

令和 2 年度

武庫川女子大学大学院

修士論文

スポーツ産業におけるブランド戦略の深化
～顧客理解と市場創造～

健康・スポーツ科学研究科 健康・スポーツ科学専攻

堰本 朱里

スポーツ産業におけるブランド戦略の深化
～顧客理解と市場創造～

指導教員 穂原 寿 識准教授

健康・スポーツ科学研究科 健康・スポーツ科学専攻

堰本 朱里

目次

第一章 研究の目的と本論文における構成

第一節 本研究における背景・・・・・・・・・・ 4

第二節 本研究における目的と仮説・・・・・・・・ 6

第二章 ブランド論における諸研究の変遷

第一節 ブランドが持つ機能・・・・・・・・・・ 9

第二節 ブランドが持つ便益・・・・・・・・・・ 17

第三節 ブランド・マネジメントとは・・・・・・・・ 19

第三章 変化するマーケティング戦略

第一節 マーケティング 1.0 の時代・・・・・・・・ 21

第二節 マーケティング 2.0 の時代・・・・・・・・ 23

第三節 マーケティング 3.0 の時代・・・・・・・・ 27

第四節 マーケティング 4.0 の時代・・・・・・・・ 28

第四章 スポーツブランドにおけるマーケティング・ミックスの変化 に関する考察

第一節 はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・ 36

第二節 メガスポートブランド A 社の事例・・・・ 37

第三節 メガスポートブランド B 社の事例・・・・ 39

第四節 コアスポーツブランド C 社の事例・・・・ 43

第五節 コアスポーツブランド D 社の事例・・・・ 45

第六節 コアスポーツブランド E 社の事例・・・・ 49

第五章 スポーツブランドにおけるマーケティング戦略特性の変化 の総括と展望

第一節 本論文における総括・・・・・・・・・・ 52

第二節 結論と残された研究課題・・・・・・・・ 54

第一章 研究の目的と本書における構成

第一節 本研究における背景

2013 年 9 月、ブエノスアイレスで開かれた国際オリンピック委員会総会にて、2020 年に開催される夏季オリンピック・パラリンピックの開催土地が我が国、日本の東京に決定した。東京での夏季オリンピック開催は 1964 年以来 56 年ぶりのことであり、アジア初の同国 2 度目の開催となる。

そして東京オリンピックの開催が近づくと共に日本のスポーツ産業は、かつてないほどの盛り上がりを見せていた。2019 年にラグビーワールドカップが開催され、国民の多くが同大会に注目し、熱狂した。大会開催時期のテレビや新聞などのメディアはラグビーの報道で一色となり、その経済波及効果は約 4300 億円に上るといわれている⁽¹⁾。このようなラグビーワールドカップの盛り上がり感に感化され、国内スポーツ界の勢いはさらに拍車がかかったかと思われた。ラグビーワールドカップが開催された翌年には東京オリンピック、その更に翌年には、ワールドマスターズゲームズが開催される予定であった。そのため国際的なスポーツイベントが 3 年に渡り、日本で開催されることから、この 3 年間を総称し「ゴールデン・スポーツイヤーズ」と言われ、スポーツ界は大いに盛り上がっていたのだ⁽²⁾。しかし東京オリンピック開催まで 200 日を切り目前まで迫っていた頃、思わぬ事態が起こってしまった。それは新型コロナウイルス（以下コロナと省する）の世界的な流行である。

コロナは 2019 年（令和元年）11 月 22 日に中華人民共和国湖北省武漢市で「原因不明のウイルス性肺炎」として最初の症例が確認されて以降またたく間に世界中で流行し、日本国内でも感染が拡大した⁽³⁾。この影響を受け、世界中から人が集まるビッグイベントであるオリンピックの開催は延期を余儀なくされ、2020 年 3 月、1 年の延期が決定した。それどころか現段階では、ウイルスが終息する目途が立ってい

ないため、オリンピックを開催することでさえ定かではない状況にある。

またコロナ感染拡大による影響は、東京オリンピックの開催に関することだけではない。プロスポーツ界にのみならず、アマチュアスポーツ界においても大きな打撃を与えている。特に中学生や高校生の10代のアスリートが目指す大きな舞台である、全国中学校体育大会（全中）や、全国高等学校総合体育大会（インターハイ）も中止になったことだ。夏に連日テレビ中継が行われる全国高等学校野球選手権大会、いわゆる夏の甲子園すらも中止が決定した。この大会の中止は太平洋戦争の影響による1945年以来75年ぶりのことであり、戦後では初という前代未聞の事態とも言える⁽⁴⁾。コロナの感染拡大によって、かつてないほどの盛り上がりを見せていたはずの国内スポーツ界のボルテージは下がり続けているといえよう。以下の図表1-1は国内で開催される予定であった主なスポーツイベントと、その開催についてまとめたものである。

図表 1-1：国内の主なイベントの開催状況（2020年11月26日現在）

開催期間 (2020年)	競技名	イベント名	開催状況
2/27～	競馬	地方競馬	無観客
2/28～5/15	ボクシング	プロボクシング	中止・延期
3/5～	ゴルフ	国内女子ツアー	第14戦まで 中止
3/20～	ラグビー	スーパーラグビー	延期
3/20～	野球	プロ公式戦	延期
3/21～6/28	サッカー	なでしこリーグ	延期
3/26、31	サッカー	W杯アジア2次予選	延期
4/4～	柔道	全日本選抜体重別選手権	延期
4/17、18	テニス	フェド杯プレーオフ	延期

開催期間 (2020年)	競技名	イベント名	開催状況
4/21～26	卓球	ジャパンオープン	延期
5/24～6/7	相撲	大相撲夏場所	中止
5/23、30	ラグビー	日本選手権	中止
6/4～	競泳	ジャパンオープン	中止
6/25～28	陸上	日本選手権	延期
8/10～26	野球	全国高等学校野球選手権大会	中止
9～11月	野球	女子ワールドカップ	3月に延期
11～12月	スピードスケート	ワールドカップ	中止
11月下旬	バスケットボール	男子アジアカップ	延期
12/11～13	柔道	グランドスラム東京	中止
12/18～19	スノーボード フリースタイル スキー	ワールドカップ	中止
12/25～27	フィギュアスケート	日本選手権	ペア中止

(出典) スポーツナビ <https://sports.yahoo.co.jp/contents/4147> より
一部抜粋し筆者作成⁽⁵⁾

スポーツ界において大会中止や延期が決定する中、コロナはスポーツ産業においても悪影響を及ぼしていた。ゴールデン・スポーツイヤーに伴い、国内でスポーツブームが到来していたと同様に、スポーツ産業そのものも著しく成長していた。例を挙げるとスポーツアパレルや、パーソナルトレーニングジムの発展、更には他産業からスポーツ産業へと新規参入する業界もあり、例えばスポーツツーリズムと呼ばれるスポーツと旅行・観光を融合させたビジネスが存在する⁽⁶⁾。これはスポーツイベントの参加や観戦に加え、その周辺の宿泊施設や、観光を合わせた旅行を提供するというビジネスモデルである。

このようにスポーツ界の盛り上がりとともに順調に発展していた

かと思われた国内スポーツ産業もコロナの感染拡大により、深刻な状況を招いていると言える。スポーツツーリズムの他にも多様化されたスポーツ産業が不運にも、危機的な状況に陥ってしまった。

先にも述べたようにウイルスの終息時期はまだまだ不透明であることから、スポーツ産業のみならず、様々な産業においても悪影響を及ぼしている。コロナ不況と呼ばれるほど、世界中の様々な産業の経済状況は悪化しているのである。中でも宿泊業界や飲食業界は、95%以上も売上が低下していると言われている⁽⁷⁾。そのため、ゴールデン・スポーツイヤーズにより、大きく拡大したスポーツ産業の中で生き残ることが、スポーツ産業の今後の課題なのではないかと考えられる。

コロナの影響は日本だけではなく世界中の企業が大打撃を受けている。アメリカでは失業率が2020年4月に14.7%を超えたとされており、この数字は最悪期といわれていた第2次世界大戦後の失業率1982年12月の10.8%を上回っている⁽⁸⁾。そして国内の企業においても、コロナによるダメージは大きい。例を挙げていくと東証一部上場企業の一つである大手アパレル会社のレナウンは、コロナ禍の影響を受け2020年5月15日経営破綻した⁽⁹⁾。

他にも2020年6月10日、世界的アパレルブランドZARAなどを運営する親会社「インディテックス (Inditex)」が、傘下ブランド1000～1200店舗を閉店する計画を発表した。その内訳としては、「ZARA」が250～300店、「プル&ベアー (PULL&BEAR)」が140～165店、「ベルシュカ」が135～160店などである⁽¹⁰⁾。コロナの影響による大幅な減収が原因である。加えてロイヤルホールディングスが、ファミリーレストランであるロイヤルホスト、同じ傘下にある「天井てんや」など約70店舗を閉店することを決定した。これは国内店舗の約1割にあたり、ロイヤルホールディングス創業以降初めて大量閉店となる出来事である⁽¹¹⁾。

このようにコロナによる影響は深刻的であり、ウイルス終息後は日本だけではなく世界中が大きく変わると推測される。更にはコロナ終

息後に訪れるであろう国際的な不景気は避けることができないのである。そして企業はこの不景気を乗り越えるために、企業と消費者間におけるより深い信頼関係の構築が、重要なカギを握っていると筆者は考える。その理由として不景気に伴い、人々の消費行動および購買行動の範囲が限られてしまうことが挙げられる。ブランド自らが情報発信を行うことや、消費者自らが積極的に情報収集を行わない限り、新たなブランドつまり信頼関係が構築されていないブランドの商品を消費および購買対象として視野に入れる可能性は極めて低い。反対に信頼関係が構築されているブランドに対して消費者は、そのブランドがなくなってしまうことへの恐怖心や、そのブランドを助けたいという心情から、消費者はそのブランドに対し、投資せざるを得ない状態となるのだ。以上ことから、すでに消費者との信頼関係が形成されているか否かが、今後生き残ることができるかを大きく左右と考えられる。

つまり消費者はこれまで以上にブランドを淘汰するということである。人々はブランド力で企業の信用度を図るようになり、やがて信用度の低い企業は次々に倒産してしまうだろう。そのような事態を防ぐためにも、企業はブランド運営によって消費者からの信用度を上げる努力をしなければならない。そして自社が運営するブランドそのものの価値を高め、ファンを獲得することが有益となるのだ。本論文におけるファンとは、特定の企業やブランドに対する支持者や愛好者を指す。時世時節というように、時代に沿ったマーケティングアプローチの運用が、有効的なブランド運営を見つけ出すきっかけになると推測される。ブランドが顧客に認知され、何らかの価値をもたらしたとき、企業にとっても長期持続的な価値をもたらすとされている⁽¹²⁾。そのため、マーケティング戦略の中に、ブランド運営を組み込むことは、人々の消費行動にもつながるのである。人々の消費行動は日々複雑化しており、コロナの影響を受けその変化のスピードは加速せざるを得ない状況となったのである。

第二節 本研究における目的と仮説

本研究では、急速に変わりゆく状況や時代に沿ったマーケティング戦略が必要だという観点からマーケティングにおいても、常に新たな手法を効果的に用いるべきであると考ええる。現在スマートフォンによる若者世代中心の SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）の発達により、自分の感情や経験などを自由に発信し、他人と共有することが容易となった。人々はインターネット上の世界で、同じ嗜好を持つ者がいれば、たとえ顔が見えなくとも繋がり合うことが当たり前のように行われている。

そして人々は、気になる製品・サービスがあれば、店頭に行く前にインターネット上の口コミサイトなどで情報を収集してから、購買決定を行うようになった。インターネットユーザーにとって、実際に店頭で働く店員の評価よりも、顔が見えない他人の評価の方が、信用度が高いということである。そのためインターネット上の企業の評価が、企業の信用度に大きく影響を及ぼしているということだ。このようなインターネットの影響力を用いて行うマーケティングは、デジタル・マーケティングと呼ばれる。さらに、デジタル・マーケティングを有効活用したマーケティング手法であるマーケティング 4.0 という考え方が存在する。それはアメリカの経営学者であり、マーケティング研究の第一人者である Philip Kotler（以下 Kotler と省する）による、新時代における戦略的思考を指す。しかしデジタル・マーケティングの明確な定義はまだ存在していない。そのため、本論文では、安藤（2018）が提唱した「デジタルで得られる様々なデータやタッチポイントを活用することをマーケティングのデジタル化、またはデジタル・マーケティングと呼ぶ」の定義を使用する⁽¹³⁾。

Kotler はマーケティング 4.0 において、デジタル・マーケティングと伝統的マーケティングは、顧客の推奨を勝ち取ることを最終目標として共存しなければならないと述べている。顧客と企業の交流の初期段階であるブランド認知と関心において、伝統的マーケティングであるマーケ

ティング 1.0 から 3.0 は大きな役割を果たす。そして交流が進み、よりその関係性を強固にするために最新型のデジタル・マーケティング手法であるマーケティング 3.0 から 4.0 が活用され、その役割は行動と推奨を促すことにある（図表 1-2）。Kotler は、マーケティング 4.0 は従来のマーケティングにとって代わるべきものではなく、役割を交代しながら共存すべきであると述べている。

