

## ブランド・マネジメント再考

齋 藤 治 彦\*

**抄 録** ブランドについての多くの書物が出されているが、企業の不祥事等によりブランドが毀損されるケースは日々ニュースとなっている。

ブランド・マネジメントという場合、ブランド管理部署を設置してブランド管理者を任命し、ブランド管理マニュアルを作成する、といった形式的な対応が多く見受けられるが、一体何が欠けているのだろうか。

ブランド・マネジメントを実践する目的・ビジョンを明確化し、ブランド・マネジメントを実効性のある経営ツールとするためのプロセスを構築することが必要である。すでに欧米のグローバル企業では、経営トップのコミットメントの下、コア・コンピタンスを踏まえたブランド・マネジメントのフレームワークを導入している。

自らがステークホルダーに訴えたい価値を適切に発信していくには、全役職員がブランドへのビジョンを共有化するとともに、ブランド戦略を実践するための内部管理態勢を構築することが重要である。

### 目 次

1. はじめに
2. CSRと企業不祥事
3. ブランド管理への関心
4. 何故ブランド・マネジメントが必要なのか
5. ブランドとは
6. ブランド・マネジメントのフレームワーク
  6. 1 コントロール環境
  6. 2 リスク評価
  6. 3 コントロール活動
  6. 4 情報と報告
  6. 5 モニタリング
7. 価値評価とディスクロージャー
8. ブランド・マネジメント推進のポイント

### 1. はじめに

今、何故改めてブランド・マネジメントについて考える必要があるのだろうか。ブランド・マネジメントと題する書物は内外数多く存在するし、書店に行けばブランド・コーナーを特別に設置しているところさえある。新聞や雑誌に

は必ずブランドに関する記事が掲載される。そうしたトレンドを見る限り、日本企業としてブランド・マネジメントの重要性は高まることはあっても、下がることはなさそうである。それは何故だろうか。ひとつには、激変する経営環境の下、いわゆる無形資産（インタンジブルズ）の有する経営戦略上の重要性が高まっていることが挙げられ、ブランドもそうした無形資産のひとつとして位置付けられている以上、ブランドをどのように戦略的に位置付けて管理していくかが益々重要になっている。また、経済のグローバル化に伴い、ブランドを顧客や関係当事者に対する重要なメッセージとして明示的に位置付けるとともに、そうしたブランドの維持・管理をいかに効果的・効率的に行うかが重要な経営課題になっていると考えられる。

1991年9月14日に経団連が「経団連企業行動憲章」<sup>1)</sup>を制定した後も、名門企業の不祥事が

\* (株)コーポレート・リスク・アドバイザー  
代表取締役社長 Haruhiko SAITO

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

後を絶たない。米国では、2001年末にエネルギー業界大手のエンロンや、翌年に長距離通信業界第2位のワールドコムが粉飾決算の発覚により破綻に追い込まれ、それらに参与したとされる大手監査法人のアーサー・アンダーセンまで破綻した。わが国でも、雪印乳業、雪印食品、日本ハム、三菱自動車工業、ブリヂストン、NHK、西武鉄道などの不祥事や問題事例が取り上げられ、コンプライアンス経営やコーポレート・ガバナンスの重要性がこれまでも増して叫ばれるようになってきている。ブランド・マネジメントを唱える一方でこうした不祥事が多発しているが、それらの不祥事は、日本を代表する大手企業のブランドを傷付けるだけに止まらず、「ジャパン・ブランド」に対するネガティブ・インパクトにまで及ぶ可能性まで出ている。企業活動のグローバル化と情報技術革新の飛躍的な向上によって情報は瞬時に伝達され、株式市場や取引関係、ユーザーや消費者などの諸活動に直接的な影響を与えることとなる。このようにブランドが傷付けられた場合の影響度はこれまで以上に甚大なものとなっているが、このことが多くの企業では十分認識されていない、または認識されてはいるものの適切な内部管理上の措置が講じられていないように思われる。

本稿では、ブランド・マネジメントについて経営実務の観点から考えることとしたい。

## 2. CSRと企業不祥事

まず、ブランド・マネジメントに言及する前に、若干脇道にそれて、最近の話題について触れることとしたい。

最近、メディアにおいては「CSR」という用語を目にすることが多くなった。Corporate Social Responsibilityの略語であり、「企業の社会的責任」と訳されるのが一般的である。コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスとい

う外来の概念と同じように海外から持ち込まれた用語であるが、わが国においても企業の社会的責任というものが従来にも増して強く要請されるようになってきている。

この背景には、企業と何らかの利害関係を有する主体はすべてステークホルダー（利害関係者）であるという考え方が広まってきていることが挙げられる。企業には、株主や取引先のみならず、従業員、消費者、地域社会など様々なステークホルダーに対して責任を果たすことが、これまで以上に社会から求められている。かつてGood Corporate Citizenship（「良い企業市民」）という概念が盛んに唱えられたが、それに酷似した考え方である。いずれにせよ、この数年間、上述したように企業不祥事が内外において相次いで起こっていることもあって、CSRに対する関心は急速に高まっている。これらの不祥事については、飾り立てたコーポレート・ガバナンスというものが実質的には機能不全であることを露呈させ、企業経営者が自らに不利な問題を隠蔽して関係者に多大な損害を与えるという結果を生み出したと言える。こうした状況下、人々は企業に対して懐疑的な目を向けるようになってきている。経済広報センターによる「第7回生活者の企業観に関するアンケート」<sup>2)</sup>でも、回答者の約7割が不祥事発生時の企業の対応が「不十分」と回答していることから、企業への不信感を窺い知ることができる。

