

商学研究所報

2009年10月

ブランドの展開モデルと事例研究

梶原勝美

ブランドの展開モデルと事例研究

専修大学 商学部

梶 原 勝 美 (かじはらかつみ)

Brand Development Model Building and Some Case Studies

Kastumi Kajihara

ブランドの展開モデルと事例研究

目 次

1、はじめに	2
2、ブランドの展開モデル	2
(1) ローカル・ブランド (Local Brand) —— 地域市場	2
(2) ナショナル・ブランド (National Brand) —— 全国市場	2
(3) リージョナル・ブランド (Regional Brand) —— 近隣諸国市場	3
(4) グローバル・ブランド (Global Brand) —— 世界市場	3
3、ブランド展開の事例研究	7
<1>アメリカのブランド、「コカ・コーラ」	7
<2>日本のブランド、「キッコーマン」	16
<3>中国のブランド、「ハイアール」	25
<4>キルギスのブランド、「ショロー」	29
<5>タイのブランド、「レッドブル」	37
<6>韓国のブランド、「サムスン」	45
4、おわりに	51
付論 1、「新たな企業の発展モデルの提示—— ブランド・マーケティング企業の出現」	53
付論 2、「ブランドと経済発展」	56
付論 3、「ブランドと愛国心」	68

1、はじめに

本稿では、マーケティングはブランド・マーケティングであり、ブランドの創造、展開、管理であるとの観点から、ブランド・マーケティングの成功に伴うブランドの展開のモデル化を試みるとともにその実証をいくつかの国における代表的なブランドの事例研究を通して行いたい。また、ブランド・マーケティングの展開の軌跡は諸条件により異なるものであり、必ずしも同一のものとは限らないと思われるが、いくつかのブランドの展開プロセスについてのモデル化を試み、さまざまなブランド展開のタイプについての考察を行い、ブランド・マーケティングのさらなる理解を求めるものである。

2、ブランドの展開モデル

ブランドを創造し、展開し、管理するというブランド・マーケティングを行う企業は必ずしも大企業に限定されるわけではない。もちろん、当初より全国市場あるいはグローバル市場を前提としたブランドの創造、展開を行う大企業がないわけではない^(注1)が、多くは小規模生産者がブランドを創造し、次第に多くの消費者の支持を得るというマーケティングの成功により、大企業、グローバル企業にまで発展するのが通常である。

ここではブランドの中核をなす生産者、製造企業のブランドの発展を対象市場との関連から次の4つの段階からなるブランド発展モデル^(注2)として提示することにする。

表1 「ブランドの展開モデル（基本モデル）」

(1) ローカル・ブランド（Local Brand—以後、略語、LB）の段階——地域市場

ブランド展開の最初の段階であるブランド創造、すなわちブランド誕生は通常ある一定の限定された地域市場から始まる。生産者はまだ小規模であり、生産したモノ製品を従来の卸商人に任すのか、自己のブランドを創造するのか、重大な意思決定をすることになる。試行錯誤の上、生産者は自己のブランドを付与し、ここに地域市場の消費者を対象にローカル・ブランドが誕生するのである。

(2) ナショナル・ブランド（National Brand—以後、略語、NB）の段階——全国市場

第2の段階は、ローカル・ブランドの展開に成功し、次第にその市場が拡大し、全国市場を対象にするナショナル・ブランドということになる。後にNBと略称されるが、メーカー・ブランドと呼ばれるものと同義である^(注3)。多くのモノ商品及びブランドとの競争に勝ち残り、全国市場の消費者の支持をえてトップ・ブランドないしはそれに匹敵する有力ブランドに

まで成功したものである。

(3) リージョナル・ブランド (Regional Brand—以後、略語、RB) の段階——近隣諸国市場

第 3 の段階は全国市場から国境を越え、近隣の外国市場にまでブランド展開に成功したブランドである。これをリージョナル・ブランドと呼ぶことにする。しかし、このリージョナル・ブランドはケース・バイ・ケースで多くの場合がある。例えば、アメリカのブランドが隣国のカナダ、メキシコ市場に進出するのが挙げられる。また、日本のブランドが海外であるアメリカ市場に進出するのはこの段階に相当するといえる。というのは日本にとって、アメリカは距離的には離れているが、海を接する隣の国、すなわち近隣市場である。なお、リージョナルという用語は、広域と理解されることがあるが、ここでは近隣諸国という意味に限定して使うことにする。

(4) グローバル・ブランド (Global Brand—以後、略語、GB) の段階——世界市場

次の最後の段階がグローバル・ブランドである。グローバルといっても、必ずしも世界中の市場で展開されなければならないわけではなく、その一方、リージョナルとの区分けはどうなるのかといった課題があり、厳密に言えば、グローバルの範囲については議論の余地がある。ここでは、世界の市場を便宜的に、日本を含むアジア市場、アメリカ市場、ヨーロッパ市場と 3 つに大きく分け、その 2 つ以上の市場でブランドの展開を始めたら、グローバル・ブランドとみなすこととする。

以上のブランドの展開モデルは自己ブランドの展開のいわば基本モデルであり、その他にいくつかのバリエーションが想定できる。なかでも発展途上国のブランドに多くみられるように、当初は、自己ブランドと OEM の併用からブランド展開を開始し、その後、OEM を廃止し、自己のブランドに集中するケース、OEM と自己ブランドの併用を継続するケース、自己ブランドを廃止し、OEM 専業となり、生産機能に特化するなど様々なケースが挙げられる (図 1、図 2、参照)。

図 1 「ブランドの展開モデル (基本モデル)」

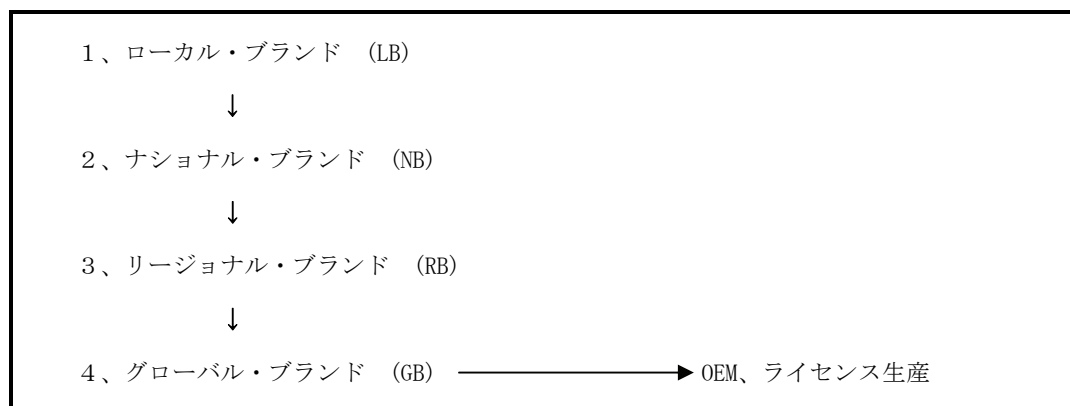
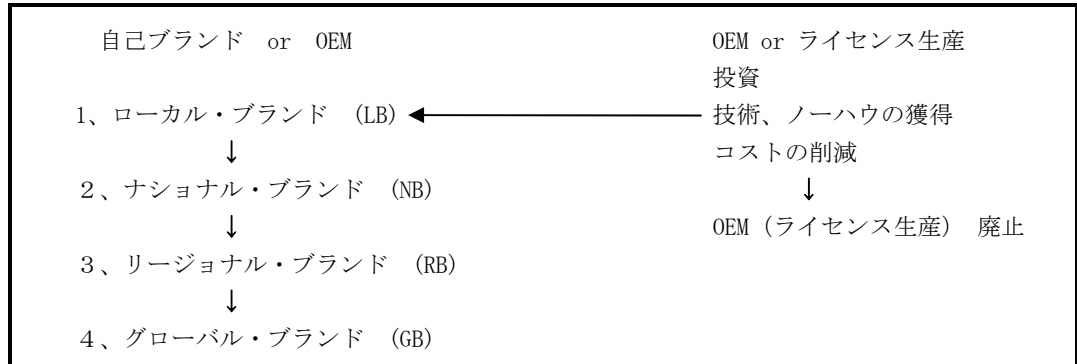
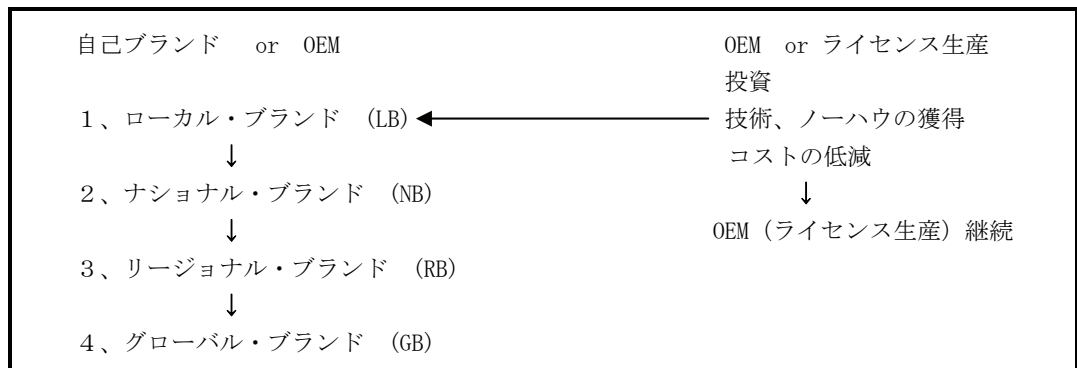


図2 「ブランドの展開モデルのバリエーション」

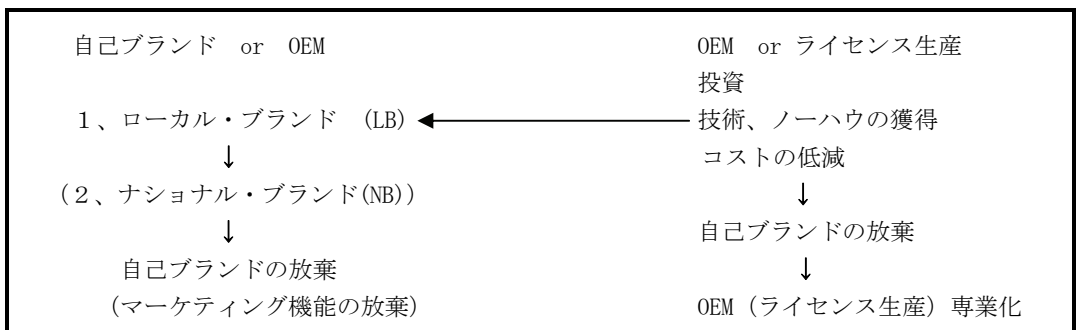
1 「OEM（ライセンス生産）から自己ブランドへ」



2 「OEM（ライセンス生産）、自己ブランド併用」



3 「OEM（ライセンス生産）専業化」



次に、ブランド展開のバリエーションのひとつとして、(発展途上国における)ブランドの展開を先進国のブランドとの競争関係を考慮し、作成したものが、(試論)「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」である(表2及図3、参照)。

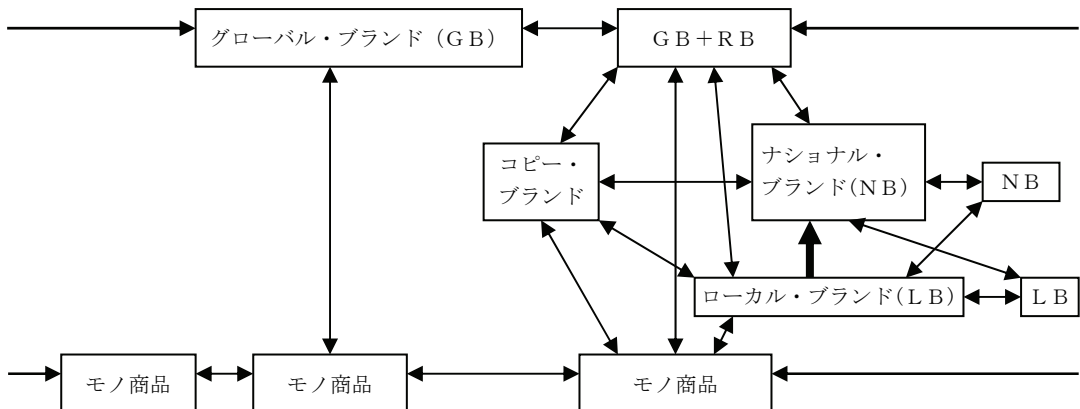
表2 (試論)「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」

- 1、モノ社会——ブランド商品がなく、商品はモノ製品であるモノ商品の段階。競争は「モノ商品」同士もしくは自家生産と「モノ商品」との競争である。
- 2、ブランド社会の開始——ブランド商品が出現するが、多くは外国からのグローバル・ブランドないしはリージョナル・ブランドである。そこで、従来の「モノ商品」と「ブランド」との新たな競争が始まる。
- 3、ローカル・ブランドの出現——外国のブランドに刺激され、いくつかの国産の「ローカル・ブランド」(LB)が地域市場を対象に出現する。「モノ商品」の中からあるいは新規参入の「ローカル・ブランド」が競争に加わる。なお、市場の拡大に伴い、外国ブランドの現地生産あるいはライセンス生産、OEM生産がみられるようになる。
- 4、コピー・ブランドの出現——それと同時に主に外国のブランドを模倣した偽ブランドが出現する。前後して、外国ブランドや国内の有力ローカル・ブランドの「イミテーション・ブランド」や「コピー・ブランド」が競争に参入する。
- 5、ナショナル・ブランドの出現——ローカル・ブランドの中からローカル・ブランド間競争及び輸入外国ブランドとの競争裏に「ナショナル・ブランド」(NB)へと発展するものが生まれる。
- 6、リージョナル・ブランドの出現——ナショナル・ブランドから競争力をつけ、「リージョナル・ブランド」(RB)へと発展するものが現れる。(この段階までブランドが発展するようになると、次第にコピー・ブランドは消滅する。)
- 7、グローバル・ブランドの出現——リージョナル・ブランドからさらに競争力をつけ、「グローバル・ブランド」(GB)へと発展するものが現れる。

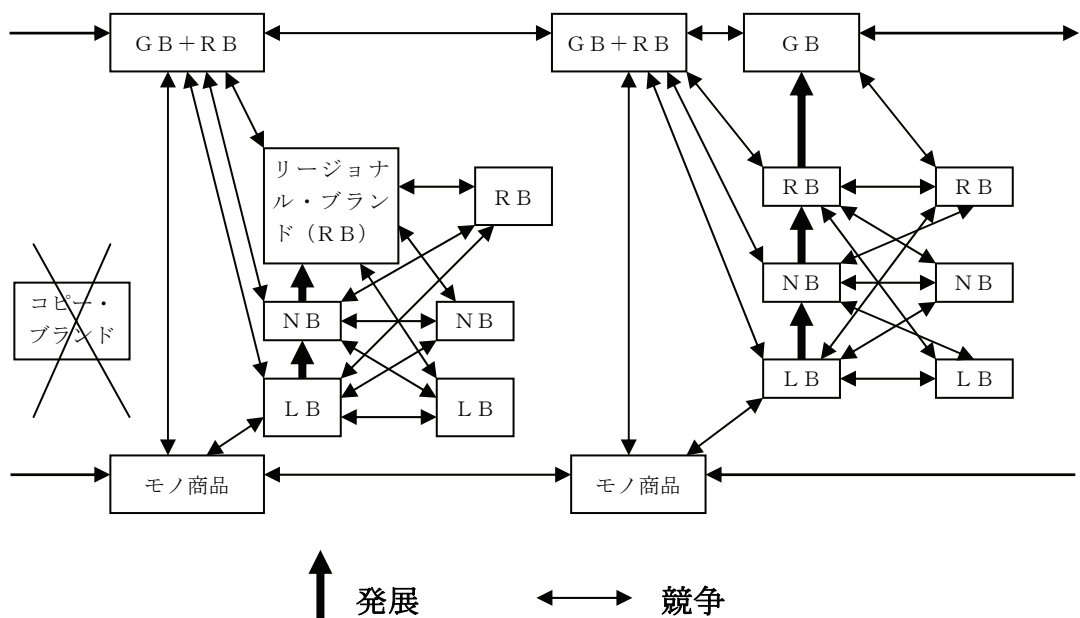
したがって、ブランドのグローバル・ブランドまでの展開モデルは、ひとつのパターンではなく、厳密に言えば、ブランドの数だけ存在するものであるが、大別すれば次の二つのパターンになる。そのひとつは主として先進国でみられるオリジナル・ブランドの展開である「基本モデル」であり、もうひとつはグローバル・ブランドとリージョナル・ブランドからなる輸入ブランドとの競争裏に展開される「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」とである。次に、これらのモデルをベースとしたいくつかの国における個別のブランド展開についての事例研究を試み、ここで提示したモデルの実証的研究の第一歩とするとともに、ブランド・マーケティングのさらなる理解を求めてみたい。

図3 (試論)「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」

1、モノ社会 ➡ 2、ブランド社会の開始 ➡ 3、ローカル・ブランド、4、コピー・ブランド、5、ナショナル・ブランドの出現



➡ 6、リージョナル・ブランド化 ➡ 7、グローバル・ブランド化
(コピー・ブランドの一掃、消滅)



- 注 1、梶原勝美、「ブランド・マーケティング体系（Ⅱ）」、序章、2、(3)、1)、①、<3>「ユニーダ」、<4>「ラッキー・ストライク」、pp. 106-108、専修商学論集、第 88 号、2008 年 12 月。
- 注 2、例えば、大石芳裕/原田将/井上真理はブランドの展開について、ローカル・ブランド、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドとみなしている——大石芳裕編著、『グローバル・ブランド管理』、p. 4、白桃書房、2004 年；また、相原修は、ローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、グローバル・ブランドとみなしている——相原修、嶋正、三浦俊彦、『グローバル・マーケティング入門』、p. 188、日本経済新聞出版社、2009 年。
- 注 3、今後、NB とメーカー・ブランドとは区別すべきものと考えている。つまり、原則として、生産者、製造業者が全国展開に成功しているのが文字通りのナショナル・ブランド、すなわち NB であり、メーカーのブランドであっても全国展開に成功せずにローカル・ブランドのものもあり、また、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドと発展しているものもあり、単純にメーカー・ブランド＝NB とは一概にはいえないからである。

3、ブランド展開の事例研究

<1>アメリカのブランド、「コカ・コーラ」

周知のように、グローバル・ブランドの「コカ・コーラ」の創造者は当初は薬局を経営する薬剤師にすぎず、その市場は薬局の近隣の顧客であった^(注1)。その「コカ・コーラ」が 100 年を経た今日では、世界で最も強力なグローバル・ブランドのひとつにまで発展している^(注2)。

そこで、ブランドの基本モデルの展開の代表のひとつとしてアメリカの「コカ・コーラ」を選び、その事例研究を試み、前述したブランドの発展モデルを検証してみることにする。

1、ローカル・ブランド (1886 年—1890 年)

1886 年、アメリカのジョージア州アトランタの薬剤師のジョン・S・ベンバートンがコカの葉とコラの実から新たに開発した抽出液である「禁酒用飲料」かつ「薬用飲料」に、彼のパートナーであった F.M. ロビンスがその成分に因み、また、ゴロのいい名前として、「コカ・コーラ」と名付けたのがブランド創造の第一歩となった。当初の市場はアトランタであり、濃縮された原液を一種のドリンク・スタンドである炭素水売り場（ソーダ・ファウンテン）‘soda fountain’ に卸し、そこでシロップと炭酸水と氷を混合され、「コカ・コーラ」として消費者に販売されたローカル・ブランドであったのである^(注3)。

2、ナショナル・ブランド（1890 年—1900 年）

「コカ・コーラ」は創業者の死亡、その後の権利所有者の変遷にもかかわらず、順調に発展し、アトランタのローカル・ブランドからアメリカのナショナル・ブランドへと急速に発展するのである。

「コカ・コーラ」の売り上げは、1886 年度の 25 ガロン^(注4) から「1890 年にはほぼ 9,000 ガロンに達した。販売地域もアトランタ周辺に限らず、遠隔地には鉄道で輸送されることもまれではなかった。ソーダ・ファウンテンというアメリカ独特の流通形態も、このころはコカ・コーラのメーカーと消費者をつなぐパイプとして、さらに発展しつつあった^(注5)」。

1892 年には「ボストンのセス・W・ファウル・アンド・サンズ社に対して、向こう 20 年間、ニューイングランド 6 州で、コカ・コーラを小売りに卸す権利を認めた^(注6)」。

1894 年、「アトランタ以外での最初の生産工場がテキサス州ダラスに完成、操業を開始し、社業を発展させる長足の一步となった^(注7)」。

1895 年 12 月 4 日、「(当時の) キャンドラー社長は株主総会で『コカ・コーラ』は、今や合衆国の全州、全準州で売られ、愛飲されている」と発表した。いくつかの地域では、まだ販売量は大したものではなかったが、あらゆる地域で「コカ・コーラ」は少なくとも店頭に並ぶようになったのである^(注8)。

1896 年までに同社は、「毎年 3 月 1 日から 10 月 15 日までの間、地方に出る 10 人のセールスマンを擁するようになった^(注9)」。

1898 年 1 月 13 日に作られた 1897 年の年次報告書から次のように国外への進出がうかがわれ、ナショナル・ブランドからリージョナル・ブランドへの発展がはじまるのであるが、それが本格化するのは次の段階になる。「『コカ・コーラ』は、今やカナダの一部の都市やホノルルでも販売されている。メキシコへの進出についても、準備が整いつつある。人とソーダ・ファウンテンのあるところであれば、いづこを問わず、『コカ・コーラ』は、その広く認められた価値で、速やかに人々の好評を得られると、われわれは確信している^(注10)」。

1899 年には、同社は、B. F. トーマスと J. B. ホワイトヘッドの二人に瓶詰めの権利を与え、ここにボトリング会社が誕生し、瓶入りの「コカ・コーラ」の生産が始まったのである。改良を加え、有名なコカ・コーラの瓶がその後誕生するのであるが、「コカ・コーラ」は、瓶入りもソーダ・ファウンテンで出されるものも、すべてが同じ味でなければならないので、「コカ・コーラ」の標準化がはかられた。間もなくトーマスとホワイトヘッドの「コカ・

