

プロダクトブランド戦略におけるパワーブランド構築に関する研究

～スポーツ用品市場をケースとして～

1140409 大澤津 将希

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

本論文は、少子高齢化で活発にスポーツをする人口の減少傾向のある世の中で、市場が限定される多くのスポーツブランドの中から、時代の変化に強い新しいブランド戦略とは何かを研究するものである。

消費者は、ニーズに合いさえすれば買うという時代は終わった。目に見えるニーズを満たし、そして目に見えない消費者がブランドに対して持つイメージや期待、感情やステータスをも満たすものが生き残るブランドである。つまり、一般のブランドを淘汰するより力を持ったブランド「パワーブランド」の時代がさらに本格化すると予測できる¹。

数多くのブランドが生まれ消えていく中で、ブランド間の競争は更に激化する。スポーツブランド市場も例外ではない。スポーツカテゴリーごとに専門ブランドがひしめき合い、海外から様々なスポーツブランドが次々と入ってくる。そのような中で、日本のスポーツブランドが生き残っていく術はあるのか。

マスターブランド戦略をとるブランドが数多いスポーツ市場の中で、多様化する消費者ニーズ、スポーツカテゴリーに対応していく、プロダクトブランド戦略の優位性について議論を展開する。また、その結果からパワーブランドとしてプロダクトブランドが存在する、大きな一貫性を持った個別ブランドの集団を築き上げる新しいブランド戦略の提案を試みたいと考える。

2. 背景

世の中はモノで溢れている。新製品が次々と誕生するが、世間に認知されるものはわずかでありほとんど消えていく。そのような時代の中でも、根強く消費者に愛され、売れ続ける力を持ったブランド（以下パワーブランド）とは一体どのようなように生まれるのか。また、その見えざる資産であるブランディングの重要性について数多くの議論が繰り返されている。

パワーブランドのなかでも、上位企業の影響が大きく、生き残りが激しくなるスポーツブランドでは、世界のトップを走り続ける「ナイキ」が存在する。このブランドは、単一ブランドで消費者とコミュニケーションをとり、多様なニーズが存在する中で、圧倒的なブランドロイヤリティを確立してきた。（以下マスターブランド戦略）一方、マスターブランド戦略ではなく、複数の個別ブランドを所持しカテゴリーごとに消費者と別々のコミュニケーションをとる戦略（以下プロダクトブランド戦略）をとっている「デサント」という日本企業が存在する。

3. 目的

本研究では競技によって製品特徴があるスポーツ市場において、一つのブランドで消費者とコミュニケーションをとるのではなく、スポーツのカテゴリーによってブランドコミュニケーションを変化させるプロダクトブランド戦略の優位性を探る。その上で、マスターブランド戦略が主流であるスポーツブランドの市場において、パワーブランドとしてプロダクトブランドが存在する、大きな一貫性を持ったプロダクトブランドの集団を築き上げる新しいブランド戦略の提案を試みる。

¹片平秀貴（1999）『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社。

4. 研究方法

本研究は、はじめに、ブランドマネジメント及び、ブランドポートフォリオ戦略に関する文献により現代のブランドマネジメントのポイントを整理する。同時に、既存のブランド力調査の資料により、パワーブランドと呼ばれるブランドの法則性、そして、スポーツ市場に関する既存のアンケート調査を元に、スポーツ用品市場について考察する。また、筆者自身スポーツメーカーにインタビューへ赴き、プロダクトブランドに関する調査を実施する共に、独自のアンケート調査を実施し、消費者のプロダクトブランド戦略に対する、ブランド認識度の調査を行う。最後に、これら各種文献資料及び、既存データ、ヒアリング、独自アンケートをもとに、スポーツ用品市場におけるプロダクトブランド戦略の優位性を探り、パワーブランド化の可能性について検討する。

