領域に活用する「ブランド拡張」が注目され、成功するブランド拡張の理論や実証研究が提唱されている(小川・金沢・田中, 1994)。

さらに、4番目の理由として、流通のチャネル支配力が90年代に入ってさらに強化された事

態を挙げておかなければならない。日本でもイトーヨーカ堂やセブンイレブンジャパンなどがPOS（販売時点購入情報）を活用して高収益の流通経営を実現したことは既によく知られているが、流通業が経路支配のための情報力をこのような電子システムによってさらに高めたことは、ブランドの所有者であるメーカーに対抗策を講じる必要性をさらに感じさせるようになったといえるだろう。また流通パワーをさらに強化させるプライベートブランドの開発も同様にメーカーのブランド力をもう一度再検討させるきっかけとなった（根本，1995）。

以上、ブランドへの関心の興隆を促した90年代のマーケティング状況を展望してきたが、アカデミアにとってなぜブランドが興味を呼び覚ましたかの原因はさらに他にもとめられなくてはならない。

一つの原因は、90年代のマーケティング研究の流れが、大きく「顧客との長期的関係維持」という方向にシフトしてきた事態を挙げることができる。例えば、日本では嶋口らによって言及されてきたリレーションシップマーケティングの考え方はこの顧客との長期的関係の維持を中心的なマーケティング課題として捉えている。同様に顧客満足（customer satisfaction）も、顧客のための最善の方策という点にマーケティングの中心的思想を置いている。流通業によって唱えられ始めた ECR（efficient consumer response）もまたその重要課題のひとつとして顧客との関係強化においている（福田，1996）。このようなマーケティング論の文脈において勃興しつつある顧客関係維持の動きの中に、ブランド論が位置づけられることは疑いないが、しかし後に示されるように、ブランド論はその中に従来の交換としてのマーケティング論の根幹部分に触れる問題を提起してきたのである。

1980年代にかけて、マーケティング論の中で多く取り上げられてきた競争論は多くポーターらの競争戦略論理に依拠して展開されてきた（e.g. Porter, 1985）。この事実は、マーケティング論の領野を広げる一方、マーケティング論そのものの存在意義を薄めてきたことが指摘できよう。経営論者の一部には、マーケティング論は広義の戦略論の中に収容されてしまうのではないかとの指摘もある（米倉，1995）。また、マーケティング論それ自体の存在意義を疑う声もマーケティング論者の中からも指摘されるに至ったのである（石井・石原，1996）。このようなマーケティング論自体の内在的「危機」（そうとはっきり自覚はされていないにせよ）に際して、ブランドがマーケティング論に内在する課題を新たに掘り起こしたといっても過言ではない。むしろ、ブランドこそがマーケティングにおける本質的問題の一部をなしていることが次第に感得されていったことも、ブランドへのアカデミアの注目が高まった理由を構成していると考えられる。

2. ブランド・エクィティからブランド・アイデンティティへ

ブランド論は90年代の初めに、まずブランド・エクィティ論として現れた。まず、このブランド・エクィティ論者の主張の前提を、以下のようにまとめてみることにしよう。

- (1) ブランドは無形資産である：ブランドを企業の無形の資産とみなし、企業の持つ有形の資産あるいはノウハウといった他の無形資産同様、その取り扱いに配慮しなければならない。
- (2) ブランドは金銭的評価が可能：ブランドは資産である以上、何らかの金銭に換算した評価が必要である。
- (3) ブランドは管理によりその価値が増減する：ブランドは資産である以上、管理を適正にしないとその価値が目減りするし、適正な管理によってその価値が増加もする。
- (4) 強力なブランドを持つことが企業のマーケティングにとり重要：強力なブランドを持つ企業が競争上有利であるし、持つブランドの力をできるだけ強力にするためのマーケティング政策が必要。

かならずしも上記のように明確に表明されたことはなかったにせよ、この時期に公表されたブランド・エクィティ論には共通して以上のような主張が暗黙の内に含まれていたといえよう。

さて以下においては、ブランド・エクィティ論において大きな影響を与えた Aaker (1991) の著書から、ブランド・エクィティについての主な主張をまとめると同時に、1996年に発表されたブランド・アイデンティティ論からさらにその主張を展望し、ブランド・エクィティ論からアイデンティティ論への発展過程をたどることにしよう。

Aaker (1991) はブランドを次のように定義している：

「ブランドはある売り手あるいは売り手のグループから財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の（ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような）名前かつまたはシンボルである。」（邦訳 p.9）

