

企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割

松下電器におけるネットブランディングを中心に

鍋谷 史郎

(平成18年12月6日受理 最終原稿平成18年12月6日受理)

最先端技術と最先端の生産技術によって高機能高品質の製品を提供しているエレクトロニクス企業はまた、最も熾烈な国際的な競争に晒されており、コモディティ化、低価格化、デフレスパイラルの一途をたどる可能性を有している。今日のブランド論は、経済価値を「製品」から「サービス」、さらには「経験」にシフトして差別化していくことが必要であるという考え方に立って、経験こそがブランドを顧客のライフスタイルと結びつけることができると主張する。消費という行為を通して得た快適さ、快感、感動等の経験価値によってそのブランドに対するロイヤルティが生じるとして、顧客にそのような刺激を与えるためのマーケティングを展開し、顧客との関係性を創り出すことが競争優位の源泉となるという¹⁾。このブランド経験の場として重要性を増しているのがWebサイトである。企業のWebサイトはインターネット上の直営店であり、そこを訪れる顧客をはじめすべてのステークホルダーに対して、情報提供やコミュニケーション、エンターテインメントの提供を行い、Webサイト内における経験がブランド形成に役立つように構築・運営がなされなければならない。

キーワード：コーポレートブランド経営、Webサイト、顧客視点、経験価値、ブランド構築力

1. はじめに

日本のインターネット利用人口は現在8,500万人を超え²⁾、インターネットは日常的に情報を得る手段として定着した。これに対して企業も大企業から中小企業にいたるまで85%以上がWebサイトを構築し公開している³⁾。Webサイトは、その企業や製品・サービスに対する利用者の認知度や接触度を高め、イメージを醸成し、理解度や好感度、信頼度などを向上させ、購買の機会をつくり、そして継続的な利用や顧客満足度の上昇につながるというように、ブランド構築のすべての過程に影響している。今やWebサイトがブランド評価に大きな影響を与えるようになっており、換言すればWebサイト抜きに企業のブランド戦略を語ることはできなくなっていると言える。

企業のWebサイトは、情報通信技術の変化、インターネット利用者の変化、そして企業の事業戦略と共に急速に進化しつつあり、今後ますますその重要性を増していくものと考えられる。本稿は企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割および位置付けについて考察するものであり、筆者がその戦略構築に関与した松下電器産業株式会社（以下松下電器）のWeb革新の取り

鍋谷 史郎

組みを中心に、その現状と課題を明らかにしようとするものである。

2. 事業戦略と一体となった戦略的ブランド経営の確立

バブル経済の崩壊以来の1990年代を「失われた10年」として、日本の産業界ではこれをいかに乗り越えるかの論議が交わされた。戦後の高度経済成長をもたらした日本型経営に対する自信が揺らぎ、グローバル資本主義時代においては株主重視の米国型経営システムへの転換を図るべきだという主張と、これまでの従業員重視の日本型経営システムの強みをなくすとグローバルな競争力が維持できないとする主張が対立した。

企業は株主のためにあるのか、従業員のためにあるのかというトレードオフの発想が対立する中で、肝心の顧客に対する意識が薄れるといった事態まで引き起こしていた。そこに登場したのが欧州の優良企業が行うコーポレートブランド経営である。コーポレートブランド経営とはコーポレートブランドを中心に顧客、株主、従業員すべてのステークホルダーの価値を高めるというトレードオフの結果を目指すものである。コーポレートブランドは、顧客・株主・従業員を連結環でつなぎ、3つの間にシナジーを創出する原動力となる。そしてまた、顧客価値、株主価値、従業員価値の向上がブランド価値を高めるという双方向の影響を及ぼし合う⁴⁾。

