

コ・ブランディング戦略の成功要因

〈要旨〉

近年、コ・ブランディング戦略を採用する企業は増加傾向にある。既存研究において指摘されているように、コ・ブランディング戦略のメリットは多岐に亘るが、デメリットも大きい。そのため、コ・ブランディング戦略の成功要因を明らかにすることは意義深いことであるが、既存研究においてそれらを定量的に分析したものは皆無といってよい。そこで本論は、コ・ブランディング戦略の成功要因を解明するために独自の概念モデルを構築し、実証分析を行う。

第1章 はじめに

1-1 問題意識

Sony Ericsson や、NEC personal computers with Intel Processors など、複数の企業ブランドおよび製品ブランドを1つに結びつけることをコ・ブランディングという。近年、このコ・ブランディングを採用する例が急激に増えている¹。その背景には、顧客基盤の増大や新たな知覚価値の創造など、様々なメリットがあるということが既存研究において指摘されている²。けれども、実行上の困難やコ・ブランディングを構成するブランドへの負の影響など、デメリットの大きさも同様に指摘されている³。メリットおよびデメリット双方の大きさゆえ、コ・ブランディング戦略の成功要因は、研究者実務家を問わず関心を集めるところである。しかし、実証分析を行った研究の少なさには、驚かされるほどであり⁴、コ・ブランディング戦略の成功要因を実証的に明らかにした研究は皆無と言ってよい。そこで本論は、コ・ブランディング戦略の成功要因を解明するために独自の概念モデルを構築し、実証分析を行う。本論の知見は、研究者実務家を問わず有益なものとなるであろう。

¹ Wei-lun Chang (2008) は、最近10年間において、コ・ブランディングを採用した例は年間40%ずつ増加していると述べている。

² 例えば Wei-lun Chang (2008) を併せて参照のこと。

³ 例えば Helming, Huber, and Leeflang (2008) および Wei-lun Chang (2008) を併せて参照のこと。

⁴ Helming, Huber, and Leeflang (2008)。

1-2 本論の構成

本論は次のような構成によって議論が展開される。第2章においては、既存研究をレビューし、既存研究の潮流と内包する課題、およびコ・ブランディング戦略の成功要因を抽出する。そして第3章においては、第2章において抽出された成功要因に対して仮説を提唱するとともに、概念モデルを構築する。さらに第4章においては、第3章において提唱された仮説を経験的にテストするための分析技法に関する吟味を行う。第5章においては、消費者調査によって得られたデータを用いて共分散構造分析を行い、分析結果に関する考察を行う。最後に第6章においては、本論の成果、問題点、および今後の課題について言及する。

第2章 既存研究レビュー

2-1 コ・ブランディングの定義に関する既存研究

Helming, Huber, and Leeflang (2008) は、コ・ブランディングは垂直的コ・ブランディングと水平的コ・ブランディングに大別されるとしている。垂直的コ・ブランディングは、通常、成分ブランディングと呼ばれるものであり、バリューチェーンの異なる段階が1つの製品に対して行う垂直的な統合である。他方、水平的コ・ブランディングは、バリューチェーンの同一段階において、複数のブランドが付与された製品の生産および流通である。そして、それらを網羅した定義を提示しているのが Grossman (1997) である。彼はコ・ブランディングを、広告、製品、プロダクト・プレイスメント、小売店などマーケティングコンテキストにおいて、2つのブランドを組み合わせることであり、狭義では唯一の独創的な製品を創造するために、2つのブランドを組み合わせることであるという。Park et al.(1999)、および Kohli (2002) は、製品に関する組み合わせが最も一般的であるとして、狭義な定義を支持している。本論は、コ・ブランディングについて包括的な議論を試みるため、そして Park et al.(1999)、および Kohli (2002) の観点から、コ・ブランディングを、唯一の独創的な製品を創造するために、2つのブランドを組み合わせることと定義する。

