

## 「我が国企業におけるブランド戦略への取り組み」 全日空、日本エアシステム、JTの事例

前第一経営経済研究部研究官 中川 豪

キーワード：公益企業、ブランド、経営理念、ビジョン

### 1 はじめに

右肩上がり経済が成長していた時代には、ものは作れば売れたため、シェア重視、売上重視のもと、企業にとっては製造力や営業力が重要であった。しかし今や経済全体が成熟化してきており、市場にはモノ・サービスが溢れ、消費者にとっての選択肢が非常に増えてきている。消費者の嗜好は多様化してきており、同質のものを売るためには価格を引き下げざるを得ず、企業にとっての利益率はすぐに低くなってしまいうため、従来のシェア重視、売上重視のセールスプロモーションでは安定的に利益を上げることができなくなってきた。こうした経営環境の変化に直面し、近年、多くの企業がブランド戦略に積極的に取り組み、また、ブランド・マネジメントを担う組織を置くようになっている。

筆者は我が国の航空、通信、エネルギー業界および旧公社企業の各企業がどのようにコーポレート・ブランド戦略に取り組んでいるかについて8社を対象にヒアリング（平成13年12月上旬～平成14年5月中旬）を実施した。そのうち、全日本空輸株、日本エアシステム株、日本たばこ産業株の3社について以下にその取り組み事例を紹介する。

なお、ここに記述しているブランド戦略の取り

組み内容は基本的に上記ヒアリングを基にしているが、判断に及ぶ部分は筆者の主観によるものであり、誤認等があれば筆者の責に帰すものであることを付言しておく。

### 2 公益企業のブランド戦略への取り組み

#### 2.1 全日空の取り組み

##### (1) 企業理念の検討・策定

近年、会計制度にグループ連結会計が導入されるなど、グループ全体での経営がより重視されるようになってきているが、全日空でもグループ全体での経営を統一的な価値観のもとで行っていくべきという考えが出始め、企画室が中心となって社内の全事業部門及び主要な関連会社が参加した検討委員会を作り、企業理念の再構築を行ってきた。そして平成13年の約1年間をかけて「信頼」「安全」等をキーワードとした全日空グループ全体の経営理念が策定された。全日空ではすでに平成9年からブランド戦略に取り組んでおり、現在はマーケティング室で全日空のコーポレート・ブランド戦略が構築されているが、全日空グループ全体の経営理念策定については、中心企業となる全日空のコーポレート・ブランド価値と整合性が保たれるよう配慮された。

## (2) 全日空(ANA)ブランドの価値規定

### ブランド戦略導入の契機

全日空では、これまでも創立30周年、国際線就航10周年といった節目・節目において、お客様への様々な謝恩企画やキャンペーン等を実施してきたが、平成9年に創立45周年を迎えるに当たり、従来型の一過性の企画とは一線を画した、より長期間に亘ってお客様にANAらしさを浸透させていけるよう、‘ブランドづくり’を意識したプロジェクトを営業・客室・空港3部門連携の下にスタートさせた。

### ブランド戦略の沿革

全日空では国内線における参入・運賃規制緩和による競争の激化に対応して、平成9年4月に「新中期経営計画 SPEED21」を策定し、従来から全日空が旅客に提供してきた価値である「安全性」「定時性」「利便性」「快適性」を再認識しつつ、さらに踏み込んで「お客さま重視」を実践し、競争を勝ち抜いていくことを宣言した。その後社内でコーポレート・ブランド戦略に対する意識が高まる中で、同年12月には「お客さま第一主義」を基本理念に「ALL FOR YOU」というフレーズをコーポレート・ブランド・スローガンとして掲げ、旅客に対するさまざまなサービスレベルを向上することでコーポレート・ブランドの強化を目指し、翌年1月から企業として本格的にブランド戦略に取り組むことを発表した。

一方、平成10年3月には、「新中期経営計画 SPEED21」のもとで経営再建プランが発表され、そのなかの重点施策のひとつとして顧客重視のマーケティング強化および販売体制の再構築が掲げられた。そして平成11年3月に、マーケティング室内に、営業・客室・空港・整備等の各部門のスタッフから構成されるサービス企画部(現在のプロダクト・サービス推進部)が6人体制(現在