5. ブランドについて

5-1 ブランディングとは

企業は消費者にモノ・サービスを提供することで、利益を得ている。時代は、戦後モノがなく作れば売れる「生産の時代」から、質を求める「製品の時代」へ移行し、どのように消費者へ売るのが重要視された「販売の時代」、そして現代は消費者のニーズに合ったものが売れる「マーケティングの時代」へと変化を遂げている。そして、現代では消費者と強い関係性を持つものが売れる「リレーションシップの時代」という言葉も出てきている。その為、商品を提供する際、短期的視野や、狭い視野で活動してはならない。なぜならば、そのような変化の激しい時代の流れの中で、消費者はますます賢くなっており、その消費者に単なる商品を提供することは危険な行為であると考える。「*自分の事業を、製品や手段で定義するな。その製品の果たす機能や、その製品に期待するお客さんの目的に沿って定義しろ*²⁾」この考えこそが、まさにブランディングの定義である。

そこで、その商品を世の中に出した目的や、消費者の結びつきを考える上で、アイデンティティを確立するブランディングが重要となる。企業は、ブランディングによって、消費者に対してある種の約束を果たすこと、さらにその努力をす

ることができるのである。

ブランドの中心的な役割は、先ほど述べた、商品と消費者との絆を強めることにある。すると、企業は市場で、自社の商品に対する選択代案が存在するという問題に直面し、買い手が他社の商品を選択するかもしれないという可能性に常にさらされることになる。企業にとってブランドの中心的役割は、選択代案が存在する中で、買い手が自社の商品を「選択する理由」を構成することにある。

5-2 ブランドの認知と連想

ブランド認知には、比較的記憶の強さが弱い「再認」と呼ばれるものがある。ナイキの「スウッシュ」をみて「このマークは知っている」と認める。これが再認である。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、被験者に既知のものと認められることである*³⁾。より多くの人々に再認された方がブランドの保証機能や識別機能が向上する。

また、ブランド認知には「再認」よりも記憶の強さが強い「再生」と呼ばれる局面がある。例えば、誰にでもある商品カテゴリーが提示されると頭に思い浮かぶいくつかのブランドがあるだろう。「腕時計」というと「ロレックス」、フリースという「ユニクロ」といった具合である。このように、商品カテゴリーの提示と連動して特定のブランドが想起されることを、「ブランドの再生」と呼ぶ。

提示された特定の商品カテゴリーから、そのブランドを想起する人々の比率を、ブランドの再生率という。なかでも、商品カテゴリーが提示されたとき真っ先に想起されるブランドは「トップオブマインド」と呼ばれる。一般に、ブランドの再生率や想起順位は、高い方が好ましいとされる。再生率や想起順位が高ければ、そのブランドが消費者の「考慮集合」に含まれる可能性が高いからである。考慮集合とは、購買時に消費者が検討する代案の集合である。

消費者の考慮集合に入ることが特に重要となるのは、店頭などに陳列された商品を実際に見る前に、何を購買するかを消費者が決めてしまう場合である。コンビニエンスストアで売られる製品、飲料やスナック菓子などは考慮集合に入ることが重要な代表的製品である。このような場合の、購買の対象は、消費者がすぐに思い浮かべることのできる少数のブラ

²石井淳蔵 栗木契 嶋口充輝 金田拓郎 (2010) 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

³石井淳蔵 栗木契 嶋口充輝 金田拓郎 (2010) 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社。

ンドに限定されてしまい、考慮集合に入らないブランドは淘汰されていくのである。

次に、ブランドの「連想」についてみていく。ブランドと人々の記憶の結びつきは、ブランド再生とは逆の方向でも形成される。例えば、「メルセデス・ベンツ」や「ネスレ」といった名前やマークを見ると、われわれの脳裏には、商品カテゴリーや製品の特性、あるいは様々な感情やイメージが思い浮かぶ。このように、ブランドの提示と連想して、知識や感情、イメージが連想されることを「ブランド連想」と呼ぶ。ブランドは、ダイナミックに展開されるマーケティングミックスの意味を、人々が記憶していく際の手掛かりとして利用される。こうした、記憶のてがかりとしてのブランドの役割は、「ペグ」になぞらえられる。ペグとは、コートや帽子をかけたりするのに使われる木の釘のことである。そしてブランドは、マーケティング活動に対する人々の「記憶のペグ」となることで、名前やマークがそもそも字義的、形態的に備えていた意味を越えた、独自の知識や、感情、イメージの源泉へと転じていくのである⁴。

