

ブランド・エクイティ論をふまえたマンションブランド戦略の構築と検証

群馬大学社会情報学部社会情報学科富山研究室
04601055 須藤二千佳

マンションデベロッパー（マンションの開発事業者）は自社のマンションブランドによって、競合業者とマーケットにおいて激しい競争を繰り広げている。ここで重視されているのがマンションブランドのブランド戦略である。

マンションを購入するということは一生に一度か二度の高額な買い物であり、決して連続購入できる商品ではない。この消費者の決断に、マンションブランドを持つマンションデベロッパーはどれだけ影響を与えられるのだろうか。ここで、ブランドという無形資産からのアプローチが重要になってくるのではと推測した。マンション業界でもいろいろな企業がさまざまなブランド戦略をとっているが、何をしているのか必ずしも明らかにされていない。そこで本研究では、アーカーが提唱したブランド・エクイティをふまえて、マンションブランドの枠組みを構築し、その枠組みの妥当性を検証することを目的とする。

1.はじめに

マンションとは、日本では比較的大規模な集合住宅を指す。マンションといった場合、その建物や付属施設、敷地までを含む場合もある。なかでも、主に分譲マンションに付けられているのが、マンションデベロッパー（マンションの開発事業者）が展開しているマンションブランドシリーズである。

2.アーカーのブランド・エクイティ論

2.1 ブランド・エクイティとは

アーカーの定義によれば、ブランド・エクイティとは「あるブランド名やロゴから連想されるプラスの要素とマイナスの要素との総和（差し引いて残る正味の価値）」であり、いわば「同種の製品であっても、そのブランド名が付いていることによって生じる価値の差」である。またブランド・エクイティは、ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想、その他のブランド資産（特許、商標、チャネル関係）という5つの要素から構成されている。

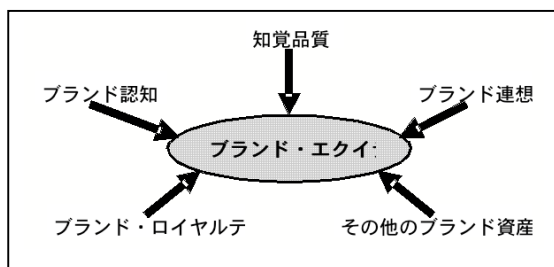


図 1. ブランド・エクイティ

ブランド・ロイヤルティとは、顧客がブランドに対して持つ執着心の測度であり、使用経験と密接に結びついている。ブランド・

ロイヤルティの強さはマーケティング・コストの削減、取引のコスト、新規顧客の誘引、知識創造、再保証という価値を与える潜在力を持つ戦略的資産である。

ブランド認知とは、そのブランドがある製品カテゴリー・クラスに属していることを潜在的購買者が認識あるいは想起する能力であり、ブランドが知られているという曖昧な感覚から、その製品クラスではこれしかないという信念に至るまで様々である。マーケティングや広告コミュニケーション活動の第一歩であり、他の連想につながっている錨、親しみや好意を形成、企業やブランドに対する存在感、コミットメントのシグナル、考慮の対象になるブランド集合への処理につながるという価値として捉えている。

知覚品質とは、ある製品・サービスの意図された目的に関して代替製品と比べた全体的な品質ないし優位性についての知覚である。また、購入する理由、差別化のポジション、価格プレミアムへの選択肢、チャネル構成員の関心、ブランド拡張の基礎としての価値を提供する。

ブランド連想とは、ブランドに関する記憶と「関連している」すべてのことである。具体的な内容を、製品属性、価格、有名人、原産国、使用状況、流通チャネルなどの部分要素に分類できる。情報の処理と想起に影響を与え、差別化のポイントを提供し、購買理由を与え、プラスの態度と感情を生み出し、ブランド拡張の基礎として役に立つ。多くの可能な連想が存在し、それらは様々な方法で価値を提供する。連想が企業やその顧客に対して価値を創造する方法として、情報の加工/検索の支援、ブランドの差別化、購入理由の提供、肯定的な態度/感情の創造、そして拡張の基盤の提供がある。

以上がブランド・エクイティを構成する次元の定義とその諸要因がブランド・エクイティの価値に与える影響や測定方法についてである。アーカーのブランド・エクイティモデルは、これを管理、構築、維持することによって顧客や企業に得られる価値を整理している。すなわち、顧客に与える価値として購買決定における確信と使用の際の満足を与える。

