

製品ブランドと企業ブランドの関係

李

玲

はじめに

ブランドの定義や役割および研究プロセス

- 1．ブランドの定義および基本的な役割
- 2．PB を中心とするブランド研究のプロセス

企業の構成概念および CB の研究

- 1．CB 構成概念に関する歴史的研究
- 2．CB 研究の流れおよびその発展

PB と CB の関係

- 1．PB と CB の関係に関する先行研究
- 2．マーケティングの視点から見る PB と CB の関係
- 3．企業マネジメントの視点から捉える PB と CB の関係

結 論

はじめに

1990年代に入ると、ブランド数の激増に市場環境の複雑化が相まって、ブランドが元々有する機能だけでは、差別化は図りにくくなっている。その上、技術進歩により、製品便益がますます類似してきており、ブランドのコモディティ化がいつそう進んでいる。その結果、製品ベースのブランドによる差別化や競争優位性の獲得や維持が難しくなってきた。

1996年に Aaker が提唱したブランド・アイデンティティ論を契機に、企業の文化や伝統に根付く組織による差別化の重要性が強調されるようになった。それと同時に企業ブランドの研究が台頭してきた。企業ブランドは従来のマーケティング分野のみならず、特に企業マネジメントの視点からも捉えられるようになった。企業ブランドは製品ブランドと異なって、企業特有の資産や組織能力に基づき差別性を提供し、顧客のみならず、全てのステークホルダーを満足させることを目標にしている。つまり、製品ブランドによる差別優位性を維持するのに限界

製品ブランドと企業ブランドの関係

が見えつつある中、組織の伝統や文化に根付かせる企業(組織)ブランドさえあれば、新たな次元で競争優位性を獲得し得るチャンスも生まれてくる。とはいえ、強い製品ブランドは依然として重要な役割を果たしており、製品ブランドと企業ブランドの明確な関係付けはブランド戦略の計画に欠かせない。

そこで、本稿では、まず製品ブランド(以下はPBと略記)および企業ブランド(以下はCBと略記)の研究プロセスを概観した後、PBとCBの關係に焦点を当てた先行研究をレビューし、マーケティングの視点(ブランド階層論)と企業マネジメントの視点からPBとCBの關係を包括的かつ具体的に規定したい。

ブランドの定義や役割および研究プロセス

1. ブランドの定義および基本的な役割

「ブランド」(brand)は、焼印を押すという意味の「burned」から発生してきた言葉である。長い間ブランドは商業で役割を果たしてきた¹⁾。アメリカ・マーケティング協会(2007)によると、ブランドとは「ある売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合相手の商品やサービスと差別化するための名前、用語、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらの組み合わせ」である。この定義に留意すべき点は、ブランドが商品のアイデンティティを示すものであり、競争差別性を創造するものとして形成されるということである(和田, 1984, p.6)。

図表1 ブランドの役割

消費者	製造業者
<ul style="list-style-type: none">・製品の製造元の識別・製造責任の所在の明確化・リスクの軽減・探索コストの軽減・製造者とのプロミス、絆、約束・シンボリックな装置・品質のシグナル	<ul style="list-style-type: none">・製品の取り扱いや追跡を単純化するための識別手段・独自の特徴を法的に保護する手段・満足した顧客への品質のシグナル・製品にユニークな連想を与える手段・競争優位の源泉・財務的成果の源泉

出所) Keller (2008), 訳 p.8

1) 古代において名前をれんがのようなものに刻んでメーカーを識別しようとした形跡がある。中世のヨーロッパではギルドはトレードマークを用いたり、16世紀初めウィスキーの製造業者は自分の名前を焼き付けた木の樽で製品を運んだり、1835年に「オールド・スマグラー」というスコッチのブランドを導入したりして、顧客に製造業者の明示、品質の保証を提供すると同時に、製造業者に法的保護を与えた(Aaker, 1991, p.7)。その後、移民に伴いその伝統と習慣を北米に持ち込まれ、特許医薬品やタバコ産業は最初にそのブランディングに挑戦した(Low & Fullerton, 1994, p.175; Keller, 2008, p.43)。

図表1は Keller (2008) が提示したブランドの果たす役割を表す。様々な研究 (Kotler, 1976; 和田, 1984; Aaker, 1991; 鳥居, 1996; 青木・小川・亀井・田中, 1997; 青木・電通ブランドプロジェクトチーム, 1999; Keller, 2008; 有吉, 2008) の中から、一般的に消費者にとってのブランドの役割には、購買意思決定に至るまでに要する時間と探索コストを削減できる「識別」機能、購買リスク²⁾の低減または回避ができる「品質保証」機能、商品機能以外の情緒的な自己表現手段としての「意味付け・象徴」機能などがある。また、企業におけるブランドの役割には次のような便益が挙げられる。ブランドに商標権を付与することで、競合他社と差異化できる競争優位を獲得できる。顧客のロイヤルティを得ることにより、持続的な財務成果があげられる。競合他社の商品に比較してプレミアム価格を上乗せることで、より高い収益率が得られる。つまり、消費者にとって、購買意思決定に至るまでに現れる様々なコストやリスクを軽減し、製品機能以上の目に見えない機能まで購入できることがブランドの果たす役割となる。一方、企業にとって、ブランドは、消費者行動に影響を与え、売買取引、将来の持続的収益を確保できる非常に価値の高い法的財産である。

2. PB を中心とするブランド研究のプロセス

(1) 古典的なブランド研究

ブランドの重要性はマーケティング生成期³⁾から指摘されていた^{4,5)}(Show, 1915; 近藤, 1988; 原田, 2010)。18世紀の産業革命を転機に自動化生産が実現し、標準化製品の大量生産は可能となった。その結果、有標品(ブランド品)化できる本質的要件である品質の恒常性の維持と品質の絶えざる改善を図りうるようになった(山東, 1969, pp.1-2)。

産業革命以降、人口の未曾有の増加で市場が拡大し続けたため、生産こそが最

2) 消費者が製品を購入し消費する際に知覚するリスクとして、機能的リスク：期待した水準の機能を製品が果たさない、身体的リスク：製品が使用者などの身体や健康に危害を与える、金銭的リスク：支払った価格に製品が値しない、社会的リスク：製品が他者に迷惑をかける、心理的リスク：製品が使用者の精神に悪影響を与える、時間的リスク：製品選びの失敗によって、満足のいく他の製品を探す機会コストが発生する、などがあげられる(Keller, 2008, p.8)。

3) 一般的に、マーケティングという概念は、1906年から1911年の間に米国で生まれたと言われていた(Bartels, 1988, 訳 p.4)が、近藤(1988)は19世紀末から1929年までを生成期と呼ぶ。

4) 輸送、通信、生産技術、パッケージングの進歩、商標法の改正、広告業や小売業の機能性の向上、移民政策による人口の増加、生活や欲求水準の向上、識字率の上昇といった要因が絡み合って、1870年よりアメリカではナショナル・ブランドは登場したという(Low & Fullerton, 1994, p.175)。

5) 古典的なブランド研究は主に Show(1915)、近藤(1988)を参考に行っている。

製品ブランドと企業ブランドの関係

も支配的な問題となった結果、割合に効率的な生産組織が構築されていた。また当時は販売が比較的容易な業務であったため、生産者や販売業者はマーケティングに大きな関心を払わなかった。しかしながら、生産が発達した一方、既存の流通システムが生産の発展を阻害し、過剰生産の現象が生じ、販売において競争が一層激しくなった。

既存の市場をもっと徹底的に開拓することによって個人の未形成な欲求の確認、新商品の創造、既存製品を改良し高価格を付けること⁶⁾による差別化⁷⁾などが進み、これらを通じて、経営者または製造業者は新たな需要を創造しようとした(Show, 1915, 訳 pp.37 - 40)。また、伝統的な流通組織の下では、生産者と消費者との間に数多くの中間商人が介在するために⁸⁾、生産者の地位は不利になっている(Show, 1915; Butler, 1919)。生産者は自らの地位を強めるために、生産物の品質またはサービスに関する「特別の優位性(special advantage)」を直接広告によって消費者に伝達し、需要創造をしようとした。要するに、新たな需要創造をするに当たって、差別化できる製品の提供は重要となる。その際、ほとんどいつもトレード・マークやブランドやトレード・ネームが用いられた(Show, 1915, 訳 p.44, p.64)。

(2) ブランド・イメージおよびブランド・ロイヤルティ研究

前節で提示したチャネル問題では、生産者は中間業者を排除し、広範囲の広告による自社製品を消費者に宣伝し、直接販売に注力した。消費者が知覚したイメージに基づいて行動するため(Boulding, 1956) 広告をイメージ形成と密接に結び付けながら、ブランド・イメージの研究が進展した。ブランド・イメージ研究の先駆者でもある Gardner & Levy(1955) 青木, 2000, p.22; 三浦, 2008, p.123)は、消費者のブランド認識が、当該製品の実体的特徴の違いよりも、当該

6) 既存の商品に対して設定された市場価格と購買力や社会的地位や個人的習慣が異なる消費者のそのような商品に対する様々な主観的評価との間に差があることに市場機会がある(Show, 1915, 訳 p.42)。Show は経済学の「消費者余剰(consumer surplus)」理論を応用して価格理論を展開していた。「消費者余剰」とは、消費者がその物を求めずにいるよりはむしろ積極的に支払う価格は彼が現実に支払う価格をこえるその超過分である(Marshall, 1919, 訳 pp.262-263)。このような主観的評価が市場において需要を構成する。つまり、需要と供給の相互利用は、競争市場で消費者が品物を入手できる価格を作り出すのである。

