

店舗レベルのデータを用いた ブランド・エクイティのダイナミクスに関する検討

●“Monitoring the Dynamics of Brand
Equity Using Store-Level Data”

(*Journal of Marketing*, Vol.71, (April 2007),

pp.61-78)

●S. Sriram, Subramanian
Balachander, & Manohar U. Kalwani

●訳 — 西本章宏

●慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 後期博士課程

★はじめに¹⁾

現代のマーケティングにおいて、ブランドの長期的成果を最大化するために、ブランド・エクイティ (brand equity) は、鍵となる戦略資産となりつつある。ブランド・エクイティとは、製品にブランドネームを付けることによって加算される価値である (Farquhar 1989)。より高いブランド・エクイティは、より高いブランド・ロイヤルティ、プレミアム価格、より低い価格弾力性と販売対広告比率、そして取引レバレッジによって当該ブランドがより収益を生み出すことを支援しうる (Keller 1998)。効果的なブランド管理 (brand management) が必要とすることは、長期的にそのエクイティを注意深く観測することである。

Park and Srinivasan (1994) と Keller (1993) では、標本調査によるブランド・エクイティの測定方法と測定のための概念的な枠組みを提示している。しかしこれら方法の限界は、「相対的なブランド選好を正確に報

ブランドの長期的成果を捉えることにおいて、ブランド・エクイティの管理は不可欠である。著者らは、ブランドの健康状態を検討するために、店舗レベルのデータから得られたブランド・エクイティの推定値の有効性について評価を行っている。

また2つの一般消費財(歯磨きと食器用洗剤)を用いて、ブランド・エクイティの推定値を長期的に測定することで、広告や販売プロモーション、そして製品イノベーションといったマーケティング活動がブランド・エクイティに与えるインパクトを考慮している。

ブランド・マネージャが店舗レベルのデータを用いてブランド・エクイティを長期的に追跡し、ブランドの資産となる重要なマーケティング諸活動を行うことに対して、分析を通じてその洞察を導出している。さらに、これらマーケティング諸活動をブランド・エクイティの目標を達成するために管理することが可能であることを著者らは示している。

告する消費者能力に依拠している」ということである。反対に、店舗レベルのスキャナー・データは、そのような限界とは無関係に、ブランド・エクイティを測定し、追跡する代替的な手法を提供している。また世帯レベルのデータではなく、店舗レベルのデータを利用することには2つの優位性がある。第1に、店舗レベルのデータは、標本調査または個人レベルのスキャナー・パネルデータよりもサンプル選択のバイアスの影響を受けないと考えられる (Bucklin and Gupta 1999)。第2に、店舗レベルのデータは、あらゆる場所のいくつもの小売店舗にわたって入手することが可能であるため、様々な店舗ブランドの特性を取り込み、ブランドの健康状態を追跡することができるのである。

著者らは、2つの一般消費財カテゴリー(歯磨きと食器用洗剤)の店舗レベルのデータを用い、2段階にわたって分析を行っている。第1段階では、30四半期分に及ぶ製品カテゴリーの四半期ごとのブランド・エクイテ

イの推定値を導出するために、週ごとの販売データを利用している。第2段階では、推定した四半期ごとのブランド・エクイティとブランドごとに実施される四半期ごとの広告、販売プロモーション、そして製品イノベーション²⁾のデータを関連づけている。

★ 先行研究レビュー

ブランド・エクイティ：消費者と企業の観点

ブランド・エクイティの測定に対するアプローチには、2つの観点がある。1つは、キャッシュ・フローや収益、市場シェアまたはそれに類似する測度によって加算された価値を測定することに焦点を当てる企業ベースの観点である。例えば、Simon and Sullivan (1993) では、ブランド・エクイティの測定のために金融市場の情報を利用している。

もう1つの観点は、消費者がブランドネームから引き出す価値に基づく消費者ベースのブランド・エクイティの測度である。この価値は、企業のマーケティングに対するブランド知識の差異的效果 (Keller 1993)、価格プレミアム (Park and Srinivasan 1994)、そしてブランドに対するポジティブな連想、知覚、ロイヤルティ (Aaker 1991) として捉えられている。このブランド・エクイティに対する消費者ベースの測度は、消費者に対するブランド価値について懸念を抱いているマーケティング・マネージャやブランド・マネージャに価値ある洞察と原因分析の機会を提供することを可能にする。

