

日本企業における 「企業ブランド重視のブランド体系」

——その分析枠組みについて——

安 賢 貞

本稿は、日本企業のブランド管理において最も特徴的とされる「企業ブランド重視のブランド体系」の研究において、有効な分析枠組みを提示することを目的とする。まず、問題の所在を明らかにするために、欧米および日本における近年のブランド研究を概観し、本稿の位置づけを示す。

I 問題の所在

1 近年のブランド研究の推移

アーカー（D. A. Aaker）の『ブランド・エクイティ戦略』¹⁾以降、ブランドに関する議論が活発に行われている。ブランド自体は、もちろんアーカーによって初めて提示された新しい概念ではない。マーケティングの成立期における代表的な研究者とされるバトラー（R. S. Butler）、ショー（A. W. Shaw）、コーブランド（M. T. Copeland）、クラーク（F. E. Clark）のなかで、誰1人ブランドについて触れていないものはない²⁾。ブランドは、マーケティング論においてむしろ古典的な概念と言えよう。では、なぜ『ブランド・エクイティ戦略』が、学会および実務界の関心をこれほどブランドへ向けさせることとなったのか。それは他でもなくブランド＝企業の重要な資産（エクイティ）という、従来のマーケティング論では提案されなかった新しい視点ではなからうか。

1) Aaker [1991].

2) 近藤 [1988].

ブランドを資産として捉えることの最大の意義は、ブランドの貨幣価値を正確に測定することによって、M&A によるブランドの売買を促進することではない³⁾。売買の対象となって初めて、ブランドが企業にとって資産と見なされるわけでもない。ブランドはむしろ、通常、高い代価を支払っても容易に入手できない、その蓄積および維持には長期に渡る投資を必要とする無形の資産である。また、いったん強力なブランド資産を蓄積できれば、それを資源として様々な形で活用することもできる。このような特徴を理解することこそ、ブランドを資産として捉えることの意義であろう。ブランド資産の考え方において、ブランドを企業の重要な管理対象として、また競争優位の源泉として位置づけることはこのような理解に基づく。1990年代から戦略論においても「資源ベースの戦略論」⁴⁾が注目を集めている。このアプローチは、持続的な競争優位を獲得するために、ブランド、技術力のような無形資源 (intangible resource) を重視する点で、マーケティングにおけるブランドの再評価と共通性を持つ。

しかし、ブランドを企業の重要な無形資産として認識するだけでは十分ではない。より重要なことは、「どのようにすればエクイティの高い、強いブランドを構築・維持することができるのか」ということである。『ブランド・エクイティ戦略』においては、ブランド・エクイティを「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合」⁵⁾と定義した上で、その

3) ここでは、ブランドの貨幣価値を測定することの意義を否定するつもりはない。ブランドの貨幣価値を推定し、ブランド管理の目標設定、評価などにおける有効な指標として用いることができる点は積極的に認めるものである。

4) マーケティング論におけるブランド・エクイティ概念の登場とほぼ同時期に、戦略論においても新たな動きが注目を浴びた。それは、企業の持続的な競争優位の源泉として、「稀少で、模倣困難な内部資源」に注目する「資源ベースの戦略論 (Resource Based View)」である。資源ベースの戦略論は、Porter [1985] に代表される、産業組織論をベースに、産業構造という外部環境に注目して、企業のポジショニングを重視する戦略論に対する批判として登場した。代表的な研究としては Barney [1997] が挙げられる。主に日本の製造企業の競争力に対する分析を土台に登場した「コア・コンピタンス経営」(Prahalad & Hamel [1990]) 「ナレッジ・マネジメント」(Nonaka & Takeuchi [1995]) も企業の内部資源、特に無形資源を重視する点で、資源ベースの戦略論として捉えることができる。また、「見えざる資産」に注目した伊丹 [1984] に対しても同様の評価ができる。

5) Aaker [1991], 邦訳20-21ページ。

4つの次元としての①ブランド・ロイヤルティ、②ブランド認知、③知覚品質、④ブランド連想を説明することに分析がとどまっていた。それは、ブランド・エクイティ概念の提唱によって引き起こされた、ブランド管理に対する理論的・実務的関心を充足させるには不十分であった。そのために、以後のブランド研究においては、このブランド管理の問題を扱うものが主流をなしてきた⁶⁾。

ブランド管理に関する研究の中で、最も注目されたのは、「ブランド・アイデンティティ」という概念であると言えよう。ブランド・アイデンティティとは、「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合」⁷⁾のことである。ブランド管理に際して、ブランドの理想の姿たるビジョン、目標を持つべきとの主張である。また、ブランド管理における新しい次元の問題としてブランド体系が注目された。ブランド体系とは、複雑な関連をもつブランドの総合体のことである。企業の所有する複数のブランド間には複雑な相互関係が存在し、その関係を上手く管理するか否かによって、ブランド価値が高まることも、損失を破ることもありうる。

