

メイド・イン・ブランドの一考察

——中国企業のブランド戦略を解析する

曾 憲 忠
近 藤 和 明

(受付 2004年10月12日)

目 次

- 1 はじめに
- 2 ブランド戦略について
- 3 中国企業のブランド戦略
- 4 中国企業のブランド戦略からの啓示
- 5 おわりに

1 は じ め に

現代社会の富は「膨大な商品の集積」ではなく、「膨大なブランドの集積」として現れる¹⁾と言われるほど、ブランド問題に対する関心がますます高まり、実務業界と研究業界だけではなく、普通の消費者まで、ブランド現象に関する研究と論議は今注目的となっている。ブランド問題に対する関心の高まりには、こうした状況が背景となっている。今日の金融、通信、エレクトロニクスから自動車産業にいたるあらゆる業界で、世界的な合従連衡が進んでいる。しかもそれぞれの業界で生き残り、継続的な成長と利益を確保できるのは数社に限られることになるだろうといわれている。生き残るために、企業は激変し続ける経営環境のなか、いかに早く効率的にグローバルなパワー・ブランドを構築していくことが決定的な要素

1) 石井淳蔵著「ブランド—価値の創造」により

となる。

本稿はブランド研究の一環として、中国企業のブランド戦略及びその応用の分析を中心として取り上げている。「世界の工場」から「世界の市場」に、ドラマチックな変化を見せている中国では、民族経済の振興を担っている中国の企業は、世界の強豪企業との熾烈な競争の中で、多様なブランド戦略を打ち出している。生き残りを賭けた中国企業のブランド戦略の意思決定は、ブランド研究に絶好の経験と実証を与えている。

本稿では中国を代表している幾つの中国企業のブランド戦略を解析することによって、現時点で中国の市場環境の下に、中国企業にとって最適なブランド戦略の在り方とブランド戦略を立てる際に守るべき原則を明確にしようと試みた。

2 ブランド戦略について

今日、研究と実務の領域において、世界中にブランドに対する関心が高まりつつあり、企業にとってのブランド戦略の重要性もますます認識されてきている。

そもそも、「ブランド戦略」はどういう概念であろうか。ブランド論の権威であるアーカー教授は彼の著名な三著作²⁾の中で、よく「ブランド戦略」という言葉を使っているが、その基本の定義については明確な説明を行っていない。実際のところ、欧米においても、日本においても、ブランド戦略に対する研究はまだまだ初期の段階であると言えよう。欧米、日本に比べ、ブランド研究がさらに遅れている中国では、ブランド戦略についての認識はもっと混沌とした状態にあるとも言えよう。

2) D.A.Aaker 著「ブランド・エクイティ戦略」(Managing Brand Equity) (陶山計介他訳) ダイヤモンド社 1991年

D.A.Aaker 著「ブランド優位の戦略」(Building Strong Brands) (陶山計介他訳) ダイヤモンド社 1996年

D.A.Aaker 著「ブランド・リーダーシップ」(Brand Leadership) (阿久津聡訳) ダイヤモンド社 2000年


実は、「ブランド戦略」という言葉は、「戦略」が付いている限り、ほかの企業経営戦略と同じように、戦略範囲に属すると考えられる。ブランドの戦略層での問題（ブランドの構築と管理についての指導方針、基本原則など）として処理すべきであって、製品、価格、チャンネル、プロモーション（4P）など戦術層についての具体的な問題として扱うべきではないと思われる。もちろん、4Pを戦略レベルまで高め、考慮する場合は論外である。マイケル・ポーターを代表とする競争戦略思想から言えば、ブランド戦略の本質は差別化の競争戦略であって、企業が日々激しくなる競争環境の中、製品、技術、サービスなどがだんだん同質化する趨勢の下で、ブランドの構築によって差別化を図る戦略選択である。経営資源を基礎とする「中核企業力」（コア・コンピタンス）の戦略思想から言えば、戦略の使命は企業の核心競争力の創出であって、ブランド戦略がまさにその戦略思想の代表である。強いブランド自身は「中核企業力」の幾つかの基本要求を満たしている、すなわち、珍奇かつ貴重、模倣不能かつ代替し難い。つまり、ブランド戦略とは、ブランド構築を企業の基本戦略とし、強いブランドの建設とブランド価値の最大化を目標とする企業の経営戦略である。

企業はブランド戦略を企画する時に、まずブランド戦略が解決すべき問題（つまり、ブランドの属性、構造、内容、範囲、管理などの問題）を理解しなければならない。それら問題の対策としての企業の意思決定（ブランド採用策、ブランド構造選択、ブランド・イメージ確定、ブランド拡張企画、ブランド管理企画など）が具体的なブランド戦略になるのである。

ブランド採用策はブランドの属性の問題を解決する戦略である。つまり、企業はナショナル・ブランド（NB）にするか、プライベート・ブランド（PB）にするか、あるいは、自社ブランドを開発するか、他社ブランドに加盟するかの戦略である。中国企業の海爾（ハイアル）と格蘭仕（ギャランツ）はその好例である。（3-1参照）

ブランド構造選択はブランドの構造上の問題を解決する戦略である。たとえば、企業は自社ブランドをファミリー・ブランド（単一ブランドとも

いう、ソニー、ルイ・ヴィトンが代表的な例である。)にするか、分割ファミリー・ブランド(多ブランドともいう、松下電器のナショナル、パナソニック、テクニクスが代表的な例である。)にするかなどの戦略である。中国企業の TCL も好例である(3-2 参照)。

ブランド・イメージ確定はブランドの内容をどのように定めるかの問題を解決する戦略である。具体的に言えば、企業は自社ブランドを消費者(あるいはステークホルダーの顧客、社員、株主など)にどのように認識させたいのか、あるいはどのように連想させたいのかを見込んで、それに合った企業の理念、行動などを定める戦略である。例えば、自動車のボルボ(VOLVO)社は、そのブランド管理ハンドブックの中で、 VOLVO ブランドの核心内容(ナンバー・ワンの安全性、環境保護のリーダーなど)を確定し、宣伝の言葉、視覚、風格まで細かく定めている。

ブランド拡張企画は成功したブランドが別のカテゴリーに延伸する時の問題を解決する戦略である。既存ブランドの影響力を最大限に発揮し、各カテゴリーで当ブランドがもたらす価値を最大に求める戦略である。エンターテインメント業界から服装、食品、ギフトなどに拡張したディズニーが好例である。中国企業の娃哈哈(ワハハ)もブランド拡張により、大きな成功を収めている(3-3 参照)。

ブランド管理企画は主に企業の組織機構と管理機制の面から、先述各戦略に基づいて、ブランド構築の各段階の目標あるいは指標を定める戦略である。

これらのブランド戦略は、各自の独立性を持ちながら、互いに影響し、共同で企業の経営戦略として、これからの競争優位の源泉であるブランド資産の最大化を求めて行くのである。

