

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Brand remodeling

～再び輝き始めたブランド～

（Remodeling とは、医学用語で、DNA を細胞に埋め込むことによって組織の再生を図る、一種の再生療法のことを言う。）

2003 年度石井ゼミ・ブランド研究グループ

（中野、猶本、清水、佐竹、伊藤、大原）

<目次>

1. はじめに

- (1) ニッサンの復活
- (2) コーポレートブランドの重要性

2. 事例研究

ーA. カゴメ株式会社

- (1) 企業の概要
- (2) コーポレートブランドの構築
- (3) 「カゴメ」ブランド構築のプロセス

ーB. 日産自動車株式会社

- (1) 企業の概要
- (2) 経営の行き詰まりとニッサンリバイバルプラン(NRP)
- (3) NRP
- (4) 「ニッサン」ブランドの構築
- (5) 現在のニッサン

ーC. マツダ株式会社

- (1) 企業の概要
- (2) 「マツダ」ブランドの構築
- (3) 「マツダ」ブランド構築の実際
- (4) ブランドを管理する仕組み

3. コーポレートブランド構築の実際

4. 考察

- (1) 企業にとってのコーポレートブランド
- (2) 消費者にとってのコーポレートブランド

5. 最後に

1. はじめに

(1) ニッサンの復活

ニッサンが復活した。メシア（救世主）たるC. ゴーンは見事に我々への約束を果たした。2003年3月期の同社の連結営業利益は過去最高の7,400億円に達し、また自動車国内生産台数でもトヨタに次ぐ第2位に返り咲いた（2002年度実績）*¹。そして、2003年3月には、98年末に抱えていた2兆円を優に超える“気の遠くなるような”有利子負債が、ついにゼロになったようである*²。

数年前、日本列島を覆う「不況」という厚い雲の下、かつて「技術のニッサン」と呼ばれた栄光のニッサンブランドがその輝きを失くし、錆付いていくさまは、技術立国「ニッポン」の衰退を象徴していた。一度錆付いたコーポレートブランドは加速度的に坂道を転がっていくようであった。

そんななか、再建という使命を担って、異国の地からやってきたC. ゴーンが発表したニッサンリバイバルプラン（NRP）に我々は叡智を見た。そして、次々に発表される新たな戦略や施策の勇氣ある決断と、その結果としてV字回復してゆく同社の業績を見るたびに、我々企業人は、忘れていた誇りのようなものを思い出したのではないだろうか。「俺たちはやれば出来るのだ」という誇りを。やがて、我々の頭のなかで「ニッサン」というコーポレートブランドは輝きを取り戻し、そのブランドは「革新」という色彩を帯びていった。

(2) コーポレートブランドの重要性

今日、「インビジブルアセット（無形資産）」としてのブランドの重要性は、多くの企業に認識されている。その背景には同質化が進むマーケットがあり、そこには、圧倒的な技術の優位性が確立できない企業と、価値に敏感で価格圧力を激しくする消費者や流通業者が存在している*³。

また、ブランドのなかでもコーポレートブランドの重要性は、世界中の多くの経営者によって言及されている。ソニーの社長、会長を務め、現在は取締役会議長である大賀典雄は、「私は、常々ソニーの最大の財産は会社の土地や建物ではない、『SONY』の4文字だといいつづけてきました。」と述べている*⁴。あるいは、ネスレS・A社CEOであるピーター・ブラベック・レッツマットは表現を変えて、第一義的なコーポレートブランドの重要性を説いている。「第一の原則は、戦略的に鍵となるコーポレートブランドにすべてのリソースを投入することである。」*⁵

さて、日本市場においては、プロダクトブランドにコーポレートブランドが採用される例が多い。例えば、味の素(株)を例にとってみれば、「味の素」「味の素ハイミー」「味の素ほんだし」「味の素クックドゥ」などがあげられる。D.Aakerは、このようなコーポレートブランドを軸とした日本のブランド体系の特異性を指摘している*⁶。これらを考えると、日本

においては、マーケティングの視点からも、コーポレートブランドの重要性を述べる事が出来そうである。

ここで、興味深いデータを紹介したい。日本企業に対して、そのブランドマネジメントの動向を調査したものであるが、“今後”コーポレートブランドを重視すると答えた企業が全体の約6割を占め、その割合は増加傾向にあることを示している（表1）。

本研究の目的は、このように認識が高まるコーポレートブランドの意義を考察することにある。具体的には、事業再生において、コーポレートブランドの構築を前面に打ち出し、それまでのマーケティング戦略を一新させた企業を事例として研究し、企業および消費者にとってのコーポレートブランドの意味を考えたい。

表-1

「日本企業のブランドマネジメント、有力企業の実態と動向、調査報告書」

日本経済新聞社、日経産業消費研究所（2001年5月）

「コーポレートブランド」と「プロダクトブランド」のどちらを訴求するか (N=191 社、数字は%)					
		コーポレートブランド	同じ程度	プロダクトブランド	無回答
メーカー	3年前	27.2	18.3	54.5	0.0
	現在	29.3	18.8	51.8	0.1
	今後	33.0	26.2	39.8	1.0
非メーカー	3年前	33.1	15.3	50.0	1.6
	現在	34.7	19.5	44.1	1.7
	今後	36.4	26.3	33.9	2.4

2. 事例研究

ここで取り上げた三社は、行き詰まった経営状態を打破するために、コーポレートブランドの構築を戦略の核とした企業である。研究は、文献調査および各企業へのヒアリングを中心に行った。

A. カゴメ株式会社

(1) 企業の概要

① 歴史

カゴメの創業は、蟹江一太郎氏が西洋野菜の栽培に着手した 1899 年に遡る。1903 年にはトマトソースの製造に着手し、1933 年にはトマトジュースを発売し、1963 年には現社名である「カゴメ株式会社」となった。その後も順調に企業規模を拡大し、1966 年には世界で初めてプラスチックチューブ入りケチャップを発売、また、野菜ジュースを発売した 1973 年には、会社全体の売上高が 200 億円台に乗った。

1980 年以降は、ウーロン茶、自然水など、野菜飲料以外にもドメインを拡大し、1988 年には、「六条麦茶」を発売し、全体売上高も 1 千億円を突破した。

1990 年以降の主な出来事としては、1992 年に「キャロット 100 シリーズ」、「KAGOME100 ミックスジュース」を発売したのに続き、1995 年には現在の同社の好調さを支える「野菜生活 100」を市場に導入したことがあげられる。また、2002 年には、雪印ラビオ(株)の全株式を取得した。

② 会社概要

同社の 2002 年 3 月 31 日時点における会社概要は以下のとおり（数字は全てカゴメ単体のもの）。

■資本金 4,772 百万円（2002 年 3 月 31 日現在）

■売上高 134,009 百万円(2002 年 3 月 31 日現在)

■経常利益 6,131 百万円(2002 年 3 月 31 日現在)

■当期純利益 1,088 百万円(2002 年 3 月 31 日現在)

■従業員数 1,307 名(2002 年 3 月 31 日現在)

■事務所 本社、東京本社、10 支店、6 工場、総合研究所

■事業内容 調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売・種苗、青果物の仕入れ・生産・販売

③ 業績推移

同社の業績は、1988 年単独売上高で 1000 億円を超えて以来伸び悩んでいたが、創業家

であるカゴメ一族*7以外で、初めて社長に就任した伊藤正嗣氏が1998年に「新・創業」を宣言して以来、再び拡大基調に転じた。2002年度（2003年3月期決算）の売上高は連結で1470億円を突破した。このような好業績を牽引したのは、売上高の6割を占める飲料事業であり、その中でも特に、1995年に発売した「野菜生活100」の堅調ぶりが際立っている。「野菜生活100」は毎年40～50%ずつ売り上げを伸ばし、2000年には、それまで野菜果汁ミックス飲料でトップであった伊藤園の「充実野菜」を追い抜き、2001年度の販売数量は1700万箱にまで達した。これは、清涼飲料のブランドとしてもトップ30に入るもので、いわゆる“メジャーブランド”である。

図-1.業績推移（連結）

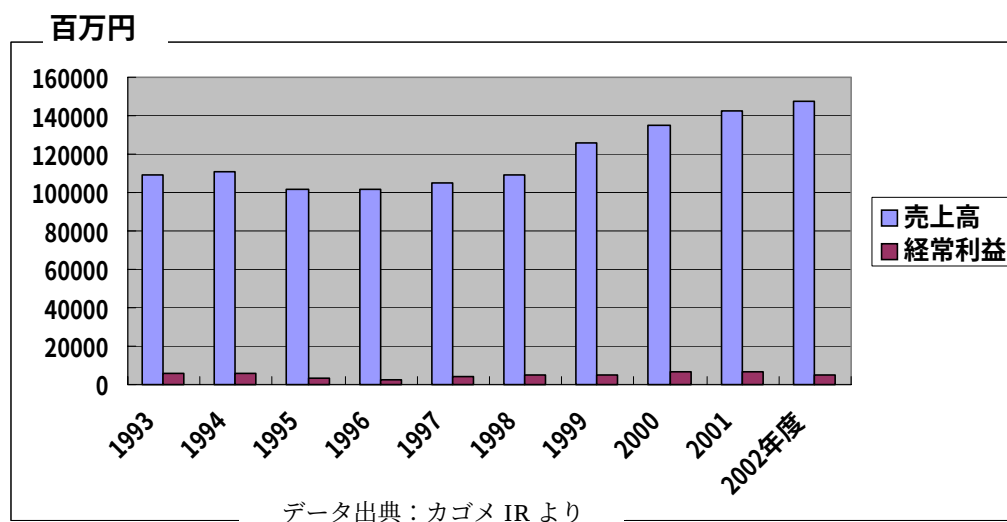
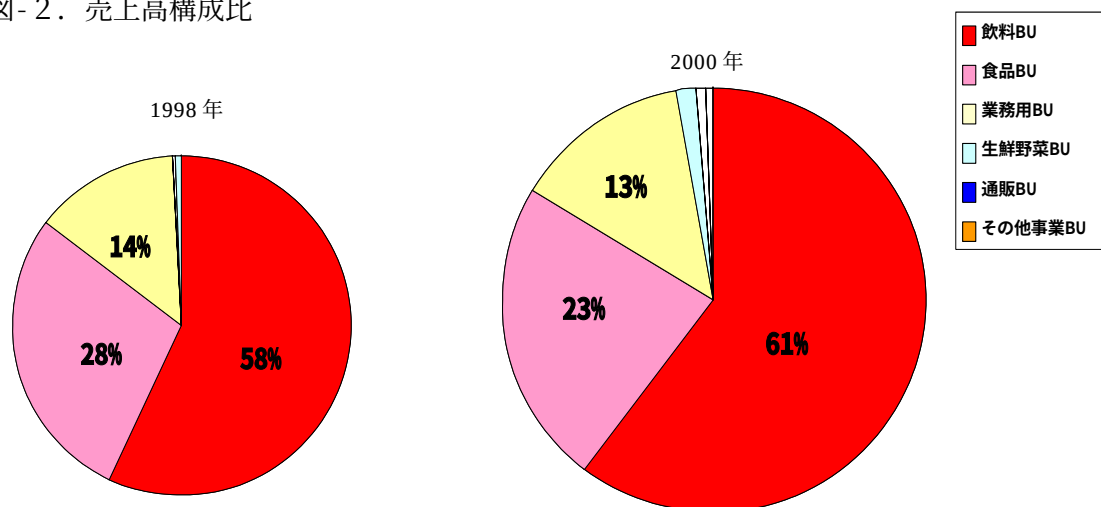


図-2. 売上高構成比



出典：富士経済「2002年度版 食品メーカーのマーケティング戦略調査レポート」

（２）コーポレートブランドの構築

現在では、このように順調に業績を向上させている同社も、経営に行き詰った時期がある。ここでは、同社がどのような戦略でその閉塞感を打破したのかを振り返る。

①経営の行き詰まり

1996 年の伊藤社長登場によって事業再生が行なわれる以前の、4 代目蟹江英吉社長の時、「脱トマト」を掲げて「総合食品メーカー」を目指した時期があった。バブル期の 1980 年代後半のことである。飲料事業では主力のトマトジュースや野菜ジュースのほかに、市場規模が圧倒的に大きいコーヒーや紅茶、ウーロン茶、麦茶、自然水、果実系ジュースといった清涼飲料の品揃えを拡充した。その結果、売上高は 700 億円から 1000 億円へと大幅に伸びた。しかしながら、コーヒーやウーロン茶といった飲料市場のメジャーなカテゴリにおいては、日本コカ・コーラ、サントリーなどの大手メーカーとの競合が熾烈で、カゴメの限られた商品開発力に優位性はなく、販売においても、この分野で競争優位のブランド力を持たないカゴメは、流通との取引に際して低価格を提示せざるを得ないという状況に置かれた。また品目数を急増させたことが、物流費をはじめとした販売経費の急騰を招き、さらには在庫が増加し、それが値引き販売に拍車を掛けるなど、経営効率は極めて悪化した。

そして 5 代目の蟹江嘉信社長は、カゴメの歴史が農業と深く関わっている点を再確認したうえで、1991 年に同社を「農業食品メーカー」と規定し、同時に経営課題として「収益力中心経営への転換」を掲げ、約 2,000 あった商品数を約半数近くに縮小した。このような「選択と集中」を行った結果、経営効率は改善された。しかしながら、この「農業食品メーカー」という規定があくまでも社内向けであったように、同社長が行った改革の主眼は経営体質の改善に置かれており、この規定を顧客のベネフィットと結び付けるような体系だった戦略構築までには至らなかった。また、ブランドという概念が希薄だったため、全社員が「カゴメ」ブランドを意識して強化する活動は少なく、業績も停滞したままであった。

このまま成長のない会社であれば、そこに働く従業員は意気消沈して、会社自体がますます不健全になってしまう。従業員のモチベーションを高めるうえでも、売上高を伸ばして収益力の高い企業に再生することが「カゴメ」にとって不可欠の状況にあった。

②「カゴメ」ブランドの構築

そんななか、1996 年、創業約 100 年にして初のサラリーマン社長である伊藤正嗣社長が誕生した。この伊藤社長の強力なリーダーシップのもと、「カゴメをどんな会社にするのか」、「カゴメの強みは何か」を経営陣で徹底的に議論した。そして、創業以来カゴメに脈々と流れる「土に親しむ（会社）」という、いわば組織の DNA と、トマトと野菜に関する育種・栽培・加工技術、販売、及び価値伝達技術や栄養学的知見といった自らのコアコンピタン

