

組織力強化プロセスとしての 企業ブランディングとその効果

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

阿久津 聡

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 博士課程

勝村 史昭

要約

本稿は、これまで企業と顧客との関係性の問題として議論されることが多かったブランディング活動について、組織力強化プロセスという観点から考察するものである。ブランディング活動は組織力の強化に寄与し、それによってブランド価値が高まるという分析的枠組みを提示し、それを基に複数企業のブランディング活動の内容とその効果を定性及び定量的に検討した。具体的には、当該企業の事例を基に、組織風土や社員の思考・行動様式に対してブランディング活動が及ぼす効果について定性的に分析した上で、日本市場における主要ブランドの価値を測定しているブランド・ジャパンの定量データを用いて対象企業のブランド力の推移からブランディング活動の効果を分析した。

キーワード

企業ブランディング、ブランド理念、ブランド・アイデンティティ、内在化、組織力、リーダーシップ

1. 問題意識と背景

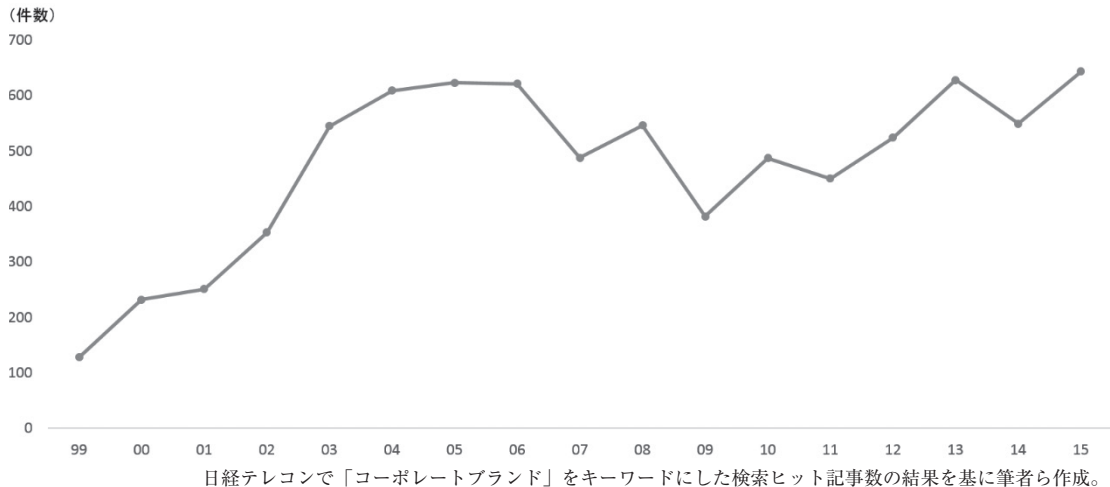
ここ数年で、ブランディングに対する取り組みが日本企業の間で再び盛んになってきたように思われる。日経テレコンで「コーポレートブランド」をキーワードに検索した記事数の推移にも、そうした傾向が見られる（図表1参照）。

80年代後半から90年代初頭にかけて、欧米市場でブランドの重要性が認識され始めたのが契機となり、日本企業においても90年代後半からブランドに対する関心は一気に高まった。多くの日本企業ではブランドに関する部署や担当業務が設置され、いかにして自社ブランドの価値を高めていくかが企業戦略上の重要なテーマとなった。しかし、2000年代後半から徐々にそのトレンドは下火となった。ブランディン

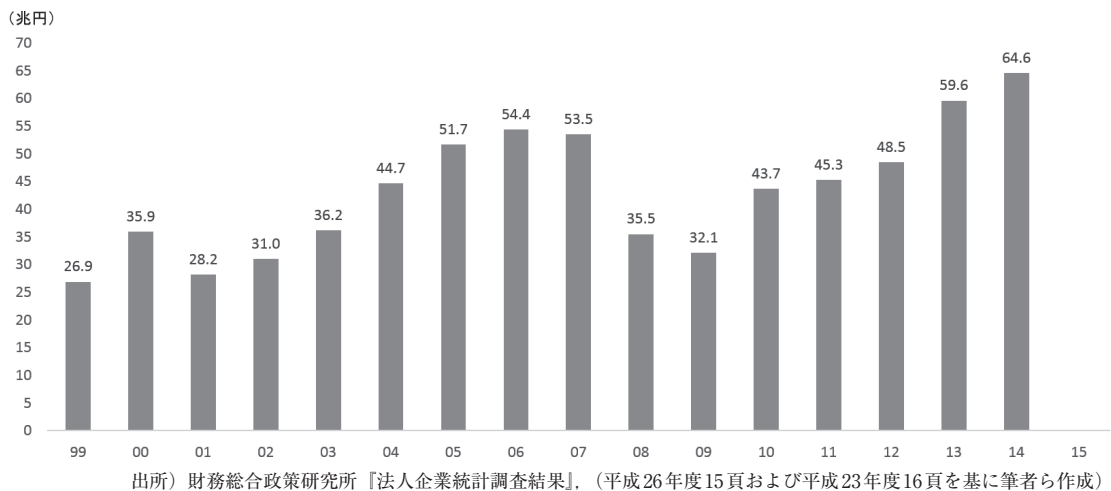
グ活動の性質上、目に見える成果がすぐに現れないことも多く、その因果関係や費用対効果はわかりづらい。そうした中で、リーマンショックに端を発した景気後退があり、投資に対して消極的になったのがその大きな要因と考えられる。だが、こうしたブランド冬の時代とでもいふべき期間を経て、ここ数年の景気の回復に伴って徐々にブランディングの重要性が再認識されているようだ（図表2参照）。

本論に入る前に、日本企業のブランディング、とりわけ企業ブランディングの今後の動向を予測するために、以下に関連する構造要因について考察した。企業ブランディングに影響する構造的変化としてまず考えられるのは、国際化の進展である。国内市場の成長が鈍化している状況で、企業は更なる成長を海外市場に求めており、多くの日本企業の海外生産比率、海外売上

図表——1 「コーポレートブランド」の記事件数の推移



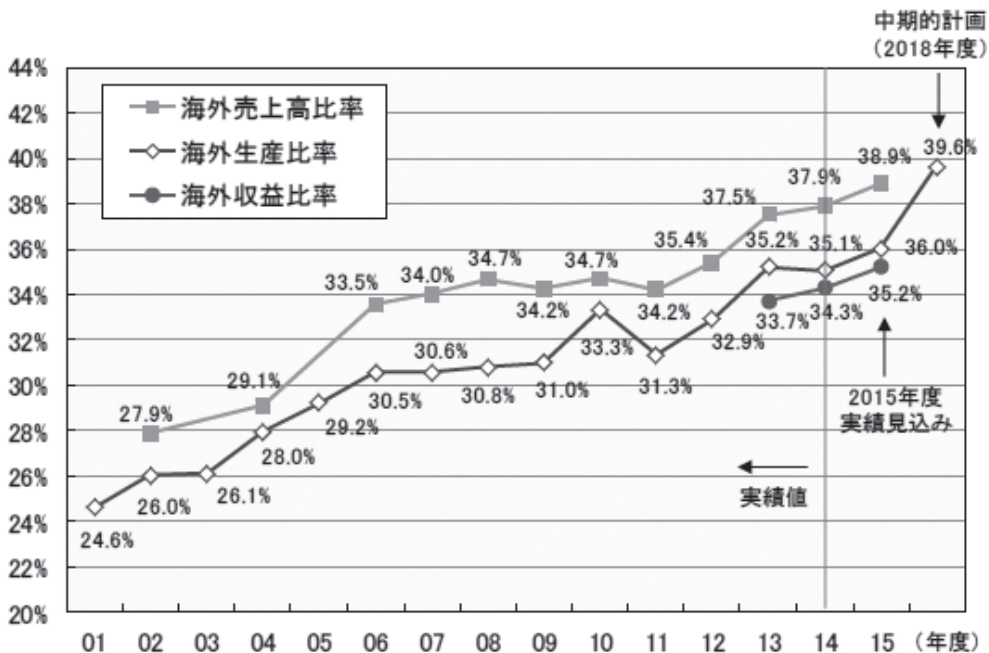
図表——2 経常利益の推移（金融業、保険業を除く）



比率は年々増加している（図表3参照）。事業のグローバル化に伴って海外従業員の構成比率が高まってくると、企業は現地社員への企業文化

伝承の必要性に迫られてくる（高田，2012）。現地社員に自社の文化を伝え、それに基づく思考・行動様式を醸成させられるかによって進出

図表——3 製造業の海外売上高比率等の推移



出所) 国際協力銀行『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2015年度海外直接投資アンケート結果(第27回)—』, 6頁

