

商品・サービスのコンセプトを基点とする ブランドマネジメント

Brand management based on the product and service concept

加藤 拓巳

Takumi Kato

1. はじめに

日本の高度経済成長を支えてきた電機メーカーや自動車メーカーが強みとしてきた要因の1つは、品質の高さであった (Vogel, 1999)。「壊れない」という品質の信頼性が消費者を魅了した。しかし近年は、高い技術力が維持されているにもかかわらず、多くの企業が苦戦を強いられている。なぜなら、これほど技術が大切な時代でありながら、技術の優劣のみで競争優位性を築くことが極めて難しくなってしまったためである。耐久性のような性能は、消費者の求める一定水準を上回ると、消費者視点では多くの商品は違いがない状態と同然となる。それ以上の性能を訴求しても、それは価値には結びつかない。つまり、かつてのように、「技術開発」と「商品開発」は同義語ではなくなった (藤本・クラーク, 2009)。一般的に、競争優位の源泉は、コストの時代、品質の時代、そしてブランドの時代と変遷する。既に多くの商品・サービスは、ブランドによる価値づくり競争の段階に突入している (恩蔵, 1995)。そして、特に電機メーカーを中心とする日本企業は、この価値づくりが極めて弱い (延岡, 2011)。

この点は「失われた30年」を通じて長年指摘されてきたため、多くの企業は強い危機意識のもとで戦略の転換を急いでいおり、デザインやUX (user experience) に注力してきた。それに加えて、人工知能の活用、DX (digital transformation) の推進、オープンイノベーションの導入、多様性のある組織への転換など、矢継ぎ早に新しい取り組みに着手してきた。しかし、これらはすべて手段である。「どうつくるか?」「どう売るか?」という手段の議論は盛んな一方で、「何をつくるか?」という目的が疎かになっている。レストランに例えると、どんな料理を提供するかを考えないまま、シリコンバレーから最先端の食材を調達し、人工知能による料理レコメンドシステムを構築するようなものである。

品質で競う時代の目的設定は、極めて簡単であった。シンプルに、耐久性の向上である。現在の価値づくりの難しさは、この目的設定にある。情報が氾濫し、商品・サービスが余りある世の中で、消費者に求められる目的を定義する力が欠如している。その結果、どれだけ優れた手段・

技術であっても、その効果を十分に発揮できないまま、市場から消えてしまう。あるいは、高い耐久性を武器にかつて強固なブランドを誇った商品・サービスが、その点ではもはや優位性を維持できなくなり、新たな目的を設定できぬまま苦境に追いやられる例が散見される。

商品・サービスのブランドを構築するにあたって、目的に該当する要素はコンセプトである。明確なコンセプトに基づいて強固なブランドを構築している最も有名な成功例の1として、Starbucksが挙げられる。「第三の場所」というコンセプトの具現化として、香り高いコーヒー (product)、アースカラーの内装デザインや音楽を具備した快適な空間 (place)、フレンドリーで専門的なバリスタ (staff) を提供している (Schultz, 1997)。これらによって生み出されるコンセプトの価値は、ブランドの信頼を生み、高いロイヤルティの獲得を実現している (Wu, 2017)。COVID-19のパンデミック下で物理的環境が閉ざされてからも、このコンセプトはサービスの考え方として継続している (Meisenzahl, 2022)。

しかし、これほど知れ渡った事例があり、コンセプトの重要性が認識されているにもかかわらず、実務・研究の両面でコンセプトが扱われる場面は依然として少ない。研究の観点では、直接触れることができるデザインや性能と異なり、コンセプトを消費者が調査で評価することが難しいと考えられているかもしれない。しかし、実務においてコンセプトテストは大量に実施されている。実務の観点では、コンセプトを基点としたブランドマネジメントのプロセスが体系化されていない問題がある。そこで本稿は、商品・サービスのコンセプトを基点とする価値づくりとブランドマネジメントのあり方について論じる。

2. コンセプトとブランドマネジメント

商品が強固なブランドとして成功するために、明確にコンセプトを定義する重要性は古くから認識されている (Gardner & Levy, 1955)。消費者のニーズに基づいて定義されるコンセプトは、商品・サービスブランドの基礎である (Park et al., 1986)。コンセプトというと、世間一般的にはクリエイティブな言葉を考えることと思われがちである。しかし、基本的に、価値は問題解決から生まれる。したがって、図1に示すとおり、技術、デザイン、UXなどの手段ではなく、実用的+心理的な問題を解決する、時代に依存しない本質的な価値が定義されなければならない。コンセプトのフレームワークとしては、ターゲット (Who)、提供する価値やポジショニング (What)、実行方法 (How) が一般的に知られている (Stengel et al., 2003; Lafley & Martin, 2013)。特にWhoにおいて、「どんな実用的・心理的な問題を抱えている人か?」を具体的に策定することが肝である。この時、その問題が潜在的であることが重要である。問題が明白に顕在化しているものは、大抵の場合、既存の性能改善で達成される。競合他社も把握しているため、すぐにコモディティ化してしまう。そうではなく、消費者自身も気付いていない、あるいは当たり前に受け入れてしまっている面倒なことを問題として発見することが価値づくりの最初の一步となる。つまり、価値づくりは、目的を適切に設定できるか否かで成否が決まる。問題を解決す

る仕事以上に、問題を発見する仕事は大きな意味を持つ。

次に、商品・サービスがブランドとして消費者に認識されるまでに求められるマネジメントの過程を示す。「企業は価値を常に約束し、消費者はそれを絶大に信頼する」という状態が強固なブランドの存在を意味している。この達成までの過程を図2に示す。ここで重要な点は2つである。1つは、永遠に到達しない目指すコンセプトを社内外に発信し続けることである。コンセプトは、すぐに実現できてしまうものでは、大したブランドには成長できない。2つ目は、積み重ねた時間が長いほど、ブランドが強固になるということである。一般的に、技術的・社会的な制約から、一足飛びにコンセプトを実現することはできない。その時点で適用できる技術を駆使しながら、地道にコンセプトに近づいていく。例を挙げると、Teslaは完全自動運転の未来を発信し続けている。そして、現時点では技術的に難しいものの、既に販売している車は将来利用可能となる完全自動運転を提供できるハードウェアを標準装備しており、ソフトウェアアップデートを通して継続的に機能が向上するよう設計されている (Tesla, 2022)。コンセプトを”完璧に”開発してから世に出すことを考えていては、開発期間が長期化し、商機を逃してしまう。このように、コンセプトの地道な具現化こそがブランドマネジメントであり、決して華やかな広告1つでなし得ることではない。

