

ブランド戦略の新たな役割

－市場と組織の統合の可能性について－

長谷川 礼

- 1 はじめに
- 2 ブランド・マネジメント論の新展開
 - 2-1 ブランド・リーダーシップ
 - 2-2 ブランド・マネジメント組織の4類型
- 3 ブランド・マネジメントのための組織とプロセス
 - 3-1 市場と組織の接点としてのブランド戦略
 - 3-2 ブランド・マネジメントのプロセス
- 4 日本企業へのインプリケーション
- 5 結びに代えて

1 はじめに

近年、ブランドに関する研究が活発化している。80年代後半からはブランド・エクイティという用語が登場し、ブランドの資産としての価値が注目されるようになった。価値の計測方法などをめぐって研究者や実務家を含め、活発な議論が交わされた。90年代後半に入り、議論の焦点はむしろ、企業の競争力を高めるためにいかにして強いブランドを構築するかという点にシフトしてきた。議論の中核概念もブランド・エクイティから、ブランド構築の要件としてのブランド・アイデンティティへと移行してきた⁽¹⁾。

さらに実務界においては、ブランドそれ自体を対象とした議論のみならず、具体的なブランド構築のための組織に関する関心・研究が盛んになりつつある。ブランド戦略の立案、マーケティングプランの策定、あるいは、それらの実行プロセスも注目されている（足立 2003a、203b、『日本企業のブランドマネジメント 2003年版』）。

筆者自身のこれまでの関心も、ブランドそれ自体というよりは、むしろ、ブランドマネジメントの組織にあった。制度の補完性という考え方を援用し、市場特性と企業のブランド・マネジメント組織のあり方の間に存在する相互補完性を探る試みをしてきた（長谷川 1999, 2002）。そのために、日本企業と米国企業のブランド・マネジメント組織およびブランド構築プロセスを比較すると同時に、市場との相互作用の結果として生じる競争上の効果の違いにも着目した。ただし、そこでは、ブランド・アイデンティティ、ブランド体系などを含むブランド戦略そのものを議論することはなかった。

最近のブランド・マネジメント論に関する研究の動向を見ると、企業経営におけるブランド戦略

の重要性が指摘されている。とりわけ、ブランド戦略の果たす市場と組織の接点としての役割が強調されると同時に、内から外を見るブランド観と外から内を見るブランド観をつなぐものとしての役割が強調されている。内から外をみるブランド観では、ブランド・マネジメントにかかわる個人、チーム、組織のあり方や、組織文化とコーポレート・ブランドの関係、企業内での経営資源の配分問題などが重視される。他方、外から内を見るブランド観に依拠する場合、商品カテゴリー、商品クラス、ブランドのポジショニングなどを強調することになる。

本稿ではまず、ブランド・リーダーシップと呼ばれる新たなブランド・マネジメント論の枠組みを概観する。同時にそうしたブランド・リーダーシップを実現するために必要な組織構造を取り上げる。次に、内と外を結ぶブランド戦略とはいかなるものか、さらにブランド戦略の根幹としてのブランド・アイデンティティとブランド体系について確認する。その上で、実際にいかなる結合が行われる可能性があるか、ブランド戦略策定プロセス、および、ブランド戦略実行プロセスにおけるより現実的な可能性を検討する。

最後に、以上の議論が日本企業におけるブランド・マネジメントに与えるインプリケーションを考察する。

2 ブランド・マネジメント論の新展開

2-1 ブランド・リーダーシップ

アーカー＝ヨアヒムスターラー（2000）は古典的なブランド・マネジメント・システムでは、今日の激変するビジネス環境の中で、これまで果たしてきた役割を十分に果たすことはもはや困難になってきていると指摘し、新たなブランド・マネジメントの枠組みとして、ブランド・リーダーシップという概念を提唱している。

複雑化、グローバル化する市場の中での競争圧力の高まりに対応していくために、これまでの戦術的なブランド・マネジメントから、より戦略性の高いマネジメントへ移行することの必要性を訴えている。ブランド戦略をより高次の企業戦略と結びつける努力は、両者が同一の戦略的ビジョンを共有することであり、同時に企業理念あるいは組織文化といったものがそれらに反映されることを意味する。そのことは第3節で見るとおり、ブランド戦略が企業の内と外の接点となりうる可能性を生み出す。

アーカー＝ヨアヒムスターラー（2000）は古典的なブランド・マネジメントとブランド・リーダーシップを比較して、図表1に示すような、いくつかの具体的な相違点を指摘している。第一に、ブランド・マネジャーの地位についてであるが、古典的な制度では比較的若い経験の少ないマネジャーが担当し、在任期間も短いことが多いのに対して、ブランド・リーダーシップでは、より戦略性の高い意思決定を伴うため、地位が高いマネジャーが担当し、また在任期間も長くすべきであるとしている。また、従来、ブランド・マネジャーはブランドイメージを重視し、短期的な財務指標に対して責任を有していたのに対し、ブランド・リーダーシップの枠組みでは、新たなブランド・エクイティ指標の下にブランド・マネジメントを遂行することが求められる。

市場の複雑化、ブランド体系の複雑化が進む中、ブランド・リーダーシップはひとつのブランド

が複数の製品や市場にまたがって展開されるようになった今日の現状に対応するものである。これまでのような単純なブランド構造、単一ブランド管理では不十分であり、カテゴリー単位での管理、ブランド拡張に関するさまざまな意思決定の必要性、あるいは企業戦略のグローバル化に伴い、ブランド戦略の構築においても国境を超えた視野にたつて、ブランド体系を展開することが必要である。ブランド・マネジャーはそうした広い見地を持ち、必要な権限を委譲されることが必要である。

