

# WiLL はなぜ失敗したのか

—新しいブランド機能の発見—ディドロ統合体効果—

滝 本 優 枝

## I. 問題提起

本稿の目的は、WiLL のプロジェクト成果を解釈する理論的枠組みを開発し、それによって既存のブランド論の陥穽を理解することである。目的は、あくまでも支配的なブランド論に対して、新しい理解を提供する理論の開発であり、WiLL プロジェクトの評価をするものではない。というのも、既存の支配的なブランド論は、WiLL が失敗した理由を説明する枠組みを提供できていないからである<sup>1</sup>。それは既存のブランド論が、ブランドの機能によって因果関係を組み立てるからである。本稿ではそれに対して、WiLL はなぜその重要な機能を発揮させることができなかつたのか、という議論を考える。

Aaker (1991)がブランド・エクイティ概念を提案して以後、1990年代はマーケティング学界で「ブランドの時代」なるシンポジウムがたびたび開催され、ブランドの時代であるとの認識が一気に広まった。その中で1999年、世紀末に

---

1 WiLL が成功だったのか失敗だったのかを一義的に評価する尺度はない。したがって、失敗という表現は激しい誤解を生む恐れがある。それはアカデミックな信念に基づいて評価はわからないと言うべきである。本稿ではプロジェクトを継続できなかったという意味で、失敗であったと表現している。当然ではあるが、その評価基準を採用している理論的な理由はない。

は、業界間ブランド・プロジェクト WiLL が立ち上がった。トヨタ自動車、松下電器産業（現、パナソニック）、花王、アサヒビールや近畿日本ツーリストなどが参加して、参加企業が共通のブランドを開発したのである。それが WiLL である。

華々しいデビューとは違って、WiLL は2004年にあまり派手に知られることなく幕を下ろすことになる。もちろん、そのあとも WiLL ブランドの蓄積があり、近畿日本ツーリストでは継続して WiLL のターゲットとした顧客層に向けた商品を開発する計画であった。WiLL は旅行商品では成功したようである。しかし、このプロジェクトの支配的な立場にあった大企業では、その評価はおそらく企業成果に貢献するようなものではなかったと認識していることであろう（小笠原[2004]）。

WiLL のこのような画期的な取り組みにもかかわらず、既存の支配的なブランド論は、この問題をほとんど取り上げようとしない。既存の支配的なブランド論、われわれはそれをブランド・エクイティ論、ブランド・パーソナリティ論、それにブランド・リレーションシップ論を想定している（以下では、それらを総称する場合にはブランド機能論と呼ぶ）。それらは確かにブランドには消費者を魅了する何らかの機能があるという証拠を実証的に示したが、なぜ魅了されるのかは議論の射程外にあるからである。それらの議論では、WiLL の失敗は、WiLL にはブランド機能がなかったのだ、という説明をするであろう。

というのは、それらの議論では、ブランドには何らかの機能がある、故に消費者が反復購買をする（ブランド・ロイヤルティが高い）という論理を構成するからである。ブランドの機能（エクイティにしろ、パーソナリティにしろ）があることを、消費者が反復購買をするという結果をもって示すのである。すなわち、これらのブランドはエクイティが高いです、なぜなら消費者が反復購買をするからです、という論理になっているのである。

もっとも、これは論理実証主義的なアプローチでは一般的な論理構成であり、そこでは原因の存在を、結果の存在をもって間接的に示すことが許されているだけでなく、原因から結果へのメカニズムも問わない。更には言えば、原因の特定理由も不問でよい。それは問題を設定するアルゴリズムはないからである。

われわれも、そこに問題があることを主張するものではない。ここで議論するのは、なぜ WiLL という多様な業界リーダーが集ったブランド開発が成功しなかったのか、という問題である。それらのブランド機能論では、WiLL は間違いないと成功しているはずなのである。それはブランド機能論の論理構成が、原因—結果を想定しているというような方法論上の問題ではない。

むしろ、ブランド機能論が看過してきた問題を検討しようと考えているのである。それは成功すれば、どちらかと言えば、ブランドのマネジメント論となるだろう。そのために本稿は以下の構成にするのが適当であると考えている。まず、WiLL プロジェクトについて簡単におさらいをしておこう（Ⅱ. WiLL プロジェクト）。WiLL は1999年から2004年まで、たった5年間のプロジェクトであった。今で言うところの異業種コラボレーションで、プロジェクトであるからそもそも期間限定であることは前提であり、たったという表現は不要であるという意見も可能である。しかし、ブランドが5年間で確立するとも思えない<sup>2</sup>。

次に WiLL プロジェクトの経過を受けて、ブランド機能論の陥穽について考察する（Ⅲ. 既存のブランド論の整理）。ここでは WiLL が既存のブランド論でどのように説明されるのかを典型例として示す。そこで問題を整理したのち、次にそれに基づいてわれわれの分析枠組みを提案する（Ⅳ. 分析枠組み）。最後に簡単な理論的インプリケーションとマネジリアルなインプリケーションを検討し、今後の研究戦略について述べよう（Ⅴ. 結論と展望）。