スを確認し、「カゴメ」ブランドを「トマトと野菜のカンパニー」と定義した。このように「カゴメ」ブランドを定義した目的は、「カゴメを好きな人に、カゴメのものを沢山使って頂く」ことであった。

また、商品はこの「カゴメ」ブランドを具現化したものとして位置づけ、現在のカゴメの好業績を牽引する「野菜生活」というプロダクトブランドを誕生させた。

さらに、1998 年の「新・創業計画」では、「2006 年度までに売上高 2,000 億円にする」との明確な経営目標を設定した。社員の意識改革を促すため、事業部ごとに収益に責任を持たせる BU 制（ビジネスユニット制。現在 5 つの BU がある）を導入し、人事制度を成果主義にするなど、伊藤社長の強いリーダーシップによる企業改革が行なわれた。その際に、食品 BU は「トマトを 21 世紀の日本人の“旨みだし”に育成する」を、飲料 BU は「野菜系飲料を国民健康飲料に育成する」を、それぞれ事業ミッションとして掲げた。

そして、創業 100 周年を迎えた 1999 年には、企業理念を「感謝」、「自然」、「開かれた企業」として、それに基づいたブランド戦略をとることを一層明確にした。

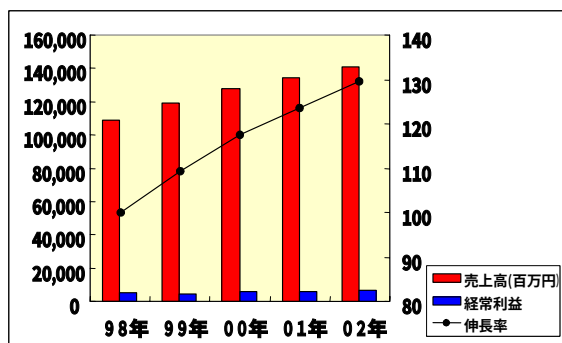
③「カゴメ」ブランドの活性化

「新・創業計画」に着手して 4 年目の昨年 12 月、同社は雪印ラビオを買収することで、「乳酸菌（免疫力）」という新たな経営資源を獲得した。カゴメはもはや「トマトと野菜カンパニー」の枠では収まりきらなくなっている。そこで、2002 年に伊藤社長からバトンを受け継いだ喜岡社長は、乳酸菌、トマト、野菜をひとくくりに「自然の仲間」として、「カゴメ」ブランドのステートメントである「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」にフォーカスを当て、「カゴメ」ブランドを再定義した。20 年前につくられたこのステートメントを、あらためて「カゴメ」ブランドの中心に位置づけたうえで、新たな「カゴメブランド価値経営」に取り組み始めたのだ。具体的には、この「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」をこれからのカゴメの企業活動の原点となる考え方として、飲料、食品など事業ごとの提供すべき顧客価値を明確化するとともに、これに基づいた商品開発、技術開発を行い、「カゴメ」ブランドとして一貫したコミュニケーション戦略を展開していくこととしている。喜岡社長は、以下のように「自然」、「おいしく」、「楽しく」を自ら文章化し、社員全員へ浸透させている。

- ・自然とは ：自然の恵みがもつ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること。
- ・おいしくとは ：自然に反する添加物や技術に頼らず、体にやさしいおいしさを実現すること。
- ・楽しくとは ：地球環境と体内環境に十分配慮して、食の楽しさの新しい需要を創造すること。

また、同社長のトップマターは、コーポレートブランドマネジメントとなっており、それは伊藤社長時代の時から変わってはいない。

図－３．「カゴメ」ブランド構築後の業績推移



出典：富士経済「2002年度版 食品メーカーのマーケティング戦略調査レポート」

(3) 「カゴメ」ブランド構築のプロセス

以上のように、カゴメは「カゴメ」ブランドの構築を戦略の核にして、経営の行き詰まりを打破してきた。ここでは、その主なプロセスを記載する。

① 「カゴメ」ブランドを定義する

5代目の蟹江嘉信社長の時、その前の「総合食品メーカー」を目指したプロセスで見失った「カゴメ」らしさを追求し、アンケートなどを通じて集めた「カゴメ」らしさに関する社員の声を反映させ、自らを「農業食品メーカー」とした。しかし、この時点では、ブランドという考え方は極めて希薄であった。

1996年に就任した伊藤社長は、「カゴメ」ブランドを構築するにあたって、強力なリーダーシップを発揮した。そして、カゴメが保有するトマトと野菜に関するコアコンピタンスと、カゴメの組織文化を形成し、また社員が共有している「土に親しむ」という価値観（組織のDNA）から、「カゴメ」ブランドを「トマトと野菜のカンパニー」と定義した。この過程においても、5代目蟹江社長と同様、全社員から「カゴメとは一体何だろうか」といった声を広く集めている。

さらに伊藤社長の後を継いだ喜岡社長は、「乳酸菌」という新たな経営資源を手に入れたことをきっかけに、「カゴメ」ブランドに「自然を、おいしく、楽しく。KAGOME」というステートメントを与え、ブランドに新たな意味を加えて活性化させた。

② 「カゴメ」ブランドの意味を社内に浸透させる

伊藤社長は、「新・創業計画」を開始するにあたって、自らが事業所訪問を行い、社員に

対して直にその計画について説明を行いながら、「カゴメ」ブランドの意味を全社に浸透させていった。また、「新・創業計画」を実現するための戦略的発想を学ぶ経営幹部育成研修を1998年8月から約1年間に渡って実施し、社長が指名した24名が受講した。この中で喜岡副社長（当時）が特に強調したのは、同社が原料トマトの優位性によりトマトジュースの商品価値を高めてきた歴史を再確認すること、「新・創業計画」によって事業革新を行い、情報開示型企業として顧客本位の経営を目指していくことなどである。こうした研修はその後も継続されている。

また同社の商品は、全て社長がその発売の是非を決裁する。したがって、市場に出される商品は、カゴメ社内に「カゴメ」ブランドの意味を浸透させていく役割をも担っている。

なお、カゴメはイントラネットを駆使して、経営情報や会社の考え方を社内において広く共有することに注力している。これは企業の価値観やビジョンの共有化と従業員へのアカウンタビリティを重視しているからである。

③「カゴメ」ブランドを顧客に伝える。

伊藤社長が「カゴメ」を「トマトと野菜のカンパニー」とした後、顧客にその「カゴメの価値」を伝えるべき、様々なコミュニケーションを開始した。

まず、当時総合研究所所長だった石黒取締役を、飲料BUの総責任者に抜擢し、「野菜の伝道師」になることを要請した。石黒取締役は全国の取引先や支店を巡り、トマトジュースや野菜ジュースについて、その価値を啓蒙して歩き、年間1万人を目標に年60～70件の講演をこなした。さらに、取引先の卸や小売関係者を工場見学に招待し、野菜の効用について連日講演を行った。

商品においては、「トマトと野菜のカンパニー」としてのカゴメのコアコンピタンス（トマトと野菜に関する育種・栽培・加工などの技術）を結晶化した「野菜生活」ブランドを誕生させた。また「野菜生活」を含む、全ての野菜系飲料のパッケージに、野菜の効用を書き入れた「価値伝達パッケージ」（図4）の導入を行った。これら商品のデザインも一新させ、現在に至るまで、一目で「カゴメ」ブランドと解るように、全商品に同じ「カゴメ」のロゴを採用し統一感を持たせている（図5）。この「カゴメ」のロゴにはブランドステートメント（当初は「Refining the vegetable」、現在は「自然を、おいしく 楽しく」）が記載されているが、その記載箇所にはルールがあり、ここにも同社の「カゴメ」ブランドに対するこだわりを見ることが出来る。

また、1998年の「新・創業計画」における一つの企業ミッション「野菜系飲料を国民健康飲料とする」への取り組みとして、「野菜と暮らそう。カゴメ」キャンペーンを積極的に展開している。第一期（98～00）は、野菜系飲料を飲んでいない人に「体内環境正常化」を訴求し、国民みんなの飲料としての野菜ジュースを根付かせることを目指した結果、10%超の飲用層の増加につなげた。第二期（01～）は、飲用層のうち、習慣飲用していない50%のライトミドル層に対して、習慣飲用の動機形成を目指し、「体内環境正常化」を自分の問

題としてより身近に感じてもらうために、「体内年齢」というコンセプトを伝える展開を行っている。同時に、Webなどの電子ツールで顧客との接点を強化するとともに、店頭においても、トマトの苗をプレゼントするといったプロモーションを展開している。



図-5

図-4. 価値伝達パッケージ

④「カゴメ」ブランドを管理する。

喜岡社長は、2002 年にコーポレートブランド戦略室を新設し、コーポレートブランド戦略を統合的に推進する体制を整えた。5つのBUの独立性を保ちながら、カゴメ全体としてのコーポレートブランドイメージを作っていくには、統合的な戦略が必要と認識したためである。その役割としては、「カゴメ」ブランドイメージを確立させるためのコミュニケーションだけではなく、事業の中身をどうするかという部分にまで及び、総合的に「カゴメ」ブランドと関わる部署である。担当役員は専務取締役が担う。

なお、各プロダクトブランドの管理は、各BUのディレクター(事業部長)が決裁権を持つ。

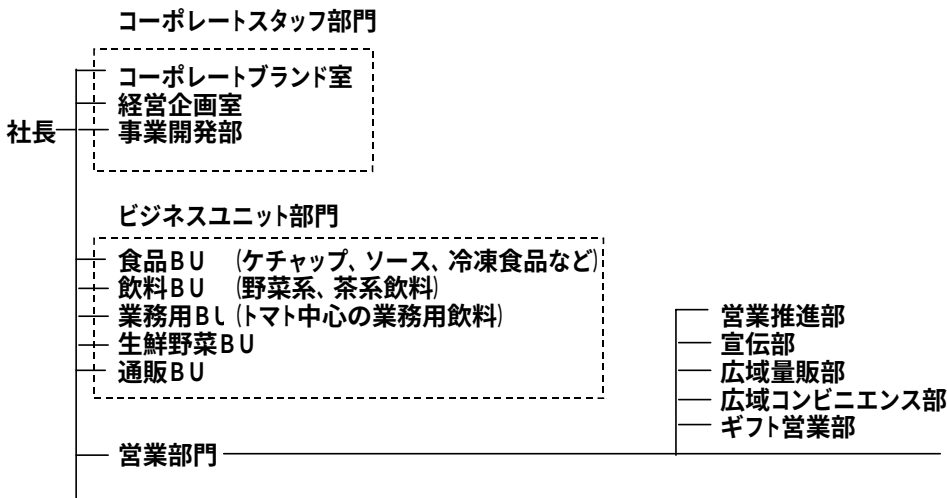


図-6. 組織図 (2002.年 11 月時点)

B. 日産自動車株式会社

(1) 企業の概要

①歴史

日産の歴史は 1911 年橋本増治郎が東京麻布に設立した『快進社自動車工場』に遡る。1914 年には彼が独自に設計、製造した箱型自動車が完成し、1915 年から D A T 自動車（脱兎号）と命名され販売された。ちなみに D A T は資金協力者である田健治郎、青山禄郎、竹内明太郎のイニシャルからとったものである。

1926 年には、この『快進社自動車工場』と米国人ウィリアム・R・ゴルハム設計のゴルハム式三輪車製造を製造していた大阪の『実用自動車製造株式会社』が合併して『ダット自動車製造』となった。その後、この『ダット自動車製造』は戸畑鑄物の傘下に入るなどの経緯を経て、1933 年 12 月 26 日『自動車製造株式会社』となり、1934 年 6 月 1 日に『日産自動車株式会社』に改称した。創業者は日産コンツェルン総師、鮎川義介である。そして 1935 年 4 月には、日本で最初の量産工場と言われた横浜工場からダットサンがオフラインした。これは“旗は日の丸、車はダットサン”といわれ近代日本工業のシンボルとなった。

戦時中は軍用トラックの生産に移行し陸軍練習機や魚雷艇のエンジンも製作していたが、戦後は横浜工場において、1945 年にニッサントラック、1947 年にダットサン乗用車の生産が再開された。1952 年にオースチン社と技術提携し 1960 年には業界初のデミング賞を受賞した。そして高度成長期の日本においてブルーバード、セドリック、サニーとマイカー時代の代表車を次々と販売し、1966 年には『プリンス自動車』と合併しスカイライン、グロリアをその戦列に加えた。1980 年には『米国日産自動車製造会社』、1984 年に『英国日産自動車製造会社』を設立し、これらの地域では製造だけではなく事業全般を現地化していった。

しかしその後は国内の販売競争においてトヨタに遅れをとりはじめ、バブル崩壊後は海外、国内への多大な設備投資が負担となり、1999 年には仏ルノーの資本を受け入れ、現在に至っている。

②会社概要

同社の 2002 年 3 月末における会社概要は以下のとおり。

- 資本金 6, 0 4 5 億 5, 6 0 0 万
- 売上高 6 兆 1, 9 6 2 億 4, 1 0 0 万円（連結）
- 営業利益 7, 3 7 0 億円
- 当期純利益 4, 9 5 0 億円
- 従業員数 3 0, 3 6 5 名

③業績推移

現在の同社は、周知のとおり、3年前に倒産さえもささやかれた状態から奇跡のV字回復を遂げている。

2002年度（2003年3月期決算）の業績は、営業利益7,370億、売上高営業利益率10.8%とニッサン史上最高の収益性を達成した。また1999年には2兆1千億円あった連結自動車事業実質有利子負債は2003年3月末に完全に解消された。ゴーン社長は「事業の足かせになっていた負債は払拭された。今後は投下資本利益率（ROIC）を経営主要指標として使っていくが、2002年度では19.5%に達した」と語った。

また「当社の販売は、インセンティブを使った無理な増販によるものではなく、商品力そのものによって成し遂げられたものである。」として、販売台数は2001年度に対してグローバルで6.7%増、174,000台の増加の2,771,000台となった。

