

大東文化大学経営研究所編  
日本企業の建前と実態 抜刷

## 現代ブランドの枠組みと実態

首 藤 禎 史

## 第9章 現代ブランドの枠組みと その実情に関する研究

—ブランドの捉え方とブランド拡張戦略の諸説と現状を踏まえて—

首藤 禎史

### I. はじめに

ブランド (brand) は、一般的には「企業が販売または提供する商品もしくはサービスを競合製品と識別させるために用いる言葉、マーク、シンボル、デザインまたはそれらの結合体<sup>1)</sup>」などと定義され、製品の製造者もしくは販売者が製品に付与する名前あるいはマークといったものであるとされてきた。

しかしながら、企業の規模ならびに範囲の拡大にともなう多角化ないしは多品種化 (多角化・多品種化の結果として企業の規模や範囲が拡大するという見方もあるが)、あるいは、流通業者によるチャネルの支配・統合といった動きに加え、国際市場のボーダレス化などによって、ブランドの捉え方も複雑かつ不明瞭になってきている。また、ブランドをある種の“無形資産”と見て、それをどのように運用・展開するかといった「ブランド・エクイティ」といった概念も近年大きく取り上げられてきており、ブランド戦略を構築・実行する場合、計画の段階からさまざまな要素を考慮に入れなければならない、その方向性を決定するのは、極めて複雑であり、困難な状況になっていると言えよう。

そのようなことから、本稿では、企業がブランド戦略を構築・実行するにあたって、どのような枠組みで、事業あるいは戦略ドイメンを決定し、チャネルやプロモーションといった諸要素を組み立てればよいのかといった視点から、いま一度、ブランドというものが一般的にはどのように捉えられているのか、あるいは捉えるべきなのかといったことを再検討する。またそれと併せて、わ

が国のブランドの登録・更新といった問題を確認しつつ、現在採用されているブランド戦略の現状および問題点を明らかにすることを通して、現代ブランド戦略の枠組みとしてはどのような方向が考えられるのかといったことを考察していくことにする。

## II. ブランドの概念と機能の再考とわが国の商標管理

### 1. ブランドの概念と機能

ブランドの語源は、一般的には、英語の burned「焼き印を押す」という語であるとされており、その起源はさだかではないが、中世ヨーロッパの商業ギルドが品質の保証のために「商標」を用いたのが近代的な商業活動という意味でのブランドの始まりであるとされている<sup>2)</sup>。ブランドに関しては、その定義あるいは認識は、さまざまであり、決して統一された認識があるとは言えないのが実情である。

しかしながら、マーケティングの分野や企業経営における戦略開発などの場面では少なからず“ブランド戦略”などといった言葉が使用され、それに関するテキストもしくは論文も数多く存在している。そのような場合、それらの文献あるいはテキストは“ブランド”という言葉または概念をどのように取り扱い、そしてそれらの概念枠組みを基礎にして、企業あるいは組織は、どのように戦略を開発・展開していこうとしているのかといった疑問が浮かび上がってくる。すなわち、「著者やテキストによって、ブランド概念に関する枠組みもしくは認識が異なれば、それを中心とした戦略の枠組みも、方向も、そして事業の展開も異なることになるのではないだろうか。その場合、“ブランド戦略”と言ったら、何を主体とした戦略であるのか（企業なのか、事業なのか、事業部なのか、製品なのか）。主体のはっきりしない戦略というのは具体性があるのか」といった疑問が出てくるということである。

そのようなことから、本稿の導入部分で、一般的と解される「ブランドの定義」を提示したが、今一度、ブランドに関する定義および捉え方を検討してみ

ることとする。

AMA (American Marketing Association) の1995年版の *Dictionary of Marketing Terms, 2nd-ed*によると「ある販売業者の製品もしくはサービスを他の販売業者のそれらとは異なったものであるということを示す名前、用語、デザイン、シンボルまたは他の特徴。ブランドに対する法的用語はトレード・マークである。ブランドは、1つの品目、製品群 (family of items)、あるいはまたその販売業者の販売するすべての品目の身元を示し得る。ブランドが企業全体を示すものとして使用される場合は、トレード・ネームと言ったほうが好ましい<sup>6)</sup>」とされている。

またブランド・マーク (brand mark) は「ブランド・マークは、口頭では表現し得ないブランド・ネームの一部。最も一般的にはシンボル、絵、デザイン、区別的な文字、色、あるいはまたそれらの集合<sup>7)</sup>」となっている。

さらに、ブランド・ネーム (brand name) については「ブランド・ネームは口頭で表現し得るブランドの一部である。それは、文字、数字、言葉を含む。トレード・マークという用語は、ブランド (ブランド・マーク、ブランド・マークなど) のすべての形態をカバーするが、ブランド・ネームは、トレード・マーク (商標) が使用されるときに最も頻繁にその意味を示す形式のものである<sup>8)</sup>」とされている。

そしてトレードマーク (trademark-商標) は次のように定義されている。「ブランドと同義の法的用語、トレードマークは、1つの販売業者の製品であることを明示し、そしてそれを他の販売業者の製品から区別する。トレードマークはまた、プロモーションの手助けとなり、その販売業者を模倣から守るのを援助する。トレードマークは、合衆国の商務省の特許・商標局に登録されているものである。トレードマークは、一度登録されたならば、付加的な保護 (主に排他的使用) を得るが、その登録および排他的使用を継続するには特別な努力を必要とする<sup>9)</sup>」

多少の相違はあるものの、他の主要なテキストも上記の AMA の定義にしたがっているものがほとんどである<sup>7)</sup>。しかしながら、上記の定義によるとブラ

ンドの示す、あるいはカバーする枠組みは、非常にぼんやりしたものであり、ブランドは、製品に付与する“名前”であることには変わらないが、それはその製品を製造した企業名としてのいわゆる“のれん”なのか、何かものを生み出したときに、その個別製品に付ける“特定の名前”なのかといったことも含めて、いったいどのようなものをブランドを言うのかが明確に見えてこないというのが率直な感想である。

このため、まずここで、ブランドにはどのような種類があり、どのような基準でそれらが分けられているかを見ていくことにする。

現在一般的には、ブランドは大きく言って、ナショナル・ブランド (national brand) とプライベート・ブランド (private brand) に分けられ、前者を製造業者が自社の製造した製品に付与するブランドとし、後者を流通業者が設定するブランドとする場合が多い<sup>8)</sup>。これは、製造業者のブランドが、概して全国的に流通するのに対して、流通業者のブランドが特定の地域に限って流通するためにこのように呼ばれるようである。

しかしながら、ダイエーやイトーヨーカドーの例を採ってみてもそうであるように、現代的には、流通業者のブランドだからといって、特定の地域にしか流通しないということはなく、小規模で展開力の弱い製造業者よりもむしろ、ダイエーやイトーヨーカドーのように全国展開をしている流通業者のブランドのほうがよほど全国に流通しており、そのような分け方もしくは呼び方も当てはまらないのが実情である<sup>9)</sup>。このようなことから、必然的に、ブランドを分類するのも複数の視点から検討することが求められることになる。

無論、すべてのレベルをカバーするものではないが、それらの視点のうち、主要なものをいくつか挙げると、以下のようなものが考えられる<sup>10)</sup>。

#### ① 所有による区分

- a. 製造業者の所有するブランド
- b. 流通業者の所有するブランド
  - ・卸売業者ブランド
  - ・小売業者ブランド

② 販売地域による区分

- a. 全国ブランド
- b. 地方ブランド

③ 企業のブランド政策から見た区分

- a. 主力ブランド
- b. 副次的ブランド

このようにいくつかの視点からブランドを区分してみると、これらを複合的に組み合わせることによって、その対象はある程度限定でき、それなりの妥当性もあるように思えるのであるが、やはりここでも個々の区分に問題は残るのである。