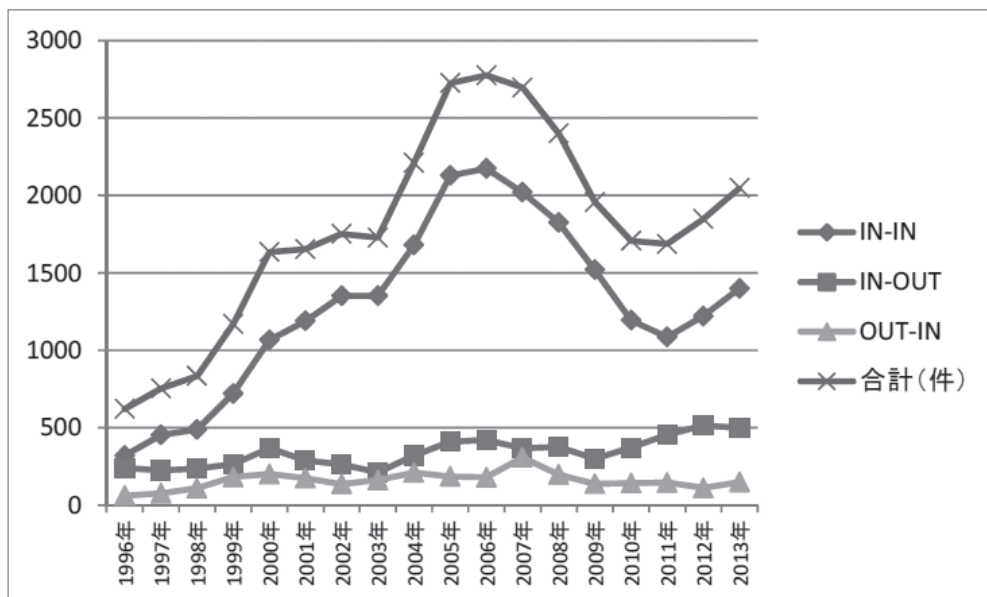
先の海外市場での成否が決まってくるのであれば、企業ブランディングは海外進出企業にとって極めて優先順位の高い戦略課題となる。

日本企業の海外進出とも関連するが、M&Aの増加も企業ブランディングを促す要因である。リーマンショック後に一時落ち込んだM&Aの件数は近年再び増加傾向にある(図表4参照)。買収した企業を上手く統合する手段として、企業ブランディングの役割は大きいと考えられている(藤澤, 2014)。例えば、武田薬品工業株式会社は2011年に大型買収を実行したが、その後の社内コミュニケーション施策に力を入れており、価値観や思考・行動様式のすり合わせの重要性を強く認識している(池内,

2014)。また、2011年のインタビューにおいて、大陽日酸株式会社元会長の松枝寛祐氏は、『国や地域によって歴史も文化も宗教も違い、価値観も異なります。そうしたなか、どのようにして自社の価値観を浸透させるか、これは非常に時間がかかりますが、なんとしてもやっていかねばなりません』と語っている¹⁾。日本企業のM&Aが加速するなか、PMI (Post Merger Integration) を成功させ、統合で意図した強く統一感ある企業ブランドを構築できるかは、企業ブランディングのあり方にかかっていると言える。

さらに、商品のコモディティ化が進むなか、マーケティングのサービス化が注目を集めているが、それも企業ブランディングの重要性を高

図表——4 M&A件数の推移



※ IN-IN：日本企業同士のM&A、IN-OUT：日本企業による外国企業へのM&A、OUT-IN：外国企業による日本企業へのM&A

出所) 日本総合研究所『平成25年度製造基盤技術実態調査 我が国ものづくり産業における事業再編のあり方に関する調査』, 5頁 (レコフ社データベースより)

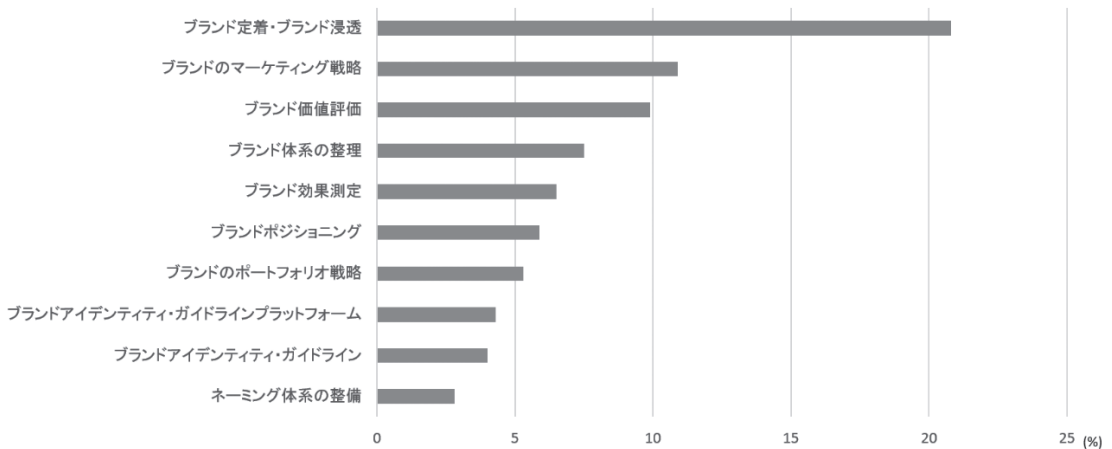
めている要因だと考えられる。マーケティングのサービス化とは、あらゆる経済取引はサービスが基盤であるという前提のもと、伝統的な製造業でさえ単に商品を提供するのではなく、その消費に伴う体験全体を通して顧客に価値を提供しようとする企業の動きのことである。マーケティングのサービス化を進めるにあたって、価値の源泉としての社員の重要性はこれまで以上に大きくなる。サービス化の進展によって、顧客は社員の直接的なサービスを通して、これまで以上にブランドを体験・理解する機会が増えるという意味で、社員が顧客との価値共創の重要な担い手になるからである。このような状況下で、社内でのブランド理念の浸透が各企業

にとっての重要な課題となっている。岩下(2012)がブランド担当者を対象に行った調査では、ブランディングの社内への浸透に対するニーズが高いことが示されている(図表5参照)。

以上のように、リーマンショック後に落ち込んだ企業収益が近年回復基調にあることに加え、企業の海外進出やM&A、マーケティングのサービス化などの点で日本企業が変化していることにより、今後しばらくの間、ブランディング、とりわけ企業ブランディングへの取り組みは盛んになるものと考えられる。

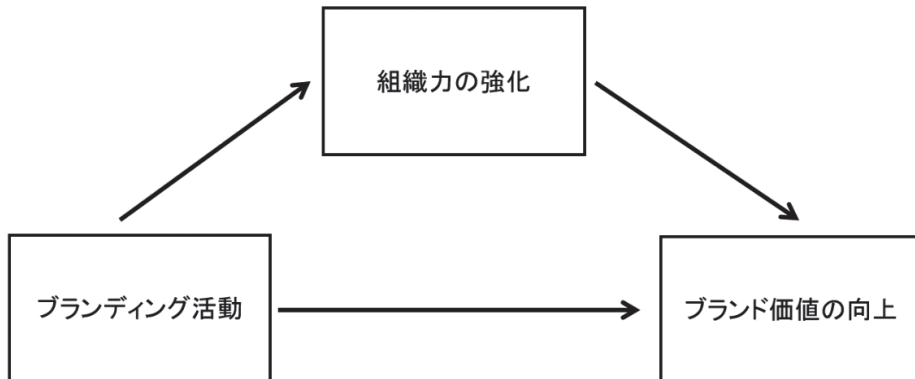
上述した事業の海外進出やM&A、マーケティングのサービス化のすべてに共通するのは、トップが掲げるブランドの理念を現場の社

図表——5 ブランディング活動における企業の関心項目



出所) 岩下編『ブランディング7つの原則』日本経済新聞出版社, 2012年, 263頁を修正。

図表——6 企業ブランディングの効果モデル



員にまで浸透させるという組織的な課題である。この課題解決の手段として、企業ブランディングが期待されているのである。しかし後述するように、ブランド研究のなかで、こうした組織内での取り組みに焦点を当てた研究、特に実証的研究は、筆者らの知る限りでは極めて少ない。本研究では、このような問題意識とブラン

ディングが再び注目を集めている実務的背景を踏まえた上で、ブランドと組織の関係性に焦点を当てる。より具体的には、テレビ広告といった消費者への直接的なコミュニケーションはブランディング活動の一部に過ぎず、主たる活動は組織力の強化を目指すものであり、それによって間接的にブランドの価値向上に結びつく

という仮説のもと、図表6のような企業ブランディングの効果モデルを提示し、実証的な分析を試みる。

本論文の構成は以下となる。第二節では、関連する先行研究のレビューを通してキー概念を明確にした上で、ブランディング活動と組織力に焦点を当てた本研究を動機付け、位置づける。第三節ではまず実際の企業ブランディング・プロジェクトの事例分析を通して活動の内容と流れの定式化を試みる。そして、研究の焦点である組織力強化の観点からそれを特徴づけ、評価する。次に、それらの企業ブランディング・プロジェクトの結果、当該ブランドの外部評価はどうなったのか、独立した出所の定量データを使って検討する。第四節では、本研究の含意をまとめ、今後の展望について述べる。

