

個人研究レポート

「スターバックスのブランディングと人々が受ける  
ブランドの影響に関するアンケート調査」

平成 20 年 5 月 23 日（金）提出  
福田（充）ゼミ 6 期生 0630011  
山下 美穂

## 1 章 問題意識

人々は『ブランド』という言葉を知ると、「高級なもの」というイメージをする。しかしそれは間違いであって、実はブランドとは企業そのものや商品を示す言葉として使われている。そして、人々はブランドに憧れを持ち、ブランドという言葉に弱いと感じられる。例えば、同じコーラでもメーカーが分からないものとコカ・コーラの2つから選ぶ場合、コカ・コーラを選びたいという心理が働くだろう（値段を別と考えて）。コカ・コーラがどこか分からないメーカーよりもおいしく感じられ、コカ・コーラというだけでなんとなく信頼感を持つことができる背景には、ブランド力というものが関わってくると考える。

そこで私が今一番注目している企業は「スターバックスコーヒー・ジャパン株式会社」（以下スターバックスと省略）である。スターバックスはここ数年で大成長を遂げている。あのスターバックスの看板のロゴマークは、今や多くの人々に知られている。スターバックスは、テレビCMといった電波による広告活動は行っていない。情報を知るためには、スターバックスの公式ホームページやスターバックスに関する書籍くらいしかないのである。それにも関わらず、なぜスターバックスは多くの人に認知され親しまれているのか。そこにはやはり、スターバックスというブランドが大きく関わっているのだと思われる。また、スターバックスというブランドを大きくするために、『クチコミ』が大きく関わっているのではないだろうか。スターバックスには「タンブラー」「フラペチーノ」のように、言葉を聞いただけでスターバックスというブランドを思い起こさせる力を持っている。『クチコミ』になるくらい注目されるようなグッズやドリンクを作って話題性を作ることでも企業としての大事な戦略であるように思える。そこで、今回のテーマの柱として、まずは企業がどのような『マーケティング』を行っているのかを確認し、マーケティングに大きく関係する『ブランド』とはどのようなものであり、どのような効果をもっているのかを明確にするのが目的である。そして、『ブランド』や『マーケティング』と『コミュニケーション』、『クチコミ』はどのように関係し、人々に対しどのような影響を与えているのかを調べてみたいと考えている。『マーケティング』、『ブランド』、『クチコミ』、『コミュニケーション』という4つの柱を中心に消費者行動における心理も調べられればと考えている。

## 2 章 研究対象紹介

今回研究対象として、スターバックスコーヒーを選んだ。スターバックスコーヒーを研究対象にした理由は、1 章の問題意識で述べたように、スターバックスコーヒーというブランドと人々の影響について深く見てみたいと思ったからである。

### 2-1 スターバックスコーヒー

#### 2-1-1 スターバックスコーヒーの歴史

米国スターバックスコーヒー社は、1971 年にアメリカのシアトル市に古くからある、パイクプレスマーケットに大学生 3 人が共同でコーヒー豆のお店であるスターバックス・コーヒー・ティー・アンドスパイス社をオープンさせた。これが、スターバックスの元となる第一号店である。当時は、スーパーマーケットで缶入りのコーヒー豆を買うのが普通であったため、焙煎したコーヒー豆の量り売りは新鮮なものだったといえる。また、その頃はコーヒーといえば、街角のコーヒーショップで 50 セントを払ってお替り自由で飲むものであった。苦味を消すためにミルクと砂糖をどっさり入れ、細くて赤いプラスチックで掻き混ぜ、代金は最低賃金を稼ぐのに必要なだけの対応しかしない無愛想な店員に支払うというように、行為も味気なく、質も悪かった。3 人の創設者は、企業利益よりも、質の高いコーヒーを求めることが全てであり、何より、シアトルの人々に質の高いコーヒーを楽しんでもらうことが目的であった。その後 1972 年末には、第二号店を出し、少しずつではあるが、店舗数を増やしていった。そして、1982 年にコーヒーとスターバックスに魅了されたハワード・シュルツ（前最高経営責任者（CEO）で現チェアマンである）が加わり、さらに大きな成長を遂げたのである。その後ハワードは一度スターバックスを退社し、1985 年にイル・ジョルナーレを創立した。そして 1987 年にスターバックスに資産を買収して、社名をスターバックス・コーポレーションに変更した。

1987 年にはシアトル市内に 11 店舗しかなかったスターバックスも、現在ではアメリカ西海岸ではロサンジェルスからカナダのバンクーバーまで、中西部、南東部、東海岸では、シカゴ、ニューヨーク、ワシントン、そして北はカナダのトロントまで展開している。

1995 年秋、北米以外としては初めて、日本の株式会社サザビー（現サザビーリーグ）との合併事業により、スターバックスコーヒー・ジャパンが誕生した。そして、1996 年 8 月に東京・銀座に一号店ができ、今や約 700 店舗のスターバックスが日本にあるとされている。

#### 2-1-2 ミッション宣言

スターバックスにはミッション宣言といわれるものがある。これは、スターバックスの経営理念であり、スターバックスの従業員（パートナーと呼ぶ）に配られる「グリーンエプロンブック」にも示されていて、スターバックス全体で共有し、このミッションを大切

にしている。

このミッションには「スターバックスの使命は、会社として成長しながらも主義・信条において妥協せず、世界最高級のコーヒーを提供することである」という思いが込められている。

#### 行動指針

お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる。  
事業運営上での不可欠な要素として多様性を積極的に受け入れる。  
コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す。  
顧客が心から満足するサービスを常に提供する。  
地域社会や環境保全に積極的に貢献する。  
将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する。

ミッション宣言に関して説明すると、1 番目に、「お互いに尊敬と威厳をもっと接し、働きやすい環境をつくる。」という項目がくるのは、スターバックスはピープルビジネスであることを明記していることを表している。つまり、お客に価値を提供する前に、まずは従業員（以下パートナーと呼ぶことにする）の環境をつくることで、最高のコーヒーを提供することができ、お客に喜びを与えることができるという考え方となっている。2 番目の「多様性を受け入れる」とは、お客が多様な考えや習慣を持っていることを当たり前のこととして捉え、顧客や従業員の多様性や変化に柔軟に対応しようとする姿勢を表している。3 番目の「コーヒーの品質」については、「優れた商品を提供すればたとえ時間がかかっても、顧客は必ず選択するようになる。」というハワードの考えからきたものである。そして、4 番目はサービスとは「顧客との絆」であることを表している。



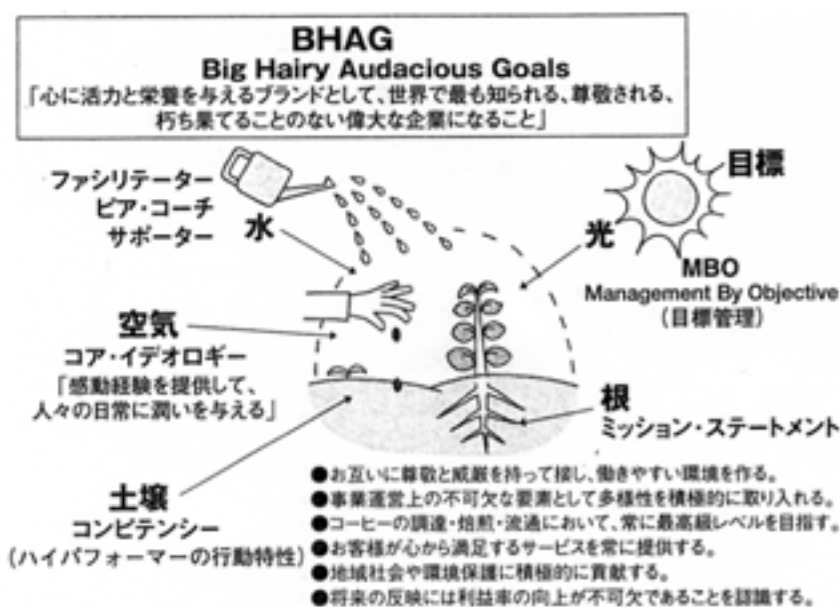
図表 1 ミッション宣言のつながり，毛利（2005）

### 2-1-3 スターバックスの哲学

スターバックスの哲学として、「One Cup at A Time , One Customer at A Time」(一人ひとりのお客様に一杯ずつ心を込めてコーヒーをお出ししよう)という言葉がある。これは、日本で言う「一期一会」にあたり、「この瞬間は一生に一度しかない。だから悔いの残らないように誠心誠意おもてなしなさい。」ということであり、お客一人ひとりに1杯のコーヒーを、決まりきった作業ではなく、心を込めて提供しようという気持ちを伝えるメッセージを表している。この哲学を守り抜くことが大切な価値観としたアイデンティティを持ち、経営理念であるミッション宣言に根ざしたものである。

### 2-1-4 ミッションの概念

スターバックスという会社を樹木に例えると図表2のようになる。



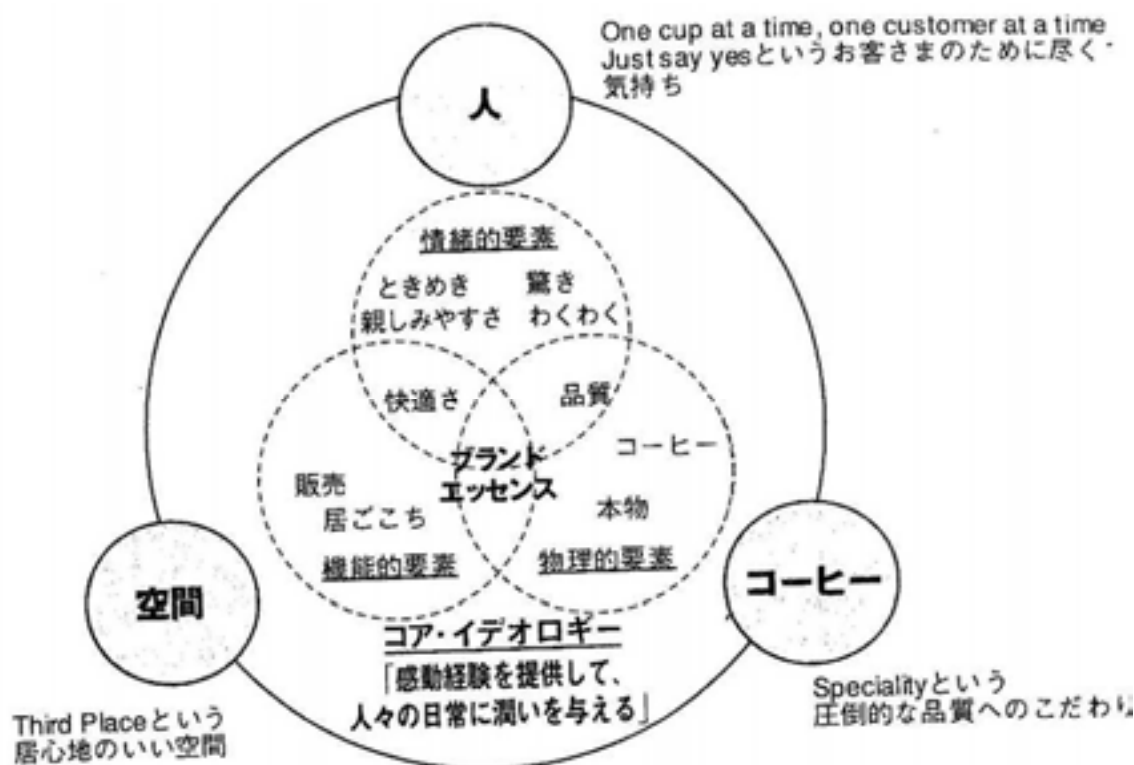
図表2 スターバックスのミッション宣言の概念，毛利（2005）

### 2-1-5 ブランドエッセンス

スターバックスは常にブランドを大切に、高めることを目指している企業である。ブランドとは、社名や商標によってその企業やその企業が持つ精神的価値観を連想させるものと言われている。その価値観を形成するのは、社会にその企業やサービスを連想させる独自のアイデンティティやイデオロギーである。

スターバックスは、ブランドを支えるものがコア・イデオロギーとし、「感動体験を提供

して、人々の日常に潤いを与える」という考え方を大切にしている。それを作り出すために、コーヒーと人、空間という3つの関わりを大切にし、感動や発見、嬉しい驚きを作ることや反対意見を聞き入れる姿勢、親しみなど様々なエッセンスがスターバックスというブランドを築き上げていると考えられている。そして、店舗はそのブランドを確認する「場」であり、「広告塔」として考えられている。



図表3 スターバックスが提供する商品，毛利（2005）

## 2-1-6 サードプレイス

スターバックスは、自分たちのお店を「サードプレイス（Third Place：第三の場所）」と位置づけている。つまり、家でも会社・学校でもない存在であり、その2つの場所の間にある新しい癒しの存在であるということを表している。それは、忙しい一日の疲れを癒し、自分だけの時間を過ごせる場所であるという「手に届く贅沢（Affordable Luxury）」を味わう場所であり、大切な人と語り合えるという「ロマンチックな味わい」を感じる場所でもある。そして、日常的なストレスから開放されるという「オアシス」でもあり、「友人や仲間と集う交流の場」でもある。このように顧客は、スターバックスのサードプレイスを体験することによって、様々な経験を楽しんでいることになる。

### 2-1-7 スターバックスが日本に受け入れられたコンセプト

日本でこれほどまでスターバックスが成長したのは、日本が平和な国で人々がモノに対する欲求が満たされ、心の欲求を満たしたいと感じるようになったからではないかと考えられている。また、スターバックスによって与えられた経験は新鮮であり、また、衝撃的であったからと考えられる。



図表 4 進化するスターバックスでの経験，毛利（2005）

### 2-1-8 スタースキル

スターバックスはコミュニケーションを大切にしている。これは、他社との差別化要因の一つである。お客とパートナー、あるいはパートナー同士の信頼関係を大切にしてい、理想的なコミュニケーションを求めてパートナーが身につけるべき技能として「スタースキル」という3つのコミュニケーションスキルがある。

自身を保ちさらに高めていく。

相手の話を真剣に聴き理解する努力を怠らない。

困ったときは助けを求める。

### 2-1-9 スターバックス・エクスペリエンス

スターバックスは、「人という経営資源に徹底してフォーカスした経営」、「人を尊重する経営」というピープルビジネスを実践する企業であると知られている。つまり、ブランドを伝えているのはパートナー一人ひとりであり、パートナーがブランドを決める存在であるとされている。

「スターバックス・エクスペリエンス」とは、スターバックスでしか味わえない体験を大切なものとして心に刻み、顧客を感動させリピーター化するという戦略である。

#### 2-1-10 CSR

コース・リレーティッド・マーケティング（Cause- Related Marketing）とは、企業の社会的責任や社会貢献を実現するためのマーケティングという（詳細は 3 章）。この社会的責任をスターバックスでは「CSR」と呼んでいる。

コースを展開する代表例として、発展途上国の産業育成を目的とした「フェアトレード」があげられる。スターバックスでは、「Commitment to Origins コーヒー生産地への貢献」というコンセプトに準じて作られた豆を販売している。これは、熱帯雨林の保護に繋がる環境配慮型の生産方法や家族経営等の経営規模の小さい生産者等によって作られたコーヒー豆を製品化したものである。スターバックスはこれらの地域に対し寄付することだけでなく、コーヒー生産を担うビジネスのパートナーとして取引することによって、住民の生活水準を向上と地域の環境保全に直接的に貢献している。一方で、コーヒー生産者を育成し、ビジネスパートナーとしての信頼関係を築くことは、スターバックスにとっても、一定の品質基準を満たす良質なコーヒー豆を長期的・安定的に供給できるというビジネス上の利点にも繋がっている。これにより、スターバックスは社会にも環境にも貢献しているということを明示することによって、顧客に対し好印象を持たすことができ、ブランドを拡大していくことができる。

#### 2-1-11 サイレンマーク



図表 5 サイレンマーク，漆島（2007）



「サイレンマーク」というのはスターバックスのロゴマークである。「サイレン」とは、グリーンズのロゴマークの真ん中に描かれている絵である。「サイレン」は北欧神話に登場する人魚であった。船乗りたちはサイレンのその美しい歌声に誘惑され、心を奪われてしまったという言い伝えがある。つまり、サイレンのようにコーヒーの香りで魅了したいという思いが込められている。また、スターバックスの社名の由来について説明すると、小説『白鯨』に登場する一等後航海士の名前がスターバックスであったことから、「スターバックス」という名が付けられたとされている。

## 2-1-12 スターバックスと広告宣伝

スターバックスは 2-1-5 でも紹介したように、お店自体が「広告塔」と考えている。1 店舗 1 店舗の内装やデザインにこだわりを持ち同じ店は 1 つとしてない。しかし、どのお店に行っても、スターバックスというブランドは変わらない。それがスターバックスの魅力の 1 つである。また、斬新なメニューはクチコミを呼びやすいと考えられている。

スターバックスは店舗とブランドのマーケティングに広告活動は関係ないとしている。その背景には、どんな些細なことにも気を配ることがテレビ CM よりもプラスの宣伝効果があると、スターバックスは学んだことにある。また、スターバックスが（シアトルで）設立された当初は、商品の改良と店舗数の拡大に費用をあてていて、広告に使える予算は取っていなかった。従来の広告宣伝に頼ることができなかったので、創設的にならざるを得なかった。こうして、店内でのエクスペリエンスがスターバックスの主力になったとされている。

### （１）スターバックスとテレビ CM

1998 年の春、（米国の）スターバックスはフラペチーノを広めようとテレビ CM を使ったとされている。しかし、顧客の効果について直接判断できないということからテレビ CM をやめ、テイスティング（試食）の提供をすることによって、来店する顧客との交流を深め売り上げを伸ばした。

### （２）スターバックスとクチコミ

スターバックスにとってクチコミによる宣伝はなくてはならないものである。店内でのスターバックス体験以外にも、地道なまた、マーケティング活動を行っている。例えば、各店舗の地域で行われるチャリティ活動に協力し、スコーンやドーナツなどを付与してチャリティの宣伝を売り上げに貢献している。新商品をビルボードと呼ばれる大型屋外広告に表示したり、ラジオ CM を流したりといった一般的な広告活動も行うようになったが、あくまでも特定地域のものであり、スターバックスの広告活動は地域や個人に向けたものに限定されている。1995 年春、（米国の）スターバックスでは、フラペチーノを発表した。このフラペチーノの評判はクチコミのみで驚異的な広がりを見せたとされている。今までフラペチーノのようなドリンクはなく、人に話したくなる価値があったとされている。まさに、フラペチーノの成功は顧客から顧客、店から店と起こった「ドミノ効果」のおかげである。このようにスターバックスにとってクチコミは大切な宣伝要素である。

### (3) スターバックスと映画

1996 年、(米国の)スターバックスは誕生 25 年としてキャラメルマキアートという新しいドリンクを発表した。大ブレイクするきっかけになったのは、98 年の秋に公開された映画『ユー・ガット・メール』でメグ・ライアンがキャラメルマキアートを注文するシーンである。プロダクトプレズメント、いわゆる劇中広告と思うが、実は、逆にプロデューサーの方から登場人物のイメージを視聴者に植えつけられるためにスターバックスのブランドを使わせてほしいというエピソードがあった。

プロダクトプレズメント料金を払っていないものの、テレビ番組や映画のセットとして使われることによって、話題性を呼び、クチコミになって広がっていく。

#### 2-1-13 プロモーション活動

スターバックスコーヒー日本は 2008 年 4 月 16 日に『コーヒーゼリーフラペチーノ』を発売開始した。そのプロモーション活動として、東京では 4 月 25 日から 5 月 8 日まで渋谷 109 と 4 月 22 日から 5 月 6 日まで渋谷街頭、4 月 29 日から 5 月 5 日まで東急田園都市線 B2 メイン改札外に屋外ポスターを貼ってアピールした。次の写真は 4 月 29 日に渋谷で撮影したものである。



図表 6 渋谷商店街にて，2008.4.29.



図表 7 渋谷商店街にて，2008.4.29.



図表 8 渋谷商店街にて，2008.4.29.



図表 9 渋谷 109 にて , 2008.4.29.



図表 10 渋谷 109 にて , 2008.4.29.

## 2-2 クチコミ

クチコミは重要なマーケティング要因である。大木・山中(1997)は、IMC(Integrated Marketing Communication)、ワントゥーマン・マーケティング、リレーション・マーケティングなどでは、クチコミはマーケティング要因として扱い、マーケティング・アクションの中にポジショニングしようとする傾向が強まっていると述べている。

また、南(1976)は、クチコミと用語がパーソナル・コミュニケーションという用語の代わりによく使われるようになったのは、1973年の11月から翌年1月にかけての物不足パニックの頃であると述べている。パニック・うわさ・デマ・流言蜚語という社会心理学の用語とともに、クチコミという言葉が日常生活の中で使われだし、このクチコミという言葉はマスコミという言葉に対して使われだしたものであると述べている。

さらに南(1979)は、日本がクチコミに馴染みやすい条件と体質を持っていることを指摘した。1つ目として、物理的条件として1)小さな島国であること、2)しかも人口が過密集中型であること、3)また、人口統計学的に言えば、給与生活を中心とする「均質社会」であることを述べている。

### 2-2-1 クチコミの定義

米国の Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) は、クチコミを “ The act of a consumer creating and/or distributing marketing-relevant information to another consumer ” と定義している。これを受け、山本(2008)クチコミとは消費者がマーケティング関連情報を創造や伝達する行為であると述べている。

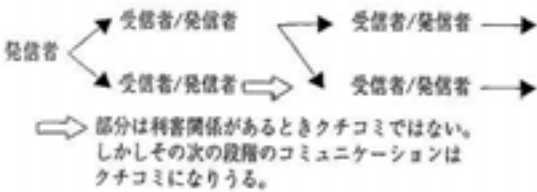
また、消費者行動分野で一般的な定義と認識されている Arndt (1967) は、「クチコミとは受け手と話し手の間で行われる、人から人へのコミュニケーションのことで、ブランド、製品、サービスについて非商業的と受け手に認識されるもの」としている。そして、田路(2002)は、Arndt (1967) の定義に「クチコミは購入者から未購入者へのコミュニケーションのことであり、購入者間でのコミュニケーションは含まれない」という限定条件を付け加えた。「人から人」とは、対人関係でのコミュニケーションをさす。また、「非商業的」とは、話し手(発信者)と受け手(受信者)との間に商業的な利害関係ないことをさす。これを踏まえ、田路(2002)は、発信者とさらに前段階の発信者との間に商業的利害関係があっても、受信者には関係ないとしている。さらに、「受け手に認識される」とは、話し手に商業的意図があっても、受け手が認識していなければ該当することを示している。

浜岡(1994)は先ほどの Arndt (1967) の定義に「話し手と受け手とが社会的な関係に規定されている」という条件を加えたものをクチコミと定義した。

大木・山中(1997)はマーケティングからの視点でクチコミを捉えた。クチコミは「流言・デマ」とは異なるものであり、あくまで消費生活におけるパーソナル・コミュニケーションに限定し、「マイナス・クチコミ」の一部には、結果として流言・デマと一部重複する部分があると考えた。そして、クチコミとは、「互い利害関係のない個々人または小団体



のメンバー間で、主として言語により双方向コミュニケーションの結果として、購入意思決定または態度変容をもたらすこと」と定義した。



黒線部分がクチコミである。

図表 11    クチコミの範囲，田路（2002）

情報発信者と受信者	*個人対個人でのコミュニケーション、または小集団のメンバー間でのコミュニケーション
情報発信者と受信者の利害関係	*情報を発信することによる利害関係がない（たとえばセールスマンのように情報を発信して相手を説得することによる利益はない）
媒介ツール	*主として言葉（手紙や電子メールでのコミュニケーションを含む）
コミュニケーションの形態	*双方向（双方向が凝縮された形としての一方方向もあり得る）
影　　響	*主として購入行動や態度変化への影響

図表 12    クチコミの要素，大木・山中（1997）

2-2-2    クチコミの発信者

影響力の強いクチコミ情報に関して Dichter（1966）は、発信者として最も信頼性が高いのは、有名人や専門家より友人や親しい人、興味を共有できる人としている。また、南（1976）や浜岡（1993）が、社会的関係が信頼性を高めることを明らかにしている。田路（2002）は、クチコミ情報が有効に伝達される経路は、世代、立場、関心、ライフスタイル等で共通点があるグループ内やネットワーク内に存在すると述べている。

### 2-2-3 クチコミの動機

発信者のクチコミの動機について、個人的影響の分野で次の研究者があげられる。Dichter (1966) や Engel, Blackwell & Miniard (1973) は、購入や使用による楽しみ及び興奮のはけ口から生ずる「熱中」(Involvement) や注目を集めたり、自己の優位性を主張する「自己満足」(Self Enhancement)、相手が正しい購買決定をすることを望む「他者への好意」(Concern for others)、広告や商業メッセージについて面白さを発見した「メッセージの誘引」(Message Intrigue) 等がクチコミの動機になっていると述べている。

また、受信者がクチコミを求める動機としては、Bristor (1990) がまとめている。その他の動機としては、Richinis (1984) は不安の排除、Robertson (1971) はグループ基準の同一化と理解等の個人要因、Olshavsky and Granbois (1979) は時間短縮等の状況要因、Rogers (1983, 1987) や Gatington and Robertson (1985, 1991)、田嶋 (2002) は製品の新しさ、Arndt (1967)、Rogers (1983) は価格・心理的なリスク等の製品要因をあげている。

### 2-2-4 クチコミ伝播のモデル

Robertson (1971) は、クチコミ伝播モデルを発信者と受信者のどちらかが主導で起こるかで分類していて、発信者主導型を情報提供型、受信者主導型を情報検索型とも表現し、後者の方が影響力の強いクチコミになるとしている。田路 (2002) はこの Robertson (1971) の伝播モデルに観察型を加えている。観察型とは、他人同士が話している内容を隣で聞いている場合をさす。つまり、受信者が購入者同士の情報交換や購入者から未購入者へのクチコミ行動に居合わせたことにより起こるクチコミであると田路 (2002) は述べている。

さらに田路 (2002) はクチコミ伝播を時間軸で2段階に分けて定義している。その定義の中で、初めて商品を知る「商品認知段階」を第1段階とし、代用品との比較や購入者の使用体験等の詳しい商品内容を得られる「商品詳細段階」を第2段階としている。

#### (1) 商品認知段階

田路 (2002) は商品認知段階で伝播する情報は、商品の名前、製造者名、価格、目立った特徴等のおおよその紹介レベルとしている。そして、情報源(情報を最初に発信した主体または媒体)は、マス・メディアやモニター(メーカーから試用のチャンスを得た消費者)、オピニオン・リーダーからのメッセージ、発信者自身が購入者である場合はその体験であるとしている。

