

論 文

ブランド価値とその企業戦略的意義について

足 立 勝 彦

要約 本稿は、ブランドの本質は記憶された資産であり、その資産力の源泉は、ブランドが根元的にもっているコアバリューにあるとしている。この2つの観点を踏まえ、ブランド価値が企業にとってどのような戦略的意義があるかを、企業マーケティングと経営・会計の2つの側面に焦点をあて、事例を提示しながら考証していく。その結果、ブランドは、企業戦略上「知的装置」としての戦略資産であることを提唱している。

キーワード 意味記憶ネットワーク ブランド広告 コアバリュー ブランド・プロミス 超過利益 知的装置

I. はじめに：ブランドとは何か

消費者に、ブランド品は？と尋ねると、7、8割の人は、グッチ、エルメス、ルイ・ヴィトンなどのバッグ、カルチェの宝飾品、少し年配の女性なら、シャネル No5、などもあがってくるかもしれない。いずれにしても、普通の商品より高く、一昔前流に言えば舶来品であり、商品カテゴリーでは、「ファッションブランド¹⁾」に入るものである。

消費者がこれらブランド品に求める効用は、商品の品質も然ることながら、

1) 日経新聞社「2004年度海外ブランド調査」によると、日本人女性に好まれる海外ブランド(好感度率)は、①ティファニー(34.4%) ②ルイ・ヴィトン(33.3%) ③エルメス(29.1%) ④コーチ(28.4%) ⑤グッチ(27.3%)…となっていて、トップ2ブランドは1999年以来6年連続で1、2位の座を占める。なお、所有率は、①ルイ・ヴィトン ②クリスチャン・ディオール ③ラルフ・ローレン ④ティファニー ⑤グッチの順。

ブランド嗜好という点では、日本人は世界で群を抜いており、世界の高級ブランド品売り上げの41%が日本人によるものであるという(米ゴールドマン・サックス調べ、2004年)

それらを購入し、使用する際にもたらされる、たどえようもない自己満足感や充足感にある。この自己満足や充足感は、当然人によりその中身や深さは異なっている。

若い人のブランド品を買う動機のひとつに、日ごろの自分へのご褒美、をあげる人が多くいると聞くが、高い値段で買っても余りある喜びが得られるということであろう。この喜びは、内的な感情としての自己満足にとどまらず、外的な関係としての自己顕示欲にも関わり、複雑な消費者心理と結びついて、ブランド品への憧れは増幅されている。この点に関連して、杉本（1993）は調査の結果から、日本人のブランド好きは、ブランド品を買うと品質がよく値打ちがあり後悔しない点（情報処理の効率化機能）と自己を表現するシンボル機能として効果的な点（自己表現機能）が要因であると分析している。²⁾

そのブランド品とブランドはどう違うのか。

最近ブランドという言葉が頻りに耳にするが、このブランドは経営やマーケティングあるいは広告上のものであり、ブランド品として取り上げられるブランドも含めた広範囲な分野を指している。元来ブランド³⁾は、他と識別するためにつけたものの名前（マークなども含めて）であるが、名前がつけられ存在が認知されると名前以上の“何か”がブランドに付随し、そのブランド固有の意味をもちはじめると和田（1997）によれば、ブランドは「明らかに製品を超えたなんらかの付加価値であり、視覚や聴覚で創られたり、品質や機能以外の“ストーリー”を付与されたもの⁴⁾」である。

2) 杉本徹雄編著（1997）『消費者理解のための心理学』（福村出版）頁235

3) 青木幸弘（2000）「ブランド構築における基本問題：その視点、枠組み、課題」青木幸弘、岸志津江、田中洋編著『ブランド構築と広告戦略』（日経広告研究所）によると、ブランド（Brand）の語源は、古代スカンジナビア語の「brandr」（「焼き付ける」の意）に由来し、また、英語においても「burned」（同じく「焼き付ける」の意）から派生した名詞であるとされ…（Stobart 1994）

