

実証研究：

企業ブランドと製品ブランドの相互連想と

顧客生涯価値との関係

日本大学法学部 臼井ゼミナール

新井克弥

浦澤真奈美

椎名洋介

澁谷洋平

園田美季

I. はじめに—本論の目的—

(1) 問題意識と研究目的

それほど以前のことでないが、ほとんどのブランドは個別の製品やサービスを表す一シンボルであった¹。しかし、今日では事態はかなり変わってきている。企業はブランドを、さまざまな製品領域に拡張し、多くの企業は複雑な相互関係を伴うブランドの集合体を持つようになった。

そして今、私たちの生活する日常には、多くのモノ、そしてブランドが存在している。私たち消費者は、その中から様々な情報をもとに製品を購入している。そのような状況の中でブランドは、消費者に製品決定を単純化するための装置または手段を提供する。つまり、ブランドとは、ある売り手あるいは売り手グループからの財またはサービスを識別し、競合他社のそれから差別化しようとする特定の名前かつシンボルである²。企業はこのブランドを最大限活用し、シナジー（相乗効果）やレバレッジ（槌入れ）効果、関連性、強力なブランド、または明確さを得るために、ブランド・ポートフォリオなどの手法を用いてブランドをマネジメントしている。

1 アーカー(1997). 316 頁

2 ケラー (2000) .37 頁

こうしたブランド・マネジメントの課題の一つとして、ブランド体系の設定と管理に関する問題が強く指摘されている³。ここから、一つの全体として企業ブランドをマネジメントするために、複数存在する製品ブランドを企業ブランドとの関係性のなかでいかに設定して、それらを組み合わせていくかという製品ブランドの位置づけと編成というマネジメント課題が導き出される。

企業ブランドとは企業（より一般には組織）を象徴するブランドで、その伝統、価値観、文化、従業員および戦略を映し出すものであり、例えば、コカコーラ、ソニー、キャノンなどが挙げられる。一方製品ブランドとは、マスター・ブランドとサブブランド、あるいはマスター・ブランドとディスクリプターから形成される製品やサービスを規定するものであり、トヨタのカローラ、カゴメの野菜生活 100 などがあげられる。

現在、企業は自社内に多くの製品ブランドを抱えている。そして企業はその製品ブランドを企業内の多数のブランドを体系化し、一貫性を持って管理・運用していくことで、よりブランドを強くしていこうという狙いからブランド・ポートフォリオ戦略やポジショニングによって管理している。ここでは、価格・ターゲット層・使用機会などの観点から製品ブランドをポジショニングし、消費者が様々な使用シーンで一企業の製品を使ったり、年齢・収入の変化によって移行可能な状態を整えている。

しかし企業が多数の製品ブランドを抱えているがゆえに、消費者は「どの製品ブランドがどこの企業のものか」といった連想、つまり企業ブランドと製品ブランドの相互連想が曖昧であり、このような状況は企業が目標としている「利益の最大化」や「長期的利益の獲得」へと効果的に結びつかない要因のひとつになりうると思え、本研究の問題の所在とした。

ここで本研究では、「利益の最大化」「長期的利益の獲得」という観点から顧客生涯価値という概念を取り上げ、そこからこのようなブランド・マネジメントに対する一つのインプリケーションを見出すために、消費者の企業ブランドと製品ブランド間の相互連想に着目し、そのことが消費者の信頼、競合他社との差別化、スイッチング障壁を生み出し、それが消費者の製品選択、そして「平均的な顧客が、ある一定年数にもたらすと思われる利益の現時点での正味現在価値」である顧客生涯価値にどのように影響を与えるかという点に焦点を当て論じる。

（2）本稿の構成

本稿の目的は、一企業が数多くの製品ブランドを抱えている現代の状況において、企業ブランドと製品ブランド間の連想が消費者の製品選択、または顧客生涯価値に影響を及ぼしていることを示唆し、企業がブランドをマネジメントしていく際の一つの指標を与えることである。第Ⅰ章においては本論における問題意識を提示し、続く第Ⅱ章においては企

³ 新倉貴士（2006）．41 項

業ブランドと製品ブランドの相互連想が消費者の製品選択、顧客生涯価値にどのような影響を与えるか先行研究をもとに検証する。続く第Ⅲ章においては、仮説を導き出すために踏んだ手順を述べたうえで仮説を提示し、第Ⅳ章では、第Ⅲ章で提示された仮説を t 検定、記述統計によって分析し、企業ブランドと製品ブランドの相互連想が消費者の製品選択と顧客生涯価値にどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。第Ⅴ章においてはそれまでの諸章を総括し、本論の成果と研究の限界について言及する。

Ⅱ. 企業ブランドと製品ブランドの相互連想と顧客生涯価値の関係性

ここでは、まず初めに企業ブランドと製品ブランドがもたらすジレンマについて述べる。次に企業ブランドと製品ブランドの相互連想を確立することの効果と述べ、その効果が消費者の製品選択及び顧客生涯価値についてどのような影響を与えるかについて示す。

(1) 企業ブランドと製品ブランドのジレンマ

まず、企業ブランド、製品ブランドそれぞれを活用することによって生じる効能について述べたい。

企業ブランドを活用することの大きな効能は、製品・サービスに明確な差別化をもたらすことである。ほとんどすべての製品分野において、ブランドは悪化する市場環境に直面して、競争相手との差別的特徴を見つけるために苦心している⁴。製品の核心はまたたくまに真似されたり、小さなニッチだけを引きつけたりする。このような状況の中、ブランドが、自身を競争相手から差別化し、競争優位を維持する方法の一つとして企業ブランドの活用が挙げられる。というのも製品やサービスを提供するには、その組織に特有の価値、文化、従業員、プログラムそして資産とスキルを持つ組織が必要であるという基本的な前提がある。これらの組織的な特色は、差別化の根拠や価値提案、そして顧客との関係を提供することができる。また企業ブランドを活用することによって、ブランド体系の3つの目標である、明確さ、シナジー、レバレッジ効果を高めることができる⁵。

企業ブランドは明確さを最大化する可能性を秘めている。つまりブランドが複数の製品ブランドなどで表されるよりも、一つの企業ブランドによって消費者の情報処理が単純化され、明確さや焦点がはっきりするのである。さらに企業ブランドを活用することは、ある製品市場への参入が別の市場でも生かされる連想と知名度を創造するため、シナジーが最大化され、新製品に対する必要投資が最小限で済む。最後に、企業ブランドはより多くの文脈を与えられることによっていっそう効果的に機能するという意味で、レバレッジ効

4 アーカー(1997). 145 頁

5 アーカー(2005). 119 頁

果が生まれる。これは一つの企業のブランド・エクイティが多数の文脈で効果を発揮するということである。

それに対して、製品ブランドを活用することにはどのようなメリットがあるのだろうか。

まず一つ目のメリットは、企業が製品ブランドを機能的便益によって明確にポジショニングすることで、ニッチ・セグメントを支配することを可能にすることである。

さらに製品ブランドを活用することは、ほかに下の5つの理由がある⁶。

1. 製品と矛盾するブランドの連想を回避する。バドワーザーといえばビールの味を連想するため、バドワーザー・コーラは成功しないであろう。

2. 新製品との画期的な優位性を示す。トヨタは高級車を独立したレクサスという名前で売り出すことで、レクサスをトヨタのあらゆる先行商品と区別した。

3. 重要な便益を、名前に反映させることによって新しい製品カテゴリーの連想を獲得する。歯ブラシのリーチなどが例に挙げられる。

4. チャンネル間の対立を回避または最小にする。ロREALは、それぞれチャンネル固有の化粧品ブランドをもっていて、メイベリンというブランドを薬局や量販店で販売する一方、ランコムとヘルナ・ルビンスタイルは高級デパート向け、レッドケンプロのヘア・スタイリスト向けとなっている。関連のないブランドであれば、競合するチャンネルで販売されても通常は問題とならない。

5. 多様かつ相容れない製品ラインまたはセグメントをターゲットとする。たとえば、食品とペットフードといった製品ラインにブランドを拡張する場合、互いに関連のないブランドが必要となる。

ここであげたような、製品ブランドの効用を利用しそれぞれの製品ブランドに個々のベネフィット、ポジショニングを持たせニッチ・セグメントを支配することは企業の利益につながるであろう。しかし企業の目標である「利益の最大化」「利益の長期化」を効率的に達成するには、企業ブランドとの結びつきをないがしろにすることはできない。なぜなら、企業ブランドの持つ、明確さ、差別化、シナジー、レバレッジ効果は「利益の最大化」「利益の長期化」を達成するための重要な要素であるからである。

