

平成 30 年度  
博士論文

指導教授 嶋口 充輝  
上原 聡

論文題名

ブランド生態系の経営的考察

A Study of Brand Ecosystem from Business Management Perspectives

嘉悦大学大学院  
ビジネス創造研究科  
首藤 明敏

## 目次

	頁
<b>第1章 問題意識及び研究設定</b>	
1-1 問題の背景	1
1-2 研究の目的	2
1-3 研究内容と本論文の構成	3
<b>第2章 ブランディングの基本概念の考察</b>	
2-1 ブランドとは何か	5
2-2 企業（組織）にもたらすブランディングの効果	8
2-3 ブランドロイヤルティの概念	11
2-4 ブランドエクイティの概念	12
2-5 ブランドアイデンティティの概念	13
2-6 ブランドコミュニティの概念	14
2-7 ブランディングのパラダイム変化	15
<b>第3章 消費文化理論に基づくブランディングの考察</b>	
3-1 消費文化理論の考察	20
3-2 Holt 理論の考察	23
3-3 ブランド価値を形成する顧客層間の関係性	25
<b>第4章 企業のブランディング活動に関する考察</b>	
4-1 ブランディング活動の一般的プロセス	29
4-2 ブランディング活動の一般的プロセスの課題	35
4-3 マーケティング専門機関による方法論の検討	37
4-4 ブランド経営は可能か	42
<b>第5章 生態学の応用に関する考察</b>	
5-1 生態学的視点とは何か	46
5-2 マーケティングにおける生態学の応用	47

5-3	Alderson 理論の考察	48
5-4	A2A とサービスエコシステム	52
5-5	Iansiti and Levine 理論の考察	54
5-6	ビジネス生態系とイノベーション	56
5-7	組織エコロジー理論と組織進化	58
5-8	生態学のブランディングへの応用の視点	61
<b>第6章 ブランド生態系の概念化と研究方法の検討</b>		
6-1	ブランド生態系の概念化	62
6-2	研究方法の検討	65
6-3	ケースの選択とアプローチ	66
<b>第7章 ケース研究1:スノーピーク</b>		
7-1	スノーピークの企業概要	68
7-2	スノーピークのブランド生態系と消費文化	69
7-3	スノーピークのブランディング活動	75
7-4	スノーピークのケース研究まとめ	81
<b>第8章 ケース研究2:ヤッホーブルーイング</b>		
8-1	ヤッホーブルーイングの企業概要	83
8-2	ヤッホーブルーイングのブランド生態系と消費文化	84
8-3	ヤッホーブルーイングのブランディング活動の特徴	90
8-4	ヤッホーブルーイングのケース研究まとめ	96
<b>第9章 ケース研究3:村川</b>		
9-1	村川の企業概要と経営課題	97
9-2	和牛消費の歴史と現状	98
9-3	ブランド生態系視点に基づく事業変革プロジェクトの推進	104
9-4	プロジェクトスタート時点での仮説と取組み	105
9-5	プロジェクトの作業工程	107

9-6	プロジェクトの時系列推移	107
9-7	村川のブランド生態系醸成の構図とブランディング活動課題	125
<b>第10章 3社ケース研究の総括</b>		
10-1	3社のブランド生態系の構図	132
10-2	3社のブランド生態系における成員間の関係性	132
10-3	ブランディング活動要件の導出	135
10-4	ケース対象企業に共通する成長の可能性	138
<b>第11章 分析結果の要約と今後の課題</b>		
11-1	分析結果の要約と結論	140
11-2	本研究の貢献と今後の課題	147
	<b>インタビュー実施概要</b>	148
	<b>参考・引用文献</b>	149



## 第1章 問題意識及び研究設定

### 1-1 問題の背景

ブランド論の前提は、「ブランドエクイティ」が研究者と実務家の双方で、重要な課題として取り上げられるようになった1990年代の後半から、現在に至るまで基本的に変わっていない。それは、ブランドは企業にとって重要な資産であり、ブランディングの巧拙が、企業の長期的な優位性に大きく影響を与えるというものである。

しかしながら、日本の家電産業などにおいて、かつて隆盛を誇ったブランド企業が低迷する事態が生じている<sup>1</sup>。一方で、デフレに呼応し、徹底的な価格競争力を武器に優位に立つ企業も多い。さらには、ITを駆使したイノベーションによって、従来から名声を享受してきた企業を尻目に、一気に時代の寵児に躍り出る企業も多々見られる。また、周年などを契機に、全社ブランディングプロジェクトを推進し、ロゴを変え、新しいスローガンを作り、ブランドの方針を伝えるガイドラインを作ったものの、その成果は何だったのか、曖昧なまま終わったという経営者の声を耳にすることがある。

そう考えるとブランディングは、本当に効果があるのか、流行りの経営用語の一つにすぎなかったのではないかという指摘も出て来るかもしれない。しかしながら、それはあまりにも短絡的な発想である。今や、人口減少と高齢化による国内市場の成熟化という流れは抗しがたい。そのような状況の中、どのような産業においても、量的消費の拡大だけでは成長の余地はなかなか見えない。量よりも質＝付加価値の獲得が、企業の優勝劣敗を決めるのは明らかであり、その源泉となるブランド力の強化をどの企業も避けて通ることはできない。

一方、新興国などの海外市場に成長の芽を見出す場合にも、ブランディングに長けた欧米企業と価格競争力のある中韓企業や現地企業に挟まれる中、独自のポジションを築かなければ日本企業の生き残りは見えてこない。また技術的イノベーションにより急成長を実現したとしても、顧客に価値を認められなければ持続的な成長の余地はない。むしろイノベーションとブランディングは企業の存続と成長において、車の両輪として捉えた方がいいだろう。

1990年代から2000年代にかけて、ブランディングが日本で注目を浴びた背景の一つには、バブル崩壊後の経済環境の中、多くの企業が様々なりストラクチャリングに取り組む上

---

<sup>1</sup> インターブランド社が毎年発表している「Best Global Brands」というランキング調査では、2001年の時点でSony20位に対しSamsung41位であったが、2004年に順位が逆転し、2017年にはSony61位に対してSamsungが6位となった。

で、自社の存在意義を改めて見出そうという企業側のニーズがあった。しかし、今や状況は大きく変わった。デジタル技術の急激な進化によって、様々なビジネスの革新が生まれ、消費者のサービスに対する評価基準も変わりつつある。従来のサンプリング調査の結果ではなく、個人の行動履歴データを活用したマーケティングが可能となった。そして、マスメディアに比べて、SNS など消費者が生み出すメディアの重要性が増し、企業と消費者のコミュニケーションの形は様変わりしている。

一方、グローバル経済が加速する一方で、政治や文化におけるアンチグローバルの動きも顕著である。日本においては、工業製品の輸出だけでなく、外国人のインバウンド消費の経済的インパクトが高まっている。何世代にも渡ってのれんを守り続けてきた老舗の存在は、世界的にもユニークな日本ならではのものである<sup>2</sup>。そこでは、欧米との同質性ではなく、むしろ日本の消費文化に根差した独自性が魅力要因となっている。超高齢化と人口減少による国内市場の成熟化が加速する中で企業が生き残りを図るには、現代の市場環境、メディア環境に即した形でのブランド経営が不可欠であると考えられる。

## 1-2 研究の目的

本研究の目的は、これからの企業経営の持続性に寄与するブランディングのモデルを明らかにすることにある。

従来のブランド論で盛んに議論されてきたものは、主に「何を」＝価値形成の起点をどこに置き、「どのように」＝どのような方法で価値形成を図るかという命題であった。「何を」という観点でいえば、具体的な商品やサービスよりも、その背後にあるブランドアイデンティティや価値提案の重要性が指摘された。そして、サービス経済の進展の中で、企業からの価値提案から様々なステークホルダーによる価値共創の重要性に焦点が当たるようになった。また「どのように」という観点でいえば、マスメディアを中心とした情報発信から、リアル店舗やネット環境における体験価値の重要性に軸足が移り、それに呼応した様々な方法論が模索された。しかしながら、その前提となるブランドターゲット論は従来のマーケティングの枠組みが流用されるのみで、深く議論されてきたとはいえない。ソーシャルメディアの利用者増加を背景にオンラインコミュニティがブランドにどのような影響を与えるかといった議論もみられるようになったが、「何を」「どのように」といった議論と結び付け

---

<sup>2</sup> 韓国銀行が、2008年に世界41カ国を対象に行った調査によれば、「創業200年以上の会社」が世界に5586社ある中で、その56%を占める3146社が日本の会社となった。

た全体的な考察は始まったばかりとっていいだろう。

そこで本研究では、今一度「誰と」＝価値形成の相対を議論の中心に据える。中でも、ブランドに対する個々人の心理状態や行動特性ではなく、ブランド価値を形成する成員集団間の関係性に着目する。そして、様々な消費文化が生成されては淘汰される市場におけるブランドとその成員、ブランドとブランド、成員と成員の相互依存の関係を一つの生態システムとして捉える。さらに、そういった市場観に立った時、個々のブランドの存続と成長を実現するにはどうあるべきかを明らかにすること、これが研究の命題となる。

### 1-3 研究内容と本論文の構成

研究内容と本論文の構成は図1のとおりである。第1章では、本研究に至った背景や問題意識を前提に、研究の目的、構成を提示した。次に、第2章から第4章において、本論の中核となるブランディングに関する先行研究や実務的課題に関する考察を行う。

第2章では、ブランドの機能やブランディングが果たす効果等を確認した上で、主にマーケティング分野におけるブランド研究の主要概念を抽出し、その論点の推移から見えてくるブランディングに関する大きな方向性を明らかにする。

第3章では、従来のブランド研究の推移に関する論考では触れられていなかった消費文化理論とそれに基づく Holt の論考に焦点を当てる。第2章のブランド研究の考察の最後に取り上げたブランドコミュニティの概念と共に、本論の基軸となるものとして位置づける。中でも、消費文化とブランド価値を形成する顧客層間との関係性に着目し、その論点を明らかにする。

第4章では、企業がブランディング活動を行う上での一般的なプロセス上の課題を明らかにする。同時に、マーケティング専門機関による方法論を取り上げ、実務的観点から論点を抽出する。最後にブランドの持つ特性に対して、経営者はどのようなスタンスでその活動を行うべきかについてのまとめを提示する。

第5章では、ブランディングにおける生態的、動態的側面の理解を深めるために、マーケティングや経営学において、生態学の応用を図った様々なアプローチを概観し、その応用の視点を考察する。

第6章では、第5章で考察した生態学応用の視点に基づき、ブランド生態系を概念する。具体的には、ブランド価値形成に関わる役割という視点から、生態系上の成員をより広範なステークホルダーの軸で捉え直し、ブランド生態系マップとして図式化する。その上で、日

本の消費文化におけるブランド生態系の構図や、その成員間のつながりの形、それに対するブランディング活動の要件を明らかにする方法論として、ケース研究のアプローチを採用し、ケース対象を明確にする。

第7章から第9章では、具体的に3つのケース研究を行う。

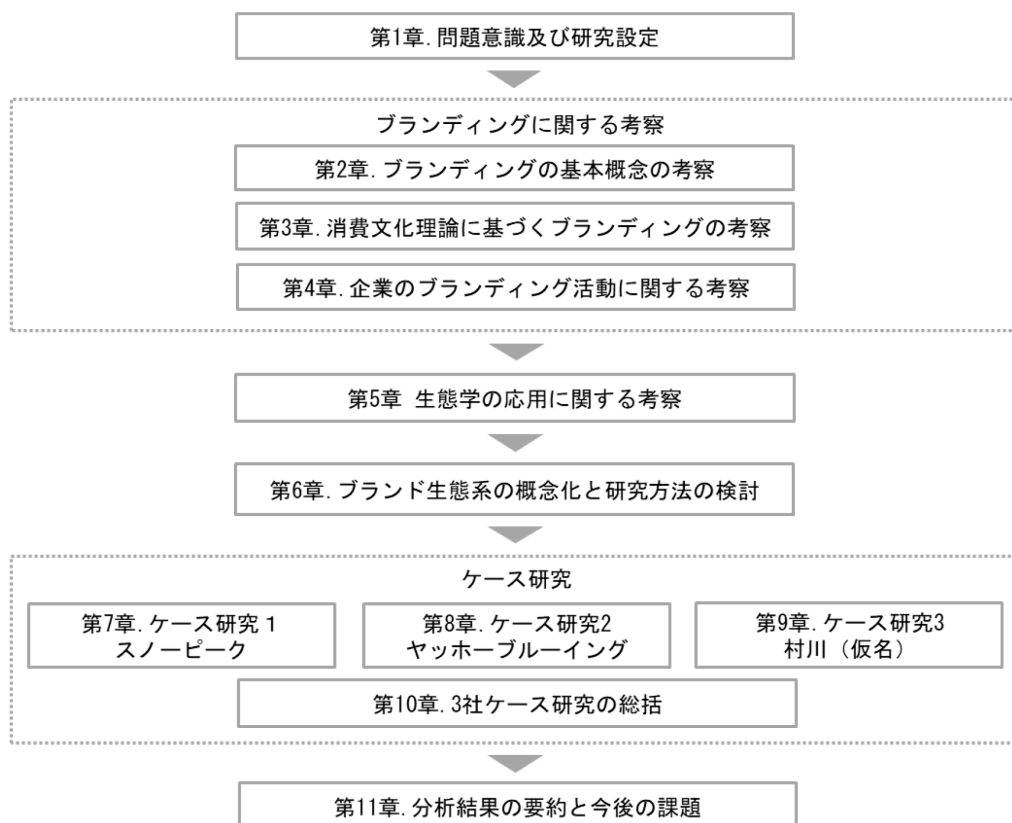
第7章では、「アウトドア及びオートキャンプ文化とスノーピーク」、第8章では「クラフトビール文化とヤッホーブルーイング」を対象として取り上げ、ブランド生態系の現状構造とそこに至るまでにマーケターが取ってきたブランディング活動の成功要因を抽出する。

第9章では、「和牛の食文化と村川（仮名）」を対象として取り上げ、事業変革プロジェクトに寄り添い、そのプロセスを通じてブランド生態系の動的構造を把握し、マーケターが取るべきブランディング活動の課題を明らかにする。

第10章では、3社のケース研究を通じて見えてきたブランド生態系における成員間のつながりの形と導出されたブランディング活動の要件を論述する。

最後の第11章で、それまでの分析結果の要約と今後の研究課題を提示し本論は完結する。

図1. 本論文の構成



## 第2章 ブランディングの基本概念的考察

本章では、ブランドの機能やブランディングの効果に関する基本的考察を行った上で、主にマーケティング分野におけるブランド論の主要概念を抽出し、その推移に沿って見えてくる大きな方向性を把握する。

### 2-1 ブランドとは何か

ブランドの語源には、様々な説があるが、古代ノルド語の brandr（焼印をつけるの意）に由来し、英語の burned から派生したというのが一般的である。かつて放牧していた牛につけた焼き印であり、自分が飼育している牛と他人の牛を識別するための印が、ブランドの語源であるという説である<sup>3</sup>。そして19世紀末、輸送や通信インフラの整備、包装技術の向上、広告媒体の発達に伴い、地域ごとに分断されていた市場が全国市場へと統合されていく中で、P&Gのアイボリー石鹸のようなナショナルブランドが生まれていった。そして現代は、それがグローバルレベルに拡大されている時代といってもいいだろう。

アメリカのマーケティング協会では、ブランドを「個別の売り手の財やサービスを識別させ、競合他社のものと区別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、およびその組み合わせ」と定義している。これは、ブランドを「自社と他社の財を識別・区別するための印」と位置付けるものであり、冒頭のブランドの語源に、比較的忠実な定義であるともいえるだろう。しかしながら、現実の企業経営においては、ブランドは、より広義の意味で使われることの方が多い。これを称して、Keller (1998) は、小文字で始まるブランド (brand) と大文字で始まるブランド (BRAND) の違いとした。そして、名称やシンボルといったものを、ブランドを特定し差別化するための「ブランド要素」<sup>4</sup>として再定義を行っている。

この問題を理解する上でヒントになるのは、かつて Saussure (1906~1911) が提示した「コトバ」に関する考察であろう。その様々な論考は、後の記号論や構造主義に大きな影響を与えた。中でも重要なのはコトバには、音や文字といった側面と、それが意味を持つというふたつの側面があるという指摘である。たとえば、「犬=inu」、「猫=neko」といった表示

---

<sup>3</sup> 田中 (2017) は、英語以外の欧米では、marc (フランス語)、marca (スペイン語) のようにラテン語から派生した mark という単語が支配的であるということと、mark という言葉も何かと何かの間の差異や特徴を際立たせる意味の言葉として、brand と同じように用いられてきたことを指摘している

<sup>4</sup> Keller (1998) はブランド要素とは、ブランドアイデンティティを構成しブランドを識別し差別化するのに有効な商標登録可能な手段と定義した。その具体例として、ブランドネーム、URL、ロゴ、シンボル、キャラクター、スポークスパーソン、スローガン、ジングル、パッケージ、サイネージ等を挙げている。

部がなければコトバにはならない。これをシニフィアン(記号表現、意味するもの、能記)と称した。一方、「犬=inu」なら「ワンワン吠える人に忠実な動物」、「猫=NEKO」なら「ニャンニャン鳴く気ままな動物」などというイメージがわく。これをシニフィエ(記号内容、意味されるもの、所記)と称した。そして、このシニフィアンとシニフィエのふたつが、密接不可分に結びつくことで、個々のコトバが形作られると指摘した。

さらに重要なのは、Saussure (1906～1911) がコトバの第一原理として重視した「恣意性」という性質である。これは、「コトバ」の表示部(シニフィアン)と内容部(シニフィエ)は、もともと無関係のものであって、性質の異なるもの同士をその社会が約束事として結びつけているに過ぎないというものである。人は自分が属する社会で使われるコトバの表示部と内容部の結びつきを覚えることによって、事柄の伝達を行う。従って、話し手が表そうとするコトと聞き手が理解するコトが同じでなければ意味が通じない。しかし、表示部(表象)と内容部(意味)の関係は、そもそも恣意的なものであり、その言語社会に固有のものである。コトバが意味するものは、社会を構成するさまざまなモノや事柄を切り分けた結果でしかない。言い換えれば、コトバが指し示す意味には確実に決まったものなどはなく、いくら探しても、区別しか見つからない。<sup>5</sup>

日本語の中に占める犬というコトバの位置や価値は、例えば猫というコトバとの対立関係の中でしか決まらない。しかも、その結びつきは可變的で、時代の中で変化する場合がある。例えば「やばい」というコトバは、従来「身の危険が迫っている」など不都合な状況を指すものであったが、今や若者の間では「のめり込みそうなくらい魅力的」といった全く反対の意味で使われるようになっている。

この「コトバ」を「ブランド」と置き換えても、同様である。すなわち、「名前やマーク、デザインといった表象」と、「イメージや連想、知識、概念といった意味」を常にセットで考えなければ、ブランドについて言及したことにはならない。従って、ただ名前やマーク、デザインの良し悪しを語ったり、ビジョンや戦略が重要だからといって表象部分のありようを軽んじたりすることは、ブランドを経営することにはならないのである。そして、ブランドの意味や価値は、コトバと同様、極めて恣意的である。ブランドと関連づけられるイメージは、他の類似ブランドとの相対的な差異によって形成される。そして、その価値は、そのもの自身によってというよりも、市場の中で他のものとり結ぶ関係によって決まる。一

---

<sup>5</sup> Saussureと言語学の現代的意味解釈は町田(2004)を、Saussureと構造主義の関係については橋爪(1988)を参照のこと。

方、ブランドには、コトバと違い法的な所有者、経営者が存在する。従って、表示部（名前やマーク、デザイン）を意図的に変え、内容部（指し示す商品やサービスの意味）との関係を見直すことはできる。かといって、経営者がどんな意図を持ったとしても、その結果までを完全に管理しきることは難しいのである。

さて、このブランドの表象と意味の関係を段階論として捉えることもできる。まず、ブランドが果たす初期の機能は識別の印であることに違いない。消費者側から言うと知っているブランドがあれば、購買時に商品を探す手間、即ちサーチ（探索）コスト<sup>6</sup>を省いてくれるという効果がある。例えばスーパーに行って何を買えばいいか迷っている時に、知っているブランドがあれば瞬時に選択ができる。今の時代においては検索エンジンやAIによるエージェント機能がこの役割を担いつつあるとも言えるが、まだまだ人間の頭による判断の方が手っ取り早いのが現実で、識別機能としてのブランドの役割は大きいと言えるだろう。

しかしながら、ブランドの機能はそれだけではない。ブランドという印の下に、実際の製品やサービスを通じて、良い品質、安定した品質を提供し続けていると、それが一つの信頼の証になっていく。顧客にとっては、多くの人が認めたブランドであれば間違いがないということで、購買リスク、選択リスクの軽減につながる。特に日本の場合、大手の企業名の多くが、この信頼の証として機能している。

さらに、ブランドと消費者の関係が深まってくると、ブランド自体が消費者の愛着や自己表現の対象となる。「どういうブランドが好きですか」、「どういうブランドをお持ちですか」と聞くことで、その人の人格とかスタイルが見えてくる。そういう意味では、ブランドとは単なる経済的な側面を超えた、社会的・文化的役割も担っているのである（図2）。

このように同じブランドといっても、顧客との関係性で見た場合、識別の印から信頼の証、さらには愛着の器へとその機能には様々なレベルがある。嗜好品か最寄品か、コーポレートブランドか商品ブランドかによっても、位置づけられる機能は異なる。単に、商標<sup>7</sup>をとっ

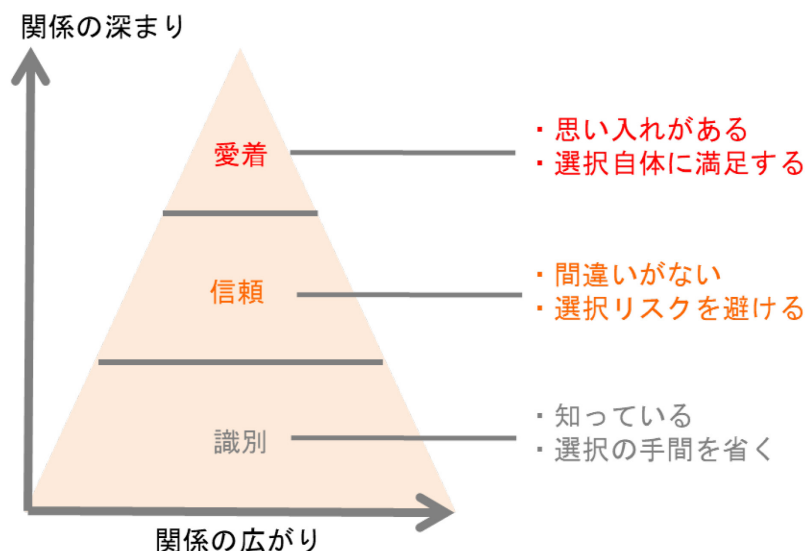
---

<sup>6</sup> ミクロ経済学におけるサーチコストの概念を商標法の解釈において応用したのが、Landes and Posner（1987）である。彼らは、商標の本質的機能の一つを、需要者におけるサーチ（探索）コストの削減機能に置いた。商標保有者である企業は、消費者のサーチコストを減らすことができれば、おのずと高い価格で製品を提供することが可能となる。価格が上昇すれば企業は市場における製品供給量を増やす方向に向かう。結果として消費者の支払い総額が減少し、消費者余剰の増加につながっていくという考え方である。混同を回避する商標の役割の根拠としてしばしば言及される場所である。

<sup>7</sup> 商標とは、商標法第2条により「人の知覚によって認識することができるもののうち、文字、図形、記号、立体的形状若しくは色彩又はこれらの結合、音その他政令で定めるもの」と規定されている。経済産業省特許庁では、業として商品や役務に使用するものを保護の対象とし、同時に商標には、識別機能に加え、出所表示機能、品質保証機能、広告宣伝機能があるとしている。

たからといって、即ブランドと言えるわけではない。実際の企業活動や様々なコミュニケーション活動を通じて、顧客との関係性を広げ、深めていく必要がある。また、その関係性に応じてブランド価値が高まるように、上手にブランドを育てていかなければならない。

図2. ブランドと消費者の関係性のレベル



## 2-2 企業（組織）にもたらすブランディングの効果

そして、この「ブランドという記号の価値を高めることで商品、サービス、事業、企業、組織、地域の持続的な存続と成長を可能にする方法論」をここではブランディングと定義したい。言い換えれば、ブランディングの議論には、この記号性や持続性の概念が必ず含まれていなければならない。青木（2004）は、マーケティングが「売れる仕組み作り」であるなら、ブランディングは「売れ続ける仕組み作り」でなくてはならないと主張している。まさに、この持続性の概念に着目したものと言えよう。

それでは、強いブランドは、ブランドの法的所有者に対して、何を、どういうメリットをもたらすのであろうか。言い換えれば、ブランドの価値形成の有用性はどこにあるのか。一言でいえば、企業経営においてブランディングが目指すべきは、前述したように、持続的な収益の維持、成長に寄与することである。そして、それは顧客、従業員、株主に対する効果を通じて、実現されることになる。

まず、顧客に対しては、3つのブランディング効果を見しておく必要がある。どのブランドも、同じような値付けのなされる市場カテゴリーがある。たとえば、ビール系飲料には様々



なジャンルがあるが、スーパーの店頭ではジャンル毎に、どのメーカーもほぼ同じ価格である。こういうものではブランドに対する相対的なマインドシェア=選好性を高めることが、結果として販売増につながる。次に、車のような商材では、セールスマンとのやりとりの中で、値引き交渉が行われるのが一般的だ。しかし、ブランドが強ければ、値引きをしなくても顧客は買ってくれるし、場合によっては高い価格プレミアムが可能となる。更に、多くの商品やサービスでポイントなどの顧客囲い込み策が行われているが、ブランド力が高ければ、いちいちポイントなどをつけなくても、リピート率が高まり、継続購買をしてくれる。その結果、新規顧客を獲得するための販売コストも最小ですむのである。

このように顧客に対して強いブランドがもたらす効果<sup>8</sup>は、販売量の増加、価格プレミアムの実現、継続購買の達成などの側面がある。そして企業経営上、このブランドを強くするメリットをどのように考え、どこを目標にしてブランドを強化していくかが重要である。

次に、ブランディングが従業員に与える効果も大きい。顧客満足（CS）は、顧客が抱く期待と実際の成果とのギャップで生まれる。例えば、見ず知らずの土地で、古くさい作りのそば屋にたまたま入ったとする。全然期待してなかったものの、出てきたそばがとても美味しく、店の居心地も結構よかったという体験をしたとき、人は大いに満足する。しかしながら、それでは顧客層は広がっていかないし、成長の余地は見えない。この単に個々の満足度が高い状態と、ブランドが構築されていることの違いは、そこに公言した約束があるかないかという点である。言い換えれば、ブランディングとは、何を約束するかを明らかにした上で、実際の企業行動によって顧客の期待を超えていく活動であるとも言える。下手に公言をしたものの実際の商品やサービスがまずかったら不満になるわけで、ある面でリスクを負うことにもなる。しかし、それを覚悟の上で、世の中に、我々はこういうブランドであると明言する。そして、現在の実力よりも少し背伸びした約束を表明すると、経営者自身や外堀を埋められた現場従業員は、顧客との約束を果たすために、実際の商品、サービスを更に高めていくことになる。このようなブランディングがもたらす関係性は、単なる現状維持ではなく、企業や組織の成長につながっていくのである。

また、単なる優秀な社員（できる人材）ではなく、自社にマッチした社員（らしい人材）

---

<sup>8</sup> Keller(2008)は強いブランドを持つことのマーケティング上の利点として、製品パフォーマンスの知覚の向上、強いロイヤルティ、競合するマーケティング活動への強い抵抗力、マーケティング危機への強い抵抗力、大きな利益、価格上昇への消費者の非弾力的反応、価格下落への消費者の弾力的反応、流通業者からの大きな協力と支援、マーケティング・コミュニケーション効果の増大、ライセンス供与機会の可能性、ブランド拡張機会の増加を挙げている。

の採用は、現代の経営において喫緊のテーマである。また、雇用形態が多様化していく中で、会社に正社員として定年まで勤め上げるという価値観は必ずしも多数派ではなくなっている。会社よりもブランドへのコミットメントで働くという価値観は特にサービス業では顕著である。そう考えると、従業員に対するブランディング効果も、顧客と同様の視点から、求職数の増加（人が集まる）、報酬プレミアムの実現（報酬に捉われず働く）、継続勤務の達成（ずっと働く）といった多面的な側面から捉えることができる（表1）。

表1. 企業（組織）にもたらすブランディングの効果

対顧客		対従業員	
販売量の増加	たくさん買う	求職数の増加	人が集まる
価格プレミアムの実現	高くても買う	報酬プレミアムの実現	報酬に捉われず働く
継続購買の達成	ずっと買う	継続勤務の達成	ずっと働く

最後に、ブランディングが株主にもたらす効果についてはどうか。強いブランドは、長期安定的なキャッシュフローを生み出し、事業リスクを低減させ、業績を下支えする。投資家に無形資産として評価されることで、株価の変動を小さくして、資本コストを引き下げる効果をもたらす。また、他社にブランドの使用権を与えることで、莫大な収入を得ている企業も多い。さらには、M&Aにおける企業評価において、ブランドの資産効果が株主に対するプレミアムの価値を生み出す。即ち、ブランドが無形資産として、企業価値の向上に寄与するのである。

以上、ブランド及びブランディングとは何か、ブランディングの効果といった基本的要素を確認してきた。そこには常に、市場や消費者行動といった側面と、企業経営や組織行動といった側面の両方があることがわかる。また、モノの生産量や生産性が有限であるのに対して、ブランドとはある種あいまいなものであるが故に、無限に富をもたらす可能性を秘めているとも言えるだろう。

次に以下では、青木（2011）の論考に、筆者の考察も加える形で、主にマーケティング分野におけるブランド研究とその概念の推移を見ていくことにしたい。以下ではその中でも主要な4つの概念「ブランドロイヤリティ」「ブランドエクイティ」「ブランドアイデンティティ」「ブランドコミュニティ」に焦点を当て、近年の日本経済の変遷も意識しながら、その論点の推移を考察する（図3）。

### 2-3 ブランドロイヤルティの概念

ブランドイメージやブランドロイヤルティは、1950年代からマーケティング活動の重要なテーマの一つとして取り上げられてきた。中でも、「ブランドロイヤルティ」は、顧客のブランドに対する忠誠や愛着といったブランディングの中核となる概念であり、その重要性は現在でも変わりはない。

初期のブランドロイヤルティの概念は、消費者が特定製品カテゴリーの購買において、どの程度同じブランドを反復的に選択したかという行動的要素を指していた（Cunningham 1956）。そして単純に購買したかどうかという行動的事実に加え、その背後にある消費者の態度的要素を考慮する方向へと発展していった。すなわち、ブランドへの反復購買が高く、かつブランドへの相対的態度も高い状態を真のロイヤルティとするような考え方である（Dick and Basu 1994）。

そして近年、消費者行動研究の分野において「ブランドコミットメント」の概念が注目されている。これは消費者のブランドへの関与度は、ブランドと消費者個人の価値体系との関わりによって策定されるというものである。しかし、ブランドと消費者の関与の深さを問うという意味では、まったく新しい概念というよりも、むしろブランドロイヤルティの概念を補完するものとして捉えるべきであろう。ここで重要なのは、製品カテゴリーへの関与とブランドに関する関与は切り離して考えるべきであり、一般的に低関与カテゴリーに属するからといってブランドへの関与度を向上させる術がないということにならないという考え方である（Traylor 1981）。

さらに、マーケティングにおける関係性に関する議論の広がりに対応するように、消費者とブランドとの取り持つ関係性に着目した「ブランドリレーションシップ」という概念の理論化も試みられている。これを主導した Fournier（2008）もまた、消費者とブランドのリレーションシップは、製品カテゴリーが象徴的か機能的か、製品カテゴリーへの関与が高いか低いかではなく、選択したブランドとの価値観やアイデンティティ、目標との結びつきといった消費者が選択したブランドに対する自我関与度によって規定されると主張している<sup>9</sup>。

このように、消費者行動研究を中心に様々な派生概念が見られるが、ブランドロイヤルティの獲得がブランディング活動の究極のゴールであり、その中核概念であることには変わ

---

<sup>9</sup> ブランドロイヤルティ、ブランドコミットメント、ブランドリレーションシップの概念の詳細については青木、井上（2011）を参照のこと。

りはない。そして、前述のように、低関与な製品カテゴリーであっても、強力なブランドロイヤリティは形成可能であると論じられている。一方で、ブランドと消費者の関係性に関する議論の多くは、企業対個人、ブランド対個人の枠組みの中に留まったものであったとも指摘できる。

## 2-4 ブランドエクイティの概念

ブランディングの大きな転換点は、「ブランドエクイティ」という概念の登場である<sup>10</sup>。従来からブランドの重要性は指摘されてきたが、それはあくまでマーケティング活動の一手段としてのものであった。それに対し、「ブランドエクイティ」という概念は、マーケティングの枠組みを超えて、企業経営の重要な1テーマへと昇華していった。

ブランドエクイティ論を主導した Aaker(1991)は、「ブランドエクイティ」を「あるブランド名やロゴから連想されるプラスとマイナスの要素の総和」と定義した。そして、その構成要素として、①ブランドロイヤリティ、②ブランド認知、③知覚品質、④ブランド連想、⑤その他の資産（特許、商標、流通チャネル等）の5つを挙げた。

その構成要素自体特に目新しいものはないが、ブランドと関連する諸概念に統合的な枠組みを与え、マーケティング活動の結果としてブランドという「器」に蓄積されていく資産的価値(エクイティ)を管理することの重要性を説いた意義は大きいと言えよう(青木 2011)。

また、消費者のブランド知識構造に着目し、ブランドエクイティを「あるブランドのマーケティング活動への消費者の反応に対して、ブランド知識が及ぶ差異的な効果」としたのが、Keller(1998)の「顧客ベースブランドエクイティ論」である。ここで言う「ブランドのマーケティング活動への消費者の反応」とは、ブランドを識別する手掛かりとなる要素とそれを実体化する4Pで構成されるマーケティング・プログラムに対する消費者の知覚や行動のことである。また、「ブランド知識が及ぶ差異的な効果」とは、特定のブランドに対する消費者のブランド知識(認知や連想等)が及ぼす強いロイヤリティや参入障壁、大きなマージン、ブランド拡張可能性といった差異的な効果を指している。

---

<sup>10</sup> ブランドエクイティは、ブラックマンデーを経た1980年代後半、英国でM&Aにおけるプレミアム価値の算出基準や敵対的買収の防衛策として、主に財務的な観点から注目が集まった。そして、英国と会計基準が異なる米国ではその考え方がマーケティングに応用された。Aaker(1992)がブランドエクイティに関する論考を発表した同時期、コンサルタントのLarry Lightを会長に、全米の主な広告主と広告代理店と媒体社が共同でブランドエクイティ連合を立ち上げ、ブランドエクイティの研究や不況下の価格破壊に対してブランドを守ることを主張した意見広告などを展開していた。

この「顧客ベースブランドエクイティ論」は、消費者行動研究の様々な成果をベースに、ブランド構築の枠組みを包括的かつ体系的に示した点で高く評価される。一方で、その知識構造の把握が多岐に渡り、実際のブランドの課題解決や意思決定の枠組みに用いる上で、消費者行動の各論をベースにしているが故の限界も否めないところがある。

## 2-5 ブランドアイデンティティの概念

ブランドエクイティの概念に基づき、ブランドには資産的価値があるということを認識した上で、次に出てくるのはそれをどのように管理し、その資産的価値を如何に向上させていくかという論点である。そこで焦点が当たったのが Aaker(1996)の「ブランドアイデンティティ」という概念である。マーケティング活動の結果としてのブランド資産の評価ではなく、ブランド資産を強化する上での起点となるコンセプトや理念、ビジョンが注目された。まさに、価値形成の中核に来るものであり、Aaker(2014)は最新の著書で、このブランドアイデンティティをブランドビジョンという表現に置き換えている。

そして、ブランドアイデンティティを実現していく方法論として、「経験価値マーケティング」(Schmitt2003)、「IMC=Integrated Marketing Communications、タッチポイントプランニング」(Schultz2004)といった概念が注目された。ブランドを強化していくためにはアイデンティティを明確にしたうえで、その意味や価値を情報発信するだけではなく、顧客が体験する様々な接点=タッチポイントにおいて、統合的に実現していかなければならないという考え方である。従来から、IMCの重要性は指摘されてきたが、その真ん中にブランドを置くことで、その方向性がより明確になったとも言えよう。

また同じブランドでも、企業や商品など、いろんなブランドの階層があって、それらの体系や「ブランドポートフォリオ」を管理しなければならないといった論点も指摘された(Aaker2004)。

一方、日本では1980年代からすでに一つの経営手法として導入されていた「CI=Corporate Identity」(中西1987)と結びつく形で、「コーポレートブランド経営」の重要性が強調された(伊藤2000)。無形資産を通じて企業価値を高めることの必要性と日本企業が「のれん」を重視してきたという歴史的背景が相まって、多くの経営者が自社のコーポレートブランドのランキングに一喜一憂するという状況が生まれた。

このように、ブランドのマネジメントという観点から、何を=価値形成の起点、どのように=価値形成の方法が、様々な形で議論され、実務に応用されていった。一方で、経営の対

象としての側面が強調された結果、ブランドアイデンティティとは、マーケッター側による価値提案であり、提供価値の自己規定として位置づけられた。この位置づけは、顧客側の連想であるブランドイメージとの違いを際立たせる意味合いもあったと考えられるが、企業と顧客、あるいは顧客間の相互作用という、ブランディングにおいて本来考慮すべき価値形成上の論点が後退する結果となった。

## 2-6 ブランドコミュニティの概念

そして、近年、ソーシャルメディアの広がりに対応する形で、「ブランドコミュニティ」がどのように形成されるのか、企業と顧客の関係だけでなく顧客間におけるインタラクションの中でブランドはどう築かれていくのかという議論が盛んになっている (McAlexander, Schouten and Koenig 2002)。

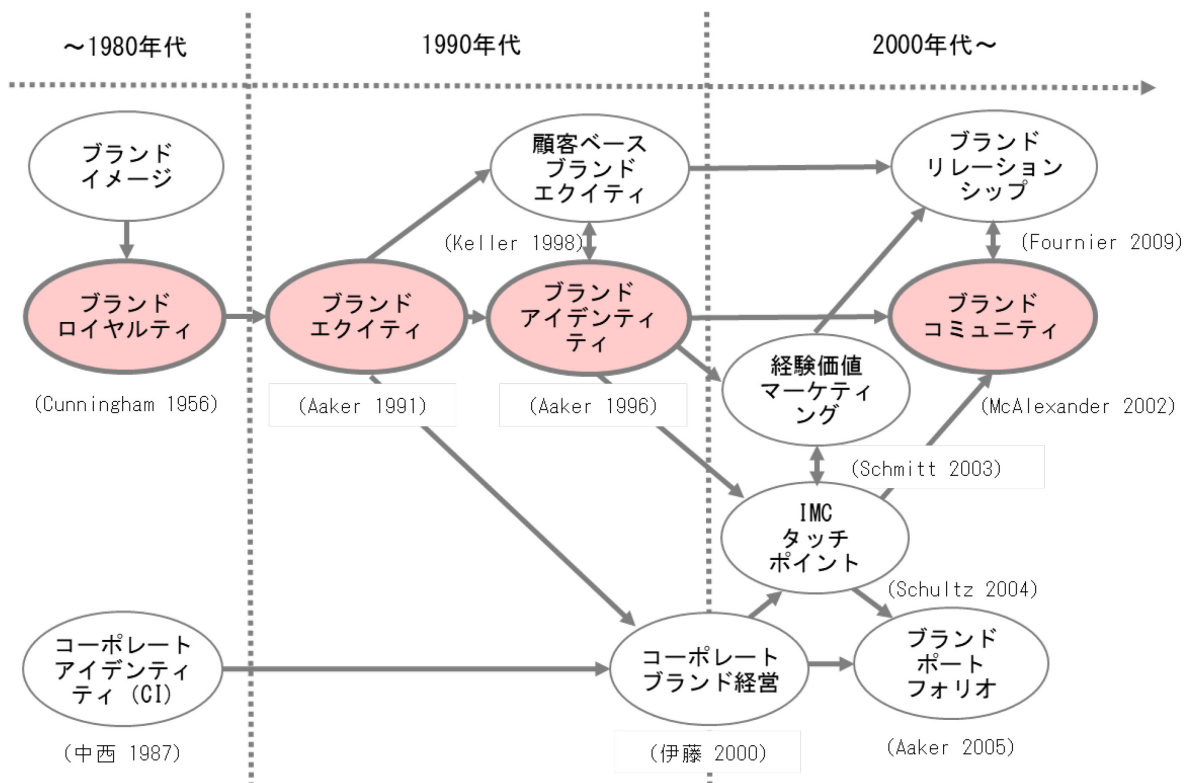
ブランドコミュニティとは、ある特定のブランド化された商品やサービスの消費体験を共有し、そのブランドへの高いロイヤルティを通じて、地域を超えたつながりを持つ集団のことである。こういった議論の高まりは、SNS等の消費者主権型メディアの広がりを背景に、ブランドと顧客との関係性が、企業と顧客の1対1の関係だけでなく、ブランドを介して結びつく顧客集団に広がっている現状を反映したものである。ここで重要なのは、ブランドコミュニティが形作る文化は、ブランドの商標上の所有者である企業に代わって、そのコミュニティのメンバーである顧客間の相互作用の中で形成されていくという視点である。そのコミュニティに対するマーケターの立場は、価値を提供するというよりも商品やサービスなどの素材を提供しながら、コミュニティにおける価値の自走的な広がりを支援していくという形になる。

ブランドコミュニティはブランドに強い愛着を持ったファンのつながりであり、企業にとっては単なる購買頻度の高い顧客を囲い込むという概念を超えたものとなる。コミュニティが生み出す心理、行動の両面でロイヤルティの高い顧客基盤は、持続的な収益の向上といったマネジメント上の成果にもダイレクトに結びついていく。さらにそれは、商品やサービスの進化を生み出す企業とブランドファンの新たな共創の場となる可能性を持っている。一方で、マーケターが閉鎖的なブランドコミュニティに安住していると、新たな顧客の取り込みや市場環境の変化に対応しにくくなり、市場におけるイノベーションに取り残されることにつながる。

現状のブランドコミュニティの議論には、既に出来上がったコミュニティ内の消費者や

企業との関係性などを分析したものが多い。しかしむしろ重要なのは、ブランドコミュニティが全体としてそのブランドの顧客育成や顧客進化にどのように寄与し、成長していくかといった動的視点である。また、ブランドのファンのコミュニティが存在する一方で、ある消費カテゴリーを牽引するコミュニティも存在する。そうした、ブランドと消費カテゴリーにおけるコミュニティの関係性や構造を見ていく必要がある。いずれにしても、現代のメディア環境においてブランドを語る上で、このコミュニティの議論は外すことのできない鍵となる概念であることには違いないと言えるだろう。

図3. ブランディングの基本概念的推移



出所：青木幸弘（2011）を参考に作成

## 2-7 ブランディングのパラダイム変化

日本経済を振り返ってみれば、バブル崩壊後の失われた20年、多くの企業が事業のリストラチャリングを進めていく過程で、ブランドの存在意義やアイデンティティの見直しが盛んに行われた。そして、近年、日本企業の経営上の中心テーマは、成熟市場における生

き残り戦略へと大きくシフトした。少子高齢化が進み、国内人口がどんどん減っていく中で、どのような存続と成長の戦略を描くのか。モノの消費拡大による成長に限界が見られる中、ブランド力を高め付加価値をとる方向で、事業の持続的な成長につなげることが命題になる。しかしながら、情報が氾濫し、競合商品に囲まれ、企業発信の情報の優位性が失われつつある状況において、誰からでも明らかに認識され、評価されるブランドの形成は難しくなっている。そういった環境変化の中で、ブランディングに今後求められるものは何か。これまで考察してきたブランド論の基本概念的推移の中から、以下3つのパラダイム変化を抽出し、大きな方向性として提示したい。

### 2-7-1 誰と：「標的」から「成員」へ

一般生活者が様々な情報発信の機会を手にした現代の状況において、顧客を何かを売り込む対象、あるいは囲い込みの対象と捉えている限り、ブランドの顧客基盤は逆に広がっていかない。このような環境の中で、ブランドは顧客とどう向き合うべきか。必要なのは、顧客を売り込みの対象とする「標的 (Target)」から、相対的な関係性の中でブランドの価値を共に創っていく「成員 (Actor)」と捉えなおすことである。言い換えれば、顧客を情報の受け手から主体へと、視点転換することが企業に迫られている。

従来のブランディングの主要概念的推移を通じて見えてくるのは、「何を＝価値形成の起点」、「どのように＝価値形成の方法」という命題への偏りである。その前提となるブランドターゲット論は従来のマーケティングの枠組みが流用されるのみで、深く議論されてきたとは言い難い。ブランディングの本質的議論を進めるには、この「誰と＝価値形成の相対」を一旦議論の中心に据えた上で、「何を」、「どのように」といったブランディングのあり方を再考するようなアプローチが肝要である。

さらに、ブランドと顧客の関係性に関する議論の多くは、企業を主語とした企業対個人、ブランド対個人の枠組みの中に留まるものであったとも指摘できる。しかし情報環境が激変する中で、従来前提としてきた企業対顧客、企業対個人という関係性自体が、揺らいでいる。むしろ、成員集団の相互依存に基づく関係性のメカニズムに焦点を当てることで、ブランディングの新たな可能性を広げることにつながるのではないかと考える。



## 2-7-2 何を「提供価値」から「共創価値」へ

企業側からの一方的な価値提案ではなく、企業と顧客による価値共創という視点は、近年多くの研究や実務の中で語られているとおりである。

価値共創という概念の提唱者としてまず思い浮かぶのは、コアコンピタンス経営論を先導した Prahalad and Ramaswamy だろう。2004年の彼らの著書のサブタイトルがまさに、“Co-Creation Unique Value with Customers”であった。Prahalad and Ramaswamy (2004)は、価値は製品そのものからではなく顧客の経験から生まれるものであるとした。顧客は共創のパートナーであり、消費経験を持つ顧客と企業との双方で価値が共創されるとしている。彼らの価値共創の議論は、顕在化する消費者の変化を捉え、顧客との共創経験に関与する企業活動の在り方を提唱したものであった。

一方、これまでマーケティングの分野においても、製品開発やサービス提供プロセスにおける顧客参加の重要性などが指摘されてきた。そういった中、さらに踏み込んだ議論を展開したのが、Vargo and Lusch (2008)である。彼らが提唱したサービス・ドミナント・ロジック(S-Dロジック)は、顧客やその他の主体間における相互作用を通じて、価値は共同的に創造されるという考え方に立つ。顧客は常に価値共創者となり、交換価値ではなく、商品の使用やサービスの経験を通じて共創価値が重視させる。価値は、最終的な受益者である顧客が主観的に認識するものであり、個別的で状況依存的な性質を持つものとなる。