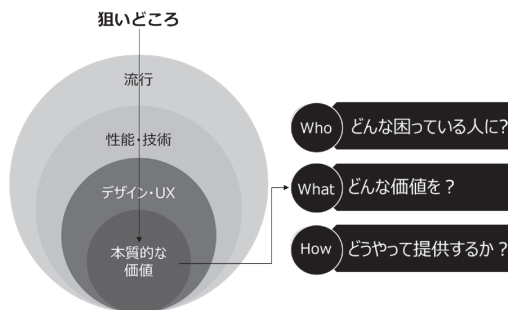


図1 コンセプトのフレームワーク

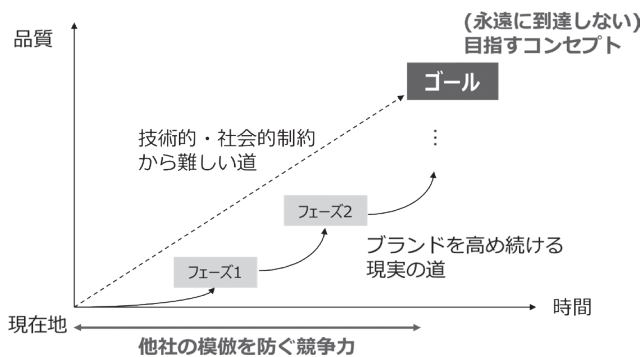


図2 ブランドマネジメントのイメージ

3. 価値づくりの各プロセスに必要な視点

図3に示す価値づくりの各プロセスにて、求められる視点を実証結果とともに説明する。

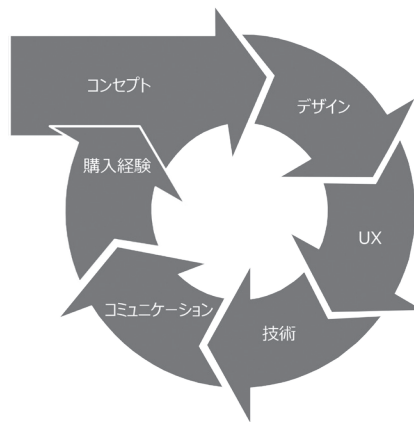


図3 価値づくりプロセス

3.1 コンセプト策定と検証

コンセプトの重要性は既に述べてきたとおりである。ここでは、実務の現場において、注意すべき点を述べる。商品・サービスの企画・開発は、それぞれ別のプロジェクトとして動くため、縦割り文化となり、相互の連携が弱くなる傾向がある。その結果、個別の商品・サービスで質や方向性にばらつきが生まれ、一体感が醸成されないことで効果が限定的になってしまう。最近では、模倣されにくく、複数の商品・サービスブランドに付与するため効率的である企業ブランドへの注目が高まっている (Keller & Swaminathan, 2019)。図4に示すとおり、企業ブランドコンセプトと商品・サービスブランドコンセプトのイメージを一致させることで、両者は相乗効果を発揮し、互いのブランド構築を促進する (Kato, 2021-a)。例えば、ユニクロは「LifeWear (究極の普段着)」という企業ブランドコンセプトのもと、それを体現したヒートテック、エアリズム、ブラトップ、ウルトラライトダウンなどのコア商品を開発している (Uniqlo, 2021)。Mujiは「これがいい」という強い嗜好性を誘う商品ではなく、「これでいい」と理性的に満足する商品をコンセプトとして掲げている。このコンセプトを「北をさす方位磁石」として掲げ続け、7,000を超える商品が開発されてきた (Muji, 2022)。

もちろん、多様な事業を抱えるコングロマリットでは、1つの企業ブランドコンセプトを適用することは難しい。その場合は、事業ブランド、あるいは特定の商品・サービス群のブランドがこの役割を果たす。いずれにせよ、各商品・サービスをバラバラに開発しては非効率極まりないことを認識し、ブランド体系が複雑ならばその整理から始めなければならない。

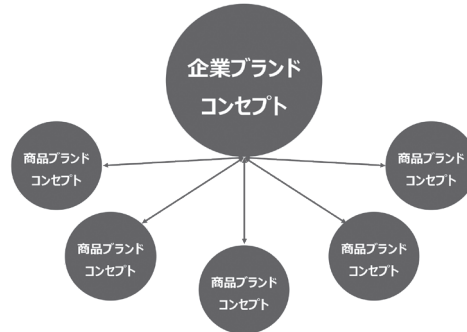


図4 企業ブランドコンセプトと商品ブランドコンセプト

企業において、コンセプトは、あらゆる活動における意思決定の基準となる (Simões & Dibb, 2001)。特にマーケティング部門と研究開発部門がコンセプト開発段階から綿密に協業することが重要である (Ernst et al., 2010)。コンセプトを組織に浸透させるためには、その有効性を示す根拠を商品開発の早期段階に提示する必要がある。そこで、実務にて利用されている手段はコンセプトテストである。その目的は、物理的なプロトタイプの開発にリソースがまだ投入されていない段階で、需要を推定することである (Peng & Finn, 2008)。消費者が商品ブランドのコンセプトに魅力を感じないと判明した場合、開発プロジェクトの投資を大幅に節約できる (Page & Rosenbaum, 1992)。研究・開発に多額の資金が必要な耐久消費財では、とりわけ重要な役割を果たす。つまり、コンセプトテストは、企業のイノベーション能力の構築に貢献する (Durmuşoğlu & Barczak, 2011)。

それだけ重要な手段でありながら、コンセプトテストの方法は十分に体系化・共有されていない。既存の学術文献には、結果に影響を与える要因を定量化する方法や、回答精度を高めるための要件に関する知見はほとんど含まれていない (Peng & Finn, 2010)。その理由は、商品・サービス開発は非常に閉鎖的なプロセスであり、組織内の少数の人々しか関与しておらず、外部の研究者が入ることが難しいためである (Antikainen et al., 2010)。その背景から、実務家は、暗中模索しながらテストを行っている現状がある。テストで得られた数字の信頼性が不明瞭であり、かつ各テストの条件が異なるために複数の結果を比較することが困難など、多くの問題が山積している。よって、コンセプトテストによる販売シェアの推定精度を高めるための調査要件を明らかにすべきである。例えば、テストの品質を高めるためには、特に企業ブランドを商品・サービスコンセプトに付与して提示することが重要である。どれだけ優れたコンセプトであっても、提供元が不明確な状態では消費者は意思表示をしにくい (Kato et al., 2022)。このような知見を積み重ねてテスト方法を標準化し、コンセプトを判断する物差しを確保しなければならない。

