

## 特集にあたって

片平 秀貴 (東京大学), 阿部 誠 (東京大学)

ハーレーダビッドソンという大型二輪のブランドがある。日本市場では1989年に日本法人を設立して以来増収増益を続けており、現在わが国の大型二輪市場でトップシェアを誇っている。ハーレーダビッドソンジャパン(株)の奥井俊史社長は、「国産だと100万円前後で買えるものが200万円以上もする。それにもかかわらず喜んで買って下さる。オーナーの満足度はどこよりも高い」と胸を張る。事実、同社のホームページ <http://www.harley-davidson.co.jp/com/index.html> では購入者の42%が再購入意向を聞かれて「次も絶対買う」と答えている。

### 1. ブランドという現象の特異性

このような例は他にも輸入乗用車ブランドや輸入ファッション・ブランドでよく見られるので、趣味的で高額な消費財に特有の現象であると見る向きもあるが、何もそれに限ったものではない。例えば「サランラップ」という非常によく知られた家庭用品があるが、「これではなくては」という主婦が多い。彼女らは類似のストアブランドが半額近くで買えるにもかかわらず、そのしっかりとした「密着力」に引かれて喜んで高額を払い続けている。

ハーレーにせよサランラップにせよ、これらの現象はいずれもある特定の名前を持った商品が「ブランド力」を発揮したケースである。これを従来のマーケティング・サイエンスの枠組みで説明しようとすると「ロイヤルティ」や「顧客満足」など、どのモデルを持ってきても十分にカバーしきれないことに気がつく。これについては次の二つの点に注意する必要がある。

- ・購入客にとってそのブランドは唯一無二の存在である。そこにはAかBかという選択は存在しない。ハーレーが5割高くなっても安いホンダを購入しようという人はおそらく一人もいない
- ・顧客は高額な価格にもかかわらず「喜んで」購入している。この「喜び」とか「うれしさ」という概念は、通常の便益対価格型選好理論の枠組みの

中には存在しえない

マーケティング・サイエンスでは、他のほとんどの数量的社会科学の分野同様ア priori に連続かつ単調な因果関係を想定していることが多い。広告効果モデルでは広告投入量に対して知名や売上などの効果指標は単調に増大し、選好の理想点モデルでも、選好度は理想点からの距離に対して単調に減少するものと仮定されている。また、たとえ単調性を緩めたとしても、有限のインプットが有限のアウトプットを生むというところは維持されるのが普通で、ある限度を超えると無限大のアウトプット(例えば、完全な非代替性)が生じるという関係はほとんどモデル化されていない。

さらに残念なことに、マーケティング・サイエンスモデルではそのようなブランドが完成した状態を「異常値」として、分析対象から排除しようという動きすらある。ブランド遷移モデルや離散的選択モデルでは、「100%ロイヤル」なサンプルは統計的な解が得られないところから分析から外すということが行われている。ブランドの世界はマーケティング・サイエンスでは日の当たらない「裏の世界」なのである。筆者は日ごろから、「ブランドは非連続で超合理的な現象だ」といつているのだが、そろそろこれらを合理的に説明できる新しい枠組みを考える時期に来ているのではないだろうか。

もちろん、すべての顧客が100%ロイヤルなブランドはない。上述のハーレーですらそのような顧客は全体の42%であり、世界で最も偉大なブランドの一つといわれているメルセデス・ベンツでは、筆者の調査によると2000年の日本市場でそのような顧客はたった9%にすぎない。残りの顧客は、次の購買機会に通常のマーケティング・サイエンスモデルが想定する合理的な比較選択をするものと期待される。いわば、「前ブランド状態」にあるというわけである。それにもかかわらずここで「ブランド状態」の研究を強調するのは、すでに述べたようにそれが生成の論理から見ても、経済的意味合いから見ても前ブランド状態から

断絶された独自の領域を形成している、と思われるからである。

## 2. ブランドが投げかける問題

超合理的な現象は、理を旨とする科学にとってはチャレンジであり、チャンスでもある。ブランドが投げかけている問題は少なくとも三つある。

1. 理論論：完全な非代替性と効用や選好を超えた「うれしさ」を生むブランドとは、いかにして生まれるのか
2. 政策論：そのようなブランドをつくり上げるための方法論として何があるか
3. 測定論：そのようにしてでき上がったブランドはどのような経済的意味を持っているのか