6. スポーツ市場について⁵

6-1 スポーツ市場規模とその推移

スポーツ用品の購入、スポーツ施設利用、スタジアムの観戦など、過去一年間のスポーツ活動への参加にかかる支出を対象としたスポーツ参加市場規模は2兆5,861億円。

資料1 スポーツ参加市場規模

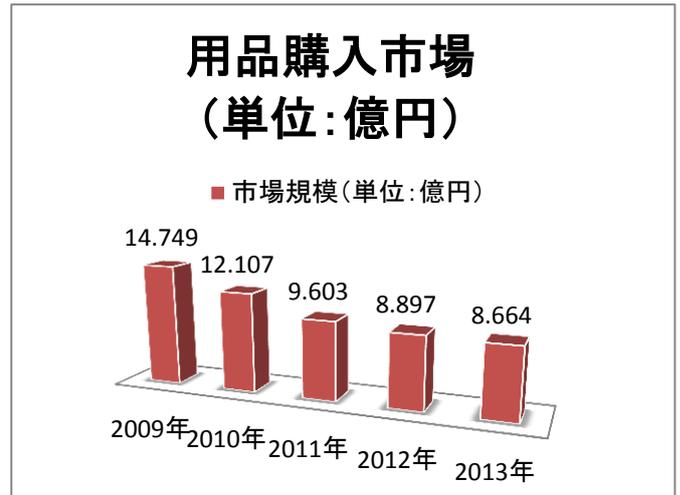
	年間平均支出額	市場規模	2012年市場規模
スタジアム観戦市場	27,624円	5,357億円	5,462億円
用品購入市場	24,769円	8,664億円	8,897億円
施設利用・会費市場	44,639円	1兆1,840億円	1兆5,155億円
市場規模の合計	—	2兆5,816億円	2兆9,514億円

⁴石井淳蔵 栗木契 嶋口充輝 金田拓郎 (2010)

『マーケティング入門』 日本経済新聞社。

⁵ ここでの資料1, 2, 3は株式会社マイクロミル、三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる共同調査 2013年スポーツマーケティング基礎調査資料を参考に筆者作成

資料2 用品購入市場規模の変化



6-2 好きなスポーツブランド

この好きなスポーツブランドの調査では、海外ブランドが上位を独占。これほど圧倒的に消費者と良好なコミュニケーションをとれているこれらのブランドは、スポーツ市場において他ブランドよりも圧倒的に力を持つ「パワーブランド」と言える。

資料3 好きなスポーツブランド (n=2000)

順位	好きなスポーツブランド	年齢別				
		全体 (n=2000)	29歳以下 (n=400)	30歳代 (n=400)	40歳代 (n=400)	50歳代 (n=400)
1位	アディダス 48.7%	アディダス 52.0%	アディダス 53.5%	アディダス 51.5%	アディダス 49.8%	ナイキ 39.3%
2位	ナイキ 47.1%	ナイキ 47.0%	ナイキ 52.5%	ナイキ 49.8%	ナイキ 46.8%	アシックス 36.0%
3位	アシックス 30.2%	プーマ 27.3%	プーマ 26.8%	アシックス 30.8%	アシックス 34.0%	アディダス 35.8%
4位	ミズノ 25.3%	アシックス 24.5%	ニューバランス 26.0%	プーマ 25.8%	ミズノ 27.0%	ミズノ 35.5%
5位	プーマ 23.1%	ミズノ 24.5%	アシックス 25.5%	ニューバランス 24.8%	プーマ 18.0%	ダンロップ 18.0%

7. パワーブランドについて

パワーブランドの実現には重要な3つの法則がある。

まず、一貫性の法則について。ブランドの一貫性といった場合、3つの意味がある。時間の一貫性(継続性)、商品の一貫性(整合性)、マーケティングミックスの一貫性(統合性)である。ほとんどのパワーブランドは50年、100年と同じ夢を追い続けている。5年より10年、10年より20年継続することにより、そのブランドの、魅力は何倍にも増幅される。

