

ブランド・エクイティ研究の展望

～価値をめぐる議論の系譜を中心に～

青木 幸弘

(学習院大学 経済学部教授)

e-mail : yukihiro.aoki@gakushuin.ac.jp

本報告の位置づけと狙い

AakerがManaging Brand Equityを出版してから20年が経過した。この間、ブランドは一貫して重要な研究テーマであり続けてきたが、様々な分野や文脈で議論される中、その全貌は捉えにくくなってきている。

報告者に与えられたテーマは、「ブランド・エクイティ研究の展望」というものであるが、この20年間における「価値」をめぐる議論の系譜を整理することを通して、研究の今後を展望する上での手がかりとしたい。

今日では、誰しもがブランドの重要性は認めるが、ブランドやブランド価値の認識、その戦略論には見解の相違がある。



INSIGHTS BRANDING

Justifying Brand Investments

The brand is an intangible but ever-changing asset



DON E. SCHULTZ

Every brand manager knows the brand is a valuable corporate asset—that it differentiates often undifferentiated products from “me-too” competitors. It generally represents unrivaled intellectual property, builds ongoing bonds with consumers, enables premium pricing and has a whole litany of other values that are important to the organization.

become more of a plea than a proposal. Talking about investing in the brand ranks just above resurfacing the corporate tennis court on senior management’s to-do list.

The branding situation was succinctly explained by David Haigh, CEO, Brand Finance, London, in his opening statement of the “Brand Finance Global 500” report released last March.

D. E. Schultz, “Justifying Brand Investments,” *Marketing Management*, Winter 2011, pp.10-11.

近年、S-Dロジックの観点からブランド論の歴史的展開について整理した研究も存在するが……

J. of the Acad. Mark. Sci. (2009) 37:328–344
DOI 10.1007/s11747-009-0143-3

CONCEPTUAL/THEORETICAL PAPER

The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective

Michael A. Merz · Yi He · Stephen L. Vargo

Received: 24 July 2008 / Accepted: 30 March 2009 / Published online: 24 April 2009
© Academy of Marketing Science 2009

Abstract The meanings of brand and branding have been evolving over the past several decades. This evolution is converging on a new conceptual logic, which views *brand* in terms of collaborative, value co-creation activities of firms and all of their stakeholders and *brand value* in terms of the stakeholders' collectively perceived value-in-use. The authors argue that this new logic parallels and reflects

stakeholders and a service-dominant firm philosophy built around brand value co-creation.

Keywords Service-dominant logic · Goods-dominant logic · Branding · Brand creation · Brand evolution · Brand value · Brand logic · Co-creation of brands · Co-creation of value

出所) Merz, M.A., Y. He and S. T. Vargo (2009)

本報告における議論の枠組み

価値をめぐる議論の系譜として整理

ブランド認識、ブランド論に影響を与えた要因の整理

基本的(最終的)な問いかけ

ブランド価値は測定可能か

ブランド(価値)は管理可能か

ブランド(資産)は誰のものか。

価値をめぐる議論の整理：3つの流れ（系譜）

「価値の認識」から「価値の測定、設計、管理」へ

- エクイティ論の登場によるブランドの資産的価値への認識。その測定の試み。アイデンティティ論以降の実践論としての設計・管理への試み。

「価値の創造」から「価値の獲得・維持」へ

- 持続的競争優位（競争優位の持続化）の源泉としてのブランドへの関心。価値を獲得・維持するための手段としてのブランドを通じた関係性の確立。

「価値の提供」から「価値の共創」へ

- 経験価値への関心の高まり。S-Dロジックなどの新たな理論枠組みの登場。ネットの普及、ソーシャル・メディアの登場により、価値共創の基盤が形成。

ブランド認識、ブランド論の潮流変化に影響を与えた諸要因

課題認識の変化

- 「啓蒙論」から「実践論」へ
- ブランド価値評価
- 「個別ブランド」から「ブランド体系」へ

対象認識の変化

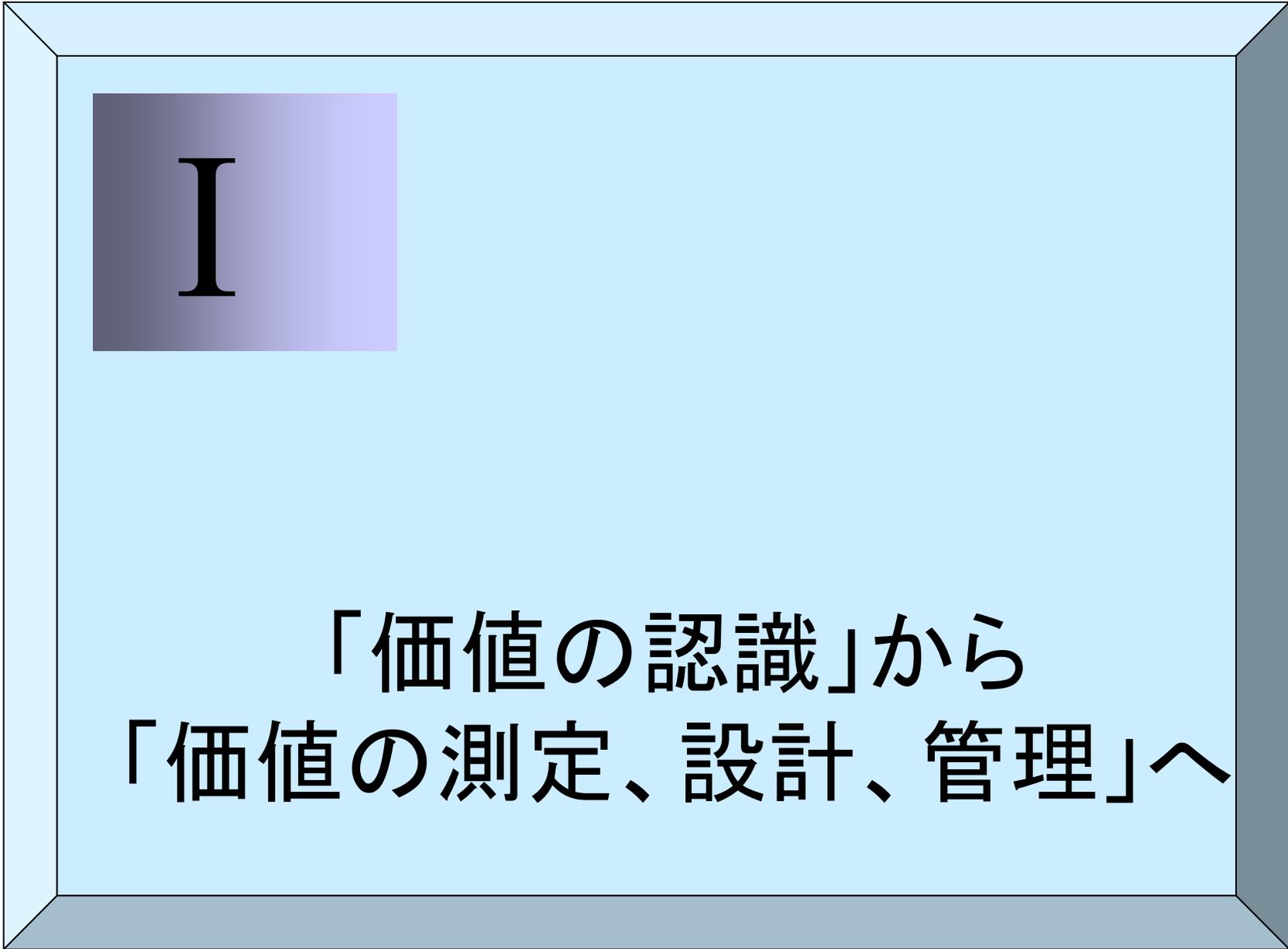
- 企業ブランド、サービス・ブランド、BtoBブランディング
- 地域ブランド(場のブランド)、Eブランディング

市場(顧客)・競争環境の変化

- 経験価値経済の進展
- コモディティ化の進行
- ソーシャル・メディアの台頭

新たな理論的展開

- 感情(情動)研究、脳科学研究
- サービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)



I

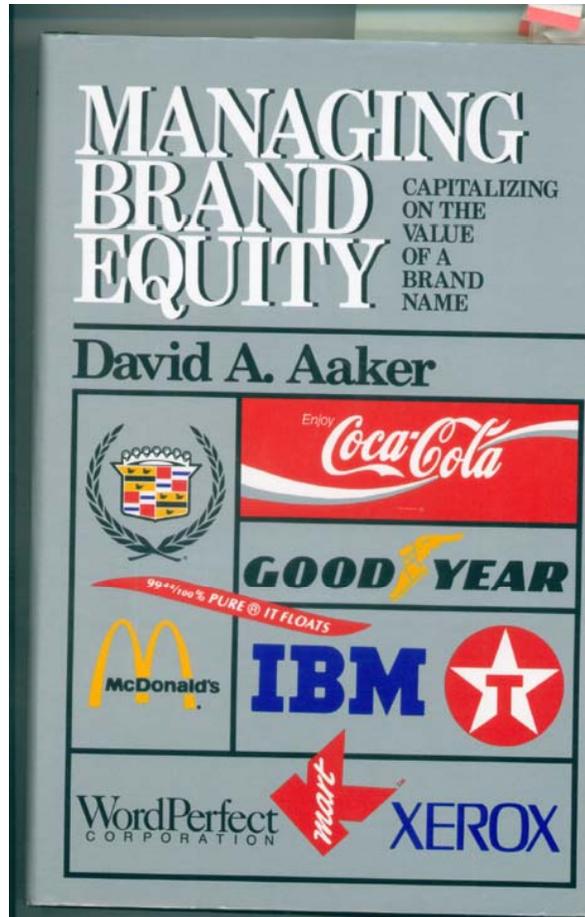
「価値の認識」から
「価値の測定、設計、管理」へ

ブランド概念の変遷

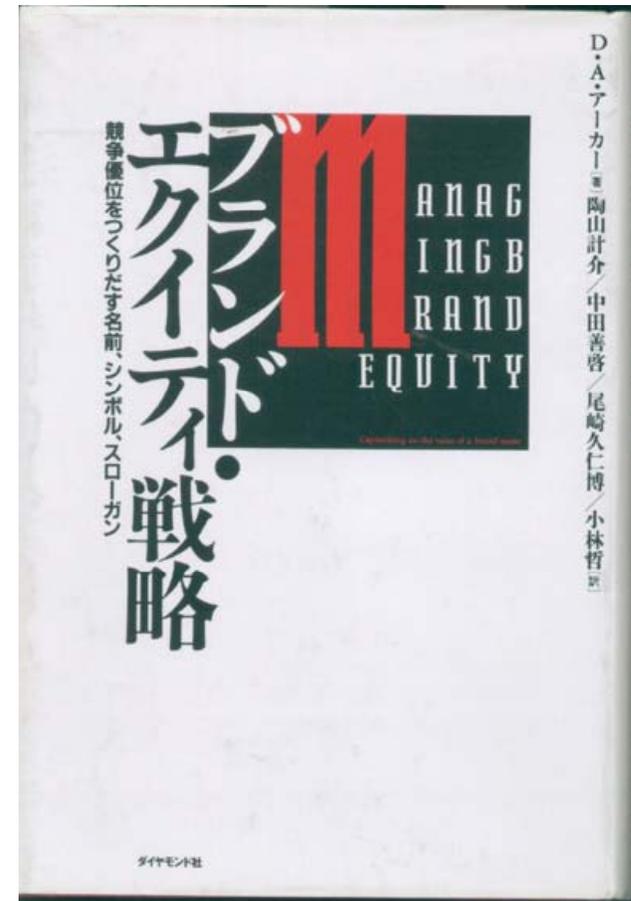
時代区分	～1985年 (手段としてのブランド)	1985～95年 (結果としてのブランド)	1996年～ (起点としてのブランド)
主たる ブランド概念	ブランド・ロイヤルティ ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ	ブランド・アイデンティティ
ブランド認識	断片的認識 マーケティングの手段	統合的認識 マーケティングの結果	統合的認識 マーケティングの起点

出所)青木(2000a)、33頁。

エクイティ論の登場



Aaker(1991)



