

1999年6月11日執筆

『流通情報』誌(流通経済研究所)

これからのブランド戦略～「主体性確立」としてのブランド構築

田中 洋

(当時：法政大学経営学部教授、現：中央大学大学院戦略経営研究科教授)

第一章 ブランドへの持続的関心をめぐって

ブランド戦略について我々は現在何を考えなければならないのだろうか？ どんな戦略課題がブランドについて、これから21世紀に向かう経営・社会状況の中でいっそう重要となるのだろうか？ 本論文で考察したいのはもっぱらこのような主題である。

ブランドについてアメリカでは80年代の終わりから、日本においても90年代の初めころからアカデミアと実務両方から持続的な関心を呼んできた(注1)。現在1999年という時点に立って、我々はこのブランドという主題がなぜこのように長期的かつ持続的な関心で有り得たのかについてあらためて考えてみなければならないだろう(注2)。

もちろん日本では「平成不況」と呼ばれる約10年にも渡ろうとする長期的な不況があり、そこで企業のマーケティング担当者たちがブランドによる優位性を求めてブランドに関心を抱いてきたことも事実である。しかしそれだけがブランドに対する関心・興味を説明するすべての理由ではない。好況に沸くアメリカにおいてもやはり持続的にブランドへの関心は続いているし、ヨーロッパにおいてもやはり現在でもブランドへ高い関心が持続している(注3)。

本論文では、まず第一章において現在企業においてみられる顕著な変化と、そこにおけるブランド戦略の意味を考察する。特に、①資本主義の変化、②「シリコンバレー型」企業あるいはモジュール型企業の登場が持つブランド戦略への意味を考察したい。

次の第2章では、ブランドというものがマーケティングと経営についてどのような本質的な意味を持っているか、筆者の見解を述べる。ここではブランド構築を目指すことそれ自体の意味合いについて、市場における「主体性確立」という視点から論が展開される。

最後の第3章では、これらの考察を踏まえて、企業がブランドについて今後どのような方向性で考えるべきかを指摘したい。

ブランド問題が重要性を増している環境要因としてまず第1に見ておくべきなのは、世界資本主義の90年代の変容である。それはグローバル化であり、金融化であり、かつハイテク化である。これらは既にありふれた指摘に過ぎないが、しかしこれらの変化がマーケティング戦略、ことにブランド戦略にもたらす影響についてはまだ包括的には述べられていないと思われる。

資本主義のグローバル化～資本主義は本質的にグローバルなものであるが～に付随する

90年代におけるもっとも顕著な変化は資本主義人口の大幅な増加だろう。89年の東欧における「革命」以来この10年間で資本主義人口は27億人から55億人に増加した。市場経済規模が約2倍に増加したのである（竹中、1999）。そして世界的資本は新たな市場に進出し、あるいは既存市場での活動を強めた。

この結果中国のような新興資本主義市場においては、欧米のグローバル企業がそのブランド力をもって参入した。またその新規市場においてはその国に既にあったブランドを駆逐する結果となり、そのブランド企業からの反撃としてブランド活動への関心が高まった様子を見ることができる（田中他、1998）。つまりそれぞれの国内市場でブランド間の国際競争がはじまったのである。日本のような旧来からの資本主義国家であっても、規制撤廃の結果このような自由なブランド間競争が激しくなっている（例えば通信業界）。ブランドによる競争はこのような意味で、規制の無い自由な経済環境においてはじめて可能になる。公的な規制が存在する、あるいは実質的に競争が制限されている市場（例えば、流通が未整備なためにメーカー主導で流通を整備している段階）においては本当の意味でのブランド管理は必要とされない（注3）。

近年の資本主義の変容として2番目に指摘しておきたいのは、世界的に自由に動き回るマネーの増大である。実体経済と関わりの無いマネーが地球上の資本市場を徘徊している。例えば、1980年当時先進国の金融資産の総額は11兆ドルに満たなかったが、1994年には41兆ドルとなった（Brian & Farrell, 1996）。この間の実質年間成長率は5%になる。現在、401（k）のような年金システムの導入はますますこの投機資金量を増加させている。これらのマネーは短期的に利益を稼ぐと同時に、年金資金としては超長期的に利益を生む株式に投資される傾向を持っている。このような増大する投機資金は企業経営に大きな影響を及ぼさずにはいない。

