

タイトル	コーポレート・ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究
著者	森永, 泰史
引用	北海学園大学経営論集, 6(1): 1-48
発行日	2008-06-25

コーポレート・ブランド戦略の実行阻害要因と その解決策に関する研究¹⁾

森 永 泰 史

1. 研究の目的

本稿の目的は、コーポレート・ブランド戦略の策定・実行プロセスに注目して、コーポレート・ブランド戦略が上手く実行されない原因と、その解決策を明らかにすることである。

近年、様々な研究 (ex. Aaker, 1991; Keller, 1998; Webster, Jr. 2000) によって、ブランドの持つ効果が明らかにされるにつれ、全社的なブランド戦略 (コーポレート・ブランド経営) の重要性が広く認識されるようになってきた (伊藤, 2000)²⁾。ただ、その一方で、その戦略を実行するためのマネジメントに関しては、十分な実証研究が蓄積されてきたとは言い難い。既存のブランド研究では、全社的なブランド戦略の実行手順や、その担当部署の設置方法などについては述べられているものの³⁾、それらを上手く実行するためのマネジメントについてはほとんど触れられていない⁴⁾。しかし、現場における本当の困難は、その手続きを実行する段階に潜んでいるのではないだろうか。

既存研究のいうブランド戦略の実行とは、個々の製品ブランドの一貫性だけでなく、企業全体でそれらの整合性をはかることや、開発から販売・広告に至るすべての活動に一貫性を持たせることなどである。つまり、それは、会社全体として常に顧客に対する一貫性を重視して、マーケティング的な要素のペク

トルを合わせていくことを意味している (伊藤, 2000; 藤本, 2004)。ただ、これらを行うには、ブランド戦略と他の戦略 (ex. 製品戦略やデザイン戦略) との間の連携をはかるだけでなく、戦略と現場の連携、さらには現場間の連携もはかっていく必要がある。これらのマネジメントは複雑であり、手順書や担当部署を整備しさえすれば自動的にできるというほど簡単ではないだろう。何らかの特別な工夫が必要になると考えられるのである。

それでは、どうすればこれらの困難を乗り越え、既存研究に示されてあるようなブランド戦略を実行することが出来るのであろうか。あるいは、それらの手続きを実行していくに当たってのボトルネックはどこにあるのであろうか。本稿では、これらの研究課題を明らかにしてみたい。そのために具体的には、日米欧の自動車企業を取り上げ、それらをブランド戦略が上手く実行されているグループと実行されていないグループに分類して、それぞれのグループのプロセス管理のあり方を比較する⁵⁾。そして、両グループの間に存在する差異を見出すことで、戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。このように、本稿では、ブランド戦略を実行していくプロセスにおけるマネジメントのあり方の違いが、ブランド戦略の実行度合いに影響を与えているのではないかという視点から分析を行っていく。

ただし、一口に「ブランド戦略が実行されていくプロセスに注目する」といっても、ブランド戦略が実行されていくチャネルやルートは、製品や価格、広告、販売など多岐にわたるため、それらのすべてを追いかけることは不可能である。そこで、本稿では、それらの様々なチャネルやルートのうち、特に製品のデザインに注目し、どうすれば個々の製品デザインに企業の理念が浸透し、それらの間に一貫性が確保されていくのか（あるいは阻害されていくのか）を観察することにした。したがって、ここでは、生み出される個々のデザインの間に見られる一貫性の程度に注目して、調査対象企業をブランド戦略が上手く実行されているグループとそうでないグループとに分類している。このように、本稿では、デザインを媒介としたブランド・マネジメントを手掛かりとして、ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。

また、本稿が研究対象として自動車企業を選択した理由は、それが全社的なブランド戦略の採用が不可避となっている業界だからである（乳井，2004）。当該業界では、近年、過当競争による収益の悪化や、グローバルな競争が進展しており、ブランド戦略による企業イメージの強化が求められている。つまり、全社的なブランド戦略を実施することで、企業イメージを強化して、一定のファン層を獲得したり、過当競争を回避したりすることが重要になっているのである。

なお以下では、まず次節にて、本稿で取り上げる研究課題と関連する先行研究を整理して分析の視点を導出し、第3節にて分析の枠組みを作成する。次に、第4節において、そこで作成された分析の枠組みに基づいて、調査した内容を記述していく。そして、第5節では、それらの調査から得られた発見事実を整理して、ディスカッションを行うとともに、第6節では、本稿の結論と今後の課題を述べることにする。

2. 分析の視点

ここでは、これまでの研究を振り返りながら、分析の視点を導出していく。本稿の取り上げる研究課題に関連する既存研究がこれまで何を明らかにしてきたのか、また何が明らかにされていないのか、そして本稿で取り上げる研究課題に対してどのような手掛かりを提供してくれるのかを探っていく。ここで具体的に取り上げるのは、「ブランド研究」と「戦略不全研究」⁶⁾、「デザイン・マネジメント研究」⁷⁾の三つの研究領域である。いずれも「ブランド戦略を実行するにはどうすればよいのか」という本稿の問いに答えるのに必要な研究領域ではあるが、それぞれに求められる役割は異なる。

まず、ブランド研究をレビューする目的は、既存のブランド研究が本稿の掲げるような研究課題になぜ取り組んでこなかったのかを明らかにするためである。つまり、既存研究が抱える問題点を把握することで、新たに分析枠組みを構築する際に、何に注意すべきかを明らかにするのである。次に、戦略不全研究をレビューする目的は、一般的に見て戦略の実行を阻害する要因には、どのようなものがあるのかを明らかにするためである。つまり、どのような対象に注目して分析を進めていけばよいのか、その候補を明らかにするのである。最後に、デザイン・マネジメント研究をレビューする目的は、成果変数を「デザインの一貫性の程度」に限定した場合、戦略不全研究で取り上げられた候補のうち、いずれに注目して分析を進めるべきかを明らかにするためである。つまり、実際に分析を行う対象を絞り込むことがその目的である。

2.1 ブランド研究のレビュー

ここでは、既存のブランド研究をレビューし、既存研究が本稿の掲げるような研究課題に取り組んでこなかった理由と、それを克服

するにはどうすればよいのかを明らかにする。そのために以下では、まず、これまでのブランド研究の流れと現在の到達点を整理し、その上で、既存のブランド研究の問題点の指摘と新たな提案を行ってみたい。

①これまでのブランド研究の流れと現在の到達点

ブランド研究の世界において、最初に取り組まれたのは、ブランド価値の測定・評価に関する研究である。1980年代、ブランドの資産価値に注目が集まった。商品に機能以上のプレミアムが認められる場合、それを正味資産(ブランド・エクイティ)として評価し、それが株価に比べ著しく高い場合には、買収が行われるようになったからである。さらに、90年代に入ると、そのような買収の流れは加速し、世界的な広まりを見せるようになる。その結果、ブランド研究の世界では、まずブランド資産の市場価値を評価する手法に注目が集まり、その測定方法がいくつも開発されてきた(Aaker, 1991)。具体的には、財務価値ベースのもの(ex. B/S法, P&L法, 資本コスト法, 価格プレミアム法)や、市場価値ベースのもの(ex. M&A法, ロイヤリティ法, 価格プレミアム法), コストベースのもの(ex. ヒストリカル・コスト法, 置換コスト法)などがある。

それに続いて、ブランド研究の世界で取り組まれるようになったのが、ブランドイメージに関する研究(ex. Lilien et al. 1992; Keller 1993, 1998; Zaltman and Higie, 1995)である。ブランドは、土地や建物のように直接管理できないだけでなく、ブランドに対する顧客の認知も複雑かつ多層的であるため、ブランドの価値を高めるには、どうしても顧客の認知に何らかの影響を与えなければならない。そのような問題意識のもと、研究者たちは、ブランドの価値を生み出す源泉である顧客を直接研究して、その複雑な多層構造を解

明しようとしてきた(阿久津, 2004)。つまり、顧客がイメージする情緒や自己表現の便益を明らかにしようとしてきたのである。

以上のように、90年代初期のブランド研究では、相対的に「顧客」の視点に立ったアプローチが多かった。しかし、それらはブランドの利益こそ指摘するものの、企業間競争の視点から十分な検討を加えてこなかった。それに対して、90年代の中盤からは、視点が徐々に「企業」の内側へと移動していく⁸⁾。つまり、「企業が価値あるブランドを構築するにはどうすればよいのか」や、「企業がその資産価値を最大限に引き出すには、どのようにブランドを活用すればよいのか」などが研究関心の中心となってきたのである。特に前者の問いは、ブランドアイデンティティ戦略の議論(Aaker, 1996)へと発展していった。ここでいうブランドアイデンティティ戦略とは、顧客が価値を置く便益をブランドがどのような形で提供しているのか(要は、ブランドのアイデンティティ)を明確にし、広告などの媒介を使って顧客にそれをうまく伝達することで、ブランド・エクイティを高めていく戦略のことである。それは言い換えれば、組織の内部資源を市場で価値のあるものにしていくための戦略的指針のことである⁹⁾。

また、そのような(外から内への)視点の変化に伴い、ブランド研究の分析対象範囲も広がりを見せ始める。かつてのブランド研究では、対象範囲を個別の製品もしくは事業部レベルに限定して分析を進めてきた(ex. Biggadike, 1981; Walker and Ruekert, 1987; Low and Fullerton, 1994)¹⁰⁾。しかし、以上で示したような視点の変化とともに、「ブランドは経営資源であり、重要な管理対象となる」との認識が台頭してきた結果(ex. Srivastava and Schocker, 1991; Keller, 1998; Aaker and Joachimsthaler, 2000)、企業が管理すべき対象領域も、従来のような個別ブランドの管理問題から、複数ブランド間

のポートフォリオの策定問題、さらには、企業価値の求心力としての企業ブランド管理の問題へと拡大してきた。つまり、ブランドを商品名やロゴデザイン、広告の視点にとどめず、より広く企業経営として論じる傾向が広がりはじめたのである。

以上で見てきたように、既存のブランド研究は、様々な研究成果を蓄積してきたが、そのうち、ここでは特に次の二点に注目してみたい。一つは、ブランド戦略の成否を判断する基準が、顧客の持つブランド知識に置かれていることである。既存のブランド研究では、主に消費者の持つブランドイメージやプレミアム感を成果変数として、ブランド戦略の有効性の程度を判断してきた。そして、もう一つは、ブランド戦略のカバーする範囲が広いことである。近年、重視されている全社的なブランド戦略は、かつてブームとなったCI（コーポレート・アイデンティティ）とは異なり、より広く企業経営を論じる点に特徴がある。そこでは、商品や広告から備品にいたる、すべてのものに企業理念を浸透させることが重要になると考えられている。しかし、ブランド研究においては、これらのことが皮肉にも本稿が掲げるような研究課題への取り組みを困難にしてきたといえる。次項ではその詳細を明らかにする。

②既存のブランド研究の問題点と新たな提案

前述してきたように、既存のブランド研究では、主に消費者の持つブランドイメージやプレミアム感を成果変数として、ブランド戦略の有効性の程度を判断してきた（ex. Lilien, Kotler, and Moorthy, 1992; Keller 1993, 1998; Zaltman and Higie, 1995; Aaker, 1996）。つまり、ブランド戦略が有効に機能しているか否かの判断基準として、「消費者の持つブランド知識」を採用してきたのである。

これは、既存のブランド研究では、ブランドの価値は最終的に「消費者の持つブランド知識」によって決定されると考えられてきたためである。消費者がそのブランドを知っているか、良いイメージを持っているかによって、マーケティング活動に対する消費者の反応が変わるだけでなく、最終的には売上や利益にも差が表れる。そのため、既存研究の多くは、「ブランドをいかに構築するか」という課題を、「いかにして顧客にブランドを認知してもらい、理解してもらい、共鳴してもらおうか」という課題に置き換えて、研究を進めてきた（阿久津, 2004）。つまり、そこでは、顧客に受け入れられることを最終的な目標としてきたのである。

また、既存のブランド研究では、顧客が抱くブランドイメージと、企業が採用するブランド戦略やそのマネジメント・スタイルとの間に相関関係を見出すことで、研究を進めてきた（阿久津・石田, 2002）。具体的には、ブランドイメージの高い企業を複数とりあげ、それらの企業に共通して見られるマネジメント・スタイルを、優れたブランド・マネジメントと定義してきたのである。しかし、そのようなアプローチでは、両者の間にある因果関係だけでなく、戦略の実行を可能にするマネジメントがどのようなものであるのかも明らかにすることが出来ない。顧客が抱くブランドイメージには、純粋にブランド戦略が実行されたことによる効果の他にも、戦略自体の良否やその他の要因（ex. スキャンダルや風評）も反映されるからである。

そのようなアプローチでは、仮にブランドイメージが低いと判断されたとしても、それを引き起こす原因が、ブランド戦略が上手く実行されなかったことにあるのか、それとも、ブランド戦略の内容自体に問題があったのか、さらには、他の要因によるものなのかを区別することは困難である。このように、「消費者の持つブランド知識」をベースとした従来

型の成果変数では、「ブランド戦略が社内できちんと実行に移されているかどうか」を調べることは出来ない。そのため、本稿の研究課題に答えるには、戦略実行の成否のみを判断できるような成果変数を見つけることが必要になる。

この点につき、本稿では、アウトプットそのものの性格に注目することで、他の要因による影響を排除し、戦略の実行度合いだけを純粹に測定してみたい。通常、戦略はアウトプットに反映される¹¹⁾。そのため、その性格を見れば、戦略の実行度合いについて、ある程度は判断することが出来ると考えられる。特にブランド戦略は、それ自体単独では存在し得ず、モノやサービスを介してのみ表出される性格のものである (Aaker, 1996)。そのため、その戦略の実否は、生み出されるモノやサービスを介して測定するほかなく、成果をダイレクトに測定する物差しは存在しない。さらに、ブランド戦略がきちんと実行されている場合は、実行されていない場合に比べ、アウトプットにより強い一貫性が反映される (伊藤, 2000; 藤本, 2004; 菊池, 2004)。企業の理念がきちんと浸透していけば、アウトプットにブレがなくなるからである。したがって、ここでは、アウトプットの一貫性を成果変数として採用してみたい。

ただし、そのような成果変数を採用する場合にも注意は必要である。なぜなら、前述したように、近年のブランド戦略のカバーする範囲は広大だからである。全社的なブランド戦略を前提とする限り、成否の判断基準となるアウトプットには多様なものが含まれる。そこでは、商品や広告から、灰皿などの備品一つにいたるまで、すべてに企業理念を感じさせることが出来なければ、ブランディングにつながらないと考えられている。したがって、一口にブランド戦略といっても、それが実行されていくチャネルやルートは、製品や価格、広告、販売など多岐にわたるため、実

行の成否を正確に判断するには、全要素の一貫性の程度を測定する必要がある。ただ、その一方で、そのようなすべての要素の測定結果に基づいて企業を分類・比較し、阻害要因を探し出すことは容易ではない。成果変数の数が増えて、その中身が複雑になるにつれ、それに影響を与える要因も複雑になり、因果関係の特定が困難になるからである¹²⁾。

このように、全社的なブランド戦略の実行を可能にするマネジメントを調べようとする、「成否に関する判断の正確性」と「調査の実施可能性」の間でトレードオフが生じてくる。つまり、戦略実行の成否を正確に判断しようとすればするほど、成果変数の中身が複雑化していくため、そのような結果へと導く原因の特定も困難になるのである。そこで、本稿では、そのようなトレードオフを乗り越えるために、アプローチの仕方を工夫することにした。具体的には、全体調査ではなく、サンプリング調査を採用し、かつ抽出するサンプルを慎重に選ぶことで、判断の正確性と調査の実施可能性の両立を目指した。つまり、一部分の調査ではあっても、ブランド戦略全体の実行の成否を判断したり、その阻害要因を類推したりすることが出来るようなサンプルを取り上げるのである。

そして、本稿で注目するサンプルは、製品のデザインである。つまり、企業が生み出す製品のデザインにみられる一貫性の程度を、戦略実行の判断基準として採用するのである¹³⁾。様々なマーケティング要素の中でも、デザインの一貫性は、ブランドイメージの構築に最も貢献する要素の一つである (Borja, 2002; 菊池, 2004; Vogel, Cagan, and Boatwright, 2005)。そのため、そのような重要度の高い要素に対する成果を調べれば、他の要素に対する成果もある程度は類推することが出来る¹⁴⁾。もちろん、デザインの一貫性の程度だけでもって、全社的なブランド戦略がうまく実行されているかどうかを完全に

判断できるわけではない。しかし、最も重要な項目に対する成果が不十分な企業が、その他の項目に対して、それ以上の成果を挙げているとは考えにくい。したがって、本稿では、個々の製品デザインの間に見られる一貫性の程度に注目して、ブランド戦略が上手く実行されている企業とそうでない企業に分類することにする。

また、本稿では、このようなデザインを媒介としたブランド・マネジメントを手掛かりとして、全社的なブランド戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしていく。もちろん、当該調査ですべての阻害要因を発見できるわけでもなければ、それらがそのまま他の要素にも適用され、一般化できるわけでもない。しかし、デザインに一貫性を確保する際に注意すべきマネジメント上のポイントに関しては、他の要素においても適用することが出来ると考える。なぜなら、本稿の分析枠組みは、アウトプットへの企業理念の浸透を阻害する要因を探し出すことを目的に構築されるものだからである。そういった意味でも、すべてのチャネルやルート調べ、特定のチャネルやルート調べ、そこで得られた知見の一般化を試みることで、当初の目的をある程度は達成することが出来ると考えられる。

以上のように、本稿では、既存のブランド研究とは異なる成果変数を採用すると同時に、アプローチの方法を工夫して、分析を進めていくことにする。

2.2 戦略不全研究のレビュー

次に、ここでは、戦略不全研究をレビューする。前述したように、これらの研究をレビューする目的は、戦略の実行を阻害する要因の候補を明らかにすることである。そして、既存研究を振り返った結果、そのような阻害要因の候補には、大きく次の三つがあることが分かった。一つ目はトップのリーダーシッ

プ、二つ目は組織文化・慣習、そして、三つ目はマネジメント・システムである。以下では、まず、それらの要因の中身を簡単に説明した上で、本稿で注目する要因とその理由を明らかにしてみたい。

一つ目の戦略不全要因は、トップのリーダーシップである (Bossidy and Charan, 2002; Druker, 2004; 三品, 2004, 2006)。これは「戦略は人に宿る、アートである」(三品, 2006) ことを重視した考え方である。よって、このような視点からは、戦略が実行されないのはトップのリーダーシップが上手く機能していないからだということになる。具体的には、トップの指導力不足や、戦略の意図を社内にうまく伝えられないこと (コミュニケーション力不足) などがそうである。そして、そのような事柄は、もちろんブランド戦略にも当てはまる。ブランド戦略に関しても、ブランドの実体創造の端緒となるのは、経営トップの意思と構想である (菊池, 2004)。また、全社的なブランド戦略に関してはトップないし経営層でなければ出来ないことは沢山ある。全社を束ね、それを見渡しながらコントロールすることが出来るのはトップだけだからである。

二つ目の戦略不全要因は、組織文化・慣習である (Pfeffer and Sutton, 2000; Bossidy and Charan, 2002)。これは、戦略を実行に移すための文化の構築を重視する考え方である。よって、このような視点からは、戦略が実行されないのは組織文化や慣習が悪いからだということになる。例えば、暗黙のうちに出来上がってしまっている会議の運営方法や、評価の基準などがこれに該当する。つまり、組織に実行する文化が根付いていないので、実行することが出来ないのである。そして、そのような事柄は、もちろんブランド戦略にも当てはまる。ブランドの実体の健全な成長を担保するのは、組織が有している価値観や文化である (菊池, 2004)。組織全体にブラ