II. 先行研究レビューと本研究の位置づけ

1991年に出版され、その後のブランド研究の発展に大きく寄与した『Managing Brand Equity』の中で、Aakerは資産としてのブランドの重要性を指摘し、ブランド・エクイティを「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産（あるいは負債）の集合であり、製品やサービスの価値を増大（あるいは減少）させるもの」と定義した（Aaker, 1991）。その翻訳書が出版されて以降、日本においてもブランドに対する関心は急速に高まっていった（青木, 2011）。ブランド・エクイティ研究の貢献の一つに、製品・サービスとブランドとの違いを明確にしたことがある。製品・サービスは取引や消費によってその価値が認識される「フロー」であるが、ブランド価値は企業と顧客と

の対話によって積み上げられる「ストック＝資産」であり、持続的な競争優位の源泉である（阿久津, 2002）。

90年代の半ば以降、ブランドは資産であるという前提に立脚した上で、いかにしてそれを維持・強化するかという方向に研究や議論の焦点が移っていった（青木, 田中編, 2014）。具体的には、(1) いかにして価値あるブランドを構築するか、(2) いかにしてブランドを活用し、その資産価値を最大限に引き出すか、の二点がブランド研究の関心事となった。その後、前者はブランド・アイデンティティの議論に、後者はブランド拡張及びブランド体系の議論に発展した（阿久津, 2002）。Aaker (1996) によれば、ブランド・アイデンティティとは、「ブランド戦略策定者が創造したり維持したりしたいと思うブランド連想のユニークな集合」である。強いブランドとは、明確なブランド・アイデンティティを持っており、これが顧客にきちんと認識されることによって、ブランドの価値は向上していくと考えられた（Balmer and Gray, 2003; Urde, 2013）。また、強いブランドのブランド・アイデンティティは、ブランドの理念²⁾に基づいていることが多い（例えばStengel, 2011; 阿久津・石田, 2002）。ブランド理念は、ブランドのミッション（存在意義）、価値観（ブランドが大切にしている価値観）、ビジョン（将来のある時点でのあるべき姿）の総体として捉えることができる（阿久津・石田, 2002）。ブランド・アイデンティティはブランド理念に基づき、それを包摂するが、それにとどまらず、より具体的な顧客便益やブランドの属性、パーソナリティといった必ずしも理念に含まれない要素からも、戦略的に重要と考えられるものが選定さ

れることが多い。

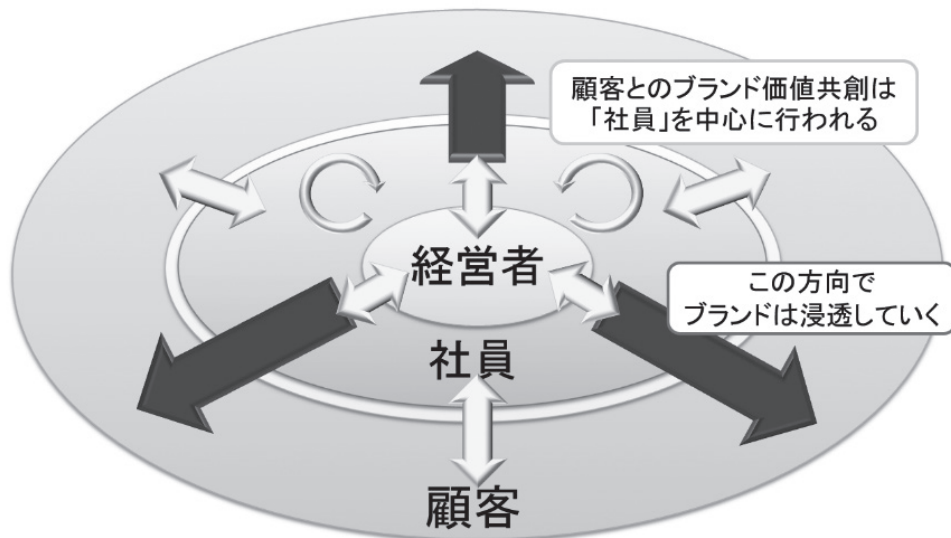
一連のブランド研究が示唆するのは、企業と顧客との相互作用によってブランドの価値が高まるということである。資産としてブランドを捉えた時に、その価値は企業側に生じる一方で、その価値の源泉であるブランドに対する知識やイメージは顧客側に起因するという性質をブランドは持っている（阿久津・石田，2002）。すなわち、ブランド価値を直接増減するのは顧客であり、資産価値を享受する企業は顧客に働きかけるという間接的な方法でしかブランド価値の増減に関与できない（阿久津，2002）。自社のブランド・アイデンティティを顧客へ伝え、それによって顧客自身も自己の価値観をベースにそのブランドに対するイメージを形成していく。この両者の共有プロセスを経てブランド価値は高まっていくわけである。こうした前提に立てば、ブランド研究には企業と顧客との関係性に焦点を当てているものが多いことは自然である。

一方で、従業員も顧客に匹敵する重要なブランド・コミュニケーションの対象であることが指摘されてきた（Aaker, 1996; De Chernatony and Dall'Omo Riley, 1999; George, 1990; Greene, Walls, and Schrest, 1994）。商品開発にしる、プロモーション活動にしる、そして日々の顧客との交流にしる、それを実践しているのは企業の社員一人ひとりである。ブランド・アイデンティティが顧客へうまく伝えられているかどうかは、社員がブランド理念をしっかりと理解・実践できているかに懸かっていると考えられる（Aaker, 2004; Balmer and Greyser, 2006）。企業が掲げるブランド・アイデンティティが顧客に伝わるプロセスは、テレビ広告など直接的

なコミュニケーション手段だけでなく、図表7に示したように、組織内のコミュニケーションを経て、現場の社員を通して顧客に伝わるという間接的なコミュニケーション手段にもよると考えてよいだろう³⁾。

以上の議論の裏を返せば、（少なくとも企業ブランドの）ブランディング活動は組織力を高める取り組みと見なすことができる。ブランドの価値は直接的には企業と顧客との相互作用の産物であるが、これは社員の介在無しには成し遂げられない（Aaker, 2004; Balmer and Greyser, 2006）。そのため、社員一人ひとりがブランド理念とそれに基づくブランド・アイデンティティを明確に理解し、それを実践している組織こそ、高いブランド価値を持つと考えられる。実際、ブランディング活動によって社員がブランドの価値観を内在化することで組織力が強化されることは、先行研究によっても示唆されている（例えば、Morhart, Herzog, and Tomczak, 2009; Vallaster and De Chernatony, 2005）。価値観の内在化とは、「自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態」を意味し（Ashforth and Mael, 1989）、内在化が起きることによって社員のブランドに基づいた行動様式や組織に対するプロアクティブな働きかけが促進されることが実証されている（Morhart et al., 2009; Punjaisri and Wilson, 2011）。価値観の内在化が促進された状況では、ブランドの価値観は彼らの思考の中心に置かれ、営業、開発、生産といった部門ごとの理屈で行動するよりもブランドにとって重要かどうかで社員は判断するようになるだけでなく、価値観に基づいた新しい活動やイノベーションが起り、それが企業の競争力につながることも指摘されている（Hatch and Schultz,

図表——7 組織を介するブランド価値向上プロセスの概念図



2008)。

このように、ブランド理念の明確化と浸透によって、トップから現場の社員まで自分たちの進むべき方向性が共有されることになり、組織力が強化される。さらに、それによって当該ブランドの顧客体験の質が高まり、顧客にとってのブランド価値が向上すると考えられる。

Ⅲ．本研究の調査内容と結果

先行研究のレビューに基づく前節の議論から、筆者らは、図表6にある企業ブランディングの効果モデルで示した関係性を仮説として提示する。

一方、前述の松枝氏が指摘しているように、ブランド理念の浸透を通して社員の認識や行動を変え、組織力を高めるにはそれなりの時間がかかるし (Davis, 1995)、さらに組織力強化を

通してのブランディング活動の効果が顧客のブランド評価に反映されるには、通常、辛抱強く投資を続ける必要がある (Motameni and Shahrokhi, 1998)。過去の実践と研究に基づくこうした現実も踏まえると、上述の仮説モデルを厳密に実証していくことは極めて難しく、あまり現実的ではない。組織内部への働きかけが顧客のブランド価値評価の向上につながるものが実務家にとってあまり違和感がないにもかかわらず、これまでその関係性を明らかにする実証研究がほぼないのもこのためだろうと思われる⁴⁾。

そこで本研究では、定性と定量の二つのアプローチを組み合わせ、段階的に分析を行うことを考えた。具体的には、まず実際にブランディング活動に取り組んできた企業を対象に分析に必要な条件を満たす対象企業を複数選定した。次に、それら企業のブランディング活動の幅や

