

神戸市にある企業・組織のブランド研究： 演習Ⅲ活動の報告

木暮 衣里

はじめに

2020年度の経済学部「演習Ⅲ」の木暮ゼミ（3年次生20名）では、神戸市内に本社・拠点のある著名な企業・組織のブランドについて、ブランド・ビルディング・ブロック（Keller 2003、2013）の枠組みを活用した研究を行った。本稿はその取り組みを報告するものであり、2020年度末に作成した研究のまとめを基に再構成したものである。ブランドとはある売り手の提供物を、他の売り手のそれと識別・区別するための、固有の名前（ネーミング）・言葉（コピー、スローガン）・シンボル・デザイン等である。提供物とは、有形物のみならず、サービス、営利および非営利の組織、人、地域、アイデアなど、非常に広くとらえられる。また、売買による所有や消費・利用だけでなく、注目や関心を集め、推奨を促すことも含まれる。「強いブランド」というのは、主要な顧客層を中心として、広く知られ（認知）、強く好ましくユニークな連想（イメージ）を持っている（Keller 1998）。企業・組織自体のブランドを研究対象としたのは、特に日本において、企業・組織のブランドに対する信頼が大きな影響力を持つためである（Aaker 1996、2014）。

「神戸市内の企業・組織」を対象とした理由は、まず大学が立地し、大学名にも神戸という「街のブランド・ネーム」が入っていることである。神戸の地名は広く知られ、魅力的なイメージを持っている。ゼミ生たちにもそれを意識し、神戸を拠点に活動する企業・組織に関心を向けて欲しいと考えた。また街の魅力は様々な要素で成り立っているが、そこで活動する企業・組織の存在も非常に重要である。魅力的な街と企業・組織が相互に関係することにより、「共生的なブランド」が構築される（木暮 2003）。さらにそれを自覚しつつ活動することで、近年再び注目を集めている共創にも通じる企業・組織と街とのブランド構築が実現されるものと考えている。

I. 前期の概要

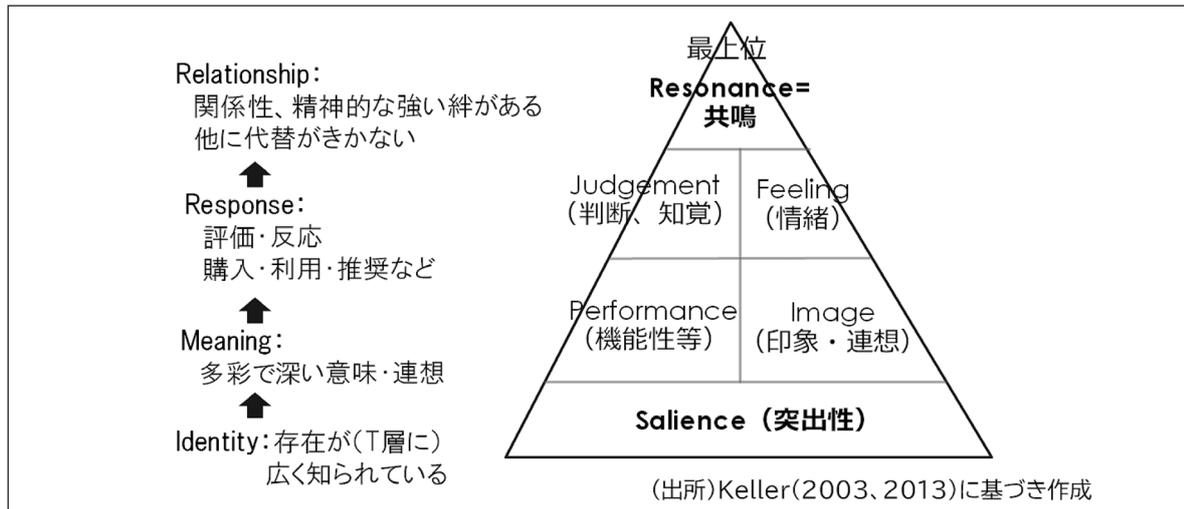
新型コロナ禍における2020年度前期授業はすべて遠隔で実施された。ゼミもZOOMで行い、「ブランド・ビルディング・ブロック」の概念と構築について学修した。

