

企業研究 第13号 抜刷
2008年 8 月25日 発行

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理論的研究

——統合的な視点を中心として——

徐 誠 敏

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理論的研究

——統合的な視点を中心として——

徐 誠 敏

A Theoretical Study of In-depth Mechanism of Corporate Brand Management : Focusing on a Integrated Perspective

By Sung Min SEO

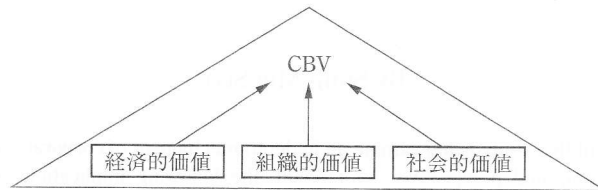
The purpose of this study is to examine an in-depth mechanism of corporate brand management from a integrated perspective. As a result, the following implications are identified. Firstly, by classifying two perspectives of product brand and corporate brand in Japan, Europe, America, and Korea, the perspectives are combined within a new brand framework based on a integrated perspective. Secondly, by comparing various perspectives of relationship between Product Brand Management and Corporate Brand Management, Corporate Identity and Corporate brand, the common points and the differences are clarified also mutual relation between Corporate Brand and Product Brand is specified. Thirdly, from a integrated perspective, a framework of the Corporate Brand Management and the structure of the in-depth mechanism is described. In other words, the former is the core constituent of the Corporate Brand Management framework, top management strategic vision, the corporate culture that leads to an employee's actions and beliefs, and the external stakeholders that organize the images of interaction mechanism. The latter is the in-depth mechanism structure in a dynamic Corporate Brand Mechanism. This structure is the central criterion for a company's stakeholders of the Corporate Identity and the experience of Brand Loyalty through a company's Corporate Brand Management activities, which the external stakeholders develop and are linked to the image of the company.

I はじめに——本研究の問題意識と背景

今日のような急速に変化するグローバル環境において、企業の問題点（市場環境の変化要因）は、①企業間における技術の陳腐化と技術の平準化による製品差別化の困難性、②ITの進歩によるプロダクト・ライフ・サイクル（Product Life Cycle：以下はPLCと表記）の短縮化、③市場の成熟化、④熾烈な価格競争による企業間の体力消耗戦、⑤連結経営中

心主義への移行, ⑥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, ⑦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, 社会的価値にまで関心を示し始めるようになっていく点)などがある。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¹⁾。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, 企業ブランド価値(Corporate Brand Value: 以下は, CBV と表記)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²⁾。

図1 統合的な視点から捉えるCBVの構成要素



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企業ブランド(Corporate Brand: 以下は, CB と表記)の

- 1) 本研究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社会的価値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, ブランド価値, サービス競争などの結果生じる経常利益, EVA (Economic Value Added: 経済的付加価値), ROI (Return on Investment: 投資収益率)などの目に見える価値である。次に, ②組織的価値とは, トップのリーダーシップとマネジメント能力, 明確な企業理念と戦略的ビジョン, 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・ロイヤリティと仕事に対する高いモチベーション, チームワーク, 倫理観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である。そして最後に, ③社会的価値とは, 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(レピュテーション, 信用, ブランド・イメージなど)である。
- 2) 本研究で言うステークホルダーとは, 企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す。Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall, 1984, p. 52.

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「企業ブランド・マネジメント（Corporate Brand Management：以下は、CBMと表記）」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優れた人材の不足、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³⁾。

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）。それらは、製品ブランド・マネジメント（Product Brand Management：以下をPBMと表記）の重要性から、CBMの戦略的な重要性に焦点を当てている。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, b; Bickerton, 2000; Gray and Balmer, 2001; Hatch and Schultz, 2001; Ind, 1997; Simoes and Dibb, 2001; Balmer and Greyser, 2003）。さらに、その重要性は、グローバリゼーションが進展し、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 and Joachimsthaler, 2000; Balmer, 1995, 2001a; DeChernatony, 1999; Harris and DeChernatony, 2001; Hatch and Schultz, 2001; Ind, 1997; Kapferer, 1992; Keller, 2000; Knox et al, 2000; Olins, 2000）。したがって、CBを新しいブランド概念として捉え（DeChernatony, 1996, 2001; Keller, 1999; King, 1991; Simoes and Dibb, 2001）、組織的かつ全社的なレベルでマネジメントしなければならない（徐, 2007, 2008）。

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 and 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

3) ①から⑤までの詳しい内容に関しては、He, H-W. and Balmer, J. M. T., "Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances?", *Journal of Brand Management*, Vol. 13 No. 4-5, 2005, 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。この問題の原因については、Lodish, L. M. and Mela, C., "If Brands are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters?", *Harvard Business Review*, July-August, 2007.（鈴木英介訳「ブランディング近視眼」『Diamond Harvard Business Review』2007年、12月号、118-131ページ）を参照されたい。

っていかに重要な役割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・コンテキ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 and Joachimstahler, 2000)。

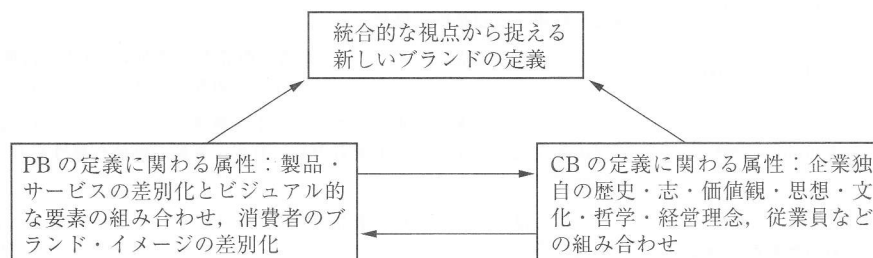
近年、CBMに関する研究は、企業の表層的なブランド・マネジメントから深層的なブランド・マネジメントへと重点が移っている。すなわち、CBのビジュアル的な側面に關わるコミュニケーションの問題だけではなく、企業の戦略的ビジョン、企業文化、そして企業イメージの相互作用を通じたCBMのフレームワーク (Hatch and Schultz, 2001, 2003a, 2003b) に基づき、企業文化、企業行動、企業デザイン、企業構造、企業戦略、業界アイデンティティ、企業コミュニケーション (Melewar and Karaosmanoglu, 2006) といったコーポレート・アイデンティティ (Corporate Identity: 以下をCIと表記) と企業イメージ (Barich and Kotler, 1991; Keller, 1998) を結びつけるダイナミックなプロセス (Rode and Vallaster, 2005) に焦点が当てられている。

したがって、本研究の目的は、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、企業がブランド・マネジメントを行うに当たって必ず理解・熟知しなければならない、①PBMとCBMの間の関係を多様な視点から比較・分析し、②PBとCBの間における明確な相互補完関係をより深く明示的に検証・分析を行う。また、③CBとCI (Corporate Identity: 以下は、CIと表記) の間の関係をさまざまな視点から比較・分析し、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、リーダーシップとマネジメント、コミュニケーション能力など、②企業組織内の従業員の行動と信念を方向づけると同時に、顧客の購買行動にも大きな影響を与えうる企業文化、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。

Ⅱ 統合的な視点から捉える新しいブランド概念のフレームワーク

本節では、先行研究からブランドの定義を概観し、それを2つのパースペクティブ、すなわちPBとCBの視点から分類する。さらに、統合的な視点から、新しいブランドの定義と、その概念のフレームワークを提示する（図2参照）。

図2 統合的な視点から捉える新しいブランド概念のフレームワーク



従来のブランドの定義に関する研究はさまざまである（表1参照）。その主な定義には、顧客が価格と機能的パフォーマンス以上の独特なベネフィットを知覚する製品・サービスの付加価値を指すものがあり、また競合他社から自社の製品・サービスを識別するために提供されるシンボルとしてのブランドを指すものもある。言い換えるならば、ブランドの一般的な定義は、「製品・サービスにおける特定グループの起源を明確にし、競合他社との差別化を図るために創られるもの（名前、サイン、もしくはシンボル）である」と言える⁴⁾。表1に示されているように、日・欧・米・韓におけるブランド定義のほとんどは、主にマーケティングの製品差別化戦略を連想させるものであり、PBMに関連するものである。たとえば、米国マーケティング協会（America Marketing Association：以下は、AMAと表記）による従来のブランドの定義は、主に売り手側の製品・サービスにアイデンティティを付与し、競争他社のブランドと差別化を生み出す際に重要な要素であるという点が強調されている。すなわち、その主な概念は、PBの視点から捉えられる「製品・サービスの差別化とビジュアル的なブランド要素の組み合わせ」、「消費者のブランド・イメージや認識の差別化」である。したがって、従来のブランドの定義は、主に顧客・見込み顧客を対象とするPBの視点のみに限定されていると言える。

4) Kapferer, Jean-Noel., *[Re]inventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities?*, Kogan page, 2001, p. 10.

