

組織能力がブランド価値創造に及ぼす影響要因の考察

～経営者の知覚、従業員ブランド・エクイティを用いた実証研究～

学籍番号：57224026 氏名：田中 友恵

所属ゼミ：グローバル経営と戦略

主査：平野 正雄 教授

副査：内田 和成 名誉教授 副査：竹内 規彦 教授

概 要

本論文の目的は、企業の組織能力がブランド価値の創造に与える影響要因を明らかにすることである。

近年、企業が自社の存在意義を問い直す動きが活発化している。テクノロジーの進化や気候変動対策のカーボンニュートラルをはじめとしたサステナビリティへの取り組みだけでなく、COVID-19による社会変容、地政学リスクの顕在化といった不確実性がより一層高まる環境下において、これまでの経済価値を追い求める株主資本主義から、マルチステークホルダー資本主義へのパラダイムシフトが議論されている。

そうした中で、現在多くの企業で経営理念の刷新や、社会的責任の視点を加えたパーパスを制定する動きが加速しているが、企業が真に社会における存在意義を発揮するための企業経営の要件とは何であろうか。本論文では、企業が自己定義（Who we are）に立ち返りながら独自の価値創造を志向し、社会における存在意義を発揮していく上で、ブランド資産の創造を企業経営の重大な能力・行動特性（コンピテンシー）として着目した。これまでのブランド論はマーケティングにおける生活者との関係性構築の議論が中心となり、企業経営におけるブランド創造の機能性に関しては十分に研究が深まっていない。日本企業では低いPBRへの対応や非財務指標の無形資産に関する議論が注目され始めているが、ブランドはこうした課題への対応策にもなりうる。無形資産の中核となるブランド資産を高める経営の在り方、組織能力とはどのようなものか。本論文ではブランド価値の創造を遂げてきた企業群の経営者と従業員それぞれの観点で、組織能力とそのコンピテンシーに着目して分析を進めた。

本研究は、以下の3つの要素で構成されている。

まず、先行研究をもとに内面的な組織能力の要素を（1）ブランド経営志向、（2）自己変革力、（3）組織文化の3つに規定したうえで、Attention-based view理論に基づきデータセットを作成し、時価総額が高い企業の中でブランド価値を創造している企業群とそうでない企業群の計164社を分析した。ブランド価値を創造している企業群の抽出は、Interbrand社が算出する2022年時点のブランド価値金額のランキング指標を用いた。比較にあたり、前述の企業群と同一業界に属する企業群を、SPEEDAの財務データより時価総額の高い順に抽出し、内面的な組織能力がブランド価値の創造に影響する要素をロジスティック回帰分析により検証した。

その結果、ブランド価値を創造している企業群では（１）ブランド経営志向、（２）自己変革力、（３）組織文化のそれぞれが有意な結果となり、経営者のブランドへの関心（attention）とありたい姿に向けた事業変革・組織文化を醸成するアクションがブランド価値創造の上で重要であることが支持された。なお、B2B 企業であることがブランド価値の創造に負の影響を与えているためビジネスモデル別に分解して検証したところ、B2B 企業においても同様に正の影響が確認された。ビジネスモデルを問わず、経営にブランドを組み込み、ありたい姿に向けて変化を遂げる取り組みは、無形資産となるブランド価値の創造に寄与することが明らかとなった。

次に、ブランド価値の創造をもたらす組織内部の能力について、ブランド価値の創造を支える従業員ブランド・エクイティ（EBBE : Employee Based Brand Equity）のモデルの有効性を検証した。先行研究をもとに従業員ブランド・エクイティを（１）インターナル・ブランドマネジメント力、（２）ブランド知識がもたらす従業員への効果、（３）従業員ブランド・エクイティの派生効果と規定したうえで、企業に勤める正社員 300 名に質問票調査を行い、自社のブランド力の評価を被説明変数とし、重回帰分析を実施した。説明変数の多重共線性が課題となったため主成分分析を行った結果、「ブランド・アンバサダー」と「ブランド・セントリックな組織デザイン」を因子として特定した。この２つの因子をもとに重回帰分析を行ったところ、自社のブランド力の評価に正の影響を与えることがわかり、有効なモデルの構造を検証することができた。

最後に、ブランド価値を創造している企業でどのような取り組みがされているのかについて、特徴的な企業の事例調査を行った。「食糧にまつわる社会問題の解決を提案するプラットフォーム」として進化を遂げるクボタ、不正会計問題を経て「真のメドテックカンパニー」へと成長に向かうオリンパス、「人と人をつなげる」をミッションとしながら生活インフラとなった LINE など、これらの企業ではアスピレーションや野望を掲げた上で、明確な価値創造の機軸を示し、その到達点に向けて自社の事業内容だけでなくブランドを基軸とした組織の改革をしながらブランド価値を創造していることが検証できた。

以上の分析結果による考察は以下の通りとなる。

無形資産であるブランド価値は、企業が社会における独自の価値創造を志向し、その実現に向けた自己変革と組織風土を醸成することで実現される。これまでの企業の価値創造の源は有形固定資産を活用したオペレーションが中心であったが、動的な経営が求められる時代において、企業と従業員が共有価値観を持ち自律的にありたい姿を実現するブランド経営の重要性が示唆された。ブランド価値創造の定義はマーケティングの文脈からより拡張され、企業の存在意義に近い新しいブランドの概念が必要となっている。本論文では、そうした新時代のブランド経営について、組織能力の観点からその要件を明らかにした。

本論文によって、ブランド研究に新たな光が当てられ、企業経営の中核的な経営者・従業員のコンピテンシー、組織能力としてのブランド論がさらに深まることを期待する。

キーワード：ブランド、ブランド・エクイティ、無形資産、インターナル・ブランドマネジメント、動態経営

目次

第 1 章 序論	7
第 1 節 本研究の背景と問題意識.....	7
第 2 節 本研究の目的と意義.....	12
第 3 節 本研究の構成.....	14
第 2 章 無形資産に関する現状の整理	15
第 3 章 理論と先行研究	19
第 1 節 無形資産としてのブランド.....	19
第 2 節 ブランド・エクイティ.....	20
第 1 項 顧客ベースのブランド・エクイティ.....	21
第 2 項 財務ベースのブランド・エクイティ.....	23
第 3 項 従業員ベースのブランド・エクイティ.....	28
第 3 節 動態経営論.....	33
第 4 章 仮説の導出	37
第 5 章 経営者によるブランド価値創造 定量的分析	40
第 1 節 分析手法.....	40
第 1 項 研究の方針と設計.....	40
第 2 項 Attention-based view 理論による実証分析の概要.....	42
第 3 項 サンプルとデータの収集方法.....	44
第 2 節 結果.....	50
第 1 項 仮説の検証.....	50
第 2 項 結果の解釈.....	53
第 6 章 従業員ブランド・エクイティ モデルの実証分析	56
第 1 節 分析手法.....	56
第 1 項 研究の方針と設計.....	56
第 2 項 分析方法.....	58
第 3 項 サンプルとデータの収集方法.....	58
第 2 節 測定尺度.....	59
第 3 節 結果.....	63
第 1 項 モデルの検証.....	66
第 2 項 結果の解釈.....	70
第 7 章 事例研究	73
第 8 章 結論	78
第 1 節 統計分析と事例研究から得られた洞察／本研究の結論.....	78
第 2 節 研究への貢献と実務へのインプリケーション.....	82

第3節 研究の限界と応用の可能性.....	85
謝辞.....	87
参考文献.....	89
Appendix	96

図表目次

第1章 序論

図表 1	パーパスを含む記事数数の推移	7
図表 2	世界不確実性指数の推移	8
図表 3	ビジネスラウンドテーブル(2019年)に参加した全 CEO による署名の一部	10
図表 4	リサーチクエスションと研究の構成	14
図表 5	米国 S&P500 における無形資産比率の推移	16
図表 6	米国企業の有形資産・無形資産に対する投資比率の推移	16
図表 7	無形資産投資/有形資産投資比率の国際比較	17
図表 8	価値共創ガイダンス 2.0	18
図表 9	無形資産の分類	19
図表 10	ブランド・エクイティの主な研究対象	21
図表 11	顧客ベースのブランド・エクイティピラミッド	22
図表 12	バランスシートにおけるブランド価値	24
図表 13	ブランド価値の計測アプローチの例	24
図表 14	Interbrand 社のブランド価値算出の考え方	25
図表 15	ブランド・エクイティと価値創造のプロセス	29
図表 16	先行研究：従業員ベースのブランド・エクイティ構成要素	30
図表 17	1960年代～1980年代に掲げられた Strategic Intent の事例	34
図表 18	仮説と分析デザイン	41
図表 19	対象企業群の位置づけ	44
図表 20	分析対象企業の業種別分類	46
図表 21	分析対象企業のビジネスモデル割合	46
図表 22	使用する変数の一覧	50
図表 23	記述統計表_Model1 (全体)	50
図表 24	記述統計表_Model2 (B2C 企業)	51
図表 25	記述統計表_Model3 (B2B 企業)	51
図表 26	ロジスティック回帰分析結果	52
図表 27	多重共線性の検証	53
図表 28	分析結果まとめ	55
図表 29	ブランド価値を創造する経営層と組織のコンピテンシー 結論まとめ	55
図表 30	Model1_3 指標の有効性の検証 仮説と分析デザイン	57
図表 31	Model2_個別因子の有効性の検証 分析デザイン	57
図表 32	質問票 回答者属性	59
図表 33	使用する変数の一覧	62
図表 34	記述統計量_Model1 (3 指標の有効性の検証)	63

図表 35	相関係数表__Model1 (3 指標の有効性の検証)	63
図表 36	記述統計量__Model2 (個別因子の有効性の検証)	64
図表 37	相関係数表__Model2 (個別因子の有効性の検証)	64
図表 38	重回帰分析結果	65
図表 39	多重共線性の検証	66
図表 40	主成分分析 (PCA) 因子負荷量	67
図表 41	Factor1 因子負荷量に対応する質問項目一覧	68
図表 42	Factor2 因子負荷量に対応する質問項目一覧	68
図表 43	主成分分析 (PCA) 後の重回帰分析 記述統計表	69
図表 44	主成分分析 (PCA) 後の重回帰分析 相関係数表	69
図表 45	主成分分析 (PCA) 後の重回帰分析結果	70
図表 46	主成分分析 (PCA) 後の多重共線性の検証	70
図表 47	ブランド力を高める従業員・組織のコンピテンシー	71
図表 48	従業員ベースのブランド・エクイティ モデルの更新	72
図表 49	事例研究のまとめ	77
図表 50	知識創造の方法論	77
図表 51	ブランド研究への貢献	82
図表 52	ブランド・エクイティ研究への貢献	83

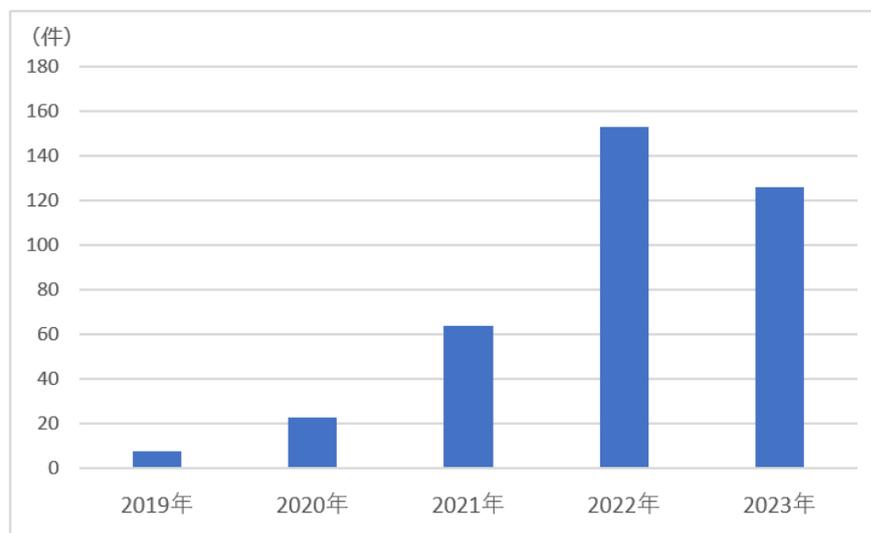
第 1 章 序論

第 1 節 本研究の背景と問題意識

企業のパーパス（Purpose）に関する記事が日本経済新聞に初めて掲載されたのは 2019 年 2 月のことだが、近年増加の一途をたどっている。パーパスとは、企業が「なぜ」存在するのか、あるいはその「存在意義」を表す（Bartlett & Ghoshal, 1994, p.88; Collins & Porras, 1994, p.73; Ellsworth, 2002, p.4）。

2023 年 3 月時点では東証プライムの上場企業のうち 8.8%¹が新たに自社のパーパスを掲げている。もっとも、日本には古くから経営理念を制定している企業が多いため、経営理念と類似した概念でパーパスを制定する（野林, 2023）ケースも見受けられる。

図表 1 パーパスを含む記事数の推移



（出所）日本経済新聞をもとに筆者作成

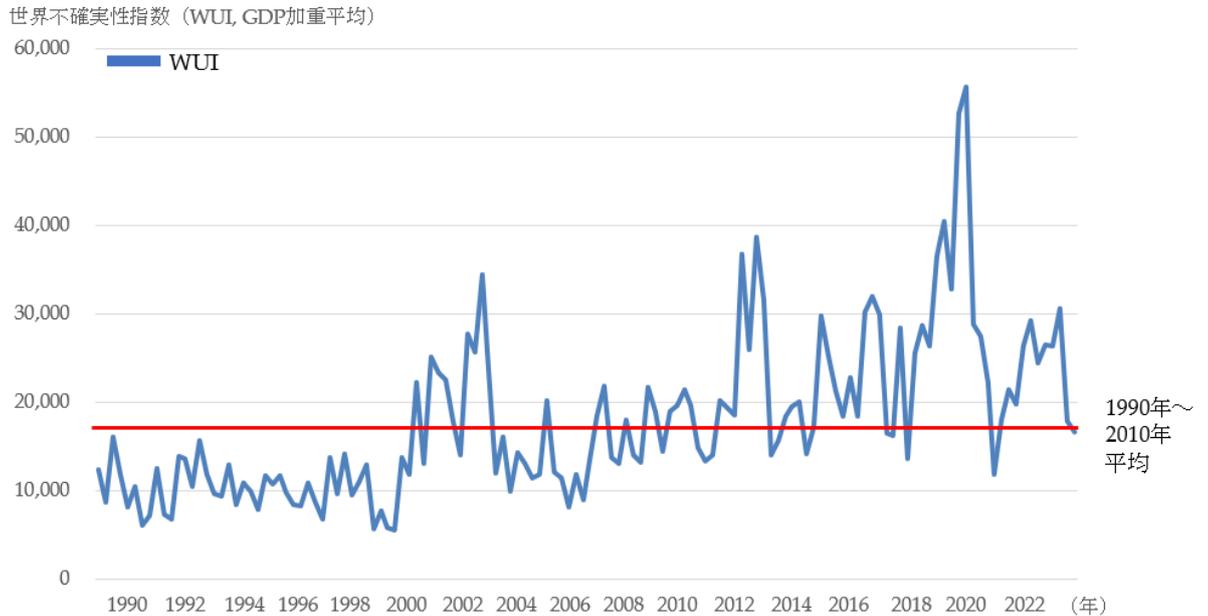
背景の一つは、VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）と呼ばれる不確実性の高い時代背景である。国際通貨基金（IMF）は、143 カ国を対象に世界の経済的・政策的な不確実性を測る四半期ごとの指標として世界不確実性指数（WUI）を公表しているが、それによれば、不確実性は COVID-19 のパンデミックが勃発した 2020 年第 1 四半期に記録したピークから約 60%低下しているものの、依然として 1996～2010 年の平均を約 50%上回っているとし、世界の不確実性は依然として高い状態にある²。

¹ 出所：エスエムオー株式会社調べ <https://www.smo-inc.com>

調査期間は 2023 年 3 月 7 日～2023 年 3 月 21 日、東証プライム 1,839 社中 194 社がパーパスを制定した。

² 出所：国際通貨基金 世界不確実性指数（World Uncertainty Index）<https://worlduncertaintyindex.com/> エコノミスト・インテリジェンス・ユニットの国別報告書における「不確実」（またはその派生語）という単語の占める割合を計算して算出される。WUI は 1,000,000 倍して再スケールされる。数値が高いほど不確実性が高いことを意味する。（閲覧日：2024 年 12 月 23 日）

図表 2 世界不確実性指数の推移



(出所) 世界通貨基金「世界不確実性指数 (WUI)」を基に筆者が作成

世界経済を俯瞰すると、COVID-19 による社会変容や半導体不足、ロシアのウクライナ侵攻などの地政学リスク等、予測が困難な状況が長期化する一方、企業の ESG や SDGs、カーボンニュートラルに対する社会的な要求が高まり、更には、IoT、AI などの技術進化の加速と業界の垣根を越えた連携や異業種からの参入など、企業を取り巻く環境は急速な変化を見せている。

マクロな動向だけではなく、身近なところでも COVID-19 の影響でオフラインとオンラインの共存が進んだだけでなく、直近の 2022 年 11 月末に生成 AI の Chat GPT がローンチされた後は、個人の行動様式が様変わりした。Chat GPT が 1 億 MAU (Monthly Active Users) 到達までにかかった時間はわずか 2 ヶ月と言われており³、約 1 年が経った現在は既に日本企業や自治体での活用・導入が進み、一般の生活においても AI が市民権を得始めている。

各領域で様々なパラダイムシフトが生じる中、企業経営の価値観の変化を象徴するのが株主資本主義からマルチステークホルダー主義への移行である。

本節の冒頭で触れたパーパスが日本国内でも注目されるきっかけになったもう一つの背景には、欧米の出来事が挙げられる (佐々木, 2023)。2018 年に世界最大の機関投資家である BlackRock 社の会長兼 CEO のラリー・フィンク (Fink, 2018) が世界の大企業 1,000

³ 出所 : Yahoo finance.(2023). ChatGPT on track to surpass 100 million users faster than TikTok or Instagram: UBS <https://finance.yahoo.com/news/chatgpt-on-track-to-surpass-100-million-users-faster-than-tiktok-or-instagram-ubs-214423357.html?guccounter=1> (閲覧日 : 2024 年 1 月 12 日)

社に「A sense of purpose」と題した書簡を送付した。政府だけでは社会問題を解決できないという見解を示し、これからの企業は優れた業績のみならず、社会に対してどのような貢献ができるかを示すことを述べ、パーパス主導でなければ長期的な成長を継続することはできないと提唱した (Fink, 2018)。翌年 2019 年の書簡 (Fink, 2019) では、社会的な目的に基づいたビジネスを実施することは、過半数のミレニアル世代の関心事でもあり、企業に長期的な成長をもたらすと訴えた。

2019年には米国の大企業 181 社の CEO で構成されるビジネスラウンドテーブル(BRT)が、企業パーパスの声明 (Statement on the Purpose of a Corporation⁴) を発表した。企業の目的は各社それぞれであるが、自社にとって「必要不可欠」なすべてのステークホルダーに対する「基本的なコミットメント」を共有しているとし、Apple や Amazon、ゼネラル・モーターズ (GM) やゴールドマン・サックスをはじめとする参加した全 CEO が署名にサインをしている (BRT, 2019)。米国機関投資家評議会 (The Council of Institutional Investors) (2019) は BRT 声明を批判し、企業は「オーナー」 (=株主) に対して説明責任を果たし、長期的な株主価値を重視すべきと反論したが、「株主至上主義からマルチステークホルダーを目指す企業へと潮目が変わったことを示す重要なシグナルである」のように評する者もいれば (Harrison et al., 2020)、さらなるコミットメントを求める声やビジネスモデル全体の再考、企業業績の新しい尺度の開発、明確な戦略策定など具現化を求める議論もあった (佐々木, 2023)。昨今の日本企業によるパーパスの制定や経営理念を改定する動きは、こうした背景だけではなく、ESG への対応や、従業員との一体感をさらに高める意図が背景にある (佐宗, 2023) と指摘する声も出ている。

⁴ 補足：企業のパーパス声明 (Statement on the Purpose of a Corporation) では、具体的なステークホルダーとして顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、株主が挙げられた。BRT に参加した 181 名の CEO は “Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.” という声明に対して署名をした。
https://system.businessroundtable.org/app/uploads/sites/5/2023/02/WSJ_BRT_POC_Ad.pdf (閲覧日：2023 年 11 月 5 日)

図表 3 ビジネスラウンドテーブル(2019年)に参加した全 CEO による署名の一部



(出所) BRT, 2019

こうした潮流は、1970年に経済学者のミルトン・フリードマンがニューヨーク・タイムズに「株主価値の最大化がビジネスの唯一の目的」という小論 (Milton Freidman, 1970) を投じた株主至上主義から、様々なステークホルダーを重視するマルチステークホルダー至上主義に向かう大きな転換であり、企業が果たす役割が変わったというルールの変換とも言えるのではないか。企業が自社の存在意義を問い直す動きは、こうした時代背景において、企業の在り方そのものが問われる中で出てきた動きとなる。長期的な視点で社会の持続可能性に貢献する組織であるのかをステークホルダーから評価される時代となり、不確実性の高い環境下においても、企業が自社の価値創造の方向性を見失わないための羅針盤としての役割を求めた結果とも言える。

一方で、パーパスを定め、ESG経営を実践していた仏ダノンのエマニュエル・ファベール元会長兼最高経営責任者 (CEO) は、2021年3月に業績不振を背景に解任⁵された。この事象が物語るように、資本市場の大前提として株主価値向上は問われ続けており、株主資本主義とマルチステークホルダー主義の両立に企業も揺れ動く。

今後も外部環境が様々な変化し、企業が果たすべき役割も変化していくことが予想される状況下において、企業独自の価値創造を遂げ、真に社会における存在意義を発揮するためには、どのような企業経営を行うべきなのだろうか。

⁵ 出所: DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー.(2021). パーパス経営に英雄はいらない ダノン CEO 解任劇に学ぶ

企業が自社のありたい姿に向けて事業活動を行い、顧客・従業員・株主をはじめとした多様なステークホルダーと関係構築を図りながら長期的に企業価値を高めていく経営手法の一つとして、無形資産であるブランド価値の重要性に着眼した。

ブランド価値は、企業が顧客をはじめとする様々なステークホルダーと共に創り上げていく重要な資産の一つである。そして、それは決して単なるイメージ戦略ではない点に留意したい。以下にて、日本企業の過去事例に触れておく。

1980年代後半から1990年代初めにかけて、日本では“CIブーム”が起きた（加護野, 1999）。バブル経済の影響もあり、大手企業が社名をカタカナやアルファベットに変えたり、ロゴマークを変更するなど、当時の新聞では頻繁に企業の新しいロゴが報じられた。CIとはコーポレート・アイデンティティの略で、VI（ビジュアル・アイデンティティ）、BI（ビヘイビア・アイデンティティ）、MI（マインド・アイデンティティ）の構成要素があり、単なる視覚的な統一だけではなく、企業理念や企業の存在意義、従業員により具体的に示される企業の「行動」「態度」面の個性といった、企業の文化的統合も期待された（日本経済新聞、1992; 太田 et al., 1997）。

CIが日本で認知されるようになった1970年代は、高度経済成長の末期で、市場拡大のスピードが衰え、様々な業界が成熟色を強め同質化が進んだ時代であった。多くの企業は差別性を求めたため、当初のCIはイメージ向上に主眼が置かれたが、その後組織そのものを活性化させる狙いへと変化していった。ところが、CIを導入した企業へ行われたアンケート⁶では、約8割が「企業イメージは向上した」と回答した一方で、企業戦略との連動において、「企業の戦略促進が起り、従業員の働き方そのものが変わるような変化があったか」に関する回答は、CIを導入した65%の企業が否定的な評価をする結果となった（日本経済新聞、1992）。つまり、表面的な知名度向上は達成したが、社内外に対して自社の存在意義や優位性を示し、アイデンティティを確立する取り組みまでは至らなかった。バブル崩壊とともにCIブームも収束を迎えたが、変化を生むには企業内部へのアプローチも重要である点は、一つの教訓となるだろう。

上記を踏まえて、企業が真に社会における存在意義を発揮するための示唆を得るために、本研究では、企業経営とブランドに焦点を当てる。

⁶ 補足：1992年に三菱総研が取得した上場企業に対するCIに関するアンケート。有効回答企業数は385社、そのうちCIを導入した企業は43.4%（167社）となった。

第2節 本研究の目的と意義

本研究の目的は、企業の組織能力がブランド価値の創造に与える影響要因を明らかにすることである。具体的には、動的な経営が求められる環境下において、無形資産であるブランド価値を創造している企業の経営者、従業員、組織は、どのような能力・行動特性（コンピテンシー⁷）があるのかを明らかにすることで、実務的な示唆を得る。

研究の意義について、以下3点を挙げる。

まず、ブランド研究に関して、経営の文脈における研究蓄積への貢献を述べる。阿久津・野中（2001,2004）は、本物かつ未来志向で自尊心を高めるアイデンティティの共有を実現するブランディングを実践するためには、経営者に加えて組織にも相応の能力が必要になると述べている。本研究において、無形資産であるブランド価値を創造している企業群を対象に、経営者・組織のコンピテンシーに関して、定量的に実証分析を行った点は意義があると考えられる。これまでの日本のブランド研究の多くは、マーケティングにおける生活者との関係性構築の議論や、特定業界の事例研究、ブランド価値の算出方法などに関心が集まっており、いかにして無形資産であるブランド価値の創造を果たすのかに関する実証研究は多くない。また、研究の領域に関しても、経営の文脈でブランドを関連付けた研究は多くなく、開拓の途上であるのが現状だ。松浦・池田・井上（2018）の研究のようにブランドが企業価値に及ぼす影響が明らかにされているが、そうしたパフォーマンスがどのような要素によりもたらされるかに関しては今後の研究課題となる。したがって、経営の観点でブランド価値の創造に影響する要素を定量的に明示することは、研究領域の拡張につながる点で、既存研究の貢献になると考える。

