

論 壇

ブランド・マネジメント

ーレピュテーション・マネジメントとの関係においてー

馬渡一浩

〈論壇要旨〉

ブランドは企業価値の源泉のひとつであり、戦略的に管理すべきインタンジブルズである。そこではパーセプションの管理が重要であるが、ウェブの進化によってレピュテーションが形成されやすくなったことで、ブランドのパーセプションマネジメントは従来よりも複雑になった。レピュテーションがブランドの文脈に影響を与えるからである。

ブランドとレピュテーションを戦略的に識別して、認識する必要がある。その上でふたつを包括的にマネジメントしなければならない。レピュテーション・スコアカードはそのための有効な手法のひとつであろう。

〈キーワード〉

ブランド、インタンジブルズ、マネジメント、レピュテーション、文脈、レピュテーション・スコアカード

Brand Management

- In relation to Reputation Management -

Kazuhiro MAWATARI

Abstract

The brand is an important, intangible asset of a company's value and should be managed strategically. In other words, how the brand is perceived must be properly managed. Although it has become easier to form the reputation of the company due to the growth of the Internet, managing how the brand is perceived by the public has become more complex. It is because the reputation influences the context of the brand.

The brand and reputation must be understood separately and strategically. Only then, can both brand and reputation be managed comprehensively. The reputation scorecard is an effective method for this.

Key Words

brand, intangibles, management, reputation, context, reputation scorecard

はじめに

高級ファッションブランドに始まり、自動車のような耐久消費財、普段使いの消費財や歴史を持つ老舗の品々まで、およそあらゆる商品においてブランドは今日、非常に大きな意味を持っている。ブランドが意味を持たない商品はあまりないといってもよく、その背景にはマーケティングの組み立て方の大きな変化がある。古典的マーケティングでの「製品の一要素」から、ブランドは今、大きくそのポジションを変え、企業とステークホルダーを結ぶシンボリックな媒体として、企業と顧客の間に最適な行動を生み出し、関係を実現する強力な経営資源となっている。

一方、企業におけるレピュテーションの概念は、まだ必ずしも統一されたものではない。またブランド概念との違いについても明確な認識はいまだ確立されていない。とはいえ、これからの経営やマーケティングを考えていく上で、レピュテーションは不可欠の戦略的概念であると筆者は考えている。

この小論では、ブランドやレピュテーション概念について整理した後、ブランドとの関係の中で、レピュテーションをどのように認識し管理していけばいいのかについて、若干の考察を行いたい。また実際のパーセプションデータを用いて、そうした関係のあり様について試行的に分析したモデルをご紹介したい。

1. ブランドとは何か

ブランドは、もともとは燃え木、燃えさしの意に始まり、罪人に押した焼印や品質・内容・製造所・所有者などを示すために家畜・商品等につけた焼き印を表すようになり、商標（trademark）を意味することになった。経済産業省の企業法制研究会（2002）での定義は、「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章」である。田中（1997）は、「ブランドとは『商品自体』を表象する記号の総体であって、商品を商品として成立させ同定化すると同時にその商品カテゴリーを越えた意味世界を表出」し、「消費者自身をも同定化する作用を有することによって・・・消費者との持続的関係を築く」とする。ブランドエクイティ論の大家であるアーカー（1994）は、「ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の（ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような）名前かつまたはシンボルである」としているが、そこではとりわけ財またはサービス、識別、差別化、名前、シンボルといった言葉が重要であろう。

筆者は、ブランドを以下のように考えている。

① ブランドは、商品・サービスの識別化・差別化を意図したシンボルの体系。

ブランドは、基本的に商品差別化のためのものである。そして差別化にはシンボル（象徴）が用いられる。シンボルとは象徴だが、その象徴は「さまざまな差異がそこで融合する焦点」（「世論」W. リップマン）と考えられる。

