

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

Title	リクルートのブランド戦略
Author	陶山 計介
Citation	季刊経済研究, 21 卷 3 号, p.39-59.
Issue Date	1998-12
ISSN	0387-1789
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経済研究会
Description	中野安教授退任記念号
DOI	

Placed on: Osaka City University

Osaka Metropolitan University

リクルートのブランド戦略

陶 山 計 介

1. はじめに

1990年代のマーケティング競争ほど価格競争と非価格競争がダイナミックに交錯するなかで展開されてきたことはなかったといわれる。バブル期はブランド競争, 平成不況期は価格競争, その後デフレ不況の現在に至るブランド・価格競争と, 数度にわたる大きな振幅を経験してきた。

しかし, 価格競争と非価格競争という二つの競争次元は, 決して二者択一的なものでも代替的なものでもない。両者は相互補完的かつ有機的に組み合わせられて展開される。その際, 結節点をなしているのがブランド戦略である。前者では絞り込むブランドの選別と強化が, 後者ではブランドの参入阻止効果が問題となる。

ブランドは単なる名前, 用語, 記号, シンボル, ロゴではない。ブランドは「製品・サービス属性を基礎にしながら, 組織属性やパーソナリティ属性, さらにネームやシンボルへと階層的に統合された, 意味伝達の手段としてのシグナル情報」である。ブランドを構成する各要素を統合して顧客とブランドとの強固な「関係性」をもたらすアイデンティティの構築プロセスが重要である。

社会との共生を自負してきた企業がその社会とのリレーションシップの内実を問う作業, 多様な事業, 商品, ブランドを展開してきた企業が顧客の価値やニーズ, またメディアやチャンネルを軸にコーポレート・アイデンティティを再構築する作業, 消費者や顧客が持つコーポレート・イメージやブランド・イメージをコミュニケーションの視点から見直す作業, 組織としての資産的価値, ブランド・エクイティを測定・評価する作業, 21世紀を目前に控え, “アイデンティティ・クライシス” があらゆる次元で進行しているなかで「ブランドが何を表しているか」を見つめ直す作業が今日ほど求められていることはない。

[キーワード] ブランド・アイデンティティ, ブランド・イメージ, コミュニケーション, リクルート, 情報

本稿で取り上げるリクルート¹⁾は、「個人と社会を情報でむすぶ」ことを使命として、時間軸、空間軸、個人軸、メディア軸という4つの軸の同時追求のなかで新しい情報サービスを創造してきた。また情報誌事業、人材総合サービス事業、情報ネットワーク事業などを柱とする“衛星”的事業展開をおこなっている。このなかで40年前、「小さな求人広告会社」がめざしていた存在意義やコア・アイデンティティはどのように推移してきたのだろうか。今日、リクルートが直面しているブランド戦略の課題は何か。これら一連の問題についてブランド・アイデンティティという概念²⁾を手がかりにしながら考察をおこなっていききたい。それは同時にリクルートをめぐるリレーションシップ・マーケティングと競争の態様を解明することにもなる。

II. ベンチャー起業家「江副浩正」——リクルートの創業と基本理念

1. リクルートの創業

リクルートは、1960年3月31日に江副浩正と鶴岡公によって「大学新聞広告社」として創業された。当時は企業から求人広告を集め、大学新聞に掲載するという求人広告の取次が主たる業務内容であった。同年10月に法人組織に改組されたのを機会に「株式会社大学広告」と社名が変更された³⁾。

その後、業務内容や顧客層の変化、企業形態の変更などを意図して社名が「株式会社日本リクルートメントセンター」(1963年4月)、「株式会社日本リクルートセンター」(同年8月)と変えられた。当時の主な事業内容からして、新兵の補充といった軍隊用語ないし人材のスカウトという意味である「リクルート」という社名は当然と言えばそうであるが、必ずしも社会一般に知られている訳ではなく、認知もされていない用語を社名に使ったところに創業者たちの新しい仕事に対する意気込みと自信をうかがうことができる。

リクルートの誕生以前の就職市場は、一部の大企業と一部の有名大学との間の求人、求職関係を中軸にしながら談合的に決められるという閉鎖的で不透明な市場であったといわれる。就職情報もそうしたそうした企業と大学の間でのみ流通していた。その枠からはずれた企業や学

1) 日本経済新聞社がまとめた1997年の「主要製品・サービス100品目シェア調査」によれば、雑誌広告を含む出版業界の国内出荷ベースでの市場規模は、2兆1,451億円である。企業別シェアで見ると、リクルートが前年比で0.4ポイント伸ばして12.1%と首位を維持した。二位以下は、講談社(9.3%)、集英社(7.8%)、小学館(7.7%)などとなっている(『日経産業新聞』1998年7月17日)。現在、リクルートの資本金は30億264万円(1995年3月1日以降)、売上高は1998年3月期で3,480億1,700万円、従業員数は5,054名(男2,763名、女2,291名、このうち正社員は約3,000名)、その平均年齢は32.2歳(男33.1歳、女30.1歳)となっている(リクルートのホームページより)。

2) ブランド・アイデンティティ戦略をめぐる理論状況については、Aaker[1991]、[1996]、Kapferer[1997]、Keller[1998]、青木[1998]、石井[1998]、片平[1998]、陶山[1997]などを参照されたい。

3) ㈱リクルート編『原点探訪リクルート学』1991年4月、26-27ページ。

生は、理不尽な苦勞を強いられながら、人材採用や就職活動を行わなければならなかった。そうしたなかであって、リクルートは企業の求人広告を集め、それを一つにまとめて記事として再構成して一冊の就職情報誌にすることで、学生の自由意志による応募を可能にした。いいかえると、市場のオープン化による機会均等の確保である。これが「リクルートのビジネスの原点」となっている⁴⁾。

1962年、リクルートは大学生向け会社案内集『企業への招待』(69年に現『リクルートブック』へ誌名変更)をはじめとして、63年には『リクルートメント』(現『月刊リクルート』、66年には就職指導専門誌『プレースメント』を創刊するなど、就職関係を中心に各種の情報誌を通じて情報の発信をおこなってきた。68年には自立就職を応援するために『就職ジャーナル』を創刊した。また75年には時代を先取りするかたちで史上初の転職情報誌『週刊就職情報』(現『ビーイング』)を創刊、さらに80年には女性の社会進出の動きに呼応して「とらば〜ゆ」を創刊するなどしてきた。そして、84年4月より現在の社名である「株式会社リクルート」となる。これは情報誌を主体としたペーパーメディアの事業から、ニューメディア事業など、より一層の事業展開を図るための社名変更であった。

「リクルートのビジネスの理念」が、「自分らしい生き方、自分らしい情報の選択」、自分のものさし・基準・価値観の応援におかれてきたものこのような経緯からである。68年5月に制定された社是である「経営の三原則」では、①商業的合理性の追求、②社会への貢献、③個人の尊重、がうたわれた。また、社訓は「機会を自ら創り、機会によって自らを変えよ」と定められた。これは社訓プレートにして社員・A職(アルバイト)全員に配布された⁵⁾。

2. リクルートの顧客価値提案

リクルートはそもそも顧客にどのような価値を提供することをめざしたのか。それは、個人と企業・社会を情報で連結するノード(結節点)としての役割を果たすサービス企業である。Abell[1980]にもとづいてその事業領域=ドメインを顧客機能、顧客層、技術の3軸で定義してみよう。顧客機能すなわち、顧客ニーズの充足内容(=what)は、情報へのアクセスコストの節減(探索コスト・時間の節減、リスク回避)を当初出发点としていた。個人の動機・能力・可能性を尊重し、持てる能力が発揮されるよう支援したり、個人が自ら学ぶための刺激と機会を提供するといったリクルートの言明にそのことを読み取ることができる。