ンドが浸透しなければ、ブランド構築は成功しない(阿久津・野中, 2001; Davis, 2006)。そのため、ブランドを社内に浸透させ、ブランド主導の組織文化をつくるプロセスが重要になると考えられる。

三つ目の戦略不全要因は、マネジメント・システムである(Pfeffer and Sutton, 2000; Bossidy and Charan, 2002)。これは、戦略を実行に移すための仕組み作りを重視する考え方である。よって、このような視点から、なぜ、戦略が実行されないのかを考えると、それはマネジメント・システムが悪いからだということになる。なお、先行研究では、戦略を実行に移すための仕組みとして、次の四つのポイントが挙げられている。一つ目は、戦略の策定に、現場の従業員を巻き込むための仕組みの構築である。戦略の実行を担保するためには、戦略の策定時点で、既に実行の担い手である現場を巻き込み、合意を形成しておくことが必要になる。二つ目は、戦略と業務計画の間の整合性をはかるための仕組みの構築である。両者の間に連続性が確保されていなければ、戦略のスムーズな実行は望めない。三つ目は、権限委譲という名の丸投げの禁止である。これは言い換えると、現場への仕事の落とし込み方や、その後のフォローの仕方が重要ということである。そして、四つ目は、実行の成果と報酬が連動するような仕組みの構築である。

以上のように、戦略実行の阻害要因には大きく三つの候補があるが¹⁵⁾、ここでは、そのうちの一つである「マネジメント・システム」に注目してみたい。ブランドの構築に関しては、確かにトップのリーダーシップは大切である。しかし、トップが一人で出来ることには限りがある。また、ブランド戦略は永続的に行われていくべき性格のものであるため、一時期のトップのリーダーシップに依存することは危険である。例えば、現在のトップにはブランドをコントロールする才能が

あっても、次に継ぐ人に才能があるとは限らない。そのため、組織の未来を考えれば、組織がうまく機能するシステムを考えることは重要である。システムがうまく機能していれば、ある程度のことは防げるからである。このように、戦略のライフサイクルの長さという視点から考えた場合、それを継続的に担保するためのシステムの構築が重要になるといえる¹⁶⁾。

また、組織文化や慣習もブランドの構築に関して重要な要因であるが、それらを直接的かつ迅速に変革することは困難である。しかし、その点に関しても、マネジメント・システムを変えることで、組織成員の行動やコミュニケーションが変わり、さらには、文化が変わることもある。例えば、実行の文化を根付かせるためには、実行した人をきちんと評価して、出世させるというルールを作る。そうすることで、実行することが自然に組織の文化となっていく。以上のようなことから、ブランド戦略の実行にとって重要なのは、仕組みとして取り組み定着させることにあると考える。

2.3 デザイン・マネジメント研究のレビュー

以上では、ブランド研究と戦略不全研究のレビューを通じて、「デザインの一貫性の程度」を成果変数として用いることや、ブランド戦略の実行に影響を与える要因として「マネジメント・システム」に注目することを明らかにしてきた。

しかし、それらの研究では、「デザインの一貫性の程度」といった新しい成果変数に対して、具体的に、何を説明変数として選択するのが最適なのかまでは判断できない。マネジメント・システムに注目するにしても、そこには大きく「組織構造」と「プロセス」の二つの要素が含まれている。それでは、研究を進めるにあたって、いずれの要素に注目す

ればよいのであろうか¹⁷⁾。ここでは、既存のデザイン・マネジメント研究のレビューを行い、そこでは、それらの要素に関して、これまで何が明らかにされて、何が明らかにされていないのかを明らかにしてみたい。

既存のデザイン・マネジメント研究には様々なタイプの研究が存在するが¹⁸⁾、その中でも特に成果変数を「デザインの一貫性の程度」としている研究に限定した場合、既存研究からは、組織構造的な分析が多く、プロセスに対する注目度が低いことが窺える（図表1参照）。既存研究では、デザインを担当する専門部署を社内に常設することや、デザイナーをボードメンバー（全社の意思決定機関）に加えて、経営戦略とデザイン戦略の一体化をはかりやすくすること、さらには、プロジェクトマネージャーや事業部長に対するデザイナーの権限を強化することで、一貫性あるデザインの開発が可能になるとされてきた。つまり、そこでは、デザインを媒介としたブランド戦略実行のための説明変数として、組織構造が採用されてきたのである。

しかし、その反面、プロセスに関する議論は手薄であった。皆無ではないものの、それは全体としては脇役止まりであった¹⁹⁾。さらに、本稿と同じ自動車企業を対象に行った白藤の調査（2006）からは、先行研究で示されたような組織構造を既に備えている企業であっても、一部にデザインに一貫性を確保できていない企業があることが窺える。つまり、現実には、それらの組織構造を整えている企業においても、デザインを媒介としたブランド戦略が上手く実行されている企業と、そうでない企業があることが窺えるのである。これは、形式的には同じ組織構造を採用していても、これまでの組織運営のプロセスや意思決定の習慣などが払拭しきれず、阻害要因として強く残っており、なかなか思うように動きが取れないことが原因と考えられる。

以上のように、成果変数を「デザインの一貫性の程度」に絞り込んだ上で、既存のデザイン・マネジメント研究を見直してみると、改めて次の二つのことが明らかになった。一つは、デザインに一貫性を確保するため（本稿でいう、ブランド戦略を実行するため）の組織構造のあり方については、それなりに判明しているものの、それだけでは戦略の実行を十分には説明できないことである。そして、もう一つは、既存研究には、プロセスに注目した研究が少ないことである。したがって、以上の二点から窺えることは、プロセス管理のあり方が、ブランド戦略の実行度合いに関係している可能性があるということである。

貫性の程度」に絞り込んだ上で、既存のデザイン・マネジメント研究を見直してみると、改めて次の二つのことが明らかになった。一つは、デザインに一貫性を確保するため（本稿でいう、ブランド戦略を実行するため）の組織構造のあり方については、それなりに判明しているものの、それだけでは戦略の実行を十分には説明できないことである。そして、もう一つは、既存研究には、プロセスに注目した研究が少ないことである。したがって、以上の二点から窺えることは、プロセス管理のあり方が、ブランド戦略の実行度合いに関係している可能性があるということである。

研究	内容	主たる説明変数
1. Dums and Minzberg (1989)	組織構造	・デザインチャンピオンの設置 ・ポリシーの設置 ・プログラムの設置 ・デザイン機能の設置 ・デザイン価値の共有
2. Lorenz (1990)	プロセス	・デザイン・コネクション
3. Borja (1998)	組織構造	・デザイナーをボードメンバーに加えること（デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと）
4. 道添 (2004)	組織構造 プロセス	・デザイナーをボードメンバーに加えること（デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと） ・デザイン・コネクション
5. 森永 (2005b)	組織構造	・デザイナーをボードメンバーに加えること（デザイン戦略を経営戦略に組み込むこと） ・デザイン・コネクションを促進するための組織構造
6. Peters (2005)	組織構造	・デザインチャンピオンの設置 ・デザイン機能の設置 ・デザイン施設 ・デザイン部門のポジション ・デザイン監査 ・ポリシーの設置

図表1 組織構造やプロセスとアウトプットされるデザインの性格との関係に注目した研究

そのため、本稿では、これまで明らかにされてこなかったプロセスに注目して、より具体的な戦略の実行阻害要因を探っていくことにする。

2.4 分析の視点の導出

以上では、各企業におけるプロセス管理の在り方を比較することで、ブランド戦略実行の際の阻害要因とその解決策を探し出すことを明らかにしてきた。しかし、プロセス管理に注目していくとして、どのようなところに目をつけて分析していけばよいのであろうか。分析を進めていくための視点が必要になる。

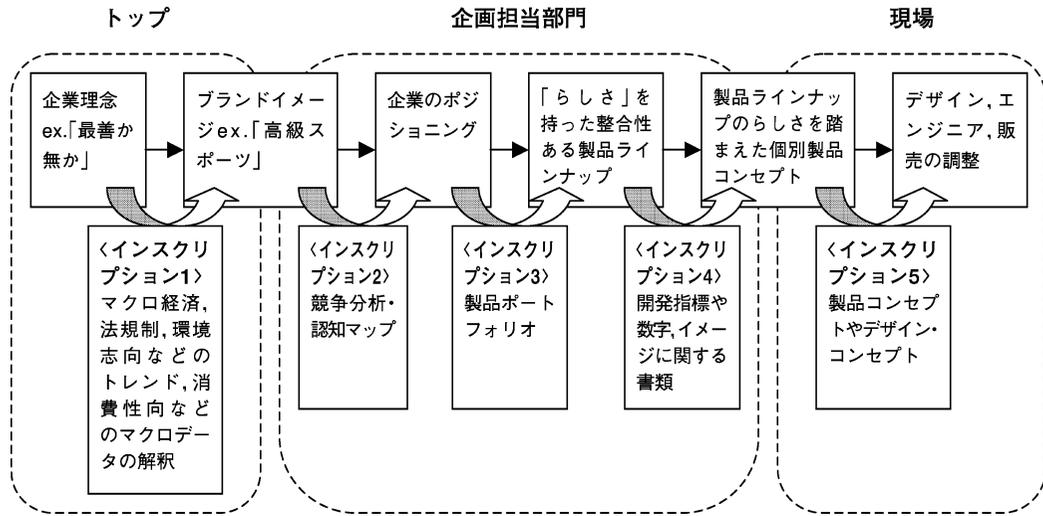
そして、そのような分析の視点を探る際に、ヒントとなったのが戦略論におけるラーニング学派（プロセス学派）の考え方である。ラーニング学派とは、戦略の計画よりも実行に重点をおき、創発的学習プロセスとしての戦略形成を重視するグループのことである。例えば、その領域の代表格である Minzberg (1994) は、「実行された戦略」と「事前に立てた戦略（計画）」との間にあるギャップに注目し、どうしてそのような違いが生まれるのかを、戦略が実行されていく過程の「学習」（＝多数のアクターが情報を交換し、組織の思考を形作ること）に注目して説明してきた。そして、その結果、事前に立てられる合理的なプランは、実は即興的に行われる状況的行為のひとつの手掛かり（リソース）にすぎず、仮に同じような手続書を作成したとしても、プロセス管理のあり方が違えば全く別の成果物が生まれる可能性が高いことを明らかにしている。

このように、Minzberg (1994) は、どれほど精密な戦略を立てても、その通りに実行できることはほとんどなく、即興的な実践の中で戦略は創造的に破壊され、プロジェクトが終了したときに後付で再構築された戦略で正当化することが行われるとしている。これは、戦略を実行というレベルまで含めて考え

る場合には、事前の「プランニング」だけを考えていても駄目で、その後の「学習」が大事になるということである。よって、このような考え方に従うと、戦略の実行とは、事前に作られたプランに対して、組織内のメンバーがそれぞれ解釈を行い、互いに議論し、合意を形成していくプロセスと捉え直すことが出来る。ただし、現実には、1つのプランだけで戦略の実行が完結することはほとんどないため、何度も解釈と合意形成が繰り返されることになる。

そして、以上のような考えに従って、ブランド戦略の実行を捉え直してみると、それは以下のように読み替えることが出来る。既存のブランド研究では、「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナップ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」といった具合に、ブランド戦略の実行にあたり、どのようなステージが必要になるのかを明らかにしてきた。さらに、各ステージでは、前のステージから送られてきた「計画や統計的データで記された書類（以下、インスクリプションとする）」の解釈と、それに基づく新たなインスクリプションの作成、次のステージへの伝達という作業が存在している（図表2参照）。

具体的に、図表2を見て考えてみると、「らしさを持った整合性ある製品ラインナップ」の策定ステージでは、前のステージから送られてきた「製品ポートフォリオ」などを基に解釈が行われ、「らしさを持った整合性ある製品ラインナップ」作りが行われると同時に、次のステージに向けて「開発指標や数字、イメージに関する書類」などのインスクリプションが作成される。さらに、次のステージでは、そのインスクリプションを基に、「製品ラインナップの『らしさ』を踏まえた個別製品コンセプト」の策定が始まる。このように、ラーニング学派の視点に立った場合、ブランド戦略の実行とは、「企業理念」から



図表2 ガイドラインとインスクリプションの関係

「整合性のとれたマーケティングミックス」までの、各ステージの間に存在するインスクリプションを介して、解釈→合意形成→伝達を繰り返していくプロセスとして捉え直すことが出来る。

ただし、インスクリプションと一口にいても、特にブランド戦略の場合は、数値よりも言葉（図表2でいうところの「高級スポーツ」など）に依存する傾向が強くなる。そのため、製品開発プロセスの上流から下流へと（あるいは、組織階層の上位から下位へと）インスクリプションをボタンタッチしていく過程で勝手な解釈がなされ、上流での意図がねじ曲げられる危険が高い。各ステージにおいては小さなブレでも、それが積み重なれば大きなブレになる。そのため、ブランド戦略に取り組む企業は、そのブレを抑える仕組みを準備しておく必要がある。このように、どうにでも解釈される危険のある多義性の高いものを頼りにしなければならないところが、ブランド戦略を実施していく上での最大のネックであると言えるかもしれない²⁰⁾。

したがって、本稿では、先に述べた「前のステージから送られてきたインスクリプシ

ョンを解釈して、新たなインスクリプションを作成し、それを次のステージに伝達していく方法」に加え、「各ステージやステージ間において、多義性をコントロールする方法」にも注意を払い、分析の視点を導出することにした。すなわち、本稿では「各ステージにおける、言葉のような多義性の高いものを媒介にした合意形成のあり方や、次のステージへのその伝達のあり方が、デザインを媒介としたブランド・マネジメントの成否と関係しているのではないか」という視点から、分析を進めていくのである。

3. 分析の進め方

前節で導き出した分析の視点を踏まえて、どのような分析の枠組みを設ければよいのであろうか。ここでは、具体的なプロセス管理のあり方とは、どのようなものであるのかを特定してみたい。なお、以下では、まず、分析の題材となるブランド戦略の実行プロセスとはどのようなものなのかを理解することからはじめる。その上で、分析の視点を踏まえた、分析枠組みを作成していくことにする。

そして、最後に、本稿の研究方法（調査方法）について詳細に論じてみたい。

3.1 プロセス

ブランド戦略の実行プロセスは、前述したように「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナップ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」といったいくつかのステージに分かれているが、本稿では、それらを大きく「コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築段階」、「各戦略の策定段階」、「現場でのデザインの開発段階」の3つに分類して考えることにした（図表3参照）。なお、本稿では、分析対象を「デザイン」に特定しているため、ここでは一連の流れの中からデザインに関連するもののみを取り出している²¹⁾。

①コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築段階

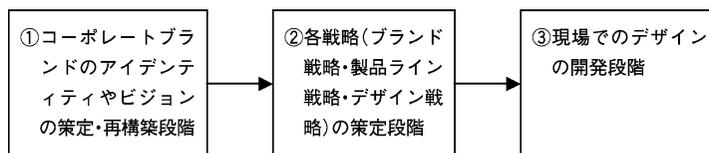
全く新規に企業を立ち上げる場合を除いて、このステージでは、当該企業の置かれた競争環境（ex. マクロ経済、法規制、環境志向などのトレンド）の変化に応じた、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョン（以下、それぞれCBI, CBVとする）のメンテナンスや、その再構築が行われる。具体的には、トヨタや日産といった会社のブランドを今後どうしたいのか、あるいは、どの方向に向けて舵をきるのかなどが決定される。

②各戦略（ブランド戦略・商品ライン戦略・デザイン戦略）の策定段階

次のステージでは、各戦略の策定が始まる。まず、前のステージで策定・再構築されたコーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの、中長期経営計画のブランド戦略への展開が図られる。つまり、それは企業戦略の中核であるコーポレート・アイデンティティやビジョンから出発して、ブランドイメージやブランドアイデンティティを開発していく作業である。そして、そのような中長期のブランド戦略が策定されると、続いて、中短期的な商品ライン戦略やデザイン戦略が策定されていく。なお、自動車業界では、これらの商品ライン戦略やデザイン戦略の策定は、年度ベースで行われることが多いが、企業によっては数年ごとに行われることもある。

③現場でのデザインの開発段階

以上のような戦略の策定ステージが終了すると、次は、実際の製品開発が始まる。そして、その最初のステージは、デザインの開発組織へのタスクを落とし込みである。このステージでは、企画部門や事業部門から、何らかの形でデザインの開発部隊へ指令が出され、デザインの開発がスタートする。また、同時にデザイン戦略に沿った形で、デザインの開発に際してのガイドラインも提示される。さらに、その次のステージでは、受け取った指令を基に、デザインの開発が進められていく。ただ、自動車を開発する場合は、チームで作業を進めていくため、デザイナー間での調整が必要になる。そして、最後のステージでは、デザイナーが提案するデザインに対し



図表3 本稿で考えるブランド戦略実行のプロセス

て、何らかの基準をベースに意思決定者の中で議論がなされ、決定が下されていく。

3.2 分析の枠組み

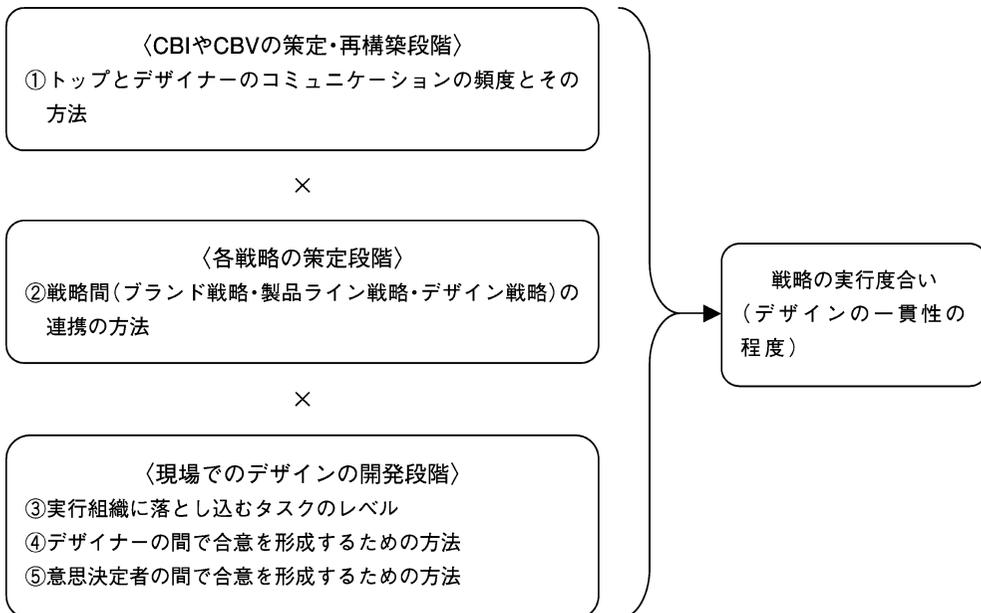
ここでは、以上で示した「分析の視点」や「ブランド戦略の実行プロセス」を踏まえ、本稿の分析枠組みに使用する説明変数を導出していく。

前節では、本稿での分析の視点として、「各ステージでは、言葉のような多義性の高いものを媒介にして、どのように合意を形成しているのか」や、「そのような多義性の高いものを、ステージ間でどのように伝達しているのか」に注目することを明らかにした。それでは、そのような合意の形成や伝達のあり方に影響を与える変数とは、どのようなものであろうか。ここでは、この問題に取り組むために、前述したブランド戦略の実行プロセスに従い、以下の五つの説明変数を導き出すことにした（図表4参照）。

