

## 第2章

### 企業ブランド研究の現状と課題

一日・韓企業の全社横断的企業ブランド・マネジメント専門組織を中心として

#### I. はじめに—本章の問題の所在

これまでのブランドに関する研究は、企業における持続的競争優位の源泉の1つとして注目を浴びており、その研究領域もマーケティング分野にとどまらず、経営や会計の分野に至るまで、幅広く及んでいるのが現状である(青木,[2003], 12 ページ)。また、近年 M&A のターゲットとなるブランドは、もはや従来のマーケティング活動の結果から生み出される PB とは異なり、企業自体の信用を表象する CB であることにも注目する必要がある(小松[2004], 76 ページ)。すなわち、現代企業の BM 戦略は、製品レベルから企業レベルへと移ってきていると言える。その主な研究テーマの1つとして、欧米企業における BM のあり方は、PB を重視するのに対し、日本企業における BM のあり方は、CB を重視すると言われてきた(Aaker[1996], Cheverton[2002], 小川[1994], 田中[1992], [1996], [2002], 片平[1994], 池尾[1994], 陶山・梅本[2000], 小林[2001], 和田[1984], [2002])。

しかし、今日において現代企業が目指すべき BM のあり方は、CB と PB のそれぞれの利点と特徴、役割などのような重要性和相互補完関係について明確に認識・理解すると同時に、さまざまな状況に応じてそれらの優位性を戦略的に活用しなければならない。なぜなら、企業は CB と PB における戦略的優位性をバランスよく活用しないと、国内の市場の拡大はもちろん、海外市場も拡大することができないからである。また、近年、西洋的な BM 的な観点である PBM を主に行ってきたユニリーバや P&G といった欧米企業は、今や企業名をアジアのテレビ広告で露出するようになった<sup>ii</sup>。すなわち、欧米企業では CB を再発見していると言える。その一方、日本的な BM 的な観点である CBM を主に行ってきたトヨタ、ホンダ、日産などといった日本企業では、PB やブランド・ポートフォリオの細分化が進行している。たとえば、日本の主要自動車メーカーは、ブランドによって市場を細分化するメリットを認識しており、トヨタはレクサス、ホンダはアキュラ、日産はインフィニティを、それぞれ高級自動車用の個別ブランドとして立ち上げている。したがって、2つの異なる BM の文化観が収斂すると言える(Kapferer[2000])<sup>iii</sup>。

こうしたブランドまたは BM 論に関する研究は、2000 年代に入ると、企業の見えざる戦略的資産であると言われる CB に大きな関心が注がれるようになる(Aaker[2004], Gregory[2004], Hatch & Schultz[2001], Kapferer[2000], 佐藤[2003], 田中[2002], 伊藤[2000], [2001])。この原因としては、序章の冒頭で既述したような以下の激変するグローバル市場環境のいくつかの要因が考えられる。すなわち、それらの原因には、①経済のグローバル化に伴う国際競争の激化による企業間における技術の陳腐化と技術の平準化、②IT

技術の進歩と市場の成熟化などによる PLC の短縮化と消費者のニーズの多様化, コモディティ化, ③熾烈な低価格競争による企業間の体力消耗戦, ④連結経営中心主義への移行, ⑤経営者と従業員の倫理観の欠如と標準作業遵守の違反などによる企業の不祥事, ⑥外部ステークホルダーの価値決定要因の変化(経済的価値だけではなく, 組織的価値, 社会的(環境的)価値にまで関心を示し始めるようになっている点)などが挙げられる。また, このことは, CB の無形価値が企業価値に大きな影響を与えることが認識されるようになり, CB が企業にとってきわめて貴重な経営資産であるという考え方が企業のトップ層にも浸透してきたためでもある。すなわち, 近年, CB は企業価値創造を決定する重要な要因の 1 つになっていると言える。

