ブランド戦略とブランディングの重要性

――認知要因の再検討――

川　原　直　毅

（受付　2014年 10 月 8 日）

1．は　じ　め　に

マーケティング戦略（P. Kotler 1983）が議論されて以降，マーケティング志向のフィールドでは顧客満足に焦点が当てられ，さらにブランドに関してブランド・エクイティ（D. A. Aker），企業と顧客の関係性の構築，ブランド構築が重視された。勿論，顧客満足は顧客を満足させることではなく，顧客が満足することが前提であり，如何に顧客満足が持続，継続させられるか，そのための企業努力が問題視されている。また，近年，特に消費者行動論〔阿部2013〕が体系的に見直され，1965年，G. H. Smith の消費者行動モデルを出発点として消費者行動分析のモデル化，購買意思決定プロセス，さらに消費者行動分析の応用として購買意思決定とマーケティングの関わり方及びブランド構築について研究が細分化されてきた。もっとも顧客の消費行動から購買行動そのものが今やアメリカでは注目されており，店頭及び店内での購買行動〔田島・青木1989〕，すなわちインストアマーチャンダイジング[1)]，消費者行動のリアルな側面として顧客価値，購買心理との関係性の研究が進んでいる[2)]。

しかし，一方では顧客満足はブランド価値〔和田2002〕と深く関連して

1）　財団法人　流通経済研究所『インストア・マーチャンダイジング』2008年，日経新聞出版社

2）　顧客価値については久保田進彦他『はじめてのマーケティング』2013年，有斐閣

いることも事実であり，ブランド研究に於いては先行研究が一層進んでおり，個別企業の具体的ケース・スタディ〔片平1999〕，また，最近では全国の自治体が積極的に地域資源を有効活用した地域ブランドによって地域再生に取り組み，地域活性化の旗印としての動きも見られるほどブランド構築が急務となっている。そこで本稿では，ブランド戦略とブランディングの重要性について論じ，加えて企業経営の今日的課題についても考察を試みた。

2．マーケティング概念の変遷とその先にあるもの

マーケティングという言葉が誕生してから既に110年近く経過し，時代と共にその概念も変化している。かつてマーケティングの概念は1951年『市場流通に関する諸問題』[3] まで遡ることが出来るが，その後，1985年，AMA（America Marketing Association＝アメリカ・マーケティング・協会）の定義も2004年，さらに2007年には「マーケティングとは顧客，依頼人，パートナー，社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・流通・交換するための活動，一連の制度，過程である」となった。当初，マーケティングとは短絡的に販売方法・販売管理，そのツールだとか，マーケティングの基本は Product（製品），Price（価格），Place（流通），Promotion（販売促進）の頭文字 4 つを取って4P であると，多くの専門書に記されていた。勿論，この基本の4P は現在もそれほど変わってはいない。また，論者には 4P →4C →4A 強調するケースも見られる[4]。元来，4P の発想はマーケティングの発想自体がメーカー主体であるからに他ならない。要はこれら4P のマーケティングミクスによって顧客ニーズ，ウォンツにどのように応えら

3）A. W. SHAW　丹下博文訳『市場流通に関する諸問題』〔増補改訂版〕1998年，白桃書房

4）4P の戦略に代るフレームとして顧客価値に対応するマーケティング戦略が重要であることから，最近では 4A（Awarness Acceptability Affordability Accessibility）を提唱する研究者もいる。

れるか，従来からこれが問題とされてきた。

しかし，現在は社会的経済的環境の目まぐるしい変化によって，かつての高度経済成長期のように単にモノを作れば売れる時代ではなくなったし，1991年バブル崩壊後，この20年間はデフレ，完全失業率の上昇（3.8%）[5]，リーマンショック以後の世界的金融不安，政治不信など懸念材料が重く圧し掛かった。一昨年末，安倍政権に代わり，デフレ脱却・低迷する経済再生に取り組み，GDP も実質3.7%となり，日銀の短観予測でも緩やかな経済成長が見られるようになってきた。そして2013年10月１日に消費税５％→８％の税率引き上げが閣僚決定となった。物価上昇２％目標を見込み，持続的経済成長を目途に消費税はこれから段階的に10%まで引き上げられることを想定し（消費税10%の指標となる GDP は上半期下がっている2014年８月末），大企業，中小企業共に Going Concern として継続的・永続的経営をしなければならない。それ故，ドラスティックな環境変化に耐え，時代にマッチしたマーケティング戦略の遂行無くして繁栄はないといっても過言ではなかろう。

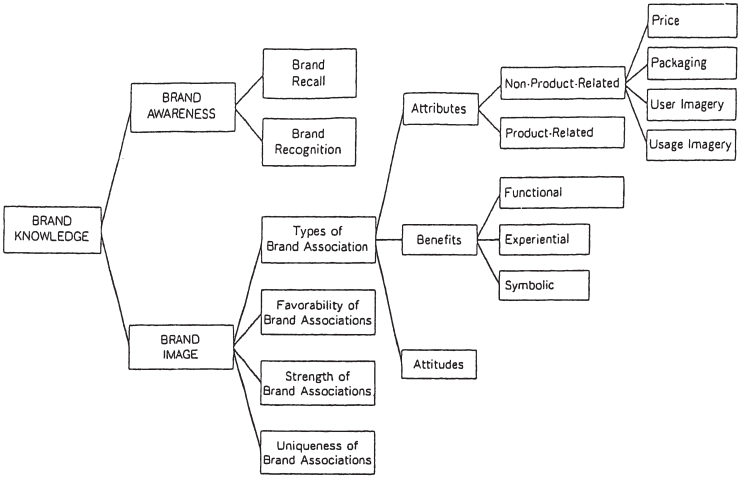
それでは今，何故，マーケティング戦略に於いてブランド戦略が改めて必要なのか，市場は何を求めているのか。市場飽和状態の現在，商品は黙って売れる時代ではないことは誰もが知るところである。言うまでもなく消費市場は既に売り手市場ではなく買い手市場となっており，消費者の選択眼はバブル経済崩壊後，低価格・高品質・高品位志向，また，高級化・高額化・ブランド志向，さらにこの20年間で消費者の価値観は大きく変化し厳しくなっている。消費者は何故，モノを買わないのか。何を基準として商品，サービスにお金を支払うのか。商品，サービスを提供する企業の視座はどこに向いているのか。実はここに大きな問題があることを認識している企業はそれほど多くない。モノが売れない時代とは言え，売れる商品は黙っていても売れる。また，SNS，FB など口コミュニケーション

