



# ブランド力とは何か : ブランド・マネジメントのデザインのために

栗木, 契

---

(Citation)

季刊マーケティングジャーナル, 21(4(通号 84)):12-27

(Issue Date)

2002-03

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90000545>



# ブランド力とは何か

## ～ブランド・マネジメントのデザインのために～

- ①—— 問題の所在
- ②—— たかが名前（マーク）されど名前（マーク）
- ③—— ブランド想起の諸相
- ④—— おわりに

## 栗木 契

●岡山大学 経済学部 助教授

### ①—— 問題の所在

ブランド力とは何なのだろうか。ブランドそれ自体は、製品やサービスに付与された名前やマークでしかない。だが、この名前やマークが、マーケティング活動あるいは企業経営の持続的な競争優位の源泉となる。このことが、注目されるようになって久しい。

ブランドを管理、育成することで、事業の収益性や成長性を高めることができる。あるいは、ブランドの有無により、製品やサービスのマーケティング活動の成果が大きく異なる、と言われる<sup>1)</sup>。優れたブランドは、当該のブランドを付与した商品を消費者が継続して反復的に購買するロイヤリティ効果、あるいは、ブランドを付与していない同等機能の商品と比較して高い価格を消費者が支払う価格プレミアム効果を、事業にもたらすのである。さらに、そこから派生して、流通業者の協力と支援の獲得、ライセンス供与やブランド拡張の機会の獲得といった効果も生じる。

では、なぜブランドから、これらの効果が生じるのだろうか。ブランドの効果を生み出

す機能に対する、この原理的な問いは、ブランドを的確に管理、育成し、その効果を活用しようとするとき、避けて通ることのできないものである。ブランドの効果の源泉を測定しようとする際には、さまざまな定量的あるいは定性的な調査手法を用いて、その知名度やイメージの評価を行うのが一般的である<sup>2)</sup>。とはいえ、ブランドが、高い知名度と、焦点の定まった好感度の高いイメージを獲得すれば、常にロイヤリティや価格プレミアムといった効果が得られるわけではない。ブランド調査を、的確なマネジメントに結びつけていくためには、ブランドの機能が生成するメカニズムに対する理解が欠かせないのである。

ブランドの諸効果、及びそれらを生成する諸機能については、すでに数多くの興味深い指摘や検証が行われている。だが、ブランドの効果が、どのようなメカニズムで生じるのかという問題の全体像については、ブランド・マネジメントの枠組みをデザインする際の基本的な前提であるにも関わらず、十全な認識が確立されているわけではない。

ブランドは、「インビジブル・アセット（見えざる資産）」だと言われる。だが、ブランドそのものは、目に見える名前でありマークである。目にすることが難しいのは、ブランドそのものではなく、その効果とそれを生

み出すメカニズムである。本稿の課題は、ブランドがマーケティング活動を推進するメカニズムという観点から、ブランドの諸機能を再考することを通じて、ブランドの効果を育成するための経営意思決定の基本枠組みとなるブランド認識を獲得することである。

## ②——たかが名前（マーク）、されど名前（マーク）

### 1. 最大の財産は「SONY」の4文字

ソニーは、ブランドを重視した経営を行ってきたことで知られている。企業がその存続と発展をはかるためには、市場に対し製品やサービスを通じて何らかの価値を提供し続けなければならない。この企業による価値の継続的な産出と供給の源泉となるのが、資金、設備、土地、人材、技術、情報、顧客・取引先との関係といった経営資源である。企業は経営資源の蓄積に努めるが、その力点はさまざまである。

ソニーはその中で、ブランドを最も重要な経営資源と考え、ブランドという資産の管理と育成をトップ・マネジメントの問題と位置づけてきた<sup>3)</sup>。80年代後半以降、研究者と実務家の間で、ブランドは重要な資産であるとの認識が広がっている<sup>4)</sup>。ソニーは、先駆的にこの問題に取り組んできた企業である。ソニーは1950年代より、そのブランドのロゴマークとして、「SONY」の4文字を使用している。商標登録は1955年である。現在では、「SONY」ブランドに対する評価は高く、さまざまなブランド調査でもランキングの上位に顔を出すことが多い<sup>5)</sup>。

ソニーの歩みは、絶えざる技術革新の歴史

であると同時に、絶えざるブランド管理の歴史でもあった。ソニーの社長、会長を務め、現在は取締役会議長である大賀典雄は、次のように述べている。「私は、常々ソニーの最大の財産は、会社の土地や建物ではない、『SONY』の4文字だと言いつけてきました。」<sup>6)</sup>

ブランドの一般的な定義は、「製品やサービスの売り手が、自らの商品を他の売り手のもとと区別するために付与する、名前、言葉、デザイン、シンボル、その他の特徴」である<sup>7)</sup>。つまり、ブランドそれ自体は、いかに美しく印象的であろうとも、商品に付与された名前やマークでしかない。ところが、ソニーは、その名前やマークこそが自らの最大の資産であると考え、その価値を高めることに努めてきたのである。

### 2. ブランドの機能

ブランドとは、製品やサービスに付与された名前やマークのことである。だが、「たかが名前（マーク）」と見くびってしまうと、その重要な機能を見逃してしまうことになる。ブランドは、企業の市場活動において、以下のように重要な役割を果たすことが知られている。

「マーケティングの歴史はブランドと共に始まり、ブランドと共に発展してきた」と言われる<sup>8)</sup>。アメリカでは、19世紀の末から20世紀の初頭にかけて、輸送や通信のためのインフラ、そして大量生産の体制が急速に整っていった。それに伴い、多くの企業にとって、標準化された製品を全国に大量に流通させることが重要な課題となった。この課題に対処するための活動は、製品の規格やデザインか

ら、流通網の構築、そして広告活動と多岐に渡る<sup>9)</sup>。これら諸活動は、20世紀に入り、「マーケティング」と総称されるようになった<sup>10)</sup>。

ブランドは、標準化された製品やサービスを大量に流通させる際の重要な決め手であった<sup>11)</sup>。ブランドの歴史的な起源は、中世のギルドのトレードマーク、さらには古代の陶工や石工のマークにまで遡ることができるという<sup>12)</sup>。とはいえ、全国的な広範な知名度をもつ全国ブランドを構築することが、企業間競争の中心的な課題となったのは、20世紀に入ってからである<sup>13)</sup>。