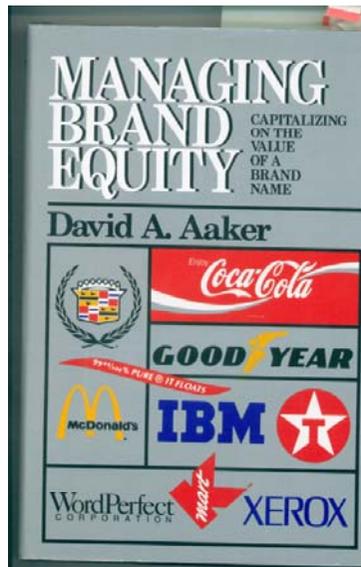
アーカー(1994)

エクイティ論登場の意義

エクイティ論のユニークさは、様々なマーケティング活動の結果として、ブランドという「器」の中に蓄積していく資産的な価値に着目し、その維持・強化と活用の仕方を提案して点にある。また、それまで別個に議論されることの多かったロイヤルティやイメージなどの概念を、エクイティを構成する次元として包括的に取り扱った。すなわち、ブランドをより全体的な視点から捉えることの重要性を強調すると共に、「マーケティングの結果」としてブランドを捉える観点を提示したことにある。

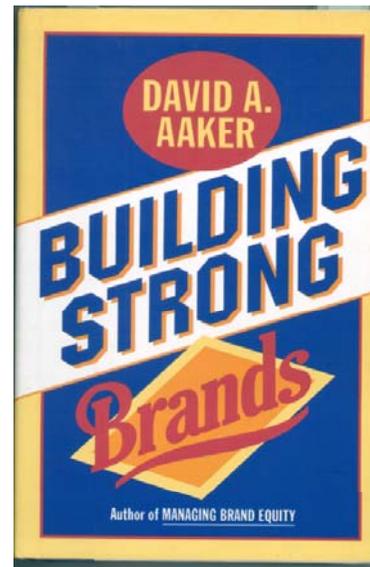
Aakerブランド論の展開(1991~2000)

Aaker(1991)



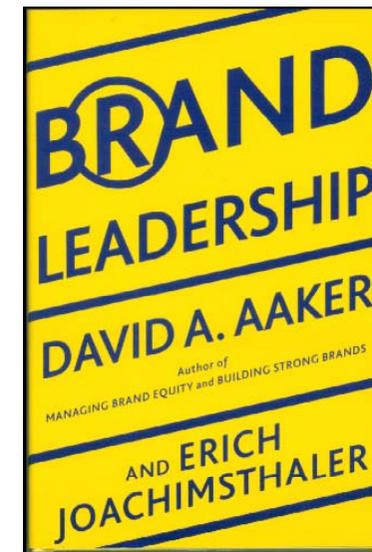
ブランド・エクイティ概念
の定式化と戦略的管理
のための枠組みの提示

Aaker(1996)



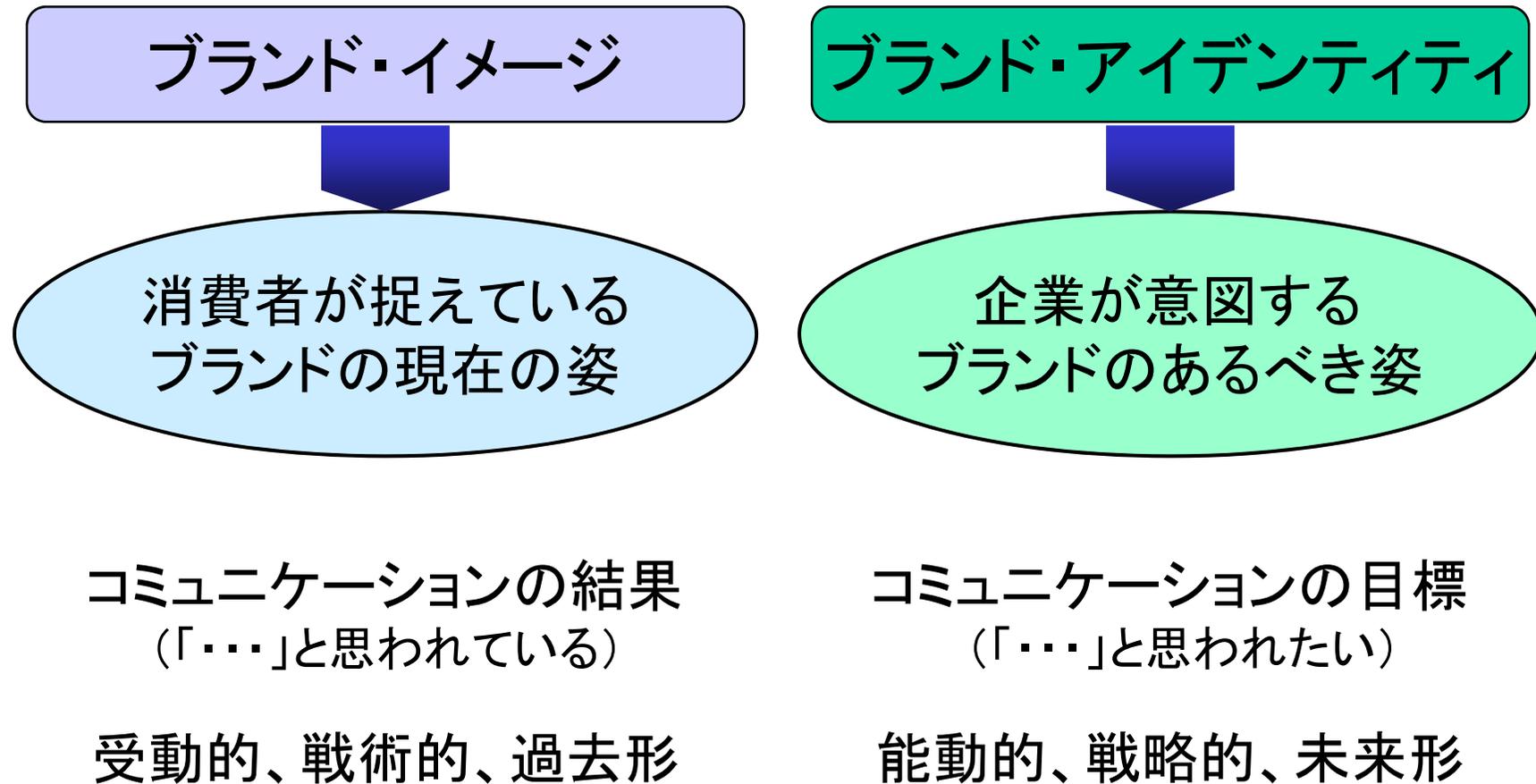
ブランド・アイデンティティ
概念を中核としたブランド
構築の枠組みを提示

Aaker and
Joachimsthaler(2000)

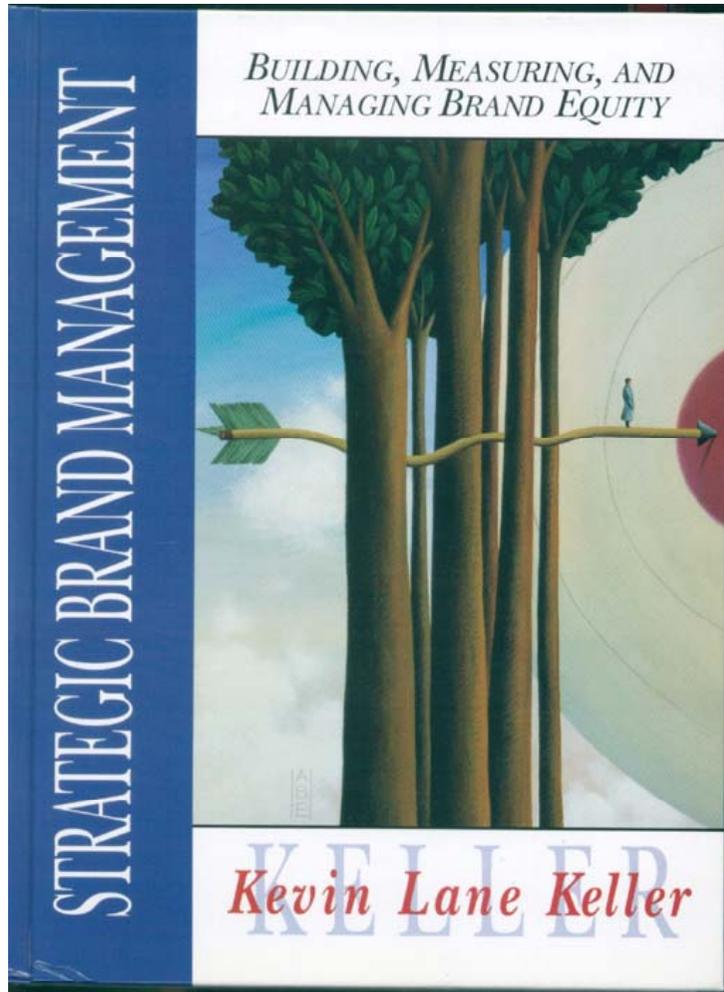


新たな枠組みとして
ブランド・リーダーシップ・
モデルを提示

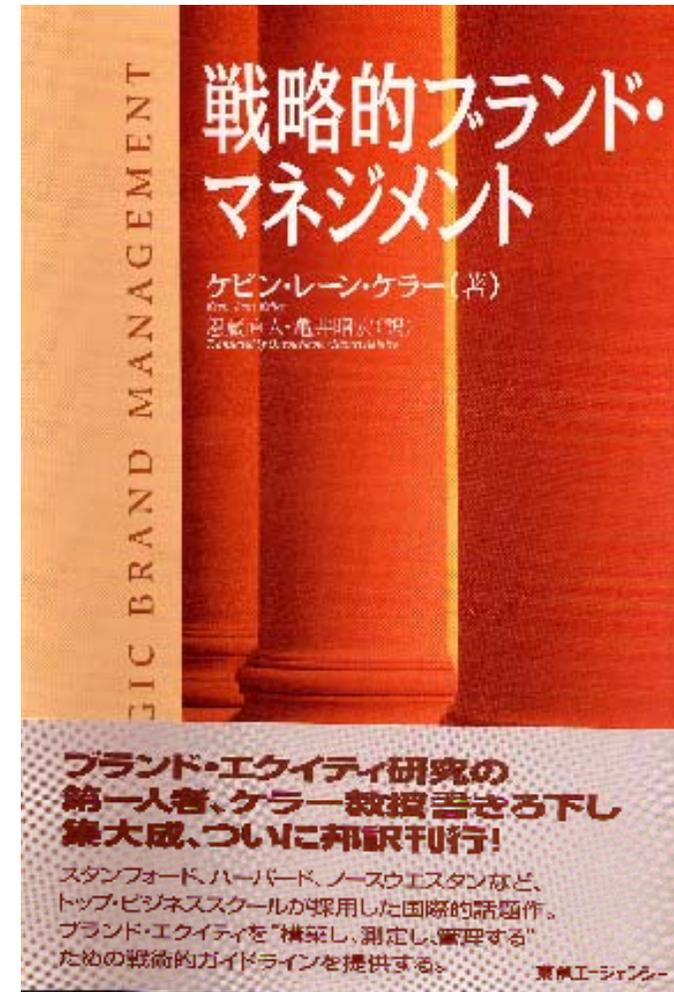
ブランド・アイデンティティ(ブランドのあるべき姿)