日本企業でもこれまでのような銀行からの融資に代わり、株式市場からの直接的な資金調達により依存するようになってきている。こういった株式市場の重要性が増すに連れて、マーケットからの評価、とりわけその企業の保有するブランドの強さが評価に影響するようになった。アナリスト・投資家にとって、そのブランドが特定の市場に強い影響力を持っているかどうか、がひとつの投資の目安として使用されるようになったのである。後述するように、企業ブランドの「評判」の重要性増大はこういったマネー市場の動きと関連している。

次にブランドへの関心と強く関連しているであろう企業変化要因の2番目、企業経営それ自体の変化について触れておきたい。それは例えばSaxenian（1994）によって先駆的に指摘されたシリコン・バレーのネットワーク型企業のことである。Saxenianは同著の中で、自社の中で完結するのではなく、地域のネットワークの中でフレキシブルにまたダイナミックに発展していく企業群を、東海岸のIBMのような自社で完結する巨大ハイテク企業と対比させて描きだした。ここに象徴されるようなハイテクの新しい企業像は、これ

までにも「アジール・コンペティション」「コア・コンピタンス」「ビジョナリー・カンパニー」などの新しい経営の鍵概念を産み出している。このような企業変化をブランドに引き付けて考えてみよう。

奥野（1999）によれば「情報化」（流通する情報の量と多様度の急速な増加）は、次の4つの効果をもたらす。第一の効果は「製品や企業形態の多様化の程度」（p. 84）の促進である。これは少量多品種生産を実現し、製品のモジュール化をもたらす。つまりアンバンドリングとモジュール化が組み合わされることによって、大量生産と多様性とが同時に達成されることになるのである。情報化がもたらす第二の効果は「情報の分散処理と意思決定の分権化」（p. 86）である。この結果、企業組織自体もアンバンドル化され、各機能がモジュール化される。第3の情報化効果とは調整費用の低下と能力投資の上限が無くなることである。この結果生じるのは最初に市場に参入してストック変数に投資した企業が後発に勝つ「プリエンブション現象」である。デファクトスタンダード現象もそのひとつである。さらに、情報化の4つ目の効果は「オープンネットワーク」である。この結果、未知の人々同士が低い費用で容易に取引ができるようになった。

マーケティングにとって重要なことはこれらの情報化がもたらす企業へのインパクトがすなわち、ブランドあるいは「評判」概念の重要性を高めていることである。製品のモジュール化は消費者の情報処理を超えた商品の多様性をもたらさずにはいない。ブランドはここにおいて情報の削減あるいは要約化に貢献することができる。企業組織がモジュール化されるとき、企業全体のコンセプトやビジョンを従業員間で共有する必要性がより高くなる。こういう場合、企業ブランドの果たす役割はますます大きくなる。さらに、第3の情報化効果で、ストック変数に先に投資した企業が勝つという場合、ストック変数のひとつの重要な変数としてブランドを含めることができる。また、企業がオープンな共同体組織になるほど、「評判」が重要となる。「評判がうまく機能すれば、より効率的な組織の評判が高まるとともにその活動に共感する参加者が増え、それだけ参加者の同質性が高まってゆく」（奥野、p. 96）。

このように見てくると、ブランドへの関心は、はじめアメリカの80年代末の不況やM&A現象から端を発したように見えているものの、その実アメリカにおける企業そのもののあり方の変化からも生じていたことに注意すべきだろう。現在日本でもブランドが注目される概念だとすれば、それもこのような企業変化と関連している。

## 第二章 主体性実現とブランド

「ブランド確立」あるいは「強いブランド構築」が今日の企業にとり重要なマーケティングの目標である、という主張そのものに反対する人は少ないだろう。しかしながらブランド確立がなんであるのか、あるいはブランド確立が何のために必要なのか、ということについては様々な異なった理解があるのが現状である。

例えば、Aaker（1991）はブランド・エクィティの次元として、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、5) その他、を挙げた。これらの「次元」はそのまま、ブランドが市場において「確立」している指標として使用することができる。実際、日経ブランドパワー調査(永家、1997)のような試みでは Aaker の体系をベースとした調査が行われている。

このようなブランドの「構成要素」を確定して、それをブランド管理に役立てようという試みは他にも行われている。インターブランドのブランド評価方式もこの中に含めることができる(猿山、1999)。インターブランドはブランドの価値評価次元を次の7つに分類する。主導性・安定性・市場性・展開性・サポート性・方向性・法律的保護性。これらの要素にそれぞれ配点を与えて「ブランド・スコア」を算出するのである。

