

〈研究論文〉

新興国企業のブランドづくり —中関村グループを事例に—

葉 剛

【要旨】

本論文は中国の企業を対象に、後発組のブランドづくりの実態を考察したものである。経営資源としてのブランドの概念およびブランド・マネジメントをめぐる議論を整理してから、ブランディング分野における先学の諸視点を踏まえ、また経営組織論と競争戦略論を援用しつつ、中関村グループにおけるブランド構築プランの作成とブランド構築の施策を分析した。この分析を通して、トップ・マネジャーとミドル・マネジャーが一体となり、ブランドづくりに力を注いできたというブランドづくりの組織化も定着したことから、ブランド・アイデンティティの全体の一貫性が中関村グループというブランドを特徴づけていることは浮き彫りになった。

キーワード：ブランド、ブランド要素、ブランド・アイデンティティ、
ブランドづくりの組織化、競争戦略

I. はじめに

2000年以降からは、アジア諸国を含めた新興国・途上国による世界経済成長への貢献度が上がってきているという。このような高成長のなかで、自国内企業との競争か、多国籍企業（特に先進国多国籍企業）との競争を経てから各国の企業がより高い付加価値を獲得する、特に既存の先進国ブランドと対抗するために、自社ブランド構築の必要性に対する認識が芽生え始めた¹⁾。

周知のように、これらの国の企業は先進国の企業と比べると、ブランドの構築が遥かに立ち後れている。だが、後発組としての諸企業が如何にブランドを構築しているか、それを如何にマネジメントしているかを究明するのは後発諸国の市場変容、企業経営発展の特質を理解の一助にすることができるのではないかと思われる。

ところで、発展途上国の優等生としての中国においては、1980年代から経済の高成長に伴い、市場経済の拡大、新しい取引慣習の形成がスムーズに進んできている。またこの40年間、中国が、多国籍企業にとって非常に望ましい投資先となっている。2018年末現在、中国にお

いて設立された多国籍企業が約 96 万社にのぼっている²。このような状況の下で、中国におけるブランドづくりの環境、あるいはブランディング・インフラが形成しつつある³といってもよい。

15 年前に、中国の IT 企業聯想 (Lenovo) が IBM の PC 部門 (ThinkPad) を買収してから、中国企業が先進国企業の買収により製品のブランドを手に入れた出来事は絶えずに起きている⁴。買収による世界的なブランドを手に入れたことは、競争優位の獲得にとって重要な手段の一つと否めない。そのため、今までの中国企業による先進国企業の買収は中国企業がブランドの構築に重要視を与えていることを物語っているといえる。

さて、本研究は、整いつつあるブランドづくりの環境の下で中国企業が独自にブランドづくりを行っていることを無視するわけにはいかないと考え、具体的な事例を取り上げ、そのマネジメント現場において、如何にブランドを構築してきたか、そして如何にブランドをマネジメントしてきたかを問い詰め、その実態を明らかにする。さらに、新興国企業としてそのブランドづくりが如何なる意味をもっているかを深く掘り下げていくことを試みる。

2. ブランド・マネジメントの真意

1) 経営資源としてのブランド

ブランド・マネジメントの必要性と重要性を論証する前に、まずはブランド (Brand) の「学問的」な定義を整理する必要がある。ブランドを語る際、通常はブランド・ネームと思われるがちである。しかしながら、ブランドの概念については学術的な議論が繰り広げられてきた。

すなわち、「ブランドはある売り手あるいは売り手グループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の (ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような) 名前かつまたはシンボルである」⁵とアーカー氏が定義付けている。一方、ケラー氏は、ブランドが単なる製品ではなく、同じニーズを満たすように設計された製品間に何らかの差別化要因をもたらすと指摘したとともに、その差別化要因は合理的で有形のものもあれば、象徴的、情緒的、無形のものもある⁶とした。

要するには、ブランドはただの有形のものではなく、多くの無形のものも含まれているといえる。それはなぜかという、「ブランド、特に強いブランドは多種多様な連想を備えて」⁷いるからである。ブランドが多種多様な連想を備えているため、消費者にとって重要な機能を果たしている。「消費者はどのブランドが自分のニーズを満たし、どのブランドがそうでないかを知っている。その結果、ブランドは消費者の製品に対する意思決定を単純化する手軽な手段になっている」⁸とケラー氏が指摘した。

しかし、「ブランド・イメージをしか顧客に残らず、それ以上の効果がない限り、意味はない」⁹。「ブランド構築は、ブランド資源としてみなければならない。つまり、ブランドへの施策の効果がない限り、投入要素とならない」¹⁰とアーカー氏が強調した。ブランドを「資源」と

して、投資し、競争に役立つものにまで仕上げるのは企業にとっては意味が非常に大きいということである。

資源としてのブランドについてさまざまな見方がある。例えば、阿久津聡氏はブランドを「象徴資源」¹¹と見なしている。一方、片平秀貴氏はブランドを第5の経営資源とし、それが「重要な経営資源」¹²と強調した。伊丹敬之氏は、ブランドを含めた「目に見えない」資源を情動的経営資源に分類し、これらの「資源が戦略を考える際、もっとも基本に置かれるべき重要性をもっている」¹³と指摘した。また、和田充夫氏は、ブランドを、市場に定着し自社製品の購買の下支えをする資源として認識し、「市場定着型経営資源」¹⁴と定義した。

要するには、ブランドは、ヒト、カネ、モノ、技術と並び、一つ重要な経営資源であることが否定できない。それを如何に構築するか、如何にマネジメントするかは、企業の競争優位を獲得し、かつ維持していくことに欠かせない課題と思われる。

