

序

私はいつからか、ブランドについて一冊の完全な体系をつくりたい、という構想を抱くようになった。本書は、そのような途方もない構想を基礎として、ブランドの理論・戦略・実践・事例をあとう限り「体系」として叙述する企てである。

ブランドについて、なぜこのようなおかげさにもみえる「体系化」が必要だったのだろうか。それは、ブランドがマーケティング、さらにはマーケティングの基礎たる交換についての根底的な疑問を明らかにするためのカギだからである。私がブランドについて考察を始めたのは1990年代の初めにさかのぼるが、当時からすでに「ブランドが流行っていますけれども、次は何が流行るでしょうか」「ブランドはウチの業界（企業）にはあてはまらないと思うのですが」という質問を受けることがたびたびであった。今回の本書の企てにも同じような質問を受けるような気がする。いわく「ブランドの問題はもう終わっているのではないか」「今さらなぜブランドなのか」と。私にとってブランドの問題とは流行りのテーマでは到底ありえないし、マーケティングや消費の問題に関わる以上、回避することのできない問題であると考えている。

では、ブランドを「体系」として叙述するとはどのようなことだろうか。それはブランドの物質的な基礎から考察を始め、「表層的」なイメージーションへと至る経路を明らかにすることである。ブランドは確固たる実体を持ちながら、同時に実体から切り離された想像世界を展開する存在なのだ。このために、私は2008年に執筆した『消費者行動論体系』を踏まえ、歴史的考察を行い、理論的な議論の組み立てに取り掛かることにした。同時に、実務の要請に応えられるだけの徹底的な実践性をも確保したいと思った。さらにこの間に機会を得て積み重ねてきた企業事例を参照しながら、自分の考えている体系的理論なるものの妥当性を検討することにした。

本書の企てがどの程度、完成の域に達しているかは私が判定することではないけれども、本書がマーケティング研究を前進させるために役立ち、また実務家の助けとなることを期待している。

2017年11月

田中 洋

本書の構成

本書はブランドを巡って、以下の4つの部で構成されている。

第Ⅰ部は「理論篇」である。第1章ではブランドとはどのようなものか、という議論から始めて、ブランドはどのような成分で構成されているかを考察する。次に、第2章では、ブランドは人間の交換行動においてどのような働きをなしているかを論じる。さらに、第3章でブランドがどのような源泉のもとに発生してきたか、つまりブランドとイノベーションの関係について考えてみる。そして、第4章「ブランド史の構造」では、ブランドの歴史を「構造」として把握し、ブランドがどのような社会的・経済的コンテクストのもとに発展してきたかを考察する。

第Ⅱ部「戦略篇」では、ブランド構築のプロセスを大きく、経営、マーケティング、コミュニケーションの3つのレベルに分け、それぞれのレベルごとにすべきタスクと課題とをプログラムという形で記述している。

第Ⅲ部「実践篇」では、企業ブランド、ブランド拡張、グローバル・ブランドの3つのテーマについてアカデミズムの視点と実践的視点とをあわせて論述している。さらに、実務的に役立つかもしれないテーマを取り上げて、エッセイとしてまとめている。

第Ⅳ部「事例篇」では、30社の事例について、業界別にまとめ、実際の企業においてはどのような考え方や経緯のもとに、ブランド戦略が展開されているかを追体験できるように配慮している。この第Ⅳ部の事例のほとんどは、私がある企業の社内誌のために取材し執筆したものであり、必ずしもブランド戦略だけを目的として執筆されたものではない。しかし、ここからブランドについての知見を汲み取ることは十分可能である。理論篇で明らかにしたように、ブランド戦略を考えるためには、経営戦略をはじめとして企業のマネジメント全体を考える必要があるからだ。

それぞれの事例が書かれた時点は異なっており、かなり以前のものも含まれている。しかしここでは収録にあたり、直しや注釈は最小限にとどめた。事例執筆に際して、当時の時点における事実について正確を期した。

本書は研究者のための研究書という性格と、実務家のための実践の書という性格を両方持ち合わせている。また大学・大学院のテキストとしても使えるよう配慮している。最初から順番に読み進めることは必ずしも必要ではないので、読者がそれぞれ関心のある箇所から読み進んでいただくことを希望する。

謝 辞

本書のもともとの構想は1990年代にさかのぼる。長い間、まとまった時間を得ることが難しく、取り組むことができなかった私に、執筆の機会を与えていただいた有斐閣にまず感謝したい。編集担当の柴田守さんには同社PR誌『書斎の窓』に寄稿する機会をいただいたことを含めて、編集作業に最後まで多大なお世話をおかけしてしまった。また、有斐閣で、もともと経営書の担当であった伊藤真介さんにもあらためて感謝したい。20年以上前になるが、伊藤さんが、まだ何の実績もなかった私に本を書くよう勧めてくださったことを私は忘れていない。

私が所属する中央大学ビジネススクール（大学院戦略経営研究科）には、2016年度に特別研究期間の機会を得て、本書の執筆に取り組む時間を与えていただいた。同僚の先生方、事務、社会人学生の方々にこの機会にお礼を申し上げたい。

ブランドに関心をもつようになった大きなきっかけは、1991年にブランド・エクティティを巡って、初めて本格的な議論が交わされた Advertising and Consumer Psychology Conference（サンフランシスコ）に参加し、研究発表したことである。このカンファレンスで発表し、Rajeev Batra などアメリカの一線級の研究者たちと交流したことが、その後の私の研究上の関心に大きく影響した。

このとき初めてお会いしたデービット・アーカー（David Aaker）教授（現カリフォルニア大学名誉教授）に深く感謝したい。アーカー先生とはその後も折に触れてお会いする機会があり、その膨大な著書や論文から刺戟を受け続けてきた。またこのカンファレンスに参加するもとのきっかけをつくってくださったのは、当時、電通におられ、後に青山学院大学教授（現・名誉教授）になられた仁科貞文先生であり、仁科先生にもあらためてお礼を申し上げたい。

またこの間、京都大学大学院経営管理研究科の若林靖永教授にはことのほかお世話になったことについてお礼を申し上げる。ブランド研究では、日本マーケティング学会、日本消費者行動研究学会、日本広告学会、日本商業学会などで、さまざまに交流の機会をもつことができたことに感謝したいと思う。

そして本書執筆中に亡くなられた何人かの私の友人や知己、とくに故・村田昭治先生（慶應義塾大学名誉教授）と、電通の先輩であった故・岡本慶一さん（元・東京富士大学教授）にお礼を述べたい。1980年代の後半、村田先生は社会人であった私に大学院博士課程で学ぶことを勧めてくださった。岡本さんは私が電通に所属していた1985年ごろ私が書いた記事を目にして、社内の記号論研究会に参加するようお声をかけていただいた。こうした方々が与えてくれた機会がなかったならば、本書は生まれなかつただろう。

❖ 著者紹介

田 中 洋 (たなか ひろし)

中央大学ビジネススクール（大学院戦略経営研究科）教授。

1951年名古屋市生まれ。京都大学博士（経済学）、南イリノイ大学大学院ジャーナリズム研究科修了（M. A., Journalism, Southern Illinois University at Carbondale）、慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位修得。日本マーケティング学会会長。マーケティング戦略論・ブランド戦略論・広告論専攻。

