

複数製品ブランド間の一貫性管理問題 —ブランド拡張視角—

The Issue of Consistency Management among Product Brands:
In View of Brand Extension

井 上 真 里
Masato Inoue

目次

- 1 はじめに
- 2 ブランド拡張研究のレビューとその課題
- 3 ブランド拡張様式の変化と一貫性管理の変容
 - (1) ライン拡張期の一貫性管理
 - (2) カテゴリー拡張期の一貫性管理
- 4 おわりに

(要旨)

本稿の目的は、製品ブランド管理において企業が個別製品ブランドのみならず「複数製品ブランド間」の一貫性を管理する意義を明らかにすることである。とりわけ、すでに確立されている既存の製品ブランドを新規の製品・サービスに用いる「ブランド拡張」を視軸に考察する。

ある企業の事業部・プロジェクトチーム間や当該組織内の職能部門間における内部組織間競争は全社的な成果の向上により影響を与える場合もあるが、過度な競争の弊害として、製品間におけるカニバリゼーションや組織間における相互作用の欠如により当該企業の有する卓越したブランドを破壊する場合もある。製品ブランド管理は、広告表現やブランディングの技術的な側面とともに、当該製品ブランド内で拡張された諸製品間あるいは複数製品ブランド間での一貫性を高める組織や制度の側面からも検討する必要がある。

ブランド管理主体（ブランド・マネジャーやブランド管理組織）の創設やそれにとまなう管理制度の導入、事業多角化やM&Aによる他社製品ブランドの取得は、企業におけるブランド拡張様式の変化に次のような影響を与えたと考えられる。第1に、1950-60年代の企業（とくに米国）では関連事業への多角化が増加したことにより、ブランド拡張の中でもライン拡張を中心とした諸製品間の意思決定調整が進行したということである。第2に、1980年代に他社の事業および製品ブランド取得を目的としたM&Aが増加したことによって、企業はライン拡張のみならずカテゴリー拡張もブランド拡張の重要な要素の1つと認識するようになり、個別製品ブランド内でのカテゴリー横断的な意思決定調整が進行したということである。第3に、

1990年代以降におけるブランド拡張研究の体系化とブランド・アイデンティティ概念の登場を契機として、企業ではブランド拡張が高度に進んだ製品ブランド内の一貫性を個別に管理するだけではなく、当該製品ブランドを複数で管理する必要性が生じたということである。

1 はじめに

本稿の目的は、製品ブランド管理 (product brand management) において企業が個別製品ブランドのみならず、複数製品ブランド間の一貫性 (consistency) を管理する意義を明らかにすることである。「ある売り手の製品・サービスを識別し、競合他社のそれと差別化することを意図した、特有の名前、ロゴ、シンボル、スローガン」(Aaker, 1991) であるブランドは大きく企業ブランド、事業ブランド、製品ブランドの3つに区分される(青木, 1996)が、本稿では主に製品ブランドへ焦点を当てる。

企業が売上高を最大化させる行動原理の1つとして、当該企業の事業部・プロジェクトチーム間や当該組織内の職能部門間における内部組織間競争がある。短期的にみると組織間で切磋琢磨することにより互いが強化されて全社的な成果獲得につながることもあるが、中長期的にみると内部組織間競争の激化は市場動向との齟齬が生じれば製品間のカニバリゼーションを引き起こし、組織間の相互作用を減衰させ、当該企業の有する卓越した製品ブランドを破壊することが少なくない。

一部の企業におけるトップ・マネジメント主導のブランドステートメント作成やブランド管理組織創設は、ブランドを基軸にして企業内の理念的・組織的統合を図ろうとする、より長期的な視点での活動である(Aaker, 1996, 井上, 2004)。また、それらの活動は当該企業が所有するさまざまな製品ブランドを個別かつ複数で管理しようとする意図を内包していると捉えることができ、マーケティングの研究および実務に与える影響は大きい。ある製品ブランドの管理主体が、特定のマー

ケティング要素や組織のみならず他の諸要素・諸組織との関係にも関与することを本稿では一貫性管理 (consistency management) と呼ぶ。製品ブランド管理は、これまでに培われた議論の性質上、広告表現やブランディングの技術論として語られがちであるが、より重視すべき側面は「企業内で遊離しがちなさまざまな意思決定を1つの方向に一貫させること」であると考えられる。

それでは、企業が複数製品ブランド間の一貫性を管理しようとする深因を何に求めればよいだろうか。本稿では、その1つの解をブランド拡張 (brand extension) の歴史的進展に求めることにしたい。なぜなら、現在の企業において1つの製品ブランドを1つの製品のみに付与するのは非常にまれであり、またかつては1つの製品ブランドを「看板」とする企業が多く存在したものの、現在では企業規模の大小を問わず、拡張された製品ブランドを複数所有しないことのほうが特殊であるためである。

なお、製品ブランド管理の既存研究ではアプローチの違いによって分析視角が異なることを述べておかなければならない。それらを大きく消費者行動アプローチ、ポストモダン・アプローチ、組織・制度アプローチに区分すると、消費者行動アプローチでは企業と最終消費者(以下では消費者と略記)の2主体間において、消費者の抱くイメージが企業の製品ブランド管理方法を規定するという因果関係を指定する(Aaker, 1991, Keller, 1993, 陶山・梅本, 2000)。一方、石井(1995)によるポストモダン・アプローチではその2主体間の行動に明確な因果関係を指定せず、製品ブランドが有する価値(すなわち差別性)の自己増殖性や当該主体間に通底する文

脈の理解を強調することにより、偶発的な製品ブランド発展の重要性を提起する。ある製品ブランドが長期にわたり高いブランド認知 (brand recognition) を獲得したり豊かなブランド連想 (brand association) を形成したりするとき、そこには消費者の肯定的な知覚があったり企業と消費者との間に固有な文脈や相互作用があったりすることを否定はしない。ただし、本稿ではこれら諸アプローチの重要性を認識しつつも、組織・制度アプローチに基づいて組織創設や制度構築といった企業内の諸要因が消費者の抱くイメージを規定するという因果関係を指定する (井上, 2004)。

本稿は以下のように展開される。まず、次節では製品ブランド管理論の中でもブランド拡張研究に焦点を当て、複数製品ブランド間の一貫性管理という概念について検討する。そして第3節では、ブランド拡張の歴史的進展を視軸としたとき、当該概念が製品ブランド管理研究に与える意義について論じる。