こうした不祥事に関する企業の対応については、ほぼ同じようなパターンが見受けられると言えるのではないだろうか。まず、記者会見等で「社内調査で不正な事実は無かった」と言い切るものの、後日、多くの隠蔽していた事実が表面化する。そこで「社内コンプライアンス委員会を設置して法令等遵守を徹底してきたが十分ではなかった」などと言い訳をするが、不信感を煽る以外何の効果も持たなくなる。こうした対応については概ね以下のようなパターン

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を辿っていると見ることができる。すなわち、

① 不祥事が発覚したことに対して、当局や業界団体が、お題目ばかりのルールを策定する、

② 新組織を立ち上げるなど、ルールを遵守することを宣言するが、実態としてのコンプライアンス環境には手を加えない、

③ その結果として、実効性を確保した内部管理態勢の整備が行われず、同様の不祥事が再発してしまう、

④ 世論の批判に迎合する形で死刑宣告のような厳しい罰則ルールを導入せざるを得なくなる、

⑤ 結局のところ、コンプライアンス環境、内部管理態勢について実効性を伴った改革は断行されずに同様の問題が再発することとなり、経営陣の総退陣で幕引きを図ろうとする。

「仏作って魂入れず」という言葉があるが、どのようにして不祥事を防ぐべきかという実効的な解決策を策定せずに一罰百戒の厳しい罰則に頼ることとなってしまうのは、むしろ内部統制環境に悪影響を与える恐れさえ懸念される。

### 3. ブランド管理への関心

このようにレピュテーション（世評・評判）の低下は、企業の存続に直結する問題となるが、その背景には経営環境の激変が挙げられる。経営のグローバル化は、ステークホルダーの広がりや競争環境の激化を生み出しているが、経営者に対してはいわゆるインタンジブルズを経営戦略上どのように位置付けるかが重要なポイントとなるという意味で経営戦略のパラダイム・シフトを招いている。また、ブランド戦略と同様に会計・税務の要請もあって企業グループにあっては、連結経営の必要性・重要性が一段と高まりつつある。

投資家、株主、外部関係者、メディアなどのステークホルダーに対するアカウンタビリティ（説明責任）が企業の命運を左右するといつて

も過言ではなからう。また、アカウンタビリティを果たしていく上で、企業収益の安定性確保は不可欠である。すなわち、①予期しない重大な損失を回避すること、②価格変動の影響を受けにくい収益構造を確立すること、③リピーターや固定顧客を確保することなどが重要な意味を持つのである。そして、それらを実現できるようなブランド（コーポレート、プロダクトの双方を含む）を確立するとともに、それが維持・発展されるよう経営努力を払うことが求められている。

### 4. 何故ブランド・マネジメントが必要なのか

議論をブランドに戻して考えることとする。ブランド・マネジメントについて議論する場合、どのような観点から議論するかを予め規定しておくことが重要である。ここでは、経済産業省のブランド価値評価研究会報告書（平成14年6月24日）<sup>3)</sup>に倣い、ブランドを「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」と定義することとする。

言うまでもなく、ブランドは企業にとって競争戦略上極めて重要な経営資源である。ブランドが傷付いてしまうことによって、企業が計り知れないダメージを蒙ることは先の事例からも明らかである。金融機関が当局の行政処分によって営業停止に追い込まれる直接的なダメージよりも、行政処分による間接的な影響の方がはるかに大きいことは想像するに難くないだろう。また、金融機関のように規制によって保護されている業界でなくとも、今日では株主代表訴訟などによって経営陣自らが多額の賠償金の支払いを命じられるのみならず、ブランドを失う事態にまで発展しかねない<sup>4)</sup>。すなわち、取引先や顧客との取引が減少するばかりか、株価

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

の下落や格付の低下などにより資金調達コストの上昇を招くことも珍しくなく、資金的な面から苦境に陥るからである。こうした事態になるとスパイラル的に状況は不利に作用することとなり、逆スパイラル現象を解消しようとして即時に効果を生むような解決策をとろうとすればするほど表面的な施策に終始してしまい、結果として経営破綻に追い込まれることとなる。しばしば、「100-1=0の原則」と言われるが、ブランドに一度傷が付くと全体が毀損してしまい企業価値が喪失することになるのである。

企業不祥事がもたらす財務的なインパクトをいくつかの事例を基に試算してみると、実に短期間のうちに想像を超える損失を蒙っていることが分かる。株式市場における評価額と簿価ベースの株主価値の差額を無形の企業価値として捉えると、雪印乳業の場合には約800億円の企業価値が失われたことになり、ブリヂストンの場合には短期的にはあるが1兆円を超える企業価値の減少を招いたことになる（図1および図2参照）。

こうした事案については、「ブランド・マネジメントの問題ではなく、法務リスク、コンプ

ライアンスの問題だ」と言われるかもしれない。しかしながら、ブランドの上記概念をベースにすれば、法務リスクやコンプライアンスの問題もブランドの重要な構成要素のひとつなのである。ここにブランド・マネジメントの難しさがある。抽象的に申し上げれば、企業において縦割りに細分化された諸機能のすべてについて、全社的な視点から「横串」を入れる機能が「ブランド・マネジメント」であり、単にマーケティング的な発想だけでは、実効性の高い「ブランド・マネジメント」を構築することはできない。後述するリスク・アセスメントの視点、すなわち、全社的にどのようなリスクに晒されているかを包括的に把握した上で実効的な内部管理態勢を構築する必要がある。