表1 2つ(PBとCB)の視点から捉えるブランドに関する定義

P B 視 点 か ら み た 定 義	AMA (1963-1988) ⁵⁾	ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせである。
	Aaker (1991) ⁶⁾	ブランドとは、ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである。
	Don Schultz et al (2004) ⁷⁾	ブランドとは、視覚によって認識できる要素(名称、シンボル、グラフィックなど)で表された製品やサービスのことである。
	Kapferer (2004) ⁸⁾	ブランドとは、製品やサービスのマークであると同時に、有形・無形の満足を約束する包括的な価値でもある。
	Kotler et al (2001) ⁹⁾	ブランドとは、製品やサービスの生産者や販売者を識別する名称、言葉、記号、シンボル、デザインあるいはそれらの組み合わせのことである。
	Murphy (1989) ¹⁰⁾	ブランドとは、企業の慎重なマネジメントと熟達したプロモーションおよび広範な使用によって、消費者の心に有形・無形の価値や属性をもたらす商標のことである。
	経済産業省 (2002) ¹¹⁾	ブランドとは、企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章である。
	田中洋 (2000) ¹²⁾	ブランドとは、市場において売られているモノやサービスを、買い手である消費者が『特定の事業者によって売られているモノ・サービスだ』と商品世界を認識することである。
C B 視 点 か ら み た 定 義	須藤実和 (2001) ¹³⁾	ブランドとは、単なる名前・シンボルであることを超えて対象となる商品・サービスに顧客への約束を込めて提供することにより価値観の共有化を図り、他社の商品・サービスから独自性を持って差別化し顧客の認識あるいはイメージ想起を通じて購買を誘引するものである。
	杉田浩章 (2003) ¹⁴⁾	ブランドとは、消費者が特定の商品を知り・理解し、購入し、消費し、リピートするという一連の過程を通して形成されていく、商品に対する消費者個人の全体評価(好き嫌い、合う／合わない、役に立つ／役に立たない、等)であり、消費者が1つの像として頭の中に思い描く価値の集合体である。
	片平 (1999) ¹⁵⁾	ブランドとは、ヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ「第5の経営資源」である。それは経営者のみならず、企業(組織のメンバー)や顧客や社会におけるステークホルダーたちを統合する媒体であると同時に、圧倒的な存在感(シンボル)であり、他では味わえない独自の世界である。
	フィオーリーナ(2002) ¹⁶⁾ (HPの元会長兼CEO)	ブランドとは、信頼に裏打ちされた約束事であり、それはロゴマークやイメージといった表面的な要素にとどまらず、企業で働く人すべてが持つ信念である。
	野中・紺野 (2002) ¹⁷⁾	ブランドとは、単に製品価値を示す記号ではなく、製品・サービスに関して顧客が獲得する知識であり、形成した信念であると同時に、企業そのものの思想や組織文化、価値創造のありかた全体に関わってくるものである。
	金成済 (2006) ¹⁸⁾	ブランドとは、製造業者や販売業者が自社の企業、製品、サービス、またはこれらの組み合わせにアイデンティティを付与し、競合他社のものと差別化できるよう、用いる名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージ、またはこれらの組み合わせである。

従来のブランドの定義が発展していき、その定義は、顧客中心に基づいた製品レベルと組織中心に基づいた企業レベルに分けられる。すなわち、従来のブランドに関する定義を厳密に分類すると、主に顧客・見込み顧客を対象とするPBの視点から捉える定義と、一般顧客だけではなく企業を取り巻くあらゆるステークホルダーを対象とするCBの視点から捉える定義に分類できる（表1参照）。

確かに、従来のブランドの定義では、企業をアイデンティティや差別化の対象として扱わず、ブランドの対象を製品・サービスのみに限定してきた。しかし、企業それ自体の存在意義と差別化は、ブランディングの最も重要な対象の1つである。それゆえ、PBMと事業活動を後押しする企業を全社的かつ戦略的にブランド化しなければならない。体系的にブランド化された企業は、ベンチャー・パートナーを見いだす際に、優位性を有しており（Barney and Hansen, 1994）¹⁹⁾、顧客・見込み顧客とのコミュニケーションに当たっ

- 5) 米国マーケティング協会（AMA）『マーケティング定義集』日本マーケティング協会，1963年，21ページ。American Marketing Association, <http://www.marketingpower.com>.
- 6) Aaker, D. A., *MANAGING BRAND EQUITY*, The Free Press, 1991, p. 7. (陶山・中田・尾崎・小林訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社，1994年，9ページ)
- 7) Schultz, D. and Schultz, H., *IMC-The Next Generation*, McGraw-hill, 2004, p. 304. (博報堂タッチポイント・プロジェクト訳『ドン・シュルツの統合マーケティング』ダイヤモンド社，2005年，267ページ)
- 8) Kapferer, Jean-Noel., *op. cit.*, p. 3. (博報堂ブランド・コンサルティング監訳『ブランド・マーケティングの再創造』東洋経済，2004年，14ページ)
- 9) Kotler, P. and Armstrong, G., *PRINCIPLE OF MARKETING*, NINTH EDITION, Prentice-Hall, 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理-第9版』ダイヤモンド社，2003年，358ページ)
- 10) Murphy, J. M., *Brand Variation*, Business Book, 1989, p. 173.
- 11) 『ブランド価値評価研究会報告書』経済産業省企業法制研究会（企業会計8月号付録），中央経済社，8ページ。
- 12) 田中洋「ふたたび，今，なぜブランドなのか—基本概念の再検討と状況分析—」青木幸弘・岸志津江・田中洋編著『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社，2000年，4ページ。
- 13) 須藤実和『eブランド戦略』日本経済新聞社，2001年，17ページ。
- 14) 杉田浩章「BCG 流エモーショナル・ブランド・マネジメント—体験のマネジメントがブランド構築のカギ—」『Think』No 7，東洋経済新報社，2003年，66ページ。
- 15) 片平秀貴『パワー・ブランドの本質』ダイヤモンド社，1998年，4ページ。
- 16) <http://www.Nikkei.co.jp> 2002年10月29日取得。
- 17) 野中郁次郎・紺野登「ナレッジ・ブランディング——「知識創造」からの，ブランド論（いま，ブランディングは，次のステージへ ブランドクリエーション）」『アドバタイジング』No. 6，電通，2002年，37-39ページ。
- 18) 金成済『現代ブランド経営戦略』KYOBO 文庫，2006年，30ページ。
- 19) Barney, J. and Hansen, M. H., "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 5, 1994, pp. 175-190.

て、一次的接触の対象となる。また、好ましいCBのイメージは、顧客・見込み顧客の心に位置づけられ、彼らの購買行動に直接的に影響を与える差別化要因と決定要因となる。その結果、製品・サービスのブランド・エクイティの向上を促す。さらに、CBとPBが同一の場合には、企業自体がきわめて重要なブランディングの対象となる²⁰⁾。

それゆえ、今日、マーケティングやマネジメント的な視点から捉えるブランドとは、単なるPBの視点を超える意味合いとして捉えなければならない。また、特定の企業がブランドを構築する際には、単にPBの差別化やポジショニングを確立するだけでは足りない。すなわち、企業の明確な経営哲学・理念、トップ・マネジメントによる戦略的ビジョン²¹⁾とリーダーシップ、マネジメント能力、CBVと一致する従業員の一貫した行動と信念、従業員の全般的な行動に多大なる影響を与える組織の共通の価値観（企業文化）、そしてポジティブな企業イメージなどをも確立しなければならない。言い換えれば、従来のブランドの定義に足りないのは、統合的な視点から捉えるブランドの捉え方である。その捉え方は、企業独自の歴史、文化、経営理念、価値観、ビジョンおよびミッションなどを新しいブランド価値の重要な構成要素として捉え、それらに独特のアイデンティティを付与したものである。すなわち、競合他社の製品・サービスの差別化だけではなく、競合他社と異なった、CBの差別的な諸要素の組み合わせであると言える。

したがって、上記の議論を踏まえ、本節では、統合的な視点から捉える新しいブランドの定義を以下に示す。その定義とは、競合他社から差別化できる自社固有の企業・製品・サービスにアイデンティティを与える表層的な差別的諸要素の集合体であると同時に、それらにアイデンティティを付与する深層的な差別的諸要素の集合体である。前者は、名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージなどの組み合わせであり、後者は、製品やサービスそのものを超えた付加価値を生み出す原動力となる企業独自の歴史、志、創業精神、価値観および思想、文化、哲学、経営理念、トップの明確な戦略的ビジョンとリーダーシップ、従業員の知識・ノウハウと一貫した行動・信念の在り方、コア技術などを含めた価値の差別的な諸要素の組み合わせである。

Ⅲ 統合的な視点から捉えるPBMとCBMおよびPBとCB, CBとCI間の関係に関する比較・分析

本節では、実際、企業がブランド・マネジメントを行うに当たって必ず理解・熟知しな

20) 金成済, 前掲書, 29ページ。

21) 本研究で言う戦略的ビジョンとは、企業の明確な志であると同時に、企業が将来全社レベルで目指すべき方向付けであると定義する。すなわち、Hamel & Prahalad (1989) の言うストラテジック・インテント (strategic intent) と同様な概念として捉える。

ければならない、①PBM と CBM の間の関係を多様な視点から比較し、②PB と CB の間における明確な相互補完関係をより深く明示的に検証・分析を行う。また、③CB と CI (Corporate Identity: 以下は、CI と表記) の概念をさまざまなパースペクティブから比較・分析し、それらの共通点と相違点を明示する。

過去30年間にわたり、PBM に関する研究の発展は、特定市場において競合他社の製品やサービスと異なる差別化の諸要素を創造し、維持・拡大するために、製品やサービスのコア機能性を中心に構築した付加価値の積み重ねによって特徴づけられている。また、高度に発展した PBM 技法の知識は、ブランド・イメージに関する研究から始まり、ブランド・ロイヤルティ、ブランド・ポジショニング、ブランド・エクイティ、ブランド・アイデンティティに関する研究にまで拡大されている。さらに、PBM における発展段階として、経済的価値を創造する役割と組織の本質、そしてそれらの影響力と重要性はますます大きくなっている。近年、その影響を受け、CBM に関する研究が盛んに行われている。それらの研究の範囲はマーケティング視点であり、出発点是对顧客市場を中心としている。

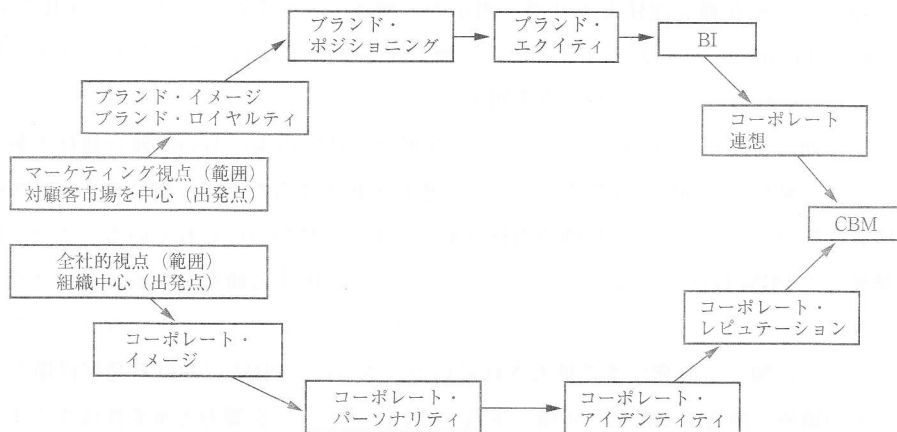
その一方、研究の範囲が全社的な視点で、その出発点が組織中心となる研究は、コーポレート・イメージから始まり、コーポレート・パーソナリティ、コーポレート・アイデンティティ、コーポレート・レピュテーション、CBM へと発展してきている。