#### (2) 商品詳細段階

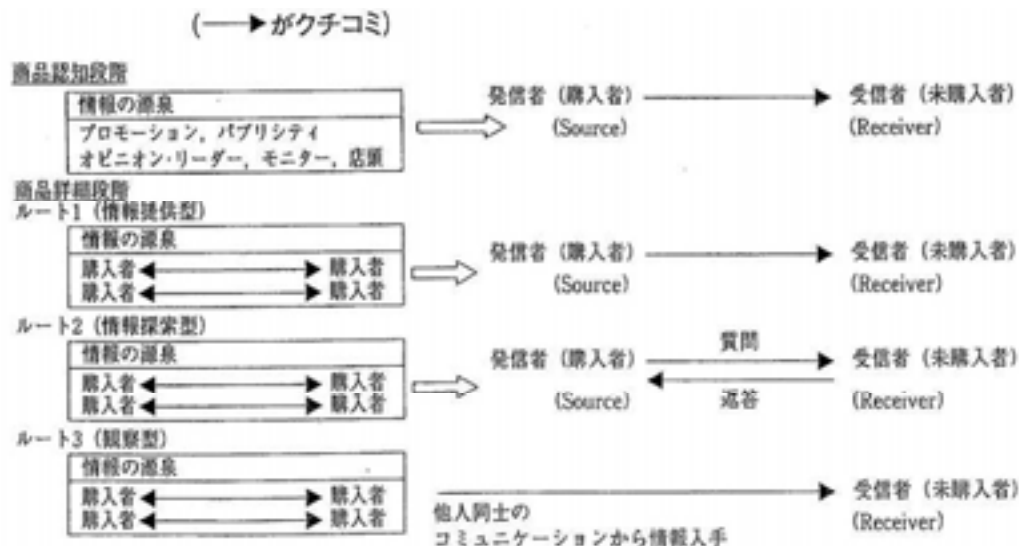
さらに田路 (2002) は商品詳細段階の情報は、受信者の態度変容に大きな影響を与えるような情報であるとしている。

「情報提供型」は、購入者が積極的に未購入者へ情報を与えるもので、購入者が商品価

値を確信している場合や未購入者の商品への興味を確認した場合に多いとしている。

「情報検索型」は、商品に興味を持った未購入者が態度決定のために、判断基準となる情報を収集しようという意欲を持つ場合に生ずるとされる。

「観察型」は、購入者同士のコミュニケーションを傍聴、観察することで自然と情報を得るが、未購入者に商品への興味があれば観察は起こらないとしている。



図表 13 クチコミ伝播の2段階モデル，田路（2002）

## 2-2-5 うわさとクチコミ

田路（2002）は論文の中でクチコミとうわさ（rumor）との相違について、他の研究者の説明を紹介している。南（1976）はアメリカの Allport（1947）の理論を受け、うわさの基本的条件は、「話のテーマが話し手及び受け手に何らかの重要性があるが、そのテーマがあいまいさに隠されていること」であり、「うわさはパブリック（共通した対象への関心を一時的に共有した人々）の中で広がっている先取りした状態を反映しているが、不安定なものである。」としている。また、佐藤（1997）の説明も紹介している。佐藤（1997）は、クチコミがうわさに変化することを「特定のターゲットの中だけで話題になり情報として流通しているもの（クチコミ）が、ある日突然マス・メディアに取り上げられ、ターゲット以外の不特定多数の人を巻き込んだとき、クチコミ情報は単なるうわさになってしまい、コミュニケーション・システムとしての機能を失ってしまう。」としている。

そして、これらのことから田路（2002）はうわさに対して、クチコミとは「パブリックの中ではなく、特定層で比較的变化が少なく伝播していくものであり、信憑性の保証と情報の源泉の明示があるもの」としている。



## 2-2-6 クチコミとプロモーション

マーケティング・コミュニケーションと対極にあるプロモーション（マス・メディアを使った広告という狭義の意味）との比較は図 14 である。（クチコミの情報源になるのは、パーソナリティやオピニオン・リーダー、一般消費者と仮定されている）

比較点	クチコミ	プロモーション
コスト面	低コスト	高コスト(頻度や範囲に比例)
情報の信憑性	受信者の信憑性のレベルによる	懐疑的
情報の方向	双方向	一方向
伝達のタイミング	受信者の都合に合わせたタイミング	受信者の都合は無視
伝達の範囲とスピード	社会的関係の範囲内で時間がかかる	広く大衆に同時に
情報内容の変化	強調、省略、追加等変化の可能性大	変化無し
伝達範囲の改善の達成	不確定	達成しやすい
内容の修正が生じた場合	修正困難	比較的修正容易

図表 14 クチコミとプロモーションの比較表，田路（2002）

## 2-2-7 マス広告とクチコミ

マス広告	クチコミ
完成品	刻々と変化するもの
コントロールラブル	アンコントロールラブル
一方通行	ツウエイ、相互作用
おしつけ、信憑性低い	自由なやりとり、信憑感
プラス情報	プラス、マイナス、ニュートラル情報
伝達	対話
イメージ	生活密着
形而上	形而下
非日常的	日常的

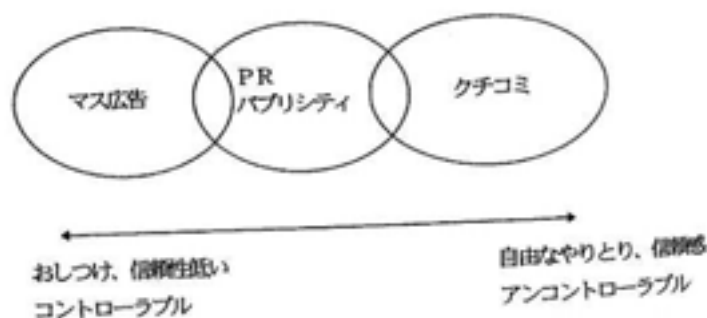
図表 15 マス広告とクチコミの特性比較，大木・山中（1997）

マス広告とクチコミを比較すると図表 15 のようになる。マス広告というものは、コントロールラブルで効率的に企業の意図を伝達することができる。クチコミはこの点でマス広

告には及ばないが、特性はマス広告と対照的であり、質的に高い効果をもたらす。大木・山中(1997)は、マス広告とクチコミの特性比較を対極にするのではなく、両者は互いに補完し合うものであり、二者択一するものではないと考えている。

#### 2-2-8 マス広告とパブリシティとクチコミ

マス広告とPRおよびクチコミの関係を模式化すると図表12のようになる。



図表 16 マスとパブリシティとクチコミ，大木・山中(1997)

#### 2-2-9 クチコミとマーケティング

##### (1) 日本でのアプローチ

大木・山中(1997)によると、日本におけるクチコミ研究は大きく分けて3つの領域がある。1つ目は心理学・社会的なアプローチで、2つ目が「ヒット商品分析」的ないわばジャーナリスティックな扱いである。そして3つ目は、マーケティング戦略的な立場からのアプローチがあるが、これをさらに細分すると、マーケティング理論としての切り込みと、マーケティング・アクションとしての切り込みがあると述べている。

##### (2) 海外でのアプローチ

アメリカでは Word of Mouth Communication という形でクチコミ研究の歴史は長く、日本よりも様々な側面からクチコミのアプローチがなされている。

Barry L. Bayus (1985) は「クチコミもマーケティング・システムの重要な変数である」として、クチコミをマーケティング・モデルの中に組み込むべきだと主張している。

また、Michael Haywood (1989) は「サービスを購入する場合、消費者のリスク意識は製品を購入する場合よりも強い。なぜなら、サービスを評価するのは難しく、それを実際に経験した人の情報(クチコミ)が強い影響を与えるからである」と述べている。さらに、プラスのクチコミ研究だけでなく、Van Warner (1994) のようにマイナスのクチコミ研究もみられる。

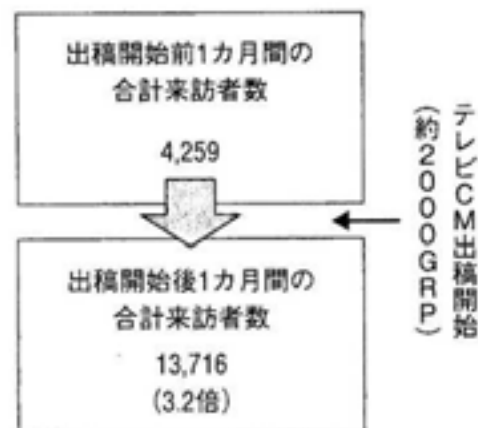
### (3) クチコミのマーケティング

大木・山中(1997)はクチコミをマーケティング活動に積極的に取り入れることの意義は、「クチコミは消費者の本音で語る情報であり、これが消費者に関して態度変容や意思決定に大きな影響を与える」点にあるとしている。これには大きな意味が2つある。1つ目は、マス広告同様に企業情報伝達ツールとしての側面で、顧客に与える影響ではマス広告よりインパクトが強いというメリットがあるということである。2つ目は情報価値としてのクチコミという側面であり、クチコミは本音で語られるものであるから、消費者の意識・商品への評価・市場の複雑な動きを知るうえで、クチコミ情報はある意味でグループインタビューなどに匹敵する情報を提供してくれるものであると考えられている。

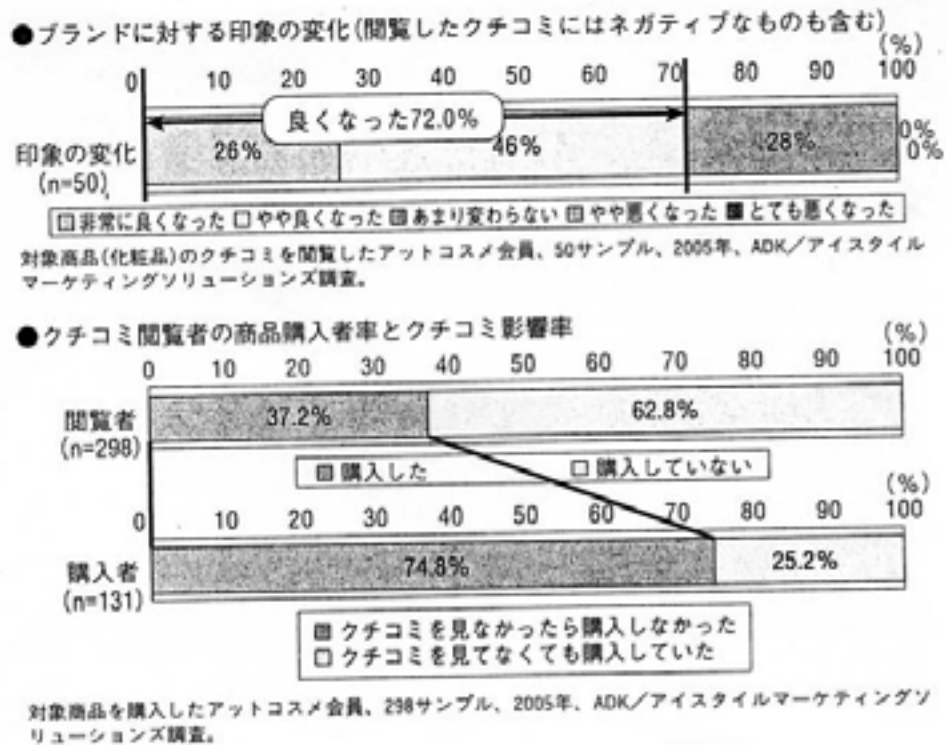
### (4) クチコミとマスコミとの相乗効果

マーケティングの戦略において、メッセージやコンテンツを効果的に伝達・浸透させる方法に関して、宇賀神(2007)によると、最初に話題性の高いマス広告を大量に投下し、商品や広告自体を話題にさせ、さらなる情報の波及を狙うやり方と、最初は情報波及力のある限定されたオピニオン・リーダーに情報を提供し、それが自然に波及していくことを狙うやり方があると述べている。そして、より有効なやり方として、の方法をベースにクチコミを発生、浸透させた上で、マスコミの効果により、互いの効果を増幅させるという方法をあげている。このやり方は、まずオピニオン・リーダーになり得る情報が高いターゲットに何らかの情報・体験を提供して、自然なクチコミの波及を期待し、それが少しずつ広がってきた時点で、マス・メディアの力を借りることによって、クチコミ情報の広がる範囲や効果を拡大させるというものであるとしている。そして、宇賀神(2007)は、まずは、クチコミを浸透させ、その後にマス広告を投入することという順番が重要であると述べている。

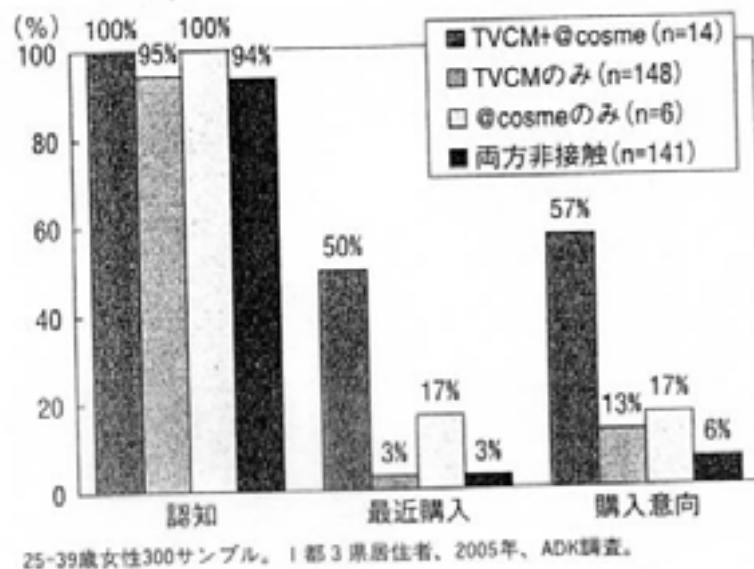
宇賀神(2007)はこうしたケースに関して、化粧品クチコミサイト「アットコスメ」の実証調査の結果をあげている。その結果が次の通りである。



図表 17 テレビ CM 投下による、アットコスメの当該商品キャンペーンの訪問者数の変化，宇賀神(2007)

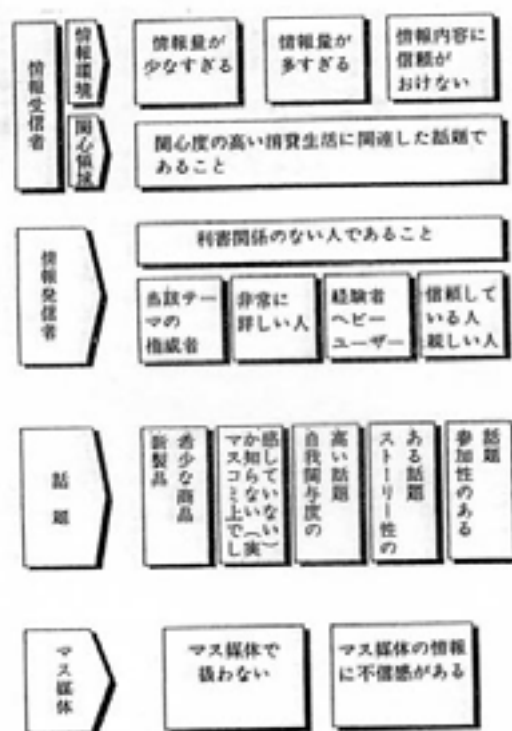


図表 18 アットコスメ上でのクチコミ閲覧によるブランドに対する態度、行動の変化，宇賀神（2007）



図表 19 クチコミとテレビCMの接触者別ブランド評価，宇賀神（2007）

## 2-2-10 クチコミの構造



図表 20 クチコミが発生する状況，大木・山中（1997）

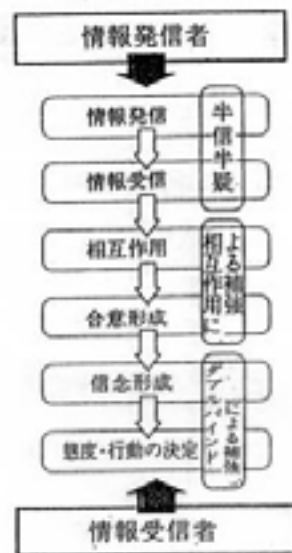
大木・山中(1997)はクチコミの構造を一般化するのは非常に困難であると述べている。その原因として、クチコミの発生・展開形態が極めて多様でしかも表面化しにくいという点のほかに、商品カテゴリーによってクチコミの形態や影響力が異なることをあげている。

クチコミが機能するためには、クチコミが発生される状況が形成されていなければならない。まず、情報受信者（クチコミによって影響を受ける人）が特定の情報環境にあり、その人にとって関心度の高い話題でなければならない。そして、情報発信者は共通特性として利害関係のない人であることが必要である。さらに、情報発信者はヘビー・ユーザーや情報量が多い人という特性が必要であるが、マーケティングの現場では、クチコミの発信者が必ずしもオピニオン・リーダーのように一定の特性を備えている人ではなく、ワンポイント情報を所持している程度の普通の消費者である場合も往々みられるとされている。

### (1) クチコミのプロセス

クチコミのプロセスとして、まず情報発信者の情報を受け手が受信し、この時点でクチコミの効果がでることもあれば、受信者からの質問・反論・確認といった形での刺激が発信者に流れて相互作用が生じる場合もあるとされる。こうした過程を経て次第に合意形成がなされ、受信側に「信念」が形成されると大木・山中（1997）は述べている。そしてさ

らに、このプロセスには二種類の補強があるとし、ひとつは相互作用の結果として信念が強まっていくことで、もうひとつは受信者が複数の発信者から同一情報を異なった手段で入手すると信念が強まるというダブル・バインドという補強である。それを表したのが図表 20 である。



図表 21 クチコミのプロセス，大木・山中（1997）

## （2）クチコミの効果



図表 22 クチコミの効果，大木・山中（1997）

大木・山中（1997）は、クチコミの効果は当面購入行動とメーカーやブランドに対する態度変化の二種類あると考えている。そして、クチコミがコミュニケーション媒体である以上のひとつである以上、認知 態度 行動といった各段階での影響を考えるべきであると述べている。さらにクチコミは日本人にフィットした媒体であると考えており、日本人の特性として、友人・知人・家族などの身内からの情報を強く信頼する傾向があることを

指摘している。

浜岡（1994）によると、Reingen and Kernan（1986）は、クチコミによる情報の流れは社会ネットワーク構造に規定されており、結び付きの強い者からの情報の方が意思決定に強い影響力を与えることを示している。また、クチコミの相手は日常的に付き合いがあるものであり、例えば、自分と肌の性質が似ている人など、周囲の他の消費者の属性・嗜好を認識していることがわかると述べられている。

#### 2-2-11 クチコミの重要性

浜岡（1994）は、企業にとってクチコミの重要性として次の4つの意味で重要であると述べている。1つ目は経営目標に関してである。その理由として、顧客のロイヤリティを高めるためには顧客が必要とする商品・サービスを提供し、満足を与えることが必要となるためであり、競争志向から顧客を志向への経営目標の転換が必要になってくることがあげられる。2つ目は消費者の意思決定に関してである。クチコミによって伝えられた情報は、消費者の意思決定に大きな影響を与えるためである。利用者は満足すれば正の情報伝達をする一方、不満があれば負の情報をクチコミによって伝達することもある。利用者に対して満足を与えれば、顧客を確保できるというだけではなく、満足した顧客から他の消費者への正のクチコミの伝達による新たな顧客取得の可能性を増大し、不満足やクレームの対応など、負のクチコミのマネジメントの重要性を示すものである。3つ目は提供する商品・サービスとの関連においてである。サービスは利用者でなければその特性を把握することが困難であり、クチコミによって伝達される「利用者の評判」が有形の商品と比べて相対的に重要になる。そして、4つ目は経営の効率に関してである。

### 2-3 広告の効果

広告は単に消費者に対するマーケティング・コミュニケーションの一手段としてのみならず、流通チャネル対策や業界対策、企業内対策などといった他の企業活動と不快関連を持っていて、それぞれに対する機能を果たしている。

#### 2-3-1 消費者行動モデルと広告

##### （1）ベデル（C.Bedel）のモデル式

ベデルは、広告効果というものを購買次元で捉える場合、次のようなモデル式を考えている。

$A.E.=P3A [(I.I. \times P.P. \times C.Q.)A] \times T.F. \times F.T. \times S.D.$

A.E.=Advertising Effect ( 広告効果 )

P=Product ( 商品 )

3A=3 Appeal ( 商品の 3 つの魅力・・・本質的魅力、商品価値、会社名・商品名 )

I.I.=Interest Impact ( 興味をひく力 )

P.P.=Persuasive Power ( 説得力 )

C.Q.=Communication Quality ( 媒体特性 )

A = Audience ( 受け手の数 )

T.F.=Time Factor ( タイミング )

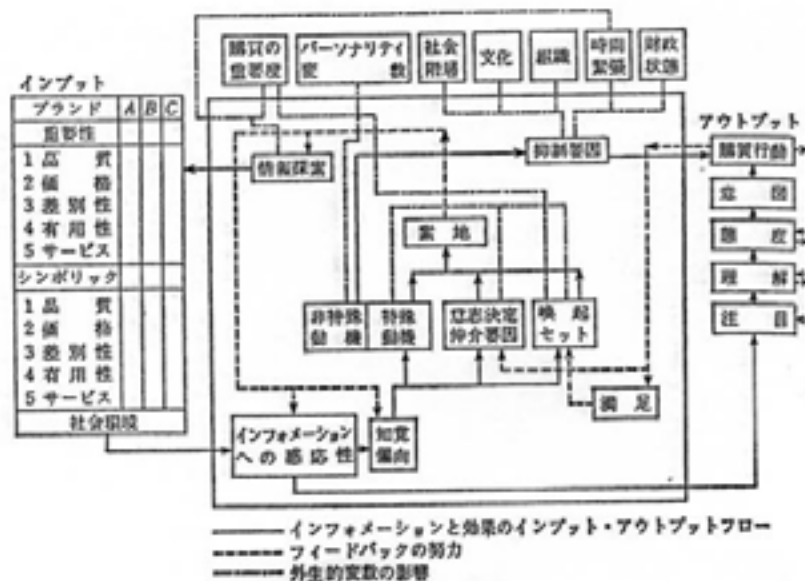
F.T.=Follow Through ( 販売促進策 )

S.D.=Stimulus or Depressant ( 促進または抑制要因 )

つまり、少なくとも購買行動の次元で捉える広告効果は、興味をひく力や説得力、媒体特性、受け手の数といった広告そのものの要因だけで決まるのではなく、広告以前の要素である商品の本質的魅力や商品価値、会社名や商品名などの要因によっても影響を受けるし、広告のタイミングや販売促進策、偶然的な抑制・促進要因によっても影響を受けるものである。

## ( 2 ) ハワード ( J.A.Howard ) とシェス ( J.N.Sheth ) の消費者行動モデル

ハワードとシェスによってつくられたモデルは、ハル ( C.Hull ) スペンサー ( K.Spencer ) によって開拓された「刺激 - 反応の学習理論」に根ざしている。このモデルは、時間の推移にまたがる購買行動のダイナミクスを反復購買として把握し、それらの諸要素を学習という基本的枠組みの中で捉えているところに特徴がある。



図表 23 ハワードとシェスによる刺激 - 反応モデル, 吉田・村井・井関 ( 1969 )



ある製品を買うという動機が喚起されると、購買者はブランド選択に直面し、次のような購買プロセスによって影響され、決定されていく。

- ( 1 ) 動機
- ( 2 ) 行為の代替案
- ( 3 ) 動機と代替案をとりもつ意思決定

このような購買プロセスがさらに繰り返されていくうちに、関連的情報を集積し、購買決定プロセスのルーティン化を進め、ますます単純化していく。ハワードとシェスはこれらのことを主として内数的変数との直接的関係として捉え、さらにそれらの意思決定プロセスが購買の重要性、パーソナリティ、社会階層、文化、組織、時間緊張、財政的状況などのほか、生活変数に大きく影響されるものとしてモデル化した。

### 2-3-2 広告による商品の差別化

W.Alderson ( 1957 ) は企業における広告活動は製品差別化の手段であり、企業競争の手段のひとつである。あくまでも相手の出方次第でことらの戦略を対応させていくというのが競争である。

大石 ( 1979 ) は W.Alderson ( 1957 ) の理論に関して、もちろん競争の手段は広告だけではなく、商品それ自体で競争する場合もあるし、流通に対する働きかけや販売促進活動によって競争する場合もあると述べたうえで、現代の社会においては広告の差別化競争が企業競争の主要な手段に変わりつつあると述べている。

また、商品自身が持っている品質的・機能的諸特性に、他のブランドとの間に消費者が認知できるほどの差別化が存在する場合には、それほど広告に依存することなくマーケット・シェアを拡大することができるとしている。しかしブランド間に認知できるほどの差別化がない場合には広告による差別化が主な競争手段となって、広告のウエイトが高まるとしている。

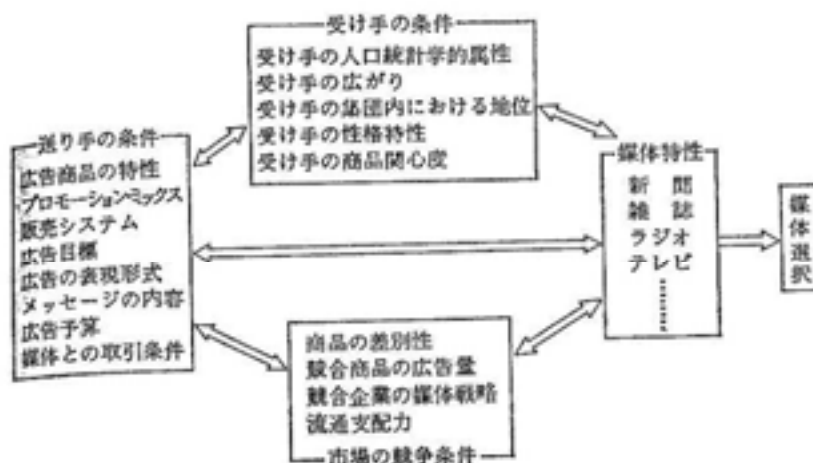
### 2-3-3 広告と文化の関わり

広告は文化と極めて密接な関係を持っていて、それは相対的なものであり、相互依存関係にある。つまり、文化というものを、ある社会に一般的に見られる環境適応のための行動様式ないし生活様式であるとみるならば、広告は文化を基盤としたものでなければならない。