さらに Aaker (1991) はブランド・エクィティを大きく次の4つの次元においてまとめている。

- (1) 知名
- (2) 知覚品質
- (3) 連想
- (4) ロイヤルティ

Aakerはこれらの4つの次元を、BEの管理指標あるいは管理目標として提案しているわけである。これらの次元はその後様々なブランド管理の指標として実際に活用されている。Aakerの1991年の著書はそれ自体、新しい問題提起をなしただけでなく、ブランドそれ自体への関心

を大きく高める役割を果たした。それだけでなく、ブランドについて何を考えればよいのかといった実務面において先ほどの4次元の提示が重要な貢献を果たした。

1996年に発行された Building Strong Brands において Aaker は冒頭で General Motor 社のサターンを例に取り、ブランドアイデンティティ（以下 BI）についての新たな問題提起を行った。BI の文脈において BE はいわば下部概念として扱われ、単にマーケティングマネジメントの現場だけの概念ではなく、より広い経営概念まで踏み込んだ考え方を提示したと考えることができる。

BI はこの書の中で次のように定義されている。「ブランド戦略家が創造または維持しようと意図する独自のブランド連想の束」(p.68) (下線引用者)。この定義に示された BI の概念は先に書いた、BE とは顧客の頭の中に生成した概念である、という理解とは異なり、BI が商品の売り手の「意志」に発する概念であることを示唆している。これはある意味で画期的な態度変更であって、ブランド概念が単なる心理的概念であることを超え、ブランドを創造する送り手側の視点を重視しようとしている。これが決して送り手側の商品中心発想を意味せず、逆に顧客を本来の意味で中心化する方法であることを後に示すことができるだろう。

Aaker (1996) はさらに BI について、その機能を次のように定式化している。「機能的・情緒的・自己表現的利便を含む価値体系を産み出すことによって、ブランドと顧客の関係創造を助ける。」(p.68) (下線引用者) ここにおいて見るべきは、顧客の「自己表現」利便に触れている点である。これまで、ブランドが消費者に与える利便として、機能と情緒を挙げるのは多くのブランド論において共通している (例えば、Kapferer 1992)。しかし、Aaker は新たに「自己表現」利便を挙げ、これをブランドによって自分自身を表現する利便としている。この点についても後程触れるように、ブランドが顧客との間に長期的な関係を産出することを可能にするのは、まさにこの自己表現作用をブランドが有しているためであって、ブランドが持つ本質的な関係創出について重要な視点を提供していると言ってもよい。

このように BE 論から BI 論への Aaker の移行を見てゆくと、そこにはいくつかのブランド論にとっての重要な前進がある。それは、ブランドは単なる名前、ロゴ、マークのような商品を表す表象の問題にはとどまらず、企業家の意志を含めたまさに企業全体が作り上げるべき価値のまとめりである、と示唆された点である。ブランド問題は往々にして、商品をブランドによって「実質」よりも良く見せるための方略である、と理解されがちである。ブランドとは企業が顧客に向けて送り出す価値の束であって、ブランドは企業の意志が表象された記号なのである。従って従来からその重要性が指摘されてきたブランド・イメージは単に消費者のブランド評価の一指標に過ぎず、ブランドイメージの上位概念としてブランド・アイデンティティが示されたわけである。さらに言えば、ブランドとは、顧客の頭の中に形成されたブランドの観念の問題にとどま

らず、顧客とマーケターの「関係」の中にある、という思想が Aaker の所論の中に暗示されているとも言える。

3. ブランド機能に関する考察

ここでは、以上の Aaker の著作への読解を踏まえて、ブランドの本質的機能について考察したい。このために、ブランドの機能を企業の側、顧客の側の両面から見ていきたい。

まず、企業の側からブランドを考察する。ブランドは企業の側にとってどのような本質的機能を果たしているのだろうか。

ブランドはまず、企業の起こした何らかの「革新」を維持、保存、発展させる役割を果たしていると考えられる（田中，1996）。シュンペーターも示したように企業の起こす「革新」は、資本制生産体制を前進させる本質的動因となっている。革新を起こしそれを事業化することによって、企業の業績は向上する。ブランドはいったん起きた「革新」を長期に渡ってその効力を保存し、企業間競争においてその革新が古びないような効果をもたらす。ブランドが革新を保存するとすれば、それは「革新」の持つ意味を、顧客に対する「価値」に翻訳することによってである。画期的な製品が発売されたとき、企業はその画期的な技術の意味をコミュニケーションに現れる記号の体系（ブランドネーム、広告、パッケージ...etc.）に変換して顧客にそれを伝達する。

