

マインドシェア拡大機能革新プロジェクト

川原 英司 志賀 敏宏 谷口 公一郎 堂下 浩 宮脇 博嗣
横田 徹 吉原 敏仁 石井 耕

要 約

現在、多くの企業は自社の“顔”をいかにコミュニケーションするかに非常に苦しんでいる。今、多くの消費行動、生産財購買者の購買行動、学生・業歴者の就職行動が企業の“顔”（広い意味での企業イメージ）に依存している。CI、イメージPRなどを散発的に実施しても企業の統合的コミュニケーション力の向上ははかれず、逆効果を招く可能性もある。広報、研究開発、CIなどといった個々の機能の切り口では企業イメージの問題に対応しきれないのが実情である。

こうした問題に対してケーススタディーを中心に調査・研究を実施した。その結果、「企業のコミュニケーションは、マインドシェアとして統合的にとらえられるべきであり、その統合性のポイントは、各コミュニケーション活動のリンケージによるコミュニケーション活動の一貫性である」との結論を得た。また、リンケージのパターンとして、「製品企画から販売にいたるライン内のコンシステンシー」、「スタッフ間のマッチング」、「ライン間のマッチング」、「ラインとスタッフのマッチング」の概念を抽出し、エレクトロニクス業界、自動車業界、写真フィルム業界、製鉄業界、鉄道業界（JR）のケーススタディーにより実態を分析した。その結果、いくつかのケースにおいては高いマインドシェアを有している企業においてはそれを支える明確な仕組みが存在し、コンシステンシーが向上し、製品の競争力にも反映されていることが見いだされた。また反対に、仕組みの実質的欠落によりコンシステンシーやマッチングに問題が生じ、製品競争力や企業としての発信力がそこなわれているケースも見いだされた。

こうした成果の反面、さらにつつこんで、「望ましい仕組みをどう作るのか」、「マインドシェアとして考えることの有効性・限界の明確化」、「企業発信に注力することのコストパフォーマンスの評価」の点が今後の課題として残っていると言えよう。

目 次

はじめに

1. 企業のコミュニケーション活動
 - 1.1 企業活動におけるコア部分とコミュニケーション部分
 - 1.2 企業の組織・諸活動とコミュニケーション
2. マインドシェア—企業コミュニケーションの新しい段階
 - 2.1 コミュニケーション活動の目的と効果
 - 2.2 個別コミュニケーションからリンケージへ
 - 2.3 マインドシェア
3. マインドシェア拡大機能の実態
 - 3.1 対消費者コミュニケーション
 - 3.2 対社会・労働市場のコミュニケーション

結 び

Corporate Behavior in Japan under the New “Mind Share” Concept

Eiji Kawahara, Toshihiro Shiga, Koichiro Taniguchi, Hiroshi Domoto,
Hirotsugu Miyawaki, Tohru Yokota, Toshihito Yoshihara, Kou Ishii

Summary

Many Japanese companies have a public image problem. A corporation's image, among other things, heavily affects the purchasing behavior of consumers, the purchasing departments of customer corporations, besides influencing the attitudes of students seeking careers.

Effective use of such communications media as corporate identity promotion and image advertising is obviously important to optimize the corporate bottom line.

This research project drew largely on case studies to solve communications problems. It concluded that thoroughly coordinated communications activities are crucial to achieving an effective corporate image.

Communications patterns were identified. Targeted images moved consistently from planning to sales divisions, within and beyond staff sections and between administration and regular employees.

Case studies came from electric and electronic, automobile, photographic film production, iron and steel, and railway industries.

We found a common element to support different kinds of communications that can serve as an analytical tool.

Contents

Preface

1. Corporate communications behavior
 - 1.1 Definitions of “core” corporate behavior and communications behavior
 - 1.2 Relationships between general corporate behavior and communications behavior
2. Corporate behavior under the new “Mind Share” concept
 - 2.1 Aim and effect of corporate communications behavior
 - 2.2 Integration of separated communications behavior into communications linkage
 - 2.3 The corporate new “Mind Share” concept
3. Case study of Japanese corporation communications behavior
 - 3.1 Consumer communications
 - 3.2 Society and labor market communications

Conclusion

はじめに

現在、多くの企業は自社の“顔”をいかにコミュニケーションするかに非常に苦しんでいる。今、多くの消費行動、生産財購買者の購買行動、学生・業歴者の就職行動が企業の“顔”（広い意味での企業イメージ）に依存しており、企業はイメージPRなどに注力している。米国パソコンメーカーのアップル社会長のスカリーは『企業活動全体や広義のマーケティングにとって、個々の製品のシェアよりも、人々の内側にその会社の占めるマインドシェア（統合的企業イメージ）が重要である。』と看破している。

しかし、一方、統合的企業イメージが重要であるとしても、CIやそのPR広告に限界が指摘されるように、CIなど従来の企業イメージPR手法の訴求力には強い疑問を抱かざるを得ない。すなわちCI、イメージPRなどを散発的に実施してもマインドシェアの向上ははかれず、逆効果を招く可能性もあると考えられる。広報、研究開発、CIなどといった個々の機能の切り口では企業イメージの問題に対応しきれないのではないだろうか。

本研究では、企業イメージを統合的にとらえるものとして“マインドシェア”のコンセプトを提案する。まずはじめに、企業コミュニケーション活動の定義を明確化し、その中でマインドシェアをどう把握すべきか検討した。

続いて、エレクトロニクス業界、自動車業界、写真フィルム業界、製鉄業界、鉄道業界（JR）のケーススタディーを実施し、マインドシェア拡大機能の実態を探った。

以上の企業活動の事例からマインドシェアとして統合的に把握する必要性と、マインドシェアを高める企業活動のパターンを分析した。

1. コミュニケーション企業活動

1.1 企業活動におけるコア部分とコミュニケーション部分

企業活動はそのコア部分とコアを取り巻く諸活動にとらえて考えることが可能である。コア部分とは企業理念や商品開発を束ねる方向性など企業活動の原理とも呼べる部分である。一方諸活動とは、商品の企画、設計、製造、物流、販売・マーケティングなどライン部門の活動と、人事・総務、総合企画などスタッフの活動により構成される。

企業活動のコアをいかに構築していくか、いわゆる企業のフィロソフィーをどうつくりあげていくかは日本企業にとって現在重要な課題である。日本企業の存在が地球規模で重要な位置を占めるようになってきていること、またその地球環境自体の保持のためなど多くの点から、世界の企業に諸活動の背景と成る「コア」部分の見直しあるいは明示化が求められているからである。

