



マーケティングにおける ブランド・マネジメント戦略

中央大学商学部
徐誠敏

2011.4.28(木曜日)





ブランドの起源

ブランド(Brand)の起源は、英語で「焼き印を押す」という言葉のBurnedから派生した言葉であり、家畜の所有者が自分の家畜と他人の家畜を識別するための印が語源であるといわれている。



現代に入ると、企業はブランドをロゴマークやブランドネームなどによる差別化によって、他社の劣悪な品質の製品から、自社の製品と消費者を守るために用いるようになった。製品間の品質に明確な差異がなくなった今日では、熾烈な価格競争に巻き込まれてしまうのを避けるためにも、企業はブランドによる明確な差別化によって、消費者の意思決定を単純化できるよう、ブランディングに力をいれる必要がますます高まってきている。



マーケティングの視点から見るブランドの定義

ブランドとは、中長期的なマーケティング活動の成果として市場で形成された資産的価値を蓄積する器や貯金箱であると同時に、その蓄積されたものの自体である。



Brand is

AMA[1963] の定義

ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせである。

(日本マーケティング協会誌, 1963, 21ページ)

Aaker[1991] の定義

ブランドとは、ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである。

(Aaker, 1991, p.7, 陶山・中田・尾崎・小林訳, 1994, 9ページ).



Brand is

Don Schultz et al[2004]の定義

ブランドとは、視覚によって認識できる要素(名称, シンボル, グラフィックなど)で表された製品やサービスのことである。

(Schultz & Schultz[2004], p304, 博報堂タッチポイント・プロジェクト訳 [2005], 267ページ)。

Kapferer[2000]の定義

ブランドとは、製品やサービスのマークであると同時に、有形・無形の満足を約束する包括的な価値でもある。

(博報堂ブランド・コンサルティング監訳[2004], 14ページ)



Brand is

Murphy[1989] の定義

**ブランドとは、企業の慎重なマネジメントと熱達したプロモーションおよび
広範な使用によって、消費者の心に有形・無形の価値や属性をもたらす
商標のことである(Murphy[1989], p.173)**

経済産業省[2002]の定義

**ブランドとは、企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または
差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインな
どの標章である。**

**(<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20624b01j.pdf>:2009年9月6
日確認)**



Brand is

田中[2000]の定義

ブランドとは、市場において売られているモノやサービスを、買い手である消費者が「特定の事業者によって売られているモノ・サービスだ」と商品世界を認識することである。

(田中[2000], 4ページ)。

伊藤[2001]の定義

ブランドとは、単なる名前・シンボルであることを超えて対象となる商品・サービスに顧客への約束を込めて提供することにより価値観の共有化を図り、他社の商品・サービスから独自性を持って差別化し顧客の認識あるいはイメージ想起を通じて購買を誘引するものである。

(伊藤[2001], 17ページ)。



Brand is

片平[1999]の定義

ブランドとは、ヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ「第5の経営資源」である。それは経営者のみならず、企業(組織のメンバー)や顧客や社会におけるステークホルダーたちを統合する媒体であると同時に、圧倒的存在感(シンボル)であり、他では味わえない独自の世界である。

(片平[1998], 4ページ)

フィオリーナ[2002](HPの元会長兼CEO)の定義

ブランドとは、信頼に裏打ちされた約束事であり、それはロゴマークやイメージといった表面的な要素にとどまらず、企業で働く人すべてが持つ信念である。

(<http://www.Nikkei.co.jp>:2002年10月29日確認)



Brand is

野中・紺野[2002]

ブランドとは、単に製品価値を示す記号ではなく、製品・サービスに関して顧客が獲得する知識であり、形成した信念であると同時に、企業そのものの思想や組織文化、価値創造のあいかた全体に関わってくるものである。(野中・紺野[2002], 37-39ページ)

金[2006]

ブランドとは、製造業者や販売業者が自社の企業、製品、サービス、またはこれらの組み合わせにアイデンティティを付与し、競争他社のものと差別化できるよう、用いる名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージ、またはこれらの組み合わせである。

(金[2006a], 30ページ)



統合的な視点から捉えるブランドの定義

★**統合的な視点から捉えるブランドとは、競合他社から差別化できる自社固有の企業・製品・サービスにアイデンティティを与える目に見える差別的諸要素の集合体であるのと同時に、それらにアイデンティティを付与する目に見えない差別的諸要素の集合体でもある。**

前者は、名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージなどの組み合わせであり、後者は、製品やサービスそのものを越えた付加価値を生み出す原動力となる企業独自の歴史、志、創業精神、価値観および思想、文化、哲学、経営理念、トップの明確な戦略的ビジョンとリーダーシップ、従業員の知識・ノウハウと一貫した行動・信念のあり方、コア技術などを含めた価値の差別的な諸要素の組み合わせである。