ブランドが消費者に強く魅力を提供するという事は、過去20年の研究努力の投入で相当明らかになってきたことは疑いない。ブランド研究者は、消費者データを用いるため、行動特性から実証的に明らかにすることを得意としてき

---

2 もちろん1年でブランドが確立する幸運な事業もないわけではない。しかし、典型的にはブランドの確立には時間がかかるという理解がある。たとえば、2004年度（平成16年度）から中小企業庁が創設した「JAPAN ブランド」事業は、税金を原資とする補助事業であり、一般的には単年度会計の対象事業であったが、ブランドの特性をふまえて、後に経年事業として認められた。税金を使った国の事業としてはそのような会計処理は異例であることからブランドは長期育成視点が不可欠であることがわかるだろう。

た。しかし、ともすればそれらは行動特性の安定的存在を証明するための微細な努力になってしまう傾向がある。研究テーマは独自の存在力学によって駆動し始めるからである。ブランドに対する消費者行動の理解は、ブランド・マネジメントに反映されてその意義を高める。小論はその補完的な枠組みを提供することをめざしている。

## II. WiLL プロジェクト

まず、ここでは最初に WiLL プロジェクトがいったいどんな内容であったのかを簡単に考察しておこう。WiLL プロジェクトは、当初は鳴り物入りで、そして引き際には、成果の評価とともにたくさんの議論がなされている。したがって、残念ながら今では実際の担当者取材をすることは困難であるが、資料の確保は比較的容易である。今回はその刊行資料を中心に整理をする。

### 1. WiLL プロジェクトの概要

#### (1) 参加企業と経緯

WiLL は1999年8月、トヨタ自動車の呼びかけで、アサヒビール、花王、近畿日本ツーリスト、トヨタ自動車、松下電器産業（現パナソニック）の5社が業種を超えて共同で発足させたプロジェクトである。その後、コクヨ（2000年

表1 WiLL ブランドの代表的商品一覧

会社	開発商品例
アサヒビール	WiLL スムースビア
花王	WiLL クリアミスト
近畿日本ツーリスト	WiLL Tour City & Resort
トヨタ自動車	WiLL CYPHA
松下電器産業（現、パナソニック社）	WiLL BIKE / WiLL FAX
コクヨ	WiLL STATIONARY
江崎グリコ	WiLL オンタイムチョコレート / WiLL リラックスタブレット

3月参加)、江崎グリコ(2000年6月参加)が加わり、最終的には合計7社がWillブランドの商品を開発した(表1)。

当時はこのように業界トップクラスの企業が集まるプロジェクトは前例のないものであった。しかし2002年7月にはアサヒビールと花王が脱退し、2004年7月末に、開始から5年で幕を閉じることになった。

## (2) 運営方法

各企業は対等のパートナーであるという立場で運営された。Willプロジェクト運営費用を原資として、参加企業の代表者からなるWill委員会が運営体となり、プロジェクトが運営された。Willの活動は拠出金で運営される上記のWill委員会を基礎として、各社は自社Willプロジェクトを独自に展開する形をとる。

このブランド管理は2段構成になっていることが特徴である。Willブランドのもとで商品化する際には、まず各社は毎週開かれるWill委員会に商品企画を持ち寄り、他社の意見を聞く。そしてその結果を自社に持ち帰り、開発の次の段階にすすんでいくという具合である。Will委員会がブランドの特性を維持する役割を果たすのである。

## (3) コンセプト・ターゲット

Willのコンセプトは「遊びゴコロと本物感」というフレーズであらわされる基本コンセプトのみである。しかも、ブランドの特質を規定する技術的な制約はほとんどなかった。起案の自由度は非常に高く、個々の商品開発は原則的に各社の自主性に委ねられていた。それは、各社が苦手としていた顧客層である、「つかみどころがない」とされたNG層(ニュージェネレーション層<sup>3</sup>)をターゲットとしたアプローチを、各社がリスクを分け合いながら低コストで「実験」をおこなうという側面が強かったからである。Will発足当時20-30代だったこれらの層は、団塊世代に次ぐ第二のボリューム世代であり、企業はこの層

---

3 団塊ジュニア世代(1971年~74年生まれ)を中心とする、当時20-30歳代の若者を指しており、約800万人のマーケットを形成していた。

を取り込むことこそが成長のカギとされていた。しかし、WiLL参加企業はどれも業界トップ企業であるがゆえに、これらの層の取り込みに苦戦していたのである。たとえば、トヨタ自動車は当時、NG層に向けた製品がなく、もっと高齢者層にクラウン、マークII、そしてカローラを販売していた。若者向けのクルマと言え、ホンダであったのだ。

