

福山平成大学経営学部紀要
第16号(2020), 65-83頁

企業ブランディング研究の動向と今後の課題

兔内 祥子

福山平成大学経営学部経営学科

要旨：本稿の目的は、2000年以降の経験的データに基づいて行われた企業ブランディングに関する研究を整理し、その知見と今後の研究課題を述べることにある。マーケティング観点と組織観点に分けてレビューを行い、その研究領域の学際性、企業ブランディングの顧客への効果の支持、インターナルブランディングの重要性と企業内部要因への貢献、企業ブランディングプロセスにおける活動と多様な主体の関わりが確認できた。それをふまえて、今後の研究課題について述べている。

キーワード：企業ブランディング、マーケティング観点、組織観点、インターナルブランディング

1. はじめに

マーケティング分野において、ブランド研究は大きな関心を集めてきた。しかし、ブランディングの中でも企業ブランディングは、対顧客活動というマーケティング視点だけではなく、投資家や従業員の採用活動などより多様なステークホルダーを対象にした活動である(Balmer & Gray 2003)。そのため、マーケティング視点だけではなく、企業アイデンティティ、戦略マネジメントあるいは企業レピュテーションの観点、近年ではCSRや社会的観点と関連して捉えられる研究などその研究領域は広く学際的な研究となる。

実務的にも、企業ブランディングを誰がマネジメントするのかという問題は難しい問題である。たとえば、対顧客活動を行うマーケティング部門、投資家への活動や企業PRを担当する広報部門、近年では従業員の採用活動を行う人事部門でも企業ブランディングが重要になっている。これらの部門をまたいで、一貫した企業ブランドマネジメントを行うためには、複雑な調整が必要なことは想像に難くない。このように、学術的にも、実務的にも多くの分野にまたがる企業ブランディング問題は、これまでマーケティング分野で扱ってきたブランディング研究の枠を超えて捉えられなければならない。

そこで、本稿は、多様な分野で行われている2000年以降の経験的データを用いた企業ブランディングに関する既存研究について整理を行う。これによって企業ブランディング研究のこれまでの研究課題および知見を明らかにし、今後の研究課題を提示することを目的とする。

次節では、まず企業ブランディングについて簡単に概略する。第3節、第4節において、企業ブランディング研究について整理し、第5節においてレビューのまとめと今後の研究課題について提示したい。

2. 企業ブランディングの概略

2.1 企業ブランディングとは何か

まず、企業ブランドあるいは企業ブランディングが、どのように定義されているのかについてみていく。Aaker (2004) は、企業ブランドは「企業を象徴するブランドで、その伝統、価値観、文化、従業員および戦略を映し出す (p. 18)」と述べている。インタangible経営について述べた伊藤 (2001)では、インタangible資源の重要な要素の1つとして、企業ブランドを取り上げており、企業ブランドを「人々がその会社に対して抱くイメージを決定づける無形の個性である(p. 74)」と述べている。

企業ブランディングは、主にプロセスとして捉えられている。たとえば、Anisimova, Weiss, & Mavondo (2019)によると、企業ブランディングとは、外部と内部の両方のステークホルダーとの効果的なインタラクションを通じたポジティブな企業ブランドイメージとレピュテーションを創造し、維持するシステムティック・プロセスである。Knox & Bickerton (2003) は、企業ブランディングを「組織のユニークなビジネスモデルの視覚的 (visual)、言語的 (verbal)、行動的 (behavioral) 表現のプロセスである(p.1013)」と述べている。企業ブランドの心理的・知覚ベースの解釈を提案しているFiedler & Kirchgeorg (2007)は、企業ブランディングを、企業ブランドのマネジメントであり、企業ブランドの全ての活動の目標志向の計画、コーディネーションとコントロールを含めるプロセスからなると述べている。

以上のような定義をみると、企業ブランドは、顧客、投資家、従業員など外部と内部の両方のステークホルダーが企業に対して抱く包括的なイメージのことであると考えることができる。また、企業ブランディングとは、企業が企業ブランドをマネジメントするプロセスのことであり、そのプロセスには、企業組織の多様な活動が関係し、外部と内部の多様なステークホルダーとのインタラクションやコーディネーションが含まれるものであると考えることができる。

2.2 企業ブランディング強化の理由

企業ブランディングは必ずしも強化しなければならないわけではない (Hatch & Schultz 2001)。たとえば、新製品を開発し、その販売権など新製品に関わる権利を他社へ売却することで売上を伸ばすビジネスモデルを採用している企業は、製品ブランドに企業ブランドをかぶせることが、かえって売却のさいの障害となる可能性がある。あるいは、世界的にM&Aが活発な業界において、ステークホルダーの信頼が重要な企業では、企業ブランドを強化して、無理にM&Aによる企業名の統合を行うよりは、ある程度M&Aの前の企業名を残しておくほうがステークホルダーの信頼を獲得できる可能性がある。このよ

うに、企業ブランディングがすべての企業において重要なわけではない。では、なぜ企業ブランディングが行われるのか。その理由は主に3つに大別できる。

1つめは、対外的な理由である。優れた企業ブランドイメージを強化することで、優良なステークホルダーを惹き付け、自社と他社を差別化し、企業の存在感と信頼感を与えることができる (Aaker 2004; Hatch & Schultz 2001; 伊藤 2001)。これにより、外部のステークホルダーの仲間意識や協調を引き出し、事業やビジネスに対する理解や協力を得やすくすることが可能である。あるいは、性能や品質、サービスなどの点においてその企業がどのような商品を提供するのかという期待を与えることで、新商品の売上げを伸ばすことができる可能性もある。

2つめは、企業ブランドを活用することで、コストを削減することができることである。とくに、製品ライフサイクルが早い業界では、ブランドの数が多いと、その宣伝費用や販売費用を回収することが難しくなる。そこで、企業ブランドを強化することで、宣伝費用や販売費用を削減できる(Hatch & Schultz 2001)。

3つめは、企業内部の理由である。企業ブランドを行うためには、トップマネジメントから各部門の従業員まで企業内の多様なヒトが関わる。組織のミッションや目標、価値観、組織文化が関わるため、経営陣と従業員間で企業の目標や価値観を共有することに貢献する (Aaker 2004)。

2.3 企業ブランディング研究の潮流

企業ブランディングには、大きく分けて2種類の研究潮流があるといわれている (Knox & Bickerton 2003)。1つめは、マーケティング観点・顧客観点の研究であり、ブランドイメージやポジショニング、ブランド連想などのブランド研究の理論を用いて、企業ブランドについて議論するものである。そこでは、製品・サービスではなく、企業組織を用いた差別化が目標となる。2つめは、学際的な観点から組織的・全社的な視点で企業ブランディングについて議論するものである。これは、主に、企業イメージ、企業アイデンティティ、企業レピュテーションといった概念を用いて議論がなされてきた。

以上のことを鑑みて、次節ではマーケティング観点(i.e. 顧客観点)の研究、第4節において、組織観点(i.e. 学際的観点)の研究について、その課題と知見を記述する¹。

