

企業研究 第11号 抜刷
2007年 8 月20日 発行

企業ブランド研究の現状と課題

徐 誠 敏

企業ブランド研究の現状と課題

徐 誠 敏

A Contemporary Condition and Assignment of Corporate Brand Research

By Sung Min SEO

The market conditions, in which Japanese companies operate, have changed in many different ways. For example, market conditions are maturing; the life cycle of products is getting shorter due to progress in IT, keener price competition is stimulating competition, the basis of management is moving towards combined management and product differentiation is becoming more difficult due to the equalizing effect of technology, and so on. Furthermore, global competition is becoming more intense. In these market conditions, corporations are paying close attention to their intangible strategic assets. For the continued development of corporate brands, each company must do this. In other words, if companies do not manage and control their strategic assets, they will be unable to grow to their potential.

This study reexamines the importance of corporative cross-functional management of corporate brands based on specialized management, and corporate brand's stance in brand research. Also, it reviews the strategic characteristics of corporate brands. By reconsidering previous research in terms of importance of corporate brand in Japan, and the contemporary condition of Japanese origin of corporate brand management, this thesis suggests methods how Japanese companies may improve and maintain their strategic corporate brand management.

I はじめに

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¹⁾。とりわけ、マーケティングにおけるブランド研究は、欧米型ブランド・マネジメントと日本型ブランド・マネジメントとの特徴の違いを識別することに焦点が当てられた。すなわち、前者が製品ブランド (Product

1) 青木幸弘「デフレ下の収益確保へブランド構築を強化—ブランド・マネジメントにおける最近の動向—」日経産業消費研究所編『日本企業のブランド・マネジメント—有力企業の動向と事例—』日本経済新聞社、2003年、12ページ。

Brand：以下は、PBと表記）を重視するブランド研究であるのに対し、後者は、企業ブランド²⁾ (Corporate Brand：以下は、CBと表記)を重視する研究であると言える (Aaker (1996), Kapferer (2001), 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))。

こうしたブランドに関する研究は、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))。その最も大きな原因の1つは、各々の企業の技術力がますます平準化されているがゆえに、かつてよりPBの差別化を図りにくくなっていることが考えられる。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。つまり、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。

こうした影響を受けて、日本でもCBの重要性が再認識されるようになった。そこには、日本企業を取り巻く市場環境の変化があった。つまり、市場の成熟化、ITの進歩による製品寿命の短縮化、熾烈な価格競争による消耗戦、連結経営中心主義への移行³⁾などが挙げられる⁴⁾。さらに、その市場環境では、グローバル競争が一層激化している。こうした競争環境の中で、日本の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⁵⁾。それは、近年多くの日本企業が独自に取り組み始めているブ

2) Kapferer (2000) は、ドイツ圏では屋根ブランド (enle 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。J. N. Kapferer (2000) 著、博報堂ブランド・コンサルティング監訳『ブランド・マーケティングの再創造』東洋経済、2004年、25ページ。本研究では、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。

3) 詳しくは、伊藤邦雄『コーポレート・ブランド経営』日本経済新聞社、2000年、122-124ページを参照されたい。

4) 詳しくは、永家一孝「市場環境の認識を探る—深化するブランド・マネジメントの背景—」日経産業消費研究所編 (2003)、前掲書、41-45ページを参照されたい。

5) 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。つまり、PBからCBに関心が大きく移行していると言える。伊藤邦雄「コーポレート・ブランド経営の現状と課題」『日経ブランディング』2004年12月号、12-13ページ。

ランド・マネジメント組織、すなわち全社的な CB マネジメント組織を設置していることからよくうかがえる⁶⁾。

こうした状況の中で、本研究は、CB の重要性を再認識し、強調するところに重点を置く。したがって、本研究の目的は、全社的な視点からマネジメントすべき CB の重要性和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、日本における CB の重要性和、日本企業独自の CB マネジメントの現状に関する先行研究を再検討し、今後、日本企業が目指すべき戦略的な CB 管理を行うに当たって乗り越えるべき課題を提示する。

II CB に関する基礎的考察

1. CB の重要性およびその位置づけ

本節では、企業が今日の市場環境の中で持続可能な成長を果たすために行うブランド戦略の中で CB がいかに重要であるのか、その位置づけについて明らかにしておきたい。

近年、企業が今日の市場環境の中で持続的な成長、範囲の経済における見えざる資産（＝無形資産）⁷⁾の役割が注目されている中、企業のレピュテーション（＝評判）の持つ価値は、多様な市場にわたって影響を及ぼしている。たとえば、ゼネラル・エレクトリック（GE）社のような企業の各事業は、誠実さや高い品質管理という企業全体のレピュテーションによってベネフィットを得られる場合がある。このような手法は、企業ブランディング⁸⁾と言える。この手法は、複数の製品に同一のブランド・ネームを用いることによって、

6) 詳しくは、青木幸弘「デフレ下の収益確保へブランド構築を強化—ブランド・マネジメントにおける最近の動向—」日経産業消費研究所編（2003）、前掲書、12-17ページを参照されたい。

7) 本研究では、見えざる資産と無形資産は同様な概念として捉える。事実上、見えざる資産（＝無形資産）の重要性については、伊丹（1984）により初めて提唱されている。米国ブルッキング研究所のデータによると、米国の上場企業全体の市場価値総額に占める有形資産の割合は、1978年の83%から98年には31%にまで大きく減少したが、代わって増大したのは、特許やブランドといった無形資産であったと言う。Blair, M. M. and Kochan, T. A. *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, BROOKING INSTITUTION PRESS, pp. 1-3. 見えざる資産の定義については、伊丹敬之『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社、2004年、まえがきを、無形資産の定義については、Collis, David J. and Montgomery, C. A., *CORPORATE STRATEGY: A Resource-Based Approach*, The McGraw-Hill Companies, 1998, p. 30（根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済、2004年、45ページ）を参照されたい。また近年、無形資産は、企業戦略における重要なパースペクティブとして位置づけられている。Collis & Montgomery (1998), *op. cit.*, p. 19（根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳、前掲訳書、27ページ）。

すべての製品の将来の売上を単一ブランドに託すものである。そのブランド・ネームがそれぞれの製品の品質を保証する役割を果たすことから、企業は、品質保証の平均費用を削減できる。同時に、(自社の品質保証へのコミットメントについて)顧客に強力なメッセージを送ることになる。つまり、CBがもたらす価値は、範囲のベネフィット⁹⁾であると言えるであろう。それゆえ、CBの価値やその重要性が高まってくるに伴って、企業はその長所を活かしながら事業の多角化への動きが盛んに行われるようになったと考えられる。

一般に、企業が事業活動を行うに当たってCBを重視すべき理由は、3つに分けて考えられる¹⁰⁾。第1に、CBによるPBの品質保証である。これは「アンブレラ効果」とも呼ばれている。近年、頻繁に行われている企業間での「ブランド・コラボレーション」(コブランディングとも呼ばれる)が増えている。その場合、自社にとって提携の効率性を考えた場合、製品のレベルで提携するよりもCB名で提携した方が効率は高くなる。なぜならば、BtoB取引での信頼性はCBにより大きく左右される場合もあるからである。第2に、コミュニケーションの効率性という観点である。新製品を発売する際に、認知されていないPBだけで広告宣伝や営業活動を行うよりも、CB、事業ブランドを全面的に出す方が初期段階の製品への注目度が高くなる。また、取引先への商談機会を生み出しやすいなど、コミュニケーションの効率も高くなる。つまり、企業は新しい事業領域に進出する際に、CBを前面に出すことでより効率的な事業活動が可能になるのである。第3に、従業員のモチベーションの向上と採用活動への後押しという視点である。良好なCBは従業員の士気を高めると同時に、就職の選定にも影響を与える。つまり、CBがもたらす一般的な3つのメリットは、より効率的かつ効果的な事業活動が行えるような潤滑油の役割を果たすとともに、企業の持続可能な成長を全うすることを可能にする重要な経営資源の1つの要素とも言える。

また、CBが重視される他の理由としては、顧客が製品の機能とは切り離された組織そ

8) ここで言うブランディングとは、単にコミュニケーションに関わるものではなく、自社ブランドのポジショニングを定着させ、最終的には、全体的なブランド・アセット・マネジメント (Brand Asset Management: 以下は、BAMと表記) の目標と目的の達成に役に立つ、適切なブランドを中心としたコミュニケーション戦略の策定に関わるものである。Davis, S. M., *Brand Asset Management*, Jossey-Bass, 2000, p. 178 (青木幸弘訳『ブランド資産価値経営』2002年, 207ページ)。

9) Montgomery, C. A. and Wernerfelt, B., "Risk Reduction and Umbrella Branding," *Journal of Business*, Vol. 65, No. 1, 1992, pp. 31-50.

10) 野村総合研究所&サーチナ総合研究所編『中国市場での企業ブランド戦略』株式会社サーチナ, 2006年, 8-9ページ。

のものを支持した結果、販売数量の増加、価格プレミアムの付加、顧客リテンションの増加、組織に対するロイヤルティの向上をもたらすからである。その上、PBは、たとえ製品機能自体の優れた差別性を持ったとしても時間の経過により、競合他社からの模倣や攻撃に対して脆弱である一方で、CBに含まれる肯定的な組織属性ないし価値観と組織そのものに対するロイヤルティは競合他社により容易には模倣できない。なぜなら、それは模倣困難な強い持続可能性を持つからである。

上述したような市場環境を踏まえると、日本企業のブランド・マネジメントにおいて、諸ブランドの源泉であるCBの役割は、今後の競争においては重要な鍵となってくるであろう¹¹⁾。

さらに、Kapferer (2000) は、CBを創造する際の「源泉効果」¹²⁾を活用する必要性を、8つの基本的なトレンドから提示している¹³⁾。

第1に、流通業の増大する「パワーの効果」である。第2に、ロイヤリティという切り札を使うことである。第3に、顧客の集中化である。第4に、リスク化する社会である。第5に、オピニオン・リーダーの影響力である。第6に、グローバル化するビジネスである。第7に、集中する経営資源である。第8に、関与を強める株主である。

以上のように、CBの重要性について検討してみると、CBはPBの上位ブランドとして見なされ、さらにブランド階層における最高の地位であるマスター・ブランドとして位置づけられており、その企業が独自で定めた差異性のある名前やシンボルでもあると見られる (Aaker (2004); 田中 (2002))¹⁴⁾。つまり、CBは、企業側が消費者側に何が提供でき