2) ブランド・マネジメントの真意

ブランドづくり、ブランド・マネジメントの研究に大きな影響を与えつつある研究者は、D・A・アーカーである。氏のブランド・アイデンティティ (Brand Identity) 概念が、ブランド・マネジメント基礎となっている。ブランド・アイデンティティは「ブランド戦略策定者が創造したり維持したりしたいと思うブランド連想のユニークな集合である」¹⁵と定義づけられている。これについてアーカー氏が「この連想はブランドが何をあらわしているかを示し、また組織の構成員が顧客に与える約束を意味する」¹⁶と強調した。

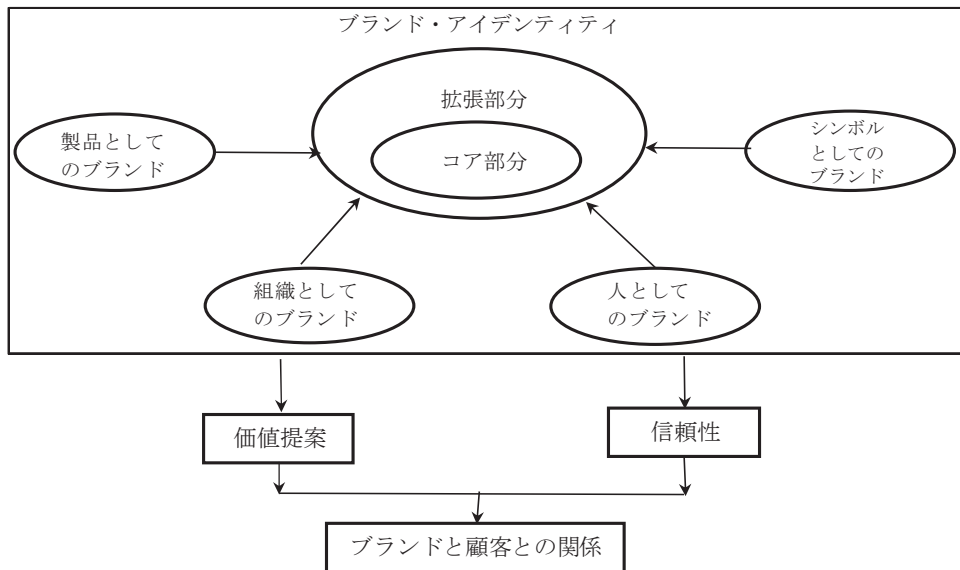


図1 アーカーのブランド・アイデンティティ・システム

出所：アーカー（1997）、98頁による。

さらに、ブランド・アイデンティティもブランドに方向、目的、意味を与え、ブランドの戦略的ビジョンの中心をなし¹⁷、なおかつ強いブランドを構築する鍵がブランド・アイデンティティの開発とそのプログラムの実行にある¹⁸と指摘された。

アーカー氏によると、ブランド・アイデンティティが、製品としてのブランド、組織としてのブランド、人としてのブランドとシンボルとしてのブランドという四つの視点から構成されているという（図1を参照）。さらに、表1に示されているように各視点にいくつかの次元の視点が含まれている。この四つの視点によって、ブランド・アイデンティティが導き出され、ブランドの差別化の理解を高めたり、差別化の基礎を創造したりすることができる¹⁹。

表1 アーカーのブランド・アイデンティティの視点

製品としてのブランド	組織としてのブランド	人としてのブランド	シンボルとしてのブランド
製品分野 製品属性 品質/価値 用途 ユーザー 原産国	組織属性 (革新性、消費者嗜好、 信用など) ローカルかグローバル	パーソナリティ (誠実、 エネルギー、 無骨など) ブランドと顧客との関係 (友人、助言者など)	ビジュアル・イメージと メタファー ブランドの伝統

出所：図1に同じ。

ブランド・アイデンティティ・システムが、アーカーモデルの核心である。そこで、ブランド・アイデンティティは、顧客に価値提案を行ったり、他のブランドに依存性を与えたりして、ブランドと顧客との強い関係を構築するというブランド・アイデンティティの究極の目標²⁰を実現させる。

ブランドの価値提案が、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益によって構成されている²¹。通常、ブランド・アイデンティティの創造とマネジメントの目標は、価格よりも便益にその焦点が置かれている。しかし、ブランドの価格がブランド・アイデンティティの重要な一部と認める際、価格は競合集合の状況のなかで評価される²²。つまり、価値提案の構成部分である三つの便益と価格との関係が、ブランドの相対的競争地位を規定する²³とされている。

一方、ケラー氏もどのようなブランドでも、一時どれほど強かったとしても、ブランド・マネジメントが不適切であればたちまち弱くなると指摘し、持久力を持ちブランドにとってのブランド・マネジメントの重要性を強調した²⁴。戦略的ブランド・マネジメントの必要性を提唱したうえ、その4段階のプロセスを提案した。

すなわちケラー氏には、戦略的ブランド・マネジメントとは、ブランド・エクイティの構築、測定、管理を行うためのマーケティング・プログラムおよび活動を、設計し、実行することをいうとされている。まず、ブランド・ポジショニングとブランド価値の明確化と確立を先行させ、ブランド・マーケティング・プログラムの立案と実行を後続させ、そしてブラ

ンド・パフォーマンスの測定と解釈の後、ブランド・エクイティの強化と維持を展開するプロセスが戦略的ブランド・マネジメントのプロセスとされた²⁵。

さて、これから以上の理論的な検討を意識しながら、具体的な事例を取り上げ、中国企業のブランドづくりを考察していくことにする。

3. 事例概要

1) 中関村グループの組織

本論文に研究対象とされている中関村グループ²⁶は実に、産業特区である中関村サイエンス・パーク²⁷を運営する会社である²⁸。今まで中国においては中央政府部門か地方政府部門²⁹が産業特区を運営・管理していた。中関村グループが2010年に中央政府からの認可を受け、複数企業の投資によって設立された企業である。しかも中関村グループは最も早く政府に認められた産業特区の運営会社である。同企業の上位10株所有者はすべて法人（例えば、北京工業発展投資管理有限公司、首都鋼鉄集団公司等）であり、それらの持ち株の割合が40.38%となっている³⁰。

