

# 企業イメージの構成要因の分析とその構築概念としてのCP&PPの提案 ～国内112社を対象とした企業イメージアンケート調査をベースにして～

Analysis for the structural elements of corporate image  
and CP & PP as the proposition for the image

芸術研究科博士後期課程2002年度修了

宮 川 清

Kiyoshi Miyakawa

概要：生活者による企業評価の根幹となるのは企業イメージや企業ブランドである。本研究においては、それがどのようなプロセスで形成され、その構成要因はどのようなものであるかを分析した。その上で、企業イメージや企業ブランドの構築概念としてのCP（コーポレート・パフォーマンス）およびPP（プロダクト・パフォーマンス）を提案する。

Abstract: Consumers evaluate companies based on their corporate image and corporate brand. This paper aims at analyzing the processes as involved in the images and brands and the elements of which they are built up. Concepts for CP (Corporate Performance) and PP (Product Performance) that constitute a corporate image and a corporate brand are proposed.

## はじめに

本研究「企業イメージの構成要因の分析とその構築概念としてのCP&PPの提案～国内112社を対象とした企業イメージアンケート調査をベースにして～」の目的は、生活者による企業評価の根幹となる企業イメージや企業ブランドがどのようなプロセスで形成されるのか、そして、その構成要因はどのようなものであるかを分析し、その構築概念としてのCP（コーポレート・パフォーマンス／企業行動）およびPP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）を提案することにある。

現在、企業は生き残りをかけ、世界的規模で経営統合や事業統合、合併や買収などの動きを強めている。また、これまで進めてきた多角化戦略の見直しにとどまらず、主力事業の切り捨てなど、基幹事業にまで踏み込んだドラスティックな改革を行なっている。

その背景には、企業を取り巻く経済的かつ社会的環境の変化があげられる。バブル崩壊後の平成

不況そして経済のグローバル化や技術革新がからみ合って生じたデフレーションがそれである。こうしたメガ・コンペティション社会にあって、企業は市場戦略を優位に展開していくために、さまざまなマーケティング活動やプロモーション活動を行なっているが、その展開は必ずしも成功しているとは言えない。

<市場で良い評価を得ている企業ほど事業を有利に展開しやすい>というのは当然の論理である。そして、それを具現化するための戦略が企業イメージの向上であり、企業ブランドの構築である。この当たり前のことがようやく企業経営の重要なテーマになりつつある。では、なぜこれらが近年になって、より重要視されるようになったのだろうか。

それは急速に進展したIT（情報技術）化の波が大きく影響している。すなわちネットワーク社会においては、企業や企業から提供される商品やサービスに関する情報はきわめて重要な意味をもち、企業にとってポジティブな情報、企業

にとってネガティブな情報、いずれもネットワークを經由してリアルタイムで伝達されていくからである。

こうした状況においては、その情報が企業にとってポジティブであるかネガティブであるかの如何にかかわらず、それらの情報をどうコントロールしていくかということがきわめて重要となる。

では、企業におけるイメージやブランドといったものは、どのように確立されていくのであろうか。そして、その構成要因は何なのか。さらに、良いイメージやブランドを確立するためにはどうすれば良いのか。こうした問題点（プロブレム）を企業倫理や企業行動といった観点から解明し、その実践的な解決策（ソリューション）を提案することこそ、今まさに求められている今日的課題である。

イメージやブランドを形成する基本的要因は、提供される製品やサービスの好感度や卓越性であり、その根底にあるのは、経営の根幹を形成している良き企業姿勢である。生活者によって高いイメージ評価を受けている企業を特徴づけているのは、社会や生活者に受容された個性ある企業姿勢である。

こうした企業姿勢を形成するためには、社長自らが哲学をもち、社会やマスコミに向けた影響力を及ぼす発言を行なうことがきわめて重要である。さらに、企業が意図する自社のあるべき姿を実現するには、企業に携わる全ての人間が同じベクトルに向かって、理念と価値の共有を図っていかねばならない。そして、生活者とのコミュニケーションの目的を明確にし、企業自らが自社の理念や存在を市場に向けて語りかけ、理解してもらうことが不可欠である。そうしてはじめて、これらの行為が企業からのメッセージとして受け取られ、その企業の評価に好影響を及ぼすのである。

そうした観点からすると、今日、企業からのワンウェイ・メッセージとして展開されてきた旧来型の表層的なC I（コーポレート・アイデンティティ）戦略とは異なるもう一つの企業表現の在り

方が求められていると言える。

本論は、池亀拓夫がその著『デザイン宣言』（1996年、ダイヤモンド社）で提唱したC P（コーポレート・パフォーマンス／企業行動）という概念をベースにしているが、さらにこの概念を実証するために国内企業112社を対象に「企業イメージアンケート調査」を実施、C Pの構成要因として以下の4 C Pを新たな指標として抽出した。

言い換えれば、この4 C Pが総合的にミックスされたものがC Pであり、企業レベルにおいて企業イメージを構成する要因として位置づけることができる。

#### ■C P（コーポレート・パフォーマンス／企業行動）を構成する4つの要因

- ① コーポレート・フィロソフィ……企業理念……Corporate Philosophy
- ② コーポレート・パーソナリティ……企業資質……Corporate Personality
- ③ コーポレート・プレゼンテーション……企業表現……Corporate Presentation
- ④ コーポレート・プロスペクト……企業展望……Corporate Prospect

また同調査から、企業イメージを形成するもう一つの大きな要因は、企業が提供する製品やサービスであり、その形成にもっとも影響を及ぼすのは、顧客ニーズへの対応であるということが判明した。そこで、企業レベルにおいて企業イメージを構成する要因としてのC Pと同様に、製品やサービスのレベルにおいて企業イメージを構成する要因としてのP P（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）という概念を導き出した。そして、P Pの構成要因として以下の4 P Pを新たな指標として抽出した。

