

タイトル	ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究(1)
著者	森永, 泰史
引用	北海学園大学経営論集, 5(1): 15-35
発行日	2007-06-00

# ブランド戦略の実行阻害要因と その解決策に関する研究(1)

森 永 泰 史

## 1. 研究の目的

本稿の目的は、ブランド戦略が上手く実行されない原因と、その解決策を明らかにするための分析枠組みを構築することである。

近年、様々な研究 (ex. Aaker, 1991 ; Keller, 1998 ; Webster, Jr. 2000) によって、ブランドの持つ効果が明らかにされるにつれ、全社的なブランド戦略 (コーポレート・ブランド経営) の重要性が広く認識されるようになってきた (伊藤, 2000)<sup>1)</sup>。ただ、その一方で、その戦略を実行するためのマネジメントに関しては、十分な実証研究が蓄積されてきたとは言い難い。既存のブランド研究では、全社的なブランド戦略の実行手順や、その担当部署の設置方法などについては述べられているものの<sup>2)</sup>、それらを上手く実行するためのマネジメントについてはほとんど触れられていない<sup>3)</sup>。しかし、現場における本当の困難は、その手続きを実行する段階に潜んでいるのではないだろうか。

そもそも、手順書や担当部署を整備しさえすれば、自動的にブランド戦略が実行できるのであれば、すべての企業でブランド戦略が問題なく実行されるため、それが議論の俎上にのぼることはない。手順書であれば、自社内にその作成ノウハウがなくても、社外のコンサルタント会社に依頼すれば作成してもらえ、ブランドを管理する部署の設置もそれほど難しいことではない。既に多くの企業

では、そのような部署が設置されている。しかし、現実には、ブランド戦略の実行に悪戦苦闘している企業は多い (Aaker, 2003)。それはなぜであろうか。手順書に書かれてある通りにブランド戦略を実行するという一見当たり前のことが、どうして出来なくなっているのだろうか。あるいは、それらの手続きを実行していくに当たって、何がボトルネックなのであるだろうか。本稿では、これらの研究課題を明らかにするための分析枠組みを構築したい。

なお、以下では、まず次節にて、本稿で取り上げる研究課題と関連する先行研究を整理して分析の視点を導出し、第3節にて分析の枠組みを作成する。そして、第4節にて本稿の議論で明らかになった事柄をまとめてみたい。

## 2. 分析の視点

ここでは、これまでの研究を振り返りながら、分析の視点を導出していく。本稿の取り上げる研究課題に関連する既存研究がこれまで何を明らかにしてきたのか、また何が明らかにされていないのか、そして本稿で取り上げる研究課題に対してどのような手掛かりを提供してくれるのかを探っていく。ここで具体的に取り上げるのは、「ブランド研究」と「戦略不全研究」<sup>4)</sup>、「デザイン・マネジメント研究」<sup>5)</sup>の三つの研究領域である。いずれも「ブランド戦略を実行するにはどうすれば

よいか」という本稿の問いに答えるのに必要な研究領域ではあるが、それぞれに求められる役割は異なる。

まず、ブランド研究をレビューする目的は、既存のブランド研究が本稿の掲げるような研究課題になぜ取り組んでこなかったのかを明らかにするためである。つまり、既存研究が抱える問題点を把握することで、新たに分析枠組みを構築する際に、何に注意すべきかを明らかにするのである。次に、戦略不全研究をレビューする目的は、一般的に見て戦略の実行を阻害する要因には、どのようなものがあるのかを明らかにするためである。つまり、どのような対象に注目して分析を進めていけばよいか、その候補を明らかにするのである。最後に、デザイン・マネジメント研究をレビューする目的は、成果変数を「デザインの一貫性の程度」に限定した場合、戦略不全研究で取り上げられた候補のうち、いずれに注目して分析を進めるべきかを明らかにするためである。つまり、実際に分析を行う対象を絞り込むことがその目的である。

## 2.1 ブランド研究のレビュー

ここでは、既存のブランド研究をレビューし、既存研究が本稿の掲げるような研究課題に取り組んでこなかった理由と、それを克服するにはどうすればよいかを明らかにする。そのために以下では、まず、これまでのブランド研究の流れと現在の到達点を整理し、その上で、既存のブランド研究の問題点の指摘と新たな提案を行ってみたい。

### ①これまでのブランド研究の流れと現在の到達点

ブランド研究の世界において、最初に取り組まれたのは、ブランド価値の測定・評価に関する研究である。1980年代、ブランドの資産価値に注目が集まった。商品に機能以上のプレミアムが認められる場合、それを正味

資産（ブランド・エクイティ）として評価し、それが株価に比べ著しく高い場合には、買収が行われるようになったからである。さらに、90年代に入ると、そのような買収の流れは加速し、世界的な広まりを見せるようになる。その結果、ブランド研究の世界では、まずブランド資産の市場価値を評価する手法に注目が集まり、その測定方法がいくつも開発されてきた（Aaker, 1991）。具体的には、財務価値ベースのもの（ex. B/S法, P&L法, 資本コスト法, 価格プレミアム法）や、市場価値ベースのもの（ex. M&A法, ロイヤリティ法, 価格プレミアム法）、コストベースのもの（ex. ヒストリカル・コスト法, 置換コスト法）などがある。

それに続いて、ブランド研究の世界で取り組まれるようになったのが、ブランドイメージに関する研究（ex. Lilien et al. 1992; Keller 1993, 1998; Zaltman and Higie, 1995）である。ブランドは、土地や建物のように直接管理できないだけでなく、ブランドに対する顧客の認知も複雑かつ多層的であるため、ブランドの価値を高めるには、どうしても顧客の認知に何らかの影響を与えなければならない。そのような問題意識のもと、研究者たちは、ブランドの価値を生み出す源泉である顧客を直接研究して、その複雑な多層構造を解明しようとしてきた（阿久津, 2004）。つまり、顧客がイメージする情緒や自己表現の便益を明らかにしようとしてきたのである。

以上のように、90年代初期のブランド研究では、相対的に「顧客」の視点に立ったアプローチが多かった。しかし、それらはブランドの利益こそ指摘するものの、企業間競争の視点から十分な検討を加えてこなかった。それに対して、90年代の中盤からは、視点が徐々に「企業」の内側へと移動していく<sup>6)</sup>。つまり、「企業が価値あるブランドを構築するにはどうすればよいか」や、「企業がそ

の資産価値を最大限に引き出すには、どのようにブランドを活用すればよいのか」などが研究関心の中心となってきたのである。特に前者の問いは、ブランドアイデンティティ戦略の議論 (Aaker, 1996) へと発展していった。ここでいうブランドアイデンティティ戦略とは、顧客が価値を置く便益をブランドがどのような形で提供しているのか (要は、ブランドのアイデンティティ) を明確にし、広告などの媒介を使って顧客にそれをうまく伝達することで、ブランド・エクイティを高め、組織の内部資源を市場で価値のあるものにしていくための戦略的指針のことである<sup>7)</sup>。

また、そのような (外から内への) 視点の変化に伴い、ブランド研究の分析対象範囲も広がりを見せ始める。かつてのブランド研究では、対象範囲を個別の製品もしくは事業部レベルに限定して分析を進めてきた (ex. Biggadike, 1981; Walker and Ruekert, 1987; Low and Fullerton, 1994)<sup>8)</sup>。しかし、以上で示したような視点の変化とともに、「ブランドは経営資源であり、重要な管理対象となる」との認識が台頭してきた結果 (ex. Srivastava and Schocker, 1991; Keller, 1998; Aaker and Joachimsthaler, 2000)、企業が管理すべき対象領域も、従来のような個別ブランドの管理問題から、複数ブランド間のポートフォリオの策定問題、さらには、企業価値の求心力としての企業ブランド管理の問題へと拡大してきた。つまり、ブランドを商品名やロゴデザイン、広告の視点にとどめず、より広く企業経営として論じる傾向が広がりはじめたのである。

以上で見てきたように、既存のブランド研究は、様々な研究成果を蓄積してきたが、そのうち、ここでは特に次の二点に注目してみたい。一つは、ブランド戦略の成否を判断する基準が、顧客の持つブランド知識に置かれていることである。既存のブランド研究では、

主に消費者の持つブランドイメージやプレミアム感を成果変数として、ブランド戦略の有効性の程度を判断してきた。そして、もう一つは、ブランド戦略のカバーする範囲が広いことである。近年、重視されている全社的なブランド戦略は、かつてブームとなったCI (コーポレート・アイデンティティ) とは異なり、より広く企業経営を論じる点に特徴がある。そこでは、商品や広告から備品にいたる、すべてのものに企業理念を浸透させることが重要になると考えられている。しかし、ブランド研究においては、これらのことが皮肉にも本稿が掲げるような研究課題への取り組みを困難にしてきたといえる。次項ではその詳細を明らかにする。