3.2 デザインを形成するスタイリングと知覚品質

デザインは、大別してスタイリングと知覚品質で構成されるが、一般的にスタイリングに注目

が集まりやすい。しかし、スタイリングは、投資に比例して高い成果を得られるものではない。つまり高額な給与を払って著名なデザイナーを雇っても、大規模な予算をプロジェクトに割り当てても、その金額に比例してスタイリングが良くなる保証はない。一方で、知覚品質は投資対効果が明確である。工業デザインにおける知覚品質は、色(color)、素材(material)、仕上げ(finishing)のCMFで形成される(Piselli et al., 2018)。CMFは、アパレル、化粧品、家電、車、航空機など、多様な業界で重要な商品競争力の源泉となっている(Becerra, 2016)。よって、消費者視点で価値を高める要因を把握したうえで、計画的に投資をすべきである。

CMFのうち、最も盛んに議論されてきた要素は色である。色には重要な意味があり、人々の感情に影響を与え(Elliot & Maier, 2014)、購入意向(Tantanatewin & Inkarojrit, 2018)と支払意思額(Marozzo et al., 2020)を向上する。その影響は、商品・サービスの客観的な性能を超える場合すらある。例えば食品では、原材料よりも、食品・食器・パッケージの色の方が味覚に影響を与える(Baptista et al., 2021; Piqueras-Fiszman & Spence, 2012; Van Doorn et al., 2014)。色を規定する次元としては、色相(hue)、彩度(saturation)、明度(lightness)がある(Stuart et al., 2014)がある。さらには、物体表面の光を反射する属性を意味する光沢感がある。例えば、図5に示すとおり、車のエクステリアデザインにおける光の反射量を増すと、消費者の購入意向が高まる(加藤, 2022)。このように、同じ色相でも、多様な色を具現化できるため、慎重な検証の積み重ねが必要である。



図5 光の反射量を変化させたデザイン (加藤, 2022)

色の効果をより高める方法は、色のブランド化である。つまり、特定の色について、長年にわたって、商品・サービスラインナップ全体で一貫して訴求する。消費者は、商品・サービスの性能とは直接関係のない、色という属性もブランドイメージに結びつける(Baxter et al., 2018)。例えば、Tiffany Blueは、ジュエリー、アクセサリ、さらにはノベルティまで一貫して採用されている(Tiffany, 2022)。Mazdaは、ソウルレッドSoul Redと呼ぶ赤色を一貫して商品ラインナップ全体に採用している(Mazda, 2016)。日本の自動車市場における各ブランドの購入意向の保有率、ブランドカラーの印象保有率、ブランドカラーの最大想起率(想起された色の一致率が最も大きい値)の3つのデータをバブルチャートに表現したものを図6に示す。購入意向とブランドカラーの印象は正の相関関係にある。ブランド別に見ると、Mazdaは、ブランドカラーの印象保有率・最大想起率ともに最大で、70%の被験者が赤を想起した。次いで、Mercedes-Benzがシルバーで

42.0%、BMW が青で 41.0%となっている。一方で、Daihatsu と Suzuki は印象なしという回答が最も多くなっており、色という資産を有効活用できていないことがわかる（加藤, 2021）。

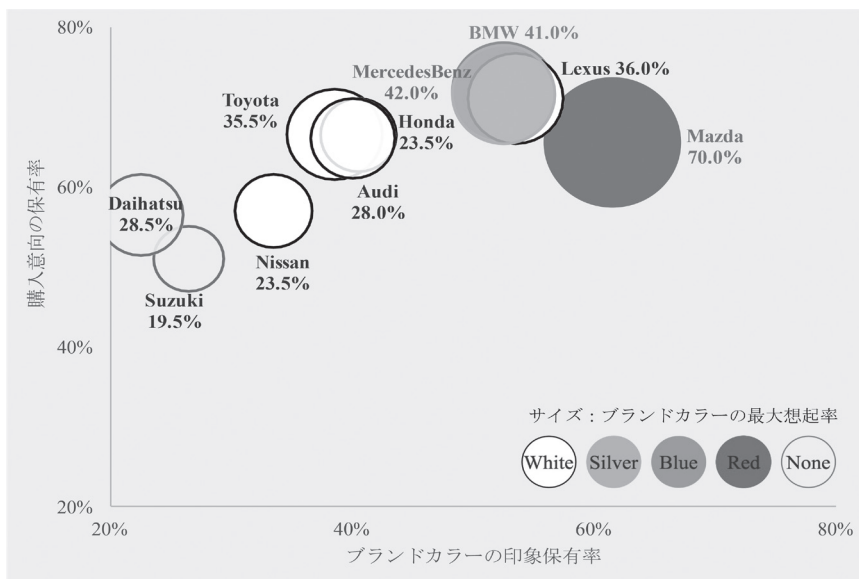


図6 ブランドカラーの印象と購入意向の関係（加藤, 2021）

CMFのうち、最も忘れられがちなのは仕上げである。商品表面の仕上げは、品質に重要な役割を果たす（Wang & Feng, 2002）。例えば、ポテトチップスの袋における表面仕上げの品質の高さは、商品の評価を高める（Rebollar et al., 2017）。車においては、エクステリアデザインの見切れ線を除去することで、商品価値が高まる（Kato, T., Botella-Carrubi, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023)）。実際、Appleは、膨大な手間とコストをかけて1枚のアルミ板を削り出して形を作るUnibodyによって、競合他社とは一線を画する仕上げを実現し、商品競争力を向上している（Kahney, 2013）。

スタイリングは少し手を加えるだけでも変化が見えやすく、消費者の注目を集めやすい。そのため、多様なリソースがスタイリングに集中しやすい問題がある。企業の求人を見ても、デザイナーに比べてCMFデザイナーは極端に少ない。しかし、知覚品質は高い再現性で複数の商品・サービスに展開できる。よって、残った予算でできる範囲の努力をするのではなく、予め具現化方法とその効果を把握し、適切な投資計画が策定されなければならない。

3.3 UXを生み出す5感への刺激

主観的なUXは、客観的な性能よりも高い価値がある（Pine & Gilmore, 1999）。そして、効果的にUXを生み出すために、五感に訴えかける感覚マーケティングが適用されている。その手段の1つに音がある。耐久消費財を中心とした商品開発では、商品から発する音（以下、プロダクトサウンド）は、商品競争力の源泉である（Moravec et al., 2018）。プロダクトサウンドは、結

果的な音と意図的な音に分類される。前者は、消費者が商品を使用する際、可動部分等から生じてしまう音である。後者は、企業のマーケティングや技術者が特定の目的を持って付与している音である (Sanz Segura & Manchado Pérez, 2018)。「コミュニケーションのエンジニア」と呼ばれるサウンドデザイナーは、商品・サービスのコンセプトを効果的に伝えられるように、プロダクトサウンドに関連する部分を設計している (Dal Palù et al., 2018)。