次に、リクルートの顧客層、いいかえると、満足を享受するのは誰か(=who)である。一般の出版企業と異なり、リクルートの顧客は企業および個人である。広告の取次業務から創業したことが示すように広告対象となる各種情報の発信主体は企業であり、受信主体は個人である。リクルートは両者の情報交換を仲介するに過ぎない。このことからリクルートは企業向け

4) リクルート資料。

5) ㈱リクルート編、前掲書、30-31ページ。

の顔と個人向けの顔という「二つの顔」をもつことになる。しかも財務構造からすれば、総売上高の約95%以上を広告主＝企業から広告掲載料として徴収しており、読者＝生活者から情報誌代金として入るのは残り5%に満たない。そうした構造は当然のことながらリクルートのマーケティングを含む経営全般に影響を与える。

リクルートの事業を定義する第三の軸である技術、すなわち、顧客ニーズが満たされる方法(=how)は、情報のギャザリングとナビゲーションを通じた「情報価値の創造」である。ここでは単に情報交換が仲介されるだけでなく、何らかの付加価値を与えるべく情報の縮約・齊合が行われている。有形財である商品か無形財である情報かという違いがあるが、それは商業と同様、品揃え形成(sorting)機能にはかならない。情報ノードにおける仕分け(sorting-out)、集積(accumulation)、配分(allocation)、取り揃え(assorting)という4側面の活動によって「情報の貯水池」が形成されるのである。「貯水池」の機能は、容量の大小だけでなく、門の機動的な開閉を通じた水需要への迅速な対応にかかっている。ダムを水力発電に利用することも可能である。情報の場合も同様に、収集される情報の量と正確さや鮮度が求められる。同時に、情報価値の創造やそのための質量変換もなされる。ある意味ではこの点にこそ情報ノードとしての存在意義があると言っても過言ではない。ここでの問題は情報の加工度や編集機能を高めようとするほどオリジナル情報のもつ客観性から乖離することである。情報ノードの社会的性格＝中立性と私的性格＝恣意性との間の葛藤である⁶⁾。

Ⅲ. 「リクルート事件」からの十年——企業イメージの「失墜」と組織文化の変容

1. 「リクルート事件」の影響

周知のようにリクルートは、1988から89年にかけていわゆる「リクルート事件」で世間を騒がせた。この事件は、子会社であるリクルートコスモスの未公開株を政治家や官僚、企業のトップに配るという未曾有の贈収賄事件に発展し、当時の江副前会長自身も逮捕されるに至った。

85年4月の通信事業自由化を背景に新規事業として急成長を遂げ約300億円の売上規模に拡大していた情報通信事業も影響を受けた。日本電信電話(NTT)などの回線を借りて一般企業向けにコンピュータ同士を結んでデータ通信を手がける専用線リセール事業を中心とする情報ネットワークサービス(INS)事業と、リクルートが所有するコンピュータを通信回線を介して企業に時間貸しするリモートコンピューティング(RCS)事業がそれである。88年6月末時点で、INS事業の顧客企業は2,600社、広域内線電話の利用企業は1,800社に達していた。もう一つのRCS事業は270社が利用していた。INS事業の売上高は88年には210億円、RCSのそれは90億円に達していたといわれる。

文部省や労働省のトップとの癒着が指摘される中でリクルートの全売上高の8割以上を稼ぎ

6) 陶山[1993]33-35, 146-148ページ。

出していた就職情報誌や進学情報誌といった情報誌出版事業も同様であった⁷⁾。

その象徴的な出来事は、89年4月初めに発行した翌春卒業予定の大学生向け就職情報誌『リクルートブック・会社研究』への広告掲載企業が前年に比べ約6%減ったことである。文科系学生向けの場合、掲載企業数が2,535社から2,382社に減った。広告を集めるため一部広告掲載料の値引きもあったといわれる。この『会社研究』は、リクルートが発行する就職情報誌の中では最も歴史が古いものの一つであるが、「事件」によるイメージダウンを免れることができなかった。当時の好景気のなか各企業が求人活動に力を入れ、ライバルの就職情報誌が3~4割程度広告を増やしているのとは好対照をなしていた。また、住宅・都市整備公団はリクルート社発行の情報誌『週刊住宅情報』に対する同公団の広告掲載を、89年4月から半年間中止することを決めた。

転職情報誌の分野では先行していたリクルートの『ビーイング』も、かつては約1,600社あった掲載企業が1,300社前後に減少した。ライバルの学生援護会が89年1月に転職情報誌『デュエダ』、7月に女性向け就職情報誌『サリダ』を創刊した。このうち『デュエダ』の広告掲載社数は、創刊時には約800社だったが、CM効果もあって6月には約1,900社に増加した⁸⁾。

にもかかわらず、こうしたイメージ悪化は業績悪化には直結しなかった。バブル経済に向かうなかで慢性的な労働力不足で求人市場が拡大したり、地価の高騰、マンション販売の好調など環境条件に恵まれたためである。とくに89年10月の一般有効求人倍率は1.30、翌年就職する男子大学生を対象にした求人倍率は3.12に上っていたことがリクルートに幸いした（リクルートリサーチ調べ）。『ビーイング』や『とらば~ゆ』への求人広告は前年比50~60%増に達し、掲載できない広告も出始めた。リクルートの全売上高の約8割を占める情報誌事業の89年度売上高は2,300億円、前年比11.7%増と伸び率は2ケタ台を維持した。

88年12月期決算では、売上高が前期比46%増の2,692億円、経常利益が同25%増の342億円と順調に伸びている。さらに89年12月期でも売上高は前期比8.8%増の2,929億円となっている（図1を参照）⁹⁾。

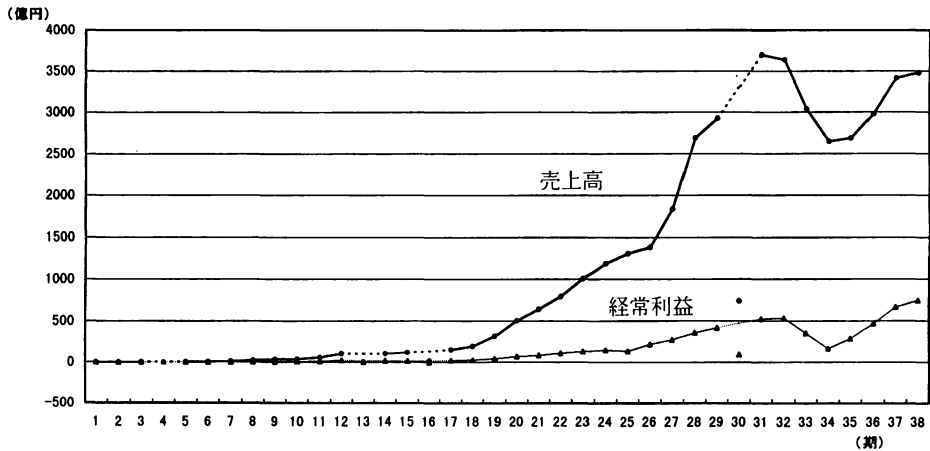
とはいえ、リクルートは事件発覚後、社名と社章を出さずにテレビCMを放映したり、その後CMそのものを休止した。この「事件」を境にリクルートの企業イメージは「失墜」し、マイナス・イメージが優勢となったことによる。当時の新聞記事からそれを示す言葉を拾ってみよう。リクルートについては、「金もうけばかりやっている、うさんくさい会社」、「非常識な会社」、「礼儀知らずの若者集団」、「売り上げ至上主義企業」、「リクルートはカネもうけばかり