1と2の問題は似ているように見えるが、医学における基礎と臨床のように問題の性質は大きく異なっていることに注意したい。本特集で取り上げる「ブランド価値」は3の領域に関連する。その問題に入る前に、ごく簡単にブランドとはどのようにして生成され、成長するかについての私見を図1にまとめてみた。これからこの問題にアプローチしようという読者にとって、ヒントになれば幸いである。

## 3. ブランド価値モデルの輪郭

ここではモデルと測定の詳細を論じる紙幅はないので、ブランド価値を測定するための概念的枠組みをごく単純化した形で紹介する。まずブランドは一つしか

ないという最も単純な状態を仮定し、それを取り巻く関係者として最小限次のような人たちを想定する。なお  $j$  は関係者クラスを表す指標である：

- 経営者 [ $j=T$ ] 従業員 [ $j=E$ ]
- 既存顧客 [ $j=C$ ] 潜在顧客 [ $j=P$ ]
- 社会全体 [ $J=S$ ] 記者・アナリスト [ $j=J$ ]

もちろんこれら以外にも、状況によって「仕入れ先」「流通業者」等さまざまなものが考えられるが、ここではブランド価値を議論する最小構成要素として上の6者を扱うにとどめる。

上述のようにブランドは関係者の頭の中にでき上がり、それらが各関係者の行動に影響を与え合う。ここでは簡単にするために、各関係者の頭の中には二つの状態しかないと仮定する。ブランド状態と非ブランド状態の二つである。顧客の場合の前者は、例えば次のような状況を想定する。

- ・このブランドに心酔していて、他の類似商品とは非代替的状況にある
- ・機会あるごとにこのブランドについての評価を知人に語る

それに対して、非ブランド状態は次のように規定される。

- ・そのブランドのことをまったく知らない

もちろん現実には、この二つの状態の間にさまざまな中間的状态が存在するが、ここでは簡単にするためそれらを見捨てる。従業員その他の関係者の場合にも、それぞれの立場に応じた二つの状況が定義される。

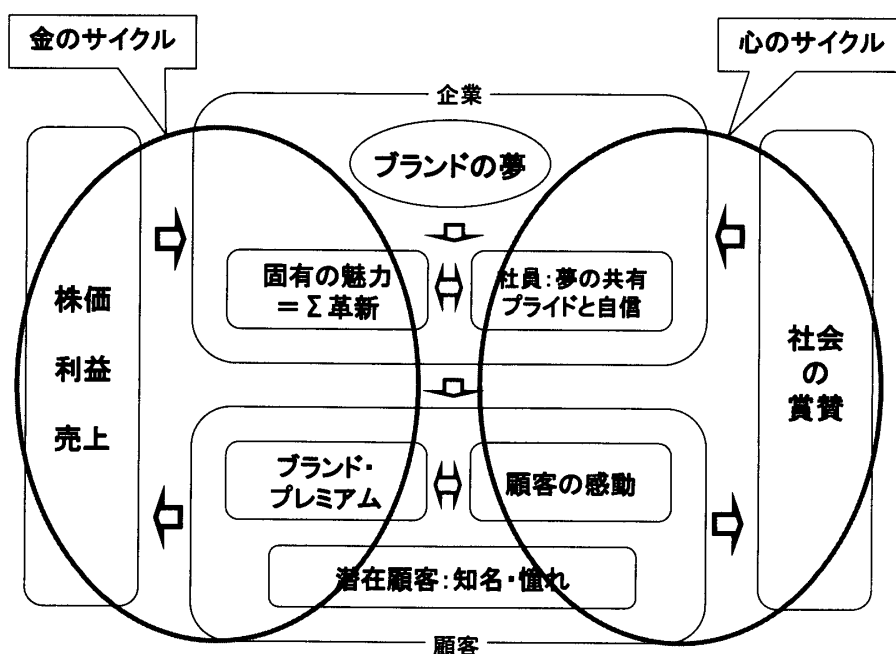


図1 ブランドができるしくみ

$t$  期のブランドを取り巻く心的環境ベクトルを  $b(t)$  とすると、それは次のように表される：

$$b(t)=[b(j; t); j=T, E, C, P, S, J] \quad (1)$$

ここで  $b(j; t)$  は  $t$  期に関係者クラス  $j$  (例えば既存顧客) の中でブランド状態にある人の数であり、ここではこの  $b(t)$  を「ブランド力ベクトル」と呼ぶことにする。

