

# 企業によるブランドの創造的原点回帰と消費者による原点の知覚 —ブランドヘリテージを通じた正統性の構築—

大 竹 光 寿

## 要旨

本論文の目的は、ブランドマネジメントの慣性が緩和される条件のひとつである創造的原点回帰について理解を深めることにある。そのために2つの作業を行う。まず、ブランドの原点に着目してきたブランドヘリテージ研究をレビューする。次に、探索的調査を通じて、消費者が知覚するブランドの原点について整理する。企業がブランドの原点に立ち返りそれを現在直面している状況に合わせて解釈するという創造的原点回帰は、当事者の意図的かつ主観的な解釈であり、その対象は過去から未来に至るまでの一連の流れと自らを含むその時々当事者らによる解釈であること、そして消費者がブランドの原点として知覚するものには複数のタイプがあり、時には実際のブランドの原点が忘却されていることなどが示される。

## 1. はじめに：ブランドマネジメントの慣性と創造的原点回帰

お客さんや取引先、いや我々自身ですら、西

川は“高年齢の方の昔っばい布団柄の会社”というイメージにとらわれていました（西川産業株式会社社長 西川八一行氏、2013年）<sup>i)</sup>。

GRというカメラを支持する声が強いため、それを変えにくいというジレンマがあって悩ましい（リコーイメージング株式会社社長 赤羽昇氏、2014年）<sup>ii)</sup>。

特定のブランドイメージが市場において、あるいは、ブランドらしさが企業内部で強固に共有されることは、企業成長に寄与する一方でそれが成長への足かせとなる場合がある。なぜならば、ブランドイメージを変えることで顧客が違和感を感じ離れてしまうのではないかという怖さが当該企業において生じたり、市場環境が変化しているのにもかかわらず組織内部で共有されたブランドらしさが新たな取り組みを阻んでしまう場合があるためである。つまり、強いブランドであるが故に、リブランディングに代表されるようなブランドの変革が難しくなってしまうという慣性が生じてしまうわけである（小林・高嶋 2005）。

こうしたブランドマネジメントの慣性を緩和す

る条件のひとつとして創造的原点回帰がある(大竹 2017)。創造的原点回帰とは、ブランドの原点に立ち返りそれを現在直面している状況に合わせて解釈することである。それを通じてブランドのあるべき姿が新たに構築され、変化する市場環境に合わせた新たな取り組みが促進されていく。この創造的原点回帰について理解を深めることが本論文の目的である。

本論文では、「ブランドヘリテージ (brand heritage)」と「ブランドの正統性 (brand authenticity)」という2つの概念に着目する。前者については、創造的原点回帰の鍵概念のひとつである「原点や起源 (roots, origin)」, 後者については、消費者の主観によって構成された本物らしさや真性さについての理論枠組みがある。ブランドの正統性に着目する理由は、後述するように、ブランドのヘリテージを消費者に知覚されることはそのブランドに本物らしさを感じるひとつの要因となっているからである。

企業がブランドの原点として認識しそれを市場に伝えようとしたものは、消費者が感じるブランドの出所や由来と必ずしも一致しているわけではない。ブランドに対して消費者が主観的に構成するという意味での知覚は、ブランドヘリテージ研究よりはむしろ正統性に着目した研究において関心が寄せられてきた。

以下では、ブランドヘリテージ研究をレビューした上で、ブランドの原点に対する消費者の知覚について探索的調査をもとに検討していく。最後に、企業による創造的原点回帰について実証研究を進めていく上での視点をまとめる。

## 2. ブランドヘリテージ：企業による創造的 原点回帰

ヘリテージは消費者がブランドに正統性を見出す際の手がかりとなりうる (Beverland 2006; Gundlach and Neville 2012)<sup>iii</sup>。ここでいう正統性とは、「本物 (genuine)」や「現実 (real)」, 「真正 (true)」のことであり、消費者の主観によって構成されるものである (Beverland and Farrelly 2010; Morhart et al. 2015; Napoli et al. 2014)。製造方法や品質に対するコミットメントなどと並び、ヘリテージはブランドの「オーラ (aura)」という視覚的に観察可能な構成要素を通じて滲み出てくるという点で、消費者がブランドに正統性を見出す上で重要な手がかりとなる (Alexander 2009)。特に企業ブランドにまつわるヘリテージは、ブランドのパフォーマンスやコアバリューが本物であるという知覚をステークホルダーに対して促す側面をもっている (Urde 2003)。

ブランドの原点についてはヘリテージという概念を通じて検討されてきた<sup>iv</sup>。企業ブランドの構築に着目した Aaker (2004) は、企業ブランドの特徴のひとつとして、豊かなヘリテージを備えている点を指摘している。それによると、ブランドの原点にさかのぼり、ブランドを特別な存在へと促し成功に導いたものを把握することで、企業は多くの恩恵を受けられる。具体的には、とりわけ初期の原点に関する物語は本物らしさと差異性をブランドに与え、その物語は現代風に再解釈されるとより価値が加わる。一般的にいうと、企業ブランドは製品ブランドに比べてより豊かで関連深い原点を持っている。