7) Show が提唱する差別化方法として、例えば、少し改良を加えることで商品の使用法を一段とうまく適合、装飾品や装備の素晴らしさの利用、便利な包装の仕方、良い雰囲気、均一な品質を保証する評判の確立、「サービス」や消費者への特別な便益の提供などが挙げられる。

8) 最もオーソドックスないし伝統的な連鎖として「製造業者 - コミッション・マーチャント・ジョバー - 卸売業者 - 小売業者 - 消費者」の関係が形成された。これらの中間商人を媒介として需給調整はスムーズに実施されるようになった(近藤, 1988, p.21)。

ブランドに対する情緒的な部分の相違により形成されることを示した上で、このようなブランド・イメージ形成における広告の重要性を説いている。その後、Colley (1961)が提示した DAGMAR(Defining Advertising Goal for Measured Advertising Results)モデル⁹⁾、あるいは Lavidge & Steiner (1961)の「効果階層」(hierarchy of effects)との関係から、ブランド・イメージは広告効果階層の中の一つの段階として捉えられた。

また、Kirmani & Zeithaml (1993)は、ブランド・イメージに大きな影響を与える要因として「品質知覚(perceived quality)」に中心を置き、それに対する広告の効果を明らかにした。つまり、広告によって明示的に品質¹⁰⁾に言及することによって直接的に知覚品質に影響を与えられるという。そして、Keller(1993)は、ブランド・イメージを顧客ベース・ブランド・エクイティの中核であるブランド知識の重要な一構成要素と見なした。ここでのブランド・イメージは、製品やサービスの本質と異なる部分を担い、顧客の心理的ないし社会的なニーズを満たそうとし、ブランドの無形要素と深く係わっているものに他ならない(Keller, 1993, p.3)

ブランド・イメージの研究と並行して、ブランド・ロイヤルティの研究も進められた。Copeland (1924)が提示した「ブランド固執」は、ブランド・ロイヤルティ研究の出発点をなす(Jacoby & Chestnut, 1978, p.10)。1950年代以降、各種の日記式パネル調査のデータ分析を契機に、ブランド・ロイヤルティの研究は本格化した¹¹⁾(青木, 2000, p.22)。企業は一連の努力を通じてブランドを確立

9)DAGMAR は階層モデルの一種であり、ある銘柄や対象が特定の個人に受容されるまでに通過しなければならない一連の心理的段階を示唆している。その段階とは、銘柄を知ること 銘柄理解 (brand comprehension) 確信(conviction) 行為(action)局面である(Colley, 1961, 訳 pp.70-72)。広告計画のための DAGMAR アプローチの精髓は、所与の時間内に、一定のオーディエンスの間で達成されるべき特定のコミュニケーション課題(例えば、知名を生み出し、情報を伝え、態度を発達させ、あるいは行為を誘発させることなど)という広告目標を定義したその簡潔な言明の中に要約されている(Aaker & Myers, 1975, pp.124-128)

10)Kirmani & Zeithaml (1993)によると、品質のシグナルとなるのは「内在の手がかり」と「外在の手がかり」である。「内在の手がかり(Intrinsic Cues)」とは、製品の具体的で物理的な特性ないし低レベルの特定のブランド信念である。「外在の手がかり(Extrinsic Cues)」とは、製品に関連してはいるが、物理的な製品そのものの一部ではなく、製品の「外部」にあり、それを変更しても物理的な製品を変更したことにならないものである。ただ、陶山(1996)では、製品の「内在的」属性の意味する部分が狭く解釈されていると示した。製品の属性として製品のハード機能、ソフト機能、生活シーン機能の3つを含めて「内在的」な属性とみなす方が今日の製品の姿をよく現していると考えられると指摘された。詳しくは陶山(1996)を参照されたい。

11)当時、米国の新聞社や調査会社を中心に整備されつつあった買い物日記を用いた消費者パネル調査の仕組みであり、これに加えて、統計学の分野から分析手法として確率モデルの考え方が導入され、このような新しい調査や分析のための道具立てが揃う中で、いくつかの端的な試みが行われ始めた(青木, 1993; 2000)。

製品ブランドと企業ブランドの関係

し、さらに、売上高・シェア・利益¹²⁾を確保するために、中間的な目標となるブランド・ロイヤルティの形成あるいは確立を重要視した。ブランド・ロイヤルティが確立した暁には、当該ブランドは価格競争に巻き込まれることなく、高付加価値を維持し、確実な収益を確保することができると説かれている(和田, 1984, pp.17 - 21)。

ブランド・ロイヤルティ研究は単なる反復購買行動に限らず、主に消費者の購買行動に至るまでの心理的活動に関する研究、購買に至った場合および購買後の行動に関する研究、およびこれらの研究に関する一連の測定指標や測定モデルの開発に関する研究に重点を置いてきた。やがて Aaker (1991) のブランド・エクイティ論の登場により、ブランド・ロイヤルティはブランド・エクイティの核となり、その無形資産性が提示され、マーケティング戦略の目標となった。

(3) ブランド・エクイティ研究

1988年頃から台頭してきたマーケティング概念で最も人気が高く、重要性を秘めているのがブランド・エクイティである¹³⁾。ブランド・エクイティはマーケティング戦略上新たな視点を提起し、その背景として、ブランド拡張の乱用によるイメージの低下、セールス・プロモーション効果の限界、80年代に盛んに行われた M&A ブーム¹⁴⁾における売買対象となる「ブランド」資産評価の問題の重要性が挙げられる(青木, 1996, pp.4 - 5)。

Aaker によると、ブランド・エクイティとは、「ブランド、その名前やシンボルと結び付いたブランドの資産と負債の集合」であり、ブランド・ロイヤルティ、名前の認知、知覚品質、知覚品質に加えてブランド連想、特許、トレードマーク、

12) 企業がブランド・マーケティングを展開するにあたって、より直接的な目標として想定するのは、対象となる製品の売上高の向上と市場シェアの拡大である。この場合、売上高の向上と市場シェアの拡大とは必ずしも一致するものではない。その関係は、製品の導入期には一致度が高く成長期においては両者が必ずしも一致するものではなく、市場が成熟期に突入すると、再び両者の一致度は高くなるということができよう。ブランド・ロイヤルティを形成することは、製品が市場に導入された後、成熟期へと進行するにあたって、売上高を拡大し、市場シェアを確保し、ひいては収益を獲得する上で極めて重要である(和田, 1984, pp.17-22)。

13) この概念の出現はメーカーにとって良い面も悪い面もあった。良い面は、ブランド・エクイティによってマーケティング戦略におけるブランドの重要性が高まり、経営陣の関心や研究活動の対象になったことである。悪い面は、この概念が様々な目的で様々な定義のされ方をしたため、混乱が生じたことである(Keller, 2008, p.37)。

14) 第1次 M&A ブームは、1893年の大不況回復時から1904年の景気後退まで、第2次は1919年から1929年まで、第3次は1960年代後半から1970年代初頭の不況までである(大石、1990、p.5)。1980年代からの第4次 M&A ブームの特徴として、財務目的よりも経営資源の獲得(技術、人材、ブランド、チャネル、マーケティング・ノウハウ)を目的にしている M&A が多いことを指摘している(大石、1990, pp.12-13)。

チャネル関係のような所有権に関わるブランド資産といった要素からなるという (Aaker, 1991, pp.15 - 21)。一方、Keller (1993)の顧客ベース・ブランド・エクイティの核となるのはブランド知識であり、ブランド知識はブランド認知とブランド・イメージからなる。つまり、ブランド・エクイティはブランド、そのネームやシンボルと結びつき、ブランド・ロイヤルティ、ブランド知覚、ブランド連想などを含む一連の資産価値を蓄積し、向上させることにより、その価値を遥かに上回る利益をもたらすことを可能とし得る。まさにブランド・エクイティはマーケティングの長期的な活動の成果を評価するのに非常に重要な概念である。

(4) ブランド・アイデンティティ研究

強いブランド・エクイティの構築は企業にとっては重要な戦略目標となる。言い換えれば、企業は、「いかにブランド・エクイティを高めるのか」、あるいは「いかに強いブランドを構築できるか」といった課題に挑戦しなければならない。企業にとって持続的な発展をもたらす結果となるブランド・エクイティの発生源という視点に基づき、Aaker (1996)はブランド・アイデンティティ論を提起した¹⁵⁾。ブランド・アイデンティティの重要性を論じる一つのきっかけは、強いブランド構築の困難さにあると言える¹⁶⁾。つまり、競争の激化により市場環境が複雑化した結果、企業の内部や外部にある様々な圧力に対応できる価格戦略以外のさらなる高度化した戦略が必須となる。

Aaker (1996)によると、ブランド・アイデンティティとは、「ブランド戦略策定者が創造したり維持したりするために希求するブランド連想の一連のユニークな集合」であり、これらの連想はブランドが何を主張したいのか、および組織