継続して、消費者に「変わらぬブランドメッセージ」を発信し続けることによって、移りゆく時代の中でも、愛され続けるブランドを実現する。また、ブランドが固有の実現したい夢を持っているのならば、そのブランドを名乗るすべてのアイテムが、その同一の夢を共有していなくてはならない。例えば、BMW の夢は「人生を走る人に走る喜びを提供すること」であるが、BMW を名乗るすべてのクルマが一貫してこの夢を追うものでなくてはならない。一車種たりとも「人生を走らなくてすむ人」の為のクルマであってはならないそのブランドを手にするによってある「夢」を実現できるという、ブランドと消費者との約束は、決して破られてはならない。加えて、パワーブランドは商品が語ること、広告が語ること、セールスマンが語ることなどが全て一致していて、そのいずれもがある単一の夢から発想されている状態である必要がある。そのブランドに関わるあらゆる顧客接点のどの部分を切り取っても一貫性が保たれていなくてはならない。

二つ目に、クラブの法則についてみていく。その言わんとする処は、パワーブランド企業は「買ってみたい商品」を提供しているというよりも、「仲間に入ってみたいグループ」という性格が強いということである。夢とか理念は頭の中に生き続けられるが、出し入れするためにはそれを引っ掛けておく“フック”が用意されていると良い⁶。そのフックとは、シンボルマークであったり、特定のロゴであったり、シンボルカラーであったりそれらを決してパワーブランドは疎かにしない。統一したシンボルが顧客のロイヤリティを高め、ブランド認知を保管することを知っているからだ。

三つ目に、エイジング不在の法則について考察する。ブランドエイジングとは、ブランドの老朽化を意味する。固定的な顧客と 10 年付き合えば、顧客の平均年齢は確実に 10 歳年を取る。パワーブランドのように何十年にわたって元気を保って為の手段の一つとしてブランドへの「エントリー（入口）」を重視することが挙げられる。時間の経過に関わらず顧客の平均年齢を高齢化させない為には、若い顧客が次から次へと「メンバー」に名乗りを上げる必要がある。既存顧客をロイヤルカスタマーに変化させていく一方で、休むことなく新規顧客、しかも若い顧客層を開拓していくことは、既存顧

客の維持と新規顧客の開拓というジレンマに悩まされるだけでなく、その志向や行動特性がつかみづらい若い顧客を惹きつけるという難易度の高いチャレンジに取り組まなければならない。

着実に成果を上げている例として BMW に関しては、最も小型で廉価の 3 シリーズの存在である。比較的低価格なこともあり、若いときから BMW ブランドに直接触れ、その夢に共感した者は、その後長いことそのブランドの熱いファンになる。BMW ジャパン前社長のポール・レイゼン氏によると「BMW が最も重要視しているのが 3 シリーズ」だ⁷というコメントからも、若者のブランドへのエントリーの重要性が伺える。単に若者に媚びるのではなく、一度「若い」という価値を蒸留させてから、そのエッセンスを改めてブランドに注入するというプロセスを得ているということである。

8. インタビュー、独自調査からの考察

8-1 インタビューからみるプロダクトブランド戦略

株式会社デサントはプロダクトブランド戦略を採用している。多岐に渡るカテゴリーにスポーツブランドを持つ、デサントは、マスターブランド戦略のメリットであるブランド間のシナジー効果がむしろ、デメリットになってしまうと考え、プロダクトブランド戦略を採用。顧客のそのブランドに対するロイヤリティの強さを考慮。インタビューにご協力頂いた⁸落合氏は次のように語っている。

「デサントが出しているから安心だっという部分のメリットと、例えばアンブロが好きで、アンブロじゃないとやだっという感覚、自分はこのブランドだっと思っていたのが実はこういうものも作っている会社でしたっというイメージと違う