中関村グループ本社の上記の事業運営組織が主に五つの事業部によって構成されている（もちろん、本社には他の職能別組織もある。例えば、資金財務部、戦略マネジメント部、ブランド・マネジメント部、広報部など）。それらは、産業投資事業部、科学技術金融事業部、地域協力部、サイエンス・パーク事業部、海外業務部などである。また、同グループは完全子会社（持株100%）を17社も、支配権の有する子会社（持株は51%以上99%以下）を61社も抱えている。そのほか、共同出資で設立した会社が数10社もある³¹。会社の組織からみると、中関村グループが一つの巨大企業だと見なしてよい。

実際には中関村サイエンス・パークに立地の異なる複数のサブ・サイエンス・パークが含まれている。つまり、中関村サイエンス・パークが、16のサイエンス・パーク³²、三つのサイエンス・シティ（北京市怀柔区にある怀柔サイエンス・シティ、昌平区にある未来サイエンス・シティ、海淀区にある中関村サイエンス・シティ、および大興区と通州区を跨る北京経済技術開発区という複数のサブ・サイエンス・パーク）からなっている³³。しかも、これらのサイエンス・パークの総面積は北京市工業用地総面積の70%³⁴に占めているという。よって、中関村グループが非常に大きなサイエンス・パークを運営しているといえる。

2) 中関村グループの事業内容と顧客

①事業内容

中関村グループの主な運営事業は、園区の新設・拡張関連のインフラ建設事業、園区の機能の維持事業、産業投資事業、融資事業とサービス事業など³⁵である。次は、それぞれの事業を立ち入ってみることにする。

まず、産業投資関連事業には、「中期発展ベンチャー投資」「ベンチャー投資とアクセラレータ」「集積回路産業投資基金」などがある。特に全国の産業開発に関わる IT 分野、生命健康技術分野、環境保護技術分野、製造業の高度化などの戦略的な新興産業を中心に、投資を行うと同時に園内において上げられた研究開発成果の商品化（産業化）を促すことをも図っている。事業投資の際、内部資金のほか、外部資金（IDG キャピタル・パートナーのような投資ファンドなどが含まれる）をも積極的に運用している。

そして、科学技術融資関連事業には、「ベンチャー融資」「中小企業融資」「研究開発融資担保」「株式上場支援」などがある。特に、新しい技術をベースとする中小零細企業が直面している資金繰りの改善、耐えられない資金レンタル率の高さなどの厳しい難題を乗り越えるのを助けるために、さまざまな融資サービスを行っている。さらに、他事業部と連携しながら、入園企業に総合的なソリューション・プランを提案する。

また、サイエンス・パーク事業には、「建設事業マネジメント」「事業企画マネジメント」「産業サービス」などがある。特にイノベーション主体の多様化が進んでおり、より多種多様なサービスだけでなく、ハイクオリティなサービスなどを求める需要に応えるために、知的財産権、イノベーション企業のビッグデータ、産業関連のコンサルティング、人材斡旋などのサービスを提供している³⁶。

②顧客の特殊性と一般性

中関村グループが一般消費者を対象にとして、サービスを提供するのではなく、むしろ企業、特に先端技術を利用する企業、または先端技術を開発する企業を対象としていると、いってよい。しかも、これからの企業が中関村グループの運営しているサイエンス・パークに入居した企業に限られている。

2018年現在では、中関村サイエンス・パークに入居した企業は、台湾や香港を含めた中国系企業だけでなく、アメリカをはじめとして先進国の企業もあれば、シンガポール、韓国のような新興国の企業もある。

上述のサービスを受ける企業の業種も多様多種である。例えば、先端技術を代表とする風力発電、ソーラーパネル、次世代送電網（スマートグリッド）、生物医薬、ソフトウェア、新素材、エコカー、次世代通信機器、NC加工機械などの企業がサイエンス・パークに入っている。そればかりか、中国国内外の著名な企業（例えば、海外の企業は医療機器メーカーのノボ・ノルディスク・ファーマ社、総合電機機器メーカーのアセア・ブラウン・ボベリ社、通信機器メーカーのエリクソン社など、中国国内の企業は首都鋼鉄集团公司、北車集团公司、北京九龍製薬公司、中芯国際集積回路製造公司など）、大学（北京大学、清華大学、北京航空航天大学など）、研究開発機構（例えば中国航空総合技術研究所、中国科学院化学研究所など）³⁷がサイエンス・パークに入居している。

これまでの考察によると、中関村グループを、ものを加工したり、作ったりする企業で

はなく、用役を作り出す（提供する）—特殊な総合サービスを提供する企業、換言すればサービス業に属する企業と見なしてもよいと判断される。

3) 中関村サイエンス・パークの成果

中関村サイエンス・パークの形成は 30 数年前までの 1983 年に遡ることができる。それは IT および通信機器の売店と研究開発企業が立ち並ぶ一つの大通り—「電子製品街」（中国語は「電子一条街」—今の「中関村大街」）を端緒とされている。そして、北京市新技術産業開発試験区から中関村科（学）技（術）園区を経て、今の中関村国家イノベーション・デモンストレーション・エリアに生まれ変わった。