2 ブランド拡張研究のレビューとその課題

ここではブランド拡張の一般的な類型化に沿って、それぞれにおける研究・実務上の焦点と課題を明らかにする。ブランド拡張はその方向性によって、ライン拡張 (line extension)、カテゴリー拡張 (category extension)、およびブランド伸張 (brand line stretch) の3つに類型化される。ライン拡張とはある既存製品ブランドを同一製品カテゴリー内における別セグメントの製品に付与することであり、またカテゴリー拡張とはある既存製品ブランドを異なるカテゴリーの製品に付与することである。さらにブランド伸張とは基本的に、ある既存製品ブランドを同一製品カテゴリー内の異なる価格帯の製品に適用することであり、より上位の価格帯に拡張させる上方伸張とより下位の価格帯に拡張

させる下方伸張がある¹⁾。

企業がある新製品を市場導入しようとする際、新規の製品名を付与してそれをブランド化させるのは当該企業の持続的成長に必要なときもあるが、ほとんどの場合、多くの時間とコストを費やす割には売上高や利益の増大に貢献しないばかりか、経営資源配分の問題から既存製品ブランドの安定的地位を脅かすことさえある (Aaker and Keller, 1990, オリバー, 1993)。そのため、消費者のみならず流通企業や供給企業などのさまざまな利害関係者からすでに肯定的評価を得ている既存製品ブランドをその新製品に拡張させることは1つの有効な代替案である (Farquhar et al., 1992, 小林, 1994)。

Tauber (1988) によると、当時の米国で市場導入された非耐久消費財の新製品のうち、およそ半数はブランド拡張されたものであった。ただし、この研究は米国以外の国や地域を調査対象としておらず、またブランド拡張の諸類型を考慮していない点で不十分である。しかしながら、その後に行われた Farquhar (1989) や Shapiro (1994) のより詳細な調査によって、ブランド拡張が産業の類型や市場導入の地理的範囲にかかわらず頻繁に行われていたことが追証されている。Farquhar (1989) は、当時新しく市場導入された耐久・非耐久消費財のうち約 89% がライン拡張であったのに対してカテゴリー拡張はわずか約 6%、新規製品ブランドの創出に至っては約 5% に過ぎなかったことを明らかにしており、また Shapiro (1994) も新製品市場導入の 75% 以上がライン拡張によって行われたことを明らかにしている。これらのことから、少なくとも 1990 年代半ばまでカテゴリー拡張はその存在が十分に知られていなかったか、あるいは非常にリスクが高いと認識されていたと考えられる (Srivastava and Sharma, 2011)。

ところが、近年はカテゴリー拡張を積極

的に行う企業が増加している。たとえば、1955年に市場導入されたユニリーバのダヴ(Dove)はもともとボディケア用の石鹸であり、ライン拡張として2008年からアロマ用を、2012年から敏感肌用を展開しているが、ボディケア以外にもヘアケアやフェイスクケアにもカテゴリー拡張を行っている。しかも、ヘアケアでは通常のもの以外に傷んだ髪用や年配用ヘアライン拡張を行っており、またフェイスクケアではメイク落とし用や男性用ヘアライン拡張を行っている。さらに、LG電子のディオス(DIOS)はもともと冷蔵庫の製品ブランドとしてスタートしたが、現在ではオーブンや食器洗い機といった他の製品カテゴリーにも拡張されている。

このような現象は日本でも顕著である。たとえば、靴メーカーのアキレスは2003年に子供用の運動靴「瞬足」をトラック競走用として市場導入したが、2011年にはダンス用、2012年には大人用にライン拡張しており、またそれにとどまらず帽子やバッグ、歯ブラシ、なわとびにもカテゴリー拡張を行っている。また、大正製薬のパブロンも当初は総合感冒薬のみであったが、現在では鼻炎用、咳用などへのライン拡張のみならず予防医療用のマスクやハンドジェルにもカテゴリー拡張されている。デジタル家電と生活家電のように製品カテゴリーがあまりにも離れている場合は依然として別の製品ブランドにすることが多いものの、カテゴリー拡張による消費者の知覚リスク(perceived risk)をあえて克服しようとする企業が世界中で台頭していることに注目する必要がある。

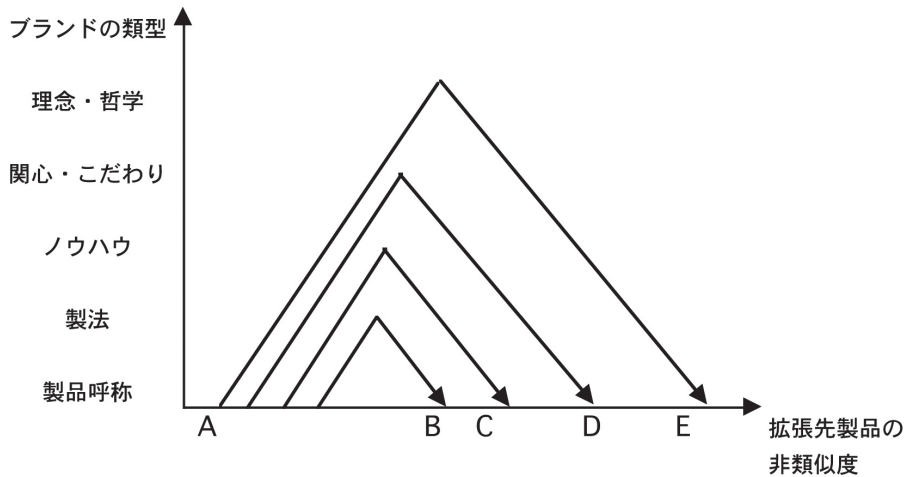
カテゴリー拡張が増加しつつある1つの要因としては、1990年代以降、それを事前・事後評価する実務家の知見が理論的に体系化されてきたことが挙げられる。たとえば、拡張させる製品ブランドの特性とその拡張能力(Kapferer, 1992, Monga and John, 2010)や拡張先製品カテゴリーの特性(Hansen and

Hem, 2004)、拡張された製品ブランドと拡張先製品カテゴリーにおける消費者の知覚適合性²⁾(Herr et al., 1996, DelVecchio and Smith, 2009)、ブランド拡張失敗による消費者の信念の希薄化(Loken and John, 1993, Ng, 2008)などが長らく研究・実務上の焦点となっている。