7) 『日経産業新聞』1988年9月24日、11月22日、『日本経済新聞』1989年2月14日、3月29日。

8) 1989年版でリクルートの就職情報誌への掲載を見合わせた主な企業は次のとおり。アサヒビール、エスビー食品、カシオ計算機、高島屋、電通、東京電力、三菱電機など。官庁やイメージ性を重視する企業が多かったと報道されている（『毎日新聞』1989年2月24日、4月6日）。『読売新聞』1989年6月9日。

9) リクルート資料、『読売新聞』1989年2月21日、『朝日新聞』1989年12月11日。

図1. リクルートの売上高および経常利益の推移(1998年5月現在)



(注) 4期, 13期, 16期, 30期は短期決算。

(出所) ㈱リクルート資料より作成。

で、文化や芸術を軽視している」、「品性下劣」、「企業の社会責任という意識が欠けている」、「経営者の常識では考えられない」という厳しい評価がある。また、「江副商法」についてどう思うかという経営トップ100人へのアンケートでも、「起業家として評価できる」(4%)、「時代を先取りした」(4%)という前向きな評価が一部にあるものの、「新興企業ゆえ背伸びした」(58%)、「強引な営業」(22%)、「イメージ先行」(4%)、「多角化のし過ぎ」(3%)などと半数以上が否定的な評価を下している¹⁰⁾。

リクルート内部でも従来の「社風」=企業文化における否定的側面に言及するようになった。89年3月の株主総会の席上、当時の位田社長は「これまでの事業拡大は急ぎ過ぎたきらいがある」と反省の弁を述べた。社員の気質についてある幹部は、「うちの社員はこれまで、広告を取るにはどうすればよいのか、部数を伸ばすにはどうすれば、という風にしか考えられなかった。目先のことで判断していたように思う」と語っている。位田社長は「より良い商品、サービスを提供することが信頼回復の第一」と経営戦略そのものを見直す発言もおこなった。具体的には「社会規範にはずれる行為を社内から排除する。上場企業並みの経営内容の開示と社内諸規定の整備をする」と株主の質問に答えた。

前年の6月、リクルートは創業30周年を迎えたのを機に、今後のあるべき姿と新しい経営理念を検討するため「ニューリクルート30委員会」(NR30)をすでに発足させていた。さらに「事件」を機に「法務部」、「顧客サービス統括委員会」、「経営刷新委員会」、「30周年委員会」、「ビジネスセンスアップ委員会」、「経営風土を考える会」、「企画倫理委員会」、「中期計画をまとめる会」と矢継ぎ早に体質改善のための推進組織が発足した。そこでは、大きく以下の3点が検討された。(1)事件の総括——直接的原因の洗い出し、体質的原因の洗い出し。(2)再発防

10) 『朝日新聞』1989年3月13日, 12月11日, 『日経産業新聞』1989年3月31日。

止策——政治献金の中止，過度な接待・贈答の禁止，株式売買の制限，社外顧問制度の設定，法務部の強化。(3) 経営刷新策——「企業理念」および「経営の三原則」の見直し，情報産業としての行動倫理の確立，審査統括室の設置，社内・社外の広報強化，社会への貢献，文化活動の拡充，がそれである¹¹⁾。

89年6月には，①新しい価値の創造，②個の尊重，③社会への貢献，を新経営3原則として発表した。ここでは江副時代に掲げられていた旧経営3原則の「商業的合理性の追求」を削り，「新しい価値」を加えたことが注目される。商業主義の突出が，リクルート事件を生む企業風土の一因だったという反省にもとづく。同時に，時代の変化を先取りし，それに柔軟に対応することによって新しい情報価値を生み出すという積極的意味合いもあった。

さらにこれを社会に提示し，社会のニーズを最大限に満たしていくために，政治献金の中止や取引先との接待に関するガイドラインなどを定めた企業倫理規定を定めた。社会との調和を維持するために，①企業内容の適正な広報，②公正な商行為，③社会の一員としての節度ある行動，④公共活動への積極的な参加，⑤契約の遵守，⑥法律の遵守，⑦官公庁等の職員との公正な関係，が唱われた¹²⁾。

このように「事件」を契機にリクルートはそれまでの企業風土や事業の進め方について社内をあげて見直し，新しい経営理念を打ち出すことで「脱・江副」化をはかろうとした。「事件」前よりすでに意思決定の分権化が進み，中堅幹部以下の社員の中には江副＝リクルートというとらえ方が風化していたり，より高い質の情報誌や広告などを作ろうとする「仕事好き集団」という自己イメージも生まれていた。

反面，当時の位田社長はじめ経営陣のほとんどは江副前会長の側近でもあり，先に見た江副のもっていた情報メディア企業としての先見性や事業アイデア，また経営手腕については当然のことながら肯定的な評価もなされるべきであるという意見もあり，そのこともあって完全には「江副式経営」からの脱皮がはかられたわけではなかった。そのような企業風土の清算主義的な「刷新」は不可能でもあったと考えられる¹³⁾。

2. ダイエー「中内功」との出会い

92年5月，江副前会長の保有するリクルートの発行済み株式の約3分の1（約950万株）をダイエーが譲り受けることによって，リクルートは事実上ダイエーグループに入ることになった。中内功ダイエー会長兼社長がリクルートの代表取締役会長に就任するとともに，高木邦夫常務らが役員として派遣された。このダイエーのリクルートへの資本参加の背景には，リクルートグループ全体の借入金が総額1兆8,000億円にまで膨らんでいたことから信用力，安定的な

11) 『朝日新聞』1989年3月26日，12月11日，『日経産業新聞』1989年3月3日，リクルート資料

12) (株)リクルート編[1991]，30-31ページ。他にリクルート資料。

13) 『読売新聞』1989年2月21日，『朝日新聞』1989年12月11日。

経営基盤や資金源が求められていたこと、江副前会長の退任やバブルの崩壊に伴い経営が壁にぶつかるなかですぐれた経営者と強力なリーダーシップを通じてグループ全体の経営強化が焦眉の課題となっていたことなどがあげられている。一方、ダイエーの方には「総合生活文化情報提案企業集団」の構築をめざし、リクルートのもつ広告・出版、コンピュータ関連、不動産といったサービス・情報分野での経営ノウハウと情報力、企業文化や人材を吸収しようという狙いがあったと言われる¹⁴⁾。

これ以降、ダイエーの傘下でリクルートは経営再建を進めることになった。当時、リクルートコスモスの不良在庫が約4,000億円、ファーストファイナンスの不良債権が6,000億円など94年3月期末の借入金残高は、1兆4,000億円を越えていたが、新規事業を控え既存事業である情報誌出版事業などに注力したり、自社所有ビルの売却などからの収益でこうした巨額の借金を返済していった。その結果、98年3月期末の借入金残高が1兆円を切るまでに至った。経常利益は743億6,300万円と過去最高益を記録した¹⁵⁾。