Kellerの顧客ベース・ブランド・エクイティ論

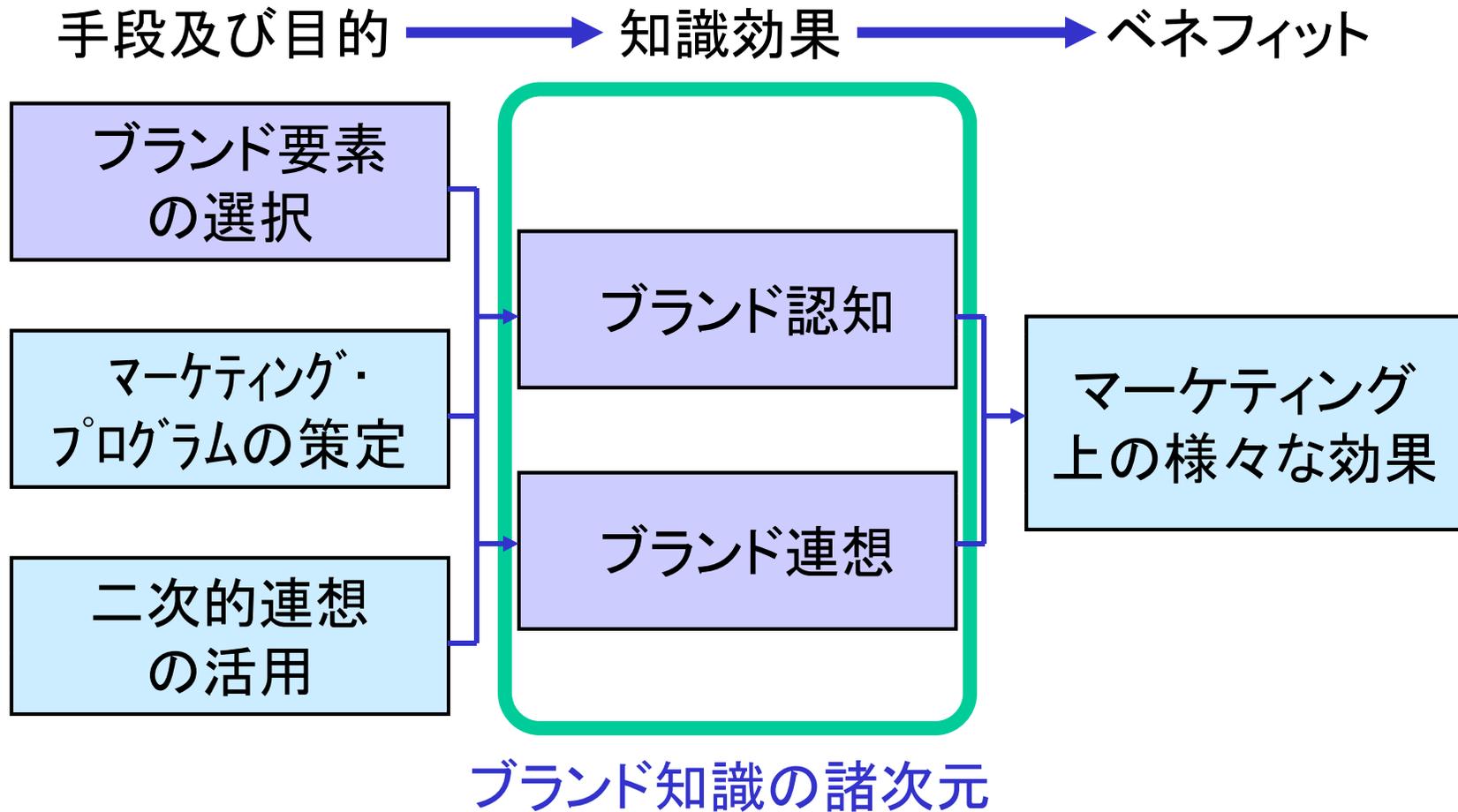


Keller(1999)

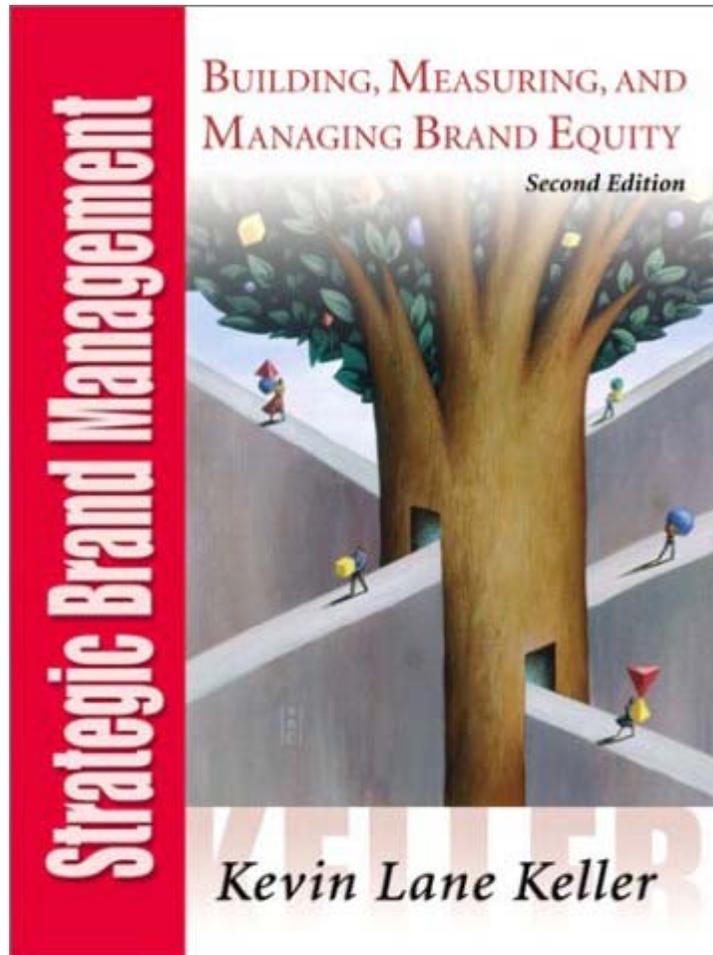


ケラー(2000)

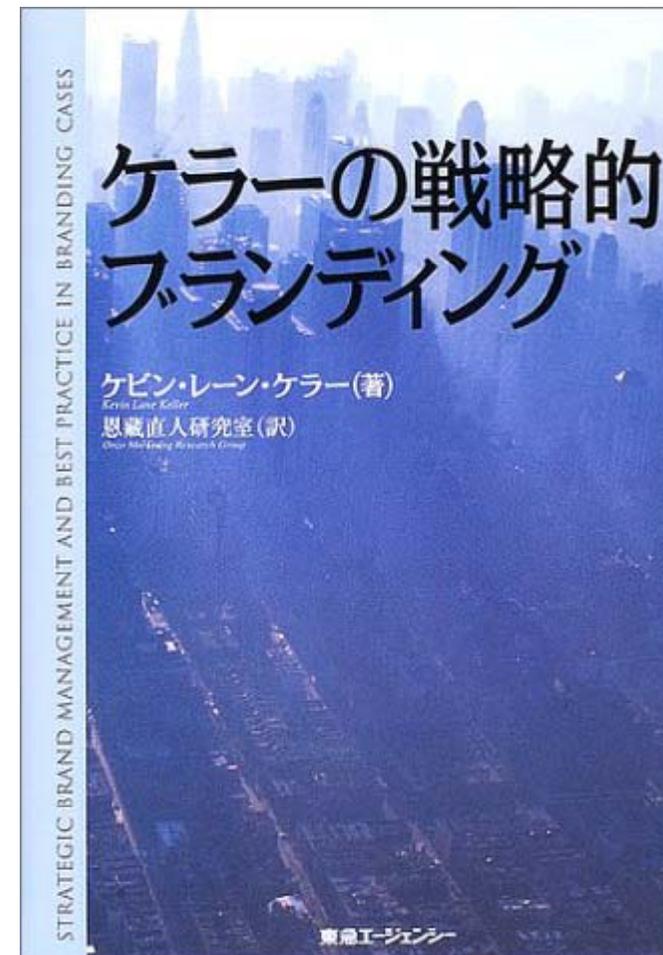
ブランド知識概念の枠組



Kellerのブランド論(第2版)

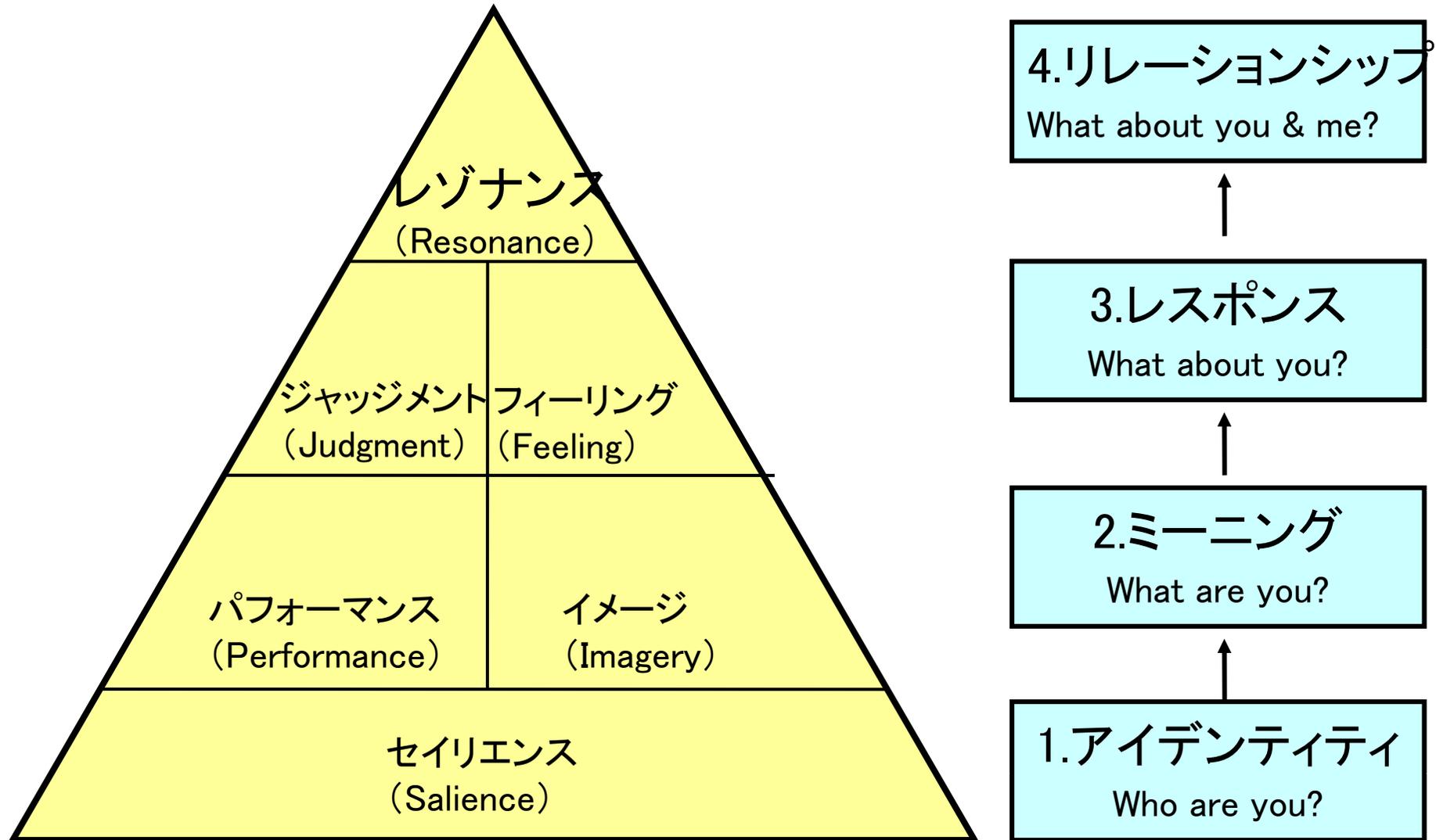


Keller(2003)

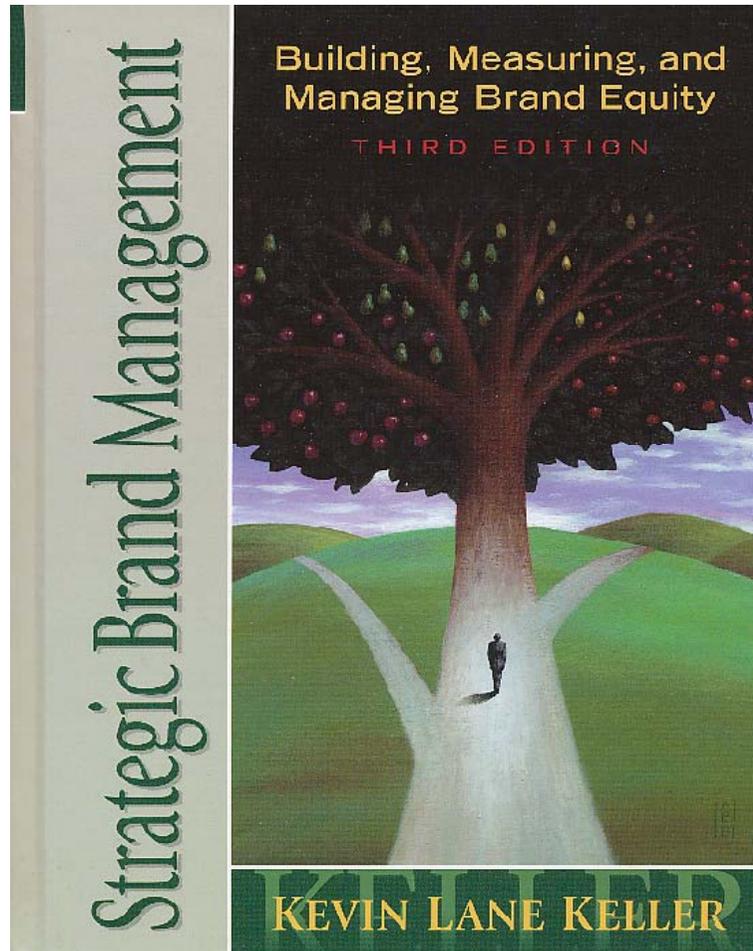


ケラー(2003)