そこでこれを打破しようと、各社は実験的意味合いからWiLLに参加した側面がある。事実、WiLLに参画した各社の狙いは次の4つに分類された<sup>4</sup>。ひとつめの狙い（を持つグループ。以下同様）は、NG層へのアプローチ、浸透を目指していた。第2のグループは、ターゲットを明確にした商品開発やマーケティングノウハウの獲得・蓄積、三つ目は宣伝広告の相乗効果および効率化、四つ目は従来と異なる切り口での商品の提案であった。このように、各社ともNG層への浸透を図りたい一方で、ターゲットの消費者像を明確にしたビジネスのノウハウを得ようという意図がうかがわれた。

## 2. WiLLの成果

WiLLプロジェクトの発足当時はマスコミで話題になったこともあり、非常に好調なスタートを切った。例えば、WiLLブランドの下で発売された花王クリアミストが初年度売上目標20億円に対して約30億円を売り上げ、トヨタViは発売後7ヶ月間で約一万台と脅威の売上をみせた。また、アサヒビールのスムーズピアも年間目標30万ケースに対して65万ケースの出荷という大ヒットとなった。

しかし、WiLLの展開についてはプロジェクトの初期より、必ずしも肯定的な意見ばかりではなかった。たとえば、日本経済新聞社の取材に応じて、神戸大学大学院石井教授は「ブランドの価値創造という第一のハードルをまだ越えていない」（日本経済新聞1999年12月16日。石井教授の肩書は取材当時。現、

---

4 神戸大学大学院2003年度ビジネスシステム応用研究グループレポート、ミニプロ12グループ「異業種合同プロジェクト「WiLL」」の質問票調査の結果である。この資料はウェブ上で入手することができる。

<http://mba.kobe-u.ac.jp/life/minipro/2003/materials/team12.pdf> (2011年6月10日)

流通科学大学学長)。と不安を指摘している。さらに、早稲田大学商学部恩蔵教授も同様の課題を指摘する。すなわち、「WiLL だから買うというコアの客が増えない限りブランドが登場したとはいえない」(日経流通 MJ2002年10月8日。恩蔵教授の肩書も取材当時。現、商学学術院院長)。

その後は、各社ともほとんどの商品において売り上げ目標を下回る結果となった。つまり、プロジェクト全体を通じてみれば、ビジネスとして成功したとはいえないのだ。とはいえ、それはプロジェクトの一面の評価にすぎない。それゆえに、ビジネスの成功以上の成果があったと、各社はその後、WiLL プロジェクトを評価もしている。例えばトヨタ自動車は、WiLL に関わったほんの数十人がもたらした刺激が、新たな製品開発のスタイルを生んだという<sup>5</sup>。またトヨタでは WiLL 参加によって開発プロセスがスリム化されたというが、それによって社内が活性化し、社内改革にプラスに働いた側面があるという(小笠原[2004])。さらにトヨタは、ターゲットである NG 層に対応して、WiLL 関連商品ではトヨタはネットを活用していたが、ここでのネット販売のノウハウの蓄積によって、通常のトヨタ商品の販売においてもネットを活用することにつながり、納車までのステップを2段階省略できたという。いわゆるリーン消費につながったのだ。近畿日本ツーリストでは、「WiLL 商品の開発だからと、社内でも様々な部門でかなり無理が聞いてもらえた。(・・・略・・・) 部署を横断して新しい商品を開発できるようになったのは大きな財産」と評価し、松下電器は「新しい家電カルチャー作りをめざして事業部の枠を越えて様々な商品を生み出したことが、ほかの商品展開にも刺激になった」と、社内へのプラスの影響を評価している。

さらにこれらの社内改革・活性化の効果だけでなく、異業種コラボレーションによって、プロジェクト期間中は一貫して80%近い水準と高いブランド認知を維持していたことが最大の成果であるとの認識が、各社共通している。プロモーション費用は各社均等に負担した分担金でまかなっていたため、費用対効果ではかなり大きな効果があったと考えられる。

---

5 「bB」のようなこれまでの車のつくりかた、いわゆる作法を無視した個性的な商品がトヨタの通常製品として開発・発売されたのは、WiLL による効果が大いという。

また懸案の NG 層への浸透という面でも高い評価をしている会社がある。アサヒビールではこれまでとは違った新しい切り口のビール（柑橘系果汁を絞った爽やかな味のビール）を発売することによって、NG 層の間に着実に浸透し、商品提案に関する多くの知見を得たと評価している。花王や近畿日本ツーリストは、マーケティングノウハウの取得やプロモーションに広がりが出たことを評価している。さらにコクヨはターゲットを絞り込んだ開発のノウハウを得たことを評価し、グリコは NG 層にふさわしい開発のし方を獲得したという。

このように、市場での評価（売上というビジネス上の成果）はそれほどなかったものの、売上に還元されないノウハウや NG 層への接近、社内活性化などの成果が得られたことは各社ともに大きかったのである。