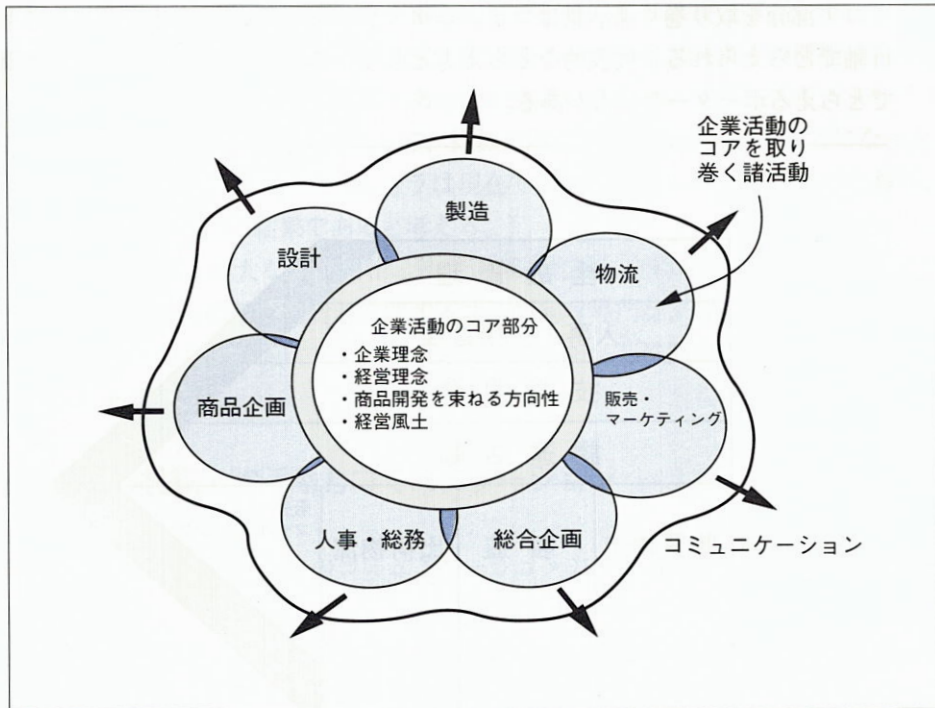


図1. 企業活動におけるコア部分とコミュニケーション活動

コア部分の事例として、例えば東芝グループではグループの経営理念を明示化して以下の様にまとめている。

人と、地球と、明日のために。

東芝グループ経営理念

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

1. 人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、全ての人々を大切にします。

2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループはE&Eの分野を中心に技術革新をすすめ、豊かな価値を創造します。

3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民をして、社会の発展に貢献します。

本研究においては、コア部分の構築については、研究の直接の対象とはしない。コア部分のあり方については、既に当社内外でかなりの研究がなされていることと、その反面コアとの関連でコア部分を取り巻く諸活動が十分に研究されていないからである。

すなわち、本研究においては、コア部分を取り巻く諸活動が果たすコミュニケーション活動を研究の対象とする。

コア部分を取り巻く諸活動はコミュニケーション活動としてだけでなく様々な分析軸でとらえられる。代表的なとらえ方として、これらを組織構造と価値連鎖の軸でとらえるポーターの見方がある。

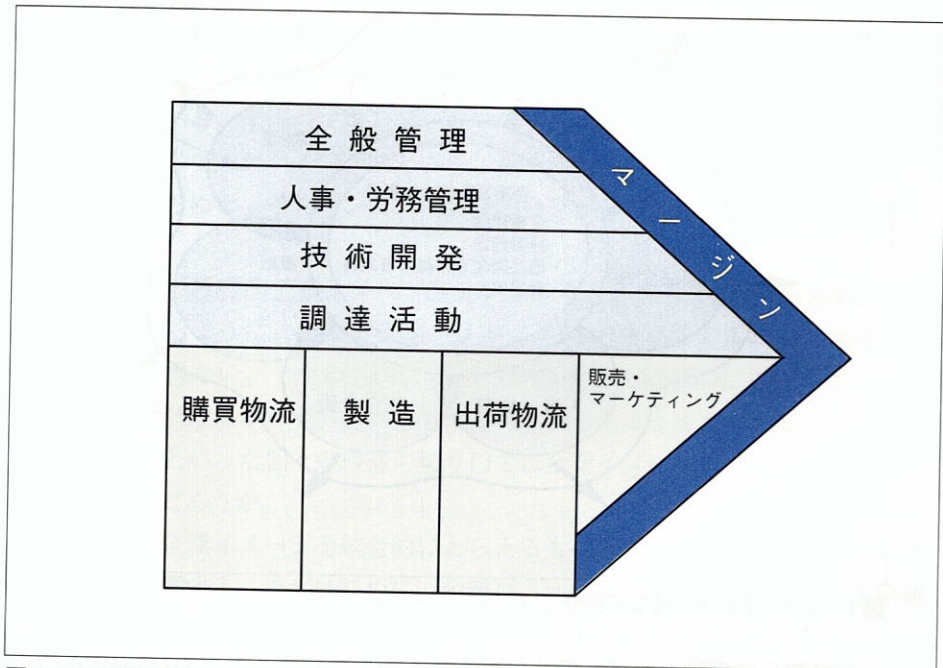


図2. 組織構造と価値連鎖の軸でとらえる諸活動（ポーター）

ポーターの見方は、企業戦略を「競争業者、新規参入業者、供給業者、代替品、買い手」との競争要因を分析することにより検討するものであり、企業の諸活動を「生産」を中心に見る見方である。

本研究ではこの諸活動をコミュニケーション機能という分析軸を中心に見る。日本の大手企業において、現在主要な課題と成っているのは「生産」を中心とした見方で競争力を更に強化することではなく、コミュニケーションを中心とした見方で諸活動を見直し、競争力にふさわしい企業発信をすることであると考えからである。

日本の大手企業が今後、その諸活動をコミュニケーション機能を軸として見直すべき理由は、グローバル化、社会貢献が求められるなどの意味で「顔の见えない企業」から「顔の見える企業」にならなければならないからである。

同時に、日本企業の今後の競争力の源泉を見いだすためにも、その諸活動をコミュニケーション機能を軸として見直すことが求められると考えるからである。

すなわち、日本企業の物作り力による競争はかなり「行き着くところまで行っている」状況であり、今後、企業格差は企業の情報発信力に負うところが大きだと考えられるからである。より具体的には、

- ①日本企業の厳しい競争の結果、多くの商品について、生産の結果としての個々の製品機能自体による差別化可能性が減少していること。
 - ②製品・企業に関する各種の情報流通の可能性が飛躍的に高まり、消費者、就職者などの情報把握力、情報依存力も飛躍的に高まっていること。
- が背景にあり、それに対応する情報発信力が必要となるのである。

①は、どんなに画期的な商品を上市しても、半年もすれば競合製品が出現すると言う状況に端的に現れている。例えば、東芝のノートパソコンがその機能で市場をリードできたのはせいぜい10ヶ月であった。あるいは、ソニーのパスポートサイズ8mm VTRカメラは発売半年後にして、複数の競合製品をむかえうつことになった。(ただし、ソニーの8mm VTRカメラは現在でも非常に高いシェアを有しており、それは、情報発信力の結果であると考える。)

②については、膨大な企業情報・就職情報の流通、自動車・AV製品などからアパレル製品に渡る広範な消費財に関するユーザ向け専門誌、評論家の存在が挙げられる。また、それらを受けて、若年者の会話に「モノ」に関する情報が頻出している状況がある。

1.2 企業の組織・諸活動とコミュニケーション

企業の組織・諸活動とそのコミュニケーション方法、対象を分析すると概ね第3図のようになる。

例えば、社長室、広報の行うコミュニケーションはコミュニケーション活動として直接的である。すなわち、CI、企業広告などとして、訴求したい内容を明示的に、各種デザイン・ロゴ、マスメディアを通じて消費者あるいはより広く社会にコミュニケーションするのである。