図-7

連結売上高推移

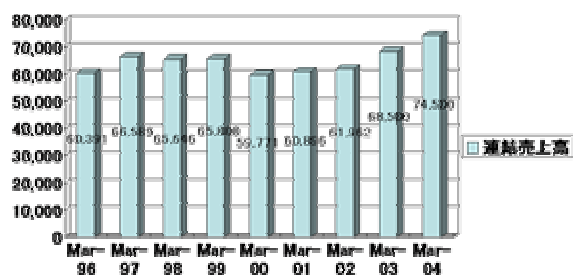


図-8

販売台数数値

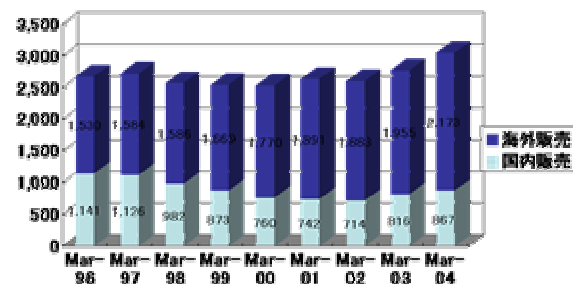


表-2

業績他社比較	売上高	営業利益	営業利益率
トヨタ	16兆542億円	1兆3636億円	8.5%
本田	7兆9714億円	6894億円	8.6%
日産	6兆8500億円	7370億円	10.8%

2003年3月期

（２）経営の行き詰まりとニッサンリバイバルプラン（NRP）

ここでは、NRP 策定までの同社の状況を、主にブランドの視点で振り返る。

① 自動車産業全体の状況

日本経済の不況が深刻さを増していた 98 年 5 月、ダイムラー・ベンツ（独）とクライスラー（米）の合併が発表された。これを機に、自動車産業は大きな変局点を迎えることになる。資本力を持った GM、フォード、トヨタなどによる他社の系列化が世界規模で進み始めたのだ。その背景にあるのは、世界的な自動車生産能力の過剰問題と、地球環境問題に対応する為の新規投資の重さである。

一方、日本国内の自動車販売市場はバブル時代の 90 年に記録した 780 万台をピークに長期化する不況と共に縮小を続け、98 年、99 年にはピーク時と比較して 2 割以上減少し、600 万台を割った。その後も販売台数は横ばいに推移し、販売が伸びない中でメーカー間の激しいシェア争いが展開されると共に、売上高に占める海外比率の重要性が高まっていった。

② ニッサンの置かれた状況

そんな市場環境のなかで、ニッサンは 93 年 3 月期から 6 年間に 5 回の連結最終赤字を計上し、98 年 3 月末時点で約 4 兆 3 千億円の連結有利子負債を抱える状況に陥っていた。また相次ぐ同社社債の格付け引き下げによって、金融市場からの資金調達もままならぬ状態であった。メインバンクである日本興業銀行・富士銀行（現みずほフィナンシャルグループ）にも、同社へこれ以上の追加資金供給を行う余裕などは無く、このような資金繰りの悪化から新型車の開発も遅れた。そして競争力を失った旧型車を値引きして売ることによってブランド力は徐々にそのパワーを失い始め、ついには、米国市場においてトヨタに比べ 1 台あたり 1000 ドルも多く値引きせざるほどブランド価値を失う結果となり、それが苦しい資金繰りを更に悪化させていった。

このように、まさしく内憂外患の状態にあった同社は、ルノーからの資本約 3000 億円を受け入れる事でとりあえず当面の資金的危機を脱した。そして、ルノーが日産に派遣した COO、カルロス・ゴーンが、99 年 10 月 18 日に発表した「日産リバイバルプラン」（NRP）はグループ全体の過剰設備、有利子負債の圧縮を目的として、従来の日本産業界のタブーに大きくメスを入れた内容であった。

③ ニッサンが行き詰った理由

何故ニッサンがこのような状態に陥ったのか。ゴーン社長はその著「ルネッサンス」において同社が抱えていた根本的な問題を指摘している。「日産の根本的な問題は、経営陣が方向性を見失い、利益を上げるために成すべき事の優先順位を見失っていたことにある。利益に焦点を合わせることも、利益を上げるために社員の動機付けることも軽視してきた。顧客満足も重視していなかった。クロス・ファンクショナルなチームワークもなければ、

海外進出にあたって国民性の違いを調整することもなく、辻の驚くべき指摘の通り、本当の意味での切迫した危機感も無かったのである。」

また、副社長のパトリック・ペラタ氏は具体的に日産車が売れなくなった理由を述べている^{*8}。

1. 資金不足から投資が制約され、興味深い新車開発プロジェクトも途中で断念せざるを得なかった。
2. 意思決定プロセスにおいて明確な利益志向が欠けていた。
3. ブランドマネジメント自体があやふやで、企業の機能として存在していなかった。
4. 企業組織も企業文化も、市場の声をうまく吸い上げるようになっていなかった。
5. 技術的には申し分の無い人が大勢いるのに、商品企画やマーケティングのプロが殆どいない。
6. デザイナーが自由に発言できる雰囲気無く、デザインの訴求が甘かった。
7. パーシーブド・クオリティー車の外装や内装を見たときに非常に熟練した職人が作ったかのような印象を与える高品質感一に欠けていた。
8. 特に海外市場において、技術的には素晴らしいパワートレイン（動力部）を持ちながら、その市場にふさわしい適切なエンジンを搭載できていなかった。
9. 日本で販売開始した新型車を海外市場に投入するのに、早くて1年、場合によっては2年も時間がかかり、グローバル戦略に対応できなかった。
10. 中長期計画がなく、短期的な意思決定で市場を捉えるため、商品開発に矛盾が生じたり、一貫性を欠く事が多かった。

④ NRP までの「ニッサン」ブランド

ルノーとの提携以前、ニッサンではコーポレートブランドを意識した経営というものは行われてこなかった。社内でニッサンらしさに関する議論が行われたこともなく、自らの理想像や「ニッサン」ブランドのアイデンティティも明確ではなかった。

マーケティングにおいても、当時の戦略はあくまでも商品を中心としたものであり、「ニッサン」ブランドを強化するといった発想はなく、各商品（プロダクトブランド）と「ニッサン」ブランドの関係さえあまり考えられていなかった。当時、同社の国内販売シェアはトヨタに次ぐ 25%程度あり、マーケティングのテーマは、トヨタに対抗する各製品がいかにターゲットとする顧客層に選ばれるかであって、「ニッサン」ブランドの顧客を獲得するという考え方は行われてこなかった。

このような当時の状況を象徴するのが、オリックス（当時）のイチロー選手を起用した「イチロニッサンキャンペーン」で、これもあくまでエアバッグを他社に先駆けて導入したことを宣伝し、販売店への来店を促進するものであった。「変わらなきゃ」、あるいは「変わらなきゃも変わらなきゃ」といったキャンペーンメッセージも起用したものの、その目的はエアバッグをタダ付けし、割安感で各商品の拡販を行うことであり、「ニッサン」ブランドのイメージ向上といった狙いは殆どなかった。この「イチロニッサンキャンペーン」や、Mr.K なる人物（ミスターZとして有名な米国日産の元社長、片山豊）を登場させ大好評を得た「エンジョイ・ザ・ライド・キャンペーン」は、それ自体がとても目立った反面、「ニッサン」ブランドイメージへの貢献は少ないばかりか、皮肉なことに肝心の販売台数も思ったように伸びなかった。結果的にどちらも投資に見合った回収を得る事が出来ず、

大きな損失を発生させる結果に終わった。対照的なのがトヨタで、同時期に行われた「GOA」を使ったキャンペーンを、見事に「安全といえばトヨタ」というブランドイメージに結び付けていった。

以上の様に当時のニッサンのマーケティング活動はあくまで商品をベースにした活動であり、ルノーから多くのフランス人経営者や上級幹部が送り込まれて事業再生が開始された際に、「ニッサン」ブランドのパワー不足をルノー側は早速指摘することとなった。

図-9

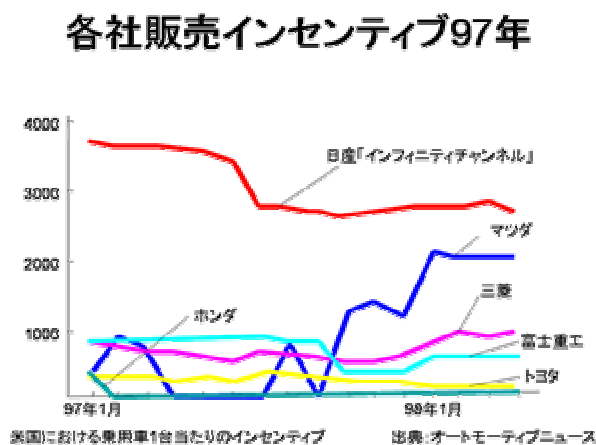
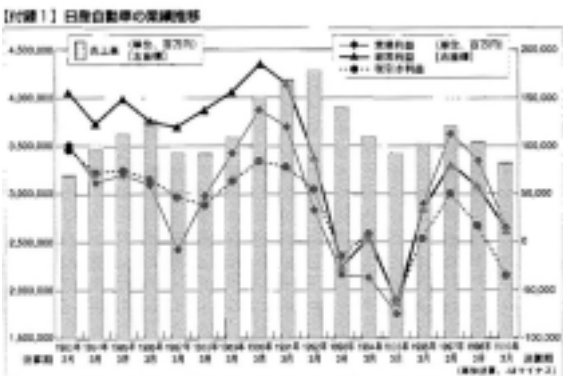


図-10



図-11



(3) NRP

様々な紆余曲折を経てまとまった 99 年 3 月 27 日のルノーとの資本提携から僅か半年で作成され、同年 10 月 18 日に発表された NRP の内容は以下の通りである。

NRP 概略 (1999.10.18)

○期間：2000 年度－2002 年度

○コミットメント（必達目標）

1. 2001.3.31 までに黒字化を達成
2. 2003.3.31 までに営業利益率 4.5%以上達成
3. 2003.3.31 までに有利子負債 1 兆 4000 億円を 7000 億円に削減

○主要リストラ策

1. 2003.3.31 総労働力の 14%にあたる 2 万 1000 人を削減
2. 2002.3.31 車両組立工場 3 ヵ所、パートレイ工場 2 ヵ所を閉鎖し、国内余剰生産力の 30%を削減。車台プラットフォーム数を 24 から 15 に削減
3. 2002.3.31 購買コストの 20%を削減し、サプライヤー数を現行の 1145 社から 600 社以下に削減
4. ノンコア・ビジネス系列会社の株式および資産の売却

○資源の再配備

1. 2000 年度から 2002 年度にかけて新製品 22 種を発売し、ブランド・パワーの再建に努める。テクノロジーへの再投資を行う。
2. 年間投資額を 2100 億円から 3100 億円に増額

NRP の目的はグループ全体の過剰設備、有利子負債を圧縮し、ニッサンを継続的な収益増が見込める軌道に戻す事であり、その策定・実行に中心的な役割を果たしたのが、ゴーン社長が編出したクロスファンクショナルチーム（CFT）^{*9}という組織であった。

そしてNRPは、当初の予定より 1 年前倒しで達成された。その成果は以下の通りであった。

NRP 結果 (2001.3.31)

○コミットメント (必達目標)

1. 連結営業利益 2903 億円を達成 (税引き後最終利益 3311 億円)
2. 売上高営業利益率 4.75%を達成
3. 負債額を 9530 億円に削減

○主要リストラ策

1. 従業員数 1 万 4200 人を削減 (148 千→133.8 千)
2. 国内車両組立工場 3 ヶ所を閉鎖
3. 購買コスト削減は年間 11%を達成、サプライヤ-数を 1145 社から 810 社に削減
4. 不動産、有価証券、ノンコア系列会社の株式および資産を売却

○資源の再配備

1. 新製品 4 種を発表
2. 年間投資額を純売上高の 3.7%から 5%に増加
3. メルコスールへ 3 億ドルを投資。ミシシッピ州キャンTONの新しい車両組立工場に 9 億 3000 万ドルを投資。インドネシア事業の株式取得と経営権の取得

このNRPの達成によって、驚異的な V 字回復を果たした同社は、続いて新中期計画である Plan180 (2003-2005) を策定した。その目標は以下の 3 点である (2002 年 5 月発表)。

- 1・・・販売台数 100 万台増
- 8・・・営業利益率 8%
- 0・・・負債ゼロ

上記目標を達成する為に 3 年間に 22 種の新型車を発売する。

(4)「ニッサン」ブランドの構築

NR Pの骨子は主にコストカットを軸に組み立てられていたが、そのなかにおいて「ブランドパワーの再建」というテーマはニッサンという企業の将来に一つの指針を与えるものであった。またマーケティング戦略においても、NR Pを契機に「ニッサン」ブランドの構築を核にしたものに移行させている。

ここでは、NR P、およびそれ以降における「ニッサン」ブランド構築の取り組みに関して、その実態を記述する。

①「ニッサン」ブランド構築の目的

NR P以前にニッサンを苦境に追い込んだ最大の理由の一つとして、「ニッサン」ブランドの墮落があげられる。競合他社とのブランド価値の差は、販売時の値引き価格として表され（販売インセンティブ）、NR P開始当時、ニッサンのイセンティブ（値引き分）はトヨタより、日本において約10万円、アメリカで約1000ドル分多かった。

ニッサンが「ニッサン」ブランドを構築する目的は、ニッサンらしさを明確にすることで、ターゲットカスタマーを中心に「ニッサン」ブランドへのロイヤリティを高め、長期的な収益向上につなげていくことにあった。

②「ニッサン」ブランドのアイデンティティを規定する

「ニッサン」ブランド構築に向け、まず行ったことが「ニッサン」ブランドのアイデンティティ規定することであった。NR P策定のために組織されたCFT「事業の発展」の中に日産BI（ブランドアイデンティティ）編成チームがあり、このチームにおいて、ルノーでのブランド構築の手法を参考にしながら、グローバルな視点で「将来のありたい姿（理想像）」と「ニッサンのヘリテージ（財産）」について論議が重ねられ、「ニッサン」ブランドのアイデンティティが策定された。このプロセスにはゴーン社長も関与し、またラリーライト氏の助力もあった。

「ニッサン」ブランドのアイデンティティは、パーソナリティ、ターゲットカスタマー価値観、情緒的価値、機能的価値から成立するブランドピラミッドで表現されている。また、ターゲットカスタマー価値観が規定されているように、アイデンティティを規定することは、「ニッサン」ブランドのターゲットとする顧客を明確化することでもあった。

