

他社にない“強み”の育成が ブランドを確立する

度重なる企業の不祥事も手伝って、近年ブランドへの関心が高まっている。それに伴い、ブランドを取り巻く状況にも変化が起り始めた。企業価値の主要部分を占め得るブランドを企業はどうとらえているのか。そしてそれは顧客との関係性にどう影響するのか。



無形資産の情報開示が急務

ここ最近世間を騒がせている雪印食品の不祥事は、一般生活者の“ブランド”に対する意識をあらためて喚起させた。また企業間では、ブランド、知的財産等の無形資産の企業価値への影響が近年注目を集めており、その中においても、特にブランド（ブランド・ネーム、配送・配給チャネル等の集合体で、一体として機能することでキャッシュフローをもたらす資産）の注目度は高く、その価値が企業価値、つまり株価の主要部分を占めるという見方もある。

現在、多くの企業のホームページ上でIR（投資家向け広報）の項を見付けることができるが、その中でブランドに関する情報を載せている企業はまだまだほとんどない。投資家は投資を行う上ではっきりとした指標を欲する。そういった投資家に向けた項であるはずのIRに、企業価値を左右し得るブランドに関する情報がないのは、投資家・企業双方にとって不利益である。

自社の、ブランドをはじめとする無形資産の情報を開示することは、新規投資家の獲得につながり、それは株価の向上、ひいては企業自身の発展にもつながる重要事項なのだ。

欧米ではM&A（企業の合併・吸収）においても事実上ブランドの売買がなされている。国内においても前述のように、ブランド価値が企業価値の大部分を占めるという認識も広がりつつあることから、近い将来同様のことが予想される。

ブランド価値の客観的評価に向けて

しかしブランド価値への関心が高まっている一方で、それを客観的に評価する方法はまだまだ確立されて

いない。そのため、ブランド使用の許諾、投資意思決定等の場面においてブランド価値の客観的評価の必要性が叫ばれている。

1997年の持ち株会社の解禁、98年の株式移転制度の導入、そして現在検討されている連結納税制度の導入により、今後、持ち株会社形態を含めグループ経営が増加すると考えられている。グループ経営においては、日立製作所やNTTのように、親会社が保有するブランド使用に対し、子会社からブランドの使用料を徴収する動きも活発になると見られる。その意味でも、ますます客観的なブランドの評価が求められることは間違いない。

こうした世情に対応するかたちで、著名な広告代理店である米ヤング・アンド・ルビカム社は、あらゆる企業ブランドの中でひとつの企業ブランドを見極めていく方法論を用いたブランド・アセット・バリュエーターで企業ブランドを評価している。ブランド構築においてはオグルヴィ&メイザー社も同様に名高い。また英国では、やはり著名なブランド評価コンサルタントのインターブランド社が国際ブランド価値ランキングを1988年から発表している。これは現在のところ、世界で唯一監査を通ったブランド価値評価であり、多くの支持を得ている。

国内においても、各企業単位で独自のブランド価値評価を行うケースが増えてきている。ケーススタディで採り上げた資生堂はその一例である。同社では自社製品のプロダクト・ブランド（PB）の価値測定を行っており、PBの向上が企業そのもののブランド（コーポレート・ブランド：CB）の向上につながると考えているが、企業・専門家によって、とらえ方はさまざまであり、プロダクト・ブランドの向上が、コーポレート・ブランドの向上に比例するとする考え方と、相関



関係はないとする考え方の双方がある。

また、経済産業省の経済産業政策局では、さまざまな業種の企業が保有するブランドを数値的に評価する統一基準作りに乗り出した。独自の企業法制研究会(ブランド価値評価研究会)の発足に伴い、学識経験者、公認会計士、企業の担当者などで構成されるブランド価値評価研究委員会を設け、これまでに6回の審議会を開催している。