以下は幾つの実例を参照しながら、今日における中国企業のブランド戦略とその応用を検証してみたいと思う。

3 中国企業のブランド戦略

1：海爾（ハイアル）モデルと格蘭仕（ギャランツ）モデル

海爾（ハイアル）に学ぶべきかそれとも格蘭仕（ギャランツ）に学ぶべきか、これは最近中国の学術界と経営界において非常にホットなテーマである。



海爾（ハイアル）は、1984年に創業、1993年に上海A株式市場に上場している中国最大の家電メーカーである。

同社の本社は山東省青島市にあり、資本金約50億円で、従業員約3万人を誇っている。2000年度の同社の売上高は400億人民元（約6000億円）で、経常利益は30億人民元（約450億円）である。2001年度の売上高は同比50%増の602億元（約9000億円）で、経常利益は42億元（約600億円）に達した。創業以来過去17年間の同社の売り上げ伸び率は年平均78%にも上る。2002年度の売上高も711億元（約10665億円）となった³⁾。消費市場調査研究の権威的機構である Euromonitor（欧州透視）が発表した2002年の「家電シェア」調査によると、冷蔵庫部門では中国海爾集团公司（ハイアル）が世界のトップに躍り出た。また、同機構が同時に発表した白物家電企業別順位でも、海爾は世界5位で、2001年よりランクアップした。Euromonitorによると、世界白物家電の5大メーカーのうちシーメンスは起業後155年と最も歴史が古く、海爾は17年と最も若い。欧米の老舗メーカーに比べると、海爾の発展速度にはすさまじいものがあると評価されたようである。

こんな海爾（ハイアル）と比べられるぐらいの格蘭仕（ギャランツ）はどんな企業であろうか。格蘭仕（ギャランツ）はもともと広東省順徳市にある衣料品メーカーだったが、1993年から業態転換し、電子レンジを生産することとなった。十年を経た今現在、従業員は約1.5万人、2002年度の売上高は90億元（約1350億



3) 関連データは海爾（ハイアル）の公表資料による。

<http://www.haier.com/indexc1024.asp>

円)で、海爾(ハイアル)と比べてずいぶん小まめと思われるかもしれないが、市場シェアの角度から見れば普通ではないことが判る。格蘭仕(ギャランツ)は2002年度の市場シェアが中国で70%、欧州で45%、世界で40%を超え、まさに電子レンジの巨大メーカーである⁴⁾。

所謂海爾(ハイアル)モデルは、海爾(ハイアル)が今の成功に至るまでとってきた企業戦略である。その中で特に目立つのは海爾(ハイアル)のブランド戦略である。創業初期のあの著名な「冷蔵庫を壊す」事件(会議場で品質の悪い冷蔵庫を即場で壊す事件)から、海爾(ハイアル)が一途にブランド化の道を選んだのである。海爾(ハイアル)はブランド戦略を展開して以来、主に三つの段階を歩んできた。

①：1984年(創業)～1991年頃 —— ブランドの確立段階。

先述の「冷蔵庫を壊す」事件はこの段階の始まりの表徴となり、1991年に海爾(ハイアル)ブランドが「中国馳名商標」(中国政府公認の著名商標)に表彰されることがこの段階の終わりの表徴となったのである。この段階において、海爾(ハイアル)は冷蔵庫生産に専念し、中国で少しずつだが確実にブランド力を育ててきたのである。

②：1992年～1998年頃 —— ブランドの拡張段階。

この段階において、海爾(ハイアル)は「吃休克魚」(気絶した魚を食べる、つまり、経営不振に陥る企業の買収あるいは合併)理論を活用し、18にも及ぶ企業を吸収し、規模を急速に拡大したのである。同時、海爾(ハイアル)は冷蔵庫から冷凍庫・エアコンまで、所謂製冷家電を展開し、また製冷家電から洗濯機、電子レンジ等の白物家電へと、製品を展開した。ちなみに、現時点海爾(ハイアル)の製冷系列家電、エアコン、洗濯機はすべて中国市場でシェア1位を誇っている。海爾(ハイアル)ブランドの影響力は製冷家電から白物家電へ、そして総合家電までに拡張したのである。

③：1999年～現在 —— ブランドの国際化段階。

4) 関連データは格蘭仕(ギャランツ)の公表資料による。

<http://www.galanz.com.cn/>

海爾（ハイアル）は中国国内で絶大なブランド力を確立しようとするとともに、国際パワー・ブランド化を目指してきた。製品だけではなく、販売網そして工場まで海外に進出したのである。現時点では海爾（ハイアル）は海外で13の工場を持ち、この中最大規模なのは「電気王国」米国での工業基地である。こうした海外への進出は「先難後易」（まず最も競争の厳しい欧米市場を開拓し、そこで確立したブランド力を比較的競争の緩い自国市場に応用する）のブランド戦略と呼ばれている。2002年、海爾（ハイアル）は米ニューヨークで、マンハッタンの代表的建物を購入し、自社の北米支社としたのである。2003年8月、海爾（ハイアル）はまた日本の東京都の銀座で、四丁目に設置したネオン広告塔を点灯した。中国企業としては日本で初めてのネオン塔で、日本でのブランド浸透を狙う。場所は人通りが多く都内でも有数の一等地にあるビルの屋上であって、かつてソニーなど日本企業も米タイムズスクウェアにネオン塔を掲げ話題となったように、海爾（ハイアル）は中国企業を代表して、同様に国際企業としての道を歩み始めたのである。

海爾（ハイアル）はこうした発展の各段階で、ブランド構築の目標を定め、同時にブランド運営の管理を怠らずに行ってきた。1万2千近くのサービス・センター、5万8千を超える販売拠点、効率的な物流システムを立ち上げ、中国1位のブランドを少しずつ育ててきたのである。つまり、海爾（ハイアル）モデルの核心はブランド構築によって、ブランドがもたらず価値を最大化する企業戦略である。

所謂格蘭仕（ギャランツ）モデルは、格蘭仕（ギャランツ）が世界の電子レンジ巨人になるまで、貫いてきた経営戦略である。海爾（ハイアル）モデルと比べると、非常にシンプルで、分かりやすいモデルと言える（表3-1参照）。格蘭仕（ギャランツ）モデルを分析すれば、以下のようにまとめることができる。