プロダクトサウンドの例としては、まず起動音が挙げられる。起動音は、消費者が商品・サービスと触れる最初の音であり、他のタスクに阻害されることなく、素の状態でも毎回聞く音である。よって、この音は商品・サービスに対する愛着を生む。AppleのMacBookとiRobotのRoombaで検証した結果、起動音の印象の強さは商品の再購入意向に影響を与えることが確認された。加えて、各商品コンセプトのイメージを強化する役割を果たしている (Kato et al., 2020)。商品利用中の音も同様に重要である。車においては、電気自動車のモーター音は、商品の魅力を高める (加藤・横手, 2022)。この理由としては、Teslaが中心となって牽引してきたEVというカテゴリーと電化された未来に対し、美しく、かっこいい印象を有していることが考えられる (Gavett, 2020; Swart et al., 2018)。現在EVの走行音を開発している企業は、EVでありながら、スポーツ車のような迫力の走行音を開発する動きがあるが (窪野, 2021)、消費者視点では目指す方向性が異なる懸念がある。

このような感覚刺激は、客観的な性能の知覚を変化させる可能性を有している。したがって、技術のデータだけを見ては消費者認識と乖離が生じてしまうことを理解して、消費者の知覚で価値を判断しなければならない。

3.4 技術のブランド化による訴求

デジタル化によるコモディティの波から抜け出すためには、客観的性能を超えたブランドを構築することが重要である。その対象は、企業ブランド、商品・サービスブランド、そして技術ブランドがある。図7に示すとおり、複数の商品・サービスブランドを横断する技術ブランドは、総合的に競争力を高める。例えば、自動運転技術にブランドネームを付与することで、商品力が高まる (Kato, 2019)。ビジネスにおいて、この資産を活用している企業としては、TeslaのAutopilot (Tesla, 2022) やChemours (Dupont) のTeflon (Chemours, 2022) などが挙げられる。消費者からすると理解しにくいフッ素樹脂加工技術を、Teflonというブランドによって訴求することで、当該技術の識別を可能にした。その結果、商品購入を促進するだけでなく、技術力があるブランドイメージを消費者に印象づけた。日本企業においても、SharpのPlasmacluster (Sharp, 2022) やSubaruのEyesight (Subaru, 2022) などの技術ブランドが浸透している。

ブランドネームが影響力を有する理由は、音が特定のイメージを与える音象徴 (sound symbolism) が1つの要因である。例えば、"a"は大きい、"i"は小さい印象を与える (Sapir, 1929)。このような特徴を用いることで、車や家電などの商品について、ブランドネームの発音

のみで、大きさ、力強さ、重さといったイメージを伝達できる (Klink, 2000)。音象徴は英語圏だけではなく、日本でも存在し、商品の形状や色の印象を醸成できる (朴・大瀬良, 2009)。

しかし、これほどの効果を有している技術のブランド化を軽視し、複雑な技術名称のまま市場に投入してしまう悪例が後を絶たない。その理由は、「高い技術力があれば消費者に選択される」と考えてしまう実務家が依然として多く存在しているためだろう。実務家は、技術が無駄にしないためにも、その認識を早急に改めるべきである。そして、記憶しやすく、コンセプトを想起させる技術ブランドネームを慎重に設定すべきである。技術ブランドネームは、技術そのものの開発より、圧倒的にコストパフォーマンスが高いことを強く認識しなければならない。

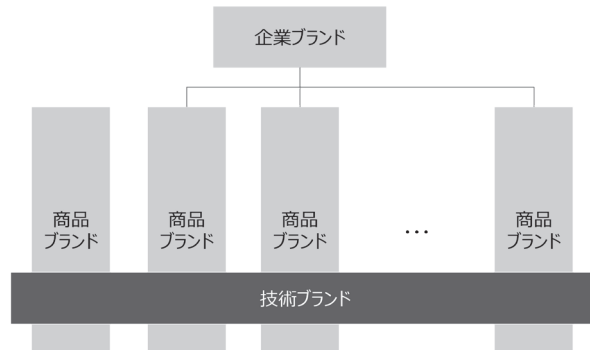


図7 企業ブランド・商品ブランド・技術ブランドの位置付け

3.5 共感を生み出すコンセプト基点のマーケティングコミュニケーション

消費者へのコミュニケーションにおいても、コンセプトから導出されたクリエイティブによって、一貫したブランドイメージを消費者の知覚に構築することが重要である (Zenker, 2014)。その際の要点は共感である。共感とは、内容の理解度・説得効果を高め (Bruner, 1986; Green & Brock, 2000)、広告をスキップする可能性を下げ (Jeon, 2018)、好意的な態度を形成し (Kim, et al., 2017)、購入行動を動機づける (Kim & Muralidharan, 2020)。よって、ストーリーベースのコミュニケーションによって、商品・サービスのコンセプトを訴え、共感を得ることが求められる (Li & Liu, 2020)。この時、作り手目線で、商品・サービスの技術特性を過剰に訴求してはならない。なぜなら消費者は、マーケティングコミュニケーションにおいて、具体的な性能よりも、シナリオ、空間、そして登場人物に注意を向けているためである (Escalas, 2007)。

その中でも、登場人物への注目の大きさは顕著である。よって、マーケティングコミュニケーションに採用するモデルの選定が重大な意思決定事項となる。モデルとしては、著名人の訴求効果はよく知られている。著名人を起用することで、消費者の注目を引き付けて効果的にメッセージを伝える。例えば、Nike のゴルフボールに起用されたタイガーウッズは、約 2.5% の価格プレミアムをもたらしたと試算されている (Chung et al., 2013)。ここでポイントとなるのは、「どのような著名人を起用すべきか？」という問いである。共感には、一貫性とリアリズムが不可欠で

ある。一貫性が崩れると、あるいは現実とのギャップを感じると、受け手は矛盾を感じて感情移入しにくくなる (Busselle & Bilandzic, 2008)。したがって、著名人と商品・サービスのイメージが類似していること (Paul & Bhakar, 2018), あるいは著名人が対象商品・サービスに関連する専門知識を有していること (Thomas & Johnson, 2017) が求められる。

ただし、著名人を起用することは、自社だけでは管理できないリスクがある。著名人が他のプロモーションに起用された場合、その著名人の信憑性の低下を招き、かつ対象商品・サービスへの消費者態度が否定的になる懸念がある (Tripp et al., 1994)。また、著名人の信頼が広告の信頼に直結するため (Hussain et al., 2020), その著名人に不祥事が起きた場合は広告主の企業は経済的な損失を受ける (Carrillat & d'Astous, 2014; Huang, 2017)。最近、不祥事によるコミュニケーションコンテンツの撤回が大きな問題になっている。蓄積してきた資産が突如使えなくなるリスクの大きさは計り知れない。