5） 総務省　2014年８月29日データ

(Bazz) によって特に消費財については大量の広告宣伝費，売れ続ける仕組み作り，すなわち，企業はそのためのマーケティング戦略は市場動向を見計りながら遂行しているのであるが，忘れてならないのは市場に於ける“認知”，言及すれば消費者への“商品の認知”，“ブランド認知”が最優先されなければならないのである〔新倉2005〕。

例えば，Keller は図 1 に見るようにブランド知識の概念でブランド認知（ブランド想起とブランド再認）とブランド・イメージを大きく大別しており[6)]，ブランド想起に関しては占有率，構成率，拡張率，定着率など実態を見なければならない。また，P. H. Farquhar の指摘する肯定的なブランド評価，ブランド態度，一貫したブランド・イメージなどこれら 3 つの要素が不可欠であることも明確であろう。特に，ブランド評価には消費者の

図 1　ブランド知識の概念



Kevin L.Keller(1998)

6)　Philip Kotler, Kevin Keller　恩蔵直人監修・月谷真紀訳者『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント（第12版），25頁

感情的反応や認知的評価，行動意図などが含まれており，心理的側面があることも無視できないのである[7]。

3．価値としてのブランド

周知のように，バブル経済崩壊後，消費者の購買行動は大きく変化し，上述のように一方では低価格・高品質・高品位という価値尺度が，もう一方は高級化・高額化・ブランド化という消費者志向が混在する結果となった。筆者は世俗的な流行語などは嫌いであるが，この頃，流行った言葉に勝ち組，負け組，新たなビジネスモデルの構築などがある。最近ではブラック企業やホワイト企業などと呼ぶがその根拠については不透明な部分が多い。さて，上述前者の事例としてよく話題とされるのが，カリスマ経営者と言われる柳井正氏率いるユニクロ（ファスト・リテイリング），後者はラグジュアリー・ブランド[8]として世界的に有名なルイ・ヴィトン（LVMH）[9]，そのベルナール会長は羊の皮を被った狼と揶揄されるほど，積極的にM&Aによって過去にクリスチャン・ディオール（1987），最近では宝飾品BVLGARI（ブルガリ2011），HUBLOT（ウブロ2008）を買収し，著名な伝統あるブランドを次々と傘下に収めている。

7） Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management, Prentice Hall, 1998. 恩 蔵 直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』2000年，東急エージェンシー，132頁

参考文献　新倉貴士『消費者の認知世界――ブランドマーケティング・パースペクティブ――』2005年，千倉書房

Kevin L. Keller（1998）; Strategy Brand Management. Prentice-Hall

8） ラグジュアリーブランドについてはJ. N. Kapferer，V. Bastien，長沢信也訳『The Luxury Strategy　ラグジュアリー戦略』2011年，東洋経済新報社

Erica Corbellini, Stefania Saviolo　長沢信也監訳『ファッション＆ラグジュアリー企業のマネジメント』2013年，東洋経済新報社

9） LVMH（モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン）世界を代表するラグジュアリー・ブランド インターブランド社2012年の世界ランキング17位のブランド価値を有する。

さて，この 2 つの事例企業に共通することは，そのビジネスモデルが SPA（製造小売業）であり，自社独自の SCM（原材料の調達・製造から流通，販売までの流れ）を確立していることである。すなわち，通常の流通メカニズムのように総合商社，卸など中間業者の介入が無い点である。ユニクロが1984年，広島市袋町に 1 号店を出店した際の商品は，謂わば，「安かろう・悪かろう」という風評が出るくらいお粗末な商品展開だった。もちろん価格破壊的な低価格ではあったが，現在のユニクロの商品とはまったく比較にならないほど似て非なる劣悪な品質であった。

それでは何故，これらの超優良企業は消費者（顧客）から圧倒的な支持を受けているのだろうか。カジュアル衣料の代名詞ともなったユニクロは当初，ファスト・ファッションと言われていたが，現在は同系の ZARA，H&M，A&F などとは一線を画し，あくまでもベーシックな定番商品を基本に，一部，デザイナーによるトレンド商品を取り扱う。また，ラグジュアリー・ブランドとして世界中から注目されているルイ・ヴィトン（LV）は日本国民の 5 人に 3 人は所有すると言われるほど消費者（顧客）のブランド認知とブランド・イメージ，ブランド・エクイティが高い[10)]。

両企業が着実に成長を果たしている背景には消費者（顧客）へのきめ細かいニーズ，ウォンツを常に先取りした提案力，市場における商品力の高さ，提供される新商品，LV においてはラグジュアリー製品に見合った価格設定とブランド価値にある。いずれの企業も最初から大企業であったわけではない。ユニクロは柳井商事というカジュアル衣料品小売店，1854年創業のルイ・ヴィトンは王室ご用達の鞄職人だった。私たち消費者の購買行動の二面性を企業経営におけるマーケティング戦略，ブランド戦略に上手く活かされていることは間違いなく，また，そのコーポレート・ブランド，商品ブランド力は社会的に広く認知されており，そこから生み出される差別的優位性，ブランド・エクイティの根源的なブランド価値醸成への貢献

10）　インターブランド社，2013年，LV のブランド価値は23,577（百万 USD）

に大きく寄与しているのである。

4．経営資源としてのブランド

昔から経営資源と言えば，「ヒト，モノ，カネ」，これに「情報・時間」などが加味されるが，マーケティングでは第４の経営資源として「ブランド」が近年，重要視されている。また，地域資源の掘り起こしとして全国の各自治体が地域ブランドのアピールに躍起になっていることは衆知のことだろう。しかしながら，ここで留意しなければならないのは，ブランドそのものは一朝一夕にブランド構築出来ないし，例え商品の具現化，ネーミング等を含めた初歩的なブランディングが出来ても市場化，販路拡大など，いわゆる一連のマーケティング活動に於いて単なる4P だけの戦略だけでは長期的な意味でのブランド構築，ブランディング[11] には程遠く，それ以前に打ち上げ花火的な一過性の宣伝広告やタレント起用によるプロモーション活動など，一部エリアでは有効的かもしれないが，グローバルな観点から見れば，そのブランド認知は極めて難しいということである。