一方で“粗くてもいいからすぐに使える日本の会計におけるスタンダードを作りたい”という意図から、企業ブランドの価値測定モデルを開発したのが、今回インタビューにお答えいただいた一橋大学大学院商学研究科の伊藤邦雄教授だ。詳しくはインタビューを参照されたいが、そのモデル「CBバリュエーター」は、新しい経営モデルを根付かせるためのCBの価値測定の物差しとして期待されている。

「ブランドイメージ費用保険」の登場

そして、先に挙げたような近年の状況を踏まえて、三井住友海上火災保険(株)では、CB、または商品・サービス・ブランドを有する企業および業界団体等を対象に「ブランドイメージ費用保険」を開発し、2001年秋より発売を開始した(当時は合併前で、三井海上、住友海上の共同開発であった)。その保証内容は、ブランドを毀損する「偶然な事由」が発生したことにより、あらかじめ定めたブランドイメージ回復措置に要する費用損害に対して保険金を支払うというもの。これにより、顧客情報の漏えいなど企業イメージやブランドを傷付けるような不祥事が起きた際、謝罪広告などの費用の補償を受けることができる。

周知の通り、ここ数年企業の危機管理を問われる事故が多発しており、対応の仕方によっては、たった一度のミスによって、これまで創り上げてきたCBやPBに対するイメージが一瞬にして崩れてしまい、有形資産の比ではない甚大な損害を招いてしまうことが考えられる。その払拭には、有形資産の損害回復以上の多大な労力・時間・コストを要するため、迅速な回復費用支出が重要課題となっている。

「ブランドイメージ費用保険」開発の背景として、同社は、企業価値の源泉がIT化の進展により、有形資産からビジネスモデルに代表される無形資産の優劣に移行していることを挙げている。工場を持たない開発・設計専門メーカー(Fabless Company)の台頭や、

通常のメーカーであっても生産設備のアウトソーシング化等が進展し、有形資産の規模が必ずしも高い企業価値に直結しない時代が到来した。このような状況に対応し、ブランド重視の経営を積極的にサポートしていくため、我が国で初めてブランド価値の毀損に対応する回復費用をカバーする保険商品の開発に当たったという。

この保険の登場は、無形資産の重要性に対する社会的認識の高まりを象徴する事例であり、今後も同系統の商品が増えてくると考えられる。

高まるブランディングに対する意気込み

以上のようにブランド価値測定・向上の必要性が叫ばれる一方、国内の企業は欧米の企業と比べて、ブランドに対する意識が相対的に低かった。特に長年の間規制のもとに置かれていた金融業界における状況はその典型。サービスにしてもほとんどが画一的なものであり、名前は知られてはいるが、これといった個性のない企業が多かった。ロゴや通帳、制服等のデザインを印象的なものにすることで、一定のイメージを顧客にアピールする戦略が取られることはあったが、それが経営の独自性にまではつながっていないケースが見られた。

しかし近年では、社内にブランド・マネジメント専門の部署を配する企業も増えてきており、ブランディングに対する意気込みも増してきてはいる。

ブランドの確立は、いかに自社の個性を見つけ、それを発揮することで、他社と違う独自の“強み”を育てていくかによる。それには、自社が“どこに向かっていきたいのか”“何ができるのか”をはっきりさせること、そして自社のブランド価値をきちんと測定する指標を定めることが重要だ。そしてまず、社内の誰もが自社ブランドに対して共通の理解・理想を持ち、全社的にそれを押し進めていく姿勢を徹底させることで、初めて対外的に自社のブランドをアピールすることができる。単に「親しみやすい」といった消費者に擦り寄った、企業としての主張の薄いアプローチではブランドは成り立たず、また自社ブランドの確立なくしては顧客との関係作りもあり得ない。もう一度自社を顧みて、何を前面に打ち出すかをはっきりさせ、社員全員が意志統一を図ることが、ブランド確立の、そして顧客との関係作りの第一歩なのだ。