11) Kapferer (2000) は、CBの役割は、今後の欧米市場にける競争においても重要な鍵となるであろうと指摘している。Kapferer (2004), 同上書, 24-26ページ。

12) 「源泉効果」とは、説得を目的としたコミュニケーションにおいて信用という要素を活用することである。Kapferer (2004), 同上書, 26ページ。

13) 詳しくは、Kapferer (2004), 同上書, 26-42ページを参照されたい。

14) Aaker (2004) は、CBとは、「顧客が購入・使用する製品やサービスのブランド、すなわち、PBが象徴する製品やサービスを提供し、それらの背後に控える企業を規定するブランド」であると述べている。Aaker, D. A., *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, 2004, p. 264 (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社, 2005年, 336ページ)。田中 (2002) は、CBとは、「その企業のブランド階層における最高の地位にあるブランド」であると述べている。田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書, 2002年, 93ページ。伊藤 (2001) は、CBとは、人々がその会社に対して抱くイメージを決定づける無形の個性である。伊藤邦夫「インタンジブル経営への挑戦—有形資産から無形資産へのパワーシフト」『Diamond Harvard Business Review』July, 2001年, 81ページ。CBの最大の役割は、自社を他社と区別させ、圧倒的な存在感を確立することである。顧客の視点からは、そのブランドでなければ味わえない体験を約束してくれるものである。CBは、主要なステークホルダーである顧客、従業員、株主それぞれの価値を連結し、3つの間にシナジーを生み出し、その結果、企業価値を高める原動力となる。伊藤

る企業であるかといった能力、すなわち企業のコア・コンピタンス¹⁵⁾を表すシンボリックな象徴でもあると言えよう。

これについて、Brooking (1996) と伊藤 (2001) らによれば、CB は、見えざる資産 (= 無形資産) として見なされており、その中核として位置づけられている¹⁶⁾。すなわち、CB は、「見えざる戦略的資産」としての性質を有しているがゆえに、企業のあらゆる事業活動の範囲において多大な影響を及ぼし、同時にそれぞれの PB を象徴するエンドーサー・ブランドやドライバー・ブランドの役割をも果たしていると言える。

さらに、CB そのものは、競合他社から模倣困難な情報の経営資源であり、近年、戦略論の主流となっている「資源ベース理論」¹⁷⁾から注目されている。この理論によれば、①価値のある、②希少性のある、③模倣困難性のある、という3つの性質を持つ経営資源が戦略上重要な役割を果たす。

このように、優れた CB は、上述した「資源ベース理論」で言う3つの戦略的経営資源を持っている。言い換えれば、それは、①市場定着型経営資源として取引から得られる価値を高めるという意味で戦略的価値があり、②構築するに当たって多額なコストや長時間が所用されるという性質のために競合他社の間で希少であり、③市場で購入したり、模倣したり、他の資源で代用したりすることが難しい模倣困難性を兼ね備えていると言える。

また、見えざる資産としての特徴により、CB は、顧客への製品・サービスの提供、優秀な人材の獲得や従業員のモチベーションの確保、投資家からの豊かな資金調達、地域社会への企業の社会的責任¹⁸⁾ (Corporate Social Responsibility: 以下は、CSR と表記) 活動

邦雄 (2000), 前掲書, 65-73ページ。

15) コア・コンピタンスとは、顧客に対して他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力である。Hamel, G. and Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, p. 4 (G・ハメル & C・K・プラハラード著、一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年、11ページ)。

16) Brooking, A., *Intellectual Capital*, International Thomson Business Press, 1996, pp. 12-14, pp. 21-22. 伊藤 (2001) は、無形資産の中核として CB を位置づけている。また、彼は CB という無形資産に着目し、それを有効にマネジメントすることが、とりわけ日本においては大きな意義があると述べている。詳しくは、伊藤邦夫 (2001), 「インタンジブル経営への挑戦—有形資産から無形資産へのパワーシフト」, 前掲書, 80-81ページを参照されたい。

17) 資源ベース理論の前提は、「企業はそれぞれ資源の独自の束 (組合せ) を所有しており、各企業は根本的に異なる」というものである。Collis & Montgomery (2004), *Ibid.*, p. 73 (同文書, 44ページ)。

18) 環境省 (2005) の調査によると、企業が CSR を行う最大の理由は、「不祥事発生防止等のさまざまな社会的リスク回避、軽減するリスク・マネジメント」が最も重視されているが、その次に CB の確立、多様なステークホルダーとの信頼性、市場での資金調達に有利などが挙げられる。環境省編『環境にやさしい企業行動調査結果—概要版—』環境省、2005年。<http://www.env.go.jp>

を通じて得られる住民の支援等といったあらゆるステークホルダー（＝利害関係者）との取引において付加価値を創造し、同時に希少価値をも生み出す。その上、CBは、見えざる戦略的資産としての性質により、競合他社が容易に模倣できないがゆえ、独自の競争優位を長期的にわたって持続させることができる。また、高いCB価値を持つ企業は、優れた製品・サービスを通じて顧客に他では味わえない経験と価値を与えるのと同時に、より多くの顧客を引きつけ、また価格プレミアムを享受することが可能となり、持続的に高い収益性をもたらす。その結果、株価が上昇し、純資産簿価を超える株式時価総額をもたらす。言い換えれば、長期安定的もしくは長期通増的なキャッシュ・フローをも生み出すということである。つまり、優れたCBは、長期的にわたって業績に多大な貢献をなすのと同時に、長期的な競争優位をも得られる¹⁹⁾。

したがって、本研究では、CBを企業にとって持続的競争優位を維持し、市場で定着するための経営資源としてだけではなく、競合他社が模倣困難な戦略的価値や希少性を有する見えざる戦略的資産としての情動的経営資源でもあると位置づけておきたい。

2. 全社的な視点からのCB

本節では、CBを全社的な視点からマネジメントしなければならない理由を明らかにしておきたい。なぜならば、CBは、企業（より一般的には組織）を象徴するブランドで、その伝統、価値観、文化、従業員および戦略を映し出すからである²⁰⁾。さらに、CBは顧客・見込み顧客が主なターゲットであるPBとは異なって重視するステークホルダーの範囲は顧客・見込み顧客だけではなく、従業員、株主、取引先、供給業者、政府、地域社会、コミュニティ、金融機関などのように多様であるからだ。それゆえ、CBは、顧客・見込み顧客を対象とするPBのマーケティング・レベルを超え、企業全体の戦略問題、すなわち全社戦略レベルで取り組まねばならない。ブランディングの視点から見るCBとは、企業が行うすべてのコーポレート・コミュニケーション活動の中心に位置し、個々のコミュニケーション活動を統合するとともに、その企業のステークホルダーに対する最も強力なメッセージとなるような、企業にとっての本質的な部分を意味する²¹⁾。

jp

19) 佐藤耕紀、「経営理念とコーポレート・ブランド」水尾順一他著『ビジョナリー・コーポレート・ブランド』白桃書房、2003年、38-39ページ。伊藤邦夫（2001）、同上書、81ページ。ここで言う見えざる資産の特徴には、事業をうまくやるのに必要であること、金を出しても買えないこと、つくるのに時間がかかること、多重利用が可能ながゆえに、競争力の真の源泉となる情動的経営資源であると言える（伊丹、1984）。

20) Aaker (2004), *op. cit.*, p. 16（阿久津聡訳（2005）、前掲書、18ページ）。

21) Gregory, J. R. & Wiechmann, J. G., *Leveraging the Corporate Brand*, NTC Business Books, 1997

さらに、CBを構築・強化していくためには、製品レベルでのコミュニケーションを超えて、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーとの接点を通じたブランディング・マネジメントを行う必要がある。その対象となるステークホルダーには、社外では、消費者や取引先、新聞やテレビなどのメディア関係者、政府機関や業界団体、工場やオフィスが立地する地域社会などがある。その一方、社内では、社員（およびその家族）や事業パートナーなどが挙げられる。これら多様なステークホルダーに対して、ブランド・イメージの一貫性を保つべくコミュニケーションを継続する必要がある。

一般に、CB構築におけるステークホルダーとのコミュニケーションについては、表1に示す通り、「攻め」と「守り」のコミュニケーションに整理できる。

当然、最も重要な「攻め」の企業ブランディングは、顧客に支持される製品・サービスが中心となるマーケティング、消費者問題対応、CBイメージ意識調査などがある。対社

表1 CB構築におけるステークホルダー・コミュニケーション戦略

「攻め」のコミュニケーション：CBの構築			
企業 ブ ラ ン デ イ ン グ	ステークホルダー ごとのブランド創 造	対消費者 (消費者団体)	マーケティング (PB別の広告、販促)、消費者問題対応 (クレーム、リコール)、CBイメージ意識調査など。
		対社員	社内広報、経営ビジョン・ミッションの共有、社内イベント、社内報、職場ミーティング、社員意識調査、掲示板、従業員手帳、社長メールなど。
		対社会(地域社会)	CSR、フィランソロピー (社会貢献活動)、メセナ (文化支援活動) など。
		対メディア	関係構築、問い合わせ対応、記者懇談会、プレスツアーなど。
		対政府(業界団体)	ロビー活動、業界団体加盟、政府キャンペーン協賛など。
		対人材市場(学生)	採用説明会、インターン受け入れ、大学との共同研究、寄付講座など。
		対投資家	情報開示、株主総会、事業説明会、株主通信など。
	「守り」のコミュニケーション		
リスク・マネジ メント CSRも部 分的に同概念	予防管理	事後対応	情報収集体制の構築、危機発生時の業務フロー、事前シミュレーション訓練、危機管理マニュアル、日常チェックシートなど。