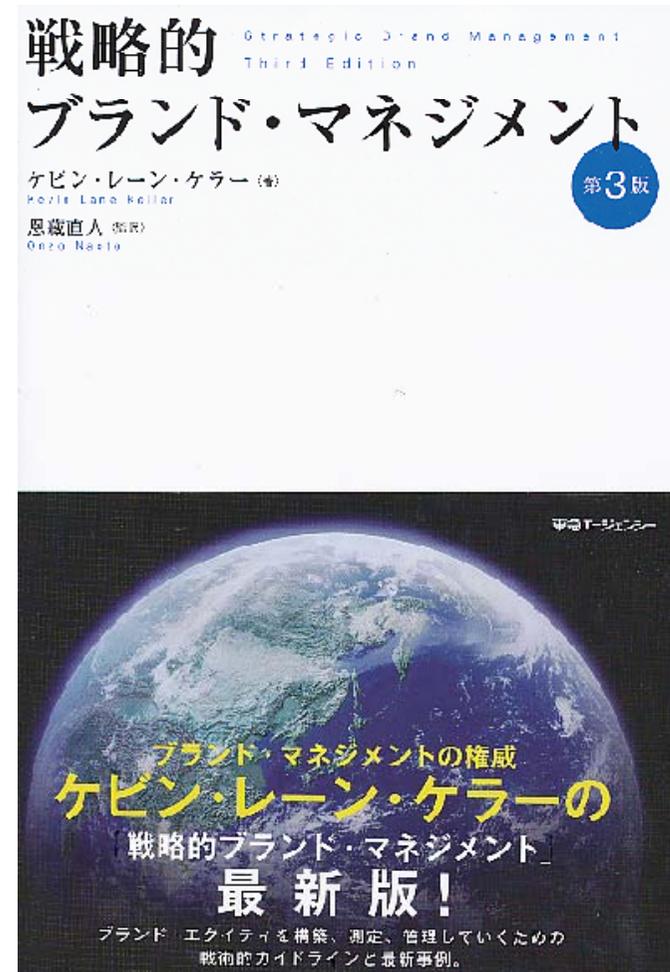
顧客ベースのブランド・エクイティ・ピラミッド



Kellerのブランド論(第3版)



Keller(2008)



ケラー(2010)

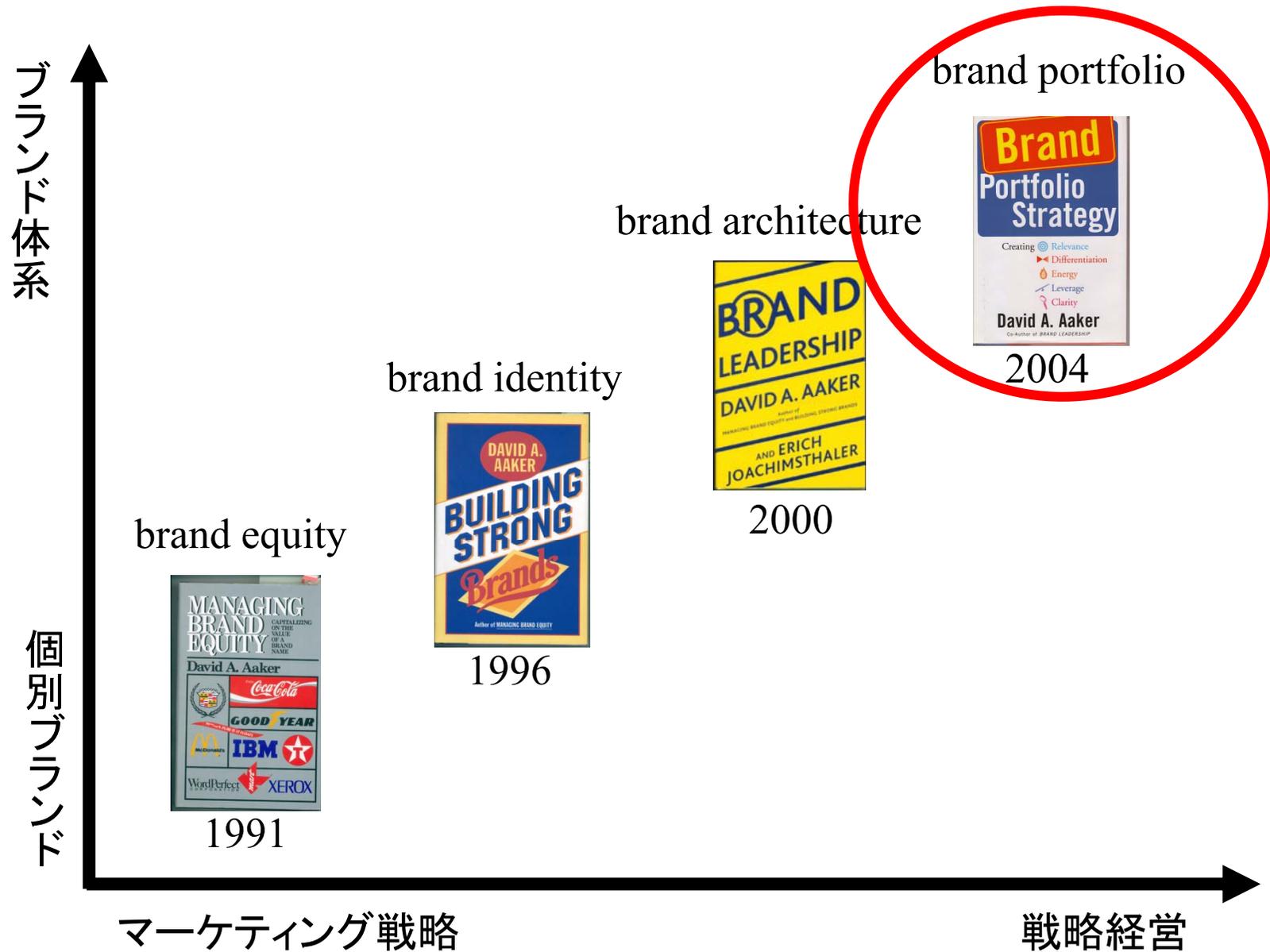
2000年以降のブランド論議の新たな動き①

全社的な企業ブランド戦略、企業グループ全体としてのブランド戦略への関心の高まり(組織づくりを含む)

ブランド体系(ブランド・ポートフォリオ)の再構築を含む、ブランド資産の見直しへの動き

B2B企業等でのインターナル・ブランディングをはじめとするブランド構築への取り組み

ブランド論の変遷 (Aakerの場合)



ブランド・ポートフォリオ戦略の目的

ポートフォリオ・シナジーの促進

資源の最適配分を支援・強化するためのブランドのチーム化

ブランド資産の活用(レバレッジ効果)

現在のブランド資産の拡張、将来の成長プラットフォームの創造

関係性の創造と維持

市場ダイナミクスへの適応、新たなカテゴリー、サブカテゴリーの創造

強いブランドの構築と強化

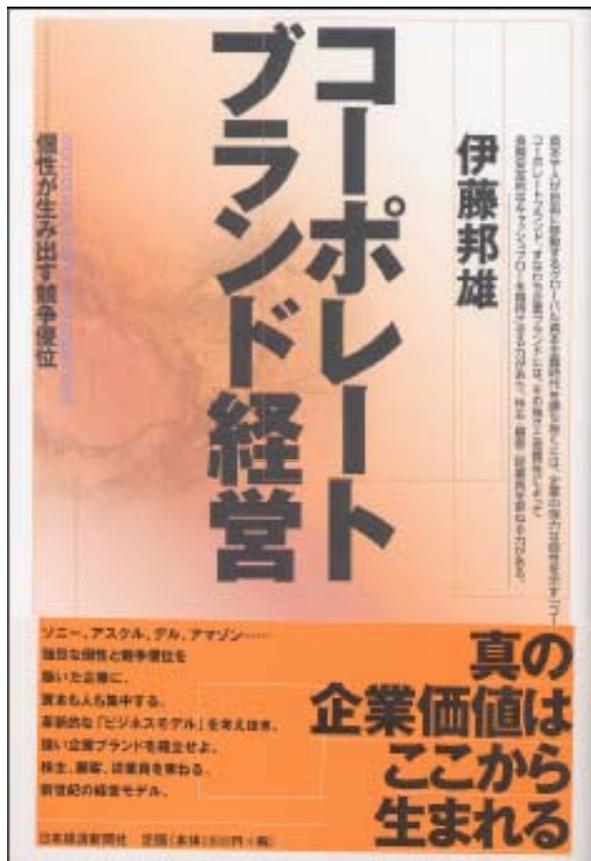
有望ブランドへの資源の集中化、ブランドの差別化と活性化

製品やサービスの明確化

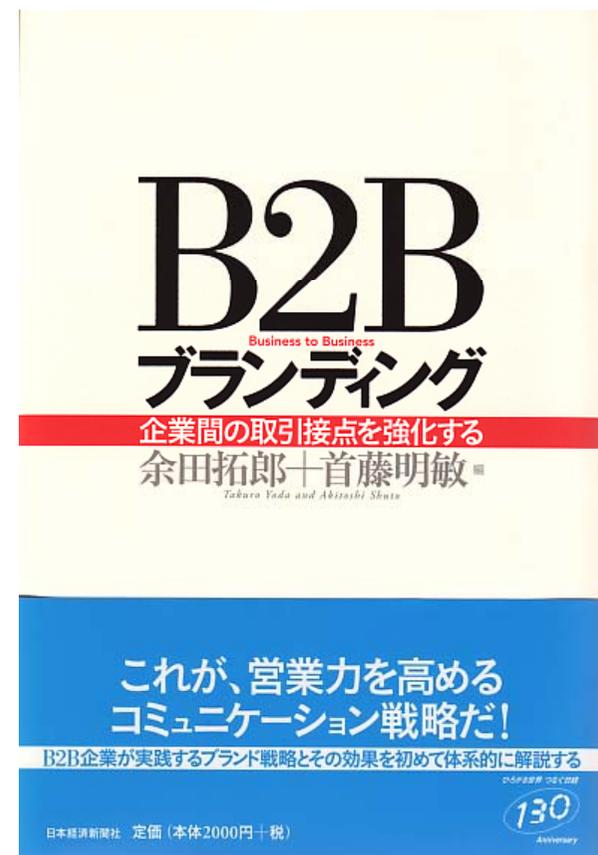
製品やサービスの複雑さを緩和し、明確化する

ブランド論の新たな展開

2000年以降、企業ブランドやB2Bブランディング(インターナル・ブランディング)に対する関心が増大。

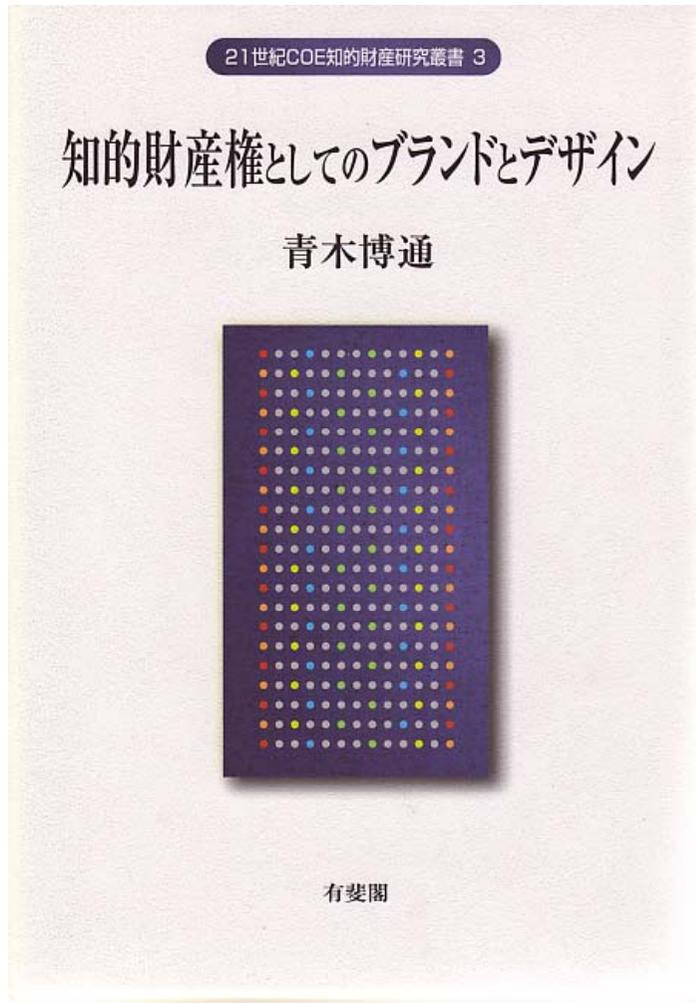


2000年



2006年

最近では、知財分野でのブランド論議も活発化している



2007年

技術・ブランドからの利益

課税基準を明確化

移転価格税制 政府、夏メド

政府は企業活動のグローバル化に対応して、今年夏メドに企業
が海外子会社から日本に帰国した利益(移転価格税)の課税
基準を明確化する。海外子会社が日本の親会社に利益を
移転する際の課税対象となる利益の範囲を、これまで
不明確だった部分を、今年夏メドに明確化する。課税対象
となる利益の範囲を、これまで不明確だった部分を、今年
夏メドに明確化する。課税対象となる利益の範囲を、今
まで不明確だった部分を、今年夏メドに明確化する。