$t$  期の商品の物理的魅力度を  $a(t)$ 、一般消費水準を  $y(t)$ 、販売数量を  $x(t)$ 、マージンを  $r(t)$  とすると、

$$x(t)=fx[b(C; t), b(P; t), a(t), y(t)] \quad (2a)$$

$$r(t)=fr[b(C; t), b(P; t), a(t)] \quad (2b)$$

となる。ここで  $fx$  も  $fr$  も単調増大関数である。ブランド状態にある既存/潜在顧客の数が多いほど購入者が増え、また購入時のマージンの幅が大きくなる。

顧客のブランド状態に関するダイナミズムは、 $j=C, P$  について次のように規定される。

$$b(j; t)=(1-\lambda(j))b(j; t-1)+\Delta b(j; t-1) \quad (3a)$$

$$\Delta b(j; t-1)=g_j[x(t-1), b(t-1), c(t-1)] \quad (3b)$$

ここで  $\lambda(j)$  は関係者クラス  $j$  のブランド力の自然減耗率、 $\Delta b(j; t-1)$  はクラス  $j$  のブランド力の  $t-1$  期から  $t$  期にかけての増減分で、それは  $t-1$  期の購入者数 (販売数量  $x(t-1)$  で近似)、 $t-1$  期の各クラスのブランド力  $b(t-1)$ 、 $t-1$  期のコミュニケーション予算  $c(t-1)$ 、等々の増大 (減少) により増大 (減少) する。例えば、情熱ある従業員の存在は次の期にブランドに心酔する顧客の数を増大させるのに寄与する、というわけである。

一方、 $a(t)$  は製品イノベーションの水準を示す指標だが、

$$a(t)=a(t-1)+\Delta a(t-1) \quad (4a)$$

$$\Delta a(t-1)=h[b(E; t-1), d(t-1)] \quad (4b)$$

と規定される。なお、 $\Delta a(t-1)$  は  $t-1$  期から  $t$  期にかけての製品魅力度の増分で、 $t-1$  期の開発予算  $a(t-1)$  とブランドに共感する従業員 (本来なら開発要員だが) の数と正の関係にある。 $j=C, P$  以外の  $b(j; t)$  についても、式(3a)、(3b)に対応するダイナミズムを規定することができるが、ここでは省略する。

さて、 $t$  期に  $b(t)=B$  というブランド力ベクトルを持つブランドの  $t$  期におけるブランド価値  $V[b(t)=B]$  は、直接金銭価値  $W[b(t)=B]$  と無形価値換算分  $U[b(t)=B]$  の和として次のように規定される。

$$V[b(t)=B]=W[b(t)=B]+U[b(t)=B] \quad (5)$$

$$W[b(t)=B]=PV[b(t)=B]-PV[b(t)=0] \quad (6)$$

$$PV[b(t)=B]=\sum_s r(s; b(t)=B)x(s; b(t)=B)/(1+\lambda)^{s-1} \quad (7a)$$

$$PV[b(t)=0]=\sum_s r(s; b(t)=0)x(s; b(t)=0)/(1+\lambda)^{s-1} \quad (7b)$$

$PV$  は  $t$  期以降の将来収益のフローの割引現在価値である。

無形価値換算分  $U[b(t)=B]$  は顧客、従業員をはじめとする関係者の「誇らしさ」や「うれしさ」を何とか経済価値に反映させようというものだが、この測定は大いに恣意的であることから、具体的数値に落とすよりは、 $U$  が存在すること、そして  $U>0$  であることに注意する程度に留めるのがブランド論らしいといえよう。

以上の議論を、ブランド価値の源泉という観点からまとめると次のようになる。

1. 既存/潜在顧客の高い購入意向
2. 既存/潜在顧客の高い購入価格
3. 既存顧客からの口コミによる無償のプラスのコミュニケーション
4. 従業員、流通から発信される志の説得力
5. 記者から発信される好意的パブリシティ
6. 志ある組織が生む顧客を驚かせる継続的イノベーション

