



ブランドデザインの新展開

——サントリー・伊右衛門と資生堂・TSUBAKI の事例から——

妹 尾 俊 之

概要 ブランド構築は、リピートユースに結実する主観的愛着を醸成する戦略である。広告は、製品に「文化的意味」と「パーソナリティ」から成る価値を付加することによって、これを遂行する。今日、ブランド価値に対する戦略的視点は、この付加価値をあらかじめ製品そのものに可視化するアプローチを切り開いた。伊右衛門と TSUBAKI は、こうした戦略的ブランドデザインによって大きな成果を挙げることに成功した。この二ブランドの事例から、ブランドデザインの新展開を展望する。

Abstract Brand building is a strategy that brings about subjective attachment thorough repeated use. Advertising perform this through adding value of cultural meaning and personality to the product. Nowadays, the strategic viewpoint for brand value is developed thorough a new approach that visualizes this added value in a product itself. IYEMON and TSUBAKI have achieved a brilliant success by this strategic brand design. Through a case study of these 2 brands, I will make a survey of a new development of brand design.

キーワード ブランド, ブランドデザイン, ブランド価値, 広告クリエイティブ

原稿受理日 2009年1月26日

第1節 研究目的——ブランド価値を自覚的にデザインする過程を探る

2004年3月に発売されたサントリーの緑茶飲料・伊右衛門。

2006年3月に発売された資生堂のシャンプー・TSUBAKI。

この二つの商品の成功は、ブランド戦略研究にとって大変意義深いものである。

第一に両銘柄¹⁾は、両社が従来苦戦を強いられてきた製品カテゴリにおいて定番の大型製品として定着し、短期間のうちにトップ、ないしそれに迫る市場シェアを獲得することに成功した。

第二に、その成功要因は決して技術革新に基づくものではない。たしかに、福寿園の厳選された茶葉と伝統に育まれたブレンド技術や、古来日本女性の黒髪を彩ってきた椿オイルの配合は、両銘柄の特長としては意義の高いものである。しかし、一般の生活者の期待から見たとき、それが競合品に対する決定的な物理的ないし機能的差別優位性を実現したとは考えにくい。お〜いお茶も生茶もおいしい緑茶飲料であるし、メリットもダヴもパンテーンも髪をきれいに整えるシャンプーなのであり、この二つの製品カテゴリにおいて、技術は参入各社とも高い顧客満足を実現するレベルで均衡している。

第三に従って、伊右衛門とTSUBAKIの成功要因はプロモーション戦略、とりわけ広告展開にある。TSUBAKIの豪華なタレント・キャスティングと初年度広告予算50億円という事実はとりわけ話題を呼んだ。しかし、そうした表層的な要素だけではない、両銘柄のアプローチには広告戦略のあり方を根本的に革新する仕組みが施されている。

そして第四に、これが決定的に重要なのであるが、日本市場においてブランド理論を踏まえたブランド構築の方法論が定着した後、銘柄が長期にわたって愛着を持ってリピート使用されるための価値をあらかじめ自覚的にデザインした新製品開発、すなわちブランドデザインの、伊右衛門が最初の、TSUBAKIは二番目の事例と目される点である。

デービッド・A・アーカーが1991年に提唱したブランド・エクイティのコンセプトによって「ブランド」の意味は大きく変化し、高い資産価値を持つ強いブランドの構築がマーケティングと経営における重要な課題に位置づけられるに至った。これを実践するための方法論は、日本では広告会社が主導して開発されていった。NEOHARBESTから

(1) 「Brand」という用語について本論文では、製品カテゴリ内における単なる識別性のために用いる場合には「銘柄」、自覚的に意味と価値を設計した対象を指す場合には「ブランド」と、表記を使い分ける。

BRAND WIN によって先行した博報堂に対して、電通が「ハニカムモデル」を中核とする「ブランド・クリエーション」を体系化し、発表したのが2002年のことである。ルイ・ヴィトンやコカコーラ、ベンツといった銘柄は、長い歴史的過程における試行錯誤の結果として、顧客との間に熱い関係性の絆を築くことに成功した。そのブランド価値を、新製品開発に際してあらかじめ設計することが可能になったのである。

伊右衛門と TSUBAKI の二つのブランドはそうした無形の「意味」を設計し、「価値」をデザインするとともに、卓越した広告戦略を介して顧客の認識（パーセプション）に対してそれを刻み込むことによって、短期間のうちに市場の期待価値そのものを変革し、ビッグ・ブランドを構築することに成功したのである。

こうした点に注目しながら両ブランドの開発過程をたどることによって、ブランドデザインのための実践的方法論を探求する。

第2節 サントリー・伊右衛門の事例

——「寛政二年創業。京都福寿園のお茶。」⁽²⁾

1. 製品開発の背景

緑茶飲料の製品カテゴリにおいて、サントリーは単発のヒット商品は生むものの、なかなか定番銘柄として育成することができずにきた。1993年の⁽¹⁾以降、京番茶・のほほん・続のほほん・しみじみといった銘柄が開発・導入されてきたが、いずれも定着には至らなかった。飲料の製品カテゴリでは年間一千万ケースの販売が成功の日安とされるが、俗に「センミツ」と言っ千の新製品のうち三つしか成功しないとさえ称される競合の厳しい市場である。ユニークな製品コンセプトとインパクトのあるテレビCMによって夏場の実需期にウオツを喚起することは比較的容易である一方で、秋口から冬にかけて売上げが落ちてきた銘柄は量販店やコンビニエンス・ストアの店頭からあっさりと撤去されてし

(2) 本節の記述は、以下の資料に基づく。

- ・加藤芳夫+サントリーデザイン部著（2001）『なっちゃん秘密』六耀社
- ・サントリーニュースリリース No. 8337, 2003年1月16日（「和茶」新発売）
- ・沖中直人・吉田望対談（2005）『伊右衛門』ヒットの陰に、店頭起点のブランド戦略があった』「販促会議」2005年2月号, pp. 39-41
- ・峰如之介著（2006）『なぜ、伊右衛門は売れたのか。』すばる舎
- ・川島蓉子稿（2006）「蓄積に基づいた技術力」と“時代に合ったデザイン力”『ブランドのデザイン』弘文堂, pp. 26-54
- ・日経ビジネス記事（2007）「特集・サントリー 顧客原理主義」日経ビジネス2007年3月19日号, pp. 26-39
- ・野中郁次郎・勝見明稿（2007）「新・イノベーターの条件」『イノベーションの作法』日本経済新聞出版社, pp. 53-77
- ・黒岩健一郎稿（2008）「失敗から学ぶ組織文化」, 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介共著『マーケティング優良企業の条件』日本経済新聞出版社, pp. 104-121