このようにブランド構成次元に分解してブランド管理に役立てようとする試みはそれなりに有用である。実際に企業がこれらの指標や次元を利用してブランドの管理を行っていることが様々な機会に報告されている。しかしここで考えてみたいのは、「強いブランド」を構築すること自体が孕む問題である。

確かに、強いブランドと言われるようになるためには、市場における知名度の高さ・市場でどの程度長く存在してきたか、あるいはどのくらい高い市場シェアを得たのか、などが要求されるだろう。しかしそれだけならば、これまでマーケティングにおいて用いられてきた様々な管理指標をブランドの名前の基に統一させただけの話にとどまらざるを得ないのである。誰もが強いブランドを保持することに反対はしないだろうが、なぜブランドという概念においてそれを語らなくてはいけないか、について我々にはまだ本質的理解が不足しているのである。

この問題について筆者(田中、1997A)は、ブランドエクィティ論の中で提出されてきた諸概念はどれもそれ自体新しいものではないが、「マーケティング・マネジメント論そのものの基盤を問い直す視点」を提示しているがゆえにブランド論に注目する必要があるのだ、と述べている。ここで考えなければならないのは、ブランドがなぜ本質的にマーケティングあるいは経営について重要なのか、という理解の仕方である。この問題は一章で考察したような90年代の状況的・環境的变化とは独立して存在する、より普遍的な問題として考えてみなくてはならない。

花王(株)の会長常盤文克氏は自身の著書『知と経営』の中で次のような印象的なエピソードを述べている。常盤氏が提携先のドイツ・パイヤドルフ社の会長クーニッシュ氏に「ニベア花王」設立30周年のパーティで会ったとき、常盤氏は「あなたは誰のために働いているのですか?」と問い掛けた。クーニッシュ氏からは「ニベアというブランドを守り、育てていくために働いているのだ」という回答を得たというのである。「あまりにも格好よすぎる答え」(p. 60)と感じた常盤氏は同行していた海外部長にも同じ質問をしたところ、同じ返事が返ってきたというのである。このような「ブランドのために働いている」という考え方はパイヤドルフ社のみならず他の欧米企業にも少なからず存在する。例えば、ゼネラルエレクトリック社で1922年から39年まで会長を務めたヤングは当時から既に、

GEブランドが「もっとも価値のある我々の資産である」（田中他、1998、p.47）と語っていたという。

このようなブランドを経営の基礎に据える考え方をどのようにマーケティングの思考の中に位置づけたら良いのだろうか？ 小林（1999）は「ブランド・ベース・マーケティング」概念を提唱している。戦略目標に従来のマーケティングであれば「製品売上の成立」を置いていた。それに対して、新しい「ブランドベースマーケティング」では「ブランド・エクィティの形成・維持」が目的として置かれる、と小林は述べている。しかし私の考えでは、ブランド構築がマーケティングや経営の目標とされるとすれば、それは売上や利益目標に取って代わるためではない。

強いブランドを構築することは、企業の「主体性」を築くための有力な一手段なのだ。ここで言われている主体性とは identity のことである（注5）。つまりブランド構築の本当の意義は強いブランドによって売上や利益を達成した後から始まると言ってもよい。

ここでは主体性を「その企業（企業家）が実現したい事業構想を市場において自由に実現できる程度」と定義しておく。ここでは企業（家）は誰しもどのような事業を通じて自分の「夢」「ビジョン」として実現したいかを構想していると想定されている。それは事業を通じて売上を上げる、あるいは利益を得る、ということの彼岸にある事柄であり、むしろ金銭を得ることはこれらのビジョンを実現するための手段と考えられている。

片平（1998）は様々な世界ブランドにインタビューした経験から「世界のパワーブランドはいずれも、従業員および関係業者を奮い立たせ、顧客を歓喜させる“夢”を持っている」（p. 79）と書いている。我々はこのような優れたブランドが持つ企業ビジョンの喚起力に注目する必要がある。