深み、期間を意味ある範囲まで広げながら企業ブランディング活動についての定性情報を集めて分析し、具体的な複数の施策ステップから成る一連のプロセスとして一般化した。その上で、ブランディング活動の組織力への影響を質的に評価した。さらに、定性分析とは情報源として独立した定量データを用いて、選定企業のブランディング活動の対外的なブランド価値評価への効果について検討した。このデータを用いることで、企業ブランディング活動の効果について、できるだけ主観を排除した考察ができるようにした。以下に、その詳細を報告する。

1. 分析対象企業の選定

本研究では、以下の二つの条件に該当した企業を分析対象とした。一つは、ブランディング活動内容の質およびレベル感を担保するため、ブランド戦略のコンサルティング会社等が支援をしており、その活動情報が彼らのホームページや雑誌等でオープンになっていることである。これについて本研究では、ブランディングの取り組みを支援するコンサルティング会社の会社ホームページの中から、ブランディング活動の実績がオープンになっている企

業をまず選定した。さらに、本研究では事例分析を行うため、より詳細な活動内容を入手する必要がある。そのため、抽出した事例の中から、さらにプロジェクト担当者と直接コンタクトを取れることを二つ目の条件とした。結果として、本研究では、上記二つの条件を満たした四社に対象を絞り込んだ。これらの企業のブランディング活動は、世界的なブランド・コンサルティング会社であるA社の日本法人が携わったものである。同社は非常に豊富なノウハウを基にこれまで日本企業のブランド戦略推進プロジェクトに数多く参画し、顧客企業に対して価値を提供している。

従って、上記条件に該当した四社を本研究の分析対象企業とした。対象企業四社の詳細と、A社が中心になってプロジェクトを推進した時期を図表8に示した。

2. 定性分析

ここでは対象企業のブランディング活動に関する一次・二次データをもとに、ブランディング活動が組織力の強化に寄与するかについて定性的な分析を試みた。

図表——8 本研究の分析対象企業一覧

対象企業	プロジェクト推進期間
エバラ食品工業株式会社	2008年～現在（2016年3月末）
大和ハウス工業株式会社	2004年～現在（2016年3月末）
富士重工業株式会社	2007年～2011年
株式会社ジェイティービー	2009年～2011年

(1) 企業ブランディング活動の内容と流れ

事例分析では、まずブランド・マネジメントに関する先行研究 (Aaker, 1991; Aaker, 1996; 阿久津・石田, 2002; Keller, 2008 等) を参考にしながら、プロジェクト担当者へのインタビューを元に、少なくとも分析対象ブランドについてブランディング活動を一連の施策の段階的な流れとして一般化することを試みた。個々の企業ブランドの状況によって多少の違いはあったが、およそ図表9にあるような6つのステップ(より厳密には、これら6ステップの反省に基づくフィードバック・ステップを加えた7つのステップ)の流れにまとめられた。

「1. ブランド理念の明確化」では、インタビューやアンケート調査等を通して経営者の考え方や志、経営者はじめ社員の企業ブランドに対する理解と共感の現状を把握し、自分たちの企業文化について再認識する。さらに企業の歴史を紐解き、ブランドの生い立ちから、その強みとなるような遺産を見直す。このステップで行っているのは主に、自分たちは何者なのか、どんな価値観をもってどんな世界を目指そうとしているのか、といった自己分析である。これ

はすなわち、ブランド理念を明確化することである。前節で議論した通り、ブランド理念は、アイデンティティとしてブランドに象徴させるものの土台となるものである。このステップで、その材料をそろえる。

「2. ターゲット顧客と提供価値」では、自分たちはどのような人々に対してどのような価値を提供するのか、ということについて改めて思いを巡らし、明確にする。ステップ1で再確認した自己認識を基に、そこから紡ぎだされるターゲット顧客と提供価値を具体化するのがこのステップである。そのうえで、その顧客が期待していることは何か、それに対して自分たちはどのように貢献できるか、この二つを擦り合わせていくことがブランド価値を高めるために不可欠となる。顧客の期待は具体的なベネフィットにあり、それは機能的なものであったり、情緒的なものであったり、自己表現であったりする。

「3. 競合比較」では、顧客の選択肢の中で、自社ブランドの相対的な位置づけを明確化する。ターゲット顧客と提供価値の設定によって、自社と顧客との関係性を検討したが、同じような

図表——9 ブランディング活動の共通ステップ

1. ブランド理念の明確化
2. ターゲット顧客と提供価値の設定
3. 競合比較
4. ブランド・アイデンティティの策定
5. ブランディングの実践ガイドライン策定
6. コミュニケーション発信 (社内向け・社外向け)

関係性を持つ他企業がいれば、自社と顧客との関係性は当然弱まってしまう。したがって、その関係性をできる限りユニークなものとし、競合ブランドと差別化することが必要になる。差別化の要因は顧客にとってのベネフィットにあり、それを支えるブランドの属性やイメージを競合のものと比較することになる。マッピング分析などを行うことで、市場での自社と競合のポジショニングを視覚的に捉え、ユニークなポジショニングを検討することがここでの作業となる。

「4. ブランド・アイデンティティの策定」では、ステップ1から3で得られた自己分析・顧客分析・競合分析に基づく素材から厳選・整理して、ブランド・アイデンティティを規定する。競争優位性につながるブランド・アイデンティティは、組織にやる気と自信をもたらす意味を与え、顧客から価値を見出され共鳴される、ユニークなアイデンティティを目指して、トップの強いコミットメントとリーダーシップのもと、できるだけ多くの社員が自分事としてその作業に関われるようなものだ。ブランド・アイデンティティの策定は、一連のブランディング活動の核心部分である。

「5. ブランディングの実践ガイドライン策定」では、組織としてブランド・アイデンティティを体現していくために、何をどう進めていくべきかをまとめた実践的なガイドラインを作成する。このステップで重要なことは、そもそもガイドラインは何故必要なのか、ガイドラインの意義とは何かを意識することである。ガイドラインの意義とは、判断基準としての役割にある。組織が実際にブランディング活動を進めていくなかで、迷いが生じることは必ずある。その時

に判断の拠り所としてガイドラインが必要になる。

「6. コミュニケーション発信」では、ブランド・アイデンティティを社内外に効果的に伝えていくためのコミュニケーション施策を立案・実行する。コミュニケーション施策は、大きく社内向けに行われるものと社外向けに行われるものに分けられる⁵⁾。社内向けには、冊子やビデオクリップの作成・配布、eラーニングの実施、経営者・ブランド推進担当者の支店・工場訪問、ブランドをテーマとした社員セミナーといったコミュニケーション施策が主に実施される。社外向けには、マスメディアやネットでの広告、スポンサー活動やソーシャルメディアを利用したPR活動、ブランドコミュニティの運営など様々なコミュニケーション施策を計画・実施していく。

少なくとも今回分析対象とした企業のブランディング活動は、以上の6ステップとして捉えることができ、それらを適切に行うことが効果的なブランディングに繋がると考えられていた。以下では、これらブランディング活動の一連のステップが、社員の思考・行動の変化をもたらし、ひいては組織力の強化に繋がっているものなのかを検討する。

(2) 社員の思考・行動変化による組織力強化

まず、一連の6ステップとして整理・把握されたブランディング活動の全体像をみると、ブランド認知向上のための広告やPRはもちろん、ロゴやタグラインの策定といった、いわゆる「ブランドに関わる作業」として典型的に考えられている作業は、そのごくわずかの表層に過ぎないということが明確である。そうした活動のほ

とんどもは、最終段階のステップ6に集中している。全体像の把握から分かることは、ステップ6に行き着くまでに、組織全体を巻き込んだ多くのプロセスを経ているということだ。

ステップ6のコミュニケーション施策について対象企業が気をつけていたことは、自分たちのブランド・アイデンティティが的確に伝わっているかどうかであった。多様なコミュニケーション施策を用いたとしても、その根底に一貫したメッセージがあるかどうか重要だということだ。

思考・行動変化ということであると、ステップ1から4の準備も含めたアイデンティティの規定作業、ステップ5にある判断基準としてのブランド・アイデンティティという点が際立っていた。

ステップ1から4について、大和ハウス工業株式会社や株式会社ジェイティービーでは、ほぼ全ての社員にアンケートを取ることで自社のアイデンティティ認知に関する現状の把握をしていた。組織の観点から見れば、これは非常にコストのかかるアプローチではあるが、可能な限り社員の意見を汲み取ったうえでブランド・アイデンティティを策定できるため、社員の意識を高め、ひいては、そこから生み出されたブランド・アイデンティティを組織内で共有するために有効だと言える。

ステップ5については、実際、意思決定の判断基準としてブランド・アイデンティティを用いるようになったという傾向が全ての対象企業で観察された。例えば、エバラ食品工業株式会社では、当時経営企画室でブランディング・プロジェクトを推進していた宮崎遵氏がその後社長に就任し、ブランド理念を社内でも徹底するこ