出所：サーチナ総合研究所編（2006）、前掲書、7ページより若干修正。

（遠山義広訳『企業ブランド強化の経営戦略』日本経済新聞社、2000年、解説 i）。

員への「攻め」は、社内広報、経営ビジョン・ミッションの共有、社内イベント、社内報、職場ミーティング、社員意識調査、掲示板、従業員手帳、社長メールなどがある。対地域社会への「攻め」は、CSR、フィランソロピー（社会貢献活動）、メセナ（文化支援活動）などがある。Aaker（1996）は、日本の企業が最も優先することを、①革新的であること、②成功していること、そして③社会的責任（つまり、良き企業市民であり、環境に配慮していること）を果たしていることであると指摘した。言い換えるならば、日本のあらゆる企業は当然、最高品質を提供するものと思われており、品質に対する評判は、差別化の要素になりがたいと理解できる²²⁾。そして、対メディアへの「攻め」は、関係構築、問い合わせ対応、記者懇談会、プレスツアーなどがある。対政府（業界団体）への「攻め」は、ロビー活動、業界団体加盟、政府キャンペーン協賛などがある。その他、対人材市場（主に学生がターゲット）と投資家への「攻め」の企業ブランディングなどが挙げられる。その一方、「守り」の企業ブランディングは、コーポレート・ガバナンスをよりよく機能させるための法令遵守や環境への配慮、人事労務条件の整備、事前シミュレーション訓練といった予防管理、あるいは、万が一不祥事が発覚した場合の迅速かつ的確な事後対応によっても評価される。以上のような「攻め」と「守り」の両視点からステークホルダー別に対応策を練ることが、今後、全社的ブランド・マネジメントに求められてくるであろう。

上述したように、CBは長年の企業が行うすべての企業ブランディング活動の中で築き上げられてきた顧客・従業員・株主・取引先・供給業者・地域社会・政府・コミュニティ・金融機関などのあらゆるステークホルダーと企業間の信頼性などをはじめとする絆の結晶体として形成され、強化される。CBは、短期的かつ戦術的な視点から構築されるのではなく、より長期的視点から構築しなければならない。したがって、戦略的かつ全社的な視点からシステマティックにマネジメントされなければならないという余地が生まれる。

3. トップ主導型マネジメントにおけるCB

ここでは、上述したように、企業がCBを全社的な視点に基づきマネジメントするに当たって、その妨害要因が生じる場合がある。それゆえ、そのような問題を組織内部において調整・管理するために必要な要件を提示する。

近年、経営戦略において、ビジョナリー性の高い企業への構築に強い興味が示されている（Collins & Porras, 1994）。その理由は、当該企業の長期的収益性がきわめて高いとい

22) Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, The Free Press, 1996, p. 111（陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年、140ページ）。

う点に他ならない²³⁾。たとえば、水尾（2003）は、ビジョナリー性を重視するCBの構成要素として次のような8つのコンセプトを取り上げている²⁴⁾。それらは、①夢やビジョンを語る明確な経営理念がある点、②顧客満足を第一義としている点、③株主、投資家を重視している点、④従業員を同じパートナーとして大切にしている点、⑤取引先、業者を大切にしている点、⑥地球環境、地域貢献、社会貢献活動などと社会業績が高い点、⑦インテグリティ、フェアネスの高い倫理観を有する点、⑧企業業績の透明性、開示性が高い点である。しかし、こうしたビジョナリーCBの8つのコンセプトを企業の内・外部環境におけるすべてのステークホルダーに伝達するためには、ミドル主導型マネジメント・レベルにとどまらずトップ主導型マネジメント・レベルからCBを統合的に調整・管理する必要があると考えられる。

具体的には、表2に示されているように、第1に、ビジョンを明確化し、CBとビジョンを融合・重合させることである。第2に、CBの基本理念やビジョンを一貫性のあるものにすることである。第3に、CBマネジメントをトップ主導で行うことである²⁵⁾。

しかし、ここで言う基本理念と異なる製品・サービスやチャネルの政策が1つでもあれば、長期間で構築してきたCBを失う危険性がある。さらに、基本理念やビジョンは、時

表2 全社的CBマネジメントにおける3つの要件

第1の要件	ビジョンを明確にし、CBとビジョンを融合・重合させることである。
第2の要件	CBに象徴される基本理念やビジョンを一貫性のあるものにすることである。
第3の要件	CBマネジメントをトップ主導で行うことである。

出所：伊藤邦雄（2000），同上書，77-91ページより筆者作成。

23) Barney, J. B., *GAINING AND SUSTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE*, Second Edition, PRENTICE HALL, 2002（ジョイ B. バーニー著，岡田正大訳『企業戦略論—競争優位の構築と持続—基本編』ダイヤモンド社，2003年，41ページ）。ビジョナリー企業の詳しい内容については，Collins, J. C. & J. I. Porras., *BUILT TO LAST*, Curtis Brown, 1994（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経 BP 出版センター，1995年）を参照されたい。

24) 詳しくは，水尾順一（2003）「ビジョナリー・コーポレート・ブランドと持続可能な成長」，前掲書，6-9 ページを参照されたい。

25) 伊藤邦雄（2000），同上書，77-78ページ，85-86ページ。また，彼（2004）は，日本企業におけるCBマネジメントの重要性を高める3つの動きがあると指摘している。第1の動きは，大企業に対する不信感の増大である。第2の動きは，最近の一連の会計制度改革，すなわち「会計ビッグバン」である。第3の動きは，知的財産や無形資産に対する関心の高まりである。詳しくは，伊藤邦雄（2004），前掲書，13-14ページを参照されたい。また，全社的CBマネジメントは，企業と事業活動の進むべき方向性を明確に示すこと，従業員の意欲向上に資すること，コミュニケーションの効率と効果が高まることなどのメリットが考えられる。

代の変化によって変わることのない哲学であり信念でなければならない。それは、時間軸の一貫性であると言える²⁶⁾。その一方、それを実現するためのブランド戦略、ブランド組織、従業員は常に革新的でなければならないという点である。それは、企業を取り巻く環境は時代の流れとともに変化するためである。

さらに、企業がCBを長期的かつ全社的な視点からマネジメントする際、組織内部において直面するいくつかの障害要因が考えられる。それらには、短期的売上の向上への圧力、他の部署との権限や責任を得るための縄張り争い、継続的な企業ブランディング活動への投資に対する近視眼的な視野、他の分野への投資圧力、革新に抵抗する偏向などが挙げられる。このようなCBを構築するに当たって障害となり得るいくつかの要因を全社的レベルに基づき調整・管理することが必要不可欠である。この視点は、伊藤（2000）にもつながる。すなわち、CBの管理を長期的かつ全社的な視点から統合的にマネジメントできることを可能にするのは企業のトップ主導型マネジメントでなければならないという点である²⁷⁾。

したがって、CBは、最上位の全社的レベルで組織横断的にマネジメントすべきであり、トップ主導型マネジメントは、常にあらゆる場でCBの基本理念およびビジョンを組織内の社員をはじめ顧客や株主などといったすべてのステークホルダーに一貫して語り続ける究極のブランド推進役でなければならない。

4. CBの特徴および今後の方向づけ

CBは、顧客を安心させる信頼性を提供し、特に新技術が関係する場合は有効である（Hamel & Prahalad, 1994; Aaker, 2004）。CBのユニークで影響力のある特徴は、それがその組織に反映するという点である。すなわち、それは、製品やサービスの属性だけではなく、その組織の特徴を創造し、活用できるということを表す²⁸⁾。

また、CBは、組織と製品の両方を明示的にはっきりと象徴する特別なものであり、ドライバーもしくはエンドーサー・ブランドとして、ブランド構築に役に立つ多くの特性とプログラムを有している。また、CBは、差別化やブランド活性化要素の創造、信頼性の提供、ブランド・マネジメントの推進、企業内ブランド構築の支援、PBの基盤を広げる

26) 伊藤邦雄（2000），同上書，77ページ。

27) 同上書，85-86ページ。

28) Aaker (2004), *Ibid.*, p. 264 (阿久津聡訳，同上書，336ページ)。11年前，Aaker (1996) は，CBの本来の役割は，製品訴求に信頼性を付加する組織連想をもたらすことであると述べ，CBの重要性について指摘している。詳しくは，Aaker (1996), *op. cit.*, pp. 107-136 (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳（1997），前掲書，135-172ページ）を参照されたい。

ための関係基盤の提供、幅広い顧客層へのコミュニケーションの支援、そして究極的なマスター・ブランド戦略の形成を促す²⁹⁾。

近年、CBは、きわめて価値の高い資産と認識されつつあり、実際、強力なCBを有する企業の株式は、簿価の2倍以上の市場価値を誇っている³⁰⁾。また、Hatch Schultzら(2001)は、過去10年間にわたって世界各国の100社を対象に調査したところ、強力なCBを構築するためには、経営陣が自社に抱いている、願望である「ビジョン」、あらゆる階層の社員が作り上げる「組織文化」、すべてのステークホルダーに共有される「イメージ」の3つの基本要素が相互に作用しながら整合される必要があると指摘している。とりわけ、「ビジョン」と「組織文化」がすべてのステークホルダーの描くイメージと一体化したとき、CBは大きな力を発揮する³¹⁾。

また、CBは3つの種類があり、それらの種類によってマーケティングの戦略課題は異なってくる。それらには、PBへの保障マークとして満足感を与える「エンドーシング型のCB」、従業員によるブランド理念の実現が肝心である「サービス・プロバイダー型のCB」、専門家やエキスパートによる製品・サービス評価が行われ、また集団的な購買意思決定が行われる「コンピタンス型のCB」が挙げられる³²⁾。

さらに、CBが最適な戦略になり得る4つの場合がある。それらは、①企業が単一の事業領域で単一の事業文化と単一の企業文化を持つ場合、②CBのビジョンをすべての事業領域に適用しようとする場合、③ブランドのグローバル化を試みる場合、④親ブランドが強力なブランドの名声を持つ場合である³³⁾。

その上、CBイメージ³⁴⁾の決定要因には、製品・サービスの品質、CI、会社の建物、コ

29) Aaker (2004), *Ibid.*, p. 270 (阿久津聡訳 (2005), 同上書, 343ページ)。

30) Hatch, M. J., and Schultz, M., Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?, *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 2001 FEBRUARY, p. 130 (平野和子訳「コーポレート・ブランドの戦略的価値」『Diamond Harvard Business Review』, 2001年7月号, 88ページ)。

31) Hatch & Schultz (2001), *op. cit.*, pp. 130-132 (平野和子訳, 前掲書, 88-95ページ)。

32) たとえば、エンドーシング型のCBの代表的な事例としては、Sony, Virgin, Samsung, 東芝などが挙げられる。次に、サービス・プロバイダー型のCBの代表的な事例としては、Disneyland, Starbucksなどが挙げられる。最後に、コンピタンス型のCBの代表的な事例としては、Amazonなどが挙げられる。詳しくは、田中洋(2002), 前掲書, 101-105ページを参照されたい。

