# 日本企業におけるブランド価値経営の背景と課題 -ブランド価値の構成要素と利益-


| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者: 明治大学経営学研究所<br>公開日: 2022-05-30<br>キーワード:<br>作成者: 原田, 将<br>メールアドレス:<br>所属: |
| --- | --- |
| URL | http://hdl.handle.net/10291/22520 |

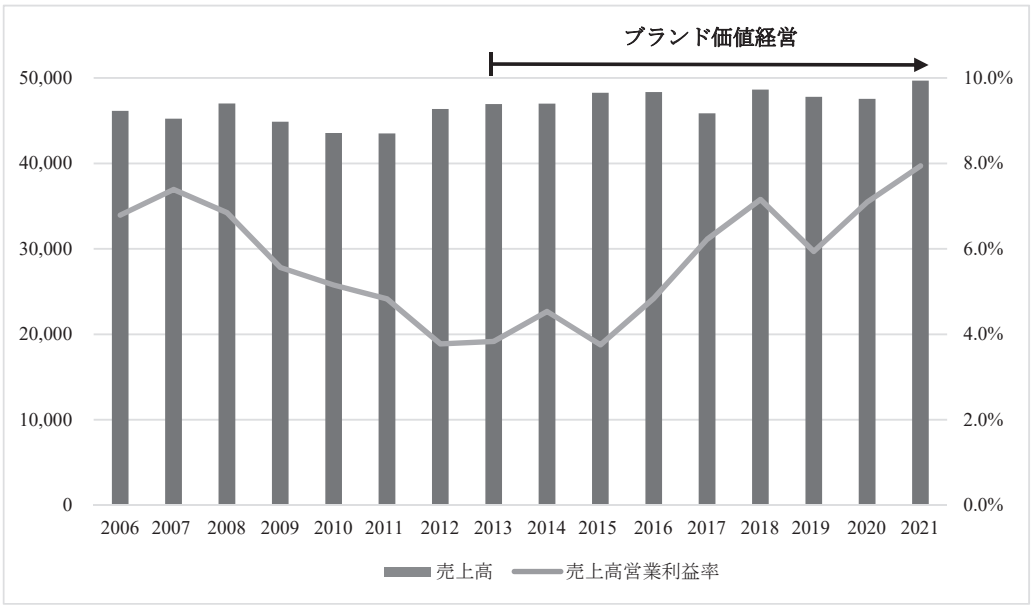
経　営　論　集
６９巻第４号
２０２２年３月

# 日本企業におけるブランド価値経営の背景と課題：ブランド価値の構成要素と利益

原田　　将

近年，ブランド価値の向上を経営目的としたブランド価値経営を推進する企業がある。例えば，マツダは2013年にブランド価値経営を宣言した。マツダグループ全従業員が共有すべき価値観として「ブランド理念」を定め，マツダブランドの価値を明確にし，企業全体で一貫したブランド価値の向上に取り組んでいる。また，トヨタ，ホンダ，日産，スバルなどの自動車企業をはじめ，日立製作所，ダイキン，オムロン，キッコーマン，エステーなどの企業も，ブランド価値経営を実施している。

図表１　エステーの売上高と売上高営業利益率の推移




注：左軸が売上高（百万円），右軸が売上高営業利益率。
出所：エステー『企業価値の創造報告書』各年度。

ブランド価値経営の主な目的は，収益力の向上である。例えば，エステーは，2013年，鈴木貴子氏が社長に就任し，ブランド価値経営を経営方針として掲げた[1]。当時，エステーは，売上高営業利益率（Return on Sales: ROS）が減少傾向であった（図表1）。日用品業界の激しい価格競争から脱却し，高付加価値・高収益へ転換するために，ROS10%を目標にブランド価値の向上を経営戦略の中心に据えた[2]。同社は，ブランド価値向上のために，「消臭力」，「消臭ポット」，「微香 de 消臭」など乱立していた製品ブランドを「消臭力」に統一し，資源の集中による高収益化を目指した。その結果，高付加価値・高単価である「消臭力」Premium Aroma シリーズが販売を伸ばし，同社の売上・利益が増大した[3]。ブランド価値経営導入以前の2012年のROSは3.8%であったが，2021年のROSは7.9%と大きく増大している（図表1）。

ブランド管理研究においても，ブランド志向組織の研究や組織アイデンティティとブランド管理の研究など，ブランド管理を組織全体の取り組みとして分析する研究への関心が高まっている（Anees-ur-Rehman, Wong, & Hossain, 2016; Hatch & Shultz, 2002; Shultz & Hatch, 2003）。ブランド管理がマーケティング部門を超えた全社的取り組みとして把握され，ブランド管理の一貫性やインターナル・ブランディングの重要性などが指摘されている。これらは，ブランド価値経営においても強調されている点である。

しかしながら，ブランド価値経営の対象であるブランド価値について，統一された見解がある訳ではない。例えば，Aaker（1991）は，ブランド価値をブランド・エクイティ概念として捉えた。ブランド価値をブランドに対する消費者の差異的な反応とし，ブランド認知，ブランド・ロイヤルティ，知覚品質，ブランド連想，その他の所有権から構成されるブランド・エクイティ概念を示した。Aaker（1991）の主なブランド価値は，ブランドに対する消費者の認識から行動までを含んだ概念である。一方，ブランドに対する知覚価値からブランド価値を把握する研究もある。例えば，青木（2011）は，製品属性に基づいた客観的な価値である機能的価値と顧客の五感に基づいた主観的な価値である感性的価値からブランド価値が構成されることを示した。つまり，青木（2011）は，当該ブランドに対して認識している価値の種類からブランド価値を概念化している。ブランド価値を明確にし，ブランド価値向上とその利益との関係を明らかにしなければ，昨今のブランド価値経営の台頭の背景，特徴，課題を正しく理解する

---

1　鈴木貴子「エステー創業家の覚悟と維持で改革：会長の却下，社員の涙に，どう答えるか」『日経ビジネス』2019年4月11日号（https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19nv/00124/00012/?P=3，2021年12月2日アクセス）。エステー『企業価値の創造報告書2014』，p.2。

2　エステー『企業価値の創造報告書2014』，p.2。

3　新ブランド「SHALDAN」も高付加価値・高単価ブランドであり，同社の業績向上に貢献している（エステー『企業価値の創造報告書2016』，p.4）。

ことは困難であろう。

そこで，本論文は，ブランド価値概念の整理を通じて，ブランド価値を明らかにし，ブランド価値経営の背景とその課題を示す。第2節では，ブランド価値の構成要素とその利益について検討する。第3節では日本企業を対象にブランド価値経営の背景と課題について明らかにする。

## 1. ブランド価値概念の検討

ブランド価値概念については，ブランド・エクイティを基礎とする研究と知覚価値を基礎とする研究がある。前者は，当該ブランドに対する消費者の差異的反応をブランド価値として把握し，差異的反応をもたらす要因をブランド価値の構成要素としている。Aaker（1991）やKeller and Swaminathan（2020）が代表的である。一方，後者は，ブランドに対する知覚価値（perceived value）をブランド価値として把握する研究である。知覚価値における価値とは，消費者が知覚する効用である[4]（Sheth, Newman, & Gross, 1991a, 1991b）。ブランドに対して知覚された効用の種類がブランド価値の構成要素となる。Sheth et al.（1991a, 1991b）の消費価値（Consumption values），和田（2002）のブランド価値構造，青木（2011）の顧客価値とブランド構築のマトリックス，延岡（2011）の意味的価値，が代表的である。

以下では，ブランド・エクイティを基礎とする研究としてAaker（1991）とKeller and Swaminathan（2020）を取り上げ，知覚価値を基礎とする研究としてSheth et al.（1991a, 1991b）と青木（2011）を取り上げ，ブランド価値概念を整理する。特に，ブランド価値の構成要素とブランド価値向上の利益に着目して，ブランド価値を検討する。

### 1－1. 消費者の差異的反応としてのブランド価値

#### ① Aaker（1991）のブランド・エクイティ

Aaker（1991）は，同種の製品であっても，そのブランドがついていることによって生じる消費者反応の差異をブランド価値として捉え，それをブランド･エクイティとして概念化した。Aaker（1991，訳 pp. 20-21）によれば，ブランド･エクイティとは「ブランド，すなわち製品･サービスの名前やシンボルと結びついたブランドの資産（assets）と負債（liabilities）の集合で，