とができた。そのことが功を奏し、業務の意思決定はブランドを中心において議論・判断する姿勢が組織として身につき始めたという。

判断基準としてのブランドは必ずしも客観的なものではなく実際は主観的な判断を伴うことが多い。そのため、当初社員たちは試行錯誤を重ねながら、正解らしきものを何とか見つけ出すという状況であった。しかし、このような地道な取り組みを経て、徐々にブランドが判断基準として機能し始めるようになったという。実際、エバラブランドのミッションである「肉料理の可能性を広げる」、「鍋を通年にする」、「野菜をもっと身近にする」は製品開発・販売戦略の軸となっている。さらに、この意識が徹底されることによって、社内教育の在り方も変化が生じた事例が観察された。

大和ハウス工業株式会社では、社員教育の中身がブランドを下敷きにするように変わったという。具体的には、ブランドのありたい姿を実現するために、個々の業務の役割が定義され、その役割を社員が実践できるような教育プログラムを策定していくという流れに変わった。

株式会社ジェイティービーでは、ブランド理念を体現するために、自分たちはどのような事業をすべきかを考えた結果、旅行会社ではなく交流文化事業に貢献する存在としてのブランド・アイデンティティを設定した。同社はこれを実現するために、各拠点が自分の地域の価値を再発見すべく、各地の行政・企業とコラボレーションを積極的に展開している。ブランディング活動の中で組織の力がよりよく発揮されるように事業ドメインすら再定義されたという例である。

富士重工業株式会社においても、一連のブラ

ンディング活動を通してブランドの価値観が個々の社員に浸透してきたが、その際に業界の下位メーカーとして逆境にあった彼らが重要性を認識したのが、スバルブランドの意味する本質がわかりやすいことだったという。それは、ブランドの本質がシンプルに表現されているほど自分は何をすれば良いのか一人ひとりの社員がイメージしやすく、具体的な活動に結びつきやすいからだ。同社は「安心と愉しさ」をお客様へ提供する価値として発信しているが、このわかりやすいメッセージは社員の具体的な活動に転換しやすく、ブランドに基づく行動を促進する一因だったと思われる。

最後に、一連のステップをよどみなく進めていく上で何が重要だったのか、そしてそのことはどのように組織力の強化に結びつくのかを検討した。結論から先に言えば、どの対象企業についても、ブランディング活動全体の推進力として何よりも重要だったのは経営トップのリーダーシップであった。トップの健全な危機感の下、ブランドの重要性をどれだけ強く認識しているか、そしてブランド価値を向上させるためにどれだけ真剣に議論を行っているか、このトップの強い覚悟の重要性が四社を通して観察された。

社員に対してブランドを語るスポークスマンとしての会社トップの重要性はこれまでも指摘されているが（Aaker, 2004）、対象企業の事例からも、この経営者の姿勢がブランディング活動の是非に大きく関わっていることが示された。その上で、プロジェクト推進者たちのリーダーシップも併せて非常に重要であることが示唆された。社内にブランドチャンピオン（ブランドに対して責任を持ち、主導的にブランドの

旗振り役をするチームもしくは個人）を持つことの重要性についてはこれまでも指摘されているが（Aaker, 2014）、社内のブランディング・プロジェクトの担当者たちは、ブランドの伝道師としてその役割を担う存在である。

これに関連することとして、プロジェクト推進部署の権限の大きさも考慮すべき重要な点であった。彼らがブランドの伝道師として活動を推進していくなかで、必ず何らかの壁にぶつかることは全ての事例で観察された。そしてその壁を突破する上で推進部署の権限の大きさがカギとなっていた。対象四企業では、経営トップがプロジェクトを直接推進するか、頼りになる後ろ盾としてプロジェクトを支えていた。ブランド理念を社員一人ひとりが内化するには、彼らが組織に対する誇りやプロジェクトの威信を感じる事が重要になる（Smidts, Pruyn, and Van Riel, 2001）。このことは、トップが精魂込めて掲げたブランド・アイデンティティをプロジェクト推進担当者がその伝道師として社内に普及させるという仕掛けの重要性を示唆している。成功しているブランディング・プロジェクトの背後には、トップ以下、多くの社員の意識の向上と行動の変化が見られた。

事例分析に基づく以上の議論は、効果的なブランディング活動がトップをはじめ社員の意識・行動の変化をもたらし、ひいては組織力の強化に結びついていることを示している。それを受けて、以下では、ブランディング活動を通して組織力が強化される中、企業ブランドの外部からの評価はどのように変化したのかを見てみる。

3. ブランド・ジャパンデータによる効果検証

選定した四社の客観的な効果測定指標として、ブランド・ジャパンのデータを用いた。ブランド・ジャパンとは、日経BPコンサルティングによって毎年継続して行われている調査であり、インターネットでのアンケートを通じて日本市場における主要なブランドのブランド価値を定量的に明らかにしている⁶⁾。基本的には毎年同じ質問項目、計算方法を採用して調査にあたっているため、ブランドごとの比較だけでなく、特定のブランドの時系列の変化をみることができる。本研究では、2003～2016年のデータを使用した。

ブランド・ジャパンは、ビジネス市場（BtoB）編とコンシューマー市場（BtoC）編の二つのカテゴリに分けられている。今回使用するのは企業ブランドのみを調査対象とするBtoB編のデータである。これは、18歳以上の有職者を対象に、合計で500の企業ブランドについて、「先見力」（対象企業は成功していると思うか、対象企業から学びたいか、対象企業はビジョンがあると思うかなど）、「人材力」（対象企業で働いてみたいか、対象企業の人材が優れていると思うかなど）、「信用力」（対象企業は信頼できるか、対象企業の品質・技術が優れていると思うかなど）、「親和力」（対象企業を知っているか、対象企業に好感を持っているか、対象企業は顧客を大切にしているかなど）、「活力」（対象企業にチャレンジ精神があると思うか、対象企業はエネルギーギッシュだと思うか、対象企業は自由闊達であると思うかなど）の五項目に関して企業を評価してもらい、共分散構造モデルを使って総合指標としての「総合力」をブランドごとに明らかにしている。

以上の特徴から、ブランド・ジャパン（BtoB

編）のデータは、企業ブランディング活動が組織力に与える効果を介して外部者（この場合、一般のビジネスパーソン）によるブランド価値の評価を測定する客観的指標として妥当性が高いと判断した。

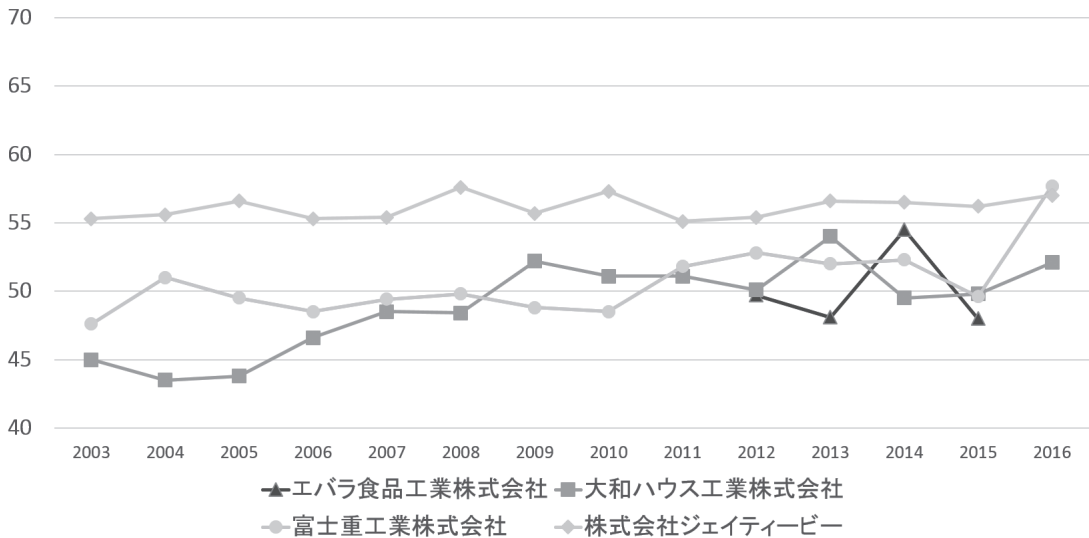
（1）対象企業ブランドの評価推移

対象四企業ブランドのブランド・ジャパンBtoB編での「総合力」の変遷を図表10に示した。「総合力」は、評定された500ブランドの得点を平均値50、標準偏差10の正規分布に変換した値として算出される⁷⁾。また、この「総合力」得点の結果から調査対象となったすべてのブランドの中での順位も発表されている。順位の結果については図表11に示した⁸⁾。さらに、企業毎に総合力を構成する「先見力」、「人材力」、「信用力」、「親和力」、「活力」の五因子の得点の推移も合わせて示した（図表12～15）。

