

ブランド管理研究の課題 ： Aaker のブランド管理論批判

原 田 将

1. 問題の所在

本稿の目的は、David A. Aaker の研究を批判的に検討し、ブランド管理研究の課題を示すことである。

ブランドに関する研究は、二つに大別できる。一つは、ブランドの差別性や資産属性に関するブランド研究である。もう一つは、ブランド管理の管理内容、調整問題、組織構造などに関するブランド管理研究である。ブランド研究とブランド管理研究は明確に区別されなければならないが、両者は密接な関係をもつ。なぜなら、ブランドの差別性や資産属性が、ブランド管理の形態に大きく影響を与えるからである¹⁾。

当初、多くの研究者達は、ブランド研究を精力的に進めた。彼らは、なぜブランドが競争優位となるのか、またブランドの経済的利益は何であるのかについて研究をした (Aaker 1991/Srivastava & Schocker 1991/Keller 1993, 1998/Webster 2000)。こうした研究成果をもとに、ブランド管理の管理内容、調整問題、組織に関する研究が行われてきた (Kapferer 1992/Low and Fullerton 1994/Aaker 1996, 2001, 2004/片平 1998/陶山 2000)。

この中で、代表的研究者は David A. Aaker である。特に、彼のブランド・エクイティ (Brand Equity : 以下、BE) 概念やブラン

ド・アイデンティティ (Brand Identity : 以下、BI) 概念は、多くの研究に影響を与えている (Srivastava & Schocker 1991/Keller 1993, 1998/青木 1999/陶山 2000)。

Aaker は、ブランド研究の中心概念として BE 概念を、ブランド管理研究の中心概念として BI 概念を設定した。彼は、ブランド研究において、なぜ各ブランドによって消費者反応が異なるのかということの問題にした。そして、この問題をブランドに対する消費者の認識構造から説明し、BE 概念を提示した (Aaker 1991)。さらに、消費者の認識に影響をあたえるのは、当該ブランドのコンセプト=BI であり、優れた BI を設定し適切に消費者に伝達することがブランド管理の課題であると指摘した (Aaker 1996)。つまり、Aaker は、ブランド管理をコミュニケーション管理として把握したのである。

ところが、ブランド管理の実態は、コミュニケーション管理だけではなく、製品開発、価格、流通などを含んだ全社的管理である (原田 2001)。こうした現象は、General Motors、日産自動車、松下電器産業、Nestle、資生堂など多くの企業において見られる²⁾。原田 (2001) は、1950年代から1960年代に普及したブランド・マネジャー制度と比較しながら、ブランド管理の現代的形態を検討した。その結果、ブランド管理の現代的特徴として、①トップ・マネジメントの関与、②全社的管理を指摘した。このようなブランド管理の実態は、Aaker が指摘したブランド管理とは一

¹⁾ これは、経営戦略で議論される戦略と組織の関係と同じ問題である。組織と戦略は相互依存的であり、組織→戦略なのか戦略→組織なのかということを確認に指摘することは困難である (石井 1996)。しかし、資生堂、P&G、日産自動車などブランド強化のために、組織構造を GAP 変更している企業が多数ある (原田 2001/井上 2002/大石 2004)。

²⁾ 原田 (2001)、井上 (2002、2004)。また、グローバル・ブランドの管理を対象とした実証研究でも、管理内容が製品開発管理からコミュニケーション管理までを含んだ全社的管理であることが明らかになっている (大石 2004)。

致しない。

本稿では、Aakerの研究を批判的に検討し、彼のブランド管理論の問題点を明らかにする。特に、Aakerの問題点が、ブランドの資産属性の認識にあることを述べる。以下では、Aakerがブランド管理研究に着手する背景や理論的根拠を明らかにし、Aakerのブランド管理論の核となるBE概念とBI概念を検討する。そして、最後に、ブランド管理研究の課題を指摘する³⁾。

2. Aakerの問題意識：価格競争批判

Aakerの問題意識は、価格競争批判である(Aaker 1991, p. x : 訳iv-x頁)。価格競争が激化すれば、企業は、費用を削減する必要がある。企業が費用削減に注力すれば、品質、機能、サービスへの努力が犠牲になる恐れがあり、商品がコモディティ化していく可能性がある。また、価格競争が一層進展すれば、競争は死滅的競争(cut-throat competition)へと発展し、結局、その事業は衰退していくと彼は考えた。そこで、Aakerは、価格競争から非価格競争へ移行し、持続的競争優位(Sustainable Competitive Advantage、以下、SCA)を獲得することが重要だと指摘した。そして、ブランドをSCAの源泉として

³⁾ 本稿では、Aaker(1989)、(1991)、(1996)に焦点を当てる。Aaker(1989)は、持続的競争優位に関する論文である。筆者は、この論文が契機となって、Aakerがブランド管理研究に着手したと考えている。Aaker(1991)ではBE概念、Aaker(1996)ではBI概念が明らかにされている。

他にもAakerの代表的著作として、Aaker & Biel(1993)、Aaker & Joachimsthaler(2000)とAaker(2004)がある。Aaker & Biel(1993)では、BEと広告の関係を明らかにし、Aaker & Joachimsthaler(2000)では、BIをより効率的に管理できる方法を指摘し、Aaker(2004)では、Aaker(1996)とAaker & Joachimsthaler(2000)の成果をもとにブランドのポートフォリオ管理を明らかにしている。

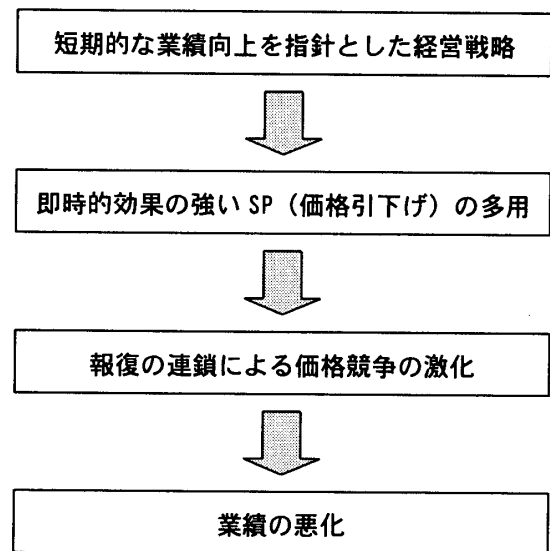
以上のことから、Aakerのブランド管理論の中心は、BE概念とBI概念である。BEでブランドの資産属性を明らかにし、それに対応する形でBIを解明しブランド管理に対する見解を示した。したがって、本稿では、BEとBIに焦点を当てるため、Aaker(1991)とAaker(1996)を検討対象とする。さらに、彼がブランド管理研究を開始した背景や問題意識を探るためにも、Aaker(1989)を検討する。

認識するのである。

Aakerによれば、価格競争が激化した原因は短期的な業績向上を求める圧力である(Aaker 1991, pp.8-13 : 訳11-17頁)。図1はAakerの問題意識の論理構造を簡潔に示したものである。売上高、利益、ROI、ROEなどの業績は毎年算出され、常にその向上を強いられる。業績向上の一手段として、管理者はSP(Sales Promotion)を利用するようになる。なぜなら、SPは短期的に売上高を増大させるからである。SPの中でも、特に、即効性のある価格引下げが多用されるようになる⁴⁾。Aakerは、この価格引下げの多用を批判する。なぜなら、価格引下げは模倣が容易であり、報復の連鎖を招くからである。彼は(Aaker 1991, pp.10-11 : 訳14-15頁)はこの事態を次のように説明する。

多くの価格引下げのプロモーション活動は模倣されやすい。事実、競争企業は報

図1：Aakerの問題意識の論理構造



出典：筆者作成。

⁴⁾ SPには流通企業向けSPと消費者向けSPがあり、それぞれ様々な種類がある。流通企業向けSPには、リベート、割引、POPなど流通企業の販売意欲を刺激するような施策がある。また、消費者向けSPは、価格引下げ、サンプル、クーポンなど消費者の購買意欲を刺激するような施策がある。本稿では、流通企業向けSPの割引と消費者向けSPの価格引下げの両方をまとめて「価格引下げ」とする。