①トップとデザイナーのコミュニケーションの頻度と方法

- トップとデザイナーとの間にどのような接触機会が設けられているのか（ex. 定期的でフォーマルな接触機会が設けられているのか、それとも不定期か）。
- その接触頻度はどれくらいか。
- トップとデザイナーとの間で相互理解を促進する方法は、どのようなものか。

一つ目の「トップとデザイナーのコミュニケーションの頻度と方法」とは、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンといった多義性の高いものを設定（あるいは、再構築）するにあたって、トップとデザイナーがどのように相互理解を図っているのかに注目したものである。なお、相互理解の促進には、設定・再構築の段階になって行われるフォーマルな接触だけでなく、普段からの付き合い方も重要になる。そのため、ここでは、両者の普段からの付き合い方も含めて検討する。



図表4 分析の枠組み

ブランドのアイデンティティやビジョンはトップに負うところが大きい反面、トップの位置からはどうしても顧客との接点が見えにくいため、それらの決定をトップに丸投げすると、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じる危険がある。したがって、そのような乖離をなくすには、開発現場（ここではデザイナー）とトップとの間で相互理解を促進するために、両者が交流することが必要になると考えられる。そのため、ここでは、まず、「トップとデザインとの間にどのような接触機会が設けられているのか（ex. 定期的でフォーマルな接触機会が設けられているのか、それとも不定期か）、またその頻度はどれくらいなのか」を調べることにした。

さらに、そのような交流に際しては、両者の間に共通の言語が必要になると考えられる。なぜなら、トップとデザイナーとでは、互いに話す言語が異なるからである（Leonard-Barton, 1995）。また、互いにちぐはぐなことを喋っていても時間の無駄になる。そのため、デザイナーの言語とトップマネジメントの言語とをすり合わせておく必要がある。特に実際にモノが出来上がるまでは言葉によって互いの理解を深め、方向性などを共有しなければならず、そのような作業が重要になる。したがって、ここでは、「トップとデザインとの間で相互理解を促進する方法」についても調べることにした。

このように、ブランドのアイデンティティやビジョンはトップに負うところが大きい反面、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じる危険がある。そのため、普段からトップと現場のデザイナーが頻繁に接触し、両者の間でビジョンをすり合わせておくことや、相互理解を促進するためのツールの整備や、その活用方法が大事になると考えられる。両者の間できちんとイメージが共有されていないと、企業が掲げるブランドのアイデンティティやビジョンと、現場がアウトプットする製品デ

ザインとの間にズレが生じる危険があるからである。

②戦略間（ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略）の連携の方法

- 役職の兼務（ex. ブランド戦略、商品ライン戦略、デザイン戦略の策定者や決定者の兼務）はあるのか、またそれがある場合はどのレベル（ex. 役員クラスの兼務か、部課長クラスの兼務か）で行われているのか。
- ブランドの管理部門と商品企画部門、デザイン部門の連携会議の有無やそのレベル（ex. 役員か部課長か）・頻度（ex. 何ヶ月に一回か）。
- ブランドの管理部門と商品企画部門、デザイン部門の人事交流・人事異動の有無やその程度・頻度（ex. 何人または何ヶ月に一回か）。

二つ目の「戦略間（ブランド戦略・製品ライン戦略・デザイン戦略）の連携の方法」とは、ブランド戦略を策定し、それを、製品ライン戦略やデザイン戦略などの下位戦略に落とし込んでいく際に、各戦略の担当者間でその意図をどのように伝達し、共有しているのかに注目したものである。

前述したように、ブランド戦略は、あくまで経営戦略をサポートする存在に過ぎない（Aaker, 2003）。そのため、他のあらゆる戦略とのリンクが重要になるだけでなく、それらの間で一貫性や連続性を持たせることが重要になる。戦略間で一貫性や連続性を持たせることが、戦略のスムーズな実行につながると思われるからである。しかし、ブランド戦略の持つ意図を、他の戦略の策定者にきちんと伝達していくことは難しい。なぜなら、ブランド戦略は、単なるスローガンでしかないことも多く、そのようなスローガンは文脈への依存度が高いため、言葉だけを伝えてもその意図が上手く伝わらない可能性が高いからである。そのため、ここでは、そのような

ブレを防ぎ、戦略間で意図を共有していくための方策として、大きく次の三つの方法に注目することにした。

一つ目は、メンバーの重複度合いとそのレベルである。これは言い換えると、戦略の策定者や決定者が、どの程度兼務されているのかということである。例えば、ブランド戦略は役員レベルで策定され、商品戦略やデザイン戦略はシニアマネジメント以下の現場のチームで策定されるなど、ヒエラルキーによる分断があると、文脈が伝わりにくくなり、意図の共有が困難になると考えられる。二つ目は、調整会議の有無とその程度である。メンバーに重複者がいない場合であっても、調整会議を設けることで、ある程度は意図を共有することが可能になる。そして、三つ目は、人事交流の有無とその程度である。人事交流によって、普段から組織間の風通しを良くしておけば、そうでない場合に比べ、インフォーマルな情報を獲得できる可能性が高くなる。

③実行組織に落とし込むタスクのレベル

- ・デザインの開発を開始するにあたり、どれだけの裁量がデザイン部門に与えられるのか。
- ・企画会議へのデザイン部門からの出席者は誰か（指令の伝達者は誰か）。
- ・チーフデザイナーは部下のデザイナーにどれだけの裁量を与えるのか。
- ・チーフデザイナーから部下への指示の伝え方としては、書類による伝達と会議による伝達のどちらに重点を置いているのか。

三つ目の「実行組織に落とし込むタスクのレベル」とは、商品ライン戦略やデザイン戦略で決まったものをデザインの開発チームに落とし込む際に、どのような指示をどのような形で現場に出しているのかに注目したものである。

デザインの開発をスタートするにあたって

は、通常、企画部門や事業部門から、新製品の概要がデザインの開発チームに提示されるとともに、デザイン部門からも、デザイン戦略に沿った形で、デザインの開発を進めていく上でのガイドラインがデザインの開発チームに提示される。ただし、一口に現場への指示と言っても、指示の出し方や伝達の仕方には様々なパターンがあり、そのあり方によって意図の伝わり方が異なり、しいては、実現されるデザインの一貫性の程度にも影響が出ると考えられる。

一般的には、より具体的なものを落とし込んだ方が戦略の実行度合いは上がると考えられているが、過度に締め付けると、モチベーションの低下や、言われたことしかやらなくなるなどの弊害も生じてくる。そのため、これらのさじ加減が難しいと思われる。また、それらの情報を伝達する方法には、大きく文書による伝達と会議による伝達の二つがあると考えられるが、それらが持つ効果はそれぞれ異なる。そのため、ここでは、デザインの開発現場に落とし込む指令内容の咀嚼度合いや、その伝達方法について調べることにする。具体的には、以下の四つの方法に注目することにした。

まず一つ目は、企画部門や事業部門から提示される指示内容の柔軟性の度合いである。通常は、企画会議にデザイナーが参加して、企画部門や事業部門から新製品の概要を提示されるが、ここでは、そこで出される指令の中身の柔軟性の程度に注目する。つまり、そこで提示される指令の中身が、テーマや課題といった曖昧なレベルなのか、それとも目標設定や実行計画まで含んだ具体的なレベルのものなのかということである。これは、言い換えると、デザインの開発部隊へ権限の委譲をするのか、中央集権で行くのかということでもある。

二つ目は、その企画会議へはデザイン部門から誰が参加するのかということである。通

常、自動車のデザインを開発する場合、チーム単位で作業を進めていく。そのため、ここでは、そのような企画会議に出席して指示を受け取り、現場に伝達する役割（ゲートキーパー）を誰が果たしているのかに注目してみたい。より具体的には、デザインの開発チームのチーフデザイナーだけが企画会議に参加するのか、それとも他のデザイナーもそこに参加するのかということである。

三つ目は、デザインの開発現場に落とし込む指令内容の咀嚼度合いである。これは、チーフデザイナーが現場（実際に絵を書く部下のデザイナー）に対して、どのようなレベルの指示を出すのかということである。具体的には、部下には曖昧なデザインのコンセプトのみを伝えるのか、それともコンセプトだけでなく、車体デザインを構成する諸要素の厳密な定義を行い、その範囲内でのみデザインをさせるのかということである。

四つ目は、その伝達方法はどのようなものかというものである。これは、文書による伝達と、会議による伝達のいずれに重点を置いているのかということである。チーフデザイナーが現場に対して指示を伝達する場合、デザインのコンセプトブックやガイドラインブックなどの文書を作成して、それを提示する形で指令を伝達するのか、それとも、そのような書類による伝達よりも、会議でのフェース・ツー・フェースによる伝達に重点を置くのかということである。

④デザイナーの間で合意を形成するための方法

- ・デザイナー間での調整頻度。
- ・合意を形成するための方法。

四つ目の「デザイナーの間で合意を形成するための方法」とは、デザインの開発過程において、デザイン・コンセプトやデザインのガイドラインなどの曖昧なものに対して、デザイナーの間でどのように合意を形成してい

るのかに注目したものである。

デザイン・コンセプトやデザインのガイドラインといっても、それらはいくまで多義性の高い言葉やキーワード（ex.「高級感」や「大胆さ」）に過ぎないため、デザイナーによって異なる解釈がなされる可能性がある。特に自動車のデザインを開発する場合は、前述したように、チーム単位で作業を進めていくことが多いため、デザイナー間での調整が必要になる。つまり、「らしさ」がデザインされるには、現場レベルでのきめ細かな調整が重要になると考えられるのである。

デザイナーの間で合意を形成する（あるいは意思疎通する）には、何らかの方法によって、言葉の意味するところが自然に入ってくるようにする必要がある。逆にいうと、それらの言葉の意味するところの理解が不十分のままだと、デザイン・コンセプトやアイデンティティの取り入れ方が、各デザイナー（あるいは、各製品）によってバラつきが生じたりする。そして、その結果、アイデンティティがパッと見て分かるレベルまで浸透しなかったりする。また、あまりに個々のデザイナーの向いている方向がバラバラだと、調整に時間がかかるだけでなく、能力の無駄遣いにもなる。

そのため、ここでは、デザインチーム内で合意を形成する方法について調べることにした。まず、一つ目は、デザイナー間での「調整頻度」である。この頻度については、毎日のように頻繁に会って調整していくのか、それほど頻繁には会わずに（ex. 一週間に一度程度）調整していくのかなどを調べることにする。そして、もう一つは、その「調整方法」である。具体的には、各デザイナーが描いた絵を持ち寄り、それを叩き台にしながら解釈を進めていくコンセンサス型（あるいは融合型）なのか、それとも、チーフデザイナーが心に描いた理想に近い絵を選択しながら進めていくトップダウン型（あるいは、コ

ンペ型) なのかを調べてみたい。

⑤意思決定者間で合意を形成するための方法²²⁾

- ・意思決定の際に何に対してコミットするのか。
- ・意思決定会議への参加人数とそのメンバー。
- ・意思決定会議の回数。

五つ目の「意思決定者間で合意を形成するための方法」とは、最後の意思決定の段階において、デザインという多義性の高いものに対して、複数の意思決定者がどのように合意を形成して、モデルを選択しているのかに注目したものである。

デザインは「形あるもの」として出来上がっていても、依然として多義性が高い。そのため、以上で見てきたような、現場レベルでのきめ細かな調整を行ってきたとしても、最後の評価段階において、その努力が台無しにされる危険があると考えられる。例えば、デザインの開発現場が、きちんと「らしさ」作りにエネルギーを投入してきたとしても、それを評価する側が、まったく違う指標でそれを評価したりすれば、それまでの努力が無になるだけでなく、デザイナーのモチベーションは低下し、いずれは戦略が実行されなくなる。そのため、作る側と評価する側の基準の不一致は避けなければならず、意思決定者間での合意の形成の仕方も重要になる。

例えば、意思決定に際して、「好き・嫌い」をベースとした議論では収集がつかないだけでなく、各自の意見を取り込んだ妥協の産物になる危険がある。このように、同じデータでも読む角度が違いすぎるとまとまらないため、なんらかの共通した判断基準が必要になる。また、あまりに意思決定会議への参加者が多いと、意見の対立が生じやすくなり、合意が形成しにくくなる。そのため、参加人数や参加者の範囲をどこまでにするのかも重要になる。さらには、意思決定会議の回数につ

いても考える必要がある。会議の回数が多すぎると、多くの意見にさらされる機会も増えるため、デザインが妥協の産物に危険がある。つまり、無難で特徴のないデザイン（無個性なデザイン）になる危険があるのである。このように、デザインを決定するには、意思決定者間でどのように多義性を処理し、合意を形成しているのかが重要になると考えられる。そのため、ここでは、「意思決定に際して何にコミットしているのか」、「意思決定への参加人数とそのメンバー」、「意思決定会議の回数」の三点について調べることにした。

3.3 調査方法とデータ

本稿では、以上で構築した分析枠組みに代り、日米欧の自動車企業7社に対してインタビュー調査を行う。そして、それらの調査で得られた一次データを用いて、ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。

このように、本稿では、研究対象として自動車企業を選択しているが、このような企業を選択した理由は、それが全社的なブランド戦略の採用が不可避となっている業界だからである（乳井，2004）。当該業界では、近年、過当競争による収益の悪化や、グローバルな競争が進展しており、ブランド戦略による企業イメージの強化が求められている。つまり、全社的なブランド戦略を実施することで、企業イメージを強化して、一定のファン層を獲得したり、過当競争を回避したりすることが重要になっているのである。よって、本稿では、日米欧の自動車企業を調査対象として取り上げ、それらをまずブランド戦略が上手く実行されているグループと実行されていないグループに分類して、それぞれのグループのプロセス管理のあり方を比較する。そして、両グループの間に存在する差異を見出すことで、戦略の実行阻害要因とその解決策を明らかにしてみたい。

ただし、そのようなグループ分けに必要なデータは、公表されている資料類からはほとんど得られない。そのため、本稿では、インタビュー調査に先立ち、200名を被験者とするアンケート調査を行い²³⁾、各社のデザインから感じられる一貫性の程度を定量データとして収集し、その結果に基づいて企業を分類することにした。また、そのような定量的なアプローチの他にも、2名の工業デザイナーに各社のデザインに見られる一貫性の程度を尋ねたり、デザイン関連の刊行物に見られるジャーナリストの記述を参考にしたりするなど、定性的なアプローチによる補強も行っている。

①定量調査

まず、アンケート調査では、一般のユーザー200名にデザインの一貫性（「らしさ」）が感じられる程度を10点満点で採点してもらった。なお、ここで言う一貫性の程度とは、各社のデザインに共通するテイストの度合いのことである。例えば、（本稿の調査には含まれていないが）アップル社の商品（ex. マッキントッシュや iPod etc.）には、①透明素材と鏡面仕上げのステンレス、②直線・平面・直角・円・球、③無彩色、④ねじが見えない、⑤かわいい、などの共通点が多く見られる（木全，2006）。これは一貫性のある良い例である。それとは反対に、例えば、あるエレクトロニクス企業が、シルバーで流線型の炊飯ジャーを登場させる一方で、パステルブルーで角張ったフォルムの洗濯機を発売したりしている場合は、一貫性のない例である。

そして、そのようなアンケート調査を行った結果、各社の獲得したスコアは以下のようになった。A社=9.5点、B社=7点、C社=7点、D社=6点、E社=1.5点、F社=2点、G社=3点。したがって、本研究では、5点以上を獲得した企業を成功企業と

	企業名
成功企業4社 (平均7.375点)	A社, B社, C社, D社
失敗企業3社 (平均2.17点)	E社, F社, G社

図表5 成功企業と失敗企業の分類

判断し、また5点以下の企業を失敗企業に分類した（図表5参照）。

②定性調査

次に、以上で得られた定量調査による成否分類の結果の信憑性を補強するため、専門家による定性的な言説の収集を行った。なお、ここでの結論を先取りすると、基本的には定量調査の結果と大きく乖離したコメントは得られなかった。

例えば、アンケート調査において失敗企業に分類されているE社のデザインに対して、工業デザイナーからは「一貫性が希薄で、どのようなデザイン・アイデンティティが設定されているのかが不明」とのコメントが得られた。また、同様に失敗企業に分類されているF社のデザインに対しては、「面構成も単純なものが多く、デザイン・アイデンティティと呼べるレベルにまで昇華されていない」などのコメントを得ることが出来た。一方、アンケート調査において成功企業に分類されているB社やC社のデザインの一貫性に対しては、工業デザイナーからだけでなく、様々な雑誌に掲載されているデザイン・ジャーナリストの記述からも肯定的なコメントが多く得られた。以下は、その一例である。

「(B社のデザインには) 現実的には多種多様なデザインが混在している。(中略)ただ、デザインに共通する点がある。それはボディ面の質感のコントロールである。(中略)ボディの面質を造形的にコントロールし、ひとつの全体へと統合する力によって実現されて

いる。(中略) とりわけ、リア斜めのビューにおいて、面質のコントロールによって獲得されたボディの量塊感が顕著に出ている(Cピラーからリアの面にかけて非常に建設的なカタマリ感のある質感がある)。(中略) B社のクルマデザインにおいて、面質のコントロールがデザインコンセプトの個性性とは別のより根本的なデザイン文法として機能するようになったのは明白である。」……「季刊デザイン」No.7 pp.27-28 <深川雅文>

「ボディ・サイドに折れ線が少なく、力強い張りのある広い面で構成されているのは、(中略) C社のどの車にも共通する。共通した雰囲気がある。欧州流儀とは違う日本のC社のブランド・アイデンティティ構築方が成功しつつあるといえるのかもしれない。」……「隔月刊 カースタイリング」2004年9月号 p.68 <有元正存>

「これらの(C社の)クルマの共通点は、クリーンな面と直線的なキャラクターライン、そして釣り上がった多角形の大型ヘッドランプを擁したフロントマスク。新しいC社は統一されたデザイン・アイデンティティでユーザーに迫る作戦だろう」……「レスポンス(http://response.jp/issue/2005/0102/article66457_2.html)」2005年1月2日 <松井孝安>

「顔の中心にパネル面もしくはグリルの表面処理でベースを作って、そこにC社のマークを置くと表現すれば、高級車とSUV、トラック以外のすべての車種がだいたいあてはまる。」……「月刊 ドライバー」2004年1月20日号 p.53 <千葉匠>

4. 分析結果

以上では、本稿で取り上げる研究課題と関

連する先行研究を整理して、分析の視点を導出するとともに、分析枠組みの構築と、その調査方法について明らかにしてきた。つまり、調査に先立つ準備作業を進めてきたのである。それに対して、以下では、それらの計画にしたがって行った調査に基づき、ブランド戦略が上手く実行されない原因と、その解決策を明らかにしていく。まず、以下の項(4.1~4.5)では、インタビュー調査の結果、本稿で注目した五つの変数に関して、成功企業と失敗企業との間にどのような違いが見られたかについて明らかにする。そして、次の第5節では、それらの調査結果から得られた発見事実を整理して、ディスカッションを行うとともに、第6節では、本稿の結論と今後の課題を述べることにする。

4.1 デザイナーとトップマネジメントとのコミュニケーションの頻度とその方法の違い

本稿で注目した一つ目の変数は、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンを策定・再構築するステージにおける、デザイナーとトップマネジメントとのコミュニケーションの頻度とその方法である。なお、この項目に関しては、具体的に次の三つの指標を設定している。一つ目は、トップマネジメントとデザイナーの接触機会の有無であり、二つ目は、その接触頻度、さらに三つ目は、両者の相互理解の促進方法である。

通常、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築は、特定の会議においてなされるが、トップマネジメントに実際に顧客が持っているブランドイメージの浸透を図るには、その段階に至るまでに、トップマネジメントが現場のデザイナーと共通のもの見方が出来るようになっていくことが必要になる。そして、そのような相互理解を促進するには、設定・再構築の段階になって行われるフォーマルな接触だけ