- ①：産業集中化の上、産品集中化。規模経済性を利用し、値下げによって市場シェアを拡大。

1993年から1999年まで、格蘭仕（ギャランツ）は一筋に電子レンジを生産し続けた。経験効果による産量の拡大、そして産量の拡大による値下げ、値下げによる市場シェアの拡大などの循環を繰り返した。1996年から今日まで、格蘭仕（ギャランツ）は実に9回にも及ぶ大規模の値下げを行った。中国でよく批判を呼んだ品質を犠牲にした家電業界の値下げと違って、格蘭仕（ギャランツ）が行った値下げは、規模の経済性にに基づいたものであって、消費者は最大の受益者となった。十年間で、電子レンジの中国での価格は実に十分の一に落ちたのである。格蘭仕（ギャランツ）の中国市場でのシェアも70%に昇った。

②：海外進出において、貼牌生産（OEM、相手先ブランド生産）で、生産ラインを海外から受託する。

海外で工場を作る海爾（ハイアル）モデルと違って、格蘭仕（ギャランツ）の海外進出は「産品走出去、工場搬進來」（製品を海外で販売するが、生産ラインは海外からの受託）の戦略をとってきた。つまり、格蘭仕（ギャランツ）は依頼生産の相手である外国の知名ブランドの生産を受託し、中国の廉価労働力で生産した製品をその国で生産する場合のコストより低い値段で提供するという方法である。この場合、生産ラインを導入する費用も、製品の販売費用も、アフタ・サービスの提供などがすべて相手の負担となる。

③：生産に専念、販売と流通に力を入れない。

海爾（ハイアル）の「世界のパワー・ブランドを目指す」と比べて、格蘭仕（ギャランツ）は「世界最大の家電メーカー」を志している。格蘭仕（ギャランツ）には、正式に販売、流通に従事している社員はわずか百人近くにすぎず、生産に専念し、1万人以上の工員が4交代で、24時間電子レンジを造り続けている。2003年、1500万台の電子レンジを生産する計画であり、生産量で一位を誇ったシャープのタイ工場より一けた多い数字となる。

一言でいえば、格蘭仕（ギャランツ）モデルの核心は中国の相対的労働力価格優位性を極限に生かした企業戦略である。

表3-1 海爾（ハイアル）モデルと格蘭仕（ギャランツ）モデルの比較

モデル 経営戦略	海爾モデル	格蘭仕モデル
ブランド戦略	自社ブランドの構築	OEM（相手先ブランド生産）
生産戦略	多角化生産	単一化生産
流通販売戦略	物流システムと販売網の構築	流通販売に力入れない
海外進出戦略	海外で研究センター，工場建設	製品だけ海外進出

ブランド戦略の視点から見れば、海爾（ハイアル）モデルと格蘭仕（ギャランツ）モデルの最大の違いはブランド採用策の違いであると言える。海爾（ハイアル）はあくまでも自社のブランドにこだわるのに対して、格蘭仕（ギャランツ）は貼牌生産（OEM）に傾いている。この違いの優劣性をめぐって、中国の企業界と学术界は賛否両論に分かれている。「海爾（ハイアル）に学ぶ」の持論者は自社ブランドがもたらす潤沢な利益を主張するのに対して、「格蘭仕（ギャランツ）に学ぶ」の支持者は前者がブランドへの投入とリスクを無視していると反論し、比較優位性の廉価労働力を強みとすべきであると謳っている。

論争に参加するつもりではないが、ここでちょっと違った角度からこの優劣性を見てみたいと思う。企業がブランド戦略を立てる際に、最も注意すべき問題はブランドの発展方向と企業自身の資源力の組み合わせである。つまり、企業はまず自身の資源（ブランドを含め、労働力、設備、資金、情報など）を市場の中でどの地位にあるかを把握し、それに合ったブランド戦略の方向を決めて行くべきである。「海爾（ハイアル）に学ぶ」か「格蘭仕（ギャランツ）に学ぶ」かの論争は、学ぶ主体の自身特質によって結果が違って来るはずである。先述のように、ブランドの構築、ブランドがもたらす価値を獲得するためには、中長期的な配慮と投入を必要とする。この場合、ブランドへの投入はコストではなく、投資と見なすべきであるが、その見返りになる報酬は短期間ではもらえないのである。現時点では、中国企業、特に中小企業の多くは、労働力を除く以外の経営資源が不足し

ている、このような状況で、無理矢理にブランドの構築に全力を注ぐと、発展のバランスが乱れ、企業の生存を危うくする問題になりかねない。だからといって、自社ブランドを放棄し、貼牌生産（OEM）で廉価労働力の比較優位性だけを生かす方法も近視的な経営であると言わざるを得ない。貼牌生産（OEM）に頼りすぎると、利益が薄いほか、製品の核心技術も相手から習得できない、一旦廉価労働力の比較優位性が無くなると、すべてを失うことになる。最近、中国国内の工賃上昇と東南アジアへの工場建設ブームがその警鐘を鳴らしている。

つまり、その論争を解決には、二つのモデルの優劣性を論じるのではなく、そのモデルの実施主体との適合性を検証すべきである。競争市場において、ある程度の技術、資金などの経営資源を持つ企業は海爾（ハイアル）に学ぶべきであって、そうでない企業は格蘭仕（ギャランツ）に学ぶべきであると考えられる。中国今日の市場環境を分析すると、中国企業のなかに海爾（ハイアル）モデルに向いているのは、国有あるいは集体所有制の中大型企業であって、格蘭仕（ギャランツ）モデルに向いているのは、集体所有制の中小企業あるいは郷鎮企業、私営企業であると大まかに分けることができる。もちろん、これはあくまでも一種の範例であって、具体的な状況には具体的な分析が必要となる。その判断の基準となるのは、企業が市場での地位により、ブランド資産を考慮した自社現有資源の最も効率的な配置である。

ここで、特筆すべきなのは、企業が市場での地位の変動による経営戦略の転換である。常に変化している競争市場において、企業の努力などによる地位の変動はその企業の経営戦略の方向に影響を与える。格蘭仕（ギャランツ）を例にすればわかりやすくなる。創業から長い間、経営資源が不足な格蘭仕（ギャランツ）はひたすらに電子レンジの生産を続けてきた。その理由としては、電子レンジ生産に対する技術的な要求が低く、いわゆる労働集約型の産業であって、廉価労働力による低コストは競争の決め手となるのである。しかし、市場シェアの拡大、資金の増殖など市場での地

位の向上に従って、格蘭仕（ギャランツ）は少しずつ経営戦略の転換を見せている。その一つは、製品の多様化である。2000年、格蘭仕（ギャランツ）は単一の電子レンジ生産からエアコン、扇風機、炊飯器の多様化生産に転換した。二つめは自社ブランドの構築である。今まで、貼牌生産（OEM）を中心としてきた格蘭仕（ギャランツ）は、自社ブランドと貼牌生産（OEM）ブランドの比率を1:9から3:7へ、そして4:6までに、自社ブランドのウエイトをどんどんあげてきている。格蘭仕（ギャランツ）のこうした経営戦略の転換は、まさに自己努力による市場地位の変動が経営戦略に影響を与えた証明である。特に、二番目の経営戦略の転換は、格蘭仕（ギャランツ）が競争優位性をもたらす源泉の認定をこれまでの比較的廉価な労働力から、ブランド力へ移しつつあると言えよう。