② ブランドは、同時に、顧客を中心に人々の間で共有される記憶のセットで、人々の認識を固定し、関係性や行動をドライブする機能を持つ。

企業が表現したいメッセージが、シンボル介してうまく多くの人々に受け止めてもらえると、共有された記憶のセットが生まれる。その記憶のセットが企業にとって望ましい人々の動きを生み出し、さらにその結果として企業と人々の間に望ましい関係性を育んでいく。

③ ブランドが記憶のセットとなるためには、様々なコミュニケーション活動が必要。

メッセージを多くの人々に受け止めてもらうためには、そのためのコミュニケーション活動が不可欠であることは言うまでもない。それも片方向ではなく、インタラクティブなコミュニケーション活動でなければならない。

2. マネジメントにおけるブランドの意味

ではそうしたブランドが、マネジメントにおいて持つ意味について整理してみたい。

① ブランドは有力な関係性資産（インタンジブルズ）

ブランドは有力なインタンジブルズであり、関係性資産に位置づけられる。有力という意味は、もちろんブランドそれ自体が有力なインタンジブルズである訳だが、それに加えて前述のようにマーケティングの中でのブランドの役割が変わるにつれて、ブランドの力が他のインタンジブルズに対して少なからぬ影響を持つということがある。たとえば、優れたブランドと優れた企業文化の間には、相応の関係性が見て取る等はその一例である。

② ブランドは企業の中長期のポテンシャルであり、継続的な成長への潜在力

たとえば、日経企業イメージ調査等のデータの分析からは、以下のようなことが言えるという。

- (1) 顧客忠誠の高い企業は低い企業に比べて、売上高、営業利益ともに成長性が高い。
- (2) 顧客忠誠の高い企業は低い企業に比べて、売上高の変動性が低い。
- (3) 顧客忠誠の高い企業は低い企業に比べて、売上高、営業利益の下方硬直性が高い。

こうした分析結果からも、顧客忠誠の高い企業、すなわちブランドに対するロイヤルティの高い企業では、継続的な成長が実現されやすいことが伺える。

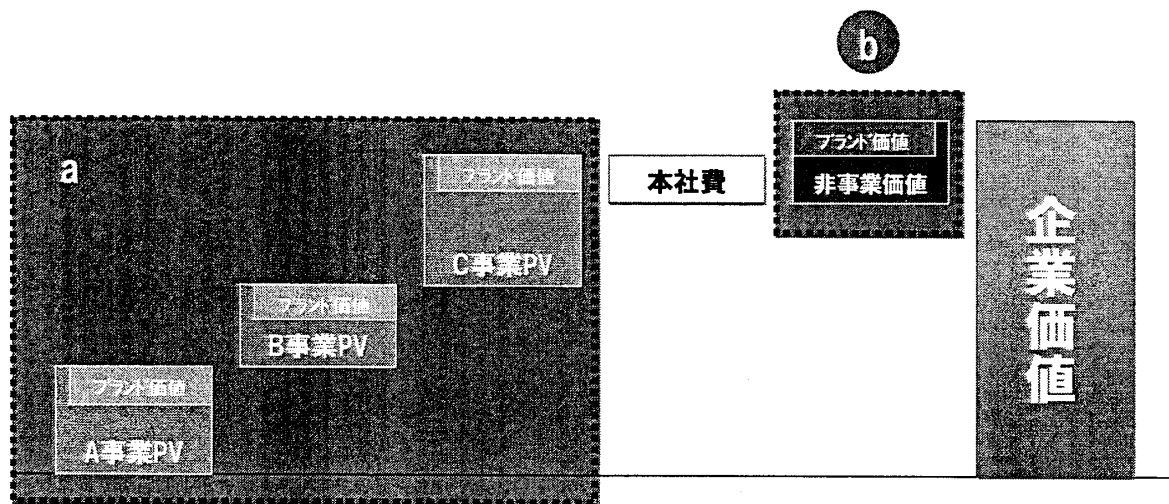
③ 継続的な企業価値の向上がブランド・マネジメントの目標

ブランド・マネジメントは、経営レベルの目標設定のもとになされるべきもの、ということである。この点については、図1のa、bふたつの視点から考えてみると整理しやすい。ひとつは、aの、特定の商品や事業の価値を生み出すドライバーとしてのブランドである。個々の事業の価値を積み上げた総和がその企業の事業価値になるが、この部分はいわば定量的に評価できる期待価値で、いいブランドがあることでこの定量的な期待価値は安定する。前述の「顧客忠誠の高い

