

# コラボレーションとブランド構築

## 二次的なブランド連想の移転が生む効果について

2005年1月

慶應義塾大学商学部 濱岡豊ゼミナール2期生

清水 葵

### 要約

近年「コラボレーション」と称して、複数の企業・ブランドが共同でマーケティング活動を行う例が増えている。コラボレーションについては企業・ブランドの組み合わせ、行われる局面ともに多彩である。本稿では、こうしたコラボレーションがもたらす効果とブランド構築を進めるうえでの意義を明らかにするため、Kellerの提唱するブランド知識構造論の枠組みをベースとしながら考察を進めた。その中で、連想ネットワーク記憶モデルにおけるノードの拡散的活性化について「上り」と「下り」という方向を加えて考えることで、二次的なブランド連想の移転が起こるプロセスの詳細を追った。結論として、コラボレーションはあるブランドが持つ意味を多様化させるのに役立ち、様々な消費者から様々に解釈される「多面的なブランド」をつくる上で有用であることが示された。

キーワード：コラボレーション、ブランド知識構造、拡散的活性化の上りと下り、二次的なブランド連想の移転、多面的なブランド

# **Collaboration and Brand-building**

## **The Effect of Secondary-Brand-Association Transference**

**Mamoru Shimizu**

**Faculty of Business and Commerce, Keio University**

### **Abstract**

In recent years, many companies or brands have begun to “collaborate” in their marketing process. The combination of companies or brands varies, and also the aspect of “collaboration” does. This study, which is based on Keller’s consumer based brand equity model, intends to clarify the effect and the meaning of “collaboration”. During consideration, the ideas of “up link” and “down link”, which helps clarify the relation between nodes in associative network memory model of brand knowledge, is applied to interpret the mechanism of secondary association transference. In conclusion, “collaboration” is useful to strengthen and diversify the meaning of a brand. And it helps create a many-sided brand that is variously interpreted by consumers in various segments.

**Keyword:** collaboration, structure of brand knowledge, “up link” and “down link”, transference of secondary brand association, many-sided brand

## 目次

- 1 はじめに
- 2 コラボレーションとは何か
  - 2-1 事例
  - 2-2 事例に共通する要因
  - 2-3 提携ブランドとコ・ブランディング
  - 2-4 コラボレーションの定義
- 3 ブランド連想とブランド知識構造論
  - 3-1 ブランドとブランド化、ブランドの基本機能
  - 3-2 ブランド連想が生む効果
  - 3-3 顧客ベースのブランドエクイティ
  - 3-4 ブランド知識構造論
- 4 二次的なブランド連想の移転
  - 4-1 拡散的活性化の「上り」と「下り」
  - 4-2 連想の移転
  - 4-3 阻害要因
  - 4-4 連想がスムーズに移転する状況
  - 4-5 概念モデル提示
- 5 コラボレーションとブランド構築
  - 5-1 パートナーの選択と局面・期間
  - 5-2 コラボレーションの意義
- 6 おわりに

## 1 はじめに

アディダスジャパンとの共同開発によるキリンビバレッジのスポーツドリンク「903」、福寿園の茶葉を使用したサントリーの緑茶「伊右衛門」など、企業が共同でマーケティング活動を行う例が近年国内で増えてきている。清涼飲料水に限らず、様々な製品カテゴリーでこうした共同開発・共同プロモーションが行われており、コラボレーションという言葉が一般的に浸透することとなった。そもそもコラボレーションという言葉はファッション業界の一部、あるいは芸能界で使われていたものであった。その概念を大企業のマーケティングに持ち込んだのが異業種共同ブランドの「WILL」である。

コラボレーションは消費者の注目を集めると同時に、企業提携の新しいかたちを提示している。例えば他社製品を部品として用いたり、他社に生産を委託したりといったかたちでの提携はこれまでも頻繁に行われてきた。そういった提携とコラボレーションの決定的な違いは、他社とのコラボレーションを行ったことそれ自体が一つのセールスポイントとなっている点であろう。

上で挙げた伊右衛門について言えば、その広告において味に言及せず、「京都福寿園のお茶」であることの伝達に重きを置いている。「福寿園のお茶」であることが競合ブランドとの差別化のポイントとなり、「深い味わいがある」「国産最高級茶葉を使用」といった味や品質、「ダイエット中に最適」「油っぽい料理の後に」といった用途や利用シーンなどに関する説明が不要となっている。また「903」は、アディダスのトレードマークである「スリーストライプス」をパッケージのデザインの前面に押し出している。そうすることでアディダスが長い時を経て培ってきたブランドイメージをスポーツドリンクという製品カテゴリーで再現している。どちらの例についても、コラボレーションを行うことでブランド構築にかかる労力が少なくなっているといえる。

本稿の目的は、ブランド構築を行ううえでコラボレーションがもたらすメリットと、それが生じる仕組みについて詳細に検討することである。次章では5つの事例について掘り下げて紹介するとともに、マーケティング研究の中でのコラボレーションの位置付けに触れ、本稿で扱うコラボレーションが何を示すかを明らかにしたい。

## 2 コラボレーションとは何か

### 2-1 事例

#### 事例1 キリンビバレッジ「903」

903はキリンビバレッジとアディダスジャパンの共同開発によってつくられたスポーツドリンクである。クエン酸を配合し、スポーツの疲れの原因となる乳酸を抑制する機能を持つことを訴求するとともに、アディダスのトレードマークである3本の線をパッケージに使用することでスポーツとの関連性を強めた。

しかし2005年2月にはパッケージから3本線が除かれ、キリンビバレッジの「サプリ」ブランドの製品ラインに加わり「クエン酸サプリ903」としてリニューアルすることが決定している。同社によれば、903の売れ行きは悪くなかったが、スポーツ時以外の飲用シーンを開拓するためにアディダスから離れ、既に確立されている「サプリ」ブランドに加わる道を選んだとのことである。クエン酸という成分を世間的に認知させる過程で、「アディダスジャパン社共同開発」というキャッチコピーが果たした役割は大きいといえよう。だがそれは同時に飲用シーンの制限を伴い、クエン酸がより一般的に受容される可能性を狭めていると考えられたのである。

#### 事例2 サントリー「伊右衛門」

サントリーと寛政2年創業の老舗茶舗、福寿園との共同開発によってつくられた伊右衛門は現在のところ輝かしい成功を収めている。伊右衛門は2004年3月に市場投入され、2005年1月21日の産経新聞によれば10ヶ月間で累計3,420万ケースを販売したとされている。これは清涼飲料水カテゴリーにおける新製品の初年度販売数量として過去最多になるという。緑茶飲料カテゴリーは2003年比35%増の急成長を遂げたが、伊右衛門はその立役者だったと言える。また、福寿園は飲料の発売に合わせて伊右衛門の茶葉を発売するなど、相互的なブランド運営が行われている。

発売して一年に満たないにも関わらず緑茶飲料カテゴリーにおいて確固たる地位を確立できたのは、「福寿園の茶葉」を差別化のポイントとして用いたからであろう。味・製法・機能性を訴求した製品が多い市場にあって、京都という特定の地域との結びつけたポジショニングが伊右衛門の成功を導いた。そして京都との結びつきに確かさを与えているのが、200年を超える伝統によって育まれた福寿園のブランドイメージである。

#### 事例3 「WiLL」

トヨタ自動車を中心に、松下電器産業、花王、近畿日本ツーリスト、アサヒビールの5社による合同プロジェクトとして1999年の8月に発足したWiLLは、異業種共同ブランドの代表的事例である。「遊びゴコロと本物感」をコンセプトに掲げ、20~30代のニュージェネレーション層をターゲットに絞った製品展開で当初は好調な滑り出しであった。トヨ

夕自動車からは「シンデレラのカボチャ」「鉄仮面」といったユニークなコンセプトの車が作られ、松下電器は白とオレンジを基調とした明るいデザインの電化製品が何種類も登場した。近畿日本ツーリストは新感覚のパッケージツアー、花王からはクリアミスト、アサヒビールからは3種類のフレーバービールがそれぞれ発売された。

