

観光事業関連ブランド理論の一類型

——コンベンション参加者基盤ブランド・エクイティ論を中心に——

大橋 昭一

I. まえがき

観光地振興の有力な手段としてブランドが注目されている。本稿は、観光に関連したブランド理論の構築を目指して、近年、観光事業で大きなウェイトを占めつつあるコンベンション(集会、会議等)の参加者を対象に、集会等のブランドの有効性を論究したリー(Lee, J.)／バック(Back, K.)の2008年の論考(参照文献h)および2010年の論考(参照文献i)を中心にして、観光事業関連ブランド理論の動向を考察するものである。

ブランドは、生産者が自己製品たることを示すために何らかの独自の記号や名前を製品に刻印したことに始まるが、こうしたことはかなり古い陶器製品などにすでにみられる。しかし、ブランド一般について、企業などにおいて現代的な意味での管理的な所作が始まったのは、アメリカでも概ね第二次世界大戦以後といわれる(d, p.55)。

観光地などの地域ブランドについてみると、意識的な取り組みが始まったのは1980年代で、例えばニューヨークやグラスゴーなどの都市で先駆的な試みがなされている。しかし、今日一般に論じられているような、比較的組織的な形で地域ブランドを形成しようとする取り組みが始まったのは、概ね1990年代になってからで、その理論的活動が本格化したのは、やっと2005年以降である(cf. j, p.xxv)。

例えば、地域ブランド形成の取り組みとしてツーリズム論上有名なものに、オーストラリアのゴールドコーストとサンシャインコーストとの対照的な例があるが、これがツーリズム論上知られたのは2002年のことで(参照文献l)、広く注目を集めたのは2005年のファイオール(Fyall, A.)／ギャロッド(Garrod, B.)の著によってである(参照文献a、詳しくは参照文献m)。

また、観光客満足→観光客ロイヤルティ(loyalty: 忠誠心)から観光地ブランドを形成するモデルの先駆的な試みとっていいコネスニク(Konecnik, M.)／ガートナー(Gartner, W. C.)の論考が発表されたのは2007年のことである(参照文献f、詳しくは参照文献m)。コネスニク／ガートナーは、そのモデルを「観光地の顧客基盤ブランド・エクイティ・モデル」(customer-based brand equity for a destination)とよんでおり、ケラー(Keller, K. L.)の顧客基盤ブランド・エクイティ論

と同一の流れに属するものであった。

本稿で主たる対象とするリー／バックの研究も、「コンベンション参加者基盤ブランド・エクイティ論」(attendee-based brand equity)とよぶもので、ケラー理論をベースとし、その実証研究的発展を試みたものである。さらに広くとると、ブランド・エクイティ論は種々あるが、要するに、ブランド・エクイティをもって当該商品に付加されている価値 (added value) とみる点では共通するものといわれている (e, p.69)。そこで本稿では、前半において、ケラーのブランド理論の概要を論述する。ただし、リー／バックの所論が依拠しているものは、直接的には、ケラーが1993年に発表した、顧客基盤ブランド・エクイティ論の骨格を提起し展開した論考(参照文献c)であるが、ここでは、ブランド理論の全般的内容を踏まえて考察を進めるべきものという観点にたって、ケラーのその後の名著(参照文献d)をも拠り所としている。

なお、参照文献は末尾に一括して掲載し、典拠箇所はその文献記号により本文中で示した。

II. 顧客基盤ブランド・エクイティ論の概要

1. ブランドとは何か

ブランドは、一般的にどのようなものをいうのか。この点からみておきたい。ブランドとは、例えばアメリカ・マーケティング協会 (AMA) の定義によると、「財およびサービスについて売り手 (または売り手グループ) のそれを特定し、他の競争者のものから区別することを旨として付けられている名称、言葉、標識 (sign)、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせ」であるが (g, p.41)、一般的にはそれより広く、「市場で現に獲得している一定の認知度 (awareness)、名声 (reputation)、卓越性 (prominence) など」をいうものである。ケラーによれば、ブランドとは端的には、「同一の消費者ニーズを満たす他の製品に対して、なんらかの方法で当該製品を差別化できる追加的要素」をいうものである (d, p.4)。

この場合ケラーでは、上記のアメリカ・マーケティング協会で挙げられている「名称、言葉、標識、シンボル、デザインなど」は、ブランド要素 (brand elements) といわれるが、それらのものはさらに、ブランド・アイデンティティ (brand identities) をなすものと規定され (c, pp.2,17; d, pp.9,175)、そして、これらのブランド要素、すなわちブランド・アイデンティティが全体として提示しているものが、ブランドと定義されている (c, p.2)。

ブランドが一般消費活動において成立するのは、もともと、消費者の商品 (サービスを含む。以下同様) の購買には多かれ少なかれリスクがあり、消費者としてはそれを回避したいとする願望があるからである。そのリスクとは、端的にいえば、良い商品だと思って購買したものがそうでなかったリスクである (d, p.10)。こうしたリスクは、商店店頭でじっくり精査し、代金引き換えで購入した場合でも充分あるものであるが、そうでない場合、特に信用商品 (credence goods) や経験商品 (experience goods) では、リスクが高い。信用商品は、医師診療の場合のよ

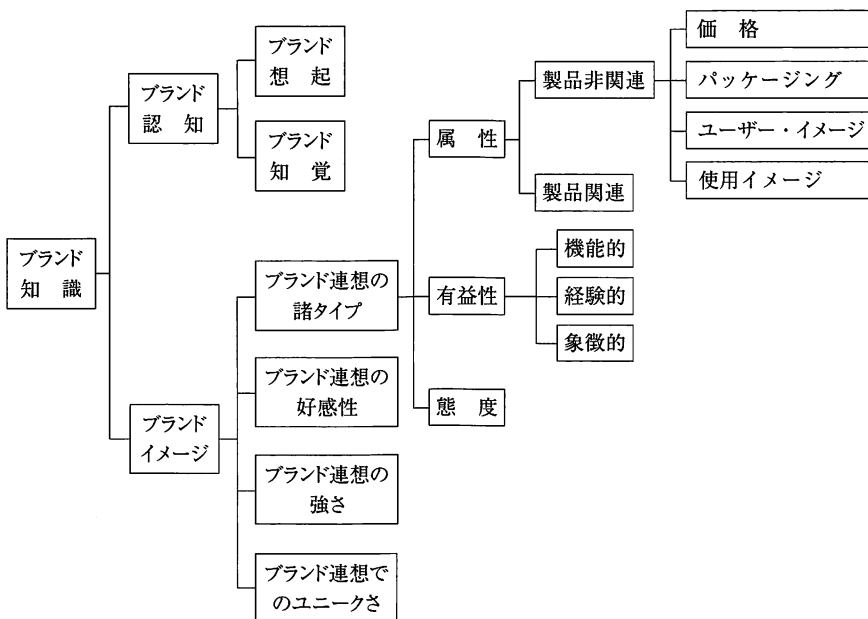
うに、商品の内容や需要充足度を信用して、商品入手以前に代金を支払うものである。経験商品は、レストランで食事をするような場合で、商品の種別を事前に注文できるが、その質の良さや需要充足度は、その商品を実際に使用しないとわからないものであって、事前に代金支払いを必要とするものである。