### Ⅲ. 既存のブランド論の整理

ここまで WiLL のプロジェクト概要とすでに定式化されたいくつかの解説をみてきた。それらの見解をわれわれなりに理解し、ブランド・マネジメントを類型化するような理論枠組みを開発するのがここでの課題である。その理論的な意義を明確にするために、その前に、既存のブランド論がどのような主張をして、それを援用すれば WiLL について何を語るができるのかを示しておく。

#### 1. 支配的なブランド論の論理構成

ここでわれわれが支配的と想定しているのは、ブランド・エクイティ論、ブランド・パーソナリティ論、ブランド・リレーションシップ論である。前二者は、ブランドが機能をもって消費者の行動に働きかけるという論理構成になっていることが特徴である。ブランドにはパーソナリティがあり、それ故に消費者はその人格（ブランド格）を好み、これがブランド・ロイヤルティを高め、反復購買（つまりは長期的な愛顧）を引き出すというのである。それに対して後者は、ブランドを機能としてではなく、消費者が何らかの意味を見出す対象



として理解しようとする。すなわち、それはなぜブランド・ロイヤルティが生み出されてくるのか、を問う構成になっている。

われわれの議論は、このブランド・リレーションシップ論の論理構成に類似するが、未解決の課題もある。そこでまず、既存のブランド論の議論を簡単に考察して、われわれの議論との違いを明確にしよう。

#### (1) ブランド・エクイティ論

ブランド・エクイティは、1990年代のブランド趨勢を決定づけたコンセプトである。Aaker (1991)によれば、ブランドにはエクイティがあり、これが高いと競争力も高く、そしてブランド・ロイヤルティも高くなり、ひいては企業の業績は高まると指摘した。エクイティは資産であるから、われわれの資産同様（固定資産や流動資産、あるいはもっと細かく、現金、有価証券、土地、建物、美術品、クルマ、宝石など資産の中身に分解してもよい）、いくつかの要素から構成されている。Aaker (1991)はブランド・エクイティを「ブランド、その名前やシンボルと結びついたブランドの資産と負債の集合である」と定義する。具体的には、「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との総和であり、同種の製品であっても、そのブランド名がついていることによって生じる価値の差」となって現れる。

ブランド・エクイティの構成要素はブランド・ロイヤリティ、ブランド(名前)認知、知覚品質、ブランド連想、ブランド資産(特許、商標、チャネル関係等)の5つのグループに分類される。このようにブランド・エクイティは、あるブランドに対して、消費者が既にかけているブランドの価値がどのような水準なのか注目するのである。

#### (2) ブランド・パーソナリティ論

ブランド・エクイティが、なぜ消費者にとって意味のある差異となるのかについて、Keller (1998)は「消費者の記憶内にあるブランド連想の反映としての知覚」が存在するからであるという。これを Keller (1998)はブランド・イメージと呼ぶが、あるブランドに対する知覚の差異は、ブランド・パーソナリ

ティの差によってもたらされる。パーソナリティは人柄や人格であるが、ブランドにも同様の「ブランド柄」や「ブランド格」があるというのである。

ブランド・パーソナリティとは「ある所与のブランドから連想される人間の特性の集合」(Aaker [1997])と定義される。Aaker (1997)は、ブランド・パーソナリティの重要性について次の三点をあげる。第一にブランド・パーソナリティは、ブランドに興味を持たせ、記憶しやすくする。第二にブランド・パーソナリティは、活力や若さという心理的な構成要素を刺激する。第三に、ブランドと顧客との関係について友人、仲間、アドバイザーのような関係を示唆するのに役立つことである。

ブランド・パーソナリティのマネジメント上の意義は、製品の物質的、機能的差別化が少なくなった状況において必要な差別化をつくり出し、ブランド価値を強化することが期待できることである。たとえばAaker (1997)では、ブランド・パーソナリティは次の5つの特性に分けられるという。それらは、(1)誠実(現実的、正直、健康的、陽気)さ、(2)興奮度(大胆、精力的、創造的、最先端さ)、(3)能力(信頼、知的、優秀)、(4)洗練さ(上流階級に特有、魅力的であること)、(5)無骨(アウトドア志向、タフ)さである。この特性をアメリカ企業に当てはめた場合、リーバイスは無骨さがあり、CNNは能力が高く、キャンベルは誠実さがある、ということを実証的に示した。

重要なことは、それぞれのブランド企業にはブランド・パーソナリティがあり、なんと消費者は特性にあった企業の商品やブランドを選択する傾向にあることがわかったことである。これはわれわれの通常の生活の人づきあいと何ら変わるところがない。ブランドにもパーソナリティがあることがわかったのである。

### (3) ブランド・リレーションシップ論

ブランド・リレーションシップ論は、こういったブランド機能論の看過してきた課題を直接扱うことを目指して発展してきた。それは、これまでたびたび述べてきたように、ブランド・ロイヤルティがどのように確立するのかという問いである。実は、Aaker (1991)もこの問題には、理論的な概念を提案して