ここで、企業ブランドと製品ブランドのジレンマが見いだされる。

企業ブランドを強く活用し、数多くの製品ブランドを企業ブランドの傘下に治めることによって、広範囲の消費者層に対応することができると考えられる。しかし傘下を広めすぎると企業ブランドのもつメリットである、明確さ、差別化が希薄になり、特別な約束をしないブランドが生まれることとなってしまうという危惧が見いだされる。

⁶ アーカー(2005). 63-64 頁

逆に、製品ブランドに明確なベネフィットを持たせれば持たせるほど、消費者層をかなり限定しなければならない状況が生まれ、企業ブランドとのシナジー、レバレッジ効果を失うこととなる。

企業は、このような企業ブランドと製品ブランドのジレンマを防ぎ、企業ブランドと製品ブランドの持つ効能を最大化させることで「利益の最大化」「長期的利益の獲得」を達成する必要がある。このために企業ブランドと製品ブランドの相互連想の確立が重要なひとつの要素であると以下の論理から言える。

(2) 企業ブランドと製品ブランドの相互連想を確立することの効果

企業ブランドと製品ブランドの相互連想を確立することの効果として、①信頼性をもたらす②スイッチング障壁の形成③競合他社との差別化を強化④製品間のシナジーが挙げられる。

まず、第一の効果としてあげられるのが、信頼性である。企業ブランドの活用は信頼や好感、または知覚された専門性に基づく信頼性をもたらす⁷。信頼は特に重要な属性であり、それは製品よりも組織、つまり企業の方が築きやすい。その分野の専門家である組織は、製品の製造・販売に関してとりわけ能力があると見なされる。

第二に、スイッチング障壁の形成が挙げられる。スイッチング障壁とはスイッチング・コスト（他の製品・サービスに乗り換えるための手間やリスク）を高めることによって、顧客の離脱を防ぐというものである⁸。スイッチング障壁の具体的なもののひとつとして「信頼関係」があげられる。前述したように企業ブランドの活用は、信頼や好感、そして知覚された専門性に基づく信頼性をもたらす。重要な属性である信頼は、製品よりも組織、つまり企業の方が構築しやすい。つまり消費者が製品ブランドのみを認知している状態よりも、企業ブランドとの連想が構築されている時のほうが信頼関係を築きやすく、スイッチング障壁が形成されやすいと言える。

第三に競合他社との差別化の強化が挙げられる。企業ブランドは、組織連想において差別化を発揮する。製品やサービスは時間の経過とともに似たようなものになりがちだが、企業組織の場合はさまざまな面で同じであるはずがなく、それぞれが必然的に異なることになる⁹。差別化とは、自社の製品・サービスに、他社の製品・サービスとの違いをもたせることであり、企業が差別化に取り組む基本的な理由は、価格競争に巻き込まれることを避けるためである¹⁰。また、また、差別化はブランドの根底をなす特性である。もしブランドが異なるものとして認知されないのであれば、魅力的なマージンをもたらす価値プレミ

7 アーカー(2005). 344 頁

8 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎(2004) . 403-405 頁

9 アーカー(2005). 344 頁

10 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎(2004) . 432 頁

アムや価格維持を支援することが困難となる¹¹。このことから、製品ブランドを企業ブランドと連想付けることはより差別化を強化でき、消費者が価格に左右されない製品選択を行う可能性が高まると言える。

第四に製品ブランドを企業ブランドと結びつけることで、製品間のシナジーを生み出すことができる。企業ブランドは製品ブランドの基盤を広げるための関係基盤を提供する¹²。企業ブランドが消費者の間に浸透していれば、新製品を市場に投入する場合でも、その価値を活用できる。

このような効果から以下のことが言える。

差別化を強化して企業が消費者を取り込み、信頼性を企業と消費者の間で構築し、さらにスイッチング障壁によって競合他社への流出を防ぐことは長期的な関係を生み出すことに繋がる。これは「長期的な利益」に作用するといえる。

また、そこで製品間のシナジーを利用し、消費者の自社内での製品間の移動を促すことは一人の消費者の企業に対する

「利益の最大化」に作用するといえる。なぜならひとりの消費者が一企業の複数の製品を消費すれば、その分その企業の利益は大きくなるからである。

(3) 企業ブランドと製品ブランドの相互連想と顧客生涯価値との関係

ここで本研究においては「長期的な利益」「利益の最大化」という観点から、顧客生涯価値という概念に着目した。ここでは、顧客生涯価値がどう定義され、なぜ重要であるのか。また企業ブランドと製品ブランドの相互連想がそれにどのような影響を及ぼしているのかについて述べたい。

顧客生涯価値とは、「顧客との関係が将来にわたって継続した場合、予想される売り上げから顧客の獲得コストと維持コストを差し引き、それを現在価値に割り割いたもの¹³」、またヒューズは、「平均的な新規顧客が、ある一定年数にもたらすと思われる利益の現時点での正味現在価値¹⁴」と定義している。

顧客生涯価値はマーケティング戦略や戦術開発に用いられるが、様々な異なる要素が顧客生涯価値を変化させる。顧客生涯価値を最大化する大きな手として顧客維持率の向上が言われている¹⁵。生涯にわたって、または長期的に自社の企業、製品を支持してくれる顧客がいるからこそ、企業の経営は安定し他社に対して優位性を発揮できるというところから、顧客生涯価値を高めることは有益であるといえる。

11 アーカー(1997). 433 頁

12 アーカー(2005). 343 頁

13 石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎(2004) . 401 頁

14 ヒューズ(1999). 63 頁

15 ヒューズ(1999). 70, 73 頁

この顧客維持率を向上させるためには、前述したように、差別化を強化して企業が消費者を取り込み、信頼性を企業と消費者の間で構築し、さらにスイッチング障壁によって競合他社への流出を防ぐことが一つの必要不可欠であると言える。

以上の論理から私たちは、以下のポイントに着目した。

企業ブランドと製品ブランドの相互連想は

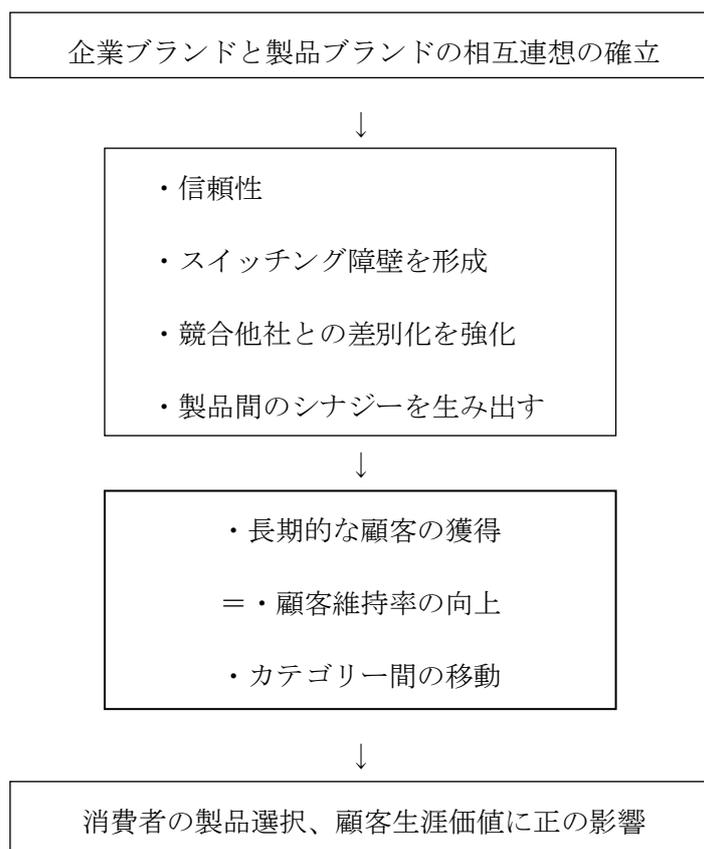
- ①信頼性をもたらす。
- ②スイッチング障壁を形成する。
- ③競合他社との差別化を強化する。
- ④製品間のシナジーを生み出す。

このことが

- ・長期的な顧客の獲得
- ・企業内のカテゴリー間の移動

に作用するということから、消費者の製品選択、顧客生涯価値に正の影響を及ぼす

図表 1



ブランド連想における企業ブランドと製品ブランドとの階層関係の規定要因を考察する研究は、これまでにあまり報告されていない。数少ない研究のなかで新倉貴士氏の論文では企業ブランドと製品ブランドがそれぞれ相互に及ぼす再生への影響について、また両者の再生に影響を与える調査変数としてのカテゴリーによる両ブランドの再生への影響について調査し、そこでは、探索的な目的で、企業ブランドと製品ブランドが、それぞれ相互に及ぼす影響についての調査、さらには、両者の再生に与えると考えられる調整変数的な役割が期待される「カテゴリー」による、両ブランドの再生への影響についての調査を行い、その調査の結果として「ブランド体系とは、消費者のマインドのなかにブランドの認知構造として構築されるものであり、またブランド認知ではブランド再生、ブランドイメージではブランド連想の強さをベースにした企業ブランドと製品ブランドとの関係のあり方として考えていくものであり、さらにこの関係を調整するカテゴリーの重要性を認識していく必要がある¹⁶⁾」という結論を述べている。