まうのである。この市場では伊藤園が1989年に発売したお〜いお茶（1985年発売の缶入り煎茶を名称変更）がロングセラーを続けており、2000年にはキンビバレッジが生茶の定着に成功していた。

主力であったウイスキー製品の需要が長期的に低迷を続け、ビールもなかなかシェアと利益を獲得できないなか、サントリーは1990年代以降飲料事業に一層注力し、1992年の缶コーヒー・BOSS、1998年のなっちゃんオレンジ、2000年のライフパートナー・DAKARAといったブランドを軌道に乗せていた。緑茶飲料においても、そうした大型製品の開発が要請されていたのである。

2. 日本の緑茶の本質的価値を探求する

伊右衛門の開発プロジェクトが立ち上がったのは2002年7月のことであるが、実はこのとき、2001年9月にスタートした別の緑茶飲料の開発が進行していた。2003年3月に発売される和茶がそれである。新発売時のニュースリリースには、『和茶』は、「急須のお茶」が持つ“香りの良さ”、“ほっとできる味わい”を目指し、素材選びから茶葉の仕上げ、いれ方まで徹底的にこだわってつくりました」とあり、伊右衛門とまったく同じ趣旨の狙いを有していたことがわかる。

社内競合における後発という枠を課せられたことがコンセプト・ワークを深める志向を促したのであろう、プロジェクト・チームはまず京都伏見の宝福寺に参詣し、座禅体験を行っている。そこには博報堂の関連企業である HAKUHODO DESIGN の社長でクリエイティブ・ディレクターである永井一史も参加していた。

サントリーの飲料開発は BOSS 以来、「製品開発チーム制」を採用している。製品の中身をつくる研究所の技術者、ブランド要素の設計に携わるコピーライターやデザイナー、マーケターなど、異なる職種の人々が製品開発チームを組み、実際のものづくりに先行して、データ分析や調査からコンセプト・ワークの過程を共有する。組織＝機能によって役割分担することの効率性を犠牲にしても、多くの異なる価値観を交えることによってブランドの世界観を豊かに膨らませることを優先するのである。しかしそれにしても、製品開発の最初期から社外のクリエイティブ・ディレクターがチームに参画することはきわめて異例であった。永井を含めたチームは座禅の後、ホテルの壁に大量のコンセプト案やネーミング案を貼り出し、深夜まで熱心な討議を行っている。

こうした検討の結果、焦点が絞られた開発方針は、日本人が八百年来飲み続けてきた緑茶が持つ本質的な価値を追求する、というものであった。小さな差別化に依存するのでは

なく、根源的な存在意義を目指すこの方針は2002年8月29日、和茶開発チームとの社内競合で行われた食品事業部長プレゼンテーションにおいて承認され、開発にゴーサインが出る。

そこには企業ブランド・イメージの問題があった。一般に企業ブランド力は新しく開発する商品ブランドに対して「エンドーサー（裏書き）」として、出所表示や品質保証機能を果たすものであるが、緑茶飲料に限ってはこれが裏目に出た。お〜いお茶が茶畑のすぐそばの工場で作られているイメージを消費者に抱かれているのに対して、サントリーの緑茶飲料はウイスキー工場の片隅で製造されているイメージで受け止められていたのである。

この課題は老舗茶舗・福寿園とコラボレーションを行うことによって解決策が施されてゆく。両者の交渉は2002年8月末、開発着手直後から始まり、2003年1月に受諾、4月に事業提携の基本合意契約の締結に至った。この結果、新製品コンセプトが「百年品質、上質緑茶」と規定された。

だが、伊右衛門の成功要因は福寿園だけではない。カテゴリニーズを深く充足するための本質的価値の確立を自らに課した開発チームは、その探求と構築のためにさらに従来がない工夫を凝らしてゆくのである。

3. 定性調査を通じたコンシューマー・インサイト

開発チームの立ち上げに先んじてサントリーでは2000年ころから、緑茶飲料についての技術開発や調査を行っていた。以降、開発の過程で数々のユニークな定性調査が企画・実施され、コンシューマー・インサイトを深めることに貢献した。

まず2000年に行われたインターネット調査では、日本人が緑茶に対して抱いている潜在的な期待を探り出す目的で、投影法を活用した次のようなひねった問いかけが行われた。

- 問1. 急須で入れたお茶を、人、もの、動物に例えると何ですか？
- 問2. お茶を飲んだことのない外国人に急須で入れたお茶を勧める時にどう紹介しますか？
- 問3. 一年間の「お茶禁止法」が国会で可決されました。あなたは国民の代表として、お茶を飲み続けるためにどのように反論しますか？
- 問4. 本格的なお茶と、そうでないお茶の違いは何ですか？
- 問5. 自分が日本人だなあ、としみじみ感じる瞬間はどんな時ですか？

この調査結果から日本人の緑茶に対するこだわりが深いことが浮かび上がってき、その

本質的な価値を目指すアプローチに根拠を与えた。

次に、くつろぎ・やすらぎの意味を探るインターネット調査では、回答形式に工夫が加えられた。「落ち込んだときにそばにいて、励ましてほしいひとは誰ですか」という設問に対して、「建前で答える欄」と「本音で答える欄」という二つの回答欄が設けられたのである。後者には「呑み屋のママ」といった回答が予想されたが、実際には両欄とも「妻」という回答が、年齢が高まるほど多かった。テレビCMの企画はこのインサイトに端を発している。

さらに、DAKARAの開発時に成果を発揮した日記調査も用いられた。五十人の日記調査によって対象属性と生活状況を調べ、さらに面接インタビューのフォローを繰り返して、延べ千人に及ぶ飲用実態を深めた。商品イメージを固める上で日記調査は大きい役割を果たした。

4. 意味の設計

サントリーデザイン部に所属するデザイナーは単にパッケージの絵を描くだけではなく、製品開発、とりわけそのコンセプト・ワークの過程に深く関与してゆく。今回の開発チームにはさらに、広告企画のデザイン畑出身のクリエイティブ・ディレクターである永井一史が最初から参加、「意味」の設計に携わった。

京都での座禅の後のブレインストーミングにおいて永井は、広告のキーワードとして「おかえりなさい」を提示した。日本人にとっての緑茶の意味を追求した結果、お茶は、帰宅して一息ついたときや家の中でほっとしたときに日本人を癒すスローフードだ、という認識から生まれたキーワードである。このように広告クリエイティブ・ディレクターがチームに参加することによって、その価値設計を生活者の立場から行う視点が切り開かれてゆく。