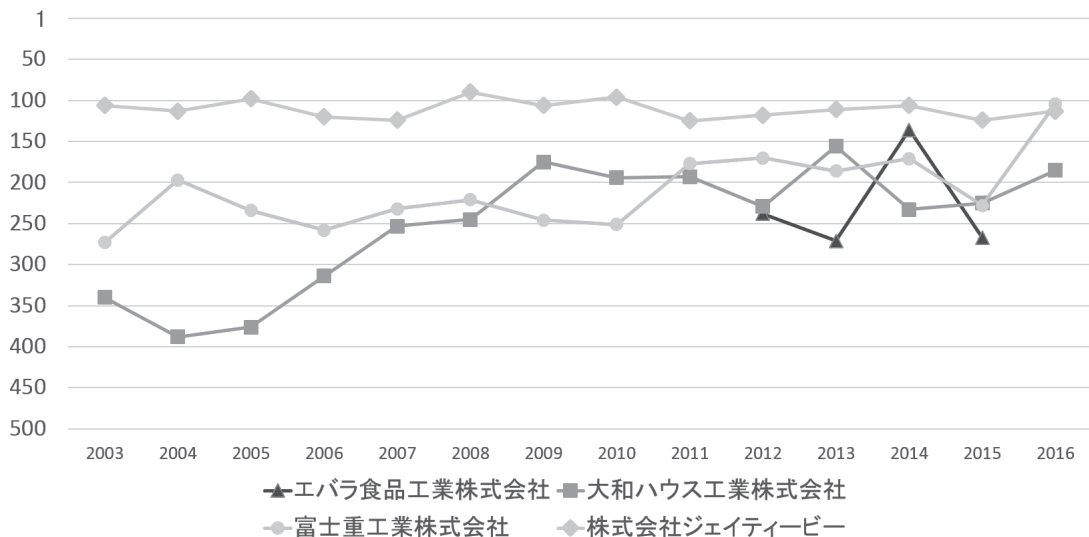
（2）エバラ食品工業株式会社

エバラ食品工業株式会社については、ブランディングのプロジェクトにA社が参画してから間もなくしてブランド・ジャパンBtoB編の調査対象ブランドとなった。ブランド・ジャパンでは、調査対象ブランドの選定は本調査に先立って行われるブランド想起調査の結果に基づいて行われる。企業ブランディング活動の一環として、ビジネスパーソンを含む生活者に対して、ブランド認知を上げるようなコミュニケーション施策への投資がなされたものと推測される。一方、2016年の調査で選定されなかったのは、そうした対外的なコミュニケーション施策に対する投資効果が継続されなかった可能性がある。本調査の対象ブランドに選定された

図表——10 ブランド・ジャパン（BtoB編）の総合力の推移



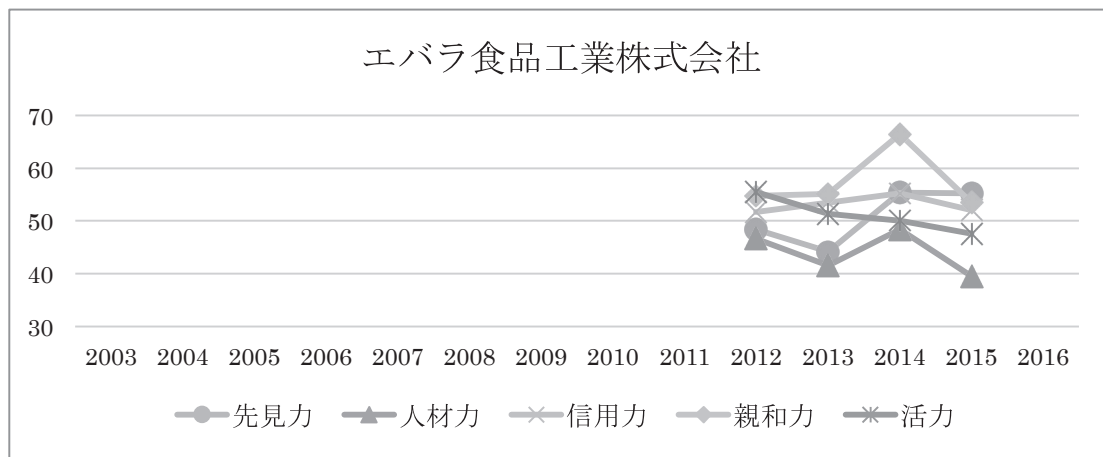
図表——11 ブランド・ジャパン（BtoB編）の順位の推移



2012年から2015年における結果を見ると、五因子別の得点推移のグラフから、親和力は他の因子指数の値に比べて高い傾向が見られた一方

で、人材力が若干低い傾向が見られた（図表12参照）。また、2012年と2013年の平均値と2014年と2015年の平均値を比較すると総合力は上昇

図表——12 エバラ食品工業株式会社の因子得点の推移



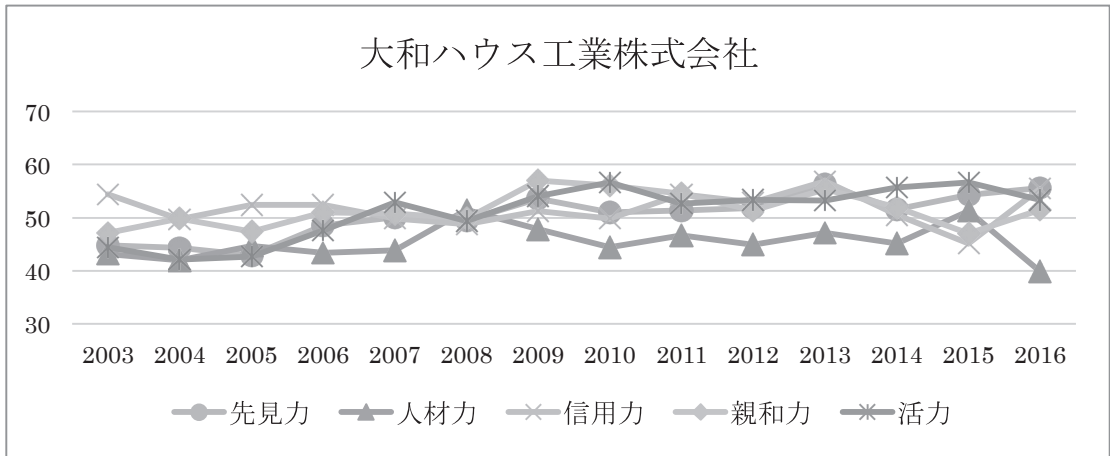
傾向が見られた。そして、因子別では先見力、信用力、親和力が上昇傾向を示した。同社は、2008年からA社がプロジェクトに参画し、2012年に初めて調査対象ブランドに選定されたと同時に、総合力で全調査対象ブランドのちょうど平均値を獲得した。同社は2018年に迎える創業60周年に向けて、「こころ、はずむ、おいしさ。」をブランド・ステートメントに据え、Evolution60というスローガンの下、ブランドを軸にしたグループ全体の一体化を目指している。

(3) 大和ハウス工業株式会社

大和ハウス工業株式会社は、A社が参画する以前からランクインしているブランドであるが、同社がプロジェクトに参画した2004年以降その順位は上昇傾向にある。大和ハウス工業株式会社は、2005年の創業50周年を機にグループブランドを一新した⁹⁾。その際に、社員と消費者に対する大規模なアンケートを実施してグループイメージの現状を把握した上で、グルー

プのビジョンを明確にした。その結果、ブランドビジョン「心をつなごう」と共に、グループシンボル「エンドレスハート」（「無限の成長と発展を続けたい」「お客さまと心と心の絆を結び、永遠の信頼を育みたい」との思いが込められている）を導入し、グループとしての価値観・ビジョンの共有を目指してきた。この一連の活動の成功の裏には、同社会長の「大和ハウスグループの理念とビジョンを社会に対してきちんと発信し、大和ハウスグループブランドを構築することが事業活動と同様に重要である」という意志が反映されていた。同社はその後も継続してプロジェクトを進めており、今後、同社が海外進出やM&Aを積極的に展開するにあたって、このようにトップを中心にブランディング活動に力を入れていくようであれば、組織力の強化を通じてブランド価値は継続して向上すると思われる。因子ごとの推移では、先見力、信用力、親和力、活力についてはバランス良く得点を獲得しており、2016年に下振れた人材力得