4) 和田充夫（1997）「顧客インターフェイスとしてのブランド」前掲『ブランド構築と広告戦略』頁59, 60

ブランドの規定に関しては、和田の主張も含めて、一人一人の頭の中に収められたそのブランドに関する記憶や知識の総体であるとするのが大勢である。

一方、ブランドについて、「私のブランド」とは、愛着に縛られ、擦り切れてもまだはいているジーンズ⁵⁾」(内田, 2002)は、ブランドの特徴の一つを言い当てていよう。この感情の側面なしにブランドは語り得まい。先にあげたブランド品は、その様なブランドのなかでもとりわけ感情的な面(憧れとか、もの凄く好き)で強く識別されたブランド群である。この点については、拙論(2004)で、「ブランドは感情を伴った記憶資産」として触れている⁶⁾。

いずれにしても、ブランドは頭のなかに蓄積されているものという点に関しては論を待たない。その蓄積はなんらかの形で利用されるということで、ブランド資産と言われている。

このブランドを取り扱っていくうえで、マーケティング的に重要なことは次の3つにある。

- ① 消費者は同じ名前(マーク)のものは似た性質を持ったものと認識する。
- ② 消費者はブランド体験を通じてそのブランドへの知識や感情を蓄えていく。
- ③ 消費者は蓄えたブランドの知識や感情を駆使して、商品を評価し購入する。

たとえば、販売店に水を買に行ったとする。

棚には何種類かの水が並んでいるが、そのうちの、エイビアン(EVIAN)とサントリー天然水(南アルプス)のどちらかにしようとする。エイビアンは

5) 内田東(2002)『ブランド広告』(光文社新書)頁7

6) 拙論「ブランドの本質と創造に関する一考察」『京都学園大学総合研究所所報2004年3月 第5号』

「フランスアルプスのミネラルウォーターと謳っていて、青地に赤文字のロゴが印象的である」。一方南アルプスは、「南アルプス山麓の小川と女子高生のCMシーン」が目につく。さあどちらにしようか。そんなことを考えつつ価格に目をおくと、いずれも198円。しかし容量は、南アルプスが2リットルに対してもう一方は、1.5リットルである…。もし、エイビアンが選ばれれば、ブランド力が勝ったことになり、逆なら、割安とか、スイスアルプスならピンとくるがフランスのアルプスでは…?などいろいろなことが頭に浮かんで…ということになる。

この様に、ブランドは記憶資産として消費者の頭のなかに根付くと、消費者行動とくにブランド選好・購入に大いに影響をあたえる。企業がブランド戦略を重視しているのはこのためである。

本稿は、ブランド価値の本質は記憶資産という観点に立ち、その資産が持っている基本的価値を明らかにしながら、ブランドが企業の経営あるいはマーケティング戦略にとってどのような意義を持つのかを以下に事例を提示しながら検証していく。

II. ブランド資産の記憶価値（意味記憶ネットワーク）

ブランドが人々の頭の中に収められた記憶・知識・感情の総体とすると、その実態はいかなるものなのか？どこにどのような形で記憶されているのか？

人間の記憶の仕方には、記憶の程度により〈感覚記憶〉〈短期記憶〉〈長期記憶〉の3つのレベルがあるとするのが、アトキンソン&シフリン（1968）の貯蔵モデルである⁷⁾。感覚記憶はパッと入った一瞬の記憶で直ぐ忘れてしまう、短

7) アトキンソン (Atkinson, R. C.) & シフリン (Shiffrin, R. M.) の貯蔵モデル (1968 Human memory: A proposed system and its control processes *Advances in the psychology of learning and*

期記憶はある程度の時間覚えているがやはり忘れてしまう。それに対してしっかり覚えていてそのつど思い出すことが出来る記憶を長期としている。記憶が貯蔵されていると考えるのである。記憶の種類を書き表すとこの様になるが、どこまでが感覚で、短期で、あるいはここからが長期記憶である、と線引きすることは難しい。