よって、価格の安価さ、リスクの低さ、さらには既存イメージがないままさらな状態ゆえにコンセプトを訴求しやすいという観点からも、認知度が低いモデルは当然ながら重宝されている。特に、優れた商品・サービスブランドを有する企業は、著名人に依存しない傾向がある。このようなモデルの場合は、「商品・サービスの利用シーンを見て、そのモデルが普段の生活で同様に利用していると感じる共感」が判断基準となる (Kato, 2022-a)。

なお、日本企業は著名人を広告に起用する割合が、他の国に比べて高い。著名人を起用したテレビ広告の割合は、アメリカ 9%、イギリス 10%、中国 33% に対して、日本は 56% にも達する (Kantar, 2013)。ここには多様な理由が存在するだろう。その中の 1 つは、曖昧な商品・サービスのコンセプトをカバーして、手っ取り早く広告効果を得るための手段と考えられていることと推察される。しかし、そのような広告を蓄積しても、ブランドは強化されない。いわば、短期的売上を目的とした「捨ての広告」である。そうではなく、長い期間をかけて消費者の知覚に、明確なブランドを構築する「投資の広告」を優先しなければならない。

3.6 第三者の環境に依存しない購入経験づくり

周知のとおり、オフラインとオンラインに販売チャネルを設け、両者をシームレスに繋ぐオムニチャネル戦略が重視されている。COVID-19 の影響も加わり、オンライン販売へ一層の注力をする動きが活発である。例えば、Uniqlo は、物理店舗は不可欠としながらも、オンライン販売のさらなる拡大を計画している (Dvorak, 2020)。このような動きは、価格が高い耐久消費財も例外ではない。Tesla は、販売店舗を減少させ、オンライン中心の販売に移行する方針を示している (Kolodny, 2019)。アメリカにおいて、自動車メーカーは他社フランチャイズディーラーのネットワークに依存してきたが、この決定は長い間続いた自動車産業の慣習に逆らい、第三者のディーラーから離れることを意味する (Higgins & Roberts, 2019)。Volvo は、2016 年からオンラインで車を販売しているが、電気自動車においては、競合他社よりも一歩進んで、オンラインのみで販売することを発表した (Rolander, 2021)。

オンラインの販売を拡大するにあたって、メーカーの視点からは、第三者ECサイトとの関係について難しい判断を迫られている。大規模な第三者ECの販売チャネルを用いることで、短期的な販売量増加が期待できる。しかし、そのメリットは、低品質なブランド経験によるロイヤルティの低下の代償となる懸念がある。第三者ECに依存するリスクは、主に以下3点である。1つ目は、模造品が流通してしまうことである。2つ目は、ウェブルーミングである。消費者は情報収集には信頼できるメーカーブランドのチャネルを用いながらも、購入時には価格の安い第三者チャネルに流出してしまう (Flavián et al., 2020)。第三者ECでは値引きやポイントが付与された状態での販売が多いが、それらはブランドを毀損する。3つ目は、ブランド経験の品質低下である。メーカーブランドが管理できないチャネルでは、商品・サービスのコンセプトを具現化した購入経験を実装することが困難である。これらの結果、メーカーECサイトで購入する場合に比べて、第三者ECサイトではロイヤルティの低下を招く (Kato, 2022-b)。それを危惧したNikeやLVMHはAmazonのECから撤退し、消費者への直接販売を強化することを発表している (Wendlandt, 2016; Zimmerman, 2020)。したがって、購入する瞬間も消費者はコンセプトを実感できる経験づくりがブランド構築には求められる。

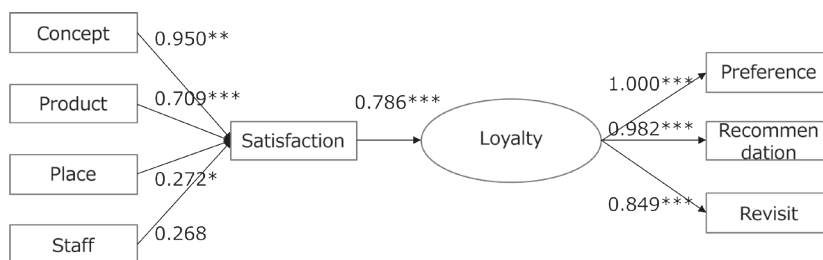
また、ブランド経験の場として、ショールームを展開する例が増えている。Appleは、購入目的の店舗訪問の必要性は薄れていることから、「Apple Store」という名前を廃止し、経験の場に変化させている。商品の利用経験に加え、コミュニティイベントを体感する場所を提供して消費者との関係を強くし、長期的なロイヤルティを高めている (Kestenbaum, 2016)。耐久消費財メーカーを中心として、ショールームの形態は広がり続け、レストランやカフェ、博物館、テーマパークなど多様になっている。しかし、ブランドコンセプトを体験できる場とは言い難い展示に陥っている例が散見される。実際、自動車メーカーの多様なショールームへの訪問は、ロイヤルティ向上に寄与していないことが明らかになった (加藤・津田, 2020)。ショールームによるブランド経験は重要な取り組みである。しかし、名ばかりで実態が伴わなければ意義は乏しい。投資判断をしたならば、コンセプトを中心に置いた経験構築に注力しなければならない。

4. 商品・サービスを市場に投入した後のブランドマネジメント

ブランドマネジメントは、商品・サービスの開発段階よりも、市場に投入してからの方が多大な労力が必要である。なぜなら、既に述べたとおり、あるべき商品・サービスのコンセプトは「永遠に到達しない」からである。したがって、コンセプトを消費者に掲げ続け、一步一步その道を歩んでいく地道なプロセスとなる。

長いプロセスにおいて、一貫した意思決定をするには、その材料となる調査・検証方法が必要である。一般的には、ブランドロイヤルティの要因として、技術やデザイン等の具体的特徴の評価をすることが多い。しかし、表面的な性能やデザインに価値を感じている消費者は、より高い性能、より優れたデザインを持ったブランドが出現した際に、すぐに心変わりしてしまう。そこ

で、ブランドの魅力を問われた際に、消費者がコンセプトを想起するか否かが重要となる。図8に示すとおり、Starbucks 利用者にロイヤルティとブランドイメージを聴取した結果、商品や店舗以上にコンセプトの影響が大きい。ロイヤルティの高い消費者は、コンセプトに価値を感じており、ブランドイメージとしてコンセプトを想起する (Kato, 2021-b)。つまり、ブランドマネジメントにおいては、ロイヤルティの理由が大切である。もしロイヤルティの理由が他の側面にあるならば、そのブランドは消費者の期待と乖離してってしまう。よって、図9に示すとおり、認知、購入意向、支払意思額、ロイヤルティという一般指標に加えて、コンセプト想起を採用すべきである。これによって、コンセプトを基点とした価値づくりから逸れることなく、一貫した企画・開発・訴求が可能となる。あらゆる活動・評価の中心には、常にコンセプトが存在しなければならない。