ブランド拡張能力についての萌芽的研究であるKapferer(1992)は、ある製品ブランドを類似する製品カテゴリーに拡張する場合には名前自体や製法といった具体的な次元で結びつければよいが、異質な製品カテゴリーを含めば含むほどそれらを管理するには具体的な次元よりもむしろ当該企業の理念や哲学といった抽象的な次元で結びつけなければならないと述べている(図表1参照)。これは、ブランド・アイデンティティ(brand identity)概念(Aaker, 1996)の論理的基盤となる、説明力の高い概念枠組みである。しかし、当該研究は個別製品ブランドを分析対象にした場合のブランド拡張能力の説明には有効であるが、複数製品ブランド間あるいは全社的な製品ブランド管理に適用することは難しい。リストラクチャリングやカウンターセグメンテーションのためにしばしば製品ブランド数の削減が行われることはあるものの、多くの企業は複数製品ブランドを同時に市場で展開する。それぞれの製品ブランドを個別に管理さえすればよいというのではなく、事業ブランドや企業ブランドの基盤を支える「複数製品ブランド間の一貫性」を管理することが必要である(梅澤, 2000, 井上, 2006)。

またLoken and John(1993)は、ある製品ブランドに対して消費者が抱く信念(belief)が不適切なブランド伸張、とくに下方伸張によって弱められる場合があることを「希薄化(dilution)」として指摘しており、さらにNg(2008)はある製品ブランドの希薄化後に何が起こるかということに注目し、発生する問

図表 1 製品ブランドの拡張能力



出所) Kapferer (1992), p.93.

題は希薄化が起こった国や地域によって異なると述べている。ただし、消費者における信念の希薄化が起こるのは個別製品ブランドの伸張時のみではなく、当該企業が有する他の製品ブランドとの関係にも左右されるであろう。所有する製品ブランドを何の制約も課さず伸張させれば、それぞれで起こった希薄化が互いに波及する恐れがある。個別製品ブランドの拡張と複数製品ブランドの展開は分けて考えるよりもむしろ合わせて考えるほうがより現実的である。

消費者行動アプローチの論理的基盤にあるブランド・アイデンティティ論の本質は、それが内包する観念的便益（情緒的便益や自己表現的便益）自体をいかに策定するかというよりもむしろ複数製品ブランド間において、たとえば製品カテゴリーが異なるとしても観念的便益をいかに統一させて当該企業全体での一貫性を高めるかということである（Aaker, 1996）。しかし、ブランド拡張の既存研究では類型化や手法開発などの技術的側面が強く志向され、それらが一貫性管理の内容にいかなる影響を与えるかという根本的な検討が不十分であった。また、用語としてのブランド

拡張が定着したのは1990年代であるが、現象としてのブランド拡張（とくにライン拡張）は90年代以前からさかんに行われていたことを考慮すると、当該研究に歴史的視点が求められる。

そこで次節では、ブランド拡張を行うもののライン拡張のみで特定の製品カテゴリーにとどまっていた時期（1950年代以降のライン拡張期）、当該製品ブランドを他の製品カテゴリーにも積極的に拡張させた時期（1990年代以降のカテゴリー拡張期）に区分し、ブランド拡張様式の変化によって一貫性管理の性質がいかに変容したのかを論じる。

3 ブランド拡張様式の変化と一貫性管理の変容

ライン拡張とカテゴリー拡張のどちらにより注力するかというブランド拡張様式の変化は、個別製品ブランドおよび複数製品ブランド間における一貫性管理の変容にいかなる影響を与えたのであろうか。この点を明らかにするために、石井（1999）が提唱したブランド拡張における「1対1対応」および「1

対n対応」概念を援用することにしたい。それは、ある製品ブランドが当該製品のみに対応されて1対1で対応しているときはその製品ブランドが持つ価値が当該製品の属性と結びついているが、ブランド拡張により1対nとなったときにはその製品ブランドの価値が当初の製品属性から離れて動的かつ自立的に構築されるというものである³⁾。ポストモダン・アプローチに立脚する石井は、それによって消費者行動アプローチに基づくブランド・アイデンティティ論の静態性を批判したが、ここでは異なる視点で、企業におけるブランド拡張様式の変化や当該企業のブランド管理主体および制度の変容を理解するために用いる。「ブランド拡張が一般的ではなく、新規の製品ブランドを一から創出していた時期」と「ライン拡張に限られているもののブランド拡張が一般的に行われるようになった時期」では企業内における一貫性管理の態様が異なるはずであり、またそれは「ライン拡張中心の時期」と「カテゴリー拡張を織り交ぜてブランド拡張を行うようになった時期」でも同様であると考えられる。以下では、ライン拡張期とカテゴリー拡張期それぞれにおける一貫性管理の内容について検討する。

(1) ライン拡張期の一貫性管理

製品ブランド管理の歴史に関してよく知られているのは、1931年のP&Gを端緒とするブランド・マネジャー (brand manager) 制度である。ブランド・マネジャーは、ある個別製品ブランドにおけるマーケティング活動全般の調整者であり、当該マーケティング計画の策定および実行責任者であると理念的には考えられている。ただし、現在は多国籍化している企業でもこの時期は小規模な国内企業であったところがほとんどであり、また所有する製品ブランド数やブランド拡張の程度は現在と比較にならない。そのため、当時のP&Gにおけるブランド・マネジャーは、製

品ブランドと製品とが1対1対応であったか、あるいは1対nであったとしても限られたセグメントの中で個別製品ブランドにおける諸職能（製品開発、価格設定、流通、プロモーション）間の一貫性を管理すれば十分であった。

製品ブランドと製品との対応関係における1対1から1対nへの本格的な変化、そして1対n対応になってからのブランド拡張様式の変化に影響を及ぼしたと考えられるのは、大きく5回に区分される米国でのM&A (Merger and Acquisition) ブームである。それは、1893年の不況回復後から1904年の不況突入までに起こった第1次M&Aブーム (Nelson, 1959)、水平統合を規制した1914年のクレイトン法 (Clayton Act) 成立後から1929年の大恐慌突入までに起こった第2次M&Aブーム (村松, 1987)、垂直統合を規制した1950年のセラー・キーフォーバー法 (Celler-Kefauver Act) 成立からM&Aに関する情報開示を義務づけて投機的な活動を制限した1968年のウィリアムズ法 (Williams Act) 成立までに起こった第3次M&Aブーム (Bradley and Korn, 1979)、1980年代初頭のレーガノミクス後からおおよそ5年間続いた第4次M&Aブーム (佐藤, 1989)、そして1990年代半ば以降の第5次M&Aブーム (大石, 2000) である。米国以外の国々でも以前からM&Aは行われていたが、本稿でとりわけ米国に注目する根拠は以下の2つである。第1に、第二次世界大戦前からM&Aがさかんに行われたのは米国において他にないということである。第2に、欧州企業がM&Aを頻繁に行うようになったのは米国企業よりも遅い1970年代以降であり、また日本企業や新興国企業に至ってはごく近年であるということである (皿田・神山, 2007)。ブランド拡張と合わせて歴史的に考察するためには時間的なスパンが長いほうが望ましい。