どのレベルの記憶となるかは、記憶すべき情報量にも関係する。

「不思議な数⁸⁾7」のミラー (1956) 説がある。人の記憶容量は 7 ± 2 個であるとする。ブランド名が7個までなら何とか思い出せるということである。実際にはある商品ジャンルのブランド名を7つ思い出すのはそう容易なことではない。聖徳太子は8人の話を同時に聞いて、それぞれに返事をしたと伝えられているが、話とブランド名では情報量の次元がちがうが、ともかく賢人でも記憶容量は8つである。

個数ではないが、電話番号は地方コードや090などを除けば7、8桁が多く

motivation research and theory Academic Press)。記憶は感覚記憶、短期記憶、長期記憶の3つのシステムからなり、外界からの刺激は、システム内で忘却されたり、システム間で転送されながら記憶が蓄積されていくとしている。

長期記憶の内容として有力な理論に、タルビング (Tulving, E., 1983 *Elements of episodic memory Oxford University Press*) がある。彼は、記憶を次のように分けている。

- ① 手続き記憶 (知覚運動や感覚機能と結びつく情報の記憶)
- ② 命題記憶 (シンボルによる表象化された知識・情報の記憶)
 - *エピソード記憶 (個人的な出来事や経験に関連する記憶)
 - *意味記憶 (言語的意味の集まりとしての一般的概念と結びつく記憶)

中でも、命題記憶の一つであるエピソード記憶は、個人の主観的現実 (個人的な身近な情報) と関係するため、この理論は、広告でブランド情報を効果的にインプットする方法として多用されている。

- 8) ミラー (Miller, G. A.) の「不思議な数7」説 (1956) : 杉本徹雄編著 (1997) 『消費者理解のための心理学』頁106によると、人は一度に7つ程度の情報しか取り扱うことができないとする。ただし、ここでの記憶容量は情報の物理的量はなく、ある特定の情報処理者によっての情報単位を指しており、ミラーはこの単位をチャンクとなづけている。チャンクとは、いくつかの刺激項目を符号化してひとまとまりの概念的な単位にまとめたものである。

本論中の電話番号の例でも、エリア番号と個別番号をそれぞれまとまりとして認識しているとすると、ミラーのチャンクでいえば2チャンクであり、ランダムに並べられた7桁の数字と比較して記憶される可能性が高いといえよう。またかりに7桁の数字が何かの語呂あわせで表示できるとなると、1チャンクとして処理されることもあろう。(117-117) を (イイナ、イイナ) と覚えさせるなど、チャンク処理による方法はいたるところで見られる。

なんとか覚えられる範囲である。また、電話番号は7, 8桁といえども、エリアコード3, 4桁+固有の番号4桁とブロック化されているのでまだよい。同じ7桁でも銀行の口座番号は段落がなく並んでいるので電話番号ほど記憶に確信がない。いずれにしても、常人の記憶力では7, 8桁以上桁数が増えれば再現するのは至難である。

ブランド名の記憶も同様で、あまり長い名前は敬遠される。電話番号の段落や、落語に登場する長い人名、「寿限無寿限無五劫の擦り切れ…ポンポコナの長久命の長助」ではないが、段落や語呂合わせ、リズムなどを上手く取り入れていけば、多少長いブランド名でも記憶される可能性はある。

また、次のケースもよく遭遇する。ある人物が話題に上って、あの人、あの人と互いに言い合い、頭のなかでその人の表情まで鮮明に浮かぶが、どうしても名前が思い出せない。あれこれ言い合ううちに、どちらかが思い出し、Aさんだよ、と口にすると急に顔と名前が一致してくる。

たしかにAさんは長期記憶化されている。しかしすぐに顔と名前が結びつかないのは、顔と名前がべつの場所に記憶されていてそれを結びつける回路が上手く働いていないからだと説明される。