5. ブランド要素：ネーミングとパッケージ・デザイン

「伊右衛門」というブランド・ネームにも、広告クリエイティブ・ディレクターならではの感性が光っている。「お茶」という言葉をストレートに使わず、日本的で、上質、癒されるイメージの表現を通じてブランド価値を的確に訴求する「ネーミングの記号化」を永井は追求したのである。

コンセプトが固まってパッケージ・デザインの検討に入る開発過程の後期に至るまで、「百年品質」「日本茶」「新日本茶」といったネーミングも検討されていた。それらの中か

に残った最終候補「新日本茶」と、福寿園を創業した福井伊右衛門の名前を借りた「伊右衛門」の二案が消費者調査にかけられ、圧倒的な好評を以て伊右衛門が採用された。

新発売時に新鮮なインパクトを与えた竹筒型のパッケージ・デザインはブランド・ネームの決定より早く、採用された。竹に包まれた昔ながらのおにぎりが、価格が高いにもかかわらず独特のシズル感を放っていることをヒントに、江戸時代には水筒として竹が用いられた史実を踏まえてブランドの伝統性を可視化する重要な要素である。

6. 広告・プロモーション戦略

広告クリエイティブ企画案は次の四篇が提案され、④が採用された。

①コラボレーション篇。事業提携をモチーフに、特に福寿園の老舗茶舗としての存在感を強調する。

②おかえりなさい篇。故郷を連想させる展開で、とくに母性的イメージを強く感じさせる演出を施す。

③プレミアム篇。商品の上質感を前面に、競合銘柄との差異化を図るビジュアルを打ち出す。

④伊右衛門篇。福寿園の創業者をイメージしたキャラクターを立て、コラボレーション篇と交差する深い商品イメージを訴求する。

さらに、タッチポイント（顧客接点）の構築として、交通広告と小売店頭での演出に注力がなされた。販促ツールの核となったものが伊右衛門のブランド名を染めた布製ののれんであり、これが中吊り広告や店頭 POP として、伝統を育む老舗のイメージをアピールした。この際、通常はコスト削減のために専門スタッフに依存する店頭販促ツールにも、広告と同じクリエイティブ・ディレクターとカメラマンを起用する工夫が施された。

第3節 資生堂 TSUBAKI の事例——「日本の女性は、美しい。」^③

1. 製品開発の背景

資生堂は2005年以降、経営3カ年計画のもとでブランド戦略の抜本的転換を行った。

③ 本節の記述は、以下の資料に基づく。

・宣伝会議記事（2006）「新ブランドの生まれる瞬間 資生堂 TSUBAKI（ツバキ）」「宣伝会議」2006年5月15日号，pp. 7-9

・大貫卓也インタビュー（2006a）『『日本』のど真中を行く広告』「広告批評」2006年5月号，pp. 36-39

・大貫卓也インタビュー（2006b）「日本中の女性を“美しくする”広告」「ブレン」2006年7月

1990年代に顧客の嗜好の多様化に対応するために採用したマルチブランド戦略が個別銘柄の小粒化を招いた弊害を反省し、それぞれの商品カテゴリにおいて「資生堂の顔となるブランド」を構築するアプローチを採用したのである。ブランドはその課題を踏まえて「顧客接点拡大ブランド」と「顧客接点深耕ブランド」とに分けられ、とくに前者においては広告・マーケティング投資を集中して大型ブランドを育成する「メガブランド戦略」が構築された。対象となったブランドは導入順に、中価格帯メーキャップのマキアージュ、男性化粧品のウーノ、低価格帯スキンケアのアクアレーベル、ヘアケアの TSUBAKI、低価格帯メーキャップのインテグレート、中価格帯スキンケアのエリクシール・シュペリエルである。これら六つの銘柄は、それぞれの製品カテゴリにおいて存在感のある資生堂の顔となること、そして数値目標としてトップシェアを獲得することが課せられたのである。

メガブランド戦略の中でも、TSUBAKI はとりわけ格別の注力がなされた。シャンプー、ヘアケアの製品カテゴリにおいて、資生堂は長年上位シェアを獲得できず、苦戦を強いられてきたからである。シャンプーは有力企業が複数の銘柄を投入して覇を競い合う、競争が非常に厳しい市場である。スーパーマイルドやフィーノを擁する資生堂は、企業シェアで四位に甘んじていた。トップはメリット・アジエンス・エッセンシャルなどを有する花王、これをラックスやダヴを持つユニリーバ、パンテーンやヴィダルサスーンスーパーマイルドを持つプロクター・アンド・ギャンブル (P&G) が追う、という構図が続いていた。

こうした状況のもと、メガブランド戦略の構想を踏まえて2004年9月、この製品カテゴリでトップシェアを取ることをミッションとする「ヘア戦略プロジェクト」が立ち上げられた。

2. プロジェクト体制の三つの工夫

下位企業が一気にトップシェアを狙う、という厳しい目標のもと、このヘア戦略プロジェクトでは従来にはなかった取り組みが行われた。

第一に、製品開発から広告・プロモーションまで一貫して企画・実行する「マーケティ

↘ 月号, pp. 89-91

- ・高津晶インタビュー (2006) 「IMC から見た『TSUBAKI』のメガブランド戦略」 「読売 AD レポート ojo」 2006年7/8月号, pp. 3-7
- ・株式会社資生堂財務部 IR 室稿 (2007) 「TSUBAKI に見る国内マーケティング改革」, 「資生堂アニュアルレポート2007」 pp. 20-25
- ・川島蓉子稿 (2007) 「新生メガブランド『ツバキ』の成功」 『資生堂ブランド』 アспект, pp. 61-86

ング・ディレクター」が任命された。これは2006年4月、TSUBAKIの新発売直後には「ブランド・マネジャー制」へと発展してゆく。それまで資生堂のヘアケア製品は、化粧品事業とトイレタリー事業に分かれてマーケティングが行われていた。これを統合して企業の全力を投入する体制を整えたのである。

第二に、資生堂史上最大規模の消費者調査が実施された。シェアが取れないということは、資生堂が提供しているものと顧客が期待するものとの間にギャップが存在していることに他ならない。経営3カ年計画は「お客さま志向のマーケティングに徹する」ことを理念の筆頭に掲げているが、「分らないことは市場に聞け」という姿勢を調査を通じて徹底したのである。