⁷ 片平秀貴 (1999) 『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社。

⁸ 株式会社デサント デサントブランド統括部
グローバルマーケティング部マーチャンダイザー課
落合 誠太郎氏

日時：2013 年 9 月 12 日

場所：株式会社デサント大阪本社一階 ミーティングブース

時間：13：00～14：00

⁶ 片平秀貴 (1999) 『パワーブランドの本質』ダイヤモンド社。

ものを作っていたときに、そのお客さんがどう思うか。個別のブランドでやっている以上はそういった BY デザントという打ち出し方はせずにブランドを個別に育てていく。ブランド間の結びつきは消費者の見えるところではなく、生産の段階で完結させる。(中略) 多ブランド戦略をやっていく以上はお客さんには見せない。でも自分たちの中では仕入れ値を落としたりする部分ではブランドの連動はある。」と落合氏は言う。

ブランドの一貫性という部分については、株式会社デザートというより、それぞれのブランドで完結している。強いて言えば、クオリティー・コントロールの面においては株式会社デザートがもつ一定の基準が存在しているが、消費者へ PR として会社名を打ち出すことはしていない。「デザートが作っている」という安心の補完作用よりも、デザートが作っていることを公開することによる消費者のブランド間での混同を避けたいという思いが強い。

「各スポーツカテゴリーでそれぞれのブランドがナンバーワンを目指して、ブランドを強化していく。そのブランドの育成において、デザントの名前はいらない。それなしで、強力なブランドを育てて、そのブランドにロイヤリティを持ってもらう。最終的に、デザントのファンが増えるというよりは、そのブランドの熱烈なファンが広がっていくことを目指している。その点で、ブランド間での変な一貫性は、ブランドの育成を阻むことになる可能性がある。ブランド間のシナジー効果は確かに期待できるし、実現すれば強固なものになるが、そのシナジー効果よりも各ブランドをそれぞれ際立たせる。一定のくくりに入れずにそれぞれの色を出してもらう。」と会社のブランド戦略に自信をみせる落合氏。

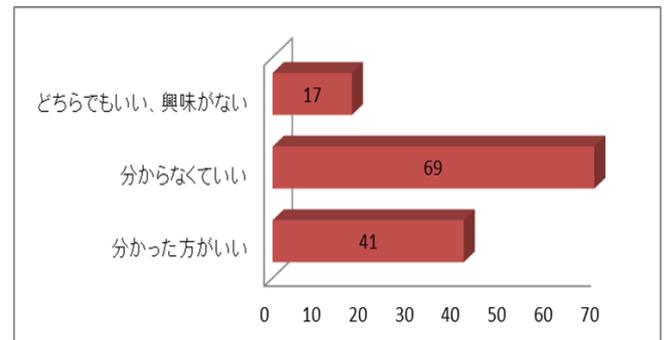
たとえ、「株式会社デザート」としての統一性が無かったとしても、それぞれのブランド内で統一性が完結し、独立するほど強固なものであれば揺らぐことは無い。他ブランドがマスターブランド戦略をとる中で、顧客が持つ各スポーツへのロイヤリティを大切に、ブランドイメージの混同を避けることに優先順位をつける。これが、スポーツを愛する消費者には大事であると。スポーツ市場における、プロダクトブランド戦略への絶対的な自信が伺えた。

8-2 独自アンケート調査⁹からの考察

事前のアンケート結果の予測としては、マスターブランド戦略が主流であること、ブランド論の中でもコーポレートブランドの有用性の高さなどから、プロダクトブランド戦略を取りながらもコーポレートブランドを打ち出して欲しいという意見が多いと考えていた。しかしながら、アンケートの結果はコーポレートブランドが分からなくていい「69人」分かったほうがいい「41人」約 30 人の差があった。(資料 4 参照)

また、プロダクトブランド別に見ても、各ブランドスポーツカテゴリーの印象が意見として多く、そのスポーツカテゴリーに属している人にはポジティブなイメージを持つ一方、そうでない人にはネガティブな印象を待たれているという興味深い結果が得られた。(資料 5 参照) 株式会社デザートでのインタビューで得た回答にあった、そのスポーツカテゴリーの人が持つブランドイメージを大切にするという考え方が、消費者にも浸透しているという結果がインタビュー、アンケートから考察できる。

