

メイド・イン・ブランドの一考察

——ブランドの分化と統合の視点から——

曾 憲 忠

(受付 2006年 4月 24日)

目 次

- 1 はじめに
- 2 現代の企業経営におけるブランドの必要性
- 3 ブランド戦略及びブランドの分化と統合
- 4 事例から見るブランドの分化と統合
- 5 ブランド資源を最適配置するためのブランド戦略
- 6 終わりに

1 はじめに

ブランドという言葉を目にしない日はない。最近の新聞や雑誌、特にビジネス関連の本に、ブランドに関する問題を取り上げているものは数え切れないほどである。また、ブランドに対する議論は当初では広告やマーケティング分野の研究者・実務家を中心とした議論であったが、最近では、法律や会計分野の研究者、広報・法務（知財）・財務（IR）関係の実務家を巻き込む形で、さらには、戦略論・組織論の研究者をも巻き込む形で、議論の輪は格段に広がってきている。その背景としては、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。こうした成熟した競争社会のなかで生き残るために、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となっているのである。

2 現代の企業経営におけるブランドの必要性

現代のように、もはや意識的に差異性を創造することでしか利潤を生み出せなくなった「ポスト産業資本主義」¹⁾の時代においては、他社が容易に模倣できないような差異性を創造し、それを維持・拡大していくうえでの組織能力を持つことが重要であり、また、結果的に企業組織のなかに蓄積される固有の資産、とりわけ特許やブランドといった知的資産の必要性・重要性が増してきている。

産業資本主義の時代より差異性こそが利潤の源泉であったが、産業資本主義が依拠してきた労働生産性と実質賃金率との間の構造的な差異性が無くなり、新製品や新技術、新市場や新しい組織形態などによって、自らを他企業と差異化することでしか利潤を生み出せない状況、すなわちポスト産業資本主義の時代に突入することとなった。しかし、どれだけ独創的な製品や最先端の技術であっても、いつかは必ず他企業によって模倣・追随され、その差異性は失われてしまう。にもかかわらず、企業が利潤を得ていくためには、新製品開発や新技術の導入などによって意識的に差異性を創造するしかなく、結果的に、差異性それ自体である特許やブランドといった知的資産の重要性が急速に高まっている。

また、このようなポスト産業資本主義の流れは、一方で、競争のグローバル化を促進することで、伝統的に存在してきたさまざまな差異性を消し去り、世界中のモノを標準化していく傾向がある。他方、IT 革命によってオープン・アーキテクト化が進むなか、モノを生産する技術やその技術を開発するプロセスが標準化され、さらには、インターネットを通して、情報自体もグローバルに標準化されていく。

このように、グローバル標準化という大きな流れのなかでの「差異性の

1) 岩井克人 著 『会社はこれからどうなるのか』 平凡社 2003年

消滅」は、グローバル競争のさらなる激化という図式のなかで、企業を今まで以上に「差異性の意識的創造」へと駆り立てていくことになる。

製品・サービスにおける「差異性の消滅」をコモディティ化と呼ぶならば、コモディティ化は必然的に価格競争への埋没を意味し、そのような際限のない価格競争から脱却するための脱コモディティ化の取り組み、すなわち「差異性の意識的創造」としてのブランド構築が必要とされるのである²⁾。

3 ブランド戦略及びブランドの分化と統合

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。

「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

2) 青木幸弘 「ブランド問題の今日的意義～何故われわれはブランドに注目するのか～」日本自動車工業会 2004

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。また、こうした垂直的な視点で具体的なブランド戦略を分類するとは別に、水平的な視点で具体的なブランド戦略を分類することもできる。コトラーは以下のように、ブランド戦略を4つに分類して説明している³⁾。

	既存ブランド	新ブランド
既存製品カテゴリー	ブランド拡張 (ライン拡張)	ブランド開発 (マルチブランド戦略)
新製品カテゴリー	ブランド拡張 (カテゴリー拡張)	ブランド開発

さらに、上述した視点を踏まえて、より立体的な視点でブランド戦略を捉えるのはブランドの分化と統合である。

ブランドの分化と統合は、狭義的にブランドの数の増減として捉えることもできるが、広義的にはブランドの各要素、イメージ、階層、チャンネルなどブランド関連資源における分散と集中のことを指す。

ブランドの分化と統合は主にブランド構造選択戦略の範囲で論じることが多く、いわゆる多ブランド戦略（マルチブランド戦略ともいう）や単一ブランド戦略（ワンブランド戦略ともいう）とか、また、ブランドの階層性から捉える場合の製品ブランド戦略（ペットブランド戦略ともいう）や企業ブランド戦略（コーポレートブランド戦略ともいう）などはその代表

3) Philip Kotler, Gary Armstrong (原著) 和田充夫 (訳) 『マーケティング原理 第9版—基礎理論から実践戦略まで』ダイヤモンド社 2003

