慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	消費者の感情視点からブランドの構築と持続性についての考察
Sub Title	
Author	武, 薇薇(U, Wewe) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2018
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2018年度経営学 第3407号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002018-3407

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2018　年度）

論文題名

消費者の感情視点からブランドの構築と持続性についての考察

主　査	小幡　績
副　査	岡田　正大
副　査	齋藤　卓爾
副　査	

氏　名	武 薇薇

論 文 要 旨

所属ゼミ	小幡 績　研究会	氏名	武薇薇

消費者の感情視点からブランドの構築と持続性についての考察

現在までに、ブランドの構築過程を消費者の視点から分解して分析する研究多いが、ブランドの構築や持続する過程を統合する研究が少ないとみなされる。そこで今回、消費者の感情軸と、時間軸を導入し、ブランドの構築や持続する過程を研究する。

仮説モデルとして、先行研究を踏まえて独自のフレームワークを作成した（図略）：

企業側から消費者に発信する情報は二つの種類がある：“商品”と“物語”である。また“商品”に関する情報は、“商品自体”や“商品の利用者”があり、“物語”は“歴史”や“哲学”という二種類の情報がある。

次の段階で、消費者の中にすべての外部情報を二つの種類に分けることが可能である――“絶対”と“自分と相対”である。“絶対”というのは、消費者自分の経験などと関係がないものである。“自分と相対”というのは、自分の過去の経験などと関係があるものである。また“自分と相対”は、二種類あり、“自分にはないもの”と“自分にはあるもの”である。

続いて、消費者が外部情報を受け取った後、消費者の中で外部情報を感情に転換する。“絶対”から生まれる感情は純粋な“好き”である一方、“自分にはないもの”から“憧れ”の気持ちが生まれ、“自分にはあるもの”から“共感”の感情は生まれる。

ここまでは、ブランドが生まれる過程だと考える。ここから、消費者の中の“感情軸”は自ら成長していく。これは、ブランドの持続性に関わる過程である。消費者の中にあるブランドに関する“感情軸”がすべてなくなる時点で、このブランドが消費者のところに終わる。

この仮説を用いて事例を研究する。今回の研究対象として、ジャニーズ事務所の「嵐」を主に、AKB48 と比較し、また普遍性を検証するため、ディズニー、アップルとソニーの事例研究を行った。

その結果、以下の結論に至った。

1. ブランドは作り物ではなく、感情により生まれるものである。
2. 消費者の中で、ブランドを支える“感情軸”が複数であることは重要。
3. “感情軸”の強さがブランドの持続性に影響を与えている。
4. “感情軸”が生まれてから成長する過程の中に、外部から大きな変化や刺激を与えすぎない方がいい。

今後はこのフレームワークや結論を用いてさらに多くの分野の企業を研究することを加える予定である。また、個人消費者に対するインタビューを行い、さらに感情の種類や感情の変化過程を考察したい。

目次

第 1 章 序論 1
1.1 はじめに 1
1.2 研究目的 1
第 2 章 **先行研究** 2
2.1 ブランド・コミュニティのロイヤリティ効果 2
2.2 brand knowledge の多軸性 2
2.3 ブランド・ロイヤルティの規定要因 3
2.4 消費者とブランドの関係の構造と測定尺度の開発 4
第 3 章 仮説モデル 5
3.1 仮説モデルの概要 5
3.2 先行研究との違い 6
第 4 章 研究手法 7
4.1 アイドル産業に注目する理由 7
4.2 ジャニーズ事務所に注目する理由 7
4.3 嵐に注目する理由 9
第 5 章 分析 11
5.1 嵐の事例分析 11
5.2 他分野の事例分析 17
第 6 章 まとめ 24
第 7 章 議論 25
第 8 章 本研究の限界と今後の課題 27
第 9 章 嵐の終わり方について 28
第 10 章参考文献 30

第1章　序論

1.1　はじめに

「ブランド」の由来は家畜を識別するため、「焼印を押す」ということである。この由来から、ブランドは商品もしくはサービスを識別するための役割を持っているのがわかる。

1980 年代、カリフォルニア大学名誉教授の David A. Aaker は「ブランド・エクイティ」という概念を提唱した。Aaker は商品やサービスの価値を「機能そのものの価値」と「ブランド・エクイティ」に分解し、ブランド・エクイティの重要性を強調した。

また、1998 年には Keller が「Strategic Brand Management」で「顧客ベース・ブランド・エクイティ」の概念を提案した。

2000 年代以降、ブランドに関する研究は、ブランド構築における「価値」と「関係性」という二つのキーワードに注目している。2004 年にミシガン大学ビジネススクール教授の C.K.プラハラードとベンカト・ラマスワミが「The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers」で、「価値共創」という概念を提起した。つまり、企業とユーザーが一緒に企業の価値を共創する。消費者が単に商品を消費することではなく、パートナーとして、価値創造のプロセスに参加している。

よって、ブランドの構築過程を消費者の視点から分解するのが重要である。しかしながら、ブランドの持続性に関する研究がブランドの構築に関する研究より少ない。そこで本論文では以下、消費者の視点から「ブランド」の構築や持続する過程を分析し、消費者側の感情の要素を中心とし、「ブランド」を長期的に継続させる企業戦略に示唆を与えることを目的とする。

1.2　研究目的

企業にとってブランドの構築過程と持続性の影響要因を明確することは重要である。しかしながら未だにブランド構築過程と持続性を統合して分析する研究は乏しい。

そこで本研究では以下 1，2 を目的として、ブランドの構築や持続の統合モデルの研究を行い、企業のブランド戦略に示唆を与えたい。

1. ブランド構築過程の中に消費者に対する影響要因を明らかにする
2. ブランドの持続性を影響する要因を明らかにする

第2章　先行研究

2.1　ブランド・コミュニティのロイヤリティ効果

Algesheimer et al.（2005）では、ブランド・コミュニティとの同一化の高まりは、「エンゲージメント」、「メンバーシップ継続意向」、「ブランド・ロイヤリティ意向」を通し、最終的なブランド購買行動にポジティブな影響を及ばすことが示された。ここで、「エンゲージメント」とは、コミュニティや他のメンバーの価値を高めるなどような行動である。

Algesheimer et al.の研究を基礎とし、福田拓哉（2013）はプロスポーツクラブのファンコミュニティについて研究した。J リーグ・アルビレックス新潟の公式ファン・コミュニティであるアルビレックス新潟後援会を研究対象とし、ウェブアンケートを行った。検証した結果、次の 2 点の結論を示した：

① ブランド・コミュニティは、ロイヤルティ効果を有しており、ブランド・コミュニティとの同一化がその効果を高める主な要因である。

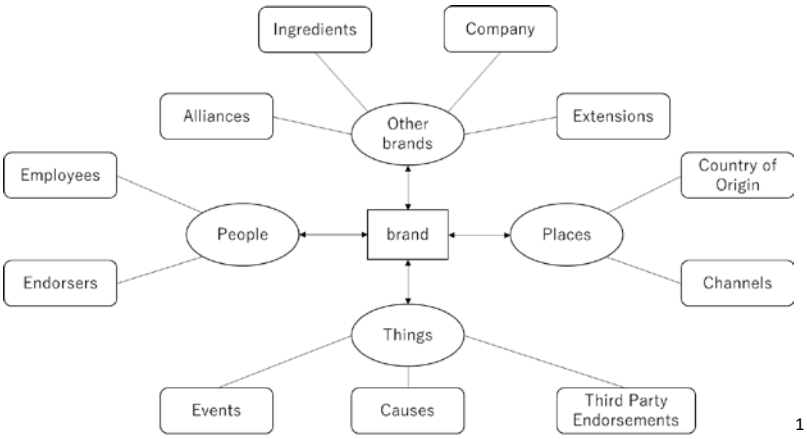
② プロスポーツクラブのブランド・コミュニティは、ブランド・コミュニティとの同一化を促す源泉的要因がクラブ関係者への愛着である。

2.2　brand knowledge の多軸性

Keller（2003）は brand knowledge に注目し、brand knowledge の多軸性を明示した。Brand knowledge とは、消費者の記憶の中に残っているこのブランドに関する形容するや、評価するインフォメーションである。そこで、Keller はあるブランドに関連するインフォメーションが多様であることを主張した：

① Awareness
② Attributes
③ Benefits
④ Images
⑤ Thoughts
⑥ Feelings
⑦ Attitudes
⑧ Experience

Brand knowledge を作る方法が色々ある。一般的には brander はブランドを他の人、場所、物もしくは他のブランドと連結させる。下記の図は、brand knowledge の一般的な源泉を説明する：



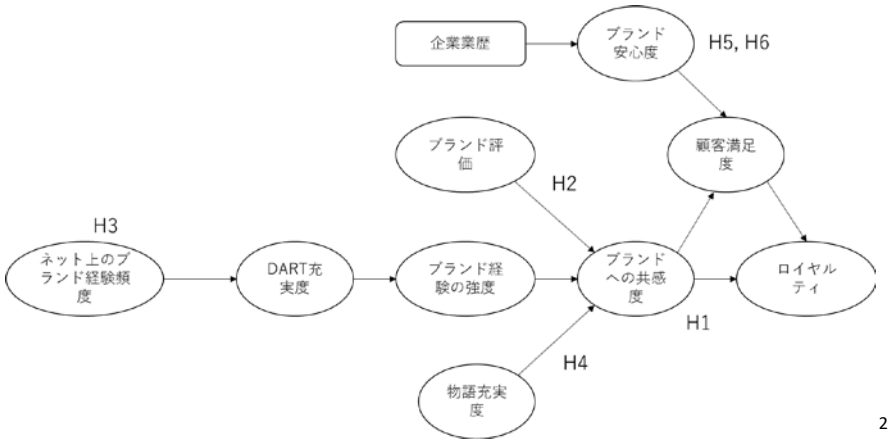
[1]