企業は低い企業に比べて、売上高の変動性が低い」にあたる部分である。

今ひとつは、bの非事業価値のドライバーとしてのブランドである。非事業価値は具体的な事業による裏づけのない、いわば定性的な期待価値というべきもので、そこでは企業のレピュテーションや組織のありかた等各種のインタンジブルズが大きく影響してくる。ブランドにはそうした様々なインタンジブルズを安定させ、望ましい状態に保つ機能があると考えられる。

図1 継続的な企業価値の向上がブランド・マネジメントの目標



以上のような、マネジメントにおけるブランドの意味を概念的に整理したものが、ブランドエクイティであると考えられる。小川（1997）は、「ブランドへの投資活動、主として、PRや広告などのプロモーション活動によって作り出された無形資産が、ブランドイメージである。これを企業にとって価値評価したものが、『ブランド・エクイティ』の概念である」とする。またアーカー（1994）によれば、ブランドエクイティは「ブランドないしその名前とシンボルに結びついたブランド資産と負債の集合であり、製品やサービスに価値を加えたり減じたりするもの」であって、具体的には『ブランドロイヤルティ』『ブランド認知』『知覚品質』『ブランド連想』『その他の所有しているブランド資産』の5つの資産（負債）からなる」とされる。シンボルを用いたコミュニケーション活動で作り出された記憶のセットを、資産として捉え価値評価したものであり、ブランドマネジメントにおいては大変重要な概念である。

ブランドエクイティの評価は、記憶のセットの内容把握と、それが企業価値形成に与える可能性の二面から行うことができる。前者ではブランドイメージ評価が、後者ではインカム・アプローチ手法が、今日、主に用いられる。

- ・ 記憶のセットの内容把握（イメージ評価）
 - ・ ブランドイメージ評価
- ・ 企業価値形成に与える可能性（金額価値評価）
 - ・ 残差アプローチ

ブランド・マネジメント
－ レピュテーション・マネジメントとの関係において －

- ・ 独立評価アプローチ
 - ・ コストアプローチ
 - ・ マーケットアプローチ
 - ・ インカムアプローチ

ブランドは、顧客の頭の中に創り出された記憶のセットである。その記憶のセットが購買行動を生み出す「魅力の源泉」であることによって、将来にわたって収益を生み出すためのインタンジブルズのひとつになり、エクイティとしての側面を持つ。したがってブランドのエクイティの本質は、金額価値よりもイメージ、すなわち記憶のセットの内容にあると筆者は考えている。

3. ブランド・マネジメントの実際

実際のブランド・マネジメントは、plan-do-seeのサイクルを回して行われる。戦略を構築し、施策を展開し、実態を評価する、という流れである。

planは識別化・差別化のためにどのような記憶のセットをつくるべきかの目標設計で、ブランドのアイデンティティ（目標像）を規定し、コンタクトポイント（伝達戦略）を定める。ブランドアイデンティティ（目標像）のプランニングでは、ブランドがステークホルダーに何を約束し（コアプロミス）、どういうパーセプションを共有すべきかを明確化する。そして、コンタクトポイントの設計では、コアプロミスが社内外の様々なステークホルダーに認識されるために必要な、様々な接点を通じたコミュニケーション戦略の設計を行う。商品・サービス自体、そのデリバリ、コミュニケーションなど、業種による違いはあるものの企業とステークホルダーの接点は多様である。望ましい記憶のセットを創るために、多様なコンタクトポイントをどう用いていけばいいのか、その大枠を決めることになる。

doは目標とする記憶のセットを実際につくるためのコミュニケーション活動の実施・展開である。そしてseeでは、ブランドエクイティに係わる指標を具体的に設定し、planやdoが狙い通りに機能しているかを評価・検討していくことになる。