例えば，広島産の牡蠣は全国的に生産量としては日本一であるが，日本を代表する築地市場では生牡蠣はまったく取引されない。これは食品の衛生管理，品質管理上の問題がある。関東圏では生牡蠣を提供するオイスターバーなどが飲食・サービス業として成り立つが，殊，広島産の生牡蠣の取扱い量は極めて少なく，市場での“認知”は少々のブランド牡蠣と言えどもほんの極一部しか流通されていない。また，お歳暮のシーズンになると，贈答品など殻付きの生牡蠣が百貨店，駅キオスク，生産者のネットで販売されるが，その消費量は極めて少量であり，消費者の圧倒的多くは加熱処理された牡蠣を食すケースが多い。行政の HP では牡蠣は河川の流

11）ブランディングについては菅原正博他『企業ブランディング』2010年，中央経済社，松浦祥子『グローバル・ブランディング』2014年，碩学舎，星野　匡他『成功するブランド・マーケティング』1995年，日本経済社，Wally Olins　榛沢明浩監訳『ブランド創造史』を参照されたい。

れ込みによってミネラル豊富であると言いつつも食する際には極力加熱することを提唱している。これはノロウィルス（代替菌はネコカリシウイルス）のリスクが高いことに他ならない。事実，広島湾沿岸部の一部水域はレッドゾーンに指定されている。ところで，ご当地ブランドの普及のためにアンテナショップとして知事の肝入りでオープンした銀座「TAU」があるが，立地的に一等地にありながら，売上げとテナント料との収支バランスが上手く取れていない。また，そのキャンペーンとして「おしい！広島」などのスローガンを掲げているが，果たして，このようなキャッチフレーズを付けたプロモーションは成功裏に終わっていないが実情であり，現在もさらにテコ入れをしている[12)]。

それでは，何故このような状況になっているのだろうか。人口1000万人以上の大都市東京は市場規模も大きく，高額所得者が多く集うこの商業地「銀座」は世界的に有名なブランドブティックが軒を並べ，百貨店，専門店，ラグジュアリー・ブランド・ブティックの路面店などCBD（Central Business Distric＝中心地商業街区）を形成している。そして消費者の購買選択眼は非常に肥えている。すなわち，普段から一流の場所，一流の取扱商品，個々のブランドの浸透，高価格，そして洗練された消費者は独自の価値観を持っている購買層なのである[13)]。

ここにミスマッチがある。購買層の圧倒的多くは，広島のイメージ，その連想されるモノ，コトは世界遺産であったり，もみじ饅頭，牡蠣ぐらいしか思い浮かばない。もっともここ最近はレモンをかなりアピールしているが，例え，広島産のレモンが生産量日本一であっても，それは広島をはじめ関東圏の顧客には広く伝わっていないし，だから何という意識しかな

12）　現在のキャンペーンは「泣ける！広島県」。

13）　銀座は世界的に知名度がある街であり，銀座そのものがブランド認知されている。また，日本で初めて SC が誕生した二子玉川高島屋 SC の半径 5 キロ商圏の小売販売額は 1 兆円，広島市の小売販売額は1.3兆円だから，その都市のポテンシャルが如何に大きなものかが分る。丸木伊参『銀座マーケティング』2005年，ダイヤモンド社

い。もちろん，こだわりのある顧客は県産品，ふるさと納税と称してお取り寄せしてでも買うかもしれない。しかし，一般の顧客からすると，広島産だから何という商品の認知，商品自体に付加価値が付いていないことが購買に結び付かないということを売り手側が認識していないし，顧客の広島産レモンというブランド認知が何よりも重要であることが理解されていない。地産地消が叫ばれて久しいが，何でもかんでも取り敢えずブランド化してアピールしても，それがコモディティ化されては価格，価値に反映されないのである[14)]。

また，伝統がある産地商品だから付加価値，ネームバリューがあるとか，それ故に高額商品というブランド連想も，もはや該当しないのである。一例を挙げると，2008年７月開催された北海道洞爺湖サミットで各国首相にプレゼントされた有田焼のペンはペンよりもむしろ有田焼そのものが全世界に再認知され，伝統産業のひとつである陶磁器が見直されて有田焼ブランドに火が付いた。また，今なお，広島県福山市の伝統産業である府中家具がアメリカの富裕層向けに販路拡大，一方，日本酒は国内では売上が依然縮小しているが，日本食ブームに相まって欧米向けに好評であり，例えば，山口県岩国市の旭酒造の銘酒「獺祭」ブランドなどは市場価値が高く評価され，レアであると同時に日本酒のブランド酒として近年その製法までも注目されており，市場での差別的優位性を発揮しブランド価値を高めて，さらにプレミアム感を出すことに大きく成功している。

これらの事例に共通するのは，伝統，革新的技術，こだわり，文化，そして“社会的認知”であり，それぞれのカテゴリーは違っていても汎用性のなかで優位性を確立し，ブランド価値をブラッシュアップしながら時代にマッチした製品や商品によって販路を国内外に求めて再度“社会的認知”を得たものとしてブランディングに成功したと換言出来よう。 しかし，そこでは単なるネーミングや商標だけではなく差別化された製品や商品に裏

14） 恩蔵直人『コモディティ化市場のマーケティング論理』2007年，有斐閣

打ちされたその背景がストーリー性を持ちながら市場での認知を明確にアピール出来たと考えられる。もちろん，これが一過性に終わっては無意味であり，継続・持続（売れ続ける仕組み作り）させるための企業努力が必要不可欠である。

5．ブランドと市場価値の形成

マーケティングとは，市場で活動（経営）すること。即ち，市場で需要創造を図りながら自社の経営活動を軌道に乗せることである。もちろん，企業は継続的に市場で利益を創造・追求し，成長・発展を遂げなければならず，また，顧客満足の創造を持続的に果たさなければならない。企業は，この二律背反的な目的を同時に達成しなければならない大きな命題がある。これは従来から言われていることだが，大企業にマーケティング戦略があっても，果たして中小企業にマーケティング戦略と言えるほどのものがあるのか。研究者のなかには未だにこの議論があるのも事実であるが，筆者がこれまで関わったおよそ1000社の中小企業（零細企業を含む）には完璧ではないにしろマーケティング活動，戦略（4P を基本として企業規模に見合ったマーケティングミクス）と呼べるものが少なからずあることが判った。