的な例である。しかし、ここで特筆すべきなのは、ブランドの分化とブランドの統合を動的的に捉える必要があることである。つまり、多ブランド戦略や単一ブランド戦略など、ブランドの分化と統合の結果にこだわることもよりも、そのプロセスを大いに注目すべきである。

そもそも、ブランドの分化と統合はなぜ生じたのか、その原因には歴史的な要素と経済発展需要の要素があると考えられる。歴史的な要因については、現代ブランドの誕生地である米国のブランド発展歴史をレビューする必要がある。すでによく知られていることであるが、米国で最初に誕生した製品ブランドは P & G の石鹼「アイボリー」（1878年発売）であったといわれている。この「アイボリー」を皮切りに、19世紀後半から20世紀初頭にかけて数多くの消費財ブランドが誕生した。この時期において、自社内に1つの製品ブランドしか持たず、「企業名＝製品ブランド名」という企業がほとんどであったため、ブランドの分化と統合は起きてなかったのである。こうして成立したブランドは、次第に市場リーダーシップを確立し、急速に業容を拡大していったため、1920年頃になると、自社内に多数の製品カテゴリーやブランドを抱える企業が多く増えてきた。「機能別管理組織制」やその後の「ブランド・マネジャー制」という専門的、体系的なブランド管理制度もこうしたブランドの数の増加に従って確立されてきたのである⁴⁾。この時期から、ブランドの分化と統合、特にブランドの分化は進んできたのである。第2次世界大戦後、米国市場の購買力は、経済成長とベビーブームに後押しされて飛躍的に増大し、その購買力を見込んで、幅広い製品カテゴリーで続々と新ブランドが開発され、ブランドはかつてない隆盛を極めた。こうしたブランドの急増は、ブランドの分化をさらに推進したが、それと同時に、余りにも多くなってきたブランドを効率よく管理できず、場合によって、ブランドの統合も余儀なくされてきたのであ

4) Low, G. S. and R. A. Fullerton 「Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation」 Journal of Marketing Research, Vol. XXXI (May) 1994

る。経済発展需要の要因については、以上のブランド発展歴史の各段階でも同じように考えられるが、現在において、主に商品の多角化、市場の細分化、消費者ニーズの多様化、また企業経営に対しての複数ブランド間の資源配置最適化、コミュニケーションの効率化、投資やリソースの集中化などの発展趨勢が、ブランドの分化と統合を促しているのである。

ブランドの分化と統合のそれぞれのメリット：

ブランド分化のメリット……………

- 商品の多角化、市場の細分化、消費者ニーズの多様化により良く対応できる
- 評判の良くない製品の悪影響が、他の製品群に及ぶことが防止できる
- 小売店の店頭において、より多くの陳列スペースを確保することができる
- ブランドをスイッチする消費者を自社内にとどめることが可能となり、企業内の複数ブランドの競争が、企業全体の業績向上につながる

ブランド統合のメリット……………

- コストの削減
- 投資や資源の集中
- コミュニケーションの効率と効果が高まり、ブランド・イメージの統一ができる
- 会社と事業の進むべき方向性をより明確に示し、従業員の意欲と求心力向上に資する

言うまでもなく、企業は如何に社内外の各資源環境を見極め、適切なブランドの分化と統合を選択するかが、企業のブランド戦略の成敗に、強いと言えば企業の存亡にも係っている。

4 事例から見るブランドの分化と統合

① 巨象も踊る——IBM の奇跡の復活

『巨象も踊る』という本は、ルイス・ガースナーがどのようにして IBM を立て直したかを彼の経営哲学と経営方法により解説したものである。また、この本は彼の自伝というべきものではなく、IBM の奇跡の復活の物語である。

1914年に創立した IBM (International Business Machines) は、コンピュータ関連企業として、世界最大である。パソコンやソフトウェアの製造・販売、CPU の製造も手がけている。ホレリス統計機が国勢調査に用いられるようになってから事業が大幅に伸び、企業や政府の計算需要に目をつけて、第二次大戦後にコンピュータの開発と販売に乗り出した。1933年にエレクトロマチック・タイプライターズ・カンパニーを買収して、タイプライター事業にも乗り出した。1964年に最初の汎用メインフレームシステム /360の開発に成功し、他社を圧倒してメインフレーム市場をほぼ独占していた。

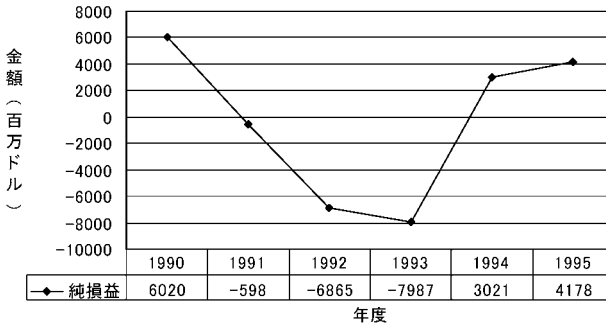
その一方で、IBM は1970年代のパーソナルコンピュータの波には完全に乗り遅れ、主導権を取り戻すために IBM-PC を投入するが、互換機メーカーのデルやコンパックに主導権を奪われ、また、収益のコアとなる OS と CPU もマイクロソフトとインテルに握られてしまった。パーソナルコンピュータの性能向上によりメインフレームの収益が悪化し、1991年から1993年の3年間に約150億ドル⁵⁾ の赤字を計上することになり、倒産の危機に見舞われた。そして、90年代初頭のパソコンの急速な普及は IBM をさらに低迷させ、IBM ブランドも崩壊寸前であった。

