

# 情緒的価値（非機能的価値） 創造のブランド戦略

——理論と事例——

三 浦 俊 彦

## 目 次

### はじめに

#### 1 情緒的価値に関する先行研究

- (1) 機能的価値と情緒的価値
- (2) 3つの先行研究

#### 2 3つのブランディング研究

- (1) コンテキスト・ブランディング
- (2) エピソード・ブランディング
- (3) カルチャー・コンピタンス・ブランディング
- (4) 3つのブランディング研究に基づく統合的枠組み

#### 3 事例分析：(株) 明治・兄弟姉妹の絆の日

- (1) 事例の概要
- (2) 情緒的価値創造・伝達ブランディングの統合的枠組みによる分析
- (3) 統合的枠組みからの今後改善策への提案

### おわりに

## はじめに

企業のブランドが消費者に提供する価値には、機能的価値と情緒的価値の2つがある。後者の情緒的価値は、経験価値、文化的価値、非機能的価値などと言われることも多いが、本稿では、情緒的価値という用語を用い

て、経験価値、文化的価値、非機能的価値とほぼ同義なものとして扱う。

古くは、Copeland (1924) が、消費者の購買動機を合理的購買動機と感情的購買動機の2つに分けているが、ここで、合理的購買動機が機能的価値に、感情的購買動機が情緒的価値に対応する。

これら2つの価値の内、機能的価値の創造は、車の燃費やPCの処理速度などのように、とるべき戦略が論理的に立てやすい一方、情緒的価値の創造は、車のデザインやチョコの味、シャツのイメージなど、とるべき戦略に関する確立した方法論がなく、戦略策定が非常に難しい。ただ、この情緒的価値を創造できなければ、消費者の購買動機の半分以上を満足させられないわけであり、不可欠な戦略課題となっている。

そこで本稿では、難しいが不可欠な情緒的価値の創造について、先行研究のレビューを抑えた上で、筆者三浦も関わった3つのブランド戦略研究を理論的に考察する。そして1つの統合的枠組みにまとめた上で、その枠組みの有効性を検討するために実際の企業事例をとりあげて分析する。

以下では、まず1で先行研究レビューを行い、次に2で、三浦も関わった3つのブランド戦略研究を考察して1つの統合的枠組みを提示し、3で、実際の企業事例によってこの枠組みの有効性を検討する。最後にまとめを行う。

## 1 情緒的価値に関する先行研究

以下では、まず機能的価値と情緒的価値の違いを抑えた上で、3つの先行研究を考察する。

### (1) 機能的価値と情緒的価値

古くは Copeland (1924) が、消費者の購買動機を合理的購買動機と感情的購買動機の2つに分けたように、ブランドが消費者に提供する価値に

も、機能的価値（functional value）と情緒的価値（emotional value）の2つがある（三浦 2008）。King（1973）は、ブランドを機能的価値と非機能的価値の統一体とみなしたし、Aaker（1996）は、機能的価値以外の価値を、情緒的価値と自己表現的価値の2つにさらに分類している<sup>1)</sup>。

ブランドの提供価値を構成する、これら機能的価値と情緒的価値の違いは、優劣の客観的判断基準の有無、と考えられる（三浦・伊藤 1999）。

商品ブランドは、a. 消費者が思考して評価する思考型属性（機能・組成・サイズに関する属性と、価格）と、b. 消費者が感覚／感情で評価する感情型属性（五感に関わる属性と、イメージ）から構成されるが（cf. Ratchford 1987）、ブランドの機能的価値は、思考型属性の差別的優位性によって、一方、ブランドの情緒的価値は、感情型属性の差別的優位性によって表現される。そしてこの両者を分ける決定的な違いが、優劣の客観的判断基準の有無である。すなわち、思考型属性には、優劣の客観的判断基準があることが多い一方、感情型属性には、優劣の客観的判断基準がない（例えば、車の燃費という思考型属性が、10モード燃費という基準によって製品間の優劣を客観的に判断できるのに対し、車のデザインという感情型属性の優劣を客観的に判断する基準はない）。

したがって、優劣の客観的判断基準のある思考型属性なら、その基準の中で上位を目指せばいいわけであるが（燃費の良い車、処理速度の速いPCの開発）、感情型属性は優劣の客観的判断基準がないため、どのような方向で開発すべきかの客観的戦略が立てられない（どのようなデザインの車、どのような味のチョコ、どのようなイメージのシャツを開発すべきかの客観的基準がない）。

以下では、このように難しい情緒的価値の創造を検討した3つの先行研

---

1) Aaker（1996）の用語では、「価値（value）」でなく「便益（benefit）」。

究をレビューする。

## (2) 3つの先行研究

ここでは、代表的先行研究として、経験価値マーケティング (Schmitt 1999)、五感ブランディング (Lindstrom 2005)、物語マーケティング (福田 1990, 山川 2007) の3つを検討する。

### ① Schmitt (1999) の経験価値マーケティング

Schmitt (1999) は、消費者が商品・サービスに求めるのは、機能的価値を超えた経験価値 (情緒的価値とほぼ同義) だとして、「経験価値マーケティング (Experiential Marketing)」を提案した。経験価値として、SENSE (五感)、FEEL (喜怒哀楽)、THINK (考える)、ACT (行動する)、RELATE (他人と交流する) という5つを提示した (SEM [Strategic Experiential Modules : 消費者経験領域] と命名)。

例えば、パテック・フィリップの超高級腕時計は、正確さや耐久性などの機能的価値ではなく、親子何代にもわたり使い継がれていく家族の想い出という FEEL の経験価値から購買されており、FEEL 価値の創造が成功を生み出した。ハーレーダビッドソンの大型バイクは、馬力やトルクなどの機能的価値ではなく、ハーレーオーナーズグループ (H.O.G.) というユーザー会によるツーリングなどでバイク好き同志が交流できる RELATE の経験価値から購買されており、RELATE 価値の創造が成功を盤石にした。

消費者行動は、個人内における認知→態度→行動の諸段階がまずあって、さらに個人間行動 (他者との影響関係) が続くが、Shumitt の SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE という5つの消費者経験領域は、まさにこの順番で、個人内および個人間の消費者行動が進んでおり、消費者行動の反応段階の各局面に応じて、情緒的価値を創造できることを教えてくれ

る。

## ② Lindstrom (2005) の五感ブランディング

Lindstrom (2005) は、感情（情緒的価値）を中心においたブランディングとして、五感（視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚）による5次元のセンサグラム（五感の各感覚の訴求度を描写した図）を基にした五感ブランディング（5-D Branding）を提案した。Schmitt の5つのSEM（消費者経験領域）の内、第1のSENSEに焦点を絞り、それを五感別に深化させた研究と位置づけられる。

Lindstrom が、2006年、博報堂と行った五感ブランディング調査（製品ジャンルごとに五感のどれを重視して購入するかなどを調査）によると、PC、液晶・プラズマTV、携帯型ゲーム機などの、いわゆるAV製品は、A（音）、V（見た目）に加えて、T（touch：触感）も重視されており、AV機器は、実はAVT機器だったとまとめている。

消費者行動の最初は製品やサービスの知覚から始まるが、製品やサービスによって、五感のどの知覚が購買決定に大きく影響を与えるかは異なる。そのような点に着目し、製品ジャンル別に五感別重要度の違いを明らかにしたLindstromの研究は、消費者の知覚段階における情緒的価値の創造について、企業の製品特性に応じた戦略の方向性を教えてくれる。

## ③ 福田 (1990)・山川 (2007) の物語マーケティング

福田 (1990) によると、物語マーケティングとは、「物語性をキー概念に発想・企画・実施されるマーケティング」のことで、「優れた話や語りを創造し、商品・販促・流通（店舗等）の開発」に生かすものである。a. 物語の構造分析（物語内容・物語行為・物語状況）と、b. 物語のダイナミズムの分析（秩序と混沌、日常と非日常、禁止と侵犯など）を行うことによって、顧客ターゲットに届く物語マーケティングが展開するという。

実際の戦略として、山川 (2007) は、a. 物語開発型ブランディング、b.