復し、しぶしぶそれを受け入れなければならぬ。価格引下げのサイクルが始まると、それを止めるのは困難である。というのは、消費者や流通企業は価格引下げに慣れてしまい、その価格引下げのサイクルを考慮に入れて購買を計画し始めるからである（傍点筆者）。

報復の連鎖が進めば、費用が大幅に削減されない限り業績は悪化するであろう。したがって、Aaker は、業績を意識した戦略が価格競争を招き、皮肉にも業績を悪化させる悪循環を批判したのである。

ここで、検討すべきことが二つある。一つは、なぜ、短期的に業績を向上させないといけなかったのかということである。そして、もう一つは、価格引下げがどの程度利用され、どのような効果をもつのかということである。以下では、Aaker の問題意識を醸成したであろう1980年代の米国企業を念頭に、上記の課題を検討する。

2-1. 業績向上の圧力

米国企業が業績向上を強く意識していることは、しばしば指摘される。表1は、日米企業における企業目標のアンケート調査結果である⁵⁾。数値は、各企業が第一位に挙げたものに3ポイント、第二位に2ポイント、第三位に1ポイント、それ以下に0ポイントを与え、各項目の平均値を算出したものである。調査の結果、米国企業の目標は、①投資収益率、②株価の上昇、③市場占有率であり、日本企業は、①投資収益率、②市場占有率、③新製品比率であった。注目すべき点は、日本企業と比べれば、米国企業が投資収益率(2.43)と株価の上昇(1.14)を極めて重視しているということである。もちろん、業績を意識することは必要である。しかし、米国企業の場

合、その他の項目と比較しても、業績の優先度が極めて高い。

表1：企業目標の順位比較

	米国企業	日本企業
投資収益率	2.43	1.24
株価の上昇	1.14	0.02
市場占有率	0.73	1.43
製品ポートフォリオの改善	0.50	0.68
生産・物流システムの合理化	0.46	0.71
自己資本化率	0.38	0.59
新製品比率	0.21	1.06
会社の社会的イメージの上昇	0.05	0.20
作業条件の改善	0.04	0.09

出典：『経済白書 昭和56年度版』（内閣府 HP より入手）。

なぜ、米国企業は短期的に業績を向上させる必要があったのか。MIT 産業生産性調査委員会 (The MIT Commissions on Industrial Productivity)によると、①資本コスト、②資金調達、③経営者の報酬体系、④企業規模・成熟度がその要因である⁶⁾ (Dertouzos et. al 1989, pp.59-66：訳98-108頁)。ここでは、主な要因として指摘されている資本コストと資金調達に限定して検討しよう。

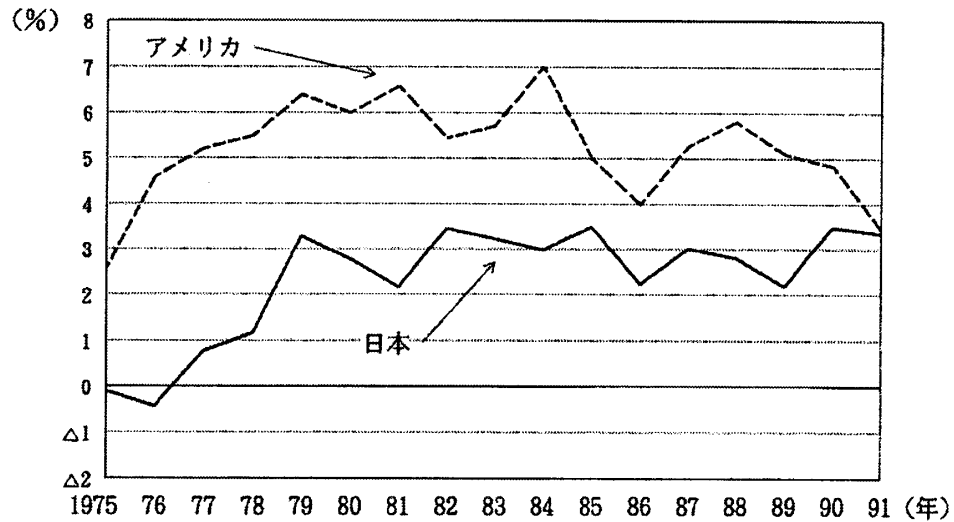
資本コストとは、企業が資金を調達する際に支払うコストである⁷⁾。1980年代、日本企業

⁶⁾ 米国企業の経営者の報酬は、利益に比例してボーナスと株の分配を受けることが多い。しかも、一年や半年の業績で決定される報酬規定も存在する。したがって、経営者は、短期的な財務業績の改善を強く望むようになる。また、ベンチャー企業のように潤沢に資金がない、すなわち企業規模が小さい場合、長期的な投資が難しいことが指摘されている (Dertouzos et. al 1989, pp.62-64：訳103-105頁)。詳細は、Dertouzos et. al (1989) を参照されたい。

⁷⁾ 資金を金融市場から借り入れる場合には、その費用は支払い利子になる。また、内部留保や資産売却で獲得した資金にも資本コストは発生する。資本コストは、各国の税法に大きく左右される (Dertouzos et. al 1989, p.59：訳98頁)。

⁵⁾ 調査は、加護野忠雄、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博によって、1980年4月から8月に行われた。アンケートは、東証1部・2部上場の製造企業1031社(有効回答291社)と1979年のFortune誌鉱工業ランキング上位1000社(有効回答227社)に送られた。

図2：資本コストの日米比較



(出典)『経済白書 平成4年度』(内閣府 HP より入手)。

の資本コストは2-3%であったが、米国企業の資本コストは5-8%であった⁹⁾(図2)。資本コストの高さは、投資決定に大きな影響を与える。資本コスト以外が同条件の場合、資本コストが高い企業は、低い企業よりも多くの収益を獲得しなければ資金を払い戻すことができない。これが長期投資になればなるほど、資本コストとして払い戻す金額は増大する。したがって、資本コストが高い企業は、短期的に収益のあがる分野に投資をするようになる。こうしたことから、1980年代、資本コストが高かった米国企業は、短期的に業績を向上させなければならなかったのである。

次に、資金調達の問題について検討しよう。資金調達が銀行借入を中心に行われる日本企業とは対照的に、米国企業は様々な形で資金を調達する。特に、1980年代の米国企業は、社債やCP (Commercial Paper) を頻繁に利用した⁹⁾(図3)。さらに、1980年代の米国金融市場では、銀行による金融仲介機能が縮小

し、機関投資家が台頭してきた(『通商白書 平成11年度』、215-221頁)。それは、個人金融資産が預金から年金基金やミューチャルファンド (Mutual Fund) ヘシフトしたからである(図4)。そして、証券企業、生命保険企業、民間年金基金企業などの機関投資家が、株式、社債、CPなどで個人金融資産を運用するようになった(図5)。

機関投資家は、投資した有価証券の時価が最大になるように投資する。彼らは、常により良い投資先を探し求める。投資先企業が長期的視点から経営戦略を決定し、一時的に業績が悪化すれば、機関投資家から見放される恐れがある。その結果、投資先企業は、短期的に業績が増大するような行動を取るようになる¹⁰⁾。

以上のことから、高い資本コストと機関投資家からの資金調達が、米国企業に短期的な業績向上の圧力をかけたと考えられる。では、なぜ米国企業は、SP、特に価格引下げを多用したのか。以下では、価格引下げの利用度とその効果を検討してみよう。