従来の事業モデルが崩れてきた IBM では、多くの部門や地域で自分たちの独自ブランド作りに走り始めていた。1993年、IBM としては初めて社

5) ポール・キャロル著 近藤純夫訳 『ビッグブルース』 アスキー 1995年

外からの CEO、ナビスコ社から引き抜かれたルイス・ガースナー会長が乗り込んだ際には、前任者が IBM を分社化・解体する方向で改革を進めようとしていたことすらあった。そのまま放っておいていたら、恐らく IBM ブランドはすでに崩壊していたかもしれない。ガースナー氏はその中でまず手始めに、社内向けと社外向けの改革を行うこととなった。まずは社内において、組織、ブランド統合、報酬の改革を行った。社外においては、それまでの官僚的な内向きの志向から、顧客・市場重視の志向へと意識を変革させた。そして戦略としてサービス重視の姿勢を打ち出し、1993年から2001年までの売上高の伸びのうち約80%以上をサービス事業で稼ぎだした。

1990～1995年度 IBM の純損益表



出所：各期の有価証券報告書より作成

IBM ブランドのアイデンティティについて、ガースナー氏は、顧客が IBM に求めているのはバラバラの製品群ではなく、IT 技術を活用したトータル・ソリューションであると喝破し、IBM ブランドの統合を決断、分社化を中止、事業内容のコア・コンピタンス再定義とそこへの集中を実行し、巨大企業の復活を見事に果たした。上表は1990年から1995年まで、IBM の純損益の変化を示すものである。1993年に最悪な赤字（リストラ費用を含む）を底に、ルイス・ガースナー氏の改革によって、翌年に回復できたの

である。

その時、もしガースナー氏はメインフレーム、パソコン、ソフトウェア、半導体などの各部門の独自ブランド作りを止めさせなかったら、IBMはすでにその事業分野ごとに分社化されていたであろう。IBMというブランドへの統合こそ、顧客に切れ目のないサービスを提供できる「総合的なソリューション」の信頼の印であり、またそれによって生まれた総合力こそがIBMという大企業（象）の競争力の源泉である。まさにガースナー氏の言うとおりに、「巨象は踊れないとは誰にも言わせない……見事なステップを踏んで踊れるのであれば、蟻はダンス・フロアから逃げ出すしかない」⁶⁾。

② 技術よりブランド——スイス時計業界の逆襲

バーゼルフェアは毎年スイスのバーゼルで行われる世界で最も重要な時計の展示会であり、名実ともに、世界中の時計業界の企業が一同に会する唯一のショーといっても良いである。また、各メーカーの展示コーナーの来客数、人の流れや発信される情報を見れば、どのメーカーに力があるかは、一目瞭然であり、いわゆる世界時計産業勢力マップのバロメーターである。近年の展示会において、日本の時計メーカーの状況から、日本の時計産業の危機が確認できると言われている。

日本の時計産業は生産量ではいまだに世界一位の地位を保っている。だが、世界の時計市場では、数量ベースのシェアで3パーセント程度にすぎないスイスの高級時計が金額ベースで7割近くを占めている。スイス時計業界の推計によれば、2004年の世界の時計市場規模は約14億個、150億ユーロ（約1.7兆円）である。この1.7兆円の内、スウォッチグループをはじめとするスイスの4大グループが66%を占め、日本のメーカーはセイコーとシチズンがそれぞれ約9%ずつ、カシオが約5%を占めるにとどまっている⁷⁾。

6) ルイス・V・ガースナー 著 『巨象も踊る』 日本経済新聞社 2002

7) 日経産業新聞 『市場占有率』 日本経済新聞社 (1992～2005年版)

世界初のクォーツ式腕時計がセイコーから発売されたのは、1969年のことだった。それは、時計の最も基本的な機能である時間を正確に刻むという点において、それまで主流であった機械式腕時計を大きく凌駕する技術革新であった。時間精度の向上、小型・軽量化、コスト削減と、さらに改善を重ねていった日本のクォーツ・ウォッチ（腕時計）は、1970年代から1980年代半ばにかけて世界のウォッチ市場を席卷していく。日本が世界のウォッチ生産国となったのは1979年であったが、抜かれたスイスの時計生産数量は1983年にボトムとなり、ピークの1974年の9,700万個に対して、1983年には3,400万個とほぼ1/3の水準まで落ち込む（ムーブメントを含む）。

