

タイトル	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)
著者	森永, 泰史
引用	北海学園大学経営論集, 5(3): 1-28
発行日	2007-12-00

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)

森 永 泰 史

1. 本稿の目的

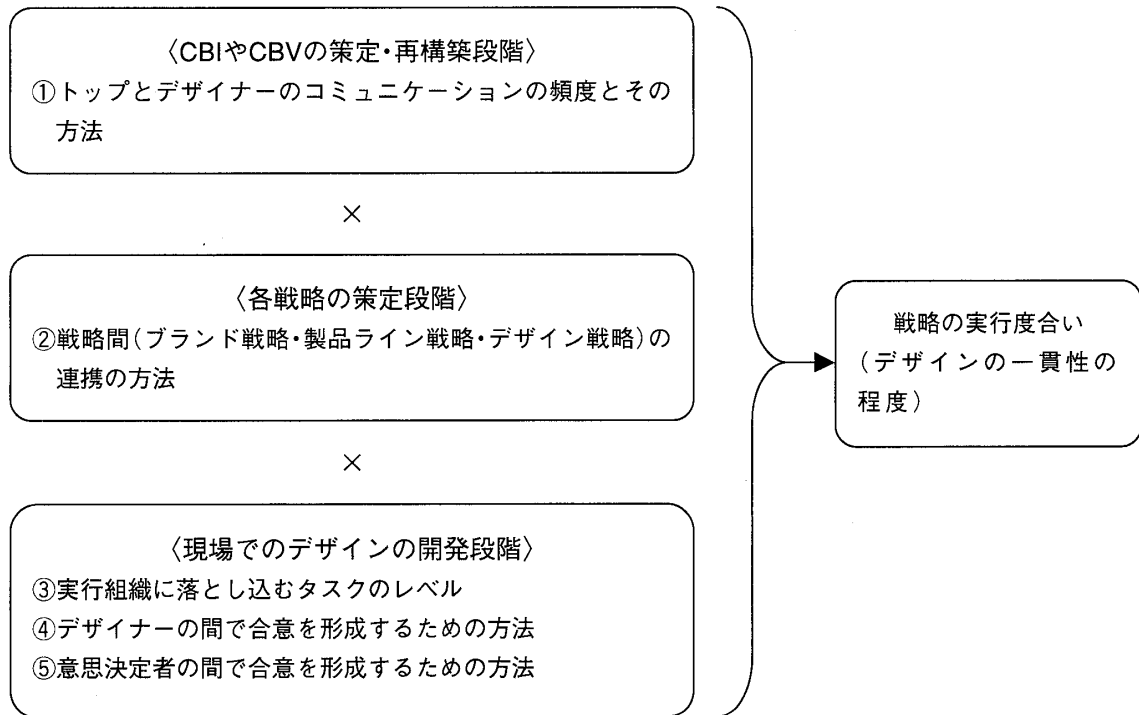
本稿では、ブランド戦略の策定・実行プロセスに注目して、ブランド戦略が上手く実行されない原因と、その解決策を明らかにしていく。

既に多くのブランド研究において、全社的なブランド戦略の実行手続き（ex.「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」）などが明示されてきたにもかかわらず、現実には、ブランド構築に悪戦苦闘している企業は多い（Aaker, 2003）。それはなぜなのであろうか。手順書に書かれてある通りにブランド戦略を実行するという一見当たり前のことが、どうして出来なくなっているのであろうか。そこで、本稿では、ブランド戦略の策定・実行プロセスに注目して、どのような仕事の流れを作り出せば、ブランド戦略が上手く実行されるのか、あるいは、逆にブランド戦略が上手く実行されない場合には、どの部分に原因があるのか（また、その理由は何か）を明らかにする。

本稿の前編である「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)」では、研究課題に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。より具体的には、全社的なブランド戦

略実行の成否を反映する成果変数として「デザインの一貫性の程度」に注目することや、説明変数として「プロセス管理のあり方」に注目すること、そのプロセス管理のあり方として、特に次の五つの変数（①トップとデザイナーのコミュニケーションの頻度とその方法、②ブランド戦略と製品ライン戦略、デザイン戦略の間の連携の方法、③実行組織に落とし込むタスクのレベル、④デザイナーの間で合意を形成するための方法、⑤意思決定者の間で合意を形成するための方法）に注目すること、さらには、自動車企業を調査対象とすることなどを明らかにしてきた（図表1参照）。そこで、本稿では、それらの計画に沿って行われた調査結果を提示するとともに、それらの分析を行うことで、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みたい。

なお以下では、まず次節において、インタビュー調査の結果、本稿で取り上げた五つの変数がそれぞれどのような値を示したかについて明らかにする。本稿では、デザインに反映された一貫性の程度に基づいて、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実行されていないグループに分類し、それらを比較することに主眼を置いている。そのため、ここでは特に両グループの間に見られる違いについて明らかにする。そして、第3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