このように説明すると「ブランド・マネジメント」という言葉から受けるスマートなイメージは消え失せ、検査的な泥臭い印象を持たれるかもしれない。しかしながら、過去実施した委託調査研究で海外の有名ブランドの経営者（殆どが家族経営）を訪問した際、各企業の経営トップの方々が口々に、「自社のブランド・イメージが単に顧客満足度調査などでどのように受

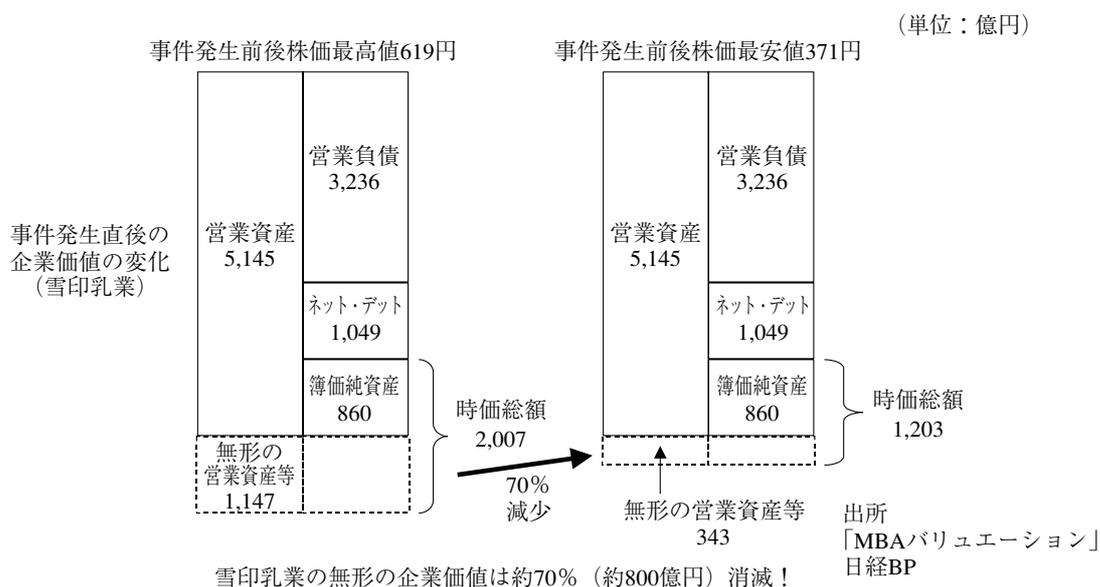


図1 企業不祥事がもたらすインパクト (1)

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

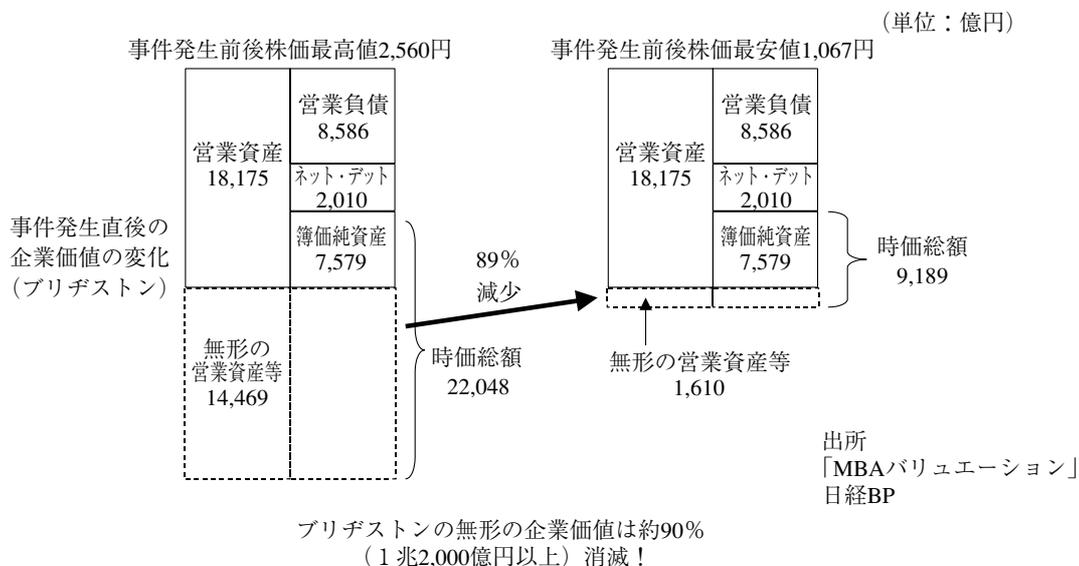


図2 企業不祥事がもたらすインパクト (2)

け止められているかをチェックするだけでなく、社内の各部門、または個人のレベルにおいて自社のブランドを意識した行動がとられているかを常にチェックする必要がある」と力説していたことを思い出す。端的に申し上げれば、「自社のブランド価値を増大させるような行動様式が適切にとられているかどうかを入念にチェックすることが重要である」ということであり、そのためには自社のブランドまたは競争戦略上の優位性が全社レベルにおいて的確に理解・認識され、ブランド価値を高めるための営業行動や管理活動が実践されていることを確保するということなのである。シーメンス社やドイツ銀行のように持株会社に属する内部監査部門が全社的にそのような視点から監査を行い経営陣に報告するプロセスを構築しているところもあれば、ブルガリ社のようにトレパニ社長自らが世界中の店舗に赴き、商品の陳列状況や広告の内容に目を配らせて自社の主張する「エレガントさ」が適切に主張されているかどうか確認しているケースもあるだろう。このような経営者に共通するのは、「ブランドを構築、発展させてきたことの大切さを十分認識した上で、その努力が失われないように様々な努力を具体