さらに98年6月には専用線リセール事業をNTTデータ通信に譲渡した。これは日本電信電話などの回線を借りて一般企業向けにコンピュータ同士を結んでデータ通信を手がける事業で、85年に開始、売上が約150億円、顧客は1,200社に上る大きなビジネスに育っていた。99年3月には企業向けの長距離電話サービスからも撤退する予定と言われる。

リクルート内では、このダイエーの資本参加はリクルートに企業・事業の意義を社員ひとりひとりに考えさせ、自立を促す“好機”として積極的にとらえられた。他社の力が入ってくることによってリクルートのオリジナリティがいかに変容するのか、リクルートという企業の強みや弱みがどうなるのか。これらの問題をめぐってさまざまなかたちで議論が展開された。

このうちリクルートの企業文化ないし組織風土について言えば、両社の社風の違いはかなり大きいというのが当時の一般的な見方であった。ダイエーは小売業のなかでも伝統的な体質が残るとともに、会社としても中年化しつつあった。また中内社長は超ワマン経営者としてすみずみにまでその目を光らせていた。他方、リクルートには高学歴でエリート集団を自認する社員が多く、仕事は厳しいが、上司を「～さん」付けで呼ぶなどおおらかで自由闊達、若さとバイタリティーあふれる社風をもっていた。ダイエーの資本参加によってリクルートの社風が変わるのではというのが大方の予想であった。

しかし、リクルートが福岡ツインドームの運営ノウハウをダイエーに提供するといった個別の提携事業、というより通常取引関係が一部に見られたものの、当初、中内会長がダイエーの株主総会後の記者会見で「リクルートの社名、給与水準、企業風土は守っていく」と発言したように、全体としては、リクルートとダイエーの間には“チャイニーズウォール（万里の長城）”が保たれていた。人的資源の交流も役員クラスに限定され、一般管理職や社員レベルで

14) 『日本経済新聞』1989年5月22日夕刊、1992年5月23日、『日経流通新聞』1992年5月23日。

15) リクルート資料、『朝日新聞』1998年7月1日。

はまったくなかった。その意味で社風の交流はほとんど見られなかったといつてよい。財布も日常的なレベルではまったく別々であったといわれる¹⁶⁾。

社員の意識変化としてあえてあげるとすれば、徹底した「生活者の視点」で事業をみるという点であったと言うリクルート関係者の声もある。これは先に見た同社の収益構造に基づいているが、従来はともすると広告出稿主の“法人”＝企業の視点から事業をみる傾向があった。「事件」はこれを生活者である情報誌の読者の視点にも目を向ける契機になったのである。

現在に至るもリクルートはなお経営再建途上にあると言つてよいが、この十年近くの経緯を見ると、就職情報誌事業が落ち込み始めるなかで情報誌の出版からニューメディア下でのコンテンツ（情報の内容）ビジネスにまで足場を広げ、「高収益情報企業」への脱皮をはかろうとしていることが看取される。今後、情報・通信分野は、インターネットを通じて登録した会員に新製品の情報を提供したり、従来の雑誌と新しいデジタル媒体を組み合わせた事業に「人、モノ、カネを集中的につぎ込んでいく」（酒井雅弘取締役）という発言にもそのことが示される¹⁷⁾。リクルートは新たな情報マーケットを開拓することによって高収益企業をめざそうとしているとしても、そうしたなかにあつて、今後「生活者の視点」をどう事業展開の中に具体化できるかが一つの試金石となつてこよう。

IV. リクルートのマルチ・ブランド展開と競争優位

1. リクルートの事業展開とマルチ・ブランド化

リクルートの主な事業は以下の8つである¹⁸⁾。①人材総合サービス事業部門——情報誌の発行、人と企業のマッチングを総合的にサポート（単なる「求人手段」から総合的な人材サービスへ）。②住宅情報事業部門——住宅情報事業部、ふおれんと事業部、ハウジング情報事業部。③学び事業部門——学び事業部。④マーケティング・コミュニケーション事業部門——旅行情報事業部、カーセンサー事業部、ゼクシィ事業部、生活情報誌事業部、ダイレクトマーケティング事業部。⑤エンタテインメント・コミュニケーション事業部——情報誌の発行、情報誌から派生する著作権ビジネス等、感動ソフトの創造、クリエイター、ソフトの著作権管理や商品プロデュースの代行。⑥ビジネスインキュベーション事業部——弾力的で活力のある21世紀ビジネス社会の創造をサポート。⑦デジタルメディア事業部門——電子メディア事業部、デジタル衛星放送事業部（情報誌へのデジタルメディアの付加、コンテンツ提供、インターネットによる情報提供）。⑧マーケティングシステム事業部門——より効果的なマーケティングの「仕組

16) 『日経産業新聞』1992年5月27日、5月30日、『日本経済新聞』1992年5月29日、11月5日、『日経流通新聞』1992年6月2日。

17) 『朝日新聞』1998年7月1日。

18) リクルート資料による。

図2. リクルートの情報誌ブランド

- ライフステージ（人生の節目）対応
 - 「働く」－『リクルートブック』『B-i-n-g』『とらば～ゆ』『GAT'N』
 - 「学ぶ」－『進学リクルートブック』
 - 「住居」－『週刊住宅情報』『月刊ハウジング』『週刊ふぉれんと』
 - 「結婚」－『ゼクシイ』
- デイリーライフ（日常生活）対応
 - 「毎日の生活」－『生活情報360°』
- ライフスタイル（趣味、興味）対応
 - 「自由な時間」－
 - <行動ソフト>車：『カーセンサー』／海外旅行：『エイビーロード』『自由旅行』
 - ／国内旅行：『じゃらん』／スクール：『ケイコとマナブ』／資格：『仕事の教室』
 - <感動ソフト>本：『ダ・ヴィンチ』／ゲーム：『じゅげむ』／インターネット：『あちゃら』／音楽『ザッピイ』

（出所）¹⁹⁾リクルート資料より作成。

み」の提供、多品種少量生産、双方向のコミュニケーションをサポート、対企業サービス・対消費者サービスの提供。

就職情報誌事業から出発しながらこれだけ多様な分野で事業展開を進めてきた結果、リクルートは情報誌を中心に数多くのブランドを有するにいたった。いわゆるマルチ・ブランド化である。コア事業である情報誌に限定してみても23種類の有料情報誌を発行しており、無料のものは約100種類と言われている。1997年度の1年間で5,764万部が発行された。

その主なものをあげると図2のようになる¹⁹⁾。

問題は各情報誌ブランド＝製品ブランドがそれぞれ異なるコンセプトを有するとしても、ブランドの多様化のなかでリクルートの情報誌としての統一感なり一体感が維持されているかどうかである。言い換えるとブランド・アイデンティティの有無である。この点は、「事件」以降それはほとんど議論されてこなかった。むしろリクルートなり各事業部門としてのまとまりや依然としてマイナス・イメージの残る社名＝企業ブランド、社章である「白いカモメ」をあえて訴求しないできた。各情報誌が競争優位をもっているうちはそれでもよかったが、しかし、そうした競争優位が揺らいでくるとすれば事態は変わるであろう。

2. 情報誌戦争における競争優位源泉の「枯渇」

「リクルート事件」以降、とくに近年におけるリクルートの情報誌をめぐる競争構造は次の2点で大きく変化してきたといつてよい。

第1は、情報誌戦争において一般読者のみならず、広告出稿主である企業に対してもリクルートという企業ブランドのエンドーサ（保証）としての役割ないしアンブレラ効果が機能しなく