しかし結果的に大ヒット商品を生み出すことはできず、花王とアサヒビールが脱退すると、マネジメントの混乱とコンセプトの希薄化が顕著となり、現在まで低迷した状態が続いている。参画した企業は若年層にとっての自社のイメージを高めること、新たなマーケティング手法の開発を目的としていた。WiLLはブランドとして成功したとは言い難いが、コラボレーションというマーケティング手法の嚆矢となったという点で、画期的だったと言えるだろう。

#### 事例4 京セラ「CONTAX i4R」

CONTAXはカールツァイス社のレンズを搭載した高性能なカメラで知られ、70年以上の歴史を持っている。1975年よりCONTAXブランドのカメラを発売している京セラは、2004年12月にデザイン志向モデルとして香水のボトルを模した個性的なデザインに仕上げたデジタルカメラCONTAX i4Rを発売した。そのことを記念して、東京・原宿「BEAMS NEWS」にて2004年12月9日～12月26日の日程でCONTAX GALLERY主催の「i for R」と名付けられた特別展が開催された。ファッションフォトグラファーの高木康行氏がCONTAX i4Rで撮影した作品とCONTAX歴代のカメラの展示に加え、BEAMSデザインの特製ダブルネームストラップとオリジナルTシャツをCONTAX i4Rと共に販売した。

「コンセプトは、ファッション的観点からも高感度なブランドとして認知されているCONTAXの魅力、既存のユーザーへの再認識と未開拓のジェネレーションへのアピールを行うこと」とは、展示会のプロデューサーを務めた梶原由景氏の言である。

#### 事例5 吉田カバン「PORTER」

PORTERは1962年に吉田カバンが発表したバッグのブランドである。フライトジャケットをモチーフにデザインされた「TANKER」を筆頭に、機能的でデザイン性の高いバッグとして若者に定評がある。PORTERが若者の間で注目されるようになったのは90年代前半になってからで、原宿のストリートブランドの注文に応じて「ダブルネームアイテム」（2つのブランドのトレードマークが入った製品）をつくっていたことがそもそものきっかけであった。98年7月、吉田カバンに特別に注文した商品のみを扱う「HEAD PORTER」という店が原宿にオープンした頃には、PORTERのみならず吉田カバンもファッションの先端をゆくブランドとして若者から熱狂的な支持を受けるようになっていた。

現在でもPORTERは様々なブランドとコラボレーションを行っている。代官山にBEAMSと共同で「B印 YOSHIDA」という店舗を構え、アップル社の「i-Pod」用ケースを作り、旅行雑誌「PAPER SKY」と旅行用バッグを企画するなどしている。これだけ見て

も明らかであるが、PORTER はこれまでに幅広い業種とコラボレーションを行っており、規模的にも事業内容的にも実に多彩である。吉田カバンもその下に位置する PORTER も、他ブランドとの関わりの中で自らのブランド力を養ってきたのである。

総括すると、事例 1 と事例 2 はともに異業種間での共同開発である。事例 2 については、パートナーである福寿園も伊右衛門のブランドネームを用いた製品を販売していることから、共同で 1 つのブランドを運営しているともとれる。事例 3 は 5 社で WiLL という一つのブランドをつくり、そのコンセプトに従った製品に WiLL のロゴを入れて各社が発売するというかたちをとっている。「コ・ブランディング」はもともと別個であった製品の属性や価値を一つにまとめ、新たな製品やブランドを生み出すマーケティング手法である。しかしこの事例で行われているのは、新しくつくったブランドの基本コンセプトとロゴ、いわばブランドアイデンティティを共有することである。また事例 4 は非常に短期的なプロモーションでの提携、事例 5 はそうした短期的かつ限定的な提携を何度も行ったことでブランドのポジショニングが変化した例であり、長期的な提携のみに注目している「コ・ブランディング」と「提携ブランド」から離れたところに位置している。これらの事例を見れば明らかであるが、マーケティング手法としてのコラボレーションは「collaboration」の辞書的な意味（＝共同研究、共同開発）を超えた企業間・ブランド間の提携を指している。

## 2-2 事例に共通する要因

続いてこれらの事例の中で各社・各ブランドが意図した成果について考察しよう。事例 1 と 2 は他社との差別化のポイントを得るために、異業種との連携を行っているのととれる。事例 3 については、若者が自社に対して抱いているブランドイメージの改変を目的としている。事例 4 はファッション性を強化しようという意図がコラボレーションの仕掛人によって直接語られている。そして事例 5 は他ブランドとのコラボレーションによって、若者にとっての自社ブランドのイメージが変わったことが示されている。全てに共通するのは、コラボレーションを行う者のうち、少なくともどちらか一方は「パートナーのブランドイメージを利用し、自社ブランドのイメージを自社にとって好ましい方向へ誘導する」という意図を持っていることである。

コラボレーションが実に多彩なかたちで行われていることは、これまで触れた事例から明らかであろう。本稿が対象とするコラボレーションについてまとめると、次のような特徴を持っていると考えられる。

資金・資材調達や人材交流などの経営管理上の提携ではなく、マーケティング上の提携である。

OEM 生産などに多くみられる消費者から見通せない提携とは異なり、表立って消費者にアピールされた提携関係である。

そしてコラボレーションがマーケティング活動全体に対して及ぼす効果についても、事

例から概ね明らかとなった。それについては次のように 2 つに分けることができると考えられる。

製品開発コストの分担および削減、流通チャネルの共有といったシナジー効果

他ブランドのブランドイメージが自社（ブランド）のブランドイメージに及ぼす効果

1 つめの効果については、パートナーとなるブランドが持つ技術や流通網などのマーケティング資源、すなわちある程度具体的なものをもたらす効果であるため、比較的測定しやすいと考えられる。しかし 2 つめの効果については、「ブランドイメージ」が抽象的な概念であるため、測定が困難といえる。続く節ではこれまでのマーケティング研究で企業間・ブランド間の提携がどのように捉えられてきたかを参照し、コラボレーションの効果を明らかにするためのインプリケーションを探りたい。

表 1： 事例のまとめ	パートナー	コラボレーションの局面	目的性	パートナーの目的性
事例 1 キリンビバレッジ	アディダス ジャパン	製品開発	スポーツドリンクとしてのイメージ強化	商標使用料？ ブランド接触シーンの拡大
事例 2 サントリー	福寿園	製品開発	品質保証	原材料提供による収入 ブランド接触シーンの拡大
事例 3 Will	トヨタ自動車 他 4 社	ブランドの共同運営	製造委託 品質保証	若年層へのアプローチ
事例 4 CONTAX i4R	BEAMS	短期的プロモーション	若年層へのアプローチ ファッション性強化	ブランドイメージ強化
事例 5 PORTER	BEAMS 他多数	製品開発 販売	ファッション性強化	製造委託 品質保証

### 2-3 提携ブランドとコ・ブランディング

これまでのマーケティング研究では、こうした企業間・ブランド間のマーケティング上の協力関係について「コ・ブランディング（例えば Keller 1998）」や「提携ブランド戦略（Aaker 1996）」という枠組みを用いて捉えてきた。Aaker（1996）はブランド間の提携について、他のブランドの構成要素となる「成分ブランド」と、他のブランドと結合した新たなブランドをつくり出す「結合ブランド」という 2 つの形態を提示している。「ブランド構築の費用や新製品発売のリスクの分担」「差別化のポイントをつくり出す一群のブ