例えば、①の所有によって区分する方法であるが、わが国のアパレル業界のように、大手製造業者のブランドであるにも拘らず、実はそのブランドの製品はその大手製造業者が製造しているのではなく、下請業者が製造しており、大手製造業者は、下請製造業者が製造した製品にその企業のブランドを付与するだけで市場に出している。すなわち、その大手製造業者は、流通業者としての卸売業務を行っているのである。そのような場合は、製造業者としてのブランドと考えればよいのか、あるいは流通業者のブランドとすべきなのであろうか。また、ごく小規模な企業のブランドの場合（かつては、ほとんどの製造業者がそうであったのであろうが）は、展開力も弱いので、ブランドをどのように設定・管理すべきなのかといった問題もここには浮かんできるのである。

そして②の場合も、どの地域まで流通していると全国ブランドで、どの地域までだと地方ブランドであるかということ定義することも難しい問題であるし、また、流通する地域はそのブランドの売れ行き（当初はごく限られた地域でしか売れなかったが、気付いたらかなり広い地域の小売店から取引の申込が来ていたり、発注があった場合など）によっても異なってくる。

さらに、③に至っては、企業のブランド政策や、経営方針もしくはマーケティング戦略によって、何が主力であるかということも異なるであろうし、また、売れ行きの状態が変化すれば、かつては主力ブランドであったものがそうでは

なくなり、副次的なブランドと考えていたブランドがいつのまにか主力ブランドになっていたということも少なくはないのである。

上述のような問題を検討するにあたって、今一度、整理・理解しておかなければならないのが、ブランドがマーケティング活動ないしは市場においてどのような機能もしくは役割を果たしているのかということである。これに関して、見解は別れるところもあるが、基本的には次のようなものが考えられる<sup>11)</sup>。

- ① 商品の識別を可能にする
- ② 商品の品質を保証する
- ③ 商品を模倣から避ける
- ④ 取引の単純化
- ⑤ 選択的需要の喚起と反復的購買を容易にする
- ⑥ 価格差異の根拠として

このようにしてみると、ブランドには、消費者がその製品に対してどのようなイメージを抱いているか、あるいは意味を感じているかといった“ブランド”という言葉それ自体から連想される役割以上に、流通上もしくは取引上重要な機能および役割があることを再認識することができる。そのような視点を含めてブランド戦略を考えた場合、企業は、前述のような、ブランドの形式や枠組みに関する問題だけでなく、さらに複雑な問題を考慮に入れた、詳細なブランド戦略を組み立てていくことが必要であるのではないかということを考えざるをえない。

例えば、いくら消費者に人気があっても、流通業者に受け入れられなければ(あまりそのようなことはないが)、販売量は増大しない。また、製品の機能や品質においてほとんど差異がなく、ブランド名においても同様ないしはほとんど見分けのつかないようなブランド名が付けられているために、製品差別化による競争優位性が発揮されないとか、取引上、間違いやすいので、流通業者がその商品を取り扱うのを拒むといったことが考えられる。さらには、パテントや登録商標の問題もこれに加わる。つまり、新しく製品を開発し、ブランドを付けようとしても、めばしい単語・言葉のほとんどがすでに登録済みで、ブラ

ンドとして付ける名前となる言葉が不足しているというのである<sup>12)</sup>。

## 2. わが国の商標登録の実際

わが国で商標が条例によって保護されるようになったのは、明治 17 (1884) 年の「商標条例」が始まりとされる。当初の条例では「商標権は、農商務省の商標簿に商標を登録することにより発生する①登録主義と、出願が競合する場合には願書日付の後のものを却下するという②先願主義」が採用された。しかしながら、当条例が公布される前にすでに、使用されている商標もしくは“のれん印”などがあり、その場合は、商標出願が競合しても願書の日付に関係なく、使用の最も長いものが登録するという使用主義も併用された。

その後、さまざまな変更が加えられたが、現在の商標法の基礎となるものが制定されたのは、昭和 34 (1959) 年のことである。この商標法は、昭和 25 (1950) 年に設置された工業所有権審議会により審議され、法令化されたもので、いくつかの部分で戦前の商標条例を検討・改正したものであった。以来、昭和 50 (1975) 年に一部改正が行われ、そして平成 3 (1991) 年に新たに「サービス・マーク制度の採用と商標国際分類の採用、更新出願時期の変更」が行われ、さらに平成 6 (1994) 年の一部改正では、酒税法改正に伴う商標の取扱の変更と世界貿易機関のパリ条約に関係する改正がなされ、現行のものになっている<sup>13)</sup>。

現在、施行・運用されている商標法は、基本的に①権利主義、②登録主義、③先願主義、④審査主義、⑤出願公告主義、⑥一商標一登録主義、そして⑦審判制度を基本的な思想としている<sup>14)</sup>。

商標の登録は基本的には、商標法の第三条および第四条の「商標登録の要件<sup>15)</sup>」と「商標登録を受けることができない商標<sup>16)</sup>」で規定されているものでなければ、平面的で(多少の凹凸は許容される)、かつ視覚に訴えるものであれば登録が可能であるが、登録された商標の商標権は、10年をもって、無効になるとされている。その理由としては、まず第一に、権利者が業務の廃止やその他の理由によって、その存続権を希望しなくなった場合、あるいは、その



商標が時代の推移とともに反公益的な性格を帯びるようになった場合、そして、長期に亘って使用されていない登録商標が存在し続けることによって、商標制度の本来の趣旨を逸脱するような事態となるような場合などに不当な結果を招くからということが挙げられている<sup>17)</sup>。この10年という期間に関しては、旧法においては20年であったものを、その弊害の多さから、不使用取消制度の強化とともに、空権化した商標権の整理の促進を図る目的から昭和50年に改正された。しかしながら、必要な場合は、更新登録の出願拒絶理由<sup>18)</sup>に該当する場合を除いて、何度でも存続期間を更新することができることになっている<sup>19)</sup>。さらに、不使用商標については、昭和50年の改正時に、3年間一度も使用されていない登録商標は、その登録が取り消されることが付加されている<sup>20)</sup>。

しかしながら、わが国でも、思いつくブランドをすべて登録して、製品が発案ないしは完成した後に、そのブランドを使用するといった行動を採る企業が多く、そのための商標不使用がかなりの数におよんでいる。そのために、それを抑えるという意味から、商標権の存続期間に関する「登録商標の使用」については、幾度とない改正を経て、現在では3年間に一度も使用されなければ、その登録商標は取り消されることになっている。

### Ⅲ. ブランド戦略の現状と問題点

#### 1. 主要ブランド戦略の検討

現代、採用されている主要なブランド戦略のタイプはいくつかあるが、分析者ないしはテキストによって、その分類あるいは定義が多少異なっていることがある。それらのうちの主なものを挙げてみると、次のようである。

例えば、前項でも引用した、合衆国のマーケティングの学部生向けの有名なテキストである W. J. Stanton と M. J. Etzel および B. J. Walker の共著による *FUNDAMENTALS OF MARKETING* の第10版では、製造業者と中間業者の共通した戦略として説明されるうちの「製品ミックスにおけるブランド

設定」という部分で、いわゆる「ファミリー・ブランド政策」が取り上げられており、また、「市場浸透のためのブランド政策」として「複合（数）ブランド戦略」が説明されている。しかしながら、このテキストでは、特に「ブランド拡張戦略」には触れていないのである<sup>21)</sup>。