前記のような企業価値との関係を念頭にこうしたプロセスを継続させて企業価値の向上を目指すこと。それがブランドマネジメントの骨格になる。

4. レピュテーション・マネジメントの重要性

企業を取り巻くコミュニケーション環境の変化は劇的で、関係性資産であるブランドのマネジメントにおいては、その影響がことのほか大きい。生活者がマーケティングの構成要素のひとつとなる中で、ウェブを通じて生活者どうしが繋がりがあえるようになったことが大きい。レピュテーションは格段に形成されやすくなり、それが記憶のセットに計り知れない影響を与えるように

なった。コンタクトポイントの中でのレピュテーションの重要性が、飛躍的に高まっているということになる。

レピュテーションは、一般的には「評判、世評、声価、よい評判、令名、声望、信望、信用」(研究社「新英和大辞典」)の意だが、マネジメントの視点で見た場合には「生活者や社会全体にとっての価値や感情をベースに、コーポレーションやその活動に関して記述される特徴や属性」(馬渡)と考えられる。ブランドとの対比でその特徴を整理してみよう。

①レピュテーションは、主に経営者や従業員の行為から(ブランドは、製品・サービスから)ブランドは、あくまでも商品・サービスを基盤としたもの。マーケティングの差別化戦略のもとに形成される。一方レピュテーションは組織の経営全般レベルに対する概念。主として企業の経営者および従業員による行為の結果から導かれる。

②レピュテーションは、第三者情報が重要(ブランドは、シンボルを生かした直接情報が重要)ブランドでは、シンボルを梃子に、ブランドビジョン、広告など、企業による直接情報の発信・表明が不可欠。レピュテーションは、記事やWOMなどの第三者情報が重要。

③レピュテーションは、非利害関係者を含む「社会的な共通認識」(ブランドは、取引経験を基盤とした「顧客中心の記憶のセット」)

ブランドは、取引プロセスに付随するコミュニケーションによって顧客を中核に形成される。レピュテーションは、取引経験のない「非利害関係者」のそれを含む「社会的な共通認識」。

④レピュテーションは、フロー的(ブランドは、ストック的)

ハニングトン(2005)の言葉を借りれば、「相対的な意味において、ストックとしてのブランドに対して、レピュテーションはフローとして特徴づける」ことができる。ブランドは、記憶のセット=意味世界として時間をかけて形成され、ステークホルダーの生活に根ざした価値として、しっかりとストックされる。それに対しレピュテーションは「記憶のセットが形成されていくときの経過的な集合知」で、移ろいやすい「ふわふわしたもの」。

このような定義や説明から、レピュテーションは、法人格を持つ企業組織やその経営全般のレベルに対しての概念であると同時に、企業組織のパーセプションが形成されていくときの、ひとつの「社会的な共通認識」であることが伺える。特定の企業に帰属させられるものでは必ずしもなく、ある実態に対するパーセプションが作られていく際の社会的変数のようなものである。

生活者が企業価値形成の片方の鍵を握るような現在の状況では、こうしたレピュテーションは間違いなく競争優位の源泉である。「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な(sustainable)競争優位」(櫻井, 2005)としての戦略的な認識と、それに基づいたマネジメントが不可欠である。

5. レピュテーションとブランドの総合的マネジメントへ

戦略レベルでコミュニケーションに係わる役割はこれまでほぼブランドのみが担ってきたが、

ブランド・マネジメント
－ レピュテーション・マネジメントとの関係において －

コミュニケーション環境の変化に伴い、「社会的な共通認識」であり「記憶のセットが形成されていくときの経過的な集合知」としてのレピュテーション概念を新たにパーセプションマネジメントの対象として取り入れ、ブランドとあわせた、より包括的で戦略的な管理を進める必要がある。