中関サイエンス・パークは産業特区の名が次々と変わってきただけでなく、土地面積、園区内のインフラ、建物、各種施設が大幅に増えている。前述のように、今は本拠地の北京市だけでは、中関村サイエンス・パークが 16 のサブ・サイエンス・パークを有する³⁸。



図2 入居企業規模の拡大

出典：中関村グループ『中関村発展集団誌』
刊行予定により筆者が作成。

中関村サイエンス・パークのマクロデータを用い、その発展を確認する。統計が開始した 1999 年以來、年間売上高 1 億元以上の企業数は急速に増加しており、2018 年現在、およそ 3 万社に達している。全体から見ても企業当たり売上高が増え続けている（図 2）。



図3 入居企業生産性の向上

出典：図2に同じ。

園内従業者一人当たりの売上高と企業当たり特許登録数のデータによって、園内企業の平均労働生産性と技術の生産性を確認してみると、図3が示しているように中関村エリアの労働生産性は伸長し続けている。しかも、企業当たり特許登録数も着実に増えている。

さらに、中関村サイエンス・パークの高成長は工業生産に依存するのではなく、非工業の生産が大きなシェアを占めていると特徴づけられている。中関村の売上高は、他のサイエンス・パーク（上海市長江サイエンス・パーク、武漢市東湖サイエンス・パーク、西安市高新技術サイエンス・パーク、天津市濱海高新技術サイエンス・パーク）のそれと比べてみると、圧倒的に多い。工業生産割合では、他のサイエンス・パークの6割以上に対して、中関村サイエンス・パークのそれはわずか21.6%である。非工業生産が工業生産の3.63倍に当たる（表2）。よって、中関村グループの実績が主要なサイエンス・パークの中で際立って優れているといえる。

表2 中国主要なサイエンス・パークの産業構成（2016年）

単位：億元

	中関村	上海張江	武漢東湖	西安高新	天津高新
売上高A	46047.6	15455.1	11368.8	10031.6	7177.8
工業総生産B	9937.7	9938.5	7778.5	7258.3	4665.7
工業の割合%	21.6	64.3	68.4	72.4	65.0
(A-B)/B	3.63	0.56	0.46	0.38	0.54

出典：王建国「中関村国家自主创新示范区發展現狀分析與國際比較」

中国技術經濟研究会『価値工程』2019年4月2期による。

4. 中関村グループのブランド要素

1) ブランド要素の選択

「ブランド要素は、ブランド・アイデンティティを構成し、ブランドを識別し、差別化するのに有効で商標登録可能な手段」³⁹という。具体的に見ると、ブランドを構成するブランド・ネーム、URL、ロゴ、シンボル、キャラクター、スポークスパーソン、スローガン、ジングル、サイネージ、パッケージデザイン⁴⁰が主要なブランド要素である。また、ブランド要素は、ブランド認知を高め、強く好ましく、ユニークなブランド連想の構築を促進する⁴¹役割を果たすとみられる。先学の論述よりブランド要素の構成とそれらの役割の重要性が認識できた。これから、中関村グループに立ち入って、そのブランド要素の選択と構築を考察する。

2011年より中関村グループが、ブランド戦略の実行を本格的にはじめようとした。すなわち、ブランド意識を高め、中国内外において人々により広く強くイメージを与え、ブランドを構築しようとした⁴²とみられる。

より具体的に見ると、2011年よりブランド・デザインが始まった。翌年の12年に中関村グループが新しい会社ロゴを発表した(図4)。10年4月に会社が発足した際、会社のロゴが中関村管理委員会(政府機関)のロゴを使った。その後、民営企業の独立性を強調する方針で、12年5月に新しいロゴを発表した。さらに会社のロゴを洗練し、より分かりやすくよりインパクトを持たせるために、中関村グループがロゴの文字の部分で、「中関村発展集団」の7文字から「中関村発展」の5文字にまで短縮した(図4)。



図4 ロゴの変化

出典：図2に同じ。

またロゴを一見して、ラテン語の「Φ」(ファイ)のように見えるが、実際は漢字の「中」である。それが漢字社名(「中関村発展集团有限公司」)の頭文字「中」を表している。その左側の赤色と橙色の屈曲部分が会社の責任感と使命感を、さらにそれが青い屈曲部分(右側)と構成した螺旋状の形は、激情、クリエイション、努力を表している⁴³という。

一方、会社が設立してから半年が経たずに会社の公式WEBサイト(<http://www.zgcgroup.com>)を開設した。ちなみに、“zgcgroup”は英語会社名の略称である。その5年後新しく更新し、しかもWEBページの構成数と各層のページ数をもより多く増設した。その翌年16年に公式WEBサイトの英語版をも開設した。17年にさらに2度目の更新(中国語版と英語版とも)

を行った。また、子会社も WEB サイトを開設し、そのなか、中関村グループ英語社名の最初の三文字「zgc」を冠しているウェブサイト（例えば北京金橋科技産業基地開発有限公司の場合、ウェブサイトが <http://www.zgcjisp.com>（アンダーラインは筆者がつけたもの）となっている）は少なくない。

ソーシャル・ネットワーク・サービス（SNS）の普及に伴い、中関村グループが 2015 年に相次いでウェイチャットの公式アカウント（「中関村発展集団」）とウェイボーの公式サイトを開設した。ウェイチャット公式アカウントで、オリジナル・ニュースを発信するほか、特別報道などを行っている。フォローしている人数が着実に増えている。また、子会社もウェイチャットの公式アカウントとウェイボーの公式サイトを開設した。

ロゴやシンボルといったブランドの視角要素もブランド・エクイティの構築、とりわけブランド認識の強化に重要な役割を果たす⁴⁴と、ケラー氏が指摘した。今までの考察を通して中関村グループがロゴのデザイン、URL・SNS の開設に重要視を与え、なおかつ社内状況の変化と外部の変化に伴い、スムーズに適切な調整を行っているというブランド要素の戦略的選択・構築を明らかにした。

