

論文 | Articles

ナイキ事例にみるナラティブ・ブランディング

NIKE Case Studies on Narrative Branding

櫻井 光行

SAKURAI, Mitsuyuki

尚美学園大学スポーツマネジメント学部

Shobi University

2021年6月

June 2021

論 文

ナイキ事例にみる ナラティブ・ブランディング

櫻井 光行

NIKE Case Studies on Narrative Branding

SAKURAI, Mitsuyuki

要 約

筆者は、価値の高いブランドはどのようにして形成されるのかという問題意識のもと、人が自分について語る物語の中にブランドの物語を位置付けられるような体験の機会を提供し記憶を促進することで、望ましいブランディングを行う戦略として、「ライフ・ストーリー・ブランディング」を提案してきた。

企業が提供するブランドの物語と消費者が自分について語る物語の関係に着目するならば、企業が発信する物語（ストーリー）に対して、消費者によるナラティブ（物語の解釈・変容）が発信されるというコミュニケーション回路が想定できる。以上の考察に基づき、企業が消費者のブランドについてのナラティブを誘発することで、その価値を高める戦略を「ナラティブ・ブランディング」と定義した。

ナラティブ・ブランディングの事例として、ナイキの米国および日本でのキャンペーンの考察を行った。同社はブランド・パーパスに基づき、黒人やマイノリティへの差別に反対するというブランドの物語を発信することで、賛否両論を巻き起こし、消費者のナラティブを誘発した。その結果、自社のブランド価値の支持層を明確にするとともに、そのブランド価値を向上させることに成功したと言える。

Abstract

The author has proposed “Life Story Branding” as a strategy for desirable branding, with an awareness of the question of how a high-value brand is formed. It provides an opportunity for an experience that allows the brand story to be positioned in the story that people tell about themselves.

Focusing on the relationship between the story of the brand provided by the company and the story that the consumers tell about themselves, the following communication circuit can be assumed. Company provides a story to consumers, and consumers interpret and transform the story (narrative). Based on the above considerations, we have defined a strategy for increasing the value of a brand by inducing

consumers to narrative about the brand, as “Narrative Branding.”

As an example of “Narrative Branding,” we considered Nike’s campaigns in the United States and Japan. Based on the brand purpose, the company told the brand’s story of opposition to discrimination against blacks and minorities. It has created pros and cons and evoked consumer narratives. As a result, it succeeded in improving the brand value while clarifying the supporters of the company’s brand value.

キーワード

ライフ・ストーリー (Life story)／ブランディング (Branding)

ブランド経験 (Brand experience)／ナラティブ (Narrative)

ブランド・パーパス (Brand purpose)

はじめに

筆者は長らくブランドの形成過程に関心を持ってきた。消費者にとって、あるブランドとの接触体験すべてがブランド価値形成の源泉になりうることから、一人の消費者のライフ・ストーリーを追いかけることで、ブランド価値の形成プロセスを解明しようと考えた。思い入れのあるブランドについて、ライフ・ストーリー・インタビューと呼ばれる半構造化インタビューを実施し、グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法で分析を行った結果、得た結論は次のようなものである。

消費者はライフ・ストーリーの中でブランドと出会い、さまざまな体験をし、その記憶を蓄積・構造化するが、その中でもアイデンティティの形成に関わる体験を通じて、ブランド・スキーマと自己スキーマの結びついた、価値の高いブランドを形成する。これに基づき、人が自分について語る物語（＝自己スキーマ）の中にブランドの物語（＝ブランド・スキーマ）を位置付けられるような体験の機会を提供し記憶を促進することで、望ましいブランディングを行う戦略として、ライフ・ストーリー・ブランディングを提案した（櫻井2017、2018、2020）。

ライフ・ストーリー・ブランディングとは、企業が価値の高いブランド体験の機会を消費者に提供することによって行われるが、その手法としてナラティブ、すなわち消費者がそのブランドについて発話するのを促進することが、有効なのではないか。なぜなら、「ブランドによる価値の高い体験の提供」は「ブランドの体験を話す機会」につながると考えられるからである。

このような問題意識のもと、具体的な事例の分析を通じて、ナラティブを誘発するブランディング（これを「ナラティブ・ブランディング」と呼ぶこととする）の特徴と有効性を明らかにするのが、本稿の目的である。事例としては、2018年に米国でナイキが展開したキャンペーン「Nike Dream Crazy」を取り上げる。本キャンペーンが米国中に賛否両論というナラティブを巻き起こし、大きな話題と成果をあげたことが、分析対象とした理由となる。

本稿の構成は以下の通りである。第1章で、筆者が提案するライフ・ストーリー・ブランディングの概要について述べる。続く第2章で、企業のブランディングにおいて物語（ストーリーやナラティブ）がどのように位置づけられるのかを、先行研究のレビューも含めて整理する。消費者にナラティブを誘発するブランド体験機会を提供する戦略を「ナラティブ・ブランディング」と規定した上で、第3章ではその事例としてナイキのキャンペーンの分析を行う。最後の第4章では、以上の議論をまとめ、そこから得られる示唆と課題について説明する。

1. ライフ・ストーリー・ブランディングの概要

1.1. ブランド形成要因解明の意義

筆者は従来「価値の高いブランドはどのようにして形成されるのか」という問題意識を持ってきた。近年ブランドの重要性はますます高まっていると考えられる。とりわけ価値の高いブランドが重要な理由としては、①成熟化が進行し機能的価値による差別化が困難になっていること、②ブランドの形成には一定の期間が必要であるため、模倣困難性が高く、持続的競争優位につながること、③パレートの法則に見られるように一部のファンが売上の大半を支える中で、ブランドによる顧客（ファン）の維持・強化が求められることなどが挙げられるだろう（櫻井2020）。

Aaker、Kellerによるブランド論の著書が発刊されてから数えたとしても30年近くが経ち、ブランドに関する論考には膨大な蓄積がある。また、実務においても価値の高いブランドを構築・維持・強化するために、日々多くの企業が奮闘している。しかしながら、ブランドの形成要因に関する理論的な蓄積は多いとは言えない。形成要因が明らかにならなければ、いかに価値の高いブランドを形成するか、その方法論が明確にならないことになる。

Aaker (1996) はブランド・アイデンティティ⁽¹⁾に基づいてブランドを構築していくという方法論を提示し、そうした考え方は広く受け入れられてきた。しかし、具体的な方法論となると、その理論の多くは一般的なマーケティング戦略論と大差はなく、実務の示唆になりうるような、ブランドに焦点を当てた理論的な考察は十分とは言えない。