3. マーケティング観点の研究

3.1 消費者行動研究

顧客のなかでも、消費者行動について研究したものは数多く蓄積されている。それは、①顧客満足・ロイヤリティへの影響、②製品・サービスの購買意向、使用意図、採用意

¹ 研究によっては、顧客視点と組織視点の両方を包括的に捉えた研究も存在する。そのような場合、明確に区別することが困難であることから研究が重複する場合がある。

向への影響、③企業ブランドイメージ・企業に対する信頼の要因、④製品ブランドと企業ブランド、⑤その他の研究に分けられる。表1は、これらの研究リストである。

多様な企業ブランディング要因が、企業イメージや企業への信頼を形成する。そして、これらは、消費者満足、ロイヤリティ、製品・サービスの利用意図およびイノベーション採用意向に影響を与えることが示されてきた。この中で、注目すべき点は主に3点ある。

1点目は、消費者ベネフィットが企業ブランドの形成において重要な要因であることである(Anisimova et al. 2019; Yang & Tan 2017)。これは、情緒的ベネフィット、シンボルベネフィット、機能ベネフィットに分類できる(So, Parsons, & Yap 2013)が、機能的ベネフィットは消費者のロイヤリティにおいて効果が高い(Anisimova 2007; So et al. 2013)。

2点目は、消費者ブランドコミュニケーションは、企業が直接コントロールするコントロール型コミュニケーション(e.g. 広告)と企業が直接コミュニケーションしていない非コントロール型コミュニケーション(e.g. 口コミ)に分類できる(Anisimova et al. 2019)。企業ブランディングでは、非コントロール型コミュニケーションをマネジメントすることがより重要な課題になることが示唆されている。たとえば、Anisimova et al.(2019)は、非コントロール型コミュニケーションは、顧客満足に負に影響を与える一方で、ロイヤリティに正の影響を及ぼすことを明らかにしている。くわえて、Bravo, Montaner, & Pina (2012)によると、企業イメージの形成に企業広告などの企業コミュニケーションとnon企業コミュニケーション(i.e. 口コミとパブリシティ)の両方が正に影響するものの、企業コミュニケーションよりもnon企業コミュニケーションの方が、その効果が大きい。このように、企業は自身でコントロールしていない口コミなどの情報にも気を配る必要がある。

3点目は、企業連想の効果において、ラグジュアリーファッションブランド市場の文脈における企業ブランディングと愛着心およびロイヤリティ間の関係を調査したSo et al.(2013)は、仮説に反して、企業連想とロイヤリティ間に負の関係がみられたと述べている。それに対し、自動車メーカーの消費者を対象に調査したAnisimova(2007)は、企業連想がロイヤリティに与える影響を支持できていない。企業連想については一致した成果が得られていない。

企業ブランドと製品ブランドの関係を調査した研究では、企業ブランディングが製品ブランドイメージやその評価に影響を与えることが明らかにされてきた(Biehal & Sheinin 2007; Gabrielli & Baghi 2016; Souiden, Kassim, & Hong 2006)。しかし、Biehal & Sheinin (2007)において企業ブランドの中でもCSR情報よりも企業能力情報のほうが、その影響が強いことが示されているように、企業ブランディングの内容によってその効果が同一でないことが示唆されている。

その他に、スポーツのスポンサーシップブランドのメカニズムや企業のエシカルイメージと企業ブランドエクイティの関係などその研究はさらに幅広くなっており、今後さらなる研究が期待される。