ランド連想をもたらす」といったシナジー効果を追求できると述べている。

また、Keller (1998) は「二次的なブランド連想」という概念を掲げ、「コ・ブランディング」(上で触れた「結合ブランド」とほぼ同意義の言葉として用いられている)がそれを活用する一つ的手段になると述べている。「ブランド連想」については3章で詳しく述べるが、一般的には『そのブランドに関する記憶と「関連している」すべてのこと(Aaker 1991)』として定義されている。すなわち、あるブランドについて知っていることや、見たり聞いたりしたときに思い浮かぶ事柄がブランド連想である。「二次的」という言葉については詳しい解説はなされていないが、データの分類における一次と二次の違いと似た意味で用いられている。つまり、あるブランドが自らのマーケティング活動によって生じたブランド連想は「一次的」なものであるのに対し、他のブランドが既に持っているブランド連想(中でも自らのブランド連想となったもの)は「二次的」だということである。そして「二次的なブランド連想」は、企業、国や地域、流通チャネル、他のブランド、キャラクター、スポークスマン、イベント、第三者的な人や組織などと自らのブランドをつなげることによって活用できるとしている。

例えば伊右衛門について以上のようなフレームに沿って考えると、福寿園の茶葉というブランド化された構成要素、すなわち「成分ブランド」を使用しているといったように説明できる。そして福寿園には露出度と信頼性を向上させるというメリットが生じ、伊右衛門は福寿園のブランド連想を借りることで差別化のポイントをつくり出しているということになる。また、伊右衛門は福寿園の持つ「伝統に裏打ちされた深い味わい」というブランド連想を活用し、自らのブランドイメージを向上させたということが言える。

#### 2-4 コラボレーションの定義

先に述べたように、事例1と2は「コ・ブランディング」の枠組みにあてはめることができる。しかし、Aaker 及び Keller はいずれも製品企画面での提携しか考慮されておらず、さらに言えば競合しない2つの企業の長期的な提携関係しか考えられていなかった。そのため、それ以外の事例はあてはまらず、「コラボレーション=提携ブランド、コ・ブランディング」とはならない。また、事例としては挙げなかったが、コラボレーションは企業に属さない個人や組織との間で行われるものもあり、さらには1つの企業の傘下にある複数のブランドが協力した成果をコラボレーションと称して世に送り出すこともある。こうした側面も踏まえて本稿が対象とするコラボレーションを定義すると、「個人及び企業をはじめとする何らかの組織による、消費者に向けてアピールされたマーケティング活動上の共同作業」というようになる。提携ブランドやコ・ブランディングはコラボレーションの1つの形態として考えることとする。

コラボレーションがブランドイメージに及ぼす効果については、パートナーとなるブランドが持つ「ブランド連想」、すなわち「二次的なブランド連想の移転」が鍵となることがわかった。先行研究では提携によって生まれるブランドイメージの変化について

「結果として成功した・しなかった」が語られるばかりで、どうすることでどの程度の変化が生じるかという点については深い考察がされていない。それを明らかにするため、まずは続く章でこれまでのブランド研究を見つつ、コラボレーションを読み解く鍵概念である「ブランド連想」と「ブランド知識構造」に触れておきたい。

### 3 ブランド連想とブランド知識構造論

#### 3-1 ブランドとブランド化、ブランドの基本機能

ブランド連想、ブランドイメージについて触れる前に、ブランドという概念について整理しておこう。ブランドという言葉は元来スカンジナビア語の「brandr（焼き付ける）」という言葉に由来し、自分の所有物や作品を他人のそれと区別するために用いた「焼き印」という意味が語源だと言われている（青木 2001）。現在では、一般的に「ある売り手あるいは売り手グループの製品を競争相手のそれから識別することを意図して付与された名前あるいは(ロゴ、トレード・マーク、包装のデザインなどの)シンボル」と定義される(Aaker 1991)。小林(1999)はこの一般的な定義に対し、現在では多くの企業が複数のブランドを抱えているため、競争相手の製品に限らず自社製品も識別の対象となることに注目し、「ある売り手あるいは売り手グループの特定の製品を他の製品から識別することを意図して」というふうに若干修正している。古来の意味から現在の定義すべてに共通しているのは、ブランドをつけることで識別性を高めようという意図である。

ブランディング(=ブランド化)とは、狭義において上に述べた「識別機能」を目的として製品にブランドを付与することを示す。ブランド化の対象となる製品とは、「有形財、サービス、店舗、人、場所、組織、あるいはアイデア」などであり、それらについて「名前、ロゴ、シンボル、パッケージ、スローガン、キャラクター」などの「ブランド要素」からなるラベルをつくり、消費者に示すことがブランド化という作業である(Keller 1998)。また、ブランド要素はそれ自体が社会的に共有される意味を持っており、ブランドはその意味を伝達する手段として用いられている。ブランドのこうした機能は「意味づけ・象徴機能」と呼ばれる。

さらに、ブランドを付与することによって製品とその製造元・販売元の間が見えやすくなる。これを「出所表示機能」と呼ぶ。この効果を承知でブランドを付与するのは、品質に責任を持つ意志の表れといえる。その点で、ブランドは品質保証の役割も果たしている。以上に述べた「識別機能」「意味づけ・象徴機能」「出所表示・品質保証機能」を合わせた3つの機能が「ブランドの基本機能」である。青木(2001)はこれらの基本機能について一通り説明した後、ブランドが消費者購買行動において果たす役割を説明している。煩雑になるのを避けるため、ここでは概要にのみ触れることとする。

ブランドの基本機能は消費者購買行動において、以下のような役割を果たすとされる。

探索コストの削減：ブランドの識別機能により、製品に関する情報の探索・収集コストが低減される。

知覚リスクの削減：品質保証機能により、ブランドに対する信頼が増し、知覚リスクが低減される。

情報処理コストの削減：ブランド化によって製品の属性や便益、価値がまとまって消費者に伝達されるため、評価や態度形成を効率的に行えるようになる。

アイデンティティの形成：自己イメージに対応したブランド選択をすることで、消費者は自己表現を行ったり、アイデンティティを形成したりできる。

カテゴリー知識の形成：ブランドの基本機能が総合的に働くことで、消費者の中に製品カテゴリーを超えた新たなカテゴリー知識を生み出すことが出来る。

### 3-2 ブランド連想が生む効果

ブランド連想とは、ブランド化された製品に消費者が接したり、それについて考えたりすることで生じる『そのブランドに関する記憶と「関連している」すべてのこと（Aaker 1991）』である。つまりブランド連想は、製品それ自体、ブランド要素、ブランドに接した時の状況、接した時に抱いた感情・生まれた利益、それらについての事後的な判断などから形成されるといえる。

また、ブランドイメージは「何らかの意味のある方法で系統だてられた一連の連想（Aaker 1991）」、「あるブランドに対する消費者の知覚であり、消費者の記憶内で抱かれるブランド連想を反映するもの（Keller 1998）」といったように定義されている。この2つを総合して簡潔に言うと、ブランド連想の中から代表的なものを抽出し、体系立てたものがブランドイメージだと解釈できる。

ところで小林（1999）は、ブランドは使用される過程で単なる「識別」以上の意味を有するようになるとし、その意味こそブランド連想だと指摘している。さらにブランドとブランド連想は表裏一体であり、互いに独立して存在できないと述べている。このことは、ブランド連想と「ブランドの基本機能」の間に次のような関係があることを示唆している。

例えば、ウーロン茶についてよく知らない人が「“サントリー烏龍茶”を買ってきて」と頼まれた時、間違っ他ブランドのウーロン茶を買ってきたとする。そうした場合、結果としてブランド要素間の違いを識別できていなかったことになる。このように、単に名前やロゴマークの違いといった要素間の違いしか認識されていなければ、間違っ他ブランドを購入するといったことが起こりうる。しかし当該ブランドについての知識があったなら、他ブランドとの差異をはっきりと認識でき、実際の行動にも強く表れてくるだろう。つまり、ブランド連想によってブランドの識別機能が増幅されると考えられるのである。