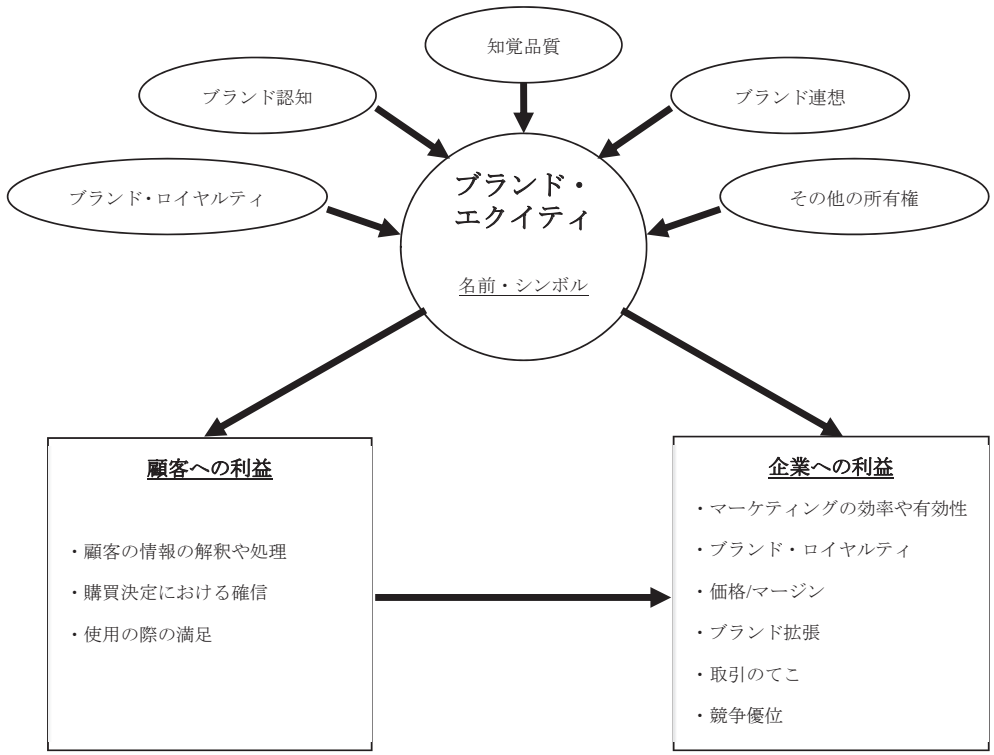
[4] Sáncez-Fernández and Iniesta-Bonillo（2007）は，知覚価値における価値概念が混乱していることを指摘している。価値を製品の効用として定義する研究がある一方で，知覚された価格，品質，便益など様々な概念が埋め込まれたものとして価値を認識する研究もある。また，消費者行動研究において，価値（values）とは，顧客がその製品に求めた目的そのものであると定義される（井上, 2018, p.219）。ここでは，Sheth et al.（1991a, 1991b）に基づいて価値を定義している。

企業やその顧客に与えられる製品やサービスの価値を増やすか，または減少させるもの（傍点筆者)」である。

ブランド・エクイティは，図表２のように５つの要素から構成される。それらは，顧客がブランドに対して有する執着度である「ブランド・ロイヤルティ」，そのブランドがある製品カテゴリーに明確に属していることを潜在的購買者が認識，あるいは想起する能力である「ブランド認知」，ある製品・サービスの意図された目的に関して，代替品と比べた全体的な品質ないし優位性についての顧客の知覚である「知覚品質」，ブランドに関する記憶と関連している全てのことである「ブランド連想」，トレードマーク，パテント，流通チャネルなどといった「その他の所有権」である。

高いブランド・エクイティは，顧客（主に消費者）と企業に利益をもたらす。顧客は，当該ブランドに関する情報を解釈し，処理し，貯蔵する。ブランド・エクイティが高い場合，顧客は，購買意欲を掻き立てるような情報を貯蔵する。それが，購買決定における確信となったり，

図表２　Aaker（1991）のブランド・エクイティ概念




注：顧客への「利益」は，原文では顧客への「価値（value)」となっている。混乱を避けるため，その内容から「利益」とした。

出所：Aaker（1991），訳 p.22。

当該ブランドの使用における満足を高めたりする。これが図表2で示されている「顧客への利益」である。そして，「顧客への利益」が，マーケティングの効率や有効性の上昇，ブランド・ロイヤルティの向上，価格プレミアムの獲得など，「企業への利益」を与える。

Aaker（1991）のブランド・エクイティ概念は，ブランドに対する関心を高め，その後のブランド研究に大きな影響を与えた。Aaker（1991）において，ブランド・ロイヤルティ，ブランド認知，知覚品質，ブランド連想，その他の所有権がブランド価値の構成要素となる。ブランド価値向上の利益は，購買意思決定への確信や使用における満足によって，強いブランド・ロイヤルティや価格プレミアムを企業にもたらすことと言える。

しかしながら，Aaker（1991）のブランド価値概念は混乱している点がある。それは，ブランド・ロイヤルティがブランド価値の構成要素としても企業への利益としても指摘されている点である。また，その他の所有権を除くブランド・エクイティの構成要素は，並列で考えられるものではない。ブランド認知，知覚品質，ブランド連想は，ブランド・ロイヤルティの先行要因として考えられる。Aaker（1991，訳 pp.23-24）自身もそのことを指摘しているが，十分に検討していない。

### ② Keller and Swaminathan（2020）のブランド・ビルディング・ブロック[5]

Aaker（1991）と同様，Keller and Swaminathan（2020）もブランド・エクイティをブランド価値として捉えている。Keller and Swaminathan（2020）は，顧客ベースのブランド・エクイティ・モデルを基礎にブランド構築の仕組みであるブランド・ビルディング・ブロックを示している。

Keller and Swaminathan（2020）によれば，顧客が長期に渡る経験を通じ，ブランドについて学び，感じ，見聞きしてきたものが，ブランドの力となる。その結果，顧客は当該ブランドのマーケティングに活動に対して異なる反応を示すようになる。つまり，顧客がもつブランド知識がブランドに対する差異的な反応を導く。

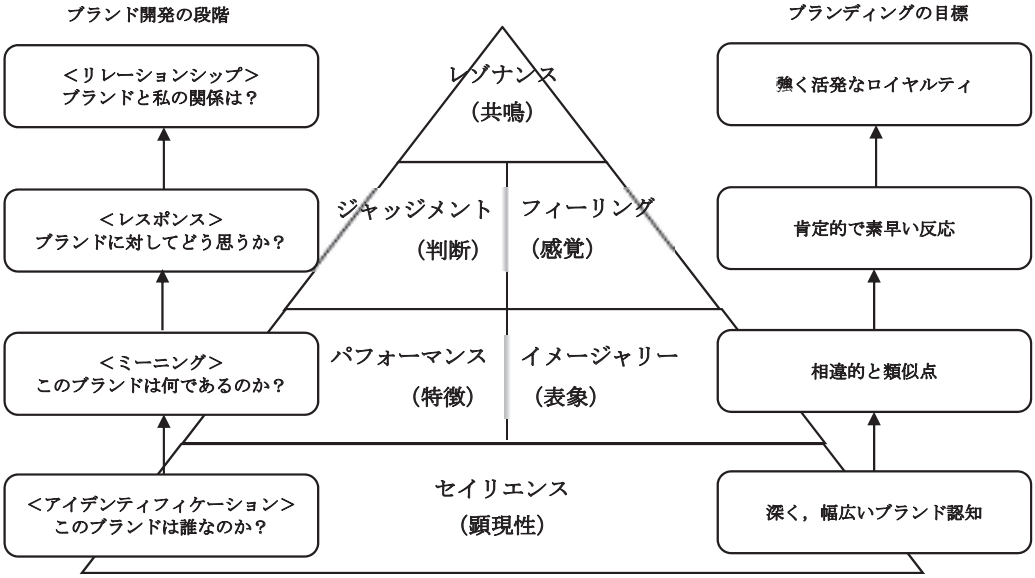
ブランド知識は，ブランド認知とブランド・イメージから構成される。ブランド認知は，記憶の中のブランド・ノードや記憶の追跡の強さに関わるものであり，ブランドを識別できる能力である。ブランド認知は，ブランド再認とブランド再生から成り立つ。ブランド再認とは，ブランドを手掛かりとして与えられたときに，顧客が過去に当該ブランドに接した経験を強く思い出す能力である。ブランド再生とは，製品カテゴリー，そのカテゴリーが満たすニーズ，

[5] ブランド・ビルディング・ブロックは，Keller（2003）で示されているが，ここでは最新の Keller and Swaminathan（2020）を用いて検討する。

購買状況や使用状況が手掛かりとして与えられたときに，顧客が当該ブランドを記憶から呼び起こす能力である。ブランド・イメージとは，顧客のブランドに対する知覚であり，記憶内にあるブランド連想を反映したものである。強く，好ましく，ユニークなブランド連想を形成することが，ポジティブな差異的な反応を引き起こすために必要である。

ブランド知識を基礎に，ブランド構築のプロセスを示しているものがブランド・ビルディング・ブロックである。ブランド・ブルディング・ブロックは，図表３のようにブランド・レゾナンスを頂点とするピラミッド構造である。強いブランドを構築するためには，すなわち，当該ブランドに対してポジティブな差異的反応を引き起こすためには，次のような４つの段階を順番に積み重ねていくことが必要である。

図表３　Keller and Swaminathan（2020）のブランド・ビルディング・ブロック




出所：Keller and Swaminathan（2020），p.108.