は13名体制)で発足した。

このサービス企画部において全日空のブランド戦略が行われることとなったが、まずサービス企画部が行ったのは平成10年1月から取り組んできている「ALL FOR YOU」の実績等についての検討であった。検討を進めていくなかで「ALL FOR YOU」という言葉だけが一人歩きしているのではないか、実際に旅客が得るベネフィットがないのに、コーポレート・ブランドが強化されることなどありえない、ただの自己満足ではないか、といったような意見が出された。つまり「ALL FOR YOU」では全日空自身が価値と考えていることを一方的に社外に打ち出しているだけであり、本当の意味で旅客との長期的な絆を構築するためには双方が価値と認めるものを全日空が提供し、かつそれが旅客に受け入れられなくてはならないのではないかと考えたのである。

ただし、社外向けには「ALL FOR YOU」の取り組みはあまり具体的な成果を生み出さなかったかもしれないが、社内向けには一定の効果があったという結論になった。というのは、「ALL FOR YOU」のかけ声のもとでほとんどの社員がお客さま第一主義を強く意識するようになってきたからである。

このような検討を経て、サービス企画部ではマーケティング戦略の一環としてまず競争力強化につながるプロダクト・ブランドの強化が急務であると判断した。本当に旅客が必要としているものを提供することが旅客と全日空との信頼関係を構築し、結果的にコーポレート・ブランドの価値向上につながると考えたのである。そこで旅客のセグメンテーションを行い、いろいろなカテゴリーにおける旅客がそれぞれどういうサービス・商品を望んでいるのかを調査し、また同時にどのようなサービス・商品を提供できるのかについて検討した。こうして平成11年3月のサービス企画

部発足以来プロダクト・ブランド強化を中心とした競争力強化を図ってきたが、約半年ほどたったころ、社外のコンサルティング会社からプロダクト・ブランドだけでなく、コーポレート・ブランドも強化するというトータルな見方が必要なのではないか、という提案があった。この提案を受けてサービス企画部においても、コーポレート・ブランドの強化も含めたブランドデザインのもとでブランド戦略に取り組むべきであると考えようになった。

#### ブランド価値規定

プロダクト・ブランド戦略とそれを包含したコーポレート・ブランド戦略への取り組みとして最初に行ったのは、全日空（ANA）ブランドの価値規定作業であった。この作業では社外のコンサルティング会社を通じてあらゆる側面から情報収集が行われた。自社の強み・弱み、これからどの分野に集中的に経営資源を投入すべきか、過去からの実績の推移、トップインタビュー、CI・VIのマネジメント、航空業界における他社との比較、社内外の全日空に対するイメージ、企業広告で過去から統一性・一貫性のあるメッセージを発してきていたか、といったような項目について調査・分析が実施されたのである。

この調査によって、全日空が従来から持っており、今後も維持し続けるべき価値として「親しみやすさ」「信頼」「安心」といったキーワードが抽出された。また全日空は国内航空市場を中心として一定の実績を残してきているものの、競争の激化など企業を取り巻く環境が激変するなかで従来どおりの経営では生き残っていけないという結論に至り、進歩的に生まれ変わる必要があるとの考えから、今後全日空が実現していくべき価値として「顧客志向の徹底」「商品・サービス開発における積極性の向上」が抽出された。

価値規定の作業では、サービス企画部の中でブ

ランド戦略を専門に担当する人間が5人体制であったり、最終的な価値規定までに約3ヶ月を要した。外部コンサル会社を活用したのは、当時はまだブランド構築に関するノウハウが社内に蓄積されていなかったということ、及び全日空という企業が持つ価値やトップインタビューで得られる情報については、社内の目で見ると外部の目で客観的に調査した方が偏りのない情報が得られると考えたからである。

#### (3) コーポレート・ブランド価値の周知・浸透

##### 社内向けの取り組み

こうして抽出された今後全日空が提供していく価値および企業価値を高めるために、どのようにブランド戦略に取り組んでいくかについて、社内への周知活動が開始された。周知方法としてはイントラネット、担当者の全国行脚（2回）、ブランド専門機関誌の発行、社内報などがある。全国行脚では、ブランド戦略の担当者2名が約3ヶ月をかけて全国の拠点となっている空港をプレゼンテーションして回り、全日空のブランド戦略と今後全日空ブランドが提供していくべき価値についての周知を行った。この周知活動では、主に拠点空港のフロントライン（旅客と直接コミュニケーションをする職種）のスタッフがとりわけ重点的な対象とされた。全日空では、ブランド戦略とは全日空が提供すべき価値についてすべての社員が正しく認識し、そうした価値に基づいて個々の業務が実施されることでコーポレート・ブランド価値が向上するということを社員が理解することが最重要であると考え、社内でのブランド戦略のアピールが繰り返されている。