例えば、ソニーからポータブル型再生専用テープレコーダーが発売されたとき、それはウォークマンと命名され、ウォークマンを聞く人が広告中に表現され、かつウォークマンを聞くこと自体の広報活動が展開された。ソニーにとってのウォークマンの発売が企業のイメージ向上にもたらした意義は決してちいさくないであろうが、何よりも「どこでも気軽に音楽を楽しむことができる」マーケティングコンセプトそれ自体が画期的なものであって（技術的にはウォークマンはその前に出たプレスマンを模しただけであり、ほとんど技術的な革新はなかったと言われる）、そのコンセプトが一貫した形でネーミングから商品、販促活動まで貫かれ、さらに維持されたことが、他社の追撃をかわし、商品の革新性を保存することを可能にしたといえるだろう。ブランドはこのマーケティング的革新を保存し、その後の競合メーカーの追撃から自らを保護する役割を果たし得たのである。

技術的革新が激しい分野として、近年のパーソナル・コンピュータの業界を挙げるができるが、これらのハイテク業界にあって、ブランドの重要性を強調するトップの発言をマスコミの上でいくつか拾うことができる。例えば、ソニーの出井社長は「ビット社会ではブランドが重要」と語っている。また WWW のブラウザーであるヤフーのトップも、ブランドが生き残りの

鍵であるとの見解を示している。さらに、サン・マイクロシステムの社長もブランドを活用することが必要である旨を強調している。これらの発言は、ブランドがとりもなおさず、激しく起きる革新の生命をできるだけ長く保存することによって、企業の競争的優位性をできるだけ長期に維持しようという企業トップの意志の現れと解釈することができる。

それでは、消費財マーケティング分野ではこの革新とブランドとの関係はどのようになっているだろうか。食品・トイレタリーといったパッケージ商品分野では、概して長期的な生命を持つブランドが多い。例えば、プロクターアンドギャンブル社から発売されているアイボリー石鹸は100年以上生命を維持し続けているブランドとして知られている（Aaker, 1991）。これは、消費者パッケージ商品の分野においては、商品上の大きな革新は既に19世紀の終わりから20世紀の始めにかけて既に終わってしまっており（例えば農産物を保存性の食品に転化する技術）、現在ではこの分野ではなかなか本質的な革新は起こりにくいことに機縁していると考えられる。このために、パッケージ商品分野では多くのブランドが長期に渡り市場に生き延びることを可能にしたと考えられるだろう。

このように、革新とはブランドの「外部」からやってくるものである。革新をブランド自体が直接的に引き起こすわけではなく、技術的革新や、マーケティング的革新はそこにたまたま優れた技術者や経営者が存在していたことに由来するのであるが、この企業に起きた偶然的な革新をブランドの表象体系にうまく転化するマーケティング努力を通じて、企業の競争上の優位性が維持できる結果となるのである。例えば現在コピー機械を発売しているゼロックス社は今日のパソコンの根底をなす優れた技術を有していたと伝えられるが、残念なことにそれを商品化し、ブランド化するすべをもたなかった。このために同社はコピーを中心とした企業ドメインにとどまっておき、ゼロックスというブランドをハイテクの方向へ発展させる契機を持たなかった。逆にマイクロソフトは、そのPCのOSであるWINDOWS 95を通じて、パソコン業界をインテル社と共に支配することになるのであるが、マイクロソフトというブランドは現在単なるソフト産業であるだけでなく、PCに関連する分野（例えばネットワーク）に進出し、その革新の意味をさらに拡張させている。

もう一つ、ブランドを管理することの意味について考察したい。ブランドが本質的に革新を保存させ、維持するとすれば、その後のブランド管理とはもともとそのブランドが持っていた革新の意味を「自己模倣」することにあるといえるだろう。最近邦訳された「創造的模倣戦略」（シュナース、1996）によれば、その業界に初期に参入した企業が優位であるとする「先発優位」の法則は必ずしも正しくないとされる。むしろ、後発で参入し、先発の革新性を模倣しそれをさらに発展させた企業が反映する場合があると同書では強調されている。先発優位か、後発優位かという一般化に関する議論はさておいても、革新を起こした企業がその後も競合の攻撃を