ブランドキャラクター開発, c. 物語広告, d. オウンドエンターテインメント, という4戦略をあげている。例えば, b. の例として, 東ハトが2003年11月に発売したポテトスナックの「暴君ハバネロ」では, 世界一辛い唐辛子と言われたハバネロ種を用いたポテトスナックを, 単にその機能的価値(辛さ)で売るのではなく, ローマ5代皇帝の暴君ネロにかけて, ハバネロ = オレンジ三世という, 辛さを求める国民の上に君臨し暴言で挑発するという, 架空のキャラクターに基づくストーリーを創造して成功した。

消費者が対象製品を評価する際には, 個人内消費者行動(認知→態度→行動), 個人間消費者行動(個人間で影響を与え合うインタラクション)を行い, それら全体の結果として, 当該製品のイメージ(ブランド・イメージ)が出来上がるが, その全体のブランド・イメージをストーリーとして作り上げるのが物語マーケティングであり, 消費者に物語価値という情緒的価値を提供する。

Schmittの5つの消費者経験領域ごとの情緒的価値の創造や, (Schmittの第1のSENSE局面をさらに5分割して精緻化した)Lindstromの五感ごとの情緒的価値の創造も大変参考になるが, 消費者行動全体を見通して, 全体としてのブランド・イメージ(情緒的価値)の創造をストーリーとして提

図表1 情緒的価値創造の3つの先行研究

	情緒的価値名	内容	消費者行動の段階
Schmitt (1999)	経験価値	SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE	個人内・個人間消費者行動の各局面
Lindstrom (2005)	五感価値	視覚, 聴覚, 嗅覚, 味覚, 触覚	知覚段階
福田(1990)・ 山川(2007)	物語価値	物語の構造とダイナミズム	消費者行動全体

示する物語マーケティングは、創造戦略の新たな方向性を教えてくれる。

上記3つの先行研究をまとめると、図表1のようになる。

## 2 3つのブランディング研究

上で見た3つの研究が、情緒的価値（非機能的価値）創造に関する代表的先行研究であるが、それらを前提としながら、新たな情緒的価値創造のブランド戦略として、三浦（2010, 2012a, 2015, 2017）では「コンテキスト・ブランディング」を、三浦（2013a, 2018）では「エピソード・ブランディング」を、三浦（2020）では「カルチャー・コンピタンス・ブランディング」を提案した。

以下では、これら3つのブランディングについて、情緒的価値創造の視点から検討する。

### (1) コンテキスト・ブランディング

コンテキスト・ブランディングとは、「提供物（製品・サービス、企業、地域、大学その他）のコンテキストを創造するブランド戦略」である（三浦 2010, 2012a）<sup>2)</sup>。

#### コンテキスト（context）の概念

現代思想史におけるコンテキストへの注目は、数学者・論理学者の Frege に始まる（秋元 2002）。Frege は、その著『算術の基礎』（1884年）の第62節で、「文という脈絡においてのみ、語は何かを意味する」という、

---

2) コンテキスト・ブランディングという用語自体は、阿久津・石田（2002）が初出であるが、そこでのコンテキスト・ブランディングは、対象物（製品やサービスなど）のコンテキストというより、対象物を認知する消費者の知識構造（コンテキストを解釈・創造する認知構造）を作りかえることを中心としたブランディングであったので（三浦 2012a）、本稿のコンテキスト・ブランディングと大きく異なる。

「文脈原理 (context principle)」を主張した (Dummett 1993)。

また、言語学者の Firth は、人類学者の Malinowski が最初に用いた「場面のコンテキスト (context of situation)」という概念を援用し、発話の場面や、言語行為と関連する社会・文化的背景を「場面のコンテキスト」と呼んで、意味の解釈の技法として展開した (秋元 2002)。「場面のコンテキスト」が複数集まると、「文化のコンテキスト」になるという階層性をもつ (Firth 1957)。

Frege の文脈原理では、語の意味を文という「言語的コンテキスト」の中で捉える必要が述べられたが、Firth では、さらに進んで場面や社会・文化的状況などの「非言語的コンテキスト」の重要性が指摘されたわけであり (秋元 2002)、個別的な語の意味が、より大きなコンテキストとしての文や、さらに大きなコンテキストとしての場面や社会・文化的状況の中で決定されるという、コンテキストに関する基本的考え方がこの時期に成立した。

#### 認識論としてのコンテキストと、イノベーション論としてのコンテキスト

言語学から生まれたコンテキストという概念には、認識論とイノベーション論という、2つの大きな意味がある (三浦 2012a)。

##### 1) 認識論としてのコンテキスト

「単体 (語) としてでなく、全体 (文章など) の中で捉える」という、認識論としてのコンテキストの考え方は、その後、単なる語や文章の理解を超えて、さまざまな対象を理解・認識する枠組みとして、言語学以外に適用範囲を拡大した。

コンテキストという用語は用いていないが、最初期の例として、1920年代に始まるゲシュタルト心理学がある。例えば、Wertheimer は、きわめて単純な点や線の図形を用いて、それらがバラバラのものとしてではなく、自ら「まとまり」をつくって知覚されるという群化の法則 (後にブレ



ゲナンツの法則としてまとめられる」という現象を明らかにした（大山 2010）。

また、戦前の知覚心理学や戦後の認知心理学・人工知能研究の中で生まれた Bartlett (1932) に始まるスキーマ (schema) (川崎 1985), Minsky のフレーム (frame), Quillian に始まる意味ネットワーク (semantic network), Schank & Abelson のスクリプト (script) などは、皆、対象を単体で捉えるのではなく、より大きな全体の中で捉えるものであり、コンテキストに連なる概念と考えられる (Minsky 1975, Collins & Quillian 1969, Schank & Abelson 1977)。

## 2) イノベーション論としてのコンテキスト

認識論として生まれたコンテキスト概念は、イノベーション論としての側面も持っている。

1910年代末～20年代末に展開したロシア・フォルマリズムの中で、Jakobson の「詩的言語」と、Shklovskii の「異化」というコンテキストにつらなる重要概念が提示された（秋元 2002）。異化とは、あるものを日常慣れ親しんだ連関から、疎遠で見慣れぬものにずらすことによって、日常的なものを奇妙な明晰さをもって異常に見せることであり、詩的言語が、意味を伝達するだけの日常言語を超えて、新たな価値を生み出すのは、この異化の力によると主張された。これは文学のイノベーションの戦略と言える。

異化（日常見慣れたものを、異なるコンテキストに置く）の考え方は、近代芸術のキュビズムにおけるコラージュや複数視点の導入などにも見られるが（cf. 秋元 2002, 高階 1975）、現代芸術におけるインスタレーションも同様である。

1960年代末～70年代初め以降、1つの作品形式となっているインスタレーションの基本原理は、サイト・スペシフィティ（場の特定性）である（辰巳 2007, 松井 2009, 土屋 2009）。従来は、美術作品の自律性が言われ、そ

の置かれる場所を捨象していたが、サイト・スペシフィティの立場では、作品と作品が置かれる場を不可分なものと捉える（土屋 2009）。例えば、Walter De Maria の「ミュンヘン・アースルーム」（1968年）では、ミュンヘンのある画廊の部屋一面に床から膝くらいまで平らに土を敷き詰めることによって、自然の大地にあれば何の変哲もない土を、都会の真っ白な画廊（コンテキスト）に持ってきてまったく新しい価値を生み出した。

以上のように、言語学から生まれたコンテキスト概念は、その後、さまざまな領域に適用範囲を拡大する中で、a. 認識論としてのコンテキスト（言語学や認知心理学など）と、b. イノベーション論としてのコンテキスト（文学理論や現代芸術など）という、2つの大きな意味合いをもつようになった。

#### コンテキスト・ブランディングの戦略

認識論とイノベーション論という2つの価値をもつコンテキスト概念をブランド戦略に活かしていくのが、コンテキスト・ブランディングである。

##### 1) コンテキスト・ブランディングの基本原則

コンテキスト・ブランディングの最重要の基本原則は、単品（コンテンツ）で売らないということである。理由は2つあり、まず第1に、人（消費者）の認知が、単語でも製品でも、個別に認知しているのではなく、文脈（コンテキスト）の中での位置づけや、自身のスキーマなど認知構造の中に位置づけて解釈しているからである。製品を購入する際も、当該単品だけを認識・評価しているのではなく、他の製品との組合せを考えたり（このサンドイッチには、あの紅茶ブランドが合う、など）、消費シーンの中でその位置づけを考えながら購入している（アルカリイオン飲料は、スポーツ時には合うけど、昼食時には合わない、など）。第2の理由は、いかに単品（コンテンツ）の機能や性能をあげても、すぐに競合他社に追随されるという現実

がある。このことは車の燃費や、PCの処理速度の競争をみれば明らかであるし、各地の地域ブランドづくりにおける同じような土産物・ゆるキャラの競争をみても一目瞭然である（いわゆるコモディティ化）。