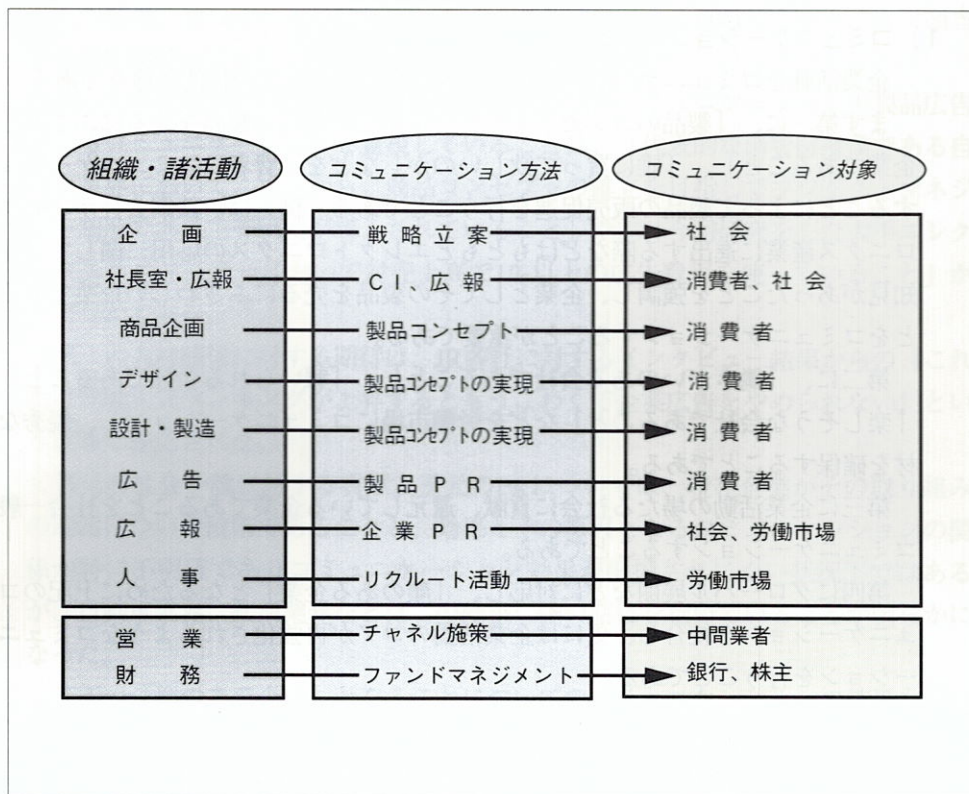


図3. 企業の組織・諸活動とコミュニケーション

設計・製造がコミュニケーション活動に於て果たす役割は上記の例ほど直接的ではない。すなわち、製品コンセプトの実現という活動を通じて発信活動を行い、その結果として消費者とコミュニケーションするのである。

従来、企業活動を原則的に「生産」の軸で見ていたなかで、そのコミュニケーション機能を充分には把握していなかった。本研究はコミュニケーション機能を分析軸とすることで直接的なコミュニケーション、非直接的なコミュニケーションの両者を視座に入れようとするものである。

本研究では、コミュニケーションの対象者として、消費者、社会全体、労働市場に絞る。すなわち、今回は中間業者、銀行、株主に対するコミュニケーションについては、研究対象としない。

企業の具体的なコミュニケーションは、このように、各機能からそれぞれの方法で行われているが、そこから、各機能の最適化が優先しがちとなり、企業のコア部分をどのようにコミュニケーションするかという視点はあまり重視されない可能性がある。

2. マインドシェアー企業コミュニケーションの新しい段階

2.1 コミュニケーション活動の目的と効果

1) コミュニケーションの目的

企業活動をコミュニケーションとしてとらえるとき、その目的は様々である。

まず第一に、「製品のコンセプト」、「企業としてその製品を売るにふさわしい企業であること」、「誰に買って欲しいのか」などを消費者にコミュニケーションすることによって製品の販売促進を行うことである。例えば、鉄鋼会社がエレクトロニクス産業に進出する際などはもともとエレクトロニクスの応用に関しては深い知見があったことを強調し、企業としてその製品を売るにふさわしい企業であることをコミュニケーションすることが重要である。

第二に、「働きがいのある会社であること」、「報いられる会社であること」、「楽しそうな会社であること」などを労働市場にコミュニケーションし、優秀な人材を確保することである。

第三に企業活動の場たる社会に貢献、還元している企業であることを社会一般にコミュニケーションすることである。

第四にグローバル展開などに対応し、「顔のある企業」となるために上記のコミュニケーションを統合し、更には企業活動のコアが再強化されるようなコミュニケーションを行うことである。

ケーススタディーを行った結果から、調査対象企業に於てコミュニケーションの目的が従来型の販売促進など単一の目的から上記の四つの目的の範囲全体に拡大しつつあることが明らかになった。

従来から、第一の販売促進の目的のためのコミュニケーションは重視されていたが、現在、以下の様な拡大が起こっている。

例えば鉄鋼業界においては、リーディング産業から成熟産業へとフェーズがシフトし、かつ産業構造の変化に対する学生の意識の変化などから採用に危機感を抱いている。その結果鉄鋼業界では第二の目的である人材確保のためのコミュニケーションが強く意識され、そのための企業広告が積極的に実施されている。

また、自動車業界は大量のエネルギー消費、排気ガス問題、CO₂発生、プラスチック廃棄物の問題などから地球環境（社会）に対して配慮する企業であることをコミュニケーションしようと第三の目的に注力している。

また、高度に国際化し、事業領域も膨大となり伝統的であるがゆえに企業行動のフレームが膠着しているエレクトロニクス業界大手企業では第四の目的に即して「顔のある企業」になると同時にその顔にふさわしい「内実の変身」を目指している。

このように企業のコミュニケーションの目的は具体的な「販売促進」から総合的な「アイデンティティー確立」へ、そして表現としての「(企業、製品) 広告」から実態としての「内実の変身」にまで拡大している。

2) コミュニケーション効果に対する企業の期待度

先に示した目的について、コミュニケーションがどの程度効果をあげているかを今回のように業種や製品が多岐に渡る企業に対して同一基準で把握することは困難である。本研究においては、疑似的に企業側がコミュニケーションの役割をどの程度重視しているかと言う点に関するインタビュー結果から企業の期待度を評価した。

その結果、それぞれの目的に対しコミュニケーションを意識して行うことで相当の効果を期待していると判断された。

第一の販売促進に関して、製品コンセプトによるコミュニケーションや製品広告によるコミュニケーションを重視していることは、「代表的な消費財産業である自動車業界において、早くから、商品コンセプトの確立を目指してプロダクトマネージャー制度である主査制度が導入されていること」や、「今回研究をした大手エレクトロニクスメーカーにおいて対売上高で1%以上の広告費用を使っていること」から明らかである。

第二の人材確保に対する期待は、JR各社に対するインタビュー結果からの『これだけ就職人気ランキングが上昇するともうこわくて企業広告をやめられない』という言葉で確認された。

第三の社会一般に対する貢献、還元のプロについて、現在企業がその取り組みの端緒についた段階であることと、効果とその原因となるコミュニケーションの関係が特に不明確でありコミュニケーション効果が把握されにくい状況下ではあるが、自動車業界、鉄鋼業界などはこの効果に強い期待を抱いていることが明らかになった。

第四の「顔のある企業」となることについてのコミュニケーションの結果もまだ不明確な段階であるが、こうした目的を果たしたいという企業の期待は非常に強いものであることが明らかであった。特に総合エレクトロニクスメーカーにおいては「顔を持ちたい」、「企業の内実を変えて行きたい」というニーズが強かった。

なお、コミュニケーションの効果に関する期待には、以下の二つの狙いがこめら

れていることもある。

①企業が新規事業に参入する場合など企業が実態を変化させる場合に、その変化を起こすのに一定の時間を必要とする時に、途中段階の目標としてコミュニケーションの効果を判断材料とする。

②企業がリストラクチャリング、風土改革などを行う場合で直接的に社内に作用するのみでは実効が上がらない時に、まず社外に発信し、その社内へのフィードバック効果が社内の変革を促すことを期待して、対社外発信を重視する。

なお上記②の社内へのフィードバックをはじめ、コミュニケーションの効果が、結果的に意図した対象とは異なった対象にまで及ぶことが往々にしてあり得ることは注意を有する。

例えば、消費者に対するコミュニケーションを重視して成功したヒット商品の存在が学生を引き付け、結果的に労働市場に対する強力なコミュニケーション力を発揮するといった例がしばしば見られる。

2.2 個別コミュニケーションからリンケージへ

従来、1.2に示した様な各コミュニケーションはバラバラに不整合に行われる傾向が強かった。また企業のコアとコミュニケーション活動の整合性も充分でないことが多々あった。

各コミュニケーションの方法論が広告手法として、あるいはCI手法として、独立して発展しているが、それらを統合する手法については十分な検討が行われているとは言えない。