また Brown and Dacin (1997) は、企業ブランドと製品ブランドの関係について、企業ブランドのもつ製品生産能力や社会的責任にかんする連想が、製品ブランドの知覚に影響を与えることを示している。

本研究では、研究状況を踏まえた探索的な目的で、以下の章に述べるような手順をとり、企業ブランドと製品ブランドの相互連想が消費者の製品選択、顧客生涯価値にどのような影響を及ぼしているのかについて調査する。

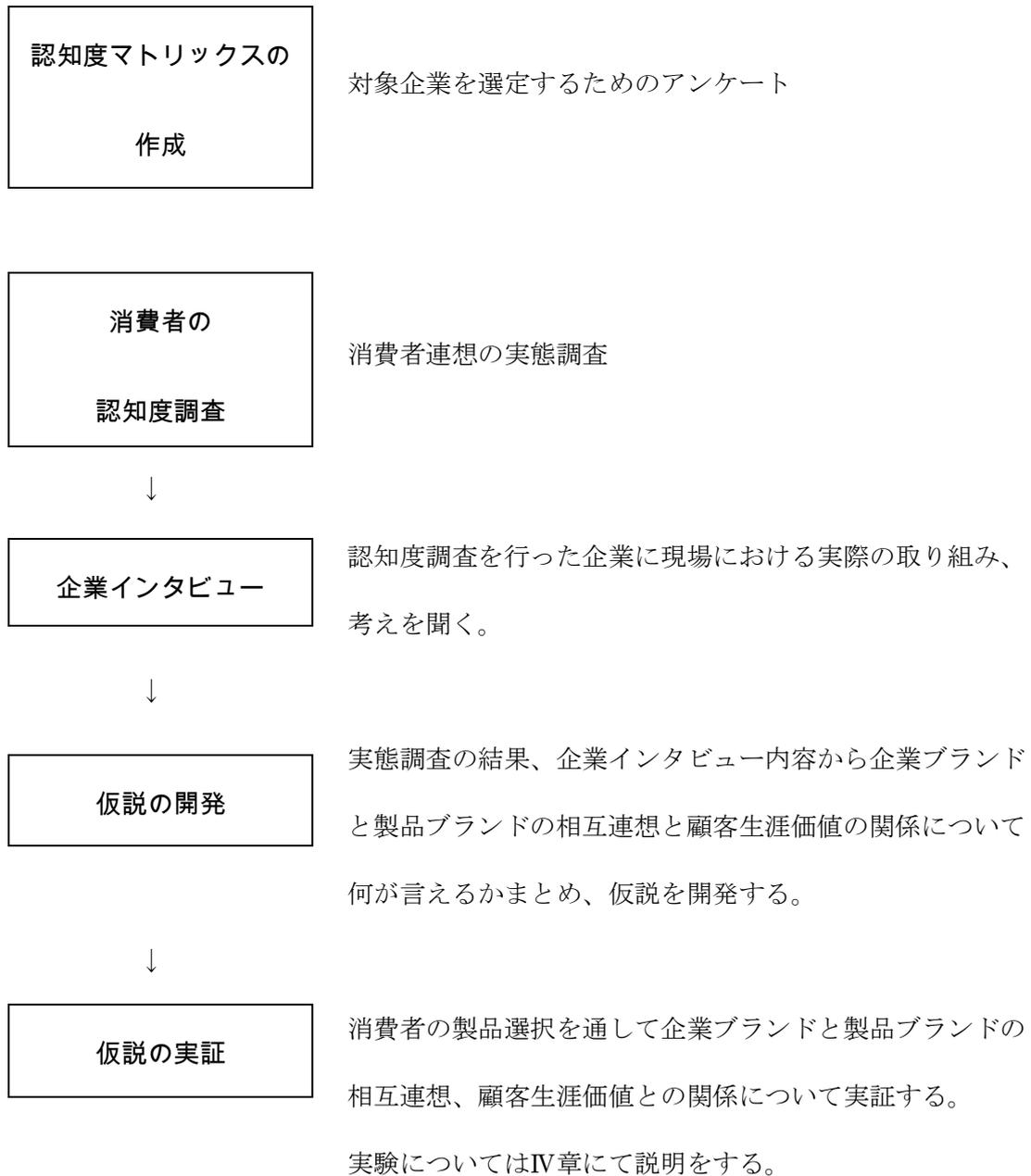
Ⅲ. 仮説の開発

我々は企業ブランドと製品ブランドの相互連想が顧客生涯価値に影響すると考えるが、現段階でその相互連想と顧客生涯価値の関連性はまだ曖昧である。

そこでまず仮説をたてる前に我々は企業ブランドと製品ブランドの認知度マトリックスを作成した。そして市場調査で企業をマトリックスに当てはめ、企業へのインタビューを行って仮説を開発するというプロセスを選択した。理論的な推論に加え、企業現場における取組を理解した上で事実に基づいた仮説を構築するためである。図表2は本研究で行った仮説の開発までの流れと実証方法である。詳細は各項目にて述べる。

¹⁶⁾ 新倉貴士 (2006) . 60-61 項

図表 2



本研究では探索的研究で企業ブランドと製品ブランドの相互連想が消費者の製品選択、
また顧客生涯価値に及ぼす影響を調査する。

(1) 認知度による企業の分類

我々は企業ブランドと製品ブランドの持つジレンマに着目した。このジレンマとは企業ブランドあるいは製品ブランドのどちらかを活用する戦略はどちらもメリットと共にデメリットが存在していることである。製品カテゴリー・製品ブランドを多数所有している企業はより自社にメリットがある方を活用している。このことが本研究との間に新たなジレンマを生み出す。

それは企業ブランドと製品ブランドを両方活用し、相互連想を確立するべきとする本研究に対し、現状では両方活用することが困難だということである。今まで行ってきたブランド管理を変化させなければならぬとなると、従来の企業ブランド及び製品ブランドの持つ役割やメリットが失われる恐れがある。企業ブランド戦略をとる企業はどのようにして製品ブランドを訴求するべきか。また、製品ブランドを中心にブランドを管理する企業は企業ブランドをどのように管理するべきなのか。

我々はこの問題を解決するために、消費者がブランドを知っているか、つまり企業のブランド認知度に着目した。企業ブランドと製品ブランドのどちらが消費者に認知されているかを明らかにする。そして企業ブランドまたは製品ブランドの認知度が高い方を利用して、もう片方のイメージを高め、相互連想を確立させることができないかと考えた。

図表3 〈認知度マトリックス〉

		企業ブランドの認知度	
		高	低
製品ブランドの認知度	高	①	②
	低	③	④

研究課題を基に企業ブランドと製品ブランドの関連性を明確化する必要があると考えた。そこで我々は認知度マトリックスとして、企業ブランドと製品ブランドの関連性を明確にする表を作成した（図表3）横軸は企業ブランドの認知度の高さを示し、縦軸は製品ブランドの認知度の高さを示す。そしてセルの中の①～④は双方の結果を総合した企業ブランドと製品ブランドの連想関係を表している。

- ① 企業ブランドと製品ブランドの連想がとれている。
- ② 企業ブランドより製品ブランドの方が認知されている。
- ③ 製品ブランドより企業ブランドの方が認知されている。
- ④ それぞれの認知はあるが、連想が弱い。

本研究では、第1図の①～④のそれぞれの枠に当てはまる企業を、消費者アンケートにより識別し、それぞれの企業へのインタビューを試みることから、仮説の構築を作成した。

（2）認知度マトリックスの作成

認知度マトリックスに企業を分散させ、それぞれの比較対象となる企業を選定するために小規模なアンケートを実施した。この段階では業界は絞らず、以下3点の基準を定めて、企業ブランドと製品ブランドの相互連想に関するマネジメント問題を抱える企業群を選出した。

対象企業の基準

- ① 企業ブランドと製品ブランドが相互の連想に関わらず認知されている企業。
- ② 反復購買の頻度が高く、カテゴリー間の移動が容易な製品ブランドを扱っている企業。
- ③ 製品カテゴリーが多く、相互連想が必要な企業。

上の基準に当てはまる企業を数社挙げ、アンケートを作成し、被験者に2点の質問をして調査した。

候補として挙げた企業

カルビー・ブルボン・日清・エスキモー・味の素・サントリー・キリン・大塚製薬・

赤城乳業・カゴメ・資生堂・カネボウ・コーセー・花王・ユニリーバ・ライオン

質問1：企業ブランドを見てその企業が扱う製品ブランドを記入してもらう。

質問2：製品ブランドを見て、どの企業が出している製品だと思うか記入してもらう。

上記の企業の中で特に企業連想が出来ている企業、どちらかに認知度が偏っている企業を選定した。集計の結果、食品業界とトイレタリー業界から3社ずつ、計6社が本研究における対象企業となることが判明した。各社に対する消費者のブランド認知度に応じて、図表4のように各社をプロットした。