この時期にアメリカの多くの企業が、知名度が高く差別化された、現代的なブランドの構築に乗り出している。すでに1925年には、「ケロック」、「デルモンテ」、「コカコーラ」、「リプトン」、「コダック」、「ジレット」といった、われわれにもなじみの深いブランドが、各々の商品カテゴリーにおけるアメリカのトップ・ブランドの地位を占めるようになっていた<sup>14)</sup>。

現在でも消費財を扱う多くの企業が、ブランドすなわち特徴のある印象的な名前やマークを、その商品に付与している。商品にブランドを付与することで、マーケティング上の効果が生じる。そのメカニズムとして、基本的に3つの機能を考えることができる<sup>15)</sup>。以下では、この3つの機能を保証機能、差別化機能、想起機能と呼ぶことにする。

### 3. 保証機能と差別化機能

まず第1に、ブランドには保証機能がある。ブランドは信頼の印となる<sup>16)</sup>。大量に製品やサービスを生産あるいは販売している企業が、同一の特徴のある名前あるいはマークをその

商品に付与し続けることは、一定の品質や属性の商品を一貫して供給する、という意味表示となる。

中世のギルドが、一定のマークを商品に付与することを製造者に義務づけたのは、粗悪品の製造者を選別するためであったと言われる<sup>17)</sup>。商品へのブランドの付与は、その責任の所在を明確にするのである。

一方で、ブランドの付与は、企業にとっては大きなリスクを背負うことでもある。当のブランドを付与した商品のごく一部であっても、ひとたびその品質や性能に関わるトラブルが発生すれば、同じブランドとして供給される他の商品からも消費者は遠ざかってしまう。現在でも、こうしたリスクを顕在化させてしまう企業は後を絶たない。

企業が、ブランドの付与という、このリスクのある選択を取って行うためには、自らの商品の品質や属性を管理し、保証する体制を確立していなければならない<sup>18)</sup>。ブランドの付与は、自らの商品の品質や属性に対する自信と責任の表明なのである。

第2に、ブランドには差別化機能がある。ブランドは識別のための印ともなる。例えば、自社の供給する柑橘類に「サンキスト」という固有名を与えることで、他の柑橘類とは異なるものであることが強調される。同時に、「サンキスト」という名称を付与された柑橘類は、同一の特性をもつものとして認識されることになる。ブランドの付与は、その対象となる商品を、他から区別されたものとしてアイデンティファイする役割を果たす<sup>19)</sup>。

消費者は、同一の商品と認識すれば、価格の安い方に手を伸ばす。しかし、両者の属性に重要な差異があると認識すれば、価格の高

いものを選択することもある。企業は、価格以外の手段で競争に対応するために、差別化された商品、すなわちどこにでもある通常商品（コモディティ）ではなく、独自の特性をもつものとして、自社の商品を供給しようとする。この製品差別化は、商品そのものの属性が特異であることに加えて、その特異性が消費者に認識されることによって成立する。そこで企業は、自社の供給する商品にブランドという識別の手がかりを付与することで、顔のない通常商品から独自の存在へと自社の商品を転換しようとするのである<sup>20)</sup>。

#### 4. 関係を縫合する媒介項

ブランドの機能は、内発的なものではなく、ブランドが媒介項としてその外部にある関係のなかに組み込まれることによって生じる効果である。上述した2つの機能も、消費者の認知やマーケティング活動の作動を、ブランドが媒介することによって産出されるものであることに注意しておきたい。ブランドが果たす保証、差別化という2つの機能は、名前やマークとしてのブランドそれ自体に内在しているわけではない。ブランドは、その外部にある関係との連動により、保証あるいは差別化という機能を生成するのである。

すなわち、商品に特徴のある固有の名前やマークをつければ、自動的にその品質や属性が保証され、差別化されるというわけではない。まず、商品の品質や属性を保証し、差別化するためには、開発、生産、物流に関わる技術やシステムを無視するわけにはいかない。当然のことだが、商品そのものが、優れた品質、あるいは何らかの独自の特性を備えていなければならないのである。それだけではな

い。商品の信頼性や独自性は、さらに消費者に知られていなければ、マーケティング上の成果、すなわち需要の形成や価格競争の回避へとは結実しない。広告をはじめとするマーケティング・コミュニケーションの諸活動を通じて、商品の特性を消費者に伝達することも必要である。

とはいえ一方で、以上の諸活動は、ブランドの付与という要素を組み込んでおかなければ、消費者の認識と結びつかない恐れがある。当の商品が特異なものとして店頭で識別可能でなければ、その品質や属性の向上や独自化、そしてマーケティング・コミュニケーションのための諸活動は、消費者の購買行動にその成果が反映されるための重要な手がかりを失うことになる<sup>21)</sup>。

ブランドは、商品の信頼性や独自性と、それに対する消費者の認識を生成する諸活動とを縫合することで、当該の商品の市場における価値を増幅する役割を果たす。商品にブランドを付与することで生じる価値は、ブランドによって新たに付加されたものというよりは、ブランドがなければ埋没してしまいかねない価値をブランドの付与により活性化したものなのである。

だがさらに、ブランドが信頼や識別の印としての機能を実現するためには、消費者にとって馴染みがあり、かつ目をひく名前やマークであることが望ましい。そのためには、マーケティング・コミュニケーションの諸活動や、商品の大量流通を通じて、ブランドを特徴付け、その認知度を高めることが必要となる。この可能性を企業が追求することで、ブランドは消費者の記憶に深く結びついた名前やマークとなっていく。そしてその結果、ブ

ランドはさらに、想起機能とも関わるようになっていくのである。

### ③——ブランド想起の諸相

#### 1. ブランド再生

ブランドの第3の機能は、想起機能である。消費者は、購買意思決定を行う度に、必要な情報の全てを新たに収集するわけではない。過去の経験に基づく記憶を、情報源として活用する。この記憶の想起に関連して、ブランドは、再生、連想の2つの局面で重要な役割を果たす。

まず、ブランド再生である。例えば「フリースの上着」と言うとき「ユニクロ」、「朝食のシリアル食品」と言うとき「ケロッグ」、といった具合に、特定の製品カテゴリーと一体になって思い浮かぶブランドがある。手がかりとして、ある製品カテゴリーが与えられたときに、特定のブランドを想起する。このことをブランド再生という。また、真っ先に再生されるブランドは、トップ・オブ・マインドと呼ばれる<sup>22)</sup>。

ブランドには再生されやすいブランドと、そうでないものがある。特定の製品カテゴリーが与えられたときに、当のブランドを想起する人の比率が、そのブランドの再生率である。