Keller (2008) はブランドを消費者の知識構造から捉え、顧客ベースのブランド・エクイティを「あるブランドのマーケティング活動に対する消費者の反応にブランド知識が及ぼす差別化効果」（邦訳p50）と定義した。ブランド知識とはブランドについての記憶であり、あるブランドが記憶内でどのような連想とどの程度の強さで結びついているかによって、消費者にとってブランドの意味が形成され、その反応が異なり、ブランド価値が規定される。そして、ブランドの記憶は消費者のブランド体験を通じて構築される。Keller (1998) は、「直接的な行動や経験から形成された態度の方が、情報やその他の間接的な行動に基づく態度よりも明瞭であることが知られている」（邦訳p140）と指摘している。

Schmitt (1999) はブランド・エクスペリエンスを提唱し、マーケティング活動によってもたらされる刺激に反応して発生する個人的な出来事を経験価値と名付けた（邦訳p88）。そして、感覚的、感情的、創造的・認知的、肉体的、関係的という5つの戦略的経験価値モジュールを使用することで、ブランド構築を図ることを提案した。また、ブランド・エクスペリエンスを尺度化し、顧客満足やブランド・ロイヤルティに影響することを実証している（Brakus et al. 2009）。しかし、彼らはブランド・エクスペリエンスを回顧的に評価したのみであり、顧客のブランドとの動的な経験を直接評価したわけではないし、尺度はそのブランドの経験に関わる抽象的な項目からなっており、どのような経験がブランド形成に寄与するかを具体的に示すものではない。

Fournier (1994, 1998) は、消費者とブランドとの関係性を示すブランド・リレーションシップを提唱した。消費者とブランドの関係を人間関係として捉え、ブランドのパーソナリティ（人格）を重視し、ブランドとの相互作用を通じて情緒的な絆が生まれるとする。その後、このブランド・リレーションシップ研究において、その形成プロセスの考察が進んでいる（Escalas &

(1) ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合であり、この連想はブランドが何を表しているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する。（Aaker 1996, 邦訳p86）

Bettman 2009、MacInnis et al. 2009、Park et al. 2009、菅野2013、久保田2012a, 2012b)。

1.2. ライフ・ストーリー・ブランディングの提案

筆者は、こうした研究成果を踏まえた上で、価値の高いブランドの形成要因を明らかにするために、消費者に対するライフ・ストーリー・インタビュー⁽²⁾を実施した。それによって、得られた結論は以下の通りである(櫻井2017, 2018)。

消費者はライフ・ヒストリーの中でブランドと出会い、さまざまな体験をし、その記憶を蓄積・構造化するが、その中でもアイデンティティの形成に関わる体験を通じて、ブランド・スキーマと自己スキーマの結びついた、価値の高いブランドを形成する。スキーマとはBartlett (1932)によって提唱された概念であり、過去経験を構造化した認知的枠組みと定義できる。自己スキーマとは自己概念の一部であり、自己に関係した情報の処理を組織化しガイドするものと捉えられる(大平2001)。アイデンティティには、ある準拠集団の成員であることから生まれ、相手と自分が共通の集団に含まれるという認識に基づく社会的魅力を基盤とする社会的アイデンティティと、個人の親密な人間関係の中で相手との相互作用から生み出される個人的魅力に基盤のある個人的アイデンティティがある。消費者は準拠集団が作りだした社会的意味を社会的アイデンティティの形成を媒介として取り込む一方、生活圏の中でブランド体験(ブランドとの相互作用)を通じて個人的意味を獲得するのである。例えば、思春期に出会ったブランドはアイデンティティの確立期の記憶(自己定義記憶と呼ばれる)の中にブランド体験の出発点があり、その後長く支持され続けることが多い。

以上の考察より、筆者は企業へのインプリケーションとして「ライフ・ストーリー・ブランディング」という考え方を提案した(櫻井2020)。それは、「人が自分について語る物語(=自己スキーマ)の中にブランドの物語(=ブランド・スキーマ)を位置付けられるような体験の機会を提供し記憶を促進することで、望ましいブランディングを行う戦略」と定義できる⁽³⁾。

2. 企業のブランディングにおけるストーリーとナラティブ

2.1. 企業のブランディングにおける物語の役割

前章でブランド・アイデンティティについて触れたが、企業のブランディングは一般的に次のように行われると考えられる。すなわち、企業は構築したいブランド・アイデンティティを設定し、さまざまな企業活動を通じて、消費者にブランドの体験を促進し、それによってブランドの記憶を構築する。企業にとってはブランド・アイデンティティに沿った意味が共有されることが目標となる。ブランドの意味は社会的に共有されることも重要であるが、最終的にブランドが意味を持つ強固なブランドとなるのは、個人的な体験の結果である。したがって、ライフ・ストーリー・ブランディングを通じて、いかにブランドの個人的体験に有効にコミットできるかが重要

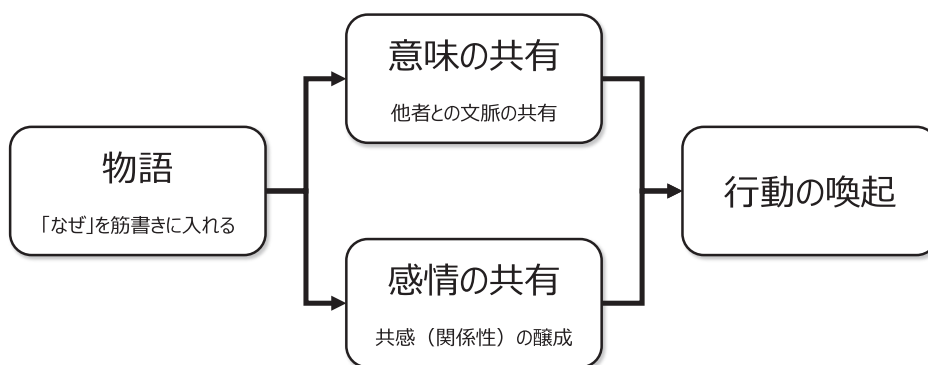
(2) ライフ・ストーリー・インタビューとは、人が自己の人生体験をどのようにナラティブ(語り・物語)として組織化し意味づけているかに関心を持つライフ・ストーリー研究で行われる半構造化インタビューである(櫻井・小林2005、やまだ2007)。記憶は脳の貯蔵庫からそのまま取り出されるのではなく、インタビューという刺激に対して、自己の物語(自己スキーマ)として意識的に再現される。本インタビューでは、思い入れのあるブランドを挙げてもらい、そのブランドとの出会いから現在までのエピソードを自由に語ってもらうことで、消費者のブランドの物語を引き出し、個人の文脈に沿った形成プロセスを明らかにした。筆者がインタビュアーとなり、2015年12月から2016年11月にかけて、各1時間半程度実施、対象者は20~50代の男女10名である。意味を持つ強固なブランドは物語(構造化されたスキーマ)を持つから強いと考えられる。