（株）電通でマーケティングディレクターとして21年間実務を経験。その後、城西大学経済学部助教授、法政大学経営学部教授、コロンビア大学ビジネススクール客員研究員を経て、2008年より現職。社会人のためのビジネススクールでマーケティングとブランドの教鞭を執る。日本広告学会、日本消費者行動研究学会、日本商業学会で理事。東北大学、名古屋大学、慶應義塾大学、早稲田大学、青山学院大学、フランス国立ポンセシヨセ工科大学などで非常勤講師。日本広告学会賞（3回）、日本マーケティング学会ベストペーパー賞、中央大学学術研究奨励賞、東京広告協会白川忍賞を受賞。ソウルダアウト株式会社社外取締役。一般社団法人ブランド戦略研究所、一般社団法人ブランド・マネージャー認定協会、株式会社言コーポレーションの顧問を務める。

電通時代に、ネスレ、アメリカン・エクスプレス、ユニリーバ、フィリップモリス、日本IBM、ミツカンなどの広告計画・マーケティング戦略立案・新製品開発を経験。大学に移って以降、以下のグローバル企業で戦略アドバイザーや研修講師を務める。GE、マイクロソフト、NTT、トヨタ自動車、日産自動車、ホンダ、メルセデス・ベンツ、ジョンソン・エンド・ジョンソン、資生堂、味の素、日清食品、ヤクルト本社、日本航空、全日本空輸、ソニー、日立製作所、NEC、富士通、パナソニック、ニコン、日本銀行、野村證券、星野リゾート、など。

主著：

『ネットビジネス・ケースブック』（荻原猛との共著、同文館出版、2017年）

『現代広告論（第3版）』（岸志津江・嶋村和恵との共著、有斐閣、2017年）

『消費者行動論』（中央経済社、2015年）

『マーケティングキーワードベスト50』（ユーキャン学び出版、2014年）

『ブランド戦略全書』（編、有斐閣、2014年）

『ブランド戦略・ケースブック』（編著、同文館出版、2012年）

『課題解決！マーケティング・リサーチ入門』（編著、ダイヤモンド社、2010年）

『消費者行動論体系』（中央経済社、2008年）

『企業を高めるブランド戦略』（講談社現代新書、2002年）など。

本書以外に20冊の著作と89本の学術論文があり、その著作のいくつかは中国語・韓国語・台湾語でも刊行されている。

Twitter : harrison_ny

Facebook : 田中洋 www.facebook.com/hiroshi.tanaka1

❖ 目 次

第Ⅰ部 理論篇

第1章	ブランドをめぐる	2
1-1	ブランドへの関心とその持続	2
1-2	ブランド定義とブランド価値	4
	ブランドとは何か (4) ブランドの語源 (7) ブランドの定義 (8) 商標としてのブランド (13) 記号としてのブランド (13) ブランド 価値とは何か (15)	
1-3	ブランドはどのように機能しているのか	17
	ブランドの機能 (17) ブランドの効果と影響力 (20) 強いブランド の効果 (22) ブランド・エクイティへの批判 (24) ブランドの情報 と意味 (25)	
第2章	ブランドと交換	27
2-1	交換という視座	27
	問題意識 (27) 交換パラダイム (27)	
2-2	交換に内在する困難	29
	貨幣交換をめぐる (29) 等価性と等価形態 (30)	
2-3	ブランドによる交換課題の解決	31
	交換の困難 (31) 価値判断の困難 (33)	
2-4	差異からの価値創出	35
	6つの差異の体系 (35)	
第3章	イノベーションとブランド	39
3-1	起源としてのイノベーション	39
	包装革命とブランド (39) イノベーションの帰趨 (41)	
3-2	起源の忘却	42
	イノベーション後のプロセス (42) 起源の忘却 (43) 新しいパター ンの創出 (44)	
3-3	ブランド力の行使	45
	持続的交換関係 (45) どうブランド力を使うのか (46) ブランド力 使用の2つのモデル (48) オープン・モデルとクローズ・モデル (49)	
第4章	ブランド史の構造	51
4-1	ブランド史をどう考察するか	51
	歴史的遡行の課題 (51) 考察の対象 (52) 理論的枠組み (53)	

4-2	ブランドの歴史的構造	54
	形態への考察 (54) 歴史的考察の意味と概観 (56)	
4-3	先史ブランド——前史時代	57
	石器時代のブランド (57) 先史時代の心性 (58) 威信財としての石器ブランド (59) 原始的生産様式 (60)	
4-4	原ブランド——有史以降の古代	60
	古代文明期のブランド (60) 原ブランドの意味 (61) 古典古代期地中海文明のブランド (63)	
4-5	前近代ブランド——中世・近世	65
	中世・近世のブランド (65) ヨーロッパの前近代ブランド (66) 商標保護の開始 (68) 嗜好品市場での動き (68) 日本中世のブランド (70) 日本における本格的ブランドの成立 (71) 味噌・醤油ブランド (73) 前近代ブランドのまとめ (74)	
4-6	江戸期ブランド——前近代から近代へ	75
	江戸期ブランドの意義 (75) 酒、薬品、タバコのブランド (77) 江戸期ブランドのまとめ (81)	
4-7	近代ブランド——19世紀末～20世紀末	81
	アイデンティティの成立 (81) イノベーション・ベースのブランド (82) タバコ・ブランドの発達 (84) 食品ブランドの発達 (85) 日用品ブランドの発達 (86) 日本の消費財ブランド (87) 商標制度の成立 (87) 大企業ブランド (88) 日本の大企業ブランド (90) ブランド・マネジメントの誕生 (90)	
4-8	現代ブランド——1980年代以降の展開	91
	ブランド・マネジメントの重要性の高まり (91) 1990年代から2010年代の展開 (93) 現代ブランドの変化と拡張 (96)	

第Ⅱ部 戦略篇

第5章	統合スランド戦略の全体像	102
5-1	ブランド戦略とは何か	102
5-2	ブランド戦略の5つのフェーズ	105
第6章	フェーズ1 スランド構築の基礎	108
	はじめに	108
6-1	フェーズ1-1 ブランドの構想	108
	構想とは (108) 構想の構成要素 (109)	
6-2	フェーズ1-2 何をブランド化するか	112
	ブランド化対象の意思決定 (112) 潜在的可能性 (113) 破壊的イノベーション (114) ノンブランド市場 (115)	