ブランド・エクイティに与えるマーケティング活動の効果

広告は、好ましい連想や知覚品質、そして

使用経験を通してブランド・エクイティに影響を与え (Keller 1998)、製品品質のシグナルとしても作用する (Milgrom and Roberts 1986)。Simon and Sullivan (1993) や Jedidi, Mela, and Gupta (1999) においても、広告とブランド・エクイティのポジティブな関係性が示されている。本論でも、広告はブランド・エクイティに対してポジティブな効果があることを仮定する。

Keller (1998) では、価格プロモーションの頻繁な使用は、ブランドと「値引き」の連想を創造または強化させ、それゆえ当該ブランド・エクイティを減少させることを示している。Jedidi, Mela, and Gupta (1999) においても、長期的なブランド・エクイティとプロモーションのネガティブな関係性を示している。しかし、学習理論の観点から、プロモーションによる消費者行動形成は態度ロイヤルティを導き (Rothschild and Gaidis 1981)、ブランド・エクイティを強化することが指摘されている。つまりプロモーションは、ブランド・エクイティを減少させるが、巧妙に計画されたプロモーションは、ブランド・エクイティを強化しうるということが言える。

ブランド・エクイティにかなりのインパクトを与えうるその他のマーケティング変数は、製品イノベーションである。非常に新しい特性を包含する製品イノベーション (例えば、虫歯予防のためのフッ素入り歯磨き) は、差別性を創造し、ブランドのバリュー・プロポジションを強調し、使用文脈を拡張し、そして競合をブロックする (Aaker 1996)。このように、ブランド・エクイティを構築し、維持するために製品イノベーションが重要であるにも関わらず、ブランド・エクイティに与

える製品イノベーションの効果に関する研究はほとんどない。

★ 第1段階モデル：ブランド・エクイティの推定と追跡

モデル

第1段階の分析では、四半期ベースでブランド・エクイティの価値を測定するために週ごとの店舗販売データを利用している。 t 週にあるカテゴリー内の製品の集合体 (variant)³⁾ j ($j=0, 1, 2, \dots, J_t$) を選択購買する、またはあるカテゴリー外の商品を選択購買するかもしれない (当該カテゴリー内で選択購買しない場合は $j=0$) 効用を最大化しようとする世帯が存在する市場を考える。各製品の集合体を特性の束として捉えているため、そのうちの1つがブランドネーム k ($k=0, 1, 2, \dots, K$) となる。また製品集合体 J_t は、新ブランドまたは既存ブランドの新しい集合体が導入され、他の製品集合体が削除されるにつれて長期的に変化しうることに注意する必要がある。つまり、四半期 q ごとに t 週に起こる店舗 s での世帯 h の製品集合体 j ($j=1, 2, \dots, J_t$) の購買から生じる効用は、式1のようなる。

$$(1) U_{hjst} = \bar{\beta}_q + \beta_{ohkq} + \beta X_j + \alpha_h M_{jst} + \xi_{jst} + \varepsilon_{hjst} \\ j = 0, 1, 2, \dots, J_t$$

ここで $\bar{\beta}_q$ は、当該四半期に特定のな切片項 (気候など) である。 β_{ohkq} は、四半期 q の期間における製品集合体の代替案 j としてのブランドネーム k の効用を表す係数である。 X_j は、製品集合体の代替案 j に対する他の製品属性 (例えば、大きさや風味) のベクトルである。 M_{jst} は t 週の店舗 s にある製品集合体 j に対するマーケティング・ミックス

変数 (価格など) のベクトルである。 ξ_{jst} は、今回観測されなかった変数に対する消費者の平均効用である。 ε_{hjst} は、世帯 h の特異な嗜好を表している。係数 β は、製品属性 (ブランドネームを除く) に対する消費者の志向のパラメータである。

このモデルでは、ブランド切片項のランダム効果と消費者の異質性を説明する反応パラメータを認めている。 β_{ohkq} は、四半期 q のブランドネーム k に対する平均ブランド・エクイティである。また、特別なイベント (祝日など) の効果と店舗レベルの人口統計的特性の効果を除く商品以外の要因による効用は、考慮対象外とするため、商品以外からもたらされる効用を $U_{h0st} = \psi E_t + \phi D_s + \varepsilon_{h0st}$ としている。ここで、 E_t は、特別なイベントに対する指標変数である。 D_s は、店舗 s と対応する人口統計的特性変数のベクトルとなる。