次に、ブランド経営⁸の形式知化への寄与について言及する。無形資産であるブランド価値の創造は、その重要性が認識されつつも、形成していくには時間を要するため長い道のりとなる。経営者や組織構成員である従業員は、ブランドが漠然とした概念であるがゆえに組織で一体となって取り組みにくいだけでなく、そもそもブランド価値を高める経営において何を重視すべきか確信が持てていないのではないかと考える。また、実務の肌感覚で「重要そう」と感じられていることも、実は明確な根拠がないことも少なくない。本研究において、ブランド価値を創造している企業の経営者、従業員、組織のコンピテンシーを分析することで、ブランド経営における効果的な特徴を明示し、形式知化することで、確からしさを持ったうえでの業務遂行に貢献する点は意義があると考えられる。なぜなら、ブランドに関して多くの場合は個別企業の特性に依存するため、ブランド価値を創造してい

⁷ 補足：高い成果につながる行動特性のことをコンピテンシーと呼ぶが、本論文では個人と同様に組織の能力・行動特性に対しても同義で使用することとする。

⁸ 補足：ブランドを重視した経営スタイルのことを、本論文では「ブランド経営」と呼ぶこととする。

る企業を俯瞰して立証された形式知を得ることは、一種の拠り所になると考えるためだ。企業の経営者や担当者自身、ブランド価値の創造に向けてどのような点に留意しておくべきかを把握することは、ポジションを取りやすく継続したコミットメントにつなげやすい点で有用である。無形資産のブランド価値の創造に寄与する要素が実証され形式知化されるということは、経営層、ならびに組織構成員が自信をもってブランド経営に取り組む後押しになると考える。

最後は、ブランド・エクイティに関する多面的な研究貢献について言及する。近年、経済産業省の価値共創ガイダンスのように、無形資産であるブランドへの注目が集まっている。ブランドは創造するものであるため、ブランドオーナーは言うまでもなく経営者であるが、ブランディングの実行者である従業員もまた、ブランドオーナーのアクターの一人になりうる。したがって、ブランド・エクイティの第三の視点として、従業員ベースのブランド・エクイティの観点を本研究では取り入れる。組織全体としてブランド価値創造にどのように取り組むことが効果的か、ブランド力を高めている企業の組織と従業員にはどのような特性があるのかを明らかにすることは、組織の内部からブランドを強化するための示唆につながると考える。また、従業員ベースのブランド・エクイティは近年海外で研究が進み出した領域であるため、日本での研究はこれから蓄積される段階となる。そこで、海外のモデルを日本企業に勤めるビジネスパーソンへの質問票を基に検証することで今後の理論的発展にも寄与したい。ブランド・エクイティの多面的な意味合いをもとに、より包括的な議論が生まれることを期待する。

上記のように、実証分析を通じて実務での有用性に寄与するとともに、経営の側面からブランドを捉え直すことで、日本のブランド研究の蓄積に貢献する。

第3節 本研究の構成

本論文では、理論と先行研究に基づき、動的な経営が求められる環境下において、長期的にブランド価値を創造するための組織能力に焦点をあてる。本研究のリサーチクエストと、それに対応する研究の構成は以下の図表4の通りである。

図表4 リサーチクエストと研究の構成

	Research Question	分析手法	
		対象	仮説
I	ブランド価値を創造する「経営者・組織のコンピテンシー」には、どのような要素があるのか	経営者	定量調査 仮説1a 仮説1b 仮説1c
II	ブランド価値を創造する「従業員のブランド・エクイティ」は、どのような要素で構成されるのか	従業員	定量調査 仮説2a 仮説2b 仮説2c 仮説2d
III	時代の変化を乗り越え、独自にブランド価値を創造してきた企業は、どのようなブランド経営を行っているのか	個別企業	定性調査

(出所) 筆者作成

これらのリサーチクエストを対象とする本研究の構成は、全8章で構成される。まず第2章では、日本における無形資産とブランド価値創造の重要性の高まりについて理解する必要があるため、その動向について概説する。

第3章では、仮説の導出に向けて、無形資産としてのブランドとブランド・エクイティ、ならびに動態経営論に関する理論と先行研究を整理する。ブランド論は学際的であり、研究の領域は多岐に及ぶが、顧客、財務、従業員の主要な枠組みでその資産的な価値の概略を整理する。

第4章では、前章における理論と先行研究をもとに、リサーチクエストに対する仮説を導出し、本論文における分析の論点を提示する。

第5章では、まず経営者と組織のコンピテンシーとして、どのような要素がブランド価値の創造につながっているかを推定する。実際の企業群を扱い独自のデータセットを構築し、統計的に有意な要素を検証することで、仮説の検証と実践的な示唆の導出を試みる。

第6章では、ブランド価値を創造する企業内部の組織能力として、従業員ベースのブランド・エクイティ (EBBE: Employee Based Brand Equity) のモデルの妥当性の検証と、ブランド価値の創造に寄与する従業員と組織のコンピテンシーを明らかにする。

第7章では、分析結果で明らかになった経営者・従業員・組織のコンピテンシーを踏まえて、変化する時代において独自の存在意義を発揮しブランド価値の創造をしてきた特徴的な企業に着目し、どのようなブランド経営を行っているのか、定性的な事例研究を行うことで考察を深める。

最終章では、統計分析と事例研究の結果から得られた洞察と、本研究の結論を述べる。そのうえで、実務へのインプリケーションと、研究の限界および応用の可能性を提言する。

第2章 無形資産に関する現状の整理

本章では、ブランドに関する研究を展開するにあたり、前提となる無形資産について、現状の整理を行う。

経済産業省により無形資産への投資促進が政策提言されたのは、2017年に公表された「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」の議論の過程をまとめた報告書「伊藤レポート2.0」においてである。そこでは、人材や技術、ブランド等の無形資産やESG投資を主眼とする非財務情報の重要性が強調された。前回2014年に公表された第一弾の「伊藤レポート」では、「稼ぐ力」が落ちている日本企業の底上げを図るためROE⁹を8%以上とする目標が掲げられ、企業の関心が高まった¹⁰。「伊藤レポート2.0」においても、日本企業のPBR¹¹に関してTOPIX構成銘柄の中央値が1倍を下回り、諸外国に比べると低い水準であることが指摘された。無形資産は、必ずしも財務諸表に掲載されるものだけに限らず、人的資本や技術、ブランド価値等も含める概念である。PBRが1を上回る企業は財務諸表に表現されない無形資産への戦略的投資に成功して成長性を期待されている企業とも言えることから、「伊藤レポート2.0」では無形資産への投資促進の政策提言へつながった。

米国の知的資本投資銀行TM会社であるOCEAN TOMO（2020）のレポートによれば、2005年から2020年の15年間で、米国市場（S&P500）の無形資産比率は80%から90%に増加した。同様に、欧州市場（S&P Europe350）は71%から75%へ、上海市場（CSI300）は32%から44%へ、韓国市場（KOSDAQ）は48%から57%へと増加傾向となる。一方で、日本市場（日経225）については、48%から32%と、16%の低下傾向となっている。

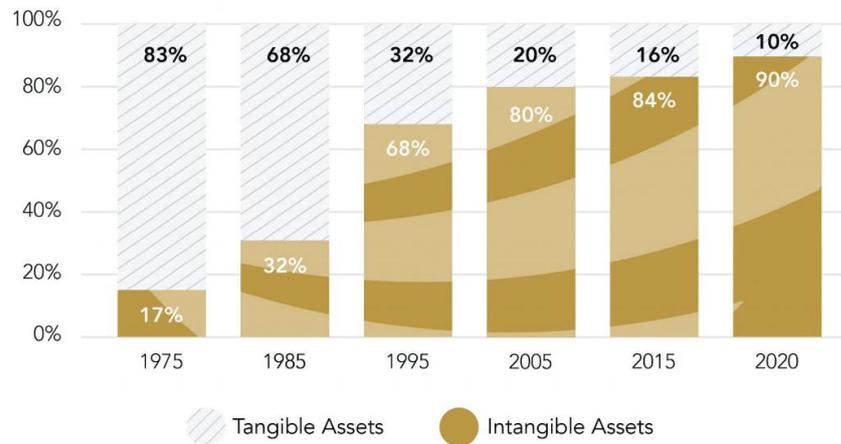
⁹ 補足：ROEはReturn on Equityの略で、自己資本利益率を指す。

¹⁰ 出所：日本経済新聞「自己資本利益率（ROE）「合格」の企業は48%」

https://www.nikkei.com/article/DGXLASGD27H7U_S6A600C1EA2000/（閲覧日：2023年12月23日）

¹¹ 補足：PBRはPrice Book-value Ratioの略で、株価純資産倍率を指す。

図表 5 米国 S&P500 における無形資産比率の推移



(出所) Intangible Asset Market Value Study (OCEAN TOMO, A PART OF J.S. HELD, 2020)

実際に米国企業では、1990年代後半に無形資産への投資額が有形資産への投資額を上回り、無形資産への投資が高まっている。(図表 6)。

図表 6 米国企業の有形資産・無形資産に対する投資比率の推移

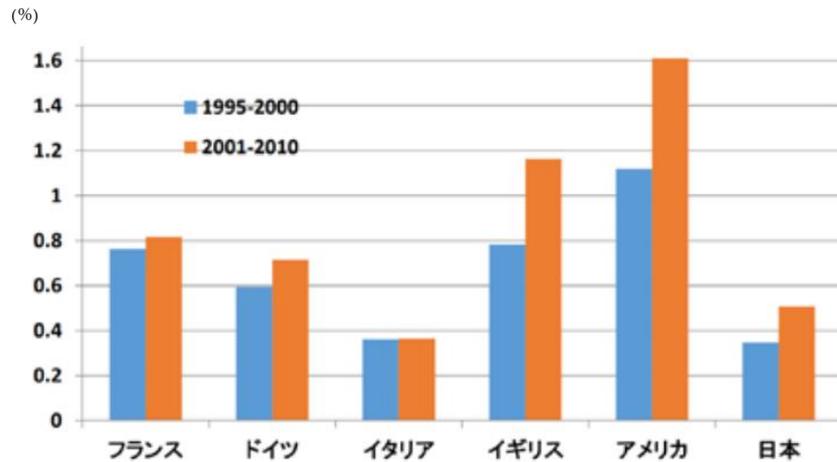


(出所) The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers

(Baruch Lev, Feng Gu, 2016)

無形資産投資が有形資産投資に占める割合を国別で見ると、日本においても他国と同様に無形資産投資の割合が増えてはいるものの、日本の無形資産への投資比率（無形資産投資/有形資産投資）は、欧米諸国と比べて低い水準であることがわかる（図表 7）。

図表 7 無形資産投資/有形資産投資比率の国際比較



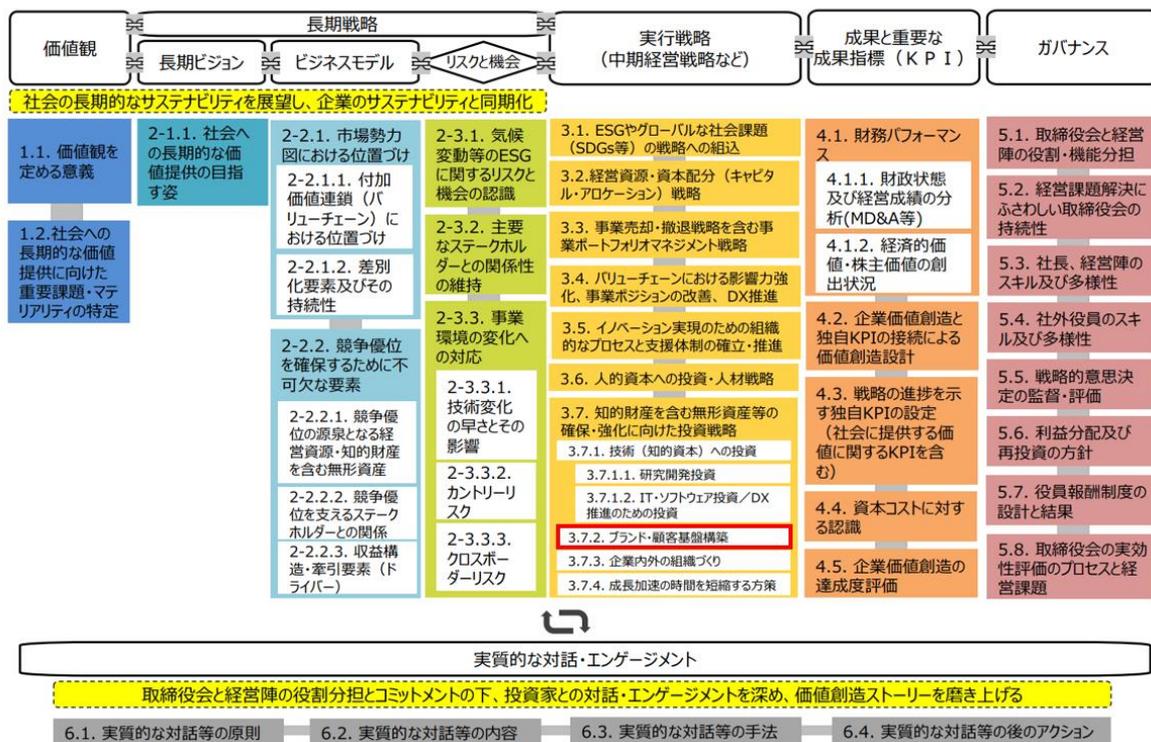
(出所) REITI ポリシー・ディスカッション・ペーパー 無形資産投資と日本の経済成長
(経済産業研究所、2015年)

こうした背景を踏まえ、2017年に経済産業省は「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス」を発信した。2022年に更新された「価値共創ガイダンス 2.0¹²」では、企業と投資家をつなぐ「共通言語」として、企業が伝達すべき情報が盛り込まれた。本ガイダンスの中では、「3.7 知的財産を含む無形資産等の確保・強化に向けた投資戦略」において、「技術（知的資本）への投資」のほか、「ブランド・顧客基盤構築」「企業内外の組織づくり」「成長加速を短縮する方策」が掲げられている。

¹²備考：経済産業省が提示する「価値創造ガイダンス 2.0」では、各企業は本ガイダンスの各項目を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、これを自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどして活用することが期待されている。

図表 8 価値共創ガイダンス 2.0

価値協創ガイダンス2.0の全体図



(出所) 経済産業省 価値創造ガイダンス 2.0

内閣府では、無形資産投資の先駆けとなった先行研究 (Corrado, Hulten and Sichel, 2006; 同 2009) に基づき、無形資産を情報化資産 (computerized information)、革新的資産 (innovative property)、経済的競争力 (economic competencies) の大きく3つに分類している¹³。このうち、経済的競争能力にブランド資産や組織力などが含まれる。

本論文で述べるブランド資産は、この経済的競争能力に分類されるものを想定する。

¹³ 出所：内閣府ホームページ 日本経済 2014-2015 外で稼ぐ力の変化と国内資本の役割 https://www5.cao.go.jp/keizai3/2014/0113nk/nk14/n14_3_2.html (閲覧日：2023年12月23日)

図表 9 無形資産の分類

情報化資産	<ul style="list-style-type: none"> ・受注ソフトウェア ・パッケージ・ソフトウェア ・自社開発ソフトウェア ・データベース
革新的資産	<ul style="list-style-type: none"> ・科学・工学分野における研究開発（R&D）、他の製品開発 ・著作権およびライセンス ・デザイン（機械設計、建築設計） ・資源開発権
経済的競争能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランド資産 ・企業の人的資本形成の取組 ・組織形成・変革

（出所） Corrado, Hulten and Sichel(2006)、同（2009）を基に筆者作成

第 3 章 理論と先行研究

本章では、第 1 章 第 3 節で提示したリサーチクエスションに対する仮説の導出に向けて、無形資産であるブランド価値と動的な経営に関する理論と先行研究を整理する。

第 1 節 無形資産としてのブランド

無形資産を構成するブランドの定義とは何か。今日の社会では、多くのものがブランド化され、ブランドは重要でありながらも捉えどころのない概念とされている (Davicik et al., 2015)。「ブランド」という用語は、様々な時代背景や概念に影響されやすい文脈化された概念であり (Lim et al., 2020)、最終的には絶え間ない理論的な発展の過程にあるとされている (Gabbott & Jevons, 2009)。

成功するブランドを作り出すことは難しい試みであり、さらに時間をかけて維持することも簡単ではない (Chatzipanagiotou et al., 2016)。一方で、強いブランドを持つ企業は、これらのブランドが覚えやすく、認識しやすく、思い出しやすいため、一般的に競合相手よりも有利と言われている (Hanaysha, 2016; Pinar et al., 2020)。そのため、グローバル企業は強いブランドを確立するために多額の費用をかけ、あらゆる手段を講じることをいとわない (Ahmad & Guzmán, 2020)。

この世に存在するいずれのブランドも最初は全てその識別記号（名称、言葉、記号、シンボル、デザインおよびその組み合わせなど）から始まるが、さまざまな企業側における事業活動と顧客側の接触・消費行動を経て、その識別記号に付加価値が付与されたとき、それらの識別記号は「ブランド」に変わる (インターブランドジャパン編著、2012)。ブランドとは、顧客をはじめとするステークホルダーの頭の中に形成される「意味の確立」であり、ベネフィットを作り出すことでもある (音部、2019)。

本論文では、動態的な経営に基づく考察を行うために、無形資産であるブランドを以下のように定義する。

「ブランド」とは：Living business asset（常に進化するビジネス資産）¹⁴

あらゆる企業活動を通じてブランドが生み出され、適切にマネジメントされれば、識別性 (identification) と差別性 (differentiation) と価値 (value) を創造するものがブランドである。したがって、「ブランディング」は、あらゆるビジネス活動をマネジメントし、ビジネスアセットであるブランド価値を最大化することを目指す活動と言える (インターブランドジャパン編著、2012)。

第2節 ブランド・エクイティ

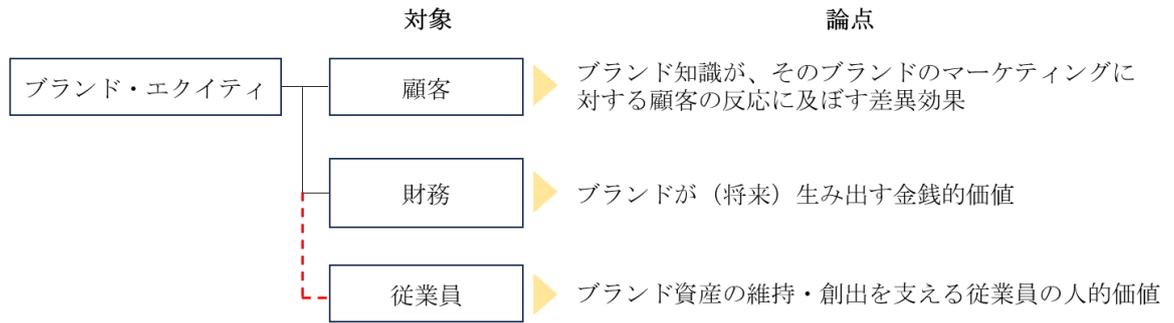
ブランドが企業にとって価値ある資産であるという認識は、今でこそ日本でも広く浸透し、実務家の間でも共有されるようになった。しかし、ブランドへの関心が高まり、その構築と管理のあり方が活発に議論され出したのは、1990年代に入ってからのものであり (青木, 2011)、その歴史は長くない。青木 (2011) によれば、その契機となったことこそ、1980年代に米国で登場した「ブランド・エクイティ」の概念であった。エクイティ論の意義は、イメージやロイヤルティといったブランドに関連する諸概念に統合的な枠組みを与え、マーケティング活動の結果としてブランドという「器」の中に蓄積されていく資産的価値 (=エクイティ) を管理することの重要性を説いた点にある。Blackston (2000) によると、ブランドは製品とは異なるものであり消費者はその違いに投資するとし、ブランド・エクイティのほとんどの定義はその「違い」を強調していると述べている。

マーケティング研究における多数派は、ブランド・エクイティを理解するための視点として、顧客ベースと財務ベースの視点を認識している (Tasci, 2021) が、近年は、その中に従業員ベースのブランド・エクイティ視点が議論に加わっている。

以下の図表 10 の通り、ブランド・エクイティの研究に関して整理を行った。

¹⁴ 出所：インターブランドジャパン編著、ブランディング7つの原則 [改訂版], 2012, p.15

図表 10 ブランド・エクイティの主な研究対象



（出所）Keller(1998)を参考に筆者作成

第1項 顧客ベースのブランド・エクイティ

顧客ベースのブランド・エクイティのアプローチは、ブランドとユーザーの間のつながりや、その相互関係がもたらす影響を探求する（Aaker, 1991; Cuneo et al., 2012; Pappu et al., 2005; Veloutsou et al., 2013）。顧客ベースのブランド・エクイティは、消費者行動についての戦略的な視点をもたらすためより現実的であり、これによりブランドオーナーは戦略を開発し、準備することができる（Kim et al., 2008）。

Mikul1 and Ishwar Mittal1（2023）は、1992年から2022年の31年間のブランド・エクイティの定義に関する1,842本の学術誌論文のレビューを行ったところ、最も引用されたAaker（1996）の論文ではブランド・エクイティの4つの側面（認知度、ロイヤルティ、連想、知覚品質）が提示され、顧客ベースのブランド・エクイティの測定の基礎と原動力になっていると述べる。

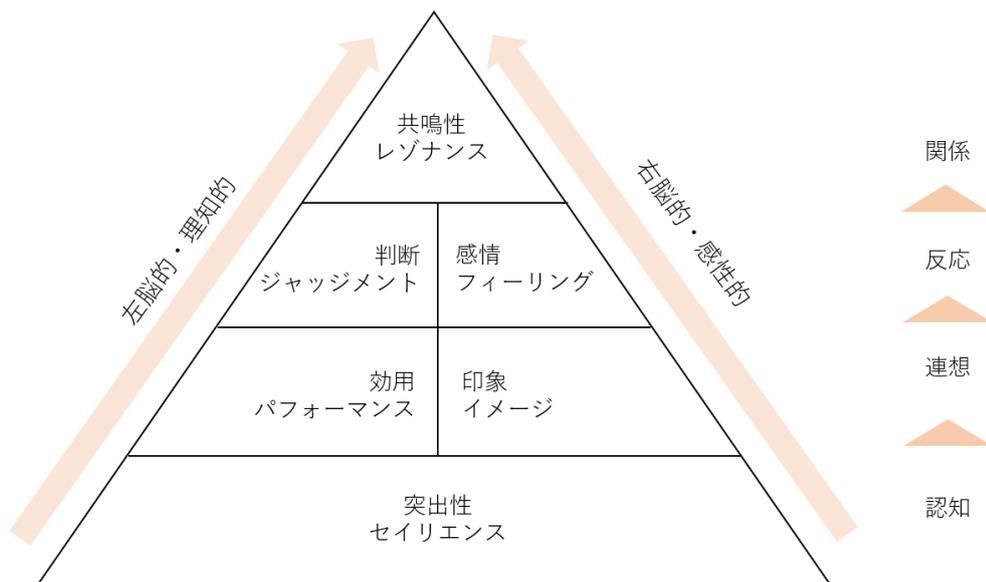
ブランド・エクイティの効果について、ブランド名が知覚品質に影響を及ぼすことやブランド認知がブランド選好に結びつくことが研究されている（Yoon & Kijewski, 1995; Hutton, 1997; Thompson, Knox, & Mitchell, 1998; Taylor, Celuch, & Goodwin, 2004; Anderson & Narus, 2004）。また、BtoBの購買においても、BtoCの消費財と同様に、ブランド力の違いにより買い手が支払う価格プレミアム水準に相違があること（Hutton, 1997; Bendixen, Bukasa, & Abratt, 2004; Alexander, Bick, Abratt, & Bendixen, 2008）など興味深い研究成果も報告されている。

大きなブランド資産を持つブランドは、ブランドオーナーに利益をもたらすだけでなく、より高いロイヤルティ、競合他社よりも高いブランド想起、ブランド拡張のしやすさ、顧客の反応の向上、プレミアム価格の設定、最適化されたライセンス機会を享受することが可能になる（Aaker, 1991; Gill & Dawra, 2010; Keller, 2003; Kim & Kim, 2005; Morgan, 1999）。そのため、ブランド資産の創造は賢明な投資と言えるのである（Rios & Riquelme, 2010）。

マーケティングの文脈では、購入者が製品について知り、将来の購入決定に役立つように心と頭の中に概念化する瞬間、その製品はブランドになる (Krishnan, 1996)。そのため、顧客のパーセプション (知覚) を管理することが重要となる。音部 (2019) は、マーケティングは市場創造であり、最も重要な役割は属性の順位を転換して「いい〇〇」を定義することであると述べる。一方、ブランドとは意味であり、ブランディングは意味づくりである。その過程で重要なのはパーセプションという認識や知覚であり、市場創造もブランディングもその認識管理が必要なのである (音部, 2019)。

Keller (2020) はブランド価値を高める方法を段階的に示したフレームワークとして、顧客ベースのブランド・エクイティ (CBBE : Customer Based Brand Equity) ピラミッドを提唱した。その中において、Keller (2015) は、正しいブランド・アイデンティティを確立することとは、すなわち顧客との間にブランド・セイリエンス (Brand Salience, ブランドの突出性) を創出することであると述べる。