また，下請企業にあっては何とか自社製品，商品開発によって下請けからの脱却を図ろうとする企業群もあるが，圧倒的多数の中小零細企業が販路開拓の困難さに直面している。その背景には一定以上の技術水準（固有技術），特許などはあっても，新製品，新商品に何よりもブランド力（コーポレート・ブランド，プロダクト・ブランドなど）が無いこと，商標を含めたネームバリュー，市場での認知のための販促費が無いことが根本的な課題として挙げられ，さらに販路開拓が独自のルート，既存チャネルではほぼ限界があることも自明である。

この点については，経産省が実施している中小企業政策の一環である新連携，地域資源，農商工連携の施策を見ても明らかになっている。新連携

では新たな技術（特許など知財）による新製品，地域資源・農商工連携にあっては新商品のブランディングが“社会的認知”と言う点で極めて困難である。なかでも，ブランディングの過程で重要な商標，ネーミングは名は体を現すというか，ブランド要素を無視した開発者，経営者の思い入れが強く反映されてブランド・イメージが伴わないケースが圧倒的に多いのも特徴である。中小零細企業はマーケットが小さくニッチ（隙間）に特化しているとは言え，付加価値の付いた新製品，新商品が市場での優位性に繋がらないのはやはりブランド力が乏しいことに他ならない。

そのため，M. E. Porter（1985）の基本的な競争手段としての①コスト②差別化③集中のいずれにも適応しにくい[15]。それ故，付加価値を価格に反映しても，それ自体が市場での優位性とはなかなか成りえず，価格維持さえ困難となり，例え高価格に設定しても市場から受け入れ難い暗黙の参入障壁があり，ブランド構築に繋がらないことが決して少なくない。

また，特許など知財を取得したとしても，それに費やすコスト負担，及びその回収，経費上乗せの価格設定自体に市場からの反発も手伝って販路開拓が困難となり，例え認知されてはいても従来の販路から拡大することも見本市などで反響があったとしても直結しないケースが多い。所謂，ブランド構築のためのブランディングするプロセスが伴わないのである[16]。当然，自社製品の技術に誇りを持つことは経営者としては当り前だろうが，自社技術を誇示するあまりにそれ自体が販路拡大に寄与しないことを経営者が認識しないという結果を招いている自覚すらないのである。

ここに致命的な問題があるが，特に中小零細企業経営者はこれをしばしば受け入れないため，ビジネスチャンスをみすみす逃していることに気が付かない。一先ず，主要大手取引先の OEM 供給に徹して，そこから内部留保を担保に販路拡大と言う構図にはならない実情がある。自社製品，商

15） M. E. Porter　土岐坤他訳『競争優位の戦略』1985年，ダイヤモンド社

16） 広瀬義州他・㈱知的財産総合研究所編『ブランドの考え方』2003年，中央経済社

品にこだわるあまりに従来のニッチな販路，域内市場に特化してしまうケースが多く，結果的にサブブランドはおろかブランディングに繋がらないのである。

6．企業の独自性をマーケティングに反映

我が国の99.7％を占める中小・零細企業は420万社，そのうち小規模・零細企業が約366万社ある。ひと括りに中小・零細企業と言っても独自技術によって一定のマーケットシェアを確保している企業もあれば，自動車産業のように１次・２下請企業，孫請け企業もあり，また，ニッチ産業に特化した企業，衰退の一途を辿っている伝統産業と様々である。モノづくり大国，日本にあってもコスト削減から中国，東南アジアへの技術移転は避けられない状況となり，産業の空洞化は我が国産業構造へ大きな影響を及ぼし，円高，完全失業率の上昇（現在3.8％），所得の大幅減少（平均所得408万円），非正規雇用の問題（大卒５人の１人），そしてデフレスパイラルという負の連鎖がこの20年を物語っている[17)]。

このような環境下にあっても中小・零細企業（メーカー）は固有の技術力を持って何とか乗り越えてきた。大企業が中小零細企業に依存しなければならない理由はこの中小企業の技術水準の高さにもある。しかし，悲しいかな中小・零細企業の圧倒的多くは，自社製品，商品開発が出来たとしても，なかなか市場で確たるマーケットシェアを獲得出来ないでいる。長きに亘る大企業と中小・零細企業の二重（厳密には多重）構造は高度経済成長期から現在まで今なお変わっておらず，日本経済を支えているのは中小企業に他ならないのである。

失われたこの20年間，ドラスティックな社会経済的環境変化にも耐えてきた中小・零細企業を経産省としても何とか政策で後押ししている。個々に独自技術を持つ中小・零細企業それぞれが自己の経営資源を持ち寄り，

17）　総務省のデータによる。

コア企業が中心となって新たな技術を確立して新製品のビジネスモデルを作る新連携，地域資源を活用して市場開拓する連携事業，そして，農林水産業者と商業者のコラボによる農商工連携，これらの新規事業創出に補助する仕組みが施策として継続的・着実に実施されている。

ここで最大の問題となるのは，新技術（特許，実用新案を含む）は大企業を凌ぐ優位性を持っているにも拘わらず，そのための資金力（財務体質）が乏しく設備投資が困難であること，また，その新製品，新商品の販路開拓，すなわち，マーケティング機能が十分に発揮できないことである。それは何故なのか。答えは簡単である。市場におけるその新技術にしろ，新製品・商品，提供されるサービスにしてもポテンシャルは秘めていても存在価値そのものが広く市場に認知されていないからである。画期的であると思われる新技術，新製品・商品，サービスの役務が，極限られたマーケットだけに特化されていると，なかなか日の目が当たらない。大企業ですら中小・零細企業のニッチ市場まで分社化・子会社化して生き残りを賭けている状況を察すれば，このビジネスチャンスも中小零細企業にあっては企業存続の成否に大きく関わる。