こうした原点にまつわるブランドの経緯は、ブランドアイデンティティの形成と関わってくる。

ヘリテージを企業ブランドのアイデンティティの重要な構成要素として捉えた Urde, Greyser, and Balmer (2007) は、その具体的な要素と企業にもたらす効果についてブランドヘリテージという概念を通じて検討した。ここでいうブランドヘリテージとは、「実績 (track record)」、 「長続き (longevity)」、 コアバリュー、 シンボルの使用、そして特にブランドの歴史が重要であるという組織的信念に見出されるブランドアイデンティティの一側面のことである。

そもそもヘリテージという概念は時間的な広がりをもっており、過去を明確にしたり、過去を現在の文脈や目的に結び付けたりする行為と関連する。歴史は過去を探求・説明したものという点で過去にのみ焦点が合わせられているが、ヘリテージは過去と現在そして未来という一連の流れに対する解釈であると彼らの研究では捉えている。

上記5つの要素として第1の実績とは、企業が自身の価値や約束にもとづいて活動してきたことを示す証拠・パフォーマンスのことである。例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレド、ボルボの安全性、ノードストロームのサービス規範などである。第2の長続きは、ヘリテージにおける他の要素との一貫した表明のことである。時間が過ぎても色あせない質というモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトンの表明が具体的な例としてあげられる。第3のコアバリューとは、継続性と一貫性といった価値のことである。例えば、エリクソンでいえば、専門性、敬意、不屈といった要素である。第4のシンボルの使用とは、意味やヘリテージそれ自体を表現するためのものである。ナイキのスウッシュ、ジャガーのリーパーなどがそれにあたる。そして第5のブランドの歴史が重要であるという組織的信念は、アイデンティティの形成、すなわち私たちはどのような存在なのか、何をす

るのかといったことを意味しており、現在のオペレーションと未来の選択に影響を与えるものである。例えば、パテックフィリップが広告などで用いる “since 1839” などがある。

Urde, Greyser, and Balmer (2007) が指摘するように、単に長い歴史をもつブランドではなく、ヘリテージにもとづいたポジショニングと価値提案をともなったブランドがヘリテージブランドであるというように、ヘリテージは明確な企業の意図によって生まれるものである。そのヘリテージのマネジメントプロセスは次の3つの段階を踏む。

まず、実績および関連する連想の把握と理解である (uncover, understand)。3M でいえばイノベーションであり、ポンプメーカーのスキャンポンプであれば専門家や耐久性などが実績や連想として把握されるものとなる。次に、追求すべき要素の選択と利用である (activate)。ジャガーの外観、シーメンスの X 線、リキルメーカーのシワックウニクムであれば戦前の製品デザインやコミュニケーション、歴史それ自体が具体例としてあがる。他ブランドの買収によってそれを実現することも可能である。そして最後に、培ってきたものを育てあげ守ることである (nurture, protect)。そこには、責任感、一貫性、信頼性、適応性といった基準にもとづく「ブランド管理 (brand stewardship)」が必要である。BBC でいえば、独立、公正、誠実などがそれにあたる。

ブランドヘリテージにもとづいたブランディングは、既存研究で提示されてきたものとは特徴を異にする (Urde, Greyser, and Balmer 2007)。レトロブランディングは特定の時代や出来事との関連付けにおいてノスタルジーを喚起させるものであり、アイコンックブランディングは神話の構築を主眼に置いており、ヘリテージマーケティング

はツアリズムや伝統産業における製品・サービスのマネジメントである。いずれもヘリテージと関連する行為ではあるが、ブランドヘリテージのアプローチは、過去のみならず現在の文脈や目的をも包含しており、時代の空気と合った神話の構築がその中心ではなく、幅広い製品カテゴリーに属する多様なブランドを対象としたものである。

ブランドヘリテージの形成とその機能や効果については定量的研究が進められてきた。その代表的な研究である Wiedmann et al. (2011) や Wuestefeld et al. (2012) によると、重要な形成要因として、「文化的意味 (cultural meaning)」, 「アイデンティティに関わる意味 (identity meaning)」, そして「親近感 (familiarity)」がある。すなわち、ある特定の生活の様式を促すブランド、強力なブランドアイデンティティを備えたブランド、そして親近感を強く抱くブランドが、消費者によってヘリテージブランドとして知覚される。

特にラグジュアリーブランドや自動車ブランドにおいては、それぞれ顧客知覚価値(経済的価値、機能的価値、感情的価値、社会的価値)を高める特性をともなっている。ブランドヘリテージが企業にもたらす具体的な機能や効果については、差異性の基礎、模倣困難性、競争優位性などがあり、顧客の信頼や人材の確保に対しても肯定的な影響を与える。ブランドイメージが良くなるとか、購買意欲が高まるという効果だけでなく、消費者の価値知覚やステークホルダーからの信頼性向上にもつながる (Wiedmann et al. 2013)。ブランドにまつわる過去の物事を活用するだけでは古臭いブランドとして消費者から見なされかねない。過去、現在、未来との間の緊張関係においてブランドの原点を含む経緯を再解釈する必要がある (Wuestefeld et al. 2012)。