でなく、普段からの付き合い方も重要になると考えられる。そのため、ここでは、両者の普段からの付き合い方も含めて検討することにした。

そして、これらの点につき、結論を先取りすると、まず、一つ目の「接触機会」については、成功企業でも失敗企業でも、フォーマルで定期的な交流の機会が確保されていた。さらに、二つ目の「接触頻度」を見ても、成功・失敗企業とも、平均月1回の接触機会を確保していた。しかし、成功企業では、そのようなフォーマルな接触のほかに、日頃からのインフォーマルな接触が多くみられた。この部分に成功企業と失敗企業との違いがあった。さらに、三つ目の「相互理解の促進方法」については、成功企業では、両者の交流の際にデザイン言語や模型、数値、ロジックなどを駆使して相互理解を促進しているのに対して、失敗企業ではいずれかの方法に偏る傾向が強いことが明らかになった。

特に、最後の「相互理解の促進方法」について見ていくと、成功企業では、デザインやブランドを説明するための言葉や概念が設置・整備されているだけでなく、それらがトップマネジメント層とデザイナーの間で共有されており、両者がコミュニケーションをとる際に上手く利用されていた。これらの言葉や概念は、デザインランゲージやデザインポリシーなどと呼ばれ、形の表現方法が細かくマニュアル化されている。これらが設置される以前のある企業では、デザイナーは『こういう風にしたのですが……』などと、まるで子供が親に物をねだるようにしか話すことができず、トップマネジメント層となかなか上手くイメージを共有することが出来なかった。

さらに、成功企業では、デザインやブランドなどの感性領域のものであっても、出来る限り数字で評価したり、ロジックで説明したりすることをデザイナーに求めている。つま

り、客観的なデータを揃えたり、測定したりするだけでなく、プランや狙いを論理的に説明し、周囲を説得させられるスキルをデザイナーに求めているのである。例えば、デザイナーは、投資に対する効果の説明や、五年後の未来像、デザイン部門が提案する商品と自社の既存の商品ラインナップとの関係などを論理的に説明しなければならない。トップマネジメントと同じ言葉で議論することが出来ない、トップマネジメントには伝わらないからである。さらに、デザインやブランドの狙いを客観的に表現するには、曖昧さを少しでも排除しようという姿勢が必要になる。通常、デザイナーは、デザインに対する考え方が相手に伝わらなければ「アート」という言葉に逃げ込んだり、「センス」や「感性」といった基準が曖昧な言葉でお茶を濁したりする傾向が強い。

成功企業には、これらの取り組みが見られた一方で、失敗企業では、デザイン言語が設定されていなかったり、設定されていても整備が不十分でトップマネジメント層に浸透しておらず、あまり上手く機能していなかったりした。さらには、デザイナー自身も数値化や論理的な説明を避ける傾向が見られた。つまり、デザイナーとトップマネジメント層の双方に歩み寄ろうとする努力が欠けていたのである。このように、失敗企業では、相互理解を促進する際に、相手方の努力に依存する傾向が強い。

4.2 戦略間連携の程度の違い

本稿で注目した二つ目の変数は、ブランド戦略を策定するステージにおける、戦略間(ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略)の連携の程度の違いである。なお、この項目に関しては、具体的に次の三つの尺度を設定している。一つ目は、ブランド管理部門と商品企画部門、デザイン部門に関する役職の兼務(特にトップマネジメント層の兼

務)の有無であり、二つ目は、それらの部門間の人事交流・人事異動の有無とその頻度、三つ目は、それらの部門間の連携会議の有無とその頻度である。

そして、これらの点につき、結論を先取りすると、まず、一つ目の「ブランド管理部門と商品企画部門、デザイン部門に関する職務の兼務」については、成功企業・失敗企業のいずれにおいても、トップマネジメントないし執行役員クラスの人材がそれらの全てを兼務していた²⁴⁾。しかし、細かく見ていくと、成功企業と失敗企業との間で、戦略策定時の関与度合いに違いが見られた。例えば、ある成功企業では、商品企画担当の副社長が、ブランド戦略の作成だけでなく、デザイン戦略の立案チーフも務めていた。また、別の成功企業では、デザイン部長を執行役員にして、他の製品ライン戦略やブランド戦略の策定会議に出席する機会を与えていた。それに対して、ある失敗企業では、製品ラインナップを決める商品企画会議にはトップマネジメントは参加するものの、ブランド戦略やデザイン戦略の策定会議には参加せず、そこでの決定事項を事後的に承認していた。

同様に、二つ目の「人事交流・人事異動の有無」や、三つ目の「連携会議の有無や頻度」についても、成功企業と失敗企業との間で違いが見られた。まず、人事交流・人事異動の有無に関しては、成功企業では、1社を除いてブランド管理部門と商品企画部門、デザイン部門の間で定期的に人事交流や人事異動が行われていた（主に課長クラス）。これは他部門のインフォーマルな情報の取り込みを狙ったものである。それに対して、失敗企業では人事交流や人事異動は行われていなかった。一方、部門をまたいだ連携会議はすべての企業に共通して見られたものの、その頻度に違いがあった。成功企業では、最低でも月に一度の割合で連携会議を開催しているのに対して、失敗企業では、連携会議を四ヶ月や

半年に一度の割合でしか開催していなかった。

このように、成功企業では、ある戦略の策定に参加した人が、別の戦略の策定にも参加するなど、戦略の策定メンバーに重複が見られることや、普段からも部門間の交流・連携が見られる点に特徴がある。形式的には、ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略の間には戦略上のヒエラルキーがある。しかし、成功企業には、ブランド戦略は役員レベルで策定し、製品ライン戦略やデザイン戦略はシニアマネジメント以下のチームで策定するなどの運用方法は見られなかった。そこでは、戦略上のヒエラルキーによる分断はなく、各戦略がオーバーラップしながら、共通の土台の上に組み立てられていた。また、普段から他部門との連携を図っておくことで、インフォーマルな情報を獲得できる可能性を高め、他部門の意図を読み取りやすくしている。

それに対して、失敗企業では、人材の重複が希薄なまま、各戦略がバラバラに策定されている傾向が強い。そのため、そこでは各戦略がインスクリプションを介して、バトンタッチ方式で策定されていることが窺える。また、失敗企業では、日頃からの部門間の連携も希薄である。通常、戦略は各部門内で素案が練られ、それが戦略策定会議に提案される。そのため、素案の練り上げ過程における情報をつかむことができれば、他部門の意図を汲み取り、自らが策定する戦略にそれを反映させることも出来る。しかし、部門間の連携が希薄な場合は、他部門の意図を汲み取ることは難しく、さらには戦略同士を事前にすり合わせることも出来ない。

4.3 実行組織に落とし込むタスクのレベルの違い

本稿で注目した三つ目の変数は、デザイン開発のスタートに際して、現場に落とし込む指令内容の咀嚼度合いの違いや、その伝達方法の違いである。なお、この項目に関しては、

具体的に次の四つの尺度を設定している。一つ目は、プロジェクトのスタート時に開かれる商品企画会議において、デザインの開発チームに与えられる自由裁量の範囲であり、二つ目は、その商品企画会議へのデザイン開発チームからの参加者、三つ目は、デザイン開発チームのチーフデザイナーが部下のデザイナーに与える自由裁量の範囲、四つ目は、チーフデザイナーによる部下への指示の出し方である。

通常の製品開発プロセスでは、デザインの開発に先立ち、商品企画会議が開かれ、企画部門や事業部門から新製品の概要がデザインの開発チームに提示されるとともに、デザイン部門からも、デザイン戦略に沿ったガイドラインが開発チームに提示される。これらの項目（リスト）自体については、企業間での違いはそれほど見られない（図表6参照）。ただ、その一方で、各部門から出される指示内容の咀嚼度合いや、各項目の決定権を誰に持たせるのかなどについては、各企業が独自に決めることが出来る。そのため、企業間で違いが生じやすい（図表7参照）。また、それらの中身を現場に伝達していく方法についても同様である。そのため、ここでは、成功企業と失敗企業との間で、それらの項目にど

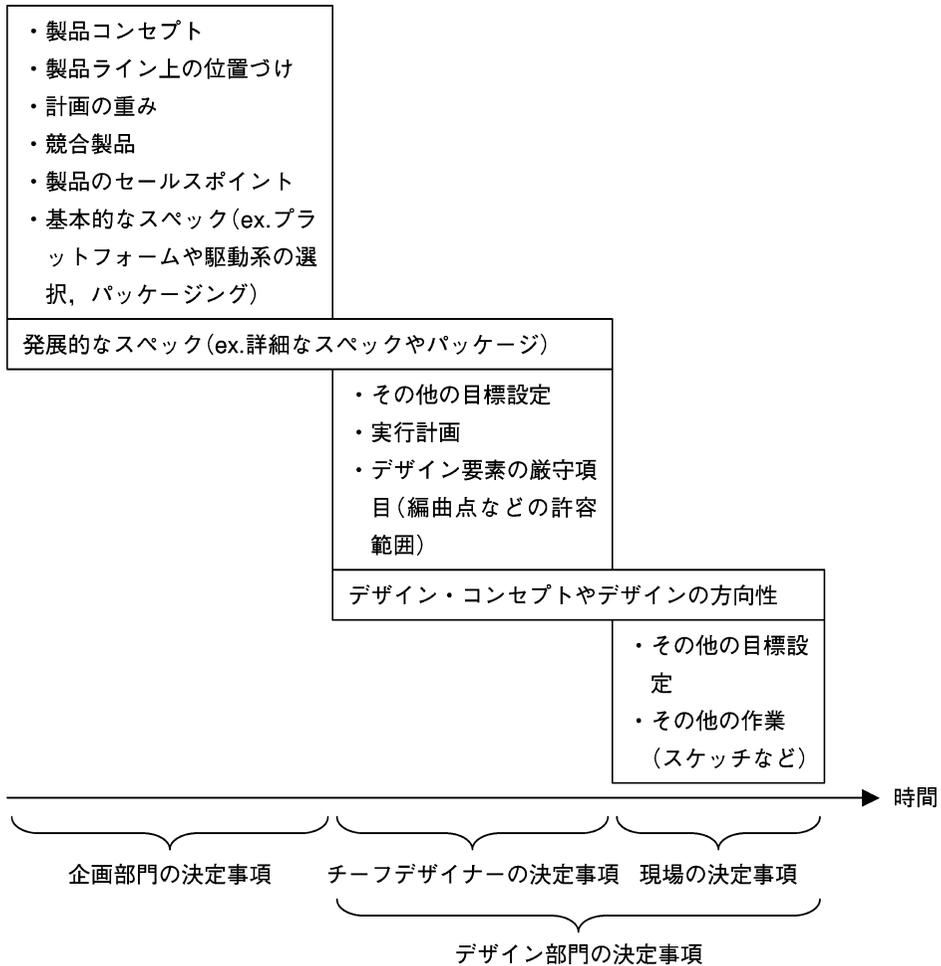
のような違いが見られるのかを調査した。

そして、ここでの結論を先取りすると、いずれの尺度に対しても、成功企業・失敗企業ともに特定の傾向は見られなかった。ただし、一つ目の尺度である「商品企画会議においてデザインの開発チームに与えられる自由裁量の範囲」（部門間での分業関係）と、三つ目の尺度である「デザイン開発チームのチーフデザイナーが部下のデザイナーに与える自由裁量の範囲」（部門内での分業関係）の二つに注目すると、実行組織へのタスクの落とし込み方には、大きく次の4つのパターンが存在していることが明らかになった。

- パターン1. デザイナー放任型：チームに自由を与える×現場のデザイナーにも自由を与える
- パターン2. 企画部門による管理型：チームには自由を与えない×現場のデザイナーには自由を与える
- パターン3. チーフによる管理型：チームには自由を与える×現場のデザイナーには自由を与えない
- パターン4. デザイナー徹底管理型：チームに自由を与えない×現場のデザイナーにも自由を与えない

- ・製品コンセプト
- ・製品ライン上の位置づけ
- ・計画の重み
- ・競合製品（競合分析）
- ・製品のセールスポイント
- ・主要顧客（顧客認知マップ）
- ・基本的なスペック（ex. プラットフォームや駆動系の選択、パッケージング）
- ・発展的なスペック（ex. 詳細なスペックやパッケージ）
- ・デザイン・コンセプト
- ・デザインの方向性
- ・その他の目標設定
- ・実行計画
- ・デザイン要素の厳守項目（ex. 編曲点などの許容範囲）
- ・その他の作業（スケッチなど）

図表6 デザインの開発に先立ち、決めておかなければならない事柄の一覧（その一例）



図表7 決定事項の分割方法の一例

一つ目のパターンは、商品企画会議においてデザインの開発チームに相対的に多くの自由裁量権を与えるだけでなく、現場のデザイナーにも多くの自由裁量権を与えるパターンである（デザイナー放任型）。二つ目のパターンは、商品企画会議においてデザインの開発チームにあまり多くの自由裁量権を与えない反面、現場のデザイナーには多くの自由裁量権を与えるパターンである（企画部門による管理型）。三つ目のパターンは、商品企画会議においてデザインの開発チームに相対的に多くの自由裁量権を与える反面、現場の

デザイナーにはあまり多くの自由裁量権を与えないパターンである（チーフデザイナーによる管理型）。そして、四つ目のパターンは、商品企画会議においてデザインの開発チームにあまり多くの自由裁量権を与えないだけでなく、現場のデザイナーにもあまり多くの自由裁量権を与えないパターンである（デザイナー徹底管理型）。

ちなみに、「商品企画会議でデザインの開発チームにどれだけの裁量を与えるか」については、製品開発組織がどのような組織構造をとるのかによって大きな影響を受ける。例

えば、プロジェクトのリーダーに強い権限を与える組織構造（いわゆる、重量級のプロダクトマネジャー構造）をとっている企業では、プロジェクトリーダーが所属する企画部門による専権事項が多くなり、デザインの開発チームが独自に決定できる事柄が制限される傾向がある。反対に、中量級以下のプロダクトマネジャー構造をとっている企業では、そのような企業に比べ、デザインの開発チームが独自に決定できる事柄が多くなる。

ただ、現場のデザイナーの自由裁量権は、必ずしもそのような組織構造だけで決定されるわけではない。それは、「チーフデザイナーが部下のデザイナーにどれだけの自由裁量を与えるか」によっても異なってくる。つまり、デザイン開発チーム内での分業関係（あるいは管理スタイル）によっても異なるのである。例えば、ある企業では、チーフデザイナーは自分用の判断指標として、ターゲット層に評価されている車体の曲線各部の変曲点の時系列変化グラフを作り、その許容範囲を部下に提示する。さらには、デザインのコンセプトを伝えるだけでなく、グリル・リアピラーの返しのライン・車台の断面・テールライトなどの車体デザインを構成する要素のどれを変えても良いか、どれを変えてはならないかを具体的に指定して、その範囲で自由にデザインを提案させている。そのような厳格な管理が行われる企業がある一方で、現場には曖昧な指示を出して、デザイナーが各自でそれを煮詰めていくような企業もある。

このように、デザインの開発現場に落とし込まれるタスクのレベルは、「商品企画会議でデザインの開発チームにどれだけの自由裁量を与えるのか」と、「デザイン開発チームのチーフが部下のデザイナーにどれだけの自由裁量を与えるのか」の二つの組み合わせによって異なり、大きく四つのパターンがあることが分かった。さらに、実際にスケッチやモデルの作成を行う現場のデザイナーに大き

な裁量権を与える場合は、指令の咀嚼の程度は曖昧になり、反対に現場にあまり裁量を与えない場合は、かなり絞り込んだ指示内容になる（指令の咀嚼の程度は高くなる）ことも明らかになった。

一方、二つ目の「商品企画会議へのデザイン開発チームからの参加者」や、四つ目の「チーフデザイナーによる部下への指示の出し方」などの指標を見てみると、それらは、上述したデザインの開発チームに与えられる自由裁量の度合いや、デザイナーに与えられる自由裁量の度合いと関連していることが明らかになった。まず、デザインの開発チームからの商品企画会議への出席者は誰か（あるいは、商品企画会議の決定事項をデザインの開発現場に持ち帰るのは誰か）については、デザイン開発チームに与えられる自由度が高い企業では、チーフデザイナーなどの管理者のみがそこに出席する傾向が見られた。反対に、デザイン開発チームに与えられる自由度が低い企業では、チーフデザイナーに加え、現場のデザイナーも出席する傾向が見られた。

また、チーフデザイナーによる部下への指示の出し方には、会議を優先する企業と書類を優先する企業の二通りがあることが窺えたが、そのいずれの方法を採用するかについては、現場のデザイナーに与えられる自由の度合いと関連していた。具体的には、現場のデザイナーに与えられる自由度が高い企業では、会議による伝達が優先され、反対に現場のデザイナーに与えられる自由度が低い企業では、書類による伝達が優先される傾向が見られた。これは、現場のデザイナーに高い自由度を与える企業では、現場のデザイナーへの指示内容も曖昧になることが多く、書類を作成しようにも、曖昧すぎて書類の体をなさないことや、フェース・ツー・フェースの会議の方が曖昧なものを伝えやすいためと考えられる。反対に、現場のデザイナーに低い自由度しか与えない企業では、現場のデザイナーへの指

示内容も具体的になることが多く、指令の文書化と、文書による意思疎通が容易に行えるため、そのような方法が採られているものと考えられる。

4.4 現場のデザイナーの間で合意を形成する方法の違い

本稿で注目した四つ目の変数は、現場のデザイナーの間で合意を形成する方法の違いである。なお、この項目に関しては、具体的に次の二つの尺度を設定している。一つ目は、デザイナー間での調整頻度であり、もう一つは、デザイナー間で相互理解を形成するための方法である。

このステージにおいて主に用いられるインスクリプションは、「デザイン・コンセプト」であるが、それはコンセプトとは言ってもまだまだ曖昧なものである（特に、プロジェクトのスタート時点においては曖昧である）。そのため、現場で作業を進めていくデザイナーの間でコンセプトを煮詰めながら、同時にコンセプトに対する理解を醸成していく必要がある。そのため、ここでは、成功企業と失敗企業との間で、その方法論に関してどのような違いが見られるのかを調査した。

そして、ここでの結論を先取りすると、いずれの尺度に対しても、成功企業・失敗企業ともに特定の傾向は見られなかった。ただし、その調整頻度と調整方法の組み合わせには四つのパターンがあることが分かった。まず、前者の「調整頻度」については、頻繁に会合をもって（ex. 毎日）、随時方向性が間違っていないかをチェックしながらデザインしていくケースと、ある程度の間隔を置いて調整していくケース（ex. 二週間に一度）の二つがあり、また後者の「調整方法」には、各デザイナーが描いた絵を持ち寄り、それを叩き台にしながらか解をすすめていく方法（以下、コンセンサス型とする）と、チーフが心に描く理想に近い絵を選択しながらすすめていく方

法（以下、トップダウン型とする）の二つがある。さらに、コンセンサス型には、「デザイン言語」に依存する場合と、「イメージ」に依存する場合の二つのあることが見受けられた。

そして、その結果、調整頻度と調整方法の組み合わせ方には4つのパターン（①高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用、②高頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、③低頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、④低頻度×トップダウン型）があることが窺えたが、そのうちの二つのパターン（②高頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、③低頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用）は、成功企業には見られなかった。つまり、調整頻度と調整方法に関して成功企業で見られたのは、「高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用」と、「低頻度×トップダウン型」の組み合わせであった。なお、形式的には、「低頻度×デザイン言語使用」の組み合わせも考えられるが、今回調査した企業の中にこのような組み合わせを採用していた企業はなかった。