第１段階は，アイデンティフィケーション（同定化）である。これは，顧客の記憶の中に，当該ブランドのある連想と特定の製品カテゴリーや顧客ニーズとを同定化することであり，ブランド認知に相当する。当該ブランドのセイリエンス（顕現性）を向上させることによって，同定化が可能となる。

第２段階は，ミーニング（意味）である。特定の性質をもつ有形，無形のブランド連想を戦略的に結び付け，顧客の記憶の中に当該ブランドの意味を構築することである。ミーニングには，頭で理解するパフォーマンス（特徴）もあれば，心で捉えるイメジャリー（表象）もある。

これがブランド・イメージに相当する。

第3段階は，レスポンス（反応）である。アイデンティフィケーションとミーニングに対して顧客から適切な反応を引き出すことである。ミーニングでは，ブランドへの評価が含まれていないが，レスポンスでは評価が含まれる。客観的な評価であるジャッジメント（判断）と主観的な評価であるフィーリング（感覚）から成る。

第4段階は，リレーションシップ（関係）である。これは，ブランドと顧客の好意的な反応をさらに進めて，強く活発なロイヤルティを築くことである。この段階において，顧客は，ブランドと同調している状態，すなわちブランドとレゾナンス（共鳴）した状態にある。

強いブランドは，収入の増加とコストの削減の両方から財務業績を増大させる。財務業績の増大は，成長（growth）からもたらされるものと収益性（profitability）からもたらされるものがある。前者は，新規顧客の獲得，競争への抵抗，ブランド拡張の機会，ブランドの海外展開などである。一方，後者は，強いブランド・ロイヤルティ，プレミアム価格の実現，低い需要の価格弾力性，低い広告／販売費比率，流通へのリバレッジなどである。

Keller and Swaminathan（2020）のブランド・ビルディング・ブロックの特徴は2つある。第1に，ブランド価値の構成要素として，客観的な価値と主観的な価値を峻別している点である。ブランド・ビルディング・ブロックにおいて，前者はブランド・ミーニングのパフォーマンスとブランド・レスポンスのジャッジメントである。これは，製品属性から判断ができ，優劣をつけた評価が可能である。一方，後者は，ブランド・ミーニングのイメージャリーとブランド・レスポンスのフィーリングである。これは，個人経験に根差した文脈依存的なものであるため，評価の優劣が困難である。このことがブランド価値の模倣困難性を高めている要因と考えられる。後述する Sheth et al.（1991）や青木（2011）も，客観的な価値と主観的な価値を分けている[6]。

第2に，ブランド価値の構成要素に，ブランドと顧客の関係性であるブランド・レゾナンスを含んでいる点である。これは，ブランド・リレーションシップの重要性を示す根拠ともなっている（久保田，2014）。ブランド・リレーションシップとは，ブランドと顧客の結びつきの感覚のことであり，ブランドに対する愛着などが含まれる（久保田，2014，p.49）。久保田（2014）

[6] 和田（2002）と延岡（2011）も同様である。和田（2002）は，ブランド価値の構成要素として，製品の基本機能である基本価値，製品を便利に楽しく容易く購買・消費できる便宜価値，消費者の五感に訴求する感覚価値，製品の意味論に関する観念価値を指摘している。基本価値や便宜価値が客観的な価値であり，感覚価値や観念価値が主観的な価値となる。また，延岡（2011）は，製品機能からもたらされる機能的価値と顧客の解釈と意味づけによってもたらされる意味的価値を指摘している。機能的価値が客観的な価値であり意味的価値が主観的な価値である。

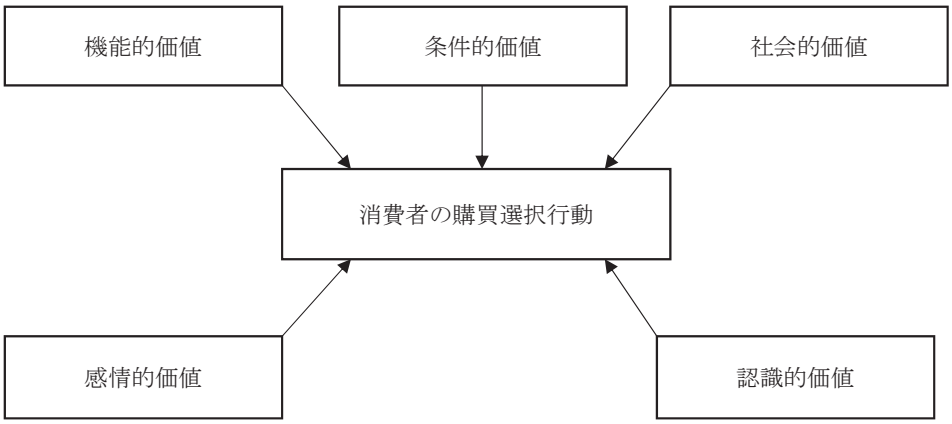
によれば，伝統的なブランド論は，ブランド・ビルディング・ブロックの第1段階から第3段階までをその範疇としている。すなわち，ブランド認知を高め，ブランドの特徴や印象を訴求し，肯定的な態度を形成しようとするものである。ブランド・リレーションシップは，第4段階のブランドと消費者が共鳴している状態までを範疇にし，より強い関係性の構築を目指す。

### 1－2. 知覚された効用としてのブランド価値

#### ① Sheth et al.（1991a, 1991b）の消費価値

Sáncez-Fernández and Iniesta-Bonillo（2007）によれば，知覚価値研究は，単一次元価値アプローチと多次元価値アプローチに分類できる。多次元価値アプローチの嚆矢として Sheth et al.（1991a, 1991b）の消費価値モデルがある[7]。Sheth et al.（1991a, 1991b）は，「消費者は，なぜ特定の製品やブランドを購買するのか（もしくは購買しないのか）」という問題意識にもとづき，機能的価値（functional value），感情的価値（emotional value），社会的価値（social value），認識的価値（epistemic value），条件的価値（conditional value）から構成されるモデルを示している（図表4）。

図表4　Sheth et al.（1991a）の消費価値




出所：Sheth et al.（1991a），p.160.

機能的価値は，財の特性，信頼性，耐久性など機能的・実用的・物理的性能から発生する知覚的効用である。例えば，それは，自動車における高い燃費性能や少ない故障から生じる効用

[7] Sáncez-Fernández and Iniesta-Bonillo（2007）は，Holbrook（1999）の消費者価値（Consumer Value）モデルが多次元価値アプローチの包括的モデルであると指摘している。しかしながら，Sheth et al. モデルの方が，Holbrook モデルよりも構成要素を細かく分類しているので精緻な検証が可能である。また，Sheth et al. モデルと Holbrook モデルは多くの点で重複している（古川，2016）。

である。感情的価値は，財の購買・所有・使用における感情から発生する知覚的効用である。幼少時から親しみのある食品に対する心地よい感情や自動車への愛着から生じる効用が感情的価値である。社会的価値は，特定の社会集団との関係から発生する知覚的効用である。それは，顕示的消費や消費における準拠集団枠からの影響など他者関係の中で生じる効用である。認識的価値は，好奇心の喚起，新奇性の提供，知識欲求の充足などから発生する知覚的効用である。例えば，それは，新しくオープンしたナイトクラブにおいて，新しい経験ができるかもしれないという好奇心から生じる効用である。条件的価値は，特定の購買状況から発生する知覚的効用である。クリスマス・カードのように特定の季節で生じる効用が条件的価値である。

Sheth et al. モデルは，①多次元の価値から構成されること，②選択状況（財の特性）によって購買態度・行動に対する各価値の影響が異なること，③各価値は独立していること，を前提としている。したがって，多くの研究では，特定の選択状況において，消費価値とブランドへの態度や購買行動の関係について検討している。例えば，環境配慮型製品（Green Product）を対象にした研究（Lin & Huang, 2012），スマートフォンを対象にした研究（Wong, Chang, & Yeh, 2019），SNS のブランド・コミュニティを対象にした研究（Kang, Tang, & Fiore, 2014; Kaur, Dhir, Rajala, & Dwivedi, 2018），旅行サービスを対象にした研究（Phau, Quintal, & Shanka, 2014），証券会社サービスを対象にした研究（Wang, Lo, Chi, & Yang, 2004），アプリを対象にした研究（Peng, Chen, & Wen, 2014），などがある。これらの研究において，異なる消費価値が設定され，それらが購買意図だけでなく，ブランド･コミットメント，ブランド･リレーションシップ，ブランドの信頼，推奨意向，ブランド・ロイヤルティといったブランドへの態度や購買行動にも影響を与えることが示されている。

Sheth et al.（1991a, 1991b）の消費価値の特徴は 2 つある。第 1 に，ブランド価値の構成要素として，機能的価値，感情的価値，社会的価値，認識的価値，条件的価値の 5 つを指摘した点にある。特に，社会的価値の指摘は重要である。社会的価値によって，ブランド・レゾナンスのようなブランドと消費者間の関係だけでなく，消費者間の関係によって発生するブランドの価値が示されている。これは，近年のブランドを通じた消費者同士の関係性を分析するブランド・コミュニティの研究にもつながる（McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002）。