ブランドヘリテージは国や地域をまたぐとより

複雑な様相を帯びる (Banerjee 2008)。というのも、ブランドの文化と国の文化とを合わせる必要があり、参入する市場の文化とブランドヘリテージを関連付ける必要性が生じるからである。こうした側面について4つの食品ブランドの事例から検討した Hakala, Lätti, and Sandberg (2011) は、国の文化的ヘリテージが同質性と持続性を生じさせている点を明らかにしている。

具体的には、ヘリテージの活用は、企業自身の国際戦略や市場参入のタイミングという要因の他に、次の2つの要因から影響を受けている。それはヘリテージの強さと参入する国の文化的ヘリテージの強さである。ブランドヘリテージの活用戦略は、文化的ヘリテージという参入する国の特性に応じて再構築する必要があるといえる。

さらにブランドヘリテージについては、歴史のあるブランドやラグジュアリーブランドに焦点を合わせた単一事例研究が進められてきた (DeFanti, Bird, and Caldwell 2013; Hudson 2011)。歴史的アプローチにもとづいて特定ブランドのマネジメントの経緯に着目し、Urde, Greysier, and Balmer (2007) によって示されたブランドヘリテージという概念をより深めたのが Hudson (2011) である。

研究対象として、海運のブランド、キュナード・ラインに着目した。カナダ出身のサミュエル・キュナードによって1838年にイギリス政府の郵便補助航路企業として設立された。1934年にホワイト・スター・ラインを買収した一方で、1996年にはノルウェーのアカー・クヴァナ、1998年にはアメリカのカーニバルの傘下に入るという経緯をもつブランドである。

こうした買収は歴史の浅い企業がヘリテージを備える上で重要な役割を果たす。カーニバルは、ラグジュアリー市場においてブランドを位置付け

るために、船舶名の継続 (e.g. フラッグシップ Queen Elizabeth 2), 船舶名の変更 (e.g. Vistajord から Caronia へ), 船舶名の一部利用 (e.g. Queen Mary 2, Queen Victoria, Queen Elizabeth) などを行なった。より注目すべき点は買収後の船舶名以外に関わる施策である。

具体的には、船舶の内装に施したラグジュアリーさの維持と歴史的特徴の強調である。例えば、英国やキュナードとの関連付けを行ったり (e.g. Royal Court Theater, Churchill's Cigar Bar, Queen's Grill, Britannia Restaurant), 創設者サミュエル・キュナードの写真や伝記物を船内の壁に掛けたり展示室に置くなどした。ブランドのシンボルでもあるライオンと王冠のロゴについては1890年以來変えていない。

さらに、広告では過去との一貫性を強調し (e.g. “each Cunard voyage will take you back to the Golden Age of Ocean Travel, when timeless elegance and refined British traditions ruled the day”), パンフレットには過去から様々な要素を引き継ぎながらもそれらに新たな解釈を施していることを説明している (e.g. “offer the opportunity for a new generation to experience the classic romance and refined British heritage”). それは2つのラグジュアリーブランドそれ自体の存在によっても表現されている。*Seabourn* については現代的な経験を提供する存在, *Cunard* についてはクラシック船を再解釈した存在というポジショニングである。

ブランドのリポジショニングには2つの点が見出される。ひとつは、過去と現在の最適なバランスであり、一貫性と変化の緊張関係である。クルージングを博物館として運営しているわけではなく、過去について単にそのまま語っているわけでもない。新しい船舶は過去の再解釈であったり

新しい経験を顧客に与えるものである点を強調している。

もうひとつは、歴史とともに、技術やパフォーマンスを訴求している点である (e.g. QM2: “over 160 years of tradition with modern innovations hardly dreamed of only a few years ago”, Queen Victoria: “glorious taste of grand ocean liner travel from days gone by, along with every modern convenience”). それは過去と現在のバランスの具体的な表現でもある。こうしたブランドの買収を通じたヘリテージの蓄積と活用によって、モダンなオリジンを持つ企業にもかかわらず、ラグジュアリーの地位を獲得することになる。

以上検討してきた点を踏まえると、既存研究ではヘリテージを過去についての実践家による意図的かつ主観的な解釈であると捉えている。それはブランドにまつわる過去を単にそのまま引き継ぎ活用することを意味しているわけではない。ブランドの原点を含む過去、現在、未来に至るまでの一連の流れを踏まえて、現在そして未来の文脈に適応するようにブランドにまつわる過去の物事に新たな解釈を意図的に加えて、それがブランドアイデンティティの一部となっていくわけである。

しかしながら、市場とりわけ消費者がそうした企業によって構築されたヘリテージをそのまま受け入れるとは限らない。先に触れたように、ヘリテージを消費者が知覚することはそのブランドに正統性を見出す際の手がかりとなりうる。それでは、消費者はどのようなものをブランドの原点として捉えているのであろうか。今後実証研究を進めるための視点について整理していく。

### 3. ブランドの正統性：消費者が知覚する ブランドの原点

消費者がブランドの原点であると感じるものを明らかにするために、探索的調査を実施した。調査対象者は大学生、総計 33 名である。「本物だと感じるブランドのなかで、その理由がブランドの起源・原点・オリジン・ルーツにあると考えるブランドを取り上げ、それらの要素を説明してください」という課題について文章で簡潔にまとめてもらい（1 人あたり平均 340 字）、また、2 つのグループに分け（17 名と 16 名）、同様の課題について自由に議論してもらった（各グループ計 2 回、1 回あたり平均 1 時間）<sup>v</sup>。

