

コ・ブランド戦略に潜むリスク

長 崎 秀 俊*

抄 録 ブランドとは顧客の頭の中にできる強い存在感である。そして強いブランドは、安定的な利益をもたらしてくれるというメリットがある。そしてこれは企業側の適切な管理や育成によって、大きくなる可能性も持っている。ブランドは企業にとっての生きている知的財産である。欧米企業に比べブランドに対する認識が低いと言われた日本企業においても、近年ではブランドをマネジメントする組織を立ち上げるなど、ブランドに対する関心は確実に高まってきている。

しかし昨今、短期的な話題づくりのために、ブランド戦略の中の一手法であるコ・ブランド製品を容易に市場投入するケースを目にする。これは最悪の場合、コ・ブランド製品が失敗するだけでなく、本体のブランドにまで悪影響を及ぼす可能性を秘めている。本稿では、コ・ブランド戦略の正しい理解を目的に、その種類やメリット・デメリット、そしてそこに潜むリスクやリスク回避の方法を解説する。

目 次

1. はじめに
2. コ・ブランド戦略を採用するメリット・デメリット
3. コ・ブランド戦略のタイプ
 3. 1 成分ブランド
 3. 2 技術ブランド
 3. 3 結合ブランド
4. コ・ブランド戦略を成功に導くポイント
5. コ・ブランド戦略に潜むリスク
6. おわりに

1. はじめに

コ・ブランドとは、2つのブランドが何らかの形で結び付いたものである。1つの商品に、2つのブランドが明記されているものと言い換えることも出来る。これを意図的に創造していく活動がコ・ブランド戦略である。巷には、類似した概念として「ダブル・ブランド」「ブランド・バンドリング」「ブランド・アライアンス」などが存在しているが、日本では多くの概念が

ブランド同士で行う共同キャンペーンまでをも含んで紹介しているケースが見受けられる。

コ・ブランド戦略自体は決して新しい概念ではなく、比較的古くから採用されてきたブランド戦略の一手法である。米国最大手の菓子材料ブランドであるベティクロッカー(Betty Crocker)¹⁾は、1961年新製品のレモン・シフォン・ケーキミックスを開発する際、成功の確率を高めるために、サンキスト社のレモンシロップを使う決断をした。自社開発のレモンシロップを活用するよりコストはかかるが、その方がより顧客の知覚品質を上げるだろうし、早く信頼を得られるであろうことを想定しての対応であった²⁾。

同様のコ・ブランド戦略は、近年日本でも頻繁に見られるようになってきた。たとえば、ネスレ日本では、キットカット・ブランドと様々な食材ブランドとのコ・ブランド製品を開発し

* 株式会社インターブランド・ジャパン
ストラテジーディレクター
昭和女子大学 非常勤講師 Hidetoshi NAGASAKI

ている。2012年4月現在、ネスレ社のホームページには食品とのコ・ブランド製品として様々なものが紹介されている。例えば、「京都の聖護院八ッ橋キットカット」や「神戸プリン・キットカット」「榮太樓黒みつキットカット」などである。他にも飲料や調味料とのコ・ブランドとして「伊藤久右衛門 抹茶キットカット」や「田村屋本店わさびキットカット」そして果物とのコ・ブランド品として「あまおう苺キットカット」や「夕張メロン・キットカット」など10種以上のコ・ブランド製品を提供している³⁾。

また2007年には、アサヒビールとカゴメが互いの強みを活かしたトマトカクテルのコ・ブランド製品を開発して話題になった。現在でもこの2社によるコ・ブランド戦略は続いており、第2、第3の製品を上市し続けている。

市場に類似商品が溢れるようになってきている現代において、コ・ブランド戦略は企業にとって差別化がはかりやすい戦略なのである。

2. コ・ブランド戦略を採用するメリット・デメリット

では、企業がコ・ブランド戦略を導入するメリットとは何なのだろうか？実はそこには、他の戦略ではなかなか得られない5つのメリット(表1参照)が存在している。

表1 コ・ブランド戦略採用の5つのメリット

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① ユニークな個性の醸成② 専門性イメージの強化③ 新製品開発にかかる時間やコストの削減④ 流通での取り扱い可能性の増加⑤ 新規顧客吸引の可能性増加 |
|--|

1つ目のメリットとして、コ・ブランドした製品にはユニークな個性が生まれることがあげられる。もともとは別々のブランドであるものが、1つのブランドになることによって、2つのイメージがミックスしたそれまでにない製品

に対する知覚が生まれるのである。

また2つの目のメリットとして、2つのブランドが一緒になることで、専門性イメージが高まることがあげられる。キットカットが単なる抹茶味を出すよりも、伊藤久右衛門の抹茶を使用することで、抹茶味キットカットの菓子としての専門性は高まるのである。