## ②既存のブランド研究の問題点と新たな提案

前述してきたように、既存のブランド研究では、主に消費者の持つブランドイメージやプレミアム感を成果変数として、ブランド戦略の有効性の程度を判断してきた (ex. Lilien, Kotler, and Moorthy, 1992; Keller 1993, 1998; Zaltman and Higie, 1995; Aaker, 1996)。つまり、ブランド戦略が有効に機能しているか否かの判断基準として、「消費者の持つブランド知識」を採用してきたのである。

これは、既存のブランド研究では、ブランドの価値は最終的に「消費者の持つブランド知識」によって決定されると考えられてきたためである。消費者がそのブランドを知っているか、良いイメージを持っているかによって、マーケティング活動に対する消費者の反応が変わるだけでなく、最終的には売上や利益にも差が表れる。そのため、既存研究の多くは、「ブランドをいかに構築するか」という課題を、「いかにして顧客にブランドを認知してもらい、理解してもらい、共鳴してもらおうか」という課題に置き換えて、研究を進

めてきた（阿久津，2004）。つまり，そこでは，顧客に受け入れられることを最終的な目標としてきたのである。

また，既存のブランド研究では，顧客が抱くブランドイメージと，企業が採用するブランド戦略やそのマネジメント・スタイルとの間に相関関係を見出すことで，研究を進めてきた（阿久津・石田，2002）。具体的には，ブランドイメージの高い企業を複数とりあげ，それらの企業に共通して見られるマネジメント・スタイルを，優れたブランド・マネジメントと定義してきたのである。しかし，そのようなアプローチでは，両者の間にある因果関係だけでなく，戦略の実行を可能にするマネジメントがどのようなものであるのかも明らかにすることが出来ない。顧客が抱くブランドイメージには，純粋にブランド戦略が実行されたことによる効果の他にも，戦略自体の良否やその他の要因（ex. スキャンダルや風評）も反映されるからである。

そのようなアプローチでは，仮にブランドイメージが低いと判断されたとしても，それを引き起こす原因が，ブランド戦略が上手く実行されなかったことにあるのか，それとも，ブランド戦略の内容自体に問題があったのか，さらには，他の要因によるものなのかを区別することは困難である。このように，「消費者の持つブランド知識」をベースとした従来型の成果変数では，「ブランド戦略が社内できちんと実行に移されているかどうか」を調べることは出来ない。そのため，本稿の研究課題に答えるには，戦略実行の成否のみを判断できるような成果変数を見つけることが必要になる。

この点につき，本稿では，アウトプットそのものの性格に注目することで，他の要因による影響を排除し，戦略の実行度合いだけを純粋に測定してみたい。通常，戦略はアウトプットに反映される<sup>9)</sup>。そのため，その性格を見れば，戦略の実行度合いについて，ある

程度は判断することが出来ると考えられる。特にブランド戦略は，それ自体単独では存在し得ず，モノやサービスを介してのみ表出される性格のものである（Aaker，1996）。そのため，その戦略の実否は，生み出されるモノやサービスを介して測定するほかなく，成果をダイレクトに測定する物差しは存在しない。さらに，ブランド戦略がきちんと実行されている場合は，実行されていない場合に比べ，アウトプットにより強い一貫性が反映される（伊藤，2000；藤本，2004；菊池，2004）。企業の理念がきちんと浸透していけば，アウトプットにブレがなくなるからである。したがって，ここでは，アウトプットの一貫性を成果変数として採用してみたい。

ただし，そのような成果変数を採用する場合にも注意は必要である。なぜなら，前述したように，近年のブランド戦略のカバーする範囲は広大だからである。全社的なブランド戦略を前提とする限り，成否の判断基準となるアウトプットには多様なものが含まれる。そこでは，商品や広告から，灰皿などの備品一つにいたるまで，すべてに企業理念を感じさせることが出来なければ，ブランディングにつながらないと考えられている。したがって，一口にブランド戦略といっても，それが実行されていくチャネルやルートは，製品や価格，広告，販売など多岐にわたるため，実行の成否を正確に判断するには，全要素の一貫性の程度を測定する必要がある。ただ，その一方で，そのようなすべての要素の測定結果に基づいて企業を分類・比較し，阻害要因を探し出すことは容易ではない。成果変数の数が増えて，その中身が複雑になるにつれ，それに影響を与える要因も複雑になり，因果関係の特定が困難になるからである<sup>10)</sup>。

このように，全社的なブランド戦略の実行を可能にするマネジメントを調べようとする時，「成否に関する判断の正確性」と「調査の実施可能性」の間でトレードオフが生じて

くる。つまり、戦略実行の成否を正確に判断しようとするほど、成果変数の中身が複雑化していくため、そのような結果へと導く原因の特定も困難になるのである。そこで、本稿では、そのようなトレードオフを乗り越えるために、アプローチの仕方を工夫することにした。具体的には、全体調査ではなく、サンプリング調査を採用し、かつ抽出するサンプルを慎重に選ぶことで、判断の正確性と調査の実施可能性の両立を目指した。つまり、一部分の調査ではあっても、ブランド戦略全体の実行の成否を判断したり、その阻害要因を類推したりすることが出来るようなサンプルを取り上げるのである。

そして、本稿で注目するサンプルは、製品のデザインである。つまり、企業が生み出す製品のデザインにみられる一貫性の程度を、戦略実行の判断基準として採用するのである<sup>11)</sup>。様々なマーケティング要素の中でも、デザインの一貫性は、ブランドイメージの構築に最も貢献する要素の一つである (Borja, 2002; 菊池, 2004; Vogel, Cagan, and Boatwright, 2005)。そのため、そのような重要度の高い要素に対する成果を調べれば、他の要素に対する成果もある程度は類推することが出来る<sup>12)</sup>。もちろん、デザインの一貫性の程度だけでもって、全社的なブランド戦略がうまく実行されているかどうかを完全に判断できるわけではない。しかし、最も重要な項目に対する成果が不十分な企業が、その他の項目に対して、それ以上の成果を挙げているとは考えにくい。したがって、本稿では、個々の製品デザインの間に見られる一貫性の程度に注目して、ブランド戦略が上手く実行されている企業とそうでない企業に分類することにする。

また、本稿では、このようなデザインを媒介としたブランド・マネジメントを手掛かりとして、全社的なブランド戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしていく。もちろ

ん、当該調査ですべての阻害要因を発見できるわけでもなければ、それらがそのまま他の要素にも適用され、一般化できるわけでもない。しかし、デザインに一貫性を確保する際に注意すべきマネジメント上のポイントに関しては、他の要素においても適用することが出来ると考える。なぜなら、本稿の分析枠組みは、アウトプットへの企業理念の浸透を阻害する要因を探し出すことを目的に構築されるものだからである。そういった意味でも、すべてのチャンネルやルート調べずとも、特定のチャンネルやルート調べ、そこで得られた知見の一般化を試みることで、当初の目的をある程度は達成することが出来ると考えられる。

以上のように、本稿では、既存のブランド研究とは異なる成果変数を採用すると同時に、アプローチの方法を工夫して、分析を進めていくことにする。

## 2.2 戦略不全研究のレビュー

次に、ここでは、戦略不全研究をレビューする。前述したように、これらの研究をレビューする目的は、戦略の実行を阻害する要因の候補を明らかにすることである。そして、既存研究を振り返った結果、そのような阻害要因の候補には、大きく次の三つがあることが分かった。一つ目はトップのリーダーシップ、二つ目は組織文化・慣習、そして、三つ目はマネジメント・システムである。以下では、まず、それらの要因の中身を簡単に説明した上で、本稿で注目する要因とその理由を明らかにしてみたい。

一つ目の戦略不全要因は、トップのリーダーシップである (Bossidy and Charan, 2002; Druker, 2004; 三品, 2004, 2006)。これは「戦略は人に宿る、アートである」(三品, 2006) ことを重視した考え方である。よって、このような視点からは、戦略が実行されないのはトップのリーダーシップが上手く機能していないからだということになる。

具体的には、トップの指導力不足や、戦略の意図を社内にうまく伝えられないことなどがそうである。そして、そのような事柄は、もちろんブランド戦略にも当てはまる。ブランド戦略に関して、ブランドの実体創造の端緒となるのは、経営トップの意思と構想である（菊池，2004）。また、全社的なブランド戦略に関してはトップないし経営層でなければ出来ないことは沢山ある。全社を束ね、それを見渡しながらかんたロールすることが出来るのはトップだけだからである。

二つ目の戦略不全要因は、組織文化・慣習である（Pfeffer and Sutton, 2000；Bossidy and Charan, 2002）。これは、戦略を実行に移すための文化の構築を重視する考え方である。よって、このような視点からは、戦略が実行されないのは組織文化や慣習が悪いからだということになる。例えば、暗黙のうちに出来上がってしまっている会議の運営方法や、評価の基準などがこれに該当する。つまり、組織に実行する文化が根付いていないので、実行することが出来ないのである。そして、そのような事柄は、もちろんブランド戦略にも当てはまる。ブランドの実体の健全な成長を担保するのは、組織が有している価値観や文化である（菊池，2004）。組織全体にブランドが浸透しなければ、ブランド構築は成功しない（阿久津・野中，2001；Davis, 2006）。そのため、ブランドを社内に浸透させ、ブランド主導の組織文化をつくるプロセスが重要になると考えられる。