2-2 コ・ブランディングに関する既存研究

2-2-1 Wei-Lun Chang (2008) の研究

Wei-Lun Chang (2008) は、コ・ブランディングのメリットとデメリットを以下のように整理している。まずメリットについては、複数のブランドネームを活用することで、コ・ブランド製品が競争優位に立つことができるという点と、潜在的購買者から、迅速な認知と好意的な評価を得やすいという点を挙げている。そしてデメリットとして、意図しなかった方法によって、コ・ブランド製品からその構成ブランドに対してブランド意味の移転がなされるという点を挙げている。

2-2-2 Kohli (2002) の研究

Kohli (2002) は、コ・ブランディングは、2つのブランドが1つの新製品に拡張するという、ブランド拡張の特異なケースである。それゆえ、新製品に対してどのように既存のブランド・エクイティが移転するのか、および新製品がその後どのようにブランド・エクイティに影響を及ぼすのかということは、ブランド拡張と類似した論題であると指摘している。その上で、彼はコ・ブランディングに関する既存研究から以下の4点を抽出した。第1に、コ・ブランド製品は、双方の構成ブランドから卓越した属性を得ることができるので、コ・ブランディングの採用は構成ブランドが補完し合うカテゴリーに拡張する時に有用である。第2に、コ・ブランド製品の知覚は構成ブランドに対してスピルオーバー効果を持つ：あまりよく知られていない構成ブランドはその影響を強く受ける。第3に、ハイスタータスブランドとロースタータスブランドを組み合わせることは、必ずしもハイスタータスブランドにとって有害であるとは限らない。そして第4に、コ・ブランド製品を構成する各ブランドは、リーチや認知をコ・ブランド製品に対して移転する。

2-2-3 Keller(1998)

Keller(1998)は、コ・ブランディングの長所として以下の2点を述べている。1点目として、複数のブランドが関連することにより、製品のユニークさと信頼性のポジションが高まるということを示している。2点目として、ブランドに対して多くの説得的な相違点や類似点を創りだすことができ、結果として、コ・ブランディングは既存ターゲット市場の売上を増加させ、新しい消費者やチャネルとの付加的な機会を造り出すということを示している。特に、製品差別化のポイントが少ないカテゴリーでは、コ・ブランディングが差別的な製品を生み出す有用な手段であると Keller(1998)は述べている。しかし、潜在的な短所として、消費者の関与とコミットメントの水準が高いがゆえに、不満足なパフォーマンスは、関連するブランドにネガティブな影響を与えることがあるということを示している。

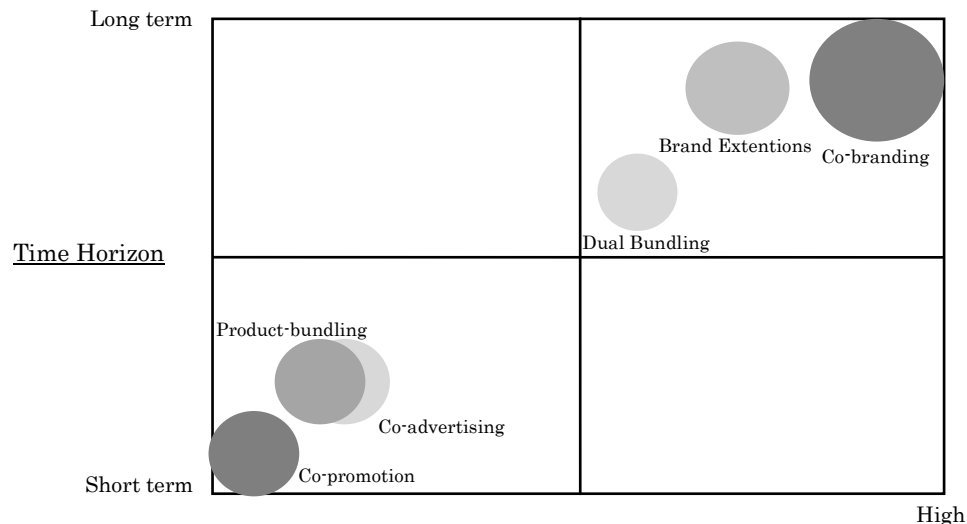
2-2-4 Helming, Huber, and Leeflang (2008) の研究