避け、継続的に優位性を保つことができるとすれば、自分自身の革新を創造的に模倣することによってである。例えば、花王のメリットは長期にわたってシャンプー分野でトップブランドの地位を保ってきたが、これはふけ予防のための画期的な成分を配合した革新性、競争優位性を長期にわたって保つだけのパッケージ更新、成分の見直し、髪に対する作用の変更などが不断に行われたことによる。もしオリジナルな革新の意味を途中で全く更新していたとすれば、このようなトップブランドの地位を保つことができたのだろうか。ブランドの長期的生命を維持することは、革新の意味をできるだけ新たに新鮮に保つブランドマネジメントにかかっていると考えられる。

それでは、顧客側から見て、ブランドはどのような機能を有していると考えられるだろうか。

まず、第一に挙げることができるのは、ブランドが商品の中身を消費者に推測させる「内容推定」の機能によってであろう。例えば、西尾（1989）の実験によって示されたように、ブランドはその商品の属性を推定して評価させる働きを持つ。人々は新しいビールの味を推定するために、企業ブランドからその味の属性を推定し、評価する。また、属性評価だけでなく、消費者はあらかじめ知っているブランドからそのブランド企業の能力を推定する。例えば、ブランド拡張された商品について、果たして親ブランドの企業がその拡張された商品を生産する能力があるかどうかを推定する。このように様々な方面から、ブランドをてがかりにして消費者はそのブランドの中身を推測する。これがまず、顧客側から見たブランドの果たす第一の機能であると考えられる。つまり、ブランドはその商品の持っている能力・性能・便益を推定させることによってその商品が買うに値するかどうかを決定させる。この意味におけるブランドとは、必ずしもブランド名だけではない。ブランド名がわからないまでも、パッケージ、広告、形態、その他、その商品をそのブランドと認識させてくれるような記号は全てブランドとみなすことができる。さらに、そのブランド性（そのブランドらしさを表す）はその商品を使うことで想像的に完成される。このブランドだからこの味なのだ、というようにブランド性がさらにその商品を使用することで強化（あるいは弱化）されるのである。

もう一つの顧客にとってのブランドの機能を挙げてみよう。それは顧客アイデンティティ形成機能とでも呼べるものである。先に、Aaker（1996）において自己表現便益の名称で呼ばれたように、優れたブランドは使用者・所有者自身に新たなアイデンティティを付与することができる。つまり、そのブランドを持ったから、このような人間性を持つことができる、というように。

これはファッションブランドのことを考えてみればよりはっきりする。ファッションブランドにとって、ブランドが決定的に重要なことは言うまでもない。これはファッションという商品性が、使用者のアイデンティティ形成と密接に結びついているからにほかならない。ファッション

は身につけられ、同時に他の人々から見つめられる存在である。ファッションは身にまとわれることによって、容易にその人らしさを形成することができる。このために、購入に際してはブランドが重要な役割を果たすのである。従来、自己概念を形成しなかったような商品カテゴリーが、マーケティングによって自己のアイデンティティを形成するようになった事例を、ナイキに代表されるようなスニーカー業界に求めることができる。昔、運動靴と呼ばれる商品分野では、必ずしもブランドは重要ではなかった。しかし、スニーカーやアスレチックシューズが自己概念を形成してくれるようなブランド性をコミュニケーションで獲得すると、スニーカーは自己のアイデンティティを表すような商品と変わったのである。

以上、ブランドが持つ企業と顧客に対する機能という観点から考察を進めてきた。この二つの視点—企業からと顧客から—をさらに、統合して考えれば以下のように考察を進めることができる。ブランドとは一度企業に起きた革新を、顧客にとっての「価値」と「関係」のふたつに転化することが重要なマーケティング管理上の課題となる。「価値」とは顧客にとって、そのブランドが相対的に有意な意味を持って考えられる程度のことであり、「関係」とはそのブランドが顧客にとって自分に関係があると感じられる程度のことを指している。Aakerのブランド・エクティティの4次元から言えば、知覚品質と連想は「価値」にあたり、知名とロイヤルティは「関係」に相当する。この二つの次元はむしろ、全く異なる二つの次元というわけではない。よくその名前を知るほど、(たとえ、その商品そのものを評価していないとしても)「単なる露出効果」(mere exposure effect)によってそのブランドが好きになる、といったことがありえる。顧客はブランドを通じて、何らかの価値をそこに認め、それを購入するにいたる。しかしながら、リピート購入をするに従って、購入者はその商品と自分自身とをより関係付けられ、次第に購入決定のプロセスが自動的に becoming。いわば、関係とは価値が購入や情報接触の過程を経て、「絆」に転化した結果と見られるが、いずれにせよ、ブランドの持つ革新性が次第に、価値に転化させられ、さらに関係の次元に転化する過程を想定することができる。このように形成されたブランドと顧客の関係は長期にわたって交換関係を持続させる。もし、ブランドがなければ、永続的な顧客とブランドとの関係は持続せず、価格のみで購入が決定されてしまう。パッケージ商品が登場するまで、商店において味噌や醤油が「おけ」で量り売りされていた事態を思い浮かべればよい。現在においては味噌も醤油もパッケージ化され、ブランド化されることによって顧客との安定化された関係が取り結ばれ、長期的に変動の少ない交換関係が築かれているのである。