一昔，持て囃されたIT産業分野ではインターネットを駆使して，新規創業・起業やベンチャー企業などが注目されたが，これらのビジネスモデルも汎用性がある訳ではない。もちろん，市場からその事業内容（コンテンツ），企業の実態が周知・認知されていないと話にならない。新規性，実用性，事業性，収益性，差別化された優位性（ブランド力）と市場に於ける社会的認知，そして経営者の柔軟性が確立されていないと，戦略的事業単位（SBU=Strategy Business）と位置づけられない。

7．製品価値を高めるブランド

一般的にブランド（Brand）と聞けば，伝統あるヨーロッパの高級品，宝飾品，ファッションブランドなどが連想されがちだが，そうではない。周知のように，ブランドは自社製品・商品，サービスを競合他社と差別化す

るために付けられたメーカー，製品・商品，サービスの名称であったり，トレードマーク（商標）などである[18)]。

例えば，およそ世界190カ国で販売されている清涼飲料のコカ・コーラの英語の髭文字はスペンサーロゴと言われ，Coke という名称は商標登録されている。また，緑色のガラス瓶はコカ・コーラを発明した薬剤師のペンバートンが暗闇でも判るように瓶の形状を持ち易いように，また偽物・類似品から守るために，この「コンツァー・ボトル」は特許を取得している。この事例から判ることは，ブランドが市場での認知（ブランド力），差別化，優位性，情報の伝達（清涼飲料，飲んで爽快など）などの表示機能（記号論的意味）を持っていることである。

もうひとつ，事例を紹介しよう。つい最近，企業の儲けを示す経常利益が2.2兆円となったトヨタが今から25年前アメリカで販売を始めた LEXUS（レクサス）ブランドがそれである。トヨタ車のアメリカ市場での評価は，一貫して「壊れないが，あくまでも安物の大衆車」というイメージがあった。これを払拭しようと，徹底的なマーケティング・リサーチによってそれまでリンカーン，キャデラックなどのアメリカを代表する往年の高級車，ベンツ，BMW，ポルシェというヨーロッパの高級車市場を瞬く間に凌駕していったのである。

現在，世界56カ国で展開されているこの LEXUS ブランドの成功はマーケットの徹底的なリ・ポジション（見直し）から始められ，製品の技術力はもとより，基本理念（L-finess＝先鋭・精妙の美）に基づき，高品質，高機能，比較的リーズナブルな価格，プレミアム・ブランドに求められる付加価値を見事に具現化した。また，2005年には母国日本に導入される形で各トヨタの既存３ディーラーから独立した形で全国38都道府県159店舗で展

18)　澤内隆志『マーケティングの原理――コンセプトとセンス――』2002年，ダイヤモンド社
足立勝彦・市川嘉彦『ブランド・インサイト』2005年，晃洋書房
小川孔輔『マーケティング入門』2009年，日本経済新聞社

開され，着実にそのブランドは従来の国産車とは一線を画して，顧客満足度を高める最高の接客・おもてなし，TOYOTA をまったく顧客に感じさせないラグジュアリーな高級車として認知されている[19]。

ご存じのように，日本では「いつかはクラウン」というトヨタお馴染みのこのフレーズも RE・BORN，FUN TO DRIVE AGAIN などブランド・コンセプトの全面的な刷新を図っている。LEXUS の場合は AMAZING IN MOTION に集約されている。この 2 つの事例からも分かるように，ブランドが市場で認知され，ブランド価値を持つことによって最終的にその価値は企業の資産・負債を形成することになるのである。これを D. A. Aaker はブランド・エクイティ（Brand Equity＝ブランド資産）と提唱し，今日のマーケティング戦略に不可欠と言及した。

しかし，LEXUS のアメリカでの成功，日本での LEXUS ブランドの顧客への浸透，競合他社との差別化，市場での優位性の確立は着実に進んでいるが，特にジャーマン 3 と言われる Benz，BMW，Audi の所謂ラグジュアリー・ブランドは僅かマーケットの 2 %足らずであり，セグメントから見ても非常に競合が激化している。ましてや伝統を重んじるドイツ，欧州市場全体では LEXUS は全世界56カ国で展開されているが，欧州市場での認知は依然道半ばの状態にある。既に成功したアメリカ国内では，取扱い車種は IS ES GS LS ISC RX GX LX CT HYBRID ISF LFA と広く，またコンセプトカー LF-LC NX RC RCF も販売予定間近となっている。日本に於いては LS GS HS IS CT RX NX がラインナップされており，ハイブリッド車の比率が実に70%を超える人気ぶりで間もなく RC RCF が発売予定である[20]。

去る2014年 7 月新発売となった NX（200t，300h）は月販700台の予定であったが，発売から 1 カ月の受注が14倍近くの9500台と好調に推移してい

19） レクサスは顧客満足度調査 D/J パワー・パシフィックアジアの自動車セールス・サービス両部門（ラグジュアリーブランド・セグメント）に於いて 7 年連続 No.1受賞。

20） レクサス　メール配信サービス及びレクサス HP，カタログによる。

る。しかし，４月の消費税５→８％アップ前の駆け込み需要の反動もあって８月時は前年対比8.7％ダウンとなった。このような状況にあってもBenzはA-class，C-classの全面フルモデルチェンジにより順調に販売台数を伸ばしている。A-classはBenzのすべてのシリーズのなかで最も価格設定が低く292万円～658.2万円，量販のC-classについては419～644万円となり，近年，トレンドとなったダウンサイジング，軽量化，新技術の導入に余念がない。因みに，BenzではA B C CL CLA E G GL GLA GLK M S SL SLS AMG V smartの17シリーズのフルラインとなっている[21)]。

BMWは従来の1 3 5 7 Z4 M Hybrid BMWiシリーズからその隙間を埋めようと2 4 6シリーズを追加し，EV仕様のi3，i8も加えてフルラインにした。BMWは主力の３シリーズ，１シリーズなどに期間限定の低金利を設定し，消費者の購買意欲を駆り立てている[22)]。さらにAudiはA1 3 5 6 7 8 Q3 Q5 TT R8 RSとセダン，Sportback Avant SUV クーペ スポーツカーを配して，こちらも革新的なテクノロジーを用いて消費者ニーズにきめ細やかに対応している[23)]。セグメントで見ると，BenzはC-class（セダン・ステーションワゴン），BMWは３シリーズ（セダン・ツーリング），Audiは３シリーズ（セダン・Avant），LEXUSは2013年５月，フルモデルチェンジしたIS（セダン350 250 300h）との競合が激しさを増している。