これらは当期のブランド力が当期の経済価値を生むしくみだが、当期のブランド力 (ベクトル) が自律的に次期のブランド力を強化し、長期的に経済価値を増大させるしくみも同時に働いている。式(3a)でベクトル  $b(j; t-1)$  が  $b(j; t)$  に直接正の効果を与えるのはその一例だが、そのような効果の一部を列挙すると次のようになる。

1. 夢を語る経営者が従業員に感銘を与え、彼らの頭の中をブランド状態に変える
2. ブランドの志を共有する従業員が顧客、潜在顧客、記者等に感銘を与え、彼らの頭の中をブランド状態に変える
3. 非ブランド状態の顧客がそのブランドの使用中にその真髄に触れる体験をしてブランドの信者に変身する
4. マスコミの記事が社会の認知を生み、社会の認知が記事を生む

5. 社会の認知が1~3のプロセスを加速する
6. etc.

これらの効果は、もちろん  $b(t+1)$  経由で  $t+1$  期の経済効果を生むだけでなく、それ以降のブランド力と経済効果に継続的影響を与え続けるわけである。

#### 4. 価値測定の妥当性

ここで読者の皆さんは、次のような疑問と懸念を持つにいたるに違いない。

- ・このモデルをどう測定するのか
- ・現実はこのモデルよりはるかに複雑であるが、このギャップをどう埋めたらいいのか

前者については、データの確保が一番の問題になる。例えば、ブランドカベクトルの各要素は従来の文脈ではあまり測定されたことのない量である。これらの測定値の時系列を、どう増やしていけるかがモデルの測定を可能にする一番のポイントになるだろう。ここで注意したいのは、上で提起されたモデルが「実証的妥当性を問うことのできる関係」から成っていることである。そこには「ブラックボックス」も「評価者の判断」もないので、純粋に実証的にそれぞれの関係がどの程度の精度で成立し、測定された価値指標がどの程度の信頼性を持つかが明らかにされることになる。

後者については、少なくとも二つの問題がある。一つは上で無視した、ブランド状態と非ブランド状態の中間の状態をどう扱うかという問題であり、もう一つは、複数のブランドからなる「体系」をどう扱うかという問題である。これらは今回提示されたモデルが捨象した部分であるが、同時に今までのマーケティング・サイエンスモデルが研究対象としてきた領域でもある。それはいわば、ブランド研究の陰画に当たる部分であるといえるだろう。上で紹介した陽画とこの陰画をどう統合していくかが、この分野の今後の大きな課題の一つであることは間違いない。

#### 5. 今回の論文の位置づけ

今回の特集では、従来のマーケティング・サイエンスモデルの成果をブランド価値モデルに生かす際の接点になるべき力作が揃った。最後に、それらの位置づけを、対象とするブランドのレベルと使用するデータの二つの側面から明らかにしておこう。

##### [対象とするブランドのレベル]

ハーレーダビッドソンのように、A 株式会社が社名と同じ A というブランドの商品ラインだけで成り

立っているというのは極めてまれである。通常は A ブランドのほかに、X, Y, Z という複数のブランドを持っているケースが普通である。ブランド価値モデルを考えると、モデル化の対象となるブランドとして典型的には次の三つのケースが考えられる。

1. **企業ブランド**：これは A 社の持つ（複数）ブランドの価値（の合計）を検討しようという場合である。例えば、ロレアルはメイベリン、ランコムなどなど数多くのブランドを所有しているが、それぞれが独立したブランドであり、顧客に対しては意図的にロレアルとの関連性を伏せている。顧客に対しては、ランコムという高級化粧品イメージとロレアルという企業イメージを結びつけるメリットがないからである。しかし、投資家に対しては積極的にこれらのブランドを所有していることをコミュニケーションしている。それは投資家が興味を持つのは、無形資産の集合体としての“ロレアル”の価値だからである。そのような場合は、この企業の持つブランドの価値に関心が集まるが、そのときには同時にブランド以外の知的資産などの無形資産全体が議論の対象となる点に注意しなくてはならない。今回はこれを扱った論文はない。