33) 詳しくは、金成済(2006), 前掲書, 136-139ページを参照されたい。

34) CBイメージとは、顧客、消費者、内部従業員、投資家、世論指導層、取引先、競合他社、その他のステークホルダーが特定のCB要素の諸活動に対して感じる連想作用である。CBの最も重要なのは、企業のアイデンティティまたはブランドの綱領を媒体やマーケティング・プログラムを通して大衆に伝えることで、企業が追い求めるアイデンティティに合致するブランド・イメージをクローズアップさせることである。

コミュニケーション（広告、販促、PR）、内部の従業員の活動、経営の質、企業のCSR、スポンサーリングとエンドースメント、企業の寄付およびボランティア活動などが挙げられる³⁵⁾。

近年、CB 価値の向上のために、上述した CB イメージの前者の決定要因だけではなく、後者の決定要因の方がより一層重要視されるようになるだろう。なぜならば、企業に対する消費者・顧客の評価の物差しがますます変わっていくためである。現在、消費者・顧客は、企業が提供する製品・サービスの品質、機能、デザインなどの効用性や有用性もさることながら、ものづくりやサービス活動に至る環境活動や、地域社会への貢献、不祥事の予防活動など企業の社会的責任も含めて企業経営全体に目を向けるようになってきている³⁶⁾。このことは、企業に対する消費者・顧客からのブランド評価の対象が、PB そのものから事業ブランド、さらに企業全体の CB へと概念が拡張していることを意味する。

したがって、今後、持続可能な成長を果たすための CB マネジメントのあり方は、企業の直接的な影響要因となる経済的価値や組織的価値のみを得るために取り組むだけでは十分条件とはならず、社会的価値をも生み出すためにより戦略的な CSR 活動を通した全社的 CB マネジメントにも積極的に取り組んでこそ、十分条件となる。

Ⅲ CB の役割と機能、そしてその課題と潜在的影響

1. CB の役割と機能に関する利点およびその活用

CB は、さまざまな役割・機能を有しているがゆえに、企業に多大な影響を与えるが、最もわかりやすい CB の利点として3点挙げられる。第1に、認知度と影響力面において PB よりももっと強力なブランド力を発揮できる点である。第2に、ブランド・マーケティングの費用を削減できる点である。それゆえ、既存の CB のイメージが強力な場合、事業多角化や新製品のマーケティングに当たってブランド・ハロー効果が得られる。第3に、消費者が持つブランドの信頼度を用いられる点である³⁷⁾。そこで、本章では、CB における役割と機能の利点に関する先行研究を概観する。

Aaker (2004) は、CB の3つの役割を提示している³⁸⁾。第1に、最も重要なのは、い

35) 金成済 (2006)、前掲書、88ページ。

36) CB の持つ製品生産能力や社会的責任に関する連想は、PB の知覚に影響を与える。Brown, T. J., and Dacin, P. A., "The Company and the Poroduct: Corporate Associations and Consumer Product Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No.1, 1997, pp. 68-84.

37) たとえば、電子 PB の中で特に Samsung の CB に対する信頼感を持つ消費者は、Samsung の他の事業分野に対しても容易に信頼感が持てるのである。

38) 詳しくは、Aaker (2004), *Ibid.*, pp. 262-263 (阿久津聡訳 (2005), 同上書, 334-335ページ) を参照されたい。

くつかの文脈による影響力の強いドライバーの役割を働かせ、企業の組織としての力や独自性を究極的なマスター・ブランド戦略として展開することによって、レバレッジ効果、シナジー、明確なブランド・ポートフォリオの目標を最大化する。それと同時に、顧客に想起させ、PBの差別化を生み出す点である。第2に、その製品の精神や実体の面で背後から支える組織を象徴しており、機能的にも情緒的にも作用する確かなエンドーサー・ブランドの役割を果たす点である。第3に、主に金融機関に対して持株会社を象徴する点である。

また、Gregory (2004) は強いCBがもたらす12個の利点を提示している³⁹⁾。第1に、よりよい事業業績（販売、収益およびキャッシュ・フロー）をもたらす点である。第2に、よりよい財務業績（株価、そして株価収益率）をもたらす点である。第3に、プレミアム価格が見込める点である。第4に、顧客ロイヤルティを生み出す点である。第5に、より効率的なマーケティングの活用を可能にする点である。第6に、競争企業間の差別化を生み出す点である。第7に、能力を保持し強化することをより容易にする点である。第8に、危機をより迅速に乗り越え、持ちこたえることができる点である。第9に、シェアの低下を止めたり、遅延させる点である。第10に、あらゆる関係者が共通の目標に取り組んでいるがゆえに、企業の縄張り争いを最小限にする支援である。第11に、金融と投資家の市場への援助である。第12に、業務監督機関の複雑な意思決定を形作る支援である。

Hatch & Schultz ら (2001) は、CBが持つ4つの長所について指摘している⁴⁰⁾。第1に、CBを活用し、広告宣伝や販売の面で規模の経済を働かせ、コストを削減できることである。第2に、顧客に仲間意識を共有させることである。第3に、企業がどのような製品・サービスを提供してくれるのだろうかという顧客に期待させ、常に、顧客から「お墨付き」をもらうことである。第4に、共通のシンボル・響きを与える場を作り出すことである。

佐藤(2003)は、CBが対外的な取引において果たす3つの機能に焦点を当てている⁴¹⁾。第1に、企業の事業活動に関わる交換関係にあらゆるステークホルダーを引きつけるのと同時に、密接な関係性を維持する。第2に、信頼を伴うCBは、より多くの取引相手を引

39) Gregory, J. R., *The Best of Branding: Best Practice in Corporate Branding*, McGraw-Hill, 2004, p. 7.

40) 詳しくは、Hatch & Schultz (2001), *op. cit.*, p. 133 (平野和子訳、前掲書、92-93ページ)を参照されたい。その一方、彼らは、CB戦略をPB戦略に連動させる必要性が薄い企業を3つに分けて分類している。それらは、新製品の開発に励む企業、M & Aを活発に行う企業、望まざる副産物が想定される企業である。Hatch & Schultz (2001), *Ibid.*, p. 134 (平野和子訳、前掲書、90ページ)。

41) 佐藤耕紀「経営理念とコーポレート・ブランド」水尾順一編著(2003)、同上書、37-39ページ。

きつけ、より多くの取引からより大きな価値を生み出す。第3に、CBは、「見えざる戦略的資源」としての特徴を持っているがゆえに、広範な企業活動において持続的な効果を発揮する。

梅本（2003）は、CBにおける7つの機能を提示している⁴²⁾。それらは、識別機能、駆動機能、分類・括り機能、範囲確定機能、意味増幅機能、方向づけ機能などの機能を持っており、とりわけ、裏づけ・保証機能が最も重要視される機能である。

最後に、小林（2001）は、CB戦略における3つの利点を提示している⁴³⁾。それらは、マーケティング資源の効率的活用、ブランド拡張の容易さ、短期的かつ焦点を絞った戦略的なPBの実施である。

さらに、CBを活用しなければならない理由は、8つに分けて考えられる⁴⁴⁾。第1に、組織連想において差別化を発揮することである。第2に、組織的プログラムをブランド活性化要素として利用できることである。第3に、信用や好感、そして知覚された専門性に基づく信頼性をもたらすことである。第4に、CBを製品と市場に活用すれば、ブランド・マネジメントがより容易で効果的になることである。第5に、CBが関わる場合、そのブランド・アイデンティティ⁴⁵⁾が組織のミッションや目標、価値観、組織文化を支え、そして逆にそれらに支えられることもあるため、社内の従業員にブランドの本質を理解させやすくなることである。第6に、顧客関係の基盤とメッセージをもたらすことである。第7に、入社希望者や小売業者、そして投資家などのステークホルダーとのコミュニケーションを促すことができることである。第8に、究極のマスター・ブランド戦略を生み出し、単一ブランドを強化する効力のすべてを握っていることである。

しかし、上述したようなCBの役割と機能を活用し、持続可能な成長を果たしている企業が存在する一方、CB構築に失敗する企業も存在する。とりわけ、2000年代に入って、CB構築に失敗した事例をうかがうのはそんなに難しくない。たとえば、日本企業の場合には雪印乳業、日本ハム、不二家、Bridgestone Firestone、米国の場合にはEnron, Arthur-Andersen, Citigroup, Emerson-Electric, DaimlerChrysler, Fordなどが挙げられる。その根本的な原因は多様であるが、二三指摘しておきたい。まず、1つ目は、企業が

42) 梅本春夫「ブランド・コミュニケーションと広告戦略」水尾順一編著（2003）、同上書、144-145ページ。

43) 小林哲「『日本型』ブランド戦略としての企業ブランド—その批判的考察と企業ブランド戦略の再考—」『同志社商学』第53巻第1号、2001年、82-83ページ。

44) Aaker (2004), *Ibid.*, pp. 270-272（阿久津聡訳、同上書、343-346ページ）。

45) ブランド・アイデンティティの定義および概念、その構造については、Aaker（1996）を参照されたい。

CBを構築するに当たって基本的に有すべき理念やビジョンの欠如からもたらされる非倫理的な行為である。2つ目は、製品の品質における技術的な欠陥が起こったときの企業もしくは企業間の責任を回避する非倫理的な行為である。3つ目は、企業間のM & Aが起こった場合に生じうる組織の異文化コミュニケーションのすれ違いである。4つ目は、実際自社のCBについて重要性やその価値に対する認識不足からもたらされる不祥事などが挙げられる。

以上のような事例から見られているように、企業は、長期間にわたって築き上げてきたCBを上述べたような不祥事を招くことで、最悪の場合に倒産もしくは地域社会から淘汰されていく。それらの事例から明らかになったのは、CBを構築するのに長期間の時間や莫大な投資コストがかかる一方、それが市場や地域社会から消え去っていくのはあまりにも短期間である。それらの根本的な理由は、製品品質の不具合（欠陥）や組織構成員の非倫理的な行為、そして責任に対する回避、CBの重要性やその価値に対する認識不足などのような不祥事が原因となる。それゆえ、常に企業は市場や地域社会からCBを確立し、確保し続けるためにリスク・マネジメントにも徹底的に取り組まなければならない。

また、CB戦略を展開する必要性が薄い企業もある。それらは、新製品の開発に励む企業、M & Aを活発に行う企業、望まざる副産物が想定される企業である（Hatch & Schultz (2001)）。

さらに、前述したように、CBを構築・強化するに当たって生じ得る障害要因を含めて、企業がCB戦略を採用する際、起こり得る4つの問題点もある（小林（2001））。それらは、①リスクの拡大、②自社製品間競争の促進、③ブランド・アイデンティティの希薄化、④強いドライバー・ブランド・アイデンティティによる企業の製品展開の制約である。

