

メガ・ブランド・パワー測定尺度の構築*

井 上 哲 浩

I はじめに

ブランド・マネジメントは、研究者と実務家の関心を集め、研究対象として過去10年間に急速に発展したマーケティング研究の分野の一つである。ブランド・マネジメントの対象は、多岐にわたる。エクイティ、アイデンティティといった議論もあれば、ブランド体系やロング・セラー・ブランド、ブランド価値といった側面も、ブランド・マネジメントの対象である。

その中で、本研究の焦点はブランド拡張にある。恩蔵（1997）による「一つのブランドを他の製品ラインにまで拡張することで強力なブランドへと発展させる戦略」というブランド拡張の定義に従い、概念的なブランド拡張論からより操作可能なブランド拡張論を展開する。

本論の焦点は、ブランド拡張の可能性を事前にどのように察知しマネジメントするか、にある。当該ブランドが提供されている複数のセグメントおよびそれらの集合体である市場にブランド拡張の範囲は限定されるため、市場の諸特性を考慮すれば、本論の問題は、ローカルである。この見地から、日本国内のデータを中心に研究を行った。

まず、Ⅱ節でメガ・ブランド・パワー測定に関する理論的フレームワークを

* 本研究の一部は、キッコーマン株式会社創立80周年記念研究助成をうけている。ここに、感謝の意を表したい。また、学習院大学青木幸弘教授、立教大学守口剛教授、流通経済研究所藤野明彦研究員からは、多数の貴重なコメントを頂戴した。感謝の意を表したい。しかしながら、本論における誤りは全て筆者に帰する。

記述する。測定に関する経験的先行研究がないため、心理学における尺度開発などで従来用いられてきた多特性測定モデルに基づいて、理論的フレームワークを構築する。具体的には、1. 対全体売上シェアと対全体売上との相関、2. 全体売上因子における負荷、3. 全体売上との変動パターン、4. 企業ブランド内凝集性、5. 売上 Drive Map、6. Switching Map の6つで測定される Centrality 測度を仮定する。メガ・ブランド効果は、Logit モデルにおけるメガ・ブランド・ロイヤルティで測定する。研究仮説は、「Centrality 測度が高ければ、メガ・ブランド・パワーが高く、メガ・ブランド効果が高い。」というものである。

Ⅲ節において、上記の理論的フレームワークをしょうゆカテゴリー、風味調味料カテゴリー、清涼飲料カテゴリーに対して適用した結果を示す。なお、ページ数の制約からしょうゆカテゴリーへの適用結果のみ詳述し、残りの2カテゴリーに関する結果は簡略化する。これら3つのカテゴリーへの経験的結果から、Centrality 測度とメガ・ブランド効果の関係を導く。3つのカテゴリーでこの関係が保持されたならば、上記6つの Centrality 測度は収束妥当性があり、したがって事前にメガ・ブランド・パワーを測定することができると考える。よって、これらの6つの測度に基づいてマネジャーは、ブランド拡張可能か否か、ブランド拡張の範囲はどの程度か、の問いに事前に応えることができる。従来の、理論的な研究の域を越え、より操作可能な実践的にブランド拡張の理論をブランド・マネジメントに援用可能となる。

Ⅱ メガ・ブランド・パワー測定に関する実証研究

1. ブランド・マネジメントに関する過去の主要研究の系譜

ブランド・マネジメントは、日本国内および海外の研究者および実務家の関心を非常に集めているマーケティング・マネジメント問題の一つである。ブランド・マネジメントの研究対象は、過去約十年間にかなりの充実を達成してきている。David A. Aaker 流に言えば、エクイティを論じ、アイデンティティ、そしてリーダーシップを論じるであろう (Aaker 1991; 1996; Aaker et al.

2000)。市場に提供されているブランドの短期的な成果や利益を中心としたマネジメントを批判することに端を発したブランド・エクイティ論は、ブランドの長期的な価値、資産的価値の重要性を1990年初頭に世に投げかけた。その後、どのようにすれば強いブランドを構築することができるか、強いブランドの特徴とは何か、といった見地からブランドの独自性、アイデンティティを中心に議論が展開されている。

ブランド自体の範囲に焦点をあてれば、ブランド体系や企業ブランドに関する論点もある。小川（1997）は、日本企業のブランド・マネジメントに特徴的な企業ブランドに照らし合わせてそれをA型のブランド・マネジメントとして、他方アメリカ企業において特徴的な管理体型をO型として比較している。片平（1994）は、伝統的な企業ブランディングから欧米流の個別ブランディングへの安易なスイッチに対して警鐘を鳴らしている。青木幸弘（1997）は、ブランド体系全体の統合性の重要性を指摘し、ブランド体系の設計思想たるブランド・アーキテクチャを、ブランドをとりまく環境にうまく適合させることが重要であると論じている。

時間に関する議論では、ブランド・ライフサイクルやロングセラー・ブランドという側面もある。青木・電通（1999）では、花王「メリット」、大塚製薬「ポカリスエット」、味の素「ほんだし」の3ブランドをロング・セラー・ブランドとして紹介している。アイデンティティを維持するための一貫したコミュニケーション・スタイル、技術的優位性、明確な戦略と強固な企業意思、などのロング・セラー・ブランドの諸条件が議論されている。

多岐にわたる研究や議論がされてきているが、特に、ブランド・マネジメントにおける広告とブランドの価値は、その研究対象にかかわらず中心的な焦点や視点で検討されてきた側面の一つである。まず、広告とブランド・エクイティの関係に関する過去の研究について触れよう。例えば、Biel（1992）、小川（1994）、岸（1997）は、長期にわたるプロモーション活動の成果としてブランド・イメージが形成されると考え、広告メッセージのブランド・イメージ形成に与える効果の重要性を指摘している。亀井（1997）は、このような直接的な

関係を拡張してブランドと広告の関係を検討している。関係性マーケティングの見地から、コミュニケーションの影響を指摘している研究もある（和田1997）。木戸（1994）は、ブランド・エクイティと広告の関係を構造方程式を用いて経験的に研究した論文である。棟方・村越（1997）は、ブランド・エクイティと広告の関係を実務において活用している例を紹介している。紙面の制約上、広告とブランドの関係を詳細に紹介することができないが、木戸（1998）や竹内（1998）は、この領域における包括的なレビューを提供している。また最近、井上（1999）では、ブランド価値と広告価値に基づく多側面多次元的かつグラフィカルに表現する広告効果測定モデルを開発している。