この特性を利用してブランド名をしっかりと覚えさせることが出来る。たとえばブランド名とともにロゴ(書体)、マークやイメージなどを関連づけた情報⁹⁾として送り出すと、一旦はそれぞれの要素ごとに記憶される。さらに要素間の関連が強いと、どれか一つ思い出すと芋ずる式に全体が想起されるという。連想により記憶を呼び起こすのである。このような形で記憶されている状態を、コリンズ&キリアン(1969)は意味記憶ネットワークとなづけた¹⁰⁾。これは脳神

9) 心理学では、聴覚、触覚など各種の感覚情報のうち、視覚による情報が支配的であるとする考え方が定説であり各種実験でも実証されている。ブランドにもこの理論が活用されている。ブランドのロゴやマーク、広告のトーン&マナーを統一するなどの視覚情報化により、記憶の効果を高めている。

経のニューロン（神経細胞）が網目状に連結していて、刺激がニューロン間に次々と伝わっていく図を想像してみるとよい。

広告、とくにブランド¹¹⁾広告にはこのメカニズムを活用しているものが多い。ブランドの要素となるブランド名やロゴ、マーク、広告のトーン&マナー（パターンとか雰囲気）などを統一化し繰り返し提示することにより、消費者の記憶の中にブランド独自の意味記憶ネットワークを築かせようとしている。

独自の意味記憶ネットワークをどの様に設定するか、そこが企業の“戦略”なのである。競争優位なポジションが消費者の頭の中に構築されれば、市場競争上極めて有利になる。

企業の戦略に沿った形で記憶資産化されればブランド広告は成功であるが、実際にはそう容易ではない。ブランド独自の、また強固なネットワークは一朝一石ではいかない。情報氾濫の中、類似情報も飛び交い頭の中は混線状態であり、そこを潜り抜けブランドを根付かせるには莫大な費用がかかる。しかし成功すれば、成果も大きく、企業はブランド戦略に腐心するのである。

ブランド形成、とくにその記憶量は、費用と時間の関数で表せる。

$$A(\text{ブランド記憶量}) = f \{C(\text{費用}), T(\text{時間})\}$$

この場合の、C（費用）とT（時間）は、掛け算の関係となるが、いずれの

10) コリンズ (Collins, A. M.) & キリアン (Quillian, M. R.) の意味記憶ネットワーク (1969 Retrieval time from semantic memory *Journal of Verbal Behavior*) によると、情報が長期記憶化されると、記憶の中で知識構造を形成し組織化される。これを意味記憶と呼ぶ。コリンズとキリアンは、意味記憶の構造を、関連する記憶群（記憶ノード）が相互に結びついたネットワークであると想定した。これにより、一部の記憶ノードが想起されると、連鎖的に意味概念を共有するノードが引き出されていく、所謂連想を形成する。次々に連想されるということで、活性化拡散モデルと名づけられている。

この理論は、その後の記憶・連想に関わる研究に多大な影響を及ぼし、マーケティング分野でも、ケラー (Keller, K. L.) のブランド知識構造 (1993) をはじめ様々な研究に適用されている。

11) ブランド広告の定義は明確ではないが、大方の認識としては、ブランド構築を第一義的に目的とする広告を「ブランド広告」と呼び、ブランドの売り上げを促進することを主要な目的とする広告を「販促広告」としている。ブランド広告は、ブランドの構築に主眼があり、必然的に中長期型広告である。

場合もT（時間）は、そう短い時間ではない。ブランドを人々の頭の中に根付かせるにはそれ相応の時間がかかるということである。

ブランド形成にかかる費用は、その時間的要素を考えると短期的費用としての、所謂コストではなく、投資的性格のものと考えべきものであり、ブランド構築に関わる費用は、技術開発費などと同じレベルの戦略的投資という認識が広まりつつある。

Ⅲ. ブランド資産の源泉的価値（ブランド・コアバリュー）

ブランドは、名前を得、世の中に認知されると名前以上の“なにか”がブランドに付随しそのブランド固有の意味を持つと先に記したが、ブランドの殻を剥ぎ取っていったらどういうことになるのか？