Helming, et al.(2008)は、ブランド・アライアンスには、コ・ブランド戦略のほかに、ブランド拡張、デュアル・ブランディング、製品バンドリング、コ・アドバタイジング戦略、およびコ・プロモーション戦略があるという。縦軸に戦略実施期間を、横軸に費用を設定し、上記6つの戦略を以下のようにまとめた(図表1参照)。なお、円の大きさは、各戦略の収益性を表している。図表1からうかがえるとおり、コ・ブランディング戦略は、他の戦略と比較して、成功すれば大きな収益が見込める一方、実施するために多大な費用と時間を必要とする。

ベネフィット面に対して彼らは、モディファイア・ブランドが、コ・ブランド製品およびヘッダー・ブランドに付加的な知覚価値を与えることがコ・ブランディング戦略の優位性ひいては収益性につながると指摘している。コスト面については、構成ブランドが統合する際のコーディネーション・コストやトランザクション・コストなどの費用を指摘している。それに加えて、2つのブランドが適合していない場合や、構成ブランドに関する負の知覚認知が促進される場合において、コ・ブランド戦略は構成ブランドに対して負の影響を及ぼすと指摘している。また、実行上の観点において、2つの異なるステークホルダー間の興味を調整しなくてはならないため、コ・ブランド戦略の管理は複雑であるとも指摘している。このように、コ・ブラン

ド戦略はハイリスク、ハイリターンな戦略であると考えられ、それゆえコ・ブランド戦略の成功要因を明らかにすることは意義のあることであるといえるだろう。

図表1 Brand Alliance Strategy Matrix



OPEX and CAPEX required

注釈：OPEXはOperational Expenditure(事業費)を、CAPEXはCapital Expenditure(資本金)を、Time Horizonはプロジェクトの完結までに要する期間を指す。

2-3 コ・ブランディング戦略の成功要因に関する既存研究

2-3-1 Simonin and Ruth (1998)

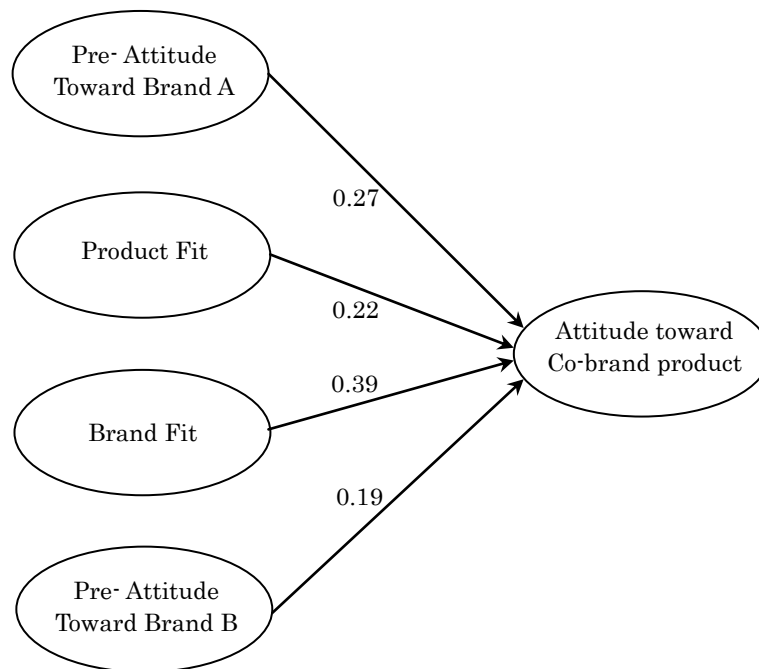
Simonin and Ruth(1998)は、消費者のコ・ブランド製品への態度に影響を及ぼす要因として、構成ブランド(A, B)への態度、ブランド適合、および製品適合の3つを挙げている。1つ目の概念である消費者の構成ブランドへの態度が、コ・ブランド製品への態度に及ぼす影響について、彼らは、情報統合理論および態度接近性⁵(アクセシビリティ)の観点から言及している。すなわち、消費者がコ・ブランド製品に関する何らかの刺激を受けたとき、構成ブランドへの好ましい態度が自動的に構成ブランドへの態度として移転されるとした。次に、2つ目の概念であるブランド適合(Brand fit)とは、両構成ブランドから連想されるブランド連想、およびブランドイメージに関する知覚適合のことを指す。彼らは、これらの知覚適合が高ければ高いほど、消費者はコ・ブランド製品に対して好ましい態度を形成するとした。最後に、3つ目の概念である製品適合(product fit)とは、構成ブランドの製品カテゴリーとコ・ブランド製品の製品カテゴリーとの間に消費者が関連性や適合性を見出すことのできる度合いのことを指す。そして、これらが高い場合、

