

〔論 文〕

# 非常事態によるブランド価値基盤の 転換に関わる研究

平 山 弘

## アブストラクト

本稿の目的は非常事態においてブランドの価値基盤がどのように転換するのかについて、ブランド価値を資産だけでなく負債の観点からも明らかにすることにある。これまでのブランド価値に関わる研究はブランド価値を資産の立場から扱ってきたのであるが、非常事態により正とされた資産が損壊・消失することで、それに代わる負の資産の登場を見ることになる。このことは同時に負債においても同様に起こりうることになり、そこに新たなブランド価値の深耕が顕現することになるのである。また、非常事態によりブランド価値基盤の転換を余儀なくされた企業、学校組織における情報価値の重要性、および公的組織としての自衛隊のブランド価値基盤の転換についても考察することで、議論を深めていくことにする。

## キーワード

ブランド価値、リスクマップ、負の資産、負の負債、負の資本

## 目 次

- I 研究の背景
- II ブランド価値基盤の転換
- III 企業におけるブランド価値基盤の転換—万協製業
- IV 学校組織における情報価値の重要性
- V 自衛隊におけるブランド価値基盤の転換
- VI インプリケーションと今後の課題

## I 研究の背景

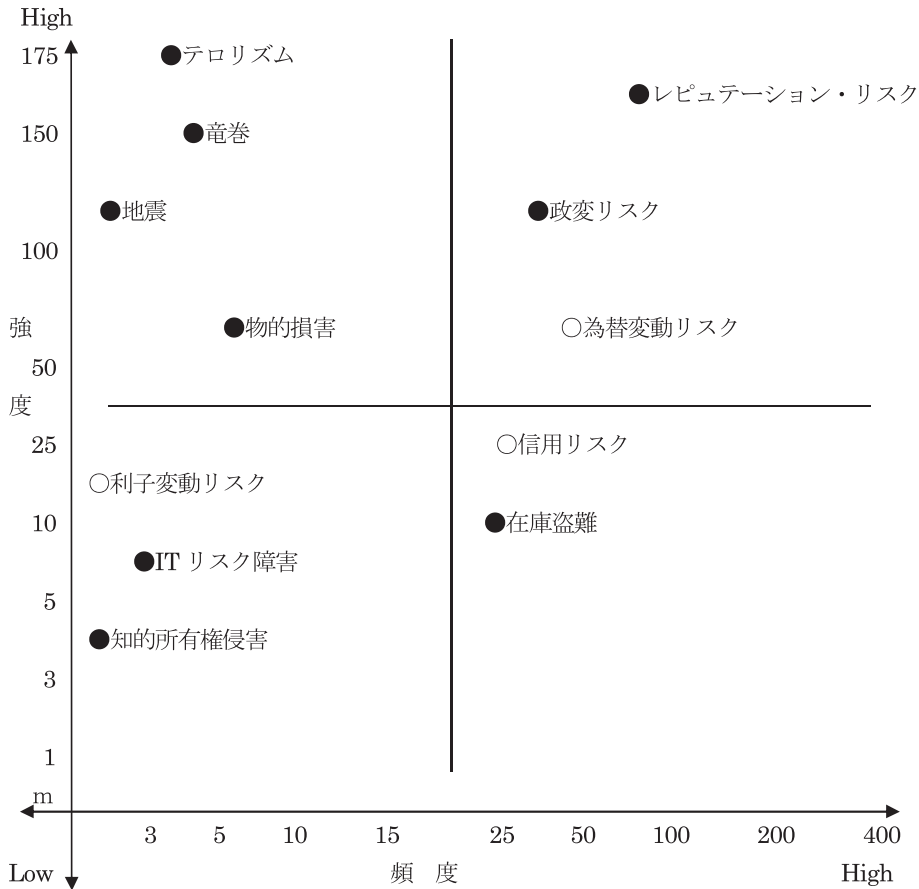
今日、数多くの産業においてはBtoCであろうとBtoB企業であったとしても、そのブランドを育成・維持・強化するといった観点からのマーケティング戦略の重要性は変わるものではないが、近年食品産業を中心に企業の不祥事が相次いでおり、そこには長年に亘って蓄積されてきた企業の名声やブランドの信頼性が一気に

崩壊するレピュテーション・リスクの時代を迎えていると言えよう。

ブランドを長期の観点からその企業の資産として把握し、ブランド・イメージの高揚や安定化を目指す、レピュテーション・リスクを意識したブランド価値マネジメントへの取組みは企業においても避けては通れない新たな課題となっている。

こうした状況下で、バラノフ(2004)が指摘するリスクマップは横軸に「リスク頻度」、縦軸に「リスク強度」でもって4つの象限に区分し、地震については頻度が少なくリスクが大きいという第2象限とし、頻度が高くリスクも大きいというレピュテーション・リスクを第1象限としている(図1参照)。

しかしながら、日本においては1995年1月の阪神淡路大震災から、2004年中越地震、2011年3月の東日本大震災、同年8月末に発生した台



出所) Baranoff (2004) を梅津 (2005) が変形したもの。梅津光弘 (2005)「企業ブランドと企業倫理 ~組織のレピュテーションと価値観をめぐって~」『三田評論』3月号, No.1077。

図1 リスクマップ

風12号による被害<sup>1)</sup>などを経て、現在まで地震・津波・台風・風水害などに加え、2014年8月の広島土砂災害、11月の木曾御嶽山の噴火など、自然災害が頻発している。こうした状況下においては、国民の生命・財産の危機はもとより、地域産品ブランドを担う地域や企業が一瞬にして壊滅的な打撃を受け、震災後に見られる風評被害のように、消費者のその地域や産品ブランドへの信頼価値が一気に低下する事態を招いている。これらの事例からも理解できるように、日本のような地震多発など自然災害の多い状況下では、2つの象限が重なり合う事例が出るなど、新たなリスクマップの精緻化が求めら

れているといえる。

これまでの研究で「ブランド価値の崩壊に関わる研究」(科学研究費補助金基盤研究(C)課題番号21530450)において、北海道・石屋製菓、熊本県・旧美少年酒造、三重県・赤福餅などの企業に対するインタビュー調査から見出される事実からいくつかの特徴的な要因、とりわけ企業における情報伝達課題や情報上の価値を軽視・無視した結果、ブランド崩壊の端著となりうることを見出し、そのブランド価値が崩壊に至るプロセスについて明らかにしてきた。理論面からもAbrahams (2008)<sup>2)</sup>のブランド・リスクのモデルやHaig (2003)<sup>3)</sup>のブランドの失敗

事例の分類などを参考としながら、ブランドを巡る3つの衰退要因を示してきた。いわば数多くの企業に共通する要因としては、情報伝達課題をクリアできない自社のブランド価値を崩壊させ、結果としてのブランド価値の崩壊へと導く要因や枠組みを明示化している<sup>4)</sup>。

平成24年度からは学内競争的資金(本学産業経済研究所助成研究(A))の研究課題「非常事態によるブランド価値の崩壊とその復権に関わる研究」において、岩手・宮城・福島の東北三県を中心に被災地の調査を継続して行っており、ここでは地域資源ブランドおよび地域イメージ・ブランドの復興調査並びに、企業や学校、自衛隊<sup>5)</sup>における組織としての緊急避難時の対応から見えてくる特性や日頃からの避難訓練での取組姿勢などから浮かび上がるバイアスをリスク・ファクター(危険因子)として可視化させることで、それを組織上の新たなブランド価値の資産として提案することになる。