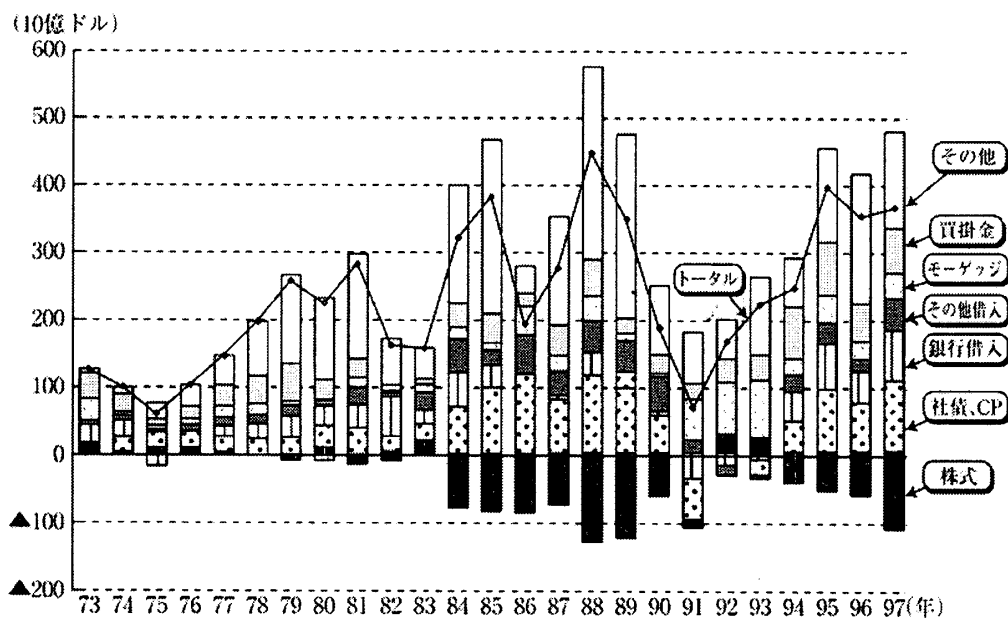
⁹⁾ 柳沼(1994、404-407頁)は、日本企業の資本コストが低い理由として、株主への低配当を指摘している。詳しくは柳沼(1994)を参照されたい。

⁹⁾ 株式については1984年以降その純発行額は減少している。その要因は、自社株の購入とLBO (Leveraged Buyout) 等のM&Aの活発化である。ただ、1980年代も決して株式による資金調達が行われていなかったわけではなく、特にIPO (Ini-

tial Public Offering) は盛んに行われていた。詳しくは、『通商白書 平成11年度』を参照されたい。

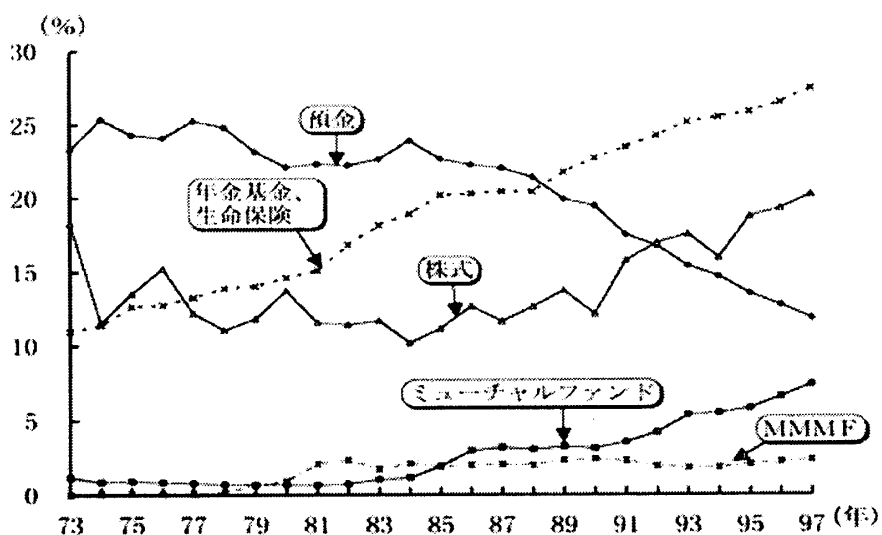
¹⁰⁾ Dertouzos et. al (1989), p.62: 訳102-103頁。

図3：米国企業の資金調達の推移



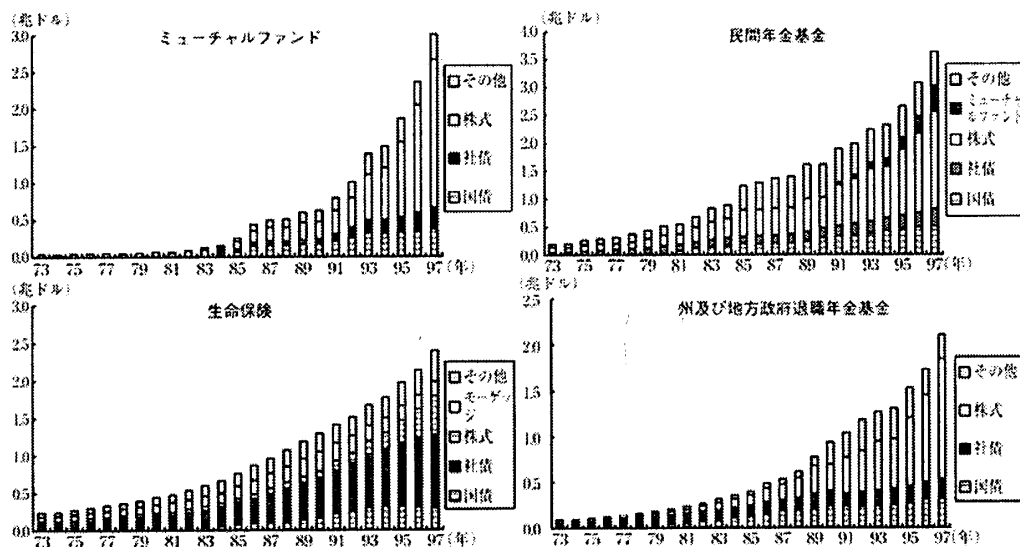
出典：『通商白書平成11年度』、217頁。

図4：個人金融資産の各種シェア



出典：同上書、220頁。

図5：機関投資家の資産運用の動向



出典：同上書、221頁。

2-2. 価格引下げの利用度とその効果

表2は、1980年と1987年における米国包装消費財企業の販売促進費の内訳である。それによれば、1980年は、販売促進費の43%が広告費に当てられていた。しかし、1987年になると、広告費は35%に減少し、流通企業向けSP費が39%、消費者向けSP費が26%を占めるようになった¹¹⁾ (Bhasin et al. 1989, p.31)。

表2：販売促進費用の内訳

	1980年	1987年
SP費用① (消費者向け)	23%	26%
SP費用② (流通企業向け)	34%	39%
メディア広告費用	43%	35%

出典：Bhasin et al. (1989), p.31¹²⁾。

¹¹⁾ AakerもSP費用の増大について示している。広告費/SP費は、1950年代の90%から1990年代初頭には25%に減少した。そして、流通企業向けSPが約50%、消費者向けSPが約25%とSP費用が75%を占めるようになった (Aaker & Biel 1993, p. 2)。ただし、肝心の価格引下げがどの程度の割合を占めたのかについては言及されていない。

¹²⁾ 原出典は、Donnelly Marketing (1988) *Tenth Annual Survey of Promotional Practices*. である。しかし、原出典が入手できなかったため、Bhasin et al. (1989) から引用した。

SP費を増大させた一つの要因として、価格引下げの多用が考えられる。1973年の米国市場において、製造企業が流通企業に対し価格引下げを利用した販売件数は、全体の20-30%であり、引下げ率は平均6-8%であった。ところが、1983年になると、価格引下げの販売件数は60%までに増大し、引下げ率も12%にまで増加した (Williams 1983)。価格引下げの件数が増大し、しかも引下げ率も上昇すれば、SP費は増大する。

それでは、価格引下げはどのような効果をもつのであろうか。SP研究をサーベイした恩蔵 (1990) によれば、広告と比較した場合、価格引下げは短期的に売上高を増大させる効果がある。古典的研究であるが、Brown (1974) は、消費者に対する価格引下げの効果について実証している。

Brown (1974) は、インスタントコーヒーを対象に、消費者2500人の購買履歴と購買意識からブランド・バイヤー (特定ブランドを購入する消費者) とプライス・バイヤー (低価格ブランドを購入する消費者) に分類した。そして、価格引下げをしたブランドと広告を重視したブランドに対する消費者反応を調査した。その結果、価格引下げは広告よりも敏感な売上高増をもたらすことが判明した。しかし、

価格引下げはブランド・バイヤーを創造しにくく、また価格引下げによる市場シェアの増分は、失われやすいことも明らかになった。

このように価格引下げは、短期的に売上高を増大させる効果がある。その結果、販売促進費における広告費の割合は減少し、SP 費、特に価格引下げの費用が増大したと考えられる。