一般にコミュニケーションが成立するためには「文脈」が不可欠である。文脈は「(1)文における個々の語または個々の文の間の論理的な関係・続き具合。文の脈絡。コンテキスト。(2)すじみち・脈絡。また、ある事柄の背景や周辺の状況」(三省堂「大辞林 第二版」)とされ、いわばコミュニケーションを成立させる「お皿」のようなものである。ブランドが記憶のセットとなるためには、様々なコミュニケーション活動が必要だが、個々に交換される情報は文脈の「お皿」の上に盛り付けられて、はじめて正しい意味を伝えることができる。いいブランドには、顧客と企業で共有されたいい文脈が不可欠である。別の言い方をすれば、ブランドは、自らが関わる文脈のシンボルとして正しく機能していなければならぬということである。

ウェブで誰もが情報を発信できるようになったことで、企業の文脈を取り巻く状況は大きく変わった。企業にとっては、レピュテーションへの対応なしに効果的なブランド・マネジメントを進めることは、もはや難しくなっている。

図2 ブランドとレピュテーション

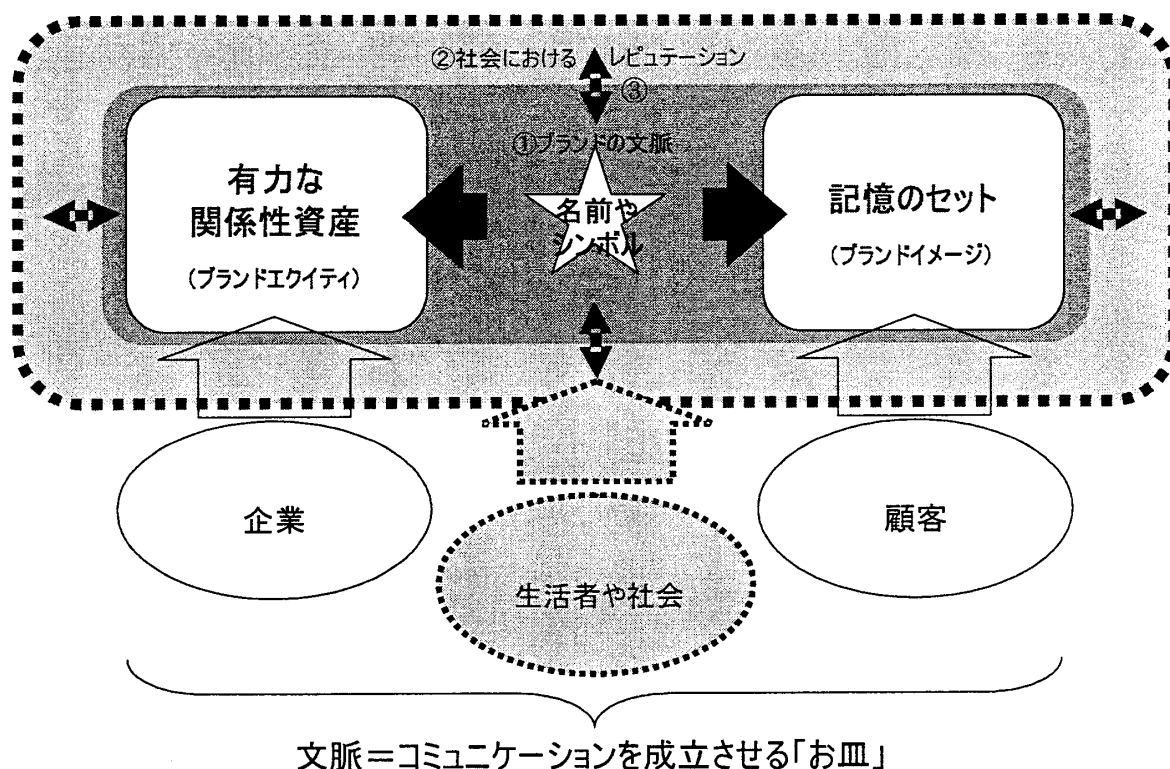


図2を見ながら今一度整理をしてみよう。

① 従来ブランドは、企業と顧客を中心とした文脈の上に成り立っていた。

- ② しかしウェブを通じて様々な立場の人々の様々な意見が次々に発信され、移ろいやすい経過的集合知であるレピュテーションが生まれやすくなった。
- ③ レピュテーション抜きに企業と顧客の文脈は語れなくなった。すなわち文脈は企業と顧客との間のだけではなく、もっと広い「非利害関係者」までも含むものになった。また、文脈のテーマは商品だけではなく、経営者や従業員へと広がった。そして企業自らが出す（コントロールできる）情報だけではなく、第三者情報の影響が大きくなった。