以下では、ブランドの原点に対する知覚について、2 つのグループで共通してあがった原点のタイプに絞って整理していきたい。調査対象者によって説明されたものが、実際のブランドに生じた出来事とは異なることもある。例えば、ある人物を当該ブランドの創業者と見なしていたが、実は違っていたというような場合である。この点についても最後に検討したい。

#### 本物だと感じるブランドの原点

ブランドの創業者は文字どおり創業の原点として知覚される。アップルのスティーブ・ジョブズ氏や、いわゆる客観的な事実とは異なるがスターバックスのハワード・シュルツ氏など、ブランドの原点として、創業者と考える人物の名前があがる<sup>v</sup>。そして、その人物がブランドを立ち上げた理由や背景に着目してブランドに本物らしさを感じている。

例えば、「（ファッションブランドの）ファクトリエが本物だと思うのは、立ち上げた山田さんの

存在が大きいです。日本の工場を元気にしたいというもともとのビジョンが素敵です。日本から世界に通用するファッションブランドを生み出そうとする志に惹かれます」というように、創業者とその想いが語られ、それが正統性を見出す際の手がかりにもなっている。

創業者よりも原点として多く語られるのがブランドと関わる場所である。それはブランドオリジン、すなわちターゲット消費者によって知覚される場所、地域、国（Thakor and Kohli 1996）と関わってくる。国や地域などがブランドと結び付けられ、それが原点として知覚される。複数のウォッチブランドに本物らしさを感じている学生は、次のように、自身が考えるブランド発祥の国をそれらのブランドの原点として見なしている。

やはり、オメガやロレックス、フランクミュラーや、今は衰退していますが RADO など有名な高級時計のブランドはスイスが起源になっていることが多く感じられます。あまり詳しいことはわからないのですが、スイスの時計ブランドの多くが長い歴史を誇っており、技術力やデザイン性も他国より優れたイメージを強く持っているからと考えられると思います。

また、バレエ用品のブランド、チャコットに着目した学生は、「バレエ用品を扱う有名ブランドイコールロシア源泉もしくは起源と直結して考えてしまいます…また、ダンスシューズはアメリカ、バレエシューズはロシアのイメージが強いです」と説明しており、ブランド発祥の国をブランドと結び付けながら、それを製品カテゴリー別に知覚している。

さらに、製品のシンボルやロゴを原点と感じる

場合もある。それは、「ブランドの起源としてアディダスオリジナルのロゴとスニーカーなどに入っている3本のラインが思い浮かびます」、「ナイキといたらバスケが原点に感じます。理由はマイケルジョーダンとのコラボでだしてエアジョーダンシリーズのスニーカーの印象が強く、また現役のNBAのスター選手とのコラボも行っているためです」という説明に見出すことができる。

シンボルについては、ブランドの他の要素と組み合わせられて、原点の知覚が強化される場合もある。花椿を資生堂の原点として捉える学生は、「花椿という会員クラブの名前にもあるように椿の花は赤。また資生堂の販売員さん方の制服は真っ赤なシャツでもあり、赤い口紅は実際にCMや広告でも使われているので」というように、クラブや販売員が身につけるもの、そして製品の一部に共通する色を手がかりにして原点を知覚・記憶している。

また以下の説明に見られるように、現在ブランドにおいて中心的な役割を果たす製品が原点として見なされることもある。

バーバリーはマフラーだったり、フレッドペリーはポロシャツというイメージがあります。理由は明確ではないですが、どちらもそのブランドが主力商品として販売しているものであり、実際にマフラーやポロシャツそれぞれの市場の中でも人気が高く、多くの人が着用しているのを目に触れる機会が多いからでしょうか。

次項で整理するが、このように他の愛用者を観察してそれが間接的にブランドの原点として捉えられることもある。さらに、製品それ自体やその特徴だけでなく、先の説明にもあるように、他の

主体とのコラボレーションという企業の取り組みに代表される、ブランドのメッセージを市場に伝える企業のコミュニケーションの方法やその背景にある考え方が原点として知覚されることもある。飲料ブランドのレッドブルに正統性を見出していた学生は、ブランドの原点を創業者や場所ではなく、イベントを活用したプロモーション活動に求めている。

自分自身にとってレッドブルのブランドオリジンはタイのグラティン・デーやディートリヒ氏ではなく、マーケター達の非日常の世界と結びつけようとする考え方です。最近の出来事だとレッドブルがスポンサーをしていたグーグル上級副社長のスペースジャンプですが、このようなイベントが実際の製品と結びついて、自分はレッドブルというものを識別し、他の製品と差別化するようになったと思います。

同様にティファニーに本物らしさを感じていた学生は、「ブランドの起源はティファニーで朝食を。…繊細で可愛くてどこか上品な部分もオーダーヘップバーンを連想します」というように、企業の意図の有無にかかわらず、取り上げられたメディアやそこに登場した人物や出来事と結び付けてそれをブランドの由来や出所として捉えることもある。