一般に、ブランドの再生率は高い方が好ましいとされる。再生率が高まれば、当のブランドが、考慮集合すなわち購買時に消費者の検討対象となるブランドの集合に含まれる確率が高くなるからである<sup>23)</sup>。消費者は、製品やサービスを購買する際に、販売されている

同じカテゴリーの全ての商品を検討するわけではない。特に、消費者が、陳列された商品を見る前に、購買意思決定を済ませてしまおうとするとき、選択の対象はその場で想起可能な少数のブランドに限定される。

とはいえ、保証機能の箇所で指摘したように、ブランドの再生率が高いということは、大きなリスクを背負うということでもある。ひとたびその品質や性能にトラブルが発生すれば、再生率の高いブランドは、より多く消費者の脳裏に長い期間その記憶を残すことになる。

また、ブランド再生は、保証機能、差別化機能と同様に、ブランドの付与と他のマーケティング諸活動とが連動することによって形成される機能である。ブランドが購買意思決定時に再生されるためには、特徴のある印象に残る名前やマークを付与することも必要であるが、それだけでは不十分である。広告、販売促進、スポンサーシップ、イベント、店頭での商品陳列、世間やマスコミの話題に上るような商品の開発や供給、商品への共感や満足度の向上等を通じて、消費者が当該のブランド見たり、聞いたり、考えたり、使ったりする経験の量と深さを増大し、カテゴリーとブランドの結びつきを強めていくことが必要である<sup>24)</sup>。

#### 2. ブランド連想

次に、ブランド連想である。ブランド再生とは逆に、手がかりとして特定のブランドが与えられたときに、特定のカテゴリーや概念や感情が思い浮かぶ。これがブランド連想である。

ブランドは、社会的に共有化された意味を

表す。例えば、「マクドナルド」というブランドは、「ロナルド・マクドナルド」、「清潔」、「子供」、「楽しさ」といった事項を人々に想起させる<sup>25)</sup>。ブランドは、製品やサービスに付けられた単なる固有名、あるいは識別のためのマークではない、と言われるのはこのためである。

単なる固有名とブランドの違いは、市井の人々の名前とタレントなどの有名人の名前との違いである。例えば、「浅野祐之」という私の大学時代の友人の名前から皆さんは何を思い浮かべるだろうか。多くの人が思い浮かべる共通項は、せいぜい「日本人男性」ということくらいであろう。ところが、それが「小泉純一郎」という名前であれば、「ライオンヘア」、「聖域なき改革」、「米百俵」等を、多くの人が思い浮かべるはずである。

ブランドとは、多くの人々に共通の事項を想起させる固有名である。20世紀に入り、標準化された商品を大量に流通させることが課題となると、実務家達はブランドがもつ製品やサービスの効能や用途を連想させる効果を活用し始めた。ブランドは、信頼や識別の印だけではなく、商品の効能や用途を示す役割も担う。例えば、ペプシ・コーラは、当初は発明者のC.B.ブラッドハムにちなんで、「ブラッズ・ドリンク」と名付けられていた。しかし、まもなく消化不良 (dyspepsia) を癒し、消化性潰瘍 (peptic ulcer) の痛みを緩和する効果を持つことが連想されるように、「ペプシ」という名前に変更された<sup>26)</sup>。

当然ながら、ブランド連想もブランド再生と同様に、名前やマークに内在する機能というよりは、他のマーケティング諸活動との連動によって形成される機能である。現在では、

「ペプシ」という名前から、「消化不良の改善」を想起する人はほとんどいないはずである。むしろ、多くの人が「若者」、「現代的」といったことを想起するであろう。これらは、「ペプシ」の名前に由来する事項ではなく、ペプシが展開してきた製品戦略やプロモーション活動の成果である。

商品の特徴づける名前やマークは、ダイナミックに展開される一連のマーケティング諸活動の意味を、消費者が記憶する際の手がかりとなる<sup>27)</sup>。石井淳蔵は、この記憶の手がかりとしてのブランドを、ペグすなわちコートかけ等に用いられる木くぎになぞらえている<sup>28)</sup>。ブランドの意味は常に名前やマークに内在しているわけではない。むしろ多くの場合、ブランドの意味はマーケティング諸活動の産物である<sup>29)</sup>。名前やマークが果たすのは、そのマーケティング諸活動のさまざまな意味をひっかけておく突起としての役割である。すなわち、ブランドは、企業のマーケティング活動に対する社会的に共有された記憶のペグとなることで、名前やマークがそもそも字義的、形態的に備えていた意味を超えた、独自の概念やエピソードを想起させるようになるのである<sup>30)</sup>。

### 3. 連想の価値

ブランドからは、さまざまな事項が連想される。商品のカテゴリー、品質、属性、用途、使用経験、生産者、生産地、典型的な使用者のイメージ、親しみや好感などの感情や態度、あるいは人格化されたイメージである<sup>31)</sup>。具体的な商品の特性から、抽象的な観念まで、多岐に渡る事項がブランド連想の対象となる<sup>32)</sup>。もちろん、あらゆるブランドから、これらの

全ての事項が想起されるわけではない。個々のブランドが想起させる意味の世界は、特定の限られたものとなる。

このブランドと結びつく意味の世界の構築を目標とした企業経営のモデルを、片平秀貴は「ブランド・マーケター」と呼び、シェアや収益を目標とした企業経営のモデルである「シェア・マーケター」と対比している<sup>33)</sup>。では、ブランド連想あるいはブランドと深く結びついた意味の世界は、企業の市場活動をどのように促進するのだろうか。K.Kellerは、「成功しているブランドは、豊かで凝集力のあるブランド・イメージを有しており、そこから生じる連想は消費者にとって高い価値がある」と言う<sup>34)</sup>。

問題は、この高い価値のある連想が、どのようにして高いロイヤリティや価格プレミアムに結実するのかである。エンターテインメント産業においても、ブランドは重要な役割を果たしている。「スター・ウォーズ」や「バットマン」は、映画産業における強力なブランドとなっている。Kellerは、こうしたブランドの名前やマークが、過去の楽しい経験をもとに、強い感情を引き起こすことを指摘し、次のようなテレビ番組に対する評論家のコメントを引用している。

「もし、『サタデー・ナイト・ライブ』が違う番組名だったらどうだろう。…いったい誰が見るだろうか。疑わしい限りである。『SNL』というブランド・ネームだからこそ、われわれをひきつけるのだ。」<sup>35)</sup>