図表１　Brand knowledge の源泉

以上のように、Keller（2003）では、消費者を研究する時、消費者の視点の多様性や、異なる視点の間のバランスを考慮する必要があることが示された。

2.3　ブランド・ロイヤルティの規定要因

Keller（2003）は顧客ベースのブランド価値に注目し、「ブランド・ビルディング・ブロック」でブランド構築のステップを明示した。消費者とブランドの間に最終的に共鳴（レゾナンス）が生まれ、この状態に至るブランドは持続的に顧客を維持することができる。金森剛（2012）はブランド・ロイヤルティに影響を与える要素について下記のモデルを立った：



[2]

図表２　ブランドロイヤリティの影響要因

このモデルの中に、金森剛（2012）は Keller（2003）を踏まえて「ブランドへの共感度」を変数として取り入れた（H1）。ブランド評価の認知に関して、商品やチャンネルに対する知覚として、一般的な「ブランド評価」を変数として取り入れる（H2）。また、Prahalad and Ramaswamy（2004）の「価値共創」の研究で、顧客のブランド経験が「製品・サービス」「従業員」「価値提供のプロセス」「自分以外の顧客」の４つの接点から生じ、さらに

[1] 「Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge」 Kevin Lane Keller 2003 改編作成
[2]「ブランド・ロイヤルティの規定要因：ネット、物語、安心の効果」金森剛 2012 改編作成

強化されると価値共創の状態になることを示した。そのために、消費者が価値創造のプロセスに参加する必要があり、参加しやすさの条件として「DART」のコンセプトが提案されている：

Dialogue:ブランドと顧客、また顧客同士の双方向のコミュニケーション

Access:顧客が自由に利用できる状態

Risk assessment:このブランドを利用することによってかかわるリスクを特定して管理できること

Transparency:ブランドの製品・サービスの提供プロセスなどについて顧客が把握できる状態になっている

金森剛（2012）は DART 充実度がブランド経験強度を規定し、DART 充実度を規定する要因として「ネット上のブランド経験頻度」を設定した（H3）。さらに、ブランドへ共感度を規定する変数として「物語充実度」を設定した（H4）。最後に、ブランド態度の認知的側面を表すため「ブランド安心度」を追加した（H5）。一方、組織の行動パータンの経験者がそうでない人より、ブランド安心度によって満足度を決定している程度が大きい（H6）。

研究の結論としては、上記の仮説モデルが概ね支持され、ブランド・ロイヤルティをブランド経験・DART、ネット上のブランド経験、物語、安心といった因子で説明する統合モデルが、外食や通信業界で実証された。

2.4　消費者とブランドの関係の構造と測定尺度の開発

畑井佐織（2004）は消費者とブランドの関係の構造を明らかにし、それらを測定するための尺度開発を行った。尺度を作成するための理論として、社会心理学研究の中に対人関係の規定要因を消費者とブランドの関係性にも適用できることによって、ブランドをパートナーとして捉えた測定指標を開発した。また、デプスインタビュー及びグループインタビューを行い、最終的に五つの因子を抽出した：「信頼」、「愛着」、「親しみ」、「自己表現」と「趣味」である。

第3章　仮説モデル

3.1　仮説モデルの概要

ここで、筆者は自ら作成したフレームワークを通し、ブランドの構築する過程や持続性を述べる。

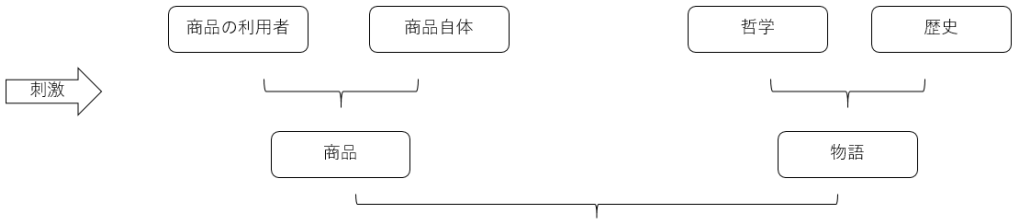
概念図はフィリップ・コトラーが提唱した「商品は便益の束である」という概念と近い。つまり顧客からのニーズを、商品やサービスそのものだけと捉えることではなく、その商品やサービスがもたらす価値を踏まえて総括的捉える。

本文の中に、企業から消費者に発信する情報は二種類があると考える。商品に関連する情報と、商品以外のブランドに関する物語の情報である。

商品に関連する情報には二点があり：一つ目は、“商品自体”の中に商品の機能やデザインなどの特徴である；二つ目は、“商品の利用者”の中に商品を購買、使用する人のイメージや商品の利用者のコミュニティに対するイメージなどである。

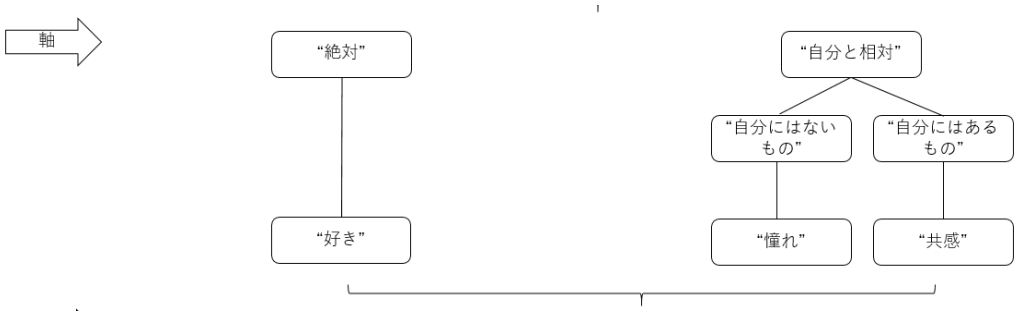
また、商品以外の物語に関する情報には“歴史”と“哲学”が含まれている。“歴史”の中には起業者個人の物語や会社の発展などの内容が含まれ、“哲学”の中にはこのブランドが作った世界観や宣伝している価値観などは含まれている。

企業から以上の情報を発信し、消費者はこれらの情報を受け取る。



図表３　企業から消費者に発信する情報

消費者は外部情報の刺激を受けた後、次の段階に入る。それは消費者が受け取った情報を自分の中で感情に転換する段階である。まず、消費者が外部情報を判断する過程があり、そこですべての外部情報を二種類にカテゴライズする――“絶対”と“自分と相対”という二種類である。“絶対”というのは、消費者自分の経験などと関係ないものである。“自分と相対”というのは、自分の過去の経験などと関係があるものである。そこから、“絶対”に入る情報に対して、消費者が純粋な“好き”の気持ちが生まれる。一方で、“自分と相対”に入る情報に対して、また二つのカテゴリーがある：“自分にはないもの”と“自分にはあるもの”である。“自分にはないもの”に対して、消費者の中に“憧れ”の感情が生まれる。“自分にはあるもの”に対して、消費者の中に“共感”の気持ちが導き出される。この段階の注意点としては、消費者一人ひとりの経験などが異なる場合、同じ外部情報を得ても異なる感情が生まれることがある。

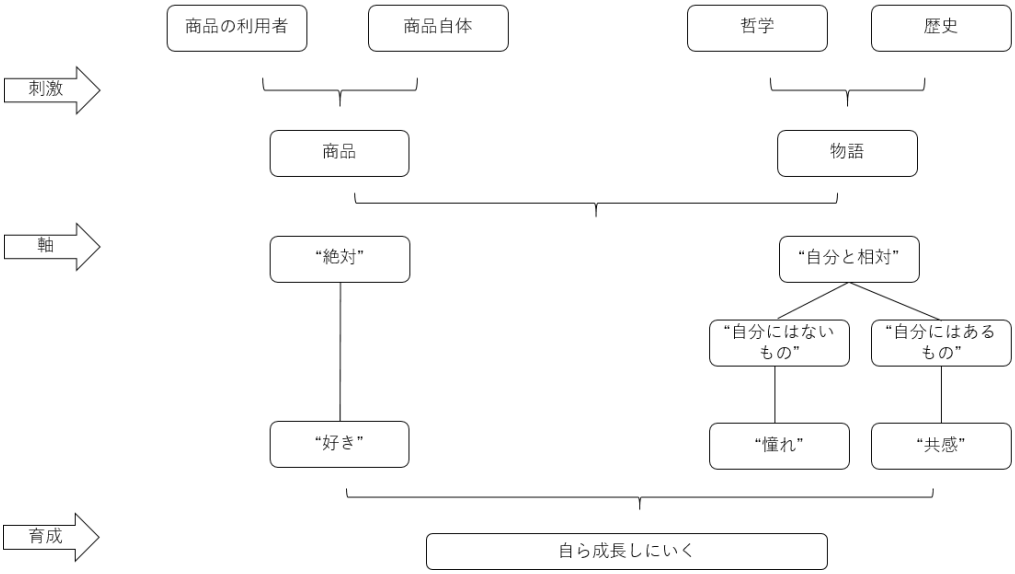


図表 4　消費者の中に外部情報を感情に転換する過程

ここまでは、消費者の中に“感情軸”が芽生え、このブランドが生まれる。そこから、消費者の中で“感情軸”が成長していく。ある程度時間が経過すると、途中で“感情軸”が消滅する可能性がある。これは、ブランドの持続性にかかわる過程だと考えられる。あるブランドに関する“感情軸”がすべて消えた時点で、このブランドがこの消費者にとって消える。