企業のプロモーションのひとつであるブランド提供の現場における人、具体的には販売員についての特徴も原点と関わってくる。

アバクロンビー&フィッチに関してブランドオリジンとして思い浮かぶのは日本人離れた体格の消費者と販売員です。実際、姉妹

店のホリスターも含めて店舗の開店時には上裸の外国人と写真を撮れるなどの施策を講じ、消費者がアバクロンビー&フィッチというブランドを認識するためのキャンペーンを行っているように思います。

先に取り上げたシンボルとなる赤を資生堂の原点として感じていた学生も、販売員が身につけている赤の制服がそれを強化させていた。上述のバーバリーに正統性を見出していた学生や、アバクロンビー&フィッチに正統性を見出していた学生の説明にあるように、ブランドの愛用者の特徴がブランドの原点と関連付けられる場合もある。例えば、「リーバイスのルーツはゴールドラッシュの時に労働者が履いていたことだと考えます。今はファッションアイテムとして選ぶ人もいますが、働く人が機能を求めて履くイメージが原点として頭から離れません。原点は労働者です」という説明においても確認できる。

同じくファッションブランドになってしまうが、ユニクロを本物のファストファッションとして見なす学生は、ブームのきっかけとなった製品とそれを当時身につけていた愛用者を関連させ原点として捉えている。

ユニクロといえば破格で売り出し成功したフリースのイメージが強いので、ブランド起源は、ユニクロのフリースを手に入れるために行列をつくった消費者、ユニバレという言葉が叫ばれるきっかけをつくったユニクロのフリースを着て街を歩く消費者だと考えます。

このように、ブランド誕生の背景、ブランドを飛躍させた製品や出来事とも関わってくるが、それらと関連させながらブランドの愛用者に焦点が

合わせられている。

以上見てきたように、ブランドの原点として知覚されるものには、ブランドの創業者、ブランド誕生の背景となった場所や想起される場所、製品の特徴やシンボル、主力製品、コミュニケーションの手段や内容、そしてブランドの愛用者などがある。そして、こうした要素が同時に当該ブランドに正統性を見出す際の手がかりのひとつとなっている。

### 原点の忘却と新たな原点の知覚

インタビュー調査の後、取り上げたブランドについて自らブランドの経緯を調べるという作業を調査対象者に行ってもらった。その理由は、まとめた文章や議論において「本当かどうか分からないが…」「事実と違うかもしれません」というように、実際にそれが創業者なのか、その国で生まれたブランドなのか、シンボルが何を意味しているのか、正確には理解していないし説明できないという点が指摘されたからである。

この探索的調査を通じて明らかにされたのは、自らが考えていたブランドの原点が実際のものとは異なっており、そのギャップに驚いていることであった。例えば、先に取り上げたバレエ用品ブランドのチャコットを取り上げた学生は、「チャコットという名前はイメージがよくロシアに実在する女性バレエダンサーの名前からきたようなイメージを勝手に持っていましたので、創業者の日本の男性の名前からきているとは思いませんでした」と述べている。

紅茶飲料ブランドのティーズティー・ニューヨークの原点をニューヨークであると説明していた学生は、「名前やパッケージからニューヨーク発祥のオシャレな飲み物だと思いきや、日本のお茶で有名な伊藤園が出している。伊藤園側もブラ

ンドイメージを保つ為にあえて目立たないようにしている」と説明しており、事実関係を調べた上で企業の戦略について自分なりの解釈を新たに加え、「本物らしさが自分のなかでは減った」と述べていた。

ブランドの原点の忘却や取り違えは、このようにブランドの原点が場所と結び付けられて知覚されていた場合において多く生じていた。ボディケアブランドのサボンの原点はフランスであると考えていた学生は、「サボンという名前、商品やお店の雰囲気、マカロンのような優しく女性らしい雰囲気から美容大国フランス発祥だとばかり思っていました、イスラエル発祥だと知り驚きました」と語る。

忘却や取り違えの原因を、当該ブランドの他の要素ではなく、製品カテゴリーに結び付けられていたイメージに求める場合もある。トランプメーカーブランド、コパッグの原点をカジノの発祥や盛んな場所と捉えていた学生は、次のように製品の質と絡めて説明している。

コパッグは老舗トランプメーカー。カジノ、主にテキサスホールデムというポーカーゲームで使用されているカードでポーカーの世界大会でも使われている質のいいカードを作っている。最初はカジノの発祥ヨーロッパだからヨーロッパかなとかポーカー用カードだからポーカーの世界大会が開かれてるラスベガスアメリカの企業だろうと考えていたがブラジル生まれの企業。質の良いものでブラジルとは中々イメージしにくいし、カジノやポーカーの先入観で欧米か欧州だとイメージしてしまう。