「顧客は常に価値の共創者である」というS-Dロジックの主張に対して、「顧客こそが常に価値の創造者であり、企業がそのプロセスに入り込んで、顧客と直接的に相互作用する場合にのみ、価値共創が行われる」という主張を展開したのがGrönroos (2006)である。これは、サービス・ロジック(Sロジック)と呼ばれ、北欧系のサービスマーケティングの考え方に沿ったものである。Sロジックにおいては、価値は顧客が使用を通じて創造するものであり、価値共創は、企業と顧客の間で直接的な相互作用が発生する場合にしか起こらない。価値創造の主体は顧客であり、企業はいつ、どのように、顧客の価値創造を支援するかという視点から、企業のすべてのマーケティング活動を設計する必要があるという考え方に立っている。<sup>11</sup>ここに至り、価値を形成するのは顧客の頭の中であるというブランドの本来の議論とサービスマーケティングの議論がシンクロしてきたとも言えるだろう。

ブランドエクイティ論以降、経営の対象としてのブランドの側面、すなわちブランドイメ

---

<sup>11</sup> S-DロジックやSロジック等で展開されている価値共創に関する考え方の詳細は、村松(2015)を参照のこと。

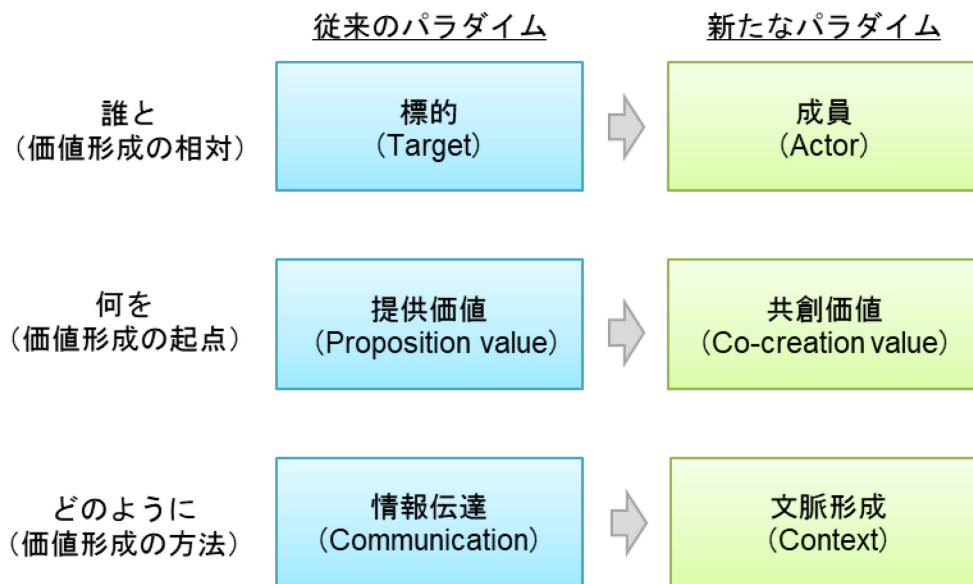
ージとの違いが強調された結果、ブランドアイデンティティとは、マーケッター側による価値提案であり、提供価値の自己規定として位置づけられた。結果、価値を形成するのは顧客の頭の中であり、企業と顧客、あるいは顧客間の共創という、無形の財であるブランド本来の持つ価値形成上の論点が後退したとも言える。企業からの価値提案によりブランドをコントロールできるというのはもはや幻想である。そして一般論として価値共創を語ることは簡単ではあるが、現実はこのたやすくコントロールできないブランドをどのようにマネジメントしていくのか、価値共創の中身が問われているのである。

### 2-7-3 どのように：「情報伝達」から「文脈形成」へ

現在の情報環境において、イメージ広告を打つだけで、顧客のマインドは大きく変化しない。むしろ、ブランドの価値を象徴するような具体的な企業の行為を繰り返し体験することで、顧客はそのブランドの意味を解釈する。そして、その解釈は顧客に委ねられ、様々な状況や文脈の中で変わりうる。今や消費者が主体となって生成する様々な消費文化、生活文化のどの文脈に、ブランドを置くのかが極めて重要となる。

すなわち、ブランドの認知、理解、獲得に焦点を当てた情報伝達から、所有、使用、廃棄に至る全ての過程に関わる体験共有へと視点をシフトさせる必要がある。そして、その体験が繋がると、顧客はそのブランドの持つ文脈（ストーリー）を認識するようになる。企業側から言えば、単なる活動ではなく、そのブランドの価値を印象づけるような象徴的な行為の積み重ねに注力するべきである。対外的には生活者・市場に強いイメージを植えつけ、対内的には全社員に進むべき方向性を指し示し、具体的な行動を促すことになる。すなわち、メディアを通じてブランドの持つ情報を伝えるという発想から、ブランドに対する象徴的な体験が繋がることで形成される文脈を通じて、意味を紡ぎ出していくような発想が必要なのである。

図4. ブランディングのパラダイム変化



上記（図4）は、ブランディングの基本概念の推移を通じて、筆者が読み取ったパラダイム変化の認識である。市場における価値形成を論じるという意味では、基本的にマーケティング全般の方向性に沿ったものである。中でも、顧客だけでなくより広範な成員との関係性、より継続的かつ動的な関係性の中で生まれる価値共創、価値形成における情報や文脈の重要性が、ブランディングにおいてより重視すべき視点であると言えるだろう。

### 第3章 消費文化理論に基づくブランディングの考察

第2章では、ブランディングに関する基本的要素とその研究における主要概念の推移を把握した。その結果、誰と（価値形成の相対）、何を（価値形成の起点）、どのように（価値形成の方法）という観点から、「標的」から「成員」へ、「提供価値」から「共創価値」へ、「情報伝達」から「文脈形成」へというブランディングにおける全体的な方向性を見いだした。

前述したブランド研究の推移に関する考察は、基本的に青木（2011）の論考に準拠したものであるが、その中では触れられていなかった研究領域がある。それが、消費文化理論とそれに基づく Holt(2004)のブランディングに関する考察である。これは、ブランド研究の推移の最後に取り上げたブランドコミュニティと共に、本論のブランディングに関する論考の基軸となるものである。なぜなら、これまでのブランド研究においてやや手薄であった誰と＝成員集団間の関係性にに基づき、価値共創を消費文化の創造と位置づけ、それを生み出す文脈形成のメカニズムに迫るものであるからである。さらに Holt(2016)は、消費者主導型メディアのウエイトが高まる現代のコミュニケーション環境における消費文化とブランドについても考察を行っている。以上のような Holt の視点はブランドコミュニティの議論と共に現代の市場環境、メディア環境に適合可能なものであり、マスマーケティングの枠組みを基にした従来のブランディングの議論からの脱皮を図る上で、有効性が高いと考える。

以下では、消費文化理論の基本的考え方を把握した上で、Holt の 2004 年と 2016 年の論考を取り上げ、中でも筆者が最も注目する消費文化とブランド価値を形成する顧客層間の関係性に焦点を当て、考察を行う。

#### 3-1 消費文化理論の考察

1980 年代末頃から、米国の消費者研究において、質的方法論を用いて、消費における意味解明を重視した解釈学的なアプローチをとる研究者が現れるようになった。その研究の流れを受けて出てきたのが、Arnould and Thompson(2005)を始めとした消費文化理論（CCT: consumer culture theory）である。消費文化理論では、消費者を文化の生産者と捉え、サブカルチャー形成との関係を明らかにする。また、消費サイクルを獲得、消費、所有、廃棄の全過程として捉え、様々な状況の中で価値を判断する消費者の生活の文脈に沿って、消費価値に焦点を当てるという考え方である。ここでいう文化とは、芸術や文学の産物とい

う意味よりも、より広い概念であり、「ある社会集団が共有している認識と行動の仕方」といった捉え方が適切であろう。

上原(2015)は、商品やサービスが市場に受容され、結果として新たな文化を生み出す、このブランドの特性を以下のように指摘している。「市場に投入された商品・サービスはマーケティングの機能によって市場（顧客）に受容され、結果として新たな文化を生み出す。それが顧客に永く支持される商品となることで、創造された文化をより確固たるものにし、その文化が商品の価値に影響するような相互依存の関係となる。このプロセスで物語や歴史的背景が顧客に伝わりブランドは醸成される。ブランドとは文化もしくは文化的意味の蓄積物である。」（上原 2015 pp. 13-14）

このように、消費という経済的側面だけでは語り切れない文化的意味性を持っているという点が、ブランドというものの持つ重要な側面である。企業が願うのは商品がヒットすることであるが、それが一時的ブームではなく、永続的に顧客から必要とされ、市場に永く存在し続けることこそ重要である。そして、その条件は「人々の生活の中に浸透し、人々の生活スタイル・価値観を規定するような文化が創造されてブランド化すること」（上原 2015 p. 12）になる。

青木（2008）は、「商品が、ヒットし、売れるためには、文化の中で解釈され、意味あるもの、価値あるものとして受容されなければならない。文化なしにはモノの意味や価値は決まらない。」（青木 2008 p. 49）として、司馬遼太郎の『アメリカ素描』から、「文明＝普遍性があって便利で快適なものと、文化＝不合理な、特定の集団でのみ通用するものが、混合したところに生活様式が成立する。」という言説を紹介している。これは、文明が生み出した普遍的で便利で快適なモノやサービスが、不合理で特定の集団の文化に組み込まれることで、価値を生み出すというブランドの本質を語っているとも言えるだろう。

では、消費文化とは具体的にどのようなことを指すのであろうか。日本にも様々な消費文化が存在する。例えば、「山ガール」は単なる登山好きではなく、ファッションナブルな登山女子である。そこには、「山ガールファッション通販サイト」、「山ガール女子のための山旅ツアー」など、女性のファッションナブルな登山にまつわる新しい消費市場が形成されている。日本の「フラ」カルチャーは、可処分所得と余裕時間を持つ中年女性に支持されている。そこには、様々な専門誌があり、音楽、ファッション、雑貨、食など、ハワイアンライフ市場が形成されている。男性の鉄道ファンを「鉄ちゃん」と言うが、それはさらに細分化しており、電車に乗るのが好きな「乗り鉄」、走行音などを収集する「録り鉄」、鉄道写真の撮影に

命をかける「撮り鉄」等がある。特に「撮り鉄」は、複数台のカメラと交換レンズや三脚、リモコン等、機材だけで百万円近くかける人も少なくなく、今やカメラ市場を支える存在になっている。

近年、「マスキングテープ」が、20代後半から30代の女性の間で、生活を可愛く華やかに見せるアイテムとして使われるようになった。従来、塗装現場や撮影現場などの養生テープとして使われていたものが、一部のユーザーがリードする形で、小物のデコレーションや室内の装飾など一般消費者向けに使われるようになったものである。この市場を支えているのが、工業用粘着テープの製造会社カモ井加工紙株式会社であり、同社の「mt」（エムティー）というブランドである。現在「mt」は文具雑貨用マスキングテープ市場において、OEMを含め約9割のシェアを誇っている。Mixiには、「マスキングテープ好きコミュニティ」が存在し、「mt」の公式FaceBookやTwitterにも多くのファンが参加している<sup>12</sup>。

このように消費文化とは、モノやサービス等の消費行動にまつわるコト消費であり、一つの生活スタイルを生み出すような消費の形態である。そしてそれは、単なるカテゴリー市場の消費行動という枠組みを超えて捉える必要がある。また、前述した「ブランドコミットメント」や「ブランドリレーションシップ」に関連して各研究者が主張しているように、商品の価格や製品カテゴリーにおける一般的な関与度の高低に関わりなく、生成しうるものであると言えるだろう。

一方で青木(2008)は、「いまの豊かになった日本人にふさわしい、ジャパニーズ・ウェイ・オブ・ライフが確立されたとき、日本人ははじめて豊かさを実現できるはずなのである。」という奥出(1991)の言説を引用し、日本の消費文化の固有性を明確に形式化し、構造化することの意義を述べている。これからの日本企業、日本社会が生き残りを図るには、「日本」というものが持つ「ソフトパワー＝文化の力」のユニークさにむしろ注目する必要がある。そして、その価値を富みに替えることが個々のブランドの役割でもある。日本発のブランドは、日本という「カントリー・オブ・オリジン」がユニークであるが故に、その影響を色濃く受ける。どのブランドも、出自である日本文化の持つ価値の強みを自覚する必要がある。そして、ブランド価値の形成を消費文化と組織文化の相互作用によるダイナミックな動態として捉え、マネジメントしていくことが重要なのである。

---

<sup>12</sup> マスキングテープ市場及びカモ井加工紙株式会社「mt」の戦略の詳細は、法政大学社会学研究科桂迎 修士論文『「mt」のブランド・コミュニケーション分析ーマスキングテープ市場におけるカモ井加工紙の成功事例研究ー』に詳しい。

また、消費文化理論の中で、Belk, Wallendorf and Sherry (1989) が指摘した「神誠な消費行動」<sup>13</sup>という概念も注目に値する。Belk らは、消費者行動の神誠性と世俗性に着目し、日常の「世俗的な消費行動」とは心理的にも場面的にも異なるような消費文化の側面について言及した。さらに、同じ消費体験でも体験者やその場面といった文脈によって意味が異なってくるという点を強調している。例えば、同じキットカットを買うにしても、受験生にとっての受験という文脈においては、それは神誠な消費になり得るのである。また、「神誠な消費行動」の特徴として、その対象の持つ超越的な存在感、強く人をひきつける要素、世俗的なものとは違う特別な扱い、対象に対する集団的なコミットメント等を挙げている。さらに、神誠化のプロセスについても言及しており、儀式化、巡礼、典型化、贈り物、収集、相続などの重要性を指摘している。この「神誠な消費行動」という概念は、ブランディングにおける体験と文脈形成のありようを考える上で、大きな示唆を提示しているといえよう。

### 3-2 Holt 理論の考察

そして、消費文化論的側面から Aaker や Keller が描いたブランディングのアプローチからの飛躍を試みたのが、D. B. Holt である。彼は、米国における社会的文化的現象の象徴となったブランドを取り上げ、その業績推移、映像 CM などの表現物と関連する大衆文化の変遷に関する歴史的な考察を行った。

Holt (2004) は、商品名、ロゴ、パッケージなどの製品特徴を超えて、企業や文化産業、顧客等の様々な書き手がそのブランドにまつわる物語を伝えることで、初めてブランドは姿形を現すとしている。高い価値を持つブランドは、その国の人々の文化のほころびを縫い合わせ、日常生活で感じるアイデンティティの不安を和らげ、想像の世界を提供する。そしてこの想像の世界は、報酬や地位や権力には関係なく、自分がしたいからそうするという消費文化（例えば、マールボロの西部フロンティア、コロナビールのメキシコのビーチ、ハーレーのアウトローバイカー、ナイキの黒人ゲッター等）が源泉となる。さらに、高い価値を持つブランドは、文化変化の最先端をリードし、人々に自己意識の変革を訴えかける。まさに、ブランディングにおける文化戦略の重要性に着目したものである。

彼によれば、従来のブランディングモデルは、この消費者のアイデンティティに及ぼすブランドの力を大きく見落としているという。従来の認知的なブランディングモデル＝彼

---

<sup>13</sup> Belk, Wallendorf and Sherry (1989) による「神誠な消費行動」の概要については、田中 (2015) pp. 202-206 を参照のこと。

のいうところのマインドシェアモデルは、競合他社が押さえていない重要なカテゴリー連想で固有性を打ち出し、それをブランドのエッセンスとして守り通すことを重要視する。そのブランドの本質をブランドに関わるあらゆる活動を通じて、消費者に想起させ、またそれを継続する。しかしそれでは、ブランドが時代の変化に影響されない抽象的存在となってしまう。これはブランドの実用的側面においては通用するかもしれないが、ブランドの持つ社会的文化的側面には通用しないという主張である。

また、ブランドがその社会の消費文化をリードするだけでなく、文化のほころびを縫い合わせ、社会におけるアイデンティティの不安を和らげるという精神的側面に注目している。近年、Aaker (2014) が奇しくも、ブランドアイデンティティをブランドビジョンという言葉で置き換えたが、Holt (2004) はアイデンティティという概念の持つマネジメントという側面だけでは割り切れない社会心理的な意味性を問うている。そして、「マーケッターはブランドを個々の消費者の認識から生まれる心理的現象として考えようとすることが多いが、ブランドに力をもたらすカギは消費者側の認識の集団性にある」と主張している。

彼の取り上げた事例は、ハーレーダビットソンをはじめとした米国という消費社会に特有の象徴性の高いブランドの数々である。果たしてその理論展開が、日本など米国以外の消費社会にも適用可能なのかについて、検証していく必要がある。また、ソーシャルメディアが広がりを持つ現代の情報環境において、彼の指摘した議論をどのように解釈すればいいのだろうか。

最新の研究において Holt (2016) は、ソーシャルメディアが強い影響力を持った現代の時代環境におけるブランディングのあり方について論じている。彼が注目するのは、フェイスブックやユーチューブなどのソーシャルメディア・プラットフォームそのものの特性やページビューを稼ぐコンテンツのことではない。その背後にある消費文化とブランドとの結びつき方の変化である。「デジタル技術は強力なソーシャルネットワークを生み出しただけでなく、文化の仕組みまで変えてしまった。いまやネット上の群衆（デジタルクラウド）が極めて有能かつ多作な文化のイノベーターとして機能している。」(Holt2016 翻訳 p. 10)

娯楽メディアが寡占状態にあり文化的な競争があまり激しくなかった時代には、タレントや有名スポーツ選手、キャラクターなどを多用した広告やイベントのスポンサーが大いに効果を発揮した。そして時代は変わり、録画やネットなど視聴者が広告をスキップできる新技術が次々と登場し、ブランドにとって難しい状況が生まれた。一部の企業は、ソーシャルメディアにより直接顧客と関係を築ける状況をむしろチャンスととらえて、高いクオ



リティのコンテンツをインターネットの即時性で配信することに挑戦した。しかし、ユーチューブやインスタグラムのチャンネル購読者ランキングで、企業のブランドは思ったほど伸びず、ブランドコンテンツへの傾倒は再考を余儀なくされた。ソーシャルメディア普及の最大のインパクトは、消費文化のイニシアティブが巨大メディア企業や第一線のクリエイターから、クラウド（大衆）に移ったことであるというのである。

ソーシャルメディアは、それまで地理的に孤立していたコミュニティを結び付け、そのやりとりの速度と密度を飛躍的に高めた。米国におけるエスプレッソ、工芸家具、ニューアーバニズム、3Dプリント、アニメ、バードウォッチング、在宅学習、バーベキューなど、様々なサブカルチャーの愛好家同士のやり取りは、ウェブ・現実世界・伝統メディアを股にかけ、密度濃く飛び交うようになった。そのような状況において、ブランドが取るべきスタンスを彼は以下のように述べている。「顧客に素晴らしい物語を伝えてリアルタイムの繋がりを持たばブランドを拠点として顧客のコミュニティが生まれるはずだ。」(Holt2016 翻訳 p.10)という幻想を捨て、「調査研究によって、自社ブランドが属するカテゴリーにふさわしいイデオロギーを見つけ出し、そのクラウドカルチャーの支援を得て、弾みをつける。」(Holt2016 翻訳 p.24)べきと。

こう考えれば、現代のメディア環境こそ、Holt (2004) がケース研究を行った象徴性の高い一部のブランドだけでなく、様々なブランドに、消費文化とのかかわりの中での価値形成の可能性が広がっていると言えるだろう。いずれにしても、「文化として何か新しいものを生み出した時にブランドは成功する。」これが SNS 時代においても変わらない Holt の主張である。

### 3-3 ブランド価値を形成する顧客層間の関係性

Holt (2004) はブランドに対する消費者側の認識の集団性を3つの主要な顧客層間の関係性として捉えている。そして、ブランドに対する全体的ロイヤルティはこの3つの顧客層間の関係性による社会的ネットワークの産物であるとした。Holt 理論において、最も注目すべきなのはこの視点である。

彼は、ブランドの神話に共鳴する顧客、いわゆるブランドのファン層でありロイヤル顧客層を彼は「フォロワー」と定義した。ブランドは自分のアイデンティティニーズを満たし、道徳的指針を与えてくれる。従って、彼らはブランドの熱い信奉者になり、顧客基盤の中核をなすとしている。まさに、ブランドコミュニティの核となる層であり、ブランドにとって

最も重要な顧客基盤と言える。

そして、ブランドが標ぼうするカテゴリーカルチャーの門番を「インサイダー」と定義した。インサイダーは、フォロワーよりも数は少ないが、その影響力は大きい。インサイダーはフォロワーほど、ブランドに価値を置いてない。ハーレーにとってアウトローバイカーとその取り巻き、フォルクスワーゲンにとって都会でアンダーグラウンドの芸術活動をするインディーのアーティストとその仲間のボヘミアン、アップルにとってクリエイティブな仕事でアップルのマシンを使っているサイバーパンクや商業アートのデザイナー、マウンテンデューにとってエクストリームスポーツのマニアが、インサイダーに該当するという。インサイダーはカテゴリーカルチャーの商業化を強く否定し、ブランドに本物性を授けもするし、奪いとりもする存在であるとしている。そして、近年のメディア環境の変化の中で、ネットやSNSという武器を持った彼らは、ある商品カテゴリーにおいて、強い情報発信力を持つようになった。この「インサイダー」の中に、他者への影響度という面ではいわゆる「インフルエンサー」<sup>14</sup>が、そしてユーザー側からのイノベーションを担うという意味では、いわゆる「エクストリームユーザー」<sup>15</sup>が混在しているとも考えられる。

さらに、ブランドがフォロワーに対して生み出すアイデンティティ価値を自分のものとしてかすめとる顧客層を「フィーダー」と定義した。フィーダーは顧客層の最大部分を占めることが多いが、ブランドが持つ神話を通じて伝える価値観とは表面的にしか繋がっていない。彼らの目当ては、ブランドが生み出しているステータスや社会的絆にある。ブランドを友人や同僚との社会的連絡を築くための道具、交流の潤滑油、ステータスシンボルとして利用する。フィーダーは文化的寄生者であり、ブランドがフォロワーに与えるアイデンティティ価値を吸い取る。フォロワーに比べてブランドの神話に対するコミットメントはずっと弱く、フォロワーの並外れた熱意とインサイダーが授けたブランドの信頼性を自分のアイデンティティを確立するために、直接ブランドの神話からでなく他人の経験から養分を吸い取る存在であるとしている。

従来の概念では、ブランド連想に合致した製品やサービスと、より広い顧客層に対するコ

---

<sup>14</sup> インフルエンサーとは、特にインターネット上の消費者発信型メディアにおいて、他の消費者の購買意思決定に影響を与えるキーパーソンを指す。具体的には、好感度の高いタレントやファッションモデル、スポーツ選手や特定分野に詳しい専門家や知識人、強い影響力を持つ個人ブロガーなどが挙げられる。

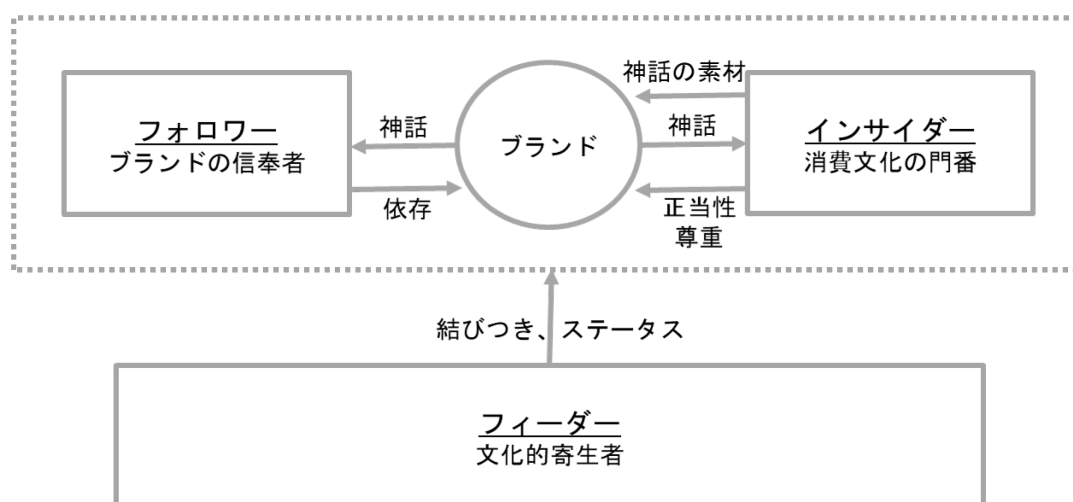
<sup>15</sup> エクストリームユーザーとは、文字通り「極端な」ユーザーのことを指す。大多数の考えの代弁者ではなく、一つのテーマに関して強い思い入れや嫌悪を持っている層であり、マーケターはこの層と対話することで、思いがけない発見が得られる。

コミュニケーションによって、ブランドは育てられるとされてきた。それに対して、彼は社会における大きな矛盾を的確に衝く神話を通じて人々の心を捉えることによって、ブランドのファン層であるフォロワーを増やすべきであるとした。そして、フォロワーたちの情熱と献身が、マグネットのように働いてフィーダーというマス流動層をひきつける。ブランドの市場力を拡大する最も効果的な方法は、ブランドロイヤル層の献身的愛着を高めることであり、中核に位置するフォロワーたちの願望を満たす神話の表現に成功すればするほど、ますます多くの顧客がブランドに引き寄せられるとした。

この「フォロワー」、「インサイダー」、「フィーダー」という顧客層の捉え方（図 5）は、Rogers (2003) のイノベーション理論における 5 つの採用者カテゴリとはまったく別物である。「イノベーター」「アーリーアダプター」「ラガード」といった採用者カテゴリはモノやサービスの普及過程において適用可能な線形の分類であり、カテゴリの消費文化やブランドとの位置関係に基づくものとは根本的に分類軸が異なる。

Holt (2004) の指摘で最も重要なのは、フォロワー（ブランドの信奉者）と、インサイダー（消費文化の門番）のある種の緊張関係であろう。そして、両者それぞれとフィーダー（文化的寄生者）との関係性である。

図 5. ブランド価値を形成する顧客層間の関係性



出所：Holt (2004) 翻訳 p. 227 を一部簡略化

ブランドのマーケターは、この三層に対してどのような関係性を築くべきだろうか。「インサイダー」は、そもそも個々のブランドに対して忠誠を持たない。自らが属する消費文化の中で存在を認めたブランドのみに正当性を付与するという立場である。それに対して、ブ

ランドのマーケターは、自らが属する市場の消費文化をリードする「インサイダー」のオピニオンをしっかりと拝聴し、彼らに、認めてもらわなければならない。一方、「フィーダー」に対しては従来のマスマーケティングとはまったく異なるスタンスを取る必要がある。「フィーダー」はその時々においてメジャーなブランドを消費する。規模のことを考えれば、当然ながらマーケターはマスである「フィーダー」の消費拡大を目指すべきである。一方で、消費拡大に合わせたブランド価値の希釈化は、まさにこのマス流動層の要望や不満に耳を傾けすぎるところから生まれる。従って、彼らの意見をブランド作りやマーケティング活動に取り入れることを避けるという、いわば耳を塞ぐというスタンスが重要である。最後に「フォロワー」に対してマーケターはどのようなスタンスで臨むべきであろうか。「フォロワー」はブランドのロイヤル顧客であり、マーケターとしては最も大事にしなければならない存在である。従って、彼らの貴重な意見をしっかりと傾聴しブランディング、マーケティング活動に生かしていかなければならない。そして、「フォロワー」との関係を単なる忠誠や依存関係に終わらせず、「フォロワー」の中にある「インサイダー」的要素や情報発信力を如何に引き出すかが一つの鍵となってくると考えられる。そしてそれに成功すれば、フィーダーのフォロワーへの進化も容易になる。

例えばアップルで言えばどうか。アップルにとっての「インサイダー」とは、クリエイティブな仕事で IT マシンを使いこなすサイバーパンクや商業アートのデザイナーたちである。IBM マシンとの闘いに敗れたアップルに対して、彼らがお墨付きを与えることで、アップルがその消費文化の真ん中に位置することが可能となった。そしてその周辺にクリエイティブ志向の学生やビジネスパーソンが集まり、アップルの強烈な「フォロワー（ブランド信奉者）」が再度積みあがっていった。John Sculley との経営権の戦いで一旦敗れた Steve Jobs の凱旋の物語は米国の東海岸のビジネス文化に対する西海岸の対抗文化の象徴として、「インサイダー」、「フォロワー」両者から熱烈に受け入れられた。一方、現実に売上を支えたのは、流行りで主流の IT マシンを使う一般層である。彼らマス流動層は、趨勢が変われば、他のブランドへ移るのも早い。そんな状況の中で、Steve Jobs という象徴を失ったアップルは、次々と新しい対抗文化とブランドプレイヤーが生まれる IT 端末機器の分野において、いかにその勢力を維持するかという難しいかじ取りを強いられているのである。

## 第4章 企業のブランディング活動に関する考察

前章では、ブランディングの新たな方向性に応えるものとして、消費文化理論とHolt(2004)のブランディングに関する考察を取り上げ、ブランド価値を形成する顧客層間の関係性に焦点を当て、その論点を明らかにした。ここまで論じてきたのはブランディングの基本概念や市場の捉え方の視点である。

それに対して、ブランド経営者は実際どのように対応すればいいのか。以下では、ブランディング活動を行う上で、従来から行われてきた一般的なプロセスを概観し、その課題を考察する。さらに、現在の市場環境とメディア環境に応じた最新のアプローチを行っている3つのマーケティング専門機関による方法論を取り上げ、実務的観点から本研究に活かせる論点の抽出を行う。

そして最後に「ブランド経営は可能か」と題して、第2章の冒頭に述べた極めて恣意的かつ相対的なブランドの特性に対して、経営者はどのようなスタンスで臨むべきかを、石井(1999)の論考に基づき論じることで、ここまでの議論のまとめとする。

### 4-1 ブランディング活動の一般的プロセス

従来からあるブランディング活動のプロセスは、「まず外部調査に基づきブランド資産を把握し、ブランドターゲットを特定する。その上で、ブランド提供価値を規定し、社内外に対する統合的コミュニケーションを立案し実施する。さらに、その効果を把握し、改善策を打つ。」といった線形のアプローチを基本としてきた。第2章で行ったブランド論の考察において消費者行動に基づく様々な概念が提示されているが、実際の企業のブランディング活動の中身やプロセスは、基本上記の捉え方に包含されると考える。例えば、阿久津・勝村(2016)が行った組織力強化プロセスという観点に基づくブランディング活動の分析においても、以下の共通ステップが抽出されている。

- (1) ブランド理念の明確化
- (2) ターゲット顧客と提供価値の設定
- (3) 競合比較
- (4) ブランドアイデンティティの策定
- (5) ブランディングの実践ガイドライン策定
- (6) コミュニケーション発信（社外向け・社内向け）

上記プロセスは、ターゲットと提供価値を決めて、競合優位性のあるメッセージをガイド

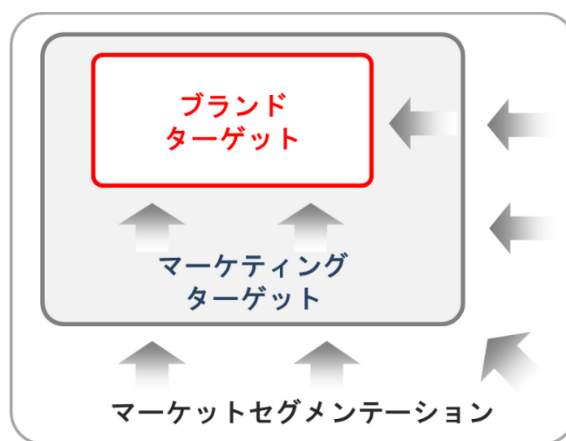
ラインに基づき、社内外にコミュニケーション発信していくといったものであり、従来のブランディング活動の一般的な形を踏襲したものと言えるだろう。

そこで以下では、その中でも中核となる「誰に＝ブランドターゲットの特定」、「何を＝ブランド提供価値の規定」、「どのように＝統合的コミュニケーションの実施」という3つの要素に焦点を当てて詳述する。

#### 4-1-1 ブランドターゲットの特定

ブランディング活動においてまず重要なのは、ブランドの主たるターゲットを決めることである。このブランドターゲットとは、最もブランドに共感し、ブランドを体現し、その周辺のマーケティングターゲットを吸引する理想的な顧客像のことを指す（図6）。そしてこのターゲット像を具体的に描き切って、そこに応えていくという姿勢を明確にする。

図6. ブランドターゲットの特定



これは製品開発などに用いられる「ペルソナ」という概念にも近い。ペルソナとは目的とするユーザーを具体的かつ詳細に描き出し、あたかも実在の人間のように受け入れ、ペルソナの視点で世界を見ることで、真のユーザー発想を実現しようという考え方である。<sup>16</sup>

女性向けのインテリア雑貨のブランドである「Franc franc」を起業当時、同社社長の高島郁夫氏は、社員と一緒に、どのような店をやろうかと考え、「都会でひとり暮らしの25歳のA子さん」をお客様とイメージして、事業を始めた。そして、それは、20年以上たった

<sup>16</sup> ペルソナという概念は、米国のAllan Cooperが最初に用いたもので、プロダクトデザインにはユーザーへの感情移入が重要であると考え、パッケージソフト等の開発にも活用した。方法論としての詳細は、Pruitt, J. S., Adlin, K. T. (2007)を参照されたい。

現在でも変わっていない。都会でひとり暮らしの25歳の女性というのは、微妙な年ごろである。都会でひとり暮らしなので、アパートとかマンションに住んでいる。そうすると可処分所得は多くなくて、自由になるお金は少ない。もうすぐ結婚するかもしれないので、インターネットにお金をかけても、長く使う保証はない。でも、今の自分の暮らしをそれなりにおしゃれに、かわいくしていきたい。そういう女性たちのニーズとは何なのかを捉え切っていくと、この店の作りやマーチャンダイジングが見えてくる。ブランドの価値とか約束も、どのお客様に向けた店づくりや商品づくりをするかを明確にすればはっきりしてくる。

よくターゲットを絞り込みすぎると、マーケットが狭まってしまわないかという懸念がある。しかし、ブランドを構築する上で重要なのは、顧客像を具体的な1人称まで落とし込み、その結果として、大きなマーケットを狙うという発想である。「Franc franc」の高島社長は、これを「実はお客さんは入れ替わっていくのではなくて、積み重なっていく」と表現をしている。「都会でひとり暮らしの25歳、A子さん」に向けた店づくりをしていると、25歳の女性に憧れるティーンエイジャーもついてくる。20年もやっているとお客様の年齢も上がっていくが、25歳の乙女心を持ち続けたい年配女性も決して離れるわけではない。さらに、25歳の女の子とつき合いたい男性だって、たまにはプレゼントを買いに来る。都会のひとり暮らしに憧れる田舎実家暮らしの女性も買ってくれるようになるというわけである（首藤2006）。

重要なのは、ブランドが大切にすべきお客様像を描いていく際に、周りに他の顧客が積み重なっていく可能性があるかどうかを見ておくことであると言えるだろう。

#### 4-1-2 ブランド提供価値の規定

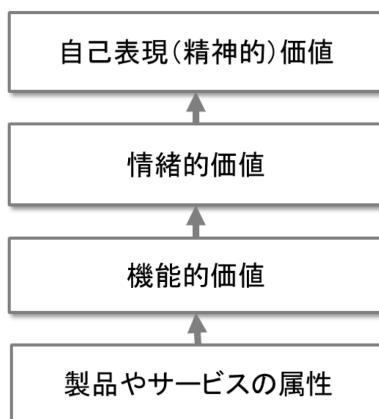
そして、そのブランドが、お客様に何を約束するのか、どういった価値を提供するのかについて、自己規定を行う。そして、それが自社ならではのものであるか、消費者のウォンツを突き詰めたものであるのかを検証していく。

スターバックスは言わずと知れた世界的なコーヒーショップチェーンのブランドである。長年スターバックスのCEOを務めたHoward Schultzは、もともとゼロックスの営業マンで普通のビジネスマンであった。その彼が、コーヒー好きが高じて、当時4店舗しかなかったコーヒー粉や豆を売っていたスターバックス社に就職した。そして、イタリアのバールを訪れた時に、アメリカにはなかったこういうコンセプトの店を作ろうと、まったくの新規事業として、カフェ事業を始めた。そして、イタリアにあった業態をそのまま輸入するのではな

く、アメリカには従来なかった家庭でも職場でもない、「第3の場所=サードプレイス」という新しい消費文化を提供することを目的として、事業を開始した。ブランド経営者に問われるのは、ブランドが提供する価値は何なのかということを考え抜く力であるとも言える。

そして、ブランドが提供する価値は、単なる属性やベネフィットではなく、下部から上部へと連鎖した構造を持つことが重要である。この提供価値の各層の名称やその構造については、様々な研究者がそれぞれの概念や言葉を用いているが、Aaker(1995)が提示した表現に基づき記述すると以下の通りとなる(図7)。まずは、製品属性に基づき機能的価値を提供する。例えばボルボの場合、車体合成と安全装置という製品属性に基づく、安全性という機能価値がこれに該当する。そして、その上に特定のブランドの購買と使用が与える肯定的な感情である情緒的価値を形成する。ボルボで言えばこれは安心感である。その上でブランドの購買や使用が、自分の役割とか自己像の表現的価値をもたらす時、ブランドと顧客の結びつきがより強くなる。ボルボで言えば、安全という価値観であり、家族や社会の規範を大事にする自己像の表現である。すなわち、ブランド価値の構造は、属性や機能価値といった下部構造と情緒的価値や自己表現(精神的)価値といった上部構造がしっかり連鎖し緊密につながることで、強固な構造が生まれ、一つの意味として存在することになる。

図7. ブランド提供価値の構造



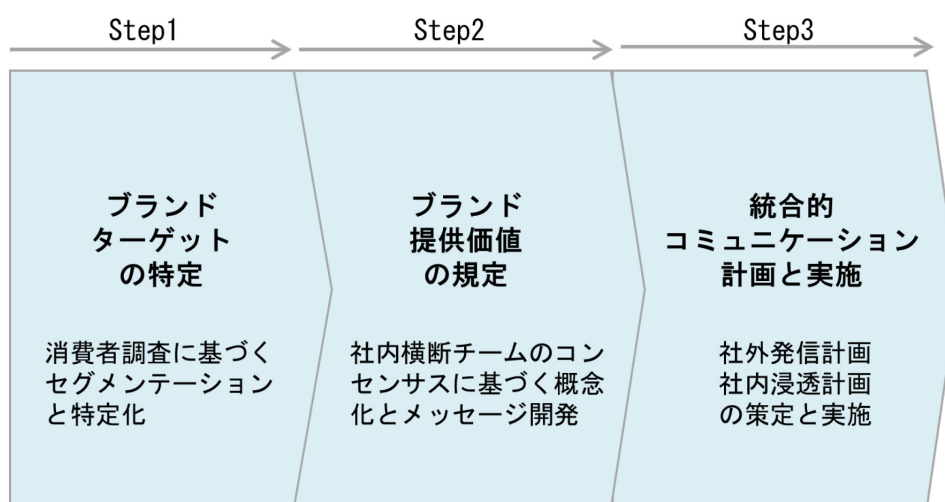
ブランド提供価値を検討し、規定していく作業においては、社内横断チームを組成し、トップマネジメントを始めとした様々な関係者を巻き込む形で組織的なコンセンサスを形成することも重要となる。そしてそれを、わかりやすいメッセージに落とし込むことで、社内外への情報伝達を容易にする。



#### 4-1-3 統合的コミュニケーション計画と実施

さらに、ブランドの社外発信計画と社内浸透計画を策定し、社内と社外が統一的に動けるように調整した上で、数年かけてコミュニケーション活動を実施していく。そして、その進捗や社内外における態度変容の状況を見ながら、PDCAのサイクルを回していく（図8）。

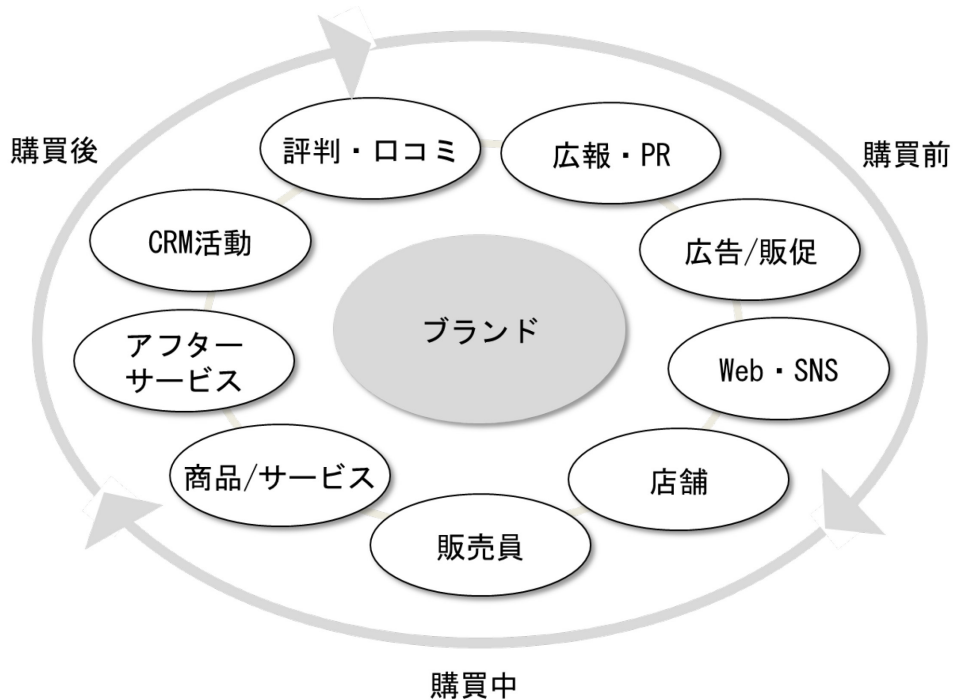
図8. ブランディング活動の一般的なプロセス



社外発信において重要なのは、ブランドの提供価値を顧客接点（タッチポイント）で一貫して実現できているかどうかである。例えばマス広告とウェブサイト、ソーシャルメディア、店頭、販売員の接客、アフターサービスや商品のデザインなど、さまざまな顧客接点（タッチポイント）における表現内容や表現のトーン&マナーが一貫した形になっているかどうか。さらに、お客様目線でそれが1つのカスタマージャーニー<sup>17</sup>として、一貫したブランド体験になりえているかどうか重要になってくる（図9）。

<sup>17</sup> カスタマージャーニーとは顧客が商品やブランドとどのように接点を持ち、どんな経験をし、どのような心理状態と行動をとるのか、というプロセスを旅に例えた言葉。これを可視化し分析する。元々は、ユーザー体験設計の方法論として使われてきたが、近年、デジタル領域での行動ログデータの計測と解析技術が進歩し、購入に至るまでの行動パターンが詳細に把握出来るようになったため、マーケティング活動の最適化の方法として注目を集めている。

図9. ブランドの顧客接点（タッチポイント）



スターバックスの場合、「サードプレイス」という約束を土台に、都会的なライフスタイルを提供している。具体的には、オフィスビルのロビーや図書館のような空間設計、アロマとテイストにこだわった多品種・良質のコーヒー展開、バリスタをメインとしたサービスと従業員に対する徹底した教育、店舗やWEBを活用した顧客とのコミュニケーションによって、一貫した場のマネジメントを実現した。

時価総額で一位を続けるアップルにおいて、明示的に規定されたブランド提供価値といったものは存在しない。しかしながら、「コンピューターと人間との新しい関係をつくって、まるで自転車のように使いこなせるような世の中にしていく」といった目標に向けて、Steve Jobsがこだわったのは、広告や商品の機能やデザインだけでなく、捨てられる箱や商品を手にする店などのすべての体験である。言い換えれば、製品の機能やインターフェースに加え、商品のデザインから、パッケージ、アップルストアに至るまで、すべてをブランド体験として売り抜いていったといえるだろう。

さらに、顧客へのコミュニケーションや体験の設計だけでなく、従業員が提供価値を理解し、それを一貫して実現していくための徹底した社内浸透活動も重要である。社員がその価値を理解し、愛着を覚えていないブランドでは、いくら外部へのコミュニケーション活動を

上手に行っても効果は限定的である。一方、社外へのコミュニケーションの内容は内部の人間も見ることであり、それに対する外部の反応を通じて、自社への理解が進む場合も多い。そう考えれば、社外と社内のコミュニケーションの中身や情報発信のタイミングを如何に統合的に計画し実行できるかが鍵を握っているとも言える。

#### 4-2 ブランディング活動の一般的なプロセスの課題

現代の市場環境やメディア環境において、従来のブランディングのプロセスが通用するかどうかについては、大いに再考の余地がある。ターゲットを特定し、ブランドの提供価値を規定し、それを社内外に一貫した形で発信浸透させていくことができれば、コミュニケーションの効果は見えやすい。しかし現実には、それが事業のどのような成果につながるのか、それが持続可能なものとなるかはなかなか見えない。また、SNS等、生活者主導型のメディアやコンテンツが広がりを見せる中で、消費者に対して企業側から価値提案を行い、それを統合的に伝えていくという線形のアプローチの限界は明らかである。このようなプロセスの課題を整理すると以下のとおりとなる。

##### 4-2-1 ブランドターゲット特定における課題

市場における消費者のブランドに対する認知や理解の状況を把握し、セグメンテーションに基づき、ターゲットを特定するというマスマーケティングを踏襲したアプローチでは、なかなかブランドの顧客像は見えてこない。また、コーポレートブランドでは、事業毎に異なる顧客を相手にしている場合も多く、様々なステークホルダーとの関わりも重要となるため、ターゲットが特定しにくいことが多い。ターゲット像があいまいなまま、社内コンセンサスのみでブランド提供価値を規定することになり、ユニークなブランドのエッセンスが見いだせないといった結果になりがちである。

そこで重要なのは、消費者調査に基づくセグメンテーションにより狙うべき標的を決めるという発想からの脱皮である。実際、インターネット・SNSを活用したマーケティング環境においては、事前にターゲットを決め打ちすることの意味はさほどなくなっている。企業からの投げかけに対する顧客行動データを早いスピードで学習することで、コアとなる顧客像と顧客行動が見えてくる。そして、そういった顧客の期待やニーズに合わせた次の施策を打つことで、さらに精度が上がっていく。

市場の中で、共に価値を創っていく成員にはどのような層が見られるのか、その成員間に

はどのような相互依存の関係があるのか、その中でどのようなシナリオを持って対応していくか。これを決め打ちするのではなく、施策に対する反応を見ながら、徐々に紡ぎ出していくといった発想が重要となる。

#### 4-2-2 ブランド提供価値規定における課題

現代の情報環境においては、経営トップもしくは社内横断チームのコンセンサスに基づきブランドの価値を自己規定し、それを伝えていくというアプローチには限界がある。そして、その検討プロセスや表現方法も変えていく必要がある。かといってすべてを市場に委ねていい訳ではない。マーケターが何らかの起点を作らなければ、市場をつかみ取ることなど不可能である。その狭間で独自の価値を構築するには、内部のコンセンサスだけでなく、常に市場に投げかけながら、その声を早期に掴んで、解釈を練り直していくといったやり方が必要だろう。