2：TCL の多ブランド戦略

中国企業のブランド戦略の応用において、最近、多ブランド戦略をめぐる論議も注目されている。その一つのきっかけとなったのは、日本の家電大手——松下電器と中国の家電大手——TCL の動きであった。



TCL は1981年に創立され、録音テープの生産から事業をスタートした。安い労働力のみを強みとし、香港の中小メーカーからの委託加工工場とほとんど変わらない、いわば「町工場」からスタートしたのである。しかし、電話機の生産・販売で頭角をあらわし、創業10周年を過ぎた1992年にはカラーテレビ生産に進出した。さらに、1990年代末には台湾企業との合併で情報機器分野、すなわちコンピューター生産に展開した。2000年度決算では売上177.5億元（約2,663億円）税引き前利益13.3億元（約200億円）。2001年に売上204億元（3,060億円）そして、2002年に売上300億元（4,500億円）を超え、1990年代以来、実に年に50%以上の成長を見せている⁵⁾。いまや、中国の総合電機メーカーの中、

5) 関連データは TCL の公表資料による。

<http://www.tcl.com/china2004/index.jsp>

売上高で第四位を占めている。もちろん、日本の松下電器74,000億円（2002年度）規模と比べれば、TCLの売り上げはまだ桁違いに小さい。しかし、設立から僅か22年という時間をみれば急速に世界の代表的な家電メーカーにキャッチアップしているといえる。

そもそも、「TCL」というのは、電話・通信からの「Telephone Communication Ltd」の略称であったが、コンピューター産業に展開した時に、「Tomorrow Computer Leader」にもなるとTCL社はこう解釈していた。また、民族産業を振興する意気込みの「Today China Lion」という隠喩もあった。広東省惠州市にある本社工場の壁を見ると「創建世界級的中国企業（世界レベルの中国企業をつくる）」という標語が目に入る。

2003年11月、TCLと世界第4位の消費型電子機器メーカーの仏トムソン・マルチメディア社は広州で両社のテレビ・DVD再生機生産部門の合併合意書に調印し、世界最大のテレビメーカー「TCL - トムソン」が誕生した。世界トップ500社の主力部門との合併は中国家電業界初である。新会社の総資産規模は4億5千万ユーロを超える。筆頭株主はTCL国際で、株式の保有比率はTCL国際が67%、トムソンが33%。合併後、新会社は欧州、北米、南米、アジアの10数カ所に生産基地を持ち、テレビ年間販売台数は世界最大の1800万台に達する。新会社は今後、多ブランド戦略でさまざまな市場に進出する。アジアや新興市場ではTCLブランド、欧州ではTHOMSONブランド、北米ではRCAブランドを主力とし、市場のニーズに合わせて他の傘下ブランド商品を販売する。実際のところ、TCLはこの合併の前に、すでに「TCL」自社ブランドの他に、「楽華」、「シュナイダー」(Schneider)、「Govedio」など四つのブランドで多ブランド戦略を展開している。

National/Panasonic

TCLのこうした凄まじい多ブランド戦略の展開と対照的に、日本の家電大手——松下電器産業は4月、世界展開するブランドを「Panasonic」に統一し、「National」ブランドは国内を除き、Panasonicに順次切り替えると発表した。同社は、1926年に自転車

用ランプで初めて「ナショナル」を商標に使用、37年にはロゴマークも制定し、同社のブランドとして使用してきたが、一方で、55年からは Panasonic ブランドも採用、商品や地域による使い分けを行ってきた。現状では、National/Panasonic の使用比率は、日本では拮抗しているものの、海外では Panasonic ブランドの方が圧倒的に多く、National ブランドはアジア・中近東などで一部の製品に採用されているのみである。海外での同社ブランドを Panasonic に一本化することにより、投資やリソースを集中、商品力とマーケティング力の強化、そしてブランド価値の向上を図るのである。ただし、日本国内については、National は業界 No.1 のブランドであり、マーケットシェアなどを総合的に考えると、創業以来のオリジナルブランドとして Panasonic と共存させる。

Panasonic は1961年に北米向けブランドとして使用を始めて以来、現在は社名よりも広く浸透している。National ブランドの商品は東南アジアや中国、中近東などで販売しているが、2003年度下期の新製品から Panasonic ブランドに切り替える。屋外看板なども2003年度内に切り替えを完了する予定である。その費用は14億元（約210億円）にも及ぶ。7月1日付で、松下電器はブランド戦略構築を専門に担当する「ブランド戦略室」を設置し、またグローバル・ブランドのスローガン「ideas for life」を定めた。「全世界の従業員が、開発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かなくらしや社会の発展に、価値あるアイデアを提供し続ける」⁶⁾を表すメッセージだとしている。

多ブランド戦略における TCL の「足し算」と松下電器の「引き算」をどのようにとらえたらよいだろうか。松下電器の「引き算」の目的は投資やリソースを集中、商品力とマーケティング力の強化、そしてブランド価値の向上であるに対して、TCL の「足し算」の狙いは何であろうか。多ブランド戦略のもともとの優位性（販売チャンネルの拡大、多様ニーズへの

6) 松下電器グループ・環境経営報告書 2004

<http://panasonic.co.jp/eco/index.html>

対応、単一ブランド・リスクの回避など)を求めるほかに、TCLの「足し算」には、これまで反ダンピング調査で困難となった欧州、北米市場への進出を可能にする狙いがあることはいうまでもない。事実上、2002年9月買収したドイツの「シュナイダー」は既にTCLを欧州の反ダンピング制裁から逃れさせたのである。

TCLは中国国内テレビ市場に、自社ブランドの「TCL」と「楽華」(2003年8月買収)で中高層と低層ニーズに対応しようとする一方、欧州では「シュナイダー」と「THOMSON」、北米では「Govedio」(2003年7月買収)と「RCA」ブランドで、多ブランド戦略を展開している(表3-2参照)。しかし、こうした派手な多ブランド戦略の裏には、複数のブランドをマネジメントしなければならず、各ブランド・アイデンティティの明確化と差別化、各ブランドへの資源配分などの難問が待ち受けている。多くのブランドを抱える企業ほど、各ブランドの特徴を社内外に知らせる必要性が増している。ブランド間の違いが明確でなければ、消費者を選択に悩ませ、流通業者への説得も困難となる。例えば、国内テレビ市場において、TCLは「楽華」ブランドを所得の相対的に低い顧客層に対応させ、「TCL」ブランドをその中高層に対応しようとしているが、しかし国内消費者から見れば、「楽華」ブランドがもともと中等なブランドであり、「TCL」ブランドに対してもそこまで高級なブランドのイメージもしない。また、いまままで「TCL」ブランドの流通販売チャンネルで「楽華」ブランドを流通させると明言したTCLは、この二つのブランドの違いについて、まだ流通業者に明確に説明していない。