コーラ」のボトリング会社がフランチャイザーとなりフランチャイズ制のもとで全米中にフランチャイジーのボトリング会社を組織することになる^(注11)。

したがって、ここに名実ともに「コカ・コーラ」はアメリカ中の市場を網羅するナショナル・ブランドとなったのである。

3、リージョナル・ブランド（1900年—1930年）

「コカ・コーラ」はナショナル・ブランドからさらにリージョナル・ブランドへと発展を加速したのである。

1900年1月11日、「昨年5月、わが社はキューバとプエルトリコを管轄するマネジャーを採用し、地域本部をハバナにおいた」と発表した^(注12)。しかしながら、「コカ・コーラ」が、カナダを除く国外での売り上げが相当規模に達し、名実ともにリージョナル・ブランドとなるのは、まだ先であった。そして、それを達成する手段こそが、ソーダ・ファウンテンならぬ、瓶詰コカ・コーラであった。

1900年、イギリスのロンドンでアメリカ人が経営するソーダ・ファウンテンにコカ・コーラの原液と広告材料を輸出した^(注13)。

1901年、ジャマイカとドイツにコカ・コーラの原液と広告材料をときどき輸出した^(注14)。

1905年、「コカ・コーラ」の商標は、カナダでも登録され、トロントにカナダの営業所のために、不動産も購入された^(注15)。

1906年、米国本土の外では初めてのボトリング工場が、キューバとパナマに完成した。同年、カナダは、米国外で「コカ・コーラ」の原液生産工場を持つ最初の国となった。「コカ・コーラ」のボトリング工場がトロントに設けられた^(注16)。

1912年、フィリピン、マニラのサン・ミゲル・ブルウワリー社が同国内で「コカ・コーラ」を売り出し、外国のボトラーの先駆けのひとつとなった^(注17)。

1926年、ハワイのホノルルおよびワイルクとパナマ運河地帯のアンコナおよびクリストバルとで、新規ボトラーとの契約が成立し、その後も外国のボトラーは着実に増え続けた^(注18)。少なくとも1926年までは、シロップ（原液）とともに、しばしば瓶詰めの商品を輸出するのが慣行となっていた。しかしながら、コカ・コーラ・シロップを樽で外国へ出荷するには輸送費が高くなりすぎることになり、1926年には、外国のボトラーには、シロップの代わりにコンセントレート（濃縮物）を送ることに決めた。コンセントレートは

シロップと違い、水分が少なく、砂糖も含まないので、それだけ量も重さも軽減できたのである^(注19)。

1927 年、「エクスポート・ボトル」と銘打った特別のガラス瓶が採用され、船客相手の販売に積極的に利用された。また、大西洋沿岸のいろいろな港に出荷され、遠洋航路につく豪華客船の需要に応じ、ケース単位で販売された^(注20)。同年、「コカ・コーラ」は中国市場に初めてお目見えした。天津と上海であった。翌年、香港、チーフー、さらに 1930 年には青島でも売られるようになった^(注21)。

1929 年、「エクスポート」事業は急速に発展し、同年には米国以外の 28 カ国で、ライセンスを受けた 64 のボトラーズが操業するまでになった^(注22)。したがって、「コカ・コーラ」はリージョナル・ブランドから次のグローバル・ブランドへと発展したのである。

4、グローバル・ブランド（1930 年以降今日まで）

いよいよ「コカ・コーラ」はグローバル・ブランドへの道を歩み始めるのである。

1930 年、国外での事業をさらに効率的に伸ばすために、子会社、ザ・コカ・コーラ・エクスポート・コーポレーションを設立した^(注23)。同年、ザ・コカ・コーラ・カンパニーは、ヨーロッパでの事業拡張のため、多数の子会社群を組織し始めた^(注24)。一方、中南米では、1920 年代から 30 年代にかけて、約 30 の工場が操業を始めたが、カリブ海を含む中南米全域を網羅するには、まだまだ密度が低かったが、前途有望を約束する業績をおさめた^(注25)。
(1970 年代に入ると、中南米 40 カ国で 200 のボトリング工場が「コカ・コーラ」の瓶詰と販売に従事するようになった。これらのボトラーの需要に応えるため、同地域の 10 か所にコンセントレート生産工場が設立された^(注26)。)

1934 年、英国において「コカ・コーラ」が瓶詰めされた。1939 年ごろには、英国内で 7 つのボトリング工場が操業していた^(注27)。(英国では、「コカ・コーラ」は 1900 年以来売られていたが「コカ・コーラ」の商標が同国で登録されたのは 1922 年であった^(注28)。)

1936 年、シンガポールで瓶詰「コカ・コーラ」の現地生産が開始された^(注29)。

1937 年、南アフリカのヨハネスブルグでボトリング事業が始まった^(注30)。

1938 年、スコットランドでボトリング事業が開始された^(注31)。

1939 年、北アイルランドにおいてもボトラーが誕生した^(注32)。

1946 年末までにかけて、戦争中は戦地であった世界の 6 つの地域で、155 余の「コカ・

コーラ」のボトリング工場が操業していた。このうち 64 は、1943 年から 46 年の間に、その設備を米国から輸入し、運転を開始したものである^(注 33)。

1948 年、ポルトガル領マカオが香港から「コカ・コーラ」を輸入し始めた^(注 34)。

1957 年、台湾で一般向けに「コカ・コーラ」が売り出された^(注 35)。

「コカ・コーラ」を供給できた世界各地の市場に対し、販促のための広告物やプロモーション用の材料を、米国から供給するのには問題があるということが、早々に明らかになった。そこで、当初は米国で広告材料を制作し、完成したものを外国に送って配布する必用があったが、次第にこれらは対象市場により、その国の言葉や法規制に応じて、案出され、制作されるようになった。やがて、ザ・エクスポート・コーポレーションが必要とする広告物等がつくれる印刷、石版、彫版の技術者が現地で見つかり、版下や印刷版が、直ちにこれら現地の業者へ届けられるようになり、外国向け広告物を米国内で印刷することは取りやめられた^(注 36)。

ヨーロッパでつくられた広告物の規格化と質に関する諸問題は、1950 年代末までに、ほとんど解決された。「コカ・コーラ」という商標は、いわゆる「ローマ字」を使わない国で広告コピーに使われる場合には、現地の言葉の文字や字体に書き直された。コカ・コーラ本社で作成した「標準広告」を基に、各国の派遣従業員や現地ボトラーは、一般的な広告テーマやキャンペーンを現地市場特有のニーズに適合させた。そして、どこの国でも「コカ・コーラ」が真の「現地産業」となるように努力したのであった^(注 37)。

1950 年以降、「コカ・コーラ」の市場は世界中で急速に広まり始めた。1949 年から 74 年までの 25 年間に、それまでボトラーがなかった 99 カ国で、「コカ・コーラ」のボトリング契約が取り交わされた^(注 38)。

1961 年、日本で「コカ・コーラ」が自由に求められるようになった。それまでの数年間は輸入制限で、コンセントレート¹の供給ができなかったのである。当時の日本市場は、東京の工場ただひとつが、その需要に応じていた。それが 1964 年には、20 のボトリング工場がフル操業するようになり、さらに、わずか 10 年後には、52 の近代的で能率のいい瓶詰・缶詰工場が生まれており、その間、販売店も 5 倍に増えて 120 万軒以上に達した。「コカ・コーラ」が、今日、日本の清涼飲料市場で、疑問の余地もなくブランド・リーダーで

あることは、驚くにはあたらないだろう^(注 39)。

1966 年、ブルガリアでボトリング工場が操業開始した^(注 40)。

1968 年、「コカ・コーラ」がユーゴスラビアに持ちこまれた^(注 41)。

1972 年の後半、筆頭副社長 C.W. アダムスは、アトランタ・ロータリー・クラブで次のように述べている。『コカ・コーラ』は、今や 135 カ国で売られている^(注 42)。」

1979 年、エジプトで「アラブ・ボイコット」の中で「コカ・コーラ」が発売されるとの発表がなされた。同年、中国に 30 年ぶりに輸出された^(注 43)。

1981 年、北京に中国最初のボトリング会社が開設され、操業を開始した^(注 44)。

このようにグローバル・ブランドに発展した「コカ・コーラ」の市場は広大な地域を含んでおり、言語、文化、政治形態、宗教、経済、社会の発展状態、気候、地理はさまざまである。そして、82 カ国語で広告されるようになった。70 年代には、世界の 10 億以上の人々が、推定 400 万の販売店を通じて「コカ・コーラ」に接している^(注 45)。

「コカ・コーラ」は極めてアメリカ的なものであるといわれるが、それが今やグローバルなブランドへと発展したのであるが、カンサス州エンボリアのガセット紙の有名な編集長であった故ウィリアム・アレン・ホワイトはかつて次のように語っている。『コカ・コーラ』は、品よく、実直な商品で、アメリカ的といわれるもののいっさいを、そのエキスのように、あまりによく凝縮したものです。だから、ごく普通のアメリカの町を移す写真には『コカ・コーラ』の文字を入れるのが適切で、典型的だと考えたからです。それにもちろん、『コカ・コーラ』は、世界中の 130 カ国で、土地の人々の生活の一部にもなっているからです^(注 46)。」したがって、「コカ・コーラ」は世界中の多くの消費者に評価され、支持された正にグローバル・ブランドといえるものである。もちろん、その裏には、長年にわたるザ・コカ・コーラ・カンパニーの広告活動をはじめとするマーケティング努力が存在しているのは自明の理であるというまでもない。

1982 年、「コカ・コーラ」はブランド・イクステンションを開始し、それは消費者のライフ・スタイルの多様化に適応するために、「コカ・コーラ」の愛称ですでに商標登録されている「コーク」を使用し「ダイエット・コーク」、その後、「チェリー・コーク」、「カフェインフリー・コーク」、「ニュー・コーク」、「コカ・コーラ・クラシック」を導入し、「コカ・コーラ」のメガ・ブランド化を試みた^(注 47)。なかでも、「ペプシ・コーラ」との競争に対応するために、1985 年、これまでの「コカ・コーラ」を製造中止にして、新たに

導入した「ニュー・コーク」は80年代の最大のマーケティングの失敗といわれているが、「コカ・コーラ・クラシック」として展開を再開した「コカ・コーラ」の評価を逆に高めることとなった^(注 48)。そのような試行錯誤を経て、「コカ・コーラ」はさらに世界に向かい展開されている。

1985年には、ソ連で「コカ・コーラ」が販売された^(注 49)。

1988年、アラブ諸国のオマーン、アラブ首長国連邦に「コカ・コーラ」の製造工場とボトルリング工場が建設され、クウェートが「コカ・コーラ」をボイコットから除外すると発表した^(注 50)。

1990年、東ドイツで「コカ・コーラ」の瓶詰を開始し、販売網を強化した^(注 51)。

1991年、ポーランド、ハンガリー、ルーマニア、ウクライナ、ラトビア、リトアニア、エストニアに進出^(注 52)。

1992年、ネパールに進出、また、カンボジアで17年ぶりに生産が再開された^(注 53)。

1993年、イスラム革命以後、米国の製品を徹底的に排除してきたイランに、ついに「コカ・コーラ」が導入された^(注 54)。

1994年、ベトナムで「コカ・コーラ」の製造開始^(注 55)。同年、人種差別政策に対するアメリカ政府の経済制裁を受けて、1986年以降撤退していた南アフリカへの再進出が展開された^(注 56)。

現在では世界の200以上の国および地域で「コカ・コーラ」は展開されている^(注 57)。

したがって、「コカ・コーラ」の発展は、アメリカのジョージア州アトランタで生まれたローカル・ブランドから始まり、そこでの消費者の評価、支持があり、次第に全米中の消費者の評価、支持を得て、アメリカを代表するナショナル・ブランドへと発展した。さらに、近隣諸国の消費者の評価、支持を得て、リージョナル・ブランドとなり、今や、全世界の消費者の評価と支持を得て、グローバル・ブランドへと発展し、ブランド「コカ・コーラ」は正にブランドの発展モデルに適合し、マーケティングの王様、教科書といわれる所以も十分すぎるほどである。

そもそもブランドの発展とは、企業のマーケティング努力とそれに対する消費者の反応、

すなわち、そのブランドを認知、評価、購入、満足、最購入する消費者の集合である市場の空間的、量的、質的な拡大の段階的な発展でもある。したがって、「コカ・コーラ」の事例から、上述した4つの発展段階からなるブランドの展開モデルが妥当性を持つことが裏付けられるといえよう。

このようなブランドの発展と市場の拡大はコインの裏表の関係になるが、「コカ・コーラ」以外にも多くの事例が挙げられる。例えば、アメリカのブランド、「アイボリー」、「コダック」、「ジレット」、日本のブランドにも、「キッコーマン」、「ニンテンドウ」、「ホンダ」などが、そうである。もちろん、グローバル・ブランドにまで発展したのはほんの一部のブランドだけであり、多くのブランドは創造されたが市場から消えてなくなり、また、ローカル・ブランドになったが相変わらずローカル・ブランドのままでいたり、あるものはナショナル・ブランドに留まり続けていたり、さらにリージョナル・ブランドへ発展し、グローバル・ブランドに向かっているものもある。このようにブランドの発展は様々なケースが考えられるが、それぞれの段階から次の段階への発展にはいくつかの壁、ハードルが当然あり、必ずしも順調に発展するものではない。

したがって、ブランドの発展は現実にはさまざまなケース、例えば、ブランドの展開の当初より、ナショナル・ブランドを目指すケース、またすでにグローバル・ブランドを展開している企業が新たなブランドを当初よりグローバル・ブランドを目指して展開するといったケースなどが例外的に存在するが、基本的には上述した「コカ・コーラ」のようにローカル・ブランド→ナショナル・ブランド→リージョナル・ブランド→グローバル・ブランドの4つの発展段階を経ることになるといえよう^(注58)。

次には、「ブランド展開モデル」を前提として、アメリカ以外のいくつかの国におけるブランド展開の事例研究を試みることにする。

注1、 M. Pendergrast, 'FOR GOD, COUNTRY AND COCA-COLA', Charles Scribner's Sons, 1993 ; 古賀林幸訳、『コカ・コーラ帝国の興亡』, pp. 47-80、徳間書店、1993 ; ハナ・キャンベル著、常盤新平編、『アメリカンブランド物語』, pp. 94-96、冬樹社、昭和56年。

注2、 P. Stobart, 'Brand Power', The Macmillan Press Limited, 1994 ; 岡田依里訳、『ブランド・パワー』, pp. 31-32、日本経済評論社、1996年。

注3、 梶原勝美、「ブランド・マーケティング体系(Ⅱ)、序章、2、(3)、1)、①、<2>「コカ・コーラ」」, pp. 105-106。

注4、 The Coca-Cola Company, 'The Coca-Cola Company=An Illustrated Profile of a Worldwide Company', The Coca-Cola Company, 1974 ; 株式会社コスモ・ピーアール翻訳・編集、『The Coca-Cola Company——その90年の歩み』, p. 5、日本コカ・コーラ株式会社、1976年。

- 注 5、 同上、 p. 13。
注 6、 同上、 p. 15。
注 7、 同上。
注 8、 同上。
注 9、 同上。
注 10、 同上。
注 11、 梶原勝美、前掲論文、 p. 105。
注 12、 The Coca-Cola Company, 株式会社コスモ・ピーアール翻訳・編集、前掲書、 p. 16。
注 13、 同上、 p. 73。
注 14、 同上。
注 15、 同上。
注 16、 同上。
注 17、 同上、 p. 75。
注 18、 同上。
注 19、 同上。
注 20、 同上、 p. 74。
注 21、 同上、 p. 75。
注 22、 同上。
注 23、 同上。
注 24、 同上。
注 25、 p. 77。
注 26、 同上。
注 27、 同上。
注 28、 同上。
注 29、 同上、 p. 81。
注 30、 同上、 p. 87。
注 31、 同上。
注 32、 同上。
注 33、 同上、 p. 80。
注 34、 同上、 p. 81。
注 35、 同上。
注 36、 同上。
注 37、 同上。
注 38、 同上、 p. 87。
注 39、 同上。
注 40、 同上、 p. 89。
注 41、 同上。
注 42、 同上、 p. 105。
注 43、 河野昭三、村山貴俊、『神話のマネジメント コカ・コーラの経営史』、 p. 272、まほろば書房、平成 9 年。
注 44、 同上、 p. 273。
注 45、 The Coca-Cola Company, 株式会社コスモ・ピーアール翻訳・編集、前掲書、 pp. 88-89。
注 46、 同上、 p. 107。
注 47、 Text by Anne Hoy, ‘Coca-Cola : The First Hundred Years’, pp. 145-157, The Coca-Cola Company, 1986。
注 48、 河野昭三、村山貴俊、前掲書、pp. 239-248; M. Pendergrast、古賀林幸訳、前掲書、pp. 392-413。
注 49、 河野昭三、村山貴俊、同上、 273。
注 50、 同上、 p. 279。
注 51、 同上、 p. 280。
注 52、 同上、 pp. 281-285。

注 53、同上、pp. 286-287。

注 54、同上、pp. 291-292。

注 55、同上、pp. 287-288。

注 56、同上、pp. 293-294。

注 57、<http://www.cocacola.co.jp> (2009, 9, 1、閲覧)

注 58、本稿で論じているのは生産者のブランドであるが、それでは商業者、流通業者のブランドの発展モデルはどうであるかという疑問が起こるが、ウォルマートやトイザラスのような大規模小売業者の事例で考えてみれば明らかなことであるが、店舗がローカルからナショナル、さらにリージョナル、グローバルへと展開されるに従い、PB の展開もそれにしたがうことになる。したがって、商業者のブランドである PB は、結果的には、生産者のブランドと同様な発展プロセスを経るものと考えられる。なお、グローバルにコンビニエンス・ストアを展開しているセブン・イレブンは店舗の展開にまだ PB が追いついていないと思われる。もちろん世界の地域ごとに消費習慣が異なり、グローバルな PB の開発、展開には困難な点があると思われるが、例えば、近い将来雑貨の一部のものにはグローバルなセブン・イレブンの PB が登場することは十分に想定されうる。参考までに、(今回 (2009, 9, 14-18) 訪問した) 台湾のセブン・イレブンでは PB が「セブン・セレクト」というネーミングで販売されていたが、日本における「セブン・プレミアム」は台湾では販売されていない。

＜2＞日本のブランド、「キッコーマン」

1、はじめに

近年、スキヤキばかりではなくテンプラ、サシミ、ヤキトリ、スシといった日本食が世界的にブームであるといわれているが、日本料理のグローバル化と表裏一体として日本の醤油のブランド、「キッコーマン」のグローバル化があげられる。醤油には、製法と味が異なる中国醤油などがあるが、「キッコーマン」は日本独自の商品であり、日本市場以外ではほとんどライバル・ブランドが存在せず、いまや世界の 100 カ国以上で販売され、高い市場シェアを占めている。これまで海外旅行に行く日本人は旅行鞆の中に醤油を忍ばせていたといわれている。しかし最近では（特に今までは外国人の口に合わないと思われていた生の魚を食材とする）スシ・バーや日本食レストランの隆盛がみられ、今や世界中で日本食が食べられ、さらにある程度大きな都市のスーパーの大半では「キッコーマン」が売られており、まったく隔世の感がある。

かねてから「キッコーマン」はグローバル・ブランドであることは知っていたが、先日、たまたま旅行で訪れた台湾で醤油の「キッコーマン」とロゴ・マークがほとんど同じであるが、色が多少違うのとラベルの下に文字が「kikkoman」と「PRESIDENT KIKKOMAN INC.」とが違ふ「キッコーマン」と「KIKKOMAN (亀甲萬)」が同一の店舗で両者が並んで棚に置かれて

いたのを見かけで驚くとともにひどく不思議であった。しかも、価格は同じ1リットルのペットボトルで、189台湾ドルと79台湾ドルであった(写真1、参照)。一見偽ブランドかと思い、買い求め、日本に帰り調べたところ、「KIKKOMAN (亀甲萬)」は日本のキッコーマン株式会社の台湾における関係会社が現地生産とブランド展開しているものであることが判明した。私自身の誤解と理解の不十分さを恥じるとともに改めて「キッコーマン」のブランド展開に関心を持った次第である。さらに、よく表示を見ると、「KIKKOMAN (亀甲萬)」には、製造廠商：統萬股份有限公司、總代理：統一企業公司とあり、しかも「KIKKOMAN (亀甲萬)」は日本のキッコーマン株式会社の登録商標であると記されており、一種のトリプル主体ブランドのようであり、正に「キッコーマン」のグローバル化の一例を示すものである。

写真1 「キッコーマン」と「KIKKOMAN (亀甲萬)」



今日、日本が原産国であるグローバル・ブランドは数多く挙げられるが、その多くが「ソニー」、「トヨタ」、「カシオ」などに代表されるメカニズム商品であり、日本の醤油のブランド、「キッコーマン」がグローバル化していることは大変興味が湧くテーマであると思われる。しかも、驚くことにこの「キッコーマン」は多くのアメリカのブランドよりも早く誕生し、今日では約200年の歴史を持つ伝統的ブランドである。ここで日本人なら誰でもが知っているブランドの展開の軌跡を改めてみてみたい。

2、ローカル・ブランド (江戸文政期 (1820 年頃) —1917 年)

ブランド、「キッコーマン」の誕生は長い歴史の中にあり、今や伝説のかなたにあるよう

に思われる。荒川進はその著の中で、「キッコーマンは、『寿命』など全く無縁であるような企業である。企業寿命の定説の十倍以上、なんと 320 年余（彼の書籍が出版されたのは今から約 20 年前であり、2009 年の今では 340 年になる）の時の流れの中を洋々と生き抜いてきている^(注1)。」彼がいうキッコーマンは 300 年余りの歴史があるというのは、（もちろん当初は家業であったが）企業としてのキッコーマンであり、醤油醸造を始める前の味噌醸造の始まりからのもので、ブランドとしてではない。それではブランド「キッコーマン」の誕生はいつのことになるのであろうか。