#### 4-2-3 統合的コミュニケーション計画と実施における課題

社外に対する情報発信計画、社内に対する浸透計画を策定し、社内外に一貫した形でコミュニケーション活動を行うためには、メッセージの中身と投資するメディアの選択が重要である。しかし、現代の情報環境においては、一般生活者の情報発信力や情報解釈力に目を向ける必要がある。そういった状況の中では、メッセージを伝えるというよりも、印象的な体験の場を提供し、体験者自らがその体験を解釈し、情報の拡散を行えるような環境を設計できるかどうか大きなポイントとなる。これは、社外だけでなく、社内におけるコミュニケーションにおいても、同様である。

さらに言えば、上記 1 から 3 のステップを順に踏襲していくという線形のアプローチでは、現代の情報環境のスピードに、価値形成のスピードがついていけない。マーケター側としては、あまり当初から決め打ちせずに、市場の中で試作と実行を繰り返しながら、スパイラルに価値共創の渦を高めていくようなアプローチを検討する必要がある。

#### 4-3 マーケティング専門機関による方法論の検討

ブランド経営者にとって、ブランディング活動とは、事業の存続と成長に関わる極めて実務的な命題である。一方、ソーシャルメディアやマーケティングテクノロジーは、理論化を待たず日々進化している。そこでここでは一旦、実務的な観点から、ブランディング活動を行う方法論について検討してみたい。具体的には、現在の市場環境とメディア環境に応じた最新のアプローチを行っている3つのマーケティング専門機関による方法論を取り上げ、本研究に活かせる論点の抽出を行う。

##### 4-3-1 株式会社 SEEDATA : 生活者トライブ研究

株式会社 SEEDATA は、近い未来にどのようなイノベーションが起こるかは予測できないという前提に立ち、今後増えていくであろう行動を行う先進的消費者グループを「トライブ (TRIBE)」<sup>18</sup>と名付け、独自のリサーチによって発見し、分析を行っている。

SEEDATA の定義によれば、生活者トライブとは、現在のトレンドから生まれた商品・行動を通じて、共通の価値観や行動様式を共有している先進的消費者集団である。現時点ではマジョリティではないが、将来のポテンシャルを持っていることから、“スモールマス”と呼ばれることもある。

SEEDATA が実施している生活者トライブ調査は、前述したインサイダー（カテゴリー文化中核層）の意識や行動の把握に該当すると考えられる。実際には、ニュース・マガジン、生活者のブログ/有識者へのヒアリングなどから、今後増えるであろうトライブを抽出し、分析を行っている。表2はその一例である。

下記に見られるように、一般的に言われる高関与商品、低関与商品に関係なく、様々なカテゴリー市場において、消費文化を牽引するインサイダーは存在する。そして、ネットリサーチなどを駆使することで、従来中々難しかったインサイダーの発見とこの層へのアクセスが可能になってきていることが見て取れる。

---

<sup>18</sup> トライブとは、「種族」という意味の準拠集団の概念である。トライブとコミュニティの違いは、トライブの方が消費ライフスタイルの好み・主義主張において、より強い共通性を持っている点にある。

表 2. 先進的生活者トライブ例

トライブ名	説明	概要
ドクター シューマー	健康消費 先進層	健康意識の高い消費者の中でも、これだけ飲めば1日何も食べなくていいと言われる完全栄養食品を利用/もしくは利用意向のある消費者集団。この層の生活シーンを探ることで、健康・美容の今後を探ることが可能となる。
ミックス チャネラー	コンテンツ 消費先端層	時代の新しいトレンドを担うティーン世代における新しいムーブメント。この層がネット上にアップする10秒以内の超ショートムービーやカップルの動画などの写真・動画消費に着目することでティーン発のコンテンツ消費が見えてくる。
オンライン ストリーマー	視聴スタイル 先端層	見たいときにいつでも視聴できる動画配信サービスは、生活者行動を変えた。動画の「一気視聴を”ビンジウォッチ”と呼ぶように、いつでも見る中毒的な視聴を加速させている。こういった視聴行動を行う層の動画配信サービスに対する態度から、新しい視聴スタイルの可能性が見えてくる。
早育ママ	早期教育 先端層	ヨコミネ式教育法等、早期教育の重要性がメディアで取り上げられる。子どもが生を受ける前からの胎教や生後から就学前(6歳まで)の子供に教育を行っている母親等、ホームビジット調査等によりその動向を把握することが可能である。
エコ エンター テイナー	エコ消費 先端層	一般的に使われる文脈とは異なり、エコをある種のステータスやエンターテイメントとして捉えている層が存在する。この層に着目し分析を行うことで、エコ消費の新たな文化スタイルが把握できる。

出所：SEEDATA Web サイトを元に作成

#### 4-3-2 クオン株式会社：消費者コミュニティ研究

クオン株式会社は「消費者コミュニティ」に蓄積される膨大な量の消費者の活動データを科学的に分析することによって、ファン化のメカニズムの解明を行っている。ひとりひとりの消費者が自発的に残した行動の記録を計算し、コミュニティ・データマイニングを通して、共通したパターンを導き出す。同時にコミュニティに蓄積された消費者の生声を分析し、特に影響力を持った発言を特定する。さらに、コミュニティ内のつながりを可視化することで、2つ以上の集団の間を行き交うことのできる影響力を持ったユーザーを特定している。そして、コミュニティの中にも、オピニオン・リーダー（周囲への影響力の高い発言をできるユーザー）、リードユーザー（他の人より早くにニーズに気づくことができるユーザー）、サークルプレイヤー（複数のコミュニティで共創経験の豊富な模範となるユーザー）、サポーター（コミュニティのマネジャー的存在のおもてなしユーザー）、ハブユーザー（媒介中心性

の高いユーザー)、クラフター (作品を自ら作り出すことができるユーザー)、ビジター (外部からの閲覧者=未登録者)、オブザーバー (拍手や発言はせず見ているだけのユーザー)、アンバサダー (商品・サービス等を推奨してくれるユーザー) など、様々な役割があることを導き出している。

ダイヤモンドオンラインに、同社のシステムを活用し、実際に消費者コミュニティを運営している企業の事例が掲載されている (表 3)。

表 3. 消費者コミュニティ運用事例

主催企業	コミュニティ名	コミュニティの概要	立上げ時期	コミュニティ参加人数	メディア掲載時期
ポッカサッポロ フード&ビバレッジ	じっくりコトコト ファンコミュニティ	商品情報やスープのある暮らしを共に楽しむ	2017年1月	2万4000人	2018年7月3日
ライオン	ライオン トップ ファンコミュニティ	洗濯をテーマに情報交換や悩み相談ができる	2016年1月	4万3000人	2017年10月3日
森永乳業	Newの森	森永乳業商品や乳製品が好きな人が集まる	2015年7月	3万人	2017年5月30日
大王製紙	もうひとりではがんばらない 介護生活「けあのわ」	在宅介護者が商品の使用方法や介護の悩みを相談しあう	2015年3月	1万人超	2016年1月26日
資生堂	SHISEIDO おめかし会議	美容交流による資生堂ファン層のロイヤルティ向上	2014年	6000人	2015年11月10日
クレハ	クレラップ コミュニティ	NEWクレラップのユーザー交流	2014年春	2万人超	2016年7月20日
ネスレ	ネスカフェ ドルチェグスト ロイヤルティクラブ	専用カプセルを定期お届け便で購入するユーザー交流	2012年5月	6万3700人	2016年5月31日
ヒューマン ホールディングス	たのまなコミュニティ	社会人向け通信教育講座の受講者の交流	2010年4月	—	2016年7月26日

出所：ダイヤモンドオンライン掲載記事を元に作成

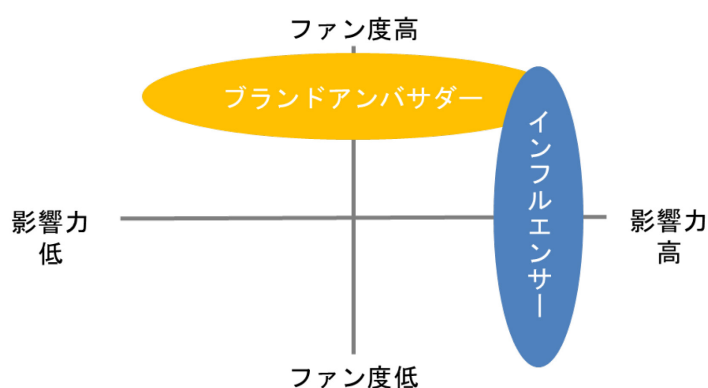
上記の記事内容から、消費者コミュニティのデータを活用した分析が可能である事と、企業マーケター側にも一定のニーズがあることが読み取れる。また、同じ消費者コミュニティでも、消費カテゴリーにおける興味関心事や困りごとの解決をテーマにしたものと、ブランドや商品にまつわる様々な関心事を共有するものに分かれている。本研究の文脈に沿った形で言えば、こういったアプローチは、主にインサイダーやフォロワーの集団行動の分析に有効であると考えられる。また、上記の事例から、高関与商品、低関与商品に関わりなく、関与の高い消費者のコミュニティは生まれるものであり、企業のマーケターとしてもアクセス可能であると判断できる。

#### 4-3-3 アジャイルメディア・ネットワーク株式会社：アンバサダーマーケティング研究

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社は、ブランドの主唱者、支持者、擁護者である「ブランドアンバサダー」を核としたマーケティングをアンバサダープログラムという名前で展開している。

アジャイルメディア・ネットワークが提唱しているブランドアンバサダーは、Fuggetta (2013) が指摘した Brand Advocates (ブランドアドボケイツ) の概念を元にしたものである。ブランドアドボケイツとは、自社商品・サービスや企業ブランドについて、主にソーシャルメディア上で積極的に好意的な発信・推奨をしてくれるファンのことである<sup>19</sup>。ブランドアンバサダーは、企業にとって、頼まれもしないのに自ら広告塔となってネットおよびリアルの友だちにブランド体験を熱く語るありがたい存在である。フォロワーでありながら、発信者の役割を担う層といってもいいだろう (図 10)。

図 10. ブランドアンバサダーとインフルエンサーの違い



出所：アジャイルメディア・ネットワーク社提供資料を元に作成

ブランドアドボケイツが、ブランドアンバサダーという言葉で日本に浸透してきた要因の一つは、日本ネスレの「ネスカフェ アンバサダー」のマーケティング活動の成功にある。

「ネスカフェ アンバサダー」は「あなたの職場に笑顔とくつろぎの場所を!」というメッセージで、コーヒーメーカーが無料でもらえるアンバサダープログラムとして業績の伸長に大きく貢献した。

<sup>19</sup> 「ブランドアドボケイツ」に近いのが「マイクロインフルエンサー」という概念であり、嗜好性の近い小さな圏内で他者に影響をもたらすインフルエンサーのことを指す。SNSなどで繋がった身近な人とのコミュニケーションの中で、自分の感性や価値観に合ったインフルエンサーを見つけるという消費者の最近の傾向が背景にある。



下記は、アジャイルメディア・ネットワークがサポートしている企業主催のアンバサダープログラムの一例である（表 4）。上述したネスカフェアンバサダーを始め、一般的な高関与、低関与商品に関わらず、様々なカテゴリーでメーカーによりアンバサダープログラムが展開されている。

表 4. アンバサダープログラムの一例

企業名	プログラム名
エヌ・ティ・ティ レゾナント	gooアンバサダープログラム
カプコン	バイオハザード アンバサダープログラム
カワダ	ナノブロック アンバサダープログラム
コーセープロビジョン	KOSE米肌アンバサダープログラム
アイロボットジャパン	アイロボット ファンプログラム
日本ケロッグ	オールブラン アンバサダープログラム
日本マイクロソフト	Surface アンバサダープログラム
ネスレ日本	ネスカフェアンバサダー
ベネッセコーポレーション	こどもちゃれんじ しましまサポーター
ヤマト運輸	クロネコヤマト アンバサダー
ヤマハ音楽振興会	ヤマハ音楽教室アンバサダー

出所：アジャイルメディア・ネットワーク社 Web サイトを元に作成

アンバサダーマーケティングの海外の事例としては、世界中の Evernote ユーザーのコミュニティサイトである「Evernote コミュニティ」が挙げられる。公式サイトやソーシャルメディアを通じて、Evernote 社員や他の Evernote ユーザーと交流する場を提供している。その中核に、様々な分野で Evernote を活用しているユーザーが「Evernote コミュニティリーダー」として就任し、オンラインでの情報発信やオフラインでのイベント活動を通して Evernote の魅力や活用法を伝えている。

パタゴニアは、ブランドを体現しかつ発信力のあるアンバサダーを指定している。2018年7月3日時点、全世界で、クライミング（23人）、フライフィッシング（11人）、スキー（10人）、スノーボード（13人）、グローバル・サーフ・アクティビスト（4人）、サーフィン（27人）、トレイルランニング（7人）のアンバサダーが存在している。彼らは、各カテゴリーにおいて世界中から選りすぐられた、パタゴニアブランドを体現する一流アマチュアアスリートばかりである。

ブランド生態系内の情報の拡散において、このブランドアンバサダーの役割は極めて大きい。その背景には、顧客サイドのロコミが持つ情報発信力の増大がある。フォロワーの持

つブランド体現力と自主的な情報発信力を、フィーダーの顧客化に活かすようなアプローチが、極めて有効であることが理解できる。

#### 4-4 ブランド経営は可能か

2014年、広告クリエイティブの世界的祭典であるカンヌ・ライオンズ・フェスティバルで、コカ・コーラの戦略マーケティング部門のトップのWendy Clarkeは、「いまやブランドにまつわるコンテンツの85%は生活者によって生み出されており、企業側の意思のみでブランドをつくることはできなくなっている」と語っている。企業としては、何か新しい商品やサービス、ビジネスモデルを市場に投げかける。それに対する顧客の反応や顧客が見出す意味や生み出すコンテンツを見ながら、顧客と一緒に新しい市場や社会の未来図をつくっていくという視点が重要である。

石井(1999)は、ブランドの価値はどこからどのように生まれるのかという命題に対して、マーケティングやブランドについての研究書において、以下2つの対照的な意見が存在すると指摘している。

一つは、「ブランドとは市場で消費者に選ばれた商品である」ことを強調する意見である。市場には毎年毎年、多数の商品が発売され、その中から、消費者に気に入られた商品だけが残り、その商品(名)がブランドになるという「ブランド自然選択説」という立場である。

そしてそれを、アメリカ人が大規模なデモ隊を編成してまで従来の「コカ・コーラ」の再販売を要望したかつての「ニューコーク」事件になぞらえて説明している。熱烈なファンをもつ「コカ・コーラ」ブランドは、コカ・コーラ社にとっての重要な財産ではあるが、消費者の心の中にある財産でもある。経営陣が「消費者にもよかれ」と思って発売したすぐれた品質の「ニューコーク」は、思いもよらず、「それは私のコカ・コーラではない」と当の消費者によって拒否された。人々は人生のあらゆる場面—初めてのデートとか、勝利や敗北の瞬間とか、楽しいグループのお祝いとか、もの思いに沈む孤独とかに結びついた、このアメリカを象徴する飲料を敬っていたのである。ブランドの中身は、企業の意のままにはならない財産というわけである。

もう一つは、「ブランドの核心は、制作者や経営者のそのブランドにかける思いや夢、世界観やビジョンに基づく」という意見である。消費者にいかにも選ばれるかよりも、制作者がそのブランドに込める価値を消費者に対していかにも首尾一貫した形で伝え、啓蒙するかが重要だという「ブランドパワー説」という立場である。

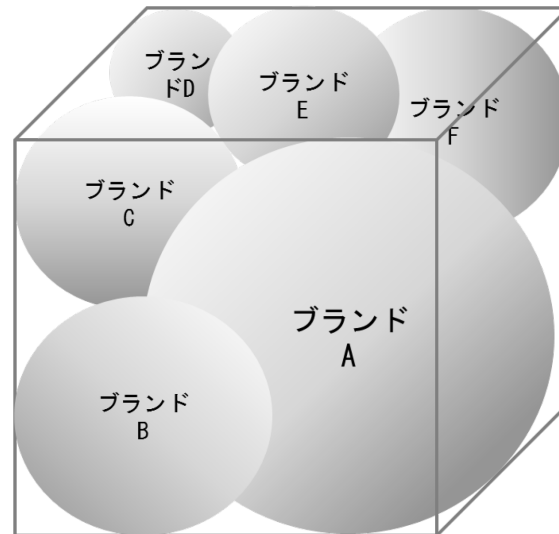
石井 (1999) はこれをヒット商品とロングセラーブランドの違いによって説明している。「ヒット商品は偶然に生まれることがあっても、長期にわたって安定成長を遂げるロングセラー商品に偶然はない。ある商品がヒットするかどうかは人知の及ばないところがある。思いもしない追い風が吹いたり、予想外のターゲットに人気が波及したり、思いもつかない用途が発見されたりするというのが、ヒット商品の特性だ。しかし、そうしたヒット商品がロングセラー商品となるためには、その商品に焦点を絞ってつぎつぎに新機軸を導入する試みが不可欠だ。関連した新ニーズを発掘し、新規顧客を開拓し、そしてまた新しい技術を導入し続けるというのは、そうした試みである。その場その場のアドホックな作業ではなく、『ブランドとして成長させたい』という企業側の長期にわたる鮮明な意図が不可欠なのだ。」(石井 1999 pp. 22-23)

上記 2 つの立場は、まさに Aaker が、ブランディングの結果としての価値であるブランドエクイティと、ブランディングの起点としての価値であるブランドアイデンティティ (ブランドビジョン) の 2 つの問題提起を行ったこととも符号する。

さらに石井 (1999) は、この二つの対照的な説は、実体的な根拠を求めているという点では共通しており、ブランド自然選択説では「消費者の欲望」という実体が、ブランドパワー説ではブランドの外部にある「権威」や「意図」という実体が、ブランドの価値を根拠づけていると指摘している。一方、「ブランドの価値を消費欲望や権威といった実体に還元して理解しようとする」とある種の迷路に足を踏み入れることになる。ブランド価値はそれらに還元しえない『何か』だと考えるしかない。ブランドのブランドたる所以は、消費者の欲望にもはたまた原作者の思いにも還元して理解できるものではない。」(石井 1999 p. 12) という立場をとっている。

そして石井は、丸山 (1981) の「饅頭」と「風船」の比喻を用いてこの『何か』を説明しようとした。箱の中に饅頭がぎゅうぎゅうに入った状況と、同じく空気に詰まった風船がぎゅうぎゅうに詰め込まれた状況を想像する。饅頭の場合、そこから饅頭をひとつ取り出すと空間が饅頭ひとつ分空いて、饅頭が不在であることがわかってしまう。しかし、風船の場合、そこからひとつの風船を取り出してもその空間は残った風船によって埋められてしまう。埋められた後は、そこから何がなくなったのかさえ、わからない。すなわち、ブランドはこの風船のようなものである (図 11)。

図 11. 人の頭の中を占めるブランドの状態



出所：博報堂コンサルティング資料を元に作成

そして、なくなるとわかってはじめて失うものの価値がわかる。それがなくなれば、自分の生活や歴史や人生の意味さえも失われる。その空隙をうめることができるそれに代わりうるものは何もない。他に何も代わりようのない、これこそが根源的なブランドの価値なのであろうと。これは、まさに本論の冒頭で言及した Saussure (1906～1911) がコトバの第一原理として重視した「恣意性」に近いブランドの理解だと言えるだろう。

さらに石井 (1999) は、Kapferer (1992) が指摘した「ブランドの深いアイデンティティ＝価値の源泉は、永遠である。無意識なものは効果的であり続ける。ブランド価値を企業はあからさまに宣言し、露出しない方がよい。」(Kapferer 1992 p. 73) という意見に対して、「ブランド価値は、露出すべきかどうかの問題ではなく、そもそも露出できない性格のものである」(石井 1999 p. 99) と指摘している。ブランド価値を言葉等で露出しようとしたとき、それはその瞬間に消えうせる。なぜなら、ブランド価値を定義するあるいは実体化する作業それ自体が、時間や空間を固定することを含んでいるからである。価値を露出・表現したとたん、それは仮の価値になるしかない。ブランド価値とは、それを手の中につかんだと思ったときには、その指の間からこぼれ出してしまうようなものであるというのである。

以上のような石井の指摘は、まさにブランド価値形成の動的、生態的側面に焦点を当てたものに他ならない。

「ブランドが適応すべき環境の変化はさまざまである。新しい技術が生まれ、新しい競争

者が現れ、新しい流行が生まれ、消費者の関心はかわる。時間の経過とともに、ターゲットとなる消費者の世代はかわり、ブランド・マーケターの側からの市場拡大や顧客開拓や用途開発などはたらきかけもある。絶え間なくこうしたさまざまな変化にたいして、ブランドは、その価値にふさわしい環境を選ぶという形で対応する。加えて、ブランド・メディア<sup>20</sup>を変容させながら適応する。この適応形態は、ブランドの創造的適応と呼んでいいだろう。創造的適応によって、長期にわたる環境適応＝存続が可能になる。最新の技術/消費者ニーズ/流行/競争者の動向をにらみながら、流行遅れになることも陳腐なイメージを発することも無いブランド、ときには、コードやスタイル<sup>21</sup>さえ変更することでその適応力を拡大したブランドは、そうした長期にわたり成長し続けるブランドである。ブランドのこうしたダイナミックな性格と無限に成長する可能性が注目されなければならない。」(石井 1999 pp. 105-106)

石井も指摘しているように、ブランドとは、生きて成長する存在と考えるべきだろう。それがモノや機械との最大の違いである。ブランド価値とはそもそも不定なもので、いろいろな出来事をきっかけとして、だれも予測がつかないような形で再構築され続ける。その過程で順調な状況が続くとも限らず、思わぬ出来事によって暗転する場合もある。注目が集まれば集まるほど負の感情にも晒されることになる。現代の情報環境の中では、むしろ情報リスクが高まっているともいえる。

このようにブランドの価値を、ある時間・空間に固定して定義するのは難しい。しかしだからといって、ブランドの経営者がブランドのあるべき姿を意図しないという訳にはいかない。ブランドの経営者は、その動的、生態的な特性を理解し、確固とした管理が難しいということを前提に、それでも経営していくというスタンスが必要なのである。まさに、石井がキー概念として用いた環境に対する「創造的適応」に挑み続けることによって、はじめ、ブランドの長期にわたる存続と成長が可能となるのである。

---

<sup>20</sup> ここでいうブランド・メディアとはブランド価値を具体的に具現化したものである。そのブランドが属している製品カテゴリー、尊敬すべき消費者、そのブランド価値を体現する製品群、そしてキャンペーンで強調される広告テーマといった、ブランド価値を伝える目に見え、手に取れる実体のことを指している。

<sup>21</sup> コードとはブランド価値を言葉で表現しようとしたものであり、理念や規範、ブランド・ポジショニング・ステートメント等が該当する。スタイルとは目に見える形に署名された具体的にはトーン&マナーやデザインといった表現形式のことを指していると考えられる。いずれも、ここで言うところのブランド価値とブランド・メディアの中間段階にあるものとして位置づけられている。

## 第5章 生態学の応用に関する考察

第3章で成員の連関がもたらす消費文化体験による価値共創の重要性を論じ、ブランド価値を形成する顧客層間の関係性に言及した。そして、前章で市場における経営者のブランディング活動の課題を指摘した。前章の最後に指摘したように、ブランドとは、生きて成長する存在と考えるべきで、ブランドの価値をある時間・空間に固定して定義するのは難しい。ブランドの経営者は、ブランドの長期にわたる存続と成長を実現するには、その動的、生態的な特性を理解した上で、環境に対する「創造的適応」に挑み続けることが必要である。

マーケティングや経営戦略で用いられる言葉の多くは、軍事用語から来たものである。戦略、戦術から始まって、ターゲット、競争優位、遂行能力などがそれである。また、販促活動などで使われるキャンペーンという言葉も、「砂漠の嵐キャンペーン」等と言うように、戦争における軍事作戦の意味である。百年戦争などの例外もあるが、そもそも、戦争とは短期的な勝ち負けを決めるものである。長期的な生き物として捉えるべきブランドに、戦争のメタファーを当てはめ、戦略論として論じること自体に無理があり、新たな枠組みが必要である。

また、生態学の根幹命題である「存続と成長」や「相互依存性」の視点は、地球資源の制約と人口減少と高齢化が同時進行する現代日本社会が抱える持続可能性の命題と完全に符合する。「良い品をより安く」これが戦後の日本経済の基本思想であり、ブランドと言う言葉は、一般的に、贅沢品の顕示消費という意味合いで捉えられることが多かった。しかし、今やモノの大量消費と廃棄から、モノの使用価値に着目し、さらには再利用可能な価値を見出せるような消費社会への転換が問われている。そういった命題に答えるためにも、モノ造りや機能を超えて、モノに価値や意味をもたらすブランディングのメカニズムを生態学的につかむ意義は大きいと考える。そしてそれはブランディングが、モノの大量消費による負のサンクションを阻み、結果として社会の生態系の最適化にも寄与する可能性にも触れるものとなる。

そこで以下では、生態学の基本的視点を押さえた上で、マーケティングや経営学において生態学の応用を図った様々なアプローチを考察していく。

### 5-1 生態学的視点とは何か

まず、生態学の基本的視点について、概観してみたい。鷺谷いづみ他(2016)に基づき、本論に応用する上で重要な生態学的視点の特徴を抽出すると、以下のとおりとなる。

生態学は生物学の一分野であり、英語の ecology の訳である。生態学は、生物と環境との関係を、要素とそれらの間の関係の総体として捉える。生物学的階層の要素は、直下の階層の各要素から構成されるシステムであり、個体は細胞から、個体群は個体から、生物群集は個体群から、構成される。しかし、総体が生み出す生命現象の中には、各要素の総和としてだけでは説明しきれない創発的な側面も多く観察される。従って、生命現象の解明を目指すには、物理学や化学と共通の還元的アプローチ（要素に分けることで説明する手法）だけでなく、統合的アプローチ（要素の集合としては捉えきれない現象を多様な手段を用いて包括的に捉える手法）が必要である。また、その基本原理は、19世紀の生物学者 Darwin が唱えた自然選択（natural selection）による適応進化（adaptation）にある。

生態学では種の生き残りにおける基本単位を生態学的ニッチと捉える。生態学的ニッチとは、ある生物が適応した特有の生息場所、資源利用パターンのことを指す。経営用語の規模の小さい隙間市場という意味とは異なり、結果として、どのような規模になるかは、どのニッチを選択するかの違いでしかないという視点である。また、生物はその種ごとに生活に必要な資源や条件が異なるが、必要とする資源が同じ生物が同じ場所で生活すると、資源を奪い合い競争が起こる。競争に強い種が資源を独占し、競争に敗れた種はその場所での生活が難しくなる。しかし、競争相手がたくさんいる場合には、種の間でニッチを分割して共存を図る場合が多い。さらに、食物連鎖の中での食べる食べられるのように、利害が反する関係もあるが、お互いに利益を受ける共生関係も多々見られる。この共生関係は植物の陸上への進出やその後の多様化に、大きな役割を果たしたといわれている。

上記のように、生態学的視点とは、機械論的システム論とは異なり、同じシステムを扱っても、要素還元できない統合的側面、適応的進化という動的側面、ニッチ分割や共生といった競争や利害対立では説明できない側面が注目される点が特徴的である。

## 5-2 マーケティングにおける生態学の応用

嶋口(1984)は、生態学の概念をマーケティングに応用する際の基本認識として、以下のよう表現している。

「エコロジカルなシステムによる認識は、成長に伴うダイナミック性と、相互依存的な複雑性を現実的にとらえるオープンシステムとして把握され、物理的認識モデルによって生み出される弊害をトータルに見直すという意味を持つ。社会や人間行動は、物理的システムによる認識モデルで割り切れる静的な組織と異なり、より広いパースペクティブから相互依

存組織としてとらえなければならない。エコマーケティングシステムとは、絶えず変化する社会環境の動きに対し、連続的な学習を通じ、常に環境に応じた新しい価値システムを作り出し、新しい存続成長を遂げるシステムを指す。マーケティングは未来行動パターンによって表されるような価値を探り出す社会の学習システムとして、また、メーカー自らが欲するような倫理的、美的な理想をたずねる薫り高い生活価値への鼓舞システムとして追及される必要があるだろう。ここに至って、あらゆる社会の問題は、直接にマーケティング自体の問題となり、マーケティングの存立基盤となり、マーケティングの基本思想となっていこう。」(嶋口 1984 p. 213)

ここで論じられているのは、社会や人間行動は、物理的システムによる認識モデルでは割り切れないという点である。そして、社会や人間行動を理解するには、相互依存的かつ動的で開放性を基本とする生態システムとしての認識が有効であり、その複雑性を乗り越えて取り組むことで、マーケティングが社会的問題にも答えることにつながるという指摘である。

さらに、嶋口(2009)は、Drucker の社会生態学的側面にも触れている。

「社会生態学的方法とは、社会状況全体がどのようなメカニズムで成り立ち、その全体がどのように動いていくかを観察し、読み込み、解釈していく方法である。いかなる大転換が社会に起ころうとも、現在は過去を引きずるし、未来は現在を伴って動く。すでに起こっている重要な動きを観察し、歴史観に沿って深い洞察を加えれば、その本質的な意味と構造が明らかになり、そこから未来の趨勢も見えてくる。目の前で起こっている現実をよく観察することが重要であり、その中に未来がある。」(嶋口 2009 p. 203)

Drucker がその数々の著書で発揮した卓越した観察眼や洞察力の背景には、この社会生態学的視座があったものと解釈できる。彼の社会生態学的方法は、認識論的相対主義や解釈主義に属し、参与観察中心の文化人類学的立場に近い。しかし、状況に直接参与する文化人類学と異なり、歴史観や大局観をもって、檯の上から全体状況を観察して物言う立場を取るのが Drucker の特徴である。嶋口(2009)は、この社会生態学と文化人類学に共通する特徴として、「定性的に状況を観察し、そこにひとつの解釈を与えて、納得できる説明の論理構造を作る。この方法は、唯一絶対の真理を導き出すというのではなく、多くの人びとが納得できるひとつの解釈を提示する。そこには、いくつかの解釈代替案があり、そのなかからベターな解釈を求めていくという形をとる。」(嶋口 2009 p. 204)と指摘している。なぜ、Drucker が現代に至るまで多くの経営者に受け入れられるのか。まさに、経営者が迫られる



答えがない現実の意思決定に必要な数多くの洞察が、その社会生態学的視座に基づいた論述で提示されているからだと言えるだろう。

また、嶋口(1984)は、マーケティングシステム全体の認識という面で、生態学の方法論を積極的に用いた理論家こそが、W. Alderson であると指摘している。そして、Alderson が生態学を基礎モデルとした背景には、マーケティング行動自体がきわめてダイナミックな環境不確実性下の文化的人間行動であり、相互依存的な複雑性の下にあるが故に、その認識方法として有効であったとした。

### 5-3 Alderson 理論の考察

Alderson(1957)はマーケティング行動のメカニズムを究明することを目指して、「組織化された行動システム」という概念を中核に、複合的かつ多岐にわたる理論を展開した。彼は、マーケティング理論の基礎を社会学に置き、「存続と成長」をあらゆる行動体系の前提に置いた。そして、市場行動を個人行動よりも、人間行動の一側面としての集団行動として、環境変化にも対応し修正能力を持つ生態学的体系として捉えた。さらに、集団行動を動かす上での最も重要な要素として、勢力 (power) 体系と伝達 (communication) 体系に注目し、以下のように説明した。

個人または組織が生存競争に打ち勝つためには、勢力を強化するような方法で行動しなければならない。体系が成長する時、体系はその勢力ないし能力を拡大している。従って、勢力の維持と強化はあらゆる組織型行動体系にとっての本来的目標である。一方、情報伝達は一連の合図や信号の送信と受信によるその解釈からなる。最も原基的な情報伝達は集団の中で成員標章を提示し承認しあうことである。成員は外観等の特異性、身ぶりや言葉による合図によって認められる。そして合図や象徴は、それが言語的な表現であるか否かにかかわらず、情報伝達の役割を担う。この種の合図は集団内での習慣的・継続的交わりを前提にしている。口語や文語の存在は成員標章の拡がり著しく拡大する。共通の成員資格をもつことの重要な合図は同じ言語を話す能力である。比較的小さい集団は会話や発音の仕方によって識別され認知されうる。勢力範囲の拡大は情報伝達方法の高度化からも生じるもので、勢力体系と伝達体系は密接に結びつき相互に関連しあっている。

さらに Alderson(1957)は、上記の文脈の中でブランド=商標についても以下のように論じている。「マーケティングにおいては商標という象徴の勢力を築きあげるためには莫大な資金が投下される。ある分野での第 1 位企業であるか、少なくとも指導的企業群の一員で

あると認められることによって、多くの実際的利益がその企業に流れこむ。自己の製品の銘柄名を多くの人々によく知らせるために巨額をつぎこむ広告主は、時として消費者が購買するようにしむけること以上の目的をもっている。広告主は証券市場や潜在的投資家、従業員の士気、または勢力構造の維持に関連するその他の要因に目を向けているかもしれない。」  
(Alderson 1957 翻訳 pp. 46-47)

すなわち、ブランドとは組織化された行動システムの中で Alderson (1957) が重視する勢力体系の象徴になると同時に、集団の成員がお互いを認め、情報伝達を行う上での合図の基軸となるものと解釈できる。

Alderson 理論に関しては、マーケティングの理論化、統合化を試みたその野心的試みに対する評価の声がある一方で、その論理展開に関しては様々な批判がある。以下では、逆にその批判を通じてその理論的理解を深めてみたい。

樫原 (1972) は、方法論的反証主義の立場から、Alderson 理論に関して、以下のような批判を行った。

「Alderson は、マーケティング理論を実践的問題解決に貢献すべきものと捉え、経験的事実に即した帰納的方法による一般化を重視するが、理論は諸観察事実からは生み出されない。また、人間行動全般を包括的に認識しようとする社会学にその基礎を求めるが、科学の特質的性格から言って、あるがままの現実をその全体性において捉えることはできない。Alderson は、人間行動を集団行動としての生態学的システムと位置づけるが、企業及び家庭は、あくまで認識者が理論上、有機体として認識するにすぎない。また、その機能がどのような目的及び状態で観察されるのか明らかでない。さらに、存続を原理として、意思決定者の観点に立ち、企業および家庭を認識対象とするマーケティング論を主張するが、マーケティング行動を特徴づける原理として存続は包括的すぎ、限定づけられない。存続目的にどのようなマーケティング行動が位置づけられているか明らかでない。」(樫原 1972 pp. 59-65)  
しかし、この樫原の理論的立場の違いから来る Alderson 批判は、むしろ Alderson の理論的な特徴をさらに際立たせるものであり、現代社会にも適用可能なこの理論の持つ本質的有用性を損なうには至っていない。

田村 (1971) はマーケティングとは、資本主義経済が寡占経済化する段階において、寡占的製造企業の市場問題に対処するための活動様式の一つとして生まれたものであると指摘している。寡占企業と対比される原子企業であれば、その活動は完全に環境としての市場によって確定されるのに対して、寡占的製造企業はその活動を通じて環境としての市場に影

響を与えることができる。よって、マーケティングは単に企業外部の環境要因だけでなく、企業内部の主体的要因からも構成される。その結果、主体的要因と環境的要因というまさに相対立する規定因を如何に一つの斉一的な体系に組み入れるかという問題が生まれたと述べている。そして、そうした問題に取り組んだ研究者の代表として Alderson を挙げている。

田村（1971）は Alderson を中心に米国で発展したシステムアプローチあるいは機能主義という方法論と、日本で発展したマーケティングの歴史分析から導き出された諸概念を組み合わせることで、マーケティング研究の新しい展望を開くことができると考えた。

田村（1971）が Alderson を評価したのは、マーケティングに従事する個々の集団を一様に「組織化された行動システム」として捉えることで、個々の集団において作用する諸原理を一元化し、集団行動の一現象としてのマーケティングを統一的に理解しようとした点にある。一方で、1960年代に入って Alderson が体系の規模に慎重な配慮を行い、体系の規模の大小はその参加者の数と同じ程度に、その構造の複雑性にも依存するとした点にも言及している。「意思決定者としての企業組織とその企業のコントロール外にある顧客や流通業者や競争業者も含めた環境は、それぞれ異質の運動メカニズムを持つ。前者においては意思決定という目的・手段関係であり後者においては自然世界的な因果的關係である。企業と環境とは相互に規定し合う関係にある。企業の意思決定は環境によってその意思決定の前提が与えられるという意味で影響を受けると同時に環境を作り出す原因でもある。そして、その構造発生・維持プロセスを経て、主体も環境も同時的に進化する。」（田村 1971 pp. 25-27）

一方で、石井（1994）は、田村が定式化したマーケティング流システム論を批判し、下記のように指摘している。

「人間の意識とは独立して存在する環境の有り様を正確に認識し、それへの最善の適応を図る主体と、それら主体の諸活動を原因の一つとしながらも、独自の客観的な運動法則を持つ環境、そして両者を結び付ける不断の影響とフィードバックのループ、これが田村が定式化したマーケティング流システム論の基本要素である。この条件の中で、主体と環境からなるマーケティングシステムの諸要素はまさに自然世界と同じようにメカニカルにそして必然的に進行する。こういった論理形式の世界では、偶然性とか、恣意性とか、現場での人間の知恵とか思わぬ発想とかが入ってくる余地はない。人間は優れた認識力をもつ者があらかじめ明らかにした歴史的必然の道を歩むだけの存在であり、自分の行く道を変更しようとする判断さえももたない存在だとみなされる。マーケティング研究者は常に科学としての正統性を求めてきた。理論家は現場の人々に比べて客観的な立場に立つことで優れた認

識を持つことができるという立場を信じる。しかしそれは悪くすれば、現場から見える風景をまるで無視したまま、ありもしない道があるかのように思わせるものにほかならない。」  
(石井 1993 pp. 307-308)

しかしながら、田村のシステム論的側面の背後にある Alderson 理論の基本は、機械的システム論ではなく生態システム論である。先述した櫃原の批判と対比すれば、むしろ偶然性や恣意性を取り込むという点でも、石井の上記の田村のマーケティングシステム論への批判は、Alderson 理論の存立基盤を否定するというよりは、むしろ肯定するものであるように思える。

以上様々な批判はあるが、環境不確実性下のダイナミックかつ相互依存的な文化的人間行動を捉える Alderson のスタンスは、現代社会の文脈の中でこそ、十分再解釈が可能である。特に、存続と成長を市場において活動する行動体系の基盤に置いている点、市場行動を集団行動とし個人を組織型行動体系の中で自己の目的を達成する存在として捉えている点、そして全ての市場行動を生態学的ネットワークの中で互いに関連しあう相互行為として捉えている点など、ブランド価値形成のあり方を検討する上で準拠に値する考え方であると言えるだろう。

#### 5-4 A2A とサービスエコシステム

市場という生態系を構成する成員をどのように捉えればいいのか。Lusch and Vargo (2014) は、そのサービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック) の理論展開において、資源統合を通じた価値共創の主体をすべてアクター (Actor) と表現している。企業と顧客、生産者と消費者という枠組み自体が、グッズ・ドミナント・ロジック (G-D ロジック) につきまとう誤解を招く表現であり、これを取り払う必要があるという主張だ。すべてのアクターが生産と消費の両方の側面を持っているという立場から、ビジネス企業、非営利組織、政府組織、個人、家庭を一様にアクターと呼び、アクター間の区別が必要な場合にのみ、企業と顧客といった言葉を使用する。よって、マーケットにおける主体間の関係性を、B2B、B2C、C2C の代わりにアクター・トゥ・アクター (A2A) と表現する。

一般にアクター (Actor) という言葉は、役者、行為者、関係者、関与者といった意味で使われる。また、システム用語においても、主たるシステムにアクセスする利用者や組織、外部システム等を指す言葉として使用されている。また、市場におけるアクターという言葉の用法は、「消費者」に対するいわゆる「生活者」という捉え方にも近いものがある。人々

を商品の購買という経済の枠組みの中の「消費者」である前に、「労働者、生産者、市民、有権者、視聴者、父親、母親、子供、男、女」などいろいろな側面を持つまるごとの人間として捉えようというのが「生活者発想」である。そして、このさまざまな顔をもつ「生活者」をより広い視野でとらえることで、そこに求められる財や情報、サービスや社会基盤とコミュニケーションのあり方、まさにブランドのあり様が見えてくるという考え方である（博報堂生活総合研究所 2013）。

S-D ロジックにおいては、経済、社会、ビジネスを理解するための基本的な基盤は、アクターとそのネットワークやシステムにあると捉える。そしてすべてのアクターが自身の関連システムの生存可能性を高めようと行動しており、その結果、他のアクターのシステムに影響を及ぼしたり、よりマクロなシステムや環境を共創したりする。Lusch and Vargo (2014) は、こうしたアクター行動の動的側面を説明するために、Alderson 理論等にも言及した上で、サービスエコシステムという概念を展開している。そして、システム概念を採用することは複雑性をさらに高めてしまうことになるが、その犠牲を払っても、人間による交換、市場、社会をより反映することで得られるダイナミズムとリアリズムのメリットは大きいと彼らは主張している。

エコシステムは相互に緩いつながりのあるアクターたちから構成され、それらのアクターたちは生き残りのために互いに依存している。その依存性は間接的なもので、エコシステム内の各アクターは孤立状態の中で進化することはできない。アクターA とアクターB の交換は、アクターA とアクターB に変化を及ぼすだけでなく、別の交換でつながっている他のアクターたちにも影響を及ぼす。この交換は、波紋のように広がっていく。アクターたちは、エコシステム内で緩やかに結びつき、かつ入れ子状態になっているため、魅力的な価値を提示することによって、他のアクターたちの関与を深め、交換へと招き入れ、そして取引へと至らしめる。各アクターは局所での生き残りに焦点を当てている。言い換えれば、システム内での自らの位置づけを最適化しようと試みるのではなく、生き残り問題を適度に解決できるだけの適応行動をとる。また、エコシステムはしばしば他のより大きなエコシステムの一部を形成している。エコシステム内では、鋭い認知力を持ち、比較的俊敏に学習し、より迅速に進化し、そして他のアクターたちに効果的に反応するアクターがより生存可能となる。以上が、Lusch and Vargo (2014) のサービスエコシステムに関する主張の論旨である。エコシステムにおける成員を企業対顧客、BtoB 対 BtoC といった既存の枠組みを超えて捉え

ることで、価値共創のありようがより明確に見えてくるといえよう<sup>22</sup>。

## 5-5 Iansiti and Levien 理論の考察

以下では、経営学の観点から、生態学的应用を図った様々なアプローチを概観し、市場と消費者という枠組みを超えた生態系とそのメカニズムに関する理解を図る。

Iansiti and Levien(2004)はネットワーク経済の中での企業の命運は、複数企業からなるビジネス生態系を認識し、その中で価値を創出できるか否かによって決すると論じた。

例えば、ウォールマートやマイクロソフトが成功した最大の要因は、需要情報とサプライヤーネットワークが直結したビジネス生態系のハブとなったこと、言い換えると、他のメンバーの業績にも貢献するプラットフォーム（サービス・ツール・技術）を作ること成功したからであるという。ウォールマートが優れた商品調達システムを構築することで、サプライヤーは、顧客のニーズや嗜好という貴重な情報をリアルタイムで入手できるようになり、結果としてウォールマートは小売業界で群を抜くコスト優位性を確立させた。マイクロソフトは、ウィンドウズ仕様のプログラム開発を容易にするためのツールや技術を提供し、ソフトウェア企業はこれに応じてアプリケーションソフトを矢継ぎ早に生み出し続け、消費者の利益にもつながった。

では、ビジネス生態系の範囲をどのように捉えればいいのか。Iansiti and Levien(2004)は、サプライヤー、流通企業、アウトソーサー、関連商品やサービスのメーカー、技術プロバイダーなど、同じ生態系に属する一連托生のメンバーが重要であると指摘している。さらには、競合企業や顧客もその動向やフィードバックが商品開発やプロセスに影響を与えるという意味で、また規制当局やマスコミも間接的な影響力は大きいという意味で、生態系に含めて考えるべきとしている。結局、ビジネス生態系の範囲を正確に定めることは不可能であり、自社の将来と密接な関係にある企業や既存事業に不可欠な企業を特定することが現実的であるというのが彼らの立場である。

---

<sup>22</sup> 江端、本荘(2009)は、企業と顧客及び顧客同士がつながるコンシューマー・エコシステムと、企業同士がつながるパートナーシップ・エコシステムという二つの観点に基づくエコシステム・マーケティングの提案を行った。彼らはネット化の進展によって、互いのコミュニケーションコストが劇的に低下したことが、エコシステムの形成にも大きく寄与しているとし、オンライン・コミュニケーションの重要性を指摘した。そして、自社商品を薦める宣伝者となり商品の改善案や新企画などに自発的に参加してくれるパートナーとして捉えるべき消費者がいる一方で、自社のブランドにマイナスの影響をもたらす消費者がいることを忘れてはならないとしている。さらに、熱心なファンがつき商品そのものが話題となってコミュニティが形成されやすいこだわり商品と、熱狂的なファンはおらず、それほど熱く語り合えるわけではない一般商品では、そのコミュニケーションのあり方は異なるという指摘をしている。

そして、ビジネスにも自然界にも共通して、生態系が健全に機能するための指標として、以下の3点を挙げている。「1つ目は生産性。自然界の生態系が健全か否かを判断する指標は日光や無機栄養素などの非生物を生物群に変える効率であり、ビジネス生態系では技術イノベーションを起こす素材をより低コストで継続的に新商品に変える力がこれに該当する。具体的には、業界ごとの投下資本利益率の違いが分析指標となる。2つ目はたくましさ。自然界で種に持続的に利益をもたらすのは環境変化に強い生態系であり、これはビジネス生態系でも同様で突然の技術革新にも混乱を来さないたくましさが要求される。具体的には、ビジネス生態系内のメンバーの生存率の時系列の変化や他の生態系との比較が分析指標となる。3つ目は多様性である。有意義な多様性は、外界からの刺激を吸収し、イノベーションをもたらすことで生態系の健全性に寄与する。具体的には、その業界でいかに最先端技術が活用され、様々な新事業や新商品が生み出されているかが分析指標となる。」

(Iansiti and Levien 2004 , pp. 73-76)

彼らが指摘したこの生態系の健全性に関する考え方は、生態学で言うところの復元性 (resilience) の概念とも重なる。生態学では、外力に対して、生態系が一旦変化しても、時間がたてば元の状態に戻る生態系の性質を、復元性 (resilience) と呼ぶ。「外力に対する抵抗性やその他の性質においてバラエティーに富んだ多様な樹種からなる森林はレジリエンスが大きく、害虫の発生や災害などによる多少の錯乱があってもすみやかに回復し、安定性が高い。それに対して、一種もしくは少数の樹種だけからなる人工林はレジリエンスが小さく、不安定な生態系となる。」(鷲谷 2016 p104)まさにカテゴリー市場の独り占めは、生態系のレジリエンスが低くなり、ある種のリスクをもたらすということである。よく競争優位と言うが、多様性を許容しつつ、カテゴリーの活力を維持強化していくような、市場における共生の在り方こそが長期的な生き残りにおいて重要なのである。