同様のことは他の2つの機能についてもいえる。例えば、サントリー烏龍茶について「健康的」という強い連想を有している消費者ならば、何の連想も有していない消費者に比べてパッケージデザインが「素朴で体に良いもの」を象徴していると感じることが多くなるのではないか。茶葉の産地を連想として有する消費者は、他の消費者より出所について具体的に把握できるだろうし、品質に対して寄せる信頼も大きくなるだろう。

このように、消費者の記憶に蓄積したブランド連想はブランドと一体となって存在し、ブランドの基本機能を活性化していると考えられる。さらに言えば、ブランドエクイティの諸概念は活性化したブランドの基本機能によって高められる、という考え方もできる。識別機能の活性化によってブランド認知が高まる、意味づけ・象徴機能の活性化によって

価値の源泉となるブランドパーソナリティやユーザーイメージが生まれる、品質保証機能の活性化によって知覚品質が向上する、これらの結果としてブランドロイヤルティが育まれる、ということである。より正確には、ブランド連想は消費者の意識の中に形成されるものであり、ブランドの基本機能も消費者に対して働くものであるため、

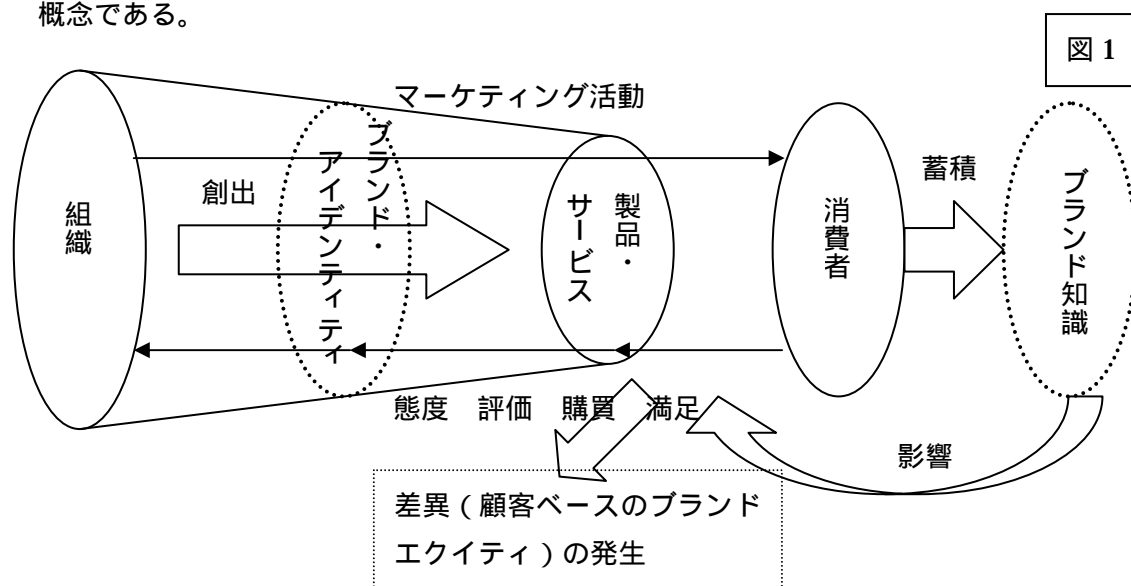
「活性化されたブランドの基本機能が、（前節末尾に挙げたような）消費者購買行動に及ぼす効果を増し、その結果として、ブランドエクイティの向上に代表されるマーケティング上のメリットを生んでいる」

とまとめられる。当然ながら基本機能がメリットを生むように働くのは、ある消費者が当該ブランドに対して肯定的なブランド連想を有する場合についてのみいえることである。続く節ではブランド連想がマーケティング全体に与える効果をより詳細に把握するために、Keller が提唱する顧客ベースのブランドエクイティおよびブランド知識構造論の枠組みを紹介する。

### 3-3 顧客ベースのブランドエクイティ

顧客ベースのブランドエクイティとは、「あるブランドのマーケティング活動への消費者の反応に対しブランド知識が及ぼす、差異を生む効果」として定義される（Keller 1993）。

「差異を生む効果」とは具体的に、製品にブランドを付与した場合としない場合とでどれだけ消費者の反応に差が出ているか、ということである。例えばある製品について、ブランドが見えるときは 100 点満点で 90 点と評価されたものが、ブランドを隠したときは 50 点と評価されたとする。このとき「差異を生む効果」は 40 点分働いていたこととなる。製品に対する評価の上下だけでなく、発売してから購買されるまでの期間の長短、広告への反応の大小など、マーケティング活動の様々な局面における消費者反応の差として捉えられる。「ブランド知識」とは、再生と再認からなるブランド認知に加え、ブランド連想とその「強さ・好ましさ・ユニークさ」を反映するものとしてのブランドイメージから成る概念である。



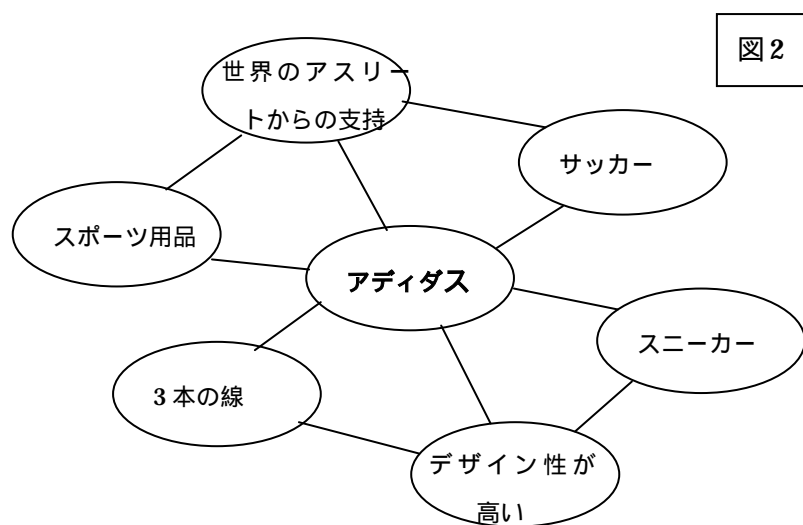
ブランド構築の流れ (Keller (1998) 等をもとに作成)

Keller のブランド構築の流れを簡単にまとめると、図 1 のようになる。組織はあるべきブランドの姿（ブランド構築の目標）としてブランドアイデンティティを定め、それに基づいて製品を設計や消費者とのコミュニケーションといったマーケティング活動を行う。それが次第に消費者の記憶にブランド知識として蓄積する。蓄積したブランド知識は消費者反応に影響を及ぼし、差異を生む。顧客ベースのブランドエクイティは、このような流れの中で構築されてゆく。

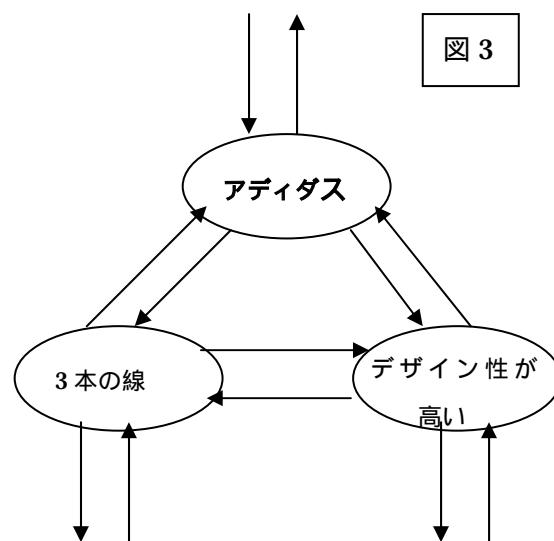
### 3-4 ブランド知識構造論

顧客ベースのブランドエクイティは消費者のブランド知識がとっている構造によって影響されるため、ブランド知識構造論とも呼ばれる。ブランド知識構造論においては、基本的にブランド連想は消費者の記憶の中にノードとリンクからなるネットワーク構造を形成するととらえられている。例えばある消費者が有する、アディダスについてのブランド連想の構造を図示すると次のようになる（図 2）。楕円がブランド連想のノードであり、それらをつなげている線がリンクを意味する。そしてこのモデルでは、情報の想起や検索は「拡散的活性化」と呼ばれる概念を通じて生じる。ノードは外部情報と内部検索情報に刺激されて活性化し、さらにリンクでつながった別のノードへと活性化を拡散させる。活性化の拡散はリンクの数と強さに左右されるとしている（Keller 1998）。外部情報とは例えば店頭でアディダスの製品を見たりすることを示し、内部検索情報とはふとアディダスのことが頭に浮かぶといったことを示す。