1. ブランド・ビルディング・ブロック

Keller（2003、2013）の示したブランド・ビルディング・ブロック（図1）は、存在を広く知られる（Identity）段階のSalience（突出性）からスタートする。次にブランドの客観的なPerformance（機能性や実用性）と抽象的なImage（印象・連想）から成るMeaning（意味・連

想)。さらに Judgement (理性的な判断・知覚) と Feeling (感情面) からの Response (評価・反応) のように積み上がる。Performance、Judgement の左サイドは理性的・合理的なルート、Image、Feeling の右サイドは情緒的ルートである。Resonance (共鳴) が最上位の頂点となるが、このレベルはブランドと顧客の Relationship (関係性) が非常に強く、他には替えられないという状態である。

図 1. 強いブランドを構築するブランド・ビルディング・ブロックの枠組み



Keller は特に述べていないが、実際には図のような正三角形だけでなく、様々な形状が見られると考えられる。鋭角な二等辺三角形タイプはあまり広く知られていないが、コアな層には選ばれ支持されている状態と考えられる。鈍角な二等辺三角形タイプは、広く知られているが Meaning、Response、Relationship が薄い状態と考えられる。他にも Resonance (共鳴) のない台形タイプ、左右どちらかのサイドに寄っている変形タイプがあると思われる。企業・組織においては、ブランドが現時点でどのような形状となっているかを把握し、欠けていると思われる部分を補う努力が非常に重要である。

2. ブランド・ビルディング・ブロックの構築

ブランド・ビルディング・ブロックは、マーケティングの STP、ネーミング等のブランド要素、4C、そして他からの二次的な連想の活用 (ケラー 1998) 等により構築される。また、企業・組織活動の一番のベースとなる経営理念、ミッション (使命) やビジョン、歴史も非常に重要である。STP とは Segmentation (市場細分化)、Targeting (セグメントの選択)、Positioning (ターゲット層のマインド内における好ましいイメージと位置) である。マーケティング・プログラムの 4C は、目指すポジションを顧客視点で獲得するための取り組みであり、Customer Solution (顧客の持つ課題を解決し、価値を感じてもらおう)、Customer Cost (課題解決のために顧客が支払うコスト)、Customer Convenience (情報も含めた入手の利便性)。そして Communication (ターゲット層にブランドの価値を伝え、購入・利用・推奨等の望ましい行動を自然に起こしてもらうための活動) である (kotler et al. 2014; 恩蔵 2019)。二次的なブランド連想とはブランドが他のブランドが持つ連想等を活用し、それとの結びつきをアピールすることである。コラボレーション (コラボ)、スター

や権威による推奨、著名な地域との関連等がある。上記を学んだ後、ゼミ生が各自で神戸市に本社・拠点を持つ任意の企業・組織について、主にその公式 WEB サイトを閲覧し、研究を行った。

Ⅱ. 後期の概要

後期は前期での学修と調べた内容に加え、チームに分かれて神戸市内にある4つの企業・組織へのインタビューと学生アンケートを実施した。それらを基に、現在はどうのようなブランド・ビルディング・ブロックが形成されているかを考察し、より強く大きな正三角形とするための提案を考えた。まとめとして、研究発表会における各企業・組織の担当者からのコメントに基づき、ブランド・ビルディング・ブロックに関する加筆と修正を行った。

1. 企業・組織インタビュー

前期に学生が研究した企業・組織の中から、下記の通りいずれも神戸を代表する4つの企業・組織に本学の社会連携部と全学教育推進機構キャリア教育センターを通じてインタビューへの協力を依頼することができた。

- ・ケンミン食品株式会社（2020年10月30日、ZOOM）
 - …オンリーワンの米の麺「ビーフン」で知られる企業
 - マーケティング部 部長 田中国男氏
 - マーケティング部開発課 吉田聖士氏
- ・白鶴酒造株式会社（2020年11月6日、ZOOM）
 - …270年余の歴史を持つ日本酒、酒蔵の老舗
 - 総務人事部 課長 林寿和氏
- ・ヴィッセル神戸（2020年11月13日、ZOOM）
 - …楽天グループを母体とする人気プロ・サッカーチーム
 - 営業部営業グループ マネージャー 大野拓也氏
- ・コープこうべ（2020年11月20日、ZOOM）
 - …「組合員第一」を掲げて今年100周年の生活協同組合
 - 商品政策推進室 田中麻里氏、畑中慶司氏