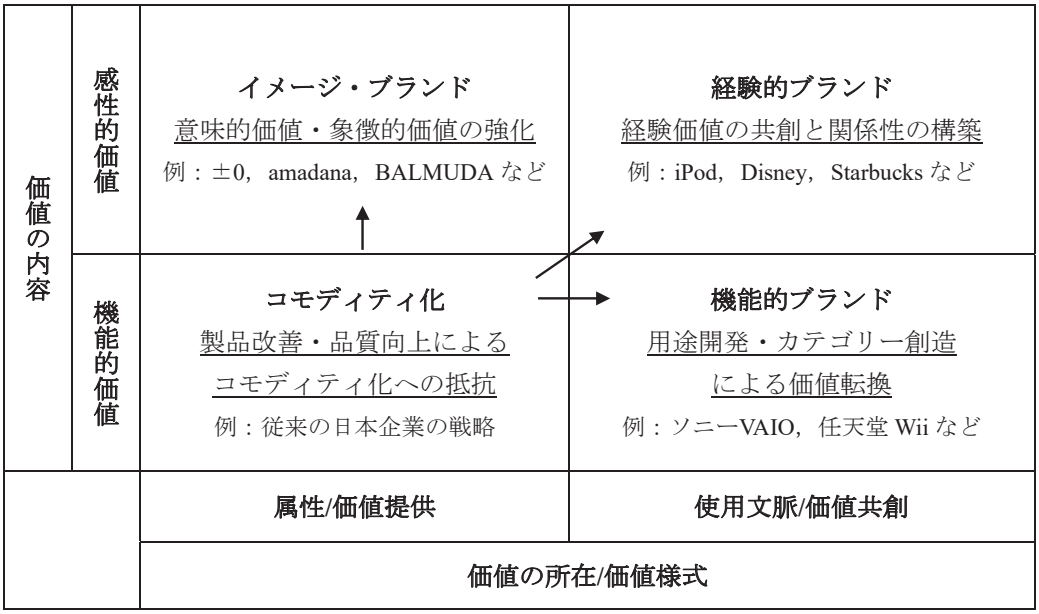
第 2 に，ブランドへの態度や購買意思決定に影響を与える価値が，財によって異なることを示した点である。例えば，Sweeney and Soutar（2001）は，衣服や耐久消費財を対象に消費価値の尺度を開発した。その際，認識的価値と条件的価値を反映する項目を確認できず，これらを分析から除外している。その理由として，①認識的価値は，体験型サービスにおいて発生する可能性はあるが，耐久消費財においてはそうではないこと（それほど重要でない），②条件的価値は特定の状況においてのみ発生する価値であり，通常の購買においては大きな影響を

与えないこと，を指摘している。

③ 青木（2011）の顧客価値とブランド構築のマトリックス

青木（2011）は，図表５のように，顧客価値の観点からブランド構築のマトリックスを示している。縦軸に価値の内容をとり，機能的価値と感性的価値に分類している。機能的価値とは，製品の有用性の観点から，機能的属性によって得られる価値である。感性的価値とは顧客の五感（視覚，聴覚，嗅覚，味覚，触覚）に関わる価値であり，製品機能以外からもたらされる意味的価値や象徴的価値である[8]。そして横軸に価値の所在と価値の様式をとり，価値の所在を製品属性と使用文脈，価値の様式を企業からの価値提供と企業と消費者との価値共創に分類している。

図表５　顧客価値とブランド構築のマトリックス




出所：青木（2011，p.43）を筆者加筆。

機能的価値に焦点を当て，その機能を中心に訴求すると，そのブランドは「コモディティ化」する可能性が高い。なぜなら，機能的価値は可視化がしやすく模倣が容易だからである。コモディティ化を回避するためには，以下のような方策がある。１つ目は，機能的価値に焦点を当

[8] 感性的価値は，延岡（2011）の意味的価値や自己表現的な価値までを含む「非機能的価値」であると述べている（青木，2011，p.31）。

てながらも，その価値を新たな使用文脈で提供することによって価値を向上させる方法である。これは，「機能的ブランド」と呼ばれる。例えば，1997 年に発売されたソニーの VAIO は，処理データが静止画から動画へと変化する中で，PC の機能に音楽編集や映像編集を追加し，PC に新たな用途を持たせ価値を増大させた。また，高画質・高機能を追い求めるゲーム機づくりとは異なり，家族で体を動かしながらゲームを楽しむ任天堂の Wii も機能的ブランドの例である。2 つ目は，価値内容をデザインや使用感の向上などの感性的価値に置き，それを訴求することによって価値を増大させる方法である。これが「イメージ・ブランド」である。例えば，近年，コモディティ化が進む家電市場において，デザインの優位性から高い評価を得ている ± 0，amadana，BALMUDA などがある。3 つ目は，価値内容を経験価値の様々な次元にまで拡げて，価値を共創することによって価値向上を図る方法である。これが「経験的ブランド」である。例えば，iPod は，iTunes や iTunes Store を利用して，Apple と顧客が相互作用し，音楽を楽しむ経験が可能になり，価値を増大させている。

青木（2011）の顧客価値とブランド構築のマトリックスの特徴は 2 つある。第 1 に，価値内容だけでなく，価値創造のプロセスも加えてブランド価値を類型化した点である。近年，サービス・マーケティング研究において，価値共創や使用における文脈価値の重要性が言及されている（村松・大藪，2021）。ブランド管理研究においても，サービス・マーケティング・トライアングルを援用しながら，製造企業のブランド管理について説明している研究もある（Brodie, Glynn, & Little, 2006）。青木（2011）は，価値の内容だけでなく，価値の創造プロセスまでを考慮してブランド価値を検討している点に特徴がある。

第 2 に，脱コモディティ化の手段としてブランド価値の向上を指摘している点である[9]。可視化が容易である機能的価値を提供するだけでは，競合に容易に模倣される。そこで，機能的価値だけでなく感性的価値の創造に注力したり，機能的価値や感性的価値を単に提供するだけでなく，企業と消費者で共創したりすることによって模倣困難性を高め，コモディティ化を防ぐことを示している。

### 1 ― 3. ブランド価値の構成要素とその利益

Aaker（1991），Keller and Swaminathan（2020），Sheth et al.（1991a, 1991b），青木（2011）の検討から，ブランド価値概念の主な特徴として次の 2 点を指摘できる。

① ブランド価値は多元的な知覚価値によって構成されていること

[9] Aaker（1991）や延岡（2011）も同じような問題意識からブランド価値向上の必要性を指摘している。

② ブランド価値の重要な利益として強いブランド・ロイヤルティと高い Willingness to Pay（WTP）があること

ブランド価値は，客観的な価値と主観的な価値の両方から構成される[10]。消費財を念頭におけば，客観的な価値は，機能的価値であり，主観的な価値は，感情的価値，社会的価値，そしてブランドと自己との関係性から発生する価値（ブランド･レゾナンスやブランド･リレーションシップ）である。社会的価値，ブランド・レゾナンス，ブランド・リレーションシップは，全て関係性から発生する価値なので，ここではこれらを関係的価値と呼ぶ。

近年の研究成果から，関係的価値は特に重要な価値であると考えられる。原田・松村・古川（2021）は，スニーカー・ブランドにおいて，社会的価値がブランド・コミットメントに最も強く影響を与えることを明らかにした。そして，社会的価値が機能的価値を増幅させる効果を持つことも示した。さらに，久保田（2014）によれば，ブランド・リレーションシップの効果として，①頑健な継続購買，②高い WTP，③推奨と支援の促進，④ブランドの失敗や悪評に対する寛容性，④ブランドの失敗や悪評に対する擁護，⑤競合との比較を避ける絶対的差別化，など様々な利益があることを指摘している。ブランド・ロイヤリティや WTP に大きく影響を与える関係的価値は，ブランド価値において重要な価値と言える。

ブランド価値は，ブランドへの態度や購買行動に影響を与え，企業に様々な利益を与える。その中でも重要な利益として，強いブランド・ロイヤルティと高い WTP がある。なぜなら，これらは，企業の収益増大に貢献するからである。ブランド・ロイヤルティは，ブランドとの意図的な関係構築の結果として再購買する「真のロイヤルティ」と低価格などの理由から再購買する「偽りのロイヤルティ」に区別できる（Dick & Basu, 1994）。これらは，収益への貢献度合いが異なる。Magids, Zorfas, and Leemon（2015）によれば，ブランドと感情的つながりが不十分な場合の Customer Lifetime Value（CLV）と比較した場合，強い感情的つながりをもつブランドの CLV は，52％も高いことが示されている。したがって，真のロイヤルティ構築が必要である，

高い WTP は極めて重要なブランド価値の利益と考えられる。Aaker（1991）は価格競争回避の手段として，青木（2011）はコモディティ化への対抗手段として，ブランド価値の向上を指摘した。つまり，価格低下への圧力を回避するために，ブランド価値向上の必要性を示している。高い WTP は利益率の向上に貢献する。現在，日本企業の問題は，価格決定力の弱さに