(3) 櫻井(2020)では、ライフ・ストーリー・ブランディングの具体的な企業の事例も紹介している。

となる。ライフ・ストーリー・ブランディングでは、自分とはどんな人間かと語る物語の中に小道具としてブランドが登場するのである。

ブランディングでは、物語（ストーリー）が有効であるとよく言われる。ブランドを対象としたものではないが、企業戦略論の大家である野中郁次郎の戦略の歴史に関する発言は非常に参考になる⁽⁴⁾。

歴史研究ではナラティブ（物語）とクロニクル（年代記）という2つの方向性がある。「王様が死に、それから王妃が死んだ」（年代記）ではなく、「王様が死に、そして悲しみのあまり王妃が死んだ」となぜをプロット（筋書き）に入れる物語（ナラティブ）こそが歴史であり、出来事に意味づけをすることが重要である。例えば、ベトナム軍の指導者ホーチミンは、他者と文脈を共有し、共感を醸成し、生きた言葉で概念や物語を作る能力に秀でていた。物語は、複数の出来事について人の関心に基づいて意味を与え、関連づける言語行為である。それによって、「私とあなた」という共感の関係性が生まれ、社会や組織を共有する構成員すべてに「われわれの主観（共有された主観）」が広がり、組織として動けるようになる。物語するという行為が人々を戦略実行に突き動かすのである。以上の議論をまとめると、図1のようになるであろう。前述したようにこれはブランドを対象とした発言ではないが、物語をブランドのストーリー、行動の喚起を購買行動や他者への推奨などと考えれば、図はこのままブランディングのプロセスに置き換えることができる。すなわち、物語はブランドを感情とともに意味づけることで、消費者に行動を喚起するのである。



筆者作成

図1 物語の機能

以下では、物語がどのようにマーケティングやブランディングの領域で語られてきたかについて、レビューしよう。

日本における物語マーケティングの嚆矢として、福田（1990）を挙げるができる。福田（1990）は、「物語は、人間が自分を取り巻く世界を解釈したり表現したりする際のモデルとなる」（p18）とした上で、物語マーケティングを「物語性をキー概念として発想・企画・実施されるマーケティング」（p17）と定義している。その対象としては、物語性を軸とした市場の解釈と、物語性を軸とした商品、空間・店舗、広告、販売促進、企業コミュニケーションの開発・展開という双方向の活動が挙げられている。

(4) 『週刊東洋経済』2019年12月7日号のインタビュー「戦略と歴史には物語性が重要」による。ここでのナラティブの説明の出典は、Forster（1927）である。野中は、物語をナラティブとしているが、本稿でのストーリーとナラティブの違いについては後述する。

Aaker (2018) は、「シグネチャー・ストーリー」⁽⁵⁾ によるブランディングを提唱している。シグネチャー・ストーリーとは、「戦略的メッセージ・ブランド・ビジョン、顧客との関係、組織の価値観や事業戦略などを明確化または強化するメッセージを伝える、あるいは支える物語」である(邦訳p14)。それは、興味をかき立て、真実味があり、受け手を引き込み、戦略的メッセージを伴うという4つの要件を持ち、従業員や顧客を説得し、触発する。アウトドア愛好家であったL・L・ビーンの創業者の物語や、NPOチャリティ・ウォーターのおかげで川での水汲みの仕事から解放されたモザンビークの15歳の少女ナタリーの物語などを例示し、強い力があり、興味をひくコンテンツを持つストーリーなしに、意図通りにメッセージを伝えることは難しいとしている。

岩井・牧口(2016)は、「シンボリック・ストーリー」を戦略的に活用するという実務的な提案を行った。シンボリック・ストーリーとは、「企業が持つ強みを象徴する物語」であり、その条件として企業の戦略の方向性に合致していること、思わず人に話したくなることを挙げている(p37)。「沈没したタイタニック号の乗客の荷物の中にあつたルイ・ヴィトンのトランクが沈まなかった」、「高級百貨店ノードストロームが自店では販売していないタイヤの返品・返金に応じた」といった伝説が、その代表的事例である。

山川(2007)は実務的な視点から、物語を創作するマーケティングメソッドとして「ナラティブプランニング」という提案を行っている。その目的は、自分を主人公とした物語の中で、商品が重要なツールとして利用されるイメージを、消費者の心の中に想起させることである。具体的な手順としては、物語の世界観、ターゲットユーザー像である主人公と敵対者・協力者といった登場人物、越境→危機→成長→勝利という物語の流れをそれぞれ設定することになる。また、StoryBrand社のCEOとしてブランドの情報発信の企業コンサルティングを行っているMiller(2017)も、「ストーリーブランド・フレームワーク」という消費者を主人公とした物語によるコミュニケーションの枠組みを提案した。こうした実務上のフレームワークは、物語論で研究されてきた物語の構造を土台としている。

津村(2017)は、マーケティング・コミュニケーションにおける有用なクリエイティブ要素として、物語広告に着目し、幅広い領域の物語論のレビューを行った。物語論は1960年代以降、構造主義的分析方法を取り入れ発展した学問分野であり、その始祖はソビエト連邦の研究者Propp(1928)である。Proppは物語の登場人物が果たす機能の共通点を見つけ出すことで、登場人物の7つの行動領域と31の物語機能が、昔話を成り立たせるとした。物語論はGreimas(1966)等によって発展するが、そこにおける登場人物の類型や物語の構造を主にマーケティング・コミュニケーションに応用することが、前述したような実務上の物語マーケティングの流れとなっていく。

2.2. 物語(ストーリー)から物語り(ナラティブ)へ

前節では、ブランドの物語を広く波及させることでその浸透を図るストーリーによるブランディングについて、実務の領域も含めて整理したが、次にマーケティングにおける物語研究の流れを見ていく。

増田・松井・津村(2019)は、物語を「語り手が聞き手に伝達する現実のあるいは虚構の事象の報告」と定義した上で、従来の物語研究は実証的な研究と解釈的な研究に大別されるとする。実証的な研究は、さらに構造的アプローチと情報处理的アプローチに分けられる。構造的アプローチとは、物語構造に着目し、物語の内容分析に基づいて広告の効果を研究するものである。一方、情報処理アプローチとは、物語に対する消費者の反応に着目し、情報処理や説得効果、態度