近年マーケティングにおいてもその対象範囲が広がり、民間企業だけでなく、公的組織をブランド化の観点からも扱うことから、そのためにこうしたアプローチは必要な作業であると考えられる。ブランド価値研究の新たな転換を呼び起こす資産・負債面からアプローチを深耕させる過程において見えてくるさまざまな価値を明らかにし、特に公的組織という地域の基盤でもあり、かつ緊急時には避難所あるいは地域の最後の砦としての要的な役割をも併せ持つことになる公的組織の存在価値は昨今の日本国内における災害頻度の多さ、およびその広域性に見られる状況から判断しても、防災・減災面からの社会科学系からのアプローチとして非常に重要な意味を持つと考えられるからである。

特に、現在まで「自衛隊をマーケティング研究の対象とした研究」はほとんどなく、そのブランドおよびブランド価値について検討することは、これまで国際関係や国際政治面に見られる安全保障上の面に限られている現状、すなわち東日本大震災における自衛隊10万人派遣による安全保障上の空白期の存在および日本を取

り巻く周辺危機並びに外交上の空白による経済的・軍事的利益の喪失などが中心であり、新たな安全保障研究<sup>6)</sup>に一石を投じることになると思われるからである。

## II ブランド価値基盤の転換

ブランドを取り巻くものは基本価値・便宜価値といった価値に加えて、それを使用したり利用したりする際の価値あるものとして評価・判断する可視化できない感覚価値に加え、そうした概念を超える観念レベルの価値から構成されている<sup>7)</sup>。

しかしながら、製品やサービスだけでなく、その企業や公共部門が持つ価値とは何かを特定し、共通する価値を見出すことができるのであれば、新たなブランド学の確立となる。

そこには企業や公共部門組織の通常の組織運用におけるマニュアルに依存しない、自己の価値判断で動くことができる、創造的価値判断ができる組織の構築が求められることになってくる。さまざまな価値を瞬時に組み合わせる取捨選択ができるような組織づくり、人づくりが、その組織自体や構成員の生き残りに直結することになると考えられる。いわば常在戦場の観点からの情報構築を出発点とするブランドの確立である。

つまり、これまでのブランド価値の構築ではあまりにも成功事例からの学びが強く押し出されてきた結果、そうした成功事例を他の企業も追随することで、結果としての先発企業の優位性が崩れたり、新たな戦略構築が必要になるという陳腐化構造システムがその特徴であったものであるが、これからの新しいブランド価値の創造では、負のエネルギーや負の遺産、負の経験価値から学ぶことを通して、そうした負の循環構造から見出される負の価値を、良循環構造へ向けた負の価値の相互作用による組み換えをおこなうことが重要になってくると考えられる。例えば、単純な計算式で言うところの「(-) \* (-) = +」となるような図式に、である。

また、いくらプラス部分の価値が多くても、マイナスのレッテル記号が入れば一瞬のうちにも、その価値はマイナスとなってしまいうことも、われわれは再認識しておくべき事柄である。

非常事態によって地域の持っているブランド価値の基盤がどのように転換されたのかについての事例を収集し、ブランド価値基盤の転換に関わる要件を、「正の資産」から「負の資産」へと転換される状況、およびこれまで存在していた「正の負債」に追加して新たに登場してきた「負の負債」といった負債の増殖過程に区分して分析することが求められることになる。

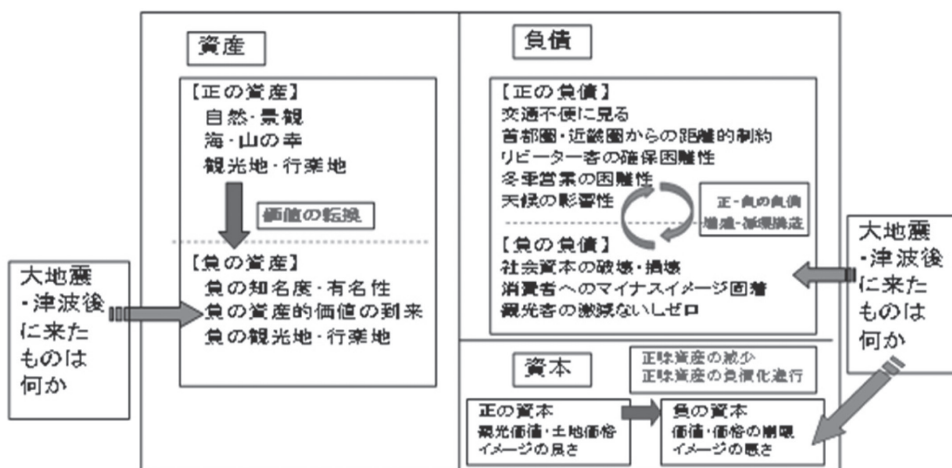
それは、図2にも表示されているように、自然の景勝地・名所・旧跡・温泉などの観光地をイメージしたものである。まず、正の資産からの全体像把握に努め、大地震・津波後にやって来た負の資産を導き出し、次に同様に当初から存在し現在も併せ持つ正の負債についての現状把握に加え、これまで行ったインタビュー調査の成果から導き出された大地震・津波後にやって来た負の負債の増殖過程について図示したものである。そして、それらが相互に結びつき循環することでもたらされる最強度の負の循環構

造についての関係性をオーバーラップしつつ、可視化する枠組みを提供していくことが重要となる。

ここで言うところの正の資産からの観点は地域資源である製品ブランドの売上高と、自然・観光地といった顧客吸引数から形成される変数であり、いわゆるその地域の最大限の資源ブランドの集積されたものを意味することになる。

一方、負の資産は逆にそれまであまり知られていなかった地域や地域資源ブランドが被災地としての負の知名度のアップや負のイメージといった負の資産的価値の到来という本質を表わし、これらは被災する前と後についての売上高の減少や既存の資産価値の消滅による価額の数値化と顧客吸引数の減少ないしはゼロ化ということによって定量化できるものである。

正の負債については時間・距離・交通手段の不便さ、天候および季節性といった本来持つべくして持っているものであり、負の負債への価値基盤の転換によって被災後の交通手段が断たれ、より一層の不便さを増している状況を公共交通機関の本数といった数字から押さえることになる。こうして出来上がった数値化され定量化されたものと、その背後にある本質をそれぞ



出所) 筆者が作成

図2 ブランド価値基盤の転換

れ資産および負債において併記することで、最終的には新たなブランド価値基盤の転換に伴うブランド価値の深耕についてのモデルを提示することが可能となる。

### Ⅲ 企業におけるブランド価値基盤の転換—万協製薬<sup>8)</sup>

#### 1. 万協製薬概要

万協製薬は1995年1月17日に発生した阪神淡路大震災により、神戸市長田区にあった本社工場が全壊。その後、廃業の危機を乗り越え、1996年11月、創業の地から遠く離れた三重県多気町に移転し、新たな第二創業として、その取組みが評価され、現在に至っている。