ブランド、「キッコーマン」の前身「亀甲萬」は、後に野田醤油株式会社を合同して作った一族 8 家のひとつ茂木佐平治家のものであった。その誕生については『キッコーマン株式会社八十年史』にもやはり明確な説明はなく、伝聞として次のように記されている^(注2)。

「武蔵国皿沼村（現埼玉県吉川市）で油、しょうゆの販売業を手広く営んでいた 4 代鈴木万平が考案し、佐平治家に譲られたとされている。4 代佐平治が出蔵を作った 1820 年（文政 3 年）とされており、譲渡の時期もそのころであったと考えられる。鈴木万平がこのマークを考案したのは、下総国の一の宮である香取神宮にあやかっただとされている。軍神として広く知られている香取神宮は『亀甲』を山号とし、『下総国亀甲山香取神宮』を正式の名称としてきた。その神宝は『三盛亀甲紋松鶴鏡』と名付けられている古代の鏡で、万平はこの鏡の裏面にある亀甲紋様を図案化し、『亀は万歳の仙齡を有する』という故事から、亀甲にちなんで『萬』の文字を入れたという伝承がある。」

したがって、ブランド「キッコーマン」の誕生と由来は伝説のかたにありとしかいいようがないが、ほぼ 200 年前には誕生していたのはほぼ間違いのないことのようにである。醤油ブランド、「亀甲萬」は当時の大消費市場である江戸ですぐに評価され、1838（天保 9 年）には「最上醤油」に選ばれ、「幕府御両丸御用」の下命を受け、また、1840 年（天保 11 年）正月に江戸でつくられた「醤油番付」には、第 3 位の東の関脇に位置づけられており、この時には江戸市場ですでに有力なローカル・ブランドになっていることが分かる^(注3)。

「亀甲萬」のブランドを展開していた茂木佐平治家は、ブランド、商標の重要性を十分に理解していて、「亀甲萬」は日本で最初の商標登録をし^(注4)、「また、外国市場で、商標登録した日本企業の第 1 号でもある。キッコーマンの商標は、1879 年（明治 12 年）、アメリカ・カリフォルニア州の登録を皮切りに、その 7 年後にはドイツでも登録している^(注5)。」なお、1906 年（明治 39 年）にはアメリカで商標登録をしている^(注6)。また、1879 年には「亀甲萬」の偽物が東京市中に出回るようになり、パリの印刷業者につくらせた精巧な金

色のラベルを貼って出荷し、模造品の出回りを防いだ。これが、醤油の容器にラベルを貼って販売した最初のケースである^(注7)。このように「亀甲萬」はかなり早くから無形財産として認識されていたことが分かるのである。

さらに、1908年（明治41年）には「宮内省御用」となり、「亀甲萬」を「格別のしょうゆ」とする評価は、宮中にも及んだ^(注8)。

3、ナショナル・ブランド（1917年—1957年）

醤油醸造業者は第2次世界大戦以前では全国に8,000を数える地場産業であった^(注9)。したがって、「亀甲萬」がナショナル・ブランドへと発展するのはかなりの障害が存在していた。その主たるものは激烈な競争と生産過剰である。その解決のために、1917年、野田の醤油醸造家一族八家が合同し、法人化して出来たのが野田醤油株式会社である。その際新会社の醤油醸造の規格・基準となる本印として、八家の中で3番目の規模であった茂木佐平治家の本印であった「亀甲萬」が選ばれたが、それはブランドとして「亀甲萬」が市場で一番評価されていたということである。その際に茂木佐平治家の当主はブランド料として100万円を要求したが、結局30万円で折り合いが付き新会社が設立されたのである^(注10)。これはブランド「亀甲萬」が財産価値を持つものであるということが認識されていたことにほかならない。

合同した新会社が持っていたブランドは211もあったが、1920年には知名度がとりわけ高かった8ブランドだけを残し、順次各工場も「亀甲萬」ブランドの生産に移行した。これを「亀甲萬への仕込替え」と称したが、異なる種麴を使ってきた工場で、亀甲萬印と全く変わることはない製品をつくることは、極めて難しいことであった。「亀甲萬」ブランドの集中的、大量生産体制を実現したのは1926年になってからのことである^(注11)。さらに、日本が戦時経済下の1940年（昭和15年）9月1日を期し、政府が「1社1規格1マーク制」を実施することになり、すべて「亀甲萬」に統一することになった^(注12)。

新会社は「亀甲萬」のナショナル・ブランドを目指して、1918年、大阪に営業拠点を設け、1932年には関西工場が完成した^(注13)が、文字通りのナショナル・ブランド（NB）になるのは戦後の統制解除後の1955年（昭和30年）になってからである。この年、従来からの大阪、横浜、福岡（1951年（昭和26年）開設）に加え名古屋、札幌に営業所を開設し、名実ともにナショナル・ブランド「キッコーマン」になったのである^(注14)。

この時期から、容器を革新し、卓上ビン、そして、その後マンパックを開発し^(注15)、「キッコーマン」の容器は樽→壇→缶→卓上ビン→パック（その後ペット化）と、販売経路として登場したスーパーマーケットの発展及び消費者の変化という時代の流れとともに移り変わってきた^(注16)。したがって、その後、「キッコーマン」の販売方法も次第にかつ急速に量り売りからパッケージング販売へと大きく変化したのである。また、同時期には、これまでの「キッコーマン」は醤油だけのブランドであるという個別ブランド制から、新たに「キッコーマン」ブランドの拡張が見られるようになった。「キッコーマン・ソース」、「キッコーマン・めんみ」、「キッコーマン・萬味」など新しい調味料にブランド拡張された。しかし、醤油をベースにした調味料以外の商品にはその後も焼酎の「万上」、ワインの「マンズワイン」、トマト加工品の「デルモンテ」など個別ブランド制を貫いている。

また、マーケティングの本格的な導入を図り、新たなブランド展開を試みているが、そのひとつが日本で最初のアイ・キャッチャーといわれる「キッコちゃん」である^(注17)。テレビの登場とその後の急速な発展が「キッコーマン」のナショナル・ブランドの展開を促進したのはいうまでもない。その後、1960年代に入り、次第にチャネルの整備を行い、トップ・ブランドの地位を確実なものにしていった^(注18)。

4、リージョナル・ブランド（1925年—1975年）

「亀甲萬」のリージョナル・ブランド化は数多くの地場産業の醤油が乱立する日本市場でのナショナル・ブランド化の完成よりもかなり早くその萌芽がみられ、複雑な展開をみたのである。1881年に設立された東京醤油会社が「亀甲萬」を含む野田の醤油をイギリス、ドイツ、オランダ、フランス、ロシア、シンガポールなどに輸出したのである。野田の醤油の中でも、海外市場でひととき人気が高かったのが「亀甲萬」で、そのことは各国の領事館から外務省に報告された文書に示されているという。その後、東京醤油会社は解散したため、輸出はわずかに海外邦人向けのものだけが継続された。真の意味での輸出、すなわち「亀甲萬」のリージョナル・ブランド化は1957年（昭和32年）にアメリカ市場で本格的な「キッコーマン」のマーケティングを開始するまで待たなければならなかった^(注19)。

しかし、実は、「亀甲萬」の海外進出は1925年には開始されていた。それは（現在では）日本の隣国に当たるリージョナル市場である。

1925年（大正14年）、朝鮮（現韓国）の仁川工場と京城工場（現ソウル）を運営してい

た日本醤油株式会社を傘下に収め、1926 年（大正 15 年）、ほまれ味噌を買収し、1929 年（昭和 4 年）、台湾に亀甲萬醤油株式会社を設立、1936 年（昭和 11 年）、満州法人、野田醤油股份有限公司を設立、1941 年（昭和 16 年）、北京工場を竣工、サハリンに樺太キッコーマン醤油配給株式会社を設立し、1942 年（昭和 17 年）以降は、政府、軍から国策への協力を強く求められるようになり、それに応える形での海外進出であった。1942 年（昭和 17 年）、牡丹江省（現黒龍江省）の海林工場を設立し、1943 年（昭和 18 年）、シンガポール、マレーシア、インドネシア・スマトラ島、メダンおよびシボルガの工場開設である。これらの外地工場と営業拠点は、戦後、占領政策にもとづく在外資産の撤収により、放棄した^(注 20)。

したがって、「亀甲萬」のリージョナル・ブランド化は一時中断を余儀なくされたのである。

第 2 次大戦が終了し、1952 年（昭和 27 年）、講和条約が発効し、連合軍の占領が終結してほどなくアメリカへの「キッコーマン」の輸出が再開した^(注 21)。

1956 年（昭和 31 年）、「キッコーマン」はアメリカのスーパー、セーフウェイの定番商品化を目指し始め、同時期に、‘AII PURPOSE SEASONING’（万能調味料）との評価を得る^(注 22)。

1957 年（昭和 32 年）、サンフランシスコにキッコーマン・インターナショナル・インコーポレーテッド ‘Kikkoman International Inc.’（KII）を設立し、アメリカ市場での「キッコーマン」の本格的展開を開始した^(注 23)。

1964 年（昭和 39 年）、商号と商標の不一致による誤解がないように、「キッコーマン醤油株式会社」へ社名変更^(注 24)。

1972 年（昭和 47 年）、アメリカ現地法人、キッコーマン・フーズ・インコーポレーテッド ‘Kikkoman Foods Inc.’（KFI）を設立し、アメリカでの現地生産を開始する^(注 25)。

周知のようにアメリカの消費者はこれまで日本の消費者が思いもしなかった醤油が肉料理に合うという、例えば、テリヤキのような新たな使用方法を見出し、その結果として、「キッコーマン」はアメリカ市場で一段と評価と支持を得たのである。

5、グローバル・ブランド（1975 年—今日まで）

1970 年代後半、アメリカ工場の出荷は予想を上回るテンポで増大を続け、ヨーロッパ、オーストラリアなどの市場開拓も始まった^(注 26)。「キッコーマン」のグローバル・ブラン

ド化の開始である。

1972 年（昭和 47 年）、当時の西ドイツでのレストラン事業を目的とするキッコーマン・大都会・ヨーロッパ有限会社 ‘Kikkoman Daitokai (Europe) GmbH’ (KDE) をデュッセルドルフに設立^(注 27)。

1975 年（昭和 50 年）、駐在員事務所をハンブルグに開設^(注 28)。

1979 年（昭和 54 年）、ヨーロッパの販売会社、キッコーマン・トレーディング・ヨーロッパ ‘Kikkoman Trading Europe GmbH’ (KTE) をデュッセルドルフに設立^(注 29)。

ドイツ市場から、北欧市場、スイス市場、英仏市場とヨーロッパの市場で「キッコーマン」は受け入れられ、評価を高めた^(注 30)。

1980 年（昭和 55 年）、社名変更し、キッコーマン株式会社となる^(注 31)。同年、オーストラリアのシドニーに駐在員事務所を開設^(注 32)。同年、ブラジルのサンパウロにも駐在員事務所を開設し、1984 年には現地法人、キッコーマン商工有限会社を設立し、現地生産を開始した^(注 33)。

1983 年（昭和 58 年）、シンガポールに工場を運営する現地法人、キッコーマン・シンガポール社 ‘Kikkoman (S) Pte.Ltd.’ を設立した^(注 34)。

1987 年（昭和 62 年）、新しいコーポレート・シンボルを導入^(注 35)。（図 4、参照）

図 4 「キッコーマン」の新しいコーポレート・シンボル



出所、キッコーマン株式会社編集、「キッコーマン株式会社 80 年史」、p. 475、キッコーマン株式会社、2000 年。

1990 年（平成 2 年）、台湾の統一企業公司との合併会社、統萬股份有限公司 (PKI) を設立^(注 36)。

1996 年（平成 8 年）、オランダ・ホーヘザンド・サッペメア市にヨーロッパ工場建設を開始し、運営に当たる現地法人、キッコーマン・フーズ・ヨーロッパ ‘Kikkoman Foods Europe B.V.’ (KFE) を設立した^(注 37)。

1998 年（平成 10 年）、アメリカの第 2 工場（CAP）がカリフォルニア州フォルサム市に完成^{（注 38）}。

こうして日本の醤油のブランド、「キッコーマン」は、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアと 4 極生産体制を実現し、現在では世界 100 カ国以上の市場で展開され、世界中の市民、消費者から美味しい調味料、万能調味料として評価されている名実ともにグローバル・ブランドとなっているのである。

6、若干の考察

ブランド、「キッコーマン」の展開は、多少のバリエーションはあるが、「コカ・コーラ」と同様に基本モデルのそれである。

当初、「キッコーマン」は醤油の個別商品ブランドであったが、社名変更の後には、企業ブランドと商品ブランドとを兼ねる働きを持つダブル表示ブランドへと変身してきている。つまり、「キッコーマン」は醤油については依然として商品ブランドであるが、それ以外のソース、だしなどの調味料の商品には企業ブランドとして使われている。

外国、特にアメリカでは多くの消費者が、醤油をソイ・ソース ‘soy sauce’ ではなく、「キッコーマン」‘Kikkoman’ と認識しているという。このようにブランド、「キッコーマン」が商品名になることはブランド展開企業の願いと誇りかもしれない^{（注 39）} が、知的所有権、商標権保護の観点からいえば、「キッコーマン」が商品名として一般名詞化すれば、問題が起ころうる可能性があり、今後は十分注意する必要があると思われる。

日本食のブームは単なる一時的なものから今では新しくかつ美味しい料理として世界中に定着しつつある観があり、今後日本食のグローバル化は一段と進むものと思われる。それに従って、「キッコーマン」はますますグローバル化し、世界中の多くの消費者から評価され、支持されるブランドとなるものと思われる。

ブランド、「キッコーマン」のグローバル・ブランドへの成功の背景には、日本食という日本文化が重要な役割を果たしているのは誰もが認めざるを得ないといえよう。今後のさらなる発展が楽しみである。＊

注 1、 荒川進、『なぜキッコーマンは 320 年も続いているのか』、p. 9、（株）中経出版、平成元年。

注 2、 キッコーマン株式会社編集、『キッコーマン株式会社八十年史』、pp. 43-44、キッコーマン

株式会社、2000 年。

なお、「亀甲萬」を考案したといわれる鈴木万平についてであるが、市山盛雄編、『野田醤油株式会社二十年史』、野田醤油株式会社、昭和 15 年、p. 463 には、「皿沼萬平の考案と傳へ」とあり、年代は天明二年と記されている。野田醤油株式会社社史編纂室、『野田醤油株式会社三十五年史』、野田醤油株式会社、昭和 30 年、p. 524 には、「出入の皿沼万平という穀問屋の主人が考案したものを天明二年に採用したと伝えられている」。キッコーマン醤油株式会社編、『会社創立 50 周年記念 キッコーマン醤油史』、キッコーマン醤油株式会社、昭和 43 年、p. 89 には、「埼玉県二郷半領皿沼村にて近郷に聞こえた油屋当主鈴木万平が考案したものと伝え」とあり、社史の間で考案者の氏素性（および年代）が一定していないのも、「キッコーマン」が伝説のかなたにあるブランドの証左かもしれない。

注 3、 同上、pp. 44-45。

注 4、 横江茂、『キッコーマン——社史挿話 味を創る』、p. 9、講談社、昭和 50 年。

注 5、 荒川進、前掲書、p. 21。

注 6、 佐藤良也、『キッコーマンの経営』、p. 162、読売新聞社、昭和 50 年。

注 7、 キッコーマン株式会社編集、前掲書、p. 47。

注 8、 同上。

注 9、 佐藤良也、前掲書、p. 200。

注 10、 キッコーマン株式会社編集、前掲書、pp. 74-83。

注 11、 同上、p. 90。

注 12、 同上、pp. 131-132。

注 13、 同上、pp. 92-96。

注 14、 同上、p. 219。

注 15、 同上、pp. 234-236。

注 16、 佐藤良也、前掲書、p. 88。荒川進、前掲書、p. 78。

注 17、 横江茂、前掲書、pp. 72-76。

注 18、 キッコーマン株式会社編集、前掲書、p. 290。

注 19、 同上、pp. 62-66。

注 20、 同上、pp. 144-149。

注 21、 同上、p. 252。

注 22、 同上、p. 253。

注 23、 同上、pp. 254-55。

注 24、 同上、pp. 260-262。

注 25、 同上、pp. 314-319。

注 26、 同上、p. 408。

注 27、 同上、pp. 406-407。

注 28、 同上、p. 406。

注 29、 同上、pp. 407-408。

注 30、 同上、pp. 444-447。

注 31、 同上、p. 413。

注 32、 同上、pp. 447-449。

注 33、 同上、pp. 449-450。

注 34、 同上、pp. 450-452。

注 35、 同上、p. 475。

注 36、 同上、p. 626。

注 37、 同上、pp. 623-626。

注 38、 同上、pp. 621-623。

注 39、 1961 年の「キッコーマン」の新聞広告のコピーには、「ショウユ？シリマセン。デモ・・・キッコーマン、シッテマス」というものが使われている——横江茂、前掲書、pp. 32-33。

※ 本稿出費津に際し、キッコーマン社史に記されている「本印」の意味が不明であったので、

キッコーマン広報に問い合わせたところ、親切に教えて頂いた。記して、感謝いたします。

＜3＞中国のブランド、「ハイアール」*

中国の代表的な家電ブランドの「ハイアール」について「(発展途上国における) ブランドの発展段階」モデルに即し、事例研究を行うこととする。

まず、「ハイアール」ブランドの所有者は、海爾（ハイアール）集団であり、「ハイアール」は同集団が持つ企業ブランドである。たとえば、ハイアールの洗濯機のひとつには「小小天童」というブランドを付与し、換言すれば、「ハイアール」の「小小天童」というダブル表示ブランドを採っている。この海璽集団はいまや急成長の最中であるといわれている。同社は1955年に設立され、幾度となく組織変更し、1983年には倒産寸前になったが、1984年、青島冷蔵庫総廠と改称し、1993年に海璽と社名変更し、急速に成長している国有企業（集団公司）である^(注1)。

1、モノ社会

同集団の全身である青島日用電機廠の時代に「白鶴」ブランドの洗濯機で失敗し、倒産寸前になったが、ブランドの発展段階からいえば、当時の中国はまだ社会主義の時代であり、外国のブランドのない「モノ」社会であり、これは粗末な外観と品質が悪いため^(注2)国内の「モノ」レベルでの競争に負けたためである。

2、ブランド社会の開始

改革開放により市場経済化が始まり、中国もブランド社会の開始の段階に進み、グローバル・ブランドとの競争が始まったといえるが、中国政府は国内メーカーの保護、育成のために高関税政策^(注3)を取り、その結果、グローバル・ブランドは高価なものになり、実質的には競争関係にはなく、「ハイアール」は依然として未だ「ブランド」ではなく単なる「モノ」であった。

3、4、5、「ハイアール」のローカル・ブランド化、ナショナル・ブランド化、コピー・ブランドの出現

1980年代に入り、日本の家電ブランドが中国で人気が高かった時期であるが^(注4)、中国の家電業界は輸入規制と高率の関税の下に大きく成長を始めた。海璽も経営陣を一新し、大きく発展し始めた。新経営陣はマーケティングの必要性和ブランドの重要性をよく理解し、3つの政策を採用し、実行した^(注5)。そのひとつは、1980年代から外国企業の技術と設備を導入し、製品の品質を向上させ、次に、1990年代に入ると独自の流通網を構築した。計画経済時代の流通経路からメーカー直販体制に持ち込み、各地の卸売商から直に小売商に商品を流す経路と、系列販売・サービス代理店に直接流す経路を開拓した。3つ目は、顧客満足（CS）の追求である^(注6)。これにより、消費者、顧客の不信から脱却し、「ハイアール」は信頼を勝ち得るようになった。

グローバル・ブランドとの競争が始まっていたが、その競争の中心は主として「モノ商品」と他のローカル・ブランド、ナショナル・ブランドとの間での競争であり、それに打ち勝ち、「ハイアール」はローカル・ブランドから、ナショナル・ブランドへと急速に発展をみせた。そして、「ハイアール」はいくつかな商品分野で、国内のローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、そして次第に関税率が低下し、規制緩和の下で中国市場に浸透してきた日本などのグローバル・ブランドとの激しい競争にも打ち勝ち、国内のトップ・ブランドへと発展した^(注7)。この「ハイアール」の発展の要因は、上述したような3つの新しいアプローチがあげられるが、それにもまして価格の安さがあげられる。当時の国内市場である中国の消費者の多くは、まだ所得水準が低く、「安価なものを選ぶ。なかには高い金を出す豊かな消費者もいるが、そういう人は外国ブランド志向が強く、中国ブランドは、はなから眼中にない」といった状況であった^(注8)。

この時期に「ハイアール」は、冷蔵庫のブランドから、ブランド拡張を志向した。中国市場で勝ち得た「ハイアール」のブランド力を背景に、海璽集団は多くの中国企業のM&A（企業買収）を行い、エアコン、洗濯機などに「ハイアール」ブランドを拡張し、その結果、「ハイアール」は電子レンジ、アイロン、テレビを含むほとんどすべての白物家電製品のブランドへと発展した^(注9)。

そしてまた、携帯電話機のように外国のメーカーからOEM供給を受け、それに「ハイアール」ブランドを付与し、中国国内市場で展開を始めている^(注10)。こうして、「ハイアール」

は中国で最も価値あるブランドとなったのである^(注11)。

日本企業がコピー・ブランド、イミテーション・ブランドの横行に苦慮していたが、次第に、「ハイアール」の偽ブランド、イミテーション（模造品）もみられるようになり、同社は知的財産権保護を課題とするまでになってきた^(注12)。しかし、その一方では、『ハイアール』の大型冷蔵庫は、なぜか『サムスン』の冷蔵庫にそっくりなのである。『ハイアール』のエアコンはなぜか『ダイキン』のエアコンにそっくりである。^(注13)」というのが実情であった。