図表1 古典的ブランド・マネジメントとの対比によるブランド・リーダーシップの概念

	古典的なブランド マネジメント	ブランド リーダーシップ
	(戦略的マネジメントから戦略的マネジメントへ)	
視点▶	戦術的かつ受動的	戦略的かつ先見的
ブランド・マネジャーの地位▶	経験が少なく、 在任期間が短い	組織内での地位が高く、 在任期間が長い
概念モデル▶	ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ
焦点▶	短期的な財務指標	ブランド・エクイティ指標
	(より広い焦点へ)	
製品市場の焦点▶	単一の製品および市場	複数の製品および市場
ブランド構造▶	単純	複雑なブランド体系
ブランドの数▶	単一ブランドに焦点	複数ブランドを含む カテゴリーに焦点
市場の範囲▶	単一の国	グローバルな視野
ブランド・マネジャーの コミュニケーション上の役割▶	限られた選択肢の調整役	複数のコミュニケーションの 選択肢を持つチーム・リーダー
コミュニケーションの視点▶	外部・顧客	内部と外部
	(売上げからブランド・アイデンティティへ)	
戦略の主導要因▶	売上げとシェア	ブランド・アイデンティティ

(出所：アーカー・ヨアヒムスターラー 2000 p.9)

また、ブランド・マネジャーのコミュニケーション上の役割にも変化が生じている。従来、消費者とのコミュニケーション手段は TVCM に代表されるマスメディアを利用した媒体に限られていた。今日では、インターネット、ダイレクト・マーケティング、スポンサー活動、パブリシティ、プロモーションなどを含む多様なコミュニケーション手段の利用が可能であり、それらの効果的活用にも責任を持つ必要がある。

最後に、両者の違いとして、戦略の主導要因が挙げられている。古典的なブランド・マネジメントではそれは売上げとシェアであった。それに対し、ブランド・リーダーシップの下では、ブランド・アイデンティティが主導要因であり、ブランド・マネジャーは組織文化と整合性のあるブランド・アイデンティティの構築に最大限の努力を払わなければならない。

以上の議論を踏まえて、ブランド・リーダーシップの課題として、①組織構造とプロセス（ブランド戦略に対する責任、マネジメント・プロセス）、②ブランド体系、③ブランド・アイデンティティとポジショニング、④ブランド構築プログラム（複数のメディアへのアクセス、実行、コミュニケーション、結果の測定）の4点を挙げている。とりわけ、ブランド・アイデンティティとブラ

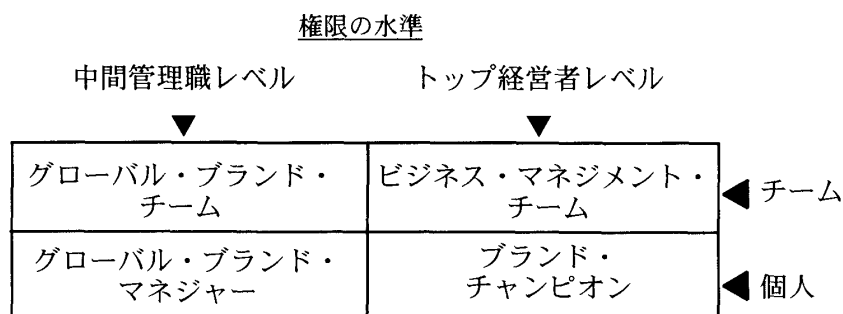
ンド体系はブランド戦略の基礎である⁽²⁾。

2-2 ブランド・マネジメント組織の4類型

ブランド・リーダーシップを採用すると、これまでのようにたとえばマーケティング部門の部長がブランド戦略と呼ぶものを策定する場合とは異なり、より高い地位にいるマネジャーが関与する必要性が高まる。図表1では、古典的なブランド・マネジメント制の下では、ブランド担当者であるブランド・マネジャーについてブランド・リーダーシップへの移行に伴ない、組織内での地位の上昇と在任期間の延長が生じると解釈することが可能である。しかしながら、現実には、既存のブランド・マネジャーの上位に新たなポジションが設置されることが多いであろう。

ブランド・リーダーシップの実現のためには、組織内において必要な権限を有し、経営資源への適切なアクセスが可能な個人あるいはチームが、ブランド戦略の策定と実施に際して、強いリーダーシップを発揮してそれらを推進することが重要である。アーカー＝ヨアヒムスターラー（2000 pp. 412-419）はブランドをグローバル規模で管理し、構築する責任の所在について、①チームであるか、個人であるか、②かれらに委譲される権限の水準の2点を分類基準として用い、図表2に示すような4つのパターンに類型化している。

図表2 ブランド・リーダーシップを支える組織



(出所：アーカー・ヨアヒムスターラー 2000 p. 413)

第一のビジネス・マネジメント・チームに関しては、「担当地域における当該カテゴリーの R&D、製造、マーケティングなどにそれぞれのラインで責任を負う4人のマネジャーで構成された、グローバル・カテゴリー・チーム」によるブランド・マネジメントであるとして、1990年代の P&G の11の製品カテゴリーを例に挙げている。グローバル・マネジメント・チームの職務として、世界的に担当カテゴリーのブランドのアイデンティティおよびポジションを規定すること、グローバル構築の方法や技術革新を管理することなどが含まれる。