(5) シグネチャー(signature)とは、署名、サイン、目印などの意味である。

に関する反応を調査や実験により明らかにする研究を指す。

これらの実証的な研究に対して、解釈的な研究とは、消費者のより主観的な解釈に着目する消費文化理論 (CCT: Consumer Culture Theory) において、インタビューなどの定性的なデータに基づいて行われる研究である。構造的アプローチや情報処理アプローチ (実証的な研究) が、物語を「完成した一つのパッケージ」として捉え、消費者を企業などが発信する物語の受け手と想定しているのに対して、解釈的な研究では、より主体的に解釈し語る存在であるとする。増田・松井・津村 (2019) は、近年のインターネットでのクチコミの拡散や炎上は、主体的に解釈し語る消費者がいて起こる現象であり、物語 (ストーリー) に対して、物語の受け手がそれについて語り、意味を変容させるプロセスを「ナラティブ」と呼んでいる。前者 (ストーリー) の考察を静態的な「語り方」の研究とするならば、後者 (ナラティブ) の考察は動態的な「語られ方」の研究と捉えることもできるだろう⁽⁶⁾。

また、増田・松井・津村 (2020) は、ナラティブ⁽⁷⁾ が生まれ語り継がれるための要件として、Brown, McDonagh, and Shultz (2013) や Holt and Cameron (2010) を参照した上で、従来の価値観に対する違和感や反感、混乱や矛盾などの曖昧さ (ambiguity) を挙げた。また、鹿児島県志布志市が公開したネット動画の炎上事例の分析を通じて、多様なナラティブが論点の細分化・同質化・差別化によって発散・収束するプロセスを見出している。

以上の議論を踏まえるならば、従来の物語 (ストーリー) によるブランディングが、企業が伝えたいブランド・アイデンティティを物語に載せることで、その消費者への浸透を図るのに対して、物語り (ナラティブ) によるブランディングを想定することができる。すなわち、「企業 (送り手) が発信する物語 (ストーリー) に対して、消費者 (受け手) による解釈・変容 (ナラティブ) がなされ、それに対してまた企業が反応する」というブランディングのループである。このようなブランディングを「ナラティブ・ブランディング」と呼ぶならば、その特徴や優位性はどこにあるのだろうか？

2.3. ナラティブ・ブランディングの特徴と優位性

櫻井 (2018) は、どのようなブランドの体験や情報が記憶され続けるのか、さらにそれが価値の高いブランドとして定着するののかについて、先行研究をレビューするとともに、ライフ・ストーリー・インタビューを通じて整理している。

まず顕現性 (salience) を挙げることができる。顕現性とはあるブランドが消費者の意識の中で支配的になることである。久保田 (2012a) は、頻繁にブランドを想起することが精緻化 (elaboration) につながり、ブランド・リレーションシップの形成を促進することを実証している。精緻化とはある情報に別の情報を付加することを指し、それによって記憶は強固になる。付加情報が多いほど、符号化の程度が高まり、手がかりも増え検索がされやすくなる (豊田1995)⁽⁸⁾。また、多頻度の想起の要因の一つとして、多頻度の接触を挙げることができるだろう。ある対象に繰り返し接触することで、好意度や印象が高まっていくことは単純接触効果 (mere exposure effect) として知られるところである。例えば、テレビCMなどの特定の刺激に繰り返し何度も

(6) 野中・勝見 (2020) は、共感を起点にイノベーションを起こすためには、「いま、ここの状況」に対して、最適最善の判断を行い、実行していく「物語り戦略」が必要であり、その要素としてプロット (筋書き) とスクリプト (行動規範) を挙げている。

(7) 増田・松井・津村 (2020) では、ナラティブは「企業などが発信したストーリーへの受け手の多様な解釈」(Brown et al. 2013) と定義されている。

(8) 情報処理モデルでは、記憶は符号化→貯蔵→検索という過程からなるとされる。したがって、体験や情報がどのように符号化されたか、いかに検索されやすいような手がかりを伴っているかが重要である。

接触すると、好意が増加する（宮本2008、川畑2010）。ナラティブ・ブランディングでは、消費者がそのブランドについて何らかの発言やネットでの書き込みなどを行っていると思定されるので、顕現性が強まることで、精緻化が進み、記憶が強固になったり好意度が高まったりすると考えられる。

精緻化には、その付加情報が文脈として適切であるほど、符号化の量や質が高まるという性質もある。情報量が多く付加されればされるほど、検索の可能性は高まるが、文脈が不適切な場合は逆に検索されにくくなってしまう。つまり、そのブランドに関する情報の量が多いことに加え、適切な文脈の情報が付加されることが、ブランドの連想を強化する。文脈とはそのブランドに関わるスキーマと合致している情報とも言えるだろう。

自分で能動的に産出した情報は、受動的に遭遇した情報よりも記憶されやすいというのは、適切な文脈による精緻化の一例である。例えば、他者から推奨されて行った店よりも、自分が発見した店の方がより鮮明に記憶される（菅野2013）。これは自己生成効果（self-generation effect）と呼ばれるが、自己生成された情報はよりその人の知識構造に一致しているためと考えられる。同様に自ら選択した情報（自己選択効果 self-choice effect）や自己と関連づけられた情報（自己準拠効果 self-reference effect）も記憶を促進するが、これらも自己スキーマの活性化や自己スキーマに関連づけられた処理によって説明できるだろう（豊田1995）。ブランドでも、消費者が能動的に関わったり、自分に当てはまるか考えたりすることで、記憶に残りやすくなると考えられる。

ナラティブ・ブランディングでは、企業からのブランド情報を消費者が解釈・変容するため、自己生成効果（自己選択効果・自己準拠効果）が働くと思定される。したがって、記憶が促進されるとともに、関与が高まることで価値の高いブランドの形成につながると考えられる。また、自伝的記憶の再生実験では強い感情を伴うエピソードほど記憶が鮮明であることが実証されている（神谷2008）。消費者のブランドに関するナラティブは何らかの感情とともに行われることが多いと思定されるので、この点もブランドの記憶や好意を促進するだろう。

以上見てきたように、企業が発信するブランドの情報（物語）を消費者が解釈・変容しながら発信するナラティブ・ブランディングは、顕現性や自己生成効果などによる精緻化を通じて、ブランドの記憶を促進し、関与を高め、価値の高いブランドの形成をもたらすと考えられる。したがって、企業から見れば、いかに消費者のナラティブを誘発するようなブランドの物語を発信し、そのブランドの体験機会を提供するかが重要になる。それでは、ナラティブを誘発するトリガーは何なのだろうか？

3. ナイキの事例分析

3.1. 「Nike Dream Crazy」キャンペーンの概要

ナラティブを誘発するトリガーにはさまざまなものがあると考えられるが、その一つとして「企業が賛否両論を巻き起こすようなコミュニケーションを展開する」という方法がある。本章では、3年前に米国で爆発的な話題を呼んだナイキのブランディングの事例を分析することとする⁽⁹⁾。

ナイキは2018年9月、アメリカ合衆国のプロ・アメリカンフットボール・リーグNFL（ナショナル・フットボール・リーグ）のシーズン開幕に合わせて、元NFL選手で社会活動家のコリン・キャパニックを起用して、1988年に開始したキャンペーン「Just Do It.」（ただやるのみ）の30周年キャンペーン「Nike Dream Crazy」（とことん夢みる）を展開した。