★ 第2段階モデル：ブランド・エクイティに与えるマーケティング活動の効果

モデル

第2段階のモデルでは、第1段階の分析から推定された四半期ごとのブランド・エクイティに基づき、広告、販売プロモーション、そして製品イノベーションの効果を推定する。

$$(2) \beta_{0kq} = \gamma_{0k} + \lambda \beta_{0kq-1} + \gamma_1 Ad_{kq} \\ + \gamma_2 P_{rkq} + \gamma_3 In_{kq} + \varepsilon_{kq} \\ \gamma_{0k} = \gamma_0 + \zeta_k$$

ここで β_{0kq} , Ad_{kq} , P_{rkq} そして In_{kq} は、それぞれ四半期 q のブランド k の平均ブランド・エクイティ、広告、販売プロモーション、そして製品イノベーションである。ま

た、 $\{\gamma_0, \lambda, \gamma_1, \gamma_2, \gamma_3\}$ は、推定されるパラメータの集合である。さらに、 ζ_k は、ブランド特定のランダム効果を捉えている。 ε_{kq} は、誤差項である。パラメータ λ は、ブランド・エクイティの慣性の水準（前の当該四半期からの繰り越し効果）として解釈され、 $\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ は、それぞれブランド・エクイティに与える広告、販売プロモーション、そして製品イノベーションの各四半期ごとにおけるマーケティング変数の効果である。

★データの記述と変数の操作化

データの記述

使用するデータは、独自のユニバーサル製品コード（UPC）によって週単位の販売量と販売価格、そしてシカゴ地区のDominick's Finer Foodsが営業しているほとんどの店舗の毎日の店舗来店データである。これらのデータにTNS Media Intelligenceから入手した月ごとのブランドに対する全国広告支出のデータを補完している。そして、歯磨きと食器用洗剤カテゴリーのデータを用いている。データは1989年から1997年までの約30四半期分である。

歯磨き

歯磨きカテゴリーの分析では、6ブランドを利用している。市場シェアの上位ブランドはCrestとColgateであり、それぞれシェアは、35%と27%である。他ブランドと比較してArm&Hammer（A&H）は、かなりの価格プレミアムで売られている。A&Hは、重曹（ベーキングソーダ）の配合（formulation）⁴⁾で市場参入しており、Mentadentは、重曹と過酸化水素の配合で分析対象期間の中間あたりで市場参入している。

食器用洗剤

食器用洗剤カテゴリーの分析においても、6ブランドを利用している。このカテゴリーの主要なブランドは、DawnとPalmoliveであり、それぞれの市場シェアは、25%と22%である。歯磨きとは異なり、ニッチ市場向けのプレミアム価格ブランドは存在しない。分析対象期間中に新ブランドが市場参入し、2つの新しい属性（抗菌性と「ウルトラ」という配合）による製品改良が導入されている。ウルトラとは、通常の食器用洗剤を超濃縮したものであり、通常のボトルの3分の2の大きさで通常の食器用洗剤と同じ価格で販売されており、また通常の3分の1以下の量で従来の洗浄効果を得ることができる。

変数の操作化

＜第1段階モデル＞

歯磨きカテゴリーでは、5つの特性（ブランドネーム、ジェル状（対ペースト状）、重曹、過酸化水素、サイズ）をもとに製品集合体を規定している。食器用洗剤カテゴリーも、5つの特性（ブランドネーム、レモンの香り、抗菌性の配合、ウルトラの配合、サイズ）をもとに製品集合体を規定している。

本論では、製品特性に加えて、小売価格、週ごとの販売プロモーションの利用、新製品の導入、そして広告水準を包含している。

次に、消費者が購買をしない、またはカテゴリー外の代替案を購入するというものを考慮する。また、商品以外の効用として、祝日や季節のイベントの影響を捉えるためにダミー指標変数を用い、店舗レベルの差異を捉えるためには、平均的な収入、60歳以上の人口の割合、そして黒人またはヒスパニックの人

口割合といった店舗レベルの人口統計的特性を用いている。さらに2つの主な競合であるCub FoodsとOmniから当該店舗までの距離を用いることで、店舗特定の競合の効果を把握している。

最後に、ブランドと手段変数としての他の属性ダミー変数の相互作用を加味した卸売価格を用いて、価格の内生化を修正している。第1段階のモデルでは、外生変数として製品属性、広告、販売プロモーション、そして製品イノベーションを扱っている。

<第2段階モデル>

第1段階モデルでは、四半期ベースのブランド・エクイティを推定している。それゆえ、ブランド・エクイティに与える広告、販売プロモーション、そして製品イノベーションのインパクトを推測するために、これら変数を四半期ごとの測度に操作化を加える必要がある。第1段階モデルのように、広告、販売プロモーション、製品イノベーションの変数を操作化し、これら手段変数とブランド特定のダミー変数を相互作用させている。第1段階モデルと同様に、製品イノベーションを外生