6-3	フェーズ 1-3 なぜブランドを構築するのか	116
	戦略マトリクス (116) ナイキ社の事例 (118) 良品計画の事例 (119) パッケージ型商品ブランド (121) 成分型商品ブランド (122) 顧客接点型商品ブランド (123)	
第 7 章	フェーズ 2 経営レベルのブランド戦略	125
	はじめに	125
7-1	フェーズ 2-1 ブランド・テリトリー	125
	ブランド・テリトリーとは (125) 3つの視点 (126) テリトリー・ブランニング (128)	
7-2	フェーズ 2-2 ランドスケープ分析	129
	ランドスケープとは (129) 6C 分析 (130) 5I 分析 (136)	
7-3	フェーズ 2-3 ブランド戦略アウトライン策定	138
	ブランド戦略アウトライン (138)	
7-4	フェーズ 2-4 投資する経営資源の意思決定	142
7-5	フェーズ 2-5 ブランド・アーキテクチャーの決定	144
	どうブランドを配置するか (144) BA 戦略の運用 (147)	
7-6	フェーズ 2-6 知財戦略の決定	148
第 8 章	フェーズ 3 マーケティング・レベルのブランド戦略	152
	はじめに	152
8-1	フェーズ 3-1 フォーカス顧客戦略	152
	フォーカス顧客とは (152) フォーカス顧客選択の第 1 ステップ (153) フォーカス顧客選択の第 2 ステップ (157) オール・ターゲット論の陥穽 (159) セグメンテーションの困難 (159)	
8-2	フェーズ 3-2 ブランド価値プロポジション	160
	価値プロポジションとは (160) 価値の創造と選択 (162) 狩野モデル (166) ポジショニング (168) 差異化ポイントと類似化ポイント (171)	
8-3	フェーズ 3-3 3A フレームワーク	171
	4P から 3A へ (171)	
8-4	フェーズ 3-4 ブランド成長のマーケティング戦略	173
第 9 章	フェーズ 4 コミュニケーション・レベルのブランド戦略	176
	はじめに	176
9-1	フェーズ 4-1 ブランド・コミュニケーション・パラメータ	176
	想像力による変換 (176) コミュニケーション・パラメータとは (178) 競争環境 (179) ブランド連想 (182) ブランド・アイデンティファイヤー (184) 理想フォーカス顧客 (192) ブランド・パーソナリテ	

イ (193) ストーリーテリング (195) ブランド・チャレンジ (197)
 ブランド推奨規定 (197) ブランド禁止規定 (198) メッセージ戦略
 (199) メディア戦略 (201)

9-2	フェーズ4-2	ブランド・コミュニケーション戦略	203
		コミュニケーションのアクション (203) 態度・関係性・満足・認知を 高めるコミュニケーション戦略 (204) 連想・知覚品質・知覚能力・属 性評価を高めるコミュニケーション戦略 (205) 愛着・情緒・経験を高 めるコミュニケーション戦略 (206) ブランド・パーソナリティを強化 するコミュニケーション戦略 (210) 価格プレミアム、購買、購入シェ アを高めるコミュニケーション戦略 (210) 市場シェア、顧客エンゲ ジメントを高めるコミュニケーション戦略 (212)	

第10章 フェーズ5 スランド戦略の実行と管理 ————— 214

はじめに 214

10-1	フェーズ5-1	ブランド戦略の組織と実行	214
		ブランド管理組織 (214) 営業とブランド戦略 (221)	
10-2	フェーズ5-2	ブランド戦略の測定	223
		ブランド価値測定の問題 (223) ブランド価値をどう測定するか (231)	

第Ⅲ部 実践篇

第11章 企業スランド戦略 ————— 256

11-1	企業ブランドの問題	256
	企業ブランドとは何か (256) 企業ブランドの解明課題 (257)	
11-2	企業ブランドのマネジメント	259
	マネジメントの視点 (259) 企業ブランド・マネジメントのステップ (259)	

第12章 スランド拡張戦略 ————— 263

12-1	ブランド拡張とは	263
	なぜブランド拡張なのか (263) ブランド拡張とは (264)	
12-2	ブランド拡張の成功要因	265
	成功のための3因子 (265) 近年の研究動向 (267)	
12-3	実務への含意——実務上の注意点	268

第13章 グローバル・スランド戦略 ————— 270

13-1	グローバル・ブランドの戦略課題	270
	市場と自社の課題 (270) グローバル・ブランドとは何か (270)	
13-2	グローバル・ブランドの必要性	273
	知覚共通化の理由 (273) グローバル・ブランド保有の理由 (274)	

13-3	グローバル・ブランドの課題と解決	277
	マネジメントの課題 (277) マネジメント課題の解決 (278)	

第14章 スランド戦略の諸相 284

	はじめに	284
14-1	カスタマー・ジャーニー	284
	カスタマー・ジャーニーとは何か (284) どう描くか (285) 何を導くのか (286)	
14-2	コンセプト・ブランディング	287
	概念のブランド化 (287) 医薬の分野 (287) 2つの手法 (288) 注意すべきこと (288)	
14-3	ディフェンシブ・ブランディング	289
14-4	デ・ブランディング	290
	デ・ブランディングとは (290) なぜ成功したのか (291) ナイキとスターバックス (291) 親ブランドを「隠す」 (292)	
14-5	パーソナル・ブランディング	293
	パーソナル・ブランディングとは (293) そのメリット (294) 創業者のブランディング (294) 反体制的人物像 (295) アントレプレナーとイノベーター (295) 実行上の注意 (295)	
14-6	ブランドM&Aとライセンスリング	296
	ブランドの買収 (297) なぜブランドを買収するのか (297) グローバル企業のブランド買収 (298) ブランド買収の効果 (299) ライセンスリング・ブランドの動向 (299)	
14-7	ブランド・イマジネーション	301
	ブランドの世界 (301) 無印良品の世界 (301) イマジネーションとは (301)	
14-8	ブランド・ジャーナリズム	302
	ブランド・ジャーナリズムの再浮上 (302) ブランド・ジャーナリズムの実際 (303) ブランド・ジャーナリズムの背景 (304) マーケティングにおける位置づけ (304)	
14-9	ブランドのジレンマと解決	305
	ジレンマとは (305) ジレンマの解決① (306) ジレンマの解決② (307)	
14-10	ブランドの一貫性	308
	一貫性のメリット (308) 一貫性の構造 (309) ブランドへの期待 (310) 3つのバイアス (311)	
14-11	ブランドの擬人化	312
	擬人化とは (312) 擬人化成功の要件 (313)	
14-12	ブランドの復活	314

企業ブランドの復活 (314)	復活のプロセス (314)	再確立ステージ (315)	定着化と維持 (315)	変革のビジョン (316)	
14-13	ブランド環境	316			
	経験の実現の場 (316)	エンターテインメント空間 (318)	商業空間 (318)	都市空間 (318)	イベント空間 (319)
	ブランド環境の今後 (319)				
14-14	ブランド関係性の形成	320			
	「愛」の強化 (320)	態度の形成 (320)	ロイヤルティの育成 (322)	信頼性の獲得 (323)	
14-15	ブランド経験	324			
	定義 (324)	ブランド経験価値の測定 (326)	ピーク・エンド法則 (328)	実務への応用 (329)	
14-16	ブランド信頼	330			
	ブランド価値の毀損 (330)	なぜ信頼が必要なのか (331)	2つの信頼概念 (331)	能力への信頼 (332)	意図に対する信頼 (333)
	ブランドへの信頼を保つ (333)	ブランド意図への信頼がポイント (334)			
14-17	ブランド全能感	335			
	全能感とは何か (335)	症状①：永続感 (335)	症状②：自己主張 (336)	症状③：成長への誤解 (338)	ゲーグルの「循環」 (340)
14-18	ブランド倫理	340			
	ブランドのふるまい (340)	具体的問題 (341)	適正の判断 (341)	変動する倫理 (342)	チェックリスト (342)
14-19	ラグジュアリー・ブランドのパラドックス	343			
	ラグジュアリー・ブランドの特徴 (343)	ラグジュアリー・ブランド市場の成長 (344)	パラドックスとその解決 (345)		
14-20	リード・カスタマー	346			
	リード・ユーザーを超えて (346)	リード・カスタマーとは (346)	オニツカが実践したこと (347)	ミルボンは何を学んだのか (347)	リード・カスタマーを分類する (348)