こうしたリスクを回避するためには、過去に消費し間違いがなかったものと同一種の商品を購入することが望ましいことになるが、同一種商品であることを保証するのがブランドである。

ブランド理論にはいくつかのものがあ、ブランドの基盤が顧客にあると考えるものが顧客基盤ブランド・エクイティ論である。ケラーによると、それは、ブランドの力 (brand equity) が、究極的には、顧客の心 (mind) のなかにあると考えるものである。定義的にいえば、「ブランドはある商品のマーケティングにおいて顧客が持つブランド知識 (brand knowledge) のいかんによって異なった反応効果がでるもの」と規定される (d. p.60)。要は、何よりも顧客がブランド知識をもっていることであり、そしてそれによって、顧客の購買行為に違いが生まれることである。

では、顧客のブランド知識とはどういうことをいうのか (図表1)。それは、顧客が当該ブランドを知っていること (brand awareness: ブランド認知) と、ブランド・イメージ (brand image) をもっていることをいう。ブランド認知は、ブランドを呼び起こすこと (brand recall: ブランド

図表1：ブランド知識の諸次元



出所：c.p.7. ただし参照文献dで注記の訳書132頁を参照した。

想起)と、ブランドを知覚できること (brand recognition) から成る。ブランド想起は、当該ブランド商品と同一種類もしくは関連種類の商品 (群) が存在する時・所において顧客が当該ブランドを想起してくれることであり、ブランド知覚は、顧客が当該ブランドを他の類似ブランドから識別して知覚できることである。一般的には、ブランド知覚よりもブランド想起の方がより困難であるし、より重要である。

しかし、ブランド知識としては、ブランドを知っていることは必要条件ではあるが、充分条件ではない。ブランド知識としてはそのうえにブランド・イメージのあることが必要である。ブランド・イメージは、顧客の頭脳で起きる連想 (association) 作用である。その商品について買っていいといった連想が起きることである。それは、顧客の持つ当該ブランドに対する好感性 (favorability) および連想の強さとユニークさにおいて多様であるが、究極的には、ブランド属性 (brand attributes : 当該商品の持つ特性) と、ブランド有益性 (brand benefits : 顧客が当該商品に求めている有益性) により決まる (c. p.7; d. pp.71, 88)。両者は総括してコア・ブランド価値 (core brand value) といわれるが (d. pp.45, 151)、それを、ごく簡略に、3~5語ぐらいで端的に表現したものがブランド・マントラ (brand mantra : 真言、モットー) である。

顧客基盤ブランド・エクイティ論の立場からすると、ブランド価値を形成する要因には、まず、顧客の経験があり、次に口コミで得た知識があり、次いで広告・宣伝などメディアを通じた情報などがある。では、ブランドの強さは、具体的には、どこにあるか。

2. 強いブランドの要件

以上のような顧客基盤ブランド・エクイティ論の立場からいうと、強いブランドとは次のようなものをいう (d. p.75ff)。

(1) ブランド・アイデンティティがあること。ブランド・アイデンティティとは、当該ブランドが顧客の心のなかで自分のもののように知られ、顧客のニーズに照応した連想を生むものであることをいうが、ただしケラーによれば、ブランド・アイデンティティは、具体的には前記のように、ブランド要素、すなわちブランドに使われている「名称、ロゴ、標識、シンボルなど」をいう。

(2) ブランドの持つ意味 (brand meaning) がはっきりしていること。ここで意味とは、当該商品についておきる一連の有形・無形の連想のことをいうが、そうしたブランドの持つ意味の全体が顧客の心のなかで生まれることである。

(3) 顧客の応答 (brand response) を生み出すものであること。上記の当該ブランドが持つアイデンティティおよび意味に照応して顧客の応答を引き出すものであることである。

(4) 応答が顧客の購買という積極的な行為となるような、顧客とブランドとのロイヤルティの関係 (loyalty relationship) を確立するものであることである。

以上の4要件は、階層的順序にある。まず、ブランド・アイデンティティがあると、ブラン

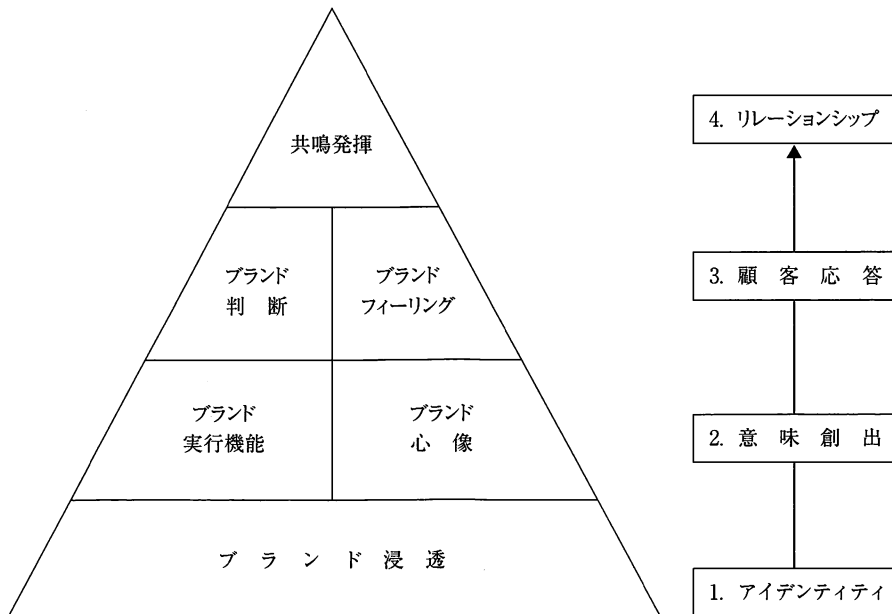
ド意味が生まれ、それが顧客の応答を生み出し、ロイヤルティ的な関係・行為を作り出す。そこで、強いブランドの形成 (brand building) は図表 2 のようなピラミッド形で示される (d.p.76)。