15) ブランド・アイデンティティという用語は Kapferer (1992)、Upshaw (1995)などで既に考察されていた。Kapferer (1992)は、ブランドのパーソナリティーを論じるにはブランド・アイデンティティの概念を用いられた。その構成要素として、物理的特性、パーソナリティー、文化、関係性、反響、自己イメージの6つを挙げており、こういった要素は相互関連性を持っているという (Kapferer, 1992, pp.99-106)。それに対して Upshaw (1995)は、ほとんどのブランド・アイデンティティが消費者の認識により形成されると主張している。ブランド策定者は、ブランド・アイデンティティを確立するには、ブランドのポジショニングとパーソナリティーを中心に、ブランド・ネーム、ロゴやグラフィック・システム、販売戦略、製品・サービスの実行、プロモーション、マーケティング・コミュニケーション活動が関連し合って、維持されるべきである (Upshaw, 1995, pp19-28; pp.156-157)。

16) Aaker は強いブランド構築の困難さとして、次の8つを挙げている (Aaker, 1996, pp.26-36)。ブランド構築の動機付けに直接影響する価格競争の圧力、可能なポジショニングの選択肢を減らし、戦略実行の有効性を低減させる競争者の増加、市場やメディアの分裂、多数のブランドや製品への関与により複雑さが増大、戦略偏向に向かう偏向、革新に反対する偏向、他分野への投資圧力、短期利益を求める圧力。

製品ブランドと企業ブランドの関係

が顧客に何を約束できるのかを示している。ブランド・アイデンティティは機能的便益、情緒的便益と自己表現便益を含む価値提案を行うことにより、ブランドと顧客との関係を確立するものである。ブランド・アイデンティティは、製品(製品分野、製品属性、品質、価値、用途、ユーザー、原産国)、組織(組織属性、ローカルかグローバルか)、人(ブランド・パーソナリティー、ブランドと顧客との関係)そしてシンボル(ビジュアル・イメージとメタファー、ブランドの財産)としてのブランドといった4つの視点から捉えられ、コア・アイデンティティと拡張アイデンティティから構成されている。

Aaker (1996)によると、ブランドは製品以上のものであり、製品属性以外に多くの情緒的、自己表現的な特性を持っているが、製品属性のみをブランド・アイデンティティの基礎と置くには重大な限界¹⁷⁾がある。ブランド・アイデンティティには、ブランドの機能的属性、情緒的属性から組織属性やパーソナリティーまで、すなわち製品レベルから企業レベルまで幅広く包括しているため、企業にとって明確なブランド・アイデンティティの創造と管理は最重要な課題となる。ここで、CBの重要性が示唆された。

本節は、ブランドの基本的な役割および歴史的な視点からブランド研究を概観してきた。図表2はブランド概念や役割の変遷を示している。ブランドはマーケティング戦略上の重要な概念として、終始一貫して認識されてきたといえる。マーケティングの生成期において、生産技術の進歩により生産過剰問題を克服するため、非価格競争による需要創造活動が経営者により試された。また、生産者は主導権を握るのに、チャネル選択問題を重要視した。いずれの場合においても、差別化のできる商品はその基礎となる。競合他社の商品と区別し、自社独自の品質やサービスを提供するには、ブランドは重要な役割を果たしたのである。その後のブランド・イメージ研究において、製品の全体的な印象を消費者のマインドの中に植え付けることから、製品の有形部分より逸脱し、知覚品質、ブランド連想といった情緒的な無形部分による効果を測るまでの発展を見せた。さらに、安定的持続的な収益を獲得するため、ブランド・ロイヤルティの研究にも焦点を合わせた。とはいえ、1980年代まで、製品が市場に浸透しておらず、大量生産、

17) Aaker (1996)によると、製品属性をブランド・アイデンティティの基礎とするには、特に次のような傾向を持つため重大な限界がある(pp.15-16)。全てのブランドがこの次元を満たしていると知覚されれば、ブランドの差別化ができなくなる。製品属性志向の便益は比較的模式化されやすい。消費者が購買意思決定をする際、情緒的な側面をより重要視する。強い製品属性連想は潜在的に優位源泉を与えるが、ブランド拡張戦略に制約を加えることもある。製品属性連想は市場変化に対するブランドの適応力を弱めるように、戦略の柔軟性は欠ける。

大量供給が求められる時代であり、しかも企業にとって、ものを作ることが大事なことであったため、ブランドは製品の副次的な存在であり、断片的に認識されていた。

図表 2 ブランド概念の変遷

時代区分	主たるブランド概念	ブランド認識
～ 1950年 (識別機能としてのブランド)	基本的なブランドの機能	断片的認識 マーケティングの機能的手段
1950 ～ 1985年 (手段としてのブランド)	ブランド・ロイヤルティ ブランド・イメージ	断片的認識 マーケティング・ミックスの手段
1988 ～ 95年 (結果としてのブランド)	ブランド・エクイティ	統合的認識 マーケティングの結果
1996年～ (起点としてのブランド)	ブランド・ アイデンティティ	統合的認識 マーケティングの起点

出所) 青木・電通ブランドプロジェクトチーム(1999), p.29、徐(2010), p.50に基づき
作成

一方、1980年代後半から台頭してきたブランド・エクイティはそれまでの古典的ブランド研究、ブランド・イメージ研究、ブランド・ロイヤルティ研究に関する重要な構成要素を統合した。分断された各研究においても強調されてきたブランドの情緒・感情に関する側面は、ブランド・エクイティの提唱により正当化された。ブランドは企業にとって重要な無形資産と認識され始め、マーケティング戦略において重要な競争優位性として強調された。ブランド・エクイティ価値は企業の長年のマーケティング活動努力の中に蓄積されてきた無形的な価値であるがゆえ、企業は持続的な競争優位性を獲得するために、マーケティング戦略の起点に立って戦略を立てなければならない。こういった実践的な課題に答えるため、ブランド・アイデンティティ概念が提起された。また、ブランド・アイデンティティ論を議論する際、ブランド戦略は製品にとどまらず、企業全体に及んで議論を展開すべきだと Aaker (1996)も主張した。こういったブランド・アイデンティティの影響を受けて、企業はブランド管理に際して、全社的なブランド管理の重要性を示唆した。次節以降、CB 研究をレビューするとともに、今まで議論されてきた PB との関係性を解明してみよう。

企業の構成概念および CB の研究

第 節では、PB の発展プロセスを概観した。Aaker(1996)によるアイデンティ

ティ論の提唱をきっかけに、CBの研究が台頭してきた。本節では、まず企業イメージ、企業パーソナリティ、企業アイデンティティ、組織アイデンティティ、企業レピュテーションといった重要なCB構成概念を歴史的な視点を踏まえて概観した上で、CB概念の変遷を踏まえながらCBに関する研究を述べる。

1. CB構成概念に関する歴史的研究

(1) 企業イメージ研究

企業ブランディングの研究はイメージ研究¹⁸⁾からスタートした¹⁹⁾(Balmer, 1999; Gylling & Lindberg-Repo, 2006)。心理学者は認知の一種、広報関係者はマインドに起こるすべてのことをイメージとみなす(Grunig, 1993)。19世紀まで、経営者は企業外部の人々と直接コミュニケーションを図ってきたが(Wiebe, 1963; Olasky, 1987)、組織の成長に伴い、経営者がパブリックとのコミュニケーションに関与できにくくなるにつれ、シンボリックを構築する際、組織はメディアに目を向け始めた(Grunig, 1993, p.207)。先導企業の広報関係に関する研究はイメージ測定の改善に重点を置くよりも、企業イメージを規定する会社とパブリックの関係がもつ性質に関して再検証する方向に進んだ(Wiebe, 1963, p.12)。

イメージ研究は1950年代からスタートし、その先駆者として、Boulding と Martineau が挙げられる。Boaliding(1956)では、人間はイメージを信頼し、個々人の組織に対するイメージとその人が組織に向けての行動と重要なつながりがあると主張した。Martineau (1958a)は、好ましいイメージによって、組織には差別競争優位があると示した。また、企業イメージから派生した意味合いは実際の購買意思決定において役割を果たし、機能属性や価格属性よりも感情的な意味づけの重要性を説いた(Martineau, 1958b)。したがって、CB研究の初期から、企業イメージは組織を差別化するのに重要な役割を果たした。また、主に消費者を企業イメージの対象とし、外部への視野が割合に狭いイメージ形成の研究に終始した。

18) イメージという概念の起源がいつであり、それがどの時期にどのようにして広報関係で使われる語彙となったかを明確にするのは難しい。イメージの語源はラテン語の模倣(imitatio) (Cutlip, 1991)、模写(replica) (Horowitz, 1978)である(Grunig, 1993, p.210)。

19) イメージ研究は3つのアプローチから研究が進展している(Balmer, 1999, pp.735-736)。それらは、心理学アプローチ：事実に関する視覚や知覚または空間的類似を通して知的イメージとかアイデアである。グラフィック・デザイン・アプローチ：ネームや、またはアイコンを通じて、組織がどのようにしてイメージを伝達するかに焦点を置いた。市場と公共関係のアプローチ：消費者などのステークホルダーの視点からコンセプトを考察した上で、企業に対してステークホルダーが持つ経験、印象、信念、感覚と知識を拠り所としたイメージ形成を問う。

しかしながら、概念の多様な解釈、否定的な連想、管理の問題、異なった個人や、あるいはステークホルダーによる組織に対する知覚や知覚した重要度の差異といった点から企業イメージの概念は扱いにくいという(Balmer, 1999, p.737)。その後、イメージ研究は企業レピュテーションの研究の中で捉えられるようになった。