これまで、Aaker の問題意識を検討した。米国企業が短期的に業績を向上させなければならなかった理由は、高い資本コストと機関投資家からの資金調達であった。そして、即座に業績を向上させる一手段として、価格引下げを多用するようになったと考えられる。価格引下げを多用すれば、価格競争は激化するであろう。こうしたことから Aaker は、価格競争から非価格競争へと移行することが必要だと述べ、SCA の獲得を目指しブランド管理の重要性を指摘したのである。

なぜ、Aaker はブランドを SCA の源泉として考えたのか。そして、ブランド管理をどのように把握したのか。節を変えて検討しよう。

3. Aaker のブランド管理論

Aaker がブランドを SCA として認識する契機は、おそらく1989年の論文“Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage”である。その論文で、Aaker は、短期的な業績を指標とした経営戦略から、SCA を獲得するための経営戦略が必要だと指摘する。

以下では、まず、Aaker の SCA 論におけるブランドの位置づけを検証した上で、Aaker のブランド管理論の中心概念となる BE 概念と BI 概念を検討しよう。

3-1. SCA の源泉としてのブランド

Aaker (1989) は、SCA を獲得するために、戦略の焦点を資産 (assets) や技能 (skills) の構築に当てるべきだと指摘している。Aaker (1989, pp.91-92) によれば、資産とは、「当該企業が保持し、競合企業より何か優れたもの」であり (例：ブランド、立地など)、技能とは、「競合企業よりもより良く実行でき

る何か」である (例：効率的な生産など)。競争の方法 (製品、ポジショニング、価格など) や競争の場所 (参入市場、競争相手の選択など) は模倣が簡単である。しかし、特別な資源や技能を模倣したり、競合企業から獲得したりすることは困難である。したがって、SCA の獲得のために、資産や技能の構築が重要になる。

問題は、どのような資産や技能が SCA となりえるのかということである。Aaker は 248名の SBU マネジャー (北カリフォルニアに所在する企業) に対して、SCA の源泉に関する調査をした (複数回答、表 3)。回答者は、ハイテク企業 (サンプル数=68)、サービス企業 (サンプル数=113)、その他 (サンプル数=67) の 3つの企業群に分類された¹³⁾。

調査結果を見ると、各企業群で SCA に対する認識が異なることがわかる。例えば、ハイテク企業において「技術的優位性」を SCA として認識している企業は 44.1%であるが、サービス企業では 6.2%しかない。逆に、「優れた管理者・技術者」は、ハイテク企業において 25%とそれほど高くないが、サービス企業では 38.1%と高い回答率である。

調査結果から特筆すべき点が 2つある。一つ目は、どの企業群においても「品質に対する評判」を SCA として認識しているということである。ハイテク企業では 38.2%、サービス企業では 44.2%、その他の企業では 43.3%が、「品質に対する評判」を SCA として認識している。また、複数の企業群が SCA として認識している項目として、「顧客サービス/製品サポート」(ハイテク企業：33.8%/サービス企業：35.4%)、「ブランド認知/prestige」(サービス企業：37.2%/その他の企業：31.3%)がある。こうした項目は、製品特性に関係なく SCA になると考えられる。

¹³⁾ ハイテク企業の内訳は、PC 企業、ソフトウェア企業、情報システム企業、レーザー製品企業、医療機器企業、CAD/CAM 製造企業である。サービス企業は、コンサルティング企業、金融企業、不動産企業、航空企業、ホテル企業、法律企業、保険企業、小売企業、ベンチャーキャピタル企業、外食企業であり、その他は、アパレル企業、製薬企業、空調設備製造企業、化学企業、金属製造企業、園芸洋品企業、特殊鍛造企業である (Aaker 1989, p.93)。

