

# ブランド統合型サステナビリティ戦略の可能性

— 成功事例分析に基づく類型化と課題の抽出 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

奥住 佳子

## 要約

本研究の目的は、近年、企業各社が注力しているサステナビリティ戦略と無形資産であるコーポレートブランド戦略との関係を整理し、ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワークを提示し、各社の類型化と課題の抽出を行うことである。

まずブランド価値とサステナビリティ評価の2軸でランキング上位の企業を類型化した結果、それぞれの重視度によって、4つの企業群に分類できることがわかった。さらに、その企業群のうち、食品・飲料業界に焦点を当て、各類型にそれぞれ属する4社（サントリー、キューピー、味の素、カルビー）について、Kumar and Christodouloupoulou (2014) に基づくフレームワークを用いて比較検討した。その結果、ブランド統合型サステナビリティ戦略をとるサントリーは、他の3社に比べて、戦略・オペレーション・マーケティング・ブランディング・企業価値のいずれの側面においても適切に対応されていることが明らかになった。

## キーワード

サステナビリティ、コーポレートブランド、インターブランド、CSR ランキング、類型化

## I. はじめに

無形資産としてのブランドは、企業の製品を競合他社の製品と差別化し、顧客のロイヤルティを高める役割を担っている。明確なブランド戦略とブランド価値の定義は、企業が中長期的なビジョンを策定するうえで必須である。

一方、2020年のレポートによれば、コロナ禍における不確実な環境においては、サステナビリティを重視した戦略の優位性が高いことも明らかになっている（BlackRock, 2020）。投資家もサステナビリティへの関心を強めているが、サステナビリティ戦略とブランド戦略との関係については未だ十分な議論がなされていないといえない。

そこで本稿では、サステナビリティ戦略がどのように企業のブランド力に影響するかに焦点を当てて議論する。以下では、まずコーポレートブランドおよびサステナビリティに関わる動向や先行研究について述べ、次に、ブランド価値とサステナビリティ評価の2軸に基づいて、企業の類型化を行う。さらに、食品・飲料業界の4社の事例を具体的に検討し、ブランド統合型サステナビリティ戦略の優位性を確認する。

## II. 製品ブランドからコーポレートブランドへ

ブランドは無形資産である。競争力の源泉としての無形資産は、人材などの人的資本や知財などの知的資本と同様に、施設や設備等の有形資産よりも企業価値を高めるうえで重要になってきている。ブランドは、企業が顧客に製品・サービスを提供し、顧客が満足するという一連のプロセスを積み重ねることで顧客から得られる信頼であり、多くの企業はブランドを将来に向けた投資、重要な戦略として捉え、維持・強化しようとしている。

無形資産としてのブランドの戦略およびマネジメントは、単一ブランドではなく、ポートフォリオ全体の戦略的マネジメントとして、経営会議の場で議論されるべきものである（アーカー, 2014）。しかし、短期的な売上を焦点とする単一ブランドは成果が見えやすいのに対し、複数のブランドを対象とした無形のブランド資産の構築には、より長期的かつ継続的な投資が必要である（アーカー, 2014）。そのため、ブランド・ポートフォリオ全体の管理とそれを包含するコーポレートブランドの戦略的なマネジメントは必ずしも容易ではない。

ところが近年、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）や

ユニリーバのように、製品ブランドを強化する形で展開してきた既存企業が新興企業からの攻撃にさらされている。こうした新興企業は、ターゲットとなる消費者に販売するサブスクリプション型のeコマースで製品と販売の両面で革新をもたらすことが多い (RESEARCHBRIEFS, 2016)。このような動きに対抗するには、ブランドごとに投資を強化するだけでは不十分である。ビジネスモデル全体の変革を通じた全社的な戦略の見直しとともに、ブランド間の関係を考慮した複数ブランドのポートフォリオ管理やコーポレートブランドへのシフトが必要となる。

ブランド・マネジメントの目標としての企業価値の向上についても、新たな動きがある。2020年、世界最大の資産運用会社 Black Rock の会長兼 CEO である Laurence D. Fink から世界中の CEO に宛てて、金融の抜本的見直しを告知する文書が出された (Black Rock, 2020)。これに端を発し、株主至上主義からマルチステークホルダー資本主義への移行が生じている。企業は、財務的業績の追求だけでなく、株主、従業員、顧客、およびそれらが活動する地域社会を含む、すべてのステークホルダーに利益をもたらさなければならないと認識され始めたのである。