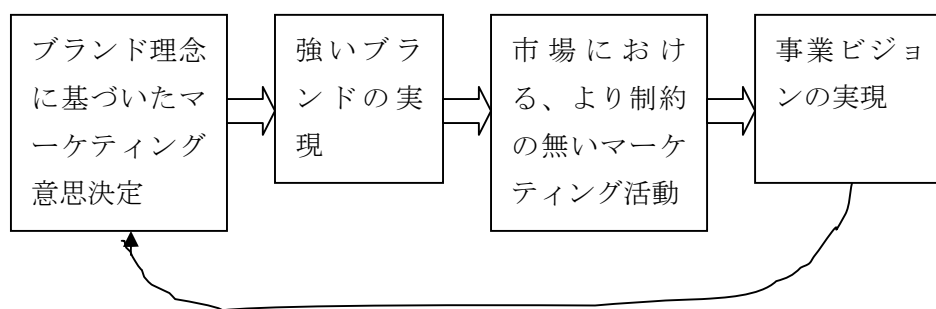
つまり、強いブランドを保有し、関係者・顧客がそのブランドの持つメッセージや理念に納得あるいは歓喜しているとき、企業はマーケティング政策を自分の考えに沿っていっそう展開しやすくなる（例えば、流通の配荷率が良くなる、あるいはブランド拡張がしやすくなる）。その結果企業家が思い描くビジョンをいっそう実現しやすい環境を持てることになる（注6）。市場において自分の実現したいことを、事業を通じてより自由に実現する力は、もちろんブランドだけから出てくるわけではない。営業力（流通への影響力）、あるいは商品開発技術力それ自体によってももたらされるだろう。しかしブランドを使用した市場における「主体性形成」は、他のマーケティング手段には見られない有利さがある。

ひとつはブランドそれ自体が企業理念・ビジョンを伝える記号として働くこと。またブランドが消費者の「頭の中」に形成されるために長期的に変化しにくい性質を持っていること。さらには、ブランド構築の努力をするその過程自体が社内組織の意識を統一させる働きをもっていることである。

これまでに書いてきたことをまとめてみよう（図1）。強いブランドを構築する過程ではブランド理念に基づいたマーケティング意思決定が行われる（田中B、1998）。その結果、形成された強いブランドの基でその企業のマーケティング活動の諸政策は関係者にとり、

より受け入れられやすいものとなる。つまりブランド確立とはそれ自体が目的ではなく、その企業にとって自己の理念を実現するのにより自由な環境をつくり出すために必要なのである。もちろん企業家の持つビジョンがそのままの形で究極的に実現されることは有り得ない。企業が同じ姿で永続的に続くことはないからだ。従ってこれらのステップは発展的な循環を描いて継続しつづけることになる。

図1. ブランド構築による主体性形成の過程



#### 第4章 今後のブランド戦略課題

それでは、今後の日本企業にどのようなブランド戦略上の課題があるだろうか。ここではふたつに絞って考察してみたい。

まず、ブランド構築を目指す前提として把握されていなければならないことは、その会社がなぜブランドについて考える必要があるのか、それ自体を問い直すことである。言い換えれば、なぜブランドを基軸としたマーケティングを展開する必要があるのか、その必要性を再確認することが必要となる。

日本でもなお多くの企業がブランド戦略どころか、基本的なマーケティング志向に基づいた事業活動それ自体行われていないところが存在する。その理由は様々だが、多くの場合自由な競争環境が整っていないことにも由来する。わたしの考えでは、ブランド管理あるいはブランド・マーケティングとは、「ブランド理念を基盤としてマーケティング意思決定をする」(田中、1997B、p. 125) 立場のことである。そもそもマーケティング志向の無いところでブランド・マーケティングを実行することは不可能だし、また必要でもない。企業はブランド戦略に頼らなくてもコストや流通力で事業を展開することは可能である(田中、1998A)。

また、ブランドの必要性はそれぞれの市場ごとに異なっている。同じブランドであってもブランド構築の目的の設定は市場により異なる。企業理念の実現(ビジョン=目標)は同じであっても、その実現手段(目的)は異なるからである(注7)。

また、もうひとつの日本企業にとってのブランド戦略課題は、ブランド確立のために必要な社内の体制づくりに注力することである。誌面がないので詳述はできないが、ブランド構築のために必要な手続きとは、私の考えでは、1) ブランド状況分析、2) ブランド

理念の設定、3)ドキュメンテーション、4)ブランド管理者の設定、5)ブランド管理組織の決定、というような手順になる。

以上見てきたように、ブランドという課題は、90年代の企業形態の変化において求められる状況的な課題であると同時に、企業の主体性確立という観点から、マーケティング活動にとって本質的に重要な課題でもある。日本企業にとってはブランド管理の必要性をあらためて認識することが最も急務な課題といえるだろう。