Aaker & Joachimsthaler [2000] は、ブランド管理の問題をより実践的に具体化すべく、組織（構造と文化）の問題に着目し、新しいブランド管理方式とも言うべき「ブランド・リーダーシップ」を提案した。ここでは、古典的なP&G式ブランド・マネージャー制⁸⁾におけるブランド管理をめぐる意思決定が、組織の下位レベルで行われたことを批判した上で、ブランドは組織の上位レベルにおいて、戦略的かつ先見的に管理されるべきと主張する。ブランド体系がブランド管理の問題に含まれることも再度強調する。ブランド・リーダーシップの具体的な課題としては、第1に、ブランドを構築する組織を編成すること、第2に、戦略の方向性を示す包括的なブランド体系を構築することを最

6) 代表的なのは、Aaker [1996]、Kapferer [1992]、Keller [1998] である。

7) Aaker [1996]、邦訳86ページ。

8) 安 [2001a] ではP&Gの古典的なブランド・マネージャー制を考察した上で、それと比較される花王のブランド・マネージャー制の特徴について述べている。

優先する。

このように、90年前後に始まったブランドをめぐる議論は、エクイティから、ブランド管理の問題へ移行してきた。議論の中で、ブランド管理の問題は、単一ブランドだけではなく、ブランド体系の管理を含むものとして扱われなければならないこと、そして、その実践的課題として組織の問題が重視されなければならないことが明らかにされた。しかし、ブランド管理の理論化は、現在その途上にあり、実証に基づく研究の積み重ねが求められている。これによって、ブランド論、マーケティング論にとどまらず、戦略論に対しても有効な示唆を与えるに違いない。

2 日本におけるブランド研究とブランド体系

欧米における研究に影響されつつ、日本でもブランドに関する研究が活発に行われてきた。ブランドを企業の戦略的投資・管理の対象、企業の競争優位の源泉として再評価する点では欧米の研究と共通している。また、ブランド・エクイティから始まった研究の流れが、ブランド管理の問題へシフトしつつある点においても同様である⁹⁾。

とはいえ、ブランド管理については、その様相が少々異なる。日本においては、欧米における理論展開を基本としつつ、日本企業におけるブランド管理の特殊性に焦点を当てる独自の研究アプローチが目立つ。また、この問題を解くカギとして最も注目されてきたのが、欧米のそれとは異なる、日本企業の「企業ブランド重視のブランド体系」である。

日本と欧米企業におけるブランド体系の相違を初めて指摘し、それに対する分析を試みたのは Tanaka [1991] である。ここでは、アメリカと日本のブランド戦略について言及し、味の素や花王の例を挙げ、アメリカが個別ブランド

9) 一方、日本では「どのように単一レベル、またはブランド体系レベルでのブランド管理を行うべきか」という問題ではなく、「ブランドをベースとしたマーケティング理論の構築」に取り組んでいる研究も目立つ。小林 [1999] と田中 [1997] が代表的である。

戦略であるのに対して、日本は企業ブランド戦略¹⁰⁾であると特徴づけた。その後、両者間の相違を認めた上で、なぜ日本企業のブランド体系は欧米のそれと異なる特徴を示すのか、という問いに対しても様々な角度から研究が行われた。このような、欧米と日本企業間におけるブランド体系の相違に関する一連の研究の背後には、欧米企業のそれとは異なる、従来の日本企業のブランド管理の特徴を解明することが、日本企業におけるブランド管理の研究のための第1のステップになるという認識がある¹¹⁾。

欧米と日本企業では、経営戦略、組織構造などにおいて、異なった様相が見られることがすでに指摘されている¹²⁾。経営戦略とブランド管理とが関連を持つ¹³⁾とすれば、両者のブランド管理に相違が見られることは当然であろう。経営戦略、組織構造を企業内部の要因とすれば、流通システムや消費者行動は、企業外部の要因として、同じくブランド管理に影響を及ぼすと推測できる。このような点を念頭に置きながら、以下では、日本企業の「企業ブランド重視のブランド体系」について述べた代表的な研究を概観しよう。

まず、田中 [1996]¹⁴⁾を挙げることができる。ここでは、日本企業のブランド体系を、アメリカの「個別ブランド・モデル」と対比して、「企業ブランド・モデル」と指摘する。事例として挙げているのは主に、「味の素ほんだし」「花王ソフィーナ」のような、企業ブランドを直接冠するブランドである。「企業ブランド・モデル」形成の企業側の要因としては、まず、頻繁な新製品導入を指摘する。日本企業は、競合企業とのシェア競争における戦略として、新製品に頼る傾向があり、その結果、新製品の多発が生じる。多くの新製品を

10) 企業ブランド戦略、企業ブランド・モデルなどは、「企業ブランド重視のブランド体系」と同意で理解できる。

11) 青木 [1996a] は、日本におけるブランド研究上の特殊問題について、「アメリカとはブランド体系の異なる日本においてアメリカ流の枠組みに直接依拠することはたして妥当であるのか」と疑問を呈した。

12) この問題に対する代表的な研究としては、日米比較を行った、加護野・野中・礪原・奥村 [1983] と小山切 [1992] を挙げることができる。詳しくはこれらを参照されたい。