企業がマルチステークホルダーからの信頼・評価・共感を得るためには、その接点としてコーポレートブランドの構築が有効である。一方、ブランドに対する信頼を得るためには、ESG投資が有効という指摘もある (経済産業省, 2017)。以上のことから、コーポレートブランドを戦略的に構築し、マルチステークホルダーとの信頼関係の構築に ESG のようなサステナビリティへの取り組みを強化する戦略、すなわちコーポレートブランドを統合したサステナビリティ戦略が企業価値の向上に寄与すると考えられる。

### III. サステナビリティの研究動向

CSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) やサステナビリティについては、経営学、オペレーション・マネジメント、マーケティング他、さまざまな分野で研究が進んできている。サステナビリティ研究は、CSR 研究の一部

と位置付けられる。

CSR は、企業と複数の利害関係者との良好な関係を再確認することにつながり、購買意欲や勤労意欲、投資意欲を高めることが先行研究で示されている (Sen, Bhattacharya and Korschun, 2006)。CSR は財務成果を向上させ、時価総額にも正の関係がある (Pätäri et al., 2012)。CSR 活動の成果指標であるコーポレート・ソーシャル・パフォーマンス (CSP) からは、CSR が企業固有のリスクを下げる可能性も示唆されている (Luo and Bhattacharya, 2009)。環境問題に直面している産業で事業を展開する企業の場合、CSR レポートの質が自己資本コストを下げることも明らかになっている (Reverte, 2012)。さらに CSR の実践は、大企業のみならず、中小企業であっても好成果につながるという (Hsu and Cheng, 2012)。

これらの結果は、優れた CSR 活動とその成果の包括的な開示が、投資家による評価リスクを軽減し、企業価値を高める可能性があることを示している。利益の最大化に主眼を置く組織はいずれ淘汰されるため、企業は社会に貢献する価値と目的を持ち、株主資本主義から責任ある資本主義へシフトすべきという主張もある (Govindarajan and Srinivas, 2012)。

一方、サステナビリティの概念は、1987年に国連の環境と開発に関する世界委員会 (委員長: ブルトラント当時ノルウェー首相) のレポート “Our Common Future” (邦訳「地球の未来を守るために」) で初めて提示された<sup>1)</sup>。サステナビリティのフレームワークとして知られるトリプルボトムライン<sup>2)</sup>によれば、企業は利潤を追求するだけでなく、環境と社会を尊重したビジネスを行うべきとされる (Elkington, 1998, 2020; Savitz and Weber, 2006)。

2015年には、国連持続可能な開発サミット<sup>3)</sup>において、「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。そのアジェンダの中で、ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals, MDGs) の後継として掲げられたのが、人間、地球及び繁栄のための行動計画としての「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals, SDGs) である。SDGs は17の目標

と169のターゲットから構成され、2020年にはその達成を加速化するための「行動の10年（Decade of Action）」も始まっている。

#### IV. コーポレートブランドを統合したサステナビリティ戦略

##### 1. 全社的な活動としてのブランドとサステナビリティ

これまで見てきた通り、学術面においても実務面においても、近年、企業経営におけるサステナビリティの重要度に注目が集まっている（Lubin and Esty, 2010）。サステナビリティに関わる活動は、サステナビリティ戦略の形で包括的な計画として導入される。本稿では、サステナビリティ戦略について、経営戦略の一部を成し、それぞれの企業のサステナビリティ課題に対応する戦略のことで定義する。

サステナビリティを組織として実現するには、経営戦略にサステナビリティを含み、適切な体制で、その戦略を実行する必要がある。そのためには、研究開発、生産、財務、マーケティングなど、企業のすべての部門を横断して根本的に変化させることが必要である（Kotler, 2011）。とりわけマーケティング部門が果たす役割は大きい。なぜなら、企業は、対内・対外の業務を問わず、サステナビリティ戦略の実践に関する情報を公開し、活動内容とその成果をステークホルダーに伝える必要があるためである（Nikolaeva and Bicho, 2011）。サステナビリティレポート、CSRレポート等のコミュニケーションメディアの種類にかかわらず、サステナビリティ戦略にかかわる全社的かつ多種多様なステークホルダーを対象としたコミュニケーションはマーケティングの重要な機能である。