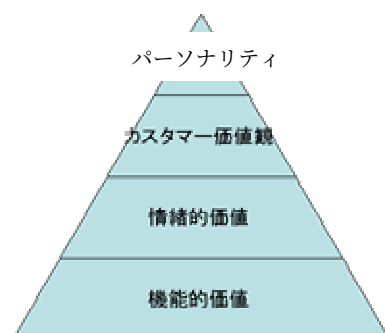


図-12. 「ニッサン」ブランドアイデンティティ

また、アイデンティティの規定と同時に、「ニッサン」ブランドの意思やプロミスを表すタグライン「SHIFT THE FUTURE」も規定された。このタグラインは、グローバルに共通化が図られており、全世界で「SHIFT」が使われている。SHIFT の後に続くワードは各リージョンによって異なっており、例えば、「SHIFT THE FUTURE」の日本とは違って、ヨーロッパにおいては「SHIFT THE EXPECTATION」となっている。

③「ニッサン」ブランドのアイデンティティを社内に浸透させる

このアイデンティティ規定後、ゴーン社長のリードにより、全世界の日産社員に対してアイデンティティの共有化が図られた。

「ニッサン」ブランドとは何であるかを明文化した「ブランドブック」や、より実務レベルでの「ニッサン」ブランドの取扱いを規定した「ビジュアルアイデンティティ（VI）システム」の詳細マニュアルが作成され、販売店を含む全社員へ配布された。ならびに社内イントラネットにおける共有化がなされ、また、全社員を対象にした勉強会などが積極的に展開されて、全社的な浸透が図られた。

現在、実務担当者はこの「ブランドブック」や「VI システム」の詳細マニュアルをガイドラインとして活用し、自らの業務を「ニッサン」ブランドのアイデンティティに照らし合わせている。時には、「ニッサン」ブランドの取扱いを巡って、社内で激しい議論が行われるが、その際には「ブランドブック」や「VI システム」を判断の拠り所として、方向性が決定されて行く。

④「ニッサン」らしさを顧客に伝える

○一貫性へのこだわり

NRP以降、同社では、顧客とのコミュニケーションにおいて、一貫して「ニッサン」らしさを伝えていくという考え方に基づいた取り組みがなされている。このコミュニケーション活動とは、商品の販売やプロモーション活動、広報活動は勿論のこと、ギャラリー、モーターショウ、株主総会など、ニッサンが顧客に接する場面での全ての活動を指している。

実際のコミュニケーション活動の内容は、「VI システム」などを参照に、常に「ニッサン」ブランドのアイデンティティとの整合性がチェックされており、「ニッサン」らしさを伝えるための一貫性に徹底的にこだわっている。

実のところ、セールス部門にまで、このような「ニッサン」らしさを伝えるという考えを貫くことは困難さが伴う。なぜならば、日々の販売目標というテーマと、やや長期的な視点でのブランド構築とは相容れない要素が多いからである。そこで同社は2002年末からD.Aaker氏の協力を受け、ブランド実行システムを開始し、このセールス領域までの徹底を進めている。これは「ニッサン」ブランドのアイデンティティの中から、現在集中して顧

客に伝えるべき最も重要な要素（コアバリュー）を明確にするとともに、顧客とのすべてのタッチポイントにおいて、このコアバリューを伝えていくという取り組みである。この伝えるべきコアバリューには地域や時期によっても若干違うが、日本では今「チャレンジスピリット」であり、常に変革にチャレンジしつづける「ニッサン」ブランドを目指したいとしている。そして「ニッサン」ブランドには顧客をいつもワクワクさせるような個性を持たせたいと考えている。

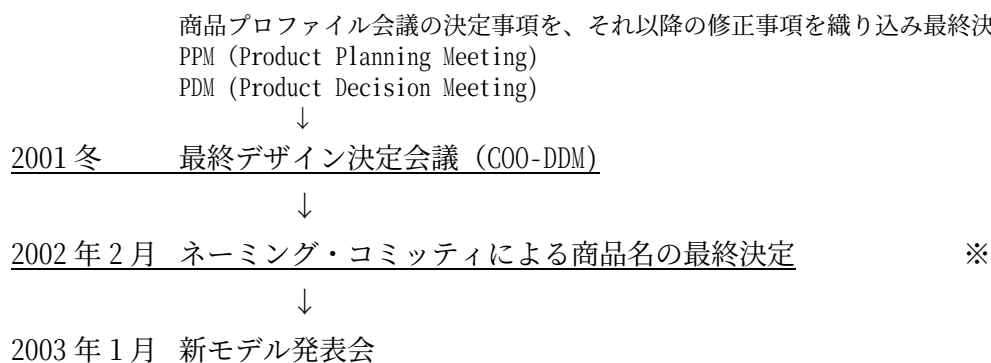
○商品の位置づけ

同社は商品（クルマ）をコミュニケーションにおける最も重要なものと認識している。つまり、商品は「ニッサン」ブランドのイメージ作りをする最大の主役であるとしている。具体的には、それぞれの車種が「ニッサン」ブランドのイメージ形成において、どの部分に貢献すべきかという仮説に基づいた「ブランドポートフォリオ戦略」をとっており、個々の車種の役割を規定して、戦略的にコミュニケーションコストを投資することによって「ニッサン」ブランドのパワーを最大化させることを目指している。例えば、「Z」は「ニッサン」ブランドのアイデンティティの要素である「スポーツマインド」、「本物の走り」、そして「チャレンジスピリット」を表現しており、「マーチ」は「元気なニッサン」を象徴するものである。

商品は、また「ニッサン」ブランドのアイデンティティを具現化したものでもある。ここで、そのアイデンティティを商品に反映させていく過程を「ティアナ」の開発プロセスで確認する。

<「ティアナ」の開発経緯>

2000 春	<u>商品コンセプト会議</u>	※
	コンセプト・プラットフォームなど商品概要を決定	
	PPM (Product Planning Meeting)	議長：ペラタ副社長
	PDM (Product Decision Meeting)	議長：ゴーン社長
	↓	
	<u>CP・PCDによるデザインコンセプト決定</u>	※
	<u>デザインキックオフ・ミーティング</u>	
2000 秋	<u>デザイン決定会議 (DDM)</u>	議長：中村デザイン本部長 ※
	↓	
	<u>商品プロファイル会議</u>	※
	性能・規格・デザイン・USP・顧客ターゲット・販売台数・目標利益率など商品企画全体を決定	
	PPM (Product Planning Meeting)	
	PDM (Product Decision Meeting)	
	↓	
2001 夏	<u>モデル凍結会</u>	議長：中村デザイン本部長
	生産移行データを基に生産移行できるか否かを決定	
	↓	
2001 夏	<u>商品コントラクト会議</u>	



このように、約 3 年間に及ぶ製品開発において、商品コンセプト、デザイン、USP（ユニークセリングポイント）、ネーミングの各決定過程において「ニッサン」ブランドのアイデンティティの落とし込みや整合性の確認が成され（フロー中の※）、安易な妥協が出来ない仕組みとなっている。

また、同社はそれぞれのクルマにデザインの一貫性を持たせている。いすゞから中村史郎氏をデザイン本部長としてヘッドハンティングしたのは、外からの目で「ニッサンらしさ」を見つめなおし、デザイン開発の仕方を全面的に見直すことで、グローバルに一貫した「ニッサン」デザインの開発体制を構築させる狙いがあった。その中村氏が、SPA！2002/12/3号において「日産は、メルセデスやBMWのように、デザインを揃えることはしません。しかし、目に見えない一貫性を持たせたい。形は違うけれど、どれも日産のデザインらしいな、とっていていただきたい。つまり料理は違ってもシェフは一人だと感じて頂きたいんです。」とコメントされているように、同社が目指しているのはBMW・メルセデスのような一貫性ではなく、多様性の中に誰もが日産車だとわかる一貫性を持たせる事であり、また、デザインポリシーとして4つのC(Customer focus, Clear, Creative, Consistent)を掲げている。

このような一貫性を端的に表す例として、エンブレムの統一が挙げられる。従来の車種別のエンブレムを改め、全ての車種に「ニッサン」エンブレム（ブランドシンボル、図13）を付けるとともに、車種名のエンブレムのロゴ書式（図14）を統一し、各車種の個性は出しながらも一貫性を持たせるための配慮がなされている。なお、このブランドシンボルの使用については、厳しい使用規定が設けられており、あらゆる告知物や建物などに使う場合にはすべてブランド責任部署の事前チェックが必要となる。



図-13



図-14

さらに、車種のネーミングについても一貫性を持たせるためのマネージメントシステムが導入されている。具体的にはグローバル販売&マーケティング本部のグローバルネーミング部が、「世界 39 カ国で商標が登録できるネーム（グローバルネーム）」を創り出す作業を行っている。そのプロセスは大きく三段階になっており、各段階において「ニッサン」ブランドのアイデンティティとの整合性が評価され、最終的には、月 1 回開催されるモデルネーム・コミッティ（議長：ゴーン社長）に提案が行われ、決定される。

○プロモーション

文字媒体、TVCM など全ての広告に関して、VI システムを基準に、ターゲットカスタマーに事前に意見を聞く等、常に「ニッサン」らしさが現れているかを確認している。日本における宣伝・セールスプロモーションをはじめとするすべての制作物は、確定前に Sales & Marketing 部門の BI(ブランドアイデンティティ)管理室において、社内デザイナーを交え徹底したチェックを行っている。この様なこだわりは TVCM の BGM にまで見られ、その選曲は、製品イメージ、「ニッサン」ブランドのアイデンティティに一致し、製品ターゲット層を惹きつけることなどを判断基準に、ゴーン社長を交えて最終判断される。また CM の最後には必ず「ニッサンエンブレム」が登場する。

その他に WEB もグローバルに統一させ、販売会社のチラシ、新聞などの告知についてもガイドラインを設定し、統一を図っている。これらの徹底した活動が、日産のプロモーションに触れる顧客が感じるであろう「ニッサン」らしさを演出している。

また、店頭は顧客との直接的な接点として非常に重要である。ニッサンは VI システムをベースにした店舗デザインを新たに起こし、全国の約 2700 店舗を全て改装する計画を立て、現在それを推進している（2003 年 5 月現在）。改装のポイントとして、ニッサンのデザイナーが入って内装・家具・ユニフォームなども含めて全てデザインしている事と、あくまでショールームの主役は商品であるとして、クルマを見せる為に、ガラスだけでなく店舗内にも一切張り紙などが禁止されている事が挙げられる。照明についても閉店後 11 時までは展示車にスポットライトが当たる仕組みとなっており、通りがかりの人にアピールする配慮がなされている。展示で並べる車両についても、その組み合わせは販売店本社において決められている。さらに販売会社に対する、「ニッサン」ブランドアイデンティティのガイドラインの徹底は、前述の販売会社の告知（チラシ、新聞、WEB）から、顧客対応、サービス工場内の整理などにまでおよび、利用顧客へのアンケートや意見徴収だけでなく、抜き打ちの検査や覆面調査員による調査なども行われ、クオリティの検証が常に行われている。^{*10}

（下の写真は、インタビューに訪れた日産プリンス東京（100%ニッサン子会社）の東中野店で、フルスペックの BI モデル店舗）



○広報戦略

ゴーン社長は、広報戦略の重要性を強く認識しており、マスコミを通じてどのようなイメージ作りをしていくかを常に考えているようだ。事実、ゴーン社長の発言は、「ニッサン」ブランドのイメージ調査から認識されたニッサンの理想像と現実のイメージとのギャップに、トップマネジメントとしての露出やその時の発言がどのような影響を与えるか、を考慮したうえで行われている。

○その他のコミュニケーション

そのほか、あらゆる場面で「ニッサン」らしさを伝える試みがなされている。具体的には、株主総会・新車発表会の演出、社章・名刺・便箋・封筒から会議室などの汁器の選定まで、徹底して「ニッサン」らしさを伝えることに尽力している。

○コミュニケーション効果の評価

このように「ニッサン」らしさを伝えるために一貫したコミュニケーションを行っている同社であるが、その効果については常にアセスメントをしている。例えば、ブランドイメージをアセスメントするシステムとしてモデルクリニック、価格クリニック、マーケティングクリニック、宣伝クリニックなどのアセスメントシステムがある。実際のアセスメントは属性、ライフスタイル、価値観など12の項目で規定した「ニッサン」ブランドのターゲットカスタマー像と一致した顧客の意見に、メールなどを活用して耳を傾けるというものである。

⑤「ニッサン」ブランドを管理する

このようなブランド戦略をリードし、また「ニッサン」ブランドを管理する組織として、ゴーン社長を議長としたブランドステアリングコミッティ、その下部組織としてのブランドマネジメントコミッティ（議長は副社長）、各リージョンにブランドマネジメントオフィスが設置されている。ブランドステアリングコミッティやブランドマネジメントコミッティといったグローバル規模での会合は年5－8回程度開催され、その中でブランド戦略実行計画について論議を行っている。またブランドマネジメントオフィスの担当者は「ブランドガーディアン（番人）」と呼ばれている。

またブランド構築の成果を評価するツールとして「ブランドスコアカード」があげられる。これはグローバルに共通して使用されており、「ニッサン」ブランドのポジションをリージョン毎に客観的に把握し、トップマネジメントが状況に応じて対策を打つ判断材料としている。評価項目にはブランド価値、ブランドイメージ、ロイヤリティ、実売価格、シェア、収益など計9項目があり、財務実績や調査会社資料などを通じて把握されている。

また、この「ブランドスコアカード」は、実際に活動を行う「人」をマネージメントす

る仕組みとしても有効である。つまり、ブランドへの貢献を目標として、各個人がこの「ブランドスコアカード」をコミットメントしており、目標達成率に応じて、賞与やストックオプションに差が出る仕組みとなっている。

なお、NRP以降、プロダクトマネージャー制をブランドマネージャー制（チーフマーケティングマネージャー）に移行させたことも追記しておく。

(5) 現在のニッサン

2003年3月期の決算において、同社は売上高68,250億円、経常利益7,100億円を計上し、2期連続で最高益を達成した。また2002年に策定したPlan180の目標である販売台数100万台増、営業利益率8%、負債ゼロのうち、販売台数以外は1年で達成してしまった事になる。

ブランド力の評価についても同様に、新卒の企業イメージを調査したリクルートワークス社の企業イメージランキングや週間ダイヤモンド誌による企業イメージ調査においてもランキングが急回復しており、また問題視されていた販売インセンティブも他社より低い値となっており、「ニッサン」ブランドはそのパワーを回復したと言って良いだろう。