##### 社外向けの取り組み

コーポレート・ブランド戦略の社外的なアピールとしては、現段階ではまだ本格的な実施には至っていない。しかしプロダクト・サービス推進

部ではマーケティング戦略の一環として、顧客のニーズを取り込み、新しい商品・サービスを開発して積極的に打ち出すなど、プロダクト・ブランド戦略としての取り組みは始めている。この新商品・サービスの開発については、プロダクト・サービス推進部がコーポレート・ブランド戦略にも携わっていることから、常にコーポレート・ブランドに基づいたプロダクト・ブランドの構築という考え方が定着している。

#### (4) 全日空のブランド戦略に対する考え方

全日空では、コーポレート・ブランドが持つ価値は常に一貫性を持って維持し続けられるべきものであり、経営者の交替などでこころ変わるものではないと考えている。そして全社員が全日空ブランドの価値を共有することでその価値は長期的にぶれることなく保たれ、さらに基盤となる考え方が全社員に浸透することによって非常に強い組織の形成につながるとしている。

いわゆる「航空憲法」のもとで国際線・国内線、国内幹線と国内ローカル路線というように国内大手3社の事業領域の棲み分けがなされてきた経緯および、従来から国内線では一定の実績を積み重ねてきていることにより、もともと全日空では競争という観点からの自社の強み・弱み、他社との違い等についてそれほど強く意識することがなかった。しかし国際線ビジネスの不振や国内航空市場の規制緩和によって競争が激化しているなかで、「顧客第一主義」を理念とした「ALL FOR YOU」のブランド戦略への取り組みを開始したことで、社員の顧客重視の姿勢が改善した。さらに、「ALL FOR YOU」での取り組みの欠点を見直し、直接的な競争力強化を目的としたプロダクト・ブランド強化と、それらを包含した統一的なコーポレート・ブランド戦略に取り組んできたことで、どのように他社との違いをアピールしてい

くか、といったことを多くの社員が意識するようになってきている。競争環境がますます厳しくなってくる状況下で、全日空も競争に勝ち残っていかなくてはならないが、そうした競争力を下支えするのがコーポレート・ブランドであり、その基盤となるのが人材である。全日空がブランド戦略に取り組んできた実績として現在挙げられるのは、社員のモチベーションが高まってきていることだといえる。

## 2.2 日本エアシステムの取り組み

### (1) 企業ミッション

昭和46年、日本国内航空株式会社と東亜航空株式会社の合併により発足した東亜国内航空株式会社は、昭和63年4月1日、社名を「株式会社日本エアシステム」に変更した。日本エアシステムでは東亜国内航空時代から「安全運行」を企業としての最重要課題として掲げており、航空機の運航に直接携わるパイロット（運航乗務員）、整備士、キャビン・アテンダント（客室乗務員）および地上ハンドリング・スタッフをそれぞれ管轄する運航本部、整備本部、空港・客室本部を中心として安全運行を確保する施策を積極的に実施している。また日本エアシステムグループのすべての役職員は「安全の誓い」という心得カードを携帯するなど、「安全運行」が、日本エアシステムグループが旅客に提供する最大の価値であるということが全社員に共有されている。

### (2) 日本エアシステム(JAS)ブランドの価値規定 ブランド戦略導入の契機

「航空憲法」のもと、日本エアシステムの事業範囲は国内線に限られており、主として地方路線で就航し、一部の幹線にしか参入が認められなかった。これは国内定期航空会社の経営安定化と航空市場の健全な発展をはかるために、大手3社

の事業領域の棲み分けをおこない、基本的に過度な競争が避けられるように配慮されたものであったが、昭和60年から61年にかけての規制緩和によって3社の区分けが廃止されたことで日本エアシステムも国際線および国内幹線への参入が認められることとなった。これにより同社は国内の主要な幹線に参入していったが、同時に他社も日本エアシステムのみが運航していた路線に参入してきたことで、航空会社は互いに強く競争を意識するようになってきた。

昭和60年代の規制緩和以降、国内航空業界における日本エアシステムの位置づけを把握するために継続して調査してきた結果からは、その他の大手2社にくらべて旅客からの指名率の低い路線が多数あることや、企業としての印象が薄いということなどが分かっていた。このような規制緩和による競争の激化と競争意識の高まり、航空業界で第3位のポジションにいること、指名率の低い路線が多数あるという現状といったさまざまな事象を背景として、平成8年、日本エアシステムのブランド戦略への取り組みが当時の営業本部（現在のマーケティング本部）を中心として開始された。この取り組みは社外のコンサルタント会社も加わって行われた。