■表—1

歯磨きカテゴリーに対する第1段階モデルの結果の要約

A：第1段階モデルの推定値			
パラメータ	推定値	標準誤差	t値
ジェル状	-.755	.013	-60.023
重曹	-1.000	.037	-27.027
過酸化水素水	.349	.025	14.024
中程度 ^a	.484	.029	16.647
中程度-大きい ^a	.614	.014	43.229
大きい ^a	-.200	.017	-11.764
非常に大きい ^a	-.316	.077	-4.127
価格	-5.968	.759	-7.859
プロモーション	.469	.063	7.403
ラグを含んだプロモーション	-.099	.045	-2.226
新製品の導入	.230	.107	2.157
広告	.000	.000	-.086
特別なイベント(祝日など)	-.019	.0001	-.172
60歳以上の人口の割合	-1.224	.259	-4.720
黒人またはヒスパニックの人口割合	.237	.534	.445
平均的な収入	.328	.164	1.996
世帯人数5人以上	-2.663	3.043	-.875
Cub Storeからの距離	.012	.007	1.656
Omni Storeからの距離	.018	.014	1.312
異質性パラメーター			
A&H (SD)	2.242	.353	6.350
Aquafresh (SD)	.089	36.550	.002
Close-Up (SD)	.147	10.209	.014
Colgate (SD)	.025	8.339	.003
Crest (SD)	.087	2.750	.032
Mentadent (SD)	.041	4.923	.008
価格 (SD)	2.977	1.715	1.736
B：平均ブランド・エクイティ推定値			
ブランド	平均ブランド・エクイティ		
A&H	2.359		
Aquafresh	1.225		
Close-Up	.580		
Colgate	1.577		
Crest	2.189		
Mentadent	3.377		

^a「小さい」サイズを0とするダミー変数

変数として扱っている。

★ 結果と議論

第1段階モデルの結果：ブランド・エクイティの推定と追跡

表-1のパネルAと表-2のパネルAは、歯磨きカテゴリーと食器用洗剤カテゴリーそれぞれに対して、第1段階モデルで計算された推定値である。第1に、歯磨きカテゴリーでは、消費者は平均的に、ペースト状の中程度の大きさの、そして重曹なし過酸化水素入りの歯磨きを選好していることがわかる。価

格係数はマイナスであり、プロモーション係数はプラスであった。それぞれの歯磨きブランドの平均価格弾力性は、-1.21から-.85であった。これら価格弾力性の推定値は、Tellis (1988b)の結果と一致している。ラグを含んだプロモーションのパラメータはマイナスであり、潜在的に購買が増える当該週以降の週で徐々にそのブランドに対する選好を減少させることを意味している。効用に対する直接的な広告の効果は統計的に有意ではなく、その一方で製品イノベーションの効果はプラスであり統計的に有意であった。

■表——2

食器用洗剤カテゴリーに対する第1段階モデルの結果の要約

A：第1段階モデルの推定値			
パラメータ	推定値	標準誤差	t値
ウルトラ	.246	.020	12.384
レモンの香り	-.625	.007	-84.020
抗菌性	-.459	.023	-19.660
小さい ^a	.710	.137	5.193
中程度 ^a	.652	.013	49.432
中程度-大きい ^a	.221	.016	13.992
大きい ^a	.331	.012	27.211
価格	-8.545	3.227	-2.648
プロモーション	.276	.021	13.022
ラグを含んだプロモーション	-.164	.023	-7.262
新製品の導入	.159	.018	8.869
広告	.005	.007	.772
特別なイベント（祝日など）	-.025	.0380	-.654
60歳以上の人口の割合	2.198	.336	6.535
黒人またはヒスパニックの人口割合	-1.075	.585	-1.839
平均的な収入	-10.254	2.704	-3.793
世帯人数5人以上	-.163	.408	-.400
Cub Storeからの距離	-.181	.037	-4.910
Omni Storeからの距離	.167	.025	6.784
異質性パラメータ			
Ajax (SD)	.863	2.754	.313
Dawn (SD)	.474	.758	.626
Ivory (SD)	2.013	1.716	1.173
Joy (SD)	.106	7.878	.014
Palmolive (SD)	.620	.769	.806
Sunlight (SD)	.941	1.142	.824
価格 (SD)	2.282	1.954	1.168
B：平均ブランド・エクイティ推定値			
ブランド	平均ブランド・エクイティ		
Ajax	.452		
Dawn	1.566		
Ivory	1.100		
Joy	1.007		
Palmolive	1.403		
Sunlight	.864		