以下に、メルセデス・ベンツの例で考えてみる。

メルセデス・ベンツの真髄は、「最高の品質を提供する」「安全性を追求する」「革新性に溢れている」「耐久性に優れている」、メーカーは一貫してこういう車づくりを目指している。乗用車からバスまで幅広い車種があるが、すべての車にこれらベンツの精神が宿っているという。

実際に、ベンツといえば「高品質」で「安全性」「耐久性」に優れているという点では頷く人は多いであろう。ベンツにまつわる諸々の情報や評判、あるいは実車体験などが蓄積されて、いつのまにかベンツのイメージとして定着し記憶のプロセスを経て、意味記憶ネットワーク化されているのである。例えば、崖からベンツを落とす際どい場面をCMで流し、徹底してその安全性を訴求していた時期もあり、このCMもベンツ神話形成の一つの要素になっている。

「革新性」については、先進技術を数多く開発・実用化してきているが、専門的解釈が必要な分野で具体的心象を描きにくい。ただ、デザインでいえば、先代のEタイプやその後に導入された現行のSタイプの、角型ベンツから丸型

ベンツへの大変身がある。¹²⁾ベンツファンならずとも、この変更には目を見張ったものである。新デザインは賛否両論、むしろ反対意見のほうが多かったのではないか。

しかし、丸型ベンツが登場して2、3年後には、ベンツの取り入れた丸型スタイルを世界の車の大半が追従するということになったのである。これはまさに、「革新」というのに相応しい決断であった。ここでいう、「最高の品質」「安全性の追求」「耐久性」「革新性」は、ベンツブランドのコアバリュー（核となる価値）である。

コアバリューとは別の言い方をすれば、その製品が備えているDNAである。ブランドはコアバリューを売り、消費者はそれを買うのである。

ブランドとして人々に長期にわたって愛され続けている商品には明確なコアバリューがある。

次のあげる商品は、発売以来コアバリューを一貫して主張してきたロングセラー商品の例である。

花王メリット：「フケとかゆみを防ぐ」（花王1970年発売）

ポカリスエット：「発汗時の水分補給に適する」（大塚製薬1980年～）

ほんだし：「伝統を踏まえた現代のだし」（味の素1970年～）

アリナミン：「アリナミンというビタミン」（武田薬品工業1945年～）

バーバリー：「上品／英国」（三陽商会1970年～）

パナソニック：「テクノロジーで新しいものを創造する」（松下電気産業1968年～）

ボス：「飲み飽きない缶コーヒーの味」（サントリー1992年～）

コアバリューと似た概念として、〈コア・ベネフィット〉〈コア・アイデンティ

12) 角型ベンツ、丸型ベンツは筆者の便宜的呼称であり、Eタイプの丸型ベンツは、1995年後期型から以降のベンツを、Sタイプベンツでは1998年後期型以降を指す。

¹³⁾ ティ)〈エッセンス〉などがある。

いずれにしても、ブランドのいろいろな要素を剥ぎ取っていき最後にのこったものがコアバリューである。別の言い方をすれば、そのブランドの“証”である。もしコアバリューが色褪せたり、他のバリューに取って代わられるということになれば、そのブランドは死滅の道を歩む。それゆえ企業は、常に自社ブランドのコアバリューの良さを訴え続けるのである。

IV. ブランド資産のマーケティング的価値 (ブランド・プロミス)

ブランドは消費者の心の中に住み込んでいる“像”で、意味記憶ネットワークという形で蓄積されている記憶である。あるブランドのことを思い浮かべると、それに関連する様々なことが引き出しからものが出てくるように頭に浮かんでくる。ブランドの名前、マーク、パッケージ、大きい、綺麗などのイメージ要素、広告の断片 (コマーシャルソング、タレント、会社名…)、使っているシーン、など。このことは先に記したブランド連想といわれている。時によって思い出す内容や順番も違うし、当然、人によってブランドについての記憶のされ方は異なる。