言い換えれば、この4 P Pが総合的にミックスされたものがP Pであり、製品やサービスのレベルにおいて企業イメージを構成する要因として位置づけることができる。

## ■PP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）を構成する4つの要因

- ① プロダクト・フィロソフィ……………製品理念…  
…Product Philosophy
- ② プロダクト・パーソナリティ……………製品資質…  
…Product Personality
- ③ プロダクト・プレゼンテーション…製品表現…  
…Product Presentation
- ④ プロダクト・プロスペクト……………製品展望…  
…Product Prospect

CPが企業レベルにおいてイメージ構築の役割を担い、PPは製品やサービスのレベルからその役割を担う。このように、企業イメージは企業レベルと製品レベルの両輪で構築され、相乗的に組み合わされ、一体化し総合的に判断されると言える。

企業から発信される4CPと4PPを構成要因とするCPとPPは、生活者に対しての価値の提供でもある。良好な企業イメージを形成することにより、生活者の企業に対する期待感を高め、良好な経営環境を維持できる。また企業が提供する製品やサービスに対しても、信頼感や好感を持って受け入れられる土壌を確保できる。それは企業のインフラ・ストラクチャーとなり、ブランド・エクイティに類する無形資産を形成することになる。

そして、企業ブランドを内面から支えているものが企業イメージである。その企業イメージを形成あるいは管理していくためには、4CPと4PPを構成要因とするCPとPPを明確に意識し、コントロールを行なうことが求められる。企業を取り巻く経済的かつ社会的な環境の変化が起りつつある今日、これまでのマーケティング活動やプロモーション活動とは異なるCPとPPを基盤にした新たな企業戦略が求められている。

## 第1章 企業イメージについて

企業イメージの形成および企業ブランドの構築

の手法を見出すことを中心に据え、企業イメージについての捉え方に関する歴史的な変遷とその概念を考察し、以下の2つのことを明らかにした。

第一に、今日の企業イメージの捉え方はK・E・ボウルディングのイメージ論に依るところが多く、「行動はイメージに依存している」という考え方を前提に「(企業は)受け身の対象」ということで語られてきた。しかし、これは視点を変えれば「(企業が生活者から)能動的に評価されたもの」ともいえ、企業から発信されるメッセージにより生活者は学習し、対象である企業を評価していく。

過去に接触した情報により蓄積された好意的、非好意的な両面の経験が積み重なって、個々人の企業イメージは形成されていく。その数値は生活者が抱くイメージとされ、各社の<企業イメージ調査>において表層化することになる。この点においても、企業イメージは企業による日常的活動が生活者により能動的に評価された結果と定義づけることができる。すなわち、企業イメージの形成要因は企業側の能動的なコミュニケーションにあると言える。

第二に、企業イメージを形成する生活者の情報のストック、「ブランド論」における企業においてのストック価値は同義語ともいえ、根幹は同じである。しかも、それは無形ではあるが、競争優位の源泉となるストック価値であることを明確した。

企業イメージもブランドも、生活者の認識や感情が加わって初めて生まれることから、企業イメージとブランドは同一視されるべきものであり、そのほとんどは企業が生活者に向けて、商品やサービスあるいは情報を発信することによって形成されていく。そして、それは企業と生活者のコミュニケーションであり、一種の<共同作業>ともいえるものである。企業イメージ(論)とブランド(エクイティ論)の相違点は、定式化され得るか否かであり、生活者側から見るか、企業側から語られるかの相違でしかないと言える。

また、企業と生活者との関係すなわち両者を結ぶコミュニケーションの最大ツールは企業が提供する製品やサービスであるとし、消費者の心の中

に入り、生活者が望んでいる商品やサービスを提供することこそ、評価を確保する唯一の方法である。そして消費者から学び、その学んだことを消費者に還元することこそ企業の役割と言える。価値や評価を上げることができれば、生活者はその企業や商品に対してロイヤリティを醸成し、継続した良好な関係が維持することができる。

## 第2章 国内企業112社を対象とした

### ＜企業イメージに関するアンケート調査＞

国内企業が企業イメージに関してどのような認識をもっているかということ把握するために、国内企業356社の広報担当者に対してアンケート調査を実施し、有効回答数112社（回答率は31.4%）を得た。

このアンケート調査において、企業イメージを構築するための諸要因を抽出することができた。

#### アンケート結果（要約）からの考察

本調査は国内企業356社を対象とし、企業側の広報担当者が「企業イメージ」をどのように捉えているか等々を含め、民間企業における広報担当部署長、並びに担当者がいかなる意識を持っているか、その実体や課題を明確にすることを目的として、平成14年6月から8月にかけて、各企業広報部に対し、筆者個人名の依頼にて郵送（一部企業においては直接持参して広報担当の部署長に依頼した）によるアンケート調査を行った。この結果、112社（回答率31.4%）111社（製造業75社、非製造業37社）より、回答を頂くことができた。その回答表を基に「企業イメージ」に関する考察を行う。

これらの回答を分析すると以下ようになる。

まず、「企業イメージ」に関しては、自社の企業イメージを役員および担当部署長（広報関係部署）のほとんど（108社、99%）が気にしているという結果（Q1-1）は、回答者が所属している部署が広報部（室）やコーポレート・コミュニケーション部、IR部であり、統一的に自社の情報を発

信しているセクションであるため当然とも言えるが、市場環境を意識してイメージ管理が無形資産として重要であるとの認識が高くなっているとも言える。そのことは、その効果として挙げられている「マーケティング効果」への期待に表出している。企業イメージの効果はどれにあるかという設問（Q1-8）に対して、第一位回答として80社（76%）の企業が情報処理支援やアンブレラ効果、企業差別化戦略といったマーケティング効果が企業イメージにより期待できることを認識しているということからも明白である。

