

ブランド資産形成における広告の役割

——ブランド管理に関する実態調査の結果を中心として——

学習院大学 青木幸弘

I. はじめに

ここ数年来、わが国においても、ブランド問題に対する実務家・研究者の関心の高まりは著しく、関連する多数の書籍・論文が出版・発表される他、学会やセミナー・講演会の開催など、様々な形で活発な議論が展開されてきている。

言うまでもなく、その契機となったのは、80年代の米国において登場した「ブランド・エクイティ」(brand equity)の概念と、それに関する一連の論議であるが、特に、1991年に、アーカー教授の著書『Managing Brand Equity』(邦訳『ブランド・エクイティ戦略』)が出版されて以降、ブランドの資産的価値の問題は、広告・マーケティングの分野での最も重要且つホットな話題として関心を持たれてきた。

但し、最近の動向としては、初期のような単にブランドの資産的価値の重要性を説くといった啓蒙的な議論の数は減少し、代わって、「いかにして強いブランドを構築するか」といった実践論、具体論へと、焦点が大きく変化してきている。

例えば、Aaker教授の新著『Building Strong Brands』(1996)(邦訳『ブランド優位の戦略』)などは、正に、このようなブランド論における潮目の変化を端的に示すものであり、同書では、その書名の通り、強いブランドを構築するための枠組みや戦略課題についての掘り下げた議論が展開されている。また、議論の中心が、ブランドのエクイティから「アイデンティティ」(identity)へと移るとともに、ブランド体系の構築と維持・管理、あるいはブランド管理の組織といった全社的なマネ

ジメント・レベルでの話題も取り上げられている。

一方、このような米国での議論の展開を追う形で、わが国におけるブランド論の流れも大きく移り変わってきた。すなわち、初期の頃のような単にブランド・エクイティ概念の紹介をするだけのものから、わが国における実状・現状を踏まえたより具体的なもの、あるいはブランドの本質論に迫るより精緻なものへと、研究や議論の内容は確実に深化してきている。また、一部の広告会社や調査会社を中心に、ブランドの現状を評価・診断するための各種調査技法が開発され、更に、それがシステムとして提供され始めている。

このような現状に鑑み、今回筆者は、日本広告業協会の「広告の機能と役割」研究小委員会と共同で、わが国企業のブランド管理の実態や、ブランド資産形成における広告の役割についての認識を明らかにすべく、広告実務担当者を対象としたアンケート調査を企画・実施した。

以下は、その調査結果の概要に関する紹介である(但し、文中の意見に関する部分は、筆者の個人的見解である)。

II. 調査設計の概要

[調査期間と調査方法]

1997年3月5日～24日、郵送による質問紙調査。

[調査対象と有効回答数]

日本国内の主要広告主企業418社に発送、内有効回答数は158社(有効回答率37.8%)であった。尚、回答者は各社の広告実務担当者(部長または

課長クラス)。

〔調査票の概要〕

〈ブランド管理の体制〉ブランド体系（事業ブランドの有無，ブランドの設定方法，等），ブランド・マネジャー制の有無，ブランド管理の組織形態，ブランド使用基準の有無，ブランドに求める機能，強いブランドのイメージ，ないしは条件。

〈ブランド資産に関する意識〉ブランド資産への関心度・重視度（現在・将来），ブランド資産評価のための調査の有無，ブランド管理上の問題点。

〈ブランド管理における広告の役割〉ブランド資産形成上の広告の重要度，ブランド資産形成のための広告目標，そのための広告政策，ブランド広告の手法，ブランド資産の形成・管理において広告会社が果たす役割，成功していると思うブランド。

〈その他〉広告部門の組織・体制，業種，企業規模，など。

〔調査主体〕

(社)日本広告業協会・PR委員会「広告の機能と役割」研究小委員会，学習院大学経済学部・青木幸弘（企画・設計協力）。

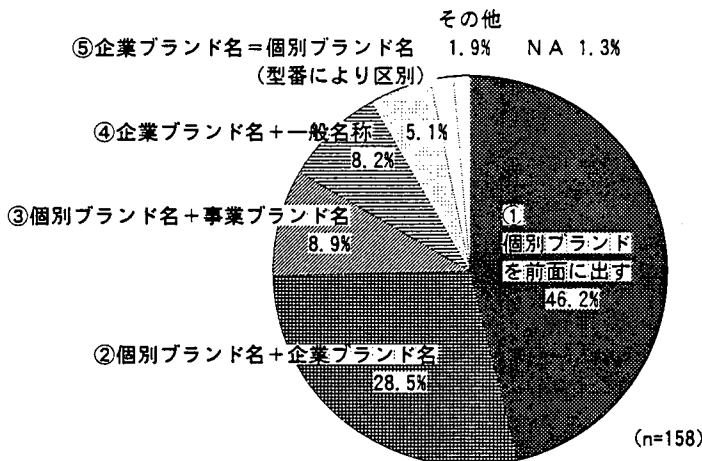
III. 調査結果の概要

1. ブランド管理の体制

①ブランドの設定方法

調査対象企業に対して，自社の商品・サービスへのブランド名の付け方について尋ねたところ，最も多かったのは「個別（商品）ブランド名を前面に押し出すタイプ」（例：（花王の）「アタック」）であり，73社（46.2%）がこれに該当する。次いで，「個別（商品）ブランド名に企業名（企業ブラ

図1 ブランド名の付け方 (SA)



参考：ブランド名の付け方の事例

- | | | |
|-----------------------------|-------|----------------|
| ① 個別ブランドを前面に出す | ————— | （花王の）「アタック」 |
| ② 個別ブランド名+企業ブランド名 | ————— | 「アサヒ スーパードライ」 |
| ③ 個別ブランド名+事業ブランド名 | ————— | 「パナソニック・ヨコヅナ」 |
| ④ 企業ブランド名+一般名称 | ————— | 「味の素 KK マヨネーズ」 |
| ⑤ 企業ブランド名=個別ブランド名 (型番により区別) | ————— | 「ホルボ 850」 |