このインタビューについては、大学広報 Topics に掲載された。

「経済学部の本暮ゼミが「企業ブランド研究」で連続インタビューに取り組みました」（2020年12月4日）

<https://www.kobegakuin.ac.jp/news/7c33f8935ca0b6393072.html>

<ケンミン食品> 主なインタビュー内容：

- 「ビーフン」のトップ企業として人々や社会に提供したい価値と取り組み
- ・オンリーワンの企業として自社でしかできないことを追求

- ・本当に必要としている方に本物の品質を届け、ビーフンと向き合って価値を追求していく
- ・お米の麺であり日本人としてメンタル面でも安心が持てる健康的な食品
- ・パッケージやホームページなどを変えて「お米の良さ」を伝える
- ・「野菜を食べるならビーフン」ということを打ち出していく

<白鶴酒造> 主なインタビュー内容：

大切にしたい価値、ブランドの価値を守るための人材育成について

- ・商品の安全性や安心感、一年中どこで飲んでも変わらない味という品質の安定性、品質管理、研究、営業も含め、社内一丸となって「安全、安心、安定」を伝えたい
- ・製造部門だけではなく、営業や事務部門も含めて若い段階での人材育成を実施。会社の一員として「酒造文化」を外部の方にしっかりお届けできるように、入社後10年以内に3回ほどお酒に関する知識を高める研修を実施。入社してすぐに田植えや稲刈りを体験、原料であるお米についてしっかり理解する。数年後おきに初級・中級で宿泊して「蔵実習」を行う

<ヴィッセル神戸> 主なインタビュー内容：

チームの価値と強み、取り組みについて

- ・ヴィッセルに関わるすべての人に幸せを与えられるクラブを、3つの軸で目指す
サッカーを通じて地域社会に貢献すること
地域に密着したサッカーの技術向上
世界に誇れるスポーツクラブの創造
- ・世界情勢が厳しく、世の中が暗い雰囲気包まれている今こそ、ヴィッセル神戸に関わるすべての皆様と一致団結し、人々を元気にしていきたい
- ・楽天が親会社であること、世界のスーパースターであるイニエスタが在籍していることがチームの強み
- ・楽天グループのリソースを活用しながらクラブ運営。スタジアム内のキャッシュレス化も実現

<コープこうべ> 主なインタビュー内容：

コープこうべの背景と価値

- ・2021年4月で創立100周年。自分たちの生活をより良くしたいという思いから、消費者たちが出資をし合い商品を仕入れることでできた
- ・生活協同組合は消費者が出資する組織で、営利目的の株式会社とは異なる。助け合いの精神、協同・友愛の精神、組合員第一。「組合員の声」を聞くための様々な仕組、食を通して安心安全を提供するだけでなく環境にも配慮、寄付活動も実施
- ・様々な組合員の声を聞き、それを元に商品を作るのが「コープこうべ」の価値。組合員の困りごとや社会課題を解決したい

2. 学生アンケート

4つの企業・組織が学生に存在を知られているか、どのようなイメージ（連想）があるかを知る

ため、経済学部「演習Ⅲ」の21ゼミの協力でアンケートを実施した（2020年12月4日）。

石本眞八ゼミ、井上善博ゼミ、岡部芳彦ゼミ、佐藤伸明ゼミ、関谷次博ゼミ、竹治康公ゼミ、田中美生ゼミ、中村亨ゼミ、伴ひかりゼミ、平井健之ゼミ、圓生和之ゼミ、毛利進太郎ゼミ、渡部尚史ゼミ、石田裕貴ゼミ、岡本弥ゼミ、柴田淳子ゼミ、田口順等ゼミ、田宮遊子ゼミ、林隆一ゼミ、三宅敦史ゼミ、幸田功ゼミ

アンケートには Microsoft の Forms を用い「企業・組織名（ブランド名）から最初に浮かんだイメージ（連想）をひとつだけ記載してください」と質問し、185名の学生から回答を得た。結果については本稿では触れないが、非常に簡易な設問ながら様々なことを知ることができる。学生が主な顧客層であるかないかを考慮する必要はあるが、「なし」の場合はその企業・組織の存在が認知されていないと判断される。事業のカテゴリーに関する回答も「知ってはいるが特にイメージが湧かない」状態で、やはり存在感や関心は高くない。また、「異なる連想（豊富さ）」「同じ連想（強さ）」「評価や好意につながる連想（好ましさ）」からは、企業・組織が届けたい価値が伝わっているかを見ることができ、若者の気持ちをつかむ上でのヒントが得られると考える。