したがって、製品やサービス、また地域をマーケティングしていく際には、それらを単品（コンテンツ）として提供するのではなく、それら製品やサービス、地域を、1つのコンテキストとして創り上げていくことが、コンテキスト・ブランディングの基本原理となる。

## 2) コンテキスト・ブランディングの3つの戦略

対象物（製品・サービス・地域など）の情緒的価値を創造するコンテキスト・ブランディングの戦略は、製品ブランドの場合は、a. 新たなライフスタイル提案（「カジュアルな店で一軒目から、食事と一緒に気の合う仲間と楽しんでもらえるウイスキー」という新たなライフスタイル提案を中核とするコンテキスト・ブランディングで成功した、2009年のサントリーの角ハイボール戦略など）と、b. 新たな世界観の提示（辛さを求める国民の上に君臨するハバネロ＝オレンジ三世を中心とした世界観によるコンテキスト・ブランディングで成功した2003年の東ハト「暴君ハバネロ」など）の2つが考えられる（三浦 2013b）。

一方、地域ブランドの場合、（消費者に合わせる）a. 新たなライフスタイル提案は難しいので、b. 新たな世界観の提示に近いものではあるが、地域には歴史と文化が脈々と受け継がれていて「新たな世界観」ではないので、c. 独自の世界観の提示となる。

## 3) 空間的コンテンツと時間的（歴史的）コンテンツ

地域ブランドのコンテキスト・ブランディングは、独自の世界観（コンテキスト）の提示が基本となるが、コンテキストにまとめあげるべき地域のコンテンツには、製品ブランドの場合とは異なり、空間的コンテンツと時間的（歴史的）コンテンツの2つがある（三浦 2011a）。

製品ブランドの場合は、上述のサントリー「角ハイボール戦略」の場

合、角瓶、専用ソーダ、レモンスライス、亀甲ジョッキ、小雪のCM、気の合う仲間、おしゃれな居酒屋、「ハイボール はじめました」のポスターなど、さまざまなコンテンツが一体となって、「一軒目から気の合う仲間と食事と一緒に楽しむハイボール」というコンテキスト（新たなライフスタイル提案）を形作っており、基本的に、現時点での空間的コンテンツを統合している。

一方、地域ブランドの場合は、「卑弥呼の里」として有名な奈良県桜井市の地域ブランドを考える場合、基本は製品ブランドと同様に、箸墓古墳、纏向遺跡、大神神社、海石榴市、三輪そうめんなどの空間的コンテンツをまとめあげることになる。ただ、それぞれの空間的コンテンツには歴史があり、その背後には時間的（歴史的）コンテンツが潜んでいる（例えば、大神神社は伊勢神宮の大元の元伊勢という歴史があったり、三輪そうめんの始まりの時代のことは古事記に記載がある、など）。したがって、地域ブランドの場合は、空間的コンテンツに加え、時間的（歴史的）コンテンツをまとめあげてコンテキストを創造することが重要になる。

## (2) エピソード・ブランディング

エピソード・ブランディングとは、「顧客のエピソード記憶に、当該対象（製品・サービス・地域など）のブランド価値を、エピソードの形で刻み込むブランド戦略」である（三浦 2018）。

理論的基礎としてのエピソード記憶（episodic memory）

地域に滞在したエピソード（伊豆に家族で旅行、など）や製品・サービスを使用してのエピソード（レストランで誕生日に食事するとケーキのサービス、など）は、消費者の記憶に刻み込まれ、伊豆や当該レストランのブランド価値を高めるが、このようなエピソード・ブランディングの理論的基礎が、エピソード記憶である。

認知心理学における記憶研究では、人間の記憶は、意味記憶とエピソード記憶に分けられる。意味記憶とは、対象の意味（内容）に関する記憶で、一方、エピソード記憶とは、時間的・空間的に定位された経験の記憶である（Tulving 1983, 太田 1988）。例えば、「東京ディズニーランド（TDL）」に対する意味記憶は、「オリエンタルランドが運営」、「浦安に所在」、「シンボルはシンデレラ城」などである一方、エピソード記憶は、「去年のクリスマスに、彼女と TDL に行った」などとなる。意味記憶に、時間的・空間的なタグが付くとエピソード記憶になる（太田 1988）。

#### 1) エピソード記憶の 3 つの特徴

エピソード記憶は、意味記憶と比較して、次の 3 つの特徴がある（cf. Tulving 1983, 太田 1988）。

第 1 に、エピソード記憶は、エピソードの体験時の感情とセットで記憶される（cf. Tulving 1983）。上記の例では、TDL の意味記憶（オリエンタルランドが運営、など）は感情とは関係なく、単に知識として記憶されているのに対し、「去年のクリスマスに彼女と TDL に行った」というエピソード記憶は、その際の楽しかった感情とセットで記憶される（もちろん負の感情とセットの場合もある）。エピソード記憶は体験時感情とセットで記憶されるので、心に深く刻まれる。

第 2 の特徴は、意味記憶が対象（事実・観念・概念など）に関する記憶で万人共通であるのに対し、エピソード記憶は、個人的で主観的な記憶であり、各人各様である（cf. Tulving 1983, 太田 1988）。例えば、TDL の意味記憶は、誰であっても、浦安に所在など、あまり変わらない一方、TDL のエピソード記憶は、「去年のクリスマスに彼女と行った」という人もいれば、「子どもを連れて行ったら、アトラクションで待たされてヘトヘトになった」という人もいるなど、各人各様である。各人各様という特徴は、エピソード記憶が累積的に積み上がる性質からも強化される（経験を積む

ほどエピソード記憶は増すので、各人各様さも増す)。エピソード記憶が増えていくということは、エピソード記憶は可変的とも言える。

第3の特徴は、意味記憶は万人共通で企業自身も同様にもっているが、エピソード記憶は、企業はまったくもっていない(知らない)点である。これは、意味記憶とエピソード記憶を誰が創るのか、という理由に起因する。TDLの意味記憶(浦安に所在その他)は、TDLの戦略に基づいており、TDLが作ったと言える(正確に言う、TDLが創った内容を、消費者が記憶)。したがって、意味記憶は、企業自身もちろん知っており、消費者も万人共通に知っている一方、エピソード記憶は、各消費者が創る個人的で主観的な各人各様の記憶であり、(創っていない)企業は知る由もない。

## 2) 3つの特徴のブランド戦略的意味

これら3つの特徴(①体験時感情とセットで記憶、②各人各様、③企業は知らない)を、企業のブランド戦略的視点から評価すると、①が非常に重要である。良いエピソードを消費者に体験してもらえれば、良いエピソード記憶が心に刻まれる(再購買が大いに期待される)。ただ、企業は知らないで(③)、消費者が良いエピソード記憶(もしくは悪いエピソード記憶)を持っているかを知らねば戦略が立てられない(それらエピソード記憶が再購買を規定するので)。ただ、消費者の各人各様(②)のエピソード記憶を調査するのは、大変な作業である。

そこで考えられるのが、企業からの働きかけによって、消費者にエピソード記憶を創造してもらうという考え方である。個人的で主観的なエピソード記憶は蓄積的・可変的でもあるので、企業の戦略が入り込む余地がある。単に製品・サービスを提供するだけでなく、消費者に良いエピソード記憶を創ってもらうようなブランド戦略を展開するのである。それがエピソード・ブランディングである。

### エピソード・ブランディングの戦略

「顧客のエピソード記憶に、当該対象（製品・サービス・地域など）のブランド価値を、エピソードの形で刻み込むブランド戦略」であるエピソード・ブランディングには、以下の3つの戦略がある（三浦 2018）。

#### 1) 自己エピソード・ブランディング

消費者に、当該対象（製品・サービス・地域など）に対する自身のエピソードを、新しく創ってもらいブランディングするのが、自己エピソード・ブランディングである。

このブランディング戦略は、サービス業や小売業では、古くから有効な戦略であった。例えば、レストランにおける誕生日サービス（ケーキやシャンパンのサービス、など）、鉄道でのスタンプラリー（近年では、都営地下鉄のドラゴンボール超など）、スーパーでの親子料理教室（日曜などに屋上や駐車場などで実施）など、消費者に良いエピソードを新たに創ってもらって、当該ブランド（レストラン・鉄道・スーパー）への愛顧を高めてもらうブランディングである。