(2)企業パーソナリティーと企業アイデンティティ研究

企業パーソナリティーと企業アイデンティティの研究は、主として 1970 年代から 1980 年代初期にかけて行われ、両者は表裏関係にある。1970 年代以降、これまで顧客視点に立った研究から内部関係者つまり全職員の役割に関する研究へと移行し、Kennedy (1977)の研究はその移行の架け橋となった(Balmer, 1999, p.737)。Kennedy (1977)は企業イメージの形成における全職員の重要性を強調し、Olins (1979)は企業アイデンティティの管理について、形成期の組織における創業者を映すパーソナリティーの構築に関する仮説を明示した(Balmer, 1999, p.737)。それと同時に、企業アイデンティティ概念の重要性を示した。企業アイデンティティは、行動と外見がどのように事実を象徴、反映、強調するかに関わっている(Olins, 1979, p.56)。イメージとはパブリックが企業に対して知覚したものである。一方、アイデンティティは、企業その存在をパブリック(コミュニティ、顧客、従業員、プレス、既存と潜在株主、証券アナリスト、投資銀行を指す)に識別してもらうためのすべての手段を意味している(Margulies, 1977, p.68)。企業は企業アイデンティティの管理、パブリックの知覚を変える能力によってそのイメージに影響を与える(Margulies, 1977, p.68)。企業アイデンティティ研究はビジネス関連に焦点を置きながら、経済、マーケティングおよび戦略といった視点からも論じられる(Hatch & Schultz, 2009, p.13 - 14)。最も広く捉えられてきた経済的な視点からすると、明確に区別でき、認知される企業アイデンティティは株価のみならず、製品にプレミアム価格を形成し、販売量の増加にも価値を付加するという。また、製品とサービスにますます見分けが付かなくなっている今日、企業アイデンティティがマーガジンの維持に果たす役割はますます大きくなると、マーケターや戦略家は主張している。マーケターはコミュニケーションと印象管理を通じて市場における差別化を一番よく企図しているが、その中にはアイデンティティこそがその差別化の基礎をなすと認識している人も少なからず存在する。

企業アイデンティティは企業の戦略、つまり企業ビジョン、ミッション、文化

といった企業の核をなす無形アイデンティティと、すべてのステークホルダーによって識別できるような視覚に訴求する有形アイデンティティからなる。無形アイデンティティは有形アイデンティティ、企業広告、広報関係などを通してステークホルダーに伝達されなければならない。企業とステークホルダーとのコミュニケーションにおいて、組織の無形アイデンティティの部分がいかにか知覚されるかは決定的となろう。企業アイデンティティはこういった伝達プロセスやその効果に重点を置いていると見なせる。一方、組織アイデンティティは企業の中核をなす無形部分に着目する。

(3) 組織アイデンティティ研究

1980年代後半から、組織アイデンティティの概念が取り上げられた。組織アイデンティティは組織メンバーによって知覚され理解される組織に関わる (Hatch & Schultz, 2009)。組織アイデンティティという概念は組織の特定の側面を定義して表される際に採用されるし、組織が持つ特徴を描くのに用いられる (Albert & Whetten, 1985, p.79)。組織アイデンティティという観点は社会アイデンティティ理論に基づくが、まだ新しい分野であり、その源を追跡すると Albert & Whetten (1985)の研究に行き着く (Hatch & Schultz, 2009, p.15)。Albert & Whetten (1985, p.80, p.103)は組織アイデンティティに関する中心的、差別的かつ恒久的特徴²⁰⁾に関係した「組織のタイプ」への問いかけを通じて、組織アイデンティティを定義した²¹⁾。特に企業は時間の経過とともに、買収や新規事業により事業活動を展開し拡大していくため、多様の目的を有する結果、多様の回答を提供する能力が組織に求められる。こうした多様な関係を整理するため、Albert & Whetten (1985)は二重アイデンティティモデルを開発した。そ

20) こういった側面は多くの文献によって繰り返し示されている (e. g., Dutton & Dukerich, 1991; Fiol & Huff, 1992; Dutton et al., 1994; Reger et al., 1994; Ashforth & Mael, 1996; Gioia et al., 1998) (Hatch & Schultz, 2009, p.15)。

21) Albert & Whetten (1985)はアイデンティティの定義について3つの基準を提示した。まずは中心的特徴の声明としてのアイデンティティである。つまり重要かつ本質的な事柄を基礎とする差別化である。組織リーダーにとって、中心的特徴を定義して、事業の方向性やビジネスパートナーとの関係付けに関する意思決定を行う際の指針である。そして、将来の事業展開もその中心的アイデンティティに基づくべきである。次に、アイデンティティは単一、二重、複数に類型化される。単一と二重アイデンティティをホログラフィック、複合アイデンティティをイデオグラフィックと呼ぶ。ホログラフィック組織は多様性を欠くため、全事業部において共通した特徴しか見せることができない。イデオグラフィック組織は事業単位毎に特殊性や純粋性を含むため、多様性に富んでいると言える。一方、多岐に渡っているゆえに、各メンバーによりコミットメントを得るのは困難である。外部関係者へいかにして一貫性のある組織アイデンティティをアピールするかは重要である。最後に、アイデンティティは時間とともに変わる。時間が経過するにつれて、事業規模が拡大し事業内容が多角化するため、アイデンティティの変更や調整は戦略課題となる。

のモデルは標準的であり（文化的、教育的、表現的機能に中心を置く）、実用的（経済的生産志向）でもある。

また、近年 Whetten らは、「組織のアイデンティティ」と「組織との一体感」との違いに着眼して研究を展開している。前者は組織そのものに中心を置くが、後者は個々人とグループまたは組織との関係に焦点を合わせている（Hatch & Schultz, 2009）。「組織のアイデンティティ」への理解は「組織との一体感」を形成するのに必要不可欠な条件となる。

（４）企業レピュテーション研究

企業レピュテーションに焦点を合わせた研究は1990年代以降に始まった（Balmer, 1999; Balmer & Greyser, 2003）。レピュテーションとは、一般大衆による一般的な評価であり、企業の過去の活動により生じた一連の属性であり、一定の期間を経て、個々人やグループが受け取った組織の製品やサービスに関するメッセージや経験の総和である。構築するのに時間を要することと、組織の有形的な側面に焦点を合わせていることは、企業イメージと区別する特徴となる。イメージもレピュテーションも短期間で傷つけられる恐れがある。また、企業レピュテーションの概念はイメージ概念の開発に有用であるという（Balmer, 1999, p.737）。

企業レピュテーションの特性は以下の点に求められる（Fombrun & Van Riel, 1998, p.10）。レピュテーションは産業システムの派生的、二次的特性であり、組織領域における企業の振興的地位を具現化する。レピュテーションは企業の内的アイデンティティの外的反射であり、社会における企業の役割に関わった従業員によるセンス作りの成果である。レピュテーションは企業の重要な資源配置と歴史および自社の活動と競合他社の反作用を制約する移動障壁の形成によって開発される。異なる評価者から得た企業の過去の成果に対する評価の要約である。企業のすべてのステークホルダーの間で企業と関連のある多様なイメージを導出し、従業員、消費者、投資家、ローカルコミュニティにその全体的誘引を知らせる。企業の有効性に関する2つの基本的な次元、すなわち、経済成果と社会的責任を具現化する。したがって、企業レピュテーションは、企業の過去の活動と結果の集成的な表現であり、複数のステークホルダーに価値ある成果を伝える企業の能力を説明している。

図表3は、各年代で見られたCBに関する重要な概念およびその視点を表す。したがって、企業はステークホルダーとの関係において、1950年に主に顧客中心

製品ブランドと企業ブランドの関係

のイメージ創造から、内部の特に従業員による企業パーソナリティーの形成、および顧客以外のステークホルダー（例えば、株主）に対するイメージ形成のための企業アイデンティティ研究まで、狭い外部中心から狭い内部並びに広い外部研究へと進んだ。さらに、従業員のみならず、組織そのものを視野に入れた組織アイデンティティへと研究が広がっていった。要するに、内部から発する強い組織アイデンティティに視覚を強く訴える企業アイデンティティの創造を通じて、あらゆるステークホルダーとの関係作りにおいて、より良い企業レピュレーションの獲得に努力を払うようになってきた。

図表 3 CB 構成概念に関する研究の流れ

年代	1950 年	1970 年	1980 年後半	1990 年
概念	企業イメージ	企業 パーソナリティー アイデンティティ	組織 アイデンティティ	企業 レピュテーション
視点	狭い外部	狭い内部・広い外部	内部	外部・内部

出所）筆者作成

2. CB 研究の流れおよびその発展

上節の CB 構成概念の研究を概観した結果、CB は PB と異なる次元で議論される研究であると認識されよう。King (1991) は、既存・潜在顧客が購買意思決定などの場面において、その価値を判断する物差しが、製品レベルよりも企業（組織）レベルまで上がってきていると述べ、従来の枠組みを越えて、企業のあらゆる側面を設計し、管理すべきだと強調した。また、Aaker (1996) のブランド・アイデンティティ論で象徴的なように、組織としてのブランドの概念の提唱により、CB の重要性が台頭してきた。

1996 年から、単独ブランドよりもブランド・ポートフォリオ上にある全てのブランド間の関係に関する研究が注目を集めるようになった。特に、ブランド階層論研究における CB の位置付けおよび他のブランドとの関係が議論されるようになった。その際の CB とは、ブランド階層において、最も高いレベルに位置するブランドである (Keller, 1998, p.410)。