図表——13 大和ハウス工業株式会社の因子得点の推移



点も、活動の継続により間もなく回復するものと予想される（図表13参照）。

（4）富士重工業株式会社

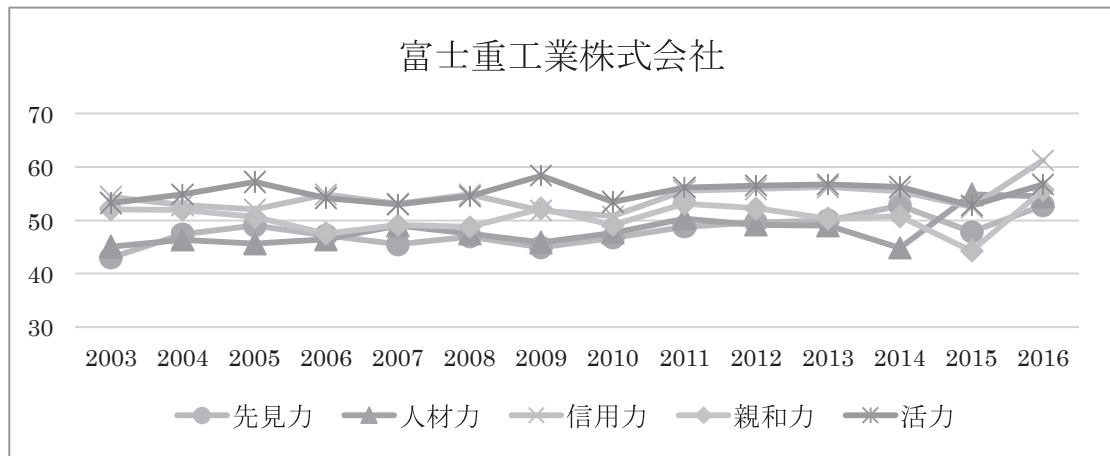
大手国内自動車メーカーのうちスバルブランドを掲げる富士重工業株式会社の規模は最小であり、コスト競争では規模が大きく資本力のある競合に対抗することが難しかったため、同社はコスト競争ではなく、付加価値競争で優位に立つことを目指して、企業ブランディングに取り組んだ。そして、「スバルブランドを磨く」を実行するべく様々な活動を行ってきた。具体的には、スバルブランドを「安心と愉しさ」を提供するブランドと位置づけ、総合性能、安全、デザイン、環境、品質・サービス、コミュニケーションの六つの側面からブランディング活動を実践してきた。その成果がブランド・ジャパンの結果にも表れていると考えられる。同社も大和ハウス工業株式会社と同様、A社のサポートを経て、自社が主体となってブランディング活

動を継続している。昨今は、企業ブランディングを通して強化された組織力の成果か、特に海外市場でのスバル車の売上台数が上昇しており¹⁰⁾、それはブランド・ジャパンの結果にも反映されている。富士重工業株式会社は、2020年の中期ビジョン「際立とう2020」の旗印のもと、2020年のありたい姿を「大きくはないが強い特徴を持ち質の高い企業」とし、その実現に向け「スバルブランドを磨く」、「強い事業構造を創る」の2つの活動に集中すると宣言した。2016年では、各因子の得点も全て平均値を上回っており、全体としてのバランスも良かった（図表14参照）。

（5）株式会社ジェイティービー

株式会社ジェイティービーについては、ブランド・ジャパン開始当初からトップ100前後にランクインしており、もともとブランド力の高い企業だったと言える。前述の三社のようなブランド力の上昇傾向は見られないものの、ブラ

図表——14 富士重工業株式会社の因子得点の推移

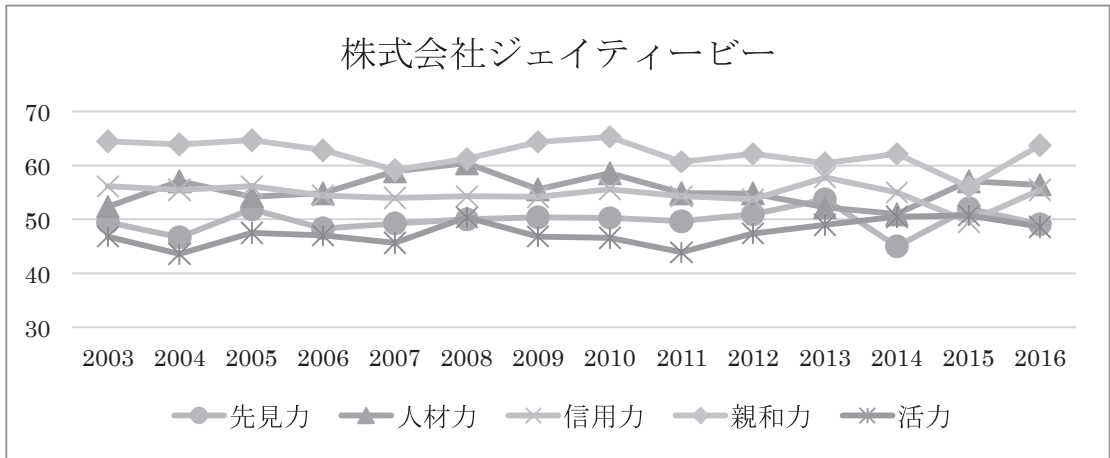


ンド・ジャパンの当初から安定して高順位を維持している。継続的なブランディング活動の重要性を強く認識し、それを実践しているからこそ、順位も著しく落とさずにいられると解釈できる。同社は、2012年3月に創立100周年を迎えるにあたり、新たに経営や行動の指針を「The JTB Way」として定めている。この指針は、2009年に実施された全グループ社員対象のアンケート結果をもとに策定されており、社員の意見を反映させたものになっている。この取り組みに並んで、グループ本社メンバーを横断的に集め、戦略的ブランディング・プロジェクトという組織をつくった上で、グループ企業各社にて「ブランドアンバサダー」というブランディング推進担当者を任命したほか、各グループ企業のトップが社員に対して改めてブランディングの重要性を説く機会を設けた。また、同社ホームページによると、「感動のそばに、いつも。Perfect moments, always」というブランド・スローガンを掲げ、JTBグループ

26,000名の全社員と共有している。同社は2020年での「ありたい姿」を「アジア市場における圧倒的No.1ポジションを確立し、長期的・安定的な成長を可能とする基盤を完成させる」としているが、この実現に向けたグローバル事業の展開にこれまでのブランディング活動が活かされることを期待している¹¹⁾。因子別の得点推移から、同社は親和力、人材力、および信用力の得点は高いものの、先見力や活力が比較的低い傾向にあったことが分かる（図表15参照）。しかし、継続的な企業ブランディング活動によって培われた強い組織力を生かして、ここ数年は積極的にビジョンを発信し、挑戦的な施策も実施しており、先見力や活力に対してプラスの影響を与えることが予想される。

以上のように、各企業の企業ブランディングの取り組みとブランド・ジャパンの結果を照合してみると、ブランディング活動は、必ずしも取り組み開始後すぐに成果が外部のブランド評価指標に反映されるわけではないものの、一定

図表——15 株式会社ジェイティービーの因子得点の推移



期間の継続した取り組みを続けることによってその効果が見出されていることが分かる。特にその傾向が顕著に見られたのがエバラ食品工業株式会社である。同社は2008年に企業ブランディングのプロジェクトを開始し、2012年に初めてブランド・ジャパン（BtoB編）の調査対象ブランドに選定されると同時に238位にランクインした。また、大和ハウス工業株式会社と富士重工業株式会社についても、プロジェクト開始後に上昇傾向を示している。これらの傾向は、ブランディング活動は、すぐに効果が見えるものではなく一定期間の地道な取り組みを必要とするが、その成果は着実に出てくるということを示している。株式会社ジェイティービーについても、その効果が即座に出てこないというブランディングの特徴を鑑みれば、まさに現在行っている取り組みが今後数年で芽を出していく可能性は高いと言えるだろう。

IV. まとめと今後の展望

本研究では、ブランディング活動は組織力の強化に寄与し、それによってブランド価値が高まるという分析的枠組みを提示した上で、そのメカニズムを検討した。具体的なアプローチとして、二次データとインタビューを通しての定性分析とブランド・ジャパンデータを用いた定量分析を行った。結果として、まず事例分析からは、ブランディング活動は社員の思考・行動様式に対してポジティブな影響を及ぼし、それが組織力の向上につながっていることが観察された。ブランド・ジャパンデータからは、ブランディング活動は、一定期間の継続した取り組みによって、その効果が反映されている傾向を、他の要因によるノイズが少なからずある中でも何とか見出すことができた。本研究は、ブランディングを実践している日本企業を対象に、組織力への影響とそれによるブランド価値向上の

メカニズムについて分析・検討することによって学術的・実務的な貢献を目指した。

とはいえ、本研究が十分でなかった点も少なからずある。本研究で使ったブランド・ジャパンデータ（BtoB編）は、企業の組織力を高めるためのブランディング活動が対外的にどの程度認知されているかを数値化したものである。そのため、企業でのブランディング活動が企業文化や社員の思考・行動様式に実際にどのような影響を及ぼしているかについては、直接的には検討していない。言い換えれば、対外的なコミュニケーション施策によって、組織力は変わらずとも外部からの評価は変わる可能性を、ブランド・ジャパンのデータでは排除できていない。確かに、事例分析を通して、実際に組織風土および社員の意識・行動の変化についての検証を行ってはいるが、その結果を通じてブランド価値が向上したのかについては、更なる研究知見の積み上げが必要である。従って、より厳密で規模の大きい定量的・定性的な調査によって、ブランディング活動が及ぼす組織力に対するポジティブな効果、そしてそれによるブランド価値の向上という本研究で提示した分析的枠組みについて、更なる検討をしていくことが今後の課題である。