メーカーの製品ブランド戦略でも有効で、2010年にパナソニックが行ったデジカメの Lumix でのショートムービーコンテストなどは、その製品ブランドを使って消費者が体験するエピソード（お父さんと子供と一緒にショートムービーを撮影、など）によってブランド価値を高めていく戦略であった。

地域ブランドにおいても、当該地域のさまざまな場所やグッズで、心に残るエピソードを創ってもらうことができる。浦安の TDL でも、伊豆の海水浴場でも、彼女・彼氏や家族と一緒に訪れたエピソードを、素敵な思い出（エピソード記憶）として心に刻み込んでもらうようなさまざまなイベント（カップルでのスイカ割り、親子での風鈴づくり、など）や記念品などの企画が考えられる。

## 2) 他者エピソード・ブランディング

他者のエピソードを用いてブランディングするのが、他者エピソード・ブランディングである。

伊豆やグアムにある恋人岬は、他者のエピソードを用いたエピソード・ブランディングと言える。伊豆では、地元の伝承などに基づき、1983年5月に廻り崎の地名を恋人岬に改称し、設置したラブコールベル（愛の鐘）を3回鳴らすと恋愛が成就するとした。そこを訪れるカップルにとっては、自分達のエピソード記憶に加えて、そこを訪れた何千、何万というカップルのエピソード（恋愛成就のエピソード）があるからこそ、当該地域のブランド価値が高まっている。同様に、神社における初詣の際の絵馬も、他者のエピソードによって当該神社のブランド価値を高めている。この神社で絵馬を奉納したらA大学に合格した、などの他者のエピソードがあると、自身も奉納したくなり、当該神社のブランド価値が高まる。

この他者エピソード・ブランディングは、近年、ネット上の各種SNSに多くの人のエピソードが氾濫する中、その重要性が大きく高まっている。「インスタ映え」と言われるように、多くの若者が、おしゃれなカフェやバルのお酒や食事やデザート Instagram にアップすると、その他者のエピソードに影響されて、そのカフェやバルに他の消費者も行きたくなるわけであり（Instagramで店の検索をする若者も多い）、他者のエピソードを利用した、サービス業のエピソード・ブランディングと言える。

製品でも同様に、江崎グリコ「ポッキー」は、シェア・ハピネス（Share Happiness）というブランド・コンセプトを消費者に伝達するために、2015年、三代目 J Soul Brothers を使い、「シェアハピ・ダンス」を踊るCMを展開した。すると、「シェアハピ・ダンスを踊ってみた」という一般消費者の動画が You Tube などに大量にアップされ、多くの人が自分もシェアハピ・ダンスを踊ったり、ポッキー自体を購入することによって、



大きな社会現象となった。「ポッキー」は他者の多くのエピソードによって、シェア・ハッピーネスというブランド価値を多くの消費者の心に刻み込んだわけであり、エピソード・ブランディングの成功例と言える。

### 3) 共通エピソード・ブランディング

多くの消費者が共通してもっているエピソードを基にブランディングするのが、共通エピソード・ブランディングである。

過疎化に悩んでいた大分県豊後高田市は、2001年に「昭和の町」という新しいコンセプトで商店街を革新し、年間30万人以上の観光客が訪れる街にまで復活した。

「昭和の町」は、現在の40代以上には、自分の子供の頃や懸命に働いていた時代のエピソードを呼び覚ますもので、皆が共通に持っているエピソード（昭和の時代の、貧しくとも温かく、上を向いていた時代のエピソード）に基づく、共通エピソード・ブランディングと言える。若い20代にとっては、経験していないので自身のエピソード記憶には保持されていないが、当時の駄菓子屋や街並みを目にすると、日本人の心の故郷のような郷愁を感じるのは、映画「三丁目の夕日」やTV番組、ネット動画で昭和のシーンを見ることによって、「昭和」というエピソードが、20代の若者にも擬似的に共通して保持されているからである。同様に、「坂の上の雲」の明治の息吹や、幕末の志士たちの活躍は、現在の消費者は誰も経験していないが、多くの小説やドラマ・映画に接する中で、（共通した）疑似的なエピソード記憶になっていると考えられ、だからこそ明治の息吹や幕末の志士たちの活躍を題材にしたイベントやアトラクションが、現代の消費者にも評価されるのである。

共通エピソード・ブランディングは、ヒット商品のリバイバルでも見られる。2012年発売のトヨタ「86（ハチロク）」は、FRのスポーツカーとしてヒットしたが、その源流は、同社が1983年に発売したAE86型カローラ

レビン・スプリンタートレノにある。FRのスポーツタイプで、86（ハチロク）と言えばこの車というくらい絶大なる人気を博し、当時の車好きにとっては共通のエピソード記憶になっていた。それを利用して、約30年後に、40代・50代となったかつての若者をメインターゲットに、さらにその子ども世代（20歳前後）もサブターゲットにトヨタ「86」を新発売した。親世代（40～50代）の車好きにとっては共通したエピソード記憶である一方、子ども世代（20歳前後）にとっては親から聞いたり、雑誌で読んだりすることによって、共通した擬似的エピソード記憶になっていたと考えられる。ガンダムやウルトラマンの復活なども、同様な共通エピソード・ブランディングと考えられる（cf. 山岡 2007）。

### （3）カルチャー・コンピタンス・ブランディング

カルチャー・コンピタンス・ブランディングとは、企業のもつ文化資源（企業ブランド・製品コンセプト・COO イメージ）の競争力に基づくブランド戦略である（三浦 2020）。

#### カルチャー・コンピタンス（culture competence）の概念

カルチャー・コンピタンスとは、企業の文化的競争力であり、「（企業の持つ）文化資源の創造・調整能力」と定義される（三浦 2020）。コンピタンス（competence）概念を用いた経営戦略は、Prahalad & Hamel（1990）のコア・コンピタンス（core competence；企業の中核的競争力）概念に遡るが、コア・コンピタンス概念が非常に技術志向（技術資源偏重）であったのに対し、カルチャー・コンピタンス概念は、企業のもつ文化資源を重視する点が特徴である<sup>3)</sup>。

---

3) 企業のもつ資源を競争力とする発想は、バーニー（Barney, J.B.）らの資源ベース論（RBV；Resource Based View）に源を発し（Barney 1986）、90年代に入ると、資源そのものの特徴の研究から、資源を組合せ活用する能力

### 1) 企業のもつ3つの文化資源

企業のもつ文化資源としては、企業ブランド（企業文化）、製品コンセプト、COO（原産国）イメージ、の3つがある。これらは企業、製品、国の情緒的価値を表しており、それら情緒的価値が付加されるとき、企業は文化的競争力を発揮する。

企業ブランドは、企業文化とコインの裏表と言われるように（cf. 三木 2008）、企業のもつ価値が社外の市場から評価されると「企業ブランド」になり、社内の社員から評価されると「企業文化」となる。1990年代後半からソニーが提唱した「デジタル・ドリーム・キッズ」という企業スローガンは、「デジタル技術で少年の夢を実現する」という、ソニーという企業の情緒的価値（わくわくする夢の世界を実現する）を主張し、それら情緒的価値をもつ企業として市場から絶大な支持を受けた。ソニーの製品を含む企業全体が、デジタル技術で夢の世界を実現する企業として評価され、企業ブランドを確立した。

製品コンセプトは、製品ブランドの中核であり（cf. 三浦 2008）、製品のもつ最大の価値を一言で表すものであり、製品に情緒的価値をまとわせるものである。サントリーが2004年以来展開している緑茶飲料「伊右衛門」は、京都・福寿園や本木雅弘・宮沢りえの伊右衛門夫妻、竹筒パッケージなどから「日本のお茶の伝統」という価値（製品コンセプト）を情緒的価値としてまとめ、大きなシェアを獲得している。

COO（Country of Origin：原産国）イメージとは、グローバル・マーケティングで重要な概念であり（cf. 三浦・丸谷・犬飼 2017）、対象となる製品の

---

の研究へと関心の重心が移り、コア・コンピタンス論や、ケイパビリティ論（Stalk, Evans & Shulman 1992）、結合ケイパビリティ論（Kogut & Zander 1992）、ダイナミック・ケイパビリティ論（Teece 2007）などへと続く（cf. 渡部 2010）。

原産国がもつイメージである。服や化粧品に強くファッショナブルなイメージのフランス・イタリアに対し、日本は、テレビや車などに強く高品質な COO イメージをもっている（三浦 2013b；cf. Wilkinson 1992, 博報堂 2012）。1990年代以降は、攻殻機動隊やポケモン、ワンピースなど、日本のアニメ・マンガの世界的ヒットの中、クールジャパンと言われたり、GNC（Gross National Cool；国民文化力）の高い国と言われるように（McGray 2002）、新たな COO イメージが情緒的価値として付加されて、日本企業製品の新たな競争力となっている（cf. 川又・三浦・田嶋 2022）。