3つ目のメリットとして、提携先ブランドの価値を活用することで、同様のものを自社で作りに上げるコストや時間が節約できることがあげられる。前掲のキットカットであれば、自社で“ネスカフェ”と並ぶような「緑茶」ブランドを育成してから、キットカットとコ・ブランドしていたのでは、製品開発までに膨大な時間とコストがかかってしまう。既にブランド価値を確立している“伊藤久右衛門”ブランドの抹茶を採用したほうが経済的なのである。

4つ目のメリットとしては、流通で取り扱われる可能性を高めてくれることがあげられる。特に日本の流通では、新しいもの好きの国民性に合わせ、商品棚を新鮮に見せることを好む傾向がある。そのためにも、このようなコ・ブランド製品は、売り場を活性化させる商材として歓迎される傾向がある。当該商品が雑誌やブログ等で取り上げられれば、それを目当てに客が訪れることにもなり、顧客吸引のきっかけになる可能性も大きい。

最後のメリットは、これまでと異なる客層を呼び寄せる可能性を秘めていることがあげられる。コ・ブランド製品は、自社のロイヤルカスタマーのほかに、コ・ブランド先のカスタマーも注目する。コ・ブランドの提携先が、意外な組み合わせであればあるほど、これまでの自社顧客とは異なる層の顧客の目にも触れる機会が増えることになる。先のキットカットの例で言えば、これまで同製品を食べたことがない大人でも、伊藤久右衛門を鼻根にしている顧客にとってはコ・ブランドの抹茶味キットカットに興

味を注がれることは想像に難くないことである。逆に、これまで「伊藤久右衛門」ブランドを知らなかった若者にとっても、その名前は記憶に刻まれることになる。すぐに顧客になる可能性は低いかもしれないが、将来の潜在顧客にはなりうるのである。

他のコ・ブランド・キットカットに関しても同様である。単なるキットカットのわさび味やとうがらし味ではなく、コ・ブランドされている先は、明治8年からわさび漬けをつくり続けている「田丸屋本店のわさび」であり、江戸時代から愛され続けている「八幡屋磯五郎の一味」なのである。また、これらの商品には新規性と希少性という価値が存在している。通常はキットカットも食べないし、伊藤久右衛門のお茶も飲まないというタイプの顧客でも、両方が合わさればその味を試してみたいというイノベーター層は必ず存在している。これらも、コ・ブランド企業にとっては新しい顧客なのである。

しかしながら、コ・ブランド戦略の採用にはデメリットも存在している。

デメリットの1つ目は、コ・ブランド製品が他社との協業で行われるため、自社でのコントロールが効きにくくなるというリスクが存在することである。コ・ブランド製品を出したのだが、「思っていたよりも売れなかった」また「想定外のネガティブなイメージが発生した」などが起こっても、自社の判断だけで簡単に撤退はできないのである。

2つ目のデメリットは、2つのブランドを組み合わせることで、意図しないイメージが醸成される可能性もあるということである。1つ1つのブランドには何も問題がないにしても、2つが1つの製品になることで、知覚の不適合がおこれば、結果的に顧客の品質イメージが下がってしまうことも考えられる。

最後のデメリットは、過剰なパフォーマンス欲求とのギャップ発生の可能性である。往々に

してコ・ブランド製品は注目を浴びることが多く、事前に顧客の期待値が高まってしまうことがある。結果的にコ・ブランド製品のパフォーマンスが、顧客が期待したところまでいかないと、両ブランドに対しネガティブなイメージが発生してしまう可能性もあるのである。

コ・ブランド戦略の採用は、市場に新しい刺激をもたらす可能性が高いが、同時に自社のコントロールが効きにくくなり、意図しないイメージが一人歩きしてしまうリスクも伴うことを理解しておく必要もある。

3. コ・ブランド戦略のタイプ

コ・ブランド戦略には3つのタイプ（図1参照）が存在している。成分ブランドと技術ブランドそして、結合ブランドである。そしてそれぞれのタイプに特長が存在している。

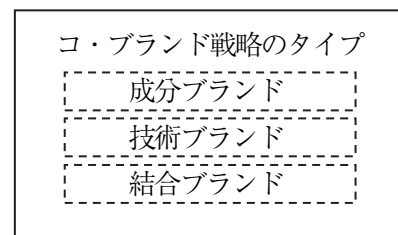


図1 3つのコ・ブランド戦略

3. 1 成分ブランド

成分ブランドとは、1つの製品の中にもう一方のブランドが原材料として組み込まれた形のブランドのことである。顧客はコ・ブランド製品を購入する際、この成分ブランドを品質のシグナルとして知覚することが多く、購買時のドライバー（駆動要因）になる可能性が高い。

具体例として、アイスクリームメーカーがフレーバーとしてクッキー&クリームを発売する際に、あえてナビスコ社のオレオを使用することなどにみられる。日本においても、サーティワン・アイスクリームが2009年に、オレオ入