コーポレートブランド経営の必要性を認識した松下電器は、1997年の経営方針においてブランドに対する基本的考え方を打ち出し、「ブランドは 顧客に対する責任の表象 会社と商品の顔 顧客からの信頼と満足の証 会社のかげがえのない資産 社員の誇りである」として、全従業員がブランド価値の維持と向上を図るよう徹底した。そして、全松下ブランド委員会を設置し、「グループCIマニュアル」、「ブランド取扱規定」等ブランド使用に関するルールを定めて、それを維持・管理するための啓蒙活動をグループ全体に展開していった。

しかし、松下電器がブランド戦略に本腰を入れたのはその5年後のことになる。それは創業以来未曾有の赤字決算という経営危機を構造改革と商品力の強化によって脱し、復活・成長のベクトルに転じた時期である。社会的には企業の「見えざる資産」としてブランドはますます重視されるようになり、一方、社内的には成長のためのドライビングフォースが求められていた。事業戦略と一体となった戦略的ブランド経営の確立が急務であった。

松下電器は従来、ナショナル、パナソニックという2つのブランドを国内および海外の市場で使用していた。ナショナルブランドは古く1927年に、創業者松下幸之助が「国民の必需品にしたい」という強い思いを込めて自転車用角型ランプに使用したものであり、その後日本国内はもとよりアジア、中近東で主にアプライアンス分野の商品に使われてきた。一方、パナソニックブランドは1955年輸出用スピーカーに使用され、その後映像音響、情報通信、電子部品等のブランドとして日本国内と海外全域で使われてきた。

2003年5月、松下電器は海外市場におけるブランドをパナソニックブランドに統一し、これを「グローバルブランド」と位置付けた。その第一の目的は、グローバルな宣伝・マーケティングの投資の分散を避け、リソースの集中を図るということであり、第二の目的は先進技術に裏打ちされた強い商品力のマーケティング展開をグローバルに図るためであった。同社のブラ

企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割

ブランドイメージ調査によると、パナソニックブランドは「安心、安全、愛着、信頼」のイメージが高いものの、競争力の源泉となる「先端性、未来感、情緒的な絆」といったイメージが実力よりも低位に出ていることから、既得イメージにこれらを付加して定着させていくことを目指すこととした。

併せて、「ブランドは経営理念を具現化する経営戦略ビジョン」という考え方に立ち、グローバルブランドスローガンを“Panasonic ideas for life”と定め、「全世界の従業員が、開発・製造・販売・サービスを通じて、人々の豊かな暮らしや社会の発展に、価値あるアイデアを提供し続ける」という約束をその旗印として、宣伝・広報等マーケティング部門に限らず、顧客とのあらゆるブランドタッチポイントにおいてこれを実践する」と闡明した。

この時からパナソニックは「コーポレートブランド」と位置付けられ、「会社または関係会社および総称して表示する場合は、原則としてパナソニックブランドを使用する。そして、この表示をブランドと区別して『CIマーク』ということになった。これに伴い、コーポレートサイトのドメイン名は“matsushita.co.jp”から“panasonic.co.jp”に変更された。

3. Webサイト戦略策定とその具体化

松下電器が公式ホームページを開設したのは1995年である。当初は会社概要とニュースリリースの発信が中心の簡単なものであったが、その後、電機メーカーとして商品、CS情報を充実させ、続いて時代の要請に従って、ステークホルダー別に、リクルート、メセナ、環境、IRの情報サイトを追加していった。さらに、インターネットがマーケティングやEコマースに使われるようになるのに伴い、一般消費者向け(B to C)や法人向け(B to B)といった営業分野別のサイトを次々と開設した。その後も事業の必要から社内各部署で次々とサイトが開設され、1999年時点で松下電器グループのサイト数は海外関係会社を含めて200を超えるに至った。

2000年に入り日本のインターネットは第2期を迎えた。2001年内閣にIT戦略本部が設置されインターネット博覧会が開催される等、国を挙げてIT先進国家への取り組みが進められる。松下電器でも2000年に、IT革新への取り組みの一環としてWeb戦略プロジェクトがスタートし、2001年にかけてコーポレートコミュニケーション本部を統合管理部門として戦略策定とその具体化を推進していった。