企業ブランディング研究の動向と今後の課題

表1. 企業ブランドと消費者行動研究のリスト

著者 (掲載年)	テーマ	論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Anisimova et al. (2019)	顧客満足・ロイヤリティへの影響	SI従モデル 企業ブランドブランドコミュニケーション変数の媒介効果	サーベイ 自動車産業 オーストラリア	企業の特性和消費者ベネフィット(+)消費者満足 企業の特性→(+) 企業発信のコミュニケーション Nonコントロールコミュニケーションは重要な役割を果たす
Balmer & Chen (2017)	顧客満足・ロイヤリティへの影響	企業遺産ブランドのインベリアル連想が意味を持つのか	サーベイ 中国の有名漢方薬老舗企業である同仁堂(TRT)の消費者	TRTの顧客満足において、企業遺産ブランドアイデンティティとインベリアル遺産アイデンティティが重要な役割を果たしている
Silva & Alwi (2006)	顧客満足とロイヤリティへの影響/企業イメージの形成	オンライン文脈とオフライン文脈の企業ブランドイメージ形成とその成果	サーベイ オンライン書店とオフライン書店の購買経験のある顧客	企業ブランドイメージ→(+) 顧客満足、ロイヤリティ オンラインとオフライン企業では、企業ブランドイメージを形成する先行要因が異なる
Davies & Chun (2012)	顧客満足への影響	企業ブランド連想における従業員の定型化(年齢効果)の影響	サーベイ ファッション小売の店舗 従業員と顧客 イギリス	企業の先進性とコンピタンス→(+) 顧客満足 従業員の年齢→コンピタンス(+) 先進性(-) 顧客満足(+)
Yang & Tan (2017)	ロイヤリティへの影響	イノベーション企業ロイヤリティフレームワーク イベントイノベーションが企業ブランディングを誘因する方法	サーベイ マカオのイベントに参加した観光旅行者 新規顧客とリピーターの比較分析	新規顧客の結果は、製品イノベーション(+) 情緒的価値→(+) 企業イメージ→ロイヤリティ リピーターの結果は、製品イノベーション(+) 機能的価値→(+) 企業イメージ→(+) ロイヤリティ
So et al. (2013)	ロイヤリティへの影響	ラグジュアリーファッション市場における企業ブランディングが愛着心とロイヤリティに与える影響	サーベイ ラグジュアリーブランドを購入した顧客	企業ブランディングが顧客の愛着心とロイヤリティに与える影響は限定的 企業理想、機能的ベネフィット、シンボルベネフィット→(+) 愛着心 企業連想(-)、機能的ベネフィット(+) 愛着心(+) ロイヤリティ
Anisimova (2007)	ロイヤリティへの影響	企業ブランド態度がロイヤリティに与える影響	サーベイ 自動車メーカー オーストラリア	企業価値、機能的ベネフィット、シンボルベネフィットが消費者の態度的・行動的ロイヤリティの形成に重要な役割を果たす
Bravo et al. (2012)	製品・サービスの購買意向、使用意図、採用意向/企業イメージの形成	金融機関の企業ブランドイメージの生成と消費者のブランド態度と使用意図への影響	サーベイ 金融機関 スペイン3都市	企業コミュニケーション、ブランドへの親しみ、non企業コミュニケーション→(+) 企業イメージ 企業コミュニケーションの効果は最も低く、non企業コミュニケーションの効果は大きい。企業イメージは直接的、ブランド態度を媒介して間接的に金融サービスの使用意図に影響する
Corkindale & Belder (2009)	製品・サービスの購買意向、使用意図、採用意向	スタートアップ企業の企業ブランドの強さがイノベーションの採用意図に与える影響	実験 スタートアップ企業	企業ブランドの強さとイノベーションの採用可能性は関係する。企業の知識的側面よりも、イメージや信頼など知覚的側面のほうが、影響が大きい
Sichtmann (2007)	製品・サービスの購買意向、使用意図、採用意向/信頼の形成	企業ブランドに対する消費者の信頼のメカニズムの解明	対面インタビュー式サーベイ ケータサービス会社 既存ユーザーとそれ以外のユーザーで分析 ドイツ	コンピタンス、安心感→(+) 信頼 既存ユーザーは、企業に対する信頼→(+) 購買意図、新サービスの購入意図、ロイヤリティ Non既存ユーザーは、信頼→(+) 購買意図
Gabrielli & Baghi (2016)	企業ブランドと製品ブランディング	消費者のブランド体系における単一製品ブランドエクイティから企業ブランドエクイティを構築するメカニズム	サーベイ 単一企業の7つの製品が対象 イタリア	消費者が企業ブランドに多くの製品ブランドを関連付けているとき、単一の製品ブランドエクイティが変更されても企業ブランドエクイティに影響を与えない
Biehal & Sheinin (2007)	企業ブランディングと製品ブランディング	企業メッセージが複数の製品ポートフォリオに与える影響	実験 4種類の広告を作成し、信用度と態度の測定 学生	企業メッセージは、複数製品への知覚に影響する。製品メッセージは他の製品の知覚に影響しない。企業メッセージの内容(CSR、企業能力)によって信用度が変わる
Souiden et al. (2006)	企業ブランディングと製品ブランディング	企業ブランディングが製品評価に与える影響	サーベイ 自動車購入 日本・アメリカ	企業名、企業イメージ、企業レピュテーション、企業ロイヤリティはアメリカよりも消費者の製品評価を高める。日本の消費者は、企業イメージと企業コミットメントが製品評価に与える効果が大きい
Sierra et al. (2017)	エシカルとブランドエクイティ	ブランドエシカルがブランドエクイティに与える影響	サーベイ 8サービスカテゴリーのオンライン顧客 スペイン	顧客が知覚した倫理性は、知覚品質とブランドアフェクトを媒介して、間接的にブランドエクイティに正に間接的に影響を及ぼす
Tsiotsouet al. (2014)	共同ブランディング・スポーツスポンサーシップ	スポーツスポンサーシップ文脈の企業共同ブランディングにおいて生じる態度形成のメカニズムの解明	サーベイ プロサッカーチーム(2チーム)のファン	スポーツブランドとの関係性が共同ブランディングに与える影響を、結果として企業スポンサーのブランドエクイティに正に影響する
Donavan et al. (2006)	企業アイデンティフィケーションとシンボルの獲得	企業ブランディングにおける社会アイデンティティ論の適用	サーベイ 大学スポーツファン	認知的アイデンティフィケーションは、消費者にとって重要な他者のチームへの認識とチームとの地理的近接性に依存する。ブランド・アイデンティフィケーションは、個人の自尊心に影響を与え、チームシンボルの獲得意向に影響を与える
Wang et al. (2012)	企業ブランド評価の情報処理プロセス	消費者の情報処理プロセスと企業ロゴの評価における連信的信頼の役割	サーベイ	消費者の連信の信用度と企業ブランドロゴへの評価に関係する。
Hamzah et al. (2014)	企業ブランド経験	オンライン環境における企業ブランド経験の次元と要素の探索	質的研究 グループフォーカスインタビュー オンライン銀行 マレーシア	企業ブランド経験のテーマ(企業ビジュアルアイデンティティの識別、機能的識別、情緒的経験の識別、ライフスタイルの識別、企業/自身のアイデンティティ)と26の下位テーマの提示
Patel (2012)	ブランドパーソナリティの尺度開発	銀行の企業ブランドパーソナリティ次元	サーベイ 主要6都市の主要銀行ブランド7社	銀行業界の企業ブランドパーソナリティの次元を探索している。コンピタンス性、洗練性、誠実性、強靭性、刺激性からなる

3.2 企業のマーケティング視点における企業ブランディング研究

消費者行動の研究に比べ、企業のマーケティング観点からの企業ブランディングに関する研究は多くない。その研究を、大きく①B2B企業、小売企業、サービス企業に関連した研究、②広告・メディアに関連した研究に分ける。表2は企業のマーケティング視点の研究についてまとめたものである。

3.2.1 B2B 企業、小売企業、サービス企業に関連した研究

一般消費者向けにビジネスを行う B2C 企業と比べて、企業向けに取引を行う B2B 企業では、数が限定されかつ購買プロセスが合理的である顧客と、双方向のコミュニケーションのもと、長期継続的な関係を形成し取引を行う傾向が強くなる(余田・首藤 2006)。そのような取引では、製品のブランディングよりも、知覚品質や信頼性などにおける企業組織としてのブランディングがより重要な役割を果たす(余田・首藤 2006)。また、ビジネスの性質上、製品ブランディングではない小売企業やサービス企業においては、そのブランドが店舗イメージや企業イメージと関連する。したがって、B2B 企業、小売企業、サービス企業という文脈においては、製品ブランディングではなく、顧客に対する企業ブランディング研究が行われる傾向にある。

B2B 企業を対象にした企業ブランディング研究の 1 つは、顧客企業視点から企業ブランド形成要因や企業ブランディングの役割を明らかにするものである。それによると、企業ブランドロイヤリティを形成するために、取引と直接的に関連しない顧客企業のビジネス上の問題解決を図るような密接なリレーションシップが重要であることが示唆されている(Silver & Berggren 2010)。また、B2B 企業における企業ブランディングの役割は、新しい業者の選択において、顧客の資源および知覚リスクの限界を補うことにある(Blombäck & Axelsson 2007)。つまり、企業ブランディングの基本的役割は、関心を引きつけること、キャパシティと期限通りの配送およびコンピタンスに関する信頼を提供することである(Blombäck & Axelsson 2007)。このように、B2B 文脈では、伝統的なブランドエクイティの議論をそのまま適用できない。これは、Juntunen, Juntunen, & Juga (2011)においても示されている。

小売企業およびサービス企業文脈の研究で最も多い研究は、フロントラインの従業員に焦点を当てたものである。その中で、顧客とフロントライン従業員の企業ブランドイメージは必ずしも一致しないことが明らかにされている(Chun & Davies 2006; Davies & Chun 2002; Yaniv & Farkas 2005)。一方で、従業員の認識や行動が顧客のブランドエクイティや企業イメージに影響を与えることが確認されている(Chang, Chiang, & Han 2015)。したがって、企業ブランドマネジメントにおいて、従業員に対するブランディング(i.e. インターナルブランディング)が必要である(Garas, Mahran, & Mohamed 2018; Sevel, Abratt, & Kleyn 2018)。しかし、インターナルブランディングを行ったからといって、直接的に企業ブランドを考慮した行動(i.e. ブランドサポート行動)をとるようになるのではなく、インターナルブランディングにより、役割の明確性や情緒的コミットメントが醸成されることで、従業員のブランドサポート行動を変えるというメカニズムが示されている (Garas et al. 2018)。