第Ⅳ部 事例篇

1. 食品・飲料ブランド	350
1 ネスレ日本株式会社「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」	350
——新ビジネスモデルによるブランド活性化	
2 味の素株式会社「Cook Do [®] きょうの大皿」	354
——成熟ブランドの再活性化	
3 日清食品株式会社	359
——ナンバーワン・ブランドを支える仕組み	

4	相模屋食料株式会社 ——伝統的食品の革新	363
5	カルビー株式会社「フルグラ」 ——カテゴリーの变革	367
2.	日用品ブランド	372
6	アキレス株式会社「瞬足」 ——小学生スポーツ・シューズの革新	372
7	サーモス株式会社「サーモス」 ——日本企業が育てた世界ブランド	376
8	株式会社良品計画「無印良品」 ——成長するブランディング	381
9	レゴジャパン株式会社「レゴ」 ——世界観を浸透させる	385
10	花王株式会社 ——デジタルの戦略	389
3.	耐久性消費財ブランド	395
11	株式会社エンジニア「ネジザウルス GT」 ——小さな会社のヒット工具ブランド	395
12	ダイソン株式会社「ダイソン」 ——掃除機ブランドの革新	399
13	株式会社グループセブ ジャパン「ティファール」 ——生活習慣を変えたブランド	403
14	株式会社フィリップス エレクトロニクス ジャパン 「フィリップス ノンフライヤー」 ——新カテゴリーの創造	407
4.	ヘルスビューティケア・ブランド	412
15	株式会社龍角散 ——老舗ブランドの復活	412
16	株式会社ミルボン ——高い企業成長を支える仕組み	416
17	株式会社アルテ サロン ホールディングス ——新しい美容院ビジネスモデルの確立	420
5.	サービス流通ブランド	424
18	株式会社玉子屋	424

——お弁当屋さんの画期性

19	水戸ヤクルト販売株式会社	428
	——地域でブランドをつくる	

20	住友不動産株式会社「新築そっくりさん」	433
	——時代に先駆けるブランド	

6. カルチャー・スランド 438

21	株式会社サンリオ	438
	——キャラクター・ビジネスの革新	

22	株式会社リクルートマーケティングパートナーズ『ゼクシィ』	442
	——ブライダル市場の活性化	

23	株式会社ダイヤモンド社『もしドラ』	446
	——ミリオンセラー・ブランドをつくる	

24	有限会社国語専科教室「国語専科教室」	450
	——マーケティングをしないブランド構築	

7. ツーリズム・スランド 455

25	株式会社昭文社『ことりっふ』	455
	——旅行ガイドブックの革新	

26	ハウステンボス株式会社	459
	——エンターテインメント・ブランドの再構築	

27	株式会社星野リゾート	463
	——日本型リゾート・ブランドの創出	

8. BtoB と企業スランド 468

28	東レ株式会社	468
	——成熟産業で起きた革新	

29	株式会社日立製作所	472
	——グローバル企業ブランドのコミュニケーション	

30	横河電機株式会社	476
	——企業変革とコミュニケーション	

引用文献 483

参照文献 505

索引（事項、企業名・ブランド名等、人名） 508

第 I 部 理論篇

- 第 1 章 スランドをめぐる
- 第 2 章 スランドと交換
- 第 3 章 イノベーションとスランド
- 第 4 章 スランド史の構造

第 1 章

ブランドをめぐる

1-1 ブランドへの関心とその持続

ビジネス社会においてブランドへの関心が高まったのは 1980 年代から 90 年代の初めにかけてである。それは「ブランド・エクイティ」への関心という形で始まっている (Barwise, 1993)。ブランドがマーケティングと経営の分野で議論されるようになったのも、やはりこの時期である (阿久津, 2014)。この時期に、ブランド論は「ブランド・ロイヤルティ」から「ブランド・エクイティ」に発展した。その後、さらに「ブランド・アイデンティティ」論へと発展していった (青木, 2014)。四半世紀以上にわたって、ブランドへの関心はアカデミアにおいても、実務においても持続し続けていることになる。海外の有力なマーケティングの研究ジャーナルでもブランドに関する特集が近年行われているし、ブランドに関する研究論文も数多い。この間に「情報ベースのブランド観」から「意味ベースのブランド観」への転換がみられるという指摘 (Allen, Fournier, & Miller, 2008) など、ブランド論自体も何度かの変遷を経験してきた。そしてこの間、膨大なブランド関連研究が蓄積されてきた (レビューは Keller & Lehmann, 2006 参照)。

こうしたアカデミアでの状況を反映して、海外と日本の大学あるいはビジネススクールにおいて、ブランド戦略やブランド・マネジメントに関する科目が設置されているのも今日では当たり前のこととなり、ブランド論はマーケティング論において体系化され「教えられるべき科目」として定着してきた。

実務においても、強いブランドを確立するにはどうしたらよいか、ブランド戦略はどうあるべきか、ブランドについての組織はどうしたらいいか、などの議論は引き続き活発に行われている。ブランドは今日、さまざまな方向から検討され、プライベート・ブランド (矢作, 2014)、成分ブランド (余田, 2016)、地域ブランド (小林, 2016)、グローバル・ブランド (松浦, 2014)、コーポレート・ブランド (伊藤, 2000) など、ビジネスの異なった領域においてブランドの重要性がより強く認識

されるようになっている。

企業の中においても、ブランド戦略に関する部署が設けられるようになった。マネージャーの職位として、CBO（チーフ・ブランド・オフィサー、ブランド担当役員）やブランド・エクイティ・マネージャーあるいは近年ではブランド・エクスペリエンス・マネージャーなどの名称で、企業の中でもブランド・マネジメントは一定の地位を与えられるようになった。

政治のようなビジネス以外の世界でもブランドは議論されている。2008年のアメリカ大統領選挙においては、その後大統領に就任したバラク・オバマ候補が優れたブランド・ストーリーやブランド・コミュニケーションを展開し、オバマのパーソナル・ブランドをつくりだしたために勝利したと考えられている（平林、2014）。2017年にアメリカ大統領に就任したドナルド・トランプは、もともとニューヨークをベースとした不動産業者であり、1984年にニューヨーク・マンハッタンに「トランプ・タワー」を建設し、その後「トランプ」の名前を付けた商品を発売したり、出版やテレビ出演を行うなど、自分の名前を「ブランド化」することに熱心であった。

アルカイダのような現代的なテロ組織は「ブランド」として機能していると指摘されている（Nelson & Sanderson, 2011）。中東の研究者である Bunzel（2015）は IS（イスラム国）を、サラフィズム（イスラム原理主義）のジハード思想（Jihadi-Salafism；しばしば聖戦と訳される）というイデオロギーの「ブランド」をプロパガンダしていると論じている。ISによってジハード思想は学者、ウェブサイト、メディア、ソーシャル・メディアによってグローバル・ネットワーク化された「ブランド」になり、マーケティング活動を行うようになった。