ブランド・エクイティが企業に与える価値

- ① マーケティング・プログラムの効率性を高めること
- ② ブランド認知、ブランド連想、知覚品質、その他（特許、商標、チャネル関係）はブランド・ロイヤルティを高めること
- ③ プレミアムが付いた価格決定を容易にすることより高いマージンを与えること
- ④ ブランド拡張を通じて成長の基礎を与えること
- ⑤ 流通チャネルのテコとなること
- ⑥ ブランド・エクイティは、競争相手に対する真の障壁となることで競争優位を与えること

このことから、アーカーのブランド・エクイティモデルは企業のブランド効率的管理の重要性を提示した。

3. マンションブランドのブランド戦略を捉える枠組み

3.1 マンションブランド戦略の枠組み

マンションブランドの3つのブランド戦略の枠組み・特徴を構築する。

3.1.1 顧客コミュニケーションでのブランド戦略

マンション販売の流れ

モデルルーム造り→チラシや新聞広告などで集客→販売員がセールス

この戦略では、コミュニケーションを途絶えさせないことが重要である。そのために、マンション案内の送付だけでなく、個別情報のやり取りも可能なネット会員組織を開設することが求められる。そして、モデルルーム来訪者には早期囲い込み（会員化）を誘導する。なかには、モデルルーム来訪者の20%以上が契約しているという企業も存在するので、来訪者の早期囲い込みは重要な取り組みといえる。さらに、会員（見込み客）、未入居者（完成待ちの契約者）、入居者と3種類のステータス分けをして、それぞれに必要な情報を提供するシステム、Web サイトの構築が求められる。例えば、モデルルーム来訪者から会員になったばかりの人には、その物件だけでなく、

会員の近所に近い類似物件を推薦するなど、大きな視点から会員をフォローする。未入居者に対しては、入居に関する情報を、入居者に対しては暮らし（マンションライフ）を豊かにする情報を提供する。当然、顧客の状況によって必要な情報は異なるので、それぞれのプラットフォームを分けることで対象層とのマッチングもより密にすることができる。この情報提供も、バーチャル（EメールやDM）とリアル（人対人）の二つの媒体ですること、必要情報がすべて顧客に届く工夫を施す。見込み顧客とのコミュニケーションを途絶えさせないことは、その企業の商品を購入させるためにもとても重要な条件である。常に良好な関係を保つためのコミュニケーション施策を意識する必要があると考えられる。

以上が、構築した枠組みの一つ目の戦略である。

3.1.2 品質管理でのブランド戦略

「住」にとって最も重要な要素が「安心」「安全」である。そして、マンションでの生活を安心して快適なものにしていくために様々なことが必要となる。ここで戦略として捉えるのは以下の2つである。

1) マンション管理

マンション管理は日常の清掃や点検、数年十数年おきに行われる大規模修繕、建て替えなどマンション管理の範囲は広い。このマンション管理業務を請け負うのがマンション管理会社である。マンションブランドを持つ大手デベロッパーでは、このマンション管理を業務とする会社をグループ内に持っている（例：野村不動産グループの野村リビングサポート）。大手デベロッパーでは、このように土地の仕入れから管理までをグループ内で一貫してサポートすることが多いというのが、特徴であり強みである。契約後も顧客との関係を密に保ってサポートをしていくことが重要である。

2) 購入者による「目」での確認

住宅メーカーなどではすでに多くの企業で行われている建築途中（工事中）の建物見学。しかし、マンション業界ではまだそれほど浸透してない。現在、耐震偽装の度重なる発覚により構造面がとて重視されてきている。

以上の二点から、品質管理をしっかりサポートするブランド戦略がマンションブランドにおいて見直されてきていると考える。開発から管理までをグループ内で行う一貫体制、そして建築途中の現場を顧客自身が自分の目で確認する試み、これが品質管理でのブランド戦略として構築する枠組みの二つ目である。