4. ブランド志向のマーケティング管理概念について

本節では、ブランド・ドリブン・マーケティング = ブランド志向のマーケティング管理概念

(BDM) についてその概要を記述したい。

ブランド志向のマーケティング（以下 BDM）とは、ブランド理念を基盤としてマーケティング意志決定をする立場の管理概念である。これまで、マーケティングの企業における役割のひとつとして、全社活動の統合があげられてきた。それではマーケティングが全社的なビジネス活動の意志決定の基礎であるとして、それでは、一体何がその意志決定の基準になってきたのだろうか。

例えば、起業家によって起こされた新興企業の場合、そのトップマネジメントが自ら企業の意味決定をおこなってきた。あるいは、現場の営業の意見が強いところでは、営業の意見が何よりもマーケティングの意思決定に関与する場合もあった。また、他の企業においては、「消費者調査の結果」に意思決定をまかせる場合もあった。

企業のマーケティング上の意思決定は本来、「消費者」の意志に基づくべき、と主張されてきた。マーケティングの大きな原則として、「顧客ニーズ対応」が多くのマーケティングテキストで強調されてきたのである。しかし、本当に市場に聞けば、マーケティングの合理的意志決定は可能なのだろうか。既に、商品開発の文献であきらかにされているように、商品の意思決定を全て消費者の選択にまかせてしまうことが正しい結果を生むとは保証されていない。むしろ、ライオンの「植物物語」におけるパッケージの選択やワーナーランバートの「ホールズ」の味覚テストのように、消費者の調査結果に反して意志決定した場合の方が、市場でヒット商品として受け入れられた事例すらある。そして、これは単に市場調査技術の問題では有り得ない。問題は我々が「消費者ニーズ」と呼び習わしてきたものの正体である。消費者は往々にして、「本当に新しい」革新については拒否を示すことがある。むしろ、その革新が画期的であればあるほど、消費者はその新しさを受け入れがたい傾向がある。(Rogers, 1983) ハイテクノロジー関連商品の場合、商品開発は必ずしも消費者の意見をいちいち反映させながら行われているわけではない(西川, 1990)。

この意味において、顧客対応戦略を、ただ単に消費者の意見を聞くことと理解するのは不十分である。いうまでもなく、顧客対応とは、商品や作り手中心主義を排するために考えられたものであり、メーカーが陥りがちな独善主義を排除するためには有意義な考え方であった。しかしながら、市場調査において「あなたはどんな新商品だったら購入してみたいですか？」と質問することが意味がないように、消費者はあらかじめ自分自身のニーズについての応えを用意しているわけではない。消費者インタビューの実務家、油谷(1984)は、生活者は生活のために生活しているのであって、メーカーのために生活しているわけではない、と説いている。また、もう一人のグループインタビュー専門家梅沢(1981)は、消費者のニーズはそのまま存在するわけではなく、「推測」するものである、と語っている。

本論において主張されるブランド志向のマーケティング管理概念は、このように不明確な部分のある「顧客中心」志向に変わって、ブランドの価値をマーケティング戦略決定・実行の基礎に置くことを主張するものである。それは必ずしも企業が独善的に価値を決定してそれを顧客に押し付けることを意味しない。むしろブランドを基軸としてあらたなマーケティング理念を設定することによって、より市場を明確に捉えるための方法である。