りのアイスクリームを発売している。この場合には、オレオのクッキーがサーティーワン・アイスクリーム自体の成分になっている。

米国では、これまでも沢山の成分ブランドが生まれている。ベビーフードメーカーのガーバー社（現在はスイスのネスレ社が所有）は、成分ブランドとしてチキータ社のバナナを採用した製品を発売していた。また、前述のベティクロッカー・ブランドがチョコレートケーキミックス粉を発売しようとした際に、ハーシー社のチョコレートシロップを採用し、コ・ブランド製品として市場に投入している。

また焦げ付かないフライパンで有名なテフロンも成分ブランドの1つである。デュポン社のテフロン材がフライパンの表面コーティングの素材として塗布されているものである。この場合、“テフロン”がフライパンの成分ブランドとして使用されていることになる。“テフロン”とは、世界最大級の化学メーカー米国デュポン社が1946年から提供しているフッ素樹脂の成分ブランド名称である。物性としての正式名称は、ポリテトラフルオロエチレンであるが、一般には“テフロン”というブランド名の方がはるかに浸透している。特性として食品や油などによる浸食に優れ、摩擦が小さいことから食品の焦げ付きを防ぐ役割として、フライパンなどに採用されることが多い。「テフロン＝焦げ付かないフライパンの名称」と認識している人もいるだろうが、実は“テフロン”とは表面に塗装された成分のブランド名称なのである。これが、フライパンのブランドと一緒に訴求されることで、コ・ブランド製品となる。現在では、耐熱性、耐薬品性、摩擦係数が非常に小さい特性を活かし、生産財として粘着テープや剥離材、断熱材、絶縁材などにも広く採用されている。

また、洋服の機能素材としても知られている“ゴアテックス”も成分ブランドのひとつの形態である。“ゴアテックス”とは、米国WLゴ

ア&アソシエイツ社が提供している防水浸湿素材の成分ブランド名称である。体内から発散される汗などは外に通すが、外部からの雨などを内側に浸透させない特長を活かし、レインウェアやテント製品などに使用されている。材質としては、特殊加工したフィルムとポリウレタンポリマーを複合化してつくられている。ゴアテックスは、スポーツ用品メーカーやアパレルメーカー、アウトドア用品、シューズメーカーなどの製品内に成分ブランドとして使用されている。現在、日本のゴアテックスホームページには、彼らが成分ブランドとして“ゴアテックス”を提供している企業が約80社近く紹介されている。そこには、アディダスやゴールドウィン、バタゴニア、リーガル、ニューヨーカーなどそうそうたるブランドが顔を揃えている。製品自体の特性を活かして、今では医療分野やエレクトロニクス分野においても様々な製品を提供している。

3. 2 技術ブランド

技術ブランドとは、企業の持つ特異技術やノウハウをブランド化したものである。多くの人が知っている技術ブランドといえば、“インテル”だろう。世界1位の米国半導体メーカーであるインテル社が提供するプロセッサが他社メーカーパソコンの中の1つの技術として機能する例である。1968年創業のインテル社は、競合のAMD社と激しい競争を繰り広げていた。1991年5月、同社はこの状態から脱却すべく1億ドルをかけて自社ブランドをパソコンの最終ユーザーに知らしめる「インテル・インサイド」キャンペーンを開始した。これはインテル製プロセッサを採用しているパートナー企業が、製品購入ごとに代金の6%をリベートとして受け取る仕組みであった。そのリベートは積み立てられ、パートナー企業の広告費の最大50%までがそこから支払われることを許可するも

のであった。但し、広告に「インテル・インサイド」のキャンペーンロゴを表記することが条件であった。マイクロプロセッサ自体がパソコンの能力を決める部位だったことから、消費者が購買時にマイクロプロセッサのブランドを確認するようになり、このキャンペーンは大成功を収める。インテル社製のマイクロプロセッサがIBMやHP、SONY、東芝のパソコンに採用され、「インテル・インサイド」のロゴが付されたパソコンが店頭に溢れることとなった。インテル社の技術の固まりである一部品が、パソコンメーカーの技術ブランドになった例である。当時“インテル”は企業を表すコーポレートブランドでもあった。しかしその後、インテル社では個別製品ごとにプロダクトブランドを付与する戦略に変換していく。1993年には第五世代となるプロセッサとして“ペンティアム”を投入した。1995年には第六世代プロセッサ“ペンティアム・プロ”を、1997年には動画や音楽などのマルチメディア対応プロセッサとして“ペンティアムⅡ”を、1998年には低価格パソコン向けの“セレロン”など、次々に技術ブランドを投入していった。このような甲斐があり、同じクロック周波数のAMD社製マイクロプロセッサを搭載した、同仕様のパソコン価格に10%近い差が生じたとの報告もされている⁴⁾。技術ブランドが顧客の製品選びの参考になり、知覚品質を高める働きをしたという証でもある。