CFI : 0.963, GFI : 0.925, SRMR : 0.040, RMSEA : 0.070 , '****' 0.001, '***' 0.01, '**' 0.05 '

図8 Starbucks のロイヤルティ要因 (Kato, 2021-b)

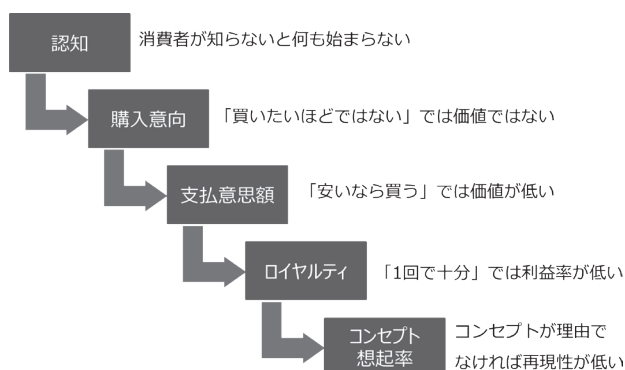


図9 ブランドマネジメントの指標

5. おわりに

マーケティングは、消費者の知覚こそが現実であり、その他のものはすべて幻と言われる (Ries and Trout, 1993)。主観的であるブランドで競う現在は、ますます客観データに囚われてはならない。本稿では、商品・サービスのコンセプトを基点とするブランドマネジメントのあり方について整理をしてきた。以下に、各プロセスで必要な視点をまとめている。この内容が、日々多く

の関係部門と模索して活動している実務家の指針となることを望んでいる。

コンセプト：

- 実用的・心理的な問題を解決するコンセプトを定義する。
- 各商品・サービスをバラバラに開発しては非効率極まりないことを認識し、ブランド体系が複雑ならばその整理から始める。
- コンセプトテストの品質は、企業のイノベーション能力の構築に貢献するため、知見を積み重ねて方法を標準化し、コンセプトを判断する物差しを確保する。

デザイン：

- スタイリングに比べて知覚品質は投資対効果が明確であるため、色・素材・仕上げ（CMF）について、効果的な具現化方法を把握し、適切な投資計画を策定する。
- 商品・サービスの客観的な性能を超える場合すらある色を生かすため、ブランド化を図り、商品・サービスラインナップ全体で一貫して採用する。

UX：

- 感覚刺激は客観的な性能の知覚を変化させるため、五感への訴求を巧みに設計し、その効果を消費者の知覚で判断する。

技術：

- 「高い技術力があれば消費者に選択される」という考えから脱却し、消費者に価値と認識されるよう、コンセプトを想起させるブランドネームを慎重に設定する。

マーケティングコミュニケーション：

- 短期的売上を目的とした「捨ての広告」ではなく、長い期間をかけて消費者にコンセプトを知覚してもらう「投資の広告」に集中する。
- 自社だけでは管理できないリスクのある著名人モデルに安易に依存するのではなく、コンセプトに合致するモデルを採用し、共感を生むコミュニケーションを設計する。

購入経験：

- 大規模な第三者ECの販売チャネルは低品質なブランド経験によるロイヤルティの低下の懸念があるため、コンセプトを実感できる購入経験をメーカーが設計する。
- 名ばかりで実態が伴わない、あるいはコンセプトに無関係なコンテンツではなく、コンセプトを中心に置いたブランド経験の場としてショールームを構築する。

ブランドマネジメント：

- ロイヤルティの理由がコンセプトにあることを検証するために、コンセプト想起という指標を採用し、長期間にわたって一貫した企画・開発・訴求を継続する。

参考文献

Antikainen, M., Mäkipää, M., & Ahonen, M., (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (1), 100-119. <https://doi.org/10.1080/10439862.2010.500000>

- org/10.1108/14601061011013258
- Baptista, I., Valentin, D., Saldaña, E., & Behrens, J. (2021). Effects of packaging color on expected flavor, texture, and liking of chocolate in Brazil and France. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 24, 100340. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2021.100340>
- Baxter, S. M., Ilicic, J., & Kulczynski, A. (2018). Roses are red, violets are blue, sophisticated brands have a Tiffany Hue : The effect of iconic brand color priming on brand personality judgments. *Journal of Brand Management*, 25 (4), 384-394. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0086-9>
- Becerra, L. (2016). *CMF Design : The Fundamental Principles of Colour, Material and Finish Design*. Amsterdam : Frame Publishers.
- Bruner, J. (1986). *Actual minds, possible worlds*. London : Harvard University Press.
- Busselle, R. & Bilandzic, H. (2008). Fictionality and perceived realism in experiencing stories : A model of narrative comprehension and engagement. *Communication Theory*, 18 (2), 255-280. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2008.00322.x>
- Carrillat, F. A. & d'Astous, A. (2014). Power imbalance issues in athlete sponsorship versus endorsement in the context of a scandal. *European Journal of Marketing*, 48 (5/6), 1070-1091. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2011-0688>
- Chemours. (2022). Teflon reimaged : Constantly evolving, always innovating. Chemours, <https://www.teflon.com/en>
- Chung, K. Y., Dardenger, T. P., & Srinivasan, K. (2013). Economic value of celebrity endorsements : Tiger Woods' impact on sales of Nike golf balls. *Marketing Science*, 32 (2), 271-293. <https://doi.org/10.1287/mksc.1120.0760>
- Dal Palù, D., Lerma, B., Grosso, L. A., Shtrepi, L., Gasparini, M., De Giorgi, C., & Astolfi, A. (2018). Sensory evaluation of the sound of rolling office chairs : An exploratory study for sound design. *Applied Acoustics*, 130, 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2017.09.027>
- Durmuşoğlu, S. S. & Barczak, G. (2011). The use of information technology tools in new product development phases : Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 321-330. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.009>
- Dvorak, P. (2020). Uniqlo Takes On H&M and Zara With Focus on Asian Stores, *Wall Street Journal*, October 6. <https://www.wsj.com/articles/uniqlo-takes-on-h-m-and-zara-with-focus-on-asian-stores-11601989217>
- Elliot, A. J. & Maier, M. A. (2014). Color psychology : Effects of perceiving color on psychological functioning in humans. *Annual Review of Psychology*, 65, 95-120. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115035>
- Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübsaamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages : implications for success. *Journal of Marketing*, 74 (5), 80-92. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.080>
- Escalas, J. E. (2007). Self-referencing and persuasion : Narrative transportation versus analytical elaboration. *Journal of Consumer Research*, 33 (4), 421-429. <https://doi.org/10.1086/510216>
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orus, C. (2020). Combining channels to make smart purchases : The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101923. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101923>
- 藤本隆宏・キム B. クラーク. (2009). 『製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究』.ダイヤモンド社.
- Gardner, B. B. & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33 (2), 33-39.