⁵ Attitude accessibility: 態度接近性とは、態度とその対象との連合関係は、記憶内に保持されており、人がその対象と接触することで、結びつきが強くなり、評価が活性化され、記憶から取り出しやすくなるという概念。対象に対して、繰り返して考えると、その態度との結びつきが強くなり、その連合が強いほど、早く簡単に評価が行われている。その後の商品選択、購買行動にも関連することが示唆されている。詳しくは、Berger and Mitchell (1989)を参照のこと。

コ・ブランド製品への態度は高まるとした。彼らは、コ・ブランド製品への態度に影響を及ぼす上記3つの要因について仮説を提唱し、概念モデルを構築した。なお、概念モデルおよび実証分析の結果は以下の図表2に示されるとおりである。

彼らの研究はコ・ブランド製品の成功要因に関して具体的なモデルを提示し、実証分析を行ったという点で秀逸であるといえる。本論はSimonin and Ruth(1998)モデルを基礎に置き、その他の既存研究において提唱されている要因を追加することによって、概念モデルを構築することとする。

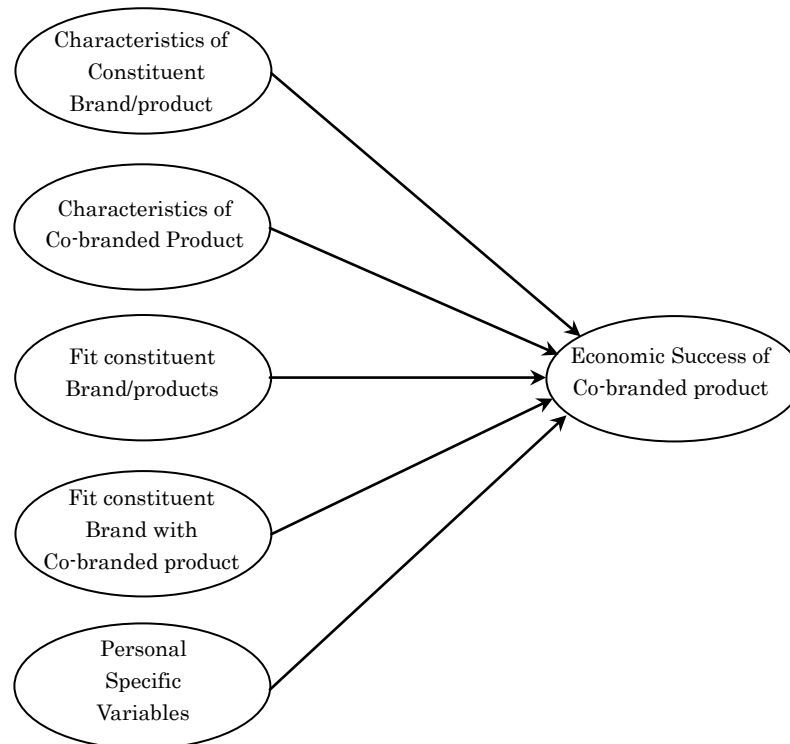
図表2 Simonin and Ruth (1998)モデル



2-3-2 Helming, Huber, and Leeflang (2008) の研究

Helming et al. (2008) は、コ・ブランド製品の成功要因は、「構成ブランド/製品の特徴」、「コ・ブランド製品の特徴」、「構成ブランド/製品の適合性」、「構成ブランドとコ・ブランド製品の適合性」、および「個人の特定要因」の5つに分類できるとし、以下のような概念モデルを構築している(図表3参照)。次節以後、本フレームワークを用いて、図表2に示されるモデルの拡張を試みる(本フレームワークを採用するかは未定です)。