^a「非常に大きい」サイズを0とするダミー変数

歯磨きカテゴリーに対するブランド・エクイティ推定値の平均を算出すると（表-1のパネルBを参照），すべての四半期にわたってMentadentが最も高い平均ブランド・エクイティを保持しており，A&HとCrestがその後が続いている。高い市場シェアを持っていないにも関わらず，MentadentとA&Hが高いブランド・エクイティを保持していることは注目すべきことである。

次に，食器用洗剤カテゴリーでは，平均的に，消費者はレモンの香りが付いておらず，抗菌性でウルトラの配合の食器用洗剤を選好することがわかる。価格係数はマイナスであり，プロモーション係数はプラスであった。そして，ラグを含んだプロモーション効果はマイナスであった。歯磨きカテゴリーと同様に平均的な効用に対する直接的な広告の効果は，統計的に有意ではなく，製品イノベーションの効果はプラスであり，統計的に有意であった。このカテゴリーのそれぞれのブランドの平均価格弾力性は，-3.45から-3.06であった。これら弾力性の推定値はTellis（1988b）の結果と一致しているが，推定値は歯磨きブランドに対する推定値よりも高く，食器用洗剤カテゴリー内でのより低水準のブランドの差別性を示している。

表-2のパネルBでは，それぞれの食器用洗剤ブランドについてすべての四半期にわたって平均化した平均ブランド・エクイティの推定値を示している。ここでは，DawnはPalmoliveに続いて最も高い平均ブランド・エクイティを保持しており，歯磨きカテゴリーとは異なり，ブランド・エクイティに関する順位は，市場シェアの順位と一致している。しかし，このカテゴリーではかなりの価格プ

レミアムで売られているニッチなブランドは存在しない。

<ブランド・エクイティの測度の検証>

計算されたブランド・エクイティの測度と価格プレミアム，販売プレミアム，そして収益プレミアム，それぞれとの相関関係は，歯磨きカテゴリーにおいてそれぞれ.707，.207，そして.313であった。食器用洗剤では，それぞれ.386，.747，そして.786であった。すべての相関関係は統計的に有意である（ $p < .01$ ）。ここで注目すべき差異は，両カテゴリーにわたって切片項の測度とその他の個別の測度との相関関係である。例えば，歯磨きカテゴリーにおいて，切片項であるブランド・エクイティは，価格プレミアムよりも販売プレミアムや収益プレミアムとより小さな正の相関関係を示している。この相関関係の差異は，市場シェアと相関する販売や収益プレミアムといった企業ベースの測度と，市場シェアに関わらず当該ブランドのブランドネームに購買者が置く価値を反映した切片項や価格プレミアムといった消費者ベースの測度の差異を強調している。

反対に食器用洗剤カテゴリーでは，切片項のブランド・エクイティの測度と販売と収益のプレミアムの相関関係が高い。全体的に切片項のブランド・エクイティと特に価格プレミアムといった他のブランド成果の測度との統計的に有意な正の適度な相関関係は，ブランド・エクイティの測度が妥当な測度であることに信頼性を与えている。

<ブランド・エクイティにおける時間傾向>

歯磨きカテゴリーにおいて，Mentadentを

除いてすべてのブランドのブランド・エクイティは、はじめの数四半期において、価値が減少している。しかし、ほとんどのブランドのブランド・エクイティは、Mentadentの参入と一致する第13四半期（1995年の第4四半期）あたりの低い位置から上昇している。

ブランド・エクイティの変化による全体効果を定量化するために、最初の4四半期で、同様の平均的な価値を保持している各ブランドの売上をシミュレーションしている。そして、これらシミュレーションされた売上とそのブランドの実際の売上を比較し、すべての四半期にわたって2つの価値の全体的な差異が、ブランド・エクイティの変化の効果の測定となる。もし実際の売上がシミュレーションした価値よりも低ければ、それはブランド・エクイティの低下のため、売上を失っていることを意味している。歯磨きブランドのシミュレーション結果は、Mentadentを除い

て、すべてのブランドがブランド・エクイティの変化によって、幾分売上を失っていることが確認できる。

食器用洗剤カテゴリーにおいても、実際の売上とシミュレーションした売上を比較し、最初の年度は同じブランド・エクイティを保持していると仮定することによってブランド・エクイティの変化の全体効果を定量化している。結果は、長期的にブランド・エクイティが低下しているため、すべてのブランドが売上を失っていた。また3つのProcter&Gamble社のブランド（Dawn, Ivory, そしてJoy）は、この期間中に著しくブランド・エクイティを低下させていることが確認できる。