図-15

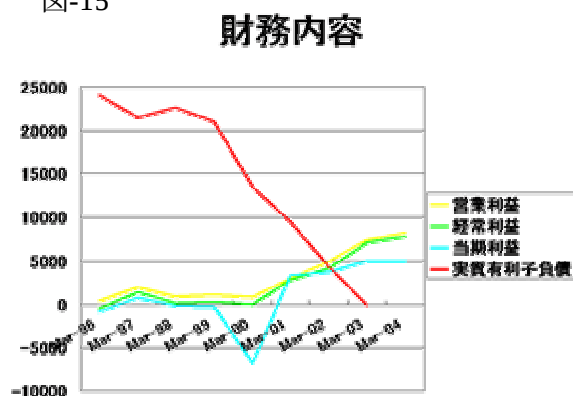
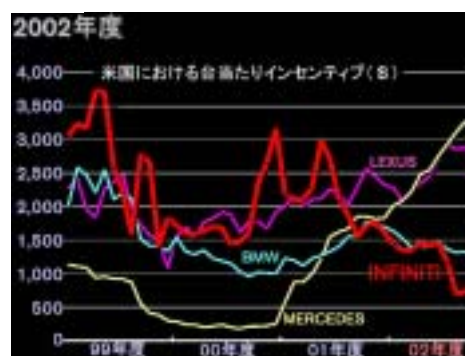


図-16



1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
本田技研工業 24	トヨタ自動車 24	本田技研工業 7	本田技研工業 9	本田技研工業 2	トヨタ自動車 2	トヨタ自動車 6
トヨタ自動車 33	本田技研工業 8	トヨタ自動車 14	トヨタ自動車 14	トヨタ自動車 4	本田技研工業 4	本田技研工業 9
日産自動車 62	日産自動車 61	富士重工 97	富士重工 66	富士重工 50	日産自動車 25	日産自動車 11
三菱自動車 89	三菱自動車 76	三菱自動車 128	三菱自動車 90	日産自動車 73	富士重工 58	富士重工 63
	富士重工 113	日産自動車 162	日産自動車 108	スズキ 138	スズキ 148	三菱自動車 162
	スズキ 294	スズキ 259	マツダ 130	三菱自動車 266	三菱自動車 288	
	マツダ 307	マツダ 286	スズキ 211	マツダ 352	マツダ 425	

表-3. 「企業イメージランキング」リクルートワークス社

1996/9/21	1998/1/31	1999	2000/2/5	2001/12/8	2003/1/25
ホンダ 3	ホンダ 2	ホンダ 3	ホンダ 2	トヨタ 1	トヨタ 1
トヨタ 6	トヨタ 9	トヨタ 4	トヨタ 3	ホンダ 2	ホンダ 3
三菱 48	日産 59	スズキ 67	スズキ 81	日産 34	日産 16
スズキ 102	スズキ 70	三菱 108	マツダ 97	スズキ 43	スズキ 59
日産 104	三菱 100	マツダ 114	三菱 101	マツダ 134	マツダ 119
マツダ 140	マツダ 133	日産 124	日産 118	三菱 139	三菱 137

表-4. 企業イメージ調査」週間ダイヤモンド誌

C. マツダ株式会社

(1) 企業の概要

① 歴史

マツダの歴史は、1920 年（大正 9 年）1 月に創立された東洋コルク工業に始まる。1921 年 3 月に創業者である松田重次郎が正式に社長に就任して、1927 年 9 月には東洋工業株式会社に改称し、主に工作機械と 3 輪トラックのメーカーとして発展していった。

その後、1958 年に 4 輪トラックを販売し、1960 年からは主に軽乗用車を中心に事業を展開、1967 年に初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」を上市した。このロータリーエンジンは、1961 年に NSU・バンケル社（独）から技術提供を受けて開発を開始し、トヨタやニッサンが開発を断念するなか、マツダが開発に成功し、その技術力を世に知らしめた。

1979 年 6 月には自動車生産累計 1,000 万台を達成し、その年の 11 月にフォードと資本提携を行う。1984 年 5 月にマツダ株式会社へ社名を変更し、1987 年 4 月に生産累計 2,000 万台を達成した。

しかしながら、1980 年代後半から 90 年代にかけては、バブル経済の崩壊とともに同社の業績は悪化した。そして 1996 年の 5 月にはフォード社の持ち株比率が 25%から 33.4%になり、事実上フォードの傘下に入った^{*11}。同年 6 月にはヘンリー・ウォレスが社長に就任し、それ以来現在までに、ミラー、フィールズ、ブースと短期間に 4 人ものフォード出身者を社長に迎えている。

② 会社概要

同社の 2002 年 3 月末における会社概要は以下のとおり。

- 資本金 1,200 億
- 売上高 2,364,512 百万円 （前年対比 12.9%）
- 経常利益 40,710 百万円 （前年対比 111.8%）
- 当期純利益 24,134 百万円 （前年対比 173.3%）
- 従業員数 36,184 名
- 主な事業内容 乗用車、トラックの製造販売

③ 業績推移

同社の業績の悪化はバブルの崩壊とともに始まり、特にブームとなった RV 車を持っていなかったことがその業績悪化に拍車を掛ける結果となった。そして、1994 年、95 年の業績は経常利益、純利益ともに大きくマイナスとなり、それまで同社を資金的にバックアップしてきた住友銀行からの追加的な支援が期待出来ないなかで、1996 年に、既に資本関係

のあったフォード社に対して、出資比率の増加という形での資金面での救援を求めるに至った。

1996 年度からは単独ベースではなんとかプラスになるが、2001 年 3 月決算においては、退職給付金の積立不足額の一括償却、ならびに新型車不足による売上げ低迷により、過去 10 年で最大のマイナスとなった。しかしながら、その後の徹底したコスト削減の結果、2002 年の決算ではプラスに転じ、2002 年 5 月には「アテンザ」、そして 8 月には「デミオ」も発売され、同社の業績は海外市場を中心に回復基調にある。

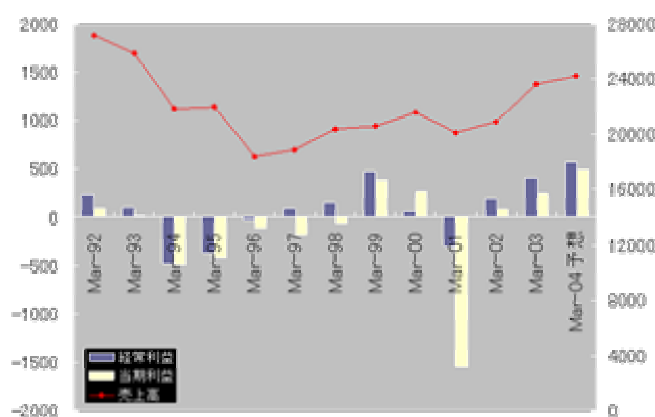


図-17 業績推移

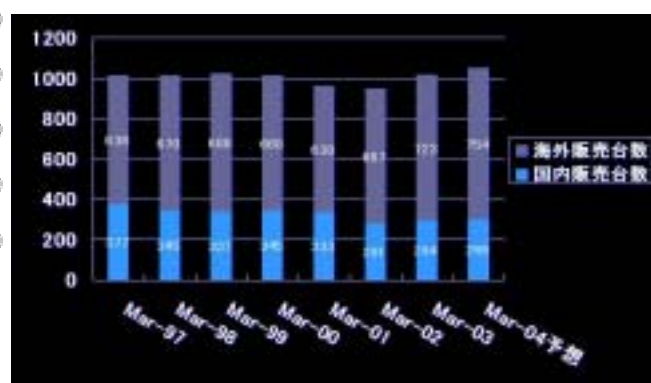


図-18 販売台数推移

(2) 「マツダ」ブランドの構築

前述のように、バブル崩壊以降の同社の経営状況は順調であったとはいえ、特に 2001 年 3 月期においては過去 10 年で最悪の決算内容となっている。ここでは、このような状況を脱し再建にかける同社の戦略について、その概要を記載する。

① 拡大路線～経営の行き詰まり

ライバル他社の多くがそうであったように、マツダも、バブル期の 1988 年から拡大路線に入った。87 年に社長に就任した通産省出身の吉田社長の時代に「B-10 計画」が策定され、5 年間に国内販売台数を 40 万台から 80 万台に倍増させるという目標の下、新工場を建設し、高級車やセダンタイプの高付加価値車を中心とした生産拡大が次々と行われていった。販売面においては、販売チャンネルを従来の 2 系統から 5 系統（「マツダ」「オートラマ」「オートザム」「ユーノス」「アンフィニ」）に増やし、そのうち「アンフィニ」「ユーノス」といった、消費者に「マツダ」をイメージさせない販売チャンネルにおいては、商品（クルマ）から「マツダ」というコーポレートブランドを排除した。これは「マツダ」ブランドでは高級車は売れないという判断を反映した「マツダ隠し」の戦略であった。

この拡大路線における当時の経営目標は、市場シェアの拡大にあった。この頃のマーケティング戦略の基本は、顧客セグメントにヨリ適する商品を提供することであった。しか

しながら、競合他社以上に顧客セグメントのニーズに合った商品を開発することは、マツダをして、しばしば競合相手を意識しすぎる状況に陥らせ、「カペラ」のような明確なコンセプトを持たない商品を数多く生み出す結果となった。また、急な販売チャネルの拡大は、社員がその販売チャネルの名称を覚えられないほど、社内的な混乱を招き、人的なエネルギーが完全に分散してしまった。

一方、日本国内の自動車販売市場はバブル時代の 90 年をピークに縮小し続け、また世界的な自動車生産能力の過剰によって、メーカー間のシェア争いは熾烈さを増した。そのような市場環境のなか、マツダにおいては、まれに「打ち上げ花火的な」ヒットとなる商品はあるものの、そのヒット確率は低くなるばかりであった。さらにバブル崩壊後、車の主流は R V 車へと移り、R V を待たないマツダの経営をさらに苦しめることとなった。

加えて、地球環境問題に対応する為の新規投資の重さが、苦しい経営状態に追い討ちをかけた。

②フォードの傘下へ

このように、市場環境が悪化するなか、必要とされる研究開発費は増大し、バブル期以降指向した「B-10 計画」などの拡大路線の失敗によってマツダの資金繰りは急速に悪化していった。そして、既述のように、1996 年にはフォード社の増資を受けフォードグループの傘下に入り、そのことによって、フォードとの車台（プラットフォーム）の共通化、エンジンの共有化を進めることでコスト構造を大きく改善すると共に、将来に向けた研究開発投資が漸く可能になった。

なお、フォードがマツダへの増資を決定した理由は、マツダは財務的に経営の再建が可能であったこと、フォードグループが中小型車領域に有力なブランドを持っていなかったこと、そしてマツダの有する高い技術力があげられる。

③ブランド戦略（WWBP）の策定

フォード傘下となった 1996 年、マツダはフォード社の経営方針のもとに、再建の中心課題としてブランド戦略を位置づけた。1997 年には現在の「マツダエンブレム」（ブランドシンボル）が導入され、国別だったブランド戦略も統合された。この当時の「マツダ」ブランドは、社内の混乱を収める「シンボル」としての意味合いが強かった。つまり、97 年に開始された販売チャネルの再統合^{*12}に象徴されるような、「過去との決別」という社員の思いが、「マツダ」ブランドにこめられた。

それ以降、フォードの指導によってブランドマネジメントに関する知識が社内集積されていくなかで、1998 年 4 月にグローバルマツダ（日米欧三極）におけるブランドマネージャー会議が開催され、この会議においてグローバルブランド戦略としての「World Wide Brand Positioning(WWBP)」が策定された。この WWBP によって「マツダ」ブランドが明確に規定され、それは「ブランドアイデンティティ」、「ブランドパーソナリティ」、「商

品特性」という要素で表現された。ここに、車づくりやコミュニケーションなど全ての企業活動をこの WWBP に沿って展開し、世界市場において統一された「マツダ」ブランドの構築を目指すというブランド戦略が決定されたのである。そして、この WWBP において、その戦略を実現すべき中核技術としてロータリーエンジンの復活が決断された。

この WWBP の意図するところは、マツダが「好かれない人に好きになってもらえる」会社になることによって、企業として安定的な成長を図ることにある。つまり、「マツダ」ブランドを構築することによって、「デミオ」の様なヒットを「打ち上げ花火的」に終わらせない仕組みを作ることを目指している。また、マツダには、フォードと車台を共有しているために、マツダとは何かを明確にしないとフォードグループに埋没してしまうという懸念もあり、「マツダ」ブランドを際立ったものにする必要性が強く生じていたことも、WWBP を策定した背景として無視できない。

④WWBP の実践

策定された WWBP はすぐに実践に移された。まず全社への浸透が行われ、戦略を実践する社員の意思統一が図られた。1999 年末、全世界からマツダ・ディーラー全店の店長、並びにマツダの社員を東京舞浜ベイ NK ホールに集合させて、WWBP について説明し、参加者が「マツダ」ブランドとは何であるか（同社は「ブランド DNA」と表現している）を理解し、またブランドマネジメント手法を取得することが目指された。同社ではこのような企画を「ブランドカスケード」と呼んでいる。さらに、「マツダ」ブランドを詳細に規定し明文化した「ブランドエッセンスビデオ」、より実践的な視点で「マツダ」ブランドを表現した「ブランドカスケードキット」によって、各職場単位まで「マツダ」ブランドの考え方を浸透させた。最終的には、全ての職場のヘッドが自分の口で「マツダ」ブランドについて話すことが出来るまで徹底させた。

商品においても、各プロダクトブランドは「マツダ」ブランドの傘の下に位置づけられ、「マツダ」ブランド DNA に基づいた開発が行われるようになった。そして、この WWBP の下で誕生した最初のクルマが 2002 年 5 月に発売された「アテンザ」（Atenza：イタリア語からの造語で「注目」）であった。

また、商品やプロモーション、出版物など、顧客とマツダが接する全てのもののデザインは、顧客イメージ調査によって作成された「デザインイメージマニュアル」というルールに沿って決定され、一定の統一性が図られるようになった。

⑤WWBP の成果

2001 年度（2002 年 3 月期決算）は、新型車投入がないなか、リストラ、円安差益も影響して黒字決算に転じた。

翌 2002 年度（2003 年 3 月期連結決算）では純利益が前期比で 2.7 倍の 241 億に増加、売上高も 13%増の 2 兆 3645 億円、営業利益は 77%増の 506 億円となった。この業績の急