図表 1-2：伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの役割の交代

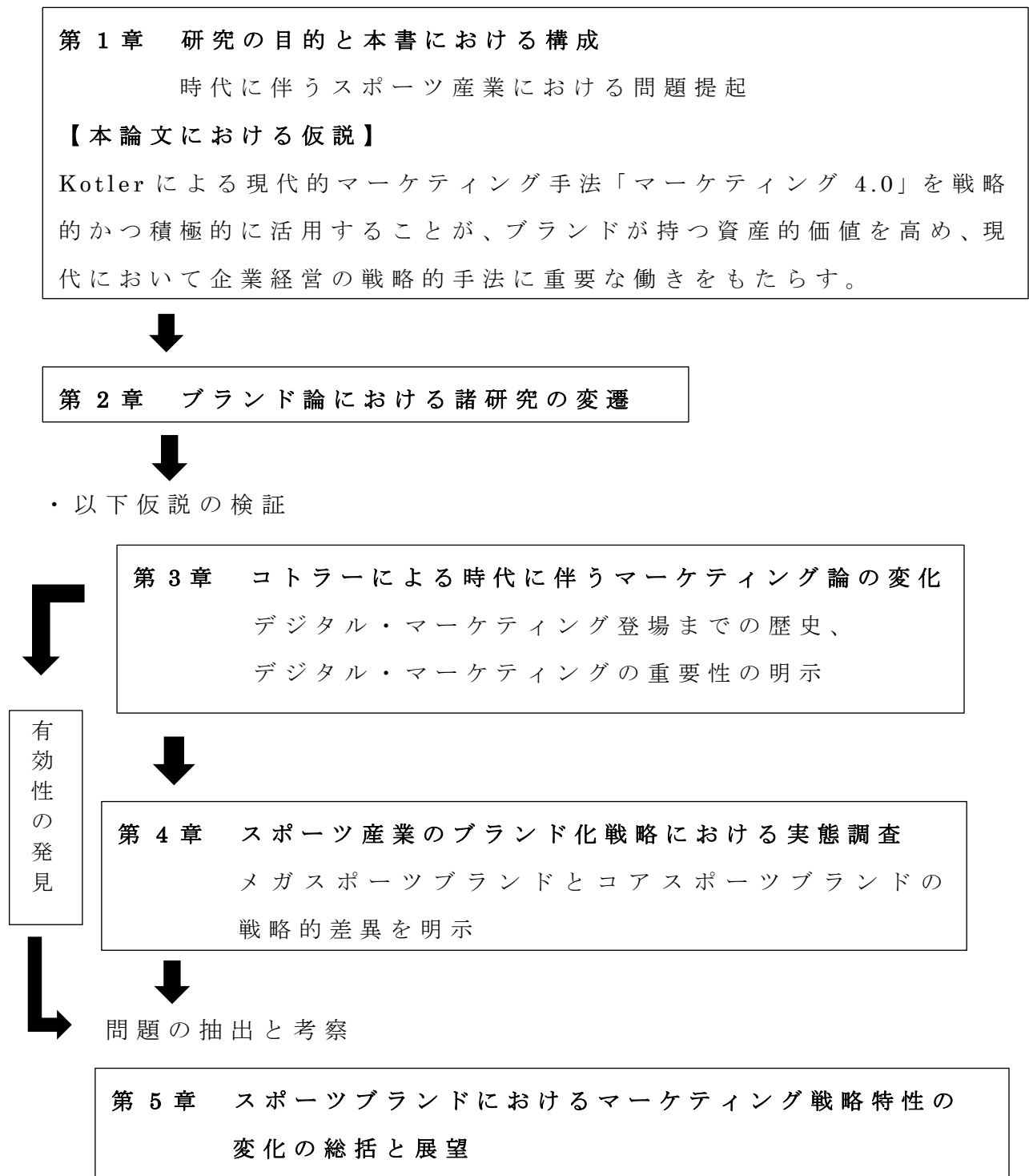


（出典）Philip Kotler（2017）『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』 p.86 から一部抜粋

そこで本論文における仮説は、現代的企業経営だけではなくアートやエンターテインメントなどの様々な研究分野で使用され始めた Kotler によるマーケティング手法「マーケティング 4.0」を戦略的にかつ積極的に活用することが、ブランドが持つ資産的価値を高め、現代の企業経営において親和性が高く、重要な働きをもたらすとする。ゆえにこの仮説を基に、様々な企業へのインタビューを通じた実証研

究によって、その戦略的有効性とマーケティング 1.0 から 4.0 へのカスタマイゼーションの度合いを検証し、分析そして考察を行う。

図表 1-3：各章の関係



第二章 ブランド論における諸研究の変遷

第一節 ブランドが持つ機能

消費者にとってブランドはアイコンのようなものである。ブランド名やロゴ、マークを見るだけで、そのブランドに対するイメージを膨らませることができる。またブランド名やロゴ、マークを知っていたとしても、そのブランドを運営している企業そのものについてはそれほど知らないという消費者がほとんどである。そのため人々はブランドに対するイメージをそのまま企業のイメージとして認識するのだ。これがブランド特有の価値なのである。このようなブランドの持つ独特の価値は、長年に渡り数多く研究されてきた。そしてブランディング活動がマーケティングの中に組み込まれることで、企業そのものの価値を高めていることが多くの研究によって明らかになっている。

アメリカ・マーケティング協会（2007）は「ブランドとは個別の売り手もしくは売り手集団の財やサービスを識別させ、競合他社の財やサービスと区別するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもののことである」と定めている⁽¹⁴⁾。そのため、Kotler（2004）はブランドとは、常に一定の特徴、ベネフィット、サービスを売り手が買い手に提供することを約束するものなのであると述べている⁽¹⁵⁾。

また Arker（2014）はブランドとは「単なるブランド名やロゴマークよりはるかに大きなものだ。それは、組織から顧客への約束である。そのブランドが表すものが、機能面だけではなく、情緒面や自己表現、人間関係においても役立つという約束を守ることである。しかし、約束を守ることがブランドなのかといえば、それでも足りない。ブランドは長い旅路のようなものである。顧客がそのブランドに触れるたびに生まれる感触や体験を基にして、次々に積み重なり変化していく顧客との関係なのだ。顧客関係の中核を担い、戦略的判断の足場となり、株収益を含めた企業の財務面に影響を与える要因にもなる。」と述べている⁽¹⁶⁾。

しかし近年企業にとってのブランドの価値は高まり続けており、以上

のような定義でも不十分になってきている。そのため本研究においてブランドとは「企業が顧客に提供する総合的な顧客経験の象徴であり、企業の戦略の土台である」と定義する。

また田中（2020）は「ブランドとは交換の対象としての商品・企業・組織に関して顧客が想像力を駆動して働かせる認知システムとその知識である」と定義している。加えて「消費者の意思決定において、ブランドは想像力の力を借りることによって、顧客の意思決定の効率を助けるだけでなく、顧客自身の満足や喜びをより高める役割も果たすのである」と言及している⁽¹⁷⁾。認知システムを鍵概念として、想像力が記憶・情動・感情・思考などを束ねて全体印象を形作るプロセスが反映されている。ブランドは低関与の状態での購買意思決定の情報処理でヒューリスティックス（素早い意思決定を導くための簡易規則）として働くことがあるが、このようなときでもブランドが発する顧客が過去に学んだブランドの発する情報が想像的に働いているということを述べているのである。また、ブランドには「企業ブランド」「製品ブランド」「品目ブランド」と、階層が存在する⁽¹⁸⁾。企業ブランドとは企業名など、その企業のすべての製品やサービスに展開しているブランドのことを指し、例えば「NIKE」や「ASICS」のことを言う。次に製品ブランドとは個々の製品、サービスに展開しているブランドのことであり、「NIKE」が販売する「Air Max」や「Air Force」が挙げられる。そして最後に品目ブランドとは、一つの製品ブランドが同じ商品・サービスのカテゴリー内でバリエーションを増やしたものである。これは「NIKE」が販売する「Air Max」の「Air Max1」や「Air Max90」などさらに細分化されたブランドである（図表 2-1）。

図表 2-1：ブランド階層

企業ブランド	製品ブランド	品目ブランド
NIKE	AIR MAX、AIR FORCE	AIR MAX1、AIR FORCE1

（出典）筆者作成

そしてブランドに関する研究が進み、各企業は自社のブランディング活動に重きを置くようになってきた。そこで隅田（2018）は「今日の企業間におけるブランド競争はその激しさを増すばかりで、衰えるところが見られない。ブランド戦略の成否が企業の優劣を明確に分ける物差しとまで言われるほどである。」と述べている⁽¹⁹⁾。そしてKotler（2017）も「近年では、企業が顧客に提供する総合的な顧客経験の象徴にもなっている。だからこそブランドは企業の戦略の土台になりうる。」と述べている⁽²⁰⁾。第1章でも述べたようにコロナがもたらした不景気の影響から今後のブランド戦略による企業間の争いは勢いを増すだけではなく、企業存続の明暗さえも分けてしまうだろう。

ではなぜ人々はブランドの持つ独特の価値に魅力を感じ、企業の優秀さをもブランド力から判断するのだろうか。隅田によると「ブランドには大きく分けて2つの機能がある。1つは、製造者、販売者、製品仕様、他製品との区別などを表す基本的機能である。もう1つは、企業名や製品名または製品仕様から受ける信頼や安全性さらには品質の保証などの付加価値機能である。一般的に、我々はこの後者の付加価値機能に着目し、総称してブランド品などと呼んでいるものと考えられる。あるブランドの商品名は品質を保証し、ある企業の企業名は安全性や信頼性を保証しているといった具合であろう。」と言及している⁽²¹⁾。人々はブランドそのものではなく、ブランドから得られる何らかの付加価値機能に魅力を感じているのである。そこで、このブランドが持つ機能について詳しくまとめていきたい。

世界的アパレルブランドの代表であるデザイナーの Tommy Hilfiger（1996）はブランドの機能の重要性として次のように述べている。「もし、売り場でロゴのついたシャツの横に、ロゴのついていない、同じ色の、同じ値段のシャツを置けば、ロゴのついたシャツはロゴなしのものを吹き飛ばしてしまうでしょう。それは、ロゴなしのシャツの10倍は売れるでしょう⁽²²⁾。」製品にブランドを付与することで、顧客ロイヤルティが高まり、価格プレミアムが実現する。

また、顧客ロイヤルティとは顧客があるブランドや商品、またはサ

ービスに対して感じる「信頼」や「愛着」のことを意味する。ロゴやマークを付与することで、顧客は、製品・サービスを一目見ただけで、その製品・サービスに何らかの価値を見出すことができるのだ。消費者はロゴのついた製品に執着したり、高額を支払ったりするというのが Tommy Hilfiger の考え方である。例えば、adidas の三本のストライプのマークが T シャツにプリントされているだけで、我々はその T シャツが adidas というブランドの製品であると判断することができる。そして、adidas の T シャツと、同じ売り場に adidas の T シャツよりも 1000 円以上安い値段で無地の T シャツが販売されていたとしても、adidas の T シャツを購入する人が多いということだ。実際に商品購入時にブランドがもたらす影響に関するアンケート調査を、学生アスリートに行った。以下に詳細を記載する。

図表 2-2：アンケート調査概要

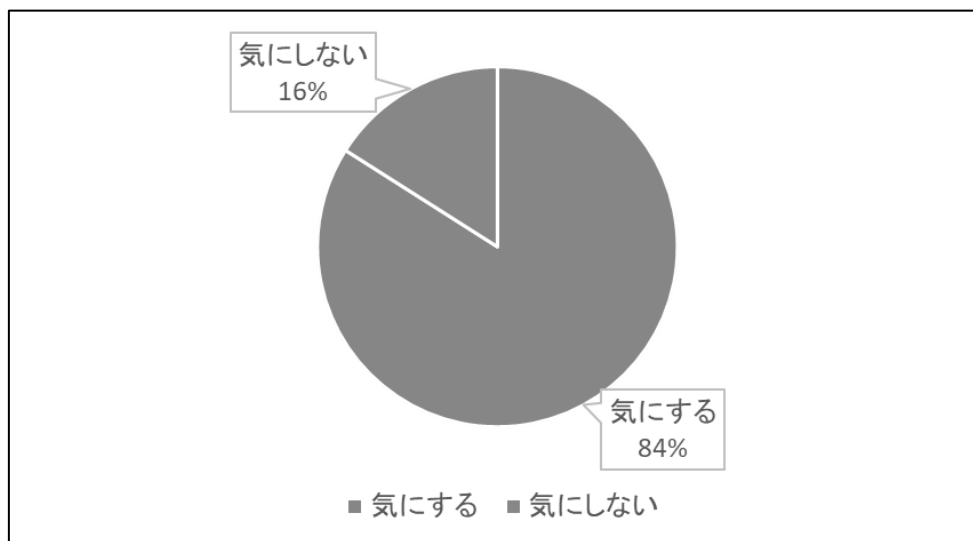
調査期間	2020 年 11 月 13 日～2020 年 11 月 27 日
調査対象	武庫川女子大学・健康スポーツ科学部・健康スポーツ科学科 アスリート 55 名
調査方法	Google Forms を用いたアンケート調査
調査項目	<p>(1) スポーツウェアや、シューズ、ギアなどスポーツ用品を購入するとき、メーカー（ブランド名）を考慮に入れますか？（例）NIKE、ミズノ、ASICS など</p> <p>(2) NIKE やミズノなどの有名なメーカーが販売しているシューズと、無名のメーカーが販売しているシューズがあるとすれば、どちらを購入しますか？ 製品の機能性・品質、価格は同等とします。</p>

（出典）筆者作成

調査項目(1)の結果は、商品購入時にブランドを気にすると回答した学生は約 8 割を超えていた（図表 2-3）。そのため 8 割の学生は、ブランドに対して何らかの信頼を抱いているということである（図表 2-3）。

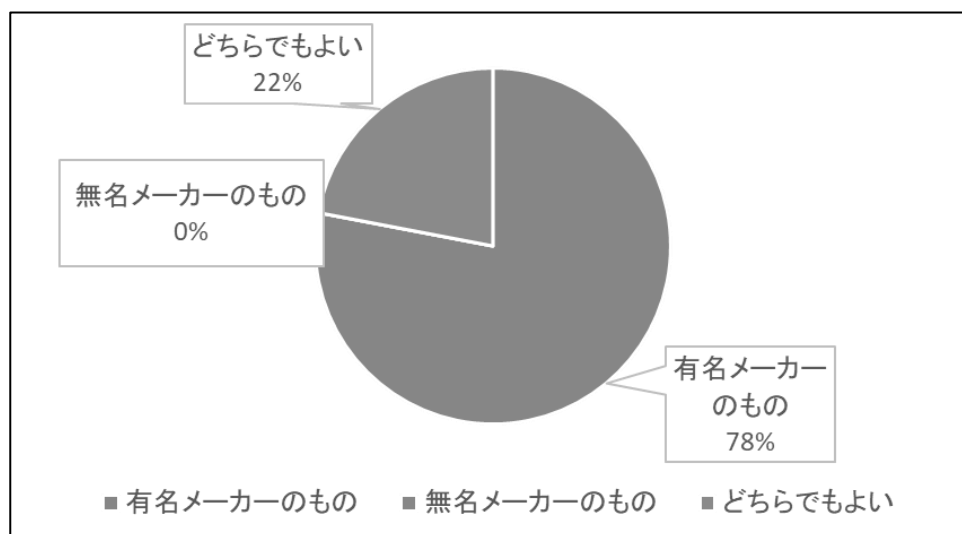
次に調査項目(2)の結果では、製品の機能性・品質・価格が同等であったとしても、有名メーカーの製品を選ぶと回答した学生が約 8 割、無名メーカーの製品を選ぶと回答した学生はおらず、残りの学生はどちらでもよいと回答した（図表 2-4）。