図1 統合的な視点から捉える新しいブランド概念のフレームワーク

M&B

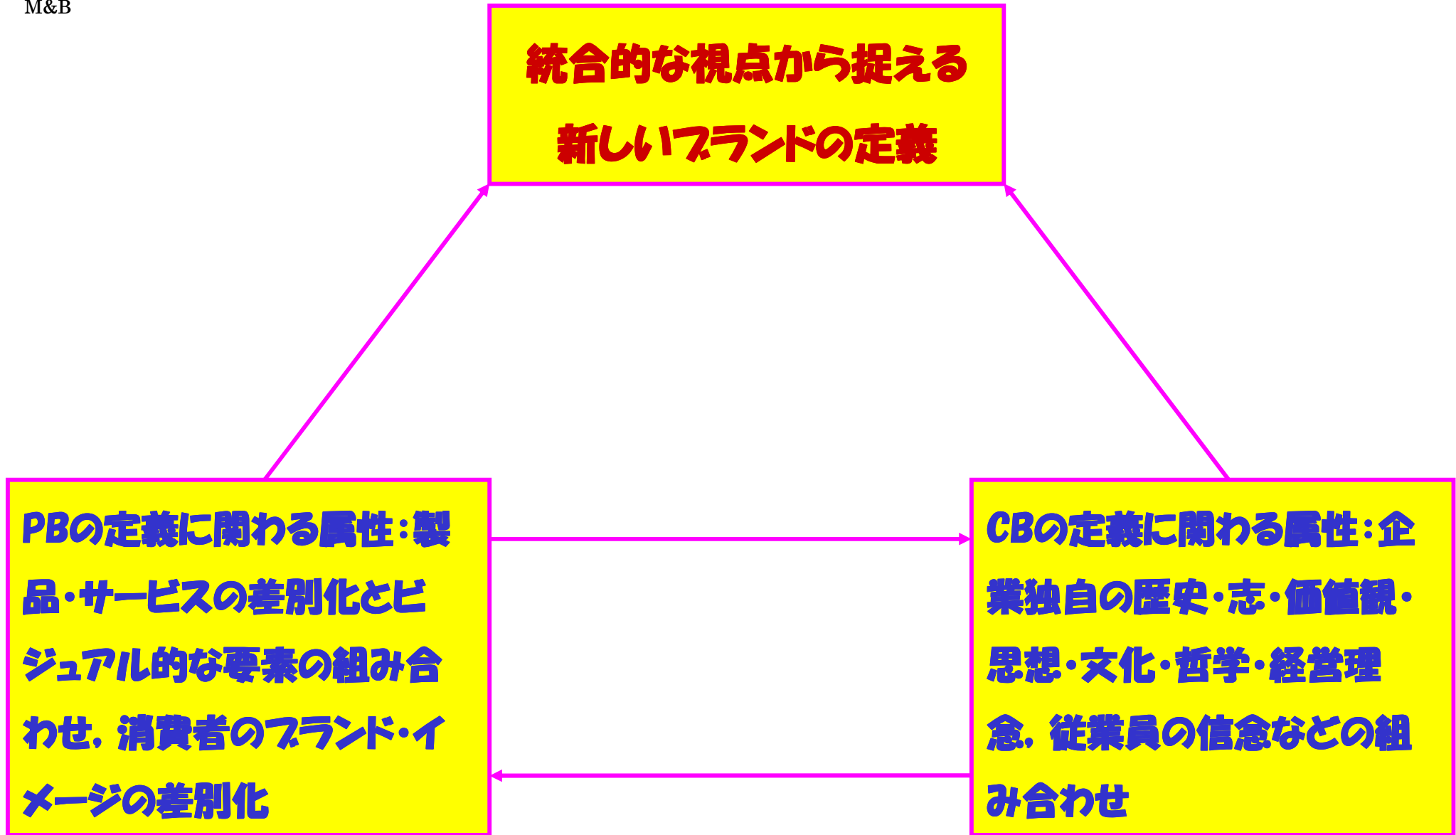
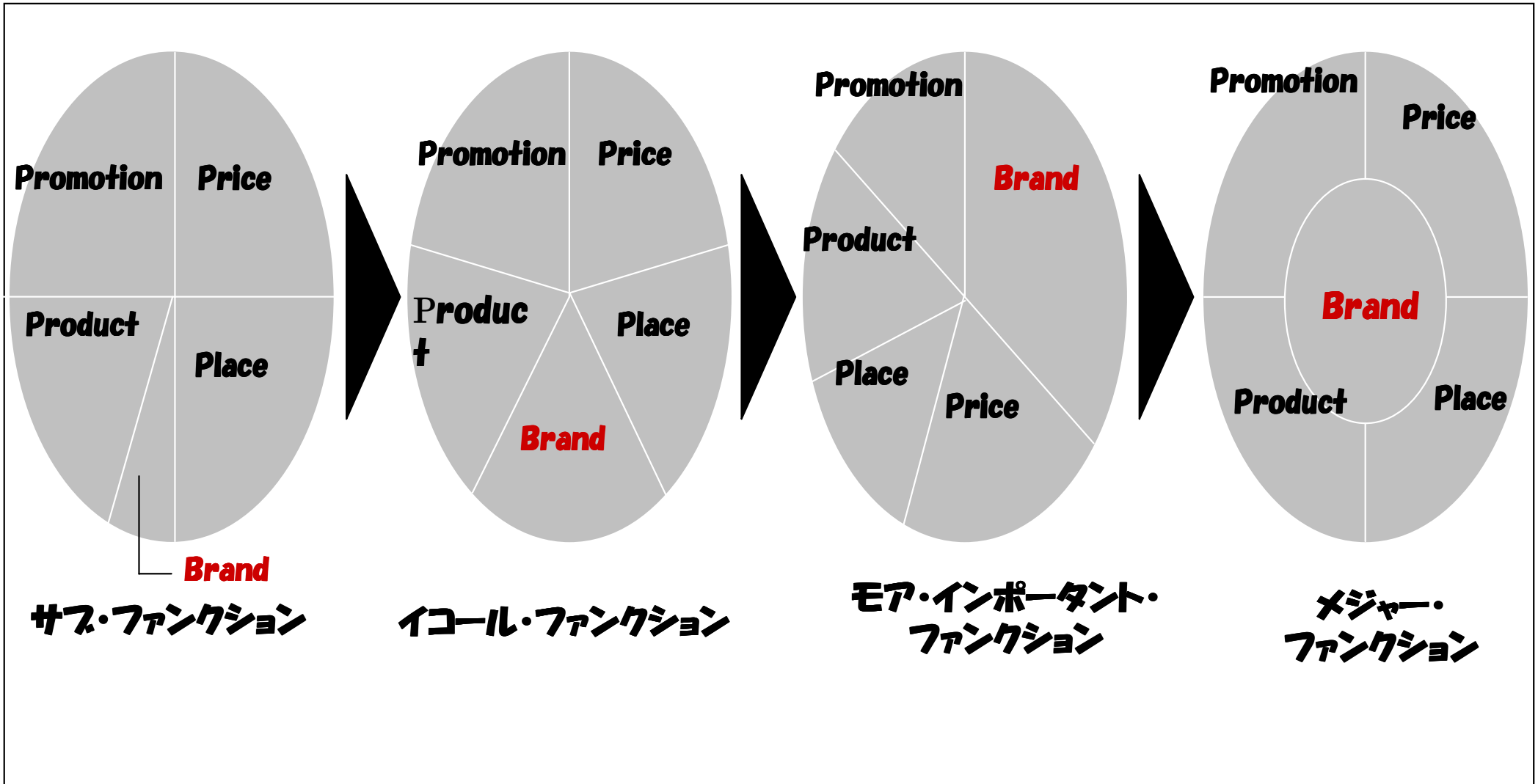