13) 安 [2001b] は経営戦略とブランド管理の相関について詳しく述べている。

14) これは、Tanaka [1991] を基に書かれたものである。

それぞれのブランドで市場に認知・受容させるには多大なコストがかかるゆえ、すでに評価を得た企業ブランドを使用することが、効率的であると判断される。その背景には、日本企業の市場シェア優先主義、企業間の同質的競争が存在する。もう1つの要因として、日本ではブランド買収があまり行われてこなかった事実を挙げている。この点に関しては異なった見方もできる。そもそも日本企業においては、売買可能な、企業ブランドと離れた独自のイメージを持つ個別ブランドが珍しいゆえ、ブランドの売買が行われることが稀にならざるを得ない。つまり、ブランド売買市場の不在は、企業ブランド重視の要因というより結果との解釈である。

青木 [1996b] は、ブランド体系の問題に焦点を合わせた研究として注目される。ここでは、日本企業におけるブランディングの一般的な傾向として、企業ブランドは主にエンドーサー機能を、個別商品ブランドは主にドライバー機能を果たすという、ブランドの階層化と機能分化が見られることを指摘する。また、実際には、このような機能分化のパターンが様々であることにも言及している。

次に、小川 [1997] について見よう。ここでは、日本企業のブランド管理を欧米の「O型の個別的な管理」との対比で、「A型の集団的な管理」と区別する。A型と称する所以は、企業ブランドがピラミッドの頂点にあって、個別ブランドは企業ブランドに従属しているように見えるからであるという。一方、欧米のブランド管理がO型たる所以は、企業ブランドを中心に、個別ブランドが独自の個性をもつ衛星のようになっているためであるという。日本企業がA型管理になりやすい要因としては、系列チャンネルに象徴される日本の流通システム¹⁵⁾

15) この点は、田中 [1996] の指摘した頻繁な新製品導入と連動していると考えられる。加藤 [1995] によると、系列のように、製造業者と販売業者との間に共存共栄の関係が成立する流通システムにおいては、製造業者が販売業者に対して一定の売上を保証するために、絶えざる新製品開発、製品多様化を行うことが不可避となる。系列店は、他社製品の取扱が許容されないゆえ、競合他社が新製品を導入すると、同種の製品を開発するよう、製造業者側に求める。製造業者も系列店との関係を維持するために、対応を避けることはできない。このことが、横並びの製品開発を助長し、「新製品開発 → 追随 → 差別的優位性の消滅 → 価格競争の激化 → 新製品開発」という循環が続くという。

とブランド売買市場の不在などを挙げている。また、このようなブランド管理の組織についても言及し、通常、A型は機能別組織、O型はブランド・マネージャー制によって管理されると述べている。

池尾 [1999] は、企業外部の要因、中でも消費者行動に注目したものである。ここでは、戦後日本の消費者を「未熟だが関心が高い」消費者と称する。彼らは、製品の購買にあたって漠然とした不安をもち、その不安を解消するための手だてとして、大企業の製品といった漠然とした安心感に頼る傾向がある。それに対応した企業側の戦略は、企業ブランドを採用する比率を高めたとの分析である。

一方、これらの研究に対する批判的見解も存在する。片平 [1997] は、日本企業の企業ブランド重視を認めつつも、企業ブランド対個別ブランドという図式は短絡的すぎると批判する。事実、欧米にも企業名をブランドとして用いるケースが少なくないとも指摘する。その上で、この問題は単にブランディングの問題ではなく、企業全体のマーケティング戦略との整合性の問題として捉えるべきであると主張する。

陶山・梅本 [2000] は、日本企業において、明確に差別化されたコンセプトを持つ、個別ブランドの管理が展開されてきたとは言えない、と認める。しかし、だからといって、企業ブランド戦略が本格的に展開されてきたわけでもなく、日本企業＝企業ブランド主導という見解は、ややステレオタイプ的であると批判する。

さらに、小林 [2001] は、企業ブランド戦略を日本企業の特徴とする既存研究は、そのほとんどが研究者の主観的意見にとどまっており、田中・岩村 [1996] を根拠に、統計的な調査結果はそのような意見を必ずしも支持しないと指摘する。78社の日本の消費財企業を分析した田中・岩村 [1996] によると、企業名をそのまま商品のブランド名としている比率は19%で、決して多いとは言えない。従って、日本企業＝企業ブランドと断定できる水準ではない。一方、広告・プロモーション・PRの中で、企業ブランドの露出をどの程度強調して

いるのかの質問に対する結果は、「大変」「やや」強調しているとの答えが多く、全体企業の84%を占めるものであった。この調査と直接比較することは難しいが、イギリスでも類似した調査が報告されている。Laforet & Saunders [1994]¹⁶⁾によると、1つのブランドを単独で使用し、それ以外はパッケージ上どこにも表さない製品は、それが企業ブランドの場合が5%、個別商品ブランドの場合が13%に過ぎなかった。もちろん、この2つの研究の比較から、日本企業の方が欧米企業と比較して企業ブランドを重視する傾向がある、という結論を導くことは適切ではない。Laforet & Saunders [1994] はむしろ、多くの製品においては、ブランド名とパッケージにおいて2つ以上のブランドを何らかの形で併用していることを示唆するものである。

この研究でさらに興味深いことは、なぜ企業によって異なるブランド・スタイルが採られているのかについて、企業担当者への聞き取り調査を行い、それを基に、企業戦略との相関に触れている点である。企業ブランドだけを単独で使うスタイルは、通常、企業が非常に限られた市場を対象に事業を行っている場合に用いられる。一方、個別ブランドは、多角化し、広い範囲の商品を扱っている企業で見られるなどである。これは、企業がどのようなブランド体系を持つかを考察する際、企業戦略との整合性の側面を考慮することの必然性を示唆している。