#### 【会社概要】<sup>9)</sup>

会社名：万協製薬株式会社  
 所在地：〒519-2179 三重県多気郡多気町 仁田725-1  
 TEL：0598-37-2088  
 FAX：0598-37-2089  
 代表取締役：松浦信男  
 設立年月：1960年3月  
 資本金：4,000万円  
 従業員数：130名  
 業務内容：外用薬（クリーム剤、軟膏剤、液剤）  
 専門受託メーカー  
 あらゆる形態の充填、包装が可能。  
 開発提案も行う。

許認可等：

- 1 第二種医薬品製造販売業
- 2 医薬品製造業
- 3 医薬品販売業

- 4 医薬部外品製造販売業
- 5 医薬部外品製造業
- 6 化粧品製造販売業
- 7 化粧品製造業
- 8 第三種医療機器製造販売業
- 9 医療機器製造業

#### 【事業構成】

万協製薬の事業の特徴は、表1にもあるとおり、スキンケアクリームなどの外用薬のOEM（相手先ブランド）生産に特化しているところである。これにより、数多くの在庫を持たずに済むことから、確実に売上高を積んでいくことができ、リスクヘッジとして機能していることになる。

また、自社ブランド製品も全体の5.5%であるが生産しており、当初は自社のブランドを中心に生産活動をしていたのであるが、新天地での再開のため、思い切ってOEM生産専門メーカーとして、橋頭堡を確保したことで道が開けたということになる。

ブランド論の観点からすれば、OEM生産専門メーカーとしての地位を保持することで、経営的には確かに安定化していくのであるが、全社が一丸となって組織として機能していくためには、やはり「自社ブランド」を量よりも質的な充実にするだけでもたらされる会社としての一体感が非常に重要であると考えられる。そうした意味で万協製薬は従業員に対しても、ブランドの持つ意味をOEM生産のみならず、自社ブランド生産を通じて、非常にすばらしい経営活動および社員へのブランドとは何かということを含めた啓蒙教育を日々の生産活動を通じて、おこなっていることになろう。

表1 事業の特徴

事業内容		割合	特記
医薬品	製造委託	85.7%	外用薬の受託に特化している
	受託以外	5.5%	自社ブランド商品は主に日邦薬品工業（株）にて販売
化粧品、医薬部外品等		8.8%	

出所）万協製薬株式会社ホームページ、<http://www.bankyo.com/> 会社概要

2011年5月26日放送のテレビ東京「カンブリア宮殿」の番組内では、OEM生産にシフトチェンジしたきっかけとして、顧客側のニーズである「クリームを瓶に入れてほしい」という要求に対して、同社はチューブ入りの製品しか生産してこなかったのであるが<sup>10)</sup>、機械がないから断ってきた=機会を喪失してきたこと、つまり顧客のニーズを具体化させるための施策を取りこんでこなかったところに、ビジネスチャンスが潜んでいることに気づき、あらゆる容器に充填できる方向性を構築したことが、現在の発展につながっていったということである。

【業績】

表2は万協製薬の三重県へ移転後の売上高の推移を表わしたものである。金額的には1997年3月の3,700万円から、2013年3月期では20億6,200万円と毎年右肩上がりて拡大しており、

その伸び率も1997年3月を「1」とした場合に、2013年3月には55.7%と順調に伸び続けている。

しかし、この2年間の伸び率は55.4%、55.7%と堅調になっており、ある種の踊り場に差し掛かっているのか、工場の生産能力とも関係していることから、今後の同社の発展を見るためにも重要な指標になっている。

2. 万協製薬におけるブランド価値基盤の転換

万協製薬におけるブランド価値基盤の転換については下記に示す図3の流れ図にあるとおりである。

以下に解説を加えることになる。

阪神淡路大震災が発生するまでは、万協製薬の正の資産としては、神戸市長田区内にある同社社屋や工場、機械、備品などの生産設備、仕

表2 売上高推移

決算期	総売上高 (単位:百万円)		医薬関連 (単位:百万円)		製剤・包装の受託 (単位:百万円)	
		伸び (%)		構成比 (%)		構成比 (%)
1997年3月	37	1	37	100.0	0.7	1.9
1998年3月	176	4.8	167	94.9	35	19.9
1999年3月	231	6.2	219	94.8	111	48.1
2000年3月	349	9.4	342	98.0	209	60.0
2001年3月	454	12.3	418	92.1	277	61.0
2002年3月	455	12.3	445	97.8	309	67.9
2003年3月	511	13.8	500	97.8	353	69.1
2004年3月	761	20.6	722	94.9	532	69.9
2005年3月	897	24.2	789	88.0	600	66.9
2006年3月	1,014	27.4	904	89.2	869	85.7
2007年3月	1,337	36.1	1,261	94.3	1,200	90.0
2008年3月	1,720	46.5	1,543	90.0	1,602	93.1
2009年3月	1,550	41.9	1,348	87.0	1,416	91.4
2010年3月	1,806	48.8	1,597	88.4	1,664	92.1
2011年3月	1,910	51.6	1,727	90.4	1,776	93.0
2012年3月	2,048	55.4	1,888	92.2	1,917	93.6
2013年3月	2,062	55.7	1,818	88.2	1,926	93.4
2014年3月	2,369	64.0	2,160	91.2	2,238	94.5

出所) 万協製薬株式会社ホームページ, <http://www.bankyo.com/> 会社概要 #no2)

入先、供給先、従業員約20名、下請工場としての特質、これまでに蓄積された情報などから構成されていた。

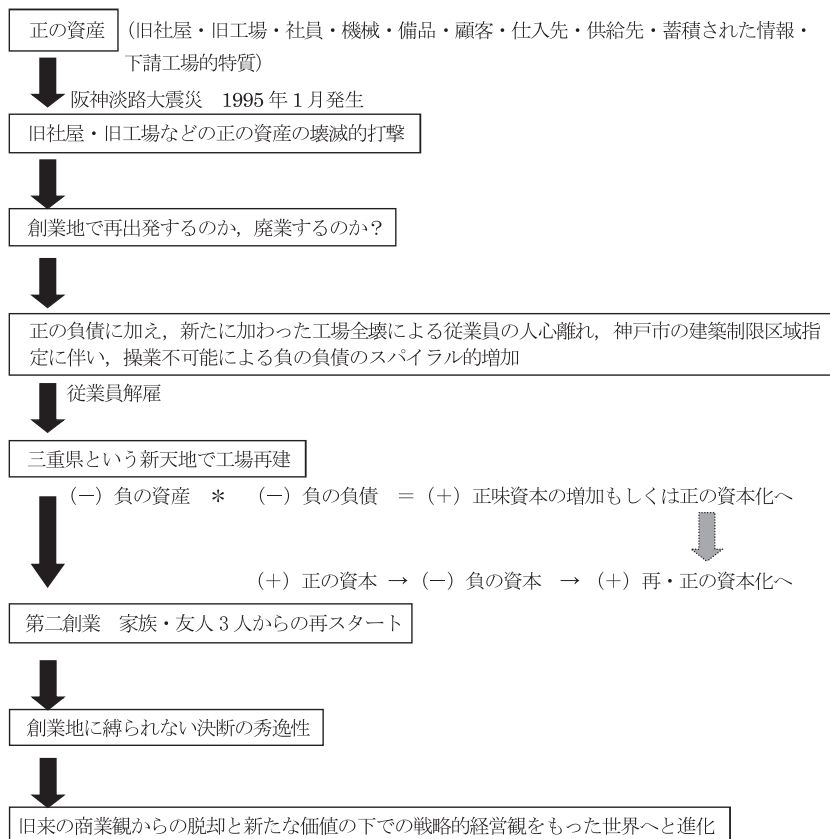
しかし、阪神淡路大震災後は状況は一変することになる。頼みの人・もの・かね・情報などに見られる正の資産は壊滅的打撃を受け、創業地で再出発するのか、あるいは廃業するのかといった、創業以来の大きな危機を迎えるのである。