すなわち、それぞれの方法論により企業・製品の認知度を高めることについて相当な研究がなされていた一方、異なった目的意識で行われるコミュニケーション間の整合性をとること、—我々ここでは「リンケージ」という言葉でこれと呼ぶが—の研究は不充分であった。今、製品競争力が高まり国際市場を席捲していると呼ばれる日本企業に「顔がない」と言われているのはその結果であろう。リンケージとは例えば、ソニーの製品において製品サイドで8mm VTRを画期的に小型化し、広告サイドで「パスポートサイズ」と言う訴求を行い、次に製品サイドで小型機をバリエーション展開しさらに整合性をとるということを言う。

本研究の結果、現在の企業によるコミュニケーション活動にとって今後の指針として非常に重要な視点は、「企業のコア部分を明確にコミュニケーションする」ためのコミュニケーション活動の一貫性・整合性（リンケージ）であることが明らかになった。その理由は以下の通りである。

①2.1に示したように、コミュニケーションの目的が具体的な「販売促進」から総合的な「アイデンティティの確立」へ、表現としての「(企業、製品) 広告」から実態としての「内実の変化」へと拡大して「顔のある企業」となることが求められている。

②コミュニケーションの効果が意図した対象・狙いや意図しない対象・狙いに錯綜するので、各コミュニケーション内容を整合させておく必要がある。

- ③フィードバックによる社内改革など、企業と運命共同体的な対象にもコミュニケーション効果が及ぶので、一貫したコミュニケーション内容、コミュニケーション形態でなければ、信頼が得られない。

すなわち、場当りのコミュニケーションではなく、企業活動のコア部分にしっかり立脚してコア部分を伝達するコミュニケーション活動が求められるのである。

リンケージを重視してこれまで目的別に行われていた企業のコミュニケーション活動を統合して考えるのが我々の「マインドシェア」の視点である。もう一度スカリーの言葉で言えば『企業活動全体や広義のマーケティングにとって、個々の製品のシェアよりも、人々の内側にその会社の占めるマインドシェア（統合的企業イメージ）が重要である。』ということになる。

なお、企業のコアに立脚して、各機能ごとのコミュニケーションが企業全体として一貫して発信することが、我々のマインドシェアの考え方であるので、必然的に、マインドシェアのコミュニケーション内容は、企業・事業群などの継続的方向性を示すものである。すなわち、マインドシェアとは、単なる企業認知度といったものとは異なるものであり、量としてのみはかられるスカラーではなく、どういう方向にどれだけの量を有しているかというベクトルとして表されるものである。

2.3 マインドシェア

本研究ではリンケージの概念をライン内の活動に関するコンシステンシーと、その他の関係を表すマッチングとして、以下の点について考察した。

(1) ラインにおけるコンシステンシー

製品単位のライン、[商品企画→商品開発→設計→製造・調達→販売]の流れにおける製品を通じたコミュニケーションの一貫性をラインにおけるコンシステンシーと考える。

コミュニケーションの内容はその製品のターゲット顧客、製品差別化のポイント、顧客への訴求のキーワードなどである。

(2) ライン間におけるマッチング

製品を超えたライン間のコンセプトのコミュニケーションとしての一貫性、例えば自動車メーカーにおける車種を超えた整合性のことをライン間のマッチングととらえる。事業を超えたライン間のマッチング、例えばエレクトロニクスメーカーにおける半導体と重電機器のコンセプトの整合性もライン間のマッチングの問題としてとらえる。

コミュニケーションの内容は異なる製品系列を超えた商品のトータルコンセプト（例えば安全、高級、ハイセンス）などである。

(3) ラインとスタッフ（特に広告部・広報部）のマッチングの問題

製品単位のラインあるいは事業単位としてのラインとスタッフの整合性、例えば、商品開発→販売までのコンセプトと、その商品広告との双方が発するコミュニケーション内容がうまく整合しているかという問題をさす。さらには商品のコンセプト

と広報の企業広告の内容が整合しているかという問題が存在する。

(4) スタッフにおけるマッチングの問題

スタッフ間、例えば「総合企画部→財務部→人事部→広報部→広告部」における行動原理の一貫性、必要なコミュニケーションの実現、責任所存の明確化、などのことをこの範囲でとらえる。

(5) リンケージの基となるべき明確な企業のコアの概念が存在しているか

収益を極大化するというような事業の特徴を明示化していない企業のコアではコミュニケーションとしての企業活動に特徴が出しにくい。逆に、「とにかくユニークな製品開発に徹する」と言うようなリンケージの基となるような企業のコアの存在の有無が検討対象となる。

なお、企業のコアは明文化して存在している場合もあるし、企業文化あるいは企業風土として存在している場合もある。

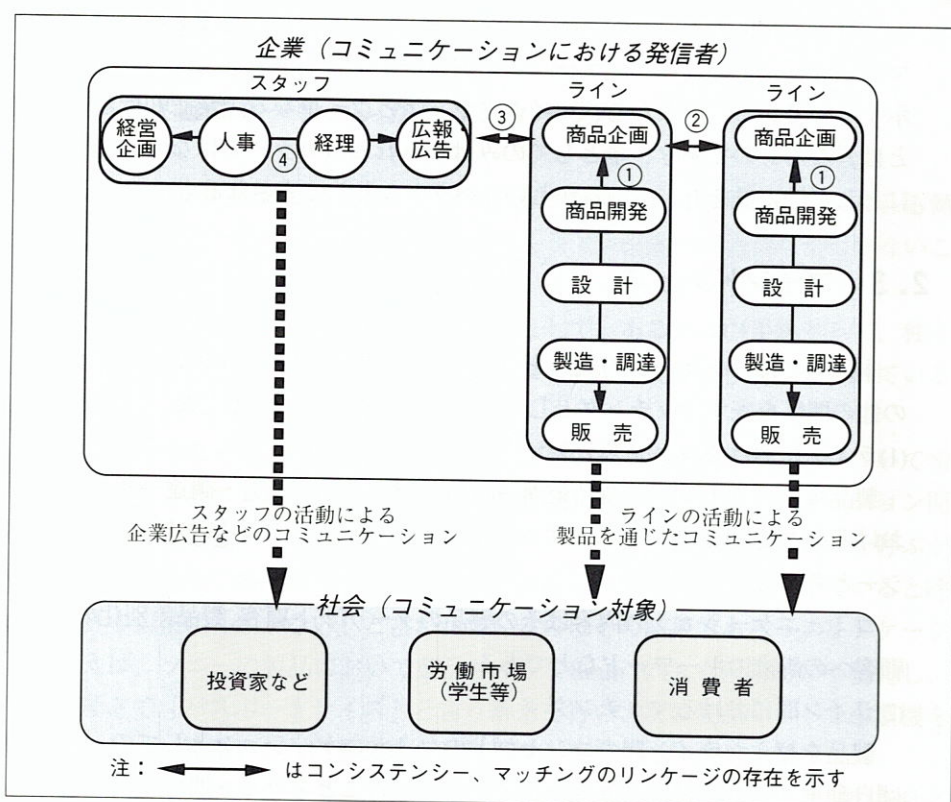


図4. リンケージの概念分類

なお、以上においてコンセプトの一貫性とは同じ企業活動のコアに基づいて行動していることによって作られる商品作り、商品による訴求、事業としてあるいは企業としての訴求であると考えられる。

更に言い替えば、マインドシェアを高める活動とは、企業全体で、消費者、社会、労働市場の所有する企業に対するイメージ空間の中に企業のコアを刻みこむことである。

3. マインドシェア拡大機能の実態

本章では前章に示したマインドシェアの視点により、コミュニケーション活動の実態を検討する。以下ではコミュニケーション対象ごとにコミュニケーション活動の概要を述べる。

3.1 対消費者コミュニケーション

対消費者コミュニケーションは、消費財において、最終消費者にいかに関「その製品を買う気にさせるか」に関するコミュニケーションを分析対象としている。コミュニケーションチャンネルとしては製品そのもの、製品に関する広告、製品群や事業群に関する広告・広報活動を対象としている。