3 日本企業のブランド体系——先行研究の問題点と本稿の視点

以上の研究の概観から、次のような問題点が指摘できる。まず、日本企業のブランド体系を特徴づける「企業ブランド重視」とは、どのような事象を指しているのかという点である。それは、「味の素マヨネーズ」といったブランド名自体に企業ブランドを使用することを指すのか。それとも、それだけではな

16) この研究では、イギリスの大手スーパー・チェーン店である Tesco と Sainsburys に商品を提供しているトップ20社 (P&G, Unilever, Heinz, Nestle などが含まれる) のブランドの中で、それぞれ20のブランドをランダムに選択し、総400のブランドに対する調査を行った。

く、パッケージ、広告などのマーケティング・ミックスをも対象に入れて企業ブランドの使用を考えるべきかという問題である。消費者へブランドを伝える手段としてのパッケージ、広告などの重要性を考えると、やはりこれらへの企業ブランド使用をも考慮に入れるべきであろう。

第1表は、このような認識のもとで企業ブランドの使用レベルを区分したものである。企業ブランドの使用は、使用するか否か、つまり第1表で示すレベル4なのかレベル0なのかという短絡的な問題ではなく、程度の問題になる。しかし、従来の研究においては、第2表が示すように、どのレベルまでの企業ブランド使用を企業ブランド重視として捉えるのかについて、共通の見解が得られているとは言えない。この問題を明確に規定した上で、議論を展開しているものも少ない¹⁷⁾。日本企業における「企業ブランド重視のブランド体系」を分析するためには、まず「企業ブランド重視」とは何かを規定しなければならない。田中・岩村〔1996〕によると、日本企業が企業名をそのまま商品のブランド名としている比率は、わずか19%であった。しかし、この中には企業ブランドを他のブランドと並列に用いるケースが含まれるため、企業ブランドだけを使用する商品の比率は一層低くなる。Laforet & Saunders〔1994〕が指摘したように、今日において、1つのブランドだけを冠する商品はむしろ珍しいと言えよう。先行研究においても企業ブランドを単独で使用する、レベル4の場合だけを企業ブランド重視として想定しているとは判断し難い。日本企業のブランド体系の現実を正確に捉えるためには、他のブランドとの併用をも考慮に入れた方が妥当である。

一方、レベル1に対しては、企業ブランドを使用しているとは言え、企業ブランド重視の事象としてそれを含めることには無理があるように思われる。口

17) 果たして「日本企業＝企業ブランド重視」なのか、との疑問を投げかける研究も存在する（小林〔2001〕）。この問題を明らかにするためには、概念の定義を明確にした上で、統計的手法を用いて、日本と欧米の企業を対象にした体系的な比較調査を行うことも有効であろう。しかし、この数年間、日本企業のブランド体系が急激に変化したことを考えると、この方法を用いる場合は、現在だけでなく、過去の企業ブランド使用実態をも調査対象に含むことが必要であると考えられる。

第1表 企業ブランド使用のレベル

レベル 4	企業ブランドの単独使用, または企業ブランド+ジェネリック 企業ブランドがパッケージ、広告などで支配的な位置を占める。 例) 「味の素マヨネーズ」 ^{a)}
レベル 3	企業ブランドと商品ブランドとの併用 パッケージまたは広告などのマーケティング・ミックスによるブランド訴求において、商品ブランドと比較して、企業ブランドの比重が小さい。 例) 「味の素ほんだし」 ^{b)}
レベル 2	企業ブランドと商品ブランドとの併用(企業ブランド=エンドーサー) 企業ブランドはパッケージ前面のマークとして小さく示される。 テレビ広告の最後に現れるなど、マーケティング・ミックスにおいて企業ブランドが何らかの形で示されるが、その比重はレベル3よりさらに小さい。 例) 花王「アタック」 ^{c)}
レベル 1	商品ブランド重視 企業ブランドははっきりした形で現れない。 パッケージの前面に現れず、裏に(例えば、製造元として)示される。 例) P&G
レベル 0	商品ブランドの単独使用 企業ブランドが全く示されない。 例) 「IPSA」(資生堂)

注 a) : 本稿末の第1図を参照。

b) : 本稿末の第2図を参照。

c) : 本稿末の第3図を参照。

出所 : Laforet & Saunders [1994]¹⁸⁾ をもとに作成。

本企業との対比で言及されることの多い P&G のケースがレベル1に該当することを考慮しても、レベル1以下はその対象から外さざるを得ない。そうすると、問題はレベル3までを対象とするのか、それともレベル2を対象に含めるのかという点に集約される。先行研究で見解が分かっているのもこの点である。

18) Laforet & Saunders [1994] は、企業ブランドに限定せず、パッケージにブランドがどのように現れるかによって、ブランドの使用強度を5つのレベルに分類している。