図表 2-3：調査項目(1)の回答



（出典）筆者作成

図表 2-4：調査項目(2)の回答



（出典）筆者作成

なぜ買い手はブランドのロゴがついた製品・サービスに執着したり、高額なお金を支払ったりするのか、それはブランドには「保障機能」と「識別機能」、そして「想起機能」という三つの機能が備わっているからである（図表 2-5）⁽²³⁾。

図表 2-5：ブランドから得られる機能

保障機能	企業が自らの製品・サービスにブランドを付与するということは、それらの品質や性能に対する自信と責任を表明するということである。
識別機能	他社との差別化を実現させるため、買い手が自社の製品・サービスを店頭で容易に識別できるよう、ブランドを付与することである。
想起機能	ブランドが、買い手に対してなんらかの知識や感情、イメージなどを想起させること。

（出典）石井淳蔵、嶋口充輝、余田拓郎ほか（2004）『ゼミナール マーケティング入門』 p.430-432 より抜粋し、筆者が作成

人々はあるブランドを見たり、聞いたり、考えたり、使ったりして「経験」が作り出される。この経験とは、消費者が購入時に接する店員の接客態度なども含まれる。例えば「NIKE の店員は接客が丁寧だった」という経験から、「再び NIKE を利用したい」と考えるリピーターの獲得にもつながるということだ。人々は、製品・サービスの購買に際して、過去の経験に基づく記憶を意思決定のための情報として活用する。さらにこの記憶の想起に関して、「認知」と「連想」という局面が存在する⁽²⁴⁾。

まずブランド認知には、「ブランド再認」と「ブランド再生」の 2 局面が存在する。前者のブランド再認とは消費者調査などで提示したブランドの名前やマークが、被験者に認知されることである。それは「消費者にブランドのロゴや名前を提示した際、特定のブランドが思

い起こされるということ」である。

後者のブランド再生とは「提示されたある商品カテゴリーと連動して特定のブランドが想起されること」である。そしてその再生率が高いブランドは買い手が検討する代替案に加わりやすいのである。例えば、「スニーカー」という商品カテゴリーにおいて、「NIKE」「ASICS」「New Balance」などのブランドが想起される。スニーカーを販売するブランドは他にも数多く存在する中で、消費者が想起されるブランドは限られている。そのため、数多に存在するブランドのうち、消費者に想起されるブランドは、購買行動に繋がりやすいということである。企業は、何らかの方法によって、消費者に想起されるようブランド構築に力を注がなければならない。

次に、ブランド連想とは、ブランド再生と逆方向で形成され、ブランドの提示と連動して、知識や感情、イメージが想起されることである。図表 2-6 では、スポーツブランド NIKE から想起されるイメージを表している。ブランドから連想されるイメージが形成されていれば、消費者はそのイメージからブランドを選択する可能性も生まれる。

図表 2-6：ブランド再生・連想



(出典) 石井淳蔵、嶋口充輝、余田拓郎ほか(2004)『ゼミナール マーケティング入門』 p.436-437 より抜粋し筆者作成)

さらにブランド連想によって生じる効果は主に三点あると Arker (2014) は述べている。一点目は情報処理不可の削減である。情報処理不可の削減とは、ブランドは買い手が購買時に行う情報処理を簡便化する働きがあり、それにより製品・サービスの選択が容易になる。すべての商品を、実際に見て、触って比較することは不可能である。そのため多くの買い手は限られた時間と能力の中で購買意思決定を行い、ブランドから想起される記憶に基づく知識や感情、イメージによって差別化を行うのである。ブランド連想は、製品・サービスの品質や属性、あるいは企業の実力などに対する高い評価に結びつくものであるということが望ましい。

二点目は自己表現の媒体化であり、これは製品・サービスの自己表現の媒体化を推進する機能がある。人々は製品・サービスによって自らの世界観や、ステータスを表現しようとする。そしてブランドは買い手だけでなく、周囲の多くの人々にも共通の事項を想起させる。NIKE の商品を身に着けるだけで、周囲に対し「かっこいい」「尖った」といった印象を与えることができる（図表 2-5）。

三点目は有用性の構成である。ブランド連想によって製品・サービスに備わっている有用性がクローズアップされ、より高く評価されるようになる。例えば、アサヒビール株式会社が運営する「アサヒスーパードライ」は、さらりとした飲み口やキレという有用性をクローズアップした辛口の生ビールブランドである。そのため消費者がアサヒビールを口にしたとき、より一層「さらりとしたキレのある味」を感じることができるということだ。

ここまでブランド構築による機能性を述べてきたが、ここで忘れてはいけないことは、消費者はブランドを想起させる魅力的な知識や感情、イメージに対価を支払っているように見えるが、消費者はブランドではなく、「製品」そのものを購入しようとしていることである。ブランドの役割というものは、製品・サービスの魅力を高めることで、販売を支援することにある。次節では、なぜブランドが製品の販売を支援するのかを述べていきたい。

第二節 ブランドが持つ便益

便益とは「都合がよくて利益のあること」という意味である⁽²⁵⁾が、ブランドが持つ便益という意味は「ベネフィット」という言葉に言い換えられる。ベネフィットとは製品やサービスを利用することで消費者が得られる有形、無形の価値のことをいう。消費者は、ある特定ブランドに対して何らかのベネフィットを期待し、数ある製品・サービスの中から選択し、購入する。

そもそもブランドとは直接目にすることのできる名前やマークのことであるが、ブランドそのものに大きな価値はなく、人々とマーケティングの関係に組み込まれることでその価値が高まっていくものである。それにも関わらず、企業はブランド戦略面のマネジメントにおいて、製品属性とその機能的便益だけを過度に重視してしまうという罠に陥ってしまいがちである。機能的便益とは、前述で挙げた製品・サービスそのものの品質や能力のことを指す。そのような機能的便益だけでは顧客の購入決定を左右する重要な要因にはならないことが多いということである。そのため、機能的便益をより広く、かつ深くするために、以下の三点の便益から価値を生み出さなければならない。

Arker (2014) によると、その便益の一つ目は情緒的便益である。情緒的便益とは消費者が特定のブランドを購入するとき、もしくは使用するとき何らかの感情が生まれることであり、消費者の情緒が購入プロセスや使用経験において何かを感じるようにさせる能力に関するものである。ブランド自体に、そしてそのブランドを所有・使用する経験に、豊かさと深さが増すのである。例えばスターバックスコーヒージャパン株式会社が運営するスターバックスの店舗にてコーヒーを飲むと、少し贅沢な日常を過ごしている気持ちになるということが挙げられる。

二つ目は自己表現便益である。自己表現便益とは消費者が特定のブランドを使用することで、理想の自分を表現するというものである。

一人の人間でも、それぞれの役割ごとに関連する複数の自己イメージからその自己イメージを表現したいというニーズを持ち、そのニーズを満たすためにブランドを利用するということである。これは十人十色ではなく、一人十色と呼ばれるように、消費者の趣味嗜好が変わり、多様性が高まっているということだ。一人の人が持つ複数の役割ごとに生まれる訴求が異なるのである。

最後に社会的便益が挙げられる。社会的便益とは消費者が特定のブランドを購入するとき、または使用するとき、そのブランドに応じて、異なる社会集団に属しているということである。ブランドは人が所属する家族、職場のチーム、趣味の仲間などの社会的環境に応じてどのブランドを購入、使用、評価するのか影響を与える役目を果たすということである。これは、**TPO**（**T**ime（時）、**P**lace（場所）、**O**ccasion（場合）の略）とも類似しており、その場に順応した身だしなみを心がけることから、ブランドなども選別されていくということである。以下の図表 2-7 では、**Arker** による便益の捉え方についてまとめている。

図表 2-7：David Arker（2014）によるブランド便益の捉え方

便益の種類	ブランドに対する感じ方	例
情緒的便益	このブランドを買うとき、または使うとき、私は〇〇を感じる。	スターバックスコーヒーを飲んでいる時、贅沢な気持ちになる。
自己表現便益	このブランドを買うとき、または使うとき、私は〇〇である。	一人の人間が持つ複数の役割に応じて、ブランドを選別する。
社会的便益	このブランドを買うとき、または使うとき、私は〇〇のタイプの人たちと仲間である。	TPO によるブランドの選別を行う。

（出典）David Arker（2014）『ブランド論』 p.88 より抜粋し筆者作成

第三節 ブランド・マネジメントとは

ブランドは人々がそのロゴやマークを見ただけで何らかのベネフィットを感じることができる存在であるが、それそのものには大きな価値はないのである。世界的なスポーツブランド NIKE のロゴマークである「スウッシュ」の誕生秘話がその一例ともいえる。スウッシュは 1971 年にポートランド州立大学でグラフィックデザインを専攻していた女子学生のキャロライン・デビッドソンがデザインしたものである。当時、NIKE が彼女に支払った報酬はたったの 35 ドル、日本円にすると約 4000 円である。しかしその約 12 年後、大企業へと成長した NIKE は彼女にお礼として、ダイヤモンドと金で造られたスウッシュのマークが入った指輪と、NIKE の株が贈られたという逸話がある。

このように、誰もが知る NIKE のロゴ「スウッシュ」ですら、デザインされた当初報酬はたったの 4000 円だったのだ⁽²⁶⁾。また Keller (2003) は「身のまわりにあるほとんどすべてのものがブランドになる可能性を秘めており、また実際にブランドとなっていることは明らかな事実である」と述べている⁽²⁷⁾。企業は、自らが立ち上げたブランドにさらなる価値を生み出すために、ブランドをマネジメントし、育成しなければならない。

ブランドを育成するためには次のようなマネジメントを行う必要がある。まず一つ目に「さまざまな機能のどれをどのタイミングで求めるか」が挙げられる。これはブランド・マネジメントを行う中で、必要な活動をタイムリーに展開していかなければならない。例えば、製品・サービスのプロモーション活動を行うタイミングなどである。メディア広告であれば、広告を流す時間帯や頻度など、そのブランドのターゲットの目に留まるタイミングを見極めていくことが重要である。

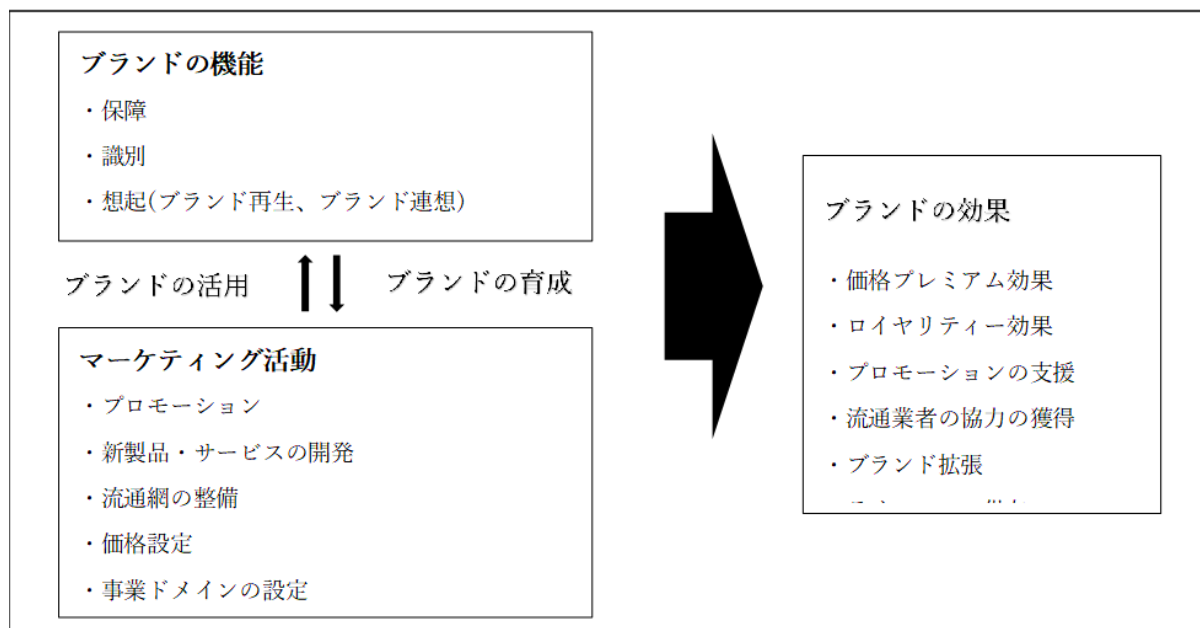
二つ目に「名前やマークを付与するだけでは限定的な効果しか生まれない」ということである。前述の通り、消費者はブランドのロゴに対価を支払っているのではなく、製品・サービスを購入することで得

られる経験を購入しているのである。人々はブランドを見たり、聞いたり、考えたり、使ったりする経験を広げると同時に、深めていくことでブランドと結びついた経験や記憶を蓄積していく。そのためブランドにおいて重要なことは、名前のインパクトやロゴのデザイン性ではないということである。

三つ目に、「ブランドは一朝一夕にはできあがらない」ということである。ブランドとは、企業が自らの能力や関係性を高める長期的な活動で得られる資産である。広告、販売促進、スポンサーシップ、イベントなどといった多岐にわたるマーケティング活動を経て、長期的に展開していくことで育成される。

そして最後に「ブランドとマーケティングは相補的な関係にある」ということである。優れたブランドは様々な機能を発揮することでマーケティング活動を支援するだけでなく、マーケティング活動の産物になる。また、ブランドとは「常に変化するビジネスアセット(資産)」である。あらゆる企業活動を通して生み出され、適切にマネジメントされれば、識別性、差別性、価格を創出するものである。

図表 2-8：ブランド・マネジメントの基本プロセス



(出典) 筆者作成

そして西原ら（2020）は近代において消費者と企業の間における関係性は、経済的関係を越えた社会的関係性を示す「ブランド・エンゲージメント」が重要であると述べている⁽²⁸⁾。

エンゲージメントの概念はマーケティングをはじめ、組織行動研究や学習心理学的研究などの研究領域で用いられている。組織行動研究や学習心理学的研究などでは、従業員や学生といった主体が自身の役割である仕事や学習に対して、主体的および自主的に取り組む行動を意味する概念、あるいは、そうした行動時の状態を表す概念、または、その行動に加え心理面を含んだ多次元構造を持つ概念として用いられている⁽²⁹⁾。そして、マーケティングにおけるエンゲージメントおよびブランド・エンゲージメントに関しては、次章の4節にて詳細に説明していく。

