

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 企業におけるブランド化の監視

強固なブランドは株主価値を高める上で重要な影響を持ちます。企業のブランドおよび／あるいはブランド・ポートフォリオに対する経営者のスケジュールシップを監視する上で、取締役会はどのような役割を担うべきなのでしょうか。

ISSUE 86

ブランド化とは、企業が市場において継続的かつ長期的に顧客を惹きつけるための、有意かつ他社とは違う存在感を確立するプロセスです。ブランドとは、企業が自社の製品とサービスを特定できるようにし、提供元を明確にし、かつ、他社の製品・サービスと区別するために用いる、一般的によく見ることのない名称、ロゴ、メッセージ、および／あるいはパッケージです。強固でよく認知されたブランドは、企業自体と企業が提供する製品とサービスに対する市場の期待または認識を体現しているという点において、意義深いものです。

主要な考慮事項

どのような企業においても、継続企業の前提が成立しているのであれば、ほとんどの場合において、バランスシート上の金融資産と物的資産の簿価価値の純額、およびバランスシートには認識されないものの開示されている契約上のコミットメントの金額の合計を、時価総額が上回っています。この差異は、市場が企業の将来キャッシュフロー見込みと無形資産に帰する本源的価値を表します。これらの無形資産は企業価値に大きな影響を与えます。無形資産には、企業と顧客や取引先との関係、人材、およびレピュテーションや成功に導く戦略、持続性のあるビジネスモデル、差別化されたブランド、革新的なプロセス、ソースコードがオープンになっていないシステムといった他の企業資産などがあります。

ブランドに関して言えば、株主価値はブランドによってさまざまな形で影響を受けます。例えば、ブランドにより価格決定力が維持され、販売量が増加し、継続的な顧客を維持する

ことにより、キャッシュフローの増加がもたらされ得ます。特に強固なブランドは、市場一般よりも大きなリターンを株主にもたらすだけでなく、キャッシュフローを安定させることによりリターンの生成に伴うリスクを低減します。この点において、強固で高品質なブランドは、上記の本源的な市場価値を構成する無形資産の重要な要素足り得ます。予想される将来の財務的パフォーマンスに基づく、ブランドに付随する将来キャッシュフローの見積が増加するにつれて、株主価値も増加することが期待されます。この正の相関関係は、一方で予期されないブランド品質の変化によって、株主価値が損なわれ得ることも意味します。¹

ブランドの重要性に鑑み、株主価値を高め保護するようブランドを位置付ける上で、取締役会が担うべき役割が存在することは明らかです。以下では、企業におけるブランド化とブランド・マネジメントに関する取締役会によるガバナンスと監視についての、プロティビティの経験および現職の取締役とマーケティング担当役員を招いてプロティビティが開催したラウンドテーブルに基づく考察を示します。

ブランドとブランド・ポートフォリオの理解 — 取締役会のガバナンスにおける役割が、ブランド・マネジメントやブランドに関するコミュニケーションの詳細に立ち入ることは稀ですが、取締役は企業の立ち位置とそれに関するブランドが示す約束を理解すべきです。この基礎的な理解は、企業におけるブランド化に関する対話を行う上で必要なものです。例えば、企業が提供する製品とサービスの競合他社に対する差別化について、ブランドは、既存顧客と見込み顧客にどのような期待を抱かせるのでしょうか。企業はどの顧客

¹ "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding," Thomas J. Madden, Frank Fehle and Susan Fournier, Journal of the Academy of Marketing Science, March 2006, available at <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.8577&rep=rep1&type=pdf>.