(9) 事例は、『ブレーン』2019年2月号、9月号、『宣伝会議』2019年7月号、8月号、『WWD.JAPAN.com』2018年12月7日（2021年5月24日アクセス）による。

2016年8月、当時NFLのサンフランシスコ・フォーティナイナーズにクォーターバックとして在籍していたキャパニックは、試合の前に米国国歌が流されている間、敬意を表す直立の姿勢の代わりに、膝をついた姿勢をとった。これは、当時頻繁に起こっていた警察の黒人射殺事件や人種差別に対して抗議し、黒人や有色人種への差別がまかり通る国に敬意は払えないとする意思表示である。数人のフットボール選手もこれに参加した。その時点では、異議を唱える者はいなかったが、当時の米国大統領ドナルド・トランプがこれに怒ったのである。そのため、NFLもキャパニックの抗議行動に反対を表明し、「国歌の間、膝をついた姿勢は禁止する」と宣告した。共和党と民主党の支持派によって二分化された米国では、キャパニックの行為に対しても賛否両論が入り乱れた。2016年の終わり、キャパニックはチームとの契約が切れると、フリー・エージェントとなって抗議を続ける。しかし、トランプとNFLの意向を慮ってか、彼を雇うチームは現れず、その後事実上NFLから追放されていた。ナイキはこの渦中の人物を起用して、黒人や有色人種への差別という社会課題に着目したキャンペーンを行ったのである。

ナイキはブランドパーパス（存在理由）として、下記を掲げている。

「スポーツの力を使い、世の中を前進させること。我々は全ての人々が健康的な地球において、平等なフィールドにて繁栄するフェアでサステイナブルな未来を目指している。」

ナイキの行動と活動は常にこのパーパスに則っており、その結果強いブランド体験を生み出してきた。本キャンペーンは、ブランドパーパスを表わし、それに基づき、彼をサポートするものである。

ナイキは自社ビルの上やニューヨークのミッドタウンのビルボードなどに、キャパニックの顔をアップで写した広告を掲出した。そこには、キャンペーンのキーメッセージである「Believe in something. Even if it means sacrificing everything. Just Do It.」（何かを信じろ。たとえすべてを犠牲にしても。ただやるのみ）が書かれている。

YouTubeで流された約2分のCMは、キャパニックがナレーションを務め、夢に向かって挑戦を続ける人を鼓舞する内容である。「もし君の夢がばかげていると言われたら。もし君ができると思っていることを笑われたら。良いね。君はそのままでいよう。」という彼の言葉に始まり、夢を叶えてきたスポーツ界のレジェンドの数々が登場。幼くしてリベリア内戦を経験した難民時代から、わずか15歳でプロサッカー選手になり、後にカナダ代表選手となったアルフォンソ・デイヴィスや、自らが恵まれなかった過去から2018年に小学校を設立したNBA（ナショナル・バスケットボール・アソシエーション）選手のレブロン・ジェームズらの姿が映る。

広告は発表後、それを「アメリカへの背信」と捉えた、トランプ大統領を含む保守派の間で大炎上し、ナイキ商品の不買運動も起きた。ナイキの靴を焼き払う映像もシェアされている。一時株価が3.2%減、時価総額が32億ドル減とマーケットにまで影響を与える事態となった。

しかし、その後風向きが変わり、多数の人々やメディアがナイキの姿勢を支持するようになる。結果としてナイキの広告は、24時間で4,300万ドル相当のメディア露出価値を生み出し（最終的には1億6,300万ドル）、オンラインでは驚異的な商品の販売を記録した。そして、同社史上最高値の株価を更新、60億ドルのブランド価値向上、さらにはキャパニックをフィーチャーした商品の販売などが31%の売上増加につながった。

開始後の1ヶ月以内にTwitter、Instagram、YouTubeでの視聴者数が8000万人に及ぶという大ヒットキャンペーンである。また、世界3大広告賞の内、「カンヌライオンズ2019」ではエンターテインメント・ライオンズ・フォー・スポーツ部門／アウトドア部門のグランプリを、「The One Show 2019」ではベスト・オブ・ショー／ベスト・オブ・インテグレートッドを、広告・マーケティング誌『アドバタイジング・エイジ』では最優秀マーケティング賞を受賞するなど、業界でも高い評価を獲得した。

3.2. 事例「Nike Dream Crazy」の考察

2年前のフットボールの試合での行為が 米国の世論を二分したキャパニックをキャンペーンのキャラクターに起用したことで、ナイキが社会に「賛否両論」というナラティブを誘発させる仕掛けを行ったことは明らかだろう。

キャパニックの起用については、NFLとの長いビジネス上の関係を持つナイキにとって、非常にリスクの大きい決断であり、『ニューヨークタイムズ』の報道によれば、同社の創始者で会長であるフィル・ナイトも当初は反対だったらしい。しかし、30年間にわたってナイキの広告を手掛けてきた広告会社 Wieden + Kennedy が「今がチャンスだ。NFLを自分の信念のために敵に回しているキャパニックは、ナイキにとって非常に重要な意義あるスポークスマンになる」と、躊躇するナイキを説得したという。

一時は炎上や不買運動、株価の下落も引き起こしたキャンペーンであるが、ナイキと Wieden + Kennedy には勝算があったのだろう。過半数をとらなければ勝てない大統領選挙とは異なり、ナイキの支持層が一定以上いれば売上が伸びる可能性はあるし、売上が伸びれば株価も上がることが期待できた。

しかし、何よりもこのキャンペーンの最大の成果は、スポーツを通じて差別や暴力のない社会を創っていくというナイキのパーパス（ブランド価値）と、そのパーパスを支持する層（民主党支持者であり、ミレニアル世代に多いと想定される）が、社会にとって、また支持層自身にとっても明確になったことであると思われる。キャンペーンは賛否両論を巻き起こしたが、反対層のナラティブや行動、存在こそが、支持層のナラティブや行動を促進し、その存在を浮かび上がらせたからである。反対層のナラティブや行動が過激になるほど、支持層も熱量を高め、反対層への反論を強め、「今こそナイキを支持してナイキ製品を買おう！」と行動を起こしたといえる。強いブランドとは、このようなバーチャルなブランド・コミュニティを持っており、味方もいれば敵もいるものなのかもしれない。ナイキのナラティブ・ブランディングの事例は、企業が提示した物語に対して賛否両論を誘発することで、能動的に賛意を表明したりそのための行動をとったりした消費者にとって、ブランド価値を高めたと言えるだろう。