また、ブランド構築関連部署からの回答もあったということから、企業の認識としてイメージとブランドは密接な関係を持って捉えられている実情を示している。

企業イメージ調査は、日本経済新聞社・日経産業消費研究所が1968年（現行の調査方法は1988年）より行なっている日経「企業イメージ調査」を各企業が重要視（83%・87社）しており、広報担当者等がそれらの数値データから自社の企業イメージを把握していると思われる。

企業イメージがどのような観点から醸成されるか（Q1-3）については、「顧客ニーズへの対応」79%（81社）、「あつまっている商品・サービスの質がよい」70%（72社）の二項目が突出して挙げられており、一位項目においても、それぞれが32%（33社）、30%（31社）と回答されていることから、商品・サービスを媒介とした生活者とのコミュニケーションが企業イメージ醸成に大いに関わっていることが認識されているとあって良い。このことは、企業イメージの形成に大きく影響を与えるもの（Q1-4）として第一位回答にも「商品・サービス」（67%、71社、総合ポイント85）が挙げられていることから、基本は企業が提供する「商品・サービス」にあると言える。しかし、第一位項目では少ないが第二位項目としては「PR・広報・広告」（42%、45社）が挙げられており、総合ポイントにおいても63ポイントとなっていることから、企業からの情報発信・コミュニケーションが重要視されていることが確認できる。

また、それに続くのは「マスメディア」（総合ポイント50）であり、企業の周辺情報や、「接客・苦情処理」（総合ポイント46）といったコミュニケーションも企業イメージ形成に大きく関わっている。その構築に有効な手法（Q1-7）としては、「PR」（52%、57社）「広告」（49%、54社）が重要視されており、企業からの直接的なコミュニケーションにより企業イメージが醸成されると認識されている。企業イメージを構築する有効な情報メディアとしては、TV・新聞が挙げられている。第一位回答項目ではTV（61%、65社）が、第二位回答項目では新聞（55%、58社）が第一位とされていることから、この二つのメディアによるコミュニケーションが企業イメージ形成には重要な役割を果たしていると言えるが、効率的には「Web（インターネット）」が有効であるとされている。その相手は「顧客」（第一位回答61%、66社。総合ポイント82）が重要視されており、次いで「消費者」（同29%、31社。総合ポイント55）「株主」（総合ポイント45）とされていることから、ステークホルダー向けのコミュニケーションこそ企業イメージ醸成には大切であることが認識されている。

以上の点から、企業イメージは企業からのコミュニケーション、すなわち、企業が提供する「商品・サービス」と「PR・広報・広告」などの企業情報から成り立っているといえる。

「企業理念」もしくは「社是・社訓」については、制定は80年代、90年代が多く、制定者は「創業者」か「近年の経営者」である。その変更を行なった企業は約1/3（36%、37社）である。その正式名称（呼び名）は「企業理念」か「経営理念」「社是」が多く、「企業理念」や「社是・社訓」の他に「環境宣言」「行動指針」も重層的に制定されている。明確に意図してミッション（「企業理念」や「社是・社訓」）に基づく経営をしている企業は9割近い（88%、92社）ことから、企業の経営は企業理念や社是・社訓により方向づけられているとも言え、なおさらに重要視されなければならない。その内容であるが、「株主」重視は少なく（21%、

22社）、「顧客志向」（78%、82社）、「社会との共生」（74%、78社）など、外向きの姿勢が優先されている。「創造性」（58%、61社）や「挑戦」（56%、59社）「サービス精神」（28%、29社）等の自社の姿勢を謳うものも多い。しかし、その共有化の対応において、入社時研修や、リーフレットの配付、カード等の印刷物の配付などで努めているが、制度化には至っていないのが問題である。「社会との共生」の具体的な内容は「環境保全」（第一位回答76%、80社）が圧倒的に多いことから、環境への認識は高い。次いで「芸術・文化（メセナ）支援」（49%、50社）となっていることは、利益の消費者還元的な意味合いと、自社イメージの向上も意識されているとあって良いであろう。

「企業名」「ロゴマーク」「社章（シンボルマーク）」「スローガン」等については、社名の由来は「創業者名から」が1/4を占める。企業のロゴマーク（ロゴタイプ）には何らかの意味を持たせ、企業の社章（シンボルマーク）にも何らかの意味を持たせている。企業スローガン（コミュニケーションワード）は7割（71%、77社）の企業が有しており、企業スローガンはミッション（「企業理念」や「社是・社訓」）に合致している（62%、56社）とされていることから、その企業の姿勢は企業スローガンに表出しているとも言える。そのために、企業スローガン（コミュニケーションワード）はTVCM等で活用（77%、80社）されており、自社イメージ形成の一端を担うものと認識されている。広告活動で企業ロゴやスローガンを入れ込む手法は有効（63%、67社）とされ、広告活動で実行している企業は8割（77%、80社）近い。このため、近年のTVCMにおいて、企業スローガンが多用されている現況が理解できる。しかし、広告活動に企業ロゴやスローガンを入れ込む場合の手法は確立していないのが現状である。

「企業イメージとインターネット」については、「企業イメージ」の形成において、インターネットは有効なメディアであると認識され、企業のホームページは回答企業の全てで開設されていた。自

社のホームページにお客さまからの「問い合わせ」機能は8割以上が用意している。その対応については、半数以上（56%、61社）が「お客さまセンター」が行っている。今後、これらの顧客の直接の声をどのように活かすかという点が課題となる。インターネット上に流れている自社の情報は8割がリサーチしていることも判明した。インターネットが登場したことで、「企業イメージ」との関係で大きく変化したのは生活者とのコミュニケーションの在り方に関する「生活者と企業との関係について」であるが、「情報のスピード化」に関しての変化というものも多かった。これら企業に在籍している広報関係者から得られた一連の回答をベースに、「企業イメージ」に関する考察を進めていく。