このコメントのように考えてみることで、ブランドの効果を直感的に認識することがで

きる。『 』の中身を、サタデー・ナイト・ライブから身近な他の人気ブランドに置き換えてみるとよい。だが、そこで早とちりをして、ブランドの名前やマークから想起する過去の楽しい経験をはじめとする連想に、人々は対価を支払っていると思いついてしまわないように、気をつけなければならない。

ブランドから想起される連想を通じて、高いロイヤリティや価格プレミアムが形成される。だが、消費者はブランドから想起される連想そのものに対価を支払おうとしているわけではないのである。

具体的に考えてみよう。「SONY」というブランドから、皆さんは何を想起するのだろうか。消費者調査によると、日本では9割の人が、「SONY」と聞いて「ウォークマン」を思い浮かべる。また、多くの人が、「SONY」に対して、「創造性豊か」、「最先端の」、「一流の」といったイメージを持っている。あるいは、「SONY」からどのような便益がもたらされるかと問うと、「信頼できる」、「楽しい」、「ステータス」、「ファッションナブル」といった言葉が挙がってくるという<sup>36)</sup>。

ビジネスの世界で「SONY」ブランドの評価が高いのは、他社に同機能の製品があっても、「SONY」ブランドの製品にロイヤリティをもつ消費者、あるいは価格プレミアムを支払う消費者が数多く存在するからである<sup>37)</sup>。すなわち一見すると、「SONY」製品の購買者は、「SONY」ブランドが想起させる「創造的」、「最先端」、「ファッションナブル」等々の魅力的な感覚や観念、あるいはそれらを貫くフィロソフィーを評価し、それらに対価を支払っているように見える。ブランド



のイメージあるいは意味世界という、「製品力を超えた何らかの付加価値」があるかのよう  
に思えてしまうのである<sup>38)</sup>。

だが、気を付けなければならないのは、「SONY」ブランドの購買者が買おうとしているのは、製品だということである。たしかに、「SONY」ブランドは魅力的な概念や感覚をイメージさせる。だが、「SONY」ブランドを評価する消費者は、名前やマークを購買するわけではない。

ブランドが、消費者にとって高い価値のある魅力的なイメージを想起させ、それに対価が支払われるのであれば、ブランドのロゴマークそれ自体を販売することができるはずである。たしかに、「SONY」のような人気ブランドであれば、「SONY」のロゴマークをプリントしたTシャツやステッカーを、高額で買い求めるマニアも出現しかねない。だが、それは「SONY」製品の愛好者のごく一部でしかないはずである。あるいは、何の変哲もない無地のTシャツにプリントされた「SONY」のロゴマークは、Tシャツの付加価値を高めるであろうが、AV製品に「SONY」のロゴマークを付与した場合と同等のロイヤリティや価格プレミアムを実現できるかは疑問である。

ブランド連想は、名前やマークから連想されるイメージそれ自体に支払われるであろう対価を、はるかに超えた効果を市場で実現する。このブランド連想の効果は、ブランドが特定の製品に付与されることによって生じるのである。

#### 4. 情報処理負荷の削減と自己表現の媒体化

ブランドは、「ミッキーマウス」や「トト

ロ」のような人気キャラクターになぞらえられることがある。確かに、ブランド連想を育成するためには、ブランドをアニメのキャラクターやアイドル・タレントのようにマネジメントすることも必要となる。だが、ブランド連想のマネジメントは、キャラクターあるいはタレントのイメージ管理とは異なる視点から評価されなければならない。ブランド連想の評価にあたっては、連想されるイメージそれ自体の魅力ではなく、ブランド連想が製品やサービスと連動したときに生じる価値に目を向けなければならない。

ブランド連想による、高いロイヤリティや価格プレミアムの形成という効果は、間接的に達成される。この間接的なブランド連想の機能として、情報処理負荷の削減、自己表現の媒体化、使用価値の構成の3つの機能を指摘できる。以下では、まず情報処理負荷の削減と自己表現の媒体化の2つ機能を検討し、使用価値の構成については節を改めて取り上げる。

ブランド連想には、情報処理負荷を削減する機能がある。ブランドは、消費者が行う購買意思決定のための情報処理活動を、単純化するための手段となる<sup>39)</sup>。ブランドは、消費者が記憶している商品の品質や属性、あるいは商品を供給する企業の能力等を、想起する手がかりとなる。

消費者は、この商品に付与されたブランドからの連想を利用することで、それらの情報を、新たに収集し判断しなくてもすむようになる。例えば「SONY」の商品であれば、「創造的」で「ファッショナブル」な要素を備えているであろうという判断を、商品の属性を徹底して吟味することなく下すことが可

能となる。ブランド連想は、消費者の情報処理負荷を削減してくれるのである。

次に、ブランドには商品を自己表現の媒体化する機能がある。ローレックスの時計、ナイキのスニーカー、アルマーニのスーツ、BMWのスポーツカー。消費者は、所有するさまざまな商品によって、自らの生き方や生活のスタイルを主張することができる。この商品を媒体にした自己表現は、消費者自身を満足させるための行為であると同時に、他者に対するコミュニケーションでもある。すなわち、「最先端」な生活者であろうとする消費者は、自分自身だけにではなく、社会の全体もしくは特定の集団に対しても、「最先端」に見えなければならない。

ブランドを付与されることで、商品は、消費者の自己表現の媒体としての有用性を高めることになる<sup>40)</sup>。ブランドは、多くの人々に共通の事項を想起させる。つまり、消費者が所有する商品によって自己のあり方を表現しようとするとき、そこにブランドが付与されていることによって、他の人々に共通の事項を想起させることができるのである。例えば、先端の新技术を用いた製品を所有することで、自身の生活のスタイルを表現しようとするとき、そこに「SONY」のブランドが付与されていれば、さらに多くの人々から共通の認識を得られるようになるであろう。

## 5. 告知を超えて

ブランド連想は、製品やサービスの特徴や内容を、消費者がすばやく理解すること、そして自己表現の媒体として用いることを容易にする。すなわち、ブランド連想は、商品がもつ品質や属性を、効率的に告知する役割を

果たすのである。この告知の受け手が、消費者自身であれば、ブランド連想は情報処理負荷の削減を、周囲の人々であれば、ブランド連想は自己表現の媒体化を推進する。

ブランド連想による情報処理負荷の削減と、自己表現の媒体化とが、消費者のロイヤリティや価格プレミアムを実現するものとして機能するためには、商品の品質や属性が何らかの点で優れていなければならない。商品の品質や属性に欠点があることを告知しても、購買や自己表現の推進にはつながらないからである。この点で、情報処理負荷の削減と自己表現の媒体化は、先に検討した保証、差別化、ブランド再生の3つの機能と共通する。これらの一連の機能は、優れた品質や属性をもつ商品について、その内容、信頼性、独自性、及び存在を告知する役割を果たすのである。

