

Title	ブランド拡張のフィードバック効果：拡張新製品が及ぼす既存ブランドの希薄化に焦点をあてて
Author	洪, 廷和
Citation	経営研究. 61(2); 43-58
Issue Date	2010-08
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

ブランド拡張のフィードバック効果

—— 拡張新製品が及ぼす既存ブランドの希薄化に焦点をあてて ——

洪 廷 和

- 1 はじめに
- 2 希薄化の概念
 - 2.1 間接フィードバック効果と希薄化
 - 2.2 希薄化の概念
 - 2.3 希薄化のタイプ
- 3 希薄化の影響要因
 - 3.1 消費者のモチベーション
 - 3.2 拡張新製品情報へのアクセス可能性
 - 3.3 ブランド所有効果
- 4 希薄化の発生メカニズム
 - 4.1 希薄化の発生形態
 - 4.2 希薄化のモデレータ要因
 - 4.3 希薄化が既存製品に及ぼす影響
- 5 結びにかえて

1 はじめに

近年、多くの企業が、既存ブランドの価値を最大限に活用するブランド拡張に注目している。ブランド拡張とは「企業が新製品を導入する際、既に確立しているブランド・ネームを用いること」(Keller, 1998, 邦訳 516-6 ページ)であり、その目的は、すでに確立した既存ブランドを利用することで、新製品の市場導入リスクを軽減し、また、既存ブランドをテコとすることで市場参入コストを抑えることにある。

このように、ブランド拡張は市場導入を試みる新製品に多くのメリットをもたらすが、ここで注意しなければならないのは、ブランド拡張では、既存ブランドが新製品に影響を及ぼすだけでなく、ブランド拡張により市場導入された新製品も既存ブランドに影響を及ぼすことである。たとえば、練り歯磨きで有名な Crest が、ブランド拡張により口腔洗浄液という他のデンタルケア市場への参入を試みたとき、ブランド・マネジャーが最も気を使ったのは、新製品の成功ではなく、ブランド拡張が既存ブランドに与える影響だった (Morrin, 1999, p. 518)。

このように、ブランド拡張では、新製品の成功と同等あるいはそれ以上にブランド拡張が既

存ブランドの維持・向上にどのような影響を与えるかが重要となる (Aaker, 2004)。

ブランド拡張は、既存ブランドの有する力を新製品に反映させることで、新製品の市場導入効果の向上を目指す。ここで重要なのは、ブランドは製品に付与されたブランド・ネーム等の識別記号のため、既存ブランドはそれが付与された既存製品に影響されるということである。したがって、ブランド拡張によって市場導入された新製品は、やがて既存ブランドの一部となり、既存ブランドに影響を及ぼす。そして、この新製品が及ぼす影響は必ずしも良いものだけとは限らず、中にはネガティブな影響を及ぼすものも存在する。

このような理由から、ブランド拡張に関する理論研究でも、その初期段階の1980年代は新製品の成果向上が主要課題だったが、1990年代に入り、ブランド・エクイティ管理すなわちブランド拡張により市場導入した新製品（以下、拡張新製品）が既存ブランドに与える影響（以下、フィードバック効果）をテーマとする研究が増加する。そして、このフィードバック効果の研究の中で、特に重視されているのが拡張新製品による既存ブランドの希薄化の問題である (Romeo, 1991; Aaker and Keller, 1992; Loken and John, 1993; John *et al.*, 1998; Gurhan-Canli and Maheawaran, 1998; Aaker, 2004)。しかし、後述するように、希薄化が拡張新製品の既存ブランドに及ぼすネガティブな影響であることは共通しているものの、その希薄化に関する捉え方が研究者によってさまざまであり、必ずしも希薄化の発生メカニズムが明らかにされているわけではない。

そこで、本稿では、ブランド拡張のフィードバック効果の主要研究課題である希薄化に焦点をあて、先行研究をもとに、その概念を整理するとともに、希薄化の発生メカニズムやその影響要因の体系的整理を試みることを目的とする。

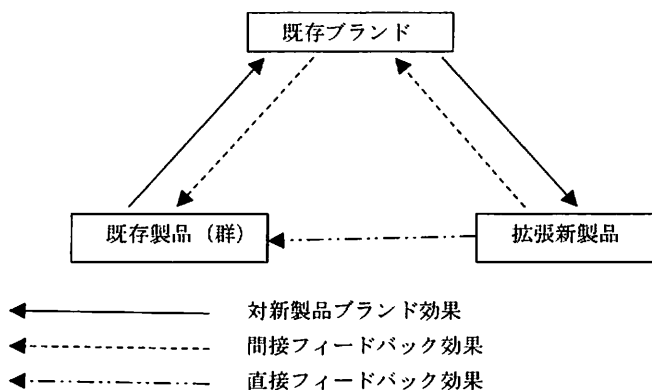
2 希薄化の概念

ブランド拡張研究の中で、希薄化は、拡張新製品が既存ブランドに及ぼすフィードバック効果が注目された1990年代初めから研究されているが (Romeo, 1991; Aaker and Keller, 1992)、本格的に取り組まれるようになったのはLoken and John (1993)以降の研究からだと言える。そこで、本章では、まず、ブランド拡張におけるフィードバック効果全般について概観し、希薄化概念の整理しながら、フィードバック効果の中で希薄化がどのように位置づけられるかに関して考察する。

2.1 間接フィードバック効果と希薄化

図1は、ブランド拡張が、その構成要因である「拡張新製品」「既存ブランド」そして「既存製品」に及ぼす影響を示したものである (小林, 1994; 小林, 1996)。これを見ると、ブランド拡張が及ぼす影響は、既存ブランドが拡張新製品に及ぼす「拡張新製品効果」と拡張新製品が既存ブランドおよび既存製品に及ぼす「フィードバック効果」の大きく2つに分けられる¹⁾。