図 2 を見てわかるように、ブランド連想には「サッカー」といった価値判断を含まない中立的なものもあれば、「デザイン性が高い」といった評価もある。Keller はこうしたブランド連想が「強く、好ましく、ユニーク」であることがブランド構築のうえで望ましいとしているが、例えば「デザイン性が高い」という連想はブランドに対するポジティブな連想であり、好ましいものだといえる。



連想ネットワーク型記憶モデルの例



リンクの上りと下り

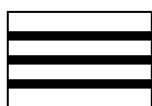
Keller (1998) は価値判断を含まないブランド連想の好ましさの判定基準として、そのブランド連想に対する消費者の好悪の度合によって測定できるとしている。価値判断的なブランド連想については、ブランドアイデンティティ（企業の考えるブランドの理想的な姿）に当てはまっているかどうかが重要となるだろう。また、成果を上げているブランドに対して消費者が持っているブランド連想を参考にすることもできるだろう。

以上長くなったが、本稿が従うブランド知識構造論の視点が明らかとなった。すなわち、ブランド知識構造論ではブランドエクイティの源泉を消費者が有するブランド知識に求め、さらにブランド知識の働きの詳細を知るために、その構成要素であるブランド連想の内容と構造に注目する考え方である。引き続き消費者のブランド知識構造に注目しつつ、「二次的なブランド連想の移転」が生じるメカニズムを追っていきたい。

## 4 二次的なブランド連想の移転

### 4-1 拡散的活性化の「上り」と「下り」

二次的なブランド連想の移転の仕組みを知るために、ここではまず拡散的活性化の働きを追っていきたい。拡散的活性化をより詳細に捉えるために、本稿ではリンクの一つひとつにつき「上り」と「下り」という概念を設定する(図3)。リンクの上りとは、あるノードからみて自らに向けられた矢印を示す。逆にリンクの下りとは、そのノードから他のノードに向けた矢印で示される。例えば「adidas」という文字が書かれているのを図2のようなブランド知識を持つ人が見ると、アディダスのノードが活性化しリンクでつながった6つのノードにそれが広がって(下って行き)、アディダスに対するイメージが湧く。この「下り」リンクの数が多いと消費者はブランドに抽象的なイメージを抱くようになり、逆に数が絞られていけば具体的になると考えられる。



また左のように3本の線が引かれているのを見ると、「3本の線」のノードが活性化し、リンクしている「アディダス」のノードにそれが広がって(上って行き)「アディダス」というブランド名が想起される。この「上り」リンクの数は Keller のいう「ブランド認知の幅(当該ブランドが思い浮かべられる購買状況や消費状況の多様性)」に、またその「強さ」は「ブランド認知の深さ(当該ブランドが思い出される可能性とその容易さ)」関連してくると考えられる。

リンクの強さを測定するのは困難であり、手段も確立していないが、自由連想が1つの方法として利用できると考えられる。例えば「アディダスという何を思い浮かべますか?」といった質問したとき、出てきた答えの順序やその答えを出すまでにかかった時間などが「下り」リンクの強さを測定する際の手がかりになるだろう。さらに先の質問で出た答えについて1つずつ「~という何を?」問い、「アディダス」が何番目に出てくるか、出てくるまでにどれだけ時間を要したかなどが「上り」リンクの強さを測定する際に役立つだろう。

上に述べた「リンクの強さ」は、ある一人の消費者にとって、当該ブランド連想がどれだけ強く認知されているかを示しているといえる。ところで Keller (1998) は「ブランド連想の強さ」という概念を一人の消費者にとってのあるブランド連想の強さではなく、より一般的な意味を持つものとして使っている。この考えに従うと、複数の消費者について当該ブランド連想とブランドノード間のリンクの強さを測定し、それを足し合わせたものが一般化された当該ブランド連想の強さだといえよう。

また「ブランド連想のユニークさ」とは、あるブランド連想が一般的に、どれだけ当該ブランドに特有かを示す指標と解釈できる。よって一人の消費者については、そのブランド連想から出ているリンクの数の少なさ、もしくは当該ブランドに向けられた「上り」リンクの強さとして定義づけられる。あとは上と同様に、複数の消費者についてそのブランド連想から出ている数や「上り」リンクの強さを測定し、それを足し合わせることで一般



化されたそのブランド連想のユニークさが示されるだろう。一般的にみて、「デザイン性が高い」といったようなブランドに対する評価や、好き嫌いといった態度は多くのブランドについても示されるため、ユニークなブランド連想にはなりにくいといえる。

ところで、アディダスの「3本の線」という連想は先に述べた一般的な意味での「強さ」「ユニークさ」がともに高い水準にあると言えよう。この例に限らず、ふつうブランド連想としてのロゴや名前、トレードマーク、あるいは製品それ自体は、こうしたブランドノードとの間に高いリンクージュを示すと考えられる。「ユニークさ」についてはブランド要素が商標として法的に保護されることが理由であると推察される。それに対し「強さ」は、ブランド要素や製品が常にブランド概念とセットで認識されることに由来するといえる。つまり、何度となく「3本の線」と「アディダス」という名前がセットで提示されたため「この2つは一体のものである」という刷り込みが生じ、結果的に「3本の線」を見ると条件反射が起こり、「アディダス」の名前が想起されるようになったといえるのだ。このことから、何かをブランド連想として、あるブランドと強くリンクさせるためには、消費者にその何かとそのブランドがセットになっているところを繰り返し認知させることが重要だということがわかる。

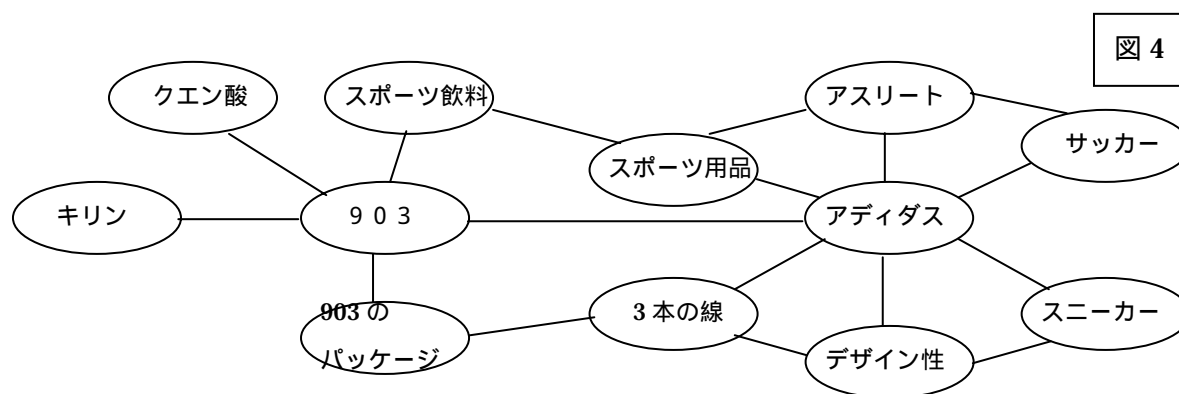
#### 4-2 連想の移転

ブランド連想が利益の源泉となることは3-2において示された。そのブランド連想は、消費者に地道に発信し続けることで生み出すことができるが、既に確立された他ブランドの連想を借りてくることもできる。成果を上げている他ブランドの連想をうまく移転できれば、自らのブランドの成果を向上させることができるといえる。