パターン1. 高頻度の調整×コンセンサス型×デザイン言語の使用

パターン2. 高頻度の調整×コンセンサス型×イメージ規定の使用

パターン3. 低頻度の調整×コンセンサス型×イメージ規定の使用

パターン4. 低頻度の調整×トップダウン型

まず、各デザイナーが描いた絵を頻繁に持ち寄り、それを叩き台にしながらかデザイナーの間で合意を形成していく場合（つまり、高頻度かつコンセンサス型で調整していく場合）、「デザイン言語」による調整のみが成功しており、「イメージ」による調整で成功している企業は見られなかった。ここでいうデザイン言語による調整とは、例えば、デザイ

ン・コンセプトを「シンプルかつエレガント」とした場合、エレガンスさを具体的にどう表現するのか、「緊張感のあるエレガンスさ」なのか「なめらかなエレガンスさ」なのか、などを具体的かつロジカルに突き詰めていく方法論のことを指している。反対に、イメージによる調整とは、細かな形態言語による規定はなく、あくまで写真などのラフなもので感覚的に詰めていく方法論のことを指している。一方、それほど頻繁に会合を持たずに調整を進めていく場合（つまり、低頻度で調整していく場合）、トップダウン型の調整方法のみが成功しており、コンセンサス型の調整方法で成功している企業は見られなかった。ただし、低頻度の調整で見られたコンセンサス型はイメージ規定に偏っていたため、デザイン言語による調整を行った場合の結果は不明である。

4.5 意思決定者間で合意を形成する方法の違い

本稿で注目した五つ目の変数は、意思決定者間で合意を形成する方法の違いである。なお、この項目に関しては、具体的に次の三つの尺度を設定している。一つ目は、意思決定への参加人数であり、二つ目は、意思決定の回数、三つ目は、意思決定に際して何に依存するのかである。

通常、デザインの開発プロセスでは、ステージごとにデザイン案の選択・審査が行われていくが、もともとデザインは嗜好性が強く、多義性が高いため、意思決定者間の多義性をうまく削除しながら、合意を形成していく（つまり、デザインを評価・選択していく）必要がある。個々のメンバーの好き・嫌いだけでデザインを決めると、議論が泥沼化してしまう危険がある。また、デザインは誰でも意見が言える分野であるため、誰かが責任を持って決めないと、いろいろな意見が飛び交い、現場が混乱する危険がある。議論を正

しく追い込んでいくには、誰が、どのような方法で、何に依拠して意思決定を行っていくのかが重要になるのである。そのため、ここでは、成功企業と失敗企業との間で、それらの方法に関してどのような違いが見られるのかを調査した。

そして、ここでの結論を先取りすると、いずれの尺度に対しても、成功企業・失敗企業ともに特定の傾向は見られなかった。ただし、それらの組み合わせには5つのパターンが存在することが分かった。まず一つ目の「参加人数」には、意思決定会議が10名以上の多くの参加人数で運営されるケースと、数人程度の少ない参加者で運営されるケースがあり、また、三つ目の「依存する対象」には、「特定の人に依存する方法」、「市場調査の結果（統計データ）に依存する方法」、「ガイドライン（らしさ）に依存する方法」といった、三つの方法があることが窺えた。なお、ここでは「意思決定の回数」も尺度として設定しているが、この回数についてはいずれの企業においても3回程度であり、その部分に大きな違いは見られなかった。そのため、上記の組み合わせにはカウントしていない。また、「参加人数」と「依存する対象」の組み合わせは、形式的には $2 \times 3 = 6$ 通りあることになるが、今回調査した企業の中には、「少ない参加人数×主として市場調査の結果に依存する」の組み合わせは見られなかった。

さらに、それらの組み合わせと、成功企業・失敗企業との間の関係に注目すると、成功企業では、「少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法」や、「多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインを用いる方法」、「多くの参加人数×主としてガイドラインに依存する方法」などの採用が見られた。それに対して、失敗企業では、「多くの参加人数×主として特定の人に依存する方法（いわゆる根回し）」や、「多くの参加人数×主として市場調査の

結果に依存する方法」などの採用が見られた。

- パターン1. 少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法
- パターン2. 多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインを用いる方法
- パターン3. 多くの参加人数×主としてガイドライン（らしき）に依存する方法
- パターン4. 多くの参加人数×主として特定の人に依存する方法
- パターン5. 多くの参加人数×主として市場調査の結果に依存する方法

特に、後者の「依存する対象」について見ていくと、まず、特定の人に依存する方法とは、最初から特定の人間の意見に依存して意思決定を行ったり、会議で意見が割れた場合に、特定の人間の意見を尊重したりする方法のことである。これは、特定の人間のセンスを信じて、（意思決定の過程にある要素間の因果関係や分析などを省略して）意思決定を行う方法である。このような方法論の背後には「（分析したところで）分からないものは分からない」という考え方がある。なお、この方法は、さらに細かく次の三つの方法に分類することが出来る。一つ目は、社内外の特定の一個人（一人の目利き）に意思決定をゆだねる方法であり、二つ目は、何人かからなる委員会（目利き集団）に意思決定をゆだねる方法、三つ目は、会議の前に、企画部門長や技術部門長、事業部長などに根回しをして、想定されるネガティブポイントを事前に潰すか、理解を得ておく方法である。つまり、事前に根回しがあって、会議ではハンコを押すだけという方法である。

次に、ガイドラインに依存する方法とは、提案されたデザインが企業の定めるブランドやデザインのガイドラインに依拠しているか、

あるいは、それがその企業らしいデザインであるのかを基準にして、意思決定を行っていく方法である。これは換言すれば、プロダクト・アウトの発想が強い方法といえる。そのため、会議で提案されたデザイン案の格好がいくら良くても、ブランドイメージやガイドラインから大きくかけ離れていた場合には、却下されることになる。同様に、会議では、コンセプトは正しいのか、パッケージはコンセプトをきちんと表現しているのか、スタイルの方向性は合っているのかなどが、ガイドラインと照らし合わせて徹底的に議論される。例えば、ある企業では、デザイナーがそのような形になることの理由を他部門から尋ねられた時は、形の特徴を説明するのではなく、まずブランドの話から始めることが慣習化されている。ただ、企業によっては、主として特定の人に依存しつつも、サブとして、このガイドラインを用いているところもある。例えば、ある企業では、提案されたデザイン案で、事前に課せられたガイドラインや制約とつき合わせて、許容範囲を超える案は機械的に却下し、複数のデザイン案が残った場合は、チーフデザイナーが自分の好みに合うものを選択している。

最後に、市場調査の結果に依存する方法とは、その名の通り、消費者調査や自社の営業担当者への調査を行い、その結果、高評価を得られたデザイン案を選ぶ方法である。これは換言すれば、マーケット・イン（デマンド・プル）の発想が強い方法といえる。例えば、ある企業では、「クリニック」と呼ばれる市場調査を行い（ex. クリニックの対象は1000名以上、かつブランドごとに現地で調査を実施されることが多い）、そこでの評価（数値・得点）の良いデザイン案を選択している。

5. 発見事実とディスカッション

ここでは、まず、以上で見てきた五つの変数に対する値を改めて整理し、成功企業と失敗企業との間で、それらの値にどのような違

いが見られたのか（発見事実）について明らかにする（図表8参照）。そして、それらの発見事実を基に、プロセス管理のあり方が成果とどのように関わっているのか（その因果関係や論理）を考察するとともに、それらの

	変数	指標	成功企業	失敗企業
現場でのデザイン開発段階	①デザイナーとトップマネジメントとのコミュニケーションの頻度とその方法	・「接触機会の有無」 ・「接触頻度」 ・「相互理解の促進方法」	・アリ ・月1回 (但し、それとは別のインフォーマルな接触も多い) ・デザイン言語や数字、論理などを用いる	・アリ ・月1回 ・いずれかの方法に偏る
	②戦略間連携の程度	・「役職の兼務」 ・「人事交流」 ・「連携会議の頻度」	・アリ ・アリ（1社を除く） ・月1回	・アリ (但し、各戦略の策定時における関与の度合いは低い) ・ナシ ・4ヶ月～半年に一回
	③実行組織に落とし込むタスクのレベル	「部門間の分業」 × 「部門内の分業」 × 「会議への参加者」 × 「伝達方法」	特定のパターンなし	
現場でのデザイン開発段階	④現場のデザイナーの間で合意を形成していく方法	「調整頻度」 × 「調整方法」	高頻度の調整×コンセンサス型×デザイン言語の使用 or 低頻度の調整×トップダウン型	高頻度の調整×コンセンサス型×イメージ規定の使用 or 低頻度の調整×コンセンサス型×イメージ規定の使用
	⑤意思決定者の中で合意を形成する方法	「参加人数」 × 「依存する対象」 × 「意思決定の回数」	少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法 or 多くの参加人数×主としてガイドライン（らしさ）に依存する方法 or 多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインを用いる方法	多くの参加人数×主として特定の人に依存する方法 or 多くの参加人数×主として市場調査の結果に依存する方法

図表8 発見事実のまとめ

作業を通じて、ブランド戦略を実行していく際の「ボトルネック」はどこにあるのか、その「解決策」はどのようなものであるかについて考えていきたい。

5.1 デザイナーとトップマネジメントとのコミュニケーションに関するディスカッション

この変数に対しては、いくつかの項目で成功企業と失敗企業の違いが見られた。まず、デザイナーとトップマネジメントとの接触頻度に関しては、フォーマルな接触頻度には差は見られなかったものの（ともに平均月1回）、インフォーマルな接触頻度に差が見られた。成功企業ではインフォーマルな接触頻度も高かった。また、両者が交流する際に、成功企業ではデザイン言語や論理、数値などを駆使して相互理解の促進に努めていたのに対し、失敗企業ではいずれかの方法に偏る傾向が強いことが窺えた。

よって、これらの発見事実からは、成功企業と失敗企業を分けたのは、相互理解の促進方法にあると推測される。せつかく両者の接触機会を確保しても、両者の相互理解が促進されなければ意味はない。基本的には、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築は、トップマネジメントのタテである。それにもかかわらず、現場のデザイナーとの接触が必要になるのは、企業トップの位置からはどうしても顧客との接点が見えにくく、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じる危険があるからである。そして、そのような乖離があると、企業が掲げるアイデンティティやビジョンと、現場がアウトプットしようとする製品（デザイン）との間にズレが生じてくる。現場は、顧客の要求と企業が掲げるビジョンとの間にギャップがある場合、どうしても顧客の方に焦点を合わせがちになるからである。さらに、そのようなことが繰り返されるうちに、企業のアイ

デンティティやビジョンは形骸化され、有名無実化する危険がある。

失敗企業では、デザイナーとトップマネジメントとの間で定期的な接触機会は確保されていたものの、そこでの相互理解の促進方法に問題があり、企業が掲げるビジョンやアイデンティティと顧客が持つイメージとの間に乖離を生んでいた可能性が高い。また、その結果として、企業の掲げるアイデンティティやビジョンが、有名無実化していた可能性もある。このように、ブランド構築に取り組む企業では、コーポレートブランドのアイデンティティやビジョンの策定・再構築の段階においては、顧客が持つイメージとの間に乖離が生じやすいことを認識した上で、それを克服していかなければならない。ここに、ブランド戦略を実行していく上での一つ目のボトルネックがある。

そして、そのようなボトルネックを克服するには、普段から、トップマネジメントとデザイナーとの間に接触機会（インフォーマルな接触も含む）を確保することが必要になる。さらに、両者の間で相互理解を促進する際には、両者が話す言語をすり合わせる必要がある。なぜなら、トップマネジメントとデザイナーとでは、互いに話す言語が異なるからである。デザイナーは出来るだけ数値などを示して、曖昧性を排除したり、アーティスト特有の言葉を企業経営の言葉に翻訳したりするなどの工夫が必要になる。例えば、重役会議で、「〇〇のスタンス」や「〇〇なプロポジション」などと表現しても聞き手を混乱させるだけだからである。数年後の未来像などを語る際には、具体的な例を出してクリアに説明しないと、トップマネジメント層には届かない。その一方で、トップマネジメントは企業で定められているデザインの言語を学び、それらを理解するよう努力する必要がある。特に、コーポレートブランドのビジョンやアイデンティティを策定・再構築していく段階

では、実際にモノが存在しないことも多く、モノが出来上がるまでは言葉によって互いの理解を深め、方向性などを共有しなければならないからである。

以上でみてきたように、デザイナーとトップマネジメントとの間で相互理解を促進するには、両者がお互いに歩み寄る姿勢が重要になるが、両者がともに歩み寄るには、全社レベルで通用するようなデザイン言語が設置されているだけでなく、デザイナーにも、プランや狙いを論理的に説明し、周囲を説得させられるスキルが求められる。つまり、事前にそれなりの準備が必要になってくるのである。デザイン言語の設置や、スキルの獲得は一朝一夕で出来るものではない²⁵⁾。特に、後者のスキルは、社内の教育体制やそれ以前の大学での教育体制と大きく関わってくるため、根の深い問題である。

5.2 戦略間連携の程度に関するディスカッション

この変数に対しては、いくつかの項目で成功企業と失敗企業の違いが見られた。まず、ブランド管理部門と商品企画部門、デザイン部門の担当者の兼務に関しては、すべての企業において、トップマネジメントや執行役員による兼務が見られたものの、当該担当者の戦略策定時における関与の度合いに違いが見られた。成功企業では、ある戦略の策定に参加した人が、別の戦略の策定にも参加するなど、戦略の策定メンバーに重複が見られた²⁶⁾。それに対して、失敗企業では、担当者の兼務は見られるものの、策定メンバーの重複は無く、各戦略がインスクリプションを介して、バトンタッチ方式で策定されていた。また、人事交流や連携会議の有無・頻度についても、成功企業では概して、部門間の交流や連携が頻繁に行われているのに対して、失敗企業では人事交流は行われておらず、さらには、連携会議の頻度も低かった。

よって、これらの発見事実からは、成功企業と失敗企業を分けたのは、戦略策定段階における、あらゆるレベルにおける人材の交流・連携の度合いにあることが推測される。前述したように、ブランド戦略は、それ自体単独では存在しえず、モノやサービスを介してのみ表出される性格のものである。そのため、ブランド戦略が実行されるには、ブランド戦略の策定段階における製品ライン戦略やデザイン戦略との連携（摺り合わせ）のあり方が重要になる。それらの間で連携がスムーズに行われていないと、戦略の実行段階で亀裂が入り、実行力が低下してしまうおそれがあるからである。

しかし、通常、ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略の間には、戦略上のヒエラルキーがあるため、戦略の策定メンバーにもそのようなヒエラルキーが反映されやすい。例えば、ブランド戦略は役員レベルで策定し、製品ライン戦略やデザイン戦略はシニアマネジメント以下のチームで策定するなどの事態が生じやすいのである。しかし、戦略の策定メンバーにそのようなヒエラルキーを反映させてしまうと、戦略間の連携が図りにくくなる。各戦略の策定メンバーが組織の階層によって分断されてしまうと、各戦略はインスクリプション（計画や統計的データで記された書類）を介して、バトンタッチ方式で策定されるようになる。例えば、デザイン戦略を策定するメンバーは、上位の階層が作成したインスクリプションを参考にしながら、ブランド戦略を手探りで解釈して、デザイン戦略を策定しなければならないのである²⁷⁾。しかし、インスクリプションだけでは、どういう経緯（コンテキスト）でブランド戦略が練り上げられたのかが分からないため、その意図が伝わりにくい。

失敗企業では、各戦略の策定メンバーにほとんど重複が見られないことから、他の戦略がどのような経緯で策定されたのか（そのコ

ンテキスト）を共有することが難しいことが窺える。また、そこでは、部門間の人事交流もなく、連携会議の頻度も低いため、他部門のインフォーマルな情報を獲得することも難しいことが予想される。つまり、失敗企業では、インスクリプションのみを介して、各戦略がボタンタッチ方式で策定されていることが窺えるのである。しかし、そのようにインスクリプションのみを介して戦略を策定していくと、戦略間の整合性にズレが生じやすくなる。なぜなら、コンテキストやインフォーマルな情報を共有することが出来ない場合、それぞれの戦略の策定者は独自に他の戦略の意図を解釈しなければならなくなるからである。このように、ブランド構築に取り組む企業では、各戦略の策定段階においては、それぞれの戦略の間にズレが生じやすいことを認識した上で、それを克服していかなければならない。ここに、ブランド戦略を実行していく上での二つ目のボトルネックがある。

そして、そのようなボトルネックを克服するには、戦略の策定メンバーを重複させるなど、あらゆるレベルにおける人材の交流・連携を促進する仕組みが必要になると考えられる。特に、ブランド戦略の策定過程のコンテキストなどの暗黙知的なものは、人を介して共有した方が共有しやすい可能性がある。つまり、形式知化するのではなく、暗黙知のまま移転していく方が望ましいと考えられるのである。これは、仕事などの過程に関する暗黙知的要素を含んだ知識の移転には、文書やコンピュータなどに形式知化するよりも、人間的な伝承メカニズムに依拠した方がよいことと似ているかもしれない。例えば、Aoshima (1996) は、製品開発に必要な知識を統合的知識と、領域限定的な知識の二つに分類し、前者の伝承には統合活動に関わるプロジェクトメンバーの世代を越えた継続や、前プロジェクトの人々とのコミュニケーションなど人間的な伝承メカニズムが有用になるこ

とを明らかにしている。

5.3 実行組織に落とし込むタスクのレベルに関するディスカッション

この変数に対しては、さらに四つの項目（①プロジェクトのスタート時に開かれる商品企画会議において、デザインの開発チームに与えられる自由裁量の範囲、②その商品企画会議へのデザイン開発チームからの参加者、③デザイン開発チームのチーフデザイナーが部下のデザイナーに与える自由裁量の範囲、④チーフデザイナーによる部下への指示の出し方）を設定しているが、それらの値に関しては、成功企業と失敗企業との間で特定の傾向は見られなかった。

また、それらの値の組み合わせ方には、大きく4つのタイプがあることが窺えたが（図表9参照）、それらに関しても、成功企業と失敗企業との間で特定の傾向は見られなかった。同一の組み合わせが成功企業と失敗企業の両方に見られたのである。そのため、それらの組み合わせの選択が必ずしも成功・失敗に直接的に結びつくわけではないことが窺えた。これは言い換えると、デザインの開発チームにタイトな指示を出したからといって、必ずしも成功するわけでもなければ、逆に多くの自由裁量権を与えたからといって、必ずしも失敗するわけでもないということである。さらに、そこで見られた成功パターンも一つではないため、企業には選択の自由があることも窺えた。

ただし、それらの内訳をよく見ると、①と②の組み合わせ方と、③と④の組み合わせ方との間には、一定の関係があることが推測される。つまり、デザイン開発のスタート時にデザインの開発チームに与えられる自由裁量の度合いや、現場のデザイナーに与えられる自由裁量の度合いによって、商品企画会議への参加者や、現場のデザイナーへの指示の出し方が違ってくる可能性があることが推測さ

管理手法	①デザイン開発チーム(全体)に与えられる裁量	②商品企画会議への参加者	③現場のデザイナーに与えられる裁量	④部下への指示の出し方
1. デザイナー放任型	大きい (中・軽量級プロダクトマネジャー構造)	チーフデザイナーなどの管理者のみ	大きい 曖昧な指示(解釈の余地が大きい)	会議
2. 企画部門による管理型	小さい (重量級プロダクトマネジャー構造)	チーフデザイナーおよび、現場のデザイナー	大きい 曖昧な指示(解釈の余地が大きい)	会議
3. チーフデザイナーによる管理型	大きい (中・軽量級プロダクトマネジャー構造)	チーフデザイナーなどの管理者のみ	小さい 具体的な指示(解釈の余地が小さい)	文書
4. デザイナー徹底管理型	小さい (重量級プロダクトマネジャー構造)	チーフデザイナーおよび、現場のデザイナー	小さい 具体的な指示(解釈の余地が小さい)	文書