さらに、Iansiti and Levien(2004)は、生態系全体の健全性を向上させるとともに、そこに属する個社の存続と繁栄を図るには、生態系内のメンバーとして自らが果たしている役割を見極めることが重要であるとしている。そして生態系における主たるプレイヤーとして、ニッチ、支配者、キーストーンの3つの役割を導き出した。ニッチ・プレイヤーは、自社独自の能力に集中することで差別化しつつ、他社の提供する重要な資産を活用しようとする。個々には小規模な存在だが、全体としてはビジネス生態系の大きな塊を占める。支配者は、生態系の大部分をコントロールし、自らの内部のオペレーションに統合しようとする物理的にも大きな存在である。

そして、中でも最もハイライトを当てているのがキーストーン・プレイヤーである。一般にキーストーン (keystone) とは、アーチ状の建造物の頂上にある要石のことであり、周囲の建材が崩れないように締める構造上重要な役割を持つ。それが転じて、生態学では比較的少ない生物量でありながら、生態系へ大きな影響を与える生物種のことを指す。アメリカ北西部の太平洋沿岸で暮らすラッコは、放っておくと様々な無脊椎動物や海藻を食い荒らすウニを大量に食べることで生態系を維持してきた。しかし、19世紀から20世紀にかけて、ラッコの毛皮を求めた猟により頭数が激減し、沿岸の海洋生物や生態系に深刻な影響を与えた。ラッコは、その生態系に占める数こそ少ないが、その旺盛な食欲を背景に、絶大な影響力を持つまさにキーストーン種と言えるのである (Iansiti and Levien 2004, p.72)。

ここで重要なことは、物理的な存在感は小さくても、生態系全体への影響力が大きい種が、自然界にも産業界にも存在するという点である。また、個社が持続的な存続と成長を享受するには、ビジネス生態系を司る能力があるか否かにかかっているという視点である。そして、ネットワーク経済においては、ネットワークの外部性故に、「勝者総取り」という現象も起こりうるが、その勝者がモノや価値を利己的に独占すれば、我が身ならず生態系そのものが崩壊してしまう危険性を孕んでいる。現代のネットワーク経済における勝ち組と言われるGAF A企業 (Google、Apple、FaceBook、Amazon) も、今後さらなる成長を果たすためには、自らが属するビジネス生態系をいかにうまく司るかが問われているとも言えるだろう。

## 5-6 ビジネス生態系とイノベーション

そして、ビジネス生態系に関する議論は、近年、産業ベースで巻き起こっているイノベーションについて考察する際にも取り上げられるようになった。デジタル技術の進化は、今や一企業のビジネスモデルの変革に留まらず、様々なプレイヤーを巻き込んだビジネス生態系の変化をもたらし、産業レベルのイノベーションへの注目を高める結果となった。

Adner and Kapoor (2016) は、技術革新のタイミングをよりの確に予測するには「技術そのものだけでなく、それを支える生態系にも目を向ける」べきであり、さらに「競争は新旧技術間ではなく、むしろ新旧の生態系間で起きる」という視点を提示した。そして、新規技術が成功するか、旧来技術が通用し続けるかどうかは、生態系を形成する技術、サービス、規格、規制など、相互補完的な数々の要素の有用性と成熟度が、鍵を握っていると指摘している。さらに、新規技術の可能性を見極める際「顧客ニーズに応じて価値を提供するための、よりよい方法であるか」を何より重視すべきであるとした (Adner and Kapoor 2017 翻訳、



p. 31, 33)。

Wessel, Levie and Siegel (2016)は、デジタル時代において様々な業界で、潤沢なリソースを持つ既存企業が、小売業界のアマゾン、自動車業界のテスラ、タクシー業界のウーバーに代表されるような新興企業に後れを取る事態が発生していることを強調している。デジタル化した経済においては、企業は顧客に合わせて提供物をパーソナライズしたり、サービスの提供方法をより適切に調整したり出来るようになり、これまでになく密接な顧客関係に基づく価値創出が行われるようになったと指摘している。他社との協働関係がより強固に求められる今、その土台として新たなエコシステムを構築し、ひいてはビジネスモデルを刷新しなければならないとしている。

Thrig and MacMillan(2016)は、各企業が、相互のつながりの強い有力なステークホルダーで構成される生態系の中で事業を展開している現状を指摘した。そして、多くの関係者が絡み合った生態系においては、自社と顧客だけではなく他のステークホルダーも賛同できる提供価値が必要になるとした。複数のステークホルダーからなる生態系においてイノベーションを実現するには、ステークホルダー間の利害衝突の要因を明らかにし、どれが克服可能か、そのためにはどうすればよいかを判断し、ステークホルダー間の利害調整の方法論が必要であるとしている。

生物学の分野でも、生態系の変化を動的にとらえる様々な概念がある。例えば「遷移 (Succession)」が挙げられる。これは、一定の地域の植物群落は、それ自身の作り出す環境の推移によって他の種類へと交代し、最終的には安定した「極相」へと変化していくことを指す。そして、群落が「極相」に達すると、気候など群落を取り巻く環境が変わらない限り同じ群落が存続し続けるという。東北日本のブナ林、西南日本のシイ、カシ林などが代表的な群落とされている。ビジネス上の競争が繰り返された結果出来上がる寡占市場が、この「極相」にあたるのかもしれない。しかし現実には、気候条件をはじめ地形・土壌などの環境条件や初期状態、遷移過程の種間関係などさまざまな条件の違いに応じて「極相」は変化するとされている。それはすなわち、「極相」といっても安定したものではなく、ビジネスの世界ではむしろ思わぬ新規参入者や代替品の登場による破壊的イノベーションが起きる前夜の成熟均衡状態と、とらえるべきかもしれない。生物学では生態系の非線形の変化を「カタストロフィックシフト」と呼ぶこともあるという。

ここで明らかなのは、生態系とは静的なものではなく、常に動的に変化していくということである。一度作り上げた系やネットワークも作り上げた端から再構築していくことが必

要である。逆に言えば、生態系の変化に上手に働きかけることで、自らの生存領域を拡大することも可能であると言えるだろう。

## 5-7 組織エコロジー理論と組織進化

経営組織論においても、生態学は様々な形で応用されている。ここでは、入山（2017a, b, c）の論考に基づき、組織エコロジーに関するマクロな視点と組織進化に関するミクロな視点の両面から考察を行う。

入山（2017a）によれば、組織エコロジー理論とは、1970年代に生まれた三大組織理論の一つで、個体群生態学をビジネス社会という生態系に当てはめ、個体である企業の生死のメカニズムを探るものである。ビジネス業界を一つの生態システムのようにとらえ、産業・業界などの企業の固有群の動的変化という極めてマクロな視点に立つのが特徴である。企業の生死に関する100年単位の実証研究も数多い。

そして、一度生まれた生物が、死ぬまでDNA配列を変えないのと同様、「一度生まれた企業はある程度その形が形成されると、生涯その本質は大きく変化しない」という立場を取る。また、企業の変化よりも多様な企業の誕生に注目し、生物と同様「突然変異で業界に多様な企業が生まれ、環境に適応できた企業だけが生き残り、適応できない企業は淘汰される」と主張する。

次に入山（2017b）は、競争と自然選択に基づくエボリューション（進化）型の変化プロセスを、VSRSというメカニズムで説明している。生態系にはまず、さまざまな生物種が生まれVariation（多様化）が生じる。変化は交配によって生物が生まれる時に生じる。次に、生まれた多くの種のうち、自然環境にフィットしたものだけがSelection（選択）され、他は淘汰される。さらに、特定環境にフィットし生存競争を勝ち抜いたものが、子孫を残し、Retention（維持）を実現する。しかしやがて環境が変化していくと、固有種の持つ特性が環境にフィットしなくなる。一方で交配により突然変異で生じた多様な種が新しい環境にフィットし、既存の固有種とのStruggle（苦闘）を制して生き残り、繁栄する。

そして、このVSRSの視点を企業内の人材や情報などにも適用を図ったのがエコロジー・ベースの進化理論である。ビジネスにおいて企業組織は最少単位ではない。よって、企業の中にあるよりミクロな人材や情報などの組み合わせが企業特性を規定し、環境への適応力を形成するという考え方である。入山（2017b）によれば、「組織はなぜ変化ににくいのか」「それでもあえて変化を起こすには」といった組織内部のメカニズムをひも解くのが、この

エコロジー・ベースの進化理論だという。

どのような人材が集まり、選ばれ、長く留まるかによって、企業の命運は決まると言ってもいい。一般的に企業の創業時は人材確保が容易でないため、様々な経験・価値観を持った人材が寄せ集められることが多く、そこに多様性が生まれる。しかし、企業が成長するにつれてメンバーを追加する。そして、徐々に社会的正当性を獲得するための人材が選抜されていく。さらに、「生物は、本質的に同じ特性のものがつながる性質がある」というホモフィリー・プレッシャーによる選択メカニズムが働き、やがて同質化し、新たな環境の変化に適応できなくなる。

また、企業内の情報処理プロセスにおける VSRS が、企業の戦略形成に影響を与える。企業の戦略形成は、企業内でどの程度多様な情報が得られ、選別され、維持されるかに左右される。例えば、多様な人材がいる企業は多様な知見が集まる。加えて、企業がこれまでにない行動を取れば、その経験からも新たな情報が入り、企業内情報の多様性を高める。一方、これらの情報は、経営陣など意思決定層に届く過程で選別・淘汰されていく。この情報選別プロセスでは、組織内のルール・組織構造が決定的な役割を果たす。そして、組織構造や規定は固定的であるため、結果、社内の情報選別プロセスを通じて、毎回同じような情報だけが経営陣に届きがちで、維持される。そして似たような情報に基づいた戦略形成は、固定化されたものになっていきやすい。

「一度生まれた生物は DNA 配列そのものは変えられないが、DNA 配列のどれを使うかは変えられる。」同様に企業も、企業組織内にある人や情報の使い方や流れを変えれば、変容することは可能である。そのためには、VSRS プロセスを前提にした上で、まずは組織内の多様性を高めるそして、それを活かす開かれた情報の選択プロセスを構築することが不可欠であるという指摘である。

とはいえ、単体の企業自身を変えるには限界がある。それに対するひとつの解が、他の生態系のダイナミズムを活用し、企業内部の進化につなげる共進化 (co-evolution) という視点である。「関連する企業・業界・ステークホルダーなどが進化すれば、それを受けて企業自身も進化し、さらに自身の進化が他企業や関連業界の進化も促す。」そして、この進化の循環をダイナミックに生成できた業界、企業が飛躍する。中でも重要なのは、人材を他の生態系に手放し、還流させ、複数の生態系が共に進化することであるという。これをドイツの化学業界と学会、米シリコンバレーと台湾やインドとの共進化を事例に説明している。

そして、共進化のもう一つのパターンが、生存競争による共進化である。捕食関係にある

生物種同士が競い合って進化し合う循環を企業進化に応用するレッドクイーン<sup>23</sup>理論という考え方がある。従来の競争理論は競争を避けるべきものとして捉えてきた。それに対して、このレッドクイーン理論では、むしろ競争の中に身をおくことこそが、企業が成功する可能性を高めるという主張である。この両者の違いを入山（2017c）は、従来の競争理論が現状における静的な視点に立つのに対し、レッドクイーン理論は、所謂切磋琢磨により自社も他社も進化しようという視点の違いであるとしている。一方、競争を通じた共進化がもたらすリスクについても取り上げている。ある領域における競争を通じた進化は、その企業が他領域に進出した際には、むしろ足かせになるというのである。激しい競争にさらされすぎると、やがて競争そのものが自己目的化してしまい、競合相手だけをベンチマークするようになる。結果として、別の競争環境で生存できる力を失う。まさに、日本の携帯業者の競争がもたらした、ガラパゴス化がこれを物語っているという指摘である。特に環境が大きく変化するほど、ライバルとの競争だけにとらわれず、社会に対する自社のビジョンに目を向け続けることが重要であると主張している。

以上のように、組織エコロジーに関するマクロな視点と組織進化に関するミクロな視点の両面から、生態系における企業活動を捉えることが重要である。一度生まれた企業は変化しにくく、環境に適応できた企業だけが生き残るようにみえる。しかし、企業の中にある人材や情報などの組み合わせによって、環境への適応力を形成することは可能である。また、単体の企業自身を変えるには限界があるが、関連する企業・業界・ステークホルダー・さらには競合との生存競争による共進化が新たな進化を起こしえるという視点も重要である。

時代が変わっても、創業の精神や会社の DNA は根強く残る。しかし、時代の環境変化に合わせて、取り組む市場や事業分野といった生存領域を上手に転換させながら生き残るケースも多々見られる。そう考えれば、生態学を企業活動に応用するときに重要なのは、水槽の中の藻などの植物のメタファーでなく、大陸や海洋を渡り歩く動物のメタファーであるべきであろう。そして、ブランドに関しては、むしろ DNAこそが重要なのであり、実体である商品やサービスは環境に合わせて変化させることが可能であるということに留意する必要があると考える。

---

<sup>23</sup> レッドクイーンとは、英国の作家ルイス・キャロルの名作『不思議の国のアリス』の続編『鏡の国のアリス』に登場するキャラクター「赤の女王」のことを指す。鏡の国に迷い込んだアリスにチェスの駒になってゲームに参加するように勧め、そのルールとして、「あなたが思い切り走ったとしても、せいぜい同じ場所に留まることしかできない。もしあなたが本当にほかの場所に行きたいなら、いまより二倍は速く走らなければならない。」と赤の女王が発したせりふにちなんだものである。

## 5-8 生態学のブランディングへの応用の視点

ここまで、マーケティングや経営学において生態学を応用した様々なアプローチを見てきた。それでは、こうした生態系の考え方をブランディングに応用する上での視点はどこにあるのだろうか。

まずは、Alderson(1957)や 嶋口(1984)が指摘したように、生態システムにおいては「存続と成長」があらゆる行動体系の前提になるという意味で、ブランディングの最終目的を「持続的成長」に置くべきであるということが改めて確認できた。また、生態系における市場行動を個人行動よりも、人間行動の一側面としての「集団行動」として捉えた上で、その「勢力体系と伝達体系」が、最も重要な要因となる。

また、Lusch and Vargo (2014) が指摘したように、生態系とは「相互依存的」であり、かつ「入れ子状態」であるため、何かを理解する時に「複雑性」を高めてしまうことになる。しかし、社会や人間行動が生み出すブランドに取り組む上で、その犠牲を払ってでも、応用すべき視点であることがわかる。

現代においてビジネス上の生態系を生成するプラットフォームとなるのは ICT とオンラインネットワークである。一方、本来、名前やマークといった印でしかないブランドが、一定の意味や価値を貯めていく一つの器となることで、消費文化の生態系を支える一つのプラットフォームとしての機能を持つようになる。そして、器としてのブランドに意味やことを見出し、価値の形成に参加するのは、顧客だけではない。Iansiti and Levien(2004)が指摘したように、サプライヤー、流通企業、技術プロバイダー、競合企業などの「様々なステークホルダーを同じ生態系を支える一連托生のメンバーとして捉える」ことが重要である。

また、生態系とは静的なものではなく、常に動的に変化していく。場合によっては「遷移」といった生態系の「非線形の変化」もしばしば起こりえる。従って、ブランドを生態系的視点でとらえるには、環境に対する「適応的進化という動的側面」への理解が必要になる。

そして、生態系内における成員間の関係性は、「ニッチ分割」や「共生」といった従来の競争や利害対立では説明できない側面が注目される。さらには、エコロジー・ベースの進化理論で指摘されたように、他の生態系や共存するブランドのダイナミズムを活用し、自らの進化につなげる「共進化」も重要な視点となる。

## 第6章 ブランド生態系の概念化と研究方法の検討

### 6-1 ブランド生態系の概念化

以下では、ここまで考察してきた生態系に関する論点を加える形で、Holt (2004) が論じた消費文化とブランド価値を形成する顧客層間の関係構造の再図示化を図る。Iansiti and Levien (2004) は、ビジネス生態系の範囲を正確に定めることは不可能であるとして、生態系に関わる成員の範囲は個々に判断するという立場である。また、Lusch and Vargo (2014) は、価値共創の主体をすべてアクター (Actor) と表現し、アクター間の区別が必要な場合にのみ、企業と顧客といった表現を用いる。本研究では、ブランド価値形成に関わる役割という観点から、生態系上の成員に一定の枠組みを設定することとする。

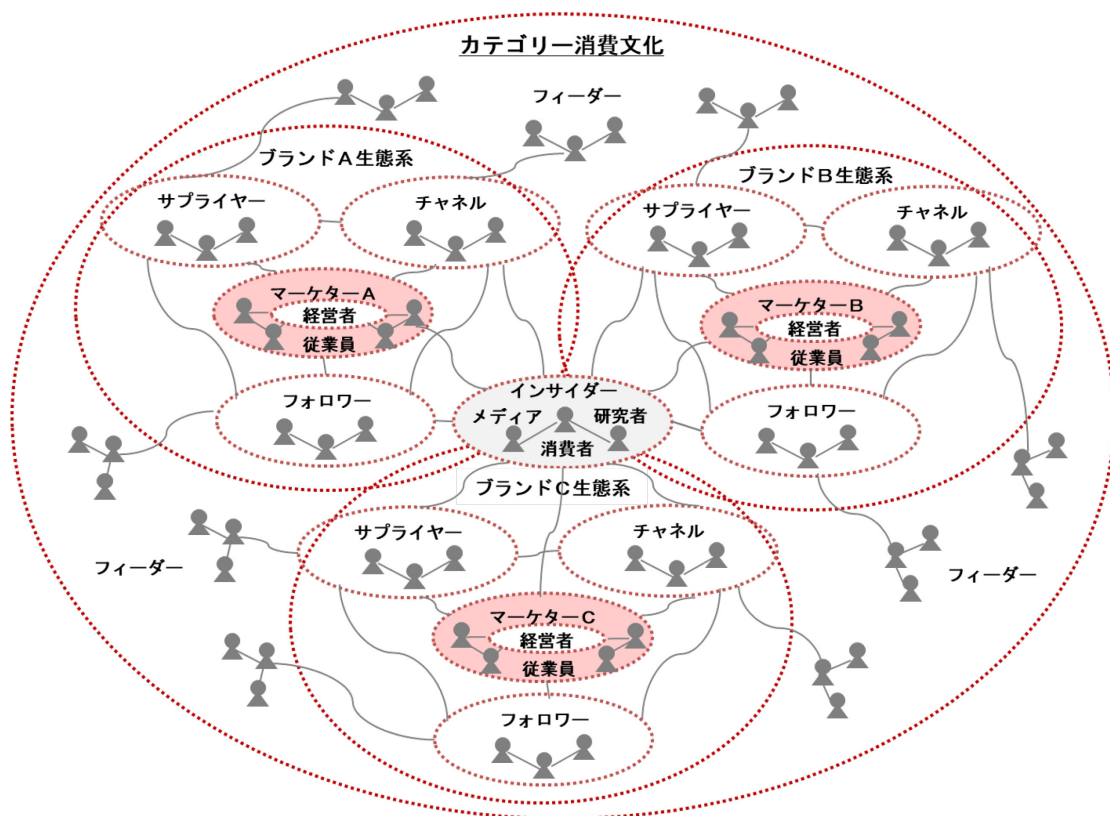
すなわち、Holt (2004) が論じた「インサイダー (カテゴリー文化中核層)」、「フォロワー (ブランドロイヤル層)」、「フィーダー (マス流動層)」に、「マーケター (ブランド価値形成の起点となる経営者と従業員)」を加える。そして、顧客だけでなく、「チャネル (流通業者)」や「サプライヤー (生産者、部材供給者)」、加えて競合ブランドもブランド価値形成における重要な一員とみる。そして、このブランドを介在とした様々な集団のつながりをブランド生態系と名付ける。

繰り返すが、ここでは各集団の位置づけを、カテゴリー市場の消費文化やブランドの価値形成に関わる役割としてとらえる。インサイダーの役割で重要なことは、そのカテゴリー市場の消費文化への関与度の高さであり、知識の深さにある。その中には、カテゴリー市場における先進的消費者 (エクストリームユーザー) だけでなく、メディアの記者や編集者等も含めるべきであるし、研究者 (学者、有識者、文化人) や、様々なプロフェッショナルがそれに該当する場合もある。ただし、これはパワーブロガーや知識人、セレブといったカテゴリー市場に対する関与とは関係なく、情報発信力を持ついわゆるインフルエンサーとは別の概念である。また、マーケター組織の中ではブランド経営者やCMOに加え、顧客と接する接点人材や開発担当者等の従業員も重要な役割を担う。事業ブランドの場合事業部長が、商品ブランド等の場合ブランドマネジャーが、経営者の役割を代替する場合もある。流通 (チャネル) も、ブランド価値の共創において重要である。サービス店舗やネット直販など流通機能がマーケター内部にある場合もあれば、自動車のように系列流通が主流のもの、強い交渉力を持つ巨大流通が存在する場合など、その関係性は様々である。いずれにしても、ブランドの価値形成において、チャネルが重要な役割を担う成員であることには違いない。さらに、サプライヤー (生産者や部材供給業者) がどう関与するかも、ブランドの生態系に大きなイ

ンパクトを及ぼす。

また、カテゴリー市場の周辺で別の生態系を築いている競合ブランドの存在も重要である。なぜなら、価値とは、あるいはブランドとは差異によって認識されるものであるからである。生態学の観点から言えば、資源の奪い合いにおいて強い種が資源を独占する場合もあるが、種の間でニッチを分割して共存を図る場合もある。食物連鎖の中で食べる食べられるという関係もあるが、共生関係も多々見られるし、他の種との共進化という観点も重要である。そう考えれば、敵対者として捉えるべき競争相手も、生態系の中で自らの価値を明確化するための補完関係にある存在として認識する必要がある。アップルにはマイクロソフトが、BMWにはメルセデスベンツが、なくてはならない存在なのである。すなわち、競合というだけではなく、時に共生や共進化の関係にもなりえる「共存ブランド」と捉えることが必要なのだろう（図12）。

図12. ブランド生態系マップ



出所：HoIt (2004) の図式をステークホルダーの成員関係を拡張し作成

改めてブランド生態系を概念化すると、「市場においてブランドを介して、ある一定の消費文化を共有する集団の相互依存の体系」と定義できる。そして、自社ブランドだけでなく、複数のブランドが一部の成員を共有しながらそれぞれの生態系を形成し、全体として一つの消費文化を形成する。さらにその消費文化を包含するより上位の消費文化の生態系があり、そこにも様々なブランドが存在する。このように考えれば、ブランドとカテゴリ市場やその消費文化との関係は極めて重層的なものであり、ブランドをどういったカテゴリ市場と消費文化に置くのか、その範囲の見極めが重要となる。

もう一つ時間軸の問題にも触れなければならない。短期間に顧客を獲得しその後その顧客がいなくなったとしても目的とする売上を上げれば、それは一定の成功と言えるだろう。しかし、それではブランドの価値は形成されない。ブランディングの真骨頂はブランドのファンとなる顧客やその他の関係者と長期的な関係を形成し、持続的な利益成長を実現することにある。生態系という概念で重要なのは、個々の活動間の相互依存性に加え、個々の活動が全体に及ぼす長期的影響や動態的变化である。従ってマーケターが、ブランド生態系において重視すべきは、数が多いが移ろいやすいリーダーではなく、ブランドへの関与度が高く長期的関係を維持できるフォロワーとなるのである。そして、ブランドの生態系を再興し、新たに構築するには、インサイダーに対する理解や関係作りが極めて重要である。熱狂的なフォロワーを獲得したとしてもそのカテゴリの消費文化のインサイダーからオミットされたブランドは徐々に、もしくは一気に衰退するリスクを持つからである。さらには、個々の成員の関係性だけでなく、成員間の繋がりをどのように認識し、サポートしていくかも、マーケターにとって重要な課題となる。



## 6-2 研究方法の検討（ケース研究の実施）

以下では、ここまで組み立ててきたブランド生態系の概念に基づき、実際の企業のブランディング活動を取り上げ、属するカテゴリー市場の消費文化動向も含めたケース研究を行う。ここでは、個々のブランドのミクロの視点だけでなく、複数のブランドが属する消費文化の動向やさらにその上位の消費文化のバリエーションも含んだマクロの視点も重要である。また、その生態系において、どのような成員が具体的に存在するかを明らかにした上で、そのケースに特徴的な成員間の繋がりや形を抽出する。さらにケース研究を通じて、生態系的視点に立った時必要な、現代の市場環境、メディア環境における企業のブランディング活動の要件を導き出す。本研究では、ブランドの生態系とその消費文化、それに対する企業のブランディング活動の全体像を包括的につかむことを目的に、ケース研究というアプローチを取る。

ケース研究に関する代表的著書を表した Yin(1984)は、ケーススタディを記述的、説明的、探索的という3つの類型に分類した。澁谷は、このYinの分類軸を元に、さらに(1)探索的・記述的ケーススタディ、(2)探索的・説明的ケーススタディ(3)検証的・説明的ケーススタディという3つの類型を抽出している。(1)探索的・記述的ケーススタディとは、理論構築のための前段階としてある現象をありのまま記述することであって、適切な仮説と命題を開発することを目的とする。一方、(2)探索的・説明的ケーススタディとは、事前になんらかの前提や命題、仮説を持たずに探索を開始するとともに、現象に対して説明的な目的を持つ方法論である。そして、その代表例が、Glaser and Strauss(1967)により提示された「事前に確立された仮説や理論をもたずに現場に密着したデータを収集し、そこから理論を浮上させる」というグラウンデッド・セオリーのアプローチであるとしている。さらに、(3)検証的・説明的ケーススタディとは、理論構築よりも既存の理論の検証を主たる目的に置く。Yin(1984)は、複数のケースによって理論を試行することを「追試」と呼び、複数ケースにおいて追試がなされれば、その理論は、はるかに多くの類似のケースに受け入れられ、一般化可能性が高まると主張した。Eckstein(1975)も、理論や仮説の決定的試行となるケーススタディの類型を示している。以上から澁谷(2009)は、理論の試行を主たる目的とする類型が存在すると結論付けている。

本ケース研究は澁谷の類型に従えば、検証的・説明的ケーススタディに該当する。ただし検証的・説明的と言っても、質的なケーススタディを行う以上、理論や仮説をただ試行するだけでなく、そこからの発見物を抽出しまとめることでモデルの進化を図っていく。

さらに澁谷(2009)が行った Mitchell や Yin のケーススタディに関する論考をもとに、検証的・説明的ケーススタディを行う上での留意点を整理する。Mitchell(1983)は、ケーススタディには「論理的推論」を用いるべきであり、ケースの代表性という「統計論的推論」を前提した問い自体が誤りであり、事前、事後の論理構成の重要性を指摘した。一方、Yin(1984)は、ケーススタディから得られた知見を一般化するプロセスを「分析的一般化」と呼んだ。そして、科学実験において、実験結果を理論に一般化するのと同様、ケーススタディによって得られた発見物は理論に一般化されるべきであるとした。そして、その手法として、追試の論理を用いて、複数の類似のケースにおいて発見物の試行を繰り返す方法を提案した。この試行の繰り返しによって、はるかに多くの類似したケースにおいて受け入れられるだろうと主張している。Mitchell による「論理的推論」とは、ケースから得られた仮説自体の論理の説得力に焦点を当てるのに対して、Yin が提示した「分析的一般化」とは、仮説自体の説得力よりも、その仮説の「あてはまり」に焦点を当てる。つまり、文脈において類似した複数のケースを用いて仮説の試行を繰り返すことによって、当該条件が当てはまる文脈条件についての知識を蓄積・洗練させていくプロセスであると言える。以上から、澁谷は、「論理的推論」は現象に対する仮説の説明力に焦点を当てるのに対して、「分析的一般化」は現象の背後にある文脈の類似性に焦点を当てるという視点の異なる概念であり、ケース研究から得られた知見を一般化するためには、両方とも必要であるとまとめている。

本研究では、Mitchell が指摘した事前、事後の論理構成に留意するとともに、Yin が提示した仮説の「あてはまり」に焦点を当て、文脈において類似した複数のケースを用いて試行を行い、そこからの発見物を通じてモデルの抽出を図る。

### 6-3 ケースの選択とアプローチ

先行研究で取り上げた理論やその中のケースの多くは、メディア環境が激変する以前の欧米の消費社会・ビジネス社会を前提としたものである。マスメディアが明らかに主力であった状況から、インターネット、ソーシャルメディア、モバイルが主力となりつつある現代の情報環境において、ブランディングの方法論も進化させていかなければならない。また、欧米とは異なる消費社会を母国市場として、独自の組織文化を持つ日本企業に、欧米文化に根差したブランディングの概念をそのまま持ち込むと、様々な祖語が生じる場合が多い。最先端のネット環境、メディア環境があり、消費における文化的成熟度も頂点に達しようとしている現代の日本社会に応じた対応のあり方について検討する必要がある。

そこで本研究では、欧米の研究者によって提言された理論が、現代の日本の消費文化においてどのような可能性を持つかを検討するため、国内の事例を対象にケース研究を行う。対象となるのは、現代日本社会において特有の消費文化が形成されており、一部の集団による文化の形成に企業の商品やサービスが関わっている市場である。そして中でも、独自のブランディング活動を行っている企業に焦点を当てる。

具体的には「アウトドア及びオートキャンプ文化とスノーピーク」、「クラフトビール文化とヤッホーブルーイング」、「和牛の食文化と村川(仮名)」という3つのケース研究を行う。

最初の2例は、「オートキャンプといえばスノーピーク」、「日本のクラフトビールといえばよなよなエール」というように、属する市場の消費文化の中心に位置し、10年以上にわたって持続的な事業成長を実現させている事例である。一方、老舗企業「村川」は、和牛消費文化への取組みを通じてブランドの再構築を図っている途上にある。これを取り上げることで、ブランド生態系を確立するための動態的側面にも注目したい。

また、ケース対象企業の売上規模は、スノーピーク約100億円、村川約70億円、ヤッホーブルーイングは公表されていないが50億円前後<sup>24</sup>と、いずれも中堅中小企業レベルで共通している。ブランディング活動における投入と事業成果における算出の関係の読みやすさに着目し、単一事業体であり経営者がマーケティングとして直接市場にコミットしているケースに絞り込んだ。

ケース研究では、それぞれの企業の経営者及び担当者に対するインタビューを実施すると同時に、本社・店舗他関連施設を訪問、実施イベント等に加わり観察を行った。また、経営者の著書、会社案内、アニュアルレポート、製品カタログ、ウェブサイト、ソーシャルメディア、第三者による記事やレポート等を収集し、分析を行った。特に、村川に関しては、現在進行形のブランディング課題解決のプロセスの中で実施された各種会議や調査活動等に、筆者が同席し、寄り添う形で分析を行った。

上記を通じて、先行研究から導き出したブランド生態系マップに基づき、それぞれの市場における消費文化とブランドと成員間の相互依存の関係を明らかにする。同時に、ケース対象企業のブランディング活動を分析することで、生態系の中での個別ブランドの適応のあり方に関する示唆を導き出していく。

---

<sup>24</sup> 東洋経済 2017. 10. 7 号の記事では、ヤッホーブルーイングの2015年11月期の売上は信用調査会社調べで30億円程度と推計されている。加えて2016年11月期の対前年12%増、2017年11月期対前年15%増という公表されている数字から2017年11月期の売上規模を推計、これに買収した銀河高原ビールの売り上げを勘案した。

## 第7章 ケース研究1:スノーピーク

### 7-1 スノーピークの企業概要

スノーピークは新潟県三条市に本社を置き、アウトドア用品市場を牽引することで、急成長を実現しているメーカーである。同社は1988～93年のアウトドアブームの後、一時的に業績は停滞したが2001年以降売上を伸ばし、特に2007年からは年間15%の成長を遂げた。2017年には過去最高の売上高99億円を達成、10年で売上規模が4.3倍となった。近年ではキャンプ場運営等アウトドアに関する事業を拡大するとともに、アパレルやアーバンアウトドア等、非キャンパーに向けた事業や海外展開も積極的に行っている(表5)。

表5. スノーピーク 会社概要

会社名	株式会社 スノーピーク
代表者	代表取締役 山井 太
本社	〒955-0147 新潟県三条市中原 456 番地
創業	1958年7月(設立:1964年1月)
事業内容	アウトドアライフスタイル用品の開発・製造・販売事業
資本金	9,952万円
会社沿革	
1958年	金物問屋として山井幸雄商店を創業
1959年	オリジナル登山用品開発、販売
1964年	有限会社山井商店を設立、法人組織化
1976年	自社工場を新潟県三条市に設立、自社生産を開始
1996年	現社長 山井太氏が社長就任。株式会社スノーピークへ社名変更
1998年	キャンプイベント「スノーピークウェイ」開始
2011年	キャンプフィールドを併設した店舗・工場・オフィスが一体となった「ヘッドクォーターズ」に本社及び工場を移転
2014年	マザーズ上場
2015年	東京証券取引所第一部に市場変更
2017年	オペレーションの基盤となるヘッドクォーターズ2を稼働

出所:スノーピーク Web サイト、IR 資料等を元に作成

## 7-2 スノーピークのブランド生態系と消費文化

### 7-2-1 熱狂的フォロワーの存在

スノーピークのブランド生態系を確固としたものにしてているのは、スノーピークを支持する熱狂的フォロワー、いわゆる「スノーピーカー」の存在である。顧客との関係性の深さは同社の強みとなっており、ソーシャルメディアフォロワー数は422,698人(内FB:328,150人/Insta:94,548人)を数え、2015年対比で147,631人増加している。Colemanの158,399人(内FB:134,424人/Insta:23,975人)、mont-bellの50,197人(内FB:49,765人/Insta:432人)に対して圧倒的に優位に立っている。(2018年4月2日時点)

同社によれば、スノーピーカーの典型的プロフィールは、都市部に住み、知的好奇心が強い30~40代の層である。普段の仕事や生活が知的でないと、逆にアウトドアの面白さを理解できない。またスノーピークが提供するハイエンド向けの商品を購入するには、ある程度の所得が必要であり、コアなユーザーには企業の経営者や管理職も多数含まれる。子供が2~3歳くらいからファミリーでのキャンプをスタートし、父親が主導する形で10年位キャンプをつづけているようなケースが多いという。

そして、この構造はここ20年基本的に変わっていない。毎年、キャンプをするライフステージに達した層の中から、一定のスノーピーカーが生まれ続けている。そして、子供が独立しても夫婦でキャンプを続けていたり、株主として応援してくれていたりする。このフォロワーの層の厚みが、スノーピークの持続的な成長の基盤となっている。

スノーピーカーの特徴は、友達がキャンプを始める時、スノーピークの製品を強く勧める傾向が強いという点にある。アウトドア初心者が相談したときに、アウトドア愛好者として実際にアウトドア用品を使っている人の推奨力は大きい。核となるフォロワーが自然とブランドの「伝道師」となって、新しいフォロワー候補を「吸引」し続けている。

### 7-2-2 マーケターとフォロワーの一体化

スノーピークの顧客と社員の距離の近さも特徴的である。山井社長自身がヘビーユーザーの顔や名前をたいてい覚えているし、コアなユーザーは山井社長や従業員のことをよく知っているという。会社と顧客との間に壁をつくらないことが、最終的にファンがファンを呼んでくる構造をもたらしている。

また、社長をはじめ多くの社員自身が熱烈なスノーピーカーであることも大きい。顧客にとってみれば、アウトドアの愛好家でしかも自社製品を使っている社員が揃った会社な

ら、いいものを作るに違いないという期待感につながる。新潟・燕三条の「ヘッドクォーターズ」と呼ぶ本社の目の前は広大なキャンプ場になっている。そこでは1年を通して自然を楽しむ学ぶイベントを開催し、多くのユーザーが集まってくる。社長や従業員もそこで頻りにテントを張り、ユーザーと「一体化」し、アウトドアライフを楽しんでいる。

また、直営店だけでなく、全国にあるスポーツ量販店やアウトドア専門に設けられたスノーピーク製品のコーナーに自社社員が常駐し、直接顧客とのコミュニケーションを行っている。従業員には顧客に対面した時にきちんと説明できるように、アウトドアで実際に製品を使いキャンプの方法を学ぶ場も用意されている。また非直営店においても、製品の使い方等に関する教育・研修を受けた認定スタッフが対応することで、スノーピーク社員と同じレベルで顧客に製品の特徴を伝えている。こうした状況が生まれた背景には、「スノーピークの製品は高い、品揃えのいい店がない」というユーザーの声に応える形で、問屋との取引から直接取引に転換し、スノーピーク製品が揃うまとまった売り場を確保するという販売政策があったのである。

### 7-2-3 マーケターのインサイダー化（内部化）

山井社長自身年間何十泊もキャンプをするアウトドアのヘビーユーザーである。まさにユーザーとして突き抜けており、消費文化の真ん中にいるインサイダーなのである。また多くの従業員にとってもアウトドアは身近なものであり、日常生活の延長線上に、頻りにキャンプや登山に出かけている。スノーピークのマーケター自身がキャンプ文化に慣れ親しみ、新しいギアの開発や使い方の提案によって、キャンプ文化をリードする存在になっている。スノーピークのマーケターがキャンプやアウトドアライフの消費文化のインサイダーとして「内部化」している。

CAMP HACK というキャンプ関連専門のオンラインメディアがある。最新のキャンプ用品やレシピ、フィールド情報など、キャンプにまつわるあらゆる情報を提供している。WEBの月間閲覧回数が900万PV以上、公式Facebookの「いいね」数が17万人と、国内最大級のキャンプ専門オンラインメディアである。その「キャンプブログ国内人気24選」という特集記事を見ると、ファミリーキャンパー必見ブログ、キャンプギア情報満載ブログ、キャンプの達人たちのブログなど、キャンプにまつわる様々なブログが紹介されている。中でも、「スノーピークをこよなく愛する自称インドアファミリーキャンパーがつづるブログ」とか、「どこまで行くのか 我がキャンプ～snowpeakをこよなく愛する自称ロートルキャ

ンパーのブログ」等ブロガーの中に熱狂的なスノーピーカーが混ざっている。ネットや SNS の普及が一部のフォロワーのインサイダー化をも、推し進めていると言えるだろう。

#### 7-2-4 マーケターとサプライヤー（地場産業）の共生

スノーピークの本社がある新潟県三条市と隣の燕市と合わせた燕三条のエリアには、江戸時代から続く金属加工の伝統があり、地域全体がモノ作りの町となっている。スノーピークの製品開発は 100% 自社で行うが、製造の多くは信頼できる協力工場に任せている。金属加工が集積している燕三条の地場産業がスノーピークの強みを支えている。前社長の時代、溶接などは周辺の工場に委託していたものの、プレス加工は自社で手がけていた。しかし、現社長の代になり、自社工場で作るよりもうまく安く作れる工場がたくさんある地域の強みを徹底的に活かそうということで、経営資源を生産から開発に集中させた。

その背景には燕三条という地域でビジネスを展開する経営者として、地元を元気にしたいという現社長の思いもあった。一方、地場の金属加工業者の側から見れば、作りたい製品には何でも応えられる技術力に自信はあるが、OEM で供給していてもなかなか高く買ってもらえない。スノーピークが、モノの価値を理解できて高く買ってくれる人に向けてビジネスを展開してくれることで地場産業の付加価値向上につながっていった。

筆者によるインタビューに対し山井社長は、スノーピークが燕三条にあることのメリットを指摘している。「欧米のアウトドア用品メーカーは、単一商品を扱っているケースが多く、自社で作れる範囲の商品を売る会社が多い。一方うちは、この地域の金物金属加工の技術集積を元に作っているので、幅広いものを作れる。これは強みだと思っている。地場には町工場のリソースが点在しているが、スノーピークがあることで、この燕三条の技術の象徴として可視化される。これは地域にとってもスノーピークにとってもメリットだと思う。」

まさに、発注者、下請けという関係を超え、燕三条という産地ブランドと、スノーピークというナショナルブランドが共に価値を高めあう共生関係が生まれていると言えるだろう。

#### 7-2-5 フィーダー離脱が招いた停滞

日本では 1980 年代の後半に四駆 SUV が売れに売れ、それに呼応するようにオートキャンプが一気に大ブームになった。そして、1990 年代の前半には日本のオートキャンプ人口が 1500 万人を超えた。このブームとともに、スノーピークの業績は急激に拡大したが、その後ブームの下落とともに、6 期連続の業績ダウンという事態に見舞われている。

その理由はどこにあるのか。オートキャンプは一般的にファミリーでやるものなので、子供が中学に上がると足が遠のく。1980年代後半以降の第1次ブームは、団塊世代の親と団塊ジュニアの子どもというベビーブーマー親子が大きな塊となって市場を支えた。しかし、団塊ジュニアが12歳を超え、オートキャンプに最適なファミリー人口が減少したことがブーム下落の大きな要因となった。山井社長はこのように指摘しているが、これだけでは、その後の市場回復の説明がつかない。

おそらく、ブームに乗ってオートキャンプを始めたフィーダーの熱が冷めたことも大きかったと考えられる。サーフィンをしなのに、サーファーのファッションやその真似をする人のことを「丘サーファー」と呼ぶことがある。この時期にオートキャンプに飛びついた層の中にはSUVのファッションアイテムとして、キャンプ用品を買うといった層も交じっていた。スノーピーク自身、当時は自社ブランドの確固としたフォロワーを形成する仕組みを構築しきれていなかった。その結果、四駆SUVブームが終わるとともに、オートキャンプをすること自体にさほど熱心でなかった層から、離れていったのではないかと推察される。

現在の日本のキャンプ人口は6.5%と欧米の20%程度と比べるとまだまだ低い。社会のストレスを解消するためにも、キャンプという生活スタイルの定着を図りたいというのがスノーピークの意向である。そのために、新しくキャンプを始める層向けのエントリーパックを発売し、優良なインフラとなる直営キャンプ場を展開している。また、オートキャンプという面では自動車メーカーとの連携を積極的に行う一方、スポーツ量販大手4社すべてと、キャンプ人口を増やすという目標を共有し、様々な施策を検討している。

#### 7-2-6 スノーピークを取り巻く消費文化

以上の様々な成員が織りなすスノーピークのブランド生態系は、どのような消費文化と共にあるのだろうか。大きくいえば、スノーピークは「アウトドアライフ」という消費文化圏に属している。そしてアウトドアには、キャンプだけでなく、登山、トレッキング、カヌー、マウンティングバイクなど、様々な消費文化が存在している。そこでは、アウトドアウェアのパタゴニアやアウトドアカメラのGoProなど、それぞれが独自のブランドの生態系を形成している。

その中で、車を走らせ「自然の中で豊かな時間を過ごすためにキャンプをしよう」という現在の「オートキャンプ文化」の原型を創ったのがスノーピークである。スノーピークがオートキャンプのブームを起こすまで、日本のアウトドアは登山が中心だった。マーケティングで



あるスノーピーク自身が消費文化のインサイダーとなって、フォロワーとやりとりしながら、オートキャンプ文化を共創してきた。この生態系において、スノーピークはまさに Iansiti and Levien がところの「キーストーン・プレイヤー」の役割を果たしている。そして、ハイエンド商品に位置付けられるスノーピークの周りには、コールマンやロゴス、モンベル等多数のキャンプ用品メーカーが存在し全体としての生態系を形作っている。

また、オートキャンプは、海外ではなく、日本で生まれた日本発のキャンプ文化であることも特徴的である。現在、スノーピークは積極的に海外展開を進めており、韓国、台湾で、このオートキャンプ文化が受け入れられ大成功を収めている。一方欧米では、「バックパッキング」や、トレーラーやキャンピングカーを使った「キャラバン」という消費文化がすでに定着しており、スノーピークは必ずしもメジャーな存在として受け入れられていない。こういった市場においては、「バックパッキング」などに携行する「ウルトラライト」というアウトドア小型軽量高機能カテゴリーのブランドとして位置づけられている。

これまでスノーピークが牽引してきたオートキャンプ文化も絶対というわけではない。今、グラマラス (glamorous) とキャンピング (camping) をかけ合わせた「グランピング」という消費文化が盛り上がりを見せている。一部欧米では定着しつつある優雅に自然を満喫できるやや贅沢なキャンプのことである。食事や寝床を宿泊施設が用意するため、自分で特別な道具を準備する必要がない。道具の準備やテント設営、食事など、そのプロセスを作り上げていくキャンプとは違うこの消費文化にスノーピークがどう対応していくのかが注目される。この領域においては、キャンプ用品を中心とした従来のモノづくり一辺倒の姿勢では太刀打ちできない。スノーピークも、日本の代表的建築家隈研吾プロデュースの居住スペースをしつらえ、利用者がそこに来て過ごすスタイルの事業の展開等を図ったが、まだまだ事業として定着していない。一方、スノーピークが今後チャレンジしようとしているのが「アーバンアウトドア：都市でも自然と人がつながる」というカテゴリーである。自宅の庭やバルコニー、近所の公園等、身近な屋外シーンで自然を感じられるコンテンツや商品を住宅関連メーカーと共同開発し、都市居住者やキャンプをやらない人でも楽しめるアウトドアシーンを提案している。同時に「HOME⇄TENT」のコンセプトで、日常でも自然の中でも活動しやすいデザインを追求したアパレル事業を展開している。

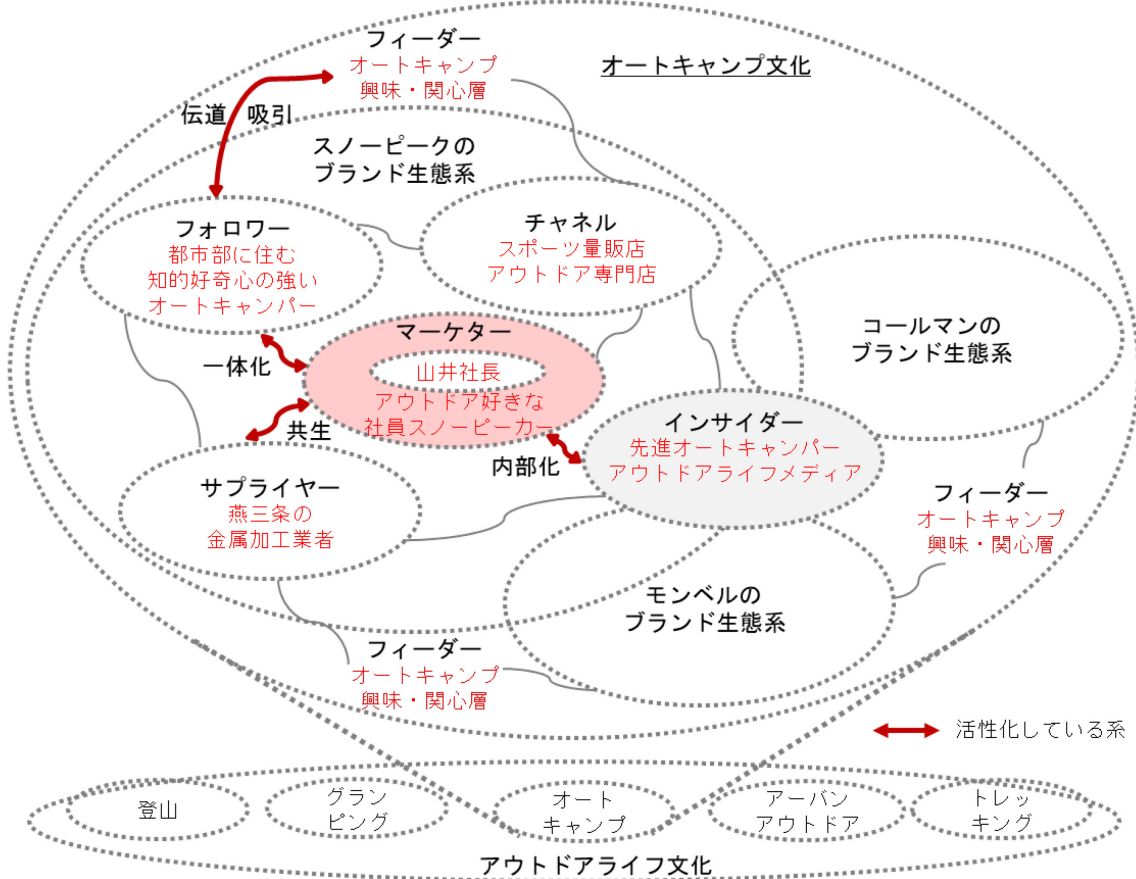
山井社長は筆者によるインタビューに対し、以下のように答えている。「われわれはアウトドアの中でオートキャンプという呼び方にこだわっているわけではない。スノーピークのお客さんがたまたま SUV に乗る人が多いからというだけである。原始的な生活を通じて