第 1 のブランド・アイデンティティ確立の段階は、ブランドが顧客の心のなかに広く深く刻み込まれる段階であり、ブランド浸透 (salience) の段階である。顧客にブランド知識をもってもらう段階で、まず、そのブランドがどの分野・種別のものであるかを明確にすることから始まる。例えば、家庭用電気用品か食料品かなどである。次に多くの場合、それぞれの分野ではそのなかでさらに種類別に分かれるから、種別を規定することである。食料品では例えば、アルコール飲料かノンアルコール飲料かの別があり、アルコール飲料では、ビールかワインか日本酒かなどに区別することである。これは階層的分類化といわれる。

第 2 のブランド意味創出の段階は、2 側面に分かれる。当該製品の持つ内因的 (intrinsic) な特性・力能などにより顧客ニーズを実体的に満たす側面と、外因的 (extrinsic) な特性により顧客の心理的ニーズを満たす側面とである。

前者の内因的側面は、顧客のニーズを当該商品が機能実体上満たす側面で、ブランド実行機能 (performance) といわれる。これは当該商品の商品としての属性と有益性とを内容とするものであるから、次の 5 点に依存する。①当該商品に不可欠な基本的成分(primary ingredients)と、補足的成分・特徴 (supplementary features)。②商品としての信頼性、耐久性、用役性 (ser-

図表 2：顧客基盤ブランド・エクイティ・ピラミッド



出所：d.p.76.

viceability)。③当該商品にかかわる付帯的サービスの可能性・充分性・効率性。④当該商品の美的側面、例えばスタイル・形状やデザイン。⑤価格 (価格変化の程度等を含む)。

後者の外因的側面は、その商品を消費する (している) ことによって得られる顧客の心理的な満足度、例えばいわゆる高級ブランド服を身につけることによる心理的満足度で、ブランド心像 (brand imagery) といわれる。服として機能 (前者の内因的側面) は特に変わりがないにもかかわらず、心理的満足度はブランドのいかににより異なる。これが外因的側面といわれるのは、当該商品の消費者が性差、年齢差、社会階層上の地位においてどのような者たちで、どのような場面や状況で使用されるものかによって、あるいは、人々が (その商品自体よりも) ブランドに認めている価値によって多くが決まるものであるからである。これは、他面からいうと、当の消費者が自らをどのように位置づけているか、あるいは、どのように位置づけたいと思っているかの問題であり、自己イメージ (self-image) の問題でもある。

第3の顧客応答性の段階も2側面に分かれる。一方は、当該ブランド (商品) の上記の内因的側面についての顧客応答性で、ブランド判断 (judgment) といわれる。他方は、当該ブランドの外因的・心理的側面についての応答性で、ブランド・フィーリング (feeling) といわれる。

前者のブランド判断は、ブランドその物というよりは、当該商品の実体的機能面の良し悪しについて顧客のもつ評価などをいうもので、次の4者に分かれる。①当該商品 (ブランド) の持つ品質 (quality) のいかに。②その信頼性 (credibility) のいかに。③買っていいと考えるかどうか (consideration) のいかに。④その商品 (ブランド) を高級なものでユニークなもの (superiority) と評価するかどうかのいかに。

後者のブランド・フィーリングは、顧客の心理的満足度に基づく応答性で、次の2面がある。一方は、その商品 (ブランド) が当該消費者の社会的な平衡心 (gravity) を満たすが故に応答を引き出す側面で、例えば、その消費者のもつ社会的価値評価 (social approval) や自己満足心 (self-respect) あるいは心理上の安定心 (security) などからみて購買意欲をそそられる場合である。もう一方は、その商品 (ブランド) が温かみ (warmth) を感じさせるものであるとか、何か面白み (fun) があるとか、刺激的で興奮心を掻き立てるものであるとかにより購買意欲をそそられる場合である。当該消費者の消費嗜好度のフィーリングに立脚するものである。

第4のブランド関係樹立の段階は、内因的側面と外因的・心理的側面とが一体となり、ブランドに対する共鳴発揮 (resonance) となる段階である。この段階の行動では、次の4形態を区別するのが有用である。

- ①ロイヤルティ的行動 (behavioral loyalty) : 当該ブランド (商品) を自ら繰り返し購入するレピート性をもつことである。
- ②愛着的態度をとること (attitudinal attachment) : 当該ブランド (商品) だけを購入したり、他人に推奨する行為をしたりすることである。
- ③ブランド共同体的行為をすること (brand community) : 同ブランド商品の使用者が相互に親

近性をもつような行為をすることである。

- ④参画的行動をすること（engagement）：同一ブランド使用者だけのクラブを作ったり文通したりするような場合である。

ブランドに対するこれらの共鳴発揮の4形態は、2001年アメリカでの調査によると、アメリカのオートバイ・メーカー、ハーレー・デイビットソンのように4形態のいずれにおいてもトップを占めたものもあるが(d, p.101)、これ以外は、ブランドにより上位ランク者は多様であった。自動車メーカーでもBMWのように愛着的態度で強いところもあれば、トヨタのように参画的行動で強いところもあった。

ところで、ブランドを表現するものには、既述のように、当該商品や企業の名称はじめ、言葉やシンボルなどいくつかのものがある。これらはブランド要素であり、ケラーによれば、ブランド・アイデンティティたるものであるが、実際には、そのなかで適当なもの（複数の場合を含む）が選ばれる。次にこの点について、同じくケラーの説により考察する。

3. ブランド要素（ブランド・アイデンティティ）

ブランド要素は、それぞれの企業など経営体が最適と思うものを選ばばいいものであるが、その選択基準となるものには、次の6者がある(d, p.175)。最初の①～③は、どちらかといえば、ブランド設定の際の基準であり、残りの④～⑥はブランド防衛をより強く視野に入れたものである。