図表 11 顧客ベースのブランド・エクイティピラミッド



(出所) Keller & Swanminathan(2020) を基に筆者作成

ブランド・セイリエンスというのは、購買状況においてブランドが想起される特性のことを指し、Romaniuk & Sharp (2004) が言うメンタル・アベイラビリティ (Mental Availability) と同義である。伝統的に考えられてきたようなカテゴリー名という単一の手がかりとの関連性の強さに基づくのではなく、消費者が購入場面で使う可能性のある様々な手掛かりから、ブランドを検索・言及する傾向が反映されている。さらに、ブランドへ

のシェアオブマインドが反映されているため、消費者のブランド選択に大きな影響を与える (Romaniuk & Sharp, 2004)。

このように、顧客側にブランド・アイデンティティを確立させるためには、その企業・ブランドがどのような企業かの意味合い、ならびに顧客のニーズが生じた際に想起として上がる突出性が重要となる。

なお、ブランド・エクイティを否定する現象としてダブル・ジョパディ (Double jeopardy) の法則がある (Allsopp, Sharp & Dawes, 2004; Ehrenberg, Goodhardt & Barwise, 1990)。50 以上の製品市場でみられる現象であり、小さなブランドは売上げを構成する顧客数 (浸透率) と購入頻度 (ロイヤルティ) の両方が少なくなり、売上げが二重にペナルティーを受けるといふ現象のことをいう。つまり、反復購買あるいはロイヤルティはブランド・エクイティではなく、市場シェアによって規定されるというのである。この点に関して、Sharp (2020) は上記で述べたメンタル・アベイラビリティ (=ブランド・セイリエンス) とともに、フィジカル・アベイラビリティ (Physical availability) という物理的に手に取りやすい状況を同時に作り出すことで、市場シェアも同時に高める重要性を指摘している。

第 2 項 財務ベースのブランド・エクイティ

無形資産としてのブランドは、多くの学問領域 (マーケティング、ファイナンス、会計、経営等) からアプローチされる学際的な資産である。企業経営を論じる学術誌やビジネス誌等で「ブランド価値評価」や「ブランド・バリュエーション」という言葉が使われるが、ブランドが生み出すキャッシュフローは企業価値の源泉になる。そして、ブランドを創造・活用し、その利益の最大化につなげる経営手法として、財務ベースのブランド価値 (エクイティ) は重要な手掛かりになる。

もともとブランドの資産価値評価に関心が集まったのは、1980 年代に米国で M&A が活発化したことが背景にある (青木, 2011)。例えば、米フィリップ・モリスは 1988 年にクラフト社をその簿価の 6 倍以上の約 130 億ドルで買収した (陶山, 1994)。また、スイスの世界最大の食品メーカーであるネスレは、チョコレート菓子の「キット・カット」を販売していたイギリスの大手菓子メーカーであるラウンドリーを簿価の 5 倍以上で、また、当時の通貨でいう 25 億ドルで発泡性天然ミネラル・ウォーターの「ペリエ」ブランドを取得した。このとき注目されたのが、消費者のロイヤルティを既に得ており、この事業への拡張を成功に導くことが期待されたブランドであった (陶山, 1994)。

実際に欧米の企業では、ブランドを売買することを前提にしている企業が多く、ブランド体系もフリースタンディング・ブランド体系のように、企業側が意図してコーポレート

ブランドを表に出さないブランド管理手法が取られることが多い¹⁵。

このように、財務ベースのブランド・エクイティのアプローチは、金銭的要因に基づいてブランドの価値を決定する。これは、付加価値を伴ったブランド名が、製品にどれだけ多くの利益を生み出すかを考えることである (Simon & Sullivan, 1993)。

図表 12 バランスシートにおけるブランド価値



(出所) 筆者作成

ブランドは企業価値の向上に欠くことができない要素として認識されているが、ブランドという性質に心理的要素が含まれるため、定量化は非常に困難とされている (永田, 2010)。ブランド資産の評価および測定手法に関して、コンセンサスが得られた手法はないものの、ブランド価値の計測アプローチとしては企業内部のデータを扱う伝統的アプローチと、第三者評価を踏まえたアプローチが存在する (永田, 2010)。

図表 13 ブランド価値の計測アプローチの例

アプローチ	内容
企業内部 データ	(1) コスト 現在までのブランドの維持に支出した費用の和、または再調達コストで測定する手法
	(2) インカム 当該ブランドが将来にわたり、どの程度キャッシュ・フローを創出するかについて着目した手法
	(3) マーケット 市場でのブランドの取引価格に基づいて評価する手法
第三者 評価	(1) Interbrandモデル Interbrand社の評価モデル
	(2) CBバリュエーターモデル 日経新聞社+一橋大学の評価モデル
	(3) 経済産業省モデル ブランド価値評価研究会の評価モデル

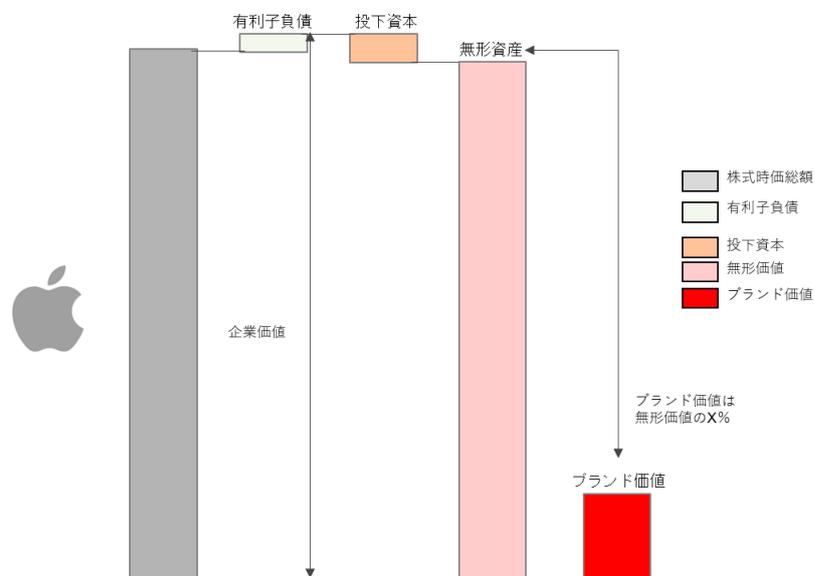
(出所) 永田,2010 を参考に筆者作成

¹⁵ ブランド体系は、主にマスターブランド体系 (BMW やハーゲンダッツなど事業とコーポレートブランドが紐づいている体系)、フリースタンディング体系 (P&G や Mars など事業とコーポレートブランドが切り離されている体系)、エンドースドブランド体系 (ネスレなどコーポレートブランドがプロダクトブランドを支援する体系) に大別される。

Interbrand モデル ブランド価値の算出方法

この中で、ブランド価値算出手法の世界標準として国際標準化機構 (ISO) から ISO10668 の認定を受けているものが、第三者評価の (1) Interbrand モデルである。企業価値の観点を含むため、市場からブランドに対する将来への期待値が反映され、生活者視点の評価が加味されている点が特徴として挙げられる。Interbrand 社のブランド価値算出方法¹⁶⁾は、財務力、ブランドが購買意思決定に与える影響力、そしてブランドによる将来収益の確かさ、という3つの観点からみたブランド価値の評価がされている。証券アナリストが事業の価値を分析・評価することと同じように、「当該ブランドが、将来どのくらい収益をもたらすと予想されるか」という将来価値からの現在価値へ割引する視点に基づき、ブランドの価値が算定されている。

図表 14 Interbrand 社のブランド価値算出の考え方



(出所) Interbrand Japan ホームページを基に筆者作成

▽評価方法

1. 財務分析：企業が生み出す利益の将来予測を行う

ブランドを冠する事業を特定し、その事業の現在の売上および将来の売上予測を算出する。そして、その売上から営業費用、税金、そして投下資本に応じた資本コストを差し引き、現在から将来にわたる経済的利益を推計する。本分析は、公開されている、または監査済みの企業情報を基にし、将来予測はアナリストによる業績予想¹⁷⁾を

¹⁶⁾ 出所：Interbrand Japan のホームページ「Best Japan Brands 本ランキングの評価方法について」
<https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/method.html> (閲覧日：2023年12月23日)

¹⁷⁾ 補足：IFIS コンセンサスデータ <http://www.ifis.co.jp/> より取得した、アナリストによる将来予測を用いて企業が生み出す利益の将来予測を行う。

参考にしている。

2. ブランドの役割分析：利益のうちブランドの貢献分を抽出する

財務分析で算出された将来の経済的利益のうち、ブランドによってもたらされた利益を抽出するために、ブランドがどの程度顧客の購買意思決定に影響を与えているかを分析する。本評価においては、ブランドが消費者の購買動向に果たす役割について、Interbrand 社が過去 30 年以上にわたり実施した 10,000 を超えるブランド価値評価実績のデータベースを活用し、業界別にベンチマーク分析を行う。それを基にして、独自の調査・分析により個別ブランドにおける、ブランドの貢献分のスコアを算出する。

3. ブランド強度分析：ブランドによる利益の将来の確実性を評価する

市場でのロイヤルティ、消費者の継続購入や囲い込みといった顧客のニーズを喚起する力（将来の収益を維持する力）を測り、ブランドによる利益を割り引いて現在価値に換算する。この評価は、ブランドのリスクを判断する体系的な手法であり、Leadership、Engagement、Relevance の 3 つの柱に構造化された、社内・社外の 10 項目により評価される。この評価モデルは、今日の強いブランドは、“力強いリーダーシップ”のもとで、“顧客を巻き込むブランド体験を提供”し、“顧客との持続的な関係性を併せ持つ”べきであるという、ブランド構築のプロセスを提示している。これらの評価は、経営層や社員のブランドへの支持や管理体制などの社内評価、市場でのブランドのポジション、消費者の認知・好感度、イメージなど社外評価を踏まえ、同業種の他ブランドと比較して、100 をパーフェクトブランドとする 0 から 100 までのスコアで表される。

このブランド強度スコアは、Interbrand 社独自の計算手法により割引率に変換され、その割引率で将来のブランド利益を割り引くことで、ブランド価値が算定される。

「ブランドの役割分析」および「ブランド強度分析」は、公表されているさまざまな報告書等を使用し、Interbrand 社のアナリストにより多面的な評価を踏まえ算定される。

[補足] Interbrand 社のブランド強度評価モデル 10 要素

社内指標

Leadership

強く対応力のあるブランドを構築する

- 
Direction / 志向力
 ブランドの目指す姿と、それをどのように実現していくかが明確であり、それを実行に導く文化と価値観が定義されているか
- 
Alignment / 結束力
 組織全体が同じ方向に向かい、その実現に全力を尽くし、事業全体を通じてそれを実行する仕組みを備えているか
- 
Empathy / 共感性
 組織として顧客や他のステークホルダーの声を積極的に聞き、その進化するニーズ・想い・欲求を先んじて予測し、それに応える能力を備えているか
- 
Agility / 俊敏力
 組織としてビジネス機会や課題に対応し、期待を超え続けるため迅速に動くことができるか

社外指標

Engagement

企業と顧客との相互の関係を形作る

- 
Distinctiveness / 独自性
 特徴的なブランド体験を提供し、際立つものとして既存/潜在顧客から認識され記憶されているか
- 
Coherence / 整合性
 あらゆる顧客接点でのブランド体験において、一貫性のあるブランドストーリーや世界観が感じられるか
- 
Participation / 共創性
 顧客やパートナーを巻き込み、対話を生み、参加や協働を促すことができているか

Relevance

顧客との絆を強化しロイヤリティを生み出す

- 
Presence / 存在感
 既存・潜在顧客を含む関連するステークホルダーの間で好意的に語られ、広く知られており、そのカテゴリーにおいて容易に想起されるものとなっているか
- 
Trust / 信用度
 顧客の高い期待に応え、誠実に、顧客目線で行動していると思われるか
- 
Affinity / 愛着度
 ブランドが提供する機能的・情緒的価値や価値観の共有により、顧客が絆を感じてくれているか

(出所) Interbrand Japan ホームページ

[補足] Interbrand 社 国内のブランド価値金額算出モデル



(出所) Interbrand Japan ホームページを基に筆者加筆

第3項 従業員ベースのブランド・エクイティ

これまでのブランド・エクイティに関する議論は、顧客ベース、財務ベースが主流であったが、海外における近年のブランド研究では、第三の視点として、従業員ベースのブランド・エクイティ (EBBE: Employee Based Brand Equity) に関する研究も進み始めている。

鈴木 (2019) が指摘するように、ブランドを育てるのは組織を構成する全員の仕事であり、ブランドマネジメントは、戦略づくりと組織づくりの両方が重要である。強いブランドがカリスマ的な起業家や世界に認められる経営者によって産み出されることが多いことは事実である¹⁸が、ブランドが真の意味で強くなるためには、そうしたリーダーの手を離れ、組織でブランドを育てていく力が必要になる。そうでなければ、カリスマ的リーダーが何らかの理由で経営から離れるとき、ブランドは弱体化してしまう (鈴木, 2019)。

そこで、長期的に企業がブランド価値を創造するために、組織内部のコンピテンシーとして、従業員に焦点を当て、ブランド価値の創造に有効な構成要因を検証する。

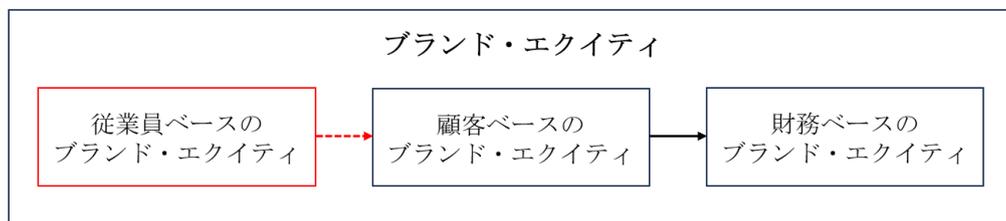
従業員のブランド・エクイティに関する実証的なモデルを提唱した King, Grace (2009) は、組織が従業員にブランド・アンバサダーとしての役割を奨励するような動きを受けて、従業員の視点でのブランド・エクイティ研究が必要とされていると述べた。卓越した価値提供の一貫として、組織のブランドへの投資は、競合他社に対する優位性を追求するための戦略的武器であると考えられている (Kim, Kim, & An, 2003; Pappu, Quester, & Cooksey, 2005)。自らを定義する手段として、組織がブランドに投資することで、顧客に対してその組織が提供する暗黙の約束と便益が伝わる。したがって、ブランドの約束・価値が意図したとおりに提供されるようにすることは、従業員の責任となる。つまり、従業員は組織のブランドを理解し、それが自分の役割と責任に関連して何を意味するのかを理解しなければならない。このように、従業員がブランドの実現において極めて重要な役割を果たすことから、インターナル・ブランドマネジメントの重要性が高まっている。

一方で、ブランドマネジメントはマーケティング研究と実務の両方において、よりバランスの取れた内的、外的アプローチへとシフトしているにも関わらず、ブランド・エクイティに関しては、依然として顧客ベース、財務ベースの外的な視点に強く支配されている点は課題となる (King, Grace, 2009)

¹⁸ 補足：海外ではスティーブ・ジョブズ氏 (Apple) やハワード・シュルツ氏 (Starbucks)、日本では本田宗一郎氏 (本田技術工業) や松下幸之助氏 (現パナソニック)、井深大氏・盛田昭夫氏 (SONY) など、例は枚挙にいとまがない。

ブランド・エクイティと価値創造のプロセスについて、図表 15 が示すとおり、組織内部の従業員ベースのブランド・エクイティが価値創造の起点になると考えられる。ブランドオーナーの一翼を担う従業員において、ブランド独自の価値を生み出すための基盤をより強化することで、顧客にとっての独自価値の創出が促進される。そして、実際に顧客がそのブランド体験を経ることで顧客ベースのブランド・エクイティが形成されていく。顧客ベースのブランド・エクイティの向上は競争優位性にもつながることから、ひいては企業の財務ベースのブランド・エクイティへの貢献が期待される。これらそれぞれの価値創造のプロセスにおいて、ブランド・エクイティを向上させることがブランド力強化のためには重要であると考えられる。

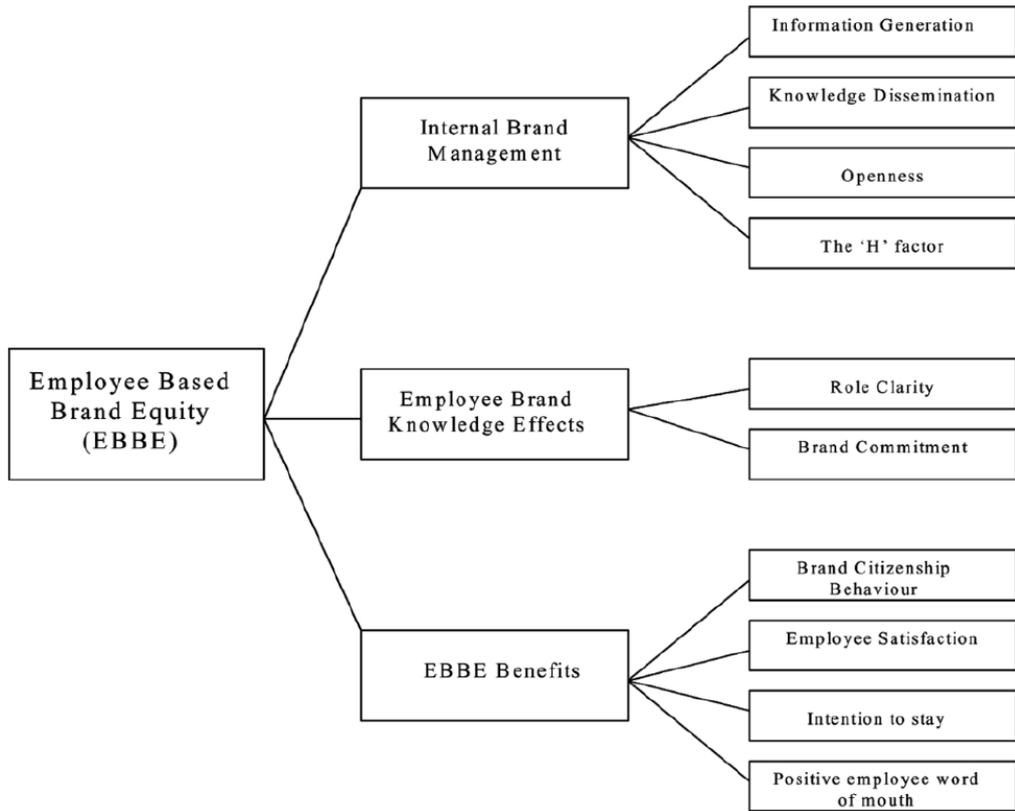
図表 15 ブランド・エクイティと価値創造のプロセス



(出所) King, Grace, 2009 を基に筆者作成

従業員ベースのブランド・エクイティについて、King, Grace (2009) は (1) インターナル・ブランドマネジメント力、(2) 従業員のブランド知識による効果、(3) 従業員ベースのブランド・エクイティによる派生効果を主要な指標として挙げている (図表 16)。

図表 16 先行研究：従業員ベースのブランド・エクイティ構成要素



(出所) King, Grace, 2009

King, Grace (2009, 2010) によると、それぞれ3つの指標を構成する要素は、以下の通りとなる。

(1) インターナル・ブランドマネジメント力

従業員自身がブランド・プロミスを体現できるかどうかの鍵は、ブランド知識である。従業員にブランド知識がなければ、組織が望むような行動を取ることも、ブランドに関連した意思決定をすることもできないためである。

また、暗黙知を共有することは、組織の成功の前提条件ではあるものの、かえって複数の解釈を生む可能性がある。したがって、従業員のブランド知識として適切に現れるような暗黙知の形成に影響を与えるには、組織的にノウハウの共有を可能にする手段を考える必要がある。このように、従業員が適切なブランド知識を持ち、ブランド・プロミスを実現できるようにすることを、インターナル・ブランドマネジメントとしている。

その構成要素は、以下の内容となる。

情報生成：企業が、従業員のニーズやウォンツを理解すること

知識の普及：ブランド・アイデンティティ（プロミス）と従業員の役割や責任との関連性を示す情報を提供すること

Openness（開放性）：従業員が組織の対話を受容する程度。従業員が組織から生み出される情報を喜んで受け取る、従業員の仕事に対する積極的な態度のこと

Human factor¹⁹：組織が従業員を人間のように扱うこと。尊敬の念を持つ、協力的である、コミュニケーションをよく取る、信頼できる、共通の目標に向かって努力することを奨励する等のこと

¹⁹ 補足：従業員が組織から生み出される情報を受け取る心理的な受容性があるかを、Human factor とする。ブランド構築には社内交流が根底にあるためである。Keller (1998) が提唱したブランド・エクイティの認知心理学-コネクショニストの視点を、より文脈に基づく認知心理学のパラダイムを採用し拡張している。

(2) 従業員のブランド知識による効果

ブランド知識の結果として、従業員の役割の明確化とブランドへのコミットメントが高まると考えられる。したがって、インターナル・ブランドマネジメントの重要な成果となるのが、この指標となる。また、従業員がブランド・プロミスの実現に真摯に取り組むためには、従業員のコミットメントのレベルも、従業員ベースのブランド・エクイティを実現するための重要な前提条件と考えられている。

その構成要素は、以下の内容となる。

役割の明確化：ブランド・アイデンティティ（プロミス）と従業員の役割や責任との関連性を示す情報を提供し、自身の役割が明確化すること

ブランド・コミットメント：従業員が組織との関係を維持するに値するポジティブなものであると認識し、組織に対して高いレベルのコミットメントがあること

(3) 従業員ベースのブランド・エクイティによる派生效果

上記(1)(2)のように、インターナル・ブランドマネジメントは、従業員のブランド知識を促進するものであり、ひいては、組織が測定可能な利益を実現するための前兆であると考えられている。インターナル・ブランドマネジメントの成果を特定し測定する能力は、取り組み自体の成功のレベルを示すだけでなく、サービス・プロフィット・チェーンの最初のリンク（すなわち、従業員）が、後続のリンク（すなわち、顧客満足と利益実現）を維持するのに十分強力であるかどうかを組織にフィードバックすることを意味する。

その構成要素は、以下の内容となる。

ブランドを体現するビヘイビア：ブランド・プロミスに沿った、従業員による意思決定、行動によるブランドの体現をしていること

長期的な所属意欲：組織に中長期的に所属したいと思う定着意向のこと（暗黙知・ノウハウの社内保持を可能にする）

従業員満足度：従業員満足度（満足度が下がることによる離脱行動の可能性を防ぎ、所属意向を高める）

ポジティブな口コミの創出：従業員ロイヤルティとしての、ポジティブな口コミコミュニケーションの創出

第3節 動態経営論

第1章の背景で触れたように、不確実性が高い時代背景と外部環境が急速に変化するなか、企業も自社の存在意義を問い直しながら変化を志向する。企業を動態として捉える先行研究と理論について概説する。

知識創造理論

知識創造理論を提唱した野中（2021）によると、人間は、未来志向で意味を創造する主体である。また、プロセスの状態にある存在とも指摘する。世界も我々も、未来へ向けて創造的に統合される存在であり、次のより高いレベルへの移行、すなわち「在る」から「成る」へ向けて変化していく存在と指摘する。

また、野中・遠山・平田（2010）は、我々は環境によって規定され生成される受動的な存在ではなく、環境との関係の中で自身を規定し、環境を再定義し、再生する能動的な存在であると述べている。すなわち、企業活動におけるプロセスの本質は未来に向けた創造的統合にあるが、その未来を描くのも、そこへ向けて統合を行うのも、人の意思であり、「どう成りたいか」によるのだ。

「どう成りたいか」と企業が志向するものに関して、Whitehead（1933）によると、企業は「良い」製品やサービスという価値を提供することにより存在するが、何が「良い」かを判断するのはその企業の間人や顧客がどのようなことを真・善・美として見るかによる。これを現在の経営環境に当てはめると、知識創造は審美性・美学と密接に関連している（Whitehead, 1933）。

野中・遠山（2005）によると、企業にとっての新たな事業機会、新規の市場、新技術や新たなビジネスモデルは、将来へのビジョンと、そのビジョンを定める価値観や理想、組織メンバーの審美的な感性に基づいている²⁰（野中・遠山,2005）。

つまり、企業の存在論、すなわち「この世界で当社はいかにあるべきか」がまず企業の将来ビジョンを定義し、企業の存在そのものや企業が創造する知識、さらには企業が生きる環境までをも定義していくのである。それゆえに、企業における審美性がいかにあるかは、組織的知識創造に深く関わる（野中・遠山・平田,2010）。

²⁰ 例えば、SONYの前身である東京通信工業の設立趣意書には、会社設立の目的として「真面目ナル技術者ノ技能ヲ最高度ニ發揮セシムベキ自由闊達ニシテ愉快ナル理想工場ノ建設」とある。このビジョンと「愉快ナル理想工場」とは何かを判断する組織成員の価値観や感性が、SONYという企業とそのユニークな製品群を生み出してきたのである。

Strategic Intent

企業や我々が何を志向するかについて、Strategic Intent（ストラテジック・インテント、戦略的な意図）と呼ばれるものがある。組織における一貫した修辭の重要性について研究した Laughlin（1991, p.213）は、一貫した修辭が組織メンバーを結びつける働きをすると主張している。