第2表 先行研究における、日本企業の企業ブランド重視の捉え方

	企業ブランドの使用レベル
田中 [1996]	レベル4 (「花王フロッピー・ディスク」) レベル3 (「花土ソフィーナ」) レベル2 (テレビ広告の最後に企業ブランドを表示)
青木 [1996b]	レベル3 (「ホワイ特・ライオン」) レベル2 (花王「クリアクリーン」)
小川 [1997]	レベル3 またはレベル2 として解釈可
池尾 [1999]	レベル3 またはレベル2 として解釈可 消費者の企業ブランド重視に注目
片平 [1997]	レベル2 (花王「メリーズ」, テレビ広告の最後に企業ブランドを表示)
陶山・梅本 [2000]	レベル3 またはレベル2 として解釈可
小林 [2001]	レベル3 (企業ブランド戦略) 企業ブランド戦略の概念規定の必要性を指摘
田中・岩村 [1996]	レベル3

注：() 内は論文のなかで用いられた事例。

本稿は、レベル2までを含むものとして「企業ブランド重視」を捉えることを提案する。その根拠は次の2点に求められる。まず、日本企業における企業ブランド重視を象徴する事象として、テレビ広告の最後に企業ブランドが示されることがよく指摘されることが挙げられる。もう1つは、日本企業のブランド体系においては、企業ブランドがエンドーサーの役割を果たすとの認識が広く受け入れられているという点である。

従って、日本企業の「企業ブランド重視」とは、ブランド名、パッケージ、広告などによる消費者への訴求において、欧米企業と比較して、企業ブランドに依存する度合いがより高い事象を指すと想定することができる。

もう1つの問題は、経営戦略との整合性である。先述したように、日本企業の経営戦略は組織構造とともに、欧米企業のそれとは異なる特徴を示してきたことが広く認識されている。そういった両者間の相違はブランドの体系に何ら

かの影響を及ぼしたものと考えられる。しかし、先行研究では「企業ブランド重視のブランド体系」をもたらした要因として主に流通チャネルや消費者行動という企業外部の要因に焦点を当てており、経営戦略、特に企業戦略や組織構造といった企業内部の要因については十分な検討が行われてこなかった。

小田切 [1992] によると、日本企業は、アメリカと比較して専業型または本業型の比率が高く、多角化した場合においても非関連型多角化の比率が低いという¹⁹⁾。既存の製品領域と近い製品領域（関連型多角化）においては、企業ブランドを拡張しやすい²⁰⁾点を考えると、この研究は、なぜ日本企業において企業ブランドがより重視されるかを簡単に説明してしまうかもしれない。しかし、これをもって日本企業のブランド体系が十分説明できるわけではない。日本企業のブランド体系の特徴を示す典型的な例としてしばしば挙げられる「三菱鉛筆」や「花王フロッピーディスク」は、この図式に全くはまらない。むしろ従来の事業と関連の薄い非関連型多角化を行う際ですら、企業ブランドの活用を行うような事象が、日本企業のブランド体系を「企業ブランド重視」と印象づけた要因の1つではなかろうか。これは、経営戦略の結果だけではなく、その展開プロセス、および、ブランドまたはブランド管理に対する企業の認識まで分析の対象を広げなければならないことを示唆するものである。

組織構造についても同様のことが言える。組織構造とブランド体系との関連を分析する際には、ある企業がブランド・マネージャー制を採用しているのか否か、あるいは企業内部に企業ブランドの管理を担当する組織が存在するのか否かだけではなく、そういった組織がどれほどの権限を持って、どのような職務範囲を持つのか、ブランド管理組織と営業など他組織はどのような関係にあるのかなどについても注意を払わなければならない。

19) 小田切 [1992] 96-101ページ。

20) Consumer Behavior Seminar [1987]。

II ブランド体系とは何か

1 ブランド——マーケティングの古典的概念

すでに述べたように、ブランドはマーケティングの成立期から注目されてきた概念である。では、それ以降、近年、ブランドが再び注目されるまで、ブランドはマーケティングにおいてどのように位置づけられ、どのような角度から研究がなされてきたのか。

まず、ブランドの捉え方から見よう。アメリカ・マーケティング協会(AMA)は、ブランドを「個別の売り手もしくは売り手集団の財やサービスを識別させ、競合他社の財やサービスと区別するための名称、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のこと」²¹⁾と定義する。これは、マーケティングの成立期以降、一般的に広く受け入れられてきた、「識別」というブランドの最も基本的な機能に着目した捉え方である。ブランドの識別機能によって、消費者は情報探索のコストを削減することができ、企業は製品の取扱いと追跡調査を単純化することができる。しかし、ブランドの機能はこれにとどまらない。企業にとっての機能を中心に見ると、まず、製品に(必ずしも製品に基づかない)付加価値を与え、消費者の排他的愛好を獲得する基盤を提供する。ブランド・ロイヤルティはこの側面を表す概念であり、それに対する一連の研究²²⁾もなされている。今日のブランド研究は、ブランドに対するこのような認識を基本としており、本稿も同様の立場をとる。さらに、ブランドは企業にとって様々な意味をもつ。なかでも、本稿が最も注目するのは、先に述べたように、ブランドは企業にとって重要な戦略的資産であるとい