次にブランド・チャンピオンであるが、ネスレ、ソニーなどで採用している方式で、上級役員、CEO といった個人が、本来の職務に加えて特定ブランドを擁護、育成する組織である。P&G は近年、ブランドの絞込みに力を入れてきたが、今後、グローバル規模の主要ブランドに関しては、このブランド・チャンピオン方式に移行していくことを計画している。

第三のパターンであるグローバル・ブランド・マネジャーであるが、特にハイテク、あるいはサー

ビス産業など、ブランド・マネジメントの歴史が比較的浅く、経営陣にブランド・マネジメント能力を有する人材が少ない企業における場合に採用される。IBM やハーゲンダッツを有するブランド・メットなどが、その例として挙げられている。グローバル・ブランド・マネジャーは権限なしで、グローバル・ブランド戦略を立案しなければならないとされ、その職務には、グローバル・ブランド・プランニング・プロセスの構築、内部ブランド・コミュニケーション・システムの開発・管理、有能なブランド・マネジャーの任命、および経営陣の中に担当ブランドの信奉者を確保することが含まれる。

最後に、グローバル・ブランド・チームがある。職務はグローバル・ブランド・マネジャーと同様であるが、一般に、地域、ブランド開発段階、競争環境の異なるグループの代表者で構成されている。モービル、HPなどがその実践例として挙げられている。

以上、アーカー＝ヨアヒムスターラーは、ブランド・リーダーシップという概念の具現化には、組織の構築が不可欠であるとし、ブランド・マネジメントのトップ責任者のあり方に関して4類型を提示しているものの、それ以上の具体的な組織構造についてはここでは取り上げていない⁽³⁾。

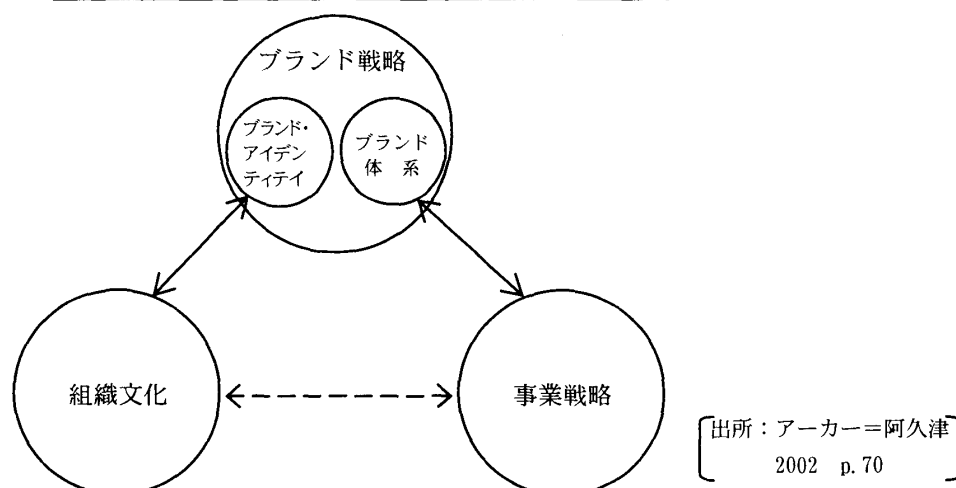
3 ブランド・マネジメントのための組織とプロセス

3-1 市場と組織の接点としてのブランド戦略

企業がブランド・リーダーシップという考え方を採用して、トップクラスのマネジャーがブランド戦略の策定にかかわるようになると、ブランド戦略そのものが戦術からより戦略性の高いものに生まれ変わり、それゆえに新たな役割を担うことが可能になる。ブランド戦略は全社的な事業戦略と軌を一に立案されると同時に、当該企業が社内外に対して標榜する企業理念、あるいは組織文化といったものを反映するようになる。

ブランド戦略の基本であるブランド・アイデンティティとブランド体系について阿久津（2002 p. 24-25）は、「ブランド・アイデンティティ戦略によって、組織の内部資源は市場において価値あるものとして認識され、競争戦略を遂行する上での持続的競争優位の源泉となる」とし、また、「ブランド体系の基礎戦略によって競争戦略が影響を受ける一方で、競争戦略によってブランドとそこに反映された組織の内部資源の価値が評価される文脈が規定され、それがまた新たな競争戦略に影響を与える」と論じている。そして、競争戦略と組織の内部資源を統合する場として、ブランド戦略の策定と実行を位置づけた。図表3に見るように、ブランド戦略こそが市場と組織のギャップを埋める鍵になる。

図表3 市場と組織を結ぶブランド戦略の可能性



(1) ブランド・アイデンティティ

ブランド・アイデンティティとは、ブランドを提供する企業が望む理想的なブランド連想の集合である。アーカー＝ヨアヒムスターラー（2000 pp. 47-48）は、現実に消費者が描いているイメージ、いわゆるブランド・イメージとブランド・アイデンティティは異なるとし、理想的なブランド・アイデンティティは現状のブランド・イメージを変えたり、補完したりする機能を果たすものであると述べている。

ブランドの視点を拡大した上で、特に市場と組織の統合、そしてブランド戦略の構成要素としてのブランド・アイデンティティを考察する際に重要な点は、ブランド・アイデンティティと組織文化との関係にある⁽⁴⁾。なぜなら、ブランド・アイデンティティは組織文化を反映する一方で、組織文化に刺激を与え、組織文化を改革する力になるからである（阿久津2002 p. 70）。実際に製品カテゴリー別にリーダーブランドといわれるブランドを調査すると、それぞれの企業の組織文化、さらにはそのブランドの消費者においてさえも、提供企業の提案する価値観を共有している例が少なくないことがわかる。たとえば、ボディショップは自然派の消費者をターゲットとしており、そうした消費者は自己を高めようとする欲求が比較的高い。企業文化もそうあるべきであり、従業員はもとより、取引業者も含めてそうした価値観を共有することを目指すのが望ましい⁽⁵⁾。