一方、広告は新しい文化の導入、文化の改変にひとつの役割を果たしている。文化は一定不変のものではなく、外部から新しいものが伝播したり、内部的ななんらかの力によって変容するものである。広告はこうした文化の変容を促進する機能を持つ。つまり、広告は一般に新しい生活様式を提示する。そして、製品そのものの特性や機能を訴えるだけで

なく、その製品にとり入れた場合の快適で便利な生活というものを提示することが多いとされている。

#### 2-3-4 送り手側（広告主企業）の諸条件



図表 24 媒体選択の諸条件，大石（1979）

広告活動は企業のマーケティング活動にすぎず、マーケティング・ミックスの中で捉えなければならない。広告はマーケティング目標を達成させるための一つの手段にすぎず、マーケティング目標もまた企業目標を達成するひとつの手段にすぎない。媒体計画は広告目標を達成する手段のひとつの手段にすぎないので、脈略のなかで媒体計画を考えないと、広告活動がマーケティング目標と全く無関係に展開されることになり、企業目標になんら寄与しない恐れもある。つまり、媒体選択が単に媒体を選ぶという作業だけでなく、マーケティング目標を達成するための手段であると考え。広告商品の種類や特性、価格、ネーミングといった商品それ自体がもっている諸条件が媒体選択を考える際の重要な条件である。

##### （1）プロモーション・ミックス

広告は広義におけるセールス・プロモーションのひとつの手段である。商品の販売を促進する手段はなにも広告だけとは限らない。販売員によるプロモーション活動や、PR、パブリシティによるプロモーション活動、狭義における販売促進活動（sales promotion）や広告活動などによって製品の販売力が促進されるのであって、広告はこうしたプロモーション・ミックスのひとつにすぎない。

### 2-3-5 広告効果

#### (1) 全米広告主協会 (A.N.A.) の定義

認知、理解、確信、行為の四次元に分類している。この分類は、AIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, Action の頭文字をとったもの) にほぼ対応している。

### 2-3-6 情報の流れ

#### (1) ペンタゴン・モデル

水口 (1972) は企業から情報が流れるルートを7つのコミュニケーション・ユニットとして捉え、各ユニットの現状分析からコミュニケーション課題を明確にすべきであると強調している。

～ 企業から消費者に流れるルート～

メーカー 卸売 小売店 消費者

メーカー オピニオン・リーダーもしくはキー・マン 消費者

メーカー 消費者

これらの流れが考えられ、この5つの主体とコミュニケーション・ユニットを組み合わせると、ちょうど星型になるとから「ペンタゴン・モデル」と名付けられた。

### 3 章 先行研究

#### 3-1 マーケティング

##### 3-1-1 マーケティング誕生の背景

小川（2005）によると、マーケティングの発想は、誕生の初期段階から徐々に変化することになり、企業の全活動の合理的な指針となり、顧客のニーズと欲求( needs and wants )を充足するために活動であると理解されるようになった。その後、マーケティング指向 ( marketing orientation ) といえ、顧客指向と理解されるようになったことで、マーケティング指向の企業こそ、顧客指向の企業と考えられるようになった。

マーケティング指向の基本的な理念が経営に取り入れられるまでに、3 つの変遷がみられた。

生産指向 ( production orientation )

マーケティング手法を工業製品の生産へ

販売指向 ( sales orientation )

マーケティング手法を売上拡大のためのプロモーション活動へ活用

マーケティング指向段階 ( marketing orientation )

顧客ニーズを充足する活動

##### 3-1-2 マーケティングの定義

西尾（2007）によると、マーケティングについて AMA（米国マーケティング協会）は 1965 年の定義では、生産者のビジネス活動と位置づけられていたが、1985 年の定義では、マーケティングの中核は「交換」へと変化している。マーケティングの主体は「個人や組織」であり、ここでの「組織」には、営利組織だけではなく、財団や教育、宗教などの非営利組織なども含まれている。そのため、マーケティングの対称は製品だけではなく、アイデンティティやサービスなども該当される。それに対して 1990 年以降、世界各地で地球環境問題が深刻化すると共に、企業や組織においても「持続性 ( sustainable )」「関係性 ( relationship )」の構築が求められるようになる。1990 年に提唱された日本マーケティング協会でも、市場の変化を適切に捉えるために、国内外の社会、文化、自然環境といったグローバルな視点に立脚すること、その上で、組織の内外に向けて総合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通・顧客・環境関係などに関わる諸活動を円滑に行うことがマーケティングの役割だとしている。2004 年に発表された AMA の定義では、顧客との 1 回ごとの交換よりも、長期的・安定的で良好な関係性の構築に主点が置かれている。

<p>AMA (米国マーケティング協会) によるマーケティングの定義</p> <p>● 1965 年の定義 マーケティングとは、財とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向づけるあらゆるビジネス活動である</p> <p>● 1985 年の定義 マーケティングとは、個人や組織の目標を達成する交換を創造するために、アイデア、製品、サービスの概念形成、価格、プロモーション、流通を計画し実行するプロセスである</p> <p>● 2004 年の定義 マーケティングとは、顧客の価値を創造し、伝達し、提供すると共に、組織とその利害関係者が便益を得られるよう顧客との関係性をマネジメントする組織の機能および一連のプロセスである</p> <p>日本マーケティング協会によるマーケティングの定義 (1990) 企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である</p>
---

図表 25 マーケティングの定義の変遷，西尾（2007）

#### （１）Kotler の定義

小川( 2005 )によれば、マネジリアル・マーケティングの研究者として知られる McCarthy ( 1960 ) はマーケティングの定義を「マーケティングとは、製品と価値を生み出して他者と交換することによって、個人や団体が必要なものや欲しいものを手に入れるために利用する社会上、経営上のプロセスである」としている。

また Kotler ( 1999 ) は、マーケティング・マネジメントについて「企業目標の達成のために、標的購買者との間に有益な交換を生み出し築き上げ、維持してプログラムを分析、計画、実行、及び管理すること」と述べている。

#### 3-1-3 市場

西尾 ( 2007 ) によると、市場とは本来、売り手と買い手が製品の交換を目的として集う物理的な場所である。狭義には、売り手の集合を産業、買い手の集合を市場と呼ぶこともある。その場合、すでに顕在化している買い手だけでなく、将来顕在化が期待できる潜在的買い手もその集合に含まれる。また、近年インターネット普及により、インターネット上の仮想的なデジタル空間も市場と呼ばれる。

市場を構成している買い手、顧客や消費者のニーズや欲求、需要は同質ではなく、本来異質なことが多いとされている。売り手が標的とする市場を特定化するためには、市場の何らかの基準で同質な顧客グループ（これをセグメントと呼ぶ）に分け、それぞれの特徴を理解する必要である。このように、市場を何らかの基準で同質なグループに分けることを市場細分化（market segmentation）と呼ぶ。

### 3-1-4 交換

西尾（2007）によると、マーケティングに基本的な考え方は、売り手と買い手の双方にとって欲しいと思っているもの、価値があるものを交換することによって手に入れるプロセスである。Kotler & Keller（2005）によると、成立するには次のような条件が必要になってくると述べている。

少なくとも2つのグループが存在する。

各グループは、他方にとって価値があると思われるものを持っている。

各グループは、コミュニケーションと受け渡しができる状態である。

各グループは、その交換の申し出を受容したり拒否したりする自由を持っている。

各グループは、他方と取引することを適切で望ましいと確信している。

これらによって、西尾（2007）は、売り手は買い手が求める価値やニーズを特定化し、それに則した製品・サービスを開発し、欲しいと思う買い手に的確に届けることが求められるとすると述べている。また、買い手も、ニーズを充足する製品・サービスを的確に評価し選択することが求められている。

### 3-1-5 マーケティング・ミックス

西尾（2007）は、マーケティング・ミックスとは、売り手である組織が標的とする市場において目標を達成するために活用する、統制的なマーケティング変数の集まりであると述べている。McCarthy（1960）は、マーケティング・ミックスの4つの要素を提唱した。これを「マーケティング・ミックスの4P」と呼ぶ。

#### 1）製品（Product）

品質、デザイン、性能、ブランド名、パッケージ、サイズ、付帯サービスなど

#### 2）価格（Price）

標準価格、ディスカウント、下取り価格、支払期限、信用取引条件など

#### 3）流通（Place）

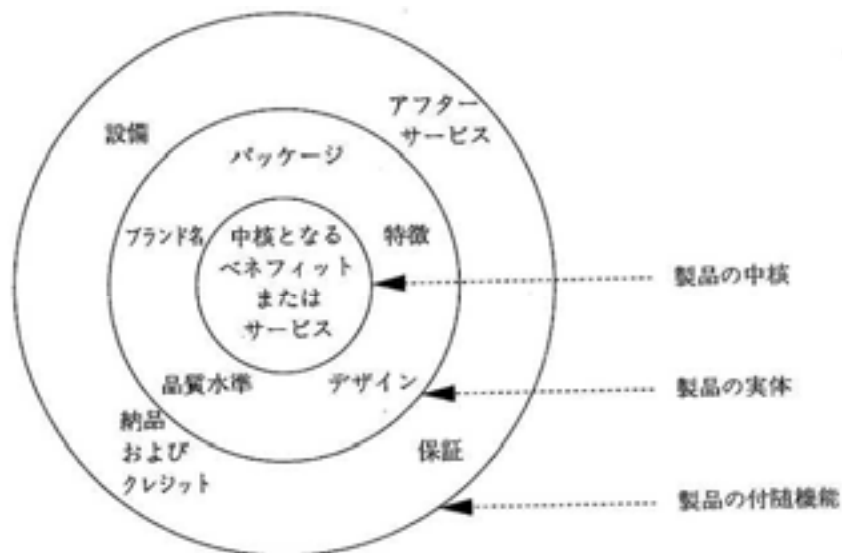
チャネル、流通力バレッジ、販売地域、販売拠点、在庫、配送・物流など

#### 4）プロモーション（Promotion）

広告、人的販売、セールス・プロモーション、パブリシティなど

「製品」とは、市場において、買い手がそれを手に入れるために対価を支払おうとする対象であり、有財系の場合は製品、無形財の場合はサービスをさす。しかし、4Pでは、双方を含めて「製品」とする。また、McCarthy（1960）は製品を「効用の束（benefit bundle）」

として捉えた。そして、Kotler（1999）は、製品を3つのレベルに分けて考えることを提唱しており、製品の最も基本的なレベルである製品の中核に「ベネフィット」を置き、その外側に製品の実体、さらに製品の付与機能がそれを取り囲んでいるという説明を行っている。



参考；Kotler.P.& G.Armstrong（1999）pp.270.

図表 26 製品の3つのレベル，西尾（2007）

小川（2005）によると、企業はこれらの4Pを効果的に組み合わせ提供していくことにより、顧客満足を達成すると述べている。また、西尾（2007）も4Pが互いに連関し、うまく組み合わせることによって、標的顧客に価値が的確に伝わり、選択されるようにすることが大切であると述べている。

### 3-1-6 4P と 4C

売り手の視点での4P	買い手の視点での4C
製品 (Product)	顧客ニーズの解決 (Customer solution)
価格 (Price)	顧客のコスト (Customer cost)
流通 (Place)	利便性 (Convenience)
プロモーション (Promotion)	コミュニケーション (Communication)

図表 27 マーケティング・ミックスの4P と 4C，西尾（2007）

Lauterborn(1990)によると、4Pという概念は売り手(企業)側からの見方であり、顧客ニーズを充実させるためには、買い手(顧客)の視点に立って、マーケティング・ミックスの要素を検討し、組み合わせる必要性が指摘される。このマーケティングの基本である顧客の視点から4Pのもたらすベネフィット(便益)という観点で表現し表すと4Cと呼ぶことができる。図表27は4Cと4Pの関係性を示したものである。

小川(2005)によると、Lauterborn(1990)は標的市場の顧客を4Cの視点で理解すれば4Pの設定がはるかに容易になると考えている。これまで、マーケティングを通じて、充足しようとする市場や顧客ニーズを理解することから始まる点が強調されてきた。この点で、Lauterborn(1990)の4Cに従うと、対象となる顧客や市場に対し、どんなベネフィットをもたらす製品を開発し、これをどんな価格で販売し、さらにどんな販売チャネルを活用しつつ、いかにプロモーションを行うのかという一連の意思決定が明確に描かれることになると思われる。

### 3-1-7 マーケティング・コンセプトの変化

西尾(2007)は、環境や市場の中で、マーケティングの対象領域や概念、パラダイム(主流な考え方)は大きく2つの方向で変化・進展していると述べている。1つは、マーケティングの目標が顧客満足から、顧客との長距離・安定的な関係性の構築へと変化していること、もう1つは、マーケティング志向が消費者・顧客志向から社会・環境志向へと変化しているとしている。

#### (1) 関係性パラダイムに基づいたマーケティング

関係性パラダイムに基づいたマーケティングでは、「交換」を基軸にしながらも、売り手にとって買い手はマーケティングを行う対象というよりも、むしろ、共に価値を発見し創り上げていくパートナーとして捉えられている。また、マーケティングも長期的・安定的な取引に主眼が置かれ、顧客との良好な関係作りとなる。

このような関係作りにより、「マス」としての市場よりも「個」客に着目したワン・トゥ・マーケティングや顧客シェア、顧客生涯価値といった新しい概念もできた。また、インターネットが普及している現在、インターネットやモバイルなどにより「個」客と双方向に対話することができ、企業は顧客一人ひとりの個別のニーズに対して製品を提供するという「カスタマイゼーション」も行えるようになった。

#### (2) ソーシャルマーケティング

西尾(2007)によると、社会との関わりを考慮したマーケティングをソーシャルマーケティングとしている。ソーシャルマーケティングには2つの大きな流れがあるという。嶋口(1984)・上野(1990)によると、双方向共に60年代後半から70年代前半に米国で生まれた。



### 1) 非営利組織のマーケティング

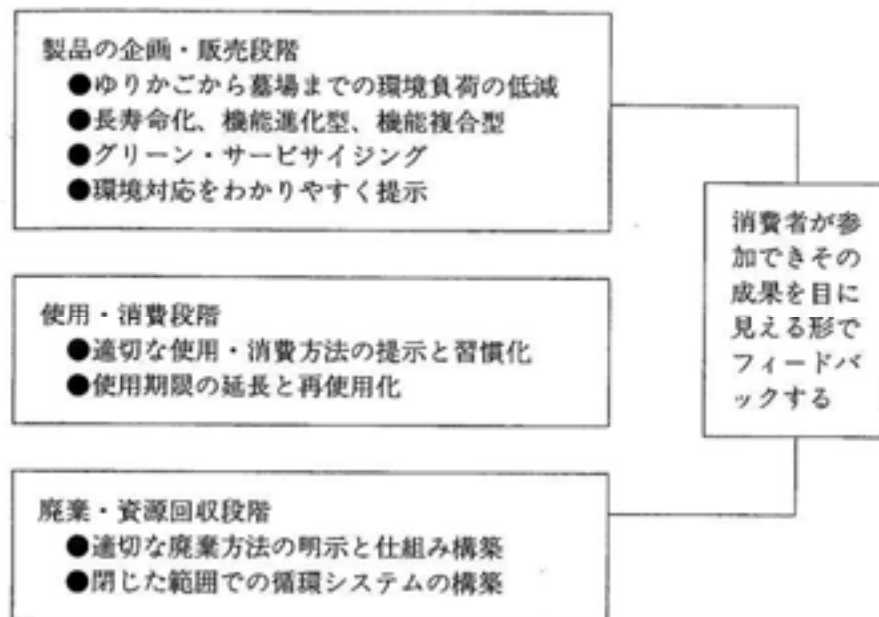
企業で培われたマーケティングの手法や発想を、病院や自治体などの非営利組織に適用し、資源の活用効率を高めようとする考え方である。

### 2) 社会志向のマーケティング

企業も社会を構成する一員であるから、企業利益だけでなく、社会的責任や社会貢献を視野に入れてマーケティング活動すべきだという考え方である。

### (3) 環境マーケティング

環境マーケティングとは、環境保全と消費者満足と組織利益との共存を実現する製品を開発・販売し、それを正しく使用・消費させ、排出された資源を回収し、再製品化して還元するプロセスに関わるマーケティングである。



図表 28 環境マーケティングの展開，西尾チズル（2007）

### (4) コーズ・リレーティッド・マーケティング

コーズ・リレーティッド・マーケティング（Cause- Related Marketing）とは、企業の社会的責任や社会貢献を実現するためのマーケティングであり、1980 年代に米国で誕生した方法である。Varadarajan & Menon（1988）によると、顧客が組織及び個人の目標を満たすような収益提供型の交換に関わる際に、その収益の一部がある社会的課題の解決に役立てられることを、企業から顧客にあらかじめ明示されたマーケティング活動である。つまり、顧客にその製品を購入すると、その売上の一部が社会活動や社会貢献に原資となることを明示した上で、マーケティング展開がされるという顧客参加型の社会貢献マーケティングということになる。

西尾（2007）によると、企業の社会貢献活動を企業のマーケティング活動として行うことにより、企業イメージやブランド・イメージの拡大、顧客のブランド・ロイヤルティの強化といった効果が期待できると述べている。

### 3-1-8 消費者行動

#### （1）マーケティングと消費者行動

マーケティングの基本概念は、企業は消費者のニーズを満たすために存在するということである。消費者のニーズについて、心理学者の Masloe（1987）は人間の欲求の五段階説を唱えた。1 つ目の生理的欲求が満たされてから、安全の欲求が生じて、それが満たされてから、所属と愛の欲求が生じるというものである。

木村（2007）によると、企業は消費者を把握することで市場を定義し、市場における脅威とチャンス进行明らかにし、文化ごとの違いを明らかにして、消費者が求めている製品やサービスを提供することができる。また、消費者行動の基本前提として「消費者はモノを買うのではなく、モノの意味を買う」というものがある。

ニーズの高度化		
関連する製品	欲 求	この欲求に訴えかける 広告例
趣味、旅行、教育	自己実現の欲求 自己充足、豊かな経験	北米陸軍「なりたいあなたになれる」
自動車、家具、クレジット カード、店、ゴルフ場、酒	承認の欲求 名声、ステイタス、達成	ローヤル・サルート・スコッ チウイスキー「ぜいたくが富 にもたらすもの」
衣服、化粧品、クラブ、飲料	所属と愛の欲求 愛、友情、他者による受け 入れ	ペプシコーラ「君はペプシ世 代」
保険、警報システム、定年退 職、投資	安全の欲求 セキュリティ、保護、防衛	オールステイト保険「オール ステイトで安心」
医薬品、日用品、一般品	生理的欲求 水、睡眠、食物	クエーカー社オーツ麦ブラン 「それが正しい」
最低限のニーズ		

参考：Solomon（2004）pp.122.

図表 29 Masloe の欲求五段階，木村（2007）

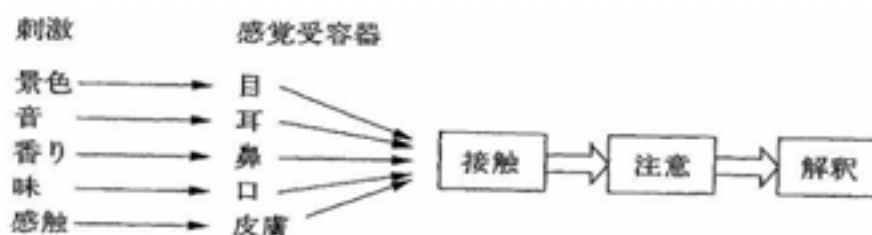
#### （2）消費者

消費者行動を理解するには 2 つの局面がある。1 つ目は個別消費者の行動や意識を理解することであり、和田・恩蔵・三浦（2000）によると、2 つ目は消費者のインタラクション（相互作用）を理解することであると述べている。

Solomon (2004) を主な手掛かりとし、木村 (2007) は消費者の側面を 5 つの角度からみた。その 5 つの側面は 知覚、 学習、 関与、 知識、 態度形成であるとしている。

### 1) 知覚

知覚とは、光、音、香り、味、触感といった刺激に対する私たちの感覚上の反応である。知覚プロセスは、刺激が人の感覚受容器に届くという「接触」から起こる。そしてその後、特定の刺激に専念するという「注意」という状態になる。この「注意」の程度は異なっていて、刺激要因と個人要因が含まれている。最後に知覚した刺激に意味を与えるという「解釈」が起こる。人はスキーマにしたがって刺激に意味を与える。スキーマとは、日常的行動に関連する一連の知識の束をさす。



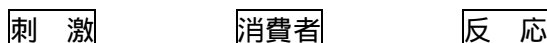
参考：Solomon (2004) pp.49.

図表 30 知覚プロセス，木村 (2007)

### 2) 学習

学習は、経験によって生じる行動の変化であり、学習プロセスには、行動主義と認知主義がある。

行動主義は刺激 反応につながりに焦点を当てている。



認知主義は、他者を観察することで抽象的なルールやコンセプトを学習する消費者に焦点を当てている。

### 3) 関与

関与とは、消費者の内在するニーズ、価値、興味をベースにした、対象物についての意味である。ここでいう対象物は、製品（ブランド）、広告、あるいは購買状況をさす。

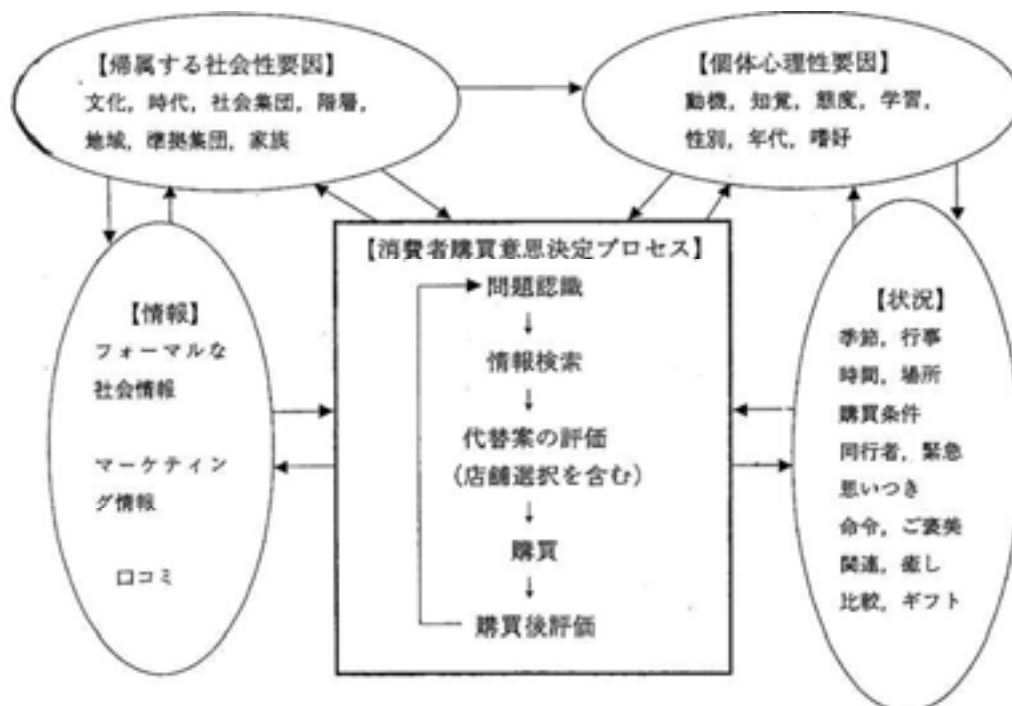
### 4) 態度形成

態度とは、自分を含む人、製品、サービス、広告、あるいは事象に対する評価のことであり、この態度には 3 つの次元があるとされている。1 つ目は、対象に対して人はどのように感じるのかというその感じ方である感情 (affect)、2 つ目は、対象を使

って何をしようかという人の意図である行動（behavior）、3つ目は、対象に対して人の抱く信念である認知（cognitive）があげられ、頭文字をとってABCモデルといわれる。

## （2）消費者の購買意思決定のプロセス

小川（2005）によると、消費者の購買意思決定は、帰属する社会性要因、個体心理要因、情報、状況などと相互に影響を受けながら、問題の認識、情報検索、代替案の評価、購買、購買が評価の五段階から構成される。



図表 31 消費者の購買意思決定のプロセス，小川（2005）

## 3-1-9 消費者行動と文化

### （1）文化の定義

竹村（2000）によると、文化は様々な要素、例えば価値観、言語、神話、習慣、礼儀、シンボルなどの要素によって構成されている。

木村（2007）は、文化と消費の関わり合いを捉えるために、文化を規定する消費（consumption culture）の局面と、文化に規定される消費（consumption in culture）の局面といった2つの局面をあげている。

## (2) サブカルチャー

サブカルチャーには、「収入」「社会階層」「民族」「人種」「宗教」「年齢」などといったいくつかの種類によって形成されていく。木村(2007)によると、サブカルチャーと消費者行動は相互に作用し合うことから、両者は密接に関わっているといえる。

消費者行動はサブカルチャーを定義していて、持ち物や服装や行動によって、その人がそのサブカルチャーに所属していることがわかるとされている。さらに、そのサブカルチャーがどういった価値観やライフスタイルを持っているかを知ることでもある。

## (3) 異文化をまたぐマーケティング

木村(2007)によると、おおくの企業は、1つの文化(自文化)でのマーケティング活動を行っているのではなく、複数の文化(自文化と異文化)においてマーケティング活動をしていて、この複数の文化におけるマーケティングをグローバル・マーケティングと呼んでいる。グローバル・マーケティングを行うためには2つの視点があり、1つ目は標準化戦略であり、2つ目は現地化戦略があげられる。

### 3-1-10 消費者行動における自己表現と自己概念

柴田(2004)によると、消費者は、製品やブランドの使用・所有を通じて自己を表現することがあり、自己を表現できるような製品・ブランドを好んで選択し、使用、所有する。

そして、製品・ブランドを通じて自分自身についての情報を伝達する場合、必ずしも「本当の自分」を見せるとは限らず、「私はこうなりたい。こう見られたい。」というように「理想の自分」を見せることも少なくないといわれる。自己とは多次元的構成概念であり、理想の自分(理想自己)もまた、自己の一面であるため、自己概念は消費者行動における自己表現という行動に影響を及ぼす大きな要因となっている。

## 3-2 ブランド

栗木(2002)によるとブランドとは、ブランドそれ自体は、製品やサービスに付与された名前やマークでしかないが、この名前やマークが、マーケティング活動や企業経営の持続的な競争優位の源泉となる。また、優れたブランドの効果として、ロイヤリティ効果、価格プレミアム効果があり、そこから派生して、流通業者の協力と支援の獲得、ライセンス供与やブランドの機会の獲得といった効果も生じるとされている。