6、7、「ハイアール」のリージョナル化、グローバル・ブランド化

現在の「ハイアール」は、中国から世界へ輸出するばかりか、アメリカ、ヨーロッパ、アジアに生産工場を持つまでに発展し^(注14)、ブランド発展段階のリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと急速に発展しているようであるが、まだ課題も多い。

8、若干の考察

これまでの若干の考察から明らかなように、「ハイアール」の展開は、「基本モデル」ではなく、「（発展途上国における）ブランドの発展段階モデル」のそれである。

また、前述したように、「ハイアール」は、まだキャッチ・アップ・ブランドの段階が続いており、『マネはマネ』で、独創性が見られないのが欠点である。いずれ、第二の『ハイアール』が出現し、低価格で立ち向かってくるであろう。^(注15)

したがって、創造性のある技術の開発と価値ある情報を創造し、「ハイアール」に付加しないと、メカニズム・ブランドであるゆえに、ブランド・スイッチが起こりうる可能性が高いといえるだろうし、ブランド価値の低下を招き、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドどころではなく中国国内市場のナショナル・ブランドに成り下がってしまう可能性もあるといえるだろう。そのためには何よりもオリジナリティが重要であるといえるが、海璽集団が研究開発費の支出を急激に増やしていることから^(注16)、ブランド・ロイヤリティを持つグローバル・ブランドへと発展する可能性も大いにあり、今や、踊り場かもしれない。その試金石が家電のブランド間競争が世界で一番激しいといわれている日本市場、日本の消費者に「ハイアール」がブランドとして認識され、評価されるかどうか

鍵であると思われるが^(注17)、現時点では、消費者への価値ある情報が十分ではなく、その結果、まだ「モノ」認識であるのが大なる課題といえよう^(注18)。

＊ 本稿は、「ブランドと経済発展—マーケティングの観点から見た中国経済—」、付論、「ケーススタディー中国のブランド『ハイアール』」、専修大学経営研究所、ワーキング・ペーパー、No. 0002、2008 年、に加筆修正したものである。

- 注 1、 安室憲一、『中国企業の競争力』、pp. 136－137、日本経済新聞社、2003 年。この海璽グループは、雇用が 1970 年代の約 500 人から 2000 年の 30,000 人に急増し、売り上げも 1997 年の 38 億元から 2004 年の 153 億元へと急増し、中国の経済発展の一翼を担っている企業集団である。
- 注 2、 同上、p. 137。
- 注 3、 丸川知雄、『現在中国の産業』、p. 3、中公新書、2007 年。
- 注 4、 同上、p. 3。このころから東京の秋葉原の電気街で中国人の旅行者が大きな電気製品を買い漁る姿が目立ち始めた。
- 注 5、 安室憲一、前掲書、pp. 144－147。
- 注 6、 顧客満足、CS (Customer Satisfaction) の理念を採用し、海璽は徹底した顧客サービスを行った。「初期の製品は故障が多かったため、24 時間のサービス体制を敷いた。顧客から苦情が来ると 24 時間以内に必ずサービス・スタッフが家庭を訪問し、たいていは無料で修理した。無料点検、無料配送、設置場所などの無料インテリア相談なども始めた」——安室憲一、同上、pp. 146－147。しかし、本来の顧客満足とは若干異なるものである。というのは、原則として故障が起きる製品を市場に出してはいけないもので、これはマーケティング、ブランドの問題ではなく、生産における品質管理の問題である。
- 注 7、 2003 年の中国市場シェア。洗濯機、ハイアール、23.0%でトップ、冷蔵庫、21.5%でトップ、家庭用エアコン、13.0%でトップ、電子レンジ、8.0%で 4 位。日向裕弥、『家電産業』、丸川知雄編、『中国産業ハンドブック』、蒼蒼社、2007 年。しかし、利潤率は 2000 年の 3.4%から 2005 年の 1.3%へと低下している。出所、丸川知雄、前掲書、p. 165。
- 注 8、 丸川知雄、前掲書、p. 45。
- 注 9、 陳晋、『中国製造業の競争力』、pp. 127－130、信山社、2007 年。
- 注 10、 同上、p. 136。携帯電話機のほかにも、PDP (プラズマ・ディスプレイ)、記録型 DVD などがある。
- 注 11、 <http://news.searchina.ne.jp>
- 注 12、 安室憲一、前掲書、pp. 154－156。
- 注 13、 同上、p. 166。
- 注 14、 同上、pp. 147－148；陳晋、前掲書、pp. 133－134。
- 注 15、 同上、p. 166。
- 注 16、 同上、pp. 167－168。
- 注 17、 ちなみに本稿出筆中の 2008 (平成 20) 年 1 月、念のため、東京新宿にある最大の家電量販店の店頭調査をしたところ、数ある白物家電ブランドの中で「ハイアール」は小型冷蔵庫のコーナーにわずか 1 種類置いてあるだけで、価格は競合する日本のブランドの 70～80%であり、そのほかのものは販売されていなかった。なお、参考までに付記すれば、韓国の「サムスン」ブランドは家電の中にはなく、パソコンのディスプレイのコーナーに 2 種類だけ売られていた。「LG」ブランドはドラム式洗濯機が 2 種類、普通の洗濯機が 1 種類、電子レンジが 1 種類、競合する日本のブランドより 20～30%安い価格で販売されている。そこで、店員にインタビューしたところ、『「ハイアール」』『「サムスン」など中国、韓国のブランドは以前にはもう少し扱っていたと思いますが、あまり売れず、結局、日本の消費者は日本のブランドが好きなのでしょう。』もう一度よく見たところ、多くの日本のブランドには日本製というシールが貼ってあり、「メイド・イン・ジャパン」というカントリー・

ブランドを強調しているのが目に付いた。

注 18、「ハイアール」のブランド発展は、技術、設備、ノーハウの外国からの導入が発展の重要な要因となっているが、外国「ブランド」の OEM 生産をしてこなかったということは、特筆されよう。 陳晋、前掲書、pp. 132－133。

<4>キルギスのブランド、「ショロー」*

本研究はあまりなじみがないと思われるが、ソ連邦から 1991 年に独立し、社会主義から市場経済に移行した中央アジアの発展途上国であるキルギス共和国の代表的なブランドのひとつである「ショロー」の事例研究を試み、「基本モデル」なのか、「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」なのか、考察するものである^(注1)。

まず、「ショロー」ブランドは株式会社ショローが保有する企業ブランドである。同社は 1991 年にキルギス共和国がソ連邦から独立した翌 1992 年にわずか 4 人で設立し、キルギスの伝統的な大麦焙煎発酵飲料を初めて商品化に成功し、独自の販売システムを構築し、その後急速に成長して 1999 年には個人企業から法人化をなしえ、起業からわずか 10 数年でいまや社員数 1,000 人を越えるキルギスの代表的な未上場の家族経営企業である^(注2)。

1、モノ社会

同社が設立された 1992 年はソ連邦の崩壊と市場経済化がはじまり未曾有の経済的混乱時^(注3)であった。ハイパー・インフレと物不足と失業の時代であった。このようなときにソ連時代には建築技師をしていた創業者であるエゲンベルディエフ・タビルディがそれまで伝統的な飲料でキルギス人がそれぞれの家庭で作って飲んでいたマクスム（大麦焙煎発酵飲料）^(注4)の商品化に成功した。当初多くの人は危ぶんだが、それは、マクスムは前述したようにお金で買う商品ではなく、家庭で作ったものを家庭で飲む自家生産のものであるから、商品としてのマクスムは考えられなかったからである。しかし、自宅の庭に大釜を置き、「モノ」としてのマクスムを作り、(キルギス共和国の首都であるビシュケク市の)バザールに売りに行ったところすぐに売り切れたので、彼は成功を確信した。間もなく、小さな工場を建て、マクスムの生産を拡大した。

したがって、当初は「モノ」としてのマクスムを作り、「モノ」としてのマクスムを対面販売していたに過ぎない。HP でエゲンベルディエフが語っているように、「マーケティング

グ」も「ブランド」も全く知らない中でビジネスを始めたのである^(注5)。

2、ブランド化の開始

次第に生産量も増加したが、バザールだけでは販売に限りがあった。そこで、人が集まるビシュケク市の中心地の街角でも販売するようになった。試行錯誤の上、街角の路上で量り売りする販売員として女性を雇い、共通のイメージを作る必要を感じ始め、シンボル・マークを作り、シンボル・カラーを白と水色と赤に決め、ここに「ショロー」がキルギスのビシュケク市を市場とするローカル・ブランドとして生まれたのである（写真2、参照）。というのは、個人的に製造販売をするうちは生産者と消費者が直に対面するのでブランドの必要はないが、工場を作り大量に生産し、販売のために販売員を雇い始めると、ブランドの必要性が生まれてきたのである。また、1995年には早くもテレビのCMを始め、1996年からは屋外看板を媒体とした広告を開始した。

このころに、同社はマーケティングを導入し始めたといっているが、最初は市場調査からであった。次第に、ブランドの重要性を理解し始めたといえよう。

この「ショロー」は今まで家庭の味、家庭の飲料であったマクスムを多くの消費者に商品として、「おいしく」、「手軽に」、「安価で」提案したオリジナルかつパイオニア・ブランドであり、そのためライバルのブランドはなく、敢えてあげれば、「コカ・コーラ」か（ルーブルからソムへと通貨変更した為に、コインがなくなり）売り子が売っている自販機のジュースなどしかなく、いわば「ショロー」のほとんど独占市場であった。そのため、次第に多くの消

写真2 「マクスム・ショロー」
の販売員



写真3 「マクスム・ショロー」
のボトル



費者は「ショロー」のマクスムとはいわず、省略してただ「ショロー」と呼ぶようになったが、とりわけマクスムをこれまで知らなかった非キルギス人、例えば、ロシア人などが「ショロー」を飲むというように企業ブランドの「ショロー」が次第に商品名になり、ブランド認識されるようになった。なお、正式に言えば「マクスム・ショロー」である。

この「マクスム・ショロー」は 1998 年にはボトル化を始め、新しいチャネルにも進出し、それに従い、ブランドの重要性はなおいっそう高まるとともに、ブランド力を持ち始めた（写真 3、参照）。

3、強力なローカル・ブランド化とブランド拡張

次第に「ショロー」は首都のビシュケク市においてローカル・ブランドの地歩を急速に築くことになった。しかも「マクスム・ショロー」は強力なブランド力を持つようになり、それを背景に、ブランドの拡張を始めたのである。

1999 年には、ミネラル・ウォーターのブランド、「レジェンド・ショロー」を開発し、市場に導入した。このころには、同社は明らかにブランドの意味を十分理解し始めたといえる。というのは、以前は「ショロー」という企業ブランドと「マクスム」というモノの単なる名前の組み合わせから、新たなミネラル・ウォーターのブランドは、「ショロー」という企業ブランドと「レジェンド（伝説）」という商品ブランドの組み合わせのダブル表示ブランドを採用していることから明らかといえよう。しかもこの「レジェンド」はキリル

写真 4 キルギス文字のラベル



写真 5 英語のラベル



文字^(注6)だけではなく英語でも表記されている。もちろん、「ショロー」のシンボル・マークも付されている（写真、4、5、参照）。なお、ミネラル・ウォーターには、グローバル・ブランドの「ボナクワ」‘Bonaqua’^(注7)、ロシアのリージョナル・ブランドの「ボルジョミ」‘Borjomi’^(注8)などのライバル・ブランドが多数存在していた中で、「レジェンド・ショロー」は、それまで馴染みのあるガス入りミネラル・ウォーターではなくガスなしのブランドであるが、それにもかかわらず健闘し、いまやシェア・トップに成りつつある。

また、2000年には馬乳酒のブランド「クムーズ・ショロー」を開発し、2002年にはこれまで不可能とされていたロング・ライフで6ヶ月間も持つボトル化に成功して、ロシアに輸出を始めている。

2003年には、乳酸飲料の「チャラップ・ショロー」（写真6、参照）及び（発酵前のマクスムであるジャルマにチャラップを割った）「ジャルマ・ショロー」（写真7、参照）を導入した。

写真6 「チャラップ・ショロー」



写真7 「ジャルマ・ショロー」



このようにブランドを拡張してきたが、同時期に同社は、HP を立ち上げ、テレビ広告、インターネットのバナー広告、ラジオ広告、雑誌広告、新聞広告を使い、消費者に情報を発信し始めている。そのほかにも、サッカー・チームのスポンサーになったり、マウンテン・バイクのイベント・スポンサーになったりもしている。さらに、映画製作の後援も行っているし、パブリシティにもたびたび登場している。

4、イミテーション・ブランドの出現と対抗策

2002 年ごろから「ショロー」がブランド力を持つに従い、「マクスム・ショロー」を模倣するイミテーション・ブランドがいくつか出現してきた。そのひとつが、「ショロー」のイメージにあまりにも似ているので（写真 2、8、参照）、やむを得ず、対抗策として「ショロー」は 2006 年にブランド・イメージ・チェンジを行った。シンボル・マーク、ロゴを変え、販売員のカラーも一新した（写真 2、9、10、11、参照）。

「ショロー」はブランド・イメージ・チェンジに成功し、いくつかのイミテーション・ブランドとの競争に打ち勝ち、その結果、彼らの多くは市場から撤退したが、未だ若干のマクスマのブランドが市場で競合している（写真 12、参照）。

写真 8 「ショロー」のイミテーション



写真 9 新「マキシム・ショロー」の販売員



写真 10 旧「ショロー」のロゴ



写真 11 新「ショロー」のロゴ



5、「ショロー」はナショナル・ブランドへ

イミテーション・ブランドの出現があったが、「ショロー」は順調に発展し、次第に首都ビシュケク市だけではなくキルギス全国のナショナル・ブランドへと発展した。1996年には南部の第2の都市オッシュ市に工場を新設するとともに、全国への供給、販売体制を確立し、ナショナル・ブランドの地歩を確立した。

「ショロー」のマクスムを始めとする多くの「ショロー」ブランドは今や、キルギス中のスーパー・マーケット、キオスク、食料品店で販売されている。もちろん、販売員による量り売りではなく、ボトルで売られている。周知のようにボトル化により、対面販売だけではなく、スーパー・マーケットなどのセルフ・サービスでも販売されるようになり、ブランドの重要性が一段と増大した。

6、「ショロー」はリージョナル・ブランドへ

「ショロー」はさらに発展し、2006年から2007年にかけて、キルギスの隣国、カザフスタン共和国^(注9)とロシア連邦及び中国の新疆ウイグル自治区にも進出し、いまやリージョナル・ブランドになりつつある。

「ショロー」はキルギス民族の枠を超え、異民族のカザフ人やロシア人にも評価され始めている。それはキャッチ・アップ・ブランドではなく、オリジナル・ブランド、パイオニア・ブランドであることがその理由であると考えられる。同社の経営幹部がいうように、今や最大のライバル・ブランドは「コカ・コーラ」かも知れない^(注10) (キルギス共和国のビシュケク市の小型

写真 12 マキシムの競合状態



写真 13 「ショロー」と「コカ・コーラ」



スーパーにおける「ショロー」と「コカ・コーラ」の競合、写真 13、参照)。

7、若干の考察——今後の発展と課題

これまでの若干の考察から、「ショロー」は後述するマーケティング導入タイプの発展を示している。もちろん、「マクスム・ショロー」はオリジナル・ブランドであるため、その発展パターンは、「(発展途上国における) ブランドの発展段階モデル」ではなく、ブランド発展の「基本モデル」のそれである。

「ショロー」は当初はマクスムの商品ブランドであったが、次第にブランド拡張を行い、今や企業ブランドともなっているが、ここでは、マクスムの商品ブランドとしての「ショロー」について、今後の課題を考察してみたい。

まず、これまでの路上販売のシステムの再検討があげられる。そもそも「マクスム・ショロー」は飲料であることから、季節的な制約があり年間商品ではない。暑い期間だけ野外での路上販売は、人事管理の観点からはもちろん衛生面からも若干の問題が発生する可能性が考えられる。その解決策のひとつとして自動販売機の導入などが考えられるが、キルギスには現在コインが流通してなく、すべて紙幣なため（しかもかなり汚れた紙幣が多い）投下資本が高額になる、コストがかかる、メンテナンス等に課題がある（注 11）。いずれにせよ、キルギスを含め中央アジア諸国が経済発展し、豊かな消費者が増大するに従い、「安全」、「安心」、「保証」に関するブランド情報がますます重要なものとなるであろう。したがって、今後ますますボトルの比重が高まるものと思われる。

次にはグローバル・ブランドにまで発展ができるか、どうかである。ミネラル・ウォーターは別として、「マクスム・ショロー」についていえば、キルギス独自のものであり、ライバルが不在のため、グローバル化する可能性は大いにあると思われる。しかしながら、「おいしい」、「渇きを癒す」、「自然のもの」、「価格が安い」、「空腹を満たす」といった、これまで成功した情報だけではグローバル化を実現するには十分ではないと思われる。さらに、何かを加える必要がありそうである。そのひとつは、キルギスの「カントリー・ブランド」かもしれない。あるいは、創造的な情報かもしれない。神話、伝説になるような物語かもしれない。それに成功すれば日本でもブランド展開が可能かとも思われる。（迅速に展開するには OEM を利用することも考えられる。）

今から世界へ向かって HP を充実して、情報発信するのもそのひとつかもしれない。

三番目には、現在、ラベルの文字はキリル文字であるためロシア語圏では判読可能であるが、グローバル化するには、(ミネラル・ウォーターの「レジェンド」はラベルを変更して現在ではキリル文字ではなく英語で表記されている。写真 3、4 及び 14 参照。) 少なくとも片面は英語もしくはローマ字で表記するのが今から必要だと思われる。もちろん、将来的には、コカ・コーラのように世界の国々でその市場の言語でも「ショロー」と表記する必要があるかもしれない。

さらに、グローバル化するためには、味の工夫が必要であるかもしれない。が、それ以上に現在の「マクスム・ショロー」は生もので、ボトル詰めしても飲料期間が短い、グローバル化とは販売、消費地域が無限に拡大することであり、技術的イノベーションを図り、ロングライフ、すなわち、長時間味の変わらない「マクスム・ショロー」作りが当然必要となるであろう。

それには、テマ、ヒマ、カネが必要なのはいうまでもないことであろう。これからがまさに正念場であるといえよう。

写真 14 新「レジェンド・ショロー」のラベル



* 本稿は、2008 年 3 月 29 日、アジア市場経済学会東西合同研究報告会で報告した「キルギスの中小企業について——ケーススタディ、キルギスのブランド『ショロー』」のレジメに加筆修正して纏めた、「ケーススタディ——キルギスのブランド『ショロー』」、専修商学論集、第 87 号、2008 年、をさらに加筆修正したものである。

注 1、本研究は政治的、経済的、言語的、文献的な制約があり、ほとんど日本では紹介されていないキルギスのブランド研究である。なお、本研究の情報源は、一つはロシア語の HP (<http://www.shoro.kg>)、二つ目は英語の HP (<http://www.shoro.kg/en>)、三つ目は 2007 (平成 19) 年 8 月 22 日に私がキルギス共和国のビシュケク市にあるショロー社を訪問し、同社の二人の若き経営幹部 (一人は副社長の Talant Jumazaev、もう一人は広報部長の Aziz Hasanov) とのインタビューによるものである。また、本稿で使用する写真は HP からコピーしたものと私がキルギスを 2 回訪ねたときに撮影したものである。1 回目は 2003 年 8 月、2 回目は 2007 年 8 月である。

注 2、<http://www.shoro.kg> 及び訪問時のインタビュー。

注 3、梶原勝美、チョンムルノフ・チムール、「キルギス共和国の市場経済化の過程と課題」、アジア市場経済学会年報第 11 号、2008 年 6 月。

注 4、マクスムとは、大麦を焙煎し、ジャルマと呼ばれる飲料を造り、それを醗酵させたキルギス族の伝統的かつ民族的飲料である。なお、私見であるが、私が飲んだところ最初は癖があり、美味しいとは感じなかったが、何回か飲んでいっているうちに次第にその味に慣れてきたというのが正直な感想である。

- 注 5、 インタビュー時に同社の経営幹部に質問したところ、同様な答えが返ってきた。
- 注 6、 キリル文字とは、主としてスラブ諸語を表記するのに用いられるアルファベットの一種。現在では、ロシア語、ウクライナ語、ベラルーシ語、ブルガリア語、セルビア語、マケドニア語等のスラブ諸語と、ロシアの影響を受けたカザフ語、キルギス語、タタール語、モンゴル語などの旧ソ連内外の諸民族の言語に用いられている。日本ではロシア文字と呼ぶこともある。
- 注 7、 コカ・コーラ社が展開しているミネラル・ウオーターのブランド。
- 注 8、 P. Cheverton, 'Understanding Brands', p. 11, Kogan Page, 2006.
- 注 9、 1996 年にカザフスタン共和国のアルマタイ市に合弁で販売会社を設立した。
- 注 10、 インタビュー時の発言
- 注 11、 2008 年 1 月からコインが導入された。単位は 1、3、5 ソムと 10、50 ティーム（ティームはソムの 100 分の 1）の 5 種類である。したがって、今後自動販売機での新たな展開が期待される。

<5>タイのブランド、「レッドブル」※

周知のようにタイ王国（以下、タイと記す）はアセアンの有力なメンバーの一国で、現在 Brics について経済発展の最中だといわれている。その経済構造は、かつてのアジア・ニーズ、現在の Brics と同様に先進諸国からの投資と工場の誘致で経済成長を志向しているところである。しかしながら、1997 年には通貨危機に見舞われ、混乱に陥ったが、その後回復し、また成長路線を歩み始めているといえよう。

タイは日本をはじめ欧米諸国のグローバル企業の OEM 生産と輸出生産の基地として、雇用の増大と個人所得の増加がみられ、消費者市場が急速に発展している東南アジアの優等生といわれる国である。このような消費者市場の拡大、発展を背景に、タイもブランド・マーケティングの時代に入ったといわれている。

しかしながら、わが国ではタイのマーケティングについてはほとんど研究がなされていないし、紹介されてもいないといえる^(注1)。ましてやタイの「ブランド」については皆無といっていいであろう^(注2)。そこで、わが国ではこれまでほとんど試みられていないといえるタイの「ブランド」の動向について、考察を試みることにしたい^(注3)。