#### ブランド価値規定

ブランド戦略の検討体制としては、営業本部の各課から横断的に人員を集めたプロジェクトチームが立ち上げられた。当時の日本エアシステムにとっての競争環境は、規制緩和によって国内幹線にも増便できるようになったとはいえ、空港利用の枠が決まっているためすぐに先行大手2社に匹敵するような便数を就航させることはできず、輸送量で追いつくことは非常に困難であった。そこでブランド戦略に取り組んでいたプロジェクトチームは、日本航空や全日空と同程度の指名率を獲得するための方策として、「輸送量は3位でも

会社としてのイメージを1位にしよう」という長期的な目標を立てた。この目標のもと、ブランド戦略への取り組みの第一歩として、まず社内外のアンケート調査によって日本エアシステムという企業が持っている価値の洗い出しを始めた。この調査は自社および社外の調査会社によって行われ、日本エアシステムがおかれている現状を把握するのに約半年を要した。

そのつぎに、今後会社がどのように変化していくべきかについて検討がなされ、企業概念や機体のペイント、ロゴ、コーポレート・ステートメントといったブランド戦略上のさまざまな方策が決定された。そしてそうした方策を実際に実施するかどうかという財務的な検討および、実施するブランド戦略をどうやって外部にアピールしていくかなどが議論され、こうした取り組みが約1年間かけて行われた。

こうした検討を経て、日本エアシステムは新しい企業概念、「Good Speed Always（グッド・スピード・オールウェイズ）」をコーポレート・ステートメントとして採用した。この「グッド・スピード・オールウェイズ」とは、「より速く、より安全に」と「ゆったりと豊かに」という旅客のニーズに応えることを企業として約束するコミュニケーション・キーフレーズである。日本エアシステムはこのフレーズを掲げ、あらゆる業務活動をとおして旅客に価値を提供することで旅客の日本エアシステムに対するロイヤリティを高め、選択してもらえ企業となることを目指すことを宣言している。

### (3) コーポレート・ブランド価値の周知・浸透

#### 社内向けの取り組み

まず社内向けの取り組みとしては、日本エアシステムのコーポレート・ブランドの形成過程やコーポレート・ステートメントとして掲げられた

「グッド・スピード・オールウェイズ」というフレーズがどのように個々の従業員の業務と関わるか、そしてそれがどのようにお客さまと関わるのかを明示したリーフレットが作成され、全社員に配賦された。さらに社内用ビデオも作成され、社内周知のプロモーションが全国展開された。

日本エアシステムでは従来から社内のすべての職種（運航乗務員、整備員、客室乗務員、空港職員、予約センター職員、営業職員、スタッフ）で行っている業務が、直接お客さまと接する機会のない職種においても最終的にお客さまへの価値提供につながっているという意味でのお客さまとの関係を目指しており、それぞれが提供する価値のレベルを向上することでお客さまの満足度が上がり、最終的に日本エアシステムのコーポレート・ブランド価値が高まるという考え方が周知徹底されてきた。企業内でこうしたインターナル・サービス運動に取り組んできたことで、日本エアシステムでは従業員の顧客志向の考え方はかなり浸透していたといえる。その上で、それぞれの職種の業務を通じてお客さまに提供する価値が明文化され、さらにそれらと「グッド・スピード・オールウェイズ」とが密接に関連することが示されることによって、そのコーポレート・ステートメントが単なるフレーズではなく実質的なものとして社内に認知され、浸透していった。

#### 社外向けの取り組み

日本エアシステムが今後「グッド・スピード・オールウェイズ」を掲げて、あらゆる業務活動、マーケティング活動の基本コンセプトとして使用し、ブランド戦略に取り組んでいくことを社内的に発表した直後の平成10年7月17日、対外的なプロモーションとして日本経済新聞朝刊に「グッド・スピード・オールウェイズ」の企業広告を実施した。また名刺や社外向けポスター、電車の宣伝広告、空港カウンターのポスターなど、人々の