このようにブランドという存在がマーケティングやビジネスのみならず、社会や政治の場面においても使われるようになったのはなぜなのか。

その理由は、強いブランドを確立することが現代においてビジネスや社会で有利になったからだ。強いブランド、高い価値をもったブランドがビジネスや競争において有利に働き、優位性をもつ状況が現出したからともいえる。別の言い方をすれば、ブランドをビジネスで活用する戦略を採用する企業や組織が有利に働くように経済環境が変化したということでもある。

これは当たり前のように聞こえる。しかし、1980年代以前の経済社会ではこれは当たり前ではなかった。このことは次のようなことを意味している（本書の第3章参照）。

消費者パッケージ財において、GMS（全国規模の総合小売業）やコンビニエンス・ストアがまだ十分に発達していない1980年代までの時代、零細で数多い一般小

売店に強い影響力を及ぼしていたのは大規模メーカーだった。こうした大手メーカーは小売店と特約店などの他社排他的な契約を結ぶことも多かった。さまざまな契約条件によって小売店の店頭自社商品を優先的に陳列し、価格を一定のコントロール下に置くことで、大きな市場シェアを獲得していた。

こうした時代、メーカーにとってのマーケティングの中心的課題とは、一般小売店に対して営業力によって影響力を強めることだった。たとえば酒販店では、それぞれのメーカーが個別の酒販店を事実上支配していたため、1つの酒販店では特定のメーカーのビールしか買えない状況があった。こうしたとき、メーカーの戦略の中心は小売店を攻めるための営業の強化であり、流通に対して影響力を高めることであった。

こうした状態が変化したのは、1990年代以降、さまざまな面で「自由化」が進行してからである。1つには、コンビニエンス・ストアのような取引に関してオープンな業態の小売業が発達し、売れるブランドならばメーカーを問わないという取引形態が実現した。また酒類販売業免許も「自由化」されたため、拒否要件に該当しない限り、誰でも酒類を販売することができるようになった。酒類メーカーのブランドを問わず、コンビニエンス・ストアやスーパーマーケット、ディスカウント・ストアなど多くの小売業で酒類が販売されるようになり、消費者は店頭で自由に自分の好みのブランドを選択することができるようになった。

また、1990年代には官営事業の民営化が行われ、NTT、JT、JRなどの民営化された企業体が出現し、競争が市場に導入された。また再販制度も緩和され、現在では書籍、雑誌、新聞などの限られた商品にしか再販売価格は適用されていない。こうした変化の結果、消費者にとって「選択の自由」が実現することになった。複数のブランドから自由に自分の好みのブランドを選択することが可能になったのである。一方、有力企業のシェア上位集中がこの間進行したことも付け加えておこう。強いブランドが少数の企業群に集中することになったのである。

さらにインターネットの普及は消費者が購買に関する情報をいち早く入手することを可能にし、オンライン上で強いブランドが有利に働くようになった。こうした結果、企業や組織にとってブランド力があることがより有利に働く環境が形成された。これが現代のわれわれを取り巻く見取り図である。

1-2 ブランド定義とブランド価値

❖ ブランドとは何か

奇妙なことに「ブランド」とは何かについて、研究者や実務家の意見は必ずし

も一致していない。de Chernatony & Riley (1998) は、ブランドの理論を組み立てるためにはまず定義が必要だが、論者によって定義が大きく異なることに注意している。Kapferer (2008) は、ブランドの専門家の間でもっともホットな議論の1つがブランドとは何かについて見解が一致していないことであるといい、Avis (2009) は、さまざまなブランド定義をレビューしたうえで、ブランドという言葉を実を定義することは、「群盲象を評す」という状況に近いと述べている。

こうしたブランドの定義に関する議論は専門家の間で不一致なだけではない。企業や組織内で「ブランド戦略」「ブランディング」という用語が語られるとき、それが何を指すのか不明確で困難や混乱が起こることも珍しくない。たとえば、大学でもあちこちの大学で「ブランド戦略」が論議されているものの、大学によってその意味は大きく異なっている(田中, 2014)。ある大学にとっては、それはその大学に所属することを誇りに思うことであり、別の大学では大学広報のことであり、さらに別の大学では地域連携のことなのである。

アメリカ・マーケティング協会(America Marketing Association)ではウェブサイトで次のようにブランドを定義している(筆者訳)。ブランドとは「ある売り手の商品やサービスが他の売り手のそれと異なるものとするための名前・用語・デザイン・シンボルあるいは他の特徴のことである」。

一見すると、この定義はそれなりにわれわれがブランドという言葉について理解していることを指しているようにも思える。しかしながら、この定義をブランド戦略に適用しようとするとき、現実的な問題が生じる。それは、この定義からは、ブランドを構築しようと意図したとき、われわれはより良いブランド名やシンボルを決めればよい、ということにとどまってしまうからだ。

それでは、われわれがブランドを構築しよう、あるいはブランド戦略を企画・実行しようと意図するとき、何をしようとしているのだろうか。ブランドの定義はこうした疑問に答えられるものでなくてはならない。

de Chernatony & Riley (1998) によれば、文献のうえでブランドは以下の12の定義に分類され、それらの前提条件(antecedents)と結果(consequences)がまとめられている。

- (1) 法律の用法(legal instruments): 商標として偽造を防止する。
- (2) ロゴ(logo): 名前、シンボル、デザインなど、商品を同定化し、差別化し、品質を保証する。
- (3) 企業(company): 認知できる企業名やイメージで、ステークホルダーに一貫したメッセージを届ける。
- (4) 簡便表現(shorthand): 素早くブランド連想を想起させ、情報処理を促進

する。

- (5) リスク低減 (risk reducer)：期待が満たされる、約束としてのブランド。
- (6) アイデンティティ・システム (identity system)：ブランド名だけでなく、ポジショニングなどの要素を統合しステークホルダーなどへ明確な方向性を示している。
- (7) イメージ (image)：消費者のマインドにあるブランドの「真実」であり、常に管理され更新し続けるもの。
- (8) 価値システム (value system)：消費者の価値に見合ったブランド価値。
- (9) パーソナリティ (personality)：心理的な価値であり、広告などを通じて伝達され、差別化をし、付加価値ともなる。
- (10) 関係性 (relationship)：消費者のブランドへの態度や関係性。
- (11) 付加価値 (added value)：非機能的な主観の意味であり、価格プレミアムを要求する。
- (12) 進化する存在 (evolving entity)：ブランドの発展に伴い変化する。

ここで示されているように、ブランドの定義には、ブランドへの「インプット」、つまり定義者がどのような意図や意思をブランドに込めるか、さらに、ブランドがもたらす「アウトプット」、つまりそのブランドが存在する結果、もたらされる事態、この2つの要素がある。たとえば、「ブランドは顧客への約束である」というのは前者のインプットであり、「ブランドは商品に価格プレミアムをもたらす」は後者のアウトプット＝結果である。これらのブランドの定義には論者たちの経験や願望が込められており、定義としての本質性を欠いている。なぜならば、インプットとアウトプットにどのような期待や意味を込めるかは、マーケティングの主観次第であり、本質的な議論ができなくなってしまうからである。