ンド名)が組み込まれているタイプ」(例:「アサヒ スーパードライ」)と回答した企業が45社(28.5%)あり、大半の企業が、いずれかの方式を採用している(図1参照)。

尚、ブランド体系に関連して、企業ブランドと個別ブランドとの間に、何らかの形で事業分野ごとのブランド、すなわち、事業ブランドを設定していると回答した企業は49社(31.0%)であった(但し、「事業ブランド」の定義については、各社各様である)。

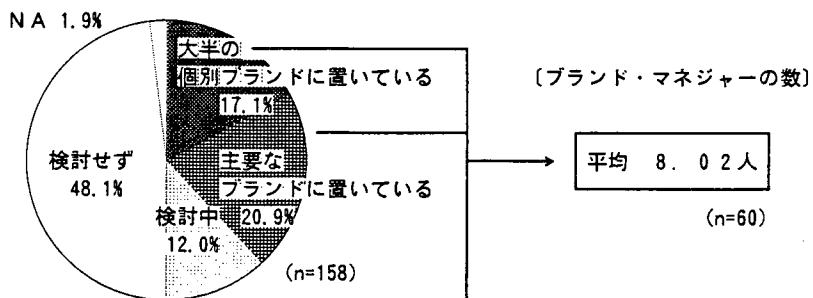
②ブランド・マネジャー制

ブランド・マネジャー(BM)制を導入している企業は意外に少なく、主要ブランドのみにBMを置いている場合を含めても、60社(38.0%)にしかならない[76社(48.1%)は、今後も導入予定なし]。

また、BM制を導入している企業においても、BMの主要業務は、「商品企画」(80.0%)や「マーケティング戦略の立案と実施」(71.7%)、「プロモーション戦略の立案と実施」(58.3%)であり、「広告戦略の立案と実施」と回答した企業は、60社中

図2 ブランド・マネジャー制の採用

■ブランド・マネジャーの有無(SA)



■ブランド・マネジャーの役割(MA)

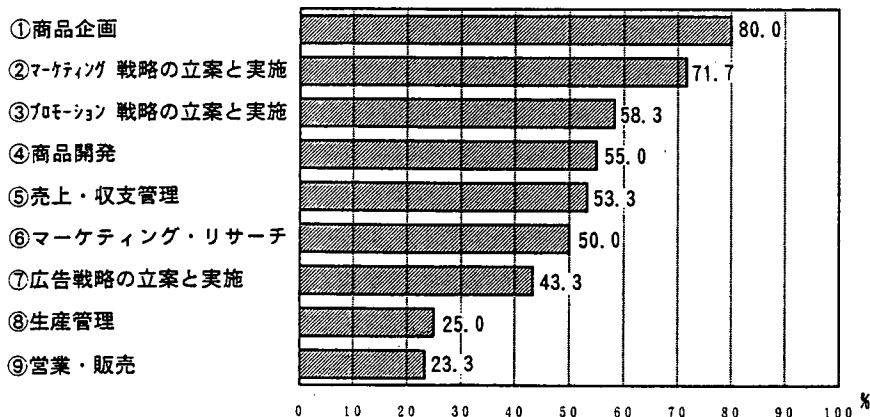


図3 横断的ブランド管理統括者の有無 (SA)

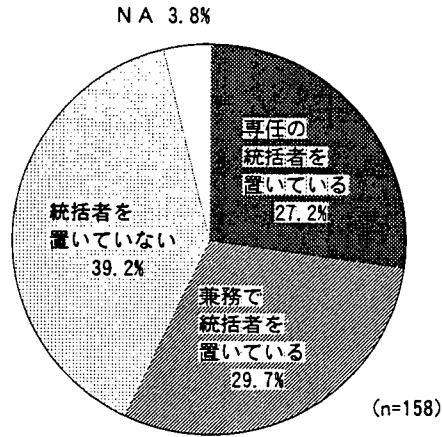
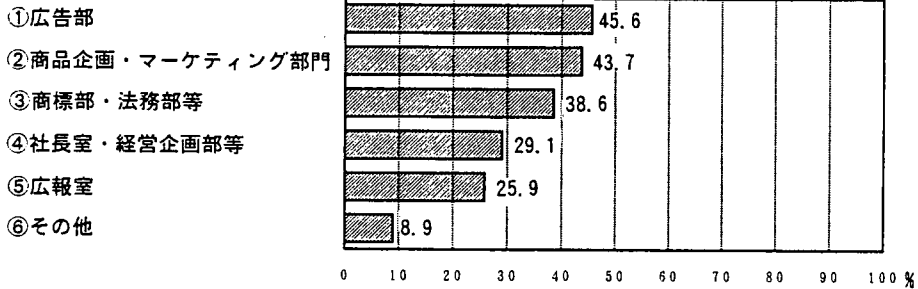


図4 ブランドを管理する組織

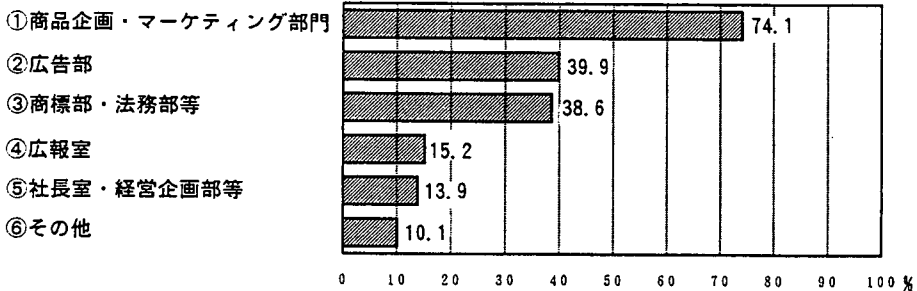
■企業（事業）ブランドの管理(MA)