第三の工夫は、博報堂出身のクリエイティブ・ディレクター大貫卓也をプロジェクト・メンバーに迎えたことである。大貫はとしまえんの一連の広告や日清食品・カップヌードルの「hungry?」、「ペプシマン」など、数多くの広告クリエイティブ企画で有名であるが、かれが参加した2004年暮れにはまだ製品コンセプトは固まっていなかった。広告企画だけではなく、コンセプト・ワークを始め、ネーミング、パッケージ・デザインなど、製品開発のすべての領域にわたって、外部の専門家による客観的な視点の提供が期待されたのである。

3. 意味の設計

徹底した消費者調査を通じて得られたコンシューマー・インサイトと、広告クリエイティブのプロの視点を通じて設定されたポジショニングが「美的嗜好品」であった。資生堂の優位性は、化粧品事業を通じて培われてきた企業ブランド力にある。日本女性の美を誰よりも深く理解するとともに、製品と広告を通じてそれを創造、提案し続けてきた企業として資生堂は、化粧品のカテゴリにおいては多くの顧客と信頼と共感の精神的絆を構築している。その資産価値を最大限に生かした「化粧品感覚のシャンプー」をもって勝利する、というのがその意味である。

ポジショニングのもう一つの工夫は、「日本の美の見直し」に置かれた。直前のヒット商品であるアジエンスがアジア・ビューティを謳い、またユニリーバやP&Gというグローバル企業が欧米人の美しさを全面に打ち出すなかにあって資生堂は、初代社長である福原信三とその意を汲んで広告戦略の基礎を築いた山名文夫以来一貫して追求してきた日本女性の美を新製品の基本に据えたのである。

こうして、ブランド・コンセプト「国民的美髪シャンプー」と、その価値を社会的文脈

によって表現するブランド・スローガン「日本の女性は、美しい。」が設定された。

4. ブランド要素：ネーミングとパッケージ・デザイン

「国民的美髪シャンプー」の確立に向けて資生堂の「本気」を表現するために、ネーミングとパッケージ・デザインには独特の工夫がなされた。そこには、資生堂の広告に憧れて広告業界へ入ってきた大貫卓也の情熱が籠っている。

ブランド・ネーム「TUBAKI」は、日本古来の美肌成分である「椿オイル」を配合したことを示す機能的意味に加えて、二つの象徴的な意味を表わしている。第一は理想の顧客像の隠喩（メタファー）である。従来、撫子のようにしとやかで優しい花になぞらえて語られてきた日本女性であるが、今日においては椿のように、群れずに一輪一輪が凛として前向きに生きる姿こそが美しい、という応援メッセージがそこには託されている。第二はいうまでもなく「花椿」であり、資生堂という企業そのものの象徴に他ならない。

「Japan Glamour」と命名されたパッケージ・デザインにもまた、「化粧品としてのシャンプー」を目指すブランド価値を可視化するための工夫が随所に凝らされている。

第一はその形状で、寸胴型のパッケージが多いシャンプーの製品カテゴリにあって、異色を放つグラマラスなスタイルを見せている。第二に、本体の鮮やかな赤色とブランド・ネームのゴージャスな金色、というカラーリングが特有の存在感を醸し出す。一見ガラス瓶と見まがうような質感を表す高級感のある赤色を実現するため、幾度も試作が繰り返された。ブランド・ネームの金色は、従来の資生堂の方針や大貫卓也個人の嗜好からすれば白色が選択されるところであるが、あえてアピール力の強化が優先された。

5. 広告・プロモーション戦略

2006年3月、TSUBAKIの新発売に際しては、大規模な広告・プロモーション戦略が展開された。短期間のうちに話題を喚起し、トライアルユースを誘発する目的で、あらゆるタッチポイントを構築し、それらのスイッチを同時に押す、という計画が立てられた。

広告クリエイティブ企画は、「日本の女性は、美しい。」というブランド・スローガンを核として、メディア特性を生かしたメッセージ・ミックスが行われた。

新聞広告では見開き二頁の大スペースによって新発売告知が行われた。全体がパッケージと同じ赤色に塗り潰されたなか、特に右の頁に花椿マークを背景にパッケージが大きく描かれ、登場感を鮮烈に演出した。

雑誌広告では、六頁連続というマルチ出稿が試みられた。六人の女優と商品パッケージ

がどこまでも連なってゆくレイアウトが印象的である。

テレビCMでは、SMAPが歌うCMソング「Dear WOMAN」をバックに、多くの女性たちが活動する様子がドキュメンタリー・タッチで映し出されてゆく。通勤する女性たち、ダンス体操をする女性たち、サーフィンをする女性たち、彼女たちの姿のはざまに、「日本の女性は、美しい。」という社会的メッセージと「椿オイルが、日本女性の髪を美しくする。」という機能的メッセージが挿入される。

こうしたマス広告の展開と連動しながら、さまざまなプロモーションが展開された。

まず、3月30日、東京・表参道ヒルズに5,000名の来場者を集めて「サプライズ・イベント」が開催、その様子は全国9か所の大型ビジョンを通じて生中継された。このとき、アウトオブホーム（OOH）・メディアが賑わいを増幅した。通りを埋め尽くすフラッグ広告、パッケージ部分を立体化したバキューム広告、原宿駅の駅ジャック、ラフォーレの壁面を覆い尽くす大型懸垂幕広告、などがそれである。こうしたプロモーションを背景に実施されたサンプリングは、全国で80万個に及んだ。

小売店頭には、パッケージそのものと女優たちをアイキャッチャーとする専用什器が導入された。通常の新製品の1.5倍に当たる50万個が用意されたトライアルキットは、たちまち完売した。

こうした新発売キャンペーンは、店頭におけるトライアルユース喚起への収斂に向けてその周辺に各種のタッチポイントを配置した「曼荼羅キャンペーン」としてデザインされている。

第4節 両ブランドの成功要因分析

1. 理論フレームの検討

ブランド論は依然として盛んであり、国内外を通じて多くの理論、方法論、事例研究が文献として蓄積されている。しかし、ブランド構築に貢献する広告戦略に具体的に言及する研究は極めて乏しい。

海外ではこのテーマに焦点を絞った論文集が、Aaker & Biel (1993)、Jones (1999)と二冊、刊行されている。また、Lannon & Baskin (2007)は、スタンレー・ポリットと並ぶアカウント・プランニングの創設者であり、ブランド研究の先覚者でもあったStephen Kingの論考を中心とする論文集であり、広告会社 J. W. トンプソン・ロンドンにおいてブランド・プランナーとして活躍したキングの実践を踏まえたブランド広告に対す