Stern (2006) はブランド (brand) という用語がどのようにマーケティングの文献において扱われてきたかを歴史的に追跡し、研究者によるブランド研究へのアプローチは次の4つの次元のうち、どちらをもっているかによって規定できると述べている。①字義的 (literal) か、隠喩的 (metaphoric) か (たとえば、企業資産という定義は字義的で、シンボルという定義は隠喩的)。②実在としてか、プロセスとしてか (企業資産という定義は実在で、ブランド連想の束という定義はプロセス)。③リアルな世界か、心理的存在か (企業資産の定義はリアル世界で、商品イメージという定義は心理的存在)。④ポジティブか、ネガティブか (ブランドを肯定的に扱うか、否定的に扱うか)。こうした分析が示唆するものは、やはりブランドへの本質的な考察を欠いたブランドの定義である。以下ではまず、語源的な考察を行った後で、ブランドの本質論を考察していく。

❖ ブランドの語源

ブランドの定義を考えるために、以下ではまず語源を考察し、次にブランドの本質的な定義を提案することにする。

Keller (2013) はブランドの語源を「焼き印をつけること」という意味の“brandr”から派生した言葉であるといい、上記のアメリカ・マーケティング協会の定義を引用しながら、さらに、市場に一定の認知、評判、存在感を生み出したものをブランドと呼んでいる。Kapferer (2008) も同様に、ブランドを「購買者に影響を与える名前」(p. 11) と定義している。これらの定義に共通しているのは、一定のパワーをもったブランドだけがブランドであるとする立場である。こうした立場は、作業仮説としては有効であるものの、ブランドについて本質的な定義をなしているとは考えにくい。その影響力をもったブランドとは何かを再び問わなくてはならないからだ。それでは、本質的にブランドを定義することはいかにして可能か。

まず定義を行う前に、brandという言葉の語源を一瞥してみよう。上記のKeller (2013) もそうであるように、いくつかの書籍やインターネット上ではbrandという言葉は「烙印を押す」という意味でのburnedが語源であるとの記述が散見される。このような見解は、以下の2つの意味で訂正されなければならない。

Oxford English Dictionary (1971, Compact Edition, pp. B-1054-1055) によれば、10世紀以降の中世から近代にかけてbrandとは「燃える」「炉の木の燃えさし」という意味で用いられてきた。焼いた鉄で押す烙印という意味は16世紀以降に生じた語用である。そして、今日の商標 (trade-mark) という意味でbrandが用いられるようになったのは1827年以降のことである。さらに、印を押すための焼き鋺という用法は1828年に初出している。つまり、brandが「商標」と「焼き鋺」という意味で用いられるようになったのは、ほぼ同じ時期の19世紀ということになる。後者(焼き鋺)が前者(商標)の語源である、つまり焼き鋺が商標という使い方よりも先に使われていた、という理解は必ずしも正しくない。なお、Stern (2006) の指摘によれば、brandがマーケティングでbrand nameという用法において使われるようになったのは、1922年からである。

一方、brandの語源に注目しようとするならば、markという単語にも注目すべきである。なぜなら、英語以外の欧米ではbrandを指す言葉として、marc (フランス語)、marca (スペイン語)、Marke (ドイツ語) のように、ラテン語から派生したmarkという単語が支配的であるからだ。

同じくOE (p. M-167) によれば、markとは大きく分けて、①境界線、②境界

を指すもの（辨など）、③印、暗示、④注意、知らせ、など多様な意味をもつ言葉として8世紀以降用いられてきたことがわかる。mark という言葉は、何かと何かとの間の差異や何かの特徴を際立たせる意味の言葉として用いられてきた。そして mark と brand とは時として同じように用いられてきたのである。

しかし、語源に頼って考察できることは限られている。ここでは、brand は mark に関する上記の用語解説にあったように、単に何かと何かとを区別する概念としてあったことをみておけば十分である。

◆ ブランドの定義

(1) 認知システムとしてのブランド

本書ではブランドを、「交換の対象としての商品・企業・組織に関して顧客がもちうる認知システムとその知識」と定義する。知識 (knowledge) とは一貫してまとまりのある情報のことである。認知システムという用語は、言語学者のノーム・チョムスキーに依拠している。チョムスキーは1957年の『文法の構造』によって言語学に大きな変革をもたらし、心理学においてもそれまでの古典的学習心理学、行動主義などに対しても認知革命と呼ばれる多大な影響を与えている。チョムスキー (2004) は言語を認知システム (cognitive system) と捉え、次のようにいう。「(言語は) 知識や信条、理解、解釈に関するシステムであり、それぞれが機能と構造に関する諸原理を有するがゆえにシステムと見なされるものである」(8頁)。

チョムスキーは言語を学習によってすべて後天的に人が学ぶ体系ではなく、人間に生得的に存在する「心的器官」を想定し、脳の中に遺伝的に継承した仕組みがあると考えた。この仕組みが実際の言語活動に触れることによって発動するのである。チョムスキーの言葉を借りれば、言語は学習するものでなく、「心/脳の中に成長してくる」(18頁) ものである。

このためにわれわれは限られた学習しか経験していなくても、そこから言葉の規則を無限に応用することが可能になる。過去に学んだことのない規則であっても、応用して言語を使えるようになるのはこのためである。たとえば幼児は、与えられた部分的な言語データから帰納的に文法すべてを推論してしまうが、これは大脳に言語中枢があり、幼児には最初から言語知識が備わっているためなのだ(酒井, 2002)。われわれは言語を「学習」するのではなく、こうした生得的な能力を通じて言語を「獲得」する存在である。

チョムスキーが「言語獲得装置」と呼ぶ人間の心の生得的構成要素は、人間の経験との相互作用を通じて、ある特定の言語を生み出す。言語獲得装置とは、経験を獲得された知識のシステムへと変換する装置である。消費者が消費生活で得

た知識は、こうした心の装置を通じてブランド知識へと転換されるのである。

ブランドが認知システムであるといったとき、注意すべきことがいくつかある。ブランドが商品に関する認知システムであるとは、ブランドに関する情報が人間の頭の中で運用されるとき、特定の規則に従うという意味である。後述するように人間の認知システムにはカテゴリー化のような仕組みが存在するが、これは認知システムがもたらした規則性なのだ。

もう1つ注意すべきことは、ブランドが言語の統語規則に従うというよりは、言語の意味の規則に従う点である。脳のモジュール仮説によれば統語論、意味論、音韻論は別のモジュールに属するとされる（酒井、2002）。モジュールとは、独立して働き、同時にお互いに補い合って働く脳の単位のことである。つまり、言語の意味は統語論とは別のモジュールであり、独立しながらも他のモジュールと連携して働いていることになる。さらに詳細にみていけば、脳の言語中枢は、文法・文章理解・音韻・単語の4つの部分から構成されていることがわかる（酒井、2009）。意味を汲み取る能力は文章理解の部分によって担われている。こうした生得的な意味の形成作用は「概念の不変文法」（Jackendoff, 1993）と呼ばれている。

（2）意味の認知システムとの関わりで重要となる概念

ブランドが商品や企業に関する認知システムといった場合、ブランドは認知言語学で考えられている規則性に従うことになる。認知言語学の示すところに従って、以下ブランドと意味の認知システムの関わりで重要な概念を挙げる。それは①カテゴリー、②メタファー、③イメージ・スキーマの3つである。