3.3. Nikeの日本でのネット動画CM公開

前節まで、米国で2018年9月から実施されたキャンペーン「Nike Dream Crazy」の分析を行ってきたが、本節ではNike（ナイキジャパン）が2020年11月に公開したネット動画CMを取り上げる。米国での広告と同様、差別を扱っている点、賛否両論が起こった点など、共通点も多い。米日では約2年の時間差があるが、その間の経緯も含めて分析することで、米国と同様の賛否両論の喚起を通して行われるナラティブ・ブランディングが日本でも有効なのか、について検討していきたい。ネット動画の分析に入る前に、2019年に日本で実施された「Just Do It.」キャンペーンから話を始めることとする。

3.3.1. 日本での「2019 Just Do It.」キャンペーン⁽¹⁰⁾

2019年5月、ナイキは日本で3年ぶりに大規模な「Just Do It.」キャンペーンを実施した。アメリカのキャンペーンを日本へはそのまま持ち込まず、プロテニス選手の大坂なおみや陸上パラリンピック選手の中西麻耶らを起用した、女性たちを讃えるキャンペーンを独自に実施している。

同社はグローバルでさまざまなキャンペーンを行っているが、本キャンペーンのターゲットは2019年の日本を生きる若者と多くの女性であり、2019年の日本ならではの「Just Do It.」の表現

(10) 事例は、『ブレン』2019年8月号、『コマーシャルフォト』2020年2月号による。

を目指した。押し付けがましくなく、広告を見た人たちが共感できるメッセージとビジュアルとして、シリアスにしすぎず、カラフルで明るいトーンの色使いで、日常のさまざまな障壁や雑音の中で力強く生きる多くの女性たちを讃え、後押しできるものにしようと考えたという。ターゲット世代が見る媒体を考えた結果、テレビCMは限定し、渋谷エリアに集中的に出稿するなどしたアウトドamediaや、ウェブ動画などのデジタル広告に注力した。

「Just Do It. うごきだす、それだけ」の動画とグラフィックには、世界で活躍するプロアスリートをはじめ、ソーシャルメディアで人気のアマチュアダンサー、ビギナーランナーなど、それぞれに素晴らしいストーリーがある幅広い女性アスリートたちが登場し、広告を見た人が登場するアスリートの誰かを自分の身近に感じられるよう、意図されている。また、テレビCM「QUESTION/RETURN」篇では、大坂選手が過去の記者会見で実際に受けた「カツ丼は食べますか」「日本語で答えて下さい」などの質問に対して「シー」と返し、ラリーを続ける。CMは「世界を変える。自分を変えずに。」というコピーで締めくくられる。世界中から注目を集め、膨れ上がる期待と周囲の雑音をよそに、自分らしく力強く前進し続ける姿を描くことで、スポーツをする女性たちを讃える内容である。日本の若者・女性をターゲットに、ナイキのブランドパーパスを効果的に表現したキャンペーンと言えるだろう。

3.3.2. 大坂選手の広告をめぐる反響⁽¹¹⁾

大坂選手は2020年9月の全米オープンで、黒人差別に抗議する「ブラック・ライブズ・マター (BLM)」に賛意を示し、警察などの暴力の犠牲になった7人の黒人の名前を刻んだマスクを着けて勝ち上がり、優勝した。

日清食品は、大会開幕日の9月1日に「カップヌードル」の公式SNSに、「原宿に、行きたい。」というキャッチフレーズの大会選手の広告を公開した。「原宿が好きな大坂さんはいつもおしゃれな姿を披露していて、流行を取り入れた自分らしいスタイルが魅力的」というコピーが添えられている。「原宿に、行きたい。」は、2年前に同大会を初制覇した後の凱旋会見で語って話題になった言葉である。しかし、このツイートに対し、600超のコメントが書き込まれ、大半が批判的だった。「視野の狭い残念な広告」「かわいいって古い」「大坂選手の考えに沿ったプロモーションにするべきだ」などの意見である。

一方、同じく大坂選手とスポンサー契約を結ぶナイキは、優勝を決めた後の9月13日、Twitterで、「この勝利はじぶんのため この闘いはみんなのため」というコピーの広告を掲載した。「この闘い」が差別との戦いであることをうかがわせる内容になっている。

大坂選手は米『タイム』誌が2020年8月に配信した対談で、「アスリートは発言するたび、スポンサーを失うことを恐れていると思う。私にとっては本当にそう。なぜなら私のスポンサーの大半は日本企業だから。彼らは私が何を話しているのか理解できず、気を悪くしているかもしれない」と話している。大坂選手の反差別の意思表示の注目度は大会中に高まっていき、13日の優勝時にマックスになった。日清食品の広告は大会開幕時に公開されたものであり、それが優勝後に批判されたのは運の悪い面もあった。しかし、日本でも大坂選手の行動を一つの契機として差別問題への世論が変化する中で起きた反響であったと言えるだろう。

3.3.3. ナイキジャパンのネット動画CM⁽¹²⁾

ナイキジャパンは、2020年11月28日PR動画「動かし続ける。自分を。未来を。The Future Isn't

(11) 事例は、『朝日新聞』2020年9月30日朝刊による。

(12) 事例は、『朝日新聞』2020年12月4日朝刊、磯野真穂(2021)による。

Waiting.」をネットで公開した。登場するのは、ありのままの自分を受け入れられずに悩む3人で、アフリカ系ミックスルーツや在日コリアンの少女たちなど出自による差別を受けている子や、いじめられている子がスポーツを通じて葛藤を乗り越える姿を描いている。在日コリアンの少女は「YAMAMOTO」と書かれたユニホームに「KIM」という文字を加えるように変化する。

動画は12月3日夕までに1千万回以上再生され、「こういう発信をされていてそれを支持する人が沢山いるだけで勇気が出てくる」「本当かっこいい。これを当たり前にしなきゃいけないって思いました」「『無かったことにされている』人達には届きます。力強いメッセージをありがとう」などと共感の声が広がった。

一方、ナイキジャパンのTwitterには、日本に差別は存在しないといった見解や不買運動を呼びかけるコメントなどが寄せられた。東京大学の鳥海不二夫のTwitter上の意見の分析によると、意見は主に3つに分かれていたという（磯野2021）。一つ目は、この動画を好感を持って観たクラスタ。二つ目は、ナイキは強制労働の問題を抱えているなど、企業そのものを批判するクラスタ。そして三つ目が、この動画によって日本人が差別をしているように見えるというクラスタである。一番数が多かったのは最後のクラスタだった。日本国内での動画への反発を報じる外国メディアもあった。反発の例としては、「日本人を悪者にするCM。一方的で悲しくなりました」「日本を責めて、そんなに楽しいですか?」「差別は日本だけでなく、すべての国にある」などが挙げられる。

動画の意図や反響についてナイキジャパンの広報担当者は、「スポーツが世界を前進させるポジティブな変化を促す原動力になると考えています。すべての人々に対する包摂性、敬意と公平な対応を訴えていきます」としている。