だがさらに、ブランドは、商品の使用価値、すなわちその品質や属性の有用性そのものを構成する役割も果たす。もちろん、ブランドから連想される魅力的なイメージが、商品の価値として新たに付加されるというわけではない。ブランドを付与することによって、商品そのものの品質や属性の有用性が新たに構成されるのである。

例えばKellerは、ブランドがビールの味わいをつくり出すと言う。ブランド名を隠して試飲したときには、ほとんど識別できなかったビールの味の違いを、消費者はブランド名が提示されると識別できるようになるのである<sup>41)</sup>。なぜ、そのようなことが起こるのだろうか。この問題に答えるためには、商品の品質や属性の有用性とは、客観的実在ではなく、認識の対象であることに注目する必要がある。

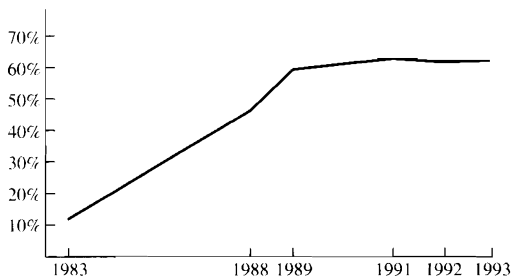
## (ハーレーダビッドソンのケース)

「ハーレーダビッドソン」の再生のケースは、この問題を考えるための重要な手がかりを与えてくれる<sup>42)</sup>。1980年代の前半、ハーレーダビッドソン社は危機に直面していた。かつてはハーレーダビッドソンは、二輪車の代名詞と言われ、1950年代にはアメリカの二輪車市場の70%近くのシェアを有していた。ところが、小型二輪車の成功で力をつけたホンダをはじめとする日本企業の攻勢により、ハーレーのシェアは1983年には二輪車市場全体の3%、大型二輪車に限っても10%近くにまで落ち込んでしまった。日本企業は、1車種あたりの生産量が大きく、素早いモデルチェンジで、高品質・低価格の製品を次々と市場に投入していた。ハーレーの勝ち目はないように見えた。

だが、その後10年間でハーレーの業績は急回復する。アメリカの大型二輪車市場で、ハーレーは、1990年代に入ると再び60%を超えるシェアを獲得している<sup>43)</sup>。その間にハーレー社が取り組んだ改革のポイントは2つある。第1に、ハーレー社は、日本企業の生産管理からジャストインタイム、QCサークル

## ■図——1

アメリカの大型二輪車市場におけるハーレーダビッドソンのシェアの回復：Harley(1998)



などの手法を学び、生産性と品質を向上させた。第2に、ハーレー社は、ブランドの再構築に取り組み、「ハーレーダビッドソン」から想起される「西部開拓時代のヒーロー」、「男らしさ」、「アメリカへの愛国心」、「社会的束縛からの自由」といった連想をポジティブなカタチで強調することに努めた。プロモーション活動に加えて、ハーレー社は、顧客クラブであるHOG (Harley Owners Group)の運営、商標ライセンスの拡大と管理の強化に取り組んでいる。その結果、新たに高所得で都会的なライフスタイルの顧客層を引きつけることに成功したのである。

とはいえ、D.Aakerは、現在でも日本製の二輪車の方が、技術的にははるかに優れていると言う。ハーレーは、日本車に比べてスピードが出るわけでもなく、重く、騒々しく、乗り心地はけっして快適ではない。

では、それにも関わらずハーレーは、なぜ多くの顧客を魅了することができるのだろうか。Aakerは、ハーレーの顧客にとっては、ハーレーとは「最も大きく、最も重く、最も騒々しいバイク」であり、それゆえ「最も男らしいバイク」であることを指摘する。彼らにとっては、その時代錯誤的なデザインも、騒々しい排気音も、「男らしさ」や「社会的束縛からの自由」を象徴するものなのである。

同じ製品であっても、その評価は観点により大きく異なることになる。「走行性能」という観点から見れば、ハーレーは優れた製品ではない。だがそれは、ハーレーには有用性がないということではない。「西部開拓時代のヒーロー」、「男らしさ」、「アメリカへの愛国心」、「社会的束縛からの自由」といった観点から見れば、ハーレーは多くの顧客を魅了

する品質と属性を備えた製品なのである。

## 6. 使用価値の構成

ブランド連想は、商品の内容の想起であると同時に、それを評価する観点の想起でもある<sup>44)</sup>。ブランド連想から生じるコミュニケーションは、二重のコミュニケーションとなる<sup>45)</sup>。すなわち、ブランド連想は、商品が備えている品質や属性を伝達するだけではなく、その品質や属性を評価する観点を喚起することで、その有用性あるいは使用価値を構成する役割も果たすのである。

これは、「ハーレーダビッドソン」だけに見られる特殊な効果ではない。例えば、先述したビールの味覚の場合にも、ブランド連想が特定の観点を喚起することで認識を構成するという、同じ構造のメカニズムが生じていたものと理解することができる。

あるいは同様に、ソニー製品といっても、その多くは他社の製品と比較して、全ての属性において優れているわけではない。例えば、ソニー製品の代名詞とも言えるウォークマンは1979年に市場に導入された。この新しい携帯型カセット・プレイヤーには、ステレオ回路とヘッドフォンが取り付けられていたが、従前の小型カセットレコーダーが備えていた録音機能やスピーカーは取り除かれていた<sup>46)</sup>。問題は、この製品がどのような観点から評価されるかである。

店頭に並んだ製品に付与された、「SONY」のロゴマークは、消費者に「創造性」、「最先端」、「楽しさ」、「ファッションブル」といった事項を想起させる。その結果、消費者は、購買する製品の選択にあたっては、「利便性に優れているか」、「丈夫かどうか」

といった基準だけではなく、「新しい体験を味わうことができそうか」、「周囲の人から格好いいと見てもらえるかどうか」といった基準も、重要であったことを思い出す。「SONY」のロゴマークに喚起された観点を意識して製品を見ることで、そうでなければ見過ごされていた製品の特性に、消費者は魅力を感じるようになるのである。

とはいえ、観点そのものは、単なるものの見方に過ぎない。エレクトロニクス製品を購入するときに、「周囲の人から格好いいと見てもらえるかどうか」という観点を言いなければならぬ必然性はない。他のものであっても構わないのである。消費者を購買へと向かわせるためには、Kellerが提唱しているような、商品の競争優位となる特性や観点の提示だけでは、不十分である<sup>47)</sup>。購買への意思や欲望を生成するためには、観点の相対性の問題を顕在化させないことが必要である。