ブランド・アイデンティティの構築は、ブランドに関する消費者知識だけの議論では十分ではない。ブランド価値を創造するために生かされうるあらゆる知識に注目することが必要で、とりわけ、ブランド提供者である企業側の知識、さらには取引先など関係企業においてもブランドを意識することが求められる。

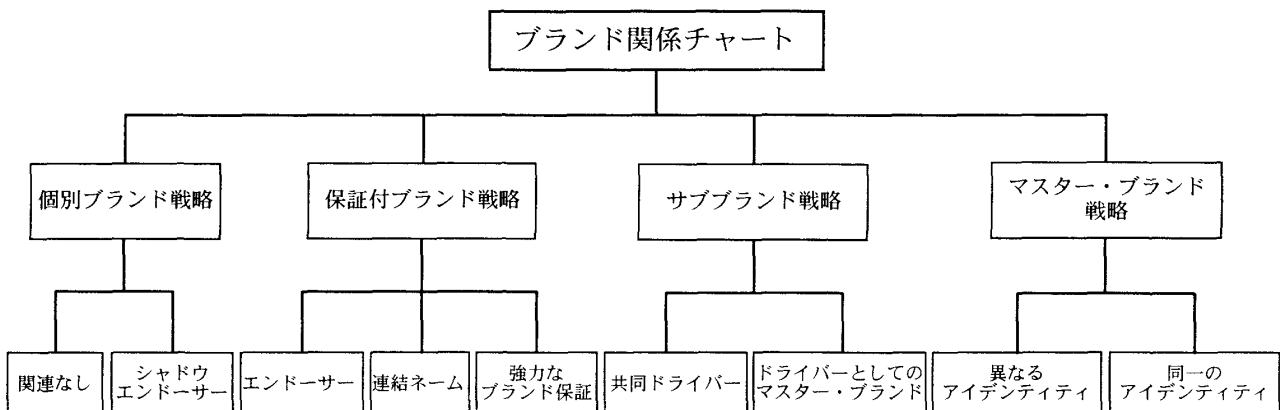
(2) ブランド体系

ブランド体系とは、個々のブランドの役割を規定し、ブランド間の関係、カテゴリー間の関係、異なる市場間の関係などを規定するものであるが、以下の5つの要素を含む（アーカー＝ヨアヒムスターラー 2000 p. 173）。

- ・ ブランド・ポートフォリオ
- ・ ポートフォリオの中における役割・・・戦略ブランド、リンチピン・ブランド、シルバー・ブレット、キャッシュ・カウ・ブランドの4つの役割
- ・ 製品・市場間文脈での役割・・・エンドーサー/サブブランド、便益ブランド、結合ブランド、ドライバーの役割など
- ・ ブランド・ポートフォリオ構造・・・ブランドのグループ化、ブランド階層ツリー、ブランド範囲
- ・ ポートフォリオ・グラフィックス・・・ロゴ、視覚的表現

全社的なブランド体系の構築のためには、これら5要素が必要である⁽⁶⁾が、巨大化し、事業構造が多角化した今日の企業においては、ブランド・ポートフォリオの決定に際して、自社の保有する複数のブランド間の関係を明確にすることが肝要である。また、ブランド・マネジメント組織のあり方を考察する上でも、ブランド間の関係は非常に重要である。図表4はブランド間関係を示すものであるが、個別ブランド戦略、保証付ブランド戦略、サブブランド戦略、およびマスター・ブランド戦略に分かれており、組織構造は個別ブランド戦略をとる場合とマスター・ブランド戦略をとる場合では、異なることが予想される。

図表4 ブランド関係チャート



(出所：アーカー=ヨアヒムスターラー 2000 p.133)

個別ブランド戦略とは、それぞれのブランドが独自にブランド構築を行い、市場での機会最大化を狙う。規模の経済性とシナジー効果を犠牲にすることになるが、既存のイメージにとらわれないインパクトのある新製品導入、ニッチ市場の開拓などでは強みを発揮することができる。

保証付ブランド戦略とは、基本的には独立のブランドであるが、企業ブランドなどによる保証が付加されている。この保証を提供するものをエンドーサーと呼ぶ。保証付ブランド戦略の場合、エンドーサー自体が直接購買を促すというドライバーとなることは少ない。この場合の保証とは信頼性や安心感といったものであり、ブランド名の一部を構成するものではない。保証の程度やエンドーサーの利用の仕方により、さらにエンドーサー、連結ネーム、強力なブランド保証に分類される⁽⁷⁾。

サブブランド戦略とは、マスター・ブランドとサブブランドが、多くの場合、同時に用いられる

もので、例えば、ソニー・ウォークマンなどがその典型例である。サブブランドは新製品の導入を効果的にする。また、属性や便益に関する連想の付加、勢いやパーソナリティの付加、消費者とのコミュニケーションの促進といった役割を果たす。マスター・ブランドが主要なドライバーとなる場合と、マスター・ブランドとサブブランドが対等であり、共同でドライバーとなる場合がある。ソニー・ウォークマンは後者の例である。