したがって、企業はCBのさまざまな機能と役割を十分活用できるよう推進する一方、上述した企業の内・外部環境において起こり得る問題点を調整・管理するCB専任組織を企業内に設置する必要がある。この問題に対しては後述する。

2. CBの課題と潜在的影響

ここでは、CBの構成要素や潜在的影響、そしてその課題についてAaker（2004）の主張に重点を置き記述する。彼によれば、CBは、豊かな伝統、資産と組織能力、人材、価値観と優先順位、社会貢献、業績、そしてローカルまたはグローバルな視点などを含む7つの組織的な要素を持つ可能性を秘めていると述べている⁴⁶⁾。その1つ目は、CBはPBに比べてより豊かで関連性の強いルーツである伝統を持っており、その初期のルーツや企

46) 詳しくは、Aaker (2004), *Ibid.*, pp. 265-270 (阿久津聡訳 (2005), 同上書, 337-343ページ) を参照されたい。

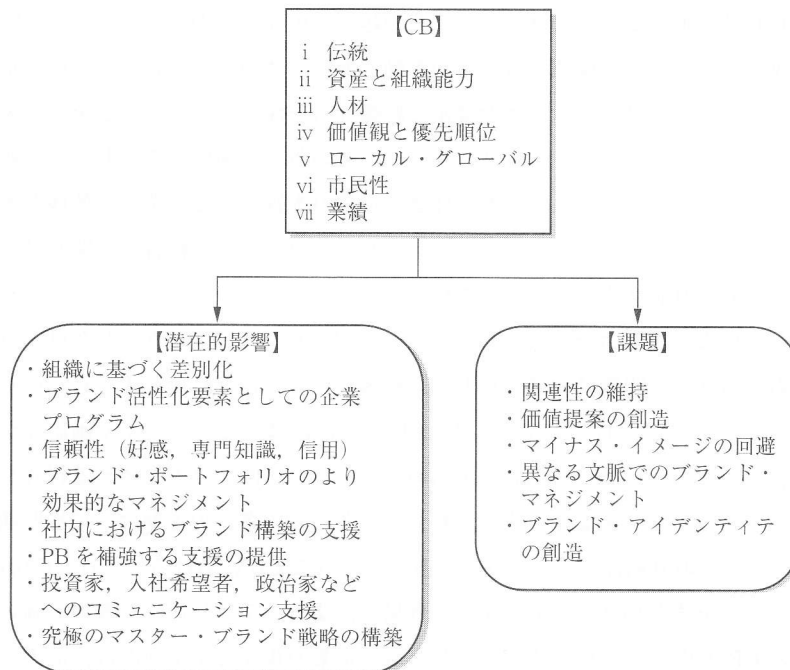
業にまつわる話がブランドに信頼性と差別化を与えるのに役に立つ。また、いかなるブランド、とりわけ苦戦しているブランドは、その起源に戻り、何がそのブランドを特別なものとし、成功させたのかを確認することが有効である。2つ目は、企業は自社が革新的な製品と価値を顧客に提供できるだけの資産と組織能力を保有していることを、市場に対して認識させることができる。3つ目は、サービス業の色彩の強い企業において、組織の人材がCBのイメージの基礎となる。4つ目は、企業の本質である企業の価値観と優先順位について考えることである。イノベーション、知覚品質、そして顧客への関心は、きわめて高い頻度でCBのドライバーと見なされるため、実際、この3つのうち、1つも理念として採用していない企業はほとんどない。5つ目は、CBは、ローカルとグローバルな視点から得られる利点を明確に認識した上で、顧客にとって遠く官僚主義な存在に映らないようにすることが課題である。6つ目は、CBの背後には、どんな人々や価値観があるのだろうか。その組織は、単に株主価値を高めるという短絡的な見方を超える視野を持つ良い人たちなのか。その企業は、従業員、教育の改革、障害者への手助け、環境問題対応などに、どのように取り組んでいるのか。これらのようなCBにおける市民性（Citizenship）は、プログラムをまとめブランド化すると効果が高まる。7つ目は、影響力の強い投資家を懸念するCBの場合、財務実績が重要となる。企業の規模と事業範囲は、能力と安定性の両方を示すことができる。顧客は、大規模で成功している企業は、この先もサービスを提供し、良い製品の設計や製造をする意欲があると感じるものである。

さらに、CBには8つの潜在的影響を有している。それらは、①組織に基づく差別化、②ブランド活性化要素としての企業プログラム、③信頼性（好感、専門知識、信用）、④ブランド・ポートフォリオのより効果的なマネジメント、⑤社内におけるブランド構築の支援、⑥PBを補強する支援の提供、⑦投資家と入社希望者、そして政治家などへのコミュニケーション支援、⑧究極のマスター・ブランド戦略の構築である。

その一方、彼（2004）は企業が積極的にCBをマネジメントする際には、直面する5つの重要な課題も示している⁴⁷⁾。まず1つ目は、関連性の維持である。ブランドの境界は、ブランドの関連性の有効範囲と新製品市場拡張の潜在能力に直接影響を与えるが、それは、ブランドの伝統と将来の事業戦略に左右される。2つ目は、価値提案の創造である。事実上、価値提案がないと言えるCBが多すぎるほどある。これらのブランドは適切な製品・サービスを提供し、信頼できて大規模な安定した企業であるが、差別化ポイントがなく、時には官僚主義的で重々しい印象を与える。強いCBとは、差別化と顧客関係を支援する

47) 詳しくは、Aaker (2004), *op. cit.*, pp. 275-280 (阿久津聡記 (2005), 同上書, 349-355ページ) を参照されたい。

図1 CBの課題と潜在的影響



出所：D. A. Aaker (2004), *Ibid.*, p. 278. (阿久津聡訳 (2005), 同上書, 353ページ)

価値提案をもたらすブランドである。3つ目は、マイナス・イメージの回避である。ブランドを危険にさらす紛糾事態が起きた場合、最良の対応策は、可能であれば間違いを認める、あるいは少なくとも問題があることを認め、明白な是正処置を直ちにとることである。しかし、ブランドに強力な市民性を持たせておくと、そのような危険の際に非常に役に立つ。4つ目は、異なる文脈におけるブランド・マネジメントである。CBは、さまざまなステークホルダーに向けて組織を代表するほかにも、ディスクリプターやサブ・ブランドとの組み合わせによって、多数のPBと関係している。5つ目は、CBのブランド・アイデンティティの創造である。CBは、あるイメージを持って始まるが、そのイメージをブランド・アイデンティティの方向、すなわち、CBがその役割を果たすべく、こうありたいと企業が考える一連の連想へと移行させることが望ましい。それゆえ、企業はCBのアイデンティティを開発・創造する必要がある（図1参照）。

したがって、以上のような組織が直面する5つの課題を克服するためには、上述したCBが持つ7つの構成要素と8つの潜在的影響要因を有効に活用するとともに、組織内において必要な資源を配分し、企業全体にわたって一貫性や相乗効果を得るための権限や責任を持つブランド総括責任者（ブランド最高責任者）のような経営陣を配置する必要がある。

ろう。

IV 日本における CB の重要性

日本企業におけるブランド・マネジメントによるブランド力強化への動きの背景には、価格競争の激化、製品寿命の短縮、顧客が新技術を活かした製品を求める傾向が強いこと、技術力による製品の機能・品質の差別化の困難性などが挙げられる。言い換えれば、日本企業は、強いブランドを構築するに当たり、基本的に求められつつあった PB に関わる差別化のみで持続的競争優位を構築しにくくなっていると言えよう⁴⁸⁾。

その上、日本の消費者・顧客は、不況が長引き、将来に対して不安を抱くようになると、急速に企業を製品選択基準として重要視する傾向が強まっていくであろう⁴⁹⁾。

それゆえ、現在、日本企業は、PB に関わる差別化だけではなく、CB の独自性（＝価値）を高めるための管理に積極的に取り組んでいる。その裏づけは、日経産業消費研究所（2002）の調査によると、日本企業は CB と PB のどちらに力点を置いて訴求しているかについて、現状と今後の意向を調べた結果、「現状の CB に力点：27.2→今後：33.0%」「現状の PB に力点：51.8%→今後：39.8%」（数字はいずれも、2002年度・製造業）との回答が得られており、今後、ますます CB 管理に対する関心が強まっていくであろうと予測している⁵⁰⁾。

日本において CB が重視される環境要因に関する先行研究の成果を検討すると、3つの要因に分類できる。まず1つ目は、日本企業のマーケティング行動から導き出された要因として、競争手段としての新製品投入と、CB のハロー効果でマーケティング資源を効率的に活用できる点が挙げられる。次に、2つ目は、日本企業を取り巻く市場環境から導き出された要因として、同質的な競争環境と流通システムの特徴、そして、未熟な消費者である点が挙げられる。最後に、3つ目は、日本企業の行動特徴から導き出された要因は、ブランド粘着性である（表3参照）。

さらに、田中（2002）は、なぜ日本において CB が重要視されているのかを次のように指摘している。その1つの大きな理由として、日本では第2次世界大戦後、比較的短い期間で経済が復興したことを挙げている。たとえば、戦後の経済が戦前の水準に追いついた

48) 詳しくは、永家一孝「市場環境の認識を探る—深化するブランド・マネジメントの背景—」日経産業消費研究所編（2003）、同上書、41-45ページを参照されたい。

49) 塩崎潤一「コーポレート・ブランド・マネジメント」『知的資産創造』、2002年3月号、71-72ページ。

50) 青木幸弘・乳井瑞代「日本企業におけるブランド・マネジメント組織の現状と課題」『組織化学』、Vol. 39, No. 3, 2006年、50ページ。

のは、戦後わずか7年の間であり、その後、60年代に日本が見せた高度成長の時代に日本の主要なCBは構築された。そのため、短期間に日本の企業が成長し、事業領域を拡大していく中で、消費者のロイヤルティをつなぎとめておくためにCBが有効的に活用された。また、彼は池尾（1994）が指摘しているように、この時期の消費者は、消費経験が「未熟」でありながらも、消費に強い興味や関心を抱く「関与度」の高い消費者であったがゆえに、CBに頼らざるを得なかったという⁵¹⁾。