これら2つの視点間の主な違いは出発点である。すなわち、マーケティング的な視点は、顧客価値の優位とブランドは戦略的資源であるという意見に基づいており、それはブランド価値を生み出すビジネス・プロセスを導くアーキテクチャとして用いられる (Urde, 1999)。それに対して、全社的な視点は、ブランディングを組織のツールとして見なしており、それは組織のビジョンから始めるべきである組織の内部文化と外部のイメージ間の調整を創造するためにマネジメントされなければならない (Hatch and Schultz, 1997)。

したがって、この議論の最も重要なことは、2つの異なる出発点の整合性である。すなわち、それは、対顧客市場のボトムアップと対組織中心のトップダウンである。それゆえ、これら2つの領域の収斂は、顧客中心のアウトサイド・インと組織中心のインサイド・インの両方の整合性を求めることである。また、この分野におけるマーケティング論と組織論間のさらなる収斂に対する中心的な制約は、出発点から本質的に異なることにある (図3参照)。

CBM は、マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態、そして規律上の範囲などといった多様な視点において PBM とは根本的に異なる (King, 1991; Balmer, 1995, 2001a, b; DeChernatony, 1999; Olins, 2000; Balmer and Gray, 2003; Balmer and Greyser, 2003) (表2参照)。それらの最も根本的な違いは、PBM は製品に焦点を当てており、

図3 CBMに関する理論的研究の収斂



注：ブランド・アイデンティティ（Brand Identity：以下は、BIと表記）

出所：Bickerton, D., "Corporate reputation versus corporate branding : the realist debate", *Corporate Communication : An International Journal*, Vol. 5, No. 1, 2000, p. 43 と Knox, S. and Bickerton, D., "The six convention of corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7-8, 2003, p. 1002 と拙稿「マーケティングにおけるブランド概念に関する研究の発展プロセス—研究史的な考察を中心として—」『大学院研究年報』第37号，中央大学大学院商学研究科編，2008年，57-76ページに基づき，加筆。

CBMは組織に焦点を当てている点である。それゆえ，マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態も基本的に異なる。すなわち，PBMは，ミドル・マネジャーを中心としたブランド・マネジャー制（P&Gや花王など）に基づき，マネジメントを行っているのに対して，CBMは，トップ・マネジャー（CEOをはじめとする上級管理者を含む）を中心とした全社的CBM組織制に基づき，マネジメントを実行している。また，職能上や一般的な責任は，PBMがマーケティング部員であるのに対して，CBMは企業のあらゆる部門の全社員に及ぶ。したがって，CBMは企業戦略の重要な構成要素であり，上級管理者の関心事でもある。

2番目の相違点は，ブランドの形成期間と戦略上の視点である。すなわち，PBMが短期的戦略に基づいた売上高や効率性，製品の品質などを重視しているのに対して，CBMは中長期的戦略に基づいた企業の基本理念の確立やブランド・アイデンティティ（Brand Identity：以下BIと表記）の一貫性，一貫した価値観などを重視している。とりわけ，CBとPBの概念上の重要な違いは，PB価値は創造的なマーケティングや広告活動などによって，所有される多数のスキルで考案した製品を設計しようとする傾向がある。その一方，CB価値は企業独自の創業精神と親和性，歴史，文化，経営理念，経営哲学，マネジメントのあり方と人材などによって生み出される。

3番目の相違点は，戦略上の主要なステークホルダーである。すなわち，PBMにおけ

表2 統合的な視点から捉える PBM と CBM 間の比較

	PBM	CBM
マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態	ミドル・マネジャーを中心としたブランド・マネジャー制度	トップ・マネジャー（CBO）を中心とした全社的ブランド・マネジメント組織
職能上の責任	マーケティング部員	ほとんどまたはすべての部門
一般的な責任	マーケティング部員	全社員
専門部門のルーツ	マーケティング部門	あらゆる部門
ブランドの形成期間と戦略上の視点	短期間	中長期間
戦略上の主要なステークホルダー	顧客・見込み顧客	企業を取り巻くあらゆるステークホルダー
価値	人為的	実質的
コミュニケーション・チャンネル	マーケティング・コミュニケーション・ミックス	トータル・コーポレート・コミュニケーション：第1の要素：製品・サービスの売上、組織の政策、CEOの行動と上級管理者、従業員の経験と従業員同士の討論。第2の要素：マーケティングとその他の管理されたコミュニケーションの形態。第3の要素：クチコミ。
調整を必要とする範囲	ブランド価値（コベナント約束） 製品の売上 コミュニケーション、経験あるいはイメージとレピュテーション、顧客へのコミットメント環境（政治、経済、倫理、社会、技術）	ブランド価値（コベナント約束） アイデンティティ（組織属性、サブ・カルチャ）、全社戦略、ビジョン（CEOと上級管理者により行われる）、コミュニケーション、経験あるいはイメージとレピュテーション、ステークホルダーへのコミットメント（内部と外部のステークホルダー）、環境（政治、経済、倫理、社会、技術）
戦略の中心的な要素	PBの品質とベネフィット、製品の製造技術の向上、新たなPBのコンセプトの創造、価格設定および価格維持、ブランド・ポジショニングの確立	経営理念の共有化、CBの理念・誇り、広報・CI・IR活動、一貫したメッセージの発信、社内的モラルの向上、一貫性のあるBIの確立および使用基準の作成、
戦略の主なツール	マス広告とSP	トップ・マネジメント、従業員、ブランディング面での組織能力
戦略上の形態	マーケティング・レベル	全社的ブランド経営レベル
導入動機	競争力強化	競争力強化
重視するもの	効率性および品質	基本理念およびCI・BIの一貫性
戦略論的視点から捉えるブランドの位置づけ	ポジショニング論	資源ベース論（RBV）

出所：Balmer, J. M. T. and Gray, E. R., "Corporate Brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7-8, 2003a, p. 978 に基づき、加筆。

る戦略上の主要なステークホルダーが顧客・見込み顧客であるのに対して、CBMは、顧客・見込み顧客だけではなく、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーである（Balmer, 1995, 2001a, b; DeChernatony, 2001; Hatch and Schultz, 2001, 2003; Ind, 1997, 2004; Gylling and Lindberg-Repo, 2006）。すなわち、企業の内部ステークホルダーには、CBMの目標を達成し実現させるに当たって最も大きな貢献者であり実行者であるCEOや従業員などが該当し、外部ステークホルダーには、株主、投資家、取引先、業界団体、サプライヤー、メディア、アナリスト、債権者、消費者団体、NPO、地域社会、住民、自治体、政府、政治団体、監督官庁などが該当する。とりわけ、従業員の企業に対する思い入れと強いブランド・ロイヤリティは、CBVの構築・強化に当たって多大なる影響を及ぼす。従業員は、企業のあらゆるステークホルダーとコンタクト・ポイントを取ってCBVを伝える際に決定的に重要な役割を果たしており、また彼らはCBMプロセスの中心的な実行者の役割をも果たしている。さらに、彼らは内部・外部の環境間のインタフェース（接点）を提供しており、CBを構築し、持続することを可能にする（King, 1991; Balmer, 1995; Harris and DeChernatony, 2000; Balmer, 2001a, b）。また、高いCBVは、組織において優れた人材の新規採用と戦略的人材資源マネジメントの開発の原動力となる重要な媒体である（Keller, 1999; Balmer, 2001b; Harris and DeChernatony, 2001）。

4番目の相違点は、コミュニケーション・チャンネルとその調整を必要とする範囲である。すなわち、PBMはマーケティング・コミュニケーション・ミックスであり、その範囲のほとんどは顧客へのコミットメントや製品に関わる属性のみに限定されている。それに対して、CBMはトータル・コーポレート・コミュニケーションであり、その範囲のほとんどはあらゆるステークホルダーへのコミットメントやCI、全社戦略、戦略的ビジョン、企業文化などにまで及んでいる。

5番目の相違点は、戦略の中心的な要素とその主なツールである。すなわち、PBMは製品の品質とベネフィット、製品の製造技術の向上、新たなPBMのコンセプトの創造、価格設定および価格維持、ブランド・ポジショニングの確立などを主な戦略的要素として挙げており、その戦略の主なツールはマス広告とSP（sales promotion）である。それに対して、CBMは経営理念やCBVの共有化、CBに対する強い愛着心と誇り、広報・CI・IR（Investor Relationship）の活動、一貫したメッセージの発信、社内的なモラルの向上と従業員の倫理観の確立、明確で一貫性のあるCIとBIの確立、CBの使用基準の作成などを主な戦略的要素として挙げ、その戦略の主なツールはトップ・マネジメントとあらゆる従業員の諸能力、そしてCBVを高めるためのブランディングを実行する組織能力である。

6番目の相違点は、PBMとCBMの戦略論的視点から捉えるブランドの位置づけであ

る。すなわち、前者は、Porter の提唱するポジショニング論に基づいたものであるのに対して、後者は、Barney の提唱する資源ベース論（RBV）に基づいている。

その一方、企業が PBM と CBM を組織内に導入しようとする目的は同様である。言い換えるならば、企業は持続可能な競争優位を強化するために、PBM と CBM を組織内に取り入れるのと同時に、体系的かつ戦略的にマネジメントしなければならない。それぞれの企業の置かれている状況またはその取り組みの形態によって、PBM と CBM の一方の戦略に力を注いでいる企業もあり、それらを同時並行的に行う企業も近年現れている（徐，2007）。

以上のような PBM と CBM 間の概念を統合的な視点から理解した上で、企業が次なる戦略的な段階として、PB と CB の間における明確な相互補完関係をより深く明示的に検証・分析するために、理解しなければならない「CB が PB に」、「PB が CB に」、それぞれに与える影響について述べたい。