次に多くの研究者あるいは専門家の支持を受けている P. Kotler の *MARKETING MANAGEMENT* の第 8 版を見てみると、先程例に採ったテキストの *FUNDAMENTALS OF MARKETING* において、ブランド戦略の 1 つとして説明されていた「ファミリー・ブランド政策」が、ここでは、「ブランド・ネーム決定」の項で説明されており（文中では「ファミリー・ブランド政策」個々のタイプを「〇〇戦略」と呼んではいるが）、「ブランド戦略決定」の項では「ブランド拡張」と「複合（数）ブランド」そして「新ブランド」の 3 タイプを挙げて説明しているのである<sup>22)</sup>。

またわが国の研究者の例では、早稲田大学の恩蔵氏は、その著書『競争優位のブランド戦略』の中の「ブランドの基本戦略と採用戦略」の章で、ブランドの基本戦略として「ブランド開発」と「ブランド強化」そして「ブランド・リポジショニング」および「ブランド変更」を、またブランドの採用戦略として「ブランド採用マトリクス」というものを用いて、いわゆる「ファミリー・ブランド政策」と「複合（数）ブランド政策」を説明しており<sup>23)</sup>、そして「ブランド資産とブランド戦略」という章において、「ブランド拡張戦略」、「メガブランド戦略」、「ブランド・グルーピング戦略」、「ブランド連想戦略」、「ブランド資産の配分戦略」という戦略のタイプを示し、説明している<sup>24)</sup>。

このように、分析者ないしは研究者によって、分類や説明の異なるブランド戦略であるが、本稿では、伝統的なものから現在用いられている分類あるいは定義のうちの主要なものを例に採って検討していくことにする。

ブランド戦略と一口にいても、製造業者のそれと流通業者のそれとでは異なるであろうし、また取り扱っている製品の属性がサービス財であるか、有形財であるかということによってもブランド設定ならびに管理の方法も異なってくる。さらに、その企業がどの程度の製品ラインを持っているか、あるいはど

の程度多角化してるかということによっても、もちろん異なってくるであろう。

従来、ないしは一般的にあって、ブランド戦略といった場合は、基本的には製造業者の製品戦略、あるいは製品戦略の一部として位置付けられ、論じられてきた。しかしながら、過去において流通業者すなわち中間業者のブランドが存在しなかったかということ、そのようなことはなく、歴史的にも、戦略的にも、卸売業者や小売業者のブランドは存在しており、さまざまな展開がなされてきたのも周知の事実である。

とはいっても、産業革命以後、いわゆる先進諸国においては産業資本の発達が牽引力となって経済が発展してきた経緯から、多くの場合、市場をコントロールするのは製造業者であった。そのようなことから、ブランドを設定する、すなわち製品に名前を付けるのは、製造業者であり、ブランド戦略は製造業者の製品戦略として論じられることが多く、流通業者のブランドである、いわゆるプライベート・ブランドが論議の対象となったのは、その後、流通業者がチャネル上で力を持ち始めてからである。

そのような背景を踏まえつつ、現代展開されているブランド戦略を整理してみると次のようになると思われる。これには、企業の規模および展開している事業分野、多角化の程度、全体的な戦略あるいはその企業の文化ないしは体質などが関係してくる。それゆえに、いくつかの軸を設定して整理していかざるを得ない。

①ブランド・ネーム（ファミリー・ブランド政策）を機軸にした戦略分類  
a. 個別ブランド（individual brand）

個別ブランド・ネームは、P & G社やゼネラル・ミルズ社に代表される戦略で、製品ごとに個別のブランド名を付けて、展開していく戦略であり、その製品が市場に受入れられなかったり、評判が悪かったりしても、企業名と直接結びついていないゆえに、当該企業の評判に傷が付くことがないといったことや、製品それ自体の名前を訴求するために、顧客に製品の名前を覚えてもらい易いといった利点をもつとされている<sup>25)</sup>。

また、製品ラインの拡張やブランド・リポジョニングの場合にも、既存の

ブランド名のイメージと切り離してマーケティング施策を展開できるということも利点の1つであろう。

しかしながら、個別ブランド・ネームは、製品ごとに名前を付けるために、企業名と製品名が直接結び付かず、顧客あるいは消費者に製品の名前が浸透するまでには時間と労力が掛かるということや、前項でも触れたように、ほとんどの単語が登録済みで、製品に付けるのに適した単語あるいは言葉の不足をまねいているといった問題が指摘されている。このため、後述する個別ファミリー・ブランドとして展開されている場合が多い。

#### b. 包括ブランド (blanket brand)

これは、企業ブランド戦略の一部としてよく説明される戦略で、企業名をそのまま製品に付与して、顧客ないしは消費者がその製品名や製品の特徴を知覚・識別しやすくするといった目的のもとに行われるとされている。利点としては、上述のとおり、企業名と製品名が同一であるので、消費者または顧客がその製品名を容易に覚えることができ、反復購買する際に、そのブランドを指名して購買するようになり、製品の品質がよいと認められた場合には、企業のイメージもそれに呼応して良好なものとして受け止められるようになるといったことが挙げられる。しかしながら、欠点は、その利点の裏返しで、企業名と製品名が同一であるので、製品に何らかの欠陥があったり、品質が劣悪であると評価された場合には、企業自体のイメージにも影響が及び、ひいては経営の悪化にも繋がり兼ねないような事態にも追い込まれる可能性もあるといったことが挙げられる。

包括ブランドの場合は、製品ラインがもともと狭いような企業ないしは事業であるか、あったか、「のれん」あるいは「屋号」といったような形式で展開している小売業や無形財を取り扱うサービス業にその例を多く見ることができる。

#### c. 個別ファミリーブランド<sup>26)</sup>

製品ラインの拡張や多種・多様な欲求に応えるために、製品アイテムを増やす場合などにおいて、市場で受入れられている既存の個別ブランドをファミリー

化したり、あるいは製品グループとして数種のアイテムや複数のラインを市場に導入する際に、ラインないしは製品グループとしての個別ブランドを付けて市場導入を行うといったときに用いられる。

この戦略は、幾度となく述べているが、製品に付与する「言葉」が不足してきてしまっているといった理由から、あるいは、過去に成功したブランドを利用して、新製品のスムーズな市場導入を実現しよう、ないしは、それをテコにしてより多くの需要を獲得しようとする「ブランド拡張戦略」の方向から行われることも多い。

d. 包括ファミリー・ブランドおよび企業ブランドと個別ブランドの組合せ

この戦略は、基本的には「個別ファミリー・ブランド」と同様の要請から採用されることが多いが、製品としてよりも企業名としての方が有名であったり、企業名が顧客に良好なイメージで受けとられているといった状況にある場合に、製品に企業名を付与してスムーズな市場導入を狙うことを目的としている。

図-1 ブランドの階層性

企業ブランド	ゼネラル・モーターズ	ネスレ	HP (ビューレット・パッカー)
事業(範囲)ブランド	シボレー	カールトン	HP ジェット・プリンター
製品ライン・ブランド	シボレー・ルミナ	カールトン インスタント・ブレイク・ファスト	レーザー・ジェットIV
サブ・ブランド	シボレー・ルミナ スポーツ・クーペ	カールトン インスタント・ブレイク・ファスト スイス・チョコレート	レーザー・ジェットIV・SE
ブランド化された 特徴/要素/サービス	ミスター・グッドレンチのサービス (腕の良い整備士のサービス)	ニュートラ・スウィート (あまり甘くない)	解決力の向上

出所) D. A. Aaker., *BUILDING STRONG BRANDS*, THE FREE PRESS, 1996, p. 242.