(n=158)



■個別ブランドの管理(MA)

(n=158)



26社（43.3%）に過ぎなかった（図2参照）。

③ブランドの全社（横断）的管理

全社的（横断的）にブランドを管理する統括者を置いている企業は、「専任の統括者」（27.2%）と「兼任の統括者」（29.7%）とを合わせると、約6割以上に上る〔但し、後述するように、多くの企業が横断的調整の不十分さをブランド管理上の問題点として挙げており、実際には、統括者が十分にコントロールしているとは言い難いようである〕（図3参照）。

一方、ブランドの管理部門としては、企業ブランドに関しては「広告部」（45.6%）、個別ブランドに関しては「商品企画・マーケティング部門」（74.1%）と回答する企業が多く、ブランド階層により管理部門が異なる（図4参照）。

また、ブランドの使用基準や管理方法については、「明文化規定を持つ」企業が58社（36.7%）と意外に多いが、内容的には、商標やロゴ等の管理に関するものと推測される。但し、「慣例的基準で管理している」企業（74社、46.8%）まで含めると、大半の企業は何らかの形でブランド管理指針を持っていることになる（図5参照）。

④ブランドに期待する機能

ブランドが果たすべき機能、あるいはブランドに期待する機能としては、「区別・識別機能」（72.2%）、「品質保証機能」（67.1%）、「イメージ創出機能」（63.3%）を挙げる企業が多い（以上MAの回答）（図6参照）。

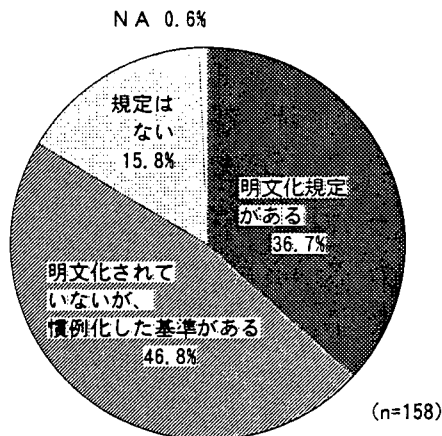
但し、今回の調査は、広告実務担当者を対象としていることから、様々なブランド機能の中でも、特に「イメージ創出機能」の重視度が高くなっているように思われる〔因に、SAでは、「品質保証機能」を挙げる企業が最も多かった（22.8%）〕（図6参照）。

⑤強いブランドのイメージ

「強いブランド」のイメージないし条件についてMAで回答を求めたところ、①「知名率が高い」（72.2%）や②「市場シェアが高い」（71.5%）ことを挙げる企業が圧倒的に多く、この二点が広告・マーケティング上の第一義的な目標となっていることが窺い知れる（図7参照）。

次いで、③「ロングセラー（長期間売れ続けている）」（60.1%）、④「明確な差別的優位性がある」（59.5%）、⑤「強固なブランド・イメージを持つ」（50.6%）、⑥「反復購入者が多い」（49.4%）とい

図5 ブランドの使用基準・管理の仕方に関する規定の有無（SA）



う順になっており、中長期的な顧客基盤の安定と明確なポジショニングも合わせて志向されていることが分かる。

因に、第7位以降は、⑦「売上が大きい」(43.0%)、⑧「鮮度が保たれている」(41.8%)、⑨「熱狂的なファンを持っている」(36.1%)、⑩「価格が高くても売れる」(35.4%)と続く。

いずれにせよ、「強いブランド」のイメージないしは条件は、どのような視点から見るとによりかなり多様である。

2. ブランド資産への関心度

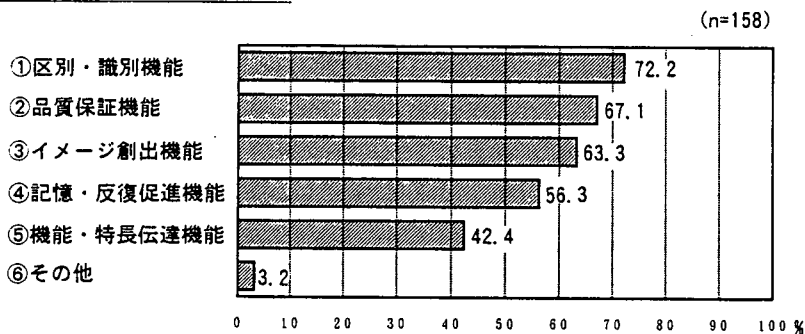
① ブランド資産への関心

やや直接的な問い方だが、ブランド・エクイティ（ブランド資産）問題への関心度を尋ねたところ、「非常に関心がある」と答えた企業は76社(48.1%)であり、「ある程度関心がある」と答えた77社(48.7%)と合わせると、ほぼ全社が関心を持っていると回答している（図8）。

また、ブランド資産の形成を、現在、どの程度重視しているかについては、「非常に重視している」が56社(35.4%)、「ある程度重視している」

図6 ブランドに期待する機能

■重視しているブランドの機能(MA)



■最も重視しているブランドの機能(SA)

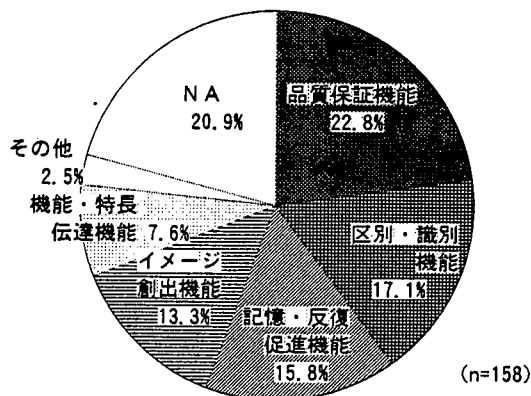


図7 強いブランドのイメージ (MA)