#### <引用文献>

- Aaker, David.(1991). *Managing brand equity*. Free Press, NY. (ブランド・エクイティ戦略、陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲 訳、ダイヤモンド社、1994)。
- 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中 洋(編著)(1997)、『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。
- Brian, Lowell, & Farrell, Diana. (1996). *Market unbound: Unleashing global capitalism*. John Wiley & Sons. (市場の時代、横山禎徳・川本裕子訳、東洋経済新報社、1999)
- 片平秀貴(1998)、『パワーブランドの本質』、ダイヤモンド社。
- 小林哲(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(大阪市立大学経営学会)第49巻第4号、pp. 113-133.
- 永家一孝(1997)、日経企業イメージ調査とブランド・パワー調査、『最新ブランド・マネジメント体系』(青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中 洋 編著)(pp. 294-311)日経広告研究所。
- 奥野(藤原)正寛(1999)、情報化と新しい経済システムの可能性、『市場の役割、国家の役割』(p. 71-103)(青木昌彦、奥野正寛、岡崎哲二 編著)、東洋経済新報社。
- 猿山義広(1999)、「ブランド・エクイティの貨幣的評価に関する一試論」、日経広告研究所報(184号)、pp. 19-24.
- Saxenian, Annalee. (1994). *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge, MA. (現代の二都物語、大前研一訳、講談社、1995)。
- シューメイカー、S・スウィンバーン、R.(1986)、『人格の同一性』(寺中平治訳)、産業図書。
- シュルツ、ハワード・ヤング、ドリーニョーンズ(1998)、『スターバックス成功物語』(小幡照雄・大川修二訳)、日経BP社。
- 竹中平蔵(1999)、『21世紀型民富論～日本経済の見取り図』、NHK出版。
- 鑪(たたら)幹八郎・山本力・宮下一博(編)(1984)、『アイデンティティ研究の展望』、ナカニシヤ書店。

田中 洋 (1997A)、ブランド・エクィティ研究の展開、青木他『最新ブランド・マネジメント体系』(日本経済新聞社)、pp. 436-445.

田中 洋 (1997B)、ブランド主導型マーケティング・マネジメント論、青木他『最新ブランドマネジメント体系』(日本経済新聞社)、pp. 115-132.

田中 洋 (1998A)、企業戦略におけるブランド管理の地位～ブランドとその外部性、マーケティング・ジャーナル (69号)、pp. 4-14.

田中 洋 (1998B)、「低成長の今」こそ学ぶ時～日本企業の“ブランド”構築、電通報 (5月25日号、12面)

田中 洋・秋元祐次郎・岩村水樹・岡田浩一・木戸茂・鈴木暁 (1998)、グローバルブランド管理戦略戦略～世界規模でのブランド構築とコミュニケーションをどう管理するか、吉田秀雄記念事業財団助成研究論文。

常盤文克 (1999)、『知と経営～モノづくりの原点と未来』、ダイヤモンド社。

注)

- (1) Journal of Marketing Researchの一号全体が1994年にブランドの特集を組んだ。アメリカでは現在でもなおブランドに関する出版が続いている。1998年末のイギリスでもブランドマネジメントに関するセミナーや実践が熱心に行われているのを筆者は見聞した。田中 洋 (1999)「グローバル競争時代のブランディング」(連載)月刊アドバタイジング、4月号(pp. 30-33)・5月号(pp. 34-37)参照。  
あるいは青木他「最新ブランドマネジメント体系」1997を参照のこと
- (2) なぜ90年代の初めまでに日本でブランド問題が関心を呼んだかについての考察については、やはり青木他(1997)『最新ブランドマネジメント体系』の特に小川孔輔「いまなぜブランドなのか」などを参照。
- (3) 「本当の意味でのブランド戦略」とは筆者(田中)が述べた、「ブランド管理とはブランド理念を反映させながらマーケティングの意思決定を行っていくこと」(田中、1998B)を意味する。
- (4) identityに「主体性」という訳語を与える例は1969年に出版されたEriksonの著作『主体性』(岩瀬庸理訳)において存在するが、当時既に「同一性」という訳語が定着していた(鑪他、1984、p. 42)。
- (5) identityが何であるかについては発達心理学的観点から鑪他(1984)に詳しい。また人格の同一性がどのようなものであるのかについてはシューメーカーとスウィンバーン(1986)との論争がある。また、近年「主体」(subject)概念について思想的見地からいくつかの提案がなされている(例えば、「現代思想」誌、1998年10月号特集「主体とは何か」)。
- (6) このようにして、強力なブランドを構築しながら企業家としてのビジョンを実現していった事例としてスターバックスを挙げておきたい(シュルツ・ヤング、1998)。
- (7) この意味では、企業あるいは事業体为实现すべき理念・ビジョンを目標(goal)と



呼び、目的（objective）をそのためのマーケティング諸指標と区別して考えたい。