また、映画館などで見かける“ドルビー”も良く知られた技術ブランドの一例である。そもそも“ドルビー”とは、音を再生するときに、聞き手を包むような臨場感を生む技術の名称である。“ドルビー”は映画の中で音声とともに使用されており、映画上映における技術ブランドとしてコ・ブランドになりえた例である。1971年のスタンリー・キューブリックの監督作品「時計じかけのオレンジ」で使用されて以来、

映画のエンドロールクレジットにブランドシンボルが記載されるようになったことから広く知られるようになっていった。

3. 3 結合ブランド

結合ブランドとは、一方が他方の製品の成分になったり、技術として組み込まれるのではないコ・ブランドの状態を示すものである。

例えば、1983年に、米自動車メーカーであるフォード社が米アウトドアファッションメーカーであるエディー・バウワー社とコ・ブランドしたケースが、比較的早い時期における成功事例として知られている。フォード社は自社のSUV(スポーツ・ユーティリティ・ビークル)“エクスプローラー”の内装を“エディー・バウワー”仕様にした商品を開発し、市場に投入した。このコ・ブランド戦略は成功を収め、両社の関係は20年間も続き、販売台数は合計で100万台を突破することとなった⁵⁾。この例の場合、“エディー・バウワー”の本来の製品である洋服やバッグが“エクスプローラー”という自動車の成分として直接使用された訳ではない。また、自動車内の何かを動かす技術として活用された訳でもない。両社の開発担当者やデザイナーが一緒になって、車の外装や内装に“エディー・バウワー”の世界観を取り込みながら、ひとつの結合体としての車をつくりあげていったことになる。結合ブランドは、成分や技術といったハード面ではなく、デザインやアイデアといったソフト面で2つのブランドを融合させることで生み出される場合が多い。

新しい例でいえば、昨年9月イタリアの自動車メーカーであるフィアット社がユニークな車を販売したことが思い起こされる。車の外装と内装に特徴的な深みのあるグリーンと赤の線が入っている。実はこれは、“フィアット”と“グッチ”という世界に誇るイタリアブランドによるコ・ブランド戦略であった。今回、イタリア

統一150周年とグッチ社創設90周年を記念し、“グッチ”のクリエイティブデザイナーが特別に監修した車である。車のフロントマスク部分には当然“FIAT”のエンブレムが添えられているが、後部ナンバープレート横やホイールのセンターキャップそして座席のヘッドレスト部分には“GUCCI”のロゴが刻まれている。“グッチ”はファッションブランドであり、洋服やバッグ、靴などは手がけているがもちろん車は手がけていない。今回の車も、内装に“グッチ”の製品が成分や技術として使われている訳ではない。但し、デザイナーの感性が反映された車であり、車にはその証である“GUCCI”のブランドシンボルも付与されている。イタリアやイタリア製品が好きな消費者からすれば、非常に魅力的な商品にうつるであろうことは想像にかたくない。

今年4月にも、イタリアブランドによる結合ブランドが誕生していた。それはファッションブランドのディーゼル社とバイクメーカーのドゥカティ社の2ブランドによるコ・ブランド戦略であった。発売したのは、“ドゥカティ”の代表的なモデルである「モンスター1000EVO」をベースにした特別仕様のバイク「モンスター・ディーゼル」。そして、“ドゥカティ”に乗るバイカーをイメージしたメンズウェアラインとして、ライダーズジャケットやスウェット、デニムなどを上市している。これらの全てのアイテムには“DIESEL”と“DUCATI”の両ブランドロゴがしっかりとあしらわれている。

この結合ブランドにおいても、ファッションブランドにドゥカティの成分や技術が活かされている訳でもなく、逆に“ドゥカティ”のバイクに“ディーゼル”の成分や技術が活かされている訳ではない。しかし、結果的に2つのブランドのエッセンスが融合した製品が生み出されており、その証として2つのブランドシンボルが記されている。これが顧客の知覚に新たな働

きかけを行うのである。

また去年は、スポーツメーカーと飲料メーカーによるユニークな結合ブランドも行われていた。スポーツメーカーとはアディダス社であり、飲料メーカーとは日本コカコーラ社であった。両社の共通点は、自社の製品でアスリートをサポートしているという点である。アディダス社は世界最大級のスポーツメーカーであるが、コカコーラ社もアクエリアスというスポーツ飲料を提供し、古くからアスリートを支えている。