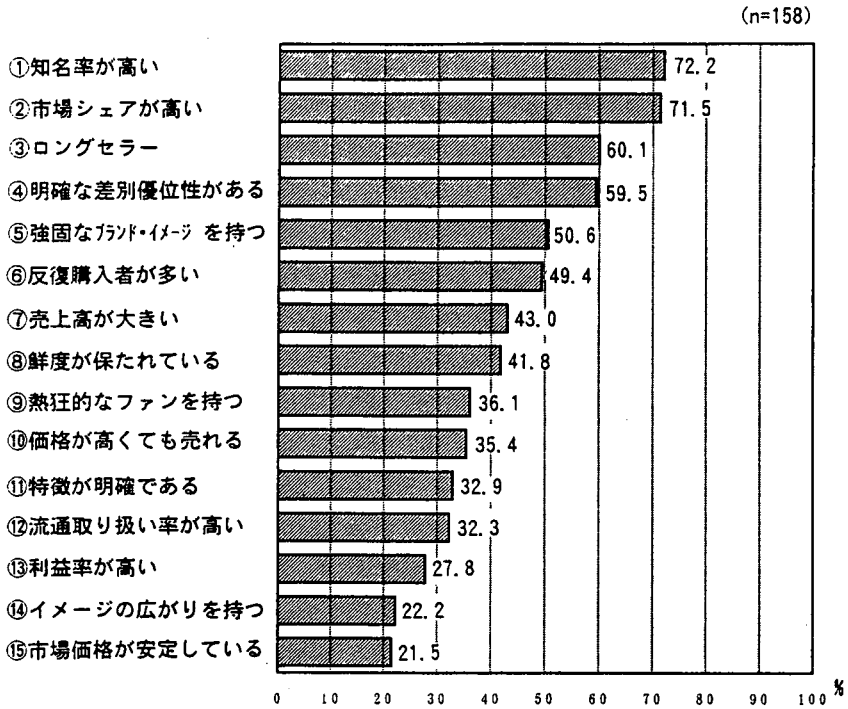


図8 ブランド・エクイティに対する関心 (SA)

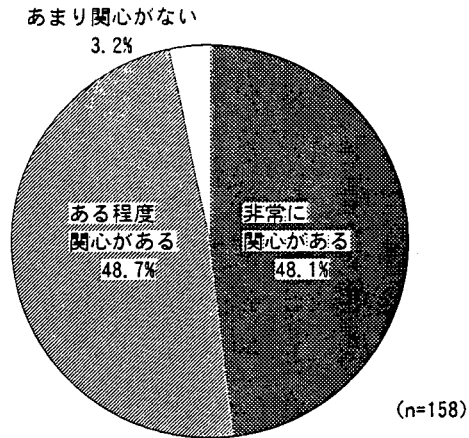
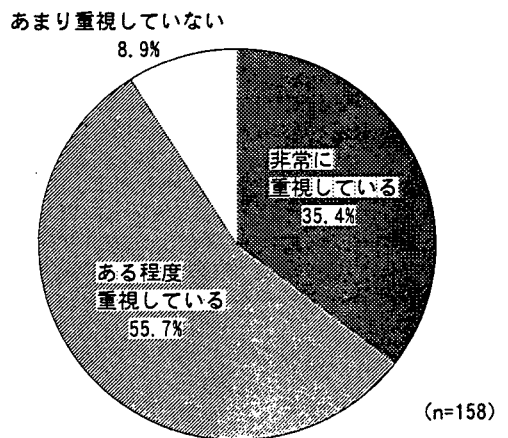


図9 ブランド・エクイティ形成の重視度 (現在) (SA)



が88社(55.7%)となっており、昨今のブランド論議の高まりの中で、多くの企業が、この問題を重視し、また、積極的に取り組んでいる姿勢が窺える(図9)。

尚、今後についても、半数以上の企業が、ブランド資産の形成を「重視していきたい」(51.9%)と回答しており、「ある程度重視していく」(46.8%)と合せて、ほぼ全社が積極的な意向を示している(図10)。

②ブランド資産評価のための調査

ブランド資産を評価・管理するための調査を何らかの形で行っているかという設問については、51社(32.3%)が「行っている」と回答しており、「検討中」の64社(40.5%)を加えると、大半の企業が積極的な取り組み姿勢を見せている(図11参照)。

但し、OAにより具体的な評価・管理指標を尋ねてみると、従来からの「ブランド認知率」、「ブランド・ロイヤルティ」、「ブランド・イメージ」等についての調査結果を援用(あるいは、それをブランド診断調査だと考えている)ケースが多く見受けられ、近年、多くの調査会社や広告会社が提案している新たなブランド評価・診断システムを

利用している企業は少ない。

むしろ、後述するように、多くの企業は「ブランド力を測定する基準がない(明確でない)」と考えており、各社とも、ブランド資産の概念とその重要性は理解できたが、いざ、それを測定し管理する段となると、未だ確固たる方法論も無く、それを模索中といった状態のようである。

③ブランド資産管理上の問題点

ブランド資産を管理する上での問題点として認識されている項目としては、①「ブランド力を測定する評価基準がない、明確でない」(47.5%)、②「企業/事業/個別ブランド等の役割や位置づけが未整備」(32.9%)、③「環境変化が激しく、長期的視点に立ったブランド育成ができない」(32.3%)といった点を挙げる企業が多い(図12参照)。