図1 ブランド拡張の基本枠組



出所) 小林 (1994) 71 ページ

そして、フィードバック効果は、拡張新製品が既存製品に直接影響を及ぼす「直接フィードバック効果」と、拡張新製品がまず既存ブランドに影響を及ぼし、既存ブランドを経由して既存製品に影響を及ぼす「間接フィードバック効果」の2つからなる。

直接フィードバック効果は、拡張新製品が既存製品と強い代替関係や補完関係にある場合に発生する。そのひとつが拡張新製品と既存製品間のカニバリゼーションである。たとえば、1903年に発売されたアメリカの代表的ビールであるミラー・ハイ・ライフの売上が1978年の21%から1986年に12%まで減少した際、その理由としてあげられたのが、ブランド拡張により市場導入されたミラー・ライトの同じ時期における売上増（9.5%から19%）だった（Aaker, 1991, 邦訳 309 ページ）。このように、拡張新製品と既存製品が強い代替関係にある場合、拡張新製品の売上を追及すればするほど、既存の中核商品が大きなダメージを受けることがある（Kapferer, 2000, 邦訳 307 ページ）。

一方、間接フィードバック効果は、直接フィードバック効果のように拡張新製品と既存製品間の直接的な関係ではなく、既存ブランドという媒介要因を通して、拡張新製品が既存製品に及ぼす影響を言う。ここで注意すべきことは、拡張新製品の影響が既存製品まで届かず、2つの媒介要因である既存ブランドへの影響に止まる場合でも間接フィードバック効果に含まれる点である。なぜなら、現時点で拡張新製品の影響が既存製品に及ばなくても、それがブランドに影響を与えているならば、結果として中長期的に拡張新製品の影響を受けた既存ブランドが既存製品に影響を及ぼすと考えられるからである。

そして、この間接フィードバック効果として、まずあげられるのが、拡張新製品の成否が既存ブランドおよび既存製品に与える影響である。たとえば、Romeo (1991) は、拡張新製品の失敗は、拡張新製品だけの問題にとどまらず、既存ブランドにマイナスの影響を与えると主張する。特に、その影響は、拡張新製品と既存製品との製品カテゴリーが類似しているほど、拡

張新製品の失敗が既存ブランドに移転する可能性が高まると言う (Romeo, 1991; Keller and Aaker, 1992)²⁾。

また、拡張新製品が失敗しなくても、その拡張新製品がもたらす連想が明らかに既存ブランドのイメージを損なう場合、間接フィードバック効果により、既存ブランドがダメージを受ける危険性があることが指摘されている。かつて、サンキストが「サンキスト・フルーツ・ロール」を発売し、サンキストの有するフレッシュで健康的なイメージを損なった場合などがこれに該当する (Aaker, 2004, 邦訳 269 ページ)。

さらに、拡張新製品が失敗せず、かつ、拡張新製品が既存ブランドのイメージに明確に反しない場合でも、既存ブランドがダメージを受ける場合があり得る。たとえば、キャドベリーが、マッシュポテト、ドライミルク、スープ、飲料といった様々な食品分野にブランド拡張したことで、もともと保有していた「高級なチョコレートとキャンディのブランド」といったイメージが不明確になったことがそれである (Aaker, 2004, 邦訳 268 ページ)。

2.2 希薄化の概念

このように、ブランド拡張により特定製品カテゴリーとの一体感が弱まったり、既存ブランド・イメージが拡散してしまうことを、一般に「希薄化 (dilution)」と呼ぶ。

すなわち、希薄化は何らかのかたちで既存ブランド・イメージが弱まることを意味し、その原因がブランド拡張によって発生した拡張新製品の連想と既存ブランド・イメージとの不一致にあることは、多くの研究者に共通する認識だと言えよう。そこで本稿では、ブランド拡張による希薄化を「拡張新製品のもたらす連想と既存ブランド・イメージとの不一致による既存ブランド・イメージの弱体化」と定義する。

ところで、ブランド拡張とは、そもそも既存ブランドの知識を拡張新製品に移転させることを狙った戦略だが、希薄化をこの知識移転の観点から捉えるならば、逆方向すなわち拡張新製品の知識が既存ブランドに移転したとみなすことができる。ただし、既存ブランドから拡張新製品に対する知識移転が、未だ確立していない対象に対する知識移転なのに対し、拡張新製品から既存ブランドへの知識移転は、新たな情報によって既存知識が修正される過程であり、同じ知識移転でありながらその内容は根本的に異なる。すなわち、拡張新製品への知識移転は、新たな情報の移転プロセスとして認識できるのに対し、希薄化に象徴される既存ブランドへのそれは、既存ブランドに対する信念修正プロセスとみなすことができるのである³⁾。

議論を希薄化に戻そう。希薄化において注意すべき点は、希薄化とは既存ブランドの「プラス」のイメージが「マイナス」になるのではなく、どちらかと言うと「ゼロ」に近づくという点である。これは、拡張新製品がもたらす連想が既存ブランドに「マイナス」のイメージを付与するものではないことを意味している。すなわち、希薄化の特徴は、拡張新製品が失敗したり、既存ブランドの優れたイメージを損なうような連想を付与するなど、拡張新製品が明らか

にマイナスの影響を及ぼしていないにもかかわらず、ブランド拡張により既存ブランドがダメージを受けることにある。この「明確な問題がないにもかかわらず、既存ブランドのブランド力が低下する」ことが学問的に興味深いところであり、多くの研究者が間接フィードバック効果の中で特に希薄化に注目した理由もここにあると思われる。そこで次節では、希薄化に焦点を絞り、その概念をもう少し掘り下げてみよう。