ブランド・マネジメントにおけるブランド価値の問題は、様々な研究者や実務家により論じられており、ブランド価値をとらえる構造には微妙なばらつきがある。例えば、和田（1997）は、基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値という4つの階層的水準の存在を提唱し、真の意味でのブランド価値は後者2つの感覚価値と観念価値にある、と主張している。丸岡（1997）は、Gutmanの手段目的連鎖モデルに基づき、属性、機能的ベネフィット、情緒的ベネフィット、そしてこれらの階層構造の最上位にある価値観の構造を、ラダリング法によりどのように導出するかを例示している。青木貞茂（1997）が紹介しているように、博報堂では、物理的機能的価値、情緒的価値、精神的価値という構造を想定している。研究者や実務家により、価値やその階層性に関するとらえ方にばらつきがあるが、基本的な物理的製品属性から情報に階層的に価値が構造化されている点は共通である、ことに留意されたい。本稿で取り上げる価値ならびにその構造は、この上方階層性に基づくものである。

ブランドのマネジリアルな範囲に焦点をあてれば、ブランド拡張やメガ・ブランド、さらにはブランドによるカテゴリー創造という議論もある。恩蔵（1997）は、「一つのブランドを他の製品ラインにまで拡張することで強力なブランドへと発展させる戦略」とメガ・ブランド戦略を解釈している。そして、（1）製品ラインの拡張および拡張されたライン間でのシナジー、（2）出発点となる確立された製品の存在、（3）中核となる便益の発展可能性の3条件が必要で

あると論じている。青木、電通（1999）は、メガ・ブランド戦略の成功例として、江崎グリコの「ポッキー」、武田薬品工業の「アリナミン」、雪印乳業の「毎日骨太」を紹介している。例えば、雪印乳業の「毎日骨太」の場合、1992年4月に「健硬骨牛乳」を上市したが失敗した経験を踏まえて、1993年4月に「毎日骨太」を市場導入し、しかも1000mlではなく300mlで上市した。その後、「1本で1日分のカルシウム」という商品コンセプトを拡張し、1994年4月に「毎日骨太ヨーグルト」、1995年4月に「のむヨーグルト毎日骨太」、9月に「毎日骨太スキム」と「毎日骨太ベビーチーズ」を発売した。そして、1996年4月に「毎日骨太1000ml」を市場に導入し、一機に「毎日骨太」ファミリーは発展することになる。

ケースとして存在するものは、あくまでも成功例のみであり、また事後的に記述しているに過ぎないことに注意されたい。マネジャーにとって重要なことは、ブランド拡張すべきか、ブランド拡張可能か、という問いに事前に応えることであることは言うまでもない。恩蔵（1997）の3つの条件は、記述的条件であり操作的条件でない。第1の条件である「製品ラインの拡張および拡張されたライン間でのシナジー」とあるがどのようにシナジーを測定しどの程度のシナジーであればGoなのかが明確でない。第2の条件と第3の条件に関しても、同様である。そこで次に、具体的にメガ・ブランド・パワーを測定する手段を提示し、理論的フレームワークを明らかにする。その理論的フレームワークに基づく経験的検討はⅢ節で行う。

2. メガ・ブランド・パワー測定の理論的フレームワーク

ここでは、メガ・ブランド・パワーを測定する手段を提示する。先に簡単に既存研究をレビューしたように、過去に具体的な手段を提示した研究は存在しておらず、また明確な理論的ベースも確立されていない。このようなメガ・ブランド・パワーを測定したいにもかかわらず、その測定手段が存在していない、という状況は、心理学における様々な構成概念を測定しようとする状況と似ている。例えば、「関与」という構成概念を測定したいとしよう。長さや重

さと違い、明確な単位を関与はもたない。さらには、その存在すら明示的には確認できない。そのような場合に、用いられるアプローチが、多特性による測定である (Bearden, Netemeyer, and Mobley 1993)。

例として、関与に関する尺度開発をした研究を一つ紹介しよう。杉本(1986)は、関与を測定するために、「感情的関与」、「認知的関与」、「ブランド・コミットメント」の3つの下位概念を設定し、関与を測定しようとした。このような尺度構成は、Campbell and Fiske (1959) 流の収束妥当性と弁別妥当性にしたがって構築される。基本的な概念は、同じ概念を測定しようとしているならば、異なる方法で測定されたにせよ、似通って測定されていなければならない。したがって、測定方法に依存せず同じ概念間の相関は高くなければならない、というのが収束妥当性である。他方、弁別妥当性とは、異なる概念を測定しているならば、同じ方法でも異なる方法で測定されたにせよ、異なって測定されていなければならない、というものである。

測定尺度の開発は、中心的概念の設定から始まる。本研究の中心的概念に、「Centrality」をおく。そして、その Centrality は6つの方法で測定されると仮定する。すなわち、1. 対全体売上シェアと対全体売上との相関、2. 全体売上因子における負荷、3. 全体売上との変動パターン、4. 企業ブランド内凝集性、5. 売上 Drive Map、6. Switching Map である。そして Centrality が高ければ、メガ・ブランド・パワーが高く、メガ・ブランド効果が高いと考える。以下では、第一に6つの Centrality 測度を説明し、第二にメガ・ブランド・パワー効果の測定方法を説明する。

Centrality 測度

上述のように、1. 対全体売上シェアと対全体売上との相関、2. 全体売上因子における負荷、3. 全体売上との変動パターン、4. 企業ブランド内凝集性、5. 売上 Drive Map、6. Switching Map によりブランドの Centrality が測定されると考える。これらを順に説明しよう。

まず、対全体売上シェアと対全体売上との相関であるが、あるブランドがメガ・ブランドであるならば、そのブランドが属しているカテゴリーに多大な影響を与えているはずであり、カテゴリー全体の売上と相関が高いはずである。また、カテゴリー全体におけるシェアも相当なはずである。

第2の尺度は、全体売上因子における負荷である。カテゴリー全体での売上には、構成されているブランド以外の様々な要因が含まれている。例えば、天候といったマーケティング環境的要因もあれば、カテゴリー間の代替性や補完性といったマネジリアルな用意もある。これらの構成ブランド以外の要因の影響を除去するという目的から、因子分析を行い、その中の全体売上因子に注目する。もしあるブランドがメガ・ブランドならば、外的要因を除去したより純粋な全体売上因子における因子負荷量は大きいはずである。

第3の尺度は、全体売上との変動パターンである。第1の尺度が、カテゴリー全体との影響を考えているのに対して、第3の尺度はむしろ変動に注目している。すなわち、メガ・ブランドであれば、影響を与えているだけでなく、メガ・ブランド自体の売上が増減すれば同様にカテゴリー全体の売上も増減するほど、確固たる地位を構築しているはずである。変動パターンを2つのアプローチで検討する。一つは、グラフに基づく目の子ルールである。視覚的に全体的に分析するこの一つ目のアプローチに対して、より単純化し解析的に検討するアプローチが必要である。そこで、次のⅢ節で用いる、時系列分析を用いる。モデルは以下で示される ARX モデルである。

$$\begin{aligned} \text{全体売上}_t = & \alpha_0 + \phi_1 \text{全体売上}_{t-1} + \phi_2 K \text{こいくち}_t + \phi_3 K \text{こいくち}_{t-1} \\ & + \phi_2 Y \text{しょうゆ}_t + \phi_3 Y \text{しょうゆ}_{t-1} + \varepsilon_t \end{aligned} \quad (1)$$