まず、高い CBV を有する企業は、以下のような利点をもたらす。第 1 に、新しい PB を市場に売り込む際に、ハロー効果を発揮し、エンドーサー・ブランド（保証付きブランド）とドライバー・ブランド（購買意欲を促すブランド）の役割を果たす。第 2 に、新しい市場や新しい事業領域へのコストを削減する可能性を与える。第 3 に、企業は、個別の製品・サービスの枠を超え、顧客以外の多様なステークホルダーから信用や信頼感を与えられている。そのため、彼ら向けの信用を獲得し、購買意欲を刺激するために、PB マーケティングの諸活動のコストを低減させることができる。第 4 に、グローバル・マーケティングやグローバル経営を展開する際に、グローバル・ブランド（PB）における規模の経済性と範囲の経済性を同時に生み出すことができる。第 5 に、特定市場に対する PB のプレミアム価格戦略を中心にし、売上の向上に貢献することができる。第 6 に、事業上の戦略的パートナーの支持を得やすくなるのと同時に、ベンチャー企業または同級の高い CBV を有する企業同士間の高い相乗効果を発揮できるコ・ブランディング（ブランド提携）を通して、PB を補強し、PB に対する信頼性や知覚品質を一層高めることができる。第 7 に、PB の PLC（Product Life Cycle）を伸ばし、PB を拡張するのに後押しする。第 8 に、CB は、PB に対して継続性が高く、企業の本質を示すため、顧客からの長期的な信頼を得やすく、顧客との長期的なリレーションシップの基で維持できる確率が高くなる。第 9 に、組織内の全従業員を束ね、彼らの CB に対する愛着心や仕事に対するモチベーションを高めるのと同時に、彼らの一貫した行動と信念を方向づける原動力となる。第 10 に、資源ベース戦略論的な視点から捉える固有価値、希少性、専有困難性、代替困難性、模倣困難性などの戦略的な構成要素が長期間にわたって蓄積されているため、競合他社から希少かつコストにかかるケイバビリティや見えざる資産として PB の差別性やその価値向上

に貢献することができる。

その一方、PBがCBに与える貢献には、以下のような利点が見られる。第1に、PBの技術革新によるプレミアム価格を市場に生み出すことにより、CBV（株価収益率など）を向上させることができる。第2に、高い価値のあるPBのモデル・チェーン（機能、性能、デザインなどの進化）やPBの拡張（技術面もしくはコンセプト面など）を行うことによってCBのアイデンティティを活性化させることができる。第3に、PBの品質や製造技術を向上させることによって、CBに致命的な影響を与えうるリスクを避けることができる。第4に、一企業がグローバル企業として、グローバル・市場から受け入れられるための最も基本的かつ重要な原動力になりうる。第5に、競合他社から模倣困難性をもたらすPBが持つコア技術をブランディング化することにより、CBを強化することができる。

さらに、近年、CBに関する議論は盛んに行われているが、CBとCI間の違いの議論はほとんどない。それを受けて、Melewar and Wooldridge (2001) は、CIとは「企業レベルのビジョンとミッションに関する戦略的なマニフェステーション (manifestation) として解釈でき、それは企業のオペレーションや生産に用いる戦略によって支えられている」と述べている²²⁾。しかし、それらは、しばしばCBと同様な概念として見なされがちである。そこで、Balmer and Gray (2003) によれば、組織のCBVはいくつかの組織に存在する一連の優れた価値であると論じることによって、CBとCIの概念間を区別している²³⁾。それらの最も機能的な相違点としては、CIはあらゆる事業または組織に適用可能であるが、CBはあらゆる事業または組織が所有しようと計画し、望み、必要としないところにある。それゆえ、CIは必然的な概念であるのに対して、CBは偶発的な概念である。たとえば、CBを所有し、維持する必要性や好ましさは、組織戦略のような多数の他の要素に頼っている。また、CIにおける主要なステークホルダーは、ブランディングにおける顧客中心の外部よりはむしろ、組織の従業員中心の内部に焦点を当てている。それに対してCBは、主に顧客中心の外部のステークホルダーに重点を置くのと同時に、内部のステークホルダーにも重点を置いている。それ以外の違いについては表3のようにまとめられる。

とりわけ、CIには、企業文化、企業デザイン、企業構造、企業戦略、企業行動および企業コミュニケーション、業界アイデンティティから構成されている (Melewar and

22) Melewar, T. C. and Wooldridge, A., "The dynamic of corporate identity", *Journal of Communication Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, 2001, pp. 327-340. Melewar, T. C. and Karaosmanoglu, E., "Seven dimensions of corporate identity: A categorization from the practitioners perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7-8, 2006, p. 847.

23) Balmer and Gray., *op. cit.*, pp. 979-981.

表3 統合的な視点から捉える CI と CB 間の比較

	CI	CB
必然的か偶発的か？	必然的	偶発的
あらゆる組織に適用できる？	Yes	No
属性の安定性	継続的な発展	比較的に安定
適 用	通常，単一企業（事業）	通常，単一企業（事業）であるが，多数の企業（事業）にも適用できる
マネジメント上の責任	CEO	CEO
職能上の責任	あらゆる職能	あらゆる職能
専門分野のルーツ	多様な専門分野	多様な専門分野
主要なドライバー	戦略，文化，ビジョン	ブランディング・コベナント，文化
形成期間	短期（ビジュアル側面）と中長期間	中長期間
主要なステークホルダー	主に内部への重視。外部のステークホルダーが戦略に依存する重要性を変える。	主に外部への重視。また，内部のステークホルダーも重要
内部と外部のステークホルダー・グループの好ましいプロフィール	変動性（可変）：低から高	通常高い
管理されたコミュニケーションの重要性	変動性（可変）	通常重要
広告と視覚によるアイデンティティの重要性	変動性（可変）	通常重要
主要な構成要素	企業文化，企業戦略，企業構造，企業デザイン，企業コミュニケーション，業界アイデンティティなど	ブランディング・プロミス，コミュニケーション＋他の Identity の要素
調整を必要とする主要な範囲	組織属性 （サブ・カルチャーを含む）コミュニケーション，認知（認識）	企業ブランド 約束，コミュニケーション＋他の Identity の要素（サブカルチャーを含む）
ポータビリティ	通常難しい	変動性（可変）
財務上ののれん	変動性（可変）	実際に非常に高くできる

出所：Balmer, and Gray., *op. cit.*, p. 981 に基づき，加筆。

Karaosmanoglu, 2006)。最近の研究では，これらの要素間の強い相互作用について認識し始めている。企業文化は，CI のダイナミックなコアを表す。企業文化は，組織における価値ある行動と英雄的神話のような情報を広げる物語と噂話を運ぶ戦略的装置でもある。企業デザインは，CB 視覚上の諸側面，すなわちネーム，スローガン，ジングル（短い CM ソング），キャラクターなどを包括的に捉えている。企業構造は，組織構造とブランディング構造からなる。それは，CI の基本要素として見なされている（Ind, 1992）。

企業戦略は、一定の市場で競争するための企業の基本目的と基本戦略の設計図である。それに該当するのは、差別化戦略とポジショニング戦略が挙げられる。企業行動は、人的資源プロセスを新規採用のプロセス、従業員の権限委譲と支援を含んだ CI ラインに沿っていかにマネジメントするのかに関わる。企業コミュニケーションは、おそらく CI の最も複雑な要素である。それは、上述した他の要素と相互作用するだけでなく、企業の外部の多様なステークホルダーと相互作用し、彼らに企業価値を伝えるあらゆるコミュニケーション・ツールである。また、内部におけるコミュニケーションは、公式と非公式、文書によるものと口頭によるもの、または言語と非言語のコミュニケーションを含んだ多様なチャネルから行われる。さらに、企業コミュニケーションの主な形態は、マーケティング・コミュニケーションと組織コミュニケーション、そしてマネジメント・コミュニケーションとして分類することができる²⁴⁾。企業イメージは、企業の外部の多様なステークホルダーとの相互作用する多様なコミュニケーション・ツールを通して形成される。これらは、外部コミュニケーション（たとえば、従来の企業広告、顧客リレーションシップ・プログラムとダイレクト・マーケティングまたはスポンサーシップ）のような従来のツールを含んでいる。反映される内容の信頼性は、CI の一貫性と透明性に依存している。

その一方、それら両方の概念の共通点としては、企業のトップ・マネジメントのリーダーシップの下で、マネジメントされており、CI と CB に関するマネジメントの責任は、トップ・マネジメントに当たる。また、職能的責任と専門分野のルーツは、あらゆる職能と部門横断的である。さらに、CI と CB は相互補完関係である。言い換えるなら、CI は、CB のビジュアルな側面と深層的な側面を支える中心的な要素であり、CB は、CI の諸要素を象徴する総体的な価値だからである。

以上、本節では、実際、企業がブランド・マネジメントを行うに当たって必ず理解・熟知しなければならない CBM と PBM 間の関係、CB と CI 間の関係を多様な視点から比較・分析することで、それらの相違点と共通点を明らかにした。また、CB と PB 間の相互補完関係をより深く明示的に検証・分析した。次節では、実際、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 CBM における深層的なメカニズムのフレームワークと構造を解明する。

IV 統合的な視点から捉える CBM の深層的なメカニズムの フレームワークと構造

CB は、戦略的かつ組織的コミュニケーション上のコンテキストとして捉えるのと同時

24) Melewar. and Karaosmanoglu., *op. cit.*, p. 850.