人間性を回復するというのが一番目指すところだ。自分たちにとっては、『野遊び』というメッセージが大事であり、アメリカでも『NOASOBI』という言葉を広げたい。」

そもそも車に乗る人口が減少していく中で、オートキャンプという消費文化の先行きは読めない。一方で山井社長もように、社会構造の高度化やデジタルテクノロジーの進化がもたらすストレスに対し、原点に戻り人間性を回復するという行為の重要性は明白である。そういった中で、スノーピーク＝オートキャンプという一旦できあがった認識の枠を超えて、どのように生態系の拡大を図るのか、さらなる進化が求められていると言えるだろう。

上記のようなスノーピークのブランド生態系と消費文化を図式化したものが図13である。フォロワーとマーケターとインサイダーが一体化し、フィーダーの中から新たな顧客層を吸引し続けている。そしてそれをサプライヤーとの共生関係が支えている。しかし、このオートキャンプの消費文化においては盤石とっていいこの形も、その上位のアウトドアライフにおける様々な消費文化に適応するにはさらなる進化を求められている。

図13. スノーピークのブランド生態系と消費文化



### 7-3 スノーピークのブランディング活動

スノーピークが、これまでに指摘したような豊かなブランド生態系の醸成に成功した理由はどこにあるのだろうか。以下では、スノーピークのブランディング活動において核となる要素を抽出し論じていく。

#### 7-3-1 理念と企業メッセージの明確化

スノーピークは、山井社長が入社した1986年の年商5億円の頃に、当時の社員15名全員が参加する形で、企業理念の明文化を行った。以来、理念である“The Snow Peak way”を「経営のコンパス＝目指すべき真北の方向」として、愚直なまでに本気で取り組んできた。このミッション・ステートメントは、本社ビルの全社員が見える位置に掲げられ、朝礼で唱和も行うなど、常に浸透を図っている。以下の文章にもあるように、社員自らが自社商品のユーザーであるということが理念として明文化されているのが特徴である。この理念が、徹底的にユーザーの立場に立った製品やサービスを通じて、人間と自然の豊かなふれあいを実現するという経営の大きな軸になっている。

#### “The Snow Peak way”

私達スノーピークは、一人一人の個性が最も重要であると自覚し、  
同じ目標を共有する真の信頼で力を合わせ、  
自然指向のライフスタイルを提案し実現するリーディングカンパニーをつくり上げよう。  
私達は、常に変化し、革新を起こし、時代の流れを変えていきます。  
私達は自らもユーザーであるという立場で考え、  
お互いが感動できるモノやサービスを提供します。  
私達は、私達に関わる全てのモノに良い影響を与えます。

出所：スノーピーク Web サイト

そして、上記のミッション・ステートメントを基に、スノーピークが生活者と共に創っていく価値や実現したい生活のスタイルを具体的に表現したものが下記のメッセージである。「人生に、野遊びを。」というキーワードを中心に、様々な場面、媒体で訴えかけている。このメッセージは、文明が高度になっていくにつれ阻害される人間性や増大するストレスを自然の中で癒すことの大切さを語ったものである。生活者と共に実現していくビジョンとして、キャンプ愛好家だけではなく、非キャンパーも含め人間性の回復を目指すことを表明している。

### 人生に、野遊びを。

スノーピークは自らの使命を、人間回帰という言葉で表現する。他にないものづくりから生まれた製品を使う人々が、自然に深く包まれることで人間らしさを取り戻すこと。そして、その喜びを知る人を、一人でも多く増やすこと。「人生に、野遊びを。」のスローガンのもと、活動の領域は今やキャンプ場にとどまらず、都市や住宅、オフィスなどにも広がりつつある。かつてスノーピークの道具を使いオートキャンプを楽しんだ幸せな記憶とともに育った子どもたちが、今は親になって、自分の子どもたちと野遊びをしている。自然が気づかせてくれる大きくゆるやかな時間を、日本中、世界中の人々と分かち合うために、スノーピークはこれからも、どこまでも、進化し続けていく。

出所：スノーピーク Web サイト

#### 7-3-2 理念を象徴するブランドの器

スノーピークは、現社長山井太氏の父親である山井幸雄氏が1958年にそれまで勤めていた会社から独立し、「山井幸雄商店」を立ち上げたところから事業をスタートした。幸雄氏は、登山用品や釣り具などを手掛けるとともに、休日のたびに谷川岳などにでかけ、その経験を製品開発に生かしていった。雪を戴いた白い頂という意味を持つスノーピークの名前やロゴには、創業者である幸雄氏が愛した谷川岳への思いが籠められている。社名は一時「ヤマコウ」となったが、太氏が社長に就任するタイミングで、1963年に商標登録をしていた「スノーピーク」に社名変更し、社名と商標が一体となったブランドとして整備を進めていった。



画像出所：スノーピーク Web サイト

その後は、スノーピークウエイ、スノーピーククラブ、スノーピークストア等、様々な場面で、スノーピークという名称とシンボルマークをマスターブランドとして使い露出量を高めている。また、海外においても、商標を獲得し、グローバルブランドとしての育成を図っている。

### 7-3-3 感動レベルのモノやサービス品質

スノーピークの根本には、「自らもユーザーであるという立場で考え、お互いが感動できるモノやサービスを提供する」というモノづくりの思想がある。感動の根底には独自の製品やサービスがあり、それらを通してキャンプのスタイルを変えていったという自負を持っている。ユーザーが最初に手に取ったときに「他社の製品と質感が違う」と思う、実際に使ってみて「使い勝手が段違いに素晴らしい」と気づく、その結果「感動」しファンになる。そんなプロセスを大事にしている。

山井社長が会社に入った頃、世の中には、雨が降るとすぐに雨漏りし、風が吹くとつぶれる 9800 円と 1 万 9800 円のテントしかなかったという。しかし、自らがユーザーとして納得のいく製品開発を進め、最良の素材とテクノロジーをつぎ込んだ「これ以上はない」と思える品質の 16 万 8000 円のテントを開発した。「ハイエンドなアウトドアコンシューマーが年間 50 回、5 年ほどは使えるような耐久性を備えた、本当に使い勝手の良い製品を作ろう」と考えた結果生まれたのがこの製品だという。同社は、ファンを生む上で一番の核になるのは他社と圧倒的に差異化した製品、サービスの提供であると考えている。例えば、嵐の日にキャンプをする際、周囲のテントやタープが風でつぶれたにもかかわらず、スノーピークのキャンプ用品を使っていた人は不安なくキャンプを楽しむことができた。こんな経験をするとユーザーは、「スノーピークの製品を使っていてよかった」と思ってくれるというのである。

また、スノーピークは、他社の真似をせず、オリジナルを貫くという点にもこだわっている。そもそも、スノーピーカーという熱烈なフォロワーが生まれたきっかけは、潜在的に望んでいたにも関わらず満たされなかった彼らのニーズに、独自の発想でオリジナルの商品を提案したところにある。売れ筋の商品に追随してくる他社が多い中、スノーピークのこの姿勢が、ハイエンドなポジションを維持し続けている大きな要因になっている。

### 7-3-4 永久保証制度

スノーピークの製品には保証書がついていない。これは製品の保証をしないという意味ではなく、むしろ保証期限を定めることなく製品の保証をするということである。永久保証といっても、すべてが無料という訳ではない。故障やテントの破れ等、製造上の欠陥が原因の場合は無料の修理サービスが受けられるが、経年劣化やユーザー自身の過失などの場合には適正な価格で修理を行う。いずれにしても、多くのメーカー商品では無料保証期間が 1

年程度であり、一定期間を過ぎると有料保証にも応じないケースが多いのに比べると、ユニークな対応である。

そしてこれは、スノーピークのモノ作りの思想を象徴しているとも言える。スノーピークの製品はフィールドでガンガン使ってこそ真価がわかるように作られている。製品を愛しているからこそ、メーカーが自社の製品の品質に責任を持つのは当然であるという考え方で、価格も高めに設定されている。永久保証を宣言することで、「実際に使い勝手がいい、壊れなくて長持ちする、長期的に価格に見合う」という価値を象徴的に理解してもらうことが可能となる。そして、モノの良さだけでなく、アフターサービスも含めた購入者の感動体験を、他者に広げてもらう動力にもなっている。実際、ネット上にあるユーザーのアフターサービスに対するコメントを見てみると、いくつか批判的な意見も見られるが、総じてスノーピークへの高い評価につながっている。

通常のメーカーからしてみると、永久保証は、自社だけではなく部品や部材の供給業者にも関わる問題で、そう簡単にコミットできるものではない。しかし、スノーピークがこういった対応をできるのは、サプライヤーである燕三条の地場産業との持続的な共生関係があるからともいえるのだろう。

日本の製造業における品質や機能の向上が、事業の成果や収益に結びついていないと言われることが多い。多くの企業が従来からある良品廉価の発想を脱することができずに、品質を価格という価値に転換できていない。言い換えれば、価値を評価してくれる顧客を見つけきれない、ブランド価値を形成できていないという問題でもある。そして、スノーピークの強気の価格設定と永久保証制度、それを支えるブランドの形成は、この問題への一つの答えのようにも思える。さらに生活者の観点から見れば、いいものであれば作者に敬意を払って高くても買う、修理しながら長く使い込んでいくというまさにエコロジーの価値観の実践にもつながっているのである。

### 7-3-5 キャンプイベント「スノーピークウェイ」の実施

「スノーピークウェイ」とは、会社のミッション・ステートメント名でもあるが、一方で顧客とスノーピーク社員と一緒にキャンプを楽しむイベント名としても使われている。このイベントは1998年からスタートし、現在は年間12回、全国各地で開催している。年間の参加者数は約1万5,000名。スノーピーク社員が直接顧客と交流することにより、スノーピークの魅力や目指す方向を伝え、製品の使用上の課題などユーザーの声を聞く場となっ

ている。

イベントの目的は営業や購買促進ではないので、その場で顧客に製品を売り込むことはないという。あくまでも顧客との直接的な接点の場として位置づけている。顧客も社員も同じアウトドアユーザーであるため、顧客の話は実感を持って伝わり、そこから製品の改良も進んでいく。社員にとって、通常のメーカーではなかなかありえない、ユーザーから直接ほめられたり、叱られたりする貴重な機会となっている。また顧客もキャンプに参加することにより、スノーピークの取り組みを自分事として捉えるようになり、ファン化がさらに進んでいく。

スノーピークウェイでは、たまたま隣あった家族同士が友達になることもよくあるという。スノーピークの製品を使うことによって顧客同士がつながり、スノーピークを媒介としたコミュニティが形成されていく。そして社員はこうした体験を通じて「真の顧客は誰か」を理解し、自社を「顧客を幸せにしている会社だ」と実感し、「会社が愛され、顧客に支えられている」ことを確信する。

このイベントは、オートキャンプブームが終わった後、悪戦苦闘していた中から生まれたものである。当時、ブームの終焉によって、キャンプイベントが日本中から消えていた。そうした中、「自分たちの存在意義はわからないが、それでもユーザーの顔を見ると仕事を頑張れる」という社員の提案を元に企画された。今では恒例となっている「焚火トーク」はこのときからスタートしている。焚火を囲んで、社長や従業員がアウトドアの楽しみ方について話すと同時に、顧客から製品について様々なレビューをもらう。そういった中から、経営改革のヒントを得て、それを実行することで、売上高は再びプラスに転じていった。マス消費者への調査ではなく、真の顧客の声を聞くことで、立ち直りのきっかけと自社の存在意義の確信を得る機会ともなったのである。

### 7-3-6 顧客間の情報交換の場「ネットコミュニティ」の運用

「スノーピークウェイ」は、直接ユーザーと対話ができる貴重な機会である。しかし、毎日開催できるわけではないし、物理的な制約もある。そこで同社では、日常的に顧客とコミュニケーションをとるために、自社運営のコミュニティサイト「スノーピーククラブ」をいち早く立ち上げている。「プロダクトレビュー」「アウトドア料理レシピ」「おすすめキャンプ場」等、アウトドアについてのトピックをユーザー自ら書き込むと同時に、他の顧客のトピックを自由に閲覧することができた。2016年までに登録メンバー数は約7万人に達した

が、システム管理会社のサービス終了に伴い、FACEBOOK や Instagram に運用の中心を移した。また、アウトドアという環境もあり、モバイルメディアの普及に合わせて、今はアプリに力を入れている。アプリの中で、キャンプの設営手引きを提供し、ユーザー間の交流の場を提供することも検討している。また、オフィシャルではない、ファン主体のコミュニティも別途存在し、他のブランドとの比較検討等オフィシャルではやりにくい情報の交換も行われている。

SNS はその性格上、時に「炎上」が起きることもある。だからといって消極的になるのではなく、積極的にコミュニケーションを行うことが大事だという。しっかりと顧客の声を聞き、それに社員が真摯に交流、対話することで顧客にもその姿勢が伝わる。そして、SNS を通じて交流した顧客同士が全国各地で集まって、キャンプに出掛けるなどの新たな動きも生まれている。

このように、リアルなキャンプイベントとインターネットを活用した場の提供を同時に行うことが、ユーザーと会社との結びつきをより一層深めている。こういった取り組みにより、コミュニティの輪が広がり、顧客にとっての特別な存在としての認識がさらに広がっている。

### 7-3-7 顧客のロイヤル化を進める仕組み「ポイントカード」の運用

ファンになった顧客がスノーピークの世界をさらに楽しむための仕組みとして「ポイントカード」が発行されている。上位になるほど、ポイント付与率は高まり、貯めたポイントは非売品のオリジナルギフトや提携キャンプ場の優待などのサービスと交換できる。ポイントカード会員は約 30 万人（2018 年 4 月 2 日時点）で、1 年間の購入金額に応じてレギュラー、シルバー、ゴールド、プラチナ、ブラックという 5 つのランクを設けている。1 年間にシルバーは 10 万円分、ゴールドは 20 万円分、プラチナは 30 万円分の製品を買い求めることを条件にしており、最高ランクのブラックカードはプラチナの中から累積の購入金額が 100 万円に達したお客様に送っている。さらに、2017 年には累積の購入金額が 300 万円以上、ポイント付与率 8 % のサファイアカードを発行した。

山井社長によると、2018 年 4 月時点でプラチナの保有者が約 1 万 3,000 人、ブラックカードの保有者は 2,300 人程とのことで、ゴールド以上の保有者はカード会員全体から見ると、6%程度にすぎないが、この層の売り上げが全体の 2 分の 1 近くを占めているという。それだけスノーピークは、その製品やサービスに深く興味を持っている熱心な顧客に支えら



れているのである。また、2013年11月末にはブラックカードの顧客に本社に来てもらい、敷地内にあるキャンプ場で「ブラックカードホルダーナイト」を初めて開催。日本中から約200人が集まり、社員とともにキャンプを一緒に楽しんだ。現在も、ブラックカード会員を対象としたキャンプイベント「Snow Peak Way Premium」のほか、新商品発表会「Snow Peak Special Meeting」などの限定イベントにてコミュニケーションを深めている。

単なるお得なポイントカードではなく、カードのランクを上げることでロイヤルカスタマーになれるという意識を顧客にも与え、フォロワーをさらに熱心なフォロワーへと進化を促す仕組みとなっている。

#### 7-4 スノーピークのケース研究まとめ

スノーピークのブランド生態系を確固としたものに行っているのは、熱狂的フォロワーいわゆるスノーピーカーの存在である。核となるフォロワーが自然とブランドの「伝道師」となって、フィーダーの中から新しいフォロワー候補を「吸引」し続けている。

また、スノーピークの社員と顧客との距離の近さも特徴的である。そして、社長をはじめ多くの社員自身が熱烈的なスノーピーカーであり、かつ、アウトドアのヘビーユーザーである。スノーピークの marketer 自身がキャンプ文化に慣れ親しみ、新しいギアの開発や使い方の提案によって、キャンプ文化をリードするインサイダーなのである。一方、キャンプ用品を使いこなし、新しいキャンプスタイルを発信するブロガーの中には、多くの熱狂的なスノーピーカーが混ざっている。このように、スノーピークのブランド生態系が特徴的なのは、marketer とフォロワーが「一体化」し、さらにインサイダーに「内部化」することで、3者が垣根のない同心円状の関係にある点である。

Holt は「インサイダー」をカテゴリーカルチャーの門番であり影響力が大きい存在と定義した。そして、インサイダーの特徴はカテゴリーカルチャーの商業化を強く否定するところにあり、フォロワーほどブランドに価値を置いておらず、ブランドに本物性を授けもするが、奪いとりもするとした。それに対して、特にオートキャンプという消費文化においては、スノーピークがその真ん中に位置し、インサイダーにとっても切っても切れない存在になっていることが見て取れる。

さらに、燕三条という金属加工が集積している地場産業を基盤としたサプライヤーネットワークが自社の商品力や品質の基盤となっている。発注者、下請けという関係を越えたこの共生関係が、スノーピークのブランド生態系を強く支えている。

そして、このようなブランド生態系の醸成に、どのようなブランディング活動が寄与しているのか。その起点となるのは、「人生に野遊びを」という企業メッセージである。これはオートキャンプ用品を購入するといった消費のもっと奥底にある生き方のビジョンを表明したものである。社会構造の高度化やデジタルテクノロジーの進化がもたらすストレスに対し、キャンプ愛好家のみならず多くの都市生活者が目指すべき、人間性回復の重要性を指し示している。

そして、メーカーとしてのスノーピークの核となるブランド体験は、「感動レベルのモノやサービス品質」と「永久保証制度」にある。過剰とも言える品質を提供し、オリジナルを貫くというスノーピークのこの姿勢が、ハイエンドなポジションを維持し続けている大きな要因になっている。

さらに、キャンプイベント「スノーピークウェイ」は、社員と顧客が直接的に交流し、製品使用上の課題などユーザーの声を聞く場となっている。同時に、イベントを通じて顧客同士がつながり新たなコミュニティが形成されるきっかけともなっている。また、他社に先駆けて行ってきた「ネットコミュニティ」の運用は、日常的に顧客と会社の結びつきを深め、地域を超えたコミュニティの輪が広がりを生んでいる。このように、リアルなキャンプイベントとインターネットを活用した場が結びつき、熱狂的なフォロワーの形成に大きく寄与している。さらに「ポイントカード」の運用は、顧客のロイヤル化をさらに推し進め、購買に結びつける仕組みとなっている。

## 第8章 ケース研究2:ヤッホーブルーイング

### 8-1 ヤッホーブルーイングの企業概要

ヤッホーブルーイングは、1996年に設立されたクラフトビール（職人が作るこだわりのビール）のメーカーである。クラフトビールメーカーとしては業界最大手、ビール業界全体では大手5社に次ぐ第6位となっている。エールビールの「よなよなエール」を代表製品として、2005年度以降、13期連続で増収増益を続けている。創業の経緯は、親会社である星野リゾートの代表星野佳路氏がアメリカ留学時にマイクロブルワリーのビールを飲んでそのおいしさに魅了され、「日本にもこんな個性のあふれる味わい深いビールを紹介したい」と考えたことがきっかけとのことである。2014年からキリンビールとも業務・資本提携を結び、生産の一部を委託している。2017年には、日本ハウスホールディングスから銀河高原ビールの全株式を取得した（表6）。

表 6. ヤッホーブルーイング 会社概要

会社名	株式会社ヤッホーブルーイング
本社	長野県北佐久郡軽井沢町長倉 2148
設立	1996年5月2日(創業は1997年)
事業内容	クラフトビールの製造・販売
代表者	井手直行(代表取締役社長)
資本金	1,000万円(星野リゾート 66.6%、麒麟麦酒 33.4%)
従業員数	139名(2018年4月)
主要子会社	銀河高原ビール 100%
会社沿革	
1996年	ビール製造免許取得
2000年	発泡酒製造免許取得
2002年	有機農産物加工酒類製造業者認定
2004年	食品営業許可
2014年	キリンビールと業務・資本提携、生産の一部を委託
2015年～	毎年5月よなよなエールの超宴 in 新緑の北軽井沢開催(1000名規模)
2017年～	よなよなエールの超宴 in 神宮外苑軟式球場開催(4000名規模)
2017年	日本ハウスホールディングスから銀河高原ビールの全株式を取得

出所：ヤッホーブルーイング Web サイトを元に作成

## 8-2 ヤッホーブルーイングのブランド生態系と消費文化

### 8-2-1 熱狂的フォロワーの存在

ヤッホーブルーイングでは、ブランドを支える熱狂的フォロワー（ファン）を「知的な変わり者」という言葉で表現している。「だって、コンビニやスーパーで気軽に手に入るビールや、量販店で買える安いお酒を手にとらず、わざわざ通販で、一缶あたり数十円高いビールを買ってくれる人たちです。ビールにそこまでこだわりがある人たちだから、きっと持ち物やライフスタイルにもこだわりがあって、周囲から見れば『ちょっと変わった人』なのかもしれません。でも、人を不愉快にするような変わり方じゃなくて、むしろ、じっくり飲んで話を聞いてみたいような、センスの良い変わりっぷりなんだと思う。」（井手 2016 p. 89）

さらに、フォロワーの具体例を挙げて以下のように述べている。「北海道の公務員の方でした。普段は、自己主張するタイプではないらしく、礼儀正しい、どちらかと言えば物静かな方です。しかし、転勤になると利尻島や礼文島を希望されるらしい。理由を尋ねると『誰も行きたくないところに行きたい』そうで、特性で『マイノリティ志向』です。さらに、引っ越しの挨拶やお世話になった人の御礼に『よなよなエール』を渡すそうです。『何ですか』と聞くと、『みんな知らないじゃないですか。私の一端を知ってもらおうと思って』とおっしゃる。その人は、普段はまじめな人なのだが、本当は『知る人ぞ知るへんてこなビールが好き』な、面白い一面をお持ちなんです。そして彼は、自分が口に出せないことを、私達のビールで表現していたのです。」（井手 2016 p. 218）

ヤッホーブルーイングが上記のような自社のフォロワーを徹底的に重視するきっかけとなったのは、ファンに対して「よなよなエール」を好きな理由を聞いたインタビュー調査であるという。調査では「ただビールが好き」という人も、「この味でなきヤダ」という人もいたが、「もう全部が好き！」と社員でもないのにヤッホーブルーイングのビールを宣伝してくれる層がいたという。また、「よなよなエール」を飲むことで得られるベネフィットをインタビューの中から分析し、「自己確信」や「共感」、「仲間づくり」「癒し」、「理想像の実現」といった要素を導き出している。そして、同社ではこのブランドファン層に注目し、この層を「伝道師」として如何にサポートし育てていくかに注力したとのことである。

筆者によるインタビューに対して、井手社長や担当スタッフは以下のように答えている。「熱狂的なファンは、現場のスタッフが名前も知っている。本気の熱狂的なファンで、井手社長自ら名前も知っている人は、50人くらい。現場のスタッフが知っている人を加えると100人以上になるはず。基本は、ビール好きで内向的で、マイノリティの人がベース。熱狂

的なファンの中には 2 種類いる。①好きな商品やブランドをあまり知られてほしくない、自分の中だけで囲い込んでおきたい、嗜好品は人に紹介するものではない、人それぞれだからすすめないという人。②自分のロイヤリティも高いし、人にも紹介したいという人。」

「仲間を作る」という特性があるからといって熱狂的フォロワーがすべてブランドの伝道師になるわけではない。しかし、中には人に伝えることに価値を感じてくれる人も多い。まさに、一部のフォロワーが「伝道師」となって、移り行くリーダーの中から、次のフォロワー候補を自然と「吸引」していく流れが出来上がっているのである。

### 8-2-2 パーソナリティを共有し一体化するマーケッターとフォロワー

また、「知的な変わり者」とは、ヤッホーブルーイングの社風でもあり、ブランドのパーソナリティでもあるという。それも後押しとなって、自分たちの「個性」を知って興味を持ってもらうことが、ファンになってもらうことであるという確信につながっていった。

また、全社員をニックネームで呼び合うというのも同社の特徴だ。社長は以前通販サイトで店長を務めていたことから「てんちょ」、ちょっと老けて見える若手社員を「なお G」、そして、部署名も広報担当を「よなよなエール広め隊」、通販営業は「i・通販団」、人事・総務は「ヤッホー盛り上げ隊」、物流は「ハッピーお届け隊」などと呼んでおり、名刺にも大きく記されている。こういった「ユーモア」の要素は、大手ビールメーカーにはけっしてできないヤッホーブルーイングの個性となっている。この「知的な変わり者」「面白さやユーモアを真剣に追及する価値観」は、マーケッターと熱狂的フォロワーに共通するアイデンティティであり、両者が「一体化」する源になっている。

### 8-2-3 クラフトビールのインサイダーによる承認

クラフトビールの消費文化にも、様々なインサイダーが存在する。イラストレーターである藤原ヒロユキ氏は、クラフトビール好きが高じて、ビール評論家として様々な情報発信を行っている。日本ビアジャーナリスト協会の代表、季刊「ビール王国」の編集主幹、日本地ビール協会のマスター・イバリュエーターといった様々な肩書を持ち、コンテストのジャッジを務めたり、ビールイベントを主催したりしている。ジャパン・ビア・タイムズは地ビール・クラフトビールをテーマに日本語、英語の両方で表現するフリーペーパーである。全国 250 箇所のクラフトビールバー、レストラン、醸造所や各地で行われる地ビールイベント等で配本すると同時に、Web サイトや Twitter も展開している。編集長はライ氏で、クラフ

トビールにまつわるニュースやビールの知識等、様々な情報発信を行っている。その他個人で、SNS 等で様々なクラフトビールの飲用体験を情報発信している人たちも多い。

クラフトビールのインサイダーとヤッホーブルーイング・よなよなエールとは、どのような関係性にあるのだろうか。筆者によるインタビューに対し、井手社長は「そういった人たちとの接点は多く、関係は良好であるが、あくまで中立的である。ビールの品種や銘柄のマイノリティにフックしている人たちであり、ヤッホーが目指すところとはやや異なるかもしれない。」と答えている。日本のクラフトビール文化を牽引しているヤッホーブルーイング・よなよなエールは、本物のクラフトビールとしてインサイダーからしっかりと承認を得ている。しかし、ヤッホーブルーイングが目指すのはクラフトビールの普及品であり、輸入品・国内品に限らずよりマニアックな銘柄を求める傾向にあるインサイダーとの関係は中立的であると言えるだろう。

#### 8-2-4 クラフトビール文化を応援するチャンネルとの共生

ヤッホーブルーイングが一般的な酒類業界と異なるのは、問屋の依存度が低く、小売りとの直接的な取引が多い点にある。特にコンビニ流通に直接取り組んだのは大きな転換点であった。その相手となったローソン（ナチュラルローソン）は、2006 年からよなよなエールの取扱いを始め、専用のプライベートブランドが売れたのもきっかけとして、クラフトビールに本腰を入れるようになった。手書き風のポップを作るなど、売り場にもこだわり、クラフトビール文化の普及に一役を買っている。

また、成城石井、紀伊国屋等、個性的な食材を扱う小売店は、クラフトビール文化を理解し、売り場構成にも工夫が見られる重要な流通業者である。年々クラフトビールの扱いを増やし、ヤッホーブルーイングの売れ筋商品だけでなく海外のクラフトビールも扱っている。

そして、現在のヤッホーブルーイングの伸長を下支えした EC サイトを展開する楽天によるサポートも大きい。ヤッホーブルーイングのビールを置いているビアレストランとの関係も含め、クラフトビール文化、そしてその普及に努めるヤッホーブルーイングを応援することで、チャンネル側にもメリットをもたらし、相互の共生関係が生まれている。

#### 8-2-5 本物の素材と品質を支える生産体制

よなよなエールの複雑な味は 4 種類の自然の原料のみによって作られる。すなわち「麦芽」と柑橘類を思わせる香りが特徴の米国品種のカスケードという「ホップ」。そして、通

常のラガー酵母とは異なる「エール酵母」とミネラル分の高い浅間山系の「水」である。他の原料である小麦は、一部軽井沢産を使う軽井沢高原ビール以外は輸入品を使っている。ホップも同様、作り出す味や香りに合わせて様々な産地のものを使い分けている。

製造チームは、大学で微生物の研究を重ね、アメリカに留学しビールの醸造を学んで会社の立ち上げに参加した「あーすい」というニックネームのスタッフを始め、常にそのビールの目指すイメージに合う素材を的確に見極め、高い品質を保つための日々の品質管理を徹底して行っている。製造委託しているキリンビールにおいても、同様、ヤッホーブルーイングのレシピに沿って、厳格な品質管理が行われている。

いずれにしても、ヤッホーブルーイングとサプライヤーの関係は、一つの産地や地域に依存した地ビールとは異なるものとなっている。

#### 8-2-6 フィーダーによる地ビール離れ

ヤッホーブルーイングは現在のように増収を続ける以前に、8期連続の赤字も経験している。1990年代の後半、日本で地ビールブームが巻き起こった。その結果、小規模なブルワリーのビールはすべて「地ビール」と呼ばれ、観光地でしか飲めない特別なビールとして大流行した。ヤッホーブルーイングも、個性的でおいしいクラフトビールを広めるという当初の思惑とは関係なく、長野の地ビールとして位置づけられ、売れに売れ品切れが相次ぐという状況であった。しかし、地ビールの品質は玉石混交で、大量生産できないため価格も高く、すぐに客離れが起きてしまった。地ビールブームが下火になると、物珍しきで購入した客（フィーダー）が一気に離れ、業績も急低下した。観光需要や新製品好きの顧客は開拓できたものの、まさに「夜な夜な飲んでくれる」リピーターの獲得ができていなかったのである。

#### 8-2-7 ヤッホーブルーイングを取り巻く消費文化

ビールの本場といえばよくドイツと言われる。各地域のビール祭り「オクトーバーフェスト」なども有名である。また、イギリスやアイルランドのパブ、ベルギービール、テキーラと一緒に飲むメキシコビールなど、各国には、様々なビールの消費文化が存在する。そういう中で、日本の大手ビール会社が培ってきたビール文化の主役は、冷やすと美味しく、夏場にごくごく飲む下面発酵酵母を使ったラガービールである。そのほとんどがピルスナータイプと言われるもので、軟水が多い日本での生産が比較的容易であったことも、このタイプが主に飲まれている理由と言われている。飲食店で、「とりあえずビール」とか「まずは

生ビール」というと、銘柄関係なくビールが出てくる。ビールは日本人の最大公約数的な好みに合うものとして、洋食、日本食問わず様々な飲食シーンに定着している。

それに対して、ヤッホーブルーイングが作っているのが、上面発酵酵母を使った香りとお味の深いエールビールである。ややぬるめの方が、香りを味わって飲むのに適しているとされる。そしてこのエールビールが、今まで大手メーカーが作ってきたビールとは異なる、小規模醸造ならではの個性のあるクラフトビールのスタンダードになっている。ヤッホーブルーイングが、比較的安い価格設定で、瓶ではなく扱いやすい缶にこだわり、普及の努力をした結果ともいえる。ヤッホーブルーイングの再成長は、一旦下落した地ビールブームを日本におけるクラフトビール文化の創造に置き換えていく作業であったともいえるだろう。

クラフトビールの消費文化とは一種類のビールをごくごく飲むというよりも、個性ある様々な種類のビールの味を楽しむものである。よなよなエールのヒットをきっかけに、日本でもこのようなビールの飲用スタイルが広がっている。小麦使用の白ビールであるヴァイツェンやフルーツビール、アメリカ西海岸で広がりつつあるペールエールの苦みとアルコールをさらに強くしたような IPA (India Pale Ale) といったビールを扱う店が増えている。

筆者によるインタビューに対し、井手社長は、お手本とするアメリカのクラフトビール文化のあり様について、以下のように答えている。「アメリカは日本より 10 数年早く、クラフトビールが解禁になった。日本はそれを追いかける形で、同様の流れの発展を遂げている。クラフトビールの顧客層は 30~40 代で、可処分所得が少しだけ高く、知的な人が多い。西海岸の IT 業務に携わる層のイメージで、スタバの顧客とも似ており、そのアルコール版と言ってもいい。ブルーカラーとか超高級志向の人とはまた違う。自然派指向で、古いものより新しいものが好きで、マスというより多様性を好むような層である。」

日本ではクラフトビールの立ち位置がまだ不明確な状態であるが、ヤッホーブルーイングは、米国のクラフトビール協会による定義である①独立資本 (大手アルコールメーカーの資本が一定以下)、②規模が一定数以下 (大手より小規模~規模の定義は、クラフトビールトップ企業の成長に合わせて変わっているが)、③麦芽 100%ビールがメイン (変なビールまがいを入れない) を守り、小さな醸造所が作る個性的なビールを楽しむ文化を日本に根付かせようとしている。

ワイン&スピリッツ専門誌「ウオンズ」が 2016 年 6 月に産出した推計値によると、2013 年のクラフトビールの市場規模は 2,298 k1、2014 年 2,862 k1、2015 年 3,663k1 と急激に伸びている。実際、町の飲食店でクラフトビールを扱う店も増えている。しかし、ビール市

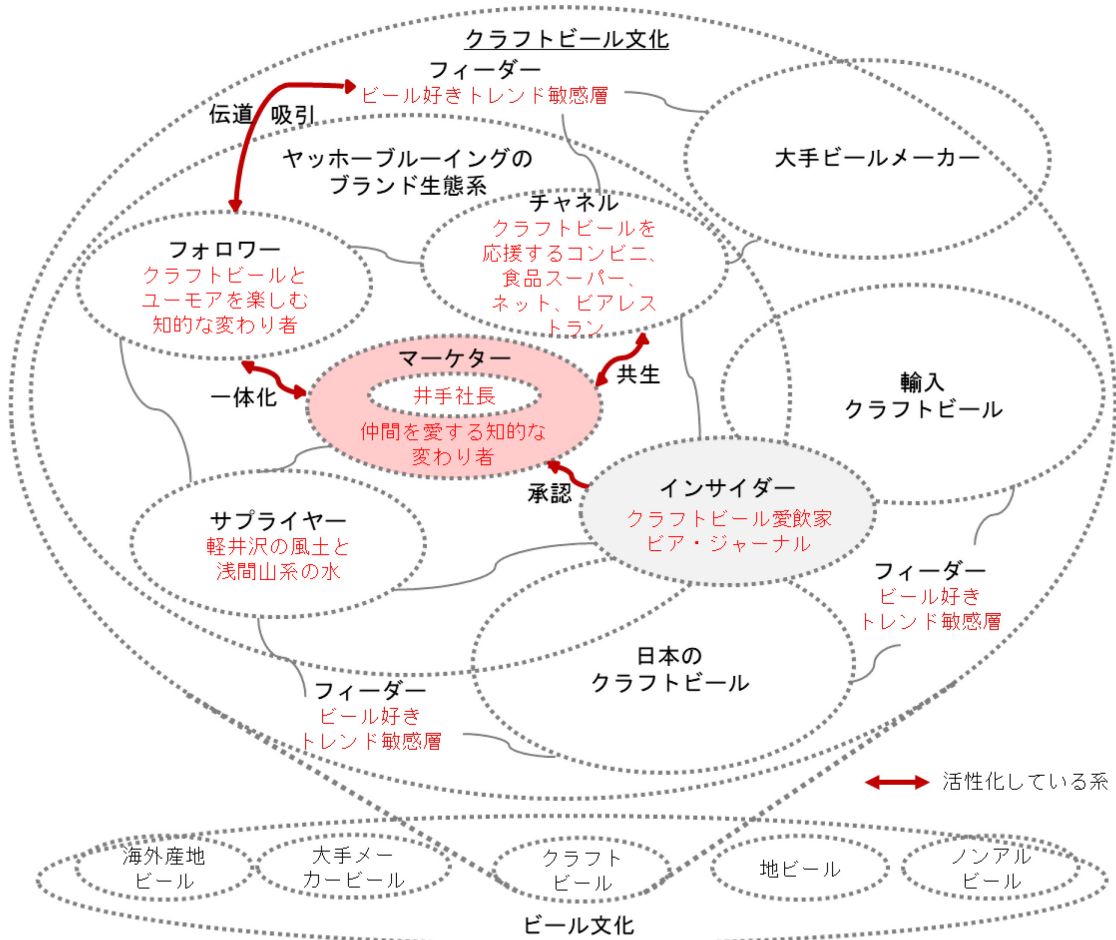


場全体に占める構成比は 0.86%と、まだ1%にも満たない。クラフトビールがビールマーケット全体の 10~20%に達しているアメリカの西海岸などに比べたら微々たるものである。そういった中で、大手ビールメーカーがクラフトビール市場に参入し、コカ・コーラの「クラフティ」やサントリーの「クラフトボス」など、「クラフト」という言葉が拡大解釈され、流行語として消費される傾向もみられる。

ヤッホーブルーイングとしては、様々なバリエーションや参入者を生み出しながら、自らが「キーストーン・プレイヤー」となることで、クラフトビールの消費文化を地ビールの二の舞にならない形で、成長・定着化させていくことが課題となっている。

図 14 がヤッホーブルーイングのブランド生態系とその消費文化を図式化したものである。マーケターとフォロワーの一体感を武器に、日本におけるクラフトビールの消費文化を単なる流行に終わらせずに定着させることがその生き残りの鍵となると考えられる。

図 14. ヤッホーブルーイングのブランド生態系と消費文化



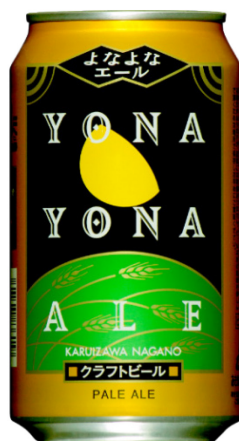
### 8-3 ヤッホーブルーイングのブランディング活動の特徴

#### 8-3-1 ミッションの明確化

「ビールに味を！人生に幸せを！」をキーワードとして、「画一的な味しかなかった日本のビール市場に、バラエティーを提供し、個性豊かな新たなビール文化を創出する。」これがヤッホーブルーイングのミッションであり、顧客と共に創り上げていくビジョンである。その価値を実現するために、「おいしいエールビールを、夜な夜な飲めるようにして、ビールファンにささやかな幸せをお届けする」というのが、創業以来培ってきた同社の基本方針である。そして、この基本方針を実現するために、会社の業態を単なるビール製造業ではなく、「ビール製造サービス業」と定義している。単に、ビールを造って提供するだけでなく、ファンや顧客と楽しむ企画やイベントを行い、楽しんでいただくというのが同社のスタンスである。このビジョンと業態の定義が起点となって、自社従業員だけでなく、様々な取引先や顧客と共有され、具体的なアクションに結びついている。

#### 8-3-2 個性あふれるブランドの器

「ヤッホーブルーイング」という社名もそうだが、「よなよなエール」というネーミングは、大手が作るビールや地名が入った地ビールの名称とは一線を画している。また、下記にあるように、花札をモチーフにした和風で、黒を多用した缶のデザインも、他の銘柄との違いを引き立たせている。同社の「知的な変わり者」というブランドパーソナリティは、その後発売された「インドの青鬼」「水曜日のネコ」「東京ブラック」「僕ビール、君ビール。」などのネーミングやパッケージ戦略にも一貫した形で反映されている。



画像出所：ヤッホーブルーイング提供

同じヤッホーブルーイングの中でも、軽井沢高原ビールは地域の文化に根差したものであるのに対し、よなよなエールを始めとした各商品は、全国におけるニッチブランドを目指した位置づけとなっている。

### 8-3-3 リアルとオンラインの乾杯イベント

ヤッホーブルーイングは、都内に7店舗よなよなエールの公式ビアレストラン「YONA YONA BEER WORKS」を展開し、顧客との直接接点作りを行っている。また、ヤッホーブルーイングのスタッフによるFaceBookでの映像配信なども行われている。スタッフによる「乾杯」で飲み始めると、FaceBookのコメントにも「乾杯！」などと書き込まれる。また、これに加えて、より多くの顧客にも参加してもらえる仕組みを取り入れている。その例が2014年に発売した「僕ビール、君ビール。」の新発売プロモーションである。店頭発売時には「かえる捕獲大作戦」と題し、全国47都道府県で製品を見つけたら「〇〇(県)で捕獲！」とSNSで投稿するよう促し、スタッフも東京23区内のローソンを回って捕獲ツイートを行った。情報が拡散されるとファン以外の顧客層にも情報が届き、パッケージデザインが従来のビールとは違うインパクトがあり「何それ?」「かわいい」といった話題をさらった。この「かえる捕獲大作戦」は、ビールを選ばない若者へも情報を届けることで狙い通り全国に波及し、販売数の伸長につながったという。

また、2017年の1月にはWeb動画「ネオ三本締め」を公開した。ビールファンの「飲み会の終わりはダラダラしがち」という意見に注目し、飲み会や宴会の締めの課題は「一体感の醸成」なのではないかと捉えた。そこで、これまでの「手締め」を継承しつつ革新的な飲み会の締めとして「ネオ三本締め」を開発し、Web動画を制作した。これは、再生回数を増やし情報の拡散を図るとともに、自社のフォロワーにも撮影に参加してもらい、一緒に楽しんでもらうことを意図した。ファンが参加し、ファンの輪がさらに広がっていく様子をWEB動画で体感することで、一般のフィーダーがブランドのフォロワーに変わるきっかけを提供しようとしている。

### 8-3-4 熱狂社員が運営するミートアップイベント「超宴(ちょううたげ)」

ヤッホーブルーイングは、顧客と社員が直接顔を合わせて、一緒にビールを楽しむ体験型イベントを行っている。従来から、「宴」と呼ばれる100人規模のイベントを頻繁に行ってきたが、すぐにチケットが売り切れることから、2015年から大規模イベントとして、毎年5

月に北軽井沢で「超宴」を開催している。2016年には約1,000人の参加者が詰めかけた。社員と顧客と一緒にビールを飲むだけでなく、音楽、クイズやビール造りセミナー、キャンプファイヤーなどの企画を用意し、顧客を楽しませている。このイベントは、駐車場の誘導員、会場の設営、司会進行からビールのサーブ至るまで、ほとんどが社員によって企画・運営されているのが特徴だ。

さらに、2017年10月7日には、東京の神宮外苑軟式野球場で約4000名規模の「超宴」を開催した。東京に場を移し、定員を1000人から一気に4倍に拡大した。



神宮外苑軟式野球場「超宴」 撮影日：2017年10月7日

筆者も事前に入場券を購入し、神宮外苑で開催された「超宴」に参加した。入り口でグラスと食券とストラップを渡され、ヤッホーの流儀に従い、自分のニックネームをその場で記入しストラップに入れて首にぶら下げた。当日は曇り、前日まで続いた雨でせっかくの芝生の敷地にマットを引いていたのは残念であったが、途中から晴れてきて、会場には非常に多くの人が集まっていた。

参加者の年齢も、家族連れもいれば、男性や女性だけのグループや若者のグループなど様々だった。それぞれ、テーブル席に座ったり、簡易テントを持ち込んだり、レジャーシートを敷いたりして、ビールを飲みながらステージのライブを聞いたり、セミナーに参加したり、思い思いのスタイルで楽しんでいた。参加者は、クラフトビールの一般的なドリンク層と比べると、比較的若めで女性が多いように感じた。ビールも、限定品含めヤッホーブルーイングの様々な銘柄を楽しむことができた。

2017年10月22日に掲載された@DIME編集部による10月7日当日の会場参加者への取材内容を以下に引用する。

『『アメリカン IPA が好きです』『ベルギービールのランビックから流れてきました』という、いかにもビール好きな話が飛び交うのは当然とはいえ、『どんなビールがお好きですか?』とたずねると、次から次へと銘柄が出て来てもうどうにも止まらない。原料のホップの銘柄もスラスラロに出てくる、筋金入りの愛好者が予想以上に多かった。『IPA にはまって、よなよなエールにたどり着きました』という女性もいれば、『白ビールが好きだったのですが、よなよなエールに出合ってから IPA に目覚めて』という女性も。なんでも Instagram を通じて知り合い、よくクラフトビールのお店に集まっては飲んでいるという熱烈ビール女子たちであった。缶ビールの空き段ボール箱に座っていた男性は、『よなよなエールの会社に興味がある。就職したい』という IT 系の 20 代。「いやあ、普段はビールは初めの一杯ぐらいだけど、今日は友だちに誘われて」という普通のフェス好きもゆるゆるとグラスを傾ける。『毎晩 1 本だけヤッホーのビールを飲んで、その後はコストコで買った安いビールを飲んでます』と微笑ましい話をしてくれたご夫婦。『自分も造ってるんで』とエールの飲み比べに余念のない地ビール家。さまざまな人々が思い思いにビールを楽しんでいた。」

ドイツの「オクトーバーフェスト」など、ビールにはこういった屋外イベントが馴染み安く様々なものがあるが、自社単独でこれだけ大規模なイベントを開催しているのはあまり例を見ない。大手ビールメーカーならともかく、ヤッホーブルーイングの企業規模にしては、大々的なイベントである。筆者によるインタビューに対し、井手社長は、このイベントとブランドの関係について、以下のように答えている。

「最初、軽井沢のキャンプ場を借りて泊りがけでイベントを行った時、コアなファンしか来ないと思っていた。が実際には、3~4 割がイベントに初めて参加したライト層だった。このイベントでよなよなエールを初めて飲んだという人もきた。これは、コアなファンが友達を連れてきたことが原因だった。4000 人規模のイベントになっても、同じ現象が起こった。リピーターは 43% で、初心者は 32%。満足+超満足といった感想が 91% であった。東京でやったということもあり、初心者率が少し高まったがそれでも満足度が上がっている。その初心者が、また来年友人を連れてくる。よなよなエールを 1~2 回飲んだことはあるくらいの人が、熱狂的ファンの友達に連れられてやってくるという構図が多い。2020 年にはドームツアーを行いたい。いきなり熱狂的になるとは思わないけど、ライトファンにさらに興味を持ってもらい、ロイヤリティを UP していきたい。」

イベントが、ビールの味や香りを楽しむと同時に、同じ志向の仲間と出会う場になっている。こういったイベントが、トレンドに敏感なフィーダーの中からライトなファンを吸引し、フォロワーを増やしていく大きな機会になっているのである。