ここにあげた研究以外にも、調査対象として B2B 企業、小売・サービス企業を取り上げる研究は数多くある(e.g. Sheikh & Lim 2011)。それは、消費財メーカーに比べて、企業ブランディングが重要になるためであろう。

3.2.2 広告・メディアに関連した研究

企業ブランディングとして、企業のウェブサイトや企業ストーリーの構築に焦点を当てた研究がみられる(Simões, Singh, & Perin 2015; Spear & Roper 2013)。たとえば、Simões et al. (2015)は、企業のウェブサイトにおける企業ブランドの表現と財務パフォーマンスの関係を調査している。企業ブランドの表現として、①企業価値とミッションで表現される企業ブランド価値、②企業ブランドパーソナリティ、③企業ブランドの地位と伝統、④企業ブランドの持続可能性、⑤企業リーダーシップ (i.e. 設立者、トップマネジメント情報)、⑥企業のデモグラフィクス(e.g. 従業員数、子会社数)がある。それらに対する評価と財務パフォーマンスとの相関分析の結果、②企業ブランドパーソナリティと④企業ブランドの持続可能性が全てのパフォーマンス尺度と正の相関があったと報告されている。

くわえて、企業による SNS の利用に焦点を当てた研究もみられる。Vernuccio (2014)によると、SNS をコミュニケーションに利用する企業は、オープン性志向と双方向性志向により、①注意深い初心者、②自信に満ちたコミュニケーター、③選択的戦略策定者、④成長中の星の4パターンに分類できる。

表 2. 企業のマーケティング視点の研究のリスト

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Juntunen et al. (2011)	B2B (顧客視点)	伝統的なブランドのエクイティの議論を企業レベルかつB2Bサービス実際に適用できるのか	サーベイ 産業ロジスティクスサービスのバイヤー フィンランド	企業ブランドイメージがロイヤリティに影響する。企業ブランドのブランドエクイティ概念はそのまま適用できない
Silver & Berggren (2010)	B2B (顧客視点)	銀行と中小企業間の関係性が、中小企業の銀行に対するロイヤリティに与える影響	サーベイ 中小企業のCEO スウェーデン	銀行と中小企業の密接なリレーションシップ関係構築が中小企業のロイヤリティを獲得できる
Blomback & Axelsson (2007)	B2B (顧客視点)	新しい下請け業者の選択において、企業ブランドイメージが果たす役割	インタビュー 購買プロセスに関わるバイヤーとセラー担当者 (下請け業者と顧客企業)	企業ブランドイメージは、とくに、バイヤーが新しい下請け業者を認識する必要がある場合に重要である
Aspara & Tikkanen (2008)	B2B(マネジャー)	マネジャーの企業ブランディング活動とそれを動機づける目標は何か	事例研究 グローバル展開する大企業B2B企業のマネジャーのインタビュー	マネジャーは、企業ブランディングの多様なマネジメント実行を採用するように動機づけられる 採用するマネジメントの目標は、ただ顧客のためだけでなく、投資家や証券アナリスト、従業員を採用、そして従業員やマネジャー自身のためである
Vallaster & Lindgreen (2011)	B2B/再ブランディング	企業ブランド戦略の変遷プロセスとステークホルダーの役割	事例研究 「顧客第一主義」の組織変革をした欧州本社の産業財組織	ブランド戦略フォーメーションの複雑性と多様な階層の従業員の参加とブランド戦略や知識のインタラクションと合意のプロセス、ただし、参加者によって、役割は異なる
Garas et al. (2018)	小売・サービス/IB	インターナルブランディングと従業員のブランドサポート行動の関係	サーベイ 銀行のフロントライン従業員	インターナルブランディングは直接的にブランドサポート行動に影響せず、役割の明確性、情緒的コミットメントを媒介して影響を与える
Chang et al. (2015)	小売・サービス	企業ブランディングの企業ブランドエクイティへのデュアル効果 (顧客への直接効果、内部従業員を媒介した効果)	サーベイ フランチャイズ組織の従業員、スーパーバイザー、顧客	企業ブランディングの企業ブランドエクイティへの直接効果と従業員のブランド市民行動を媒介した間接効果というデュアル効果を示した
Sevel et al. (2018)	小売・サービス	解釈主義的パラダイム 複数事業を持つ大企業のサービス組織の企業ブランドマネジメント	事例研究 最大ホテル・カジノ アフリカ	サービスブランドと企業ブランドの明確な役割はなく、両方がブランドアイデンティティの受容者と表徴者として、相対的な役割を明確にする必要がある ブランドエクイティを最適にし、企業ブランドと製品・サービスブランド間のマネジメントをするために、CEO、マーケティング部門、現場の従業員が全てが重要な役割を果たす
Chun & Davies (2006)	小売・サービス/ステークホルダー	従業員と顧客で企業ブランドイメージのマネジメントは同一か、企業特性が、満足や知覚に与える影響は異なるのか	サーベイ 食品チェーンストア2社のショッパー・スタッフ メンバー、顧客	顧客と従業員で、企業イメージおよびそれが満足に与える影響が異なる
Yanic & Farkas (2005)	小売・サービス	従業員のブランド知覚と顧客のブランド知覚に個人-組織フィットが与える影響	サーベイ おもちゃフライチャイズ チェーン店 オーストラリア、従業員、顧客	従業員の企業ブランド知覚には、個人-組織フィットは正の相関がある。従業員と顧客の企業ブランド知覚は正の相関がある
Davies & Chun (2002)	小売・サービス/ステークホルダー	顧客 (イメージ) と従業員 (アイデンティティ) の企業ブランドパーソナリティは異なるのか	サーベイ 立地とネームが異なるが、同一グループパートナー店2社の従業員と顧客	両店舗とも、従業員と顧客の知覚する企業ブランドパーソナリティは異なる
Estrella-Ramon et al. (2019)	広告・メディア	ソーシャルメディアを利用した企業ブランディング努力が、経済的にオンライン環境を超えた効果があるのか	マーケティングとユーザーの Facebookの内容の質、誘発性、量分析	ブランドの質、誘発性、量の全てがブランドエクイティに効果がある
Simões et al. (2015)	広告・メディア	B2B企業のウェブサイトにおける企業ブランドの表現と財務的成果の関係	量的研究 2次データ (B2B企業のウェブサイト、財務成長)	企業ブランドは財務成果に正の影響を与える。ウェブサイトの内容のなかで、持続可能性と企業ブランドパーソナリティが全ての財務成果と正の相関関係がある
Vernuccio (2014)	広告・メディア	ソーシャルメディアを通じた企業ブランドのコミュニケーションについて、どのような企業の類型があるのか	主要国際企業60社のソーシャルメディアの量的内容分析 階層的クラスター分析による類型化	ソーシャルメディアのオープン性志向と双方向性志向により、注意深い初心者、自信に満ちたコミュニケーター、選択的戦略策定者、成長中の星の4つに企業を分類