ブランド名がファミリー化する背景にはさまざまな理由はあるが、いずれにしても、基本的には、企業が成長・多角化していく過程で、過去の成功したブ

ランドを用いてより多くの需要を得ようとする目的か、ネーミングの困難さといった問題からファミリー化する傾向にあるようである。

このことにより、ブランドに階層性が生まれ、現代ではそのブランドの階層化は、より一層すすんでいる。

## ②製品計画を機軸にした戦略分類<sup>27)</sup>

まずはじめに、典型的な製品計画型のブランド戦略類型として、前掲の恩蔵氏の戦略枠組みを例に採ってみることにしよう。

同氏は、アンゾフ (H. I. Ansoff) の製品・市場マトリックスを基に、ブランドの基本戦略マトリックスを作成して、ブランド戦略の類型化を行っている。それは、縦軸に対象市場が既存市場であるか、新規市場であるかといった変数を探り、横軸にブランドが既存ブランドであるか新規ブランドであるかといった変数を用いたマトリックスであり (図-2)、対象とする市場が新規市場で、導入されるブランドも新規ブランドである場合は「ブランド開発」が行われ、市場もブランドも既存のまま、成果を高める、すなわち、売上の増大を図る場合は、「ブランド強化」、そして、対象市場が新規であるが、ブランドが既存のままであれば、「ブランド・リポジショニング」、また市場は既存のままであるが、新規ブランドを導入する、ないしはブランドを変更する場合には「ブランド変更」というように分類している<sup>28)</sup>。

図-2

### ブランドの基本戦略のマトリックス

	既存ブランド	新規ブランド
既存市場	<b>ブランド強化</b> ・流通やプロモーションの見直し ・丁度可知差異を考慮した製品改良	<b>ブランド変更</b> ・市場への迅速なブランド浸透 ・過去のブランド・イメージとの切り離し
新規市場	<b>ブランド・リポジショニング</b> ・新しいブランド・コンセプトを消費者に伝える ・反復的なプロモーション	<b>ブランド開発</b> ・先発者であれば、ブランド連想の確立とブランド名声の維持 ・後発者であれば、ブランドの差別化

出所) 恩蔵直人著、『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995、35頁。

同氏はその書の中で、いくつかの成功例を挙げて、これら戦略の説明を行っているが、ここで問題なのは、ブランド強化戦略を採用するにしても、ブランド・リポジショニング戦略やブランド変更戦略を採用するにしても、それらを展開するに足るだけの優位性や潜在的能力がそれらの製品あるいはブランドにあるかということである。つまり、既存市場でうまく売上が上がらず、市場で受け入れられなかった製品を異なった市場で訴求したり、異なったブランド名を付けたり、あるいは、プロモーションやチャンネル展開にさらに多大な費用を費やすだけの資金や時間に余裕があるかどうか、あるいは、リスクを冒すことを企業は喜んで行うであろうかということである。

ブランド・リポジショニング戦略やブランド変更戦略は市場で一度失敗した製品を再生させることを目的とした戦略であり、ブランド強化戦略とは、将来売れる見込みがさだかではない製品にプロモーション費用を注ぎ込むことである（無論、新規ブランドの場合も同様のことがいえるが）。これは、企業にとっては、非常に大きなリスクを抱えることになり、その製品に何らかの優位性あるいは可能性が見いだせない限りは躊躇する決定であるといわざるを得ない。製品ライフサイクルが短縮化している今日、そのようなある意味でのマイナスの行動を決定するのに、わざわざ戦略を立て直すための時間と労力を費やすことを競争上劣位に立っている企業が、あるいはまた、かりに資金的に余裕がある企業でも、現実として行うかどうかが問題となってくるのではないかという見解も捨て切れない。ブランド強化やブランド・リポジショニングそしてブランド変更などを行う必要のある製品ないしはブランドは、BCGの製品ポートフォリオ・モデルでいえば、問題児か負け犬にプロットされる製品／ブランドであり、戦略的には撤退を睨んで、今少し状況を見守るといった方向が採られる製品／ブランドである。そのような製品／ブランドを、あえてブランド戦略という枠組みで検討する必要があるのかといった疑問も浮かんでこないではないのである。

### ③ブランドの所有者を機軸にした戦略分類

これは、先に述べた「ナショナル・ブランド」か「プライベート・ブランド」

か、すなわち、製造業者がそのブランドを所有していて、それを卸売業者ないしは小売業者が販売しているのか、あるいは卸売業者ないしは小売業者といった流通業者が、そのブランドを所有していて、自らそれを独自のブランドとして販売しているかといったことである。

## 2. ブランド拡張戦略とその諸研究の問題点の検討

ブランド拡張戦略は、現代では多くの企業が採用しており、ブランド戦略の中心的戦略となっているが、ここ20年ほどの間に急速に企業の中核をなす戦略として定着してきたものである。その主な理由としては、プロモーションの重要な手段のうちの1つであるメディアに掛かるコストが1980年代以降、劇的に増大したこと、新製品の市場導入ラッシュにより、新しいブランドを導入した場合のプロモーション・コストが大量に掛かるようになったこと、そしてそれら新ブランドを導入した際の流通経路の確保が困難になってきたこと、さらには、先にも述べたように、無制限に増殖する新製品に付ける名前がなくなってきたといったことが挙げられる<sup>29)</sup>。

実際、1977年から1984年の8年間に調査対象のスーパーマーケットに導入された毎年の120から175の新製品の実に40%が拡張ブランド製品であったとA. C. ニールセン (A. C. Nielsen) は1985年の研究で報告しており<sup>30)</sup>、また、L. ケスラー (L. Kesler) の1987年の研究では、1986年の合衆国の小売売上の150億ドル以上、アパレルとアクセサリー商品の34%以上が既存ブランドのライセンス商品か登録商標であったということが報告されている<sup>31)</sup>。

ブランド拡張戦略は、基本的には「既存の品目として市場に流通している一般的なないしは有名ブランド名をテコにして他の製品ラインをマーケティングすること<sup>32)</sup>」である。しかしながら、ここで問題となるのは、少々言い古された議論でもあるが、では企業ブランドあるいはライン全体におよぶブランドないしはファミリー・ブランドと呼ばれるブランドは、意図したブランド拡張の結果として消費者あるいは社会に認知されるようになったのか、あるいは“ブランド拡張”という概念ではなく、同一製品分野であるゆえに、単順に同一ブランドとして市場化したのか、そしてまた、どこまでがライン拡張でどこから



がブランド拡張なのかといったことである。

小川孔輔・金沢良昭・田中洋氏らは、『最新 ブランド・マネジメント体系』という書の中の「ブランド拡張の成功条件」という論文において、「ブランド拡張」と「ライン拡張」の問題を取り上げ、P. H. ファクハー (P. H. Farquhar) の研究を引用し、「ブランド拡張とは“既存のブランド名を新しい製品カテゴリーに適用すること”である」とし、トイレットリー・メーカーの大手である花王を例にとって、「花王がフロッピー・ディスクの分野に“花王”という企業ブランドで参入する場合は、ブランド拡張に該当し、同じ製品カテゴリーに適用した場合、つまり、“花王ハーネス”から“花王薬用ハーネス”への商品展開は製造ライン拡張である」としている。そして「しかしながら、現実問題として実際どこからどこまでが“ブランド拡張”でどこからどこまでが“ライン拡張”であるかを正確に定義することは難しい」として、小林哲氏の「(拡張される製品が) 既存製品とカニバリゼーションを起こさない」というのをブランド拡張の1つの判断基準とすべきであると述べている<sup>39)</sup>。しかしこれだけでは、先に示した「ブランド拡張」に関するさまざまな疑問ないしは問題が解決したわけではない。