3. 研究発表会

4企業・組織の担当者を招き、2021年1月15日に ZOOM にて研究発表会を行った。前期に調べた内容に加えて、企業・組織インタビュー、学生アンケート結果から、現在どのようなブランド・ビルディング・ブロックが形成されているかを示し、正三角形の維持・構築について提案を行った。4つの企業・組織の担当者から発表について講評（コメント）を得た。

この発表会についても、大学広報 Topics に掲載された。

「経済学部の本暮ゼミが企業ブランド研究の発表会を開催しました」（2021年1月27日）

<https://www.kobegakuin.ac.jp/news/1a00b2031341ed9867e6.html>

4. ブランド・ビルディング・ブロックの修正と学生の感想

研究発表会での各企業・組織の担当者からのコメント、インタビュー結果の再読に基づき、ブランド・ビルディング・ブロックに関する再考と修正を各チームで行った。各担当者のコメント、最終のブランド・ビルディング・ブロックの図、学生の感想を下記に示す。

<ケンミン食品>

吉田氏のコメント：

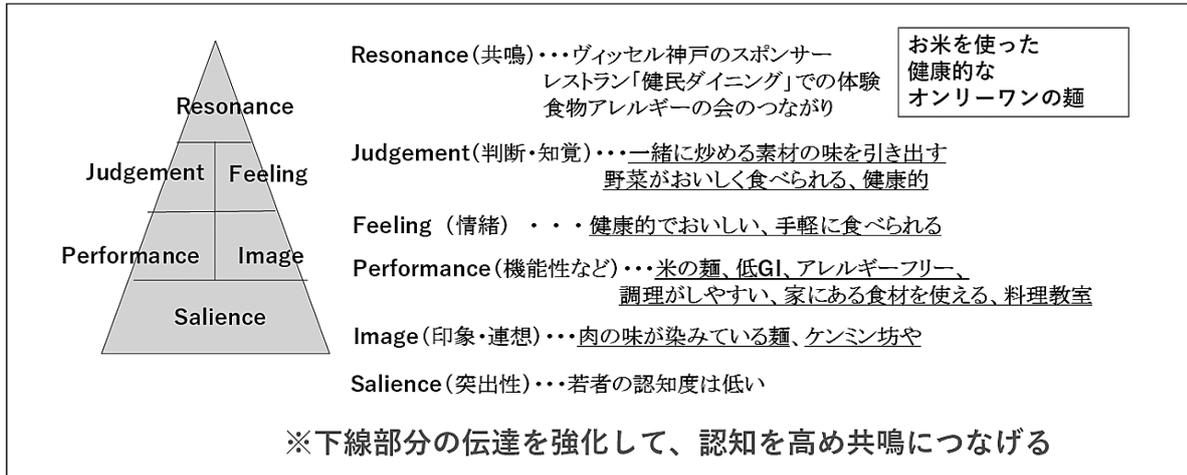
我々が今取り組んでいることに近いところで、研究してくれて嬉しいです。学生の皆さんから「認知度が低い」というのは「やっぱりそうか」という、そこに関しては今後の課題だと思います。YouTube とか提案いただいたことにも、今後取り組めたらと思います。

田中氏のコメント：

よく研究されていると思いますが、ブランド・ビルディング・ブロックがあっさりしているので、

インタビューの内容も反映させて、もう少し突っ込んでもらっても良かったかなと思います。提案については、学生の皆さんが考えるこの会社の理想のブランド・ビルディング・ブロックと、現在はこうで、そのギャップを埋めるためにどうするかというところまでであると良かったと思います。