回復は、前期に引き続き、材料費圧縮などのコスト削減や円安傾向にあった為替変動要因もあったが、やはり新たに投入した「アテンザ」、「デミオ」の好調さが最大の要因であった。「デミオ」、「アテンザ」、そして発売されたばかりの「RX-8（2003年4月発売）」の2003年4月の登録台数は、各々4,682（10位）1,174（45位）、1,791（31位）と好調に推移しており、特にアテンザは市場が低迷している普通乗用車部門で5位と健闘している。このアテンザの販売実績は、今後のマツダの命運を占う意味で大きなカギであり、当然ながら、この数字をもってしてWWBPの妥当性を判断できるものではないが、このWWBPをさらに推進する契機となるのは間違いない。

（3）「マツダ」ブランド構築の実際

前節では、WWBP策定に至るまでの経緯、およびその実践についての概要を記述したが、ここではWWBPにおいて規定された「マツダ」ブランドの内容とその意味、WWBP実践のプロセスに関するさらなる詳細を説明する。

①「マツダ」ブランドとは

「マツダ」ブランドを規定するにあたり、従来からの「マツダ」ブランドのアイデンティティは何だろうか、あるいはマツダを人に例えた場合、どんな人になりたいのか（つまり「マツダ」ブランドのパーソナリティは何か）について、ユーノスロードスターのスタイリッシュさ、ロータリーエンジンの独創性といった具体的事項を加味しながら、ブランドマネジャーを中心に大論争を行った。最終的には、“Zoom-Zoom”と表現された「子供の時に感じた、動くことへの感動」というブランドアイデンティティが規定され、またそのブランドパーソナリティを「Stylish（センスの良い）」、「Insightful（創意に富む）」、「Spirited（はつらつとした）」の3語で表した。そして、そのパーソナリティと整合性のある商品特性を規定し、「マツダ」ブランドが規定された。

<ブランドパーソナリティ>・・・<商品特性>

Stylish センスのよい・・・Distinctive Design 際立つデザイン

Insightful 創意に富む・・・Exceptional Functionality 抜群の機能性

Spirited はつらつとした・・・Responsive Handling Performance 反応の優れたハンドリング

図-19



②「マツダ」ブランドを規定した理由

同社の、「マツダ」ブランドのパーソナリティを明確にしようとする戦略は、『会社のパーソナリティがはっきりしない限り、その会社が提供する商品が本当のロイヤルティを待ったお客さまを創出することはできない』という発想から導かれている。商品や会社が顧客のロイヤルティを得るためには、当然、商品が機能的価値だけではなく情緒的価値も顧客に与えなければならず、そのためには商品を提供する会社としての性格や顔がはっきり見える必要があり、それがあって初めて人は商品や会社に対しても人間と同じような感情を持ってくれるという考えである。

マツダの場合、確かに過去「ファミリア」、「ユーノスロードスター」といったヒット商品を誕生させたが、そのヒットは単発的なものにすぎず、ロングセラーにはつながらなかった。マツダが今、必要としているのはロングセラーの商品であり、それによって毎年安定した売上を計上し、ひいては企業の安定成長につなげることが求められている。このため、すべての車種に共通したメッセージを入れて、市場において「マツダ」ブランドのパーソナリティを築いていくことこそが、マツダが常に一部の顧客（マツダのファン）のロイヤルティを得続ける有効な施策であると考えているようだ。

つまり、「マツダ」ブランドを構築する目的は、一言で言えば、「好かれない人に好きになってもらえる」会社になることによって、安定的な企業成長を図ることにある。同社はまた、この好かれない人（マツダのファン）をACクラスターによって明確にしている。このACクラスターとは、消費者のAttitude/Lifestyleを17～18のクラスターに分割し、マツダのファン像をクラスターで表現できるようにしたものである。

③「マツダ」ブランドの企業活動への反映

マツダは規定した「マツダ」ブランドのアイデンティティやパーソナリティを、商品領域では「プロダクトフィロソフィー」に、デザイン領域は「デザインフィロソフィー」に、そしてコミュニケーション領域は「コミュニケーションフィロソフィー」にそれぞれブレイクダウンし、「マツダ」ブランドを企業活動に反映させている。



図-20

○商品領域

全てのプロダクトブランド（商品）は「マツダ」ブランドの傘の下に位置づけられ、「マツダエンブレム」（ブランドシンボル）を共有している。

また、各商品は「マツダ」ブランドをブレイクダウンした「プロダクトフィロソフィー」に沿って作りこまれる。このプロダクトフィロソフィーは Quality Vision と Design Policy に分解され、車の機能とデザインの基本方針が明確化される。Quality Vision はさらにブレーキ、タイヤ、燃費、最高速、シートなどの 21 の基本機能要素に分解され、さらにそれぞれの要素が 4 段階（Among Leader、Best in Class、Competitive、Un-competitive）にレベル付けされて具体的な車づくりの指針とされている。

このようなプロセスを経て開発された第一号車が「アテンザ」であり、その後「デミオ」、「RX-8」と続く。同社としては、この「RX-8」を「マツダ」ブランドのパーソナリティを最もストレートに表現するフラッグシップカーと位置づけており、早期に「マツダ」ブランドのイメージを浸透させる役割を担わしている。因みに R はロータリーエンジンを、X は未来を表している。

○デザイン領域

顧客との接点となる全ての制作物は、「デザインフィロソフィー」に基づいてデザインされ、ある一定の統一感が保たれている。即ち、全てのデザインには「コントラスト・イン・ハーモニー」というデザイン・アイデンティティが存在し、それは「調和の中の相違によって存在感を示すこと」を意味し、「マツダ」ブランドの商品特性である「際立ったデザイン」との整合性が保たれている。

実務においては、「マツダ」ブランドらしいデザインを規定した「デザインイメージマニュアル」が存在し、クルマから出版物、広告など全ての制作物のデザインが、その「デザインイメージマニュアル」に沿って決定され、また「マツダ」ブランドとの整合性が常にチェックされている。

○コミュニケーション領域

コミュニケーション、特にプロモーションの領域については、「コミュニケーションフィロソフィー」に基づいた活動が行われている。

「コミュニケーションフィロソフィー」に基づいた活動の一つとして、2002 年 5 月の「アテンザ」の発売を契機に、マツダは世界共通の「マツダ」ブランドメッセージとして“Zoom-Zoom”を発信し始めた。これはブランドアイデンティティである「子供のときに感じた、動くことへの感動」を表した言葉で、欧米で子供が車の動く音を表す擬音語である。

実際には、プロモーション活動に「コミュニケーションフィロソフィー」に基づく一貫性を要求するには、解決しなければならない様々な問題がある。特にセールス部門に

においては、なかなかブランドの概念が浸透出来ない。営業の現場には短期的に達成しなければならない販売目標や利益目標があり、長期的な視点が要求されるブランドのマネジメントとは相容れない要素が多いからである。また同社の販社の多くが地場資本であり、マツダのコントロールが効きづらいことも、この問題をさらに難しいものとしている。

(4) ブランドを管理する仕組み

WWBP を推進するにあたって、ブランドマネジャー制を導入した。この制度は、ブランドを車ではなく顧客の価値観でくくるというものであり、顧客像を表す AC クラスター別にブランドマネジャーを設ける仕組みである。つまり、顧客ニーズ別にブランドマネジャーを置くことにより、車ごとの研究開発に横串を通し、ターゲットとなる顧客に明確なプロダクトフィロソフィーを伝えていくというものである。

また、顧客を対象にブランドベンチマーク調査を3～6 カ月毎に実施し、WWBP の成果を頻繁にアセスメントしている。これまでのところ、同社では、マツダに対する顧客ロイヤリティーは高まってきていると分析している。

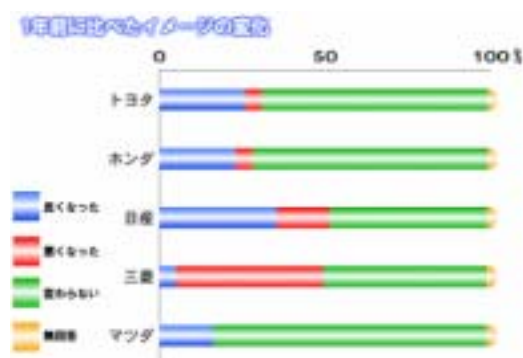


図-21

出典：ブランドベンチマーク調査 2001

3. コーポレートブランド構築の実際

前節では、事業再生を図ってコーポレートブランドの構築を掲げた企業の事例として、カゴメ、ニッサン、マツダを取り上げ記述してきた。その構築プロセスについては、大きく次のようになっている。

- ・ まず、コーポレートブランドのアイデンティティを明確化して規定し、それを社内で共有化する。
- ・ そして、ターゲットとする顧客に対して、そのアイデンティティに基づくコミュニケーションを行う。

この場合、社内でコーポレートブランドのアイデンティティを共有化したのち、顧客とのコミュニケーションを開始するというフローが存在するわけではなく、これらは同時並行的に行われている。つまり顧客とのコミュニケーションを行うプロセスそのものがアイデンティティの社内共有化を促進して、それを精緻化しているという実態がある。

ここでは、それぞれのプロセスにおける三社に共通する事項、及び相違点を整理し、彼らが行ったコーポレートブランド構築に向けてのフローをまとめる。

①ブランドアイデンティティの規定

カゴメ、ニッサン、マツダがコーポレートブランド構築に向けてまず行ったことが、コーポレートブランドのアイデンティティやパーソナリティを規定する、あるいは自らが何者であるかを定義することであった。

カゴメは、伊藤社長の強いリーダーシップの下で自らを「トマトと野菜のカンパニー」とした。マツダは WWBP において、“Zoom-Zoom”で表現された「子供の時に感じた、動くことへの感動」というブランドアイデンティティと、ブランドパーソナリティとしての「*Stylish, Insightful, Spirited*」が規定された。また同時に、それを具現化するための技術の核として、「ロータリーエンジン」の復活を決断した。ニッサンは NRP において、9つのクロスファンクショナルチームの一つであったブランドアイデンティティ編成チームが、グローバルな視点でニッサンの将来像（ありたい姿）とヘリテージについて議論を重ねた末、ブランドパーソナリティ、ターゲットカスタマー価値観、情緒的価値、機能的価値という4つの視点から表現されたブランドアイデンティティを策定している。

ケースで明らかなように、三社ともコーポレートブランドのアイデンティティを規定する、あるいは自己を同定するにあたって、まず、自社の核となる技術（コアコンピタンス）などの経営資源を見直し、また組織文化を形成している共有された価値観（組織のDNA）を確認することから始めている。

また、このようなアイデンティティの明確化は、企業自体がターゲットとする顧客が誰であるかを明らかにすることをも意味する。ニッサンはターゲットカスタマー価値観という項目で、マツダは AC クラスタによって、それぞれ顧客を規定し明文化している。

②ブランドアイデンティティの社内浸透

このプロセスにおいては各社各様の方法をとっている。ニッサンの場合、まず「ニッサンブランド」のアイデンティティを明文化した「ブランドブック」を、販売店を含めた全社員が手元に置いている。また全社員を対象にした勉強会などを積極的に展開し、さらに「ブランド実行システム」によって、そのアイデンティティの社内浸透を徹底して進めている。これらのプロセスは、ゴーン社長の強力な指導の下、全世界の日産社員に対して行われている。マツダには、ニッサンの「ブランドブック」に相当する「ブランドエッセンスビデオ」があり、また「ブランドエッセンスビデオ」をより実務レベルに落とし込んだ「ブランドカスケードキット」を使用しながら、各職場単位まで「マツダ」のブランドアイデンティティを浸透させた^{*13}。

一方カゴメには、ニッサンの「ブランドブック」やマツダの「ブランドエッセンスビデオ」のような、ブランドに関する事細かな規定を明文化した「法典」のようなものは存在しない。同社の場合、強力なリーダーシップのある伊藤社長が、社員に直に接し、「カゴメ」ブランドの意味を全社に浸透させていった。また、カゴメの社員は、その社長が市場導入を決裁した自社の商品を見て、「カゴメ」ブランドの意味を再確認していった。

このように、コーポレートブランドのアイデンティティを社内に浸透させる方法に関しては、各社がより広く、より深く浸透させることを目指して、そのブランドアイデンティティの質や企業規模、組織文化に応じて最適化を図っている。

③顧客とのコミュニケーション

ここでいうコミュニケーションとは、企業と顧客が接する全ての活動のことを指し、商品の売買や、広告などのプロモーション活動、広報活動などで成立している。

調査した三社は、規定したコーポレートブランドのアイデンティティを反映したコミュニケーションを開始している。それは全てその企業の「らしさ」を顧客に伝えるための一貫した（統合的な）活動である。コミュニケーションの目的は、三社とも「らしさ」に共感した顧客のコーポレートブランドに対するロイヤルティを向上させることを目的としていた。

カゴメの場合は、「野菜生活」を軸にキャンペーンを展開して、より広く「トマトと野菜のカンパニー」を伝えた。マツダやニッサンは、商品からコーポレートスローガン、プロモーション、広報活動にいたるまで、一貫して「マツダらしさ」、「ニッサンらしさ」を伝えている。特にニッサンの場合、V I をベースに全国 2700 店の販売店を全て改装する計画を立てており、またゴーン社長の発言やメッセージについても、事前にその発言や露出がニッサンブランドにどのような影響を与えるかをチェックしているなど、その徹底ぶりは特筆される。

また、三社とも、商品をコミュニケーションにおける最も重要なものとして位置づけている。つまり、商品はコーポレートブランドアイデンティティを具現化した主役であり、

同時にそれは、顧客が、アイデンティティと整合性のあるコーポレートブランドのイメージを形成することを促す主役でもあることを意味する。ニッサンはそれぞれの商品がニッサンブランドのイメージ形成において、どの部分に貢献すべきかという仮説を持っており、それに基づいたブランドポートフォリオ戦略を行っている。カゴメやマツダは、コーポレートブランドのアイデンティティを最も強く反映しており、同時に、顧客にコーポレートブランドのイメージを最も効果的に形成させる使命を持った象徴的な商品（フラッグシッププロダクト、アーカー流に言えば「シルバースペック」*14）を規定している。カゴメの「野菜生活」、マツダの「RX-8」がそれである。また、ニッサン、マツダ、カゴメとも、数ある商品のデザインはある統一感を持っており、全ての商品につけるエンブレム（ロゴ）もまた、コーポレートブランドのシンボルとして統一されている。即ち、コーポレートブランドの傘下にある各商品は、それぞれが違ったメッセージを消費者に発しているが、コーポレートブランドアイデンティティを共有化しており、それが統一性のあるデザインやエンブレムに象徴されている。