そもそも「ブランド拡張戦略」と呼ばれるものがマーケティング研究の世界あるいは企業社会において定着することになったのは、どのような経緯からなのであろうか。基本的には、企業経営ないしは経営組織の研究あるいは現実の企業行動の「事業の多角化」という問題から出発していると考えられる。それは、古くはA. D. チャンドラー (A. D. Chandler) の *Strategy and Structure* やR. ルメルト (R. Rumelt) の *Strategy, Structure and Economic Performance* といった研究に求めることができる。そして製品分野と事業の多角化を中心的な課題として取り扱ったのが、H. I. アンゾフ (H. I. Ansoff) の“Strategy for Diversification (*Harvard Business Review*, 1957)” および“Planning for Diversification (*Management Science*, 1958)” から1965年の“The Firm of the Future (*Harvard Business Review*)” で展開された「成長ベクトル・マトリックス」であると言える。「ブランド拡張戦略」を取り扱

う場合、事業ないしは製品の多角化を避けては通れない、いや、むしろほとんど同一の概念であるといっても差支えなかったり、「成長ベクトル・マトリックス」を基にして「ブランド拡張戦略」を類型化するということが現代でもまだなおよく行われるというのがその理由である。このアンゾフの成長ベクトル・マトリックスを参考にして「ブランド拡張戦略」を扱った初期の研究で、我々に有益な示唆を与えてくれるものとして E. M. トーバー (E. M. Tauber) の研究がある<sup>34)</sup>。

トーバーは、この論文において「ブランド拡張戦略 (brand extension)」を「ブランド・フランチャイズ拡張 (brand franchise extention)」と呼んでおり、この論文を発表した当時 (1981年当時)、いわゆるブランド拡張戦略、すなわちブランド・フランチャイズ拡張に関する認識は未発達で、この方法をシステムティックに追求する研究ないしは企業行動はほとんどないということを指摘している<sup>35)</sup>。

そして彼は、“企業の視点から見た新しい機会”という角度から、一方の軸に“製品カテゴリー”もう一方の軸に“ブランド名”を採り、企業の新市場への展開の仕方を製品/ブランドによって類型化し、ブランド・フランチャイズ拡張を「消費者に慣れ親しんだブランドを利用して、それを親会社の新しい製品カテゴリーにある製品に適用する戦略であり、企業が、そのブランド名によって得られる消費者の認知、選好 (いわゆる “のれん効果”)、印象といった最も価値のある資産のテコを通じて、新しい事業に参入するための1つの手段である」と述べている<sup>36)</sup>。

また彼は、この「ブランド・フランチャイズ拡張」は「事業の定義 (defining the business)」と密接に結び付いていることを指摘し、その企業の展開する事業の定義の仕方如何によって、あるブランドを拡張する方向と範囲が決定されるとしている。さらに、ブランド拡張戦略は、一般的に市場にまったく馴染みのない新製品を導入するよりはリスクが少ないと言われる点にも触れ、「ブランドの知名度は時間と共に薄れて行くものであること」「あるブランド名が特定の製品分野に同じように用いられた場合、消費者のそのブランドに

対する認識と大きな違いが生じ、かえって大きなリスクを呼んでしまうこと」「ブランド・フランチャイズ拡張にはタイミングが重要であること」「親ブランドのイメージが消費者に定着してしまっている場合には、ブランド・フランチャイズ拡張は難しいといった点（クリネックス＝化粧ティッシュ、バンド・エイド＝救急絆創膏、etc）」などを挙げている<sup>37)</sup>。

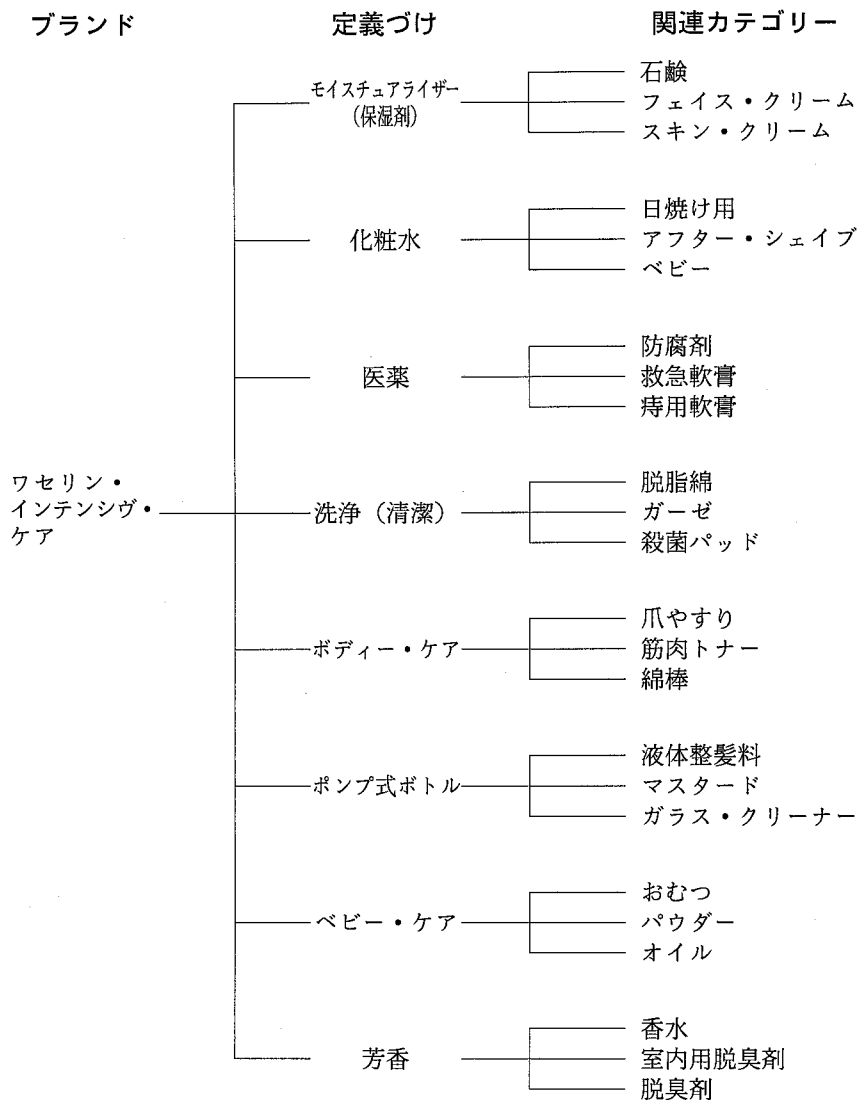
図-3 企業の視点から見た新しい機会

		製品カテゴリー	
		新規	既存
ブランド名	新規	新製品	側面（改良）ブランド (Flanker Brand)
	既存	フランチャイズ 拡張	ライン拡張

出所) E. M. Tauber, "Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names" *Business Horizons*, 24 (2), 1981, p. 37.