移転価格税制の仕組み

課税対象となる利益	課税対象とならない利益
日本企業の所有 日本子会社の所有	海外子会社の所有 日本企業の所有

「日本子会社に
移転すべき利益
が移った」と判断
→
課税対象の利益に
なる

「海外子会社に
移すべき利益
が移った」と判断
→
課税対象の利益に
ならない

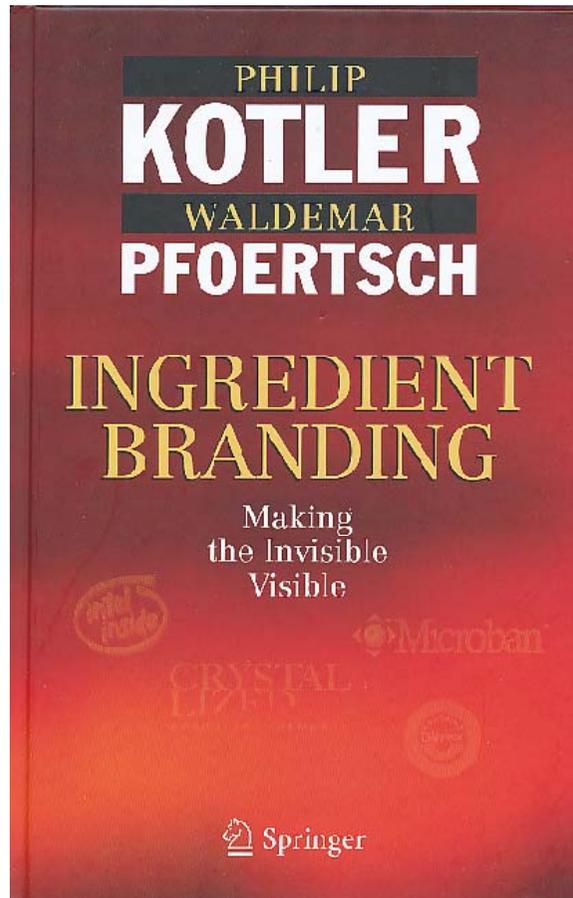
課税対象となる利益の範囲を、これまで不明確だった部分を、今年夏メドに明確化する。課税対象となる利益の範囲を、今
まで不明確だった部分を、今年夏メドに明確化する。課税対象となる利益の範囲を、今
まで不明確だった部分を、今年夏メドに明確化する。

出方係を定す。子会社に課税基準が不明確で、
与えられたノウハウ(知財)を、
「海外子会社に課税
基準を振り分けるため
の範囲を定す」とする。
海外子会社の課税対象
となる利益の範囲を、
課税基準を定む。課税
基準を定む。課税基準
を定む。課税基準を定
む。課税基準を定む。

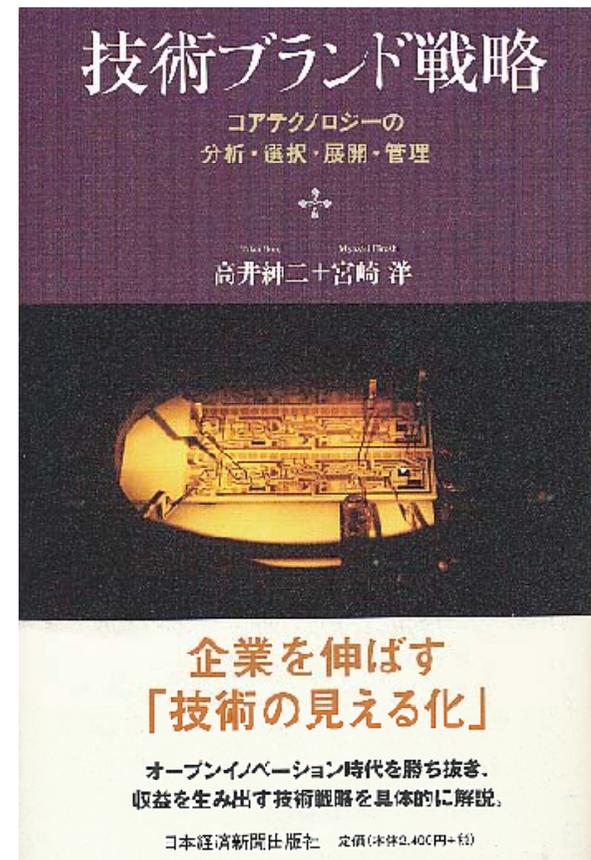
日本経済新聞(2007年3月15日朝刊)

ブランド論の新たな展開

近年、成分ブランドや技術のブランド化への関心も高まっている。



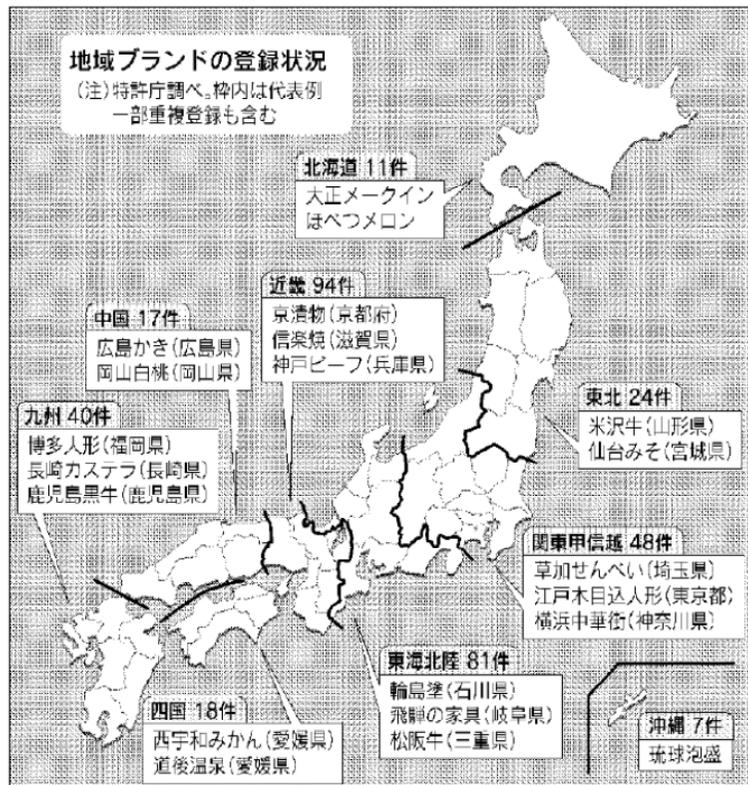
2010年



2009年

地域商標の登録件数は339件(2008年1月11日現在)

なるほど ビジネス Map



地域に残る伝統工芸品や名産品、温泉名などをブランドとして登録する「地域団体商標」(地域ブランド)。特許庁が地域活性化を狙い二〇〇六年四月の改正商標法施行で制度を始め、登録件数は十一日現在、三百三十九件に達する。

登録件数を地域別に見ると、近畿が九十四件で最も多い。このうち「京友禅」「宇治茶」などの伝統工芸品や名産品を有する京都府がほぼ半数の四十六件を占める。二位は東海・北陸の八十一件で、関東・甲信越の四十八件と続く。北海道や東北、四国、中国などは

地域ブランド 京都に46件

地域ブランドは農業協同組合や各業界団体などが出願し、その団体の加入者が活用できる。一定の知名度があり、地域名と密接な関連がある商品・サービスであることなどが認定条件だ。関係のない第三者が地域ブランドを勝手に使用した場合、損害賠償や事業差し止めなどを請求できる。

秋田県の「比内地鶏」は登録後、偽装事件で信用が失墜した。特許庁は「登録後もブランド管理や法令順守を徹底してほしい」と呼び掛けている。

やや少なく、一次産品が多くを占める傾向がある。

II

「価値の創造」から
「価値の獲得・維持」へ

2000年以降のブランド論議の新たな動き②

様々な市場におけるコモディティ化の進展とそこから脱却
(脱コモディティ化)に向けた道筋の模索

創造した価値を獲得・維持するための仕掛けづくり(コモディティ
化の回避策の検討)

カテゴリー(サブ・カテゴリー)創造への着目とブランド戦略論へ
の取り込み(カテゴリー・イノベーション論)