図表9 タスクの落とし込み方に関する4つのタイプ

れたのである。そこで、以下では、それらの項目の間にある関係について考察してみたい。

まず、「デザイナー放任型」の管理手法を採用している企業では、チーフデザイナーなどの管理者のみが商品企画会議に参加しており、現場のデザイナーは参加していなかった。その理由は、このような管理手法の下では、現場のデザイナーに多くの自由裁量権が与えられており、自らが企画内容を自由に解釈することが出来るためと考えられる(その代わりに、会議に出ていない時間をアイデアの展開に当てていた)。つまり、わざわざ商品企画会議に出席して、企画の意図を汲み取る必要性が低いのである。また、そこでは、チーフデザイナーが現場のデザイナーに指示を伝達する際には、会議による伝達方法を優先していた。その理由は、そのような状況下では、書類を作成しようにも、曖昧なことが多すぎて書類の体をなさないことや、曖昧な指示内容をチーム内で共有するには、フェース・ツー・フェースの方が有効であるためと考えられる²⁸⁾。

次に、「企画部門による管理型」の管理手法を採用している企業では、チーフデザイ

ナーなどの管理者のみならず、現場のデザイナーも商品企画会議に参加していた。その理由は、デザインの開発チームに伝達される企画内容は、外部者(企画部門)の手によって咀嚼されたものであるからである。そのため、このような管理手法を採用している企業では、企画の意図を汲み取りやすくするために、商品企画会議にはチーフデザイナーのみならず、現場のデザイナーも参加していると考えられる。また、チーフデザイナーが現場のデザイナーに指示を出す際には、チーム内での意思統一を図りやすくするために、会議による伝達を優先していた。なぜなら、このような管理手法の下では、デザインの開発作業がいきなり企画内容の解釈から始まるからである。そして、そのような曖昧なものをチーム内で共有するには、フェース・ツー・フェースの会議が有効である。

続いて、「チーフデザイナーによる管理型」の管理手法を選択している企業では、チーフデザイナーなどの管理者のみが商品企画会議に参加しており、現場のデザイナーは参加していなかった。その理由は、このような管理手法の下では、チーフデザイナーが企画の意

図を細かく咀嚼してくれるため、現場のデザイナーがわざわざ商品企画会議に参加する必要が低いと考えられる。そのような状況下で、企画の意図が分からない時には、直接、チーフデザイナーに尋ねることが出来る。また、そのような企業において、チーフデザイナーが現場のデザイナーに指示を出す際には、文書による伝達方法が優先されていた。その理由は、チーフデザイナーが咀嚼主体となるため、現場のデザイナーがいきなり企画内容の解釈に直面することが少ないことや、現場にはチーフデザイナーから細かい指示が出されるため、文書による伝達方法が有効になるからである。

最後に、「デザイナー徹底管理型」の管理手法を選択している企業では、チーフデザイナーなどの管理者のみならず、現場のデザイナーも商品企画会議に参加していた。その理由は、このような管理手法の下では、デザインの開発チームに伝達される企画内容は、外部者（企画部門）の手によって咀嚼されたものであるからである。そのため、このような管理手法を採用している企業では、企画の意図を汲み取りやすくするために、商品企画会議にはチーフデザイナーのみならず、現場のデザイナーも参加していると考えられる。その他にも、現場のデザイナーに与えられる自由裁量度合いが低いため、商品企画会議に出席することで、少しでも自分たちの声を反映させたいという狙いもある。また、そこでは、チーフデザイナーは、主に文章によって現場のデザイナーに指示を伝達していた。これは、このような管理手法の下では、現場に伝達される指示内容が細くなるため、文書による伝達が有効になるためと考えられる。

5.4 デザイナーの間での合意形成方法に関するディスカッション

この変数に対しては、さらに調整頻度と調整方法の二つの項目を設定しているが、それ

らの値に関しては、成功企業と失敗企業の間で特定の傾向は見られなかった。ただ、それらの組み合わせ方に目を向けると違いが見られる。前述したように、調整頻度と調整方法の組み合わせ方には4つのパターン（①高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用、②高頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、③低頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、④低頻度×トップダウン型）があったが、そのうちの二つのパターン（②高頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用、③低頻度×コンセンサス型×イメージ規定の使用）は、成功企業には見られなかった²⁹⁾。また、そこで見られた成功パターンも一つではないため、企業には選択の自由があることも窺えた。

まず、各デザイナーが描いた絵を持ち寄り、それらを叩き台にしながらか解釈を進めていくコンセンサス型の調整方法をとる場合には、あまり時間的な間隔をあげずに頻繁に会合を持つのが良いようである。なぜなら、あまり間隔が空くと、その間に、デザイナーが各自好き勝手な方向にいつてしまう危険があるからである。また、そのような調整方法を採用する場合は、スケッチやモックアップ、ビジュアル資料などを駆使して、モノ（実物）とイメージとの対応関係を整理し、言葉の意味するところが自然と頭の中に入ってくるようにしておく必要がある。なぜなら、デザイン・コンセプトやアイデンティティといっても、それらは所詮、言葉に過ぎず、どうしても解釈される危険があるからである。よって、それらの言葉に対する理解が不十分だと、コンセプトやアイデンティティの取り入れ方がメンバー（さらには各アイテム）ごとにバラつき、一目でコンセプトやアイデンティティが分かるレベルにまでは昇華されない。このように、デザイン・コンセプトのような曖昧なものをチーム内に浸透させるには、イメージ規定だけのデザイン戦略（ex. 形容詞の羅

列や、写真の提示)では難しく、デザイン言語を規定したデザイン戦略が必要になる。つまり、形式知をベースにして暗黙知を共有していくことが大事なのである。そして、それらを常に意識しながら、議論を重ねていくことも必要になる。

一方、チーフデザイナーが自らの心に描く理想に近い絵を選択しながら作業を進めていくトップダウン型の調整方法をとる場合には、コンセンサス型に比べ、それほど頻繁に会って調整する必要はなさそうである。その理由は、そこでの会合の目的は、あくまで部下のアイデアをチェックしたり、それらをコンペにかけて選択したりすることにあるからである。そのため、トップダウン型の調整方法を採用する場合は、デザイナーが時間を贅沢に使って、アイデアを深めたり、表現の幅を広げたりすることが出来るように、ゆったりした時間を与えることが望ましいと考えられる。あまり頻繁に会うと、他人の意見に影響されて、アイデアが一定の方向に固定される危険があるからである。

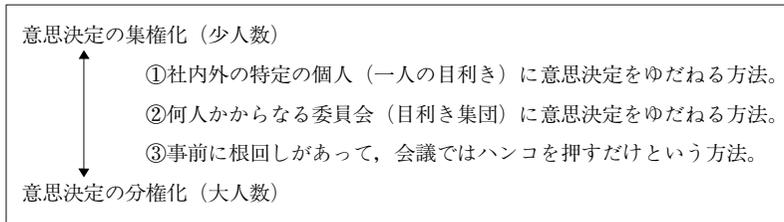
5.5 意思決定者間での合意形成方法に関するディスカッション

この変数に対しては、さらに「意思決定会議への参加人数」と「意思決定の回数」、「コミットする対象」の三つの項目を設定しているが、それらの値に関しては、成功企業と失敗企業の間で特定の傾向は見られなかった。ただ、それらの組み合わせ方に目を向けると、そこには違いが見られる。前述したように、「意思決定会議への参加人数」と「コミットする対象」の組み合わせ方には、5つのパターン(①少人数×人×ガイドライン、②多人数×人×ガイドライン、③多人数×ガイドライン×人、④多人数×人、⑤多人数×データ)があることが判明したが、そのうちの二つのパターン(④多人数×人、⑤多人数×データ)は、成功企業には見られなかった。

また、そこで見られた成功パターンも一つではないため、企業には選択の自由があることも窺えた。

まず、意思決定会議に参加する人数が少ない場合には、個々人の意見やセンスに依存する方法でも意思決定は上手く機能するようである。なぜなら、人数が少ない場合には、参加者の間でコンセンサスが得やすかったり、意見の収斂がはかりやすかったりするからである。このような方法は、多義性(あるいは暗黙知)をそのまま維持しながら、デザインを決定していくことが出来る点に魅力がある(Dums and Minzberg, 1991; 黒木, 1991)。つまり、デザインをいちいち構成要素に分解して形式知化したり、それらを分析して相互理解を促進したりすることなく、デザインを決定することが出来るのである。ただし、特定の一個人のセンスに依存すると、その人が会社からいなくなると、デザイン・アイデンティティが崩壊し、ブランドイメージの連続性を保てなくなる危険がある。そのため、特定の人に依存する方法を採用する企業では、依存する人間を複数人(目利き集団)にしたり、副次的にガイドラインを併用したりするなど、ブランドイメージの連続性を保つための工夫が施されている。

その一方で、意思決定会議に参加する人数が多い場合は、特定の人に依存する方法では意思決定が上手く機能しないようである。なぜなら、参加人数が多くなると、参加者の間で意見の対立が生じやすくなり、コンセンサスや意見の収斂をはかることが困難になるからである。前述したように、デザインは「形あるもの」として出来上がっていても、依然として趣味的で多義性が高い。そのため、多くの参加者のもとで個人の意見やセンスに依存すると対立が生まれやすくなるだけでなく、収集がつきにくくなる。そして、そのような対立に幾度も巻き込まれると、デザイナーは会議での対立を事前に回避するために、根回



図表 10 特定の人に依存する場合の意思決定の方法

しなどの行動をとるようになる。しかし、そのようなやり方をとると、一体何を（あるいは誰を）基準にデザインを最終決定しているのかが分からなくなる。また、事前の根回しの段階で出されたネガティブな意見に対応していくうちに、気がつくが無個性なデザインになってしまう危険が高い。

そのため、意思決定会議への参加人数が多くなる場合には、意思決定に際して、事前にガイドラインなどの明確な基準やルールを設置しておくことが重要になる。そうすることで、事前に参加者の間にある多義性を削減することができ、不要な対立を回避することが出来るからである³⁰⁾。ガイドラインを設定している企業では、それに照らし合わせてコンセプトは正しいのか、パッケージはコンセプトをきちんと表現しているのか、スタイルの方向性は合っているのかなどの点が徹底的に議論される。例えば、ある企業では、デザインを決定する際に、（単に好き嫌いではなく）すべての社員が共有するブランドのガイドラインに沿って行われる。よって、そこでは、いくら提案されたデザインの格好が良くても、ガイドラインから大きく離れたデザインは却下される。

その他の意思決定の方法として、今回の調査では、市場調査に依存する方法も見られたが、そのような方法を採用する企業では、意思決定が上手く機能していなかった。その理由は、市場の声をあまり聞きすぎると、結局は市場の後追いになり、没个性的でバラバラのデザインが誕生することになるからである。

確かに、市場調査の結果は、客観的な数値データであらわされるため、意思決定を行いやすい。参加人数が多くても混乱を招くこともない。しかし、自分の進むべき道を見極めないで、市場の反応を探っていくと、気がつけばどれも他社と似たような形になってしまう危険がある。よって、このような弊害に陥るのを避けるには、市場調査のやり方自体を変える必要があるかもしれない。例えば、消費者に「好き・嫌い」を尋ねるのではなく、「この中で、最もわが社の製品らしいのはどれか」などを尋ねる必要があるのかもしれない。

5.6 発展系のディスカッション

以上では、ブランド戦略の実行プロセスの段階ごとに、成功・失敗に関する特定のパターンを見てきた。しかし、現場でのデザイン開発段階（実行組織に落とし込むタスクのレベル、デザイナー間での合意形成方法、意思決定者間での合意形成方法）で見られた成功パターンは一通りではなかった。そのため、ここでは、発展系のディスカッションとして、まず、それぞれの変数の成功パターンの間にある関係について考えてみたい。「実行組織に落とし込むタスクのレベル」と、「デザイナー間での合意形成方法」、「意思決定者間での合意形成方法」のそれぞれの成功パターンの間にはどのような関係が見られるのだろうか。さらに、ここでは、なぜ成功のパターンがそのように複数も存在するのかについても考えてみたい。

①「実行組織に落とし込むタスクのレベル」と、「デザイナー間での合意形成方法」、「意思決定者間での合意形成方法」の間にある関係

前述したように、実行組織に落とし込むタスクのレベルには、成否と関係のない四つのパターンがあり、デザイナー間での合意形成方法には二つの成功パターン、意思決定者間での合意形成方法には三つの成功パターンが見られた。しかし、それぞれの成功パターンの間には、相互に関連性はないのであろうか。例えば、実行組織に落とし込むタスクのレベルと、デザイナー間での合意形成方法の間には何らかの関連があり、ある特定の成功パターンの組み合わせ以外では上手く機能しないなどといったことはないのであろうか。そこで、ここでは、それぞれの変数の成功パターンの間にある関係とその論理について考えてみたい。

なお、これらの三つの変数はそれぞれ、現場でのデザイン開発段階における入口の管理・開発途中の管理・出口の管理に該当する。そのため、以下では、文章を簡素化するため、便宜的に、実行組織に落とし込むタスクのレベルを「入口の管理」、デザイナー間での合意形成方法を「開発途中の管理」、意思決定者間での合意形成方法を「出口の管理」と読み替えて、議論を進めていくことにする。

そして、それらを考えていく際にキーワードとなるのは、「多義性」である。各場面における成功パターンの違いは、多義性への対処の仕方の違いによって区別することが出来るからである。前述したように、ブランド戦略を実行していくには、言葉のような多義性の高いものを媒介にしながら、仕事を進めていかなければならない。そのため、それをどうコントロールしていくのが問題になるが、一般に、多義性に対処する方法としては、事前に多義性を削減しておく方法と、多義性をそのまま吸収する方法の大きく二つがある

(Daft and Weik, 1984; Daft and Lengel, 1986; Galbraith, 1973; Thompson, 1967; Minzberg, 1989)。よって、ここでは、入口・途中・出口の各場面において「削減」・「吸収」のうち、いずれの管理手法を採用しているのかに注目することにする。さらに、それらの組み合わせを考える場合、入口・途中・出口のどこで多義性を削除し、どこでそれを吸収しているのかに焦点を当ててみたい。

まず、入口の管理に注目すると、最も積極的に多義性を吸収するのは、「デザイナー放任型」であり、次に多義性を吸収するのが「企画部門による管理型」であった。反対に、最も積極的に多義性を削減するのは「デザイナー徹底管理型」であり、次に多義性を削減するのは「チーフデザイナーによる管理型」であった。前二者は、現場への指示内容を曖昧にして、その解釈を個人に委ねることで、多義性をそのまま吸収していた。それに対して、後二者は、現場への指示内容を具体的にして、解釈の余地を狭めることで、事前に多義性を削減していた。

次に、途中の管理に注目すると、多義性を削減するのは、「高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用」の組み合わせであり、反対に多義性を吸収するのは「低頻度×トップダウン型」の組み合わせであった。前者は、メンバー間の相互理解を促進するために、デザインの形式知化に取り組んで、多義性を削減していた。それに対して、後者は、デザインの解釈を特定の個人に委ねることで、多義性をそのまま吸収していた。

最後に、出口の管理に注目すると、最も積極的に多義性を吸収するのは、「少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法」の組み合わせであり、次に多義性を吸収するのが「多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインに依存する方法」の組み合わせであった。反対に、多義性を削減するのは「多くの参加人数×主と

してガイドラインに依存する方法」の組み合わせであった。前二者のように、主に人に依存して意思決定する場合は、多義性は削減されることなく、そのまま吸収されることになる。それに対して、後者のように、主にガイドラインに依存して意思決定する場合は、ガイドラインを通じて、事前に多義性が削減されることになる。

そして、それらの組み合わせに注目すると、以下の四つのパターンがあることが分かった。一つ目は、入口では、多義性を積極的に吸収しつつ（チームに自由を与える×現場のデザイナーにも自由を与える）、開発途中では多義性を削除し（高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用）、出口では多義性を積極的に吸収する（少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法）パターンである。二つ目は、入口では、多義性を吸収しつつ（チームに自由を与えない×現場のデザイナーには自由を与える）、開発途中では多義性を削除し（高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用）、出口では、多義性を吸収する（多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインに依存する方法）パターンである。三つ目は、入口では、多義性を削減しつつ（チームに自由を与える×現場のデザイナーには自由を与えない）、開発途中では多義性を吸収し（低頻度×トップダウン型）、出口でも多義性を積極的に吸収する（少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法）パターンである。四つ目は、入口では、多義性を積極的に削減しつつ（チームに自由を与えない×現場のデザイナーにも自由を与えない）、開発途中では多義性を吸収し（低頻度×トップダウン型）、出口では多義性を積極的に削減する（多くの参加人数×主としてガイドラインに依存する方法）パターンである。

A ; 入口では多義性を積極的に吸収しつつ

（デザイナー放任型）

開発途中では多義性を削減し（高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用）、出口では多義性を積極的に吸収する（少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法）。

B ; 入口では多義性を吸収しつつ（企画部門による管理型）、

開発途中でも多義性を削減し（高頻度×コンセンサス型×デザイン言語の使用）、出口では多義性を吸収する（多くの参加人数×主として特定の人に依存しつつ、サブとしてガイドラインに依存する方法）。

C ; 入口では多義性を削減しつつ（チーフデザイナーによる管理型）、

開発途中では多義性を吸収し（低頻度×トップダウン型）、出口では多義性を積極的に吸収する（少ない参加人数×主として特定の人に依存する方法）。

D ; 入口では多義性を積極的に削減しつつ（デザイナー徹底管理型）、

開発途中では多義性を吸収し（低頻度×トップダウン型）、出口では多義性を削減する（多くの参加人数×主としてガイドラインに依存する方法）。

そして、以上の結果からは、三つの変数の成功パターンの間には一定の関係が存在することが窺えた。一つ目は、入口の管理のあり方と、開発途中の管理のあり方との関係である。具体的には、入口で多義性を吸収している場合は、次のステージでは多義性を削減していくことが重要になり、反対に入口で多義性を削除している場合は、次のステージでは

多義性を削減する必要性は低くなるということである。まず、入口で多義性があまり削減されていない場合、現場には曖昧な指示内容が出されるため、開発の途中において、実際のスケッチ画やデザイン言語でもって相互理解を促進していく必要がある。それに対して、入口で多義性を削除している場合は、次のステージでは多義性を削減する必要性は低い。そこで行われるのはあくまで確認やチェックのみであり、相互理解を深める必要がないからである。このように、「開発途中」は「入口」の従属変数であり、入口の管理スタイルが決まれば自動的に開発途中の管理スタイルも決まるといえる。その一方で、入口と出口との間には、そのような関係は見られなかった。

二つ目は、すべての場面で多義性が削減される必要はなく、入口・途中・出口のどこかで多義性が削減されていればよいということである。今回の調査では、すべての場面において多義性が削減されている成功企業は見られなかった。現実には存在したのは、入口のみで多義性を削減している企業と、開発途中のみで多義性を削減している企業、さらに入口と出口で多義性を削減している企業の三つのみであった。なお、理屈の上ではありえるかもしれないが、現実的には出口だけで多義性を削減するやり方では、成功しないと思われる。なぜなら、出口で急に多義性を削減しても手遅れだからである。いくら意思決定の場でガイドラインを用意したとしても、そこに出されるデザイン案がバラバラではコントロールのしようがないからである。