目に付きやすいあらゆるところにこのコーポレート・スローガンを掲げた。さらに具体的な取り組みとしては、9月1日からは羽田空港においてSCM（自動チェックイン機）を導入し、出発ロビー内に案内担当職員「ウェルカムスタッフ」を配置してロビーサービスの強化を図るなど、日本エアシステムの顧客第一主義を目に見える形で表現する新しいサービスが開始された。

#### (4) 日本エアシステムのブランド戦略に対する考え方

実際にブランド戦略の諸方策を実行し始めてからは、日本エアシステムではブランド戦略を継続していくことで必ず企業の価値を高めることができるという強い信念を持つようになっていく。また中期的な効果として認められるのは、社員のモチベーション向上効果であった。平成10年の新聞広告以来、国内航空市場における輸送量でずっと3位というポジションにいる日本エアシステムであるが、現状に甘んじることなく、確かに変化しようとしている姿勢を、ブランド戦略のもとで一貫性を持って社内外に対してアピールしてきている。このように企業が従業員に対して夢や希望を与えることで従業員のモチベーションを高めることにつながり、そういう目に見えない力がコーポレート・ブランドを下支えする重要な要素となると考えている。

### 2.3 JTの取り組み

#### (1) 企業理念・ミッションの検討・策定

日本たばこ産業株式会社は昭和60年の株式会社化後、昭和63年にCI活動に取り組み、企業のコミュニケーションネームとして「JT」を採用した。平成2年には21世紀を展望した長期経営計画「JT2000」を策定、平成7年のJT経営ビジョンでは次の10年を展望し、事業の選択と集中を進め、

新たに「株主、顧客、従業員、社会の4者の満足度を高めていく」ことを企業ミッションとして宣言。その翌年には「JTの想い：出会いを大切にしたい」という企業としての考え方を発表し、「ディライト」をコミュニケーションワードとして掲げた。

このようにJTは民営化後の中期・長期経営計画策定の機会をとらえ、何度か企業理念やミッションを見直してきているが、これらは企業として進むべき方向を大きく転換させるものではなく、それまでの理念やミッションを進化・深掘したものであった。

平成10年に中期経営計画「プラン2001」を策定したあと、JTはコーポレート・ブランド戦略の導入についての検討を開始した。そして平成14年4月、最新の中期計画「プラン2004」を策定、同時に新しいグループミッションとして「JTブランディング宣言」を発表している。

## (2) JT企業ブランドへの取り組み

### ブランド戦略導入の契機

平成10年の「プラン2001」発表から一年たち、JTの経営企画部において同社のこれまでの取り組みを見直した。その中でステークホルダー（利害関係者＝顧客、従業員、株主など）に対して、JTの企業ブランドが提供する価値を明確に伝えられていないなどといったいくつかの問題点が浮かび上がった。そうした問題について、JTではコーポレート・ブランド価値を向上させる必要があるのではないかと考えた。また、これらの問題以外にも独自にアンケート調査を行った結果、認知度と好意度の間に大きなギャップがあったこと、JT社員に「まじめだが積極的に欠ける」という傾向があることなどの問題点があった。そこで同社では本格的にJTグループのコーポレート・ブランド戦略に取り組むこととし、平成11年、企画

グループの経営企画部と広報部（現コーポレート・コミュニケーショングループ）から数人ずつスタッフを集め（実質5名程度）、ブランド戦略のプロジェクトチームを発足させ、検討を開始した。

JTはたばこ以外に食品分野、医薬分野の事業も中核を担う事業として育成を図っているが、当時、それぞれの事業活動がバラバラに価値を提供するのではなく、JTグループ全体として共有する価値観や目指す方向性を打ち出す必要性を感じていた。また、もともとたばこ事業はそれぞれのプロダクト・ブランド戦略が非常に重要であるため、90年代の前半からすでにファミリー・ブランド（マイルドセブンやセブンスターなど）ごとにブランド・マネジャーを設置していたことなど、経営トップがコーポレート・ブランドの重要性を十分認識していたといえる。

### ブランド価値規定

検討チームはJTブランドの現状把握のため、外部のコンサルタント会社と共同でブランド価値規定作業を実施した。平成12年には行った社内外向けのアンケート調査からは、「大企業ではあるが、社内外から方向性が見えていない」、「認識はされているが理解・共感が少ない」といったJTの現状イメージが浮かび上がった。これは社内外ともにおおむね同様の結果となり、「JTは何者かを明確化する」ことが最大の課題と認識された。