全社的かつ多種多様なステークホルダーを対象とし、マーケティング部門が重要な役割を果たす活動がもう1つある。それがブランディングである。とりわけ、企業のビジョンをブランド・ビジョンに反映させ、実行するコーポレートブランド戦略は、サステナビリティ戦略との一貫性が求められる。

しかし、経営戦略の一部に含まれるサステナビリティ戦

略にコーポレートブランドが統合された企業の特徴を明確にした研究はほとんど存在しない。唯一の例外が、Kumar and Christodoulopoulou (2014) のフレームワークである。

##### 2. ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワークの提案

本稿では、Kumar and Christodoulopoulou (2014) の議論を参考に、ブランド統合型サステナビリティ戦略をとらえる図1のフレームワークを提案する。このフレームワークは、戦略、オペレーション、マーケティング、ブランディング、企業パフォーマンスの5つの要素で構成されている。戦略には、サステナビリティ課題の特定、サステナビリティ戦略の作成、オペレーションには、サステナビリティ活動とその成果、マーケティングには、それらの活動と成果のコミュニケーション、ブランディングには、ブランドへのサステナビリティとの連携とブランド価値、企業パフォーマンスという要素が含まれている。

次節では、このフレームワークを用いて分析を行う対象を抽出するため、ブランド価値とサステナビリティの評価のランキング上位企業に注目し、ブランド統合型サステナビリティ戦略の類型化を行う。

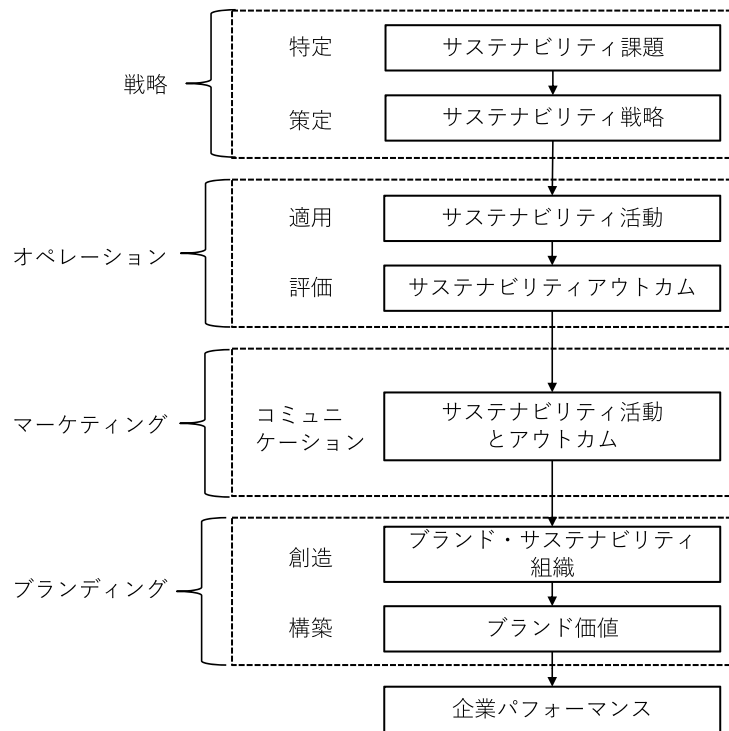
#### V. ブランド統合型サステナビリティ戦略の類型化

##### 1. ブランドランキングとCSRランキングに基づく類型化

本稿では、ブランド統合型サステナビリティ戦略に取り組む企業のサンプルとして、企業のブランド価値とサステナビリティへの評価という2つの側面に着目した。そして、それぞれのランキングデータを用いて、類型化を行うこととした。企業のブランド価値については、インターブランド社の Best Japan Brands 2021 のランキング、サステナビリティの指標は、東洋経済新報社の CSR 企業ランキング 2021 年版を用い、以下で分析を行う。

インターブランド社の Best Japan Brands 2021 のランキングの評価方法は、財務力、ブランドが購買意思決定に与える影響力、そしてブランドによる将来収益の確かさという観点からのブランド価値の評価となっている。証券アナリス

図1. ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワーク



出所) Kumar and Christodouloupoulou (2014) を基に筆者作成。

トが事業の価値を分析・評価するのと同様に、将来どれくらい収益を上げると予想されるかという視点に基づいて、ブランドの価値を分析・評価している (Interbrand, 2021)。今回の分析には、2021年時点の公開データを用いた。