図表 5　ブランドの育成

まとめると：



図表 6　仮説モデル

3.2　先行研究との違い

今までの先行研究では、ブランドを外部から“構築”することを重視しているが、本研究では“ブランドは消費者の中に自ずと生まれるものである”という概念を重視する。

その他、消費者の中でブランドが生まれるまたは成長するには時間が重要であり、消費者の導き出される感情が多軸であることを示したい。

第4章　研究手法

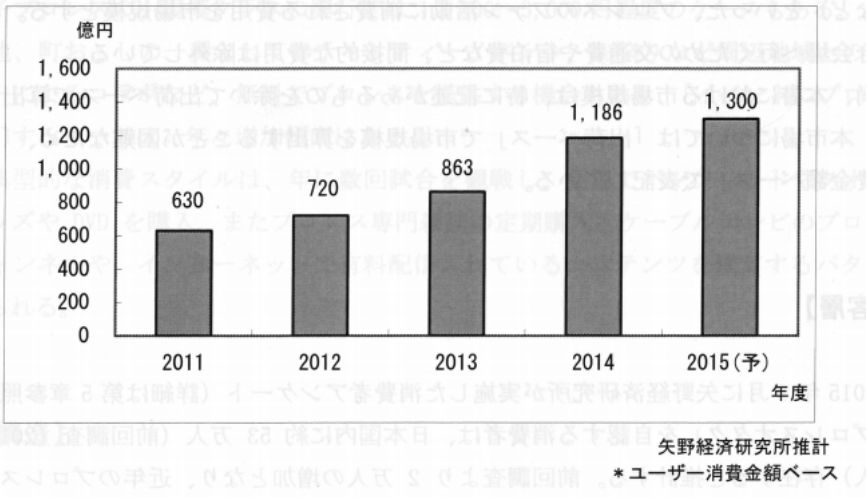
本研究では、事例研究を用いて仮説のモデルを検証する。

研究対象として、企業自体と商品、両方のブランド継続性が高い企業に注目する。

その中で、一番注目したのはアイドル産業の芸能事務所――ジャニーズ事務所である。また、当事務所に所属しているアイドルグループの「嵐」に注目した。ここで比較対象として AKB48 を分析した。それ以外、他分野の企業の分析を用いて普遍性を示した。他分野で取り上げた企業は、ウォルト・ディズニー・カンパニー、アップル、ソニーである。

4.1　アイドル産業に注目する理由

① 成長性が高い：アイドル市場 2015 年度の規模は、前年と比べ 9.6％増、2014 年の 1.3 倍であり、約 1550 億円である。[3]



図表 7　アイドル市場規模推移

② 消費金額が高い：客単価がオタク市場における一番高い。「アイドルオタク」と自認する顧客層の年間消費額が 74225 円である。[4]

③ 付加価値が高い：原価率が低い一方、定価が高い。例えば、うちわの定価が 600～1000 円だが、原価が約 28 円である。

④ 高持続性：戦後から、大きな落ち込みを一度経験した事もない。

4.2　ジャニーズ事務所に注目する理由

ジャニーズ事務所は 1962 年創業、1975 年設立の芸能事務所である。創業時は舞台でのミュージカル俳優のプロデュース及びマネジメント業務を主に行っていたが、1970 年代に入ると、テレビメディアが台頭したため、テレビ媒体を対象とした男性タレントのマネジメント業務へとシフトしている。一時期女性タレントが所属していた例もあるが、現在の所属アーティストは男性のみとなっている。[5]

---

[3] 「クールジャパンマーケット/オタク市場の徹底研究　2015」矢野経済研究所
[4] 「クールジャパンマーケット/オタク市場の徹底研究　2015」矢野経済研究所
[5] 「クールジャパンマーケット/オタク市場の徹底研究　2015」矢野経済研究所

ジャニーズ事務所はアイドル業界で優位性を持っている。以下音楽業界とテレビ業界から、ジャニーズ事務所の強さを述べる。

音楽業界：オリコン年間ランキングには 2013 年からアーティスト別のトータルセールス（シングル、アルバム、DVD、BLUE－RAY の総売上金額）という項目が設立されている。嵐は五年間連続で一位になっていて、ジャニーズ事務所で見ても毎年嵐以外のグループも上位に入っている。

ランキング / 年別	1位	2位	3位	4位	5位
2017	嵐	安室奈美恵	SMAP	乃木坂46	AKB48
2016	嵐	三代目J Soul Brothers	乃木坂46	AKB48	関ジャニ∞
2015	嵐	AKB48	三代目J Soul Brothers	Kis-My-Ft2	関ジャニ∞
2014	嵐	AKB48	関ジャニ∞	Kis-My-Ft2	東方神起
2013	嵐	AKB48	B'z	ももいろクローバーZ	関ジャニ∞

図表 8　Oricon アーティスト別トータルセールス 2013 年～2017 年

テレビ業界：ジャニーズ事務所のタレントが過去 2 年間に出演したテレビドラマの作品数が 25 作であり、ランキングの一位となっている。

順位	事務所	作品数
1	ジャニーズ事務所	25
2	研音	11
3	ホリプロ	10
4	オスカープロモーション	8
	スターダストプロモーション	8
6	アミューズ	5
	スウィートパワー	5
	東宝芸能	5
	トライサム	5
10	ジャパン・ミュージックエンターテインメント	4
11	よしもとクリエイティブ・エージェンシー	3
	ホリエージェンシー	3

[6]

図表 9　「連続ドラマ」の所属事務所別・主演作品数ランキング（関東地区の民放 5 局・2015 年～2017 年

また、ジャニーズ事務所に所属しているタレントが「情報・バラエティー番組」におけるメイン出演番組数は 50 であり、二位となっている。

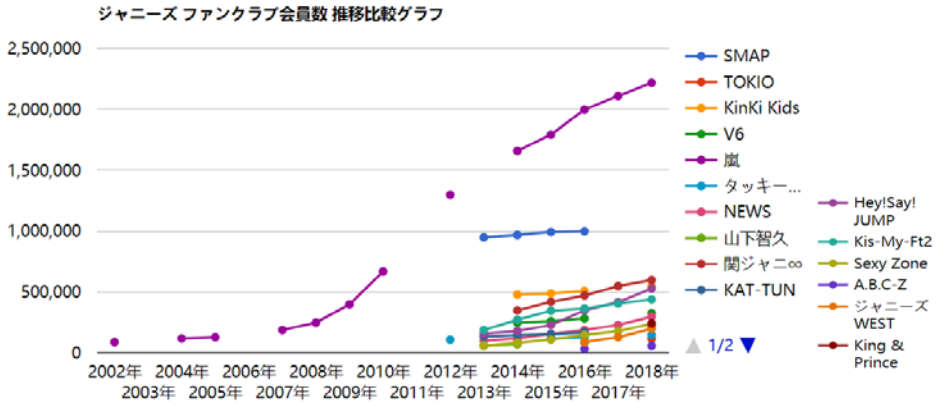
[6] 日経エンターテインメント 2018.4

順位	事務所	合計番組数	合計番組分数
1	よしもとクリエイティブ・エージェンシー	87	4455
2	ジャニーズ事務所	50	3186
3	ワタナベエンターテインメント	25	2217
4	ナチュラルエイト	20	951
	マセキ芸能社	20	1350
6	太田プロダクション	17	730
7	プロダクション人力舎	16	702
8	ホリプロ	15	724
	ホリプロコム	15	946
10	オスカープロモーション	13	897
	セント・フォース	13	964
	テイクオフ	13	1335

[7]

図表 10　「情報・バラエティ番組」における出演番組数ランキング（関東地区の民放 5 局・1 週間）

一方で、ジャニーズ事務所のアイドルグループが長年には高人気がある。ファンクラブの会員数がオフィシャル的に公表されていないため、ツイッターの会員番号による推測するものだが、ジャニーズファンクラブ会員数の推移が下記のようになっている。図表 11 では退会者が反映されていないが、新規会員がいるのがわかる。



[8]

図表 11　ジャニーズファンクラブ会員数　推移比較クラブ

4.3　嵐に注目する理由

嵐に注目する理由には二つがある。

一点目は、嵐は今のアイドル業界で圧倒的な人気を誇る。2018 年上半期の売上から見ると、音楽ビデオの総売上金額は約 433 億円であり、そのうち約 10%の 43 億円が嵐の売上である。[9]　その他、各社の CM にも数多く出演していて、CM 起用ランキングでは長年

[7] 日経エンターテインメント 2018.4
[8] https://report-newage.com/18785
[9] 「2018 年上半期の売上動向」SoundScan Japan