TCLはこれから、この二つのブランドに明確な差別化を行い、またそれを明確に消費者に伝わらない限り、この二つのブランドが共食いの落とし穴に落ちる恐れが十分あると考えられる。国内の携帯電話市場においても、TCLの多ブランド戦略が裏目に出始めている。TCLはデジカメ付きの携帯電話機種に「シュナイダー」ブランドを使うようになってきたが、しかしその価格とデザインはほとんど従来の「TCL」ブランド携帯電話と変わら

表 3-2 TCL の多ブランド戦略

対 応 市 場	ブ ラ ン ド 名
中国市場（アジア市場含め）	TCL（高級志向対応）、樂華（大衆志向対応）
欧州市場	シュナイダー、THOMSON
北米市場	Govedio, RCA

なく、消費者を混乱させている。迅速な差別化を怠ると、「シュナイダー」ブランドの推進どころか、自社「TCL」ブランドのアイデンティティまでを損なうことになる。

多ブランド戦略の成功には P & G が好例である。数多くのブランドを所

P&G

有し、日用品業界で多大な利益を創出している。しかし、家電

業界では必ずしもそうではない。多頻度、低リスクの最寄り品と相対的に少頻度、高リスクの家電品において、消費者の心理と購買行為は当然違うはずである。先述の TCL と提携した仏のトムソン・マルチメディア社も、家電業において数多くのブランド

THOMSON
Look Listen & Live

（「THOMSON」、「RCA」、「SABA」など）を所有しているが、各ブランドを維持するために、限られていた資源を分散しなければならず、結局会社全体のブランド・イメージを低下させ、またそれによって市場シェアも低下してきた。かつて、フランスの民族工業の誇りと呼ばれてきたトムソン・マルチメディア社は今深刻な経営不振に苦しんでいる。松下電器の多ブランド戦略の見直しにも、二年間連続の巨額赤字（2001年には2650億円、2002年には200億円）の背景がある。また、2002年日本経済産業省公表の企業ブランド価値のランキングに、松下電器は1兆6,000億円で、トップであるソニー（4兆4,000億円）の半分に満たないのである。いまだにブランド・イメージが統一されていないことが最大の理由であるのはいうまでもない。

多ブランド戦略あるいは単一ブランド戦略はともにブランド構造上の問題を解決する戦略の一つであって、別にどっちが優れているかの問題では

ない。ただし、業界によって、どの戦略がもっと有効であるかを分析すべきである。例えば、トイレタリー業界、菓子、食品業界などに多ブランド戦略がより有効であるに対して、家電業界、コンピューター業界などに単一ブランド戦略がもっと有効であると考えられる。しかし、こうした戦略が有効かどうかを判断する時に、企業は現時点で発展のどの段階、時期にあるかどうかを総合的に考慮する必要がある。TCLのこうした多ブランド戦略は、現時点の海外進出にとっては有効であると考えられる。まず、短時間で先進国の市場を開拓するために、消費者にとってまったく新しいブランドよりも、現地でよく知られているブランドを使ったほうが、低コストでブランドの運営ができる。次に、現地ブランドの運用によって、外国製品への高い税率を避けることができる。最後に、現地ブランドで消費者の親和感を得ることができる。もちろん、何よりも重要なのは、こうした多ブランド戦略は、これまで反ダンピング・ブームで中国家電製品がほとんど進出不可能な状態となった欧州、北米市場への進出を可能にすることである。

TCLの現時点の発展状況（自社ブランド力、技術力、資金力など）においては、TCLは現時点の最善なブランド戦略（多ブランド戦略）を決めたと言える。企業の発展に従い、TCLもブランドの集中化に向かうことになるのであろう。いつか、TCLは松下電器みたいに、多ブランド戦略の「引き算」を採用する時には、自社の目標である「創建世界級的中国企業（世界レベルの中国企業をつくる）」との距離が、近くなっているはずである。

3：娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張戦略

企業のブランド戦略において、今最も議論されているのは恐らくブランドの拡張戦略であろう。ブランド拡張とはある製品において成功したブランドを利用し、新製品の導入を容易にする方法である（カテゴリーが同じであると、「ブランド拡張」と見なされない論点もある）。ブランド拡張は

主に二種類に分けることができる：

- ①：ある製品において成功したブランドを、別のカテゴリーに用いて拡張（カテゴリー拡張）
- ②：ある製品において成功したブランドを同一製品カテゴリーに用いて拡張（ライン拡張）

世界中に、企業によるブランド拡張戦略の実例は非常に多い。例えば、米国企業のジレット（GILLETTE）社は「Oral B」ブランドを関連製品グループの中で上手に活用し、ハミガキ剤から歯ブラシ、デンタルフロス、マウスウォッシュなどへと、関連カテゴリーで強力なグローバル・メガブ



ランドを消費者の心に植え付けることに成功している。日本企業の本田も、「ホンダ」ブランドをオートバイから自動車、芝刈り機、除雪機などへ拡張したのである。中国企業の例も数多く、例えば海爾（ハイアル）は冷蔵庫から総合家電へ、そしてついに製薬業界、金融業界にも拡張している。999——三九企業グループも製薬業からビール業界に拡張した。

ブランド拡張が頻繁に行われる背景には、それなりの原因がある。米国のあるスーパーで実施した流通している商品に対する調査によると、過去十年間で成功したブランド（その成功を判断する基準は年度売上高が1500万ドルとされている）の中で、三分の二もがブランド拡張によるものであった。日本でも、中国でもそうした状況が見られている。つまり、高いリスクを冒して新しいブランドを導入するよりも、既存ブランドからの拡張による成長の方が有効であると表明されたのである（表3-3参照）。

ブランド拡張のメリットを分析すれば、主に以下5点⁷⁾のように考えられる：

- ①資源の活用
- ②消費者への迅速な浸透

7) 青木幸弘、小川孔輔、亀井昭宏、田中洋編著 「最新ブランド・マネジメント体系」日経広告研究所 1997年

表 3-3 ブランド拡張による成功例と失敗例⁸⁾

ブランド	オリジナル製品	拡張製品
ブランド拡張による成功例：		
マールボロ	タバコ	洋服とファッション製品
VISA	クレジットカード	トラベラーズチェック
YAMAHA	楽器	発動機，半導体
海爾（ハイアル）	冷蔵庫	総合家電
ブランド拡張による失敗例：		
アイボリー	ソーブ	アイボリー・シャンプー
ビック	ボールペン	ビック・パンティストッキングおよび香水
ピエール・カルダン	洋服	ワイン
999	薬	ビール