2.3 希薄化のタイプ

上述したように、ブランド拡張により希薄化は、拡張新製品が失敗したり、既存ブランドのイメージを明らかに損なうなど、拡張新製品に起因する明確な問題が存在しないにもかかわらず、ブランド拡張が既存ブランドにダメージを与えることを示すという点ではおおそ研究者間で合意がとれているものの、その具体的に意味するところは、研究者間で若干異なる。

たとえば、Keller (1998) や Aaker (2004) は、既存ブランドの明確なイメージが曖昧になることを希薄化とみなしており、その原因は、個々の拡張新製品の問題ではなく、長い年月をかけて行われたブランド拡張の結果によるものであると言う (Aaker, 1991; Tauber, 1981; Keller, 1998)。グッチが、ライセンス供与により 22,000 アイテムまで拡張したことで、高級、社会的 presteeij、高品質というイメージが消失したことなどがその典型である (Keller, 1998, 邦訳 534 ページ)。そして、ブランド拡張により市場導入された製品数が既存ブランドを希薄化 (曖昧) にする程度は、既存製品と異なる製品カテゴリーにブランド拡張するほど大きくなる傾向にある (Keller, 1998; Milberg *et al.*, 1997; Aaker, 2004)。しかし、異なる製品カテゴリーへの導入を含め、複数製品に同一ブランドを付与することが、ブランド力を逆に高めるという意見もある (Dancin and Smith, 1994; 小林, 1994)⁴⁾。このように、製品数の増加が必ずしも希薄化をもたらさないという見解も存在する。

一方、Loken and John (1993) は、希薄化を「消費者信念のマイナスの変化」と捉えている。ここで言う消費者信念とは「特定の属性に対する信念 (specific attribute belief)」のことであり、たとえば、「マイルドさ」という属性と結びついたブランド「ニュートロジーナ (Neutrogena)」が「刺激的な」シャンプーにブランド拡張することによって、消費者の「ニュートロジーナはマイルドである」という信念が失われることが希薄化だと言える (Loken and John, 1993, p 72.)。すなわち、Loken and John (1993) の希薄化概念では、既存ブランドの属性に対する消費者信念と一致しない連想が拡張新製品によってもたらされるとき、希薄化が起こるのである⁵⁾。

ここで、彼らは、非常に興味深い実験を行っている。彼らは、ヘルス・アンド・ビューティ部門で既存製品を展開するブランドを取り上げ、拡張新製品がこの既存製品と類似するか否かで、拡張新製品がもたらす連想と既存ブランドとの不一致が希薄化にどのような影響をもたらすか調査したのである。その結果、拡張新製品が既存製品と類似する場合、その連想がもたら

す既存ブランドとの不一致が希薄化をもたらすのに対し、拡張新製品が類似しない場合は、たとえ不一致が存在したとしても希薄化が起こらないことを明らかにしたのである⁶⁾。これは、Keller (1998) や Aaker (2004) の主張する異なる製品カテゴリーにブランド拡張するほど希薄化が起こりやすいという主張と明らかに反する。

ところで、ブランド拡張は、既存製品と異なる製品カテゴリーへの展開の他に、既存製品と同じ製品カテゴリーの異なる価格帯や品質水準への展開という大きく2つの方向が考えられる。ここで、前者を水平拡張、後者を垂直拡張と呼ぶことにしよう。そして、Kim and Lavack (1996)、Kim *et al.* (2001) は、垂直拡張の場合、それが同じ製品カテゴリーでも、既存ブランドのコンセプトとの不協和により希薄化が生じることを示した。なお、彼らは、既存ブランドのコンセプトを「prestige-oriented」と「function-oriented」に分け、下方への垂直拡張がこの2つのコンセプトにどのような影響を及ぼすか検証しており、下方への垂直拡張がprestige-orientedの既存ブランドの希薄化をより高めることを明らかにしている (Kim and Lavack, 1996)。

以上の議論は、大きく既存ブランド・イメージの弱体化を表す希薄化が2つのタイプに分かれることを示しているように思われる。ひとつは、拡張新製品による既存ブランド・イメージと“異なる”意味の付与による「既存ブランド・イメージの拡散」と、もうひとつは拡張新製品による既存ブランド・イメージに“反する”意味の付与による「既存ブランド・イメージの中和」がそれである。そして、イメージの弱体化という点では共通しながら「拡散」と「中和」という異なるタイプの弱体化を内包していることが、たとえば、Keller (1998) や Aaker (2004) と Loken and John (1993) のように、同じ希薄化を議論しながら、一見すると矛盾する結論が導き出された理由だと言えよう⁷⁾。

そして、さらに Kim and Lavack (1996) や Kim *et al.* (2001) は、同じ製品カテゴリーでも、それが垂直拡張ならば希薄化をもたらすと主張する。これは、希薄化に影響を及ぼす要因が、上述した既存製品と拡張新製品の製品カテゴリー間の関係以外にも存在することを意味する。そこで、節を変えて希薄化をもたらす要因およびその波及効果に焦点をあてながら、希薄化が発生するメカニズムについてもう少し詳しく見てみよう。

3 希薄化の影響要因

3.1 消費者のモチベーション (motivation for buying behavior)

希薄化が既存ブランド・イメージと拡張新製品がもたらす連想の不一致から発生することは既に述べた通りであるが、この不一致が希薄化にどの程度影響を及ぼすかは、消費者のモチベーションの程度によって異なる。