マスター・ブランド戦略とは、マスター・ブランドが支配的なドライバーとなり、サブブランドはドライバーとしての役割を担っていないケースである。ソニーの場合も、製品によってはマスター・ブランド戦略に該当する。この場合、マスター・ブランドがすでに確立されているという条件が満たされていれば、新製品導入に関するコストを節約できる。マスター・ブランドのブランド・アイデンティティが組織文化と整合性のあるものであり、それが明確に消費者に伝達されることがマスター・ブランド構築の重要な要件のひとつである。ただし、何らかの要因でマスター・ブランドそのものが打撃を受けた場合、他の製品への波及効果も顕著なものとならざるをえない。

ブランド関係はブランド・マネジメントを遂行する効率的な組織のあり方を規定する要因になる可能性が高い。例えば、P&G を典型例とする個別ブランド戦略においては、従来のブランド・マネジャー制は長期間において極めて有効に機能してきた。

ブランド体系と事業戦略の関係について阿久津（2002 p. 70）は、ブランド体系は事業構造と事業戦略によって方向づけられる一方で、それらを支援し、持続させるものでなければならないとし、両者の相互依存関係に注目している。

3-2 ブランド・マネジメントのプロセス

次に、ブランド戦略が実際に市場と組織の接点として、事業構造や企業文化と相互作用をするプロセスを検討するために、その効果が現れるブランド戦略の策定プロセス、および実行プロセスについて検討したい。

(1) ブランド戦略策定プロセス

ブランド戦略が市場と組織の接点として機能するためには、これまで見たように十分な権限を行使できる地位にある個人、あるいはチームが必要である。具体的には個別企業によって異なるが、アーカーの提唱するビジネス・マネジメント・チームであったり、ブランド・チャンピオン、グローバル・ブランド・マネジャー・あるいはグローバル・ブランド・チームなどであるかも知れない。いずれにしても、とりわけ欧米の多くのグローバル企業は、そういった方向に進展中であるといわれる。

ブランド体系は本来、企業の事業戦略と軌を一にして策定されるべきである。自社の保有するブランドを吟味しつつブランド体系を構築、強化していく過程において、ブランド体系が事業戦略と合致するものであるか、もし合致しない点を確認された場合、現有のブランド体系を一方的に見直すのみならず、逆に事業戦略を見直す必要はないのか、といった双方向の可能性を探ることになる。それはまさに、事業戦略とブランド体系の相互補強効果であり、ブランド体系を事業戦略との

関わりで捉える視点を外から内をみる視点と考える。それに対し、内から外への視点としては、ブランド体系の構築の過程で各ブランドの製品ポートフォリオ内での役割を確認すること、たとえば主要ドライバーであるか、エンドーサーであるかといった点を明確にすることで、経営資源の配分あるいは調達に影響を及ぼすことを指す。

次に、ブランド・アイデンティティの構築を外から内への視点でみると、ブランド・アイデンティティは他社製品・サービスとの差別化の鍵であり、競争戦略と不可分である点を挙げるができる。内部的には、アイデンティティとなる連想を明確化し、精緻化していくプロセスが組織文化と相互補強的関係にあることを意味する。ブランド・アイデンティティの明確化には、言語化・コード化、および構造化という作業があり、それは企業文化の指針となると同時に、企業文化に規定される⁽⁸⁾。また、そういった作業を含むブランド構築のやり方に関しては、形式知化されたプロセスと企業内の暗黙知としての知識があり、暗黙知は企業文化に取り込まれていると考えられる⁽⁹⁾。

(2) ブランド戦略実行プロセス

ブランド戦略の実行段階になると、複数の部署が関連してくるため、さまざまなコンフリクトが浮き彫りになる。ブランド担当者の重要な職務のひとつは、そうしたコンフリクトの解消である。

ここではブランド戦略実行の枠組みとして足立（2003a、2003b）を参考にしながら、ブランド戦略実行プロセスがどのように内外の接点となりうるか、あるいは内部のコンフリクトを解消しうるか、その可能性を検討したい。欧米のいわゆるマーケティング企業はマーケティングに関する明確なガイドラインを策定し、それを効果的に実施するための仕組みを有し、さらに機能ごとに専門のサポート部門を持つ。足立は3つのガイドライン、6つの仕組み、および9つの専門サポート機能を挙げている。

ガイドラインには、スキルマップ、共通プロセス、およびベストプラクティス手法が含まれる。これらは、いわゆる職務規定、具体的に職務を遂行するプロセス、そこには仕事を進める手順と同時に、さまざまな場面における意思決定基準が示されている。ベストプラクティス手法とは、過去に成功した事例を明文化し、蓄積したものである。これらによって、実際にさまざまなコンフリクトに際しての意思決定の拠り所、あるいは過去の実践例などを見ることができる。

仕組みとしては、教育プログラム、人材の一貫性、スキルマップと評価の連動、一元的責任・権限、マネジメント・サポート、情報共有システムの6つがある。マーケティング業務は研究開発、生産、販売といった企業の中核業務との連携により職務を遂行するものであるが、欧米企業ではあくまでもマーケティング・スペシャリストとしての人材の養成が一貫して行われ、担当ブランドに関して一元的責任と権限を付与されることで異なる部門間のコンフリクトの調整を行なっていく。

専門サポート機能としては、消費者調査、広告制作、広報・PR、トレーニング・採用、外部エージェント、商品開発、デザイン、メディア・媒体、販売促進の9つがある。ここに挙げられる機能の多くは、外部の専門企業、流通企業、消費者などとの関連の中で遂行される。したがって、ブランド戦略の実施の段階においてはかなり外部との関連が重要になり、場合によっては外部企業の能力をうまく活用することが、自社の組織能力の向上に寄与することになる。