三つ目の戦略不全要因は、マネジメント・システムである（Pfeffer and Sutton, 2000；Bossidy and Charan, 2002）。これは、戦略を実行に移すための仕組み作りを重視する考え方である。よって、このような視点から、なぜ、戦略が実行されないのかを考えると、それはマネジメント・システムが悪いからだということになる。なお、先行研究では、戦略を実行に移すための仕組みとして、次の

四つのポイントが挙げられている。一つ目は、戦略の策定に、現場の従業員を巻き込むための仕組みの構築である。戦略の実行を担保するためには、戦略の策定時点で、既に実行の担い手である現場を巻き込み、合意を形成しておくことが必要になる。二つ目は、戦略と業務計画の間の整合性をはかるための仕組みの構築である。両者の間に連続性が確保されていなければ、戦略のスムーズな実行は望めない。三つ目は、権限委譲という名の丸投げの禁止である。これは言い換えると、現場への仕事の落とし込み方や、その後のフォローの仕方が重要ということである。そして、四つ目は、実行の成果と報酬が連動するような仕組みの構築である。

以上のように、戦略実行の阻害要因には大きく三つの候補があるが<sup>13)</sup>、ここでは、そのうちの一つである「マネジメント・システム」に注目してみたい。ブランドの構築に関しては、確かにトップのリーダーシップは大切である。しかし、トップが一人で出来ることには限りがある。また、ブランド戦略は永続的に行われていくべき性格のものであるため、一時期のトップのリーダーシップに依存することは危険である。例えば、現在のトップにはブランドをコントロールする才能があっても、次に継ぐ人に才能があるとは限らない。そのため、組織の未来を考えれば、組織がうまく機能するシステムを考えることは重要である。システムがうまく機能していれば、ある程度のことは防げるからである。このように、戦略のライフサイクルの長さという視点から考えた場合、それを継続的に担保するためのシステムの構築が重要になるといえる<sup>14)</sup>。

また、組織文化や慣習もブランドの構築に関して重要な要因であるが、それらを直接的かつ迅速に変革することは困難である。しかし、その点に関して、マネジメント・システムを変えることで、組織成員の行動やコミュニケーションが変わり、さらには、文化

が変わることもある。例えば、実行の文化を根付かせるためには、実行した人をきちんと評価して、出世させるというルールを作る。そうすることで、実行することが自然に組織の文化となっていく。以上のようなことから、ブランド戦略の実行にとって重要なのは、仕組みとして取り組み定着させることにあると考える。

### 2.3 デザイン・マネジメント研究のレビュー

以上では、ブランド研究と戦略不全研究のレビューを通じて、「デザインの一貫性の程度」を成果変数として用いることや、ブランド戦略の実行に影響を与える要因として「マネジメント・システム」に注目することを明らかにしてきた。

しかし、それらの研究では、「デザインの一貫性の程度」といった新しい成果変数に対して、具体的に、何を説明変数として選択するのが最適なのかまでは判断できない。マネジメント・システムに注目するにしても、そこには大きく「組織構造」と「プロセス」の二つの要素が含まれている。それでは、研究を進めるにあたって、いずれの要素に注目すればよいのであろうか<sup>15)</sup>。ここでは、既存のデザイン・マネジメント研究のレビューを行い、そこでは、それらの要素に関して、これまで何が明らかにされて、何が明らかにされていないのかを明らかにしてみたい。

既存のデザイン・マネジメント研究には様々なタイプの研究が存在するが<sup>16)</sup>、その中でも特に成果変数を「デザインの一貫性の程度」としている研究に限定した場合、既存研究からは、組織構造的な分析が多く、プロセスに対する注目度が低いことが窺える(図表1参照)。既存研究では、デザインを担当する専門部署を社内に常設することや、デザイナーをボードメンバー(全社の意思決定機関)に加えて、経営戦略とデザイン戦略の一

研究	内容	主たる説明変数
1. Dums and Minzberg (1989)	組織構造	・デザインチャンピオンの設置 ・ポリシーの設置 ・プログラムの設置 ・デザイン機能の設置 ・デザイン価値の共有
2. Lorenz (1990)	プロセス	・デザイン・コネクション
3. Borja (1998)	組織構造	・デザイナーをボードメンバーに加えること(デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと)
4. 道添 (2004)	組織構造 プロセス	・デザイナーをボードメンバーに加えること(デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと) ・デザイン・コネクション
5. 森永 (2005b)	組織構造	・デザイナーをボードメンバーに加えること(デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと) ・デザイン・コネクションを促進するための組織構造
6. Peters (2005)	組織構造	・デザインチャンピオンの設置 ・デザイン機能の設置 ・デザイン施設 ・デザイン部門のポジション ・デザイン監査 ・ポリシーの設置

図表1 組織構造とアウトプットされるデザインの性格との関係に注目した研究

出所：筆者作成。

体化をはかること、さらには、プロジェクトマネージャーや事業部長に対するデザイナーの権限を強化することで、一貫性あるデザインの開発が可能になるとされるとされてきた。つまり、そこでは、デザインを媒介としたブランド戦略実行のための説明変数として、組織構造が採用されてきたのである。

しかし、その反面、プロセスに関する議論は手薄であった。皆無ではないものの、それは全体としては脇役止まりであった<sup>17)</sup>。さらに、本稿と同じ自動車企業を対象に行った白藤の調査(2006)からは、先行研究で示されたような組織構造を既に備えている企業で



あっても、一部にデザインに一貫性を確保できていない企業があることが窺える。つまり、現実には、それらの組織構造を整えている企業においても、デザインを媒介としたブランド戦略が上手く実行されている企業と、そうでない企業があることが窺えるのである。これは、形式的には同じ組織構造を採用していても、これまでの組織運営のプロセスや意思決定の習慣などが払拭しきれず、阻害要因として強く残っており、なかなか思うように動きが取れないことが原因と考えられる。

以上のように、成果変数を「デザインの一貫性の程度」に絞り込んだ上で、既存のデザイン・マネジメント研究を見直してみると、改めて次の二つのことが明らかになった。一つは、デザインに一貫性を確保するため（本稿でいう、ブランド戦略を実行するため）の組織構造のあり方については、それなりに判明しているものの、それだけでは戦略の実行を十分には説明できないことである。そして、もう一つは、既存研究には、プロセスに注目した研究が少ないことである。したがって、以上の二点から窺えることは、プロセス管理のあり方が、ブランド戦略の実行度合いに関係している可能性があるということである。そのため、本稿では、これまで明らかにされてこなかったプロセスに注目して、より具体的な戦略の実行阻害要因を探っていくことにする。

## 2.4 分析の視点の導出

以上では、各企業におけるプロセス管理の在り方を比較することで、ブランド戦略実行の際の阻害要因とその解決策を探し出すことを明らかにしてきた。しかし、プロセス管理に注目していくとして、どのようなところに目をつけて分析していけばよいのであろうか。分析を進めていくための視点が必要になる。

そして、そのような分析の視点を探す際に、ヒントとなったのが戦略論におけるラーニング学派（プロセス学派）の考え方である。

ラーニング学派とは、戦略の計画よりも実行に重点をおき、創発的学習プロセスとしての戦略形成を重視するグループのことである。例えば、その領域の代表格である Minzberg (1994) は、「実行された戦略」と「事前に立てた戦略（計画）」との間にあるギャップに注目し、どうしてそのような違いが生まれるのかを、戦略が実行されていく過程の「学習」（＝多数のアクターが情報を交換し、組織の思考を形作ること）に注目して説明してきた。そして、その結果、事前に立てられる合理的なプランは、実は即興的に行われる状況的行為のひとつの手掛かり（リソース）にすぎず、仮に同じような手続書を作成したとしても、プロセス管理のあり方が違えば全く別の成果物が生まれる可能性が高いことを明らかにしている。

このように、Minzberg (1994) は、どれほど精密な戦略を立てても、その通りに実行できることはほとんどなく、即興的な実践の中で戦略は創造的に破壊され、プロジェクトが終了したときに後付で再構築された戦略で正当化することが行われるとしている。これは、戦略を実行というレベルまで含めて考える場合には、事前の「プランニング」だけを考えていても駄目で、その後の「学習」が大事になるということである。よって、このような考え方に従うと、戦略の実行とは、事前に作られたプランに対して、組織内のメンバーがそれぞれ解釈を行い、互いに議論し、合意を形成していくプロセスと捉え直すことが出来る。ただし、現実には、1つのプランだけで戦略の実行が完結することはほとんどないため、何度も解釈と合意形成が繰り返されることになる。

そして、以上のような考えに従って、ブランド戦略の実行を捉え直してみると、それは以下のように読み替えることが出来る。既存のブランド研究では、「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナッ

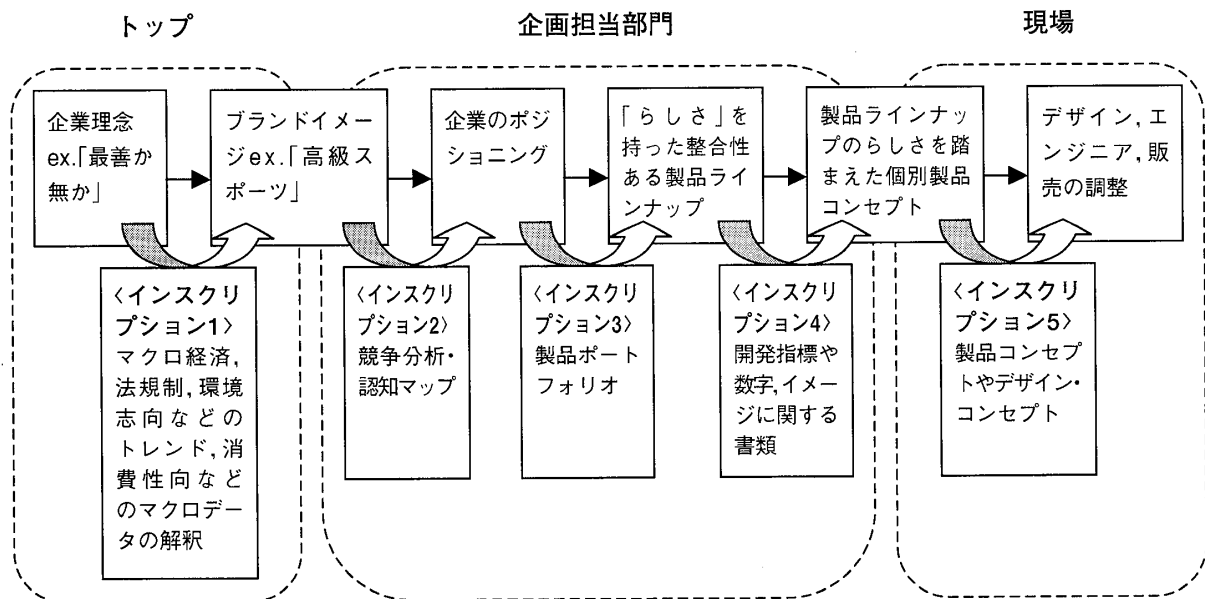
プ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」といった具合に、ブランド戦略の実行にあたり、どのようなステージが必要になるのかを明らかにしてきた。さらに、各ステージでは、前のステージから送られてきた「計画や統計的データで記された書類（以下、インスクリプションとする）」の解釈と、それに基づく新たなインスクリプションの作成、次のステージへの伝達という作業が存在している（図表2参照）。

具体的に、図表2を見て考えてみると、「らしさを持った整合性ある製品ラインナップ」の策定ステージでは、前のステージから送られてきた「製品ポートフォリオ」などを基に解釈が行われ、「らしさを持った整合性ある製品ラインナップ」作りが行われると同時に、次のステージに向けて「開発指標や数字、イメージに関する書類」などのインスクリプションが作成される。さらに、次のステージでは、そのインスクリプションを基に、「製品ラインナップの『らしさ』を踏まえた個別製品コンセプト」の策定が始まる。このように、ラーニング学派の視点に立った場合、ブランド戦略の実行とは、「企業理念」から

「整合性のとれたマーケティングミックス」までの、各ステージの間に存在するインスクリプションを介して、解釈→合意形成→伝達を繰り返していくプロセスとして捉え直すことが出来る。

ただし、インスクリプションと一口にいても、特にブランド戦略の場合は、数値よりも言葉（図表2でいうところの「高級スポーツ」など）に依存する傾向が強くなる。そのため、製品開発プロセスの上流から下流へと（あるいは、組織階層の上位から下位へと）インスクリプションをボタンタッチしていく過程で勝手な解釈がなされ、上流での意図がねじ曲げられる危険が高い。各ステージにおいては小さなブレでも、それが積み重なれば大きなブレになる。そのため、ブランド戦略に取り組む企業は、そのブレを抑える仕組みを準備しておく必要がある。このように、どうにでも解釈される危険のある多義性の高いものを頼りにしなければならないところが、ブランド戦略を実施していく上での最大のネックであると言えるかもしれない<sup>18)</sup>。

したがって、本稿では、先に述べた「前のステージから送られてきたインスクリプショ



図表2 ガイドラインとインスクリプションの関係

ンを解釈して、新たなインスクリプションを作成し、それを次のステージに伝達していく方法」に加え、「各ステージやステージ間において、多義性をコントロールする方法」にも注意を払い、分析の視点を導出することにした。すなわち、本稿では「各ステージにおける、言葉のような多義性の高いものを媒介にした合意形成のあり方や、次のステージへのその伝達のあり方が、デザインを媒介としたブランド・マネジメントの成否と関係しているのではないか」という視点から、分析を進めていくのである。

### 3. 分析の進め方

前節で導き出した分析の視点を踏まえて、どのような分析の枠組みを設ければよいのであろうか。ここでは、具体的なプロセス管理のあり方とは、どのようなものであるのかを特定してみたい。なお、以下では、まず、分析の題材となるブランド戦略の実行プロセスとはどのようなものなのかを理解することからはじめる。その上で、分析の視点を踏まえた、分析枠組みを作成していくことにする。そして、最後に、本稿の研究方法（調査方法）について詳細に論じてみたい。

#### 3.1 プロセス

ブランド戦略の実行プロセスは、前述したように「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナップ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」といったいくつかのステージに分かれているが、本稿では、それらを大きく

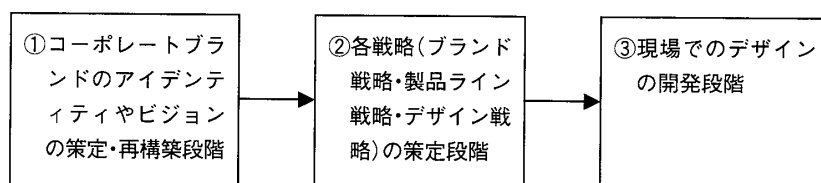
「コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築段階」、「各戦略の策定段階」、「現場でのデザインの開発段階」の3つに分類して考えることにした（図表3参照）。なお、本稿では、分析対象を「デザイン」に特定しているため、ここでは一連の流れの中からデザインに関連するもののみを取り出している<sup>19)</sup>。

#### ①コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築段階

全く新規に企業を立ち上げる場合を除いて、このステージでは、当該企業の置かれた競争環境（ex. マクロ経済、法規制、環境志向などのトレンド）の変化に応じた、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョン（以下、それぞれCBI, CBVとする）のメンテナンスや、その再構築が行われる。具体的には、トヨタや日産といった会社のブランドを今後どうしたいのか、あるいは、どの方向に向けて舵をきるのかなどが決定される。

#### ②各戦略（ブランド戦略・商品ライン戦略・デザイン戦略）の策定段階

次のステージでは、各戦略の策定が始まる。まず、前のステージで策定・再構築されたコーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの、中長期経営計画のブランド戦略への展開が図られる。つまり、それは企業戦略の中核であるコーポレート・アイデンティティやビジョンから出発して、ブランドイメージやブランドアイデンティティを開発していく作業である。そして、そのような中長期のブランド戦略が策定されると、続いて、



図表3 本稿で考えるブランド戦略実行のプロセス

中短期的な商品ライン戦略やデザイン戦略が策定されていく。なお、自動車業界では、これらの商品ライン戦略やデザイン戦略の策定は、年度ベースで行われることが多いが、企業によっては数年ごとに行われることもある。