図表3 Helming, Huber, and Leeflang (2008) モデル



2-4 構成ブランド要因に関する追加的な既存研究

2-4-1 ブランド・エクイティ

Keller(1998)は、強いコ・ブランド製品を作るためには、構成する2つのブランドの適切なブランド認知と、強く、好ましく、そしてユニークな連想を有することが重要であるとし、コ・ブランディング成功のためには、2つの構成ブランドが各々にブランド・エクイティを有する必要があると述べている。Washburn(1999)および Washburn et al.(2000, 2004)も同様に、2つのブランドが有するブランド・エクイティと、コ・ブランド製品の関係について言及している。彼らは、2つのブランドのエクイティが高い場合、コ・ブランド製品の知覚ブランド・エクイティは高まるとした。また、ブランド・エクイティを有するブランドは、消費者の新たなブランド拡張の受容を促す(Keller, 1998)ことから、コ・ブランド製品への拡張に関しても、消費者の受容を促すといえるだろう。すなわち、2つの構成ブランドが高いブランド・エクイティを有している場合、消費者はコ・ブランド製品に対してより好ましい態度、および評価を形成すると考えられる。それゆえ、ブランド・エクイティは、コ・ブランド戦略の重要な成功要因の一つであるといえる。

2-4-2 ブランド認知

Levin et al.(1996)、Vaidyanathan and Aggarwal(2000)および Desai and Keller(2002)は、2つの構成ブランドの認知度が高い場合、コ・ブランド製品が成功する可能性は高まるという。Vaidyanathan and Aggarwal(2000)は、新製品に高く認知されているブランドを付与することは、既存製品から新製品に対する消費者認知を助けるという。また、ラヴィッジ・スタイナーモデルの提唱する、消費者の購買プロセスは認知によって駆動されるという仮説は、多くの既存研究によっても支持される場所である。よって、新製品に高く認知されているブランドを付与することは、コ・ブランド戦略の重要な成功要因の一つであるといえる。

2-4-3 知覚品質

Rao et al.(1999)は、消費者は構成ブランドに関する知覚品質をてがかりに、新しいコ・ブランド製品に関する評価を行うとし、シグナリング効果の観点から、2つのブランドの組み合わせは、コ・ブランド製品に関する高い品質評価につながり、それゆえコ・ブランド製品に対する評価は高まるとした。特に、構成ブランド両方に関する知覚品質が高い場合、コ・ブランド製品の信頼は向上すると述べている。

2つの構成ブランドの知覚品質が高いことを、コ・ブランド製品の成功条件とした。McCarthy and Norris(1999)は、高品質であることのシグナリングは、消費者の製品評価を向上させ、マーケットシェアにつながると述べている。すなわち、すでに高品質であると知覚されているブランドがコ・ブランド製品に参加することで、新製品に対しても高品質であるとの知覚が移転され得るということだ。また、Hadjicharalambous(2006)は、消費者は構成ブランドに関する知識、ブランド知覚をもとに、コ・ブランド製品を評価するとし、構成ブランドの知覚品質が高ければ高いほど、コ・ブランド製品に対する評価はあがると述べている。よって、高品質であると知覚されているブランドを付与することは、コ・ブランド戦略の重要な成功要因の一つであるといえる。