ブランドの原点やブランドの現状を改めて自ら

調べてみると、事実とは異なる点が確認され、それをきっかけにして正統性が弱まってしまうということにもなるが、逆に正統性がより強化される場合もある。

スポーツ飲料ブランドのアクエリアスについて原点をアメリカとして捉えていた学生は、「勝手な思い込みですが、大塚製薬のポカリスエット、コカコーラのアクエリアス、アクエリアスはFIFA公式飲料なのでアメリカという連想だったので意外でした。コカコーラジャパンの製品とは知りませんでした」と語る。名前の意味を理解しているわけではないものの、日本で開発したブランドであることを知ることによって、外国のクールなイメージのブランド、著名な組織が認めたブランドとしてではなく、「日本で開発され生まれたブランドの方がオーセンティックに感じる」と説明し、本物のブランドとしての知覚を強めていた。

同じような点は、スキンケアブランドのメンソレータムに本物らしさを見出していた学生の説明においても確認できる。

リップクリームで有名なメンソレータムはロゴが外国人の女の子なので外国のブランドかと思っていました。しかし、アメリカのメーカーから近江兄弟社、ロート製薬の順で製造権を取得されしまい現在は完全に日本のロート製薬が製造、販売をしている商品だそうです。

メンソレータムには日本企業も関わってきた経緯があるという認識を以上のように説明した上で、「ルーツがメイドインジャパンであることを知ってより本物だと感じるようになった」としている。

以上検討してきた調査対象者による説明は、事後的にブランドの原点について確認してもらうと

いう作業を通じて得られたものである。一方で、日常的な文脈において、あることをきっかけにして、これまで自分が原点だと感じていたものが事実とは違うことに気づかされ、正統性が強化される場合もある。

例えば、YKKを昔から本物感を抱くブランドとしてあげた学生は、「グループの一つであるYKK APのCMの印象が強くて、YKKといえは窓やサッシのイメージが強かったのですが、中学の社会科の先生にファスナーのシェアが高いことを教わってとても驚いた覚えがあります」というように客観的な事実を突きつけられたことを文章でまとめた上で、「逆にファスナーという原点から本物のブランドだと感じるようになったと思う」と説明しており、ブランドの由来を主力製品に結び付けて本物のブランドとして捉えている。

以上見てきたように探索的調査ではあるが、調査対象者の多くは視覚的に観察可能な要素をもとにしてブランドの原点を知覚しており、それは場合によって、いわゆる客観的な事実とは異なることもあることが確認された。

もっとも、ブランドの創業者は誰なのか、どういった思いや背景でブランドが誕生したのかという点について、ブランドを選別したり実際に購入した後に探索する消費者もいるだろう。また、消費経験の積み重ねの程度の違いによって、原点の忘却の程度に大きな違いが存在するかもしれない。しかしながら今回の調査対象者においては、事後的にブランドの経緯を調べて自分自身が考えていたものと事実とが異なることを発見するという状況が複数生じていた。

今後は、消費者がブランドの原点として知覚するものについて調査対象者を増やして検討するだけでなく、そうした知覚がどのようなプロセスで生まれたのかを明らかにしていく必要があるだろう。

#### 4. おわりに：市場環境とブランドに対する当事者の主観的認識

以上検討してきたブランドヘリテージ研究およびブランドの原点に対する消費者の知覚に関する探索的調査を踏まえて、創造的原点回帰について議論していきたい。もう一度確認しておく、創造的原点回帰とは、ブランドの原点に立ち返りそれを現在直面している状況に合わせて解釈することである。主要な知見は3つにまとめることができる。企業による創造的原点回帰について実証研究を進めていく上での視点と合わせて検討する。

第1に、創造的原点回帰はブランドの原点に関する意図的かつ主観的な解釈である。ブランドヘリテージは、ブランドにまつわる過去それ自体を意味するのではなく、ブランドを提供する側の意図的かつ主観的な解釈を通じて構築されるものであり、アイデンティティの一部となり多くの場合その根幹となるものである。

変化する市場環境に対して脅威もしくは機会の認識が組織内部で生まれつつブランドに対する認識が変化する。創造的原点回帰はブランドのあるべき姿を再構築することであり、それによってブランドマネジメントの慣性が打破される。創造的という言葉には、単に過去をそのまま引き継ぎ活用するのではなく、それを変化する市場環境に自分なりに合わせるという意味が含まれている。それはブランドアイデンティティを再構築する行為でもある。

実証研究を進めるにあたっては、視覚的に観察可能な要素を紐解くだけでなく、当事者がこれまでのブランドの経緯をどのように解釈しているのかに着目する必要がある。市場環境をどのように捉え、ブランドの過去に対する見方がどのように

変化したのかを、当事者に対する直接的な調査と当時の発言に関する資料などを踏まえて明らかにしていくことが求められる。

第2に、そうした意図的かつ主観的な解釈の対象は、一時点ではなく一連の流れである。ブランドヘリテージは、時間的な広がりを含んでおり、過去、現在、そして未来という一連の相互影響関係を通じて構築されるアイデンティティの一側面である。市場環境の変化と合わせて過去から未来へと連なる文脈と、自らを含むその時々当事者らによる文脈の解釈を自分なりに改めて解釈し、それがブランドのあるべき姿という信念に昇華されるのである。

創造的原点回帰というとき、それは単に当事者がある一時点のブランドにまつわる物事を選択して解釈する行為を意味しているのではない。一連の文脈を読み取ることはさることながら、原点についてそのブランドに関わってきた人たちがこれまでどのように解釈してきたのかにも目配りする行為が創造的原点回帰であるといえる。