1969年以降、日本の SEIKO によるクォーツ革命でスイスのメカニカル時計産業は壊滅的な打撃を受けた。技術の面で日本メーカーが圧倒する状態になり、スイスの基幹産業ともいえる時計産業は、政府の支援をあおいだものの、厳しい構造調整を余儀なくされる。1970年に1620社あったスイスの時計メーカーは、1985年には630社に減少した。

しかし、スイス時計産業はそこから再生の歩みがはじまるのである。銀行などの強い指導を受け、財務体質の強化、生産体制の集約化に取り組み、体力回復・効率化を進めると同時に、巧みなマーケティング戦略（世界統一商品・価格、スポーツ・ファッション業界との連携など）、特にブランド分化による多ブランド戦略を展開し、高級機械式時計市場の復活・拡大を果たしたのである。

スイス時計産業を復活に導いたスウォッチグループ（Swatch Group）は、スイス最大の時計メーカーである。スウォッチグループは、研究開発3社、設計製造16社、15の販売ブランドで構成されていて、ムーブメント会社の ETA や多数の部品メーカーを傘下におさめている。販売ブランドについては、低価格帯に SWATCH があり、中価格帯では、TISSOT や RADO を持ち、その上の高価格帯では、OMEGA, LONGINE, 更にその上の少量生産の高級ウォッチブランドとして、BUREGET, BLANCPAN などを抱えてい

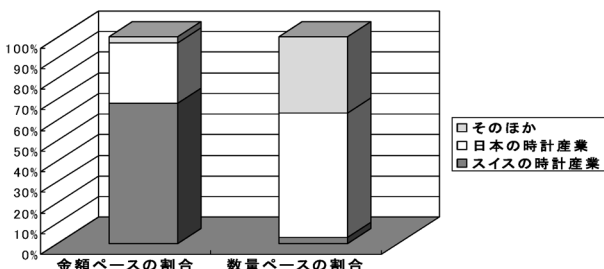
曾：メイド・イン・ブランドの一考察

る。これらのブランドが価格帯別に独自のアイデンティティーを打ち出し、市場での差別化を定着させることによって、トータルでの市場シェアを獲得している。金額ベースのシェアでは、スウォッチグループだけでも、世界の時計市場シェアの約4分の1を示している。

スウォッチグループを除く、スイスの他の3大グループ（ロレックス、リシュモン、LVMH）も、それぞれ複数のブランドを抱え、時計専門のロレックス以外は、ファッションや宝飾など他の分野でも強力な高級ブランドを持っている。

一方、日本の時計メーカーは、1970年代以降、クォーツで世界を席卷し、スイス時計業界を窮地に追いやり、1980年代半ばからはクォーツのムーブメントにおいても世界の供給基地としての地位を保ってきた。だが、1990年代に入ると、日本の時計産業の輝きは徐々に色褪せていってしまう。いったん「過去の技術」とみなされた機械式時計がスイスメーカーの巧みなブランド戦略で復活し、金額ベースで市場を奪還していったと同時に、クォーツおよびクォーツ・ムーブメントは安値勝負の「コモディティ」と化し、足下ではムーブメント市場でも中国メーカーが日本メーカーから価格支配力を奪いつつある。日本の時計メーカーは、数量ベースのシェアでは現在でも世界のおおよそ6割を占めているものの、金額ベースのシェアでは僅か3割しか占めていない。

世界の時計市場における数量と金額の割合



出所：日本時計協会統計資料より作成

この背景には、近年世界の時計市場は廉価品の大量消費市場から、少量の高価格、高付加価値製品の市場へシフトしている傾向がうかがえる。日本でも 3 - 5 万円の中価格帯や 1 万円以下の低価格帯は、売上規模でもずっとマイナス成長である。ローエンド (low-end) 市場で市場の拡大が価格の下落を補えない状況であるのに対して、10 万円以上のハイエンド (high-end) 市場では横ばいあるいは微増の傾向が見える。このような市場動向を読み取れず、日本の時計メーカーは依然として、ブランドの構築に怠り、高品質、高技術のものを低価格で大量に提供すればいいという従来のパターンから抜け出せなかった。そのため、中国、東南アジア勢との価格競争の消耗戦を強いられている。70 年代にクォーツ革命で世界を制覇し、スイスの時計産業を存亡の危機に陥れた日本の勢いは、もはや見る影もなくなった。