Guhan-Canli, and Maheewaran (1998) は、この不一致と既存ブランドの希薄化の関係が、消費者の心理的要因である購買における情報処理に対するモチベーションにどの程度影響され

るかを調査した⁸⁾。その結果、モチベーションが高い状態では、拡張新製品が既存製品と類似しているか否かにかかわらず、拡張新製品の不一致が既存ブランドの希薄化をもたらしたが、モチベーションが低い状況では、両者が類似している場合に希薄化をもたらしたものの、類似していない場合は拡張新製品の不一致が既存ブランドに影響を与えないことすなわち希薄化をもたらさないことが示された。

このように、モチベーションの程度により希薄化に及ぼす影響が異なるのは、以下のような理由からだと思われる⁹⁾。すなわち、モチベーションが高い場合、消費者は当該ブランドに関する多くの情報を収集し詳細に分析するため、製品カテゴリー間の類似性に関わりなく拡張新製品と既存ブランドの関係に注目する。一方、モチベーションが低い場合、情報処理を効率的に行おうとするため、製品カテゴリー間の類似性に基づき、拡張新製品の情報によってのみ評価する。以上の理由から、モチベーションの違いにより、拡張新製品と既存ブランドとの関係(不一致)が希薄化に及ぼす影響が異なるのである。

3.2 拡張新製品情報へのアクセス可能性 (accessibility of extension information)

Ahluwalia and Gurhan-Canli (2000) は、拡張新製品情報へのアクセス可能性が既存ブランドの希薄化にどのような影響を及ぼすか考察している。彼らの研究によると、拡張新製品情報に関するアクセス可能性が高い場合、製品カテゴリー間の類似性にかかわらず、拡張新製品の属性情報が既存ブランドと一致するか否かが既存ブランドの希薄化をもたらすのに対し、アクセス可能性が低い場合は、製品カテゴリーの類似性が高いほど拡張新製品に関する否定的情報により既存ブランドが希薄化する傾向が高いと言う¹⁰⁾。すなわち、アクセス可能性が高ければ既存ブランド・イメージと拡張新製品の連想との不一致によって評価するのにに対し、アクセス可能性が低い場合には、既存製品と拡張新製品の類似性が高いほど、拡張新製品の情報との不一致度が高まると認識されたのである。

3.3 ブランド所有効果 (ownership effect)

ところで、ブランド拡張は、既存ブランドに対する消費者の知識を拡張新製品に移転させることで、その知識の有効活用と狙ったものであり、したがって、消費者が既存ブランドに有する知識や既存ブランドに対する好意度などの態度が、希薄化の程度に影響を与えることは十分に考えられる。

Kirmani *et al.* (1999) は、この点に注目し、消費者の既存ブランドに対する知識や態度に影響を及ぼす代理変数として「ブランド所有」の有無に注目し、それが希薄化に及ぼす影響に関して考察した¹¹⁾。具体的には、プレステージ志向の自転車ブランドを取り上げ、そのブランドが付与された製品を所有している消費者は、同一製品カテゴリーにおける下方への拡張により既存ブランドが希薄化したが、所有していない消費者は、同様のブランド拡張が希薄化

に影響を及ぼさないことを明らかにしたのである¹²⁾。ブランド所有者は既存ブランドに肯定的であり、それとの不一致に強く反応するのに対し、非所有者は既存ブランドに対しそれほど多くの情報や思い入れを有しておらず、相対的に不一致を低く認識する傾向にあることがその理由にあげられる。

4 希薄化の発生メカニズム

この節では、これまでの議論をもとに、希薄化の発生メカニズムについて整理してみよう。

4.1 希薄化の発生形態

まず第2節で示したように、希薄化とは「拡張新製品のもたらす連想と既存ブランド・イメージとの不一致による既存ブランド・イメージの弱体化」と定義される。そして、既存ブランド・イメージの弱体化には、大きく2つのタイプが存在する。

弱体化の第1のタイプは、拡張新製品によって既存ブランド・イメージと“異なる”連想が付加されることで、既存ブランド・イメージが拡散する場合である。この既存ブランドと異なる連想は、既存製品と異なる領域にブランド拡張するほど生まれる可能性が高まるため、この種の希薄化は拡張新製品が既存製品と異なる製品カテゴリーで展開されるほど高まると思われる。

他方、弱体化の第2のタイプは、拡張新製品によって既存ブランド・イメージと“反する”連想が付与されることで、既存ブランド・イメージが中和される場合である。この既存ブランドと反する連想は、第1のパターンとは逆に、拡張新製品が既存製品と異なる製品カテゴリーで展開されるよりも、両者が類似しているほどその差異が際立つため、製品カテゴリーが類似しているほど不一致が明確になると言える。

以上のことから、希薄化には「拡散」と「中和」という2つのタイプがあり、前者の場合は既存製品と拡張新製品の展開される製品カテゴリーが異なるほど、後者の場合は逆に両者の展開される製品カテゴリーが類似しているほど既存ブランド・イメージと拡張新製品がもたらす連想の不一致が際立つ傾向にあることが先行研究によって示された。

4.2 希薄化のモデレータ要因

ところで、上述したような状況により発生したイメージの不一致がそのまま希薄化をもたらすかという点必ずしもそうではない。そこには、イメージの不一致と希薄化の関係に影響を与えるモデレータ要因が存在する。

たとえば、第3節で示した拡張新製品情報へのアクセス可能性は、アクセス可能性が高ければ既存ブランド・イメージと拡張新製品の連想との不一致すなわち拡張新製品が既存ブランドに“反する”か否かで判断するのに対し、アクセス可能性が低ければ既存製品と拡張新製品の