ブランドマネジメントの慣性やブランドの正統性構築プロセスについてブランドの原点という視点から実証研究を進めるにあたっては、こうした歴代の人々が解釈してきたものについて、時間軸を広げて歴史資料などをもとに精査していく必要がある。ブランドに生じた事象を追うだけでなく、当時その出来事や事柄について当事者はどのように捉えていたのか、そしてその見方について現在の当事者がどのように解釈しているのかを明らかにしていくのである。

第3に、ブランドの出所や由来を示すと消費者が感じるものは、いわゆる客観的な事実とは異なる可能性がある。それは企業の意図せざる結果として生じることもあるし、企業が消費者に知覚してもらいたいものと一致することもある。それ自

体が原点ともなりうるが、消費者の多くはシンボルや製品パッケージ、広告などからそのブランドの原点を知覚している。

創造的原点回帰はなにも歴史のある製品ブランドや企業ブランドに限られない。まだ市場ではあまり認知されていないブランド、例えばスタートアップ企業やその製品・サービスのブランド、既存企業によって市場に投入された新たなブランド、さらには初めて参入した海外市場で展開されるブランドなど、時間的な広がりには狭いものの、ブランド誕生の経緯を自分たちなりに解釈するという意味でも未来を見据えたブランドの再定義といった意味でも創造的原点回帰は垣間見られるだろう。

一方で消費者にとって、はじめて出会うブランドに対して正統性を見出す際にもそのブランドの原点は重要な手がかりとなると考えられる。先に検討したように、特定の生活の様式を促す存在という文化的意味をブランドが備えていることは、ヘリテージの形成要因のひとつである。ブランドに対して正統性を見出す際の手がかりには、対象の属性のみならず、当該ブランドと自己との関係性に関するものもあることを踏まえると、はじめて出会うブランドであっても自己の変化をもたらすような存在であると消費者が判断した場合に正統性が見出される可能性がある(大竹 2016)。

企業は過去を単に引き継ぐのではなく、蓄積されたものについて未来を見据えて現状に合わせるといった明確な意思があるからこそ慣性を打破することができる。ブランドにまつわる経緯の一部をそのまま活用しようとするだけでは、古臭いブランドや過去にすぎるブランドとして消費者に見なされるだけでなく、新たなチャレンジがそれによって阻まれてしまうことになりかねない。

創造的原点回帰は、その意味で企業にとっては

重要な役割を果たすだろうし、消費者にとってはブランドが自分にとってどのような意味を持つのかという点において影響を受け無関係ではられない企業の行為である。過去から現在、そして未来という一連の流れにおける自己の存在に関心を寄せ、消費者の生活世界における意味を探索する研究者にとっても、ブランドに対する正統性の探求とあわせて、企業による創造的原点回帰とブランドの原点に対する消費者の知覚との関係性は、理解を深めるべき対象であると考え<sup>vii</sup>。

本研究は日本学術振興会科学研究費(課題番号:17K18167)の助成を受けた研究の一部です。

## 注

- i 『日経MJ』2013年12月23日, 3面。同社における新ブランドの開発・販売に伴うブランドマネジメントの慣性の強化および弱体化については、大竹(2017)に詳しい。
- ii 本田雅一(2014)「フォトキナ:個性を持たない製品は作らない」[http://dc.watch.impress.co.jp/docs/news/interview/20140925\\_668471.html](http://dc.watch.impress.co.jp/docs/news/interview/20140925_668471.html), アクセス日:2017年9月7日。同社の高級コンパクトカメラ「GR」のモデルチェンジに伴う「ブランドらしさの呪縛」については、久保田・大竹(2016)を参照されたい。この研究を進める際に私がまもっていた論点を再構成したのが本論文である。
- iii ヘリテージや正統性に関する既存研究では、ヘリテージと「背景(pedigree)」をひとつのカテゴリーとして捉えている。正統性の他の要素としては、審美性、一貫性と品質に対するコミットメント、場所との関係、排他性などがある。
- iv 一般的な製品以外の事例を対象としてヘリテージを検討した研究としては、英国王室(Balmer 2013)やノーベル財団(Urde and Greysier 2014)に関するものがある。
- v 学生間の議論において、ブランドがどこから来たのか、その原点を調べてみたい事例として複数示された。例えば次のようなブランドと視点がある。買取や提携の事例としては、ニッカ(アサヒへ、ドラマ・映画によってヘリテージを再構築)、なだ万(ア

サヒへ、海外展開、流通)、雪印・日本ミルクコミュニティ(雪印メグミルクへ、不祥事に伴う施策、コーポレートシンボル「スノーミルククラウン」に両者のイメージを取り込む)、ブランストン(ミツカンへ、本国のイメージ管理)、星野リゾート(地方の旅館・リゾートの再生)、シュウウエムラ(ロレアルと、創設者の植村秀の死去とその後のデザイナー)、バイオ(バイオ株式会社へ、ブランドの再構築、伝統と革新)、ペンタックス(リコーへ、ブランド・ポートフォリオ)などである。また、ヘリテージが企業によって強調されていると考える事例としては、ベリエ("Brand Heritage"という言葉でウェブサイトにおいて長い歴史を訴求)、資生堂(創業のルーツ、資生堂薬局)、GR デジタル(銀塩カメラブランドの継承)、ホンダ(CVCC エンジン)などがある。その他には、吉田カバン(流行の起源)、ユニクロ(流行の起源)、キャンパスノート(学び、愛用者)などが、ラグジュアリーブランドやファミリー企業などの事例とともに指摘された。

