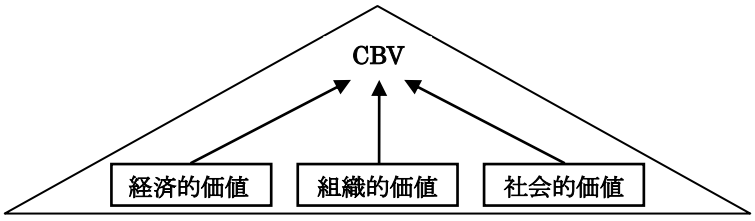
第 3 章　企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムに関する研究

―統合的な視点(Integrated Perspective)を中心として―

Ⅰ．はじめに―本章の問題意識と背景

本章の全体的な背景として，何度も繰り返して記述しているように，今日のような激変するするグローバル市場環境において，現代企業が直面している次のようないくつかの変化要因が挙げられる．第 1 に，経済のグローバル化に伴う国際競争の激化による企業間における技術の平準化と技術の陳腐化の加速による製品差別化の困難性である．第 2 に，IT 技術の進歩と市場の成熟化などによる PLC の短縮化と消費者のニーズの多様化，コミュニティ化である，第 3 に，熾烈な価格競争による企業間の体力消耗戦である．第 4 に，連結経営中心主義への移行である．第 5 に，経営者と従業員の倫理観の欠如と標準作業遵守の違反による企業の不祥事，第 6 に，外部ステークホルダーの価値決定要因の変化(経済的価値だけではなく，組織的価値，社会的(環境的)価値にまで関心を示し始めるようになっている点)などである．このような市場環境の変化要因に対処できなければ，企業は，企業価値を創造し，持続的競争優位を確保することができない[i]．経済的価値，組織的価値，社会的価値を含む企業価値は，市場や一般社会から受け入れられた結果，CBV が高められる．それゆえ，上述した 3 つの価値は，統合的な視点から捉える CBV の構成要素であるのと同時に，決定要因でもある(図 1 参照)．また，企業は，CBV を高めるために，上述した 3 つの価値を生み出し，企業を取り巻く多様なステークホルダーを統合し，束ねる求心力を持たなければならない．

図 1 統合的な視点から捉える CBV の構成要素



出所：筆者作成.

近年のブランド研究の焦点は，製品差別化に関わる属性だけではなく，企業という存在の持つ意義とそれ自体に対する CB の差別化，そしてその影響力にも当てられている．だが，上記の変化要因に対処するためには，企業の「CBM」が必要である．なぜなら，CBM の重要性を高める環境的要因として，①資本市場の重要性の向上，②優れた人材の確保，③ブランド間の相乗効果の創造，④多国籍企業の諸活動の一貫性と効率性を高める方法，⑤透明性に関わる需要向上の対応，⑥ブランディング近視眼，⑦バランス・スコアにおけ

る CBV の割合の増加，⑧ステークホルダーの概念の拡大などが挙げられるからである[ii]．とりわけ，1990 年代に入り，CB に関する研究は盛んに行われている(King[1991], Balmer[1995], Aaker[1996])．また，望まれる CB は，顧客と組織，一般社会から尊重され，21 世紀のビジネス環境における最も興味深い現象の 1 つとして提示されている(Olins[2000], Balmer[2001a], [2001b], Bickerton[2000], Gray & Balmer[2001], Hatch & Schultz[2001], Ind[1997], Simoes & Dibb[2001], Balmer & Greyser[2003])．さらに，その戦略的な重要性は，グローバリゼーショングが進展し，複雑かつ激変するビジネス環境の中で，持続可能な競争優位を果たすために，PBM から CBM へと移行している(Aaker[1996], Aaker & Joachimsthaler[2000], Balmer[1995], [2001a], de Chernatory[1999], Harris & de Chernatony[2001], Hatch & Schultz[2001], Ind[1997], Kapferer[1992], Keller[2000], Knox et al[2000], Olins[2000])．すなわち，BM におけるパラダイム・シフトは，PBM から CBM へと変わりつつあるとも言える．したがって，CB は，新しいブランド概念として捉え(de Chernatony[1996], [2001], Keller[1999], King[1991], Simoes & Dibb[2001])，組織的かつ全社横断的な視点からマネジメントしなければならない(徐[2007], [2008])．さらに，近年の米国の実証研究においても，CBM 戦略・個別ブランド戦略・ミックス・ブランド戦略の 3 種類を比較して，CBM 戦略を取る企業が最も企業価値が高いことが示されている[iii]．すなわち，CBM 戦略が企業価値を効率的に向上させるために必要な戦略であると言える．