表 2. 企業のマーケティング視点の研究のリスト(つづき)

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Spears & Roper (2013)	広告・メディア	企業ブランドを構築するために、企業ストーリーがどのように使用されるのか 印象操作理論の適用	企業ストーリーは99組織のウェブサイトの企業ストーリーの内容分析 イギリス	企業ストーリーのテーマと要素を認識 多くの組織が、活動、ベネフィット、感情、戦略を無視し、偉業・成果に焦点 印象操作理論が組織のステークホルダーに与える影響を説明しよう る。企業ストーリーの各要素は企業ブランド構築に影響する

4. 組織観点の研究

企業ブランディングと製品ブランディングの大きな違いの1つは、製品ブランディングは顧客を対象にしたマーケティング関連部門を中心とする活動であるのに対し、企業ブランディングは顧客だけではなく、従業員、投資家、ジャーナリスト、サプライヤーなど多様なステークホルダーを対象にした企業の全組織が関わる活動である点である(Balmer 2001)。したがって、企業ブランディング研究は、顧客視点だけではなく、企業の内外の様々な組織や主体が関わる組織的なコミュニケーション活動として捉えられてきた。これらの研究について、①従業員に焦点を当てた研究、②全社的な企業ブランドの構築プロセスの研究、③多面的なステークホルダー観点の研究、④その他の研究にわけて内容および知見を記述する。

4.1 従業員に焦点を当てた研究

企業内部の従業員は、企業ブランディング研究の中で最も関心を集めてきた。なぜなら、トップマネジメントによる企業ブランディング戦略を従業員が必ずしも期待通りに実行するとは限らないためである (Anisimova & Mavondo 2010)。そのため、企業ブランディングを実行するためには、まず現場の従業員が企業ブランディングを考慮した行動をするように動機づける必要がある。また、Hatch & Schultz (2003) によると、企業ブランドマネジメントにおいて、企業のビジョン、企業文化、企業イメージを継続的に調整し続けることが必要である。従業員は、企業文化を生成する主体である。このような観点から、従業員を企業内部のステークホルダーと認識し、ブランディングの対象とするインターナルブランディングの必要性が指摘され、研究が蓄積されてきた。その研究リストは表3にある。

インターナルブランディングを推進することで強い企業ブランドを形成したり(Papasolomou & Vrontis 2006)、自身の企業アイデンティティと企業ブランドを調整したりできる可能性がある(Jensen & Beckmann 2009)。これを行うために、リーダーシップをとること(Vallaster & De Chernatony 2006)、インターナルブランディングの構成要素をデザインすること(Papasolomou & Vrontis 2006)、従業員へのコントロール様式 (Kaufmann, Vrontis, Czinkota, & Hadiono 2012)、役割を明確にすること(Garas et al. 2018; Kaufmann et al. 2012)、価値を一致させること(Kaufmann et al. 2012)、リスクの許容と企業内部のコミュニケーションを促進すること(Jensen & Beckmann 2009)などの取り組みが重要であることが明らかにされてきた。

企業ブランディング研究の動向と今後の課題

しかし、従業員とインターナルブランディングの関係は非常に複雑である。従業員が企業のトップマネジメントの観点より逸脱していることによる影響は企業によって異なることが指摘されている(Anisimova & Mavondo 2010)。また、インターナルブランディングの困難性や危険性も指摘されている。たとえば、個人の高い専門性や技術が必要とされる業界の従業員は、個人の能力がブランディングよりも重要になり、企業ブランディングをすることで反対に外部のステークホルダーを困惑させる可能性がある。くわえて、トップダウンで行われるインターナルブランディングは、従業員個々の専門的な能力や知識の向上を軽視してしまう可能性もある。このような場合、長期的にみると、企業ブランドを傷つける危険性がある(Sheikh & Lim 2011)。このように、従業員とインターナルブランディングの関係は非常に複雑であり、今後さらなるメカニズムの解明が必要となるであろう。

表3. 従業員に焦点を当てた研究のリスト

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Garas et al. (2018)	小売・サービス/IB	IBと従業員のブランドサポート行動の関係	サーベイ 銀行 フロントライン従業員	IBは直接的にブランドサポート行動に影響せず、役割の明確性、情緒的コミットメントを媒介して影響を与える
Kaufmann et al. (2012)	IB	従業員のブランド構築行動の促進要因	単一事例研究 サーベイ	従業員のブランド構築行動の促進要因として、マーケティングコントロール(公式のマネジメントコントロール、非公式のマネジメントコントロール、権限移譲)、役割認識の顕在性、価値収束がある
Sheikh & Lim (2011)	IB	専門性の高さが重要な従業員が、トップマネジメントの企業ブランディングの努力をどのように知覚しているか	インタビュー B2Bエンジニアリング コンサルティング従業員 イギリス	高度な専門性が求められる従業員に企業ブランディングする困難性と危険性を示唆
Anisimova & Mavondo (2010)	IB	営業担当者の企業観点からの逸脱が職務満足とコミットメントに与える影響	定量的定性 企業ブランド戦略に従事している自動車産業企業 3社	企業観点からの逸脱がもたらす結果は単純ではなく、企業により異なる。総じて、企業パーソナリティと仕事ベネフィットの逸脱は重要である
Jensen & Beckmann (2009)	IB	イノベーション・創造性の企業ブランド(組織文化)を形成するためのIB	サーベイ B2B国際企業2社 従業員	イノベーション・創造性の企業ブランドの構築のためには、内部のイノベーションと創造性風土の構築が必要になる。その際に、従業員に対してリスクの許容と多様な人材との議論機会の提供が重要
Gotsi et al. (2008)	IB/再ブランディング	企業の再ブランディングにおける文化のアレンジメント	定量的定性 単一事例研究テレコミュニケーション企業	企業ブランディングにおける文化調整プロセスを明らかにする。従業員によって、文化が調整される場合と変化への抵抗にあり、文化が調整されない場合がある
Papasolomo & Vrontis (2006)	IB	強い企業ブランドを構築・維持するための支社のネットワークを通じたIBの課題は何か	インタビュー 小売銀行組織7社 多様なポジションメンバー イギリス	IBの構成要素としてインターナル顧客認識、研修と教育、質の標準化、報酬システムという4つのコアテーマがあり、これにより組織の文化を変化させる
Vallaster & Chernatony (2006)	IB	社会変遷プロセス インターナルブランド構築プロセスにおけるリーダーシップの役割とその方法	インタビュー マーケティングと企業コミュニケーション担当のシニアマネジャー	リーダーは、企業アイデンティティの要素を統合する力と企業ブランディングと個人間を仲介する力という意味で、「統合力」を持つべきである 企業ブランディングを検証できるように、逐次的にデザインすることが重要である