企業イメージが醸成される要因は生活者との直接的なコミュニケーションであり、「顧客ニーズへの対応に熱心である」と「取扱商品・サービスの質がよい」の二項目が生活者に重要視されていることが判明した。その形成に大きな影響を及ぼしているのは「商品・サービス」「PR・広報・広告」「マスメディア」であり、企業イメージの構築に最適な手法は「PR」と「広告」である。また、企業イメージの構築にもっとも有効な情報メディアは「テレビ」「新聞」であるとしている。

また「企業イメージとインターネット」については、企業イメージの形成において、インターネットは有効なメディアであると認識されている。インターネットが登場したことで大きく変化したのは、生活者とのコミュニケーションの在り方に関する「生活者と企業との関係について」であるが、「情報のスピード化」に関しての変化というものも多く、企業はいままさにIT化という時代の波の中で、ネットワークを駆使した生活者との新しい関係を求められていると言える。

### 第3章 資産としての企業イメージと その構成要因

「日経企業イメージ調査」（日本経済新聞・日経消費研究所）など、毎年継続的に行なわれている

日本の代表的な企業イメージ調査を対象とし、何をもって企業イメージとされているのか、従来の企業イメージの構成要因は何なのかを明らかにした。

その結果、企業が商品やサービスの提供や、アフターサービスや接客態度等の生活者に日常接している状況を始めとした行動、すなわち「企業行動」が結果的に「生活者評価」として表出し、その結果が「企業イメージ」であることが把握できた。

このような企業イメージの構成要因を踏まえて、企業は通常時より、生活者と良好なコミュニケーションをとらなければならないとした。それは、企業が生活者に提供する製品やサービスの質が良いこと、生活者の役に立つことが第一であり、企業がどのような行動を取るかということである。これらは「企業表現」といえ、その基本には「企業資質」が必要であり、社会との共生を考えた「企業展開」がなされなければならないとした。

また、それぞれの企業イメージ調査においては、企業イメージ調査のスコア化とランキング化の基となる要件、質問項目を抽出し、生活者が企業に対してどのような評価を下しているのか、なにを重要視しているかを抽出した。生活者の評価（イメージ）と、他で公表されている調査データ、統計を見比べることにより、イメージと実態はどのような関係性を持っているのか、イメージと実態にズレはないのか、妥当性はあるのか、それらの相関を考察することにより、実態と問題点について論じた。広告も企業表現の一つであることは言うまでもない。それらの表現手法は各企業にて大いに研究されるべきであり、コーポレート・マーク、コーポレート・スローガン、コーポレート・ワードなども、それらと効率良く連携して用いなければならない。さらに企業ブランドを明示することにより、個別ブランドにその企業ブランド価値を付加する意図で行われなければならないとした。

各々の企業は、良好なイメージやブランドを構築すれば、より多くの製品等の販売・提供ができ

るなどの競争上優位をもたらす具体的な効果を認識しており、その基本は製品やサービスの質の良さから醸成される。また、各種企業イメージ調査や、企業ブランド調査で上位にランクされている企業はおおむね同じ企業であり、これらの企業においては、上記の要件を満たし、生活者と密接な関係を構築していると思われる。今後、企業はこれら上位企業の企業行動を参考に、生活者とより良い関係を築き上げていく努力をしていかなければならない。

#### 第4章 新しい企業イメージ構築概念としての CPとPPの提案

第2章・第3章の調査・研究から得られた成果を基にして、IT化、グローバル化時代における戦略的コーポレート・コミュニケーション概念として、池亀拓夫が提唱してきたCP（コーポレート・パフォーマンス/企業行動）の考え方をベースに考察した。この概念を実証するために国内企業112社を対象に「企業イメージアンケート調査」を実施したことは前述の通りである。そして、CPの構成要因として以下の4CPを新たな指標として抽出した。

##### ■CP（コーポレート・パフォーマンス/企業行動）を構成する4つの要因

- ① コーポレート・フィロソフィ……企業理念……Corporate Philosophy
- ② コーポレート・パーソナリティ……企業資質……Corporate Personality
- ③ コーポレート・プレゼンテーション……企業表現……Corporate Presentation
- ④ コーポレート・プロスペクト……企業展望……Corporate Prospect

4CPがミックスされ、実施されることにより、CP（コーポレート・パフォーマンス）は成立する。各項目は以下のような内容である。

##### ① Corporate Philosophy（企業理念）について

通常、経営理念とは「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念であるとされている」（奥村、1994）とされている。会社経営者の信念や思想、その考え方といったものは企業にとって、その組織的集団が継続的に存続するかどうか、どう取り組むかを判断するときに決定的な要因となる。

その営利的集団がどのようなことを信条として、企業活動に取り組むのか。その社会的使命感をどう考え、どのような指針を構築しているのか。いわば、それは存在を語るという点で哲学と言える。企業という集団組織が共有している価値観、哲学それが企業理念である。

企業理念は理想や企業の存在価値を語る上位概念から、実践的な行動方針を語る下位概念に至る階層性が見られる。その言葉は多様であり、その対象は所属する社員に対して、企業自体の考え方や存在理由を述べている。企業理念は社員がその企業で働くことを喜びとし、社会に貢献できると確信するとのバックボーンにもなり得るものであるからこそ、その重要性、必要性がある。

##### ② Corporate Personality（企業資質）について

平成不況以降、企業においてもっとも大きな課題として残ったことは企業の事業理念・目的あるいは会社の経営資源である創業時コンセプトの完全なる風化が進んだことであるといわれている。村田昭治は「創業の理念や創業のコンセプトは、つねに生き生きとした哲学でなければならないが、それがいつのまにか欠けてしまい、心一致することがなくなり、組織の構成員・従業員のすべてのなかに動機づけが薄くなってしまった。（中略）意思決定の遅れ、決定までのプロセスの長さが経営活力を疎外してしまい、優柔不断と官僚化が進み、内容ある経営活動が前進しない」（1996）と述べている。