本稿では、タイのブランドの中で代表的な健康、エナジー・ドリンク飲料のブランドの「レッドブル」のケースを取り上げ、その展開が「基本モデル」に該当するのか、「(発展途上国における) 発展段階モデル」に該当するのか、検討することとする。

「レッドブル」

そもそも私がこれまで全く知らなかった「レッドブル」というブランドに関心を持ったのは、タイへの実態調査の準備のためにタイに関する文献を何冊か読んでいたところ、中公新書の物語歴史シリーズの中の1冊である『物語 タイの歴史』の中に、タイのブランドの「レッドブル」が日本でも売っているという記述^(注4)があったのが切掛けである。そこで、早速調べたところ、かなり有名なブランドでアメリカでも人気があるもので、日本でもコンビニエンス・ストアなどで売っているというので、1缶(250ml)の「レッドブル」を275円で買い求め(なお、2009年秋には新しく185mlの「レッドブル」が1缶200円で販売されている)、タイでの「レッドブル」との比較をしようと考えたのである。

タイへの実態調査研究の際に、現地のコンビニエンス・ストアで「レッドブル」を瓶入りと缶入りをそれぞれ10本(約30円)と12本(約36円)で買い求めた。価格がかなり安いので驚いたが、日本では150円で売っている「リポビタンD」がタイでは10本(約30円)で売っているの、日本とタイとの物価の違いなのかもしれないと考えたが、味については、日本で購入した「レッドブル」とタイの「レッドブル」の両者を飲み比べたが、タイのほうがやや甘い感じがするがほとんど両者には違いがないというのが印象であった。

日本に戻り、本稿をまとめようと研究を始めたところ、いくつかの疑問が生まれ、インターネットで調べたが、Redbull Company 及び日本法人 Redbull Japan のホームページにも詳しい説明がなく、已む無く、日本で販売されている「レッドブル」のラベルに輸入者と表記されている日本法人、レッドブルジャパン(株)に問い合わせをしたところ、タイの「レッドブル」とは全く関係がなく、資本関係も人的関係も全くない、という返事で、さらに、質問をしようとしたところ、わが社は非公開会社であり、情報を開示する義務はなく、したがって答えられないという拒絶の返事が返ってきたのであった。

そこで已む無く、タイを再訪問することとなった。幸運なことに私の友人がタイの「レッドブル」を展開しているTCファーマシューティカル・インダストリー(株)のオーナーと広報担当者を知っており、機密保持の壁が厚かったが、いくつかの質問に可能な限りの範囲で親切にも答えてくれた。

1、「レッドブル」以前の市場

未だタイが発展途上に入る以前の 1965 年にすでに日本の大正製薬のブランド、「リポビタミンD」(写真 15、参照)がタイ市場に進出し^(注5)、タイの健康、エナジー・ドリンク市場をほぼ独占的に支配し、「リポ」の愛称で親しまれていた。しかしながら、タイの所得水準は未だ低く、エナジー・ドリンクを飲用する消費者は当然限定されたものであった。

写真 15 「リポビタミンD」(タイ及び日本)



2、ブランド化の開始

それまで日本のリージョナル・ブランド(現在ではグローバル・ブランド化しつつある)である「リポビタミンD」だけであったタイ市場に、現地、民族資本による健康、エナジー・ドリンク飲料の「ブランド」が誕生した。

写真 16 「クラティンデーン(レッドブル)」



1978 年に設立された T C ファーマシューテクニカル・インダストリー社により、「クラティンデーン ‘Krating Daeng’」《日本語では「赤い水牛」の意、英語では ‘Red Bull’》というブランド名の下に新たなブランドが展開され始めた(写真 16、参照)。ブランド・コンセプトは2頭の赤い牛が力強く戦っているシンボルマークに象徴されているように、飲めば元気になることを意味し、また、開発するとき、日本のブランド、「リポビタミンD」に対してタイ人が薬くさいというイメージを持っていることから、タイ人が好みかつ独特の味わいを持つように差別化を試みたのである^(注6)。

3、ナショナル・ブランド化とトップ・ブランド化

タイのブランド「クラティンデーン」「Red Bull」はたちまち評判を得て、ナショナル・ブランド化を実現し、それまでトップ・ブランドであった「リポビタミンD」を押しわけ、トップ・ブランドの地歩を占めるようになった。「貧しい人々のコーヒー」として、広くタイの消費者、とりわけ下層階級の消費者に知られるようになった。

4、ブランドの拡張

「クラティンデーン」「Red Bull」だけではなく、新たなブランドを開発し、順次、「クラティンデーンS」、「クラティントーン」、「クラティンデーン・エクストラ」、「クラティンデーン 250」（写真 17、参照）といったブランド拡張を行い、売り上げとシェアを伸ばした（注7）。

5、イミテーション・ブランドの出現

「クラティンデーン」「Red Bull」がそもそも日本の「リポビタミンD」のイミテーション・ブランドの一種ともいえるが（注8）、「クラティンデーン」が成功するに従い、間もなく「クラティンデーン」のイミテーション・ブランドが現れた（写真 18、参照）。

写真 17 「レッドブル」のブランドの拡張



写真 18 イミテーション・ブランド

（中央が「レッドブル」、左右はイミテーション・ブランド）



6、新たな展開——「レッドブル」の新たな開発と発展

タイのブランド、「レッドブル」に新たな展開が始まった。

1984年にプロクター・アンド・ギャンブル社のセールスマンであったマテシッツが、「クラティンデーン」の将来性に目を付け、TC ファーマシューティカル・インダストリー社のオーナーと交渉し、彼が設立する Austrian Red Bull Company の 51% の株式と交換にタイ以外のライセンス権利を獲得したのである。なお、タイのオーナー家は現在まで ‘silent partoner’ のままである^(注9)。

これ以後、タイの「レッドブル」とオーストリアの「レッドブル」とが並立することとなるが、以下、オーストリアの「レッドブル」(写真 19、参照)を中心に考察をする。

写真 19 オーストリア
「レッドブル」



まず、「レッドブル」はオーストリア市場で成功し、ドイツ市場にも進出した。その後、アメリカ市場に進出するようになる。日本には、2005 年 12 月から登場し、2006 年 4 月にはコンビニエンス・ストアで販売されるようになり、その後、一部のガソリン・スタンドでも販売されるようになった^(注10)。

このオーストリア産「レッドブル」はタイの「レッドブル」とは異なるブランド・コンセプトで展開された。これまでエナジー・ドリンクにほとんど接していなかった、ヨーロッパ、アメリカ市場に新たに登場した新製品のブランドであった。対象市場は若者であり、次のキャッチフレーズが有名である。

‘Red Bull Energy Drink Gives You Wings’ (レッドブル・エナジー・ドリンク
はあなたに翼を与える)

7、「レッドブル」はグローバル・ブランドへ

現在ではオーストリア産「レッドブル」は、世界 145 カ国で販売されている紛れもないグローバル・ブランドである^(注11)。周知のように「レッドブル」は多くのイベントのスポンサーになり、またオーナーにもなっている^(注12)。

このグローバル化の成功については A. Wipperfuth の詳細な研究^(注13)があるのでここに紹介する。

「これほど嫌われた新製品はかつてない。

レッドブルは破壊的なほど革新的な製品だった。それは合法的だが「ヤバい」刺激剤という新しいカテゴリーを切り開いた。そして、味わいには全く重点を置かなかった。しかしそれでもこの飲料を敢然と超高額帯—コカ・コーラの約 8 倍—で売り出した^(注14)。その高価格を裏づける権威による推奨がないにもかかわらず。

高額で奇妙な味わいの活力炭酸飲料なんて、どう考えても、売り込みにくい複雑なコンセプトだ。しかしレッドブルのマーケティングは、それを正面から乗り越えた^(注15)。」

Wipperfuth は「レッドブル」——ペプシ社やコカ・コーラ社、アンハイザー・ブッシュ社などの大企業もエナジー・ドリンク市場を後追いしてきたが、あまり功を奏していない——の成功の要因を以下の 10 項目にまとめている^(注16)。

- 1、うわさを流し、パイプ、思わせぶりの態度を決め込む
- 2、初期市場で種をまく
- 3、推奨マーケティングに乗り出す
- 4、マス広告を絞り込む
- 5、イメージではなく効能を売る
- 6、価値ではなくブランド・ペルソナを上げる
- 7、製品を常に意味のある状況に位置づける
- 8、希少性を演出する
- 9、従業員がブランドに思い入れを持つ
- 10、情熱的でカリスマ的なリーダーを置く

8、若干の考察——2 つの「レッドブル」(写真 20、21、参照)——今後の発展と課題

「レッドブル」は不思議なブランドである。世界の多くの方はオーストリアのブランドと思っている。ちなみに日本で販売されている「レッドブル」にも‘Made in Austria’と

写真 20・21 2つの「レッドブル」



記されており、ある面ではそれは当然かもしれない。しかし、タイへ行けば同じロゴ、同じブランド・ネーム、同じシンボルの「レッドブル」が売られている。しかし、前述したように、資本関係から明らかなようにオーストリアの「レッドブル」はタイの「レッドブル」の子会社と位置づけられるので、知的所有権等の問題はなく、相互に共同使用していると思われる。

このようにタイとオーストリアの2つの「レッドブル」が並立しているケースは、これまであまり見受けられない、きわめて希なケースである。しかも、タイとオーストリアの「レッドブル」は、それぞれコンセプトが違い、対象市場も異なっている。本家ともいうべきタイの「レッドブル」よりもいわば分家のオーストリアの「レッドブル」のほうがはるかに成功して、いわば本家を全く無視しているような状態である。もちろん、本家のタイのブランド「レッドブル」がオーストリア人のマテシッツの新たな展開がなければ、独自でグローバル・ブランドへと発展したと断言はできない。しかしながら、オリジナルであるタイのブランド「レッドブル」を意識的に隠して、オーストリアのブランド「レッドブル」を強調するのは如何なものかと思われる。

このような事態になったのにはいくつかの理由が考えられるが、そのひとつに挙げられるのは、マテシッツがオーストリアからグローバルに展開する際に、オリジナルがタイの「ブランド」ではカッコが悪い、‘cool’ でないと考えたのであろう。オーストリア・レッドブル社はほとんど語っていないので、推測するしかないといえるが、問題はタイの「カントリー・ブランド」かもしれない。

そのためか、秘密主義である。

通常、「マーケティング」、「ブランド」といえば、消費者への正確な情報の提示、提供が求められるが、「レッドブル」は敢えて正しい、正確な情報の提示を拒んできている。そのため、うわさがうわさを呼び、ブランド・ハイジャックという新しいマーケティングの成功事例といわれているが、果たしてこのままでいいのであろうか。もちろん、本稿で考察したように、現状では、タイのブランド「レッドブル」をオーストリアのブランド「レッドブル」がまさしくハイジャックしたようであるが、いずれこれまでの戦略を転換せざるを得ない時期が来るものと思わざるをえない。

最後に、ブランド「レッドブル」はタイのものであるのか、オーストラリアのものか、二つの「レッドブル」ブランドが存立しているのか、現時点では結論付けるのは困難であるが、現状ではコンセプトの若干違う二つのブランド「レッドブル」——オリジナルはタイの「ブランド」で、グローバルに展開しているのはオーストリアの「ブランド」である——が並立して存在していると看做さざるをえないといえよう。そもそもブランドには国籍はないものと考えられるが、いずれにせよ、「レッドブル」は奇妙なブランドのケースといえよう。

したがって、「レッドブル」の展開は特殊なケースで、タイでの展開は「(発展途上国における)ブランド発展段階モデル」に該当するが、その後のオーストリアのブランド「レッドブル」の展開は「基本モデル」であり、いわば2つのモデルがミックスされたものということができよう。

＊ 本稿は、「ケーススタディ——タイのブランド、『レッドブル』の展開」、専修大学社会科学研究所月報 No. 543、2008 年、に加筆修正を加えたものである。また、本稿で使用した写真は私が撮影したものである。

- 注 1、 わが国ばかりか、世界的に見てもあまり研究が紹介されていない。私の知る限りで言えば、次のような研究書があるが、内容は病院マーケティングのケースとしてタイ病院についての研究であり、マーケティングの本格的な研究とは必ずしもいえないといえよう。P. Kotler, H. Kartajaya, H. D. Hunan, 'Think Asean', McGraw-Hill, 2007 ; 洞口治夫監訳、山田郁夫訳、『ASEAN マーケティング』、マグローヒル・エデュケーション、2007 年。
- 注 2、 例えば、日本産業消費研究所、『台頭するアジアブランド』、日本経済新聞、2003 年の中にはタイのブランドは一つも取り上げられていない。
- 注 3、 本研究は政治的、経済的、言語的、文獻的な制約があり、ほとんど日本では紹介されていないタイのブランド研究である。
- 注 4、 柿崎一郎、『物語 タイの歴史』、p. 276、中公新書、2007 年。なお、同書では、「タイから周辺諸国への主要輸出品の 1 つにエネルギー・ドリンクがあり、最近日本に入ってきている『レッドブル』もその 1 例である」と記述されているが、後述するように日本で販売されている「レッドブル」はタイからのものではなく、'Maid in Austria' という表記が正しいとすればオーストリアからのものである。

- 注 5、大正製薬は現地資本の医薬品製造販売の老舗であるオソサパ・グループを通じてタイ市場に進出し、1996 年には子会社として合弁のオソサパ大正を設立した。
- 注 6、T.C.Pharmaceutical Industries Co., LTD 社とのインタビューによる。なお、同社とのインタビューにあたり、友人の Dhurakij Pundit University 大学院教授 Dr. Om Huvanandana 及び彼の甥の Apilux Huvanandana に大変お世話になったことを記して、謝意を表します。
- 注 7、株式会社エヌ・エヌ・エー、『タイの華人財閥 57 家』、pp. 41—42、株式会社エヌ・エヌ・エー、2003 年。
- 注 8、「リボピタン D」を徹底的に研究して作られたのが、「クラティンデーン」である。同上書、P. 42。
- 注 9、インタビューの回答。
- 注 10、<http://ja.wikipedia>
- 注 11、同上。
- 注 12、F1 でのザウバーチーム、BMX、motoGP、ダカールラリーのスポンサーになり、2004 年には F1 撤退を表明したジャガーチームを買収、ザウバーのスポンサーを打ち切り、2005 年からレッドブル・レーシングとして参戦している。モーター・スポーツ以外でもオーストラリア・ブンデスリーグのレッドブル・ザルツブルグなどのサッカー・チームをはじめ、数多くのスポーツ・チームを所有している。また、2003 年からレッドブル・エアレース・ワールドシリーズを主催している——同上。
- 注 13、A. Wipperfurth, 'Brand Hijack : marketing without marketing', Portfolio, 2005 ; 酒井泰介訳、『ブランド・ハイジャック マーケティングしないマーケティング』、日経 BP、2005 年。ただし、彼の研究はオーストラリアのブランドとしての「レッドブル」であり、タイのブランド「レッドブル」については触れていない。
- 注 14、交換留学生としてアメリカ、ネブラスカ州立大学に留学中の李瑛株さんの調査によると、同地では、「レッドブル」は 1 缶 2.19 ドル、ディスカウント価格は 4 缶セット 7.99 ドルで販売されている。
- 注 15、A. Wipperfurth, 酒井泰介訳、前掲書、p. 65。
- 注 16、同上書、pp. 66—82。

<6> 韓国のブランド、「サムスン」

日本の隣国のひとつである韓国には、多くのローカル・ブランド、ナショナル・ブランドが当然存在しているが、日本の消費者は韓国のブランドに対する認知がほとんどないのが実情である。近年、韓流ブームが起これ、韓国に対する理解やイメージが好転したが、それでも多くの日本人は韓国のブランドを知らない。

隣国日本市場の消費者にはほとんど認知、評価がないという韓国のブランドの中で、すでにグローバル・ブランドといわれ、インターブランド社のブランド価値評価では世界のベスト 100 に入り、しかもソニーを追いつき、追い越したといわれる韓国の最強のブランド、M. Haig によって、「のし上がるブランド」と評された「サムスン」^(注1) について、ここで考察を試みてみたい。

1、はじめに、「サムスン」ブランドとは何か

上述したように「サムスン」のブランド価値はインターブランド社のランキングではソニー（ベスト 25 位）を抜き、2007 年度には世界の 21 位にランクされている^(注2)が、隣国日本ではそれほど評価されていない。このギャップはなんだろうか。

詳しくは後述するが、「サムスン」は「コカ・コーラ」や「キッコーマン」のような商品ブランドではなく、韓国の財閥グループ名であるとともに、多くの企業群からなるサムスン・グループの統一企業ブランドでもある。周知のように財閥はかつての日本にも存在し、大きな経済的支配力を持っていたが第2次大戦後に GHQ の指令により解体されたが、韓国では朝鮮戦争後の経済成長の中で財閥が発展し、幾度かの危機を乗り越え、現在でも生き残り、韓国経済を支配している。例えば、サムスン・グループは上場企業時価総額の全体の約2割弱を占め、また、サムスン・グループの生産は、韓国の GDP のかなりの割合を占める巨大な企業グループである^(注3)。

図5 サムスン・グループ全体図

電子系 サムスン電子 サムスンSDI サムスン電機 サムスン・コーニング サムスンSDS	機械系 サムスン重工業 サムスン・テックウイン
金融系 サムスン生命 サムスン火災 サムスン・カード サムスン証券 サムスン・キャピタル サムスン投資信託運用 サムスン・ベンチャー投資	その他 サムスン物産 サムスン・エンジニアリング 第一紡績 サムスン・ネットワークス サムスン・エバーランド 新羅ホテル 第一企画 エスワン サムスン・ライオンズ サムスン医療院 サムスン経済研究所 サムスン人力開発院 サムスン総合技術院 サムスン文化財団 サムスン福祉財団 湖巖財団 サムスン言論財団
化学系 サムスン総合化学 サムスン石油化学 サムスン精密化学 サムスンBP化学	

出所、韓国経済新聞社編、福田恵介訳、『サムスン電子』、p. 23、東洋経済新報社、2002 年。

したがって、ブランド、「サムスン」は多くの企業群を傘下にもつ財閥の統一企業ブランドである（図 5、参照）。現在、サムスン・グループ企業の中核を占めるのがサムスン電子であり、携帯電話機でアメリカ市場をリードする商品ブランド、「エニコール」‘Anycall’などを展開している企業である。

2、「サムスン」ブランド前史

1938 年、創業者、李秉喆が青果物や乾物を取り扱う貿易会社の三星商会を設立（注 4）。

1948 年、三星物産公司設立。砂糖と服地を生産したが、後の第一製糖（注 5）と第一毛織の前身である。

1969 年、三星電子工業（現サムスン電子）、三星三洋電機（同左）設立し、電子産業に進出。

1970 年、三星 NEC（現サムスン SDI）設立。

1972 年、白黒 TV 生産開始。

1973 年、サムスン・コーニング設立。

1977 年、韓国半導体通信を買収し、半導体事業に進出。カラーTV 輸出開始。三星建設、造船、精密などを設立し、重工業に進出。

1980 年、通信機器事業に進出。

1983 年、三星半導体通信（現サムスン電子）が韓国初の 64KDRAM 開発、半導体メモリー事業がスタート（注 6）。

1938 年創業以来 1980 年代までは、韓国の国内企業として発展し、財閥化の基礎を作ったが、モノの生産に比重があり、ブランドの重要性を認識していない時期であった。換言すれば、この期間の三星は、その中核事業である三星電子工業の（一般消費財である）家電製品についていえば、アメリカや日本の OEM 生産をしていたに過ぎず（注 7）、他方、電子部品の半導体は部品であり、価格と品質に重点が置かれ、どちらの分野においてもブランドの重要性は認識されていなかったのである。したがって、この時期の同社はブランドを創造するのではなくただ単にモノを安く作る企業に過ぎなかったのである。いわば三星電子工業は日本企業の技術の吸収、模倣の段階であった（注 8）。

3、「サムスン」ブランドの再誕生——「三星」から「サムソン」「SAMSUNG」へ

1980年代に入り、サムスン・グループの三星電子工業は大きく発展した。まず、1984年には社名を三星電子に変更した。同社は、「日本的現場管理を徹底的に学習し、品質と生産性の向上について、小集団活動やZD活動、TQC、TPMの導入と体系的な実施を行った。製品の多様化と高付加価値化としては、カラーブラウン管の開発を行い、自社ブランドを育成するためにOEMから脱却した。さらに、R&D組織を創成して技術自立を目指した。最終的には、ブランドの輸出と海外生産を行うまでになった^(注9)。」

この時期に至りようやくブランドの重要性を認識したのである。もちろんそれまでもブランドがなかったわけではない。それは現「サムスン」と同じ「三星（サムスン）」である。

『三星（サムスン）』の『三』は、韓国では強力で大きいことを意味し、最も好まれ、使われる数字だ。『星』は、いつまでも変わることなく、明るく高く輝くものの象徴である^(注10)。」

1987年に1代で巨大な三星財閥を作り上げた創業者の李秉喆が亡くなり、3男の李健熙が跡を継ぎ、1988年から第二創業が開始されたのである。この期にブランド、「三星」は新たにブランド、「サムソン」へと再生、再誕生したのである。「三星」と「サムソン」は韓国語での表記は同じであったが、グローバル化を目指し、1998年にはこれまでの漢字の表記から英語の表記「SAMSUNG」に統一したのである。また、1993年にはそれまでの三つの星が輝くロゴ・マークから現在使われている青い楕円のロゴ・マークへと変更し^(注11)、長野オリンピックをはじめとするスポーツの世界大会の公式パートナーやスポンサーになり、ブランド・マーケティングを開始したのである^(注12)。