### ③現場でのデザインの開発段階

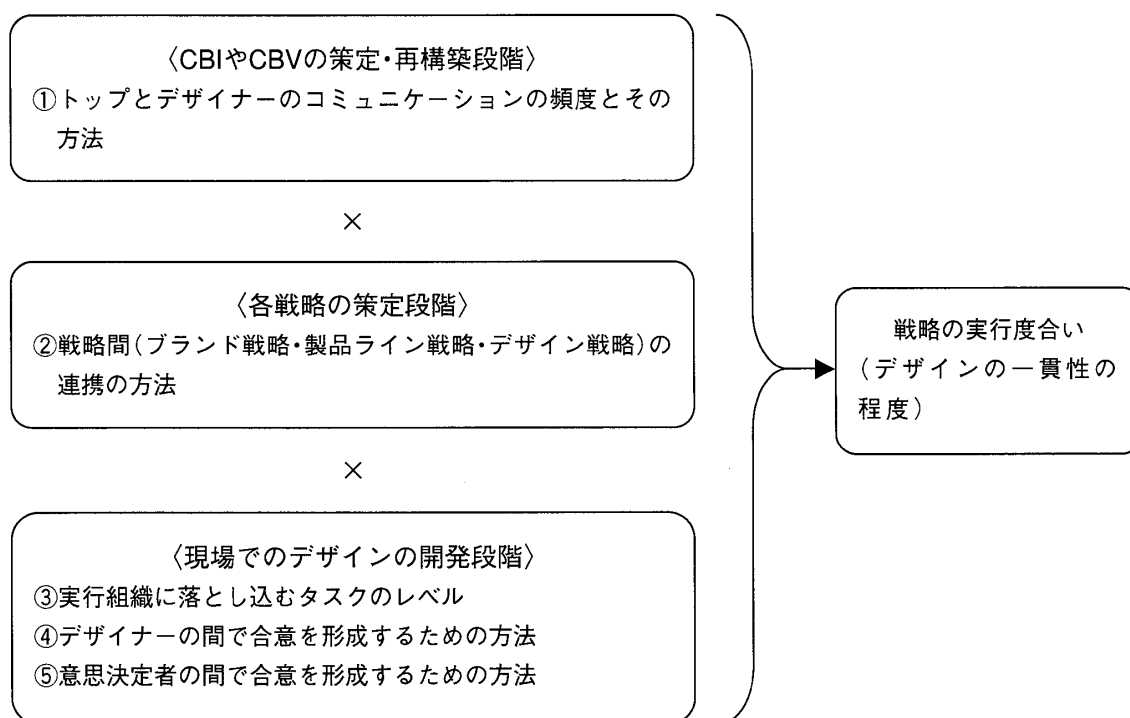
以上のような戦略の策定ステージが終了すると、次は、実際の製品開発がはじまる。そして、その最初のステージは、デザインの開発組織へのタスクを落とし込みである。このステージでは、企画部門や事業部門から、何らかの形でデザインの開発部隊へ指令が出され、デザインの開発がスタートする。また、同時にデザイン戦略に沿った形で、デザインの開発に際してのガイドラインも提示される。さらに、その次のステージでは、受け取った指令を基に、デザインの開発が進められていく。ただ、自動車を開発する場合は、チームで作業を進めていくため、デザイナー間での調整が必要になる。そして、最後のステージ

では、デザイナーが提案するデザインに対して、何らかの基準をベースに意思決定者の間で議論がなされ、決定が下されていく。

### 3.2 分析の枠組み

ここでは、以上で示した「分析の視点」や「ブランド戦略の実行プロセス」を踏まえ、本稿の分析枠組みに使用する説明変数を導出していく。

前節では、本稿での分析の視点として、「各ステージでは、言葉のような多義性の高いものを媒介にして、どのように合意を形成しているのか」や、「そのような多義性の高いものを、ステージ間でどのように伝達しているのか」に注目することを明らかにした。それでは、そのような合意の形成や伝達のあり方に影響を与える変数とは、どのようなものであろうか。ここでは、この問題に取り組むために、前述したブランド戦略の実行プロセスに従い、以下の五つの説明変数を導き出すことにした（図表4参照）。



図表4 分析の枠組み

①トップとデザイナーのコミュニケーションの頻度と方法

- ・トップとデザイナーとの間にどのような接触機会が設けられているのか（ex. 定期的でフォーマルな接触機会が設けられているのか、それとも不定期か）、またその頻度はどれくらいか。
- ・トップとデザイナーとの間で相互理解を促進する方法は、どのようなものか。

一つ目の「トップとデザイナーのコミュニケーションの頻度と方法」とは、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンといった多義性の高いものを設定（あるいは、再構築）するにあたって、トップとデザイナーがどのように相互理解を図っているのかに注目したものである。なお、相互理解の促進には、設定・再構築の段階になって行われるフォーマルな接触だけでなく、普段からの付き合い方も重要になる。そのため、ここでは、両者の普段からの付き合い方も含めて検討する。

ブランドのアイデンティティやビジョンはトップに負うところが大きい反面、トップの位置からはどうしても顧客との接点が見えにくいいため、それらの決定をトップに丸投げすると、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じる危険がある。したがって、そのような乖離をなくすには、開発現場（ここではデザイナー）とトップとの間で相互理解を促進するために、両者が交流することが必要になると考えられる。そのため、ここでは、まず、「トップとデザインとの間にどのような接触機会が設けられているのか（ex. 定期的でフォーマルな接触機会が設けられているのか、それとも不定期か）、またその頻度はどれくらいなのか」を調べることにした。

さらに、そのような交流に際しては、両者の間に共通の言語が必要になると考えられる。なぜなら、トップとデザイナーとでは、互いに話す言語が異なるからである（Leonard-

Barton, 1995)。また、互いにちぐはぐなことを喋っていても時間の無駄になる。そのため、デザイナーの言語とトップマネジメントの言語とをすり合わせておく必要がある。特に実際にモノが出来上がるまでは言葉によって互いの理解を深め、方向性などを共有しなければならず、そのような作業が重要になる。したがって、ここでは、「トップとデザインとの間で相互理解を促進する方法」についても調べることにした。

このように、ブランドのアイデンティティやビジョンはトップに負うところが大きい反面、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じる危険がある。そのため、普段からトップと現場のデザイナーが頻繁に接触し、両者の間でビジョンをすり合わせておくことや、相互理解を促進するためのツールの整備や、その活用方法が大事になると考えられる。両者の間できちんとイメージが共有されていないと、企業が掲げるブランドのアイデンティティやビジョンと、現場がアウトプットする製品デザインとの間にズレが生じる危険があるからである。

②戦略間（ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略）の連携の方法

- ・役職の兼務（ex. ブランド戦略、商品ライン戦略、デザイン戦略の策定者や決定者の兼務）はあるのか、またそれがあつ場合はどのレベル（ex. 役員クラスの兼務か、部課長クラスの兼務か）で行われているのか。
- ・ブランドの管理部門と商品企画部門、デザイン部門の連携会議の有無やそのレベル（ex. 役員か部課長か）・頻度（ex. 何ヶ月に一回か）。
- ・ブランドの管理部門と商品企画部門、デザイン部門の人事交流・人事異動の有無やその程度・頻度（ex. 何人または何ヶ月に一回か）。
- ・さらには、以上の三つの方法のうち、いく

つを採用し、またどれをメインとしているのか。

二つ目の「戦略間（ブランド戦略・製品ライン戦略・デザイン戦略）の連携の方法」とは、ブランド戦略を策定し、それを、製品ライン戦略やデザイン戦略などの下位戦略に落とし込んでいく際に、各戦略の担当者間でその意図をどのように伝達し、共有しているのかに注目したものである。

前述したように、ブランド戦略は、あくまで経営戦略をサポートする存在に過ぎない（Aaker, 2003）。そのため、他のあらゆる戦略とのリンクが重要になるだけでなく、それらの間で一貫性や連続性を持たせることが重要になる。戦略間で一貫性や連続性を持たせることが、戦略のスムーズな実行につながると考えられるからである。しかし、ブランド戦略の持つ意図を、他の戦略の策定者にきちんと伝達していくことは難しい。なぜなら、ブランド戦略は、単なるスローガンでしかないことも多く、そのようなスローガンは文脈への依存度が高いため、言葉だけを伝えてもその意図が上手く伝わらない可能性が高いからである。そのため、ここでは、そのようなブレを防ぎ、戦略間で意図を共有していくための方策として、大きく次の四つの方法に注目することにした。

一つ目は、メンバーの重複度合いとそのレベルである。これは言い換えると、戦略の策定者や決定者が、どの程度兼務されているのかということである。例えば、ブランド戦略は役員レベルで策定され、商品戦略やデザイン戦略はシニアマネジメント以下の現場のチームで策定されるなど、ヒエラルキーによる分断があると、文脈が伝わりにくくなり、意図の共有が困難になると考えられる。二つ目は、調整会議の有無とその程度である。メンバーに重複者がいない場合であっても、調整会議を設けることで、ある程度は意図を共有することが可能になる。そして、三つ目は、

人事交流の有無とその程度である。人事交流によって、普段から組織間の風通しを良くしておけば、そうでない場合に比べ、インフォーマルな情報を獲得できる可能性が高くなる。四つ目は、以上の三つの方法のうち、いくつを採用し、またどれをメインとしているのかである。

### ③実行組織に落とし込むタスクのレベル

- デザインの開発を開始するにあたり、どれだけの裁量がデザイン部門に与えられるのか。
- 企画会議へのデザイン部門からの出席者は誰か（指令の伝達者は誰か）。
- チーフデザイナーは部下のデザイナーにどれだけの裁量を与えるのか。
- チーフデザイナーから部下への指示の伝え方としては、書類による伝達と会議による伝達のどちらに重点を置いているのか。

三つ目の「実行組織に落とし込むタスクのレベル」とは、商品ライン戦略やデザイン戦略で決まったものをデザインの開発チームに落とし込む際に、どのような指示をどのような形で現場に出しているのかに注目したものである。

デザインの開発をスタートするにあたっては、通常、企画部門や事業部門から、新製品の概要がデザインの開発チームに提示されるとともに、デザイン部門からも、デザイン戦略に沿った形で、デザインの開発を進めていく上でのガイドラインがデザインの開発チームに提示される。ただし、一口に現場への指示と言っても、指示の出し方や伝達の仕方には様々なパターンがあり、そのあり方によって意図の伝わり方が異なり、しいては、実現されるデザインの一貫性の程度にも影響が出ると考えられる。