第2段階モデルの結果：ブランド・エクイティに与えるマーケティング活動の効果

第1段階モデルから推定されたブランド・

■表——3

ブランド・エクイティに与えるマーケティング活動の効果

	歯磨き カテゴリー	食器用洗剤 カテゴリー
切片	.054 (.65)	.079 (2.05)
ラグを含んだブランド・エクイティ	.945 (31.36)	.905 (36.57)
広告	.016 (1.90)	.018 (2.80)
販売プロモーション	-.098 (-1.103)	-.005 (-.043)
製品イノベーション	.246 (1.96)	22.596 (.26)
長期的効果		
広告	.287 (1.94)	.1840 (3.90)
販売プロモーション	-1.780 (-1.139)	-.052 (-.043)
製品イノベーション	4.486 (1.79)	236.745 (.25)
R^2	.92	.907
調整済み R^2	.918	.905

注：カッコ内はt値

エクイティの推定値を保持し、ブランド・エクイティに与える広告と販売プロモーションと製品イノベーションの効果を推測する。表-3では、2つのカテゴリーそれぞれに対するこれらの結果を示している。

結果は、2つのカテゴリーにわたってブランド・エクイティに与える同程度のマーケティング活動のインパクトの一貫性を示している。ラグを含んだブランド・エクイティ係数は、食器用洗剤カテゴリーで .905、歯磨きカテゴリーで .945であった。このブランド・エクイティに与えるより高い繰り越し効果は、ブランド・エクイティはより高い慣性を示すべきであるという著者らの予測と一致している。両カテゴリーにおいて、広告効果の係数は予測したようにプラスの効果を持ち、短期的効果と長期的効果の両方において有意であった。販売プロモーションの係数は、両カテゴリーにおいてブランド・エクイティに対してマイナスの効果を示した。しかし、その効果は短期的効果と長期的効果の両方において統計的に有意ではなかった。歯磨きカテゴリーにおいて、製品イノベーションの変数は、短期的効果と長期的効果の両方でプラスの有意な効果を示している。しかし、食器用洗剤カテゴリーにおいて、その効果は有意ではなかった。このことは、すべての競合が迅速にウルトラという重要なイノベーションに適合したからであろうと思われる。

結果は、長期的な広告、販売プロモーション、そして製品のイノベーションの効果は、短期的効果よりもかなり高い重要性を持っているということを示している。

また様々なマーケティング・ミックス変数がブランド・エクイティに与える影響の程度

を理解するために、ブランド・エクイティにおける分散を説明することで、その変数の寄与率を計算した。その結果、両カテゴリーにおいて、ラグを含んだブランド・エクイティは、ブランド・エクイティの分散のかなりの割合を説明していた（歯磨きカテゴリーにおいて、分散の86.3%、食器用洗剤カテゴリーにおいて、分散の90.5%を説明している）。

★ マネジリアル・インプリケーション

ブランド・エクイティ追跡の事例適応： A&Hのケース

歯磨きカテゴリーのA&Hは、かなりの価格プレミアムで売られていたが、ブランド・エクイティが低下していたため、このブランドは、売上の割合を最も失ってしまった。

その原因は（1）Colgateの重曹入り歯磨きの参入、（2）Crestの重曹入り歯磨きの参入、そして（3）Mentadentの重曹と過酸化水素入り歯磨きの参入である。これら重曹入りの歯磨きの模倣は、このブランドの市場シェアの顕著な下落を記録しなかった。しかし、取引販売量の割合による傾向から判断すると、A&Hはプロモーションによる取引に頼り、市場シェアを維持することができていたと推測することができる。つまり、市場シェアだけの分析では、ブランドの真の健康状態を示していないかもしれないということである。つまり、模倣可能な属性によってエクイティを構築するブランドは、競合から自身を守ることが難しいということである。

