

**立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）**  
**大学院生研究**  
**2007年度研究成果報告書**

<b>研究科名</b>	立教大学大学院			ビジネスデザイン研究科	ビジネスデザイン専攻
<b>指導教員</b>	所属・職名		氏名		
	ビジネスデザイン研究科・特任教授		築瀬 允紀 印		
<b>自然・人文の別</b>	自然 ・ 人文		<b>個人・共同の別</b>	個人 ・ 共同 名	
<b>研究課題名</b>	宅配便とブランドの融合				
<b>研究代表者</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	ビジネスデザイン研究科 ビジネスデザイン専攻 2年		萩原 哲也 印		
<b>研究組織</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
<b>研究期間</b>	2007 年度				
<b>研究経費</b>	200 千円				

**研究の概要** (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

本研究では、宅配便業界におけるコーポレートブランドの形成要因を研究テーマとする。またベンチマークとして業界のリーディングカンパニーである、ヤマト運輸を中心に考察し、ブランド論の視点から研究を進める。また、実態調査（インターネット N=400）を実施し、定量的に分析を行った。

**キーワード** (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[ 宅配便 ] [ コーポレート ブランド ] [ ブランドエクイティ・アイデンティティ ]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)**【調査目的】**

本調査研究の目的は、昭和 50 年代初頭に誕生して以来、類例を見ない急激な成長を遂げてきた宅配便市場において、リーディングカンパニーである、ヤマト運輸のコーポレートブランドを取り上げる。日経リサーチ等のコーポレートブランド調査で、他業態を含めた評価でも、ヤマト運輸は、常に上位にランキングされている。同業他社（日通・佐川・郵政）との評価を比較しても、ヤマト運輸が同業他社を圧倒している。では、どのようにヤマト運輸は、現在のようなコーポレートブランドを形成したのか、その要因をブランド論の視点から考察することが本調査研究の目的である。

**【調査研究の背景】**

「宅配便」を業界として分類すると、運輸業（国内）の中に属する。その業界において、明確なコーポレートブランドを形成している企業は、ヤマト運輸のみと言っても過言ではない。しかし、ヤマト運輸のコーポレートブランドについて、ブランド論の視点からの研究事例は皆無であるため、本調査研究は、ブランド論の見地から宅配便業界を研究するという、非常に意義のあるものである。そして、宅配便企業においても、十分なプロセスを踏むことで、ブランド構築は可能であり、それが激化する市場環境の中で、大きな競争優位のエンドサーになることを示唆するものである。

**【調査研究方法】**

先行研究としては、D・A・アーカー提唱の理論である「ブランドエクイティ」・「ブランドアイデンティティ」を調査研究の軸とし、ケラーや築瀬などのブランド理論を参考に結論を導き出す。ヤマト運輸については、故小倉昌男氏の著書などを参考資料として扱い、各社の CSR 報告書や企業インタビューの内容を調査研究の材料としても扱う。

また、ブランド分析のフレームワークについては、ブランドエクイティ（認知・知覚品質・連想・ロイヤリティ）とブランドアイデンティティ（V I（ビジュアル）・M I（マインド）・B I（ビヘビア））を中心に考察する。

検証データについては、インターネット調査（n = 400）を実施した。また、比較企業としては、宅配便市場でのシェア順に 3 社（2 位：佐川急便・3 位：日本通運・4 位：日本郵政）を選定した。※宅配便市場は約 88%（2006 年度）を 4 社で占める寡占市場である。

**【仮説・検証】**

ヤマト運輸のブランド形成要因としては、消費者自身が主観的に感じ取る総合的な品質とされる「知覚品質」に属する要素が同業他社に比べ、競争優位性を発揮し、コーポレートブランドが形成されたと、仮説として設定した。

また、宅急便の「知覚品質」の定義は、以下の 2 つとした。

1. 宅急便（日時指定の信頼感や荷扱いの安心感）。
2. 配送員の質（接客態度やサービスレベル）。

**【検証結果】**

ヤマト運輸と同業他社 3 社の比較では、全ての項目で、ヤマト運輸が圧倒的に支持される結果となり、「知覚品質」に属する全ての項目でも、仮説を支持する結果となった。

**【結論】**

ブランド価値の構成要素

$\text{ブランド価値} = \text{素材・技術価値} \times \text{情報化価値} \times \text{関係化価値}$ <p style="text-align: center;">(宅急便) <span style="float: right;">(S D との関係)</span></p>
---

出所：築瀬允紀（2006）『ブランドマーケティングマネジメント入門』P 36

**研究成果の概要 つづき**

調査結果から、D・A・アーカー提唱理論である、「ブランドエクイティ」・「ブランドアイデンティティ」に加え、本学篠瀬教授によって示された、表1「ブランド価値の構成要素」を用いながら、ヤマト運輸のコーポレートブランド形成の要因を分析し結論とする。

ヤマト運輸の圧倒的な競争優位性は、セールスドライバー(SD)といわれる、「配送員」を戦略のコアに位置づけ、顧客とのコミュニケーション(関係化価値)に重点を置き、それが、競合他社との差別化となり、ブランドが形成された。一方、ブランドエクイティからブランドアイデンティティへの発展プロセスを、ヤマト運輸自らが、設計し、継続性をもって実行した。その結果、消費者からは、宅急便(素材価値)の連想に、SDとの関係から信頼性や安心感(関係化価値)が形成され、そこから派生する組織連想のエンドースも担保され、現在のコーポレートブランドが形成されたといえる。

また、今日あるヤマト運輸コーポレートブランドの要点を、以下の3つにまとめた。

1. 「荷物を確実に(指定日時・安全)にお届け」するなどの、機能面での確実性に加え、ヤマト運輸にて確立された、セールスドライバー(SD)の存在が大きなポイントになっている。考え方の基礎は、宅急便をサービス業として捕らえ、SDの雇用や教育、企業マネジメントを行なったことで、競争優位性の源泉である「知覚品質」が形成されていった。

2. 次にCSR活動である。4社のCSR報告書を比較した結果、ヤマト運輸は「安全」への取り組みとして、「駐停車時ハンドルの左切り」という、具体的な行動が明記され、98%の割合(n=130台)で実施されていた。このことは、従業員と企業のコミュニケーションが良好な状態と考えられ、アイデンティティの高さを物語っている結果でもある。

3. アメリカUPS社との比較。米国では、No1の宅配便企業(2002年には、アメリカの国民総生産にあたる6%の物資を輸送)であり、ブランド再構築を成功させた企業として、世界的にも多くの文献で紹介され、評価を収めている。

両社の共通点としては、自社の製品や価値を消費者に提供できるだけ、ブランドエクイティとブランドアイデンティティを創り上げたことを市場に認識させ、ブランドプロミスを企業戦略として徹底したことである。そのことが、他社との差別化になりブランドロイヤリティを向上させ、現在に至っていると言える。

最後になるが、見逃せない点がもう1つある。ヤマト運輸には、元社長「故小倉昌男氏」から、脈々と受け継がれる、企業文化の遺伝子が存在し、組織への浸透度は驚愕する。それは、市場原理が持つ合理性を尊重しつつ、人間性を最高の価値とする人間原理を戦略の核にした結果ともいえる。そして、コーポレートブランド形成に「人間原理」は、重要な要素であることを示唆する内容でもある。

**研究発表** (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

① 萩原哲也, 「宅配便市場におけるコーポレートブランド形成の考察」(ヤマト運輸を研究事例の中心として) 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 調査研究レポート, 2007