バブル時の大量採用は、きめ細かい社員教育に手が回らず、繁忙さのあまり即戦力として現場へと配属していった。また現場においては、OJT

と呼ばれる現場主義的なトレーニングに任せられ、見よう見真似で現業ラインに組み込まれていったケースが余りにも多かった。また、平成不況時におけるリストラと呼ばれる大量解雇は、現場においての中堅層を早期退職制度の活用等で退職に追いやり、精神や技術の継承がなされないまま空洞化している。

男女雇用均等法における一般社員から総合職への転換等も事務職から営業職へとといった配置転換がなされ、伝統性等の継承がうまく図られなかった。リスク回避という名目で、投資よりも安全策が検討され、それをチェックする管理部門の充実、肥大化が図られていった。企業を取り巻く環境変化に対応できず、環境打破という精神は薄れる一方になってしまった。

かつての起業時におけるパイオニア精神、ロマン、企業・組織を熱中させ、夢中にさせる目的や、目標、挑戦性といった前向きな精神は起業時・創業時の理念や哲学、コンセプトにあった。その理念・哲学・コンセプトを取り返すこと、継承することで組織が融合し、一体化できるのが企業文化、企業風土であり、企業の個性、パーソナリティである。

それに基づく中長期計画や、ステートメントに代表される企業目的の明確化が企業資質である。いわば、これらは企業のDNAといえるものである。その精神、風土の踏襲がなければ、企業という継続を主眼とする事業目的が希薄になり、それは自己目標の否定にも陥ることになる。

### ③ Corporate Presentation (企業表現) について

伝達手法は生活者に対してのコミットであり、アプローチである。いかようにして市場生活者に伝達していくのが企業表現である。マークであり、シンボルであり、コーポレート・スローガンであり、TVCMであり、新聞広告であり、PR (Public Relation) であり、IR (Investor Relation) 等である。

自社をいかように生活者にプレゼンテーションしていくか、その伝達手法の全てが企業表現とい

える。社長の言動、社員の対応、顧客との対話、それらも企業表現である。メディアの氾濫、情報の乗数的伝達、即時性等々、情報はく内>もく外>もその境界を超え、縦横無尽に飛び回ることになる。

企業不祥事と呼ばれる事件を起こした際には、それはニュースとして集中的に取り扱われることになり、より一層に世間の耳目を集める結果ともなる。世論形成は企業が思うほど好意的には形成されず、市場からの撤退を含め、深刻な状況に陥ってしまう。とくに、社長会見の映像は繰り返し放映され、対応策はもちろんであるが、その何気ない表情や、ほんの一言がそれ以降の世論形成に重要な意味合いを持たせることになる。それは、雪印乳業、雪印食品、協和香料化学、日本ハムの事例を見れば明白である。

企業表現の善し悪しで、企業の存続さえも左右しかねられない状況に至ったことを企業側は認識すべきである。インターネットに代表されるIT時代、顧客との対話は従来に比べ個々に対し迅速に、容易に対応することもできる。「情報のバリアフリー」「情報の乱反射」の中で対応するには明確な主張が必要である。顧客のニーズをどのように理解し、フィードバックしていく対策を考慮しなくてはならない。ほとんどの企業で開設されているHP (ホームページ) の活用を自社の主張だけにとどまらず、掲示板の設置を行い、生活者の声、ニーズを集約し、それをカスタマイズし、データベース化を行い、さらに商品、サービスの開発部門にフィードバックするなどの有効活用の手法を取るべきである。

M・マクルーハン (Marshall McLuhan) の「メディアはメッセージである」という主張を再認識する必要がある。

### ④ Corporate Prospect (企業展望) について

今日における企業の価値は生活者に何を提供しているかだけでなく、その企業がどのように思われているか、どのような評価を得ているかで決定づけられる。企業として生活者にどのように応え



ているかである。企業と社会の関わり合いこそが大きなテーマになっているといっても過言ではない。

「企業展望」とは、社会的存在としての企業という前提に立脚し、「企業理念」や「企業資質」、「企業表現」といったあらゆる企業価値を統合し、それを未来へ向けて企業を継続的に存在させ得るベクトルである。生活者はそこから、企業の次代の有り様を判断し、期待値を含めて評価を下すのである。

(財)社会経済生産性本部による「社是・社訓に関連する調査結果」においても「社会との共生について掲げられている場合も、環境保全・地域社会活動といった、経営環境への対応にとどまり、社会問題の解決を目指したり、マーケティングの一環として行ったりといった積極的な姿勢は少ない」と指摘されている。社会との共生を謳いながらも、教育、災害援助・社会福祉、健康・医学、社会問題解決といった項目が下位にランクされていることから窺知できる。

環境という問題一つに絞ったとしても、紙業メーカーはパルプメーカーからパルプを購入するが、そのパルプメーカーの原材料木材チップは木材会社が購入する。その木材会社は森林から木材を伐採しているのである。紙業メーカーは直接木材を伐採していないからといって、この問題を避けて通るわけにはいかないのではないだろうか。

プロ野球選手が自分達の使うバットの原材料「アオダモ」の木の植林（アオダモ資源育成の会による「バットの森づくり植樹祭」）を行ったという話題は記憶に新しい。次の再生への配慮をどれようにしているか、その対応が問題になる。

また、飲料水メーカー、ビール・酒造メーカーにしても同じことが言える。キリンビールは全国工場の水源地を確保するという意味合いもあり、各工場の水源地の植林活動を実施、11ヵ年計画で推進している等、既に始めている企業もある。その製品の中核的存在の水に対する取り組みも配慮していかなければならない。水の源泉たる山間の樹木に対する認識も必要になるのではないだ

ろうか。

生活者が能動的に評価するその結果が企業イメージであり、それが良好であれば、市場にて企業活動を行う場合、信頼性が増し競争優位のポジションに立てることということである。しかし、企業がなによりも認識していなければならないのは、CP（コーポレート・パフォーマンス）を、よりリアルに表現するものは生活者に提供する商品であり、サービスであるという点である。それが、市場においてよりリアルな価値となり、生活者の評価を高めることとなるのである。