③費用の削減

④拡張の基本となった製品の売り上げアップ

⑤ブランドを活気づける

しかし、一方に、ブランド拡張は極めて危険な行為であるという論点もある。「The 22 Immutable Laws of Branding」（日本訳名「ブランディング 22の法則」，アル・ライズ／ローラ・ライズ共著）によれば、「ブランドの力はその広がりには反比例する」——拡張の法則，「フォーカス（焦点を絞り込む）する時，ブランドは強力になる」——収縮の法則，などが書かれているように，企業のブランド拡張に強く反対している。確かに，多くの企業のブランド拡張が失敗に終わった例も少なくない（表 3-3 参照）。



シボレーはかつて米国で一番よく売れた車であったが，万人向きの車にしようとしたために，ブランドの力が損な

8) 青木幸弘，小川孔輔，亀井昭宏，田中洋編著 「最新ブランド・マネジメント体系」日経広告研究所 1997年

Ries and Trout (1993), pp. 72-73 より作成

われた。今年年間販売台数は100万台以下で（ピーク時は1,718,839台⁹⁾、二番手に成り下がっている。先述の中国製薬企業の999も、ビール業界への拡張が、心理的な原因で消費者に拒否され、失敗している。



ブランド拡張のデメリットを分析すれば、主に以下3点のように考えられる：

- ①ブランド・イメージを曖昧にする可能性
- ②ブランド全体のイメージ低下の可能性
- ③共食いになる可能性

ブランド拡張戦略は企業にとって、まさに諸刃の剣である。中国飲料食品業界の雄——娃哈哈（ワハハ）がブランドの拡張によって成長してきたが、最近ではさらにブランドの拡張戦略に意地を見せている。

1987年、娃哈哈（ワハハ）の前身——杭州市上城区校办企业经销部（小学校経営の販売店）が成立した。1989年、娃哈哈栄養食品工場が成立し、漢方の「薬食同源」の理論に基づいて、児童向けの天然食品の「娃哈哈児童栄養液」を開発し、大ヒットした。「娃哈哈（ワハハ）」という言葉はそもそも楽しい中国童謡の歌詞（子供たちの笑い声）であって、ほとんどの中国人に知られていた。娃哈哈（ワハハ）はそれをうまく利用し、自社商品ブランド、そして自社名称に用いたのである。1991年、創業僅か3年の娃哈哈（ワハハ）は1億元（約15億円）の売り上げを遂げ、小学校発の奇跡と呼ばれてきた。2002年、売り上げが88億元（約1320億円）で、乳飲料、ミネラル・ウォーター、八宝粥（缶詰食品）が市場占有率の第一位を占め、娃哈哈（ワハハ）は連続5年間中国飲料食品業界の王者となった¹⁰⁾。

娃哈哈（ワハハ）のこうした凄まじい成長はブランドの拡張による成功

9) アル・ライズ／ローラ・ライズ共著 「The 22 Immutable Laws of Branding」
（日本訳名「ブランディング22の法則」）

10) 関連データは娃哈哈（ワハハ）の公表資料による。

<http://www.wahaha.com.cn/>



でもあると言える。1989年の「娃哈哈兒童營養液」の大ヒットから、娃哈哈（ワハハ）ブランドを1991年の果実乳飲料、1996年のミネラル・ウォーター、1998年の炭酸飲料、そして2001年の茶飲料へと、次々に拡張してきた。また、娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張は飲料業界にと止まらず、1991年の缶詰食品から、お菓子、インスタント・ラーメンなどの食品業界へ、そして医薬保健品業界までにも拡張してきた。今日の娃哈哈（ワハハ）は6大類別、30以上品種の製品を生産している。

今まで、娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張は、同じカテゴリーでの拡張——ライン拡張（飲料業界における拡張）、あるいは相関カテゴリーでの拡張（食品業界などにおける拡張）であった。しかし、2002年5月、娃哈哈（ワハハ）はアパレル業界（現時点では主に子供衣類）への拡張を宣言し、中国企業界に大きな波紋を投げかけた。一年間で、2000軒の直販店を開き、中国子供衣類市場における NO.1 のブランドを創建すると娃哈哈（ワハハ）は強気を隠さなかった。

娃哈哈（ワハハ）はアパレル業界へのブランド拡張も今までのように成功するだろうか。娃哈哈（ワハハ）がその新しいブランドの拡張における有利と不利な条件を、消費者の視点とマネジメントの視点から分析してみよう。

まず消費者の視点から見れば、ブランド拡張の適合条件としては、知覚の適合性（新アイテムと親ブランドとの間で、イメージの整合性または一貫性があるかどうか）、便益の移転（親ブランドによって提供される便益が、新カテゴリーでも望まれるかどうか）、技能や資産の移転可能性（親ブランドのスキルや資産など、新カテゴリーに移転できるかどうか）、製品の補完性（親ブランドが新カテゴリーの製品との関連性があるかどうか）などの四つを考えられる。娃哈哈（ワハハ）がアパレル業界へブランド拡張をする場合、便益の移転と技能の移転可能性などが考え難く、不利条件と見なすことになる。しかし、もし子供衣類だけに焦点を当てる時に、ある程度の知覚の適合性と製品の補完性が認められる。今まで娃哈哈（ワハハ）

のブランド拡張は最初の子供向け製品（児童栄養液，果実乳飲料など）から，少しずつ成人向け製品（ミネラル・ウォーター，炭酸飲料，茶飲料，医薬保健品など）に展開してきか，薄くなりつつあるにもかかわらず，消費者が 娃哈哈（ワハハ）ブランドに対するブランド・イメージとブランド連想はまだ「子供たちがわいわい騒いでいる…楽しく遊んでいる…」などの印象に残っている。この点から見れば，娃哈哈（ワハハ）が子供衣類へのブランド拡張は一定の成功条件を揃えていると考えられる。しかし，「子供衣類」の焦点をはずれ，成人衣類まで拡張する場合には，娃哈哈（ワハハ）はこうした適合条件をすべて失うことになると言える。