図表4

企業ブランドの認知度

		高	低
製品ブランドの認知度	高	資生堂 カゴメ	花王 大塚製薬
	低	ライオン ブルボン	×

図表4は少人数での結果なので、仮のマトリックスとする。この後人数を増やし上記の6社の企業の実態調査を行った。

(3) 消費者アンケートによる対象企業における企業ブランドと製品ブランドの相互連想関係の確認

本研究では研究課題とプリテストにもとづいてアンケートを実施した。アンケートは、企業と製品ブランド間の連想について調査し、インタビュー際の具体的なデータとして提示することを目的とした。プリテスト同様の質問を2つ設定し（質問1と質問2）、2つのアンケート（アンケート1とアンケート2）を作成した（図表5）。

図表5

	質問1 企業ブランドから製品ブランドの連想を図る質問	質問2 製品ブランドから企業ブランドの連想を図る質問
アンケート1	食品業界（カゴメ・ブルボン・大塚製薬）	トイレタリー業界（資生堂・ライオン・ブルボン）
アンケート2	トイレタリー業界（資生堂・ライオン・ブルボン）	食品業界（カゴメ・ブルボン・大塚製薬）

1つのアンケートで同じ業界の質問を出すとそれぞれの解答を並べることになってしまう。

そのため業界でグループを分け、質問ごとにグループ別にした。

調査概要

アンケートは2010年8月に、19歳～29歳までの人を対象に172人(アンケート186人：アンケート286人)に実施した。主に20代を中心としたのは、顧客生涯価値において重要となる一定の企業ブランド、製品ブランドへの好感度が低いと考えたためである。

質問と集計方法

質問内容と集計方法はアンケート1とアンケート2は同じ方法をとる。

質問1：企業ブランドを起点とした製品ブランドの連想に関する調査¹⁷

企業ブランドのロゴを見て、その企業がどのような製品ブランドを出しているのか1つ～3つ記入してもらう。

集計方法：3つの記入欄のうちいくつ記入し、いくつ正解していたかで2つの集計方法

(図表6)で、分散分析(1要因)を行う¹⁸。2つの中で結果に変わりがないか分析する。

図表6

質問1：2つの集計方法

	① 正解数を重視の集計方法	② 正解率を重視の集計方法 b
3個記入 3個正解	6	6
3個記入 2個正解	4	4
3個記入 1個正解	2	1
2個記入 2個正解	4	5
2個記入 1個正解	2	2
1個記入 1個正解	2	3
不正解・未記入	0	0

¹⁷) 内田治/醍醐朝美 (2001) .135 頁

¹⁸) 向後千春/冨永敦子 (2007) .118-135 頁

質問 2 : 製品ブランドを起点とした企業ブランドの連想に関する調査

カゴメ・大塚製薬・ブルボンから 4 点ずつ、計 12 点の製品ブランドのロゴを見て、製品を知っているか応えてもらい、どこの企業の製品か予め指定された 9 社（カゴメ・大塚製薬・ブルボン・伊藤園・キリン・アサヒ・大正製薬・明治・グリコ）の中から選択してもらう

集計方法：製品を知っている人のうち企業までわかる人が何人かを集計する。棒グラフにまとめて製品ごとの違いを分析する。

質問 2 に関しては、プリテストでは企業名を記入する形をとっていたが、記入できる人が少なかった。研究対象となる企業の競合他社を 2 社ずつ選び、選択式にすることで無記入回答を少なくし、質問 1 と質問 2 で人数に差が出ないようにした。

分析結果:結果については、業界のグループごとに分析を行った。

【トイレタリー】

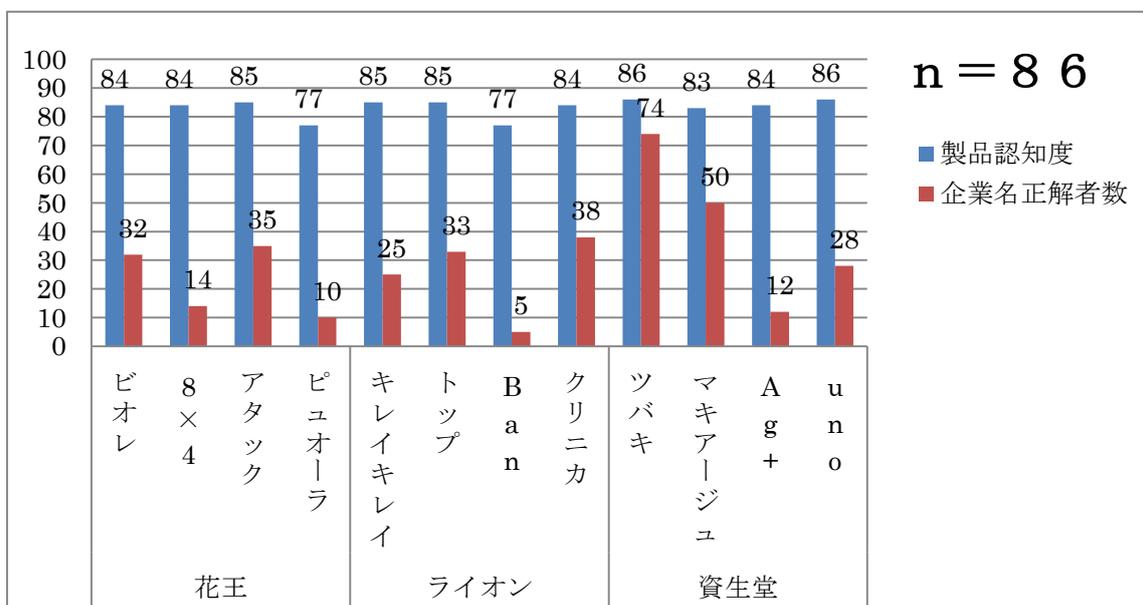
結論：資生堂は相互の連想ができていますが、花王とライオンは各ブランドの認知でとどまっている。

図表 7

	正解数を重視した点数での集計			正解率を重視した点数での集計		
	花王	ライオン	資生堂	花王	ライオン	資生堂
標本平均	1.28	1.29	2.47	1.58.	1.59	3.03
標準偏差	1.75	1.66	1.87	1.98	1.92	2.07
標本分散	3.06	2.76	3.5	3.92	3.68	4.29
平方和	263.3	237.73	301.4	336.93	316.76	368.9
サンプルサイズ	86	86	86	86	86	86
F	12.69			15.53		

f 値 95% : 3.03 98% : 4.68

図表 8



図表6は質問1の統計を行った結果である。標本平均にて資生堂が2社に1点以上の差をつけていることから資生堂は企業ブランドを起点とした製品ブランドの連想ができていと判断した。図表7は質問2を集計しグラフ化したものである。製品に関しては認知されていても企業の連想がされていないことがわかる。資生堂もツバキとマキアージュは認知している人の半数以上が企業までを連想できていたが他2点は花王とライオンの製品と同じような結果となった。しかし、人数を比較して最低人数ではないことから、資生堂は製品ブランドを起点としても連想ができていと判断した。

結果として、認知度マトリックスに、以下のようにあてはめることができた(図表9)。

図表9

		企業ブランドの認知度	
		高	低
製品ブランドの認知度	高	企業ブランド→製品ブランド…○	企業ブランド→製品ブランド…○
		製品ブランド→企業ブランド…○	製品ブランド→企業ブランド…×
	⇒資生堂		
	低	企業ブランド→製品ブランド…×	企業ブランド→製品ブランド…×
製品ブランド→企業ブランド…○		製品ブランド→企業ブランド…×	
		⇒花王・ライオン	

図表 11 は食品グループの質問 1 での結果を集計したものである。標本平均を見るとカゴメはブルボンと大塚製薬より連想ができていることがわかる。続いて図表 10 は質問 2 をグラフ化したものである。全体として企業名も連想されているが、製品ごとにばらつきがある。

結論として、ブルボンはプチが企業との連想が取れていることから企業ブランドより製品ブランドのほうが認知されていると判断し、大塚製薬に関しては質問 2 において均等に企業名が連想されているので、企業ブランドの認知が高い企業と判断した。

図表 12 は以上の分析からトイレタリー同様、認知度マトリックスに 3 社を当てはめた。

図表 12

		企業ブランドの認知度	
		高	低
製品ブランドの認知度	高	企業ブランド→製品ブランド…○	企業ブランド→製品ブランド…○
		製品ブランド→企業ブランド…○	製品ブランド→企業ブランド…×
	⇒カゴメ		⇒ブルボン
	低	企業ブランド→製品ブランド…×	企業ブランド→製品ブランド…×
製品ブランド→企業ブランド…○		製品ブランド→企業ブランド…×	
		⇒大塚製薬	