PBM と異なって，CBM は，企業を取り巻くあらゆるステークホルダーを必要とし，組織横断的な特徴を有しており，組織内部・外部のステークホルダーやネットワークがその対象となる(Balmer[1995], [2003], Gregory & Wiechmann[1997], Ind[1997])．また，企業のトップをはじめとする上級管理者は，企業の持続可能な競争優位を目指しグローバルな範囲や視点に基づき活動を行う．その際に，CB がグローバル戦略を成功させるに当たっていかに重要な役割と機能を果たすのかを明確に認識しなければならない．CB のグローバル・レベルでの展開や拡大は，企業において規模の経済を生み出すことができる．それゆえに，CB は，グローバル・コンテクストにおいてきわめて重要な意味合いとして捉え，用いることができる．British Airways，Virgin，Sony，H&M のような企業は，CB 価値を創造しつつ，グローバル・マーケティング活動における経済的相乗効果を生み出し，持続的競争優位を確保している(Ind[1997], Aaker & Joachimsthahler[2000])．

近年，CBM に関する研究は，企業の表層的な BM から深層的な BM へと重点が移っている．すなわち，CB のビジュアル的な側面に関わるコミュニケーションの問題だけではなく，企業の戦略的ビジョン，企業文化，そして企業イメージの相互作用を通した CBM のフレームワーク(Hatch & Schultz[2001], [2003a], [2003b])に基づき，企業文化，企業行動，企業デザイン，企業構造，企業戦略，業界アイデンティティ，企業コミュニケーション(Melewar & Karaosmanoglu[2006])といった CI と企業イメージ(Barich & Kotler[1991], Keller[1998])を結びつけるダイナミックなプロセス(Rode & Vallaster[2005])に焦点が当