ビジョンと Strategic Intent のもっとも顕著な違いは、集団性の度合いにある。多くの著者が、Strategic Intent を組織の複数の階層レベルで普及する現象として捉えているが、ビジョンはより明確にトップマネジメントのリーダーシップツールとされ（Kotter, 1995）、しばしば単一のビジョナリーリーダーに帰属される（Mintzberg & Waters, 1985）。

Strategic Intent の概念を提唱した Hamel & Prahalad（1989）は、競争におけるポジショニングは外部要因よりも、むしろ内部要因に大きく左右されるという仮説を立て、1980年代の欧米コングロマリットと国際的日本企業を比較研究した。その観察と分析によれば、当時の欧米企業はその志を貫くのではなく、手持ちの経営資源と相談しながら持続性の高そうな競争優位を追い求めるが、日本企業は経営資源の制約をものともせず、猛スピードで学習し、非現実的とも思える目標にひた走ると指摘する。そして、「組織の志」こそ競争力の源であるという「Strategic Intent」の概念を示した（Hamel & Prahalad, 1989）。

Strategic Intent があると、リーダーが目指すべきリーダーシップ・ポジションを思い描き、そこに向かって歩を進めることができる。そして、積極果敢なマネジメント・プロセスを伴うとした。具体的には、組織を勝利することに集中させる、目標の意義を社員たちに伝えてモチベーションを高める、個人やチームに貢献のチャンスを与える、環境の変化に合わせて挑戦課題を設定し、社内のやる気をさらに引き出す、常に Strategic Intent に基づいて経営資源の配分を決めるなどである（Hamel & Prahalad, 1989）。

図表 17 1960年代～1980年代に掲げられた Strategic Intent の事例

年代	対象	Strategic Intent の例
1961年～1972年	アメリカ航空宇宙局（NASA）アポロ計画	ソ連よりも先に、人類を月に送る
1970年代初頭	日本電気（NEC）	情報プロセッシング技術と通信技術が融合することで生まれてくるビジネスチャンスに向けて、そのために最もふさわしい技術を獲得する
—	コマツ	キャタピラーを包囲せよ
—	キャノン	打倒ゼロックス
—	本田工業技術	第二のフォード・モーター（自動車業界のパイオニア）

（出所）Hamel & Prahalad, 1989 を元に筆者作成

当時 NEC が掲げる「情報プロセッシング技術と通信技術の融合」を予測していた企業は他にも存在したが、この見通しを基に C&C (Computing and Communication) という志を戦略の指針に据えたのは、NEC ただ一社だけであった (Hamel & Prahalad, 1989)。

上記の図表 17 のような Strategic Intent は、当時の競争環境や経営に対する価値観を反映しているため、内容そのものを現代の企業経営に当てはめることは難しい。しかし、Strategic Intent が組織内にもたらす効用や、浸透への効果については参考になるものと捉える。

例えば、こうした Strategic Intent による効果としては、短期的には行動に一貫性が生まれ、長期的には新しいビジネスチャンスが生まれた際に、さまざまな解釈が許容されると Hamel & Prahalad (1989) は指摘する。

また、Hamel & Prahalad (1989) は、Strategic Intent と戦略プランニングを明確に区別している。戦略プランニングから生まれてくるものは、現状をわずかに改善した計画である一方で、Strategic Intent は将来のあるべき姿から逆算して、いま何をすべきかを明らかにする。単純明快な目標を示す一方、その手段については問わず、様々な手段を臨機応変に選択できる余地を与える。従業員たちは、経営陣が定めた基準に照らして、自分たちの施策が適切かどうか予め判断できるため、その結果、創造性が開放され、しかし野放図になることはない。長期に渡って一貫性のある資源配分が可能になる (Hamel & Prahalad, 1989)。

ビジョナリーカンパニー

時代を超えて発展する企業について、Collins（1994）は外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化があるとした。また、企業戦略に合致した企業文化こそが、高い企業業績に結びつく（Kotter, Heskett, 1992）。こうした強い企業文化を持つ企業のほとんどが、過去の特定の期間を通じて極めて高い業績を実現していたことを発見し、強固な企業文化は逆に企業業績を悪化させる可能性があることを指摘した。

また、グレート・カンパニーは、ゆるぎない価値と目標からなる中核理念を維持する一方で、事業戦略とその実践は、変化する競争環境に合わせて、たゆまぬ適応力を発揮していることが指摘されている（Collins, 2001）。

Kotter, Heskett（1992）は、著書“Corporate Culture and Performance”（『企業文化が高業績を生む』）で、米国企業 207 社への調査に基づく財務業績との関係性を実証研究し、企業文化と企業の長期的業績との間に正の相関関係を確認した。一方で、強い文化が業績を悪化させているケースが存在することも踏まえたうえで、自社の戦略に適合する文化を持つ企業が高業績をもたらすと結論づけた。

Colins, Porras（1994）は、著書“Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies”（『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』）において、「卓越した業績や社会的成果を残し、かつ広く尊敬され続けている企業」を対象に、そうではない企業との比較分析調査を行った。その結果、「時代を超えて発展する企業には、外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化がある」と結論づけた。さらなる超優良企業には「カルトのような強い文化」があるとし、「それを伝承する組織の仕組み」についても指摘し、企業文化と組織の仕組みについての重要性を指摘している。

第4章 仮説の導出

前章におけるブランド・エクイティ、動態経営論の理論と先行研究、自身の経験を踏まえて、下記に筆者のリサーチクエスションと仮説を記載する。

リサーチクエスション

- I. ブランド価値²¹を創造する「経営者・組織のコンピテンシー」にはどのような要素があるのか
- II. ブランド価値を創造する「従業員ベースのブランド・エクイティ」は、どのような要素で構成されるのか
- III. 時代の変化を乗り越え、独自にブランドを創造してきた企業は、どのようなブランド経営を行っているのか

仮説と検証事項 <経営者によるブランド価値創造>・・・5章にて分析

仮説 1a. 経営者の「ブランド経営志向」が、ブランド価値の創造に正の影響を与える

第3章で無形資産としてのブランド、およびブランド資産（ブランド・エクイティ）を顧客・財務・従業員の観点で概説したが、ブランドとは決して自然にできあがるものではなく企業が志向して形作られるものであり、ブランドを“Living business asset”、すなわち「常に進化するビジネス資産」というように、適切にマネジメントされなければ価値も目減りしていくだろう。つまり、ブランド価値の創造は、経営そのものでもあると考える。したがって、ブランド価値を創造している企業の経営者は、ブランドを戦略的に高めようと意図し、ブランド毀損のリスクを回避するなど、その重要性を知覚しているのではないかと考える。この仮説が正となれば、そもそも経営におけるブランドに取り組む姿勢、戦略へ反映に企業間で差が生まれ、それが最終的なアウトカムであるブランド価値の創造にも違いが生まれるのではないかと考える。

仮説 1b. 企業の「自己変革力」が、ブランド価値の創造に正の影響を与える

先行研究より、企業はプロセスの状態にあり、「在る」から「成る」へ向けて変化していく存在であることを確認した(野中,2021)。つまり、どう成りたいかを自己定義し、そこに向けて実態を伴ったアクションを起こしているかは、あるべき姿に向かって自己を形成していくブランドの創造においても重要な観点と考える。

時代の変化に適応しながらも、自社の存在意義を認識し、独自の価値創造に向かう動

²¹ 補足：ここで言うブランド価値は、無形資産としてのアウトカムである財務ベースのブランド価値を指す。

態経営として、「自己変革力」はブランド価値創造においても重要であると考え。日本で企業の存在意義やパーパスへの動きが出始めた2018年から2022年度までの約5年間の間に、パーパスの制定や経営理念の改定を行った企業は、環境変化に合わせて「在る」から「成る」存在へと、自己変革をしようとしている企業と特定しうると考える。

また、パーパスや経営理念に基づいた経営を行うにあたり、より解像度の高い中長期のありたい姿に関する自己規定が、Strategic Intentのような修辭に近い役割を担うのではないかと考える。そうした中長期のありたい姿・何の実現者かを言語化し、事業ポートフォリオの変更やM&Aによる変革への取り組みを行う企業は、注力領域の選択と集中が可能となり、独自の価値創造をしながら自己変革力を遂げているのではないかと考える。

仮説 1c. ブランド価値を創造している企業の経営者は、独自の価値創造に向けた「組織文化の醸成」への具体的な取り組みを行っている

Colins, Porras (1994) によるビジョナリーカンパニーに関して、時代を超えて発展する企業には外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化があること、企業戦略に合致した企業文化こそが高い企業業績に結びつくことを確認した。自社ならではの価値創造に向けて、企業における経営理念の社内浸透活動や、経営者がビジョンを語り続ける風土があることで、そうした取り組みがブランド価値の創造につながるのではないかと考える。

仮説と検証事項 <従業員のブランド・エクイティ> ……6章にて分析

経営層の視点に加え、組織内部のブランド価値を高める要素について推定する。ブランド・エクイティの第三の視点となる従業員ベースのブランド・エクイティの構成要素（図表 16）を用いて、具体的にどのような組織能力・コンピテンシーがブランド価値の創造に影響するのかを明らかにする。

仮説 2a. インターナル・ブランドマネジメント力は、ブランド力²²の高さへ正の影響を与える

ブランド価値を創造するインターナル・ブランドマネジメント力の構成要素として、先行研究の内容を参考に、一つ目の経営層と組織のコンピテンシーの分析内容と紐づけ、(1) 経営層のブランド経営志向、(2) ブランドの社員教育、(3) 組織風土 (Openness, Human factor) を構成要素として、ブランド価値への影響を確認する。

²² 補足：ここで言うブランド力とは、従業員が評価する自社のブランド力の程度とする。

組織風土は、従業員がインターナル・ブランドマネジメントでもたらされる内容を受け入れることができるかの度合いとして、「開放性（従業員が組織の対話を受容する程度）」と「Human factor（従業員が、組織が自分たちを人間のように扱っていると認識する程度）」を要素として組み込む。

仮説 2b. ブランド知識がもたらす従業員への効果は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

先行研究に基づき、インターナル・ブランドマネジメントによりブランドに関する知識がもたらされたとき、(4) 自身の役割の明確化、(5) ブランドに対するコミットメントの度合いがブランド力へ有意に正の影響を及ぼすかを検証する。

仮説 2c. 従業員ブランド・エクイティがもたらす派生効果は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

先行研究に基づき、従業員のブランド・エクイティが(6)ブランドを体現するビヘイビア、(7) 長期的な所属意欲、(8) ポジティブな口コミの創出に波及したとき、ブランド力へ有意に正の影響を及ぼすかを検証する。なお、先行研究にある「従業員満足度」は待遇や人事評価など様々な変数が入ることと、(7) 長期的な所属意欲と意味合いが近しいため本研究からは除いた。

仮説 2d : 従業員ベースのブランド・エクイティの各構成要素は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

仮説 2a~2c の 3 指標を構成する各 9 つの構成要素について、多変量解析をした際に個別因子でもブランド力の高さへ影響がみられるか、どの因子が有効かを検証する。

第 5 章 経営者によるブランド価値創造 定量的分析

第 1 節 分析手法

第 1 項 研究の方針と設計

本章では、ブランド価値を創造している企業とそうでない企業の経営者と組織のコンピテンシーを分析することで、ブランド価値を創造する企業の特徴を明らかにする。第 4 章で導出した以下の仮説を検証する。

説明変数の詳細は第 3 項で触れるが、Attention-based view 理論に基づき、各対象企業の有価証券報告書で基準とする知覚を有しているかをダミー変数としてデータ化した。

リサーチクエスション

- I. ブランド価値を創造する「経営者・組織のコンピテンシー」にはどのような要素があるのか

仮説と検証事項

仮説 1a. 経営者の「ブランド経営志向」が、ブランド価値の創造に正の影響を与える

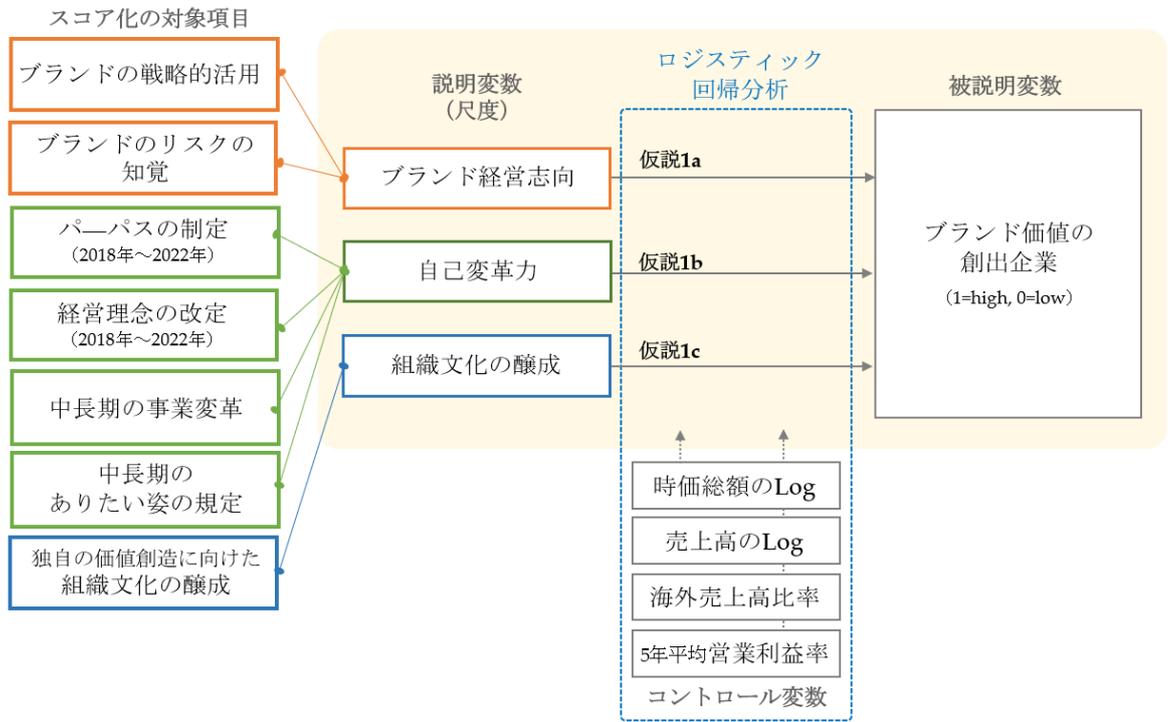
仮説 1b. 企業の「自己変革力」が、ブランド価値の創造に正の影響を与える

仮説 1c. ブランド価値を創造している企業の経営者は、独自の価値創造に向けた「組織文化の醸成」への具体的な取り組みを行っている

非説明変数をブランド価値を創造している企業群と、そうでない企業群の 2 つのグループに分けて、ロジスティック回帰分析の統計的手法を用いて分析を進める。経営者・組織のコンピテンシーの要素を（1）ブランド経営志向、（2）自己変革力、（3）価値創造に向けた組織文化の醸成の 3 つに規定したうえで、スコア化した尺度を用いてデータセットを作成する。分析モデルは 3 パターンあり、Model1 は対象企業群全体とし、Model2 は B2C 企業、Model3 は B2B 企業というビジネスモデル別に絞った場合の影響も検証する。

なお、企業固有の特性及び時間的な影響の影響は、コントロール変数を用いて制御した。多重共線性や内生性といった潜在的な問題に対しても、分散拡大係数（VIF）や対数尤度（Log likelihood）による、適切な統計的な手法を用いて対処した。

図表 18 仮説と分析デザイン



(出所) 筆者作成

説明変数で使用する経営者と組織のコンピテンシーに関するデータセットは、Attention-based view 理論に基づいたダミー変数を使用する。次項では、その Attention-based view 理論の概要について触れる。

第2項 Attention-based view 理論による実証分析の概要

組織能力や行動特性（コンピテンシー）については、コンピテンシー自体が直接に観測できないものなので、経営者の年齢、経営者の学歴や年齢、ガバナンスのスコアのように外形的に観測可能なものによって議論されることが多い（佐藤, 2020）。これに対して、本研究の問題意識は、ブランド価値の創造を遂げている企業群が、いかにして時代の環境変化を乗り越えて存在意義を発揮しているのか、すなわち顧客にとって意味のある価値創造を行い、ブランドを確立させて社会にとって必要とされる存在へ至るのか、というところにある。

そのため、本研究では、経営者による関心 attention が企業による戦略的な行為を取るべき事業機会の特定に大きく影響するという Attention-based view 理論の観点から、ブランド価値を創造している企業群とそうでない企業群の差分に関して分析を行う。経営者の関心 attention とは、経営者が課題 issue と解決策 answer を認知 noticing すること、それらを取り込む encoding こと、解釈 interpreting すること、そして時間と労力を集中する focusing of time and effort ことである（佐藤, 2020）。Ocasio and Joseph (2018) が議論しているとおり、関心 attention は企業価値を生む戦略のきっかけになること、そして戦略に持続可能性をもたらすことにおいて重要な要因になる。なぜならば、偉大な戦略は、価値創造のための優れた方法への関心、自社の特性への関心、そして戦略について組織への効果的なコミュニケーションに対する関心から生まれるからである。そして Shepherd, McMullen, et al. (2017) が指摘する通り、このような経営者の関心 attention は、経営者自身によるトップダウン top-down によって生まれるだけではなく、組織的なボトムアップ bottom-up によっても経営者において生まれうるものである。

Gavetti and Greve et al. (2012) などによれば、経営者の関心 attention は、事業環境や業界構造などの外部環境への認識 cognitive によって生まれるとされている。そして、経営者が関心 attention のある分野において、企業は戦略的な行為をとりがちであり、それらが優れた行為になる傾向にあるとしている。例えば、Levy (2005) が分析しているように、経営者が外部環境に注意を払っている企業は海外成長戦略を取りやすいとされている。また、Hambrick and Finkelstein et al. (2005) が分析しているように、外国籍展開するコングロマリッド企業においては社内調整と社内連携に経営者の関心 attention が向かうように、一定の行為への需要 task demand とその難しさ task challenge が、経営者の関心 attention を生む要因ともされている。そして、Joseph and Wilson (2017) は、経営者による関心 attention が、企業の成長における新しい課題とその解決を行うための新たな組織の設置につながるという、組織設計についての attention design 理論を提唱している。

[補足] 本件研究における活用の仕方

本研究では、仮説に挙げた経営者のコンピテンシー項目を分析するために、各企業の経営者の関心attentionに関して、2022年度の有価証券報告書に特定の記述がある企業には1を、ない企業には0を割り当てるダミー変数を使用した。

有価証券報告書を対象とする理由は、各企業の分析において統一されたフォーマットを採用する意図に加え、企業が経営状況について外部へ開示する資料のため経営姿勢・方針が反映されていること、組織全体の管理構造やコントロール・システムを知る上で経営トップ層のメッセージが最も適した情報源になり得る (近藤・石光、2016)ことを考慮した。

[補足] 有価証券報告書

有価証券報告書は、事業年度ごとに、企業が自ら企業の情報や経営状況について外部へ開示する資料である。金融商品取引法の規定に基づき内閣総理大臣に提出され、金融庁の「EDINET(金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム)」等で開示される。上場会社などは、投資家や企業の利害関係者が十分な判断材料を得られるように、事業年度終了後3ヶ月以内にこの報告書を提出することが義務づけられている。報告書には、企業の概況、事業の状況、設備の状況、経理の状況(財務諸表を含む)等が記載されるが、特に財務諸表は間違いや虚偽記載があると多大な影響が出るので、公認会計士または監査法人の監査が義務づけられている。

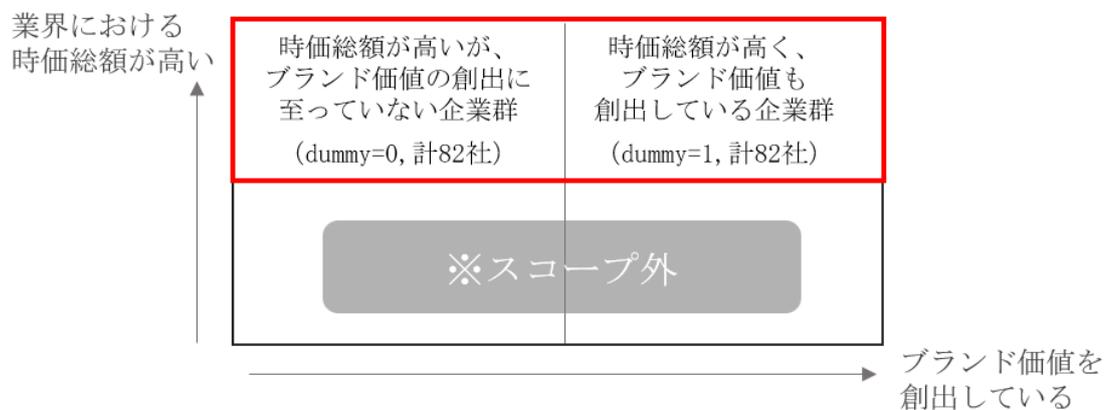
(出所) 日本公認会計士協会

第3項 サンプルとデータの収集方法

分析対象企業

分析単位は企業である。時価総額が高い企業の中でブランド価値を創造している企業群とそうでない企業群の計164社を分析した。第3章 第2節 第2項で述べた通り、ブランド資産の評価及び測定方法に関して、コンセンサスが得られた手法はない(永田,2010)。本研究では、様々な企業活動の結果として無形価値の創造につなげた企業の組織能力・行動特性(コンピテンシー)を統計的に分析することを目的とし、企業抽出を行った。具体的な2つの企業群の抽出方法は、以下の通りとなる。

図表 19 対象企業群の位置づけ



(出所) 筆者作成

(A) ブランド価値を創造している企業群 計82社

ブランド価値を創造している企業群の抽出において、Interbrand社により報告された2022年度の国内企業のブランドランキングのデータを使用した。第3章 第2節 第2項で述べた通り、未だブランド価値を正しく算定する手法や共通認識は確立されていないことを前提に、以下を理由に本データソースを採用した。

<データソース採用の理由>

1. Interbrand社のブランドランキングは、ブランド価値算出手法の世界標準として、国際標準化機構(ISO)からISO10668の認定を受けている
2. ビジネスモデルに関してBtoB・BtoCを問わず同一の基準で抽出できる
3. 本論文の趣旨である無形資産のブランド価値を創造している企業とそうでない企業を比較するために、顧客の知覚をベースとしたブランド評価指標よりも、財務指標を用いた金銭的評価が分析として適切である

なお、金融・保険企業と非上場企業は、コントロール変数で5年間の平均営業利益率を採用することを理由に、対象から除外した。また、サービスブランドの場合は、運営母体の企業を抽出し対象とした。

[補足] Interbrand 社の日本国内ブランドランキング 評価対象企業の基準

- 日本発のブランドであること（日本の企業によって生み出されたコーポレートおよび事業ブランドであること）
- 各種財務情報が公表されていること、または監査済みの財務情報が入手可能なこと
- 日本で一般に認知されていること

※具体的なブランド価値の算出方法については、第3章 第2節 第2項を参照

※本ランキングにおけるブランド価値金額の算出について、厳密には第三者の定性的な評価を含むため客観性が損なわれるという限界がある。

(B) ブランド価値を創造していない企業群 計 82 社

対比する企業群の抽出は、SPEEDA から取得した財務データを活用する。時価総額が高い企業のうち、企業群（A）と同一業界に属する企業を、企業群（A）と同数抽出した。業界分類においては証券コード協議会の業種分類に従って企業を33業種に分類した基準を用いた。時価総額を採用した理由は、企業群(A)のブランド価値の算出において時価総額を使用していることと、そもそも無形資産は時価総額とバランスシート上の数値の差分を表すことを考慮し採用した。

図表 20 分析対象企業の業種別分類

コード	業種	ブランド価値 創出している 企業群	ブランド価値 創出していない 企業群
2050	建設業	2	2
3050	食料品	9	9
3200	化学	8	8
3250	医薬品	2	2
3350	ゴム製品	1	1
3400	ガラス・土石製品	1	1
3600	機械	4	4
3650	電気機器	14	14
3700	輸送用機器	9	9
3750	精密機器	4	4
3800	その他製品	4	4
5050	陸運業	2	2
5150	空運業	1	1
5250	情報・通信業	8	8
6100	小売業	8	8
8050	不動産業	2	2
9050	サービス業	3	3
	合計	82	82

(出所) 筆者作成

図表 21 分析対象企業のビジネスモデル割合

	企業数	全体の割合
B2C企業	77	47%
B2B企業	87	53%
合計	164	100%

(出所) 筆者作成

第2節 測定尺度

被説明変数

I. ブランド価値の創造 (brand_value)

被説明変数は、第5章第1節第3項で示した分析対象企業において、ブランド価値を創造している企業群を1、ブランド価値を創造していない企業群を0とするダミー変数を使用する。それぞれのグループ間での差分、有意差を確認することで、ブランド価値を創造する企業の経営者・組織のコンピテンシーを推定する。そのため、ブランド価値金額の程度は問わないこととした。

説明変数

説明変数は、企業の内面的な経営者・組織のコンピテンシーに関して仮説で示した、(1) ブランド経営志向、(2) 自己変革力、(3) 価値創造に向けた組織文化の醸成の3つの変数を使用する。各変数を構成する対象項目をスコア化して足し合わせ、説明変数を尺度として使用した。

第4章で示した仮説に対して、それぞれの変数がブランド価値の創造に対して有効であることを検証するために、これらの説明変数を採用した背景・理由を述べる。なお、以下のI～II、V～VIIの説明変数のデータ取得に関しては、第1節第2項で示した Attention-based view 理論に基づき、2022年度末時点の有価証券報告書の記述を参照し、経営者の“知覚”を用いて当てはまるものは1を、そうでないものは0を付与した。