一方、サステナビリティの評価指標として用いた東洋経済新報社のCSR企業ランキングは、同社が信頼される会社を見つけるために2007年から行っているものである。1,600社以上のCSR企業調査のデータを基に財務・非財務の両面を評価したもので、国内最大規模のCSR / ESG / サステナビリティ総合評価企業ランキングといえる。2021年版では、CSR143項目、財務15項目で総合評価を行っている (東洋経済新報社 2021)。

以上の2つのランキングデータを用いて類型化を行った結果が図2および表1である。ただし、Best Japan Brands 2021 Rankingの100位までのブランドのうち、東

洋経済のCSRランキング300位に含まれない企業と金融系企業は除外した (計69社、製品ブランド3、金融系7、ランク外21社)。表1にあるとおり、ブランドランキングは50位以上、CSRランキングは150位以上を上位とし、類型化を行っている。

第1の類型は、ブランドランキングが1位から50位でかつCSRランキングが1位から150位に含まれる企業群である。この企業群をブランド統合型サステナビリティ戦略と定義した。ブランド統合型サステナビリティ企業は、トヨタ、ホンダなどの28社が該当した。

第2の類型は、サステナビリティ重視戦略で、ブランドランキングが51位から100位でかつCSRランキングが1位から150位に含まれる企業がここに含まれる。サステナビリティ重視戦略には、NTTデータ、リコーなどの22社が該当した。