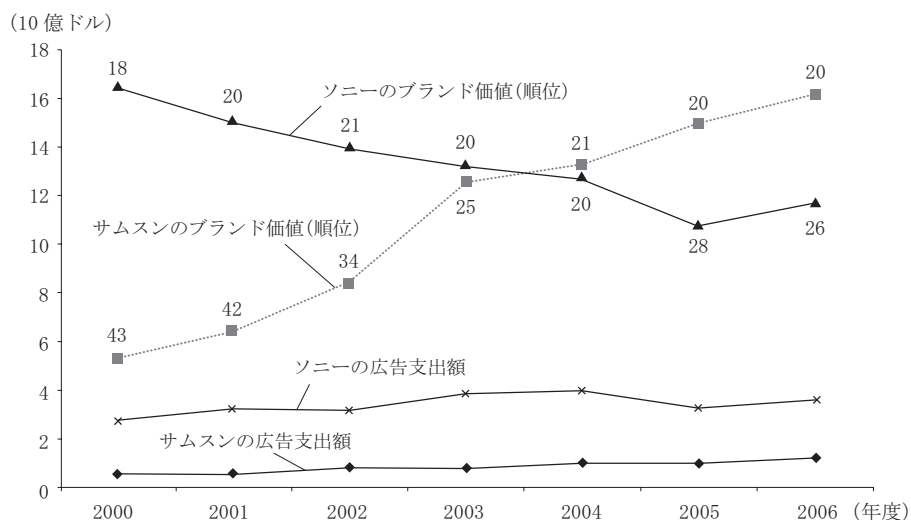
4、急速なグローバル・ブランド化

韓国の国内家電市場では「三星」は当初よりナショナル・ブランドであり、現「LG」の「金星」とともにトップ・ブランドであったが、1997年の国際金融危機を乗り越え、21世紀前後にはリージョナル・ブランドの段階^(注13)をほとんど経ることなく、「サムスン」はアメリカ市場を席卷し、EU市場にも進出し、一挙にグローバル・ブランドへと成長した。参考までにインターブランド社のグローバル・ブランド価値評価ランキングでは、「サムスン」は1999年にはランク外であったが、2000年の43位から順調に順位を上げ、2005年には21

位に上がり、2006年には20位になり、初めてソニー（26位）を追い抜いたのであるが、その後は2年ほど21位を続け、2009年には19位となっている^(注14)（図6、参照）。周知のようにこのインターブランド社のブランド価値評価は商品ブランドではなく、企業ブランドであり、「サムスン」は前述したように財閥の統一企業ブランドであり、単純に「ソニー」との比較は問題が残るものである。

しかしながら、いまや「サムスン」は間違いなくグローバル・ブランドであるといえるが、その歩みはノーマルなものではなく、キャッチ・アップからの急速な成功事例である。しかもその主要な商品は、半導体、液晶パネルといった部品、生産財の比重が大きく、その一方、消費財は薄型テレビと携帯電話機などであるが、消費者のブランド認知、評価についてはインターブランド社のブランド・ランキングとの遊離があることは否めない。そのためか、「サムスン」は特殊なブランドであり、いくつかの課題を抱えたままグローバル・ブランドへ展開したのである。

図6 「サムスン」と「ソニー」のブランド価値の変遷



出所 張世進、‘SONY VS SAMSUNG’, John Willey & Sons, 2008; 『ソニーVSサムスン』, p. 120、日本経済新聞社、2009年。

5、若干の考察

「サムスン」は特殊なブランドである。ブランドの展開からいえば、「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」に従っており、家電製品については、図2で示した「ブ

ランド展開モデルのバリエーションの 1」の「OEM（ライセンス生産）から自己ブランドへ」であり、半導体や液晶パネルについては、現在でも OEM 生産を継続していることから、「ブランド展開モデルのバリエーション 2」、「OEM（ライセンス生産）、自己ブランド並立」に該当し、したがって、財閥の統一企業ブランド「サムスン」の展開は、両モデルのミックスされたものである。

したがって、「サムスン」はキャッチ・アップに成功したブランドとなるが、果たしてそうであるのだろうか。張世進によれば、「サムスン電子は早くからマーケティングの重要性を認識し、1995 年・・・4 億ドルのマーケティング予算を設け、・・・ブランドイメージを上げるための集中的な投資に踏み切った。しかし、サムスン電子は伝統的にコスト削減と規模の経済を活用して市場シェアを増やしていくような戦略を進めてきたため、マーケティングに資源を集中させるのは容易ではなかった。当時、サムスン電子のマーケティングに対する認識は、『良い製品は自然に売れ行きが伸びる。そして、マーケティングはセールスに過ぎず、セールスは me-to 製品や低品質の製品を売るためのものだ』（注 15）』というものであった。そのためサムスン・グループの商社である日本サムソン電子の売り上げは 2008 年 12 月現在で 1 兆 1,000 億円を越えているが、その 4 分の 3 が電子/情報通信機器関連製品・部品である。

その一方、2007 年の 11 月に白物家電の日本市場からの撤退もあいまって、家電製品の巨大な消費市場である日本の消費者は「サムスン」のブランド認知がほとんどない。しかも日本は韓国の隣国であり、いわば「サムスン」にとってはリージョナル市場である。もちろん日本の家電市場は多くの電機メーカーが多くのブランドを展開しており、競争は厳しいが、「サムスン」の今後の再展開を期待したい。（すでに 2009 年秋には携帯電話機で再進出を始めている。）日本市場である程度ブランド展開に成功しなければ、「サムスン」は真のグローバル・ブランドとは必ずしもいえなくなるであろう。

もうひとつ、2003 年に時点では、「一部のアメリカ人は、サムスン電子を日本の企業だと誤解している。・・・まだブランド・パワーが弱いということである。」（注 16）しかも、現在（2009 年）でも依然として、「サムスン」が強いといわれている（注 17）アメリカの学生の過半数がサムスン電子は日本メーカーであると認識し、韓国という答えは 10%弱に過ぎないといわれている（注 18）。もちろんブランドは基本的には無国籍であり、消費者が「サムスン」を韓国のブランドではなく日本のブランドであると認識しようが、関係がないのはいうまでもないことではある。

アナログ時代のキャッチ・アップ・ブランドからデジタル時代のブランドの雄になるには、「サムスン」は日本市場がその試金石になるかもしれない。※

- 注 1、 M. Haig, ‘Brand Royalty : How the World’s Top 100 Brands Thrive and Survive’, Kogan Page, 2004 ; 和田敏彦訳、『ブランド・ロイヤリティ』, pp. 497-499、グラフ社、平成 19 年。
- 注 2、 Business Week, 4045 号, 8/6/2007、pp. 59-64。
- 注 3、 韓国経済新聞社編、福田恵介訳、『サムスン電子』, pp. 36-42、東洋経済新報社、2002 年。
- 注 4、 洪夏祥著、宮本尚寛訳、『サムスン経営を築いた男李健熙』, p. 33、日本経済新聞社、2003 年。
- 注 5、 同社は、砂糖・塩・食用湯などの基本的調味料を「ペクソル（백설：白雪）」というブランドで展開しているが、1993 年、サムスン・グループから分離した—— <http://ja.wikipedia.org/wiki/CJ> (2009, 9, 26 閲覧)
- 注 6、 日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編、『サムスンの研究』, p. 325、日経 BP 社、2005 年。
- 注 7、 曹斗燮、「サムスンの技術能力構築戦略」、「赤門マネジメント・レビュー」、4 巻 10 号 (2005 年 10 月)、p. 518、特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター、2005 年。
- 注 8、 同上、pp. 517-519。
- 注 9、 同上 p. 519。
- 注 10、 北岡俊明+「ディベート大学」、『世界最強企業サムソン恐るべし!』, p. 117、こう書房、2005 年。
- 注 11、 <http://ja.wikipedia.org/wiki> (2009, 9, 26 閲覧)
- 注 12、 北岡俊明+「ディベート大学」、前掲書、p. 200。
- 注 13、 韓国の隣国日本での「サムスン」のブランド認知、評価はまだ低い、その一方、中国では日本と異なりかなり高い。「サムスン」は 1985 年から中国に進出し、1992 年からは対中投資が本格化し、19ヶ所に生産法人を設立し、2000 年以降には IT 製品を中心に「サムスン」のイメージが最高級ブランドへと飛躍し、例えば、「エニーコール」は中国消費者の間で最も欲しい製品に選ばれ、モニターは 3 年連続国内市場占有率 1 位に輝いた——金柳辰著、丸子徹訳、『なぜ、サムスンは中国で勝てたのか?』, pp. 42-45、彩図社、2006 年。
- 注 14、 Business Week, ‘THE 100 TOP BRANDS’
- 注 15、 張世進、‘SONY VS SAMSUNG’, John Willey & Sons, 2008; 『ソニーVS サムスン』, pp. 117-118、日本経済新聞社、2009 年。
- 注 16、 洪夏祥著、宮本尚寛訳、前掲書、pp. 221-222。
- 注 17、 「サムスン」はアメリカで 5 年連続最高ブランドに選ばれている; <http://www.sjchp.co.kr/koreanews> (2009, 10, 1 閲覧)
- 注 18、 <http://it.nikkei.co.jp/business/news/index> (2009, 10, 1 閲覧)

※ 本稿のチェックを専修大学商学研究科博士課程在籍（前サムスン勤務）の張夏玉君にして頂いた。記して、謝意を表します。

4、おわりに

これまでいくつかの国におけるブランドの事例研究を試みたが、その結果、提示したブランドの展開モデルはバリエーションを含め、それなりに妥当するものであり、ブランドの展開プロセスは基本的には、ローカル・ブランド→ナショナル・ブランド→リージョナ

ル・ブランド→グローバル・ブランドということになる。また、発展途上国においてはそれぞれの国情により展開にはバリエーションがあることも明らかとなった。それとともに事例研究から、ブランド展開にはいくつかのタイプがあることがわかり、それらを分類、整理すれば、例えば、以下のようなタイプ分けができるであろう。

表3 「ブランド展開のタイプ」

1、オリジナル・タイプ

①、試行錯誤タイプ——オリジナルの「モノ」の生産から開始して、試行錯誤をして、独自のブランド化に成功したタイプ。マーケティングの母国アメリカに多い。たとえば、「コカ・コーラ」、ミシンの「シンガー」、「ジレット」、なお、アメリカ以外の国のブランドでは、「キッコーマン」、「ネスル」、「ユニリーバ」等があげられる。その多くは、パイオニア・ブランドとして、消費者の評価を得て、グローバル・ブランド、トップ・ブランドもしくはそれに匹敵するパワー・ブランドにまで発展することが多い。

②、マーケティング導入タイプ——日本を始めマーケティングの導入国にみられるタイプ。オリジナルの「モノ」の生産から始まるが、はじめはブランドの重要性がわからなかったが、試行錯誤のなかでブランド化を始めるが、その途中で主としてアメリカよりマーケティングを導入し、迅速にブランド展開を実現したタイプ。たとえば、日本の「ソニー」、「電卓のカシオ」、「お茶の伊藤園」、「サトウの切り餅」、キルギスのマクスム（大麦焙煎飲料）の「ショロー」等があげられるが、試行錯誤タイプと同様に、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドにまで発展することも可能であり、すでに多くのブランドがそのレベルまで達している。

2、キャッチ・アップ・タイプ

①、模倣タイプ——このタイプは発展途上国に多く見られるが、先進国のブランドの模倣から始め、イミテーション・ブランドから次第に独自のブランドへと発展しているブランドである。「モノ」についての技術を模倣するばかりではなく、「ブランド」についても情報の模倣から始めるが、運良く成功し、発展する場合である。たとえば、韓国の「サムスン」、「LG」、中国の「ハイアール」等があげられる。価格訴求を武器にしてN02ブランドにはなれるがなかなかトップ・ブランドにはなりにくい。

②、コピー・タイプ——既に確立したブランドをコピーしたのがコピー・ブランドであるが、いつまで経っても、コピーはコピーであり、その後の大きな発展はない。知的所有権のグローバル化により、次第になくなりつつあるものである。コピー・ブランドは犯罪という認識が漸く常識になりつつあるが、まだ絶滅には時間がかかりそうである。

これまで考察したように、企業の行なうブランド・マーケティングは、個々のブランドごとの諸条件、すなわち「モノ」、「情報」、「消費者」、「市場」などによりさまざまな展開のパターンとタイプがみられ、厳密に言えば個々のブランドごとに異なるものである。しかしながら、いずれのブランドを展開する企業にしても、そのマーケティングは、ブランドの創造から始まり、そのブランドを市場において展開し、ブランドの商標権やブランド価値の維持、増大という管理を行なっている。換言すれば、マーケティングとは、簡潔に言えば、「ブランドの創造、展開、管理」であるというこれまで展開してきたブランド・マーケティングの理解に該当するものである。そこで、今後のブランド・マーケティング研究には、本稿では十分には論及していないブランド管理の要因をモデルに組み入れたものが求められるといえよう。すなわち、ブランドの創造、展開だけではなく、管理の観点も含めたより一般的、普遍的なトータル・ブランド・マーケティングのモデル構築とそのため事例研究が必須のものとなるであろう。したがって、ブランド・マーケティングのさらなる理解にはより多くの国におけるより多くのブランドの事例研究が必要であるといえるが、それらについては今後の課題としたい。

なお、本研究では、常に、例えば、韓国のブランド「サムスン」、中国のブランド「ハイアール」というようにブランドの創造された国名＋ブランド名で表記し、ブランドは原則的には無国籍であるとの見解と一見矛盾するようであるが、それは理解しやすく、また、誤解しないための表記であることを付記する。

付論 1、「新たな企業の発展モデルの提示——ブランド・マーケティング企業の出現」

ブランドの展開にしたがって、ブランドの企業における意義と役割がますます重要になり、それまでの企業が大きく変化し、新たにブランドの創造、展開、管理といったマーケティング機能に特化し、生産は全部もしくはその大半を下請け生産と国外の OEM 生産に依存する、すなわち生産機能を待たない企業が出現してきた。このようにマーケティングの発展により、企業は新たな展開、発展をみせてきている。

これまでマーケティングの発展に基づく企業の発展についてはいくつかの研究がある^(注1)が、その代表のひとつとして、まず、ここでは R. J. Keith による 1869 年に設立された製粉企業のピルスベリー社 ‘Pillsbury Company’ の事例研究を取り上げてみる。彼は、同社の

経営姿勢、哲学によって次のような4つの発展段階に区分し、論じている。

- ①、生産志向の時代 ‘1st ERA—PRODUCTION ORIENTED’ (1869～1930 年)、「わが社の基本的な機能は最高品質の小麦粉を製粉することである^(注2)。」
- ②、販売志向の時代 ‘2nd ERA—SALES ORIENTED’ (1930～1950 年)、「わが社はわが社が製造するあらゆる製品を適切な価格で販売できる一流の販売組織を持たねばならない^(注3)。」
- ③、マーケティング志向の時代 ‘3rd ERA—MARKETING ORIENTED’ (1950 年代以降)、「わが社は消費者のための製品を生産し、販売するのである^(注4)。」
- ④、最後の第4番目は、マーケティング・コントロールの時代 ‘4th ERA—MARKETING CONTROL’ (1960 年現在)、「わが社は、マーケティング概念を基調とする企業からマーケティング企業そのものへと移行しつつある。マーケティング・コントロールが進むにつれ、マーケティングは、会社全体にとっての基本的な原動力となる^(注5)。」

以上のように、Keith によれば、企業は4つの段階を踏まえて発展してきたというのである。彼の説はいわゆるモノである製品（プロダクト）がその見解の原点であり、ブランドが原点であり、マーケティングの対象は「モノ」ではなく「ブランド」であり、ブランドの創造、展開、管理からなるものであるとする私の見解とは大きく異なるものである。

したがって、ここで新たなマーケティング企業の発展モデルを提示しなければならない^(注6)。すでに明らかにしてきたように、マーケティングをブランドの観点からみる私の見解から、生産者、製造業者の典型的な企業展開モデルの試案として、次のようなモデルが導かれることになる。

企業の発展モデル

- ①、生産者もしくは製造企業段階——モノとしての製品の生産に特化している企業。生産した製品は、最終的には、モノ商品の場合もあるし、あるいは、卸、小売の PB 商品となる場合もある。
- ②、マーケティング企業段階——モノである製品を生産し、それに自己のブランドを創造、付加し、マーケティング（ブランドの展開と管理）を行っている企業。

- ③、**ブランド・マーケティング企業段階**——自らはモノである製品の生産は行わず、すなわち、モノは生産せず、下請け生産、国外の OEM に依存し、専らブランドの創造と展開と管理というマーケティング機能だけを行うブランド・マーケティング・カンパニーというべき企業。

ここで提示した企業発展のモデルは簡明であるがもちろん完全なものではない。現実には、例えば、一部を自己ブランド生産、残りを OEM 生産しているいわば①と②の間の段階の企業、また、自己ブランドの一部を自社生産、残りを下請け生産、OEM 生産しているといった②と③の間の段階の企業が数多く存在しているのも事実である。その他に、例外的な事例として、周知のコカ・コーラ社があげられる。同社は「コカ・コーラ」をマーケティングする企業であるが、同ブランドの原液は 100% 自社生産し、それを世界中のボトラーに提供し、そこで最終的にブランド「コカ・コーラ」が出来上がるのである。したがって、同社は原液という「モノ」の生産は①の段階のままで、「ブランド」の展開は③の段階である。このような例外的な企業やそれぞれの発展段階の中間に位置づけられる多くの企業が存在するが、それにもかかわらず、この企業発展のモデルはかなりの妥当性と説明力を持つものであるといえよう。

今日ではブランド・マーケティング企業が発展してきているのに従い、これまでの習慣から、ブランド・マーケティング企業が創造、展開、管理するブランドは NB (ナショナル・ブランド、メーカー・ブランド) といわれることが多いが、今日では生産、製造するという意味でのメーカーでない企業が NB をマーケティングするというケースが続々と生まれてきている。この従来のマーケティング企業よりさらに発展したタイプの企業を今後ブランド・マーケティング企業と称することにしたい。なお、NB をメーカー・ブランドという使用は止め、すでに本稿で論じたことの繰り返しになるが、本来のナショナル・ブランド、すなわち全国ブランドだけに使用を限定したほうが、誤解がなくなると思われる。ブランド・マーケティング企業は、具体的には、「ナイキ」、「GAP」、「De11」、「サンリオ」、また、PB の「ウォルマート」を展開する企業などが該当すると考えられる。

このモデルの第 3 の段階の企業であるブランド・マーケティング企業は 20 世紀後半には出現し、20 世紀末から 21 世紀にかけて次第にしかも急速に発展してきている。現時点でいえば、ブランド・マーケティング企業の次の発展段階は、現在の自由な消費者の選択が

可能な社会が続く限り、今のところ想定ができない。恐らく、ブランドの創造、展開、管理といった個別の戦略・戦術は時代、社会、市場および消費者の変化に適応するために多少の変遷はあるとはいえるが、この段階のブランド・マーケティング企業が、基本的には今後とも長らく続くものと考えられる^(注7)。

注1、例えば、J. F. Mee の研究があげられる。彼は製粉会社を例に取り、マーケティングの発展段階を次の4段階に分けている。(1)、製粉製造段階、‘we manufacture flour’ stage’, (2)、製粉販売段階、‘we sell flour’ stage’, (3)、マーケティング・マネジメント・コンセプト段階、‘marketing management concept’ stage’, (4)、マーケティング支配経済段階、‘marketing dominated economy’ stage’——J. F. Mee, ‘The Marketing Dominated Economy’ in R. L. Day, ed, ‘Concepts for Modern Marketing’, International Textbook Company, 1968.

注2、R. J. Keith, ‘The Marketing Revolution’, p. 36, Journal of Marketing, XXIV, January, 1960.

注3、ibid., p. 36.

注4、ibid., p. 37.

注5、ibid., p. 38.