企業は社会全体に対する視点を持ち続けなければならない。そうした大きな文脈の中で、自らのブランドにどういう価値があるかが問われるわけである。それは、レピュテーションがブランドエクイティを決める大きなお皿になる、ということであろう。レピュテーションの動向によって文脈が変われば、ブランド自体に瑕疵はなくともその価値が損なわれる危険性があることになる。レピュテーションへの対応を怠ることは大きなリスクになる所以である。

レピュテーション、文脈、ブランド。ポイントはこの3者の関係を、総合的な視点の下にどう押さえるかである。競争優位の源泉となりえる優れたレピュテーションを生み出し、文脈という媒介を通じて、いかにしてブランド力の向上に結びつけていくか。実際のブランド・マネジメントにおいても、こうした認識のもと、ブランドとレピュテーションの総合的な管理のしくみを構築していくことに、今日的意義がある。

6. レピュテーション・スコアカード化に向けて

このような認識やしくみはトップから現場まで一貫して持たれることが重要である。その意味でレピュテーション・スコアカード化は目指すべきひとつのゴールであろう。

電通で先年行った分析をご紹介したい。ブランドとレピュテーションの関係性と有効なイメージ指標を探るための仮説モデルを検討した（電通のオリジナルブランド診断システムである Brandex のデータ。2004年秋東京。170の企業ブランドの認知者各300名。顧客も「非利害関係者」も一括で含む）。

ブランドやレピュテーションの周りにはどのような文脈があるのか。またレピュテーションとブランドはどう関係していて、スコアカードでは、ブランドやレピュテーションに関してどのような指標を取っていけばいいのか。前に触れたようにブランドの本質的は記憶のセットであり、レピュテーションも企業に対するパーセプションということではブランドと同様である。レピュテーションやブランドに関するイメージ指標を体系的に整理することは可能であると考え、そこから見える文脈を構造的に探ってみた。以下はそのモデルの模式図と結果である。