図2. 「ケンミン食品」のブランド・ビルディング・ブロック



学生の感想：

今回のブランド研究を通して、普段何気なく購入している一つ一つの商品の陰には、多くの企業努力があることを知りました。パッケージにこだわったり、ブランドキャラクターを考えたり、麺にはあまり健康なイメージがないですが、ビーフンは野菜と一緒に食べると美味しいというイメージで、他の麺との差別化を図ろうとしていることもわかりました。料理教室や講習会を開いてアピールする等、消費者とつながる努力についても知ることができました。これまでは特に気にしていませんでしたが、春雨等を買う時にどこの会社を作っているのかと意識して見るとケンミンさんが多く、商品が浸透していることにも驚きました。神戸元町のレストラン「健民ダイニング」にもぜひ行ってみたいと思います。(メンバー：加藤大輝、貞中智哉、澤口怜央、谷琴音、山中翔太)

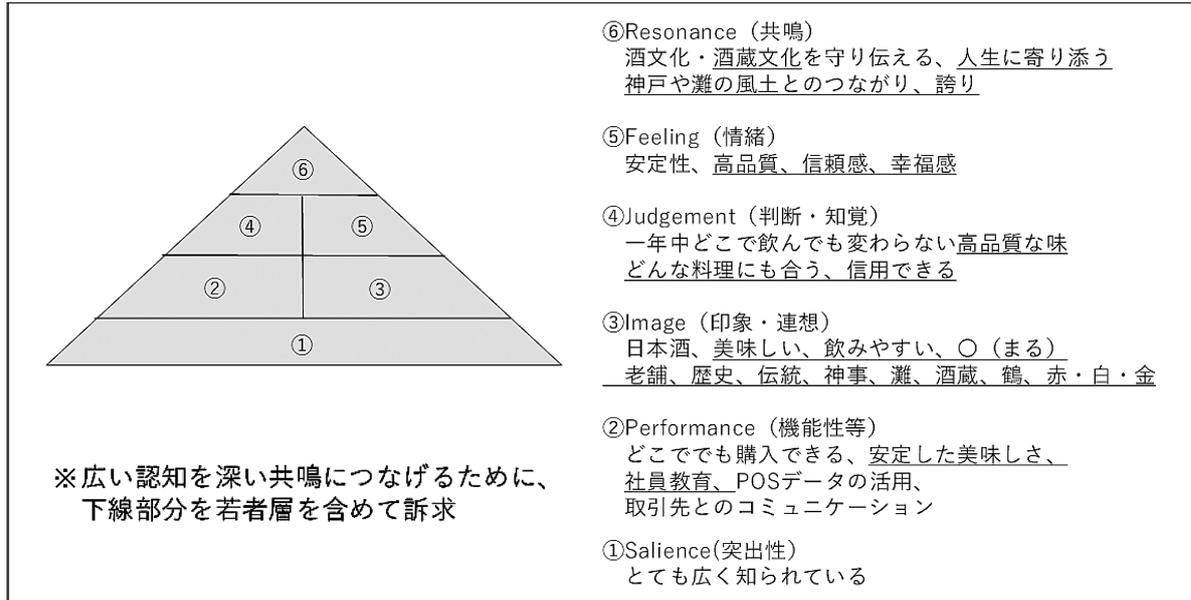
<白鶴酒造>

林氏のコメント：

歴史としては 270 年を越え、様々な危機がありましたが、阪神大震災の時はおよそ 10 日でも出荷に漕ぎつけ、当時の社員のパワーがとても強かったということを今も感じます。当社の国内清酒シェアは約 1400 社中 10 %程度で、非常に多くの方に楽しんでいただけていますが、それにあぐらをかくことがないようと思っています。マーケティングについてもアンケート等でわかりやすく、顧客とのつながりも、近年 SNS や YouTube でも積極的に発信しているので、どこかで若い方に日本酒を知るきっかけになって欲しいと思っています。女優さんの CM 起用については、マーケティング部門に伝えたいと思います。日本酒をカフェで使っていただけるようにという提案も、飲み方は様々ありますので、営業において前向きな提案ができるように頑張りたいと思います。

神戸の企業・組織の研究という点についても深い考察があると良かったと思います。

図3. 「白鶴酒造」のブランド・ビルディング・ブロック



学生の感想：

普段は日本酒を飲むことが少なく、「伝統的」、「大人向け」というようなイメージしかありませんでした。しかし今回インタビューをさせていただき、日本酒について改めて考え、研究することができました。「白鶴酒造」のマーケティング、歴史、日本酒の文化についても知ることができました。若者向けのイベントや SNS でのコンタクト、飲みやすい低アルコールのお酒等で積極的に若者に魅力を伝えていこうとしていることもわかりました。「料理に合うのは日本酒である」ことに 30 代で気づけるように。この考え方が私たちは好きで、白鶴酒造ではチーム一丸で取り組んでいると感じました。これからの学校生活、社会人でも今回の研究を生かしていきたいと思います。(メンバー：森田真衣人、野濱圭吾、佐伯知南、北川舜一、町田二千花)