3.1.3 ブランド認知向上を図るブランド戦略

1) ブランド名の統一

不動産経済研究所の調べによると、マンション名は主なものだけで 896 例を数えるという。これだけマンション名が氾濫しては、顧客に対して自社のブランド・アイデンティティを伝えることは困難である。デベロッパーは自社のマンションシリーズに、マンションライフがイメージできるような名称を意図的につけている。マンション名とはまさにマンション販売におけるイメージ戦略の象徴である。近年、マンション名のブランド統一が加速してきており、これは認知度向上などが狙いと言われている。自社の商品作りへの理念を分かりやすくユーザーに伝えることが可能になり、マス媒体や会報誌などを通じてより露出度が高まってくることで、ブランドイメージの定着につながるという期待感が大きい。

2) メディア戦略

テレビ CM 流す企業の狙いとして以下の二点が挙げられる。

① 広域からの集客目的

現地周辺の住民が契約者の過半数を占めるのが一般的だったが、湾岸エリアの倉庫や工場跡地に建設されるマンションは、その周辺に地元住民が少ない。さらに、大規模開発となりやすく世帯規模が膨らむため、大量集客が必要となる。そのため新聞の折込チラシを現地周辺にまいても反響は限定的で、マス媒体の代表であるテレビの威力が必要となってきた。

② 企業ブランドの再構築

CM の内容を見ると、特定の物件を紹介しているものもあれば、企業イメージだけをアピールしているものもある。耐震偽装事件を契機に「住の安全」が揺らいだことで、信用不安を取り除くべく「安心感」や「満足感」「高級感」といったブランドイメージを視聴者に植え付けたいのである。

今後のデベロッパーには、ブランド戦略とメディア戦略が早期完売の必須要件となる。マンションのブランド名統一、各メディアからの宣伝広告、これが認知向上を図るブランド戦略として構築する枠組みの三つ目である。

3.2 アーカーによるブランド・エクイティとの関係

3.1 でマンションブランドの可能性として、3 つの戦略を構築した。これらの戦略が ブランド・エクイティ (ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブランド連想) の

どの要素を高めるものなのかを関係付ける。ここではブランド・エクイティ 5 つ目の要素「その他のブランド資産」を省略する。

3.2.1 顧客コミュニケーションでのブランド戦略との関係

顧客コミュニケーションでのブランド戦略 (以下コミュニケーション戦略) ではブランド・エクイティのどの要素と関係を持っているかを検討していく。この戦略の特徴は、顧客を「集客」して逃がさないために会員サイトへ誘導し、コミュニケーションを絶やさず行うことで購入につなげるということである。

顧客とコミュニケーションをとることは、企業は顧客から満足な点、逆に言えば不満足な点の情報を収集することができる。これは自社の顧客に対する対応、または自社のマンションブランドへの満足の測定が可能であり、顧客の執着心を測定するということになる。

ブランド・ロイヤルティは顧客がブランドに対して持つ執着心の測度のことである。そして、ブランド・ロイヤルティは使用経験と密接に結びついたものであり、コミュニケーションのやりとりは経験数を増やしていく。企業はそのコミュニケーションの中で顧客と良好な関係を築ければ、それは企業に対する好意や敬意につながる。アーカーのブランド・ロイヤルティの定義によれば、ブランド・ロイヤルティの測定方法にはコミットメントによるアプローチも存在した。これによれば一つの指標は製品に含まれる相互作用やコミュニケーションの量であり、もう一つの指標はブランドが活動やパーソナリティの観点から顧客にとって重要である程度と定義されていた。ここでいう「活動」は様々な視点から顧客へのフォローやサポートするというコミュニケーションであり、「パーソナリティ」は企業の対応・コミュニケーションの度合いに適應できると考えられる。よって、コミュニケーション戦略にはブランド・ロイヤルティを高める要因があり、対応するといえる。

またブランド連想には、情報の加工/検索の支援という価値も存在した。連想は、顧客に対応方法を提供するコンパクトな情報のかたまりを創造する。コミュニケーション戦略は、顧客に情報を会員サイトや DM などで提供し、会員サイトでは気になる情報の検索を可能にしている。これは事実の解釈にも影響を与えることができ、顧客にとって情報の回想、特に意思決定時の回想に対しても影響を与える要因になりうる。よってコミュニケーション戦略はブランド連想を高める要因にもなっており、対応することがわかった。