4 日本企業へのインプリケーション

アーカー＝ヨアヒムスターラー(2000)の提唱するブランド・リーダーシップを実現するための4つの組織パターンでは、いずれもかなり高位にあるマネジャーがリーダーシップを発揮しつつ、ブランド戦略の策定と実行に関与することが必要であるが、日米企業において違いは見られないのであろうか。

日米企業を比較すると、P&G と花王のブランド・マネジメントの比較においても明らかなように、両者の違いのひとつは、各機能の分化の度合いとそれら機能間の調整の仕方にあることがわかる(長谷川 2002 pp.73-77)。米国企業のように、機能分化が進み、ブランド担当者が機能間の相互調整を行うという仕組みが、組織構造として完成し、組織文化としても共有されている中で、アーカーらの提唱するビジネス・マネジメント・チーム、ブランド・チャンピオン、グローバル・ブランド・マネジャー、あるいはグローバル・ブランド・チームを設置するのであれば、トップで策定されたブランド戦略をすでに確立しているブランド戦略実行プロセスに伝達し、新たな成果基準を導入することで実施可能である。これはブランド戦略を全社的な事業戦略と結びつける上で効果的であり、組織構造の進化プロセスとして、大きな矛盾を生み出すものではないであろう。

異なる組織原理の下に活動する日本企業の場合について、次に検討したい。まず足立(2003a pp.72-73)は、これまでの日本企業のブランド戦略について、かなり悲観的見方を示している。企業のマーケティング能力を「マーケティング人材を社内で育成し、マーケティングを組織の競争優位とする能力」と規定した上で、日本企業に最近までそうした能力が根付かなかった理由として、ゼネラリスト養成型の人材育成、マーケティングの重要性の過小評価、外国では少数派である総合広告代理店への依存、マーケティング業務の外部委託などを理由として挙げている。ただし、日本企業では米国企業とは異なる組織原理のもとで、異なるアプローチがとられてきたという見解もある。

日本企業においてマーケティング業務がどのように遂行されてきたか、石井(1993)は米国企業とはまったく異なる原理が作用してきたと主張する。米国企業はマーケティング諸手段を組み合わせることで、短期的な市場の需給ギャップを埋めることをめざす。市場へのすばやい適応を可能にするのは、合理的・機動的な資源配分、すなわち資源集合の拡大や入れ替えの可能性であり、そのためにコンセプト自体を適応させることで対応する。これを目的合理的アプローチと呼ぶ。

他方、日本企業については、資源先行型アプローチであるとし、企業内部に蓄積された資源が課す制約下における市場適応を特徴とする。米国企業のように資源の組み合わせを変えるのではなく、資源の稼働性を改善することが主たる適応方法であり、「いわば、資源は文脈にしたがってその意味が読み替えられる記号とみなされる(石井 1993 p.78)」として、米国型のコンセプトの適応に対し、記号の適応と呼んでいる。不変の資源集合の下、機会と資源の対話による偶然の組み合わせが、時としてヒット商品を生み出す源泉ともなる⁽¹⁰⁾。このような日本企業における市場と組織の接点を、石井は資源と機会の対話と呼ぶ。

網倉(2002 p.48)は日本企業の特徴として、組織の自律的ダイナミクスを挙げる。そしてこの組織の最大の弱点として、「組織は戦略に従う」という側面が弱体化し、逆に「戦略が組織に従う」状況が優勢になるとしている。すなわち、現有の経営資源をベースに⁽¹¹⁾、その時々偶発的な

要素を取り入れながら戦略策定をする。それは日本企業に一般的に見られる現場主義の台頭につながり、自律的ダイナミクスを生む。これは上述の資源先行型アプローチとも共通の認識であり、いわば資源と機会の対話を基礎とする⁽¹²⁾。

市場と組織の接点としてのブランド戦略の役割を実現するために、米国企業ではブランド・リーダーシップを実現するための4つの組織のあり方を模索しているが、日本企業における実態はどのようなものか、ブランド戦略の戦略性を高めるといふブランド・リーダーシップの概念そのものを採用することは有効であり、必要なことであるが、その実現のための組織のあり方に関しては、現状の組織原理との整合性という点で、さらなる吟味が必要であろう。

ちなみに日本企業のブランド・マネジメントに関して、2000年と2002年に実施された追跡調査の結果を比べると、ブランド・マネジメント組織の設置状況について、「部署がある」と回答した企業は26.8%から37.1%へ増加、「委員会などがある」が20.6%から26.8%へ増加している一方で、「特になし」は30.9%から21.6%へ減少している。このことから、従来のブランド・マネジャー組織に加えて、企業ブランドやブランド体系の管理をする専門部署を設置する企業が増加していることがわかる（『日本企業のブランドマネジメント 2003年版』 p.17）。ただし、こうした部署や委員会が必ずしも組織上層部に位置し、ブランド・リーダーシップの遂行を目的としたものであるかどうかは、明らかではない。今後のさらなる調査が必要とされる。