第1次および第2次M&Aブームにおける

図表 2 米国メーカー上位 500 社における事業多角化の割合

進出した事業の種類	1949 年	1959 年	1969 年
単一事業	34.5 %	16.2 %	6.2 %
支配的事業	35.5 %	37.3 %	29.2 %
関連事業	26.7 %	40.0 %	45.2 %
非関連事業	3.4 %	6.5 %	19.4 %

出所) Rumelt (1974), p.51 を修正して筆者作成。

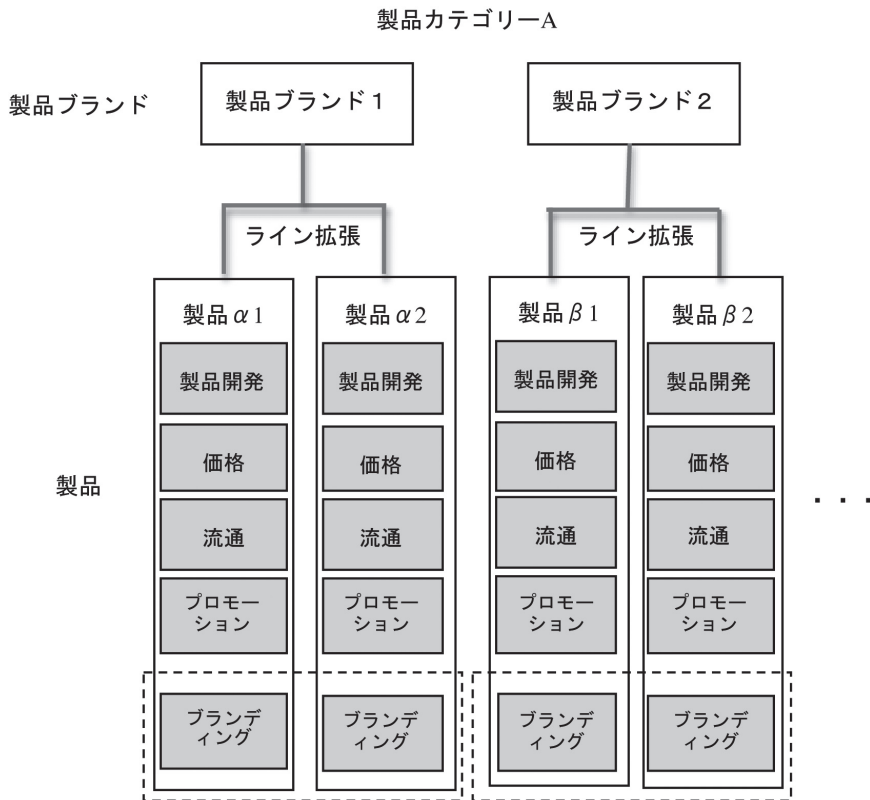
企業のM&A目的は、主に水平統合や垂直統合による市場支配とそれにとまなう規模の経済性追求であり、他社の事業や製品ブランドの取得が必ずしも主目的ではなかった(Fligstein, 1990)。したがって、自社の製品ブランドとM&Aによって取得したそれとの一貫性管理問題が生じるのは戦後からとみてよい。戦後の第3次M&Aブームでは、1つの事業における市場支配よりも事業横断的な成果を求めたM&Aが多く行われた。図表2は1949年から1969年までの米国のメーカー上位500社における事業多角化の割合を示している。メーカーに限定されてはいるが、その多くはフォーチュン誌の「fortune 500」掲載企業を含む巨大企業である。それによると、年を追うごとに単一事業および支配的事业に傾注する割合が減少して関連事業への多角化割合が相対的に増加しており、1969年には非関連事業への多角化するわちコングロマリット化も全体の約2割を占めた。

当時の米国企業が少数の事業展開から戦略を転換した大きな理由としては、1950年におけるセラー・キーフォーバー法の成立によってクレイトン法とともにM&A規制が完成し、水平統合と垂直統合の両方を規制された当該企業が当局の目をすり抜けて拡大するには基本的に多角化（あるいはコングロマリット化）しか途がなかったことが挙げられる。しかし、コングロマリット化を選択し

た企業の一部は事業や製品ブランドの所有よりもむしろ投機を主要な目的とし、取得原価を超える金額での売却のために非関連事業を次々に買収した(松井・奥村, 1987)。そのような企業にとって、取得した事業や製品ブランドが当該企業に適合するかどうかは重要な問題ではなかったのである。以前から資本蓄積を続けてきた巨大企業は、関連事業への多角化を進めつつ海外直接投資によって規制の及ばない国外市場に成長の機会を求めたことから、第3次M&Aブームの主体は資本的に十分ではなく、また高リスクな国外市場を敬遠して米国内でのコングロマリット化を選択した中小企業であった(大石, 2000)。

戦前のP&Gをはじめとするごく少数の企業による特殊な現象であったブランド・マネジャー制度は、1950年代後半から60年代になってより多くの巨大企業に一般化した(Low and Fullerton, 1994)が、その要因として考えられるのは関連事業への多角化後における製品ブランドの統廃合である。関連しているとはいえ事業が乱立することにより増加した製品ブランドを整理し、卓越したものだけをいかに残すかということは当時から非常に重要な課題であり、統廃合の一環として個別製品ブランドのライン拡張も含まれた。図表3のように、当時は同一製品カテゴリーでいくつかの製品ブランドを市場導入しつつ、それぞれの製品ブランドでもライン拡張