次いで、④「ブランド育成のための中長期計画がない」(29.7%)、⑤「ブランドのエイジング(成熟化、陳腐化、老朽化)が起きている」(28.5%)、⑥「ブランドを全体的(横断的)に管理していく部門がない」(27.2%)、⑦「ブランド間の横断的な調整が十分になされていない(重点的に育成すべきブランドやその優先順位が不明確)」(24.7%)などの項目が続く。

図10 ブランド・エクイティ形成の重視度(今後)
(SA)

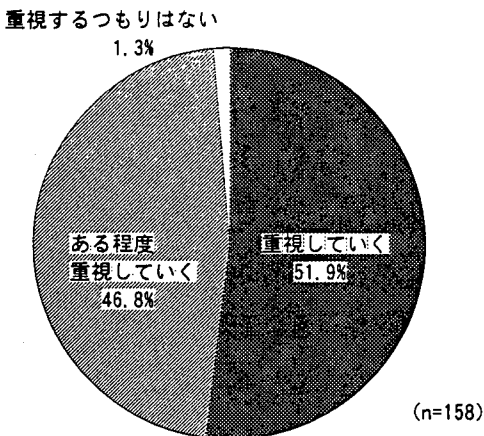
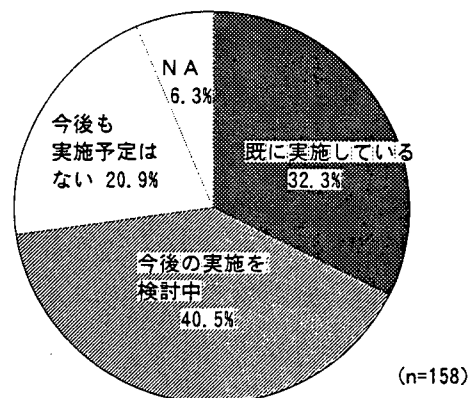


図11 ブランド・エクイティ評価のための調査実施
(SA)



大別すれば、これらの項目は、「ブランド力の評価方法に関する問題」、「ブランド体系や横断的管理に関する問題」、「ブランドの長期的育成の体制（姿勢）に関する問題」といった3つの領域に整理出来よう。特に、後で述べるように、「ブランド力の評価方法に関する問題」は、広告会社への要望事項の中でも相当数挙げられており、有効な指標・手法の確立と提案が求められている。

3. ブランド管理における広告の役割

① ブランド資産形成における広告コミュニケーションの重要性

ブランド資産を形成する上で、広告コミュニケーションがどの程度重要であるかについては、119社（75.3%）が「非常に重要だと思う」と回答して

おり、「ある程度重要だと思う」と答えた38社（24.1%）と合わせると、ほぼ全社がその重要性を認めている（図13参照）。

ある意味では、ブランド問題への関心の高まりを背景として、ブランド資産形成への貢献を以て、広告ないし広告部門の「レゾン・デートル」（存在理由）と考える企業が増えてきているのかも知れない。

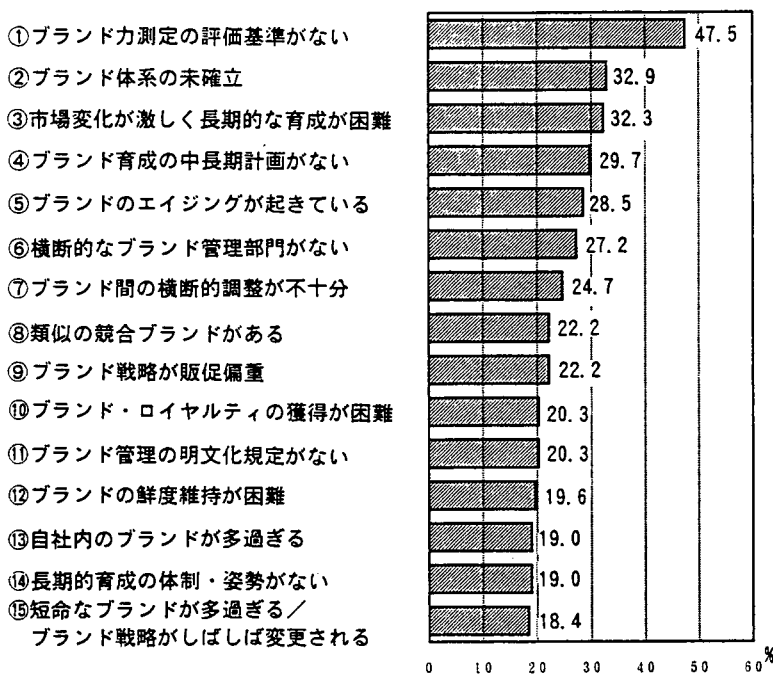
ともかく、このような認識は、今後の広告コミュニケーションのあり方を考える上での、大前提であり、また、出発点となるであろう。

② ブランド資産形成上の広告目標

ブランド資産を形成していくために、どのような広告目標を重視しているかという設問に対する回答としては、①「品質イメージの向上」（65.2%）、

図12 ブランド・エクイティ形成・管理上の問題（MA）

(n=158)



②「ブランド・アイデンティティの確立」(63.9%)、
 ③「差別的優位性/USPの明確な伝達」(62.7%)、
 ④「ブランド・イメージの明確化」(62.0%)、⑤「再生
 知名率のアップ」(54.4%)を挙げる企業が多く、
 ブランドのアイデンティティやイメージに関する
 項目が上位を占めている(図14参照)。

一方、そのような広告目標を達成するために、
 広告コミュニケーション上で、どのような政策を
 行っているかについては、①「ターゲットを明確
 化し、媒体を絞り込む」(64.6%)、②「一定量の広
 告を継続的に投入する」(63.9%)、③「広告表現の
 トーン&マナーを統一し、継続する」(62.7%)と
 いった回答が多く、広告コミュニケーションの明
 確性、一貫性、継続性を求める広告主の姿が窺え