最後に日本企業のブランド戦略の特徴として、一般的に知られる企業ブランド戦略について検討したい。戦後の日本経済の急速な発展の中で、消費者は不十分な情報の下、アメリカ型の豊かさを求めるようになり、「未熟だが関心が高い」という日本独自の消費者傾向が生まれた。日本の消費者はリスク回避のために企業ブランドを志向するようになり、また人的情報源が発達していった。それに呼応して、日本企業のマーケティングは(1)流通系列化、(2)信頼のブランドとしての企業名ブランドの強調、(3)製品に代表される同質的マーケティング、(4)連続的新製品投入⁽¹³⁾という特徴をもつようになった。この中でも、流通系列化と連続的新製品投入は、国際的にも日本型マーケティングの特徴として注目を浴びるようになった（池尾 1999 pp.59-61、首藤 2000 p.256）。流通系列化、連続的新製品投入は、企業を単位として展開されることも多く、効率的に推進するために、企業ブランド戦略が積極的に採用されていった⁽¹⁴⁾。

以上を背景として生まれた企業ブランド戦略であるが、小林（2001 p.76）は企業ブランド戦略は日本企業のみに見られる特徴ではなく、多くの欧米企業でも企業名がブランドの重要な一部あるいは全体を構成しているとしている。重要な点は、個別ブランド戦略か、企業ブランド戦略かという点ではなく、ブランド名の果たす役割である。小林によれば、個別ブランドはドライバーブランドとしての役割のみを担うのに対し、企業ブランドはドライバーブランド、プラス、エンドーサーブランドとしての役割を負う。両者は相対的な関係にあり、一つのブランドに含まれる製品範囲が企業の提供する製品範囲に近づくほど、そのブランドは企業ブランド的性質を帯びてくるとしている。日本の消費者が十分な情報を与えられ、企業名によるリスク回避に依存する必要がなくなった今日、無計画に企業ブランドを冠するのではなく、明確なブランド体系を構築することが肝要である。

5 結びに代えて

ブランド・マネジメント論は、その主軸をブランド・エクイティから、ブランド・アイデンティティへ、そしてさらにブランド戦略と全社戦略との関係にまで発展させてきた。日本企業においてもそうした流れの中で、ブランド構築の重要性が認識され、その形態はさまざまであるが、ブランド・マネジメントを専門とする部門を設置する企業も増加傾向にある。しかしながら、ブランド・マネジメントのための組織構造、あるいは組織能力といった観点からの研究は、いまだ十分とはいえない。今後の課題として、こうした点について、欧米企業と日本企業のより詳細な実態調査を重ねることで、さらに解明していきたい。

■ 注 ■

- 1 ブランドに関する代表的研究者の一人であるアーカーは、*Managing Brand Equity* (1991) の中でブランドエクイティの議論を展開、その後 *Building Strong Brands* (1996) においてブランドの構築と維持強化の実践へと議論の柱をシフトした。陶山、梅本 (2000 pp. 34-35) なども参照のこと。
- 2 アーカー=ヨアヒムスターラー (2000 p. 7) は、ブランド戦略は事業戦略と同じ戦略的ビジョンと企業文化を反映しなければならず、その戦略が実現できないようなことを、ブランド・アイデンティティとして約束してはいけないと指摘している。こうした視点をさらに敷衍することで、ブランド戦略こそが企業の資源ベース戦略と競争戦略の接点としての役割を担うという考えにつながる。
- 3 アーカーはブランド・リーダーシップの概念を提唱する以前の段階では、ブランド構築担当者の選択肢として、ブランド・マネジャー、ブランド・エクイティ・マネジャー、レンジ・ブランド・マネジャー、最高経営責任者、グローバル・ブランド・マネジャー、ブランド・チャンピオン、カテゴリー・マネジャー、ブランド委員会、コミュニケーション・コーディネーター、広告代理店を挙げている (アーカー 1997 pp. 448-470)。
- 4 阿久津・野中(2001)は、認知心理学を応用して、消費者の記憶内にブランド知識がどのように存在しているのかをモニターすることによって、特定のブランド要素やマーケティング活動の効果を推し量ることができると主張するアーカー=ケラーモデルの連想ネットワーク型記憶モデルを、現実での応用は困難であると批判している。こうしたモデルの可能性を評価しつつも、活用が限られる理由として、ブランド知識の考察が限定的であるとしている。これからのブランド理論に求められるのは、価値あるブランドを構築する組織的な能力の、包括的かつ体系的な解明ではないかと述べ、そうした能力をブランディング・ケイパビリティと呼んでいる (2001 p. 176)。ブランディング・ケイパビリティを構成する5つの要素はブランド・メタ知識、ブランド知識ビジョン、ブランド知識資産の活用、ブランド経験の場の構想力、ブランド想像力である。