[10] 和田（2002）や延岡（2011）は，主観的な価値のみをブランド価値としている。しかしながら，主観的な価値と客観的な価値は相互作用しているので，主観的な価値のみでブランド価値を分析することは適切ではない。原田・松村・古川（2021）は，Sheth et al.（1991a, 1991b）の消費価値モデルを使いブランド・コミットメント形成における各消費価値間の相互作用について明らかにしている。

起因する収益力低下である（経済産業省，2017）。ブランド価値の向上によって高い WTP を実現し，高収益体質に転換することが日本企業の課題と言える。前述したエステーのブランド価値経営は，まさにこのことに該当する。昨今の日本企業におけるブランド価値経営の目的は，高い WTP による収益力強化と言える。節を改めて検討しよう。

## 2. ブランド価値経営の背景と課題

なぜ，ブランド価値経営に取り組む日本企業が台頭してきたのか。言い換えれば，昨今のブランド価値経営の背景と課題は何であるのか。ブランドへの注目が高まったのは，1990 年代からである。当時，多くの日本企業がブランド管理のために専門的組織を設立し，ブランド価値の向上を図った（経済産業省，2002）。

しかしながら，ブランド価値に対する当時と現在の認識は異なると考えられる。経済産業省（2002）によるブランド管理の実態調査によると，競争優位のあるブランドの効果として「他社の製品等と同価格であっても，より多くの製品等の販売・提供ができる」と回答した企業が約 70% であり，「他社の製品等に比べて高い価格で販売できる」と回答した企業は 30% 強であった[11]。したがって，過去における，ブランド価値向上の目的は，販売量の拡大であったと考えられる。一方，ブランド価値経営が台頭する 2010 年以降は，販売量の拡大よりも利益率の増大を課題として認識している企業が多い。経済同友会（2013）の調査によれば，「経営上の重要な課題（5 つ以内）」という質問に対して，「売上高の増加」と回答した企業は 55.4%，「利益率の改善」と回答した企業は 72.2% である。販売量拡大よりも利益率増大を期待している企業が多い中で，ブランド価値経営が台頭してきている。

日本企業にとって，ブランド価値の向上は積年の課題である。1980 年代，日本企業は世界各国で大きな成功を収め，「Japan as No.1」とまで言われた。その要因として，コスト・パフォーマンスに優れた製品戦略がある。しかしながら，当時から日本企業ブランドの所有については，満足や憧れが低いという課題があった（Darling & Arnold, 1988）。日本企業のブランドに対して，愛着を伴う「真のロイヤルティ」までは構築できていなかったと考えられる。そして，こ

[11] アンケートの回答は，「競争優位をもたらすブランドがある企業」と「競争優位をもたらすブランドがない企業」のそれぞれで示されている。「競争優位をもたらすブランドがある企業」の 68.7%，「競争優位をもたらすブランドのない企業」の 70.5% が「他社の製品等と同価格であっても，より多くの製品等の販売・提供ができる」ことをブランドの効果として回答した。また，「競争優位をもたらすブランドがある企業」の 34.8%，「競争優位をもたらすブランドのない企業」の 31.1% が「他社の製品等に比べて高い価格で販売できる」と回答した（経済産業省，2002，p.30）。

の問題は，現在も日本企業の大きな課題として残っている。

以下では，ブランド価値の向上が日本企業にとって積年の課題であることを示す。その上で，ブランド価値と利益の観点から，現在のブランド価値経営の背景と課題について明らかにする。

### 2－1. 日本企業の本質的問題であるブランド価値の向上

グローバル・マーケティング研究において，日本企業ブランドの所有に対するの満足や憧れの低さは，かねてから指摘されていた。Darling and Arnold（1988）は，フィンランドの消費者を対象に，1975 年，1980 年，1985 年の 3 回に渡り，イギリス，フランス，西ドイツ，日本，アメリカの製品に対する調査を実施した[12]。日本企業の製品に対する評価は，コスト･パフォーマンスには優れているが，所有に対する満足は低いという結果であった。例えば，品質に関して，1975 年は 5 か国中第 5 位であったが，1985 年は西ドイツについで第 2 位と大きく改善した。また，価格に関して，3 回の調査を通じて全て「低価格」であるという評価であった。他国企業の製品と比べて割安やリーズナブルな価格であるという質問について，日本企業の製品は全て第 1 位であった。日本企業の製品は，低価格のまま製品品質を向上させている評価なので，コスト･パフォーマンスに優れた製品として認識されていたと考えられる。しかしながら，「所有における誇り」という項目では，1975 年と 1980 年は第 5 位，1985 年は第 4 位と低い評価のままであった。このことから，日本企業の製品は，優れたコスト・パフォーマンスという点で評価されているが，愛着までは形成されていなかったと推察できる。

同様の問題が，現在の調査からも示されている。2014 年，日本経済新聞社がインド，インドネシア，タイ，フィリピン，ベトナム，中国のアジア 6 か国の消費者を対象にブランドの実態調査を実施した[13]。その結果，「買ったことがあるブランド」では日本企業のブランドが上位を占めたが，「買いたい・利用したいブランド」では他国企業のブランドが上位を占めた。図表 6 は，同調査における「買いたい・利用したいブランド」の第 1 位を示したものである。多くのカテゴリーにおいて，欧米企業や韓国・中国企業のブランドが第 1 位となっている[14]。

図表 7 は，インド，フィリピン，ベトナムの自動車における「買いたいブランド」と「買っ

---

[12] 質問項目は，製品，マーケティング方法（marketing practice），購買や所有における重要性に関するものである。

[13] 日本経済新聞社が対象 6 か国に住む 16-59 歳の各 300 人合計 1800 人を対象に，2014 年 8 月中旬から 9 月中旬にかけて日経リサーチがインターネット調査方式で実施したブランド調査である（『日本経済新聞』2014 年 11 月 5 日号）。

[14] 中国のインターネットや洗濯機・冷蔵庫において，中国企業ブランドが「買いたい・利用したいブランド」の第 1 位となっていることも特筆すべき点である。これは，中国市場において，欧米企業のみならず地場の中国企業との競争が始まっていることを示しており，競争が激化していることが分かる。

図表６　アジア６か国の買いたい・利用したいブランドの第１位

| | インド | インドネシア | タイ | フィリピン | ベトナム | 中国 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 自動車 | Audi | ホンダ | BMW | BMW | BMW・Audi | Audi |
| スマートフォン | Apple | Apple | Apple | Apple | Apple | Apple |
| テレビ | ソニー | Samsung | Samsung | Samsung | ソニー | Samsung |
| デジタルカメラ | ニコン | キヤノン | キヤノン | キヤノン | キヤノン | キヤノン |
| インターネット | Google | Google | Line | Facebook | Google | Alibaba |
| 化粧品 | L'Oréal | L'Oréal | Chanel | Chanel | Chanel | L'Oréal |
| アパレル | Zara | Zara | Zara | Gap | Zara | ユニクロ |
| 洗濯機・冷蔵庫 | Samsung | Electrolux | Samsung | Whirlpool | Electrolux | Haier |

注：灰色は日本企業のブランド。
出所：『日本経済新聞』2014 年 11 月 5 日号。

たことがあるブランド」の上位 4 位を示したものである。それによれば，「買ったことがあるブランド」として，日本企業のブランドが上位を占めているが，「買いたいブランド」ではドイツ企業のブランドが多い。

「買ったことがあるブランド」と「買いたいブランド」の相違点は何か。同調査において，トヨタと BMW のブランド･イメージを「高い品質」，「デザインが優れている」，「革新的」，「高級感がある」，「サービスが良い」，「割安・お買い得」から比較している。トヨタは「割安・お買い得」，「サービスが良い」と回答した人が多く，BMW は「高い品質」，「デザインが優れている」，「革新的」，「高級感がある」と回答した人が多い。つまり，「買ったことがあるブランド」はコスト･パフォーマンスが高いブランドであり，「買いたいブランド」は製品機能だけでなく，デザインも優れ，高級感があり他人に自慢ができるようなブランドと言える [15]。調査対象国において，経済がさらに成長し，所得が上がれば，消費者は，日本企業のブランドからドイツ企業のブランドへとスイッチすることが予測される [16]。

[15] アパレルのユニクロと ZARA のブランド･イメージも比較されている。ユニクロは，「割安･お買い得」，「革新的」と回答した人の割合が多かった。一方，ZARA は，「高い品質」，「デザインが優れている」，「高級感がある」と回答した人の割合が多かった（『日本経済新聞』2014 年 11 月 5 日号）。

[16] 1989 年，アメリカの高級車市場に導入されたレクサスは，同様の問題に対応するためであった。コスト・パフォーマンスに優れた製品によってベビーブーマー世代から支持を集めたトヨタ・ブランドであったが，彼らの所得が向上した時に，購入対象となる高級車が必要であった。そのために立ち上げたブランドがレクサスである（原田，2018）。