一方、ブランドの送り手である企業にとっては、覚えられ方が違うとなると問題である。消費者の心の中に自社のブランドが〈きっちり〉と住み込んでもらいたいのである。

この〈きっちり〉というのは、他社の競合ブランドよりも強くと、覚えても

13) コア・アイデンティティは、アーカーの *Building Strong Brands* (1996) の中に登場する。ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想の集合がブランド・アイデンティティであり、その構成要素の一つがコア・アイデンティティとしている。彼によれば、それはブランドの中心にあって普遍的な本質を成しているものである。なお、エッセンスについては、ブランド・エッセンスとして、同じくアーカー (*Brand Leadership*, 2000) は、ブランドの魂を一つの考えにまとめたもので、ブランド・アイデンティティをさらに焦点を絞ったステートメントであると規定している。

らいたい内容・形で、の2つの意味を持っている。前者は、大半の消費者が自社ブランドを知っているなどの〈広がり〉をさすこともあれば、インパクトといわれる〈印象の強さ〉もある。

後者は、ブランド・イメージ、連想などが代表的なものである。

ブランドの価値を高めて、競争優位に立とうとする企業にとっては、広く、印象強く知られたいというのもさることながら、後者のブランド・イメージや連想の認識のされ方が、ブランド戦略の生命線とでもいう重要なポイントになる。

選挙戦でいえば、宣伝カーが候補者の名前を大声で連呼していく、流行のマニフェスト（プロミス）も関係ない。一方、対立候補は街頭演説でマニフェストを掲げて応酬する。選挙は一発勝負なので軍配がどちらに上がるかは分からないが、ときには連呼型が勝利するかも知れない。

マーケティングの短期戦、たとえばセール販売や新製品の立ち上がりなどインパクト勝負のケースなら、ともかく連呼型や大量露出であろう。

だが、ブランド戦略はこれとは違う。ブランドと消費者との関係をじっくり作り、着実に売っていきこうとしているのである。そのために消費者にとっての、ブランドが唱えるプロミスが一番重要になる。提供するブランド価値が消費者にどういうメリットをもたらすのかにかかっている。その点を明確に主張し、消費者の心の中の“像”を企業側の思惑どおりの形に結んでもらおうとしているのである。ブランド構築が“戦略”と呼ばれる所以である。

企業としては、自社のブランドが消費者の心の中でどの様にストックされているかを知ることが、ブランド戦略を進めていく上できわめて重要なことである。なぜなら、そのストックがブランドの選択や購入、愛顧、評価など一連の意思決定に大いに関わってくるからである。

ブランド評価に関する測定はいろいろ試みられている。

ブランドの浸透度調査や、企業・商品イメージ調査、ブランド・ロイヤルティ調査などブランドのある側面を測る方法と、それらを統合して、ブランドの持つ全体的な力を測る方法がある。とくにブランド総合力の測定については、近年、研究機関や調査会社、広告代理店が力を入れ、それぞれ独自の測定法を開発してきている。たとえば、日経BP社のブランドのパワーに関する調査では、アーカー（Aaker, D. A.）の「ブランド資産」の5項目（認知、知覚品質、イメージ、連想、ロイヤルティ）の得点を標準スコア化してブランド力を測っている。

企業競争の激化に伴い、ブランド力の強化は経営の生命線であり、ブランド戦略実行の結果としてのブランド力測定は益々盛んになってきている。

V. ブランド資産の経営・会計的価値（無形資産の価値）

ブランドは資産である、この考え方は、会計分野でもここ数年で急速に定着してきている。企業会計の貸借対照表上に表われる資産（建物、施設、株式など現物が特定できかつ金額に換算できるもの）に対して、ノウハウ、社員の質など価値として特定しにくい企業が収益に寄与しているものを、見えざる資産（無形資産）と呼んでいる。ブランドもこの一部である。