このことを例証するために、富士ゼロックスの事例を挙げてみたい（三菱総合研究所、1993）。ゼロックスはいうまでもなく、乾式コピー機械を世界に先駆けて発売し、今日の地位を築いたが、現在では自社の企業コンセプトを「ザ・ドキュメント・カンパニー」と定義している。この定義がここでいうブランド価値にあたるわけであるが、富士ゼロックスでは新しいカラーコピー機を開発するにあたって、あえてフルカラーではなく、一色カラーの機械を発売した。それは、ドキュメント・カンパニーというオフィスのドキュメントの効率を上げるというブランド理念から顧客を観察すると、顧客はフルカラーよりもむしろ一色カラーの方が事務の効率化を図る上で意味があることを発見したという。その結果、一色カラーのデジタル複写機を発売し、成功した。これは、自社ブランドの理念に基づいて新商品のあり方を規定付けたひとつの例であるが、この例に見られるように、ブランド理念を通して見ることで初めて顧客のニーズをよりはっきり掴むことができるのである。例えば、最初からどのようなコピー機械が望ましいかを顧客に直接訊ねたとしたら、むしろフルカラーの複写機を選択した可能性もある。

この事例に限らず、現場のマーケティングにおいては、「仮説」を持つことが強調されている。例えば、高収益で知られるイトーヨーカ堂の社長鈴木は POS データを読み込むために、仮説を持つことの重要性を説いている（緒方、1992）。これは、たとえ一見客観的な数字でさえ、ある「予見」を持って見ない限り、現場においては意味を持ってこないことを意味しているだろう。ブランドの理念ないしは価値は、この予見を与えるために必要な枠組みを与える。

もう一つ、ブランド理念の重要性と並んで、ブランドが「顧客をどのように見るか」といった視点をこの「ブランド志向のマーケティング管理」概念の中に加えておきたい。

通常のマーケティング戦略立案において、いうまでもなくターゲティングは重要な意志決定の要素である。しかし、ブランド中心のマーケティング戦略においては、むしろ実際のターゲット設定に先立って、そのブランドの顧客像創造が必要とされる。これも単に独善的にマーケターが設定するターゲットイメージというよりは、むしろ、マーケターが顧客をどのような人間として捉えるか、といった人間観の表明のことである。実務家の Blackston（1993）が、通常、消費者がブランドを選ぶという視点に代わって、「ブランドが顧客を選択する」ことの重要性を強調しているのはこの線に沿った主張である。

英国航空（British Airways; BA）はビジネスクラスをマーケティングするに当たって、そ

の顧客をどのように考えたかがこの事例にあたる。BA ではビジネスクラスにどのような人々が乗っているのかを調査した結果、ビジネスマンだけではなく、通常の観光客やお年寄りなど様々な階層の人々が実際は搭乗しているのを見出した。BA はこれら異なった階層、ニーズを持った人々に共通するコンセプトとして、「家のようにくつろげる」ことを提唱した。これは、だれしも家にいてくつろぐことがその基本的なニーズであり、そのように搭乗客を扱おうとする姿勢の表明であった。このために、例えば、家のくつろぎを実際に実現するために食品棚をフロアに設置して、好きな飲み物や食べ物を自分で取れるような工夫を実施した。また、広告上においても家が空を飛ぶような表現によってそのブランド理念を表した。

このようにブランドの理念を設定することと、顧客をマーケターがどのように見出すかは、ブランド志向のマーケティング管理（BDM）の重要な部分を構成している。このほかに BDM に必要な決定事項を次に挙げたい。

まず、ブランドがカバーする生活領域を確定することが必要である。これをブランド・テリトリーと呼ぼう。ブランドには通常「限界」がある。消費者から見て、ブランドには能力があるとみなされる一方、自ずからカバーできる範囲があるものとみなされている。ブランドを他の商品領域に展開するブランド拡張においては、ブランドが適用できる範囲は通常限界がある。従って、ブランドのテリトリーを設定するに際しては、ブランドのコンセプトを一つの商品カテゴリーのみに置くことは将来的な拡張を考えると不利である。例えば、ライオンの「植物物語」は最初石鹼から商品展開されたブランドであるが、植物性の自然成分商品という幅広いブランドコンセプトを持つために、液体石鹼、シャンプー、リンス、洗顔料などにブランド拡張することに成功している。

また、BDM においては、通常のブランド管理の作業として、ブランド同定子（brand identifier）を設定し、適正に管理することが挙げられる。ブランド同定子とは、そのブランドがブランドとしてわかるためのコミュニケーション・システムであって、例えば、パッケージ、ネーミング、広告、プロモーション、ジングルなど、そのブランドのブランドらしさを維持するために必要なコミュニケーション管理のことである。例えば、マクドナルドにおいては、店頭の見板から、サイン、オペレーションに至るまで様々な規定が設けられており、サービスブランドの質を保つために工夫がこらされている。消費財にあっても、このブランド同定子を、一貫してまた、継続性を持って管理することが極めて重要である。ブランド同定子は「構造」として保たれるべきものであって、この構造を変えない限り、その外の要素を変えることは、ブランドの新鮮さを保つために、むしろ必要な管理手段である。花王のメリットは4-5年置きにパッケージのリニューアルを繰り返しながら、そのブランド同定子は変わっていない。つまり、パッケージが変更されても消費者はそれをなおメリットと同定できるのである。同定子を変更したために失敗