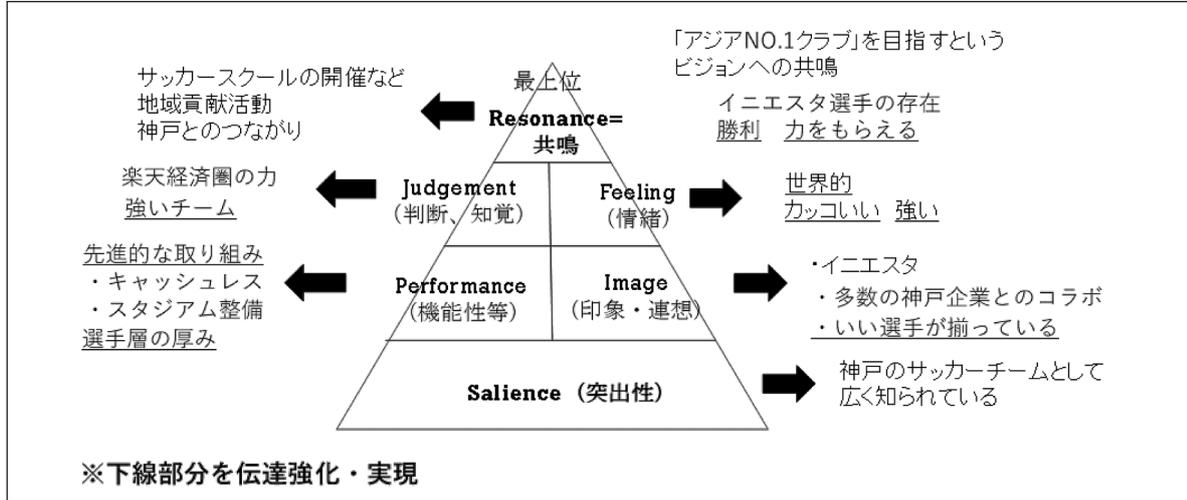
<ヴィッセル神戸>

大野氏のコメント：

興味深く聞かせてもらい、とても嬉しく思ったところと、まだまだ頑張らなくてはいけないところが発見できて良かったと思います。キャッシュレスに関してご意見をいただきましたが、我々ももっと努力しなくてはいけないと反省しておりますし、よりいろいろな方に使いやすいシステム構築、ソフト面においても貢献していきたいと考えています。アンケートで「なし」や「あまりよくわからないという」方が 20 名もいたということに関しては、よりファンを広げ認知度を高めるために、我々クラブとして努力していかななくてはと強く感じました。今回参加されているスポンサー、パートナーのケンミン食品様、白鶴酒造様にも、我々のファンの拡大、およびソフト面のサービスの向上改善を起点に、より新しい価値を提供できるものと考えております。最後の提案の「勝利をすること」ということについて、とても大事だと胸に刺さりました。昨シーズンは 18 チーム中 14 位という結果に終わりましたが、アジア・チャンピオンズリーグでは準決勝まで進み、後一步のところ「アジアNo.1」を逃した状況でした。クラブとしてしっかり「勝利」にこだわることを、改めて強く意識しなくてはいけないと感じます。今回調べてくださったチームの皆さん、ゼミの皆さん