それは、負の資産としては、震災を受けた場所であるという負の知名度、土地自体は自社のものであっても、その再建には建築制限区域に指定されるといった負の資産的価値の到来など、これまでとは異なる、資産は資産であるけれど

も、それを有効活用したりすることはできないだろうし、震災地以外の地域からすれば、被災した地域への負のイメージが勢いづくことになるからである。

結果として、万協製薬は通常の負債に加え、工場全壊による従業員全体に漂う停滞感、会社への人心離れ、神戸市の建築制限区域指定に見られる負の負債のスパイラル的増加によって、現地での工場再建を諦めることになり、従業員は全員解雇されることになったのである。

その後、万協製薬は先代の社長からバトンタッチを受けた現社長の松浦信男氏が1996年5月に社長に就任、家族や友人の3人で再出発を決意し、三重県多気町に新工場の建設を同年



出所) 筆者が作成

図3 ブランド価値基盤の転換に関わる流れ図

11月におこなったのである。

このことは正の資産が負の資産に転換したことで、負の資産で縛られ、身動きがとれなくなっていた状況下で、従来の正の負債に加えて負の負債がスパイラル的に絡んでいくことで、それらは負の循環構造を生み、この時点における万協製菓自体はマイナスとマイナスの状態に置かれ、マイナスとマイナスがぶつかれば、それはプラスへと符号が変わることになる。

おそらく、松浦信男社長はこのような自らを取り巻く環境がすべてマイナスに追い込まれたときに、プラスの発想、言い換えれば企業にとっての正味資産といわれる正の資本が阪神淡路大震災により負の資本へと転換した際に、負の資本を正の資本として再資本化するために、負のこの事態を脱却するためには新たなブルーオーシャン<sup>11)</sup>を求めたのではないかということである。

以前に存在してフィールドから新たなフィールドに進出することでもたらされる、新たな競

争環境の下での自社の存立基盤の変革および競争ルールの変更に存在意義を求めたのである。

三重県多気町への本社移転を決めたという、創業地に縛られないという決断の秀逸性がその後の同社の発展につながる、第二創業としての新たな出発として評価されるべきものである。これは経営上に大きな変革をもたらし、それまでの旧来的価値観、商業観からの脱却を意味することになり、新たな環境条件下での戦略的経営観でもってのプレゼンスの拡大となるのである。

#### Ⅳ 学校組織における情報価値の重要性

学校組織における情報価値の重要性について、各種一次資料や二次資料、および学校関係者へのインタビュー調査を通じて明らかとなった事実を組織としてのブランド価値としての価値に取り込みながら、それらを組織における特

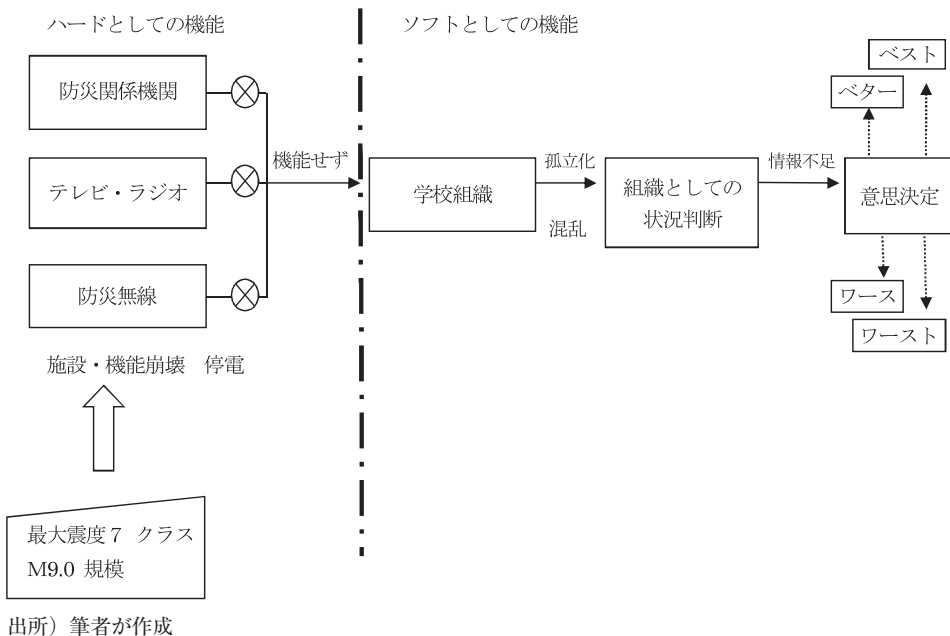


図4 非常時における学校組織の情報連絡課題



性としてブランド強度という新たな概念を打ち出すことで、ブランド価値研究の深まりに一石を投じることになる。

ここでは図4にもあるとおり、非常時における学校組織の情報連絡課題として見ていくことで、学校における情報価値の重要性を明らかにしていく。

例えば、マグニチュード9.0規模の最大震度7クラスの地震が発生した場合に、当然想定されることは、平時であれば、ハードとしての防災関係機関、テレビ・ラジオ、防災無線などの施設が被災することで、その機能が損なわれ崩壊し、停電を余儀なくされることになる。

こうした状況時においては、基本的にテレビ・ラジオが停電により視聴できなくなり、情報の遮断が行われ、携帯電話などもつながりにくくなり、乾電池などでの充電ができないならば、やがて情報発信機能も途絶することになる。

大震災時には地域の広域性により、このような状況が同時多発的にあらゆる場所で発生することになり、学校組織も自家発電機能が装備されているところは稀であり、たとえ装備されていたとしても、地震そのものの直撃による建物の崩壊、津波等により浸水被害を受けることで、使用不能に陥ることとなることが考えられる。

となると、学校組織として、そうした周囲との情報の遣り取りができず孤立化し、組織としても混乱状態にあり、なおかつ情報不足の下に代表される危機的状況において、どのような対応をすべきなのか、どのような選択肢が考えられ、ベターあるいはベストな決断ができるのか、あるいは結果としてワースト、またはワーストな意思決定がなされるのかということを考えると、ソフトとしての機能がクローズアップされることになる。

東日本大震災においても、ある学校では職員室内で停電のため、テレビやラジオなどからの情報が取得できず、ある教員が自家用車のエンジンをかけることで、ラジオを聴くことができ

たことで、いまその地域に津波が迫っているということを知り、その後の高台への避難行動につながっていった例もあるが、今後は教訓としては、そうした幾重もの電源利用やつながるという環境づくりや整備を常日頃から行っていく必要が見て取れるのである。