図表７　インド，フィリピン，ベトナムにおける「買ったことがあるブランド」と「買いたいブランド」（自動車）

| インド | | フィリピン | | ベトナム | |
|---|---|---|---|---|---|
| **買いたいブランド** | | **買いたいブランド** | | **買いたいブランド** | |
| 1 | Audi | 1 | BMW | 1 | Audi |
| 2 | BMW | 2 | Ferrari | 2 | BMW |
| 3 | **ホンダ** | 3 | **トヨタ** | 3 | **レクサス** |
| 4 | Mercedes Benz | 4 | Mercedes Benz | 4 | **トヨタ** |
| **買ったことがあるブランド** | | **買ったことがあるブランド** | | **買ったことがあるブランド** | |
| 1 | **スズキ** | 1 | **トヨタ** | 1 | **トヨタ** |
| 2 | Hyundai | 2 | **ホンダ** | 2 | **ホンダ** |
| 3 | **ホンダ** | 3 | **三菱** | 3 | Hyundai |
| 4 | Tata | 4 | **日産** | 4 | BMW |

注：灰色は日本企業のブランド。
出所：『日経産業新聞』2014 年 11 月 6 日号。

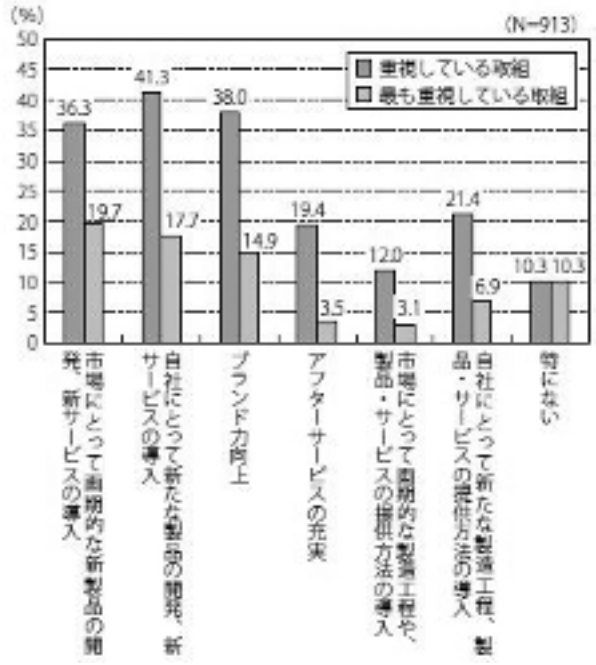
このように，日本企業のブランドへの評価は，優れたコスト・パフォーマンスであり，機能的価値が高いと言える。しかしながら，それが感情的価値や関係的価値までに昇華されていないために，所有における満足や憧れにまで至っていない。韓国企業や中国企業などの新興国企業や地場企業が，よりコスト・パフォーマンスの高いブランドを導入した場合，機能的価値は評価の優劣が容易であるのでスイッチされる可能性がある。また，所得が上がった場合，感情的価値や関係的価値が高いと考えられる欧米企業のブランドにスイッチされる危険性がある。

### 2－2. 収益力強化の手段としてのブランド価値の向上

ブランド価値の向上は，日本企業の積年の課題であり本質的な問題と言える。前述のように，日本企業も 2000 年頃からブランド価値の向上に努めてきたが，当時と現在ではその目的が異なる。当時は，販売量の拡大が主な目的であり，現在は利益率の増大が主な目的である。

経済産業省（2017）の調査から，日本企業は，収益力強化のためにブランド価値の向上を意図していると考えられる。同調査によると，企業が重視している取り組みとして，ブランド力の向上を指摘している企業が多い。「ブランド力向上」を重視していると回答した企業は 38.0％であり，「市場にとって画期的な新製品の開発，新サービスの導入」や「自社にとって新たな製品の開発，新サービスの導入」とともに高い回答となっている（図表 8）。

図表８　企業が重視している取り組み



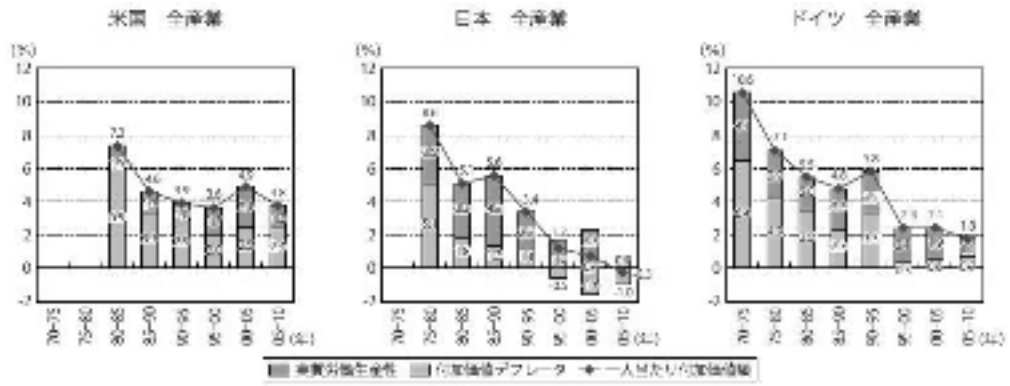

出所：経済産業省（2017），p.228。

ブランド力の向上を重視する理由として，日本企業の収益力の低さが考えられる（経済産業省，2017）。2006 年から 2015 年の日本企業の平均 ROS は 4.2％であるが，米国企業は 7.5％，欧州企業は 6.7％である [17]。また，日本企業，米国企業，ドイツ企業の収益力を生産性と付加価値デフレータの関係から分析すると，日本企業の収益力の低さの要因は，価格決定力の弱さであることが指摘されている（図表 9）。収益力を名目付加価値（一人当たりの付加価値額）として算出し，これを実質労働生産性（一人当たりの実質付加価値額）と付加価値デフレータ（販売価格／調達価格）に分解して分析した結果，①日本企業の収益力が下降傾向であること，②実質労働生産性の伸び率の上昇を付加価値デフレータの伸び率低下によって喪失していること，が明らかになった。収益力低下の背景には，各国のインフレ率の推移，市場における競争圧力の増加，製品のコモディティ化による市場価格の低下圧力等の様々な外部要因が影響していることが指摘されている。加えて，日本企業の価格戦略の影響もある。1990 年代からのデフレに対応するため，利益を削ってでも低価格化を実現することで競争力を維持してきた日本

[17] みずほ総合研究所（2017）においても，日本企業の ROS は改善しているが，米国企業と比較すると，多くの産業で低いことが示されている。

企業の価格戦略が，収益率の低下をもたらしたということである[18]。

図表９　各国企業の全産業収益力（一人当たりの付加価値額）の変動要因分解




注：数値は期間の伸び率である。
出所：経済産業省（2017），p.216。

低価格戦略が要因で収益力が低下しているのであれば，価格を引きあげて収益力を上げればよい。しかしながら，日本企業は，価格の引き上げが困難であると認識している。同調査において，価格決定力を「有していない」と回答した日本企業が 58.9％である一方，価格決定力を「有している」と回答した企業は僅か 24.2％であった。これらのことから，ブランド価値が十分でなく WTP が低いため，販売価格を引き上げられず収益力が低下している推察できる。

事実，日本企業のブランド価値は決して高くない。Interbrand が毎年公表している *Best Global Brands* のランキングトップ 100 において，ランクインしている日本企業のブランドは，10 ブランドにも満たない。*Best Global Brands 2021* において，トヨタ（第 7 位），ホンダ（第 25 位），ソニー（第 41 位），日産（第 59 位），任天堂（第 70 位），キヤノン（第 79 位），パナソニック（第 88 位）がランクインしているだけである。

### 2－3. ブランド価値向上の 3 つのパターン：日本企業の強い技術志向

それでは，なぜ，日本企業は，ブランド価値の向上に苦戦しているのか。いくつか理由が考えられるが，大きな理由として過度の技術志向がある。技術的優位性に基づき機能的価値のみを訴求していることが，ブランド価値の向上に苦戦している理由であると考えられる。もちろん，優れた技術は，ブランド価値向上において不可欠である。優れた技術を基盤に，それをど