上位となっている。

二点目は、人気の持続性が高いことである。図表 11 からジャニーズ事務所に所属しているアイドルグループの中で嵐のファンクラブ会員数が一番多いということが読み取れ、2018 年時点では約 230 万人がファンクラブの会員となっている。なお、前述したアーティストのトータルセールスという項目がオリコンによって 2013 年に設立されてから、2017 年まで、嵐はずっとランキングの 1 位を取っている。

第5章　分析

5.1　嵐の事例分析

- 嵐の概要：

①メンバー：大野智、櫻井翔、相葉雅紀、二宮和也、松本潤

②結成：1999 年ハワイでデビューを発表し、同年シングル曲「A・RA・SHI」でデビューした。

③作品：1999 年デビューしたから 2018 年 10 月 24 日まで、合計 56 枚シングル、１６枚オリジナルアルバム、コンサート関連映像作品２３作を発売した。

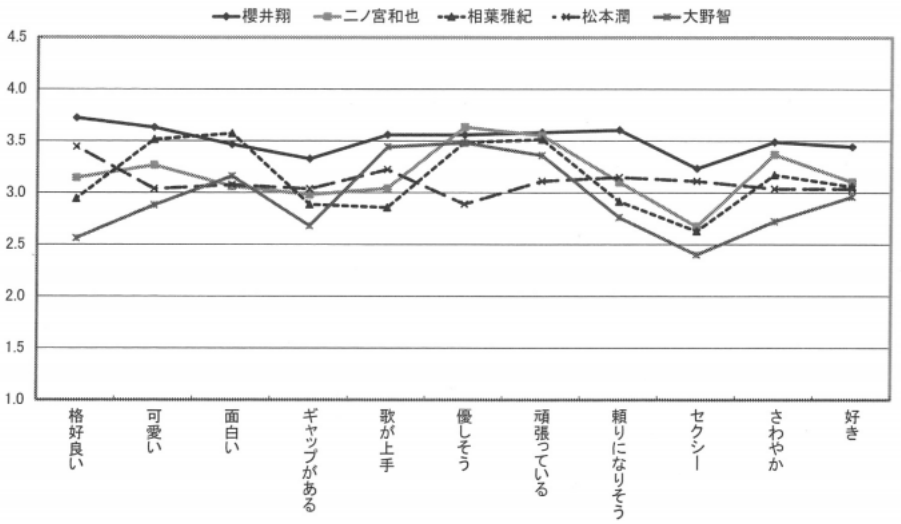
④番組：

現在出演中：

VS 嵐（2008 年 4 月 12 日 - 、フジテレビ）（10 年目）

嵐にしやがれ（2010 年 4 月 24 日 - 、日本テレビ）（8 年目）

- 嵐“商品自体”の分析：



[10]

図表 12　嵐の各アーティストの選好評価の平均値

丸山一彦（2017）は「エンタテインメント企業に学ぶ競争優位の戦略」中に、地方都市にある文科系の女子大学生 71 人と女子高校生 100 人の計 171 人に対してアンケート調査を行った。嵐の各アーティストの選好評価の平均値が上記の図になっている。“各アーティストの折れ線の形が、グループ内で異なっており、グループ内における各アーティストの特徴の差異が消費者にきちんと認識されており、ジャニーズ事務所の戦略が、適切に実行できているといえる。”[11]

メンバー五人がきちんと消費者に認識されるため、一人ひとりには違うイメージカラーが決められている。

大野智：青色　櫻井翔：赤色　相葉雅紀：緑色　二宮和也：黄色　松本潤：紫色

---

[10] 「エンタテインメント企業に学ぶ競争優位の戦略」丸山一彦 2017

[11] 「エンタテインメント企業に学ぶ競争優位の戦略」丸山一彦 2017

ライブ・コンサート、TV 番組、グッズが基本的には五色の要素が入り、見た目で各メンバーを理解しやすい。

さらに、メディアを利用してメンバーの経験、背景、趣味などの情報を発信し、異なるキャラクターを作っている：

大野智：歌やダンスが上手い、絵に才能がある、釣り好き…

櫻井翔：慶應出身、エリート、話上手…

相葉雅紀：元気、努力家、天然…

二宮和也：演技が上手い、ゲーム好き、協調性が良い…

松本潤：華やか、自分に厳しい…

例えば、櫻井翔が知性的なキャラクターとあった新聞番組「NEWS ZERO」に MC を担当し、オリンピックなどの体育イベントにも記者として参加した。大野智は海外に自らの絵画展を開催した。相葉雅紀は「志村動物園」「相葉マナブ」といった体を張った番組に出演するのが多く、グループのレギュラー番組「嵐にしやがれ」にも「相葉雅紀の代行調査」という体力を使って依頼を完遂する企画に出演している。二宮和也が日本アカデミー賞などを含め色々な賞に受賞した。松本潤が「花より男子」の道明寺役を演じ、「嵐しやがれ」に「MJ カッコよさ対決」という企画を担当した。

一方で、個人メンバーの特徴の他、一つのグループとしても、グループメンバーの仲の良さがファンを惹きつける特徴である。例えば、嵐はよく番組の中に、安定感がある会話の雰囲気、お互いに相手の事をたくさん知っていること、一緒に経験した事が多いことなどのポイントを通し、メンバー同士の仲の良さをアピールしている。

具体的に、「VS 嵐」には毎回数分間のオープニングトークがある。ゲストチームが登場する前に、毎回異なるテーマに関してメンバーがエピソードを語る。自身の経験もあり、グループとして共同の経験もある。

例えば、自身のエピソードとして、年末年始の時振り返ってみると、自分のやりたい事、思い出の場所；最近やり始めた事；年末の過ごし方；メンバーの家族との絡み。メンバーたちの間の思い出：一緒にコンサート鑑賞会をやった；踊りの振り付けの自主練、番組 100 回で一番の思い出；一緒にサッカー観戦しに行った。

さらに、“松本潤 quiz”というスペシャルコナーがあり、松本潤の趣味嗜好に関する質問に対し、両チームは松本潤がどんな回答をするのか予想し、嵐 4 人には松本潤専門家として模範解答をする。問題の中身としては、とても馴染みがある内容が多く：常備しているもの；今食べたいもの；好きな街；000 に入れたい言葉；すきな季節；一番でだすじゃんけん；カラオケで歌いたいジャニーズの曲；楽屋に入った最初の言葉などである。番組内容自体の面白さを表す同時に、グループメンバー同士の仲の良さも視聴者に伝えている。

レギュラー番組の他、コンサートの前後半の合間にも、メンバーが一緒に本場前の楽屋での過ごし方などを語る。例えばコンサートが始まる前に“部活”があり、鍋部、スイーツ部、筋トレ部などである。こうして何万人の前に派手なパフォーマンスを出しつつ、裏での“リアルな一般人”のイメージも発信している。

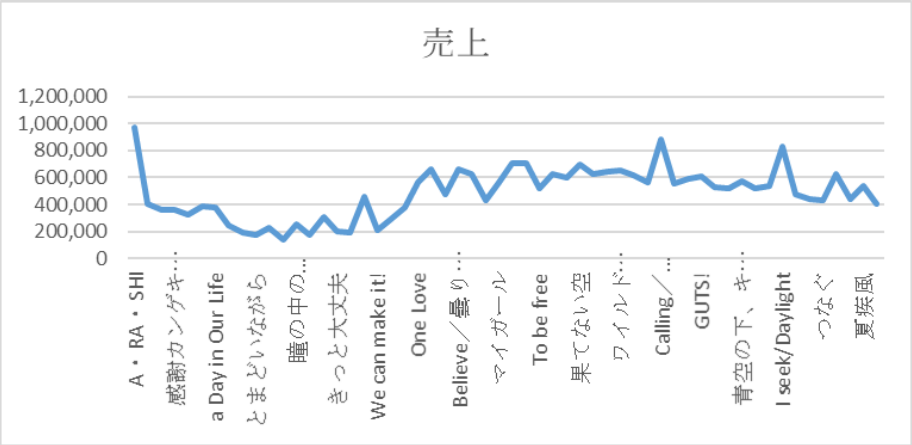
● 利用者：

ファンが外部情報を収集する時、SNS で自分と同じ考えを持っているファンに対して“共感”の感情が生まれ、他のファンとコミュニケーションを取れつつ、コミュニティが生まれ、ファン同士の間の関係性も深まっている。

● 歴史：

嵐のデビューには唐突性が見える。1999 年の夏前から櫻井、二宮、松本はレコーディングや振り付けを行っていたが、CD デビューすることは知らされていなかった。それまでに大野は事務所に辞意を伝え、櫻井も嵐を一時的な物だと考えていた。二宮は既に事務所に辞意を伝えていたため、記念旅行の気持ちでハワイに向かった。相葉は、結成発表の三日前にジャニー喜多川からの電話で、ハワイ行きを知った。嵐はこのような後ろ向きのデビューだった。

嵐はデビュー15 周年を迎えた時、またハワイに戻ってコンサートを開催した。そこで「15 年目の告白」（NHK2015）というドキュメンタリーを作った。その場で、メンバー達がデビューしてから 15 年まで、楽しいことだけではなく、悩んだり、迷ったり、苦しんだり、メンバーの間の葛藤を語っていた。1999 年 11 月 3 日に CD デビュー曲「A・RA・SHI」の売上は 973,310 を達成したにもかかわらず、その後シングルの売上が下がり続け、三年がたっても伸び悩んでいた嵐にとって売れない時期が来た。