※「IB」はインターナルブランディング

4.2 全社的な企業ブランドの構築プロセスの研究

既存の企業ブランディング研究において、企業ブランドをどのようなプロセスで構築するのか、各プロセスにおいて誰がどのように関わるのかという問いは関心を集めてきた。

企業ブランディング構築には、現在と将来の企業のビジョン、文化、イメージなどブランド文脈を描くこと、ブランドポジショニングの構築、企業ブランド提案を行い確認すること、ブランドの一貫したコミュニケーションを開発すること、組織の中で深くブランドをドライブすることで継続性を持たせること、調整するといった活動(Knox & Bickerton 2003)など、その活動と調整の範囲が広範に及ぶという特徴がある(Foreman & Argenti 2005; Knox & Bickerton 2003)。

これらのプロセスや在り方を理解するために、しばしばスタートアップ企業や企業の再ブランディングに焦点が当てられ、企業ブランドアイデンティティの開発を中心に企業ブランディングの開発プロセスが明らかにされてきた。その主な知見は次の3点に整理され

る。1点目は、企業ブランドアイデンティティの構築プロセスは、安定的かつコアなものとして形成されるのではなく、ダイナミックなプロセスとなる(Törmälä & Gyrd-Jones 2017)。2点目は、企業ブランドアイデンティティを含めた企業ブランディングは、企業内部から外部のステークホルダーに向けて発信される一方向のものではなく、その初期の段階から企業と外部のステークホルダー間の相互理解とインタラクションを通して双方向のコミュニケーションのもと構築される(Juntunen, Saraniemi, Halttu, & Tähtinen 2010; Törmälä & Gyrd-Jones 2017)。3点目は、強い企業ブランド構築のためには、企業内外の多様な人材間のコミュニケーションが重要である(Rode & Vallaster 2005; Sandbacka, Nätti, & Tähtinen 2013)。

これにくわえて、企業の再ブランディングでは、既存の企業アイデンティティや企業イメージとの調整、ブランディングの改革のためにインターナルマーケティングによるブランド志向醸成の必要性、ステークホルダーグループへのプロモーションという課題に直面する(Merrilees & Miller 2008)。そこで、Muzellec & Lambkin (2008)は、既存研究の多様なステークホルダー間および時間的調整、ビジョン・文化・イメージの一貫性とシナジーの重要性の議論に対して、多様なステークホルダーに対して、順次的に多様なアプローチを行い、異なるイメージを容認するアシメトリーアプローチの存在を提案している。その場合、企業ブランド戦略と製品ブランド戦略が乖離するため、事業ブランドが重要であることを提案している。

表4. 全社的な企業ブランドの構築プロセスの研究のリスト

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Foreman & Argenti (2005)	プロセス	トップマネジメントレベルの企業コミュニケーション機能のオペレーション方法	インタビュー 異なる産業の企業5社 CEO	6つのベストプラクティスの提案
Knox & Bickerto (2003)	プロセス	企業ブランディングを構成する要素は何か	フィードバック・アクションリサーチ 法律関連コンサルタント 企業, 非営利組織 欧州	企業ブランドマネジメントの6つのコンベンションの提案
Einwiller & Will (2002)	プロセス	トップマネジメントレベルの企業コミュニケーションのオペレーション方法	インタビュー 多国籍企業11社の役員	集権化とチーム組織を連結させるコミュニケーションモデルの提案 企業ブランディングの重要性, 特定のステークホルダーグループの重要性, 資本コミュニティの存在を重視する傾向, インターネットの普及によるコミュニケーションの変化, 統合の必要性
Törmälä & Gyrd-Jones (2017)	プロセス/中小企業	企業ブランドアイデンティティの構築プロセス	インタビュー 談話事例分析	B2Bベンチャー企業の文脈では、企業ブランドアイデンティティは、内部かつ安定的なコアなものとして構築されず、外部のステークホルダーとの相互理解とダイナミックなインタラクションを通して開発される
Sandbacka et al. (2013)	プロセス/中小企業	小規模B2Bサービス企業の企業ブランドアイデンティティと企業ブランドイメージを構築するプロセス	インタビュー コンサルタント企業1社 企業内部, 顧客, 流通企業	企業ブランディング構築過程の①企業価値とビジネスアイデアの定義づけ②サステナブルプロセスのデザインとマネジメント③ネットワークの形成④包括的企業コミュニケーションの活用⑤ステークホルダーの活性化と活用の活動を提案 種別型企業ブランディングプロセス
Blombäck & Ramirez - Pasillas (2012)	プロセス/中小企業	企業は何を参照し、自社のウェブサイトを作成するのか(企業ブランドアイデンティティの意思決定プロセス)	インタビュー 家族経営(中小企業)	企業ブランドアイデンティティの定義の意思決定に際し、厳格なマーケティング計画の結果を必ずしも必要としない 企業ブランドアイデンティティ特性の選択と形成プロセスについて、直線的プロセス, 変奏のプロセス, 戦略的プロセスがある
Juntunen et al. (2010)	プロセス/中小企業	中小企業の成長段階の企業ブランディング活動	事例研究 B2B中小企業2社	企業の成長段階ごとの企業ブランディング活動を提示, 企業ブランディングは設立前から始まる, 各段階で多様なステークホルダーが参加する。
Rode & Vallaster (2005)	プロセス/中小企業	創業者による企業ブランドアイデンティティ要素の意思決定	インタビュー スタートアップ企業 観光産業	企業アイデンティティ構造と定義された企業文化と一致させて開発すること, 多様なステークホルダーと企業アイデンティティに関する一貫したコミュニケーションをすること, 企業文化と一致した価値を持つ従業員を採用することが重要
Witt & Rode (2005)	プロセス/中小企業	企業ブランドアイデンティティの構築要因	サーベイ スタートアップ企業 シニアマネジャー ドイツ	企業文化, 企業デザイン, 企業行動, 企業コミュニケーションが企業アイデンティティを構成する要因となる
Gotsi et al. (2008)	1B/再ブランディング	企業の再ブランディングにおける文化のアレンジメント	定量・定性 単一事例研究テレコミュニケーション企業	企業ブランディングにおける文化調整プロセスを明らかにする, 従業員によって, 文化が調整される場合と変化への抵抗にない, 文化が調整されない場合がある
Vallaster & Lindgreen (2011)	B2B/再ブランディング	企業ブランド戦略の変遷プロセスとステークホルダーの役割	事例研究 「顧客第一主義」の組織 変革をした欧州本社の産業財組織	ブランド戦略フォーメーションの複雑性と多様な階層の従業員の参加とブランド戦略や知識のインタラクションと合意のプロセス, ただし, 参加者によって, 役割は異なる
Merrilees & Miller (2008)	プロセス/再ブランディング	企業の再ブランディング理論の統合的に体系化・テーマと概念の構築	事例研究 革製品小売企業 カナダ	企業の再ブランディング6原理を提案

表4. 全社的な企業ブランドの構築プロセスの研究のリスト(つづき)