注6、もちろん、例えば、P. Kotler による次のようなマーケティング志向の発展モデルが提示されている。1、生産中心志向、2、製品中心志向、3、販売中心志向、4、マーケティング中心志向、5、社会的マーケティング中心志向——P. Kotler, Marketing For Nonprofit Organizations, Prentice-Hall, Inc., 1982; 井関利明監訳、『非営利組織のマーケティング戦略』, pp. 33-37, 第一法規、平成3年。その他にも、エコロジカル・マーケティングないしはソーシャル・マーケティングの段階、統合的マーケティングの段階、ワン・ツウ・ワン・マーケティングの段階といった発展段階が考えられるが、これらはいずれもモノ商品である製品をベースにマーケティング企業の発展のフレーム・ワークを構築するものであり、ブランドを基準とする私の見解とは明らかに似て非なるものである。現実を見れば明らかなように、多くの企業行動から、モノ製品ではなくブランドをベースに、その創造、展開、管理を行うことがマーケティングであるとみなすべきである。

注7、ただし、この発展モデルはあくまでもブランドをベースにマーケティング企業の発展を位置づけたものであり、企業の優劣とはもちろん関係がない。

付論2、「ブランドと経済発展——ブランド・マーケティングの観点からみた中国経済——」*

1、はじめに

現在、ブラジル、ロシア、インド、中国からなる BRICS が経済発展の最中である^(注1)。また、タイやヴェトナムなどのアセアン諸国も後を追っている。かつてアジア・ニーズ(NIES ‘newly industrializing economies’ 新興工業経済地域)と呼ばれて経済発展の旗手となった、香港、シンガポール、台湾、韓国の4つの国家、地域があげられるが、それらの諸国は、確かに経済発展し、GDP は著しく伸び、国民の生活水準が上がったことは事実である。

だが、その後の展開はどうであろうか。日本、アメリカ、EUを経済的に追いつけ追い越せというスローガンがあったようだが^(注2)、一時的には追い付きそうに見えたが、相変わらず、追い越せず、発展が足踏み、鈍化しているようである^(注3)。

マーケティングはこれまで経済発展過程の中で、最も見落とされてきた諸活動の一つである。発展途上国では、主要な関心は常に生産や資本形成及び工業化の過程におかれてきた。生産は発展途上国における経済発展のための最短ルートである。多くの発展途上国では、工業化における技術的側面により大きな力点が置かれ、その過程におけるマーケティングの役割は無視されているといわれてきた^(注4)。

そこで、ブランド・マーケティングの観点から、なぜ、これらアジア・ニースの諸国の発展が止まったのかを踏まえて、現在、時には発展途上国といわれるが、間もなく日本を追い越す経済大国になるといわれる中国が、順調に経済発展し、経済的自立を実現するとともに先進諸国のグループに入るには、今後どのようにすべきであるか、この点についてブランド・マーケティングの観点からの考察を試みたい。

2、中国の経済発展——実は下請工場化

改革解放以後の中国の市場経済化、経済発展の特徴は、外国——日本、アメリカ、EU——の企業の指示の下で、下請生産、すなわち、部品生産、組み立て生産をして、完成品をOEM^(注5)として主に外国市場に輸出するという構造である。外資企業が直接進出する場合、中国の現地企業との合弁企業を設立する場合および中国の現地企業に生産を依頼する場合などいろいろなケースがある。この構造は、かつてのアジア・ニースも現在の中国以外のBRICS^(注6)も基本的には同じである。

確かに「モノ」の生産の量的拡大は間違いがないし、同時に技術移転も行われ、生産技術水準が上がるのも間違いがない。雇用が増加し、それとともに副次的にサービス業も発展し、GDPが拡大し、国内消費市場も拡大し、所得上昇と生活水準の上昇がみられ、経済が発展したといわれることが多い。(もちろん、公害の発生とその被害のようなマイナスの影響もある。)

しかし、進出企業の都合で、工場の移転もあるし、生産中止もあり、また、突発的な経済、政治、軍事等の危機から外国企業の投下資本の引き上げなどが起こりうる可能性もあり、はなはだ安定しないし、従属的である。したがって、見せかけの経済成長、経済発展に陥る

危険がある。たとえば、1997 年のアジア通貨危機^(注 7)の時のタイ^(注 8)、韓国^(注 9)などが、その一例である。今や世界一の外貨準備を持ち、世界の工場といわれている中国でも OEM 生産に依存する下請構造の経済では、常に同様なリスクが存在するといわざるを得ない。

3、更なる経済発展、経済自立にはブランド・マーケティングが必要である。中国もメンバーの一員であるグローバル経済の消費者はブランド購入者である

世界経済が発展し、GDP および個人所得が上昇し、経済における消費の比重が増大してきている。マス・メディアの発展、情報化社会の進展により、世界の消費者はグローバル・マーケティングの下にある。多くの消費者は「モノ」の購入から「ブランド」の購入へと大きく変わってきている。それに従い、外国ブランドのライセンス生産もみられるようになる^(注 10)。

同様なことは、中国市場でも該当する^(注 11)。

中国の消費財の市場を見てみると、そこには様々なブランドが乱立している。日本、アメリカ、EU のグローバル・ブランド^(注 12)、韓国などのリージョナル・ブランド、中国のナショナル・ブランド、ローカル・ブランド、そして、コピー・ブランド、イミテーション・ブランドといった偽ブランドまであり、ブランドの見本市のようである。

今後さらに中国が経済発展し、経済の自立化を志向するならば、外国ブランドの OEM 生産だけではなく国内ブランドの育成、成長、発展が必要である。

かつてのアジア・ニーズ諸国の経済発展の限界はブランドの壁でもある^(注 13)。中国も同様になる可能性もありうる。というのは、中国が OEM 生産に特化していたならば、ブランドの創造、展開がみられず、OEM の発注主であるグローバル・ブランドもしくはリージョナル・ブランドのブランド・マーケティング企業からの自立は困難であり、経済自立も不可能である。もちろん、商品分野によっては国内市場でのブランド、すなわち、ナショナル・ブランドは確立されたが、一部の例外的なブランドを除けば、ほとんどはグローバル・ブランドどころか、リージョナル・ブランドにまでも発展していない。メイド・イン・チャイナの製品は日本をはじめ世界中に輸出されているが、それはあくまでも「モノ」であり、「ブランド」ではない。

したがって、中国が経済発展の限界を打ち破り、経済的自立とさらなる経済発展には「ブランド」のグローバル化を目指したブランド・マーケティングの重要性がますます増してい

るといえるだろう。そして、何よりも中国の企業が自己のブランドを創造し、中国の国内市場の消費者だけではなく、世界のグローバルな市場における消費者からブランドとして認められ、評価、支持されるようにならなければならないといえよう。

4、ブランド・マーケティング的経済発展——「モノ」の生産から「ブランド」の創造へ

すでに述べたように、「OEM＝下請け生産」では、企業成長、経済発展に明らかに限界がある。たとえば、「モノ」の生産から脱皮し、「ブランド」として成長、発展している中国のブランド「ハイアール」を例にあげ、考えてみると、中国のナショナル・ブランドにはなったが、その後の発展に苦悩している。というのは、日本市場に既に参入しているが、多くの日本の消費者はそのブランドの存在自体を認識していない。しかし、日本の家電量販店に行けば分かるように、超安価な製品の中に多くの「ハイアール」ブランドを見つけることができるが、日本の多くの消費者は「ハイアール」をブランド認識ではなく、単なる中国製の安い製品というように「モノ」として認識しているのが実情である^(注14)。今後の展開を期待するが、日本の家電市場でのブランド間の競争に勝ち抜くのは相当厳しいものといわざるをえない。「ハイアール」の先達として世界市場ではグローバル・ブランドと考えられている韓国の「サムスン」が、日本の家電市場から撤退をしたようである^(注15)が、それは日本の消費者にブランド認識されず、モノ認識のままであったのが失敗の大きな一因であるといえよう^(注16)。

このように他国の市場でブランド認識をされるのは困難なことであり、OEMから脱却し、自己ブランドで多くの企業が成長し、そのブランドがグローバル・ブランドにまで発展し、それに従い経済発展したのは例外的であり、それは今のところアメリカとEUの一部の諸国と日本^(注17)だけかもしれない^(注18)。したがって、ブランド化できない場合には、極論的にいえば、単なる「モノ」として、デスカウント・ストアや100円ショップで売られるモノ商品になるしかないといえよう。

経済発展し、世界経済のリーダーとなるには「ブランド」の創造が必要になる。そしてブランド化に成功して、究極的には、グローバル・ブランドにまで発展することこそが、ブランド・マーケティングの観点からいえば、真の経済発展、経済自立の道筋となるものである。

5、ローカル・ブランドからナショナル・ブランドへ

ブランドの発展プロセス^(注19)は、まず、ローカル・ブランドが生まれ、それが発展し、ナショナル・ブランドになるというものである。発展途上国の場合、グローバル・ブランドやリージョナル・ブランドなどの輸入「ブランド」、(現地)ライセンス生産の外国「ブランド」、(現地)合弁企業の生産する外国「ブランド」、これらの有力な外国ブランドの下に民族資本のブランドを独自に展開する必要がある。

ローカル・ブランドを創造する際に、いくつかのケースが考えられる。そのひとつにグローバル・ブランド、リージョナル・ブランドを参考にして、新規参入する場合、また、以前は「モノ」として製造、販売していた企業が、ブランド化を試み、成功し、発展する場合などがあげられる。いずれの場合にも「ローカル・ブランド」には激的なブランド間競争があり、一部の「ブランド」だけが生き残り、ナショナル・ブランドへと発展する。多くの場合、民族系ローカル・ブランドが競争に打ち勝つのは、コスト競争力、つまり、安価な価格設定ということになる。発展途上国の国内市場の多くの消費者が所得の制約から、価格志向にならざるを得ないので、コスト競争に勝ち残れば、ここまでの発展はそれほど難しくはないといえる。

しかし現実には、まだ、ブランド情報の創造力が十分なく、グローバル・ブランドやリージョナル・ブランドを見よう見まねで、いわばコピーしたようなもので、確立したブランドとはいいがたいものも多い。広告活動を盛んに行い、安価と国産(自国のもの)を訴求し、ブランド化にチャレンジして、成功したに過ぎない。したがって、次の段階、外国市場への進出には、多大な困難、壁が待っている。なお、中国の「ブランド」の多くはまだこの段階にあるといえよう。

6、ブランドのリージョナル化、グローバル化に成功するには

中国の「ハイアール」のケースに見られるように、ブランドのリージョナル化、グローバル化にはかなりな壁、ハードルが存在する。もちろん、外国市場といっても日本市場とアメリカ市場とは違いがあるように、市場ごとに多少の相違はある。それには、市場を構成する消費者の意識、特に「ブランド」認識、所得水準、買物・消費行動、文化・歴史などが複雑に絡み合っている。

その上、外国市場にはそれぞれ独自の関税等々の政府規制があるが、これらのすべてを取り上げることは難しいので、ここでは一応政府規制を無視して論を進める。

したがって、最大の問題は市場における消費者の「ブランド」反応になる。

1、価格志向が強い「ブランド」反応。

まだ、所得水準が低く、多くのグローバル・ブランドに接していない市場では、低価格志向のブランド認識になることが多い。例えば、中央アジアにおける韓国のブランド、「サムスン」、「LG」、「ヒュンダイ」などがかなり支持されているのが、それである。それゆえ、途上国のブランドが進出しやすい市場である。

2、品質志向が強い「ブランド」反応。

所得水準がある程度高い市場では、品質志向を自認する消費者市場が現れる。特に、メカニズム・ブランド^(注20)の場合には、品質、性能が数値で表示されるため、品質志向が強くなるが、現在では競争が激しいため、メカニズム・ブランドであっても、ブランド間にはほとんど甲乙を付けられるほどの差異はないことが多い。メカニズム・ブランド以外のブランドについては、周知のように現在ではほとんど品質、性能、機能には取り立てていべき差異はないにもかかわらず、消費者自身が品質志向を自認している。このタイプは、たとえば、アメリカ市場が代表的であるが、次第に、情報志向の反応が強くなり、次のタイプに移行する傾向にある。しかし、発展途上国のブランドにとっては進出が、(例えば、ブランドの品質と価格との相対関係など)条件さえ合えば可能である。

3、情報志向が強い「ブランド」反応。

さらに所得が高くなり、消費者の嗜好が多様化、高度化した市場では、情報志向の強いブランド反応をする消費者市場が現れる。この市場の消費者は、ブランド・ロイヤリティを強く持ち、新規参入が難しい市場でもある。代表的なものは、日本市場であり、発展途上国のブランドは進出及び成功するのが困難である。

ビジネスを長期的に考えると、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドを志向するのが当然である。その結果、情報志向が強い「ブランド」反応を示す市場に受容され、評価されるブランドを目指す必要があるだろう。しかし、競争が激しく、また、消費者の嗜好も高度化、多様化しており、発展途上国のブランドが成功するには、前述したように、

かなりなハードル、壁がある。

ここで発展途上国のブランドがリージョナル化、グローバル化に成功するには何が必要であるか、考えてみよう。

まずはブランドの創造である。これは単なる「モノ」の生産ではない。それは価値の創造でもある。価値ある技術、独創性のある技術を製品として具現化し、それに価値ある情報、独創的な情報を加えて、初めてブランドが生まれる。そのためには独創性のある技術が必要である。また、消費者が評価する独創性のある価値ある情報を付加する必要もある。したがって、有名ブランドのコピーが如何にうまくできようが、ブランドの創造とは全く違うものである。オリジナルの創造である。しかも、その技術にせよ、情報にせよ、普遍性がないとグローバル・ブランドにはなることができない。

確実に成功する可能性が高いのはパイオニア・ブランドである。たとえば、日本企業が世界に先駆けて展開した、家庭用 VTR の「ソニー」、「ビクター」、電卓の「カシオ」、「シャープ」、デジカメの「ソニー」、「キャノン」、「カシオ」などである。これらのブランドの成功の背景には世界最先端の生産技術が上げられる。

同時に、その成功の背景には技術だけではなく、それ以外の何かがある。

日本の文化、歴史、伝統があげられる。電卓の成功の背景には、日本の誇るべき伝統的計算技術である珠算（そろばん）があり、「キッコーマン」がグローバル・ブランドになったのには、日本食という日本文化の世界化、グローバル化があげられる。

同様に、「コカ・コーラ」がグローバル・ブランドにまで成功した背景には、アメリカ的生活様式のグローバル化があげられる。イギリスの紅茶のブランド「トワイニング」がグローバル化した背景には、イギリスの有名なティータイムがその背景にあるといえよう。

したがって、文化、歴史、伝統も重要なブランド創造の要因となるといえよう。

そうして創造したブランドを展開、管理するのがマーケティングである。換言すれば、マーケティングの重要性が再認識されなければならない。「マーケティング」は単なる販売ではなく、「ブランドの創造、展開、管理」を意味するものである^(注 21)。

通常、ブランドの発展にはいくつかのパターンがあるが、タイプ分けしたものが、すでに記した、表 3、「ブランドの展開タイプ」である。また、本稿で展開した「ブランドの展開モデル」を図示したものが図 1、図 2、であり、表 2 の「(発展途上国における)ブランドの発展段階モデル」を図示したのが、図 3 である^(注 22)。

これまで、中国を念頭において発展途上国の真の経済発展、経済自立について考察を加

えてきたが、それには企業の育成と発展が必要であり、なかでもブランドの創造、展開、管理、すなわち、ブランド・マーケティングが重要であり、多くのブランドがグローバル化に成功することが必須となるといえよう。それにはいくつかの条件があげられるが、中国の現状を踏まえて、次にいくつかの要因をまとめてみよう。

①、国内の市場規模（ある一定の人口）

グローバル化に成功する前に、国内市場でトップ・ブランドないしは有力ブランドになる必要がある。その国内市場である程度利益を確保し、それを背景に外国市場に進出するわけであるが、国内の市場規模が小さいと、資本蓄積があまりできず、外国まで進出する余裕が生まれない。つまり、市場規模が大きいほど有利であるが、もちろん例外もある。（例えば、スイスの時計、精密機械のブランドなどがあげられる。）この点からいえば、中国は人口が世界最大の十数億人であり、最適な条件である。

②、最新、最先端の技術

グローバル・ブランドになるには当然最新、最先端の技術が必要である。今までの中国はコピー技術はあるが、最新、最先端の技術は軍事及宇宙の技術を除いてはないと思われるが、最新、最先端の技術の背景にある研究開発費への支出が中国は日本を抜いてアメリカの次になることから分かるように（注²³）、いずれは素晴らしい独自の技術を開発する可能性が大きいと思われる。

③、情報の創造力、発信力

情報の創造力、発信力も必要である。たとえば、その昔日本は、主として、アメリカからの情報をコピーしていたが、その段階から脱却し、今では日本独自のものを創造、発信できるようになった。換言すれば、日本も一時は現在の中国と同様にコピーが多かったが、次第に知的所有権の意義を認め、独自のものを創作するようになった。果たして、中国も日本と同様に独自の情報を創造できるようになるであろうか。

情報の発信力というのは情報の独創性に依存するものである。この点については、現在の中国には課題が多くありそうである。

④、文化、歴史、伝統。

グローバル・ブランドにまで展開する背景には文化、歴史、伝統があげられる。

もちろん、中国は世界に冠たる文化、歴史、伝統がある国であることは間違いない。しかし、それらはあまりにも優れたものですでに何百年前に世界中に展開され、改めて今日ビジネスとしてブランド化をすることはできにくい。例えば、中華料理のように既に普遍化し、世界化し、いまさらブランド化は困難である。もちろん、中国には世界遺産が多く存在しているのも事実であるが、今のところ世界遺産は観光には役立っているようではあるが、ビジネス、ブランドには結びついていないようである。

その一方、現在の中国独自のオリジナルな文化といえ、残念ながらあまり思い浮かばない。前述したように、グローバル・ブランドの多くは、文化、伝統、歴史を背景にしているものが多い。したがって、中国にとって、この点が問題といえ、問題である。

いずれにせよ、中国を含めて発展途上国が経済発展し、経済的自立を実現するには、ブランド・マーケティングの観点からいえば、個々の企業がグローバル・ブランドを目指す必要がある。そのためにはブランド・マーケティングが重要になる。ブランドを創造し、それがローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、リージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展するに従い、まず、生産での GDP が増加し、生産及びマーケティングの雇用が増加し、しかもチャネル（流通業者）の売り上げと雇用も増加し、経済発展を促進させ、同時に、経済的自立が図られることになる。さらに、ブランドの発展は経済成長のための基盤のひとつになる流通近代化を実現する重用な要因ともなる。その他に、量的には把握しにくい、消費者の選択の自由を拡大し、満足を増大させることにもなる。

7、おわりに—中国の今後の課題

これまでブランド・マーケティングの観点から、ブランドと経済発展について論じてきたが、「モノ」の生産、たとえば、重工業などの発展が、意味のないものではなく「OEM」生産を含めある特定の分野のものに傾斜するのではなく、バランスの良い経済発展がもたらされるのであれば、必要であるのはもちろんのことである。その上、GDP の上昇といったいわゆる量的経済発展が実現するので、短期的にいえば、OEM 生産もかなりの貢献があるといえよう。しかし、経済的自立を実現するには、本稿で考察した「ブランド・マーケティング

グ」、すなわち、グローバル・ブランドを目指した「ブランド」の創造、展開、管理が何よりも必要ではないだろうか。ブランド・マーケティングは、例えば、鉄の生産のように計画通りには行かず、移り気で自由勝手な消費者の支持、好意的な反応が必要であり、大変困難なことは事実であるが、無視できない、必須のチャレンジである。

そのためには、何よりも人材の育成である。

経営の知識と技術を身に付けた真の企業経営者、起業家の育成である。単なる金儲けからビジネスへの意識革命も必要である。すなわち、ビジネス・モラルの確立が必要になる。コピー・ブランドやイミテーションは知的財産権の侵害であり、有害、有毒、あるいは、危険なブランドはどのような理由があるにせよ、市場に出してはいけないのは当然のことである^(注24)。次には、生産技術者の育成である。さらに、ブランドを創造、展開、管理できる人材の育成も必要になる。

特にブランドの創造についていえば、自由な思想、自由な表現、自由な行動が必要となるだろう。

最後に、文化、歴史、伝統の再認識とそれらのビジネスへの転用を考える必要があるそうである。

いずれにせよ、OEM（下請け生産）的経済発展から脱却し、真の自立的な経済発展を目指すには、キャッチ・アップ戦略の次には、ブランドの重要性を理解して、ブランド・マーケティングの展開を行わなければならないといえよう^(注25)。それには中国はいわば質の経済発展をすることが必要である。また、‘China Free’のイメージから脱却し、カントリー・ブランドである「メイド・イン・チャイナ・ブランド」のイメージ・アップも必要である。中国にはその可能性が十分にあると思われるが、多くの課題を解決しなければならないのも事実であるといえよう^(注26)。最後に、もしそれに失敗したならば、中国は相変わらずOEM工場となり、しかも中国市場は外国のグローバル・ブランドの市場になってしまう恐れも十分にありうるといえよう^(注27)。

しかしながら、多くの中国が原産国のブランドが世界中の消費者から評価、支持される日が一日も早く現実のものになることを期待したい。

* 本稿は、本研究の中間発表として、2007年12月15日、アジア市場経済学会関東部会で報告した『試論「ブランドと経済発展」』のレジメに加筆、修正し、纏めた、「ブランドと経済発展—マーケティングの観点から見た中国経済—」、専修大学経営研究所、ワーキング・ペーパー、No. 0002、2008年、をさらに加筆修正したものである。

- 注 1、BRICS の経済成長率は、1988～97 年、7.4%（ロシアを除く）、1998～2007 年、6.8%と高成長の最中である——みずほ総合研究所、『BRICs』、p.7、東洋経済新報社、2006 年。
- 注 2、例えば、「1988 年、韓国経済は日本を追い抜く、ソウル五輪を踏み台に、GNP は一気に日米に追いつく。」という記述がみられた——林浩奎、『韓国の大逆襲』、KK ベストセラーズ、1986 年。
- 注 3、アジア・ニーズの経済成長率は、1987～96 年、7.2%から 1997～2006 年、4.2%へと成長が鈍化している。国別にみると、韓国 7.3%→4.3%、台湾 7.0%→4.0%、香港 5.2%→3.9%、シンガポール 9.1%→4.5%にそれぞれ低下している——みずほ総合研究所、前掲書、pp.7－8。
- 注 4、E.Kaynak, ‘Marketing and economic development’, Praeger, 1986 ; 阿部真也、白石善章訳、『マーケティングと経済発展』、pp.27-28、ミネルヴァ書房、1993 年。
- 注 5、OEM とは ‘Original Equipment Manufacturer’ の略称であり、通常は「相手先ブランド」と訳される。また、一時的な注文生産である FMS (Flexible Manufacturing System)、特にエレクトロニクスの場合には、EMS (Electronics Manufacturing System) という場合もある。
- 注 6、BRICS 各国の経済構造や発展パターンはそれぞれ異なる特徴を有しているが、経済自由化、市場経済化が経済発展の促進剤となったのは疑いが無い。具体的にいえば、アジア・ニーズの場合とほぼ同様である——みずほ総合研究所、前掲書、pp.20－35。
- 注 7、アジアのほとんどの国は自国通貨の為替レートを固定するドルペッグ制を採用していた。固定相場制の中で金利を高めに誘導して利ざやを求める外国資本の流入を促し、資本を蓄積する一方で、輸出需要で経済成長するという成長システムを採用していた。1995 年以降、アメリカが「強いドル政策」を採用したため、アジア各国の通貨が上昇した。これに伴いアジア各国の輸出は伸び悩み、これらの国に資本を投じていた投資家らは経済成長の持続可能性に疑問を持つようになったことを背景にして 1997 年、ヘッジファンドがアジア諸国の通貨を売り、買い支えができないアジア各国は変動相場制を導入せざるを得なくなり、通貨が急激に下落して、経済の大混乱が発生した。
- 注 8、タイは 1990 年代になり、年率 10%近い急激な経済成長をみせたが、対外債務の急増と財政赤字の急激な拡大が起こり、それがタイ金融市場からの海外資本の撤退を招き、1997 年のパーツ市場の大暴落を招き、通貨危機に見舞われ、マイナス成長になった——吉野直行編著、『アジア金融危機とマクロ経済政策』、pp.6－8、慶應義塾大学出版会、2004 年。
- 注 9、1997 年、金融機関の不良債権未処理と対外短期債務の支払いが困難となる中で、国際金融資本の外貨引き上げ、対外信用低下が起こり、その結果、深刻な外貨不足になり、デフォルト（債務不履行）の危機が高まるや、韓国政府は 97 年 11 月末に国際通貨基金（IMS）や日米欧各国に対し、「救済金融」を要請し、IMS の「管理体制」下に置かれた——姜英之、『韓国経済 挫折と再挑戦』、pp.30－32、社会評論者、2001 年。
- 注 10、ライセンス生産とは、他の企業が持つブランドを別の企業が許可料（ライセンス料、ロイヤリティ）を支払って使用し、生産販売することである。但し、契約により、販売市場等の制限が課されることが多い。
- 注 11、過日、中国旅行をした際の一酌であるが、上海のレストランでの食事のとき、ウェイトレスにビールを注文したが、彼女は、『スーパードライ』にしますか、『サントリー』にしますかそれとも『青島（チンタオ）ビール』にしますかと、ブランドで注文を確認した。このことは中国もブランド社会に入っているひとつの証拠になるかと思われる。
- 注 12、1980 年代に規模拡大を図った欧米の巨大消費財企業コングロマリットは、中国の消費市場に向けて、大量進出に踏みきったが、それら巨大企業の保有するブランドの大規模な中国進出を支えたのが、欧米を中心とした大型小売チェーンの積極的な進出であった——山下裕子、山下裕子＋橋大学 BIC プロジェクトチーム、『ブランディング・イン・チャイナ』、pp.22－23、東洋経済、2006 年。
- 注 13、アジア・ニーズの 4 カ国のうち韓国はブランド国家を目指しているが、それ以外は独自の経済を目指している。台湾はブランド国家を諦め、OEM、EMS 専業を目指し（近年、ブランド化の志向を試みている企業が出現している）、シンガポールと香港はそれぞれ金融国家