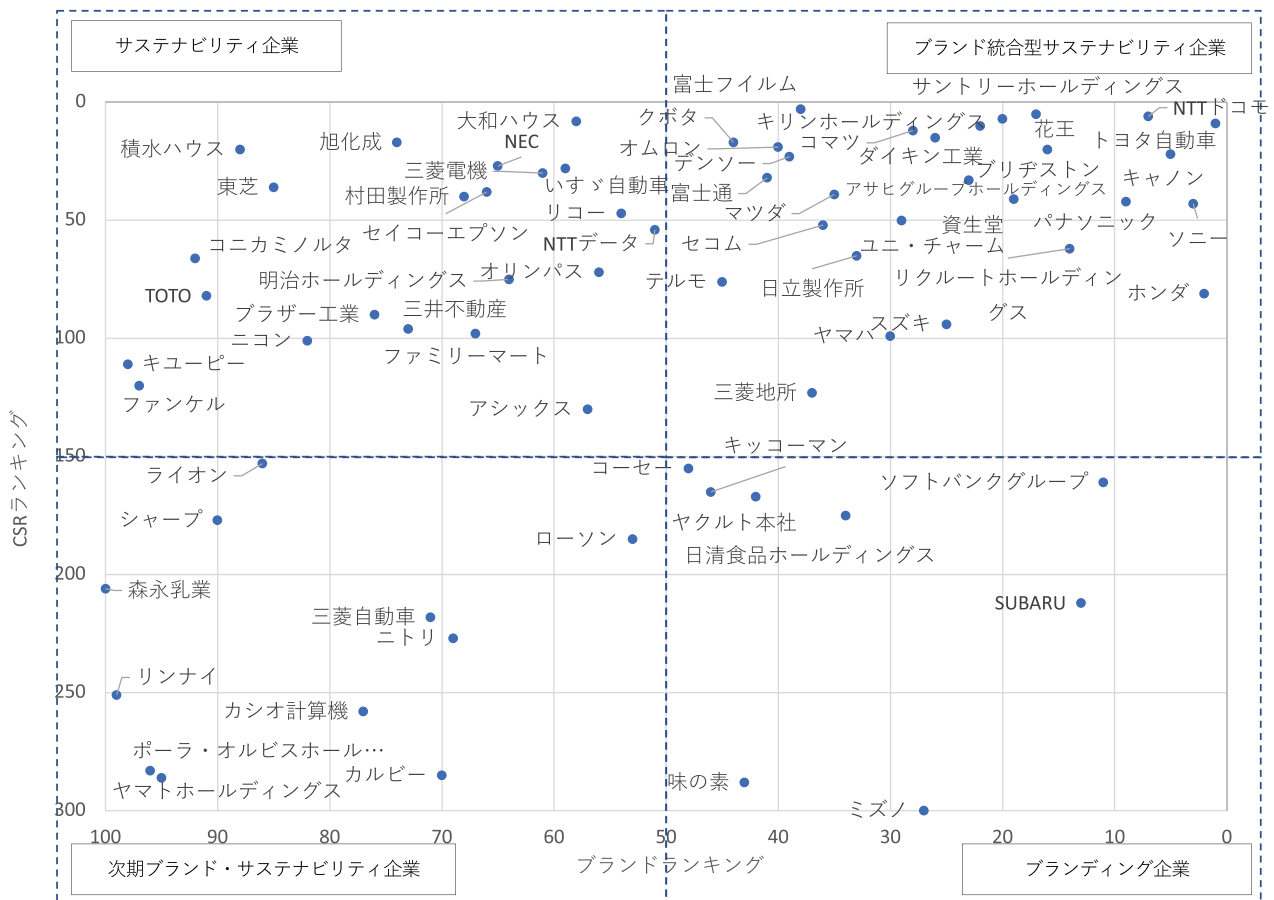
第3の類型は、ブランディング重視戦略である。ブランドラ

ンキングが1位から50位でかつCSRランキングが151位から300位に含まれる企業群で、ソフトバンク、SUBARUなど8社が該当した。

最後に、第4の類型は、ブランドランキングが51位から

100位でかつCSRランキングが151位から300位に含まれる、ブランドもCSRもどちらも最上位には位置しない非重点化戦略の企業群である。ローソン、カルビーなど11社が該当した。

図 2. ブランド価値とサステナビリティ評価による類型化



出典：インターブランド（2021）、東洋経済新報社（2021）のホームページを基に筆者作成。

表—1 各類型の特徴

類型	ブランドランキング	CSRランキング	企業例
ブランド統合型サステナビリティ戦略	1位～50位	1位～150位	トヨタ、ホンダ他28社
サステナビリティ重視戦略	51位～100位	1位～150位	NTTデータ、リコー他22社
ブランディング重視戦略	1位～50位	151位～300位	ソフトバンク、SUBARU他8社
非重点化戦略	51位～100位	151位～300位	ローソン、カルビー他11社

出所) インターブランド（2021）、東洋経済新報社（2021）のホームページを基に筆者作成。

## 2. Kumar and Christodoulopoulou (2014) に基づく食品・飲料業界4社の比較

次に4つに類型化した企業の特徴を探るために、食品・飲料業界で、それぞれの類型に属する代表的な4社（サントリー、キューピー、味の素、カルビー）について、Kumar and Christodoulopoulou (2014) に基づいて提示した図1のフレームワークを用いて比較を行った。その結果が表2である。

第1の類型であるブランド統合型サステナビリティ企業に分類されるサントリーは、ホームページ上のサステナビリティサイトにサステナビリティムービーとして「水と生きる」系譜を掲載している。この動画は、コーポレートブランドを使用した活動とサステナビリティ戦略との関係を説明する動画となっており、コーポレートブランドがサステナビリティ戦略に統合されていることがわかる。第3の類型であるブランディング重視型戦略の味の素は、ホームページのサステナビリティサイトではない場所に、味の素グループのブランドロゴの専用サイトがあり、コーポレートブランド強化を明確に宣言している。

一方、第2の類型であるサステナビリティ重視型戦略のキューピー、第4の類型である非重点化戦略のカルビーは、コーポレートブランドに関係する情報をホームページ上では見つけることができなかった。

以上のように、食品・飲料企業の場合、第1類型のサント

リーはサステナビリティとブランディングを統合していることが確認できた。一方、他の類型の企業は、それぞれブランドとサステナビリティの戦略を統合する上で、課題を有していることが可視化された。

## VI. おわりに

本稿では、各社が注力しているサステナビリティ戦略と無形資産であるコーポレートブランドとの関係を整理するために、ブランドランキングとCSRランキングに着目し、ブランド統合型サステナビリティ戦略、サステナビリティ重視戦略、ブランディング重視戦略、非重点化戦略の4類型に分類した。さらに、Kumar and Christodoulopoulou (2014) に基づく独自のフレームワークを用いて、食品・飲料業界の4社の比較検討を行った。その結果、ランキングデータに基づいて類型化された各社の課題を定性的にも確認することができた。

今後は、今回、サントリーについて確認したように、第1の類型に属する企業について、ブランド統合型サステナビリティ戦略の事例研究を行い、どのような戦略とマネジメントによって2つのランキングの上位を獲得しているのかを考察することが有益である。また、他の類型に属する企業の中で、ブランド統合型サステナビリティ戦略への移行を目指しながらも実現できていない企業があるとすれば、解決すべき課