第4の尺度は、企業ブランド内凝集性である。恩蔵（1997）も論じているように、メガ・ブランドには中核性が必要である。この中核性を、企業内ブランド凝集性として、尺度構成や信頼性の検討などで用いられる Cronbach の信頼性係数 α を用いて測定する。

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2}{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2 + 2 \sum_{i < j} \sigma_{ij}} \right) = \left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(\frac{2 \sum_{i < j} \sigma_{ij}}{\sum_{i=1}^K \sigma_i^2 + 2 \sum_{i < j} \sigma_{ij}} \right) \quad (2)$$

ここで、 σ_i はブランド i の売上の分散、 σ_{ij} はブランド i のブランド j の売上の共分散、 K はメガ・ブランドの範囲に含まれる全てのブランド数である。当該ブランドがメガ・ブランドであれば、その範囲内にあるブランドの売上は共変動するはずである。その性質を取り込んでいるのが、Cronbach の α である。なお、 α は、 -1 と $+1$ の間で基準化されており、 $+1$ に近ければ近いほど、凝集性が高く、したがってメガ・ブランド・パワーが強いことを意味している。

第5の尺度は、売上 Drive Map である。各ブランドの売上高に基づいて構成される売上 Drive Map では、メガ・ブランドはそのパワーを行使するポジションすなわち、その他のブランドの座標を引き伸ばすような座標をえるはずである。なお、マップの作成手順は、以下で与えられる因子分析モデルに基づく。

$$Y = \Lambda \eta + \varepsilon \quad (3)$$

ここで、 Y は、各ブランドの売上高であり、 η は因子得点、 Λ は因子負荷、 ε は測定誤差である。各ブランドの座標は、因子得点 η をブランド毎に平均して与えられる。

最後の尺度は、Switching Map である。先の売上 Drive Map とは正反対に、メガ・ブランドは、求心力を持って重心に位置するべきである。すなわち、メガ・ブランドであるからには、他ブランドから顧客をスイッチさせるポジションをえるはずである。Switching Map の作成手順は、まず前期にどのブランドから時期にどのブランドへスイッチしたかを示す遷移行列を作成する。そしてその遷移行列に対して、コレスポンデンス分析を行う。コレスポンデンス分析は、遷移行列の頻度をなるべく再生するように、少数の次元におけるブランド間の

距離とブランド間の遷移頻度の距離を最小化するように各ブランドの座標を推定する。

メガ・ブランド・パワー効果

メガ・ブランド効果は、Logit モデルで測定する。Logit モデルは、マーケティングの分野ではブランド選択行動を説明する際に頻繁に用いられてきた（例、Inoue 1996）。基本的な考えは、消費者はブランドに対する効用を計算し、その効用に基づいて最大の効用を持つブランドを選択する、という合理的な消費者を仮定した経済モデルである。すなわち、

$$\text{確率的効用 } v_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} = \text{決定的効用 } u_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} + \text{誤差項}_{ij} \quad (4)$$

と特定化し、確率的効用は、決定的効用と誤差項に分解されると仮定する。そして、誤差項に極値分布を仮定すると、消費者がブランドを選択する確率は、

$$\text{確率 } P_{\text{消費者}i\text{がブランド}j\text{選択}} = \frac{\exp(\text{決定的効用 } u_{\text{消費者}i\text{のブランド}j})}{\sum_{k=1}^K \exp(\text{決定的効用 } u_{\text{消費者}i\text{のブランド}k})} \quad (5)$$

として、決定的効用の比で表される。したがって、要は、どのように決定的効用を定義するかが重要である。

本研究では、以下のように特定化した。

$$\begin{aligned} & \text{決定的効用 } u_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} \\ = & \text{決定的効用 } \alpha_{\text{ブランド}j} \\ & + \beta_{\text{値引感度}} \text{値引率 } disk_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} \\ & + \beta_{\text{陳列感度}} \text{陳列の有無 } end_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} \\ & + \beta_{\text{チラシ感度}} \text{チラシの有無 } feat_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} \\ & + \beta_{\text{単一ブランド・ロイヤルティ感度}} \text{単一ブランド・ロイヤルティ } bl_{\text{消費者}i\text{のブランド}j} \end{aligned} \quad (6)$$

$+\beta_{\text{Mega}} \text{ブランド・ロイヤルティ感度}$ メガ・ブランド・ロイヤルティ bl $\text{消費者}i\text{のブランド}j$
 消費者がブランドに対して知覚する決定的効用は、値引き、陳列、チラシといった通常のマーケティング活動に加えて、各ブランドに固有のロイヤルティ効果とメガ・ブランドに関するメガ・ブランド・ロイヤルティ効果により特定化されると仮定している。したがって、メガ・ブランドのパワーが強ければ、メガ・ブランド・ロイヤルティ効果を示すパラメータ β は大きくなるはずである。

なお、パラメータの推定は、以下で尤度関数の対数をとったものを最大化することで行う最尤推定法で行った。

$$L = \prod_h \prod_t \prod_i p_{hit}^{n_{hit}} \quad (7)$$

ここで、 p_{hit} は(4)式で特定化される消費者 h の t 期におけるブランド i の選択確率、 n_{hit} は消費者 h が t 期におけるブランド i を選択したならば1を、選択しなければ0をとる二値変数である。

メガ・ブランド・パワー効果測定に関するまとめ

メガ・ブランド・パワー効果測定を目的とする本研究の中心的な概念に、「Centrality」をおき、それは1. 対全体売上シェアと対全体売上との相関、2. 全体売上因子における負荷、3. 全体売上との変動パターン、4. 企業ブランド内凝集性、5. 売上 Drive Map、6. Switching Map の6つの方法で測定されると仮定する。そしてこれらの Centrality 測度が高ければ、メガ・ブランド・パワーが高く、すなわち、(5)式で示されるメガ・ブランド・ロイヤルティ効果を示すパラメータ β が大きいと考える。この関係が、3つのカテゴリーで保持されたならば、上記6つの Centrality 測度は収束妥当性があり、したがって事前にメガ・ブランド・パワーを測定することができると考える。よって、これらの6つの測度に基づいてマネジャーは、ブランド拡張可能か否か、ブランド拡張の範囲はどの程度か、の問いに事前に応えることができる。従来の、