また同調査から、企業イメージを形成するもう一つの大きな要因は、企業が提供する製品やサービスであり、その形成にもっとも影響を及ぼすのは、顧客ニーズへの対応であるということが判明した。そこで、企業レベルにおいて企業イメージを構成する要因としてのCPと同様に、製品やサービスのレベルにおいて企業イメージを構成する要因としてのPP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）という概念を導き出した。そして、PPの構成要因として以下の4PPを新たな指標として抽出した。

#### ■PP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）を構成する4つの要因

- ① プロダクト・フィロソフィ……………製品理念……………Product Philosophy
- ② プロダクト・パーソナリティ……………製品資質……………Product Personality
- ③ プロダクト・プレゼンテーション……………製品表現……………Product Presentation
- ④ プロダクト・プロスペクト……………製品展望……………Product Prospect

4PPがミックスされ、実施されることにより、PP（プロダクト・パフォーマンス）は成立する。各項目は以下のような内容である。

- ① Product Philosophy（製品理念）について

1946年5月7日、「東京通信工業」（東通工・現ソニー）が設立された。井深大が起草したという、その設立趣意書の一節、経営方針には「技術上の困難はこれをむしろ歓迎し、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とする」とある。

ここには「他人のやらないものをつくれ」という夢的な精神があり、それは現在のソニーの礎をつくったテープレコーダーに見て取れる。原点は1936年ドイツのAEG社によって開発されたプラスチックに磁気材料を塗布したものであったが、ソニーは自力で1949年9月に国産初のテープレコーダーとして試作一号機を完成させている。

民生用第一号機H型は1951年3月に発売、デザインは柳宗理によるものであった。後に(1979年)、発売される「ウォークマン」は「この世にない商品」として開発され、累計製産台数は二億台を超えている。

また、1995年に策定(1999年1月改定)された花王の基本理念には「花王の使命」として、「私達は、顧客の立場に立って、心をこめた“よきものづくり”を行い、喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。私たちは、清潔で美しく健やかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用品の分野で、顧客から最も指示され、信頼される企業イメージグループになることを目指します。」とある。

経営理念～企業活動のよりどころ～の第一項には「革新的な商品開発を行う」が掲げられている。本来、花王には『清潔な国民は栄える』という社是(1935年制定)が掲げられている。

これは花王の前身、長瀬商店を創業(1887年)した長瀬富郎が掲げた企業理念「清潔こそ国家・国民が発展するもと」をベースにしたものであるが、こうした価値観や目的意識を企業として継続して持ち続け、なおかつ共有し、企業の動きを決め、製品やサービスに反映されているからこそ、その企業の存在が圧倒的に支持されていくのである。

成文化された基本理念があれば良いというので

なく、一貫性を持ち、それを如何に実践しつつ生活者に対応しているかである。そして、単なる標榜ではなく、製品やサービス自体にその理念が感じられることである。

多くの場合、客観は主観を凌駕する。百聞は一見にしかずといわれる由縁である。しかし、主観を形成する以上に、製品やサービスの存在や使用時に生活者がそれを窺い知れば、そのことにより、企業自体の評価も客観的な指標を形成することになる。いわば、この製品理念こそ、最重要項目として位置させなければならないのである。

## ② Product Personality (製品資質) について

花王会長(当時)である常盤文克はメーカーのモノづくりに関して、「単なる商品開発でなく、そのモノを通して、消費者に“新しい生活を提案する”ことである。新しい生活提案である」と語っている。

消費者に驚きと感動を与える、つまり、心を打つ満足を消費者に届けるモノづくりこそが、これからの質のモノ作りであるとしている。また、P&Gの企業方針声明書には「我々は、世界の消費者の生活を向上させる、すぐれた品質と価値を持つ製品とサービスを提供する」と述べられている。これらの考え方こそがモノづくりに携わっている側の基本的な認識である。

かつて日本製品といえば、世界中から悪かろう、安かろうといわれ、粗悪品の輸出に何の恥じらいもなく、オリジナル性に欠け、類似品を排出していたという。日本製品が高品質と認められたのは高度経済成長期の60年代以降である。

しかし、それ以前にも日本人の手による製品発明で世界の生活に貢献したものがある。例えば、早川徳次により1915年に開発された「シャープペンシル」、またの名を早川式繰り出し鉛筆。和服に合わない国内においては不評であったが、欧米で評価が上がり、逆輸入的にヒットした。以来、文房具の世界において欠かすことの出来ない筆記具として存在している。

その他、1958年に発売された日清食品の安藤

百福による「即席チキンラーメン」、1968年大塚化学によるレトルトカレー「ボンカレー」により、即席、インスタントという概念が家庭に持ち込まれ、日本人の食生活は大きく変わった。1969年UCC上島コーヒーによる「缶コーヒー」の発売により、ベンダーの急速な普及と結びつき、屋外での飲料機会の拡大化が始まった。

このように日本人の生活シーンを変えた製品は枚挙に暇がない。「生活を変える」が最大の製品資質ではなかろうか。つまり、競合他社製品に比べて、より安いとか、より小さいなどといった比較優位性の追求ではなく、生活者が便利さを享受できる製品こそ第一の要件と思われる。

生活者の生活を変える、文化を変える、この志は日本企業の製品開発の核とも言えるのでなかろうか。シャープ(前、早川電機)元社長の辻晴雄は「ソニーのトランジスタラジオと当社の電卓は、日本のエレクトロニクスが世界の文明に貢献した二大商品である」と述べている。

### ③ Product Presentation (製品表現) について

製品において、大切なのはその利便性と、独創性である。それなくして、製品存在はありえないのでなかろうか。製品を提供する側の論理としても、自己の製作した製品がいかにか生活者の役に立っているか、その製品の良さを消費者に認められることこそが生産者の自負であり、意気込みであると信じる。