21) Kotler [2000]、邦訳498ページ。

22) 「ブランド・ロイヤルティは、あるブランドに対する好意的な態度のことで、そのブランドの長期に渡る反復購買として現れる」(Assael [1998]、p. 130) ブランド・ロイヤルティの研究においては、その測定問題を巡って、behavioral approach (Tucker [1964]) と、cognitive approach (Day [1969] と Jacoby & Chestnut [1978]) が対立の様相を示してきた。しかし、いずれの研究も、ブランド・ロイヤルティの測定問題に傾斜していた面がある。一方、Aaker [1991] は、ブランド・ロイヤルティはブランド・エクイティの中核であると位置づけている。

う点にある²³⁾。

コトラーに代表されるマネジリアル・マーケティングにおいては、ブランドは4Pの1つである製品戦略の一部として、主にブランディング、つまりできあがった製品にどのようなブランド名を付与するか、の問題として扱われてきた。マネジリアル・マーケティングは、ブランド拡張の問題も同様の認識の下で扱ってきた²⁴⁾。しかし、ブランド拡張、つまり「ある製品クラスにおいて確立されたブランド・ネームを他の製品クラスに参入するために使用すること」²⁵⁾に関する一連の研究は、このような認識にとどまらない。Tauber [1981] などで見ると、これらの研究においては、ブランドは企業にとって戦略的資産となり得るというブランド認識の源流を見出すことができる²⁶⁾。

ブランド拡張に関する研究においてはまた、ブランド階層、サブ・ブランドといった概念が提案され²⁷⁾、ブランド体系へと発展した。

2 ブランド体系と企業戦略

Aaker [1996] は、「複雑な環境のもとでブランドを管理する鍵は、個々のブランドを独立したものと考えただけでなく、互いに他のブランドを支援しなければならないブランド体系の一部として考えることである」と述べる²⁸⁾。現代において、企業が複数のブランドを所有することは、決して稀ではない。ま

23) 一方、消費者にとってのブランドの役割や機能といった側面からブランドの問題へアプローチすることも可能であり、研究も数多く行われている。このような視点からのアプローチの重要性は積極的に認めるべきである。しかし、本稿では企業の戦略的資産としてのブランドという側面に論点を絞っているために、このような消費者視点からのアプローチは取りあげない。

24) Kotler [1984], 邦訳237-244ページ。

25) Aaker [1996], 邦訳288ページ。

26) ブランド拡張に関する研究については小林 [1998] が詳しい。

27) Farquhar et al. [1992] は核となる連想が強いために、隣接した製品カテゴリー以外への直接的なブランド拡張が困難な支配的ブランドの拡張戦略として、ブランドの間接的拡張を提案した。間接的拡張とは、既存ブランドをそのまま新製品に付与するのではなく、サブ・ブランド化するなど、「ブランド階層から生じる支配的ブランドの別の連想を活用する」こととされる。企業ブランドをパッケージ、広告などにおいてエンドーサーとして使用することも、企業ブランドの間接的拡張と捉えることができる。

28) Aaker [1996], 邦訳317ページ。

第3表 ブランド階層制

企業ブランド	ゼネラル・モーターズ	ネスレ
レンジ・ブランド	シボレー	カーネーション
製品ライン・ブランド	シボレー・ルミナ	カーネーション・インスタント・ ブレックファースト
サブ・ブランド	シボレールミナ・ スポーツクーペ	カーネーション・インスタント・ ブレックファースト・スイス・ チョコレート

出所：Aaker [1996]，邦訳319ページ。

た、これらのブランドが製品に1対1で付与されるわけでもない。1つの製品に対して、垂直的な階層関係をなす複数のブランドが併用されることもあれば、1つのブランドが複数の製品領域をカバーすることもある。ブランド体系は、このような企業の持つブランド間の複雑な関係を表す概念である²⁹⁾。1つの体系内の各ブランドは、通常、第3表のような階層関係³⁰⁾をなす。企業にとって、ブランド体系またはブランド階層の管理を考慮に入れない、単一ブランドだけを対象とするブランド管理は、もはや現実的ではないと言えよう。

ブランド体系において、すべての企業または市場に通用するものが存在するわけではない。企業ブランドを重視するのか、それとも個別ブランドだけを強く打ち出すのか、その意思決定は、それぞれの企業の置かれた環境を考慮しながら行うべきである。そのためには、ブランド体系のなかで、ブランドが果たす様々な役割³¹⁾について理解しておく必要がある。

最も基本的な役割として、ドライバーとエンドーサーを挙げることができる。

29) Keller [1998] はこのような様相を表す概念として、ブランド＝製品マトリクス（企業によって販売されるすべてのブランドと製品を、視覚的に示したもの）、およびブランド・ポートフォリオ（企業がある特定製品カテゴリー内で販売するすべてのブランドおよびブランド・ラインの集合）という概念を使用している（邦訳457-458ページ）。また、Kapferer [1992] も、ブランドと製品の関係に注目し、類似した概念として、ブランド・アーキテクチャーを提示している。

30) Keller [1998] は、ブランド階層を、「企業のあらゆる製品に注目し、共通しているブランド要素と特有なブランド要素の数や性質を示すことにより、ブランド要素の序列を明示したもの」と定義する（邦訳469ページ）。