理論的な研究の域を越え、より操作可能な実践的にブランド拡張の理論をブランド・マネジメントに援用可能となる。

以下の3つのカテゴリーにおける実証分析は、全て流通経済研究所の関東地区にある異なる3店舗のパネル・データを使用した。期間は、1993年4月1日から1998年3月31日である。

Ⅲ メガ・ブランド・パワー測定の経験的適用

1. データ

しょうゆカテゴリーにおいては、キッコーマンとヤマサではほぼ全体の80%強

表1 しょうゆカテゴリー対象ブランド

Brand Name	Brand Code	Share
全体	All	100.00%
キッコーマン ウスクチ	101	2.01%
キッコーマンウスジオ	102	0.01%
キッコーマンゲンエン	104	5.50%
キッコーマンコイクチ	105	29.74%
キッコーマンサシミ	106	0.06%
キッコーマントクセン	107	0.48%
キッコーマン特選マルダイズ	108	12.86%
キッコーマンヒゲタ	109	0.93%
キッコーマンフカムラサキ	110	0.01%
キッコーマンマルダイズ	111	2.16%
小 計		53.75%
ヤマサ醤油ショウユ	401	21.09%
ヤマサ醤油シンミショウユ	402	0.02%
ヤマサ醤油ブランドなし	403	3.00%
ヤマサ醤油マルダイズ	404	4.93%
小 計		29.05%
小計の合計		82.80%

を占めている。対象となったブランドは、以下の通りである。

しょうゆカテゴリーにおいては、「キッコーマンこいくちしょうゆ」をメガ

・ブランドとして定義する。以下、まず「キッコーマンこいくちしょうゆ」のCentralityを測定し、次にメガ・ブランド効果を測定する。比較対象として、「ヤマサしょうゆ」を採用する。

2. Centrality の測定

対全体売上シェアと対全体売上との相関

まず、全体売上との関係を検討する。ここでは、3店舗間でのシェアと相関

表2 しょうゆカテゴリーにおける対全体売上シェア

Brand Name	Brand Code	A 店：Share	B 店：Share	C 店：Share
全体	All	100.00%	100.00%	100.00%
K ウスクチ	101	1.76%	2.28%	2.25%
K ゲンエン	104	3.94%	6.86%	7.48%
K コイクチ	105	21.70%	32.64%	44.85%
K 特選マルダイズ	108	13.03%	17.88%	6.41%
	小 計	45.69%	61.18%	63.46%
Y ショウユ	401	24.80%	10.93%	24.75%
Y マルダイズ	404	6.92%	1.51%	4.45%
	小 計	36.71%	13.00%	30.63%
	小計の合計	82.40%	74.18%	94.09%

を検討する。シェアを示したのが、以下の表である。

3店舗全てにおいてメガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」のシェアは、高い。対して、「ヤマサしょうゆ」は、A店においてメガ・ブランドを上回っているが、残りの2店舗においては断然「キッコーマンこいくちしょうゆ」が卓越している。

次に相関を検討する。

表3 しょうゆカテゴリーにおける対全体売上との相関

Brand Name	Brand Code	A 店：Share	B 店：Share	C 店：Share
K コイクチ	105	.487	.732	.882
Y ショウユ	401	.503	.243	.245

相関係数を検討すると、メガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」のパワーがより明らかになる。「ヤマサしょうゆ」と競争状態にある A 店以外では、圧倒的にメガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」はカテゴリー全体の売上をリーディングしており、Centrality が高いことを相関係数は示している。

全体売上因子における負荷

次に、各ブランドの売上高を因子分析し、抽出された因子の中で全体売上を含意する因子におけるメガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」の因子負荷量を検討する。以下の表は、抽出された 3 因子の因子負荷量行列である。

表4 しょうゆカテゴリーにおける因子分析結果の因子負荷行列

A 店	FACTOR 3	B 店	FACTOR 1	C 店	FACTOR 1
ALLSALE	0.79913	ALLSALE	0.80687	ALLSALE	0.84911
S101	0.18513	S101	-0.0037	S101	0.38955
S104	0.09872	S102	-0.0295		
S105	0.78096	S104	0.08721	S104	0.10456
S106	0.04621	S105	0.92538	S105	0.94287
S107	0.03347	S107	-0.0515		
S108	0.11163	S108	0.12513	S108	0.17949
S109	0.40908	S109	-0.0979	S109	0.15034
S110	0.02982	S110	-0.0532	S111	0.07145
S111	0.04304	S111	0.13946	S401	0.02434
S401	0.11085	S401	-0.0328	S402	-0.0129
S403	0.06154	S403	0.15122	S403	0.00169
S404	0.2574	S404	0.08627	S404	0.36089

表から明らかなように、メガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」の全体売上因子に対する因子負荷量（太字体）が非常に大きいことから、その Centrality が相当であることが分かる。これに対して比較対照の「ヤマサしょうゆ」の因子負荷量（斜字体）はほとんど0に近い値であり、Centrality があまりないことが伺える。

全体売上との変動パターン

次に、全体売上との変動に関して検討する。以下の3つの図は、3店舗における売上変動パターンである。

上記の3つの図が示しているように、メガ・ブランド「キッコーマンこいくちしょうゆ」と全体売上との変動は、非常に共通しているようである。すなわち、共変動が観察されており、「キッコーマンこいくちしょうゆ」の売上が増えれば全体売上も増えているようである。