コモディティ化とは何か？

コモディティ化とは、

企業間における技術的水準が次第に同質的になり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況

技術革新、規制緩和、国際化が進む今日、コモディティ化はあらゆる産業において無視できない最重要課題となった。



有斐閣 (2007/7/2)
ISBN-10: 4641163014

コモディティ化を扱った文献

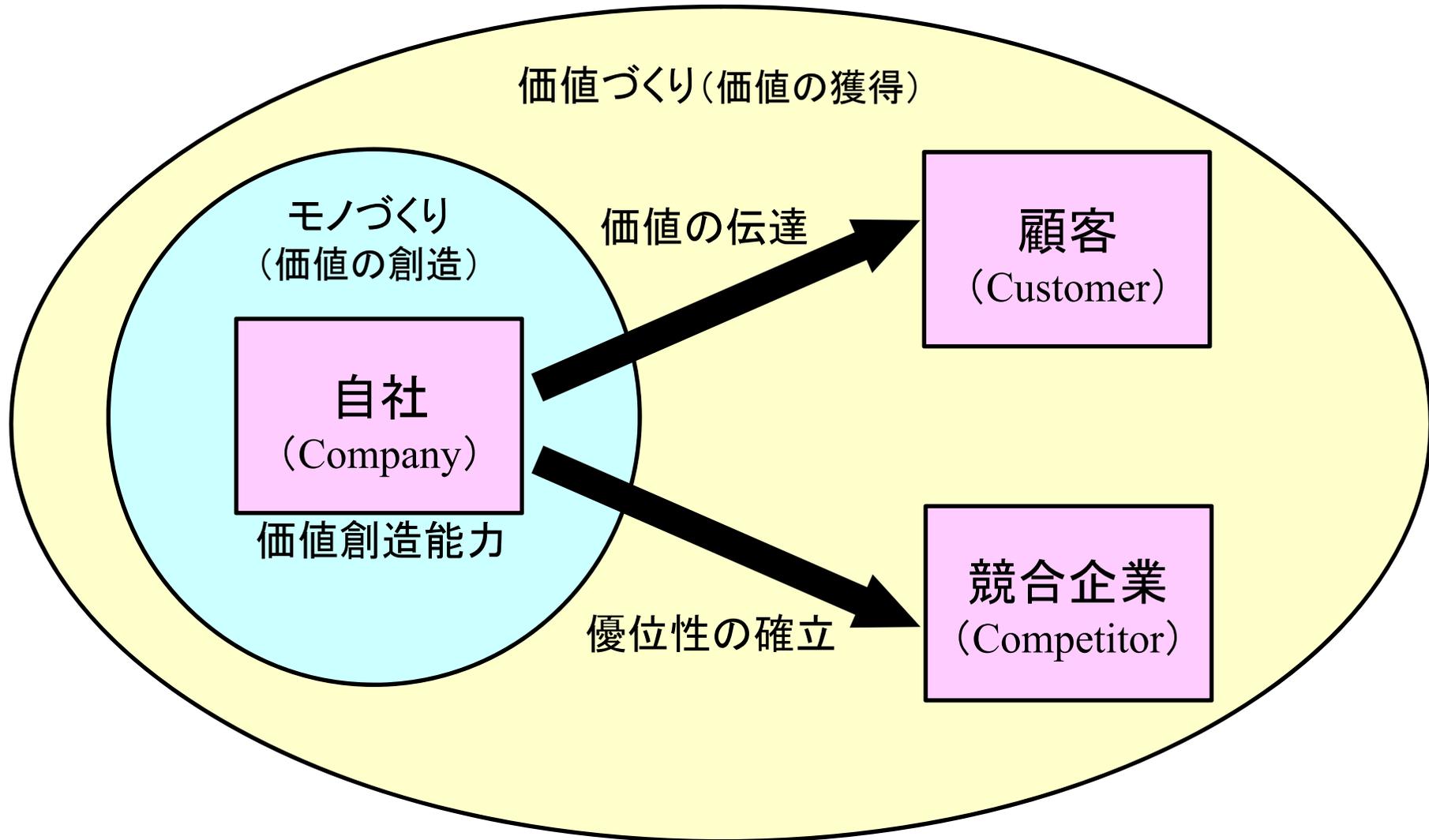


2006年春号



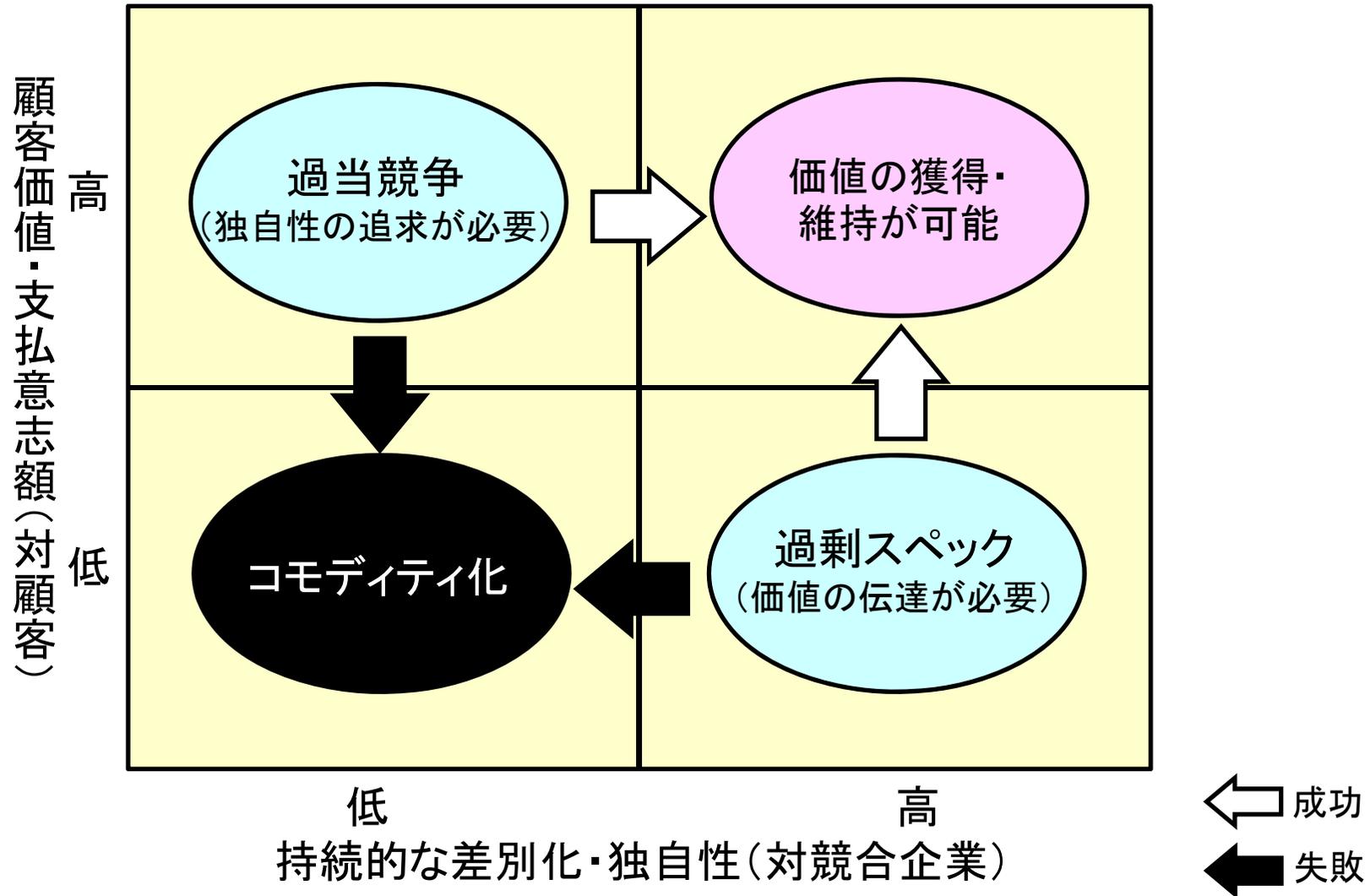
日本経済新聞社 (2006/09)
ISBN-10: 4532133211

価値獲得の基本構図



出所)延岡(2010)、8頁を一部修正。

価値獲得の条件

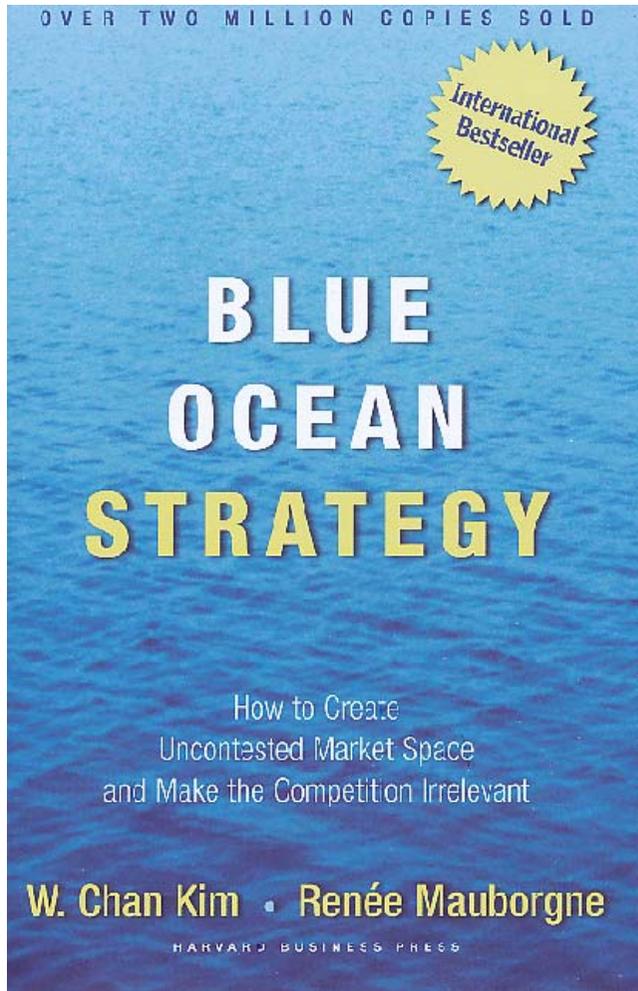


出所)延岡(2010)、10頁を一部修正。

脱コモディティ化への戦略対応

研究者名	対応策	概要
Kim and Maubrogne(2005)	バリュー・イノベーション	既存の支配的な価値次元を再定義し新たな市場を創造する。
Christensen and Raynor (2003)	新市場創造型破壊	破壊的イノベーションによって、新たなバリュー・ネットワークを構築する。
楠木・阿久津(2006)	カテゴリー・イノベーション	新しい使用文脈に着目し、更に、次元の見えない価値次元をベースにカテゴリーを創造する。
延岡(2006;2010)	意味的価値のマネジメント	機能的価値ではなく、意味的価値に製品開発の軸足を移す。
藤川(2006)	潜在ニーズの掘り起こし	顕在的ニーズではなく、顧客が語りにくい顕在的ニーズに製品開発の軸を置く。
恩蔵(2007)	参入戦略上の革新	経験価値、カテゴリー価値、品質価値、独自価値という4つの提供価値を強調。
Praharad and Ramaswamy (2004)	経験ネットワークによる価値共創	パーソナル化された経験を共創するためのネットワークを構築する。