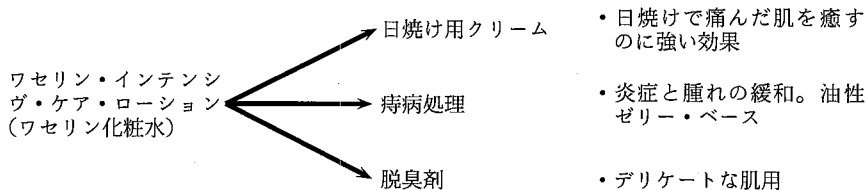
図-4は、トーバーが、そのブランドの持つ、ないしはそれから得られる“便益 (benefits)” “属性 (attributes)” “意味 (meanings)” “関連性 (associations)” といった因子を基に消費者にアイデア・セッションをしてもらい、そのブランド名から想像される“意味”と“関連性”を創出してもらおうという方法で、ワセリン・ブランド (Vaseline Intensive Care) について調査した結果をまとめたものである。これにより、ワセリンの潜在的な拡張可能な方向がある程度得られたとしている。それは、以下の3つの基準を内包していると彼は分析している<sup>38)</sup>。

図-4 ブランド・フランチャイズの例



出所) E. M. Tauber, "Brand Franchise Extension : New Product Benefits From Existing Brand Names" *Business Horizons*, 24 (2), 1981, p. 40, p. 41.

図-5 ブランド・フランチャイズの例



- 消費者は、新製品が親ブランドと一致していることを知覚している。
- 親ブランドは、既存の競争相手が持っていない新しいカテゴリーにテコを提供している。
- 親ブランドに関係したベネフィットは、新しいフランチャイズ拡張から提供され、期待されるものと同じである。

また、図-5は、調査対象者が想起する親ブランド（ワセリン・ローション）の新しい品目に関連付けることができるだけのベネフィットあるいは優位性を示している。

これにより、彼は「製品属性、消費者ベネフィット、ないしはその他の抽象的関連性によって事業を定義する戦略的行為が、その企業が追求する領域を水平的に広げるということと、新製品開発に成功する鍵は、自社がどんな資源あるいは資産をもって、それが資源購買力、テクノロジー、処理能力、流通チャネルといった、どのテコになるかということ認識することである」と結論付けている<sup>39)</sup>。

トバーのこの研究は、市場で優勢な地位を築いたブランドの拡張の可能性とその戦略的な方向性を消費者の知覚とその程度による連想の範囲を分析することによって示したものであるが、その場合問題となるのが、先にも述べたように、ブランド拡張は親ブランドがどの程度、市場で認知されると成功しやすいのか、あるいは、どの程度、強い製品に関連したブランド・イメージが定着すると、それが足枷になったり、拡張不可能になったりするのか（先の例のクリネックスやークリネックスというブランド名が化粧ティッシュの一般名称のようになってしまっているために他の製品カテゴリーへのテコにならない、

リーバイスのように—リーバイスは、あまりにブルー・ジーンズとして強力なイメージが定着してしまっていたために、カジュアル・ウェア市場に参入して失敗した—)ということである。

この問題にある種の示唆を与えてくれる研究として、トバーの研究に多少類似した方法でブランドの拡張可能性を分析したD. A. アーカー (D. A. Aaker) とK. L. ケラー (K. L. Keller) の研究がある<sup>40)</sup>。

彼らは、ブランド拡張は以下の3つの消費者行動の仮定に依存しているとして、その仮説を検証するために、6つの実際に存在するブランド(ハイネケン・ビール、バーネット・サングラス、ハーゲンダッツ・アイスクリーム、ヴィダール・サスーン・シャンプー、クレスト練歯磨、マックドナルド食品)から20の仮想ブランド拡張製品を107人の大学院生から導き出し、そしてそれに関して6つの変数についてどう思うかを1(全くそう思わない)から7(強くそう思う)までの範囲で回答してもらうといった方法で調査した。

ブランド拡張に関する3つの仮定とは次のようなものである。

(1) 消費者は、オリジナルのブランド(親ブランド)に対して記憶の上で肯定的な認識と好ましい態度を持っている。

(2) これらの肯定的な連想は、ブランド拡張に対する肯定的な認識と好ましい態度の形勢を助長する。

(3) 否定的な連想は、ブランド拡張によって変向されることもないし、生み出されるのでもない。

\* 取り上げた6つの変数とは：

代替性 (substitute)：消費者が2つの製品クラスを代替的であるとする程度

補完性 (complement)：消費者が2つの製品クラスが結び付いてある種の欲求を充足すると考える程度

転移性 (transfer)：消費者が製品の使用ではなく、製造に関連性を見出し、最初の製品クラスから次の製品クラスを製造するのにどれだけ容易であるかと考える程度

困難性 (difficult)：消費者がブランド拡張が難しいと考える程度

品質 (quality)：消費者が知覚しているそのブランドに対する総体的な品質

ブランド拡張に対する態度

表-1 Summary of Coded Brand Associations for Brand Extensions :  
Number of Respondents Mentioning Item\*

<b>1. McDonald's Photo Processing (2.03)</b>		<b>2. Heineken Popcorn (2.30)</b>	
Stick to food/no credibility	33	Popcorn and beer don't mix	26
Low quality	29	All popcorn is the same	20
Fast	20	Unappetizing/bad idea	18
Would not use	16	Tastes like beer	15
Cheap	15	Goes with beer	14
<b>3. Heineken Wine (2.91)</b>		<b>4. Häagen Dazs Cottage Cheese (3.13)</b>	
Beer and wine are bad combo	32	High quality	17
Low or bad quality	24	Good taste	15
Not much experience/stick to beer	17	Bad associations	15
Good quality/good name	12	Stick to ice cream/inconsistent	12
Expensive	8	All the same	11
<b>5. Vidal Sassoon Perfume (3.24)</b>		<b>6. Crest Shaving Cream (3.26)</b>	
Smells like shampoo	17	Same as others	20
Good quality/smells good	17	Stick with toothpaste	20
Bad scent	17	Good product	15
All are alike	14	Good quality	10
Low/medium quality	13	Reasonably priced	9
<b>7. Häagen Dazs Popcorn (3.28)</b>		<b>8. McDonald's Frozen French Fries (3.37)</b>	
Bad mix/stick to ice cream	31	Good quality	29
Expensive	23	Not as good as real thing	25
Flavors/sweet/rich	19	Bad/gross	19
All popcorn is the same	16	Greasy	11
High quality	13	Convenient	8
<b>9. Crest Chewing Gum (3.43)</b>		<b>10. Vidal Sassoon Sportswear (3.48)</b>	
Prevents cavities	37	Stylish/trendy/fashionable	21
Good for teeth	26	No appeal/would not buy	19
Bad taste	25	Low quality	29
Sugarless	23	Expensive	20
Good taste	17	Stick to hair care	12
<b>11. McDonald's Theme Park (3.56)</b>		<b>12. Vidal Sassoon Skin Cream (3.63)</b>	
For kids/families	56	Trust because of reputation	26
McDonald's characters	29	High quality	21
Fun	14	Expensive	20
Stupid/silly/awful	14	Scented	12
Food	11	Stick to hair care	7
<b>13. Vuarnet Wallets (3.78)</b>		<b>14. Vuarnet Skis (3.91)</b>	
Expensive	33	High quality	33
High quality	21	Expensive	32
Fashionable/stylish	24	Trendy/fashionable	25
Sporty	15	No technical knowledge	12
Not leather/velcro	15	Stick to established manufacturer	11
<b>15. Vidal Sassoon Sun Lotion (3.98)</b>		<b>16. Vuarnet Watches (3.78)</b>	
Expensive	19	Trendy/fashionable	40
High quality	15	Expensive	35
No technical knowledge	10	Like Swatch	35
Fashionable/glamorous	8	Sporty	17
Low quality	8	High quality	15
<b>17. Heineken Light Beer (4.76)</b>		<b>18. Häagen Dazs Candy Bar (4.81)</b>	
Good taste	34	Tastes good	32
High quality	32	Expensive	23
Fewer calories	24	Worth trying	17
Expensive	22	Chocolate	16
European/imported	16	Good quality	14
<b>19. Crest Mouthwash (4.86)</b>		<b>20. Vuarnet Sportswear (5.15)</b>	
Good like toothpaste	35	Expensive	48
Fights cavities	23	Stylish/trendy/fashionable	44
High quality/works well	18	High quality	32
Tastes good	11	Spongy	19
Tastes bad	10	Status symbol	12

\*Numbers in parentheses are the extension attitude ratings. Associations and ratings are based on a sample of 107 undergraduate business students.