図表 13　嵐のシングル曲の売上の推移

デビューしてから七年後、アジアツアーの挑戦が成功し、松本潤が出演した「花より男子」の主題歌「love so sweet」がブレークのきかっけとなった。2008 年には国立競技場で 7 万人の観客の前に単独ライブを行った。その頃から一気にブレークし、連続紅白出場、連続ドームツアーなどを行った。

グループ全体の成長にも限らず、メンバー一人ひとりにも成長のストーリーがあった。2002 年相葉が練習しすぎたため、肺に穴が開いてもうグループに戻れないと思ったが、15 周年の時またメンバーと一緒にハワイのステージに立てた事;大野が 2006 年から 2009 年までずっとやめようと考え、ようやくデビュー十周年の時モヤモヤの気持ちが消えた事；櫻井翔が仕事を進める同時に勉強も諦めたくなく、頑張って一番早く大卒したアイド

ルになった事。手が届けないところに立っているアイドルとしても、成長の過程の中に悩みや苦しみもあった事を素直にファンに伝わった。

- 嵐の哲学：

どのような困難があっても、諦めずに五人で一緒に乗り越える。

- 仮説モデルで分析すると：

まず消費者が外部の情報を受け取る。嵐の場合は、ファンがそれぞれのきっかけ（メンバーのドラマであり、番組であり）で、嵐に興味を持った。最初のきっかけから、ファンがグループメンバー個人のドラマや番組、グループが出演するテレビ番組を見ながら、嵐“商品自体”の事、SNS で知り合った同好のファンの事、嵐歴史の事などの情報を収集した。

そしてファンの中で、情報が感情に転換する。嵐の場合は、まずファンが嵐五人の見た目や性格などに対して純粋な“好き”が生まれる。

その他、嵐が国民アイドルグループとして、ファンにとっては手が届けない存在であり、また一人ひとり異なる得意の分野があるキャラクターが立っているため、ファンにとっては“自分にはないもの”であり、そこから“憧れ”が生まれる。

一方で、成長ストーリー、グループ同士の人間関係性やメンバーキャラクターの中にリアルな人間っぽさに対して、ファンにとっては“自分にはある物”であり、また“共感”の感情がうまれる。

それ以外、知り合った同好のファン同士とのコミュニケーションで同じような“共感”の気持ちも導き出される。

続いて、“感情軸”が自ずと成長していく段階である。嵐はこの段階で大きな刺激や変化を与えすぎないようにしている。なぜならば、この段階で外部の刺激や変化を受けすぎると、消費者の中に生まれた“感情軸”がぶれる。かつ、嵐は消費者の中に築いた多数の軸の間にバランスが取れていて、ブランドとしての安定性がさらに高まる。

続いて、比較対象として、AKB48 と比較する：

- AKB の概要：

① メンバー：チーム A（21 人）、チーム K（25 人）、チーム B（24 人）、チーム 4（25 人）、チーム 8（46 人）と研究生（18 人）（うちグループ内兼任 41 人）によって構成され、合計 118 人が所属している（2019 年 1 月 6 日時点）。

② 結成：2005 年 12 月 8 日に秋元康によるプロデュースされた。

③ 作品：2018 年まで合計 56 シングル曲、9 枚アルバムを発売した。

- AKB“商品自体”の分析：

① 多人数：

秋元康が多人数の戦略を用いてできるだけ多くの消費者の好みを巻き込む。オーディシ

ョンの時から、「最小公倍数」の理念を持っている。秋元康本人のインタビューによると、「例えば、審査員の誰か一人でも『この子いいね』と言ったら、他の審査員全員が『えー！』と言ってもその子を合格させてきた。その人同じ感覚でいいよねって言うファンが必ず大衆の中にもいるから」と言っている。こうして、秋元康が大人数のグループをプロデュースした。[12]

② 格差社会：

しかし、大人数のため、全員が同時にスクリーンに出るのは難しくなり、パフォーマンスをする時も全員を均等的に撮るのも不可能である。よって、“センター制”と“総選挙”のシステムが生まれた。“センター”というのは、パフォーマンスの際にセンターに立って歌ったり、踊ったりしている人である。

「AKB48 エンタテインメント界に与えた 10 の衝撃」（日経エンタテインメント 2015.12）により、グループメンバーの間に差が付き始めたのは、4 人のユニット曲が前田敦子が明確に目立つセンターポジショニングに立ち、衣装も差別化された瞬間だった。そして、2006 年 10 月 25 日にリリースされたメジャーデビューシングル「会いたかった」でセンターと周りの差がさらに明確された。

秋元康がグループ内での人気順位をはっきりさせ、それを最も象徴しているのは AKB の「選抜総選挙」である。「選抜総選挙」というのは、毎年 8 月にリリースされる AKB の新曲を歌うメンバーをファンの投票によって決められ、結果発表もファンに見せる企画である。“一人につき何票でも投票できるルールであるため、投票券付きの CD を一人で複数枚購入する熱心なファンが続出。”[13]

実は総選挙だけではなく、グループが結成される時には差別が既に形成されている。“そもそもグループ結成時には「メンバーを一軍と二軍に振り分け、昇格と降格を繰り返す」というコンセプトを掲げていた。結局は A、K、B のチーム制になったが、元から AKB48 は「メンバー間の格付けをファンの前に見せる」というコンセプトで始められていたのだ。”[14]つまりジャニーズみたいにグループ全体のバランス感を出すより、秋元康が大人数のグループの中に、個人を強調していると考える。

③ 距離感：

AKB48 を他のアイドルグループと比べ、もう一個の差別があり、それはファンとの距離である。今までのアイドルは、手が届けないところに立っている。ファンはテレビで観るか、たまにはコンサートに行く。秋元康がここで新しいコンセプトを作り、他のアイドルグループと差別化した。それは“会いに行ける”アイドルのコンセプトである。秋元康がインタビューの中にこのコンセプトについて、このように解釈した：“「会いに行けるアイドル」は、AKB のコンセプトのためのキーワードですけど、その意味は「ファンは自分が会いたいと思った時に会える。AKB に会う主導権はファンの方にある」ということ。”[15]

---

[12] 「アイドル産業に学ぶ日本企業再生術」日経エンタテインメント 2017.04.03
[13] 「グループアイドル進化論」岡島 紳士, 岡田 康宏 2011.01.24
[14] 「グループアイドル進化論」岡島 紳士, 岡田 康宏 2011.01.24
[15] 「AKB48 の戦略!秋元康の仕事術」田原総一郎 x 秋元康 2013.02.06

つまり、秋元康がアイドルとファンの距離を意図的に縮めている。この目的を実現する一つの手法が、AKB 劇場である。AKB 劇場はドン・キホーテ秋葉原店の 8 階に所在する AKB48 専用のライブハウスである。今はチケットの買い方は事前応募制度になり、ほぼ毎日公演を実施している。他には、握手会を開催し、さらに希望のメンバーと握手できる「個別握手会」もある。

- 利用者：

AKB 劇場がライブハウスの機能を発揮しつつ、ファン同士の交流場所としても役に立ている。劇場の前にはロビーと呼ばれる空間や「48's café」の施設がある。そこでファン同士が知り合うきっかけは作られ、お互いに感想を共有する。普段アイドル好きを隠している人がここで隠す必要もなく、仲間作りの場となっている。

- AKB48 の歴史：

AKB48 グループメンバーに卒業があるため、人員の流動性が高く、グループ全体の成長や歴史よりは、単体メンバーの成長歴史が強調されていると考える。例えば、前田敦子は最初の時に喋りがあまり得意ではなかったが、その後センターとなって成長し、AKB48 から卒業できるアイドルになった。高橋みなみは、前田敦子が抜けた AKB48 にリーダーとして成長し、ますますグループを牽引していき、AKB48 の「総監督」となった。

- AKB48 の哲学：

素人からアイドルへ

AKB48 の価値観の中に一番大事なのは、素人から頑張ってアイドルになることである。秋元康がオーディションの合格基準に関して、“ダイヤモンドの原石”だと語っている。完璧ではなく、“未完成”、“できない子”を取る。そこから“卒業”などの制度を作る事を通して“学校”のコンセプトを作る。そして、オーディションに合格した子は最初の“原石”から、どんどん雰囲気が良くなり、劇場や握手会などで一生懸命に頑張っている姿をファンに見せ、彼女たちの成長過程にファンを参加させる。

実際 AKB だけではなく、秋元康が手掛ける他のプロジェクトも同じようなやり方である。劇団 4 ドル 50 セントは秋元康がプロデュース劇団であり、同じように“素人の成長ストーリー”を作っている。オーディションの合格者が全国約 500 人の中から、現役の植木職人や民謡の全国大会優勝経験者など個性的なメンバーである。9 割が演技未経験だったが、ワークショップや小さい部屋での成果発表等を経て少しずつ成長していく過程を消費者に提供する。

- 仮説モデルで分析する（嵐と比較）：

共通点：

外部の情報を受け取って“感情軸”が生まれる段階で、両方とも、消費者の中に複数の“感情軸”は生まれる。嵐であり、AKB48 であり、ファンの多様な感情を導き出している。