多くの日本企業が直面しているグローバル化の進展や国内市場の縮小といった現状において、競争力の源泉としてのブランドに関する更なる知見の蓄積は不可欠である。今後、ブランドに関する研究がますます発展していくことで、その貢献が成されていくことが期待される。

注

- 1) 「ポスト M&A 成功の要件とは－真のグローバル企業になるために」JMA マネジメントレビュー、8-12, 2011 年.
- 2) 文献によっては、ブランドの哲学や理想などと呼ばれることもある。
- 3) 昨今のサービス化のトレンドは、社員のブランド理念に基づいた行動の重要性をますます高めている。Vargo and Lusch (2004) によって提唱されたサービス・ドミナント・ロジックとは、価値を生み出すのは企業であり、企業によって創りだされた商品を通して一方向的に顧客へと価値が提供されるグッズ・ドミナント・ロジックという従来型の考え方とは異なり、企業と顧客との共創によって価値が生み出されるというのが基本的な考え方である（青木, 2013）。この概念に端を発して、それ以降サービスの価値共創に関する多くの研究知見が蓄積されているが（例えば, Lusch, Vargo, and Tanniru, 2010; Vargo and Lusch, 2008; Vargo, Maglio, and Akaka, 2008）、このような取り組みが増えていくことは、ブランドの意義がますます大きくなることを意味する。なぜなら、共創プロセスに参加してくれるのは、企業のブランド・アイデンティティに共鳴する「ファン」であることが多いからである（阿久津, 2016）。昨今のソーシャルメディアの普及といった情報コミュニケーション技術の進展は、この価値共創を行うコストを大幅に低下させたが、そうは言っても価値共創に参加するためにはそれなりのコミットメントが顧客側には必要になる。もし顧客が企業のブランド・アイデンティティに共感していなければ、彼らが価値共創に参加してくれる可能性は低い。一方、ブランド共創の場が増えれば、顧客は自分が接する社員を通して、そのブランドを理解する。その時に、社員へのブランディング活動がきちんと行われていなければ、一貫したメッセージを顧客へ伝えることは難しくなり、ブランド価値を毀損し得るリスクとなる（阿久津, 2016）。
- 4) 一方で、組織内部での理念浸透プロセスに絞って検証した研究は少ないが存在する（例えば, 金井・松岡・藤本, 1997; 北居・田中, 2009）。
- 5) 社内向けと社外向けのコミュニケーションをうまく統合しているケースもある。例えば大和ハウス工業株式会社では、対外的なコミュニケーション施策であるテレビ CM を社員の誇りや威信を高める手段として利用した。テレビ CM で自社のブランド・メッセージを社会に発信することは、顧客に対してだけではなく、社員に対しても効果があると考え、それを経費ではなく投資と捉えた。この取り組みは功を

奏し、社員が会社に対してこれまで以上に誇りや帰属意識を持つようになったという。さらにその効果として、グループとしての認識が弱かった関係企業の業績がこの施策後に向上したという。もちろん、これだけが理由ではないだろうが、この取り組みの効果も少なからずあっただろう。

- 6) <http://consult.nikkeibp.co.jp/report/bj/>
- 7) この結果は、表記数字の前年に調査したものである。例えば、2016の結果は2015年11月から12月に実施した調査の結果となる。
- 8) 総合力の算出方法から、順位と総合力の時系列グラフの形状は基本的に同じようになる。
- 9) 企業広報プラザ https://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/201309_14.html?cid=10
- 10) 富士重工業株式会社 <http://www.fhi.co.jp/ir/finance/achievement.html>
- 11) Summit Online 2015 http://www.hrpro.co.jp/summit2015/rpt_H49.php

参考文献

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press. (デービッド・A・アーカー著、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)
- Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press. (デービッド・A・アーカー著、陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)
- Aaker, D.A. (2004), "Leveraging the Corporate Brand", *California Management Review*, 46(3), pp.6-18.
- Aaker, D.A. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing. (デービッド・A・アーカー著、阿久津聡訳『ブランド論—無形の差別化を作る20の基本原則』ダイヤモンド社, 2014年)
- 阿久津聡 (2002)「経営戦略におけるブランド戦略研究の位置づけ：「外から内」と「内から外」の弁証法的総合に向けて」『組織科学』36(1), pp.14-29.
- 阿久津聡 (2016)「小さな組織のトップが知っておくべき「コーポレートブランド」の重要性」『100万社のマーケティング』6, pp.58-61.
- 阿久津聡・石田茂 (2002)『ブランド戦略シナリオ』ダイヤモンド社
- 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」『商学論究』58(4), pp.43-68.
- 青木幸弘 (2013)「「ブランド価値共創」研究の視点と枠組：S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』60(4), pp.85-118.
- 青木幸弘・田中洋編 (2014)『ブランド論の過去・現在・未来』有斐閣
- Ashforth, B., and Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, 14, pp.20-39.
- Balmer, J.M.T., and Gray, E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, 37(7-8), pp.972-997.
- Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2006), "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation", *European Journal of Marketing*, 40(7-8), pp.730-741.
- Davis, S. (1995), "A vision for the year 2000: brand asset management", *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), pp.65-82.
- de Chernatony, L., and Dall'Omo Riley, F. (1999), "Experts' views about defining services brands and the principles of services branding", *Journal of Business Research*, 46, pp.181-192.
- 藤澤武史 (2014)「M&A後のブランディングとインターナルコミュニケーション (IC)」『グローバル経営』3月号, pp.16-19.
- George, W.R. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, 20, pp.63-70.
- Greene, W.E., Walls, G.D. and Schrest, L.J. (1994), "Internal marketing: The key to external marketing success", *Journal of Services Marketing*, 8(4), pp.5-13.
- Hatch, M.J., and Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative: How Companies Align Strategy Culture and Identity Through Corporate Branding*, Jossey-Bass.
- 池内利行 (2014)「Respect & Learnで進める統合作業—グローバルブランド向上を目指すコミュニケーション」『グローバル経営』3月号, pp.8-9.
- 岩下充志編著 (2012)『ブランディング7つの原則—欧米トップ企業の最先端ノウハウ』日本経済新聞出版社
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997)「コブこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透：組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』31(2), pp.29-39.
- Keller, K.L. (2008), *Strategic Brand Management, 3rd edition*, Pearson Education, Inc. (ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネ

- ジメント第3版』東急エージェンシー、2010年)
- 北居明・田中雅子 (2009)「理念の浸透方法と浸透度の定量分析—定着化と内面化—」『経営教育研究』12(2), pp.49-58.
- Lusch, R., Vargo, S.L., and Tanniru, M. (2010), "Service, value networks and learning", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19-31.
- Morhart, F.M., Herzog, W., and Tomczak, T. (2009), "Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions", *Journal of Marketing*, 73(5), pp.122-142.
- Motameni, R., and Shahrokhi, M. (1998), Brand equity valuation: a global perspective, *Journal of Product and Brand Management*, 7 (4), pp.275-290.
- Punjaisri, K., and Wilson, A. (2011), "Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors", *European Journal of Marketing*, 45, pp.1521-1537.
- Smidts, A., Pruyn, A.T.H., and van Riel, C.B.M. (2001), "The impact of employee communication and perceived external image on organizational identification", *Academy of Management Journal*, 44, pp.1051-1062.
- Stengel, J. (2011), *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, Crown Business. (ジム・ステンゲル著、池村千秋訳『本当のブランド理念について語ろう「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業50』CCCメディアハウス、2013年)
- 高田誠 (2012)「全世界で社員の価値観と考え方を統一—P&Gのグローバル化の方法」『グローバル経営』5月号, pp.8-11.
- Urde, M. (2013), "The corporate brand identity matrix", *Journal of Brand Management*, 20(9), pp.742-761.
- Vallaster, C., and de Chernatony, L. (2005), "Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process," *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), pp.181-203.
- Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68, pp.1-17.
- Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2008), "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., and Akaka, M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, 26(3), pp.145-152.

阿久津 聡 (あくつ さとし)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。

一橋大学商学部卒業。同大学大学院商学研究科修了。カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院にてMSおよびPh.D.取得。同校経営組織研究所研究員、一橋大学商学部専任講師、同大学大学院国際企業戦略研究科准教授等を経て、現職。専門はマーケティング、消費者行動論、文化心理学、実験経済学。

勝村 史昭 (かつむら ふみあき)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科博士課程。

一橋大学商学部卒業。同大学大学院社会学研究科修了。専門は、組織行動論、人的資源管理論。