(1) ブランド経営志向 (brand mngm)

I. ブランドの戦略的活用

ブランド価値を創出している企業は、そもそも経営者がブランドへの関心 attention があると仮定する。ブランドを戦略的に高めようとしている・企業の戦略として活用する知覚がある企業は1、そうでない企業は0とするダミー変数を採用する。

II. ブランドのリスクの知覚

自社や商品・サービスのブランド価値を毀損するリスクを知覚している場合は、経営者がブランド資産を活用した経営を行っているとは仮定する。ブランド価値を毀損するリスクへの知覚がある企業は1、そうでない企業は0とするダミー変数を採用する。

(2) 自己変革力 (self transf)

III. パーパスの制定 (2018年度～2022年度)

社会における自社の存在意義に問題意識を抱き、自己定義をしながら新たな価値創

造に向けたアクションを起こしているかを測る指標として、ダミー変数を採用する。日本でパーパスの動きが活発化し始める 2018 年を基準年とし、直近の 2022 年度までの 5 年間の間にパーパスの制定、または経営理念の改定を行った企業を 1、特に動きのない企業を 0 とする。

なお、本項目においては有価証券報告書だけではなく、各社の企業 Web サイトやリリース、インタビュー記事で調査をし、本研究用に分類を行った。

IV. 経営理念の改定（2018 年度～2022 年度）

前項Ⅲと同様に、経営理念を見直すアクションを起こした企業を 1、特に動きのない企業を 0 とする。本項目においても、有価証券報告書だけではなく、各社の企業 Web サイトやリリース、インタビュー記事で調査をし、本研究用に分類を行った。

V. 中長期のありたい姿の規定

パーパスの制定や経営理念の改定とは別途、中長期のありたい姿・何の実現者かの具体的な言語化がなされているかを調査し、規定がある場合は 1、規定がない場合は 0 とする、ダミー変数を採用する。

（例）〇〇な企業になる、〇〇カンパニーになる等

VI. 中長期の戦略ビジョンに向けた取り組み

中長期の戦略ビジョンがある場合は、その実現に向けた変革として事業ポートフォリオの変更・M&A・注力領域の選択と集中等の取り組みを行っている企業を 1、そうでない企業を 0 とするダミー変数を採用する。

(3) 価値創造に向けた組織文化の醸成 (org culture)

VII. 経営者の企業文化の知覚

先行研究より、企業文化は価値創造の源泉となる。企業固有の価値創造につながる企業文化の醸成に向けた取り組みの記述がある企業を 1、そうでない企業を 0 とするダミー変数を採用する。なお、多様性・DE&I への取り組みといった人的資本の活用に関しては多くの企業で対応が進んでいるため、本項目の基準には含めないこととする。本研究においては、パーパス・経営理念の社内浸透や、経営者からの発信・タウンホールの実施、その他企業文化の醸成に関する記述・取り組みを基準とした。

コントロール変数

ブランド価値は、決して単年の取組で効果が発揮される性質のものではなく、中長期的な企業の取り組み、ステークホルダーとの関係構築の中で表出化されるものである。本分析においては、対象企業における企業規模や時価総額の高さなどの影響を取り除くために、コントロール変数でその影響を制御する。業界特徴に関しては、Interbrand社のブランド価値算出の因子として「ブランドの役割分析」に含まれていることから、コントロール変数には含めないこととした。

具体的なコントロール変数は、時価総額の Log、売上高の Log、海外売上高比率、5年平均営業利益率を採用した。その理由については以下の通りとなる。

I. 時価総額の Log (mktval_log)

ブランド価値を創造している企業の抽出で使用した Interbrand 社のブランド価値評価では、時価総額が因子に含まれる。そのため、時価総額の規模の影響を制御するために、コントロール変数に含める。なお、分散が大きくなるため対数 (Log) を取る。

II. 売上高の Log (sales_log)

売上高は企業の規模を示す指標であり、一般的に規模の大きな企業は、より広範な市場カバレッジ、多様な製品ラインナップ、そして高いブランド認知度を持つ傾向がある。従って、売上高をコントロール変数として組み入れることで、企業規模がブランド価値に及ぼす効果を制御する。なお、分散が大きくなるため対数 (Log) を取る。

III. 海外売上高比率 (overseas_sales_ratio)

海外売上比率は、企業がグローバル市場においてどれだけ競争力を持っているかを示す指標であり、グローバルな顧客基盤を有している指標の一つと考えられる。被説明変数の Interbrand 社のブランドランキングデータの対象が「グローバルに展開される日本発のブランド」であることが前提条件となるため、グローバル市場への進出度合いによる変数を制御する。

IV. 5年平均営業利益率 (avg_op_marg_5yr)

ブランド価値を創造している企業の抽出で使用した Interbrand 社のブランド価値評価では、投下資本と有利子負債が因子に含まれる。ビジネスモデルにより財務への影響が異なるため、5年間の平均営業利益率をコントロール変数として組み入れることで、短期的な変動を平準化し、企業の持続的なパフォーマンスを反映する。

以上の変数をまとめると、以下の通り整理される。

図表 22 使用する変数の一覧

項目	変数名	説明 (※複数項目は足し合わせてスコア化)	
被説明変数	ブランド価値の創造	brand_value	ブランド価値を創造している (yes=1, no=0)
説明変数	ブランド経営志向	brand_mngt	ブランドを戦略的に高める経営を行っている (yes=1, no=0)
			ブランド毀損のリスクを知覚している (yes=1, no=0)
説明変数	自己変革力	self_transf	直近5年間のパースの制定・経営理念の改定 (yes=1, no=0)
			中長期の事業変革への取り組み (yes=1, no=0)
			中長期のありたい姿を言語化している (yes=1, no=0)
説明変数	組織文化の醸成	org_culture	価値創造に向けた組織文化を醸成している (yes=1, no=0)
コントロール変数	企業規模	mktval_log	時価総額の対数 (ログ)
		sales_log	売上高の対数 (ログ)
		overseas_sales_ratio	海外売上高比率
		avg_op_marg_5yr	5年間の平均営業利益率

(出所) 筆者作成

第2節 結果

第1項 仮説の検証

記述統計量は以下の通りである。相関係数表は Appendix に記載するが、各変数間で相関係数は非常に低く (-1 から+1 の範囲) これらの変数間には強い線形関連がないことを示した。

なお、多重共線性や内生性といった潜在的な問題に対しても、分散拡大係数 (VIF) や対数尤度 (Log likelihood) による、適切な統計的な手法を用いて対処した。

図表 23 記述統計表_Model1 (全体)

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
brand_value	164	0.500	0.502	0	1
brand_mngt	164	1	0.791	0	2
self_transf	164	1.274	1.029	0	4
org_culture	164	0.591	0.493	0	1
mktval_log	164	14.16	1.038	11.94	17.24
sales_log	164	13.95	1.167	10.82	17.43
overseas_sales_ratio	164	49.18	30.56	0	97.02
avg_op_marg_5yr	164	11.03	9.932	-18.36	57.02
b2b	164	0.530	0.501	0	1

(出所) 筆者作成

図表 24 記述統計表__Model2 (B2C 企業)

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
brand_value	77	0.649	0.480	0	1
brand_mngt	77	1.377	0.670	0	2
self_transf	77	1.312	1.091	0	4
org_culture	77	0.571	0.498	0	1
mktval_log	77	13.99	1.096	12.21	17.24
sales_log	77	13.83	1.331	10.82	17.43
overseas_sales_ratio	77	37.27	30.19	0	85.75
avg_op_marg_5yr	77	8.751	8.219	-18.36	32.35

(出所) 筆者作成

図表 25 記述統計表__Model3 (B2B 企業)

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
brand_value	87	0.368	0.485	0	1
brand_mngt	87	0.667	0.742	0	2
self_transf	87	1.241	0.976	0	3
org_culture	87	0.609	0.491	0	1
mktval_log	87	14.30	0.967	11.94	16.57
sales_log	87	14.06	0.996	11.51	16.20
overseas_sales_ratio	87	59.72	26.94	0	97.02
avg_op_marg_5yr	87	13.05	10.88	1.188	57.02

(出所) 筆者作成

仮説 1～3 に対するロジスティック回帰分析結果は、図表 26 の通りとなった。

Model1 の全体では仮説の (1) ブランド経営力、(2) 自己変革力は 1%の有意水準で、(3) 価値創造に向けた組織文化の醸成については 5%の有意水準で正の影響がみられ、それぞれの仮説は支持された。

また、Model1 全体では、B2B 企業であることがブランド価値の創造に対して負の影響を与えていることがわかった。ビジネスモデル別に、Model2 の B2C 企業群、Model3 の B2B 企業群の結果を確認したところ、いずれのモデルにおいても (1) ブランド経営力は 10%の有意水準で、(2) 自己変革力は 5%の有意水準で正の影響がみられた。(3) 価値創

造に向けた組織文化の醸成は、Model3のB2B企業群では10%の有意水準で正の影響がみられたが、Model2のB2C企業群では有意とはならなかった。この点について、観測対象の母数が減少することにより有意差が出にくくなったことが考えられ、必ずしもB2C企業群に影響がないというわけではない点に留意したい。

なお、Model1、Model2、Model3のLog likelihoodの値が、初期モデル検証の値に比べて0に近いことより、モデルの妥当性があると判断した。図表27のとおり、各説明変数のVIF (Variance Inflation Factor)値は、いずれも4未満であることから多重共線性の存在は確認されていない。VIFの値はOLSで算出した。

図表 26 ロジスティック回帰分析結果

VARIABLES	初期モデル検証 Brand_value	Model (1)_Total Brand_value	Model (2)_B2C Brand_value	Model (3)_B2B Brand_value	
brand_mngt		0.878*** (0.306)	0.918* (0.508)	0.765* (0.413)	仮説1
self_transf		0.574*** (0.215)	0.636** (0.309)	0.670** (0.333)	仮説2
org_culture		1.181** (0.469)	0.778 (0.639)	1.400* (0.788)	仮説3
mktval_log	0.651** (0.324)	0.529 (0.350)	0.736 (0.538)	0.469 (0.546)	
Sales_log	0.416 (0.297)	0.482 (0.316)	0.0532 (0.406)	1.050* (0.573)	
overseas_sales_ratio	0.00723 (0.00676)	0.000558 (0.00777)	0.0182 (0.0123)	-0.0130 (0.0115)	
avg_op_marg_5yr	0.00214 (0.0290)	0.0407 (0.0312)	0.0238 (0.0423)	0.0722 (0.0524)	
b2b	-1.965*** (0.457)	-1.816*** (0.579)	- -	- -	
Constant	-14.30*** (3.230)	-15.97*** (3.878)	-13.33** (5.384)	-24.83*** (6.758)	
Observations	164	164	77	87	
Pseudo R2	0.1926	0.3340	0.3120	0.3373	
Log likelihood	-91.784214	-75.705998	-34.32137	-37.924031	

Standard errors in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

(出所) 筆者作成

図表 27 多重共線性の検証

Variance inflation factor								
	初期モデル検証		Model(1)_Total		Model(2)_B2C		Model(3)_B2B	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
brand_mngt			3.33	0.30002	1.42	0.705259	1.16	0.863648
self_transf			1.20	0.831128	1.28	0.781242	1.30	0.768106
org_culture			1.28	0.783026	1.21	0.823543	1.51	0.661345
mktval_log	3.20	0.312860	3.33	0.296284	3.50	0.285596	3.42	0.292272
sales_log	3.31	0.302372	3.38	0.296284	3.55	0.281970	3.95	0.253014
overseas_sales_ratio	1.21	0.824216	1.28	0.782838	1.31	0.760680	1.11	0.902856
avg_op_marg_5yr	2.45	0.408159	2.57	0.389363	1.60	0.626340	4.04	0.247408
b2b	1.24	0.807004	1.61	0.599949	-	-	-	-
Mean VIF	2.28		2.03		1.98		2.36	

(出所) 筆者作成

第 2 項 結果の解釈

ブランド経営志向

仮説 1a:「経営者の『ブランド経営志向』が、ブランド価値の創造に正の影響を与える」について、ロジスティック回帰分析の結果、Model1 では 1%の有意水準で正の影響を与え、仮説は支持された。係数(オッズ)がプラスであることから、経営者のブランド経営志向が強い企業は、ブランド価値の創造につなげている可能性が高い。すなわち、いかに経営者がブランド価値を高めることに関心 **attention** を持ち、価値を毀損しないようリスク回避をする経営を行っているのかが、最終的なアウトカムである無形資産としてのブランド価値の創造にも関係していると言える。これは、単一企業間の比較ではなく、複数の企業群における傾向であるため、ブランド価値を創造している企業群の経営者の重大なコンピテンシーと言えることが統計的に明らかとなった。

また、Model1 (全体) の結果では、B2B 企業であることがブランド価値創造に対して 1%の有意水準で負の影響がみられた。これは、B2B 企業の方がブランド価値を経営に取り入れる傾向が低い、またはブランドを経営に取り入れる関心 **attention** が低いことの表れと解釈する。そこで、Model3 で B2B 企業群に絞り、ロジスティック回帰分析を行ったところ、B2B 企業群においても 10%の有意水準でブランド価値の創造に正の影響が見られ、仮説は同様に支持された。母集団が減るため有意差が出にくい点を考慮しても、ビジネスモデルを問わず、ブランドを戦略的に高め、資産の一つとして適切に管理している企業は、最終的なブランド価値の創造につなげていることが示唆された。

自己変革力

仮説 1b:「企業の『自己変革力』が、ブランド価値の創造に影響を与える」について、ロジスティック回帰分析の結果、Model1（全体）では 1%の有意水準で正の影響を与え、仮説は支持された。係数(オッズ)がプラスであることから、経営者が自社のありたい姿を描き、その自己規定を言語化すること、そしてその到達点に向けた注力領域への選択と集中や、事業構造を変えながら自己変革につなげるという実行力は、ブランド価値の創造に寄与している可能性が高いことが明らかとなった。

また、ビジネスモデル別に Model2 の B2C 企業群、Model3 の B2B 企業群で確認しても、それぞれ 5%の有意水準で正の影響を与え、ビジネスモデルを問わず有効であると考えられる。

これは、先行研究で野中（2021）が述べるよう、企業の「在る」から「成る」へのプロセスそのものである。その未来を描くのも、そこへ向けて統合を行うのも、人の意思であり、「どう成りたいか」による。つまり、経営者が「どう成りたい」かを描き、意思が経営の方針に反映され、そこに向けてアクションすることは、最終的なアウトカムであるブランド価値の創造に寄与することが示唆された。ブランド戦略の観点では、ブランドのアイデンティティ、ブランドプロポジションが明確となり、事業を通じてステークホルダーへの認識形成にも寄与すると考える。

価値創造に向けた組織文化の醸成

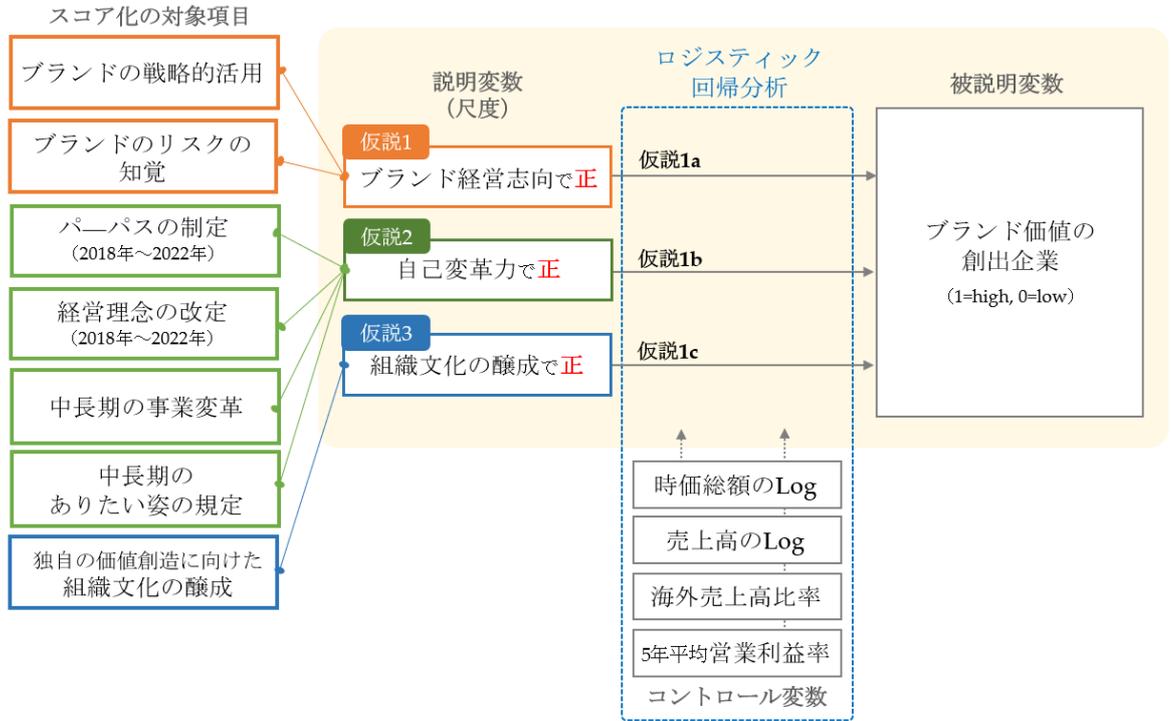
仮説 1c:「ブランド価値を創造している企業の経営者は、独自の価値創造に向けた『組織文化の醸成』をしている」について、ロジスティック回帰分析の結果、Model1（全体）では 5%の有意水準で正の影響を与え、仮説は支持された。係数(オッズ)がプラスであることから、自社の価値創造にみあった組織文化の形成に向けた取り組み・アクションは、ブランド価値の創造に貢献していることが統計的にも明らかとなった。

具体的には、自社の価値創造にとって必要な企業文化を認識し、経営理念の浸透活動や経営層とのタウンホール、社内アワードによる活性化などを具体的にアクションしている場合は、実際にブランド価値の創造に寄与していると示唆される。先行研究では、時代を超えて発展する企業について、Collins（1994）は外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化があるとした。また、グレート・カンパニーは、ゆるぎない価値と目標からなる中核理念を維持する一方で、事業戦略とその実践は、変化する競争環境に合わせて、たゆまぬ適応力を発揮していると指摘している（Collins, 2001）。ブランド価値を創造する経営においても、同様のことが言えることが示唆された。

分析結果のまとめ

仮説の検証について、分析結果と結論のまとめは以下のとおり図示される。

図表 28 分析結果まとめ



(出所) 筆者作成

図表 29 ブランド価値を創造する経営層と組織のコンピテンシー 結論まとめ

		ブランド経営志向	自己変革力	組織文化醸成
時価総額が高い	ブランド価値評価が高い	○	○	○
	全体	0.878***	0.574***	1.181**
	E2C	0.918*	0.636***	0.778
	E2B	0.765*	0.670***	1.400*
	ブランド価値評価が低い	×	×	×

(出所) 筆者作成

第 6 章 従業員ブランド・エクイティ モデルの実証分析

第 1 節 分析手法

第 1 項 研究の方針と設計

第 5 章の定量分析より、ブランド価値の創造につながる経営者・組織のコンピテンシーとその影響要因を確認することができた。本章では、組織内部からブランドを創造するための、重要なアクターである従業員に焦点をあてる。

ブランド価値を創造する企業内部の組織能力として、従業員ベースのブランド・エクイティ（EBBE : Employee Based Brand Equity）のモデルの妥当性の検証と、ブランド価値の創造に寄与する従業員と組織のコンピテンシーを明らかにする。

第 4 章で導出した仮説は、以下の通りである。

リサーチクエスチョン

II. ブランド力を高める「従業員のブランド・エクイティ」は、どのような要素で構成されるのか

仮説と検証事項

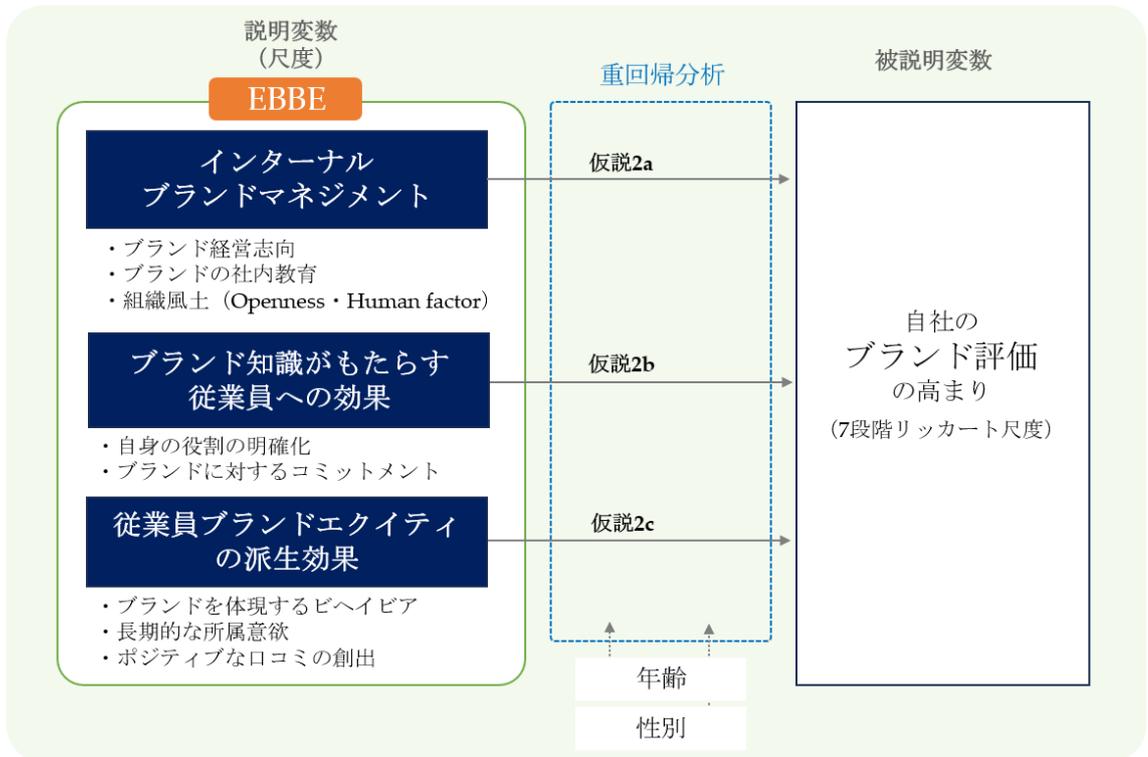
仮説 2a. インターナル・ブランドマネジメント力は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

仮説 2b. ブランド知識がもたらす従業員への効果は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

仮説 2c. 従業員ベースのブランド・エクイティがもたらす派生効果は、ブランド力の高さへ正の影響を与える

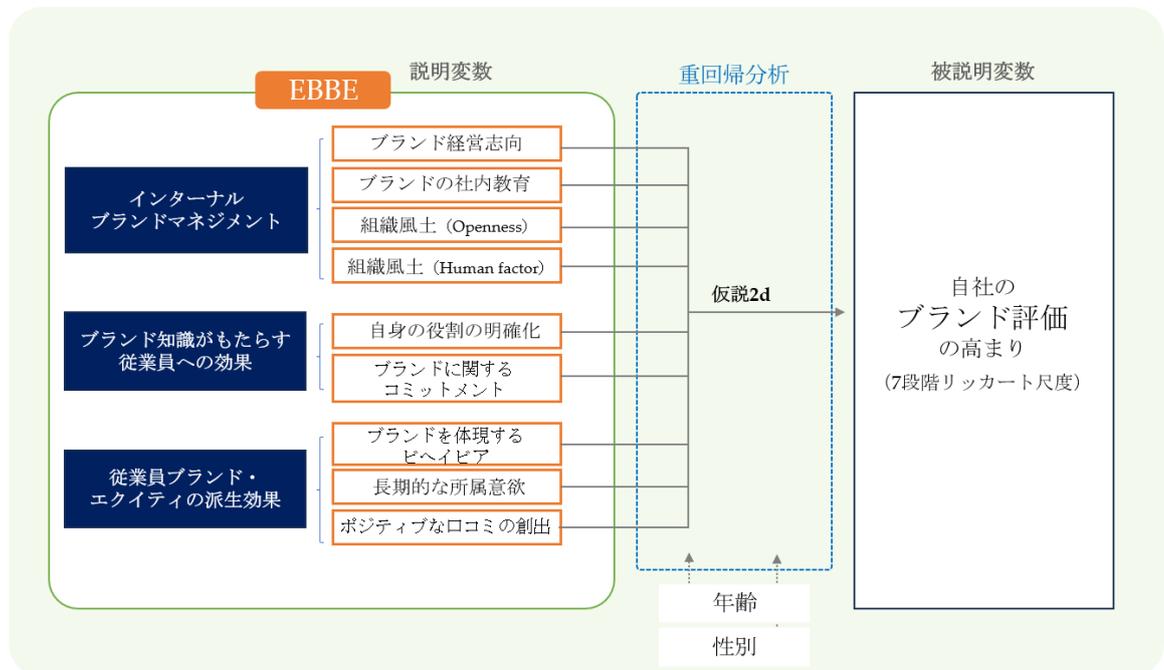
仮説 2d. 従業員ベースのブランド・エクイティの各構成要素は、それぞれブランド力の高さへ正の影響を与える