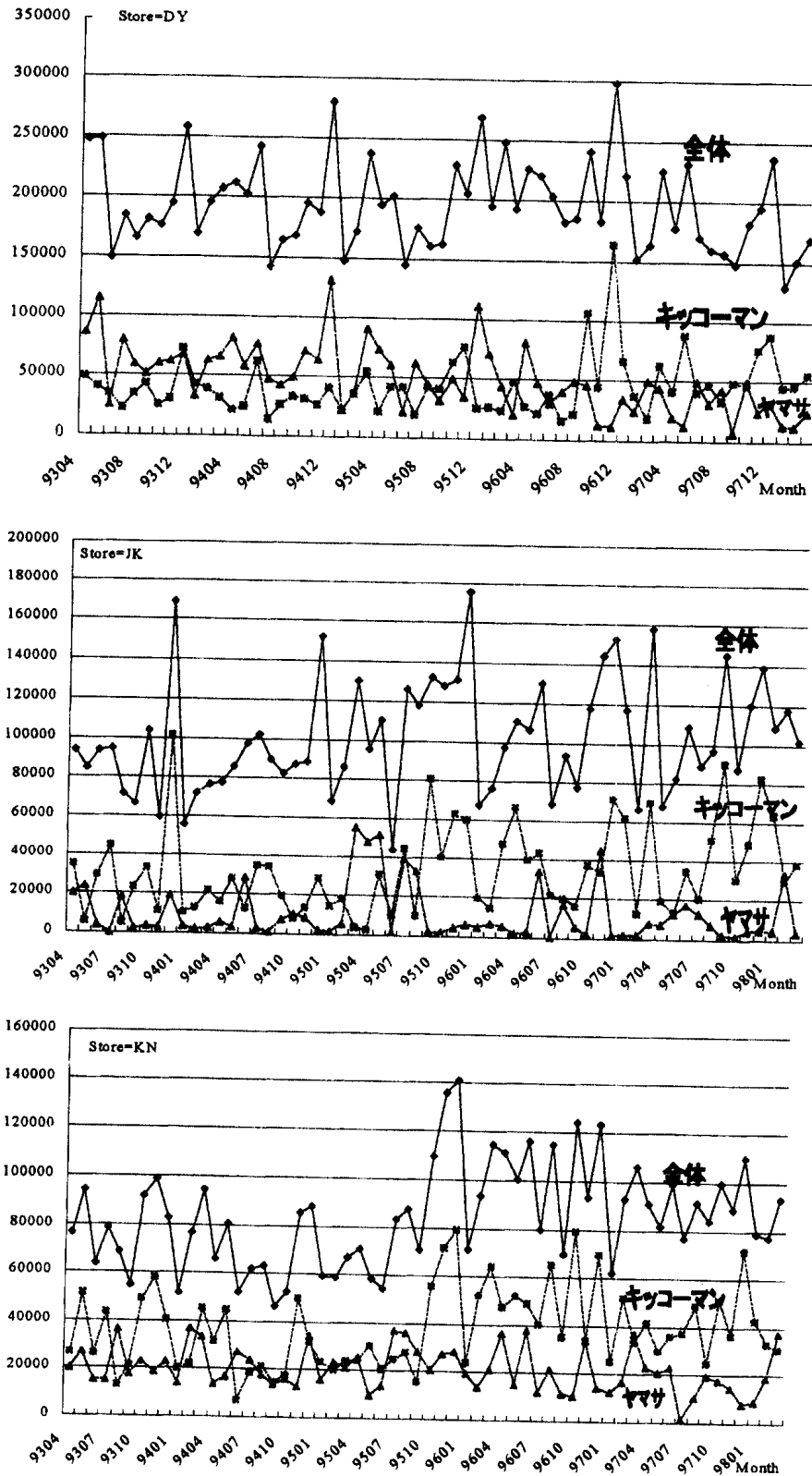
3つのグラフをより解析的に検討したのが以下の3つの式である。(8)式はA店、(9)式はB店、(10)式はC店の分析結果をそれぞれ示している。

$$\begin{aligned} \text{全体売上}_t = & 116867 + 0.35 \text{全体売上}_{t-1} \\ & + 4.08K \text{こいくち}_t - 5.19K \text{こいくち}_{t-1} \\ & + 0.77Y \text{しょうゆ}_t - 0.50K \text{しょうゆ}_{t-1} \end{aligned} \quad (8)$$

$$\begin{aligned} \text{全体売上}_t = & 95063 + \text{xxx} \text{全体売上}_{t-1} \\ & + \text{xxx}K \text{こいくち}_t - 5.04K \text{こいくち}_{t-1} \\ & + 0.64Y \text{しょうゆ}_t - \text{xxx}K \text{しょうゆ}_{t-1} \end{aligned} \quad (9)$$

$$\begin{aligned} \text{全体売上}_t = & 38361 + 0.32 \text{全体売上}_{t-1} \\ & + 12.73K \text{こいくち}_t - \text{xxx}K \text{こいくち}_{t-1} \\ & + \text{xxx}Y \text{しょうゆ}_t - \text{xxx}K \text{しょうゆ}_{t-1} \end{aligned} \quad (10)$$

図1 しょうゆカテゴリにおける全体売上変動パターン



上式において、5%水準で統計的に有意でないものはxxxで示されている。全店において、「キッコーマンこいくちしょうゆ」の全体売上に与える効果の大きさが識別されている。A店においては、当期と前期の両方の「キッコーマンこいくちしょうゆ」の売上がかなり影響しており、B店においては、前期の売上が、C店においては、当期の売上がかなり影響していることが分かる。さらに比較対照の「ヤマサしょうゆ」に関連する推定値に注目すると、以下に「キッコーマンこいくちしょうゆ」のCentralityが大きいかが分かる。

企業ブランド内凝集性

メガ・ブランドの中核性を検討しよう。ここでは、Cronbachの α に基づいて考察する。以下の表は、各店舗における「キッコーマンこいくちしょうゆ」と比較対照の「ヤマサしょうゆ」の α 信頼性係数をまとめている。