一般品と比べてブランド品の方が値段が高いのは実感として分かる。多分それほど製造コストは違わないだろう。この値段の差がブランドによってもたらされる超過利益（価格差によるプレミアム）と考えられる¹⁴⁾。超過利益は企業業績に直結するので、企業は自社のブランド力向上に躍起となるのである。

企業全体の価値（値段）についても同じことが言える。

たとえば、A社がB社を買収しようとする。いったい幾らで買うのか。通常、

14) 超過利益とは、（ブランド製品の利益）から（当該製品がノンブランドとした場合の利益）を差し引いたもので、ブランド効果による利益増分にあたる。

企業価値の算定は、時価総額と純負債の合計額によっている。しかし、ブランド力のある会社を買う場合、この合計額より高い金額で話が成立することも多い。〈時価総額と純負債の合計額〉 + 〈アルファ〉のアルファがブランド価値額である。

ブランド価値の算定について、最近（2004年初）注目に値する一つのケースが報道された。花王によるカネボウ化粧品事業部門の買収である。報道によると、買収総額は4500億円で国内の事業会社同士で過去最大の企業買収である。ところがこの話はカネボウ側の意向で破談になった。そのときの花王の提示額、総額4500億円のうちの2000億円程度がカネボウ化粧品ブランドへの対価とも言われる。これはプラスアルファの域を遥かに超えたブランド価格である。

この買収劇は、カネボウが産業再生機構の支援をうけ、政府主導の化粧品新会社として発足することで一件落ち着いた。産業再生機構の出資額は、出資金と債務の肩代わりの合計で3800億円と¹⁵⁾言われている。

ブランドの価値をどう見るかは様々である。

花王・カネボウのケースでは、花王がカネボウ・ブランドに2000億円もの巨額なプレミアム価値をつけたが、「ブランド育成には時間がかかる、その時間を買う¹⁶⁾」というのも一つの理由であったようだ。このことは、ブランドを世の中に定着させるのに資金・ノウハウ・人材そして時間という投資がいかに必要かを物語っている。

日本での大型の企業買収・合併（M&A）はまだそれほど多くはないが、欧米では日常茶飯事で、買収額が株式時価総額の数倍もの値がつくこともある。まさに、企業のブランド資産が売れる時代であり、自社のブランド資産を特定することが、企業の経営戦略を遂行していく上で重要な案件となっている。

15) 平成16年2月～3月末にかけて日本経済新聞に報道された一連の記事にもとづいて記述した。

16) 日本経済新聞（平成16年2月20日朝刊）花王の後藤卓也社長談。

これはなにも上記のような M&A 対応としてというだけでなく、企業価値をトータルに捉え開示することは、資本市場への経営責任を果していくことにも繋がっていく。このような考え方にたって、英国ではブランド価値額を財務諸表上に計上する傾向にある¹⁷⁾。

益々重要視されるブランド価値であるが、実際にブランド価値を価格として算出するのは容易なことではない。〈インカム方式〉と呼ばれるブランドによって稼ぎ出す超過利益に基づく算出、ブランド形成に要した支出額から求める〈コスト方式〉など様々なアプローチが試みられているが、それぞれ一長一短があり方式の標準化は今後の課題である。¹⁸⁾

おわりに：ブランドは知的装置

ブランドがノウハウや特許と並んで見えざる資産の一部であるということはこのべたが、見えざる資産とは、建物、設備、資本金 etc の所謂見える資産に対して、実態として提示できないが潜在的に存在し、企業活動の過程を通じて力を発揮するものの総称で会計的見地からの分類に端を発している。

ブランドは知的資産という言い方もされる¹⁹⁾。紺野登 (1998) は、この知的資産を詳細に分類し、ブランドは消費者や顧客の知覚において成立しているとして、知覚的資産と称している²⁰⁾。知覚的資産という定義は、アーカーのブラン

17) 岡田依里, 福田淳児 (2000) 「業績指標としてのブランド価値測定」青木幸弘, 岸志津江, 田中洋編著『ブランド構築と広告戦略』(頁182~186) でブランド価値の財務諸表への計上問題が論述されている。