る深い見識が示されている（なお、スティーヴン・キングと言えば『呪われた町』や『シャイニング』を書いたアメリカのホラー作家が有名であるが、同姓同名の別人である）。

国内の研究としては、青木・田中・岸（2000）が刊行時点における学者と実務家の論文を集大成したほか、広告クリエイティブ・ディレクターが自らの実践に基づいてブランド広告企画・制作のアプローチを語った文献として、内田（2002）、岡・吉田（2002）、岡・吉田（2004）がある。

ここでは、Aaker & Biel（1993）に収録されたグラント・マクラッケンの“The Value of the Brand: An Anthropological Perspective”，および Lannon & Baskin（2007）に収録されたキングの先駆的論考“What is a Brand?”を参照しながら、伊右衛門とTSUBAKIに共通する成功要因を分析してゆく。

2. 文化的意味（マクラッケン）

マクラッケンは文化人類学のパースペクティブから、ブランドを「意味（meanings）の束ないし容器」と定義する。ブランドは意味を付加されることによって価値を持つに至るのである。そして、その付加価値とは広告の貢献に他ならない。

《良い広告は一般的文化の意味を獲得することに成功し、それらをブランドの中の場所に取り上げる。広告は意味移転の過程を経て、これを行う》（Aaker & Biel 1993：126）

この文化と消費の関係性を見出すこの戦略視点はもともと McCracken（1988）において提示されたモデルがもとになっているが、「ブランド」という、送り手と受け手を意味の絆を介してつなぐ関係性のシンボルがコンセプト化されたことによって、ますますその有効性を主張することが可能になったのである。また意味移転に貢献する広告の役割については、その後 McCracken（2005）において、「意味を創造する存在」としての消費者理解のもと、広告の「意味基盤モデル（The meaning-based model）」の提唱へと発展していく。

ブランドに文化的意味を託すことによって目覚ましい成功を収めた例として、マクラッケンはマルボロを取り上げている。女性をターゲットとしていたマルボロは、荒々しいカウボーイをパーソナリティとするリ・ポジショニングと、それを表現する広告展開を通じて甦った。広告はマルボロに、「自由さ」「心理的挑戦への満足」「大いなるアウトドアの輝き」「都市の緊張とストレスからの解放」「工場労働からの自由」「都市生活の制限からの自由」、そして、「リアルな男の行動の『真の気概』」といった意味を移転し、この意味が多くのアメリカ人男性の共感を獲得したのである（Aaker & Biel 1993：127）。

マクラッケンの提出した戦略視点に沿って見ると、伊右衛門・TSUBAKI とともに、「日本」に対する国家的意味に立脚したブランド価値設計を行っていることが分かる。

伊右衛門のテレビ CM の中で、二百年前の京都に生きた福寿園創業者をモデルにしたお茶職人は、ただひたすらおいしいお茶づくりに没頭するひたむきな姿を見せる。それは日本のモノ作りが伝統的に大切にし、守り抜いてきた「匠の技」の実践に他ならない。老舗茶舗との提携によって実現した「寛政二年創業。京都福寿園のお茶。」というブランドの機能的価値を、「匠の技」という文化的意味に移転して表現しているのである。

また、このお茶職人を支える妻の存在には、「ほんとうのくつろぎとは何か」を表す便益の意味化が託されている。開発に際して理想の顧客像として設定した、日本茶の本当の味わい分かる四十歳代、五十歳代の男性が、自宅では妻に甘えたいことを察したコンシューマー・インサイトがここには見事に生かされている。

一方、TSUBAKI のテレビ CM が提示するものは、未来に向けて広がってゆく開放的な意味である。「日本の女性は、美しい。」という応援メッセージは、ライフコースが多様化ないし拡散し、キャリアや結婚、さらに出産・育児をはじめ、多くの人生の選択が自己責任化した中で迷う女性たちの背中を後押ししてゆくのである。

3. ブランド・パーソナリティ（キング）

1971年、当時イギリスにおいて高まりつつあった流通の圧力を超越し、売上より利益を重視する目的で消費者との直接的関係を構築するための方策としてブランドを捉えたキングは、こう指摘する。《ブランドは、物理的・機能的存在を超越する価値を持つ。そしてその付加価値は、ブランド・パーソナリティに貢献する》。

この戦略視点のもと、かれはブランドを成功に導くための三点の要因を挙げている。

- ①一つのブランド・パーソナリティにブレンドされてゆく、緊密に結びついた全体性。
- ②ユニークであり、かつコンスタントにユニークであり続けるための開発。
- ③人々のニーズと欲望に鮮明に関連づけるためのアピール。

そしてこれら、特にブランド・パーソナリティの表現と総合化は、広告の貢献によって簡単に達成できると論じている（Lannon & Baskin 2007：32, 36）。

キングにとってブランドとは、何より機能性を超越するパーソナリティに他ならない。だからこそ、それとニーズ・ウオントをユニークに関連づける広告戦略が重要視されるのである。

TSUBAKI 新発売直後のテレビ CM では、仲間由紀恵、田中麗奈、上原多香子、広末

涼子、観月ありさ、竹内結子という、それぞれ単独でも充分 CM タレントとしての効果を見込める女優たちを一度に六人起用した豪華なキャスティングが話題を呼んだ。そこにはタレント起用による注目度を通じて、大型新製品の登場を短期間のうちに印象づける狙いが託されていることは間違いない。六人の女優たちはとりわけ、マス広告と生活空間や店頭空間をつなぐためのアイキャッチャー機能を果たした。さらに、特に初期の大量出稿を「飽き」から守る鮮度効果を保った。番組広告に用いられた60秒と30秒の CM では六人全員が登場するが、15秒スポットでは一人ずつ登場するバージョンが六本制作され、交互に放送されたのである。

しかし、この CM は決して単なる「タレント CM」ではない。アピール力ある売れっ子の女優たちといえども、この CM の世界観の中では、同時に登場する他の女性モデルたちとともにあくまで美しい日本の女性の一人として記号化されている。CM に登場する多くの女性たちが全体として「美しい日本の女性たち」というブランド・パーソナリティを構成しているのである。この CM は異常なまでに多く割られたカットを通じて、彼女たちが活躍するさまざまなライフシーンを描き出してゆく。そこには、オーディエンスが迷いを払拭して歩み始めた先に結実する自己像が示されている。その上で TSUBAKI の使用が、「美しい日本の女性たち」というパーソナリティを獲得するための誘惑を放っているのである。