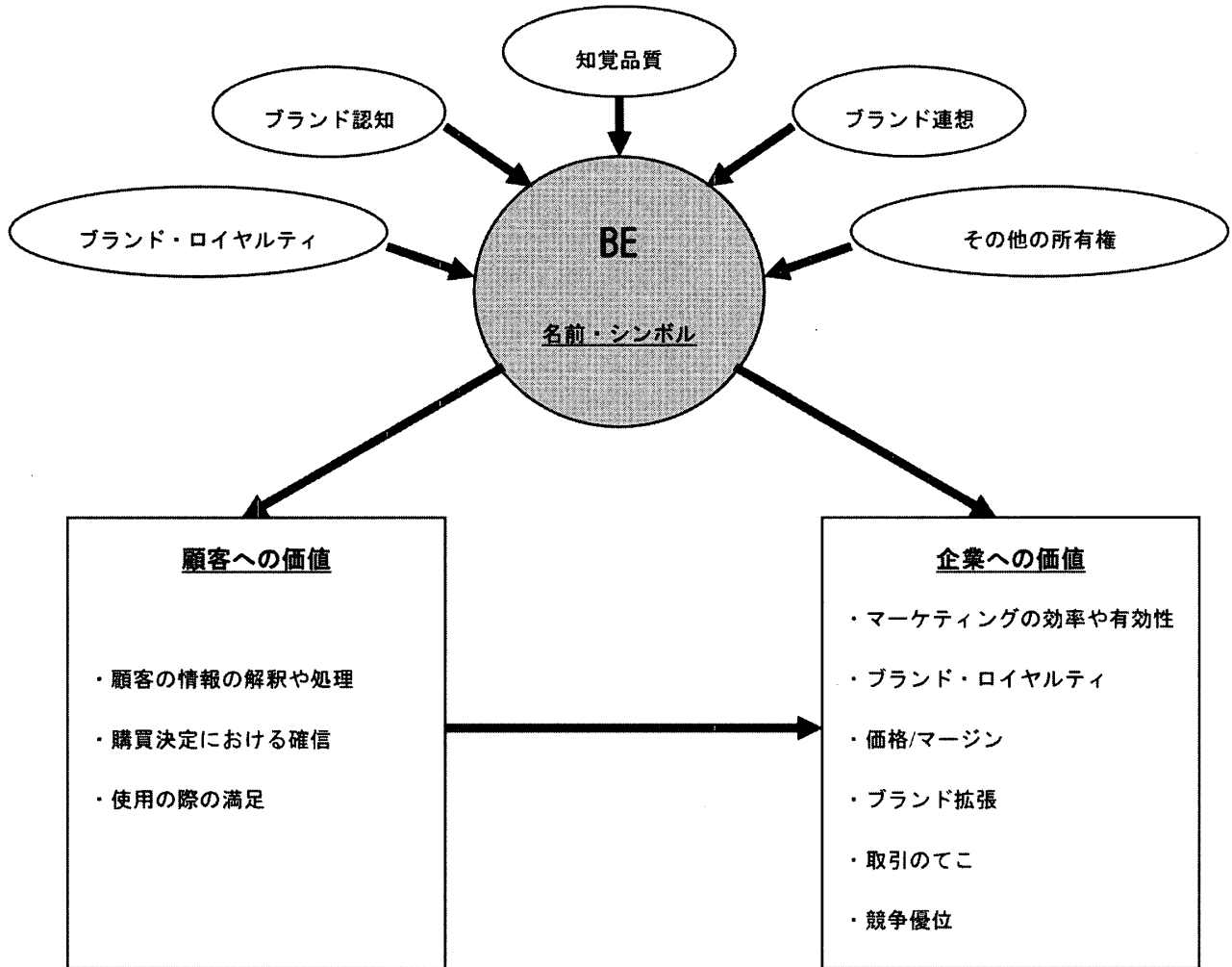
表3：SCAの源泉に関する調査

項 目	ハイテク		サービス		その他		合 計	
	数	割合	数	割合	数	割合	数	割合
品質に対する評判	26	38.2%	50	44.2%	29	43.3%	105	42.3%
顧客サービス/製品サポート	23	33.8%	40	35.4%	15	22.4%	78	31.5%
ブランド認知/プレステージ性	8	11.8%	42	37.2%	21	31.3%	71	28.6%
優れた管理者や技術者	17	25.0%	43	38.1%	5	7.5%	65	26.2%
生産における費用競争力	17	25.0%	15	13.3%	21	31.3%	53	21.4%
顧客志向/フィードバック/市場調査	11	16.2%	26	23.0%	14	20.9%	51	20.6%
財務資源	13	19.1%	26	23.0%	9	13.4%	48	19.4%
製品ラインの広さ	11	16.2%	25	22.1%	17	25.4%	53	21.4%
技術的優位性	30	44.1%	7	6.2%	9	13.4%	46	18.5%
満足している顧客	19	27.9%	22	19.5%	4	6.0%	45	18.1%
セグメンテーション/集中	7	10.3%	22	19.5%	16	23.9%	45	18.1%
製品特性/差別化	12	17.6%	15	13.3%	10	14.9%	37	14.9%
製品イノベーションの継続性	15	22.1%	20	17.7%	10	14.9%	45	18.1%
市場シェア	12	17.6%	14	12.4%	9	13.4%	35	14.1%
流通の規模と立地	10	14.7%	12	10.6%	13	19.4%	35	14.1%
低価格・高価値の提供	6	8.8%	20	17.7%	6	9.0%	32	12.9%
管理ノウハウ	2	2.9%	25	22.1%	4	6.0%	31	12.5%
先発参入	11	16.2%	11	9.7%	6	9.0%	28	11.3%
効率的・柔軟な生産システム /顧客対応のオペレーション	4	5.9%	17	15.0%	4	6.0%	25	10.1%
効果的な販売力	10	14.7%	9	8.0%	4	6.0%	23	9.3%
マーケティングスキル全般	7	10.3%	9	8.0%	7	10.4%	23	9.3%
ビジョンや文化の共有	5	7.4%	13	11.5%	4	6.0%	22	8.9%
戦略目標	6	8.8%	7	6.2%	9	13.4%	22	8.9%
強力で認知度の高い本社	7	10.3%	7	6.2%	6	9.0%	20	8.1%
立地	0	0.0%	10	8.8%	10	14.9%	20	8.1%
効果的な広告/イメージ	5	7.4%	6	5.3%	6	9.0%	17	6.9%
企業家精神	4	5.9%	3	2.7%	6	9.0%	13	5.2%
効果的な調整	3	4.4%	2	1.8%	5	7.5%	10	4.0%
研究開発	8	11.8%	2	1.8%	0	0.0%	10	4.0%
短期計画	2	2.9%	1	0.9%	5	7.5%	8	3.2%
良好な流通関係	2	2.9%	4	3.5%	1	1.5%	7	2.8%
その他	6	8.8%	20	17.7%	5	7.5%	31	12.5%
合計	319		545		290		1154	
回答者数	68		113		67		248	
一回答あたりの平均回答項目	4.69		4.82		4.33		4.65	

出典：Aaker (1989, p.94) より筆者が修正して作成。

注：出典の表にはいくつか計算ミスがあるので、本稿はそれを修正して作成している。また、出典の表にはパーセンテージはない。数値は、各項目の回答数/回答者数である。

図6：AakerのBE概念



出典：Aaker (1991), p.17：訳22頁。

二つ目は、SCAの源泉は複数あるということである¹⁴⁾。一回答者あたりの平均回答数は、4.65である。これは、SCAを獲得するためには、何か単一の強みだけではなく、複数の強みが必要であることを示している。

Aakerは、「品質に対する評判」からブランドを重要な資産として認識したと思われる。「品質に対する評判」とは、まさしく製品・サービスに付与された名前(=ブランド)が評価されたということである。そして、当該ブランドの良い評判は、肯定的な購買意思決定態度を促し、それがSCAにつながっていくとAakerは考えたと思われる。

また、SCAの源泉は複数あり、企業群によって項目も異なってくる。そうした複数の

SCAの源泉を、統合して管理するためにも、「ブランド」という一つの軸を設定する必要がある。こうしたことから、Aakerは、ブランドという資産の構築を経営戦略の中心に据える必要性を指摘したと考えられる。

3-2. BE概念とBI概念

Aakerは「品質に対する評判」がどのように形成されるのかということに関心を持ち、BE概念を提示したと思われる。なぜなら、当該ブランドの評価(=評判)を消費者の認識構造から説明しているのがBE概念だからである。そして、BE概念をもとにブランド管理に対する見解を示したのが、BI概念である。以下では、BE概念、BI概念を個別に検討し、その後両概念の関係を検討する。

¹⁴⁾ Aaker (1989), p.96.

① BE 概念

Aaker (1991, p.15: 20-21頁) は、BE を「ブランド、すなわち製品・サービスの名前やシンボルと結びついたブランドの資産 (assets) と負債 (liabilities) の集合で、企業やその顧客に与えられる製品やサービスの価値を増やすか、または減少させるもの (傍点筆者)」と定義している。

BE は図6のように5つの要素から構成される。すなわち、ブランド・ロイヤルティ (顧客がブランドに対して有する執着度)、ブランド認知 (そのブランドがある製品カテゴリーに明確に属していることを、潜在的購買者が認識あるいは想起する能力)、知覚品質 (ある製品・サービスの意図された目的に関して、代替品と比べた全体的な品質ないし優位性についての顧客の知覚)、ブランド連想 (ブランドに関する記憶と「関連している」すべてのこと)、その他の所有権 (トレードマーク、パテント、流通チャネルなど)、である。

Aaker の BE 概念は、ブランドに対する消費者反応を説明するための概念である¹⁵⁾。ブランドによって消費者反応が異なるのは、当該ブランドに対する認知 (ブランド認知)、好意度 (知覚品質、ブランド連想)、態度 (ブランド・ロイヤルティ) に相違があるからだとして示したのである。

高い BE は、顧客 (主に消費者) に利益をもたらし、企業にも利益をもたらす。顧客は、当該ブランドに関する情報を解釈し、処理し、貯蔵する。BE の高いブランドは、購買意欲を掻き立てるような情報を提供し、顧客はその情報を貯蔵する。それは、購買決定において、確信となったり、当該ブランドの使用や経験の満足を高めたりするのである。これが図6で示されている「顧客への価値」である。そして、顧客への価値が、企業のマーケティングの効率性上昇、ブランド・ロイヤルティの向上、価格プレミアムの獲得など、企業に様々な経済的利益を与えるのである。

¹⁵⁾ これは、Keller (1993, 1998) も同様である。

Aaker は、BE 概念で、消費者の認識構造を明らかにした。そして、消費者が当該ブランドに対して好ましい認識をすれば、企業に経済的利益を与え、競争優位を獲得させると考えたのである。