こうした影響を受けて, 近年日・韓企業においても CB の重要性が再認識されるようになった。それゆえ, 日・韓企業にとって持続可能な成長のための対応策として CB の重要性がますます高まっている<sup>iv</sup>。それは, 近年多くの日・韓企業が独自に取り組み始めている全社横断的 CBM 専門組織<sup>v</sup>を設置していることからよくうかがえる<sup>vi</sup>。すなわち, 近年企業における BM 戦略の位置づけは, 単なるマーケティング部門の関心事から, 経営の根幹に関わる全社的な問題へとその重要性が増したばかりか, 2000 年当初は, 一部の先進企業のみに関心事にすぎなかったものが, 今や, 業界別や企業規模や競争エリアの大小を問わず, 実に多くの企業が企業経営上必須の営みとして, 多様かつ複雑な BM 課題の解決に取り組んでいる(青木・乳井[2006], 40 ページ)。こうした状況の中で, 本章では, CB と全社横断的 CBM 専門組織の重要性と現状を再認識し, 強調するところに重点を置く。したがって, 本章の目的は, 全社横断的な視点からマネジメントすべき CB の重要性とブランド研究におけるその位置づけ, そして戦略的な特徴や意義を明らかにし, またその役割と機能に関する利点および活用, そして組織的な構成要素, 潜在的影響に関する研究を考察することである。さらに, 日・韓企業における CB の重要性と, 日・韓企業独自の全社横断的 CBM 専門組織の現状を再検討し, 今後, 日・韓企業が目指すべき戦略的な CBM を行うに当たって乗り越えるべき課題を提示することである。

- 
- i Kapferer[2000]は、ドイツ圏では屋根ブランド(enie Dach-Marke)、英語圏では、ハウス・ブランド(House brand)と言われるように、もはやブランド構造は、屋根または属する企業によるグローバル・イメージがなくては成立しないであろうと指摘している(博報堂ブランド・コンサルティング監訳[2004], 25 ページ)。本章では、コーポレーションの方がより包括的で複数のカンパニーを包摂するという事実にもかかわらず、消費者は必ずしも両者を区別していないことを考慮して、コーポレート・ブランドとカンパニー・ブランドを互換性があるものと見なし、それらを統一し企業ブランドと呼び、その英語の表記である Corporate Brand を略語して CB と表記する。
- ii 2000 年、P&G が CB の重要性に気付き、それを高めるためのプロモーション活動が目立つようになった。その例として同社が、ニューヨークの小児糖尿病財団のスポンサーになって、販売促進用パンフレットは、以前のそれと異なっていた。表紙には、P&G の主要製品 20 種類がはっきりと目立つように、かつ同社のイメージを象徴するよう統一されて表現されていたのである。今まで、個々別に製品を先進的かつ戦略的に BM を行ってきた同社にとって、このパンフレットが表すイメージは販売戦略の明らかな変貌を示していたと言える。同社の新しいパンフレットのイメージが、同社の方向転換を示唆しているのであれば、同社はウォルト・ディズニーやマイクロソフト、ソニーといった CBM に成功しているグローバル企業に比肩しうることだろう(Hatch & Schultz[2001], pp.128-129, 平野訳[2001], 86-87 ページ)。
- iii 詳しくは、博報堂ブランド・コンサルティング監訳[2004], 14-20 ページを参照されたい。
- iv 日本経済新聞、日経産業新聞、日経金融新聞、日経 MJ の見出しおよび本文・見出し・キーワードなどのブランド関連記事検索数は、1985 年から年々増え続けており、とりわけ、21 世紀に入って企業経営という文脈でブランドを取り上げている記事数が急増しているという特徴がわかる。すなわち、PB から CB に関心が大きく移行していると言える(伊藤[2004], 12-13 ページ)。
- v ここで言う全社横断的 CBM 専門組織とは、CB から製品ごとの個別ブランドまでを、体系的・全社的にマネジメントする組織を指す。
- vi 詳しくは、青木[2003], 12-17 ページを参照されたい。