

# ブランドのパワーとは何か

大 須 賀 明

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 ブランドの定義と種類
- 3 ブランド・パワーの源泉
- 4 まとめ

## I はじめに

デフレの時代に値段を下げなくても売れる商品がある。通常、価格を下げることで売り上げ高の増大を実現しようとする企業が多いが、あえて低価格をアピールしなくても競争力のある商品を多数所有している企業が存在する。

値下げを余儀なくされる経営環境の下でも、価格競争の圧力に屈することなく定価で販売しても集客力の衰えることのないブランド品が存在する。そのような製品のブランド力の源泉を解明することが本論文の課題である。

## II ブランドの定義と種類

そもそもブランドとは何か、を明らかにする必要がある。ブランドについての共通の理解のないまま議論することはできないので、ここではブランドの一般的な定義とブランドの種類について論じることにする。

### (1) ブランドの定義

商品にはブランド品とブランド品でないものがある。ブランドを付けずに売られている商品とブランドが付けられている商品との間にどのような差異があるのだろうか。

ブランド品と非ブランド品の差異について触れる前に、ブランドとは何かを考えてみたい。

イギリスのオックスフォード・ブルックス大学経営大学院の上級講師 Groucutt によれば「ブランドという言葉は古代ノルウェー語 brandir に由来し、“焼くこと” (to burn) を意味する<sup>1)</sup>。」

---

1) J. Groucutt, P. Leadley and P. Forsyth (2004), Marketing: essential principles, new realities, 1st edn. kogan Page, London and Sterling, VA, p.279

言葉であって、西部開拓時代のアメリカでは「家畜は識別の手段として焼き印が押された<sup>2)</sup>。」といわれている。

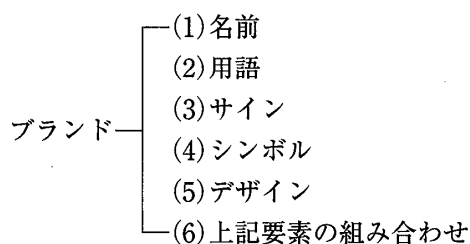
このようにかつてはブランドは牧畜業者が自分の所有する家畜がまさしく自分の所有物であることを証明するために家畜に付けた焼き印のことであり、その事由がアメリカにおけるブランドの原点であると思われる。

牧畜業者の飼育した家畜の所有証明印であったブランドはマーケティングの分野にも導入され、ブランドは次のような事柄を意味する専門用語に変容している。

すなわち Kotler によると「ブランドとはある製品のメーカーや売り手の身分証明となる名前、用語、サイン、シンボル、デザインあるいはそれらを組み合わせたものである<sup>3)</sup>。」と定義されている。

この定義からブランドの構成要素は次のように記すことができるであろう。

表1 ブランドの構成要素



またブランドは有形財や無形財の生産者や売り手の身元証明印であるといえる。製品の身元を証明するブランドは「売り手が買い手に対して絶えず特定の性能、ベネフィットやサービスのセットを届けることを約束することを意味する<sup>4)</sup>。」ものでもある。

家畜の所有者の所有証明印であったブランドは、現在ではサービス財を含めたところの広義の製品の売り手達の身元証明印としての役割を演じるようになり、ブランドは売り手が買い手に対して特定の約束情報を提供するための有効な手段として一般的に認識されるようになってきたと考えられる。

ブランドの付いた製品はその身元保証人である売り手が常に特定の便益のセットを買い手に与えることを約束した製品であることになり、逆にノーブランド製品は売り手が買い手に対して特定の約束を守ることを明示していない製品ということになるかもしれない。

実際に「消費者はブランドを製品の重要な一部分であるとしており、ブランディングは製品に価値を付加することができる<sup>5)</sup>。」要因であると考えられる。

ブランド品とノーブランド品を比較すると、ブランド品は消費者という買い手にとって何んらかの付加価値のある製品であり、ノーブランド品は売り手から何んらかの付加価値の提供が約束

2) J. Groucutt, P. Leadley and P. Forsyth. op. cit., p.279

3), 4) P. Kotler and G. Armstrong, Marketing : An introduction (1997) 4th edn, Prentice-Hall, p.247

5) Ibid.