本章ではブランディング活動とマーケティング活動は相互関係にあるということが明確になった。そして近代において、企業と顧客間における関係性は経済的関係だけではなく、社会的関係になるほど、強固なものとなっているということだ。加えて、マーケティング活動もまた時代と共に発展を遂げ続けているのである。次章では、Kotlerによるマーケティングの歴史や、近代的なマーケティング活動について考察を行っていきたい。

第三章 変化するマーケティング戦略

第一節 マーケティング 1.0 の時代

アメリカ・マーケティング協会（2008）によると、マーケティングとは消費者、顧客、パートナー、および社会全体にとって価値のある提供物を創造、伝達、流通、交換するための活動、一連の制度、およびプロセスをいう。そして、そのマーケティングの起源は1908年のアメリカのフォード・モーター社の成功例からだと言われている。フォードは、大量生産、大量消費の生産体制を可能にし、販売力にも長け、同社が開発・販売したT型フォードが人気を博した。その後マー

ケティングが日本にもたらされたのは、1955年に経団連元会長の石坂泰三氏がアメリカ訪問のなかで先進的なマーケティングを視察し、必要性を感じたのが発祥とされている。高度成長時代の黎明期である1955年代半ばにアメリカからマーケティングが導入されたのだ。マーケティングが導入されるきっかけとなったのは、アメリカにおけるT型フォードの量産化の時代と、日本における高度成長時代が重なったことにある⁽³⁰⁾。

Kotlerは時代の流れとともに移り変わるマーケティングを、的確に提唱し続けている。Kotlerのマーケティングはマーケティング1.0の「製品中心のマーケティング」に始まり、マーケティング2.0の「消費者志向のマーケティング」、マーケティング3.0の「価値主導のマーケティング」の時代を経て、現在はマーケティング4.0の「デジタル時代のマーケティング」まで発展している。本章では、時代と共に進化するマーケティングの歴史を辿り、現代におけるマーケティングアプローチの重要性について考察していきたい。

まずマーケティング1.0とは1950年から1960年代までの「製品中心のマーケティング」である。当時アメリカでは第二次産業革命が起きており、大量生産・大量消費が行われていた。そのため、低いコストで良い製品を創り、多くの人に販売すれば、その製品は必ず売れるということが成立していた。「良いものを作り、それが消費者に伝われば必ず売れる」というこの考え方は、マーケティング・ミックスと呼ばれた。マーケティング・ミックスとはE. Jerome McCarthyが1960年に提唱したマーケティングのツールであり⁽³¹⁾、企業が標的市場でマーケティング目的を達成するために用いる。これは顧客に何を提供するか、そしてそれをどのようにして提供するかを計画する上で、極めて重要なツールである。そしてマーケティング・ミックスは「4つのP(4P)」すなわち、「製品(Product)」「価格(Price)」「流通(Place)」「プロモーション(Promotion)」から構成されている⁽³²⁾。以下の図表3-1に4Pについてまとめた。

図表 3-1：マーケティング・ミックスの 4 つの P

製品（Product）	製品の多様性、品質、デザイン、特徴、ブランド名、パッケージング、サイズ、サービス、保障、返品
価格（Price）	標準価格、割引、アロウワンス、支払期限、信用取引条件
流通（Place）	チャネル、流通範囲、品揃え、立地、在庫、輸送
プロモーション（Promotion）	販売促進、広告、セールス・フォース、パブリック・リレーションズ、ダイレクト・マーケティング

（出典）Philip Kotler（2004）『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』 p.13 より一部抜粋し、筆者作成

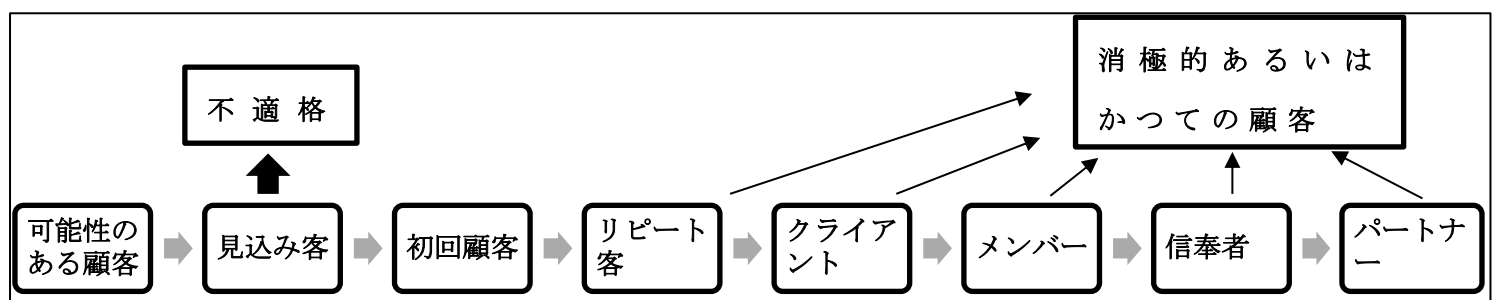
以上のように 1950 年から 1960 年代にかけてマーケティングの概念が拡大され、企業は戦略的にマーケティングを進めることで成功する傾向が見られるようになった。当時は買い手よりも売り手が優位であり、「技術力が高く、価格が安い」製品が売れていた。しかし、そのような時代は長続きせず、技術の進歩に伴い需要が高い製品の概念は大きく変わっていったのである。

第二節 マーケティング 2.0 の時代

マーケティング 2.0 とは、1970 年から 1980 年代にかけて主流となった「消費者志向のマーケティング」である。先進国では経済や技術の進歩によって、機能や性能において類似した製品が並ぶようになった。これは、ある企業が優れた製品を開発すれば、他企業がその製品を真似することが可能になったということだ。そのため、企業が製品の機能をアピールするだけでは他社との差別化を図ることが難しく、消費者の購買意欲を高めることが不可能となった。これにより、マーケティングの目的は「製品を販売する」ことではなく、「消費者を満足させ、つなぎとめること」へと変化することとなった。技術の発展

により、消費者は数ある製品の中から自分のニーズを満たす製品を選ぶという、消費者優位のマーケティングへと逆転する時代へと突入した。1970年には高い技術力さえあれば製品が売れるという時代が終わりを告げたのである。そのため企業は競合他社との差別化を図ること、そして顧客との関係性を結ぶことが重要視され始め、リレーションシップ・マーケティングが生まれた（図表 3-2）。

図表 3-2：顧客開発のプロセス



（出典）Philippe Kotler（2004）『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』p.37より抜粋し、筆者作成

リレーションシップ・マーケティングとは顧客の強いロイヤルティを作り出し、企業が価値の高い顧客をよく知り、よりよいサービスを提供するために行うすべての手段のことである⁽³³⁾。顧客、供給業者、流通業者といった重要なグループとの間に、長期間にわたってお互いに満足のある関係を築くことが目的である。そして企業に対して高い満足度を持つ顧客は、長期間ロイヤルティを持ち続け購入量も多く、企業とその製品について好意的な口コミを広め、競合ブランドに関心が薄く、価格にさほど影響されず習慣的に買ってくれるため、企業に製品やサービスのアイデアを提供してくれる。そのため新規顧客よりも営業活動にコストがかからない。

したがって企業はアンケート、フリーダイヤル、電子メールなどを用い、顧客満足度を定期的に調査して顧客の期待に応えるだけでなく、それを上回る努力をする必要性が高まったのである。図表 3-2 における「可能性のある顧客」とは、製品・サービスを購入する可能性のあ

るすべての人のこと、「不適格客」とは信用度が低い、あるいは利益が薄いなどの理由で企業側が退けた人、「クライアント」とは、企業がよく知っており特別な扱いをする顧客、そして「メンバー」とは一連の特典を提供するメンバーシッププログラムに加入した顧客を表し、「信奉者」とはほかの人々に企業とその製品を熱心に薦める顧客のことを表している。このように製品志向のマーケティングから、顧客と企業の信頼関係が重要視される時代へと変遷した。

製品志向から消費者志向へのマーケティングに変化するとともに、マーケティング・ミックスの概念も大きく変わった。新たに消費者視点の4Cが生まれたのである。4Cとは「顧客価値（Customer Value）」「顧客コスト（Cost）」「利便性（Convenience）」「コミュニケーション（Communication）」の4つを意味する。従来の4Pに加えて、消費者の視点からも製品を販売することで、製品の価値をさらに高めることができる⁽³⁴⁾。

図表 3-3：消費者目線のマーケティング・ミックス

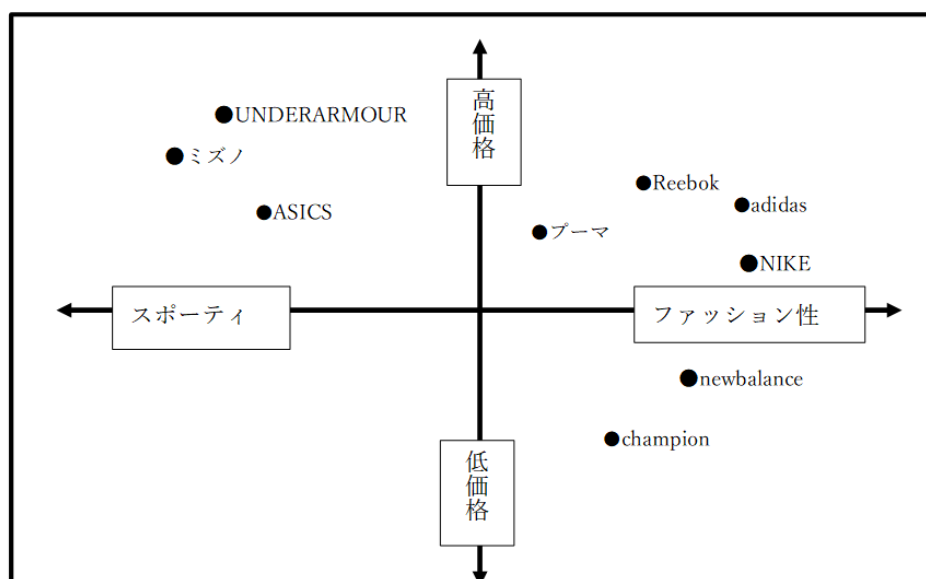
顧客価値 (Customer Value)	顧客がその製品を手に入れたときに、どのようなベネフィットが得られるかまで考えること。
顧客コスト (Cost)	顧客が入手しやすい価格設定を考えること。
利便性 (Convenience)	顧客が手に入れやすい方法、時間帯を考えること。
コミュニケーション (Communication)	販売促進活動のみならず、製品購入後もアフターサービスなどを行うことで顧客とのコミュニケーションを図ること。

（出典）筆者作成

また前述のように技術の進歩に伴い競合他社との差別化が求められた時代である。差別化のためには自社のポジショニングを確立することが有効的であり、これはブランディングと同様であるといえる。

技術力の進歩と共に、ブランドと顧客の絆の深さが重要視される時代がスタートした。企業は他ブランドとの差別化を図るために、市場における自社のポジショニングを分析し、新製品開発を行うようになった。その分析のためには、ポジショニングマップを用いることが有効的である⁽³⁵⁾。製品のポジショニングマップによって、ターゲット層の明確化や他社との差別化を見出すことが容易となる。図表 3-4 では、スポーツブランドにおけるポジショニングマップを表しており、これは筆者自身の考えにより作成したものである。縦軸は「価格帯」、横軸は「ファッション性」を表している。このポジショニングマップからスポーツブランドにおいては、ファッション性が高く、中価格に位置する市場は競争が激しいことがわかる。このような市場は「レッドオーシャン」と呼ばれる。反対に、競合相手がいない未開拓の市場は「ブルーオーシャン」と呼ばれる。図表 3-4 では、ファッション性が低く低価格の市場がこれに該当する。企業はポジショニングマップによって、レッドオーシャンと呼ばれる激戦区に自社のブランドを位置づけるか、それとも他社との直接対決を避けることができるブルーオーシャンに位置づけるか、戦略を立てることができる。

図表 3-4：スポーツブランドにおけるポジショニングマップ



(出典) 筆者作成

マーケティング 1.0 の時代から、技術の進歩に伴い優れた製品を開発したとしても、他社が類似商品を開発することが可能となった時代に突入した。マーケティング 2.0 の時代では、売り手と買い手のパワーバランスは逆転し、買い手は製品を選ぶ時代となった。それにより企業はいかに顧客ロイヤルティを高め、選ばれるブランドになるかを戦略的に考えるようになった。そのためには自社のポジショニングを見極め、より戦略的に競合他社との差別化を図ることが重要視される

第三節 マーケティング 3.0 の時代

マーケティング 3.0 とは、人間性を重視しマインドとハートと精神的な価値や思いなどを主軸とした、「価値主導のマーケティング」である。成長しつつある社会の中で、消費者は自分のニーズを満たす製品・サービスだけでなく、自分たちの精神を感動させる経験やビジネスモデルを求めるようになった。「心理精神的便益は、消費者の最も基本的なニーズであり、マーケターが実現できる究極の差別化であるかもしれない」と、メリンダ・デビスは述べている⁽³⁶⁾。

また、この時代に地球温暖化をはじめとする環境問題や、少子高齢化、国内外における貧困問題などの社会的課題が顕在化した。加えて、技術の発達による市場の成熟により、同じようなデザインや機能を持った製品が店頭に並び、競合他社との差別化がより一層困難になった。よって消費者は自分のニーズを満たすだけでなく、製品の裏側にあるストーリーや特定の製品や人に対する共感の追求を重要視するようになった。またインターネットの普及から、Twitter や Facebook、YouTube などソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下 SNS とする）の発達が進み、消費者が自由に情報を共有することが可能となった。消費者は、SNS からポジティブな情報だけでなく、ネガティブな情報まで得ることが可能となり、インターネット上の情報が製品購入に及ぼす影響が強まった。イノベイティブな商品を開発しても、競合他社に真似をされてしまうため、ブランドそのものの付加価値を

高める時代に突入した。

またマーケティング 3.0 の時代では、企業が人間の幸福にどのように貢献しているかが重要視され始めた。企業の文化そのものに価値が生まれ、それが差別化要素となったのである。そして、消費者はその価値を認知し消費行動を行うため、企業は自社の文化に価値を織り込み、利益を生み出すのである。文化的価値には企業に所属する従業員も含まれる。従業員が抱く企業の価値を高めることで、生産性を高めるということを目指したのである。