「二次的なブランド連想の移転」が起こる基本的メカニズムは、3-5で示したように複数のブランドをセットで認知させ、ブランド間にリンクを作り出すことである。903については、共同開発をアピールし3本の線をパッケージに載せることを通じてアディダスとのリンクを作り出した。ブランド間のリンクからブランド連想の移転が起こる仕組みについては2つ考えられるが、そのどちらも強い「下り」リンクによって支援されると思われる。それについて下の図4を見ながら解説しよう。図4は903とアディダスについて、ある消費者が持つブランド連想を図2にならって配置した例である。

まず1つめの仕組みであるが、「903のパッケージ」を見たり思い浮かべたりした時、そこに「3本の線」があるのを認め、ひいては「アディダス」のことが頭に浮かぶであろう。それがさらに「アディダス」のブランド連想を活性化する。二次的なブランド連想の移転は、このプロセスが繰り返し確認されることで簡略化し、結果的に「903」と結びつくことで示される。ただし、こうして出来たブランド連想は「下り」ルートの省略によるものであるため、「上り」の性格は持たないと考えられる。例えば「サッカー」という連想の移転が確認されたとしても、「サッカーと聞いて何を思い浮かべますか？」と尋ねたとき、「903」という答えが返ってくることは期待できない。

次の仕組みについては、「ブランド・スキーマ」という概念を用いて説明される。「ブランド・スキーマ」とはすなわち当該ブランドに関して形成された当該ブランドを認識する際に用いる枠組み（青木 2001）のことである。上と同じような経路で「アディダス」が活性化されると、アディダスの「ブランド・スキーマ」が想起され、そのスキーマに整合するように903の特徴が理解される（cf.松下 2004）。その結果として、アディダスと同じようなブランド連想が生み出されるという仕組みである。この場合実際は「移転」していないが、似た連想が増えるため「移転」したように見えるということになる。評価や態度といった種類の連想は、こちらの仕組みによって生まれていると捉えられる。



#### 4-3 阻害要因

ブランド連想の移転の効果を下げる要因として、当該ブランドの連想があると考えられる。例えば903について何の連想も持っていなければ、そのパッケージを見て純粋なアディダスの製品と思い込む、ということが起こりうる。しかし「対乳酸にはクエン酸。アディダスジャパン共同開発プロダクト・キリン・903。」などのコピーに繰り返し触れることで「キリン」「クエン酸」「スポーツ飲料」などの連想が生じてくる。この上にさらに使用経験などの製品関連外の連想が生まれ、結果として903独自の意味世界が形成されることになる。そうすると、903とアディダスは示す意味の違いによって識別されるようになる。これによりアディダスから移転したブランド連想の存在感が薄れ、効果も減ると考えられるだろう。また、当該ブランドの連想が二次的なブランド連想の移転を妨げる理由は、当該ブランドが持つリンクの数の変化によっても説明される。リンクの数が多いと、当該ブランドのノードが刺激されたとき活性化の方向が分散し、他ブランドへのリンクの強さが損なわれてしまうからである。

#### 4-4 連想がスムーズに移転する状況

当該ブランドの連想が他ブランドからの連想の移転を妨げる阻害要因となることが明らかになった。それを踏まえると、ブランド連想の移転が起こりやすい状況は概ね次の2点によって成立するといえる。

### 強い「下り」リンクを生むようなマーケティング操作

当該ブランドにわずかなブランド連想しか有していない消費者、あるいはそもそも当該ブランドを認知していない消費者

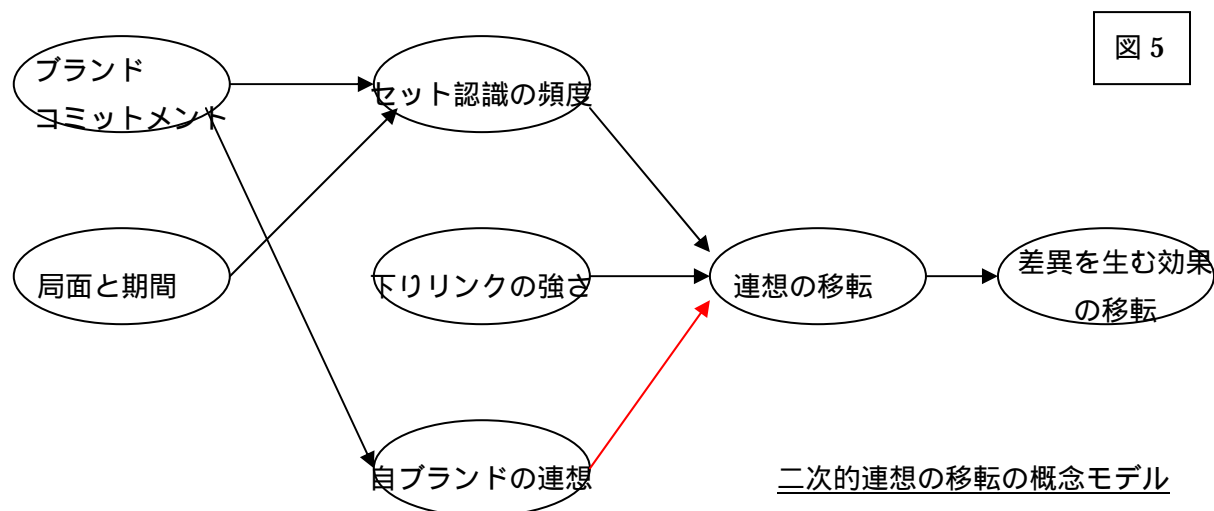
1点めについては、903のように、名前やトレードマークなどのブランド要素をはじめとする、移転元のブランドと強い「上り」のリンクでつながったブランド連想を利用することで可能となる。当然、名前やトレードマークを使う時には使用料が発生するだろうし、使用できる範囲や期間などについても両者の合意が必要となるであろう。

2点めについては、最初の2章で述べた事例4がこの状況にある程度当てはまるといえる。「未開拓のジェネレーション」とは、CONTAX に対するブランド連想を持っていない人々と言い換えられるため、BEAMS の連想が CONTAX にスムーズに移転すると予想される。

また、松下（2004）はあるブランドから象徴的便益を得ていると感じている消費者は、そのブランドに関する情報を積極的に集め、さらにそのブランドに対する良い情報にだけ注目したり、情報の解釈を良い方向に歪めたりするため、態度が自発的に高まるとしている。これを踏まえると、BEAMS に象徴的便益を感じている消費者は CONTAX について好意的な態度を示し、また BEAMS と CONTAX の間に強いリンケージを生じるだろう。

#### 4-5 概念モデルの提示

これまでの議論により、二次的なブランド連想の移転の基本的メカニズム、そして阻害要因が説明された。4章で進めた議論を1つのモデルにまとめたのが下の図5である。なお、黒い矢印は正の影響を示し、赤い矢印は負の影響を示す。構成概念を左から説明すると、「ブランドコミットメント」とは消費者が自ブランド及び他ブランドに対して抱いているブランドコミットメントである。「局面と期間」とは、コラボレーションが行われる局面と期間に関する概念である。例えば903が麒麟ビバレッジの販路でのみ販売される場合と、アディダスの商品を扱う店舗でも販売される場合とでは、後者の方が局面が広いといえる。このようにコラボレーションに相互性を持たせたり、製品ラインを増やしたりす



ることで局面は広くなるのである。「セット認識の頻度」とは、自ブランドとパートナーブランドと一緒に認識する頻度である。どちらかのブランドに対するコミットメントが高ければ、情報収集により多くの労力を割くため（松下 2004）、セットで認識する頻度が増えるといえる。また、局面が広ければそれだけ認識の頻度も上がるであろう。「下りリンクの強さ」とは、自ブランドからパートナーブランドへ向いたリンクについて、下り方向がどれだけ強いかということである。「自ブランドの連想」とは、連想の移転の阻害要因であり、自らのブランドがどれだけブランド連想を有しているかという概念である。「連想の移転」はパートナーブランドから自ブランドへどれだけ二次的な連想が移転したかという概念である。最後に「差異を生む効果の移転」とは、パートナーブランドが持っている顧客ベースのブランドエクイティがどれだけ自ブランドに移転したかを示す概念である。連想が多く移転するほど、パートナーブランドが構築したエクイティを転用できる。