図表3 ライン拡張期におけるブランド・マネジャーの関与範囲



出所) 筆者作成。

が進んだ時期であった。ただし、当時のブランド・マネジャーは各製品レベルでは職能間の一貫性管理（縦軸）を担っていたものの、製品ブランドレベルでの一貫性管理（横軸）ではブランディングに限られていたと考えられる。なぜなら、当時のブランド・マネジャーは移譲される意思決定権限上の問題からマーケティング活動全般を十分に統制することが困難であったためであり、これは現在においても基本的に同様である。ブランド・マネジャーの意思決定権限は任されている製品ブランドの職能全般にわたっていたが、ライン拡張された諸製品間における一貫性管理については移譲される権限の幅が制約となり、関与できる範囲はブランディングしか残されて

いなかったとみられる。さらに、他製品ブランドとはほとんど連携することができなかったと考えられる。

(2) カテゴリー拡張期の一貫性管理

M&Aの公表件数とその総額をみると、件数ベースでは第3次M&Aブーム最盛期であった1969年が6107件であったのに対して、第4次M&Aブームでもっとも多かった1986年でも3346件とおおよそ半数にとどまった。これに対して金額ベースでみると、1968年の436億ドルに対して1988年には2469億ドルと約6倍であった（Mergerstat Review, 1990）。つまり、第4次M&Aブームでは1件ごとの取得原価が格段に増大したと

いうことであり、それは膨大な資本を有する多国籍企業間の国際寡占競争によってもたらされたものである。また、いわゆるレーガノミクスによるM&A規制の緩和やインフレーションの終息、株価の上昇は第4次M&Aブームの前提条件として作用した。

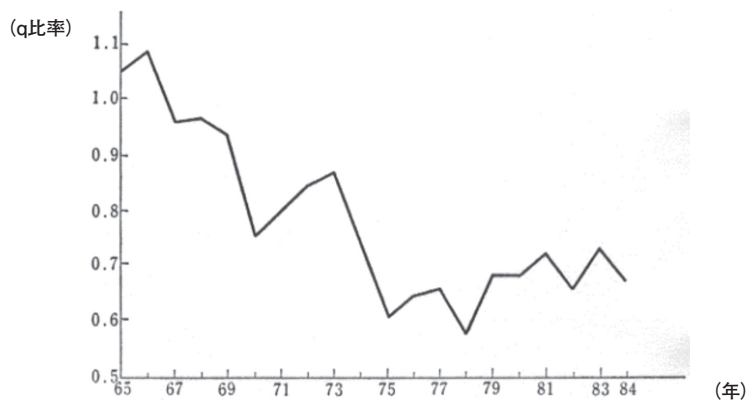
さらに、もう1つの条件として当時は「トービンの q (q 比率ともいう)」が1よりも小さかったことが挙げられる。トービンの q とは有形資産価値に対する証券市場価格の比率であるが、それが1より小さい場合にはR&D投資や新工場建設といった内部開発よりも、M&Aによる他社の事業および製品ブランド取得のほうが相対的に低コストであると考えられている (Bradley and Korn, 1979)。図表4のように、1970年代後半からトービンの q は0.7前後を推移しており、そこにレーガノミクスの効果が相まって製品ブランドの内部開発よりもM&Aによる取得が加速した。また、新規の製品ブランドを市場で確立させるまでには少なくとも3年から5年はかかるといわれており (オリバー, 1993)、熾烈な国際寡占競争下ではその成長を待つ時間的余裕がなかったし、新規の製品ブランドはす

でに確立された既存製品ブランドよりも市場生存率が相対的に低いという問題もあった⁴⁾ (Kapferer, 1992)。低コストで卓越した製品ブランドを取得することは当時の企業にとって第一義の課題であったといえよう。

M&Aによって他社の製品ブランドを取得すれば、内部開発した製品ブランドとの調整が当然に必要となる。所有する製品ブランドの統廃合によって、取得した製品ブランドを中核事業としてそのまま当該企業のポートフォリオに組み入れる場合もあれば、取得した製品ブランドから特定の製品を抜き出して内部開発した製品ブランドのカテゴリー拡張に組み入れる場合もあった。そうすると、以前のように少数の製品ブランドをそれぞれライン拡張させるのみのブランド拡張様式では不十分になり、ライン拡張とカテゴリー拡張とが同時に展開されることとなる。

また、製品ブランドが異なる製品カテゴリーを含むとしても製品間での一貫性は管理しなければならないため、カテゴリー拡張期のブランド・マネジャーはライン拡張期よりもますます広範な役割を求められるようになる。しかしながら、ブランド・マネジャーに移譲

図表4 米国におけるトービンの q の推移 (1965-1984年)



注) 縦軸は有形資産価値 (工場、設備、棚卸資産の取替原価、不動産) に対する証券 (普通株、優先株、社債) の市場価格の比率である。

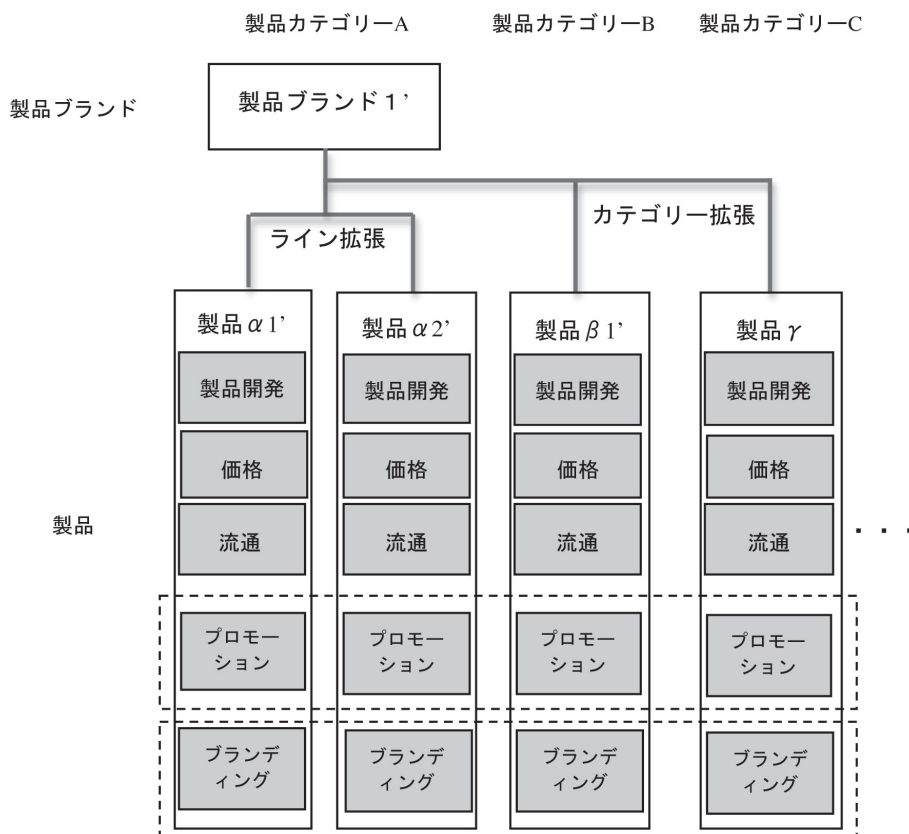
出所) *Business Week* (1985), p.76.