バリュー・イノベーションの理論

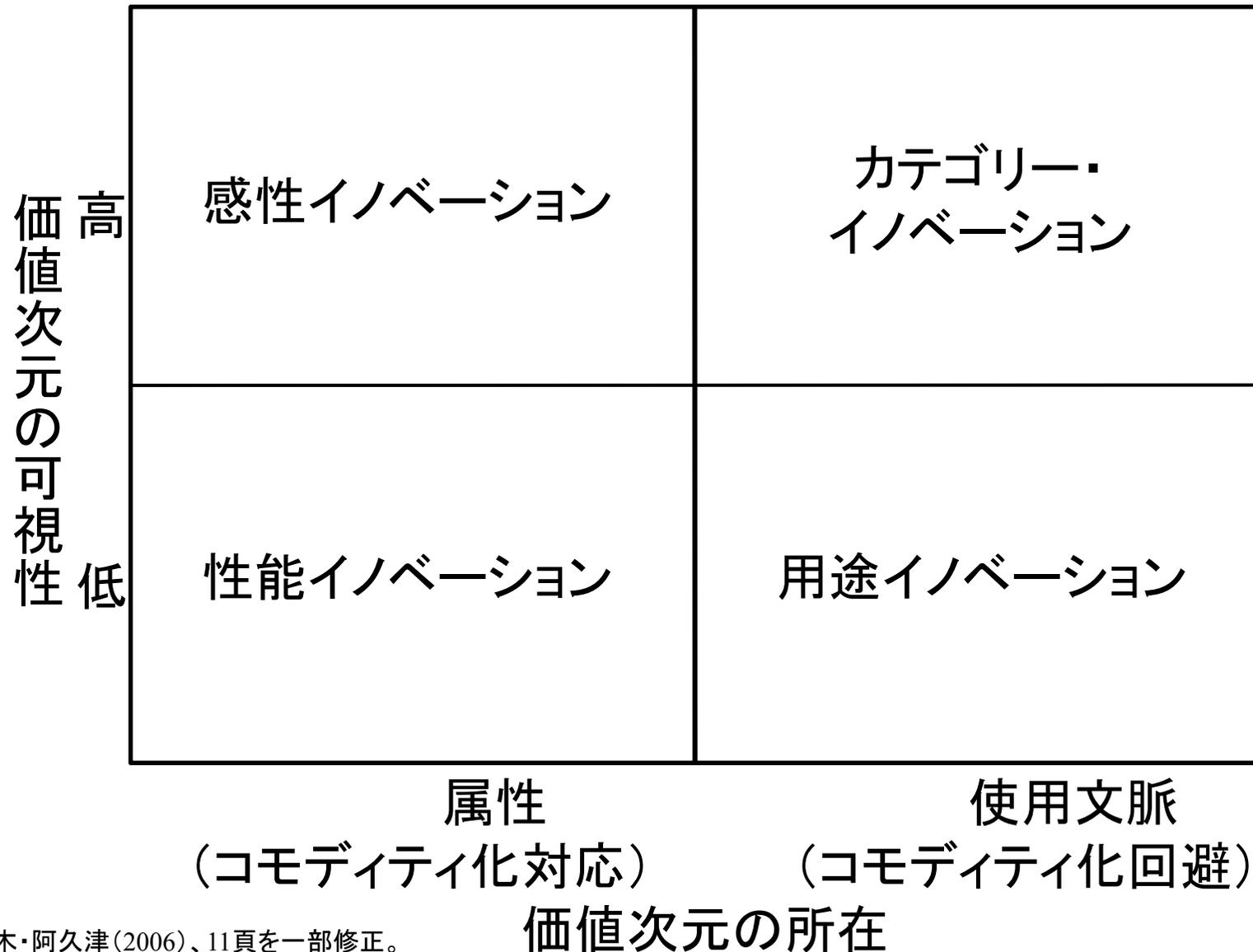


2005年

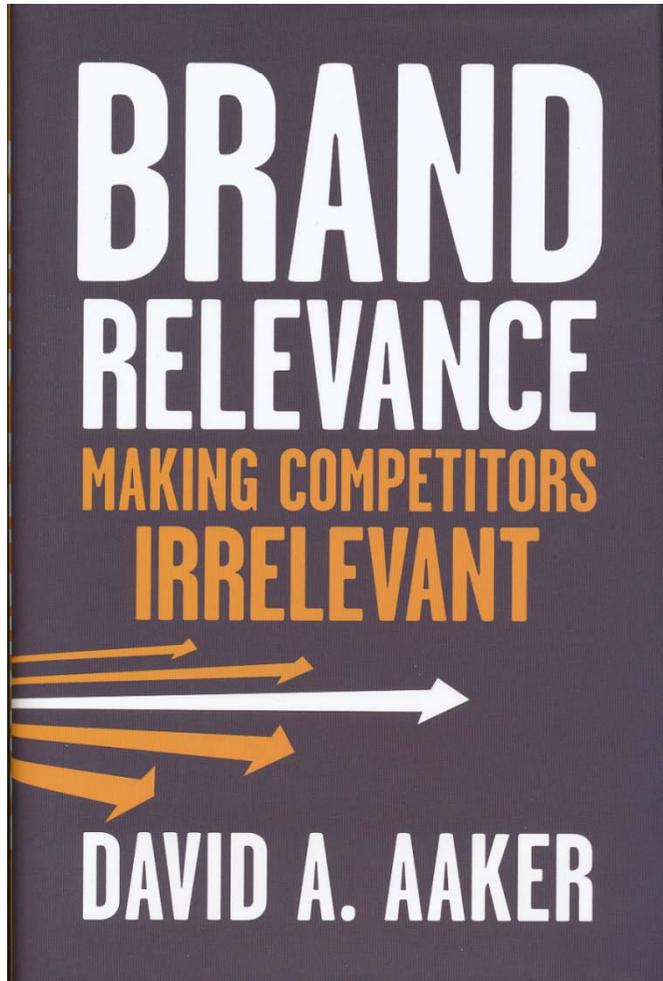


2005年

イノベーションの4類型



Aakerによるブランド戦略の最新著作



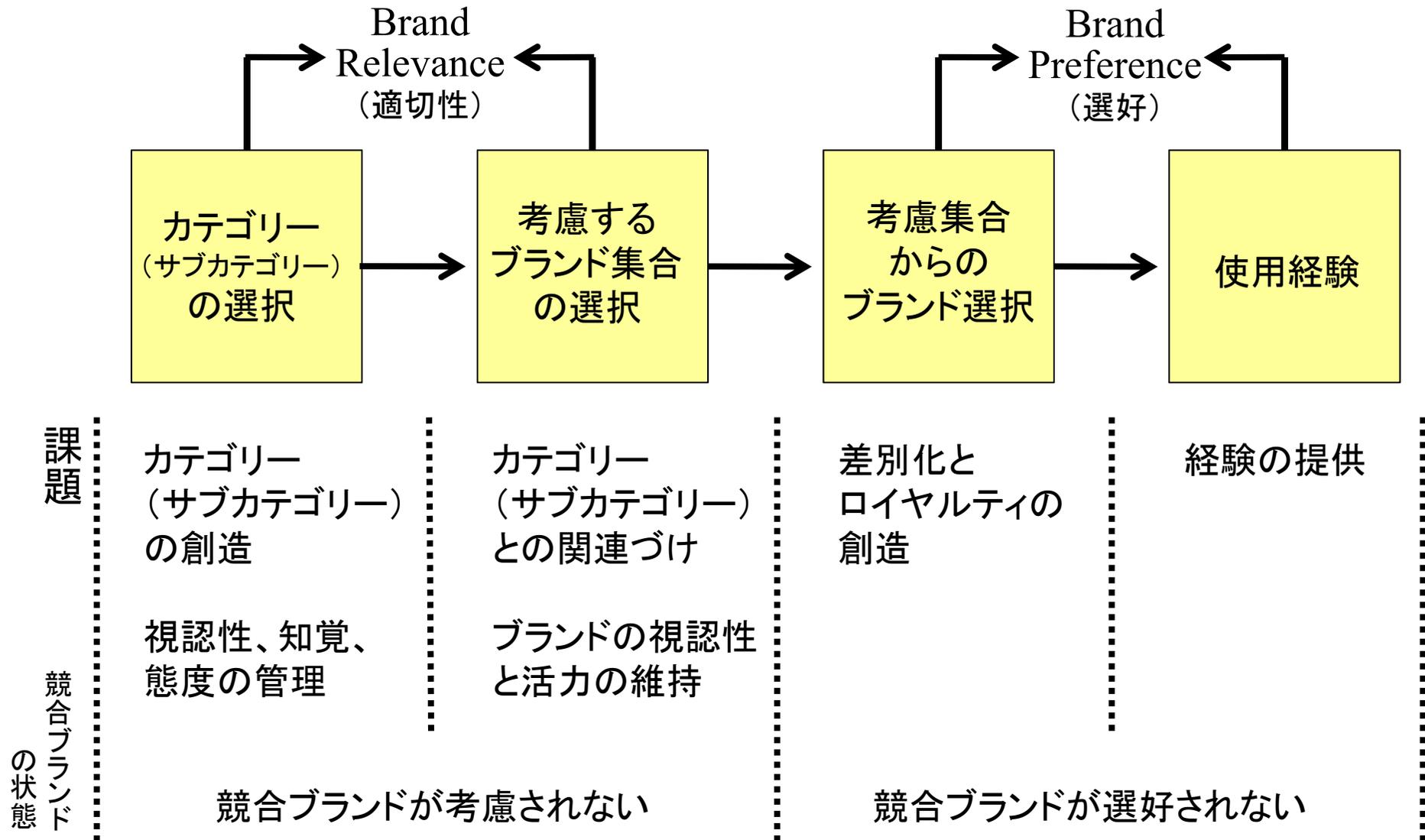
ブランド論の大家であるD. A. Aaker が著した5冊目の著作。

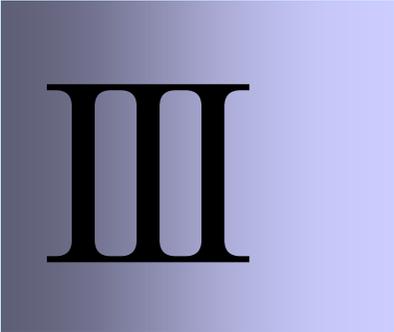
新たに「Brand Relevance」をいう概念を提示し、カテゴリー（サブ・カテゴリー）創造の重要性を指摘している。

Relevanceとは、関連性、妥当性、適切性といった意味だが、ここでは消費者の目標達成に関連した当該ブランドの適切性といった意味で用いられている。

Jossey-Bass(2011)
ISBN 978-0-470-61358-0

Brand Preference vs. Brand Relevance





III

「価値の提供」から
「価値の共創」へ

2000年以降のブランド論議の新たな動き③

提供するブランド価値としての「経験価値」への注目（脱コモディ化へ向けての取り組み）

コンタクト・ポイント、タッチポイントへの注目（ブランディングの場への注目、インターナル・ブランディングとの連動）

クロスメディア時代のブランディングへの関心（統合の核・焦点としてのブランドの重要性）

経験価値論の変遷 (Schmittの場合)



経験価値の次元と内容

経験価値の次元	内 容	iPodでの具体例
SENSE(感覚的経験価値)	五感の刺激を通して得られる経験価値	シンプルで機能的、且つ手に馴染むデザインがもたらす価値
FEEL(情緒的経験価値)	内面の感情を刺激することで生まれる経験価値	アクセサリなどでのカスタマイズによって生まれる思い入れ
THINK(認知的経験価値)	クリエイティブな思考を通して得られる経験価値	音楽を聴くだけでなく、様々な活用方法を考え使う楽しみ
ACT(肉体的経験価値)	肉体的経験を通してライフスタイル変化から得られる経験価値	Nike+でジョギングをしながら音楽を聴き、且つ走行データの管理を行う
RELATE(関係的経験価値)	準拠集団や文化との関係性を構築することで得られる経験価値	プロダクトREDバージョンを購入することで社会貢献

出所) iPodの例については、広瀬(2008)315~339頁を参考にした。

ブランド構築の戦略的意味

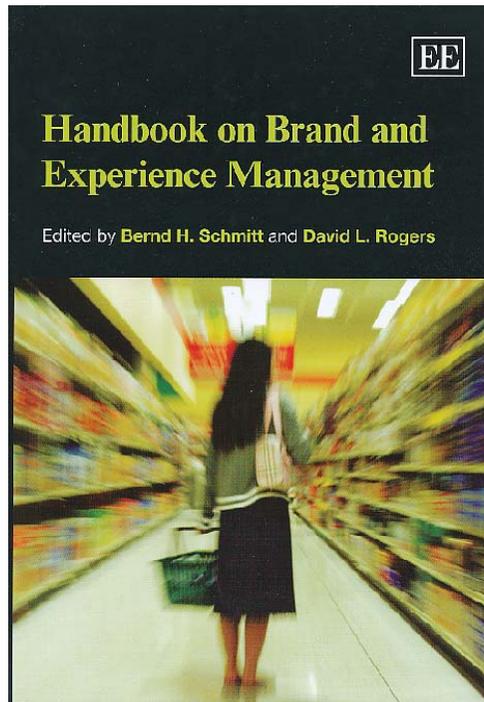
ブランド構築＝持続的競争優位の確立

価値提案に基づく戦略的ポジショニング
＝差別的優位性の確立

関係性構築による模倣困難な資産形成
＝競争優位の持続化

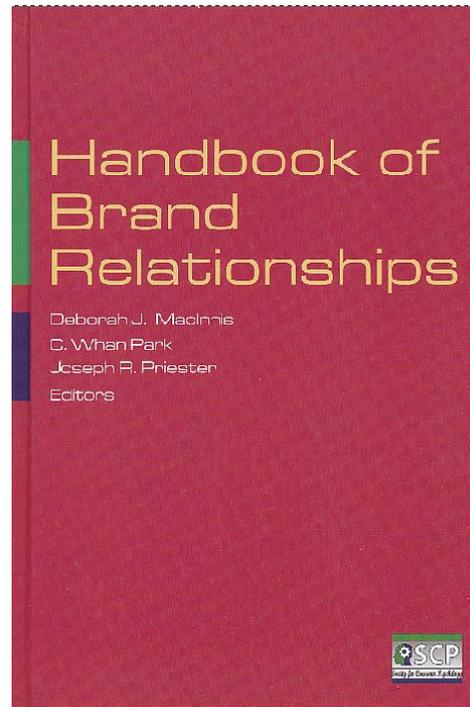
2000年代におけるブランド論の新たな展開

Schmitt and Rogers(2008)



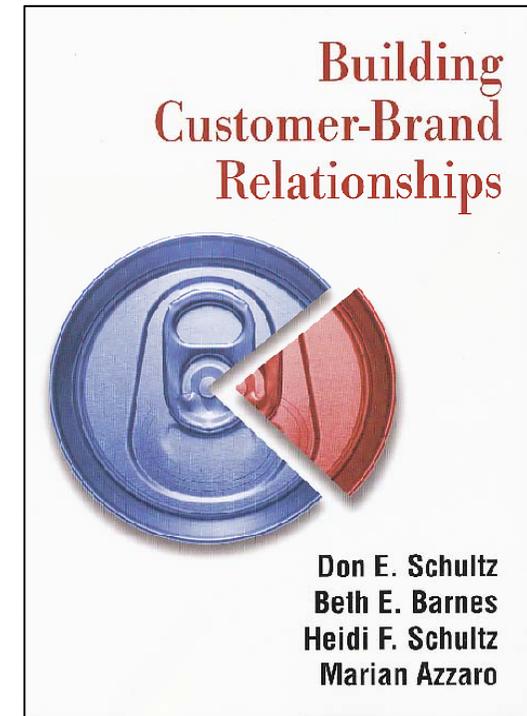
経験価値マーケティング
の考え方をベースとした
ブランド・マネジメント論

MacInnis, Park and
Priester(2009)