顧客に対してその製品のポジショニングを表明することだけではなく、差別化要素として顧客のハートを動かすようなブランドでなくては、消費行動および購買行動は起きないという時代に突入したのである。

第四節 マーケティング 4.0 の時代

マーケティング 4.0 とは、企業と顧客のオンライン交流を一体化させるマーケティングアプローチのことである⁽³⁷⁾。そしてその目的は顧客の自己実現である。自己実現とは、自己が本来もっている真の絶対的な自我を完全に実現することであり、「ありのままの姿」になることである。企業は、顧客の自己実現に貢献できるようマーケティング活動を行っていくことが重要である。

マーケティング 3.0 の時代よりも更に SNS 文化が浸透し、ブランド化においても SNS を通じて顧客とブランドが繋がることが必須となっている。そのためマーケティング 4.0 では、マーケティング 3.0 では言及されなかったソーシャル・メディア時代への対応という点について述べられている。以下では、マーケターがソーシャル・メディア時代において、留意すべきマーケティングアプローチについて述べていく。

マーケティング 4.0 の考えでは、マーケターは若者、女性、ネティズンをターゲットにすべきであると述べている。ネティズンとは、

「network citizen（ネットワーク市民）」を省略した言葉であり、コンピューターネットワーク上の社会に帰属意識を持つ人々のことである。なぜ若者、女性、ネティズンをターゲットにすべきか、その理由は以下 Kotler のマーケティング 4.0（2017）を参考に述べる。

まず若者は音楽、映画、スポーツ、食べ物、ファッション、テクノロジーなどのポップカルチャー部門に関して流行を作り出している存在である。そして若者の多くは、新しい製品を試す傾向にあるアーリーアダプター（早期採用者）である。また若者は、トレンドを追いかけるトレンドセッターであるがゆえに、細分化されている存在であると言える。音楽、映画、スポーツなどのトレンドにおいて、一部の若者の集団の中では熱狂的な支持があったとしても、他の若者の集団の中ではそうでもない可能性があるということだ。そのような若者にとって、唯一追いかけている共通のトレンドがデジタルなライフスタイルであると Kotler は述べている。Apple が販売する iPhone を例に挙げる。Apple は 1 年に 1 度 iPhone の新しいモデルを発表している。率先して新しいモデルに買い換える人の多くは若者である。最後に、若者はグローバル化や技術の進歩など、世界で起こっている変化に素早く反応するゲームチェンジャーである。アーリーアダプター、トレンドセッター、ゲームチェンジャーは全て若者のマインドシェアを獲得するための鍵であり、主流の顧客のマインドに影響を及ぼしたいのであれば、ブランドはまず若者を取り込むことが有用になる。

次に女性は家庭内において、金銭面の管理を行っている場合が多い。また女性は一つの商品に対して購買行動を起こす前に、最善の選択をする為に調査するインフォメーション・コレクター（情報収集者）である。女性はオンライン上での調査に何時間もかけた後、店頭でも何時間もかけて価格や品質を比較したりする傾向がある。そして女性は得た情報を他者に伝えるホリスティック・ショッパー（全体を見て判断する買い物客）である。加えて女性は、それほど人気がなくても、より価値がありそうなブランドも考慮範囲に入れるため、最終的に購入するとき自分の選択に男性よりも自信を持っている。そのため自分

が選択したブランドにおいて男性よりも強いロイヤルティを有し、当該ブランドを自分のコミュニティに推奨したいという気持ちも強い。このような特質ゆえ、女性は事実上のハウスホールド・マネジャー（家庭管理者）であるといえる。以上のことから、インフォメーション・コレクター、ホリスティック・ショッパー、ハウスホールド・マネジャーである女性は、デジタル経済において市場シェアを獲得するための鍵であるといえる。

最後にネティズンである。ネティズンはインターネット上において常につながっていて、社会に貢献したいという欲求が強い傾向がある。そしてネティズンは、インターネット上で製品の格付けやレビューを投稿する。他のユーザーが製品を購入する時や、レストランに迷った時など、最善の製品を見つけ出すことを容易にさせる。またネティズンによる最も重要な貢献は、新しいコンテンツをつくることである。

例を挙げると、**YouTuber** などがある。人気 **YouTuber** が自らのチャンネルにて製品・サービスを紹介すると、ファンは同じ製品・サービスを試したくなる。彼ら **YouTuber** の推薦を得たブランドは、メディア広告を用いた宣伝より、効果的に製品・サービスを発信させる可能性がある。ネティズンのコミュニティは相互にメリットとなるような感情的つながりにもとづいて、幾何級数的に増大する。そのため、ブランドのハートシェア（ブランドに対する心情内で好感が占める割合）を拡大する鍵となる。

以上のことからデジタル経済におけるブランドの推奨に関して、若者はマインドシェアの獲得、女性は市場シェアの獲得、ネティズンはハートシェアの獲得につながる鍵を握っていることが明らかとなった。企業は、若者、女性、ネティズンを主要セグメントとすることで、より効率的なブランドシェアを目指すことができる。

先に述べたように、マーケティング 1.0 の時代からマーケティング・ミックスの基本的な枠組みとして、「製品 (Product)」「価格 (Price)」「流通 (Place)」「プロモーション (Promotion)」が「4つの P」と呼ばれていたが、**Kotler** は、デジタル時代においては「共創

（Co-creation）」「通貨（Currency）」「共同活性化（Communal activation）」「カンバセーション（Conversation）」の4Cに改めるべきだと述べている（図表3-5）。

図表 3-5：マーケティング 4.0 におけるマーケティング・ミックスの変化

4 つの P	4 つの C	4 つの C 事例
製品 （Product）	共創 （Co-creation）	ユニクロ
価格 （Price）	通貨 （Currency）	ZOZOTOWN
流通 （Place）	共同活性化 （Communal activation）	Uber Eats、Mov
プロモーション （Promotion）	カンバセーション （Conversation）	DoCLASSAE

（出典）筆者作成 ※株式会社等の正式名称は割愛する

まず共創とは多様な立場の人たちと対話しながら、新しい価値を共に創り上げていくことである。企業の場合は、顧客や利害関係者などを巻き込みながらプロジェクトを進めることである。SNS などソーシャル・メディアを用い、コンセプト考案段階の初期から顧客を巻き込むことで、顧客が製品・サービスをカスタマイズし、より優れた価値提案を生み出すことができるため、新しい製品開発戦略となるとされている。例えば株式会社ファーストリテイリングが運営するユニクロは、カスタマーレビューを参考にしている。顧客は星 1 から 5 の 5 段階で評価し、そのほか着心地、性別、居住地、年代、身長、体重、足のサイズ、購入サイズの 8 項目をレビューする。ユニクロはこのレビューからアイデアを拾い、仮に評価が悪い場合は、いち早く改善しリニューアルして商品販売行う。このようなスピード感は、自社内で企画、製造、流通、販売のすべてを行っているからこそ可能なのである。

次に価格設定においては、標準価格設定から動的価格設定へと進化している。動的価格設定とは市場の需要と生産能力の活用度に基づく柔軟な価格設定のことである。企業は顧客の過去の購入パターンや店舗までの距離など顧客プロフィールなどの膨大なデータに基づき、各顧客に異なる価格を請求し、収益性を最適化することができる。例えば、株式会社 **ZOZO** が運営する大手ネット通販サービス **ZOZOTOWN** では、「あなただけのタイムサービス」というサービスを実施している。このサービスでは、過去に閲覧した商品の中から、何点かの商品を抜粋し、タイムセールを行う。購買する可能性の高い商品のみタイムセールが行われるため、収益性が最適化される。

次に、共同活性化とは、自身の所有ではなく他者が所有している製品・サービスを、顧客が簡単に利用できるということである。例えば飲食宅配サービスの「**Uber Eats**（ウーバーイーツ）」がその一例として挙げられる。利用者が専用のアプリから注文を行い、注文を受けた飲食店は配達パートナーに料理を預けると、代わりに宅配をしてくれるというシステムである。

また株式会社 **Mobility Technologies** が運営するタクシー配車アプリ「**MOV**」も、共同活性化の一つである。スマートフォンにアプリをインストールすることで、簡単にタクシーを呼ぶことができる。それに加えて、現在地から目的地までの料金も先に計算することも可能であるため、乗車中に料金の心配をする必要がない。また配車したタクシーが現在地まで何分で到着するのか、タクシーの位置情報までもスマートフォンで確認することができるという非常に優れたサービスである。以上のようなスマートフォンを用いて利用できるサービスは、今後も次々と展開されていくだろう。

最後にカンパセーションとは、ネット上や直接の会話のことである。かつての企業からの一方通行なプロモーションとは異なり、顧客がソーシャル・メディアを用いて共同格付けシステム、いわゆる口コミサイトを用いて、メッセージを送ることである。株式会社 **DoCLASSE** が運営する **DoCLASSE** は、「実年齢で輝く」をコンセプトとするミド

ルエイジをターゲットにしたファッションブランドである。2007 年創業当時は、カタログ通販が中心だったが、2011 年からオンラインも大事にしていきたいという考えから、実店舗販売を開始と共に公式アプリを導入した。このようにデジタルを用いた顧客とのコミュニケーションを取ることに成功したのである。

これまで見てきたように、ソーシャル・メディアの普及により、マーケティングは企業と顧客の両方が能動的に商業価値を獲得することが重要視される。ソーシャル・メディアによって顧客とブランドのコミュニケーションが可能になる。顧客と企業が交流を深め、顧客が SNS を使い、ブランドの推奨を行うことによって、デジタル・マーケティングの価値はより一層高まるのである。

以下の図表 3-7 は、片山（2018）が Kotler によるマーケティングの変化をまとめたものであり、さらに筆者がマーケティング戦略にブランドを組み込む意味の変遷を加えた⁽³⁸⁾。

図表 3-6：マーケティングとブランドの変遷

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0	マーケティング4.0
	製品中心	消費者志向	価値主導	ソーシャル・メディア主導
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ つなぎとめること	世界をよりよい場所に すること	世界とつながることで 自己実現
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術	ソーシャル・メディア
市場に対する 企業の見方	物質的ニーズを持つ マス購買者	マインドとハートを持つよ り 洗練された消費者	マインドとハートと精神を 持つ全人的存在	自己実現の欲求を満た す 全人的存在
主なマーケティング コンセプト	製品開発	差別化	価値	顧客エンゲージメント
企業のマーケティング ガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショ ニング	企業のミッション ビジョン価値	企業のドメイン
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・ 精神的価値	機能的・感情的・ 精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働	多数対多数の協働
ブランド概念	ブランドポジショニング	ブランドポジショニング	ブランドポジショニングと 差別化	ブランドの個性や規範の 明確化
ブランドコンセプト	ブランド価値・文化・ パーソナリティ	ブランド価値・文化・ パーソナリティ	ブランドアイデンティティ・ ブランドインテグリティ・ ブランドイメージ	パーミッション

（出典）片山 富弘（2018）「マーケティングの変化：マーケティング 4.0 に対する考察をもとに」 p.21-30 から一部抜粋し、筆者が作成

マーケティング 1.0、2.0 時代では、ブランドとは常に一定の特徴、ベネフィット、サービスを売り手が買い手に提供することを約束することであり、当該ブランドに対する肯定的なブランド連想を作り出すことにあった。ブランド価値とは生産者の価値を反映、ブランド文化は特定の文化を象徴、そしてブランドパーソナリティとは特定のパーソナリティを伝えていた。この 3 点が、ブランドの本質を決めていたのである。そしてこの時代において、ブランドはブランド価値の与益者（企業）と受益者（消費者）がはっきりと区別されており、メーカーが説得したその価値を消費者が受容するという関係が成り立っていたのである。西原ら（2020）によるとこの現象はブランド価値説得と呼ばれる。マス・メディアを用いたプロモーション戦略が有効かつ強力な影響力を持っていたため、企業が作るブランド価値を一方的なプロモーションによって消費者は説得され、そのブランド価値を受容するという関係が成立していたのである。

そして 3.0 の時代からブランドの概念も変化し始め、その重要性が高まりを増した。ブランドは明確で一貫性のあるポジショニングと、そのポジショニングとの相乗効果をもたらす差別化要因を備えておかねばならないようになった⁽³⁹⁾。そしてブランドポジショニングは、メーカーが顧客のマインドとハートをつかむために伝える魅力的な約束である。そして具体的な差別化によって、その約束された性能や満足を実現させなければならないのである。ブランド・アイデンティティとは、ブランドを消費者のマインド内にポジショニングすることである。ブランドポジショニングは消費者のマインドに買うべきかどうか判断させ、ブランドが本当に差別化されていれば、精神が買うべきだと判断を強化、そしてハートが消費者に行動させ、購買を決定するという考え方である。

西原ら（2020）によるとブランド価値の構築主体として消費者が加わり、そのブランド構築において企業と消費者が価値を共に創造するといった価値共創の視点が重要となった。先述のユニクロの事例のようにソーシャル・メディアなどを通じた企業と消費者との相互作用による価値の共同創造、共同創発といった視点である。この関係はブランド・ロイ

ヤルティをベースとしており、あくまでも経済的な関係性なのである。

マーケティング 4.0 時代では、ブランドは企業が顧客に提供する総合的な顧客経験の象徴になっている。企業が関与する活動においてすべてブランドは結び付けられ、ブランドは企業の戦略の土台ともなりうるのである。破壊的技術、製品ライフサイクルの縮小によって、ブランド・アイデンティティとポジショニングを繰り返し伝えるだけでは事足りなくなつたのである。ブランドは特定の状況で特定の行動ができるだけ柔軟性を備えておかなければならない一方で、常に不変でもあるべきものである。そこでブランドの個性と規範が重視される。個性とはブランドの存在理由であり、ブランドの中核部分がそのルーツに忠実であり続けるとき、外側のイメージは柔軟に変化しても構わないということである。またパーミッションとは、ブランドが消費者にメッセージを送る際、消費者の同意を求めなければならないということである。