商品の使用価値を構成する観点は、さらにその前提にある何らかの観点のもとで構成された一つのもの見方に過ぎない。この観点の相対性の問題を克服しようとするとき、広告をはじめとするマーケティング・コミュニケーションの諸活動により観点を情報として提示するだけではなく、併せてブランドを付与することが重要な役割を果たす<sup>48)</sup>。すなわち、商品にブランドが付与されることで、認識の対象である商品が、認識を構成する観点を反射的に喚起するようになる。認識のプロセスに、認識を構成する観点の触発が組み込まれるのである。

付与されたブランドから想起される基準のもとで、消費者が当の商品を見る。このことにより、消費者の視線の先にある商品は、有

用性あるいは魅力のあるものとして構成される。魅力を感じた消費者は、さらにその商品を眺める。ところが、その視線の先にある商品には当のブランドが付与されている。そのため、同じ基準の想起が持続する。この循環により、観点と観点が導く商品の魅力は揺るぎのないものとなっていく。「これしかない」と思ってしまうのである。このように、ブランドを付与された商品を見るとき、ブランド連想に媒介された自己準拠的な循環する作動の生成により、商品の使用価値がその有用性を構成する観点の相対性の問題にさらされる蓋然性が低下するのである<sup>49)</sup>。

#### ④ おわりに

製品やサービスに付与されたブランドには、市場の現実をつくりだす多様な可能性がある(表-1)。ブランドの機能を活用することで、商品は、社会の中で信頼され、識別可能で、すぐに思い浮かぶ、わかりやすく、魅力的な、「これしかない」と思える存在となっていく。

■表-1

ブランドの機能体系	
ブランドの機能	ブランドを付与することのマーケティング上の効果
●保証	・商品の品質と性能に対する 自負と責任の表明
●差別化	・競合商品との異質性の強調
●想起	・消費者の考慮集合への参入
└─ブランド再生	
└─ブランド連想	
└─情報処理負荷の削減	・消費者の購買意思決定の支援
└─自己表現の媒体化	・消費者の自己表現の支援
└─使用価値の構成	・商品の有用性を構成する観点の確立

最後に、以上のブランドの諸機能に対する再考が、ブランド・マネジメントのデザインにもたらずインプリケーションを確認していこう。

まず、ブランドのマネジメントにあたっては、その多様な機能を考慮しなければならないことが挙げられる。1つの名前あるいはマークを、商品に付与することで、多様で多彩な機能が成立する。この可能性を見抜くことが、ブランド・マネジメントの出発点である。

商品へのブランドの付与は、当の商品に対するロイヤリティや価格プレミアムの実現へと結びつく可能性がある。問題は、この効果を実現するメカニズムが、商品の保証、差別化、再生、情報処理負荷の削減、自己表現の媒体化、使用価値の構成と多様なことである。このため、ブランドの効果を維持し育成するためのマネジメントは、複雑にからみ合う関係の中での判断と調整が必要となる。すなわち、ブランドの機能を十全に活用するためには、慎重で周到な意思決定が必要なのである。加えて、以下の3つの要因により、ブランド・マネジメントの複雑性はさらに高まることになる。

第1に、ブランドの諸機能は、特徴のある印象的な名前やマークを商品に付与すれば、直ちに実現するわけではない。ブランドが保証や差別化の印となり、再生の対象や連想の手がかりとなるためには、ブランドは単に特徴的な名前やマークではなく、広く知られており、再生が容易で、かつ明確な連想を想起する名前やマークであることが望ましい。そのため、ブランド・マネジメントにあたっては、大量の広告投下や、顧客クラブの運営といったマーケティング・コミュニケーション

の諸活動、そしてブランドを付与した商品の流通により、その知名度を高め、焦点の定まった連想を形成していくことが必要となる。ブランドの諸機能は、商品の販売促進の原因であると同時にその結果でもある。

第2に、ブランドの諸機能は、商品の品質や属性から独立して成立するわけではない。片平は、ブランドが担っているのは、商品が優れた品質や属性を確立するだけでは達成されない効果であることを強調する<sup>50)</sup>。だが同時に、ブランドによる保証、差別化、再生、連想が、ロイヤリティや価格プレミアムといった効果に結実するためには、商品が何らかの品質や属性において優れた特性を有していることが必要である。ブランドが実現するのは、商品の品質や属性の有用性を増幅することで生成する価値なのである。そのため、ブランドの育成にあたっては、ブランドの知名度や再生率を高め、焦点の定まった好感度の高い連想を形成していくことだけを追求するのではなく、ブランドの諸機能と商品の特性とが整合するようにその知名度や再生率、そして連想を形成していく、という発想が求められることになる。

第3に、ブランドの諸機能と商品の特性との整合化には、3つの局面がある。ブランドの諸機能がつくりだすのは、相即する二重のコミュニケーションの場である。すなわち、ブランド・マネジメントに際しては、まず、商品の特性の的確な提示につながる知名度や再生率、そして連想の形成が求められる。次に、商品が備えている有用性を引き出すような観点を喚起する連想の形成が求められる。そして、さらにブランド・マネジメントには、この2つのコミュニケーションを連動させる

ことで、商品の特性を単なる認識の対象から、購買を行なおうとする消費者の意思あるいは欲望の対象へと転換する、自己準拠的な作動を創発することが求められるのである。

ブランド力とは何なのだろうか。ブランドという要素を組み込むことによって、広告をはじめとするマーケティング・コミュニケーションの諸活動、商品が備えている品質や属性、消費者の認識、そして消費者の認識を構成する観点が縫合され、商品の保証、差別化、再生、情報処理負荷の削減、自己表現の媒体化、そして使用価値の構成が成立する可能性が生まれる。これらの諸機能は、商品にブランドを付与することによって実現するが、その源泉がブランドに内在するわけではない。それは、ブランドを媒介してさまざまな活動や認識が結びつくことによって生じる機能である。ブランド力とは、ブランド+によって創発する価値である。ブランド・マネジメントは、ブランドを組み込むことで縫合される活動や認識の交錯した関係を整序し、商品や事業の競争優位を実現するためのデザインを確立することを、求められているのである。