両者がコ・ブランド商品開発に際し着目したのは「スポーツ後の疲労」という視点であった。両者は互いのこのスポーツ後の疲労除去のための知見を持ち寄り、結合ブランドによる新製品の共同開発を行った。その結果生まれたコ・ブランド商品が、2010年の3月8日に日本コカコーラ社から発売された「アクエリアス・プロ・リカバリーショット」であった。商品名にこそ「アディダス」の文字は見られないが、商品パッケージ中央の最も目立つ場所には堂々と“adidas”のブランドシンボルが黒字に白抜きのはっきりしたコントラストで添えられている。パッケージ上部には、“AQUARIUS”のシンボルも配置されているが、コンビニエンスストアなどの冷蔵ケースで初めて見かけた場合、「スポーツメーカーのアディダスが飲料を？」との印象を与えることになった。この商品に関しても飲料のなかに“アディダス”の成分が入っているわけでもなく、技術が使われているわけでもない。しかし、顧客から見れば1つの飲料製品の中に2つのブランドシンボルが同居しており、新たな知覚を醸成することになるのである。

以上3つのコ・ブランド戦略をみてきたが、近年ブランドという概念が広く知れ渡るにつれ、コ・ブランド戦略に対する勘違いも多く見られるようになってきた。例えば、2社のブランドによる共同プロモーションのようなもの

だ。ポスターや広告物には、たしかに2つのブランドシンボルが2つ並ぶことになるが、製品に一方のブランドが成分や技術として活かされるわけではなく、一方のデザインと他方の製品の融合が行われるわけでもない。コミュニケーションの場においてのみ2ブランドを一緒に露出するというものである。最近の事例としては、ANAとルフトハンザドイツ航空の共同プロモーションなどがあげられる。これは2012年3月から告知が始まったものであるが、共同事業開始にともない始められた共同プロモーションである。具体的な事業としては、「共同運賃の設定」や「キャンペーンサイトの共同運営」などがあげられている。消費者からすると、予約する場合にはこれまでどおり、どちらかの航空会社のサイトに行き予約をし、どちらかの航空会社の飛行機に乗る、という具合である。消費者が使用するサービス自体は、共同プロモーションを行う前と同じであり、新たな知覚品質を生み出すわけではないところが、コ・ブランド戦略とは異なるところである。

4. コ・ブランド戦略を成功に導くポイント

コ・ブランド戦略を成功に導くためには、気をつけるべきいくつかのポイントがある。

まずは、互いのブランド同士が価値を持っていることがあげられる。一方にブランドとしての価値が全くない場合、それはコ・ブランドというより単独ブランドの力で販売されるようなものだからだ。その点、単独でも価値をもつブランド同士が一緒になることで、1 + 1が2以上の力になるのである。

2つ目の視点は、2つのブランドが結合した場合に顧客の知覚適合が行われることである。

そして3つ目の視点として、出来れば2つのブランドを組み合わせることによって互いの弱点を補強し、強みを最大化する提携先を見つけ

ることである。

先の例で考えると、「フォード・エクスプローラー・エディー・パワー仕様」は非常に上手い組み合わせであったことが分かる。もともとフォード社は小型車ではなくSUVなどの大型車で評判を築いていた。またエディー・パワー社も1920年に米国シアトルで生まれてから、品質の良いアウトドアファッションを作り続け、評判を確立していた。コ・ブランドを行う時点で、互いのブランドが既に価値を保有していたのである。また、自動車の中でもSUVというアウトドアに強いイメージの“エクスプローラー”と、アウトドアファッションに定評のある“エディー・パワー”とでは、アウトドアという同じフィールドの別カテゴリーで戦う同士であるため、顧客による知覚適合がスムーズに進んだことは想像に難くない。

これが、ブランドの価値は既に持っているもののアウトドアのイメージから程遠いファッションブランドとのコ・ブランドであればどうなっていただろうか。話題のブランド同士の組み合わせということで一時的には評判になったとしても、商品として専門性を高めるイメージが醸成できたかどうか疑問である。ファッションブランドとしては定評があるアルマーニやベネトンのコ・ブランドも可能であっただろうが、両ブランドを合わせた以上の知覚を生むことにはならなかったであろう。そのようなコ・ブランド車につく評判としては、「イタリアのファッションメーカーが手がけたおしゃれな内装のSUV」で終わってしまったであろう。しかし、アウトドアファッションで評判であったエディー・パワー社と組むことで、高機能SUV車に、アウトドア製品をおしゃれにデザインする専門家が、機能美のような形で内装を手がけるのだろう、という期待感を生むことになったのである。これが1 + 1が2以上のポジティブなイメージを生む例なのである。そういう意味

では、女性に人気のある小型車“フィアット”とファッションブランドの“グッチ”，そして男性的イメージの強いオートバイ“ドゥカティ”とファッションブランドの“ディーゼル”の組み合わせも、互いに既に価値があり、且つ知覚適合の起こりやすい組み合わせであった。そしてなによりも、これら全てがイタリアブランドというところにも、ファンの心理をくすぐる上手い組み合わせが実現されている。