その戦略フレームは、顧客視点、ブランド視点に立った全社Webサイトの再構築を目指すこと、換言すれば「作り手都合のホームページ」から「Web接客サービス」への転換であった。松下電器のネットブランド構築の第1ステップはWeb-3Eの追求に始まった。3Eとは“Easy to Use”、“Easy to Understand”、“Easy to Search”の3つである。

調査研究の結果、(1)松下電器ポータル⁵⁾の構築(2)企業情報サイトの見直し(3)国内マーケティングサイト(4)全社ガイドライン化(5)Webサイト構築・運営支援システムの構築の5つが重点推進項目とされた。

(1)については、企業情報のコンテンツが細切れでポータル機能が弱いという課題が浮か

鍋谷 史郎

び上がった。企業情報とは、会社概要、ニュース、IR情報、採用情報、環境活動、社会活動などである。そこで、新たに「松下電器トップページ」を新設し、各コンテンツのメインメニューとローカルメニューを明確化するとともに、フラッシュ⁶⁾技術を駆使したハイパーモードにより、各コンテンツの第2階層までの情報をダイナミックに表示し、利用者を目的のサイト・コンテンツへ円滑にナビゲーションしていくように設計された。加えて、企業ブランディングを推進するべく、アピールエリアで宣伝と連動したメッセージをフラッシュの静止画やムービーで発信することとした。(図)

併せて、(2)の企業情報サイトについては、リクルート、メセナ、環境、IR等の担当部署と共に企業メッセージとコンテンツの整備拡充を図り、各ページのデザインを統一した。

(3)の国内マーケティングサイトについては、ちょうど前年にブランディングの視点から、「パナソニックサイト」と「ナショナルサイト」という2つのマーケティングサイトが立ち上がっていた。前述したように、従来、利益責任を持つ製品別事業部あるいは関係会社が各々独自のサイトを立ち上げていたが、「サイトもブランド別にまとめるべき」との声が高まり、関係する事業部・関係会社の相互連携のもと、新たにパナソニックサイトとナショナルサイトを開設した。さらに、2001年には、国内営業体制について、これまでの供給者視点から顧客視点に立った改革が行われ、AVC関係を担当するパナソニックマーケティング本部と白物家電を担当するナショナルアプライアンスマーケティング本部を設け、営業機能と宣伝販促機能を一本化した。マーケティング本部は在庫責任を持つと共に、商品企画

図 松下電器トップページ(ポータル)



企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割

にも参加できるようになった。これに伴いマーケティングサイトの役割機能が大幅に強化された。

(4)の全社ガイドライン化についてであるが、Webサイト構築・運用ガイドラインのねらいは、松下電器グループの持つ豊富なコンテンツや技術・商品情報を顧客視点で効果的に統合する点にあった。すなわち、顧客の視点やモチベーションを想定した導線設計ができておらず自社都合のサイト構成になっている。事業部を横断する情報の連携がないために、サイト全体としての相乗効果が発揮されない。分かりやすいキーワードを用いた、企業としての一貫したメッセージが発信されていない。類似情報や重複情報がサイト内に偏在していて、見つけにくい。統合されたナビゲーションルールやデザインスキームが存在していないため、顧客をサイト内で迷子にしてしまう - といった問題を解決することであった。ガイドラインの意義は、各々の部門が各々にホームページを独自に立上げるのではなく、共通認識・理解のもとで、松下電器グループWebサイトとしての相乗効果を最大限に引き出すことである。ガイドラインはWebサイトの構築から運用までを実質的にフォローするものになっており、Webサイトの運営体制、ドメイン名・ディレクトリの体系、業務フロー、デザイン・技術、評価・検証までの一連の項目が網羅されている。