釜石の奇跡といわれる事例は、群馬大学片田教授による、地震が発生すると津波が襲うため、高台へ避難するということを、繰り返し小中学校の児童・生徒たちに講演や釜石市内の小中学校の先生方と防災教育に取り組み過程で訴えてきたことにより、最初の避難場所では危ないということから、さらに高台にある避難場所に中学生たちが大人よりも前に行動し、お年寄りや小さな園児たちの手を引きながら誘導したという事実<sup>12)</sup>は、日本国内だけではなく、全世界の人々が情報上の価値として避難訓練などで、導入・実践すべき教訓である。

表3は毎日新聞社の調べで、東日本大震災で死亡あるいは行方不明となった児童と生徒の351名の県別・小学校・中学校・支援学校別の内訳人数である。

ここではかっこ内の保護者への引き渡し後に津波に巻き込まれ亡くなった児童・生徒の数が全体の約1/3を占めており、毎日新聞社の取材では、引き渡し後の死亡・不明が22名で最多人数であった宮城県の小学校の例では、「学校が大津波警報に気付かず引き渡しを続け、海側の自宅に向かった児童の一部が津波に遭った」のである<sup>13)</sup>。

表3 東日本大震災による児童、生徒の死者・不明者数

	岩手	宮城	福島	計
小学校	21 (19)	186 (68)	27 (23)	234 (110)
中学校	15 (0)	75 (4)	18 (0)	108 (4)
支援学校	3 (1)	5 (0)	1 (0)	9 (1)
計	39 (20)	266 (72)	46 (23)	361 (115)

\*かっこ内は引き渡し後の人数  
出所) 毎日新聞「震災検証」取材班編(2012)『検証「大震災」伝えなければならないこと』毎日新聞社、182ページ

今後はこうした悲劇を引き起こさないために、災害時における保護者への児童や生徒の引き渡しについては、過去のあらゆる事例を検討した上で導かれる事実について、常日頃から児童・生徒や保護者、地域の住民たちにも、避難訓練などを通して、いくつかの局面を想定することで、どのように対応すべきなのかを、一人ひとりが考え判断できるしくみづくりとともに、大津波警報などの場合は非常事態であるとの認識からすれば、室崎(2012)<sup>14)</sup>も指摘するように、児童や生徒の引き渡しを行わないという選択肢を積極的に導入することも可能であると思われる。その場合は保護者も学校に避難してもらおうという提案も必要であろう。

震災後3年が経過し、4年目を迎えようとしている、現在そうした経験が薄まりつつある状況において、すべての全国の学校組織が再度こうした緊急避難時における体験を共有する必要があると思われるのである。

このように日頃から、情報価値の重要性について認識し、非常時において組織としての状況判断が的確に行われるような体制づくりが求められているといえる。

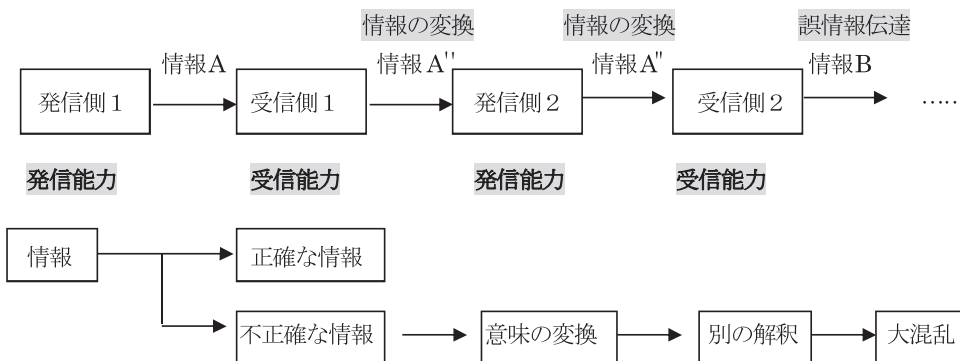
次に、情報価値の重要性を見るために、学校の事例ではないが、以下に引用させていただ

く。

首藤(2009)によれば、1999年に茨城県東海村にある核燃料加工工場での臨界事故が挙げられ、それは「事業所からの、「てんかんで作業員が倒れた」との119番通報があり、救急隊員が放射線防護なしで活動し、軽度の被ばくをしたことであり、ここでのポイントは「事故が発生した建物の名称である、『転換棟』が事業所内の関係者間で伝達されるうちに、いつのまにか『てんかん』という病名に変化してしまった」ということである<sup>15)</sup>。

この事例を基に図式化したものが、図5にある非常時における発信側と受信側の混乱と意味の変換の流れを表したものである。

そこには発信側1の発信能力と、発信側が発信した情報を受信した受信側1の受信能力の関係性に関わるため、当初の情報を情報Aとした場合に、それが伝わっていく際に、次の受信側がそれを情報Aとしての受け取りではなく、情報A'として'分、少し情報が変化し、次にその受信側が今度は発信側2として情報を伝える発信能力と、それを受ける新たな受信側2の受信能力の関係性が再度浮かび上がることになる。情報そのものはストレートコピーされない限り、今度はその情報は情報A''といった形式に



出所) 首藤由紀(2009) 仁平義明編『防災の心理学—本当の安心とは何か—』東信堂, および平山弘(2012) 『地域資源ブランドの価値創造と崩壊から見えてくるもの』田中道雄・白石善章。濱田恵三編『地域ブランド論』同文館出版を参考に筆者が作成

図5 非常時における発信側と受信側の混乱と意味の変換

変換されていくということになり、その次の段階では受信側2が発信側3として情報発信する際に、何らかの解釈の違いにより、誤情報Bとして発信する場合が想定化されるということを示した図である。

一方で、そもそも情報そのものが正確な情報なのか、あるいは不正確な情報であるのかといった、最初の出発点での不確実性<sup>16)</sup>と多義性<sup>17)</sup>といった問題も十分考えていかなければならない課題ではあるが、ここにはやはり情報の出発時点でのシンプルで誰が見ても聞いても解釈や判断を誤らないような言葉・用語の正確性を重視する、平時から言葉の用法についてコンセンサスを得ておく必要があると認識されることになる。

この続く図では、不正確な情報であった際には、当初の意味自体から異なっていることから、ここで、発信側と受信側の能力の関係性においてもさらに再度意味の変換がなされ、別の解釈が成立することで、それに関わる組織そのものが単なる組織上の命令系統の混乱とは異なる、新しい場での新しい解釈の下での組織上における混乱とは決定的に異なっていることはわれわれも認識しておかなければならない問題である。

これまで見たことから導き出されることは、言葉のデザイン＝曖昧な言葉・表現を避けるということであり、また視覚のデザインとしてはカラー・標識(デザイン)の共通理解の制定および共通認識の必要性である。

つまり、平時からの防災・減災のための意識改革、仁平(2009)が指摘する、「住民にハザードや災害について出来るだけ『正確なメンタルモデルを形成させること』<sup>18)</sup>」に代表される防災教育の重要性が求められているということである。

そこには地域教育の重要性と学校教育の重要性の2つから成り立っていると考えられ、その過去から学ぶにあたっては形骸化しない工夫、経験価値の正の影響と負の影響(後者の意味としては過去の成功体験や避難所は安心だという