#### 8-3-5 多くの社員が携わる醸造所見学

夏場を中心に、年間3,000人くらいの顧客が、同社の醸造所見学に訪れ、ツアーガイドとして、約70名以上のスタッフが関わっている。参加者の多くはライトなファンであり、醸造所見学や試飲会等でのスタッフとの接触を機に、劇的にロイヤルティが高まり、「伝道師」となってくれるようなケースも生まれている。また、普段は全く違った仕事をしているスタッフが醸造所見学に携わると、「サービス」をより意識するようになり、ビールを造って売るだけでなく、顧客を楽しませ、自分たちも一緒に楽しむことが仕事と考える状況が生まれている。自社が単なる「製造業」ではなく「製造サービス業」でもあることを社員が体感する機会として、醸造所見学に多くのスタッフが携わっているのである。

また、公式サイトや楽天市場では「よなよなエールオリジナルポロシャツやTシャツ」を販売しており、同じシャツを着てイベントに参加することで、社員も顧客も区別なく、より自分が「よなよな」ブランドの一員であるという意識を醸成している。

#### 8-3-6 メールマガジンとECサイトの活用

地ビールブーム下落後の同社低迷を打破したきっかけが、メールマガジンの運用と楽天を中心としたインターネット通販であった。非常にユニークな内容のメールマガジンとサイト運用によって、ビールへのこだわりを訴求した。結果、10年連続で楽天市場の「ショップ・オブ・ザ・イヤー」を獲得している。

井手社長も以下のように述べている。「スーパーやコンビニの売り場に製品を並べ、買ってもらっただけの関係では、会社の哲学まではなかなか伝えられない。でも、お客様にホームページをご覧いただき、メールマガジンを購読してもらえば、僕らの思いや、考え方や温もりまで感じてもらうことができます。その結果、『こいつら、おもしろいじゃん』とか『実際に会ったら気が合うだろうな』などと感じていただければ、リピートしていただけるんです。」(井手 2016 p.88)

従来のビールのマーケティングの基本は、発売時にマスキャンペーンを実施し、店頭に大量に商品を並べ、様々な販促策を打つといったやり方であった。それに対しシャホーブルー

イングは、短期間で認知度を上げることは捨てて、100人のうち1人でもファンになればよしとして、顧客との地道なコミュニケーションに徹してきた。井手社長は「これこそ、広告もできず知名度もない規模が小さい会社のマーケティングだ」と語っている。

また、多くの企業において活用されているメールマガジンだが、当たり障りのない内容では誰も読んでくれない。そこで、営業担当者時代の井手社長が、個人的なエピソードや想いを等身大で送って見たら大きな反響があったという。顧客を楽しませることがファンにつながり、製品の購買にもつながっていった。ここから、ヤッホーブルーイングが徹底的に顧客を楽しませ、それにより顧客に愛されるブランディングに進化していくきっかけになっていった。今はメールマガジンだけでなく、ホームページやFacebookなどのSNSも活用し、自社のビールへのこだわりを伝えている。また、醸造所見学や「超宴」等のイベントで触れ合う機会をファンに告知するとともに、事後も楽しんでもらえるプラットフォームとなっている。

### 8-3-7 年間契約会員制度の運用

同社のオンラインショップ「よなよなの里」では、年間契約会員を募集している。年間契約会員になると、下記のような特典がついている。

- ・6種類以上のビールを自由に組み合わせ
- ・従来の価格よりお得に購入、また送料無料
- ・限定ビールの先行販売
- ・会員限定オンラインストアの利用
- ・会報誌「月刊月の生活」の配布
- ・会員限定イベント開催
- ・醸造所見学ツアー「何名でも無料」
- ・公式ビアレストラン「10%OFF」

同社によれば、2018年5月現在、1年間定期購入をする会員数は、4,300人以上となっている。元々、時々店頭でよなよなエールを買っており、値段の割引は少ないがこういった多くの特典に魅力を感じた人たちである。ただし、コアなファンと年間契約者は同じではない。多くは、年間契約のほうがお得だし、スーパーよりもこっちで買う方が楽という心理的なロイヤリティ的にはそれほど高くない層も含まれている。こういった層に、「会員限定イベント」等、企業の中に入らなければできない貴重な体験の場を提供す

ることで、心理的なロイヤルティの向上を図っている。

#### 8-4 ヤッホーブルーイングケース研究のまとめ

ヤッホーブルーイングは、「ビールに味を！人生に幸せを！」というミッションに基づき、個性あふれる様々なクラフトビールを手軽にわいわい、社員とフォロワーが「一体」となって楽しむという構図をうまく実現している。これは、日本の大手メーカーが牽引してきた従来のビール文化にはなかった。こういった消費文化は、ヤッホーブルーイングが牽引することで実現しえたものであり、結果クラフトビールメーカーとしては第1位、ビール業界全体でも第6位のポジションを達成した。

様々な場を通じてファン同士がつながり、イベントが仲間と盛り上がる場になり、その体験がブランドに対するポジティブな感情にもつながる。醸造所見学や宴といった社員との体験の共有が、熱狂的なフォロワーを生み出すきっかけとなっている。また、リアルイベントだけでなく、メールマガジンで顧客を楽しませ、FaceBook の生中継などネットを活用することにより、情報が拡散しフォロワーの輪が広がっていく。そして、そういった場に社員が積極的に参画し、サポートしていく。さらには、年間契約会員制度により、継続購買を支える仕組みがある。

このように、ヤッホーブルーイングはメーカー（社員）と熱狂的フォロワー（ファン）が一体化し、その中から自主的な伝道師が生まれることで、フィーダーの中からフォロワー候補を吸引している。一方で、クラフトビール愛飲家であるインサイダーは、自分の経験と知識を増やすために国内外問わず様々な品種を味わっており、その中心銘柄としてヤッホーブルーイングに一定の評価と「承認」を与えていると考えられる。そして、楽天、ローソン、成城石井といった流通業者との良好な「共生」関係や本物の素材と品質を守る製造体制が、このヤッホーブルーイングのブランド生態系を下支えしている。



## 第9章 ケース研究3：村川（仮名）<sup>25</sup>

### 9-1 村川の企業概要と経営課題

#### 9-1-1 村川の企業概要

村川は、創業100年を超える国産牛肉を扱う老舗企業である。首都圏で食肉販売店とすき焼飲食業を営んでいる。また、グループには、国産牛肉の仲卸業がある。

大正時代、現経営陣の曾祖父が広島県にて食肉販売業を興したのが、村川創業の経緯である。その後、東京に移り精肉販売を開始したが、第二次世界大戦中は、食肉統制などもあり一時営業を停止していた時期もあった。食肉統制解除と共に食肉販売、すき焼割烹を再開させた。そして、高度経済成長の波に乗り順調に販売店も増やしながらかつて発展した。さらに、卸売市場法施行にともない仕入部を分社化し、仲卸の会社を東京食肉市場内に設立し、現在に至っている。

#### 9-1-2 村川の経営課題

村川グループの近年の業績推移を見ると、2007年度の売上が90億円超であったのに対し、2016年度では66億円弱にまで減少。本業の業績が低迷、保有不動産等の収益で赤字を補てんする状況が続いてきた。

近年の業績の低迷にはいくつかの要因がある。小売に関しては、「美味しければ必ず売れるという製品志向型の販売から脱却できず、消費者に対する的確な訴求がなされていなかった。仕入価格の高騰による価格転嫁が、消費者に割高感を与えた。小売店舗が入店している商業施設出店の見直しが行われていなかった。衛生意識の向上、店づくり、接客など、消費者目線の改善に取り組めていなかった。」などの要因が挙げられる。加えて、仲卸に関しては、「農家の離農が進み和牛、特に仔牛の生産量が減少した。大手メーカーの生産囲い込みにより市場の流通量が減少し、仕入価格が高騰した。」といった外部要因も大きかった。

以上村川グループの業績の低迷には様々な要因があるが、集約すると、お客様によいものを提供すればわかってもらえるという老舗の感覚で、消費者のニーズ、社会的動向などの「時流」に乗り遅れてしまったのが大きな原因であると考えられる。また、ファミリー企業としての従来の経営体制が、現代の市場環境の中で、うまく機能しなくなってきたとも言えるだろう。

---

<sup>25</sup> 本ケースは、実在する企業の事例分析であるが、公開にあたり、社名及び登場人物名は仮名を使用し、内容も公開用に一部改訂を行った。

一方で村川には、生産者が育てた肉牛を仲卸会社が仕入れ、その一部を村川の精肉店と料飲店が消費者に届けるという、和牛業界では数少ない生産から消費に至る「垂直統合型」企業としての強みがある。グループとして BtoB と BtoC 両方のビジネスを内包し、ブランドを共有している。仲卸は同業者の中でも特に生産者との関わりが強く、一流の目利き力を持っている。「すき焼割烹」は、老舗の名店として一定のブランド評価を得ている。

この大手メーカーとは異なった村川グループならではの「強み」を活かした戦略の立案と次世代に向けた経営変革が急務という状況にあった。

## 9-2 和牛消費の歴史と現状

### 9-2-1 和牛消費の歴史

以下では、一般社団法人全国肉用牛振興基金協会が公表している情報を元に、和牛消費に関する歴史的背景とその経緯を記述する。

弥生時代始め、大陸から朝鮮半島を経て、日本に牛が入ってきたと言われている。当初は農耕用に利用され、牛を食したという記録はない。仏教伝来以降、度々食肉禁止令が出され、特に桓武天皇（781～806）の食肉禁止令により、表面的に牛肉は食べられなくなった。室町時代以降、牛は農耕用と堆肥作のために各地で広く用いられるようになった。安土桃山時代に渡来した外国人によって牛肉は食べられており、彦根藩では徳川時代に牛の屠殺が許されており、牛肉の味噌漬を幕府に送ったとも言われるが、一般には牛肉を食べることは忌み嫌われていた。

ペリーの来航以後、横浜の外国人居留地で牛肉需要が起こり、東京芝の白金に屠牛所を設けて牛肉の供給が行われるようになった。そして、この牛肉納入業者が牛鍋屋を始めたとも言われている。1872年に明治天皇が、初めて牛肉を召し上がり、肉食が完全に解禁、文明開化、富国強兵のシンボルとして、牛鍋やすき焼が一般大衆にも広まっていった。その後も、大正から昭和にかけて、牛肉消費は拡大を続けた。

昭和30年代中期までの肉用牛は役肉用牛と言われた。役肉用牛は、農業副産物や野草等を与えて飼育し、農耕や運搬に使い、糞尿は堆肥として利用し、飼育中に生まれる子牛や使役の後に肥育された牛は肉用牛として農家の貴重な現金収入源になった。役肉用牛は、昭和12年から黒毛和種、褐毛和種、無角和種の3つに分けて全国で統一された登録が開始され、これが和牛3品種の原型となった。

昭和以降、経済の高度成長期の中、牛肉需要も伸びつづけた。肉専用種だけでは牛肉はま

かなえなくなり、国産牛肉の2/3以上が乳用種の牛肉で占められるようになった。その結果、肉用種は一段と肉質を良くする必要が生まれ、肉専用種の肥育期間が長期化した。一方、国産牛肉の価格が諸外国に比べ高いことが消費者やマスコミから批判の対象にされ、輸入牛肉枠が大幅に拡大した。バブル経済下、国産牛肉の価格は上昇した。その後、バブル崩壊と輸入牛肉の増加によって、乳用種の枝肉価格は下がったが、黒毛和種の子牛価格や枝肉価格は高止まりした。

2001年に日本で2003年に米国で発生したBSE（牛海綿状脳症）や、2010年の口蹄疫、2011年の東日本大震災に伴う放射線被害等、その都度牛肉の安全性に対する不安が高まり消費が減退したが、全体的には牛肉の消費量は回復傾向にある。厚生労働省が行った2013年の国民健康・栄養調査結果によると、60代以上の高齢者の肉類摂取は、2003年比で高い伸びを示しており、食肉は高齢者にとって重要なタンパク源として認識されている。

#### 9-2-2 和牛（WAGYU）消費の現状

「和牛」とは、産地のことではなく、品種のことを指す。その品種には、「和牛」の90%以上を占める「黒毛和種」の他に、「日本短角種」、「無角和種」、「褐毛和種」があり、これらを総称して「和牛」と呼ぶ。肉用牛の中でも、黒毛和種は日本の肉専用種として最も多く各地で飼育されている。毛色は褐色がかった黒色であり、肉質、ことに脂肪交雑は世界最高で、貴重な遺伝資源として外国からも注目されている。明治時代に在来の和牛と多くの外国種が交配され、肉専用種として改良を続けた結果、現在の品質に至っている。

「和牛」は品種であるため、「外国産」であっても「和牛」というものが存在する。世界的な日本食ブームを受け、「和牛」の人気は外国でも高まっており、「外国産WAGYU」も存在感を強めている。今や海外で「WAGYU」と言えば、「日本産牛肉ではなく、高級牛肉の代名詞」となっている。Nippon.com(2015.08.27)に掲載された記事に基づき、海外における「WAGYU」の現状を概観すると以下のとおりである。

「和牛」は1990年代から東南アジアの富裕層向けに輸出され、一定の消費者を獲得していたが、2010年の口蹄疫、2011年の原発事故の発生により市場を失った。和牛が輸出できなくなった間に、米国やオーストラリアで「外国産WAGYU」が生まれ、シンガポール、香港、タイなど東南アジア諸国の高級レストランなどで提供される肉の多くはオーストラリア産に置き換わった。オーストラリアWAGYU協会は、日本と同様の厳しい登録管理、品質管理を行い、WAGYUの育成と改良にも力を注いだ結果、霜降りについても日本産和牛に近づきつつ

ある。日本政府も 2013 年以降、和牛の輸出促進に取り組み、世界各地でセミナーや試食会などを開催。原産国として“ジャパン・ブランド”を示す和牛統一マークを策定するなど売り込みに懸命だが、肉質でそれほど見劣りしない上、価格も半額程度のオーストラリア産 WAGYU から市場を奪い返すのは容易ではない。赤身肉が主流の米国でも、日本食ブームもあって、近年はサシの入った WAGYU の人気も上昇中である。ただ米国内では、和牛の血が 50% 以上入った交雑種が「WAGYU」や「コーベ・ビーフ」として流通しているのが実態で、第 2 のアンガス牛として米国産 WAGYU の確立を狙っているものの、日本やオーストラリアに比べても定義があいまいな状態にとどまっている。中国でも地場の「黄牛」とオーストラリア産の WAGYU を掛け合わせて生まれた「雪龍黒牛」が誕生した。家畜の飼料となる稲わらの対日輸出最大手の大連雪龍産業集団が日本のおいしい牛肉を中国に広めようと自ら牧場経営に乗り出したことがきっかけである。現在は国内で消費するのが精一杯だが、いずれアジア市場にも進出することが考えられる。

また、最新の毎日新聞の記事（2018 年 1 月 11 日）によれば、高級牛肉を好む訪日客の増加と輸出の増大、世界的な知名度の上昇によって、神戸牛（Kobe-Beef）の人気が高まり、神戸牛が大部分を占める但馬牛の競り値は 5 年で 1.7 倍になったとされている。以前から欧米で一定の知名度があった神戸牛が、政府による輸出促進政策でさらに人気が高まったとの指摘である。一方で、繁殖ノウハウを持つ農家の規模が零細で高齢化も進み、但馬牛の生産が追いついていない。その結果、仕入れ値は上昇し、百貨店や専門店を除けば、スーパーなどの店頭からは神戸牛が消えつつあるという。

### 9-2-3 和牛流通の現状と食肉仲卸業の課題

和牛の流通には大きく 2 種類の流通経路がある。一つは仲卸などが行っている「一般市場流通」であり、食肉市場のセリで価格が決められる。もう一つは日本ハムなどが行っている「市場外流通」であり、食肉市場でのセリを通さず生産者との相対取引で価格が決められる。

これら 2 種類の流通にはそれぞれメリットとデメリットがある。一般市場流通では、肩切された枝肉の状態でのセリ取引になるので、その枝の格付けや脂質、肉質、体格など様々部分を目利きして購買することが出来るが、取引しが相場に振り回されてしまう傾向にある。一方、市場外流通では、生体で取引するので目利きが出来ない。と畜後、つけられた格付けごとに事前に決められた取引金額で取引をするため、安定的な仕入れ量を確保することができるが、品質はバラバラになってしまう。又、ある程度の販売力がないと仕入れた枝肉を

販売しきることが難しい。

近年、畜産農家数は、農家の高齢化と後継者不足により、2005年の8万9千戸から減少し続け2015年には2005年の約6割の5万4千戸になった。同時に肉牛生産頭数も、ピークであった2008年の294万頭から、2015年には248万頭と24年前の水準にまで減少している。肉用牛の減少にともない枝肉相場も、2013年に比べて2017年では3割ほど上昇している。食肉仲卸の粗利率は低く、枝肉の高騰は致命的である。また、食肉仲卸業者は指定の食肉市場からしか枝肉を仕入れることが出来ず、国産牛肉しか扱えないため、豚肉や鶏肉に商売を切り替えることが出来ないという課題がある。

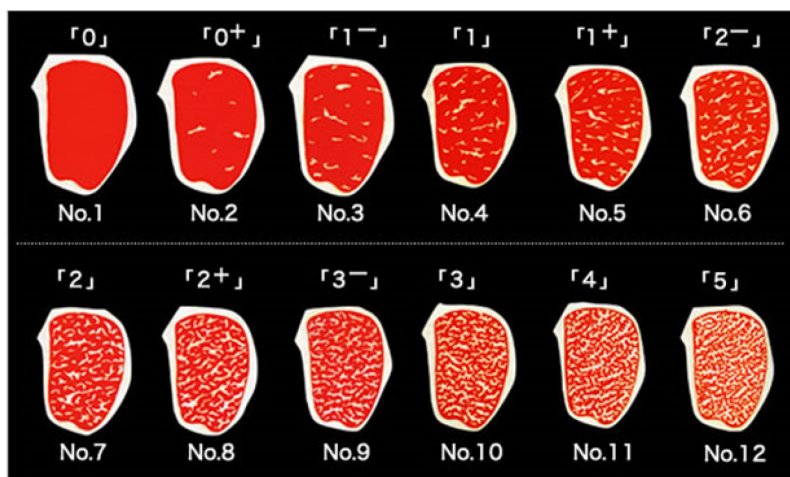
一方、生産者との相対取引を行う市場外流通は、主にハム会社などの大手メーカーの独壇場である。日本ハム、スターゼン、エスフーズなどがその中核であり、彼らは、自社農場や資本提携などを通じて生産の囲い込みを進めている。そこで飼育された肉牛は自社の、と畜場や委託と畜を経て、市場を通さずに販売する。また大手メーカーは、もともとハムなどの加工品で構築した強力な流通網がその販売力の強さを支えている。大手各社の売上推移をIR資料で確認すると、2017年3月期の売上高と対前年倍率は、日本ハム1,202,293百万円(1.2倍)、スターゼン313,943百万円(1.2倍)、エスフーズ281,233百万円(1.9倍)と伸長している。以上から、中小仲卸の売上低迷の原因の一つとして、大手にシェアを奪われているということが伺える。

#### 9-2-4 牛肉の格付けと産地ブランドの問題

##### (1) 格付けに関する問題

和牛に限らず国産牛は、公益社団法人日本格付協会が行う格付けがなされている。牛肉の格付けは、「歩留等級」と「肉質等級」の両方による複合的格付けとなっている。「歩留等級」とは、枝肉からどのくらい肉が取れるかの基準であり、歩留の良い方からA～Cの記号で表される。Aは歩留まり基準値が72以上、Bは歩留まり基準値が69以上72未満、Cは歩留まり基準値が69未満となっている。次に「肉質等級」は、「脂肪交雑」(図15)、「肉の色沢」、「肉の締まり及びきめ」、「脂肪の色沢と質」の4項目で判断される。項目ごとの5段階評価で、一番低い項目の評価が肉質等級の評価となる(表7)。しかし、実際には「脂肪交雑」でほとんどが判断されているのが現状である。

図 15. 脂肪交雑表



画像出所：公益社団法人 日本食肉格付協会

表 7. 肉質等級表

BMS NO.	NO 1	NO 2	NO 3	NO 4	NO 5	NO 6	NO 7	NO 8	NO 9	NO 10	NO 11	NO 12
等級区分	1	2	3		4			5				

出所：公益社団法人 日本食肉格付協会

このように、牛肉の格付けは見た目の評価であり味覚の評価ではない。実際、仲卸社員による試食評価でも、格付けと味覚の関係性については、一定の相関は認められるものの、バラつきが非常に多いことが明らかとなった。

また、最高等級である5等級は実際のところ希少ではない。格付け別発生頭数推移でも、4等級が一番多く、次に5等級という順になっており、両者を合わせると全体の70%以上を締めている。この要因は牛肉の輸入自由化を経て、霜降りの多い牛を肥育しようと血統研究や肥育技術が上がったことと、産地ブランドも格付けを定義に入れているものも多く、格付けの基準がやや甘くなっていることにある。

一方、牛肉に対する消費者の嗜好も変化しており、A5等級に多い霜降り肉の嗜好者が少なくなっているのが特徴である。公益社団法人日本食肉消費総合センターによる「平成27年度食肉に対する意識調査報告書」によると、5年前と比較して、赤身肉により霜降り肉の消費割合が増えた層が4.3%に対して、霜降り肉により赤身肉の消費割合が増えた層が

19.6%と、赤身肉シフトが進んでいる。

牛肉の格付けは見た目での評価で味覚には関係がない。また、5等級という上物も特に希少というわけではない。さらに消費者の嗜好も、5等級に多い霜降りから赤身肉にシフトしている現状がある。

## (2)産地ブランドに関する問題

牛肉の産地ブランドといえば、三重県の松坂牛や山形県の米沢牛などが有名である。肉の銘柄（ブランド）は、産地（地理的表示）、血統（品種）、枝肉の格付け、飼育法などにより、ある一定の基準を満たしたものに付けられているのが一般的である。ただし、各基準には明確な法律などがあるわけではなく、最終的には、各推進団体によって商標登録がなされ、協会の任意で適用範囲などが決められる。株式会社食肉通信社の銘柄牛肉ハンドブック（2015）によると、現在、全国に牛肉の産地ブランドは300以上あり、その数は年々増加している。しかし価格転嫁できるだけの価値を持ったブランドは、上位10ほどしかない。

ただし、その上位10ブランドといっても、美味しさの基準で見るとかなりのバラつきがある。その理由の第一は、同じ産地ブランドでも牛ごとの出生地が異なることである。肥育農家は、全国の様々な仔牛市場から仔牛を購入し牛を育てる。そのため、産地が同じでも血統は異なるのである。第二は、同じ産地でも農家ごとに異なる育て方をしている点である。餌、水、牛舎などの環境、出荷時期などが農家ごと異なる。美味しい牛肉を育てようと血統から餌まで拘る農家がある一方、ブランド基準さえクリアすればいいと経済効率性のみを優先させる農家もある。当然、育て方が異なれば品質にバラつきが出る。第三は、産地ブランドごとに定義が異なることである。例えば、米沢牛はメス牛のみで月齢32ヶ月以上で格付けは関係無い。一方、仙台牛は性別に関係なく格付けが5等級以上となっている。このように、産地ブランドごとに定義がバラバラで、それも格付けや性別中心で本質的な美味しさの定義にはなっていない（表8）。

表 8. ブランド牛別定義表

ブランド牛の名称	ブランド定義及び条件
松阪牛	生産区域が、旧22市町村で対象牛は、生後12ヶ月齢までに松阪牛生産区域に導入され松阪牛 個体識別管理システムに登録された黒毛和種、未經産の雌牛。
神戸牛	「神戸肉・神戸ビーフ」とは、第20条で定義する「兵庫県産(但馬牛ぎゅう)」のうち、未經産牛・去 勢牛であり、枝肉格付等が次の事項に該当するものとする。 〈1〉歩留・肉質等級・「A」「B」4等級以上を対象にする。 〈2〉脂肪交雑・脂肪交雑のBMS値No.6以上とする。 〈3〉枝肉重量・雌は、230kg以上から470kg以下とする。 ・去勢は、260kg以上から470kg以下とする。 〈4〉その他・枝肉に瑕疵の表示がある場合は、本会が委嘱した畜産荷受会社等 (委嘱会員)がこれを確認し、「神戸肉・神戸ビーフ」の判定をする。
前沢牛	〈1〉牛の品種は黒毛和種に限る。 〈2〉牛の出生地は、全国和牛登録協会発行の子牛登記証、 又はこれに準ずる証明書等により出生地が確認できるものであること。 〈3〉牛の肥育期間は、生産者が1年以上飼養した牛であって、 出生から屠畜までの期間内において前沢区内の飼養期間が最長であり、かつ最終飼養地 であること。 〈4〉生産者は、牛の個体識別のための情報の管理及び伝達に関する特別措置法 (いわゆる「牛トレーサビリティ法」)の趣旨を遵守するとともに、素牛導入、飼養管理状況 について記録し、 確認できる状況であること。 〈5〉枝肉の格付基準は、社団法人日本食肉格付協会の定める肉質等級は「4」以上で、 歩留等級が「A」又は「B」であること。
仙台牛	黒毛和種であること 仙台牛生産登録農家が個体に合った適正管理を行い、 宮城県内で肥育された肉牛 本協議会が認めた市場並びに共進会等に出品されたもの (社)日本食肉格付協会枝肉取引規格が、A5またはB5に評価されたもの。

出所：株式会社食肉通信社 銘柄牛肉ハンドブック 2015

### 9-3 ブランド生態系視点に基づく事業変革プロジェクトの推進

ここまで村川グループの経営課題と、和牛消費や流通の現状を見てきた。和牛消費に見られる変化の兆しは、老舗である村川にとっては脅威とも取れるが、ブランドをテコに事業を再構築するチャンスでもある。このタイミングで、村川は次の世代への経営承継の時期を迎えていた。そこで新経営陣を中心に、このブランド生態系の視点を経営に導入し、事業の変革を推進するプロジェクトをスタートさせた。

村川は村川家のファミリー企業である。プロジェクトは、グループの経営を新たに担う二人の社長と彼らをサポートする二人の役員を加えた4名の経営陣がコアメンバーとなった(表9)。



表 9. プロジェクトメンバー

村川太郎社長（43 歳）  
村川誠専務兼仲卸社長（36 歳）  
山本執行役員兼経営企画室長（39 歳）  
川島常務兼経理部長（56 歳）

\*年齢は2017年11月29日時点、名称は仮名

本ケース研究は、2016年7月1日から2017年11月29日までの15か月、このプロジェクトの参与観察者として伴走した結果に基づいたものである。まずプロジェクトの中で行った調査を通じて見えてきた村川のブランド生態系の実態を明らかにする。同時に、和牛の消費文化の変化を見据えて新経営陣が導き出したブランド生態系に対する対応や活動計画を動態的視点で分析する。

#### 9-4 プロジェクトスタート時点での仮説と取組み

プロジェクトをスタートさせるにあたり、新経営陣は、和牛の消費文化の変化と村川としての対応に関し、以下のような仮説を設定した。

- ・近い将来、格付が等級評価の基準として機能しなくなる時代が到来する。
- ・消費者は牛肉に、より本質的な美味しさを求める時代になる。
- ・村川は、目利きの技術をコアコンピタンスに産地ブランドや格付に惑わされず消費者が美味しい牛肉（和牛）を味わう新しい食の文化を実現する。

一方、プロジェクトスタート前の2016年4月に村川誠氏が社長に就任した仲卸では、すでに以下のような取り組みをスタートさせていた。

##### (1) 和牛の味のプロフェッショナルによる目利き力の強化

仲卸は設立以来、仕入れ、加工、営業の全てのスタッフを正社員として雇用してきた。それに対し、他の仲卸の加工スタッフは非正規雇用の職人がほとんどである。食肉仲卸は季節によって加工量にバラつきがあるので、パート採用の職人で回した方が経済効率的には良いとされてきた。仲卸にとっても、経常的に支出される人件費は大きな経営的負担になっている。

仲卸の社員は、入社後にまずは加工現場に配属になり牛肉を触り牛肉を理解し、その後営業で商売の経験を積み、そして初めてセリ場に立ち仕入れをするという一連のキャリアを積む。こうした社員が仕入れる牛肉には、肉の味に対する村川の目利き力が反映される。そ

う考えれば、正社員プロフェッショナルが生み出す目利き力が、大手流通や他の仲卸にはない仲卸のコアコンピタンスであり、むしろこの強みをより積極的に打ち出していくという方針を明確にした。

## (2) 流通網の見直し～二次問屋との取引から、高級スーパーとの直接取引へのシフト

仲卸は、様々なチャネルに枝肉を提供している。仲卸の2015年度の売上構成比でみると、村川20%、焼肉店などの料飲店10%、スーパー4%に対し、最大の65%を占めるのが二次問屋との取引である。二次問屋は売上の安定性に寄与するが利益率が低く、最終的にどこに流れていくか読めないのが問題であった。

仲卸の目利きの強みを打ち出していくためには、美味しい和牛を求める消費者が購買を行う専門店や高級スーパーが重要なチャネルとなる。すなわち、二次問屋への取引から高級スーパーとの直接取引にシフトし、利益率の改善と価値を感じてくれる消費者により近づくことを。目標として設定した。

## (3) 和牛のおいしさ評価データベースによる新しいおいしさ基準の提案

一般消費者との接点を拡大する方法として、おいしさ評価という取組みをスタートさせた。仲卸では以前から、気になる和牛に関しては試食評価を行い、その評価をノートに書き記していた。これを全頭に拡大し、和牛のおいしさ評価のデータベースを構築していくことにした。消費者は、食肉を購入する店頭商品についてのシールを元に、データベースにアクセスすることができる。和牛一頭一頭を仲卸の従業員がテイस्टィングし、香り、脂質、味わいの3項目を5段階で評価し、試食した和牛の味の特徴を表現する。それに評価コメントを添え、個体識別番号、品種、産地、性別、ブランド名、目利き人・加工責任者・評価者のプロフィールを記載する。

この取組みに関して、高級スーパー、具体的には、成城石井、大丸東京店、自由が丘ザガーデン、ピーコックストア、阪急オアシスの各バイヤーに、ヒアリングを行った。結果、全てのバイヤーが、高級スーパーの顧客であればあるほど、おいしさの他に食品に対して生産と流通の透明性や安心感を求めており、仲卸の取組みは非常に的を射ているという評価をした。しかしながら、取組み自体がまだ新しいため、すぐに店舗で展開するまでには至らなかった。そこで、まずは、グループ会社の村川の食肉店舗で取組みをスタートさせることとした。

以上の取組みには一定の反応があったが、果たしてそれがどのような顧客層のニーズをとらえて、自社の業績にどう結び付いていくのか、今一つシナリオが見えていなかった。実

際、高級スーパー等も初期の反応はいいが、継続的なアクションに結びつかないという状況であった。

#### 9-5 プロジェクトの作業工程

プロジェクトは、下記のような作業工程に基づいて行われた。実際には、具体的にアクションを試しつつ、検証を行い、さらに計画を精緻化するというスタイルをとった。結果、当初想定した日程とは大幅にずれ込む作業内容もあった。2016年9月にプロジェクトを正式にスタートし、2017年10月12日の「役員会&店長会」での社長／専務による新事業計画の発表をもって、一応の集約をみた。

- (1) プロジェクトのキックオフ：2016年9月
- (2) 現状分析及び課題の洗出し：2016年9月～12月
- (3) 事業計画の骨子仮決定：2016年12月
- (4) ブランド生態系を構成する成員調査の実施
  - ・インサイダー（肉リッチ消費者、料飲店経営者）調査：2017年2月～3月
  - ・フォロワー（村川の上顧客）調査：2017年5月～7月
  - ・サプライヤー（関係の深い生産農家）調査：2017年6月
- (5) ビジュアル監査の実施：2017年5月
- (6) 新ブランドロゴの決定：2017年7月
- (7) ブランドステートメントの策定：2017年8月
- (8) 新事業計画及び具体行動計画の確定：2017年7月～8月
- (9) 役員会承認：2017年8月
- (10) 新事業計画の社内共有の実施：2017年10月～
- (11) 新事業計画に伴う行動開始：2017年10月～

#### 9-6 プロジェクトの時系列推移

以下、時系列に沿った形で、プロジェクトの推移を詳述する。

##### 9-6-1 ケース研究対象としての決定：2016年7月1日メール、7月20日面談

村川と筆者の出会いは、仲卸の次期社長として経営の勉強をしていた村川誠氏（以下：誠氏）と会ったのが最初である。ブランディングに関心を持ち、自社のビジネスに直結し

た様々な質問をしてくる熱心な人物、それが誠氏の最初の印象であった。そしてその後も接触が続き、誠氏らが進める経営改革にこのブランド生態系の考え方を導入してみようという話になったのが2016年7月1日である。その後、誠氏から彼の従兄で当時村川部長の村川太郎氏（以下：太郎氏）を紹介したいという連絡があり、顔合わせを兼ねた問題意識共有の面談を行った。その結果、太郎氏もブランドを軸に会社を成長させたいという強い意思を持っていることが確認できた。面談の結果、筆者が村川の改革プロジェクトに参加しながら、ケース研究を行うことが決定した。初めて会った太郎氏は老舗の跡取りにふさわしく、物静かでおっとりとした印象であった。当初、太郎氏は自社をケース研究の対象にすることに対して、やや半信半疑な意識だったのかもしれないが、それでも会社を前に進めるためにまずは取り組んでみようという気持ちを感じられた。

「本日のより具体的な話の中に、弊社の経営再建の希望を感じました。乗り越えなければならないハードルは多くありますが、太郎と一緒にやっっていこうと思ってます。帰り道、太郎部長と色々話しました。彼も、現実に対しての危機意識は持っているものの具体的なプランを見出せずに苦悩していたようです。本日のお話を聞いてマインドがポジティブになったようです。（誠氏）」

具体的な経営状況を聞いてやや驚いたのは、思った以上の業績の低迷であった。さらに感じたのは、経営悪化に喘ぎ、先行きの確信も見えない中、この会社をどうにかしなければならぬという二人の思いだった。ブランディングを進める前提として、経営者の交代による事業再建が大きなイシューとなった。

#### 9-6-2 「プロジェクト」のキックオフ：2016年9月21日ミーティング

事前の打ち合わせを経て、新経営陣の問題意識とブランド生態系に基づく検討事項のフレームワークの共有、村川再生計画における検討事項の洗い出し等を目的としたキックオフミーティングを行った。そして、このキックオフからプロジェクトに参画したのが、山本氏と川島氏である。山本氏は、村川誠氏の義兄で、太郎、誠両氏に誘われて、2016年8月より村川の経営に参画することになった。前職が金融機関の調査畑であったこともあり、冷静沈着な経営企画的なスタンスで、本プロジェクトの実務面の運営を担うことになった。一方、川島氏は村川の金庫番としてグループ財務の専門家の立場からプロジェクトに参画し、若いメンバーと既存の役員との繋ぎ役を担う役回りである。

「仲卸の誠です。今後、プロジェクトを進めていくにあたり、このメンバーで情報を共有し議論をしていきたいと思います。今期の新体制の目処もついてきて一安心です。まずは、ビジョンを明確にし、我々で共有することが大切だと思います。そして、それをグループ社員共通のビジョンにしていかなければいけません。ミーティングの場と合わせてオンラインでも活発な議論をしましょう。（誠氏）」

#### 9-6-3 経営承継の正式決定：2016年9月29日取締役会

プロジェクトのスタート時点でも最初の取組みとして出ていた経営承継の意思決定が、村川グループの取締役会で正式になされた。村川代表取締役に太郎氏が、村川代表取締役専務兼仲卸社長に誠氏が就任することになった。前共同代表であった彼らそれぞれの父親に、経営の再建を我々に任せて欲しいと強く交代を迫った結果とのことである。いよいよ、プロジェクトメンバーによる経営の新体制がスタートした。

「昨日、取締役会にて新代表が正式決定しました。代表社長に太郎さん、代表専務に誠です。本格始動です。その時に次回店長会日程の打ち合わせをしたのですが、当初考えていたよりも早まりそうです。ここで、どれだけ熱く語れるかですね。（誠氏）」

この歴史的第一歩をしっかりと踏みしめたいと思います。そして、今示せるものは言葉しかないのです、しっかりと言葉に魂を乗せて皆に伝えたいと思います。（太郎氏）」

#### 9-6-4 新経営陣による所信表明：2016年10月5日店長会

前社長を含めた全役員と店長以上が集まる店長会の場で、新たに経営トップに就任した太郎氏と誠氏の両代表が就任のあいさつを行った。その場で、それぞれの言葉でブランドを軸にした経営立て直しの決意表明がなされた。若い経営トップの言葉に、中には様子見の役員、従業員もいたかもしれないが、多くは期待感を抱いたようであった。

「僕ら3人の所信表明を自分たちなりではありますが、精一杯行いました!!（太郎氏）しっかりとビジョンを描いていきたいです。（誠氏）お陰様で最初の一步の足跡は残しました。いろいろと困難なことがあると思いますが、この初心を忘れずに、進んでいきます!!（太郎氏）」

#### 9-6-5 東京食肉市場視察：2016年11月28日現地視察

食の雑誌 dancyu の編集者と共に誠氏の案内で、東京食肉市場を訪れた。ここには、全国各地の畜産農家から集荷した牛や豚をと畜解体して、枝肉のほか内臓・原皮などの副産物を作る「と場」と、セリなどによって枝肉を取引する「市場」の2つの部門がある。仲卸はこの市場の仲卸の権利を持っており、この建物内に事務所と加工場がある。まずは、セリの現場に入れてもらった。「と場」で処理した後、ベルトコンベアーで運ばれてくる牛肉一頭の吊るしをセリ場の入り口で日本食肉格付け協会の検査員が格付けの印を押す。何頭も見分けている専門の検査員とはいえ、見た目だけでそれも一分もかけずに決める格付けで全てを判断していいのかと改めて感じた。実際、同じ格付けの牛でも、産地はもちろん、肉質や脂質、体系、性別、年齢等で、ずいぶん違いがあった。そして、村川が一頭ごと、せり落とした牛肉の吊るしの保存場と加工の工程を見せてもらった。「多くの日本のモノづくりが組み立て職人によって成り立っているのに対し、肉の職人は解体職人だ」という誠氏の説明が印象的であった。

#### 9-6-6 事業計画骨子の決定：2016年12月15日ミーティング

プロジェクトのスタート以来、新経営チームで部門毎の現状分析と経営課題の洗い出しを行ってきた。その内容をまとめて、事業計画骨子として一旦集約した。その中で村川ブランドの再構築は成長戦略の中核に位置付けられた。山本氏の前職での経験も活かされて、思いのほか抜け漏れの少ないものになったが、TODO リストが出来たにすぎない。これをリアルな事業計画に落とし込んで行く上で、村川を取り巻く生態系の成員の声を把握するとともに、事業戦略の軸となる村川ビジョンの明文化が次の課題となった。（2017年8月には、調査結果等を踏まえ、下記事業計画骨子の修正ブラッシュアップを行った。）

##### <戦略概要>

目標売上高：村川グループ 70 億円（内：仲卸会社 40 億円、村川 30 億円）

目標達成日：2020年（平成32年）11月29日（いい肉の日）※每期4%増を想定

事業計画の骨子：

##### (0) 村川ビジョンの明文化

##### (1) 村川ブランドの再構築：新しい顧客やブランドファンの獲得による持続的な成長

- ・「おいしさ評価データベース」の位置づけの再定義、知財化、活用方法の明確化
- ・村川特撰和牛の位置づけ、ロゴの再定義、活用方法の明確化

- ・既存店舗の地域特性に合わせた店づくりの推進
- ・本店ならびに新規店舗の店づくりの推進（村川ブランドを表現）
- ・食品リテラシーの高い消費者に対する訴求（高級スーパーへのシフト）
- ・すきやき割烹：継続してお客様に支持され続けるために必要な業務改善
- ・鉄板焼き店：今後のあり方について再検討を行う
- ・料理部と小売店舗との相乗効果を最大化し、ブランドファンを増やす

#### **(2) 新たな市場への挑戦：商圈・商品拡充による売上増加と新しい牛肉消費社会の創造**

- ・村川の取組みに共感するブランドファンや革新的なパートナーとともに、新たな市場に挑戦する（弁当、惣菜、グロッサリー、企画商品、新規料飲店、インバウンド等）
- ・EC強化に取組み、商圈を拡大させる
- ・SNS ファンサイトを創設し、新たな取組みに対する理解を広める
- ・村川アンバサダー（仮称）を認定し、積極的に支持してもらう

#### **(3) 適正な業務の徹底：事業の黒字化、利益追求の徹底**

- ・部署あるいは店舗ごとの財務上の課題について適正に解決する
- ・商流／物流／人流を全社で見直すことにより、業務を省力化する
- ・部署あるいは店舗の情報を共有化し、業務上のムダを廃止する
- ・販促活動（イベント、フェア等）について、コスト意識、利益追求を徹底する
- ・適正な人員配置を行うため、繁忙期、閑散期を高いレベルで平準化させる
- ・繁忙期の業務体制を通じて、日常業務の課題を洗い出し適正に解決する
- ・支出を洗い出し、ムダな費用は削減する

#### **(4) 組織の再編と活性化：人的財産の散逸防止と人材育成による共創ビジョンの実現**

- ・後継者を見据えた人材育成
- ・各種技能の個人差を是正する研修の実施
- ・村川グループ内における研修等の人材交流
- ・モチベーションアップの方策
- ・事務分掌の明確化、規定の整備
- ・テイスター、肉ソムリエ（仮称）の育成
- ・今後の村川に共感する前向きな人材を採用（確保）する

## 9-6-7 インサイダー調査：2017年2月16日～3月10日インタビュー

事業計画を具体化しビジョンを明文化する上で、まず取り組んだのは新しい牛肉消費を牽引するインサイダー像とその声の把握である。村川の新経営陣も一定の仮説を持っていたものの、どのように消費者にアクセスし、どのような声を聞けばいいのかまったく見えていなかった。そこで前述した（株）SEE DATAの協力も得て、ネット上のデスクリサーチを行った上で、発言力/発言内容が今回の目的に妥当と思われる対象者を抽出し、牛肉消費文化の新しい兆しの探索的調査を行った。

### (1) 調査対象者プロフィール

対象としたインサイダーは計7組、11名。プロフィールは、以下の通りである。

#### ・肉研究者 BMS12 (40歳、男性、千葉県在住、妻と子供3人)

本業とは別に、牛肉や焼肉に関するブログを掲載している。牛肉に詳しいだけでなく、焼肉屋をハシゴするほどの焼肉好き。さらに、肉を食べたら、必ず个体識別番号を見て生産者をチェックする。牛肉への熱情と知見を合わせもつ。

#### ・モデル NN (31歳/女性)、構成作家 KN (36歳/女性)

30代を迎え、美容・健康意識の高まりとともに肉リッチとなった2人の女性。肉を食べる場面にも独自のこだわりやルールを持ち、大好きな肉を食べることをダイエットにすら繋げてしまう。ただ美味しいものを食べるにとどまらない、心も体も豊かになるための手段としての肉の楽しみ方を持っている。

#### ・食ブロガー・ウエイク (42歳、男性、単身赴任で東京在住)

30代からランチした料飲店についてブログにアップしてきた。最近は「食ベログ」に乗換えている。ここ4、5年は単身赴任で東京にいるので、ほとんど外食。この10年で約2000軒の料飲店を食べ歩いている。メインは牛肉と寿司。

#### ・大学教授 H (45歳、男性、家族妻、子供2人)

牛肉好きを自任する大学教授。一日一食主義。40代に入り「好きなものしか食べない」と家族に宣言。肉を食べると元気になる。肉でつながった人脈で様々な肉会を主催している。

#### ・主婦 AN (36歳/女性)、主婦 KT (36歳/女性)

どちらも夫と二人暮らし、趣味は旅行や食べ歩き。肉をはじめ、美味しいものが大好きな2人は、旅行先を食べ物から選ぶほどのグルメ。肉の血をぬぐうためにパンを頼むというほど肉を隅々まで味わい、エネルギーとしての肉を食べるという楽しみ方をしている。

#### ・焼肉店経営者 YL+francoise (40代前半夫婦、シンガポール在住日本人)



「焼肉」という共通の趣味を持つ夫婦。もともとは趣味で焼肉の情報を発信するサイトを運営していたが、焼肉好きが高じて、現在はシンガポールに移住、焼肉店を経営中。東京に戻る頻度は年に2回ほど。今や経営者として焼肉に関わっている。

・和牛焼肉オーナー TK (42歳、男性、家族は妻と子供が二人)

小さい頃から焼肉が好きで、MBA留学を経てクレジットカード会社をやめた後、焼き肉屋を始めた。肉を追求するだけでなく、お客さん目線に立った快適な店作りを意識している。肉にとどまらない味を感じる体験について深い意見を持っている。

・肉ライター M (男性)

20代半ばからフリーで出版業界に入り、会社があったほうが便利という面から法人化し現在は小さな編集プロダクションを運営している。もともと肉を専門にしていたわけではなく、東国原元宮崎県知事へのインタビューの際に、口蹄疫の事故に関わるようになった。自分でも何か貢献できないかと思い活動をはじめた。それ以降、肉と深く関わるようになった。

(2) 肉リッチの価値観・消費行動と今後の肉消費の動向

調査の結果浮かび上がったのは肉を食べることに強いこだわりを持ち、豊かな知識と飽くなき探求心で食体験を深めるインサイダー＝肉リッチの消費行動である。彼らは産地や格付けなど、既存の「おいしい肉」のスタンダードを疑い、目の前の肉料理ができる背景や肉の味を最大限に引き出す料理人の技術、新たな肉の評価方法等を手探りで追い求めている。まさに、村川の新経営陣が仮説として持っていた「消費者が牛肉により本質的な美味しさを求め、格付けが等級評価の基準として機能しなくなる時代」を予見させる結果となった。インタビューから導き出されたインサイダーの消費行動の特徴は以下の通りである。

・素材だけではなく切り方やタレも含めて、肉の美味しさの要素と感じている

肉の美味しさは肉の素材の良さだけでなく、約半分は素材以外の要素が決める、肉に詳しくなればなるほど、特にタレの重要度が増すという。また、切り方とカット次第で美味しい味を得られると考えている。

「味を決める要素は素材：カット：タレ：焼き方が5：2：2：1くらい。(YL+francoise)」

「焼肉屋ってタレが命で肉の味を消すタレも、引き立たせるタレもあるんです。(BMS12)」

・まず脂の香りを感じた後に、舌で確かめる2段階の味を楽しんでいる

魚は噛んでいくうちに美味しさがわかるが、肉は口に入れた瞬間に脂の美味しさが伝わるという。脂の香りと舌で確かめる味の2つの要素を感じ分けて、2段階の楽しさを味わっている。必ずしも脂が多い方が良い/少ない方が良いとは考えていない。

「牛肉って香りがすごくいいので、口に入れた瞬間からうまいと思うし、噛めばもっとうまい。脂って脳に直接うまみの信号がくると思います。(BMS12)」

・ **食べた後の精神的効用も含めて肉の食体験と考えている**

味に加え、肉から得られる幸福感や心の高揚を求めて肉を食べている。食後の心の変化も含めて肉を楽しんでいる。柔らかさや甘さ、脂の具合、旨味などの味覚情報だけでなく、「精神的効用」がおいしさの構成要素に加わっている。

「元気になりますよね。お魚よりも、お肉って、食べていると細胞レベルでテンションが上がる感じがして。精神的に嫌なことがあった時は、お肉を食べてガツンともらいたいという感じですね。(KN)」