表—2 ブランド統合型サステナビリティ戦略に関する食品・飲料企業の比較

類型	社名	戦略		オペレーション		マーケティング	ブランディング		企業価値
		サステナビリティ課題の特定	サステナビリティ戦略の策定	サステナビリティ活動の適用	サステナビリティアウトカムの評価	サステナビリティ活動とアウトカムのコミュニケーション	ブランド・サステナビリティ組織	ブランド価値 (ブランドランキング)	CSR ランキング
1	サントリー	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20	7
2	キューピー	✓	✓	✓	✓	✓	—	98	111
3	味の素	✓	✓	✓	✓	✓	—*	43	288
4	カルビー	✓	✓	✓	✓	✓	—	70	285

出典：インターブランド (2021)、東洋経済新報社 (2021) のホームページを基に筆者作成。

題を本稿で提示したフレームワークを応用することで発見することが可能である。さらに、本稿では食品・飲料業界を例に説明したが、本稿の方法論を用いれば、自動車業界、家電業界などの他の業界についても、各社の類型と戦略の方向性についての理解が進むことが期待できる。ランキングデータは毎年更新されるため、時系列的な分析も今後の研究課題である。

#### 注

- 1) 外務省ホームページ (2015) 「持続可能な開発」, 2021年8月9日参照。  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html>
- 2) トリプルボトムラインは1994年にJohn Elkington が提唱した、企業の社会面・環境面・経済面の影響を評価する、サステナビリティのフレームワークのことである (Elkington, 2020)。
- 3) 国際連合広報センターホームページ 「持続可能な開発 2030 アジェンダ」  
[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)

#### 引用文献

- アーカー (2014) 『ブランド論 --- 無形の差別化を作る20の基本原則』ダイヤモンド社。
- 味の素, (n.d.), 「グローバルロゴ」『味の素』, 2021年7月10日参照。  
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/agb/>
- BlackRock (2020). Sustainable Investing: Resilience amid Uncertainty, May 7, 2020. 2021年7月10日参照, 「サステナブル投資: 不確実な環境における耐性」『BlackRock』  
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/sustainability-resilience-research>
- Chandler, A.D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Chen, C., Zhu, J., Yu, J. -Y., & Noori, H. (2012). A new methodology for evaluating sustainable product design performance with two-stage network data envelopment

analysis. *European Journal of Operational Research*, 221(2), 348–359.

- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*, Fast Company Press, NY.
- Fink, Laurence, D. (2020). 「金融の根本的な見直し」『BlackRock』, 2021年7月10日参照。  
<https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/larry-fink-ceo-letter-2020>
- 外務省ホームページ (2015) 「持続可能な開発」, 2021年8月9日参照。  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html>
- Govindarajan, V., & Srinivas, S. (December 28). *Shareholder capitalism to responsible capitalism*. The Times of India.
- Hsu, J. -L., & Cheng, M. -C. (2012). What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 288–305. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.276>.
- 経済産業省 (2017). 「伊藤レポート2.0」『経済産業省』, 2021年7月10日参照  
[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/itoreport2.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/itoreport2.0.pdf)
- 国際連合広報センターホームページ 「持続可能な開発 2030 アジェンダ」  
[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)
- 国際標準化機構 (2004). ISO14000 フェミリー 規格開発情報, 2021年7月10日参照。  
[https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/iso\\_iso1400/](https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/iso_iso1400/)
- 国際標準化機構 (2010). ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY,  
<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (2021年7月10日参照)

- インターブランド「本ランキングの評価方法について」『インターブランド』, 2021年7月10日参照。  
<https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/method.html>
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135.
- Kumar, V. and A. Christodouloupoulou (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective, *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6-15.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 198–213.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.
- Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136–157.
- RESEARCHBRIEFS (2016). Disrupting Procter & Gamble: Private Companies Unbundling P&G and The Consumer Packaged Goods Industry., 2021年7月10日参照。  
<https://www.cbinsights.com/research/disrupting-procter-gamble-cpg-startups/>
- Reverte, C. (2012). The impact of better corporate social responsibility disclosure on the cost of equity capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 253–272.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The triple bottom line: *How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success — And how you can too*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.
- サントリー, (n.d.), 「サステナビリティムービー」2021年7月10日参照  
<https://www.suntory.co.jp/company/csr/>
- 東洋経済新報社 (2021)「信頼される会社 CSR 企業ランキング」, 『週刊東洋経済』東洋経済新報社