図表 30 Model1_3 指標の有効性の検証 仮説と分析デザイン



(出所) 筆者作成

図表 31 Model2_個別因子の有効性の検証 分析デザイン



(出所) 筆者作成

第2項 分析方法

<ステップ>

以下のステップで検証を進める。

- 1) 先行研究の従業員ベースのブランド・エクイティについて、そのモデルの有効性を検証する
- 2) モデルが有効である場合：ブランド価値を高める組織能力を特定する
モデルが有効でない場合：統計的な対処のうえ、ブランド価値を高める組織能力を特定する

[ステップ1] モデルの妥当性の検証

Model1 では、被説明変数を「自社のブランド力の評価」とする。説明変数は、従業員ベースのブランド・エクイティを構成する3指標について、その有効性を検証する。それぞれの指標は、複数の質問項目を単純平均した因子について、該当する因子をスコア化した尺度を用いた。Model2 では、被説明変数を「自社のブランド力の評価」とする。説明変数は3指標を構成する個別因子について、多変量分析を通じて影響要因の特定をする。

両モデルともに、回答者の企業における無形資産のブランド価値を定量データとして集約することは難しいため、本分析では「自社のブランド力の評価」を被説明変数に用いることとした。ブランド力を高める有効な要素を特定するために、各モデルでは重回帰分析を行った。年齢と性別による影響を取り除くため、コントロール変数を用いて制御する。

なお、多重共線性や内生性といった潜在的な問題に対しては、分散拡大係数（VIF）や相関係数で確認をするが、本分析ではモデルの有効性を評価するために仮説2a～dは調整をかけずにまずは結果を確認する。問題が見られた場合に、対処を行う。なお、意見の強度に関する解釈の質を高めるために、7段階のリッカート尺度を全ての指標で引き継いだ。

第3項 サンプルとデータの収集方法

本分析で使用するデータの取得にあたり、従業員規模300名以上の企業に勤める正社員300名に対し、2023年12月にWeb型式で質問票調査を実施した。本分析の目的はブランド力を高める組織構成員（従業員）の組織能力・コンピテンシーを測定することであるため、役職に関しては経営者・役員を除き、年齢は25歳～49歳と絞り込みを行った。回答は男性190名、女性110名から得られた。

図表 32 質問票 回答者属性

年代別	男性	女性	総計
20代	52	20	72
30代	64	47	111
40代	74	43	117
総計	190	110	300

(出所) 筆者作成

変数の測定で使用した質問票の項目は、Appendix に記載する。King, Grace (2009, 2010) が検証した因子に紐づく質問項目と、自身の経験より内容を反映させた。なお、本研究では、各設問に対する回答者の肯定的および否定的な傾向の差異を明確にし、結果の解釈性を高めるために、7段階のリッカート尺度を採用した。この尺度は、回答者の感覚や評価の程度を詳細に反映することを可能にし、より微妙な意見の違いを数値化するために有効であると考えられる。

第2節 測定尺度

被説明変数

Model1、Model2 ともに「自社のブランド力の評価」を被説明変数に設定した。7段階のリッカート尺度のスケールを維持することで、モデルの精度向上に努める。

説明変数

説明変数は、2つのモデルで異なる。

Model1 では、仮説で規定した従業員ブランド・エクイティを構成する3指標として、「(1) インターナル・ブランドマネジメント力」、「(2) ブランド知識がもたらす従業員の効果」、「(3) 従業員ベースのブランド・エクイティの派生効果」を説明変数とする。各指標は、それら構成する因子を尺度として使用する。

Model2 では、3指標の尺度を構成する、個別因子の有効性を推定する。それぞれ独立した説明変数と仮定し、ブランド力の高い評価に有意な影響があるかを検証し、正の影響がある場合は従業員ブランド・エクイティを構成する因子として判断する。また、影響がみられない、負の影響がある、統計的に見直しが必要な場合は、モデルそのものを見直しする必要性が示唆される。

(1) インターナル・ブランドマネジメント力 (int brand management)

組織のブランド力を高めるためのマネジメント力があるかを、以下の構成要素に関する質問項目をスコア化し、変数化する。

I. ブランド経営志向 (brand_management)

経営層や組織が、ブランドを重視した経営を行っているかを確認する。具体的には、パーパスや経営理念、ブランドを重視した経営を行っているか、組織内のブランド専任チームの存在等を評価する。

II. ブランドの社内教育 (brand_education)

従業員が、自社のブランドを理解するための資料やトレーニングが存在するかを評価する。

III. 組織風土 (Openness)

先行研究より、組織風土の Openness (多様な人の活躍、従業員の情報の受け入れやすさ) を評価する。

IV. 組織風土 (Human factor)

先行研究より、組織風土の Human factor (経営やブランドについて従業員の声を聞いてもらえるか、互いの尊敬の念を持って協力する風土があるかから、従業員の情報の受け入れやすさ) を評価する。

(2) ブランド知識がもたらす従業員への効果 (brand knowledge effect)

インターナル・ブランドマネジメントにより、一人ひとりの従業員にブランド知識がもたらされることによる、自身の役割の明確性、ブランドへのコミットメントについて評価する。

V. 自身の役割の明確化 (role_clarity)

自分の仕事が必要か、組織のブランドに関する情報があるため自身に何が求められているかを理解しているかを評価する。

VI. ブランドに対するコミットメント (brand_commitment)

ブランドに対する信頼を基にした貢献姿勢があるかを評価する。

(3) 従業員ブランド・エクイティの派生效果 (emp brand equity)

従業員ブランド・エクイティが形成された際、派生效果として生まれる効果を評価する。なお、先行研究に含まれる「従業員満足度」は給与や人事評価など様々な変数の影響を受けることと、本分析においては「長期的な組織への所属意欲」と近いいため除外した。

VII. ブランドを体現するビヘイビア (brand_citi_behavior)

ブランドを体現する行動の実践として、所属する組織の企業理念や価値観・行動指針と一致する行動をしているか、組織のブランドと自身の仕事における意味合いを興味を持って学んでいるかを評価する。

VIII. 長期的な組織への所属意欲 (brand_allegiance)

長期的な組織への所属意欲、リテンション意欲を評価する。

IX. ブランドを人に推薦する、肯定的に話す (brand_endorsement)

他者推奨に関連する指標として、自社のブランドを人に推薦する、人に対して所属する自社（ブランド）について肯定的に話すかを評価する。

コントロール変数

I. 性別のダミー (age)

男性=0、女性=1 とする。性差による影響を取り除くために設定した。

II. 年齢 (sex)

本分析では、25歳～49歳を対象とした。組織を構成する現場の従業員であることに加え、年代により積み重ねる経験量や情報量が異なる点を加味し、年齢をコントロール変数に含めた。なお、事前のスクリーニング条件で役職から経営層・役員は除外している。

図表 33 使用する変数の一覧

	項目	変数名	説明
被説明変数	ブランド力の評価	brand_strength	自社のブランド力の評価(7段階評価)
説明変数	モデル1		
	インターナルブランドマネジメント力	int_brand_management	ブランド経営を実践している(7段階評価)
	ブランド知識がもたらす従業員への効果	brand_knowledge_effect	ブランドの知識が取り組み姿勢に及ぼす効果(7段階評価)
	従業員ブランドエクイティの効果	emp_brand_equity	従業員ブランドエクイティが高まる副次的な効果(7段階評価)
	モデル2		
	ブランド経営志向	brand_management	経営理念やブランドの重視、組織内の専任チームの存在(7段階評価)
	ブランドの社内教育	brand_education	自社のブランドを理解する資料、トレーニング存在(7段階評価)
	組織風土 (Openness)	org_culture_openness	多様な人の活躍、意見の言いやすい組織風土(7段階評価)
	組織風土 (Human factor)	org_culture_human_factor	従業員が話しを受け入れやすい組織風土(7段階評価)
	自身の役割の明確化	role_clarity	ブランドに対する自身の役割の明確化(7段階評価)
	ブランドに対するコミットメント	brand_commitment	ブランドに対する信頼を基にした貢献姿勢(7段階評価)
ブランドを体現するビヘイビア	brand_citi_behavior	ブランドを体現する行動の実践(7段階評価)	
長期的な所属意欲	brand_allegiance	長期的な組織への所属意欲(7段階)	
ポジティブな口コミの創出	brand_endorsement	ブランドを人に推薦する、肯定的に話す(7段階)	
コントロール変数	回答者属性	age	回答者の年齢(25歳~49歳)
		sex	回答者の性別(男性=0, 女性=1)

(出所) 筆者作成

第3節 結果

記述統計量と相関係数表は以下の通りである。相関係数は、一部 0.8 を超える数値も出ており、変数間に相関関係が伺える。

仮説 2a～仮説 2d に関する重回帰分析結果は、図表 38 の通りとなった。多重共線性の検証は、図表 39 となる。多重共線性について、説明変数の VIF (Variance Inflation Factor) は 4 に近い数値となっており、説明変数間に相関が見られるため独立性に課題がある。モデルの妥当性が低いことが想定されるため、説明力を高めるために、説明変数の見直しの必要性があることが明らかとなった。

図表 34 記述統計量_Model1 (3 指標の有効性の検証)

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
brand_strength	300	4.577	1.848	1	7
int_brand_management	300	17.22	5.846	4	28
brand_knowledge_effect	300	8.981	2.815	2	14
emp_brand_equity	300	13.18	4.192	3	21
age	300	36.73	7.346	25	50
sex	300	0.367	0.483	0	1

(出所) 筆者作成

図表 35 相関係数表_Model1 (3 指標の有効性の検証)

Matrix of correlations						
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) brand_strength	1.000					
(2) int_brand_management	0.722	1.000				
(3) brand_knowledge_effect	0.686	0.839	1.000			
(4) emp_brand_equity	0.651	0.843	0.895	1.000		
(5) age	0.079	-0.025	-0.021	-0.033	1.000	
(6) sex	0.100	0.028	0.061	0.058	0.029	1.000

(出所) 筆者作成

図表 36 記述統計量_Model12 (個別因子の有効性の検証)

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
brand_strength	300	4.577	1.848	1	7
brand_management	300	4.351	1.554	1	7
brand_education	300	4.257	1.584	1	7
org_culture_openness	300	4.297	1.586	1	7
org_culture_human factor	300	4.317	1.625	1	7
role_clarity	300	4.608	1.508	1	7
brand_commitment	300	4.372	1.509	1	7
brand_citi_behavior	300	4.422	1.486	1	7
brand_allegiance	300	4.490	1.562	1	7
brand_endorsement	300	4.267	1.603	1	7
Age	300	36.73	7.346	25	50
sex	300	0.367	0.483	0	1

(出所) 筆者作成

図表 37 相関係数表_Model12 (個別因子の有効性の検証)

Matrix of correlations												
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) brand_strength	1.000											
(2) brand_management	0.712	1.000										
(3) brand_education	0.697	0.851	1.000									
(4) org_culture_openness	0.650	0.768	0.742	1.000								
(5) org_culture_human factor	0.602	0.805	0.772	0.845	1.000							
(6) role_clarity	0.673	0.706	0.722	0.659	0.673	1.000						
(7) brand_commitment	0.607	0.738	0.722	0.744	0.802	0.741	1.000					
(8) brand_citi_behavior	0.651	0.730	0.716	0.718	0.736	0.794	0.810	1.000				
(9) brand_allegiance	0.542	0.634	0.597	0.656	0.673	0.660	0.727	0.700	1.000			
(10) brd_endorsement	0.571	0.712	0.672	0.742	0.806	0.655	0.876	0.738	0.716	1.000		
(11) age	0.079	0.019	-0.020	-0.031	-0.059	0.036	-0.075	0.001	0.052	-0.137	1.000	
(12) sex	0.100	-0.006	0.051	0.047	0.011	0.069	0.045	0.094	0.089	-0.021	0.029	1.000

(出所) 筆者作成

圖表 38 重回歸分析結果

VARIABLES	Model (1) brand_strength	Model (2) brand_strength	
int_brand_management	0.163*** (0.0244)		▶ 假說2a
brand_knowledge_effect	0.192*** (0.0612)		▶ 假說2b
emp_brand_equity	-0.0208 (0.0416)		
brand_management		0.373*** (0.0976)	▶ 影響因子
brand_education		0.229** (0.0907)	▶ 影響因子
org_culture_openness		0.257*** (0.0871)	▶ 影響因子
org_culture_human_factor		-0.242** (0.0995)	▶ 影響因子
role_clarity		0.285*** (0.0830)	▶ 影響因子
brand_commitment		-0.0807 (0.114)	
brand_citi_behavior		0.114 (0.0946)	
brand_allegiance		-0.0152 (0.0709)	
brand_endorsement		0.0935 (0.100)	
age	0.0237** (0.00978)	0.0169* (0.00977)	
sex	0.256* (0.149)	0.239 (0.146)	
Constant	-0.650 (0.441)	-0.587 (0.427)	
Observations	300	300	
R-squared	0.5570	0.603	

Standard errors in parentheses
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

} 假說2d

(出所) 筆者作成

図表 39 多重共線性の検証

Variance inflation factor	Model(1)		Model(2)	
	VIF	1/VIF	VIF	1/VIF
int_brand_management	3.96	0.252814		
brand_knowledge_effect	5.77	0.17338		
emp_brand_equity	5.89	0.169645		
brand_management			4.88	0.204827
brand_education			4.38	0.228246
org_culture_openness			4.05	0.246711
org_culture_human_factor			5.54	0.180457
role_clarity			3.33	0.300601
brand_commitment			6.31	0.158445
brand_citi_behavior			4.19	0.238707
brand_allegiance			2.61	0.383638
brand_endorsement			5.47	0.182716
age	1.00	0.997642	1.09	0.914369
sex	1.01	0.992842	1.06	0.947631
Mean VIF	3.53		3.90	

(出所) 筆者作成

第1項 モデルの検証

本研究では、仮説のモデルの妥当性の検証も目的としているため、まずは上記で述べた多重共線性の VIF の値が高い（全体で 3.53）という課題を認識したうえで、どのような分析結果になるかを確認する。

[Model1] 従業員ブランド・エクイティ 3 指標の影響

仮説 2a「インターナル・ブランドマネジメント力は、ブランド力を高める」、仮説 2b「ブランド知識がもたらす従業員への効果は、ブランド力を高める」については 1%水準で正の影響を与え、仮説は支持された。仮説 2c「従業員ブランド・エクイティがもたらす派生效果は、ブランド力を高める」について有意差は確認されず、仮説は支持されなかった。

[Model2] 従業員ブランド・エクイティ 各因子の影響

Model1 の 3 指標をそれぞれ構成する各因子の影響について、Model2 で検証した。インターナル・ブランドマネジメント力の指標については、「ブランド経営志向」「組織風土 (Openness)」で 1%の有意水準で、「ブランドの社内教育」は 5%の有意水準で正の影響を与えている。一方で、「組織風土 (Openness)」は 1%水準で負の影響を与えている。

ブランド知識がもたらす従業員への派生效果は、「役割の明確化」が 1%水準で正の影響を与えている。

[ステップ2_追加分析①] 主成分分析（PCA）による探索的因子分析

図表 39 の通り、当初のモデルでは多重共線性について、VIF の値が高いため、各変数に独立性を持たせるために、調査票の質問項目の段階で主成分分析（PCA）による探索的因子分析を行った。

主成分分析（PCA）を行い、バリマックス回転をかけた後の数値から、2 個の共通因子となる Factor1、Factor2 が抽出された。因子負荷量は以下の図表 40 のとおりである。

図表 40 主成分分析（PCA） 因子負荷量

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
固有値	7.32782	6.89048	
Proportion	36.64%	34.45%	
brand_management_A	0.2958	0.8096	0.2570
brand_management_B	0.4349	0.7496	0.2490
brand_management_C	0.3421	0.8055	0.2342
brand_education_A	0.3521	0.7823	0.2641
brand_education_B	0.338	0.7964	0.2515
org_culture_openness_A	0.4967	0.6628	0.3139
org_culture_openness_B	0.5345	0.6412	0.3032
org_culture_humanfactor_A	0.5144	0.6941	0.2536
org_culture_humanfactor_B	0.5993	0.612	0.2663
role_clarity_A	0.5608	0.5309	0.4036
role_clarity_B	0.5933	0.498	0.4000
brand_commitment_A	0.746	0.4483	0.2424
brand_commitment_B	0.7339	0.4143	0.2898
brand_commitment_C	0.7479	0.4232	0.2616
brand_citizenship_A	0.6866	0.4663	0.3111
brand_citizenship_B	0.6508	0.5048	0.3216
brand_allegiance_A	0.7634	0.2886	0.3339
brand_allegiance_B	0.7794	0.2826	0.3127
brand_endorsement_A	0.7241	0.4372	0.2845
brand_endorsement_B	0.7806	0.4038	0.2276

(出所) 筆者作成

一般的には負荷量が 0.4 を超えると因子と関連が強いとされるが、本結果では特に関連の強い因子名を特定するために、0.6 以上の項目を重点的に確認する。その点を踏まえて、2 つの因子は以下のように設定することとする。

抽出された因子の名称設定：

Factor1 : 「ブランド・アンバサダー」

特徴

- ・ブランドに対して肯定的な態度を持ち、ブランドを代表する個の存在
- ・より良くするために努力を惜しまない、ブランドに忠実な個の存在

図表 41 Factor1 因子負荷量に対応する質問項目一覧

ラベル	質問項目	因子負荷量
brand_endorsement_B	人に対して所属する企業（ブランド）について肯定的に話す	0.7806
brand_allegiance_B	勤めている企業（ブランド）に長期的に留まるつもりである	0.7794
brand_allegiance_A	勤めている企業（ブランド）にしばらく留まるつもりである	0.7634
brand_commitment_C	所属する組織を成功させるために、期待される以上の努力を惜しまない	0.7479
brand_commitment_A	所属する企業の一員であることを誇りに思う	0.746
brand_commitment_B	価値観が所属する企業の価値観と似ている	0.7339
brand_endorsement_A	働いている企業（ブランド）を人に推薦したい	0.7241
brand_citizenship_A	所属する組織の企業理念や価値観、行動指針と一致する行動をしている	0.6866
brand_citizenship_B	自分の組織のブランドと、それが自分の仕事において何を意味するのかについて、いつも興味を持って学んでいる	0.6508

(出所) 筆者作成

Factor2 : 「ブランド・セントリックな組織デザイン」

特徴

- ・ブランド・ありたい姿を重視した経営スタイル
- ・ブランドの専任チームを有し、ブランドの知識教育と実践による組織主導のブランドリーダーシップ体制
- ・組織・従業員の意見が融合するインクルーシブな組織デザイン

図表 42 Factor2 因子負荷量に対応する質問項目一覧

ラベル	質問項目	因子負荷量
brand_management_A	パーパスや経営理念、ブランドを重視している	0.8096
brand_management_C	組織の中で、ブランドに取り組む専任チームがある	0.8055
brand_education_B	自社のブランドを理解するトレーニングがある	0.7964
brand_education_A	自社のブランドを共有するガイドラインがある	0.7823
brand_management_B	社長・リーダー層がパーパスや企業理念、ブランドを意識した言動・意思決定をしている	0.7496
org_culture_humanfactor_A	経営やブランドについて従業員の声を聞いてもらえる	0.6941
org_culture_openness_A	組織から発信される情報を積極的に受け入れる	0.6628
org_culture_openness_B	多様な人が活躍できていると感じる	0.6412
org_culture_humanfactor_B	互いの尊敬の念を持って、協力する風土がある	0.6120

(出所) 筆者作成

[ステップ2_追加分析②] 主成分分析（PCA）後の因子を使用した重回帰分析

主成分分析（PCA）の結果、独立した2つの因子を特定することができた。この変数は、Factor1「ブランド・アンバサダー」という個の存在と、Factor2「ブランド・セントリックな組織デザイン」という組織カルチャーである。この2つの独立した因子を使用し、改めて重回帰分析を実施した。

結果として、独立した2つの因子を説明変数に使用したことでVIFの値は1.00となり、多重共線性の問題は解消された。重回帰分析の結果では、Factor1「ブランド・アンバサダー」と、Factor2「ブランド・セントリックな組織デザイン」とともに、1%の有意水準で、ブランド力の高さに正の影響を与えていることが明らかとなった。

これらの結果より、従業員ベースのブランド・エクイティのモデルについては、主成分分析（PCA）後のモデルでの有効性が検証された。

図表 43 主成分分析（PCA）後の重回帰分析 記述統計表

VARIABLES	(1) N	(2) mean	(3) sd	(4) min	(5) max
age	300	36.73	7.346	25	50
sex	300	0.367	0.483	0	1
brand_strength	300	4.577	1.848	1	7
factor1_brand_ambassador	300	2.89e-10	1.000	-3.767	2.417
factor2_brand_centric_culture	300	-4.81e-09	1.000	-3.397	2.974

（出所）筆者作成

図表 44 主成分分析（PCA）後の重回帰分析 相関係数表

Matrix of correlations					
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) brand_strength	1.000				
(2) factor1_brand_ambassador	0.400	1.000			
(3) factor2_brand_centric_culture	0.630	-0.000	1.000		
(4) age	0.079	-0.055	0.015	1.000	
(5) sex	0.100	0.067	-0.005	0.029	1.000

（出所）筆者作成

図表 45 主成分分析（PCA）後の重回帰分析結果

VARIABLES	New Model	
	brand_strength	
factor1_brand_ambassador	0.739*** (0.0708)	因子1
factor2_brand_centric_culture	1.162*** (0.0706)	因子2
age	0.0224** (0.00962)	
sex	0.280* (0.147)	
Constant	3.653*** (0.363)	
Observations	300	
R-squared	0.570	

Standard errors in parentheses
 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

(出所) 筆者作成

図表 46 主成分分析（PCA）後の多重共線性の検証

Variance inflation factor	New Model	
	VIF	1/VIF
factor1_brand_ambassador	1.01	0.992244
factor2_brand_centric_culture	1.00	0.999736
age	1.00	0.995620
sex	1.01	0.994437
Mean VIF	1.00	

(出所) 筆者作成

第2項 結果の解釈

本分析の目的は、組織内部からブランド価値を創造する重要なアクターである従業員に焦点をあて、ブランド価値を創造する企業内部の組織能力として、従業員ベースのブランド・エクイティ（EBBE : Employee Based Brand Equity）のモデルの有効性を実証分析し、ブランド力を高める従業員と組織のコンピテンシーを明らかにすることであった。

先行論文のモデルは、多重共線性について VIF の値が高く、説明変数間の高い相関が出たためモデルの妥当性が低かった。そのため、仮説 2a~2d の検証ではなく、新たに質問表の項目を基に主成分分析（PCA）を行い、独立した 2 つの因子を特定した。それぞれの因子「ブランド・アンバサダー」と「ブランド・セントリックな組織デザイン」を説明変数とし、重回帰分析で検証したところは、それぞれ 1%の有意水準でブランド力を高める効果が確認された。

特に、「ブランド・アンバサダー（係数 0.7392、 $p < 0.0001$ ）」は、1 単位増加すると、ブランド力の高さが平均で 0.7392 単位増加する結果となった。一方で、「ブランド・セントリックな組織デザイン」（係数 1.1619、 $p < 0.0001$ ）」は、1 単位増加すると、ブランド力の高さが平均で 1.1619 単位増加する。つまり、どちらも強い正の影響がみられるが、同時に実施した場合は「ブランド・アンバサダー」という個の存在よりもさらに、「ブランド・セントリックな組織デザイン」という組織文化があることの方が、より企業のブランド力の高さへ貢献することが、統計的にも明らかになった。

本分析の結論として、ブランド力を高めるために重要な組織・従業員のコンピテンシーとしては、以下のような個の存在と、組織デザインが重要であることが示唆された。

図表 47 ブランド力を高める従業員・組織のコンピテンシー

<p>【個の存在】 ブランド・アンバサダー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ブランドに対して肯定的な態度を持ち、ブランドを代表する個の存在 ➤ より良くするために努力を惜しまない、ブランドに忠実な個の存在
<p>【カルチャー】 ブランド・セントリックな 組織デザイン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ブランド・ありたい姿を重視したブランド経営志向 ➤ ブランドの専任チームを有し、ブランドの知識教育と実践による組織主導のブランドリーダーシップ体制 ➤ 組織・従業員の意見が融合するインクルーシブな組織デザイン

（出所）筆者作成

なお、2 つの独立した因子の結果は興味深い。図表 41、図表 47 のとおり、「ブランド・アンバサダー」は、ブランドに対して肯定的な態度を持ち、より良くするために努力する姿勢も持ち合わせている。通常、企業が理念を掲げる際に行動指針も定めることが多いが、高い因子負荷量を持つものはそれ以上に「人に対して所属する企業（ブランド）について肯定的に話す」というものであった。つまり、従業員一人ひとりがブランドが実現しようとしていることや、社会の中でどんな関わり方をしているのか、自分は

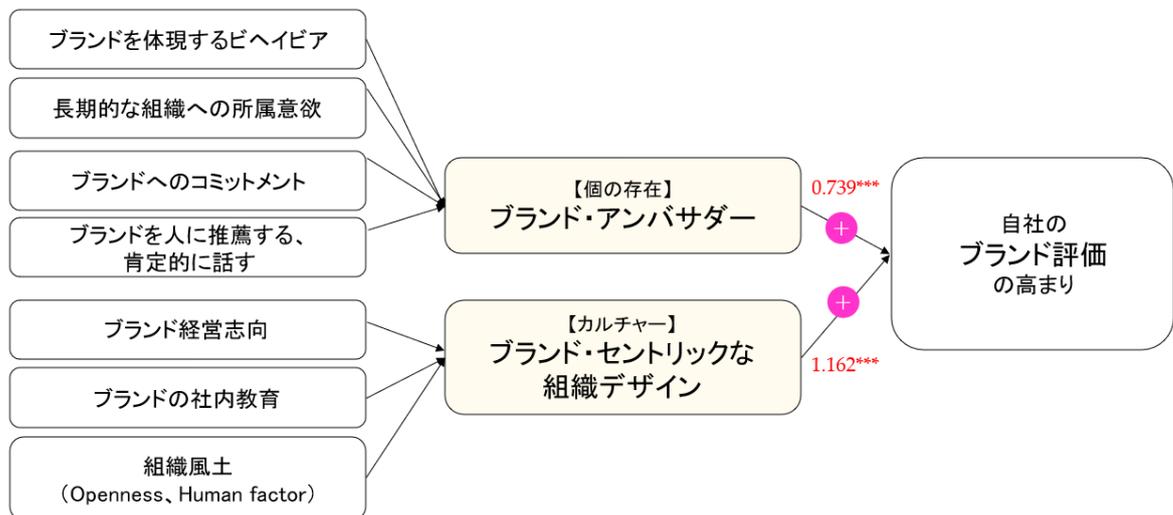
どんなところに共感するのかを、社員自らが周囲に語るコンピテンシーが、高いブランド力を創造するために重要であることが示唆された。