表5 しょうゆカテゴリーにおける Cronbach の α

キッコーマン	A店	-.005
	B店	.178
	C店	.156
ヤマサ	A店	-.158
	B店	.083
	C店	-.179

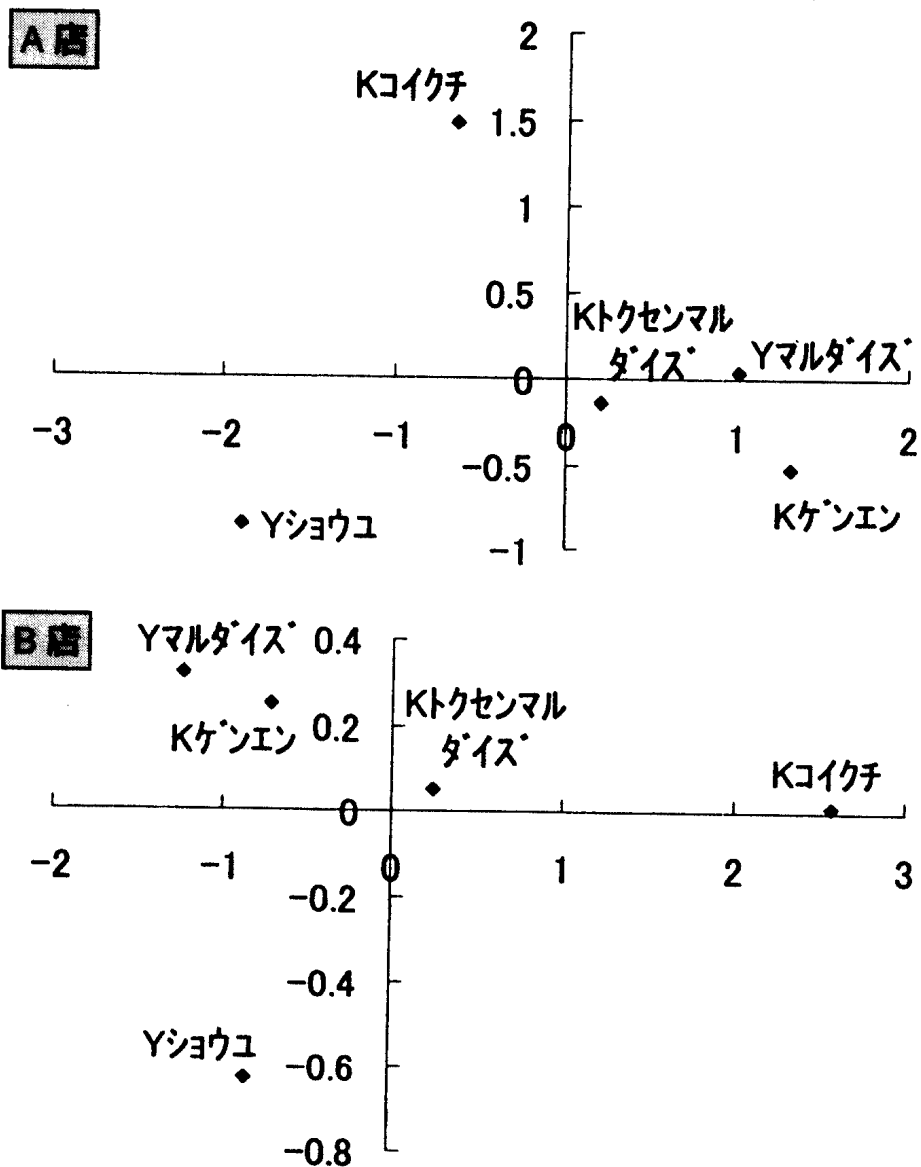
「キッコーマンこいくちしょうゆ」の凝集性は、A店舗を除いて、非常に高く、Centralityが非常に高いことが含意されている。対して、「ヤマサしょうゆ」の凝集性は非常に低く、さらには負の値であり、Centralityが非常に低いことが分かる。

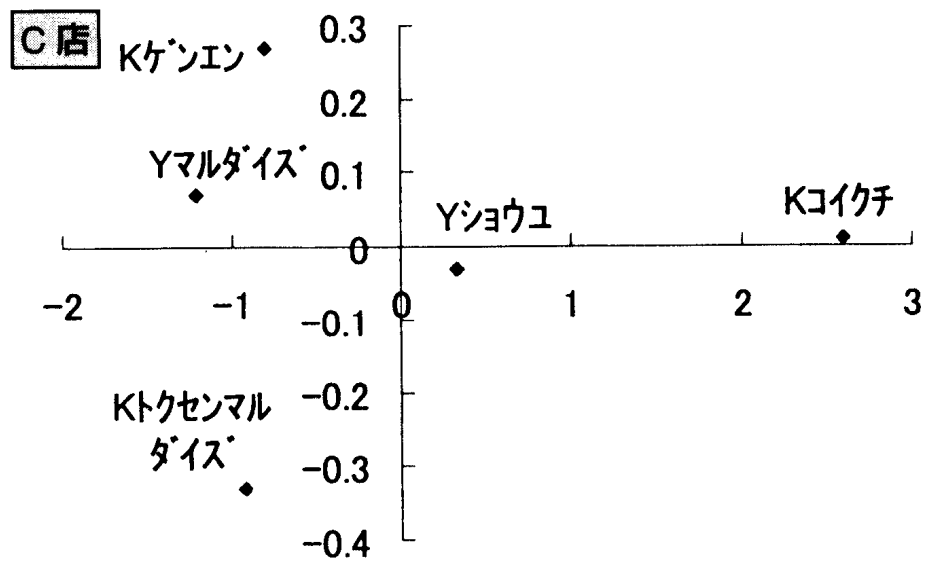
売上 Drive Map

次に、各ブランドの売上高を因子分析し、マップを構成した、売上 Drive Mapに基づいてメガ・ブランド効果を議論する。以下は、3つの店舗における売上 Drive Mapである。

いずれの店舗においても、「キッコーマンこいくちしょうゆ」は売上を Drive するような場所、すなわち布置全体を引っ張るようなやや離れた位置にあることが示されている。比較対照の「ヤマサしょうゆ」は、カテゴリー全体を引っ張る位置というよりは、むしろ「キッコーマンこいくちしょうゆ」に引っ張られるような感じである。「キッコーマンこいくちしょうゆ」の Centrality の強さはここでも確認された。