#### 注

- 1) Keller (1998) 訳 p.78。
- 2) Keller (1998) 訳 pp.421-430。
- 3) 奥田 (1999)。「週間ダイヤモンド」1999.11.6, pp.40-41。田中 (2000)。伊藤 (2000) pp.115-117。
- 4) Keller (1998) 訳 p.36, pp.76-78。片平 (1999) pp.26-28。青木 (2000)。伊藤 (2000) pp.64-66。
- 5) 「SONY」は、日本企業のコーポレート・ブランドのなかでは最も高く評価されているブランドの1つである。国内のブランド・ランキングでは、片平秀貴による「広告とブランド・ビルディング調査 (1998年)」第1位、ダイヤモンド社による「ブランド価値ランキング (1999年)」第1位、日本経済新聞社による「企業ブランド価値ランキング (2001年)」第2位、日経BP社による「ブラ

- ンド想起調査 (2001年)」第1位。世界的なブランド・ランキングでも、ヤング・アンド・ルビカム社による「ブランド・アセット・バリュエーター (1994年)」第3位 (日本企業のブランドでは第1位)、インターブランド社による「世界の有力ブランド調査 (2000年)」第18位 (日本企業第2位)。片平 (1999) pp.41-53。『週刊ダイヤモンド』1999.11.6, pp.36-41。『日本経済新聞』2000.8.7. 第12面。『日経産業新聞』2001.10.12. 第1面。『日経流通新聞』2001.11.29. 第1面。
- 6) 大賀 (2001)。
  - 7) Bennett (1995) p.27。Keller (1998) 訳 p.37。青木 (2001b)。
  - 8) 青木 (2000)。
  - 9) 田村 (1971) pp.95-124。森下 (1993) pp.160-162。
  - 10) 森下 (1993) pp.2-8。
  - 11) Tedlow (1996) 訳 p.15。
  - 12) Keller (1998) 訳 pp.60-61。
  - 13) Tedlow (1996) 訳 pp.3-4, pp.14-15。Aaker (1991) 訳 pp.9-10。
  - 14) 小川 (1994) p.78。
  - 15) 池尾 (1997)。
  - 16) 池尾 (1997)。
  - 17) Keller (1998) 訳 p.60。
  - 18) 嶋口 (1986) p.174。
  - 19) 岸 (2000b)。
  - 20) 嶋口 (1986) p.170-172。田村 (1998) pp.40-44。ブランドを付与することで、他社の商品との差異が強調される。このためブランドは、差別化を進め価格競争を回避しようとする際の重要なツールとなる。だが同時に、同じブランドを付与された商品は、同一の特性をもつものとして消費者に認識されやすくなる。そのため、ディスカウント販売を行う流通業者にとって、ブランド化された商品は、その価格差を消費者に訴求しやすい商品となる。
  - 21) ソニーは、「SONY」のロゴそのものを重要視し大切に扱ってきた。現在の「SONY」のロゴ・デザインは、理想を追い求める、長年に渡る取り組みの産物である。初期のロゴは、斜体の「Sony」の4文字を四角の枠で囲んだものだった。現在のロゴの原型となる「SONY」のデザインは、1957年に誕生している。翌1958年に「東京通信工業株式会社」は「ソニー株式会社」へと社名を変更する。「SONY」のネオンサインが世界の一等地に掲げられるようになり、4文字のロゴはネオンサインに適したバランスに修正された。さらに、「SONY」の4文字が連続した文字の塊として美しくバランスよく見える、納得のいくスタイルを求めて修正が加えられていく。「字が細い、Sの字がゆがんで見える…。」1962年、1969年の改訂を経て、現在のスタイルに落ち着いたのは、1973年。最初のものから数えて6番目のロゴであった。奥田 (1999)。『Sony's Journey』pp.6-7。『Family 2001 新年号』pp.26-27。
  - 22) ブランド再生は、純粋想起と呼ばれることもある。一方で、手がかりとしてあるブランドが与えられたときに、消費者が過去に見たり聞いたりしたものであることを確認できることを、ブランド再認または助成想起と言う。Keller (1998) 訳 pp.125-126。Aaker (1991) 訳 pp.84-85。
  - 23) Keller (1998) 訳 pp.129-130。
  - 24) Keller (1998) 訳 pp.130-131。
  - 25) Aaker (1991) 訳 p.86。
  - 26) Tedlow (1996) 訳 p.15。
  - 27) 池尾 (1997)。田中 (2001)。
  - 28) Goffman (1959) 訳 p.298。石井 (1999) p.132。
  - 29) マーケティング諸活動から生起する意味の統合的な管理は、ブランド・マネジメントの重要な課題である。この課題領域は、IMC (Integrated Marketing Communications) と呼ばれる。Keller (1998) 訳 pp.296-305。片平 (1999) pp.85-88。栗木 (2000)。岸 (2000a)。
  - 30) ブランドによっては、当のブランドでしか指示し得ない独自の意味世界を構成するようになるものもある。石井 (1999) pp.66-76。
  - 31) Aaker (1996) 訳 pp.101-109。Keller (1998) 訳 pp.132-142。
  - 32) 和田 (1997)。和田 (1999) pp.147-148。石井 (1999) pp.112-129。
  - 33) 片平 (1999) p.29-37。
  - 34) Keller (1998) 訳 p.728。
  - 35) Keller (1998) 訳 p.56。
  - 36) 調査年は1998年及び1999年である。奥田 (1999)。『Family 2001 新年号』pp.8-9。
  - 37) 『週刊ダイヤモンド』1999.11.6, p.40。
  - 38) 和田 (1997)。石井 (1999) pp.130-131。青木 (2001a)。
  - 39) Aaker (1991) 訳 p.148。田中 (1997)。Keller (1998) 訳 p.43。青木 (2001b)。
  - 40) Aaker (1996) pp.197-202。田中 (1997)。青木 (2001b)。
  - 41) Keller (1998) 訳 p.79-80。
  - 42) Pascale (1984)。嶋口 (1986) pp.58-60。Aaker (1996) 訳 pp.176-181。Hartley (1998) pp.97-107。
  - 43) 日本国内の二輪車市場でも、この間にハーレーダビッドソンは堅調に業績を伸ばしている。1984年には、757台と低迷していたハーレーの登録台数