次に，マネジメントの視点から見る場合，ブランドの拡張には商品と市場環境，企業の経営資源などを分析する必要がある。商品と市場環境について，娃哈哈（ワハハ）の有利条件としては，今日において中国子供衣類市場の特徴（相対的な売り手市場，小さいシェアのブランドが混み合っている，商品の革新性が少ないなど），親ブランド（娃哈哈）が元カテゴリーにおいて王者である市場地位などが考えられる。成人衣類市場の場合は論外である。不利条件としては，新アイテム（衣類）の特性（外観だけでもある程度の品質が推測でき，いわゆる「探索財」である）が，ブランド名のような周辺的な属性から影響され難く，ブランドによる拡張は難しいと考えられる。企業の経営資源について，娃哈哈（ワハハ）の有利条件としては，流通チャンネル（大都市を除けば，娃哈哈は中国での流通網がコカ・コーラを凌いでいる），コミュニケーション力（童謡を利用した知名度プラス好評の広告効果）などが考えられる。不利条件としては，技術力・製造ノウハウ（飲料食品業界での技術，ノウハウ優越性がアパレル業界へ移転できない）などが考えられる。

以上述べたとおり，娃哈哈（ワハハ）はアパレル業界へのブランド拡張が有利な条件を持ちながら，不利な条件も抱えている。いうまでもなく，如何に有利な条件を生かし，不利な条件を克服するかが娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張の成功に繋がっている。また，今後のブランド拡張にも，

娃哈哈（ワハハ）は特に注意すべき問題の一つが、娃哈哈（ワハハ）ブランドの「成人化」傾向である。前述も述べたように、これまで娃哈哈（ワハハ）ブランドの拡張は少しずつ、成人化に向かっていく。しかし、娃哈哈（ワハハ）ブランド（ブランド名が変わらない限り）の強みはあくまでも子供関連カテゴリーにあると考えられる。成人向けの拡張が多いほど、ブランドの弱体化が進み、ブランドの価値を失うことになる。実際のところ、娃哈哈（ワハハ）はアパレル業界への拡張宣言をして以来一年経った現在、目標であった2000軒直販店が僅か半分未満の800軒に留まり、拡張による収益も予想額を遥かに下回っている。その最大な原因は成人化によるブランド・イメージの混乱と低下などが認められている。

ブランドの拡張を進んできた娃哈哈（ワハハ）にとって、ブランド拡張方向の選択とブランド力の原点への回帰が求められている。

4 中国企業のブランド戦略からの啓示

①：海爾（ハイアル）モデルと格蘭仕（ギャランツ）モデルからの啓示：

海爾と格蘭仕は中国で最も特徴のある企業であるが、経営戦略に関して、全く対立した路線を採っているように見える（3-1参照）。海爾は中国でも最もブランド意識が強く、かつ最高のブランド価値を有する企業であるのに対して、格蘭仕は低コスト製造で勝負し、またそれを徹底的に活用している企業である。

SANYO

海爾と格蘭仕のストーリーは、企業の成功が必ずしも一つのモデルに依存する必要がないことを物語っている。具体的にどの戦略（特にブランド戦略）を採るかは、企業を取り巻く特定の環境（すなわち経済学者のいう「経路依存」）と企業の経営資源の最も合理的な配置原則によって決めるべきである。ここで、指摘すべきなのは、いわゆる貼牌生産（OEM、相手先ブランド生産）戦略は、ある意味では一種の過渡期のブランド戦略であると言えよう。格蘭仕はこの過渡期のブランド戦略によって、デファクトスタンダード（事実上の業界標準）を獲得する

ことができ、今後の自社ブランドの展開と確立に最有力な基礎を築き上げたのである。このような例は、日本企業の三洋電機からも見ることができ。あまり知られていないが、世界一の生産台数を誇るデジカメメーカーは三洋電機である。

「デジカメ」を商標登録している同社は世界市場の3分の1を生産している、その90数%はOEMによるものである。現時点ではカメラ市場でブランド力を持たないが、デファクトスタンダードの獲得によって、今後のデジカメ市場でSANYOブランドを定着させることを意図している。

海爾（ハイアル）モデルと格蘭仕（ギャランツ）モデルは、企業がブランドを構築する際に、企業を取り巻く特定の環境を把握し、経営資源の最適な配置原則に沿うべきであることを示唆している。

②：TCLの多ブランド戦略からの啓示：

TCLは国際化を進んでいる中国企業の代表である。TCLの多ブランド戦略には関心が寄せられている。前述したとおり、多ブランド戦略あるいは単一ブランド戦略はともにブランド構造上の問題を解決する戦略の一つであって、戦略自身においては優劣の問題が存在しない。業界によって、どの戦略がより有効であるかを論じる価値があるものの、企業が今発展のどの段階と時期に所在しているかの状況を見捨てることはできない。また、業界全体が発展のどの段階と時期にあるかの状況も把握しなければならないのである。同じ家電業界における、TCLの「ブランド足し算」と松下の「ブランド引き算」（3-2参照）を解説するためには、こうした弁証的な思惟が必要とされるのである。


TCLの多ブランド戦略は、企業がブランドを構築する際に、企業自身と業界全体の発展段階及び時期の状況を踏まえるべきであることを示唆している。


③：娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張戦略からの啓示：

娃哈哈（ワハハ）は紛れもない中国の民族ブランドの誇りである。娃哈哈（ワハハ）をはじめとする自国ブランドはかつてほぼ外資ブランドが独

占していた中国の飲料水市場を奪還したのである。このような娃哈哈のブランド拡張には、企業界や学術界だけではなく、一般の国民にまで注目されている。

ブランド拡張の適正性を測るには、ブランド連想という概念がよく用いられている。ブランド連想というのは、簡単に言えば、ブランド名とある事柄（製品の 카테고리や顧客への便益など）との結び付

きである。例えば、「キリン」というブランドを提示される  ときに消費者がビールを、「キャノン」というブランドにカメラを思い浮か

べるであろう（ここで正方向のブランド連想と呼ぶことにしよう）。また、逆方向のブランド連想も考えられる。すなわち、ソフトウェアといえばマイクロソフト、ハンバーガーといえばマクドナルトを思い出すようなことである。今まで、ブランドの拡張を評価するベンチマークには、正方向のブランド連想がよく使われてきた。例えば、キャノンがカメラからデジカメに拡張する時は、誰もが適正であると思うだろう。しかし、逆方向のブランド連想がもっと重要ではないかと思う。つまり、「キリン」と言えばビールへの連想よりも、ビールと言えば「キリン」への連想のほうが重要であると思われる。これは消費行為を分析すれば簡単に証明できる。消費者がビールを飲みたいという欲求から、たまたま「キリン」ブランドを選んで消費行動を行うのであって、「キリン」ブランドを飲みたいという欲求から、たまたまビールを選んだのではないはずである。この意味では、逆方向のブランド連想を損なわない限り、ブランドの拡張は適正であると言えよう。例えば、「ウォークマンと言えばソニー」は「ノートパソコンと言えばソニー」と、「発動  機の YAMAHA」は「ピアノの YAMAHA」と、矛盾しないようなことである。

ところが、逆方向のブランド連想だけを考慮すると、結果論の陥穽に落ちる恐れがある。また、逆方向のブランド連想だけ考えると、企業のブランド拡張が無限にできるようになってしまうのである。ブランドの拡張に