との関わりにおいてもブランドが示す約束を果たしているでしょうか。経営者は期待と実態が一致していることをどのように確認しているでしょうか。

顧客との関わりから品質管理プロセス、研究開発、広告を含む、事業のどの側面においてもブランドが示す約束を一貫性を持って果たしている企業は、大きな競争力を持ちます。これは、そのような活動を推進し支えるために組織全体にわたって醸成する文化を模倣することは容易ではないからです。ブランドが期待に応えてくれるとの確信を持っている顧客は、継続的な顧客となり、その企業の製品とサービスを他者に推奨するようになります。これによってリピート客の増加と口コミの広まりがもたらされ、市場におけるブランド認知と新規顧客が増加します。これは自己持続的なサイクルです。

経営者がどのような場合におけるインプットに価値を見出すのかを問う — ブランド・マネジメントに関して、経営者は、どのような形で取締役会との対話を求めているのでしょうか。ブランド化のプロセスにおいて、経営者は、どのような形で取締役会の関与を望んでいるのでしょうか。経営者と取締役は、適切な形で、かつ、適切なタイミングで対話を行い、適切な水準における適切な課題に焦点を当てると、共通の目標を持つべきです。

ブランド化とブランド・マネジメントについて戦略的に思考する—ブランドに関する議論は、戦略と市場に関する議論と分かち難く結びついています。従って、取締役会の焦点は、ブランドあるいはブランド・ポートフォリオのマネジメントにおける戦術的で日常的なニュアンスではなく、戦略的な監視に向けられるべきです。ブランドが戦略の達成の助けとなることを考えれば、戦略的な視点は理にかなったものであると言えます。例えば、ある企業は、2日間にわたる戦略合宿を開催し、取締役と上級経営者が、未来がどうなるのか、機会をもたらすペインポイント、未来に自信を持って立ち向かうために自社が行っていること、および戦略に対する必要な調整に焦点を当てた検討を行っています。戦略的方向性に関する議論と対話には、企業にとっての市場、重要な差別化要素、およびブランドに関する議論が含まれます。

ブランド化の株主価値への貢献を測定する — 企業のブランドへの投資の水準、それらの投資に対するリターン、および各ブランドのパフォーマンスについてのモニタリングプロセスは、取締役会における検討に値するトピックです。投資収益率(ROI)をどのように測定しているのでしょうか。経営者はどのようにしてブランド化の株主価値への貢献を維持し、増加させているのでしょうか。顧客ロイヤリティは、長期的に安定したキャッシュフローをもたらす上で助けとなりますが、他から切り離せない要素であるため、ROIの測定は困難です。しかし、新規顧客を獲得するためのコストと、既存顧客を維持するためのコストのどちらが大きいかを理解す

ることは難しくありません。効果的なブランド・マネジメントは、株主価値を増加させるだけでなく、将来の成長期待と不況に伴うボラティリティの低減をもたらします。

新たなブランド化の機会と買収したブランドの価値向上に関する議論に関与する — ブランド・ポートフォリオを多角化するために、ブランドの構築を行っているでしょうか、ブランドの買収を行っているでしょうか、あるいはその両方を行っているでしょうか。経営者は、ブランドを構築するのか、あるいは買収するのかに関する決定をどのように行っているでしょうか。この検討が合併・買収(M&A)に関する議論に進展することもあり、規模が大きい場合には取締役会が関与すべきであり、買収前、買収時、および買収後の統合というプロセスの全段階にわたって取締役会がM&Aにおける監視機能を担うべきでしょう。

多くの買収を行う企業の場合、取締役会は、自社の戦略的計画を承認する際に、買収するブランドがもたらす戦略的貢献と、提案された買収が自社の戦略的計画との関係および関連する戦略との整合性においてどのように評価されるのかを、理解すべきです。そのためには、取締役会は、潜在的な買収候補を理解しておくよう、検討中のM&A案件について経営者と対話を行う必要があるでしょう。ブランド買収が戦略の不可欠な部分なのであれば、買収を実行し、買収したブランドを企業のポートフォリオに組み込むために必要なスキルを持つ人が経営陣に含まれていることを、取締役会は確実とする必要があります。