図2 マーケティングにおけるブランドの位置づけの変化

M&B

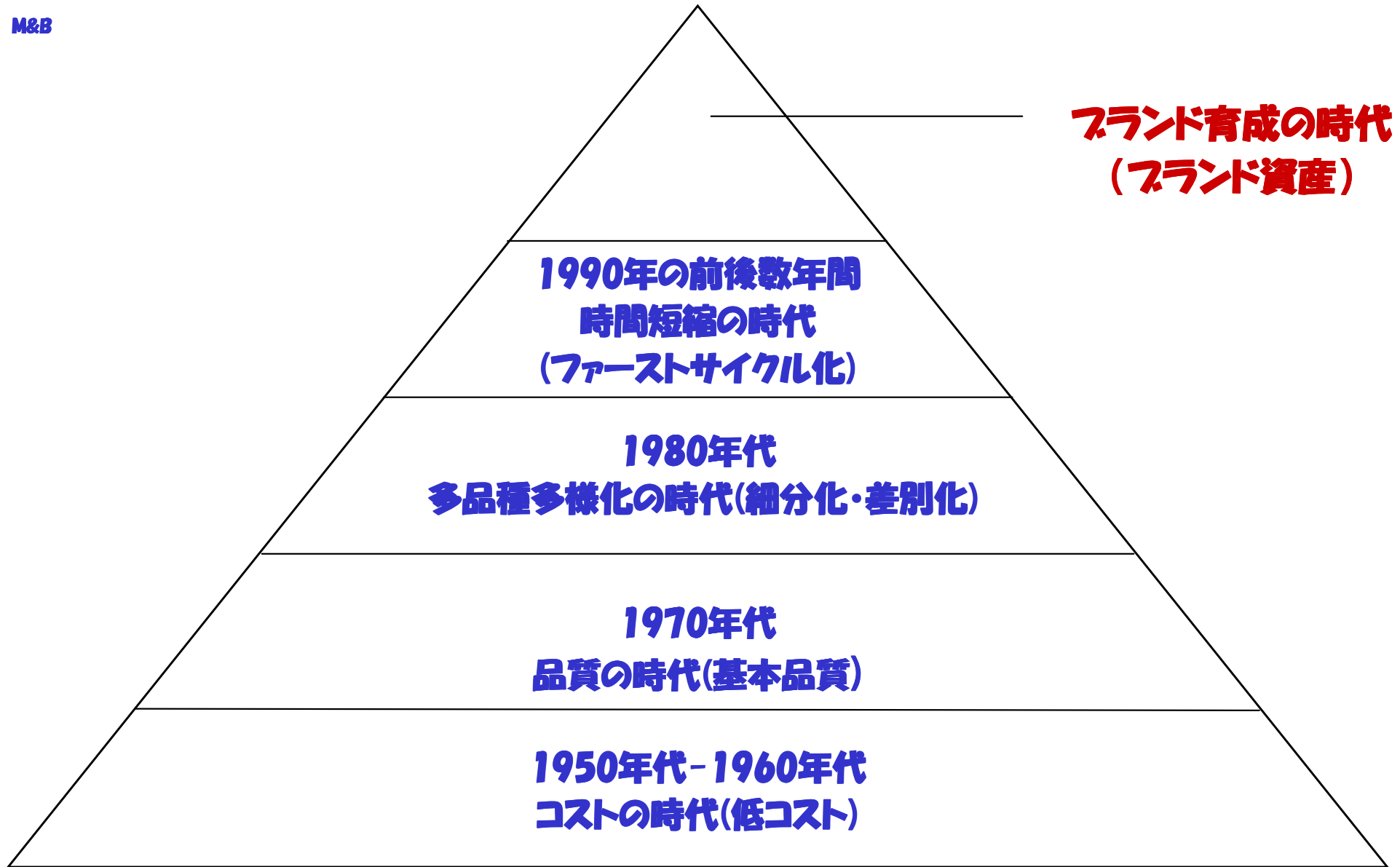


出所: 恩蔵直人[2003]「ブランドをめぐる今日的課題と次なる方向性」「広告月報」, 8ページ.



図3 5つの時代と製品にまつわる競争優位の源泉

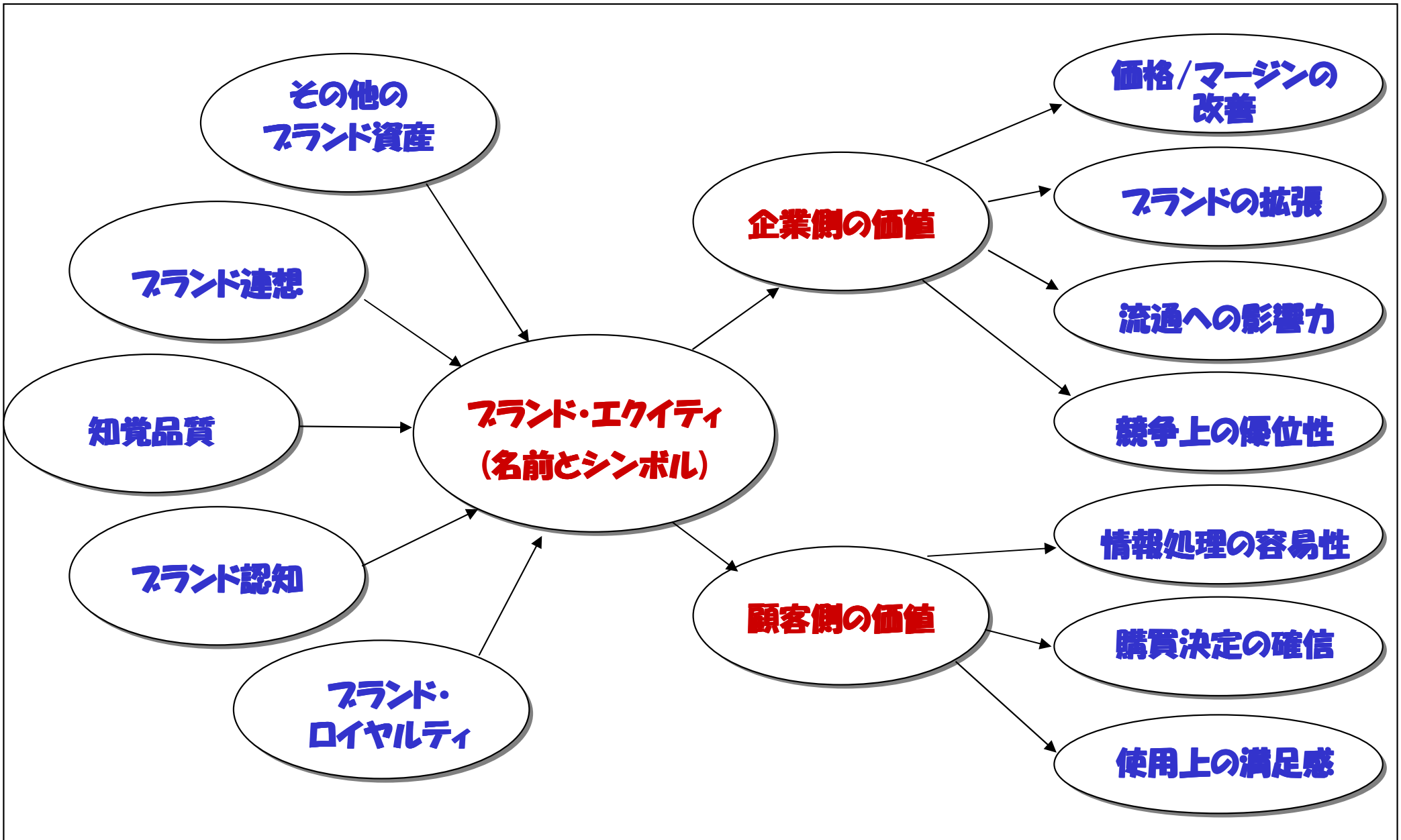
M&B



出所: 恩蔵直人[1995]「競争優位のブランド戦略—多次元化する成長力の源泉—」日本経済新聞社、
16ページ。



図4 ブランド・エクイティの構成要素とその効果



出所: Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press
(陶山/中田/尾崎/小林訳 [1994] 「ブランド・エクイティ戦略」ダイヤモンド社, 22ページ).