図13 広告コミュニケーションの重要性(SA)

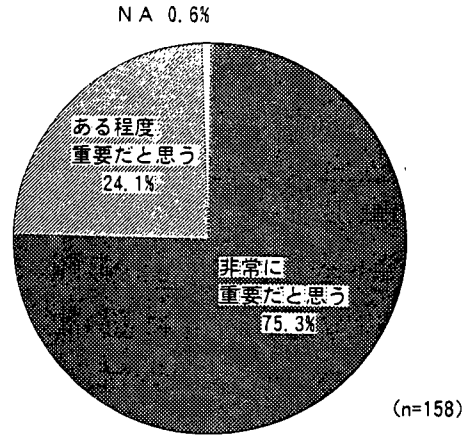
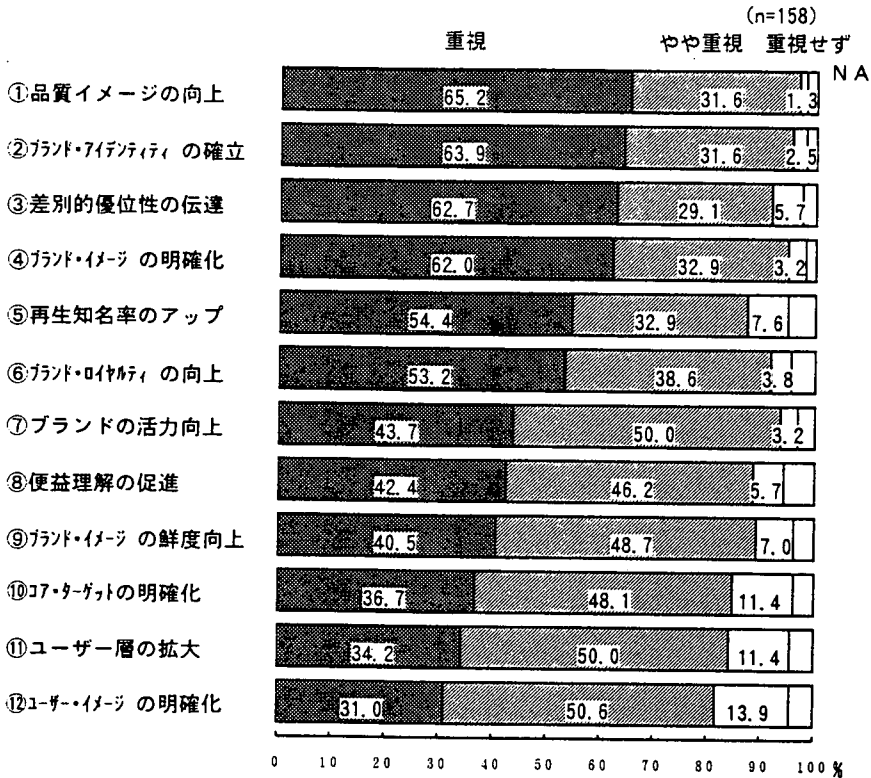


図14 ブランド・エクイティ形成のための広告目標



る (図 15 参照)。

少なくとも、今回の調査結果から見る限り、多くの広告主が、ブランド資産形成のための長期的視点に立った広告コミュニケーション展開に対して、意識的・意欲的に取り組み始めているようである。

③ブランド広告の手法

ブランド広告の具体的手法については、「個別ブランド広告」と回答した企業が134社 (84.8%) と最も多く、また、「企業ブランド広告」(44.9%) も約半数の企業によって行われている。

一方、「事業ブランド広告」(15.8%)や「ブラン

ド・スローガン／企業スローガンの発信」(16.5%)、「横断的広告キャンペーンの実施」(15.2%)を行っている企業は少なく、ほとんどの広告は先の2パターンに集中している (図 16 参照)。

また、TVCF 上での企業クレジットの扱い方について尋ねたところ、「CF のエンドカットに企業 (事業) クレジットのみ挿入する」と回答した企業が 88 社 (55.7%) と最も多く、「企業 (事業) スローガンも挿入」と答えた企業は 33 社 (20.9%) でしかなかった (図 17 参照)。

図 15 広告コミュニケーション上の政策 (MA)

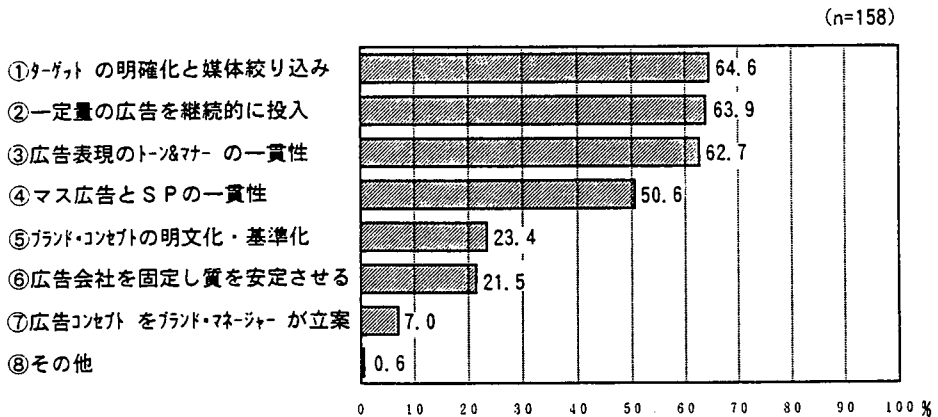
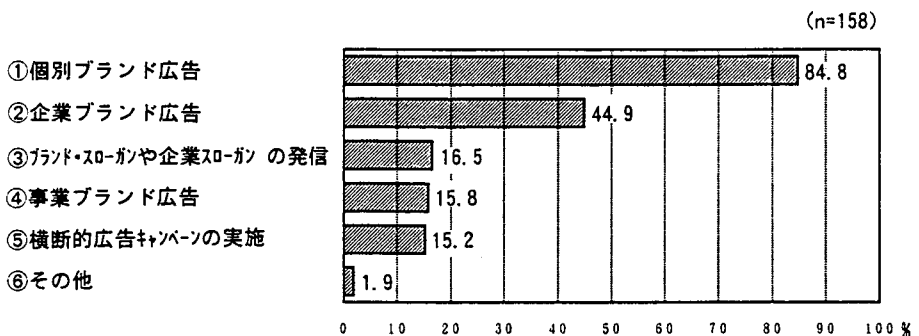