3.4. 日本の事例の考察

ナイキジャパンの差別を描写した動画は、賛否両論を仕掛けたとまでは言い切れないが、それが起きることは当然予測して展開されたものである。この動画に共感する人がどれだけナイキブランドへの思いを高めたかはわからないが、ブランドに関わる意味と感情を共有する人だけがブランドの支持者であるという考えがあると推測できる。この点では、米国で約2年前に展開された「Nike Dream Crazy」キャンペーンと軌を一にしていると言える。

電通のクリエイティブ・ディレクター岡野草平は、以下のように述べている⁽¹³⁾。

「ナイキのCMには衝撃を受けました。企業のCMでここまで踏み込んだ表現はなかったと思います。一企業が広告でこれまでタブーとされていた在日の問題に正面から切り込んだ姿勢が素晴らしいと思います。これまでも社会の問題を取り上げた広告はありましたが、やはりどこか遠慮して、クレームがあるとすぐに謝ってしまうというものが多かった。」

この発言にもあるように、日本では従来社会的・政治的な課題について企業が意見や立場を表明することは少なかった。それは消費者による反発、最悪の場合は炎上につながることを恐れるためである。その根底には、すべての消費者がお客様であるという発想があると思われる。

しかし、日本の世論も変化している。ナイキは外資企業であるが、日本でも賛否両論のナラティブを通じたブランド価値の向上という方法が有効になるという判断があったのではないか。2019年5月の時点で「Nike Dream Crazy」のCMが日本で流されなかったのは、コリン・キャパニック選手（の事件）の認知度の低さから考えて、当然の判断であったろう。ただし、ブランドパーパスを伝えるために、差別という要素が取り上げられていないことに注意する必要がある。その後、わずか1～2年の間に差別に対する日本の世論も変化しつつあると言えるのではないか。

(13) 『コマーシャルフォト』2021年2月号より。

日清食品の大坂選手の広告が批判されてしまったのも、その現われと考えられる。

一連のナイキのキャンペーンは、近年注目されている「ブランド・アクティビズム」と呼ばれるマーケティング手法に分類されるだろう。Sarker & Kotler (2018) は、ブランド・アクティビズムを社会の改善の促進のために、社会、政治、経済、環境における改革を促進したり抑制したり方向付けるためのビジネス努力としている。ブランドの主義主張や政治的意見を表明することで、賛同する消費者との強いつながりやロイヤルティを作り上げることが目的である。特に米国では、あるイシューに対して企業が立場を表明し、アクションを起こすことを支持する人が増えており、むしろ立場を表明しないことがリスクになるとも言われる。一方で、実体を伴わない意見表明はかえってブランドを傷つけるリスクがあるという研究もあり、まだ評価が定まっているとは言えない。しかし、一定のリスクははらみながらも、賛否両論を通じたナラティブ・ブランディングは今後さらに有効になっていくと考えられる。

4. まとめ (示唆と課題)

4.1. 本稿の貢献

本稿では、価値の高いブランドはどのようにして形成されるのかという問題意識のもと、筆者が提案している「ライフ・ストーリー・ブランディング」をまず紹介した。それは、人が自分について語る物語の中にブランドの物語を位置付けられるような体験の機会を提供し記憶を促進することで、望ましいブランディングを行う戦略である。言い換えれば、ライフ・ストーリー・ブランディングでは、自分とはどんな人間かと語る物語の中に小道具としてブランドが登場することになる。ここで、企業が提供するブランドの物語と消費者が自分について語る物語の関係に着目するならば、企業が発信する物語（ストーリー）に対して、消費者による解釈・変容（ナラティブ）がなされ、それに対してまた企業が反応するというブランディングのループが想定される。企業が消費者のブランドについてのナラティブを誘発することで、その価値を高める戦略を「ナラティブ・ブランディング」と呼ぶことができるだろう。

後半では、ナラティブ・ブランディングの事例としてナイキの米国および日本でのキャンペーンの考察を行った。同社はブランド・パーパスに基づき、黒人やマイノリティへの差別に反対するというブランドの物語を発信することで、賛否両論を巻き起こし、消費者のナラティブを誘発し、自社のブランド価値の支持層を明確にするとともに、そのブランド価値を向上させることに成功したと言えるだろう。ブランドへの反対層の存在を意識させることで、ブランド支持層に自身のブランドへのエンゲージメントを自覚させ、バーチャルなブランド・コミュニティを浮かび上がらせたことが特筆すべき点であると考えられる。ブランド支持層の社会的アイデンティティを明確化したとも捉えられる。

改めて、ここでなぜナラティブ・ブランディングが有効と考えられるのかを整理しておこう。まず、消費者がブランドについて発話したり書き込みしたりすることは、顕現性を高め、ブランドの記憶をより鮮明にする。また、消費者による解釈・変容はブランドと能動的に関わることを意味しており、共感性が向上する可能性が高い。そして、ナラティブを通じて情報は波及し、ブランドは幅広く共有される。とりわけネットの発展に伴い、SNSなどを通じてその量や速度は飛躍的に高まっている。以上を通じて、ブランドの価値は高まり、売上の向上につながる場合も多いと考えられる。さらに言えば、企業のブランド情報に対する消費者による解釈・変容は、それが他の消費者や企業に共有されるならば、ブランド価値の共創プロセスと捉えることもできるだろう。

4.2. 本稿の課題と今後の研究

ナラティブ・ブランディングの研究は緒についたばかりであり、本稿で取り上げた事例も1つに過ぎない。まずは賛否両論を仕掛けることで、ブランド価値を強化した事例の分析をさらに進める必要がある⁽¹⁴⁾。例えば、スポーツウェアメーカーのアンダーアーマーが米国で2014年にスーパーモデルのジゼル・ブンチェンを起用して行った「I Will What I Want」キャンペーンは、アスリートではないモデルとの契約が賛否両論を巻き起こした事例である。P&Gのかみそりブランド・ジレットが2019年に公開した動画「Is this the best a man can get? (これが男ができるベストなのか?)」は、男性にいじめやセクハラをやめるよう意識変革を呼びかけ、従来の同ブランドが訴求してきた「男らしさ」と相反するような内容が賛否両論につながっている⁽¹⁵⁾。

また、賛否両論を誘発させることはナラティブを誘発させる一つの手法であり、他にナラティブ・ブランディングのトリガーとしてどのようなものがあるのかを探索することも、今後の研究課題である。例えば、商品の創造的な体験を通じて、あるいは商品以外の体験機会を提供することで、ナラティブを誘発させることなどが考えられる。ナラティブ・ブランディング、ライフ・ストーリー・ブランディングの理論的な深化と実務への応用可能性の拡大に向けて、さらに研究活動を進めていきたい⁽¹⁶⁾。