的な経営プロセスを通じて払っている」ということに他ならない。と同時に、こうした対応については、とくにアパレル業界を中心にイタリアなどの欧州諸国においては、これまでの伝統や価値観を「ブランド」という形で打ち出していかなければ、アジア諸国の低コスト商品に打ち負かされてしまう、という危機感の裏返しと見ることもできよう。

このようなブランド・マネジメントの考え方は、わが国の企業にとっても重要なインプリケーション（含意）を有していると考えられる。60年代に奇跡の経済成長を遂げたわが国のグローバル企業は、国際的な市場において自社が認識する以上の「ブランド価値」を有していると思われる。そうした企業の中には、ソニーのように厳しいブランド管理を実践しているところもあるが、多くの日本企業では欧米の企業がブランド・マネジメントに割いているようなレベルで経営資源を投入しているとは言い難い。後述する内部監査機能については、まだ経営全体について包括的にチェックする権限が与えられているとは言えない。また、多くのドイツ企業のように、内部監査部門が経営幹部になるための登竜門になっている訳でもない。ブランド・

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

マネジメントにおいて重要な機能を果たすポテンシャルを有している内部監査が、多くのグローバル企業において相変わらず事務チェック的な作業に忙殺されており、全社的な経営戦略の浸透状況について経営陣に対して意見具申を行うような権限を与えられている企業も限られている。企業の根幹である営業部門や製造・技術部門に有能な人材を投入することも重要であるが、日本企業としてこれまでに蓄積してきたノウハウや伝統といったブランド価値を維持・向上させるための活動も、これまで以上に戦略的に重要になってきていると考えられる。コスト競争から脱皮していく上でも、ジャパン・ブランド、あるいは個別企業としてのブランドを高めていくための経営努力が競争戦略上も必要かつ重要になっている。日本型経営が構造変革を求められる中、これまでタダのように存在していた従業員の忠誠心は期待できなくなっており、性善説に依拠した内部管理から性悪説を前提とした内部管理への変更を求められている。さらに、消費者の消費行動が、情報の普及拡大やスピード化もあって顧客主導の商品・サービス選択へのシフトを進めているほか、消費者ニーズが多様化する中で商品・サービスの提供サイドの技術力が世界的に向上していることもあって、購買決定要因が「心理的価値」にシフトしていることにも留意する必要があるだろう。

そうした中、ブランドの果たす役割は飛躍的に高まっている。優れたブランドは、安定的な顧客基盤とフォーカスした経営戦略により、①収益の安定性、②価格変動によるリスクの削減、③投資効率の向上、④生産効率の向上に資するとともに、役職員の倫理意識を向上させることにより不祥事の防止と損害の軽減にも貢献する。ただ、そうした優れたブランドを構築するのは容易ではない。経営トップによるリーダーシップが不可欠な上、機能的に細分化された企業組織において全社的な協力がなければ優れた

ブランドの創設・維持・発展は有り得ないからである。

## 5. ブランドとは

企業にとってのブランドは、上述したとおり「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」と定義することができるが、顧客にとってのブランドは「代価に見合う価値」と定義することができよう。もっとも、ここでの「価値」とは、顧客が認識する価値であり、「使い易いとか丈夫」といった機能的な価値や、「使って安心であるとか持つことがステータスである」といった心理的な価値を含む。

ブランド・マネジメントを行う上で重要なポイントは、企業が「提供したいと考えている価値」とステークホルダーが「当該企業等に期待する価値」とのギャップを徹底的に分析することである。その上で、ブランドのコアとなる「最も顧客等のステークホルダーに訴えたい価値」を決定することが重要なのである。そうしたステークホルダーに対して「最も訴えたい価値」に具体的な肉付けを行うことでブランドを確立するとともに、企業内外のステークホルダーに浸透させるプロセスがブランド・マネジメントに他ならない。

以下では、そうしたブランド・マネジメントのフレームワークについて、説明することとしたい。

## 6. ブランド・マネジメントのフレームワーク

これまで数多くの金融機関や事業法人においてコンサルティング活動を行う中で気付いたのは、多くのクライアントではコンプライアンスや内部管理については「コスト」としてしか認識しておらず、企業のブランド価値を維持・向

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

上させるためのツールとして十分活用しきれていない。これまで余りにも多くの企業がコンプライアンスやリスク管理という観点からブランドを毀損・失墜させているにも拘らず、である。

これまで実効的なブランド・マネジメント構築の重要性について説明してきたが、それはどのようなものであろうか。ここでは、内部統制論について援用されるフレームワークを基に説明することとしたい。

まず、「フレームワーク」という言葉であるが、これは組織や体制を構築する上での「枠組み」と言い換えてもよい。重要な点は、その「枠組み」は内部・外部からの分析・検証を行う上でひとつの視点を提供することにある。より具体的に説明すると、フレームワークを支える要素として、①組織・体制、②権限と責任体系、③規定体系（基本方針・行動規範・マニュアルなど）、④これらを組織に定着させるための推進機能・強制機能が挙げられる（図3参照）。多くの企業がコンプライアンス部門を設置し、コンプライアンス・オフィサーを任命し、コンプライアンス・マニュアルを策定している

にも拘らず、コンプライアンスが一向に組織に定着しないのは、上記フレームワークが適切に構築されていないからである。ブランド・マネジメントにおいては、ブランドを浸透させることにより、経営陣と全従業員に共通の理解が生まれる必要があるが、従業員の自主的な遵守のみによってはブランド・マネジメントを効果的に行うことはできない。経営トップから強制するメカニズムないしプロセスが不可欠なのである。