18) ブランド価値の評価法には様々な方法が提唱されているが、一般にアプローチ別に、残差アプローチと独立評価アプローチに大別される。独立アプローチにはさらに、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチが存在する。それぞれの内容と評価は、『ブランド価値評価研究会報告書』経済産業省企業法制研究会 (2002, 頁38~44) に詳述されている。

19) 知的資産 (Intellectual Capital) という用語は、経済学者ガルブレイス (Galbraith, K) が、経済学者カケッキ (Kalecki, M) に1969年に送った手紙の中に登場する。「過去に数十年にわたってあなたが提供してきた知的資産 (Intellectual Capital) に我々はどれほど恩恵をうけたことだろう」とある。(Sveiby, Karl-Erik, 1998, <http://www.sveiby.com>)

ド・エクイティ（1991）以来、マーケティング研究者の多くが、消費者や顧客に知覚され頭の中にストックされたものがブランドであるとする立場と同じである。

本稿は、I章で消費者や顧客の知覚レベルに加えて感情もブランドを定義する際の要素であるとしたが、ブランドは、高い価値を創出する知識や知的素材であるという点にかわりはない。

これまで、ブランドの価値を資産の側面にフォーカスを当てて論じてきたが、もう一つ触れておきたいのは、本稿が提示した視点の共通項として、時間軸、が常にかかわっているということである。ブランド記憶では、〈長期記憶〉であり、ブランド・コアバリューは〈コアバリューの持続性〉、ブランド・プロミスは〈長期的視点での戦略〉、経営・会計は〈無形資産の形成〉である。

これらの要素を構造化し活動体として捉えてみると次のように表せる。

積み重ねながら“何か（ブランド）を形成していく、

さらに、その形成過程（時間）でアウトプット（ブランド価値とそれに伴う成果）を紡ぎだしていく

“装置産業”という言い方がある。石油化学や鉄鋼業など大規模な装置（ハード）により自動的、継続的に生産活動する産業である。ブランド資産も上記の活動体と考えると、ある面では装置産業の装置と似ている。ブランドという装置を開発することによりその装置を使って持続的に生産活動をしているのである。ただしブランドの場合は、装置産業のハードではなく、ソフトの力であるという点では大きく異なっている。

20) 紺野（1988）『知識資産の経営』（日本経済新聞社）では、知的資産を「知的資産の形成の過程」と「知的資産が存在する場、あるいは関係性」という2つの軸から次の7つに分類する。

「知的資産の形成の過程」:

①経験的知的資産 ②知覚的知的資産 ③定型的知的資産 ④制度的知的資産

「知的資産の存在する場」:

⑤市場知的資産 ⑥組織的知的資産 ⑦製品ベース的知的資産

ブランドは“知的資産である”と同時に、企業の活動体としてのソフト装置、という点を考えると、ブランドは「知的装置」といえよう。

ブランドが、今日の企業経営やマーケティング遂行にとって不可欠な、というより最重要なmatterであるという点に関しては、企業経営者側から異口同音の発言がなされている。その意味するところは、企業の競争優位を獲得する上で知的装置のブランドが必要であることを超えて、ブランドの獲得自体が「企業戦略」の生命線となっていることを企業が自覚してきていることに他ならない。

ハーバード大学の国際問題専門家ジョセフ・ナイ教授は、ソフト・パワーを提唱している。彼によれば、ハード・パワーの強権的、強制的なパワーでなく、魅力によって相手を惹きつける力のほうが効果が期待できるということである。勿論専門の国際問題のフィールドでの提唱であるが、その示唆は経営次元のブランドでも適用できる。

ハード・パワーは産業革命以来追求してきたハード技術革新やそれに伴う大規模生産設備や資本力であり、ソフト・パワーはブランドに代表される知識やソフトテクノロジーである。

魅力で相手をどれだけ惹きつけられるか——ソフト戦略が問われる時代に日本が差し掛かってきたのである。