・ **お店に行く動機は 自分の知識の幅を広げてくれる料理との出会い**

お気に入りの店に通い続けるだけでなく、常に新しい店や味を発見しようという飽くなき探求心をもっている。彼らの頭の中には、これまでの様々な食事の経験の中で得た肉に関する知識が溜め込まれている。単に美味しいお店ではなく、自分の味覚や嗜好の幅を広げてくれる料理を求めて、1日に何件もお店を回ったり、美味しいと思ったお肉の生産者に直接電話をかけたたりしている。

「情報は溢れているが、自分の中でかみ砕いて理解してからが知識だと思っています。肉の焼き方や置き方を知っていてもそれを理解している人たちは少ないと思います。(KIM)」

・ **素材を活かす料理人のこだわり、店の雰囲気など、食の作品性を楽しんでいる**

素材としての肉の味よりも、タレや切り方、店の哲学など、料理人の手が加わった後の状態を重視している。肉はあくまで役者であり、良い役者を活かす演出家である料理人のこだわり、舞台である店の雰囲気も含めて評価している。産地や素材の質だけに頼らない演出の腕こそが、「おいしい」と評価される鍵といえる。

「店の調理の加わった完成品としての肉を味わっています (KT)」

・ **生産者の牛の育て方や込められた哲学などへの共感が繋がりの軸となっている**

生産地にまで赴き、素材に対して手間暇かけて調理を行うような意志を持つ料理人に共感を示す。素材や産地といった材料軸だけではなく、生産者や料理人といった人を軸として料理の価値判断を行っている。その背景となるのが、生産者の牛の育て方へのこだわりや牛に込められた哲学などである。食べ手と料理人と生産者の共感や賛同の繋がりが広まる事が予想される。

「レストランは繁盛しているか、していないかではなく、生産者に会いに行ったりするそ

の思想で選んでいます。手間をかけてでも、きちんと脱水、熟成の加工調理ができるレストランにノンストレスの肉を卸す姿こそ、あるべき畜産の姿だと思います。(BMS12)」

### (3) 肉リッチと村川との関係性

肉リッチは、「村川は伝統があり、和牛の文化を培ってきた存在である」として認識している。「本当に美味しい肉を提供する先駆けである新世代焼肉店」に肉を卸しているのは村川であることを知っている対象者もいて、「美味しい肉を提供する先駆けを築いた存在」として評価している。現状では、村川が新しいムーブメントを起こしているという評価はなかったが「おいしさ評価」の試みやそのチャレンジを面白く感じていた。現状の「おいしさ評価」の表記では、味のイメージを想起するのが難しいという意見があり、むしろ肉が持つストーリーや気持ちの部分を訴求することで、食のイメージが想起できるのではないかという指摘が多かった。

いずれにしても、目利きの技術をコアコンピタンスに産地ブランドや格付に惑わされず美味しい牛肉（和牛）を味わう新しい食の文化を実現するという村川の今後の方向性に対して、インサイダーの期待感が高かった。

#### 9-6-8 創業者人物像調査：2017年4月10日インタビュー

創業者と直接面識のあった村川グループ会社の前経営者宅を新経営陣で訪問し、創業者の人物像や商売に対する考え方についてインタビューを行った。同時に、先々代の賞与配布時の訓示のメモなども経営陣全員で読み込むと共に、村川の故郷である広島県にも赴き、社名の由来や過去の歴史の再発見を行った。老舗が未来を考える上で、過去の歴史の振り返りは必須の作業である。このような作業を通じて、新経営陣は村川のDNAや創業者から受け継ぐべき要素を検証し、社史にまとめていった。

「村川らしさの検証は、するべきと考えております。村川の歴史的資料はあまりないので、なにせ村川の名前の由来さえ分からないという状況です。村川とは何か、皆何となくイメージはあるのですが、ボヤけています。それを明確にすることで次のステップに進めるような気がします。(誠氏)」

#### 9-6-9 フォロワー「村川ロイヤル層」調査：2017年5月～7月インタビュー

村川をひいきにしているお客様に、これまでの村川に対する評価と、村川が打

ち出す新しいビジョンに対するご意見をお伺いした。特に個人用途で購入いただいている小売り精肉店のお客様の中から、現場店長が上顧客だと考える調査対象者を抽出した。

### (1) 調査対象者プロフィール

#### ・H (60歳代女性) 5月9日実施

職業：フリーライター、家族構成：本人、夫。大学で文化人類学を専攻、食べるのが好きで卒論は食文化について書いた、ワイン雑誌の立上げ、編集に携わる。現在フリーライターとして独立、雑誌取材やワインの輸入業者へのコンサルティング等を行っている

#### ・K (50代女性) 6月22日実施

職業：主婦、家族構成：本人、夫、息子(18歳)。幼少の頃から中央区に在住、村川では30年程買い物している。夫は中華料理の料理人、息子がアレルギーであったことなどから食事には昔からかなり気を使っている。食材を買う時、必ず成分や産地等の表示をチェックする。

#### ・M (60代女性) 7月11日実施

職業：栄養カウンセラー、家族構成：本人、夫

食と健康、アンチエイジングに興味を持っていて、安全であれば、ある程度高くても当たり前という考え方を実践している。

#### ・IK (60代女性) 7月19日実施

職業：主婦、家族構成：本人、娘

### (2) フォロワーのニーズと村川への期待

#### ・肉の素材を活かしたシンプルな食べ方を好む

「お肉の本来の味を引き出すためにシンプルに塩でいただく。(H)」

「牛肉の美味しさの比率は、素材7：タレ1：焼き方1：切り方1だと思う。クオリティの悪いお肉はどう調理しても不味くなる気がする。(M)」

「牛肉はシンプルに塩コショウだけで食べる。たれは買ったことがない。(IK)」

#### ・疲れた時にテンションが上がる、元気になるという肉の精神的効用を感じている

「お肉は疲れた時に食べたくなる、疲れた時は魚よりお肉。(H)」

「無性に肉を食べたくなる時がある、牛肉を食べた時、美味しい！というのがまずある。食後も友人と美味しかったね、元気が出たねという話ができる。(IK)」

「疲れた時無性に肉を食べたくなる。おいしい肉を食べると、しゃきっとし幸せな気分を周囲と共有できる。次の日仕事を頑張ろうという気になる。高揚感の要因となるのは目で見ることと食べて噛んだときの触感、肉汁が出る感じが体に入っていると思わせる。(K)」

・ **村川を選ぶ理由は、肉の素材の良さと心のこもった定員の対応**

「お肉を買うのは村川と決めている。村川のお肉は美味し素材が良い。また、お店のスタッフの対応が良く、商品に愛情持って丁寧に取扱ってくれるのが嬉しい。(M)」

「初めて村川の肉を食べた時、とても美味しく感動しファンになった。村川で買うようになってから、お肉の違いを感じるようになった。本店は接客が素晴らしい。(IK)」

・ **高級だけど敷居は高くないというのが村川のイメージ**

「高級ブランドみたいなイメージがあるが、日頃利用していて、高級だけでも親しみやすいイメージ。美味しさや新鮮さからいえば、値段はそんなに高いと思わない。(M)」

「村川には、それほど高いというイメージはない。高いところはもっと高い、良質な肉に比べて値段は割安に感じる。(IK)」

「信頼できるお店、普段の買い物で使えるというイメージ。敷居の高さを感じたことはない。周囲の方から『えっ？毎日村川でお肉買っているの？』と言われる時もあるが、スーパーや他店に比べそれほど高くないし、美味しい。(K)」

・ **牛肉の格付けや産地ブランドよりも、自分の感覚を優先する**

「自分が食べて美味しいかが基準なので、格付よりも自分の感覚の方を優先する。米沢牛や松坂牛など、時々買うものを変えてみて、確かに高いブランド牛は美味しいとは思いますが、ノーブランドの国産牛でも十分美味しい。(IK)」

「産地、ブランドは気にしない。ブランド牛を食べると美味しいが、食べ比べたことがないので、どう美味しいか分からない。A5 の格付けはとても贅沢に感じる。高ければ美味しいのだろうけれど、A5 でなくても村川の肉は十分美味しいと感じる。(K)」

・ **おいしさ評価と和牛のテイスティングを知ることファン度が増す**

「おいしさ評価の取組みや衛生への取組みなどは、HP を見ればすぐに分かるようにしてほしい。村川が生産者情報をアピールすることは、消費者に信頼を得る上で大切な取組みだが、一方で和牛を世界に広めていくためには、国レベルの対応が必要だと思う。(H)」

「元々村川を信じているが、テイスティングしていることを知ってさらに安心した。(K)」

・ **和牛農家との直接の接触の場を求めている**

「和牛がどういう風に育てられているか、とても関心がある。生産者と触れ合ってみたい。生産者の方々も、きっと直接消費者と触れることでモチベーションが上がると思う。(M)」

「地ブランドや格付けより、生産者や牛の飼料が知りたい。子育てを終えたら、生産者見学会ツアー等にも参加してみたい。(K)」

・和牛の新しい食べ方や調理の仕方など、村川に対する期待感が高い

「すき焼、ステーキ以外の和牛の食べ方とか、美味しい部位や寝かせ方、美味しく食べられる調理の仕方等を提案してほしい。また、オーガニックの素材提供に期待する。(H)」  
「こういう食べ方がありますよという提案をしていくと村川の良さがもっと広まると思う。牧草飼育でもこうすると食べやすくなるとか、ワンランク上の提案がほしい。(M)」

村川ロイヤル層である上顧客の典型的なプロフィールは、50～60代の女性で、一定以上の所得を持ち、食文化にこだわりを持つ層であった。村川のフォロワーは他社にない村川の良さを評価している。また、食および和牛に対するリテラシーは高く、従来のような和牛の食べ方や料飲店の在り方に満足をしているわけではない。むしろ、等級と産地を超える新しい和牛の消費文化を創っていかうという村川のビジョンに大いに賛同するとともに、もっと生産者の顔が見たい、村川に繋いでほしいという意向を持っていた。当初、インサイダーに比べれば、もっと保守的であると予想されたが、これは意外な発見であった。目利きの技術をコアコンピタンスに産地ブランドや格付に惑わされず美味しい牛肉（和牛）を味わう新しい食の文化を実現するという村川の今後の方向性に対して、インサイダー以上にフォロワーの期待感が高かった。

9-6-10 サプライヤー「米沢牛生産農家」調査：2017年6月15日～16日農家訪問

村川と取引関係の深い米沢牛の生産者を訪問、牛舎を見学するとともに、村川に対する評価と新経営陣が描いている構想に対する感想、今後への期待をヒアリングした。

(1) 調査対象者

・A氏

平成19年から生産を始め、米沢牛の名人と言われる人物の指導の下、日々試行錯誤を重ね、今では米沢を代表する生産者となった。家畜改良が進む中、和牛本来の美味しさを持つ牛を生産することに汗を流し、跡取り息子を含めた家族全員で約180頭の米沢牛を肥育している。「米沢牛の肥育は人生を懸けられる仕事だ」と言い切る。牛の餌となる稲わらは全て自家産。穀物飼料は全て非遺伝子組み換えのものを使っている。農場HACCP認証の取得を目指しており、今後も消費者に対して安心と美味しい米沢牛を提供していくという。

・B氏

名人と言われた先代からのノウハウを受け継ぎ、安心安全で美味しい米沢牛を出荷しよ

うと、毎日試行錯誤を繰り返している。餌である稲わらは自分の田んぼで取れたものを使い、穀物飼料は非遺伝子組み換えを使っている。先代も加わり家族総出で、一生懸命に牛の世話をする姿に牛への深い愛情を感じる。「もっと美味しい米沢牛を作りたい。そして米沢牛に関わる全ての人が幸せになってもらいたい。」と語る次世代を担う米沢牛生産者である。

#### ・C氏

父の代から肉牛を生産しており、稲わらは100%自家産、配合飼料も非遺伝子組み換えのものを使用している。また配合飼料に独自ブレンドする米も自家産で、飼料米ではなく人が食べる米と同じ“はえぬき”を使用している。現在、60頭ほどを肥育しているが、一日に4回家族交代で牛の様子を見回りしている。牛舎は常に清潔に保たれ、牛ものんびりとストレスなく育っているのが見て取れる。「消費者が心から安心して食べられる美味しい牛肉を作りたい。サシがあっても食べやすく、美味しい牛を作りたい」その思いは、牛作りにもしつかり反映されている。



C氏牧舎 撮影日：2017年6月16日

#### ・D氏とE氏

数多くの生産者を指導し、米沢牛の名人と言われるD氏とその息子であるE氏親子。今回の生産者訪問のコーディネーター役を担ってもらった。D氏の哲学者のような風貌と農業に限らない知識と教養の高さを感じた。

#### ・F氏（山形おきたま農協職員）

東京出荷の牛の相場を支えてくれる大事な会社。東京出荷した平成元年からずっと米沢牛を支えてくれた。米沢市場にも足を運んでくれる数少ない東京の業者。村川ですき焼を食

べることが1つのステータスとなっている。

## (2) 生産者のニーズと村川への期待

米沢牛は松坂、神戸と並び日本三大和牛の一つである。同じ霜降りでも去勢牛と雌牛の脂肪成分には決定的な違いがあり、米沢牛は月齢 32 ヶ月以上の雌牛に拘っている。従って、どの農家も3年近くの在庫リスクを抱える個人事業主ということになる。また、米作と兼業で牛の餌と米の堆肥の循環型農業に取り組み、非遺伝子組換え穀物飼料にこだわっている農家も多い。訪問した生産者の多くが、ただ膨らませた A5 肉より、適度に詰まった A4 肉の方がおいしいといった評価をしていた。

村川に対しては、米沢牛の東京への流通を初めて実現し、米沢牛ブランドを育ててくれた存在と認識している。また、本物の和牛を育てる生産者にとっては組みたい相手であり、格付けだけではない意見を言ってくれるといった評価をしている。生産者の話を聞いてくれるが、もっと生産者のことを消費者に伝えて欲しいという要望を持っていた。

ここ米沢だけでなく、村川が打ち出すビジョンを共に創っていく意識の高い生産者は各地に存在すると考えられる。ただし、生産者との関係は行政や組合など様々な関係組織が関わっており簡単ではない。意識の高い農家、地域と連携しながら、成功例をいかに作れるかが課題となると考えられる。

## 10-6-11 ビジュアル監査の実施と新ブランドロゴの決定

### (1) ビジュアル監査：2017年5月12日ミーティング

ブランドの再構築を進める上で、その印であり、価値を貯める器となるロゴやデザインの運用が今後のブランドの方向性と合致しているかどうかは重要である。そこで、村川の名称とロゴが添付されている全ての印刷物、帳票や、看板、車両等の写真を収集するとともに、デザイナーと筆者で村川の店舗に赴き、現状の名称やロゴ、デザイン等の運用状況に関するビジュアル監査を行った。

監査の結果、見えてきた課題は以下の通りである。

- ・創業 100 周年時に新ロゴを導入したが、現状はそれ以前の旧ロゴと新ロゴが混在し、シンボルマークが入り乱れた形となっている。
- ・ブランドカラーに村川らしさが表現されていない。
- ・ロゴタイプ・使用書体がアイテム・店舗毎にバラバラで、デザイン展開に一貫性がない。
- ・村川から発信する「おいしさ評価データベース」に素材感が感じられない



上記の課題に対する対応方針を以下に設定し、見直し及び開発作業を進めた。

- ・新シンボルマーク、新ロゴタイプを開発、村川ブランド、グループとして再定義する。
- ・ブランドカラーを選定し、効率よくお客様に村川ブランドを訴える。
- ・デザインに規則性を持たせ、村川らしさを演出する。
- ・和文、英文の使用書体を選定し、全適用アイテムで同一書体を使用する。
- ・店舗でのロゴ、シンボルマーク、色の使用、演出を限定し、統一する。
- ・「おいしさ評価」のレイアウト、デザインに変更を加える。

## (2) 新ブランドロゴの決定：2017年7月20日ミーティング

上記の開発方針に伴い、従来、ばらばらに運用されてきた村川、仲卸、すきやき割烹のロゴを統一し、顧客からの視線を一貫性のあるものにし、グループ全体の連携を一層深めていく象徴とした。開発にあたり新規のシンボルも検討したが、創業者の「日本の村川を世界の村川に」の想いを継承しつつ、新しい方向性に沿った形で可読性を高める変更にとどめた。また、「村川」のブランドカラーとして「深紅」を制定、雌牛の優しいラインと縁起物の「ひょうたん」をかさねて、商売繁盛を願ったものとなっている。今後、優先順位の高いアイテムから、順次変更、導入を図ることになった。

様々な事業を展開しているものの、外部から言えば、村川は村川である。そして、仲卸から、小売り、飲食に至る垂直統合が村川グループの強みである。太郎氏も、誠氏も、プロジェクトの過程で外部志向が徹底され、村川ブランド全体で発信していくという認識に変わった象徴的な決定となった。

## 9-6-12 ブランドステートメントの策定：2017年8月2日ミーティング

プロジェクトメンバーで当初記述した原案をもとに、インサイダー、フォロワー、サプライヤー等の調査結果を踏まえ、コピーライターを含めた数度のワークショップを経て、最終化を行った。村川グループで働く全ての従業員や村川ブランドを取り巻く様々な関係者で共創するビジョンを文書化したものである。これをブランドステートメントと呼び、この先、環境が変化しても事業の指針となり、グループの存在意義を表し、お客さまや生産者、調理人等と共に創っていく価値として位置づけた。

### 【ビジョン原案】

近い将来、格付が等級評価の基準として機能しなくなる時代が到来する。

消費者は牛肉により本質的な美味しさを求める時代になる。

村川は、目利きの技術をコアコンピタンスに産地ブランドや格付に惑わされず  
消費者が美味しい牛肉を味わえる環境を実現する



**【村川グループのブランドステートメント】**

**和牛の可能性を信じて、日本の「食の物語」を新しくする。**

和牛をはじめとして、日本の食には世界に誇るたくさんの「物語」があります。

私たちの仕事は、その「物語」を次の時代につなげていくことです。

本当に美味しい食肉のために、今日も情熱をかたむける生産者の物語。

その美味しさが創り出してきた、世界に誇る日本の食文化の物語。

そして、一人ひとりの暮らしの中に息づく、食卓の幸せな物語。

私たちは「和牛」をはじめとした日本の食の価値と真摯に向き合いながら、

その可能性を広げ、新しい物語を人々に届けていきます。

私たちはそのために、現状に満足せず、常にビジネスを革新していきます。

ここでいう「食の物語」とは、生産者、消費者のほかにも、消費者の食生活（食べ方や味覚）や食材を調理する調理人、食の歴史、日本人固有の文化／伝統等、和牛の消費文化全体を表したものである。またこのブランドステートメントの下に、ここでは詳細を記さないが、各事業の行動規範を策定した。仲卸は生産者と社会をつなげていく存在としての持つべき決意と働く喜びを、村川の精肉事業は仲卸と一体となって生産者とお客さまをつなぐ存在としての店舗従業員の仕事観を表現した。村川の飲食事業は、今の店舗だけでなく新しい業態も含め、伝統を守ることであり捨てることでもない深化させていくべき価値を表現した。

**9-6-13 ブランドロゴ及びブランドステートメントの承認：2017年8月11日臨時役員会**

臨時役員会を開催し、プロジェクトでまとめてきたブランドロゴとステートメントを説明し了承を得た。先代も含めた役員にも好評で、新経営陣に対する期待感の高まりを感じた。

「先ほど村川の臨時役員会を開催、太郎社長ならびに誠専務から今後の方向性（ロゴ、ステートメント）について説明を行い、全会一致で「了」を得ることができました。このステートメントを元に、社員への周知を踏まえて、引き続き頑張っていきたいと思います。（山本氏）」

#### 9-6-14 新事業計画の社内共有：2017年10月12日役員会&店長会

村川ステートメントと行動規範、ブランドロゴ、社史等も含めた新事業計画について、「役員会&店長会」で社長／専務より直接説明を行うとともに、「村川ブック」という名前で小冊子にまとめ配布を行った。これを皮切りにトップ2人が各店舗、事業所をめぐり全従業員への周知・浸透を図った。2016年10月の店長会における両トップの所信表明からちょうど1年。その間、テナントで入っていた精肉店の同時退店や赤字続きの鉄板焼き店の閉店など山積みの課題が続いた。新事業計画はスタートしたばかりであり、具体的な大きな変化に至るまでには時間がかかるが、社員の中には「今後の指針ができた」という安心感が確実に醸成された。まずは、上級層（役員から店長）の意識変革が第一であり、現場に至るまで「自分事」として腹落ちさせるためには、「策定したビジネスプランに沿って、一つひとつを形にし、巻き込んでいくこと」が今後の課題となっている。

#### 9-6-15 プロジェクトの振り返りと今後の課題：2017年11月24日ミーティング

新事業計画が完成し全社にも共有を終えたタイミングで、プロジェクトメンバーで振り返りミーティングを行った。以下、当日の筆者とプロジェクトメンバーのディスカッション内容をQ&A形式で記載する。

##### Q. 村川ステートメント及び行動規範のトップキャラバンに対する社内の反応はどうか。

A. レジメを全員に配ってお店を回り、この1年の取組みと今後の方針を40～50分説明した。社員は一同にしっかり聞いていた。社員の中に「今後の指針はできた」という安心感があり、社員の期待値は高いと感じる。一方で、これで忙しくなり仕事が増えるという意識もある。直近で売上が伸びて好調に推移しているが、具体的に大きく結果がでるまでにはまだまだ時間がかかる。上級層（役員から店長）の意識変革が、第一と考えている。「自分事」として腹落ちさせるためには、策定したビジネスプランに沿って、一つ一つを形にすることで、従業員を巻き込んでいきたい。

##### Q. 具体的にどのような和牛消費のスタイルをリードしていきたいか。

A. 村川としては、今後も黒毛和牛を中心としたラインナップで勝負していきたい。黒毛和牛の目利き力を活かして、「この味どうちがうんだらうね」などと和牛の味を楽しめるような消費文化を作っていきたい。格付にはこだわらない。地域を限定せず生産者との関係はニュートラルでいたい。村川の考え方とマッチしている産地は今後もブランド牛として捉えていく。また、赤身嗜好に対しては和牛の可能性を信じ、適度にサンが入っているということ

を前提に応えていく。新しい食べ方として、「良サシ」「一頭の部位食べ比べ」「すき焼の原点に立ち返る食べ方」等、付加価値の高い提案をしていく。

**Q. 村川が今後大切にすべきロイヤル顧客像はどうあるべきか。**

A. 主に精肉店に関してだが、村川のコアファンのプロフィールは50～60代の女性で、食品リテラシーと所得水準が高く、今半にない村川の良さを評価している人達である。インサイダー調査にあった尖った人達の意見を参考にしつつ、実際に買ってくれる意識の高い層に働きかけるのが重要と考えている。具体的には今のコアファン層とも共通した食の安全性と健康を大切にする価値観を持ち、ある程度食にお金を払っても良いと考えている団塊 Jr. (30代後半-40代)層と新しい消費文化を作っていきたい。現在のコア層に加え、食品リテラシーの高い団塊 Jr 層のニーズにどう応えていくかが次の課題となる。

**Q. ビジョンのプロトタイプとなる店のイメージはどのようなものか。**

A. 精肉店に関しては、デパートなどのテナントではなく、消費者と料飲店の両方に対応が可能な路面店を狙っていく。店構えは和風モダンの作りで、一目で村川とわかる店づくりをしていきたい。昨年テナントを撤退した自由が丘エリアでの再出店場所を探している。閉店した鉄板焼き店は新業態店への転換の準備をしている。創作フレンチの主要素材としての牛肉にこだわった高級店で、部位の食べ比べや肉のカットの仕方による味の違いや和牛に合うワインなどを提案していく。すきやき割烹は、メニューの見直しや仲居のサービスの均質化を図るが、基本業態は老舗のイメージを守って、現行のままとしたい

**Q. ビジョンのプロトタイプとなる和牛の生産は可能か。**

A. 適度にサシが入った「良サシ」とは何か、消費者にそのプロトタイプを見せていきたい。具体的には、山形県真室川町の生産農家研究所との協業で、短角(母)と黒毛(父)の良いとこどりを目指して、和牛間交雑を試みることにした。このハイブリット種を「村川牛(通称タンクロ)」などと称して、村川が目指す和牛のプロトタイプとして、育成経過をモニタリングし、消費者とシェアしていく。3年後には結果が出る。

**Q. おいしさ評価データベースの今後の展開をどのように考えているか。**

A. これまでの理系(定量)的な表現から、文系(定性的、ストーリー)的なスタイルに変化させていく。生産者の定性情報等を付け加え、消費者のアクセス情報や発言なども載る消費者と生産者との対話型のプラットフォームとして進化させていきたい。

**Q. どのようなマーケティング施策(EC、SNS、Web、会員施策等)の強化策を考えているか。**

A. Webの見直しは必要である。SNSや楽天等を活用したECについても個々に取組んでいる

ものの、全体の方針や成果が見えにくい。会員組織（顧客会員、料飲店会員、アンバサダー会員 etc.）の構築にはまだ手をつけられていないが、今後積極的に取り組んでいきたい。

**Q. Wagyu の将来動向と村川の今後の海外展開はどうなっていくか。**

A. Wagyu はオーストラリアにイニシアティブが取られているが、タイでは「日本産」に価値が出始めており、中央畜産会と連携し THAIFEX など現地の食品見本市に出展し浸透活動を進める。海外においては、特定部位（ロース、リブロース）だけではなく、他の部位（モモ、バラ）も使うようになると、消費の効率が上がるため、技術指導も行いつつ和牛消費文化の拡大を図っていく。村川の飲食の海外展開は、仲卸の海外展開と連動して行う。

**Q. インナー意識改革、採用及び人事制度をどのように再構築していくか。**

A. 経営変革を着実にを行うためにも、人事面での改革や業務の効率化、組織体制の見直し等は必須と考えている。そのための小売店舗全てを巻き込むインナーの取組みとして、衛生対策プロジェクトに着手した。また、衛生対策は「内向き」なものではなく、「外向き」のアクションでもあり、CS 上も大きなリスク対策であるから喫緊（半年～1年のスパン）の課題として取り組んでいく。

**Q. 今後、どのような差別化戦略を取っていくか。**

A. 村川の本質、村川にしかできないことは何かを引き続き見極めていきたい。当面は、日本ハムやスターゼン等ではなく、今半をベンチマークし、村川にできて他社にできないことを整理し、上手に表現していきたい。いずれにしても、村川が「垂直統合型企業」であることを上手に表現（店、商品づくり、売り方）していくことが鍵になるだろう。具体的取組みとして、仲卸が和牛を提供している新世代焼肉レストランオーナーと鉄板焼き店の新業態転換や海外店舗開発で協業していく。

## 9-7 村川のブランド生態系醸成の構図とブランディング活動課題

以上、「プロジェクト」への伴走を通じて行った観察結果を時系列に沿って、概観した。以下では、村川のブランド生態系のあるべき姿とそれを活性化し持続的な成長を実現するためのブランディング活動の課題について論じる。

### 9-7-1 村川のブランド生態系醸成の構図

村川が消費者、生産者、調理人と共に創っていかようとしているのは、「美味しい和牛の可能性を最大限味わい、楽しむ新しい食の文化」である。「格付」や「産地ブランド」に限定

されない、和牛の豊かな消費文化を醸成することである。具体的には、「適度なサシを楽しむ良サシ」「一頭の部位食べ比べ」「和牛の香りの表現の仕方」「カットによる味わいの違い」「すき焼の原点に立ち返る食べ方」「おいしいオーガニックやグラスフェッドの味わい方」など様々な展開の余地がある。そういった食文化醸成の真ん中に村川が立つことができれば、おのずと村川のブランドのポジションが上がっていくことになる。

そのためには、新しい牛肉消費文化の中核にいるインサイダーからのブランドの「承認」＝「正当性の付与」を受けること、そして顧客フォロワー（ブランドロイヤル層）の「再生」（若返り）を図ることが鍵となる。調査で接点を持ったインサイダー＝肉リッチの中には、すでに村川の取組みに賛同し、伝道師のような動きをしてくれている人も出てきた。村川としては、賛同を得たインサイダーに様々な材料や場を提供し、伝道の輪を広げていくことが重要である。また従来のロイヤル層であり一定の所得がある食品リテラシーが高い 50～60代女性に加え、ある程度食にお金を払っても良いと考え、食のリテラシーが高く、かつ安全性と健康面の両方を求める団塊 Jr.（30代後半～40代）層が今後育成すべきフォロワー像として、見えてきた。インサイダーによる承認を通じた、このような層との接点づくりと継続的な関係作りが今後の課題となる。

また、インサイダー、フォロワーにとって、魅力となるのは村川が有する生産者との関係である。一方、生産者も消費者との接点を持ちたいと思っており、仲卸の持つ目利き力が両者をつなぐ力になる。米沢牛など、こうした「共生」関係にある生産者が多い産地は、村川にとって、必然的に消費文化の生態系を共有するブランドということになる。

さらに、仲卸が肉を卸している新世代焼き肉店「よろしく」<sup>26</sup>は、村川にとってはチャネルであり、かつインサイダーでもあるブランド店と言っていい。こういった料飲店を共に新しい和牛消費の生態系を作っていくパートナーとして捉え、現在進めている業態の開発等による「共進化」を実現していく必要がある。

---

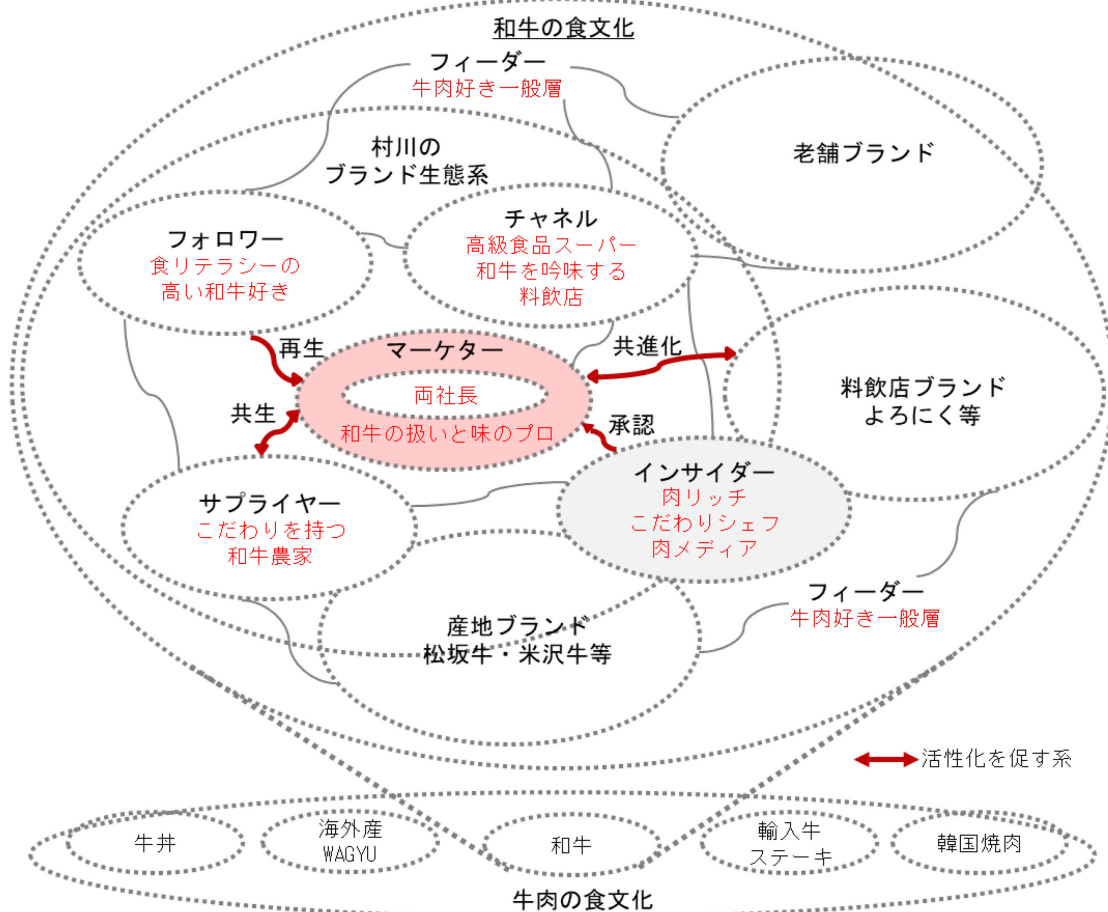
<sup>26</sup> 「よろしく」のオーナーである桑原秀幸氏に、2018年3月15日、よろしく青山店で筆者による追加インタビューを行った。桑原氏はDJとして活躍後、青山でクラブを経営。東京中の焼肉店を食べ歩き、江戸川区篠崎の「焼肉ジャンボ」の料理に衝撃を受け同店で修行後、2007年に青山に「よろしく」を開業。コース仕立てで提供するレベルの高い料理は、これまでの常識を打ち破り、焼肉の世界に強いインパクトを与えた。肉以外の食材を使ったスペシャルメニューの人気も高い。同店のスタイルを踏襲する焼肉店も国内外に数多く、業界では「よろしく以前、よろしく以降」という言葉があるという。都内で複数の系列店を展開、売上15～16億円規模に達する。ここ数年OADアジアレストランランキングの常連、2018年はアジア全体の11位にノミネートされ、海外からの事業提携の引き合いも多い。

一方、他の老舗ブランドや、和牛の海外展開において競合するオーストラリア産 WAGYU 等をどのように捉えればいいのか。いずれも、村川が属する和牛消費文化の重要な成員であることに変わりはないが、村川が考える新しい和牛の消費文化とは目指す方向が異なる。他の老舗はすき焼きなどの伝統的和牛消費文化の代表として、オーストラリア産 WAGYU は和牛の本物性や価値を逆に明らかにする存在として、村川がブランドとしての差異を認識されるために共存するブランドとして位置づけ、それぞれの動きを見ておくべきであろう。

そして、村川と一部の消費者や生産者、料飲店との価値の共創に触発される形で、高級食品スーパーなどや社内の顧客接点人材のフォロワー化が実現可能となる。さらに、食雑誌やネットメディア等のメディアインサイダーに火をつけることで、フィーダーのフォロワー化がさらに進んでいくと考えられる。

図 16 は、村川が今後目指すべきブランド生態系の構図を図示化したものである。これまでもサプライヤーとの共生関係は維持してきたものの、フォロワーとの関係が先細りとなり、これが業績に大きく影響してきた。そこで、他の老舗とは異なる和牛消費の新しいビジョンを打ち出し、それに呼応するインサイダーの承認を取り付け、他のブランドと共進化を図りながら、フォロワーとの関係を再生し太くしていくというシナリオである。

図 16. 村川のブランド生態系と消費文化



### 9-7-2 村川のブランディング活動課題

ブランド生態系の再構築を図るといっても村川にはプロモーション活動に割く資源は限られる。できるのは印象深いブランド体験を提供しそれを積み重ね、拡散を促すことである。

#### (1) おいしさ評価による和牛の新しいおいしさ基準の提供

プロジェクトスタート前から始めていたおいしさ評価は、新しい和牛消費のおいしさ基準を発見する象徴的体験の場となりえるものである。評価の基準としている「香り、脂質、味わい」は、サシの見た目の量等に替わる新しいおいしさを提案している。さらに、これまでの定量的な表現を改善し、生産者などの定性的な情報を加えることで、生産者の思いがより伝わりやすい形となる。また、評価を行う仲卸の和牛テイスターにとっても、実名が掲載され、外部へのコミットメントの場となる。さらに、おいしさ評価データベースを土台に、



生産者と消費者が直接触れ合うツアーやイベントなどを開催し、そこに村川従業員も関わることができれば、まさに新たな創発が生まれる場となるだろう。

## (2) 精肉店、料飲店の新業態開発

2017年にテナントを撤退した自由が丘エリアでの精肉店の再出店は、裁量度も高い新規路面店を想定している。新村川が掲げるビジョンのプロトタイプとして、精肉店の新しい売り方や店頭スタイルを提案していく。店を利用する消費者や料飲店にとって、和牛の新しい調理の仕方や食べ方を体感する場となる。

一方、閉店した鉄板焼き店は、和牛にこだわった新業態高級店に転換する。部位の食べ比べや肉のカットの仕方等に加え、和牛に合うワインなど飲料との組み合わせの提案を行う。それ以外にも、外部パートナーと連携した形で、村川の新しい取組みを顧客が体感できる新規の料飲店を展開する。新世代焼肉店オーナーと鉄板焼き店の新業態転換や海外店舗開発で協業していく。

## (3) 村川牛（通称タンクロ）の開発

村川が描く新和牛消費文化を最も体感するのは、そのプロトタイプとなる和牛を見て、味わうことだろう。2017年に取組みを決めた村川牛（通称タンクロ）の開発は、その大きな第一歩となる。山形の研究農家と連携し、和牛間交雑により、短角（母）の「赤身」と黒毛（父）の「サシ」のハイブリッドを狙う。これを循環型農業により、ビタミンをコントロールしながら、飼育育成する。出荷に至るまで3年かかると共に、思った通りの味になるかどうかは保証されていない。村川としては、この新しい取組みの経過をモニタリングし、消費者とシェアすることで、チャレンジの輪を広げていこうとしている。

上記のような活動を通じて目指すべきなのは、「和牛の味の伝統を守り、新たな可能性に挑戦する」という村川の文脈形成である。おいしさ評価データベースと和牛テイスター、新たな飲食スタイルを提案する精肉店と料飲店、そしてプロトタイプとなる和牛の開発等、その取組みはまだ始まったばかりである。成功するものもあれば、失敗するものもあるかもしれないが、重要なのは老舗である村川があえて挑戦する新たなビジョンに、消費者、生産者、従業員、流通が理解・共感し、応援したくなる物語の醸成である。その過程をあえてオープンにすることで、自然とブランドの伝道師の輪が広がっていくことになる。

また、村川の新しいビジョンを持続可能なものとし、かつ、ビジネスの成果として定着する上で重要なのが、フォロワーへの進化・定着を図る仕組みである。以下は、手を付け始めたばかりであるが、今後の重点課題として検討していくことになる。

#### (4) オンラインプラットフォームの構築：Web・SNSの再構築とおいしさ評価の進化

現在、村川はWebサイトを構築し、SNSにおける情報発信なども個々に取組んでいるものの、今一つ成果が見えていない。これは、上述した消費者や生産者のどういった体験プロセスに対応するのか、また、どういったコンテンツをどういった文脈で提供するのが設計ができていないからである。そこで、まずはおいしさ評価を生産者とマーケターである村川、インサイダーやフォロワーが共通に会する情報交換の場として拡大を図ることを検討している。消費者のアクセス情報や発言、それに対する生産者の返答などが掲載された消費者と生産者との対話の場として進化させることができれば、一つのブレークスルーが生まれる可能性がある。

#### (5) ECの活用と会員組織化

村川の店舗および楽天等のEコマースいずれにおいても、ポイント管理や会員名簿の作成など会員組織化はこれからの課題である。ブランド生態系の醸成に伴い、フォロワーの育成と活性化を図るためには、会員組織化は必須のテーマであり、早急に取り組む必要がある。会員組織は、顧客に限らず、料飲店なども含まれる。そして、会員組織を元に、伝道師役になってもらえる層を発見し、サポートしていくことが重要である。そして会員組織化と連動する形で、現在、楽天内で行っているECを自社Web等の展開に切り替えていくことも検討する。

### 9-8 村川ケース研究のまとめ

老舗である村川がどのようにして和牛の消費文化の中で新たな生態系を醸成し、ブランドをリバイタルしていくのかというのが本ケース研究の主要なテーマであった。

ネットサーベイや個別インタビューを通じて、新しい牛肉消費のインサイダー集団を発見することができた。そして、そういった層も村川のブランドには一定の評価をしており、新たなアクションを起こし巻き込むことで、一定の「承認」と賛同が得られる可能性が見えてきた。また、村川と既に「共生」関係にある生産農家の多くは、等級と産地ブランドが機能していないという問題意識をすでに持っており、村川の新しい動きには協力的で、むしろそこに価値が生まれるようにしてほしいという意向をもっていた。一方、既存の上顧客も、等級と産地を超える新しい和牛の消費文化を創っていこうという村川のビジョンに肯定的で、もっと生産者の顔が見たい、村川に繋いでほしいといった声もあった。

一方で、新しいビジョンに対して、比較的消極的なのは、村川の既存のサービス形態に慣

れた料理人や接客人材であり、高級スーパー等の流通業者であった。むしろ外部から火をつけ、逆に内部を動かしていくことが有効であるように感じられた。

また、新しいビジョンを実現する上で、村川の持つ垂直統合モデルの強みは明らかとなった。生産者と直接接点を持ち目利き力を持つ仲卸が直接和牛を仕入れ、ビジョンを共有した高級スーパーや村川精肉店を通じて最終消費者に届けるという形の優位性は高い。その上で、従来の等級と産地ではなく、「おいしさ評価データベース」を軸に牛肉選択上の新たな選択基準を提示することが、市場におけるリーダーシップ獲得の軸になる。さらに、ビジョンに賛同してくれるインサイダーの中から村川ブランドへの伝道師を醸成し、さらにその周りにブランドロイヤル層を増殖させることができれば、ブランドのポジションが定着していく。

いずれにしても、ブランド生態系の視点を導入することで、村川は和牛消費文化の実態を把握し、ブランドを基軸とした事業計画を設計し、行動段階に移行した。直近の業績動向は、閉店した鉄板焼き店やテナント契約終了に伴い撤退した精肉店の再出店がまだ実現できていないため売上はまだ低下傾向にあるが、業務効率の改善と一店舗当たりの売上の伸びにより、2017年7月決算で5500万円の営業利益黒字に転換、仲卸が2018年2月決算で6700万円弱と黒字を伸ばした。

村川グループのブランディング活動は、まだ進捗途上にあり、事業的成果を問う段階にはないが、計画上のモデルとしては一定の有効性が伺えたと言えるだろう。

## 第10章 3社ケース研究の総括

第7章のスノーピークと第8章のヤッホーブルーイングのケースではブランド生態系の現状構造とそこに至るまでにマーケターが取ってきたブランディング活動の成功要因を抽出した。一方、第9章の村川（仮名）のケースでは、事業変革プロジェクトに寄り添い、そのプロセスを通じてブランド生態系の動的構造を把握し、マーケターが取るべきブランディング活動の課題を明らかにした。3社の置かれた状況は異なるが、結果としてある一定の共通点と差異が見られた。以下では、ここまで分析してきた3社のケース研究を通じて見えてきたブランド生態系における成員間の関係性の類型と導出されたブランディング活動の要件を論述する。

### 10-1 3社のブランド生態系の構図

まず3社いずれにおいても、下記に示すように、各成員が相互に依存しあいながら、属する消費文化圏の特性に沿った形で醸成しているブランド生態系の構図を見いだすことができた（表10）。

表10. 3社のブランド生態系の構図

ブランド	スノーピーク	ヤッホーブルーイング	村川	
成員	インサイダー	先進オートキャンパー アウトドアライフメディア	クラフトビール愛飲家 ビア・ジャーナル	肉リッチ、こだわりシェフ 肉メディア
	マーケター	アウトドア好きな 社員スノーピーカー	クラフトビールと仲間を 愛する知的な変わり者	和牛の扱いと 味のプロ
	フォロワー	都市部に住む知的好奇心の 強いオートキャンパー	クラフトビールとユーモア を楽しむ知的な変わり者	食リテラシーの高い 和牛好き
	フィーダー	オートキャンプ 興味・関心層	ビール好き トレンド敏感層	牛肉好き 一般層
	サプライヤー	燕三条の 金属加工業者	軽井沢の風土と 浅間山系の水	こだわりを持つ 和牛農家
	チャネル	スポーツ量販店 アウトドア専門店	クラフトビールを応援する コンビニ、食品スーパー ECサイト、ビアレストラン	高級食品スーパー 和牛を吟味する料飲店
	共存ブランド	コールマン、モンベル等	国内外クラフトビール 大手ビールメーカー等	よろしく、他の老舗 松坂牛・米沢牛等
消費文化圏	オートキャンプ文化	クラフトビール文化	和牛の食文化	

### 10-2 3社のブランド生態系における成員間の関係性

次に、3社のブランド生態系における成員間の関係性には、以下のようなパターンが見られた（表11）。

まず、スノーピークとヤッホーブルーイングで共通するのは、熱狂的フォロワーが存在し、彼らが自然とブランドの「伝道師」となって、フィーダーの中から新しいフォロワー候補を「吸引」し続けている点である。この分厚いフォロワーの積み上げが10年以上に渡る両社の持続的成長の基盤となっている。逆に、事業の再生に取り組んでいる村川にとって最大の課題は、このフォロワー層の脆弱さである。「フォロワーこそが、ブランドの存続と成長を支える最も重要な顧客基盤である」というHolt (2004) の指摘とまさに符合する。

表 11. 3社のブランド生態系における成員間の関係性

ブランド	スノーピーク	ヤッホーブルーイング	村川
メンバー間の関係性			
マーケター vs インサイダー	内部化口	承認	承認
マーケター vs フォロワー	一体化口	一体化口	再生口
フォロワー vs フィーダー	伝道・吸引	伝道・吸引	
マーケター vs サプライヤー	共生口		共生口
マーケター vs チャンネル		共生口	
マーケター vs 共存ブランド			共進化

そして、スノーピークとヤッホーブルーイングにおいて、このフォロワー層の厚みの背景には、マーケターとフォロワーの「一体化」があった。社長を始め多くの従業員が自社の商品やブランドを愛するフォロワーとして「一体化」していることも大きい。さらに、ヤッホーブルーイングにおいては、社員とフォロワーのパーソナリティが同一化しており、これが同社の大きな強みとなっている。一方、村川において、フォロワーの脆弱さを「再生」させるには、従業員の意識の変革が重要な要素となっている。

マーケターとインサイダーの関係においては、スノーピークとヤッホーブルーイングで違いがある。スノーピークは、マーケター自身がキャンプ文化をリードするインサイダーの一員として「内部化」している。これはHoltが指摘したインサイダーとマーケターの対時的関係とは異なるものであった。一方、ヤッホーブルーイングは、クラフトビールの中でも普及品というポジションであることもあり、インサイダーに「承認」はされているが比較的中立的な関係であった。村川においては、当初見えていなかった新しい和牛消費のスタイルを持ったインサイダーを発見し、関係作りを図ることで、一部であるが「承認」を得たことが大きい。

サプライヤーとの「共生」関係は、スノーピークと村川で共通していた。スノーピークでは地場のサプライヤーネットワークが自社の商品力や品質の基盤となっている。村川では、仲卸の持つ目利き力を通じて、一部の生産者と利害を共有し、かつその関係がインサイダーやフォロワーにとっても大きな魅力要素となっていた。ビジョンを共有するマーケターとサプライヤーの「共生」関係は、ブランド生態系を強く下支えするものである。