いるわけではなく、むしろ、マネジメントの問題であると理解している (Aaker [1996])。

この問題に理論的に取り組もうとしたのが Fournier (1998) である。彼女は既存のブランド論に対して、それらはどうやって消費者がブランド・ロイヤルティを築いていったのか答えを見出しているとは言えない、という。Fournier and Yao (1997) では、コーヒーにブランド・ロイヤルティを見出すプロセスを、8名の被験者がつくりだすイメージ (informant-generated images) 手法を使って描き出した。そこからブランド・ロイヤルティは、消費者がブランドに見出す意味と個別の経験に基づく解釈によって想起されることを明らかにした。彼女にとってのブランドとは、消費者に働きかけをするのだが、それは反復購買に持ち込む手段となったり資産価値という目的となったりするのではなく、消費者とブランド (製品) が長期に取り結ぶ関係なのである。

## 2. ブランド機能論の意義

ここまでブランド・エクイティ論、ブランド・パーソナリティ論、それにブランド・リレーションシップ論の主張を簡単に考察してきた。前者2つの議論はブランドに何か機能があって、それが消費者に働きかけるという関係を想定しており、ブランド機能論と呼ぶことができる。ブランド・リレーションシップ論は、機能がどのように発生するかを議論するが、機能の働きかけが同様に重要であることに違いはない。

実際われわれの議論もブランド機能を想定している。われわれの議論の論点は、なぜ WiLL の場合その機能が発揮されなかったのか、という問題を考える点に違いがある。そのため、われわれの議論を紹介する前に、ブランド機能論の意義を簡単に検討しておこう。

Aaker (1991) の議論がこれほど注目されたのは、それまでのブランド論が、ブランド・ロイヤルティ論だったからである<sup>6</sup>。それに対してブランド・エク

---

6 ブランド・エクイティ概念の主張は、Aaker (1991) が最初ではない。もともとはアメリカの Marketing Science Institute のブランド測定プログラムの成果である Leuthesser (1988) に紹介がある。

イティ論は、ブランドのマネジメントこそが、ブランドの機能効果や価値を高めると考えている。

一方、ブランド・ロイヤルティ論では、その強さを測定することに主眼が置かれた。Cooper and Nakanishi (1988)はその代表である。基本的なアイディアは、マーケット・シェアを、消費者が複数のブランドの中からある特定のブランドを選択した結果、とみなすことである。このとき、消費者は特定のブランドをある確率で選択する。この確率（遷移行列で表示するのが一般的である）がブランド・ロイヤルティである。消費者がある特定のブランドを再び選択する確率が高くなればなるほど、マーケット・シェアは高くなっていく。それゆえにマーケット・シェアの維持や変化は、消費者の当該ブランドに対する愛顧の強さを表すと考えられる。マーケット・シェアの変化を継続的にさかのぼっていくことで、当該ブランドのブランド・ロイヤルティを推定できると考えたのである。

ではブランド・ロイヤルティの強さは何で決まるのかが、次の課題となる。ブランド・ロイヤルティの強さは反復購買を維持する（同じブランドを買い続けることになる）が、消費者がなぜ同じブランドを買い続けるのか（遷移確率が高くなること）は、ブランドそのものからは説明できないのである。それどころか、ブランド・ロイヤルティの高さを、仮に製品（機能）の魅力に求めてしまうと、ブランド・ロイヤルティ論は、ブランド論でなくなってしまうのである。なぜなら、ブランド・ロイヤルティの強さは製品の魅力度で決まることになるからである。ブランド・ロイヤルティを高めたければ、ブランドではなく製品機能や技術開発に注力し、魅力的な製品を開発せよ、という主張につながってしまうことは容易に推察できるだろう。

そこで Aaker and Keller (1990)は別のアプローチをとる。彼らはブランドを、製品ラインを越えて拡張していく際に、ブランド効果が通用しない製品があることを消費者実験によって突き止めた。これは奇想天外な製品拡張があつてそれだけで非常に興味深い。たとえば、マクドナルドは冷凍フレンチフライ（ポテトフライ）には拡張しても効果があるが、写真現像サービスでは効果はない。ただし、テーマパークには拡張できそうなのである。ヴィダールサスーン（シャ

ンプー) は、香水やスキンケアはもちろん、スポーツウェアにも拡張できる。

この背後には、ブランドはどれも資産になっているようだ、という考察があった(Aaker [1989])。ブランド論が製品開発論に吸収されないようにするためには、製品の競争力、あるいは企業の競争力は、ブランドの強さ、ブランドが資産管理の対象となる必要がある。このような論理を構成する必要がある。ブランド・ロイヤルティはブランドの強さのひとつの指標に過ぎない、これがブランド・エクイティ論の主張であり、ブランドそのものをマネジメントすることにはじめて注目が集まったのである。これは、しばらくのちの Fournier (1998) の問題意識に関連していくことになる<sup>7</sup>。