- ①記憶性（memorability）：ブランドは知ってもらい、想起されるのがアルファであり、オメガであるから、記憶し易いもの、想起され易いものであることが、第1の要件である。
- ②意味表現性（meaningfulness）：ブランドはそれ故、意味ある情報を持ち、連想を惹起させる内容のものであることが必要である。ただしこの点については、当該ブランド対象商品の一般的特徴を表示しようとする場合と、そのブランド対象商品のうち特定の属性もしくは有益性に絞ったものである場合とがある。
- ③消費者好感性（likability）：ブランドは消費者に知ってもらい、購買動機を起こさせるものでなくてはならないから、消費者に好感がもたれるようなビジュアル性やアピール力をもつことが必要である。
- ④移転応用性（transferability）：ブランドは、必要に応じて新商品にも適用されたり、新市場進出の場合などで有用なものとなることがあるから、そうした応用性をもつことが望ましい。
- ⑤適応性（adaptability）：ブランドは時間の経過とともに効用が低下することがある。消費者の好みや価値観が変化したりするためである。そうした場合もブランドは環境適応性をもつことが望ましい。そうした適応力をもつことである。
- ⑥防衛性（protectability）：法令上でも実際上でも模倣されないようにし必要に応じて防衛措置を講じられるようにしておくことである。

ブランド要素の選択では、ブランド要素それぞれの特性に基づいて適宜な選択のなされることが肝要であるが、その際注意されるべき点として、ケラーは下記のようなコメントを付記している。

(1) 商品や企業等の名称をブランドとする場合：これらの名称はブランドのなかでも最も重要なものであり、かつ、最も有効なもの1つである。それだけに当事者は、その選定に大いに苦勞する。ケラーは「1つの新製品にブランド名を付けることは、1つの芸術 (art) であり、1つの科学 (science) である」と言っている (d, p.182)。名称ブランドの選定にあたり原則となることとしては、①発音や綴りが容易で簡単なこと、②人々が親密感をもったり、意味を理解し易いこと、③他と差別化し区別することができるものであること、などが挙げられる。

例えば長い名称のものでは、善かれ悪しかれ、短縮化がおきる。Coca-ColaがCokeとなった。また、調査によると、読みが難しいものでは、消費者は発音する苦勞をやめ、発音することを全くやめることがあるといわれる (d, p.183)。国のいかんによる文化性の違いも重要である。例えば英語文化の国ではその標記のビジュアル性よりも発音性に志向する度合いが高いが、漢字文化の国では発音よりも表記のビジュアル性に志向する度合いが高い。

(2) URL (uniform resource locators)：近年大きな意義をもつようになったもので、2001年すでに上位2000社のグローバル企業では平均して少なくとも300ほどのURLブランドが登録されていた。それらの多くは盗用されたり悪用されないよう常時モニターされている。

(3) ロゴやシンボル等：通常、ロゴは商品名や企業名などを独特の字体やデザインで描いたものをいい、そうした特別な言語的意味のないデザイン的なものをシンボル (標識) という。近年、ビジュアル化の進展とともにロゴやシンボルの役割が高まっており、ケラーの紹介しているところによれば、1993年の調査では、モトラー社の場合、名称だけの場合に比べてロゴにより会社イメージは55%も向上した (d, p.196)。ロゴやシンボル等は、企業ブランドとして提示されている場合が多いので、商品間での移転応用性が高いし、言葉が異なる場所でも適用力がある。また、多少の手直し、例えば色の変化でリニューアル観を出すことができる一方、形や色彩等で流行的なものがある場合があり、適時の手直しが必要になることもある。

(4) キャラクター等：ここでキャラクターというのは、ブランド的役割を果たす象徴的な (仮想上のものを含む) 人物、動物、事物等である。キャラクターは色彩も豊かでユニークなものが多く、人々の注意をひき、関心を集める力があるものが多いから、ブランドの認知度や好感性を高めるのに役立つことが多い。ロゴ、シンボル、スローガン、コマーシャルソング等と同様、防衛性に優れていることも注目される。

(5) スローガン等：スローガンとは、広告やコマーシャル文等で使用される短い標語的なキャッチフレーズやメッセージなどをいう。当該ブランドとして伝えたい意味や内容を簡潔に表現し伝えるもので、意味表現上重要性をもつ。しかし他方、ある特定商品について特定のメッセージを支柱としたスローガン等では、商品の転換や変化が必要になった場合に困難な事態が

おきることがある。それ故、スローガン等では特定のメッセージに重点をおくメリットを充分生かしつつ、その運営では弾力性が必要になることもある

（6）ジングル（コマーシャルソング等）：アメリカでラジオによる広告放送が始まったのは19世紀なかばごろで、当時からコマーシャルソングはあった。ブランド要素としては、ブランド認知度の促進、強化に有効である。

（7）パッケージング等：商品の容器や包装用品などになされているデザイン等は、ビジュアル的アピール力と言語的アピール力とを併せ有し、かつ、購買の時点で直接消費者に訴える力をもつかなり有力なブランド要素である。パッケージング・デザインは「最後の5秒のマーケティング」、「最後のセールスマン」といわれ、マーケティング・ミックス上でも「5番目のp」といわれたりするが、広告宣伝上でも有力な要素である。パッケージングを新しくただけで売上が増加（あるいは減少）した例は多い。パッケージング・イノベーションは重要な地位を占め、商品イノベーションがあったような場合にはパッケージング・イノベーションも必要になる。

以上の諸要素を駆使してブランド戦略は推進、展開がなされるが、それは、一言でいえば、ブランド・マネジメントのプロセスである。次に、それを管見する。

4. ブランド・マネジメントのプロセス

ブランド・マネジメントのプロセスは、ケラーによると、次の4段階に分かれる（d, pp.44-51）。

（1）ブランドの価値とポジショニングを設定し確立する段階：ブランドの価値は、既述のコア・ブランド価値に代表されるものであり、ブランド・ポジショニングは、ターゲットとする消費者の心のなかで当該ブランドがどのような位置を占めるものとなっているかをいうものである。

コア・ブランド価値を確定するためには、まず、当該ブランドの心理的概略図（mental map）を作ることが有用である。これは、ターゲット消費者の考え方や態度などを分析し、当該ブランドがターゲット消費者市場においてどのような心理的反応や連想を生みだす力をもつかを描いたものである。反応・連想は、同一ブランドごとに分類、集約される。それがコア・ブランド価値となり、それを簡潔に表現したものがブランド・マントラである。