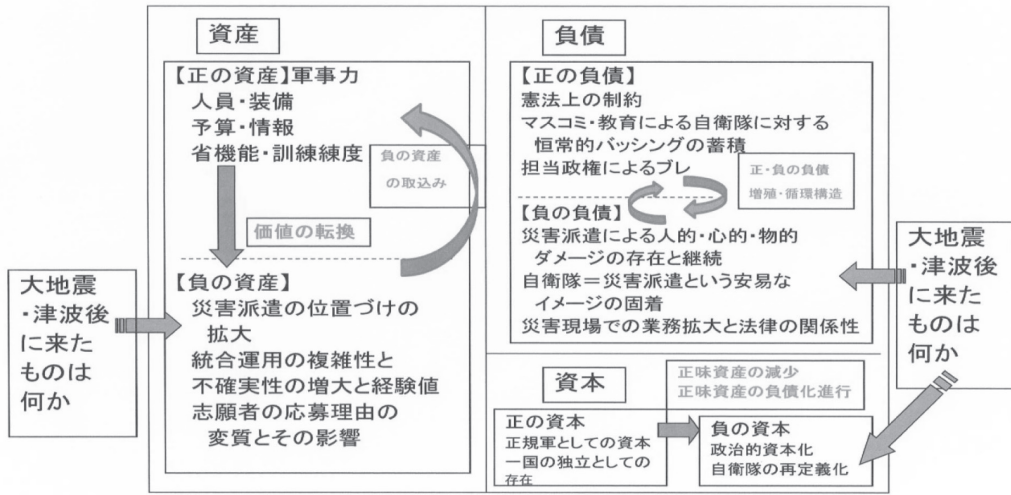
神話にとりつかれ、その想定を超えるような災害を想定しないため、いざ最大級の災害が発生した際に、バイアス<sup>19)</sup>がかかり、避難が遅れたりするということ)、継続性を持ったシンプルなわかりやすい言葉のデザイン化、アイコン化、といったことがらを、園児、児童、生徒へと学年が上がるにつれ、的確な事例による教育と実際の災害を想定したさまざまなシミュレーションに基づく避難訓練の反復実施が肝要であるということになる。

## V 自衛隊におけるブランド価値基盤の転換

ブランド価値基盤の新たな転換を呼び起こす資産・負債面からアプローチを深耕させる過程において見えてくるさまざまな価値を明らかにし、特に、緊急時には地域防衛の最後の砦として表現される役割をも併せ持つことになる自衛隊という組織の存在価値は、昨今の日本国内における災害頻度の多さ、およびその広域性に見られる状況から判断しても、本研究はマーケティング、とりわけブランド論からのアプローチとして非常に重要な意味を持つと考えられる。

図6は東日本大震災後の大震災後の自衛隊におけるブランド価値基盤の転換にかかわる状況を図式化したものである。本来の自衛隊の持つ使命は日本の国土・国民の生命を外国からの侵略や脅威から守ることに代表されるように防衛力＝軍事力のプレゼンスである。それが正面整備としての人員・装備・情報、防衛省自衛隊としての機能・訓練練度の充実といったことが、自衛隊の正の資産として評価され、世界の軍事力において上位に位置づけられ、その持つ軍事上の実力が計上されるのである。

しかしながら、1995年阪神淡路大震災以降、2004年10月中越地震、2011年東日本大震災と大規模な地震が日本列島を襲い、数多くの国民の生命・財産などが奪われ、その都度自衛隊は陸海空自衛隊が総力を挙げてその対応に取り組



出所) 筆者が作成

図6 自衛隊におけるブランド価値基盤の転換

んできた。その間、本来業務である日本国土の防衛のために、外国からの侵略・脅威に対するプレゼンス保持は1992年カンボジアPKOの派遣以降の国連平和維持活動の増大、人道的な国際救援活動、国際的な選挙監視活動に代表される国際平和協力業務の展開による自衛隊の国際化により、次第に自衛隊の役割も変質しつつあったこの20数年の間に、正面防衛の質量は相対的に低下せざるを得なくなったことは否めない事実であろう。

いずれにせよ、2011年3月11日に起こった東日本大震災は防衛省自衛隊の正の資産を、災害派遣の位置づけの拡大、陸海空自衛隊の統合運用の複雑性、そうした状況における不確実性の増大と災害派遣に伴う組織・隊員個人としての経験値の増大、また自衛隊の国連平和維持活動による国際化や災害派遣活動の状況がマスコミなどを通して紹介されることで、自衛隊への志願者の応募理由の変質と、それに伴う本来精強な軍隊が持つべき力の源泉の根幹をなす志願理由の変質による自衛隊という組織への影響を決定的にしたといえる。それは正の資産から負

の資産へと価値の転換が行われ、それが相互に価値の循環が行われることで、次第に負の資産が正の資産へと取り込まれ、結果としての自衛隊の資産には正の資産と負の資産から成立していると見るべきであると考えられる。

一方、その対極にある負債としては、自衛隊の存在そのものに対する憲法上の制約、マスコミ・学校教育による自衛隊に対する恒常的バッシングの蓄積、歴代担当政権による自衛隊に対する解釈と運用に関してのブレなどの正の負債であったこの部分が震災後の災害派遣活動の長期化および本来業務とは異なる作業活動などによって、自衛隊員の人的・心的および自衛隊車両・装備品のダメージの存在と、そうしたことの長期化としての継続性、日本国民の間に自衛隊＝災害派遣という安易なメッセージの伝達によるイメージの固着化、災害現場での業務拡大とそうした活動に伴う法律との関係性などさまざまな重しが自衛隊という組織本体およびそれを直接指揮し作業活動の効率的効果的運用を図ろうと被災地で苦勞する現場指揮官の疲弊並びに隊員の疲労蓄積など、テレビや新聞報道な

どの表面的事実を追ったニュースからは決して可視化されない、負の負債の顕現を呼び起こしたのである。これら正・負の負債は相互に結びつきを強めながら増殖していくことでもたらされる正・負の負債の循環構造を呼び起こすのである。

このように自衛隊におけるブランド価値基盤の転換を見てきたが、正の資産から正の負債を差し引きして残る正味資産が、正規軍としての資本であり、一国の独立としての存在である正の資本が、すでにみた正の資産に負の資産が取り込まれることで、また正の負債と負の資産が相互につながりをもつことで増殖し、正・負の負債による循環活動によって負債そのものが循環構造化に引きよせられ、負の負債が増大していくことが予想される。

こうした一連の流れにより、自衛隊の正の資本は負の資本の性格を併せ持った、自衛隊の政治的資本化に転換され、同時に自衛隊という組織の再定義化が求められることになる。結果として、正の資産から正の負債を差し引いた正味資産の減少となり、また正味資産の負債化進行が強まっていくことになるのである。

## Ⅵ インプリケーションと今後の課題

2011年3月11日の東日本大震災を始めとした自然災害などの非常事態は日本国がさまざまな複雑なリスクを抱えているということを改めて浮き彫りにしたということであり、本研究テーマである「非常事態によるブランド価値基盤の転換に関わる研究」においても、ブランド価値を資産的なものと、負債的なものを含んだ複眼的思考や複眼的志向で捉える研究の重要性が求められるということである。