これらの構成概念のうち、自ブランドにコントロールできるのは「局面と期間」「下りリンクの強さ」「自ブランドの連想」の 3 つである。「局面と期間」については先ほど述べたとおりである。「下りリンクの強さ」はパートナーブランドのロゴを借用する・しないなどの方法でコントロールできる。「自ブランドの連想」はコラボレーションのターゲットとする消費者の選定や、自らのプロモーション活動の抑揚によってコントロールできるであろう。

続く章では、第 2~4 章での議論を踏まえたうえで、連想の移転をブランドエクイティ構築に利用する方法を示す。

## 5 コラボレーションとブランド構築

ここでは、これまでの議論の総括としてコラボレーションを行う際の指針を示し、さらにそれがブランド構築を進めるうえでの意義について考察したい。

### 5-1 パートナーの選択と局面・期間

コラボレーションを行うに当たってはまず、「どういったブランドと」「いつどこでどういったように」コラボレーションするのかを決めなくてはならない。時期については4-3の が示す内容から、新規でブランドを立ち上げて間もない頃や、既存のブランドでも新たなターゲットにアプローチする際にはコラボレーションが効果を増すことがわかる。

他の状況については、コラボレーションがもたらす 2 つめの効果に対する姿勢で変わってくるだろう。それについて以下の 2 つの場合に分けて考えていこう。

シナジー効果を重視し、自らのブランドイメージは現在のまま保ちたい

保有技術や販売網の水準は高いが、自らのブランドアイデンティティと食い違うブランドイメージを持っているブランドがパートナーとなると、このケースに当てはまるだろう。こうした場合、パートナーとの間に強いリンクが生じないような配慮が必要となる。コラボレーションの期間を短くしたり、局面（製品開発、流通、プロモーションなどのどこで行うか）を限定したりすることでコントロールできるだろう。これまでの事例でいうならば、伊右衛門の茶葉は福寿園の流通チャンネルを通じて販売されているが、903はアディダスの流通チャンネルを通じて販売されてはいない。すなわち、アディダスはコラボレーションの局面を製品開発にとどめ、相互的な取り組みをを行わないことで903からのブランド連想の移転を防いでいるようである。また別な例でいうと、技術的に生産が困難と言われていた「au」の携帯電話「info-bar」は三洋電機のグループ企業によって生産されたが、通常ならば名前に組み込まれるはずの「SA」という型番が入っていない。「au design project と三洋電機のコラボレーション」という表立ったアピールが行われなかったのは、デザイン性の高さを前面に出すための配慮があつてのことであろう。いわば「コラボレーション」にするか単なる「OEM生産」にするかという命題がここにある。

自らのブランドイメージを良くできれば、多少の出費は厭わない

パートナーに当たるブランドが自らのブランドにとって好ましいブランド連想を有しているときに、このケースに当てはまる。WILL や CONTAX のコラボレーションの背景にはこのような目的性が見える。こうした場合はパートナーへの強い「下り」リンクをつくるために、パートナーのブランド要素を拝借し、さらにマーケティングの様々な局面にコラボレーションを拡大し、期間も長期にわたって行えば連想の移転が進み、目的を達成できるだろう。当然そのようにすることで高い費用が生じることになる。これについては、同じ費用をかけて広告などのマーケティング・コミュニケーションを行うこ

とで得られる効果と比較しつつ、局面と期間を決めるべきだろう。

以上をみてわかるように、コラボレーションは機能的価値の創造に長けたマスなブランドと象徴的価値の創造に長けたニッチなブランドとの間で行われることが多く、両者の思惑がせめぎあった末のアウトプットとして捉えることができる。なぜ両者の間にこういった関係が生じるのか、節を改めて考察しよう。

## 5-2 コラボレーションの意義

Keller (1998) では、ベネフィットに関する連想をブランド連想の中で主要なものの 1 つとして挙げ、それを機能的ベネフィット、象徴的ベネフィット、経験的ベネフィットの 3 つに分けている。機能的ベネフィットは製品関連属性に対応し、生理的なニーズや安全面でのニーズ、問題解決などの動機と結びついている。次に、象徴的ベネフィットは製品非関連属性、特にユーザーイメージに対応し、社会的承認や自己表現、外部志向の自尊心を満たすような動機と関連している。最後に、経験的ベネフィットとは製品の使用を通じて感じることであり、製品関連属性と非関連属性の両方に対応している。そして感覚的な喜びや刺激に関連する連想である。

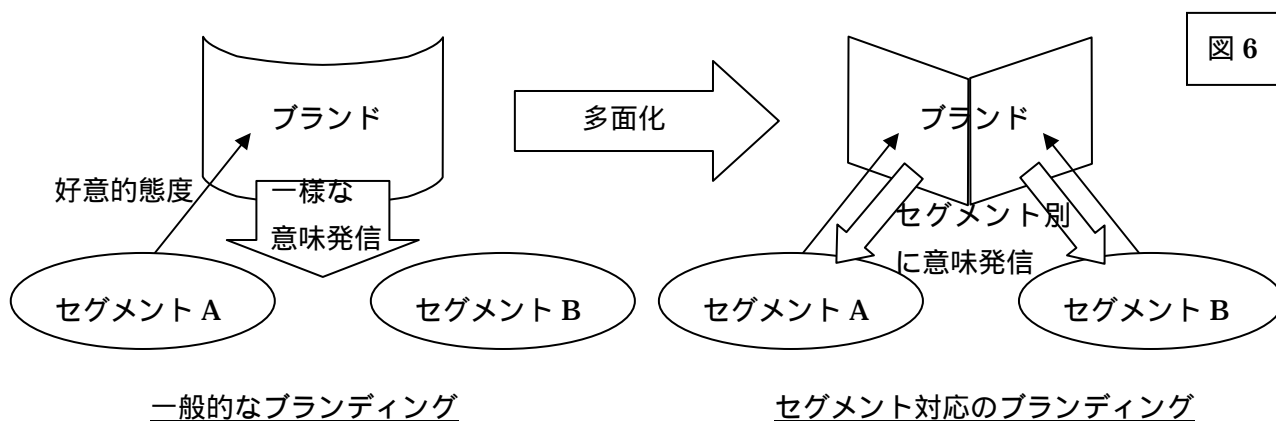
基本的に、消費者から象徴的ベネフィットに関する強い連想を持たれているブランドは、ニッチャーであると考えられる。なぜなら、象徴的ベネフィットは特定のセグメントを示す一群の連想と対応しているからである。象徴的ベネフィットは消費者の自己知識とブランドパーソナリティおよびユーザーイメージが適合したときに生じるとされている(松本 2004)。そのユーザーイメージとブランドパーソナリティは、使用者の年齢層や職業、さらにはライフスタイルや性格といった細かいセグメントに関する連想の総体ということができる。すなわち、ユーザーイメージやブランドパーソナリティがはっきりしているほど、特定のセグメントにターゲットを絞り込んでいることになる。

つまり強い製品関連属性の連想を持つマスブランドにとって、ニッチブランドとのコラボレーションは、きめ細かく各セグメントに対応するよい手段となるのだ。事例 4 の CONTAX のように、コラボレーションを行うことで製品ラインの拡張を伴わずに「未開拓のジェネレーション」にアプローチすることもできる。これは、製品ラインの拡張に伴うコストが大きい製品カテゴリーであるほど意義深いことであろう。