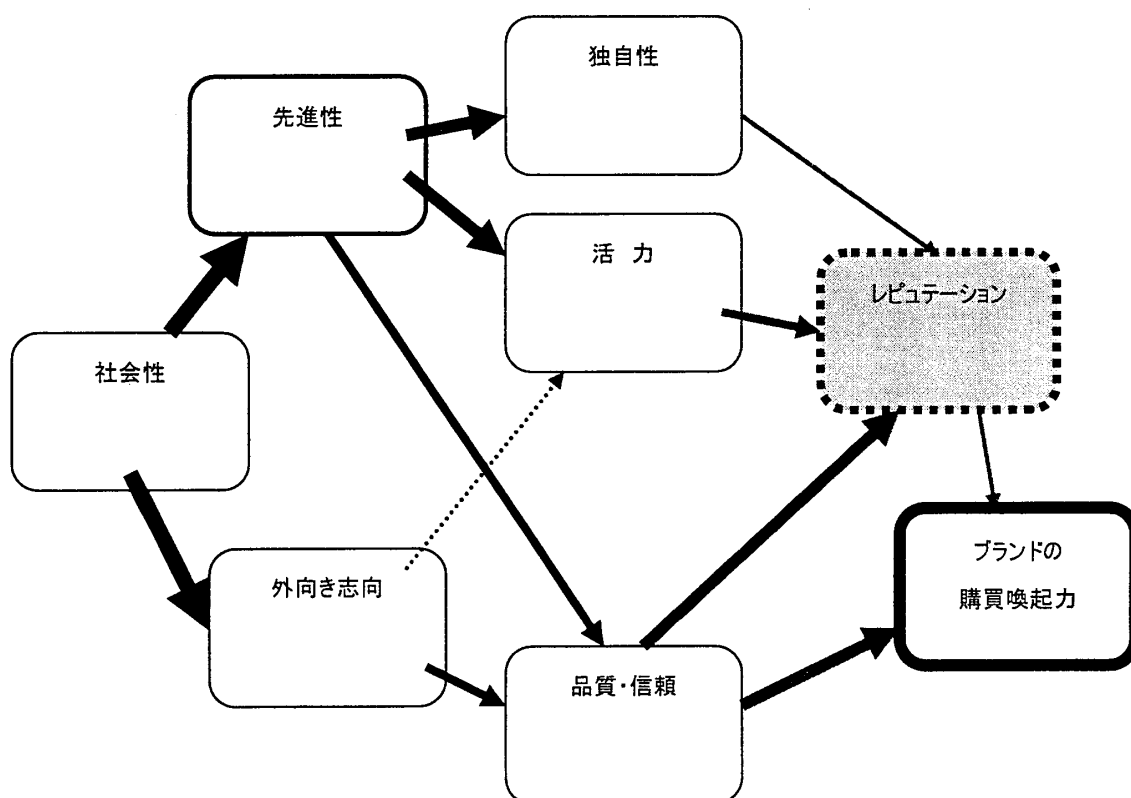
- ① レピュテーションがブランドの購買喚起力に影響を与えるということ。
ブランドの購買喚起力に対して、レピュテーションの直接の影響が見て取れる。
- ② レピュテーションには、品質・信頼イメージ、活力イメージと独自性イメージが直接的に影響を与えるということ。レピュテーションだけでなくブランドの購買喚起力にとっても、品質・信頼イメージを高めることが重要で、その品質・信頼イメージには、外向き志向イメージと先進性イメージという、物理的にも時間的にも積極的な、いわば「打って出て行

ブランド・マネジメント
－ レピュテーション・マネジメントとの関係において －

く」イメージが影響を与えるということ。今あるものをただ守ろうとするだけでは、品質・信頼イメージは築けないということを、このモデルは暗に示しているように思われる。

- ③ そしてそのおおもとは社会性イメージ（社会的責任や環境志向などのCSR的評価）がある。「打って出て行く」方法に関しての社会的な納得性が問われている、ということだろうか。企業にとっては、「なぜそうするのか」という、企業活動の根拠や経営の理念を世の中に明示して行くことが課題になろう。