## 2) 文化資源の創造・調整能力

「（企業のもつ）文化資源の創造・調整能力」であるカルチャー・コンピタンスについて、以下、文化資源の創造能力と調整能力に分けて説明する。

文化資源の創造能力は、模倣困難性が鍵となる。バーニー（Barney, J. B.）らの資源ベース論（RBV；Resource Based View）の VRIO 分析では、競争優位のために保持すべき資源の特徴の1つとして、模倣困難性をあげているが（Barney 1991, 2002）、競争力のある資源の創造のためには、模倣困難な形で創造することは不可欠である。

他社が模倣困難（模倣にコストがかかる）と感じる経営資源の特徴として、a. 独自の歴史的条件、b. 因果関係曖昧性、c. 社会的複雑性、d. 特許、がある（Barney 2002）。文化資源は、a. 独自の歴史的条件（企業ブランドの形成に歴史が関わる）、b. 因果関係曖昧性（製品コンセプトの創造メカニズムが時に不明）、c. 社会的複雑性（ブランド創造に社員・チャネルなど多くの要因が関わる）をもっており、もともと模倣困難性は高い（d. 特許については、商標権などしかないが、そのデザイン性によって模倣困難性を獲得可能）。したがって、企業が競争優位を確立するためには、技術的資源などに比べ模倣困難性の高い、文化資源を競争力とすることは非常に重要であり、カルチャ

ー・コンピタンス・ブランディングの有効性が理解される。

文化資源の調整能力は、「進出先市場の文化にマッチング」させることが鍵となる。マッチングが必要な理由は、自社の文化資源（企業ブランド、製品コンセプト、COO イメージ）の情緒的価値の評価が、進出先文化圏（他国、自国の下位文化）によって異なるからである。例えば、大塚製薬「ポカリスエット」は、インドネシアに進出した1989年当初は、日本同様、スポーツ・ドリンクで販売したが業績はよくなかった。インドネシアは人口の9割近くがイスラム教という世界最大のイスラム教国で、ラマダン（断食月）には日中は何も口にしないため、日没後の断食明けには軽い脱水症状に陥り、水分補給が欠かせない。その際にポカリスエットが最適という提案を現地人社員が発想し、大成功に導いた（川端 2013, 林 2014）。日本ではスポーツ・ドリンクのポカリスエットを、インドネシアではラマダン明けの飲料（ラマダン・ドリンク）として提案し、進出先のイスラム文化にマッチングさせたのが成功の秘訣である。

このマッチングの仕方には、文化発信（自社文化を発信）と文化適応（進出先文化に適応）の2つがある。この文化発信／文化適応という分類は、グローバル・マーケティング研究における標準化／現地化という分類（cf. 三浦・丸谷・犬飼 2017）と同型で、文化発信は標準化に、文化適応は現地化に通じる。

以上から、カルチャー・コンピタンスのある企業とは、自社の文化資源を模倣困難な形で創造できる企業であり、当該文化資源を進出先市場の文化とマッチング（文化発信・文化適応）させて浸透・評価を得る企業であるとまとめられる。

#### カルチャー・コンピタンス・ブランディングの戦略

3つの文化資源（企業ブランド、製品コンセプト、COO イメージ）を創造し、調整する能力がカルチャー・コンピタンスであるが、このカルチャー・コ

ンピタンスを基礎とするブランド戦略が、カルチャー・コンピタンス・ブランディングである。それは、1) 文化資源を創造する戦略と、2) 文化資源を調整（マッチング）する戦略、に分けられる。

#### 1) 文化資源を創造する戦略

3つの文化資源の内、製品コンセプトの創造に関して次の3つの戦略がある（企業ブランドおよびCOOイメージの創造はより長期的で難しい）。

1つ目が、ペルソナ戦略で、消費者のインサイト（ニーズの核心）を探る製品開発の新しい手法である（Pruitt & Adlin 2006）。ペルソナ（persona）とは、「実在の人々についての具体的データを基に作られた架空の人物」であり、ペルソナ戦略の基本コンセプトは、「多くのユーザーを満足させるよりも、たった一人のために設計した方が成功する」である。大和ハウス工業の建売住宅「EDDI's House」では、定量と定性の消費者調査に基づき、田崎雄一さん（33）一家（妻と娘の3人家族）という仮想ターゲット（ペルソナ）を設定し、年齢・職業から趣味・嗜好まで作り込み、彼らならどういう価値を欲しがるかを基に戦略策定した。実際にペルソナを動かしてみても（いろいろな生活経験をさせて）、彼らがどのような価値にニーズをもつかを考えるもので、情緒的価値としての製品コンセプトを創造する有用な戦略である。

2つ目が、現場調査で、消費者の自宅に訪問し、製品の使用場面や生活場面に触れ、ターゲット消費者のインサイトを探る調査手法である。現場調査は、国内マーケティングにおいて花王や貝印などが行い多くの成功例を生み出しているが、近年、JETRO（日本貿易振興機構）は、世界で現場調査した情報を「スタイルシリーズ」として発信している（cf. 丸谷 2017）。2010年に「デリースタイル」などから始め、中国、ASEAN、南米、先進国と拡大し、現在、世界60以上の都市について衣食住から進出に関する情報を網羅し、企業人から「出張1回分」の情報提供というコンセプトが支

持されている。特に、お宅訪問による現地の家庭の食卓や所得別の自宅タイプや保有家電などの情報は、画像も多く含み、まさに現場情報を視覚化・言語化したものであり、現地消費者のインサイトを掴んで、それを情緒的価値の創造につなげる上で、重要な情報源となっている。

3つ目が、集合知戦略で、集合知を活用して新たな価値の発見・創造を行うものである（cf. 三浦 2011b）。集合知（wisdom of crowds, collective intelligence）とは、特定専門家の知識でなく、一般の人の普通の知識を集合させて新たな知を生み出す考え方である（cf. 木村 2008）。代表的成功例は、女声ボーカルのDTM（デスクトップ・ミュージック）ソフトの「初音ミク」で（三浦 2012b）、発売元のクリプトン・フューチャー・メディア社が非営利無償の2次創作を公式認可した結果、ソフトを使った楽曲がニコニコ動画などに投稿されると、その曲に別の投稿者がアニメやCGをつけて再投稿し、それをまた誰かがダンスをつけて再々投稿するなど、二次創作、三次創作の輪が広がった。曲自体もアマチュアからプロまで何万曲も集まり、多くのヒット曲を生み、さらに2次創作・3次創作がネットに氾濫し、初音ミクというブランドを日本だけでなく世界中に広げた（2011年には米国トヨタが新カロラのメインキャラクターに初音ミクを起用）。製品の情緒的価値の創造に、一般の消費者の集合知も活用できることを教えてくれる。

## 2) 文化資源を調整（マッチング）する戦略

企業のもつ文化資源の相手先市場への調整（マッチング）には、文化発信と文化適応があるが、いずれの場合も、文化資源の価値（情緒的価値）を、相手先市場に伝達・拡散することが必要で、次の3つの戦略がある。

1つ目が、文化ゲートキーパー／異文化ゲートキーパーで、文化ゲートキーパーとは、審美的・表現的製品（音楽、テレビ番組、映画、ミュージカル、書籍、コミックなど）の価値を伝える人のことであり（Hirsch 1972）、異文

化ゲートキーパーはその概念を国外の異文化への伝達に拡張したものである（松井 2016）。審美的・表現的製品（Hirsch 1972は「文化製品」と定義）は、評価基準がコンセンサスに基づくことが多く（Bielby & Beielby 1994）、優劣の客観的判断基準がないので（三浦・伊藤 1999）、国内では文化ゲートキーパー（TVディレクター、教科書著者、小売店バイヤー、レストラン評論家など；インフォーマルなものとしては、オピニオン・リーダー、友人、家族など）が重要であり（cf. Solomon 2013）、国外市場向けには、異文化ゲートキーパーが不可欠である（日本マンガの北米進出では、北米マンガ出版社がその役割を担い、a. 膨大な日本マンガから北米市場に適したタイトルの絞り込み〔性暴力表現への意識の違いなど勘案〕、b. アメリカン・コミックスに似せたフォーマットや反転印刷による生産、c. 雑誌による啓蒙などのテイストメイキング、を行った；松井 2016）。