1) 対消費者コミュニケーション力を高めるためのラインにおけるコンシステンシー

企業が消費者にコミュニケーションしようとする場合、チャンネルとして何が重要な位置を占めるかはマインドシェアの問題を考える場合の根本として大切な問題である。リンケージによって実現される「製品や企業の方向性」をコミュニケーションするためのチャンネルとして何が重要であるかに関する直接的な結果は存在しないが企業の好意度形成チャンネルとしては以下の結果が得られている。

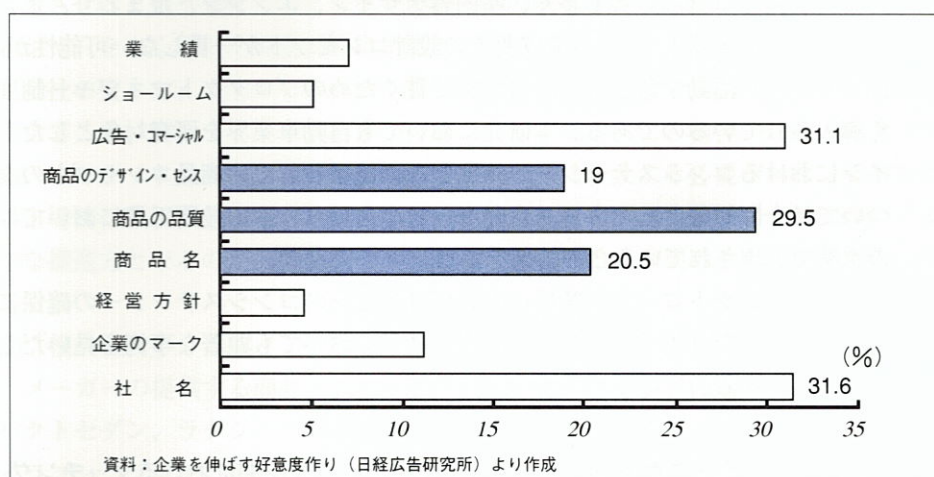


図5. 好意度形成チャンネル

これによれば単一項目としては広告・コマーシャルが31%と首位を占めているが、その他商品に関する項目、すなわち、「商品の品質」、「商品力」、「商品のデザイン、センス」の重要度がいずれも高くなっている。

従って、企業が対消費者コミュニケーションを考える場合、まず第一に製品によるコミュニケーションを重視すべきである。本研究において製品のコミュニケーション力を高めるための企業活動のリンケージのあり方として、ラインにおけるコンシステンシーの重要性が多々指摘された。

ラインにおけるコンシステンシーとはひとつの製品が企画され、販売されるまでのコンセプトの一貫性である。すなわち、ある製品が企画された意図、例えば『ビデオカメラを徹底して小さくする』という意図コンセプトが製品企画からデザイン、設計、試作、部品調達、製造、販売、流通、店頭露出、という過程のなかでどれだけ貫かれているかということである。

仮に『ビデオカメラを徹底して小さくする』という意図が部品調達の過程で貫かれていなければ「既存の部品を使ってとりあえず作る」ということになってしまい企画の意図が実現されないということになる。また店頭露出の段階でその小ささを強調するような販促ツールが十分に用意されていなければ、そこでラインのコンシステンシーがとだえるということになる。

ラインのコンシステンシーを実現するための工夫は色々なされているが、典型的な方法はプロダクトマネジャー制度である。プロダクトマネジャー制度とはラインの流れ全体に目配りし、全体に責任を持つ人を製品ごとあるいは製品群ごとに割り当てる制度である。

プロダクトマネジャー制度の実施例として自動車産業は有名な事例である。

自動車は機能的にかなり完成度の高い製品であり、一方、どういう自動車を所有するかと言うことがその所有者の好み・趣味・ステータスなどを表していると考えられる人が比較的多いという意味で、製品のもつコミュニケーション力の高い製品である。

また自動車は部品点数も多く、室内外デザイン、エンジン、足まわり、アクセサリなど構成要素も多く、各構成要素の設計コンセプトが一貫しない可能性が高い。従ってライン活動全体をひとつの意図で貫くためのプロダクトマネジャー制度が広く導入されているのである。本研究においても自動車業界を研究対象としたが、ラインにおけるコンシステンシーの確保とその結果としての商品コンセプトの浸透については今回対象としたトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業においては一定の水準で実現されているとの結果を得た。

なお、エレクトロニクス業界においてはラインのコンシステンシーの確保による競争力差がかなり生じており、本研究の結果においても顕著な事例を見いだしたので後に紹介する。

2) 対消費者コミュニケーション力を高めるためのライン間におけるマッチング

製品によるコミュニケーションは単発的でなく複合的、継続的な一貫性を保つことによって強化される。

コミュニケーションとはある発信に対して一連の意味が想起される道をつけることなので散発的では効果が弱体化するということである。この複合性、継続性にはまずひとつの製品に関して一貫性のある機種を継続的に上市するということが考えられる。先の『ビデオカメラを徹底して小さくする』という意図・コンセプトで言えば、徹底して小型化したビデオカメラを一機種だけ販売するのではなく、ズームレンズを高倍率化した小型カメラ、高画質化した小型カメラ、高音質化した小型化カメラなど小型カメラのバリエーションを次々と商品化することによりコミュニケ

ーションが強化される。

複合性、継続性を確保する上でもうひとつの重要な観点はひとつの製品でなく製品を超えたラインの一貫性であり、これをライン間におけるマッチングと呼ぶ。

このライン間のマッチングを考慮するとき、ラインの把握方法は多様であることに注意を要する。明らかに製品が異なると言える事例は、総合電機メーカーにおける洗濯機と発電機の事例である。逆に同一製品に非常に近いと考えられるのは自動車メーカーにおける異なる車種の事例である。

ただし、先にも述べたように自動車メーカーにおいては異なる車種は異なるプロダクトマネジャーの下に異なるタイミングで開発され、名称も異なり、マーケットセグメントも異なるのが普通であるので、車種間の一貫性はラインにおけるコンシステンシーとしてでなくライン間におけるマッチングと考える。

本研究において自動車産業をケーススタディーとした結果、ラインにおけるコンシステンシーを重視する考え方が「縦の統合」、ライン間におけるマッチングを重視する考え方が「横の統合」としてとらえられていることが明らかになった。この点についてまとめると以下の様になる。

●事例：自動車業界における縦と横の統合

(1)「縦の統合」

自動車という商品については、開発当初からの商品コンセプトをマーケットまで貫徹させるという意味でのイメージの縦方向の統合が要求される。プロジェクトマネジャーを中心とした開発過程に始まり、生産、販売、(広告宣伝、販売促進、販売会社の売り方、アフターサービスまでを含む)に至るまで商品コンセプトを浸透させてこそ、鮮明なイメージ訴求が可能となる。また、この場合の商品コンセプトは、マーケットの現在あるいは将来の要求ニーズに合致する必要がある、そのため市場情報吸収機能が要求される。さらに、これらのすべてのプロセスにおいて強力な推進力となるのが、価値観の共有という意味での「企業風土」「企業文化」である。

(2)「横の統合」

メーカーの提供する商品は、そのターゲットとする顧客層の違いによって、コンパクトセダン、ラグジュアリーサルーン、スポーツスペシャルティ、ユーティリティワゴン、ランナバウト4WDなど多岐にわたり、商品の性格の上ではそれぞれ異なるイメージを発信している。ここで重要となってくるのが、これらの商品群を横に貫く強固なコンセプトによるイメージの横方向の統合であり、散漫になりがちな商品イメージをまとめあげることによって形成される統合されたブランドイメージ・企業イメージはまた、商品イメージをバックアップするという効果をもたらす。この横の統合においても、そこに反映される「企業風土」「企業文化」のバックアップが不可欠である。