②なぜ、成功パターンが複数もあるのか

以上では、成功パターンの組み合わせが四通りあることが窺えた。このことは、企業にそれらを自由に選択する余地があるということの意味している。それでは、なぜ、そのように成功パターンが複数も存在するのである

うか。

そして、ここでの結論を先取りすれば、それは、企業の規模や企業が採るブランド戦略の中身が違っているからである。「デザインの一貫性」と一口にいても、そこには色々なタイプが存在する。相似的で、画一的な一貫性を目指す企業もあれば、親類・縁者のような近親感を抱かせるような緩やかな一貫性を目指す企業もある。そしてそのような戦略の選択は、その企業が持つ市場シェアや規模と関係している。市場でのシェアが高かったり、多様な製品を展開している企業では、緩やかな一貫性を目指す戦略を採用することが多い。その理由は、あまりに画一的過ぎると、消費者に飽きられるおそれがあるからである。反対に、市場でのシェアが低かったり、それほど多様な製品を展開していない企業では、画一的な一貫性を目指す戦略を採用することが多い。その理由は、画一性を高めることで、消費者にブランド（ないしデザイン）を印象付けたいからである。

さらに、そのような企業が採用する戦略によって、適合しやすいプロセスの管理手法も異なってくる（図表 11 参照）。まず、緩やかな一貫性を目指す戦略をとる場合には、モデルAの「入口では、多義性を積極的に吸収しつつ、開発途中では多義性を削除し、出口では多義性を積極的に吸収する方法」が適合する。反対に、画一的な一貫性を目指す戦略をとる場合には、モデルDの「入口では、多義性を積極的に削減しつつ、開発途中では多義性を吸収し、出口では多義性を積極的に削減する方法」が適合する。そして、両者の中間的な戦略をとる場合には、モデルBの「入口では、多義性を吸収しつつ、開発途中では多義性を削除し、出口では、多義性を吸収する方法」や、モデルCの「入口では、多義性を削減しつつ、開発途中では多義性を吸収し、出口でも多義性を積極的に吸収する方法」が適合する。このように、前項で見えてきた入

戦略のタイプ	適合するプロセス管理のモデル
緩やかな一貫性を目指す戦略 (製品アイテム数の多い企業が採用することが多い)	モデルA；積極的に吸収（入口の管理）×削減（開発途中の管理）×積極的に吸収（出口の管理） モデルB；吸収（入口の管理）×削減（開発途中の管理）×吸収（出口の管理）
画一的な一貫性を目指す戦略 (製品アイテム数の少ない企業が採用することが多い)	モデルC；削減（入口の管理）×吸収（開発途中の管理）×積極的に吸収（出口の管理） モデルD；積極的に削減（入口の管理）×吸収（開発途中の管理）×削減（出口の管理）

図表 11 戦略適合タイプ

口・途中・出口における管理手法のあり方は、その企業が選択する戦略に依拠しているのである。

なお、それぞれの戦略と管理手法との適合理由は、以下の通りである。まず、デザインに緩やかな一貫性を演出したいと考える企業には、モデルAやモデルBなどの管理手法が有効であるが、その理由は、これらの管理手法が他の二つに比べて、入口での管理がゆるく、各アイテムに現場のデザイナーの個性が反映されやすいからである。そして、その結果、意思決定会議に出されるデザイン案自体にバリエーションが残されるため、バラつきが生じやすいと考えられる。また、出口の管理手法にしても、時にガイドラインを使いつつも、特定の個人に大きな権限を渡してコントロールしたりしているため、多様な一貫性を演出できると考えられる。

それに対して、製品のデザインが画一化されてもよいと考える企業には、モデルCやモデルDなどの管理手法が有効であるが、その理由は、これらの管理手法が他の二つに比べて、入口での管理が厳しく、現場の自由度が低いからである。そして、その結果、意思決定会議に出されるデザイン案自体が絞り込まれているため、それほどバラつきが生じにくいと考えられる。また、出口の管理手法にしても、ガイドラインをメインにしたり、特定

の人と与える権限をある程度セーブしたりする方法を採用しているため、アウトプットされる製品のデザインが画一化しやすいと考えられる。

6. 結論と今後の課題

ここでは、まず、これまでの分析結果を改めて整理し、ブランド戦略を実行する際に気を付けるべきボトルネックとその解決策を提示する。続いて、それらの分析結果が、デザイン・マネジメント、ブランド戦略、戦略不全などの諸問題を考える研究者や実務家にとって、どのような意味を有しているのかについて明らかにする。そして、最後に、本稿の限界を提示するとともに、今後の課題を明らかにしてみたい。

6.1 分析結果の趣旨と意味するところ

①分析結果の趣旨

以上の分析を通じて得られたのは、ブランド戦略を実行する際に注意すべきいくつかのボトルネックと、その解決策である。本稿では、ブランド戦略の実行プロセスを、「コーポレート・ブランド・アイデンティティやビジョンの策定・再構築の段階」と「各戦略（ブランド戦略、製品ライン戦略、デザイン戦略）の策定段階」、「現場でのデザインの開

発段階」の三つ(小分類まで含めると五つ)に大きく分け、各段階においてそれぞれどのようなボトルネックがあるのかや、その解決策を明らかにしてきた。

まず、最初のブランドのアイデンティティやビジョンを設定する際に注意すべきは、実際に顧客が持っているイメージとの乖離を防ぐことである。そして、そのような乖離を防ぐには、日頃からトップマネジメントとデザイナーの両者が頻繁に接することや、相互理解を促進しておくことが重要になる。ただ、相互理解を促進することは難しい。なぜなら、トップマネジメントとデザイナーとは、互いに話す言語が異なるからである。今回の調査では、この部分の管理の在り方が企業の成否を分けていた。相互理解を促進するには、両者が話す言語をすり合わせる必要があるが、そのためには、その企業に全社レベルで通用するようなデザイン言語が設置されているだけでなく、デザイナーにも、プランや狙いを論理的に説明し、周囲を説得させられるスキルが求められる。

次に、戦略間の連携をはかる際に注意すべきは、それぞれの戦略のコンテキストをいかに共有するかという点である。前述したように、ブランド戦略は、それ自体単独では存在しえず、モノやサービスを介してのみ表出される性格のものである。そのため、ブランド戦略が実行されるには、ブランド戦略の策定段階における製品ライン戦略やデザイン戦略との連携のあり方が重要になる。そして、そのような連携を上手く築くには、それぞれの戦略が策定されたコンテキストを共有しておく必要がある。なぜなら、その戦略がどのような経緯で練り上げられたのかが分かれば、他の戦略の策定に際して、調整が容易になるからである。さらに、コンテキストのような暗黙知的なものを共有するには、人を媒介にする方法が有効である。

しかし、通常、ブランド戦略と製品ライン

戦略、デザイン戦略の間には、戦略上のヒエラルキーがあるため、各戦略の策定メンバーにもそのようなヒエラルキーが反映されやすく、メンバーが組織の階層によって分断されることも多い。メンバーが組織の階層によって分断されると、コンテキストの伝達はインスクリプション(計画や統計的データ)を介して行われることになり、他の戦略の策定者に意図が正確に伝わらない可能性が高くなる。そのため、戦略の策定メンバーを重複させるなど、コンテキストを共有するための、あらゆるレベルにおける人材の交流・連携を促進する仕組みが必要になる。

最後に、現場でのデザインの開発段階で注意すべきは、入口・途中・出口の各場面において、多義性の取り扱い方(ex. 削除の仕方や吸収の仕方)を間違わないことである。中途半端な多義性の処理は、工程間のブレを増大させるだけである。また、この段階においては、入口の管理・開発途中の管理・出口の管理のそれぞれの組み合わせ方も重要になる。具体的には、入口で多義性を吸収している場合は、次の場面では多義性を削減していくことが重要になり、反対に入口で多義性を削減している場合は、次の場面では多義性を削減する必要性は低いということである。さらに、それらの組み合わせは、各企業が採用しているブランド(デザイン)戦略とも関係している。そのため、それぞれの戦略のタイプに応じて、現場への指示の出し方や伝え方を工夫したり、あるいはチーム内での調整の仕方に工夫を施すなど、自社の戦略との適合性を確保する必要がある。

②分析結果の意味するところ

以上で明らかになった分析結果は、研究者や実務家にとって、どのような意味を有しているのだろうか。ここでは、本稿から得られる理論的インプリケーションと実践的インプリケーションを明らかにしてみたい。

まず、本稿から得られる理論的インプリケーションは、ブランド研究に対するものと、デザイン・マネジメント研究に対するもの、さらには戦略不全研究に対するものの三つである。一つ目のブランド研究に対しては、特に既存研究が採用してきた成果変数の問題点を提示したことに意義があると考えられる。さらに、そのような問題点を克服するための新たな成果変数を提示して、分析のための枠組みを作成し、実証研究を行ったことにも意義があると考えられる。前述したように、従来のブランド研究では、「消費者の持つブランド知識」をベースとした成果変数を採用してきた。しかし、そのようなアプローチでは、仮にブランドイメージが低いと判断された場合であっても、それを引き起こす原因が、ブランド戦略が上手く実行されなかったことにあるのか、それとも、ブランド戦略の内容自体に問題があったのか、さらには、他の要因によるものなのかを区別することは難しい。このように、「消費者の持つブランド知識」をベースとした従来の成果変数では、ブランド戦略が社内できちんと実行に移されているかどうかを調べることは難しかった。そのため、本稿では、ブランド戦略実行の成否を判断できるような成果変数を新たに提示し、それを分析するための枠組みを作成することで、実証研究を行ってきた。

二つ目のデザイン・マネジメント研究に対しては、既存研究ではこれまであまり注目されてこなかった「プロセス」という新たな説明変数に注目して実証研究を行ったことに意義があると考えられる。既存のデザイン・マネジメント研究では、これまで主に組織構造に注目して、デザイン（ブランド）戦略実行に関する実証研究が行われてきた。しかし、本稿が、プロセスに注目して実証研究を行ったことで、これまでの研究では見えなかったデザイン（ブランド）戦略実行上のボトルネックを明らかにすることが出来ただけでな

く、改めて組織構造とプロセスの相互依存関係についても明らかにすることが出来た。これまでの研究では、同じ組織構造を採用している企業の間で、デザイン戦略の実行の成否が分かれても、その原因が何であるのかを特定することは出来なかった。しかし、本稿の分析結果からは、形式的に同じ組織構造であっても、組織運用のプロセスや意思決定の習慣などが異なれば、それらが戦略の実行を阻害している可能性があることが窺えた。確かに、組織構造とプロセスはある程度は連動している。しかし、必ずしも組織構造によってプロセスが完全に支配されるわけではない。両者は相互にある程度の独立性を有しており、その部分に阻害要因が潜んでいる可能性があるのである。

さらに、三つ目の戦略不全研究に対しては、新しい成果変数を設定して、「数値管理や目標管理になじみにくい戦略を実行していくには、どのようにプロセスを管理すればよいのか」についてヒントを与えたことに意義があると考えられる。そもそも、本稿が、単に従来の戦略不全研究の仮説検証型の研究とならなかったのは、ブランド戦略が他の戦略のように、その成否を売上や利益では測定できないからである³¹⁾。ブランド戦略は、それ自体単独では存在し得ず、モノやサービスを介してのみ表出される性格のものである。そのため、その戦略の実否は、生み出されるモノやサービスを介して測定するほかない。そこで、本稿では、アウトプットの性格に注目し、製品デザインの一貫性を成果変数として採用してきた。そして、そのような既存研究とは異なる成果変数を採用した結果、説明変数に関して新しい発見事実を得ることが出来た。

ただし、プロセスに関する新たな発見と言っても、それは説明変数それ自体の新しさを意味するものではない。本稿が掲げる五つの説明変数は、それ自体あまり珍しいものではない。なぜなら、本稿では、戦略間連携や

戦略と現場の連携といった一般的な問題を扱っており、既存の戦略不全研究の説明変数を借用しているからである。したがって、本稿が戦略不全研究に対して理論的に貢献している点があるとすれば、それは変数の方ではなく、それを実現するのに最適とされる程度(値)の方だと考えられる³²⁾。

従来の戦略不全研究では、数値管理や目標管理の実施が戦略の実行性を高めるとされてきた。例えば、戦略を実行組織の論理や責任の範囲内で解釈されることを防ぐために、売上高やコストダウンの目標値をブレイクダウンしたものを具体的な数値で提示することで、実行性を担保しようとしてきたのである。しかし、そのような手法が通じにくい戦略に対してはどのように管理すればよいのであろうか。ブランドやデザインは他の一般的な戦略とは違い、目標が「数値」ではなく、「言葉(形容詞)」によって示される。そして、言葉は、前述したように多義性の高いものである。そのため、そのような多義性の高いものを目標にする際の特別な工夫が必要になる³³⁾。数値管理が行いにくいからといって、見境なく多義性を削減すればよいというわけでもなければ、あきらめて放置すればよいというわけでもない。そこでは、「どの場面では言葉に

対する多義性を削減し、どの場面では言葉に対する多義性を吸収すべきか」といった場合分けが必要になることや、その内訳や方法を知ることが重要になるのである(図表12参照)。

一方、本稿の一つ目の実践的インプリケーションは、特にブランド戦略の手続書が整備されているのに、ブランド戦略が上手く機能していない企業に対するものである。従来のブランド研究では、ブランド構築プログラムの実践方法については、ベストプラクティスを紹介するにとどまっており、事例が一般化可能なレベルにまで昇華されてこなかった。そのため、現場では、マネジャー自身が、状況の大きく異なる他社の事例を自社の文脈に当てはめながら実践方法を考え出さなければならなかった。しかし、これはきわめて困難なことである。それに対して、本稿では、ブランド戦略実行のための議論がある程度、一般化可能なレベルにまで昇華させて、戦略実行の際の急所を明示している。そのため、以前に比べると、マネジャーが自社の文脈に当てはめて考えることが容易になったと考えられる。

そして、本稿のもう一つの実践的インプリケーションは、ブランド戦略に取り組むすべ

①トップとのコミュニケーションの方法	②戦略間の連携方法	現場でのデザイン開発段階		
		③実行組織に落とし込むタスクのレベル(入口の管理)	④デザイナーの間で合意を形成するための方法(開発途中の管理)	⑤意思決定者の間で合意を形成するための方法(出口の管理)
多義性の削減がメイン	多義性の吸収がメイン	多義性を削減するか吸収するかを選択	多義性を削減するか吸収するかを選択	多義性を削減するか吸収するかを選択
	モデルA	積極的に吸収	削減	積極的に吸収
	モデルB	吸収	削減	吸収
	モデルC	削減	吸収	積極的に吸収
	モデルD	積極的に削減	吸収	削減

図表12 分析結果のまとめ

での企業に対するものである。ブランド戦略の実施は、手続書きさえ整えれば行えるというほど簡単な作業ではない。製品デザインのテイストを統一するだけでも、これだけ多くの課題をクリアする必要がある。しかも、前述したように、全社的なブランド戦略を前提とすれば、ブランド要素には製品デザインの他にも、販売店や広告のデザイン、接客態度など様々なものが含まれ、それらのすべてに企業理念を感じさせるには計り知れない労力が必要になる。そのため、それらの作業をコンスタントにこなしていくには、それらがシステムとして機能している必要がある。このように、ブランドを構築するには、「ブランド・アイデンティティをどのように構造化するのか」などの単なるマニュアルやノウハウを超えた、組織能力が必要となるのである。

6.2 残された課題

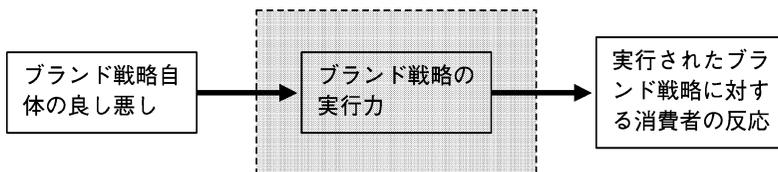
ただ、本稿には、今後に残された課題も多い。まず一つ目は、本稿で採用した成果変数に関するものである。本稿では、「デザイン」の性格にのみ注目して、ブランド戦略実行の成否を判断しているが、厳密には、それだけでもって成否を正確に判断できるわけではない。広告や販売店の管理、さらには社員教育などに関しても焦点を当て、トータルに判断していく必要があるだろう。その意味で、本稿は、成否判断の正確性に若干の問題があるといえる³⁴⁾。そのため、より正確な判断を期するには、今後、他の要素まで含めた包括的な調査を行う必要があるだろう³⁵⁾。

二つ目は、本稿で採用した分析範囲に関す

るものである（図表13参照）。本稿では、ブランド戦略の策定過程から、企業の理念が製品の形に反映されるところまでしか取り上げておらず、その先にある「消費者の反応」については、分析の範囲外としてきた。また、戦略実行の前段階にある、「ブランド戦略自体の良し悪し」についても触れられていない。実務において、ブランド構築を成功させるには、これらの三つの領域を上手くマネジメントすることが必要になるが、本稿ではそのうちの一つの領域しか取り上げていない。そこに本稿の限界がある。ただし、他の二つの領域については、既存のブランド研究に成果の蓄積があるため、それらを参考にすることが出来る。このように、ブランド構築のための全体像を理解するには、本稿の研究成果とそれらの研究成果を合わせて、総合的に学習する必要がある。

三つ目は、調査のサンプル数とサンプルの対象に関するものである。まず、サンプル数に関しては、今回は七社という限られた企業数で調査を実施しているため、今後サンプル数が増えていけば、本稿では成功要因に分類されていたものであっても、成否を分ける決定的な要因とはならないものが出てくる可能性がある。つまり、失敗している企業にも今回の成功企業と同様の仕組みが見られる可能性があるのである。さらに、そうなれば、さらなる条件付けを行わなければならない。そのため、今後の課題としては、サンプル数を増やしていくことで、理論の精緻化を図っていく必要がある。

また、今回は自動車という限られた業界で



図表13 本稿の分析範囲

調査を行っているため、以上で得られた研究成果を他の産業に転用するには、自動車という製品の性格を考慮する必要があるかもしれない。そして、他産業と比較する場合、自動車の特徴としては、次の二点が挙げられる。一つは、製品特性であり、もう一つは競争環境である。まず、前者の製品特性については、本稿で取り上げた自動車という製品は、技術的な性格が強い製品である。よって、ブランド戦略を実行していくには、技術戦略との衝突を回避・調整するための煩雑な手続きが必要になることが予想される。つまりブランド戦略の計画と実行の間には、越えるべき多くの障害があるのである。しかし、他の消費財がすべてそのような性格を有しているわけではない。例えば、食品業界や文房具業界などは、広告やマーケティング・ドリブンの業界であるため、自動車に比べれば計画と実行の間のギャップは小さく、ブランド戦略の実行が容易になると考えられる。このように、どの業界に焦点を当てるのかによって、ブランド戦略を実行する際の難易度が違ってくると考えられる³⁶⁾。

また、自動車業界は、早い時期からグローバルな競争を展開している業界であり、競争環境の成熟度が高い。それゆえ、自動車業界では、細かな個別ブランドよりもまずは企業ブランドの価値の向上に注力することが求められてきた(乳井, 2004)。しかし、必ずしもすべての業界がそのような競争環境にあるとは限らない。例えば、企業ブランドの価値の向上よりも、まずは細かな個別ブランドの価値を向上させる方が有効な業界もあるかもしれない。そして、そのような環境下では、自動車のようなブランド構築の仕方(つまり、計画を実行に移す方法)とは異なるアプローチが必要になってくるのかもしれない。そのため、本稿の研究成果は、他の業界にそのまま適用できない可能性がある。