2つ目が、集合知戦略で、（先述のように価値の創造でも力を発揮するが、）価値の伝達・拡散にも大変有効な戦略である。初音ミクの例に見るように、YouTube やニコニコ動画に多くの動画がアップされ、CG やダンスをつけて二次・三次創作の輪が広がり、SNS で拡散していくと、消費者は、（発売元のクリプトン社が宣伝しなくても、）初音ミクが旬の話題であると体感する。同様に、One Piece のファンサイトが米仏タイなどできると、ファンの集合知が集まり、マンガの価値が共有され、（出版元の集英社が何もしなくても）世界各国にその価値が広がる。異文化ゲートキーパーが、北米マンガ出版社など（上からの）価値の伝達・拡散であったのに対し、集合知戦略は、次に見る集散地戦略と共に、一般消費者による（下からの）価値の伝達・拡散と言える。

3つ目が、集散地戦略である。文化資源による地域活性化には、集積地と集散地があり（山村 2008）、集積地とは、歴史的な街並みなど、地域に高質の文化資源を集積する戦略で、京都やローマなどに見られる戦略だ



が、a. 文化歴史的な資源をあまりもたない地域では難しい、b. 博物館など新たな文化資源集積の施設を作る場合、莫大な費用（建設費・収集費・維持費など）がかかる、などの課題をもっていた。一方、集散地とは、文化資源（情報・技術・知識・知的財産・メディアコンテンツなど）が集まり、人的交流によって、他地域へ文化資源が向かうソフトの「集散地＝集まって散るハブ」となる戦略であり、集まる人（アニメオタクなど）が情報をもち、彼らが来訪地で情報を発信するので、地域は、歴史遺産など集める必要はなく、来訪者が交流する場所（プラットフォーム）と機会さえ提供すればよい。代表例として、1975年に始まるコミケ（コミック・マーケット：3日間で来場者50～60万人規模）や、パリで2000年来行われているジャパン・エキスポ（4日間で来場者25万人規模）があり（三浦・丸谷・犬飼 2017）、大変効果的で効率的な価値（情緒的価値）伝達・拡散の戦略となっている。

以上の3つのブランディング研究をまとめると、図表2のようになる。

図表2 3つのブランディング研究

	情緒的価値名	ブランディング戦略
コンテキスト・ブランディング	コンテキスト	① 新たなライフスタイル提案 ② 新たな世界観の提示 ③ 独自の世界観の提示（地域ブランドの場合）
エピソード・ブランディング	エピソード	① 自己エピソード・ブランディング ② 他者エピソード・ブランディング ③ 共通エピソード・ブランディング
カルチャー・コンピタンス・ブランディング	企業文化資源（企業ブランド・製品コンセプト・COOイメージ）	①-1 ベルソナ戦略 2 現場調査 3 集合知戦略 ②-1 文化／異文化ゲートキーパー 2 集合知戦略 2 集散地戦略

#### (4) 3つのブランディング研究に基づく統合的枠組み

コンテキスト・ブランディング、エピソード・ブランディング、カルチャー・コンピタンス・ブランディングという3つのブランディング研究をまとめた統合的枠組みは、以下の3つの点がポイントになる。

第1に、コンテキスト・ブランディングとエピソード・ブランディングが、連続する2つのブランディング戦略として中核となる。すなわち、まず、対象物（製品、サービス、企業、地域など）のもつさまざまなコンテンツを集めて、1つのコンテキストを情緒的価値として創り上げる。続いて、そのコンテキストとしての情緒的価値を、エピソードの形でターゲット消費者に体験させ、心に深く刻んでもらうのである。ブランド戦略は、ブランド・アイデンティティを創る局面（ブランド・ビルディングの局面）とブランド・アイデンティティを伝える局面（ブランド・コミュニケーションの局面）の2つから成るが（三浦 2008）、コンテキスト・ブランディングでブランドを創り、エピソード・ブランディングでブランドを伝えるのである。

第2に、コンテキスト・ブランディングにおけるコンテキスト（情緒的価値）の創造について、a. 創造すべき内容としては、新たなライフスタイル、新たな世界観、独自の世界観の3つがあり、b. 創造のための方法としては、ペルソナ戦略や現場調査でターゲット消費者が望む情緒的価値を探索する方法と、集合知戦略によってターゲット消費者に自由に語って貰った中から創り上げる方法の2つがある。前者のペルソナ戦略や現場調査で消費者インサイトを探索する際には、Schmittの5つの経験領域（含む：Linstromの五感の枠組み）ごとに検討することや、福田らが言うように消費者行動全体としてのストーリーを考えることも重要である。

第3に、エピソード・ブランディングによる情緒的価値の伝達について、a. 心に刻むエピソードの内容としては、自己エピソード、他者エピソード

ード、共通エピソードの3つがあり、b. エピソード伝達のための方法としては、文化／異文化ゲートキーパーによる上からの伝達と、集合知戦略および集散地戦略による下からの伝達という2つがある。これら2つの方法の中では、近年のネット社会におけるSNSの拡散力を考えると、下からの集合知戦略・集散地戦略が重要である。これら集合知戦略・集散地戦略は消費者による伝達であるので、伝達主体が企業である場合に比べ、中立性が高く、信頼性が高いメリットをもつ。中立性が信頼性を生むことを考えると、企業が伝達主体の場合は、自らが広告をするのではなく、第三者のメディアによるパブリシティを重視すべきである（cf. 三浦 2008）。

以上をまとめると、情緒的価値を創り、伝えるブランディングの統合的

図表3 情緒的価値を創造・伝達するブランド戦略：統合的枠組み

第1段階：コンテキスト・ブランディング		
～コンテンツからコンテキスト（情緒的価値）を創造する。		
	a. 創造するコンテキスト	新たなライフスタイル 新たな世界観 独自の世界観
	b. 創造のための方法	ペルソナ戦略・現場調査 （ターゲット消費者を探索） <sup>1)</sup> 集合知戦略 （ターゲット消費者に自由に創らせる）
第2段階：エピソード・ブランディング		
～情緒的価値をエピソードの形で消費者の心に刻む。		
	a. 伝達するエピソード	自己エピソード 他者エピソード 共通エピソード
	b. 伝達のための方法	集合知戦略・集散地戦略 （下からの伝達） 文化／異文化ゲートキーパー （上からの伝達） <sup>2)</sup>

（注） 1) 探索の際には、Schmittの5つの消費者経験領域や、福田らの消費者行動全体としてのストーリーが参考になる。

2) 上からの伝達の際には、中立性を担保するためにパブリシティが重要である。

枠組みは、図表3のようになる。

### 3 事例分析：(株) 明治・兄弟姉妹の絆の日

前節で提示した、情緒的価値創造・伝達のブランディングの統合的枠組みの有効性を検討するために、(株) 明治による兄弟姉妹の絆の日という、1つの企業事例を取り上げる。以下では、まず概要を説明し、続いて統合的枠組みによる分析・提案を行う。

#### (1) 事例の概要

(株) 明治は、2022年に、7月第4日曜を「兄弟姉妹の絆の日」と定め、日本記念日協会からも認定され、お菓子を通して兄弟姉妹が絆を深め合う日として、店頭のカンペーンを行った。実はこの戦略の背景には、筆者の三浦ゼミとの関係がある。

以下、2022年7月15日の明治のプレスリリースを一部引用する。

株式会社明治（代表取締役社長：松田克也）は、（中略）7月第4日曜日を『兄弟姉妹の絆の日』として申請し、2022年5月12日に日本記念日協会より認定されました。

当記念日は、中央大学商学部三浦ゼミの学生との取り組みによってうまれました。中央大学の三浦ゼミと当社は約20年弱のお付き合いがあり、毎年学生に課題を提示してチームごとに発表していただく取り組みを継続しています。今年のテーマは「ニューノーマル時代の新ハレの日」であり、5つの班でさまざまな提案をしていただいた中、「兄弟姉妹の日」が優秀賞を獲得し今回の記念日制定となりました。（以下略）

コロナ禍で家にいることが多い兄弟姉妹が、喧嘩もする一方、さらに仲良くなったのを、コロナ後もその絆を大切にしていこうという考えである。母の日（5月第2日曜）や父の日（6月第3日曜）に、母・父にプレゼントするように、兄弟姉妹の絆の日（7月第4日曜）には、兄が妹にお菓子を買ってあげたりして、絆を深めてもらおうという戦略である。