3.2.2 品質管理でのブランド戦略との関係

品質管理でのブランド戦略（以下品質管理戦略）では、ブランド・エクイティのどの要素を高め、どの要素と適応するか。品質管理戦略の特徴は、住まいにおいて最も重視される「安心」「安全」を保証するためのものである。一つはマンションの開発から、販売、管理を一貫して同グループ内で行うという体制に基づいた、トータルサポートで顧客の安全を守る戦略である。もう一つは「安心」「安全」を自分の目で確かめる建築現場の見学会の開催である。

マンションを購入するにあたり、顧客にとって重視する何かしらの判断がある。この判断が含まれているのが、ブランド・エクイティの形成要因でいう知覚品質である。知覚品質はある製品・サービスの意図された目的に関して代替製品と比べた全体的な品質ないし、優位性についての知覚と定義されていた。マンションのような住まいを商品として提供するデベロッパーにとって「安心」「安全」の最大の確保は、他社の商品と競合する上で、優位性を勝ち得る要因となる。もし自社のマンションの最大の売りが「安心」「安全」であれば差別化を図ることもでき、それは顧客に対して品質のシグナルとなり、信頼というかたちで品質についてのメッセージを伝達することが可能となる。よって品質管理戦略は知覚品質に対応するといえる。

差別化の提供は知覚品質だけでなく、ブランド連想にも一つの価値として位置づけられていた。連想は差別化の重要な基盤を提供することができる。差別化をもたらす連想は、主要な競争優位を形成する。もしマンションが商品クラスでの重要な特性において（競争業者に比べて）的確に「安心」「安全」をポジショニングし、優位性を主張すれば信頼性の点に大きな影響を与えることになる。以上から品質管理戦略はブランド連想にも対応するといえる。

3.2.3 ブランド認知向上を図るブランド戦略との関係

ブランド認知向上を図るブランド戦略（以下認知向上戦略）では、ブランド・エクイティのどの要素に影響を及ぼしているのか。本研究においては、マンションブランドが、「分譲マンション」という商品カテゴリーに明確に属していることを、潜在的購買者が認識あるいは想起することができるということである。認知向上戦略の特徴は、マンションシリーズの名前を一つのブランドに統一したり、新聞広告・テレビCMによるメディア戦略などが挙げられた。

認知向上戦略はまず、ブランド・ロイヤルティに関わりがないことを説明する。3.2.1でも述べたが、ブランド・ロイヤルティは使

用経験と密接に結びついたものであり、以前の購入や使用の経験がなければ存在しえない。対照的にブランド認知、知覚品質、ブランド連想は使用とはまったく関係なく形成できる。つまり初めから持っていた執着心の測度（ブランド・ロイヤルティ）とこれから植えつける認知（認知向上戦略）とは根本的に違うことがわかる。このことから今回の認知向上戦略はブランド・ロイヤルティ以外のこの3要素において、すべて関係があると推測し検証していくことにする。

ブランド認知はマーケティングや広告コミュニケーション活動の第一歩であり、他の連想につながっていて、親しみや好意を形成すること、企業やブランドに対する存在感、コミットメントのシグナルであり、考慮の対象になるブランド集合への処理につながるという価値として捉えられる。ブランドの属性を連想する名前が確立されないときに、その属性を伝達することはできず、親しみ／好意を顧客に感じさせるためにもブランドの露出回数を増やす必要がある。日本に約900種あるマンションブランド名の中で、人々に想起されるマンションブランド名はほんの少数でしかない。その想起されるブランド集合に選ばれるために、企業は認知向上を図るための戦略をとらなければならない。以上のことから認知向上戦略は、ブランド認知と深く関係しており適応できる。

知覚品質は購買意思決定と結びついているので、認知向上戦略をより効果的なものにする。もし知覚品質が高ければ、この認知向上戦略はさらに効果的なものになる。よって知覚品質とも関係があることがうかがえ、適応することがわかった。

ブランド連想ではブランドネームの潜在的価値は、しばしばその一連の連想一人々に対するその意味—にあると定義されている。テレビCMや新聞広告からはさまざまな連想が起る。有名人が出演しているものであったり、マンションであればライフスタイルというものをそこで紹介するかもしれない。これらはすべてブランド連想にタイプ分けされたものであった。よって認知向上戦略はブランド連想にも関係しており、適応することがわかった。