前掲した“ゴアテックス”をみてみよう。現在彼らのホームページには“ゴアテックス”を採用している、コ・ブランドしているブランドが80近く掲載されている。その中を見ると、“ゴアテックス”と組むことで1 + 1が3になりそうなものから、1 + 1が5ぐらいにまでになりそうなものが含まれている。例えば、アディダスやアシックス、ミズノ、サロモンといった数々のプロアスリートと契約し、ウェアやグッズを提供しているブランドとのコ・ブランドを行うことで、間接的にプロアスリートが求める高い品質欲求に応えているブランドとしてゴアテックスが知覚されることになる。また本格的アウトドア製品を製造しているパタゴニアやモンベルとコ・ブランドを行うことで“ゴアテックス”の信頼性も高まっていくのである。これがコ・ブランド戦略を上手に実行していく秘訣なのである。

5. コ・ブランド戦略に潜むリスク

では、コ・ブランド戦略を成功に導く3つの視点を持っていけば、コ・ブランド戦略は必ず上手くいくのだろうか。実はそれでもまだ十分ではない。デメリットとして前掲したように、コ・ブランド戦略の難しさは自社ではコントロールが難しい部分を含んで管理していくところにある。

本章では、コ・ブランド戦略が企業側の思惑どうりに進まなかった事例としてダイムラー・

クライスラー社（現ダイムラー社）とスウォッチ社のコ・ブランド戦略事例を通して、そこに潜むリスクと、それを回避するためのチェックポイントについてまとめた。

スウォッチ社は、日本メーカーによるクォーツ時計による市場拡大の流れを止めるため、1983年に時計王国スイスで設立された会社である。日本製時計メーカーが機能には優れていたが、情緒的な部分が弱いところに目をつけ、時計をファッションとして扱い、後発ながら世界市場にファッションな腕時計ブームを巻き起こした。時計としてはシンプルな構造で、手頃な価格での提供。そしてファッションメーカーさながら、年に2回の新作を発表し続けるなど奇抜な戦略が当時の若者の心を捉えた。スウォッチ社は設立当初から世界に「新しい時計」を普及させることを念頭においていた。社名のスウォッチも新しい時計を意味する「Second Watch」を短くし、スウォッチとしている。そのスウォッチ社が出した新しいコンパクトカーが「スマート」であった。この自動車は非常に小さく、コンパクトな二人乗りの小型車であった。本来スウォッチ社は時計メーカーであり自動車メーカーではない。そこで自動車産業に参入するに際して彼らを選んだコ・ブランドのパートナーがダイムラー・クライスラー社（現ダイムラー社、以下「ダイムラー社」という）であった。当初彼らは小型車が得意な同じドイツのフォルクスワーゲン社に依頼したが最終的に合意に至らず、コ・ブランドを行う矛先をダイムラー社に変えたのであった。スウォッチ社側がダイムラー社側に求めたイメージは、彼らの代表ブランドである“メルセデス・ベンツ”が持つ「車としての安全性」であった。反面ダイムラー社側がスウォッチ社に求めたのは、それまで自社が出していなかったコンパクトカーというカテゴリーにおける「コンパクトでファッションなブル」なイメージであった。両社は1994

年に共同会社を設立。翌1995年にはコンセプトモデルである「スウォッチカー」を発売した。その後1997年には「スマート」ブランドの車の生産を開始した。

しかし、このコ・ブランドが発表された当初は、様々な報道がなされた。「何故、時計メーカーが自動車をつくる必要があるのか?」「ダイムラー社がおもちゃのような車を出せば、プレミアムイメージを大切にしている富裕層顧客が離れていくだろう」などである。この両社のユニークなコ・ブランド戦略の結果は、設立以来10年以上に亘り赤字を記録することになってしまった。そしてその後、スウォッチ社は自動車経営から完全に撤退。ダイムラー社も自社事業からは切り離し、独自に運営をさせている。「メルセデス・ベンツ」というプレミアムカーへの、ネガティブなイメージの波及効果を逡減させるためだと言われている。結果的に、スウォッチ社は廉価版の時計のスペシャリストであり車の専門家ではない、そしてダイムラー社は、どっしりとした広いボディと上質な内装のなかで乗る車のメーカーである、というイメージを破ることはできなかった。

このケースから学べることは、コ・ブランド前の各ブランドの価値が高くても、両ブランドを結び付けた時の価値が必ずしも倍になるわけではない、むしろ価値を逡減させる可能性もあるということである。ブランドとは、顧客の頭の中にできる存在感である。だからこそ、ブランドは知的な財産なのである。コ・ブランド以前の「スウォッチ」と「メルセデス・ベンツ」の各ブランドはそれぞれのカテゴリーで、顧客から高い知覚品質を獲得していた。ダイムラー社の「メルセデス・ベンツ」はプレミアムカーとして、そして「スウォッチ」はファッションブルで若々しい腕時計としてである。しかし、この両ブランドが1つになることで、想定し得なかった知覚品質が生まれることとなった。ベ