ブランド・ポジショニングを推定するには、参考にする範囲・枠組み（frame of reference）を決めることが必要である。これはターゲット市場を決め、競争の性格を確定することによりなされるが、ポジショニング推定にあたっては、消費者が行う連想作用のなかで当該ブランドにとってプラス要因となる差別化的要因（points of difference）と、他のブランドと特に区別されない同一化的要因（points of parity）とを考慮することが必要である。その場合、競争的市場では同一化的要因のうえに差別化的要因があることが肝要な点であるが、注意されるべきことは、競争によって差別化的要因が差別化的機能をなくし、同一化的要因となってしまうことがある

ことである。

いずれにしろ、ポジショニングは市場進出により決まるが、一旦決まったポジションを上方へ移動させることは容易ではなく、究極的にはコア・ブランド価値を高めることが必要となる。同一化的要因のうえに差別化的要因を拡大し強化することであるが、競争のいかんによると、上記のように差別化的要因の力がなくなることもある。

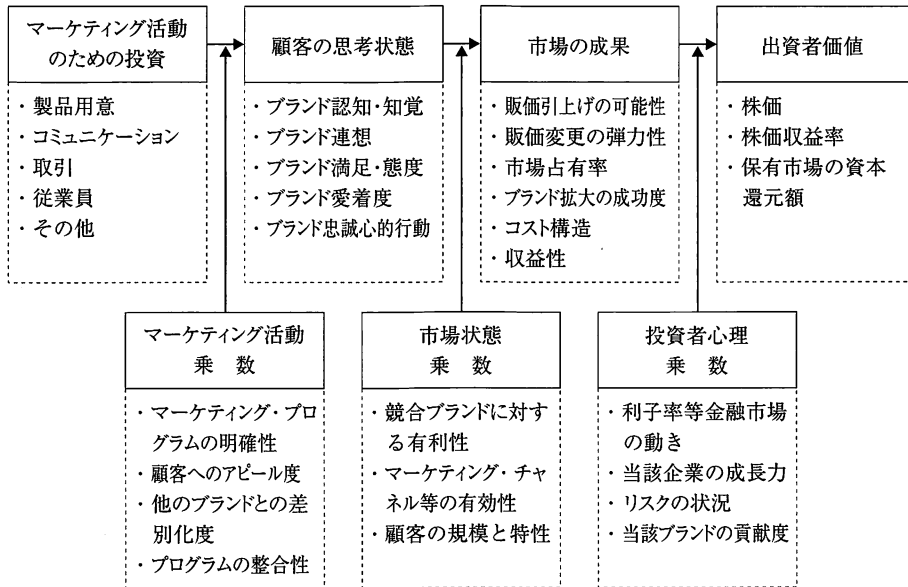
（2）ブランド・マーケティング・プログラムの計画と実行の段階：これは、ブランドによるマーケティング活動を計画し実行する過程をいうが、順序としてまず、最初にブランド要素の選択過程がある。これについてはすでに述べた。要は、それぞれのブランド要素がマッチするようミックスして適用されることである。これは換言すれば、統合的マーケティング・コミュニケーション活動が行われることである（d, p.325）。

問題はマッチという点にある。この点からみると、それぞれのブランド要素は作用する範囲に違いがあるから、作用が重複する場合もあれば、重複しない場合もある。重複する場合でも、共通の相乗的効果を生み出す場合もあれば、補足的効果にとどまる場合もある。その場合、セグメントのグループごとに別々の対応策が必要な場合もでてくるが、これは融通性（versatility）の問題で、セグメントの別を問わないで有効なもの、セグメント別にしか有効でないものがある。ただしこの場合のセグメントには、ある別の情報を入手しているものと、そうしたものを得ていないものとを区別することが必要な場合もある。例えば個別的販売では、それ以前になんらかの形で当該商品について予備知識を有しているものと、そうでないものでは、対応にかなりの違いが必要になる。

統合的マーケティング・コミュニケーション活動はこうした点に注意し、共通性、補足性、融通性等に注目するものであるが、その場合、これらの要因のなかには相互にトレードオフの関係にあるものもあることが注意されるべきである。例えば、共通性が強調されると、差異性や独自性は弱くなる。さらに、ブランドの作用・効果には、当該商品（ブランド）以外の要素により起きるものもある。この点は、特に統合的マーケティング・コミュニケーション活動では注意されるべきものである。これには、二次的ブランド連想によるテコ入れ（leveraging secondary associations）といわれるものもある。その源泉には、例えば、他の（商品）名・企業名・地域名・流通経路に基づくブランドの形成や、キャラクター・人物・イベントなどによる作用がある。

（3）ブランド・パフォーマンスの測定と解釈の段階：ブランド・パフォーマンスの測定と解釈の前提として、ケラーはブランド価値連鎖（brand value chain）を提示している（図表3参照）。これは要するに、マーケティング活動のために当初投下されたものが、顧客において購買意欲などの思考状態（customer mindset）として一旦結実するが、それが当該企業に売上成果として還元し、最後には当該企業の株価変化等の形で出資者（株主）価値の向上となって収穫されることを描いたものである。これら4つの局面の間には、例えば市場の動きや企業活動のプロセ

図表3：ブランド価値連鎖



出所：d.p.391.

スとして、ブランド価値を増加（もしくは減少）させるものがあるが、それらは乗数（multiplier）として示される。

このうえにたってケラーは、ブランド価値がどこで、どれほど、どのように創り出されるかを明らかにするために、追跡研究をすべきものとしている。追跡研究にはいくつかの方法があるが、例えば、既述のブランド形成ピラミッドの6局面、ブランド浸透、ブランド・パフォーマンス、ブランド判断、ブランド・フィーリング、ブランド心像、ブランド共鳴の状況などについて、顧客を含む関係者から聞き取り調査をすることである。

ブランド・マネジメントの観点からすると、こうしたブランド・パフォーマンスの測定・解釈・研究の成果が企業の長期的運営の視点において生かされたものとなるのが何よりも肝要である。ところがケラーのみるところ、この点が不十分な場合が多い。それどころか「ブランド・エクイティを脅かす最大の脅威は、実は、当該組織のなかからおきてくるものである」（d.p.408）。というのは、多くのマーケティング担当管理者は、その職にある期間が概して短く、短期的業績の向上（例えば売上高増加）のみに関心を奪われ、長期的視野にたったブランドの育成に努めないことが多い。つまり、そうした長期的観点にたつ立場にはおかれなことが多いからである。この難点を克服するために、ケラーは、例えば文書の形でブランド・エクイティ憲章（brand equity charter）を制定し、ブランド・エクイティ責任を明確にし、厳格に実行されるような仕組みが望まれると強調している。