2-5 コ・ブランド製品の特徴に関する追加的な既存研究

2-5-1 コブランド製品の製造困難性

Dickinson and Heath (2006) は、消費者は製造が困難であると知覚するコ・ブランド製品に対して、好ましい評価を行うとした。消費者はコ・ブランド製品の製造が困難であると知覚した場合、そのコ・ブランディングの背景には技術や能力の移転があると解釈し、好ましい態度へとつながるという。逆に、コ・ブランド製品の製造が容易であると知覚した場合、そのコ・ブランディングに対して消費者は意味を見いだせなくなり、好ましい態度へはつながりにくくなるという。よって消費者が、製造が困難であったと知覚することは、コ・ブランド戦略の重要な成功要因の一つであるといえる。

2-6 構成ブランド適合に関する追加的な既存研究

2-6-1 構成ブランド同士の補完性

Park et al.(1996)は、構成ブランド間での属性の補完性が高ければ高いほど、コ・ブランド製品が成功する可能性は高まるとした。彼らは、消費者は構成ブランド同士の属性が補完し合うと知覚したとき、各構成ブランドの属性のうち、優れた属性を抽出してコ・ブランド製品に対して移転すると主張している。ゆえに、消費者はコ・ブランド製品の品質を高く評価する傾向にあり、そのことはコ・ブランド製品に対する好ましい態度に帰着するという。そのため、構成ブランド同士に補完性があることは、コ・ブランド戦略の重要な成功要因の1つであるといえる。そして、Hadjicharralambous (2006) は、構成ブランドの補完性には、属性に関するもの以外に、全体的イメージ(overall image)や、ステータス(status)、使用状況の一致(usage situation)が存在すると述べている。

2-7 構成ブランドとコ・ブランド製品との適合に関する追加的な既存研究

2-7-1 構成ブランドとコ・ブランド製品の適合性

Hadjicharalambous(2001)、および Baumgarth(2003)は、構成ブランドとコ・ブランド製品の適合は、コ・ブランド製品の成功要因の一つであるとした。また、Keller(1998)は、適合度が低い場合、消費者は、負のブランド連想、信念を形成するという。