図 16 ブランド広告の種類 (MA)



④ 広告会社の果たす役割

ブランド資産の形成と管理において、広告会社の果たす役割はあるかという設問に対して、「かなりあると思う」と回答した企業は47社(29.7%)であり、全体の3分の1の企業は、その役割を積極的に認めている(図18参照)。また、「ある程度あると思う」と回答した68社(43.0%)を含めれば、ごく一部の企業を除いては、何らかの形で、広告主は広告会社の貢献・協力を期待していると

言える。

そこで、広告主がブランド資産の形成・管理において広告会社に期待する役割をOAから拾ってみると、「コミュニケーションのトーン&マナーの維持・安定」、「ブランド・イメージ確立のための、クリエイティブ面でのサポート」、「ブランドの長期的な維持・育成への協力(社内での人事異動に伴う表現変更のオーディット)」、「社内の他ブランドとの横断的管理や調整」、「ブランド力測定

図17 TVCF上の企業クレジットの扱い(SA)

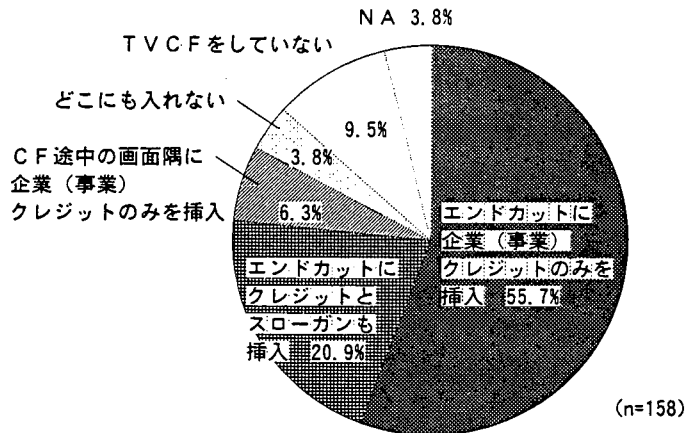
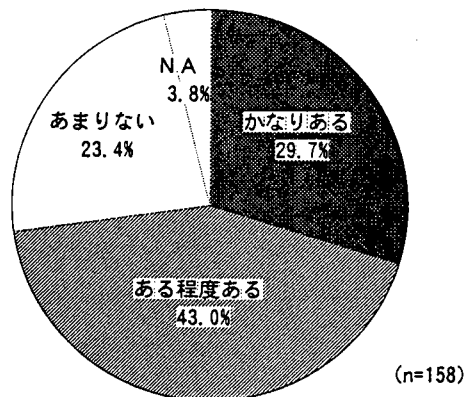


図18 ブランド・エクイティ形成への広告会社の役割(SA)



指標の開発」といった期待・要望があることが分かる。

これらの内容は、先に見てきた、ブランド管理上の課題、あるいはブランド資産形成のための広告戦略上の課題・問題点に対応するものであり、その意味では、少なからぬ数の広告主が、ブランド管理のパートナーとしての役割を広告会社に期待していることが窺える。

⑤ ブランド資産形成における広告コミュニケーション面での成功企業

ブランド資産の形成という観点から見て、広告コミュニケーション活動上、成功していると思われるブランドを、業種や国内外を問わず自由に記入してもらった（図19参照）。

結果として、ほとんどの回答は、①「ソニー」33社（20.9%）、②「アサヒスーパードライ」30社（19.0%）、③「ナイキ」26社（16.5%）、④「コカコーラ」24社（15.2%）、⑤「ベンツ」23社（14.6%）という5ブランドに集中する形になり、それ以下は、回答数が1ケタ台と、評価が分散することとなった。

一つの特徴としては、第二位の「アサヒスーパードライ」以外は、どれも企業ブランド（もしくは

は、企業ブランド＝個別ブランド）であり、且つグローバル・ブランドである。また、これら上位5ブランドは、いずれも昨今のブランド論議において優れたブランドとして取り上げられる機会の多いブランドであり、ある意味では、既に評価の定まったブランドであるとも言える。

逆説的に言えば、ブランド論議が盛んになったが故のステレオタイプの回答結果と捉えられなくもなく、ブランド資産に対する理解は深まったが、未だ自社にとってのゴール・イメージが明確ではない、といった広告実務担当者の悩みが窺い知れるような気もする。

4. 広告部門の組織と体制

① 広告部門の位置づけ

社内における広告部門の位置づけについて尋ねたところ、「独立した広告部門」があると回答した企業は113社（71.5%）であった（図20参照）。

尚、広告部門に所属する社員数は13.1人、95年度の広告費は73.7億円、マス広告を行っている個別ブランド数は9.9ブランドであった（総て平均値）。

図19 ブランド・エクイティ形成のための広告コミュニケーションに優れているブランド

①	ソニー	33	⑥	松下電器（含パナソニック）	9
②	アサヒスーパードライ	30	⑦	マクドナルド	7
③	ナイキ	26	⑧	ニッサン	6
④	コカ・コーラ	24	⑨	ネスカフェゴールドブレンド	4
⑤	ベンツ/メルセデスベンツ	23	⑩	ボス	4
			⑪	花王	4
			⑫	味の素	4