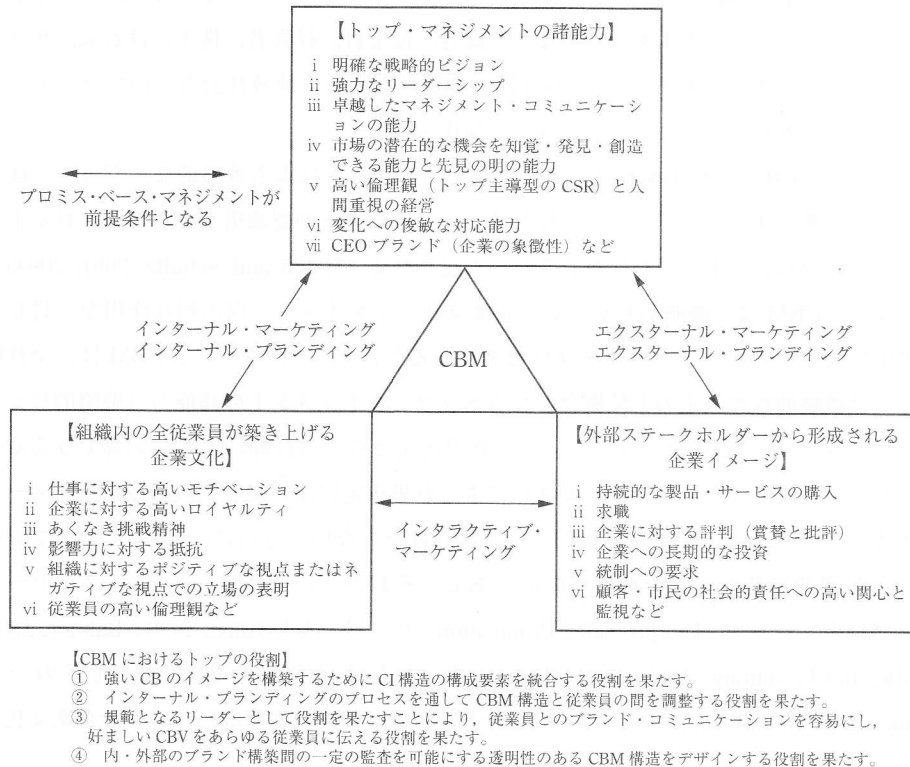
に、企業組織の成功的活用のためのツールとして見なすことができる。また、CBVは、組織に対する単なる顧客のブランド・イメージとロイヤルティだけではなく、企業を取り巻くあらゆるステークホルダー、すなわち顧客、従業員、経営者、株主、投資家、サプライヤー、パートナー（取引先）、監督機関、特別利益団体、地域社会などのブランド・イメージとロイヤルティによって形成され、強化される。

とりわけ、CBの戦略的価値は、トップ・マネジメントによる戦略的なビジョン、従業員による企業文化、そして外部の多様なステークホルダーの認識構造から形成される企業イメージ間の相互作用を通して形成され、強化される（Hatch and Schultz, 2001, 2003a）。それゆえ、CBMは、戦略的ビジョン、企業文化、企業イメージ間の相互作用を一貫して持続的に調整するダイナミック・プロセスであると言える。すなわち、CBMは、全社戦略または戦略的意思決定の上位概念となるトップ・マネジメントの諸能力（戦略的ビジョンなどを含む）、組織内部の従業員による意思決定と彼らの行動に大きな影響を与える企業文化、そして外部のステークホルダーによる意思決定に深く関わりのある企業イメージを関連づけるダイナミック・プロセスでなければならない。さらに、CBMへのアプローチは、組織的に統合された部門横断的である。それゆえ、CBMは、ユニーク・セールズ・プロポジション（Unique Sales Proposition）の一部（Ackerman, 1998; Balmer, 1995, 2001a; deChernatony, 1999, 2001; Ind, 1997）もしくは独特の組織価値提案の一部（Knox, Maklan and Thompson, 2000）として、明確な企業の戦略的ビジョンと企業文化を用いるマーケティングとブランディング能力をもたらす。

上述したことを踏まえ、今後、企業はCBMを実行するに当たって、トップ・マネジメントが統合的な視点から捉えなければならないCBMにおける深層的なメカニズムのフレームワークを構築する必要がある。統合的な視点から捉えるCBMの深層的なメカニズムのフレームワークの構成要素としては、トップ・マネジメントによる意思決定に重要な軸となる諸能力（戦略的ビジョンなどを含む）と、組織内部の従業員による意思決定と彼らの行動に大きな影響を与える企業文化、そして外部のステークホルダーによる意思決定に深く関わりのある企業イメージが挙げられる。このような根本的な要素のミックスは、企業が組織的に統合した部門横断的なアプローチにおいてPBMからCBMへとその重要性が変わりつつある組織的アプローチが必要となることを示唆している。

CBMの戦略的な重要性は、市場における企業のポジショニングだけではなく、CBの価値を支える内部調整と統合（組織構造、物理的な設計（physical design）、企業文化など）にある。また、CBMは、トップ・マネジメントの諸能力、企業文化、そして企業イメージを関連づけるプロセスによって支えられる。そこで、図4は、統合的な視点から捉えるCBMの深層的なメカニズムを理解するためのフレームワークを提示する。これら3

図4 統合的な視点から捉えるための CBM の深層的なフレームワーク



出所：Hatch, M. J. and Schultz, M., "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7-8, 2003a, p. 1046 と Vallaster, C. and DeChernatony, L., "Internal brand building and structuration : the role of leadership", *European Journal of Marketing*, 2006, Vol. 40, No. 7-8, pp. 761-784 に基づき、加筆。

つの要素は CBM の基盤を形成する。

ここで言う戦略的ビジョン（ストラテジック・インテント）とは、今後企業が何を達成するかに関するトップ・マネジメントの志を具現化し、将来企業が目指すべき方向づけを示す中心的な概念である。Hamel and Prahalad（1990）は、それを達成するための5つの条件を提示している²⁵⁾。第1に、目標達成に向けて社内に関心を集中させる。第2に、ストラテジック・インテントを支える価値観を従業員に伝え、動機づける。第3に、個人あるいはチームへの権限委譲を促す。第4に、環境変化に応じて業務やプロセスを再定義

25) Hamel, G. and Prahalad, C. K., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 1990. (編集部訳「未来の競争力を組織的に構築するコア・コンピタンス経営」『Diamond Harvard Business Review』2007年2月号, 145ページ)

する。最後に、資源配分のルールを具現化する。したがって、トップ・マネジメントは、企業の知識創造の方向性を示す戦略的ビジョンを社内のあらゆる従業員が認識し理解するとともに、それに伴う行動が行われるように、従業員とのあらゆるコンタクト・ポイントが取れる場で徹底的に伝えなければならない。

また、戦略的ビジョンを全社レベルで行うためには、トップ・マネジメントの能力と役割がきわめて重要になってくる。なぜなら、彼らは、企業戦略の策定、組織構造、報酬システム、目標設定、経営資源の配分について重要な意思決定を行い、企業活動の全分野にわたって決定事項の実行結果に最終責任を負うからである。それゆえに、一般にトップ・マネジメントに求められる能力は、次のように3つに分類することができる。すなわち、①専門能力、②対人能力、③全体把握能力である²⁶⁾。また、彼らの能力は、次のような3層構造に分類できる。すなわち、①基本能力、②事業または産業特殊能力、③企業特殊能力である²⁷⁾。とりわけ、トップ・マネジメントに最も要求される能力は、全体把握能力と企業特殊能力であると言える。このようなトップ・マネジメント能力やノウハウ、特に市場の潜在的な機会を知覚・創造できる能力は、まさに競合他社から模倣されにくい見えざる資産であると同時に、企業の持続可能な競争優位を果たすように促す。なぜならば、競争優位を構成する資源の特徴、機能、可能な利用法などの諸属性は彼らの意思決定によってのみ規定されるものであるからである。それゆえに、トップ・マネジメントは、全社レベルで行われるCBMを展開する際に、最も重要な意思決定者であると同時に、企業の持続的競争優位の確保においても、きわめて重要な経営資源なのである。また、優れたトップ・マネジメントのリーダーは、コア価値、従業員の行動、グラフィック・デザインに関するあらゆる象徴的表現、内・外部のステークホルダーの認識構造を統合するためのコ

26) ここで言う経営者の専門能力とは、専門分野の方法、プロセス、手順、あるいはテクニックを理解し、使いこなす能力を指す。たとえば、生産管理、資源配分、マーケティングやブランディング管理などの専門分野に関する能力が挙げられる。次に、対人能力とは、自分が率いるチーム内の協力関係を構築し、グループの一員として組織構成員を束ねて効果的に仕事を行う管理者能力を指す。最後に、全体把握能力とは、企業の全体的な（企業活動の全分野の）流れを的確に把握する能力を指す。詳しくは、Katz, R. L., "Skill of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, September-October, 1974, Vol. 52, pp. 90-102 を参照されたい。

27) ここで言う経営者の基本能力とは、どんな産業や事業、企業においても発揮できる能力で、産業（あるいは事業）間、企業間を自由に移動可能な能力を指す。次に、事業または産業特殊能力とは、ある特定の事業または産業においてのみ、よく発揮できる能力で、それとは異なる事業や産業に移動すれば、あまりよく発揮できない能力を指す。最後に、企業特殊能力とは、ある特定の企業においてのみ、よく発揮できる能力であり、他の企業に移ればあまり発揮できないような特殊能力を指す。詳しくは、Castanias, R. P. and Helfat, C. E., "Managerial Resource and Rents", *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 155-171 を参照されたい。

ーボレート・コミュニケーションを通して、CBの全体的理解を社内に浸透させる伝道師の役割を果たさなければならない。

さらに、企業は、全社横断的に首尾一貫したCBMを行うために、優れたトップ・マネジメントのリーダーシップと、彼らが担う全社戦略に大きな影響を与えるマネジメント諸能力を向上させなければならない。言い換えるなら、彼らの豊富な専門知識、適所適材に資源を配分できる明確な意思決定力、市場の潜在的機会を知覚・創造できる能力、組織内の全従業員にCBの理念・ビジョン・価値を徹底的に分かりやすく伝えられるコミュニケーション能力などを企業の持続的競争優位の獲得のための必要不可欠な内部資源として見なし、それを一層強化していかなければならない。すなわち、トップ・マネジメントの諸能力は、CBVを構築し、強化するに当たって、最も重要な競争力の源泉として見なすことができる。

したがって、今後のCBMにおける重要な研究課題として、競争企業に対し自社のCBの差別的な優位性を与えるリーダーシップとコミュニケーション、そしてマネジメント能力を兼ね備えて、実質的に企業価値を向上させるCEOの総体的な能力やレピュテーションを企業の内・外部環境に向けてブランディング化する必要がある。要するに、CBMを行う際にCEOブランディングがきわめて重要な役割を果たす。このようなマネジメントの視点を組織内に取り入れることによって、競合他社から希少かつ模倣にコストがかかるケイパビリティの構築・強化につながり、その結果、企業はCBVのライフ・サイクルを伸ばすことができる。