AKB48 の場合は、仮想恋愛相手への“好き”以外は、近距離で素人が頑張っている姿を表すことで、ファンの中には“応援したい”、“共感”という気持ちが生まれる。その他、ファン同士のコミュニケーションに通じて“共感”の感情も生まれる。

相違点：

① 嵐より、消費者の中に“感情軸”が自ら育成する段階で AKB が変化や刺激を与え続いている。年一回の総選挙、卒業、グループ内で人員移動などの変化、一見すると鮮度を保つと思うが、実際消費者の中に“感情軸”がぶれやすい欠点があり、持続する過程には十分の時間を与えていない。なお、総選挙や握手会のため、ファン一人ひとり複数枚の CD を買え、それでも自分が感情を持っている子が上位に入れないなど事があり、短時間内で大量な感情が一気に消耗させ、“感情軸”が揺れたり、薄くなったりする。

② 複数の軸の間にバランスを取っていない。嵐の場合は、国民アイドルグループとしてよく国立競技場など盛大な会場にパフォーマンスをし、ファンとの距離が遠い一方、メンバー成長の経験や物語などを通して、メンバー一人ひとりのリアルな人間っぽさを出している。これにより、手が届けないアイドルに対する“憧れ”や“近づきたい”の気持ちと、成長の物語などから生まれた“共感”や“応援したい”など、複数の“感情軸”の間にバランスが取れている。AKB48 の場合は、距離が極めて近いため、ファンが成長のストーリーから生まれた気持ちが強くなり、“共感”もしくは“応援したい”の“感情軸”に偏りすぎる傾向があり、“憧れ”の感情軸がなくなっている。よって、ブランドの安定性が低く、“共感”の“感情軸”が一旦消える際には、他の“感情軸”が薄すぎるため、ブランドがファンの中に続けられなくなる。

5.2 他分野の事例分析

まず、上記の事例と多少似ているエンターテインメント産業の事例を分析する。

ディズニー：

- 概要：

映画の制作やテーマパークの経営を中心とし、また ABC 放送局やスポーツ専門放送局 ESPN,インターネット・ポータルなどを傘下に納めるメディア総合企業である。

- 商品自体&歴史：

ディズニーには主な商品は二種類があると考える：テーマパークと映画である。

今回が主に映画に注目する。理由としては、テーマパークはディズニーが創り出した世界を現実に持ってきたものである。その世界観は、ディズニーの映画の中に作り出された。よって、テーマパークが“端末”ようなものだと考え、映画が“コンテンツ”である。

1937 年の第一作長編映画「白雪姫」から数十年間、消費者がディズニーの映画に対するイメージが：主人公のプリンスとプリンセスが困難を乗り越え、エンディングには一緒に幸せに暮らしているストーリーである。ディズニープリンセスがディズニー作品のお姫

様キャラクターを集めた一種のブランド名になっている。

しかし、時代の変化と共に、ディズニー映画が伝わっている趣旨も変わっていて、実際にディズニーの映画には当時社会の風潮が反映されている。例えば、昔には社会から女性に対するイメージが、男性に頼り、守られるイメージだった。ディズニーのほとんどの映画にも、主人公が王子に救われ、一緒に幸せになる事が多い。しかし、時代の変化に伴い、女性の自立性が段々強くなり、経済や社会全体の発展にも貢献している。こうして、女性が昔と違う人物像を求めていたため、ディズニー映画は実際一時的に低迷期に入り、興行収入は伸びなかった。その理由としては、社会的に女性に対する期待値はもう昔のプリンセスではなかったが、ディズニーがまだ伝統的なプリンセスとプリンスのストーリーを作っていたからである。特にディズニーが巨額の資金を投入し、伝統的なプリンセスとプリンスの物語――「プリンセスと魔法のキス」という長編アニメ映画を製作したが、期待の興行収入全然できなくて失敗した。そこで、2010 年の「塔の上のラプンツェル」には、今までと違って自ら夢を追いかけ、束縛から脱出したプリンセスと泥棒であった男性が現れ、大成功となった。

一方で、2006 年にはディズニーがピクサーを買収し、そこからディズニーとピクサーがコラボ制作した作品には逆に強い現実性が見える。これでディズニーの作品には“理想な世界”の他、“ハッピーエンドの現実世界”も現れた。

- 利用者：

子供から大人まで全世代楽しめる。

- 哲学：

ディズニーは消費者に示す世界観は“夢が叶える”世界である。途中でどのような困難や挫折があっても、最後に乗り越えられ、ハッピーエンドに至る。

- 仮説モデルで分析すると：

消費者が外部情報を受け取る段階は、上記の四軸である。

情報から感情に転換する段階で、消費者は商品自体（映画）に対して“好き”が生まれる以外、ディズニーが創り出して現実にはない、“自分にはない物”――“夢が叶える”世界に対して“憧れ”も生まれる。特にディズニー映画の顧客層には女性が多く、多数の女性が“プリンセスになりたい”という夢を持っているため、プリンスとプリンセスの物語に対してまた“憧れ”が生まれる。また、前述の通り、ディズニー映画が社会の風潮を反映し、特に女性主人公の人物像を通して当時の女性のイメージを示している。既に時代の先端に立っている女性消費者にとっては、これは“自分にはあるもの”であり、“共感”の感情軸が生まれる。また、まだ昔のイメージに縛られる女性消費者に対して、これは“自分にはない物”であり、“憧れ”の感情軸が生まれる。

一方で、ディズニーとピクサーの作品に対して、現実性を抱き、消費者にとっては“自分にはあるもの”であり、“共感”の“感情軸”が生まれる一方、エンディングが現実に

はない“ハッピーエンド”であるため、“憧れ”の“感情軸”も生まれた。

実際この時点でディズニーが消費者の“感情軸”を増やした。ピクサーを買収した前は、消費者がディズニーに対して、“憧れ”の感情が強く、“共感”の感情軸あまりにも薄すぎた。しかし、ピクサーを買収した後、消費者の“共感”も導き出すことができ、ブランドの安定性がより高くなった。

続いて、ディズニー映画は利用者に対して、家族や友達と一緒に楽しめるため、他人とのコミュニケーションの機会が増え、また自分と他の利用者のコミュニケーションを通して、ストーリーに対する感想を共有することで、“共感”の生まれを促進する。

哲学に関して、ディズニーが消費者に“夢が叶える”世界を示している。また、ディズニーが映画の中にいつも“真善美”のコンセプトを強調している。これは消費者にとっては、“自分にはない物”であり、“憧れ”の“感情軸”が生まれる。

これからは、“感情軸”が自ら成長する過程である。“感情軸”が自ずと成長しにいく過程の中に、ディズニーは消費者に外部から変化や刺激をあまり与えていない。映画の内容もしくは映像制作の手法や技術が変わっているが、“社会の風潮を反映する”“消費者が求めている夢”というコンセプトが変わっていない。一方で、世界観や価値観も変わっていないため、ディズニーが外部から消費者の軸を動かす行動を取っていないとみなされる。

それでは、このフレームワークを用いて、アイドル産業からもっと遠い消費電子産業の事例を分析する。

アップル：

- 概要：

アップルは、アメリカカリフォルニア州に本社を置く、インターネット関連製品・デジタル家庭電化製品及び同製品に関連するソフトウェア製品を開発・販売する多国籍企業である。

- 商品自体：

アップルの商品が他社の商品と差別化ができるところは、iOS のシステムと APP STORE だと考えられる。iOS システムの使いやすさや、機体自体のデザイン性はアップルの特徴として消費者に認識されている。APP STORE が現れたことで、ユーザーがいつでもどこでもアプリをダウンロード事ができるという、今では当たり前のことができるようになった。更に、アップル商品自体に独自の美学が現れているので、人の見た目と同じような物である。

- 利用者：

アップルのすべての商品が、デザイン、システムなどで同一化している。利用者がどのブランドの商品を使っているのはとてもわかりやすく、ブランドのイメージが商品から利用者にも移る。シンプルの美しさを求めている理念から、“流行に敏感”、“おしゃれ”な

ど利用者に対するイメージも生まれる。

- 歴史：

アップルの起業者 Steve Jobs が幼い頃から頭が良いが腕白な子供だった。ヘアピンが電気を通すのか確かめるために、ヘアピンをコンセントに差し込んで感電したり、小学校では授業中に花火をしたりするなど、エピソードに事欠かない少年だった。大学の時も、将来に役立つことが勉強できないと思って休学した。自分のパソコンを開発し、車庫で起業し、グラフィカルユーザインタフェースも彼の発明だった。さらに、世間に知られているピクサー・アニメーション・スタジオという映像制作会社も Steve Jobs が成立した会社である。

- 哲学：

アップルの哲学がよく「think simple」だと言われている。商品自体のデザイン、商品のラインナップと組織などまでも「シンプル」の哲学を貫いている。例えば、取扱説明書がいらなくてもユーザーが分かれるシステム、ボタンを一つにするスマホ、消費者が選びやすいラインナップを作る、社内 meeting の人数を最小限にするなどの施策が見受けられる。

- 仮説モデルで分析すると：

まず消費者が外部情報を受け取る段階では、アップル商品自体の良さや、周りのアップル商品の使用者のイメージ、Steve Jobs の物語やアップルの哲学が発信されている。

そこから、情報から感情に転換する段階に入る。アップルの場合は、商品の客観的な機能が良いだけではなく、商品には独自の美学があり、消費者が惹きつけられ、商品自体に対して純粋な“好き”の気持ちが生まれると考えられる。