類似性すなわち既存ブランドと“異なる”か否かで判断するため、アクセス可能性は、2つの希薄化の発生形態のどちらを選択するかを決める要因になる。

また、消費者が当該ブランドを所有しているか否かは、希薄化の発生形態の違いにかかわらず、既存ブランドと拡張新製品とのイメージの不一致が希薄化に及ぼす影響の程度を左右する。すなわち、当該ブランドを所有している場合は、既存ブランドと拡張新製品の不一致が「拡散」から発生したものか「中和」から発生したものにかかわらず、それが希薄化に大きな影響を与えるのに対し、当該ブランドを所有していない場合は、たとえ不一致が存在していたとしても、それが希薄化に及ぼす影響は小さい。

さらに、消費者のモチベーションが高い場合は、既存製品と拡張新製品が類似しているか否かにかかわらず既存ブランドと拡張新製品のイメージの差異に注目するのに対し、消費者のモチベーションが低いときは、既存製品と拡張新製品が類似している場合のみ両者のイメージの差異が考慮される。すなわち、モチベーションの違いにより不一致を検討する拡張新製品の対象が異なるのである。

以上、ここでとりあげた3つの要因は、既存ブランドと拡張新製品との不一致が希薄化に及ぼす影響のモデレータ要因とみなすことができるだろう。

4.3 希薄化が既存製品に及ぼす影響

ところで、前節までの希薄化の議論は、拡張新製品が既存ブランドに及ぼすそれであった。しかし、第1節で示した間接フィードバック効果は、拡張新製品が既存ブランドに及ぼす影響にとどまらず、既存ブランドを経由して既存製品にも影響を及ぼすと考えられる。この点に注目し、既存ブランドにおける希薄化のみならず、既存製品における希薄化リスクに関しても分析する必要があると主張したのが John *et al.* (1998) である。

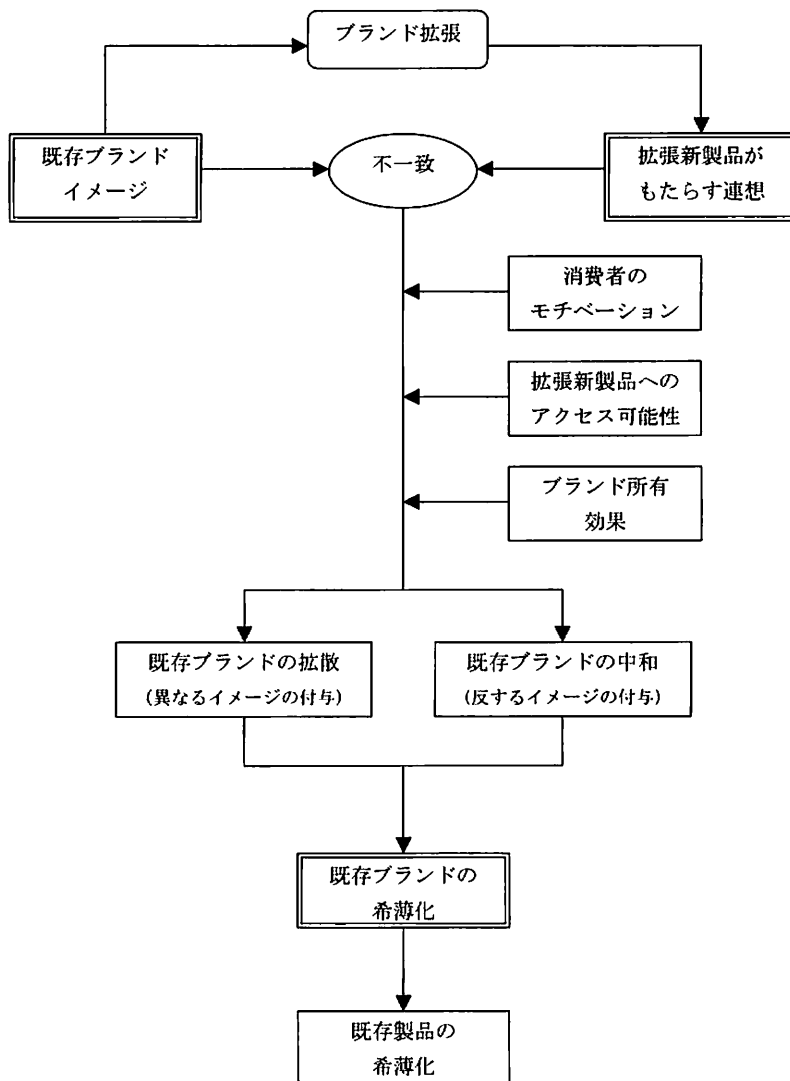
そこで、彼らは、既存製品として、既存ブランドの主力商品 (flagship product) に焦点をあて、拡張新製品がもたらした既存ブランドの希薄化が、その主力商品の評価に影響を及ぼすかどうか考察したのである¹³⁾。実験の結果、希薄化が主力商品に及ぼす影響は、拡張新製品が既存ブランドに及ぼす影響より小さいことが示された¹⁴⁾。

5 結びにかえて

ブランド拡張により市場に導入された拡張新製品はやがて市場に定着し、既存製品が既存ブランドに影響を及ぼすのと同様に、既存ブランドに対して影響を及ぼす。この種の影響を間接フィードバック効果と呼ぶが、本稿では、この間接フィードバック効果の中心的課題である「希薄化」に焦点をあて、その概念および発生メカニズムについて考察してきた。図表2は、その結果をまとめたものである。