これまでのマーケティングでは、セグメントに対するアプローチは製品企画を軸に行われてきた。そして、できた製品のブランド化に当たっては機能・象徴・経験の全てのベネフィットが 1 つの広告に詰め込まれ、発信されてきた(図 6 左側)。だが、このような方法には次のような欠点がある。例えば、若者の嗜好に合わせたミニバンがある自動車会社から発売されたとしよう。そのミニバンは何人かの若者達が意気揚揚と乗り込み、海へ遊びに行く CM を大々的に放映し、若さ・活気・楽しさといった意味を強めることに成功した。しかしそうした意味が強くなってしまうと、そのミニバンの性能に魅力を感じる中高

年には手を出しづらいものとなるだろう。つまり、普遍性のある機能的ベネフィットを提供できる製品なのに、象徴的ベネフィットを強調し過ぎたためにターゲットが絞られ、潜在顧客を失ってしまう可能性があるのだ。よって、セグメントを限定しない機能的ベネフィットを持つ製品については、ブランドパーソナリティーおよびユーザーイメージを強調しない方が望ましいケースもあるといえる。携帯電話や音楽プレーヤー、PC および関連機器などに代表される電気機器がそれに当てはまる製品カテゴリーであると考えられる。

こうした製品は、全セグメントに向けて機能的ベネフィットとブランド要素をアピールし、象徴的ベネフィットに関してはセグメントごとに異なるコミュニケーション施策を採るのがよいであろう。つまり、製品それ自体はマスマーケットを目指し、ブランディングではセグメントに応じた多面的なアプローチ（図 6 右側）を試みる、ということである。そうした戦略をとるうえで、コラボレーションは大いに役立つであろう。



## 6 おわりに

本稿ではコラボレーションの効果を明らかにするため、ブランド連想がマーケティングのメリットを生むプロセスと、二次的なブランド連想の移転が起こるメカニズムの詳細を追ってきた。前者のプロセスについては「ブランド連想によって増幅されたブランドの基本機能が消費者行動に影響を与える」という枠組みを、後者のメカニズムについては「拡散的活性化の上りと下り」「セット認識」といった概念を用いて説明してきた。マーケティング理論研究の中には、それらの概念をブランド知識構造論に導入することでブランドの核心に一步踏み込んだもの、と位置付けられるだろう。ただし本稿で示した枠組み・概念は全て帰納的・便宜的に導かれたものであるため、それらの妥当性が一度検証される必要があるといえる。特に「上りと下り」の概念は、ブランド知識構造の解明と測定に大きく貢献すると考えられるため、心理学をはじめとする関連諸科学も交えて慎重に行われるべきであると考ええる。

また、本稿は後半でブランディングに対する新たな視点を提示したという点で、ブランド構築の実務に対しても示唆するところが大きいといえよう。これまでのブランド論の要点は、長期性・一貫性・独自性の3つと、それらの底流をなす主体性を含めた4点にまとめることができる。簡潔にいうと、ブランド構築について長期的なスパンで取り組むこと、ブランドの様相を一定に保つこと、他のブランドにはない独自の世界を築くこと、他のブランドから独立した立場で自主的に取り組むこと、の4項目で示される。

多くのブランド関連書籍で繰り返し述べられてきたこれらの「教義」は、各製品カテゴリーのトップブランドの成功要因から導出されたものであり、中小企業や新規のブランドに対する配慮を欠いていると言わざるを得ない。事例3のPORTERのように、中小企業でありながら強いブランドを構築した例は決して少なくない。多くの研究者は「ブランドは消費者の心の中にある」と説いているが、それは預金口座に積み立てるような自主的かつ一方向的に行われるブランディングを指して言っているようである（cf.片平 1999）。しかし実際のところ、ブランドは意味を発信する企業と意味を解釈する消費者との相互作用の中でつくられるものであろう（cf.小林 2001）。さらに言えば他ブランドの持つ意味も、自らのブランドの方針や解釈のされ方に少なからぬ影響を及ぼしている。しかしながら、ブランド間の相互作用に関する研究はまだ例が少ない。

本稿で提示したブランディングは、「ターゲットとしての消費者」ではなく「意味を解釈する主体としての消費者」を想定し、さらに「自ら築き上げるブランド」ではなく「他ブランドと消費者との相互作用の中でつくられるブランド」という考えを前提としたものである。消費者は企業が想定していないような用途や価値を製品に見出すこともあれば（cf.濱岡 2001）、自らの目的に沿って考え出したカテゴリーに従ってブランドを整理・分類することもある（cf.新倉 1995）。そうした「能動的な消費者」を想定してこれまでのブランディングを捉えなおすことが、新たなブランディングの方法論を導き出すうえで重要となるだろう。



[参考文献]

- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brand*, Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』, ダイヤモンド社 1997年)  
(1991), *Managing Brand Equity*, Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』, ダイヤモンド社 1994年)
- 青木幸弘 (2001), 「消費者行動論とブランド・マネジメント~ブランド研究の過去・現在・未来~」 『マーケティング・ジャーナル』 81 巻 47-61  
(2004), 「製品関与とブランド・コミットメント」 『マーケティング・ジャーナル』 92 巻 25-51
- 濱岡豊 (2001), 「アクティブ・コンシューマー 創造しコミュニケーションする能動的な消費者モデルの開発に向けて」 未来市場開拓プロジェクト・ワーキングペーパー
- 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』 55 巻 4-15  
(1996), 「ブランドのアイデンティティ」 『マーケティング・ジャーナル』 60 巻 15-26
- Kapferer, J-N. (1999), *Les marques a l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organisation (博報堂ブランドコンサルティング監訳『ブランドマーケティングの再創造』, 東洋経済新報社 2004年)
- 片平秀貴 (1999), 『新版パワー・ブランドの本質』, ダイヤモンド社 1999年
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity" *Journal of Marketing* Vol. 57 1-22  
(1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall (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)
- 小林哲 (1994), 「ブランド連想に依拠したブランド活用戦略の構築」 『マーケティング・ジャーナル』 54 巻 15-24  
(1998), 「ブランドの意味構造分析 ~意味要素数と意味要素のタイプに焦点を当てて~」 『マーケティング・ジャーナル』 69 巻 27-42  
(1999), 「ブランド・ベース・マーケティング 隠れたマーケティング・システムの効果」 『経営研究』 (大阪市立大学経営学会) 49 巻 113-133
- Kotler, P. (2000), *Marketing Management: Millennium Edition*, Prentice Hall (恩蔵直人・月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』, ピアソン・エデュケーション 2001年)
- 松下光司 (2002), 「ブランド・パーソナリティ評価が属性情報処理に与える影響 ~消費者知識概念に基づくハロー効果の分析~」 『マーケティング・ジャーナル』 85 巻 19-29

(2004), 「なぜブランドのシンボリック・ベネフィットは競争優位の源泉となるのか? ~ブランド知識構造論によるアプローチ」『マーケティング・ジャーナル』92巻 14-23

中西正雄(1984), 「消費者行動の多属性分析」, 中西正雄編著『消費者行動分析のニュー・フロンティア』2-26, 誠文堂新光社

新倉貴士(1995), 「消費者情報処理研究の新展開: カテゴリー化概念の登場」『マーケティング・ジャーナル』58巻 44-52

[参考URL] 主に以下をもとに事例を作成した。

株式会社キリンビバレッジ ニュースリリース:

<http://www.beverage.co.jp/company/news/>

株式会社サントリー ニュースリリース:

<http://www.suntory.co.jp/news/>

株式会社福寿園 ホームページ:

<http://www.fukujuen.com/>

第31期アーク都市塾卒業作品集 ブランドマネジメントコース:

[http://www.academyhills.com/school/toshijuku/works/31/m31\\_bm.html](http://www.academyhills.com/school/toshijuku/works/31/m31_bm.html)

CONTAX ホームページ:

<http://www.kyocera.co.jp/prdct/optical/contax/>

株式会社吉田 ホームページ:

<http://www.yoshidakaban.com/>