- vi 本節に記載する調査対象者の説明や語りには、ブランドにまつわる、いわゆる客観的な事実とは異なる点もあるが、本節の趣旨を踏まえてそのまま記載している。
- vii 消費における意味の探求については、武井(2015)を参照されたい。

## 参考文献

- Aaker, David A. (2004), "Leveraging the Corporate Brand," *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Alexander, Nicholas (2009), "Brand Authentication: Creating and Maintaining Brand Auras," *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 551-562.
- Balmer, John M.T. (2011), "Corporate Heritage Identities, Corporate Heritage Brands and the Multiple Heritage Identities of the British Monarchy," *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1380-1398.
- Banerjee, Saikat (2008), "Strategic Brand-Culture Fit: A conceptual framework for brand management," *Journal of Brand Management*, 15(5), 312-321.
- Beverland, Michael B. (2006), "The 'Real Thing': Branding Authenticity in the Luxury Wine Trade," *Journal of Business Research*, 59(2), 251-258.

- Beverland, Michael B. and Francis J. Farrelly (2010), "The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes," *Journal of Consumer Research*, 36 (February), 838-856.
- DeFanti, Mark, Deirdre Bird, and Helen Caldwell (2013), "Forever Now: Gucci's Use of a Partially Borrowed Heritage to Establish a Global Luxury Brand," *CHARM 2013 Proceedings*, 14-23.
- Gundlach, Hugh and Benjamin Neville (2012), "Authenticity: Further theoretical and practical development," *Journal of Brand Management*, 19(6), 484-499.
- Hakala, Ulla, Sonja Lähti, and Birgitta Sandberg, (2011), "Operationalising Brand Heritage and Cultural Heritage," *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 447-456.
- Hudson, Bradford T. (2011), "Brand Heritage and the Renaissance of Cunard," *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1538-1556.
- 小林哲・高嶋克義(2005), 「組織行動がブランド・マネジメントに与える影響：資源ベース理論の適用可能性に関する考察」, 『マーケティングジャーナル』 25(2), 20-37。
- 久保田進彦・大竹光寿(2016), 「高級コンパクトカメラ「GR」のブランドコミュニケーション」, 『一橋ビジネスレビュー』 63(4), 152-165。
- Morhart, Felicitas, Lucia Malär, Amélie Guèvremont, Florent Girardin, and Bianca Grohmann (2015), "Brand Authenticity: An Integrative Framework and Measurement Scale," *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218.
- Napoli, Julie, Sonia J. Dickinson, Michael B. Beverland, and Francis Farrelly (2014) "Measuring Consumer-Based Brand Authenticity," *Journal of Business Research*, 67(6), 1090-1098.
- 大竹光寿(2016), 「アフター・イノベーション：ブランドの正統性をめぐる「不適合的な適合」の論理」, 『経済研究』 152, 59-81。
- 大竹光寿(2017), 「ブランドマネジメントに関する慣性の強化と緩和：創造的原点回帰によるブランドのあるべき姿の再構築」, 『マーケティングジャーナル』 37(2), 96-111。
- 武井寿(2015), 『意味解釈のマーケティング：人間の学としての探究』, 白桃書房。
- Thakor, Mrugank V. and Chiranjeev S. Kohli (1996), "Brand Origin: Conceptualization and Review," *Journal of Consumer Marketing*, 13(3), 27-42.
- Urde, Mats (2003), "Core Value-Based Corporate Brand Building," *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Urde, Mats, Stephen A. Greyser, and John M. T. Balmer (2007), "Corporate Brands with a Heritage," *Journal of Brand Management*, 15, 4-19.
- Urde, Mats and Stephen A. Greyser (2014), "The Nobel Prize: A 'Heritage-based' Brand-oriented Network," *Harvard Business School Working Paper*, No. 15-010, August, 1-51.
- Wiedmann, Klaus-Peter, Nadine Hennigs, Steffen Schmidt, and Thomas Wuestefeld (2011), "Drivers and Outcomes of Brand Heritage: Consumers' Perception of Heritage Brands in the Automotive Industry," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 205-220.
- Wiedmann, Klaus-Peter, Nadine Hennigs, Steffen Schmidt, and Thomas Wuestefeld (2013), "Brand Heritage and its Impact on Corporate Reputation: Corporate Roots as a Vision for the Future," *Corporate Reputation Review*, 16, 187-205.
- Wuestefeld, Thomas, Nadine Hennigs, Steffen Schmidt, and Klaus-Peter Wiedmann (2012), "The Impact of Brand Heritage on Customer Perceived Value," *der markt International Journal of Marketing*, 51(2-3), 51-61.