なお、自動車業界においては先進的企業においては「縦の統合」はかなり実現されており、「横の統合」が現在課題になっている。

また、この「横の統合」は対消費者コミュニケーションのためだけでなく、企業の社会性を訴えるなどの対社会コミュニケーションのためにも重要性が高まっていると言うことが明らかになった。

3) 対消費者コミュニケーションを高めるためにラインとスタッフ（特に広告部・広報部）のマッチングを重視する考え方

企業活動をコミュニケーションのための活動ととらえ、そのコミュニケーションで販売促進をして行く場合、ラインとスタッフのマッチングも非常に重要である。特に、製品に関するラインの活動とその製品をPRする広告活動のマッチングが重要なことは明らかである。更にある製品に関するラインの活動とその製品を上市するにふさわしい企業であることをPRする企業広告、ブランド広告、などの広報・広告活動に関するスタッフの活動とのマッチングも重要となって来ている。

本研究においてラインとスタッフのマッチングに関して重視した企業活動例がいくつか分析された。

以下に「ラインにおけるコンシステンシー」と「ラインとスタッフ間のマッチング」を重視した活動事例としてソニーの事例を紹介する。

●事例：ソニーにおけるコンシステンシーとマッチングの重視

ソニーでは製品による対消費者コミュニケーション力を高めるキーワードとしてコンシステンシーを重視している。コミュニケーション力を高めるのは「コンシステンシー」であり、「コンシステンシー」とは製品を見て、「これは×××社の製品」だとわかることである。ソニーによれば、近年工業製品においてはコンシステンシーがなくなってきている。元ソニー取締役（現在ソニー企業代表取締役）黒木氏は、コンシステンシーの顕著な例として、自動車のBMW、メルセデス、ジャガーをあげている。

ソニーは常に「他社と違う」と言うことをコンシステンシーの源泉としてきた。

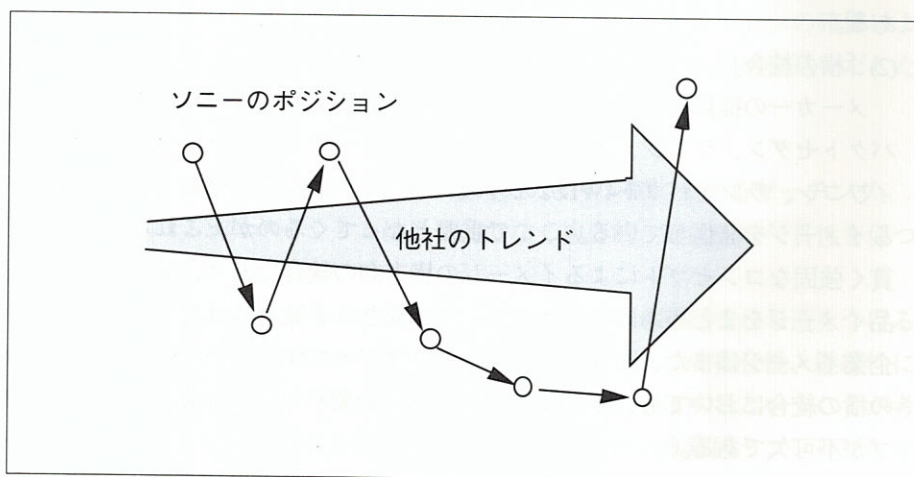


図6. ソニーの製品におけるコンシステンシー

従ってソニーの製品自体は右へ左へふれてきた。すなわち逆説的に言えば、「一貫しないこと」がソニーのコンシステンシーであったとも言える。

ただし常に「ソニーが作るとこうなります」と言うことを意識してきた。この点をCIと関連させて、黒木氏は以下のように指摘している。

『ソニーの場合、私はこうありたいと考えています。それは企業の意思の結果として、商品そのものをまず最優先に考えたいのです。しかし、それだけでなく、その商品が生まれてくる過程をも同じように大事に考えて行きたいのです。

一般に商品企画は市場予測やマーケットリサーチや研究開発などの結果として立案されてくるわけですが、現在の体制は、企画の種類を多くして、その中から購買者に選択してもらう傾向になっています。そのために、商品に企業のウィルがあると言うものの、どうしても購買者への迎合になりがちです。それをもっともっと企業の意思表示としての商品企画にしたいと言うのが私の願いです。

私たちメーカーの場合は、企業から設計・生産・販売にいたるまでの筋の通ったプロセスこそが最高のアイデンティティになるようにするべきなのです。そしてそのプロセスの帰結としての商品に、企業の意思がコンデンスされている、(後略)』

(『ウオークマンかく戦えり』：黒木靖夫著、ちくま文庫)

上記の筋の通ったプロセスの実現に、黒木氏自身がプロダクトマネジャーとして携わり、広告のヘッドコピーまで作成した事例がある。当時意匠部を「PPセンター」(その後マーケティング本部)に改称し、「デザイナーをマーケターにする、デザイナーが商品企画をする」ということにチャレンジしていた時、黒木氏が計画を言い始めたのがプロフィールであった。

当時、おみこしと呼ぶにふさわしい程オーバーデコレイティドであったテレビを、モニター型にし、その後のテレビのスタイルの基調を確立したのである。黒木氏は設計、製造、販売の全プロセスに関連し、多数の人間と関わりながら新しいテレビ：プロフィールを完成させたのである。

黒木氏はプロフィールの広告のヘッドライン(キャッチコピー)まで自らで作成したのである。そのヘッドラインは『最新鋭トリニトロンは「裸」です』というプロフィールのコンセプトそのものをダイレクトに訴えるものだったのである。

以上の事例にはラインにおけるコンシステンシー(企画とデザインが同一人物によって行われた)とラインとスタッフのマッチング(更に同一人物が広告のヘッドラインを作成した)を重視したリンケージの考え方が典型的に現れている。

一貫性を確保する最も純粋な仕組みは「一連の流れを川上から川下までを全て一人がやる」方法である。全てを一人でやるのは困難なので、個人の能力の限界を考慮して「疑似的に1人でやる」方法がプロジェクトマネジャーの仕組みであり、プロジェクトマネジャーは、一人で企画から販売までの流れの全てをチェックする役割を負う。本質的に、かなり属人的な方法である。

プロフィール(TV)の場合には、黒木氏がプロダクトマネジャーであると同時に製品企画者であり、デザイナーであり、広告プランナーであるという「すべて1人でやる」方法に非常に近いプロジェクトマネジャー制であった。

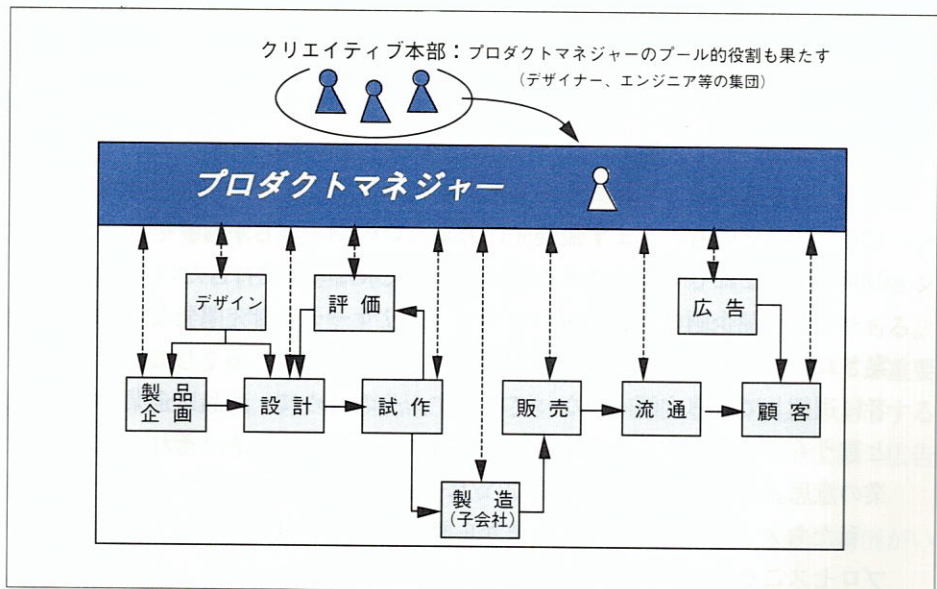


図7. ソニー型属人的コンシステンシー保持システム

なお、現在はソニーは、一つの商品を生み出す過程で企画や設計、営業など各セクションでむずかしくなる意思疎通を実施する役割として組織を横串する働きをする人をマーチャンダイザー（MD）と呼ぶ集団としている。現在MDは20数人であり、毎年数人を出身部門にとらわれない社内公募で選んでいる。