それでは、そうしたメカニズムないしプロセスとは、どのようなものであろうか。内部統制論で引き合いに出される、1992年9月にトレッドウェイ委員会報告書<sup>5)</sup>において策定されたCOSOフレームワーク（正式には「インターナショナル・コントロールの包括的フレームワーク」）が、重要な示唆を提供している。ここでは、財務報告の適切性を確保するための内部統制のあり方について説いているが、この考え方は、リスク管理、コンプライアンス、さらにブランド・マネジメントといった全企業的な対応を迫る問題に十分適用できる考え方である。

同報告書では、内部統制について「目的の達

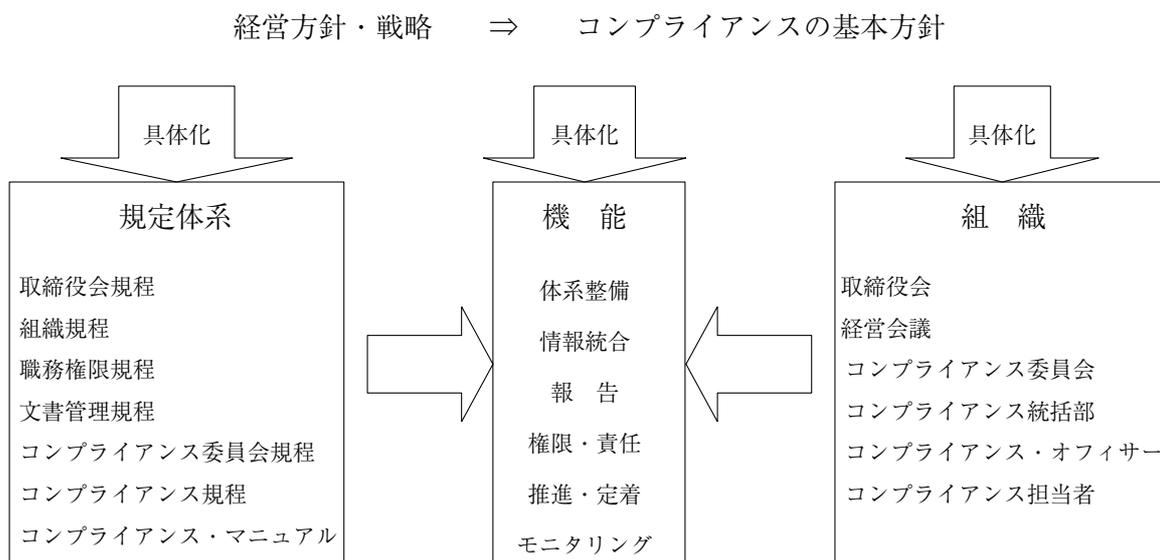


図3 コンプライアンスのフレームワーク

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者及びその他の構成員によって遂行されるひとつのプロセスである」と定義している。上述のフレームワークの構成要素(①～④)に欠けている点、それは「メカニズムないしプロセス」である。

以下、COSOフレームワークがどのようなものかについて簡単に説明することとしたい。このCOSOフレームワークでは、内部統制の目的を果たすための構成要素として、以下の5つのものを挙げている(図4参照)。

- ① コントロール環境
- ② リスク評価
- ③ コントロール活動
- ④ 情報と伝達
- ⑤ モニタリング

これらは、ブランド・マネジメント態勢を構築する上で示唆に富んでいるが、各構成要素について具体的に説明する。

## 6.1 コントロール環境

このコントロール環境とは、企業風土のことである。上記報告書では、「コントロール環境は内部統制の限界を形成する」と説明するが、それはいかに優れたルールや外形を伴っていよ

うとも、それらを遵守していこうとする精神や風土、そしてそれらについて立証できる具体的かつ日常的な管理プロセスがなければ意味が無いことを指している。ルールにおいて、「自社のブランドを重視した行動をとるべし」と書かれていても、各個人または部門などのレベルでの具体的な活動にその含意するところが落とし込まれていなければルールとして定着することはありませんし、そのルールに違反した場合のプロセスについても規定されている必要があることを指している。そのためには、経営陣が自ら設定したルールについて強いコミットメントを示し続けることが重要であり、そのルールが守られていることを適切にモニタリングすること、ルール違反に対する公平な罰則が適用されること、ルールの具体的な意味について研修等により周知徹底されていることが必要になる。

## 6.2 リスク評価

リスク・アセスメントとも表現できるが、ここで重要な点は、当該企業として想定されるあらゆる具体的なリスクについて特定した上で、そのリスクについて経営としての的確に把握することである。すなわち、あらゆるリスクについて、現状の管理態勢が機能しているという前提