本稿における貢献としては、これまでブランドを資産の観点から捉え評価する研究の指向性から、その対極にある負債の観点からもアプローチすることで見出される、ブランド価値を複合的に考えることでもたらされる「ブランド価値研究の深まり」がその成果として強調でき

ると考えられる。

いわゆる簿記会計でいうところの、貸借対照表に代表される、資産・負債・資本（正味資産）の関係をベースに、自然災害などの非常事態によってもたらされる危機的状況、新たに資産にも「正の資産」に加えて「負の資産」が、同様に負債においても、これまでの「正の負債」に加えて、「負の負債」が顕現しそれらが相互にむすびつくことで増殖し、循環構造化していくということであり、資産から負債を減じた残る正味資産であるところの資本にも影響し、資本の持つ意味にも新たな解釈を呼び起こすということである。

次に、企業における事例としては、災害により自社工場が被災したとしても、その創業地に留まらないという選択肢の重要性に加え、正の資産が負の資産に転換することでもたらされる、負の資産化は非常に重要な、避けては通ることができない、直面すべき事実であり、平時においても負債はつきものであるが、被災することでさらに新たな負の負債の出現はその企業の事業継続計画（BCP）を策定する上での想定段階から、必要不可欠なものとして取り込むべき要素であると考えられる。

そして、学校における情報価値の重要性では、非常時における情報連絡課題として、ハードとしての情報源として機能を持つテレビ・ラジオや防災無線だけに囚われず、停電等によりハードとしての機能が喪失した際にも、自ら情報を得ることの大切さが児童や生徒たちの生命を預かる教職の現場の教職員としてはサバイバルの観点からも大切な教員の資質の一つとして考慮されるべきものである。

学校組織もそうであるが、あらゆる組織においては外部情報が遮断された時点で、孤立化する。このような事態に備えて、日頃より自衛隊が軍事訓練の一環として行っている、双方の戦力などの比較による「机上演習」を、あらゆる過去の災害データを基盤にしたシミュレーションの構築化を行うことで、「自然災害用机上演習」プログラムのものをリアルでビジュアルな状

況を映し出すことなどの工夫も加えた、危機に陥った際の思考パターンの創造的変換や転換ができるような開発をすることが重要であろう。ここでは地方自治体、地域住民、学校、警察、消防、自衛隊などが参加することで、見えてくる情報価値共有の重要性について、相互に意思決定を行う際に想定されるばらばらの結末ではなく、相互に関連した意志決定がタイムリーに打ち出されることで、地域の住民の生命を最優先に守り抜く、リアルな机上演習でなければならぬのである。

さらには、自衛隊におけるブランド価値基盤の転換においては、正面装備の充実＝正の資産の拡大から、近年の日本における自然災害の頻度の多さや強度の強さに加えて、それらはある時には広域化する場合や逆に局地的な現象として顕現することになるため、自衛隊における災害派遣の位置づけの拡大とそれに伴う陸海空三自衛隊の統合引用の複雑性、不確実性の増大などへの負の資産化への転換が行われることになり、自衛隊という組織自体にとって、これまでの正面装備の充実や訓練の練度を上げる活動に加えて、新たに災害派遣の拡大への価値転換がなされ、その占める割合も年々大きくなっている。

同様に正の負債に加えて、震災後新たに顕現するものとして、自衛隊は外国からの侵略や脅威に備えるということよりも、自衛隊＝災害派遣という安易なイメージの固着化にみられる、負の負債についての影響分析やその対応については慎重に執り行う必要がある。

今回の研究はこれまで、企業、学校、自衛隊におけるブランド価値基盤の転換について、それぞれ別個に研究してきたものを、一つの論文としてかたちあるものにするために、情報価値の重要性と負の資産、負の負債、負の資本といった新たな概念を導入することで見出される、新たなブランド研究や新たなブランド論の議論が深まるように、筆者なりの問題意識をもって構築してきたものである。

今後の課題としては、学校組織におけるブ

ランド強度については建物の耐震構造から見た強度があるように、ブランドの意味するところは「信頼関係」が根底にあることから、ハード面だけでなく、学校という組織を実際に構成する構成員と、学校を指導監督する立場にある教育委員会、学校を取り巻く地域住民と自治会から成っていると考えられ、そうした関係者へのインタビュー調査を通じて浮かび上がってくる非常事態における行動特性を通して見え隠れするものは何かということについて、ソフト面からアプローチすることで、それらの変数を導出し点数化することで変数の定量化を図ることで新たなモデル構築が求められることになる。

また、これらと並行してリスクマップの精緻化をリスク頻度とリスク強度の観点に「時間の経過」という変数も加えることで、時間の変化とともにリスクマップにおけるさまざまな脅威として挙げられるレピュテーション・リスクや地震・津波などのリスクがどのように変動するのかといったことについても実証的に既存資料を用い、数量面からプロットすることで発見事項を探っていく必要があると認識している。

### 【謝 辞】

本研究は阪南大学産業経済研究所助成研究(A)「非常事態によるブランド価値の崩壊とその復権に関わる研究」の研究成果の一部である。ここに記して謝意としたい。また、東北三県での被災地調査活動でのインタビュー調査やお世話になったすべての方々から感謝申し上げる次第である。

### 注

- 1) 詳細については国土交通省「平成23年台風第12号災害の報告」を参照のこと。[http://www.mlit.go.jp/river/sabo/dosyahou\\_review/02/111031\\_shiryo2.pdf#search=%E5%92%8C%E6%AD%8C%E5%B1%B1%E4%BB%B6+%E5%A5%88%E8%89%AF%E7%9C%8C%E8%B1%AA%E9%9B%A8%E8%A2%AB%E5%AE%B3](http://www.mlit.go.jp/river/sabo/dosyahou_review/02/111031_shiryo2.pdf#search=%E5%92%8C%E6%AD%8C%E5%B1%B1%E4%BB%B6+%E5%A5%88%E8%89%AF%E7%9C%8C%E8%B1%AA%E9%9B%A8%E8%A2%AB%E5%AE%B3)
- 2) Abrahams, D. (2008), *Brand Risk*, Gower Publishing Company.