JTグループの価値とは差別性が高く、JTグループが社会から生かされている理由であり、同時にお客さまがJTグループの商品を買いたい、従業員・人材がJTグループで働きたい、株主・投資家がJTに投資したいと思ってくれる決め手とならなければならない。そのためJTグループの価値＝JTグループの存在意義＝JTグループのコア・コンピタンスであるとの考えから、グループのコア・コンピタンスの抽出を開始した。結果

としてJTグループのコア・コンピタンスとは「ブランドを構築し、育て上げ、改善しリフレッシュさせていく能力」であると規定された。この能力を「Brand・ing」と名付け、より広い意味で「単なる満足（Satisfaction）を越えるかけがえのない歓喜（Delight）を全てのステークホルダーに約束・実現すること」と定義し、これをJTのグループミッションと位置づけた。

### (3) JTグループミッションの周知・浸透（社内向けの取り組み）

JTではJTグループミッションがすべての社員に正しく理解され、個人の日常業務のレベルまで影響を与えるほどに浸透することがもっとも重要であると考えている。つまり、「ブランディング」が社員の行動や商品・サービスなどに体现されてはじめてJTのコーポレート・ブランド価値、ひいてはJTの企業価値が向上するという考えである。現在、社内向けの浸透策についてこれから本格的に講じていこうとしている段階であり、社外向けの方策等については今のところ考えていない。

現時点で実施している社内向けの具体的な浸透策として、平成14年4月の「ブランディング宣言」の報道発表と同時に、本社に全国から約300人の経営幹部を集め、社長がJTグループミッションの内容を説明した。また副社長を筆頭に検討グループのメンバーが全国の8つの主要事業所を訪問し、現地の全管理職を集めて同様にJTグループミッションについての説明を行った。このようにJTグループミッションの浸透策については経営トップや管理職が率先垂範して強力に遂行していくことを基本とし、それを支えるツールとして社内報・イントラネット等による継続的な発信を行うほか、人事システムへのビルトインなどについても検討している。

### (4) JTのブランド戦略に対する考え方

JTでは、ブランドとは目に見えない資産であり、ブランド価値を高めることで企業価値の向上に結びつく、そしてこれは長期的に見た場合の株価上昇や安定化というかたちで必ず成果となって現れてくるものと考えている。ただし、ブランド戦略と短期的な株価変動を関連させて考えるべきではなく、継続的にブランド戦略に取り組んでいく必要があるとの認識から、定期的なレビューおよび定量的な評価は必須であるとしている。

### 3 まとめ

今回の調査でブランド戦略への取り組みを開始しているとした企業では、ブランド価値規定のプロセスを通じ、今後どのような価値を提供していくべきか、どのような企業像を目指すかということを明確にしており、それに基づいて各ステークホルダーに対するさまざまなアクションプランを検討している。またそうすることによって企業が目指すべき姿に向かってぶれずに進化することができるとしている。

コーポレート・ブランド価値規定の過程では、市場における自社の競合ポジショニング分析、社内外から持たれている企業イメージ、企業としてのこれまでの歴史などを詳細に調査することで自社の強み・弱みといった現状を把握することができる。このようなプロセスによって当該企業がこれまでに蓄積し、今後も守り続けていくべき価値および今後新たに実現していくべき価値が抽出され、それを元にして将来目指すべき企業像・ビジョン・将来の事業ドメインなどが決定される。こうして抽出された価値を基盤として各ステークホルダーに対するアクションプランが策定されるため、それぞれのステークホルダーが企業に対して抱くイメージは分散化されることなく、一元的に当該企業の総合的な企業価値向上に還元される



ことになる。

2003年4月、新たに日本郵政公社が「日本郵政公社法」に基づき設立されることとなっているが、本公社が中期経営計画等で明らかにする公社像・

ビジョン等を広く国民に知っていただき、実現していく過程において、コーポレート・ブランド戦略はひとつの重要な示唆を与えうるものと思われる。

#### 参考文献

- 伊藤邦雄 [2000] 『コーポレートブランド経営』 日本経済新聞社  
境 忠宏 [1990] 『企業変革とCI計画』 電通  
デービッド・A・アーカー [1997] 『ブランド優位の戦略』 ダイアモンド社  
テレンス・オリバー [1993] 『ブランド価値評価の実務』 ダイアモンド社  
野中郁次郎、竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』 東洋経済新報社  
藤江俊彦 [1995] 『現代の広報 戦略と実際』 電通  
マイケル・E・ポーター [1985] 『競争優位の戦略』 ダイアモンド社