（4）ブランド・エクイティの成長・持続的保持の段階：これは、上記の（1）～（3）の諸段階

を総括し、通常の場合、1つの企業等でも種々多数あるブランドがもともとどのようにして生み出され、維持され、発展・展開されうるものとなるかという問題を究明することを課題とするものである。そこで、まず最初に、当該経営体が保有するブランドの一覧表とっていい「ブランド・商品・マトリックス」を作ることが勧められる。これは当該経営体のブランド・ポートフォリオを示すものである。最適なブランド・ポートフォリオは、それぞれのブランドのエクイティを最大にするものである。

このために必要なブランド戦略は、さしあたり、当該経営体の擁するブランドについて、その広さ (breadth) と深さ (depth) において最適なものを作ることである。広さはどのような商品(製品)ミックスが必要かという問題であるが、その拡大という場合には、①市場総体の状況、②当該商品種の特性などの諸要因、③一般的環境要因(例えば政治的、社会経済的環境等)などが検討課題になる。

深さでは、1つの商品について、例えば、セグメント別にブランドを変えること、すなわち別ブランドの商品が必要かどうかという問題がある。この点は、それぞれの経営体の全経営的な戦略を反映したものとなる。例えば自動車企業では、当該企業本来の製品(ブランド)を他企業の攻撃から守るために、あえて低価格の製品を別ブランドとして売り出すことや、その場合そうした低価格製品顧客をさしあたり自社製品顧客としたうえで、本来製品の顧客とするにはどのようなブランド戦略が必要かといった問題が検討課題になる。

このような次第により、経営体のなかには擁するブランドが多数あり、ブランド・ポートフォリオをなしているものが結構ある。これらのブランドは、単に併存しているだけの関係のものもあれば、上位ブランド・下位ブランドという上下関係にあるものもある。それは、当該経営体のブランド・ポートフォリオ戦略の現われである。ブランド・ポートフォリオ(戦略)の問題については、別稿で論じる予定である。本稿では、以上のケラーの理論に立脚したリー/バックのコンベンション参加者基盤ブランド・エクイティ論を考察する。

Ⅲ. コンベンション参加者基盤ブランド・エクイティ論

1. 問題の定式化

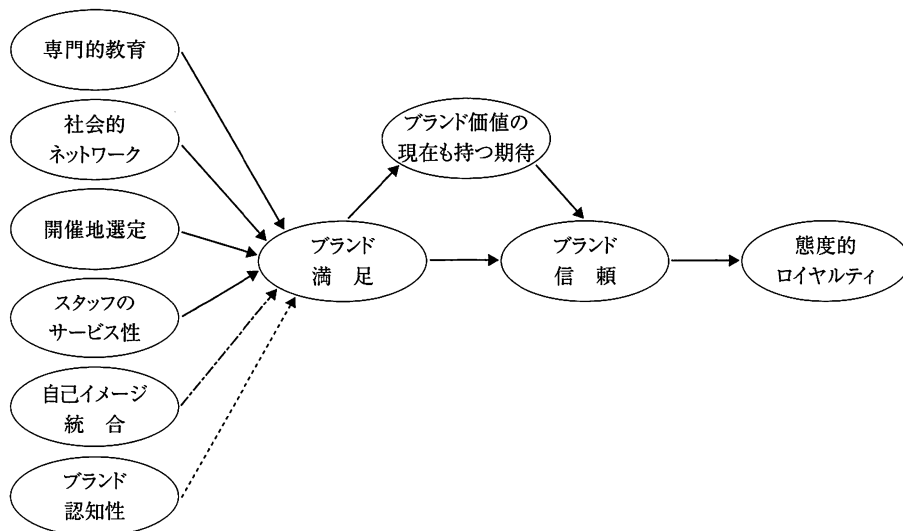
リー/バックが対象とするのは、学会などの諸団体の全国的(もしくは全世界的。以下同様)な会合や、地域的支部による地域的会合において、参加者が多くあり、かつ、参加者に満足感をもってもらえるような会合となるためには、当該会合の主催者はどのような活動を行ったらいいかの問題をブランド理論から解明することである。その団体もしくは会合には名称はじめいくつかの属性があり、それを会員に知らせ、参加者を募り、参加活動を積極的なものとするには、少なくとも1つのサービス活動であり、団体名や会合名などをブランドとして推進する活動である。

こうした団体や会合の活動は、基本的にはサービス行為で、無形のものであるから、その趣旨や参加のメリットなどを会員に知らせ、会合参加を刺激するためには、そうした趣旨やメリットをなんらかの有形なものとして提示する必要がある、その有力な手段が会合をブランド化することである。端的にいえば、コンベンション（会議）ブランド・エクイティの向上・管理を行うことである。

この場合、ブランド・エクイティは、ケラー理論に基づいて、「ブランドがない場合とくらべてブランドがある場合に顧客がとる異なった応答作用の効果」(h, p.332; c, p.8) と規定されるが、問題は、ブランド知識がブランド・ロイヤルティ（忠誠心）となることである。リー／バックは、この流れを次のようにとらえ、モデル設定を行っている。

すなわち、ブランド知識がブランド連想作用をもたらして、このブランドのもとで可能であろう期待を生み、期待が満たされることによる（ブランド）満足となって、それがブランド信頼（trust）となり、最後にブランド・ロイヤルティとして結実する（図表4参照）。ただしこの場合、ブランド（についての）満足がブランド信頼となるには2つのルートがある。1つは、ブランド満足が直ちにブランド信頼となる場合である。今1つは、ブランド満足が一旦「ブランド価値について現在も持つ期待」（updated expectation of brand value: UEBV）になり、その後ブランド信頼となる場合で、ブランド満足とブランド信頼との関係が、とにかく期待感をもつという形で、間接的、迂回的になる場合である。

図表4：コンベンション参加者基盤ブランド・エクイティ・モデル



注：←——— 実証されたもの、 ←----- 国際的全体集会では実証されなかったが、地域的集会では実証されたもの、 ←----- 全体集会でも地域的集会でも実証されなかったもの。
 出所：h,p.339; i,p.396.