② BI 論概念

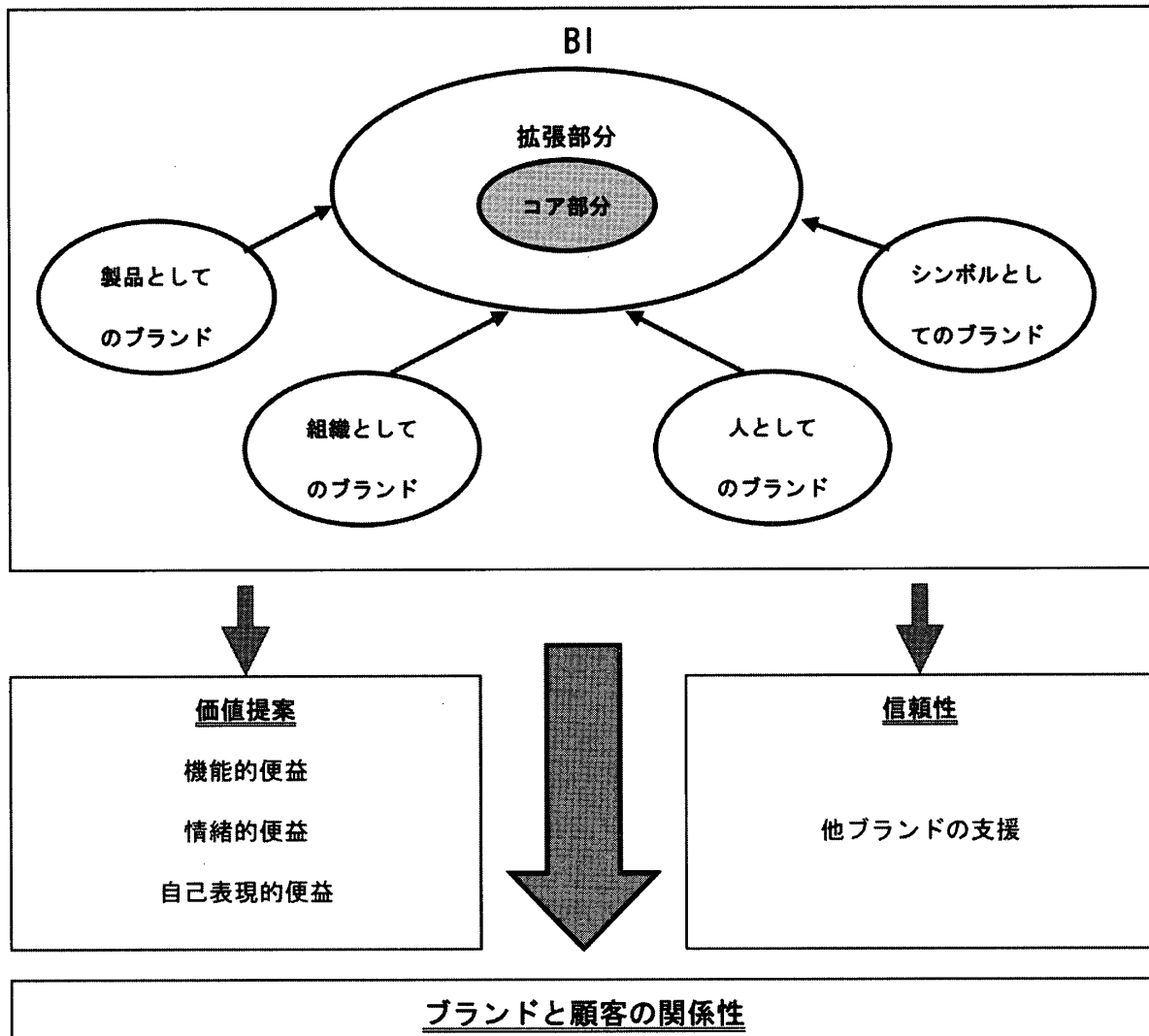
Aaker (1996, p.25: 訳31頁) によれば、強いブランドを構築するためには、BI の開発とその実行が不可欠である。BI は、ブランドの方向、目的、意味を表すブランドの中核概念であり、「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランドが表象する諸要素のユニークな集合¹⁶⁾」と定義される (Aaker 1996, p.68: 訳 p.86)。単純化すれば、BI とは、いわゆるブランド・コンセプトとほぼ同義であり、ブランド管理の行動指針となる。

図7は、Aaker の BI 概念を示したものである。BI には、時間が経過しても、また当該ブランドが他の製品分野に拡張されても変化することのないコア・アイデンティティとそれを補完する拡張アイデンティティがある¹⁷⁾。これらが、製品としてのブランド (製品分野、製品属性、品質および価値、用途、ユーザー、原産国など製品から派生する表象内容)、組織としてのブランド (組織=企業活動全体から派生する表象内容)、人としてのブランド (ブランドがもつ擬人的性格)、シンボルとしてのブランド (シンボルやロゴから派生する表象内容) から構成される。そして、BI は、顧客へ機能的、情緒的、自己表現的な便益を与え、ブランドと顧客の関係基盤を形成

¹⁶⁾ 本稿では、BI 概念の定義において「ブランド連想」と記されているところを前後の文脈から判断して「ブランドが表象している諸要素」と変更した。なぜなら、Aaker (1991) と Aaker (1996) においてブランド連想の定義が異なるからである。Aaker (1991, p.109: 訳146頁) では、ブランド連想を「ブランドに関する記憶の全て」と定義してあるが、Aaker (1996, p.68: 訳 p.86) では「ブランドが何を表しているのかを示すもの」と定義している。したがって、本稿では混乱をさけるため、BI 概念におけるブランド連想のところを「ブランドが表象している諸要素」とした。

¹⁷⁾ Aaker (1996), pp.85-95: 訳109-120頁。

図7：AakerのBI概念



出典：Aaker（1996, p.77：訳98頁）を修正して作成。

する¹⁸⁾。

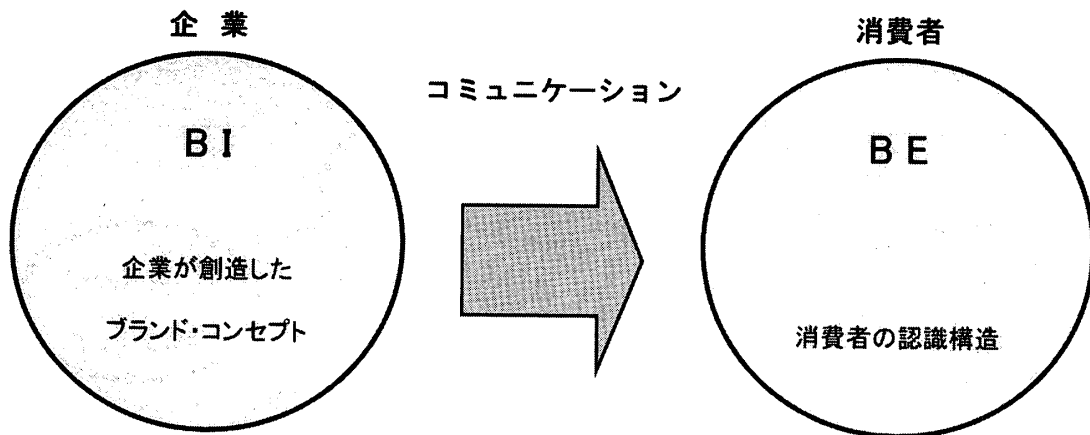
BIを設定し、それを実行することがブランド構築の鍵であり、ブランド管理の中心となる（Aaker 1996, pp.176-205：訳230-269頁）。Aakerは、この実行システムを、①BIのどの部分を積極的に伝達するかを明確にする「ブランド・ポジション」の提示、②使用するメディアの選択や具体的な広告の作成を含むコミュニケーション・プログラムの実施、

¹⁸⁾ 阿久津（1998）は、AakerのBI論をもとに、米国市場における「トヨタ」のブランド管理を検討した。その結果、「トヨタ」ブランドのBIで「フェアネス」を強調することで、信頼性を獲得したことを挙げている。詳細は阿久津（1998）を参照されたい。

③コミュニケーション・プログラムの追跡と監視、の三段階に分けて検討している。この中で、特に強調されている点は、競争優位となるブランド・ポジションを抽出し、顧客に積極的に伝達することである。ブランド・ポジションとは、競争優位の核となり顧客に積極的に伝達されるBIの一部である¹⁹⁾。したがって、Aakerが考えるブランド管理とは、BIの中から優位性となる部分を見つけ出し、訴求対象を確定し、コミュニケーション管理を実行することである。

¹⁹⁾ Aaker（1996）, p.71：訳90頁。

図8：BE概念とBI概念の関係



出典：筆者作成。

以上が、AakerのBE概念とBI概念の概要である。前述のようにブランドの資産属性を示したBE概念とブランド管理の内容を示したBI概念は明確に区別される。しかし、同時にBE概念とBI概念は密接な関係をもつ。すなわち、BE概念とBI概念は、因果関係にある。Aaker (1996, p.25: 訳31頁) は次のように述べている。

『ブランド・エクイティ戦略 (Managing Brand Equity の日本語訳)』では、BEのかなりの部分が消費者のブランドに抱く連想によって支援されていることを強調した。・・・中略・・・ブランド連想は、BI、すなわち企業がブランドを通じて顧客の心の中で表現させたいものによって推進される。

厳密に言えば、BEの一構成要素であるブランド連想とBIが因果関係にある。したがって、ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質とBIが直接因果関係にあるとは断定できない。しかし、①ブランド連想がBEの中心概念であること、②ブランド連想が「ブランドに関する記憶の全て」と定義されその他の構成要素に大きな影響を与える