1997 年以降、欧米では会計情報の有用性が低下してきた。多くの無形資産がオンバランス化されていないことがその主要因の 1 つに挙げられ (伊藤, 2002, p.11) 無形資産会計が重要な問題として取り上げられた。日本においても、80 年代から 90 年代の企業価値 (株式時価総額) に関する主要な決定因子が、有形資

産から無形資産にシフトしていると証明されている(伊藤, 2002, p.6)。つまり、無形資産が企業価値を決定する主要な因子であるという。無形資産の中で、CB は企業外部のみならず、企業内部も含めた全てのステークホルダーと関わっている。全てのステークホルダーを満足させることを通じて、CB 価値を向上させ、さらに企業価値の向上に大いに貢献できるため、無形資産の中で特に CB 価値に着目する意義が非常に大きいと言える。その背景を受けて、CB に関する研究は従来のマーケティング分野のみならず、経営、会計、ファイナンスといった分野からも注目を浴びることになった。ここでいう CB とは、顧客が購入・使用する PB が象徴する製品やサービスを提供し、それらの背後に控える企業を規定し、企業の伝統、価値観、文化、従業員および戦略を映し出すものである (Aaker, 2004, p.16)。

さらに、2000 年以降、CB の構成概念を統合し、企業ブランディングが展開された。特に、全てのステークホルダーとの関係作りを通して価値創造という点では注目を浴びた (e. g., Kapferer, 1997; Balmer, 1999, 2001b; Hatch & Schultz, 2001, 2008; Dukeirich & Carter, 2009)。ここで、CB 研究に新たな視点が現れた。つまり、CB は企業マネジメントの視点から捉えられるべき概念であり、全てのステークホルダーに対して、価値の判断基準として提供できるものである。

本節では、CB の構成概念ならびに CB 概念の変遷を概観した。CB はブランドとしての役割を持つとともに、企業と関わる全てのステークホルダーとの関係作りにも重要な役割を果たしている。競争が激化するにつれ、ステークホルダーの役割も多様化してきた (例えば、顧客でありながら、株主でもある) 今日、全てのステークホルダーを満足させることによる企業の価値創造は欠かせない活動となる。したがって、CB は PB 以上に枢要である。次節では、PB と CB の関係を論じることによって CB の重要性を論じる。

PB と CB の関係

本節では、PB と CB の関係の明確化を試みる。まず、一般的な先行研究における PB と CB の関係をレビューする。次に、マーケティングの視点、主にブランド階層論から両者の関係を検討する。最後に、企業マネジメントの視点から両者の関係を掘り下げて論じる。

製品ブランドと企業ブランドの関係

1. PB と CB の関係に関する先行研究

PB と CB の関係において、いくつかの側面から研究が行われている。まず、信頼性、模倣や攻撃されやすさといった側面からの研究として、主に Aaker (1996)、平林(1998)と徐(2010)が挙げられる。平林(1998)によると、日本では、ブランド・エクイティが大きな割合を占めているのは CB であり、ブランド・ロイヤルティの形成に企業への信頼は無視できない因子となっており、マイノリティ・シェア形成上大きな役割を果たしているという。CB への信頼の土壌を生かしながら、その上で個々のブランド力を高めていくという立体的な戦略が求められるべきであると指摘した。PB は、製品機能自体の優れた差別性を持ったとしても時間の経過により、競合他社からの模倣や攻撃に対して脆弱である一方、CB に含まれる肯定的な組織属性ないし価値観と組織そのものに対するブランド・ロイヤルティは競合他社に容易には模倣されないと Aaker (1996) と徐(2010)は指摘した²²⁾。製品やサービスは時間の経過とともにどれも似たものになりがちだが、組織の場合は様々な面で同じであるはずがなく、それぞれが必然的に異なるようになる(Aaker, 2004, p.270)。企業が他社より優れた業績を挙げられるのは、自社が革新的な製品と価値を顧客に提供できるだけの資産と組織能力を保有しているからである(Aaker, 2004; 青島・加藤, 2003)。一方、徐(2010)によると、ブランド・エクイティはブランド・アイデンティティを後ろから押す役割を果たし、ブランド・アイデンティティの一貫性や CB 価値の向上に貢献し得る²³⁾。したがって、PB と CB は相互補完関係にあると結論付けられる。

次に、ブランド連想の視点からの研究では、Brown&Bacin (1997)、阿久津・石田(2002)、Gurhan-Canli & Batra (2004)、新倉(2006)、築瀬(2007)、Keller(2009)などが挙げられる。日本企業は企業ブランディングだけではなく、個別 PB の強化を図ってきた企業も多い。例えば、パナソニックのヴィエラ、シャープのアクオスが好例となる。個別ブランディングが CB の価値を明らかに高めているのである(築瀬, 2007)。阿久津・石田(2002)によると、PB は顧客

22) 経営学の視点によると、企業自体が取り組むべき差別化を、製品それ自体での差別化と組織能力の面での差別化とに大別できるという(延岡, 2002; 2006)。製品での差別化とは、技術や製品コンセプトに関して競合企業とは明確な違いがある優れた製品を開発することである(延岡, 2006, p.51)。個別製品による差別化やヒット製品を目指した経営だけでは、企業が持続的に高い業績をあげるという点では限界があると延岡(2006)は指摘した。

23) 特に CB 戦略を中心に戦略展開してきた日本企業にとって、CB は消費者の購買意思決定において重要な手掛かりとなるため、CB 価値の向上は競争優位性を獲得するには欠かせない。その場合、PB は CB を活性化させる役割も担っていると言える。

に対しての、CB は顧客に株主や従業員なども含めた社会に対しての存在意義を示さなければならないという。また、機能面で飽和状態にあり、属性や機能とは別の要素で差別化する必要のある製品、あるいはCB などにおいても、ブランド・パーソナリティによる差別化が大きな意味を持つと指摘されている。Brown & Bacin (1997) は、CB のもつ企業能力や社会的責任に関する連想がPB の知覚に影響を与えると示唆した。Keller (2009) は、PB と比較して、CB がより広い範囲でブランド連想を引き起こすと明示しつつ、産業や業界による影響の違いにも言及している。また、Keller (2003) は、PB とCB の関係を顧客のマインドにある知識によって決まると主張した。そして、GurhanCanli & Batra (2004) は、ブランド連想におけるCB がPB に及ぼす影響について明確な答えが出ていないと指摘した上で、知覚リスクの果たす調整的な役割を主張した。

続いて、青木(1997)は、ブランド体系論をベースに「ブランドの傘」と「ブランドの楕子」²⁴⁾によって両者の関係を論じた。日本の伝統的な傘ブランド体系の下で、その傘を広げれば広げるほど、おのずからイメージは希薄化していき、PB がCB のイメージを押し上げることもなく、CB の機能はPB に対する「裏付・保証因子」機能に限定されるという。一方、ある特定のコンセプト(ないしコア・ベネフィット)領域でCB とPB のイメージが重なり合う時、両者は互いを楕子として高め合うことが可能となる。その際、CB は、単に、「裏付・保証因子」機能だけでなく「駆動因子」機能をも積極的に果たすことになる。これらの二つの編成原理は、どちらか一方が優越しているというものではなく、企業の業種や規模によって選択的に用いられるべきだとみなし、同一企業のブランド体系の中でも、並存が十分に考えられると言う。

また、ステークホルダーとの関係からPB とCB の関係を捉えた研究として、Kapferer (1997)、Gylling & Lindberg-Repo (2006)が挙げられる。Kapferer (1997) は、企業名を可視化する傾向に関して、いくつかの理由を挙げている。

流通業者、複合的な小売業者およびハイパーマーケットチェーンにとっては、ブランドより企業名が重要である。企業名だけは尊敬という次元においてブランドに評判を賦与できる。多くの企業は産業財と消費財を同時に販売している。その上で、PB とCB の役割分担を図表4の通り示している。両者は相互補完関係にあると言える。また、1997年はCB の役割が着目され始めた時期にあたる

24)「ブランドの傘」とは、CB (または事業ブランド)の名の下でできる限り多くの製品をぶら下げるというブランド管理の仕組みである。一方、「ブランドの楕子」とは、ブランドが強い主張を持ち、それを支える商品のみをその下に集める仕組みである。

製品ブランドと企業ブランドの関係

ため、顧客や従業員に対する影響力ではPBの方がまだ大きかったが、今日では特に顧客や従業員にとって、PBよりCBの重要性が増してきたと考えられる。

図表4 PBとCBの役割分担

ターゲット	PB	CB
顧客	+++++	+
同業組合	++++	+
従業員	+++	++
サプライヤー	+++	+++
広報	+++	+++
報道団体	++	++++
ローカルコミュニティ	++	++++
学研究機関	++	++++
監督機関	+	++++
政府委員会	+	++++
金融市場	+	+++++
株主	+	+++++

出所) Kapferer,1997,p.223

Gylling & Lindberg-Repo (2006)は、企業ブランディングと製品ブランディングの違いを次のように3つ挙げている。CBは企業が提供する様々な製品とサービスに経済的な価値を付加する(Ind, 1997; Fombrun, 1996; Knox, Maklan & Thompson, 2000; Olins, 2000; Keller, 2009)。CBの範囲を大きくとると、製品そのものをかなり越えているし、製品と消費者または顧客との関係も大きく越えている。PBは主に消費者をターゲットとするが、CBはコミュニティ、投資家、パートナー、サプライヤーといったすべてのステークホルダーと関係している。