図表1 分析の枠組み

ともに、第4節では、本稿の結論と今後の課題を述べることにする。

2. 分析結果

ここでは、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していく。

2.1 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『こういう風にしたいのですが……』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

ないと、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。

2.2 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役職の兼務」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⁹⁾。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ムも務めていた。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・人事異動の有無とその頻度」や、三つ目の「連携会議の有無とその頻度」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、ボタ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。

2.3 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2 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3 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、大きく次の四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

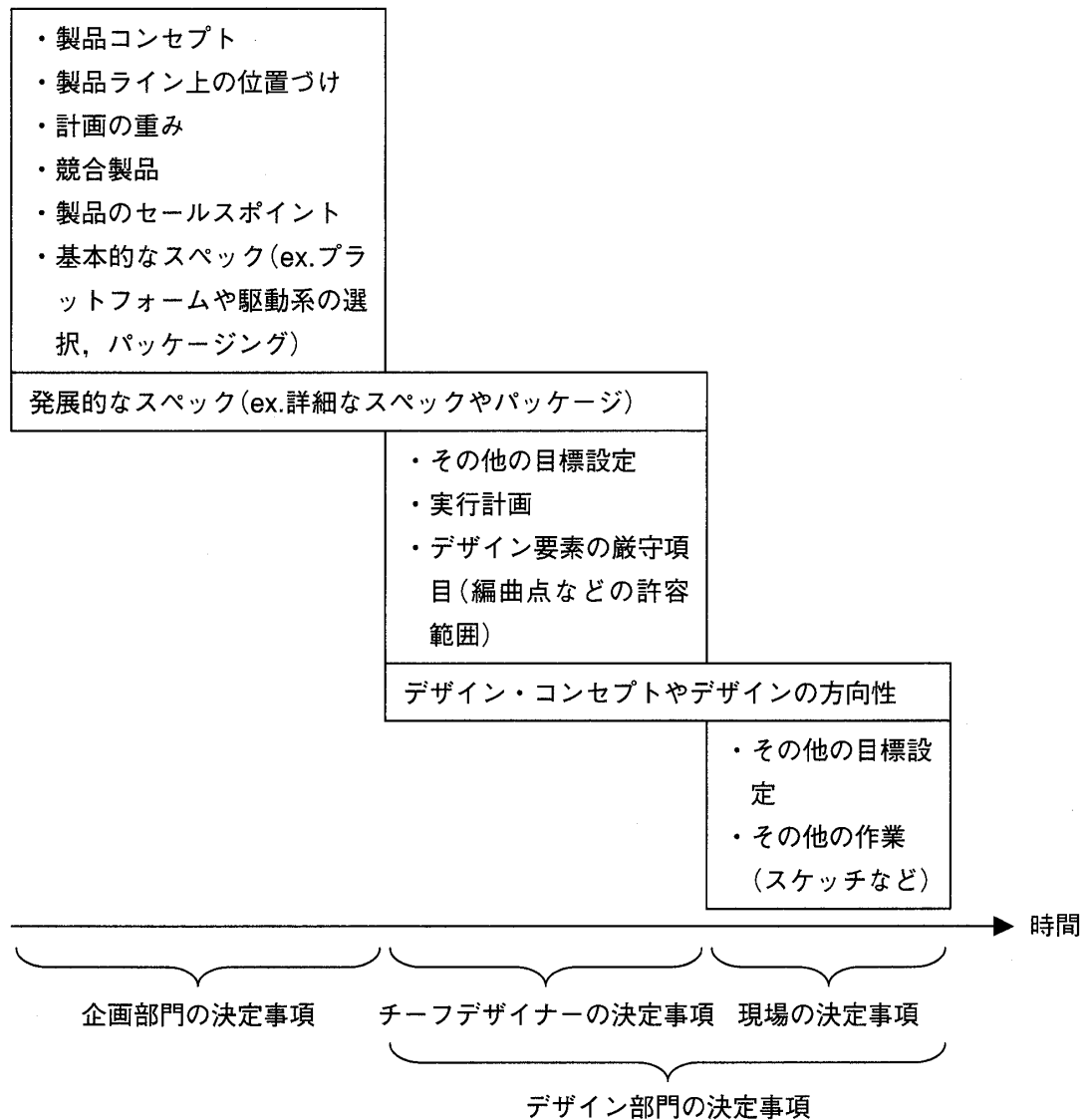
パターン3. チーフによる管理型：チームには自由を与える×現場のデザイナーには自由を与えない

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

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

- ・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2 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3 決定事項の分割方法の一例

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ージャー構造）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。

2.4 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解釈を進めていく方法（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進めていく方法（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が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四つのパターン（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。

2.5 意思決定者の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、いろんな意見が飛び交い、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（らしさ）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。