2) ブランド要素の使用の拡大

2015 年には、中関村グループがブランディングの重点を中関村の知名度をさらに上げることにおき、中国国内と海外に対して、科学技術研究開発の関連投資分野でリーダーシップを有する巨大企業を象徴的に示そうとすることを定めた⁴⁵。内外に発信することに注力するようになった。

まずは各園區への拡大を図っている。北京市に隣接する河北省と天津市を中心に中関村ブランドを広めていった。天津市濱海産業区において、中関村サイエンス・パーク、(北)京(天津)サイエンス・シティなどのプロジェクトを立ち上げた。また、中関村 IT バーレー徐州（江蘇省）や南寧中関村イノベーション・デモンストレーション拠点（広西チワン族自治区）などを代表とする小規模のサイエンス・パークを 30 以上の都市において設けた⁴⁶。

中関村の海外への進出はかなり早い時期に始まった。2001 年にアメリカのシリコンバレーに、ほぼ同じ時期に日本の東京都に進出した。その後相次いで北米、欧州およびオセアニアにおいて連絡事務所を設けてきた⁴⁷。しかも、2010 年以降競争優位をもっている自社のインキュベータ、研究開発成果の商品化などの関連事業を海外で積極的に展開している。その際、中関村グループが必ず自社のブランド・ネームをプロジェクト、ジョイントベンチャーなどに名づける。

そして、地域的な拡張するだけでなく、子会社においても会社ロゴとシンボルの使用を徹底化する。2017 年より子会社のブランディングを統一するようになった。ブランドを会社か、製品か、またサービスによって使い分けている。また、本社との関連性、ブランドの重要性の強弱、ブランドのリスクによって子会社のブランドの使用が 3 種類大別された。それらは、

①単一ブランド、②本社のブランド規定をすべて踏襲することと③独自のブランド⁴⁸である。

5. 競争戦略を意識したブランドづくり

1) ブランド・ビジョンの役割

中関村グループのウェブサイトにはブランドの関連情報が掲げられている。ウェブサイトの下層ページに「ブランド・イメージ」ページが設けられている。そのなかに、ブランド・ビジョン、ブランド・ミッション、ブランド・ポジショニング、コーポレート VI、企業文化 (Corporate Culture) などの自社ブランドに関わる諸概念が入っている⁴⁹。これらの諸概念の掲載は、社内だけでなくすべての関係者 (ステークホルダー) に示す効果があると推測される。

具体的な内容をみてみよう。「ブランド・ビジョン」は世界一流のイノベーションのエコ・システムを作り出すサービス企業になること。このブランド・ビジョンが会社の方針ともみられるし、会社のスローガンともみられる。そのキーワードとなった「イノベーション」がブランド・ミッション (「イノベーション活動と産業活動のかけはしとなり、イノベーションの発展に助力することを使命とすること」とブランド・ポジショニング (イノベーション活動にサービスを提供する拠点) に再び用いられている。

実は中関村グループの創立以来、「イノベーションを行おうとする人々、起業をしようとする人々の夢を叶えてあげることが会社の理念として貫いてきた」。その理念もブランド・ビジョンに反映されている。つまり中関村グループのブランド・ビジョンは、まさにアーカー氏がいった「戦略ブランド策定プログラムの中心の一つになるべき存在」⁵⁰となっている。

2) ブランド構築の中長期計画

上述のように中関村グループが発足してからちょうど1年が経った時期 (2011年) に、ブランド・デザインが始まった。翌年の12年に会社の新しいロゴと宣伝用のプロモーション・ビデオを公開した。中関村グループのブランドづくりは決して、経営者層の思い付けと思われれない。なぜかという、実は2011年に公布された同社の中長期事業計画 (5か年事業計画) に「ブランド戦略を深め、ブランド意識を向上させ、全面的なブランディング計画を立て、ブランド・エクイティを極大化し、国内外においてイノベーション分野の優れたブランド・イメージを作り上げる」⁵¹というブランド・コンセプトが盛り込まれたからである。つまり、中関村グループがブランドづくりを会社の中長期戦略としている

そして、2015年に中関村グループが新しい中長期事業計画にブランドづくりの強化する内容を反映させるために事前にブランド・マネジメントの状況を調査した。調査内容によると、「会社の知名度を向上することと、美名を博すことに重点を置きながら、ブランド・エクイティを増大させること、健全なブランドを構築することと、ブランド・マネジメントの正常化を図る」⁵²ことが提言されたという。

前述の調査報告の提言に基づき、新しい中長期事業計画の策定とともに、ブランド中長期計画をも、中関村グループが作り出した。このブランド中長期計画には、会社のブランド・ミッション、ブランド・ビジョン、ブランド・ポジショニングなどが新たに定められた。それと同時に、経営方針も作り出された。それは「社会価値、企業価値、株主価値、職員価値の間のバランスを取りながら企業戦略を遂行していく」ことである。

さらに、2018年にコーポレート・ブランド・コンセプトとしての経営理念が掲げられた。それは四つの単語（イノベーション、専門性、責任、実行力）によって構成されている。そのなか、①イノベーションは企業発展の源泉、②専門性は仕事の哲学、③責任は社内の原動力、④実行力は企業の行動様式というふうに解釈されている。

こうして、中関村グループブランドづくりは一時的なブームではなく、段階的に、なおかつ全面的に展開されてきた。しかも、中関村グループがブランド構築の計画を会社の中長期事業計画の一環としており、重要な位置づけを明確している。