ロイヤリティ効果とは、当該のブランドを付与した商品を消費者が継続して反復的に購買する効果であり、価格プレミアム効果とは、ブランドに付与していない同等機能の商品と比較して高い価格を消費者が支払う効果をいう。

このブランドの有無により、製品やサービスのマーケティング活動の成果が大きくなる。しかし、ブランドが高い知名度と焦点の定まった高感度の高いイメージを獲得すれば、必

ずしもロイヤリティや価格プレミアムがついてくるとは限られない。

さらに、ブランドは「インビジブル・アセット（見えざる資産）」だと言われるが、ブランドそのものは、目に見える名前でありマークである。実際目にすることが難しいのは、ブランドそのものでなく、その効果とそれを生み出すメカニズムである。

また、Keller（1998）はブランドを管理、育成することによって、事業の収益性や成長性を高めることができると述べている。

### 3-2-1 ブランドの定義

栗木（2002）は、ブランドの定義として「製品やサービスの売り手が、自らの商品を他の売り手のものと区別するために付与する、名前、言葉、デザイン、その他の特徴」であると述べている。つまり、ブランドそれ自体はいかに美しく印象的であろうとも、商品に付与された名前やマークでしかないと考えている。

青木（2001）によると、元来、「ブランド」（brand）という言葉は、古代スカンジナビア語の「brandr」（「焼き付ける」の意）に由来し、また、英語においても「burned」（同じく「焼き付ける」の意）から派生した名詞である。これは、Stobart（1994）によると自分の所有物や作品を他の人のそれと区罰するために用いられた「焼き印」という意味が語源だと言われている。

Benett（1998）によると、米国マーケティング協会（American Marketing Association:AMA）は、ブランドを「ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競争他社の製品およびサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、あるいはその組合せ」と定義した。

### 3-2-2 ブランドの語源

Keller(2000)は、ブランド（brand）という言葉は、家畜の所有者が自分の家畜を他者のそれと識別するために付けた印に起源があり、「焼き印を付ける」を意味する drandr という古ノルド語から派生していると述べている。

### 3-2-3 ブランドと製品の違い

竹内（2007）は、製品とは、注目、取得、使用、消費を求めて市場へ提供され得るもので、ニーズあるいは欲求を充足することを考えられるものをさすと述べている。また、製品は有形財やサービス財、店舗、人、組織、アイデアなどが含まれている。一方、ブランドも製品であるが、同一のニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別化するための次元を伴った製品である。

### 3-2-4 ブランド要素

竹内（2007）によると、Keller（2000）はブランド要素の選択基準として、記憶可能性（再認、再生しやすいこと）、意味性（視覚的に、かつ言語に、説得力、楽しめと興味性、信頼性があり、示唆的であること）、移転可能性（製品カテゴリー内、地理的境界や文化的で利用可能なこと）、適合可能性（柔軟性をもち、更新が可能なこと）、防御可能性（法的に、あるいは競争上巧みに防衛できること）の5つをあげている。そして、竹内（2007）はブランド要素の中で最も重要なのがブランド名であるとしている。しかし、ブランド名だけがブランドの要素ではなく、スローガン（ブランドの約束や目標を強く印象づけるために、効果的に要約された文章）やキャッチフレーズ（主に広告で使用されているブランドの約束を要約した短い文章）はブランド名と一緒に使われることが多い。このスローガンやキャッチフレーズは、ブランド認知やブランド連想の形式に相乗効果を発揮する。その他にも、ロゴタイプ（企業名やブランド名の文字を個性的かつ好印象をもたれるようなデザインしたもの）、シンバル、キャラクター、パッケージ、色などの視覚的要素もあるとされる。ブランド要素は、単なる言葉、デザインとして開発するだけでなく、顧客とブランドとの大切な接点として、また企業からのコミュニケーション手段として有効活用することが重要であると述べている。

### 3-2-5 ブランド機能

栗木（2002）によるとブランドとは、製品やサービスに付与された名前やマークのことである。しかし、たかがマークや名前と見くびってしまうと、その重要な機能を見逃すことになる。ブランドには、保証機能・差別化機能・想起機能という3つの機能がある。

#### （1）保証機能

栗木（2002）によると保証機能としてのブランドは信頼の印となる。池尾（1997）は商品へのブランド付与は、その責任の所在を明確にするということになると述べている。つまり、自らの商品の品質や属性に対する自信と責任の表明である。

しかし、一方でこの付与は企業にとって大きなリスクを負うことを意味する。そのブランドを付与した商品のごく一部でも何かしらのトラブルが生じた場合、同じブランドとして供給される他の商品からも消費者が遠ざかってしまうことになる。つまり、企業はブランド付与というリスクを背負うたまにも、自らの商品の品質や属性を管理し、保証する体制を整わせなければならない。

#### （2）差別化機能

栗木（2002）は、差別化機能ブランドは識別のための印となるとしている。岸（2000b）によるとブランドの付与は、その対象となる商品を、他から区別されたものとしてアイデンティファイ（同一であることを確認すること）する役割を果たしていると考えている。

また、嶋口（1986）・田村（1998）によると企業は、価格以外の手段で競争に対応するために、どこにでもある通常商品（コモディティ）ではない差別化された商品を、独自の特性をもつものとして、自社の商品を供給しようとする。差別化は、商品そのものの属性が特異であることに加えて、その特異性が消費者に認識されることによって成立している。

さらに栗木（2002）は、ブランドの機能は内発的なものでなく、ブランドが媒介項としてその外部にある関係になかに組み込まれることによって生じる効果であると述べている。

そしてブランドが効果を果たす保証、差別化という2つの機能は、名前やマークとしてのブランドそれ自体に内在しているわけではなく、その外部にある関係との連動により、保証や差別化という機能を生成する。つまり、商品に特徴のある固有の名前やマークをつければ、保証、差別化の機能がついてくるというわけではないと考えている。

ブランドは、商品の信頼性や独自性と、それに対する消費者の認識を生成する諸活動とを縫合することによって、当該の商品の市場における価値を増幅する役割を果たす。

ブランドが信頼や識別の印としての機能を実現するためには消費者にとって馴染みがあり、かつ目をひく名前やマークであることが望ましい。そのためにはマーケティング・コミュニケーションの諸活動や、商品の大量流通を通じてブランドを特徴づけ、その認知度を高めることが必要となる。この可能性を企業が追求することによって、ブランドは消費者の記憶に深く結びついた名前やマークとなっていくとしている。

### （3）想起機能

栗木（2002）によると消費者は、購買意思決定を行う度に、必要な情報の全てを新たに収集するのではなく、過去の経験に基づく経験を情報源として活用している。そこで、記憶の想起に関連して、ブランドは再生・連想の2つの局面で重要な役割を果たすことになる。

#### 1）ブランド再生(純粹想起)

Keller（1998）によると、手がかりとして、ある製品カテゴリーが与えられたときに、特定のブランドを想起する。真っ先に再生されるブランドは、トップ・オブ・マインドと呼ばれる。

Keller（1998）によると一般に、ブランドの再生率が高いほうが好まれるとされる。再生率が高ければ、当ブランドが考慮集合すなわち購買時に消費者の検討対象となるブランドの集合に含まれる確率が高くなるからとされている。

とはいえ、ブランドの再生率が高いということは大きなリスクを背負うことも意味し、ひとたびその商品にトラブルが生じた時に、再生率の高いブランドは、より多く消費者の脳裏に長い期間その記憶を残すことになる。

また、Keller（1998）はブランドが購買意思決定時に再生されるためには、特徴のある印象に残る名前やマークを付与することも必要であるが、それだけでは不十分であるとしている。そのため、広告や販売促進、スポンサーシップ、イベント、店頭での商品陳列、世間やマスコミの話題に上がるような商品開発や供給、商品への共感や満足度の向上など



を通じて、消費者が該当のブランドを見たり、聞いたり、考えたり、使ったりする経験の量と深さを増大し、カテゴリーとブランドの結びつきを強めていくことが大切である。

## 2) ブランド連想

ブランド再生とは逆に、手がかりとして特定のブランドが与えられたときに、特定のカテゴリーや概念や感情が思い浮かぶことである。竹内(2007)によると、ブランド連想とは手がかりとして特定のブランドが与えられたときに思い浮かぶ特定の製品カテゴリー、マーク、ユーザーイメージ、タレント(有名人)、経営者、価格イメージ、原産国などのすべての事柄をさす。Keller(2000)は「成功しているブランドは、豊かで凝集力のあるブランド・イメージを有しており、そこから生じる連想は消費者にとって高い価値がある」と述べている。さらに竹内(2007)はブランド連想について一次連想と二次連想に分類することができると述べている。ネーミング、ロゴタイプ、色、シンボルなどブランド要素が一次連想と呼ばれ、ブランドアイデンティティとなることが多いとしている。二次連想はこれ以外のすべての反応が含まれており、二次連想で製品カテゴリーが連想される場合、当該ブランドが製品カテゴリーと強く結びついている証拠であり、最も強い場合には「その製品カテゴリーの代名詞化している」ということになる。

## 3) 連想の価値

Aaker(1996)・Keller(1998)によると、ブランドからは様々な事項が連想され、それは、商品のカテゴリー、品質、属性、用途、使用経験、生産者、生産地、典型的な使用者のイメージ、親しみや交換などの感情や態度、あるいは人格化されたイメージである。

和田(1997)・和田(1999)・石井(1999)は、具体的な商品の特性から、抽象的な観念まで、多岐に渡る事項がブランドの連想の対象となると考えている。

### (4) ブランド連想による知覚品質の形成

ブランド連想に関して、知覚品質というものが関わってくる。竹内(2007)によると、知覚品質とは消費者がどのように感じているかという主観的な品質のことである。ここで注意しなくてはならないのは、使用場面や使用状況によって消費者が感じる品質は良くも悪くもなるということである。特にサービスは自己の経験に基づいた他人へのクチコミが発生しやすくなる。こうしたブランドへの満足や信頼といった感情は、ブランドへのこだわりや愛顧を形成することになるとされている。

ブランドは、社会的に共有化された意味を表す。また、多くの人々に共通の事項を想起させる固有名であり、信頼の識別の印だけでなく、商品の効能や用途を示す役割を担う。ブランド連想もブランド再生と同様に、名前やマークに内在する機能というよりは、他のマーケティング諸活動との連動によって形成される機能である。

池尾(1997)・田中(2001)によると商品の特徴付ける名前やマークは、ダイナミックに展開される一連のマーケティング諸活動の意味を、消費者が記憶する際の手がかりとなる。しかし、Keller(1998)・片平(1999)・栗木(2000)・岸(2000a)は、ブランドの

意味は常に名前やマークに内在しているわけではなく、むしろ多くの場合、ブランドの意味はマーケティング諸活動の産物であると述べている。

すなわち、石井（1999）によるとブランドは、企業のマーケティング活動に対する社会的に共有された記憶のペグとなることで、名前やマークがそもそも字義的、形態的に備えていた意味を超えた、独自の概念やエピソードを想起させるようになるのである。

### 3-2-6 ブランドの役割

青木（2001）はブランドの機能として、識別（標識）機能、出所表示・品質保証機能、意味づけ・象徴機能という3つの機能をあげている。識別（標識）機能とは、当該製品を他の類似製品から識別（区別）するための手段（標識）としての役割を果たす。そしてこれらは消費者の購買行動において次のような役割を果たしている。

#### （1）検索コストの削除

製品のブランド化（製品に対するブランド名、ロゴ、マーク等のブランド要素の付与）は消費者が指名購買を行うための前提条件であり、検索の手掛かりとしてブランド（要素）が利用できないような場合には多くの困難が予想され、時には、検索自体が打ち切られることも考えられる。つまり、ブランドの識別機能は、売り手である企業にとって最も基本的な機能であると同時に、買い手である消費者にとって最も基本的なものである。

#### （2）知覚リスクの削減

情報検索のプロセスにおいて、ブランドが評判などにより信頼するに足ると判断した場合、消費者はそれ以上に情報収集しようとはせず、その時点で購買を確定すると考えられている。つまり、既存のブランド（あるいは、評判の良いブランド）は消費者側に信頼感を生み、結果的に不確実性の低減と、情報処理の単純化という効果をもたらす。このことから、ブランドの品質保証機能は、知覚リスクを低減し、当該ブランドに対する消費者のロイヤルティを形成するという効果をもたらすことになる。

#### （3）アイデンティティの形成

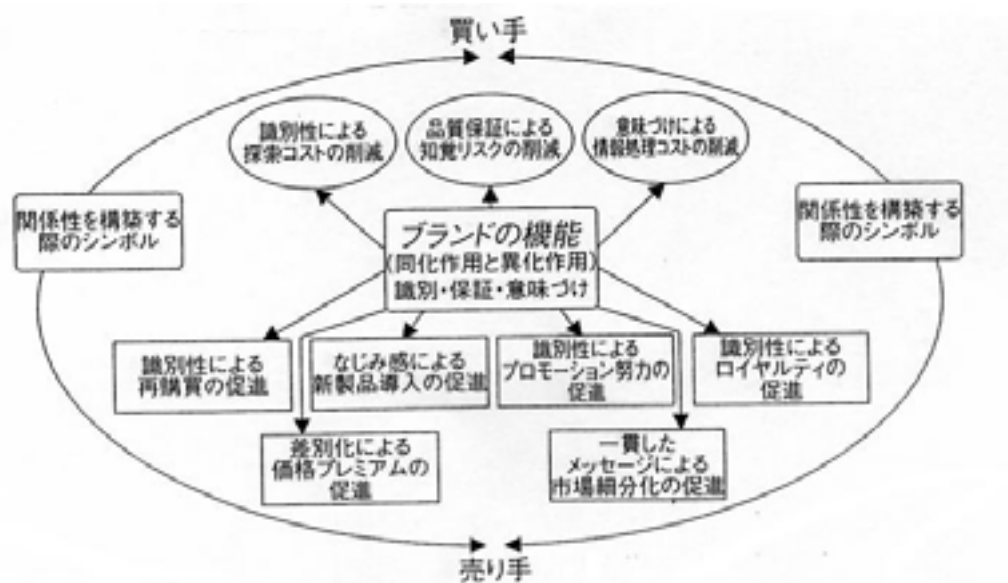
ブランド（正確には、ブランド化された製品、あるいはブランド要素それ自体）が持つ象徴的な意味は、それを所有ないし使用する者の自己概念（self concept）や自己イメージ（self image）を他者に向かって表現（ないし提示）する以上での重要な手段となるとされている。また、ブランドを通じた自己表現（あるいは自己提示）の結果として、消費者自身のアイデンティティが形成されていくこともある。

#### （4）カテゴリー知識の形成

識別機能としてのブランドは、ある製品を他の類似製品から識別（区別）するための標

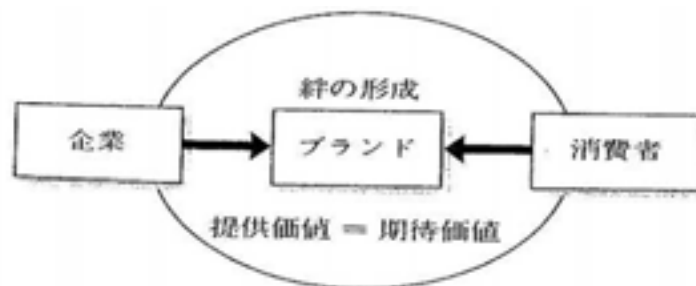
識として消費者に用いられながらも、それは同時に製品の同一性を示す標識としても利用されている。つまり、消費者はブランドを手掛かりに同一のカテゴリー内での製品間での差異を把握しながらも、他方でそのブランドを手掛かりにカテゴリーを越えた製品の同一性を確認したりもしている。この作業が無理なく行われるとき、当該ブランド自体が1つのカテゴリーとして成立されることになる。

さらに青木(2001)はBerthon(1997)が提示したブランド機能に関する概念図をベースにし、修正したものが図表26である。そして、ブランドは消費者(買い手)と企業(売り手)の双方に対して様々な役割(機能)を果たしており、両者を結ぶ結節点(絆)としての役割を果たしている。



図表 32 買い手と売り手にとってのブランドの機能, 青木(2001)

### 3-2-7 ブランドの価値



図表 33 ブランドによる絆の形成, 畑井(2002)

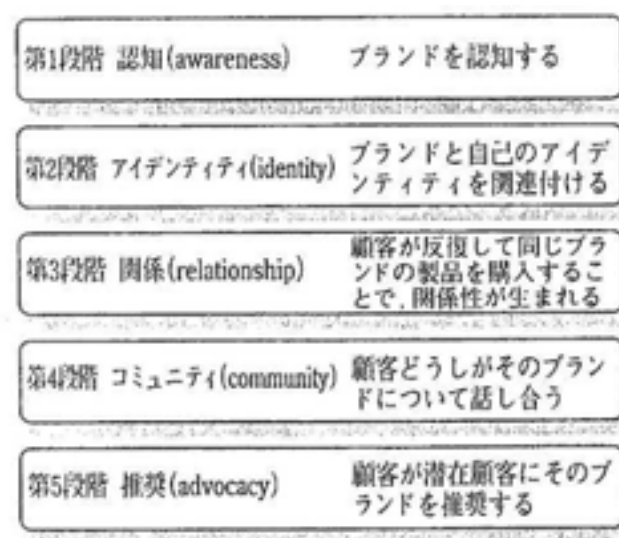
McCracke (1993)によると、ブランド価値とは、ある範囲において、ブランドの持つ意味であり、それには文化的意味も含まれるとしている。さらに、和田(1997)は、ブランド価値とは明らかに「製品力を超えた」何らかの付加価値とし、石井(1999)はブランド価値とは無限の循環となる自己言及のプロセスとしている。

そして、畑井(2002)によると、消費者は、ブランドを通して価値を見出し、それをリピート購買するにしたがってブランドと自分自身とをより関係付け、関係性を構築する。田中(1997)によれば、関係とは、価格が購入や情報接触の過程を経て「絆」に転化した結果である。

#### (1)「絆」の階層性

消費者とブランドの絆の程度について「馴染み」、「信頼」、「愛着」の3段階の程度が存在するとしている。「馴染み(familiarity)」の段階では、単に知っているブランド、もしくは皆が使っている有名なブランドであるからといった理由で購買される。「信頼(commitment)」の段階では、ブランドが消費者のライフスタイルやニーズに適合しているがゆえに、信頼が生まれ、信頼に繋がる。「愛着(attachment)」の段階は、長期の使用経験を通じて、もはやそのブランドなしでは生活できないほど、ブランドに思い入れがた状態である。

また、畑井(2002)によると、Cross and Smith(1995)は、企業とステークホルダーとの絆を5段階に分類し、Duncan and Moriarty(1999)がこの絆の階層を用いて顧客とブランドとの絆について説明している。ブランド認知され、アイデンティティとなることで関係性が生まれ、さらにコミュニティにおいて他の顧客とコミュニケーションを行うことによって絆が深まり、最終的にブランドを他の潜在顧客に推奨するというものである。



図表 34 絆の5段階, 畑井(2002)

### 3-2-8 ブランディング

顧客にとって価値のあるブランドを構築し、管理するための企業と諸活動をブランディングと呼ぶ。

### 3-2-9 ブランド・ロイヤルティ

竹内（2007）によると、ブランド・ロイヤルティとは、顧客がブランドに対してもつこだわりである。ブランド・ロイヤルティが形成されていることによって、仮に競争他社のブランドが多少安売りしていても、消費者はいつも使っているブランドを購入する。このような消費行動をする消費者を、ブランド・ロイヤルティを持った消費者と呼ぶ。

### 3-2-10 ブランド・エクイティ

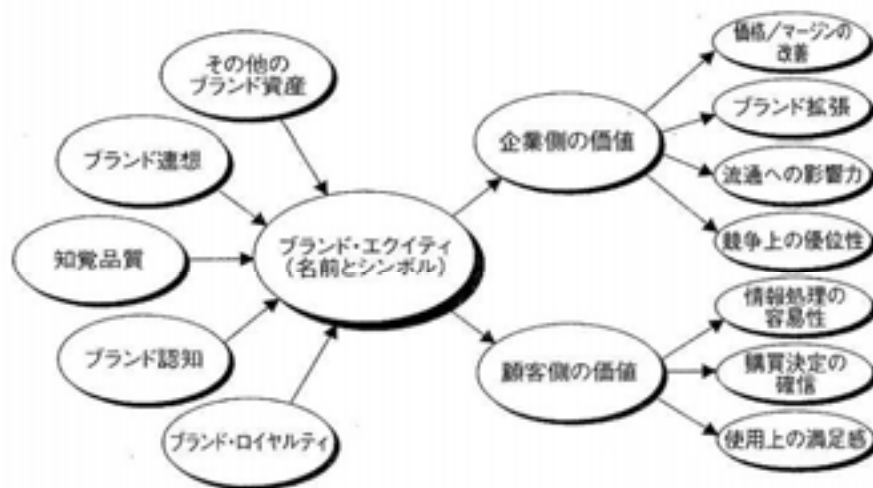
#### （1）ブランド・エクイティの定義

元来、エクイティという言葉は、財務・会計の用語であり、資産財からそれを取得するために要した負債額を差し引いた「正味資産」あるいは「持分」をさす。この概念をマーケティングにおいて体系化し、ブランド・エクイティ研究の先駆者である Aaker（1994）は、ブランド・エクイティを「あるブランド名やロゴから連想されるプラスの要素とマイナスの要素の総和（差し引いて残る正味の価値）」と定義し、同じような製品であっても、そのブランド名が付いていることによって生じる価値の差として捉えている。

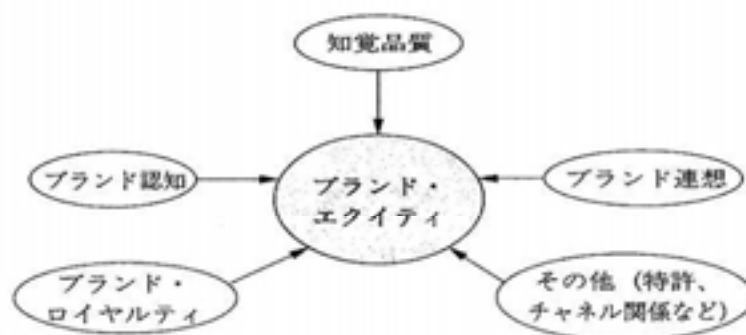
また、ブランド・エクイティの研究者として有名な Keller（2000）は、顧客ベースという視点からブランド・エクイティを定義した。顧客ベースのブランド・エクイティとは、「あるブランドのマーケティングに対する消費者の反応に、ブランド知識が及ぼす効果の違い」としている。

#### （2）ブランド・エクイティの構成要素

Aaker（1994）は、ブランド・エクイティの構成要素として、ブランド・ロイヤルティ（brand loyalty）、ブランド認知（brand awareness）、知覚品質（perceived quality、品質イメージ）、ブランド連想（brand association）、特許、商標、チャネル関係などその他のブランド資産次の5つの次元があげた。



図表 35 ブランド・エクイティの構成次元とその効果，青木（2001）



図表 36 ブランド・エクイティとブランド・エクイティを構成する5つの次元，竹内（2007）

### （3）ブランド・エクイティの効果

竹内（2007）は、ブランド・エクイティは企業と顧客の双方にベネフィットをもたらすと述べている。顧客にとってのベネフィットは、ブランド名が付いていることで出所が明らかになり、一定の品質が保証され、購入時に感じる不安やリスクが軽減されることもある。顧客は特定のブランドを選択し、そのブランドを使い続けるうちに強いロイヤリティを感じるようになる。その結果、企業側にとってのベネフィットが生まれるとしている。

#### 3-2-11 ブランド・エクイティとクチコミの関連性

前田・高木（2006）はブランド・エクイティとクチコミとの関連性について研究してい

る。まず、前田・高木（2006）はクチコミの受け手としての消費者に着目して検討を行った。両者によれば、これまでのクチコミの効果研究は、提示するクチコミ情報を操作し、その後のブランド評価やブランド態度を効果指標にするといった実験的なアプローチが中心であったとしている。その中で、ブランド態度の評判の影響過程について検討した研究したのは Chaudhuri（2002）であると述べている。Chaudhuri（2002）は、ブランド広告費、競争ブランド数、ブランドへの親近感、ブランドの差別化が、ブランド・エクイティの結果であるブランドの売り上げ、マーケット・シェア、相対的価値に及ぼす影響に関して、ブランドの評判はこれらをリンクさせる媒体要因であることを検証している。また、クチコミの送り手としての消費者に着目した検討に関して、前田・高木（2006）によると、Sundaram, Mitra, & Webster（1998）は、ポジティブおよびネガティブなクチコミを伝達する動機について検証した結果、ポジティブなクチコミでは、愛他性、製品関与、自己高揚、企業への援助の4つが存在することを示している。さらに、Dichter（1966）も、ポジティブなクチコミの動機について、製品関与、自己高揚、他社への関与、メッセージに対する関与という4点をあげている。

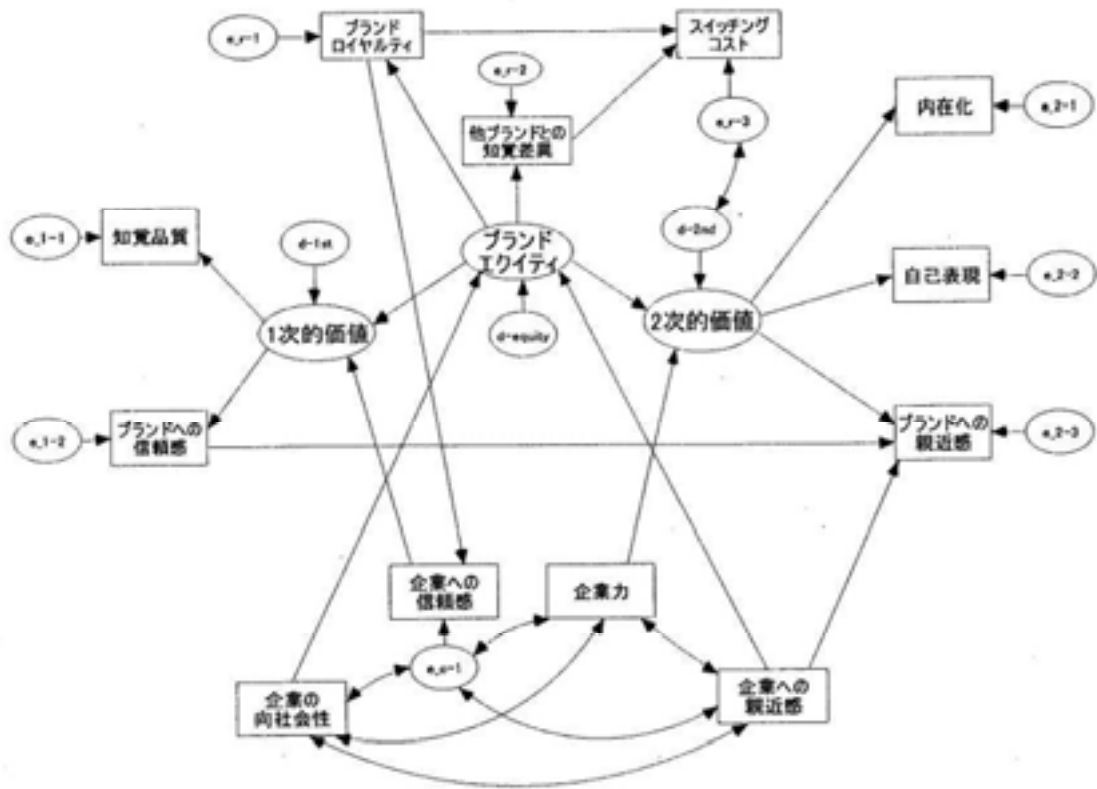
#### （1）クチコミの受け手としての消費者に着目した検討

前田・高木（2006）は、ブランドの評判がブランド・エクイティに及ぼす影響を、前田（2004）のブランド・エクイティを基にして、構造方程式モデリングにより検討した。「ブランドの評判」4項目について主因子法による因子分析を行い、その結果が次の図表 37 である。