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Muzellec & Lambkin (2008)	プロセス/再ブランディング	企業の再ブランディングに伴う企業ブランドと製品ブランド間のインタラクションのダイナミズム	事例研究 キルデアアイランドグループ	企業の再ブランディングと製品ブランディングは、様々なオーディエンスに対して、順次的、異なるアプローチで特徴づけられる。結果、企業ブランディングのアシメトリアプローチを提案
Lomax & Mador (2006)	プロセス/再ブランディング	企業名の変更の再ブランディング化のマネジメントプロセス	事例研究 再ブランディング経験がある7企業 シニアマネジャー イギリス	企業の再ブランディングは複雑なプロセス、かつステークホルダーの参加が重要 ブランディングの選択として、「名前の変更を伴うか」「ブランドの価値や性格を変更するか」という軸で4つに分類可能
Muzellec & Lambkin (2006)	プロセス/再ブランディング	企業の再ブランディングのドライバーと戦略が企業ブランドエクイティに与える効果	定量的研究 企業名の変更を行った企業	再ブランド化の意思決定は、ほとんど構造的な変化、とくにM&Aによって起る 構造的な変化による再ブランド化は、企業のアイデンティティおよびコア戦略に根本的な影響を与える マーケティング的美的感覚の変化は、従業員の実行のような他の要因よりもブランドエクイティに影響を与える
Muzellec (2006)	プロセス/再ブランディング	企業名の変更の在り方	定量・記述統計 企業名を変更した166企業	企業名の変更の背景とその在り方を提示

4.3 多面的なステークホルダー観点の研究

企業ブランドをマネジメントするにあたって、ステークホルダーグループによってマネジメントの仕方を変える必要があるのか。これを明らかにするために、そもそも多様なステークホルダー間で企業ブランドやそのマネジメントについて認識ギャップが存在するのかという研究が蓄積されている。既存研究では、完全ではないが、企業ブランドおよびそのマネジメントに知覚ギャップが存在することが確認されてきた(e.g. Hawabhay, Abratt, & Peters 2009)。くわえて、企業の経営者は、企業ブランディングの対象としての多様なステークホルダーの存在を認識しているものの、ある特定のステークホルダーにそのマネジメントが偏るとい課題があることが示唆されている(Burghausen & Fan 2002)。

表5. 多様なステークホルダー観点の研究リスト

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Hawabhay et al. (2009)	ステークホルダー	多様なステークホルダーの企業コミュニケーションの利用方法	インタビュー 大企業3社 企業内外の多様なグループ	企業内外のステークホルダーの企業ブランドの構築およびその活用の認識を確認
Fiedler & Kirchgorg (2007)	ステークホルダー	多様なステークホルダーでマネジメントの違いが必要か	サーベイ サービス産業の優良企業 ブランド(顧客、従業員、株主、ジャーナリスト)	ステークホルダーグループ間で部分的に異なる態度を形成 役割概念は異なる。情緒的連想と認知的連想が企業ブランドイメージにおいて重要
Roper & Davies (2007)	ステークホルダー	多様なステークホルダーで企業ブランドの次元において認識ギャップがあるのか	サーベイ 大学のビジネススクールの従業員、学生、雇用者 インタビュー シニアマネジメント	スタッフ、学生、雇用者で、企業ブランドの認識ギャップが確認
Chun & Davies (2006)	小売・サービス/ステークホルダー	従業員と顧客で企業ブランドイメージのマネジメントは同一か。企業特性が、満足や知覚に与える影響は異なるのか	サーベイ 食品チェーンストア2社のショップ・スタッフ メンバー、顧客	顧客と従業員で、企業イメージおよびそれが満足に与える影響が異なる
Burghausen & Fan (2002)	ステークホルダー	経営者のステークホルダーの認識	事例研究 小売企業2社 イギリス	経営者は多様なステークホルダーを重要と認識するが、優先順位は存在する 経営者は、企業ブランドの構築にあたって、顧客と同じように投資家のイメージも重視する 経営者は、数の多いステークホルダーグループを過大評価してしまうという問題を認識 多様なステークホルダー観点でいることの難しさ
Davies & Chun (2002)	小売・サービス/ステークホルダー	顧客(イメージ)と従業員(アイデンティティ)の企業ブランドパーソナリティは異なるのか	サーベイ 立地とネームが異なるが、同一グループでパート店2社の従業員と顧客	両店舗とも、従業員と顧客の知覚する企業ブランドパーソナリティは異なる

4.4 その他の研究

研究数は多くないものの表6のように、その他にも多様な研究が存在する。企業のパートナーシップや共同ブランディングに関する研究、企業ブランディングにおけるCSR・倫理面の次元や役割に関する研究、従業員の採用活動における企業ブランドの影響を捉えた研究、投資家の行動に関する研究などその領域は、ますます広がりをみせている。

表6. その他の研究のリスト

著者 (掲載年)	テーマ	目的・論点・理論	研究方法 対象・地域	主な結果
Rindell et al. (2011)	CSR・倫理	誠実性企業ブランド(CCBs)概念的土台を構築と役割	サーベイ 大企業の調達関係の役員 北欧3国	CCBsの4つの次元にくわえて、企業の内外のステークホルダーのイメージ、イメージとビジネス間の関係、社会性の開発を、長期的に調整するかが課題になる
Bogaards et al. (2012)	CSR・倫理	誠実性の企業ブランド(CCBs)次元の開発	サーベイ 大企業の調達・購買マネジャー、調達責任者	典型的なCCBsの4つの次元を確認
Hillestad et al. (2010)	CSR・倫理	環境意識とCSR活動が企業ブランドに影響を与えるのか	事例研究 海底油田とガス産業の企業1社 ノルウェー	環境意識とグリーンイノベーションの外部の解釈は、従業員の行動や関心を通じた企業経験による。環境意識とCSRは信頼性を与える意味で企業ブランドに影響する
Kahuni et al. (2009)	アライアンス・パートナーシップ	スポーツチームとスポンサー間のスキヤンダルによる悪いイメージの波及	事例研究 スキヤンダルを起こしたF1チーム	悪いイメージはスポンサー企業に移転される。その回避のためにチームの危機マネジメントの必要。悪いイメージの波及という危機を抑制するために、チームのスポンサーの認識が有効
He & Balmer (2006)	アライアンス・パートナーシップ	企業ブランドの関係を踏まえたアライアンスブランドの構築	事例研究 航空会社のアライアンスブランドワンワールド	企業ブランドとしてアライアンスの認識、意識、プロモーションへの多大な強調したもののブランド価値の観点での独自性の開発にならない。アライアンスブランドと個々の航空ブランドの相互支援がベネフィット獲得に重要
Baum & Überschaer (2018)	採用	就職活動における企業ブランド認知と仕事追求意図の関係	求人広告を用いた実験 学生	企業ブランド認知は就職活動者の仕事追求意図を高める
Shahri (2011)	企業ブランディングの評価指標	企業ブランディングを評価の仕方	インタビュー 戦略とマーケティングの専門家	企業ブランディング戦略を効果的に評価するための3次元モデル(ステークホルダーの信用、財務的価値、戦略的ポジション)の提示
Streibinger (2014)	産業・企業・製品	産業、企業、製品の要素がブランディング戦略に与える影響	インタビューとサーベイ B2C大企業の役員	サービス産業と耐久消費財企業は企業ブランド戦略を取りやすい(産業レベル) ブランディング媒体が重複するほど、企業の経験年数が少ないほど、企業ブランド戦略をとる(企業レベル) 企業の2つの製品間の品質の異質性が高くなるほど、2つの製品間のブランディングの類似性が低くなる(製品レベル)
Ohnemus and Jenster (2007)	投資	企業ブランドの推進と財務的リターン間の関係	量的研究 2次データ 多様な産業のパネルデータ アメリカ 欧州	バランス化した企業ブランディングを推進する企業は競合企業と比べて、株主へのリターンが約3%ポイント高い ブランド推進と財務リターン間のリンクは、Wカーブで描かれ、5段階の段階を踏む 以上のことから、企業ブランドは動的的に分析されるべきである