これにより、上表からも読み取れるように、以下のような研究結果が導き出された。

1) 暗示された属性認識は、ブランド拡張の評価を高めることもあれば、害することもある。例えば、クレストの味は、口内洗浄剤への拡張は有効であったが、ガムへの拡張は不都合であった。好ましく評価された拡張に関連した暗示された認識は、練歯磨やビールといったように具体的な製品属性に対してであることが多い。好ましく評価された拡張に関連した暗示された認識は、スタイルのように抽象的なブランド属性に対してであることが多い。

2) オリジナル・ブランドの品質に関する調査主体の認識とオリジナルと拡張製品クラスとの関係ないし適合性は、拡張の評価に相互関連的影響を持っている。オリジナル・ブランドに対する肯定的イメージとブランド拡張の評価との関係は、2つの製品クラス間の適合性が根底にある場合にのみ強い。

3) オリジナルと拡張製品との適合性は、拡張製品を作り出すオリジナルの製品クラスにおける企業の能力の技術と資産の知覚された適応力（転移性）、知覚された製品クラスの補完度（補完性）、そして知覚された製品クラスの代替度（代替性）の3つの次元であった。補完性と代替性は、ブランド拡張の評価を予言するためのオリジナル・ブランドの知覚された品質と相互に関連した測定基準に適合するが、転移性は主に評価の直接的インパクトを持つ。全体的にあって、転移性と補完性は、代替性よりも予言機能としては重要である。

4) 拡張に困難性を抱いた調査主体の認識は、極端に容易であるブランド拡張は平均的に言って、受け入れにくいという仮説を支持する拡張の評価と正の関係にあった。消費者は、ありふれた製品クラスに高品質のブランド名を付けるのは不一致であると感じているようだ。

この研究は、ある特定の消費者像（学生）とある特定のブランドにおけるブランド拡張に関する研究ではあるものの、ブランド拡張には、補完性と転移性があることが重要であろうという有益な示唆を与えてくれるものであると言える。しかしながら、ここで取り上げたオリジナル・ブランドと拡張ブランドとの関係に何の法則性も認められない（あるブランドとその拡張ブランドとは同



じ製品属性であると考えられる関係であったり、またあるブランドは企業ブランドで、あるブランドは製品ブランドであったり、サービス・ブランドであったりしている) ゆえに、同じような指標ないしは同じような評価基準を使用しているのかといった疑問や、得られた結果があいまいで、戦略の方向性を模索するにはあまりにも不十分であると思われる。

このオリジナル・ブランドとブランド拡張の関係について、青木幸弘氏は、カプフェレル (Kapferer) の主張を取り上げ、次のようなことを述べている。

「ブランドの意味レベルには、単に製品の呼称にすぎないようなものから、1つの理念・哲学を表すようなものまでの広がりがあり、そのレベルによって拡張能力に差異が生まれる……………」

単なる製品呼称 (機能や愛称を含む) にすぎないブランドでは当該製品カテゴリーから離れることはできないが、当該ブランド名がある種の技法・製法と結び付いている場合 (例えば、日清や豊年といった製油メーカーの企業ブランドはさまざまな油に用いることができる)、ノウハウに裏付けられている場合 (例えば Bic というブランドは使い捨てという点でボールペンにも使える)、ある領域への関心やこだわりを表す場合 (独特のテイスト、スタイルと結び付いた DC ブランドの場合には、ファッションの領域を越えて拡張可能である) には、より異なったカテゴリーへの拡張が期待できる<sup>43)</sup>」

しかしながら、この見解にもまた、多くの疑問が残る。1つめは「理念・哲学を表す」というが、その理念・哲学がそもそも曖昧な概念であるので、どのブランドに理念や哲学が反映されているというのかが解らないという点である。

また、日清・豊年といった社名が技法・製法と結び付いているというが、もともと、そういう概念は屋号としてブランドが利用され始めてから、ブランドの機能として消費者に当然のように受け止められていたものではないのであろうか。例えば、「〇〇屋の団子はうまい」とか「××の仕事は、しっかりしている」とか、といったように……………。花火の「玉屋」「鍵屋」などというのは、まさにそのような技術・製法を反映した形での屋号に対するブランド・ロイヤ

リティであると思われる。さらに、「日清」「豊年」といった名前そのものが具体的な製品のイメージを反映するものではないゆえに、ある程度の多角化ないしは拡張が可能なのであって、技術・技法と結び付いているから拡張可能なのではないということは言えないか。技術・技法とブランドが強力に結びついた場合にはむしろ拡張はしにくくなるのではないか。「日清」「豊年」の食用油以外の製品が市場に出現した場合、消費者は奇異に思うほうが強いのではないかと思われる。

さらに、Bicの例を出して「ノウハウに裏付けられた場合」と述べているが、逆に言えば、Bicというブランドは消費者に強力に「使い捨て（＝安物）」というイメージが焼き付いているために、使い捨てでない、あるいは高級品といわれる製品分野への進出は難しいということになるのである。

そして、最後に「ある領域への関心やこだわりを表す場合、異なったカテゴリーでの拡張が可能である」という例としてDCブランドを出しているが、先にも述べたように、DCブランド、例えばJUNKO SHIMADAのようなブランドは、それ自体が人の名前であるために、製品の機能や特徴を具体的に反映しているブランドではないので、異なったカテゴリーへの拡張が可能なのであって「ある領域への関心やこだわり」があった場合、逆に拡張の程度が狭まるのではないのであろうか。カジュアル衣料に進出して失敗したLevi'sのように……

すなわち、製品の特徴やその製品が提供するベネフィットおよび技術が製品名として具体的に製品に付けられるブランドと結び付いている場合には、消費者は製品とブランド名を結び付けて記憶しやすく、ブランド名が具体的にその製品の提供するベネフィットおよび特徴と結び付いていない場合は、消費者はブランドをその企業の提供するベネフィットや技術と結び付けて考えるのではないのか。したがって、社名（企業ブランド）あるいは、その企業の提供する技術や製品の特徴を反映する「事業の定義」は、自社の製品の特徴やその製品の提供するベネフィットと具体的に結び付いている場合には、多角化ないしは拡張が難しく、それが“あいまい”であったり“抽象的”であった場合には、

ブランドの拡張あるいは多角化がしやすいということがいえるのではないか(例えば、カネボウ、ヤマハなどのように)。カネボウは鐘ヶ淵紡績のままであつたら、化粧品や食品産業への多角化は成功したであろうか。同じように、山葉楽器がテニス・ラケットやモーター・ボート、水上バイク、ゴルフ・クラブを作っていたら奇異に感じないであろうか。