消費者の認知度調査の結果として図表 9 と図表 12 のように分類することができた。この結果を参考資料として提示し、本研究では次にアンケートの対象とした企業に企業ブランド、製品ブランドの取り組みについてインタビューを行った。

(4) 企業インタビュー

ここで企業が持つジレンマを解消することがいかに重要なことか、また企業は実際このジレンマについてどう考えておられるのか、企業ブランドと製品ブランド間の相互連想の重

要性、顧客生涯価値との関係について企業側の立場から意見をいただく必要があると考え、我々は企業にインタビューを行った。アポイントメントは研究対象である、カゴメ、ブルボン、大塚製薬、資生堂、花王、ライオンに行った。結果として、カゴメが面談という形で、ブルボンがメールという形でインタビューを承諾していただいた。下記にブルボン、カゴメの順で質問事項、その意図、回答を整理する。

・ブルボン

質問事項

- 1、CMなどの広告宣伝を行うことで、顧客はブランドを認知するが、この目的は企業ブランド、製品ブランド間における相互連想か。
- 2、顧客生涯価値を意識した戦略、つまり既存顧客の維持のためにどのような取り組みを行っているか。またブランドの観点から何が重要と考えるか。
- 3、企業ブランドと製品ブランド間の連想を強めるような取り組みは行われているか。またその連想関係を重要視しているか。

質問の意図

- 1、広告宣伝を行う目的としては、企業ブランド、製品ブランドを認知してもらうことが含まれていると考えられるが、それは相互において連想できる関係を構築するためと意識しているか。
- 2、実際に顧客生涯価値を意識した戦略が行われているのか。また、その重要性の確認。
- 3、企業ブランド、製品ブランド間における相互連想を高めるために行っている取り組みの確認。またどのような意図で行っているか。

回答

- 1、イベント協賛においては、協賛企業名がそのイベント関連の媒体にて提出されるので、企業名をPRし、ブルボンのCSR活動を顧客に理解してもらおうと考えている。その中で次に製品を認知してもらう目的でサンプリング、試食、試飲、販売を行い、企業ブラ

ンドから製品ブランドへの連想を高めようとしている。

- 2、顧客生涯価値について意識された戦略は行われていない。新規顧客の獲得、既存顧客の維持、シェア拡大のため、無意識下に行われている店頭にて試食・試飲販売の実施、CM映像の放映、CMと連動したPOP類の設置、消費者キャンペーンが顧客生涯価値の構築に繋がると期待している。顧客生涯価値の構築のために必要なこととして、「安心」、「安全」、「安定」というような顧客との信頼関係が重要と考えている。
- 3、企業ブランド、製品ブランド間における相互連想は重要と考えている。製品ブランドの認知はあるのに、その製品ブランドがブルボンのものであると連想する顧客は数少ないと理解しているが、具体的な対策は成されていない。

・カゴメ

質問事項

1. カゴメのブランドの取り組みは、顧客生涯価値構築の為の取り組みか。
2. 顧客生涯価値において、ブランドの観点から重要なことはなんであると考えているか。
3. 他社の同種類の製品に対して、ブランドの観点からどのように差別化を図っているか。
4. 企業ブランド・製品ブランドの相互連想を高める為にどのような取り組みを行っているか。

質問の意図

- 1、現在企業は顧客生涯価値の構築の重要性を理解しているか、これを意識したブランド管理を行っているのか確認すること。
- 2、ブランドには様々なイメージや機能が備わっている中で顧客生涯価値を構築にあたり何が重要か実務の立場から意見をいただくこと。
- 3、消費者は実際に製品を購入する際さまざまな競合他社の製品ブランドという選択肢が用意されている状態にある。そこで我々はこうした状況下にある消費者を自社製品に導くためには企業ブランド、製品ブランドにおける相互連想に着目したが、実際に企業は対策として何を行っているか確認するため。

4、企業ブランド、製品ブランドを相互に連想させるような取り組みがあるかどうか確かめるため。

回答

- 1、顧客生涯価値の構築を意識した具体的な対策はされていないが、重要性については意識している。ブランドの取り組みとしては、ブランドの意味を明確にすることが重要であると考えており、企業ブランド、製品ブランドイメージの統一を図ることを目的としている。また、様々なライフステージに合わせた商品の展開をすることで、顧客生涯価値の構築につながる。
- 2、カゴメは「長年に渡る全年齢対象の商品、様々なライフステージに合わせた商品展開」というようなマーケティングの成果として顧客から「信頼」「安心」を獲得している。このような顧客からの信頼や安心をブランドが所有すれば、結果として顧客生涯価値の構築につながる。
- 3、消費者は実際に製品を購入する際、製品をブランドだけでは選んではないように思える。対策としては、カゴメは本質的な製品の品質で差別化し、15秒というCMの中で出来る限りの良さを伝えることを課題としている。
- 4、企業ブランドと製品ブランド間の相互連想は重要であると考えている。カゴメではパッケージにおいて、企業ブランドと、製品ブランド、製品の特徴が記載する上で、常にパッケージに載せる順序は決まっている。

インタビューで獲得されたデータは以下のように解釈できる。

現状として、カゴメ、ブルボンどちらもジレンマという問題に対し、はっきりと意識した対策は取っておらず無意識下に行っているCMやイベントなどで認知を獲得し顧客生涯価値の構築を期待している。そしてジレンマ解消、企業ブランドと製品ブランド間の相互連想、

顧客生涯価値の構築の重要性は理解しているが、実際に具体的な対応策は取られてはいない。

インタビューを通じて企業側の立場から「ジレンマ解消」「顧客生涯価値構築」「企業ブランドと製品ブランド間の相互連想」この3つの重要性やそれに対する意識を確かめることができた。

(5) 仮説の開発

この章ではまず、これまでに様々な文献、新倉氏の論文、アンケート、企業インタビューにより、浮かび上がってきた事実を各章ごとに整理し、仮説を提示する。

第Ⅰ章では、企業はブランド・ポートフォリオやポジショニングによって、消費者は様々な使用シーンで一企業の製品を使うことや、年齢や収入の変化によって一企業内の製品ブランドに移行可能な環境を整えているにも関わらず、消費者の企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が曖昧になっている。この現状が企業の目標である「利益の最大化」「長期的利益の獲得」へと効果的に結びつかないという要因のひとつになりうる、という問題の所在を示した。企業ブランドと製品ブランドのメリットを最大化させ「利益の最大化」「長期的利益」を達成するためには、企業ブランドと製品ブランドの相互連想の確立が重要であると考えられる。

続く第Ⅱ章では、企業ブランドを強く活用し、数多くの製品ブランドを企業ブランドの傘下に治めることによって、広範囲の消費者層に対応することができると考えられる。しかし傘下を広めすぎると企業ブランドの持つメリットである、明確さ、差別化が希薄になり、特別な約束をしないブランドが生まれることになってしまうという危惧が見いだされる。

逆に、製品ブランドに明確なベネフィットを持たせれば持たせるほど、消費者層をかなり限定しなければならない状況が生まれ、企業ブランドとのシナジー、レバレッジ効果を失うことになる。このような企業が抱えているジレンマを明らかにした。

そこから、企業ブランドと製品ブランド間における相互連想を持たせることの効果として以下の4つを挙げた。

- ①信頼性をもたらす。
- ②スイッチング障壁を形成する。
- ③競合他社との差別化を強化する。
- ④製品間のシナジーを生み出す

これが長期的な顧客の獲得、消費者のカテゴリー間の移動を可能にし、製品選択、顧客生涯価値の構築に正の影響を与えることを論理的に示した。

第Ⅲ章では、認知マトリクスを作成し、消費者の実態調査を行った。その結果として企業ブランド、製品ブランド間の連想は曖昧な場合が多く、同種の他社ブランドと区別がなされていない。企業は多くの製品ブランドを抱えているが、その中でも連想関係に差があることを示した。

そしてこれに基づきカゴメ、ブルボンに対して企業インタビューを行った結果、どちらも現状としてジレンマ、顧客生涯価値という問題に対してはっきりと意識した対策は取っていないという現状が確認されて。またCMやイベントなどで消費者からの認知を獲得し無意識化に顧客生涯価値の構築を期待している。そしてジレンマ解消、企業ブランドと製品ブランド間の相互連想、顧客生涯価値の構築の重要性は理解しているが、実際に具体的な対策は取られてはいないことについても確認できた。

ここから、インタビューを通じて企業側の立場から「ジレンマ解消」「顧客生涯価値構築」「企業ブランドと製品ブランド間の相互連想」この3つの重要性やそれに対する意識、我々の展開してきた論理が正しいものかを確認することができた。