最後に、CBの構成要素から製品との関係を検証したのはSouiden, Kassim & Hong (2006)である。企業ブランディングは企業と製品の両方に関する消費者の認知を押し上げられるとして、企業名の認知/親しさ、企業イメージ、企業レピュテーション、企業ロイヤルティ/コミットメントといった4つの次元からCBが消費者の製品評価に与える影響を実証研究により検証した。4つの次元とも消費者の製品評価にインパクトを与え、そして、企業イメージ、企業ロイヤルティよりも、企業名と企業レピュテーションのウェイトが大きいと示した。ただし、この論文は企業ブランディングと消費者の製品評価に限るものであるため、CB

の効果は検証されても、PB の効果については検証されていない。

要するに、先行研究を通じて全般的に言えることは以下のとおりである。第1に、保証の提供先として、PB に比べて CB のパワーは十分に大きい。第2に、ブランド連想に関しても、PB に比較して CB はかなり広範囲にわたり連想を波及させ、特に組織に基づく連想の重要性は競争優位を獲得する上で欠かせない。第3に、CB はあらゆるステークホルダーと関わっているため、全ステークホルダーを満足させることによる企業価値創造の可能性を提供する。一方、強い PB は特に CB の希薄化の予防および CB の活性化のために重要な役割を担っている。したがって、PB と CB は相互補完関係にありながら、CB はより広い視点でその価値を提供している。

2. マーケティングの視点から見る PB と CB の関係

企業が採るブランド体系は、単一ブランド、複数ブランドおよび個別ブランドと大別できる (Olins, 1989; Lafore & Saunders, 1994; 首藤, 2000; 伊藤, 2001)。ブランド体系は様々な次元から考察できる。例えば、ブランドの階層性、カテゴリー内のブランドの拡張性やカテゴリー間のブランド関係性、ブランドの範囲などが挙げられる。PB と CB の関係を論じるには、垂直的な階層論を用いれば、それぞれのメリットやデメリットは明確に表しやすいため、本節ではブランド階層の所説を紹介してみる。

Keller (2008, p.446)によると、ブランド階層とは、企業のブランディング戦略を図式的に表す有効な方法であり、全製品の共通するブランド要素と異なるブランド要素の数と性質を明らかにし、ブランド要素の序列を明示するとされる。ブランド階層は、ある製品に新しいブランド要素と既存のブランド要素をどのように配分するか、それらの要素をいかに組み合わせるか次第で、様々なブランド化の方法が可能であるという理解に基づいている。つまり、ブランド階層から、各ブランドの高低レベル関係、パワーブランドまたは支配ブランド、属性ブランドの特徴などは一目瞭然となる。さらに各ブランド階層にあるブランドが果たす役割も自然に分かるようになる。一貫したつながりの中から、企業が提供するブランドのアイデンティティがより明確化するにつれて、企業が知覚してほしいブランド・イメージは消費者によってより正確に知覚されるのである。

図表5はブランド階層に関する研究を総括したものである。PB 戦略を取る企業であっても、個別ブランド戦略を取る企業であっても、基本的に3つに階層化

製品ブランドと企業ブランドの関係

することができる²⁵⁾。一番上位にあるのは、CB や事業(範囲)ブランドといったドライバーまたはエンドーサー・ブランドとなりうるマスター・ブランドである。真ん中にあるブランド層は、製品カテゴリー別のリーダーブランドというサブマスター・ブランドと呼ばれる層である。個別ブランド戦略企業では、CB のパワーが弱いため、この層にあるブランドはマスター・ブランドの役割を果たす場合が多い。最下位にあるのは個別ブランド層である。Aaker (1996) と Keller (1998; 2009)は、個別ブランドが主に製品の特徴、属性または構成要素によってブランド化される傾向を示した。

図表 5 各研究者が主張するブランド階層

研究者	Aaker (1996)	Kapferer (1997)	
ブランド階層	・企業ブランド(corporate brand) ・範囲ブランド(range brand)	・保証ブランド(endorsing brand) ・傘ブランド(umbrella brand) ・ソースブランド(source brand) ・範囲ブランド(range brand)	
	・製品ラインブランド (product line brand)	・ラインブランド (line brand)	
	・ブランド化特徴 / 構成要素 / サービス (branded feature/component/service)	・製品ブランド(product brand)	
研究者	Keller (1998 ; 2000)	青木(1997)	首藤(2000)
ブランド階層	・企業 / カンパニーブランド ²⁶⁾ (corporate/company brand)	・企業ブランド ・範囲(事業)ブランド	・企業ブランド ・事業ブランド
	・ファミリー・ブランド (family brand)	・製品ライン・ブランド	・ファミリー・ブランド
	・個別ブランド (individual brand) ・モディファイアー (modifier)	・サブ・ブランド ・属性ブランド	・個別ブランド

出所) Aaker, 1996; Kapferer, 1997; Keller, 1998, 2000; 青木, 1997; 首藤, 2000 に基づき筆者作成

25)Keller (2008)は、ブランディング戦略を、傘ブランドとしての企業ブランドやファミリー・ブランドを自社のすべての製品に使うという branded house と、個々の異なる複数のブランドを使うという house of brands に大別した。本稿では、ブランドのドライバーとエンドーサーの役割の影響に基づいて、マスター・ブランド、サブブランドと個別ブランドというように、3つに分けて議論する。

マスター・ブランドは、製品やサービスを認識する際の最初の表号、評価の基準点となる。マスター・ブランドは主にドライバーとエンドーサーの役割を果たす。ドライバー・ブランドは購買意思決定を推進するブランドであり、購買意思決定と使用経験の中心価値提案を行う。エンドーサーとしての役割では、ブランドはドライバー・ブランドによる訴求を支援し、それに信頼性を与える。また、サブブランドとは、ブランド体系のなかで、製品ラインの一部を識別するためのブランドであり、ドライバー・ブランドあるいは記述ブランドとなることがある (Aaker, 1996, pp.243-255)。

26)Keller (2008) と Ormeno (2007)は、CB とカンパニー・ブランドの区別を示したが、消費者にとって両者の区別をしたり、企業が複数のカンパニーブランドの集合から成ると意識したりする必要がないので、両者を互換性のあるものとみなしている。

したがって、日本企業のようなCBを傘とするブランド階層を展開している企業は、主に製品ライン・ブランドまたはファミリー・ブランドという中間層にあるカテゴリーによってPBの差別化を図ろうとしたが、結局、個別製品の中でも共通性の高いブランドを提供してしまうと消費者に差別化が知覚されずに終わってしまう。その一方、欧米企業はCBをエンドーサー・ブランドとして、特徴の高い個別ブランドに注力した結果、CBのパワーは分散し、ブランド間の関係は無視されやすくなる。最終的には、ブランドの拡張力とポートフォリオ上にあるブランドの相乗効果を最小限に抑えるようになる²⁷⁾。

本節において、ブランド階層論に基づきPBとCBの関係を検討した。ブランド体系の中、近年の大きな潮流として、CBを前面に出しながら(例えば、P&G)製品やサービスを提供する企業が現れたように、CB(単一ブランド)戦略を志向する企業が増えてきているといえる。消費者はPBのみならず、商品の背後にある企業まで興味を持つようになる。それにつれ、ブランド階層の最上位に位置するCBは単なるエンドーサーとして秘めて存在するより、消費者に購買を促進させるのに有効なドライバーとしての役割もますます重要となってくる。

したがって、企業が持っているブランド・ポートフォリオにある全てのブランド間の関係を明確化すべきである。こういった相互関係の中、PBは製品の特徴や属性を明示することで製品の識別や差別を容易にする。一方、CBは全てのブランドを統合し、一貫したアイデンティティの形成を促し、ブランド間の相乗効果を高めるのに役立つ。つまり、PBはCB管理の一環として捉えられ、CBを管理する際PBとの関係に注目すべきである。

3. 企業マネジメントの視点から捉えるPBとCBの関係

マーケティングの視点からは類似しているように見えるPBとCBであっても、企業マネジメントの視点から洞察すると、両者は根本的に異なっている(King, 1991; Balmer, 1995; Balmer, 2001a, b; Balmer & Greyser, 2003; Olins, 2009)。

図表6において、その違いが示される。大きく分けて4つの点からその違いが捉えられる。CB価値は創業者、オーナー、管理者、全職員によって創造可能

27) 個別ブランド戦略を用いて、あらゆる商品を直ちに個々の製品として認知させ、独自性をアピールしてきたP&Gは、2000年に販売促進用のパンフレットの表紙に自社主要ブランド20種類を目立たせるように並べた。こういったP&Gの行動から、個々の製品に統一したブランド・イメージを持たせようとする意図が示唆され、企業ブランディングの動きを示すものと言える(Hatch & Schultz, 2001)。

製品ブランドと企業ブランドの関係

である。それに対して、PB 価値創造には、重要なスキルなどが不要であり、マーケティングや広告によってその価値が作り上げられる。CB は企業戦略、ビジョンと関わり、CEO やシニア管理者が実行にあたるが、PB はマーケティング部門を中心に中間管理者によって管理される。PB は顧客をメインステークホルダーとする。一方、CB は顧客、株主、従業員をはじめとする全てのステークホルダーを対象にしている。人材獲得や人的資源開発という面では、CB の方にかなり大きな役割が期待される。