した事例として、カゴメのケチャップのパッケージ変更、またコカコーラの味変更を挙げることができる。

最後に、ブランドのアイデンティティを維持するための組織の問題について簡単に触れておきたい。ブランドを守り、その生命を長らえることは簡単ではない。一つの大きな理由は、ブランドを一貫性を持って管理し、そのブランド理念を発展させることに伴う困難性である。ブランドの管理者はブランドを新たに変更したいという誘惑にとられる傾向がある。新たにブランドの担当者となった者にとって、前任者から受け継いだブランドの理念をそのまま継続することは自分のマネージャーとしての力量を発揮する上での障害として考えがちである。また、長年維持されたブランド理念は少しずつ発展させられるより、一挙に変更されることが多い。これは、ブランドを中心に考えることができずに、担当者の思惑を優先させがちな意志決定による。ブランド中心のマーケティング管理に移行するためには、ブランドの革新を引き継いで維持し、発展させる忍耐力が必要とされるのである。

5. 結 語

上記までに、ブランド志向のマーケティング戦略の基本的な考え方として、(1)ブランド理念に基づくマーケティング意志決定、(2)ブランド理念からの顧客像の規定、(3)ブランド・テリトリーの確定、(4)ブランド同定子の決定、(5)BDMのための組織、について述べてきた。上記までにブランド志向のマーケティング戦略の概略の素描を提出してきたが、無論これがBDMの理念のすべてではない。さらに具体的に戦略展開の方法論、ブランド理念・顧客像の設定方法、また、ブランド維持の手法開発などを今後の課題としたい。

経営学者のピーター・F・ドラッカーは著書「マネジメント」(1975)において次のように企業の目的について語っている。

「企業の目的は顧客を創造することである。したがって企業は二つの、そして二つだけの基本的な機能をもつ。マーケティングと革新である。」(邦訳, p.34)

ブランド志向のマーケティング概念を考察してきた眼には、このドラッカーの言葉が異なった色合いを込めて解釈できるように思われる。まず、ドラッカーは顧客とはあらかじめそこに存在するものではなく、メーカーが自分の理念を通して見ない限り存在しない、と言っているように考えられる。さらに、企業の二つの機能とは、マーケティングと革新であると述べられているが、これも革新がマーケティングにとっての外部性であり、異なるものであることを示唆する一

方、革新をマーケティング(=ブランド)によってさらに発展させられるべきものである、との意図が隠されているように思われる。本論文において主張されてきた重要な一点は、ブランド構築の意志があって初めて「顧客」が認識されることであった。このような顧客の認識方法についての更なる展開を次の論文において果たしたい。