- 5 さまざまな製品カテゴリーのリーダーブランドに関する調査から、4つのタイプのリーダーブランド像が浮上した（アーカー＝ヨアヒムスターラー 2000 p. 85）。2003年の調査では、日本企業の場合、パワー・ブランドを理想とする企業が最も多く、製造業で48.6%、非製造業で40.2%であった（『日本企業のブランドマネジメント 2003年版』 p. 16）。
- ・パワー・ブランド（当該カテゴリー内で継続的に改良されながら、中心的な便益を提供し続けるブランド…ジレット、クレスト、ボルボ、フェデックスなど）
 - ・エクスプローラー・ブランド（顧客が自己の成長の糧にするために利用するブランド…マイクロソフト、ナイキ、ボディショップなど）
 - ・アイコン・ブランド（国家的イメージや歴史など情緒に訴える価値をシンボル化したブランド…ディズニー、コカコーラ、マールポロ、マクドナルドなど）
 - ・アイデンティティ・ブランド（自己表現を追及する顧客…リーバイス、BMW、ビルケンシュトックなど）
- 6 ブランド体系はこれら5要素から決定されるが、同時にアーカーは次の3つのシステムの構築の必要性に触れている。
- ・自社のブランド体系がそうした観点から適切であるか、調査、分析し、評価するシステム。
 - ・5要素それぞれを分析し、全体として総合評価をした上で、さらにその結果がブランドに関する権限をもつマネジャーに伝達するシステム。
 - ・ブランド買収等の高度な企業戦略に関する意思決定に対しても、ブランド体系への影響が考慮されるようなシステム。
- 7 ただし、強力なブランド保証に分類されるケースの中には、ドライバー効果を発揮ものもある。
- 8 アーカー＝ヨアヒムスターラー（2000 p. 63）はブランド・アイデンティティ確立のための8つの指針を挙げている。
- ・ブランドの視野を広げる（拡張アイデンティティの活用）
 - ・ブランドを説得力のある機能的便益に結びつける
 - ・適切で役に立つ構造要素を使用し、ほかは無視する
 - ・消費者への深い洞察に基づいてアイデンティティを確立する
 - ・競合ブランドを理解する
 - ・マルチ・ブランド・アイデンティティを扱う
 - ・ブランド・アイデンティティを実行する
 - ・ブランド・アイデンティティを精緻化する
- 9 例えばシャネルでは、企業文化として、伝統ブランドではやってはいけないことを明示し、その上で常に革新に取り組む姿勢を強調している。
- 10 日米経営比較の結果、三品（1999）は米国型経営を組み合わせたの経営と呼び、日本型経営を蓄積の経営と呼ぶ。基本的には両者の経営原理は異なるものの、両国の異なる市場環境との相互作用の中で機能するため、それぞれに経済合理性が存在する。
- 11 網倉（2002）は同時に、日本企業が相互に模倣し合うといわれる所以もここにあり、それぞれ保有する資源が類似しているのではないかと指摘している。
- 12 さらにこのことは、藤本（1997）が自動車産業の研究の中で、とりわけトヨタと日産の比較を

基に提唱する事後的な合理化能力の重要性と同様であると述べている。

- 13 連続的新製品投入に関して田中（1996 p. 231）は、1989年に行われた日米企業間の行動比較調査を引用しつつ、競合企業のシェアアップを目的とする行動に対して、日本企業は米国企業に比べ差別化製品の導入により対抗する傾向が高く（約7割）、それが日本企業の新製品多発主義の背景にあると述べている。米国企業の場合、ディスカウントなどの防衛策、非価格面での販売促進、差別化製品の導入に対して、それぞれ4割程度の企業が肯定的な回答をしている。
- 14 『日本のマーケティング—導入と展開—』では、家電、自動車、化粧品等、産業ごとに流通系列化、新製品導入について紹介している。

■ 参考文献 ■

- Aaker A. David (1991) *Managing Brand Equity*, The Free Press (『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』) 陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳 ダイヤモンド社 1992年)
- Aaker A. David (1996) *Building Strong Brands*, The Free Press (『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』) 陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳、ダイヤモンド社 1997年)
- Aaker A. David and E. Joachimsthaler (2000) *Brand Leadership*, The Free Press (『ブランド・リーダーシップ』 阿久津聡訳 ダイヤモンド社 2000年)
- アーカー D.A.、阿久津聡 (2002) 「ブランドが組織と戦略を統合する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 March pp.68-79
- 阿久津聡 (2002) 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ：「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織化学』VOL. 36 NO. 1 pp. 14-29
- 阿久津聡、野中郁次郎 (2001) 「ソニーのブランド経営に見るブランド知識創造のケイパビリティ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 AUGUST pp. 173-186
- 足立光 (2003a) 「マーケティング「組織能力」強化の考え方」『国際商業』NOVEMBER pp. 72-76.
- (2003b) 「マーケティング「組織能力」強化の考え方 その2」『国際商業』DECEMBER pp. 46-49
- 網倉久永 (2002) 「組織の自律的ダイナミクス」『一橋ビジネスレビュー』SUMMER pp. 40-53
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』有斐閣
- 石井淳蔵 (1993) 「日本的競争概念」『日本の企業システム：組織と戦略』伊丹敬之、加護野忠男、伊藤元重編 有斐閣
- 小林哲 (2001) 「「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 pp. 71-85
- 首藤明敏 (2000) 「ブランド体系の戦略的管理」『ブランド構築と広告戦略』青木幸弘、岸志津江、田中洋編著 日本経済新聞社
- 陶山計介、梅本春夫 (2000) 『日本型ブランド優位戦略—「神記」から「アイデンティティ」

へ』ダイヤモンド社

田中洋 (1996) 「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—考察—」『戦略的
ブランド管理の展開』青木幸弘、陶山計介、中田善啓編著 中央経済社

長谷川礼 (1999) 「ブランド・マネジメント制—P&G vs. 花王—」『日本企業の建前と実態』大東
文化大学経営研究所 研究叢書16

——— (2002) 「P&G のブランドマネジメント制に関する—考察—利益責任者としてのブラン
ドマネジャー—」『経営論集』(大東文化大学) 第3号 pp. 71-84

藤本隆宏 (1999) 『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』
有斐閣

三品和広 (1999) 「「蓄積」対「組み合わせ」—日米比較の仮説—」『ビジネスレビュー』45(2):
pp. 75-83

『日本企業のブランドマネジメント 2003年版 —有力企業の動向と事例— (2003) 日本経済新聞社、
日経産業消費研究所

『日本のマーケティング—導入と展開—』(1995) マーケティング史研究会編 ダイヤモンド社