ブランド・エクイティを追跡することは、有用な原因分析のための価値を持っている。それは、ブランド・エクイティに対する企業の活動と競合のマーケティング・プログラム

のインパクトを追跡することによって、ブランド・マネージャが長期的なブランドの健康状態を観測することを支援するということにあたる。

マーケティング活動の代替案に対するシミュレーション分析

第23四半期の初期に、その年の終わりにブランド・エクイティの目標に到達するために、マーケティング活動の代替案を探索することに対して、ブランド・エクイティ・マネージャが興味を持っていると仮定しよう。特に、マネージャは第19から第22四半期の平均1.88から第26四半期の終わりまでには、ブランド・エクイティを5%から10%増加させることを目標とする代替案を考えていると仮定する。そして、(1) どんな年間広告予算が、第23から第26四半期の各四半期で、ブランド・エクイティの目標に到達するように一様に支出されるのであろうか、また(2) ブランド・エクイティの目標に到達するために必要とされる広告支出を減らすためには、どのように新製品を導入したらいいのだろうか、というマネージャの疑問に対して第2段階モデルを援用しながら明らかにする。この分析では、プロモーションは、前年と同じ水準であることを仮定している。さらに、もし適用できるのであれば、製品イノベーションは、その年の間に一様に導入されると仮定する。新製品が十分に確立するためには、2四半期必要と仮定しているため、同型の新製品の導入は、毎2四半期ごとに同様の製品導入回数を必要とする。

ここでの分析が示していることは、一年間で10%ブランド・エクイティを増加させるた

めには、新製品の導入なしで、1560万ドルもの年間広告支出が、必要だということである。

ブランド・エクイティの目標に到達するために必要とされる広告支出は、A&Hのこれまでの広告支出水準と比較すると高水準であるが、ブランド・エクイティに与える新製品導入の便益的効果は、必要とされる広告支出水準をかなり減少させることができる。しかし、新製品の導入による直接的なリスクは考慮されていない。先行研究(例えば、Urban and Hauser 1993)では、新製品は収益を生み出すかなりの潜在性を持っているが、またかなりのリスクを誘因する潜在性も持っていることが指摘されている。

ブランド・エクイティの増加による利潤の測定は、難しい課題である。ブランド・エクイティの増加による便益は、競合の活動に依拠するかもしれない。それゆえ、利潤に対するブランド・エクイティの改善のインパクトを分析することにおいて、自分自身の活動を制限し、A&Hとその競合によって提供される製品集合体に変化がないことを仮定しなければならない。さらに本論では、新製品の導入は毎年かなり変化するので、簡素化するために競合に対して製品導入がないことを仮定している。ブランド・エクイティを改善するための競合の活動インパクトを調べるために、2つのシナリオを考えてみる。1つは、(1) 競合のブランド・エクイティは第22四半期のときと同じである、というシナリオである。もう1つは、(2) 最大の競合(Aquafresh, Colgate, そしてCrest)のブランド・エクイティは、広告と新製品の導入があるため、5%増加する可能性があるというシナリオである。

第1シナリオのもとでは、5%のブランド・

エクイティの改善は、A&Hの四半期の利潤を150万ドル増加させるということになる。競合がブランド・エクイティを改善してくる第2シナリオのもとでは、ブランド・エクイティ改善によるA&Hの四半期の利潤の獲得は、著しく削減される。しかし、Aquafresh, ColgateそしてCrestが5%のブランド・エクイティの改善を行い、A&Hはブランド・エクイティの改善を行わない第3シナリオを考えると、A&Hはさらなる利潤の減少を経験することになるだろう。

A&Hのケースに対する実践的な結果が示すことは、新製品の導入に依拠するブランド・エクイティに与える便益的効果は、広告支出の必要性をかなり削減しようということである。特に、新製品導入は、企業が非常に短期間のうちにブランド・エクイティを改善することに方向づけられるとき、より効果的な手段となるかもしれない。しかし、一般的により長期的な計画による漸進的なブランド・エクイティの改善を計画することが、より利潤を生み出すであろう。

★ 結論

本論で示されたことは、信頼性あるブランド・エクイティの推定値は、店舗レベルの販売データから入手できるということである。またその推定値は、一般消費財企業のマーケティングがブランドの成果を検討したり、価格弾力性を推定したり、その他の様々な分析を行うために用いられるということである(Bucklin and Gupta 1999)。ブランド・エクイティを観測するために顧客サーベイを採用している企業は、顧客の購買または態度データから抽出されるブランド・エクイティの価

値を検討するために、本論の中で提示しているアプローチを用いることができる。

本論では、ブランド・エクイティの推定値は、強力にポジショニングされた人気ブランドとニッチ市場においてかなりのプレミアム価格で販売されているブランドの高いエクイティを捉えている。また、市場シェアや販売情報の追跡からでは入手不可能かもしれないブランド・マネージャに対する価値ある洞察を提供することができるブランド・エクイティの追跡方法を、A&Hのケースで例証してきた。このケースより、競合のイノベーションへの適当な反応の欠如は、当該ブランドを回復させることを困難にさせるであろう経験を招く可能性を示唆している。それゆえ、ブランド・マネージャは、販売、市場シェアそして流通カバレッジに加えて、ブランド・エクイティを観測すべきである。