西原ら（2020）によると、マーケティング 4.0 におけるブランド構築はブランド価値協創と呼ばれ、企業と消費者そして BIT（Brand Incubation Third-party）を加えた 3 主体によってブランド価値を協同創造・協力創造することである。ブランド価値協創において新たに加わる BIT とは、ブランドを供給する企業や消費者以外の第三の人的・組織的な主体（Third-party）のことである。具体的には提携企業、デザイナー、業界団体、イメージキャラクターとなる有名人、ファンやその組織などが含まれる。ブランド価値協創における企業と消費者、そして BIT はそれぞれ相互に社会的関係行動を行う。それはブランド価値の構築に寄与する 3 主体による、エンゲージメント行動とされる。明確に育成・支援、応援といった意図を有した行動とそうではない行動が考えられる。例えば画像投稿の際、自身が楽しむための画像投稿と、世の中にブランドを広めたいという意図の画像投稿に分かれる。消費者がブランド育成の意図を明確に有していなくとも、認知的エンゲージメントを伴う行動的エンゲージメント（育成行動）は、エンゲージメント行動に内包されるということである。

企業（ブランド）と消費者間における関係は、かつては企業から消費

者への一方通行だったが、そこからロイヤルティ重視の相互関係による価値共創の関係となり、今日では社会的関係へと関係性が高まり続けている。マーケティングのアプローチが変化するとともにブランドの在り方も変化している。ブランドとはポジショニングを決めるだけでなく、ブランドの明確な存在理由が必要となっているのである。ブランドを名乗るのであれば、その製品・サービスの機能や性能は消費者にとって必ずしも意味のあるものでなければならないのだ。

以上のように、時代に伴いマーケティング、ブランディング活動はともに進化を続けている。今日ではマーケティング 4.0 が最新型のマーケティングの手法だとされているが、実際に運用している企業がどれほど存在し、有効的であるのかは定かではない。そのため現在、企業がどのようにブランド運営、かつマーケティング戦略の選定を行っているのか、インタビュー調査を行った。そのインタビュー調査の結果から、現代的マーケティングについて考察していく。

第四章 スポーツブランドにおけるマーケティング・ミックスの変化に関する考察

第一節 はじめに

以上の章ではブランド戦略、マーケティング戦略の重要性や、歴史的変遷について述べてきた。本節では、スポーツ産業に焦点を当て、メガスポーツブランドを抱える企業 2 社、コアスポーツブランドを抱える企業 3 社にインタビュー調査を行った。本論文において、スポーツ用品からファッション性の高いアパレルなど幅広い資材を取り扱い、資本金 200 億円を超えている企業をメガスポーツブランド、限られた資材を取り扱っており、資本金 1 億円未満の企業をコアスポーツブランドと定義する。以下では、メガスポーツブランド A 社（A 社）、メガスポーツブランド B 社（B 社）、コアスポーツブランド C 社（C 社）、コアスポーツブランド D 社（D 社）、コアスポーツブランド E 社（E 社）と記載する。

今回実施したインタビュー調査の結果から、近代マーケティングを活用したブランド運営の差異について明らかにしていきたい。また、5社の持つ戦略や現状、そして比較研究は、双方のインタビュー調査を踏まえた内容から、抽出整理したものである。なお5社全てに同様の調査項目を設けたが、各社の特性により筆者が望む回答を得ることができなかった企業も存在する。

第二節 メガスポーツブランド A 社の事例

A社はスポーツシューズを中心に総合的にスポーツ用品を取り扱うブランドである。A社は2019年の売上高は3500憶以上である国内トップのスポーツブランドである。そして創業されて70年以上のA社は、マーケティング1.0の時代から活躍し続け、時代が移り変わっても幅広い層のユーザーに支持を受け、現代まで成長を続けてきている。そのようなA社だからこそ、消費者志向のマーケティングに加え、最新のマーケティングアプローチも取り入れているのではないかと仮定し、インタビュー調査を実施した。以下の図表4-1に、インタビュー調査の概要をまとめた。

図表 4-1：A 社の調査概要

対象	A社に勤める社員（事業戦略担当者）
日時	2020年4月8日（水）
場所	メールにてアンケート形式で回答を実施
項目	①ブランド価値を高める戦略 ②そのターゲット層 ③ライバル企業との差別化戦略 ④サブブランドを抱えることのメリットとデメリットの考え方 ⑤マーケティング4.0に対する戦略的取り組み ⑤マーケティング戦略（1.0～4.0）への意識

（出典）筆者作成

A 社は経営理念として、「スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する」ということを最重要視している。これは、スポーツを行う人のみに限らず、スポーツを行わない人も含んでいる。そのためターゲットを絞るということはせず、より幅広い消費者が、利用できる製品・サービスを提供したいという概念が感じられた。この発想はマーケティングの考え方に置き換えると、マーケティング 2.0 発想からのスタートであり、消費者志向重視であるように感じた。

また A 社はスポーツパフォーマンスを向上させるための製品のみならず、ライフスタイルのファッションに落とし込んだスポーツスタイル事業、幅広い人の健康にスポーツを通して貢献する健康快適事業も展開してきた歴史がある。そして事業ごとにサブブランドの運営も行うことで、ブランドの顔は一つではなく、多種多様にアピールすることに成功しているのだ。スポーツブランドといえば、競技スポーツのみを連想させるが、ライフスタイルにも組み込むことができる事業を行うことで、より身近にスポーツを感じることができる。消費者が多様化されている現代において、ブランド自身が多面的に事業を展開することは有効的であるといえる。

A 社は一見すると消費者志向のマーケティング 2.0 発想を重要視しているが、堅実に最新型マーケティングも取り入れている。第 1 章で述べたように、コロナ禍によってトレーニングジムなどスポーツ施設での練習が困難となっていた。プロのアスリートはもちろん、学生アスリートをはじめとするアマチュアスポーツを行う人、そしてアスリートに限らず、健康維持のための運動ですら野外で行うことは制限されていた。そこで A 社の公式 HP や、公式 SNS にてアスリートが自宅でできるトレーニング方法を紹介する動画を公開していた。さらに公式 YouTube チャンネルのライブ配信機能を活用し、オンラインイベントの開催なども行っている。オンラインイベントではプロのアスリートをゲストに招き、学生アスリートとの交流を図ることが狙いとされている。

このように消費者思考のマーケティング 2.0 を主軸とし、最新型のマーケティング 4.0 の手法も取り入れ、オフラインのみならずオンライン上でも顧客と繋がることのできるコンテンツを積極的に発信しているのが A 社である。

第三節 メガスポーツブランド B 社の事例

本節では日本の大手総合型スポーツメーカーであり、2019 年は 1700 億円を超える売上高であった B 社のインタビュー調査の結果を考察していく。B 社はマーケティング 1.0 が日本に訪れる以前から、設立されている歴史あるブランドである。また B 社は国内スポーツブランドの中でも、高品質高価格だという印象を感じていた。その高い技術力だけでなく、他の価値が共存しているからこそ長年に渡り、消費者に何らかのブランド価値を感じさせ続けているのではないかと筆者は考えた。そのため、本節では B 社のマーケティング戦略について、インタビュー調査を基に明らかにしていきたい。以下の図表 4-2 にインタビューの調査の概要をまとめた。

図表 4-2：B 社の調査概要

調査対象	B 社に勤める社員（事業戦略担当者）
調査日時	2020 年 2 月 27 日（木）
調査場所	ドトールコーヒーショップ JR 尼崎駅前店

（出典）筆者作成

競技スポーツ用品を総合的に扱っている B 社だが、子供や世界的にも人気があるサッカー事業に特に重きを置いている。サッカー事業に力を入れ B 社の製品のシェア率が高まることで、ブランド自体の価値も高まるということを狙いとしているのである。また、ブランド価値を維持するために、ジャンルの異なる多様な店舗に販路を広げるのではなく、専門店に制限することも挙げられていた。販路を制限するこ

とは販売価格も統一することが容易となり、商品をコントロールすることが可能となる。B社は以上のような戦略によって、ブランド価値を高めているようだ。

また他社との差別化を図るため日本人に適したモノづくりを徹底し、日本製のものを使用することに加え、軽量かつ快適な履き心地を実現している。そのため他社と比較すると、B社の価格帯は少し高価格だが、安定した技術力によって消費者からの信頼を得ているのだ。そして数多くの競技スポーツ用品を管理しているB社だが、製品のシリーズごとにコンセプトが策定されている。そのコンセプトに基づいた4Pを組み合わせ、戦略的に商品の企画開発を行っているのである。そのためB社は、製品の技術志向であるマーケティング1.0発想が主軸である。加えて最新型の4.0発想を上手く取り入れている。例えば公式HPにて、会員組織制度を実施している。会員になると新製品やイベントの情報などをメールマガジンにていち早く受け取ることができる。製品を購入するとポイントが付与され、1ポイントが1円として次回以降に利用することができる。

またコロナ渦においてB社はA社同様、自宅でできるトレーニング動画を発信していた。しかしB社の場合はB社の製品を用いて行うトレーニングの紹介も行っているため、製品の使用方法や使用後の感想も動画を通じて観ることができる。加えて子供と一緒に遊びながらできる簡単な運動の紹介や、もう少し上の世代の子供向けに「親子でできる走り方練習」の紹介動画なども公開されていた。

またコロナの影響により日本中でマスク不足が発生した。コロナが流行する以前は、1箱50枚入りマスクが1000円前後で販売されていたことが当たり前だったが、不足によって一時は1箱3000円以上にも値段が上がった。このようなマスク不足の中でB社はいち早く独自の技術を生かした「洗えるマスク」を販売した。発売が決定したと同時にSNSではその情報が拡散され、多くのメディアでも取り上げられた。これはB社が保持しているブランド・エンゲージメントの高さを物語っているといえる。ブランド・エンゲージメントの高さが、コ

コロナ渦においても強い影響力となり発売以前から注目を集め、話題性が生まれたと考えられる。また人々は「B社の商品であれば、品質が良いだろう」と購入以前からB社の商品は品質が良いことを確信しているのだ。そのため発売前にも関わらず、抽選販売というマスク業界では異例の事態となった。さらに発売後も予約販売が抽選で行われるほどである。

B社は高い技術力によって他社との差別化やブランド価値を高め続けることに加えて、SNS戦略においてもB社独自の発想力で価値を生み出していた。メガブランドだからこそ可能となるスピード感でトレンドをキャッチし消費者に提供するという戦略により、競合の激しいスポーツ業界の中でも独自のポジションを確立しているのだ。

図表 4-3：メガスポーツブランド 2 社の比較表

比較項目	A 社	B 社
ブランド価値の 高め方	「スポーツで培った知的技術により、質の高いライフスタイルを創造する」というビジョンに沿い、創業からパフォーマンスを重視する事業に加えて、ライフスタイルのファッションや、健康快適事業に組み込むことで、スポーツの魅力を発信し続けること。	専門店などに販路を制限することで価格設定を統一、商品のコントロールによるブランドイメージ維持。著名なアパレルブランドやセレクトショップとコラボすることで自社ブランドの価値を高める。
そのターゲット 層	「スポーツを通して、すべてのお客様に価値ある製品・サービスを提供する」という理念に沿い、ターゲットは絞らない。	商品のシリーズごとにコンセプト、ターゲットを変えている。(例) 部活生の中でも、本気で取り組んでいる学生とそうではない学生など。
ライバル企業と の差別化	「全てのお客様に価値ある製品・サービスを提供する」ことの実現を目指している。	日本製のものを使用し、軽量フィッティングを徹底的にこだわった日本人に適したモノづくりを行う。

比較項目	A 社	B 社
マーケティング 4.0 に対する戦略的取り組み	公式 YouTube チャンネルにて、オンライン配信イベントなどを行う。(オンライン)	公式 HP や SNS にて、自宅でできるトレーニング動画の公開や、商品の紹介を行う。(オンライン)
マーケティング戦略 (1.0~4.0) への意識	マーケティング 2.0 思考を主軸にマーケティング 4.0 発想も取り入れている。	マーケティング 1.0 発想を主軸にマーケティング 4.0 発想も取り入れている。

(出典) 筆者作成

図表 4-3 に A 社、B 社を比較してまとめた。両社ともに日本を代表するメガスポーツブランドであり、その規模は非常に大きい。A 社は顧客志向を重視したマーケティング 2.0 発想を軸に、B 社は製品開発の技術を重視したマーケティング 1.0 発想を軸に最新型のマーケティング 4.0 発想を取り入れているといえる。しかし両社の考え方やビジョンは全く異なるものであり、そのマーケティング戦略も異なっている。同じ市場で競合しているブランドでありながら、両社とも独自のポジションを確立しているのだ。以上のことからメガブランド以外では不可能なオンラインとオフラインの両方を用い、消費者との交流を深めていることが明らかである。そしてその交流によって A 社、B 社ともにブランド・エンゲージメントを高めているのではないかと筆者は考える。

加えてマーケティング 4.0 発想を取り入れることが可能なのは、第 2 章で述べた「ブランドから得られる機能」が働いているためである。中でも、「保証機能」「識別機能」の 2 つの機能が有効的に働いている。A 社、B 社がトレーニング動画を挙げられているからこそ、我々消費者はその動画を信頼してそのトレーニングを行うことが出来る。もしもスポーツブランドを運営していない企業が HP でトレーニング動画を公開したとしても、信憑性は薄く、拡散される可能性は低いだろう。トレーニング効果ですら期待を感じさせることが出来るのが、メガブランド 2 社のブランド力の高さであるともいえる。

また重要なのは両ブランドともブランド力だけではなく、製品そのものの高い品質や性能が消費者からの絶大的な信頼を有し、以上のような、ブランドの機能が働いている。高いブランド力がゆえに消費者からの期待は大きく、期待以下のものであればロコミやレビューなどで低い評価をされてしまうのである。長年に渡り、消費者との信頼関係を築くと同時に、消費者の期待を裏切らない製品・サービスを提供し続けているからこそ、高いブランド力を維持し続けているのである。

第四節 コアスポーツブランド C 社の事例

本節では、国内 3 位のサングラスシェア率を誇る中小企業 C 社のインタビュー調査の結果を考察していく。サングラスの中でも、スポーツサングラスを中心に製品を手掛ける C 社は、スポーツサングラス市場において破格といえるほど低価格な商品を数多く展開している。市場規模や、ターゲット層の限られるコアスポーツブランドだからこそ、可能となるブランド運営や、マーケティングアプローチがあるのではないかと仮定した。そこで今回は、コアスポーツブランド独自の、マーケティング戦略、ブランド戦略を探るべく、インタビュー調査を実施した次第である。以下の図表 4-4 にその調査概要をまとめた。