なお、三社ともコミュニケーション効果を常にアセスメントしており、その評価を参考にして次のコミュニケーション戦略を組み立てている。カゴメやマツダは、主にコーポレートブランドのイメージ調査などの結果からコミュニケーション効果を測定している。ニッサンは規定したターゲットカスタマーの評価を常に聞くことが出来るシステムを構築している。

このような顧客に「らしさ」を伝えるコミュニケーション活動は、同時に社内にブランドアイデンティティを浸透させる効果も持っている。カゴメは、前述のように「商品」を介して「カゴメ」ブランドの意識を根付かせようとしている。またニッサンの場合は、顧客とコミュニケーションをする際に、「ニッサン」ブランドのアイデンティティの解釈を巡って社内で様々な議論が繰り広げられるようだ。このような日常業務における議論を通じて、ブランドアイデンティティが、深く、広く社内に浸透していく。

④ブランド管理システム

最後に、このような徹底したコーポレートブランドの管理を可能にさせているマネジメント体制について言及したい。

まず、トップマネジメントによるブランド管理へのコミットメントが共通点としてあげられる。カゴメの場合、コーポレートブランドのマネジメントが喜岡社長の最もプライオリティーの高い業務であるとしており、マツダの経営トップもこれをトピックイシューとしている。ニッサンの場合も同様に、コーポレートブランドの構築はゴーン社長をはじめとしたトップマネジメントにとって重要な課題である。

組織体制としては、カゴメはコーポレートブランド戦略室を設置している。また、企業体が大きくなればなるほどコミュニケーションも多岐にわたるため、より高度で機能的なブランド管理体制が必要になる。その点においてニッサンのケースが参考になるだろう。

同社にはゴーン社長を議長とするブランドステアリングコミッティがあり、またその下部組織として副社長を議長とするブランドマネジメントコミッティ、各リージョンにブランドマネジメントオフィスが設置されている。これら組織はグローバル規模で、ブランド戦略に関する定期的な会議を行っている。さらに同社の個々の社員も、ブランドスコアカードによって「ニッサン」ブランドへの貢献度をアセスメントされている。

また、ニッサン、マツダがブランドマネジャー制に移行させたことは、マーケティング活動の中心にブランド戦略を位置付けたことの表れと理解できる^{*15}。

4. 考察

本節では、カゴメ、ニッサン、マツダの事例を参考に、企業及び消費者の視点でコーポレートブランドの意義を考察したい。

(1) 企業にとってのコーポレートブランド

①ブランド戦略の不在

今回調査した何れの企業も、事業の再生を目指してコーポレートブランドの構築をテーマに設定する以前は、ブランド戦略はなかったと言ってよい。特にコーポレートブランドは、その概念さえ曖昧だった。したがって、当然のことながらコーポレートブランドを構築するといった発想はなく、社内においても「自分たちの存在意義は何か」、「自分たちは、どのような顧客に、どのような価値を提供できるのか」、「自分たちはどんな姿になりたいか、即ち自らが定義する理想像は何か」といったコーポレートブランドのアイデンティティに関する議論などは行われていなかった。

これら企業の、当時の経営目標は市場シェアの拡大にあった。マーケティング戦略の目的は、顧客ロイヤルティの向上ではなく、顧客層の拡大に置かれており、その諸活動も主に商品単位で行われていた。彼らは顧客ニーズが多様化するなか、顧客セグメントに対しそのニーズに対応した商品を提示する、というセグメント・マーケティングを実践していた。カゴメの「総合食品メーカー」としての戦略や、マツダの5チャンネル戦略がそれである。また、当時の企業側には、例えば「カゴメの顧客」や「ニッサンのファン」といった「その企業の顧客」という認識は少なく、したがって、「その企業の顧客」に対して、各プロダクトが共通して提示すべき顧客価値についてもあまり意識されることはなかった。つまり、この頃のマーケティング戦略の巧拙は、各プロダクトブランドが如何に顧客ニーズに合致するかという視点で判断されたため、コーポレートブランドの傘の下にある各プロダクトブランドの統一感が薄まっていったのである。さらにこのようなセグメント・マーケティングを徹底した結果、ある特定の顧客セグメントに対しては、コーポレートブランドのイメージが商品の持つメッセージの意味を歪曲してしまうという理由で、コーポレートブランドをプロダクトブランドから排除する動きさえ顕著になってきた。マツダの5チャンネル戦略はその典型でもある。彼らが「アンフィニ」「ユーノス」といった、消費者に「マツダ」をイメージさせない販売チャンネルを新たに築き、加えて商品から「マツダ」というコーポレートブランドを排除した理由は、「マツダ」ブランドでは高級車は売れないという判断を反映したものであった。

このように、コーポレートブランドの重要性を意識していない企業が、消費者の多様なニーズに徹底して対応してゆく過程において、その企業がコーポレートブランドのアイデンティティを失くしてゆき、消費者のコーポレートブランドのイメージが全く曖昧なものになっていくことは自明の理であった。各企業の社員は、それぞれの部署で、それぞれの

顧客セグメントの多様なニーズに徹底的に応えることを命題としていたために、全社員が共有していた価値観（組織のDNA）が徐々に失われ、組織文化が希薄化していったのだ。

②コーポレートブランドの構築

こうした市場シェア拡大を最終的な目標として消費者の多様なニーズに対応するという戦略は、カゴメ、ニッサンら企業に、経営規模や体力とバランスの取れていない、いわば「身の丈に合わない」多種多様な商品、販売チャネルの保有を強要した。その結果、限りある経営資源が分散化してしまい、各商品は徐々に市場において競争力を失っていった。実のところ、このようなセグメント・マーケティングは多大な経営資源を必要とする^{*16}。ニッサン、マツダの有利子負債の増大はそれを如実に物語る。そして、消費者ニーズの多様化のさらなる進展は、製品ライフサイクルの短縮化をもたらし、あるいは新製品が大きくヒットする確率を極めて低下させた。それでも企業は、市場シェアの維持にこだわるあまり、商品数を増大させ、それはその企業に多大な開発コストを要求し、また既存商品の値引き販売も常態化していった。こうして、経営効率はさらに悪化して、経営は完全に行き詰った。

そして、彼らはこのような「顧客ニーズへの最適化競争」という消耗戦に疲れきった末に、コーポレートブランドというものを再考し始める。事業再生プランにおいて、コーポレートブランドの構築をメインテーマとしたのである。

それではコーポレートブランドとは、企業にとって一体何を意味するのか？

③コーポレートブランド構築の意義

コーポレートブランドの構築にあたって、調査した三社が共通して行ったことの一つが、自らのヘリテージやコアコンピタンスを確認する作業であった。マツダのロータリーエンジンの復活は印象深い。つまり、コーポレートブランドアイデンティティを明確化し規定することは、自らの経営資源を再確認し、その企業が顧客に提示することが出来る究極の顧客価値（他企業では創造し得ない代替不可の顧客価値）を明らかにすることである^{*17}。その代替不可の顧客価値を創造することは、その企業が市場における存在価値を確立することを意味するのではないだろうか。

また、カゴメにおけるコーポレートブランド構築をスタートする前後の変遷は、コーポレートブランドの意義について、いくつかの示唆を与えてくれる。伊藤社長の前任である5代目蟹江社長時代、経営効率を向上させる目的で事業の「選択と集中」を行っている。具体的には、自らを「農業食品メーカー」として2000以上あった商品アイテムを1000以下に絞りこんだ。またこの際に「カゴメ」らしさを追求しており、社員が忘れかけている、本来ならば共有すべき価値観（組織のDNA）を目覚めさせている。しかしながら、当時はコーポレートブランドといった概念はなく、業績は低迷したままであった。その後を受けた伊藤社長によるコーポレートブランド構築については既述のとおりである。彼は、組

織のDNAである「土に親しむ会社」にあらためて焦点を当て、そして自らを「トマトと野菜のカンパニー」とした。つまり、究極の顧客価値を明確化するとともに、それを創造する組織のDNAを際立たせ、さらに両者を直結させたのではないだろうか。全社員が、自らが創造すべき顧客価値が何であるかを明確にし、同時にその価値創造への意思を統一して持ったのである。そして顧客に対して一貫した価値創造を始めたのである。カゴメの場合、そのような全社員の意思を反映して生みだされたのが、「野菜生活」ブランドであった。

コーポレートブランドのアイデンティティを社内に浸透させることに関して、ニッサンとカゴメを比較することからもコーポレートブランドの意義を考えることができる。単純には比較できないが、調査のなかから、ニッサンは、アイデンティティを社内に浸透させることに関しては、カゴメほどスムーズに行われていないと感じられた^{*18}。例えば、ニッサンブランドのガーディアンたるブランドマネジメントオフィス担当者と、セールス部門やマーケティング部門の担当者は、度々ブランドアイデンティティの解釈を巡って衝突があるらしい。ブランドを守るという行為と、物を販売し営業成績を上げるという行為は、たびたびトレードオフの関係になるからである。しかしながら、このようなコンフリクトにおいて両者が意見をぶつけ合う過程こそが、当事者がもっともブランドアイデンティティの本質を理解するプロセスであろう^{*19}。このような議論を通じて、ブランドアイデンティティのエッジ（あるいは枠）のようなものが明確になっていくのではないと思われる。つまり、日常業務を通じてアイデンティティが精緻化されるのである。このように、コーポレートブランドのアイデンティティを社内に浸透させるとは、社員に自分たちが創造する価値を深く考えさせ、その価値を共有させることを意味する。ここにもコーポレートブランド構築の意義があるだろう。しばしば、ソニーやホンダが強いブランドたる所以は、社員に脈々と引き継がれているDNAが存在しているためと言われている^{*20}。ニッサンのように、もともと組織文化が曖昧で社員に共通のDNAが存在しない場合、コーポレートブランド構築は、そのアイデンティティの浸透を通じて、社員に共通のDNAを埋め込んでいると言えるのではないだろうか。即ち新たな価値を作る組織文化を創生しているのではないだろうか。

また、明確化されたコーポレートブランドアイデンティティを反映した全てのコミュニケーション活動は、まず自らのブランドアイデンティティを顧客に伝え、そのアイデンティティに共感した顧客（その企業の顧客）を創出し、あるいはグルーピングし、さらにその顧客に対して、その企業が創造する顧客価値を提示するものである。つまり、このようなコミュニケーション活動の目的は、「その企業の顧客（ファン）」に対して顧客価値を提供することによって、その顧客のコーポレートブランドに対するロイヤルティを高めていくことにある。それは、その企業が長期的で安定した収益を獲得し、その成長を実現させる一つの手段でもある。

さらに顧客のコーポレートブランドに対するロイヤルティを向上させるという点にお

いて、企業が行う環境保護などの社会貢献活動も非常に大きな意味を持つようになる*21。つまり、企業は様々な形でコーポレートブランドのロイヤルティを高めることができ、またそうしなければならない。そのためには、顧客のロイヤルティを高めるという目的に向かって、顧客とのコミュニケーション活動や社会貢献活動などを体系的に行うことが肝要になってくる。つまりコーポレートブランドは、このような統合型の企業活動をリードするとも言える。

以上を考えた場合、企業にとって、コーポレートブランドを構築する意義は次のようにまとめられる。

- ・ 自らの経営資源を確認し、究極の顧客価値を見極める。
- ・ 社員に、究極の顧客価値を創出するための共通のDNAを埋め込み、あるいは共通のDNAを目覚めさせ、すなわち価値創造についての意思を統一する。
- ・ その企業の顧客（ファン）を創出する。
- ・ 統合型の企業活動をリードする。

企業がコーポレートブランドを構築する目的は、「その企業の顧客」のブランドロイヤルティを高め続けることによって、経営的な安定成長を図ることにある。そのためには、企業は究極の顧客価値を提供し続けることは勿論、さらに社会貢献活動を含めた統合的な企業活動を通じて、ロイヤルティを向上させなければならない。また、全社員がそのような価値創造に関して共通のDNAを持つことが、そのような統合的な企業活動を行うことの一つの要件になるのである。

（２）消費者にとってのコーポレートブランド

①企業と顧客

企業がコーポレートブランドを構築する意義、あるいは構築するための要件というものを考察してきたが、それはあくまでも企業側の論理である。企業がコーポレートブランドを構築する場合、その目的は安定した収益の確保にあったが、顧客（消費者）がその動きに共鳴しない限り、平たく言えば顧客が商品（あるいはサービス）を購入しなければ、企業の目的は達成されず、安定的な成長は図れない。

今回調査したカゴメ、ニッサン、マツダの３社とも、コーポレートブランドの構築においては、明確化したコーポレートブランドアイデンティティや自らの「らしさ」を、一貫して、ターゲットとして規定した顧客に伝え、その「企業の顧客」のロイヤルティを向上させることを意図していた。つまり、企業からのメッセージを受け取った消費者のうち、その様々なメッセージの底辺に一貫して流れる何か（コーポレートブランドのアイデンティティ）に、自らの価値観との接点を見出した人がその「企業の顧客」になる可能性があ

り、さらにコーポレートブランドに対してロイヤルティを持つようになるという論理である。これは一体何を意味するのか？

②「コーポレートブランド」を考える消費者

コーポレートブランド構築を画策する以前の、ニッサンら3社の状況を確認したい。その当時にはコーポレートブランドといった発想がなく、企業と消費者のコミュニケーションにおける最大の主役である各商品が、コーポレートブランドアイデンティティという顧客価値を共有しておらず、それぞれが異なったメッセージをターゲットとする顧客セグメントに対して発信していた。そして、多様化するニーズや各顧客セグメントの特性に的確に対応するほどに、それらのメッセージには共通性が消失していったと思われる。商品が発するメッセージの共通性がなければ、消費者がコーポレートブランドに抱くブランドイメージは曖昧になっていく。その名にコーポレートブランドが強固に結びついている商品（例えば、「ニッサン・スカイライン」、「カゴメ・野菜生活」、「マツダ・RX-8」）が多い日本の場合、特にこのような傾向が強いと考えられる。アーカー流に言えば、この際のコーポレートブランドは各商品に対して、（プロダクトブランドのドライバー機能を保証する）エンドーサーとしても、あるいは（消費者に明確なメッセージを伝え、購買意欲を喚起する）ドライバーとしても機能せず、ここではただ品質保証機能のみを果たしていたのではないだろうか*22。