4. マンションブランド分析

3章では、マンションブランドのブランド戦略の可能性を見出し、枠組みを捉えてきた。そしてそれぞれの戦略がブランド・エクイティのどの要素を高めるものであったのか関係付けてきた。これをまとめたものが表1である。

表1. 本研究とブランド・エクイティとの関係

本研究	アーカイブ	ブランド・ロイヤリティ	ブランド認知	品質管理
顧客コミュニケーションでのブランド戦略	0			0
品質管理でのブランド戦略				0
ブランド認知向上を図るブランド戦略			0	0

また、野村不動産は2001年より企業ロゴのシンボルマークの制定などブランドコミュニケーション戦略を積極的に進めてきた。そして翌年の2002年、今まで使用していたマンションブランド（ヒルズシリーズ、ステイシリーズ）からブランド名を「PROUD（クラウド）」に統一した。これは野村不動産ブランドを分かりやすく伝達する手段として使用するとともに、ブランド認知の向上とメッセージの浸透を目指したものであった。そこで、日本経済新聞の広告によるメディア戦略を2003年～2006年までを調べたところ、新ブランド登場から、その時期・時代に合わせさまざまな視点からのアプローチがもたらす広告効果は、より自社のブランド・アイデンティティを強力なものにしていた。マンションブランドのブランド・アイデンティティの確立はブランド認知向上を図るブランド戦略に該当している。また、この戦略は長いスパンで考えなければならず、マンションデベロッパーは今後長期にわたって経営ビジョンを見据えなければならないこともうかがえた。

表を見ての通り、本研究でとりあげた3つすべての戦略でブランド・エクイティのすべての要素を高めるという結果に至った。もう少し詳しく見ると、コミュニケーション戦略と認知向上戦略の2つをとればブランド・エクイティすべての要素を補えるということも判明した。では、具体的に日本のデベロッパーはどのような戦略を行っているのか。代表的な企業5社（三菱地所、野村不動産、三井不動産、東京建物、大京）を挙げ、実際に行っている戦略をとりあげ、分析する。本研究の3つの戦略は今回とりあげるデベロッパーの戦略に該当するのかが検討する。

<成果>

2005年10月から06年3月までのモデルルーム来場者のアンケート調査（複数回答）によると、首都圏では来場者の40%超がインターネットからの誘導であった。そして、契約件数はネット経由の比率は44%超と、50%に迫る成果が見られた。

4.1 三菱地所のブランド戦略

マンションブランド「パークハウス」

三菱地所では、ユーザーの意識決定調査から自社に対する評価が購入につながらないということから、「生活散歩 online」という会員サイト作りを見出した。それは同社が顧客とのコミュニケーションの重要さに気づいたことであった。「生活散歩 online」は、顧客一人一人へ物件や様々な情報を伝えるというコミュニケーションを確立し、販売センターへの顧客集客に効果を見せた。

これは、本研究の顧客コミュニケーションでの戦略に該当する。

一方ブランド統一や、広告宣伝でのメディア戦略では認知度に大きな成果が出た。マイボイスコム定期アンケート（全4回、2000、2003、2005、2007）によると、ブランド名を統一した翌年の2003年、PROUDの認知度はわずか7%であった。しかし、2005年に18%、2007年には26%超と着実に認知度の上昇が確認できた。

4.2 野村不動産のブランド戦略

マンションブランド「PROUD（クラウド）」

野村不動産では、同社の会員サイトからQRコードを顧客に送信し、顧客がこれを用いればデータベースにも記録されるという、顧客にも同社にも便利な仕組みを採用していた。このようにネットマーケティングを重視することにより、会員クラブの充実と販売への成果をもたらした。同社では「PROUD」のブランド戦略において、インターネット会員組織が重要な位置づけにあったことを述べている。この会員組織からのアプローチが顧客をつなぎとめる役割を担い、そこでコミュニケーションを絶やさないと成功への鍵であった。