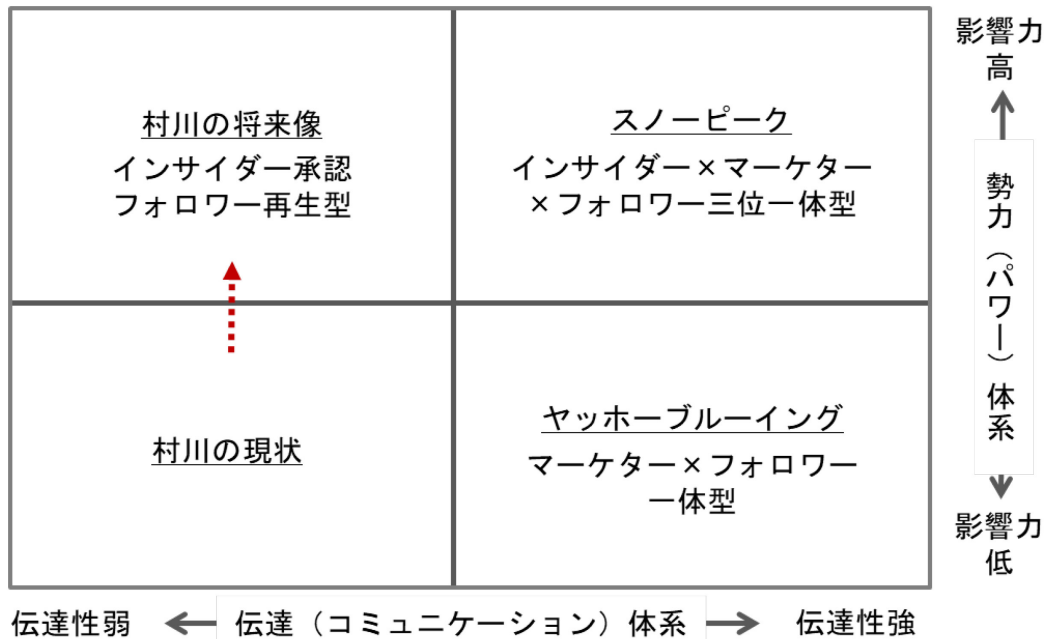
一方、ヤッホーブルーイングは、面の拡大を実現するため、問屋を介さずに小売りチャンネルとの「共生」関係を構築している。クラフトビール文化を理解し、それを応援する姿勢を持ったコンビニ、EC サイト、食品スーパーにとっても、ヤッホーブルーイングとの共生関係は様々なメリットをもたらしている。

さらに、仲卸が肉を卸している新世代焼き肉店「よろしく」は、村川にとってはチャンネルであり、インサイダーでもあるブランド店と言っていい。現在行っている飲食業態の共同開発によってこういった共生関係を一步進め、新しい和牛消費の生態系の中でお互いが進化していく「共進化」の可能性が見えてきた。

さらに、3社の各成員間の関係性を統合してみた時、どのような構図が見えるか。Alderson (1957) が集団行動を動かす上で、最も重要な要素とした、勢力 (power) 体系と伝達 (communication) 体系の2つを軸に、マーケターと顧客との関係を中心に3社の形を見よう。

スノーピークは、インサイダー×マーケター×フォロワーの三位一体型の生態系を形成している。結果として、勢力体系における影響力が高く、伝達体系における伝達性も強く、オートキャンプという消費文化において圧倒的な地位を占めている。ヤッホーブルーイングは、マーケター×フォロワーの一体型という生態系の形成パターンである。ヤッホーブルーイングのインサイダーとの関係は比較的中立的なものであり、クラフトビールの消費文化中でその影響力が圧倒的というわけではない。むしろ、社長を始め多くの従業員とフォロワーがパーソナリティを共有し「一体化」した中から生まれる伝達性の強さが同社の大きな強みとなっている。一方、再生中の村川の現状は、和牛という広大な消費文化の中で、勢力体系における影響力、伝達体系における伝達性のいずれも弱い立場である。そういった中で、伝達性を高め情報量を増やすには時間とコストがかかる。その前に、まず村川が自社の強みを活かす形で目指す将来像は、インサイダー承認によるフォロワー再生という形である。新しい和牛消費のスタイルを持ったインサイダーを発見し、関係作りを図ることで、その承認を得、フォロワーの質的な再生を図っていこうというシナリオである (図17)。

図 17. 3社の成員間の関係性とブランドの位置づけ



### 10-3 ブランディング活動要件の導出

さらに、スノーピークとヤッホーブルーイングのこれまでのブランディング活動と村川における活動計画内容の分析を通じて、現代の市場環境、情報環境下でのあるべきブランディング活動の要件として、以下の共通要素が導出された。

#### 10-3-1 共創ビジョンの描写

各社とも、企業メッセージ、ミッション、ステートメントなど、その呼び名は異なるが、生活者と共に創っていく価値や実現したい消費のスタイルをトップがリーダーシップを取る形で、明文化している。そして、個々のブランディング活動の起点になるものとして、様々な場面で露出を図っている。

- ・スノーピーク：企業メッセージ「人生に、野遊びを。」
- ・ヤッホーブルーイング：ミッション「ビールに味を！人生に幸せを！」
- ・村川：ブランドステートメント「和牛の可能性を信じて、日本の食の物語を新しくする。」

スノーピークの「人生に、野遊びを。」という企業メッセージは、理念である “The Snow Peak way” を基に、文明が高度になっていくにつれ阻害される人間性や増大するストレスを

自然の中で癒すことの大切さという価値観を具体的に表現したものである。

「画一的な味しかなかった日本のビール市場に、バラエティーを提供し、個性豊かな新たなビール文化を創出する。」これがヤッホーブルーイングのミッションであり、それを集約化したものが「ビールに味を！人生に幸せを！」というキーワードである。これが、自社従業員だけでなく、様々な取引先や顧客とも共有され、日本の大手メーカーが牽引してきた従来のビール文化にはなかった新しい消費文化創造の推進力となっている。

村川のブランドステートメントはプロジェクトメンバーで当初記述した原案をもとに、インサイダー、フォロワー、サプライヤー等の調査結果を踏まえ、数度のワークショップを経て、最終化したものである。この先環境が変化しても事業の指針となり、グループの存在意義を表し、お客さまや生産者、調理人等と共に創っていく価値として位置づけた。ここでいう「食の物語」とは、生産者、消費者のほかに、消費者の食生活や食材を調理する調理人、食の歴史、日本人固有の文化／伝統等、和牛の消費文化全体を表したものである。これを新たなブランドロゴとセットで表明することで、新経営陣に対する社内外の期待感の高まりにつながっていった。そして、この明文化作業の過程で、創業者像を振り返るためのインタビューや歴史の中で眠っていた過去の資料の掘り起こしを行った。過去の歴史に根差したこういった作業が、最終化したビジョンに説得力を持たせる結果となった。

### 10-3-2 象徴的体験による文脈形成

スノーピークとヤッホーブルーイングはすでに実施済みでさらに進化を図っている、村川は取組みをスタートさせたばかりという違いがあるが、いずれも、顧客を始めとした様々な成員が、ブランドの共創ビジョンを象徴的に感じる体験要素が用意されている。そして、そういった体験がいくつか積み重なることで、一つの文脈が形成され、その物語に参加することがフォロワーの更なるフォロワー化につながるが見いだせた。

#### <象徴的体験>

- ・スノーピーク：感動レベルの製品品質、永久保証制度、キャンペーン
- ・ヤッホーブルーイング：醸造所見学、ミートアップイベント
- ・村川：新おいしさ基準、小売り新業態、村川牛

#### <文脈の形成>

- ・スノーピーク：アウトドアライフを通じた人間性回帰の物語
- ・ヤッホーブルーイング：おもしろい味で乾杯する知的で愉快的仲間達の物語



#### ・村川：和牛の伝統の味を守りつつ新たな可能性に挑戦する物語

スノーピークのモノづくりの核となるブランド体験は「感動レベルのモノやサービス品質」と「永久保証制度」にある。過剰とも言える品質を提供し、オリジナルを貫くというスノーピークのこの姿勢がハイエンドなポジションを維持し続けている大きな要因になっている。さらに、キャンペーン「スノーピークウェイ」は、直接顧客と社員が交流する大祝典であり、スノーピークの魅力や目指す方向を伝え、ユーザーの声を聞く場となっている。そこでは焚火を囲んで、山井社長自らがアウトドアの楽しみ方について話すことが、顧客だけでなく社員にとっても象徴的意味を持っている。そういった経験が積み重なることで、スノーピークの「アウトドアライフを通じた人間性回帰の物語」への参加者が増えていく。

ヤッホーブルーイングでは夏場を中心に多くの顧客が「醸造所見学」に訪れ、そこでのスタッフとの接触を機に、劇的にロイヤルティが高まる場合が多い。また、超宴等の「ミートアップイベント」は、社員と顧客と一緒にビールの味や香りと様々な企画を徹底的に楽しみ、同じ志向の仲間と出会う場になっている。こうした象徴的体験を通じて、トレンドに敏感なフィーダーの中からライトなファンを吸引しフォロワー化を促すことで、「おもしろい味で乾杯する知的で愉快的な仲間達の物語」が増殖していく。

村川のおいしさ評価データベースの取組みは、他社にないもので、和牛の「新おいしさ基準」を発見する象徴的体験の場と言える。さらにおいしさ評価を土台に、生産者と消費者が直接触れ合う機会を持つことで、新たな創発が生まれる可能性がある。また、「精肉店、料飲店の新業態」は、村川が掲げる新しいビジョンのプロトタイプとして、店を利用する消費者や料飲店が、和牛の新しい食べ方を体感する場となる。さらに、新たな和牛消費文化を最も体感するのは、そのプロトタイプとなる和牛を見て、味わうことだろう。村川牛（通称タンクロ）の開発の経過をオープンにして消費者とシェアすることで、「和牛の味の伝統を守りつつ、新たな可能性に挑戦する物語」という老舗の村川ならではの文脈形成が可能となる。

#### 10-2-3 顧客進化の場作り

ブランド価値を定着化していくには、顧客との継続的対話により顧客進化を促す場作りが必要である。3社いずれも、オンラインを活用した対話型のコミュニティの運用と、それを継続的な購買に結びつけていく会員型の仕組みとの組み合わせを図っている。

- ・スノーピーク：ネットコミュニティ、ポイントカード
- ・ヤッホーブルーイング：メールマガジン、年間契約会員制度

#### ・村川：おいしさ評価データベース、会員組織化

スノーピークが、他社に先駆けて行ってきた「ネットコミュニティ」の運用は、日常的に顧客と会社の結びつきを深め、地域を超えたコミュニティの輪が広がりを生んでいる。そして、このインターネットを活用した場とリアルなキャンペーン等が結びつき、熱狂的なフォロワーの増殖に大きく寄与している。さらに「ポイントカード」の運用は、顧客のロイヤル化をさらに推し進め、購買に結びつける仕組みとなっている。

ヤッホーブルーイングでは、「メールマガジン」で顧客を楽しませ、FaceBook の生中継などネットを活用することにより、情報が拡散し、フォロワーの輪が広がっている。そして、そういったオンラインの場にも、社長を始め様々な従業員が積極的に顔を出し、サポートしている。さらに、E コマースによる「年間契約会員制度」においても、単に継続購買を高めるだけでなく、会員との心理的絆を高め、フォロワー化を推し進める様々な施策が用意されている。

村川では、新おいしさ基準発見の仕組みである「おいしさ評価データベース」を消費者の発言やそれに対する生産者の返答などが掲載された対話の場として進化させる取組みを行っている。また、村川の店舗および E コマースにおけるポイント管理や会員名簿の作成など、会員組織化の取組み作りも始めた。会員組織を元に、伝道師役になってもらえる層を発見し、その伝道活動をサポートしていくことも狙っている。

以上のブランディング活動も結果としてみれば一貫したもののように見えるが、現実にはマーケターが様々な試行錯誤を繰り返しながら、行きつつ戻りつつ、作り上げていった（作り上げようとしている）ものであることは明らかである。

#### 10-4 ケース対象企業に共通する成長の可能性

第5章で提示したとおり Iansiti and Levien(2004)は、比較的少ない生物量でありながら、生態系に大きな影響を与えるキーストーン種の重要性を指摘した。本ケース研究では、ブランディング活動における投入と事業成果における算出の関係の読みやすさから、単一事業体であり経営者がマーケターとして直接市場にコミットしている中堅中小企業のブランドに、対象を絞り込んだ。結果としてケース対象としたスノーピークとヤッホーブルーイングとも、企業規模は小さいがカテゴリー市場の消費文化の生態系に大きな影響を与えていた。経営改革中の村川も、食肉流通の巨人に伍して、仲卸から小売りの垂直統合の強みを

活かした和牛消費の変革を目指している。いずれも、地域に根差した独自の文化性を持ったブランドである。

これからの日本経済の持続性を維持していくには、欧米との同質性よりも、むしろ日本の消費文化に根差した独自性を魅力要素として訴求することが重要となるだろう。そう考えれば、グローバルな産業主義経済に組みするよりも、独自の文化性、地域性を持つブランドの中にこそ、規模が縮小していく経済における今後の日本企業の生き残りのヒントがあると考えられる。ケース対象企業に見られるように、SNS などにより変化したメディア環境と成熟した消費環境における生態系の中で、規模による支配者ではなく、ブランドのキーストーン・プレイヤーとして存続と成長を図ることは十分可能であると考えられる。

## 第11章 分析結果の要約と今後の課題

### 11-1 分析結果の要約と結論

本研究では、従来のブランド論において比較的掘り下げが手薄であった「誰と＝価値形成の相対」を議論の中心に据え、その前提に基づき「何を＝価値形成の起点」、「どのように＝価値形成の方法」に関する考察を行った。具体的には「誰と」を、個々人よりも集団、すなわち市場においてブランド価値を形成するグループ間の関係性＝生態系として捉え、その中で生み出される「消費文化」に注目した。そして、その相互依存性の中で、「何を」、「どのように」すればブランドの存続と成長が可能となるのかを明らかにしていった。

まず、先行研究に基づき「ブランド生態系の概念化」を行った。そして、その概念マップに沿ったケース研究を通じて、生態系におけるマーケティングの適応パターンを抽出した。さらに、ケース対象企業の生態系における実際の活動の分析を通じて「何を」、「どのように」に該当するブランディング活動の要件を導き出した。

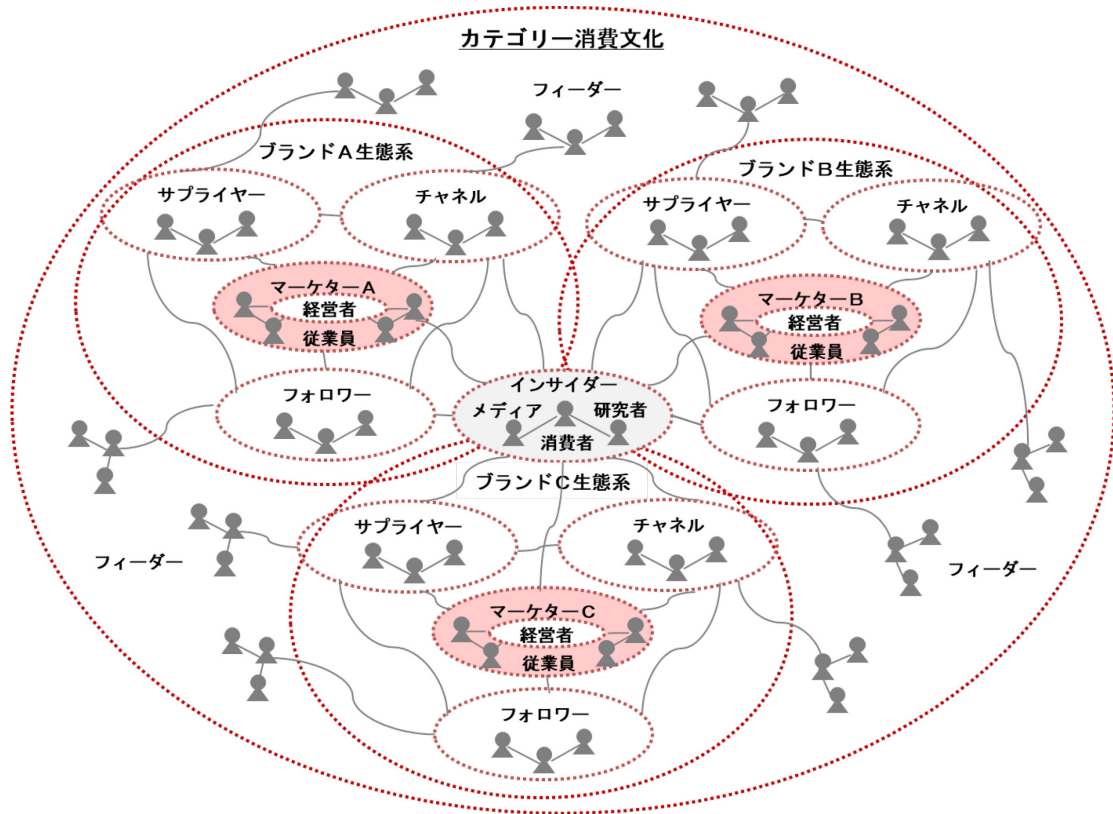
#### 11-1-1 ブランド生態系の概念化

本研究では、ブランド生態系を「市場においてブランドを介し、ある一定の消費文化を共創する集団間の相互依存の体系」と定義した。さらに、先行研究を通じて、ブランド価値形成に関わる役割という観点から、生態系上の成員を以下のように規定した。

すなわち、「インサイダー（カテゴリー文化中核層）」、「フォロワー（ブランドロイヤル層）」、「フィーダー（マス流動層）」、「マーケティング（ブランド価値形成の起点となる経営者と従業員）」に加え、「チャネル（流通業者）」や「サプライヤー（生産者、部材供給者）」も重要な一員とみる。また、カテゴリー市場の周辺で別の生態系を築いているブランドも、競合というだけではなく時に共生や共進化の関係にもなりえる「共存ブランド」として加えた。全体としては、自社ブランドだけでなく、複数のブランドが一部の成員を共有しながらそれぞれの生態系を形成し、一つのカテゴリー市場を形成する。さらにそのカテゴリー市場を包含するより上位のカテゴリー市場の生態系があり、そこにも様々なブランドが生態系を形成するという重層的な捉え方をとった。

上記のフレームに沿ったケース研究を通じて、各成員が相互に依存しあいながら、属する消費文化圏の特性に応じた形で醸成しているブランド生態系の構図を見いだすことができた。

図 12. ブランド生態系マップ (再掲)

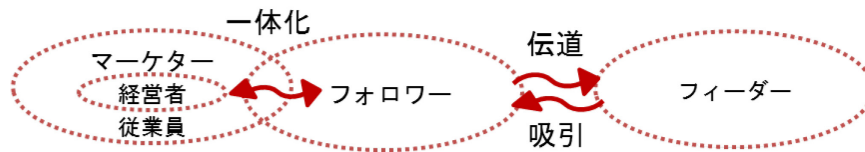


### 11-1-2 生態系におけるマーケターの適応パターンの抽出

さらにケース研究を通じて、ブランド生態系におけるマーケターのいくつかの適応パターンが見えてきた。以下ではその中から6つの適応パターンを抽出し、整理する。

#### (1) マーケターとフォロワーの一体化（フィーダーへの伝道・吸引）

マーケターがフォロワーと「一体化」し、フォロワーが「伝道師」となって、フィーダーの中から新しいフォロワーを「吸引」し続けるというブランドの持続的成長において最も基盤となる系である。マーケター内における経営者と従業員、マーケターとフォロワーの一体化が核となる。また、マーケターがフィーダーと直接つながるのではなく、フォロワーの伝道によって、流動的なフィーダーの吸引と定着化を促すという関係性が重要である。



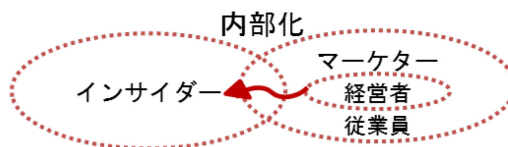
### (2) インサイダーによるマーケターの承認（フォロワーの再生）

Holt(2004)はインサイダーとはカテゴリーカルチャーの門番であり、数は少ないがブランドに本物性を授けもするし、奪いとりもする存在であるとしている。そして、近年のメディア環境の中で、彼らは、ある商品カテゴリーにおいて強い情報発信力を持つと同時に、マーケターと直接つながることが可能となった。従って、ある消費文化の中でブランドが本物性を獲得するには、マーケター自身がインサイダーの承認を取り付けることが重要である。一方、フォロワー層の再生や新ブランドの構築において、まずやるべきは、インサイダーを発見し、彼らの意見を拝聴し、一部でも承認を取り付けることが必要である。



### (3) インサイダーへのマーケターの内部化

マーケター自身がカテゴリーの消費文化をリードするインサイダーの一員として「内部化」するというパターンも存在する。これは Holt (2004) が指摘したインサイダーとマーケターの対時的関係とは異なるものである。また、Alderson (1957) が集団行動を動かす上で、最も重要な要素とした、勢力 (power) 体系と伝達 (communication) 体系の両方をマーケターが押さえる形とも言える。結果として、あるカテゴリーの消費文化においてブランドが圧倒的な地位を占めることになるが、一方でそのカテゴリー自体の趨勢に大きく影響を受けるリスクも孕んでいる。



### (4) マーケターとサプライヤーの共生

ビジョンを共有するマーケターとサプライヤーの「共生」関係は、ブランド生態系を強く下支えするものである。現代のメディア環境を背景に、インサイダーや一部のフォロワーに

において、サプライヤーと直接つながりたいという欲求が高まっている中で、マーケターとサプライヤーの深いつながりは、大きな魅力要素となる。



#### (5) マーケターとチャネルの共生

同様に、マーケターとチャネルの「共生」関係も、ブランド生態系を強く下支えする。数あるチャネルの中で、カテゴリーの消費文化を理解し、応援をする姿勢をもったチャネルと組むことができれば、相互に大きなメリットをもたらす。



#### (6) マーケターと共存ブランドの共進化

カテゴリーの消費文化を分け合い、共存するブランドが、新たな消費文化の創造を共に取り組むことで共進化が生まれる場合がある。これは、エコロジー・ベースの進化理論で指摘された生態系内の関係性の形である。それは単なるビジネスパートナーとしての協業を超え、ブランドが相互に呼応しあうことで、それまで個別には見られなかった新たなフォロワーとの関係強化につながっていく。



マーケターにとって、フォロワーがブランドの存続と成長を支える最も重要な顧客基盤であることは間違いない。ただ直接フォロワーにアプローチすればうまくいくというわけでもない。他の成員との関係性も含めた上記のような系のパターンを調整し、組み合わせることで、全体としてブランド生態系の増殖を図ることは可能であると言えるだろう。

### 11-1-3 生態系におけるブランディング活動の要件

以下では、ケース対象企業の実際のブランディング活動の分析を通じて導きだした「何を」、「どのように」に該当するブランディング活動の要件について言及する。

#### (1) 共創ビジョンの描写

生態系の成員間における価値の共創を加速するには、マーケターがビジョンを明確にし、それをうまく表現することが重要である。一方的な価値提案ではなく、成員間で共に創っていく消費文化のスタイルを明文化し、様々な場面で露出を図っていく必要がある。第6章にも挙げた Kapferer (1992) による「ブランドの深いアイデンティティは永遠であり、ブランド価値を企業はあからさまに宣言し露出しない方がよい。」といった意見や石井 (1999) による「ブランド価値は、そもそも露出できない性格のものである」という意見もある。確かにブランドの価値やアイデンティティは生態系における共創の中で形成されていくものであるが、その起点となる共創ビジョンはまずマーケター（ブランド経営者）が発するべきものであると言えるだろう。

ビジョンを明確にする過程で重要なのはブランド経営者自身の思いとブランドが属する消費文化のインサイダーの声である。それをフォロワーや従業員、サプライヤー、チャンネルなどにぶつけながら、徐々に表現を精緻化していく。逆に言えば、ビジョン策定の段階でリーダー（マス流動層）の声を聴くのはむしろ愚策と言えよう。

そして、この生態系メンバーの参画によって実現していくビジョンは、より具体的かつイメージが湧きやすいものでなければならない。さらに、それが可視化できればなおいい。言葉だけではなく、ビジョンが実現する世の中とか、サービスとか商品のあり方をありありとしたビジュアルや映像として表現する。言葉や標語としての表現を超えて、その具体例や可視化された生活のあり方として表現することで、次のアクションにつながりやすいと言えるだろう。

#### (2) 象徴的体験による文脈形成

ビジョンを言葉にし、ビジュアルや映像を使っていくら上手にコミュニケーション活動を行ったとしても、それだけでは人の心は動かない。そのブランドの価値を深く体験する場を提供し、生態系メンバーに象徴的かつ印象的な実感を促す必要がある。そのブランドを象徴する体験といっても、その形は様々である。驚きの製品の登場とその使用感、ネットやア



プリのインターフェースの快適さ、ユーザーイベントやコミュニティへの参加、店舗やショールーム・本社ビルにおける五感体験、サービスを提供するスタッフとの印象的出会い、ブランド経営者の行動や振る舞い、世界的な賞を受賞するような研究員の存在、生産や技術のマイスターの技、採用担当者の振る舞い、地道で評価できるCSR活動など、様々な要素が考えられる。

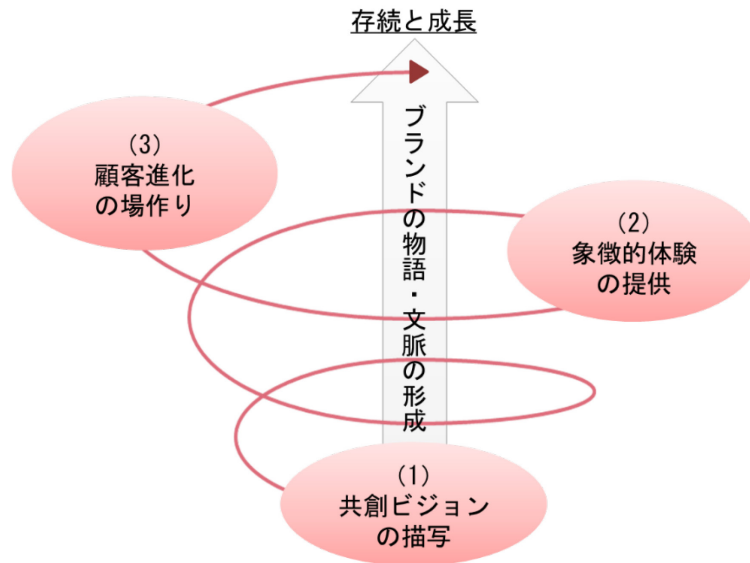
重要なのは、外部のタレントやカリスマ、スポーツ、アートなどに頼る前に、マーケターの内部にあるブランドの価値にふさわしい活動や資産に目を向けることである。人、モノ、カネ、情報といった様々な要素をブランドの価値やビジョンへの象徴性の観点から洗い直し、コンテンツとして発信し、共有していく。さらに、このような体験を一回ではなく幾度となく体験する場を提供することで、一つの文脈とブランドの人格が形成されていく。どういった体験に焦点を当てるかに関しては、最初からあまり決め打ちするべきではない。共創を実現するには、生態系における成員に解釈に委ねる必要があるからだ。そして、様々な要素の中から、試作と検証を繰り返しながら、象徴性と発信力のあるものに徐々に収斂させていく。いわゆるカスタマージャーニーとは、通常、一回の取引における購買前、購買中、購買後の顧客体験のことを指すが、ここでは、人がブランドの価値を体感し、その物語を理解し、フォロワーに至る長期的なプロセスを設計することになる。

### (3) 顧客進化の場作り（継続的対話の場）

ブランド価値を定着化していくには、継続的対話により顧客進化を促す場が必要である。今やオンラインコミュニティ型のマーケティングの仕組みも進化している。そのような場には、顧客だけでなく、チャネルやサプライヤーの参加を促すことも可能である。マーケターとしては一方的に情報を発信するだけでなく、顧客との継続的な対話を通じて、共創の糸口やイノベーションの機会を発見することが重要である。さらに、それを継続的な購買に結びつけていく会員化の仕組みを構築し、購買量の向上だけでなく、顧客との心理的な絆の形成を行う必要がある。また、イベント等のリアルな場とオンラインによるバーチャルな場を組み合わせ、相互乗り入れを図ることも効果的である。

複雑に絡み合い相互依存関係にあるブランド生態系において、価値の共創を実現するには、マーケターが取るべきブランディング活動も従来の線形のものからの脱皮を図る必要がある。常に動的に変化していく生態系の中で、試作と実行を早期に回しながら、偶然的成果を取り組むようなスパイラル型のアプローチが求められる。

図 18. 生態系におけるブランディング活動の要件



以上、本研究では、「誰と」に対応するものとして、「ブランド生態系の概念化（ブランド生態系マップ）」を行い、その生態系における「マーケターの適応パターン」を抽出した。さらに、「何を」「どのように」に対応するものとして、「生態系におけるブランディング活動の要件」を導出した。

マーケターにとって、生態系という捉え方をした時点で、市場は自然と生成されていくような類のものとなり、なかなか捉えどころのないものになってしまう。それが、ブランドとか消費文化といえ一層その傾向は高まる。しかしだからといって、経営者がブランドのありべき姿を意図しないという訳にはいかない。ブランドの経営者は、その動的、生態的な特性を理解し、確固とした管理が難しいということを前提に、それでも経営していくというスタンスが必要なのである。その生態系を構造的に捉え、その生態系における成員間の関係性のメカニズムを把握することで、創造的適応のシナリオを描くことは可能であると言えるだろう。

## 11-2 本研究の貢献と今後の課題

本研究では生態系という視点から、消費文化とブランド価値を共創する成員集団間のダイナミズムを明らかにした。従来のブランド論において比較的掘り下げが手薄であった「誰と」を議論の中心に据えることで、当領域の研究において、従来にはないパースペクティブを提供することができたと考える。また、欧米とは異なる日本の消費文化に即したケース研究を通じて、これからの国内市場におけるブランディングに一定の示唆を提供することができた。

ケース研究は、属する市場の消費文化の中心に位置し持続的な事業成長を実現させている2例と、それと対比させる意味でブランドの再構築を図っている1例を取り上げた。ケースの対象は、投入と算出の関係をシンプルにするために、単一事業体であり経営者が marketer として直接市場にコミットしている中堅中小企業に絞らんだ。

一方で、ケース対象の恣意性はいなめず、様々なカテゴリー市場や組織形態に応じたさらなるケースの試行を検討しなければならない。いわゆる低関与と言われるカテゴリー市場においても、必ずながしらの消費文化は存在するため、このようなアプローチによるケースの試行は可能であると考え。また、BtoB 企業の場合、産業における多様な成員間の関係を見ることは重要であり、なんらか調整が必要であろうが、このブランド生態系のパースペクティブは適用可能であると考え。一方、複数のカテゴリー市場に顔を持つコーポレートブランドの場合、現状の主力カテゴリー、今後の注力カテゴリーなどを抽出し、カテゴリー市場ごとの分析を行うようなアプローチが必要だろう。

いずれにしても、Yin が提示した複数の類似のケースにおいて発見物の試行を繰り返す追試の論理に従えば、さらなるケース研究を追加することで、当モデルに関する知識を蓄積・洗練させていく必要がある。

一方、生態系における系の関係性については、スコープを絞れば定量的アプローチも可能である。そこでは質問票調査よりも、行動履歴に伴うログデータの解析が有効となる。その場合、カテゴリー側のデータとブランド側のデータをいかに統合した形で分析するかが課題となる。そもそも企業が活用しているデータの開示が可能かなど、クリアすべき課題は多々ある。しかしながら、本研究を進める上で取り組むべき方法論の一つであると考え。

## インタビュー実施概要

位置づけ	取材日時	取材場所	氏名（敬称略）	所属・プロフィール
スノーピーク マーケター	2018. 5. 24 11時～12時半	スノーピーク 本社	山井太 青柳克紀 木下習子	代表取締役社長 執行役員 社長室（広報担当）
ヤッホー ブルーイング マーケター	2018. 4. 19 11時～12時半	ヤッホーブルーイング 本社	井手直行 清水俊介 飯野真梨子	代表取締役社長 マーケティング担当 広報担当
新和牛消費 インサイダー	2018. 3. 15 15時～16時半	よろにく青山店	桑原Vanne秀幸	よろにくオーナー
	2017. 4. 24 15時～16時半	スターボックス 白金高輪店	TK*	和牛焼肉オーナー 42歳、男性、妻と子供2人
	2017. 3. 28 17時～18時半	村川（仮名）	ウェイク	食プロガー、42歳、男性、単身赴任東京在住
			H	大学教授、45歳、男性、妻、子供2人
	2017. 3. 10 19時半～21時	SEEDATA本社	AN*	主婦、36歳、女性、夫と2人暮らし
			KT*	主婦、36歳、女性、夫と2人暮らし
	2017. 3. 6 14時～15時半	SEEDATA本社	NN*	モデル、31歳、女性
			KN*	構成作家、36歳、女性
	2017. 2. 21 13時～14時半	村川本店	YL* francoise*	焼肉店経営者 40代前半夫婦、シンガポール在住日本人
2017. 2. 21 15時～16時半	村川本店	M*	肉ライター、40代、男性	
2017. 2. 16 16時半～18時	SEEDATA本社	BMS12*	牛肉や焼肉に関するブログを掲載 40歳、男性、千葉県在住、妻と子供3人	
村川（仮名） フォロワー	2017. 7. 19 11時～12時	村川本店	K	50歳代女性、主婦、日本橋蛸殻町在住 家族構成：本人、夫、息子（18歳） 利用店舗：築地店、東京大丸店、人形町本店
	2017. 7. 11 10時～11時	村川本店	IK	60歳代女性、主婦、日本橋蛸殻町在住 家族構成：本人、娘 利用店舗：東京大丸店、人形町本店
	2017. 6. 22 11時～12時半	村川本店	M	60歳代女性、栄養カウンセラー、発酵食養生 研究科、中央区在住、家族構成：本人、夫 利用店舗：人形町本店
	2017. 5. 9 11時～12時半	村川本店	H	60歳代女性、フリーライター 中央区在住、家族構成：本人、夫 利用店舗：人形町本店
村川 サプライヤー	2017. 6. 16 11時～12時半	A氏牛舎	A	米沢牛生産者（米沢牛いとう牧場）
	2017. 6. 16 9時～10時半	B牛舎	B	米沢牛生産者
	2017. 6. 15 18時～19時	飲食店	F	山形おきたま農協職員
	2017. 6. 15 16時～17時半	C氏牛舎	C	米沢牛生産者
	2017. 6. 15 14時～15時半	D氏自宅	D	米沢牛生産者
			E	米沢牛生産者
村川創業者 関係者	2017. 4. 10 14時～15時	M氏自宅	M	前村川グループ会社経営者

\*の対象者に関するインタビュー協力：株式会社 SEEDATA

## 参考・引用文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press. (陶山計介・尾崎久仁博・NN善啓・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年)
- Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, Free Press. (阿久津聡訳『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、2000年)
- Aaker, D. A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Free Press. (阿久津聡訳『ブランドポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年)
- Aaker, D. A. (2014), *Aaker on Branding*, Morgan James Publishing. (阿久津聡訳『ブランド論』ダイヤモンド社、2014年)
- Adner, R. and Kapoor, R. (2016) “*Right Tech, Wrong Time*”, *Harvard Business Review*, November 2016, (有賀裕子訳『技術戦略はエコシステムで見極める』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2017年, pp. 30-40)
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action ~A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin, Inc. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984年)
- Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc. (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房、1981年)
- Arnould, E. J. and Thompson, C. J. (2005), “Consumer Culture Theory (CCT) ~Twenty Years of Research,” *The Journal of Consumer Research*, Vol. 31, NO. 4, pp. 868-882 (March)
- Bauman, Z. (2004), *IDENTITY*, Polity Press. (伊藤茂訳『アイデンティティ』日本経済新聞社、2007年)
- Belk, R. W., Wallendorf, M. and Sherry Jr, J. F. (1989), “The sacred and the profane in consumer behavior: Theodicy on the Odyssey,” *The Journal of Consumer Research*, Vol. 16, pp1-38
- Cunningham, R. M. (1956), “Brand Loyalty: What, Where, How much,” *Harvard Business Review*, Vol. 34, NO. 1, pp116-128

- Chouinard, Y. (2006), *let my people go surfing-the education of a reluctant businessman*, Penguin Press. (井口耕二訳『新版 社員をサーフィンに行かせよう』ダイヤモンド社、2017年)
- Chouinard, Y. and Stanley, V. (2012), *THE RESPONSIBLE COMPANY*, Patagonia Books. (井口耕二訳『レスポンシブル・カンパニー』ダイヤモンド社、2012年)
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *CORPORATE CULTURES*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983年)
- Dick, A. S. and Basu, K (1994), “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, NO. 2, pp. 99-113
- Eckstein, H. (1975), *Strategies of Inquiry, Handbook of political Science vol. 7*, Addison-Wesley Pub, Co
- Fournier, S. (2009), “Lesson Learned about Consumer’s Relationship with their Brands,” *Handbook of Brand Relationship*, Society for Consumer Psychology, pp. 343-373
- Fuggetta, R. (2012), *Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force*, John Wiley and Sons, Inc. (藤崎実監修、土井奈美訳『アンバサダーマーケティング』日経BP社、2013年)
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL: Aldine (後藤隆, 大出春江, 水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996年).
- Holt, D. B. (2002), “Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding,” *The Journal of Consumer Research*, Vol. 29, NO. 1 (Jun), pp. 70-90
- Holt, D. B. (2004), *How Brands Become Icons~The Principles of Cultural Branding*, Harvard Business School Press. (斉藤祐一訳『ブランドが神話になる日』ランダムハウス講談社、2005年)
- Holt, D. B. (2016), “Branding in the Age of Social Media.” *Harvard Business Review*, March 2016 (『クラウドカルチャー：SNS時代のブランド戦略』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2016年, pp. 8-24)

- Iansiti, M. and Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press. (松本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社、2007年)
- Iansiti, M. and Levien, R. (2004), “The Keystone Advantage,” *Harvard Business Review*. (松本明子訳『キーストーン戦略』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2004年, pp. 68-83)
- Ihrig, M. and MacMillan, I. C. (2017), “How to Get Ecosystem Buy-in,” *Harvard Business Review*, March-April 2017., (DHBR 編集部訳『パートナー間の利害調整でイノベーションを実現する』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2017年, pp. 52-60)
- Johnson, M. W. (2010), *Seizing the White Space Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Harvard Business Press (池村千秋訳『ホワイトスペース戦略』阪急コミュニケーションズ、2011年)
- Kapferer, J. N. (1994, 1998, 2002, 2008), *Strategic Brand Management*, Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2001), *Reinventing the Brand*, Kogan Page. (博報堂ブランドコンサルティング訳『ブランドマーケティングの再創造』東洋経済新報社、2004年)
- Kapferer, J. N. and Bastien, V. (2009), *Luxury Strategy*, Kogan Page. (長沢伸也訳『ラグジュアリー戦略』東洋経済新報社、2011年)
- Keller, K. L. (2012), “Building Rich Brand Relationships: Research Dialogue on Brands As Intentional Agents,” *Journal of Consumer Psychology*, pp. 299-323
- Keller, K. L. (2013), *Strategic Brand Management, 4th ed.*, Pearson Prentice-Hall. (恩藏直人監訳『戦略的ブランドマネジメント～第3版』東急エージェンシー、2010年)
- Landes, W. M. and Posner, R. A. (1987), *The Economic Structure of Tort Law*, Harvard University Press.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press (井上崇通訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版、2016年)

- McAlexander, J. H. , Schouten. J. W. , and Koenig. H. F. (2002), “Building Brand Community,” *Journal of Marketing*, Vol. 66, NO. 1 (Jan), pp. 38-54
- Mitchell, J. C. (1983), “Case and Situation Analysis,” *The Sociological Review*, 31, pp. 187-211
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business Review Press. (有賀裕子訳『コ・イノベーション経営～価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社、2013年)
- Pruitt, J. S. and Adlin, K. T. (2006), *THE PERSONA LIFECYCLE-Keeping People in Mind Throughout Product Design*, Morgan Kaufmann Publishers (秋本芳伸、岡田泰子、ラリス資子訳『ペルソナ戦略』ダイヤモンド社、2007年)
- Reichheld, F. (2006), *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (堀新太郎監訳、鈴木泰雄訳『顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」武田ランダムハウスジャパン、2006年)
- Rogers, E. (2003) , *Diffusion of Innovations, 5th Edition* , The Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc. (三橋利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社、2007年)
- Schmitt, B. H. (2003), *Customer Experience Management* , John Wiley & Sons (嶋村和恵訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社、2004年)
- Schultz, D. H. (2004), *IMC: The Next Generation* , The McGraw-Hill Companies, Inc. (上木原弘修、洲崎健、宮澤正憲監訳『ドン・シュルツの統合マーケティング』ダイヤモンド社、2005年)
- Traylor, M. B. (1981), “Product Involvement and Brand Commitment,” *Journal of Advertising Research*, Vol. 21, NO. 6, pp22-38
- Wessel, M. , Levie, A. and Siegel, R. (2016) “The Problem with Legacy Ecosystems,” *Harvard Business Review*, November 2016, (辻仁子訳『エコシステムを創造的に破壊せよ』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2017年, pp. 42-57)
- William, M. L. and Richard, A. P. , Trademark Law: An Economic Perspective, 30 J. L and Econ. 265 (1987)



- Yin, R. K. (1984), *Case Study Research 2<sup>nd</sup> edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法(第2版)』千倉書房, 1996年)
- 青木貞茂(1994)『文脈創造のマーケティング』日本経済新聞社
- 青木貞茂(2008)『文化の力〜カルチュラル・マーケティングの方法』NTT出版
- 青木幸弘(2011)「ブランド研究における近年の展開」『商学研究』58巻4号, pp. 43-46
- 青木幸弘編著(2011)『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房
- 阿久津聡・勝村史昭(2016)「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」『マーケティングジャーナル』36巻1号, pp. 5-26
- 石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- 石井淳蔵(1998)『ブランド 価値の創造』岩波書店
- 井手直行(2016)『よなよなエールがお世話になります』東洋経済
- 伊藤邦夫(2000)『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社
- 入山章栄(2017a)「世界標準の経営理論第32回組織エコロジー理論」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』May2017, pp. 128-140
- 入山章栄(2017b)「世界標準の経営理論第33回エコロジーベースの進化理論」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』June2017, pp. 130-141
- 入山章栄(2017c)「世界標準の経営理論第34回レッドクィーン理論」『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』July2017, pp. 132-143
- 上原総(2015)『文化視点のマーケティング論』同友館
- 梅澤忠雄(1991)「生態学研究」『梅澤忠雄著作集第3巻』中央公論社
- 江端浩人、本荘修二(2009)『コカ・コーラパークが挑戦するエコシステムマーケティング』ファーストプレス
- 桂迎迎(2017)『「mt」のブランド・コミュニケーション分析ーマスキングテープ市場におけるカモ井加工紙の成功事例研究ー』法政大学社会学研究科修士論文
- 樫原正勝(1972)『W. オルダーソンにおけるマーケティング論方法論の批判的研究』三田商学研究, Vol. 15, No. 5(1972. 12), pp. 42-67
- 梶祐輔(2001)『広告の迷走』宣伝会議
- 澁谷寛(2009)「マーケティング研究におけるケーススタディの方法」『マーケティング科学の方法論』白桃書房所収
- 嶋口充輝(1984)『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社

- 嶋口充輝 (2009) 「解釈知と実践知ー方法論としての視察ー」『マーケティング科学の方法論』白桃書房所収
- 首藤明敏 (2009) 『ぶれない経営』ダイヤモンド社
- 田中洋編著 (2014) 『ブランド戦略全書』有斐閣
- 田中洋 (2015) 『消費者行動論』中央経済社
- 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』有斐閣
- 田村正紀 (1971) 『マーケティング行動体系論』千倉書房
- 中西元男 (1987) 『個業化の時代ービジネスを蘇生、飛躍させる「CI 革命」とは何か』徳間書店
- 沼上幹 (1995) 「個別事例研究の妥当性について」『ビジネスレビュー』42(3), pp. 55-57
- 橋爪大三郎 (1988) 『はじめての構造主義』講談社現代新書
- 博報堂生活総合研究所 (2013) 『生活者とは何か』博報堂生活総合研究所
- 町田健 (2004) 『ソーシャルと言語学』講談社現代新書
- 町田健 (2016) 『新訳 ソシユール 一般言語学講義』研究社
- 丸山圭三郎 (1981) 『ソシユールの思想』岩波書店
- 村松潤一編著 (2015) 『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 山井太 (2016) 『スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営』日経 BP 社
- 余田拓郎・首藤明敏 (2006) 『B2B ブランディングー企業間の取引接点を強化する』日本経済新聞社
- 鷺谷いづみ (2008) 『絵でわかる生態系のしくみ』講談社
- 鷺谷いづみ編著 (2016) 『生態学 - 基礎から保全へ』培風館

#### Web サイト・企業資料

- アジャイルメディア・ネットワーク 企業 Web サイト  
<http://agilemedia.jp/> (2018/07/03)
- パタゴニアのアンバサダー 企業 Web サイト  
<https://www.patagonia.jp/ambassadors/> (2018/07/03)
- Evernote コミュニティ 企業 Web サイト  
<https://evernote.com/intl/jp/community/> (2018/07/03)
- クオン 企業 Web サイト

- <https://www.q-o-n.com/> (2018/07/03)
- 「事例でみる 企業×ソーシャル 第1回～第9回」ダイヤモンドオンライン  
<https://diamond.jp/category/sp-socialcompany> (2018/07/03)
  - SEEDATA 企業 Web サイト  
<https://seedata.co.jp/> (2017/07/03)
  - スノーピーク 企業 Web サイト  
<https://www.snowpeak.co.jp/> (2017/09/28)
  - スノーピーク中期経営計画：2018年～2020年 (2018/04/03)
  - スノーピーク 2018 Outdoor Lifestyle catalog
  - スノーピーク「僕らが年率40%の成長を実現しているワケ」日経ビジネスオンライン  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20150115/276316/?rt=nocnt>  
(2017/09/28)
  - CAMPHACK Web サイト  
<https://camphack.nap-camp.com/> (2018/03/29)
  - ヤッホーブルーイング 企業 Web サイト (2017/09/29)  
<https://yohobrewing.com/>
  - 「よなよなエール～どん底からの急成長（上）（下）」YOMIURI ONLINE  
<http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20160928-OYT8T50083.html>  
<http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20160928-OYT8T50086.html>  
(2017/09/29)
  - 「ビアフェスの秋！ヤッホーブルーイングが目指すドームツアー」@DIME  
[https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20171022-00010008-dime-bus\\_all](https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20171022-00010008-dime-bus_all)(2017/10/27)
  - 「拡大つづけるクラフトビール市場／大手は生産増強、自家醸造も増える」ワイン&スピリッツ専門誌「ウオンズ」2016年6月27日記事  
<http://wandsmagazine.jp/archives/1757> (2018/03/29)
  - 日本ビアジャーナリスト協会 Web サイト  
<https://www.jbja.jp/archives/author/fujiwara> (2018/03/29)
  - ジャパン・ビア・タイムズ Web サイト、Twitter  
<http://japanbeertimes.com/?mode=ja> (2018/03/29)

<https://twitter.com/JapanBeerTimes> (2018/03/29)

- 「肉用牛の歴史」 一般社団法人全国肉用牛振興基金協会  
<http://www.nbafa.or.jp/mame/ikou.html> (2017/10/23)
- 「和牛は今や世界のWAGYU」 nippon.com  
<http://blogos.com/article/134756/> (2017/10/23)
- 「和牛 Kobe - Beef 外国人人気で競り値 1.7 倍」 毎日新聞  
<https://mainichi.jp/articles/20180111/k00/00e/040/232000c> (2018/01/11)