19) リクルート資料による。

図3. リクルート情報誌の競争優位

- アルバイト情報誌
 - ◆「frome」(70.3%), ◆「an」(29.7%)
- 賃貸住宅情報誌
 - ◆「週刊ふおれんと」(20%), ◆CHINTAI」(72.7%)
- 中古車情報誌
 - ◆「カーセンサー」(59.5%), ◆「グー」(40.5%)
- 旅情報誌
 - ◆「エイビーロード」(42.5%), ◆「ワールドウォーカー」(8.0%)
 - ◆「じゃらん」(19.5%), ◆「るるぶじゃぱん」(30.0%)
- インターネット情報誌
 - ◆「あちゃら」(54.9%), ◆「日経ネットナビ」(45.1%)
- ゲーム情報誌
 - ◆「じゅげむ」(9.5%), ◆「週刊ファミ通」(90.5%)

注. 1. 関西大学商学部の男女190名の学生調査による。
 2. 下線付きの情報誌がリクルートの発行, 他は競合誌

なるなかで、個別情報分野毎の競争がきわめて激しさを増してきたことである。

たとえば、関西大学商学部の男女190名の学生についておこなった調査によると、就職情報誌の分野では『毎日就職ガイド』や『日経就職ガイド』が『リクルートブック』と競合し、転職情報誌の分野では『DODA (デューダ)』や『Salida (サリダ)』(学生援護会)が、『B-ing』や『とらば〜ゆ』に肉薄してきた。同じくアルバイト情報誌では『an』(学生援護会)が『frome』(リクルート・frome)と、中古車情報誌では『GOO (グー)』(プロトコーポレーション)が『カーセンサー』とそれぞれしのぎを削っている。賃貸住宅情報誌では『CHINTAI』(賃貸住宅ニュース社)が『週刊ふおれんと』を、ゲーム情報誌でも『週刊ファミ通』(アスキー)が『じゅげむ』をそれぞれ上回っている(図3を参照)²⁰⁾。

こうしたリクルート各情報誌の競合状況が広告出稿主企業にもマイナスの影響を及ぼしてきたと想像される。以前であれば、リクルートの情報誌を選択した理由として他に類する媒体がなかったり、知名度や情報の信頼性の面でナンバーワンとして確固たる地位を築くことができた。しかし、コストパフォーマンスの高い競合の情報誌が登場してくるなかで、その競争優位も揺らぎつつあると考えられる。

たとえば『カーセンサー』の広告出稿主のある自動車メーカーの中古車部門の担当者によれば、これまで、①豊富な情報量、②車名別、金額別のインデックスなど検索視点の多様性、③インターネットへのいち早い取り組み、④担当者が車に詳しく、記事が充実している、といっ

20) 関西大学商学部の男女学生190名に対して1998年9月-10月に実施したアンケート調査による。関西地区の10代~20代の男女学生に限定したデータであるが、情報感度の高いヤングの動向をかなりの程度反映していると思われる。

た理由から取引関係を継続してきた。ところが、強力なライバル誌である『G O O (グー)』が登場してきて、掲載料金が安く、掲載情報台数の多さ、細かいエリアでの発行、コマースなどでの知名度アップといった努力をしている。そうしたなかで、『カーセンサー』への魅力が次第に中和化されてきつつあると指摘するのである。

また、学び系の情報誌『進学リクルートブック』についてのある学校法人の担当者によれば、リクルートの情報誌は掲載料金がいが、学生の募集に与える影響の点で進学雑誌の中ではトップであることを評価する一方、ここ5、6年は企画力、編集力が低下してきているとか、最近の高校生の実態をつかみきれておらず、雑誌的にみてマンネリ化し、つまらなくなっている。学校側の満足感も維持できないと、価格の維持も難しいのでは、との厳しい評価も一部にある²¹⁾。

これらの事例は、「保守化」、「大企業病」と指摘されるようにリクルートの社風が変化し、有力な競合誌が参入するなかで、創業以来有していたリクルートへの期待感、信頼や各情報誌のもつ競争優位源泉が「枯渇」してきたことを物語っている。

第2は、インターネットに代表されるニューメディアが普及し、情報メディア軸が様変わりを見せてきた結果、情報戦争における競争主体や次元が大きく変化してきたことである。

従来は同じ紙メディアを基礎にした情報誌系ないし一般誌系の出版社との競合が中心であったが、今後は異業種との競合がクローズアップされるようになるであろう。空間メディアであるコンベンション、イベントや通信メディアではFAX、デジタル衛星放送、電子メディアではCD-ROMやMix Juiceなどがその具体例である。

なかでも今後、競争戦略的にみて決定的な競合相手になると予想されるのがインターネットの検索(サーチ・)エンジンである。周知のようにそれは、インターネット上にあるホームページを分野やタイトル、キーワードによって分かりやすく分類・整理してくれる目録サービスであり、いわゆる「Webサイトの電話帳」とでもいうべきものである。たとえば、国内でサービスをおこなっているものに、Yahoo! JAPAN, goo, infoseek Japan, TITANなどがあり、海外ではYahoo, Lycos, Excite, Altavistaなどがある。これらの検索エンジンは、リクルートがインターネット対応として展開を始めているリクルートのホームページであるMix Juiceと競合する²²⁾。

Mix Juiceは、リクルートがインターネットを通じて「役立ちサービス」やエンターテインメントを提供する「生活情報の総合サービスサイト」である。そこには転職/独立、就職/バイトをはじめ、住まい&お金、旅行&車、趣味&娯楽、学び&生活、マルチメディア、企業情報

21) (株)リクルート社内報『かもめ』1997年6月号、5-17ページ。こうした評価はしかし、必ずしも一般的なものとは限らない。この社内報ではあえて厳しいコメントを掲載し、議論を起すことが意図されているというのが実際のところであろう。

22) 鈴木[1998]。

など幅広いジャンルを網羅する情報誌に掲載されている情報や、さらに誌面にはないインターネットだけのオリジナル企画も提供される。

インターネットを通じた情報提供や取引は、個別情報分野でも新しい競合をつくり出しつつある。たとえばインターネットを利用した新車・中古車販売の拡大である。アメリカ最大のネット販売仲介企業であるオートバイテル・ドット・コムやわが国の新興ディスカウンター勢力であるクイック、アスキーの「ドットカー24」、またトヨタ自動車の「GAZOO（ガズー）」などが登場し、リクルートの中古車情報誌である「カーセンサー」にとって大きな脅威となりつつある²³⁾。

このようなインターネットによる情報提供は競争を新たな次元にシフトさせる。情報そのものについては網羅性、速報性＝鮮度、汎用性と個別性の統合などの面で飛躍的な進歩・向上をもたらす。コミュニケーションのやり方でも検索性、レスポンス率、双方向性などを飛躍的に高める。これに対し、従来型の情報誌による情報提供は一覧性、アクセスの良さ、愛着性などを持っているが、これからの情報ビジネスの展開は、コミュニケーション主体としてそれぞれのメディア特性を活かしながら、情報交換の過程をいかにうまく管理するかが問われることになる。

その場合、これまで構築してきた情報のギャザリングとナビゲーションの能力にもとづく差別性は、次第に中和化され、陳腐化すると考えられる。今後は、情報提供を通じた「顧客価値提案」が機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益という3つの便益をどのようにバランスさせながら展開されるかという点が考慮されなければならない。そして、それとの関連でいえば、第1に、機能的便益の提供というハード価値の精緻化やコスト・パフォーマンスの追求という方向と、第2に、情緒的便益や自己表現的便益の提供というソフト価値をストーリー性、神話性の創造といかにうまく結びつけるかという方向との二つの課題が提起される。