ブランド・リレーションシップ
に関する論文集

Schultz et al.(2009)



ブランド構築を核とした
統合的マーケティング・
コミュニケーション論

ブランド戦略論の潮流変化

1990年代からの動き

経験価値MKG

リレーションシップMKG

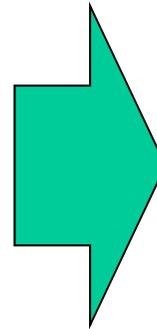
IMC・統合MKG

(Integrated Marketing Communication)

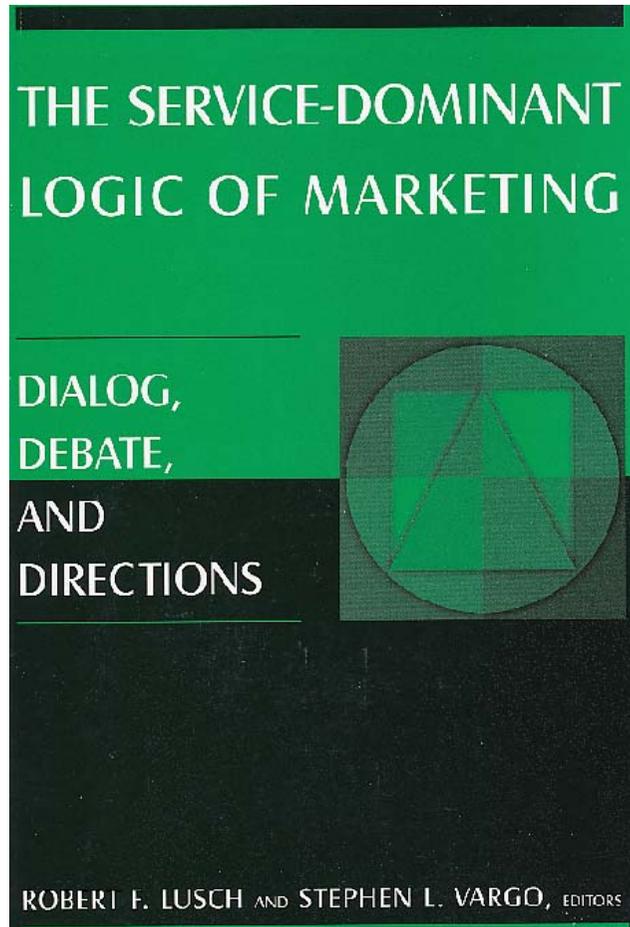
2000年代からの新たな動き

価値共創
(value co-creation)

S-Dロジック
(service-dominant logic)



S-Dロジック概念の登場



	G-Dロジック	S-Dロジック
交換されるもの	グッズ(財)	サービス(プロセス)
顧客に対する認識	オペラント資源(操作対象者)	オペラント資源(価値共創者)
価値尺度	交換価値	文脈価値
価値判断の主体	売り手	顧客およびユーザー
価値創造の方法	売り手がグッズに交換価値を付与する	売り手と顧客が一緒になって文脈価値を共創する
マーケティング・コンセプト	製品志向	顧客志向
交換プロセスの終点(企業の目標)	グッズの交換	顧客による文脈価値の知覚

出所) 井上・村松(2010)『サービス・ドミナント・ロジック』、31頁。

Lusch and Vargo(2006)

「価値提供」から「価値共創」へ

	従来の価値提供	新たな価値共創
価値創造の主体	企業	企業と顧客
価値創造の源泉	製品や技術	顧客の経験
価値創造の発想	価値を創造するのは企業。 顧客は、企業が創造した価値を受け取るかどうか。	価値を創造するのは企業と顧客。 企業と顧客が価値を共創する。

2000年代におけるブランド論の潮流変化

	1990年代のブランド論	2000年代のブランド論
鍵となる ブランド概念	ブランド・エクイティ ブランド・アイデンティティ	ブランド・エクスペリエンス ブランド・リレーションシップ
ブランド戦略 の目的	持続的競争優位の確立	価値の創造と獲得・維持
価値創造 の発想	価値の提供	価値の共創

IV

「ブランド認識」と 「ブランド論」の変化の整理

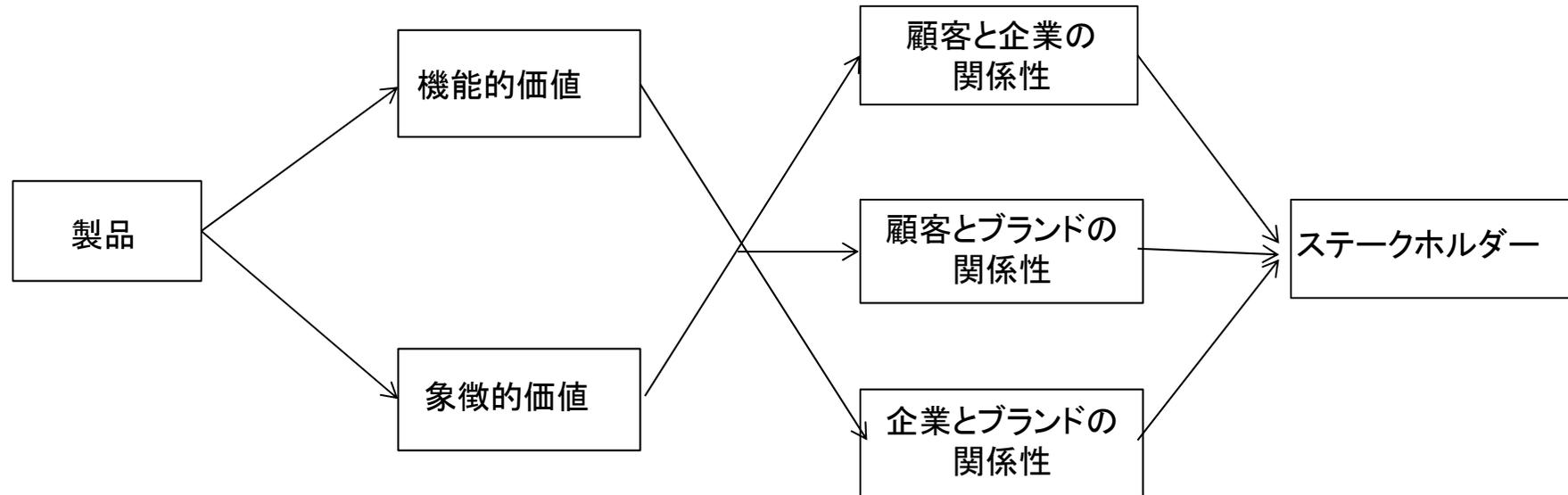
ブランディングにおける焦点の変化

個別製品に焦点を当てたブランディングの時代

価値に焦点を当てたブランディングの時代

関係性に焦点を当てたブランディングの時代

ステークホルダーに焦点を当てたブランディングの時代



識別子としてのブランド

機能的イメージとしてのブランド
象徴的イメージとしてのブランド

知識としてのブランド
関係性パートナーとしてのブランド
約束としてのブランド

動的なプロセスとしてのブランド
社会的プロセスとしてのブランド

アウトプット志向

アウトプット志向

プロセス志向

アウトプット志向

オペラント資源としての顧客

オペラント資源としての顧客

オペラント資源としての外的顧客
と内的顧客(従業員)

オペラント資源としてのすべて
ステークホルダー

オペラント資源としてのブランド

オペラント資源としてのブランド
オペラント資源としてのブランド

オペラント資源としてのブランド

オペラントとしてのブランド

交換価値としてのブランド価値

交換価値としてのブランド価値

使用価値としてのブランド価値

使用としてのブランド価値

ブランド研究における進化

時代区分	ブランド研究における進化	説明
1990年代-1930年代 個別製品に焦点を当てた時代	顧客とブランドはオペラント資源を構成する。ブランドの価値は物的製品に埋め込まれており、製品が販売される時に生み出される(アウトプット志向)。ブランド価値は交換価値によって規定される。	個別製品に焦点を当てていた時代は、ブランディングに対してG-Dロジックを採用していたと言える。
1930年代-1990年代 価値に焦点を当てた時代		
機能的価値	ブランドはオペラント資源を構成する。ブランド価値は交換価値によって規定される。	ブランドは提供物が市場で交換される時に機能的価値を付加する。
象徴的価値	ブランドがオペラント資源として認識され始めるが、まだブランド価値は交換価値によって規定されると考えられていた。	ブランドは市場提供物とは独立して存在する。
1990年代-2000年代 関係性に焦点を当てた時代		
顧客-企業の関係性	ブランド価値は、顧客が知覚する使用価値によって規定される。	顧客はブランド価値の共創者である。ブランド価値は顧客が知覚するブランドの使用価値である。
顧客-ブランドの関係性	ブランド価値の創造は関係的である(プロセス志向)。	ブランド価値は、顧客とブランドとの関係性を通して共創される。
企業-ブランドの関係性	外部顧客と内部顧客(従業員)がオペラント資源を構成する。	外部顧客と内部顧客(従業員)との相互作用によってブランド価値は共創される。
2005年以降 ステークホルダーに焦点を当てる時代	すべてのステークホルダーがオペラント資源を構成する。	すべてのステークホルダーが、ブランドや他のステークホルダーとのネットワーク的な関係性を形成し、ブランド価値を共創する。

出所) Merz et al.(2009) p.339. (但し、S-Dロジックとの関連性に関する記述部分は削除している)

2つのブランド認識の対比

	関係性に焦点を当てた ブランドの時代(1990~2000年)	ステークホルダーに焦点を当てた ブランドの時代(2000年~)
志向性	プロセス志向	プロセス志向
貢献	外部の顧客と内部の顧客(従業員) とのダイアディックな関係性	すべてのスークホルダーとの ネットワーク的な関係性 顧客(および、他のステーク ホルダー)間での社会的な関係性
ブランド・ ロジックの進化	外部の顧客と内部の顧客は オペラント資源	すべてのステークホルダーは オペラント資源
視覚的表現	<p>■ 個々の顧客 ● 従業員</p>	<p>△ □ 様々なステークホルダー ■ ブランド・コミュニティー</p>

2つのブランド観の対比

	従来のブランド観 (情報ベースのブランド観)	新たなブランド観 (意味ベースのブランド観)
ブランドの役割	選択を支援する情報伝達手段 (リスク削減と単純化の手段)	生活を支援し、人生に意味を与える手段
指針となるメタファー	ブランドは情報	ブランドは意味
コンテキスト(文脈)の役割	コンテキストはノイズ	コンテキストがすべて
中心的構成概念	知識を構成する認知や態度	消費の経験的・象徴的側面
研究の対象領域	購買(交換価値)	消費(使用価値・文脈価値)
マーケターの役割	ブランド資産を生み出し所有する (価値の提供)	ブランドの意味の創り手の1つ (価値の共創)
消費者の役割	ブランドという情報の受動的な受け手	ブランドの意味の能動的な創り手
消費者の活動	機能的・情動的な便益の実現	意味づけ

出所) Allen, Fournier, and Miller (2008), p.788を一部修正。

ブランド認識、ブランド論の潮流変化に影響を与えた諸要因

課題認識の変化

- 「啓蒙論」から「実践論」へ
- ブランド価値評価
- 「個別ブランド」から「ブランド体系」へ

対象認識の変化

- 企業ブランド、サービス・ブランド、BtoBブランディング
- 地域ブランド(場のブランド)、Eブランディング

市場(顧客)・競争環境の変化

- 経験価値経済の進展
- コモディティ化の進行
- ソーシャル・メディアの台頭

新たな理論的展開

- 感情(情動)研究、脳科学研究
- サービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)

ブランド・エクイティ研究は何処へ

以上、エクイティ論登場以降、20年間にわたるブランド研究の変遷を足早に振り返った。この間、ブランド論は、対象を広げ戦略論との結び付きを強め、理論的基盤を精緻なものとする努力を続けてきた。その結果、かなりの程度まで研究が蓄積されてきたと言えるが、反面、多種多様なブランド論が並立することとなり、その全貌が掴みにくくなったことも事実である。

本報告での整理、あるいは、メルツらの整理などは、ブランド研究における現状を把握し、今後の進むべき道を考える際の手助けとなると考える。

しかし、ブランドを無形ではあるが管理すべき重要な資産として捉えたエクイティ論の原点に立ち返った時、多様なステークホルダーによる共創を前提としたブランド観は、測定・管理・所有の点で困難な問題を残すことになる。