図表4が、明治が作成したスーパーのお菓子売場の店頭POPであり、POPには、きのこの山はアポロにクッキーをさした兄弟みたいな関係などの話も書かれている。今年2022年は、北海道、東北、四国のスーパーマーケット十数店舗で大量陳列にPOPをつけて展開された。

7月第4日曜に合わせ、「きのこの山」のキャラクター「きのの山さん」の公式Twitterアカウントが「今日は#兄弟姉妹の絆の日という記念日なんだぜえ〜!」と投稿し、「たけのこの里」キャラクターの「たけ里ブラザーズ」アカウントがそれに反応した喧嘩あり、和解ありのやり取りが、

図表4 (株)明治の店頭POP



(出所) 資料提供: (株)明治

おたくま経済新聞などのネットメディアに取り上げられた。

## (2) 情緒的価値創造・伝達ブランディングの統合的枠組みによる分析

図表3にまとめられた、本稿の統合的枠組みによって、明治の取り組みを考察する。

まず、第1段階のコンテキスト・ブランディングについては、a. 創造されたコンテキストは、「お菓子を贈り合って絆を深める、兄弟姉妹の絆の日」であり、新たなライフスタイル提案と言える。b. 創造のための方法としては、一般消費者である大学生（三浦ゼミ生）が自分たち自身の意識や行動から創り上げた素案に基づいているので、（一般消費者の生の声を聞き取ったという意味で）現場調査に近い。ブランド戦略の成功のためには、ターゲット消費者の生の声を聞き取って、そこから消費者のインサイト（ニーズの核心）を見つけ出すことが不可欠なので、その意味では、大学ゼミ（場合によっては高校研究会など）との共同企画という考え方は、大学生など若者をターゲットとしている業界にとっては、有用なコンテキスト創造の方法と考えられる。

続いて、第2段階のエピソード・ブランディングについては、a. 伝達されたエピソードは、まずは他者エピソードである。なぜなら、兄弟姉妹の絆の日という新しい記念日を制定し、「この兄弟姉妹の絆の日は、兄弟姉妹でお菓子を贈り合う日だよ」「贈り合って絆を深めている兄弟姉妹がいるよ」と伝えるのが、店頭プロモーションの基本的姿勢だからである。ただ、今後は、それを自己エピソードとしてもらう取り組み（実際に贈り合った兄弟姉妹に、記念品をあげたり、動画にとってもらって企業サイトにアップしてもらう、など）や、共通エピソードとしてさらに拡大する取り組み（兄弟姉妹のあるあるネタを投稿してもらい、兄弟姉妹の絆の日という世界観を拡大していく、など）も必要になってくると考えられる。b. 伝達のための方法とし

ては、（新たな文化ではあるが母の日・父の日から容易に類推できるので文化／異文化ゲートキーパーは必要なく）SNSなどのネット拡散は重要な戦略である。その意味では、「きのこの山」キャラクターのTwitterを使った投稿などを行った点は、消費者にSNSのネタを提供して拡散していく可能性があるがあるので、有効な戦略と評価される。

### （3）統合的枠組みからの今後改善策への提案

上記のように、明治・兄弟姉妹の絆の日キャンペーンは、情緒的価値創造・伝達ブランディングの統合的枠組みにも沿った、評価できる戦略と言える。ただまだ改善の余地があるので、来年以降の展開に向けて、改善点を考えてみる。

まず第1に、創造されたコンテキスト（兄弟姉妹の絆の日）が、まだ力不足である。コンテキスト・ブランディングの節でも述べたように、コンテキスト・ブランディングの基本的考え方は、当該対象にまつわる多様なコンテンツをコンテキストにまとめ上げる点であり、その意味では、まとめられるコンテンツがまだまだ少ない。例えば、母の日では、多様な商品や多様なシーン、また多様な思い出などのコンテンツが合わさって、1つの母の日ワールドを形成している。もちろん今年始まったばかりの兄弟姉妹の絆の日なので、母の日と歴史が違うという側面はあるが、ただ、兄弟姉妹の絆の日ワールドとでも呼ぶべき世界観（コンテキスト）を確立するためには、多様なコンテンツによる多彩な取り組みが求められる。

第2に、伝達されるエピソードについても、まだ目標とするエピソードのイメージ（ゴールイメージ）が明確でない。すなわち、明治が兄弟姉妹の絆の日に、自社のお菓子を通して、どのようなエピソードを、ターゲットの消費者の心に刻んで欲しいのかが、明確でない。現時点ではまだざっくりしているので（「お菓子を贈り合って、一緒に食べて、絆を深める」という水

準), より具体的に, どのようなシーン, どのような場所, どのような兄弟姉妹関係で……ということを作り込んでいくことが必要である。例えば, ゼミ生の発表時には, 兄が妹にあげるとしても, 小学校高学年の兄は自分の小遣いから買ってあげるが, 低学年の兄はそこまでお金がないので母親と一緒に選ぶということも提案していたが, 兄弟姉妹の絆の日における母親の役割も重要な考慮点である。この例からも明らかなように, 兄弟姉妹の絆の日の楽しみ方は多様であり, 無限の可能性があるので, それらを現場調査など消費者調査も行いながら検討することが必要である。

ブランド戦略とは, 良いブランド(世界観/コンテキスト)を創って, 心に残るエピソードとして伝えることであるので, コンテキストとエピソードのさらなる作り込みが重要と考えられる。

## おわりに

以上, 本稿では, 近年その重要性が高まっている情緒的価値に焦点を合わせ, 情緒的価値創造・伝達のブランド戦略について, Schmitt, Lindstrom, 福田らの先行研究を踏まえた上で, 三浦が関わった3つのブランディング研究(コンテキスト・ブランディング, エピソード・ブランディング, カルチャー・コンピタンス・ブランディング)を検討・考察し, 1つの統合的枠組みを提示した。

そして, この情緒的価値創造・伝達ブランディングの統合的枠組みの有効性を検討するために, (株)明治の行った「兄弟姉妹の絆の日」キャンペーンを考察した。統合的枠組みは, 明治のこの実際の戦略をうまく説明できるものであり, 実際の企業戦略に対していろいろな提案ができることが理解された。

ただまだ1つの事例を見ただけであるので, 今後, 多様な業界の多様なブランディング事例をこの統合的枠組みで分析することによって, この枠



組みをさらに精緻化していくことが必要である。

### 参考文献

- 秋元馨（2002），『現代建築のコンテクスチュアリズム入門』，彰国社。
- 阿久津聡・石田茂（2002），『ブランド戦略シナリオーコンテクスト・ブランディングー』，ダイヤモンド社。
- 太田信夫（1988），「エピソード記憶」太田信夫編『エピソード記憶論』，誠信書房，pp. 1-25。
- 大山正（2010），『心理学史—現代心理学の生い立ち—』，サイエンス社。
- 川崎恵理子（1985），「記憶におけるスキーマ理論」小谷津孝明編『認知心理学講座 2 記憶と知識』，東京大学出版会，pp. 167-196。
- 川端基夫（2013），「アジア市場に対する「思い込み」」，『NNA. ASIA』，2013. 4. 23，pp. 36-37。
- 川又啓子・三浦俊彦・田嶋規雄（2022），『ジャパニーズ・ポップカルチャーのマーケティング戦略—世界を制した日本のアニメ・マンガ・コスプレの強さの秘密—』，千倉書房。
- 木村忠正（2008），「解説 ウィキペディアと日本社会」P. アスリース他著・佐々木勉訳『ウィキペディア革命—そこで何が起きているのか？—』，岩波書店，pp. 118-158。
- 高階秀爾（1975），『近代絵画史（下）—ゴヤからモンドリアンまで—』，中央公論社。
- 辰巳晃伸（2007），「インスタレーションの成立と展開—現代アートと展示—」太田喬夫・三木順子編『芸術展示の現象学』，晃洋書房，pp. 73-96。
- 土屋誠一（2009），「ランド・アート」美術手帖編『現代アート辞典—モダンからコンテンポラリーまで…世界と日本の現代美術用語集—』，美術出版社，pp. 60-63。
- 博報堂（2012），「アジア14都市における日本製品イメージ」『Global HABIT』，Vol. 1，pp. 1-12。
- 林廣茂（2014），「食品企業」マーケティング史研究会編『日本企業のアジア・マーケティング戦略』，同文館出版，pp. 79-98。
- 福田敏彦（1990），「物語マーケティング」，竹内書店新社。
- 松井剛（2016），「クールジャパンと異文化ゲートキーパー」日本消費者行動研究会第52回消費者行動研究コンファレンス・統一論題発表資料（於：関西学院大学，2016年6月19日）。
- 松井みどり（2009），「フィギュラティブ／アブストラクト」美術手帖編『現代ア—