31) ブランドの役割については、主に Aaker [1996] を参考にしている。

ドライバー・ブランドは、購買意思決定を推進するブランドである。一方、エンドーサー・ブランドは、ドライバー・ブランドによる訴求を支援し、それに信頼性を与えるブランドである³²⁾。企業ブランドは、花王の「アタック」のように、エンドーサーとして使われることが多い。しかし、「味の素マヨネーズ」のように、企業ブランドがドライバーの役割を果たすことも可能である。その他のブランドの役割としては、製品ラインの一部を識別するための、サブ・ブランドなどがある。

このようなブランド体系は経営戦略、特に企業戦略と密接な関連をもつ。経営戦略とは、「一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てること」と定義される³³⁾。経営戦略には通常、多角化に代表される企業戦略と競争戦略とも呼ばれる事業戦略が含まれる。企業戦略と事業戦略はそれぞれ、「企業がその成長と発展のために、どのような分野で事業を行うか」「個々の事業分野で、どのような仕組みをつくって競争するか」に係わる概念である。ブランドは、消費者の愛顧を獲得することで、各事業分野における長期的競争優位を獲得する資源となる。ブランドはまた、企業戦略においても重要な資源となる。新しい事業分野へ進出する際、既存ブランドを活用（拡張）することによって新しい事業におけるリスクとコストの削減をはかることは決して稀ではない。この場合のブランドは、すでにその領域が選択された新事業の成功率を高めるための戦術的な手段となる。一方、ブランドの資産的価値を高めることを目的に既存ブランドの下に新しい事業分野（製品）を追加する、つまりブランドを新規事業領域の選択に際してその基準とすることも考えられる。この場合、ブランドは企業戦略の策定・実行においてより重要な位置づけを与えられると言えよう。

32) Keller [1998] は、ブランドの役割について厳密に述べてはいない。しかし、エンドーサー・ブランドについては、「ブランド・エンドースメント戦略」と題し、より具体的な定義を与えている。「ブランド・エンドースメント戦略とは、何らかのブランド要素をブランド・ネームの一部として直接含めるのではなく、包装・表示・製品の上に表すことである。このブランド要素には、企業ブランド名やロゴが用いられることが多い」（邦訳494-495ページ）。

33) Chandler [1962]。邦訳29ページ。

このようにブランド体系と企業戦略は緊密な関係にある。企業戦略の転換はブランド体系の変化を伴うことが多い。しかし、その変化の方向は一樣ではなく、企業によって様々である。アメリカのP&Gと日本の花王は共に石鹼からその事業を始め、現在もトイレットリー事業を中心に類似した事業展開を示す。しかし、両社のブランド体系は異なり、企業ブランドの活用レベルにおいても花王がレベル2であるのに対して、P&Gはレベル1を貫いている³⁴⁾。また、ブランドの資産的価値を高めることを目的に既存ブランドの下に新しい事業分野を追加するような、ブランド、またはブランド体系の強化を主な目的とする企業戦略の転換も考えられる。つまり、企業がブランドに対してどのような位置づけを与えているかによって、企業戦略の転換に伴うブランド体系の変化が異なった様子を示すのである。

III ブランド体系の分析枠組み

以上、欧米と日本における近年のブランド研究を概観し、日本における研究、特に日本企業の「企業ブランド重視」というブランド管理上の特殊性に関する従来の研究の問題を指摘した。

まず問題にしたのは、「企業ブランド重視」とはどのような事象を指すのか、つまりその概念規定であった。企業ブランドの使用は、使用するか否かの短絡的な問題ではなく程度の問題として扱わなければならない。本稿ではこのような認識のもと、まず企業ブランドの使用レベルをレベル0からレベル4までの5つに区分した。その上、日本企業の「企業ブランド重視」とは、レベル2までの企業ブランドの使用を含むものであり、ブランド名、パッケージ、広告などによる消費者への訴求において、欧米企業と比較して、企業ブランドに依存する度合いがより高い事象を指すと規定した。

次に、企業ブランド重視のブランド体系を分析するにおいては、経営戦略、特に企業戦略や経営組織との相関を考慮に入れるべきであると指摘した。また、それらを分析する際、単に企業戦略の転換に伴ってブランド体系がどのように

34) 日本では例外的にレベル2の活用が見られる。

変化したのかだけではなく、その背後にある企業のブランドまたはブランド管理に対する位置づけについても注意を払うべきであると述べた。欧米のブランド研究においても注目されている組織の問題についても、組織構造だけではなく、ブランド管理組織と他組織との関係などについても考察を行うべきと指摘した。

研究方法としては、まず、日本企業のブランド体系や企業ブランドの使用レベル、またそれらと企業戦略、企業組織との関係についてマクロ的にアプローチすることができる。また、それだけではなく、各産業別に個別企業を対象とした事例分析を行うことで、より深層的な分析が可能になる。さらに、いずれの方法においても歴史的な変化をとらえる動態的な分析も有効であろう。

先行研究における研究の成果を考慮しつつ、以上で提示した分析枠組みをもとに日本企業における「企業ブランド重視」のブランド体系をもたらしした要因に対する分析を行うことで、「企業ブランド重視」のブランド体系の意義と限界をも明らかにすることができると考えられる。また、そのような研究の成果を踏まえて、今後の日本企業におけるブランド管理の方向をも提案することができるであろう。