[18] 日本生産性本部（2016）。

のようにして感情的価値や関係的価値まで昇華させることが必要である。ここで強調したいことは，技術的優位性のみでブランド価値を向上させようとすることの問題である。

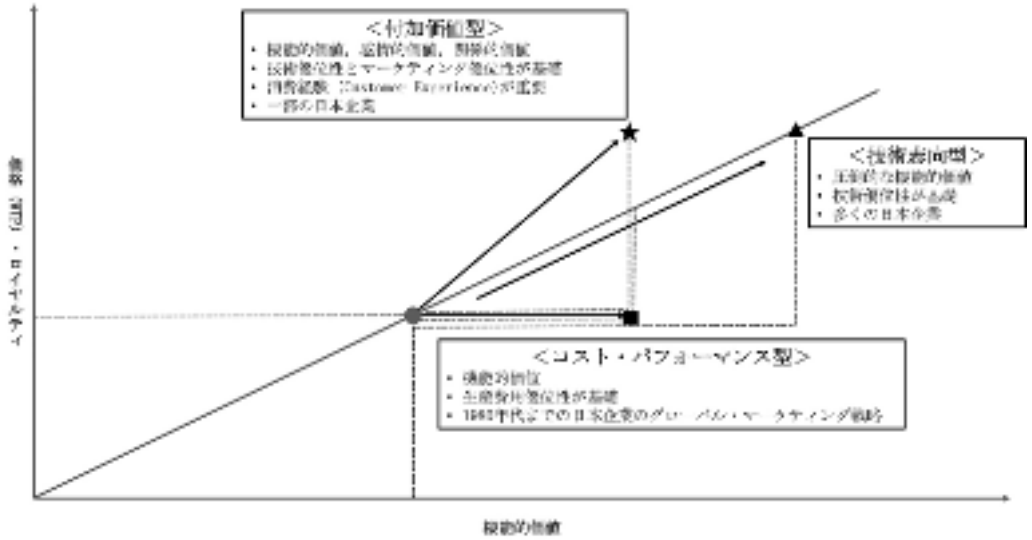
ブランド価値向上には，大きく3つのパターンがある。図表10は，ブランド価値の構成要素と利益の関係から，ブランド価値向上のパターンを示したものである。ブランド価値向上の方法は，①コスト・パフォーマンス型，②技術志向型，③付加価値型，に大別される。横軸はブランド価値の基礎的な価値である機能的価値，縦軸はブランド価値向上の利益である価格（WTP）とブランド・ロイヤルティである。また，図表11は，各パターンの諸特徴を整理したものである。ブランド価値向上のパターンは，それぞれの企業がもつ優位性や価格戦略と密接に関係し，企業の利益創出方法によって異なる。

コスト・パフォーマンス型は，生産費用の優位性を背景に，価格を上昇させず，機能的価値を向上させるタイプである。Key Performance Index（KPI）は，市場シェアやブランド・ロイヤルティである。1980年代の日本企業のグローバル・マーケティング戦略は，まさにこのタイプであった。また，Samsung，Hyundai，Kia，Huawei，Haierといった現在の韓国企業や中国企業のグローバル･マーケティング戦略もこのタイプに該当する。低価格･高品質によってブランド価値を向上させているユニクロもコスト･パフォーマンス型に当てはまるであろう。

技術志向型は，技術の優位性や希少性を背景に，圧倒的な機能的価値によってブランド価値を向上させるパターンである。KPIは，WTPとブランド・ロイヤルティである。顧客が認識可能で，しかも模倣困難な技術による独自性の確保がブランド価値向上の鍵となる。Best Global Brandsのランキングにおいて，常に上位を占めるGoogle，Amazon，IBMといった先進技術によって大きな便益を与えているブランドはこのパターンに該当する。また，高い技術力を誇る日本の生産財企業や莫大な研究開発投資によって効能の高い薬を提供している製薬企業のブランドも技術志向型である。

付加価値型は，技術とマーケティングの優位性を背景に，機能的価値だけでなく感情的価値や関係的価値によってブランド価値を向上させるパターンである。優れた製品の提供だけでなく，それを購買や使用におけるそのブランド独自の経験も提供し，ブランドと消費者を強固な関係で結びつける。KPIは，WTPとブランド・ロイヤルティである。Mercedes Benz，BMW，Audiといったいわゆる German 3やApple，Disney，Nike，Starbucksなどがこのパターンに該当する。また，ブランド価値を向上させているスバルやマツダも付加価値型に当てはまる。

図表 10　ブランド価値向上の３つのパターン




出所：筆者作成。

図表 11　ブランド価値向上のパターンと諸特徴

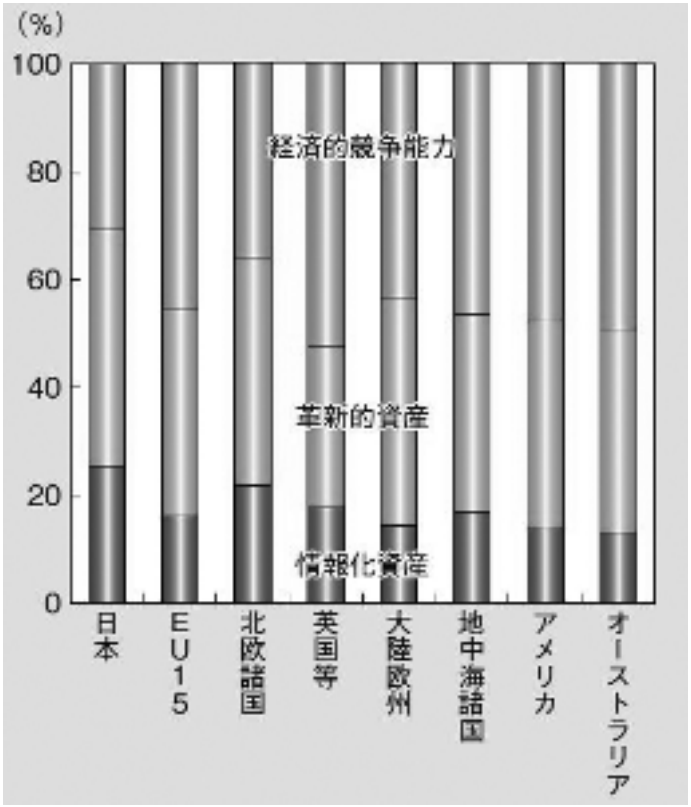
| | コスト・<br>パフォーマンス型 | 技術志向型 | 付加価値型 |
|---|---|---|---|
| **価値の焦点** | 機能的価値 | 機能的価値 | 機能的価値<br>感情的価値<br>関係的価値 |
| **優位性の基礎** | 生産費用 | 技術 | 技術<br>マーケティング |
| **価格** | 低価格 | プレミアム価格 | プレミアム価格 |
| **KPI** | 市場シェア<br>ロイヤルティ | WTP<br>ロイヤルティ | WTP<br>ロイヤルティ |

出所：筆者作成

多くの日本企業は，技術志向型であると考えられる。日本企業の技術志向の強さは様々な調査や分析から確認できる。無形資産投資の分析において，日本企業は，研究開発への投資が多いことが示されている（内閣府，2011，pp.188-189）。無形資産は，ソフトウェアやデータベースに該当する「情報化資産」，研究開発や各種知的財産（著作権，ライセンス，デザインなど）に該当する「革新的資産」，ブランド資産，人的資本，組織改革などに該当する「経済的競争

能力」に分類される。図表 12 のように，日本企業は，欧米諸国と比較して，革新的資産の割合が高く，その多くが研究開発費であることが指摘されている。

図表 12　無形資産投資の構成比（2005 年）




出所：内閣府（2011），p.189。

経済産業省（2017, p.230）の無形資産投資の分析内訳（2005-2010 年）を見ても，日本企業は，革新的資産への投資が多い。無形資産投資全体における日本企業の革新的資産の割合は 58.5％であるが，米国企業は 38.0％，ドイツ企業は 42.1％である。経済的競争力に多額の投資をし，収益力を向上させている米独企業とは対照的である [19]。

また，経済同友会（2013，pp.162-164）の調査からも，日本企業の技術志向の強さが示されている。同調査の「経営上の重要な課題（5 つ以内）」という質問に対して，「研究開発力の強化」

[19] 日本企業の経済的競争力の割合は 18.8％であるのに対して，米国企業は 36.3％，ドイツ企業は 31.8％である。また，ここでの経済的競争力は，ブランド資産と組織改革への投資から構成され，人的資本は別に示されている（経済産業省，2017，p.230）。

と回答した企業は 29.9%,「ブランド力の強化」と回答した企業が 23.2%と大きな差はなかった。しかし,「10 年後にも競争力を保つために取り組む必要がある課題（5 つ以内）」という質問に対しては,「独自性の高い製品・サービスの創出」が 58.9%,「ブランドの確立，ブランド力の強化」は 27.8%と差があった。つまり，日本企業は，ブランド力の向上を経営課題として認識しているが，それを製品開発力で実現しようとしていることが伺える。

以上のことから，日本企業の多くが，圧倒的な技術力によってブランド価値を向上させ，収益力を高めようとする「技術志向型」であると推察できる。繰り返しになるが，ブランド価値を向上させるためには，優れた技術は必要である。しかしながら，技術力だけでは関係的価値までを含むブランド価値の醸成は容易ではない[20]。優れた製品やサービスの提供と同時に，その購買や使用におけるポジティブな感情の提供やブランドと消費者の関係性の構築を実現するマーケティング力が不可欠である。ブランドに対する愛着（Brand Attachment）が，強いブランド・ロイヤリティや WTP の向上に影響することが示されている（Park, MacInnis, Priester, Eisingerich, & Iacobucci, 2010）。したがって，機能的価値だけでなく，機能的価値をいかに感情的価値や関係的価値まで昇華できるかが収益力の向上の鍵であり，それが日本企業の本質的課題と言える。