ンツが持っていたのが、ドイツの職人がつくった高品質イメージであり、価格的なプレミアムイメージ、そして成功したビジネスマンが所有するパーソナリティイメージであった。反面スウォッチが持っていたのが、若者向け、ファッションブル、気軽、親しみやすい、といったイメージであった。これら2つのブランドが1つになった瞬間、目指すべきベクトルが曖昧になった。両社が狙った、時代の最先端をいく、ファッションブルで、洗練されたプレミアムなコンパクトカーのイメージは結果的に醸成されなかったのである。この獲得したかったイメージは、両ブランドのいいところ取りをしたものであった。しかし現実的には、事前にマスコミが騒ぎ立てたような知覚しか醸成されなかったのである。

この結果に対してマスコミは、高級車が小型車へブランド拡張しようとしたこと自体が間違いだとも報じた。しかし、その指摘は必ずしも正しくない。小型車イコール全てチープというイメージは間違っている。それはBMWグループの下、プレミアム・コンパクトカーとして復活したMINIブランドを見れば分かる。英ローバー社のもとで経営破綻を経験し、BMWに売られたMINIであるが、BMWのもと既存のやんちゃなブランドパーソナリティは存続させつつ、時代に合わせたデザインや機能、そしてロールスロイスを含むBMWグループ内での最先端技術の導入の結果、見事なブランド復活を成し遂げている。2006年に米国で行われた自動車の「発売3ヵ月後の残存価値ランキング」⁶⁾で見事に1位を獲得している。これは新車から中古車になっても、最も価値が下がりにくいブランドという評価であり、リ・セルバリュー（一度購入したものを販売する際の、再販価値）が高いことを意味している。当然、エンジンの大きさや馬力、収容人数などの面から、ベンツやBMW、レクサスと同じ価格帯での提供ではな

い。しかし、それは仕様による本来の差異である。小型車のカテゴリーでは明らかにプレミアムブランドになり得ている。ダイムラー社とスウォッチ社のコ・ブランド戦略が思うような成果をあげられなかったのは、決して小型車カテゴリーに参入したからではなく、顧客の知覚に適合しない組み合わせだったからだと言える。

このケースから指摘できるもうひとつのことは、コ・ブランド製品を市場投入した後のブランドイメージをマネジメントすることの重要性である。コ・ブランド製品投入後もスウォッチ社は様々なプロモーショングッズを制作、販売し続けていた。“スウォッチ”ブランドの衣服や鞆、サングラス、ポケットベルなどまでを次々に市場へ投入していた。こうすることで、“スウォッチ”のイメージはより、ファッションで気軽なイメージが形成されつつあったが、同時に本来の時計メーカーとしてのイメージが希薄化することを意味していた。それは、間接的に彼らの車にも反映してしまったのである。これはひと昔前の“アーノルド・パーマー”ブランドに見られた現象に似ている。当初は人気のプロゴルファーの名称でゴルフ周りのファッション製品などを提供していた。しかし徐々に製品ラインが広がり、最後はチープなTシャツやボールペン、アクセサリ、スリッパなどへもライセンス供与を行い、トレードマークであった傘のマークを巷に溢れさせていった。そのうちイメージは非常にチープなファッションブランドと化し、当初のゴルフのプロフェッショナルが選ぶブランドという価値は完全に崩壊してしまった。近年ようやく軌道修正を行い、新たなブランドとして復活しつつある。

この問題の複雑なところは、提携先のブランドのイメージまではなかなか適切にコントロールできないところにある。このケースにおいてもダイムラー社が直接スウォッチ社の独自ビジネス部分に介入して、プロモーションの方向変

更を強制させることは出来なかった。しかし、時間が経つにつれ、スウォッチ社の専門性が希薄化したイメージがスウォッチ社に反映され、それがまた間接的に“メルセデス・ベンツ”のイメージへ跳ね返ってしまった可能性も大きいのである。重要なのは、コ・ブランドした製品自体だけでなく、そのイメージの源泉になる各ブランドのイメージ自体のマネジメントもきちんと行うことである。(図2参照)但し、これは会社の組織としての舵取りの問題も含むため、非常に困難を伴うことが多いのも事実である。もしも、スウォッチ社が日本のダイハツ社と組んでいたら、ダイムラー社がロレックス社と組んでいたらそこまでの心配は無用だったかもしれないが、今となっては想像の世界でしかない。