クォーツショックを起こし、日本を代表する時計メーカーのセイコーは従来どおり、一貫として技術を最重視の姿勢を崩せていない。ブランド戦略においても、セイコーの高い技術力を象徴する「SEIKO」という企業ブランド (コーポレートブランドともいう) を必ず一番前に出している。かつては、価格帯によって JEAN LASSAL, CREDOR, PULSAR, LORUS, ALBA など多数のブランドを抱え、ブランド別のマーケティングを行ってきたが、いつの間にか SEIKO LASSAL, SEIKO CREDOR などのブランドになってしまった。この現象はセイコーの最新ブランド (グランドセイコー, ドルチェ&エクセリーヌ, ブライツ, ルキア, プロスペックス, イウ, リュゼ, イグニッション) にも見られる。もともと、多ブランドのつもりで展開しようとしたが、「SEIKO」という企業ブランドの重みで、区別を付けにくく、結局消費者に同じ「SEIKO」ブランドとしか見えなくなる。セイコーはコーポレートブランド戦略に拘っている。

多ブランド戦略を採ってきたスウォッチと企業ブランド戦略を採ってきたセイコーの明暗は、前述した時計の消費市場動向変動、また、消費社会の変遷と消費者の購買行動におけるブランドの果たす役割の変化に深く関

係している。

消費社会の変遷を見てみると、戦後、「未熟であるが関心は高い」という消費者が、経済成長と豊かな社会の実現の過程で、製品判断力を高めてきたと同時に関心を低下させてきたという消費者の変化がある。またそれに伴い、企業ブランドが担ってきた「信頼の印」としてのブランドの役割が低下してきたという消費者の購買行動におけるブランドの果たす役割の変化がある。消費者の購買行動におけるブランドの役割は、大きく分けると、①識別 ②信頼の印 ③意味の3つに要約されるが、かつて製品判断力が低かった消費者は、ブランドに「信頼の印」としての役割を求めた。そして、コーポレートブランドによって、その役割は果たされた。しかしながら、製品判断力を高めた消費者は、「信頼の印」としてのブランドの役割を相対的に低下させてきた⁸⁾。

その結果、多様な「意味」を求めるようになった消費者の変化に的確に対応できたのが、スウォッチであり、一方、セイコーは、そうした消費者のニーズに応えられなくなっているということが明らかにされた。「信頼の印」としてのブランドの役割を相対的に低下させていることに加え、コーポレートブランドのもと、あらゆる消費者を対象としてラインアップされた様々なアンブレラブランドは、消費者のセイコーに対するイメージを拡散させることとなった。これらの事実から、今後セイコーが採るべきブランド戦略として、コーポレートブランドの位置づけを明確にし、それとは完全に切り離れた形での多様な個別ブランド展開の必要性を示唆している。

しかし、セイコーを初めとする日本メーカーは、いまでも技術先進性ばかりを頼りに、復調をはかろうとしている。最近では、マネジメントフリーで正確な時を刻む KINETIC オートリレーやソーラー電波時計、ゼンマイを使い、電池、二次電池、モーターを用いないクォーツ時計「スプリングドライブ」などで、優れた技術を武器に市場を獲得しようとしている。だが、

8) 池尾恭一 『日本型マーケティングの革新』 1999 有斐閣

技術だけの問題であれば、スイスの時計メーカーが造っている時代遅れの機械式時計はとて日本時計メーカーに勝てないはずであった。日本時計メーカーの優れた技術力と大量生産による「工業品としての時計」に対して、スイスの時計メーカーがブランド力と適量生産で「芸術品としての時計」を目指している。どれだけ独創的な製品や最先端の技術であっても、いつかは必ず他企業によって模倣・追随され、その差異性は失われてしまうが、芸術にはそんな心配がない、むしろ時間の経つによって、その価値を高めて行くのである。

日本時計メーカーはこうした「差異性の意識的創造」としてのブランド構築の重要性和必要性を再認識しない限り、またその上で今までのブランド戦略を考え直さない限り、世界時計市場での劣勢を挽回できないであろう。

③ ブランド統合による再生——松下電器の決断

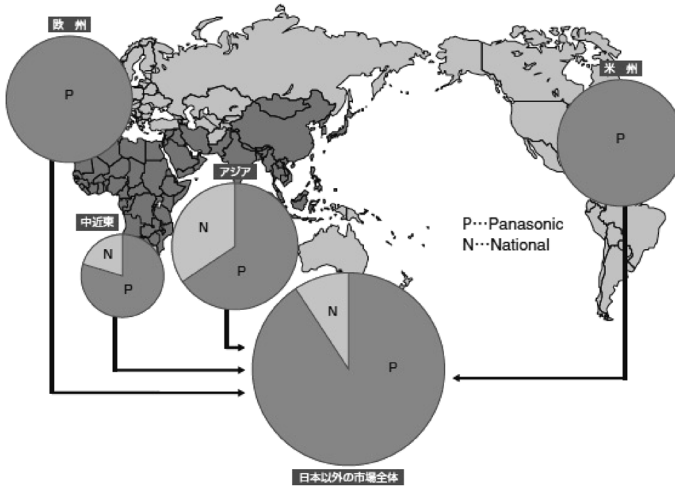
松下電器は、2001と2002年度に、創業以来未曾有の赤字決算に陥った。その窮地から脱するため、さまざまな破壊（構造改革）と創造（成長戦略）の取り組みを加速し、本業である商品力の強化、企業価値の向上に直結するブランド価値を高める戦略を本格的に起動し、再生と成長の軌道に戻ろうとしている。