ブランド価値経営を推進している企業は，付加価値型であることが多い。製品開発とマーケティングを両輪としてブランド価値の向上に努めている。例えば，自動車企業の場合，ブランド価値の向上ために，優れた製品の導入と同時に，そのブランドらしい販売体験の提供にも努めている。米国市場における Mercedes Benz やスバルのディーラー改革は，まさにこのことの証左である。また, 2013 年以降のマツダのブランド価値経営は, 開発生産の「モノ造り改革」と販売・マーケティングの「つながり革新」から構成されている。マツダは，製品開発とマーケティングの両輪によって機能的価値，感情的価値，関係的価値の向上を図り，ブランド価値経営を実現しようとしている[21]。

## 3. 結語

本論文の目的は，ブランド価値概念の検討を通じて，昨今のブランド価値経営の特徴と課題

[20] もちろん，技術志向型でもブランド価値を向上させ高い WTP を実現することは不可能ではない。前述のシマノやヤクルトのように，競合が模倣できない技術であれば，ブランド価値を向上させることは可能である。しかしながら，技術に基づく機能的価値は，感情的価値や関係的価値に比べると，技術や評価の可視化の可能性の高さからからブランドの独自性を維持することは困難であると考えられる。

[21] Mecedes Benz は Michelli（2015），スバルはインタビュー調査，マツダは宮本（2015）とインタビュー調査。

を示すことであった。ブランド価値は，その構成要素として機能的価値，感情的価値，関係的価値がある。ブランド価値の向上の目的は，ブランド・ロイヤルティの構築と WTP の向上による収益力の強化である。特に，WTP の向上が，昨今のブランド価値経営の特徴と言える。

日本企業は，収益力の強化を目的にブランド価値経営を推進しているが，その多くは技術志向型である。したがって，技術的優位性からもたらされる機能的価値を，優れたマーケティング力によって感情的価値や関係的価値までに結びつけるかが日本企業の課題と言える。

本論文には，多くの課題があるが，重要な課題のみ指摘し本論文を締めくくる。第 1 に，本論文では，ブランド価値に影響を与える消費者が持つ事前知識やブランド価値要素間の相互作用については検討しなかった。ブランドは蓄積型の資源（青木，2011；原田，2010）であるため，事前知識の影響が大きい。また，ブランド価値の構成要素間には相互作用効果がある（原田他, 2021）。ブランド価値の分析には, これらの影響についても考慮する必要がある。第 2 に，ブランド価値とブランド管理の関係である。ブランド価値を高めるようなブランド管理の方法や組織について，本論文では検討していない。近年のブランド志向組織の研究や組織アイデンティティとブランド管理の研究などを参考に，ブランド価値の向上とブランド管理の関係について考察する必要がある。これらは今後の課題である。

**【謝辞】**

指導教授である明治大学経営学部・大石芳裕先生に感謝の意を示したい。私は，大石先生が佐賀大学経済学部に所属していた時の最後の学部ゼミ生である。大石先生が明治大学経営学部に異動するにあたり，私も明治大学大学院経営学研究科に進学した。私が大学教員の道を志したのは，大石先生の影響である。本論文を始めこれまでの私の研究成果は，大石先生の指導のおかげである。もちろん，私の研究成果が，大石先生のご指導を十分に生かしきれていないのは，私の能力不足である。今後は，大石先生の指導をもとに，学術的にも社会的にも意義のある研究をしたいと考えている。長い間の先生のご指導に心より感謝を申し上げる。なお，本論文の文責は全て筆者にある。

**【参考文献】**

Aaker, D. A.（1991）. *Managing Brand Equity,* New York: The Free Press. 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳（1994）『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。

Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M.（2016）. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management,* 23（6）, 612-630.

Brodie, R. J., Glynn, M.S., & Little, V.（2006）. The service brand and the service-dominant logic: missing

fundamental premise or the need for stronger theory?. *Marketing Theory,* 6（3）, 363–379.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B.（2001）. The chain of effects from brand trust and band affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing,* 65（2）, 81-93.

Darling, J. R. & Arnold, D. R.（1988）. The Competitive position abroad of products and marketing practices of the United States, Japan, and selected European countries. *The Journal of Consumer Marketing,* 5（4）, 61-68.

Dick, A. S. & Basu, K.（1994）. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 22（2）, 99-113.

Hatch, M. J. & Schultz, M.（2002）. The dynamics of organizational identity. *Human Relations,* 55（8）, 989-1018.

Holbrook, M. B.（1999）. Introduction to consumer value, Holbrook, M. B. ed. *Consumer value: A framework for analysis and research,* London: Routledge, 1-28.

Interbrand（2021）*Best global brands 2021.*

Kang, J., Tang, L., & Fiore, A. M.（2014）. Enhancing consumer-brand relationships on restaurant Facebook fan pages: Maximizing consumer benefits and increasing active participation. *International Journal of Hospitality Management,* 36, 145-155.

Kaur, P., Dhir, A., Rajala, R., & Dwivedi, Y.（2018）. Why people use online social media brand communities: A consumption value theory perspective. *Online Information Review,* 42（2）, 205-221.

Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* second edition, New Jersey: Prentice Hall.

Keller, K.L. & Swaminathan, V.（2020）. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity fifth edition,* Harlow: Pearson Education Limited.

Lin, P.-C. & Huang, Y.-H.（2012）. The influence factors on choice behavior regarding green products based on the theory of consumption values. *Journal of Cleaner Production,* 22, 11-18.

McAlexander, J.H., Schouten, J.W., & Koenig, H.F.（2002）. Building brand community. *Journal of Marketing,* 66（1）, 38-54.

Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D.（2015）. The new science of customer emotion. *Harvard Business Review,* November. 有賀裕子訳（2016）「「買いたい気持ちを」を科学する」『Daiamond Harvard Business Review』June, pp.35-47.

Michelli, J. A.（2015）. Driven to delight: Delivering world class customer experience the Mercedes-Benz way, New York: McGraw-Hill. 月沢李歌子訳（2017）『メルセデス・ベンツ「最高の顧客体験」の届け方』日本実業出版社。

Park, C.W., Maclnnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D.（2010）. Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing,* 74（6）, 1-17.

Peng, K-F., Chen, Y., & Wen, K-W.（2014）. Brand relationship, consumption values and branded app adoption. *Industrial Management & Data Systems,* 114（8）, 1131-1143.

Phau, I., Quintal, V., & Shanka, T.（2014）. Examining a consumption values theory approach of young tourists toward destination choice intentions. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research,* 8（2）, 125-139.

Sáncez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. Á.（2007）. The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory,* 7（4）, 427-451.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L.（1991a）. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research,* 22. 159-170.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991b). *Consumption values and market choices: Theory and applications,* Cincinnati: South-Western Publishing Co.

Shultz, M. & Hatch, M. J. (2003). The cycle of corporate branding: The case of the LEGO company. *Californian Management Review*, 46 (1), 6-26.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing,* 77 (2), 203-220.

Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality,* 14 (2/3), 169-182.

Wong, K. H., Chang, H. H., & Yeh, C. H. (2019). The effects of consumption values and relational benefits on smartphone brand switching behavior. *Information Technology & People,* 32 (1), 217-243.

青木幸弘（2011）「顧客価値のデザインとブランド構築」青木幸弘編『価値競争時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房，第 1 章。

井上崇通（2018）『消費者行動論第 2 版』同文館。

久保田進彦（2014）「ブランド・リレーションシップの戦略」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣，第 3 章。

経済産業省（2002）『ブランド価値評価研究会報告書』。

経済産業省（2017）『通商白書 2017』。

経済同友会（2013）『第 17 回企業白書』。

内閣府（2011）『平成 23 年度年次経済財政報告書』。

日本生産性本部（2016）『労働生産性の国際比較 2016 年版』。

延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞社。

原田将（2010）『ブランド管理論』白桃書房。

原田将（2018）「グローバル・ブランド管理変革における優先市場の問題 - レクサスのグローバル・ブランド管理変革 -」『経営論集』65（2-3-4），89-119。

原田将・松村浩貴・古川裕康（2021）「ブランド・コミットメントに及ぼす消費価値の交互作用効果」『マーケティング・ジャーナル』41（1），98-108。

古川裕康（2016）『グローバル・ブランド・イメージ戦略－異なる文化圏ごとにマーケティングの最適化を図る』白桃書房。

みずほ総合研究所（2017）「日本企業の稼ぐ力は高まったのか：企業収益の国際比較にみる日本企業の変化と課題」『みずほインサイト』2017 年 10 月 2 日。

宮本喜一（2015）『ロマンとソロバン－マツダの技術と経営，その快走の秘訣』プレジデント社。

村松潤一・大藪亮（2021）『北欧学派のマーケティング研究：市場を超えたサービス関係によるアプローチ』白桃書房。

和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館出版。

その他，『日本経済新聞』，『日経産業新聞』，『日経ビジネス』，各社 IR 資料。