こと²⁰⁾、を考えると、BEとBIを因果関係として捉えることが可能であろう²¹⁾。

Aakerの枠組みに従えば、優れたBIを設定し適切に実行すれば、BEが増大する。したがって、ブランド管理の焦点は、どのようなBIを設定し、それをどのように消費者に伝達するのかというコミュニケーション管理に当てられることになる(図8)。

3-3. Aaker批判とブランド管理研究の課題

Aakerは、独自の概念設定により、様々な分析を可能にした。BEの構成概念を示したことによって、これまで個別に議論されてきた消費者行動研究を統合したり、ブランド間で発生する消費者反応の相違を説明できるようになったりした。また、BI概念によって、ブランド管理に有効な示唆を与えた。

しかし、Aakerのブランド管理論には多く

²⁰⁾ Aaker (1991), pp.17-18: 訳23-24頁。

²¹⁾ このような見解は、他の研究者にも見られる。青木 (1999, 28-29頁) は、BEを「マーケティング活動の結果」とし、BIを「マーケティング活動の起点」として捉えている。また、陶山 (2000, 39頁) もブランド・イメージを「事後的ブランド像」とし、BIを「事前的ブランド像」としている。ブランド・イメージはブランド連想の一種であり、「何らかの意味のある方法で系統立てられた連想」と定義される (Aaker 1991, pp.109-110: 訳147頁)。したがって、陶山が考えるBEとBIの関係は、Aakerとほぼ同義である。

の問題がある。特に、ブランド管理をコミュニケーション管理に矮小化しているため、ブランド管理の実態が十分に説明できない。紙幅の関係上、ここでは上記の問題に限定して検討する²²⁾。また、問題点を解決するための具体的方法は、別稿で論じる。

まず、ブランド管理の実態について検討してみよう。現在、多くの企業がブランド管理を実行しているが、その実態は、Aaker が指摘したようなコミュニケーション管理だけでなく、BI を基盤に製品開発、生産、流通、コミュニケーションなど経営活動全体を管理している(原田 2001/井上 2002/大石・原田・井上 2004)。井上(2004、119-120頁)は、ブランド管理に関する4つの実証研究を整理し、ブランド管理の内容がコミュニケーション管理だけでなく、企業戦略や製品開発、生産管理などを含む全社的管理であることを明らかにした。

表4と表5は、福田(2001)が東証1部上場企業を対象に実施した調査結果の一部である。それによると、ブランド・マネジャーを設置している企業45社のうち、ブランド・マネジャー制度採用の理由として高かった項目は、「ブランドごとの利益管理の徹底」と「製品開発から生産・販売にいたる一貫した管理」である(表4)。また、ブランド・マネジャーの影響力を見てみると、産業ごとに管理内容に対する影響力に相違はある。しかし、全体を通してみると、製品開発管理から価格管理まで5点前後のスコアであり、ブランド・マネジャーの影響力が全管理内容に及んでいることがわかる(表5)。

²²⁾ 他にも構成概念の問題もある。BE概念における各構成要素の関係の問題である。Aaker(1991, pp. 17-18: 訳23-24頁)自身も認めるように、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、ブランド・ロイヤルティは、互いに影響しあっている。しかし、構成要素間の独立性が確保できない場合、実証研究はかなり困難なものと考えられる。

また、BIは製品・組織・人・シンボルとしてのブランドによって構成される。製品・組織としてのブランドは、製品や組織といった実在から派生した連想である。しかし、人としてのブランドは、ブランドを擬人化している時点で、実在でない主観的概念となっている。異なる要素を同等に扱うことに疑問が残る。

表4：ブランド・マネジャー制採用における最重要理由

ブランドごとの利益管理の徹底	17社
社内のブランド同士を競わせる	0社
セグメントごとの市場ニーズへの対応	6社
製品開発から生産、販売に至るまでの一貫した管理	15社
その他	2社
無回答	5社

出典：福田(2001)、115頁。

表5：ブランド・マネジャーの影響力

	エネルギー・素材・機械	食品	全体
製品開発管理	5.20	6.00	5.64
生産管理	4.90	5.00	5.07
販売管理	5.60	6.00	5.91
広告管理	4.60	5.50	5.18
流通管理	3.90	6.00	4.84
価格管理	5.20	6.25	5.56

出典：福田(2001)、116-117頁から筆者作成。
注：数値は、7点リッカートスケールで選択してもらった結果である。1点は「全く影響しない」、4点は「中程度」、7点は「強い影響力を有している」である。

このように、ブランド管理の現実には、コミュニケーション管理だけでなく、各機能部門を内包した全社的管理である。確かに、BIを設定することは重要である。なぜなら、BIは全社的管理の求心力となるからである。しかし、現実には、BIを中心に企業全体を管理することがブランド管理なのである。AakerのBI論では、こうしたブランド管理の実態を十分に説明できない。

それでは、Aakerの何が問題であったのか。筆者は、彼の分析視角とSCA論におけるブランドの位置づけにこの問題の核心があると考えている。

① 分析視角の問題

Aakerは、価格競争激化の要因を短期的な

業績向上の圧力に求めた。しかし、価格競争が激化した要因として、熾烈な国際寡占間競争を看過することはできない。特に、1980年代に日本企業が市場浸透価格政策をもって世界市場を席卷したことは重要である。

大石(1994)によれば、日本企業における国際マーケティングの特徴として、①市場細分化と柔軟なセグメント移行、②綿密な事前調査と情報収集、③高いコスト・パフォーマンス、④優れたチャネル政策、⑤世界的標準化と現地適合化の複合、の5つである²³⁾。この中で、高いコスト・パフォーマンスは、Aakerが指摘した価格競争の激化と関係がある。日本企業は、特定セグメントで一定の市場シェアを確保するため、参入時に市場浸透価格政策を採ることが多い。市場シェア確保後も、安易に価格を高めることをせず競争相手の参入を困難にしようと努める。しかも、日本企業は低価格を維持するばかりでなく、製品種類の拡大、製品の多様化、品質の改良などを図っている。その結果、日本企業は、低価格・高品質という高いコスト・パフォーマンスをもって世界市場を席卷した。

日本企業に対抗するとなれば、米国企業は、日本企業の低価格を支えた優れた生産管理、流通管理が必要になる。しかし、生産管理や流通管理の技能を模倣するのは困難であり、時間が必要になる。模倣する間、米国企業は、市場シェアを失い続けるわけにはいかないので、価格引下げによって日本企業に対抗したと考えることができよう。

確かに、Aakerが指摘したような業績向上の圧力→価格引下げの多用→価格競争の激化という論理も成り立つであろう。しかし、ブランドをSCAの源泉として認識している以上、競争論視角は不可欠である。したがって、1980年代の企業間競争の性格を検討した上で、

²³⁾ こうした特徴は、日本企業だけに見られる特徴ではない。欧米企業の中にも、こうした特徴をもっている企業は存在するであろう。したがって、大石は「日本的」国際マーケティングと括弧つきで称している。しかし、国別国際マーケティングの特徴を総体として観察すれば、5つの特徴点は日本企業の国際マーケティングにより多く当てはまる(大石1994、158頁)。

ブランドという資産属性を明らかにし、ブランド管理の理論的根拠を示す必要がある²⁴⁾。

② SCA論におけるブランドの位置づけ問題

Aakerは、ブランドをSCAとして認識したが、その根拠に疑問が残る。彼の研究から、ブランドがSCAとなる根拠は二つ考えられる。一つは「品質に対する評判」であり、もう一つはBE概念である。

「品質に対する評判」から、品質の優位性が消費者認識の相違を生み出し、ブランドがSCAになると考えることができる。しかし、Aakerは、BI論において、品質をBIの基礎とすることを否定している。しかし、品質がBIの基礎とならずして、どうやって品質の評判を生み出すことができるのであろうか²⁵⁾(Aaker 1996, pp.72-76: 訳92-97頁)。

また、Aakerは、ブランドの資産属性の特徴を消費者認識の観点からBE概念として示した。そして、ブランドに対する消費者認識を決定するのは、BIの設定とそれに基づいたコミュニケーション管理だと指摘した。しかし、コミュニケーション管理だけで、購買決定につながるような消費者認識を生み出すことは果たして可能なのか。

