



**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)

## 1. 研究目的

本研究の中心課題は、パワーブランドを持たない企業がいかにしてブランド構築をすることが望ましいのかを明らかにすることである。その方法として、ブランド構築の理論の整理および近年ブランド構築に成功した企業へのインタビューを通してそれらの理論に対する実践面からの考察を加えた。

## 2. ブランド構築における研究の現状

ブランドはサービス業・製造業の区別なくあらゆる業種において存在している。しかし、ブランド自体はとうの昔から存在していたにもかかわらず、それは長いあいだ心ある企業家たちの個別の努力の結果として観察されただけで、どうブランドを構築するかということに関しては、ブランド経営を標榜する企業ですら十分な理論的根拠や哲学を持たず手探りをしている状況である。

実際、ブランド関連の書物は多数あるが、とりあげられている企業はコカコーラや IBM など世界に名だたる大企業ばかりである。それらの企業は既に知名度も高く、“世界屈指の優良企業”としての地位を築いている。優良企業だから優良ブランドなのか、優良ブランドだから優良企業なのか判断するのは難しい。片平はパワーブランドを、市場に 20 年以上存在し、世界の人々が認め、ブランド・アセット・バリュエーターのランキングが世界で 20 位以内の企業と定義している。そして、いくつかの企業を観察することを通して、それらの企業には「夢があり、一貫性があり、革新的である」と述べている。いずれにしても、すでに完成されたブランドが現在の経済状況や社会環境とは全く違う環境の中でどのように構築されたかや、そのブランドをどう拡張しマネジメントしていくかという理論は、これからブランドを立ち上げようとする企業がそのまま適用するのは非現実的である。

## 3. ブランド構築の理論

ブランド・アイデンティティーが企業の理想とする像であるのに対し、ブランド・イメージは消費者の頭の中にある企業の姿である。企業が行う全てのコミュニケーションは企業の理想像と消費者の頭の中のギャップを埋めるためにあるといえる。

最初のステップは現在のブランド認識を正確につかみ、ブランドの現在評価を把握するために行う。社内のみならず顧客など社外を含んだ広い範囲で、誰がどのようなブランド知識を保有しているかを明らかにする。

次にそれらを構造化し形式知化する。それらを内部共有し、ブランドから発信されるすべてのメッセージが「ブランドが表現するものは何か」ということと、顧客から認識されたいと思う姿に首尾一貫しているかどうかを確認しながら総合性・一貫性・整合性の 3 つの要素を兼ね備えるようブランド・コミュニケーションの設計を進める。

効率的にブランド・アイデンティティーの管理をするためには、複数の指標を使って定期的に顧客の購買行動やブランドに対する態度などを確認すべきである。調査したブランド・イメージやブランドに対する態度が企業の望むものとの間に乖離がある場合は、必要に応じて再び顧客のブランド・イメージを含むブランド知識の収集のステップに戻り、見直しをすることが求められる。

## 研究成果の概要 つづき

### 3. 企業へのインタビューにみられるブランド構築の特徴

6社(メーカーズシャツ鎌倉・マークスアンドウェブ・鴻池製作所・井野屋・セイコーインスツル・日本ホームズパン)へのインタビューを行った結果、下記のような特徴としてまとめられた。

パワーブランドを持たないケースにおけるブランド構築の特徴として、ブランド・アイデンティティーの内部共有が図りやすい組織となっていることが明らかになった。一つの形態は、中小企業における経営者主導のトップダウン型であり、もう一方は、規模が大きな会社であっても、その中で小さな組織においてブランド・アイデンティティーを共有する形態である。後者の場合には、経営層からの理解と擁護がみられるボトムアップ型となっている。

もう一つの特徴としてマーケティング戦略においてはマーケティングの4Psの要素のうち“製品の差別化+価格の差別化+チャネルの差別化”の3Psの差別化の融合が認められた。製品は「説明がなくても違いのわかる商品」としての差別化であり、価格は市場中心価格より高く、デパートで扱われる商品よりは低い設定である。チャネルとしては直営店、あるいはブランド・アイデンティティーを維持することのできるチャネルを選別しての流通を行い、インターネット販売を手がけている。

また、プロモーションではマス広告に莫大な費用を投入することができないため、パブリケーションを有効に活用した例が多い。どの企業もメーカーという出自から、こだわりを持ったものづくりをしているものの、それを最前面に出しているわけではなかった。メーカーとしての「ものづくり中心」の考え方から「顧客中心」の考え方に意識が変革されており、その意識がブランド・アイデンティティーの内部共有と同様に関係者のなかで共有されている。

### 4. 本研究結果に基づく提言

企業ブランドや製品ブランドとしてパワーブランドを持っている企業と、これからブランドを立ち上げようとする無名の企業とでは、ブランド構築において取り組む事柄に違いがあるのではないだろうかという仮説をもってこの論文に取り組んだ。しかし、6社へのインタビューとその考察によって、企業規模に関わらず、ブランドを構築するためには「夢・一貫性・革新」が必要であることが明らかとなった。本研究では経営者の思い(=夢)、ブランド・コミュニケーションの一貫性、消費者にわかりやすい商品の開発=革新性という形で観察された。さらに、これからブランド構築に挑む企業にとって、規模の小ささ故にブランド・アイデンティティーの内部共有が容易であり、一つの企業ブランドの下で多様な製品ブランドを扱うことによるブランド・イメージの拡散がないことなど、いくつかのメリットがあることが明白となった。現在はブランド育成の時代である。知名度が低いからと諦めるのではなく、「知名度が低い小さな企業だからこそできる」という信念を持って経営層を含む全従業員が一丸となって取り組むことが、ブランド構築を成功させるための必須条件である。

以 上