	平均 (SD)	因子負荷量	共通性
そのブランドは よいイメージをもたれている	3.70 (1.13)	.898	.806
そのブランドは 人気のあるブランドである	3.79 (0.96)	.782	.611
そのブランドは、自分のまわりでは よく知られているブランドである	3.96 (1.04)	.693	.480
そのブランドの評判がよい	3.53 (0.99)	.684	.468

図表 37 「ブランドの評判」の因子分析結果，前田・高木（2006）

また、ブランドの評判に接触する程度により、共分散分析から検討を行った。その結果が次の通りである。



図表 38 「ブランドの評判」をグループ変数とした多集団同時分析において推定すべきパラメータ，前田・高木（2006）

図表 38 から、「ブランド・エクイティ」は「クチコミ行動」を規定する要因であり、消費者は当該ブランドに対して価値を知覚することによって、その価値を他者に伝達することが示唆された。また、「クチコミ行動」は、ブランドの対他価値を示す「自己表現」を高める要因であるというモデルも得られた。



		ブランドの評判高群			ブランドの評判低群		
		非標準解	標準誤差	標準解	非標準解	標準誤差	標準解
1次的価値	→ ブランドへの信頼感	1.274 ***	.084	.920	1.274 ***	.084	.900
1次的価値	→ 知覚品質	1.000		.818	1.000		.782
2次的価値	→ 内在化	1.000		.629	1.000		.599
2次的価値	→ 自己表現	.835 ***	.095	.701	.835 ***	.095	.672
2次的価値	→ ブランドへの親近感	.755 ***	.119	.576	.755 ***	.119	.568
ブランドエクイティ	→ 1次的価値	.788 ***	.108	.742	.788 ***	.108	.811
ブランドエクイティ	→ 2次的価値	1.000		.859	1.000		.896
ブランドへの信頼感	→ ブランドへの親近感	.292 ***	.073	.281	.292 ***	.073	.271
ブランドエクイティ	→ ブランドロイヤルティ	1.076 ***	.146	.636	1.076 ***	.146	.621
ブランドエクイティ	→ 他ブランドとの知覚差異	.668 ***	.111	.472	.668 ***	.111	.458
ブランドロイヤルティ	→ スイッチングコスト	.380 ***	.078	.342	.061 <i>ns</i>	.095	.058
他ブランドとの知覚差異	→ スイッチングコスト	.230 **	.073	.173	.230 **	.073	.185
ブランドロイヤルティ	→ 企業への信頼感	.116 *	.051	.155	.048 <i>ns</i>	.063	.064
企業の向社会的性	→ ブランドエクイティ	.260 ***	.066	.346	.145 †	.078	.200
企業への親近感	→ ブランドエクイティ	.209 ***	.059	.254	.209 ***	.059	.263
企業への信頼感	→ 1次的価値	.279 ***	.051	.333	.141 *	.058	.187
企業力	→ 2次的価値	.163 *	.072	.154	-.025 <i>ns</i>	.086	-.026
企業への親近感	→ ブランドへの親近感	.145 **	.051	.116	.145 **	.051	.123
2次的価値	⇄ スイッチングコスト	.224 ***	.047	.686	.224 ***	.047	.686
企業力	⇄ 企業への親近感	.263 ***	.040	.503	.326 ***	.041	.622
企業への親近感	⇄ 企業の向社会的性	.130 **	.048	.206	.298 ***	.051	.472
企業力	⇄ 企業の向社会的性	.172 ***	.043	.301	.248 ***	.048	.433
企業力	⇄ 企業への信頼感	.210 ***	.035	.397	.210 ***	.035	.397
企業の向社会的性	⇄ 企業への信頼感	.194 ***	.041	.304	.194 ***	.041	.304
企業への親近感	⇄ 企業への信頼感	.245 ***	.039	.421	.245 ***	.039	.421

註1) 太字は拘束したパラメータを示す

註2) —はパス、⇄は共分散を示す

註3) \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , †  $p < .10$ を示す

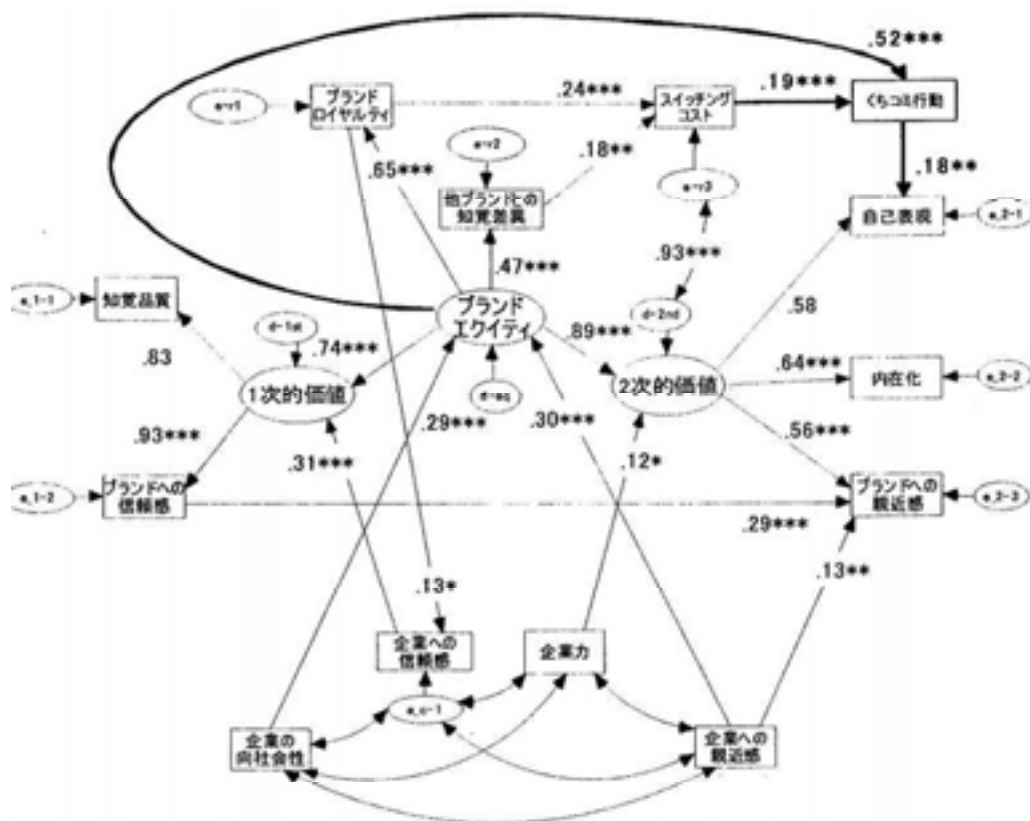
図表 39 図表 38 における「ブランドの評判」をグループ変数とした多集団同時分析で推定されたパラメータの値，前田・高木（2006）

## （2）クチコミの送り手としての消費者に着目した検討

「クチコミ行動」3 項目について、主因子法による因子分析を実施した結果、次の 1 因子構造が認められたとされている。

	平均値 (SD)	因子負荷量	共通性
そのブランドのよいところを、 他の人にも教える	2.13 (1.22)	.887	.787
そのブランドについて、 友人と話をする	1.99 (1.16)	.729	.532
すぐにでも他の人に そのブランドを勧めたい	2.38 (1.15)	.661	.438

図表 40 「クチコミ行動」の因子分析結果，前田・高木（2006）



註)\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ を示す

図表 41 ブランド・エクイティがクチコミに及ぼす影響，前田・高木（2006）

前田・高木（2006）によると、情報の送り手としてのポジティブなクチコミ行動は、その伝えた相手の「ブランド評判」を高める要因であると考えられると述べている。また、ブランド評判はブランド・エクイティ形成において重要な役割を果たしている。つまり、クチコミの授受によって、消費者間においてもブランド・エクイティがより強化されていくといったポジティブな循環を生じていることが推察されるところである。これらのことから、消費者間での相互作用を通して、当該ブランドのブランド・エクイティが、消費者内及び消費者間ともに、変容していくことが示唆されると述べている。

### 3-2-12 ブランド・アイデンティティ

青木（2001）によると、Aaker（1994）は「ブランド・アイデンティティ（brand identity）」とは、当該ブランドが「どのように認知されているのか」という結果論としてのイメージとは異なり、むしろ、戦略立案者に当該ブランドを「どのように知覚されたい（されるべき）」と考えるかという、当該ブランドの目標ないし理想像として捉えられており、それを

明確化し共有することの重要性が強調されている。

青木（2001）は今日のマーケティング戦略上の新たな研究の議論の焦点は、ブランドの「エクイティ」から「アイデンティティ」へと変わってきていくことになる」と述べている。

時代区分	～1985年 (手段としてのブランド)	1986～95年 (結果としてのブランド)	1996年～ (起点としてのブランド)
主たる ブランド概念	ブランド・ロイヤルティ ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ	ブランド・アイデンティティ
ブランド認識	断片的認識 マーケティングの手段	断片的認識 マーケティングの結果	断片的認識 マーケティングの起点

図表 42 ブランド概念の変遷，青木（2001）

### 3-2-13 顧客ベースのブランド・エクイティ

青木（2001）によると、Keller（1998）によって「顧客ベース・ブランド・エクイティ」という考え方が提唱されている。この考え方は、消費者の知識構造ベースに、ブランドの資産的な価値を捉え直そうとするものであり、従来からの（金銭）的ブランド価値評価の問題を回避すると共に消費者行動研究の分野を架橋し、この研究の知見を積極的に活用しようとしている。

#### （1）顧客ベース・ブランド・エクイティの定義

Keller（1998）は顧客ベース・ブランド・エクイティとは、「消費者が有するところのブランド知識が、当該ブランドのマーケティング活動への彼/彼女の反応に対して及ぼす差異的な効果」と定義している。定義の中にある「差異的な効果（different effect）」、「ブランド知識」、「マーケティング活動に対する消費者の反応」という3つの重要な概念が含まれている。

また、顧客ベース・ブランド・エクイティという定義においては、ブランド知識という概念が中心的な位置をしめており、特にブランド連想の強さ、好ましさ、およびユニークさといった諸特性は、消費者の差異的な反応を引き起こす際に重要な役割を果たすものと捉えられている。

#### （2）差異的な効果

消費者がある特定のマーケティング活動に対して示すところと、それと同等の製品・サービスであっても架空ないし無名のブランドが行う同等のマーケティング活動に対して示す反応を比較することによって規定される概念である。

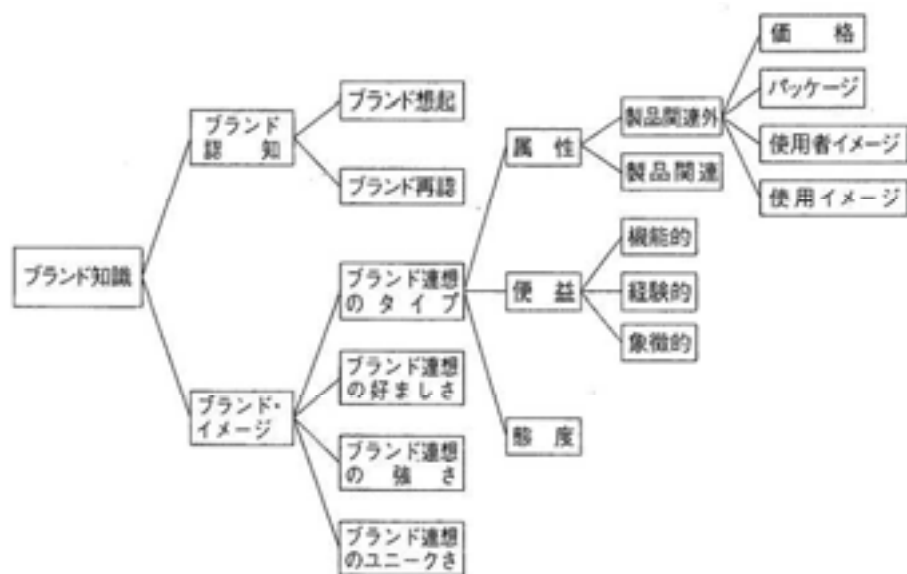
### (3) ブランド知識

青木(2001)・竹内(2007)によるとブランド知識とは、ブランド及びブランド連想という2つの次元によって構成され、内容的には、ブランド連想に関連する諸特性とその関連性によって規定される概念である。

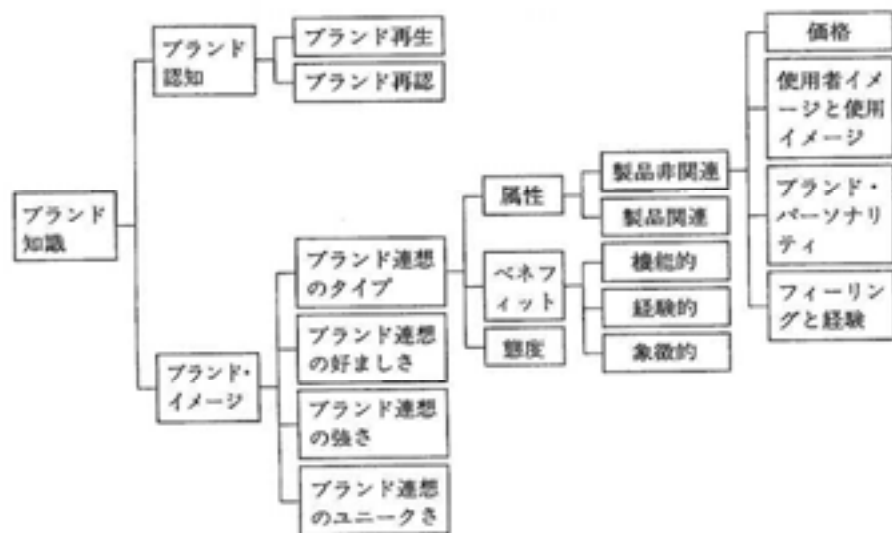
### (4) マーケティング活動に対する消費者の反応

マーケティング活動に対する消費者の反応とは、マーケティング・ミックスの各要素によって生起される消費者の知覚、選好、および行動(例えば、ブランド選択、広告コピーについての理解、あるいはブランド拡張の評価)といった観点から規定されるものである。

### (5) ブランド知識の構造



図表 43 ブランド知識の諸次元，青木(2001)



図表 44 ブランド知識とその構成要素，竹内（2007）

図表 43 は Keller（1998）が考えるブランド構造を示したものである。Keller（1998）は、記憶のネットワーク・モデルに依拠する形で、ブランド知識の構成次元を「ブランド認知（brand awareness）」と「ブランド・イメージ（brand image）」に大別し、その構造と内容を検討した。そして、Keller が考えた図表 43 を少し修正したものが竹内（2007）が示した図表 44 である。

#### （1）ブランド認知

青木（2001）によると、Keller（1998）の定義によると、ブランド知識の第一構成次元であるブランド認知とは「様々な状況下において当該ブランドを識別する消費者の能力を反映したもの」であり、さらに「記憶内における当該ブランドに関するノード（node）や痕跡（trace）の強度」に基づき、ブランド名等の手掛かりが与えられた場合に、過去にブランドに露出したことを確認できる否かといった能力レベルを指す「ブランド再認（brand recognition）」と、ある製品カテゴリーが手掛かりとして与えられた場合に当該ブランドを検索することができるか否かといった能力レベルを指す「ブランド想起（brand recall）」とに区別される。

#### （2）ブランド・イメージ

豊田（2005）によると、Keller（1998）は、ブランド知識の第二構成次元であるブランド・イメージとは「あるブランドについての消費者の知覚」であり、「消費者の記憶内に保持されたブランド連想に反映されたもの」のことを指していると述べている。また、そのようなブランド連想には、抽象的なレベルに応じて、「属性（attributes）」、「便益（benefits）」、「態度（attitudes）」といった 3 つのタイプが存在し、さらにそれらは「強さ（strength）」、「好ましき（favorability）」および「ユニークさ（uniqueness）」といった次元においてそれぞれ異なっていると述べている。

### 3-2-14 ブランドの概念

Keller (1998) は、自社の製品を識別し、他者のそれと差別化するための手段として用いられる言語的あるいは視覚的な情報コード（名前、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなど）を一括して「ブランド要素 (brand element)」と総称したうえで、これらのブランド要素を選択・統合・伝達することによって自社製品を識別・差別化する行為（＝ブランド化）とその結果ブランド化された製品（＝ブランド）と明確に分離して概念を規定している。

つまり、Keller (1998) の考えによると、製品は、これらのブランド要素によって識別・差別化されることで選択対象としてのブランド（＝ブランド化された製品）となる。

製品をブランド化することにあたっては、適切な形でのブランド要素の選択、統合、そして伝達が重要であり、そこでは、ブランド要素の記名性や意味性などが十分に吟味されねばならない。それらのブランド要素と支援マーケティング・ミックスとが噛合い、消費者の頭の中にブランド要素を手掛かりとした知識のまとまり（＝ブランド知識）が形成される。そのようにして形成されるブランド知識（特にブランド連想）が、強固で好意的、かつユニークな構造ないし内容を持つ場合、それを基盤として消費者の行為・行動面での差別的な効果と、その結果としてのマーケティング上の差別的な効果が得られるとされている。

この Keller (1998) の考えを受けて、青木 (2001) はブランドに関する概念として、製品を選択対象として識別・差別化する行為としての「ブランド化 (branding)」、ブランド化の手段としての情報コードである「ブランド要素」、マーケティング活動の結果としてブランド要素を手掛かりとして形成される「ブランド知識」、（望ましい消費者の行為・行動を生み出すような構造や内容をもった）ブランド知識の形成活動としての「ブランド構築 (brand building)」ないし「ブランド・コミュニケーション (brand communication)」といった概念を述べている。それを示したものが図表 45 である。



図表 45 ブランド構築に関連する用語の整理，青木（2001）

### 3-2-15 ブランド・パーソナリティ

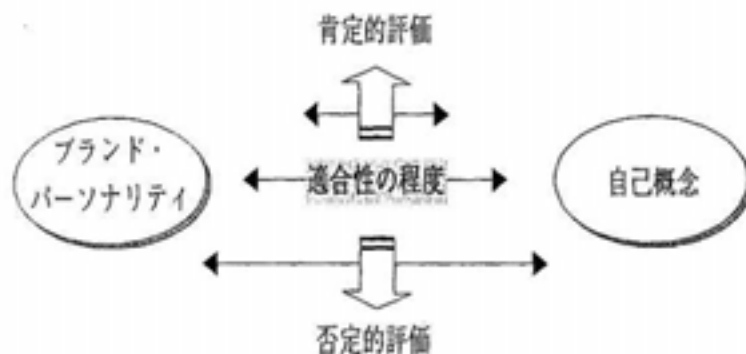
松下（2002）によると、Levy（1953）は消費者が特定のブランドそれ自体を評価の対象とするのは、使用場面や所有場面において、ブランドの「意味」がた象徴的便益が得られることが一つの理由であると述べている。

個々のブランドが有する意味を「ブランド・パーソナリティ（Brand Personality：BP）」すなわち、ブランドに関する人的な特性の集合と呼ぶなら、特定のブランド・パーソナリティを有するブランドを使用することによって、使用状況に存在する他者が形成する、自分自身の印象を操作しようと試みる消費者が、ブランドに象徴的便益を感じるとしている。ただし、象徴的便益に基づく購買行動が注目に値するといっても、すべての消費者が、ブランド・パーソナリティを評価することだけによって、購買する対象を決定しているわけではないことも考えなければならない。このように考えると、自社製品の購買の現実を目指す企業にとっては、ブランド・パーソナリティからもたらされる象徴的便益に加え、製品属性からの便益も消費者に提供し、製品全体に対するより好ましい態度が大切となってくる。しかし、この視点に依拠することができるのは「ブランド・パーソナリティの評価が、属性の情報処理に対して影響を与えない」ということが前提で成り立つときである。

#### （1）ブランド・パーソナリティの基本的視点

松下（2002）は、ブランド・パーソナリティの基本的視点は、消費者が有する「自己概念（self concept）」によって、対象への評価、購買意図、あるいは購買行動を説明することにあるとしている。この視点は Grubb and Grathwohl（1967）の「消費者は、自己概念を維持し、強化する方向で行動する」という仮定のもと、消費者が有する自己概念と、同じような知覚内容（具体的には、製品イメージ、ブランド・イメージ）を持つ対象に対して、ポジティブな評価、購買意図などを形成するものと考えている。つまり、消費者の自己概念と、消費者による対象の知覚内容との間の適合性の程度によって、象徴的便益に基づく購買行動における一段階（例えば、評価、購買意図など）を説明されている。

Aaker（1999）によると、ブランド・パーソナリティの評価も、このような適合性に基づく基本モデルによって説明できるとしている。それを表したものが図表 46 である。



図表 46 ブランド・パーソナリティ評価の基本モデル，松下（2002）

### 3-2-16 ブランド・コミュニティ

宮澤（2007）によると、ブランド・コミュニティとはある特定のブランドを囲む消費者集団である。ブランド・コミュニティはメンバーの意識や行動にダイレクトに影響を与えたり、メンバーを介してブランドの情報を広めたり、新商品の評価を行ったり、メンバーが協力を依頼するなど様々な優位性が示唆されており、さらにインターネットの普及により、企業のブランド・コミュニティへの関心は急速に高まってきている。

### 3-2-17 エモーショナルブランディング

Mark（2002）によると、エモーショナルブランディングとは、気持ちに深く訴えるという方法で、商品と消費者を結び付ける。そもそも人間の性質には、物理的な「モノ」によって得られる満足感以上に感情的な面で満たされたいという欲求がある。このブランド戦略は、人間の最も抵抗しがたい側面に焦点を当てているものであり、人間の欲求の根底にある強い願望衝動を刺激することで、商品と消費者を感情的に結びつけることがブランドの役割としている。

#### （1）エモーショナルブランディングの十戒

エモーショナルブランディングの十戒として 10 個のことがらがあげられる。対象を消費者から人々へ、商品から体験へ、正直から信頼へ、品質から客のひいきへ、知名度からあこがれへ、アイデンティティからパーソナリティへ、機能から感覚へ、「どこにでもある」状態からプレゼントへ、コミュニケーションから対話へ、サービスからリレーションシップへ、となっている。

#### （2）エモーショナルブランディングを構成する 4 つの柱

エモーショナルブランディングを構成する 4 つの柱は、「リレーションシップ」、「五感に訴える体験」、「イマジネーション」、「ビジョン」とされている。

##### 1) リレーションシップ

リレーションシップとは、深く顧客の気持ちに触れ、顧客の本当の姿を尊敬し、顧客が欲するエモーショナルな体験を提供することである。

##### 2) 五感に訴える体験

五感に訴える体験は、複数の感覚的なブランド体験を提供できれば信じられないほど効果的なブランディング手段になる。そうした体験を提供することは、ブランドを忘れられないエモーショナルな接触を達成する鍵となり、ブランドプレゼンスを確立し、ロイヤルティを生み出すことにも繋がるとしている。



### 3) イマジネーション

イマジネーションは、ブランドデザインの製作過程において、エモーショナルブランディングのためのプロセスを実行するには必要不可欠であるとされている。

### 4) ビジョン

ビジョンとは、ブランドを長期的に成功させる究極の要素である。

#### (3) 視覚に基づくブランディング

色は特定のものを連想させ、特定のイメージや感情や喚起する。エモーショナルブランディング戦略は、ブランドに色が及ぼす効果を考慮する必要がある。その際には、美しさや連続性、鮮やかさ以上の要素がブランド体験の構成要素として必要であることを覚えておかなければならない。色によるブランディングはかわいいとか美しいということを指すのではなく、色を利用することによって、非常に重要な情報を消費者に明確に伝えることができる。適切に選択された色は、ブランドロゴ製品、ショーウィンドウのディスプレイなどに明確な形を与え、人々にブランドが象徴するものをより正確に理解させ、ブランドを良い感情を伴って思い出させる効果がある。

#### (4) 触感に基づくブランディング

手に触れることは所有する手段であり、店舗はこの「触れたい」という欲求を即座に満たすことで、顧客と商品との間に本当の意味でワクワクするような感情的繋がりを作り出すことができる。また、自分の足で店舗に行くということも触感であり、リアルな体験ができることにより楽しみなどの感情を味わうことができる。

#### (5) 嗅覚（香り）に基づくブランディング

香りはどの五感よりも効果的に感情をかき立てる可能性をもっている。これは、脳の嗅覚に関する部分と感情に関する記憶が処理される部分とが、他の五感に比べて蜜に繋がっていることが原因と考えられている。

香水、コーヒー、クッキーなどの良い香りをかいだ顧客は、気分が良くなるばかりではなく、友好的になり、他人を思いやる傾向が強くなるとされている。

#### (6) ロゴマーク

Mark (2002) によると、ブランドロゴはかつては煙突などの高い建物の上に掲げられたため、見栄えの良いものが求められていたが、今日では、消費者主導の流れに合わせて、五感に訴える柔軟な表現と変化していると述べられている。企業が考える自社のイメージだけでなく、人々にどのように見てほしいのかという企業像を明確にし、お互いに影響し合えるようなコミュニケーション性を取り入れられている傾向が見られる。

#### (7) ブランドプレゼンス

Mark (2002) によると、ブランドプレゼンスとは、様々な体験の場においてビジュアル的に、かつ感情に訴える刺激を適切に使ってブランドと国内外の消費者を結ぶ付け、ブ