- ト辞典—モダンからコンテンポラリーまで…世界と日本の現代美術用語集—, 美術出版社, pp. 118-121。
- 丸谷雄一郎 (2017), 「グローバル・マーケティング・リサーチ」三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳 (2017), 『グローバル・マーケティング戦略』, 有斐閣, pp. 73-92。
- 三浦俊彦・伊藤直史 (1999), 「思考型／感情型製品類型と国際マーケティング戦略—APD 世界10地域消費者調査を題材に—」『マーケティング・ジャーナル』, 第72号, 日本マーケティング協会, pp. 12-31。
- 三浦俊彦 (2008), 「ブランド戦略」原田保・三浦俊彦編著『マーケティング戦略論—レビュー・体系・ケース—』, 芙蓉書房出版, pp. 121-146。
- 三浦俊彦 (2010), 「ブランド戦略」尾上伊知郎・恩蔵直人・三浦俊彦・芳賀康浩編著『ベーシック・マーケティング—理論から実践まで—』, 同文館出版, pp. 99-122。
- 三浦俊彦 (2011a), 「地域ブランド論の革新—地域ブランドの新たな理論的・戦略的創造へ向けて—」原田保・三浦俊彦編著『地域ブランドのコンテキストデザイン』, 同文館, pp. 257-263。
- 三浦俊彦 (2011b), 「e マーケティング」高橋宏幸・丹沢安治・花枝英樹・三浦俊彦共著『現代経営入門』, 有斐閣, pp. 290-314。
- 三浦俊彦 (2012a), 「コンテキストデザインに至る理論の流れ—言語学・倫理学・芸術・文化人類学・経営・マーケティングなどの先行研究レビュー—」原田保・三浦俊彦・高井透編著『コンテキストデザイン戦略—価値発現のための理論と実践—』, 芙蓉書房出版, pp. 23-74。
- 三浦俊彦 (2012b), 「ブランド戦略のコンテキストデザイン—コンテキスト・ブランディングがブランド戦略の要諦—」原田保・三浦俊彦・高井透編著『コンテキストデザイン戦略—価値発現のための理論と実践—』, 芙蓉書房出版, pp. 291-313。
- 三浦俊彦 (2013a), 「コンテキスト・ブランディングとエピソード・ブランディング—成功する地域ブランドの構築戦略—」『地域デザイン』, 第2号, pp. 23-43。
- 三浦俊彦 (2013b), 『日本の消費者はなぜタフなのか—日本的・現代的特性とマーケティング対応—』, 有斐閣。
- 三浦俊彦 (2015), 「コンテキスト・ブランディングのグローバル展開—国を越えてのライフスタイルと世界観の提示—」『商学論纂』, 第56巻, 第5・6号, 中央大学商学研究会, pp. 115-158。
- 三浦俊彦 (2017), 「地域のコンテキストと製品の感情型属性—日星尼泰4カ国消費

- 者調査からグローバル・ブランド戦略への示唆―』『商学論纂』, 第58巻, 第3・4号, 中央大学商学研究会, pp. 435-464。
- 三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳 (2017), 『グローバル・マーケティング戦略』, 有斐閣。
- 三浦俊彦 (2018), 「エピソード・ブランディングの概念規定と戦略枠組み―エピソード記憶の特性を生かしたブランド戦略―」, 『商学論纂』, 第59巻, 第3・4号, 中央大学商学研究会, pp. 513-538。
- 三浦俊彦・江戸克栄・落原大治 (2019), 「エピソード・ブランディングにおける自己/他社エピソード―概念の理論的検討とインターネット調査分析―」, 『商学論纂』, 第60巻, 第5・6号, 中央大学商学研究会, pp. 107-219。
- 三浦俊彦 (2020), 「カルチャー・コンピタンス・ブランディング―文化を競争力とするグローバル・ブランド戦略―」, 『商学論纂』, 第61巻, 第5・6号, 中央大学商学研究会, pp. 417-480。
- 三木佳光 (2008), 「“その企業らしさ” の経営とは―企業 DNA (遺伝子) ―」『文教大学国際学部紀要』, 第18巻 2号, 文教大学, pp. 1-22。
- 山岡拓 (2007), 『父子消費』, 日本経済新聞出版社。
- 山川悟 (2007), 『事例でわかる物語マーケティング』, 日本能率協会マネジメントセンター。
- 山村高淑 (2008), 「観光情報革命時代のツーリズム (その3) ―文化の集散地の可能性―」『北海道大学 文化資源マネジメント論集』, Vol. 3, 北海道大学大学院国際広報メディア観光学院文化資源マネジメント研究室, pp. 1-5。
- 渡部直樹編著 (2010), 『ケイパビリティの組織論・戦略論』, 中央経済社。
- Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997), 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Barney, J.B. (1986), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy,” *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd ed.)*, Addison-Wesley. (岡田正大訳 (2003), 『企業戦略論―競争優位の構築と持続―』, ダイヤモンド社。)
- Bartlett, Frederic C. (1932), *Remembering*, Cambridge University Press.
- Bielby, William T. and Denise D. Bielby (1994), ““All Hits Are Flukes”: Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development,” *American Journal of Sociology*, Vol. 99, No. 5, pp. 1287-

1313.

- Collins A.M. and M. R. Quillian (1969), "Retrieval Time from Semantic Memory," *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 8, No. 2, pp. 240-247.
- Copeland, Melvin T. (1924), *Principles of Merchandising*, A. W. Shaw Company.
- Dummett, Michael (1993), "The Context Principle : Centre of Frege's Philosophy," in *Logik und Mathematik*, Frege-Kolloquium Jena 1993, pp. 3-19. (岩本敦訳 (2007), 「文脈原理—フレーゲ哲学の中心」岡本賢吾・金子洋之編『フレーゲ哲学の最新像』, 勁草書房, pp. 1-36。)
- Firth, J.R. (1957), *Papers in Linguistics 1934-1951*, Oxford University Press. (大東百合子訳 (1978), 『ファース言語論集 (I) 1934-1951』, 研究社。)
- Hirsch, P. (1972), "Processing Fads and Fashions : An Organization-set Analysis of Cultural Industry Systems," *American Journal of Sociology*, Vol. 77, pp. 639-659.
- King, S. (1973), *Developing New Brands*, Sir Isac Pitman and Sons.
- Kogut, Bruce and Udo Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
- Lindstrom, Martin (2005), *Brand Sense*, The Free Press. (ルディー和子 (2005), 『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社。)
- McGray, Douglas (2002), "Japan's Gross National Cool," *Foreign Policy*, 130 (May/June).
- Minsky, M. (1975), "A Framework for Representing Knowledge," in Winston, P. (ed.), *The Psychology of Computer Vision*, McGraw-Hill, pp. 211-277.
- Prahalad, C. K. and Gary Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Pruitt, John and Tamara Adlin (2006), *Persona Lifecycle*, Elsevier Inc. (秋本芳伸・岡田泰子・ラリス資子訳 (2007), 『ペルソナ戦略—マーケティング, 製品開発, デザインを顧客志向にする—』, ダイヤモンド社。)
- Ratchford, Brian T. (1987), "New Insights about the FCB Grid," *Journal of Advertising Research*, 27 (August/September), pp. 24-38.
- Schank, R. C. and R. P. Abelson (1977), *Scripts, Plans, Goals and Understanding : An Inquiry into Human Knowledge Structures*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社。)
- Solomon, Michael R. (2013), *Consumer Behavior (10<sup>th</sup> ed.)*, Pearson Education. (松井剛監訳 (2015), 『ソロモン 消費者行動論 (上・中・下)』, 丸善出版。)

- Stalk, G., P. Evans and L. E. Shulman (1992), "Competing on Capabilities : the New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 2, pp. 54-66.
- （八原忠彦訳（1992）, 「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 第17巻, 第4号, pp. 4-19。）
- Teece, David J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319-1350.
- Tulving, Endel (1983), *Elements of Episodic Memory*, NY : Oxford University Press.
- Wilkinson, Jon (1992), "The Battle for Europe : The Role of Nationality in Branding," *The Race Against Expectations*, Proceedings of 45<sup>th</sup> ESOMAR Marketing Research Congress, pp. 171-182.