2. **ブランド・ポートフォリオ**：これは A 社の X, Y, Z というブランド群が全体として持つ価値を議論しようという場合である。例えば、ソニーには、PlayStation, VAIO, Cyber-shot, WALKMAN といった異なったブランドが複数存在する。ソニーという企業レベルのブランドの元で複数のブランドがマネジメントされているため、ここではブランド・ポートフォリオと呼ぼう。その他に、例えばラルフ・ローレンやグッチのケースのようにバッグや服飾、アクセサリ、フレグランスといった複数の製品カテゴリに、一つのブランド名が共通して使用されるケースもここに分類したい。ここでは、個々のブランドの集合をどのようにマネジメントすべきかを考えるときに、集合としてのブランドが分析対象となる。

3. **個別ブランド**：ある製品カテゴリ内の、個々の製品についているブランド。例えば、上述の VAIO がこれに当たる。ここでは、一つ一つのブランドが分析対象になる。

##### [データ]

複雑な概念であればあるほど、その測定にはさまざまなデータが必要とされる。悩ましいのは、データの必要性和収集の容易性とは一般に一致しない点である。上でも述べたとおりブランド価値モデルで肝要な

のは顧客、従業員など多様な関係者の心理データである。これらは一般には既製なものとして存在しない。しかしながら、一般消費者についていえば、ブランド・ジャパン等大規模な心理、行動データの時系列が整いつつあるというのは心強い。ブランド価値モデルのために一般的に収集され利用される主なデータには以下のようなものがある。

1. **サーベイデータ**：アンケート形式で収集されるデータ。今述べた心理データはこれに当たる。既存顧客、潜在顧客、生活者一般、有識者・オピニオンリーダ層、企業の担当者といった人たちからの主観的な意見を聴取する
2. **顧客の購買データ**：情報技術の発展により、スーパー、コンビニ等で売られる商品については、同一製品カテゴリでの、競合ブランドの価格、プロモーション等々のデータと共に、個々の顧客の時系列の膨大な購買データが利用可能になっている
3. **実験データ**：ブランドに関する興味・関心の対象要因を人為的にコントロールした実験環境において、ブランドに対する知覚などを測定する。個別の部分仮説の検証などに力を発揮する
4. **財務データ**：企業の財務諸表に代表されるデータ。ただし、これらは無形資産の評価のために整理され蓄積されているわけではない
5. **参与観察**：実際に製品を購入して使用している顧客を、生で観察するフィールドワークから多くのことを学ぶことが可能である。主に探索的分析や記述的分析に適しており、モデル化には使いにくい

今回の特集の論文を、このフレームワークに基づいて体系化してみよう。阿部は、サーベイ・データを用いて回答者のクルマの車種に対する選好が製品属性とブランド・ポートフォリオの価値にどう影響されるかを研究したものである。岡本の研究は、成分ブランドと客観的データの有無をコントロールした実験データによって、親ブランドの価値がどのように変化するかを検証したものである。「成分ブランド」という新しい概念の提起が新鮮である。また里村と守口の研究では、ID付きPOSデータに代表される非集計レベルの顧客の購買データに基づいて、日用消費財の個別ブランドに対しての価値分析を行っている。里村は浸透率、購買者の購買頻度、そして購買者中シェアの理論値と観測値との差が、また守口は、選択確率に影響を与えるブランド独自の係数を例えばプレミアム価格と解釈し、それぞれブランド価値の指標と見なしている。豊田の研究では、ブランド・ジャパンと呼ばれるサーベイ・データによってブランド・ポートフォリオ価値を評価した尺度評価の信頼性について統計的な分析をしている。

このように、ブランド価値のモデル化へのチャレンジには様々な切り口があり、今回の特集はそのごく一部を紹介したものにすぎない。まだまだ未開の分野も多く、高いポテンシャルを秘めた研究分野といえよう。

特集の論文は、日本マーケティング・サイエンス学会の消費者・市場反応の科学的研究部会において発表され、参加者からの質問、議論を反映し、さらにコーディネータである我々二人が査読を入れたものであり、質的には十分高いものに仕上がっていると確信している。