ランドのアイデンティティを創造し、強化する技術であると述べている。プレゼンスとは、単に広く行き渡らせることとは異なり、イメージをマネジメントするプロセスである。それはひたすら人々の目に付くように宣伝するというシステムを超えたものであり、全体的なブランド・アイデンティティを損なうということもなく、明確なターゲットに対して個別のコミュニケーションを提供することに専念するプロセスである。

エモーショナルなブランドプレゼンスにおいては大切なのは量ではなく質である。

### 3-2-18 企業のブランディングの事例

ハーゲンダッツ・ジャパン株式会社（以下、HDJ と省略）は 1984 年 8 月に、米国のピルベリー社と日本のサントリー、高梨乳業の 3 社が出資して設立された合併会社である。「ハーゲンダッツ」という日本のフロズン・デザート市場に「スーパープレミアム・アイスクリーム」というカテゴリーを創造することを目的として、米国から導入したブランドである。HDJ は、「Dedicated to Perfection」（＝完璧を目指す）というブランドの理念に基づき、「徹底とした品質へのこだわり」と「独自のブランド・ワールドの創出」を二本柱として日本市場へのブランドの導入と育成に取り組んだ。当初、日本市場への参入に当たり、HDJ は、直営店である「ハーゲンダッツ・ショップ」に販売チャネルを限定する戦略を取り、直営店の利用経験者を起点としたクチコミやマスコミ報道を積極的に利用する形で、比較的短期間の内に、ブランドのプレミアム価値を形成することに成功している。

HDJ のブランド・コミュニケーションの戦略として マス広告によるブランド構築、TV 広告による情緒的価値の訴求、雑誌広告による機能的価値の訴求などを行ってきたとされている。

	導入期 (1984～89)	拡大期 (1990～94)	深耕期 (1995～)
製品 (品質)	単一形態 (バリエーション・ショップ用) 品質第一主義	バリエーション化 (フレーバー、形態)	日本人の嗜好に 合わせた製品開発
価格	高級価格帯		
販売チャネル	チャネル限定 (ショップ、デパート、高級スーパー)	CVS・量販店への拡大 (CVS、量販店、ショップ)	各チャネルの深耕 (CVS、量販店、ショップ)
コミュニケーション 戦略 (プロモーション)	【口コミ】 ブランド導入 1. ブランド認知 ↓ トライアル	【ブランド広告/品質広告】 ブランド確立 1. ブランド認知 2. パーソナリティ 3. 品質 ↓ トライアル	【プロダクト広告】 製品サポート 1. ブランド認知 2. パーソナリティ 3. 品質 4. 製品 ↓ ロイヤルユーザー

出所) HDJ 社資料を元に作成

図表 47 ハーゲンダッツのブランド戦略，柴田・青木（2000）

### 3-3 コミュニケーション研究

#### 3-3-1 パーソナル・インフルエンス（個人的影響）

マス・コミュニケーションの受け手は現在の生活の中で多種多様な対人関係を形成しており、そこで個人対個人のコミュニケーション（パーソナル・コミュニケーション）が活発に行われている。したがって、マス・コミュニケーションを通じて送られてくる情報や影響は、そうした個人間（inter-personal）のネットワークを通じて一般の人々に間接的に伝わっていくことがしばしば見られる。

#### 3-3-2 コミュニケーションの二段階の流れ

##### （１）パーソナル・インフルエンス

F.Lazarsfeld（1948）は、意思決定や態度変容に関して、マス・メディアよりも対人接触による影響のほうが大きいことを示した。そしてかかる対人的影響力をもつオピニオン・リーダーが各地域、各層の集団に必ず存在し、マス・メディアから流れる情報はいったんオピニオン・リーダーに受け継がれて周辺の人に伝達されるという「二段階の流れ（Two-step Flow）」仮説が提起された。

F.Lazarsfeld と Katz（1955）に『パーソナル・インフルエンス』（Personal Influence）を著し、次のような仮説をたてた。

人々の意思決定にとって、マス・コミュニケーションよりもパーソナルな影響のほうが強いインパクトをもっていること。

パーソナルな影響を行使する「オピニオン・リーダー」（opinion leader）は社会の各階層に平均的に分布していること。

オピニオン・リーダー他の人々に比べて、マス・メディアに多く接触していること。

マス・メディア	オピニオン・リーダー	フォロアー（follower）
---------	------------	-----------------

Katz（1955）は F.Lazarsfeld の研究の後に、オピニオン・リーダーは領域によって異なり、例えば政治、映画、日常の買物行動といったそれぞれの領域ごとに存在し、オピニオン・リーダーの特性も異なることを明らかにした。また、流行に関するオピニオン・リーダーには、大世帯の主婦で社交性の高い女性が多いことが明らかになった。さらにこうしたオピニオン・リーダーは、そうでない人たちよりも新聞や雑誌などのマス・メディア情報によく接触しており、そこから得た情報を周辺の人たちに伝えるという傾向があると見出し、「二段階の流れ」が実証した。

## (2) 普及過程の研究

Rogers (1962) は、「コミュニケーションの二段階の流れ」仮説に批判的検討を加えて、「技術革新の普及過程」を Rogers (1962) によると、「パーソナル・インフルエンス」には 3 つの問題点があると指摘した。

意思決定の最終段階での影響力の比較にとどまっている。

個人的次元の問題に限定している。社会的過程は扱われないこと。

情報の流れと影響の流れの区別が不明確であること。

このように問題点をあげ、彼は新しいアイディアの普及過程を、個人が認知してそれを採用するまでの意思決定過程である「採用過程」と、イノベーションが広がっていく社会過程である「伝播過程」から説明しようと試みたのである。まず、「採用過程」は 5 つの段階をもつものと想定し、各段階においてマス・コミュニケーションやパーソナル・コミュニケーションがどのように働きかけているかを明らかにした。

## (3) 採用過程

認知段階 (awareness stage): 個人はイノベーションに接触するが、それについての完全な情報を獲得するまで至っていない。

関心段階 (interest stage): 新しいアイディアに関心を持つようになり、アイディアについてのもっと詳細な情報を求めようとする。

評価段階 (evaluation stage): 現在および近い未来の状況に、イノベーションを頭の中で適用してみる。そして、次にそれを試してみるかどうか決める。一種の「心的試行」が生ずる。

試行段階 (trial stage): イノベーションの効用を決定するために、小規模でそれを試してみる。いわば、妥協性の検定あるいは予行演習である。

採用段階 (adoption stage): 個人はイノベーションの完全な使用の継続を決める。

黒川 (1997) によると、Rogers (1962) はイノベーションはこのような過程を踏み、そして「インパーソナルな情報源は の認知段階で最も重要であり、パーソナルな情報源では の評価段階で最も重要である。」と述べている。また、広域志向的な情報源は の認知段階で、地域志向的な情報源は の評価段階において最も重要とした。

## (4) 伝播過程

また、Rogers (1962) によると、「伝播過程」はイノベーションの採用時期によって分類される 5 つの「採用者カテゴリー」によって構成される社会で、採用時期の早いものから遅いものへとイノベーションが普及していく過程と考えられていた。

### 採用者カテゴリー

革新者 (Innovators): 投機性を持ち、社会の中でしばしば逸脱者として扱われる。

初期採用者 (early adopters): イノベーションの採用に勇敢であると同時に所属する集団の規範に忠実であり、最高度のオピニオン・リーダーシップを発揮して、仲間から尊敬される。

前期追随者 (early majority): イノベーションの採用に至るまでは慎重であるが、採用期間は革新者や前期追随者に比べて相対的に長い。

後期追随者 (late majority): イノベーションには思慮深い態度で接近し、大半の人が採用するまで採用しない。懐疑者。

遅滞者 (laggards): 伝統的価値意識を持ち、決定は過去の世代の慣例に従い遅滞者がイノベーションを採用するには革新者は既に次のイノベーションの採用に移っている場合がある。革新者と同じく逸脱者として扱われる。

### 採用過程の特徴

認知時期: 初期のカテゴリーに属する者ほどイノベーションの認知が早い。

認知～試行期間: 初期のカテゴリーほど短い。初期のカテゴリーに属するものは、試行にも積極的である。

試行～採用期間: 初期の採用者ほど長い。後期の採用者は短い。

試行規模: 初期の採用者ほど危険負担を考えて小規模である。後期の採用者は大規模である。

### 情報の特徴

インパーソナルな情報源: 初期の採用者には、マス・メディア、専門誌、業界紙、パンフレットなどがどの段階でも重要な情報源である。

広域志向的信息源: 初期の採用者には広域志向的信息源が、後期の採用者には地域志向的信息源がより強い影響を持つ。

情報源への接触度: 初期の採用者ほど接触度が高い。

情報の種類: 初期の採用者ほど多い。

### カテゴリー間の関係

個人的影響: 後期の採用者ほど個人的影響を多く受ける。

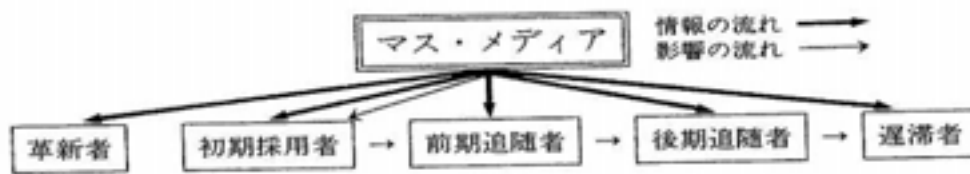
影響関係: 直前のカテゴリーの者からの影響が多い。

オピニオン・リーダー：集団全体のオピニオン・リーダーは「革新者」ではなく、「初期採用者」である。

オピニオン・リーダーの重要性：近代社会では単型的オピニオン・リーダーが、伝統社会では多型的オピニオン・リーダーが一般的である。

#### 情報と影響の流れ

情報はマス・メディアから直接的に流れ、影響はパーソナル・コミュニケーションを媒介してなされるとされている。



図表 48 コミュニケーションの流れ，田崎・児島（1995）

### 3-3-3 受け手の研究

Festinger（1965）は、人々は自己のさまざまな認知要素間に矛盾（不協和）があると心理的に不快になるので、常に認知要素間に矛盾が生じないように動機づけられるというものを「認知的不協和の理論」とした。情報接触行動に関していえば、人々は自己の既成の見解や関心に合う題材を選んで接触し、合わない題材は避ける傾向をもっている。つまり、接触、近く、記憶、行動という各レベルでみると、いずれも受け手側の諸条件によって選択的に情報が受容されていくものである。

Klapper（1967）は、マス・コミュニケーションの効果に関する諸研究から、マス・コミュニケーションの効果の規定する媒介要因がきわめて多いことを指摘した。例えば、受け手の先有傾向（predisposition）、パーソナリティ特性、受け手の集団志向や集団所属に価値を与える度合い、オピニオン・リーダーの影響、メディア接触中・接触後の状況もっている社会的側面、受け手の社会的階級と欲求不満の度合いなど多くの要因をあげている。

受け手が特定の媒体に接触するか否か、媒体によって伝達された情報をどの程度受容し、どの程度の態度変容や行動変化を引き起こすかは、むしろ受け手個人の諸条件や受け手を取りまく社会的諸側面との関わり方によって決まるものと考えている。

人々は自己の先有傾向にしたがって媒体に選択的に接触し、選択的に知覚し、認知し、記憶し、意思決定を行っているので、人口統計学属性が同一であっても、先有傾向や所属している集団が異なると媒体の接触状況はことなる。つまり、媒体が受け手を選択するのではなく、受け手が媒体を選択していると考えられる。

### 3-3-4 AIDMA

人に商品に気付き、購入に至るまでの一連の心の動きを説明する法則であり、米国の経済学者ローランド・ポールにより、消費者行動における仮説として提唱された。

#### (1) AIDMA の法則

消費者は広告や宣伝に興味を引かれる、その商品に興味を持つ、興味を持った商品がほしくなる、商品のことを記憶する、商品を探して購入する、という一連のプロセスがある。

注意 (Attention) 興味 (Interest) 欲求 (Desire) 記憶連想 (Memory) 行動 (Action) である。

### 3-3-5 AISAS

インターネット等の情報技術の進展に背景に、AIDMA に代わる新しい消費モデルとして、電通グループが提唱している。

2004 年 8 月に出版され、2005 年 6 月に商標登録済となっている。インターネット通販の分野を中心に、日本で利用されつつある消費行動モデルである。

#### (1) AISAS の法則

注意を引かれる (Attention) 商品に興味を持つ (Interest) 商品の情報を探す (Search) 商品を購入する (Action) 情報を共有する (Share) の 5 つが AISAS のステップである。

AIDMA と違うのはステップ 3 とステップ 5。個人と周囲の人々との情報共有があることがあることを重視し、循環的な商品情報の広がりを考慮したモデルである。

商品やサービスに興味を持った消費者は、インターネット等ですぐに情報を集めはじめ、商品の情報や購入経験者の評判やクチコミなど、様々な情報を集める (Search) を行ない、自分から情報を集め回り、それから購買行動を起こす。

そして、商品やサービスを購入した結果、満足すれば「良いクチコミ」、不満であれば「悪いクチコミ」がインターネット等を通して、第 3 者へ共有 (Share) を行ない、第 3 者の注意に繋がる。これらによってクチコミ情報が拡大していく。つまり、AISAS はクチコミと大きく関係している。

### 3-3-6 利用と満足研究

#### (1) 「利用と満足研究」の特徴

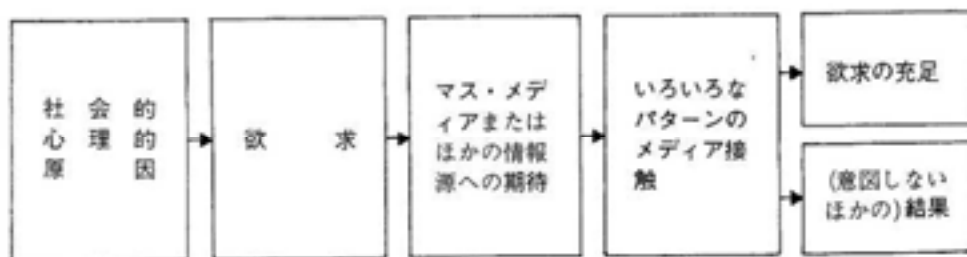
田崎・田嶋 (1992) によると、「利用と満足」研究は一般に 1940 年代に誕生したといわれている。黒田 (1997) によると、「利用と満足研究」は、マス・メディアやそこから送り出されてくる内容を受け手が自分の生活の中で「どのように利用し、また利用することでどんな心理的満足感を得ているのか」を明らかにしようというものであると述べている。そして、受け手がマス・コミュニケーションをどのように利用しているのかという視点が

ら、マス・コミュニケーションのもつ機能・役割を明らかにしようとしているところに特徴があるといえると述べている。

## (2)「利用と満足研究」の復活

1960年代から1970年代にかけて「マス・コミュニケーションの利用と満足研究」は再び注目されるようになったとされている。黒川(1997)によると、新しい「利用と満足研究」は、マス・メディアからの内容の受け止め方は多様であって、同じ内容に接していても受け手の反応は様々で、時には送り手側が予想もしていなかったような利用の仕方をしていたり、満足感を味わったりしていることが知見されたと述べている。つまり、マス・コミュニケーションの受け手は、自分が持つ欲求を満たすために、マス・コミュニケーションに接しているのであるから、マス・コミュニケーションの効果や影響は、受け手の受け取り方に大きく左右されるということになる。

Katz(1974)は、メディアの利用と満足研究の基盤となる理論を、「社会的、心理的原因から発している欲求があり、その欲求が期待をかけるのは、メディアもしくはほかの情報源であり、そこから違ったパターンのメディア接触(もしくはほかの行動への従事)が生じ、結果として欲求を充足させたり、意図もしなかったような結果を生み出す。」と述べている。それを整理したものが図表である。そして、この基本的要素に加えて、満足研究のモデルは、欲求充足の動機や、欲求のための機能的代替を含むことが多いとされている。



図表 49 利用と満足研究モデルの諸要素, 山中・黒田(1986)

## (3) Rosengren(1974)のモデル

山中・黒田(1986)によると、それぞれ特定の領域のなかで作られた単一のモデルのうち、最もよく引用されるのが Rosengren(1974)のモデルとしている。これは、このアプローチに関連のある、多くの要素と関係に目配りしており、互いに関連している11の要素を表したものである。



1 下位と上位次元の基本的欲求	が、相互作用を
2 いろいろな組み合わせの内的、外的な個人特性	とおこない、また
3 メディア構造も含む周囲の社会の構造	とおこない、その結果、
4 いろいろな組み合わせの、多少強く意識される個人の問題	をつくり、また
5 これらの問題の知覚された解決策	を生む。問題と解決策の組み合わせが、
6 満足追求、問題解決行動へのさまざまな動機	を生み、それが結果として
7 いろいろなパターンの実際のメディア消費	および
8 いろいろなパターンの他の行動	を生み、この二つの行動カテゴリーが
9 いろいろなパターンの満足あるいは不満足	をもたらし、おそらくそれが
10 いろいろな組み合わせの内的、外的な個人特性	に影響を与え、また究極的には、
11 社会のメディア構造やほかの社会的、政治的、文化的、経済的構造	に影響を与える。

図表 50 Rosengren ( 1974 ) の利用と満足に関するパラダイム，山中・黒田 ( 1986 )

## 4 章 仮説の提示

### 4-1 理論仮説

- ・ ブランドは、人々のストレスや孤独、日々の不満といったマイナスの心理的な要素をプラスの要素に満たす要因になっているのではないか。
- ・ 企業は自社独自のブランドを構築することによって、販売促進を促しているのではないか。

### 4-2 作業仮説

ブランドに敏感な人ほど情報収集を多く行っているのではないか。

ブランドに強く惹かれる人ほど、実際にそのお店に足を運んだり、商品を買ったりするなど、行動に移るのが早いのではないだろうか。

ブランドを強く意識している人ほど、自分の価値を高めようとする傾向があるのではないか。

ブランドに依存することによって、自分の存在というものを確認し、示そうとしているのではないか。

ブランドと流行は大きく関係しているのではないか。

ブランドのグッズ（商品）を持つことによって、人より優位になった気分になったり、人と同じであるという安心感を得たりしているのではないか。

ブランドは企業と人々の繋がりを持たす役割をしているのではないか。

ブランドを通して、人々のコミュニケーションを促進する役割をしているのではないか。

人々は1つのブランドに対し、こだわりが大きくなる傾向があるのではないか。

作業仮説 に関しては、問3と問7で質問し、人々がどのような手段で情報収集活動を行っているかを見定める。それと関連付けて問1で実際に行動に移しているかを明らかにすることによって、作業仮説 が支持されているのかを確かめる。問10でその人が何に関心をもって日々を生活しているのかを確かめている。ここでは作業仮説 と結び付けて考えたい。そしてそれと関連して、問5でブランドについて人々はどんなイメージを持っているのかを検証し、作業仮説 と結び付ける。また、問5と問6を関連付けて、ブランドが人々に及ぼす影響を見て、作業仮説 と作業仮説 を検証したい。作業仮説 に関しては、問4でその企業に対してのイメージをどのように捉えているかを聞き、企業と人々のつながりについて考えたい。これに関連して、問8でその企業の印象に残っていること（商品やグッズ）を聞き、作業仮説 と関連付けていく。さらに、問2と作業仮説 を結びつけて考えていきたい。作業仮説 に関しては問9と結びつけて考えていく。そして

全体を通し、作業仮説 も検証したい。これらの実証により、最終的には2つの理論仮説が支持されたかどうかを検証していく。

#### 4-3 まとめ

アンケート調査の結果と作業仮説と理論仮説の実証により、次のような結果が予想される。

- ・ 流行に敏感な人ほど情報収集活動に積極的でメディアに多く接している。そして実際に自発的に行動し、自分の目で確かめるという傾向が現れる。
- ・ 人々はブランドというものに対し特別な感情を持っている。そこに隠されているのは普段抱えている悩みとか憧れといった心理的な要素であり、自分を形成するうえで1つの重要な存在になっている。

企業はブランド化し人々に認知してもらうことによって販売を促進している。その中で企業の戦略と人々の心理という要素が結びつき信頼関係を生まれるという結果を生み出す。

## 5 章 研究方法の説明

### 5-1 研究方法

この研究ではアンケート調査を中心に行う予定である。また、スターバックスコーヒージャパンの本社にブランド戦略についてヒアリングができれば行う予定である。

#### 5-1-1 研究対象者

スターバックス銀座マロニエ通り店と渋谷 TSUTAYA 店を訪れた来店者を対象とする。銀座マロニエ通り店が大きい店舗であり、定期的にコンサートが行われたりしているので、スターバックスファンは銀座マロニエ通り店に訪れると考えられる。また、集客数で 1 番の渋谷 TSUTAYA 店を対象に考えたい。2 店舗を対象にしてアンケート調査を行う。

#### 5-1-2 標本の抽出方法

有為抽出法で行う予定である。来客を選んで調査するのはなかなか難しいし、常連の数で行った場合その数がある程度限られてしまうし、常連のお客だけを抽出してアンケートするのは難しいと思う。そのため、今の段階では、全ての来客を対象とする。

#### 5-1-3 調査実施方法

配票調査法で行う予定である。店舗に行ってアンケートを配票するため、この方法がベストであると考えた。しかし、ここで注意しなくてはならないのは、来客がただ商品を買いに来ただけなのか、それとも、お店である一定の時間を過ごすのかによって配票が変わってくることを念頭に置いとかななくてはならない。そして、お店でくつろいでいるお客にアンケート調査をしてもらった場合、その人の時間の一部をアンケートに割いてもらうため、もしかしたら断られることが多いかもしれない(これらは実際に店舗で働く視点から)。そのように考えると、来客にアンケート調査を配って、後に郵送してもらう郵送調査法も考えたが、回収率がやや低いというデメリットを含んでいるため、今のところは配票調査法で進めたいと考えている。

### 5-2 調査票の調査項目

アンケート調査を行う予定である。

問 1 あなたはどのくらいの頻度でスターバックスに訪れますか。以下の項目の中から**最もあてはまるもの 1 つに**をつけて下さい。

- |               |                                  |             |
|---------------|----------------------------------|-------------|
| 1 . 毎日        | 2 . 週 3 回以上                      | 3 . 週 1 回   |
| 4 . 月 2 ~ 3 回 | 5 . 月 1 回                        | 6 . 半年に 1 回 |
| 7 . 1 年に 1 回  | 8 . その他 (                      ) |             |

問2 あなたがスターバックスに来る動機はなんですか。以下の項目の中からあてはまるものすべてに をつけて下さい。

1. スターバックスというブランドが好きだから
2. スターバックスの飲み物や食べ物が好きだから
3. スターバックスのコーヒー豆が好きだから
4. スターバックスのグッズが好きだから
5. 店員の接客態度が良いから
6. 長い時間くつろげるから
7. スターバックスに来ると癒されるから
8. スターバックスの空間（お店の雰囲気や流れている音楽）が好きだから
9. 人に薦められたから
10. 時間潰しになるから
11. カフェという響きがカッコイイから
12. ストレス解消になるから
13. 1人でも入りやすいから
14. 家や職場（学校）から近いから
15. スターバックスに行くのが習慣になっているから
16. 話題を提供してくれるから
17. その他（

問3 あなたが社会で起こっている出来事や流行などの情報を得たいと思ったときに、どのような手段で情報を入手しますか。以下の項目の中からあてはまるものすべてにをつけて下さい。

1. テレビ                      2. 新聞                      3. 雑誌  
4. パソコン                    5. 携帯電話                6. 書籍  
7. 口コミ                      8. その他（                    ）

問4 あなたがスターバックスに対してどんなイメージをお持ちですか。また、どのように思っていますか。以下の a)～n)の文章を読んで、「1．そう思う」から「4．そう思わない」のうち、それぞれあてはまるもの1つに をつけて下さい。

	4 そう思わない
	3 あまりそう思わない
	2 ややそう思う
	1 そう思う



問7 あなたはスターバックスの情報を知りたいと思ったとき、どのような手段で情報を  
知りますか。以下の項目の中からあてはまるものすべてに をつけて下さい。

- |                             |                  |         |
|-----------------------------|------------------|---------|
| 1. ポスター                     | 2. 書籍            | 3. mixi |
| 3. 携帯電話の公式サイト               | 4. パソコンの公式ホームページ |         |
| 5. 公式ホームや公式サイトから送られてくる配信メール |                  |         |
| 6. 店員                       | 7. 知人・友人からの口コミ   |         |
| 8. 家族                       | 9. その他 ( )       |         |

問8 スターバックスという言葉聞いて、あなたが思い浮かぶ飲み物は何ですか。自分  
の中で最もそう思う飲み物を1つお書き下さい。また、その理由もお書き下さい。

問9 スターバックス以外であなたがよく行くカフェはありますか。以下の項目の中であ  
てはまるものすべてに をつけて下さい。

- |                 |             |             |
|-----------------|-------------|-------------|
| 1. ドトールコーヒー     | 2. タリーズコーヒー | 3. サンマルクカフェ |
| 4. ベローチェ        | 5. エクセルシオール | 6. ベックスコーヒー |
| 7. ニューヨークエスプレッソ | 8. その他 ( )  |             |

問10 あなたが今関心を持っていることは何ですか。以下の項目の中から最もあてはま  
るもの1つに をつけて下さい。

- |       |       |            |         |       |
|-------|-------|------------|---------|-------|
| 1. 政治 | 2. 経済 | 3. 法律      | 4. スポーツ | 5. 教育 |
| 6. 芸能 | 7. 国際 | 8. その他 ( ) |         |       |

【フェイスシート】ここからはあなた自身についておうかがいします。

F1 あなたの性別はどちらですか。 1. 男 2. 女

F2 あなたの年齢はおいくつですか。正確な数字を記入してください。

( ) 歳

F3 あなたの職業は何ですか。あてはまるもの1つに をつけて下さい。

- |              |            |        |
|--------------|------------|--------|
| 1. 会社員       | 2. 公務員     | 3. 自営業 |
| 4. パート・アルバイト | 5. 主婦・主夫   | 6. 無職  |
| 7. 学生 ( ) 年  | 8. その他 ( ) |        |

F4 あなたの同居されている家族も人数は自分を含めて何人ですか。

( ) 人

アンケートは以上です。最後までご回答いただき、ありがとうございました。

## 6章 スケジュール

福田ゼミに入室し、先行研究発表、オープンキャンパス、フォーラム、就職活動、卒業論文など、様々な活動や行事がある。ゼミで過ごす2年間でどのように過ごすかは、まだ大まかなことしか検討がつかないが、スケジュールとしてまとめる。

2008年4月	SPSSの練習。先行研究集めに図書館に通う。
5月	9日に第1回提出。16日の1番目に先行研究発表。
6月	フォーラム（オープンキャンパス）に向けてのテーマ決めと話し合い。就職活動に向けて情報を集め始める。
7月	前期末テスト。オープンキャンパス。フォーラム準備。（合宿？）
8月	フォーラム準備、実査。
9月	フォーラム準備。（余裕があれば、就職活動対策を始める。）
10月	フォーラム準備。
11月	法桜祭（フォーラム発表）！！終わったら就職活動モードに切り替える！！7期生入室試験（？）
12月	就職活動。
2009年1月	就職活動。学年末試験。
2月	就職活動。（合宿？）
3月	就職活動。先輩卒業（5期生）
4月	そろそろ就職活動はいい段階まできてほしい。
5月	内定。自分で納得いけば、就職活動終了。
6月	卒業論文に向けて動き始める。先行研究集め。
7月	同じ。
8月	同じ。
9月	同じ。
10月	同じ。
11月	同じ。
12月	卒業論文提出！！



## 7 章 参考文献

- ・ Aaker,David A ( 1991 ) Marketing Brand Equity:Capitalizing on the value of brand name , The Free Press,Inc.陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 ( 1994 )『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』, ダイヤモンド社.
- ・ Aaker,David A ( 1996 ) Building Strong Brands , The Free Press,Inc. 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 ( 1997 )『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』, ダイヤモンド社.
- ・ Aaker,David A ( 1999 ) The Malleable Self : The Role of Self- Expression in Persuasion , Journal of Marketing Research , 36 ( February ) , pp.45-57.
- ・ 青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著 ( 1996 )「ブランド・エクイティ研究の現状と課題」『戦略的ブランド管理の展開』, 中央経済社.
- ・ 青木幸弘・小川孔輔・亀井明宏・田中洋編著 ( 1997a )「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」『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.
- ・ 青木幸弘・小川孔輔・亀井明宏・田中洋・和田充夫編著 ( 1997b )「顧客インターフェイスとしてのブランド」『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.
- ・ 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：事例に学ぶ構築の知恵』, 電通.
- ・ 青木幸弘・岸志津江・田中洋編著 ( 2000a )「ブランド構築と広告コミュニケーション」『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所.
- ・ 青木幸弘・岸志津江・田中洋編著 ( 2000b )「強いブランドをつくった組織と広告：ナショナル・ビスケット・カンパニーと P&G」『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所.pp.406-425.
- ・ 青木幸弘 ( 2001 )「消費者行動研究とブランド・マネジメント～ブランド研究の過去・現在・未来～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会, Vol.81 , pp.47-61.
- ・ 安部文彦 ( 2002 )『生活者志向のマーケティング〔改訂版〕』, 白桃書房.
- ・ Allport and Postman ( 1947 ) The Psychology of Rumor , Henry Holt.
- ・ Arndt,J ( 1967a )Word of Mouth Advertising:A Review of the Literature ,New York , Advertising Research Foundation Inc.
- ・ Arndt,J ( 1967b ) Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product , Journal of Marketing Research , vol.4 , pp.291-295.
- ・ E.Jerme McCarthy ( 1960 )Basic Marketing :A Management Approach ,Homewood , Illinois : Richard D.Irwin , Inc.pp.33.
- ・ 池尾恭一 ( 1997 )「消費社会の変化とブランド戦略」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：理論から広報戦略まで』日経広告研究所 , pp.12-31.