図表 4-4：C 社のインタビュー調査概要

調査対象	C 社の社長、社員 1 名（企画開発担当者）
調査日時	2019 年 8 月 22 日（木）
調査場所	C 社の応接室

（出典）筆者作成

2019 年に行われた某マラソンイベントの際、C 社はブースにてスポーツサングラスを販売していた。そこに、ルックスオティカジャパン株式会社が運営するオークリーのサングラスを頭に着用した客が来店した。C 社の社長は、そのお客様に「なぜオークリーのサングラス

をつけているのに、C社のサングラスを購入するのですか」と尋ねた。すると「高いオークリーのサングラスつけて走ったときに、落として困るから、走るときはつけない。走るときはC社のサングラスをつけて走る」と言ったそう。この出来事から社長は「この需要に焦点をあてるべきなのではないか」と考えたのである。例えばオークリーなど大手ブランドのサングラスは2～3万円で販売している。しかしC社の場合は、サングラスを1つ3000～5000円の価格帯で販売しているため、大手ブランドのサングラスを1本購入できる価格で、3～4本購入することができ、もし破損したとしてもすぐに買い替えることができるのだ。C社は、高価格なブランドのサングラスはアクセサリ一代わりに使用し、競技中は低価格なサングラスを使用したいという消費者をターゲットにしている。C社のサングラスは大小問わず、様々なスポーツイベントや、道の駅などでも販売されている。

またC社はサングラス以外にも普段使いできる眼鏡や、老眼鏡なども販売しているが、眼鏡製品以外のものは1つも販売していない。その理由としては、スポーツ店にはスポーツサングラス、東急ハンズでは老眼鏡、スリーコインズではファッションサングラスを販売するなど、販路は違うが同じメガネというジャンルの中で事業を行うため、メーカーに対しての利益の増減がなく、交渉を行いやすいという利点を挙げている。これはコアブランドならではの戦略である。そして、眼鏡製品のみ生産、販売することによって、高品質かつ低価格で販売することも可能にしている。

C社はマーケティング1.0発想の「高い技術力で生産し、低価格で販売する」という4P戦略を重要視している。そしてA社や、B社とは異なり、オンライン上での消費者との交流はほとんど行わず、オフライン上での交流が中心となる。しかし多様性が著しい現代においてC社のようなブランドコンセプトを大切にしている企業も必要なのではないかと考える。

そしてC社は小学校などで紫外線を受け続けることによって発症する目の病気に関する講演会を行っている。この活動により子供の頃

からサングラスを使用することで、白内障などの病気の発症を予防することを訴えているのである。このようなサングラスを使用することで得られるベネフィットは、オンライン上で訴えたとしても拡散される可能性は希薄であり、消費者が積極的に検索などをしない限りは、その情報が認識されることも困難である。さらにその情報が認識されたとしても、実際に子供がサングラスを使用するということに抵抗がある親も少なくない。直接訴えかけることで、より一層紫外線による影響の深刻さを実感することができる。C社において消費者との関係性は、ブランド価値説得かもしれない。しかしC社が行うオフライン交流は、社会的価値を高め、コアなファンを対象にブランド・エンゲージメントを高めている。

たとえ最新型のマーケティング 4.0 発想であっても、C社のような高機能かつ低価格で販売する 1.0 発想のニーズも今の時代において、確実に存在しているのだ。そのようなニーズを大切にし、確実に社会貢献を行い続けているのがC社の強みであり、企業価値、ブランド価値共に高めることを可能としているのかもしれない。しかしインタビュー調査を通じて、C社の発想は中小企業的発想であり、新しさを感じられることはなかった。

第五節 コアスポーツブランド D 社の事例

本節では、DHC や CO-OP などを取り扱う化粧品 OEM メーカーである D 社のインタビュー結果を考察していく。調査概要は以下の図表 4-5 にまとめた。

図表 4-5：D 社のインタビュー調査概要

調査対象	D 社の社員（マーケティング担当者）
調査日時	2019 年 12 月 20 日（金）10：45～11：30
調査場所	武庫川女子大学中央キャンパス G 館 3 階会議室

（出典）筆者作成

D社は現在「SMF」というスポーツコスメというジャンルの、化粧品ブランドを運営している。SMFは2017年6月からD社と武庫川女子大学穂原ゼミによる産学連携プロジェクトによって、設立されたブランドである。筆者自身このプロジェクトに関わっていたため、詳細に分析していきたい。

「SMF」というブランド名は、スポーツは友達を作るという意味を持つ「Sports Makes Friends」の頭文字を取り名付けられた。ブランド名の通り、プロジェクト開始当初のターゲットはスポーツをしている女子「部活生の中で化粧をしたくてもできない女性」に絞っていた。しかし化粧をしない人に向けて、スポーツ用ファンデーションを販売したとしても購買行動には繋がらないと考え、ターゲット層を広げた。実際に競技を行うスポーツを「する側」の女性だけではなく、観客席で応援をする「観る側」の女性、さらには「ただ単にスポーツが好き」な女性、例えばキャンプなどのアウトドアを好む女性までターゲット層を拡大した。しかしターゲット層を拡大しすぎることは、ブランドや商品そのもののコンセプトにズレが生じてしまうことに気がつき、現在は「ただ単にスポーツが好きな女性」は省いている。


またスポーツはどの時代においても人々に感動や喜び、時には悔しさなど、多くの経験価値を生み出すものである。そしてそのような経験価値を生み出す裏側には仲間との繋がりが存在する。仲間との繋がりとというスポーツ独自の価値を、SMFを使用することでより強固なものにしたいという考えがこのプロジェクトの本来の発端である。加えて日本ではスポーツを行う際、メイクをするという文化があまり浸透していない。そこでスポーツ活動時専用の化粧品を販売することで、「メイクができないからスポーツができない」という女性の悩みを解決することにもつながる。これは第2章で挙げた、情緒的便益、自己表現便益、社会的便益の3つの便益に繋がる。




まずSMFの情緒的便益は「私はSMFを購入するとき、または使用するとき、試合を思い出してワクワクする」「私はSMFを使用すると、仲間と共にスポーツをした青春の思い出が蘇る」などの情緒が挙げら

れる。次に自己表現便益では、「私が SMF を使用するときは、アスリートである」という自己表現が挙げられる。普段は女子高校生、女子大学生として生活していたとしても、SMF を使用するときは一人の女性アスリートであるという自己表現を行うことができる。さらに SMF の化粧品と私生活の化粧品を使い分けることで、SMF を使用したときは、アスリートとしてモチベーションが向上することが期待される。最後に社会的便益では、「私が SMF を使用するときは、部活やサークルなどスポーツをするチームの一員である」という意識が芽生える。トレーニングをするときや試合の際でも、自然なメイクを楽しむことができるブランドが SMF であり、SMF によって TPO に合わせたメイクを楽しむことができるのだ。

D 社は顧客へのニーズ調査を参考に、新商品開発、ブランドの立ち上げを行ったことから、マーケティング 2.0 の発想を重要視していると考えられる。さらに公式 Instagram の開設や、ショッピングモールにて新商品発売記念イベントを行うなど、3.0 の発想も取り入れている。オフラインでのイベントによって、ブランドをより身近に感じることができることは、コアブランドの強みである。また D 社の場合は、回答者本人が顧客志向のマーケティング 2.0 発想から 3.0 発想を重視していたと述べていた。そのため、新設されて間もないブランドですらマーケティング 4.0 発想は取り入れていないということが明らかとなったのである。また以下の図表 4-5 に、SMF の競合ブランド 5 社を比較し、まとめた。

図表 4-6：スポーツファンデーション一覧

販売元	ブランド名/コンセプト	備考	商品写真
D 社	SMF (エスエムエフ) スポーツを楽しむすべての 人々の輝くヒト・コマをつな ぐ	商品名：スポーツ UV フェ イスクリーム 価格：1320 円 内容量：25 g	

株式会社 アミックグループ	AthleteX (アスリートエックス) アスリートの肌を守ること	商品名：AthleteX スポーツファンデーション 価格：3520 円 内容量：30 g	
株式会社コーセー	SPORTS beauty (スポーツビューティ) 汗・水・こすれ、動きにも強い“密着イオン技術”で、美肌をまもりぬく。史上最強に落ちない、日やけ止め。	商品名：コーセースポーツビューティ サンプロテクト フェイシャル BB 価格：1799 円 内容量：30 g	
花王株式会社	BioreUV Athlizm (ビオレユーブイアスリズム) たとえ過酷な環境でも、汗に強く、落ちにくい。太陽の下で、挑む女性たちへ。強さをまとう。	商品名：ビオレ UV アスリズムスキンプロテクトミルク 価格：1650 円 内容量：65ml	

(出典) 筆者作成

株式会社アミックグループが展開する AthleteX は、スポーツファンデーション以外にも、スポーツシャワージェル（全身洗剤）や、アンダーベース（下地乳液）、日焼け止め乳液、スポーツクレンジング（クレンジング料）など、アスリート向けのコスメ用品を幅広く展開している。価格帯も 2000～3000 円前後で、比較的低価格に設定されている。消費者は、一つの商品を気に入ると、同じブランドの別の商品を試してみたいくなるものである。そして、その別の商品を気に入ると、また別の商品を、と次々に揃えていく。これがいわゆる「ごひいき機能」である。AthleteX は、シリーズ化して様々な商品を展開していることが、SMF にはない強みである。

次に株式会社コーセーが展開する SPORTS beauty は内容量、価格

帯、コンセプトなど最も **SMF** と類似する点が多いように思う。しかしプロモーションにおいて、有名人を起用している。また **2018JAL** ホノルルマラソンの公式日焼け止めとして起用されており、幅広く宣伝活動を行っている。

最後に花王株式会社が展開する **BioreUV Athlizm** はジェルタイプ、ミルクタイプ、スプレータイプの 3 種類に加え、より日焼け対策に特化した近赤外線もブロックするタイプの 4 種類がある。通常のミルクタイプは **2019** 年上半期のベストコスメアワードで第 2 位にランクインするほど支持を受けている。また価格帯も **60ml** で **1650** 円と低価格であるため、**SMF** にとって競合ブランドになり得る可能性が十分にある。

SMF はまだ設立されて間もないため、ブランド認知度が一番低くまだまだ育成段階である。そのためマーケティング 4.0 を取り入れることや、ブランド・エンゲージメントを高めることは、時期尚早であるように感じた。その中で **SMF** が持つ他社との差別化要素は、スポーツを楽しむすべての人々と、その瞬間をつなぐというコンセプトである。顧客間同士の横のつながりを意識したコンセプトとなっているため、積極的にエンゲージメント行動を起こさせるよう工夫が必要である。そのためには、既存の公式 **Instagram** や **HP** の活用が有効的だと考える。

第六節 コアスポーツブランド E 社の事例

本節ではアパレル（スポーツ）を中心に生活雑貨も取り扱う企業 **E** 社のインタビュー結果を考察していく。**E** 社が運営する **SNS** アカウントの総フォロワー数は **10** 万人を超えている。そのため **SNS** などを用いたデジタル・マーケティングを積極的に活用しているのではないかと考え、インタビュー調査を行った。以下にインタビュー調査の概要をまとめた（図表 4-7）。

図表 4-7：E 社のインタビュー調査概要

調査対象	E 社の社員（企画開発担当者）
調査日時	2020 年 8 月 1 日（土）11：00～12：00
調査場所	chano-ma 阪急西宮ガーデンズ店

（出典）筆者作成

E 社のインタビュー回答者は、Kotler によるマーケティングアプローチそのものを意識したことはないと述べていた。そのため、E 社は基本的に顧客目線ではなく、従業員が作りたい、販売したいような商品を開発している。しかし顧客視点でどのような商品がインターネットや SNS で話題性を生むのかを考え、製品開発を行う部署も一部設けている。いわゆるネット住民であるネティズンが好むような製品である。インターネットや SNS 上で話題となれば、若者世代の新規顧客を取り入れることができる。そのような中で E 社がマーケティング戦略において心掛けていることとは、商品を使用することでどのような体験ができるかという経験価値の提供だと言う。例えば、E 社はクラゲのイラストが描かれた傘を販売している。雨が降った時、多くの人々は憂鬱でマイナスな気分になってしまうことが予測されるが、クラゲが好きな人は、雨が降っても大好きなクラゲの傘を使うことで、普段とは異なる生活を楽しむことができる。

また E 社はオンライン交流、オフライン交流共に行っている。実際に会社に顧客を呼び、商品の試着会などを行うそう。オンライン交流としては、公式 SNS にて今後発売予定の商品を事前に投稿することで、SNS 上の反響などを確認している。

そして E 社の主なターゲット層は主婦である。E 社はカタログ販売を主軸としているため、在宅時間が長い主婦層が必然的に取り込まれる。しかしインフォメーション・コレクター、ホリスティック・ショッパー、ハウスホールド・マネジャーである女性を顧客として取り込むことができていることは、E 社にとって大きな強みである。また SNS 上で話題になる製品の開発を行っていることからネティズンや、若者世代にもター

ゲットは広がっている。そのため E 社は Kotler によるマーケティング 4.0 に出てくる、3 つの主要ターゲット層を抑えることができているのである。しかし E 社の担当者は、SNS 上で話題となった商品を購入してくれるネティズンや若者世代の、リピート率は低いと述べていた。

最新型のデジタル・マーケティングを積極的に活用していると予想していた E 社であったが、実際は製品開発においては従来から変わらぬ手法であるマーケティング 1.0 発想を活用し、プロモーションなど消費者との関わりにおいては SNS などを活用するなどマーケティング 4.0 発想を取り入れていた。以下の図表 4-8 は、コアスポーツブランドの 3 社をまとめたものである。

そして以上のインタビュー調査により、5 社とも戦略や規模が多種多様であることが明らかとなった。次章では、現在そして今後におけるマーケティングの展開について論じていきたい。

図表 4-8：コアスポーツブランド 2 社の比較表

比較項目	C 社	D 社	E 社
ブランド価値を高める戦略	低価格で高品質な商品を幅広く展開すること。	「スポーツを行うときにメイクをすることでモチベーションを高める」という経験価値を提供すること。	E 社の商品を使うことで得られる経験価値の提供。
そのターゲット層	低価格で高品質な製品を求めている消費者。	スポーツをしている女性。	主婦層、SNS の流行に敏感な若者層。
ライバル企業との差別化戦略	低価格かつ高品質な商品を提供し続けること。	スポーツ仲間と SMF の商品共有することでその繋がりをより強固にすること。	カタログ販売を主軸とすること。