基本的に希薄化は、拡張新製品がもたらす連想と既存ブランド・イメージとの不一致（ズレ）

図2 希薄化の発生メカニズム



出所) 筆者作成

からもたらされる。しかしながら、希薄化は、拡張新製品の連想自体がマイナスであることから発生するのではない。拡張新製品の連想自体は単独でみる限り特に問題ないにも関わらず、既存ブランドに対しマイナスの影響を及ぼす。ここにブランド拡張がもたらす希薄化の最大の特徴がある。すなわち、単独では問題がないにもかかわらず拡張新製品の連想と既存ブランド・イメージの関係（不一致）がもたらす既存ブランド・イメージの弱体化が希薄化なのである。

したがって、希薄化とは、既存ブランド・イメージからプラスからマイナスになるのではなく、プラスからゼロに近づくことを意味する。本稿では、このプラスからゼロに近づく過程に

「拡散」と「中和」の2つのパターンがあることを示し、希薄化の概念整理を行った。「拡散」は、拡張新製品による既存ブランド・イメージと“異なる”連想の付与を意味し、多くの場合、既存製品と異なる製品カテゴリーへのブランド拡張によってもたらされる。一方、「中和」は、拡張新製品による既存ブランド・イメージと“反する”連想の付与を意味しており、一般に、拡張新製品と既存製品が類似しているほど既存ブランドの中和度は高まると考えられる。

以上の説明は、一見すると、既存ブランドの希薄化という現象が、拡張新製品の既存製品と異なる製品カテゴリーへの展開と同じ製品カテゴリーへの展開という相反する原因から発生するようにみえることから、希薄化研究における混乱要因のひとつになっていたと思われる。

本稿の貢献のひとつは、希薄化（既存ブランド・イメージの弱体化）に「拡散」と「中和」の2つのパターンが存在することが示し、この一見矛盾する現象の整合的説明を試みたことである。また、本稿では、これまでの研究において、「消費者のモチベーション」「拡張新製品へのアクセス可能性」「ブランド所有効果」というモデレータ要因が存在することを明らかにした。ここで言うモデレータ要因とは、拡張新製品がもたらす連想と既存ブランド・イメージの不一致が希薄化に及ぼす影響を左右する要因であり、たとえば、「消費者のモチベーション」は、モチベーションが高い場合、両者の不一致が中和というタイプにおいて希薄化に大きく影響を及ぼすのに対し、モチベーションが低い場合は、両者の不一致が拡散というタイプの希薄化に影響を及ぼすもののその程度は相対的に低くなる。このように、モデレータ要因は、拡張新製品がもたらす連想と既存ブランド・イメージの不一致が既存ブランドの希薄化にどの程度影響するか、また、それがどのタイプの希薄化をもたらすかを規定するのである。

そして、既存ブランドの希薄化が既存製品にも影響を及ぼすことが、既存研究のレビューにより明らかにされた。これは、拡張新製品がもたらす希薄化が既存ブランドにとどまらず、既存ブランドを経由し既存製品にも影響を及ぼすことを示すものであり、本稿の最初に理念型として提示した間接フィードバック効果が確かに存在することを意味する¹⁵⁾。ただ、既存研究において、既存製品として取り上げられたのが主力商品のみであり、他の既存製品に関しては考察されていない。本稿で示したように、既存製品が主力商品か否かで既存ブランドの希薄化の影響が異なる可能性があり、両者の比較研究など今後の展開が期待される。

最後に、ブランド拡張の間接フィードバック効果という観点から、今後の課題について述べてみたい。本稿では、間接フィードバック効果の中で、特に「希薄化」に焦点をあてて考察してきた。本稿の冒頭で指摘したように、ブランド拡張は既存ブランドの強みを拡張新製品に活用するものであり、既存ブランドの弱体化を意味する希薄化がこのブランド拡張の根幹にかかわる重要な課題であることは疑いの無い事実である。しかし、ブランド拡張のさらなる成果を求めるならば、希薄化などのマイナスの影響を抑制するだけでなく、拡張新製品によるプラスの影響にも注目すべきであろう。このブランド拡張の間接フィードバックにおけるポジティブ効果に関する議論は、稿を改め行いたいと思う。