以上ソニーの方式に対して、某社の製品企画から販売までの流れはバケツリレー型で一貫性の確保が困難であるとの結論を得た。

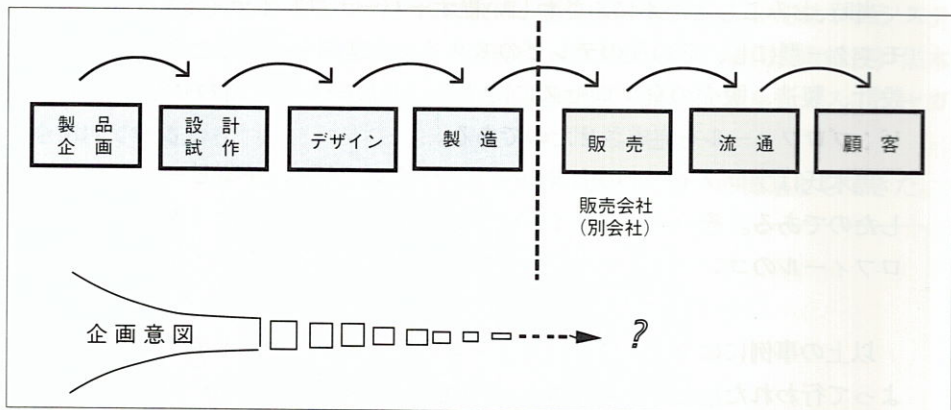


図8. バケツリレーシステム

某社はもともと製造部門の強さを中心に、優秀なものの作り力を誇っているが、属人的な一貫性にはなじみにくい組織風土となっており、製品企画から、設計、（デザイン）、製造と渡る各段階で、橋渡しが充分でない。特に、販売を別会社化しているため、『売れなければ販売部隊が悪い』という意識になりがちな状況である。すなわち企画の意図がラインの川下にくくとどんどん薄まっていくことになる。特に製造から販売に対する意識は、「よきにはからえ！」に近いものがあるという。

まさに、ソニーと対照的な事例であると言える。

もう一つの、ライン活動と企業広告に関するスタッフの活動の重要事例として、アップルコンピュータにおけるマッキントッシュ（新機軸を打ち出したパーソナルコンピュータ）発売時の事例が重要である。

すなわち、新機軸を重視した製品であるため、製品そのものの良さ、特徴を認知させることが非常に難しいため、まず製品の良さを理解するための前提として「企業の良さを売り込むこと」を重視したのである。

革新的な製品を消費者に受容してもらうため、まず革新的な企業であるということ強く訴えたのである。

●事例：アップルにおけるラインとスタッフのマッチング重視の企業広告例

『私たちは、実際にまだ存在しないため、ほとんど売ることが不可能なものを売らなければならなかった。つまり未来を、パソコンを使うことで豊かになる世界についての私たちのビジョンを、売らねばならなかったのだ。製品を売るためには、文化を革新し、人々の意識をつくり直さなければならなかったからだ。言い換えれば、“マインドシェア”を追求しなければならなかった。

1984年に私たちはイベント・マーケティングによって、アップルとマッキントッシュへの注目が徐々に高まっていくようにしむけた。

製品に関するあらゆる情報の発表は、アップルとそのビジョンを広く知らせることを中心に展開された。

私たちの製品を魅力的かつ刺激的なものとして示すことができれば、競争相手はどんな対抗手段がとれるだろうか？ “マインドシェア”は“市場のシェア”よりずっと持続するものである。その点で言えば、私たちはすでにIBMやAT&Tといったみんなが強いと思っている競争相手よりはずっと先をいっているのである。

マックとならんでアップルコンピュータ社を売ることも重要だった。私たちはすべての製品について、アップルという会社への“所有者意識”を売ろうとした。マックの所有者は全員、自分がアップルの未来、その方向性、その未来の仕事環境のビジョンへの投票権を得たと感じる事ができた。イベントは、ある意味では伝道集会であり、ある意味では大規模な情報キャンペーンとして、これらのテーマを表現していた。

消費者が以前よりもますます賢くなってくるにつれて、企業のアイデンティティをはっきりと示すことは、他の業界だけでなくコンピュータ業界においても、戦略的重要性を増してくる。これは企業に、“良き市民”としての立場をとる以上のことを要求する。私たちは自分自身をすべてさらけだし、自分たち自身とその能力を売らなければならない。

これらすべてのことの結果はアップルのことを考えるときに、社会というよりも宗教運動という視点からとらえる人が多いという事実となって現れている。』

（『スカーリ』：ジョン・スカーリー、早川書房）

すなわち、むしろ宗教活動に近いものとしてまでのとらえられたにより、まず、製品の機能・イメージとリンクした企業の能力を売り込むことを行ったのである。その結果当時、急速にシェアを拡大していたIBMパソコンに対する唯一のマーケティング策であったと後に評価される結果を迎えたのである。

3.2 対社会・労働市場のコミュニケーション

企業活動をコミュニケーションの視点からとらえるとき、近年急速にその重要性が高まっているのが、対社会・労働市場のコミュニケーションである。対消費者コミュニケーションがそのコミュニケーションの結果として直接的な消費行動を期待しているのに対して、対社会・労働市場コミュニケーションは潜在的消費者力（場合によっては非消費者を含む―生産財企業の一般消費者への企業広告など）、潜在的就職希望者に対するコミュニケーションであり、その結果「企業活動の土俵としての企業イメージを整備する」、「良い人材を確保して企業の活動を高める」などの企業ポテンシャル向上を目指すものである。

近年の日本の産業社会の成熟化、地球環境問題の高まり、企業倫理に対する要求の高まり、優秀な人材に対する需給のギャップなどから対社会・労働市場のコミュニケーション力の重要性が高まっている。

1) 対社会・労働市場のコミュニケーション力を高めるためのスタッフにおけるマッチング

スタッフによるコミュニケーション活動は、意図して一貫性を確保する必要性の高いものである。ラインの活動が、製品を作り上げるという流れの中で必然的に最低性の一貫性が確保されるのに対しスタッフの活動は企業活動のコア部分が非常に強力で自然に一貫性が確保される、企業規模が非常に小さく意識しなくても一貫性が保たれるなどの場合以外は意図して一貫性を保つ必要があるのである。

スタッフの組織活動とそのコミュニケーション及びコミュニケーション対象をまとめると以下の様になる。

人事部：リクルートコミュニケーション→学生、その他労働市場
経理部、株式部、財務部：インベストコミュニケーションズ→投資家
広報部：ソーシャルコミュニケーション→社会一般
国際部：ソーシャルコミュニケーション→世界一般
トップ：トップコミュニケーション→社会一般、消費者、競合業者

ここで、企業全体としてのコミュニケーション力を強化するためには各々のコミュニケーションのマッチングが重要となる。

例えば、トップが「フェアな企業」というメッセージをコミュニケーションしようとしている時に経理部、株式部、財務において株式の損失補填が行われていた、あるいは人事部において指定校制度が実施されていた、などのことがあればトップのメッセージは無力化するであろう。

先に述べたように現在日本の企業においては対社会・労働市場のコミュニケーション力が重要となっているが、特に海外市場が市場の大半を占めるようなハイテク製品や企業が増大していること、海外への生産移転が急速に進行しているので、いわゆる「顔の見える日本企業」となるために努力している日本企業が多い。