リスクがブランド化に与える影響に対するマネジメントを監視する — ブランドイメージに関しては、検討すべき多くのリスクが存在します。低減されていない重要なリスクのために大きな危機が発生し、それがいつまでも報道されることによってブランド価値が損なわれる可能性があるため、リスクマネジメントはブランド化という観点からは重要なスキルです。そのようなリスクの例としては、データ漏洩、リコール、広範にわたる品質低下、汚職、訴訟、悪質な原因による財務諸表の修正再表示、法令違反、およびサプライチェーンの上流において明らかとなったレピュテーションを損なうような業務のあり方が挙げられます。これらを含むブランドに傷をつける事象は、発生した場合にはブランドに長期にわたる影響を及ぼすものであり、取締役会が注意を払うべきものです。

加えて、ブランドの前提である関連する知的財産を確保し、モニタリングを行い、権利を行使することが重要です。例えば、ブランドの見た目を一新する場合、提案されたブランド名、ワードマーク、ロゴ、タグライン、およびその他の知的財産に関する徹底的な調査を行い、新しいブランドは独自のものであり、他社の権利を侵害するものではないことを確実とすべきです。新たなブランドが導入されてから数年間は、それに対する異議が申し立てられる可能性があります。そのた

め、ブランドの展開と広告キャンペーンに多額の費用を費やす前に効果的な調査を実施することは、賢明な投資であると言えます。ブランドの建付けが確立し、商標により保護された上は、モニタリングを行い、他社の使用による希薄化からブランドを保護することが必要です。

取締役会の経験と多様性を定期的に評価する — マーケティングの経験および／あるいはブランドが中心的な役割を担う企業での経験を持つ取締役であれば、ブランド化について経営者が行っていることに関する問いを投げかけ、問題を提起することに、それほど抵抗を感じないでしょう。そうではない取締役は、適切な水準での対話を行うことに苦慮するかもしれません。業界での経験は助けとなりますが、この領域については業界の外からの視点がより多くの価値をもたらす可能性があります。他の領域においても同じことが言えますが、取締役の経験と経歴が多様であるほど、より強固なブランド化戦略に至る、より健全な議論が取締役会において行われることになります。

頼張りすぎない — ブランド・ポートフォリオの変化に、どこまで企業は対応できるでしょうか。新しいブランドに関して経営者はどこまで行き着くことができるでしょうか(例えば、新しいブランドは企業のアイデンティティを反映しているでしょうか)。意欲的なブランドへの組織的な合意は存在しているでしょうか。取締役会は、積極的な経営者が新規ブランドの開発および／あるいは買収によりポートフォリオを過度に拡充する傾向を抑制する助けとなることができます。経営者は、新たなブランドと買収したブランドのマネジメントを行い、期待されるROIを実現するための能力を持たなければなりません。取締役会は、経営者が現実的なポートフォリオの多角化を行う戦略を形成する上で助けとなることができま

す。戦略が形成された上は、経営者の責任においてそれが実行されます。

取締役会の考慮事項

以下は取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、ブランド化とブランド・マネジメントについて、戦略的に思考しているか。ブランド化がもたらす株主価値への貢献をどのように測定しているか。
- 多角的なブランド・ポートフォリオのマネジメントを行う観点から、取締役会は、ブランドを自社で構築すべきであるのか、あるいはブランドを買収すべきであるのかについて、経営者との対話を行っているか。取締役会は、ブランドの買収案件に適時に関与しているか。
- 取締役会は、企業のブランドイメージを大きく損ない得るリスクについて、十分な監視を行っているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業全体またはさまざまな部門における全社的リスクの評価と、それらについてリスクマネジメントを行う能力の評価を行う上で、取締役会と経営者の支援を行っています。プロテビティは、レピュテーションに影響を与え、ブランドイメージを損なう可能性のあるリスクの特定と優先順位付けにおける支援を行っています。プロテビティは、企業が戦略実行リスクのより良い予測とマネジメントを通じて、事業戦略をより強固なものとするための支援を行うことを目標としています。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1984年に設立され現在S&P500の1社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。