図2 しょうゆカテゴリーにおける売上 Drive Map



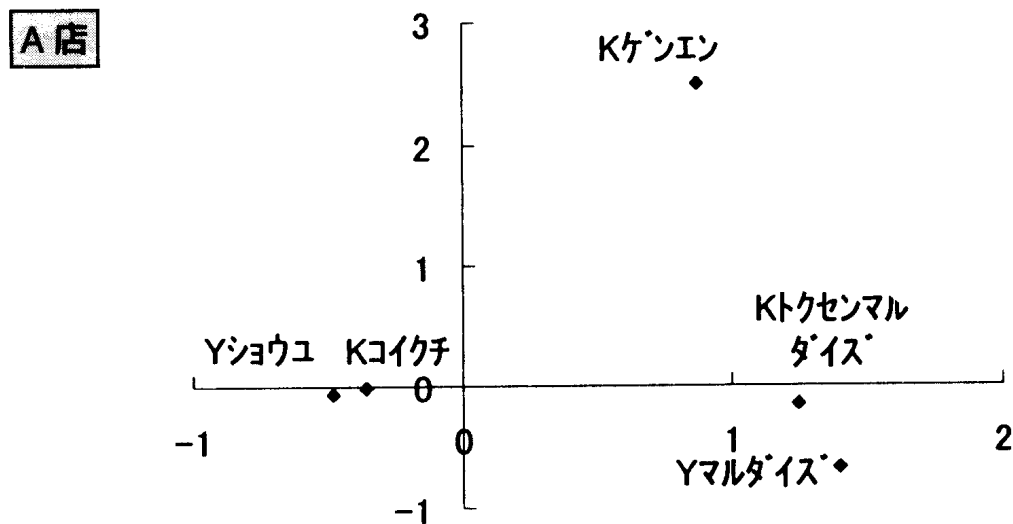


Switching Map

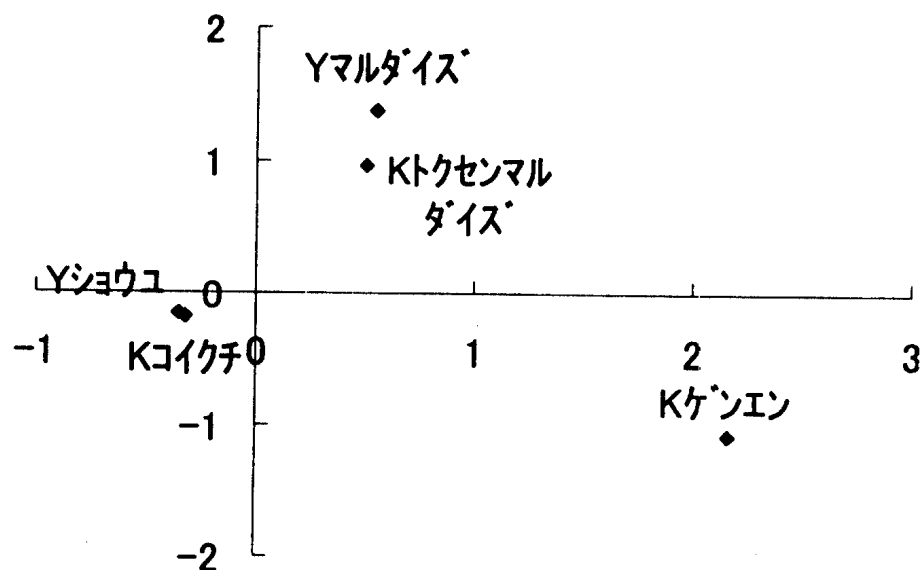
最後に、遷移に関して「キッコーマンこいくちしょうゆ」を考察する。以下の3つの図は、3店舗における遷移行列とそれに基づく Switching Map である。

図3 しょうゆカテゴリーにおける Switching Map

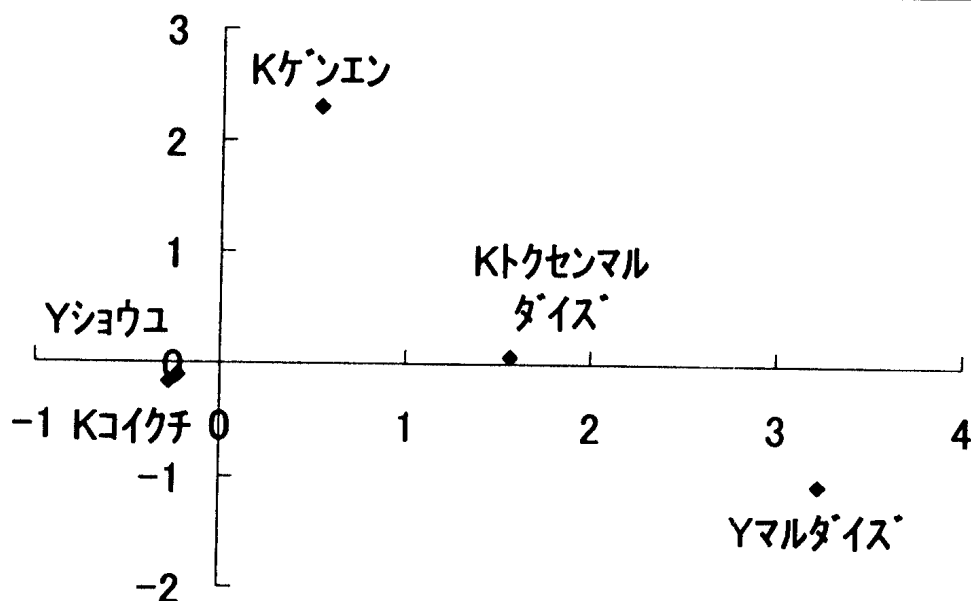
前回	今回→	K 減塩	K コイクチ	K 特選マルダイズ	Y ショウユ	Y マルダイズ
K 減塩		535	146	183	116	35
K コイクチ		132	5847	457	2507	180
K 特選マルダイズ		163	474	2205	277	527
Y ショウユ		101	2749	327	6587	169
Y マルダイズ		27	159	528	134	919



前回	今回→	K 減塩	K コイクチ	K 特選マルダイズ	Y ショウユ	Y マルダイズ
K 減塩		607	139	149	44	6
K コイクチ		165	6310	676	1197	29
K 特選マルダイズ		123	665	1715	202	95
Y ショウユ		34	1203	207	1226	25
Y マルダイズ		6	43	95	16	72

B店

前回	今回→	K 減塩	K コイクチ	K 特選マルダイズ	Y ショウユ	Y マルダイズ
K 減塩		515	195	51	69	8
K コイクチ		188	5600	207	1991	37
K 特選マルダイズ		58	166	360	59	89
Y ショウユ		72	2026	52	2253	32
Y マルダイズ		5	44	90	24	269

C店

Map の重心にあるブランドが、その他ブランドの遷移の中核を担っているという意味において、Centrality が高いことになるが、重心にあるブランドは、全ての店舗において「キッコーマンこいくちしょうゆ」である。その Centrality が高いことが確認された。しかしながら、B 店舗と C 店舗においては、「ヤマサしょうゆ」も重心に切迫していることに注意が必要である。遷移という見地から、「ヤマサしょうゆ」はややパワーを保持していることが分かる。

3. メガ・ブランド・パワーの測定

「キッコーマンこいくちしょうゆ」のメガ・ブランド・パワー効果を測定することを試みる。上述のように、メガ・ブランド・パワー効果は、Logit モデルにおけるメガ・ブランド・ロイヤルティ効果で測定される。以下の表は、Logit モデルのパラメータ推定値をまとめている。

表6 しょうゆカテゴリーにおける Logit モデルのパラメータ推定値

	単一 ブランド ロイヤルティ	メガ ブランド ロイヤルティ	値引	陳列	チラシ
A 店	7.13	1.06	xxx	1.17	1.39
B 店	7.23	3.11	xxx	1.97	xxx
C 店	6.22	4.61	1.48	1.78	1.30

経験的に、単一ブランド・ロイヤルティは効果が大きいことが知られている。ここで、注目すべきは、メガ・ブランド・ロイヤルティの推定値であり、それらが統計的に有意であることと他のパラメータ推定値と比較しての相対的大きさである。明らかに、メガ・ブランド・パワー効果が経験的に得られていることに留意が必要である。

4. 理論の検証

しょうゆカテゴリーにおいて、「キッコーマンこいくちしょうゆ」をメガ・ブランドとして定義した。そしては、「キッコーマンこいくちしょうゆ」に関

して6つの Centrality 尺度を測定した。その結果、6つ全て「キッコーマンこいくちしょうゆ」の Centrality は高いことを示した。次に、Logit モデルのメガ・ブランド・ロイヤルティ推定値に基づいて、「キッコーマンこいくちしょうゆ」のメガ・ブランド効果を推定した。その結果、メガ・ブランド効果が高いことが明らかになった。したがって、しょうゆカテゴリーに関して、Centrality の程度が高ければ、メガ・ブランド効果が高いという因果関係が確認された。したがって、あるブランドの Centrality 尺度を事前に測定すれば、そのブランドのメガ・ブランド効果を事前に推測することが可能であり、したがってブランド拡張性を事前に判断することができることが明らかになった。