①カテゴリー

人間はカテゴリー化という能力をもって、混沌とした世界を区別し、そこに何らかの意味を見出すことによって生存している（深田・仲本、2008）。ブランドもこのカテゴリー化作用の1つであり、単なるモノとしての商品、あるいは、種々のサービスからブランド化された商品やサービスを見出していく（高橋、2011；新倉、2005）。世界にある事物は、それぞれどこかが似ていて、類似性という概念には明確な規定は存在しない。家族はどこかお互いに似通っているけれども、どこからどこまでが家族の特徴かをいうことは難しい。20世紀の哲学者ウィトゲンシュタインはこうした事態を「家族的類似性」（family resemblance）と呼んだ（ウィトゲンシュタイン、2013）。カテゴリー化にはこうした類似性を見出す働きが存在する。

もう1つ、カテゴリー化作用には類似性と並んで、「典型性」という働きがある。そのカテゴリーを代表するメンバーをプロトタイプ（prototype）と呼ぶ。これは意味の認知システムの1つの特徴であるが、ブランドはこうしたプロトタイプを形成するために機能している。たとえば、ハンバーガー・ショップ同士はどこか似

通っているけれども、マクドナルドというブランドは典型的なハンバーガー・ショップとして、プロトタイプをなしている。プロトタイプになりやすいカテゴリー・メンバーの特徴として、(a) 実際に知覚しやすい事物、(b) はじめにカテゴリーの手がかりとして与えられた事物、(c) 日常的によく経験する事物、が挙げられる(深田・仲本, 2008)。

そしてこうした典型性はカテゴリー化のもう1つの働きである「階層性」と関係している。あるカテゴリーは、より典型的な事物とそうでない事物とに分けられる。コーヒーショップの例でいえば、スターバックスは典型的なメンバーの1つとしてみられているが、プロントはフードに力を入れるカフェ店舗として、スターバックスほど典型的なコーヒーショップとはみなされていないであろう。また、カテゴリーの階層性の知覚は非メンバーにも及ぶ。つまり、似ていない度合いに応じた非メンバー度が知覚されていることになる。マクドナルドとデイスカウト・ショップのドン・キホーテはいずれも、コーヒーショップ・カテゴリーには通常含まれないが、ドン・キホーテはマクドナルドより非メンバー度が高いと判断されるであろう。

なお、プロトタイプと似た概念として、エグゼンプラー(exemplar)がある。あるブランドがその商品カテゴリーの中で典型的と考えられる共通した商品属性のことをエグゼンプラーと呼ぶ。一方、プロトタイプとは、カテゴリー商品の属性を集約したもっとも典型的なメンバーのことである(田中, 2008 参照)。たとえば、「レゴ」というブランドはブロック玩具としてプロトタイプになっていると考えられ、この分野で強力なブランド力を築いている。

プロトタイプであることは、次のようなアドバンテージがある(プロトタイプ効果)(Rosch, 1978; 大堀, 2002)。(a) そのメンバーがカテゴリーのメンバーかどうかの命題(例: スターバックスはコーヒーショップである)への反応時間が速い、(b) そのカテゴリーの中心メンバーほどそのカテゴリーへの帰属が早く習得される、(c) そのカテゴリーで想起される順番が他のメンバーより早くなる(例: 醤油におけるキッコーマン)、(d) 判断や推論の基準となるのが中心メンバーに限られる。たとえば、マクドナルドはサブウェイよりファストフード・カテゴリーでの典型性が高い。このため、「マクドナルドのサンドウィッチ版がサブウェイである」とはいえるが、「サブウェイのハンバーガー版がマクドナルドである」は不自然である。

さらに、もう1つ、カテゴリー化の重要な特性とは、「創造性」にある(新倉, 2005)。Barsalou (1985)によれば、カテゴリーの階層構造形成に影響するのは、(a) 中心的傾向性(central tendency)、(b) 理想形(ideals)、(c) 例示の頻度(frequency of instantiation)の3つの要素である。これらの要素のどれがカテゴリー化に影響

第IV部 事例篇

1. 食品・飲料ブランド（ケース 1～5）
2. 日用品ブランド（ケース 6～10）
3. 耐久性消費財ブランド（ケース 11～14）
4. ヘルスビューティケア・ブランド（ケース 15～17）
5. サービス流通ブランド（ケース 18～20）
6. カルチャー・ブランド（ケース 21～24）
7. ツーリズム・ブランド（ケース 25～27）
8. BtoB と企業ブランド（ケース 28～30）

1 ネスレ日本株式会社「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」

(2013年4月)

——新ビジネスモデルによるブランド活性化

ネスカフェは長い間、日本の家庭でのコーヒーの代名詞であり続けてきた。しかしレギュラー・コーヒーの普及や、コーヒーの多様化に伴って、新しいマーケティング対応が求められるようになってきた。コーヒーマシン「バリスタ」と「ドルチェグスト」は、こうした従来のネスカフェのマーケティングを根本から変える新しいビジネスモデルを提示することに成功した。どのようにしてこの革新は可能だったのだろうか。

ネスレの歴史

ネスレはスイスに本社を置く世界最大の食品企業。本社はレマン湖に臨む小さな都市ヴェヴェーにある。ネスレ・グループの世界全体での売上は7兆8800億円(2012年)。日本においても大手食品企業の1つである、味の素株式会社の約6.2倍の規模となる。その源は、1866年にスイスで設立された「アングロ・スイス・コンデンス・ミルク」社にあり、以来150年に近い歴史を刻んで、「ネスカフェ」をはじめとする強力なブランドを育ててきた。また、「マギー」「ブイトーニ」「ベリエ」「フリスキー(ペットフード)」などのブランドを獲得しつつ、成長と進化を重ねてきた。

ネスレの日本進出は1913年で、2013年はちょうど100年目の節目の年に当たる。日本では、ネスレといえば「ネスカフェ」などのコーヒー・ブランドが有名だ。2012年で発売45周年を迎えた「ネスカフェ ゴールドブレンド」の「違いがわかる男」キャンペーンは、今でも消費者の記憶に残っている。ほかにも、チョコレートの「キットカット」は九州の方言「きつと勝つとお(きつと勝つよ)」に似ていることから受験生の間でクチコミが広がったことをきっかけに、受験生を応援するキャンペーンを成功させたことで知られる。

このようにネスレは、われわれになじみの深い食品・飲料分野で強力なマーケティングやブランディング活動を成功させた歴史をもっている。

カフェ文化の浸透

ネスレは、いわゆるソリュブル・コーヒー(=インスタント・コーヒー)の分野で、多大な成功を収めてきた。2010年には次世代コーヒーとして、微粉碎したコーヒー豆をフリーズドライ・コーヒーの中に包み込む「挽き豆包み製法」を日本で初めて導入した「ネスカフェ 香味焙煎」を発売。「レギュラーソリュブル・コーヒー」というカテゴリーをつくった。新しい領域に果敢にチャレンジしてきたのが、ネスレの歴史なのである。