誘惑を甘美なものに仕立てるためには、一人一人の女性が生き生きと表現されていなければならない。この広告表現クリエイティブを企画・演出した大貫卓也は、その一本の撮影に普通のテレビ CM ならば十五本創ることができるだけの労力を費やすという、非常に精緻なトーン&マナーへの配慮を払った。顧客は、友人を選ぶようにブランドを選ぶ、とキングは指摘した (Lannon & Baskin 2007: 32)。ブランドの選択は製品 (product) の購買とは異なって、きわめて人間臭い行為なのである。貧相な外見、空疎な性質しか持たない人間とは、長い絆を結ぶ友人にはなりたくないだろう。ブランドもまったく同じである。

伊右衛門においては、ブランド・パーソナリティはより戦略的な役割を果たしている。TSUBAKI がドキュメンタリー・タッチによって同時代から未来に向けての参加を誘惑するのに対して、伊右衛門は過去を舞台に重厚な伝統を語る、高度に作り込まれたドラマを介して、オーディエンスの認識 (パーセプション) に挑発を仕掛けてくる。

TSUBAKI の CM に登場する女優たちが素の存在感へと還元されていたのに対して、伊右衛門の CM の主役である本木雅弘と宮沢りえは高度な演技によって伊右衛門とその

妻の像を可視化して見せる。そこには売れっ子のタレントの姿はない。茶匠夫婦のドラマを核としながら、CMの構成はさらに、久石譲作曲のオリジナルのCMソングや、京都の四季折々の情景を捉えた背景の美しい映像を共通フレームとして、一つの精緻な小宇宙を形成してゆく。この伝統的世界観の中であって商品まわりのみ、ペットボトルやガラスコップが登場する演出が、広告のフレームの中でその存在を凶化する映像の修辞として実に効果的である。

こうして成立した藝術的なブランド世界が、オーディエンスの生活世界を支配する日常性や惰性に対峙しながら、鋭い挑発を投げかけてくるのである。挑発の焦点はもちろん、お〜いお茶が育んできた、「茶畑で採れたばかりの新茶の味わい」によって規定されてきた緑茶飲料の価値に置かれている。「寛政二年創業。京都福寿園のお茶。」という、製品カテゴリの選択基準そのものの変更を迫る強固なプロポジションは、頑固なまでにひたむきな伊右衛門と、グレートマザーをさえ連想させる妻のパーソナリティを通じて、オーディエンスの感性に情動的に働きかけてくる。ここにキングが期待した、ブランド・パーソナリティとそれに貢献する広告戦略の理想の形を見出すことができる。

そしてさらに、お茶づくりに打ち込む京都の茶職人のパーソナリティは、「伊右衛門」というブランド・ネームを介して商品そのものに意味移転してゆく。その成果として、このブランドを選ぶとき、私たちはそこに二百年前に丹精を籠めてそれを作り上げた一人の男の人格を見出し、信頼できる友人に出会ったような喜びを味わうのである。

第5節 戦略的ブランドデザインへの発展

1. 戦略的ブランドデザインのための四つのポイント

キングは論考の結論として、利益をもたらす付加価値を具現化するブランドを構築するための四つのポイントを指摘している（Lannon & Baskin 2007：37-39）。

①組織。部門別ヒエラルキーの弊害を排除し、要素のブレンドを実現するための組織形態。

②プランニング。短期的な寄せ集めではなく、長期的視野に立つブランド価値の根本的設計。

③調査。定量調査と定性調査の程よいバランス。

④広告。意味、理由、情動へのアピールを通じた、ブランドの付加価値への貢献。

ここには40年近い昔にあって既に伊右衛門とTSUBAKIの成功を正しく予言した、キ

キングの慧眼がある。キングに導かれながら、効果的なブランド構築のためのアプローチを考察しよう。

2. 専門機能を超える組織運営の実現

ブランドデザインのための組織形態として、伊右衛門と TSUBAKI に共通する要素が二つある。社内の機能と縦割りのヒエラルキーを超越した開発体制の実現と、社外の広告クリエイティブ・ディレクターの最初期からのプロジェクト参加である。これらの工夫がキングの指摘する「要素のブレンド」に貢献したのである。

サントリーは技術者やマーケター、クリエイターなど、専門を異にする人々を一同に介し、データ・調査結果の分析からコンセプトを確立していく過程を共有することによって「ブランドの世界観」に膨らみをもたらす「製品開発チーム制」を、1992年に発売した BOSS 以降採用し、なっちゃん！ や DAKARA で成果を挙げてきた。

資生堂は苦戦を強いられていたヘアケアの製品カテゴリにおいてトップシェアを獲得するミッションを与えられたヘア・プロジェクトの立ち上げに際して、ブランドの全体に責任を持つ「ブランド・ディレクター」制を採用、それが大型新製品 TSUBAKI として発売された直後には「ブランド・マネジャー」制へと発展させた。

伝統的マーケティングにおける製品 (product) 戦略は、技術革新を出発点とする新製品開発に大きなウエイトが置かれてきた。革新性が画期的なものであれば、その「製品特性と便益」はそれを知らないオーディエンスにとって、トライアルユースを実現する有力な働きかけとなる。この枠のもとでは、開発・製造・マーケティング・広告などの専門機能は効率的に役割分担を行うことが可能であった。

しかし、今日のブランドデザインが目指すものは、「愛着に基づく長期にわたるリピートユース」の実現なのである。主観的な「愛着」は物理的機能特性のみによって育むことはできない。製品の内容はもとより、ブランド・ネームやパッケージ・デザインなどのブランド要素、広告クリエイティブ、多彩なタッチポイントを通じたコミュニケーション・デザインまで、揺るぎなく構築されたブランドの世界観を通じてはじめて可能となる感動的なブランド体験を複合的に得ることによって、顧客の認識 (パーセプション) に刻み込まれるものなのである。これを実現するためには、開発から利益管理に至るまで、そのブランドのマーケティングに関与するすべてのスタッフがその提供する価値についての深い理解を共有し、その可視化をあらゆるタッチポイントを通じて実現せねばならない。

サントリーはプロジェクト制であり、資生堂は正式に組織を立ち上げた。しかし、形式

が問題なのではない。社内・社外を含めて、ブランド・マーケティングに携わるさまざまな専門家たちがそれぞれの固有の機能を超えて、ブランドの世界観の膨らませと共有に参画するための仕組みづくりが求められているのである。

3. 広告クリエイティブ・ディレクターがリードするプランニング

伊右衛門における永井一史、TSUBAKI における大貫卓也という、社外の広告クリエイティブ・ディレクターが製品開発の最初期からチームに加わり、ブランドの意味の設計をリードしていった、という事実は組織の発展的形態でもあるが、より本質的にはブランドデザインにおけるプランニングの理想的な在り方を示している。