資料 4



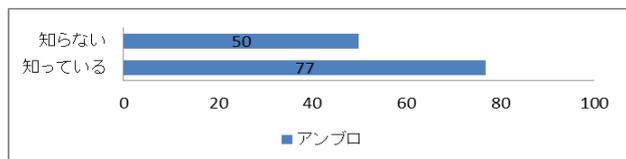
⁹ スポーツブランド認知度独自調査詳細
男性 79 人 女性 48 人 計 127 人
10～19 歳 12 名 20～29 歳 106 名
30～39 歳 4 名 40～49 歳 5 名
調査期間 10 月 30 日～11 月 20 日

調査対象者に関して、男女比及び、世代に大きな偏りがある為、世間全体一般的な見解とは必ずしも一致するとは限らないが、この調査で集まった母集団の中から見えてくる、消費者のスポーツブランドに対する認知度に関して考察していく

資料5 「株式会社デサント」のブランドに関する認識調査結果¹⁰



アンブロの認知



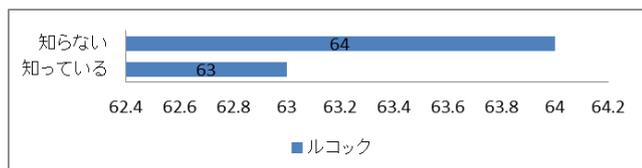
サッカーのイメージ：38人

その他ポジティブイメージ：18人

その他ネガティブイメージ：17人



ルコックの認知



鶏、ニワトリ等ロゴに対するイメージ：20人

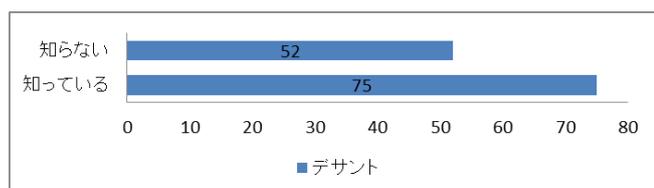
サッカーのイメージ：11人

その他ポジティブイメージ：13人

その他ネガティブイメージ：16人



デサントの認知



ロゴに関するイメージ 10人

バレーボールのイメージ 12人

野球のイメージ 13人

水泳のイメージ 5人

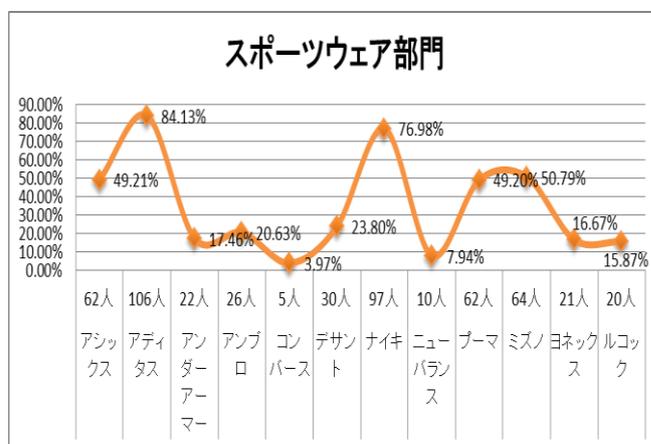
サッカーのイメージ 5人

その他ポジティブイメージ 17人

その他ネガティブイメージ 15人

一方、コーポレートブランドでもある「デサント」の認知度の低さが問題視される。野球やスキー、バレーボールなど各スポーツカテゴリーのウェアを始め、「MOVE SPORTS」のデザインをあしらった、スポーツカジュアルウェアも展開している。スポーツウェアのブランド認識度調査では、「アディダス」が84.13%、「ナイキ」が76.98%、「プーマ」が49.20%、「アシックス」が49.21%、「ミズノ」が50.79%のブランド再生率を記録した一方で、デサントの再生率は23.80%と大きく引けをとっている。(資料6参照)やはり、マスターブランド戦略のメリットである消費者のブランド認識、連想、再生率の高さは十分反映された結果となった。

資料6 複数回答 回答者 126名



しかし、スポーツウェア再生率のデータによると「デサント」30人、「アンブロ」26人、「ルコック」20人と計76人が「株式会社デサント」のブランドを選択している。この3つのブランドを合計した再生率は59.84%に及ぶ。この結果は、今回の独自調査の中のアシックス、ミズノ、プーマの再生率をも超える、第三位のブランド再生率である。