3) ブランドづくりの組織化

前節で、言及した中関村グループの職能部門にはブランド・マネジメント部があり、それがブランド管理の一つの職能部門として設けられた。いうまでもなく、ブランド・マネジメント部が文字通りブランド・マネジメントを担当している。その責任者が当然ブランド・マネジメント部の部長である。しかし、会社のブランドづくりでは、執行部がブランド・マネジメント部に丸投げするのではなく、執行部がブランドづくりにかかわる考え方、方針を案出するだけでなく、前述のようなブランドづくりの計画原案の審議会も執行部の主催によって開催される。

すなわち、前述のように、中関村グループは中長期事業計画の作成の際、企業のブランドづくりを一つ重要な事項として扱っている。実際にブランドづくりの計画の作成はいくつかの過程を経ることとなっている。まず、経営者層からブランドづくりの考え方、方針などをブランド・マネジメント部に示す。その後、ブランド・マネジメント部が経営者層の考え方、方針などに基づいて、ブランドづくりの計画原案を作成する。作成されたブランドづくりの原案について、トップマネージャーの主催した中間管理職層会議において諮られる。審議中、中間管理職層から上がった意見を、ブランド・マネジメント部がまとめ上げて、ブランドづくりの計画に織り込んで、新しい計画を作り上げる（図5）。



図5 ブランドづくりにおける社内組織間関係

出典：筆者の作成による。

ところで、ブランド・マネジメント部の一つ重要な仕事は主にブランドづくりの計画原案を作成することであるが、実はより細かな計画を専門のブランド・デザイン会社に依頼する。例えば、2017年版「ブランドづくり中長期計画」の具体的な内容の作成は、中関村グループが北京東道形象設計有限責任公司⁵³に依頼した。

そして、執行部はブランドづくりの計画を全員に配布し、自社のブランド・ビジョン、ブランド・ミッション、ブランド・ポジショニングなどの周知を全社に徹底するのに努めている。

また、2019年に中関村グループ社内の「ウェブサイトとSNSの管理運営に関する規則」に基づき、ウェブサイトとSNSの管理運営を、会社弁公室から広報部とブランド・マネジメント部へ移管した⁵⁴。つまり、自社のブランドづくりの深化、または外部環境の変化に伴い、ブランド・マネジメントの機能も職能部門の間で調整されている。

従って、中関村グループのブランドづくりは個別職能部門の役割だけでなく、経営者層も参加しており、職員全員も参加している全社プレイといっても過言ではない。

6. おわりに

中国においては確かにブランド（「招牌（ジオパイ）」、「字号（ヅハウ）」）の形成が大昔に遡ることができる。例えば、よく知られている漢方薬局「同仁堂」、北京ダック「全聚徳」、刃物老舗「張小泉」などが100年以上の歴史をもっている。しかし、現代では中国においてブランドづくりが大きく立ち後れたというのは至当な見解と思われる。中国国際ブランド協会会長解艾藍によると、中国ブランドの発展過程が国内ブランド啓蒙期（1980年代）、国内ブランド成長期（1990年代）、国内ブランドにおける国際化の模索期（2000年から2018現在まで）⁵⁵という三つの段階に大別されているという。

しかし、解氏の段階説が現代中国のブランドづくりの大きな流れを説明できるが、必ずしも個別企業のブランドづくりの実態に当てはまらない。いろいろな要因で、中国企業のブランドづくりが始まった時期はバラツキが非常に大きいとみられる。例えば、中関村グループは民営化が2010年に始まったため、企業行動としてのブランド構築が比較的遅かったといってもよい。つまり、中関村グループのような企業がブランドの構築においては、世界の潮流だけでなく、国内の先発ブランドよりも大幅に遅れていると思われる。

ところが、今まで中関村グループのブランドづくりを検証した結果は、後発組にも有利なところ（メリット）があることを示した。すなわち、先発ブランドによって与えられたインパクトを受けて、ブランド構築の重要性をより強く認識している。ブランド構築のマニュアル化が進んでいるため、ブランド要素の選択・デザインが比較的容易に進められる。ブランド構築に関する専門コンサルティング会社がかかなり増えているため、アウトソーシングを利用することによって社内の無駄な試行錯誤を避けることができたと思われる。

すべての組織は、競争を通して顧客に優れた価値を提供するための戦略を必要としている⁵⁶。もしブランドづくりを一つの競争戦略として捉えるならば、今まで分析した中関村グループのブランドづくりは確かにブランド・ネーム、シンボル、ロゴ、ウェブサイトによるブランド・ビジョンの掲載などによって、鮮明に自社のビジョン、ミッションおよび独自の技術、ノウハウと他社のそれらとの違いを強調し、顧客に自社のブランド知識⁵⁷を固定化するのに努めてきており、消費者ベースのブランド・エクイティの向上を図ろうとしてきた。

また、中関村グループの場合は、ブランド・マネジメントがルーチン化する⁵⁸だけでなく。トップマネージャー（経営者層）のブランド構築への参加が際立っている。経営者層がブランド構築に関わる考え方やアイデア等を生み出しただけでなく、その考え方やアイデア等を形にするまで、中間管理職層や機能部門を率いてブランドづくりに力を注ぎ続ける。このような行動がブランディングによる効果のアップをもたらすと推測される⁵⁹。

しかも、ブランディングの作業は経営者層から機能部門、中間管理職層の間、繰り広げられている。つまり、中関村グループの場合は、ブランド・マネージャーだけでなく、トップマネージャー、ミドルマネージャーを巻き込んで、知恵を出し合ったりして、組織力をフルに生かして、ブランド構築の施策を作り上げた。