(5)のサイト運営支援システムの構築については、2001年から検討を始めたコンテンツ・マネジメント・システム(以下CMS)を独自に開発し、2003年に全社導入した。CMSとは商品情報他のコンテンツをデータベースで一元管理し、ユーザーのニーズに合わせてリアルタイムに自動的にページを生成する仕組み・ツールである。これにより利用者の問題を的確により早く解決することができ、満足度を上げることができる。また、Webサイトの運用が楽になるという副次効果があり、担当者はその時間を利用者の問題解決になるコンテンツ制作等の仕事に向けることができる。折しも松下電器では、2002年に関係会社5社を完全子会社化し、従来細分化されていたグループ全体の事業を14のドメインに再編するという方針が出され、Webサイトもそれにとまって全面改訂することが必要となった。ちょうど企画開発に着手していたこのCMSによって、新体制への移行に伴うグループ全体にわたる膨大なWebサイトの改訂作業を円滑に行うことが可能になった。CMSを使えば、企業内部の事情である組織の壁をユーザーに感じさせることはない。従って、多岐にわたる種類の製品をつくっており、そのコンテンツも各部署がつくっているにも拘らず、外から見て「一つのパナソニック」、「一つのナショナル」と見えるように運用することができたのである。

4. 国内マーケティングサイトの強化

先述したように、国内営業体制については、供給者視点から顧客視点に立った改革が行われ、パナソニックマーケティング本部ができた。そのことによって「V商品」と呼ばれる戦略商品が立て続けにヒットし、占有率トップの座に着いた。その推進力になったのは広報、宣伝、販売促進、展示会そしてWebの一体となったコミュニケーション活動である。「ブリッジマーケティング」と呼ばれるその活動は、マスメディアと店頭展示とインターネットのそれぞれのメディア特性を活かし、かつお互いに補完しあって強力な効果を発揮した。

鍋谷 史郎

特にWebサイトは「自ら随時発信できる」という特性があることから、新製品発売のパブリシティを行った後から発売日までの間にその話題を増幅し、徐々に期待感を高めていくという「ビフォアマーケティング」を可能にした。また、プロモーションサイトとして、「ヴィジュアル化できる」という特性から、顧客に擬似体験してもらえることが可能となった。機器のリモコン操作をバーチャル体験できたり、また薄型大画面テレビを自分の部屋に設置したときのシミュレーションができるコンテンツまで設けられている。

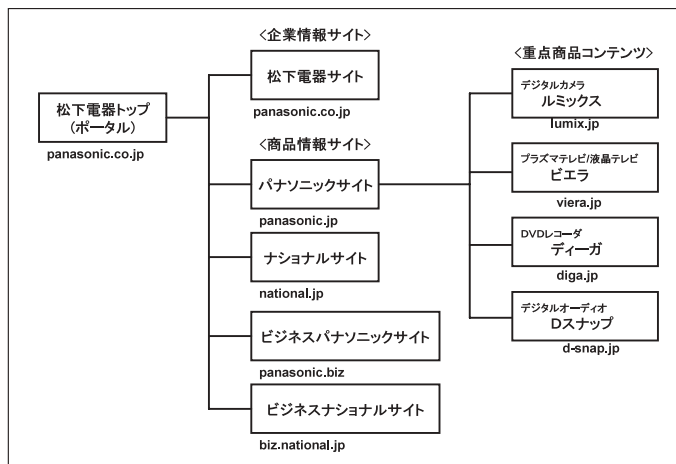
また、マーケティング本部においては、顧客に覚えやすい短いドメインを活用して認知度を高めるために、2003年には「jpドメイン」を取得し、マーケティングサイトのドメイン名をPanasonic.jp、National.jpに変更した。そして、“viera.jp”、“diga.jp”というように重点商品名をサブドメインとする新たな動きも開始した。

国内のブランド戦略については、グローバルブランドのパナソニックと日本特定ブランドとしてナショナルの2つのブランドを展開している。日本国内ではナショナルブランドに対する消費者の信頼感が極めて高く、事業のウェイトもパナソニックとナショナルが50対50ということから2ブランド制を採っている。