しかし、ここで注意すべき点は、従業員の協働の基盤となるトップ・マネジメントのリーダーシップの低さと道徳性の欠如が致命的な原因となり、企業のライフ・サイクルを縮める結果を招くことである²⁸⁾。

次に、上述したトップ・マネジメントの諸能力と強い相関関係を持つ、企業文化とは、組織内の全従業員が共有する共通の価値観、パラダイム、行動規範であると言える。言い換えれば、それは、組織における観念的・象徴的な意味のシステムである²⁹⁾。また、それは、企業の財産を具現化し、企業的全構成員に対して組織の価値を伝達する内部の価値、信頼性、基本前提でもある。その機能は、①モチベーション、②判断の基準、③コミュニケーションからなる。それらは、①従業員に心理的なエネルギーを与える場としての組織、②従業員の信条(credo)と意思決定の場としての組織、③顧客・見込み顧客にブランド

28) Barnard, C. I., *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社、2007年、295-297ページ)

29) 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化—組織を動かす見えない力—』日本経済新聞社、2004年、51ページ。

価値（CBV+PBV）やブランド・アイデンティティなどといったあらゆる情報を伝える場としての組織の意義を持っている³⁰⁾。

また、企業文化の特徴としては、3点挙げられる³¹⁾。まず第1に、従業員に社会的実在として共有され、従業員の意思決定の基準となり、彼らの行動を方向づけるという点である。第2に、それは一定の持続性、安定性を有するが、一朝一夕に形成するのは困難であり、従業員の日常的な相互作用の累積的なプロセスを経て徐々に形成されていくという点である。第3に、それはいったん形成されると一種の慣性力を持つに至るという点である。さらに、近年、なぜ再び企業文化の重要性が浮き彫りになっているのか。それらは、①企業を取り巻く環境変化への適応、②社員の意識変化、③企業と社会の関係の変化が挙げられる³²⁾。

Deal and Kennedy（1982）は、1980年代において日本企業の成長の原動力は強い企業文化にあると着目し、それらをグローバルに活躍する企業、すなわち IBM、P & G などに適用できると見なし、企業経営における企業文化の重要性と意味を強調している。Barney（1984）は、企業文化に価値があり、希少性や模倣困難性があれば、それは持続的競争優位の源泉になりうると指摘している³³⁾。Peter and Waterman（1982）は、IBM、HP、P & G、McDonald のような企業の持続的優位のパフォーマンスに影響を与える企業文化の重要性について強調している。とりわけ、彼らは、マネジメント理論における企業文化の重要性について主張しているが、その根底には、1980年代に高いパフォーマンスをあげている日本企業の優れた企業文化がある。また、Alchian（1950）と Alichain and Demsetz（1972）は、企業文化は競合他社から企業を識別し、差別化するいくつかの属性の1つと見なしている。それゆえ、企業文化は、CBVを高めるための原動力となり、組織の全従業員を束ねることにより、経済的価値を生み出すことができる。とりわけ、従業員の価値を支える企業文化は、仕事に対する彼らのモチベーションを高めることによって、顧客満足・価値度や生産性を向上させる。したがって、企業組織の一枚岩的な結束を生み出す企業文化は、組織行動を支配しリードすることで良好な経営成果、すなわち高いパフォーマンスを達成させることにつながる。

こうした企業文化を組織の全従業員に徹底的に浸透させるために、最も必要とされるの

30) 伊丹敬之・加護野忠男著『経営学入門』日本経済新聞社、1989年、340ページ。

31) 内野崇『変革のマネジメント—組織と人をめぐる理論・政策・実践』生産性出版、2006年、249ページ。

32) 詳しくは、内野崇、同上書、249-251ページを参照されたい。

33) Barney, J. B., Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 656-665.

は、上述した優れたトップ・マネジメントのリーダーシップとマネジメント、コミュニケーションの能力である。企業にそれが伴わなければ、体系的な CBM や従業員の行動の方向づけ・動機づけ、そして従業員を束ねることは不可能となる。また、企業文化は、競合他社にとって希少かつ模倣にコストがかかるケイバビリティであり、企業に持続的競争優位をもたらしてくれる見えざる資産である。なぜなら、他の経営資源と異なり外部からの調達が困難であるがゆえに、組織内部において構築するのに時間的・心理的・物理的なコストがかかるからである。さらに、企業文化は、サービス・マネジメント・システムの重要な戦略的要素の1つとして従業員の行動を方向づけるとともに、各従業員がどのように価値観・価値システムを持ち、CBV と一致する行動をとるかについて影響を与える。しかし、最終顧客に企業文化を体現させるのは従業員である。それゆえ、近年、学際的分野はもとより実践的な分野においても CBM における従業員の役割はますます重要になってくる。すなわち、企業の CBM における今後の研究課題として考えられるのは、従業員を内部顧客と見なし、CB の理念・ビジョン・価値などを組織内に浸透させ、これらを理解し、ブランド・プロミスを実現するよう、彼らが行うブランディングの諸活動を支援するインターナル・ブランディング (Internal Branding: 以下は、IB と表記) である。

企業を取り巻く外部のステークホルダーが知覚するブランド・エクイティから形成される企業イメージとは、製品・サービスを提供する企業全体について消費者が有する連想 (Keller, 1998) だけではなく、企業のあらゆるステークホルダーによって育まれた組織に対する認識構造である。すなわち、顧客、株主、メディア、一般市民、地域社会などの視点を含んだ企業に対する外部の全体的印象であると言える。企業は、ブランディング戦略において CB が中心的な役割を果たす場合、とりわけ企業イメージは重要な位置づけとなる。

近年、顧客・見込み顧客の購買行動には、製品のあらゆる属性だけではなく、CBM の結果として捉えられる企業イメージから大きな影響を与えられる。その影響を受けて、企業は、適切な企業イメージを確立するために、多様なステークホルダーに向けたマーケティングやブランディング活動を促している。また、企業イメージは、①企業が提供する製品・サービス、②企業が行う諸行動、③多様なステークホルダーとのコミュニケーション形態などの要因に基づき、形成される。さらに、Barich and Kotler (1991) は、企業イメージにおける数多くの具体的な決定要因として、①企業の社会的活動と寄付活動、②企業の従業員の対応、③製品、④企業の事業活動、⑤コミュニケーション活動、⑥セールス・フォース、⑦流通チャネル、⑧サービス、⑨サポート、⑩価格を取り上げている³⁴⁾。

34) 詳しくは、Barich, H. and Kotler, P., "A Framework for Image Management", *Sloan Management*

Keller (1998) は、主要な企業イメージ連想を4つのタイプに分類している³⁵⁾。それらは、①共通の製品属性、便益、態度（品質と革新性）、②従業員とのリレーションシップ（顧客志向）、③価値とプログラム（環境への配慮と社会的責任）、④企業の信頼性（専門的知識と信頼性、好ましさ）である。

実際、企業がCBMを実行する際に、最も重要なのは、従業員が顧客に接する時、とりわけ購買行動の意思決定を最終的に行う顧客とのあらゆるコンタクト・ポイントを取る場でのインタラクティブ・マーケティングのプロセスであると言える。その典型的な例として、サービス業においてよく見受けられる。たとえば、あるホテルの従業員は、第1に、顧客が予約する時点から彼らがホテルから出て家に帰宅するまでの全体的なプロセスを1つの情報のバリュー・チェーンと見なさなければならない。次に、顧客に関するあらゆるニーズやウォンツを的確に把握し、彼らから得られた情報を他の従業員と瞬時に共有し、いかなる状況でもそれに柔軟かつ素早く対応できるようなインタラクティブ・マーケティング・コミュニケーションの体制を整えなければならない。また、このような全般的なプロセスからフィードバックされたあらゆる情報を体系的にデータ・ベース化し、長年蓄積してきた従業員の知識やノウハウ、スキル、経験などを通して顧客の潜在的なニーズやウォンツを生み出せるような創造活動も重要である。このような事例は、サービス業のみに限られているのではなく、一般消費財メーカーでも見られる。たとえば、ある製薬会社では、長期間にわたって、顧客とのあらゆるコンタクト・ポイントを取って蓄えてきた従業員の高度な知識やノウハウ、スキル、経験などを通じて、実際に顧客が気づいていない潜在的なニーズやウォンツを満たすための価値提案活動も重要である。このようなプロセスは、インタラクティブ・マーケティング・コミュニケーションを通したブランド価値活動と言える。

上記の議論を総括的にまとめると、CBは、①トップ・マネジメントの諸能力（戦略的ビジョン、リーダーシップ・マネジメント・コミュニケーションの能力など）、②企業組織内のあらゆる従業員の行動と信念を方向づけるのと同時に、顧客の購買行動にも大きな影響を与える企業文化、③企業外部のあらゆる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好ましい企業イメージ間の相互作用を通して生み出される価値連鎖の総体でも言える。さらに、CBVを高めるには、トップ・マネジメント、外部ステークホルダー、そして企業文化を支える従業員の間の効果的なコミュニケーションが必要とされる。

Review, Winter, 1991, p. 97 を参照されたい。

35) 詳しくは、Keller, K., *STRATEGIC BRAND MANAGEMENT*, Prentice-Hall, 1998.（恩蔵・亀井訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、2000年、475-487ページ）を参照されたい。

その際に、3者間で行われるバリュー・コミュニケーションが効果的かつ戦略的にマネジメントされるために、最も根源的かつ重要なのは、プロミス・ベース・マネジメントである。ここで言うプロミス・ベース・マネジメントとは、企業の内・外部のあらゆるステークホルダーに対する約束の管理と調整に組織的に取り組むことである。その結果、企業は生産的かつ長期的に信頼してもらえる相乗効果を生み出せる。なぜなら、企業の内・外部のあらゆるステークホルダーとのさまざまな約束のダイナミック・ネットワークを通して、企業の最優先課題に全従業員が関心を持つようになり、その課題に積極的に参加するようになる。その結果、彼らの仕事に対するモチベーションの向上だけでなく、生産性も向上する。さらに、部門間の交流と連携が活性化した結果、組織全体の動きも機敏になり、従業員たちが起業家的なエネルギーを発揮するようになる。したがって、これが可能になってはじめて、他の企業よりも素早くビジネス・チャンスを獲得できることになる (Sull and Spinoso, 2007)³⁶⁾。