図5 ブランドがもたらす経済的利益

M&B

**自社独自のブランド
の構築・強化**

- ・関係性強化
- ・観念的差別化
- ・生産費用低下
- ・流通取引の梃子
- ・新製品導入への貢献
- ・価格プレミアムとの付与
- ・販売量増加や収益性の増大
- ・長期的な参入障壁の形成
- ・マーケティング・コストの削減
- ・新市場参入への貢献(他市場・外国市場)

企業のSCAの確保

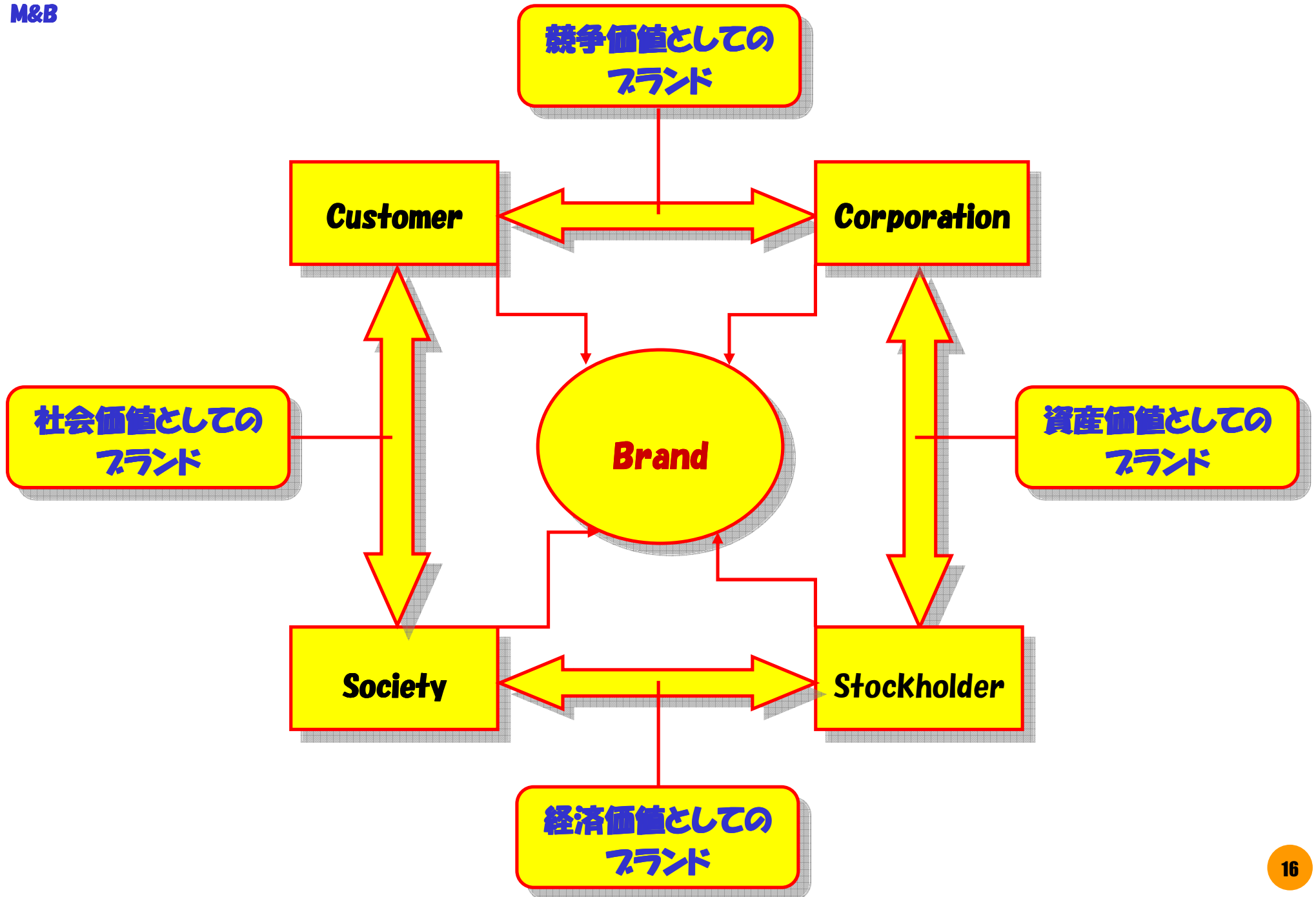
注: **Sustainable Competitive Advantage**

出所: 原田進[2010]「ブランド観理論」白桃書房, 115ページを基に筆者作成。



図6 ブランド価値の新しい局面

M&B





グローバル・ブランド

SONY
SONY



Canon

NESCAFÉ



imagination at work



H&M

Nintendo



Marlboro



HONDA

Microsoft

Microsoft

Coca-Cola

The Coca-Cola Company

Google



Disney

Disneyland



SAMSUNG

NOKIA

NOKIA
Connecting People



Mercedes Benz



Gillette



Google

TOYOTA LEXUS

TOYOTA

TOYOTA



HSBC

GUCCI

PHILIPS ZARA



グローバル・ブランドとは

Aaker & Joachimsthaler[2000]の定義

グローバル・ブランドとは、企業独自のブランド・アイデンティティ、ブランド・ポジショニング、ブランド・パーソナリティ、広告戦略、パッケージ、外観、使用感などに関して、世界的に統一されたブランドのことである。

井上[2006]の定義

グローバル・ブランドとは、主要先進諸国を中心に市場導入され、海外売上高比率が高く、当該諸国のさまざまなステークホルダーによって肯定的に評価された製品・サービスの名称である。



Global Brand is

- **A global brand is one which is perceived to reflect the same set of values around the world.**
- **Global brands transcend their origins and creates strong, enduring relationships with consumers across countries and cultures.**
- **Global brands are brands which sold to international markets. Examples of global brands include Coca-Cola, McDonald's, Marlboro, Levi's etc..**
- **These brands are used to sell the same product across multiple markets, and could be considered successful to the extent that the associated products are easily recognizable by the diverse set of consumers.**



グローバル・マーケティングの主要な現代的課題

大石[2001]は、グローバル・マーケティングの主要な現代的課題としては、

- ①グローバル・ブランド戦略.
- ②IT革命とグローバル・マーケティング.
- ③地球環境問題とグローバル・マーケティングなどが挙げている.