んも、「ヴィッセル神戸」のファンになってくれたと思いますので、ぜひこれからその輪を広げてもらいたいと思います。

図4. 「ヴィッセル神戸」のブランド・ビルディング・ブロック



学生の感想：

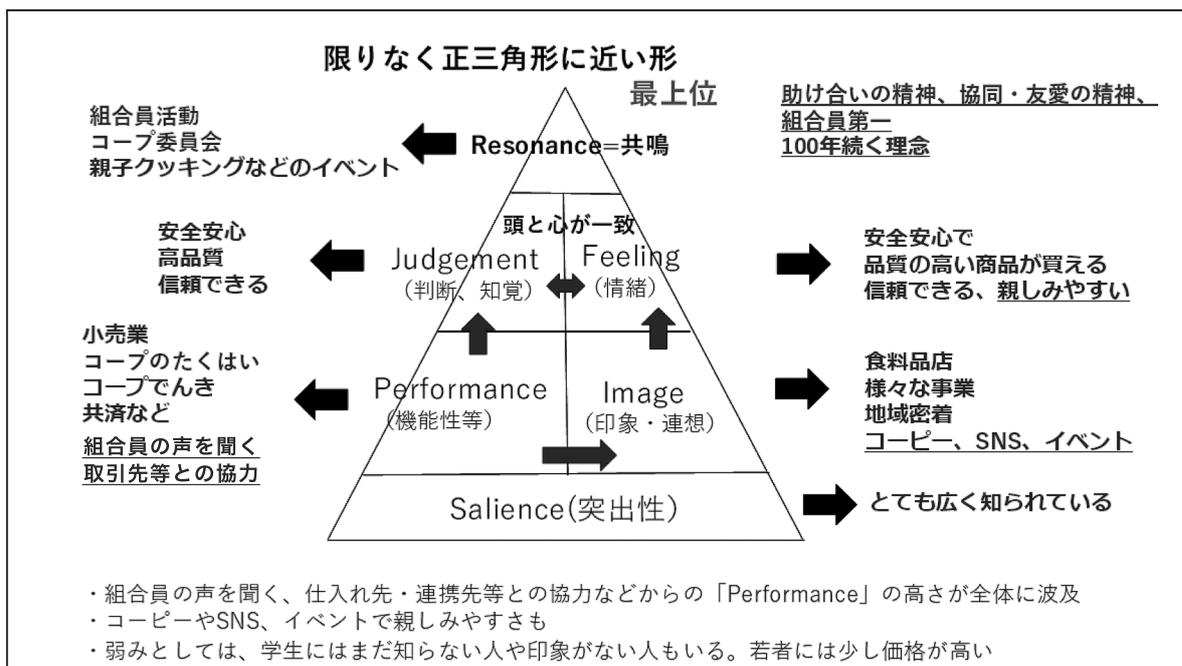
今回の企業研究を通じて「ヴィッセル神戸」について詳しく知ることができ、より興味を持つようになりました。スタジアムでの支払いをすべてキャッシュレスにしているところなど、時代の波に乗っていると思いました。世界的に有名なイニエスタ選手の存在や、ファンのためやファン獲得のためのイベントなど、試合以外にも力を入れていて、そこにも人気の秘訣があると思いました。ノエビアスタジアムにも足を運んでみたいと思いました。私たちのグループからは「お年寄りや子供たちにもキャッシュレスがわかりやすく利用できるように」と提案していますが、今後どうなっていくか楽しみです。(メンバー：小林暉、柴田雄大、岡村脩平、大辻くるみ、稲岡真優)

<コープこうべ>

田中氏のコメント：

インタビューでお話した内容に加えて、自分たちでも調べてまとめてくれていると思います。ブランド・ビルディング・ブロックを正三角形にするためにということで、課題を出されたと思いますが、私たち側はあの辺りをもっと突っ込んで知りたいということもありました。たとえば皆さんの提案として「老若男女が楽しめる映画館を作ったらどうか」は面白いと思いました。想定される課題や乗り越えなくてはいけない壁等も出していただくなど、もっと「肉厚」になると私たちも持って帰って実現できるかもしれないと思いました。

図5. 「コープこうべ」のブランド・ビルディング・ブロック



学生の感想：

前期に「コープこうべ」のブランド要素や4Cや二次的連想などを、自分たちで調べ考えました。調べていく中で、それまでは地元にあるスーパーという認識が正直強かったのですが、地域の組合員さんと密接に関わり、要望にあったサービスを提供する組織と見方が変わっていきました。そして後期に直接インタビューする機会もいただき、自分たちで調べてもわからなかったことはもちろん、質問させていただくまで知らなかった組合員さんから見えない部分でのプラスチックの削減など、組合員さんのあらゆることに全面的にサポートされているのがわかり、より「コープこうべ」を深く知ることができました。田中さんのお答えの中で特に印象的だったのが、「コープこうべは組合員に寄り添うというより、組合員はコープこうべそのもの」という言葉でした。これを聞いた時、組合員さんを中心として一緒に創り上げてきた組織だからこそ100年間も続く所以なのだと感じました。(メンバー：野田淳一郎、藤本拓也、霜尾拓樹、松井拓海、山村直矢)