注

- 1) なお、ブランド拡張に拡張新製品効果すなわち既存ブランドが拡張新製品に及ぼす影響に関しては、洪(2009)を参照のこと。
- 2) この拡張新製品と既存製品の製品カテゴリー間の類似性が、拡張新製品の既存ブランドへの成否の移転に影響を及ぼすという Romeo (1991) らの指摘は、拡張新製品効果すなわち既存ブランドから拡張新製品への知識移転が、製品カテゴリーが類似しているほど高めるという議論と同じであり興味深いところである。拡張新製品効果の知識移転に関しては、洪, 2009, 58-67 ページを参照のこと。なお、拡張新製品の失敗が既存ブランドに及ぼす影響が製品カテゴリーの類似性に左右されることから明らかなように、製品カテゴリーにおける類似していない拡張新製品が失敗したからといって、それが直ちに既存ブランドに悪影響を及ぼすものではないことに留意する必要がある。詳しくは Romeo (1991)、Keller and Aaker (1992) を参照されたい。
- 3) 数多くの既存研究では、カテゴリー化理論 (categorization theory) を適用している。カテゴリー化理論は、一般的に消費者がある対象の特徴および属性に関して既存の認知構造なかで共有するカテゴリー構造 (categorical structure) があり、消費者は新しい対象に対する評価は、既存に記憶されているカテゴリー構造あるいはスキーマ (schema) に基づき評価すると仮定している。ブランド名を付与した製品が構成されているカテゴリーとして見られるため、カテゴリー化理論は、消費者がブランド拡張をどのように評価するかを概念化するときよく用いられる。つまり、個々に露出される新しい刺激を人々は評価せず、それを過去に定義されているカテゴリーの一つとして、分類できるかどうかを評価する (Keller, 1998, 邦訳, 542 ページ)。一方、ガテゴリー化の見方は、一致しない情報が既存の信念集合へ組み込まれている方法や、元の信念の変化の仕方について、異なる予測をしている。これらの二つ見方は、相反する予測をしている。その一つは、bookkeeping model によると、消費者が受け取った新しい情報の数が増えるとともに信念が増加的に変化するという一方で、もうひとつは、ガテゴリーが典型性を有しているという議論で、あるガテゴリーに典型的なメンバーは、あまり典型的でないメンバーより、多くの属性を共有しているということである。したがって、typicality-based model によれば、既存ブランドの信念と一致しない情報のインパクトや重要性は、一致しない情報がそのカテゴリーに典型的なメンバーに関連しているか否かに依存しているというのである。(Loken and John, 1993, p 72.)
- 4) なぜなら、複数製品に同一ブランドを付与する場合、ある製品の品質が悪ければ、その影響は同一ブランドを付与した他の多くの製品に波及するためリスクが大きいことから、賢明な企業はそういうことをしないという前提に基づき、複数製品に同一ブランドを付与するという行為は企業が製品の品質に自信を持っている証だと推論するからである。
- 5) なお、同様の考え方に基づく研究として、Jap (1993) および John and Loken (1998) などがある。
- 6) 彼らは、このような調査結果の理論的根拠をカテゴリー化理論 (categorization theory) に求めている。すなわち、彼らの研究の場合、既存ブランド (ヘルス・アンド・ビューティ用品) を用いてシャンプーに拡張した場合 (類似な製品カテゴリー拡張) とティッシュ (類似していない製品カテゴリー拡張) という製品カテゴリーを分けて検証している。拡張新製品が低品質であり、シャンプーという既存製品と類似な製品カテゴリーに拡張した場合には希薄化が生じ、ティッシュという異なる製品カテゴリーへの拡張の場合、既存ブランドには影響を受けなかったことを示している。
- 7) Keller (1998) や Aaker (2004) は、ブランド拡張により製品カテゴリーが拡散するほど希薄化が起こると言い、Loken and John (1993) は、既存製品と拡張新製品に近いほど、すなわち、製品カテゴリーが類似しているほど拡張新製品がもたらす不一致が希薄化を招くと主張しており、同じ希薄化という現象が正反対の要因により発生するという奇妙な議論がなされている。

- 8) 彼らは、Sony, Sanyo というブランドを取り上げ、スキーマ理論 (schema theory) に基づき、拡張による既存ブランドへの影響に関するメカニズムの解明を試みた。その結果、既存ブランドの希薄化と向上は、高いモチベーションの状況で、拡張新製品の類似性に関係なく、一致しない拡張製品の属性情報 (否定的情報、たとえば、使いやすさ、品質) は既存ブランドを希薄化することが示された。しかし、低いモチベーションの状況では拡張製品の類似性が高い場合、拡張新製品の属性情報に関する否定的な情報は既存ブランドを希薄化することが示された。既存ブランドへの希薄化の形成プロセスは、高いモチベーションの状況と異なり、製品カテゴリーの類似性に基づき、情報処理を行うのである。
- 9) これに関しては、Gurhan-Canli and Mahewaran. (1998), p 471. および Romeo (1991) 等を参照のこと。
- 10) この研究の特徴は、既存ブランドの評価において、拡張製品カテゴリーの影響を及ぼす要因として、「拡張新製品情報のアクセス可能性 (accessibility of extension information)」を用いて研究が行われた。そして、分析の結果、高いアクセス可能性の状況では、拡張製品のカテゴリーに関係なく、拡張製品に関する否定的な情報により希薄化が生じた。
低いアクセス可能性の状況では、製品カテゴリー類似性に基づきブランドを評価に影響を及ぼすため、極めて類似な製品カテゴリーへの拡張新製品 (たとえば、電子製品企業→TV へ拡張) に関するネガティブ情報は、希薄化をもたらすことを示している。
- 11) 既存ブランドの所有者 (owner) は非所有者 (nonowner) と比べて、より既存ブランドに対する好意的な態度をもっており、拡張新製品に対する評価においても非所有者 (nonowner) より、好意的反応を示すということを Kirmani *et al.* (1999) は所有効果 (ownership effect) と呼んでいる。
- 12) ここで言うプレステージ志向のブランド拡張が希薄化に及ぼす影響および同一カテゴリー内の下方へのブランド拡張 (垂直拡張) に関しては、第 2 章で取り上げた Kim and Lavack (1996) および Kim *et al.* (2001) の議論を参照のこと。
- 13) たとえば、Ivory (soap), American Express (credit card), Betty Crocker (cake mix) や Johnson & Johnson (baby shampoo) などの主力商品 (flagship product) は、消費者の心の中でブランド名と深く関わっており、ブランドそれ自体を象徴するものであるため、戦略的ブランド管理の観点から、それに悪影響が及ぶことは大きな問題だと言える。また、主力商品は、その製品カテゴリーにおいて支配的存在である場合が多く、他の製品より少ないマーケティング支援で大きな利益をあげることができることから、ブランドの収益性の観点からも重要な存在だと言える。これについては John *et al.* (1998), pp. 19-20 を参照のこと。
- 14) 拡張新製品が既存製品に及ぼす影響が既存ブランドより低くなる理由として、以下の 2 つが考えられる。ひとつは、影響の連鎖の問題であり、影響の発信源である拡張新製品に影響経路として近い既存ブランドよりも、相対的に遠い既存製品の方が発信源の影響が弱くなるという理由である。もうひとつは、John *et al.* (1998) が既存製品として取り上げたのが当該ブランドを代表する主力商品 (flagship product) であり、この種の製品は、既存ブランドの影響を受けると言うより、どちらかと言うと既存ブランドに影響を与える立場にあり、そのため既存ブランドの希薄化の影響を受けにくいという理由である。したがって、この実験結果から、すべての既存製品が影響を受けないとは言いきれないが、いずれにしろ、既存製品において重要な位置を占める主力商品が希薄化の影響をそれほど大きく受けないのは政策的には良いことだと言える。ただし、ここで言う既存製品への影響はあくまで短期的なものであり、中長期的にもそうだと必ずしも言えないことは留意しておく必要がある。
- 15) 間接フィードバックの概念を提示したのは小林 (1994, 1996) だが、彼はそれを理念型として提示しただけで、拡張新製品の影響が既存ブランドを経由し既存製品に及ぶことを実証分析等により確認した