表3 日本企業におけるCBが重視される環境要因に関する先行研究

日本企業のマーケティング行動	1. 競争手段としての新製品投入 ⁵²⁾	競合他社に対する差別化手段として、頻繁な新製品を導入するが多い。それゆえ、数多くの新製品にかかるコストを効率的に活用するため、適用範囲が広いCBを活用する。
	2. マーケティング資源の効率的活用 ⁵³⁾	日本の消費者は、PBに対するロイヤルティよりも、CBに対するロイヤルティが相対的に高いため、すべてのPBにおいて波及効果（ハロー効果）が期待できるCBを付与することで、マーケティング資源の効率化を図る。
日本企業を取り巻く市場環境	3. 同質的な競争環境 ⁵⁴⁾	日本企業間の競争は同質的であり、本質機能での差別化を困難にすると同時に表層機能による差別化を促進する。そのため、PBの変更を効果的・効率的に行うためにCBを活用する。
	4. 流通システム特性 ⁵⁵⁾	日本企業の流通システムの特徴である系列チャネルに象徴される特定企業との長期継続的關係は、製品そのものよりも企業間の關係が重視される。そのため、柔軟な製品政策を行うため、柔軟な製品展開を可能にする「曖昧な」CBが必要となる。
	5. 未熟な消費者 ⁵⁶⁾	戦後日本の消費者の基本的な特徴は、米国型の新しいタイプの消費社会を手本にしながら、それに関する情報を十分有していない「未熟な」消費者であるものの、製品に対する関心が高かった。しかし、彼らは、製品自体の内容がよくわからず、それを購買する際、不満足をもたらす購買を避けるために、基本的にリスクを回避する特徴もある。その不安感を和らげるため大企業志向あるいは企業名ブランド志向を強める。
日本企業の行動特性	6. ブランド粘性 ⁵⁷⁾	M&Aの対象となるブランドは、買収された後も効力を発揮することが求められるため、企業と切り離して管理する必要がある。一方、日本では、M&Aがあまり行われないため、まだCBが強く採用される。

出所：小林哲（2001）『「日本型」ブランド戦略としてのCB—その批判的考察とCBの再考—』『同志社商学』，第53巻第1号，74-76ページを基に筆者作成。

51) 田中洋（2002），同上書，96ページ。

52) 詳しくは，田中洋「ブランド形成の日米国際比較—日本的マーケティングへの一考察—」青木

しかし、現在、日本企業は本格的な成熟消費社会を迎えており、従来のような単なるCBに頼る傘構造ではなく、複数のブランドを使い分ける方向性に進むと、CBとPBのそれぞれの役割を明確にし、それらのブランドの梃子（レバレッジ）効果を発揮できるよう両立したマネジメントしていかなければならない。日本企業のその動向の裏づけは、日経産業消費研究所調査（2003）による日本企業におけるCBとPBの力点の割合結果から明白である。

V 日本のCBマネジメントの現状

以上のように、日本では、CB重要性が増していることがわかる。とりわけ、近年、日本企業では、CBが見えざる戦略的資産としての認識がますます広がっており、その価値を増大させるために、全社的レベルでCBをシステムティックにマネジメントする専任組織が求められている。

事実上、すべての製品やサービスを包含し、それらを保証（エンドースメント）する優れたCBとしてGEやヤフー、ソニー、マリOTTなどが挙げられる。このようなCBは、非常に多くの製品・サービスにまたがって活用される。CBマネジメントは、一部門の機能にとどめておくのではなく、組織全体にとっての駆動力にしていこうという動きを意味すると考える。それゆえ、CBを構築・強化するためには、全社的レベルでブランドを中心とした組織を社内に設置しなければならない。それを社内に設置することにより、企業

幸弘・陶山計介・中田善啓編『戦略的ブランド管理の展開』ダイヤモンド社、1996年、228-234ページを参照されたい。

53) 小川孔輔『ブランド戦略の実際』日本経済社、1994年、166-167ページ。

54) 和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館、1984年、233-238ページを参照されたい。

55) この点は、田中（1996）が指摘した頻繁な新製品の導入と連動していると考えられる。また、小川（1994）も、日本的な流通システム系列化と指摘したものの、以下の現状を取り上げ、個別のPBの時代が到来することを示唆している。それらは、小売業における販売実績の重視、系列化業種の後退、慎重な製品開発プロセス、製品ライフサイクルの延長である。小川孔輔（1994）、前掲書、166-167ページ。

56) 詳しくは、池尾恭一「成熟消費社会におけるブランド戦略」『流通情報』No. 307、12月号、1994年、6-8ページを参照されたい。

57) 詳しくは、田中（1996）、前掲書、224-225ページを参照されたい。彼（1996）の仮説によれば、日本企業がCBを重視する理由として、日本企業が多角化する際により本業に関連する多角化を行い、米国の場合は本業に関連が深くない分野にもM&Aを通じて多角化の触手を伸ばす傾向にあると考え得る。つまり、日本企業の場合、M&Aを行いにくい企業・金融上の環境にあること、終身雇用等人的資源を活かさざるを得ない組織上の理由、本業でのブランドを少しずつ拡張しながら多角化を行っていることが考えられるのである。田中（1996）、前掲書、283ページ。

にとっていくつかの利点が得られる。それらは、明快な決断とその遂行、利益と収益性の増大、市場シェアの拡大、新製品の市場導入に対するエンドースメント、プレミアム価格の設定能力、優れた従業員を誘引するための手段、現従業員の再結集、継続的な購買を導く顧客ロイヤルティ、明確で価値があり持続可能な競合他社との差別化、ミスをしてでも許してくれる市場、株主や利害関係者の利益の増大、全社的な信用（＝CBの信用）が挙げられる⁵⁸⁾。

確かに、従来のブランド・マネジメントに関する主な関心事は、顧客が対象となるPBマネジメントであり、マーケティングや広告といった限られた分野に過ぎなかった。しかし、最近では、企業価値経営への関心の高まりを受け、法律や会計分野の研究者、広報・法務（知財）・財務・IR関連の実務家をも巻き込み、企業経営の根幹的な問題として議論されるようになってきた。こうした状況に伴って、ブランド・マネジメントの対象領域は、単なる個別ブランド・マネジメントの問題から、複数ブランド問題の最適ポートフォリオの策定といったブランド体系の問題、ひいては、企業価値の求心力としてのCBマネジメントの問題へと拡大している。前述した対象領域の広がりに対応する形で、ブランド・マネジメント・レベルも、高次元・多様化しており、従来にもまして、上級管理職とりわけ、トップ・マネジメントに求められる時代になってきている⁵⁹⁾。

このような変化を見ると、今後、日本企業に望まれるブランド・マネジメントの理想的な形態としては、表4に示されているブランド・マネジメントにおける3つのレベルの中で、「レベル3」に当てはまると考えられる。田中（2002）によれば、「レベル3」とは、近年、日本企業が積極的に取り組み始めているブランド統括管理者（Chief Branding Officer：以下は、CBOと表記）によるブランド価値マネジメントであると言う⁶⁰⁾。

さらに、ブランド価値増大の結果として、自己の事業活動をより有利に推し進めようとする意図する企業戦略レベルのブランド戦略を行うためには、ブランド・マネジメントの3つの留意点がある。1つ目は、従来のマーケティング・マネジメントを行っていない企業でブランド・マネジメントをしようとしても、それはほとんど不可能に近い。たとえば、ブランド単位としてマーケティング組織を組んでいない場合、つまり製品カテゴリー・マネジメントだけでは本当の意味でのブランド・マネジメントを実行することは難しい。この

58) Davis, S. M., *BRAND ASSET MANAGEMENT: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, Jossey-Bass, 2000（青木幸弘監訳『ブランド資産価値経営』日本経済新聞社、2002年、42ページ、264-265ページ）。

59) 乳井瑞代「ブランド・マネジメント組織の現状と課題」青木幸弘・恩蔵直人編著『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ、2002年、279ページ。

60) 詳しくは、田中洋（2002）、同上書、26-40ページを参照されたい。

表4 ブランド・マネジメントにおける3つのレベル

レベル1 トレード・マーク・マネジメント (法務・知財部門によるブランド名(商標)の管理)	・登録商標管理：ブランドは商標として登録され、その権利が保護されるが、そのための手続きを行う仕事。 ・ブランド・デザイン管理：ブランドとそのデザインを統一して管理する仕事。 ・偽ブランド管理：有名ブランドを持っている企業は、常に偽ブランドあるいはイミテーション製品の侵害から自社の権利を守らなければならない。
レベル2 ブランド単位のマーケティング・マネジメント (BM制等によるブランド単位管理)	ブランド単位でマーケティング・マネジメントを行うことは、ブランドごとにPL(利益と損失)を算出し、ブランドがどのように育っていくかを戦略的にプランニングすることを意味している。ブランド単位でマーケティングを見ていないマネジメントでは、ブランドを育成することは不可能に近い。このレベル2で目指すブランドのマーケティングとは、売上の規模や利益の額であり、この限りにおいては、従来のマーケティングの考えに近い。
レベル3 ブランド統括管理者(CBO)⁶²⁾によるブランド価値マネジメント	ブランド価値マネジメント⁶¹⁾とは、ブランド価値を高めるためのマネジメントで、これが本質的な意味でのブランド・マネジメントである。このレベルで目指すところは、できるだけ価値のある、プレミアム価格の取れるブランドを創出して、さらに長期的に売れ続けるようなロングセラー・ブランドを育てていくところにある。このようなブランド価値マネジメントを行う上で、企業のトップがCBO(田中は、「ブランド・エクイティ・マネジャー」「ブランド・オフィサー」と言う)に対して十分な権限を与えると同時に、企業内において全社的なCBマネジメント組織の設置が求められる。

出所：田中洋（2002），同上書，26-40ページより筆者作成。

場合は、ブランド単位のマーケティング・マネジメントがまず必要である。2つ目は、ブランド・マネジメントを行うことを選択すると、他のマーケティングの意思決定を犠牲にしなければならない場合が出てくることである。ブランド・マネジメントは、短期的な売上や利益と衝突する場合が少なくないし、流通管理という考え方とも衝突する。日本的な営業重視のマーケティングにおいては特にそうである（田中，2002）。3つ目は、ブランドを中心とした出世コースがある企業は数少ないため、ブランド・マネジャーは社内での存在価値を示すために、短期的な成果が得られる短期的なブランド意思決定の視点から物事を考え続けることになる。これにより長期的なブランド価値は犠牲にならざるを得ない。