第1図 発売当時の「味の素 KK のマヨネーズ」の新聞広告



出所：味の素株式会社・財団法人日本経営史研究所編 [1990]。

第2図 発売当時の「味の素 KK のほんだし」とその広告



出所：味の素株式会社・財団法人日本経営史研究所編 [1990]。

第3図 発売当時の「アタック」



出所：財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編 [1983]。

参考文献

- Aaker, D. A. [1991] *Managing Brand Equity*, Free Press. (陶山計介他訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年)。
 ——— [1996] *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介他訳『ブランド優

- 位の戦略』ダイヤモンド社、1997年)。
- Aaker, D. A. & E. Joachimsthaler [2000] *Brand Leadership*, Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社、2000年)。
- Assael, H. [1998] *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6th ed., South-Western College Publishing.
- Barney, J. B. [1997] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Consumer Behavior Seminar [1987] "Affect Generalization to Similar and Dissimilar Brand Extensions," *Psychology and Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 225-237.
- Chandler, A. D. Jr. [1962] *Strategy and Structure*. MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業の日本社、1967年)。
- Day, G. S. [1969] "A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty," *Journal of Advertising*, Vol. 9, pp. 29-32.
- Farquhar, P. H., J. Y. Han, P. M. Herr & Y. Ijiri [1992] "Strategies for Leveraging Master Brands: how to bypass the risk of direct extension," *Marketing Research*, Vol. 4, pp. 32-43. (青木幸弘訳「支配的ブランドの潜在力を活用するための諸戦略」『流通情報』第289-291号、1993年)。
- Jacoby, J. & R. W. Chestnut [1978] *Brand Loyalty-Measurement and Management*, John Wiley & Sons.
- Kapferer, J. -N. [1992] *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2nd ed., Kogan Page.
- Keller, K. L. [1998] *Strategic Brand Management; Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall. (温蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー、2000年)。
- Kotler, P. [1984] *Marketing Essentials*, Prentice-Hall, Inc. (宮澤永光・十合暁・浦郷義郎共訳『マーケティング・エッセentials』東海大学出版、1986年)。
- [2000] *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2001年)。
- Laforet, S. & J. Saunders [1994] "Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It," *Journal of Advertising Research*, September-October, pp. 64-76.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi [1995] *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新聞社、1996年)。
- Porter, M. E. [1985] *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野

- 寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)。
- Prahalad, C. K. & G. Hamel [1990] "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Tanaka, H. [1991] "Branding in Japan-Behavioural Clues to the Puzzle of Japanese Advertising," *Admap*, November, Issue 312.
- Tauber, E. M. [1981] "Brand Franchise Extension: New Product Benefits from Existing Brand Names," *Business Horizons*, Vol. 24, No. 2, pp. 36-41.
- Tucker, W. T. [1964] "The Development of Brand Loyalty," *Journal of Marketing Research*, Vol. 1, August, p. 32-35.
- 安 賢貞 [2001a] 「花王の初期ブランド・マネージャー制」(京都大学マーケティング研究会編『マス・マーケティングの発展・革新』同文館) 47-64ページ。
- [2001b] 「花王におけるブランド管理組織の展開 (1)」『経済論叢』第168巻5・6号, 80-93ページ。
- 味の素株式会社・財団法人日本経営史研究所編 [1990] 『味をたがやすー味の素八十年史』味の素株式会社。
- 青木幸弘 [1996a] 「ブランド・エクイティ研究の現状と課題」(青木幸弘・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社)。
- [1996b] 「ブランド体系の設計次元と編成原理」『マーケティング・ジャーナル』第60号, 1-16ページ。
- 池尾恭一 [1999] 『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理: 見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 [1983] 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 片平秀貴 [1997] 「変わる消費者, 新しいブランディング」(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社)。
- 加藤 司 [1995] 「日本的流通システムの構造変化」『経営研究』大阪市立大学, 第46巻第1号, 37-66ページ。
- 小林 哲 [1998] 「ブランド拡張のダイナミクス—ブランド拡張研究の新たな可能性を求めて」『経営研究』大阪市立大学, 第48巻第3号, 63-80ページ。
- [1999] 「ブランド・ベース・マーケティング—隠れたマーケティング・システムの効果」『経営研究』大阪市立大学, 第49巻第4号, 113-133ページ。
- [2001] 「『日本型』ブランド戦略としての企業ブランド—その批判的考察と企業ブランド戦略の再考」『同志社商学』第53巻第1号, 71-85ページ。
- 近藤文男 [1988] 『成立期マーケティングの研究』中央経済社。

- 財団法人日本自動車工業会編纂 [1988] 『日本自動車産業史』財団法人日本自動車工業会。
- 財団法人日本経営史研究所・花王株式会社社史編纂室編 [1983] 『花王史100年』花王株式会社。
- 小田切宏之 [1992] 『日本の企業戦略と組織』東洋経済新報社。
- 小川孔輔 [1997] 「なぜ、いま「ブランド」なのか？」(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社)。
- 陶山計介・梅本春夫 [2000] 『日本型ブランド優位戦略—「神話」から「アイデンティティ」へ』ダイヤモンド社。
- 田中 洋 [1996] 「ブランド形成の日米国際比較」(青木幸弘・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社)。
- [1997] 「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社)。
- 田中洋・岩村水樹 [1996] 「日本的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ページ。