- ・ 石井淳蔵 (1999)『ブランド：価値の創造』, 岩波新書.
- ・ E.Katz and P.F.Lazarsfeld (1955) personal Influence , Free Press.竹内郁郎訳『パーソナル・インフルエンス』, 1965 , 倍風館.
- ・ E.Jerome McCarthy( 1960 )Basic Marketing Approach ,Homewood ,Illinois:Richard D.Irwin , Inc.pp.33.
- ・ 上野博 (1990)「米国におけるソーシャル・マーケティングの新潮流」『日本広告研究所報』, Vol.131.pp.36-39.
- ・ 宇賀神貴宏(2007)「クチコミ援用方コミュニケーション戦略モデルと戦略ツール」『日経広告研究所報』日経広告研究所 , no.236 , pp.16-22.
- ・ 漆島嗣司 (2007)『スターバックス大解剖』, えい出版社.
- ・ W.Alderson( 1957 )Marketing Behavior and Executive Action , R.D.Irwin , Chicago.
- ・ L.Festinger ( 1957 ) A Theory of Cognitive Dissonance , Pow Peterson and Co.末永俊郎監訳『認知的不協和の理論』, 1965 , 誠信書房.
- ・ Engel.J.F.,Blackwell.R.D. and Miniard.P.W.( 1973 )Consumer Behavior 3th Edition , DRYDEN press.
- ・ 大石準一 (1979)『広告の社会心理』, 世界思想社.
- ・ 小川博 (2005)『現代のマーケティング戦略』, 創風社.
- ・ 大木英男・山中みずえ (1997)「クチコミのマーケティング試論」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , vol.64 , pp.28-38.
- ・ 織田久 (1976)『広告百年史・明治』世界思想社.
- ・ Olshavsky.R.W. and D.H.Granbois ( 1979 ) Consumer Decision Marketing-Fact of Friction? , Journal of Consumer Research , 6 ( September ) , pp.93-100.
- ・ K.Michael Haywood(1989)Marketing Word of Communication , Journal of Service Marketing , Spring 1989 , pp.56.
- ・ 片平秀貴(1999)『パワー・ブランドの本質：企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」(新版)』, ダイヤモンド社.
- ・ Gatington.H. and T.S.Robertson ( 1985 ) A Propositional Inventory for New Diffusion Research , Journal of Consumer Research , vol.11 , no.4 , March , pp.859-867.
- ・ Gatington.H. and T.S.Robertson ( 1991 ) Innovative Decision Process , in Robertson.T.S. and Kassarian,H.H.Eds , Handbook of Consumer Behavior , Englewood Cliff , Prentice-hall , pp.316-348.
- ・ Grubb, E.L. and H.L.Grathwohl ( 1967 ) Consumer Self- Concept , Symbolism and Market Behavior : A Theoretical Approach , Journal of Marketing , 31 ( October ) , pp.22-27.
- ・ 栗木契 (2000)「ザ・ボディショップ・ジャパンの IMC (1990-1995) : 価値はいかにして消費者に伝わるか」『岡山大学経済学会雑誌』, 第 32 巻第 3 号 , pp.75-91.
- ・ Griffin.J. ( 1995 ) Customer Loyalty , Lexington Books.
- ・ 栗木契 (2002)「ブランドとは何か～ブランド・マネジメントのデザインのために～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , Vol.84 , pp.12-27.
- ・ 黒川貢三郎 (1997)『マス・コミュニケーション論』, 南窓社.

- Cross, Richard H and Janet Smith( 1995 )Customer Bonding ,NTC Business Books.
- Kotler.P.&K.L.Keller( 2005 )Marketing Management( 12<sup>th</sup> ed ),Pearson Education.
- Kotler.P.& G.Armstrong ( 1999 ) Maketing : An Introduction , Forth Edution , Prentice- Hall Inc.
- Keller,Kevin Lane ( 2000 ) Strategic Brand Management,Prentice - Hall,Inc.恩蔵直人・亀井明宏訳『戦略的ブランディング』, 東急エージェンシー.
- Keller,Kevin Lane ( 2005 ) Strategic Brand Management,Prentice - Hall,Inc.恩蔵直人・亀井明宏訳『ケラーの戦略的ブランディング～戦略的ブランド・マネジメント増補版～』, 東急エージェンシー.
- Chaudhuri, A. ( 2002 ) How brand reputation affects the advertising –brand equity link , Journal of Advertising Research , 40 ( 3 ) , pp.33-43.
- 佐藤研司 ( 1997 )「クチコミは企業の評判を高める戦略だ」『ブレン』, 1997 年 5 月号.
- 柴田典子・青木幸弘 ( 2000 )「ブランド価値創造への挑戦 ～「ハーゲンダッツ」にみる総合的ブランド・コミュニケーション～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , vol.78 , pp.66-80.
- 柴田典子 ( 2004 )「消費者行動における自己表現と自己概念」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , Vol.92,pp.99-115.
- 嶋口充輝 ( 1984 )『戦略的マーケティングの理論』, 誠文堂新光社.
- 嶋口充輝 ( 1986 )『統合マーケティング：豊饒時代の市場志向経営』日本経済新聞社.
- John Moore ( 2006 ) 花塚恵訳 ( 2007 )『スターバックスに学べ』, ディスカバー.
- Joseph A.Michelli ( 2007 ) THE STARBUCKS EXPERIENCE , 月沢李歌子訳 ( 2007 )『スターバックス 5 つの成功法則と、「グリーンエプロンブック」の精神』, ブックマン社.
- Dichter.E. ( 1966 ) How Word of Mouth Advertising Works , Harvard Business Review , vol.44 , pp.147-166.
- 清水公一 ( 1989 )『広告の理論と戦略』, 創成社.
- Sundaram, D.S. ,Mitra, K. ,&Webster, C.( 1998 )Word- of- mouth Communications : A motivational analysis , Advances in Consumer Research , no.25 , pp.527-531.
- Solomon, M.R. ( 2004 ) Consumer Behavior : Buying, Having, and Being ( 7<sup>th</sup> ed. ) , Prentice Hall.
- 田崎篤郎・児島和人 ( 1995 )『マス・コミュニケーション効果研究の展開』, 北樹出版.
- 竹内淑恵・野村千佳子・木村純子・芳賀麻誉美・白井美由里・戸谷圭子・井上淳子・西尾チズル編著『マーケティングの基礎と潮流』, 八千代出版.
- 田崎篤郎・佐藤利枝 ( 1995 )「利用と満足」初期研究の位置づけ 受け手の「能動性」の解明に向けて 』『東京大学社会情報研究所紀要』東京大学社会情報研究所 , No.49.
- 竹濱朝美 ( 1997 )「ブランド・イメージ管理における自己概念の意義：消費者の自己概念がブランド評価に与える影響」『立命館産業社会論集』, 第 33 巻第 1 号 , pp.115-132.
- 竹内和久 ( 2000 )『消費行動の社会心理学：消費する人間のこころと行動』, 北大路書房.

- ・ 田中洋・丸岡吉人(1995)「ブランド・メモリーズ：ブランド記憶メカニズムの検索的研究」『消費者行動研究』, Vol.2, pp.23-35.
- ・ 田中正紀(1971)『マーケティング行動体系論』, 千倉書房.
- ・ 田中正紀(1998)『マーケティングの知識』, 日経文庫.
- ・ 田路則子(1998)「クチコミ伝播とマーケティング・コミュニケーションとしての可能性」一橋大学院商学部研究科修士論文.
- ・ 田路則子(1999)「クチコミ伝播のプロセスにみる商品特性の研究」『商品研究』, vol.48, no.3 and no.4, pp.38-49.
- ・ 田路則子(2002)「クチコミ伝播のプロセスとジレンマ」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会, vol.85, pp.30-42.
- ・ 田嶋規雄(2000)「新製品の普及過程における消費者間のコミュニケーションの発生～消費者革新概念の検討～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会, vol.76, pp.50-62.
- ・ Dichter, E. (1966) How Word- of- mouth advertising works, Harvard Business Review, November-December, pp.147-166.
- ・ Duncan, Tom and Sandra Moriarty(1999)Driving Brand Value, The McGraw- Hill Companies, Inc.有賀勝訳(1999)『ブランド価値を高める統合的マーケティング戦略』, ダイヤモンド社.
- ・ 電通 Eye くちコミ研究会編書(1995)『ヒットの裏にくちコミあり』, マネジメント社.
- ・ 豊田裕貴(2005)「自由連想調査によるブランド評価～類似化・差別化ポイントによる測定～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会, Vol.97, pp.51-64.
- ・ 畑井佐織(2002)「消費者とブランドの関係性意義～ブランドの育成と構築の視点から～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会, Vol.86, pp.101-114.
- ・ 浜岡豊(1993a)「クチコミの消費者行動モデル」『マーケティングサイエンス学会研究大会レジメ』
- ・ 浜岡豊(1993b)「消費者相互依存/相互作用」『マーケティングサイエンス』, vol.2, no.1・no.2, pp.60-85.
- ・ 浜岡豊(1994a)「消費者の意思決定のクチコミの影響のメカニズム」東京大学大学院博士学位論文.
- ・ 浜岡豊(1994b)「クチコミの発生と影響のメカニズム」『消費者行動研究』日本消費者行動研究学会, vol.2, no.1, pp.29-73.
- ・ 浜岡豊・片平秀貴(1994)「消費者間の相互依存/相互作用に関する研究～信頼の形成過程の情報システムモデル」『平成5年伊勢丹奨学会商業経済研究助成報告書』
- ・ 浜岡豊・片平秀貴(1997)「クチコミの影響メカニズム～信頼の形成過程の情報システムモデル」『マーケティングサイエンス』, vol.5, pp.19-38.
- ・ Van Warner, Rick (1994) Though Swallow: Bad word of Mouth can be kiss of death, Nation's Restaurant News, Fed 21, 1994.
- ・ 早川善治郎・津金澤聰廣編(1978)『マスコミを学ぶ人のために』, 世界思想社.
- ・ Howard Schultz with Dori Jones Yang (1997), 小幡照雄・大川修二訳(1998)『スターバックス成功物語』, 日経ビジネス.

- P.F.Lazarsfeld ,B.Berelson and H.Gaudet( 1948 )The People' s Choice ,New York , Columbia Univ. Press.
- Brown.s.p.and R.F.Beltruamini ( 1989 ) Consumer Complaining and Word of Mouth Activitis:Field Evidence , Advances in Consumer Research , vol.16 , pp.9-16.
- Bayus.B.L. ( 1985 ) Word of Mouth The Indirect Effects of Marketing Effects , Journal of Advertising Research , vol.25 , no.3 , pp.31-39.
- Mark Gobe ( 2002 ) Emotional Branding.福井健一 ( 2002 )『エモーショナルブランディング：心に響くブランド戦略』, 宣伝会議.
- McCracke, Grant( 1993 )"The Value of the Brand: An Anthropological Perspective" in Brand Equity and Advertising : Advertising Role in Building Strong Brand, ed. Aaker, David A. and Biel. Alexander L., Lawrence Erlbaum Assosiates, Inc.pp.113-124.
- Maslow, A.H. ( 1970 ) Motivation and Personality ( 2<sup>nd</sup> ed ), Harper& Row.小口忠彦訳 ( 1987 )『人間の心理学：モチベーションとパーソナリティ』, 産業能率大学出版部.
- 前田洋光 ( 2004 )「ブランドエクイティの構造分析 ( 1 ) 大学生を対象としたお茶飲料・シャンプー・パソコンの調査から」『日本社会心理学会第 45 回大会発表論文集』, pp.706-707.
- 前田洋光・高木修 ( 2006 )「ブランドエクイティとくちコミとの関連性」『対人社会心理学研究』大阪大学大学院人間科学研究科対人社会心理学研究室, no.6 , pp.31-37.
- 松下光司 ( 2002 )「ブランド・パーソナリティ評価が属性情報処理に与える影響～消費者知識概念に基づくハロー効果の分析～」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , Vol.85 , pp.19-29.
- 水口健次 ( 1972 )『セールス・キャンペーン その戦略と戦術』, ダイヤモンド社.
- Mizerski.R.W.( 1982 )An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable information , Journal of Consumer Research , 9 ( December ) , pp.301-310.
- 南博 ( 1976 )『くちコミュニケーション』, 誠信書房.
- 宮澤薫 ( 2007 )「ブランド・コミュニティ」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , Vol.104 , pp.99-111.
- 毛利英昭 ( 2005 )『勝ち組の人材マネジメント』, 商業界.
- Bristor.J.M. ( 1990 ) Enhanced Explanations of word of mouth communications , vol.4 , pp.51-83.
- Lauterborn, R.( 1990 )New Marketing Litany : 4P' s Passe ; C- Words Take Over , Advertising Age , October 1.
- Levy, S.L.( 1959 )Symbols for Sale ,Harvard Business Review , 37( July/August ) , pp.117-124.
- Richinis.Marsha.L. ( 1987 ) A Word of Mouth Network , Advances in Consumer Research , vol.14 , pp.213-217.
- Richinis.M.L. ( 1984 ) Word of Mouth Communication as Negative information ,

Advances in Consumer Research , vol.11 , pp.697-702.

- Robertson.T.S. ( 1971 ) Innovative Behavior And Communication , Holt , Rinehart and Winston.
- Reingen and Jerom B .Kernan ( 1986 ) Aanalysis of Referral Network in Marketing:Methods and Illustration , Journal of Marketing Research , vol.23 , pp.370-378.
- 安田貴志 ( 2007 )『絵でみるマーケティングのしくみ』, 日本能率協会マネジメントセンター.
- 山本晶 ( 2008 )「クチコミのキーパーソンとその発見」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング協会 , vol.107 , pp.125 - 131.
- 山中正剛・黒田勇 ( 1986 )『コミュニケーション・モデルズ マス・コミ研究のために』, 松籟社.
- 吉田正昭・村田昭治・井関利明共編 ( 1969a )『消費者行動の分析モデル』, 丸善株式会社.
- 吉田正昭・村田昭治・井関利明共編 ( 1969b )『消費者行動の理論』, 丸善株式会社.
- 和田充夫 ( 1984 )『ブランド・ロイヤルティー・マネジメント』, 同文社.
- 和田充夫( 1999 )『関係性マーケティングと演劇消費:熱烈ファンの創造と維持の構図』, ダイヤモンド社.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 ( 2000 )『マーケティングの戦略〔新版〕』, 有斐閣.

#### 参考資料

- 『販促会議』株式会社宣伝会議 , No.106.
- 『販促会議』株式会社宣伝会議 , No.109.
- 『販促会議』株式会社宣伝会議 , No.113.
- 『販促会議』株式会社宣伝会議 , No.119.
- 『宣伝会議』株式会社宣伝会議 , No.731.
- 『宣伝会議』株式会社宣伝会議 , No.723.
- 『日経ビジネス』, 2008 年 1 月 28 日号.
- 『日経ビジネス』, 2008 年 2 月 4 日号.
- 『AD・STUDIES』財団法人吉田秀雄記念事業財団 , No.22.
- 『NEWSWEEK』, 2008 年 1 月 23 日号.
- 『mina』主婦の友社 , No.161.
- 『non・no』集英社 , No.848.

## 米国のCSRコミニケーション—3つの企業の環境への取り組み—

いま米国のCSRの最前線では何が起きているのだろうか。

現在、米国でCSRコンサルタントとして活躍する筆者が、米国におけるCSRコミニケーションの動向を概観し、その進展の背景を明らかにする。さらに、いま環境問題に積極的に関与している3つの米国企業を取り上げ、その活動の経緯を紹介する。



斎藤 慎 ASU International社代表 CSRコンサルタント

米国に居住、正社員社員として、米国コンパニオン大学で博士号取得、最近では企業社会の責任者(CSR)、そのほか、NYの環境問題の専門家としての活動に力を入れている。現在は、NYの環境問題の専門家としての活動に力を入れている。現在は、NYの環境問題の専門家としての活動に力を入れている。

### 大企業におけるCSRコミニケーションの現状

全世界の二酸化炭素排出量の4分の1がアメリカによる、とされている。また、京都議定書にその責任を負うアメリカ。一方、元来大企業のアプローチによる環境問題の危機を捉えた企業「不都合な真実」を生んだのもアメリカ。日本からアメリカを見るという反応をする人が多いため、こうした事実も、負の面でもアメリカのCSRを盛り上げる要因となっている。というのも、環境NPOはアッシュ・アッシュのあり方に疑問を抱き、より積極的に反対運動を展開し、同時に企業に対してCSRへの取り組みを求めようとしている。また「社会企業家」たちは、環境や社会にやさしい企業をビジネスモデルとして起立している。その一例が「アッシュ・アッシュ」である。アッシュはアメリカ・オランダ(AOL)設立者として知られているが、最近レボリューションという新会社を立ち上げ、エコロジーをテーマに社会貢献を開始している。また、マイクロソフトのビル・ゲイツ会長がマイクロソフトの仕事をパートナーに、ビル・ゲイツ・マイクロソフトの仕事を本業にするという表明

したことも、CSR業界はもとより、ビジネス界全体をあっと驚かせたのである。

では、最近の大企業はどうCSRを捉えているのだろうか？ まず初めに、現在、米国の大企業がどのようなCSRコミニケーションを展開しているかについて見てみたい。2006年度にSocial Investment Research Analysis Network (SIRAN)が行ったCSR報告書に関する調査結果を見てみよう。非常に興味深いのは、大企業における社会・環境・ガバナンスの情報の開示が環境的に悪化したのは、実はつい最近のことであるということだ。

・S&P100インデックス企業の4分の3以上(79社)が、自社サイト内で社会・環境方針やパフォーマンスを公開している。2005年は59社なので、34%増加したことになる。

・S&P100インデックス企業の4分の3以上(79社)が、自社サイト内で社会・環境方針やパフォーマンスを公開している。2005年は59社なので、34%増加したことになる。

・S&P100インデックス企業の4分の3以上(79社)が、自社サイト内で社会・環境方針やパフォーマンスを公開している。2005年は59社なので、34%増加したことになる。

・S&P100インデックス企業の4分の3以上(79社)が、自社サイト内で社会・環境方針やパフォーマンスを公開している。2005年は59社なので、34%増加したことになる。

### 情報開示が進んだ背景

今やCSRに関する情報開示は多くの米国企業、特に大企業にとって「常識」となっているのは周知の事実だ。しかし、実はこうした動きは特に最近目立って活発になってきたのである。その背景には何があるのだろうか。

第1に挙げられるのが、アカウンタビリティ(説明責任)である。アカウンタビリティを果たすことがステークホルダーとの良好な関係を形成していく上で、不可欠であると理解されるようになったのだ。ボイコットや不買運動などが日常に行われる米国において、企業の行動次第で痛い目にあったり、逆に好意的に受け止められたりもすることを企業側が学習したといえる。高い授業料を支払った企業も少なくない。その結果、アカウンタビリティがいかに重要であり、必須であるかがわかってきたわけだ。

第2に、企業内の各レベルでの認識の変化である。昨今の環境問題の深刻化、NPOの活動、社会企業家の台頭、またそれを受けて環境・CSR特集を組むメディアの影響で「企業の発展において、環境問題や社会問題などに取り組みことは当然だ」と、担当者から経営者に至るまで、企業側の全レベルで考えるようになっていく。CSRは経営課題そのものであり、事業活動を通じてCSRを果たす、「責任ある企業経営」の実践が求められているのだ。

ここで具体的に3つの企業における環境への取り組みを見てみよう。CSRを積極的に進めた代表的な企業ともいえるウォルマート(流通)、スターバックス(飲料)、ババコニア(衣料)の3社だ。「ん? ウォルマートがCSR企業?」と思われる方も多いかもしれない。というのは、実は同社はつい最近まで非人道的な労働環境が理由で、人権NPOのボイコットの対象になっていた企業だからだ。それがここに来て、大変革を遂げた。何が起きたのか。どう変わったのか。その取り組みを紹介する。一方、スターバックスとババコニアは「米国の良心」とまで言われるCSRリーダー企業である。なぜそうなのか。どうやってそうなったのかを見て

いこう。3社ともCSRに熱心であるという共通点があるが、それぞれにそこに至った道のりは違う。

### 企業事例その(1) ウォルマート

(1) ついに動き始めた巨大企業  
ウォルマートはフォーチュン500、フォーチュン・グローバル500のいずれでも堂々1位にランクされる、世界最大の企業である。2006年の売り上げは3511億3000万ドル、従業員数は190万人にのぼっている。

「Always Low Price」(いつでも安値)をキャッチフレーズに、低価格を最大の武器に拡大を続けてきた同社が、真前に環境問題に取り組み始めたとして注目を集めている。労働関係、労働者の権利保護などをめぐり、これまで何度も法廷闘争やボイコット運動の的となってきた同社、環境や社会にやさしい企業というイメージとは無縁だった同社が重い腰を上げたことは、当初、単なる「パフォーマンス」か「グリーンウォッシュ」としか受け取られていなかった。しかし、フォーチュン誌が昨年、本気で変わろうとしている同社の動きを特集記事として伝えたことなどから、流通業界のみならず、環境NPO、そして消費者も同社の動きを詳細にウォッチし始めた。



ウォルマートは「WAL-MART SAYS THE PLANET」の表紙に登場し、環境問題に取り組む姿勢が注目された。

同社はキヤッチフレーズを今年9月、「Always Low Prices」から「Save Money, Live Better」(お金を節約して、よりよく暮らす)へ変更すると発表した。「Always Low Prices」は同社がこれまで19年間使用してきたフレーズである。安売りを前面に押し出すのではなく、「よりよい暮らし」のため、環境に配慮した製品を含め、生活の質を高めるのに必要な高品質な製品を提供する。価格変更は市場、消費者の変化に伴い、安さだけでは競争に勝てなくなることができないと判断したためだが、この変更はウォルマートが環境対策に真剣に取り組む意思があることを示す一例といってもよいだろう。

## ウォルマートの環境イニシアチブ

- ウォルマートは2004年、世界中にある店舗を対象にした環境イニシアチブを立ち上げた。同社が目標として掲げているのは以下の3つである。
- ①使用エネルギーを100%再生可能エネルギーに切り替える。
- ②店舗については今後7年間で25%エネルギー効率を上げる。
- ③新築店については今後4年間で30%エネルギー効率を上げる。
- ④廃棄物ゼロの達成
- 今後3年間で廃棄物を25%削減する。
- ⑤グリーンパブリックの成長を2年間で削減する。
- ⑥環境にやさしい製品の販売拡大
- 今後3年間で全商品の20%を環境にやさしいものに切り替える。
- 中国のGreen Company Programをサポートする。

## (2) 取り組みの具体例

それでは、ウォルマートが環境保護を目的に導入したプログラムについて見てみよう。

まず同社は今年9月、衣料用染料に関しては、濃縮型しかり取り扱わないことを決めている。来年の5月までは、ウォルマートと系列のサムズ全店で実現する予定だ。同社ではこれにより、4億ガロン以上の水、9500万ポンド以上のプラスチック樹脂、1億2500万ポンド以上の染料を節約できるとしている。水の節約分のみについて見ても、1億ガロンのシャワー分にあたるという。

ウォルマートが販売する衣料用染料のシェアは全体の25%を占めており、この削減が業界に与える影響は大きいと見られている。ウォルマートが環境保護に押し「本気」かどうかにかかわらず、サプライヤーに大きな影響力を持つ同社が動き始めた意義は大きいというわけだ。なお、同社にとっては、個別なスベンスが節約できることから、営業効果が高まるなどのメリットがある。