- は、2000年には9467台に成長している。  
『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』  
2001,Vol.26-No.6,pp.146-147
- 44) Aaker (1991) 訳p.149。石井 (1999) pp.178-187。  
45) 栗木 (2001b)。  
46) Gay,Hall,Janes,Mackay & Negus (1997) 訳  
p.136,pp.197-200。  
47) Keller (1998) 訳p.159-161。  
48) 栗木 (2001a)。  
49) さらにその外側では、このブランドを付与された  
商品を眺める経験により、当のブランドのブラン  
ド連想が形成されるという、もう一つの自己準拠  
的な循環が作動する。石井 (1999) pp.134-136。  
50) 片平 (1999) pp.6-8。
- 参考文献**
- 青木幸弘 (2000)。「ブランド研究の系譜：その過去、  
現在、未来」,青木幸弘,岸志津江,田中洋編著  
『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所,pp.19-  
52
- (2001a)。「持続的競争優位の源泉としての  
ブランド」,『マーケティングジャーナル』Vol.21-  
No.1,pp.2-4
- (2001b)。「消費者行動研究とブランド・マ  
ネジメント：ブランド研究の過去、現在、未来」,  
『マーケティングジャーナル』Vol.21-No.1,pp.47-61
- 池尾恭一 (1997)。「消費社会の変化とブランド戦  
略」,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：理論から広  
告戦略まで』日経広告研究所,pp.12-31
- 石井淳蔵 (1999)。「ブランド：価値の創造」岩波新書  
伊藤邦雄 (2000)。「コーポレートブランド経営」日本  
経済新聞社
- 大賀典雄 (2001)。「21世紀、さらに元気で燦と輝く  
SONYに」,『Family 2001 新年号』No.134,pp.6-  
7
- 小川孔輔 (1994)。「ブランド戦略の実際」日経文庫  
奥田飛功 (1999)。「企業価値を高めるブランドマネジ  
メント」,『Business Research』1999.7,pp.24-34
- 片平秀貴 (1999)。「パワー・ブランドの本質：企業と  
ステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」  
(新版)』ダイヤモンド社
- 岸志津江 (2000a)。「ブランド構築と広告コミュニケ  
ーション」,青木幸弘,岸志津江,田中洋編著『ブ  
ランド構築と広告戦略』日経広告研究所,pp.108-  
130
- (2000b)。「強いブランドをつくった組織と  
広告：ナショナル・ビスケット・カンパニーと  
P & G」,青木幸弘,岸志津江,田中洋編著『ブラ  
ンド構築と広告戦略』日経広告研究所,pp.406-425
- 栗木契 (2000)。「ザ・ボディショップ・ジャパンの I  
MC (1990-1995)：価値はいかにして消費者に伝  
わるか」,『岡山大学経済学会雑誌』第 32 巻第 3  
号,pp.75-91
- (2001a)。「消費における二重の情報処理：  
消費者情報処理から消費欲望の創発へ」,『流通研  
究』第 4 巻第 1 号,pp.1-14
- (2001b)。「消費者行動を構成する作動」,石  
井淳蔵編著『マーケティング』八千代出版・現代  
経営学講座 11,pp.25-39
- 嶋口充輝 (1986)。「統合マーケティング：豊饒時代の  
市場志向経営」日本経済新聞社
- 田中洋 (1997)。「ブランド主導型マーケティング・マ  
ネジメント論」,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：  
理論から広告戦略まで』日経広告研究所,pp.115-132。
- (2000)。「グローバル・ブランド構築」,青木  
幸弘,岸志津江,田中洋編著『ブランド構築と広  
告戦略』日経広告研究所,pp.392-405
- (2001)。「ブランド論とインテグレーション  
モデルの接合の試み：『統合モデル』のもたらす  
戦略的インプリケーション」,仁科貞文編著『広告  
効果論：情報処理パラダイムからのアプローチ』  
電通,pp.124-140
- 田村正紀 (1971)。「マーケティング行動体系論」千倉  
書房
- (1998)。「マーケティングの知識」日経文庫  
森下二次也 (1993)。「マーケティング論の体系と方法」  
千倉書房
- 和田充夫 (1997)。「顧客インターフェイスとしてのブ  
ランド」,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：理論か  
ら広告戦略まで』日経広告研究所,pp.58-72。
- (1999)。「関係性マーケティングと演劇消  
費：熱烈ファンの創造と維持の構図」ダイヤモンド  
社
- Aaker,David A. (1991) *Managing Brand Equity:Capiti-  
lizing on the value of brand name*,The Free  
Press,Inc. (陶山計介,中田善啓,尾崎久仁博,小  
林哲訳『ブランド・エクイティ戦略：競争優位  
をつくりだす名前,シンボル,スローガン』ダ  
イヤモンド社,1994)
- (1996) *Building Strong Brands*,The Free  
Press,Inc. (陶山計介,小林哲,梅本春夫,石垣智  
徳訳『ブランド優位の戦略：顧客を創造する B I  
の開発と実践』ダイヤモンド社,1997)
- Benett,Peter D.ed. (1988) *Dictionary of Marketing  
Terms*,American Marketing Association



- Gay, Paul du, Stuart Hall, Linda Janes, Hugh Mackay & Keith Negus (1997) *Doing Cultural Studies: The Story of Sony Walkman*, Sage Publication Ltd (暮沢剛己訳『実践カルチュラル・スタディーズ: ソニー・ウォークマンの戦略』大修館書店, 2000)
- Goffman, Erving (1959) *The Presentation of Self In Everyday Life*, Doubleday & Company Inc. (石黒毅訳『行為と演技: 日常生活における自己提示』誠信書房, 1974)
- Hartley, Robert F. (1998) *Marketing Mistakes And Successes 7th Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Keller, Kevin Lane (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人, 亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000)
- Pascale, Richard T. (1984) "Perspectives on Strategy : The Real Story Behind Honda's Success", *California Management Review*, Vol.26-No.3, Spring, pp.47-72
- Tedlow, Richaard S. (1990) *New And Improved: The story of mass marketing in America*, Basic Books, Inc. (近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房, 1993)
- 『週刊ダイヤモンド』1999.11.6
- 『日経産業新聞』2001.10.12
- 『日経流通新聞』2001.11.29
- 『日本経済新聞』2000.8.7.
- 『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』2001, Vol.26-No.6.
- 『Family 2001 新年号』No.134, ソニー株式会社
- 『Sony's Journey』ソニー株式会社

---

### 栗木 契 (くりき けい)

1991年, 神戸大学経営学部卒業。

1997年, 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了(博士(商学))。

1997年, 岡山大学経済学部講師

1999年, 同 助教授

主な共著書に、『インターネット社会のマーケティング』(有斐閣, 石井淳蔵・厚美尚武編), 『マーケティング』(八千代出版, 石井淳蔵編), 『マーケティング・ダイアログ』(白桃書房, 石井淳蔵・石原武政編), 『企業家精神と戦略』(有斐閣, 伊丹敬之他編) 他がある。