ブランド価値は、企業の研究所や工場で作られるものではない。それを設計し、働きかけるのは企業であるが、最終的に顧客の認識（パーセプション）に刻み込まれ、主体的に取り込まれた結果、絆、あるいは関係性が取り結ばれることによって初めて意義を持つ性質のものである。従って、これを効果的に設計するためには、今日の生活者の深い理解に立つとともに、かれらの潜在的な期待を先んじて可視化するコンシューマー・インサイトの力量を必要とする。この点において広告、とりわけ広告クリエイティブのフィールドで実績を積んできたスタッフは、広告主企業に籍を置くスタッフにはない優位性を発揮する。

広告主企業のスタッフはその仕事を通じて、供給する製品と市場のエキスパートとしての経験を積んでいく。それは深く専門的ではあるが、半面、狭い見識でもある。製品の技術や機能特性に対する過度の思い入れは、一方においてそれを使う顧客像の理解に歪みをもたらすことがある。「機械のスペックの微差に無上のこだわりを持つ顧客」「ビールを呑むことが目的で生きている消費者」といった偏った生活者像を無意識のうちに想定がちなのである。広告会社に籍を置いたりフリーで活躍したりするスタッフは、異なる製品カテゴリの仕事を通じて、生活者をホリスティック（全体論的）な存在として理解する見識を育んでゆく。

マーケティングは企業経営の中で最も能動的に市場に働きかける行為であるが、広告・プロモーションはとりわけ、そのマーケティングの最終アンカーとして、見込み顧客の認識（パーセプション）に向けて挑発や誘惑を呼びかける役割を担う。そのクリエイティブ・ディレクターがチームに最初から参加し、意味設計のプランニングをコンシューマー・インサイトを駆使しながらリードしていったからこそ、伊右衛門と TSUBAKI においては製品設計そのものが広告クリエイティブ同様チャーミングなものに仕上がったのだし、さ

らに製品と広告、および生活空間や店舗空間を舞台とするプロモーションの密接な連動と相乗効果の発揮が可能となったのである。

4. コンシューマー・インサイトを深める定性調査と、数量的検証を担う定量調査のバランス

マーケティング戦略構築に際して市場実態を正確に把握することは第一に求められる前提であり、そのために各種の統計的な定量調査技法が発達してきた。これがきわめて重要であることは論を待たない。

ただ、留意しなければならないのは、調査を通じて得られた結果はあくまでも「過去の事実」だ、という点である。そして市場成長期においては、過去、それを動かしてきた構造を把握することによって、その延長線上に未来を予測することが可能であった。しかし、今日の成熟市場においては、ことはそう単純ではない。何より基礎的なニーズとウォンツについて既に一通りの満足を味わっている生活者自身、新しいものの欲求について明確に意識してはいない。そこで定性調査（質的研究）を通じて生活者の潜在的な期待を探ることがコンシューマー・インサイトの出発点となる。その理論と方法論は、Fortini-Campbell（2001）に詳しい。

日記調査をはじめとするユニークな定性調査を多く駆使した伊右衛門、資生堂史上最大規模の市場調査を実施したTSUBAKIの成功は、生活者の期待にリアルに迫るための調査の在り方と、それを通じたコンシューマー・インサイトの重要性を改めて認識させてくれる。

5. 「文化的意味」と「パーソナリティ」を情動にアピールする広告クリエイティブ

広告クリエイティブについては前節で詳細に分析したとおりである。伊右衛門は重厚に作り込まれたドラマを介して匠の技の挑発を仕掛けてき、TSUBAKIは躍動的なドキュメンタリーを通じて美しい日本の女性になることへの誘惑を呼び掛けてくる。両ブランドのメッセージは、従来上位の銘柄が製品カテゴリに対する選択基準として支配してきた価値、すなわち「茶畑で採れたばかりのおいしい緑茶」「髪の毛を支障なく落とす石鹸な洗剤としてのシャンプー」という価値を覆し、カテゴリ内でビッグ・ブランドを打ち立てることに貢献したのである。

かつてサントリーと資生堂の1960年代から1970年代にかけての広告表現を分析した田吹日出碩は、しっかりしたマーケティング観とそれに裏づけられた広告コンセプトのコモ

ン・コア（共通核）の存在を見出した。個別の広告表現物や製品を超えて、サントリーは「安心の背もたれ」、資生堂は「前傾ダッシュ」というコンセプトに基づいて人々に心のよりどころを提唱し続けている。これは、製品を通じた生活様式の演出を図る、広告クリエイティブの戦略的実践に他ならない。（北村・山路・田吹1981：183-186）。このアプローチが「ブランド」という意味の紐帯を自覚的にデザインすることによって、さらに有効性を高めてきたのである。

ブランド構築へ向けて広告表現の効果を蓄積するために不可欠なアプローチが、トーン&マナーの確立とその継続である。

新製品の市場導入告知とトライアルユース喚起を主目的とするプロダクト・マーケティングにおける広告表現企画は、マーケティングとの連携を図る what to say の設定と、インパクトを高めるための how to say のビッグアイデアにウエイトが置かれた。そこではニュース性が重んじられたのであり、表現としてのクオリティは二の次にされがちであった。

しかし、顧客のリピートユースに向けて「愛顧の意味」を呼びかけるブランド・マーケティングにおける広告クリエイティブは、ブランドの情緒的価値や自己表現的価値を反映するものであるから、貧弱な作りであっては効果を発揮し得ない。かつてロシア・フォルマリズムをリードしたヴィクトル・シクロフスキーは藝術の異化効果に注目、日常的に見慣れた事物を非日常化することによって生の感覚を取り戻すことを提唱した（シクロフスキー 1971：15）。ブランド広告もまったく同様である。それは多くの事物が習慣化し惰性化した生活世界にいるオーディエンスに向かって、ブランド世界の挑発や誘惑を働きかけてくる役割を担うものであるから、伊右衛門や TSUBAKI の広告表現物に見られる如く精緻な tone & manner によって表現されていなければならないのである。

同時にその継続を通じたイメージストックも重要である。本稿を執筆している2009年1月現在、伊右衛門は2004年3月の新発売以来五年弱、TSUBAKI も2006年3月以来三年弱、そのトーン&マナーをまったく変えていない。広告クリエイティブはブランド・プロミスを顧客の認識（パーセプション）に向けて最も能動的に働きかけるマーケティング・コミュニケーションなのであるから、その約束を一方的に違えることはしてはならない。

ここで誤ってはならないのは、必要なことは「継続」であって、単純な「繰り返し」ではない、ということである。戦略の一貫した継続のためには、戦術である企画の演出には絶えずブランドの鮮度を保つ工夫が求められる。このことはマルボロの半世紀以上にわたる展開、日本ではキューピーマヨネーズの四十年に及ぶ展開の歴史をひもといてみればよ