は正、逆方向を含んだブランド連想を総合的に考える必要がある。例えば、娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張の場合、娃哈哈⇒楽しい子供たち⇒子供関連製品⇒子供衣類、という連想方向を自然に思い浮かべ、またその逆方向でも不自然がないと考えられる。しかし、成人衣類まで拡張すると正、逆方向のブランド連想の両方とも可笑しくなる。強いブランドというのは、すべてのカテゴリーにおいても、強いわけがない、はずもないのである。

娃哈哈（ワハハ）のブランド拡張戦略は、企業がブランドを構築する際に、自社ブランドのブランド・パワーの各要素（ブランド連想、ブランド・イメージなど）を総合的に考慮すべきであることを示唆している。

以上をまとめると、企業はブランドを構築する際に、企業を取り巻く特定の環境を十分に認識し、経営資源の最適な配置原則に沿い、企業自身と業界全体の発展段階及び時期の状況を踏まえ、自社ブランドのブランド・パワーの各要素を総合的に考慮するなどの必要があると考えられる。

5 おわりに

「中国特色」という言葉は中国ではよく耳にする。もともと政治的な色が強かったが、いまや経済関連の事情にも用いるようになってきた。その言葉の新発展は、経済に関する理論も、政治的、社会的、地理的などの環境条件によって、その捉え方と応用が違ってくることを示している。中国企業のブランド戦略とその応用はまさに「中国特色」的である。

本稿で例として挙げた中国企業は、いずれもそれぞれの業界で中国を代表できる成功している企業である。彼らの成功を認めると同時に、その成功を取り巻く外部条件を決して忘れてはいけない。中国はまだ追いつく段階にあり、労働コストの比較優位性を持ちながら、高成長している巨大な市場である。また、消費者層が多元的であり、独禁法や関連の労働法規の整備が遅れているなども、今日中国の社会経済環境であるといえよう。いかなる経験も環境の産物である。彼らの経験はどこでも通用するようものではなく、時には革新が必要であることを十分に承知すべきである。

先進国と比べ、中国企業のブランド構築の重要性に対する認識がまだ薄いと言わざるを得ない。目先の利益を獲得するために、先祖代々は何百年もかけて築き上げた民族ブランドを安易に潰してしまった事件が相継いで起こっている。2002年の南京冠生園月餅事件と最近の江蘇太倉肉松事件、浙江金華火腿事件などがその典型的な例である。また、同じ事が日本でも起こっている。大阪工場製品での集団食中毒事件から雪印ブランドの崩壊がスタートしたが、ようやく消費者からの信頼を建て直しかけたところで子会社による輸入食肉の不正事件が発覚し、一時は企業そのものの存続を困難なものにさえた。三菱自動車の欠陥車情報（リコール）隠しについても、三菱というブランドにどれぐらいの打撃を与えたのかは計れないのである。これらの例は、ブランドは有形なものでないだけに築くのが難しい反面、崩壊させるのは容易であることを示唆している。そんな状況の中、ブランド構築の必要性和意義を謳えることが、企業にとって現実的な指導性を持ち、一層重要になってきているといえよう。

本稿は中国企業のブランド戦略とその応用についての解析に重点を置き、現時点で中国企業にとって最適なブランド戦略のあり方と企業がブランド戦略を立てる際に注意すべき原則を探り出す試みであった。しかし、政治、経済など社会環境の変化は企業のあらゆる意思決定に影響する。変化したあるいは異なった環境の下で、企業は如何にして最適なブランド戦略を立てられるのか、またその時注意すべき問題点などについては今後の課題にしたい。

参 考 文 献：

- D. A. Aaker 「ブランド・エクイティ戦略」(Managing Brand Equity) (陶山計介他訳) ダイヤモンド社 1991年
- D. A. Aaker 「ブランド優位の戦略」(Building Strong Brands) (陶山計介他訳) ダイヤモンド社 1996年
- D. A. Aaker 「ブランド・リーダーシップ」(Brand Leadership) (阿久津聡訳) ダイヤモンド社 2000年

曾・近藤：メイド・イン・ブランドの一考察

- 恩蔵直人「競争優位のブランド戦略」 日本経済新聞社 1995年
青木幸弘他「ブランド・ビルディングの時代」 電通 1999年
片平秀貴「新版パワー・ブランドの本質」 ダイアモンド社 1999年
嶋口充輝, 竹内弘高, 片平秀貴, 石井淳蔵共著「マーケティング革新の時代, ブランド構築」 有斐閣 1999年
伊藤良二「コーポレートブランド戦略」 東洋経済新報社 2001年
石井淳蔵「ブランド」 岩波新書 1999年
小川孔輔「ブランド戦略の実際」 日経文庫 1994年
山田敦郎「パワーブランドカンパニー」 東洋経済新報社 2003年
青木幸弘, 小川孔輔, 亀井昭宏, 田中洋編著「最新ブランド・マネジメント体系」 日経広告研究所 1997年
アル・ライズ, ローラ・ライズ共著「ブランディング22の法則」 (片平秀貴監訳) 東急エージェンシー出版社 1999年
ナンシー・ケーン「ザ・ブランド」(樫村志保訳) 翔泳社 2001年
熊本浩明, 佐藤江司 著「無形価値 会計と情報開示」 清文社 2003
フィリップ・コトラー「マーケティング原理」(村田昭治監修, 和田充夫, 上原征彦訳) ダイアモンド社 1983年
兼村榮哲他「現代流通論」 八千代出版株式会社 1999年
マッキンゼー・マーケティング・グループ「「消費者最優先」企業の時代」 プレジデント社 1994年
唐沢 豊「物流概論」 有斐閣 1989年
小山 良「マーケティング戦略」 白桃書房 1997年
井原久光「ケースで学ぶマーケティング」 ミネルヴァ書房 2001年
ポール・ストバート「ブランド・パワー～最強の国際商標」 日本経済評論社 1996年
伊藤邦雄「コーポレートブランド経営」 日本経済新聞社 2000年
寺本義成, 原田保「ブランド経営」 同友館 2000年
陶山計介, 梅本春夫「日本型ブランド優位戦略」 ダイアモンド社 2000年
信田和宏「知価時代のブランド戦略」 NTT 出版株式会社 2002年
「ブランド価値評価研究会報告書」(日本経済産業省) 2002年
「ブランド・ジャパン2003」(日経 BP コンサルティング) 2003年
「2002中国ブランド価値報告」(北京名牌資産評価有限公司) 2002年
谷 照明, 岡紅玉共著「海爾：中国の世界名牌」 経済管理出版社 2002年
白光 主編「ブランド文化——中外ブランド事例」 中国時代経済出版社 2001年