3. 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4参照）。そして、それらの

	変 数	指 標	成功企業	失敗企業
CBIの策定・再構築段階	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
各戦略の策定段階	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 ・四ヶ月～半年に1回
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	「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	
	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意思決定者の間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(らしき)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4 発見事実のまとめ

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。

3.1 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。せっ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matter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。

以上で見てきたように、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²⁾。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。

3.2 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³⁾。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⁴⁾。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。

3.3 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、大きく四つのタイプがあることが窺えたが(図表5参照)、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いことである。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

管理手法	項目	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5 タスクの落とし込み方に関する四つのタイプ

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、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⁵⁾。

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ためと考えられる。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。

3.4 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四つのパターン（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⁶⁾。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、あまり間隔があくと、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。

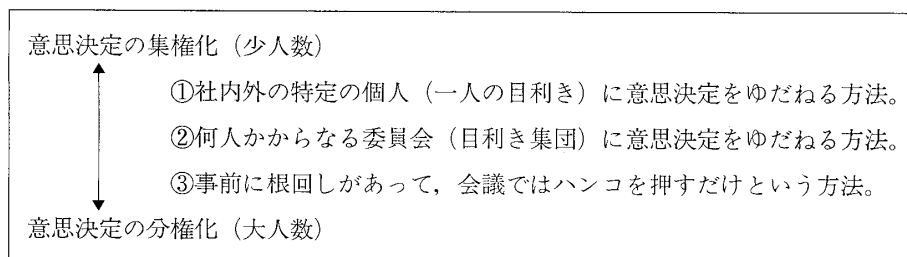
3.5 意思決定者間での合意形成方法に関するディスカッション

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、五つのパターン（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



図表6 特定の人に依存する場合の意思決定の方法

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る、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⁷⁾。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。

3.6 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であろうか。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）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）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

性を削減している場合は、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、入口で多義性を削減している場合は、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厳格な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、そこには様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7参照）。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減し、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

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7 戦略適合タイプ

適合する。このように、前項で見てきた入口・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、特定の人に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。

4. 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。

4.1 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では、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. 削減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

ア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⁸⁾。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⁹⁾。

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ー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¹⁰⁾。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8参照)。

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をある程度、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

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8 分析結果のまとめ

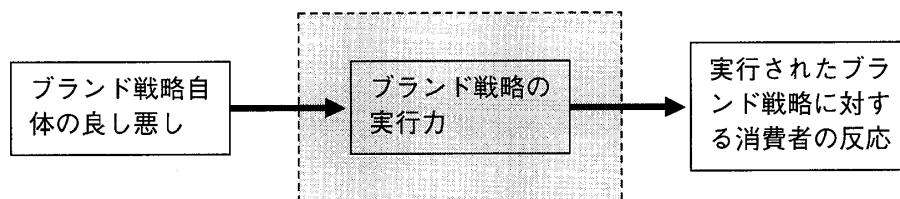
ケーションは、ブランド戦略に取り組むすべての企業に対するものである。ブランド戦略の実施は、手続書さえ整えれば行えるというほど簡単な作業ではない。製品デザインのテイストを統一するだけでも、これだけ多くの課題をクリアする必要がある。しかも、前述したように、全社的なブランド戦略を前提とすれば、ブランド要素には製品デザインの他にも、販売店や広告のデザイン、接客態度など様々なものが含まれ、それらのすべてに企業理念を感じさせるには計り知れない労力が必要になる。そのため、それらの作業をコンスタントにこなしていくには、それらがシステムとして機能している必要がある。このように、ブランドを構築するには、「ブランド・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。

4.2 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¹¹⁾。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測定を行う必要があるだろう¹²⁾。

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9参照）。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。



図表9 本稿の分析範囲

また、今回は自動車という限られた業界で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、自動車に比べればブランド戦略の計画と実行の間のギャップは小さく、そ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¹³⁾。

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) 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。
- 2) 基本的には、デザイン言語を作成するなどして、デザインを形式知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、デザインを形式知化するには、自社の製品をきちんとレビューしなければならない。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。
- 3) 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。
- 4) 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。
- 5) 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。
- 6) 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。
- 7) 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。

- 8) 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に、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。
- 9) 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、戦略のブレー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み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。
- 10) 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。
- 11) 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。
- 12) 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。
- 13) 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., (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.
- 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。
- Aoshima, Y. (1996) “Knowledge Transfer Across Generation: The Impact on Product Development Performance in the Automobile Company,” Ph. D. Dissertation, MIT.
- 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.
- Dums, A. and H. Minzberg. (1989) “Managing Design Designing Management”, *Design Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.37-44.
- Galbraith, R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison Wesley. (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。)
- 黒木靖夫（1991）「トップは独自のデザインマインドを持て」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年7月号。
- 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。)
- 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』Vo 5, No.1, pp.15-35.
- 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.
- 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』同文館。)