ナショナルアプライアンスマーケティング本部においても、ななめドラム洗濯乾燥機はじめ白物家電分野でヒット商品を続出しており、ナショナルサイトはその商品特性からパナソニックサイトとは異なり、ロイヤルカスタマー⁷⁾対象のコミュニケーションを中心としたコンテンツ構成となっている。

さらに2004年、松下電器は構造改革の一環として、これまで独立経営を貫いてきた松下電工を統合、連結子会社化した。松下電工は照明・電材、住宅設備、健康家電、美容家電を事業領域にしており、ナイスという独自ブランドを使っていたが、すべてブランドをナショナルに統一した。両社は住宅内のあらゆるソリューションを提供できるようになったことから、ナショナルのブランド力は一層強固になったといえる。(図)

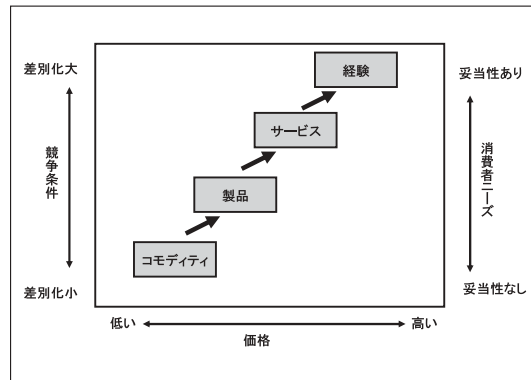
図 松下電器Webサイトの国内主要サイト構成とドメイン名



5. 経験価値向上を目指したWebブランディング

パインとギルモアによれば、企業の提供物即ち経済価値はコモディティから製品、サービス、経験と変化していく⁸⁾。(図)そこで差別性は増大し、消費者ニーズへの適合度は高まり、結果より高い価格の設定が可能となる。しかし、模倣や同質化によって製品・サービスの差別性が失われるとき、逆方向のコモディティ化が起こり、消費者はひたすら価格の安さだけを基準に製品を買おうとする。現在多くの企業が低

図 経済価値の進展



出所：B. J. パイン & J. H. ギルモア、『新訳 経験経済』

価格化の圧力にさらされコスト削減に苦しんでいるのは、その製品・サービスがコモディティ化しているからである。強いブランドがあれば価格競争に巻き込まれずにすむ。顧客のロイヤルティは価格でなく、ブランド・パーソナリティや情緒的メリット、自己表現的メリットなどの差別化ポイントにおいて形成されるからである。第4の経済価値である経験は、企業がサービスを舞台に製品を小道具に使って顧客を魅了するときに生ずるものである。コモディティは代替可能、製品は有形、サービスは無形だが、経験は思い出に残るという特性を持つ。経験を買う人は、ある瞬間やある時間に企業が提供してくれる“コト”に価値を見出す⁹⁾。消費者は単に企業が送り出すシンボルやイメージに従ってブランドについての知識を形成するだけでなく、様々な場を通じたインタラクティブな関係の中でブランドについての知識を蓄積したり創造したりする。換言すれば、暗黙的で言語によっては表現しにくい世界を具体的な場における経験として身体的直感的に共有していくことである¹⁰⁾。

シュミットも、製品の機能的特性と便益を重視した伝統的マーケティングに対して、「感覚、感情、精神に対する刺激によって引き起こされる経験価値から顧客満足やロイヤルティが生まれる」と主張する¹¹⁾。そして顧客の経験価値を生み出す刺激を提供する仕掛け、即ち「経験価値プロバイダー」の一つとしてWebサイトを挙げている。