といわけ、企業間競争と外部環境がいっそう激変するグローバル市場において
多国籍企業は、確固たるグローバル・ブランドを確立することで、グローバル競争
優位を確保することができる。



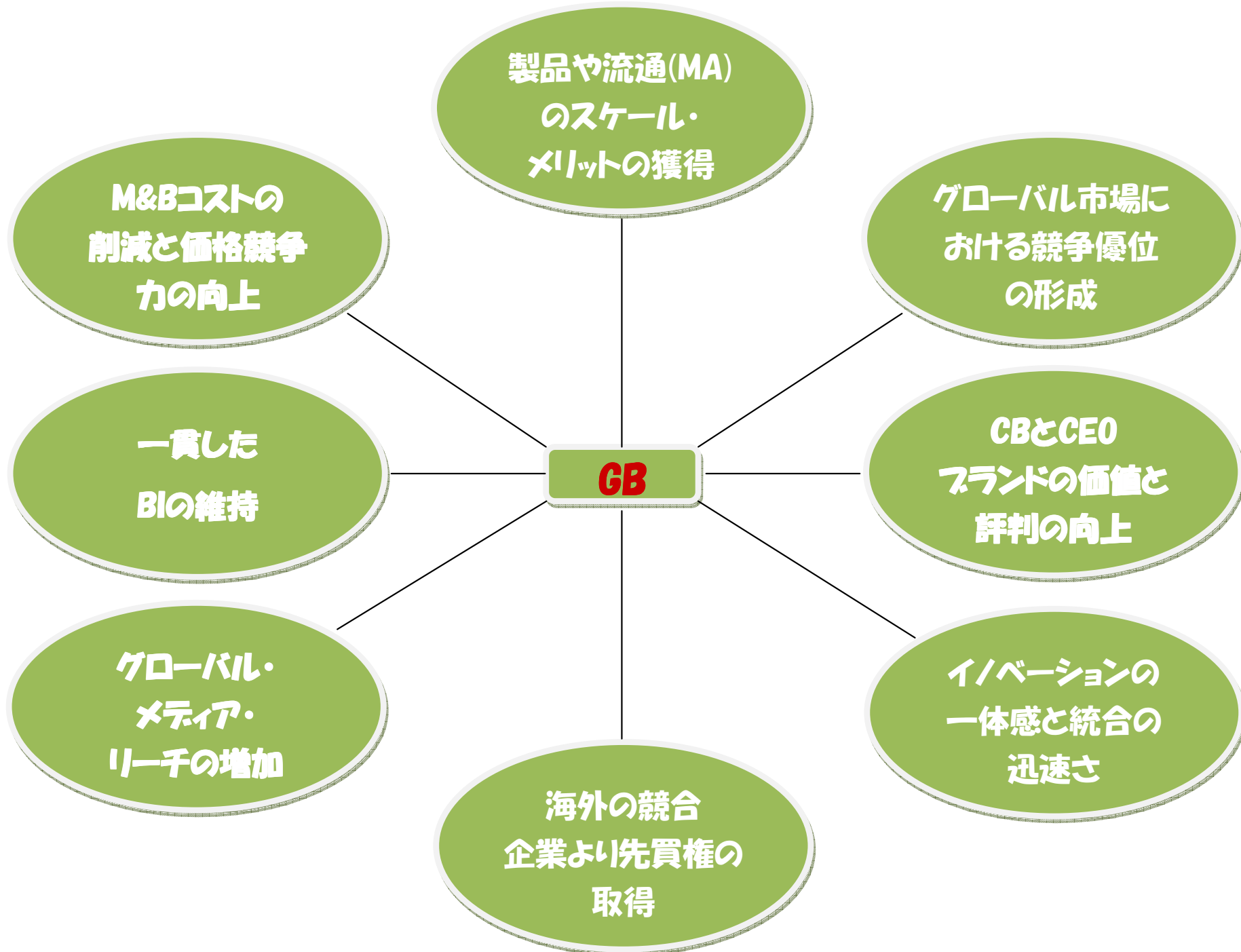
グローバル・ブランドの効果

Aaker[2008]によれば、一般的に、グローバルであるというイメージは、ブランドの背後にある企業が成功していて、業界のリーダーでもあること、ひいては革新的で品質の高い製品を作るということを暗示していると述べている。また、グローバル・ブランドは、特にファッションや高級自動車などのカテゴリーで、自己表現便益(持っていること自体が一種自己表現になるというメリット)があると述べている。

Holt, Quelch, and Taylor[2004]の研究によると、消費者は「グローバルなブランドは品質が高い」と考えるが、その理由の一つとして「グローバルなブランドには最新のイノベーションを行っている傾向があるから」ということを挙げている。



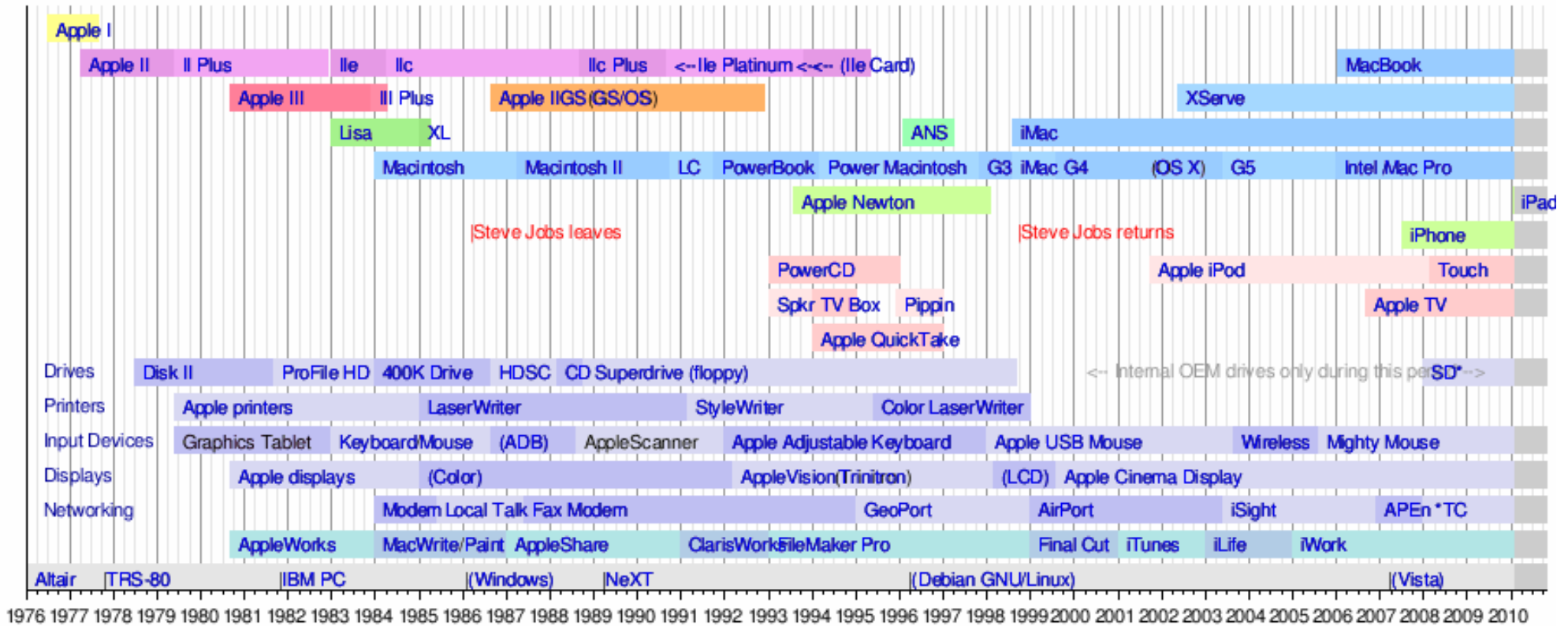
図7 グローバル・ブランディングのベネフィット





8 Timeline of Apple products

Apple



- Apple I
- Apple II
- Apple III
- Lisa
- Apple IIGS
- Macintosh
- Apple III
- Lisa
- Apple Network Server
- Newton/iPhone
- Computer Peripherals
- iPod/Consumer Products
- Software
- Reference/Currently produced



アップル (Apple Inc.)