### 3. ブランド機能論による WiLL の説明候補

ここまで既存の支配的なブランド論の論理構成を簡単になぞってきた。その特徴は、ブランドには機能があり、それが消費者に働きかけ、消費者はブランドを長期的に購買し続けるという論理構造を持っていることである。議論から明らかなように、ブランドに内在する機能は所与なのである。WiLL にも同様の機能やパーソナリティがあったが、それらは作動しなかったと、いうのが既存のブランド論の説明になるだろう。

しかしこれは実はトートロジーで、論理としては非常に危うい。あるブランドが反復購買されるのは、ブランドに何らかの機能があるからで、されないとしたら機能がないか、作動していないからである。なぜ作動しないのかは問わないのである。それでは WiLL がなぜ失敗したのかを説明したとは言えない。

それに対して、ブランド・リレーションシップ論は、消費者とブランドが関係を構築するプロセスを重視する。ブランドが消費者の生活を支援するだけでなく、彼ら/彼女らの生活に意味を与えたり、アイデンティティの重要な一部となるような深いつながりをつくっていくことを明らかにしたのである。関係ができあがっていくプロセスを、消費者の経験を丹念に取材することで明確に

---

7 Fournier 自身は、ブランド・エクイティ論との問題意識のリンクを主張したことはない。あくまでもわれわれがブランド研究についてのその構成の理解を述べているだけである。

していく。この議論では、WiLLは消費者の生活に潤いを与えるような立場には入れなかったというのが失敗の説明になるだろう。

われわれの問題意識も、WiLLは消費者と関係性をつくれなかったことに原因があると考えている。WiLLには、コンセプトもあり、ターゲットも明確であった。参加各社も自社の問題が何であり、製品開発に何が不足しているのか、も明確であった。にもかかわらず、なぜブランドが関係性を結べなかったのか、われわれは注目するのである。

#### IV. 分析枠組み

われわれが注目するのは、WiLLはなぜ消費者と関係を結べなかったのか、である。典型的な説明では、消費者がWiLLに意味を与えられなかったから、となるだろう。しかしこの説明では、では一体どんなブランドなら意味が与えられるのか、という批判を受けることになるだろう。ブランド・リレーションシップ論が想定する、ブランドへの意味の付与というのが一体どんな事態なのかは、まだ明らかにされていないのである。

われわれは、WiLLが異業種であったことに注目する。ブランドは、Aaker and Keller (1990)の実証研究にもあるように、製品カテゴリーを超えて効果を発揮する点に強みがある。シャンプーで開発したブランド・エクイティ、あるいはブランド・イメージなど何でもいいが、ブランド効果が、他の製品にも使える点がマネジメント上は重要となる。WiLLにそれが可能だったのか、というのがわれわれの主張である。WiLLには、WiLLのコンセプトはあるが、WiLLのコンセプトを代表する製品とその意味はなかった。あるのはコンセプトとターゲットだけなのである。その消費者に向けての製品は開発されるが、WiLLのコンセプトを反映した製品開発ではない。われわれがよく知るヨーロッパの高級ブランドの製品開発とはまるで逆のアプローチだったのである。

本稿の論点の重要な点は、そのアプローチが間違いだったわけではない、ということである。われわれは、そのアプローチを間違いだとは思わない。それ

どころか、参加企業は WiLL のコンセプトの下に、これまでアプローチできなかった消費者層に適応する製品開発を進めたのである。むしろ、WiLL のターゲットには、最も適した製品が開発できたことだろう。問題は、それなのである。ブランドは、ニーズに適合するような製品であってはならないのだ。逆に消費者にあたらな秩序を与える必要がある。

このような解釈はどのような分析枠組みによって可能となるのか、がここでの作業課題である。われわれが注目するのはデイドロ統合体概念である。以下では簡単にそれを考察して論点を明らかにし、次のわれわれの分析枠組みを提案しよう。

### 1. デイドロ統合体

デイドロ統合体概念は MaCracken (1988) の紹介によって、消費論やマーケティング論の世界に導入された。これはフランスの啓蒙思想家、ドゥニ・デイドロのエピソードがもとで生まれた概念である。話は以下の通りである。

デイドロ伯爵は、ある日友人から贈り物として緋色のナイトガウンをもらった。伯爵はこのガウンが好みにぴったりで、非常に気に入ったのである。このガウンを羽織って自分の部屋を冷静に見回してみると、いろいろな違和感を感じた。まず部屋のタペストリーがガウンと調和しなかった。そこでタペストリーを交換したが、今度はソファが気になった。そこでソファを替えることにした。さらに、ソファに合わせて家具を替え、気づいたら部屋の中が全部変わってしまった。そうすると今度はおかしなことに、部屋の居心地が悪くなったので、結局ガウンも捨ててしまったというエピソードである。これは後にデイドロ効果と呼ばれるようになる。

異質なものが入り込むことで、他のものが影響を受けて別の秩序をつくりだそうとすることをデイドロ効果といい、それによってできたものをデイドロ統合体と呼ぶ。「現代人の消費の根幹には、消費を無意識に統一しようとする強制意識がある」という基本的な概念であり、消費における文化的な首尾一貫性のことをさす。