問題は、ブランドの資産属性の把握の仕方である。つまり、ブランドという資産を消費者の認識問題(=BE概念)に還元したところに問題がある。ブランドの資産属性を消費者認識、特にブランド連想に還元すれば、結局、ブランド管理はコミュニケーション管理に矮小化されてしまう。また、ブランドが単に競争優位の源泉だけでなく、なぜ持続的な競争

²⁴⁾ 価格競争批判に関するAakerの見解は、1991年の著書*Managing Brand Equity*をもとに示している。1996年の著書*Building Strong Brands*では、価格競争と短期的な財務業績改善の圧力は別々に論じられ、価格競争の原因として巨大小売企業の台頭を指摘している。しかし、それでも、彼の分析は不十分であり、競争論視角からブランドという資産属性を検討しているわけではない。本稿では、Aakerが、なぜ、BE概念を設定したのかということに彼の問題意識があると考えた。したがって、Aakerの問題意識である価格競争批判は、*Managing Brand Equity*で言及された範囲に限定した。

²⁵⁾ 井上(2002)も同様の指摘をしている。詳細は井上(2002)を参照されたい。

優位の源泉となるのかに関して、コミュニケーション管理だけで十分に説明することは難しいように思われる。

以上のことから、Aakerのブランド管理論の問題の核心は、BEの消費者認識還元問題である。さらに言えば、企業と消費者の関係の中でブランドの資産属性を考えたことに問題がある。ここでは、Aakerのモデルを「企業-消費者モデル」と呼ぶ。

ブランドの資産属性を消費者の認識問題に還元したために、結局、ブランド管理は、コミュニケーション管理に矮小化された。もちろん、コミュニケーション管理は、ブランド管理の一部であるが、全体ではない。事実、様々な実証研究の成果で、ブランド管理が全社的管理であることが明らかになっている。

Aakerの問題点は克服するためには、Aakerのように企業-消費者モデルからブランドの資産属性を検討するのではなく、競争論視角から再検討する必要があるだろう。つまり、企業間競争を念頭に、何がブランドの差別性であり、なぜそれが持続的な競争優位をもたらすのかを検討しなければならないのである。したがって、ブランド管理研究の分析視角は、消費者行動研究ベースから企業行動研究ベースに転倒させる必要がある。そして、これらを基礎にしてブランド管理論を展開する必要があると筆者は考えている。詳細は別稿で論じることにした。

4. 小結

本稿の目的は、Aakerのブランド管理論を再検討し、研究課題を明らかにすることであった。特に、ブランド論とブランド管理論を明確に区別しながらも、同時にその関連性に注意を払って検討した。Aakerの場合、BE概念がブランド論の中核であり、BI概念がブランド管理論の中核になる。BE概念、すなわち消費者の認識問題がブランドの差別性の説明原理となり、BI概念、すなわち、当該ブランドのコンセプトがブランド管理の説明原理であった。

結論を要約すれば、Aakerのブランド管理論では、ブランド管理の実態を説明すること

は困難である。つまり、BIの設定とその伝達といったコミュニケーション管理は、ブランド管理の一部ではあるが、全体ではない。むしろ、BIが、製品開発、生産、価格、流通、コミュニケーションなどの各機能部門でどのように具現化されているのか、また、その管理制度はどのようなものなのかを明らかにし、その説明原理を考える必要がある。

Aakerの問題の核心は、BE概念を出発点とした企業-消費者モデルにある。つまり、Aakerがブランドの資産属性を消費者の認識構造として捉えたため、彼はブランド管理をコミュニケーション管理として把握したのである。

Aakerの問題を克服するためには、分析視角を変えなければならない。まず、企業-消費者モデルから脱却し、競争論視角からブランドの資産属性を再検討する必要がある。それをもとに、ブランド管理の管理内容、調整問題、組織構造といったブランド管理研究へ進む必要がある。これらは、今後の研究課題となる。

[参考文献]

- Aaker, D. A. (1989) "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review*, winter, pp.91-106.
- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity*, The Free Press. 陶山/中田/尾崎/小林訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年。
- Aaker, D. A. (1993) "Are Brand Equity Investments Really Worthwhile?" in Aaker & Biel ed., *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press. 陶山/小林/梅本/石垣訳『ブランド優位の戦略：顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社, 1997年。
- Aaker, D. A. (2004) *Brand Portfolio Strat-*

- egy, The Free Press.
- Aaker, D. A. & Biel, A. L. (1993) "Brand Equity and Advertising: An Overview," in Aaker & Biel ed., *Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, The Free Press. 阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000年。
- Bhasin, A., Dickinson, R., Hauri, C. G. and Robinson, W. A. (1989) "Promotion Investments that Keep Paying off," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.6-No.1, pp.31-36.
- Brown, R. G. (1974) "Sales Response to Promotions and Advertising," *Journal of Advertising Research*, Vol.14-No.4, pp.33-39.
- Dertouzos, M. L. et al. (1989) *Made in America*, The MIT Press. 依田直也訳『Made in America』草思社, 1990年。
- Farquhar, P. H. (1989) "Managing Brand Equity," *Marketing Research*, 1 (September), pp.24-33. 青木幸弘訳「ブランド・エクイティの管理」『流通情報』No.287、1993年4月号、28-35頁/No.288、1993年5月号、26-31頁。
- Kapferer, J. N. (1997) *Strategic Brand Management* 2nd ed., Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (January), pp.1-22.
- Keller, K. L. (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年。
- Low, G. S. and R. A. Fullerton (1994) "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), pp.173-190.
- Srivastava, R. K. and A. D. Shocker (1991) "Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement," *Working Paper, Graduate School of Business, University of Texas at Austin*.
- Webster, Jr., F. E. (2000) "Understanding the Relationships Among Brands, Consumers and Resellers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.17-23.
- Williams, M. J. (1983) "The No-Win Game of Promotion," *Fortune*, July 11th, pp.92-102.
- 青木幸弘・電通ブランドプロジェクトチーム (1999) 『ブランド・ビルディングの時代』電通。
- 阿久津聡(1998) 「ブランド構築のコンテキストとしての文化：トヨタの米国市場ブランド戦略に見る「フェアネス」の重要性」『マーケティング・ジャーナル』68号、pp.30-41。
- 石井淳蔵(1996) 「経営戦略と組織」石井淳蔵/奥村昭博/加護野忠雄/野中郁次郎『経営戦略論』有比閣、第6章。
- 井上真里(2002) 「ブランド管理と『製品』—製品志向ブランド管理の論理—」『経営学研究論集 (明治大学大学院)』第16号、465-485頁。
- 井上真里(2004) 「日系企業における製品ブランド管理の実態」大石芳裕編『グローバル・ブランド管理』白桃書房、第5章。
- 大石芳裕 (1994) 「「日本的」国際マーケティングの特徴」『佐賀大学経済論集』第27巻第4号、123~167頁。
- 大石芳裕 (2004) 「6社にみるグローバル・ブランド管理の実態」大石芳裕編『グローバル・ブランド管理』白桃書房、第9章。
- 大石芳裕/原田将/井上真里(2004) 「本書の特徴と構成」大石芳裕編『グローバル・ブランド管理』白桃書房、序章。
- 恩蔵直人 (1990) 「セールス・プロモーション研究の発展過程と今後の課題」『早稲田商学』第338・339合併号、219-248頁。
- 片平秀貴 (1998) 『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社。

『経済白書 昭和56年度』(内閣府 HP より入手。<http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je81/wp-je81-000i1.html>、2005年3月25日アクセス)。

『経済白書 平成4年度』(内閣府 HP より入手。<http://wp.cao.go.jp/zenbun/keizai/wp-je92/wp-je92-00302.html#sb3.2.1>、2005年3月25日アクセス)。

陶山計介・梅本春夫(2000)『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社。

『通商白書 平成11年度』。

原田将(2001)「ブランド管理の現代的形態」『経営学研究論集(明治大学大学院経営学研究科)』第15号、29-56頁。

福田淳児(2001)「ブランド/プロダクト・マネジメントに関する実態調査」『経営志林』第37巻、第4号、111-120頁。

柳沼寿(1994)「設備投資と金融」吉川弘之監修/JCIP編『メイド・イン・ジャパン』ダイヤモンド社、第7章。