Apple

アメリカ合衆国カリフォルニア州クパティーンに本社を置く、デジタル家電製品と関連するソフトウェア製品を設計・製造する多国籍企業である。

概要

設立 1976年4月1日

事業内容 Macintosh・iPod開発・販売等

代表者 スティーブ・ジョブズ (CEO)

売上高 240.6億USD (2007年度)

総資産 154億USD (2007年度)

従業員数 正社員17,787名: 契約・パート社員2,399名 (2006年)

主な製品群

Macintoshシリーズ

iPod (デジタル音楽プレイヤー)

iPhone

コンピュータ・アクセサリ

オペレーティング・システム

Mac OS X

プロ向けアプリケーション

Final Cut Studio

Logic Studioなど





今回対象とする商品群

Apple

● iPod

携帯型デジタル音楽プレイヤー

iPod classic、iPod nano、iPod shuffle、iPod touch

第1世代が2001年10月23日に発売。

2007年4月9日、累計出荷台数が発売より約5年半で1億台を突破



● iPhone

スマートフォンシリーズ全体の総称

iPhone、iPhone 3G

2007年6月29日 - アメリカ合衆国で販売開始。

2008年10月22日、目標より3ヶ月以上早く累計出荷台数が1000万台を越えた





2001年からAppleのコア製品群

iPod

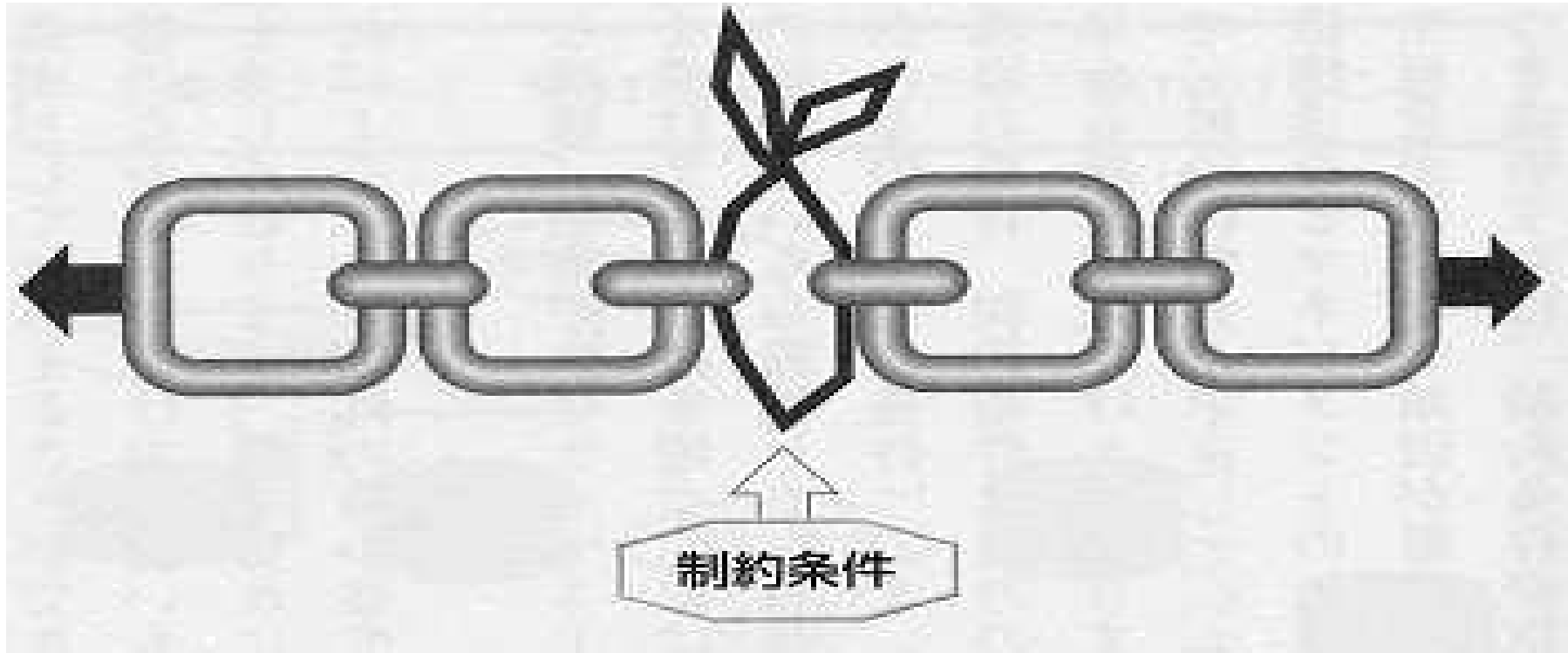




2度目の制約条件

Apple