61) 優れた企業ブランドを持つ企業のほとんどは、例外なく CEO あるいは社長が実質的な CBO である。

62) ブランド価値マネジメントとは、企業が全社レベルで意識的かつ体系的にブランド価値の向上に取り組むことによって、より効果的に経営戦略を立案・遂行していくことである。阿久津聡「ブランド価値経営の本質」『一橋ビジネスレビュー』WIN, 2003年, 67ページ。

その上、多くの企業のトップは、財務や営業出身が多いため、マーケティングやブランディングの経験に乏しく、そのためにブランド価値を正當に評価できない (Davis, 2000)。

こうした事態を避ける1つの方法としては、マーケティングの意思決定がブランド理念に合致しているか、ブランド価値マネジメントを損なう施策が行われていないかなどを常にチェックするCBOを企業内に置き、企業のトップがこの責任者に対して十分な権限と責任を与えることである。CBOは、ブランドとブランド・ポートフォリオを構築する際に、短期的目標(約12ヶ月)と、長期的目標(3年間)を担当する経営幹部である。これらの仕事は、CMO (Chief Marketing Officer: 最高マーケティング責任者)が行うべきであるが、名称をCBOに変え、ブランド構築の幅広さと重要性を組織全体に示すべきである (Davis & Dunn, 2002)。CBOの役職は、ブランド・パフォーマンスと、ブランド主導型のすべての決定に対して責任と権限を持ち、ブランドの推進力となる戦略、予算、各種チームをすべて掌握する。さらには自社ブランドのすべて、各ブランドの業績、ブランド相互の関連性、ブランド・ポートフォリオ全体の維持については監視しなければならない。理想的には、組織内の全主要なブランドに対して、1人のCBOが置かれる。また、CBOがいる場合には、彼が組織横断的にCBをマネジメントできる場(組織)が社内に構築されなければならない。たとえば、Davis (2000)は、この組織をBAM (ブランド・アセット・マネジメント) 運営委員会と言い、この場には、職能エリアを超えて上級レベルの経営陣が参加し統率する。また、この場の主要な目的は、全職能の戦略とBAM戦略との連動の確立を促進することである。さらに、CBOは、ブランドに関する意思決定が世界中で一貫して行われるようにしなければならない (Davis, 2000; Scott & Dunn, 2002)⁶³⁾。

一方、近年、日本企業の間で急増している全社的CBマネジメント組織は、一般にCEO直轄で機能や事業別の組織系統から独立しており、権限の程度は欧米のブランド・チャンピオンに比べて低い、強いインセンティブを持たされている。この権限委譲が伴っていなければ全社的ブランド・マネジメントは難しい⁶⁴⁾。

63) Davis (2000)の言うBAM運営委員会は、後述する日本企業独自の全社的CBマネジメント組織とは、実践的に多少異なる点があるかもしれないが、理論上は同じ概念として捉えよう。もし、CBOがいない場合には、CEOがこの委員会の委員長を務めなければならない (青木幸弘監訳 (2002), 前掲書, 274ページ)。Davis, S. M., & Dunn, M., *BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, John Wiley & Son, 2002, p. 260 (電通ブランド・クリエーション・センター訳『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略』ダイヤモンド社, 2004年, 228ページ)。

64) 田中 (2002), 同上書, 37-40ページ。また、阿久津 (2002)は、欧米型のブランド・チャンピオンは、組織の上層部に位置づけられ、個人として組織内部に潜在するコンフリクトを調整する権限を持っていると指摘している。阿久津聡「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づ

これを受けて、1990年代半ば以降、先進的な問題意識を持った一部の日本企業は、CBを強化するための一環として、全社的CBマネジメント組織を本社内で設置するために組織的に取り組んでいる。その組織の究極の目的は、CBの価値(=企業側の理想像)とPBの価値(顧客が作り上げるイメージ)の間に生じうるマイナス・イメージとのギャップを最大限減少させ、それらの相乗効果を引き出し、均衡がとれている状態にあることである(伊藤, 2000)。

確かに、ここ数年の間で、多くの業界においてさまざまな形で組織が挙げて登場し始めている。たとえば、ソニー、キヤノン、東芝、シャープ、ホンダ、日産、資生堂などが挙げられる。これらの企業は、米国で誕生したBM制をベースにしたブランド単位での管理が定着する中、同時並行的にCBを重視する傾向の強かった日本企業自らの手で、独自の組織形態の発展を遂げてきた点が興味深い。

日経産業消費研究所調査(2003)によると、現在、全社的CBマネジメントに関する何らかの組織的取り組みを行っている企業は、製造業で実に76.1%にも上り、2000年度からの継続回答企業(製造業87社)に限って時系列比較を行うと、「専門的な部署がある20.6→37.1%」「委員会等がある20.6→26.8%」と、いずれもここ数年で大きく増加している。このように、2000年以降、企業価値経営に対する関心の高まりや、会計制度の改定に伴う企業の合併・提携、さらには分社化の動きが活発化する中で、全社的CBマネジメント組織を設置する企業が急速に増えているのが実情である⁶⁵⁾。その上、ブランド・マネジメントのメカニズムという視点からその組織形態を見ると、その名称が多様に存在しており、ダイナミックに変化している。たとえば、それらの名称は、ブランド・マネジメント室、ブランド推進室、ブランド戦略室、CB室、ブランド委員会などが挙げられる⁶⁶⁾。

また、同研究所の調査結果では、その組織の主な役割も各々の企業により多様であると示されている。それらには、グループ全体のCB管理のためのガイドライン作成、ブランドに関する最高意思決定機関、CBの構築と管理、CB戦略の検討およびブランド・マネ

け:「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織科学』, Vol. 36, No. 1, 25ページ。Aaker (2004) は、ブランド構築するためには、CBマネジャー(これは、本研究で言うCBOに当たる肩書き)を配置し、必要な資源を与え、企業全体にわたって一貫性とシナジーを得るための権限を与えることが重要であると指摘している。Aaker (2004), *Ibid.*, p. 279 (阿久津聡訳 (2005), 同上書, 354ページ)。

65) 青木幸弘・乳井瑞代「日本におけるブランド・マネジメント組織の現状と課題」『組織科学』, Vol. 39, No. 3, 2006年, 46-47ページ。

66) CBは、企業としての組織属性そのものである。また、時代の流れに応じて組織自体の属性が変化していかなければならないゆえに、それを体系的かつ全社的にマネジメントする組織が社内存在しなければ、究極的にCB価値は向上しないと考える。

ジメント, CB 戦略の企画・立案, CB の維持・向上に向けた全社的ブランド・マネジメントおよび戦略立案・維持, CB の価値向上のための戦略を立案し各種施策を実施すること, CB の価値向上のための中長期戦略立案・ブランド調査・社内共有浸透, 社外に対する CB のコミュニケーション戦略, CB 価値向上のための広報・広告活動の管理, CB のイメージ向上・管理・調査などによる評価, CB の使用に関する基本ルールの検討および管理, 全社戦略立案・推進, 社内向けブランド啓蒙活動の立案と実施, トップ・マネジメントを中心にブランディング活動全体について議論し実践すること, ブランド使用ルールのマニュアル化と配布, および使用ルールの啓蒙活動, 使用ルールが遵守されているのかの確認, ブランドのパフォーマンスと拡張の可能性についての調査と実施, ブランド・アイデンティティに関するガイドラインの作成・維持, 保有しているブランドの全体戦略策定, ブランドの法的管理, 製品・サービスブランドの企画調整などが挙げられる ((伊藤, 2000), (日経産業消費研究所編, 2001, 2003))。

さらに, 同調査では, 組織の具体的事例に関する詳細な検討から, 全社的 CB マネジメント組織を, 「①プロパー組織」「②委員会制」「③既存組織強化型」という3つの組織形態に類型化することができる (表5参照)⁶⁷⁾。

日経産業消費研究所調査 (2001, 2003) 時点では, 「プロパー組織」を設置している企業はまだ一部に過ぎなかったが, その後, 「プロパー組織」を採用する企業の裾野が広がっているばかりか, 「委員会制」から「プロパー組織」へと常設のものになるケースも多々見られ, 全社的 CB マネジメント組織への日本企業の関心の高さがうかがえる。近年, 欧米でも CB やブランド間のポートフォリオ戦略の重要性に関する議論が盛んであるが, 全社的 CB マネジメント組織は日本企業独自の組織形態であると考えられる。

しかし, ここで注目すべきことは, 上述したような全社的 CB マネジメント組織がすべての企業に当てはまると言えないことである。その理由として3つ挙げることができる。第1に, 企業方針および製品特性により製品中心の戦略をとっていることである。なぜならば, 依然としてブランド=製品という認識が強いからである。第2に, 業界の特徴より顧客の先入観・固定観念に左右されるので改まってCBを高める必要がないことである。第3に, その他は, ブランド・ニーズ自体がない, 海外本社が意思決定権を保有するなどである⁶⁸⁾。

67) 3つの組織形態の詳細については, 青木幸弘「組織体制から見たブランド・マネジメントの動向」日経産業消費研究所編 (2003), 前掲書, 18-20ページ。青木幸弘・乳井瑞代 (2006), 前掲書, 47ページを参照されたい。

68) 例外であるが, 小売サービス業においては, 店舗展開 (数を含む) の存在自体がブランド価値を高めるのでCBが必要としないという点も挙げられている。なぜなら, 従業員自体の意識向上