* 数字は回答者実数

②事業部制， A E 制について

いわゆる事業部制を採用している企業は 89 社 (56.3%) あるが、「事業部内に広告専門の担当者を置いている」企業は 17 社 (19.1%) に過ぎず、「ブランド・マネジャーが広告戦略まで見る」か (34 社, 38.2%)，あるいは「広告専門部門に任せている」 (36 社, 40.4%) (図 21 参照)。

また，AE 制に関しては、「採用していない」企業が 76 社 (48.1%)，「いくつかの主要な個別ブランドで採用している」企業が 41 社 (25.9%)，「すべて，または大半の個別ブランド別に採用している」企業は 36 社 (22.8%) であった (図 22 参照)。

に取り組もうとしているが，業種やブランドの設定方法，あるいはブランド体系における多様さと相まって，必ずしも，それぞれに明確なゴール・イメージが持たれている訳ではない。また，ブランド資産を評価・管理するための手法・指標も未だ確立されておらず，この点も大きな課題・問題となっている。

第二に，ブランド資産の形成上，広告コミュニ

IV. 結びに代えて

以上，今回の調査結果の分析においては，広告主企業のブランド管理の実態とブランド資産形成における広告の役割についての広告実務担当者の認識を明らかにすべく，様々な角度から回答内容を検討してきたが，概ね次のような事柄が確認できたように思われる。

まず第一に，昨今のブランド論議の高まりを背景として，多くの企業がブランド資産の問題に関心を持ち，且つ積極的に，その形成と維持・強化

図 20 独立した広告部門の有無 (SA)

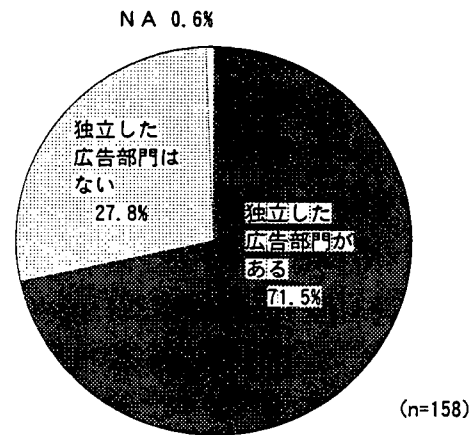
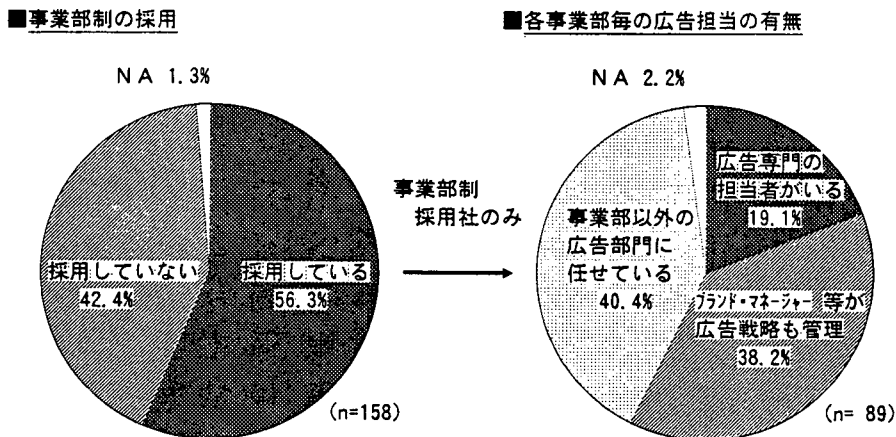


図 21 事業部制の採用 (SA)



ケーションが重要な役割を果たしている、という認識は、若干の程度差はあるものの、調査対象企業のほぼ総てが共通して持っていることが確認された。また、ブランド資産の形成という観点から、多くの企業がブランドのアイデンティティの確立やイメージの明確化を広告目標として挙げており、更に、広告コミュニケーション政策上も、その明確性、一貫性、継続性の重要性を再認識している。

第三に、調査回答企業中、少なからぬ数の広告主が、ブランド資産の形成と管理において広告会社が果たす役割を積極的に認めており、また、大半の企業が、その貢献・協力を期待している。特に、「ブランド資産の評価・管理指標の開発」や「コミュニケーション面でのトーン&マナーの維持・安定」、あるいは「ブランド・イメージ確立のためのクリエイティブ面でのサポート」など、広告会社に対する専門的パートナーとしての期待は大きい。

元より、今回の調査結果のみから、広告主の意向・動向について軽々に論じることは出来ない。だが、ブランド問題についての見識や基本哲学、あるいは、ブランド資産の評価・診断システムの

構築能力、更には、実際の広告コミュニケーションを通してブランド資産を形成・強化していく上でのクリエイティブ力、といった総合力が、今、広告会社に求められていることは間違いない。

どうやら、「ブランド論」という舞台の上では、「実践」という第二幕目の幕が上がり始めたようである。

【付記】本調査の企画・設計から実施・分析に至るまで、総て、(株)日本広告業協会・PR委員会「広告の機能と役割」研究小委員会メンバーとの共同作業によった。ここに、幹事の番条敏博氏(株I&S)を初めとして同小委員会のメンバー各位、並びに同協会事務局の方々に、心より感謝申し上げたい。また、調査データの整理・分析では、学習院大学大学院研究生の乳井瑞代さんの協力を得た。合わせて、感謝の意を表する次第である。

【参考文献】

D.A.Aker, *Managing Brand Equity*, Free Press, 1991.
 D.A.Aker, *Building Strong Brands*, Free Press, 1996.
 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著、『最新ブランド・マネジメント体系：理論から広告戦略まで』、日経広告研究所。

図 22 AE 制の採用 (SA)