- Gavett, G. (2020). What do people really believe about climate change ? . Harvard Business Review, January 27, <https://hbr.org/2020/01/what-do-people-really-believe-about-climate-change> (June 1, 2022)
- Green, M. C. & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (5), 701-721.
- Higgins, T. & Roberts, A. (2019). Tesla Shifts to Online Sales Model. *Wall Street Journal*, February 28, <https://www.wsj.com/articles/tesla-says-it-has-started-taking-orders-for-35-000-version-of-model-3-11551392059>
- Huang, J. C. (2017). How does scandal affect the celebrity-endorsed brand ? . *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends*, 689-691. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45596-9_133
- Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C. V., Foroudi, P., & Dennis, C. (2020). Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility and corporate credibility. *Journal of Business Research*, 109, 472-488. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.079>
- Jeon, Y. A. (2018). Skip or Not to Skip : Impact of Empathy and Ad Length on Viewers' Ad-Skipping Behaviors on the Internet. *Proceedings of 2018 International Conference on Human-Computer Interaction*, 852, 261-265. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92285-0_36
- Kahney, L. (2013). *Jony Ive : The genius behind Apple's greatest products*. New York : Penguin.
- Kantar. (2013). テレビ広告には有名人－日本の広告に見られる傾向と海外の違い. Kantar, 11月27日, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000038.000005938.html>
- Kato, T. (2019). Comparison of the influence of self-driving technology brand name on purchase intention between Japan and the US. *Procedia Manufacturing*, 39, 1369-1376. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.320>
- Kato, T., Botella-Carrubi, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2023). The value created by the removal of cut lines: Evaluating the impact of finishing of industrial designs on purchase intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 1-13. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/cb.2130>
- Kato, T. (2021-a). Synergistic effect of matching corporate and product brand images on purchase intentions : Comparing the importance of functional and emotional value. *Journal of Brand Management*, 28 (6), 671-684. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00250-w>
- Kato, T. (2021-b). Contribution of concept recall to brand loyalty : An empirical analysis of design and performance. *Journal of Consumer Behaviour*, 1-10. <https://doi.org/10.1002/cb.1983>
- 加藤拓巳. (2021). メーカーブランドカラーが購入意向に与える影響. *日本感性工学会論文誌*, 20 (1), 19-26. <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-20-00016>
- Kato, T. (2022-a). Brand storytelling on websites : The role of empathy on repurchase intentions for PCs and smartphones. *Journal of Promotion Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10496491.2022.2108186>
- Kato, T. (2022-b). Impact of purchasing experience on brand loyalty comparing third party and brand electronic commerce site. *Advances in Digital Marketing and eCommerce*, 19-26. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05728-1_3 Springer, Cham.
- 加藤拓巳. (2022). 自動車のエクステリアデザインにおける光の反射量が購入意向に与える影響. *日本感性工学会論文誌*, 21 (2), 207-213. <https://doi.org/10.5057/jjske.TJSKE-D-21-00074>
- Kato, T., Kamei, S., Ootsubo, T., & Ichiki, Y. (2022). Effective factors for estimating market share in concept testing. *Procedia Computer Science*, 1-7.
- 加藤拓巳・津田和彦. (2020). 推奨意向の観点から見た自動車業界のショールームに対する一考察. *マーケティングジャーナル*, 40 (1), 85-95. <https://doi.org/10.7222/marketing.2020.029>
- 加藤拓巳・横手龍次. (2022). 電気自動車の走行音は商品の魅力を高めるか? . *日本マーケティング学*

- 会カンファレンス・プロシーディングス, 11, 88-95.
- Kato, T., Yokote, R., Kondo, T., & Konishi, K. (2020). Effect of products' startup sound on repurchase intention. *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 12 (1), 81-86. <https://doi.org/10.14790/ijams.12.81>
- Keller, K. & Swaminathan, V. (2019). *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New York : Pearson Education.
- Kestenbaum, R. (2016). Why the Apple Store is changing its name. *Forbes*, August 22, <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2016/08/22/why-the-apple-store-is-changing-its-name/#e2099b53248b>
- Kim, E. A. & Muralidharan, S. (2020). The role of empathy and efficacy in public service announcements : Using narratives to induce bystander intervention in domestic violence. *Journal of Advertising Research*, 60 (4), 452-466. <https://doi.org/10.2501/JAR-2019-039>
- Kim, E., Ratneshwar, S., & Thorson, E. (2017). Why narrative ads work : An integrated process explanation. *Journal of Advertising*, 46 (2), 283-296. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1268984>
- Klink, R. R. (2000). Creating brand names with meaning : The use of sound symbolism. *Marketing Letters*, 11 (1), 5-20. <https://doi.org/10.1023/A:1008184423824>
- Kolodny, L. (2019). Tesla is closing stores, shifting all sales online. *CNBC*, February 28, <https://www.cnbc.com/2019/02/28/tesla-shifts-sales-to-online-only.html>
- 窪野薫. (2021). EV 競争「音」の陣, ハーレー・ボルシェ・マツダが名乗り. *日経XTECH*, 2月17日, <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00138/021500731/>
- Lafley, A. G. & Martin, R. L. (2013). *Playing to win : How strategy really works*. Harvard Business Press.
- Li, C. H. & Liu, C. C. (2020). The effects of empathy and persuasion of storytelling via tourism micro-movies on travel willingness. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25 (4), 382-392. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1712443>
- Marozzo, V., Raimondo, M. A., Miceli, G. N., & Scopelliti, I. (2020). Effects of au naturel packaging colors on willingness to pay for healthy food. *Psychology & Marketing*, 37 (7), 913-927. <https://doi.org/10.1002/mar.21294>
- Mazda. (2016). Mazda's new Soul Red Crystal paint. November 16, <http://www.insidemazda.co.uk/2016/11/16/mazdas-new-soul-red-crystal-paint/>
- Meisenzahl, M. (2022). Starbucks is continuing to place less emphasis on its 'third place' identity that made it a billion-dollar company. *Insider*, August 6, <https://www.businessinsider.com/starbucks-embracing-drive-thrus-and-mobile-over-traditional-mode-2022-8>
- Moravec, M., Ižariková, G., Liptai, P., Badida, M., & Badidová, A. (2018). Development of psychoacoustic model based on the correlation of the subjective and objective sound quality assessment of automatic washing machines. *Applied Acoustics*, 140, 178-182. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2018.05.025>
- Muji. (2022). What is MUJI ? . Muji, <https://www.muji.com/jp/about/>
- 延岡健太郎. (2011). 『価値づくり経営の論理—日本製造業の生きる道』. 日経BP.
- 恩蔵直人. (1995). 『競争優位のブランド戦略 : 多次元化する成長力の源泉』. 日経BP マーケティング.
- Page, A. L. & Rosenbaum, H. F. (1992). Developing an effective concept testing program for consumer durables. *Journal of Product Innovation Management*, 9 (4), 267-277. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.940267>
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50 (4), 135-145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>