各商品が単独で発するメッセージを、消費者の頭に記憶させ、さらにそれを消費にまで結びつけるには、多大なコストを要することが容易に想像できる。消費者を取り巻く情報が多くなればなるほど、また市場の同質化が進行し、同質な情報が多くなればなるほど、そのメッセージを発する企業によほどのコミュニケーションスキルがなければ、そのコストは増大してゆく。ニッサンやマツダの負債が増大していった理由は、この視点からも説明できるのではないだろうか。

それでは、コーポレートブランドのアイデンティティを明確化した後はどうだろうか。3社とも、商品からプロモーションや広報活動などに至る全てのコミュニケーションはそのコーポレートブランドのアイデンティティを反映したものであった。この場合、各商品や広告などが発するメッセージには、共通した顧客価値が存在していて、消費者は様々な場面や状況でその共通した価値に触れることによって、情報過多の中にありながら、ようやくそれを記憶に残すことができるようになるのではないか。そして、その記憶の受け皿が、様々な商品名に結びついた「コーポレートブランド」ではないだろうか。そのような受け皿は、コーポレートブランドのアイデンティティ、即ち顧客に提示することが出来る究極の顧客価値—他企業では創造し得ない代替不可の顧客価値—を、その企業が一貫して伝えることによってようやく形成される。企業から見た場合、この「代替不可」の程度が高ければ、受け皿をより効率よく形成させることが可能になる。

頭の中に「コーポレートブランド」という受け皿—コーポレートブランドのアイデンテ

ィティによって形成されている記憶の受け皿ーを作った消費者、つまりはその企業自体を
気にし始めた消費者は、引き続きその企業から発せられる、コーポレートブランドのアイ
デンティティと整合性のある情報を「コーポレートブランド」という受け皿に蓄積し続け、
ついにその「コーポレートブランド」はその人にとって特別なブランドとなるのである*23。

片平は「新しい消費者」を象徴するフレーズが「・・・が私のスタイル」であるとして
いる*24。このような、自らの価値観を明確に持った「新しい消費者」のうち、「コーポレー
トブランド」の受け皿に蓄積した情報の核に存在するアイデンティティに、自らの価値観
との共通性を見出した人たちは、その「企業の顧客」となる可能性がある。そればかりか、
「コーポレートブランド」の受け皿を形成した消費者の中には、それによって「自分のス
タイルが何であるか」、「自分はこの商品に何を求めるのだろうか」といった自らの価値観
を考え始める人たちも多数存在するのではないだろうか。これこそが、企業が「企業の顧
客」になるべき人に迎合するのではなく、企業が主体的に新たな「企業の顧客」を創出す
るプロセスではないだろうか。

そして「企業の顧客」にとっては、コーポレートブランドがエンドーサー機能、ドライ
バー機能を存分に発揮するようになる。商品名に結びついたコーポレートブランドが、そ
の商品が発するメッセージの意味に信頼性を与え、あるいは意味そのものを付加するよう
になる。「企業の顧客」が抱く好ましい組織連想がそうさせるのである。

5. 最後に

本論文の目的はコーポレートブランドの意義を考察することであり、3社の事例を研究することで、その一部分を我々なりに理解することができたと思う。しかしながら、この理解がどれほどの普遍性を持っているかを考察するには至らなかった。今後の課題としたい。

本論文を作成するにあたって、日産自動車(株)下條浩氏、カゴメ(株)杉山喜久雄氏、マツダ(株)若林正純氏に、ご多忙中に関わらずインタビューに応じて頂くなど、多大なるご協力を賜った。ここに心から厚く感謝の意を表する。なお、言うまでもないが、本論文に関する責は全て筆者に帰する。

以上

注

- *1 「日本経済新聞」 2003.4.25 付けによる。
- *2 「日本経済新聞」 2003.4.23 付けによる。
- *3 Aaker(1997)訳 p145。田中（1996） p219。時代の流れにあって、90 年以降「ブランド資産」が競争優位の源泉になって行く過程については、恩蔵（1993） p46-48 を参照のこと。
- *4 大賀（2001）。
- *5 ピーター・ブラベック-レッツマット（1996） p103
- *6 Aaker(1991)。
- *7 カゴメ一族とは、創業家の地縁である 13 軒のことを言う。かつては、カゴメの社長はこのカゴメ一族から選ばれるのが慣わしであった。
- *8 東京・グランパシフィックメリディアン、「バサラ」の発表会において（1999 年 11 月 4 日）。
- *9 クロスファンクショナルチーム（CFT）

ゴーン社長による社内改革の要とも言えるこの組織は、同氏がミシュランの北米の責任者であった頃に導入し発展させてきたもので、パイロット（リーダー）を中心に 10 名余りのメンバーとサポーターとしての取締役によって構成される部門横断的な組織形態である。この組織をゴーン氏が日産に導入したのは、彼自身が日産社内の問題として、「社員の誰もが、どこかが間違っていると思っているが、問題の原因は他の部門にあると思っていた。部門間、職務間のつながりが無かった。」（著『ルネッサンス』）と感じたからであり、この部門横断的組織の設立によってコンフリクトを起こし、部門間の垣根を取り払う事が不可欠と判断したからである。ゴーン氏はまた、「そもそも顧客の要求はもともとクロス・ファンクショナルなものである。・・・どんな会社でも、最大の能力は部門と部門の相互作用の中に秘められている。」（同著）とも述べており、この能力を引き出せるかどうか、日産を競争力のある組織に生まれ変わる為の鍵だと捉えた様である。
- *10 殆どの国内自動車企業の販売会社は地元資本であるのに対して、ニッサンは販社の約半数が連結子会社であるため、他社と比較して販社をコントロールし易い、という優位性を持つ。
- *11 フォードグループ

グループ生産台数 768 万台、シェア 13.5%（世界 2 位）（2001 年実績）。

グループ企業には Ford(Lincoln, Mercury)、Mazda、Volvo、Land Rover、Jaguar、Astron Martin がある。
- *12 マツダは 1997 年から、当時保有していた販売 5 チャネル（マツダ・オートラマ・オートザム・ユーノス・アンフィニ）を整理しはじめ、やがて 3 チャネル（マツダ・アンフィニ・オートザム）に集約し、2003 年 4 月現在では、2 チャネル（マツダ・オートザム）体制を敷いている。
- *13 コカ・コーラやディズニー、ネスレといった企業でも、ブランドアイデンティティを明文化し、ブランドの取扱いを規定したブランド・マニュアルが存在する。Aaker（2002） p77。片平（1999） p153。

*14 Aaker (1997) 訳 p344-348。

*15 石井は、企業がブランドとプロダクトとの違いを認識した場合、組織にはプロダクト・マネージャー制とブランド・マネージャー制の違いとして現れる、としている。石井 (1995)。

また、竹村はそのようなブランドマネジメント組織を実現する難しさについて考察を行っている。竹村 (2000)。

*16 相葉 (1999)。

*17 石井は、「アイデンティティ」をそのものの普遍的な統一感とし、その成立要件として時間を経て空間を横断して不変な「首尾一貫性」と「他からの区別性」をあげている。石井 (1996)。

*18 ブランドアイデンティティは組織文化を反映するようなものでなければ、なかなか根付かない。Aaker (2002) p70。

*19 C. ゴーンはこのようなコンフリクトを奨励している。ここにも彼の凄みを感じざるを得ない。

*20 俗にパワーブランドと呼ばれるブランドにはこのような傾向が強い。ダイムラー・クライスラーの代表取締役の一人、ディーター・ツェツェ氏は「メルセデス・ベンツで働く人たちがそのものがメルセデス・ベンツだ」と発言している。またソニーの代表取締役・出井氏も「ソニーは企業DNAのようなものがある」と述べている。片平は、パワーブランドを維持し強化して行くためには、社員が夢を共有し、動機付けられることが要件であるとしている。片平 (1999)。

*21 事実、企業が行う社会やコミュニティへの貢献活動は、その企業が「善良な企業市民」であることを証明し、コーポレートブランドの好感度を上げ、ブランドに活力を与えることが出来る。そうした良い組織連想は、例えば株式市場において報酬を得るなど、企業に実益をもたらす。なお、組織連想とは、ブランドから連想される、背後の組織やその組織に特有の価値、文化、従業員、プログラムなどのことを言う。組織は、特定の製品ラインより持続性があり複雑で永続的であるため、組織連想は企業の持続的競争優位の重要な源泉であり得る。Aaker 訳 (1997) p135-173。

*22 片平はこのようなコーポレートブランドを「身元保証人の印鑑」と評した。片平 (1994)。

*23 この一連のプロセスについては、「サターン」や「ザ・ボディショップ」のブランディングが参考になる。西尾 (1999) p63-86。大野・江良 (1999) p201-225。

*24 片平 (1996)

参考文献

- Aaker, David A. (1994) *Managing Brand Equity*. (陶山計介・小林哲・中田善啓・尾崎久仁博『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1993年。)
- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年。)
- カルロス・ゴーン (2001) 「ルネッサンス 再生への挑戦」ダイヤモンド社。
- デイビッド A. アーカー・阿久津聡 (2002) 「ブランドが組織と戦略を統合する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第27巻第3号, p68-79, 2002年3月。
- ピーター・ブラベック・レッツマット (1999) 「国とカテゴリーを越えてブランド・ファミリーをつくる」(嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『ブランド構築』有斐閣。)
- 相葉宏二 (1999) 「グロービス・マネジメント・インスティテュート編『MBA経営戦略』」ダイヤモンド社。
- 石井淳蔵 (1995) 「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」『マーケティングジャーナル』第55号, p4-15。
- 石井淳蔵 (1996) 「ブランドのアイデンティティ」『マーケティングジャーナル』第60号, p15-26。
- 石井淳蔵 (1999) 「ブランド～価値の創造～」岩波新書。
- 伊藤邦雄 (2000) 「コーポレートブランド経営」日本経済新聞社。
- 大賀典雄 (2001) 「21世紀、さらに元気で燦と輝くSONYに」『Family2001 新年号』No.134, p24-34。
- 大野晃弘・江良裕子 (1999) 「フラットでフレンドリーな組織を売る」(嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『ブランド構築』有斐閣。)
- 恩蔵直人 (1993) 「ブランド資産とブランド戦略」『マーケティングジャーナル』第51号, p46-56。
- 片平秀貴 (1994) 「変わる消費者・新しいブランディング」『広告』1994, 11-12月号, p24-27。
- 片平秀貴 (1996) 「ブランドの傘と梃子」『広告』1996, 1-2月号, p52-56。
- 片平秀貴 (1999) 「パワーブランドの本質」ダイヤモンド社。
- 下條浩氏 「NISSAN Brand Identity」『Brand Marketing Seminar』—小林哲氏記録
2003年3月24日。
- 田中洋 (1996) 「ブランド形成の日米国際比較」(青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社。)
- 中村史郎 「ブランド資産の継承とデザイン」『読売ADリポート特集デザインの時代』
2002年12月 vol.5-No.8。
- 中村史郎 「日産ブランドとデザイン戦略」『アーク都市塾(米倉誠一郎塾長) ゲストレクチャー』
2002年2月7日。
- 西尾チヅル (1999) 「企業は社会的、倫理的存在」(嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編著『ブランド構築』有斐閣。)
- 峰如之介 (2003) 「いま、日産で起こっていること 躍進する企業の戦略と実力」ダイヤモンド社。
- 矢嶋剛 (1998) 「個別ブランドと企業ブランドの関係性」『日経広告研究所報』178号, p34-40。

「カゴメ100年史」

エコノミスト「トマトと野菜に集中、会社を変えた」, 2002年7月9日号, p4~5

営業力開発「次世代プロモーションの可能性」, 2002年, Vol. 2, p38~41

企業と広告「広告が決め手の野菜系飲料」, 2000年9月号, p18~23

週間ダイヤモンド「広島マツダ再生への曙光—小栗正嗣」, 2002年7月20日号, p.96~103。

週刊ダイヤモンド「需要を掘り起こし成長を持続」, 2003年1月11日号, p87

宣伝会議「トップが語る広報戦略」, 2003年1月号, p90~92

日経ビジネス[編]・伊藤良二[解説] (2000)「ゴーンが挑む7つの病 日産の企業改革」日経 BP 社

日経ビジネス「トマト究め、健康ブランド確立へ着々」, 2001年4月23日号, P73~76。

日経ビジネス「100年続いた“ぬるま湯”社風と決別」2001年9月24日号, p68~71

日経ビジネス「使命を明確にせよ」, 2002年1月21日号, p30~31

日経ビジネス「遊び心失わず、野菜飲料復活へ」, 2002年12月16日号, p16

日経バイオビジネス「トマトと野菜に特化して踊り場を脱出」, 2002年3月号, p66~69

流通ジャーナル「年頭に寄せて—野菜飲料を国民的飲料に」, 2003年1月1日号

読売新聞 2002年7月17日、「新社長 2002—これをやる」ルイス・ブース社長

中国新聞 2003年3月18日~2003年3月20日「マツダ新型 RE レネシス」『Stories on MAZDA』

中国新聞 1999年11月23日~2003年11月26日「マツダの風—フォード提携20年」『Stories on MAZDA』

中国新聞 1999年8月11日~2003年9月14日「マツダの風—再編のトップランナー」『Stories on MAZDA』

MAZDA Official Website Web Museum

Auto ASCII 2000年1月5日「マツダ・河岡徳彦デザイン部長は語る」, Vol.1~4。

富士経済「2002年度版 食品メーカーのマーケティング戦略調査レポート」P88~93。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 —他業種との比較による銀行従業員の特性分析—	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門の ABC —顧客別収益性分析を中心に—	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院における IT 投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	栗津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 —経営者はいかにして使命感を持つに至るのか—	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント —グローバル化下での組織と個人—	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 —フェニックス電機の会社再建の事例研究—	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション —商社におけるビジネス・イノベーションの生成—	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的 IR に関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	園田 龍太郎 田中 亮偉 舟橋 洋明 渡邊 敏章	知的創造プロセスにおける主唱者の意図と信頼 —新型目薬開発ケース分析—	5/2003
2003・2	東條 伸一郎 福武 基裕 和田 昇 葭崎 真裕	キャリア形成におけるメンタリングの効果	5/2003
2003・3	高梨 寿 野村 佳子 皆川 真寛 吉岡 秀治	職務特性モデルにおいて成果変数に影響を与える因子に関する考察 —J 鉄道の乗務員職場二箇所の比較分析—	5/2003
2003・4	安本 光朗	グローバル化時代のマーケティングと R&D の統合 —製薬企業のグローバル戦略と製品開発事例による考察—	6/2003