一方で、“自分と相対”には、人それぞれによって、“自分にはあるもの”と“自分にはないもの”が異なるので、異なる情報に対して“共感”や“憧れ”が生まれる。使用者のところには、“おしゃれ”“流行に敏感”の人物像として捉えられて欲しい消費者にとっては、“憧れ”も気持ちが生まれる一方、“おしゃれ”“流行に敏感”と自覚している消費者の中には“共感”の感情が生まれる。

歴史や哲学に対して、Steve Jobs がルールを破り、イノベーションを起こす物語は、普段ルールに縛られ、変わらない日常生活を送っている消費者にとって“自分にはない物”であるため、“憧れ”が導き出される。一方、Steve Jobs と同じようにいつも規定ルールを無視し、世間の生き方より自らの生き方で生きていく消費者の中には、“共感”の感情がうまれる。

こうして、アップルの場合に複数の“感情軸”が揃い、消費者の中にはブランドが生まれ始める。そこからブランドが自ら成長していく過程の中に、アップルが商品自体に対して改善やイノベーションをし続けているが、消費者に好まれている特徴や“イノベーションを起こす”コンセプト自体が変わらない。なお外部情報の軸には大きな変化や刺激を与

えず、企業側から消費者の中に“感情軸”を動かす行動を取っていないと考える。

続いて、比較対象として、ソニーを分析する：

- 概要：

ソニー株式会社はソニーグループを統括する事業持株会社である。世界首位の CMOS イメージセンサー、ゲームなどのハードウェア分野をはじめ、映画・音楽分野にも重点を置いている。

その他、グループ子会社を通じて銀行業・生命保険業・損害保険業・不動産業・放送業・出版業・アニメーション制作事業・芸能マネージメント事業・介護事業・教育事業・電気通信事業などを手がける。かつては化学工業・小売業・パソコン・白物家電・化粧品・飲食店・旅行業なども手がけていた。その他、ソニー教育財団・湘北短期大学の設立にも関わっている。2017 年度の連結子会社数は 1,292 社で、日立製作所より 400 社以上多く、日本 1 位である。

- 商品自体：

今回は、主にスマホに注目する。ソニースマホの優位はソニーが他の分野に優れている技術から持ってきたことである：

カメラ：Xperia に搭載されているセンサーがソニーの CMOS センサーであり、ソニー自社だけではなく、他メーカーも採用しているセンサーである。ソニー製の CMOS イメージセンサーが世界シェア 1 位を占めていて、ソニーグループ全社の成長を牽引している。よって、Xperia のカメラは差別化の一つのポイントである。

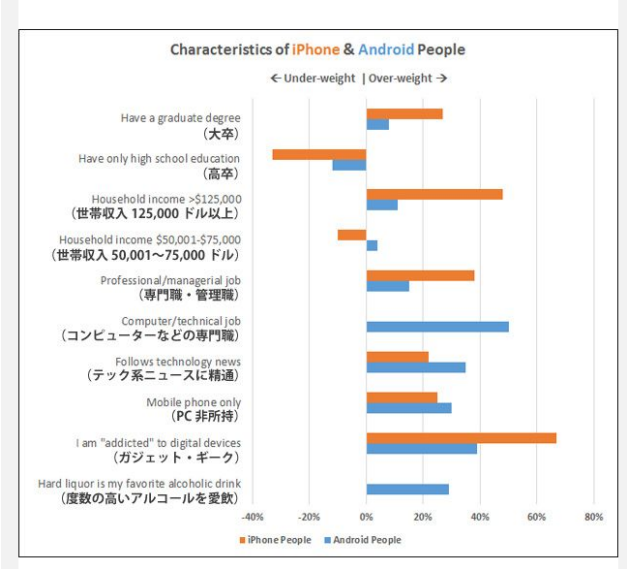
音質：ソニーが Walkman の時代から音質にこだわり、Walkman 時代に蓄積されたノウハウが Xperia に活用されている。

それ以外、ソニーのデザインも Steve Jobs に好まれるくらい優れている。

- 利用者：

歴史上ソニースマホのラインナップが多く、デザイン（外観）にも多様性がある一方、商品が同一化していない。なお、Xperia にはいくつかのソニーの技術優位が現れているが、逆に尖っている部分がない。よって、消費者が Xperia の利用者に対して、アップルの利用者のような強くて明確なイメージがつけていないと考える。

消費者のプロファイルの研究所 Civic Science は、アメリカ国民のうち、2700 万人のサンプルに対して調査を行い、iOS のユーザーと、Android のユーザーの平均的な人物像を描きだした。下記の結果にたくさんの情報を読み取れると思うが、今回注目するのは iOS の使用者は android の利用者よりもっと尖っている。



図表 14　iOS ユーザーと Android ユーザーの人物像

- 歴史：

1946 年、井深大と盛田昭夫が東京通信工業を創立し、設立趣意書には「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ発揮セシムベキ自由豁達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」と記されている。1979 年には「ウォークマン」を発売し、「音楽リスニングを大きく変えた」と評価されている。また、1984 年には携帯型 CD プレイヤーを発売し、2001 年にはエリクソン社と合併で携帯電話の開発･販売を行った。また 2012 年エリクソンから株式を取得し、ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションを完全子会社とした。

- 哲学：ものづくりにこだわり、感動を生み出すのを最優先する。

- 仮説モデルで分析する（アップルと比較）：

消費者が外部の情報を受け取る段階では同じく四つの軸：ソニー商品自体の優位性、利用者のイメージ、歴史、哲学が存在する。

情報から感情に転換する段階では、“絶対”の種類は、ソニー商品自体に対して消費者の中には“好き”の気持ちが生まれ、ここまでアップルと同じであるが、“自分と相対”で差異が出てくる。利用者のイメージは、前述の通り、アップルの利用者と比べ、アンドロイドの利用者のイメージが多少弱めで尖っていないため、消費者の中に明確な人物像を描きだしにくい。よって、“共感”もしくは“憧れ”の気持ちが生まれても薄いと考えられる。また、ソニーの歴史が長く、日系メーカーを代表できるメーカーである。ものづくりにこだわり続け、消費者に感動を与える事を目指している。これに対し、同じような夢を持っている消費者の中には“共感”が生まれる同時に、その歴史や理念に感動される消費者の中には“憧れ”の感情が導き出される。

一見すると、ソニーにも複数の“感情軸”が揃えているが、“感情軸”の強さがアップルより弱く、消費者が熱狂している程度も低いと考えられる。商品自体や利用者に対する感情ではなく、アップルの場合は、消費者が Steve Jobs 本人のストーリーに対する熱狂

する程度も高いため、“感情軸”がより安定である。実際ソニーも一度消費者から、経営者個人に対する熱狂的な“憧れ”を導き出そうとしていた。平井一夫が務めた期間に、ソニーが中国の SNS で平井一夫のあだ名を広げ、キャチコピーも作った(“守护姨夫的微笑”:“かずおのスマイルを守る”)。当時、中国の消費者がよく“姨夫的微笑我来守护”(かずおのスマイルを守るのは私だ)という言葉を SNS に載せ、このために商品を買っているというシグナルを発信している。しかし、平井一夫の成長もしくは経験のストーリーがそこまで尖っていなく、他の特徴も一般消費者に覚えられていなく、あだ名だけで一時的に流行っていた。結果、平井一夫が退任とともに、一時的な流行りもすぐ冷めた。

さらにブランドが生まれてからのやり方にもソニーとアップルでは差異がある。それは変化を与えすぎるという事である。まず商品自体に対して、消費者に好まれているコンセプトが変わっている。ソニーが Walkman から、人々の生活を変え、イノベーションを起こす企業だと思われている。Xperia がこの本質なコンセプトを受け継げなく、技術的な優位だけが残っている。そしてカメラ、オーディオ、ディスプレイなど客観的な優位性が競争相手に追いつかれそうになっているうちに、商品のデザインやソニー特有の美学のイメージも昔比べて変わってしまい、消費者の純粋な“好き”の“感情軸”が薄くなっていると考える。

その他、概要の通り、2017 年度までソニーが千以上の連結子会社を持っていて、企業側的にみると多角化の戦略を取っている。ソニーが何を中心とする会社にこれは会社自体の哲学の軸を動かすとともに、消費者の中にも混乱して“感情軸”が揺れ始まる。

結果として、消費者の中で生まれたソニーに対する“感情軸”が複数であっても、それぞれの“感情軸”が薄く、成長する過程のうちに、動かされていても刺激が与えられたことで、時間の経過とともに、消えてしまう可能性がある。

第6章　まとめ

現在までは、ブランドに関する研究には“時間”や“感情の多軸性”の概念が重視されていない。それはブランドが生まれる過程と持続する過程に関連する。

そこで今回、以下 1，2 を目的として、今までの先行研究を踏まえて独自のフレームワークを作成した。このフレームワークを用いて、ジャニーズ事務所に所属しているアイドルグループ「嵐」の事例から始め、AKB48、ディズニー、アップルとソニーの事例を分析した。