5. 風味調味料カテゴリーへの適用

ページ数の制約から、簡潔に風味調味料カテゴリーに対する適用結果を論じる。風味調味料カテゴリーにおいて、「味の素ほんだし」をメガ・ブランドとして定義した。そして、「味の素ほんだし」に関して6つの Centrality 尺度を測定した。その結果、6つ全て「味の素ほんだし」の Centrality は高いことを示した。次に、Logit モデルのメガ・ブランド・ロイヤルティ推定値に基づいて、「味の素ほんだし」のメガ・ブランド効果を推定した。その結果、メガ・ブランド効果が高いことが明らかになった。したがって、風味調味料カテゴリーに関して、Centrality の程度が高ければ、メガ・ブランド効果が高いという因果関係が確認された。したがって、あるブランドの Centrality 尺度を事前に測定すれば、そのブランドのメガ・ブランド効果を事前に推測することが可能であり、したがってブランド拡張性を事前に判断することができることが明らかになった。

6. 清涼飲料カテゴリーへの適用

ページ数の制約から、風味調味料カテゴリー同様に、清涼飲料カテゴリーに対する適用結果を簡潔に論じる。清涼飲料カテゴリーにおいて、「コカ・コーラ」をメガ・ブランドとして定義した。そして、「コカ・コーラ」に関して6

つの Centrality 尺度を測定した。その結果、6 つ全て「コカ・コーラ」の Centrality は高いことを示した。次に、Logit モデルのメガ・ブランド・ロイヤルティ推定値に基づいて、「コカ・コーラ」のメガ・ブランド効果を推定した。その結果、メガ・ブランド効果が高いことが明らかになった。したがって、清涼飲料カテゴリーに関して、Centrality の程度が高ければ、メガ・ブランド効果が高いという因果関係が確認された。したがって、あるブランドの Centrality 尺度を事前に測定すれば、そのブランドのメガ・ブランド効果を事前に推測することが可能であり、したがってブランド拡張性を事前に判断することができることが明らかになった。

IV まとめ

Centrality という概念を中心に置き、収束妥当性の概念を年頭において、Centrality を 6 つの尺度で測定した。それらは 1. 対全体売上シェアと対全体売上との相関、2. 全体売上因子における負荷、3. 全体売上との変動パターン、4. 企業ブランド内凝集性、5. 売上 Drive Map、6. Switching Map である。他方、Logit モデルのメガ・ブランド・ロイヤルティ推定値に基づいて、メガ・ブランド・パワーであるメガ・ブランド効果を測定した。なお、流通経済研究所の関東地区にある異なる 3 店舗のパネル・データ（1993年4月1日から1998年3月31日）を使用した。

しょうゆカテゴリー、風味調味料カテゴリー、清涼飲料カテゴリーにおいて、それぞれ「キッコマンこいくちしょうゆ」、「味の素ほんだし」、「コカ・コーラ」をメガ・ブランドとして定義した。これらのメガ・ブランドに関して 6 つの Centrality 尺度を測定した。その結果、6 つの尺度全て、これらのメガ・ブランドの Centrality は高いことを示した。次に、Logit モデルのメガ・ブランド・ロイヤルティ推定値に基づいて、これらのメガ・ブランドのメガ・ブランド効果を推定した。その結果、メガ・ブランド効果が高いことが明らかになった。したがって、3 つのカテゴリーを通じて一貫した、すなわち収束妥当性のある結果を得たことから、Centrality の程度が高ければ、メガ・ブランド効果が高

いという因果関係が確認された。したがって、あるブランドの Centrality 尺度を事前に測定すれば、そのブランドのメガ・ブランド効果を事前に推測することが可能であり、したがってブランド拡張性を事前に判断することができることが明らかになった。

(筆者は関西学院大学商学部助教授)

参考文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- 青木貞茂 (1997) 「博報堂の新しいブランド・コンセプト管理・開発法 NEOHARVEST」、青木・小川・亀井・田中編『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。
- 青木幸弘 (1997) 「ブランド階層とブランド体系」、青木・小川・亀井・田中編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所。
- 青木幸弘、電通ブランド・プロジェクト・チーム (1999) 『ブランド・ビルディングの時代』電通。
- Bearden, W. O., R. G. Netemeyer, and M. F. Mobley (1993), *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Newbury Park: Sage Publications, Ltd.
- Biel, A. L. (1992), "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, 32, 6, 6-12.
- Campbell, D. R., and D. W. Fiske (1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Inoue, A. (1996), *Discrete Choice Models Integrating Competitive Market Structure, Preference Structure, and Marketing Tool Effects*. Ann Arbor: UMI Press.
- 井上哲浩 (1999) 「価値に基づく広告効果測定モデル：ブランド価値と広告価値」『日経広告研究所報』、10・11月号。
- 片平秀貴 (1994) 「変わる消費者、新しいブランディング」、『広告』博報堂、11月12月号。
- 亀井昭宏 (1997) 「ブランドと広告コミュニケーション」、青木・小川・亀井・田中編『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。
- 岸志津江 (1997) 「広告によるブランド・エクイティ形成」、青木・小川・亀井・田中編著『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。

- 木戸茂（1994）「ブランド・エクイティ概念に基づく因果モデルの検証」、『JIMS マーケティング・サイエンス』、3、1・2、17-41.
- 木戸茂（1998）「ブランド・エクイティの理論と広告効果測定」、法政大学大学院社会科学部研究科経営学専攻博士論文。
- 丸岡吉人（1997）「ラダリング法によるブランド調査」、青木・小川・亀井・田中編『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。
- 棟方信彦・村越力（1997）「電通のブランド診断・育成プログラム D-BREED」、青木・小川・亀井・田中編『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。
- 小川孔輔（1994）「なぜ、いま『ブランド』なのか」、『流通情報』、12月号。
- 小川孔輔（1997）「なぜ、いまブランドなのか?」、青木・小川・亀井・田中編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所。
- 恩蔵直人（1997）「ブランド資産を考慮したブランド戦略」、青木・小川・亀井・田中編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所。
- 竹内淑恵（1998）「ブランド・エクイティ形成のための広告効果に関する研究」、筑波大学大学院経営・政策科学研究科企業科学専攻博士論文。
- 和田充夫（1997）「顧客インターフェイスとしてのブランド」、青木・小川・亀井・田中編『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。