まず、松下電器は手を付けたのはグローバルブランドを「Panasonic」に統合することである。松下電器では従来、National と Panasonic という2つのブランドを国内外の市場で使っていた。1927年、創業者松下幸之助が自転車用角型ランプに初めて使用した National は、いわゆる白物家電のブランドとして、日本国内、および、アジア、中近東地域で使われてきた。一方、1955年、輸出用スピーカのブランドとしてスタートした Panasonic は、映像音響・情報通信・電子部品等のブランドとして、日本国内と海外全地域で使われてきた。そのような中、2003年5月1日、当社では、海外市場におけるブランドを Panasonic に統合し、これを「グローバルブラン

ド」と位置づけることにした。

松下電器によれば、グローバルブランドを「Panasonic」に統合する第一の目的は、グローバルな宣伝・マーケティングの投資の分散を避け、経営リソースの集中を図るということである。海外における、従来のブランド別販売状況は下図の通りである。アジア、中近東においては、National がかなりのウエイトを示しているが、海外全体としては9%に過ぎず、それ以外の91%は、Panasonic であった。このような状況の中、海外において、National と Panasonic への投資の分散は非効率であり、原資を集中することが必要であった⁹⁾。

2003年5月以前のブランド別販売状況（日本以外の市場）



出所：日本貿易会月報資料

第二の目的は、ブラックボックス技術に裏打ちされた強い商品のマーケティング展開を世界規模で図ることである。企業として社会に貢献してい

9) 松下電器グループ・環境経営報告書（2002～2005年版）

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

くためのテーマは数多くあるが、メーカーにとって、一番大事なのは、やはり商品を通じて、世界中の消費者の役に立つことである。まず、消費者に選んでもらえる「強い商品」を開発すること、そして、スムーズに市場導入するための「強いマーケティング力」を持つこと、それが、結果的に、「ブランド価値向上」につながる。海外市場において **Panasonic** に統合することにより、この考え方がより効果的に実践できるものと判断したのである。

2003年5月以降、松下電器は、アジア、中近東の各国・各現地会社において、ブランドスイッチキャンペーンとして、さまざまな取り組みを展開した。その結果、従来、**National** への愛着が強かった国や地域の消費者にも、概ね **Panasonic** へのスイッチを好意的に受け止め、2004年3月までに完了した。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。

次に、松下電器は日本国内においても、ブランドの統合を断行したのである。2004年4月、松下電器が4月に子会社化した松下電工と電気設備や住設機器の商品ブランドを統合した。

国内のブランド統合を断行する前に、松下電器は、エレクトロニクスの分野のブランドとして「**Panasonic**」、家電・住宅設備機器分野の「**National**」の2つのブランドをもっている。一方、松下電工は、家電分野の「**National**」と電子部品・住宅設備機器分野の「(NAis (ナイス))」という2つのブランドを持っている。

今回のブランド統合は、松下電器が強引とも思えるリーダーシップを発揮して、松下通信工業などグループの企業を子会社化し、その再編を進めている過程の最後の段階で発生した。「兄弟会社」だった松下電工に対して、TOB（株式公開買い付け）を実施し、出資比率を51%に高め、完全子会社にした。それに伴い、松下電工のブランドを「**National**」と「**Panasonic**」に切り替えることになった。松下電工は従来独立心旺盛で、長年松

曾：メイド・イン・ブランドの一考察

下電器離れを進めてきた。その一環として、自社ブランドの確立を目指し、「NAis (ナイス)」ブランドを1982年に導入していた。このような活動の結果、下表のように、システムキッチンや給湯器といった住設機器の分野では「NAis (ナイス)」ブランドと「National」ブランドが競合するという状況が生じてしまった。また、空気清浄機、温水便座などの一部家電品でも、同じ「National」ブランドで両者が競争するという状況が発生していた。

製品分野	松下電器産業	松下電工
電子部品	Panasonic	NAis (ナイス)
エレクトロニクス機器	Panasonic	製品なし
住設機器	National	NAis (ナイス)
家電品・照明機器	National	National

市場の拡大に従って、多ブランド戦略の相乗効果により、グループとしてより大きな市場シェアを獲得しようというのも、松下電工の本心であろう。しかし、重複事業領域と製品カテゴリーの多かった松下電工と松下電器の場合には、その効果よりも、多ブランド戦略が消費者を困惑させ、グループ全体の各資源を分散し、収益性を損なったのである。

国内のブランド統合で、松下電器は松下電工との重複事業を解消する同時に、「NAis (ナイス)」ブランドを廃止し、国内における「National」ブランドをさらに強いものにするブランド戦略を立て、営業、商品開発、生産などの面での統合化をはかり、収益性をさらに高めようとしている。こうした中で、松下電器は2001 (-2650億)、と2002 (-200億)年度の赤字決算から、2003 (421億)と2004 (585億)¹⁰⁾年度の黒字に転換し、見事なV字型回復を見せている。