表5 全社的 CB マネジメント組織における3つの類型とその特徴、そして設置事例

類 型	組織形態の特徴	設置事例（設置年）
プロパー組織	・全社的な（もしくはグループ企業群全体での）ブランド・マネジメントを遂行すべく設置された専門部署。 ・いわゆる「ブランド・マネジメント室型」の組織。	ソニー：ブランド・マネジメント室（1997年）→ ブランド・マネジメント・グループ（2000） 資生堂：企業価値創造室/ブランド・エクイティ管理室（1999年） ホンダ：ブランド推進室（2000年） 富士通：CB 室（2000年） 大和証券グループ本社：コーポレート・ブランディング・プロジェクト（2000年） オリンパス光学工業：ブランド戦略室（2002年） 東芝：ブランド戦略室（2002年） シャープ：ブランド戦略室（2002年） 日産自動車：ブランド・マネジメント・オフィス（2002年） イオン：コーポレート・ブランディング部（2002年）
委員会制	・プロパー組織設置、もしくは全社的なブランド・マネジメント体制確立に向けた準備組織または過渡期的な組織形態（プロジェクト・チーム等も含む）。 ・あるいは、広範な事業領域を持ち、事業部制・カンパニー制、分社化等を行っている企業が、緩やかな全社的ブランド・マネジメントを行う際の組織でもある。	カルピス：ブランド活用委員会（1996年） 松下電器産業：全松下ブランド委員会（1997年） ビジョン：ブランド委員会（1998年） 味の素：ブランド委員会（1999年） セイコー：ブランド戦略会議（1999年） シチズン時計：ブランド戦略会議（2000年） HOYA：ブランド会議（2000年） キヤノン：CB 管理専門委員会（2001年） ヤマハ：ブランド戦略推進委員会（2001年） 日本タバコ産業：ブランディング委員会（2002年） 日本マクドナルド・ホールディング：ブランド・コミュニティ（2002年）
既存組織強化型	・既存の組織（多くは、マーケティング部・広報室・経営企画室）に、全社的なブランド・マネジメントの機能や役割を担わせるもの。 ・全社的なブランド・マネジメントの必要性を感じながらも、専任組織設立までに至っていないか、もしくは既存組織の強化で十分役割を果たせると判断ゆえに採られている状態。	キリンビール：マーケティング部（1988年） ヤマヤ醤油：マーケティング部（1999年） 旭成化工業：広報室（2000年） アサヒ飲料：マーケティング部（2000年） 全日本空輸：マーケティング室サービス企画部（2000年） 日本電気：コーポレート・コミュニケーション部（2000年） サッポロビール：マーケティング部（2002年） 積水化学工業：コーポレート・コミュニケーション部（2002年）

出所：日経産業消費研究所編（2003）、同上書、17ページより若干修正。

最後に、日本企業における全社的 CB マネジメント組織体制の位置づけとその組織設置後の効果について若干述べておきたい。まず、その位置づけのほとんどは、トップ・マネジメント（取締役以上）の直轄組織に属されているという結果が出ているものの、その責任者に対する権限が十分与えられているとは言えない。それゆえ、その責任者に上級レベルの権限を与えるのと同時に、優れたブランド構築への決定が行われるように動機づける有力なインセンティブ・システムや報奨制度をも講じなければならない。その他は、他事業部と横並びの位置づけとトップ直轄ではないが、トップ・サポート・スタッフの位置づけ、そして他事業部と連携する位置づけなどが挙げられる。次に、その組織設置後の効果のほとんどは、業績には表れていないが、インナー・モラル・アップにつながっていることである。その他は、残念ながら目に見えた効果はない、業績に跳ね返った、海外進出の障壁がなくなった（グローバル展開しやすくなった）ことなどが挙げられる⁶⁹⁾。

VI おわりに——まとめと今後の研究課題

以上、本研究では、CB が企業の競争優位の源泉であることを認識した上で、全社的視点からマネジメントすべき CB の重要性と特徴などについて分析・整理した結果、以下のようなことが明らかになった。まず第 1 に、今後、企業は、CB の重要性を明確に認識した上で、CB の戦略的意義や特徴、その役割および機能、組織的な構成要素、潜在的影響などを最大限に活用しなければならない。なぜならば、CB が、範囲のベネフィットとして広範な事業活動で持続的な効果を発揮し、他社から模倣困難な見えざる戦略的資産としての情動的経営資源であると位置づけられているからである。第 2 に、CB は、製品レベルの問題ではなく、企業全体の問題として、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーを含めた企業全体の問題として、全社的な視点から管理されるべきである。第 3 に、CB は、企業の基本理念やビジョンに関わるがゆえに、それを最上位の全社的ブランド・マネジメント・レベルに基づき、組織横断的にマネジメントできるようにしなければならない。なぜならば、CB は、常にその基本理念およびビジョンをあらゆる場で組織内の社員をはじめ顧客や株主などのすべてのステークホルダーに一貫して語り続ける究極のブランド推進役であるトップ主導型マネジメントでなければならないからである。第 4 に、今後、持続可能な成長を果たすための CB 管理のあるべきあり方は、企業の経済的価値や組織的価値のみを得るために取り組むだけではなく、社会的価値をも生み出すためにより戦略的な CSR 活動を通じた全社的 CB マネジメントやリスク・マネジメントにも積極的に取り組ま

がブランドを高めることにつながるからである。矢野経済研究所編『続コーポレート・ブランディング・トレンドの実態』矢野経済研究所、2003年、94ページ。

69) 矢野経済研究所編（2003）、前掲書、68ページ、95ページ。

ねばならない。第5に、CBは、単に頼る傘の構造ではなく、複数のブランドを使い分ける方向に進むのと同時に、CBとPBの各々の役割を明確にし、それらのブランド梃子（ブランド・レバレッジ）の構造を効率的かつ効果的に活用しなければならない。

また、日本企業におけるCBの重要性について検討した結果、次のような3つの要因が明らかになった。1つ目は、日本企業のマーケティング行動から導き出された要因として、競争手段としての新製品投入と、CBのハロー効果でマーケティング資源を効率的に活用することである。2つ目は、日本企業を取り巻く市場環境から導き出された要因として、同質的な競争環境と流通システムの特徴と、未熟な消費者であるということである。3つ目は、日本企業の行動特徴から導き出された要因としてブランドの粘着性である。しかし、現在、日本において企業が行うブランド戦略は、一方的なCB戦略を展開する単なるCBに頼る傘構造ではなく、複数のPBを使い分ける方向性に進むと、CBとPBのそれぞれの役割を明確にし、それらのブランドの梃子（レバレッジ）効果を発揮できるよう両立したマネジメントをしていることがわかった。

さらに、本研究では、日本企業が独自に取り組み始めている全社的CBマネジメント組織に関する先行研究の成果を考慮しつつ、いくつかの課題を提示した。まずその先行研究の成果は、日本企業がCBを強化するためには、日本企業独自の全社的CBマネジメント組織を本社内に設置しトップ直轄組織として位置づけ、より体系的かつ全社的に管理すべきであることを認識する日本企業が年々ますます増えていることを明らかにしたことである。つまり、日本企業独自の全社的CBマネジメント組織は、日本企業にとっては新しい現代型ブランド・マネジメント組織であると言える。また、全社的CBマネジメント組織の具体的事例に関する詳細な検討から、全社的CBマネジメント組織を「プロパー組織」「委員会制」「既存組織強化型」という3つの組織形態に類型化したことである。そして、その組織のさまざまな役割について整理したこともその成果につながるであろう。

最後に、本研究は、既存研究のレビューを通して、今後、日本企業がさらにCBを強化するためには乗り越えなければならないいくつかの課題を提示した。言い換えるならば、これが今後の研究課題につながるだろう。まず第1に、その管理は徹底したトップ主導型マネジメントでなければならない。なぜならば、CBの重要性に関するトップの関心度や関与、そしてリーダーシップが存在しなければ一貫性のあるCBの管理が不可能となるからである。すなわち、トップのコミットメントをいかに引き出すかということである。第2に、全社的CBマネジメント組織は、トップの直轄組織で独立的な組織として属すべきであり、ブランドに関する最高の意思決定機関として位置づけると同時にCEOに匹敵するような経営陣にCBOを任命しなければならない。その役割は、単なるマーケティング部署の権限と責任を超えるものでなければならない。第3に、CB価値を高めるには、実

効性あるブランド・コミュニケーション活動の投資対効果を把握し、それをトップにフィードバックすることである。第4に、今後、日本企業のCBを構築・強化する上で最も重要な課題としては、CBとPBの各々の異なる役割・機能を明確に分析し、それらの強みを相互に補強し合うような構造、すなわち、相互補完関係（CB[支援] ⇔ PB[貢献]）の分析枠組みを構築することであろう⁷⁰⁾。今後の研究ではこれらの課題を1つずつ解明していきたい。

参考文献

- Aaker, D. A., *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, 2004, pp. 257-288 (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社, 2005年, 327-365ページ)。
- Aaker, D. A., *Building Strong Brands*, The Free Press, 1996, pp. 107-136 (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年, 135-173ページ)。
- Cheverton, P., *If you're so brilliant How come your brand isn't working hard enough ?* Kogan Page, 2002 (李グァンス訳『ブランド管理技術』未来と経営, 2003年, 173-189ページ)。
- Hamel, G. and Prahalad, C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994, pp. 255-256 (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年, 324-325ページ)。
- Davis, S. M. and Dunn, M., *BUILDING THE BRAND-DRIVEN BUSINESS: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, John Wiley & Son, 2002, pp. 246-271 (電通ブランド・クリエーション・センター訳『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略』ダイヤモンド社, 2004年, 216-236ページ)。
- Davis, S. M., *BRAND ASSET MANAGEMENT: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, Jossey-Bass, 2000 (青木幸弘監訳『ブランド資産価値経営』日本経済新聞社, 2002年, 42ページ, 264-265ページ)。
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年, 47-82ページ。
- 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社, 2004年, 1-29ページ。
- 伊藤邦夫『コーポレート・ブランド経営』日本経済新聞社, 2000年, 61-152ページ。
- J. N. Kapferer (2000) 著, 博報堂ブランド・コンサルティング監訳『ブランド・マーケティングの再創造』東洋経済, 2004年, 14-42ページ。
- 田中洋「国際マーケティングにおけるブランド戦略—日本市場における外資系企業の対応—」『日本商業学会年報』1992年度, 159-164ページ。
- 乳井瑞代「ブランド・マネジメント組織の現状と課題」青木幸弘・恩蔵直人編著『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, 2002年, 263-290ページ。

70) ブランド・マネジメントにおけるCBとPBの相違点について端的に言えば、前者は、経営理念の共有化に最も重点を置き、後者は、品質向上に最も重点を置いてある。その以外の順位は、CBの場合には、広報・CI・IR活動、一貫したメッセージの発信、社内的モラルの向上、広告宣伝活動、ブランド・アイデンティティの確立および使用基準の作成などが挙げられており、PBの場合には、製品等製造技術の向上、広告宣伝活動、新たな製品等コンセプトの創造、価格設定および価格維持、ブランド・ポジショニングの確立などが挙げられている。経済産業省・企業法制研究会編『ブランド価値評価研究会報告書』中央経済社, 2002年6月, 35ページ。

金成濟『現代ブランド経営戦略』KYOBO 文庫（韓国語版），2006年，39-42ページ，88-89ページ，136-156ページ。

和田充夫『ブランド価値共創』同文館出版，2002年，56-79ページ。