V. リクルートのBI間ギャップと今後の戦略展開

1. ブランド・アイデンティティ——多様化と統一感の有無

競争構造がこのように変化してくるなかでリクルートはどのようなブランド戦略を展開してきたのか。また今後いかなるブランド戦略を展開すればよいのだろうか。

前者について言えば、リクルートにはこれまで明確なかたちでのブランド戦略認識があったわけではない²⁴⁾。商品別販促に注力することはあっても、企業全体の売り込みや意識的・計画的なブランド戦略の展開は「事件」以降むしろ控えてきたというのが実際のところであろう。

23) 『日本経済新聞』1998年8月22日、『日経流通新聞』1998年10月6日。

24) これは日経Gサーチを使った日経4紙の記事検索データベースでリクルートとブランドという2つのキーワードでのクロス検索結果や数度にわたるヒアリングからも傍証できる。

そのことの当然の結果として、そこでは長期的にブランドを構築するという視点やブランド体系内でのブランド間の相乗効果を発揮するという問題意識もなかった。

そのような制約条件を置いた上で、リクルートのブランド・アイデンティティの構造を整理してみよう。その際の視点の一つは、ブランドの多様化とそれらの間の統一感の有無であり、いま一つは時代や顧客層、国・地域を超えて不変の本質であるコア・アイデンティティとそれらの条件に対応して変化する拡張アイデンティティとの区別である²⁵⁾。

リクルートの「製品としてのブランド」のうちコア部分は、就職情報誌に代表されるように就職であり、情報誌である。これは創業時以来変わっていない。その後、転職情報誌（『週刊就職情報』『とらば〜ゆ』）が創刊されていくが、この枠組みの内部での事業展開である。ところが、異なる分野である住宅（『週刊住宅情報』『月刊ハウジング』『週刊ふおれんと』）、学ぶ（『ケイコとマナブ』）へと商品ラインが拡張していくにつれて、リクルートと就職とのつながりが希薄になり、「情報」というより普遍性の高いキーワードがリクルートの情報誌を代表するようになった。とはいえ、この段階でも読者に提案する価値は機能的便益が中心であり、またそれが競合誌との競争においてリクルートを差別化する手段たりえた。

その後、ライフスタイルという切り口から趣味、興味に沿った情報コンテンツ分野まで手がけるようになると、顧客便益に変化が生じる。単なる「役立ち情報」＝機能的便益だけではなく、エンターテインメント情報の提供、自由なライフスタイルの提案をおこなうようになる。ユーザー層も若年層を中心としながら、住宅、結婚などと年齢、性別面で広がりを見せてきた。

次に「組織としてのブランド」、すなわち、組織属性、コア・コンピタンス、企業文化についてはどうか。この点では、次の3点が指摘できよう。第1は、環境変化やクライアントのニーズに迅速に 대응する能力が高く、斬新なアイデアやイノベーションが常に生まれるという進歩的かつ革新的な組織風土である。リクルートには1982年にスタートした「RING（リクルートイノベーショングループ）」がある。これは新規事業提案や日常業務をこえたテーマをグループ活動によって経営に提案する“小集団活動”である。グルーピングは役職、年次、事業、職種とは一切関係なくテーマ主義でなされる。会社からは活動費や入賞すると賞金が授与され、受賞テーマについて事業化が検討される。それを通じてこれまで『ゼクシィ』、『ダ・ヴィンチ』、『じゅげむ』、『ジャマール』などが創刊されてきた²⁶⁾。

第2は、98年3月現在で32.3歳という社員の平均年齢に示されるように、リクルートはパワーとバイタリティあふれる行動力を特徴としている。それは「130%のオペレーションができる」とか、課題設定能力が高い、という自己評価や、リクルートの生命線は営業力にはかならないという外部からの評価²⁶⁾にも反映している。

25) ブランド・アイデンティティの構造や機能についてはさしあたり、Aaker[1996]、陶山[1997]などを参照されたい。

26) 『日経産業新聞』1989年3月3日。

そして、第3は、自由で自律的かつ風通しの良い社風である。これは会社に依存したり期待せず、むしろ仕事に対するロイヤルティの方が高いという社員の気質や、能力主義や自己申告制度を特徴とする人事・労務制度、「～さん」付け呼称、個人主義的業績管理、昇進昇格等のオープン化、社内報の積極的な活用など社内でのコミュニケーションが積極的にはかられていることにもあらわれている..

「人格としてのブランド」、いいかえるとリクルートのブランド・パーソナリティはどのようなものか。一言で言うとB型人間に集約される。リクルートは、自分のために働くとか、自ら考えた事業をリクルートという会社の資源を使って具現化するという社員像を求め、実際に定年まで勤務するという意向は少なく、会社に対する社員のロイヤルティも低い。具体的にはマイウェイ、独立独歩、瞬発力はあるがあきっぽい、熱しやすく冷めやすいといったパーソナリティを特徴としている。あわせて「非常に資産を持っているおぼこ」で内向的である一方、体育会系の気質ももつというキャラクターが見られる。

最後に、「シンボルとしてのブランド」では求人、人材のスカウトという意味のリクルートメントという言葉からとった社名のRECRUIT、先に見た創業当時の江副浩正社長や会社のもつ若々しさと「若い五月の青空と風のような」感じから連想して68年に亀倉雄策がつくった社章の「白いカモメ」は、リクルートという企業や事業活動をきわめて象徴的にあらわしている。またそれは創業者江副のもつベンチャー起業家としての強烈な個性と密接不可分に結びついたものでもある。彼に替わってトップについた位田尚隆や河野栄子、とくに河野は業界大手ないし最大手企業ではめずらしい女性社長ということで注目を集めた。他方、意図せざるかたちで同社のマイナスのシンボルとなったのが上述の「リクルート事件」である。また92年のダイエーの資本参加以降は中内功もリクルートの顔のひとつとなった。これらは拡張アイデンティティを構成する。

2. ブランド・イメージとBI間ギャップ

このような内容と構造を持つリクルートのブランド・アイデンティティは、どのようにコミュニケーションされているのか、意味伝達におけるノイズやエラーがそこに発生していないかどうか、あるいはコミュニケーション過程で意味の創造・豊富化がなされているかどうか²⁷⁾、そうした点をリクルートに対するブランド・イメージ調査から探ってみよう。

これは図3と同じく関西大学の男女学生190名についてあらかじめリクルート・ブランドの4つの次元、すなわち、「製品としてのブランド」、「組織としてのブランド」、「人格としてのブランド」、「シンボルとしてのブランド」から連想するキーワードを自由にあげさせた。次にこれらのキーワードの中から比較的頻度の高いものを7個リストアップし、5点尺度でスコア

27) 情報交換=コミュニケーション問題についての基本的な考え方は、チャンネル・コミュニケーションとの関連で論じたものであるが、陶山[1993]第10章を参照されたい。

図4. 製品としてのブランド・イメージ

■ 就職ブランド	—————	4.17
■ 情報ブランド	—————	4.11
■ 便利で役に立つブランド	—————	4.05
■ 数が多く多彩なブランド	—————	3.56
■ 雑誌ブランド	—————	3.47
■ 安心して信頼できるブランド	—————	3.32
■ おもしろくて娯楽性のあるブランド	—————	2.83