一般的には、より具体的なものを落とし込んだ方が戦略の実行度合いは上がると考えられているが、過度に締め付けると、モチベー

ションの低下や、言われたことしかやらなくなるなどの弊害も生じてくる。そのため、これらのさじ加減が難しいと思われる。また、それらの情報を伝達する方法には、大きく文書による伝達と会議による伝達の二つがあると考えられるが、それらが持つ効果はそれぞれ異なる。そのため、ここでは、デザインの開発現場に落とし込む指令内容の咀嚼度合いや、その伝達方法について調べることにする。具体的には、以下の四つの方法に注目することにした。

まず一つ目は、企画部門や事業部門から提示される指示内容の柔軟性の度合いである。通常は、企画会議にデザイナーが参加して、企画部門や事業部門から新製品の概要を提示されるが、ここでは、そこで出される指令の中身の柔軟性の程度に注目する。つまり、そこで提示される指令の中身が、テーマや課題といった曖昧なレベルなのか、それとも目標設定や実行計画まで含んだ具体的なレベルのものなのかということである。これは、言い換えると、デザインの開発部隊へ権限の委譲をするのか、中央集権で行くのかということでもある。

二つ目は、その企画会議へはデザイン部門から誰が参加するのかということである。通常、自動車のデザインを開発する場合、チーム単位で作業を進めていく。そのため、ここでは、そのような企画会議に出席して指示を受け取り、現場に伝達する役割（ゲートキーパー）を誰が果たしているのかに注目してみたい。より具体的には、デザインの開発チームのチーフデザイナーだけが企画会議に参加するのか、それとも他のデザイナーもそこに参加するのかということである。

三つ目は、デザインの開発現場に落とし込む指令内容の咀嚼度合いである。これは、チーフデザイナーが現場（実際に絵を書く部下のデザイナー）に対して、どのようなレベルの指示を出すのかということである。具体

的には、部下には曖昧なデザインのコンセプトのみを伝えるのか、それともコンセプトだけでなく、車体デザインを構成する諸要素の厳密な定義を行い、その範囲内でのみデザインをさせるのかということである。

四つ目は、その伝達方法はどのようなものかというものである。これは、文書による伝達と、会議による伝達のいずれに重点を置いているのかということである。チーフデザイナーが現場に対して指示を伝達する場合、デザインのコンセプトブックやガイドラインブックなどの文書を作成して、それを提示する形で指令を伝達するのか、それとも、そのような書類による伝達よりも、会議でのフェース・ツー・フェースによる伝達に重点を置くのかということである。

#### ④デザイナーの間で合意を形成するための方法

- デザイナー間での調整頻度。
- 合意を形成するための方法。

四つ目の「デザイナーの間で合意を形成するための方法」とは、デザインの開発過程において、デザイン・コンセプトやデザインのガイドラインなどの曖昧なものに対して、デザイナーの間でどのように合意を形成しているのかに注目したものである。

デザインコンセプトやデザインのガイドラインといっても、それらはあくまで多義性の高い言葉やキーワード（ex.「高級感」や「大胆さ」）に過ぎないため、デザイナーによって異なる解釈がなされる可能性がある。特に自動車のデザインを開発する場合は、前述したように、チーム単位で作業を進めていくことが多いため、デザイナー間での調整が必要になる。つまり、「らしさ」がデザインされるには、現場レベルでのきめ細かな調整が重要になると考えられるのである。

デザイナーの間で合意を形成する（あるいは意思疎通する）には、何らかの方法によっ

て、言葉の意味するところが自然に入ってくるようにする必要がある。逆にいうと、それらの言葉の意味するところの理解が不十分のままだと、デザイン・コンセプトやアイデンティティの取り入れ方が、各デザイナー（あるいは、各製品）によってバラつきが生じたりする。そして、その結果、アイデンティティがパッと見て分かるレベルまで浸透しなかったりする。また、あまりに個々のデザイナーの向いている方向がバラバラだと、調整に時間がかかるだけでなく、能力の無駄遣いにもなる。

そのため、ここでは、デザインチーム内で合意を形成する方法について調べることにした。まず、一つ目は、デザイナー間での「調整頻度」である。この頻度については、毎日のように頻繁に会って調整していくのか、それほど頻繁には会わずに（ex. 一週間に一度程度）調整していくのかなどを調べることにする。そして、もう一つは、その「調整方法」である。具体的には、各デザイナーが描いた絵を持ち寄り、それを叩き台にしながらか解釈を進めていくコンセンサス型（あるいは融合型）なのか、それとも、チーフデザイナーが心に描いた理想に近い絵を選択しながら進めていくトップダウン型（あるいは、コンペ型）なのかを調べてみたい。

#### ⑤意思決定者の間で合意を形成するための方法<sup>20)</sup>

- ・意思決定の際に何に対してコミットするのか。
- ・意思決定会議への参加人数とそのメンバー。
- ・意思決定会議の回数。

五つ目の「意思決定者の間で合意を形成するための方法」とは、最後の意思決定の段階において、デザインという多義性の高いものに対して、複数の意思決定者がどのように合意を形成して、モデルを選択しているのかに注目したものである。

デザインは「形あるもの」として出来上がっていても、依然として多義性が高い。そのため、以上で見てきたような、現場レベルでのきめ細かな調整を行ってきたとしても、最後の評価段階において、その努力が台無しにされる危険があると考えられる。例えば、デザインの開発現場が、きちんと「らしさ」作りにエネルギーを投入してきたとしても、それを評価する側が、まったく違う指標でそれを評価したりすれば、それまでの努力が無になるだけでなく、デザイナーのモチベーションは低下し、いずれは戦略が実行されなくなる。そのため、作る側と評価する側の基準の不一致は避けなければならない、意思決定者間での合意の形成の仕方も重要になる。

例えば、意思決定に際して、「好き・嫌い」をベースとした議論では収集がつかないだけでなく、各自の意見を取り込んだ妥協の産物になる危険がある。このように、同じデータでも読む角度が違いすぎるとまとまらないため、なんらかの共通した判断基準が必要になる。また、あまりに意思決定会議への参加者が多いと、意見の対立が生じやすくなり、合意が形成しにくくなる。そのため、参加人数や参加者の範囲をどこまでにするのかも重要になる。さらには、意思決定会議の回数についても考える必要がある。会議の回数が多すぎると、多くの意見にさらされる機会も増えるため、デザインが妥協の産物に危険がある。つまり、無難で特徴のないデザイン（無個性なデザイン）になる危険があるのである。このように、デザインを決定するには、意思決定者間でどのように多義性を処理し、合意を形成しているのかが重要になると考えられる。そのため、ここでは、「意思決定に際して何にコミットしているのか」、「意思決定への参加人数とそのメンバー」、「意思決定会議の回数」の三点について調べることにした。



### 3.3 調査方法とデータ

本稿では、以上で構築した分析枠組みに従い、日米欧の自動車企業5社（日本企業＝2社、米国企業＝2社、欧州企業＝1社）に対してインタビュー調査を行う。そして、それらの調査で得られた一次データを用いて、ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。

このように、本稿では、研究対象として自動車企業を選択しているが、このような企業を選択した理由は、それが全社的なブランド戦略の採用が不可避となっている業界だからである（乳井，2004）。当該業界では、近年、過当競争による収益の悪化や、グローバルな競争が進展しており、ブランド戦略による企業イメージの強化が求められている。つまり、全社的なブランド戦略を実施することで、企業イメージを強化して、一定のファン層を獲得したり、過当競争を回避したりすることが重要になっているのである。よって、本稿では、日米欧の自動車企業を調査対象として取り上げ、それらをまずブランド戦略が上手く実行されているグループと実行されていないグループに分類して、それぞれのグループのプロセス管理のあり方を比較する。そして、両グループの間に存在する差異を見出すことで、戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。

ただし、そのようなグループ分けに必要なデータは、公表されている資料類からはほとんど得られない。そのため、本稿では、インタビュー調査に先立ち、200名を被験者とするアンケート調査を行い<sup>21)</sup>、各社のデザインから感じられる一貫性の程度を定量データとして収集し、その結果に基づいて企業を分類することにした。また、そのような定量的なアプローチの他にも、2名の工業デザイナーに各社のデザインに見られる一貫性の程度を尋ねたり、デザイン関連の刊行物に見られるジャーナリストの記述を参考にしたりするな

ど、定性的なアプローチによる補強も行っている。

#### ①定量調査

まず、アンケート調査では、一般のユーザー200名にデザインの一貫性（「らしさ」）が感じられる程度を10点満点で採点してもらった。なお、ここで言う一貫性の程度とは、各社のデザインに共通するテイストの度合いのことである。例えば、（本稿の調査には含まれていないが）アップル社の商品（ex. マッキントッシュやiPod etc.）には、①透明素材と鏡面仕上げのステンレス、②直線・平面・直角・円・球、③無彩色、④ねじが見えない、⑤かわいい、などの共通点が多く見られる（木全，2006）。これは一貫性のある良い例である。それとは反対に、例えば、あるエレクトロニクス企業が、シルバーで流線型の炊飯ジャーを登場させる一方で、パステルブルーで角張ったフォルムの洗濯機を発売したりしている場合は、一貫性のない例である。