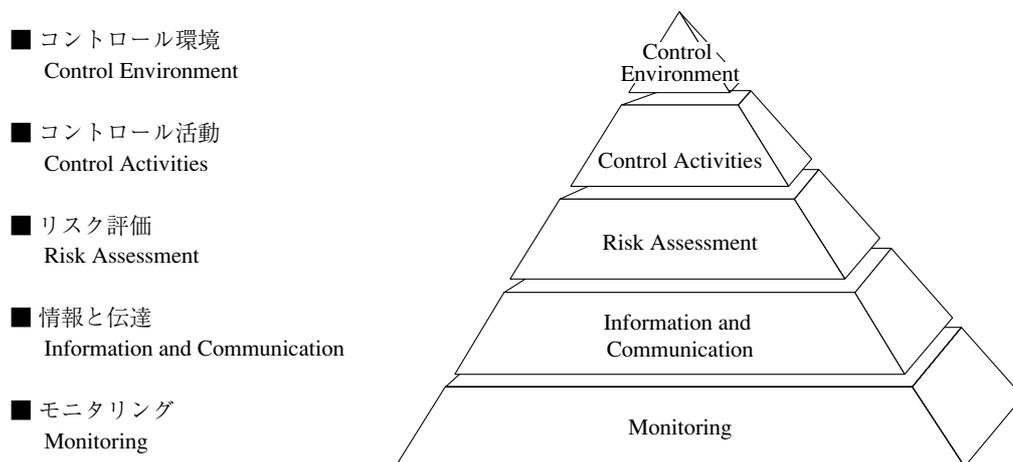


図4 内部統制の構成

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

を取り扱った上で、①企業に対して与える影響（インパクト）と、②発生の蓋然性・頻度に分けて分析・評価し、経営としてのプライオリティ付けを行うことが重要である（図5参照）。企業が晒されているリスクは今日多種多様なものとなっており、それらが適切に把握されていなければ、「ブランド・マネジメント」は実効的なものにはなり得ない。社内の英知を総動員して多面的かつ具体的な形でリスク評価を行った上で、明確な優先順位付けを経営トップの観点から行う必要がある。

### 6.3 コントロール活動

コントロール活動は、内部統制を実践するプロセスを指しており、「経営者の指示・命令が適切に実践されている」ことを保証する上で必要な方針と手続きを指す。コントロール活動としては、様々なものが存在するが、たとえば、①承認・決裁、②監督・管理、③コンプライアンス・チェック、④アクセス管理、⑤手続き・マニュアル、⑥検証、⑦人事政策、⑧職務分担などが挙げられる。上記「リスク評価」をベースとした上で何をどのように管理することが効果的かつ効率的と考えられるかという観点から具体的なコントロール活動を整備しなければなら

ない。グローバル企業の中には、ブランド・マネジメントの観点からブランド管理室などが営業現場や子会社などに対して定期的にヒアリングを行うなどにより状況を確認するとともに、一定の牽制機能を発揮する場合が挙げられる。とくに重要なポイントは、組織内において職責分離を通じて利益相反が生じる可能性を最小限に止めることである。冒頭に記した内外の不祥事からは、利益相反行為を許容する管理態勢に端を発しているケースが、意外なほど数多く見受けられる。

### 6.4 情報と報告

組織として内部統制が実効的に機能するためには、重要な情報が関係当事者によってタイムリーかつ正確・適切な形で共有されていることが重要であり、組織としてのオーケストレーションが不可欠である。それを実現するには、Eメールや俗にいう飲ミニケーションなども重要な手段であるが、詰まるところ日頃から双方向のコミュニケーションが確立されていることが重要である。大きな組織になれば現場から経営陣への報告が、正確、確実かつタイムリーに行われる経路を確立しておくことが決定的になる。

- リスク・アセスメント手法の確立
  - ① リスクの定義
  - ② リスクの把握・認識
  - ③ リスク分析
  - ④ プライオリティ付け
  - ⑤ アップデート
- 有効なリスク・アセスメント実施のための
  - ① プロセス（オフサイト・モニタリングを含む）の確立
  - ② 情報収集・管理体制の整備・強化
- 全員参加型リスクアセスメントの追求

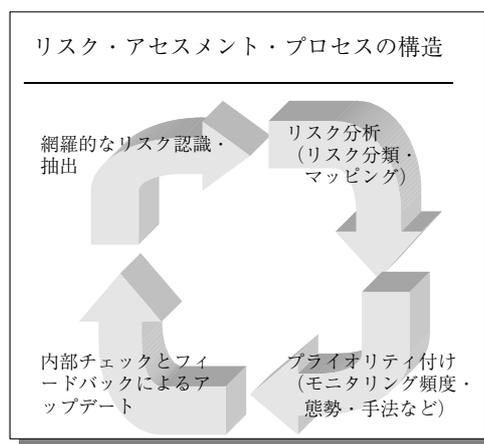


図5 リスク・アセスメント手法の構築・導入

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

余談になるが、金融機関に対する金融庁の実地検査においてメールのチェックが入念に行われることがあるが、経営陣やコンプライアンス部門とのコミュニケーションが希薄な部門が検査のターゲットとなるのも自然なことであろう。経営陣としては、内外のあらゆる手段によりコミュニケーションを活性化することが優れたブランド・マネジメントを実現する近道となる。

## 6.5 モニタリング

ここでいうモニタリングは、上記の4つの構成要素が適切に充足されているかを常にチェックするプロセスである。さらに、このモニタリングのプロセスは、問題点を発見し是正するフィードバック・プロセスを含んでいる。モニタリングについては、日常的なモニタリング（日々の業務運営、業務プロセスの中でチェックを行うもの）と、独立した部門によるモニタリングに分けることができるが、経営陣としては、後者のモニタリングを強化することが求められる。すなわち、モニタリングの対象となる部門と何ら利害関係を有さない内部監査部門などが定期的、またはアドホック（不定期）な形で監査を行い、その結果を経営陣に報告するプロセスを構築することが必要となる。いかに優れたルールを策定しても、そのルールがどのように実践されているかが適切に把握されていなければ、経営陣としてはルールを策定した意味が全く無いのである。経営陣に代わって社内の状況を監査するのが内部監査であり、その内部監査を通じて、内部統制の実効性を確保・担保することが経営陣に求められているのである。

逆説的に言えば、適切なブランド・マネジメントが実効的に実施されているかどうかは、内部監査報告書や内部監査プロセスを見れば如実に分かるのである。内部監査部門を設置するかどうかは別にして、内部監査的な機能が適切に