また、D. A. アーカーはWebのブランド構築力を強調し、具体的にそのガイドラインを提示した¹²⁾。

初期のWebによるブランド構築活動はテレビ等既存メディア同様一つの広告メディアとしてバナー広告を掲載し、Webサイトは印刷広告やカタログとして扱われた。しかし、従来の広告とは対照的にWebは体験そのものである。インターネットの世界では利用者は情報やエンターテインメント、取引を検索するという実用本位の目的を持っており情報内容がつまらないサイトや使いにくいナビゲーションシステムは無視するか面倒なものと受け止める。

Web上でのブランド構築経験を創り出すには、Webの特性を理解しなければならない。第一

鍋谷 史郎

にWebはインタラクティブかつ参加型であり、他の手段にない広範囲なまた頻繁な交流でブランド・コミュニケーションを行うことができる。第二にWebは最新かつ大量の情報、他の手段では得られないような詳細な情報を提供することができる。ブランドに関する豊かで詳細な情報を伝達することで、ブランドと消費者の関係をより深めることができる。第三にWebはパーソナル化できる。パーソナル化とは、ブランドが、ターゲットとするセグメントごとに異なるポジションを持てる。パーソナル化によって連想の創造から関係の構築に至るまで、すべてのブランド構築活動をより効果的に実施できる。

アーカーは、「Webサイトは情報や経験に基づく連想を伝達するだけでなく、他のブランド構築プログラムを活用することを可能にする重要なものであり、そこでの経験および経験にまつわる連想を管理でき、ブランドと強みに結び付ける点に強みがある」とする。そしてWebサイトを有効なブランド構築ツールとする次の5つの指針を提示している。(1)肯定的な経験をつくり出すこと。そのためには利用が容易であること、有益な価値が提供されていること、インタラクティブでパーソナル化されており、頻繁に更新されねばならない。(2)ブランドを反映し支援すること。ユーザーがブランドの世界にいるように感じるよう、見た目と感じは色、レイアウト、パーソナリティに現れていなければならない。また、ある特定のテーマに関して権威ある情報源となることである。そのことが直接的には達成不可能な信頼性や確実性をブランドに提供する。(3)他のコミュニケーション・プログラムとのシナジー効果を生み出すこと。Webサイトはフラッグシップ・ストアと同様の機能を果たし、他のコミュニケーション活動を結びつける。そして、広告、スポンサー活動、プロモーション、パブリシティを支援する。逆にコミュニケーション活動全体を通じてWebサイトの視認性を高め来訪者を引き付けなければならない。(4)ロイヤリティの高い顧客のための拠点を提供すること。(5)サブブランド化された強力なコンテンツによって差別化すること。

以上の指針(1)(2)(3)はこれまで松下電器がWeb革新で実現してきたこととすべて一致する。特に、アーカーは指針(2)として、「ある特定のテーマに関して権威ある情報源となることが直接的には達成不可能な信頼性や確実性をブランドに提供する」と述べている。その一例として、松下電器が運営する子供向け科学学習サイト「探検キッズ」を取り上げておく。このサイトは2001年から検討されていた。子供は家庭内で多くの電気製品に触れており、幼少年期のブランド経験は後に大人になったときの購買行動に大きな影響を及ぼすという考えに立って、子供を対象にブランディングを行おうとするものである。日本の子供の理科離れが進んでいる中で、電気や光、リサイクルといった基礎知識から、家電の歴史や仕組みまで電機メーカーらしいコンテンツが用意されている。当時新設された小中学校の「総合的な学習の時間」をサポートすることも視野に入れて、教育関係者の協力も得て立ち上げた。その結果、子供はもとより親や教員の好感度も高め、数ある子供向けサイトの中でも完成度の高いサイトとして好評を博している。売り上げや利益には直接結びつかないものの、教育活動を通じて社会に貢献する姿がブランド価値を高めている。