参考文献

- 磯野真穂 (2021) 「ナイキのCMはなぜ炎上したのか? 『沈黙交易』から考える多様な社会の作り方」『中央公論』2021年2月号
- 内田和成・岩井琢磨・牧口松二 (2016) 『物語戦略』日経BP社
- 大平英樹 (2001) 「認知的機構としての自己」唐沢穰他『社会的認知の心理学』ナカニシヤ出版
- 神谷俊次 (2008) 「日誌法を用いた自伝的記憶研究」佐藤浩一他編『自伝的記憶の心理学』北大路書房
- 川畑秀明 (2010) 「感性認知」箱田裕司他編『認知心理学』有斐閣
- 菅野佐織 (2013) 「自己とブランドの結びつきがブランド・アタッチメントに与える影響」『商学論究』60(4)
- 久保田進彦 (2012a) 「ブランド・リレーションシップの形成と持続」『消費者行動研究』18-1,2
- 久保田進彦 (2012b) 「ブランド・リレーションシップ・マネジメントの戦略的課題」『消費者行動研究』18-1,2
- 櫻井光行 (2017) 「ライフ・ストーリー・インタビューによるブランド形成要因の探索—アイデンティティ形成に関わるブランド体験」『第6回マーケティングカンファレンス2017』日本マーケティング学会
- 櫻井光行 (2018) 『ライフ・ストーリー・インタビューによるブランド形成要因の探索—アイデンティティ形成に関わるブランド体験』嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科博士論文
- 櫻井光行 (2020) 「企業事例にみるライフ・ストーリー・ブランディング」『尚美学園大学スポーツマネジメント研究紀要』第1号
- 桜井厚・小林多寿子 (2005) 『ライフストーリー・インタビュー』せりか書房
- 津村将章 (2017) 「マーケティング・コミュニケーションにおける有用なクリエイティブ要素—物語の観点から—」『マーケティングジャーナル』147
- 豊田弘司 (1995) 「長期記憶 I 情報の獲得」高野陽太郎編『認知心理学 2 記憶』東京大学出版会

(14) 筆者が所属する日本マーケティング学会・物語マーケティング研究会がリサーチプロジェクト合同研究会(2021年3月13日)で実施した発表では、ナイキの他にパンテーンとゴディヴァを取り上げた。

(15) アンダーアーマーの事例は『ブレーン』2015年9月号、P&Gの事例は『広報会議』2019年4月号より。

(16) 本稿は筆者が所属する日本マーケティング学会・物語マーケティング研究会メンバーとの議論なしには生まれませんでした。メンバーは、早稲田大学の内田和成先生(リーダー)、一橋大学の松井剛先生、専修大学の増田明子先生、中京大学の津村将章先生、博報堂の牧口松二さん、顧客時間の岩井琢磨さん、電通の和田久志さんです。ここに記して感謝致します。

- 野中郁次郎 (2019) 「戦略と歴史には物語性が重要」『週刊東洋経済』2019年12月7日号
- 野中郁次郎・勝見明 (2020) 『共感経営「物語り戦略」で輝く現場』日本経済新聞出版
- 福田敏彦 (1990) 『物語マーケティング』竹内書店新社
- 増田明子・松井剛・津村将章 (2019) 「マーケティング・コミュニケーションにおけるナラティブの役割」『第58回消費者行動研究コンファレンス』日本消費者行動研究学会
- 増田明子・松井剛・津村将章 (2020) 「消費者が語るナラティブのダイナミクス—インターネット上での「炎上」に関する解釈分析」『JSMD レビュー』2020(4-1)
- 宮本聡介 (2008) 「単純接触効果研究史1970年代」宮本聡介・太田信夫編著『単純接触効果研究の最前線』北大路書房
- 山川悟 (2007) 『事例でわかる物語マーケティング』日本能率協会マネジメントセンター
- やまだようこ (2007) 「ナラティブ研究」やまだようこ編 (2007) 『質的心理学の方法—語りをきく—』新曜社
- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press (陶山計介他訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社 1997)
- Aaker, D. A. (2018) *Creating Signature Stories*, Morgan James Publishing (阿久津聡訳『ストーリーで伝えるブランド』ダイヤモンド社 2019)
- Bartlett, F. C. (1932) *Remembering*, Cambridge University Press (宇津木保他訳『想起の心理学』誠信書房 1983)
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H., & Zarantonello, L. (2009) “Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?”, *Journal of Marketing*, 73 May.
- Brown, S., McDonagh, P., & Shultz, C. J. (2013) “Titanic: Consuming the Myths and Meanings of an Ambiguous Brand”, *Journal of Consumer Research*, 40(4)
- Escalas, J.E., & Bettman, J.R. (2009) “Self-Brand Connections: The Role of Reference Groups and Celebrity Endorsers in the Creation of Brand Meaning”, MacInnis, D.J., Park, C.W., & Priester, J.R. eds., *Handbook of Brand Relationships*, Routledge
- Forster, E.M. (1927) *Aspects of the Novel*, Edward Arnold (中野康司訳『小説の諸相』みすず書房1994)
- Fournier, S. (1994) *A Consumer-Brand Relationships Framework for Strategic Brand Management*, PhD. Thesis, University of Florida.
- Fournier, S. (1998) “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, 24 Mar.
- Greimas, A.J. (1966) *Semantique Structurale*, Librairie Larousee (田島宏・鳥居正文訳『構造意味論』紀伊国屋書店 1988)
- Holt, D. B., & Cameron, D. (2010) *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies To Build Breakthrough Brands*. Oxford University Press
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall (恩蔵直人他訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー 2000)
- Keller, K. L. (2008) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.), Prentice Hall (恩蔵直人訳『戦略的ブランド・マネジメント (第3版)』東急エージェンシー 2010)
- MacInnis, D.J., Park, C.W., & Priester, J.R. (2009) “Why Brand Relationships?”, MacInnis, D.J., Park, C.W., & Priester, J.R. eds., *Handbook of Brand Relationships*, Routledge
- Miller, D. (2017) *Building A Storybrand*, HarperCollins (力丸祥子訳『ストーリーブランド戦略』ダイレクト出版 2018)
- Park, C. W., MacInnis, D.J., & Priester, J.R. (2009) “Research Directions on Strong Brand Relationships”, MacInnis, D.J., Park, C.W., & Priester, J.R. eds., *Handbook of Brand Relationships*, Routledge
- Propp, V. Y. (1928/1968) *Morphology of the Folktale*, University of Texas Press (北岡誠司・福田美智代訳『昔話の形態学』白馬書房1987)
- Sarker, C., & Kotler, P. (2018) *Brand Activism: From Purpose To Action*, Idea Bite Press
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing* (嶋村和恵他訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社 2000)