- **Appleの制約条件1: 1996年, パソコン専業の業績低迷による企業倒産寸前の状態**
- **Appleの制約条件2: 2001年のIT不況**



出所:村上悟・石田 忠由著(2002)「在庫が減る!利益が上がる!会社が変わる!一会社たて直しの究極の改善手法TOC」中経出版, 29ページより。

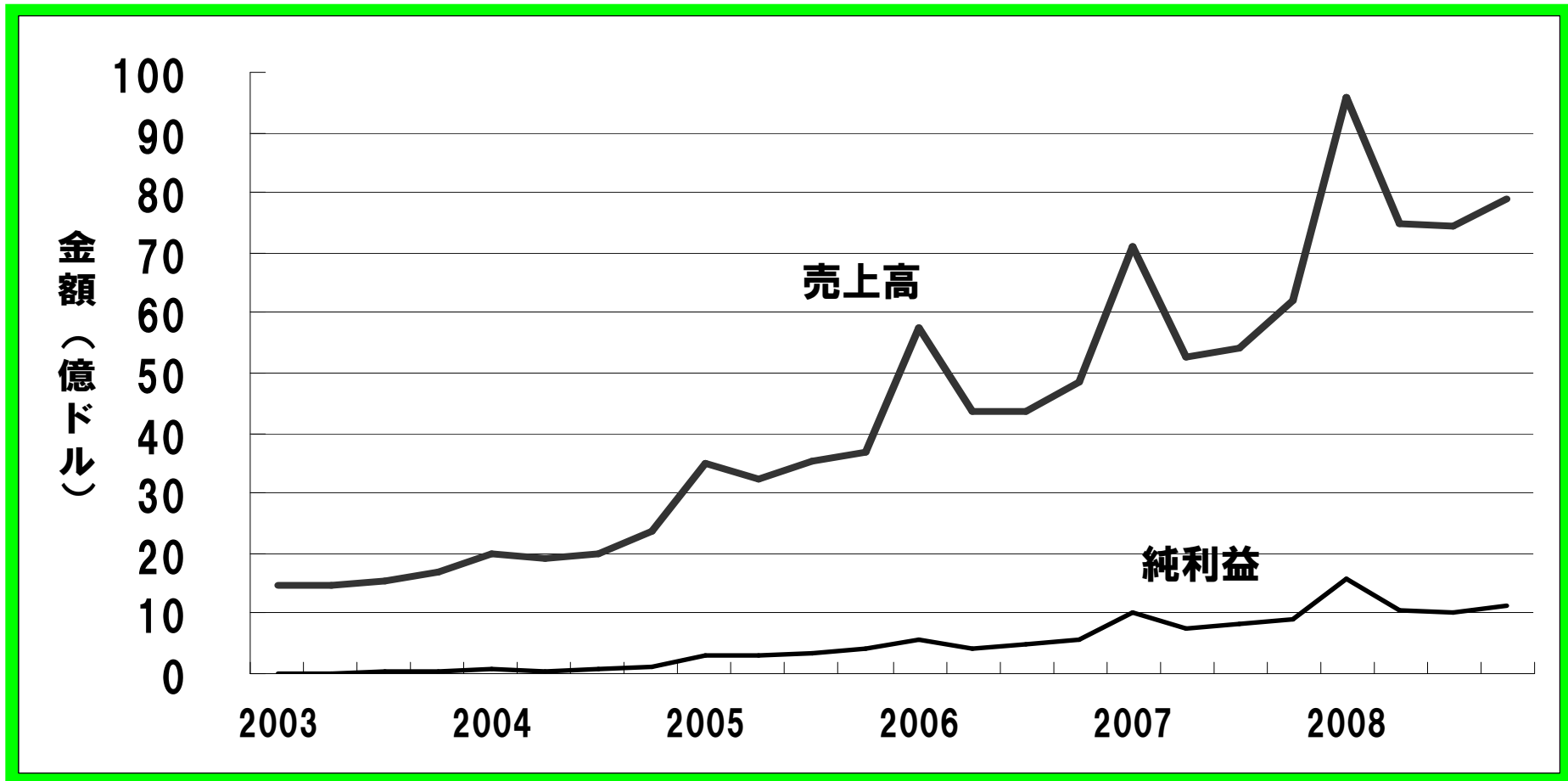


図9 業績推移

Apple

2003年第二四半期の黒字化以来、売上高・純利益ともに増加し続けている。

アップルの業績推移(4半期ベース・アップルジャパンHPより)





对象CEO

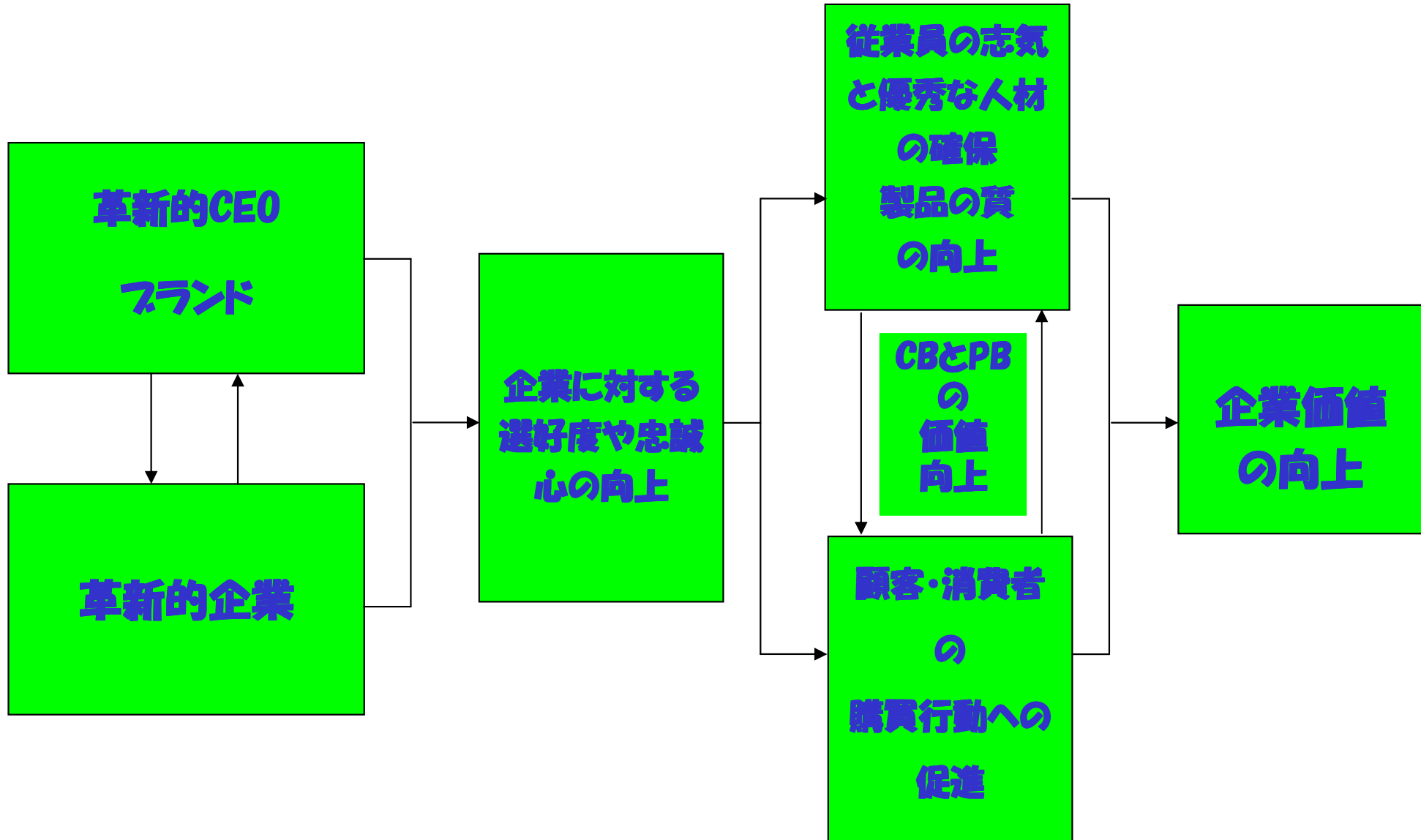
Apple





図10 ジョブズのCEOブランドがAppleのCBとPBの価値と評判の向上に与える影響

Apple





アップルの理念

Apple

『Think Different』

クレージーな人たちがいる。

反逆者、厄介者と呼ばれる人たち。

四角い穴に丸い杭を打ち込むように物事をまるで違う目で見える人たち。

彼らは規則を壊す。

彼らは現状を肯定しない。

彼らの言葉に心をうたれる人がいる。

反対する人も、賞賛する人も、けなす人もいる。

しかし、彼らを見捨てることは、誰にも出来ない。

なぜなら、彼らは物事を変えたからだ。

彼らは人間を前進させた。

彼らはクレージーと言われるが、私たちは彼らを天才だと思う。

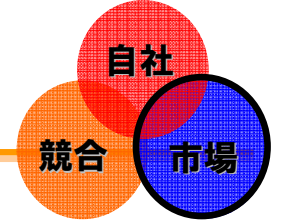
自分が世界を変えられると、本気で信じる人たちこそが本当に世界を変えているのだから。



Think different.