てられている．

さらに，既述したような激変するグローバル市場環境の変化要因に付け加え，以下のような変化要因が，何らかの形で CBM 戦略のやり方に影響を与えると考えられる．まず，第 1 に，近年，続発する企業の不祥事による顧客・消費者の CB に対する不信感である．第 2 に，従業員の職場環境に対する不満と企業のトップ・マネジメントに対する不信感や低いロイヤルティである．第 3 に，ますます薄れつつある帰属意識と倫理観の欠如である．第 4 に，投資家たちの企業への投資に対する戸惑い，または CEO のパーソナル・ブランド価値についての株式市場からの高い評価である．第 5 に，戦略を実行できる力量を備えた優秀な人材とリーダーの不足による成長の停滞[iv]である．第 6 に，かつてより弱まりつつある CB の差別化と CB の選好度や CR に与える CEO のパーソナル・ブランドの影響力が大きくなった点などが挙げられる．すなわち，CEO ブランドの重要性が浮き彫りになったのは，CEO 自らが生み出したパーソナル・ブランド力が CB と PB の価値やイメージに多大な影響を与え，競合他社との差別的な優位性を獲得し，組織内の全従業員の一貫した行動を方向づけるのに重要であるからだけではなく，株主の企業に対する信頼や長期的な投資を促し，企業の競争力を高める無形資産の重要な要素の 1 つと見なされているからである．したがって，本章の目的は，上記の問題意識に基づき，企業価値を創造する原動力となる CBM に関する欧米の先行研究を考察し，統合的な視点から，CBM における深層的なメカニズムを解明することである．そこでまず，第 1 に，従来のブランドに関する定義を再検討するとともに，それを 2 つの視点から分類した上で，統合的な視点から，新しいブランド概念のフレームワークを提示する．第 2 に，実際，企業が BM を戦略的な視点から行うに当たって，トップ・マネジャーとミドル・マネジャーが必ず理解・熟知しなければならない次の重要なポイントがある．すなわち，それらは統合的視点から捉える，①PBM と CBM の間の関係，②PB と CB の間における明確な相互補完関係，③CB と CI 間の概念をも比較検討し，それらの共通点と相違点を明示する．第 3 に，実際に，企業が CBM を行うに当たって，トップ・マネジメントが認知・理解・熟知しなければならない統合的な視点に基づいた CBM の深層的なメカニズムのフレームワークと構造について再検討する．すなわち，そのフレームワークには，①トップ・マネジメントによる明確な戦略的ビジョンに付け加えて，強力なリーダーシップ，マネジメントとコミュニケーションの諸能力など，②企業組織内の従業員の行動と信念を方向づけ，求心力の役割を果たす同時に，顧客の購買行動にもますます大きな影響を与えるようになりつつある企業文化(CB)，③外部ステークホルダーのブランド･エクイティから形成される PB や企業イメージの 3 つがあり，CI と企業イメージを結びつけるダイナミックな構造がある．第 4 に，企業トップが有するさまざまな資質と能力を発揮し，企業成長に大いに貢献した結果，パーソナル・ブランド化された CEO ブランドの競争優位性を CBM の戦略の一環として活用することで，自社の CB と PB の価値と評判に多大な影響を与える関連性，すなわち，それらの相互依存関係を解明するためのフレームワークを提示する．

[i] ここで言う企業価値創造とは，統合的な視点から捉える総体的(包括的)価値創造である．すなわち，それは，企業の持続可能な競争優位を確保するために，①経済的価値，②組織的価値，③社会的(環境的)価値などを同時に生み出すことを言う．まず，①経済的価値とは，企業の市場との取引から生み出される製品の品質(機能や性能など)，価格，安全性，サービス競争などの結果生じる PB の価値と評判の向上などの目に見える価値を指す．次に，②組織的価値とは，トップが有するリーダーシップとコミュニケーション，マネジメントの能力，明確な企業理念と戦略的ビジョンの提示能力，優れた企業文化，従業員の企業それ自体に対するブランド・ロイヤルティと仕事に対する高いモチベーション，チームワーク，高い倫理観の確保などのような企業の行動と能力全般から生み出される目に見えない価値を指す．そして最後に，③社会的価値とは，トップ主導型の企業の社会的責任・貢献および環境や人間への配慮などの社会的側面がもたらす非経済的な目に見えない価値(CB と PB の価値・評判・イメージ・信用の向上など)である．しかし，経営者および従業員の倫理観と責任の欠如などから生じ得る不祥事によって，企業の社会的価値の低下をもたらし，CB と PB，CEO ブランドの価値と評判にネガティブな影響を与える場合もある．

[ii] ①から⑤までの詳しい内容に関しては，He & Balmer[2006]，p.246 を参照されたい．⑥のブランディング近視眼とは，短期データに基づいた短期的プロモーションもしくは販売戦略であり，それは価格圧力と顧客ブランド・ロイヤルティの低下をもたらし，その結果 CBV を低減させることになる．詳しくは，Lodish & Mela[2007]，pp-104-112，鈴木訳[2007]，118-131 ページを参照されたい．

[iii] 詳しくは，Rao，Agarwal & Denise[2004]，pp.126-141 を参照されたい．．

[iv] 詳しくは，Olson，van Bever & Verry[2008]， pp.50-61 を参照されたい．