される意思決定権限が以前よりも拡充したか
というそうではなく、またかれらのキャリ
アパス問題からそれを主体的に行うインセン
ティブも乏しかったといわざるを得ない。ブ
ランド・マネジャーを任される人材は基本的
に将来のトップ・マネジメント候補であり、
今後のキャリアのためにもかれらには失敗が
許されない。四半期ごとに株主から業績を精
査されるため、かれらは製品属性に応じて差
別性が強調でき、それが売上高増大につな
がりやすい分野のみに焦点を当てて管理を行
ってきたのが内実であった (Aaker, 1991)。そ
のため、ブランド・マネジャーは製品開発や
流通といった職能と比べて組織間の協力を行

いやすいブランディングやプロモーションに
 注力して当該製品ブランド内の一貫性管理を
 行う傾向にあった（図表 5 参照）。

ブランディングについてはライン拡張期から一貫性管理が行われ、またカテゴリー拡張期からはプロモーションにおいても一貫性管理が図られるようになったと捉えることができるが、近年ではラインおよびカテゴリー拡張が高度に進んだ製品ブランドを複数所有することが一般的になりつつあり、一貫性管理を取り巻く状況はますます複雑さを増している。そうすると、個別製品ブランドの一貫性管理が主体であったときにはブランド・マネジャーによる管理である程度対応できてい

図表5 カテゴリー拡張期におけるブランド・マネジャーの関与範囲



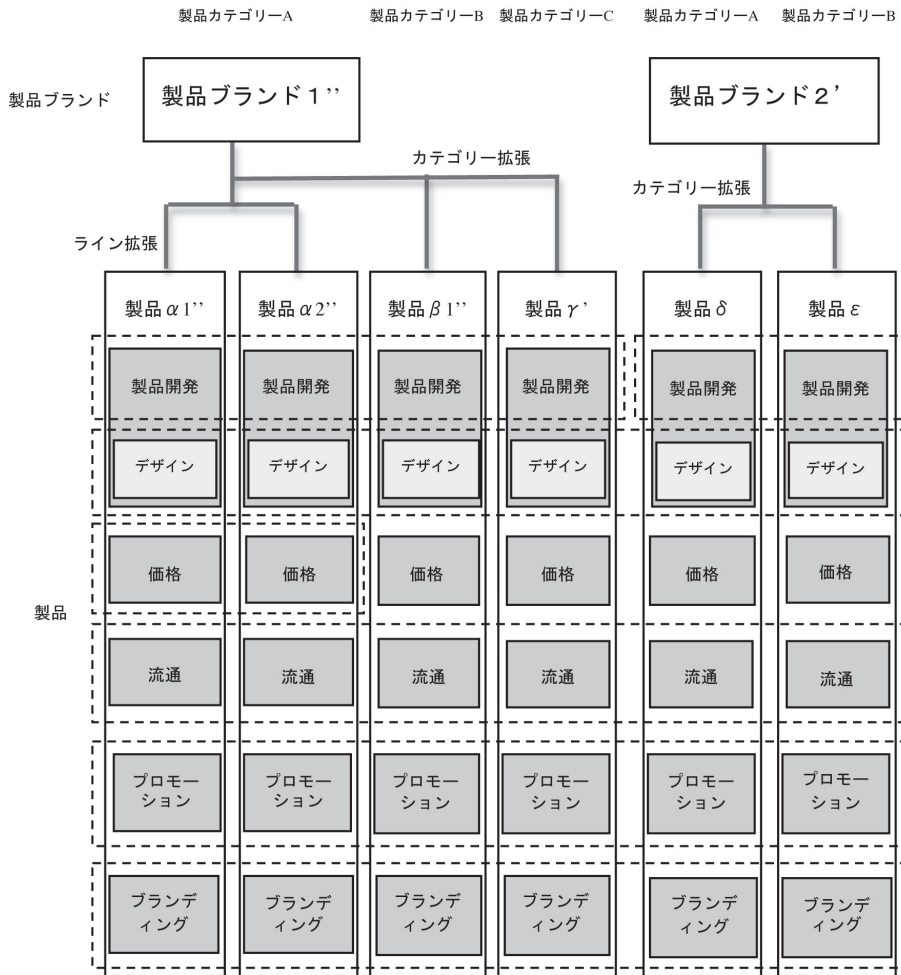
出所) 筆者作成。

たものが、近年ではかれらの管理範囲を大きく逸脱するようになる。一部の企業におけるトップ・マネジメント主導のブランドステートメント作成やブランド管理組織創設は、製品ブランドが複数になっても企業内の理念的・組織的統合を図ろうとする活動であると考えられる（井上, 2006）。

さらに、パナソニックのマーケティング本部による主要製品の「垂直立ち上げ」や

アップルをはじめデザイン志向の企業における「ビジュアル・アイデンティティ（visual identity）」の追求は、ブランディングやプロモーション以外の職能に対する一貫性管理の必要性を強く投げかけている。図表6のように、同じ製品ブランドでありながら製品カテゴリーが異なる場合でも、あるいは自社内ながら他製品ブランドである場合でも、メーカーが流通企業に対する主導権を握るために

図表6 近年における複数製品ブランド間の一貫性管理



出所) 筆者作成。

は諸製品の流通タイミングを同一にしなければならないし、またデザイン面での統一感も高めなければならない。もちろん、製品カテゴリーによって機能が大きく異なる場合の製品開発やコスト構造の違いを考慮する必要がある価格設定といった職能では複数製品ブランド間の一貫性を十分に管理することが難しい側面もあり、すべての職能がカテゴリー横断的あるいはブランド横断的ではない。しかしながら、時を経るにしたがって製品ブランドにおける一貫性管理の範囲が変容しているということはできるだろう。