また、中関村グループは、出来上がったブランド構築のフィロソフィーや具体的なプランは職員全員への周知に努めている。それと同時に、ブランドの構築を、グループ傘下の企業にまで徹底する。これは片平の言った「一貫性」⁶⁰に非常に似ており、より強いブランドの構築につながると考えられる。

要するには、ブランドを経営資源として投入し、マネジメントする際、ブランドと顧客との強い関係を構築するという究極な目的を実現させるために、首尾一貫した社内全体におけるブランド・アイデンティティの共有、組織間の連携が必要不可欠である。適切な競争戦略をとり、なおかつ高い組織能力を有するコーポレートの秀出（強いコーポレート）こそが、強いブランドに投射される。

ところで、ブランドが事業戦略を左右する資産である⁶¹ため、如何にブランド構築の戦略と事業戦略にダイナミックな関係⁶²を持たせるかは競争優位を獲得しようとする企業にとって重要な課題かもしれない。従って、中関村グループ、または中国企業を含めた新興国企業が展開している戦略をより詳しく究明することは今後の課題としておく。

【注】

1. 学位論文指導の際、ベトナムや中国からの留学生の取り上げた類の課題に触発されており、途上国企業のブランド構築を深く探求していく必要があると確信してきた。もちろん、これらの国々（特に中国の場合）において、類の研究が行われていないわけではない。筆者が、先進国のそれとの比較を意識しながら、研究を深めていく試みを行いたく、本研究に着手し始めた。
2. 『人民日報日本語版』2019年10月21日による。
3. この点について、山下裕子ほか（2006）『ブランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社、2006年と古川一郎（2006）「ブランド成長プロセスから考えるブランド・マネジメントの課題」“AD STUDIES” Vol.16、2006年は見事に立証した。
4. 例えば、中国の総合家電メーカー、ハイアルは日本の三洋電機を、総合家電メーカー、マイディアは日本の東芝白物家電部門を買収することによって世界では知名度の高いブランドを手に入れた。また、中国の自動車メーカー、ジーリーはボルボカーズとの合併によって、ボルボブランドを傘下に収めた。
5. D・A・アーカー（1994）『ブランド・エクイティ戦略』陶山計介ほか訳、ダイヤモンド社、1994年、9頁。
6. K・L・ケラー（2010）『戦略的ブランド・マネジメント 第3版』恩蔵直人監訳、東急エージェンシー、2010年、4頁。
7. ケラー（2010）、6頁。
8. ケラー（2010）、7頁。
9. D・A・アーカー（1997）『ブランド優位の戦略』陶山計介ほか訳、ダイヤモンド社、1997年、88頁。
10. アーカー（1997）、89頁。
11. 久保田進彦、阿久津聡、余田拓郎、杉谷陽子「ブランド研究の現状と課題」“Japan Marketing Academy” Vol.39、No.1、2019年、63頁。
12. 片平秀貴（1999a）『新版 パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド・グラフィック社、1999年、301頁。
13. 伊丹敬之（2012）『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞出版社、49頁。
14. 和田充夫（2002）『ブランド価値共創』同文館、2002年、43頁。
15. アーカー（1997）、86頁。
16. アーカー（1997）、86頁。
17. アーカー（1997）、86頁。
18. アーカー（1997）、31頁。
19. アーカー（1997）、97頁。
20. アーカー（1997）、97頁。
21. アーカー（1997）、121頁。
22. アーカー（1997）、129頁。

23. 和田充夫 (2002)、54 頁。
24. ケラー (2010)、23～31 頁。
25. ケラー (2010)、33～34 頁。
26. 中関村産業特区を運営する会社が中国語で「中関村発展集団股份有限公司」と表記されている。またその英語版の略称は'ZGC GROUP'とされている(中関村発展集団股份有限公司の WEB ページ zgcgrou.com.cn による)。ここで、英語版の略称(「中関村グループ」)を用いるとする。
27. 「中関村産業特区」が中国語で「中関村国家自主创新示范区」と表記されている。また、英語で 'ZHONGGUANCUN SCIENCE PARK' と表記されている(中関村サイエンス・パークの WEB ページ zgcgw.beijing.gov.cn による)。ここで英語での表記を使用することにする。つまり、ここでは「中関村産業特区」の表記として中関村サイエンス・パークを使う。
28. 研究対象に関する多くのことを教わった中関村管理委員会日本事務所責任者王洪燕氏に感謝の意を表したい。
29. 中国において産業特区は国レベルのものもあれば、各地方(例えば省、市、県(区))のものもある。
30. Baidu 信譽 (xin.baidu.com) による (2020 年 7 月 29 日閲覧)。
31. Baidu 信譽 (xin.baidu.com) による (2020 年 7 月 29 日閲覧)。
32. 16 のサブ・サイエンス・パークはそれぞれ北京市の 16 の行政区にあるものである。また、各行政区にあるサブ・サイエンス・パークにさらに複数のミニ・サイエンス・パークか、複数の区画(例えば、海淀サイエンス・パークにおいては中関村ソフト・パーク、中関村 IC デザイン・パークなどの 40 ほどのミニ・サイエンス・パークが設けられている)がある。紙幅の都合上列挙を別の機会に譲る。
33. 中関村グループ WEB ページと中関村サイエンス・パーク WEB ページによる (2020 年 7 月 29 日)。また、同オフィシャルサイトによると、サイエンス・パークを中国国内の他地域へ展開しており、また、海外においても関連事業を行っているようである。
34. 侯慧穎・傅博「中関村国家自主创新示范区空間利用効率研究」『2018 中国城市規劃年會論文集』2018 年による。
35. 中関村グループ WEB ページによる (2020 年 7 月 29 日に閲覧)。
36. 中関村グループ WEB ページによる (2020 年 7 月 29 日に閲覧)。
37. 中関村サイエンス・パーク WEB ページによる (2020 年 7 月 29 日)
38. 以上は、中関村サイエンス・パーク管理委員会ウェブサイト (<http://www.zgcgw.beijing.gov.cn/>) による (2020 年 8 月 16 日に閲覧)。
39. ケラー (2010)、175 頁。
40. ケラー (2010)、39 頁、175 頁。
41. ケラー (2010)、213 頁。
42. 中関村グループ『中関村発展集団誌』刊行予定、467 頁。
43. 中関村グループ『中関村発展集団誌』刊行予定、469 頁。