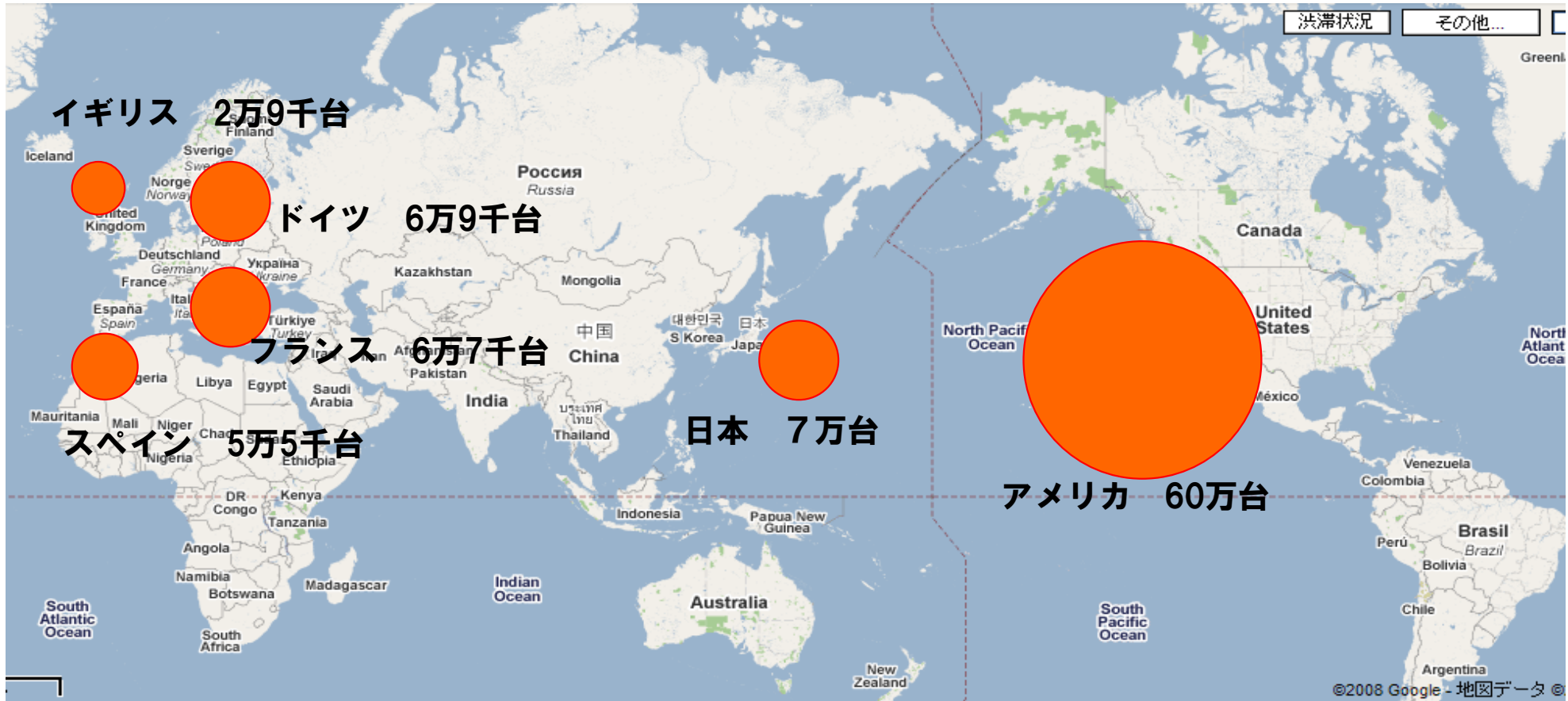
iphone世界での売り上げ



2008年7月～ 日本を始め22の国、地域 8月～ インドなど20カ国で発売

発売から3日で100万台売り上げ！

内訳



しかし、売り上げ上位6カ国で**9割**を占める...



参考文献

- ・井上真里[2006],「日本多国籍企業におけるグローバル・ブランド管理のギャップとディファレンス」異文化経営学会『異文化経営研究』第3号, 29-43ページ.
- ・Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E.[2000], *Brand leadership*, The Free Press.(阿久津聡訳[2000]『ブランド・リーダーシップ―「見えない企業資産」の構築―』ダイヤモンド社).
- ・Aaker, D.A.[2008], *Spanning Silos*, Harvard Business Press.(大里真理子訳[2009]『シナジー・マーケティング―部門間の壁を越えた全社最適戦略―』ダイヤモンド社).
- ・井上真里[2006]「日本多国籍企業におけるグローバル・ブランド管理のギャップとディファレンス」異文化経営学会『異文化経営研究』第3号, 29-43ページ.
- ・井上真里[2009]「なぜ多国籍企業にとってグローバル・ブランドは重要か」日本大学商学研究会『商学集志』第79巻第1号, 23-37ページ.
- ・大石芳裕[2001]「グローバル・マーケティングの現代的課題」近藤文男・陶山計介・青木俊昭『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房, 52-79ページ.
- ・大石芳裕編著[2004]『グローバル・ブランド管理』白桃書房.
- ・恩蔵直人[1995]『競争優位のブランド戦略―多次元化する成長力の源泉―』日本経済新聞社.
- ・恩蔵直人[2003]「ブランドをめぐる今日的課題と次なる方向性」『広告月報』, 7-9ページ.



参考文献

- ・徐誠敏[2008]「企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムに関する理論的研究—統合的な視点を中心として—」『企業研究』第13号、中央大学企業研究所、21-51ページ。
- ・原田将[2002]「グローバル・ブランド管理における本社の役割」『経営学研究論集』明治大学大学院、第17号、55-80ページ。
- ・原田将[2010]「ブランド管理論」白桃書房。
- ・Holt, D.B, Quelch, J.A, and Taylor, E.L.[2004], “How Global Brands Compete,” *Harvard Business Review*, September, pp.68-75.(松本直子[2004]「グローバル・ブランドの真実」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』11月号、118-129ページ)。
- ・van Gelder, S.[2003], *Global Brand Strategy : unlocking brand potential across countries*, Kogan Page.
- ・http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/m_026.html(2010年8月5日確認)。



おわり

ご清聴ありがとうございました！