4 おわりに

本稿では、企業が個別製品ブランドのみならず複数製品ブランド間の一貫性を管理する意義について、ブランド拡張を視軸に検討してきた。製品ブランド管理をブランド拡張の歴史的進展からみると、ライン拡張の広範化とカテゴリー拡張の普及という点で変化があり、それにともなってブランド管理主体（ブランド・マネジャーやブランド管理組織）の管理範囲は制約がありながらも徐々に広がっていったと捉えることができる。また、自社製品ブランドの内部開発とともにM&Aによる他社製品ブランドの取得が一般化するにともない、個別製品ブランド内での一貫性管理に加えて複数製品ブランド間の一貫性管理が求められるようになったと考えられる。

本稿の含意として以下の2つが導かれる。第1に、製品ブランド管理のさらなる発展において現在必要とされているのは、個別製品ブランド単位の分析のみならず複数製品ブランド単位の分析である。ライン拡張やカテゴリー拡張がかなり進んだ個別製品ブランドの一貫性管理についてはこれまでの研究・実務において十分に理解されているといってもよいが、複数製品ブランド間の一貫性向上に対してはいまだに疑念が払拭されているといえ

ない。「製品ブランドごとで一貫性が強化されていれば全社的に売上高や利益を増大させることが可能であるため、製品ブランド間での一貫性向上に意義を見いだせない」、「複数製品ブランド間の一貫性を向上させることで個別製品ブランドが犠牲になる」というのがそれである。現在の個別製品ブランドはライン拡張とカテゴリー拡張とがミックスされており、またそこにブランド伸張が入ってくるため、その一貫性管理が優先的な研究課題であることに異論はない。しかし、実務ではそのような個別製品ブランドが複数ある中で、いかにそれらへ一貫性を与えるかということもまた大きな課題である。

第2に、複数製品ブランドの一貫性管理を中心とした諸組織間の統合は、マネジリアル・マーケティングの発展形態であるといえる。これもよくある疑念の1つとして、「一貫性管理概念はマネジリアル・マーケティングにおける機能間の統合概念と何が異なるのか」というものがある。確かに、1つの職能だけではなく複数の職能を考慮するという点では近似しているが、ここでもやはり重要なのはブランド拡張と複数製品ブランド化である。マネジリアル・マーケティングが提唱された1950年代当時は現在ほどライン拡張やカテゴリー拡張が一般化しておらず、また企業が所有する製品ブランドは現在よりもはるかに少なかった。製品ブランドと製品とがほぼ1対1で対応していた、かつての統合のあり方と、両者が1対nで、かつそのような対応関係が複数ある現在の統合のあり方とは性格が異なる。

消費者が複数製品ブランド間の一貫性をいかに認知するかということは、その管理において考慮しなければならない要因の1つである。ある企業が所有する製品ブランドを消費者がすべて知っているとは限らず、そのうちいくつかは知っているという場合もあろう。知っている製品ブランドの数や組み合わせは

消費者ごとに異なると想定されるものの、それは全社的に複数製品ブランド間の一貫性を管理する意義を否定するものではない。むしろ消費者が知っている製品ブランドのさまざまな組み合わせに対応できるようにするという点で、複数製品ブランド間の一貫性管理には大きな意義があると考えられる。

最後に、今後の研究課題として以下の4つを挙げて締めくくる。第1に、今後はブランド拡張以外の要因についても検討する必要性があるということである。本稿では問題の所在を鮮明にするため、ブランド拡張のみに焦点を当て考察を行ったが、複数製品ブランド間の一貫性管理が必要とされるようになった要因はおそらく他にもあると思われる。今後は、複数の要因を考慮した枠組みの構築を目指して研究を進めたい。

第2に、米国以外の国や地域におけるM&Aの歴史と当該国・地域におけるブランド拡張様式の変化との関係についても検討する必要がある。本稿では米国特殊的なM&Aブームの歴史に絞ってブランド拡張様式の変化を考察したが、今後は欧州や日本、新興国などにおけるM&Aの歴史についても、米国との比較の中でギャップ（時間的な遅れ）と

ディファレンス（構造の違い）を区別しながら考察する必要がある。

第3に、今後は製品ブランドと企業および事業ブランドとを包括的に把握する必要があるということである。複数製品ブランド間で一貫性を管理する成果は、個別製品ブランドのさらなる強化のみならず企業ブランドや事業ブランドの強化にも結びつかなければならない。現在の研究段階では、明解な結論を導くためにあえてブランドの階層を分けているが、将来的にはすべての階層を包含するような枠組みで考察を行う必要があるだろう。

第4に、製品ブランド管理とライセンスリングとの関係を検討することである。ライセンスリングによって特定の製品ブランドを異なる製品カテゴリーを取り扱う他社に使用させる場合（たとえば、サクマ製菓がえひめ飲料のボンジュースを飴やグミで展開する、またヤマザキ製パンがカルピスを蒸しパンで展開するなど）は本稿の対象外であった。自社内で管理するのと同様に、その場合でもライセンサーが厳密な管理を行っているのかは今後大いに検討する余地がある。

〔注〕

- 1) 近年におけるブランド拡張の実務では、ライン拡張とブランド伸張、カテゴリー拡張とブランド伸張のミックスも行われつつあり、拡張方法のさらなる多様化が進んでいるものの、この現象は本稿に直接関連しないため別稿での検討に譲ることにしたい。
- 2) Milberg et al. (2010) のように、知覚適合性に偏重した分析ではなくメーカー間の水平的競争が消費者のブランド拡張に対する反応へいかなる影響を与えるかという新たな問題提起もある。また、Monga and John (2010) も無意識を含む

知覚ではなく、意識的に行われる思考のスタイル（全体論的思考か分析的思考か）が当該消費者のブランド拡張に対する反応へ与える影響を問うている。

- 3) たとえば、ある製品ブランドAに対応する製品aの初期属性を「軽い」、「きれい」、「小さい」とすると、「製品ブランドAとは何か」と問われれば「製品aで、軽く、きれいで、しかも小さい」となる。逆に「製品aとは何か」と問われても「製品ブランドAである」ということができる。本来はこのような製品ブランドと製品との等価関係が成立するが、仮に

多くの消費者によって「かわいい」と評価された場合、本来の製品aにはなかった属性が追加されることになり、製品ブランドAが製品aから一人歩きするようになる。石井(1999)は、このように企業側が意図しない「消費者による偶然の肯定的評価」が製品ブランドに新たな価値を付与することによって、ブランド・