よって、本研究の顧客コミュニケーションでの戦略に該当する。野村不動産のブランド戦略ではプラスアルファでネットマーケティングへの重要性もうかがえることができた。

4.3 三井不動産のブランド戦略

マンションブランド「パークホームズ」等

三井不動産では、商品クオリティとサービスの二つの向上を策定し、マンション事業の製造、販売、管理すべての過程にわたり、事業モデルの根本的な見直しに取り組んできた。このトータルでの事業への取り組みが、顧客満足へつながるものとしていた。また一貫してグループ内で事業を行うことは、風通しの良さ、企業理念にずれを生じさせないなどのメリットも存在する。こうした三井不動産のグループあげての品質マネジメントは、品質管理でのブランド戦略に該当するといえる。また「住まい」をあつかうデベロッパーにとって、アフターサービスの重要性も三井不動産からうかがうことができた。

4.4 東京建物のブランド戦略 マンションブランド「Brillia (ブリリア)」

東京建物は、ブランド・アイデンティティの一つである「安心」を具現化するための取り組みとして、購入者を対象とした建築現場見学会を「Brillia」全物件で開催することにした。品質管理の取り組みとして、購入者を対象に全物件で建築現場見学会を開催するのは、「業界初」の取り組みとなる。マンションの建築現場見学会は、建物の躯体が立ち上がった後、内装工事に着手する前に、東京建物スタッフが購入者を建築現場に案内し、設計・施工に関する様々な質問に答えるものである。これにより、購入者は断熱材の施工状態、設備配管の状況など、完成後には見ることのできない、床・壁・天井の内部構造を確認することができる。建築現場見学会を試験導入した 2004 年当初から見学会参加者から高い評価を受けており、「Brillia」の「住まい」と「暮らし」の「安心」を顧客に届けるためにも、マンション品質管理の取り組みの一貫として建築現場見学会を全物件で開催することにした。また Brillia シリーズでは、分譲マンションの企画・開発・建設及びアフターサービスにおいて、品質マネジメントシステムの国際規格である ISO9001 も取得した。

この「安心」の具体化は、競合業者との差別化も図れる。そしてこれは品質管理でのブランド戦略に該当するものである。品質マネジメントシステムの徹底は、今後のマンション業界において最も重要なブランド戦略であると推測される。

4.5 大京のブランド戦略 マンションブランド「ライオンズマンション」等

大京は、2006 年よりブランド戦略における対外発信を全国各地でスタートさせた。「家族の幸せを第一」に考えるという大京グループの決意と約束を込めた言葉（＝「ブランドタグライン」）「Family First.」を標榜するとともに、「ライオンズマンション」のブランドをより強化していくため、その中核アイコンとなるシンボルマークを刷新し、テレビ CM や新聞、ホームページ等を利用した広告活動を展開してきた。今回、この広告活動の一つであるテレビ CM によるメディア戦略を増強した。

大京は、マイボイスコム of 定期アンケートによるとライオンズマンションの認知度は敵なしである。しかしその現状からさらなる向上を図っている。このことからメディア戦略は決して怠慢することはできず、重要な戦略であることが見受けられる。大京の戦略は、

ブランド認知向上を図るブランド戦略に該当する。今後ブランド戦略とメディア戦略の連動が、マンション業界に求められていることがうかがえる。

5. 結果と考察

本研究の枠組みとデベロッパーの関係性から表 2 のような結果が得られた。

表 2. 本研究とデベロッパーのブランド戦略との関係

本研究	デベロッパー	三菱地所	野村不動産	三井不動産	東京建物	大京
顧客コミュニケーションでのブランド戦略		0	0			
品質管理でのブランド戦略				0	0	
ブランド認知向上を図るブランド戦略			0			0

野村不動産のブランド戦略にはネット会員組織の開設と広告活動に成果が見られた。本研究と結果から、野村不動産のようにブランド・エクイティすべての要素に対応するようなブランド戦略の推進が、マンションブランド戦略の発展に繋がると考えられる。

今回各デベロッパーのブランド戦略を詳しく分析することはできなかったが、表 2 からマンションブランド戦略はまだ改善の余地があることもうかがえた。今回構築した 3 つの戦略以外にも、ブランド・エクイティを高める戦略があると考え。よって枠組みを改善し、デベロッパーの新たなブランド戦略を分析していくことが今後の課題といえよう。

文献リスト

- David・A・Aaker(1993).陶山計介ら訳(1994)『ブランド・エクイティ戦略』.ダイヤモンド社
- Philip Kotler(1999).木村達也訳(2000).『コトラーの戦略的マーケティング』.ダイヤモンド社