図表 6 PB と CB の違い

	PB	CB
管理責任	ブランドマネジャー	CEO
職能責任	マーケティング	全部門
一般責任	マーケティング職員	全職員
学問の源泉	マーケティング	学際
ブランド形成	短期	中長期
ステークホルダーの焦点	消費者	複数のステークホルダー
価値	人工的	本物
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	全社的コミュニケーション 製品・サービスパフォーマンス； 組織政策、CEO とシニア管理者の行動、職員の経験とその伝達、マーケティングとコントロールされたコミュニケーション、口ごみ
提携の次元	ブランド価値、製品パフォーマンス コミュニケーション経験/イメージ、レビュー 消費者コミットメント 環境（政治、経済、倫理、社会、技術）	ブランド価値、アイデンティティ（企業属性/サブ文化）、企業戦略、ビジョン コミュニケーション経験/イメージ、レビュー ステークホルダーコミットメント（内・外部支持者） 環境（政治、経済、倫理、社会、技術）

出所) Balmer & Gray, 2003, p.978

したがって、企業マネジメントの視点に立つと、PB と CB は異なる次元のものである。CB は企業戦略やビジョンを反映し、トップ管理者が中長期的な視点を持ってマネジメントする。そして、特定の部門ではなく、企業全体の職員およびその全ての活動によって影響されるため、価値の創造や管理が全社的に可能となる。さらに、全てのステークホルダーを視野に入れて事業戦略を展開している点も重要である。つまり、CB は企業の伝統、戦略、ビジョン、理念を伝達する視覚的シグナルとなりうる。従業員をはじめ、全てのステークホルダーを惹きつけ

るのに役立つ。企業マネジメントの側面からみると、PB はマーケティング部門の産物であり、CB の管理は企業のトップによってリードし、CB は企業管理や価値創造に欠かせない重要な資産である。

図表7はマーケティングの役割の変化を示す。従来のマーケティングは顧客価値創造に焦点を合わせ、市場シェアや売上高の増加を目標としている。ブランドへの支出は投資ではなく、コストとして計上されるため、短期的な視点になりがちである。しかしながら、ブランドは長期的なマーケティングの結果であるように、短期的な利益追求はかえってエクイティの育成を阻害してしまう。

図表7 マーケティングの役割の変化

	これまで	これから
マーケティングの目的	顧客価値の創造	株主価値の創造
マーケティング戦略	市場シェアの増加	マーケティング資産の開発と管理
前提	市場での業績が上がれば財務面も改善する	マーケティング戦略は価値という点で評価されなければならない
貢献	顧客、競合他社、チャネルに関する知識	株主価値を増加させるマーケティングの活用法に関する知識
マーケティングの焦点	マーケティング志向	マネジメント全般
マーケティング・スキル	スペシャリスト	スペシャリストかつゼネラリスト
主張点	顧客理解の重要性	株主価値の創造におけるマーケティングの役割
資産の概念	有形	無形
論拠	利益の改善	株主価値の増加
業績指標	市場シェア、顧客満足、売上高利益率、投資利益率	株主価値、割引キャッシュフロー

出所) Doyle (2000), 訳 p.50

一方、CB 管理は企業のマネジメント全般に焦点を合わせており、顧客価値のみならず、株主価値の創造を最重要な目的にしている。日本では、1990年代後半から、資本コスト²⁸⁾とキャッシュ・フローを重視した価値創造経営の考え方が浸透し始めた(たとえば、2003年4月より松下電器産業(現:パナソニック)はキャッシュ・フロー経営とCCM(Capital Cost Management)を実施した)。

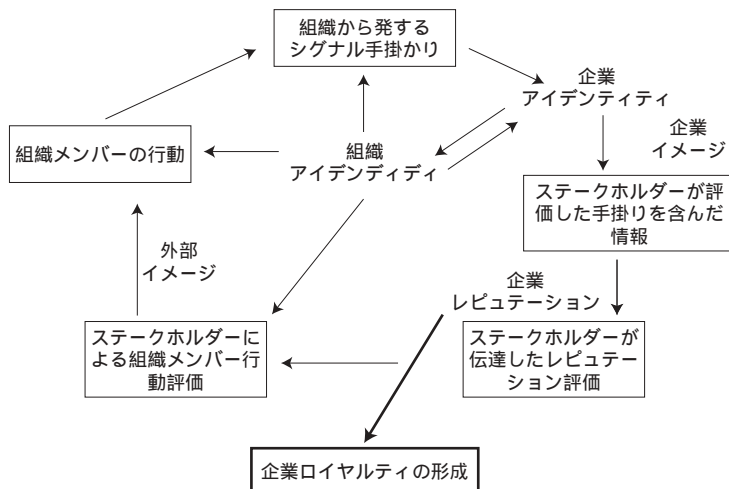
28) 資本コストを重視する経営は重大な意義を持つ。企業活動に必要な資源は、ヒト、モノ、金である。ヒトに対する人件費、モノに対する原材料費は損益計算によって業績に反映される。お金に対するコストのうち、債権者に支払われる分は支払い利息として計上されるが、株主に対するコストは費用計上されないため、軽視されがちである。資本コストを明示的に取り入れた経営指標の導入は株主に対するコスト意識の表れである。資本コストを意識した経営指標としてEVA(Economic Value Added)がよく知られている。EVA とは、企業活動が生み出す成果と資本コストの差額である。その差額は通常真の利益と呼ばれる。

製品ブランドと企業ブランドの関係

つまり、株主価値を重視する経営では、短期ではなく中長期な視点を持って、資産価値の創造を目標に掲げる投資計画が要求される。CB の管理による企業価値の創造や向上は重要な戦略課題である。

次に、第3節で述べたCBの構成概念の相互間の関係については、図表8に示される。これらの相互関係はCBの管理仕方を示唆している。組織アイデンティティは、最終的に形成される企業レピュテーションの源泉である。従業員をはじめとする組織メンバーは組織アイデンティティに従って行動するため、そのアイデンティティは従業員ら組織メンバーの行動指針ともなる。組織を代表する全構成要員は、視覚される企業アイデンティティによって外部ステークホルダーとのコミュニケーション活動を展開する。外部関係者は視覚アイデンティティによって得た情報に基づき、企業イメージを知覚し、企業レピュテーションの形成につながる。こういった評判や評価を組織メンバーにフィードバックして、特に従業員の行動に大きな刺激が与えられる。

図表 8 企業の構成概念間の関係



出所) Dukeirich & Carter, 2009, p.104 図表 7. 1 に基づき筆者加筆

要するに、4 者は一つのサイクルにおいて相互に影響し合っている。組織アイデンティティや組織メンバーの行動は企業内部にあるが、企業アイデンティティや企業イメージは外部関係者に提示するないし外部関係者が自ら知覚するものである。前者と後者は表裏関係にある。その際、特に従業員の行動は決定的な要因となる。一貫性を持つ価値の提供は、良い企業レピュテーションを形成するために欠かせない前提となる。このサイクルでは、うまく循環できれば良い企業レピュテーションが獲得できる。良いレピュテーションは企業ロイヤルティの形成を促し、最終的には企業の持続的な成長を確かなものとする。したがって、外部のステークホルダーのみならず、従業員を含んだすべてのステークホルダーを取り囲む環境において、その事業展開はまさに重要となる。

したがって、PB はマーケティング部門で管理される対象となる。企業マネジメントの視点では、特に CB の管理・創造の可能性、および企業価値の向上への貢献といった点から、CB は重要な経営資産として育成されるべきである。また、CB を開発・管理する際、PB のように顧客を中心とするだけではなく、従業員や株主を含む全てのステークホルダーを満足させられるような戦略展開が求められよう。

結 論

本研究では、ブランドの生成期からの歴史的視点をベースとして、PB と CB のそれぞれの発展プロセスを概観した。また PB と CB の関係に関する先行文献をレビューした上で、マーケティングの視点と企業マネジメントの視点から両者の関係を明らかにした。

まず、マーケティングの生成期からブランドの重要性が確認できた。次に、上記の先行研究レビューを踏まえ、かつブランド階層論を検討してみるといった、マーケティングの視点に依拠すれば、PB と CB は相互補完・相互依存関係にあると解される。ところが、企業マネジメントの視点に立つと、PB は CB と異なる次元にあり、CB の役割や重要性が圧倒的に大きいと判断される。

したがって、CB 管理は企業マネジメントの重要な課題として取り上げなければならない。ブランドのコモディティ化が進行した結果、製品レベルでは差別化が図りにくい今日、強い CB は PB に価値を付加し、持続的な競争優位の維持を可能にする。加えて、顧客のみならず、株主、従業員といった全てのステークホ

製品ブランドと企業ブランドの関係

ルダーが CB を視野に入れているだけに、取り巻く市場環境が複雑化した今日において CB はますますブランド戦略上、重要な意義を持つと言えよう。

（筆者は、関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程 2 年）

参考文献

- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity*, Free Press. 陶山計介訳『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『ブランド競争の戦略』ダイヤモンド社、1997年。
- Aaker, D. A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Free Press. 阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社、2005年。
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, Free Press. 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。
- Aaker, D. A. & Keller, K. L. (1990), "Consumer evaluations of brand extensions," *Journal of Marketing*, 54 (1), pp.27 - 33.
- Aaker, D. A. & Myers, J. G. (1975), *Advertising Management*, Prentice-Hall. 野中郁次郎・池上久訳『アドバタイジング・マネジメント』東洋経済新報社、1977年。
- 阿久津聡・石田茂(2002)『ブランド戦略シナリオ コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社。
- Albert, S. & Whetten, D. (1985), "Organizational Identity," In Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003), *Revealing the corporation*, Routledge, pp.77 - 105.
- 青島矢一・加藤俊彦(2003)『競争戦略論』東洋経済新報社。
- 青木幸弘(1993)「スキャナー・パネル・データと消費者行動分析」法政大学産業情報センター・小川孔輔『POS とマーケティング戦略』有斐閣、pp.182 - 210。
- 青木幸弘(1997)「ブランド階層とブランド体系」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋(1997)『最新ブランド・マネジメント体系』日本経済新聞社、pp.149 - 173。
- 青木幸弘(2000)「ブランド研究の系譜」青木幸弘・岸志津江・田中洋『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社、pp.19 - 52。
- 青木幸弘・電通ブランドプロジェクトチーム(1999)『ブランド・ビルディングの時代 事例に学ぶブランド構築の知恵』株式会社電通。
- 青木幸弘・陶山計介・中田善啓(1996)『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社。
- 有吉秀樹(2008)『コーポレート・ブランド価値計測モデルの提唱』白桃書房。