また，LEXUSはこの価格帯にコンパクトSUVのNXを導入したことによって新たな購買層の開拓が出来たと言えよう。もっともSUVの市場はTOYOTAのハリハーの発売によって火が付いた格好である。LEXUSではアメリカ市場に於いて早い段階からこのSUVを導入しており，SUVの市

21）　ベンツジャパン　メール配信サービス及びHP，カタログによる。全国販売チャネル210　ヤナセ　メール配信サービス及びHP，カタログによる。全国販売チャネル69

22）　BMWジャパン　メール配信サービス及びHP，カタログによる。全国販売チャネル289店舗

23）　Audiジャパン　配信サービス及びHP，カタログによる。全国販売チャネル111店店舗

場は現在も世界的に潜在需要があり，各自動車メーカーも次々と新車を投入している。この度の LEXUS の NX は従来の SUV に比べて全体的にコンパクトに仕上がっており，また，世界初となる水冷式エキゾーストマニホールド一体シリンダーヘッド＋ツインスクロールターボチャージャーの搭載によってガソリンエンジンとしては静粛性且つ高出力・トルクに貢献している。AudiQ3 Q5，BMW X3 X5，また，Porshe の Macan の2014年 4 月の導入など，このクラスのセグメントには刺激的なデビューとなったことは間違いなさそうだ。

さらにこれらの競合ブランドを印象付けるのは，車の顔とも言えるフロントグリルである。Audi はシングルフレームグリル（2011→クロストーングリル），BMW はキドニーグリル，LEXUS はスピンドルグリルによってブランドアイデンティティの確立に努めている。勿論，その背景にはブランド認知が大前提であり，ブランディングの重要性が顧客の訴求力に繋がっているのである。

8．企業のブラッシュアップとブランド構築

企業が自社の存在を社会に広く知らしめるには何も高い広告宣伝費を掛けて PR や販売促進を行う必要はない。高度情報化社会の進展のなか，インターネットを活用し自社の HP を開設すればいとも簡単である。しかし，問題はそう単純ではない。誰でも閲覧できる環境は簡単・便利だが，アクセスする利用者は HP から果たしてどのような情報を期待しているのであろうか。そのコンテンツは企業情報はもとより，製品情報，CSR，人材採用など多岐に亘る。特に重視したいのが製品情報，そして価値の根源となるブランドである。ブランド構築は即座に出来ないが，ネーミング，シンボルマーク，ロゴマークなどは視覚的効果が大きく影響し，クライアントとなる顧客，B2C ビジネスに於いてはユーザーにとってその企業名，製品名・商品名のブランド認知は他社との差別化に大きく繋がる。

1970年代にブームとなった CI（コーポレート・アイデンティティ）戦略

と似たところはあるが，自社の優位性をアピールするには，ブランド構築は企業経営の持続的・永続的存続のために早期に実現することが望ましい。この20年間，大企業が執拗に企業名，経営理念，製品名，コンセプト，メッセージなどを社会に世間に問うて来たかを再度，熟考してみるといいだろう。ブランドには，コーポレート・ブランドを始め，メーカー・ブランド（ナショナルブランド＝NB 商品），流通業者などのプライベート・ブランド（PB 商品），DC ブランド（デザイナーズ＆キャラクター），ストア・ブランドなど，枚挙にいとまないがない。

さて，政権交代から 2 年が経過し安倍首相の掲げる経済政策によってこれまで円高基調にあった為替レートも82.2円（2012年12月 3 日終値）から102.4円（2013年11月29日終値）となり，中間決算で自動車メーカー，輸出関連産業では過去最高益を得た企業もある。しかし，2014年 4 月の消費税増税後の景気回復は大都市はともかくとして全国的に見るとやや失速感がある。2014年 9 月26日現在，ニューヨーク外国為替市場で円相場は反落し109円25～50銭となり，2008年 5 月29日以来，約 6 年 1 カ月ぶりの円安・ドル高水準を付けた。政府は2014年上半期の GDP 成長率から消費税率10％を年内中に決定するとのことだが，これまで所得向上，雇用促進を図ろうと経団連などに働き掛けしたものの消費者購買心理は消費税 8 ％前の 3 月時の消費性向120に対して 8 月末時点では67とほぼ半減している状況を踏まえると，極めて慎重にならざるを得ないであろう。

それでは消費者市場はどうであろうか。市場が成熟化し飽和状態にあるなか，大企業，中小企業が生き残るには競合他社との差別化，如何に独自性，差異化を図るかが問題である。H. I. アンゾフは1965年『経営戦略論』に於いて自社製品（商品）と市場（既存・新規）の関係から市場浸透（深耕），販路拡大，新製品開発，そして多角化（マルチ・マネジメント）という 4 つの企業成長の方向性を説いたが，上述したように何はともあれブランディングすることが必要不可欠であることは論を待たない。

それでは次に製品と市場細分化からこれを見てみよう。一般的に，市場

に製品（商品）が導入されて売上げが伸び，成長期を経た後，成熟期を迎え利益曲線が下がって衰退期になると，その製品（商品）の寿命は終わる。例えば，自動車や家電製品などの PLC（Product Life Cycle）は典型的である。しかし，製品寿命が終わったからと言って市場から完全に撤退する訳にはいかない。当然，次期モデルの開発，新製品の導入となる。勿論，技術水準も一段と上り，新たな付加価値を付けて市場が期待する製品（商品）でなければならない。それ故，市場のニーズにきめ細かに対応しようとすると，さらに従来市場を細分化（Segment）しなければならない。

これは何もメーカーだけの話ではなく，卸・小売業であれば新商品開発・計画（マーチャンダイジング）がこれに該当する。技術水準の高い中小企業は脱下請け，産業の空洞化が一層進む状況下であれば自社新製品開発に余念がない筈である。しかし，一定規模の資本力，営業力（ブランド力）・販売網が無いとその販路拡大はかなり困難となる。産業材，消費財を含めてみても，巷で言うところのブルーオーシャン戦略などは到底無理な話である。むしろ，こちらの方がリスクは高いと考えた方がいい。