しかしレギュラー・コーヒーだけでなく、カフェで提供されるコーヒーも含め、コーヒー業界の商品の多様化・競争はますます激しくなるばかりである。日本では1990年代以前、ブラックもしくはミルクを入れて楽しむという、どちらかというと単純な飲み方が主流だった。それが、2000年代初頭に大きな市場の変化が起きる。グローバルな大手コーヒー・チェーン店が日本で増加し始めたのだ。これによって「カフェ文化」が日本に浸透。ネス

カフェのソリュブル・コーヒーだけがほとんど唯一の家庭用コーヒーであった時代は、過去のものとなった。こうした時代、どのようなマーケティング戦略がソリュブル・コーヒーに可能なのだろうか。

ネスレの解答

ネスレ日本が出した1つの解答、それが「ネスカフェ ゴールドブレンドバリスタ」（以下、バリスタ）である。これはソリュブル・コーヒーを用いて本格的なコーヒーを作れるマシンだ。希望小売価格は1台9000円（税込）で、2009年のイオングループでの先行発売を経て、10年から本格販売を始め、これまでに累積100万台が売れるヒット商品となっている。2010年冬に放映した、俳優の大沢たかお氏を起用した広告によって、1分間に1台売れるような状況もあった。バリスタは日本でもっとも売れているコーヒー・マシンということになる。

バリスタの発売で画期的だったことは、当初、家電量販店ではなく、スーパーの食品売り場で販売を開始したことだ。これはネスレにとってもスーパーにとっても新しい挑戦であった。スーパーで発売した理由は、消費者の立ち寄り率が高いためである。家電量販店に消費者が訪問するのは月1〜数回程度。しかし、スーパーには月に何度も足を運ぶ。バリスタの特徴を知ってもらうためには、何回も消費者の目にとまる可能性のあるスーパーで販売する必要があったのだ。

バリスタの利便性

バリスタでコーヒーを作るステップはシンプルだ。バリスタにはソリュブル・コーヒーの「エコ&システムパック」を使う。これは「ネスカフェ ゴールドブレンド」や「ネスカフェ 香味焙煎」「ネスカフェ プレジデント」などのブランドの、「ネスカフェエコ&システムパック」だ。このカートリッジから本体の中のタンクにコーヒーを入れ、あとは後部タンクに水を入れて、ボタンを押すだけ。カフェラテやカプチーノを飲むときは、あらかじめカップにミルクを注いでおけばよい。

では、バリスタのもつ消費者ベネフィット（利便性）はどのようなものだろうか。

まず、これ1台で5種類のコーヒー・メニュー（カフェラテ、カプチーノ、エスプレッソタイプ、ブラックコーヒー、マグサイズのブラックコーヒー）を入れられること。それと、ふわふわの「クレマ」を楽しめることだ。クレマとは、コーヒーの表面にできるきめ細かな泡の層のことで、クレマのあるコーヒーはよりおいしそうに見えるし、実際にコーヒーをおいしくする作用もあるようだ。

次に、レギュラー・コーヒーに比べて手間が少なく、いつでも飲みたいときにすぐ飲めるということ。コーヒーのカスを処理する手間もないし、保存性のあるソリュブル・コーヒーを材料に使うので、挽いた粉を常に買い置きする必要もない。それに手入れも簡単だ。また、そのスタイリッシュなデザインも売りだ。コンパクトで場所もとらない。1杯約14円と、経済性という点からも優位性がある。

ビジネスにおける意味

ではネスレのビジネスにとって、バリスタはどのような意味があるだろうか。

まず、ネスレがこれまで培ってきたソリュブル・コーヒーの優位性を生かしながら、ソリュブル・コーヒーの課題を解決して、消費量を増加させるマーケティングを可能にした点にある。

実際、バリスタは店頭でのソリュブル・コーヒー販売に「ハロー効果」（後光効果）をもつ。また、ダイレクト・チャンネルで売れ始めたら、従来のスーパー・チャンネルの売上も増加に転じた。2011年のネスレの調査では、バリスタの「助成認知」は48%。つまり、「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」という名前を示されて知っている消費者の割合が約半分もいるということだ。さらに、バリスタは、顧客のもつソリュブル・コーヒーのイメージも変えた。バリスタは、「ハイクラス」「ラグジュアリー（ぜいたく）」「安物ではない」などのイメージ項目で高い評価を得ている。

バリスタ・ユーザーはどのような人たちだろうか。レギュラー・コーヒーとソリュブル・コーヒーを併用するユーザーの割合は、現在、全世帯の55%。バリスタの登場によって、それまでの34%よりも高くなっていることが見出された。

バリスタ・ユーザーの年代別構成比は、20代9%、30代42%、40代32%、50代19%。一般のソリュブル・コーヒー・ユーザーよりも若返り、長年の課題であった若手消費者の獲得に成功した。さらに、バリスタを購入した後では、コーヒー飲用量が9%も増加。バリスタとソリュブル・コーヒーを備えている世帯では、38%もの消費量増加が報告されている（ネスレ調べ）。

また、これまでソリュブル・コーヒーを販売していたスーパーやコンビニなどのチャンネルに加えて、オンライン直販などの新しいチャンネルを使ったビジネスを展開できるのも、販売手段を多様化するという意味において成功といえるだろう。

さらに、この生活家電を通じ、コーヒーを入れるおしゃれな生活スタイルを消費者に提案することができるようになったことも大きい。これまでのソリュブル・コーヒーによる生活スタイルをさらに発展させることができるのだ。

開発ストーリー

バリスタの開発ストーリーをみてみよう。2005年春、ネスレのスイス本社から一報が入る。ソリュブル・コーヒーを使ってコーヒーを抽出できるマシンの試作品ができあがったとの知らせだった。先に述べたように、2000年代初頭にはカフェ文化が日本に浸透し始めていた。そこで担当者たちは「この今までにないコーヒー・マシンのコンセプトと、『カフェメニュー』ニーズの高まりの2つを組み合わせれば、面白いものが作れるのではないか」と考えた。そして「ネスカフェ ゴールドブレンド バリスタ」の開発が始まった。

開発は、日本とスイス本社の技術者たちとで組んだ開発チームによって進められた。スイス本社で生み出された技術やアイデアを、日本の市場で受け入れられるようにしなければならない。そのためには、日本仕様へのカスタマイズが求められる。一番の課題は、スイスの技術者に日本人の嗜好や好みを理解してもらうことだった。

たとえば、コーヒーを抽出する温度が解決すべき課題だった。日本人は、コーヒーを入

ブランド戦略論

Integrated Brand Strategy: Theory, Practice, & Cases

2017 年 12 月 10 日 初版第 1 刷発行



著 者 た なか ひろし
 田 中 洋

発行者 江 草 貞 治

発行所 株式 有 斐 閣
 会社

〔101-0051〕東京都千代田区神田神保町 2-17

電話 (03) 3264-1315〔編集〕

(03) 3265-6811〔営業〕

<http://www.yuhikaku.co.jp/>

組版・株式会社明昌堂／印刷・萩原印刷株式会社／製本・牧製本印刷株式会社

© 2017, TANAKA, Hiroshi. Printed in Japan

落丁・乱丁本はお取替えいたします。

★定価はカバーに表示してあります。

ISBN 978-4-641-16510-6

JCOPY 本書の無断複写（コピー）は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、（社）出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969, FAX03-3513-6979, e-mail:info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。