44. ケラー (2010)、193 頁。
45. 中関村グループ (刊行予定)、467 頁。
46. 中関村サイエンス・パーク WEB ページによる (2020 年 8 月 11 日に閲覧)。
47. 中関村サイエンス・パーク WEB ページによる (2020 年 8 月 11 日に閲覧)。但し、中関村東京駐在事務所の WEB ページ (<http://www.z-park.jp>, 2020 年 12 月 14 日に閲覧) によると中関村東京駐在事務所が 2001 年 12 月 9 日に設置されたという。両者は一致していない。ここで、後者の中関村東京駐在事務所の WEB ページに記載された設立年月日を引用した。
48. 中関村グループ (刊行予定)、470 頁。
49. 中関村グループのウェブサイト (<http://www.zgcgroup.com.cn>) による。
50. アーカー (2014) 『ブランド論』阿久津聡訳、ダイヤモンド社、2014 年、39 頁。
51. 中関村グループ (刊行予定)、467 頁。
52. 中関村グループ (刊行予定)、470 頁。
53. 中関村グループ (刊行予定)、467 頁。
54. 中関村グループ (刊行予定)、472 頁。
55. 解艾藍 (2018) 「中国品牌的歴史和發展之路」『中国質量万里行』2018 年 5 月、9 頁。
56. マイケル・ポーター (2018) 『新版 競争戦略論I』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、2018 年、3 頁。
57. ケラー (2010)、54 頁。
58. ここで、ブランディングに関する、会社全体で共有されている仕事のルールと組織の協働が定着していることを組織ルーチンとして認識する。
59. ジェイ・B・バーニー (2003) が「企業の業績に影響を与えるためには、セオリーは単に競争に勝つ方法に関するアイデアだけでは不十分である。そのアイデアが行動レベルに翻訳されなければならない」と指摘している。中関村グループの経営者層はまさにそれらのアイデアを行動レベルに翻訳したといえる。
60. 片平秀貴 (1999b) 「ブランドをつくるということ」嶋口充輝ほか『マーケティング革新の時代 3 ブランド構築』有斐閣、1999 年、9 頁。
61. アーカー (2014)、10 頁。
62. このような表現の仕方は、伊丹敬之 (2018) が展開した議論 (201~205 頁) から得た知見によるものである。

【参考文献】

1. 阿久津聡「ブランド研究の再興」“Japan Marketing Academy”、Vol.36、No.1、2016 年
2. 伊丹敬之『経営戦略の理論 第4版』日本経済新聞出版社、2018 年
3. 青木幸弘「ブランド研究における近年の展開」関西学院大学『商学論考』58 巻 4 号、2011 年
4. 王建国「中関村国家自主创新示范区發展現狀與国際比較」中国技術經濟研究会『価値工程』2019 年

4月2期

5. 恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年
6. 解艾藍「中国品牌的歴史和発展之路」『中国質量万里行』2018年5月
7. 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社、1999年
8. 片平秀貴「ブランドをつくるということ」嶋口充輝ほか『マーケティング革新の時代3 ブランド構築』有斐閣、1999年
9. 久保田進彦、阿久津聡、余田拓郎、杉谷陽子「ブランド研究の現状と課題」“Japan Marketing Academy”、Vol.39、No.1、2019年
10. ケビン・レーン・ケラー『戦略的ブランド・マネジメント 第3版』恩蔵直人監訳、東急エージェンシー、2010年
11. ジェイ B. バーニー『企業戦略論 上 基本編』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年
12. デービッド・A・アーカー『ブランド・エクイティ戦略』陶山計介ほか訳、ダイヤモンド社、1994年
13. デービッド・A・アーカー『ブランド優位の戦略』陶山計介ほか訳、ダイヤモンド社、1997年
14. デービッド・A・アーカー『ブランド論』阿久津聡訳、ダイヤモンド社、2014年
15. 馮雪敏、胡豪「企業集団制下的品牌構建」『経済研究導刊』Vol.104、No.30、2010年
16. 古川一郎「ブランド成長プロセスから考えるブランド・マネジメントの課題」“AD STADIES”、Vol.16、2006年
17. マイケル・E・ポーター『新版 競争戦略論I』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、2018年
18. 李翔「從中関村一区16園看産業園区規劃與實施」北京市城市規劃設計研究院『北京規劃建設』2014年1期
19. 山下裕子ほか『ブランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社、2006年
20. 和田充夫『ブランド価値共創』同文館、2002年

Branding with the Organizations' Power: The Case of ZGC Group

Gang YE

Abstract

This article examined the branding of Chinese enterprise as a latecomer. The research on the concept of brand as managerial resource and brand management were reviewed. The branding and the brand management of ZGC Group was analyzed, while basing on viewpoints of previous research on the branding field and relying on the management organization theory and strategic management. Through this analysis, these things have become pretty clear that a middle manager was united with the top manager, they focused the branding together, and they made maximum efforts for the brand management together. In other words, they are doing their brand management organizationally. The other is that corporate brand identity is made absolutely clear to every single employee. We can regard them as the characteristic of ZGC Group's branding.

Key words: brand, brand element, brand identity, brand management, competitive strategy