発揮されていない企業・組織には適切な内部統制はないし、的確なブランド・マネジメントが構築されることは有り得ないのである。繰り返しになるが、内部監査部門を設置すれば足りるのではない。内部監査部門が上記モニタリング機能を適切に発揮するだけの能力、権限、ツール・手法、経営からのサポートと社内での位置付けなどが確保されている必要がある。

金融機関に対する金融庁検査や株主代表訴訟などにおいて内部監査機能の実効性が重視されるのはこうした背景からである。もっとも、内部監査部門が、ここで説明されるような機能を十分担っていない場合やブランド管理についての専門性を備えていない場合には、ブランド管理部門がその代わりに務めることも十分考えられる。すなわち、経営陣からの権限委譲をベースにブランド管理部門が経営陣の提示したブランド・マネジメントに関するビジョンについて関係する部門への啓蒙・チェックを行い、自らについても内部監査部門によりブランド・マネジメントの実践・機能状況を監査される。具体的なイメージは図6に示したとおりである。

## 7. 価値評価とディスクロージャー

冒頭の企業不祥事を防ぐといった効果的なブランド・マネジメントを行う上での近道はあるのだろうか。実効的なブランド・マネジメントが行われるためには、それを義務付けるような価値評価やディスクロージャー（情報開示）が必要であるという見方もあるかもしれない。実際に、経済産業省を中心として、ブランド価値評価モデルを構築することにより客観的なブランド価値の評価手法を提示する動き（図7参照）や、知的財産情報開示指針などによりIR活動の一環として知的財産報告書の作成が提唱されているが、これまでのところ目立った効果を上げているとは言い難い。

それは何故だろうか。これまでブランド、無

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

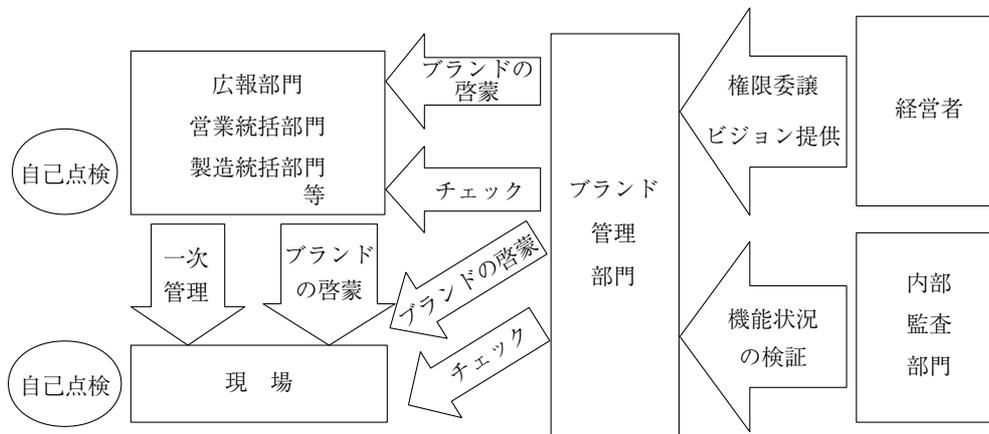


図6 ブランドの啓蒙と牽制機能

$$BV=f(PD, LD, ED, r) = \frac{PD}{r} \times LD \times ED = \frac{\left[ \frac{1}{5} \sum_{i=4}^0 \left\{ \left( \frac{S_i}{C_i} - \frac{S^*}{C^*} \right) \times \frac{A_i}{OE_i} \right\} \times C_0 \right]}{r} \times \frac{\mu c - \sigma c}{\mu c} \times \frac{1}{2} \left\{ \frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left( \frac{SO_i - SO_{i-1}}{SO_{i-1}} + 1 \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left( \frac{SX_i - SX_{i-1}}{SX_{i-1}} + 1 \right) \right\}$$

PD=超過利益率×ブランド起因率×当社売上原価  
 = [ { (当社売上高/当社売上原価-基準企業売上高/基準企業売上原価) ×当社広告宣伝費(ブランド管理費用\*) 比率} の過去5期平均] ×当社売上原価]

LD= (売上原価μ-売上原価σ) / 売上原価μ  
 (注) μおよびσは、過去5期の売上原価データにより算出する。

ED=海外売上高成長率および本業以外のセグメント売上高成長率の平均  
 (注) それぞれの指標において、最低値を1とする。

- |                      |                  |
|----------------------|------------------|
| S : 当社売上高            | S* : 基準企業売上高     |
| C : 当社売上原価           | C* : 基準企業売上原価    |
| A : 広告宣伝費(ブランド管理費用*) | OE : 営業費用        |
| μc : 売上原価5期平均        | σc : 売上原価標準偏差    |
| SO : 海外売上高           | SX : 非本業セグメント売上高 |
| r : 割引率              |                  |

※財務諸表監査による信頼性を担保できるならば、ブランド管理費用を用いるのが望ましい。

図7 ブランド価値評価モデル

形資産、知的資産などについて多くの書物が溢れ、経営者や行政、学者が論議しているにも拘らず、である。「測定されなければ管理されない」経営実務の場において、ブランドの価値評価を経営実務に活用しているわが国の企業は殆ど存在しないようにすら思われる。最近でこそ、資本配分(Capital Allocation)といった考え方

で事業部門に資本を配賦する枠組みを構築する動きが出始めているが、そうした資本配分の枠組みに、ブランドや知財の価値が明示的に取り上げられている状況にはないのが実情である。さらに、そうした企業経営環境下であって、情報開示については一段と消極的になるのは止むを得まい。意味のある情報について、比較可能