指針(4)(5)については、一部で試行されているものの、まだ顕著な成果が上がっている

企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割

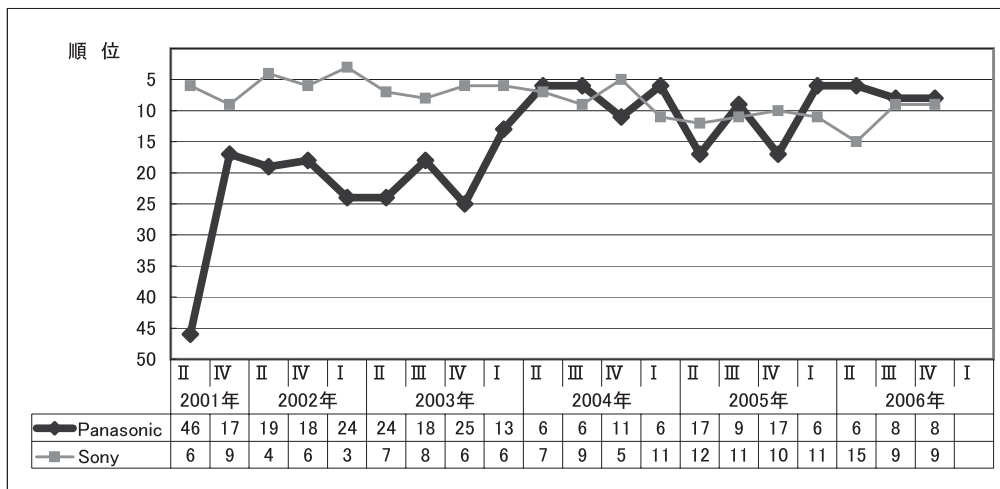
とはいえないので、今後の活動成果に期待したい。

これまでの論述をまとめると、Webサイトは店舗と同様に来訪者を静的なブランド経験価値とインタラクティブなインターフェイス経験価値に巻き込む。従って、Webサイトにおける経験とブランドをどのように結びつけるかが課題となる。Web固有の性質を利用し、絶え間なく進化するインターネット技術を導入して経験価値を創り出していくことがブランド構築の秘訣である。適切なルック&フィールすなわちその企業らしい外観や雰囲気、ブランドアイデンティティを持ち、快適なインターフェースを持つWebサイトは、そこを訪れる人の経験価値を高める。松下電器におけるWeb革新の取り組みは、まさに経験価値向上を目指したWebブランディングである。

6 . Webサイトの評価と経営における位置付け

ソニーは早くからコーポレートブランド経営を志向し、日本を代表するブランドとして世界に評価が定着している。Webブランドにおいても同様に、常に業界のトップにあって同業各社をリードしてきた。しかし、本稿で検証してきたように松下電器の5年にわたるWeb革新の結果、日経BPコンサルティングのWebブランド調査において、最近ではソニーサイトを上回るに至っている。(図)

図 Webブランド調査ランキング順位の変遷



出所：日経BPコンサルティング調査

今日、情報量の拡大、魅力あるコンテンツの制作、サイトのリニューアル、動画や新ソフトの新技术への対応など、Webサイトに対する投資額はかさむ一方である。そのような中で投資効果や適正な投資額を決定するためにWebサイトの評価を知りたいというニーズが高まっている。日本ブランド戦略研究所はWebサイトの売り上げへの貢献度とブランドへの貢献度を算出し、それを合計したWebサイト価値を発表している。2006年の「ウェブサイト価値ランキング」

鍋谷 史郎

で、松下電器は電子・電機業界1位の699億8,700万円と高い評価を受けている。薄型大画面テレビをはじめ人気商品をそろえるパナソニックブランドと、松下電工と融合して相乗効果を発揮したナショナルブランドいずれもが好調で、昨年に比べて2.14倍とその価値を大幅に上げた¹³⁾。

企業において見えざる資産としてのブランド価値、そのブランド価値を高めるWebサイトの重要性への認識は確実に高まっている。しかし、IT投資に対する費用対効果、Webサイトのブランド価値への貢献度を測定し評価するという面に関しては、まだ踏み込みができず従来の制度の枠組みのままではまっている。現在の財務報告は過去情報を主体としており、計画、機会、リスクといった未来情報が少ない。そのことは企業にとって戦略基盤が弱いということであり、投資家は意思決定に役立つさらなる情報開示を求めていかなければならないということになる。知価社会の急速な進展に対して新しい会計制度やマネジメントの仕組みの検討が行われているが、その一刻も早い導入が求められているのではなかろうか。