2-8 消費者特製に関する追加的な既存研究

2-8-1 コ・ブランド製品カテゴリーに対する製品関与

Huber(2005)は、コ・ブランド製品の製品カテゴリーに対して、消費者が高関与である場合、コ・ブランド製品に対する評価は高まるとした。

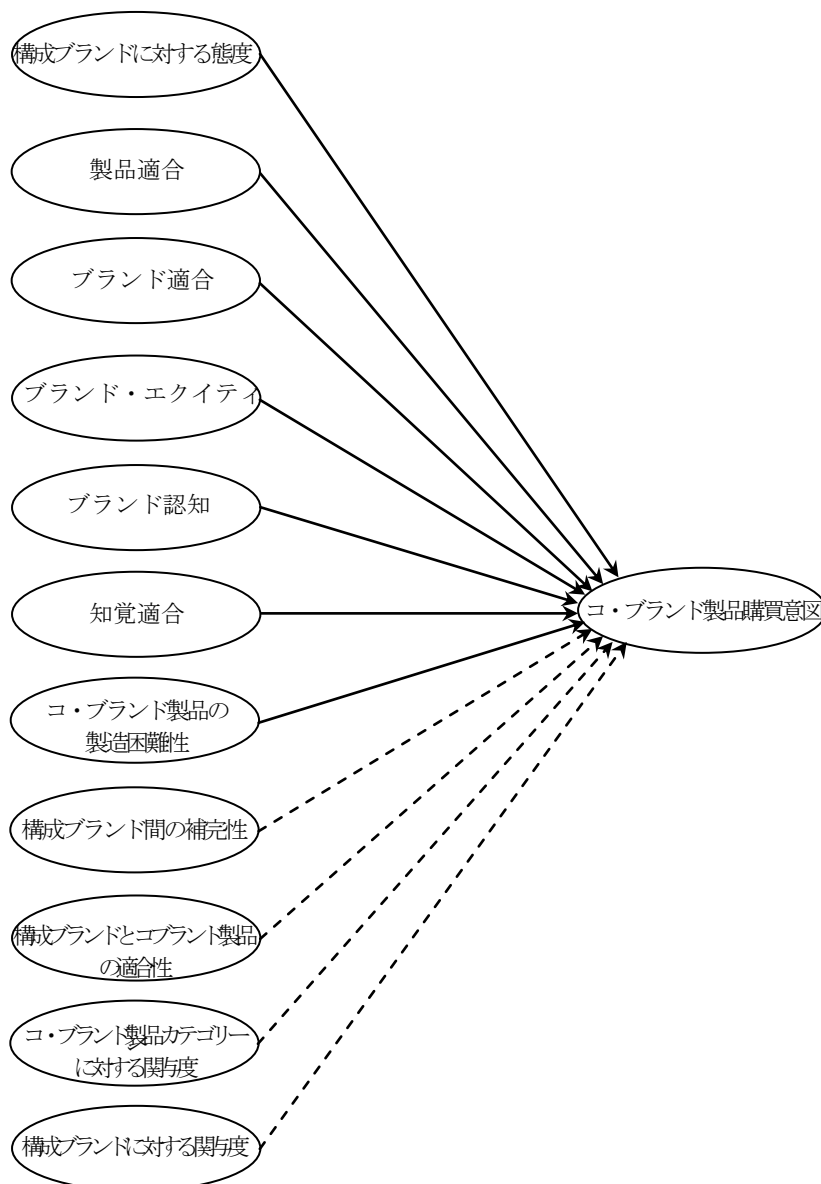
2-8-2 構成ブランドに対する関与度

Volckner and sattler(2006)は、消費者が構成ブランドに対して高関与である場合、コ・ブランド製品に対する評価は高まるとした。

第3章 仮説および概念モデルの提示

前章において列挙された概念を統合したモデルは以下のようである（図表4参照）。

図表4 統合モデル



参考文献

- Chang, Wei-Lung. (2008), "An ontology-based knowledge system for supporting position and classification of co-branding strategy," *Knowledge Based Systems*, Vol.21. Pp498-506.
- Dickinson, Sonia and Tara, Heath (2006), "A Comparison of Qualitative and Quantitative Results Concerning Evaluations of Co-branded Offerings," *Journal of Brand Management*, Vol.13, No.6, pp.393-406.
- Hadjicharalambous, Costas. (2006), "A typology of Brand Extensions: Positioning Cobranding as a Sub-Case of Brand Extensions," *Journal of American Academy of Business*, Vol.10, No.1, pp.373-377.
- Helming, Bernd, Jan-Alexander, Huber, and Peter S. Leeflang (2008), "Co-branding: The state of the Art," *Schmalenback Business Review*, Vol.60, pp.359-377.
- Keller, Kevin L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New York, NY: Prentice Hall, 恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000), 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー.
- Koli, Chiranjeev. (2002), "2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand," *Brand Management*, Vol.11, No.1, pp.35-47.
- McCarthy, Michael S. and Donald G. Norris (1999), "Improving Competitive Position Using Branded Ingredients," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No.4, pp. 267-283.
- Park, C. Whan., Sung Youl Jun, and Allan D. Shocker (1996), "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, Vol.33, pp.453-466.
- Rao, Akshay R., Lu Qu, and Robert W. Rueckert (1999), "Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No.2, pp.258-268.
- Shocker, Allan D. (1995), "Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding," *Advances in Consumer Research*, Vol.22, No.1, pp.435-433.
- Simonin, Bernard L. and Julie A. Ruth (1998), "Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.35, pp.30-42.
- Vaidyanathan, Rajiv and Praveen Aggarwal (2000), "Strategic Brand Alliances: Implications of Ingredient Branding for National and Private Label Brands," *Journal of Product & Brand Management*, Vol.9, No.4, pp.214-228.
- Walchi, Suzanne B. (1996), "The effects of Between Partner Congruity on Consumer Evaluation of Co-branded Products," *Psychology and Marketing*, Vol.25, No.11, pp947-973.
- Washburn, Judith H., Brian D. Till, and Randi, Priluck (2000), "Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects," *Journal of Consumer Marketing* Vol.17, No.6, pp.591-604.