く理解できる。

第6節 ブランド・マーケティング展開へのインプリケーション

伊右衛門と TSUBAKI が長年それぞれの企業が苦戦してきた製品カテゴリにおいて短期間にトップシェア、ないしそれに準じる成果を挙げることに成功した背景には、新製品開発の段階から長期にわたって愛着あるリピートユースを実現するためのさまざまな工夫が施されている。この二つの事例から得られたインプリケーションをまとめたものが図1である。

ブランド・マーケティングには、送り手・受け手を含めて多くの人々が長期間にわたっ

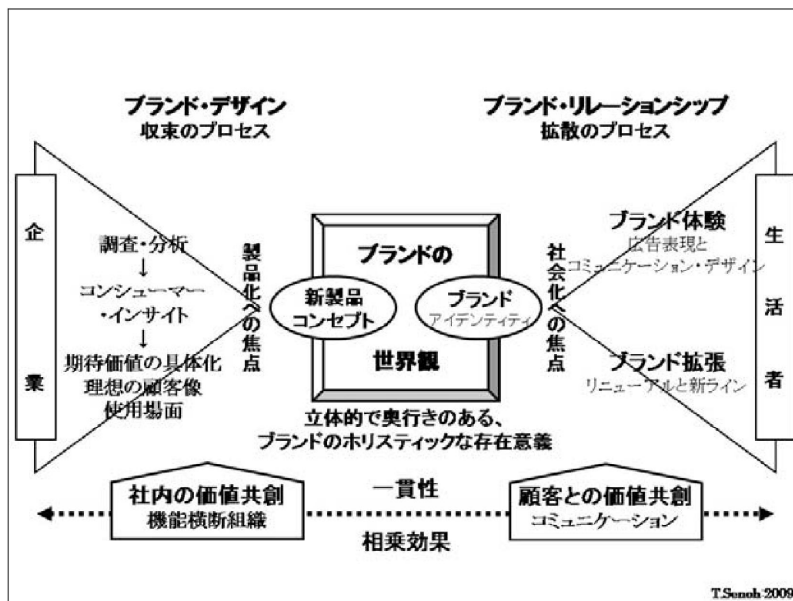


図1 ブランド構築における収束と拡散のプロセス

て関与してゆく。従って、これらの行為すべてに一貫性と相乗効果を発揮する強力な求心力の設定が必要であり、これが「ブランドの世界観」に他ならない。ブランドの世界観は、差別優位の「製品特性と便益」を出発点として、そこに「文化的意味」と「ブランド・パーソナリティ」を加味し、生活世界を挑発または誘惑する膨らみを持った、ブランドのホリスティックな存在意義である。

ブランドデザインは、ブランドの世界観へ向けて価値を収束させてゆくプロセスであ

る。調査・分析の結果をコンシューマー・インサイトに深め、その価値を可視化することによって、ブランド要素や広告クリエイティブの基礎を築いてゆく。このプロセスを社内の機能横断によって価値共創する仕組みを作ることが効果的である。また意味設計は、生活者の深い理解を持つ広告クリエイティブ・ディレクターやアカウント・プランナーの参画を得ることによって、よりヴィヴィッドな仕上げを実現することができる。

多彩なタッチポイントを通じてブランド価値をアピールする新発売キャンペーンを機に、マーケティングはブランド・リレーションシップへと移行するが、こちらは顧客に向けて開かれた拡散のプロセスである。広告クリエイティブとコミュニケーション・デザインを軸に顧客にブランド体験を働きかけるアプローチが中心となる。

さらに長期にわたる関係を構築し、維持・発展を図るうえでは、ライン拡張・ブランド拡張が必要になってくる。これはまたブランドデザインの出発点に戻ることを意味する。こうしてブランド・マーケティングは、デザインとリレーションシップのプロセスを行き来しながら顧客の生活世界にダイナミックな相互作用を働きかけてゆく循環構造を形成するのである。

アーカーの記念すべき最初のブランド論 *Managing Brand Equity* の巻頭に引用されたスティーヴン・キングの言葉は、その前後も含めて示すと次の通りである（King1973：V）。

《これは単なる言葉の遊びではない。製品とブランドとの違いは本質的なものである。製品は工場において造られるものであるが、ブランドは顧客によって買われるものである。製品は競合によってコピーされるが、ブランドはユニークである。製品はすぐに時代遅れになってしまうが、成功するブランドは永遠の生命を持つ》

キングの指摘から四十年近くが経過した今日、永遠にユニークな生命を顧客の認識（パーセプション）に刻み込むための理論と方法論が体系化され、その最初と二番目の輝かしい成功事例を私たちは目の当たりにしたのである。ブランドデザインと、それを出発点とするブランド・マーケティングの新展開がここに始まろうとしている。

参 考 文 献

- Aaker, David A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, 1991 [=陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲共訳（1994）『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社]
- Aaker, David A. and Biel, Alexander L. editors (1993), *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc [McCracken, Grant (1993), *The Value of the Brand: An Anthropological Perspective* 収録]

- Fortini-Campbell, Lisa (2001), *Hitting the Sweet Spot, New Edition*, The Copy Workshop
- Jones, John Philip editors (1999), *How to use advertising to build strong brands*, SAGA Publications
- King, Stephen (1973), *Developing New Brands*, Sir' Isaac Pitman & Sons Ltd
- Lannon, Judie and Baskin, Merry editors (2007) *A Master Class in Brand Planning: The Timeless Works of Stephen King*, John Wiley & Sons, Ltd [King, Stephen (1971), *What is a Brand?* 収録]
- McCracken, Grant (1988), *Culture and Consumption*, Indiana University Press [=小池和子訳 (1990) 『文化と消費とシンボルと』 頸草書房]
- McCracken, Grant (2005), *Culture and Consumption II*, Indiana University Press
- 青木幸弘・田中洋・岸志津江共編著 (2000) 『ブランド構築と広告戦略』 日経広告研究所
- 内田東著 (2002) 『ブランド広告』 光文社新書
- 岡康道・吉田望共著 (2002) 『ブランド』 宣伝会議
- 岡康道・吉田望共著 (2004) 『ブランドII』 宣伝会議
- 北村日出夫・山路龍天・田吹日出碩共著 (1981) 『広告キャッチフレーズ』 有斐閣 [田吹日出碩稿 (1981) 「コンセプトからみたキャッチフレーズの変遷」 収録]
- シクロフスキー, ヴィクトル著, 水野忠夫訳 (1971) 『散文の理論』 せりか書房