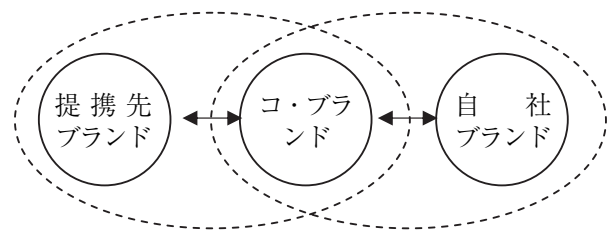


図2 コ・ブランド製品と本体ブランドの関係性

6. おわりに

ブランドとは、顧客の頭の中に出来る強い存在感である。企業が構築したこの強い存在感は、自社ブランドへの選好を顧客に生み、このような顧客は競合ブランドを検討に入れず、何度も買い続けてくれる。これは企業側に安定した利益をもたらす、価格競争を避け、もしくはプレミアム価格を獲得する可能性を開き、安定した利益を企業にもたらすことを意味している。これこそまさに企業側にとっての知的なる財産である。現代のように情報過多の社会の中においては、あらゆる製品が機能的差別性を生みにくく、そして顧客側も認識しづらくなっている。昔と違い「良い製品をつくる」だけではなく、「良いと思ってもらえる製品をつくる」

ことが重要な条件になりつつある。ブランド戦略の本質と難しさがここにある。製品自体とそこに貼り付けるべきイメージを同時に高いレベルでマネジメントしていく必要があるからだ。特に日本では古くから少数の財閥系企業があらゆるカテゴリーの製品やサービスを提供していた。銀行、自動車、家電、百貨店までがどこかの財閥グループ企業により提供されていた。当時の日本企業の関心事は、個別の企業ブランドやプロダクトブランドを育成することよりも、財閥系のグループブランドを守ることに重きが置かれていた。

同じ時代、市場の異なる欧米では自社の事業や個別ブランドを売ったり、買ったりということが頻繁に行われていた。この経験は、結果的にいつでも自社ブランドを高く売れる状態にしておく能力を高めることになっていった。これが欧米企業がブランドの育成やマネジメントに長けている背景である。日本企業には、この経験が乏しい。

1990年に入り、ブランドというパラダイムが日本にも浸透し始め、多くの企業がブランドを扱う組織を設け始めた。しかし、本当の意味でのブランドのマネジメントがきちんと出来ている企業はまだ少数である。日本では、将来のためにブランドを育成していくという発想よりも、あるものは出来るだけ活用するという発想の方が強いように見受けられる。たまたま自社に強いブランドがあった場合、多くの日本企業はこの名前をあらゆるところに露出させ、その認知度を活用して明日の売上を上げようとする。これは短期的には企業に売上をもたらすが、結果的に本来ブランドが持っていた既得価値を希薄化させ、将来生むべき利益を瞬く間に刈り取ってしまうことになる。これはある意味、会社の知的財産を逡減させる行為でもあるが、実利として短期的な売上があがるため、なかなか社内から指摘することが難しいのも事実である。

今回紹介したコ・ブランド戦略にも同様のことがいえる。コ・ブランド戦略においては、自社ブランドの管理のみならず、他社との共同開発を行ったブランド、そしてそのもとにある提携先の他社ブランドまでを見ての判断が重要になる。コ・ブランド戦略にはこのような管理の難しさがある反面、前掲したようなメリットを企業にもたらすことも事実なのである。

コ・ブランド戦略は、ひとたび実行に移ると、1社のみ判断だけで簡単に撤退を決断するようなことができない。大切なのは、他社ブランドの知名度などに惑わされず、ターゲット顧客の頭の中で最適な知覚適合を発生させるようなコ・ブランド先を探し出すこと、そして、コ・ブランド製品を市場に投入した後も引き続き顧客が抱くイメージのモニタリングを行うこと。そして、何か変調が確認された時の対応方法、責任部署、万が一撤退を決断する時の基準などを、提携先と事前にきちんと確認しあうことで、コ・ブランド戦略実施に伴うリスクをかなり回避することができる。

短期的な集客だけをあてにした容易なコ・ブランド戦略の実施は、最悪の場合本体ブランドにまで悪影響を与える可能性があることを踏まえ、慎重に取り組むべきテーマなのである。

注 記

- 1) ベティクロッカー (Betty Crocker) は米国最大手の製粉メーカーであるゼネラルミルズ (General Mills) 社の主力ブランド。ケーキやドーナツ、クッキーの材料などを幅広く手がけている。
<http://www.bettycrocker.com/> (Web参照日2012年5月10日)
- 2) ケビン・レーン・ケラー著 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出版 322頁
- 3) ネスレ日本 キットカットHP
<http://nestle.jp/brand/kit/product/> (Web参照日2012年5月10日)

本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

- 4) デービッド・A・アーカー著 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 220頁
- 5) デービッド・A・アーカー著 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 202頁
- 6) 日経オンラインビジネス 2012年7月4日「堕ちたフォードとGMのブランド価値」

(原稿受領日 2012年5月15日)