- 朴宰佑・大瀬良伸. (2009). ブランドネームの発音がブランド評価に及ぼす影響－ Sound Symbolism 理論からのアプローチ. 消費者行動研究, 16 (1), 23-36. https://doi.org/10.11194/acs.16.1_23
- Paul, J. & Bhakar, S. (2018). Does celebrity image congruence influences brand attitude and purchase intention ? . Journal of Promotion Management, 24 (2), 153-177. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1360826>
- Peng, L. & Finn, A. (2008). Concept testing : the state of contemporary practice. Marketing Intelligence & Planning, 26 (6), 649-674. <https://doi.org/10.1108/02634500810902884>
- Peng, L. & Finn, A. (2010). How cloudy a crystal ball : a psychometric assessment of concept testing. Journal of Product Innovation Management, 27 (2), 238-252. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00712.x>
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy : Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.
- Piqueras-Fizman, B. & Spence, C. (2012). The influence of the color of the cup on consumers' perception of a hot beverage. Journal of Sensory Studies, 27 (5), 324-331. <https://doi.org/10.1111/j.1745-459X.2012.00397.x>
- Piselli, A., Baxter, W., Simonato, M., Del Curto, B., & Aurisicchio, M. (2018). Development and evaluation of a methodology to integrate technical and sensorial properties in materials selection. Materials & Design, 153, 259-272. <https://doi.org/10.1016/j.matdes.2018.04.081>
- Rebollar, R., Gil, I., Lidón, I., Martín, J., Fernández, M. J., & Rivera, S. (2017). How material, visual and verbal cues on packaging influence consumer expectations and willingness to buy : The case of crisps (potato chips) in Spain. Food Research International, 99, 239-246. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2017.05.024>
- Ries, A. and Trout, J. (1993). The 22 immutable laws of marketing : Violate them at your own risk. New York : HarperCollins
- Rolander, N. (2021). Volvo to Go Electric-Only and Shift Sales Online From 2030. Bloomberg, March 2, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-02/volvo-cars-to-go-electric-only-and-shift-sales-online-from-2030>
- Sanz Segura, R. & Manchado Pérez, E. (2018). Product sound design as a valuable tool in the product development process. Ergonomics in Design, 26 (4), 20-24. <https://doi.org/10.1177/1064804618772997>
- Sapir, E. (1929). A study in phonetic symbolism. Journal of experimental psychology, 12 (3), 225-239. <https://doi.org/10.1037/h0070931>
- Schultz, H. (1997) Pour your heart into it : How Starbucks built a company one cup at a time. New York : Hyperion.
- Sharp. (2022). Plasmacluster. Sharp, <https://jp.sharp/plasmacluster/>
- Simões, C. & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept : New brand orientation. Corporate Communications, 6 (4), 217-224, <http://10.1108/13563280110409854>.
- Stengel, J. R., Dixon, A. L., Allen, C. T. (2003). Listening begins at home. Harvard Business Review, 81 (11), 106-14.
- Stuart, G. W., Barsdell, W. N., & Day, R. H. (2014). The role of lightness, hue and saturation in feature-based visual attention. Vision Research, 96, 25-32. <https://doi.org/10.1016/j.visres.2013.12.013>
- Subaru. (2022). Eyesight. Subaru, <https://www.subaru.jp/safety/eyesight/>
- Swart, D. J., Bekker, A., & Bienert, J. (2018). The subjective dimensions of sound quality of standard production electric vehicles. Applied Acoustics, 129, 354-364. doi : /10.1016/j.apacoust.2017.08.01
- Tantanatewin, W. & Inkarojrit, V. (2018). The influence of emotional response to interior color on

- restaurant entry decision. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.014>
- Tesla. (2022). Future of Driving. Tesla, <https://www.tesla.com/autopilot?redirect=no>
- Thomas, T., & Johnson, J. (2017). The impact of celebrity expertise on advertising effectiveness : The mediating role of celebrity brand fit. *Vision*, 21 (4), 367-374. <https://doi.org/10.1177/0972262917733174>
- Tiffany. (2022). Tiffany Blue. Tiffany & Co., <https://www.tiffany.com/gifts/shop/tiffany-blue-gifts/>
- Tripp, C., Jensen, T. D., & Carlson, L. (1994). The effects of multiple product endorsements by celebrities on consumers' attitudes and intentions. *Journal of Consumer Research*, 20 (4), 535-547. <https://doi.org/10.1086/209368>
- Uniqlo. (2021). ユニクロは、服のイノベーションを起こし続ける。Uniqlo, https://www.fastretailing.com/jp/ir/library/pdf/ar2021_05_sp.pdf
- Van Doorn, G. H., Willemin, D., & Spence, C. (2014). Does the colour of the mug influence the taste of the coffee ? . *Flavour*, 3 (1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/2044-7248-3-10>
- Vogel, E. F. (1999). Japan as number one : Lessons for America. iUniverse.
- Wang, X. & Feng, C. X. (2002). Development of empirical models for surface roughness prediction in finish turning. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 20 (5), 348-356. <https://doi.org/10.1007/s001700200162>
- Wendlandt, A. (2016). LVMH says no way will do business with Amazon. Reuters, October 12, <https://jp.reuters.com/article/us-lvmh-sales-call/lvmh-says-no-way-will-do-business-with-amazon-idUSKCN12B28N>
- Wu, H. C. (2017). What drives experiential loyalty ? A case study of Starbucks coffee chain in Taiwan. *British Food Journal*. 119 (3), 468-496. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2016-0349>
- Zenker, S. (2014). Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10 (2), 158-166. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.2>
- Zimmerman, B. (2020). Why Nike cut ties with Amazon and what it means for other retailers. *Forbes*, January 22, <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/01/22/why-nike-cut-ties-with-amazon-and-what-it-means-for-other-retailers/?sh=1ebba7e464ff>