注

- 1) 本稿は、既存の「ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究(1)」と「ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究(2)」を組み合わせ、加筆修正したものである。
- 2) ここでいう「全社的」とは、①管理主体がトップマネジメントであることや、②管理範囲が製品開発から販売まで幅広いことを意味している。つまり、それは、かつてのような事業部単位や製品単位のブランド・マネジャー制度とは異なり、より広い企業経営の観点からブランド・マネジメントを論じている点に特徴があるのである。
- 3) 例えば、多くの教科書には「企業理念→ブランドイメージ→ポジショニング→製品ラインナップ→個別製品コンセプト→整合性のとれたマーケティングミックス」などの定式化されたブランド戦略の実行手順が書かれている。また、全社的なブランド戦略の立案・決定・監視に関する部署(ex. ブランド委員会や社内横断検討グループなど)を社内に設置することの重要性なども記述されている。
- 4) ただ、近年になって、ブランド研究においても、ようやくこのような視点を持った研究が進められるようになってきた。例えば、阿久津・野中(2001)では、ブランド戦略を実行するには、ブランド構築能力が重要になる旨が論じられている。しかし、そこでは、ブランド構築能力の中身が何であるのかや、それを構築するには何が必要になるのかなどについて、ほとんど明らかにされていない。
- 5) 本調査は、日本学術振興会平成16-18年度科学研究費補助金(基盤研究(B))「デザインを媒介にしたブランドマネジメントの研究」(課題番号:16330072, 研究代表:藤戸幹雄)の研究成果の一部を活用したものである。
- 6) ここでは戦略論の中でも、特に実行の側面に注力している研究を取り上げて、戦略不全研究と呼んでいる。そこでは、「真の競争優位とは、すぐれた戦略よりもむしろ、すぐれた実行力によってもたらされている」(O'Reilly and Pfeffer, 2000)といった考え方が強調されている。
- 7) ここでいうデザイン・マネジメント研究とは、特定の理論体系ではなく、「デザインないしデザイナーを経営資源としていかに活用するのか」といった特定のテーマに関する研究群のことである。そのため、先行研究には、経営学や経済学をはじめ、工学、認知心理学などの広範囲な研究が含まれる。

- 8) 阿久津（2002）によれば、ブランド研究においても、競争戦略論的なパラダイムに立脚した研究と、資源ベース論的なパラダイムに立脚した研究があるとされているが、そのような文脈で捉えた場合、ブランド研究は、競争戦略論的なパラダイムから資源ベース論的なパラダイムへと変化してきたといえる。
- 9) ただし、それらの研究は、ブランドアイデンティティをどのように構造化するのかといったノウハウの提示と、ベストプラクティス的な事例の紹介にとどまっており、組織的にブランドをどう構築していくのかというダイナミックなプロセスモデルは提示されなかった（阿久津・野中，2001）。
- 10) 例えば、旧来のブランド研究では、ブランドの管理システムとしてブランドマネジャー制度などが論じられてきた。
- 11) 製品には組織の知識が反映している（Ulrich, 1995; Iansiti, 1998）。さらに、製品のコンセプトやスペックは、企業の戦略を反映している（ex. 榊原, 1988; 宮崎, 2004）。つまり、中長期的に見た場合、製品は戦略を反映しているといえるのである。
- 12) ちなみに「各マーケティング要素の一貫性の程度」を成果変数に採用する場合には、次の二つの異なるアプローチが考えられる。一つは、個々のマーケティング要素のスコアの高低によって、戦略実行の成否を判断する方法であり、もう一つは、各マーケティング要素が獲得したスコアの加重平均をもって、戦略実行の成否を判断する方法である。前者は、成否を企業単位ではなく、要素単位で判断することになる。それに対して、後者は、企業単位で戦略実行の成否が判断されることになる。また、成果変数に「各マーケティング要素間の整合性の程度」を採用する場合は、企業単位で戦略実行の成否が判断されることになる。ただし、「各マーケティング要素の一貫性の程度」や「各マーケティング要素間の整合性の程度」を測定するようなアプローチを採用すると、説明変数間の関係や説明変数と成果変数との関係が複雑になり、戦略の実行阻害要因の特定も困難になるなどの欠点がある。
- 13) 少なくとも、ブランド・アイデンティフィケーションの武器としてデザインを活用する場合、一貫性の確保は必須になると考えられる。そもそも、企業が消費者にそのブランドを認識してもらうには、企業が発信するメッセージが他と異なる必要がある。さらに、企業が消費者との間で長期的な信頼関係を構築するには、それらが時間の経過とともに、消費者の記憶の中に累積されていくよう、メッセージに一貫性がなければならない。不明確なメッセージやバラバラのメッセージでは、消費者は企業のアイデンティティを認識したり、信頼感を抱いたりすることが出来ないからである。
- 14) デザインの一貫性の程度は、様々な制約の下に設定した判定基準であるため、もちろん限界はある。デザインの一貫性の程度だけでもって全社的なブランド戦略実行の成否を判断できるわけではない。しかし、そこには「最低限として」の意味が含まれている。つまり、「最も重要な製品のデザインにすら一貫性を保てない企業がそれ以上のことに取り組んでいるわけがない」といった発想が根底にあるのである。
- 15) もちろん、実務においては、トップのリーダーシップだけでなく、文化や習慣も大切である。さらに、マネジメント・システムも大切であり、いずれが欠けてもうまくはいかない。実行は、それら三つの要素の掛け算によって担保されているため、どれか一つがゼロになると、実行力はゼロになってしまうからである。
- 16) また、そもそも経営のトップを変えることは難しいし、下手をすればマネジメントではなく、単なる英雄待望論に陥る危険さもある。
- 17) ここでは、議論を簡素化するために、組織構造とプロセスを互いに独立変数のようにして扱っている。
- 18) デザイン・マネジメント研究のレビューについては、Borja（2003）や森永（2005 a）などに詳しい。
- 19) 例えば、Lorenz（1990）は、製品開発プロセスの早い段階で、デザイナーがプロジェクトに参加して、他のメンバーと頻繁なコミュニケーションを図ることで、デザイナーの思いが製品に反映されやすくなることを明らかにした。そして、彼は、そのような連携を「デザイン・コネクション」と呼び、個性的で一貫性のあるデザインの開発には欠かせない手法であるとしている。
- 20) ブランド戦略は他の戦略に比べ、特に「言葉」という多義性の高いものを通じて、バトンリレーをしていかなければならない。そのため、他の戦略に比べプレやすいと思われる。
- 21) ただし、実務においては、これらのステージは整然と、逐次的に進むわけではなく、時間的な前後があったり、時には同時進行したりすることもある。
- 22) 意思決定には、コンポジション、コンテキスト、コミュニケーション、コントロールの4つが重要とされている（Roberto, 2005）。ただ、ここで

- は、本稿の意思決定の事例と照らし合わせて必要と思われるコンポジション（このプロセスに参加する機会を誰に与えるのか）、コンテキスト（検討のプロセスではどんな規制やルールを適用するのか）に焦点を当てている。
- 23) 本アンケートは2005年9月から10月にかけて日本と欧州を中心に、20代・30代の男女200人に対して行われた。ちなみに、10点尺度の内容は以下のとおりである。10点＝（デザインに）非常に一貫性を感じる。9点＝だいぶ一貫性を感じる。8点＝一貫性を感じる。7点＝やや一貫性を感じる。6点＝どちらかというに一貫性を感じる。5点＝どちらでもない。4点＝どちらかというに一貫性を感じない。3点＝一貫性を感じない方である。2点＝ほとんど一貫性を感じない。1点＝全く一貫性を感じない。そして、本研究では、得点の合計を単解析で平均化して算定している。
- 24) 今回調査したすべての企業において、ブランド管理部門は商品企画部門の中に設置されていた。
- 25) 基本的には、デザイン言語を作成するなどして、デザインを形式化する努力をした企業の方が成功しているといえる。そもそも、デザインを形式化するには、自社の製品をきちんとレビューしなければならず、過去についての分析が必要になる。つまり、「自分のことをよく知る」ことが、競争の際の強みになるのである。
- 26) 本稿の調査では、「ブランド戦略」→「製品ライン戦略」→「デザイン戦略」といったヒエラルキーにそって戦略が策定されるケース以外にも、特定の製品（デザイン）のヒットを受けて、それを逆に製品ライン戦略やブランド戦略に取り込んでいるケースも多く聞かれた。成功企業の中には、このようなフィードバック機能を十分に働かせて、予期せぬ成功を取り込み、次の戦略立案に反映させるために、複数の戦略をオーバーラップさせているところもあった。
- 27) しかも、ブランド戦略の策定者はデザイン戦略については門外漢であるため、ブランド戦略の策定段階ではデザイン戦略のことは一切考慮されないことが多い。
- 28) まず、「会議」に重きをおく場合、フェース・ツー・フェースですり合わせていくため、不明確で曖昧な指令を出しても相互理解が進めやすい。一般的には、フェース・ツー・フェースのコミュニケーションが最も多義性の削減能力が高いとされるからである。そして、電話、メモ、公式文書、数値データがそれに続く（Daft and Lengel, 1986）。その一方で、「書類」に重きを置く場合は、誤解を生まないようにフォーマットを統一することや、言葉をより明瞭にはっきり書くことなどが必要になる。よって、その結果、書類に依存する場合は、数値依存型（具体的・硬直的な指示）になりやすいと思われる。
- 29) ただし、低頻度の調整で見られたコンセンサス型はイメージ規定に偏っていたため、デザイン言語による調整を行った場合の結果は不明である。
- 30) ただし、ガイドラインがあまりにタイト過ぎる場合には、画一的なデザインのみが選ばれてしまう危険がある。つまり、マンネリ化してしまう危険があるのである。そのため、ガイドラインを使う場合には、ストレッチのさせ方が重要になる。つまり、柔軟性を持たせる方法が重要になるのである。具体的には、ガイドラインに依拠する方法を主たる方法にする場合は、副次的に人に依存する方法を採用するなどして、採用基準の中に情緒的で曖昧なものを残せるような工夫が必要になる。つまり、他の手法と組み合わせることが求められるのである。あるいは、マンネリ化を避けるためには、ガイドライン自体の活性化も重要になるかもしれない。例えば、ガイドラインの中に、現在、市場で評判の良い自社製品のデザイン要素を絶えず取り込むなどして、常にガイドラインが固定化しないようにしておくなどの工夫も必要になるかもしれない。
- 31) 本稿のアプローチは一見すると、遠回りしている印象を与えるかもしれない。なぜなら、ダイレクトに戦略不全研究をレビューせず、まずブランド研究をレビューしているからである。しかし、そのようなアプローチをとったことにはそれなりの理由がある。その理由とは、ブランド戦略の成否が、従来の研究のような単なる売上や利益では測定できないことである。
- 32) 本稿の発見事実を極端に一般化すると、①「実行可能な戦略を策定するためには、トップダウンだけでなく、ボトムアップも重視せよ」、②「戦略の実行性を担保するために、戦略のブレイクダウンに注意せよ（戦略と業務計画の整合性）」、③「戦略の実行性を担保するために、現場への指示の出し方・伝え方を工夫せよ」、④「仕事ぶりの評価の仕方に注意せよ」となり、従来の戦略不全研究と比べても特に目新しさはない。おそらく、これらの注意点はブランド戦略以外の戦略の実行時にも当てはまると思われる。
- 33) 例えば、阿久津・石田（2002）の「コンテキスト・ブランディング」という概念は、ブランド戦略は数値などを用いた管理とはなじみにくく、そのコンテキストを管理するしかないことを示している。このような彼らの主張は、方法論などの細

- かな点では本稿と異なるものの、その問題意識は同じである。
- 34) もちろん、デザインの一貫性の程度だけでもって、全社的なブランド戦略がうまく実行されているかどうかを完全に判断できるわけではない。しかし、それを成果変数とした根拠は、最も重要な項目に対する成果が不十分な企業が、その他の項目に対して、それ以上の成果を挙げているとは考えにくいことである。
- 35) ちなみに、他のブランド要素を調査する際にも、本稿の分析枠組みは使用可能である。なぜなら、本稿の分析枠組みは、アウトプットへの企業理念の浸透を阻害する要因を探し出すことを目的に構築されるものだからである。
- 36) また、産業用機械のように、技術そのものがブランドとなる業界では、技術戦略とブランド戦略との衝突を回避・調整するための煩雑な手続きが不要となるため、計画と実行の間のギャップは小さくなる。そのため、ブランド戦略の実行が容易になると考えられる。

参考文献

- Aaker, D. A., (1991) *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press. (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.)
- Aaker, D. A., (1996) *Building Strong Brands*, New York: The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳 (1997) 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社.)
- Aaker, D. A., (2003) 「ブランド戦略4つの落とし穴：なぜ、日本企業はブランド構築に悪戦苦闘しているか」『Think』Autumn, pp.12-14.
- Aaker, David A. and Eric Joahimsthaler (2000) *Brand Leadership*, New York: The Free Press. (阿久津聡訳 (2000) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社)
- 阿久津聡 (2002) 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置づけ：『外から内』と『内から外』の弁証法的総合に向けて」『組織科学』Vo 36, No.1, pp.14-29.
- 阿久津聡 (2004) 「ブランディング・ケイパビリティ：強いブランドを構築するための組織力」青木幸弘・恩蔵直人編 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp.227-262.
- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ：コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社.
- 阿久津聡・野中郁次郎 (2001) 「ブランド知識創造のケイパビリティ」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』August, pp.173-186.
- Aoshima, Y. (1996) "*Knowledge Transfer Across Generation :The Impact on Product Development Performance in the Automobile Company*" Ph. D. Dissertation, MIT.
- Biggadike, E. R. (1981) "The Contribution of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, pp. 621-632.
- Borja, B. (1998) "Structuring Strategic Design Management: Michael Poter's Value Chain", *Design Management Journal*, Vol9, No.2, pp.26-31.
- Borja, B. (2003) *Design Management; Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Allworth Press.
- Bossidy, L. and R. Charan (2002) *Execution; The Discipline of Getting Things Done*, Crown Publishers, (高遠裕子訳 (2003) 『経営は実行』日本経済新聞社).
- Daft, R. L. and R. H. Lengel. (1986) Organizations Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, Vol.32, No.5, pp.554-571.
- Daft, R. L. and K. E. Weik. (1984) "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol.9, No.2, pp.284-295.
- Davis, S. (2006) 「ブランド主導の組織づくり」, アリス・M・タイボー, ティム・カルキンス編著 『ケロッグ経営大学院 ブランド実践講座；戦略の実行を支える20の視点』pp.237-254 ダイヤモンド社.
- Druker, P. (2004) *Advice for entrepreneurs*, Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo (上田惇生編訳 (2004) 『実践する経営者：成果をあげる知恵と行動』ダイヤモンド社).
- Dums, A. and H. Minzberg. (1989) "Managing Design Designing Management", *Design Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.37-44.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社.
- Galbraith, R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison Wisley. (梅津祐良訳 『横断組織の設計：マトリックス組織の調整機能と効果的運用』, ダイヤモンド社).
- Iansiti, M. (1998) *Technology Integration*, Harvard

- Business School Press, (NTT コミュニケーションウェア株式会社 訳『技術統合：理論・経営・問題解決』NTT 出版, 2000).
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社.
- Keller, K. L., (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp.1-22
- Keller, K. L., (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall, Inc. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランドマネジメント』東急エージェンシー.)
- 菊池 隆 (2005) 『ロジカル・ブランディング』日本評論社.
- 木全 賢 (2006) 『デザインにひそむ〈美しさ〉の法則』ソフトバンク新書.
- 黒木靖夫 (1991) 「トップは独自のデザインマインドを持って」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年7月号。
- Leonard-Burton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Harvard Business School Press, (阿部孝太郎・田畑暁生訳『知識の源泉：イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社, 2001)。
- Lilien, Gary L., Philip Kotler and K. Sridhar Moorthy (1992) *Marketing Models*, Prentice Hall.
- Lorenz, C. (1990) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*. Basil Blackwell Limited, (野中郁次郎監訳・紺野登訳『デザインマインドカンパニー：競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社, 1990)。
- Low, G. S. and R. A. Fullerton (1994) "Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, pp. 173-190.
- Minzberg, H., (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Inc. (中村元一監訳・黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳『戦略計画：創造的破壊の時代』産能大学出版部.)
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- 三品和広 (2006) 『経営戦略を問い直す』ちくま新書.
- 道添 進 (2004) 『ブランド・デザイン』美術出版.
- 宮崎正也 (2004) 「消耗品の戦略的製品設計：機能共有するプリンタ」, 『赤門マネジメント・レビュー』第3巻7号, pp.309-332.
- 森永泰史 (2005a) 「デザイン・マネジメント研究の成果と課題」『北海学園大学経営論集』Vol.3, No.2, pp.1-13.
- 森永泰史 (2005b) 「デザイン (意匠) 重視の製品開発：自動車企業の事例分析」『組織科学』Vol. 39, No.1, pp.95-109.
- 森永泰史 (2007) 「ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究(1)」『北海学園大学経営論集』Vol.5, No.1, pp.15-35.
- 森永泰史 (2008) 「ブランド戦略の実行阻害要因とその解決策に関する研究(2)」『北海学園大学経営論集』Vol.5, No.3, pp.1-28.
- 乳井瑞代 (2004) 「ブランド・マネジメント組織の現状と課題」青木幸弘・恩蔵直人編 (2004) 『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp.263-290.
- O'Reilly, A and J. Pfeffer (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, the President and Fellows of Harvard College. (長谷川喜一郎監訳 廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値：好業績を続ける組織の秘密』翔泳社.)
- Pfeffer, J and R. Sutton (2000) *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School of Press. (長谷川喜一郎監訳 菅田絢子訳 (2005) 『実行力不全：なぜ知識を行動に活かさないのか』ランダムハウス講談社.)
- Peters, T, (2005) *Tom Peters Essentials: Design*, Dorling Kindersley Limited, London (『トム・ピーターズのマニフェスト① デザイン魂』ランダムハウス講談社.)
- Roberto, M (2005) *Why Great Leaders Don't Take Yes for An Answer: Managing for Conflict And Consensus*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳 (2006) 『決断の本質：プロセス志向の意思決定マネジメント』英治出版.)
- 榊原清則 (1988) 「製品戦略の全体性」, 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重著『競争と革新』pp.107-143, 東洋経済新報社.
- 白藤 香 (2006) 「デザイン専門職の人材育成を阻む壁」『AXIS』Vol.121, pp 116-118.
- Srivastava, R. K. and Schocker, A. D., (1991) "Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement", *MSI, OCT, ReportNo.9*, pp.91-124.
- Thompson, J. D (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill. (鎌田伸一・二宮豊志・新田義則・高宮晋訳『オーガニゼーション・イン・アクション』)

- ション』同文館)
- Ulrich, K. (1995) "The Role of Product Architecture in the Manufacturing system", *Research Policy*, Vol.24, pp.419-440
- Vogel, C., J. Cagan, and P. Boatwright (2005) *The Design of Things to Come; How Ordinary People Create Extraordinary Product*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング 訳 (2006) 『ヒット企業のデザイン戦略』英治出版.)
- Walker, Orville C. Jr. and Robert W. Ruekert (1987) "Marketing's Role in the implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.15-33
- Webster, Jr., F. E., (2000) "Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1., pp.17-23.
- Zaltman, Gerald and Robin Higie (1995) "Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research", *Journal of Advertising Research*, July/August, pp.35-51

参考資料

- 「季刊 デザイン」No.7 pp.27-28.
- 「隔月刊 カースタイリング」2004年9月号 p.68.
- 「レスポンス」http://response.jp/issue/2005/0102/article66457_2.html 2005年1月2日.
- 「月刊 ドライバー」2004年1月20日号 p.53.