比較項目	C 社	D 社	E 社
マーケティング 4.0 に対する戦 略的取り組み	小学校など教育施設 に紫外線の危険性を 伝える活動を行う。 (オフライン)	公式 Instagram や HP の活用。(オンライン) ショッピングモール での発売記念イベン ト。(オフライン)	SNS にて新商品の情 報発信。(オンライン) 顧客を自社に招き、新 商品の紹介を行う。 (オフライン)
マーケティング 戦略 (1.0～4.0) への意識	マーケティング 1.0 を軸としている。	マーケティング 2.0 か ら 3.0 を取り入れてい る。	マーケティング 1.0 を 軸としつつ、4.0 も取 り入れている。

(出典) 筆者作成

第五章 スポーツブランドにおけるマーケティング戦略特性の変化 の総括と展望

第一節 本論文における総括

本論文ではスポーツ産業に焦点を当て、ブランドにおける顧客、企業間の信頼関係の継続性、マーケティング戦略の発展性について研究を行ってきた。まず第一章では、提示された問題の確認を行った。2020年に開催される予定であった東京オリンピックに向けて、国内のスポーツ産業は、かつてないほどの盛り上がりを見せていた。しかしコロナの影響を受けスポーツ産業は大きく成長するどころか、その成長は下げ止まりがないという事実が存在していた。これはスポーツ産業だけではなく、他産業においても同様のことが言える。そのためコロナ禍において、生き残るブランドと撤退していくブランドの実例を見ると、中には東証一部上場企業さえも市場から撤退していたのである。そこで筆者はブランドの規模ではなく、ブランドと消費者の関係性が築き上げられているブランドこそが今後も生き残るのではないかと考えた。そして本研究では時代と共に形が変わるマーケティングの尺度として、Kotlerによるマーケティング分類を用いたのである。

続く第二章では、ブランド戦略における先行研究の分析を行った。

保証機能や、識別機能などブランド育成に伴い、多くの便益を有することが明らかとなった。マーケターは、ベネフィットと呼ばれる製品やサービスを利用することで得られる有形、無形の価値を消費者に提供するために、ブランドを付与する。ここで有効的なアプローチの方法として、Arker によるブランド論の先行研究がある。

次に第三章では、時代と共に変化する Kotler によるマーケティング 1.0 から 4.0 を個別に分析し、その変容や並列に存在する複雑さについて論じた。マーケティング 1.0 は、製品中心のマーケティングであり、「高品質な製品を低価格で販売するとヒットする」という考え方である。しかし技術の進歩に伴い、「消費者志向」のマーケティング 2.0 の考えが生まれた。そして更なる技術の進歩とともに決定的にマーケティングが変化したのは、マーケティング 3.0 および 4.0 の考え方だろう。デジタル化により、人々のニーズの変化や多様化は著しく進んでいく。その中で「顧客の自己実現」を実現するためには、企業と顧客が一体となり一つの製品・サービスを創り出す「共創」という発想が必要不可欠な要素言えるだろう。

そしてマーケティングの概念が進化を遂げているのと同じく、ブランドに関する概念も変わっている。マーケティング 1.0 から 2.0 の時代では、企業がブランドのプロモーションを行ういわゆる「ブランド価値説得」で、企業から消費者への一方通行だった。そこから企業の製品開発プロセスに消費者も加わり、共同開発者として企業と一緒に開発したりソーシャル・メディアなどを通じて消費者の声を製品開発に活かしたりと、企業と消費者との相互作用による価値の共同創造、共同創発といった視点が生まれた。そこでロイヤルティ重視の相互関係によるブランド価値共創と呼ばれる関係性となったが、この関係性はあくまでも経済的関係がベースである。そして今日では、ブランド価値協創と呼ばれる企業と消費者に加えて BIT と呼ばれる間接的な利害関係者を含めた 3 主体によって、ブランドの価値を協同創造・協力創造することに重きをおき、企業と消費者間の関係性は社会関係へと発展している。社会関係を構築する概念としてブランド・エンゲージ

ジメントが重要視されている。このブランド・エンゲージメントは、マーケティング 4.0 が目指す自己実現や、社会価値の創造という概念と非常に類似していることから、本研究においても非常に重要視していた。

続く第四章では、日本のスポーツブランド 5 社を Kotler による並列であるマーケティングアプローチのカスタマイゼーション（マーケティング 1.0 から 4.0）の度合いを検証するため、実証研究を行った。マーケティング 4.0 を実践的に取り扱っているのは、メガスポーツブランドの 2 社とコアスポーツブランド E 社であった。しかし、A 社はマーケティング 2.0 志向を軸に 4.0 発想を取り入れており、B 社と E 社に関してはマーケティング 1.0 発想を軸に 4.0 発想を取り入れていた。またコアスポーツブランド C 社のように、従来のマーケティング 1.0 の手法を用いて、ブランド価値を維持し続けている企業も存在していた。そしてコアスポーツブランド D 社においては、設立されてまだ 1 年ほどのブランドではあるが、新製品開発やブランド新設においてマーケティング 2.0 から 3.0 を重視していたが、最新型のマーケティング 4.0 は取り入れていなかった。

現代において最先端かつ、有効的であるかと思われたマーケティング 4.0 はそのブランドの規模、根本となる経営戦略の差異によってカスタマイゼーションの度合いは異なっていることが明らかになった。すべての企業において、製品志向や顧客志向など、企業が重視している経営指針は一貫したものであった。それが各企業の魅力であり、消費者を取り込む要因の一つになるのであろう。

第二節 結論と残された研究課題

Kotler（2017）によると、マーケティング 4.0 時代においてターゲットとすべき層は、女性・若者・ネティズンとされている。ネットに触れる年齢の若年化や、高齢層に特化したスマートフォンの普及などによるデジタル社会の発達により、従来よりもネティズン層の高齢化

も進んでおり、デジタル社会における情報格差の壁は薄くなってきているのかもしれない。そのため marketer は、これまで以上にネティズンを重要視しなければならない。しかし広がり続けるネティズン層により、デジタル経済から取り残されてしまう高齢者も確実に存在する。加えて若年層よりも圧倒的に経済力を有するのは高齢層である。そのためデジタル格差における分断化にも目を背けず、分断化されてしまった層をいかに取り込んでいくのか、marketer は尽力し続けなければならない。高齢層が消費・購買行動を行う上で重要視するのは、その企業に対して抱いているロイヤリティなのか、それともロイヤリティを超えたエンゲージメントなのかによってアプローチの方法は変わってくるだろう。

またマーケティング戦略の変遷とともに、企業と消費者間におけるブランド構築においても進化が続いている。かつては企業からの一方的なプロモーションを、顧客が受容することで成立していた。しかし今日において、企業と顧客間の関係は経済的関係だけではなく、双方において社会的価値を見出す社会的関係が存在しているのである。企業が顧客とのインタラクションを実現するためには、Kotler が提唱する顧客エンゲージメントのみならず、企業と消費者間における社会的関係をベースとしたブランド・エンゲージメントにも焦点を当てなければならない。

現在、社会的関係の測定法や指標などに関して明確な基準は定められていない。そのため、どのブランドがどれほど社会に対して価値をもたらしているのかなどは、おおよそその判断基準でしか推し量ることができない。企業と消費者間における社会的関係が構築される手段の一つとしてデジタル・コミュニケーションが挙げられ、それが主体となっているが、今後幅広い手段が活用されることが期待されるだろう。

マーケティング戦略およびブランド戦略は時代とともに深く、そして発展的に変化を遂げてきたが、その中でも従来のマーケティングは存在し続けている。そして実際の現場では、メガブランドやコアブランドといったブランド規模の問題ではなく独自の強さを生かし、並列

かつブレンドしている現状が垣間見えた。企業はブランド・エクイティを高めることに加え、ブランド・エンゲージメントを高める上でも、Kotler（2017）によるマーケティング 1.0 から 4.0 をカスタマイズすること、そしてブレンドしていくことが重要なのであるということが分析から分かった。

本研究ではスポーツ産業に焦点を当て、Kotler（2017）によるマーケティング 1.0 から 4.0 のカスタマイズかつ、ブレンドの度合いを検証した。そして企業（ブランド）と消費者間における関係性を、企業から顧客への一方通行の関係性から、企業と消費者、そして BIT を加えた 3 主体が相互作用を起こす関係性を構築する上でも、マーケティング 1.0 から 4.0 をブレンドしていくことが有効的であると感じた。そのため現代のオンラインの一般化や、AI 技術などの発達による接続された世界では、マーケティング戦略においても様々な手法をブレンドしていくことが有効であると考ええる。

本調査を通して、企業のすべてが、Kotler（2017）によるマーケティング 4.0 を取り入れ、その方向性に向かっているということとはなかった。各企業の経営戦略や、高い製品技術などの強みを生かし、均衡したマーケティング戦略を実践していたのである。

マーケティング戦略は今後も時代と共に変化を遂げていくだろう。現に Kotler によって、マーケティング 5.0 が生み出され始めている。そしてそれ以後も、マーケティング 6.0、7.0 と発展していくことが予測される。また消費者の思考もマーケティング同様にますます変革を続け、多様性、複雑性が高まるだろう。そのように消費者の複雑性が高まり、マーケティングが次の段階に移行したとき、多様化そして複雑化された消費者の思考にマッチングさせるのか、将又マーケティングの根幹を探り、新たなアプローチを行うのか、 marketer は探求し続けなければならない。

残された課題としては、本研究では 5 社という限られたメガブランド、コアブランドにのみ焦点を当てたため、今後はもっとサンプル数を増やす必要がある。サンプル数を増やした上で、各企業の戦略特性

に応じ、時代に適したマーケティング戦略を見出していくことが今後
も求められるだろう。

謝 辞

本研究論文は終始熱心なご指導を頂いた穂原寿識准教授に感謝の
意を表します。そして企業の皆様の同意の基、ご協力頂き実現したも
のであります。ご協力頂きました皆様に心より感謝申し上げます。

引用・参考文献

- 1.ラグビーワールドカップ公式 HP,
<https://www.rugbyworldcup.com/news/321850>
(2020年5月20日にアクセス)
- 2.日経新聞,
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58927460R10C20A5EAF000/>
(2020年5月14日にアクセス)
- 3.一般社団法人共同通信社,
<https://news.yahoo.co.jp/articles/9fe56afebc2aaf97f51fbaca717077fa8043692a> (2020年4月20日にアクセス)
- 4.毎日新聞,
<https://mainichi.jp/koshien/articles/20200601/ddl/k26/040/214000c>
(2020年6月10日アクセス)
- 5.スポーツナビ,<https://sports.yahoo.co.jp/contents/4147> (2020年4月28日にアクセス)
- 6.一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構,
<https://sporttourism.or.jp/sporttourism.html>
(2020年11月25日にアクセス)
- 7.ガレージニュース,
<https://news.yahoo.co.jp/byline/fuwarai/20200926-00200136/>
(2020年11月25日にアクセス)
- 8.BBC NEWS JAPAN, <https://www.bbc.com/japanese/52596676>

(2020 年 5 月 20 日にアクセス)

9. 日本経済新聞,

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO65740800S0A101C2EAF000/> (2020 年 11 月 10 日にアクセス)

10. 日本経済新聞,

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60266120R10C20A6TJ2000/> (2020 年 6 月 20 日にアクセス)

11. 日本経済新聞,

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO66182890T11C20A1HE6A00/> (2020 年 11 月 25 日にアクセス)

12.13.20.37.37. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan (著)

恩蔵直人 (監訳), 藤井清美 (訳) 『コトラーのマーケティング 4.0』

14.15.27.32.33. Philip Kotler (著)、恩蔵直人 (監修)、月谷真紀 (訳) 『コトラーのマーケティング・マネジメント基本編』株式会社ピアソン・エデュケーション, 2004

16. David Arker (著), 阿久津聡 (翻訳) 『ブランド論』ダイヤモンド社, 第 1 版 Kindle, 2014

17. 田中洋 「想像力とブランド:— 新しい研究パラダイムに向けて—Imagination and Brand::Towards a New Research Paradigm」マーケティングジャーナル 39(3), pp.7-20, 2020

18. 李玲 「製品ブランドと企業ブランドの関係」関西学院商学研究, 65, pp1-31, 2012

19. 隅田孝 「函館市における地域ブランド・マーケティングに関する研究」四天王寺大学紀要, 第 66 号, pp.187-203, 2018

21.24.26. 石井淳蔵, 嶋口充輝, 余田拓郎, ほか (著) 『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞出版, 東京, 2004

22. E. Underwood, “Tommy Hilfiger on Brand Hilfiger 『Brandweek 5 February』, p27, 1996

23. 岩下充志 『ブランディング 7 つの原則』日本経済新聞, 東京, 2012

25. 新村出『広辞苑』岩波書店出版,第7版,p2256,2018
27. Keller Kevin Lane, Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases, 2nd. Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall. (恩蔵直人研究室訳『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー,16頁,2003)
28. 三重野徹「マーケティング 4.0 時代の経営行動原理」東日本国際大学研究紀要,24 巻 1 号,pp.39-50,2019
29. 西原彰宏, 圓丸哲麻, 鈴木和宏「デジタル時代におけるブランド構築: — ブランド価値協創 — Branding in the Digital Era:: Collaborative Creation of Brand Value」マーケティングジャーナル,39(3),pp.21-31, 2020
30. 熊倉雅仁「マーケティング概念の進化の理論的考察—オムニチャネル・マーケティングの予見—The theoretical consideration of Progress of the concept of Marketing: Fore knowlege of Omni Channel Marketing」高千穂論叢 51(2), pp.55-89, 2016
31. 岡山武史『リレーションシップ マーケティング第 2 班』五弦舎, 東京官書普及,東京,2018
34. 西俣安希子,宮崎文子,岩本郁子,ほか「助産所を活用した母子の継続支援のあり方の検討—マーケティング・ミックスの 4C の側面から—」国際医療福祉大学学会誌,24(2),pp.37-49,2019
35. 株式会社アンド,小野義直,宮田匠,『ビジネスフレームワーク図鑑 すぐ使える問題解決・アイデア発想ツール 70』 p.114-115,株式会社翔泳社,東京,2018
- 36.39. Philip Kotler,Hermawan Kartajaya,Iwan Setiawan (著),恩蔵直人(監訳),藤井清美(訳)『コトラーのマーケティング 3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版,東京,2011
38. 片山富弘「マーケティングの変化: マーケティング 4.0 に対する考察をもとに」 pp.21-30,流通科学研究 17 巻第 2 号,2018