7. 終わりに

企業のWebサイトは、情報通信技術の変化、インターネット利用者の変化、そして企業の事業戦略と共に急速に進化しつつあり、今後ますますその重要性を増していくものと考えられる。1995年に日本の企業が自前のメディアとしてのホームページを構築しはじめて10年が経過したいま、「Web 2.0」すなわちインターネット第2世代の時代に入った。インターネット技術の進歩と経験の中で、本当にWebを使いこなすことによって人々の行動様式が変わる時代を迎えた。「これからユ・ザーやサービスを主軸にしたネットビジネスが本格化する」¹⁴⁾という。それは、消費者がメディア化することに対して、企業は“消費者に対して”ではなく“消費者と共に”ブランディングを進めなければならない時代である。

もちろん情報通信技術、企業の事業戦略もWebサイトに大きな影響を与えることは言うまでもない。Webサイトは企業経営の中核に位置付けられるであろう。Webサイトを単にコミュニケーション手段の一つと理解して担当者任せにする企業は、早晩競争優位性を失うことになるであろう。

本稿は松下電器のWebサイトを例に論述したが、同社は巨大なグローバル企業だけに、Webサイトも多方面のステークホルダーに対する膨大なコンテンツ群であり、部分的なアプローチとなった。特に、グローバルサイトについては今後の研究テーマとしたい。

* 松下電器Webサイトの事例執筆にあたっては、同社コーポレートコミュニケーション部門の上野優子、パナソニックマーケティング本部の二宮英樹、ブランドマネジメント室の古川啓滋 各氏へのインタビュー、ならびに同社から提供いただいた資料を参考にした。ここに心より御礼を申しあげる次第である。

企業ブランド戦略におけるWebサイトの役割

註

- 1) 青木幸弘「ブランド構築と価値のデザイン」『青山マネジメントレビュー』、No.9、2006、P. 28。
- 2) 総務省『平成18年版情報通信白書』、<http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/whitepaper/ja/h18/index.html>。
(2006/11/06取得)。
- 3) 総務省 平成17年「通信利用動向調査」、<http://www.soumu.go.jp/s-news/2006/pdf/> (2006/11/06取得)。
- 4) 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』、日本経済新聞社、2000、P63-73。
- 5) ポータルとは入り口または玄関の意で、Webサイトのトップページ。利用者はここから目的の情報を探すことになる。
- 6) 画像や動画を簡単に扱えるWeb用のアニメーションソフト。
- 7) 「この電気製品は、このメーカーのものしか買わない」という、全面的な信頼関係を前提としている顧客。
- 8) Pine, B. J. and J. H. Gilmore 1999, *The Experience Economy*, Harvard Business Press [B.J.パイン・J.H.ギルモア (岡本慶一・小高尚子訳) 『新訳』経験経済』ダイヤモンド社、2005、P. 18]
- 9) 青木、前掲書、P. 27-28。
- 10) パイン・ギルモア、前掲書、P. 275。
- 11) Schmitt, B. H. 2003, *Customer Experience Management*, John Willy & Sons [B.H.シュミット (嶋村和恵・広瀬盛一訳) 『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社、2004、P. 14]
- 12) David A. Aaker and Erich Joachimsthaler. 2000, *Brand Leadership*, [D.A.アーカー (阿久津聡訳) 『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社、2000、P. 312-324]
- 13) 『週刊ダイヤモンド』、ウェブサイト価値ランキング2006、第94巻35号、P. 120-124。
- 14) 神田敏晶『Web 2.0でビジネスが変わる』、ソフトバンククリエイティブ、2006、P. 25。