図5. 組織としてのブランド・イメージ

■ 業界大手でメジャーなブランド	—————	3.98
■ リクルート事件や汚職のブランド	—————	3.50
■ 信用できるブランド	—————	3.17
■ 堅実で確実なブランド	—————	3.17
■ 瞬発力と行動力のあるブランド	—————	3.13
■ グローバルなブランド	—————	3.12
■ 裏がありそうな暗いブランド	—————	2.93

図6. 人格としてのブランド・イメージ

■ 物知り、世話好きで助言者ブランド	—————	3.38
■ スマートでエリートブランド	—————	3.24
■ 真面目で誠実なブランド	—————	2.99
■ やさしいブランド	—————	2.61
■ ずるくて悪人のブランド	—————	2.54
■ 冷たい人のブランド	—————	2.48
■ マイウェイであきっぽいブランド	—————	2.23

図7. シンボルとしてのブランド・イメージ

■ シンプルなブランド	—————	3.03
■ さわやかでフレッシュなブランド	—————	3.01
■ 自由・自立のブランド	—————	2.93
■ 飛翔・旅立ちのブランド	—————	2.89
■ 疑惑、賄賂など暗いブランド	—————	2.80
■ 白いカモメ、鳥のブランド	—————	2.59
■ オレンジカラーの鷹のブランド	—————	2.02

化した(図4～図7を参照)。

「製品としてのブランド」では、「就職」(4.17)、「情報」(4.11)、「便利で役に立つ」(4.05)、「数が多くて多彩」(3.56)、「雑誌」(3.47)、「安心して信頼できる」(3.32)、「面白くて娯楽性のある」(2.83)となり、就職情報を中心としたコア製品、機能的便益の提供についてはコミュニ

ケーションがうまくなされている反面、リクルートが近年、とくに力を注いでいるライフスタイル提案、とくにエンターテインメント系については評価が低かった。

「組織としてのブランド」では、「業界大手でメジャー」(3.98)、「リクルート事件や汚職」(3.50)、「信用できる」(3.17)、「堅実で確実な」(3.17)、「瞬発力と行動力がある」(3.13)、「グローバル」(3.12)、「裏がありそうで暗い」(2.93)となった。ここでは、大手企業で信頼性と堅実さがあるというプラスの組織イメージと「リクルート事件」に象徴されるマイナス・イメージとが相反している。組織としてのブランドを積極的にコミュニケーションしていないにもかかわらず、またその意図に反してマイナス・イメージが依然として消費者の中に定着しているということであろう。

「人格としてのブランド」では、「物知り、世話好きで助言者」(3.38)、「スマートでエリート」(3.24)、「真面目で誠実」(2.99)、「やさしい」(2.61)、「ずるくて悪人」(2.54)、「冷たい人」(2.48)、「マイウェイであきっぽい」(2.23)となった。数値が全体として低いことから分かるように、リクルートのパーソナリティについてのイメージは弱く、しかも助言者というリクルートのコアな顧客関係性をあらわすキーワードもそれほど高くなかった。

「シンボルとしてのブランド」はどうか。「シンプル」(3.03)、「さわやかでフレッシュ」(3.01)、「自由・自立」(2.93)、「飛翔・旅立ち」(2.89)、「疑惑、賄賂など暗い」(2.80)、「白いカモメ、鳥」(2.59)、「オレンジカラーの鷹」(2.02)というイメージ・スコアから分かるように、シンボルについてもコミュニケーションが十分なされていないといえる。シンプルでさわやかというイメージは他のブランド・イメージを象徴的にあらわすキーワードとしては内容が希薄である。ダイエーのシンボルカラーであるオレンジ色がほとんど消費者に浸透していなかったことは、リクルートの社風がダイエーの資本参加によっても変化しなかったことのあらわれであろう。ちなみにリクルートがダイエー・グループであることを知っているかどうかの回答のスコアは同じ5点尺度で1.48ときわめて低かった。

消費者＝一般読者の側でのリクルートについてのイメージは、リクルートの情報誌への広告掲載企業＝クライアントがもつイメージとも重なる。これを「組織としてのブランド」の側面から見てみよう。

これまでは新しい価値観や基準を社会に提示し、リードしてきたリクルートのコア・アイデンティティはほぼそのままのかたちでイメージ化されていた。リクルートは斬新な提案をおこなってきたし、情報収集力、創作力が抜きん出ていたとか、伝統がなく、自由な発想力、行動力があつた、という専門学校を経営するクライアントの評価にもそれがあらわれている。その意味ではリクルートのコア・アイデンティティとイメージはほぼ合致していた。

ところが、現在では両者が乖離し始めている。ある専門学校のクライアントはリクルートが個人的には有能だが、裁量権を持たされていないだけでなく、組織として柔軟な対応ができな

くなっている、と企業文化の硬直化や「大企業病」を指摘する。これに対してリクルート内でも市場や読者のニーズの変化をクライアントほどの確に気付いていない、気付いているけれど変えられないのか、いずれにせよ危機感を持たなくてはならない、との声があがっている²⁹⁾。

顧客に提供する便益についても、機能的便益中心の従来のリクルートの価値提案に疑問が提起され、リクルートの情報誌は付加価値を伝えていないとの指摘もなされるようになった。たとえば住宅関連の情報誌では掲載基準が設けられ、読者が一定の客観的な基準で判断できるようになった点はリクルートの成果として評価できる。しかし、それはあくまで機能的便益の世界の話である。現在では価格、立地、プランという物件探しの第一条件に加えて、生活者のニーズに沿った付加価値の高い商品や情報をどうリクルートが提供するか、付加価値を客観的に評価できる基準をどう作るかが課題となっている。リクルートの情報誌がそのブランドによって提供できる意味情報の世界作りが問われていると言えよう。

3. ブランド・コミュニケーションの課題

ブランド・アイデンティティとブランド・イメージとの間のコミュニケーション・ギャップが存在するとき、企業のブランド戦略策定者の側からそれをどのように架橋したらよいのか、そこには次の3つの課題がある²⁹⁾。

第1は、ブランドの凸レンズ効果の発揮、すなわち、ブランド・アイデンティティの構造をより安定的でバランスの取れたものにするることである。ブランド・アイデンティティは「製品としてのブランド」、「組織としてのブランド」、「人格としてのブランド」、「シンボルとしてのブランド」から構成されるが、それぞれのフェイズにおけるまとまりと統一感が保たれると同時に、4つのフェイズのコア部分がひとつの方向に収斂することが必要である。

この点ではリクルートのブランド・アイデンティティの構造は、製品部分、しかも機能的便益の部分がかなり突出している反面、他の組織、人格、シンボルの各部分が内容とインパクトの点で相対的に弱く、アンバランスな構造になっている。そうだととしても組織、人格、シンボルの各部分を何によって強化したらよいのか、当初はリクルートはイコール「求人ブランド」であった。それがバブル期には事業拡張の結果、「情報ブランド」としてのイメージが定着した。現在はさらに事業ドメインが広がっていくなかである種の「関係性ブランド」としてのイメージを構築する必要がある。あるいは「チャンスを持ってくる存在」、「チャンスを与えてくれる存在」としてのブランドなども考えられる。

第2は、ブランドの凹レンズ効果の回避である。リクルートがそうした組織、人格、シンボルの各アイデンティティ要素を強化しようとしたときに、先に述べた組織や人格について意図せざる結果としてマイナスに作用する「リクルート事件」関連の連想ををどのように排除する