本論の経験的結果が示すことは、もし製品イノベーションが消費者にとって意味のあること(歯磨きカテゴリーのケース)であれば、製品イノベーションが重要となり、ブランド・エクイティに対してプラスの効果を与えるということである。先行研究では、ブランド・エクイティに対してほとんど広告とプロモーションの単一の効果に焦点を当てているが、広告支出の生産性に関するマネジメントの関心の観点から、ブランド・エクイティに対するインパクトを理解するために統合的な方法で全体のマーケティング・ミックスに焦点を当てることが重要になってくる。製品イノベーションは、イメージ広告のかなりの浪費に対する効果的な代替案である。さらに製品イノベーションは、短期的なブランド・エクイティのドラスティックな改善を達

成するために、特に有効かもしれない。それゆえ、新製品を導入する潜在的コストと便益のトレード・オフを評価する際に、ブランド・エクイティに与える製品イノベーションのインパクトを考慮する必要があるかもしれない。

本研究の限界は、第1に、ブランド・エクイティに与える製品イノベーションや広告そして販売プロモーションといったマーケティング・ミックスのインパクト要素を研究してきたが、たった2つの一般消費財商品市場だけの分析にとどまってしまっている。より大きな製品カテゴリー集合に対して横断的に、ブランド・エクイティの構築に関してこれら各要素の相対的重要性を評価することが有効であると考えられる。第2に、第2段階モデルの分析で、ブランド・エクイティに与える広告、販売プロモーションそして製品イノベーションの効果に対する結果は、蓄積された（ブランド横断的な）水準である。観測数（四半期）の少なさから、蓄積水準での推定にとどまってしまっている。しかし、どのように当該ブランドのエクイティが、産業全般にわたって蓄積された推定値よりもマーケティング・ミックス変数に反応的かということに企業はより興味を抱くだろう。第3に、ブランド・エクイティに与える広告効果を把握するために、広告支出データを用いた。もし利用された特定の広告メッセージに関するデータが入手可能であれば、追加的洞察を提供するために組み込むこともできるであろう。さらに、取り上げた先行研究（例えば、Jedidi, Mela, and Gupta 1999; Mela, Gupta, and Lehmann 1997）に対応させると、本論が対象としているのは、ブランド・エクイテ

ィという成果測度に与える広告やプロモーションの絶対評価の効果である。しかし、いくつかの市場では、成果は絶対評価よりもむしろシェア・オブ・ボイスといった関連測度が成果となるかもしれない。第4に、ブランド・エクイティの測度としてブランド切片項を利用したが、どのようにブランド・エクイティを測定すればいいのかについては、様々な見解があることを著者らは認識している。そうしたことに対して、様々な測度を単一の総合的なブランド・エクイティの測度に統合するということが必要である。同様に、切片項に与える効果を加えることによって、広告やプロモーションといったマーケティング活動が、価格反応度といった傾きの係数に影響する可能性を考える必要がある。最後に、提案したアプローチは、サーベイ・ベースのアプローチと比較してブランド・エクイティに対するマーケティング諸活動に関してなにかしらの制限された理解を提供できたかどうかということである（Park and Srinivasan 1994; Rust, Lemon, and Zeithaml 2004; Srinivasan, Park and Chang 2005）。

注

- 1) 訳者注：原文はやや長い論文となっている。本抄訳では紙面の都合上、議論の多くや図表、等式などを一部割愛し、箇所によっては要約的な訳を行っている点に注意されたい。
- 2) 訳者注：製品イノベーションとは、当該市場への新製品の導入を意味する。
- 3) 訳者注：本文中では「variant」を「集合体」と訳している。「variant」とは、当該製品の構成要素（香りや大きさなど）を意味する。
- 4) 訳者注：本文中では「formulation」を「配合」と訳している。「formulation」とは、「variant」の具体的な要素（レモンの香りや中程度の大きさなど）を意味する。

西本 章宏 (にしもと あきひろ)

1983年生まれ, 2005年関西学院大学商学部卒業,

2007年同大学大学院商学研究科修了。

日産自動車株式会社(宣伝部)を経て, 現在, 慶應義
塾大学大学院経営管理研究科後期博士課程に在籍。

専攻は, マーケティングおよび消費者行動。

Email : a-nishimoto@z7.keio.jp