例えば、六本木でバリバリ働くベンチャー経営者にもデイドロ統合体がある。

クルマはマセラッティ（イタリアの高級スポーツカー）、腕時計はパテック・フィリップ（スイスの高級腕時計）、スーツはジョルジオ・アルマーニ（イタリアのデザイナーでそのブランド）、靴はベルルッティ（イタリア人が創立したフランスの靴ブランド）、食事は六本木ヒルズの高階層で鉄板焼きやイタリアン、という具合である。

この概念の背景には基礎理論として、言語学の知見がある。言語学者のソシュールは、言語の本質を「意味するもの」と「意味されるもの」の結合に見出した。つまり、言葉の意味はアプリアリにあるのではなく、差異体系における示差的な関係として現れるという。MaCracken (1988)は、車/テレビ/洗濯機のような、機能的分類ではない、モノの文化的側面に注目したときに形成される商品群を指してデイドロ統合体概念を用いて説明する。商品(モノ)は、社会内で生産・流通・消費されていく過程において「意味」を獲得する。社会内における商品(モノ)の生産・流通・消費は「意味」の発生を必ず伴うとする。われわれは、デイドロ効果のこの意味付与の機能に強く同意するものである。

## 2. 消費者の意味付与作用

デイドロ統合体概念は、何らかのきっかけが、その製品の周辺に秩序を与えることを示した。ブランドにもこのような統合作用があるというのがわれわれの仮説である。長期的には実証研究として明らかにしていくが、ここではそのための分析枠組みを示しておこう。

まず、注意しなければならないのは、デイドロ統合作用は、どんなブランドでも作動するとは限らないことである。これが WiLL にはなかったのである。なぜなかったか、といえば、リーダーシップが取れていなかったというような説明がこれまでなされている。異業種の対等な組織間連携であったために遠慮があった、というわけである。しかし、われわれは仮に強力なリーダーシップがあったとしても、WiLL はうまくいかなかったと考えている。

ある強力なブランドは、われわれの生活に秩序を与える。われわれはその秩序に従うのであって、われわれの生活にブランドの秩序に従ってはならない。WiLL に強力なリーダーシップがあって、ある仕様に基づく製品が開発できた



としても、消費者に適合する製品では、われわれに秩序を与えることはできない。なぜならそれは、われわれのニーズや生活秩序に適合しているからである。消費者は、ブランドを通じて生活に意味を与えるのである。このブランドを持っている自分はどうなのか、という存在意義である。

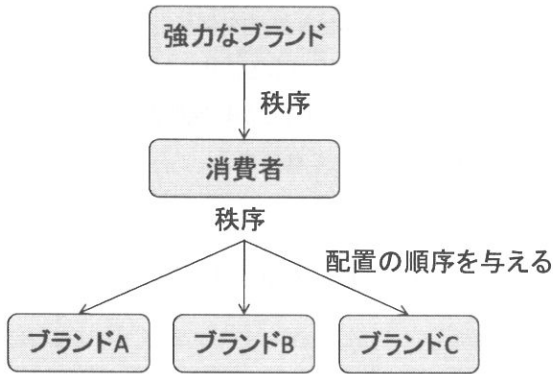


図1 分析枠組み（ブランドのデイドロ統合体効果）

図1は、これまでの議論を整理したわれわれの分析枠組みである。要素は、強力なブランド、消費者、それに多数の他のブランドである。その要素間に、秩序が流れる。

われわれは、この分析枠組みをブランドのデイドロ統合体効果と呼ぶ。ブランドのデイドロ統合体効果は、まず強力なブランドが存在して、そのブランドが消費者と関係を結ぶことでわれわれの生活に秩序を与える。それは、ブランドのイメージや背後の物語に自分の生活を合わせようとする態度である。これが消費者の意味付与作用である。

消費者がブランドの秩序を理解したならば、今度はそのブランドに共鳴する他のブランドをその秩序に従って再配置していく。それがブランドAからブランドCまでの並びである。MaCracken (1988)に、ロレックスの腕時計をするヤッピー（ニューヨークのマンハッタン島に住むウォールストリートで働く若きディーラー）の話がある。ロレックスはBMWに共鳴する。それはベンツ

にはならない。

この枠組みを用いると、巷間に存在する強力なブランドが、いくつものブランドを消費者の生活の中に再配置していることを明らかにできるだろう。一方、WiLLは、仮にそれが強力なブランドだったとしても、再配置されるブランドを持たなかったのである。それは、WiLL参加の異業種企業が、図1でいえば、ブランドAからブランドCにあたる製品を供給していたからである。持たなかったのではなく、持てなかったのである。WiLLの失敗は、WiLLしかなかったからなのである。われわれが、WiLLが組織間関係をうまく管理できても失敗したはずだと主張する理由は、これである。