わけではない。今回、既存研究のレビューにより、この間接フィードバックが実際に存在することを確認できたことは、ブランド拡張の影響関係を体系的に考察する上で大きな進展だと言えよう。

参考文献

- Aaker, D. A (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎・久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年)。
- (1996) *Building Strong Brand*, Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年)。
- (2004) *Brand Portfolio Strategy*, Free Press (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年)。
- Kapferer Jean-Noel (2000) *Remarques-Les Marques al'epreuve de la pratique* (博報堂ブランドコンサルティング監訳、『ブランドマーケティングの再創造』東洋経済新報社、2004年)。
- Keller, K. L (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall Inc. (恩蔵直人・亀井昭『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2000年)。
- 小林 哲 (1994)「ブランド拡張の基本概念と戦略課題」『経営研究』第45巻 第3号、67-88ページ。
- 小林 哲 (1996)「ブランド拡張戦略」(青木幸広・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社)。
- (1997)「ブランド拡張のダイナミックス」『経営研究』第48巻 第3号、63-80ページ。
- 洪 廷和 (2009)「ブランド拡張における適合性概念の再検討」『経営研究』第60巻 第1号、55-72ページ。
- Ahluwalia, R. and Z. Gürhan-Canli (2000) "The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity," *Journal of Consumer research*, 27 (December), pp. 371-381.
- Bhat, S. and S. K. Reddy (2001) "The Impact of Parent Brand Attribute Associations and Affect on Brand Extension Evaluation," *Journal of Business Research*, 53, pp. 111-122.
- Chen, K. J. and C. M. Liu, (2004) "Positive Brand Extension Trial and Choice of Parent Brand", *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), pp. 25-36.
- Dancin, P. A. and D. C. Smith (1994) "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research*, 31 (May), pp. 229-242.
- Gurhan-Canli, Z. and D. Maheshwaran (1998) "The Effects of Extension on Brand Name Dilution and Enhancement," *Journal of Marketing Research*, 35, (November), pp. 464-473.
- Jap, S. D. (1993) "An Examination of the Effect of Multiple Brand Extension on the Brand Concept," *Advances in Consumer Research*, 20, pp. 607-611.
- John, D. R. and B. Loken eds. (1998) "The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?," *Journal of Marketing*, 62 (January), pp 19-32.
- Keller, K. L. and D. A. Aaker (1992) "The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), pp. 35-50.
- Keller, K. L. and S. Sood (2003) "Brand Equity Dilution," *MIT Sloan Management Review*, 45 (Fall), pp. 12-15.
- Kim, C. K. and A. M. Lavack eds. (2001) "Consumer Evaluation of Vertical Brand Extensions and Core Brands," *Journal of Business Research*, 52, pp. 211-222.

- Loken, B. and D. R. John (1993) "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?" *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 71-84.
- Milberg, S. J. and C. W. Park eds. (1997) "Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies," *Journal of consumer Psychology*, 6(2), pp. 119-140.
- Morrin, M. (1999) "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes," *Journal of Marketing Research*, 6 (November), pp. 517-525.
- Park, C. W. and S. Y. Jun eds. (1996) "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, 33 (November), pp. 453-466.
- Romeo, J. B. (1991) "The Effect of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand," *Advances in Consumer Research*, 18, pp. 399-406.
- Sheinin, D. A. (2000) "The Effects of Experience with Brand Extensions on Parent Brand Knowledge," *Journal of Business Research*, 49, pp. 47-55.
- Tauber, E. M. (1981) "Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names," *Business Horizons*, 24(2), pp. 36-41.
- Zimmer, M. R. and S. Bhat (2004) "The Reciprocal Effects of Extension Quality and Fit on Parent Brand Attitude," *Journal of Product & Brand Management*, 13(1), pp. 37-46.

The Feedback Effect of Brand Extensions

— Focus on the Impact of Brand Extensions on Brand Dilution —

Jung-Hwa Hong

Summary

Despite the importance of the relationship between brand dilution and brand extensions, previous research studying the effect of brand extensions on parent brand dilution shows mixed results. Furthermore, the brand dilution processes are not clear. The purpose of this study is to make a critical assessment of the effect of brand extensions on parent brand dilution, and to explain the process mechanism involved systematically. In this study, we have defined brand dilution as the weakening of the brand image brought by the inconsistency between the image of the parent brand and that of its extensions. We show that brand extension has two possible effects “diffusion” and “neutralization” on the image of the parent brand. Moreover, this study identifies motivation for buying behavior, accessibility of extension information, and ownership effect as factors that moderate the dilution effects observed in prior research.