	企 業 名
成功企業3社 (平均7.5点)	A社(欧州の自動車企業)、B社(日本の自動車企業)、C社(日本の自動車企業)
失敗企業2社 (平均2点)	D社(米国の自動車企業)、E社(米国の自動車企業)

図表5 成功企業と失敗企業の分類

そして、そのようなアンケート調査を行った結果、各社の獲得したスコアは以下のようになった。A社（欧州の自動車企業）＝9.5点、B社（日本の自動車企業）＝7点、C社（日本の自動車企業）＝7点、D社（米国の自動車企業）＝1.5点、E社（米国の自動車企業）＝2点。したがって、本研究では、5点以上を獲得した企業を成功企業と判断し、また5点以下の企業を失敗企業に分類した（図表5参照）。

## ②定性調査

次に、以上で得られた定量調査による成否分類の結果の信憑性を補強するため、専門家による定性的な言説の収集を行った。なお、ここでの結論を先取りすると、基本的には定量調査の結果と大きく乖離したコメントは得られなかった。

例えば、アンケート調査において失敗企業に分類されているD社のデザインに対して、工業デザイナーからは「一貫性が希薄で、どのようなデザイン・アイデンティティが設定されているのかが不明」とのコメントが得られた。また、同様に失敗企業に分類されているE社のデザインに対しては、「面構成も単純なものが多く、デザイン・アイデンティティと呼べるレベルにまで昇華されていない」などのコメントを得ることが出来た。一方、アンケート調査において成功企業に分類されているB社やC社のデザインの一貫性に対しては、工業デザイナーからだけでなく、様々な雑誌に掲載されているデザイン・ジャーナリストの記述からも肯定的なコメントが多く得られた。以下は、その一例である。

「(B社のデザインには) 現実的には多種多様なデザインが混在している。(中略)ただ、デザインに共通する点がある。それはボディ面の質感のコントロールである。(中略)ボディの面質を造形的にコントロールし、ひとつの全体へと統合する力によって実現されている。(中略)とりわけ、リア斜めのビューにおいて、面質のコントロールによって獲得されたボディの量塊感が顕著に出ている(Cピラーからリアの面にかけて非常に建設的なカタマリ感のある質感がある)。(中略)B社のクルマデザインにおいて、面質のコントロールがデザインコンセプトの個別性とは別のより根本的なデザイン文法として機能するようになったのは明白である。」……「季刊デザイン」No.7 pp.27-28 <深川雅文>

「ボディ・サイドに折れ線が少なく、力強い張りのある広い面で構成されているのは、(中略)C社のどの車にも共通する。共通した雰囲気がある。欧州流儀とは違う日本のC社のブランド・アイデンティティ構築方が成功しつつあるといえるのかもしれない。」……「隔月刊 カースタイリング」2004年9月号 p.68 <有元正存>

「これらの(C社の)クルマの共通点は、クリーンな面と直線的なキャラクターライン、そして釣り上がった多角形の大型ヘッドランプを擁したフロントマスク。新しいC社は統一されたデザイン・アイデンティティでユーザーに迫る作戦だろう」……「レスポンス([http://response.jp/issue/2005/0102/article66457\\_2.html](http://response.jp/issue/2005/0102/article66457_2.html))」2005年1月2日 <松井孝安>

「顔の中心にパネル面もしくはグリルの表面処理でベースを作って、そこにC社のマークを置くと表現すれば、高級車とSUV、トラック以外のすべての車種がだいたいあてはまる。」……「月刊 ドライバー」2004年1月20日号 p.53 <千葉匠>

## 4. ま と め

以上では、本稿で取り上げる研究課題と関連する先行研究を整理して、分析の視点を導出するとともに、分析枠組みの構築と、その調査方法について明らかにしてきた。つまり、調査に先立つ準備作業を進めてきたのである。そして、そこでは、成果変数として「デザインの一貫性の程度」に注目することや、説明変数として「マネジメント・システム」に注目すること、さらには、そのマネジメント・システムのうち、特に「プロセス管理のあり方」に注目すること、自動車企業を調査対象として取り上げることなどを明らかにしてき

た。そのため、今後は、それらの計画に従って実際に調査を行い、データを収集するとともに、それらの分析を行うことで、ブランド戦略が上手く実行されない原因と、その解決策を明らかにしてみたい。

## 注

- 1) ここでいう「全社的」とは、①管理主体がトップマネジメントであることや、②管理範囲が製品開発から販売まで幅広いことを意味している。つまり、それは、かつてのような事業部単位や製品単位のブランド・マネジャー制度とは異なり、より広い企業経営の観点からブランド・マネジメントを論じている点に特徴があるのである。
- 2) 例えば、多くの教科書には「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナップ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」などの定式化されたブランド戦略の実行手順が書かれている。また、全社的なブランド戦略の立案・決定・監視に関する部署(ex. ブランド委員会や社内横断検討グループなど)を社内を設置することの重要性なども記述されている。
- 3) ただ、近年になって、ブランド研究においても、ようやくこのような視点を持った研究が進められるようになってきた。例えば、阿久津・野中(2001)では、ブランド戦略を実行するには、ブランド構築能力が重要になる旨が論じられている。しかし、そこでは、ブランド構築能力の中身が何であるのかや、それを構築するには何が必要になるのかなどについて、ほとんど明らかにされていない。
- 4) ここでは戦略論の中でも、特に実行の側面に注力している研究を取り上げて、戦略不全研究と呼んでいる。そこでは、「真の競争優位とは、すぐれた戦略よりもむしろ、すぐれた実行力によってもたらされている」(O'Reilly and Pfeffer, 2000)といった考え方が強調されている。
- 5) ここでいうデザイン・マネジメント研究とは、特定の理論体系ではなく、「デザインないしデザイナーを経営資源としていかに活用するのか」といった特定のテーマに関する研究群のことである。そのため、先行研究には、経営学や経済学をはじめ、工学、認知心理学などの広範囲な研究が含まれる。
- 6) 阿久津(2002)によれば、ブランド研究においても、競争戦略論的なパラダイムに立脚した研究と、資源ベース論的なパラダイムに立脚した研究があるとされているが、そのような文脈で捉えた場合、ブランド研究は、競争戦略論的なパラダイムから資源ベース論的なパラダイムへと変化してきたといえる。
- 7) ただし、それらの研究は、ブランドアイデンティティをどのように構造化するのかといったノウハウの提示と、ベストプラクティス的な事例の紹介にとどまっており、組織的にブランドをどう構築していくのかというダイナミックなプロセスモデルは提示されなかった(阿久津・野中, 2001)。
- 8) 例えば、旧来のブランド研究では、ブランドの管理システムとしてブランドマネジャー制度などが論じられてきた。
- 9) 製品には組織の知識が反映している(Ulrich, 1995; Iansiti, 1998)。さらに、製品のコンセプトやスペックは、企業の戦略を反映している(ex. 榊原, 1988; 宮崎, 2004)。つまり、中長期的に見た場合、製品は戦略を反映しているといえるのである。
- 10) ちなみに「各マーケティング要素の一貫性の程度」を成果変数に採用する場合には、次の二つの異なるアプローチが考えられる。一つは、個々のマーケティング要素のスコアの高低によって、戦略実行の成否を判断する方法であり、もう一つは、各マーケティング要素が獲得したスコアの加重平均でもって、戦略実行の成否を判断する方法である。前者は、成否を企業単位ではなく、要素単位で判断することになる。それに対して、後者は、企業単位で戦略実行の成否が判断されることになる。また、成果変数に「各マーケティング要素間の整合性の程度」を採用する場合は、企業単位で戦略実行の成否が判断されることになる。ただし、「各マーケティング要素の一貫性の程度」や「各マーケティング要素間の整合性の程度」を測定するようなアプローチを採用すると、説明変数間の関係や説明変数と成果変数との関係が複雑になり、戦略の実行阻害要因の特定も困難になるなどの欠点がある。
- 11) 少なくとも、ブランド・アイデンティフィケーションの武器としてデザインを活用する場合、一貫性の確保は必須になると考えられる。そもそも、企業が消費者にそのブランドを認識してもらうには、企業が発信するメッセージが他と異なる必要がある。さらに、企業が消費者との間で長期的な信頼関係を構築するには、それらが時間の経過とともに、消費者の記憶の中に累積されていくよう、