## V. 結論と展望

本稿では、WiLLプロジェクトのケースを通じて、ブランド・マネジメントの新しい考えを提案しようとしてきた。ブランド・エクイティ論は、ブランドが資産となるための管理対象を明らかにし、競争優位性を築くことに貢献してきた。ブランド・パーソナリティ論は、ブランドに「人格」があり、われわれはそれに魅力を見出すことを実証してきた。そしてブランド・リレーションシップ論は、どのようにわれわれがブランドと関係を築くかを明らかにした。

それらの知見を使ってWiLLのプロジェクトを考察すれば、ひとつの問題提起が可能になった。本稿で考えてきたのはそれである。それは、なぜWiLLでは、それらのブランド論の想定する機能や効果が発揮できなかったのか、である。巷間に流通するいくつかの説明では、その原因をうまく説明している。たとえば、WiLLは異業種合同ブランドで、組織間調整がうまくいかなかったからである。あるいは、WiLLはブランドのコンセプトだけがあって、ブランドを維持するための基準や資格を設定していなかったからである。後者は、それが設定されていたら自動的に成功を保証するような言い方になっているのが説明不足であるし、前者も組織間調整がうまくいったら成功が自動的に保証されているような言い方なので罪深い。繰り返しになるのでもう言わないが、仮に

そうであっても Will は成功しなかったというのがわれわれの主張である。

とはいえ、われわれの検討は、必ずしも十全であると主張するものではない。何よりも時代に支配的なブランドが存在し、それが秩序を与えているという発想は、Ritzer (1995, 2001) の焼き直しである。Ritzer (1995, 2001) は、時代を特徴付ける消費手段が存在することを強調する。現代のアメリカでは、それはクルマとクレジットカードと、テレビである。テレビはどこで何を売っているか（あなたは何を欲しがっているのか）を教えてくれ、クルマは売っているところへ連れていってくれ、そしてクレジットカードが将来の稼ぎを前倒しすることで、買うのを助けてくれるというのだ。われわれの議論、特に時代に支配的なブランドが消費者の秩序を提供するという発想は、Ritzer (1995, 2001) の用語からの援用である。どこまでオリジナルな議論なのかは、正しく論証する必要がある。

しかも、デイドロ統合体効果が実証されたわけでもない。もちろん、それらの実証研究が今後の課題になることを指摘するのは簡単である。それはわれわれの長期的な作業課題である。

しかし、それだけではない。むしろわれわれが今後の展望として指摘したいのは、ブランド・マネジメント論である。もちろん、Aaker や Keller の研究を差し置いてブランド・マネジメント研究がないとは言わない。ブランドの機能を向上させるマネジメント技術は高まっただろう。しかし、それらの議論はブランドの機能を前提にしており、なぜあるブランドは機能が高いのかはあまり上手に説明できていない。

むしろブランド・リレーションシップ論のように、いつどんなときに消費者がブランドに意味を付与するのか、の体系だった調査がブランド・マネジメントに貢献するかもしれない。それはおそらく、ブランドと消費者の相互作用を扱う研究になっていけよう。われわれはすでに、そういったブランド・コミュニティの調査も始めており、その分析には Strategy-as-practice 概念が有効であろうとも考えている。ただ、今回は紙幅が尽きたので、それを紹介するのは他日を期したい。

文中引用文献

- Aaker, David A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustaining Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.31, No.2, pp.91-106.
- Aaker, David A. and Kevin Lane Keller (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.1, pp.27-41.
- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, NY: Free Press. (デービッド・アーカー 『ブランド・エクイティ戦略』(陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳)、ダイヤモンド社、1994年)
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, NY: Free Press. (デービッド・アーカー 『ブランド優位の戦略：顧客を創造するBIの開発と実践』(陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳)、ダイヤモンド社、1997年)
- Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, Vol.34, No.3, pp.347-356.
- Cooper, Lee G. and Masao Nakanishi (1988), *Market-Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Fournier, Susan (1998), "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, Vol.24, No.4, pp.343-353.
- Fournier, Susan and Julie L. Yao (1997), "Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, No.5, pp.451-472.
- Keller, Kevin Lane (1997), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall. (ケビン・ケラー 『戦略的ブランド・マネジメント』(恩蔵直人・亀井昭宏訳)、東急エージェンシー出版、2000年)
- Leuthesser, Lance (1988), *Defining, Measuring, and Managing Brand Equity*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- MaCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, Bloomington, IN: Indiana University Press. (グラント・マクラッケン 『文化と消費とシンボルと』(小池和子訳)、勁草書房、1990年)
- 小笠原千秋(2004)「WiLL プロジェクトの成果はなぜヒットに結びつかなかったのか」『新製品レビュー』日経産業消費研究所、2004年月23日号 (NIKKEI BizTech No.4に転載、170-177ページ)
- Ritzer, George (1995), *Expressing America: A Critique of the Global Credit Card Society*, Thousand Oak, CA: Pine Forge Press.
- Ritzer, George (2001), *Explorations in the Sociology of Consumption: Fast Food, Credit Cards and Casinos*, London: Sage.