Christensen and Askegaard (2001) は、CBM を多様なステークホルダーに伝える組織サイン (記号) の累計、すなわち組織が象徴するコア価値、従業員の行動、グラフィック・デザインに関する一連のあらゆる象徴、企業の内部・外部におけるステークホルダーを統合するための企業コミュニケーションとして見なしている³⁷⁾。それゆえ、CB は、企業の本質、文化、コア価値、特徴および目的を伝達する最も強力なコミュニケーションのツールとして用いることができる。また、CBM とは計画され、戦略的に焦点を当て、十分に統合された全体論的プロセスであると言える (Aaker and Joachimsthaler, 2000)。さらに、図5で示されているように、CBM とは CI と企業イメージを関連づけるダイナミック・プロセスであると言える (Rode and Vallaster, 2005)³⁸⁾。したがって、ブランド価値が高い CB は CI と企業イメージが一貫している場合に限り、さらに発展する (Fombrum, 1996; Hatch and Schultz, 2001)³⁹⁾。それゆえに、企業が CBV を高めるためには、

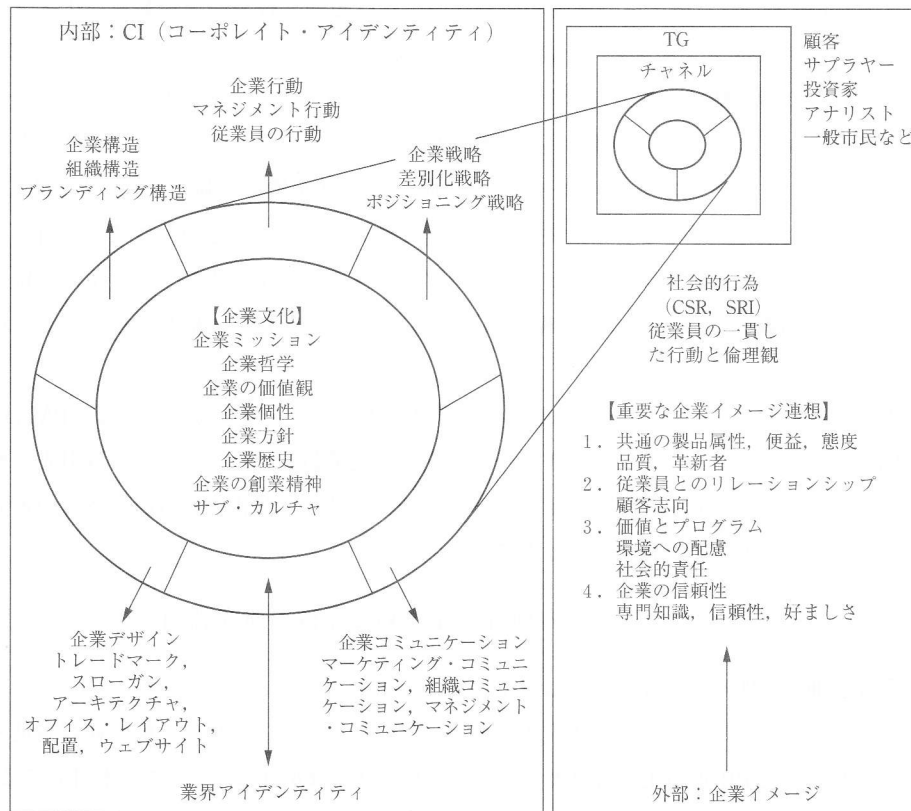
36) 詳しくは、Sull, D. N. and Spinoso, C., Promise-Based Management: The Essence of Execution, *Harvard Business Review*, July, 2007. (松本直子訳「組織は「約束」の集合体である—プロミス・ベース・マネジメントの実践—」『Diamond Harvard Business Review』2007年12号, 26-37ページ) を参照されたい。

37) Christensen, L. T. and Askegaard, S., "Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3-4, 2001, pp. 292-315.

38) CI は CB の組織内部の一部を表す一方、企業イメージは組織外部の主要なステークホルダーに CI が投影されている。

39) Fombrum, C. J., Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, *Harvard Business School Press*, 1996. Hatch, M. J. and Schultz, M., "Are the strategic stars aligned for your corporate brand?", *Harvard Business Review*, February, 2001, pp. 128-134.

図5 総合的な視点から捉えるためのCBMの深層的な構造



注：ターゲット・グループ（Target Group：以下は、TGと表記）、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下は、CSRと表記）、社会的責任投資（Social Responsibility Investment：以下は、SRIと表記）

出所：Rode, V. and Vallaster, C., "Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 No. 2, 2005, p. 123 に基づき、加筆。

トップ・マネジメントや従業員の行動と信念に多大なる影響を与えるCIと企業外部のあらゆる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好ましい企業イメージを一致させなければならない。これを実現させるために、今後、企業が最優先すべき点として、従業員の満足・価値を向上させるための職場環境づくり、高いモチベーションにつながるような多様なインセンティブや組織内活性化策、CBの理念・ビジョン・価値における社内浸透プロセス構築、従業員に対する継続的な教育投資などが挙げられており、それらの重要性はますます大きくなっている。

また、Ⅱで述べたように、CIのあらゆる構成要素、すなわち企業文化、企業戦略、企業デザイン、企業コミュニケーション、企業行動、企業構造、業界アイデンティティは、

すべてが相互作用しなければならない。なぜなら、それらすべてが相互作用しない場合、一貫した CI に基づいた従業員の行動が伴わないことは勿論、戦略的な企業差別化を生み出し、明確な企業ポジショニングを定着することすらできなくなってしまうからである。また、それらの諸活動は、企業レベルで行われているがゆえに、企業のトップ・マネジメントの能力により、多大なる影響を与えられている。それゆえに、企業トップのリーダーシップとマネジメント、コミュニケーションの能力は、CI を構築・強化させるとともに、彼らの行動は従業員の手本となり、従業員の士気とモチベーションを向上させるに当たって大きな原動力となる。さらに、トップのリーダーシップと企業文化のスタイルは、新入社員を採用する際に、優秀な人材の確保に当たって決定的に重要な要素として考えられる。

したがって、CI と企業イメージを関連づけるダイナミック・プロセスである CBM は、一般顧客を含んだ多様なステークホルダー、すなわち従業員、経営者、株主、取引先、地域社会などとのそれぞれのリレーションシップを通して構築・強化される組織特有の差別化戦略の 1 つの形態として捉えることができる。

V おわりに——本研究のまとめと今後の研究課題

本研究を通して明らかになったのは以下のようなものである。

第 1 に、今日におけるブランドの定義や概念に対する捉え方は、単に一般の顧客満足・価値を中心とした PB 差別化の諸要素の組み合わせだけでは足りない。そこで本研究では、PB 差別化の諸要素の組み合わせに加え、企業内・外部を取り巻く多様なステークホルダーを中心とした CB 差別化の諸要素を組み合わせ、それら両方を融合させた統合的な視点から捉える新しいブランド概念とそのフレームワークを提示した（図 2 参照）。

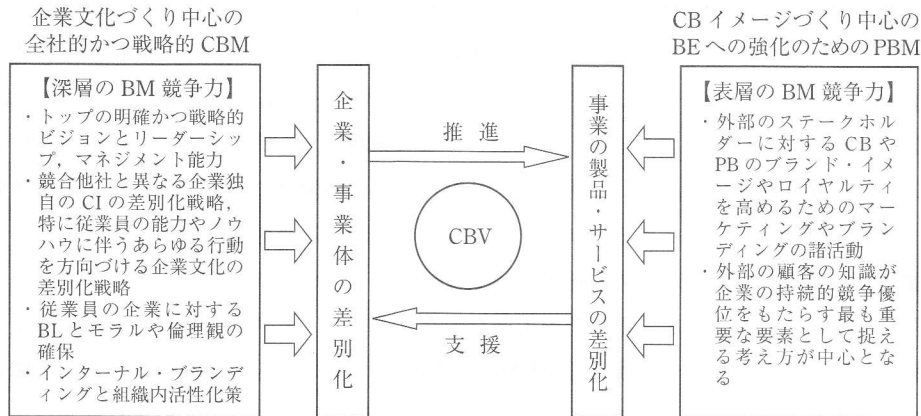
第 2 に、統合的な視点から企業の戦略的 CBM を実行する際に、明確に区別しなければならないのは、(1)PBM と CBM の相違点と共通点、(2)CB と CI の相違点と共通点、(3)CB と PB の間における相互補完関係の明示である。(1)では、PBM と CBM の相違点を以下のような視点から明らかにした。それらは、①マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態、②職能上の責任と一般的な責任、③専門部門のルーツ、ブランドの形成期間と戦略上の視点、④戦略上の主要なステークホルダー、⑤価値、⑥コミュニケーション・チャンネル、⑦調整を必要とする範囲、⑧戦略の中心的な要素、⑨戦略の主なツール、⑩戦略上の形態、⑪マネジメント上で重視するもの、⑫戦略論的視点から捉えるブランドの位置づけである。その一方、両方の共通点は、導入動機である（表 2 参照）。(2)では、CB と CI の相違点を以下のような視点から明らかにした。それらは、①必然的か偶発的か、②それはあらゆる組織に適用できるのか、③属性の安定性、④適用、⑤主要なドライ

パー、⑥形成期間、⑦内部と外部のステークホルダー・グループの好ましいプロファイルと管理されたコミュニケーションの重要性、⑧広告と視覚によるアイデンティティの重要性、⑨主要な構成要素、⑩調整を必要とする主要な範囲、⑪ポータビリティ、⑫財務上ののれんの違いである。その一方、それらの共通点は、①マネジメント上の責任、②職能上の責任、③専門分野のルーツ、④主要なステークホルダーである（表3参照）。(3)では、企業がブランド・マネジメントを行う際に、明確に理解しなければならないCBとPBの間における相互補完関係について明らかにした。これらの関係について、今後の研究課題として企業は、それぞれに与える利点について深く検証する余地がある。