- メッセージに一貫性がなければならない。不明確なメッセージやバラバラのメッセージでは、消費者は企業のアイデンティティを認識したり、信頼感を抱いたりすることが出来ないからである。
- 12) デザインの一貫性の程度は、様々な制約の下に設定した判定基準であるため、もちろん限界はある。デザインの一貫性の程度だけでもって全社的なブランド戦略実行の成否を判断できるわけではない。しかし、そこには「最低限として」の意味が含まれている。つまり、「最も重要な製品のデザインにすら一貫性を保てない企業がそれ以上のことに取り組んでいるわけがない」といった発想が根底にあるのである。
- 13) もちろん、実務においては、トップのリーダーシップだけでなく、文化や習慣も大切である。さらに、マネジメント・システムも大切であり、いずれが欠けてもうまくはいかない。実行は、それら三つの要素の掛け算によって担保されているため、どれか一つがゼロになると、実行力はゼロになってしまうからである。
- 14) また、そもそも経営のトップを変えることは難しいし、下手をすればマネジメントではなく、単なる英雄待望論に陥る危険さえある。
- 15) ここでは、議論を簡素化するために、組織構造とプロセスを互いに独立変数のようにして扱っている。
- 16) デザイン・マネジメント研究のレビューについては、Borja (2003) や森永 (2005a) などに詳しい。
- 17) 例えば、Lorenz (1990) は、製品開発プロセスの早い段階で、デザイナーがプロジェクトに参加して、他のメンバーと頻繁なコミュニケーションを図ることで、デザイナーの思いが製品に反映されやすくなることを明らかにした。そして、彼は、そのような連携を「デザイン・コネクション」と呼び、个性的で一貫性のあるデザインの開発には欠かせない手法であるとしている。
- 18) ブランド戦略は他の戦略に比べ、特に「言葉」という多義性の高いものを通じて、バトンリレーをしていかなければならない。そのため、他の戦略に比べやすいと思われる。
- 19) ただし、実務においては、これらのステージは整然と、逐次的に進むわけではなく、時間的な前後があったり、時には同時進行したりすることもある。
- 20) 意思決定には、コンポジション、コンテキスト、コミュニケーション、コントロールの4つが重要とされている (Roberto, 2005)。ただ、ここでは、本稿の意思決定の事例と照らし合わせて必要と思われるコンポジション (このプロセスに参加する機会を誰に与えるのか)、コンテキスト (検討のプロセスではどんな規制やルールを適用するのか) に焦点を当てている。
- 21) 本アンケートは2005年9月から10月にかけて日本と欧州を中心に、20代・30代の男女200人に対して行われた。ちなみに、10点尺度の内容は以下のとおりである。10点= (デザインに) 非常に一貫性を感じる。9点= だいぶ一貫性を感じる。8点= 一貫性を感じる。7点= やや一貫性を感じる。6点= どちらかというに一貫性を感じる。5点= どちらでもない。4点= どちらかというに一貫性を感じない。3点= 一貫性を感じない方である。2点= ほとんど一貫性を感じない。1点= 全く一貫性を感じない。そして、本研究では、得点の合計を単解析で平均化して算定している。なお、これらの調査は、日本学術振興会平成16-18年度科学研究費補助金 (基盤研究 (B)) 「デザインを媒介にしたブランドマネジメントの研究」 (課題番号: 16330072, 研究代表: 藤戸幹雄) の研究成果の一部を活用したものである。

## 参考文献

- Aaker, D. A., (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994) 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。)
- Aaker, D. A., (1996) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。)
- Aaker, D. A., (2003) 「ブランド戦略4つの落とし穴: なぜ、日本企業はブランド構築に悪戦苦闘しているか」『Think』Autumn, pp.12-14.
- Aaker, David A. and Eric Joahimsthaler (2000) *Brand Leadership*, New York: The Free Press. (阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社。)
- 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」『組織科学』Vo 36, No.1, pp.14-29.
- 阿久津聡 (2004) 「ブランディング・ケイパビリティ: 強いブランドを構築するための組織力」青木幸弘・恩蔵直人編 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp.227-262.
- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ: コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド

- ド社。
- 阿久津聡・野中郁次郎 (2001) 「ブランド知識創造のケイパビリティ」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』August, pp.173-186.
- Biggadike, E. R. (1981) “The Contribution of Marketing to Strategic Management”, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, pp. 621-632.
- Borja, B. (1998) “Structuring Strategic Design Management: Michael Potter’s Value Chain”, *Design Management Journal*, Vol.9, No.2, pp. 26-31.
- Borja, B. (2003) *Design Management; Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press.
- Bossidy, L. and R. Charan (2002) *Execution; The Discipline of Getting Things Done*, Crown Publishers. (高遠裕子訳 (2003) 『経営は実行』日本経済新聞社。)
- Davis, S. (2006) 「ブランド主導の組織づくり」, アリス・M・タイボー, ティム・カルキンス編著 『ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座; 戦略の実行を支える20の視点』 pp.237-254 ダイアモンド社。
- Druker, P. (2004) *Advice for entrepreneurs*, Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo. (上田惇生編訳 (2004) 『実践する経営者: 成果をあげる知恵と行動』ダイアモンド社。)
- Dums, A. and H. Minzberg. (1989) “Managing Design Designing Management”, *Design Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.37-44.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- Iansiti, M. (1998) *Technology Integration*, Harvard Business School Press. (NTTコミュニケーションウェア株式会社訳 『技術統合: 理論・経営・問題解決』NTT出版, 2000。)
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社。
- Keller, K. L., (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.1-22.
- Keller, K. L., (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・亀井昭宏訳 『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー。)
- 菊池 隆 (2005) 『ロジカル・ブランディング』日本評論社。
- 木全 賢 (2006) 『デザインにひそむ〈美しさ〉の法則』ソフトバンク新書。
- Leonard-Burton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Harvard Business School Press. (阿部孝太郎・田畑暁生訳 『知識の源泉: イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001。)
- Lilien, Gary L., Philip Kotler and K. Sridhar Moorthy (1992) *Marketing Models*, Prentice Hall.
- Lorenz, C. (1990) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*. Basil Blackwell Limited. (野中郁次郎監訳・紺野登訳 『デザインマインドカンパニー: 競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社, 1990。)
- Low, G. S. and R. A. Fullerton (1994) “Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, pp. 173-190.
- Minzberg, H., (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Inc. (中村元一監訳・黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳 『戦略計画: 創造的破壊の時代』産能大学出版部。)
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問い直す』ちくま新書。
- 道添 進 (2004) 『ブランド・デザイン』美術出版。
- 宮崎正也 (2004) 「消耗品の戦略的製品設計: 機能共有するプリンタ」, 『赤門マネジメント・レビュー』第3巻7号, pp.309-332。
- 森永泰史 (2005a) 「デザイン・マネジメント研究の成果と課題」『北海学園大学経営論集』Vo 3, No.2, pp.1-13。
- 森永泰史 (2005b) 「デザイン (意匠) 重視の製品開発: 自動車企業の事例分析」『組織科学』Vo 39, No.1, pp.95-109。
- 乳井瑞代 (2004) 「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 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp.263-290。
- O’Reilly, A and J. Pfeffer (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, the President and Fellows of Harvard College. (長谷川喜一郎監訳 廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値: 好業績を続ける組織の秘密』翔泳社。)
- Pfeffer, J and R. Sutton (2000) *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School of Press.

- (長谷川喜一郎監訳 菅田絢子訳 (2005) 『実行力不全；なぜ知識を行動に活かさないのか』ランダムハウス講談社。)
- Peters, T, (2005) *Tom Peters Essentials: Design*, Dorling Kindersley Limited, London. (『トム・ピーターズのマニフェスト① デザイン魂』ランダムハウス講談社。)
- Roberto, M (2005) *Why Great Leaders Don't Take Yes for An Answer: Managing for Conflict And Consensus*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳 (2006) 『決断の本質；プロセス志向の意思決定マネジメント』英治出版。)
- 榊原清則 (1988) 「製品戦略の全体性」, 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著 『競争と革新』 pp.107-143, 東洋経済新報社。
- 白藤 香 (2006) 「デザイン専門職の人材育成を阻む壁」『AXIS』Vol.121, pp.116-118。
- Srivastava, R. K. and Schocker, A. D., (1991) “Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement”, *MSI, OCT, ReportNo.9*, pp.91-124.
- Ulrich, K. (1995) “The Role of Product Architecture in the Manufacturing system”, *Research Policy*, Vol.24, pp.419-440.
- Vogel, C., J. Cagan, and P. Boatwright (2005) *The Design of Things to Come; How Ordinary People Create Extraordinary Product*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳 (2006) 『ヒット企業のデザイン戦略』英治出版。)
- Walker, Orville C. Jr. and Robert W. Ruekert (1987) “Marketing's Role in the implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework”, *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.15-33.
- Webster, Jr., F. E., (2000) “Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1., pp.17-23.
- Zaltman, Gerald and Robin Higie (1995) “Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research”, *Journal of Advertising Research*, July/August, pp.35-51.

## 参考資料

- 「季刊 デザイン」No.7 pp.27-28。
- 「隔月刊 カースタイリング」2004年9月号 p.68。
- 「レスポンス」[http://response.jp/issue/2005/0102/article66457\\_2.html](http://response.jp/issue/2005/0102/article66457_2.html) 2005年1月2日。
- 「月刊 ドライバー」2004年1月20日号 p.53。