インタビューの内容（会社としてのブランド戦略の狙い）とアンケートデータの考察（消費者側から見たブランド戦略に対する考察）から、「株式会社デサント」のブランドの一つ一つが「パワーブランド」として成立するほどの強固なブランドに成長する。そして、その集団をまとめる「株式会社デサント」が認知されたとき、マスターブランド戦略を取るスポーツブランドを凌駕する、各スポーツカテゴリーに広く、消費者と結びつきの強いブランド戦略が実現するのではないかと、ブランドのパワーブランド化に大きな期待が持てる結果が考察できる。

¹⁰ 図22～図29までのブランドロゴマークの出所：
<http://www.descente.co.jp/brandinfo/>

9. ブランド戦略の提案

コーポレートブランドは、マスターブランド戦略では唯一絶対のマスターブランドとして、プロダクトブランド戦略では様々なブランドを支える存在として、重要なカギを握っている。コーポレートブランドはプロダクトブランドとは違い、組織、人、シンボルの統合されたブランドであり、「その企業らしさ」を指す言葉である。コーポレートブランドの存在が、プロダクトブランド戦略の際にカテゴリーを横断する、スタイルを生み出し、そのスタイルの仲間に入りたいとロイヤリティ高い顧客を生む。そして、それぞれのカテゴリーで広く認知されたプロダクトブランドは、パワーブランドとなり、コーポレートブランドと切り離れたとしても独立できるブランドへと成長するのである。

コーポレートブランドを、プロダクトブランドの補完要因として存在させ、ポートフォリオ上でも優位に置くことで、プロダクトブランドがそのカテゴリーで最大限の力を発揮し、パワーブランドへと成長していくことができるのではないだろうか。

スポーツ市場において、プロダクトブランド戦略をとることを考えると、一番はコーポレートブランドとの結びつきがポイントになると考える。プロダクトブランド一つ一つが、各スポーツカテゴリーを代表するブランドであれば十分にスポーツ市場で有用性のある戦略であると言える。それぞれのスポーツカテゴリーでパワーブランドを構築することは、容易ではないがもし実現すれば、顧客がロイヤルカスタマーになりやすく、そのカテゴリー内で圧倒的優位に立てる。二章で取り上げた、アンケート結果から、マスターブランド戦略をとっているパワーブランドは、漠然とシューズ、ウェアという商品カテゴリーの面では大きな力を持っていた。

一方、プロダクトブランドをとっている株式会社デサントは、全体的な認知度は比較的低いものの、各スポーツカテゴリーのプロダクトブランドのカテゴリー内での認知度には目を見張るものがあった。

このブランド戦略の最も大きな懸念材料は、ブランド間のシナジー効果の薄さである。マスターブランドであれば、ひとつのスポーツカテゴリーで消費者に受け入れるとそれが波紋となって、他のスポーツカテゴリーに広がっていく。このブランドシナジーを期待できない部分を補う必要がある。

ひとつは、コーポレートブランド優位のプロダクトブランド戦略。ポートフォリオ上ではコーポレートブランドの下にプロダクトブランドが位置し、プロダクトブランドで展開しながらも、品質等の保証はコーポレートブランドが補完して行うもの。もうひとつは、プロダクトブランドそのものを、パワーブランドへ成長させ、コーポレートブランドの補完作用が無くても、ブランド内で完結できるまでブランドを成長させることである。

後者は、時間と労力を要し、即座に構築することはできない。しかしながら、プロダクトブランド戦略の最終目的地としてここを目指すことは日系スポーツブランドにおいて有効で将来性のある戦略であると考えられる。