第3に、従来のCBMに関する研究は、マーケティングやブランディングの諸活動の結果として捉えられがちであった。そのような企業ブランド・イメージの視点から脱却するためには、統合的な視点から捉えるCBMの深層的なメカニズムのフレームワークと構造が必要であった。統合的な視点から捉えるCBMの深層的なメカニズムのフレームワークでは、①トップ・マネジメントの諸能力（明確かつ戦略的ビジョン・リーダーシップ、マネジメント能力など）と、②組織内部のあらゆる従業員の貫いた行動や意思決定に方向づける企業文化と、③一般顧客を含んだ外部のあらゆるステークホルダーから形成されるCBイメージを関連づけるダイナミック・プロセスであり、それら全体を支えているのはプロミス・ベース・マネジメントであることを明らかにした（図4参照）。統合的な視点から捉えるCBMの深層的なメカニズムの構造では、表面上の企業の概観をデザインしていた従来のCIに関する研究の枠を超え、組織の内・外部のあらゆるステークホルダーを束ねるとともに、CBVを高められる源泉としてCIの深層にある戦略的な構成要素、すなわち企業文化、企業戦略、企業行動、企業構造、企業デザイン、企業コミュニケーション、業界アイデンティティのそれぞれの役割と構造を提示し、企業イメージの決定要因とその構造を明らかにした（図5参照）。

CBMの目的は、組織自体の差別化側面と価値向上の側面の2つがある。まず前者は、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーとのリレーションシップを通して、組織それ自体の差別化を図ることにある。次に後者は、組織に対する好ましいCIとブランド・ロイヤルティ（=Emotional Attachment）を確立させることにより、経済的価値（ROI、EVAなど）と組織的価値（トップのリーダーシップ、従業員を束ねる企業文化、職場環境など）、そして社会的価値（企業の社会的責任、社会的貢献活動など）を高めていくことである。また、CBVは、①戦略的な見えざる資産、②CBMに基づいた企業・事業体の差別化、③PBMに基づいた事業の製品・サービスの差別化との相互依存関係を通して生み出されたものである（図6参照）。戦略的に見えざる資産は、トップの戦略的ビジョンとリーダーシップ、マネジメントの諸能力、組織内の全従業員の行動の方向づけによって、企業内に

図6 CBVを高めるための深層と表層のブランド・マネジメント競争力
(ハイブリッド型のブランド・マネジメント・フォース)



蓄積していった彼らの能力やノウハウなどであり、模倣困難性の源泉となる。CBM に基づいた企業・事業体の差別化は、彼らが働く環境への配慮に重点を置いた企業文化づくりによって形成した企業・事業体であり、これこそが模倣困難性となる。PBM に基づいた事業の製品・サービスの差別化は、企業のマーケティングとブランディングの諸活動の結果として外部の多様なステークホルダーから形成される企業イメージづくりであり、これが形成されると持続的競争優位が達成される。さらに、CBM は、グローバル企業がグローバル市場に進出する際に、本社と子会社を統合し、規模の経済性を生み出せる標準化政策の中核となると考える。

本研究の考察を通して明らかになった統合的な視点から捉える CBM の目標を実現させるに当たって最も根源的かつ重要な戦略的マネジメントは、人本主義企業システムに基づいた従業員のモラルや倫理観を確保するとともに、社内に CB の理念・ビジョン・価値などを徹底的に浸透させるための「認知→理解→熟知・体現」のプロセスを繰り返すものでなければならない⁴⁰⁾。このような IB 戦略を繰り広げてはじめて、企業の持続可能な競争優位が可能になる。また、企業は、従業員の CB の理念・ビジョン・価値などの社内浸透

40) ここで言う人本主義とは、資本主義に対照する意味の造語であり、それは人が経済活動の最も本源的かつ希少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である。人本主義は、人を根本にして経済組織の編成を考え、人と人とのつながり方にシステムの原理を求める考え方である。その特徴は、人のつながり方を「経済的価値を生み出す活動」の基本に据えることである。伊丹敬之『人本主義企業—変わる経営、変わらぬ原理—』筑摩書房、1987年、29-30ページ。

プログラムや人材ブランディングなどといった従業員とのリレーション・マネジメントを実施するために、既存のマーケティング部もしくは全社的ブランド・マネジメント組織と人事部などとの連携が必要となる。

論語に「温故知新」という言葉があるが、これは、「昔の事を調べて、そこから新しい知識や見解を得る」ことである。本研究を通した明らかになった CBM はその言葉にふさわしい。すなわち、CBM は、企業独自の歴史・思想・文化・価値観などに基づいて、今までの諸活動で培った成果を研究・学習し、現在の CBV を明確に認知・理解・熟知・体現することで、新しい価値や意義を再発見する。これこそが CBM の深層的なメカニズムである。

今後、企業は CBM の実行中に生じうるリスク（顧客離れ、取引上の阻害要因、コンプライアンスの違反など）を未然に防ぐと同時に、企業の持続可能な競争優位を確保するために、以下のような戦略的な CBM が必要不可欠である。それには、既存のマーケティング部門、全社的 CBM 組織、広報部門、経営企画部門、人事部門などとの連携を通した IB 戦略と組織内活性化策などに基づいた戦略的 CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）マネジメントなどが挙げられる。なぜなら、近年相次ぎ続発している企業の不祥事の原因はほとんど、従業員の標準作業遵守の違反と彼らのモラルや倫理観の欠如などであり、CBM の目標を実現させるに当たって最も根源的かつ重要な戦略的資源は、一貫した従業員の知識と能力に基づく行動だからである。また、企業の CB・PB の価値を向上させ、組織内の従業員をはじめ、顧客・株主などに多大なる影響を与える CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）自身の長期的かつ戦略的なパーソナル・ブランディングも今後の研究課題として解明する必要がある。

参考文献

英語文献

- Ackerman, L., "Secrets of the corporate brand", *Across the Board*, Vol. 35 No. 1, 1998, pp. 33-36.
- Alchian, A., Uncertainty, Evolution, and economic theory, *Journal of Political Economy*, Vol. 58, No. 3, 1950, pp. 211-221.
- Alchian, A. and Demsetz, H., Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*, Vol. 62, No. 5, 1972, pp. 777-795.
- Balmer, J. M. T., "Corporate Branding and Connoisseurship", *Journal of General Management*, Vol. 21 No. 1, 1995, pp. 24-46.
- Balmer, J. M. T., "The Three Virtues and Seven Deadly Sins of Corporate Brand Management", *Journal of General Management*, Vol. 27 No. 1, Autumn, 2001a, pp. 1-17.
- Balmer, J. M. T., "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3-4, 2001b, pp. 248-291.
- Balmer, J. M. T. and Greyser, S. A., *Revealing the Corporation: Perspective on Identity, Image,*

- Reputation, Corporate Branding and Corporate-Level Marketing*, Routledge, London, 2003.
- Deal, T. & Kennedy, A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, 1982, Addison-Wesley.
- DeChernatony, L., "2001-The Brand Management Odyssey", *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 4, 1996, pp. 15-30.
- DeChernatony, L., "Brand Management through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, 1999, pp. 157-180.
- DeChernatony, L., "A model for strategically building brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 1, 2001, pp. 32-44.
- Gray, E. R. and Balmer, J. M. T., "The corporate brand: a strategic asset", *Management in Practice*, No. 4, 2001, pp. 1-4.
- Gylling, C. and Lindberg-Repo, K., "Investigating the links between a corporate brand and a customer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 13 No. 4-5, 2006, pp. 257-267.
- Harris, F. and DeChernatony, L., "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3-4, 2001, pp. 441-456.
- Hatch, M. J. and Schultz, M., "Relations between organizational culture, identity, and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5-6, 1997, pp. 356-365.
- Hatch, M. J. and Schultz, M., "The cycles of corporate branding: the case of the LEGO", *Company California Management*, Vol. 46 No. 1, 2003b, pp. 6-26.
- Ind, N., *The Corporate Image*, Kogan Page, 1992.
- Ind, N., *The Corporate Brand*, Macmillan Business, 1997.
- Ind, N., *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, Kogan Page, 2004.
- Kapferer, J. N., *Strategic Brand Management*, Kogan, 1992.
- Keller, K., "Brand Mantras: rational, criteria and examples", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1-3, 1999, pp. 43-51.
- Keller, K. L., "Building and managing corporate brand equity", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization-Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, 2000b, pp. 115-137.
- King, S., "Brand-Building in the 1990s", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 8 No. 4, 1991, pp. 43-52.
- Knox, S., Maklan, S. and Thompson, K. E., "Building the unique value proposition", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organisation-Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, 2000, pp. 138-158.
- Mitchell, A., *Brand Strategies in the Information Age*, Financial Times Report, 1997.
- Olins, W., "How brands are taking over the corporation", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, 2000, pp. 51-65.
- Perer, T. J. and Waterman, R. H., *In search of excellence*, Harper and Row, 1982.
- Simoes, C. and Dibb, S., "Rethinking the brand concept: new brand orientation", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, 2001, pp. 217-224.
- Urde, M., "Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-3, 1999, pp. 117-133.

Urde, M. and Sweden, L., "Core value-based corporate brand building", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 7-8, 2003, pp. 1017-1040.

日本語文献

Aaker, D. A., *Building Strong Brand*, The Free Press, 1996. (陶山・小林・梅本・石垣訳, 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年, 135-173ページ)

Aaker, D. A. and Joachimsthaler, E., *Brand Leadership*, The Free Press, 2000. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000年, 38-47ページ, 122-164ページ)

Hatch, M. J., & Schultz, M., Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?, *Harvard Business Review*, February, 2001, pp. 128-134. (平野和子訳「コーポレート・ブランドの戦略的価値」『Diamond Harvard Business Review』, 2001年7月号, 86-96ページ)

拙稿「企業ブランド研究の現状と課題」『企業研究』第11号, 中央大学企業研究所, 2007年, 209-239ページ。