29) ブランド・アイデンティティとブランド・イメージとの間のコミュニケーション問題については陶山 [1997], [1998]を参照されたい。

ことができるのだろうか。リクルートという企業ブランドのマイナスイメージは都会の比較的若い層では希薄になってきたと言われるが、中高年層では、また地方で依然として根強い。学生を対象におこなった調査でも「事件」の認知度は5点尺度で3.86と比較的高かった。このことをふまえると、リクルートというコーポレート・ネームやシンボル・ロゴのエンドーサーとしての役割ないしアンブレラ機能にはそれほど期待できないということにもなる。

第3は、ブランド・コミュニケーションの費用対効果の問題である。経営資源の効率的・効果的な配分という観点から言えば、ブランド・アイデンティティの再構築とその効果的なコミュニケーションのためには構造的・制度的課題と行動的課題という2つの次元での解決が必要となる。コミュニケーションの「危うさ」をカバーするためのコストは単なる宣伝広告費だけに限定されない。製品、組織やパーソナリティの再構築のためのコストも含まれる。その場合、そこまでの手間とコストをかけてブランド・アイデンティティを統一することが必要かどうかという選択を迫られることになる。

VI. おわりに——今後のブランド戦略のシナリオ

リクルートのブランド戦略について、ブランド・アイデンティティとブランド・イメージの間のコミュニケーションの態様という視角から考察をおこなってきた。そのなかで明らかになったことは以下の4点である。

第1に、リクルートのブランド・アイデンティティはそれが情報とりわけ就職情報のフローにおけるノードとして有益な役割を果たすことを基礎に成立してきたことである。言い換えると、リクルートの顧客価値提案における中心的な便益が情報の品揃えと縮約斉合にあったことである。第2は、「リクルート事件」がリクルートのブランド・アイデンティティ、とりわけ組織としてのブランドにマイナスの影響を与える一方、ダイエーの資本参加はそれほど影響を及ぼさなかったことである。第3に、リクルートのブランド・コミュニケーションの現況をみると、当初はブランド・アイデンティティとブランド・イメージの間に比較的良好な対応関係が存在していたが、リクルートを取り巻く外部環境要因や内部組織要因が変化していくなかで、ギャップが顕在化してくるようになった。そして、第4に、リクルートが今後ブランド・コミュニケーションを効果的に展開していくためには、「製品としてのブランド」、「組織としてのブランド」、「人格としてのブランド」、「シンボルとしてのブランド」の各層＝フェイズごとのコミュニケーションだけでなく、全体の調和のある訴求が不可欠となってくると考えられる。

具体的にリクルートの将来のブランド戦略を、ブランド体系とくに垂直的編成という視点から予想してみよう。そこには4つの戦略代替案が考えられる。

第1案は、現行の商品ブランド優位戦略である。各情報誌＝商品ブランドは多様な個性を持っており、それらを尊重していくなかで連邦制企業としてのリクルートのあり方を追求しようと

いう考え方である。

第2案は、事業部ブランドないしレンジブランド優位戦略である。就職、住宅、学びなど各事業部（部門）やユーザーの視点から複数の商品ブランドを集約し、それを長期的視点から展開しようという戦略である。たとえば、住宅系ではJJ（住宅情報）本誌、JJ出前サービス、JJオンザネット、女性のためのJJという具合にJJをコアにしてグループブランドを形成する。この亜流としてメディア・アイデンティティ、すなわち、メディアの特性軸でブランドを集約する考え方もある。

第3案は、企業ブランド優位戦略である。本来、企業ブランドはその組織属性（従業員、文化、価値、プログラム）を通じてエンドーサーの役割（保証機能）を有する。とくに個別製品ブランドでは差別化が十分できない場合、それらをサポートして確固とした競争優位の構築を支援する必要がある。リクルートの情報誌の場合も機能的便益を中心としながら構築してきた競争優位源泉が「枯渇」してきた現在、ここから情緒的便益や自己表現的便益をも含むトータルな顧客価値提案をおこなうべく企業ブランドの役割が期待される一方で、リクルートという企業名のもつマイナス・イメージにも配慮しなければならない。そこでリクルートに替わり、しかもMix Juiceのような無名の合成ブランドでもない第三のブランドを開発することも選択肢の一つとなる。

第4案は、リクルートの子会社・関連会社をも加えたリクルート・グループブランド優位戦略である。リクルートには情報誌系、人材系、システム系、調査系、リゾート系、エンターテイメント系、不動産系、金融系など多数の企業からなるネットワークがある。そこでこれらのグループで統一的なCI、VI、ロゴを展開しながらブランド・アイデンティティの構築をおこなうという戦略である。ただこれだけ多様な領域で展開されている事業とそれらが持つ個性を一つのブランド・アイデンティティのもとに統合できるかどうかという点でこの代替案には、大いに問題があることも事実である。

現実的に可能でかつ効果的なリクルートのブランド戦略は上述の代替案のうち第2案ないし第3案であろう。ターゲットやニーズ別の細分化の流れとその過程でのアイデンティティの喪失を回避するためにも、中間段階でのグルーピングとしてのレンジブランドないし事業ブランド、あるいはより強烈的なインパクトを与えようとするより上位の企業ブランドの役割が浮上してくる。とはいえ、いずれの選択肢を取るにせよ、先に見た2つのB I間のブランド・コミュニケーションをどう活性化させるかという根本問題の解決が不可欠である。

Summary

This paper deals with the brand strategy done by Recruit. A brand is not only a name, logo, trademark, or package design. It provides many values both to customer and to firm. Brand identity is a unique set of brand association that the brand strategist aspires

to create or maintain. Brand identity should help establish a relationship between the brand and the customer by generating a value proposition.

Recruit has been a kind of the monopolist in the publishing industry for many years. It has created many brands across the recruitment, housing, school, and so on. About ten years ago, Recruit has experienced so called "Recruit Scandal" and damaged its good image. And new competitors entered into this market. In this result, recently some of the Recruit brand power has become weak. So Recruit starts to add value by revitalizing its brand. I mentioned to the key of the recovery. Recruit must bridge the gap between the brand identity and the brand image. This task is the brand communication efforts. It is a very important task for Recruit.

[主要参考文献]

- Aaker, D. A. [1991], *Managing Brand Equity*, Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年)
- Aaker, D. A. [1996], *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)
- Kapferer, J. N. [1997], *Strategic Brand Management*, 2nd ed., Kogan Page.
- Keller, K. L. [1998], *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall.
- 青木幸弘[1998], 「ブランド問題の過去・現在・未来」『月刊アドバタイジング』3月, 32-37頁.
- 石井淳蔵[1998], 「ブランド・アイデンティティ」『第1回ブランド・マネジメント・コンファレンス』(講演録) 1997年11月22日開催.
- 片平秀貴[1998] 『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社.
- 陶山計介[1993], 『マーケティング戦略と需給斉合』中央経済社.
- 陶山計介[1997], 「ブランド・アイデンティティと若干の戦略課題」青木幸弘・小川孔輔他編著『最新ブランド・マネジメント体系』日経広告研究所, 194-208頁.
- 陶山計介[1998], 「ブランド連想の『危うさ』と統合コミュニケーション」『日経広告研究所報』182号, 12/1月, 2-7頁.
- 鈴木尚志[1998] 『検索エンジン徹底活用法』日本経済新聞社.
- (株)リクルート編[1991], 『原点探訪リクルート学』4月.

(1998. 10. 20 受理)