図-6 ブランド拡張の成功例と失敗例

ブランド	オリジナル製品	拡張製品
(成功例)		
「ホンダ」	自動車	芝刈り機、マリンエンジン
「ビック」	ボールペン	使い捨てライター
「サンキスト」	果物	ビタミン剤
「VISA」	クレジットカード	トラベラーズチェック
(失敗例)		
「ビック」	ボールペン	パンティストッキング、香水
「クアーズ」	ビール	ミネラル・ウォーター
「リーバイス」	ジーンズ	背広、下着、水着
「アイボリー」	石鹸	シャンプー
「ピエール・カルダン」	アパレル	ワイン

出所) 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、135頁。

このように、ブランド拡張を考える場合、企業の成長の方向や多角化戦略、企業名(企業ブランド)が消費者に強く受け取られているのか、製品ブランドがそうであるのかといったことをぬきにして考えることは難しい。その企業の社名(企業ブランド)も製品ブランドも、その企業が過去において行ってきた活動ないしは提供してきたベネフィットや技術を反映しているものであって、多角化あるいはブランド拡張を行う際には、そのことを十分に考慮に入れて行わなければならないということができるとはならないであろうか。

#### IV. むすびにかえて

以上これまで、現代のブランドに関して、その捉え方および現代ブランド戦略の特徴的な側面をいくつかの研究ないしは主張を検討することを通じて、そ

の問題点を明らかにし、新たなる方向性を探索する手掛かりを考察してきた。

不十分な研究ではあったが、次なるステップの基礎ともなるべき有用なインプリケーションがいくつか得られた。それらを簡単にまとめると、以下のよう  
なものである。

- ブランドは無限に増大・変化する産業または企業の産物であり、それらを一義的に捉えようとするのは困難である。
- ブランドはもともと屋号であったために、その企業の歴史・発展の方向をたどらない限り、将来的なブランド戦略というものを立てることは難しい。
- 消費者がある製品を企業ブランドとして捉らえているか、製品のブランド名として認識しているかは、その企業の発展の形態あるいは多角化の歴史を分析する必要がある（例えば、SONYは、個別ブランド政策を採用しているが、消費者はSONYブランドとして製品を認識し、購買する傾向が強い。しかし、P&Gの場合は個別ブランドが早くから定着しているので、消費者は、個別ブランド名で製品を認識していることが多い。P&Gの場合は、個別ブランド名が定着してしまっているために、むしろそれが一般名称的になっているものが多いようである）。
- 先発ブランドとして市場に導入され、それが競争相手の類似した製品ないしは同じ製品カテゴリーの製品を寄せ付けないぐらい市場で強力な地位を築いた場合、一般名称のように消費者が受け取ってしまうので、特定ブランドとしての差別的優位性を維持できず、かえって参入を容易にしてしまう（クリネックス、アスピリン、ナイロン、ヨーヨー、ジッパー、ウォークマン、ローラーブレイド etc）。
- ブランド拡張を行う場合、社名あるいは事業名は“あいまい”であったほうが異なった製品分野にまで拡張可能であることが多い。
- 製品の特徴やその製品が提供するベネフィットおよび技術が製品名として具体的に製品に付けられるブランドと結び付いている場合には、消費者は製品とブランド名を結び付けて記憶しやすい。
- 親ブランドが明確に製品の提供するベネフィットあるいは特徴を反映してい

ないほうがブランド拡張がしやすい（例えば、親ブランドがファッションやサービスを提供する製品である場合など）。

この他にも、ブランドの研究の次なるステップとするための留意点は考えられるであろうが、本研究を基礎として、今後も新たな枠組みを模索することを行ってきたい。

#### <注>

- 1) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編『詳解マーケティング辞典』同文館出版、1988、300頁。
- 2) 小川孔輔著『ブランド戦略の実際』日経文庫、日本経済新聞社、1995、13頁。
- 3) Peter D. Bennett. ed., *DICTIONARY OF MARKETNG TERMS*, 2nd-ed., AMA, NTC Publishing Group, 1995, p.27.
- 4) Ibid., pp.28-29.
- 5) Ibid., pp.29.
- 6) Ibid., pp.288.
- 7) P. Kotler., *MARKETING MANAGEMENT 8th-ed*, PRENTICE HALL, 1994, p.444, および、W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker., *FUNDAMENTALS OF MARKETING 10th-ed*, McGRAW-HILL, 1994, p.262.
- 8) 徳永豊・D. マクラクラン・H. タムラ編、前掲書、261頁。
- 9) W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker., op. cit, p.262.
- 10) 徳永豊著『マーケティング戦略論』同文館出版、1966、261頁。
- 11) 徳永豊・森博隆・井上崇通編『例解 マーケティングの管理と診断』同友館、1989、159-162頁、小川孔輔著、前掲書、16-17頁。
- 12) W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker., op. cit, pp.263-264.
- 13) 特許庁編『工業所有権法逐次解説 [第13版]』(社) 発明協会、1996、6、序説2-10頁。
- 14) 同上書、803-960頁。
- 15) 同上書、903-904頁。
- 16) 同上書、909-912頁。
- 17) 同上書、964頁。
- 18) 同上書、963頁。
- 19) 同上書、964頁。
- 20) 同上書、964-965頁。
- 21) W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker., op. cit, pp.269-270
- 22) P. Kotler., op, cit, pp.451-456.
- 23) 恩蔵直人著『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1996、34-66頁。

- 24) 同上書、88-105頁。同氏によると、「メガブランド戦略」とは「ブランド拡張戦略」の発展型で、それは①製品ラインの拡張と②出発点となる確立された製品の存在、そして③中核となる便益の発展可能性という3つの条件を備えている必要があるとされ、また「ブランド・グルーピング戦略」は、80年代に増大したブランドを整理・統合し、絞り込んだブランドに経営資源を集中して、ブランド・エクイティの統合を図る戦略で、そして「ブランド連想戦略」は、ブランド・エクイティを構成するさまざまな要素によって形成されたブランドから連想される場面やキャラクターなどを事業戦略の展開に利用していくといったものであるとしている。
- 25) P. Kotler., op, cit, p.451., W. J. Stanton, M. J. Etzel, B. J. Walker., op. cit, p.269.
- 26) P. Kotler は、このブランド戦略のことを “Separate Family Names for All Products” という表現を用いている。P. Kotler., op. cit, p.451.
- 27) ブランドの設定あるいはブランド名の変更または既存ブランド名の利用といった決定自体が製品計画であることはいうまでもないが、本稿では、企業が製品を市場に導入する際に採用する製品戦略の枠組みからブランド戦略を考察していると考えられるモデルないしは考え方を製品計画の機軸にした分類として検討してみた。
- 28) 恩蔵直人著、前掲書、34-43頁。
- 29) D. A. Aaker, K. L. Keller “Cosumer Evaluations of Brand Extensions” *Journal of Marketing*, vol. 54 (January 1990), pp.27-41.
- 30) A. C. Neilsen., *Testing Techniques*, Vol. 1, No. 1, 1985.
- 31) L. Keller “Extensions Leave Brand in New Area” *Advertising Age*, (June1), S1, 1987.
- 32)
- 33) 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』日経公告研究所、1997年、176頁。
- 34) E. M. Tauber, “Beand Franchise Extention : New Product Benefits From Existing Brand Names” *Business Horizons*, 24 (2), 1981, pp.36-41.
- 35) *ibid.*, p.36.
- 36) *ibid.*, p.37.
- 37) *ibid.*, pp.37-39.
- 38) *ibid.*, pp.40-41.
- 39) *ibid.*, pp.40-41.
- 40) D. A. Aaker, K. L. Keller., op. cit.
- 41) 青木・小川・亀井・田中編著、前掲書、159頁。