製品ブランドと企業ブランドの関係

- Balmer, J. M. T(1995)“Corporate branding and connoisseurship,” *Journal of General Management*, 21(1), pp.24 - 46.
- Balmer, J. M. T(1999)“Corporate Identity,” In Baker, M. J., *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, International Thomson Business Press, pp.732 - 746.
- Balmer, J. M. T(2001a)“Corporate identity, corporate branding and corporate marketing,” *European Journal of Marketing*, 35(3 & 4), pp.248 - 291.
- Balmer, J. M. T(2001b)“The three virtues and seven deadly sins of corporate branding,” *Journal of General Management*, 27(1), pp.1 - 17.
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R.(2003)“Corporate brands: what are they? What of them?,” *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp.972 - 997.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A.(2006)“Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation,” *European Journal of Marketing*, 40(7/8), pp.730 - 741.
- Bartels, R(1988) *The history of Marketing Thought*, Publishing Horizons. 山中豊国訳『マーケティング学説の発展』ミネルヴァ書房、1993年。
- Boulding, K. E(1956), *The image: knowledge in life and society*, University of Michigan Press. 大川信明訳『ザ・イメージ：生活の知恵・社会の知恵』誠信書房、1970年。
- Brown, T. J. & Dacin, P. A(1997)“The company and the product,” *Journal of Marketing*, 61(January), pp.68 - 84.
- Colley, R. H. (1961), *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, Association of National Advertiser. 八巻俊雄訳『目標による広告管理』ダイヤモンド社、1966年。
- Doyle, P. (2000), *Vakue-based marketing*, John Wiley & Sons. 恩蔵直人監訳『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社、2004年。
- Dukerich, J. M. & Carter, S. M.(2009)“Distorted Image and Reputation Repair,” In Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, pp.97 - 114.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M(1998)“The Reputational Landscape,” *Corporate Reputation Review*, 1(1), pp.5 - 13.
- Greyser, S. A(1999)“Advancing and enhancing corporate reputation,” *International Journal*, 4(4), pp.177 - 181.
- Grunig, J(1993)“Image and Substance,” In Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2003), *Revealing the corporation*, Routledge, pp.204 - 222.

- Gurhan-Canli, Z. & Batra, R(2004),“ When corporate image affects product evaluations, ” *Journal of Marketing Research*, 41(2), pp.197 - 205.
- Gylling, C. & Lindberg-Repo, K(2006),“ Investigating the links between a corporate brand and a customer brand, ” *Journal of Brand Management*, 13(4 / 5), pp.257 - 267.
- Hatch, M. J. & Schultz, M(2001),“ Are the strategic stars aligned for your Corporate Brand? ” *Harvard Business Review*, 79(2), pp.128 - 134.
- Hatch, M. J. & Schultz, M(2003),“ Bringing the corporation into corporate branding, ” *European Journal of Marketing*, 37(7 / 8), pp.1041 - 1064.
- Hatch, M. J. & Schultz, M(2008), *Taking brand initiative*, Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2009),“ Scaling the Tower of Babel, ” In Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, pp.11 - 35.
- 原田将(2010)『ブランド管理論』白桃書房。
- 伊藤邦雄・日本経済新聞社広告局(2002)『企業事例に学ぶ実践・コーポレートブランド経営』日本経済新聞社。
- 伊藤良二(2001)『コーポレートブランド戦略』東洋経済新報社。
- Jacoby, J. & Chestnut, R. W(1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, Hohn Wiley & Sons.
- Jacoby, J. & Kyner, D. B(1973),“ Brand Loyalty vs Repeat Purchasing Behavior, ” *Journal of Marketing Research*, 10(February), pp.1 - 9.
- Kapferer, J. N(1992), *Strategic brand management*, Kogan Page.
- Kapferer, J. N(1997), *Strategic brand management*, Kogan Page.
- Keller, K. L(1993),“ Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, ” *Journal of Marketing*, 57(January), pp.1 - 22.
- Keller, K. L(1998), *Strategic brand management*, Upper Saddle River.
- Keller, K. L(2009),“ Building and managing corporate brand equity, ” In Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, pp.115 - 137.
- Keller, K. L(2008), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. 恩蔵直人訳『戦略的ブランド・マネジメント第3版』東急エージェンシー、2010年。
- Kennedy, S. H(1977),“ Nurturing corporate images, ” *European Journal of Marketing*, 11(3), pp.119 - 164.

製品ブランドと企業ブランドの関係

- King, S(1991)," Brand building in the 1990s, " *Journal of Marketing Management*, 7(1), pp.3 - 13.
- Kirmani, A. & Zeithaml, V(1993)," Advertising, Perceives Quality, and Brand Image, " In Aaker, D. A. & Biel, A. L., *Brand Equity & Advertising*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.143 - 161.
- 近藤文男(1988)『成立期マーケティングの研究』中央経済社。
- Kotler, F(1976) *Marketing management*, Prentice-Hall. 稲川和男訳『マーケティング・マネジメント』東海大学出版会、1979年。
- Lavidge, R. L. & Steiner, G. A(1961)," A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness, " *Journal of Marketing*, 25(October), pp.59 - 62.
- Low, G. S. & Fullerton, R. A(1994)," Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation, " *Journal of Marketing Research*, 31(May), pp.173 - 190.
- Margulies, W(1977)," Make the Most of Your Corporate Identity, " In Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A(2003), *Revealing the corporation*, Routledge, pp.66 - 76.
- Marshall, A. (1916), *Principles of Economics*, 大塚金之助訳『経済学原理』佐藤出版部、1919年。
- Martineau, P(1958 a)," The Personality of the Retail Store, " *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.47 - 55.
- Martineau, P(1958 b)," Sharper Focus for the Corporate Image, " *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.49 - 58.
- 三浦俊彦(2008)「ブランド戦略」原田保・三浦俊彦『マーケティング戦略論』芙蓉書房、pp.121 - 146。
- Morley, M(2009), *The Global Corporate Brand Book*, Palgrave Macmillan.
- 新倉貴士(2006)「コーポレートブランドとプロダクトブランドの認知構図」『関西学院商学論究』53(4) pp.41 - 62、関西学院商学研究会。
- 延岡健太郎(2006)『MOT「技術経営」入門』日本経済新聞社。
- 小原博(1991)『マーケティング生成史論』税務経理協会。
- 大石芳裕(1990)「第4次M&Aブームの特徴」『佐賀大学経済論集』23(4) pp.1 - 38。
- Olins, W(1978)," Corporate Identity, " In Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A(2003), *Revealing the corporation*, Routledge, pp.53 - 65.

- Olins, W(1989), *Corporate Identity*, Thames and Hudson.
- Olins, W(2009)“ How brands are taking over the corporation, ” In Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H., *The Expressive Organization*, Oxford University Press, pp.51 - 65.
- Ormeño, M(2007), *Managing Corporate Brands: A new approach to corporate communication*, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J(1984)“ Advertising is Image management, ” *Journal of Advertising Research*, 24(February/March), pp.27 - 37.
- 山東茂一郎(1969)『有標品と販売政策』殖産堂。
- Shaw, A. W(1915), *Some Problem in Market Distribution*, Harvard University Press.
- 丹下博文訳『市場流通に関する諸問題』白桃書房、2001年。
- 徐誠敏(2010)『企業ブランド・マネジメント戦略 CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』創成社。
- Souiden, N., Kassim, N. M. & Hong, H. J(2006)“ The effect of corporate branding dimensions on consumers ' product evaluation, ” *European Journal of Marketing*, 40(7 / 8), pp.825 - 845.
- 砂川伸幸・川北英隆・杉浦秀徳(2009)『日本企業のコーポレートファイナンス』日本経済新聞社。
- 首藤明敏(2000)「ブランド体系の戦略的管理」青木幸弘・岸志津江・田中洋『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所、pp.255 - 278。
- 鳥居直隆(1996)『ブランド・マーケティング 価値競争時代の No.1 戦略』ダイヤモンド社。
- Ugla, H(2006)“ The corporate brand association base, ” *European Journal of Marketing*, 40(7 / 8), pp.785 - 802.
- Upshaw, L. B. (1995), *Building Brand Identity*, John Wiley.
- 和田充夫(1984)『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館。
- Wiebe, G. D(1963)“ The Social Dynamics of Corporation-Public Relationships, ” In Riley, J. W., *The Corporation and Its Publics*, Wiley, pp.12 - 23.
- 築瀬允紀(2007)『コーポレートブランドと製品ブランド』創成社。