技術先行型の中小企業やベンチャー型の場合，MOT（技術経営）を主軸としてマーケティング戦略を進める方が適切だろう。出来れば，産官学連携が取れれば好ましい。企業経営に於いては革新的な技術力で新製品開発が出来たとしても一過性のベストセラー（Big Tail），単なるヒット商品であっては意味がない。マーケティングの観点からすると，売れ続けなければならないのである（下線　筆者）。もっともロングセラー（Long Tail）であることが企業の経営体質改善には必要不可欠なのである。市場には潜在的なニーズは沢山埋もれている。PLC が一定期間であったとしても，大企業などは物理的陳腐化を起こす逃げ道を必ず持っている。多品種少量生産にあっては尚更である。そのためには市場を牽引するだけのブランド力，技術的優位性，市場の価格維持，製品の差別化が出来なければならないのである。

特に中小零細企業の経営者は自社技術こそがオンリーワンと自負するか

もしれないが，不確実性の高い経営環境では柔軟な思考も必要である。市場細分化から見えてくるものは実に大きく，アイデアの創出はここから生まれると言っても過言ではない。加えて新製品開発には，ブランディングを重視した新製品計画，既存製品の改良，製品の廃棄，そして市場からの撤退もある。前者 2 つは未だしも後者 2 つは現状の経営状態ではかなり困窮を極める。かつて栄えた伝統産業などではこの傾向が顕著であり，伝統は常に革新されてこそ継続できるのであり，伝統に裏打ちされた固有技術や製法，そこから生み出される製品は朽ちることのないブランド力が維持されていなければもはや衰退の一途を辿るほかないのである。時代は今まさに Made in Japan というブランド，ブランド価値を既存市場はもとより，新規市場に於いても生かさなければ世界に通用しないのである[24)]。

9．ブランディングと MR

メーカーとしては自社ブランドの画期的な新製品を開発し，販路拡大によって売上げに貢献する，卸・小売業に於いてはライバル店より差別化された新商品を独占的に取扱いたいという願望は誰しも思う所であるが，果たして市場のニーズはどのようなものなのか，特に消費財では消費者は何を欲しているのか，その市場の動向，市場のポテンシャルを知らなければ話にならない。一般的に，企業経営者は業界誌，専門誌，見本市，取引先などから最先端の情報をキャッチしているのであろうが，ここで重要となるのがマーケティング・リサーチ（MR）である。MR は単に市場調査とい

24)　ブランド価値については以下を参照されたい。西川　徹『価値創造のマーケティング』1996年，国元書房

Jean-Noel Kapferer　博報堂ブランドコンサルティング監訳『ブランドマーケティングの再創造』

Dauglas. B. Holt　斉藤裕一訳『ブランドが神話になる日』2005年，ランダムハウス講談社

Haig. Matt　和田敏彦訳『ブランド ロイヤルティ 世界トップ100ブランド成功の秘訣』

うことではない。マーケティング活動に関するリサーチであるから大まかに言えば製品（商品），価格，販路，販促，さらに消費者，市場，競合他社（他製品）とそのリサーチ範囲は広い。周知のようにIT技術の進展，インターネットの急速な普及によって今やビックデータが問題になるほど情報量は多い。それではMRはどのようにあるべきなのか。企業経営に於いて何が必要且つ重要なのであろうか。この点について，1956年J. P. Alevizosは『マーケティングリサーチ』のなかで消費者行動，とりわけ購買行動について科学的原理を用いて探求することを，また，企業経営者にあっては経営者の意思決定に働き掛けする情報の収集とその活用の2点を示唆している。

最近の消費者行動，とりわけ消費者購買行動については企業と顧客の関係性が研究者の間で議論[25]されているが，この相互作用において重要なのがブランドそのものの存在である。一部の研究者は消費者が購買に際してブランドが認知されるにはそのブランド自体がひとつの記号という認知となり，購買決定に関わると言う心理的作用として記号論と捉える[26]。

確かにこの側面は無視できないが，これは購買商品の特性に深く関わる。Copelandが指摘する商品特性であれば，比較購買においてブランドが影響を及ぼすのは自明である。要は消費者がブランドに何を求めているかに言

25） 関係性マーケティングについては，以下の文献が詳しいので参照されたい。
和田充夫『関係性マーケティングの構図』1998年，有斐閣
青木幸弘・陶山計介・中田善啓『戦略的ブランド管理の展開』1996年，中央経済社
寺本義也・原田　保『パワーイノベーション3ブランド経営』2000年，同友館
Janelle Barlow, Paul Atewart　砂野吉正訳『ブランド流顧客サービス』2006年，生産性出版

26） 消費の多様性から分析の視座として消費記号論という見方がある。これに関しては，以下の文献を参考にした。飽戸　弘『消費文化論』1987年，中央経済社，石川弘義他『生活者市場』1994年，中央経済社，間々田孝夫『消費社会のゆくえ～記号消費と脱物質主義』2005年，有斐閣，前掲同『第三の消費文化論』2007年，ミネルヴァ書房

及される。それは買い回り品，専門品になればなるほど顕著な傾向だろう。最寄品についても店頭では NB 商品と PB 商品が混在し，購買決定の要因は単に価格差だけではなく，消費者の経験値も大きく影響する[27)]。

D. A. Arker が指摘するブランド・エクイティとしてのブランド・ロイヤルティ，知覚品質，名前の認知（ブランドネーム），ブランド連想などがプラスにもマイナスにも作用する。これらの要因が消費者購買意思決定に深く関わっているのである。いずれにせよ認知が重要なファクターであることは言うまでも無かろう。

10．お　わ　り　に

得てして企業経営者は自社の現状把握のために SWOT 分析，ポートフォリオなどによってビジネスチャンスを伺うことは大切だが，実行力が伴わないと意味が無い。特に，同族経営の中小企業の場合，創業から30年近く経過すると，一定規模，一定の年商，そして組織問題，後継者問題，次期事業展開など様々な課題を抱える。一昔前から，産官学連携，MOT を中心にコンソーシアムなど協同化を図って新規事業分野への進出，新製品開発などが全国的に注目されたが，企業相互の利害問題も去ることながらクリアすべき課題，隘路が多い。技術革新に於いては日進月歩であり，自社の既存技術のブラッシュアップだけでは限界がある。特許，地財管理はもとより，ニッチ（隙間）産業に特化した事業分野ではそれが宝の持ち腐れであってはならない。経産省でも中小企業に対して様々な施策がある。鉱工業分野では中小企業がコア企業となって複数企業とお互いの技術を持ち寄って連携を構築することにより，新技術や新製品開発をバックアップしている。

ところでイノベーションには，技術的側面と消費者の側面がある。しか

27）消費者とブランド，購買と過去の経験については，JIM JOSEPH（2010），THE EXPERIENCE EFFECT, AHACOM.