サプライヤーを対象にしたイニシアチブでは、温室効果ガス削減削減を目的に導入したプログラムも画期的だ。これは今年9月に始まったもので、環境NPO、Carbo Disclosure Project (CDP) とパートナーシップを組み、サプライチェーン上における特定商品のエネルギー消費量を測り、温室効果ガス排出削減を促すというもので、CDPは環境投資組織が中心となって運営されているNPOで、企業活動と温室効果ガス排出量を関連付ける取り組みを行っている。具体的には、まず日用品に属する7分野の製品を提供する30メーカーを選択し、商品製造から配送に至るまでのエネルギー消費量を測定、温室効果ガス排出量を削減する手段についてメーカーとともにパイロットプログラムを実施している。

また、将来的には使用エネルギーのすべてを代替エネルギーに転換することを目指している同社は、今年5月、ソーラーパネルへの転換計画を発表している。とりあえずカリフォルニア州とハワイ州の22店舗に導入、結果を見て、4000店舗に導入するかどうかを決めるとしている。

オーガニック製品の取り扱いも始まっている。オーガニックコットン素材の衣類の取り扱いを始めたのは、昨年6月からMSC (Marine Stewardship Council: 海洋資源

保護) が認証した企業によってサステイナブルな方法で水揚げされた魚介類の取り扱いを開始した。同社は今後3~5年以内に、取り扱いしている全水産シーフードについてはすべて認証済みにするとしている。

この取り組みが注目されている理由のひとつは、ウォルマートが単に市場に出回っている認証済みシーフードを調達するのではなく、MSCによる認証水産会社を増やす努力を自身が行っている点にある。つまり他のシーフードサプライヤーに対し、MSCの認証を取るよう推奨しているわけだ。最終的には200~500マイレームを認証済みにするとしているが、これはオーガニック食品を専門に扱うスーパーマーケットチェーン、ホールフーズが現在進めているほど大きく上回る。ホールフーズではサプライヤーに対し認証を取るよう勧めるという取り組みはしておらず、この点においてはウォルマートの取り組みが一歩進んでいるといえる。MSCはWorld Wildlife Fund という環境NPOとユニバーシタリ・オブペンシルベニアで、97年に設立、ロンドンに本拠がある。

さらに、廃棄物を減らすため、今年3月には、取引先である食品・日用品メーカー約6万社を対象に廃棄物削減を要求している。これを受け、日用品大手のプロクター・アンド・ギャンツル (P&G) が既に廃棄物削減などに向けた行動を開始している。同社は取引先に強い影響力を持つことで知られるため、これにより食品・日用品メーカーの廃棄物削減が急速に進む可能性もあるとして注目を集めている。

また、ウォルマートでは、取引先を対象とした、包材材の環境負荷の「パッケージシステム」をつくるとしている。プラスチックや紙の利用量など必要項目を入力すると、石油使用量や温室効果ガス排出量などを自動的に算出する仕組みで、これを今秋、取引先の選別や、取引先との再生可能な素材などの共同開発に役立てる構えだ。

ウォルマートが環境保護に向けた活動を始めたことに対し、「どこまで本気かわからない」「中途半端なプログラムばかりだ」と批判、積極的な環境NPOも多い。しかし、全米に4000店、国外に2900店を展開する同社は、もともと環境保護意識の高い消費者が多く暮らし都市圏だけでない、

保守的な地域、共和党支持者が多い、いわゆる「レッドスナック」の消費者にリーチすることができると期待されている。また、サプライヤーに対し、強大な影響力を持つ同社が強制力を与えることで、大手メーカーのプラクティスが増え、圧力的なボトムアップで「変革」を実現してきた同社、今後は同じ力をもって、一気に「アメリカ大衆」と大手企業の意識を変えていくかもしれない。

## 企業事例その(2) スターバックス

### (1) NPOとのパートナーシップ

CSRに積極的な企業の中には、NPOとのパートナーシップを上手に活用している例が数多くある。代表的なのはスターバックスだ。同社は多数のNPOと協力関係を結んでいるが、第1号は1992年に結んだ「グッド・インターナショナル」の提携であった。グッドは世界各国で苦しむ人

に手をさしのべている団体である。グッドの提携を通してスターバックスは、中東を中心としたコーヒーや紅茶の生産国で行われている同盟団体の活動に資金を提供している。具体的には、グッドの活動国で生産されたコーヒーなどを取り揃えた「グッド・サンシャイン」という商品を製造販売し、売り上げ10%分につき2ドルを同盟団体に寄付する、などの活動を展開している。

1998年には、環境に配慮したコーヒー栽培法の普及を目指して活動している「コンサベーション・インターナショナル」ともパートナーシップを結んだ。コーヒー農園の周囲にある森林を伐採せず、木立の3層を生かしてコーヒー豆を栽培する「シェードグロウ」(陰影栽培)を奨励し、メキシコ、コロンビア、ペルーなどの産地農園からコーヒー豆を買っている。さらに2000年からは、フェアトレード商品の認証を手がけるアメリカの団体、トランスフェア USA とパートナーシップを結び、フェアトレード認証商品を世界中の店舗で販売している。2005年には、450万キログラムのフェアトレード認証コーヒーを買いつけるという目標を達成。世界のフェアトレード認証コーヒーの約10%はスターバックスが



こうした状況の中、スカーパックスは、NPOに大きな資金力と事業力をもたらしていることは間違いない。一方、スカーパックスにととのメリツドは、質のよいコピーを安定的に入手できること、そして顧客にととの価値を増すことである。

事実、スカーパックスでは、コピー豆の袋に「フェアトレードのラベルを大きく貼り、店内の案内や表示を使い、こうしたCSR活動を熱心にアピールしている。また、店内にはNPOとのパートナーシップによるプロジュクトの説明や、オザニゴコピー、フェアトレードコピーに対するこだわりを記したパンフレットを置き、顧客とのコミュニケーションに役立てている。

たサライヤーから全体の63%にあたる1億5500万ポンドのコーヒー豆を調達しており、2007年にはこれを2億2500万ポンドまで増やすことを目標に掲げている。現在は認定サライヤー以外からも調達していることになるが、近い将来、全サライヤーを認定レベルに引き上げたいとしている。単にガライオンを設け、基準に満たない生産者を切り捨てたのではなく、同社スタッフが生産国に赴き、スコープを伸ばす方法をアドバイスし、必要な支援や教育、トレーニングを行うなどの活動も活発に行っている。コーヒー生産加工における持続可能性を追求している。こうした取り組みをすべてコンサベンション・インターナショナル、African Wildlife FoundationなどのNPOと一緒にやって行っているのがユニークだ。

買いつける結果となった。また、米国のみについて見ると、買いつける結果となった。また、米国のみについて見ると、買いつける結果となった。

NFOとカーボナートシフトを阻害しながら、bio-based plasticの普及可能性を追求する。スチーマークスのこれらの取り組みの真となっているものが「CAPS: 行動基準」であり、2004年に策定されたこの一連の目標には以下が

まな利害関係者との良好な関係を構築するのに役立っていると言えよう。創業者スチュワートの「個人の思い」がきちんと「社の哲学」として体系化され、しかも、それを具現化する

シェルフ会長は、巨額の労働者の欠けを得た。7歳の時  
ゾルツァの紙所得者向け集合住宅で育った。一家は翌日から現  
には、父の仕事上の事故で足を骨折した。一家は翌日から現  
収入も健康保険も失うという辛い経験もしている。「安定し  
た仕事を持つことがどれほど重要な、子供の時に理解しまし  
た」と、シェルフ会長は語っている。

②コービーに支払われるプレミアム額は、集約品質に關する影響をなせる要因がある。

5.企業事例その(3) バタコニア

プロースしたのは、1999年のことだ。当時のスターバックスは中小企業で、黒字も出していなかった。ケアスの活動は地域とスターバックスとのビジネスと関係する地域が重なっていたことから、ケアス会長(当時CEO)はパートナーシップには興味を持っていない。ケアスに資金提供ができる余裕は

責任の履行、コーピーのサブライフェーションにおける社会的責任の奨励、環境保護などであり、生産者保護のみならずコーピー生産と生産者をつりよくは幅広い領域をカバーしている。また製品の品質、経済的責任、社会的責任、環境保護、マーケティングの4つの重点領域においてそれぞれ基

80年代半ばより、質の高いプロダクトを提供する「フーズ・オブ・アース」のブランドを確立。ここで同社の歴史を簡単に振り返ってみよう。

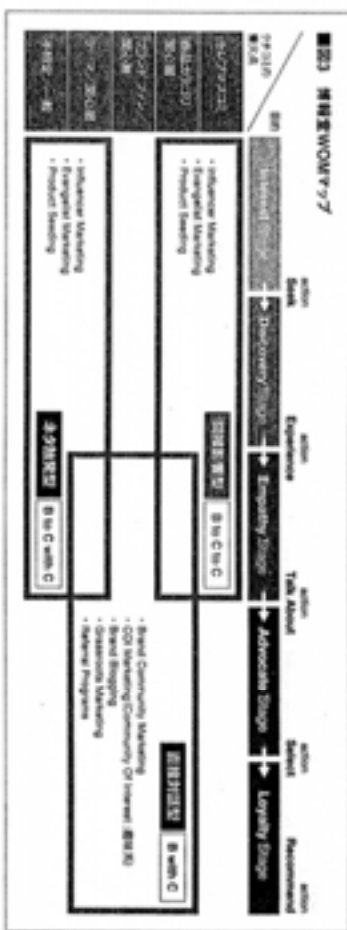
なかつた。その後2年以上はわたり、ケチとスカーベグは対話を続け、その後パートナーシップを結んだ。現在は大企業のスカーベグだが、創業者の個人的な思い入れがCSRを動かしていることは間違いないといえるだろう。

は、NPOと協力しながら、各サテライトに対して、スカードを導入し円滑な運営を支援している。

登山の際、岩に打ち込むハーケンという金具を製造し、  
計を定めていた。当時、価格の安い鉄製ハーケンは、山  
残していてもよいと考えられていた。しかし、登山愛好

次に「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。

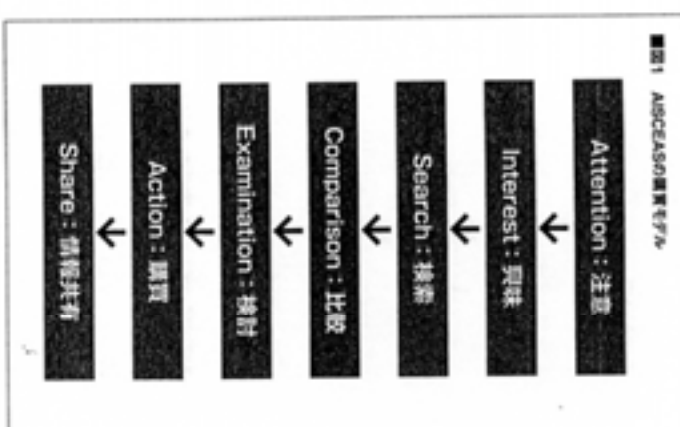
ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。



ロコミの仕組み。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。

# AIASからAISCEASへ 購買行動の変化に ロコミで応じる

なぜ、いまこんなにもロコミを使ったマーケティングが盛んになっているのだろうか。その背景には、人々の購買行動の目覚ましい変化がある。新しい購買プロセス「AISCEAS」と、それを活用するロコミの使い方について聞いた。



ロコミの仕組み。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。

ロコミの仕組み。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。ロコミは「人」の要素をいかに活用できるかが、ロコミの価値を決定づける。









かつ、そのほかの諸国に  
も普及するべきである。我  
國の諸君が知識で知識を  
から得たリノ玉スル所を  
予が述べたといふ。



加重と増減をもった値し方が  
離れた顧客のニーズをも察知

[illegible]

```

graph TD
    A[ユーザーからのリクエスト] --> B[データベース検索]
    A --> C[ウェブ検索]
    A --> D[検索結果の統合]
    B --> E[検索結果の表示]
    C --> E
    D --> E
  
```

Figure 1 is a flowchart illustrating the process of a user's request being processed by a system. The flow starts at the top with a box labeled "ユーザーからのリクエスト" (Request from user). This box has three arrows pointing downwards to three separate boxes: "データベース検索" (Database search), "ウェブ検索" (Web search), and "検索結果の統合" (Integration of search results). These three boxes then have arrows pointing downwards to a final box at the bottom labeled "検索結果の表示" (Display of search results).

[illegible]

経路につき、今年12月には係にやるとい  
う一冊発で出が有る料理研究家の岡山  
眞希松氏と同席で、ワグニヤンやア  
ンといふスチーフの「洋」の代表ア  
ンといふのじきといふ「和」の伝統食  
材を取り入れた「ウエクススセリフ  
ン」のフーデを投入。さらなる開拓に  
あてめ。ちなみに、同社では2017年  
の「ウエクススセリフン」の「ウエクス  
スセリフン」といふ。

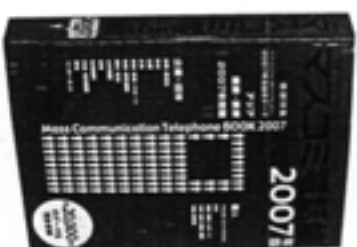
「People Business」との考えのもと、セ  
ブー・ビーズのカフェという常設店舗でありな  
がら、徹底した顧客ニーズ対応を貫いてい  
る。「カスターマニヤカード」は常に  
顧客の口元に寄せられるコンボイの旗印に  
なされ、店員は見えにくい顧客のシグナルを察  
知し、組織としてメニュー・サービスに的確  
に反映させられる点が、同社経営の重要な  
点である。

最新刊  
全国有力書店  
一斉発売!

# 2007年 マスコミ・広告界の

- ① アジア
- ② 団塊世代
- ③ 医療・健康

※見識者、研究者、学者、専門家を巻頭特集



今年も1年  
ご活用ください

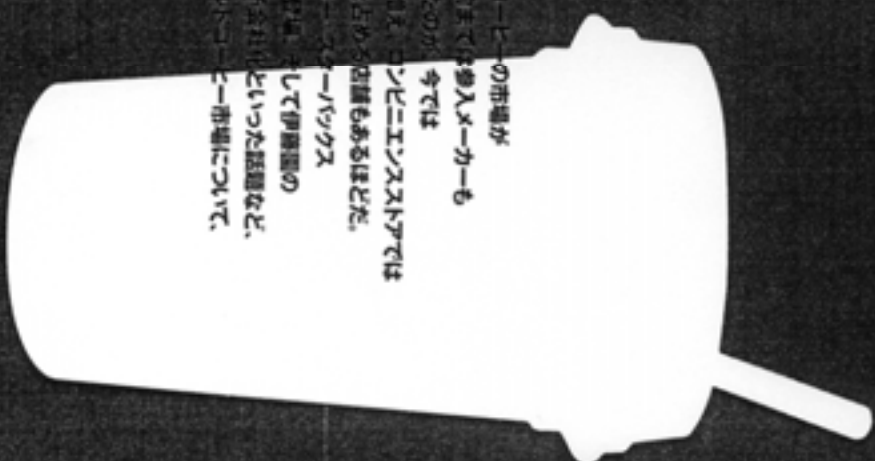
マスコミ、広告業界はもろに、  
あらゆるビジネスに役立つ「人」「企業」「関係」の連絡先を  
網羅した業界関係の強い電話帳です。  
17万の発行部数、マスコミ、広告界を中心に、ビジネス関係の企業、業界や関係の  
機関、宣伝・広報・販促活動などさまざまなビジネスシーンで活用され、マスコミ、広告・  
クリエイティブ関係の仕事では欠かせない電話の1冊です。

取材、出演、執筆・・・依頼、交渉は、これ一冊!!

## マスコミ電話帳2007年

定価1,890円(税込) 96ページ(567頁)

### 新たな顧客を捕らえて 拡大を遂げる チルドコーヒー市場



チルド(冷蔵)コーヒーの市場が  
拡大している。以前までは参入メーカーも  
製品は数社に過ぎなかったが、今では  
各社での取り扱いが増え、コンビニエンスストアでは  
チルド飲料の多くを占める店舗もあるほどだ。  
今年9月のサントリー「クーネル」や、バク  
ス「スカルピス」の登場、そして伊藤園の  
「タリーズ」コーヒーが注目を集めた。このように、  
市場が拡大するチルドコーヒー市場について、  
各社の動向を調査した。





白水乳劑



2006年8月に発売となった「マクドナルド・カネオックス」は、従来のマクドナルドと異なり、ポテトの揚げ油を定期的に交換している。



に目を、ちやうどリッチに、よというキキチアースで潤滑された交通品、自動車やバイクなど、潤滑する際の油で潤滑されている。

5年間で2倍以上の  
急成長市場

製品の出荷から店頭までナルド(赤い)の  
車で運搬されるナルドコアゾーヒー飲料の  
人気が窺まっている。

人気が理由はいろいろある。一つは、

國であるナルド飲料は、原料が国産なわけ  
 にとおぼやなく、新築な味に仕上がっている  
 とだ。また、飲料料やパッケージも飲料  
 リアブナチナルドなイメージもあるため  
 女性消費者を多く取り込んでいる。同  
 友社の関係者を多く取り込むという、同  
 友社との関係は、取り込むというナルド  
 ナラカートは、口紅が赤いにくく、これ  
 にはいろいろな色が用意されている。同友

もの側では、出社時に購入して、午前中  
けてオアシスで少しずつ飲む「ちび飲み」  
スタイルが浸透しつつあるという。いわゆ  
“シトル系オアシス”の出店が加速してい  
ことも追い風になっている。

オムロコフゾーヒーは、1903年に乳製品「マロントレーニア カムフラチ」を開発したので始まりで、同社が一貫して産をリードしている。森永乳業、サントリーの事業部長がマロコフゾーヒーの子氏は、こう語る。

「当社の関係者がシフトルでリップススタイルのコーヒーを楽しむのを見て、このエキスポはやはり日本にも来ると感じたこと

がきつておりました。まだシリアル系のアラギ  
日本に上陸する前のごときで、エスプレッソ  
とミルを合わせたカプチーノが飲めな  
うなカプチーノの味への期待を助けてま

だが、チルリカワフナーヒの戦いは、98年に大きく敗れた。人気が衰えるのは、98年にトータルヒューマンの景子チルリカワヒといたのタイヒヒが参入してからだ。チルリカワヒのタイヒヒは2006年度見込みで257億円（トータルヒューマンの伸びを記録して徳岡と4年連続で伸びの伸びを記録している。この5年間で伸びは上に成長したことになる。

もちろん、2000億円を超える巨額で市場には驚く及ばないが、清涼飲料市場の伸びの強みの中で、数少ない成長分野であるとは間違いない。実際、今若井乳業などは乳業メーカーや飲料メーカーの新規参入

絶えなかった。  
2005年には、サントリーが東芝グループと組んで、イー・エス・ピー・システムに付いたモバイルコンピュータをコネクティクスで発表した。さらに、2006年2月にシヤミル系から大卒のタリーズコー

ブランド価値向上のため  
高価格商品を投入

一の組織体主となったが、中でも、成長を遂げたチリカラアゴビー市場への参戦を具現化している。

「新参参入があっても、セラントレーニアの成長は停めかけています。2003年度のシェアは50.7%とトップアグランドではあります。が、まだまだ売上げもシェアも伸ばすことが、重要な望みカギゾリです。その意味では、新参参入で市場全体が活性化することは歓迎です」(森永製菓 山崎氏)

そこで、有望な成長市場を開く各社のアグランド・セラントレーニア戦を覗いてみた。

ソフト製品向上のために  
高価格商品を投入

目(マビル)と、エスアヒツツ、ノツツ、  
一)の改良とマヒュー・マビルを定  
的に追加する多量な品である。そして  
その改良を定めたマビル・マヒュー  
と定めたマビル・マヒューの改良を定  
定することによってマビル・マヒューの改良を定

けてきた。2004年度の販売本数は1億  
突破する見通しだ。

新興参入組の多くがコンビニやネット  
販売を主力に設定する中で、マクドナル  
ドは店舗開拓者として重宝店とコンビニ

エクスプレス、そして目黒線ホームで販売されてきた。

そして市場拡大を背景に2006年5月に完成した神戸工場に新製造工程を導入。鋼を押しして新商品「マウンテンニア カマクラ ヴァンパイア」「青龍ウチ」と「黒エスプレッソ」の3品目、希望小売価格129円／

「アレス」の開発は、より新鮮で、いれたで感、やいたく感のある新商品を提供することで、マラントレーニアのブランドの価値

員を固定し、フランスの価値を高めること  
が望みです。開発には2年以上費やまし  
—(山田隆氏)

またアビダ國コービー豆（ネリ）を使用して、生豆のまま輸入し、国内焙煎してエシレッツ抽出する直前に豆を洗っている。コービー豆本来の香りとコクのある味は特徴。メソチナーグとはコソソニエ

スエーデンの主力客層でもある30代男性は、多いという。

その他の調査では、30代の男女は最大のギャンブルゾーンですが、特に男性を中心に、ハイロケットコンピューター購入率が低いのが目立つ。

で、この値を取り込むことで、ひとつ上のラベルでの、カテゴリーコードのスタージを本値

的に関係したい」(山根氏)

マクドナルド館向上をマクドナルドが戦場  
上のチームとするアビリティは、コエエチー  
モンチームを「Everyday Little Life」(毎  
日を、ちょっとリッチに)」としたプロモー

ショウ展開をしている。またテレビCMには、93年の発売当初から多くのパワラット女優を起用している。2006年10月からの新CMキャラクターは有望若手女優のスカウト・星ハジメだ。

『オムニバックス』の一冊は、同社がゾラに  
関らず、匿名買いされるお客さまが少な  
くないです。そこで、ヨハンソンさんを起  
用することで本物感を出しました。ハリ  
ウッド女優が使われるCM特集で取材して

いなか(など)で「手配せぬ」が「レナ」の助産も  
ありました(奥)(山田隆夫)

また、京都府と東海・関西の上野野では、  
「なんで、やいたく(な)でしよう」をキヤッチ  
アーズとする同調的ボイスターによる交通広

音や東京・名古屋・大阪の主要映画館でのシネアプでも展開。映画館でのCMは、テレビCM「オトコ魂」とは異なっている。12月にはインターネット番組配信サービス「GyaO（ギャオ）」でのCM配信も始まった。

夏に、年末商戦を盛り上げるため、11月17日に行われた東京駅前の新名所、丸の内

とあるX'masツリー点灯式でヤンチャリオンツギも実施。12月に東京・浜歩道ヒルズでのイースターツリー点灯式でもズレズリのヤンチャリオンツギを同席した。

ければ、気に入って買っていくだけだと思う  
ています。サンプリングの量も、そこにあ  
ります」(山崎氏)

となっている。コンビニは食糧品が安く、しかもオムレツやフコヒューズやインテースでなく、冷凍食品やケーキに陳列されることが多いため、フコヒューズなどのシーフードでの置き換えが少なくなる。食料費も

例外ではないが、「チェーンごとに値に差し  
込め形状が異なるため、チェーンごとのPOP  
を利用する」(山脇氏)という。チェーンが  
多重化めれば、よりリッチなPOPのPOP  
を利用する。

「コシヒメ」はエクスプローでは、「芳醇ナツ」と「薫るエスプレッソ」を計47エイス以上確保することを目標としています。農産店向けには、冷蔵ケースに並べやすい1トンを提供するなど一貫してでもカッパコーヒーのこ



[illegible]

商品ラベルナツを充実させて  
子ブランドを生かす

一ナー化を放棄してきました」(佐藤氏)  
 株式会社アノのソーシング戦略は、サードパーティのプラットフォームとして市場拡大とクラウドソーシングの活用を同時進捗させることに重点を置かれているようだ。

—「プレイバック」プログラムを展開している。愛知環境局管内のプレイバック（注）施設で、年間約200回、200名程のプレイバック「プレイバック」プログラム「プレイバック」実施プログラムとして、毎月1回、環境教育プログラムとして、環境教育（注）のプレイバックプログラムを実施している。プレイバック（注）の1回、

「最初はたいてい、アムステルダムとブレンダン」の  
プログラム・オーダーは発表しつづける。同様の位置  
の席でも、アムステルダムの席は新入生の  
いもの位置を占めることで新入生を固めて  
いるのである。

（附：1978年12月）

「保護品」の物品は、既に右の通り  
明瞭性をそんでいし商品にしてゐる。す  
こに行われる購買人におかれて其商品  
と人々やニヤアを交するでして、  
ます。現在の果物は「保護」を初めはし  
商品。オーブが最もですが、児童や  
の村保護品。「オリ」輸入り「他品の

[illegible][illegible]

「ゾビエツ」 朝のメロウエツ」は、  
のメロウエツは、エービーエーの  
メロウエツは、エービーエーの

「インテリゲン」は、AICPの前身リサーチ・グループに由来するだけに、これを意匠として用いたのは、同社が、この業界で何れの主力に取返し、顧客を奪取しているのだ。

[illegible]

「これこそが、我々の真の使命だ。我々が目指しているのは、世界を平和にするだけではない。我々が目指しているのは、世界を平和にするだけではない。我々が目指しているのは、世界を平和にするだけではない。」

の平均値を求め、 $\mu = \bar{x}$  として、 $\mu$  の値を求めよ。

「サブリム、大仏のオブジェや」サブリム氏は2005年3月に発表された記事、右腕のオブジェを完成させていたが、いまは「例えを省く」中、「コンドミニアムスラブでは特定の人物を指し示している中で、彼が例えを省くことにより、その人物の存在を暗示している」と語った。

コンビニの購入を  
記録の女性監査員にも結び付ける

一方、ユービーエフが主として企業間には展開されているブームは、ユービーエフが主としたものではない。ユービーエフの主な事業は、ユービーエフが主としたものである。

[illegible]

「トニーの才能は、その人自身には、決して自覚されず、大抵は周囲のひとたちによって、賞讃されて、刺激されるもの」である。トニーは、成長を遂げるにつれて、自覚が生まれてくる。つまり、周囲の成長を促すこと、また成長に貢献することになる。だから、それは誰のせいでも、せいばかりの天才トニー自身とは本質的に異なる存在です。周囲が成長を促します。そこが加齢的成長と違って、トニーは、結果、トニーの成長が周囲に促されます。トニーはトニーの成長を促します。トニーはトニーの成長を促します。」

[illegible]

▲バスターミナルへ向かうバス  
。9時10分にはバスが来るとのこと。

消費者心理を読み解く9の要素が、

## 徹底分析

Round-Edge

ブエハデブエ

女子部  
院部

Round Edge

— 1998年12月12日

THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

を「サバ」に