10) 松下電器グループの発表資料より抜粋

5 ブランド資源を最適配置するためのブランド戦略

前述したように、適切なブランドの分化と統合を選択することが、企業のブランド戦略の成敗に、強いて言えば企業の存亡にも係っている。しかし、企業がどのようにして、自身にとって適切な選択を決定し得るのだろうか。また、ブランドの分化（具体的に言えば、多ブランド戦略や製品ブランド戦略など）とブランドの統合（具体的に言えば、単一ブランド戦略や企業ブランド戦略など）を選択するに際して、その判断基準となるものが存在するであろうか。

ブランド戦略の展開における広告の重要性の視点から、「広告にある種の範囲の経済が存在するならば企業ブランドが用いられるし、逆に、範囲の不経済が存在する場合には製品ブランドが採用されるというものである」¹¹⁾という論点がある。しかし、アル・ライズとローラ・ライズが指摘したように、今日の主要なブランドは、広告によってではなくパブリシティーによって生み出されている¹²⁾。広告はあくまでもブランドを維持するための手段の一つに過ぎないことから、その論点の局限性を認めざるを得ない。ブランドの分化とブランドの統合を選択するに際して、企業を取り巻く環境の全体を考慮に入れなければならないのである。

まず、その選択は企業が定めた標的市場となる消費者の特質によって左右されると考えられる。消費者の特質には、経済的な側面（所得や消費環境など）、社会的な側面（宗教や人種など）、文化的な側面（教育水準やライフスタイルなど）を総合的に考える必要がある。これらの側面において、格差が大きければ大きいほど、ブランドの分化がより効率的である。逆に、格差が小さければ小さいほど、ブランドの統合がより効率的である。欧米

11) 成生達彦 他共著「企業ブランド vs 製品ブランド」 WORKING PAPER NO. J-43 2004

12) アル・ライズ, ローラ・ライズ (著) 共同 PR 株式会社 (翻訳) 『ブランドは広告でつukれない 広告 vs PR』 翔泳社 2003

企業に比べて、日本企業の多くが企業ブランド戦略を採用しているのも、日本市場における消費者の特質の格差は欧米市場のそれによりもずいぶん小さいからである。単一文化社会と所得格差が小さい日本と違って、多人数種、多文化と所得格差が大きい欧米では、多様な消費者のニーズに対応するため、製品ブランド戦略を選択するのが主流である。

次に、その選択は企業が提供している財（ここでは、主に消費財及び無形財のサービスを指す）の種類と特性によって決められると考えられる。消費財には、消費者の購買行動によって最寄品、買回り品、専門品などに分類することができる。

最寄品においては、低価格と高頻度購買、購買努力が小さいなどの特性によってブランド・ロイヤルティの感応度が低く、ブランドをスイッチしやすく、失敗してもコストが低い、消費者の嗜好が多様化で、製品判断力が高いなどのことから、単一ブランド戦略よりも多ブランド戦略のほうがより効率的であると考えられる。プロクター・アンド・ギャンブル社（P & G）やユニリーバ社（Unilever）などのブランド戦略が好例である。

買回り品においては、高めの価格と低頻度購買、計画性と比較購買努力が大きいなどの特性により、耐久性と機能性などの品質が重視され、ブランドをスイッチし難く、失敗したらコストが高い、電気製品の場合なら技術の更新交代が早いため、消費者の製品判断力が低く、メーカーの技術力評判に頼りがちである。そのため、多ブランド戦略よりも企業ブランド戦略や単一ブランド戦略のほうがより効率的であると考えられる。GE 社（General Electric）や本稿で取り上げた松下電器のブランド戦略が好例である。

専門品においては、高価格と購買努力が大きい、比較努力が小さい、価格感応度が低いなどの特性により、ブランド・ロイヤルティの感応度が非常に高く、ブランドをスイッチすることが考えにくい、技術よりも、そのブランドの象徴している意味（個性や風格など）が最重視される。いわゆるブランドによって自己を表現するというような感じである。そのため、

企業ブランド戦略よりも多ブランド戦略や製品ブランド戦略のほうがより効率的であると考えられる。LVMH グループ (Moët Hennessy Louis Vuitton) や本稿で取り上げたスウォッチグループのブランド戦略が好例である。

無形財のサービスにおいては、その非有形性と非均一性などの特性より、具体的な形を持つ製品によって自社の優れたところを訴求できなく、サービスの質が提供先によって異なるため、提供先である企業その物のイメージが消費者の製品判断基準となる。その故、企業ブランド戦略がより効率的であると考えられる。IT サービス企業 (YAHOO, Microsoft など) や本稿で取り上げた IBM のブランド戦略が好例である。

最後に、その選択は企業が属している市場の細分化程度と特性によって影響されると考えられる。市場の細分化程度が高いほど、その細分化された各市場を対応するため、多ブランド戦略や製品ブランド戦略のほうがより効率である。また、医薬品市場とかの特別な市場においては、リスクを最小限に食い止め、同社の他製品に波及させないためにも、製品ブランド戦略が最も多く採用されているのである。それに対して、産業財市場あるいは B to B 取引市場とかにおいては、商品ブランドよりも企業ブランドのほうが信頼されるから、企業ブランド戦略が最も多く採用されているのである。

上述のように、企業が自身にとって最適な選択 (ブランドの分化或いはブランドの統合) を決める際に、消費者・製品・市場の三つの要素の特質を分析する上で、選択しなければならない。ただし、その三つの要素を単独に捉えるのではなく、総合的に考えなければならないのである。

現実においても、その三つの要素を総合的に考え、全体のバランスを保ちながら、上手にブランド戦略を運営している企業が増えている。プロクター・アンド・ギャンブル社 (P & G) はその一例である。日用製品の製造販売を主とする当社は、欧米市場では製品ブランド戦略や多ブランド戦略で成功を収めているが、日本市場では企業ブランド戦略を実行している。1973年、最初に日本市場に進出した時には、P & G は製品ブランド戦略を

用いていたが、なかなか日本の市場を攻められず、企業ブランド戦略に切り替えたのである。また、P & G と同じように、日本企業の資生堂も似たような戦略を採っている。資生堂は国内において企業ブランド『SHISEIDO』戦略を採用しているが、海外では Carita や Jane などのブランドを用いて、製品ブランド戦略を採っている。

P & G と資生堂の場合、その製品・市場の特質の二要素から、多ブランド戦略あるいは製品ブランド戦略が効率的であると判断できるが、消費者特質の要素を考えると、日本の消費者に対して企業ブランド戦略がより効率的であると判断できる。このように、各要素を単独に捉えれば、必ずしも同じ結論にならない（むしろ違う結論になるほうが普通であるかもしれない）が、全体のバランスを考慮した取捨選択が求められているのである。

また、ここで特筆すべきなのは、こうした各要素の単独分析から生じた矛盾を和らげるために、ブランドの階層性を用いられることである。特に、この現象は企業ブランド戦略が主流である日本の企業に多く見られる。ブランドの階層構造に様々な形があるが、日本においては2階建て、つまり「企業ブランド+製品ブランド」のほうが多い。これは、日本の流通系列化、チャネル政策に深く関連していると考えられる。同じ多階層構造であっても、その表現の仕方によって、つまり企業ブランドを全面に出すかどうかの決断によって効果が違ってくる。ブランドの階層性を利用することによって、ある程度各要素から生じたジレンマを和らげることができるが、解消することは到底できないのである。

6 終わりに

ブランドは企業にとって大事な資産であり、資源である。如何にしてその資産を最大化し、その資源を最適に配置することは企業の存亡に係る重要な課題である。本稿はブランドの分化とブランドの統合の二つの視点から、企業にとって最適なブランド資源の有効配置のあり方を探る試みである。どちら（ブランドの分化あるいはブランドの統合）を選択するかは、

それぞれの企業が置かれた状況、つまり、消費者・製品・市場の三つの要素に依存して決まることである。ただし、その三つの要素を単独に捉えれば、必ずしも同一な結論に導かれぬ可能性があるが、全体のバランスを考慮した取捨選択が求められているのである。本稿の研究は、ブランド戦略を再構築しようとする企業の経営者に、そしてブランドの諸問題に関心のある実務家或いは研究者に少しでも役立つならば幸甚である。また、ブランドの多階層構造問題について、まだ研究の余地が残されている、それを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) ダイアモンド社 1991年
- D. A. Aaker 「ブランド優位の戦略」(Building Strong Brands) (陶山計介他訳) ダイアモンド社 1996年
- D. A. Aaker 「ブランド・リーダーシップ」(Brand Leadership) (阿久津聡訳) ダイアモンド社 2000年
- 岩井克人 著 『会社はこれからどうなるのか』 平凡社 2003年
- Philip Kotler, Gary Armstrong (原著) 和田充夫 (訳) 『マーケティング原理 第 9 版 —基礎理論から実践戦略まで』 ダイアモンド社 2003
- Low, G. S. and R. A. Fullerton 「Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation」 *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (May) 1994
- ルイス・V・ガースナー 著 『巨象も踊る』 日本経済新聞社 2002
- 日経産業新聞 『市場占有率』 日本経済新聞社 (1992~2005年版)
- 池尾恭一 『日本型マーケティングの革新』 1999 有斐閣
- 成生達彦 他共著 「企業ブランド vs 製品ブランド」 WORKING PAPER NO. J-43 2004
- アル・ライズ, ローラ・ライズ (著) 共同 PR 株式会社 (翻訳) 『ブランドは広告でつくりえない 広告 vs PR』 翔泳社 2003
- 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

曾：メイド・イン・ブランドの一考察

- 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