以上のように明らかになった事実を基に我々は仮説として

H1：企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が消費者の製品選択にに影響を与える。

H2：企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が顧客生涯価値の構築に影響を与える。

という2つの仮説を提示する。

以降は、この仮説を実証するために実験を行う。

IV. 実験（仮説検証）

（1）実証研究

ここでは前章で提示した仮説を検証していく。顧客生涯価値を従属変数とするにあたり、実験では、独立変数として、連想という要素の他に、製品の選択と顧客生涯価値に影響を与えられ、価格・パッケージの2要素を比較対象とした。この3つの独立変数（連想・価格・パッケージ）の間に差を見出すこと、つまり連想という要素が購買意思決定、そして継続的な購買意向度合いにおいて、価格、パッケージよりも高い影響が存在することを実証的に確認していく。そこで、すべて実物の製品を用意し現物を見て選択してもらうことで、日常生活での製品選択とほぼ同等の正確な結果を導き出せると考えたため実験を行った。

(2) 実験方法

被験者は有意抽出法により選ばれた東京都にある日本大学法学部・日本大学理工学部・明治大学・早稲田大学・明治学院大学の学生と、埼玉県にある東邦音楽大学の学生 140 名を対象とし、2010 年 10 月 21 日～11 月 8 日の 19 日間実施した。

今回の実験はインタビューを行った「カゴメ」の製品を基に実施した。実験をするにあたり、そもそも被験者が「カゴメ」に対しマイナスのイメージや印象を抱いている、商品選択の際に連想に関係なくカゴメの製品が選択される可能性は低いとし、事前にアンケートを用いて「カゴメ」という企業に好感を抱いている被験者のみを抽出した。抽出した被験者にはさらにカゴメが販売している製品を、記憶に基づき選定していただくことにより、2 つ以上正解した被験者を「a:連想があるグループ」とし、1 つ正解または不正解の被験者を「b:連想がないグループ」へとグループに分類した。今回は a・b グループともに 70 人ずつに分けられた。グループ分けされた各被験者に、3 カテゴリーの製品を 3 パターンの条件のもとで計 9 回選択してもらった。3 カテゴリーは、〈野菜ジュース〉、〈トマトジュース〉、〈麦茶〉である。カテゴリーの選定にあたっては、大学生が反復購買を頻繁に行いやすいと考えられる飲料に統一した。

3パターンは、以下の通りである。

<パターンA：無地のパッケージに企業ブランドを表示>

<パターンB：無地のパッケージに企業ブランドを表示+価格表示（カゴメのみ10円高く設定）>

<パターンC：普段売られている製品そのもの>

図表 12



実験で使用した各カテゴリーの製品は、以下の通りである。カテゴリーごとに、実際にコンビニエンスストアやスーパーなどで並んで陳列されている製品を探し、比較対象となるものを挙げた。

図表 13 【実験で使用した製品】

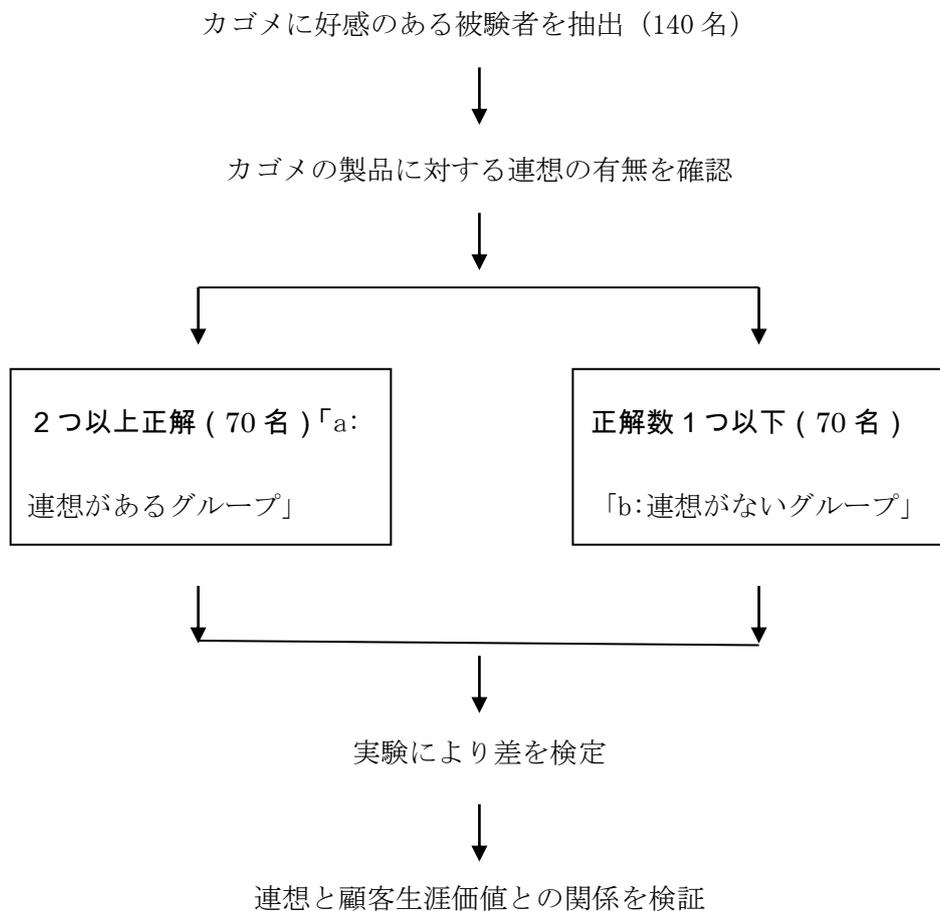
カテゴリー	製品ブランド(企業ブランド)		
野菜ジュース	①野菜一日これ一本(カゴメ)	②1日分の野菜(伊藤園)	③濃い野菜(小岩井)
トマトジュース	①カゴメトマトジュース(カゴメ)	②トマトジュース(伊藤園)	③トマトジュース(デルモンテ)
麦茶	①六条麦茶(カゴメ)	②天然ミネラル麦茶(伊藤園)	③おいしい麦茶(ダイドー)

実験の最後に、「消費者がどれだけ容易に他ブランドにスイッチするのか」を明らかにするため、そして顧客生涯価値を代替的に測定するために以下の質問に回答いただいた。

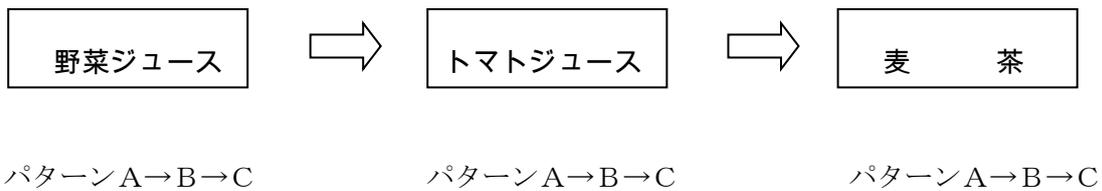
『Q：選択した商品を今後、継続的に購入したいと思いますか。』

『A：1. そう思う 2. ややそう思う 3. あまりそう思わない 4. そう思わない』

図表 14 【実験のフロー】



図表 15 【被験者の作業フロー】



パターン {
 A=無地のパッケージに企業ブランドを表示
 B=無地のパッケージに企業ブランドを表示+価格表示 (カゴメのみ 10 円高く設定)
 C=普段売られている製品そのもの

(3) 実験結果

分析方法においては、t 検定¹⁹ (対応なし)・単純集計を行った。t 検定とは 2 つの異なるサンプルの平均値の間に統計的な優位な差があるかを検定するものである。この実験から、連想の強い a グループ、連想の弱い b グループのカゴメ製品選択数の平均の差が、偶然生じたわけではないということを示すためにこの検定方法を選定した。また、「対応なし」とは 2 つの独立した母集団からサンプルを選ぶ方法である。我々の研究では、「連想の強い a グループ」と、「連想の弱い b グループ」と考える。つまり、アンケートを行った時点で a グループと b グループに分類されるため、各グループに属する者は同一人物ではないということになり、2 つの独立した母集団と考える。よって「対応なし」の t 検定を採用した。単純集計においては、各カテゴリーの因果関係を探るための分析を行った。

¹⁹ 向後千春、冨永敦子(2007)『ファーストブック 統計学がわかる』,79-96 項

(3)-1 グループ別カゴメ製品選択割合

図表 16 【カゴメ製品選択数】

	a:連想あり	b:連想なし
合計	302	217
標本平均	4.31	3.10
標本偏差	1.49	1.20
標本分散	2.22	1.43
平方和	155.09	100.3
サンプルサイズ	70	70
推定母分散		1.85
差の標準誤差		0.23
信頼区間 95%	0.76	1.67
信頼区間 99%	0.62	1.81
t		5.28
t 値 (95%, 99%)	1.96	2.576