を目指している。

- 注 14、日本市場では苦戦している「ハイアール」であるが、順調にリージョナル化を志向している。たとえば、最近インド、パキスタンへの進出を図っている。また、グローバル・ブランドを目指し、アメリカ、ヨーロッパ市場への進出を計っている。
<http://news.searchina.ne.jp>; 陳晋、『中国製造業の競争力』, pp. 127-130、信山社、2007年。
- 注 15、産経新聞、2007年11月9日。
- 注 16、韓国家電ブランド、「LG」、自動車の「ヒュンダイ」も「サムスン」と同様日本市場ではブランド化になかなか成功できず、苦戦している。
- 注 17、日本の家電メーカーの多くが1960年代にはアメリカのメーカーや流通大手のOEMを請け負っていたが、次第に、独自の自己ブランドでアメリカ市場への進出に成功したことがあげられる。但し、「ソニー」は例外的に当初より自己ブランドでアメリカ市場に進出した。そのためか、「ソニー」をアメリカ企業のブランドと認識している多くのアメリカ人が存在するといわれている。このような家電のブランド企業の成長が日本の経済発展の原動力のひとつになったといわれている。
- 注 18、その意味では、マーレシアのマハティール元首相の‘Look East’は日本に学ぶという意義であると思うが、彼は日本の中小企業の技術に強い関心を持ったようである。しかしながら、マーレシアの経済発展、企業成長のためには今後は単なる「モノ」の生産、技術だけではなく、マーケティング、ブランドの観点からの分析と政策が求められよう。
- 注 19、本稿では、ブランドの発展過程をローカル・ブランド→ナショナル・ブランド→リージョナル・ブランド→グローバル・ブランドとして論を進める。この発展プロセスについてはそのほかにも例えば、ローカル・ブランド→リージョナル・ブランド→グローバル・ブランドという見解もある——大石芳裕、原田将、井上真里、大石芳裕編著、『グローバル・ブランド管理』, p. 2、白桃書房、2004年。また、相原修は、ローカル・ブランド、ナショナル・ブランド、グローバル・ブランドとみなしている——相原修、嶋正、三浦俊彦、『グローバル・マーケティング入門』, p. 188、日本経済新聞出版社、2009年。
- 注 20、メカニズム・ブランドとは、好みや嗜好で評価する食料品ブランドやファッション・ブランドなどとは異なり、例えば、自動車、家電製品、カメラのように機能、性能といった品質で一般の消費者の評価が可能なメカニズム商品のブランドを意味する。したがって、トップ・ブランド、パワー・ブランドといえども、それよりも明らかに優れた機能、性能を持つブランドを開発、創造したならば、消費者のブランド・スイッチが十分に起こりうるブランドである。
- 注 21、梶原勝美、「ブランド・マーケティング体系（I）——『マーケティング』とは何か——」、専修商学総論、第86号、2008年1月。
- 注 22、本研究を展開する最中に、考えたオリジナルなものである。さらに検討を加え、いずれ詳細な説明を加える予定である。
- 注 23、<http://japan.cnet.com>
- 注 24、中国製品、メイド・イン・チャイナの多くの問題が起っている。詳細は、日経新聞、2007（平成19）年7月24日。
- 注 25、日本人はアメリカのブランドは多くを知っているが、韓国、中国のブランドはほとんどの人が知らない。アメリカ人は日本のブランドを多く知っているが、韓国のブランドについては一部のブランドだけは知っている、中国のブランドについてはほとんど知らないといっている。一方、韓国人は日本のブランドを多く知っているし、多分、アメリカのブランドも知っていると思われる。同様に、中国人も日本のブランドを多く知っているし、アメリカのブランドも知っていると思われる。したがって、日韓中でいえば、日本のブランドはそれぞれの国の消費者が認知しているが、韓国と中国のブランドは日本では認知されていないのが大きな問題である。換言すれば、本稿で論じた中国の問題はひとり中国だけではなく、韓国にも該当すると思われる。
- しかしながら、日本の「ブランド」も安心は出来ない。常に努力して、より良い「モノ」を開発しそれとともによりよい価値ある情報を付加しないと消費者の支持が変化する可

能性もある。また、発展的にいえば、例えば、擬似「ブランド」である大学ブランドについていえば、日本の大学ブランドは支持を失いつつあり、韓中の留学生が日本ではなく、アメリカの大学ブランドを選択しているのが昨今目立つが、私も一人の日本の大学人として、これを警告としなければならない。

注 26、そのひとつが、最近アメリカでいわれ始めたチャイナ・フリー ‘China Free’ であり、日本の一部のブランドに付与され始めて「日本製」というワッペンの出現が挙げられよう。

注 27、古川一郎、山下裕子+一橋大学 BIC プロジェクトチーム、前掲書、pp. 53-55。

参考文献

- 1、原洋之介編、『アジア経済論』、NTT 出版、2001 年。
- 1、渡辺利夫編、『アジアの経済的達成』、東洋経済、2001 年。
- 1、長谷川啓太郎、『挑戦する韓国』、光文社、昭和 59 年。
- 1、林浩奎、『韓国の大逆襲』、KK ベストセラーズ、1986 年。
- 1、A. C. Reddy and D. P. Campbell, ‘Marketing’s Role in Economic Development’, Quorum Books, 1994 年。
- 1、E. Kaynak, ‘Marketing and economic development’, Praeger, 1986 ; 阿部真也、白石善章訳、『マーケティングと経済発展—先進国と発展途上国』、ミネルヴァ書房、1993 年。
- 1、P. Kotler, H. Kartajaya, H. D. Huan, ‘Think ASEAN !’, McGraw-Hill, 2007 ; 洞口治夫監訳、山田郁夫訳、『ASEAN マーケティング』、マグローヒル・エデュケーション、2007 年。
- 1、E・F・ヴォーゲル、渡辺利夫訳、『アジア四小龍』、中公新書、1993 年。
- 1、孔健、『孔子の経営学』、PHP 文庫、1994 年。
- 1、馬場錬成、『中国ニセモノ商品』、中公新書ラクレ、2004 年。
- 1、森谷正規、『中国経済 真の実力』、文春新書、平成 15 年。
- 1、日経編、『中国 世界の「工場」から「市場」へ』、日本経済新聞社、2002 年。
- 1、王曙光、『中国製品なしで生活ができますか』、東洋経済新報社、2002 年。
- 1、安室憲一、『中国企業の競争力』、日本経済新聞社、2003 年。
- 1、松江宏記念論文集、『現代中国の流通』、同文館、平成 17 年。
- 1、間部洋一、『韓国 経済力の読み方』、日本実業出版社、昭和 61 年。
- 1、重村智計、『「今の韓国・北朝鮮」が分かる本』、2007 年。
- 1、NHK取材班、『知られざるアジアの帝王』、潮出版社、1990 年。
- 1、みずほ総合研究所、『BRICs』、東洋経済新報社、2006 年。
- 1、姜英之、『韓国経済 挫折と再挑戦』、社会評論者、2001 年。
- 1、朽木昭文、『アジア産業クラスター論』、書籍工房早川、2007 年。
- 1、末廣昭、『キャッチアップ型工業化論』、名古屋大学出版会、2000 年。
- 1、吉野直行編著、『アジア金融危機とマクロ経済政策』、慶應義塾大学出版会、2004 年。
- 1、門倉貴史、『図解 BRICs 経済』、日本経済新聞出版社、2005 年。
- 1、陳晋、『中国製造業の競争力』、信山社、2007 年。
- 1、丸川知雄、『現代中国の産業』、中公新書、2007 年。
- 1、丸川知雄/中川涼司編著、『中国発・多国籍企業』、同友館、2008 年。
- 1、山下裕子、『ブランディング・イン・チャイナ』、東洋経済、2006 年。

付論 3、「ブランドと愛国心」

現在の日本ではオリンピック、ワールド・カップなどのスポーツ・イベントで聞かれる「ガンバレ!ニッポン!」を除いてはいまや死語になりつつある「愛国心」であるが、世界

にはまだ愛国心が健在な国家、国民が依然として存在するようである。ここでは国家、国境を越えグローバルに発展したブランド社会になった現在、グローバル化の逆の極にある愛国心とブランドについての若干の考察を通して、ブランドの意義を再考してみたい。

かつて 1930 年代に起こった中国での抗日運動のシンボルとしての日貨排斥運動は当時の日本経済に多大な影響を与えたといわれている。したがって、愛国心は消費者の購買行動に大きな影響を与えると考えられていたが、現代の自由な消費者は当時の消費者とはかなり異なる存在になっているようである。

周知のように 1960 年代にアメリカ政府はドル防衛政策を発表したが、それ以降いくどとなく ‘Buy American’ 政策を打ち出しているが、多くのアメリカの消費者は外国からの輸入ブランドをますます買い続けている。また、記憶に新しい最近の事例では中国のチベット人への人権問題に反対したフランスに対する中国のフランス資本の流通企業であるスーパーのカルフルーおよびフランス・ブランドのボイコット、不買運動などが叫ばれたが、いずれも成果を上げず、結局は失敗したといわざるを得ない。現在の自由な消費者は愛国心であるハートとブランド志向を意味する消費行動ないし財布はダブル・スタンダードのようである。

いわゆる帝国主義国家であるアメリカを代表するブランドといわれた「コカ・コーラ」は、いまや世界中に広く受け入れられたグローバル・ブランドになってきているが、例えば、20 世紀末、激しい反米運動の最中のイラン、イラクに関するテレビのニュースには愛国者たちの反米デモの街角の片隅で「コカ・コーラ」を飲む若者たちの姿がよく映っていたことを覚えている。同じ「コカ・コーラ」についていえば、かつて冷戦時代には敵対していたはずの共産国家中国に進出したが、今では驚くことに多くの中国人が「コカ・コーラ」は中国のブランドであるとみなしているとのことである^(注1)。

また、つい最近のことではあるが、歴史問題の拗れから、中国で強烈な反日運動が起こり、愛国無罪のためか、日本の大使館だけではなく日本人経営の店舗やレストランが襲われ大変な被害を受けたときでも、中国の女性は依然として「資生堂」に憧れ、男性は「サントリー・ビール」を飲んでいたという。また、中国のブログでは日本製品^(注2) ボイコットの呼びかけが溢れているが、現実は次の如くのである^(注3)。「中国国内では『日本製品ボイコット』という声が絶えたことはかつてない。しかし、街中にあふれる日本車を見ると、我々中国人は本当に中国を愛しているのかと疑問に思えてくる。」

韓国でも中国と同時期に反日運動が起こったが、多くの韓国の若者たちの日本のブラン

ドに対する憧れや評価をそれによって失ったり、薄れてしまったという話は聞いていない。

経済がグローバル化した現在では「ブランド」とは、国境や体制を越え、どこのものであるという原産国ではなく、いまや消費者が認識し、評価した「ブランド」は私の「ブランド」となっているのかもしれない。したがって、現在の「ブランド」は自由な消費者にとっては愛国心よりもはるかに重要な存在となってきたのである。そもそもブランドには国籍がないものと考えべきであり、例えば、不思議と愛国心を掻き立てるオリンピック、その北京オリンピックの女子柔道 63 キロ級決勝戦の日本人の谷本歩実とフランス人のドコスとの戦いを「シャネル」が大好きなシャネラーの日本人女性が熱烈に谷本選手を応援したり、また、野球の WBC をテレビで「コカ・コーラ」を飲みながら熱狂して応援した日本人は数え切れないほどいたはずである。このように愛国心とブランドは原則的には関係がないものである^(注4)。

韓国の誇るグローバル・ブランドである「サムソン」をはじめとする韓国のブランドが日本では十分な認知、評価がなされていないのに対し、それは日本の反韓感情が原因であるとの話をよく耳にするが、それは明らかに間違いである。現在の日本人は韓流ブームに代表されるように、韓国の文化、食事、タレント、スポーツ選手などが大好きな韓国ファンが想像以上に存在する。しかしながら、韓国のブランドは、「サムソン」が撤退^(注5)をしたのに代表されるように、日本ではその展開が思いのほか苦悩しているのは現時点では事実のようである。それは日本の植民地としての朝鮮支配の残余でも反韓感情でもなんでもない。ここでは詳しくは論じないが、それは韓国のブランドの日本におけるマーケティングの展開に大いに問題があると考えられるものである^(注6)。現在の日本の消費者は、韓国のグローバル・ブランドではないが化粧品 BB クリームのブランド、「ハンスキン」や「ミシャ」^(注7)を（一次的なブームかもしれないが）評価していることから明らかのように、いい「ブランド」はいいと公平に評価する世界的に見ても大変厳しく、かつ、成熟した消費者である。（とはいえ皮肉かつ比喩的に言えば、なかには自分自身以外はすべて日本以外のグローバル・ブランドを身につけている女性がいるようであるが。）

同様なことは中国のブランドについてもいえそうである。多くの中国人は日本のブランドを知っているが、その一方多くの日本人は中国のブランドを知らない。いまやグローバル・ブランドになりつつある中国の「ハイアール」について、ほとんどの日本人は認知すらしていないのが実情であるといえよう。もちろん現時点では、「ハイアール」は日本市場から撤退したわけではないが、成功しているとは残念ながらいい切れない^(注8)。

日本におけるグローバル・ブランドの失敗は何も韓国、中国のブランドだけではない。多くのアメリカのトップ・ブランドも日本ではその展開に失敗している。有名な例では、コーヒーの「マックスウェル」^(注 9)、自動車の「サターン」^(注 10) などがそうである。彼らの失敗の原因には多くの要因があると思われるが、結論的にいえば、アメリカで成功したブランドの展開、すなわちブランド・マーケティングが日本ではそのままでは通用しないことがあるということである。日本には日本流の展開が必要な場合があるということである。換言すれば、ブランドのグローバルな展開には、インターナショナルな面とローカルな面との 2 面性が必要となるのである。

したがって、外国でブランド展開に失敗した際にその国の愛国心とは原則的には関係がない。むしろ、ブランド・マーケティングの展開に問題があったとみなすべきである。

真のグローバル・ブランドは国境を越え、体制を超え、愛国心をも超え、世界中の消費者から、認知され、評価され、支持されるものであるといえよう。ブランドはそれを展開する企業とそれを支持する消費者のものであり、企業が国境を超え、多国籍化、グローバル化した現在、究極的には特定の国家とは関係がなく、ましてや愛国心に繋がることは原則的には決してありえないものである。

注 1、ボストン・コンサルティング・グループが中国の 13 都市の 4,000 人を対象にした調査では 27%が「コカ・コーラ」は中国のブランドだとみなしているということである——
<http://www.narinari.com/mobile/news> (2009, 9, 27 閲覧)

注 2、ここでいう日本製品というのは日本のブランドというべきものである。というのは、現在では日本製品といってもそのほとんどが日本以外の国で作られた部品を日本で最終的に組み立てたり、あるいはその逆に、日本の部品を外国で組み立てるというものもあり、ただ単に日本のブランドが付加されたものも多く、彼らがいう日本製品は必ずしも純正な日本製品ではないことが多い。皮肉なことに、その外国というのは多くの場合、中国である。今や厳密に言えば、日本企業が展開するブランドは数多くあるが、その一方、完全な日本製品はあるにはあるが、それは主として輸出されず日本国内需要に应ずるものが大半である。したがって、彼らが意味するのは日本製品ではなく日本のブランドのことかと思われる。

注 3、www.excite.co.jp/News/china/20090406 (2009, 6, 10 閲覧)

注 4、(米国) コカ・コーラ社が中国の有力な飲料水のブランド「匯源」を持つ匯源果汁集団を買収することに両者は合意したが、一部の中国人から中国のブランドを守れという愛国的な反対と両者が合併すれば、炭酸飲の市場シェアが 52.5%にもなることもあいまって、中国商務省はその買収を認めなかった。しかしながら、中国のブランド「匯源」はたとえコカ・コーラ社が買収しても生き残るはずであるから、中国のブランドを守れという愛国者の反対はブランドの本質を誤解しているように思われる。本研究で論じたように、ブランドと企業とは別のものであり、ブランドは誕生国である原産国はあるが、国籍はなく、前述した中国人の多くのものが「コカ・コーラ」は中国のブランドであるとみなしているよ

うに、原則的には無国籍であり、いわば認知、評価、支持する消費者がある一定以上存在する国の国籍をいくつでも持つようになるものであるともいえる——<http://www.nikkei.co.jp/china/news> (2009, 9, 27 閲覧)。また、中国でブランドの無国籍化に反する動きがみられる。「仏食品大手のダノンと中国飲料大手の杭州娃哈哈集団（ワハハ、浙江省）は30日、両者の合併事業を解消すると発表した。両社は『ワハハ』商標の使用権を巡って紛争し、ワハハの宗慶後董事長が中国の人気ポータルサイトでブランドの利用制限の取り決めは不公平とし、『民族ブランドを守ってほしい』と主張。これを契機に中国国内で国内企業を擁護しようとする『経済ナショナリズム』が台頭した」——日本経済新聞、2009年、10月1日。

- 注5、2007年、「サムスン」の家電製品は日本市場での販売から撤退した。しかし、最近（2009年）携帯電話で再進出を試みている。
- 注6、例えば、韓国の有力な自動車のブランド、「ヒュンダイ」が日本で人気のある韓国人のタレントであるヨン様ことペ・ヨンジュをコマーシャルに起用した際に、多くのファンが日本における「ヒュンダイ」のディーラーに押しかけ、車には見向きもせずにヨン様のポスターだけを欲しがったという。したがって、アメリカ及びその他の国々では次第に成功し、グローバル化してきているブランドである「ヒュンダイ」の日本での今後の展開が期待されたが、最近の報道では、日本市場から撤退するとのことである。
- 注7、BB クリームとは、「Blemish Balm」の頭文字からとったもので、傷を補うことをいい、BB クリームはヒーリング後、弱った肌への高機能の保湿と肌トラブルを最小限に抑え、敏感になった肌をシーリングさせる機能と赤くなった肌色をカバーし、紫外線からの基本的な保護効果をえるために天然原料を基礎としたクリーム＋メイクアップ機能を果たす特別な化粧品である—— <http://www.everbb.net/html/newpage.html?co> ; <http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp> (2009, 9, 28 閲覧)
- 注8、才鑫・丸川知雄、丸川知雄/中川涼司編著、『中国発・多国籍企業』、pp. 103—105、同友館、2008年。
- 注9、アメリカのGF社（ゼネラル・フーズ株式会社）のブランドでアメリカではインスタント・コーヒーのトップ・ブランドである。日本では1960年、GF社の日本法人が発売したが、「ネスカフェ」との競争に敗れたが、撤退はせずに、1973年以降、「マックスウェル」はアメリカのGF社（現クラクトフーズ）と味の素社との合弁会社、味の素ゼネラル・フーズ株式会社が展開している——<http://ja.wikipedia.org/wiki> (2009, 9, 28 閲覧)
- 注10、アメリカのGM社の子会社が展開した自動車のブランド。D. A. Aaker が論じているが——D. A. Aaker, 'BUILDING STRONG BRANDS', The Free Press, 1996; 陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳、『ブランド優位の戦略』、pp. 49-83、ダイヤモンド社、1997年、「ディーラーや購買者との結びつきを狙ったマーケティング、つまり『関係作り (relational) マーケティング』を通じて、『サターン』は、一気に従業員やディーラーや購買者との間に、『サターン』ブランドにたいして忠誠心溢れる (brand royal) 関係をつくりだしていった。・・・製品自体をマーケティングするというより、ブランドが大切にする価値を軸として関係づくりを最初から意識したマーケティングの試みであるという点で興味深い」と評された——石井淳蔵、『ブランド』、pp. 65-66、岩波書店、1999年。しかしながら、日本市場には1997年に進出し、「礼をつくす会社、礼をつくすクルマ」というキャッチ・コピーで広告展開をし、ワンプライス制で値引きなしなどのマーケティング展開を試みたが、2001年に日本市場から撤退した——<http://ja.wikipedia.org/wiki> (2009, 9, 26 閲覧)

平成21年10月31日 発行

専修大学商学研究所報

第41巻 第3号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1
発行人 渡 辺 達 朗
製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Institute for Commercial Sciences

Vol. 41 No.3

October. 2009

Brand Development Model Building and Some Case Studies

KASTUMI KAJIHARA

Published by
The Institute for Commercial Sciences
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan