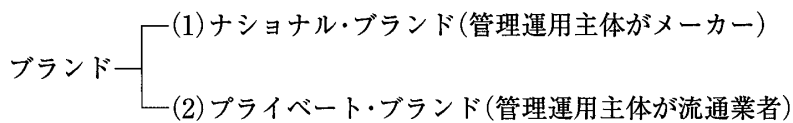
されていない製品ということになりそうである。

付加価値の付いた製品であることを消費者にアピールしたい売り手はブランドの効用を認識し、それを活用することが得策となるであろう。

(2) ブランドの種類

常識的にブランドはそれを利用する主体に従って2大別することかできる。ブランドの管理運用する主体がメーカーである場合、そのブランドはナショナル・ブランドと呼ばれ、卸売業者や小売業者といった流通業者がブランドの管理運用主体である場合はプライベート・ブランドと呼

表2 ブランドの種類

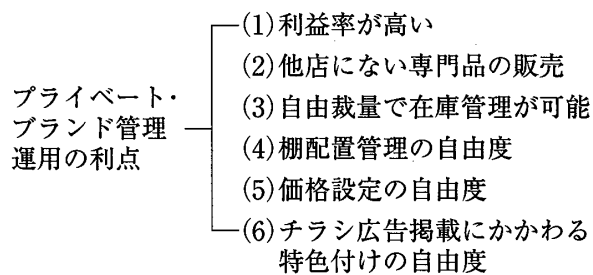


ばれる。

市場の獲得を目指して一般的にナショナル・ブランドとプライベート・ブランドは共存を図りながら激しい競争を展開している。

なぜ流通業者がプライベート・ブランドの開発とその運用に注力するようになってきたかという「プライベートは確立することが困難であって、ストックし、プロモートするのに費用がかかる<sup>6)</sup>」が次のようなベネフィットがプライベート・ブランドの活用から得られるからであると

表3 プライベート・ブランドの利点



(出所：P.Kotler and G.Armstrong.op.cit.,p.25から引用作成)

考えられる。

世界最大手小売流通企業のウォル・マートが世界市場で「エブリデー・ロープライス」戦略を展開できるのもプライベート・ブランドがあればこそとされている。特にアメリカでは「大部分の買い物客はストア・ブランドがとにかく大手メーカーによってしばしば生産されていることを知っている<sup>7)</sup>。」のでメーカー・ブランドと同等の価値のある製品であると見なされているようである。

小売の店頭では棚の配置の優先順位を巡ってメーカー・ブランドとストア・ブランドである

6), 7) P. Kotler and G. Armstrong. op. cit., p.250

プライベート・ブランドは激しい棚割り競争をくりひろげている。消費者の支持獲得のために両ブランドは消費市場ではブランド・バトルを繰り返しながら共存し、生き残りを図っている。

自前でブランドの名声を確認することは時間とコストのかかることなので、これらの難問題を解決する方法として、ライセンスングとか2重ブランドという手法が考えられている。

ライセンスングとはここではブランドのライセンスングを意味し、ブランドの開発者がその利用者に対して有料でブランド利用権を与え許可することをさしている。

有名ブランドの利用権を手に入れた事業者は、虎の威を借る狐のように、他者の確立した名声や権勢に肖る格好で短期間のうちに消費者の信頼を築くことが可能になる。

中小企業が市場競争力をインスタントに確保するためにはブランド利用権を手に入れる必要がある。このようなあやかり商法的ブランド活用法は劣勢にある企業がそのような状況を打開し、突破する近道のように思われる。

2重ブランドとはひとつの製品に2社のブランドが並記されているブランドを意味し、Groucuttらによれば「ブランド・ネームの組み合わせが製品やサービスのprestigeや知覚価値を高めるとき役に立つ戦略となる<sup>8)</sup>。」と主張されている。

大手デパートやスーパーの発行する買い物カードにVISAやMasterの名称が並記されている場合があるが、それが2重ブランドの事例のひとつである。また自動車会社の「フォードがエディー・バウアーと組んでスポーツ・ユーティリティー・ヴィークルに2重ブランドを付けて発表した。その具体例はエクスペロー、エディー・バウアー版である<sup>9)</sup>。」がこれも2重ブランドの実例である。

ひとつの製品に2つの有名なブランド名を付与する戦略である2重ブランドは効果的にその役割を果たすことになれば、それぞれのブランドを支持する顧客層を獲得することが可能になるものと推測される。

知名度の高いブランドの組み合わせであれば、2重ブランドを付けられた新製品は短期間で市場導入期を通過することができるかも知れない。

したがって2重ブランドの優位性は単独のブランドでは発揮できないと思われる次のような効果を創造する点にあるだろう。

- (イ) 新製品の市場導入時間の短縮化。
- (ロ) マスマーケットの獲得可能性。
- (ハ) 市場競争力の強化。
- (ニ) 広告費の分担化。
- (ホ) 知名度の強化。
- (ト) 失敗のリスクの分散化
- (チ) 異分野のチャネルの利用可能性。

---

8) J. Groucutt, P. Leadley and P. Forsyth, op. cit., p.292

9) P. Kotler and G. Armstrong, op. cit., p.252

単独のブランドでは創造することができにくかったと想定される潜在的市場の短期的な創造の可能性を有しているのが2重ブランドであり、「2重ブランドの利用は増加の傾向にある<sup>10)</sup>。」とされている。ところで、2重ブランドは共同ブランドとも称される。

### Ⅲ ブランド・パワーの源泉

「ローマは一日にして成らず」ということわざがあるように、ブランドのprestigeも一日で築き上げることはできないと言われている。

大手家庭用品メーカーであるライオンの藤重社長は取材にきた記者に向かって次のように述べている。

すなわち「自前でブランドを育成するには広告宣伝など一ブランド当たり年間二十億—三十億円の投資を五年以上続ける必要がある。それに比べれば今回のM&Aで時間と経費を節約できる<sup>11)</sup>。」と。

藤重社長のこの発言は内服液「グロンサン」のメーカーとして知られている中外製薬の大衆薬事業と韓国CJの家庭用品事業の買収を決定したときに記者のインタビューに答えたものである。

破談にはなったが、花王がカネボウを買収する話があったときの報道記事を見ると、カネボウのブランドの構築と育成には、117年の年月<sup>12)</sup>が必要であったことがわかる。

日本の大手消費財メーカーの首脳陣の発言内容から判断すると、ブランドの育成には長期の時間と巨額の広告投資が必要であることが理解できる。

ひとたびブランドの育成が成功すると、そのブランドはパワフルなブランドになる。しかし、パワフルなブランドはどのようなブランドのことを言うのであろうか。

ここで再びKotlerらの言葉に耳を傾けてみたい。彼らいわく「パワフルなブランド・ネームは強力な消費者選好を意のままに支配することができる<sup>13)</sup>。」と述べている。

消費者の選好支持率の高いブランドはパワフルなブランドであるということになり、ブランド力のないブランドとは消費者から好んで選ばれ、支持される比率の低いブランドということになる。

また「ブランドのパワーと価値は市場において持つそれらの大きさに応じて変化する<sup>14)</sup>。」ものであって、「パワフルなブランドは高いブランド資産価値を有する<sup>15)</sup>。」と述べられている。

従って、パワフルなブランドの構築プロセスを簡単にまとめると図1のようになるだろう。

図1の中に記されている「ブランド資産価値」とは何かというと、それは表4のような7つの

10) J. Groucutt, P. Leadley and P. Forsyth, op. cit., p.292

11) 平成16年8月12日付日本経済新聞掲載記事、高橋一文記者によるインタビュー記事。

12) 平成16年2月20日付日本経済新聞「カネボウ混迷117日」の記事参照。

13) P. Kotler and G. Armstrong, op. cit., p.247

14) Ibid.,

15) Ibid., p.248

図1 ブランド力構築のプロセス

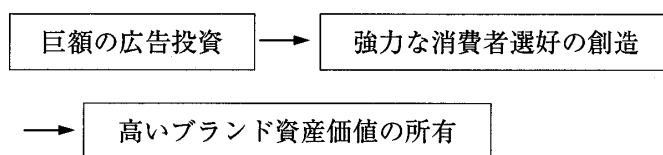
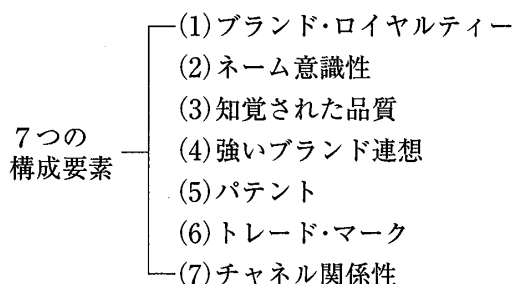


表4 ブランド資産価値の構成要素



(出所：P.Kotler and G.Armstrong.op.cit.,p.25から引用作成)

要素から構成されるもの全体をさすようである。

これら7つの要素のうち最も重要な要素すなわちブランドのパワーの源泉となるものは何かと問われたときに、Kotlerらはどのように答えるであろうか。

Kotlerらは「パワフルなブランドは高水準の消費者ブランド意識性とロイヤルティーを享受している<sup>15)</sup>。」と答えている。

さらに彼らは「ブランドはまた買い手に対して製品の品質について何事かを告げている。いつも同じブランドを買う買い手は買うたびにいつでも同じ品質が得られることを知っている<sup>16)</sup>。」と述べているから、消費者から「知覚されている品質」も重要なブランド力を構成する要素であることがわかる。

Kotlerらの説によるとパワフルなブランドは次の3つの要素を不可欠な要素として所有していなければならないことになる。

- (イ) 高いブランド忠誠度
- (ロ) ブランド・ネームに対する高い意識性
- (ハ) 品質に対する消費者の高い知覚度

ところでブランド忠誠度 (loyalty) とは何かというと「特定のブランドへの購買傾倒と呼ばれるものである<sup>17)</sup>。」と一般的に規定されている。

消費者が酒、タバコ、洗剤、ハミガキ、化粧品などを購入するときに、特定の銘柄の商品を買い続けることであり、ブランド・スイッチングの可能性が低い場合、その消費者は特定のブラン

15) P. Kotler and G. Armstrong. op. cit., p.248

16) Ibid.

17) G. A. Churchill, Jr, and J. P. Peter, Marketing : Creating Value for Customers (1995) Irwin, p.366

ドに忠誠度が高いと判断される。

なぜその消費者は特定のブランドを買い続けるのであるかと質問したときに、その答えが忠誠度が高いからでは答えにならないと思われる。

特定のブランドを買い続ける根拠、理由があるから消費者は他のブランドを買うことはない筈である。となるとブランド忠誠度はブランド力の本質的な構成要素ではないのではないかと考えられる。

ペンシルヴェニア大学ウォートン・スクールの Reibstein 教授によれば「ブランドはその製品のイメージを伝え、消費者側にある種の期待を想起させる。ブランドは消費者の購買の意思決定の過程において情報処理量を減らすことができる。……中略……。あるブランドに関して過去に特別の経験を持っている消費者は次にそのブランドを購買するとき同じ経験をするものと期待する<sup>18)</sup>。」と述べられている。

この意見に従えば、特定のブランドの購買忠誠度は消費者の過去の購買経験期待に依存することになる。

更に Reibstein 教授は「高品質の製品、信頼性、安全性あるいはその他の積極的な属性を暗に意味するサクセフルなブランド・ネームは新製品の成功に役立つ<sup>19)</sup>。」という。

このような Reibstein の説から次のようなことが類推できそうである。すなわち、サクセフルなブランドいいかえればパワフルなブランドの本質的要素とは次の3点に集約することかできる。

- (イ) 高い品質
- (ロ) 信頼性
- (ハ) 安全性

オハイオ州立大学の教授 Beckman らによると「消費者あるいはその他の買い手はブランドの付いた商品を買続ける限り、そしてそのメーカーが有名であれば、消費者は品質のスタンダードに関しては保護されており、また価格に関してもある程度保護されている<sup>20)</sup>。」と述べると共に、プライベート・ブランドで成功するための第1の前提条件は「まず自分自身のラベルを付ける場合、卸売業者はそのブランドの付いた製品の品質に対して全責任を負わねばならない<sup>21)</sup>。」と力説している。

Beckman らの説によると、ナショナル・ブランドであれ、プライベート・ブランドであれ、あるブランドが消費者に長期間に亘って購買され続け、市場で成功を勝ち取るためには「消費者に対して品質の全責任を約束し保証するブランド」でなければならないことになる。

---

18) D. J. Reibstein, Marketing : Concepts, Strategies, and Decisions (1985), Prantice Hall, p.280

19) Ibid.

20) T. N. Backman, H. H. Maynard and W. R. Davidson, Principles of Marketing (1957) 6th edn, Ronald press, p.606

21) Ibid., p.614

すなわち Beckman らの意見ではブランド力の源泉は多様な要素から成り立つものではなく、それは「品質」の1点に絞られる。

また「多くの売り手は製品の品質を改良し、標準化することによって価格競争から脱出しようとする……<sup>22)</sup>」と Pyle は言っているから、パワフルなブランドのコアは品質であり、消費者から品質が高く評価されれば、価格競争に巻き込まれることはない想定されている。

これまでブランド・パワーの源泉を究明するために数人のマーケティング学者の意見を検討してきた。彼らの意見や考えを要約すると「品質こそブランドをパワフルにし、勝ちブランドのポジションを安泰ならしめる唯一最大のキー・ファクターである。」と結論づけられそうである。

#### 4 まとめ

「アグレッシブに広告されているために、多くのブランド品はその売上高よりも買い手の心の中でより大きく重要なポジションを占める<sup>23)</sup>。」といわれているように、ブランドは消費者の心の中に存在するものようである。また実際の販売高シェアと比較してマインド・シェアが大きいのがブランドの特徴のひとつであると思われる。

メーカーや流通業者は今日、自社製品のブランド化に熱心であるが、その理由はブランドは「価格、需要およびチャネルのより高度なコントロールを構築し、維持する手段<sup>24)</sup>」としての有効性が広く認識されてきているからである。

また消費者は「不確実な品質のノーブランド品に対してよりも品質が一定のブランドの付いた、パッケージ化された製品に対してより多くのお金を支払ってもよい<sup>25)</sup>。」と考えるようになっていく。

消費者はブランド品に対して「高品質と品質安定性」を期待し、その期待に応じてくれるブランド品が高価格であっても不当な代価を支払ってしまったと後悔することもない。期待通りの品質を享受できれば消費者は大きな満足を感じ、自己の満足経験を周辺の人々に自慢し、コミュニティの中でブランド情報の伝達者の役割を演じさえる。

ブランド・パワーの源泉問題を解明することが本論文の目的である。主要なマーケティング学者の資料に基づいて、その重要な論点をまとめたものが表5である。

表5から「ブランド・パワーの構成要素」に関する共通の見解を取り出すとそれは「品質」ということになる。限られた資料から「ブランド・パワーの本質的要素」に関する一般的結論を導くことは危険を伴うが、暫定的結論を述べるとなれば、「品質」という要素が「ブランド・パワーの根源」であると言えそうである。

---

22) J. F. Pyle, Marketing principles : Organization and Policies (1931), 1st edn. McGraw-Hill, p.411

23) J. F. Pyle, op. cit., p.411

24) Ibid.