「顔の見える日本企業」となるためにスタッフにおけるマッチングに関して責任を負う部署が明確化され成果が上がっている事例としてエレクトロニクス某社の総合企画部主導の仕組みがあげられる。

●事例：某社の組織重視によるスタッフのマッチングの事例

某社の企業理念の立案・発信は、組織的対応を重視した方法である。総合企画部が企業理念の策定からそのPR、PRツールの作成まで一貫して責任を負うシステム

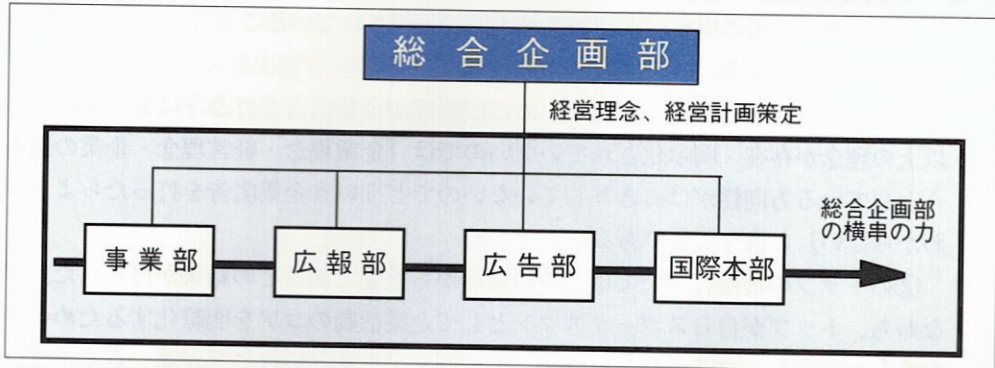


図9. 組織重視型マッチング維持システム

となっている。経営理念パンフレット作成、事業ビジョンパンフレット作成などは、総合企画部、国際部が共同で製作している。総合企画部は経営理念の作成から、翻訳にまで携わっており、1991年夏時点で十一国語に翻訳した企業理念パンフレットを作成済みである。実際に統合企画部のメンバーが個々のパンフレット作成会議に参加することなどにより全体の一貫性を実現している。

これに対してエレクトロニクス業界某社のスタッフ組織は申さしするところのない状態であると自覚されていた。広報部自らが何に立脚して企業PRを実施したら良いか判然としないとの悩みを強く有していた。

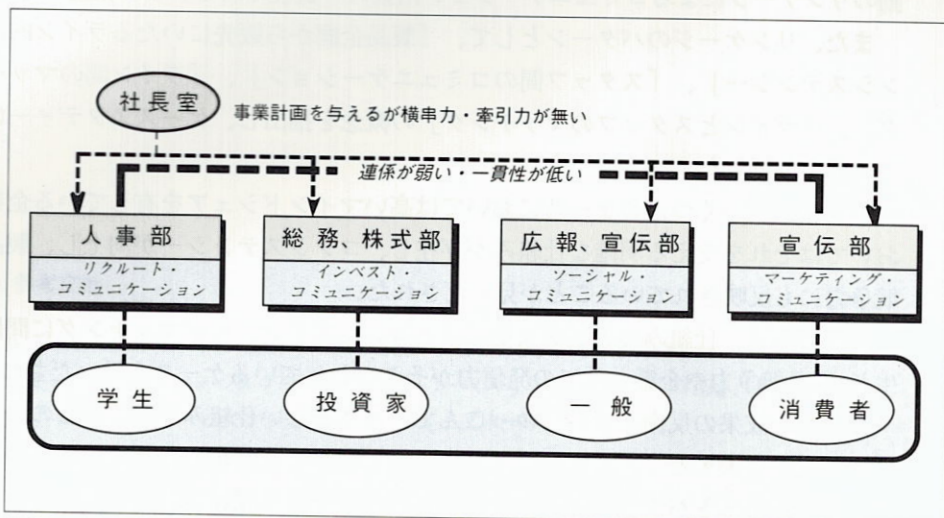


図10. マッチング欠落システム

2) 企業活動の明確なコアの存在の重要性

先の例で、同業でもあり、形式的には社長室、総合企画部をトップとする類似のシステムをとりながら、一方では横串の力が働き、一方ではそれが実現できなかった。その理由として、本研究の結果では

- ①企業活動のコアが明確に存在していること
- ②トップの理解が存在していること
- ③スタッフにおいてマッチングに関して責任を負う部署、人が明確になっており、かつその部署の重要性が認知され人的に強化されていること

の差異があげられた。

①は「顔の見える企業」となるために広報部が企業広告を打とうにも中計の数字以上の理念が存在・明示化されていないのでは『企業理念・経営理念・企業の進もうとしている方向性をはっきりしていないのでどういう企業広告を打ったらよいかわからない』と言うことである。

②のトップの理解については二つの側面から重要であるとの結果が得られた。すなわち、トップが自らスポークスマンとして企業活動のコアを明瞭化するための努力をし、発言し、コミュニケーションの役割を果たすということが第一点である。もう一点はスタッフ間の調整などマッチング実現のためのサポートをしてくれることである。

③については、この2社では人事移動による各事業部との交流のあり方などを含めて社長室（総合企画部）の強化の状況に差があると推定された。

結 び

本研究では、「企業の各種コミュニケーション活動は、マインドシェアとして統合的にとらえられるべきであり、その統合性のポイントは各コミュニケーション活動のリンケージによるコミュニケーション活動の一貫性である」との結論を得た。

また、リンケージのパターンとして、「製品企画から販売にいたるライン内のコンシステンシー」、「スタッフ間のコミュニケーション」、「ライン間のマッチング」、「ラインとスタッフのマッチング」の概念を抽出し、ケーススタディーにより実態を分析した。

その結果、いくつかのケースにおいては高いマインドシェアを有している企業においてはそれを支える明確な仕組みが存在し、コンシステンシーが向上し、製品の競争力にも反映されていることが見いだされた。

また反対に、仕組みの実質的欠落によりコンシステンシーやマッチングに問題が生じ、製品競争力や企業としての発信力がそなわれているケースも見いだされた。

こうした成果の反面、さらにつつこんで、「望ましい仕組みをどう作るのか」、「マインドシェアとして考えることの有効性・限界の明確化」、「企業発信に注力することのコストパフォーマンスの評価」の点が今後の課題として残っていると言えよう。

日本企業の変革とイメージアップが求められるなかで、企業のコミュニケーション活動のレベルアップと、その成果の把握に関する要請は今後さらに拡大していくと考えられる。

本研究は、コミュニケーション活動の相互関係をとらえるものとして、マインドシェア拡大機能を分析した。

現段階の成果を、比較的明確な企業理念を持ちながら、その統合的コミュニケーションの実現に苦しむ企業のコンサルティングに結び付けていくことが考えられる。今後の展開の方向性は、企業理念構築の方法論と結びつけ、その企業理念のコミュニケーション達成度の測定に関する方法論を加え、全体として企業のコンサルティングニーズに応じて行くものとするものである。

参考文献

- 1) ジョン・スカリー：『スカリーー世界を動かす経営哲学』，早川書房(1988).
- 2) トーマス・J・ワトソン・ジュニア：『IBMの息子・トーマス・J・ワトソン・ジュニア自伝』，新潮社(1991).
- 3) 黒木靖夫：『ウォークマンかく戦えり』，ちくま文庫(1991).
- 4) 黒木靖夫：「トップは独自のデザインマインドを持て」，『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネ』6～7月(1991).
- 5) 藤本隆宏，キム・B・クラーク：製品統合性の構築とそのパワー，『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネ』2～3月(1991).
- 6) 寺本義也ほか：「大企業はいま - 21世紀への挑戦 第三回：東芝」『プレジデント』6月(1991).