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

な基準が設定されているとは言えない中で主観的な判断で情報を選択して開示したとしても、市場（アナリストを含む）において正当な評価を受ける保証はない。では、経済産業省による様々な政策的な対応は意味が無いのであろうか。筆者はそうではないと考える。ただ、経営実務の現場が経済産業省の考える方向性に未だついてこられていないことに原因があるように思われる。

経済産業省が、平成16年1月に公表した知的財産報告書の推奨開示項目<sup>6)</sup>は、①研究開発や知的財産の戦略・管理に対する会社の基本方針、②研究開発戦略・知的財産戦略・事業戦略の現状と将来、③戦略的知的財産の将来性、④市場の動向、⑤リスク対応情報、に大別されるが、これらのうち、現状では高度な企業秘密に該当するものも相当程度存在するのではないかと思われる。

ブランドの価値評価についても、経営実務の観点からは、企業評価は行われていてもブランドの価値評価になると確立した手法はおろか、取引実務においても明確な価値評価手法が無いまま需給をベースにプライシングが決まる傾向が強いように見受けられる。

ここで申し上げたいのはそうした経営実務の慣行ではなく、企業経営における優先順位の問題である。すなわち、ブランド・マネジメントや知財マネジメントが実務として適切に行われていない中で、価値評価やディスクロージャーを「上からの」経営改革で進めようとしても所詮無理があるということである。

## 8. ブランド・マネジメント推進のポイント

実効的なブランド・マネジメントは、「ブランド管理部署を設置してブランド管理マニュアルを策定すること」のみによって達成される訳がないのは明白である。また、センスの良い口

ゴマークを作成して、大手メディアを通じて広告・宣伝を行うことのみでも達成されない。

ブランド管理に係わる諸規定の内容を企業内に定着させる上で、ブランド管理部署による啓蒙活動だけに頼っては何もできない。何故なら、優れたブランドを構築していく責務は全役職員にあるのであり、そこでは経営陣によるコミットメントが不可欠となる。日産自動車のカルロス・ゴーン社長が2003年7月18日の朝日新聞のインタビューに以下のように応えている。「市場シェアの目標追求は企業価値を失わせるだけだ。販売台数が増えてもコスト割れを起こす。ブランド力だけが利益だ」と。そして、その経営陣が適切な判断・対応を行うことができるように、ブランド管理者はブランドを啓蒙して部下がブランドによるインセンティブを理解しているかを把握するとともに、日常的なモニタリング（自己点検）を行うことで日々の業務運営がブランドを的確に体現できているかどうかを確認し、現状を経営陣に伝え指示を受ける、「報告・フィードバック」のプロセスを構築することによって変化する外部環境などに機動的に対応していかなければならない。

とくに、情報連絡・報告体制については、以下の7つが重要なポイントとなる。

① ブランド使用方法等を一元的に管理する体制等について、内部規定等を整備する必要がある。

② 各業務部門や支社毎に、適切にブランド管理担当者を配置する。

③ ブランド毀損リスクの発生に際し、機動的な対処が可能な体制を整備しなければならない。

④ ブランド管理統括部署と各業務部門および営業拠点等との連絡、報告、協議等のルールを明確にしておく必要がある。

⑤ ブランド管理統括部署と各業務部門および営業拠点等との連携が適切に図られている必

## ※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

要がある。

⑥ 問題点が発見された場合、担当者から直ちにブランド統括部署に報告する態勢となっている必要がある。

⑦ さらに、上記①～⑥が適切に実践されているかどうかをチェックする内部監査のプロセスが確立されている必要がある。

突き詰めれば、ブランド・マネジメントのポイントは、経営陣が顧客を含むステークホルダーに対して当該企業のブランドに期待する価値を裏切らないように活動することであり、そのためには全役職員がブランドに対するビジョンを共有化し、企業としてやるべきこととやってはいけないことを理解し、遵守することに尽きる。

こうした枠組みが築かれれば、経営として管理対象とすべきブランドが特定され、管理対象が特定されれば、経営パフォーマンス指標<sup>7)</sup> (Key Performance Indicator) などの形で計数による管理が行われることになる。欧州の大手ブランド数社では、複数のブランド価値評価手法を同時に用いながら経営情報として活用しているが、経営上の目的に応じた価値評価を行っている訳ではない。わが国企業でもこうした試行錯誤を重ねつつ、経営情報としての有用性を確認しながら、ブランドの価値評価が行われ

ることになると思われるが、その大前提として、各企業が独自の考え方で身の丈にあった実効的な「ブランド・マネジメント」を確立する必要があるだろう。

### 注 記

- 1) <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/kc/bc/charter.html>
- 2) [http://www.kkc.or.jp/society/survey/enq\\_040127.pdf](http://www.kkc.or.jp/society/survey/enq_040127.pdf)
- 3) <http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20624b01j.pdf>
- 4) たとえば、旧大和銀行主代表訴訟事件の大阪地裁判決（2000年9月20日）では、同行ニューヨーク支店における巨額損失事件について取締役など11名に対し総額7億7,500万ドル（約830億円、当時の為替レートを元に算出）の賠償命令が出されている。
- 5) トレッドウェイ委員会Treadway Commission（不正な財務報告全米委員会）の下にトレッドウェイ委員会組織委員会Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission（COSO）が設置され、内部統制の統合的枠組が定められた。報告書の内容は、白桃書房「内部統制の統合的枠組み 理論篇／ツール篇」1997年11月6日3版発行を参照のこと。
- 6) <http://www.meti.go.jp/kohosys/press/0004895/0/040127chizai.pdf>
- 7) 経営としてのパフォーマンスを測定し管理するための計数を指す。ROI（収益率）、ROA（資本利益率）など。

（原稿受領日 2004年11月2日）