図3 レピュテーション構造仮説モデルの概念図



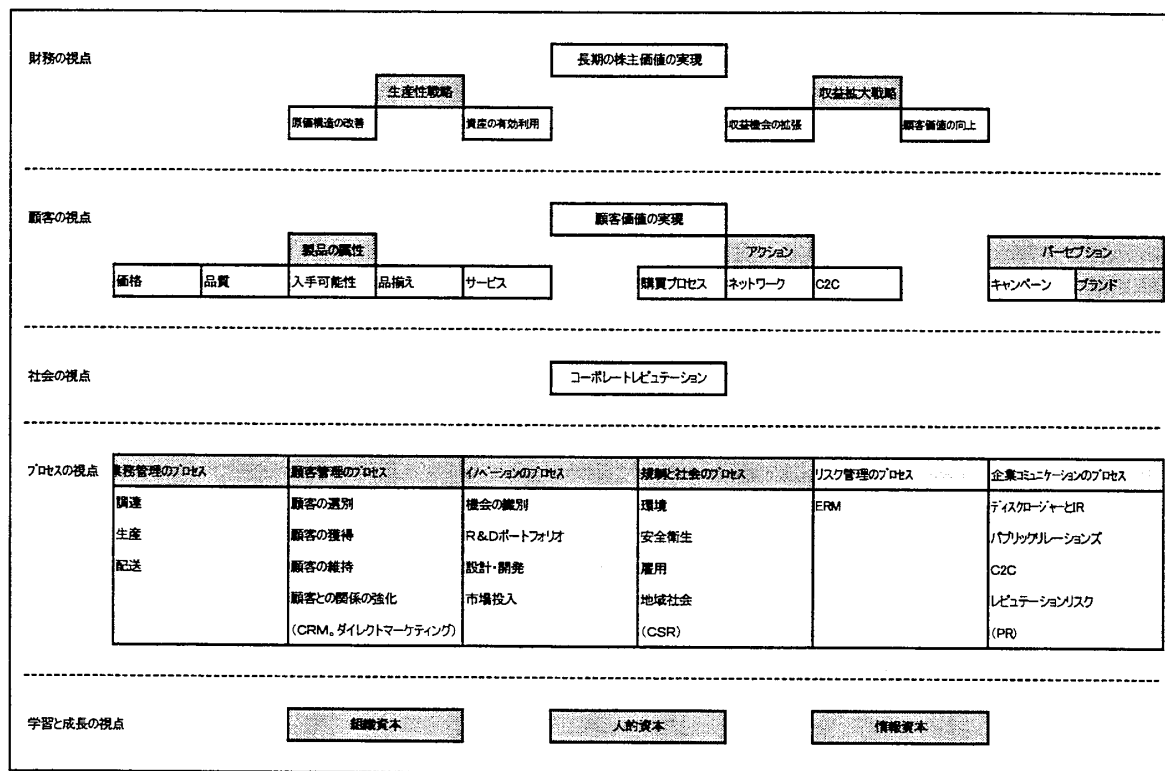
まとめると、レピュテーション（や企業価値）には、「社会性に富んだ先進性イメージ」を生き生き（活力イメージ）とその企業らしく（独自性イメージ）、しかも信頼を勝ち得るかたちで（品質・信頼イメージ）共有する文脈が必要であるということになろう。

レピュテーション・スコアカードはこうしたイメージ指標も落とし込んでいければいいだろう。図4は、BSCの戦略マップの基本形に、レピュテーション（社会の視点）をはじめとして、いくつか加筆をしてみたものである。レピュテーションは「経過的な」集合知なので、プロセスのすぐ後、そして顧客の前においている。レピュテーション・スコアカードでは、この中の、社会の視点、顧客の視点、財務の視点等を中心に、必要な指標を選び出し、指標の体系を作っていくことになるのではないだろうか。

レピュテーションとブランドのマネジメントは、筆者には、これからの企業経営にとって相当

に本質的な視点や課題を含んでいるように思える。有効な指標づくりのためには、今後各々の現場でのこうした取り組みが欠かせない。

図4 レピュテーション・スコアカードの一例



そして、マネジメントにおいてブランドとレピュテーションを識別する意義は、戦略プロセスの中でどのような対応行動を両者に与えるときに、意味ある経営が可能になるかの選択肢を充分に取り揃えておくことであるように思える。意識してこの両者を見分けることが、マーケティングや企業コミュニケーションの効果、ひいては企業価値の形成に有効であるとの認識が、企業トップには求められてくる。

参考文献

- アーカー, D. A. / 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
- 刈屋武昭編著 (2005) 『ブランド評価と価値創造』日経広告研究所
- 経済産業省企業法制研究会 (2002) 『ブランド価値評価研究会報告書』
- 小川孔輔 (1997) 「なぜ、いま『ブランド』なのか？」青木幸弘, 小川孔輔, 亀井昭宏, 田中洋編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所
- 櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション』中央経済社
- 田中洋 (1997) 「マーケティング基礎概念としてのブランド」青木幸弘, 小川孔輔, 亀井昭宏, 田中洋編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所