Ⅲ. 担当教員によるまとめ

2020年度の最後に、学生が作成したパワーポイント資料、担当教員のコメント、インタビューの詳細等を掲載した冊子を作成した。その最後に研究のまとめとして述べた概要を下記に示す。

ブランド・ビルディング・ブロックの構築では、存在を広く知られる (Identity) 段階の Salience (突出性) は最も重要である。現在は中心的なターゲット層でない若者に対しても、今日ブランドを知る上で主流となっている SNS や YouTube を活用して存在を伝えると共に、受け手側の自然発生的な発信 (シェアや推奨) を誘発することが必要と思われる。また企業・組織の理念やミッション、ビジョンはブランド・ビルディング・ブロック全体、および Resonance (共鳴) に影響を与えることが確認できた。それらをわかりやすく伝えるためのスローガンやキャラクターは、特に右サイドの Image (印象・連想) や Feeling (情緒) を強化することに役立つ。また顧客側からは

見えにくい部分を地道に積み上げて Performance（機能性や実用性）を高めることも重要であり、Performance からの好循環が Resonance（共鳴）を獲得する鍵となる。また強いブランドの構築は企業・組織のためだけでなく、若者・学生たちにとっても重要と考える。優れたブランドに出合うことで広く社会に目が開かれ、将来の進路選択や生き方にも影響を受けるものと思われる。

「神戸市にある企業・組織」については十分に掘り下げられなかったことが反省点であるが、インタビューでは神戸が創業の地であったこと、神戸だからこそ存続できたという声を聞くことができた。地域に深く根付くことが企業・組織の基盤となり、「狭い範囲の競争に汲々とせず、独自の道を行く」「他を排除せずに優れたものを受け入れる」という姿勢が形成されているのではないかと考えられた。神戸の企業・組織に共通する魅力としてそれを認識し、他企業・組織との連携も含めて意識的に打ち出すことで、ブランド・ビルディング・ブロックが強くなるのではないかと考える。

主要参考文献

- [1] Aaker,D.A. (1996). 『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』. 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳（共訳）、東京、ダイヤモンド社
- [2] Araker,D.A. (2014). 『ブランド論：無形の差別化をつくる 20 の基本原則』. 阿久津聡（訳）、東京、ダイヤモンド社
- [3] 恩蔵直人 (2019)、『マーケティング』、第 2 版、東京、日本経済新聞出版社
- [4] Keller, K.L. (1998). 『戦略的ブランドマネジメント』. 恩蔵直人・亀井昭宏（共訳）、東京、東急エージェンシー
- [5] Keller, K.L. (2003). 『ケラーの戦略的ブランディング』. 恩蔵直人研究室（訳）、東京、東急エージェンシー
- [6] Keller, K.L. (2013). 『エッセンシャル ケラーの戦略的ブランディング』第 4 版. 恩蔵直人（訳）、東京、東急エージェンシー
- [7] 木暮洋子 (2003)、「都市・地域とリテールストアにおけるブランド構築の可能性とその共生について」早稲田大学大学院商学研究科修士論文
- [8] Kotler,P., Armstrong,G., and Onzo,N.(2014). 『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』. 上川典子・丸田素子（訳）、東京、丸善出版

謝辞

2020 年度の研究については、企業・組織のご担当者の方の真摯な協力があったからこそ実現できたものである。ケンミン食品株式会社の田中国男氏、吉田聖士氏、白鶴酒造株式会社の林寿和氏、ヴィッセル神戸の大野拓也氏、馬場敦大氏、コープこうべの田中麻里氏、畑中慶司氏、櫻田康太氏からは、新型コロナ禍において社会との接点が持ちにくい中、20 名のゼミ生に机上だけでなく実践的な学びをいただいたことに、改めて深く感謝申し上げる。

また経済学部はじめ学内の協力も大きく、後期の研究を進めるに当たり経済学部「演習Ⅲ」21 のゼミ、経済学部長（当時）の常廣泰貴教授、経済学部長室、社会連携部、全学教育推進機構キャリア教育センター、広報部・高村洋一氏に支援をいただいた。