また、図表 42 のとおり、「ブランド・セントリックな組織デザイン」に関しては、第 5 章の仮説 1a である「ブランド経営志向」、ならびに先行研究を基にした仮説 2a 「インターナショナル・ブランドマネジメント力」と同様の要素で構成され、従業員からの評価としても重要であることがわかった。その中でも、「パーパスや企業理念、ブランドを重視していること」、「ブランドに取り組む専門チームがあること」の影響力が高く、組織としてブランド経営を推進する土壌と、それを受け入れ意見もする従業員とのインクルーシブな関係の重要性が示唆された。

モデルの更新

本分析の結果を踏まえ、従業員ベースのブランド・エクイティのモデルを以下のように更新する。

図表 48 従業員ベースのブランド・エクイティ モデルの更新



(出所) 筆者作成

第 7 章 事例研究

企業が真に社会にとって存在意義を発揮するために、ブランド経営はどのようにあるべきか。時代の変化を乗り越え、独自にブランドを創造してきた企業は、どのようなブランド経営を行っているのか。

本章では、実際にブランド価値を創造している企業について、以下の分析の観点を踏まえて考察を深める。

分析の観点

これまでの実証研究で有効性が確認できた中でも、動的な経営としての考察を得るために、以下 3 つの経営者・組織のコンピテンシーの観点で分析を行う。

- (1) ブランド・セントリックな組織デザイン（ブランド経営の実践）
- (2) 自己変革力
- (3) ブランド・アンバサダーの存在

対象企業の選定

経営者によるブランド価値創造の実証分析において、第 5 章で扱ったブランド価値を創造している対象企業群の中から、以下の 3 社を選定した。理由は以下のとおりである。

1. クボタ

B2B でありながら、「食糧にまつわる社会問題の解決を提案するプラットフォーム」として、グローバル・メジャー・ブランドになることを志向している

2. オリンパス

不正会計問題を経て祖業を切り離し、現在は「真のメドテックカンパニー」になるという自己規定をしながら、新たなオリンパスのブランド像へと進化している

3. LINE

2011 年の東日本大震災後、「人と人をつなぐ」をブランドの軸に据え、創業からわずか 10 年近い期間で日本のメジャーブランドへと成長した

調査手法

企業ホームページや採用ホームページ等のオウンドメディア、リリース、社長・従業員のインタビュー記事より、企業の歴史や DNA、ブランドに関する内容を参照し、考察する。参照元は、参考文献の Web サイトに記載する。

事例1：クボタ

鋳物メーカーとして1890年に創業開始したクボタは、2021年で130周年を迎えた老舗企業である。「食料・水・環境」分野で幅広い事業を手がけ、その時々为社会課題に向き合ってきた。当時の日本ではコレラが蔓延していた。「人々に安全な水を届けたい」との思いから、水道用鋳鉄管の新しい工法を生み出し、初の国産化を実現した。

「社会課題を何とか解決しようという強い思いで始まった会社」というDNAは、現在も脈々と組織の中に受け継がれている。

創業期の水道鋳鉄管事業は後に、上下水道や農林、雨水市場などで水に圧力を与えるポンプや、水や気体を制御するバルブなど、水の安全供給にまつわる製品群やサービスに発展していく。当時の農業は全て手作業だったことより、「機械化によって農業を変える」という課題に取り組んだ結果、現在の主力事業につながった。1960年代は公害問題が深刻化し、環境事業やごみ問題などに乗り出していった。

1960年代から1990年代にかけて、クボタは事業の多角化を行った。新事業に参入を試みたものの失敗した経験の一つが、自動車である。1919年、「実用自動車製造株式会社」を立ち上げ、1931年には水冷式・4気筒500ccの小型自動車「ダットソン」を販売した。しかし、外国車との競争に勝てず、戸畑鋳物(当時)へ株式を譲渡したが、これが後の「日産自動車株式会社」となった。この経緯について、現CEO(23年12月時点)の北尾社長は、社会インフラの課題を解決する事業の方がクボタに合っていたと再認識し、2021年初頭に、「食料・水・環境分野で社会課題解決に資する事業を行う」というDNAを守っていかうと社内で確認したという。

現在は「グローバル・メジャー・ブランドになる」というアスピレーションを掲げ、「地べたのGAF A」になることを目指して、AIなどITを活用したスマート農業システムによる農業改革に取り組んでいる。「水や環境、食料にまつわる社会課題の解決を提案するプラットフォーム」、「命を守るプラットフォーム」と自らを自己定義しStrategic Intentを掲げながら、着実に時代に合わせた社会課題解決に挑む、アスピレーションドリブンなブランドへと進化し続けている。

For Earth, For Life
Kubota



(出所) 株式会社クボタ 製品カタログ

事例 2：オリンパス

オリンパスは 1919 年に創立されたが、創業者の山下氏は顕微鏡の国産化を目指し、「株式会社 高千穂製作所」を創立させた。「ただ外国製品の模倣ではいけない。何か高千穂独自のものを生み出せ」と、技術者を激励していた山下の「何とか国産の顕微鏡を作りたい」という夢は、会社創立から半年後の 1920 年 3 月、初めて製造した顕微鏡、「旭号」で実現した。その約 30 年後、オリンパスは世界で初めて胃カメラを実用化することに成功する。社会に向けて新しい価値を創造するという精神は、最初の製品を世に送り出してからずっと、現在も受け継がれている。

1923 年当時、顕微鏡事業と体温計事業を営んでいたが、顕微鏡事業をより大きく進めるため体温計事業を譲渡し、資金の大半は顕微鏡事業に投資された。顕微鏡のレンズ技術を磨き、この技術を基に発展したのが同社の光学技術で、消化器内視鏡事業やデジタルカメラを手掛ける映像事業へと花開いていく。

「オリンパス」というブランドは、創業当時の「株式会社高千穂製作所」の時代から商標として使っている。「世界に通用する製品を作る」という思いが込められたブランド名は、ギリシャ神話で神々が住むというオリンポス山「Mt. Olympus」にちなんだものだという。

一方で、2022 年にオリンパスはそんな祖業を 4,276 億円で売却した。2011 年に不正会計の「オリンパス事件」により経営難に陥り、折しもスマートフォンが台頭し始め、当時好調だったデジタルカメラ事業を侵食し始めていた。その後 10 年を掛けて構造改革に取り組むことになったが、「オリンパスが継続して成長投資できる体力がない」と判断し、売却に至った。売却で得た資金をテコに、主力の消化器内視鏡をはじめとした医療機器分野に経営資源を集中している。

2024 年 1 月現在、「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」をパーパスに掲げて、「真のメドテックカンパニーになる」という Strategic Intent を掲げて事業を展開している。不正会計による世間的な評判も下がったオリンパスであるが、オリンパス光学と最新のデジタル技術を融合した「Opto-Digital Technology (オプトデジタル テクノロジー)」をコアコンピタンスとして、オリンパスブランドは「医療の会社」へと進化を遂げている。



(出所) オリンパス SNS アカウント (X)

事例3：LINE

LINEは、2011年の東日本大震災を契機に、親しい人同士でもコミュニケーションが断絶している状況をなんとか出来ないかという想いを背負って生まれたサービスである。それ故に、その他の単なるチャットツール、メッセージングとは異なり、「近しい人の距離を縮める」という特別な意味がブランド名に付与されている。インターネットのサービス普及の歴史としては、Yahoo!の後にGoogleが登場し、FacebookやTwitterが台頭してきた。当時のインターネットは『ギークなユーザー』に対してサービスを提供していたが、LINEは「誰でも使えないといけない。断絶を解決するために、若年層や女性など、多くの方々に使っていただけるものを作らなければいけない」という想いから生まれたという。

当時のチャットサービスの長であった、誰とでも繋がれることに価値を置くのではなく、社会背景を踏まえ、あえて親しい人とだけ簡単に繋がれるようにした。

「(LINEだから)もっとやれることってあるよね」。パンデミックが起きたCOVID-19のコロナ禍においても、多くのLINEの従業員たちからそうした声があがった。ボトムアップで様々な施策を打ち出したが、この従業員の言葉は、3.11(東日本大震災)でLINEが生まれた時から変わっていないという。厚生労働省と一緒に進めた「新型コロナ対策のための全国調査」も、国民の多くの人に利用されているコミュニケーションインフラとして、どうやってサポートできるかを考えて始まったプロジェクトであった。

「もっとも簡単に、親しい人と素早くコミュニケーションが取れること」をLINEのユニークなベネフィットとし、この体験を拡張させたのが、LINEの無料通話やスタンプ機能である。LINEでは、2016年から「CLOSING THE DISTANCE」をミッションとして掲げたが、本質的なところでは2011年からずっと変わらないという。

このように「人と人をつなげる」をミッションとしながら生活インフラとなったLINEだが、LINEは分断されたものの距離を縮めることを徹底している。それは「人と人」の距離だけでなく、「お金と人」、「飲食と人」、「情報と人」などの距離も当てはまる。この柔軟な一貫性がブランドを強くしていった。これからもLINEは、WOWを作り続けるために試行錯誤するチャレンジャーとして、社会へ大きなインパクトを与えるサービス、人々の生活をアップデートしていくサービスを生み出そうとしている。



(出所) LINE CI guidelines Brand slogan

事例研究のまとめと考察

事例研究のまとめは、以下のとおりとなる。

図表 49 事例研究のまとめ

	ブランド経営の実践 (ブランド・セントリックな 組織デザイン)	自己変革力	ブランド・ アンバサダーの存在
	「水、環境、食料」にまつわる社会課題の解決を提案するプラットフォームと自己規定10年以上、「グローバル・メジャー・ブランドになる」を社内でも共有している	「地べたのGAFAになる」とし、AIやIoTの先端技術を取り入れた事業へ転換している	採用HPの社員インタビューにおいても、「グローバル・メジャー・ブランド」が語られている
	祖業を切り離しても、オリンパスブランドの生きる道を探る 「真のメドテックカンパニーになる」とし「医療の会社」へ	医療機器分野に経営資源を投入、オリンパス光学と最新のデジタル技術を融合した「Opto-Digital Technology」をコアコンピタンスに進化を遂げる	メドテックカンパニーにふさわしい専門性・バックグラウンドを持つ従業員が、会社の方向性に共感入社している
	「近い人の距離を縮める」から、「人と人をつなげる」をミッションに、各サービスを展開	分断されたものの距離を縮めることを徹底し、柔軟かつ一貫性を両立させたサービスを広げる	パンデミック時に「(LINEだから)もっとやれることがある」と従業員からボトムアップで声があがる

無形資産であるブランド価値は、企業が社会における独自の価値創造を志向し、その実現に向けた自己変革と組織風土を醸成することで実現される。

実際に事例研究を通して、ブランド価値を創造している企業では、「水や環境、食料にまつわる社会課題の解決を提案するプラットフォームになる (クボタ)」「真のメドテックカンパニーになる (オリンパス)」、「CLOSING THE DISTANCE (LINE)」のように、自社が何者か (Who we are) という自己定義をしっかりと言語化しステークホルダーをエンゲージしていることが示唆された。これらを経営学の理論に当てはめると、暗黙知を形式知化し、センスメイキング理論で言う「納得感」「腑に落ちる」状況を醸成することにもつながっていると考えられる。そうすることで、「ブランド・アンバサダー」も自分の言葉でブランドを語るができるのではないかな。

図表 50 知識創造の方法論

RBV 個人化された 暗黙知の共有 分析単位：主体	知の表出化 コンセプトの創造 弁証法的対話 分析単位：場
知の内面化 市場での検証 弁証法的実践 分析単位：営為	競争戦略論 市場に配置された 形式知の連結 分析単位：市場

(出所) 野中, 紺野 (2003)

第 8 章 結論

第 1 節 統計分析と事例研究から得られた洞察／本研究の結論

本研究の目的は、企業の組織能力がブランド価値の創造に与える影響要因を明らかにすること、そして、企業が社会において、真に存在意義を発揮するための効果的な企業経営の在り方を考察するものであった。

リサーチクエスチョン

- I. ブランド価値を創造する「経営者・組織のコンピテンシー」にはどのような要素があるのか
- II. ブランド価値を創造する「従業員のブランド・エクイティ」は、どのような要素で構成されるのか
- III. 時代の変化を乗り越え、独自にブランドを創造してきた企業は、どのようなブランド経営を行っているのか

リサーチクエスチョンへの結論

RQ I : 「ブランド価値を創造する『経営者・組織のコンピテンシー』にはどのような要素があるのか」 への結論

非説明変数をブランド価値を創造している企業群と、そうでない企業群の 2 つのグループに分け、ロジスティック回帰分析の統計的手法を用いて、ブランド価値を創造する経営者・組織のコンピテンシーを推定した。先行研究からブランド価値を創造する経営者・組織のコンピテンシーの指標の仮説を (1) ブランド経営志向、(2) 自己変革力、(3) 価値創造に向けた組織文化の醸成の 3 つに規定したうえで、スコア化した尺度を用いてデータセットを作成した。説明変数のデータセットは 2022 年度の有価証券報告書を用いて経営者の知覚の有無をダミー変数化し、パーパスの制定・理念の改定といったファクト情報は企業 Web サイトやリリース、インタビュー記事から抽出した。分析モデルは 3 パターンあり、Model1 は対象企業群全体、Model2 は B2C 企業、Model3 は B2B 企業というビジネスモデル別に絞った場合の影響も検証した。

この結果、Model1 の対象企業群全体では、仮説の (1) ブランド経営志向、(2) 自己変革力は 1% の有意水準で、(3) 価値創造に向けた組織文化の醸成については 5% の有意水準で正の影響がみられ、それぞれの仮説は支持された。

また、Model1 全体では、B2B 企業であることがブランド価値の創造に対して負の影響を与えていた。ビジネスモデル別に、Model2 の B2C 企業群、Model3 の B2B 企業群の結果を確認したところ、いずれのモデルにおいても (1) ブランド経営力は 10% の有意水準で、(2) 自己変革力は 5% の有意水準で正の影響がみられた。(3) 価値創造に向けた組織

文化の醸成は、Model3 の B2B 企業群では 10%の有意水準で正の影響がみられたが、Model2 の B2C 企業群では有意とはならなかった。

〔再掲〕 ブランド価値を創造する経営層と組織のコンピテンシー 結論まとめ



(出所) 筆者作成

こうした経営層がブランドの重要性を知覚し、経営に取り入れることが、ブランドの価値を創造する何よりの出発点であることが明らかになった。そして、ありたい姿を描き、言語化し形式知化しながら、事業ポートフォリオや選択と集中による「自己変革を遂げる力」も、ブランド価値創造において重大なコンピテンシーであるということを、統計的に明確な有意差を持って明らかにした。こうした、企業のアスピレーションに向けて実体を変容させるプロセスと実行力は、最終的なアウトカムの明暗を分ける組織の能力であることが明らかとなった。

RQII : 「ブランド価値を創造する『従業員ベースのブランド・エクイティ』は、どのような要素で構成されるのか」への結論

組織内部からブランドを創造するための、重要なアクターである従業員に焦点をあて、ブランド価値を創造する企業内部の組織能力として、従業員ベースのブランド・エクイティ (EBBE : Employee Based Brand Equity) のモデルの妥当性の検証と、ブランド力の高さに影響する従業員と組織のコンピテンシーの特定を推定した。

先行研究のモデルをもとに、従業員規模 300 名以上の企業に勤める 25~49 歳 (経営者・役員除く) の 300 名に対して質問票調査を行い、重回帰分析を行った。この結果、多重共線性の関係でモデル自体の妥当性に課題があったため、元データとなる調査票の質問項目を主成分分析 (PCA) にかけて、独立した 2 つの因子を特定した。

一つは、ブランドに対して肯定的な態度を持ち、努力を惜しまない「ブランド・アンバサダー」という個人の存在である。そして、二つ目はブランドを重視した経営のもと、ブランドの専任チームや知識教育も実践し、従業員の意見も反映される「ブランド・セント

リックな組織デザイン」である。これら 2 つの因子を基に重回帰分析で推定したところ、自社のブランド力の高さに 1%の有意水準で正の影響が見られ、従業員と組織の重要なコンピテンシーであることが明らかとなった。

特に、「ブランド・アンバサダー」は「人に対して所属する企業（ブランド）について肯定的に話す」という項目が最も影響を与えていた。企業の行動指針という規定や組織への所属意向というエンゲージメントよりも、自ら進んでブランドのことを“語る”という伝道師のような個の存在と、そうした語るに足るブランドの魅力的な要素こそ、ブランド力を高める要素につながっていることが推定された。

さらに、「ブランド・セントリックな組織デザイン」に関しては、「パーパスや企業理念、ブランドを重視していること」、「ブランドに取り組む専門チームがあること」の影響力が高く、組織としてブランド経営を推進・マネジメントする土壌と、それを受け入れ応える従業員のインクルーシブな関係の重要性が示唆された。

また、本分析で特定した因子を用いて、従業員ベースのブランド・エクイティのモデルを有効的な形で更新した。

[再掲] ブランド力を高める従業員・組織のコンピテンシー

【個の存在】 ブランド・アンバサダー

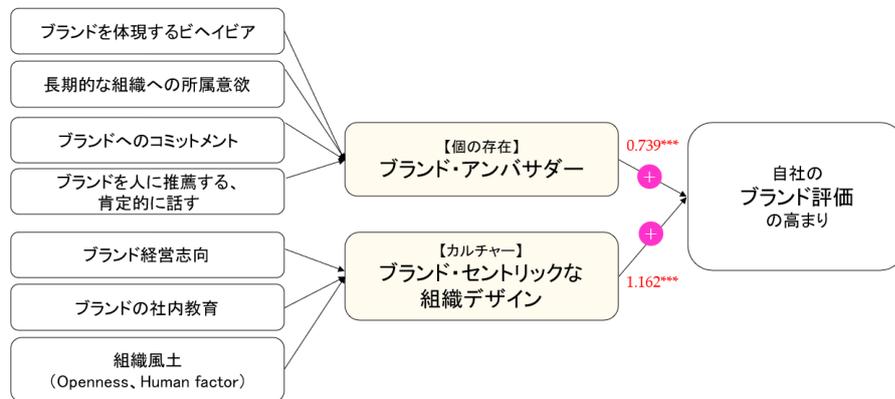
- ブランドに対して肯定的な態度を持ち、**ブランドを代表する個の存在**
- より良くするために努力を惜しまない、**ブランドに忠実な個の存在**

【カルチャー】 ブランド・セントリックな 組織デザイン

- **ブランド・ありたい姿を重視したブランド経営志向**
- ブランドの専任チームを有し、ブランドの知識教育と実践による組織主導のブランドリーダーシップ体制
- 組織・従業員の意見が融合する**インクルーシブな組織デザイン**

(出所) 筆者作成

[再掲] 従業員ベースのブランド・エクイティ モデルの更新



(出所) 筆者作成

RQⅢ：「時代の変化を乗り越え、独自にブランドを創造してきた企業は、どのようなブランド経営を行っているのか」への結論

事例研究より、独自にブランドを創造してきた企業では、ブランドや自社の基盤を認識したうえで、世の中や社会にどのように貢献していくかのアスピレーションや野望を掲げている。その到達点を社内で共有することでブランドへの理解が深まり、ブランド・セントリックな組織が形作られていると考えられる。

また、「水や環境、食料にまつわる社会課題の解決を提案するプラットフォームになる」「真のメドテックカンパニーになる」「CLOSING THE DISTANCE」といったように、自社が何者か (Who we are) を言語化し、Strategic Intent を掲げることで、あらゆるステークホルダーをエンゲージしていると考えられる。

「結局のところ、何を提供するかは、どのように提供するかよりも重要ではない (Chernatony&Cottam, 2006)」。自社の社会における存在意義をどのように果たすことができるかは、企業の中に答えがあるのではないかと。

第2節 研究への貢献と実務へのインプリケーション

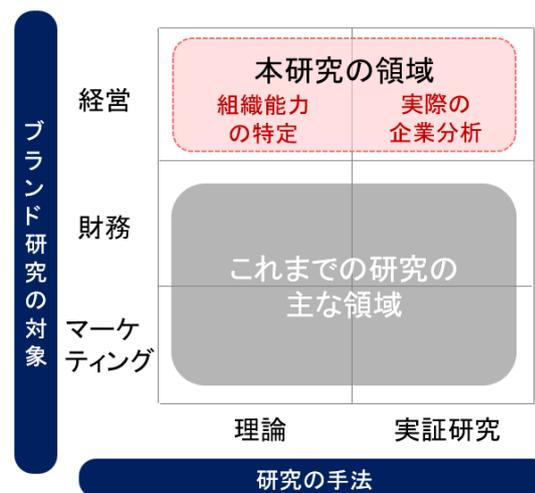
本論文の関心と出発点は、外部環境が急速に変化を遂げ、動的な経営が求められる中、いかにして企業が社会における存在意義を発揮できるのかというところであった。そのアプローチとなる無形資産のブランド価値創造について、経営者、従業員、組織のコンピテンシーの観点で、統計的に有意な要素を特定した。

研究への貢献

本研究の貢献としては、以下が挙げられる。

まず、実質的に、どのような要素がブランドの創造に影響を与えるかを、統計的な有意差をもって明らかにした点である。第1章の研究の目的と意義でも言及したが、いかにして無形資産であるブランド価値の創造を果たすのかに関する実証研究は多くない。ブランド価値の創造につながる経営者・従業員・組織のコンピテンシーを、定量的に明らかにした点は研究蓄積に貢献できると考える。

図表 51 ブランド研究への貢献



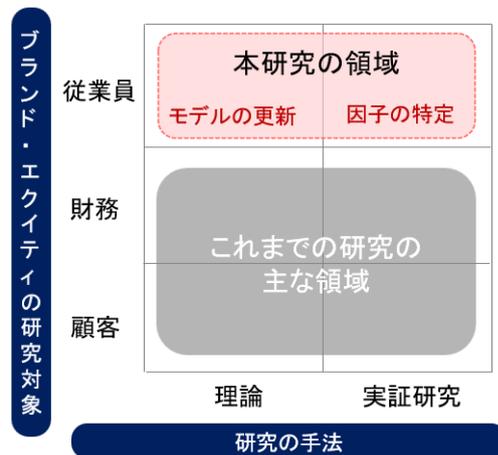
(出所) 筆者作成

次に、現場の「肌感覚」を定量的に実証した点である。ブランドの重要性は認識をしても、無形資産だからこそ目に見えないものを議論することとなる。さらに、ブランドの形成には時間も要する。そのため、ブランド価値を創造している企業・そうでない企業の差がエビデンスを持ちあわせた内容を実証し、形式知化することは、確からしさを持ったうえでの業務遂行に貢献できると考える。

そして、ブランド・エクイティに関して、既存の理論を拡張させた点である。本研究では日本での研究が新しい従業員ベースのブランド・エクイティについて、モデルの有効性

の検証と更新を試みた。統計学的な処理のもと、独立した説明変数となる因子を行いモデルそのものの更新を行うことで、ブランド・エクイティに関する多面的な議論につなげ、文献を強化した。

図表 52 ブランド・エクイティ研究への貢献



(出所) 筆者作成

実務へのインプリケーション

- ブランド経営に恐れず取り組む

ブランド経営に取り組むということは、企業が社会における独自の価値創造を志向し、その実現に向けた自己変革と組織風土を醸成し、3つのブランド・エクイティ（従業員ベースのブランド・エクイティ、顧客ベースのブランド・エクイティ、財務ベースのブランド・エクイティ）を高めていくことである。そのためには、ブランド・セントリックな組織デザインを企業経営に取り込み、ブランド・アンバサダーとなる従業員の存在を確立させることが重要となる。これまでの企業の価値創造の源は有形固定資産を活用したオペレーションが中心であったが、動的な経営が求められる時代において、企業と従業員が共有価値観を持ち自律的にありたい姿を実現するブランド経営の重要性が本論文にて示唆された。

実証研究では、ブランドの経営志向を持つ企業は、実際に無形資産としてのブランド価値の創造につながっていることが統計的にも示された。まずは恐れず、ブランド経営に向き合うことが、日本企業のブランドの活性化につながると考える。

- ブランド経営にビジネスモデルは関係ない

通常はブランドというと、B2C向けの商材・サービスを指すことが多く、B2Bに携わる経営者・従業員においてはブランドを中心に据えた経営のイメージが持ちにくいこともあるだろう。しかし、社会におけるあるべき姿に向けて、事業ポートフォリオやイノベーションの方向性を定めて進化していくことは、どのようなビジネスモデルにおいても共通することが定量的にも示唆された。より多く企業ブランド経営志向と、自己変革力を持ち合わせる組織能力は、最終的なブランド価値の創造を可能にする。そのため、現在は自社にとってブランドが必要ないと考えている企業・経営者においても、ブランドを通じて自社の企業価値を高めることができる可能性が高いことが示唆された。