１．ブランド構築過程の中に消費者に対する影響要因を明らかにする

２．ブランドの持続性に関して影響要因を明らかにする

その結果、ブランドの継続性についていくつのポイントが明確されたと考える：

① ブランドが作り物ではなく、感情により生まれるものである。

② 消費者の中に、あるブランドを支える“感情軸”が複数である事が重要。

③ “感情軸”の強さがブランドの持続性に影響を与えている。

④ “感情軸”がなり立てから成長する過程の中に、外部から変化や刺激を与えすぎないほうがいい。

上記の分析には、抽出した分野が少なかったため、今後は多くの分野の事例を追加する予定である。なお、消費者に対するインタビュー調査を行うことによって、データを収集して定量的に検証する予定である。

第7章　議論

ジャニーズ事務所がこれからも継続性を保つためには、様々な問題を解決しないといけない。

一番大きな問題としては、経営者の交代問題である。

ジャニー喜多川が“ジャニーズ事務所”このブランドの創立や継続には大事な存在である。理由としては、二つがある：

一点目は、消費者の純粋な“好き”を導き出すのが、アイドルの見た目や雰囲気である。それを作ったのは、ジャニー喜多川である。なぜならば、大事なオーディションがほとんどジャニー喜多川一人で行われる。“事務所のスタッフもいません。部屋の鍵を開けて、椅子を並べて、ジュースとハンバーガー買ってきて。全部自分でやる。”（朝日新聞「AERA」1997 年 03 月 24 日）今 87 歳高齢のジャニー喜多川は、2017 年 01 月 24 日の朝日新聞「AERA」のインタビューで “今も自ら行う”を発言した。

二点目は、消費者が“ジャニーズ事務所”に対する“憧れ”には、ジャニー喜多川の存在が大きいと考える。理由としては、消費者にとっては、自分が“好き”、“憧れ”、“共感”を持っているアイドルを作ってくれたのはジャニー喜多川だった。よって、消費者から“ジャニーズ事務所”に対する憧れが主にジャニー喜多川本人に対する憧れである。

これで、一旦ジャニー喜多川が退任すると、消費者から“ジャニーズ事務所”に対する感情が絶える可能性が極めて高い。

しかし、この間滝沢秀明がジャニー喜多川の後継者になるという噂がネットで炎上した。Twitter だけではなく、中国の SNS（Weibo）でも巨大な反響を得った。ファンから応援の声が殺到した。更に 2018 年には滝沢秀明が芸能界からの引退を発表し、ジャニーズ Jr.の育成などバックステージの仕事に力を貢献したい気持ちを伝わった。「ジャニーズカウントダウン２０１８―２０１９」で、タッキー＆翼が最後の出演をファンに見せた。当時のバックダンサーであった 4tops（山下智久、生田斗真、風間俊介、長谷川純）が集まり、もう一度バックで踊っていた。このシーンはファンの大きなの反響があり、「ジャニーズカウントダウン２０１８―２０１９」の視聴率が平均 15.5％（ビデオリサーチ調べ、関東地区）で 1998 年の生中継スタート以来歴代最高をマークした。

滝沢がジャニーズ事務所を継承するという噂の真実性はともかく、仮に滝沢秀明が本当にジャニー喜多川の継承者になったら、どうなるであろうか。

まず消費者が滝沢という“商品自体”に対する強い“好き”の感情を持っている。王子のような綺麗な顔を持っている滝沢秀明が元々ジャニー喜多川に作られたアイドルであり、ジャニーズ事務所の商品であった。人気なドラマや舞台などに出演し、アイドルとして成功を収めた。

一方、“滝沢秀明”このブランドの歴史や哲学に関して、若い頃 Jr.のリーダーであり、出演したドラマが歴史に残る名作となり、舞台演出家であり、史上最年少座長であり…さらに、これから芸能界の伝説な事務所の社長になるかもしれない。消費者にとって、滝沢秀明のキャラクターがまるで漫画やドラマの中の主人公のような完璧である。よって、“憧れ”の感情軸も生まれる。なお、ファンにとって、滝沢が Jr.からの成長を見ているの

で、成長のストーリーに対して、リアルの人間っぽさを感じ、“自分にはあるもの”と捉え、“共感”の感情が生まれる。

上記の通り、“滝沢秀明”がブランドとして、消費者の複数の“感情軸”を導き出している。しかしながら、“共感”の感情軸が“好き”や“憧れ”より薄いと考えられ、安定性をもっと高めるため、滝沢の成長性や、キャラクターの中に消費者にとって親しみがある部分をもっと出すべきと考える。

第8章　本研究の限界と今後の課題

限界に関して二点がある。一点目は、ジャニーズ事務所に関する情報を収集した際には、すべて二次情報であった。芸能業界が閉鎖していて、財務情報など公開されていないため、本や記事などから情報を収集するしかない。二点目は、感情が抽象的な概念であるので、本人にも正確に認識できない可能性があると考え、感情の生まれる過程を明確し、感情の種類をカテゴリーにするのは難しい。

今後の課題には二点がある。一点目は、今回の分析が定性分析であるため、客観的な証拠が欠けている。よって、消費者にインタビューを行い、仮説モデルをさらに検証する予定である。二点目は、事例研究には触れた業界が少ないので、普遍性がない可能性は否定できない。アパレル、飲食、車などの業界の事例を加える予定である。

第9章　嵐の終わり方について

2019 年 1 月 27 日、嵐は 2020 年の 12 月 31 日をもってグループ活動休止となることが明らかになった。

当日、記者会見が開催され、その場で 5 人はこの決断に至るまでの心境をそれぞれ語った。2017 年 6 月、大野智は初めてメンバー達にグループから脱退したいという想いを伝えたという。以後度重なる話し合いを経てこの決断に至り、2018 年に事務所に報告した。そして 2019 年 1 月 27 日に活動中止を発表する時点から正式に活動中止となるまで、約 2 年の時間を設けた。

記者会見の翌日から嵐 20 周年のツアーのチケット抽選が始まり、さらに 15 万人の会員が増えた。また、DVD をはじめとした作品の売上は増加し、そのうちいくつかの作品が売上ランキングに入った。また、ツイッターで「大野くんの夏休み」の話題がトレンドに入り、多数のファンは嵐が最後まで五人の形を貫くことに対して共感をおぼえた。さらに、記者会見でメンバーが笑いながら話す写真も多くのファンにリツイートされており、最後までここまで雰囲気が良いグループはとても珍しいと皆が感動していた。

では、なぜ活動中止を発表したにもかかわらず、ファン達は依然として応援しているのか？

軸は最後まで変わっていない。大野智がやめることで、嵐のグループ活動が中止となった。実際ジャニーズ他のグループはメンバーが脱退することは何回もあったが、グループ自体の活動は継続された。しかし、嵐の場合はあくまで 5 人であることを徹底的に貫いた。嵐は 5 人でなければならない、5 人でなければ中止する。1 人のためにグループの方向を決めるのは一見極端に思えるかもしれないが、このこだわりこそがまさに嵐がこれまでずっとファンを惹きつけるところだと考える。

リーダーである大野智からグループ活動をやめたいという意向を伝えたが、記者会見では他のメンバーが全力でリーダーを守る様子がうかがえた。嵐というグループは最後までファンに強い結束力を見せてくれた。活動中止の記者会見でも重い雰囲気は感じられず、メンバー達が最後笑いながら話している様子がツイッターなどの SNS で話題になった。最後でも、「憧れ」の仲良さが滲み出ていた。

同時に、アイドルでも一般人と同じような悩みがある。そこは、大野智がグループ活動中止になった理由は自分自身にあることを素直に認めた。大野智の「1 回この世界から離れて自由な生活を過ごしたい」などの発言に対して、もちろん一部のファンから理解不能との声もあったが、アイドルであってもリアル人間の悩みを持っていることを多数のファンが実感していた。

筆者自身、ファンとしての気持ちは？

複雑である。

活動中止のニュースが発表された時、ファンとして驚きやショックは止まらないものである。もちろんリーダーの決断や記者会見での発言などに対して理解できないという気持ちも強かったが、再び嵐の番組を見ると、今まで好きだったメンバー達は相変わらず変わ

っていないようで、やはり嵐が好きだという気持ちを再認識した。
　このまま 2020 年の年末まで嵐が好きという気持ちを持ち続けたいと思っている。

おわり

第10章 参考文献

Algesheimer, R., Dholakia, U. M., and Herrman, A. (2005) The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. Journal of Marketing, 69(3): 19-34.

福田拓哉　今泉直史（2012）ブランド・コミュニティのロイヤルティ効果とその先行要因：Ｊリーグ・アルビレックス新潟後援会のケース.

Keller, Kevin Lane (2003) Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge.

Keller, Kevin Lane (2003) Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases, 2nd Edition, Prentice Hall, 2003.

金森剛（2012）ブランド・ロイヤルティの規定要因：ネット、物語、安心の効果

畑井佐織（2004）消費者とブランドの関係の構造と測定尺度の開発

矢野経済研究所（2015）クールジャパンマーケット/オタク市場の徹底研究　2015

日経エンターテインメント 2018.4

SoundScan Japan(2018)　2018 年上半期の売上動向

丸山一彦（2017）エンタテインメント企業に学ぶ競争優位の戦略

日経エンタテインメント 2017.04.03 アイドル産業に学ぶ日本企業再生術

岡島 紳士, 岡田 康宏（2011）グループアイドル進化論

田原総一郎 x 秋元康（2013）AKB48 の戦略!秋元康の仕事術