- 3) Haig, M. (2003), *Brand Failures*, Kogan Page.
- 4) 平山弘 (2012)「地域資源ブランドの価値創造と崩壊からみえてくるもの」田中道雄・白石善章・濱田恵三 (2012)『地域ブランド論』同文館出版を参照のこと。
- 5) 筆者は自衛隊をブランド価値の観点から考える研究報告を行っている。平山弘 (2013)「自衛隊におけるブランド価値基盤の転換に関わる研究」『日本防衛学会平成25年度秋季全国大会』学会報告, 平成25年11月29日, 防衛大学校。
- 6) ここではマーケティング研究者として初めて報告。その際の記録としては, 加藤朗 (2014)「自由論題部会司会者報告」『防衛学研究』第50号, 101ページがあるので, ここに引用させていただく。「平山弘氏 (阪南大学流通学部教授・流通学部長)の『自衛隊におけるブランド価値基盤の転換について』は, 震災後の非常事態において自衛隊のブランド価値基盤がどのように転換するか, マーケティングの視点から考察する報告である。民間企業において不祥事等でブランドが一気に崩壊するように, 自衛隊を含め警察, 学校等の公的機関のブランドが一気に毀損される事態も起こりうる。それをどのように防ぐか, 報告者の問題関心はそこにある。従来の安全保障の研究にはなかった新たな視点であり, 安全保障研究のすそ野の広がりを示す報告であった」。
- 7) 和田允夫 (2002)『価値共創』同文館出版。
- 8) この事例については, 「産経新聞ニュース」(<http://sankei.jp.msn.com/affairs/news/110116/dst11011621120015-n1.htm>), およびテレビ東京「カンブリア宮殿」2011年5月26日放送分, 万協製薬株式会社ホームページ (<http://www.bankyo.com/>) から引用, 参照している。また, 2015年2月10日に松浦信男代表取締役社長にインタビュー調査を実施。別稿としてまとめる予定である。
- 9) 万協製薬株式会社ホームページ (<http://www.bankyo.com/>会社概要 #no6) より。
- 10) テレビ東京「カンブリア宮殿」2011年5月26日放送分より。
- 11) キム・チャン, W&R・モボルニュ, 有賀裕子訳 (2005)『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社, を参照のこと。
- 12) 片田敏孝 (2011)「小中学生の生存率99.8%は奇跡じゃない「想定外」を生き抜く力」『Wedge』5月号, 株式会社ウェッジ。 <http://wedge.ismedia.jp/articles/-/1312>, 毎日新聞「震災検証」取材班編 (2012)『検証「大震災」伝えなければならないこと』毎日新聞社, 172-183ページ, 東北再生取材班 (2012)「東北再生あすへの進路」『河北新報』2月29日付朝刊, を参照のこと。
- 13) 毎日新聞「震災検証」取材班編 (2012)『検証「大震災」伝えなければならないこと』毎日新聞社, 182ページ。
- 14) 毎日新聞「震災検証」取材班編 (2012)『検証「大震災」伝えなければならないこと』毎日新聞社, 186ページを参照のこと。
- 15) 首藤由紀 (2009)「災害時の情報伝達と意思決定」仁平義明編『防災の心理学—ほんとうの安心とは何か—』東信堂, 30ページを引用している。
- 16) Galbraithによれば, 不確実性とは「業務を遂行するために要求される情報量と, 組織によって既に所有している情報量との差」を意味していることから, 不確実性を削減するにはここでは組織の保有している情報量を高めていくことが求められることになる。Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wensley, pp.36-37.
- 17) 多義性とは, Weickによると, 「複数の意味に解釈されるということ」を指しており, 組織化においてはこの多義性を相互連結行動によって削減するのを皆が妥当だと思ふ文法である」と定義している。Weick, K.E. (1979), *The Social psychology of Organizing*, Addison-Wensley. (遠田雄志訳 (1997)『組織化の社会心理学』文真堂, 4ページを参照のこと。
- 18) 仁平義明 (2009)「ほんとうの安心とは何か」仁平義明編『防災の心理学—ほんとうの安心とは何か』東信堂, 5ページ。
- 19) バイアスにも自分は大丈夫という「楽観バイアス」と, 自分が被害に遭う確立の方が他人よりも高いとする「非観バイアス」があり, 人間の精神的健康には楽観バイアスが良いが, 防砂にはマイナスであると指摘している。仁平義明 (2009)「ほんとうの安心とは何か」仁平義明編『防災の心理学—ほんとうの安心とは何か』東信堂, 8ページを参照のこと。

#### 参考文献

- 岩手日報社編集局 (2012)『風化と闘う記者たち』早稲田大学ブックレット。
- 梅津光弘 (2005)「企業ブランドと企業倫理」『三田評論』3月号, No.1077。
- 上原鳴夫・佐藤健編 (2008)『第11回日本集団災害医学会総会準備会ワークショップ報告書』宮城県沖地震対策研究協議会。
- 大泉光一 (2012)『危機管理学総論(改訂版)』ミネルヴァ書房。
- キム・チャン, W&R・モボルニュ, 有賀裕子訳 (2005)『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社。
- 清水一利 (2011)『フラガール 3.11一つながる絆—』講談社。
- 首藤由紀 (2009)「災害時の情報伝達と意思決定」仁平義明編『防災の心理学—ほんとうの安心とは何

- か—』東信堂。
- 瀧野隆浩 (2012)『ドキュメント自衛隊と東日本大震災』ポプラ社。
- 東北再生取材班 (2012)「東北再生あすへの進路」『河北新報』2月29日付朝刊。
- 東北大学大学院工学研究科附属災害制御研究センター編 (2011)『みやぎ県民大学第10回東北大学災害制御研究センター公開講座資料集』東北大学災害制御研究センター。
- 仁平義明編 (2009)『防災の心理学—ほんとうの安心とは何か』東信堂。
- 日本防衛学会編 (2011)『日本防衛学会 (JSDS) 平成23年度研究大会資料集』日本防衛学会。
- 日本安全教育学会編 (2012)『東日本大震災における学校等の被害と対応に関するヒアリング調査記録集 (増補第二版)』日本安全教育学会。
- 日本安全教育学会編 (2012)『東日本大震災における学校等の被害と対応に関するヒアリング調査記録集 (増補第三版)』日本安全教育学会。
- 日本防衛学会編 (2012)『防衛学研究』第46号, 日本防衛学会。
- 日本防衛学会編 (2012)『防衛学研究』第50号, 日本防衛学会。
- 平山弘 (2007)『ブランド価値の創造—情報価値と経験価値の観点から—』見洋書房。
- 平山弘 (2010)「ブランド価値崩壊に至る過程についての研究」『OCCASIONALPAPER』No.44, 阪南大学産業経済研究所。
- 平山弘 (2011)『平成23年度科学研究費補助金「ブランド価値の崩壊に関わる研究」研究成果報告書』NPCコーポレーション, 2011年。
- 平山弘 (2013)「非常事態に関わる用語の研究」『阪南論集社会科学編』第49巻第1号, 阪南大学学会。
- 平山弘 (2013)「自衛隊におけるブランド価値基盤の転換について」『日本防衛学会 (JSDS) 平成25年度 (秋季) 研究大会資料集』日本防衛学会。
- 平山実 (2013)「自衛官国際派の役割と意義の研究」『日本防衛学会 (JSDS) 平成25年度 (秋季) 研究大会資料集』日本防衛学会。
- 毎日新聞「震災検証」取材班編 (2012)『検証「大震災」伝えなければならないこと』毎日新聞社。
- Abrahams, D. (2008), *Brand Risk*, Gower Publishing Company.
- Baranoff, E., *Risk Management and Insurance*, John Wiley & Sons, 2004.
- Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wensley.
- Haig, M. (2003), *Brand Failures*, Kogan Page.
- Weick, K. E. (1979), *The Social psychology of Organizing*, Addison-Wensley. (遠田雄志訳 (1997)『組織化の社会心理学』文真堂。
- Weinstein, N.D., J.E. Rothman & C.L. Cuite (2000), Changes in perceived vulnerability following natural disaster. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 19, pp.372-395.

(2014年12月22日掲載決定)