しかしながら、まずは前者の仕組みを整え、企業でプロダクトブランドを成長させていく必要がある。グローバルで活躍するプロダクトブランドに成長させ、戦略をとってこそスポーツ市場で有用性の高いブランド戦略が実現できる。未熟のプロダクトブランドを独立させる時期を見誤ると、リソースのみが分散し、効率の悪いブランド戦略を招きかねない。題材として挙げた、株式会社デサントのプロダクトブランドは順調に、そのスポーツカテゴリーの中で認知度を上げ続けている。日系スポーツブランドの新たなブランド戦略として、このプロダクトブランド戦略は日系スポーツブランド固有の戦略になるのではないだろうか。

10. 今後の課題

スポーツ市場ではほとんどのブランドがマスターブランド戦略をとっている。さらに、それらのブランドが認知度も高く、アンケートでもブランド再生率はトップに位置している。スポーツカテゴリーに応じた、商品提案が必要であることは言うまでもないが、日本以外の国で、障害なくブランドが浸透していくことが重要になると考える。

スポーツ市場に関する考察では、市場が縮小を続けスポーツの趣向も複雑化し、一方で好きなスポーツブランドの上位は海外ブランドが独占状態であった。そのような中で、日系企業が一つのブランドでスポーツカテゴリーをカバーするのではなく、スポーツカテゴリーによってブランドを使い分けるプロダクトブランド戦略の方が、各スポーツカテゴリーの消費者にロイヤリティ高く、ブランドに接してもらえるので

ないかと考える。

プロダクトブランド戦略のデメリットでもある、ブランド間のシナジー効果の薄さ、各ブランドの認知度の低さは、コーポレートブランド優位のポートフォリオをとることで補完する。確かに、インタビューや、アンケートの結果からコーポレートブランドの認知度よりも、各スポーツカテゴリの中での、プロダクトブランドの認知度の方を重要視するという結果がでた為、プロダクトブランドに注力する現在の戦略に間違いはないと言える。

筆者も、そういった戦略に賛同したため今回取り上げたが、株式会社デサントの場合、あまりにもプロダクトブランド戦略で成功している他のカテゴリの企業よりも、コーポレートブランドの優位性が低いと感じる。コーポレートブランドとプロダクトブランドの結びつきを消費者の為に避けたいという意向は取り入れつつも、やはりコーポレートブランドの傘下に、プロダクトブランドが存在するというロジックのもとプロダクトブランド戦略を進めなくてはならない。

今後はコーポレートブランドとプロダクトブランド、二つのブランド間での補完作用の妥協点を見出す必要があるであろう。明確なブランド領域を持ち、それと適切に結びついた中核となる資産がある場合は、デサントのコーポレートブランドとは別々のブランドアイデンティティを保つ方がいいと考える。しかも、株式会社デサントでのインタビュー、独自のアンケート調査から、コーポレートブランドとプロダクトブランドの結びつきを避けるという、ひとつの結論を得た。

まずはそれぞれのスポーツカテゴリのブランドがパワーブランドとして独立して存在できるまで、コーポレートブランドの傘下のもとプロダクトブランドを育て、最終的にはそれらを株式会社デサントが一貫してまとめ、プロダクトブランドのアイデンティティは浸食しない、コーポレートブランドとプロダクトブランドを切り離す構造を目指して行くことが重要ではないだろうか。

参考文献

JEAN-NOEL KAPFERER (1992) 『Strategic Brand Management』
The Free Press

Arker, 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-顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社)

鳥居 直隆 (1996) 『ブランド・マーケティング』
ダイヤモンド社。

田中洋 (2002) 『企業を高めるブランド戦略』
講談社現代新書。

内田東 (2002) 『ブランド広告』 光文社新書。

J, N, カフェレル、博報堂ブランドコンサルティング監訳
(2004) 『ブランドマーケティングの再創造』
東洋経済新聞社。

石井淳蔵 (2011) 『ブランド 価値の創造』 岩波新書。

引用文献

片平秀貴 (1999) 『パワーブランドの本質』
ダイヤモンド社。

石井淳蔵 栗木契 嶋口充輝 金田拓郎
(2011) 『マーケティング入門』
日本経済新聞出版社。

株式会社デサント HP より：
<http://www.descente.co.jp/brandinfo/>

株式会社マイクロミル、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
による共同調査 2013 年スポーツマーケティング基礎調査
http://www.macromill.com/r_data/20131025sports/