熱心に他社を研究し、真似ようとする考えは間違いである。他社が永年研究をし、思考錯誤して創り上げたそれを資本力なり、販売力で追従して、先駆者を追い落とした例は枚挙に暇がない。開発に原価が掛からないのであるからして、二番手はごく廉価にて生活者に提供することができる。知的所有権の主張を述べるまでもなく、道義的に許されないことが、平然と行われている現実はいかかなものであろうか。

2001年8月、ファーストリテイリング社がユニクロの店舗によく似た内外装が使われると消費者が混乱をきたし、ブランドイメージも低下すると

して、ダイエーのカジュアル衣料売り場「PAS」の店舗展開を不当競争防止法に基づく仮処分を申請した。同社の柳井社長は「商品を買ってもらう前に、我々はこういう会社だということを消費者にアピールしなければいけない」商品はもちろん、店舗の設計から従業員の接客態度まで含め、全てが企業理念を語る媒体で、その結晶が「ユニクロ」であると語っていた。

しかし、2002年6月、両社は和解を行った。その理由は裁判所が判断するまでに時間がかかることと、商品の入れ替えで店が少しずつ変わり、客が混同しなくなったことが挙げられている。そこには消費者判断が全く含まれていない。

その背景には、2002年7月の既存店(367店)の売り上げが前年同月比39.9%減、同比マイナスは10ヶ月連続という厳しい状況があり、両社が再びビジネスの付き合いを始めた方が、互いにためになるとの判断が生じていたと思われる。このような和解は、日本企業の在り方に禍根を残していく。

その他に、犬のシルエットを使用しているネットワーク「ドッグデプト」とサラブランドの「サラブランド」、ポケットのステッチ「501」「505」などの商品名や赤いタグ等の類似性を指摘されたエドウィン社と米リーバイ・ストラウス・アンド・カンパニーとの係争問題。SOTECの製品展開など、どれも訴訟事件に発展しているが、どちらが正しいかは、生活者が認識しているのである。

このような例だけでなく、安易に他社のコピーを行っている会社は、その業績をみても格段の成果を上げているとは言い難い。安易に他社の事例を参考にしても、生活者が自らその判断を下すということに気づいていない企業側の体質に問題がある。

### ④ Product Prospect (製品展望) について

人類が抱えている問題は多い。エネルギー、ネットワーク、衣料、食料、住まい等々枚挙に暇ない。現実的に解決されようとしているものは超伝

導自転車や超薄型ディスプレイを使ったウェアブルPC、超小型医療カメラが挙げられている。その中でも、耳目を集めているのはロボット工学、ナノテクノロジー、バイオテクノロジー等などの新技術であろうが、製品展望という視点で考えれば、それはマーケティング能力ではなからうか。

顧客のニーズをどのように発見し、それを技術の蓄積でどのように答えていくかではなからうか。それには生活者の視点が必要とされることから、R&D（調査開発部門）とマーケティング部門、生産技術部門が結びついた、いわば三位一体的なシステムの構築が製品展望には欠かせない。

課題発見のチャンスの一つとして、最近、企業が組織として設けている「お客さま相談センター」の活用があげられる。花王においてのそれは1970年代から開設されている「消費者相談センター」である。年間約10万件の相談が寄せられ、個々の相談に対応しているが、その寄せられた声を「花王エコシステム」と名づけられた社内データベースに蓄積して“よきモノづくり”のために全社LANで共有化を図っている。

このように、企業レベルで企業イメージを決定づけるCPそしてその構成要因としての4CP、製品やサービスのレベルで企業イメージを決定づけるPPそしてその構成要因としての4PP、両者はまさに企業イメージを構築する<車の両輪>ともいべき概念であるが、これらをいかに相互に連携させ、よりハイブリッドな企業イメージを構築していくかということが重要なポイントとなる。

## 第5章 研究のまとめと今後の展望

第1章から第3章で得られた成果をベースに、第4章で提案したCP&4CPとPP&4PPを中心に既往の研究・理論との比較考察を行ない、本提案が企業イメージの構築概念としていかに実践的で有効であることを明らかにした。またCPとPPの概念を一般化するために、以下のような定義を行った。

CP（コーポレート・パフォーマンス／企業行

動）とは、「企業が次代を展望し、その構想に基づき次代の社会に貢献し得るような事業を計画し実行していく。さらに、そこで設定された事業目標を効果的に達成するための組織を設計し企業資質を高める。この資質と企業と組織の基盤となっている企業哲学や経営理念や意思を視覚化・言語化などの表現を行い、企業内に浸透させ、あらゆる媒体を通して対外的に表明しつつ、企業に対しての将来性の期待感を醸成し、企業固有の社会的価値を作り上げていくための事後像創造システム」である。

PP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）とは、「企業が次代を展望し、その構想に基づき次代の社会に貢献し得るような製品を開発し製造していく。さらに、企業により設定された事業目標を効果的に達成するための製品を設計し製品資質を高める。この資質と企業と組織の基盤となっている企業哲学や経営理念を製品に付加し、あらゆる媒体を通して対外的に表明しつつ、製品に対しての将来性の期待感を醸成し、製品固有の社会的価値を作り上げていくための事後像創造システムである」である。

企業イメージは、企業による多くの行動から形成され、構築されることを本論において主張し考察を行なってきた。企業が能動的に企業イメージを捉え、倫理感や社会正義をベースに、CP（コーポレート・パフォーマンス／企業行動）やPP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）を展開すれば、生活者はその企業を受け入れ、その企業に対する評価や価値は高くなり、良好な関係を構築できることに疑いはない。