分析結果①

連想があるグループと連想がないグループとで製品選択数に差があることが判明した。
これより、H1. 「企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が消費者の製品選択に

図表 16 は、各グループに 3 カテゴリーの製品を 3 パターンの条件のもとで計 9 回選択してもらった際のカゴメ製品選択数を t 検定（対応なし）で分析した結果である。

統計にかけた結果、t 値が 5.28 であり、確立 95%の t 値 1.96 以上であったため、連想がある a グループと連想がない b グループの選択数に差が無いとする帰無仮説が却下され、差があることがわかった。

この結果により、カゴメの企業ブランド・製品ブランドの相互連想がある被験者の方が、連想がない被験者よりもカゴメ製品選択数が多いことから相互連想は製品選択の際に影響を及ぼすことが証明できた。さらに、仮説にある顧客生涯価値への影響を検証するために、独立変数（連想・価格・パッケージ）の間の差や継続的な購買意向度合いを見ていく。

(3)-2 カゴメ製品選択割合のパターン間比較

図表 17 【3 カテゴリー】

カテゴリー	野菜ジュース			トマトジュース			麦茶		
	企業ブランド	価格	パッケージ	企業ブランド	価格	パッケージ	企業ブランド	価格	パッケージ
連想あり	83%	43%	74%	73%	36%	83%	4%	3%	39%
連想なし	73%	33%	50%	39%	14%	61%	1%	1%	33%

分析結果②

野菜ジュース、トマトジュースは図表 16 の t 検定の結果同様、連想があるグループの方が連想がないグループよりも数値が高くなっていることがわかった。一方、麦茶は連想に関わらず選択割合がかなり低い結果となった。これより、H1. 「企業ブランド、製品ブ

図表 17 は、3 カテゴリーのパターンにおいて、カゴメの製品が選択された割合を示す。野菜ジュース、トマトジュースの製品カテゴリーを全体的にみると、ともに連想があるグループの方が連想がないグループを上回っており、選択割合が高いと言える。また、価格が高くなると選択されにくくなることから、ブランドよりも価格の方が優先されると考えられ、価格の影響度は相対的に低いと言える。一方で、麦茶は連想のありなしに関わらずすべてのパターンで半分の割合にもほとんど満たない低い結果となった。カゴメの場合、事前にカゴメ製品に対する連想の有無の確認を行った結果、麦茶を記入した被験者は 140 人中、1 人しかいなかった。これにより消費者からみて、カゴメは麦茶を取り扱っているイメージがあまりないことがわかる。この実験で連想ありの被験者 70 名中 65 人、連想なしの被験者 70 名中 65 人は麦茶の場合、伊藤園を選択している。そのため、企業のイメージにない製品は選択されないと解釈できる。

カテゴリー別製品選択数

【野菜ジュース】

図表 18-1

	パターン ABC 全て 選択	パターン AC	パターン AB	パターン A のみ	パターン B のみ	パターン C のみ	パターン BC	他企業	合計
連想あり	31% (22)	31% (22)	10% (7)	10% (7)	0% (0)	10% (7)	1% (1)	6% (4)	100% (70)
連想なし	16% (11)	23% (16)	14% (10)	20% (14)	1% (1)	10% (7)	1% (1)	14% (10)	100% (70)

図表 18-2

	パターン ABC 全て・ パターン AC ともに選択	その他	合計
連想あり	62% (44)	38% (26)	100% (70)
連想なし	39% (27)	61% (43)	100% (70)

【トマトジュース】

図表 18-3

	パターン ABC 全て 選択	パターン AC	パターン AB	パターン A のみ	パターン B のみ	パターン C のみ	パターン BC	他企業	合計
連想あり	30% (21)	39% (27)	1% (1)	4% (3)	4% (3)	13% (9)	0% (0)	9% (6)	100% (70)
連想なし	11% (8)	21% (15)	1% (1)	4% (3)	0% (0)	26% (18)	1% (1)	34% (24)	100% (70)

図表 18-4

	パターンABC全て・ パターンACともに選択	その他	合計
連想あり	69%(48)	31%(22)	100% (70)
連想なし	32% (23)	68% (47)	100% (70)

【表 茶】

図表 18-5

	パターン ABC全て 選択	パターンAC	パターンAB	パターンA のみ	パターン Bのみ	パターンC のみ	パターン BC	他企業	合計
連想あり	0%(0)	0%(0)	0%(0)	4%(3)	0%(0)	33%(23)	3%(2)	60%(42)	100% (70)
連想なし	0%(0)	0%(0)	0%(0)	1%(1)	0%(0)	30%(21)	1%(1)	67%(47)	100% (70)

図表 18-6

	パターンABC全て・ パターンACともに選択	その他	合計
連想あり	0%(0)	100% (70)	100% (70)
連想なし	0%(0)	100% (70)	100% (70)

図表 18 の 1～6 は、各カテゴリーごとに被験者各々がカゴメ製品を選択した際に、どのパターン、あるいはどのパターンの組み合わせで選択しているのかという選択動向を示したものである。例えば、「パターン ABC 全て選択」ならばパターン A・パターン B・パターン C すべてでカゴメ製品を選択しているということになる。「パターン AC」ならば、パターン A、パターン C でカゴメの製品を選択しているということである。また、「パターン ABC 全て選択」・「パターン AC」については、企業名だけで選択をする際にカゴメを選択し、パッケージの時にもカゴメを選択しているということから、製品を選択する際にパッケージに左右されず、企業を考慮して選択していることがわかる。

そのためこの 2 つのパターンの組み合わせをした被験者の割合を算出し、連想ありと連想なしのグループの間の回答傾向に差を見出すことができれば仮説を実証する根拠の 1 つに成りえると考え、カテゴリーごとにその割合を提示した。(表 18-2、18-4、18-6)

ここでも野菜ジュース・トマトジュースは価格面を除き、連想があるグループのほうが連想がないグループに比べ選択される割合が高いことがわかった。ブランドよりも価格の方が優先されると考えられる。また、麦茶は半分にも満たない割合であることから、企業のイメージにない製品は選択されないと解釈できる。

この結果からも、野菜ジュース、トマトジュースにおいて、カゴメの企業ブランド・製品ブランドの相互連想がある被験者の方が、連想がない被験者よりもカゴメ製品選択数が多いことから、相互連想は製品選択の際に影響を及ぼすことが証明できた。一方で、企業のイメージにない製品について、連想は作用しないことが発見できた。

(3)-3 顧客生涯価値に関する代理変数の調査結果

図表 19

Q. カゴメの商品を今後、継続的に選択すると思いますか。

	そう思う	ややそう思う	あまり そう思わない	そう思わない	合計
連想あり	52% (36)	37% (26)	11% (8)	0% (0)	100% (70)
連想なし	25% (18)	49% (34)	23% (16)	3% (2)	100% (70)

分析結果③

連想があるグループで「そう思う」と回答した被験者の割合は52%であり、連想がないグループの2倍になることがわかった。この結果より、連想があるグループのおよそ半分の方は極めて企業へのロイヤルティが高く、将来において同一企業の製品を継続して選択する可能性が高いと言える。これより、H2.『企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が消費者の製品選択に影響を与える。』を証明できた。

図表 19 は、上記の質問に対する回答の割合を提示したものである。II 章で述べた通り、顧客生涯価値が高まるのは、消費者が一企業内に展開されている製品カテゴリ間の製品を同時に購入することであり、また持続的に購入することでもある。連想の有無で商品選択数が変わるだけでなく、持続的購入をも証明するために、この質問を顧客生涯価値を測定する代替的な変数とした。「1. そう思う」「2. ややそう思う」と回答した被験者の割合は、連想があるグループは89%、連想がないグループは74%と、15%差となっている。一方で、「1. そう思う」と回答した被験者の割合は、連想があるグループは52%、連想がないグループは25%となり、連想があるグループはないグループの2倍になることがわかった。この結果より、連想があるグループはおよそ半分の方が、極めて企業へのロイヤルティが高く、将来において同一企業の製品を継続して選択する可能性が高いと言える。

(3)-4 分析結果の解釈

以上の結果より全体を合計して比較した結果、連想がある a グループと連想がない b グループとの間に差があり、連想があるグループの方が製品選択数が多いことが判明した。また、製品を選択する際はブランドよりも価格の方が優先され、企業のイメージにない製品は選択されることがわかった。これより、『企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が消費者の製品選択に影響を与える。』という仮説 1 が実証できた。また、最後の質問に対する回答として、連想があるグループで「1. そう思う」の割合が高いということは、消費者にとって企業ブランド・製品ブランドの相互連想が高いことは、製品を選択する際に高い影響を与えており、さらに継続的購買も望める。つまり、顧客生涯価値を構築させることができると言える。これより、『企業ブランド、製品ブランド間における相互連想が顧客生涯価値の構築に影響する。』という仮説 2 が実証できた。