リー／バックは、このモデルについて、「ホテル・レストラン、その制度的教育についての協議会」(International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education: CHRIE)の国際的全体集会と地域的国際的集会の会員・参加者について別々の実態調査を行い、以下で述べるように、大筋において(一部仮説を除いて)立証されたものとしている。ただしこの調査は、国際的全体集会については、1094名にアンケート表を送り回答のあった者は213名(回答率19.5%)、地域的集会については、アンケート表送付先1036名中、回答者208名(回答率20%)のもので、リー／バック自体が低回答率のものであるから、一般理論化にはさらなる研究が必要としているものである。なお、回答者の約9割はドクター学位をもつなど学究者であった。モデルの概要と実証の成否は、次の通りであった。

2. モデルの概要と実証結果

モデルの策定では、まず、同協議会の集会についてブランド満足をもたらすところのブランド知識・ブランド連想要因が設定された。ちなみに、前述のケラーのモデルによると、ブランド知識はブランド連想を惹起するものである。ブランド連想は、基本的には、当該商品のもつ属性(商品特性)と顧客にとっての有益性(顧客有益性)についておこるものであるが、実は、それ以外に、広告・宣伝により与えられた使用上の価値や楽しさ(usage and user imagery)もブランド作用要因になるし、有名人の宣伝や有名メーカー生産による有名性(celebrity)や、そういうものによる後押し性(endorsement: 保証性)、さらにはより大きな地理的ブランド性(例えば日本製などといった国ブランド力)もブランド作用要因になるとされている。

これらは、要するに、そのブランド商品を入手することによって得られるであろうメリットとなる事柄(誘因)であるが、コンベンションや学会の場合、これらの誘因にはどのようなものがあるか。それは、一言でいえば、当該コンベンションに出席することによって得られるであろうメリットである。例えば、専門的情報が入手できることや、自己能力の向上が図れることや、専門的仲間たちと親しくなれることや、開催場所が魅力というようなことである。

リー／バックのモデルは、このような観点にたつて、まず、この集会の場合、会員たちにとって集会参加の誘因となるブランド連想要因にはどのようなものがあるかを明らかにしようとするものであった。そこで、集会参加の誘因となるであろういくつかの要因を仮説的に定め、そのいずれが妥当するかを会員に対するアンケート調査で調べ、実証されたものをもって命題(実証済み理論)として確定する方法がとられた。その場合、仮説的に提示する事柄は、これまでのブランド研究やコンベンション事業研究の成果に基づいて、この集会では次の6要因のいずれかであるとして、それらについて会員たちに妥当性につき回答を求めるものであった。実証結果も下記の通りであった。

①専門教育(professional education)上のメリット:CHRIEの場合、集会は会員たちの専門的な知識や技能の向上を図るうえで有意義のものとなっており、専門教育上のメリットがこの集

会参加の誘因となることが期待されるものであった。この仮説は実証された。

- ②社会的ネットワーク（social networking）上のメリット：社会的ネットワークとは集會に参加することによって知己が増えたり、友人関係の度が高まるなど社会的関係が広くなり深まることである。これが集會参加の誘因となると考えられたが、この仮説も実証された。
- ③開催地の選定（site selection）上のメリット：集會をどこで開催するかも、参加意欲を決める要因になるものと考えられたが、この仮説も実証された。
- ④スタッフのサービス性（staff service）についてのメリット：集會開催業務に従事するスタッフの力量や行動の仕方などがブランド満足に影響するものと考えられたが、この仮説も実証された。
- ⑤自己イメージ統合（self image congruence）についての考え：これは既述の個所で自己イメージとよんだものであるが、顧客（集會参加者）がそのもの（集會参加）を入手することについて自らどのような位置づけを行っているかの問題で、CHRIE集會の場合、集會に参加することを自分でどう評価しているか、他人から（社会的に）どのように思われるかといった問題で、例えば宿泊ホテルのレベルなどもこれに関連する。この自己イメージ統合で興味深いことは、国際的全体集會については、それがブランド満足と結びつくことは実証されなかったが、地域的集會の場合にはそれが実証されたことである。地域的集會では出席のいかんが自己イメージになんらかの形で（マイナスとなる場合もある）影響すると思う人が多いことを物語っている。
- ⑥ブランド認知性（brand awareness）のいかんについて：CHRIE集會の場合、ブランド（この場合はCHRIE集會）のことは会員（顧客）たちには充分分かっていることで、それは当然ブランド満足に結びつくものと考えられたが、しかしこのことは、CHRIE集會参加者の調査では、国際的全体集會についても地域的集會についても、実証されなかった。このことは、リー／バックにとっても予想外のことであったようで、これは、消費者満足の期待—確認理論（expect—disconfirmation）で、期待が高いと実際のもの（行為を含む）についての評価が低くなりがちになるが、反対に、期待が低いと実際についての評価は高くなりがちになること（対照理論）に似た現象であると説明している。つまり、CHRIE集會の場合では、会員たちは出席にあたり高い期待をもって来るから、実際の姿（コンベンションでの報告等）のレベルが低いと（低いと感じる人が多いと）、不満足の高まり、ブランドに対する信頼度は低くなるのである。リー／バックのモデルの全体的過程に戻ると、ブランド満足は、次に、ブランド信頼になる。この過程は、前述のように、両者が直結する場合と、ブランド満足が一旦「ブランド価値について現在も持つ期待」となり、それがブランド信頼となる場合とがある。「ブランド価値について現在も持つ期待」とは、例えばCHRIEの場合、「とにかく現在でもCHRIEの集會は価値あるものと思っはいる」といった期待感、価値評価（ブランド知識）をいうものである。リー／

バックの調査では、直結の場合も、この「ブランド価値について現在も持つ期待」に迂回する場合も、ブランド信頼に結びつくことが実証された。

ブランド満足がブランド信頼になる場合、直結の場合と迂回路がある場合とがあることは、リー／バックのかなり積極的な主張で、ブランド満足は、いずれブランド信頼となるにしても、直結的にそうなる場合と、そうでない場合があることを提起したものである。これ以外に、ごく少数の認められる誤差の範囲内にしろ、ブランド満足がブランド信頼にならない場合があるから、ブランド満足は、可能性としては、ブランド信頼に直結する場合、迂回する場合、ブランド信頼にならない場合がありうる。このことは、一般的領域に広げていうと、ブランド満足があっても、直ちに同一品の再購買（もしくは同一場所再訪）にはならない場合があることを、別の形で指摘したものである。