〈参考文献〉

- 油谷 遵(1984) マーケティングサイコロジー, 弓立社。
- 青木幸弘(1995) ブランドエクィティ研究の現状と課題, 商学論究 第42巻3号, 39-42。
- 青木幸弘(1996) ブランド体系の設計次元と編成原理—ブランドアーキテクチャの確立に向けて—, マーケティングジャーナル 第60号, 1-18。
- 青木幸弘・陶山計介・中田善啓(編著)(1996) 戦略的ブランド管理の展開, 中央経済社。
- ジェームズ・コリンズとジュリー・I・ポラス(1995) ビジヨナリーカンパニー: 時代を超える生存の原則, 日経BP出版センター。
- P. F. ドラッカー(1975) 抄訳マネジメント・課題, 責任, 実践(上田訳), タイヤモンド社。
- 福田順子(1996) 米国流通業界の ECR 戦略, RIRI 流通産業(2月号), pp.17-28。
- 井尻雄士・P. H. ファクハー(1990) 商標の評価と利速会計, 神戸大学経済経営研究年報 第40号, 15-30。
- 石井淳蔵・石原武政(共著編)(1996) マーケティング・ダイナミズム: 生産と欲望の相克, 白桃書房。
- 三菱総合研究所経営コンサルティング部(1993) 三菱総研ヒット商品開発ノート, プレジデント社。
- 根本重之(1995) プライベート・ブランド, 中央経済社。
- 西川 徹(1990) 新商品開発プログラム, プレジデント社。
- 緒方知行(1992) マーチャンダイジング革命への挑戦, オフィス2020。
- 小川孔輔・金沢良昭・田中 洋(1995) ブランド拡張の成功条件, マーケティングジャーナル 第58号, (第1巻2号), 31-43。
- テレンス・オリバー(1993) ブランド価値評価の実務(1993), タイヤモンド社。
- 恩蔵直人(1995) 競争優位のブランド戦略, 日本経済新聞社。
- 嶋口充輝(1995) 関係性時代のインタラクティブマーケティング, マーケティングジャーナル第57号, 15巻1号, pp.6-16
- S. P. シュナース(1996) 想像的模倣戦略: 先発ブランドを超えた後発者たち, 有斐閣。
- ポール・ストバート(1996) ブランドパワー(岡田依里訳), 日本経済評論社。
- 杉本早苗・村沢 浩(1994/1995) ブランドパワー調査からブランド力を維持する鍵を探る, 日経広告研究所報(No.158) 13-19。
- 田中 洋(1993) ブランドエクィティ研究の展開, マーケティングジャーナル 第51号(13巻3号), 88-92。
- 田中 洋(1994a) ブランド・エクィティ構築のための広告戦略, 日経広告研究所報(10-11月号) 157号, 7-12。
- 田中 洋(1994b) ブランド・エクィティと広告戦略, 産業経営(早稲田大学産業経営研究所) 第20号, 31-50。
- 田中 洋(1995a) 長期的なブランド育成のためのブランド・エクィティ戦略—ブランド戦略の新しい考え方, マーケティング戦略研究 No.607(販売実務協会)。
- 田中 洋(1995b) ブランド・エクィティはなぜいま必要か, プレーン3月号。
- 田中 洋(1996a) ブランド形成の日米国際比較—日本のマーケティングへの一考察, 戦略的ブランド管理の展開(青木幸弘, 陶山計介, 中田善啓 共編著) 中央経済社, 219-243。

- 田中 洋 (1996b) マーケティング基礎概念としてのブランド, マーケティングジャーナル 第60号 (第15巻4号), 4-14。
- 田中 洋・丸岡吉人 (1995) ブランド・メモリーズ—ブランド記憶メカニズムの探索的研究, 消費者行動研究 第二巻第二号, 23-35。
- 田中 洋 (1996) 成熟ブランドの難関, 日経消費経済フォーラム, 2-3。
- 田中 洋・岩村水樹 (1996) 日本のブランドマネジメント: 環境適応のブランド戦略, 広告科学 第32集, 89-103。
- 田中隆雄 (1996) 企業収益の見積もりとレベニュードライバ, 会計 (150巻1号) 1-18。
- 西尾チズル (1989) ブランド選択の規定要因に関する研究—企業イメージがブランド選択に及ぼす影響, マーケティング・サイエンス 第38号。
- 仁科貞文・松浦祥子・田中 洋・丸岡吉人 (1994) 企業ブランドのエクステンションと広告の役割, 広告科学 第28集, 33-47。
- 梅沢伸嘉 (1981) グループインタビュー調査, ダイヤモンド社。
- 米倉誠一郎 (1995) 編集後記, ビジネスレビュー 第42巻3号, 80。
- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. Free Press, New York, NY. (ブランド・エクイティ戦略, 陶山・中田・尾崎・小林訳, ダイヤモンド社)。
- Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press, New York, NY.
- Arnold, D. (1992). The handbook of brand management. Century Business, London, UK.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationship. In Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands (D. A. Aaker and A. L. Biel eds.), pp.113-124. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Farquhar, P. H. (1990). Managing brand equity. Journal of Advertising Research, 30(4), RC7-12.
- Kapferer, J-N. (1992). Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity. Free Press, New York, NY.
- Hankinson, G. & Cowking, P. (1996). The reality of global brands. McGraw-Hill, Berkshire, UK.
- Loden, D. J. (1992). Megabrands: How to build them, how to beat them. Business One Irwin, Homewood, IL.
- Moore, J. F. (1996). The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. Harper Business, New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. Free Press, New York, NY. (競争優位の戦略, 土岐 坤, 中辻万治, 小野寺武夫 訳, ダイヤモンド社)
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovations. Free Press, New York, NY.
- Tanaka, H. (1993). Branding in Japan. In Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands (D. A. Aaker & A. L. Biel eds.), pp.51-63. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Upshaw, L. B. (1995). Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Weilbacher, W. (1993). Brand marketing. NTC Business Books, Chicago IL.