V. 本稿の成果と課題

(1) インプリケーション

本研究では以上の結果より、企業ブランドと製品ブランドの相互連想があることは、顧客生涯価値の構築・増大に必要な構成要素であり、消費者の製品選択におけるカテゴリー間の移動に差を見出し。さらに消費者の長期的な継続購買にも影響を与えていると考えられるといえる。

成長・飽和市場に限らず、多くの市場において企業は消費者をいかに顧客へと変化させるか日々様々な視点から戦略を策定し、実行している。特に一定の成熟段階にある停滞・飽和市場におかれた企業にとって中長期的な顧客との関係構築はとても重要な課題だといえる。

そのような状況において、ブランドというのは企業にとって、消費者・顧客を獲得する

場合において有力な資産だと多くの文献では論じられている。しかしながら、消費者の多様なニーズに応えようとする企業は、多くの製品ブランドを次々に作り出そうとし、その結果、ブランドに関する情報が消費者に多く伝えられるため、上手く情報処理ができず、ブランドが持つ連想関係が上手く機能しなくなっている。しかし企業側は、日々変化する市場の対応に追われるため、この事象を置き去りにしており、先行研究も少なく、曖昧なのが現状である。

そのような状況の中で、マーケティング領域において顧客が中長期的に企業に与える利益を測る顧客生涯価値という考えが提唱された。しかし、この理論は、顧客維持率の向上が重要だとする部分まで述べてはいるが、ここには、多くの要素が混在しており、企業がどのような方向性を持ってマーケティング戦略を進めれば顧客生涯価値が構築・増大するかについては言及されていないのが現状である。そこで我々は、企業ブランドと製品ブランドの相互連想がもたらす信頼性・スイッチング障壁・競合他社との差別化・製品間のシナジーなどの効果によって得られる長期的な顧客獲得は、顧客生涯価値に重要な顧客維持率の向上につながるのではないかと考えるに至り。企業ブランドと製品ブランドの相互連想が顧客の商品選択、継続購買については顧客生涯価値に影響を与えるかの実証研究を行うことにした。まず、実情把握をするため、企業の連想・認知状態をアンケート調査し、結果として、花王やカゴメなど対象とした企業においてブランド間の相互認知に差が生じていることが判明した。これを基に我々は、企業にインタビューを行い、企業のブランド連想に関する認識、取組み、顧客生涯価値への考え方等を聞き、企業側の現状も把握したうえで、ブランド連想の高い消費者と低い消費者の間における商品選択、継続購買に差を見出す実験を行った。結果として企業ブランド・製品ブランドの相互連想があることは、競合他社の代替品と比べ「価格が高い」、または「企業が持つイメージが製品とつながっていない」場合は、消費者の製品選択にあまり影響を与えないが、「価格が同等」であれば「パッケージ」に左右されることなく消費者の製品選択また顧客生涯価値に影響を与えるとい

う、因果関係にあることが確認できた。

このことは、多くの製品ブランドを持ち、企業ブランドと製品ブランドのジレンマを抱えている企業にとって「利益の最大化」「長期的な利益の獲得」に効果的な影響を与えるためのブランドマネジメント、マーケティング戦略を提案していく上でのひとつの指標を与えることができると考えられる。

(2) 研究限界

この研究は企業が顧客生涯価値を構築する上で、製品選択に影響を与える様々な要因のうちの一つである「企業ブランドと製品ブランドの連想」に着目した。しかしながら本研究は複数の低価格・中価格帯のカテゴリーに製品ブランドを所有している企業、もしくは今後複数のカテゴリーに製品ブランドを投入しようとして計画している企業に適用されるものであり、全ての企業に適用されるわけではない。

そしてこれはあくまで顧客生涯価値を増大させる要因の一つを示したにすぎない。我々の研究は、対象とする企業に今後の方向性を示すものであり、連想を高める方法は複数存在している。そのため、具体的なマーケティング領域における戦略は各企業の参入市場、ターゲットによって大きく異なってくる。よって多くの内外的要因に目を向ける必要がある。

〈参考文献〉

David A. Aaker 著 陶山計介・尾崎久仁博・中田善啓・小林哲訳(1994)『ブランドエクイティ戦略—競争優位を作り出す名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社

David A. Aaker 著 陶山 計介・梅本 春夫・小林 哲訳(1997)『ブランド優位の戦略』145項 ダイヤモンド社

David A. Aaker 著 阿久津 聡訳(2005)『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社

David A. Aaker・Erich A. Joachimstaler 著 阿久津 聡訳(2000)『ブランドリーダーシップ—見えない企業資産の構築』ダイヤモンド社

安藤明之(2009)『初めてでもできる社会調査・アンケート調査とデータ解析』日本評論社

ドーン・イアコブッチ、ボビー・J・カルダー著(2003)『統合マーケティング戦略論』

ダイヤモンド社

石井 淳蔵・嶋口 充輝・余田 拓郎・栗木 契 著(2004)『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社

石井 淳蔵著(1999)『ブランド価値創造』岩波新書

伊藤 邦雄著(2000)『コーポレートブランド経営—個性が生み出す競争優位』

魚谷 雅彦著(2009)『心を動かすマーケティング—コカ・コーラのブランド価値はこうしてつくられる』ダイヤモンド社

内田 治・醍醐 朝美 著(2001)『実践 アンケート調査入門』日本経済新聞社

川島蓉子著(2007)『資生堂ブランド』アスペクト

川島蓉子著(2009)『ブランドのデザイン』文芸春秋出版

木下安司・山口正浩著(2010)『ブランド・マーケティング』同文館出版

Kevin Lane Keller 著 恩蔵直人翻訳 (2003)『ケラーの戦略的ブランディング』

東急エージェンシー

Kevin Lane Keller 著 恩蔵直人・亀井昭宏翻訳(2000)『戦略的ブランドマネジメント』

東急エージェンシー

向後 千春・富永 敦子 著 (2007)『統計学がわかる』技術評論社

酒井隆著(2003)『図解アンケート調査と統計解析がわかる本』

日本能率協会マネジメントセンター

アリス・M.タイボー、ティム・カルキンス著(2006)『ケロログ経営大学院ブランド実践講

座』ダイヤモンド社

ダイヤモンド・ハーバードビジネス編集部著(1998)『ブランド価値創造のマーケティング』

ダイヤモンド社

田中 洋著 (2002)『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書

竹永亮・山口正浩著(2009)『コミュニケーション・マーケティング』同文館出版

長沢 伸也編(2007)『ルイ・ヴィトンの法則ー最強のブランド戦略』東洋経済新報社

新倉貴士 (2006)「コーポレートブランドとプロダクトブランドの認知構造」41 項

『商学論究』第 53 巻第 4 号 関西学院大学商学研究会

博報堂ブランドコンサルティング著(2009)『図解でわかるブランドマーケティング』

日本能率協会マネジメントセンター

博報堂ブランドコンサルティング著(2009)『図解でわかるブランドマネジメント』

日本能率協会マネジメントセンター

Arthur M. Hughes 著 秋山 耕・小西 圭介 訳(1999)『顧客生涯価値創造のデータベース・

マーケティングー戦略策定のための分析と基本原則』ダイヤモンド社

ビジネスリサーチ 1008 号(2008)『自然をおいしく、楽しく。KOGOME〜カゴメのブランド戦略』企業研究会

ブレインゲイト著(2002)『図解でわかるブランディングー顧客価値の最大化を図る企業ス

タイトルがパワーブランドを創る』132 項~136 項 日本能率協会マネジメントセンター

丸木伊参著(2007)『ユナイテッドアローズ心に響くサービス』日本経済新聞出版社

築瀬 允紀(2007)『コーポレートブランドと製品ブランド—経営学としてのブランディング』

創成社

Dawn Iacobucci 著 奥村 昭博・岸本 義之 翻訳(2001)『マーケティング戦略論—ノースウ
ェスタン大学大学院ケロッグスクール』

Scott Robinette・Vicki Lenz・Claire Brand 著(2002)『エモーション・マーケティング』

日本能率協会マネジメントセンター

〈参考ホームページ〉

日経広告研究所著(2009)『広告動態調査 2010 年版』

資生堂 HP <http://www.shiseido.co.jp/>

ユナイテッドアローズ HP<http://www.united-arrows.co.jp/>

経営企画室.com <http://www.keieikikaku-shitsu.com/report/75/>

(船井総合研究所監修)

日本ブランド戦略研究所 HP <http://japanbrand.jp/>

カゴメ HP <http://www.kagome.co.jp/>

伊藤園 HP <http://www.itoen.co.jp/>

デルモンテ HP <http://www.delmonte.co.jp/>

ダイドーHP <http://www.dydo.co.jp/index.html>