し，いずれも市場の2.5％は革新的採用であり，この市場だけでは正しくニッチ（niche）に過ぎないし，市場特性によってはそれほど売上げを期待できるものではないかもしれない。欲言えば，E. M. ロジャースが提唱する早期採用13.5％までシェアが取れれば，不動の市場が形成されたと考えられる。

従来から言われているようにマーケティング活動においては，ツールとなる4P＋STPの思考が一般的であり，既存市場をSTPによって詳細に細分化（Segment）すれば，需要の掘り起こし，新規需要は未だあるという認識が必要である。そのためにも自社のSBUにブランド力があるか否かをもう一度見直さなければならない。ブランド構築，ブランディングは持続的経営に不可欠であり，少なからず企業名，製品名・商品名はエンドユーザーへの認知，icon化[28]が何よりも必要且つ重要であることについて述べてきた。勿論，顧客との関係性構築，顧客のロイヤルティの継続のための方策，その前提となる購買行動の把握（理論モデルと実証），心理学的アプローチは議論するまでもない。これについては今後の研究課題としたい。

参　考　文　献

ブランドに関する参考文献

田島義博・青木幸弘『店頭研究と消費者行動分析』1989年，誠文堂新光社

恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』1995年，日経新聞社

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『顧客価値創造のマーケティング戦略』1995年，ダイヤモンド社

片平秀貴『パワー・ブランドの本質』1999年，ダイヤモンド社

青木幸弘・岸志津江・田中　洋編『ブランド構築と広告戦略』2000年，日本経済新聞社

和田充夫『ブランド価値共創』2002年，同文舘

平山　弘『ブランド価値の創造』2007年，晃洋書房，青木幸弘『価値共創時代のブランド戦略』2011年，ミネルヴァ書房

28）DOUGLAS B. HOLT（2004）；HOW BRANS BECOME ICONS. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.

Haig, Matt. 和田敏彦訳『ブランド ロイヤルティ』2007年，グラフ社
嶋口充輝他『マーケティング優良企業の条件』2008年，日経新聞社
梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅲ』2013年，創成社

Rita Clifton, Esther Maughan（2000）: THE FUTURE BRAND. MACMILLAN Business.
Dabid Abrahams（2008）; Brand Risk ~Adding Risk Literacy to Brand Management. GOWER
Nigel Hollis（2008）; The GLOBAL BRAND How to create and Develop Lasting Brand Value in the World Market.. alglave macmillan
Lan P. Buckingham（2008）; BRAND ENGAGEMENT How Employees Make or Break Brands. palgrave macmillan
Gordon R. Foxall, Jorge M. Oliveira-Castro, Victoria K. James and Terasa C. Schrezenmaier（2007）; The Behavior Economics of Brand Choice. palgrave macmillan.
Mike Moser（2003）; United We Brand How to Create a Cohensive Brand That's Seen, Heard and Rememberd. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS
Michel Chevalier, Gerald Mazzalovo（2008）; LUXURY BRAND MANAGEMENT. A WORLD OF RRIVILEGE, WILEY
Peter Chverton（2006）; Understanding BRANDS. KOGAN PAGE
Martin Kornberger（2010）; Brand Society. CAMBBRIDGE
Geferry Randall（1997）; Branding. Kogan Pape

消費者行動に関する参考文献
Jagdish N. Sheth（1985）; 'RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 1 JAI PRESS INC.
Jagdish N. Sheth（1987）; 'RESEARACH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 2 JAI PRESS INC.
Elizabeth Hirshman, Jagdish N. Sheth（1988）; RESEARACH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 3 JAI PRESS INC.
Elizabeth C. Hirshman（1990）; 'RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 4 JAI PRESS INC.
Elizabeth C. Hirschman（1991）; RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 5 JAI PRESS INC.
Janeen Arnold Costa, Russell W. Belk（1993）; RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 6 JAI PRESS INC.

Clifford J. Shult II, Russell W. Belk, Guliz Ger（1994）; 'RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 7 JAI PRESS INC.

Russell W. Belk（1997）; RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. Vol. 8 JAI PRESS INC.

Russell W. Belk（2000）; 'RESEARCH IN CONSUMER BEHAVIOR. JAI PRESS INC.

J. Paul Peter, Jerry C. Olson（1999）; Consumer Behavior and Marketing Strategy. Irwin/McGraw-Hill

Willia D. Wells, David Prensky（1996）; CONSUMER BEHAVIOR. John Wiley & Sons, Inc.

Wayne D. Hoyer, Deborah J. Maclnnis（2000）: Consumer Behavior. 2th. Houghton Mifflin Company.

Herry ASSAEL（1998）; CONSUMER BEHAVIOR. 6th. SOUTH-WESTERN COLLEGE PUBLISHING

Dennis W. Rook（1999）; BRANDS, CONSUMERS, SYMBOLS, & RESEARCH. Sage Publication. Inc.

Del I. Hawkins, Roger J. Best, Kenneth A. Coney（1995）; CONSUMER BEHAVIOR. APRICATIONS FOR MARKETING STRATEGY. 6th. IRWIN.

Roger D. Blackwell, Paul W. Miniard, James F. Engel（2006）; CONSUMER BEHAVIOR. 10th. Thomson Higher Education.

J. Paul Peter, Jerry C. Olson（1993）; Consumer Behavior and Marketing Strategy. 3th. IRWIN

Richarad D. Czerniawski, Michael W. Maloney（1999）; CREATING BRAND LOYALTY. AMACOM

Gail Tom（2001）; UNDERSTANDING CONSUMER BEHAVIOR. Harcourt College Publisher

Michael R. Solomon（2002）: Consumer Behavior: buying having, and being. 5th. The Prentice Hall International

Douglas B. Holt（2004）; HOW BRANDS BECOME ICONS, THE PRINCIPLES OF CULTURAL BRANDING. Harvard Business School Press