25) Ibid., p.412



表5 ブランド・パワーの構成要素に関する見解

	ブランド・パワーの構成要素
Kotler と Armstrong の見解	(1) 消費者のブランド意識度ないし認知度 (2) 消費者のブランド忠誠度 (3) 消費者に知覚された品質
Reibstein の見解	(1) 高品質 (2) 信頼性 (3) 安全性
Backman, Maynard, および Davidson の見解	(1) 品質のスタンダード
Pyle の見解	(1) 品質の改善と標準化

花王の社長後藤氏は「ブランド力の強化が重要だ。今回もブランド育成に費やす時間を買うため交渉してきた。今後も M&A は前向きに進めていく。ただ、化粧品・家庭用品分野で手つかずの優良ブランドが少なくなっているのは事実だ<sup>25)</sup>。」と述べた。

この花王の社長の発言はカネボウの買収に失敗した直後の日経記者のインタビューに答えた際のものである。花王はカネボウの化粧品事業の買収額として約4500億円を提示したもようであるが「花王はカネボウブランドに二千億円の価値を認めた計算になる<sup>26)</sup>。」と記されている。

優良なブランドは時には巨額な資産価値があると査定されることがある。その価値の元になるものは何かを、つまりブランド・パワーの根源は何かを知ることが本論文の課題であるがあくまで試論にすぎない。

ハーバード大学教授 Porter はその著「競争の戦略」の中で「基本戦略」を構成するものは①コストのリーダーシップ、②差別化、③集中、であると述べ、差別化の方法のひとつとしてブランドを挙げている<sup>27)</sup>。

いまやブランド力は有力な競争力の一翼を担いつつある。競争力のあるブランドは消費者によって「知覚された品質」がその源泉であり、ブランド力の根源であって、売り手によって「知覚された品質」がブランド力の根源とはなりにくいものと思われる。売り手であるメーカー、問屋、小売業者らが追求する品質レベルと買い手である顧客が期待する品質レベルが異なることになれば、売り手が「知覚した品質」はブランドの競争力となる確率は低くならざるをえないと想定される。

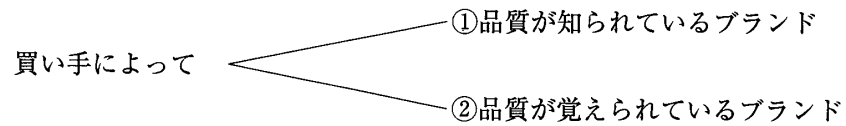
買い手が期待し、「知覚した品質」レベルに到達していなければ、売り手のブランドはパワーのあるブランドとは言えないかもしれない。買い手が「知っている品質」であり、買い手が「覚えている品質」がブランド力の根源であって、買い手が「知らない品質」であったり、買い手が「覚えてない品質」のブランドは売り手が期待するブランド力を発揮できないものと思われる。

25) 26) 平成16年2月20日付日本経済新聞「カネボウ混迷117日<sup>㊦</sup>」記事

27) マイケル・E・ポーター著、土岐・中辻・服部訳「競争の戦略」ダイヤモンド社 昭和57年10月15日初版、P56～P60

したがって、競争力のあるブランド、パワーのあるブランドとは表6のように描くことができるかもしれない。

表6 競争力のあるブランド



競争力のあるブランドは一夜、一日で構築することは困難であり、長い年月を必要とする。しかしブランド力は一日で失う可能性がある。欠陥品や偽装品であることが判明するとブランド力があつた商品であっても短期間で競争力を失うことがある。また買い手によってある商品のブランドが「知られなくなる」状態になったり、「覚えられていない」状況になるとそのブランドの競争力は時間の経過とともに崩壊する可能性があると思像される。