- 従業員が語りたくなるようなブランドづくりをする

従業員ベースのブランド・エクイティのモデルでは、ブランド・アンバサダーという個の存在が構成要素としてあげられた。彼らは、肯定的に自分のブランドを話すという点が特に影響力が高いことが統計的に明らかになった。つまり、組織の構成員が自分たちのブランドを語りたくなるような、ブランドに込められた想いや実現する未来を示していくことは重要となる。そのためのブランド・セントリックな組織デザインに磨きをかけていくことができれば、ブランド力は高まっていくことが期待できる。

第3節 研究の限界と応用の可能性

本研究の限界と応用の可能性について、以下にて三点述べる。

一点目は、内的妥当性の観点である。第5章の定量分析では、ブランド価値を創造している企業群を非説明変数とし、説明変数には経営者と組織のコンピテンシーを検証する目的でブランド経営志向、自己変革力、価値創造に向けた組織文化の醸成に関する変数を用いた。この点に関して、ブランド価値の創造は、他にも技術・イノベーションへの投資、商品展開数、広告展開の期間や投資額、クリエイティブ力など、他にも構成する変数が考えられるため、分析モデルの信頼性をさらに高めるためにはそれらの考慮も必要と考える。なお、本研究においては、コントロール変数の活用とともに、多重共線性や内生性といった潜在的な問題に対しても、分散拡大係数（VIF）や対数尤度（Log likelihood）による、適切な統計的な手法を用いて対処した。

もう一つの内的妥当性の観点では、第5章の定量分析における母集団の偏りである。無形資産であるブランド価値を正確に算出することに限界があるため、本分析ではブランド価値を創造している企業を抽出するために、ブランド価値算出手法の世界標準として国際標準化機構（ISO）から ISO10668 の認定を受けている Interbrand モデルの評価データを活用した。このモデルでは、測定手法に時価総額を使用しているため、必然的に事業規模の大きな企業が抽出されることになる。また、上位100社分/年当たりが取得できるデータの上限となるため、統計学的妥当性の観点からもサンプルサイズに制約がある点は、本論文の限界点となる。

二点目は、外的妥当性の観点である。ブランド価値は、企業の様々な取り組みや発信情報が顧客や社会に浸透し、時間をかけて作り上げられるものであることから、現在表出しているブランド価値の創造がいつ時点の取り組みによるものか、時間的概念を正確に検証することには限界がある。そのため、本論文では個別企業ではなく、ブランド価値を創造している企業群とそうでない企業群にグルーピングすることで、その母集団の傾向を抽出し、統計分析にかけることとした。その際、コントロール変数に、時価総額の Log、売上高の Log、海外売上比率、5年平均の営業利益率を組み込むことで、企業規模やこれまでの展開年数、海外の浸透度の影響を除外することに努めた。また、経営者・組織のコンピテンシーを抽出することは厳密には限界があるものの、Attention-based view の理論に基づいたデータセットの構築を行ったこと、各企業を横並びで比較するために有価証券報告書を用いたこと、判断基準を明確化させることで、構成概念妥当性に対処した。

最後に、今後の応用の可能性を述べる。ブランドは無形の資産だからこそ、理論や実証研究による確からしさをもって、世の中に還元していくことが重要であると考え。つまり、アカデミックと実務の関連性がより重要な領域なのではないか。そのように実証されたエビデンスは、不確実な環境下で、長期的なコミットメントを求められるブランドに関

わる経営者・実務の担当者にとって有用であると感じる。よりブランドを多面的に捉えることと、なぜその事象が起きているのか、その背景やメカニズムの解明も必要だろう。

本論文がその下地となり今後の研究の発展に少しでも寄与する可能性があることを、今後の期待としたい。

以上

謝辞

本論文の執筆にあたり、本当に多くの方からのご助言とご協力をいただきました。数えきれないほどの意見交換や壁打ち、激励のお言葉をいただきながら書き上げた本論文ですが、支えてくださった一人ひとりの皆さまに、心からの感謝を申し上げます。

はじめに指導教員を務めていただいた早稲田大学大学院経営管理研究科の平野正雄教授に深く感謝申し上げます。WBSでの2年間、平野先生のハーバーに集うパワフルで魅力的な仲間・OBの方々とともに共有してきた時間は、想像以上に刺激的で心地よく、人間的にも大きく成長をさせていただきました。インサイトフルな先生のお話はいつも楽しみで、真実に迫っていくような物事の見方や事象を構造化する捉え方はビジネスパーソンとしても新たな境地であります。論文執筆では迷いも多い中、役に立つことをする、とにかく回せと、あらゆる場面でかけて頂いたお言葉は、様々な場面で思い起こされる原体験となりました。いつも温かく、粘り強く向き合ってください本当にありがとうございました。「世界は踏み出す人の前にある」という言葉は、きっとこれからも支えになると思います。平野先生の下で得たたくさんの学びは、社会に還元する形でお返ししていきますので、これからも見守っていただけると嬉しいです。

本研究の副査である内田和成名誉教授、いつも頂くフィードバックはとても新鮮で、普段から先生ご自身が好奇心に従って物事を見ていることに気づかされるものばかりでした。学部生の時に内田先生の競争戦略の講義を取り、ビジネスのワクワクする側面を教えていただいたことを思い出します。いくつになっても、その感覚を大切にしながら過ごしていきたいと思っています。

同じく副査を務めて頂きました竹内規彦先生、いつもの確なご指導をありがとうございました。WBS入学直後、人材と組織という一見定性的な領域について、エビデンスで語れる面白さを教えていただきました。専門領域の先生から頂くアドバイスはありがたく、統計的なアドバイスも反映させ、より確かな形で軌道修正をすることができました。

一橋大学イノベーション研究センターの吉岡（小林）徹先生、公私ともに忙しい中、いつも快くご相談に乗ってくださりありがとうございました。一人でStataを回せるようになったことも、論文のいろはに始まり、論文の作法をならえたことも先生のおかげです。疑問や迷いにまっすぐ打ち返していただき、自分も誰かのそんな存在になりたいと思わせていただきました。

甲斐さん、ゼミ生みんなで頼りにさせていただき、本当にたくさんお世話になりました。仕事も忙しい中、夜中のZoomやスープカレー屋での統計分析などたくさんのサポートを

ありがとうございました。その人間力をとても尊敬します。

所属企業のみなさま、MBA と仕事の両立ができたのも、個性とチャレンジを歓迎する職場の価値観のおかげです。そして、ブランドに関して百戦錬磨なみなさまからお話を聞く中で自分なりの信念めいたものが生まれてきました。快く壁打ちにお付き合いいただき、本当にありがとうございました。ブランドを通じて世の中をどう良くできるのだろうかと思ひながらも、少しでも日本のブランドを底上げできる人材になれるよう精進します。

最後に、ハーバーで出逢った仲間の皆さんへ。

ゼミ同期の安藤さん、大庭さん、奥木さん、岸上さん、佐野さん、中谷さん、藤白さん、森本さん、築地さん、伊納さん、桑原さん、中館さん、秦さん、南さん、宮島さんとは、声をかけあいながら、共に学ぶ時間を共有できとても心強かったです。入学当時、平野ゼミのルールでなくカルチャーで動くというダイナミズムを目の当たりにしました。大いに学び、大いに語らう、そんなコミュニティがとても好きです。これからも皆さんからたくさん刺激を受け、与えられるような、そんな関係が続きますように。

各方面で MBA 生活を応援してくれた友人、いつも近くで温かく応援してくれる人、どんなときも背中を押してくれる家族へ。心から感謝いたします。

2024年1月31日 田中友恵

参考文献

<論文>

- Ahmad, F., & Guzmán, F. (2020). "Brand equity, online reviews, and message trust: The moderating role of persuasion knowledge". *Journal of Product and Brand Management*, 30(4), 549–564.
- Akutsu, S., & Nonaka, I. (2004). "Branding capabilities: A look at Sony's capabilities in brand knowledge creation. in Takeuchi, H., & Nonaka, I. (eds.) ", *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore: Singapore: John Wiley & Sons, 287–308.
- Allsopp, J., Sharp, B., & Dawes, J. (2004). "The Double Jeopardy Line - Empirical Results".
- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). "A model of the impact of mission statements on firm performance", *Management Decision*, 39(1), 19–35.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). "Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose", *Harvard Business Review*, 72 (6), 79-88.
- Blackston, M. (2000). "Observations: Building brand equity by managing the brand's relationships", *Journal of Advertising Research*, 40(6), 101–105.
- Carol Simon & Mary W. Sullivan. (1993). "The Measurement of Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, 12(1):28-52
- Chatzipanagiotou, K., Veloutsou, C., & Christodoulides, G. (2016). "Decoding the complexity of the consumer-based brand equity process", *Journal of Business Research*, 69(11), 5479–5486.
- Chernatony, L, Cottam, S. (2006). "Internal brand factors driving successful financial services brands", *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), pp.611-633.
- Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). "Conceptualising and measuring the equity of online brands", *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 799–825.
- Corrado, C., Hulten, C., and Sichel, D. (2006). "Intangible Capital and Economic Growth", *National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 11948*.
- Corrado, C., Hulten, C., and Sichel, D. (2009). "Intangible Capital and U.S. Economic Growth", *Review of Income and Wealth*, 55(3), 661-685.
- Cuneo, A., Lopez, P., & Yagüe, M. J. (2012). "Measuring private labels brand equity: A consumer perspective", *European Journal of Marketing*, 46(7), 952–964.
- Davcik, N. S., da Silva, R. V., & Hair, J. F. (2015). "Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future research", *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 3–17.
- Ehrenberg, A. S., Goodhardt, G. J., & Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. *The Journal of*

- Marketing, 82-91.
- Emari, H., Jafari, A., & Mogaddam, M. (2012). "The mediatory impact of brand loyalty and brand image on brand equity", *Undefined*, 6(17).
- Ellsworth, R. R. (2002). "Leading with purpose: The new corporate realities", Stanford, CA: Stanford University Press.
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*.
- Gabbott, M., & Jevons, C. (2009). "Brand community in search of theory: An endless spiral of ambiguity", *Marketing Theory*, 9(1), 119–122.
- Gavetti, G., Greve, H., Levinthal, D & Ocasio, W. (2012). "The Behavioral Theory of the Firm: Assessment and Prospects", *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp.1-40.
- Gill, M. S., & Dawra, J. (2010). "Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3–4), 189–198.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., Mooney, A. (2005). "Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors", 30(3), pp. 472-491
- Hamel, G., Prahalad, CK. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June, 66-77
- Harrison, J. S., Phillips, R. A., & Freeman, R. E. (2020) . "On the 2019 Business Roundtable 'Statement on the Purpose of a Corporation'", *Journal of Management*, 46 (7), 1223-1237.
- Hanaysha, J. (2016). "Testing the effect of service quality on brand equity of automotive industry: Empirical insights from Malaysia", *Global Business Review*, 17(5), 1060–1072.
- Joseph, J. and Wilson, A. (2017). "The Growth of the Firm: An Attention-Based View", *Strategic Management Journal*, 39(4).
- Keller, K. L. (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57(1).
- Keller, K. L. (2003). "Understanding brands, branding and brand equity", *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20.
- Kim, H., & Kim, W. G. (2005). "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants", *Tourism Management*, 26(4), 549–560.
- Kim, H. B., Kim, W. G., & An, J. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *The Journal of Consumer Marketing*, 20 (4=5),335–351.
- King, C. & Grace, D. (2009). "Employee Based Brand Equity: A Third Perspective", *Services Marketing Quarterly*, 30(2).

- King, C. & Grace, D. (2010). "Building and Measuring Employee-Based Brand Equity", *European Journal of Marketing*, 44, 147.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). "Corporate Culture and Performance", Free Press.
- Krishnan, H. S. (1996). "Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389–405.
- Laughlin, R. (1991). "Environmental Disturbances and Organizational Transitions and Transformations: Some Alternative Models", *Organization Studies*, 12(2), pp.209-232.
- Levy, O. (2005). "The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms", *Journal of Organization Behavior*, 26(7), pp. 797-819
- Lim, J. S., Pham, P., & Heinrichs, J. H. (2020). "Impact of social media activity outcomes on brand equity", *Journal of Product and Brand Management*, 29(7), 927–937.
- Mikul and Ishwar Mittal. (2023). "The Saga of Brand Equity: A Comprehensive Bibliometric Analysis", *NMIMS Management Review*, 31(3), 165-177.
- Milton Friedman. (1970). "A Friedman doctrine -- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times*.
- Mintzberg, H & Waters, J. (1985). "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic management journal*, 6(3), pp. 257-272.
- Morgan, R. P. (1999). "A consumer-orientated framework of brand equity and loyalty", *International Journal of Market Research*, 42(1), 65–78.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E., (2018). "Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change ", *Strategic Management Journal*, 39(1), pp.155-167
- Pappu, R., Cooksey, R. W., & Quester, P. G. (2005). "Consumer-based brand equity: Improving the measurement – empirical evidence", *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143–154.
- Pinar, M., Girard, T., & Basfirinci, C. (2020). "Examining the relationship between brand equity dimensions and university brand equity: An empirical study in Turkey", *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1119–1141.
- Punj, G. N., & Hillyer, C. L. (2004). "A cognitive model of customer-based brand equity for frequently purchased products: Conceptual framework and empirical results", *Journal of Consumer Psychology*, 14(1–2), 124–131.
- Rios, R. E., & Riquelme, H. E. (2010). "Sources of brand equity for online companies", *Journal of Research in Interactive Marketing*, 4(3), 214–240.

- Romaniuk, J. and Sharp, B., Conceptualizing and measuring brand salience. *Marketing Theory* (2004) 4(4), pp. 327-342
- Shepherd, D, McMullen, J, & Ocasio, W. (2017). "Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action", *Strategic Management Journal*, 38(3), pp.626-644
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). "The measurement and determinants of brand equity: A financial approach", *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Tasci, A. D. A. (2021). "A critical review and reconstruction of perceptual brand equity", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 166-198. Emerald Group Holdings Ltd.
- Veloutsou, C., Christodoulides, G., & de Chernatony, L. (2013). "A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: Drawing on the views of managers in Europe", *Journal of Product and Brand Management*, 22(3), 238-248.
- Whitehead, J., Thompson. C. (1933). "Environmental Preservation Demand", *The American Journal of Economics and Sociology*, 52(1), pp. 19-30.
- 青木幸弘. (2011). ブランド研究における近年の展開—価値と関係性の問題を中心に—.
- 阿久津聡、野中郁次郎. (2001). 「ブランド知識創造のケイパビリティ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』8月号
- 久保田進彦、阿久津聡、余田拓郎、杉谷陽子. (2019). ブランド研究の現状と課題.
- 近藤隆史, 石光裕.(2016). 有価証券報告書へのテキストマイニングの適用に関する文献レビュー.
- 佐々木恭子. (2023). 企業のパーパス論と日本企業による実践.
- 佐藤克宏. (2020). M&Aによる企業価値の創造と経営者および組織のコンピテンシー.
- 多藝眞二郎. (2009).ブランド価値評価方法のモデル化.
- 永田靖. (2010). ブランド価値評価モデルの構成要素に関する考察.
- 日本経済新聞.(1992). 個性化経営への道 CI戦略, 上, 中, 下
- 野林晴彦. (2023). 日本企業のパーパス制定の現状—経営理念との関係に着目して—
- 松浦翔、池田直史、井上光太郎.(2018). ブランド力が企業価値と収益性に与える影響
- メアリー・ジョンストン＝ルイス、シャーミアン・ラブ. (2021). 「パーパス経営に英雄はいらない ダノン CEO 解任劇に学ぶ」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1月号

<書籍>

- Aaker, D.A. (1991), "Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name", The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳、『ブランド・エクイティ戦略』、ダイヤモンド社、1994

年).

Baruch Lev, Feng Gu. (2016). "The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers",
Wiley Finance.

Collins, J., & Porras, J. I. (1994). "Built to last: Successful habits of visionary companies", NY: Harper
Collins Publishers. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー — 時代を超える生存の原則』日経
BP社、1995年).

Keller, K.L. (1998), "Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity",
Prentice-Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー、
2000年).

Keller, K.L. (2015). 恩蔵直人・亀井昭宏訳『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント 第4版』東急エ
ージェンシー.

Polman, P., & Winston, A. S. (2021). Net Positive ネットポジティブ「与える>奪う」で地球に貢献する会社.
日経BP.

青木幸弘.(2011). 顧客価値のデザインとブランド構築. 青木幸弘編『価値競争時代のブランド戦略』ミネルヴ
ァ書房, 第1章.

インターブランドジャパン編著.(2012). ブランディング7つの原則 成長企業の世界標準ノウハウ. 日本経済
新聞出版社.

太田徹也編著.(1997).CI マーク・ロゴの変遷. 六耀社.

音部大輔.(2019). マーケティングプロフェッショナルの視点 明日から仕事がうまくいく 24のヒント. 日経
BP, pp. 113-125.

加護野忠男.(1999). CI(Corporate Identity). 神戸大学大学院経営学研究室 編『経営学大辞典 第二版』中央
経済社.

野中郁次郎、紺野登.(2003). 知識創造の方法論. 東洋経済新報社.

野中郁次郎、遠山亮子、平田透.(2010). 流れを経営する —持続的イノベーション企業の動態理論. 東洋経済
新報社.

<Web サイト>

Business Roundtable. (2019). "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An
Economy That Serves All Americans'" [Press release].

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> (accessed 2023-12-23).

LINE CREATIVE CI guideline, Brand slogan. <https://creative.line.me/ja/guide/brand-guideline/ci-guidelines-1>

(閲覧日：2024年1月12日)

OCEAN TOMO, A PART OF J.S. HELD. (2020). Intangible Asset Market Value Study

<https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/> (accessed 2023-12-23).

On LINE. (2021). この5年間で最もブランド力が上昇した企業のCSMOが考えるこれからのブランドとは？

<https://line-online.me/articles/l000673.html> (閲覧日：2024年1月12日)

Reuter. (2022). インタビュー：事業売却一巡、医療機器強化へM&A模索＝オリンパス社長.

<https://jp.reuters.com/article/idUSKBN2S509L/> (閲覧日：2024年1月12日).

オリンパス株式会社. 公式Xアカウント https://twitter.com/olympus_corp (閲覧日：2024年1月12日)

オリンパス株式会社. 公式ホームページ (2024). 創業の精神.

<https://www.olympus.co.jp/company/milestones/founding.html> (閲覧日：2024年1月12日).

オリンパス株式会社. 採用ホームページ (2024). <https://www.olympus.co.jp/recruit/> (閲覧日：2024年1月12日).

株式会社クボタ. (2019). 製品カタログ https://agriculture.kubota.co.jp/img_sys/catalog/2-30-2-0019-02.pdf

(閲覧日：2024年1月12日).

経済産業省.(2014). 伊藤レポート

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf (閲覧日：2023年12月23日).

経済産業省.(2017). 伊藤レポート2.0.

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/itoreport2.0.pdf (閲覧日：2023年12月23日).

経済産業省.(2022). 価値創造ガイダンス2.0.

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance2.0.pdf (閲覧日：2023年12月23日).

経済産業研究所.(2015). ポリシーディスカッションペーパー 無形資産投資と日本の経済成長.

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/15p010.pdf> (閲覧日：2024年1月12日).

財界 ONLINE. (2021). 創業130周年のクボタ・北尾裕一社長が目指す「命を守るプラットフォーマー」とは？

<https://www.zaikai.jp/articles/detail/208> (閲覧日：2024年1月12日).

事業構想 PROJECT DESIGN ONLINE. (2021). 変革し続けるクボタ グローバル・メジャー・ブランドへの道.

<https://www.projectdesign.jp/202101/dna-of-old-company/008748.php> (閲覧日：2024年1月12日).

東洋経済 ONLINE.(2023). オリンパス、「100年企業」の慣習を崩した4年間.

<https://toyokeizai.net/articles/-/667569> (閲覧日：2024年1月12日).

内閣府ホームページ 日本経済 2014-2015 -好循環実現に向けた挑戦- 第3章2節 外で稼ぐ力の変化と国内資本の役割. https://www5.cao.go.jp/keizai3/2014/0113nk/nk14/n14_3_2.html (閲覧日：2023年12月23日).

日本経済新聞.(2016). 自己資本利益率 (ROE) 「合格」の企業は48%

https://www.nikkei.com/article/DGXLASGD27H7U_S6A600C1EA2000/ (閲覧日: 2023年12月23日).

日本経済新聞. (2022). オリンパス、4300億円で事業売却 100年の祖業と決別.

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC295U50Z20C22A8000000/> (閲覧日：2024年1月12日).

日本公認会計士協会. 有価証券報告書. <https://jicpa.or.jp/cpainfo/introduction/keyword/post-62.html> (閲覧日：2024年1月12日).

日本マーケティング研究所. (2022) . For Earth, For Life につながるクボタのブランディング ～社会課題解決企業・クボタがめざすもの～

<https://www.jmr-g.co.jp/proposal/pdf/No239/P29-32.pdf> (閲覧日：2024年1月12日).

Appendix

Appendix 1 経営者によるブランド価値創造 相関係数表__全体

Matrix of correlations									
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) brand_value	1.000								
(2) brand_mngt	0.433	1.000							
(3) self_transf	0.327	0.219	1.000						
(4) org_culture	0.335	0.173	0.367	1.000					
(5) mktval_log	0.308	0.110	0.146	0.209	1.000				
(6) sales_log	0.289	0.237	0.129	0.266	0.599	1.000			
(7) overseas_sales_ratio	0.042	0.049	0.113	0.123	0.236	0.211	1.000		
(8) avg_op_marg_5yr	-0.048	-0.223	-0.064	-0.175	0.331	-0.339	0.083	1.000	
(9) b2b	-0.281	-0.449	-0.034	0.038	0.149	0.098	0.368	0.217	1.000

(出所) 筆者作成

Appendix 2 経営者によるブランド価値創造 相関係数表__B2C 企業

Matrix of correlations									
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) brand_value	1.000								
(2) brand_mngt	0.433	1.000							
(3) self_transf	0.327	0.219	1.000						
(4) org_culture	0.335	0.173	0.367	1.000					
(5) mktval_log	0.308	0.110	0.146	0.209	1.000				
(6) sales_log	0.289	0.237	0.129	0.266	0.599	1.000			
(7) overseas_sales_ratio	0.042	0.049	0.113	0.123	0.236	0.211	1.000		
(8) avg_op_marg_5yr	-0.048	-0.223	-0.064	-0.175	0.331	-0.339	0.083	1.000	
(9) b2b	-0.281	-0.449	-0.034	0.038	0.149	0.098	0.368	0.217	1.000

Appendix 3 経営者によるブランド価値創造 相関係数表__B2B 企業

Matrix of correlations								
Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) brand_value	1.000							
(2) brand_mngt	0.312	1.000						
(3) self_transf	0.302	0.145	1.000					
(4) org_culture	0.416	0.277	0.418	1.000				
(5) mktval_log	0.378	0.138	0.046	0.240	1.000			
(6) sales_log	0.379	0.301	0.066	0.373	0.391	1.000		
(7) overseas_sales_ratio	0.012	0.121	0.196	0.017	0.172	0.046	1.000	
(8) avg_op_marg_5yr	-0.019	-0.196	-0.116	-0.224	0.391	-0.550	0.024	1.000

アンケート質問調査項目

■ 自社のブランド評価

- 私の勤めている会社は、ブランド力が高い

(※本調査におけるブランドとは、企業として「独自性・らしさがあること」、「それが評判となっていること」とお考え下さい。)

■ インターナル・ブランドマネジメント力 (internal_brand_management)

ブランド経営志向 (brand_management)

- パーパスや経営理念、ブランドを重視している
- 社長・リーダー層がパーパスや企業理念、ブランドを意識した言動・意思決定をしている
- 組織の中で、ブランドに取り組む専任チームがある

ブランドの社内教育 (brand_education)

- 自社のブランドを共有するガイドラインがある
- 自社のブランドを理解するトレーニングがある

組織風土 (Openness)

- 組織から発信される情報を積極的に受け入れる
- 多様な人が活躍できていると感じる

組織風土 (Human factor)

- 経営やブランドについて従業員の声聞いてもらえる
- 互いの尊敬の念を持って、協力する風土がある

■ ブランド知識がもたらす従業員への効果 (brand_knowledge_effect)

自身の役割の明確化 (role_clarity)

- 自分の仕事がなぜ社会に必要なかを理解している
- 組織のブランドに関する情報があるため、何が求められているかを理解している

ブランドに対するコミットメント (brand_commitment)

- 私は、私が所属する企業の一員であることを誇りに思う
- 私の価値観は、私が所属する企業の価値観と似ている
- 私は、私が所属する組織を成功させるために、期待される以上の努力を惜しまない

■ 従業員ブランドエクイティの派生効果 (emp_brand_equity)

ブランドを体現するビヘイビア (brand_citizenship_behavior)

- 私は、所属する組織の企業理念や価値観、行動指針と一致する行動をしている
- 私は、自分の組織のブランドと、それが自分の仕事において何を意味するのかについて、いつも興味を持って学んでいる

■ 長期的な組織への所属意欲 (brand_allegiance)

- 私は、勤めている企業 (ブランド) にしばらく留まるつもりだ
- 私は、勤めている企業 (ブランド) に長期的に留まるつもりだ

- ブランドを人に推薦する、肯定的に話す (brand_endorsement)
 - 私は、人に対して所属する企業（ブランド）について肯定的に話す
 - 私が働いている企業（ブランド）を人に推薦したい

以上