「ブランド価値について現在も持つ期待」は、近年におけるリレーションシップ・マーケティングの考えに立脚するもので、売り手と買い手との長期継続的信頼関係を現すものである。短期においてブランド満足がブランド信頼に直結することなく、再購買という形でのロイヤルティ的行動にならなくても、長期的にはそうした関係があることをいうものである。この点でリー／バックは、ここでは「リレーションシップ効用」(relational benefits)を認識することが肝要であるとしている。

リレーションシップ効用には、グヴィンナー (Gwinner, K. P.) らによると (参照文献 b; cited in h, p.337)、①人的交流や友好関係の深まりなどの社会的効用 (social benefits)、②安全性の高いことやリスクの低いことをいう信用的効用 (confidence benefits)、③長期的取引にともなう取引費用軽減などの経済的効用、④優遇措置を受けることなどをいう特別待遇効用等があるが、多くの場合重視されるのは信用的効用であるから、「ブランド価値について現在も持つ期待」という迂回路がブランド信頼と結びつく度合いは高い。

そして、ブランド信頼は、ブランド・ロイヤルティに結びつく。リー／バックはブランド・ロイヤルティには態度的ロイヤルティ (attitudinal) と行動的ロイヤルティ (behavioral) とがあるとしたうえで、ここで問題となるブランド・ロイヤルティは、態度的ロイヤルティであるとしている。それは、ブランドの価値を認めたロイヤルティで、例えば他人に対する口コミ的推奨的行為、再購買の態度、高価格でも購買する態度などに示されるものである。これに対し、行動的ロイヤルティは単なる再購買行為のみの場合をいう。通常、前者は高度ロイヤルティ、後者は低度ロイヤルティといわれる。

リー／バックは、以上の実証的研究を、2008年の論考ではCHRIEの国際的全体集会について行い、2010年の論考ではその地域的集会について行って、双方について下記の命題が基本的には妥当すると結論づけている。すなわち、コンベンションや会議は、参加者基盤ブランド・エクイティの観点からすると、参加者の専門能力向上に資するものであること、社会的ネットワークの拡大・充実に役立つものであること、開催地が適したものであること、スタッフのサ

ービス性・ホスピタリティ性が高いことが、成功の要件であり、それが当該集会・団体のブランド力（ブランド・エクイティ）を向上させ、強化させる。

IV. 小 括

以上で考察したリー／バックの所説は、学会などのコンベンション・会議も1つのブランドをもつ存在であり、そのブランド・エクイティを考究することができることを示したもので、ともあれ、ここに特徴がある。これは、会場となるホテル等のコンベンション・ブランド理論の性格も有しており、観光業ブランド理論として注目されるべきものである。

それとともに、ケラーらのブランド理論を実証的に論究した意義も大きい。リー／バック自身も、ツーリズム研究ではブランド理論の重要性がますます広く、かつ強く認められ、ケラーやアーカーの理論もツーリズム分野に適用し、展開すべきとする声が大きくなっているが、「しかし今日までのところ、ケラーの顧客基盤ブランド・エクイティ論の中心部分であるところの、ブランド知識があることによって異なった消費者行動がおきる効果を中心にして、ブランド・エクイティのメカニズムを究明したものはほとんどない。・・・われわれの研究はこれを明確に提示したものである」と述べている (i, p.400)。リー／バックの功績は認められなくてはならないだろう。

このことは、それがケラーらのブランド理論を実証する場合の、端的には、どこかの分野・領域あるいは場面においてブランド理論を実際に（具体的に）適用する場合の、少なくとも1つの枠組み・定式を提示したものであるという意義をもっている。つまり、ある分野においてブランドの有効性について検証したり、実証用の枠組みを作成しようとする場合には、図表4を応用して、まず、当該分野で考えられるブランド知識・ブランド連想的事項（誘因）を書き出し、それがブランド満足になるかどうかを検証し、そして次に、それがブランド信頼となり、かつブランド・ロイヤルティになるかどうかを検証することである。

ただし、これは1つの方法であり、リー／バックのいう通り、まだ完全に理論化された枠組みではない。例えば、当該商品の供給者側の問題であるブランド・アイデンティティと、需要者側の問題であるブランド・イメージとの関連 (e, p.68) などについてはさらなる研究が望まれる。しかし、今後いくつかの分野・領域でこの枠組みを実践してみて、理論的現実性を確認する価値は大いにあるものと思われる。本稿は、その一歩となることを祈念し、あえてリー／バック論考の土台となっているケラー理論の概要から始めたものである。この点をお断りしておきたい。

なお、ケラーの原著は新版訳書が本稿脱稿後刊行されているが、本稿は同訳書を参照していない。本稿はケラー原書の第2版（2003年）に依っている。初版訳書についてのみ参照させていただいた。

[参考文献]

- a : Fyall, A./Garrod, B., *Tourism Marketing: Collaborative Approach*, Clevedon: Channel View Publications, 2005.
- b : Gwinner, K. P. /Gremler, D. D. /Bitner, M. J., Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, Vol.26, pp.101-114.
- c : Keller, K. L., Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 1993, Vol.57, pp.1-22.
- d : Keller, K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, 2nd ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. (初 (1998年) 版の恩蔵直人/亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』(東急エージェンシー刊) を参照にした)
- e : Kneesel, E./Baloglu, S./Millar, M., Gaming Destination Images: Implications for Branding, *Journal of Travel Research*, 2010, Vol.49, pp.68-78.
- f : Konecnik, M. /Gartner, W. C., Customer-based Brand Equity for a Destination, *Annals of Tourism Research*, 2007, Vol.34, pp.400-421.
- g : Kotler, P./Gertner, D., The Country as Brand, Product and beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, in: Morgan/Pritchard/Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.40-56.
- h : Lee, J. /Back, K., Attendee-based Brand Equity, *Tourism Management*, 2008, Vol.29, pp.331-344.
- i : Lee, J. /Back, K., Reexamination of Attendee-based Brand Equity, *Tourism Management*, 2010, Vol.31, pp.395-401.
- j : Morgan, N. /Pritchard, A. /Pride, R. (eds.), *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, revised 2nd ed., Amsterdam: Elsevier, 2010.
- k : Morgan, N. /Pritchard, A./Pride, R., Introduction, in: Morgan/Pritchard/ Pride (eds.), *op.cit.*, 2010, pp.3-16.
- l : Prideaux, B. /Cooper, C., Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, 2002, Vol.9, pp.35-51.
- m : 大橋昭一『観光の思想と理論』第6章、文眞堂、2010年