ネットワーク時代は、企業に対するポジティブ情報やネガティブ情報が、リアルタイムでその企業の評価や価値に影響を及ぼすことになる。そういう観点からすれば、本研究で提案したCP（コーポレート・パフォーマンス／企業行動）とPP（プロダクト・パフォーマンス／製品展開）は、まさしくネットワーク時代を生き延びるための新しい企業イメージ戦略の根幹を成すものであると言える。そして、<企業行動>と<製品展開>とい

う二つの歯車が見事にかみ合った時、企業総体としての評価と価値が高まり、生活者から共感をもって迎え入れられ、ひいては、それが企業の成功と発展につながるということを忘れてはならない。

### 主要参考文献

- Davit A.Aaker “Building Strong Brands(1996)”  
(陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳  
「ブランド優位の戦略」ダイヤモンド社、  
1997)
- Davit A.Aaker “Managing Breand Equity(1991)”  
(陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲  
訳「ブランド・エクイティ戦略」ダイヤモンド  
社、1974)
- Jean Baudrillard “Le syseme des objets (1968)”  
(宇波彰訳「物の体系～記号の消費」法政大  
学出版局、1980)
- Daniel J.Boorstin “The Image(1962)” (星野郁  
美、後藤和彦訳「幻影の時代～マスコミが製  
造する事実」)
- Kennes E.Boulding “THE IMAGE (1958)” (大  
川信明訳「ザ・イメージ」、誠信書房、1962)
- Francois Dagognet “PHILOSOPHIE DEL  
IMAGE (1994)” (水野浩二訳「イメージの  
哲学」、法政大学出版局、1996)
- Umberto Eco “Il Segno (1973)” (谷口伊兵衛訳  
「記号論入門」而立書房、1997)
- Erik H.Erikson “Identity:Youth and Crrisis  
(1968)” (岩橋庸理訳「アイデンティティー  
青年と危機」金沢文庫、1973)
- George A. Flanagan “Modern Institutional  
Advertising (1967)” (松尾光晏訳「挑戦す  
る企業広告」)
- James R. Gregory with Jack G. Wiechmann  
“Marketing corporate image (1991)” (国  
際コミュニケーション研究会訳「企業イメ  
ージと経営戦略」日経広告研究所、1994)
- James R. Gregory & Jack G. Wiechman  
“Leveraging the corporate brand (1997)”  
(猿山義宏訳「企業ブランド強化の経営戦略」、  
日本経済新聞社、2000)
- Jane Imber & Betsy-Ann Toffler “Dictionary of  
Marketing” Terms, Barron’s Educational  
Series Inc, 1994
- Nancy.F. Koehn “Brand New (2001)” (櫻村志  
保訳「ザ・ブランド」翔泳社、2001)
- Ulric Neisser “Cognitive psychology (1967)”  
(古崎敬訳「認識の構図」サイエンス社、  
1989)
- Marshall McLuhan “UNDERSTANDING MED-  
IA(1964)” (来栖裕・河本仲聖訳「メディア論」  
みすず書房、1987)
- W.P Margulies “Make the most of your  
corporate identity ” Harvard Business  
Review, Jul.-Aug. 1977
- Stephen Ullmann “Principles of Semantics  
(1962)” (山口秀夫訳『意味論』紀伊国屋書  
店、1964)
- New DECOMAS委員会編著 (代表者・中西元男)  
「New DECOMAS」三省堂、1993
- 鮑戸弘「イメージの心理学」、潮出版、1960
- 池亀拓夫「デザイン宣言」ダイヤモンド社、1996
- 井上一平「日本商標の研究」、実業之日本社、  
1956
- 猪俣佐登留「態度の心理学」、培風館、1982
- 伊藤邦雄「コーポレートブランド経営」日本経済  
新聞社、2001
- 伊藤良二「コーポレートブランド戦略」東洋経済  
新報社、2001
- 太田徹也編著「CI＝マーク・ロゴの変遷」六曜  
社、1989
- 岡田悟「実践的『CI』戦略」1989。読売新聞経

- 済部CI取材班「CI戦略は何を、どう変える」  
1987
- 奥村直一「現代企業を動かす経営理念」有斐閣、  
1994
- 梶祐輔「広告の迷走」、宣伝会議、2001
- 河内隼雄「イメージの心理学」、青土社、1991
- 久保田宣伝研究所編「広告大辞典」久保田宣伝研  
究所、1971
- 小林貞夫編著「『戦略広告』の時代」、日本経済新  
聞社、1995
- 小林末男編「経営行動科学辞典」、創成社、1987
- 境忠宏「企業変革とC I」電通、1990
- 陶山計介・梅本春夫「日本型ブランド優位戦略」、  
ダイヤモンド社、2000
- トータルメディア開発研究所「日本型C I 戦略を  
つかめ」、ダイヤモンド社、1984
- 永井一正・中西元男責任編集「コーポレート・ア  
イデンティティ」講談社、1987
- 中村秀一郎「経営実務百科」有斐閣、1995
- 日経広告研究所「企業広告の総合調査(2002年版)」
- 日経広告研究所編「広告用語辞典<新版>」日本  
経済新聞社、1997
- 日経リサーチレポート2002-「(2002.6.15発  
行)「消費者の目-企業を嫌いになる時・許  
す時」~News Echo「企業の在り方に関する  
調査」より~ (<http://www.nikkei-r.co.jp/>)
- 日本グラフィックデザイナー協会「年鑑日本のグ  
ラフィックデザイン85」、六曜社、1985
- 日本経済新聞社「日経広告手帖」2002年1月号
- 林周二編「企業のイメージ戦略」ダイヤモンド社、  
1991
- 深見幸男「C I入門」、日本経済新聞社、1991
- 星野克美「消費の記号論」講談社現代新書、1985
- 星野克美「企業の記号論」マーケティングジャー  
ナル、Vol.6No3、日本マーケティング協会、  
1994
- 八巻俊雄、「企業イメージ戦略とC I」誠文堂新光  
社、1984
- 山本明「価値転撤器」誠文堂新光社、1969