アイデンティティが社会的に構成されると主張している。

- 4) Kapferer (1992)によると、1984年に市場導入された新製品のうち4年以上生存した割合は、既存製品ブランドを付与した場合で約50%であったのに対し、新規の製品ブランドを付与した場合は約30%に過ぎなかった。

〔参考文献〕

- Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press.
- Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press.
- Aaker, D.A. and K.L. Keller (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), pp.27-41.
- Boush, D.M. and B. Loken (1991) "A Process-Tracing Study of Brand Extension Evaluation," *Journal of Marketing Research*, 28 (February), pp.16-28.
- Bradley, J.W. and D.H. Korn (1979) "Acquisitions and Mergers: A Shifting Route to Corporate Growth," *Management Review*, Vol.68, No.3, pp.46-54.
- DelVecchio D. and D.C. Smith (2009) "Brand-Extension Price Premiums: The Effects of Perceived Fit and Extension Product Category Risk," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No.2, pp.184-196.
- Farquhar, P.H. (1989) "Managing Brand Equity," *Marketing Research*, 1 (September), pp.24-33.
- Farquhar, P.H., J.Y. Han, P.M. Herr, and Y. Ijiri (1992) "Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risk of Direct Extensions," *Marketing Research*, Vol.4, No.3 (September), pp.32-43.
- Fligstein, N. (1990) *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.
- Hansen, H. and L.E. Hem (2004) "Brand Extension Evaluations: Effects of Affective Commitment, Involvement, Price Consciousness and Preference for Bundling in the Extension Category," *Advances in Consumer Research*, Vol.31, pp.375-381.
- Herr, P.M., P.H. Farquhar, and R.H. Fazio (1996) "Impact of Dominance and Relatedness on Brand Extensions," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.5, Issue 2, pp.135-159.
- Kapferer, J.N. (1992) *Strategic Brand Management 1ST Edition*, Kogan Page.
- Keller, K.L. (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (January), pp.1-22.
- Loken, B. and D.R. John (1993) "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?," *Journal of Marketing*, 57 (July), pp.71-84.
- 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.

- Milberg S.J., F. Sinn, and R.C. Goodstein (2010) “Consumer Reactions to Brand Extensions in a Competitive Context: Does Fit Still Matter?,” *Journal of Consumer Research*, Vol.37, No.3 (October), pp.543-553.
- Monga A.B. and D.R. John (2010) “What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Evaluation,” *Journal of Marketing*, Vol. 74 (May), pp.80-92.
- Nelson, R.L. (1959) *Merger Movements in American Industry, 1895-1956*, Princeton University Press.
- Ng, S. (2008) “Cultural Orientation and Brand Dilution: Impact of Motivation Level and Extension Typicality,” *Journal of Marketing Research*, Vol.47, No.1, pp.186-198.
- Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*, Harvard University Press.
- Shapiro, E. (1994) “MarketScan: Consumers Leaving New Twists on Old Products on the Shelves,” *The Wall Street Journal*, February 1.
- Srivastava, K. and N.K. Sharma (2011) “Exploring the Multidimensional Role of Involvement and Perceived Risk in Brand Extension,” *International Journal of Commerce and Management*, Vol.21, No.4, pp.410-427.
- Tauber, E.M. (1988) “Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost-Control World,” *Journal of Advertising Research*, Vol.28, No.4 (August-September), pp.26-30.
- 青木幸弘 (1996) 「ブランド体系の設計次元と編成原理」 『マーケティング・ジャーナル』 第60号, 27-41ページ。
- 石井淳蔵 (1995) 「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」 『マーケティング・ジャーナル』 第55号, 4-15ページ。
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波新書。
- 井上真里 (2004) 「グローバル・ブランド管理の新傾向 —日産自動車ブランドマネジメントオフィスの事例を中心に—」 『国際ビジネス研究学会年報』 第10号, 73-89ページ。
- 井上真里 (2006) 「グローバル・ブランド管理におけるブランド管理組織の役割」 明治大学大学院経営学研究科2005年度博士論文。
- 梅澤高明 (2000) 「ブランドの単品管理は無意味」 『日経ビジネス』 2000年1月24日号, 133-135ページ。
- 大石芳裕 (2000) 「第5次M&Aブームの特徴」 明治大学経営学部『経営論集』 第48巻第2号, 67-98ページ。
- 佐藤定幸 (1989) 「80年代末におけるアメリカ企業合併運動」 一橋大学経済研究所『経済研究』 第40巻第2号, 131-141ページ。
- 皿田尚・神山裕之 (2007) 「欧米のM&A事例から得られる日本企業への示唆」 『知的資産創造』 2007年4月号, 38-53ページ。
- テレンス・オリバー (1993) 『ブランド価値の評価実務 経営戦略としてのブランド管理と運用』 ダイヤモンド社。
- 小林哲 (1994) 「ブランド拡張の基本概念と戦略課題」 大阪市立大学『経営研究』 第45巻第3号, 67-80ページ。
- 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。

松井和夫・奥村皓一 (1987) 『米国の企業買収・合併 M&A&D』 東洋経済新報社。

村松司叙 (1987) 『合併・買収と企業評価』 同文館出版。

その他, *Business Week* (1985), March 4, *Mergerstat Review* (1990)

(Abstract)

The purpose of this paper is to clarify the significance which manages not only each product brand but the consistency "among product brands" as well in product brand management. And it is in view of "brand extension" which uses the established product brand for new products and services.

Although the competition between internal organizations that includes divisions, project teams, and the functional sections may have good influences for a company's performance, its brands may be destroyed by the cannibalization among products and the lack of interaction between the organizations when excessive competition occurred. It is necessary to consider product brand management in the aspect of management organization and system as well as the technical aspect of advertising and branding, to improve the consistency within product brand and among product brands.

The foundation of brand management subject (brand manager or brand management organization) and its management system, the diversification of divisions, and the acquisition of other company's product brands by M&A had following influences on the change of brand extension mode. First, in the companies of 1950s to the 60s (especially U.S.), with the increase of the diversification to related businesses, it was advanced that decision making adjustment among the products based on line extension which is one of the mode of brand extension. Second, M&A aiming at the acquisition of other companies and these product brands increased in 1980s, companies recognized not only line extension but also category extension to be one of the important elements of brand extension, so it was advanced that the decision making adjustment across product categories within each product brand. Third, the development of brand extension research and the appearance of a brand identity concept after 1990s, companies are necessary to manage plural product brands together, even with to manage the consistency in the highly extended product brand individually.