5. 既存研究のまとめと今後の研究課題

本稿は、経験的データに基づく企業ブランディング研究について、マーケティング観点と組織観点に分けて、その知見の整理を行ってきた。そこでは、まず、メカニズムは異なるものの消費者と企業組織の両方を含め、顧客への効果が支持されている。次に、企業ブランディングの企業内部の従業員や組織文化の形成、組織変革への活用など企業内部の効果とその重要性が確認できる。マーケティング観点の研究でも組織観点の研究においてもインターナルブランディングの重要性は広く支持されていた。最後に、企業ブランディングプロセスおよびその活動内容について、製品との関連、組織能力や技術、企業文化の関連、CSR活動との関連などその活動が多岐に及ぶこと、トップマネジメントから従業員、そして外部のステークホルダーが逐次的にプロセスに関わる事が確認されている。そのために、多様な他者とのコミュニケーション活動が重要な課題であることが確認できた。そして、企業ブランディングは、多様な他者および活動に関わる、長期的な活動のために様々なパラドクスに直面する。これをいかに調整しマネジメントを行い、強い企業ブランドを形成するのかが課題となる(Hatch & Schultz 2009; Merrilees & Miller 2008)。以上のことを踏まえて、最後に今後の研究課題を3点あげる。

1点目は、企業ブランディングと製品、事業、サービス、社会的(i.e. CSR)ブランドなど同一企業内にある多様なブランド、ブランディング間の関連をさらに精緻に捉える必要があると考える。同じように、企業ブランディングの中でも、技術や素材、サービスや販売活動など製品・サービスに強い関わりがあるブランディングとCSRや社会的ブランディング、トップマネジメントやヒト、組織文化に関わるブランディングなど、そのブランディングの特徴をどのように捉え、それに複数の意味があった場合に、それらがどのように関

連するのかを明らかにする必要があると考える。なぜなら、本稿でも述べたように、企業ブランディングは企業内外の多様な組織が関わる。それは、どの組織も企業ブランディングを自由にコントロールすることができないことを意味する。製品やサービスブランドは顧客とマーケティング組織が主な権限をもつ場合が多い。戦略的なブランドや社会的観点の場合は主に投資家や広報部門、トップマネジメントが強く関わる傾向にある。これらの活動を統合し、強い企業ブランディングの実現のためには、同一企業内において多様なブランディングを行うさいの矛盾や相互の関連を明らかにしたうえで、マネジメントの方策を探求する必要がある。

2点目は、インターナルブランディングの問題である。この議論を発展させるためには、企業ブランディングにおける各部門の担当者の行動や心理の変化を捉える必要があるであろう。既存研究では、従業員のブランドサポート行動の促進要因(Garas et al. 2018)やそれが職務満足やコミットメントに与える影響(Anisimova & Mavondo 2010)、従業員の企業ブランドに対する知覚(Davies & Chun 2002)などを明らかにしてきた。しかし、それらが各従業員の認識や行動にどのように影響するかまでは十分に捉えられていない。期待通りの企業ブランディングを実現するためには、従業員の行動や認識の変化を精緻に捉えたうえで、マネジメントの方策を考慮することが有効であると考えられる。

3点目は、時間軸の問題である。企業活動では、不祥事や経営不振など負の事態もあれば、イノベーションの成功などプラスの事態も発生する。世間の注目を集める時期もあれば、そうでない時期もある。その前後において企業ブランドマネジメントはどのように変化するのか、あるいは、そのような事態に対応するために何が必要なのかについて理解することが重要であると考えられる。そのために、組織の仕組みや各ステークホルダーの反応および関わり、各部門の対応について、動的、文脈的構造を踏まえたメカニズムを解明する必要がある。

最後に、本稿のレビューにおいて、執筆者の事情によって全ての経験的データの文献を収集できたわけではないという限界があることを断っておきたい。

参考文献

- [1] Aaker, D. A. (2004) Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- [2] Anisimova, A. T. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioural consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395-405.
- [3] Anisimova, T., & Mavondo, F. T. (2010). The performance implications of company-salesperson corporate brand misalignment. *European Journal of Marketing*, 44(6), 771-795.
- [4] Anisimova, T., Weiss, J., & Mavondo, F. (2019). The influence of corporate brand perceptions on consumer satisfaction and loyalty via controlled and uncontrolled communications: a multiple mediation analysis. *Journal of Consumer Marketing*, 36(1), 33-49.

- [5] Aspara, J., & Tikkanen, H. (2008). Adoption of corporate branding by managers: Case of a Nordic business-to-business company. *Journal of Brand Management*, 16(1–2), 80–91.
- [6] Balmer, J. M. T. (2001) Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–91.
- [7] Balmer, J. M.T. & E. R. Gray (2003) Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 972-997.
- [8] Balmer, J. M. T., & Chen, W. (2017). Corporate heritage brands, augmented role identity and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 51(9/10), 1510–1521.
- [9] Baum, M., & Überschaer, A. (2018). When do employer awards pay off and when do they not? The impact of award familiarity on applicants’ job pursuit intentions and the moderating role of corporate brand awareness. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3093–3117.
- [1 0] Biehal, G. J., & Sheinin, D. a. (2007). The Influence of Corporate. *Journal of Marketing*, 71(April), 12–25.
- [1 1] Blombäck, A., & Axelsson, B. (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 418–430.
- [1 2] Blombäck, A., & Ramírez - Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7–28.
- [1 3] Bogaards, M., Mpinganjira, M., Svensson, G., & Mysen, T. (2012). A framework of conscientious corporate brand – a South African validation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(5), 675–685.
- [1 4] Bravo, R., Montaner, T., & Pina, J. M. (2010). Corporate brand image in retail banking: development and validation of a scale. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1199–1218.
- [1 5] Burghausen, M., & Fan, Y. (2002). Corporate branding in the retail sector: a pilot study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 92–99.
- [1 6] Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120–129.
- [1 7] Chun, R. (2006). The Influence of Corporate Character on Customers and Employees: Exploring Similarities and Differences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 138–146.
- [1 8] Corkindale, D & Belder, M. (2009) Corporate brand reputation and the adoption of innovations. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (4), 242-250.
- [1 9] Davies, G. & Chun, R. (2002) Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158.
- [2 0] Davies, G. & Chun, R. (2012) Employee as symbol: stereotypical age effects on corporate brand associations. *European Journal of Marketing*, 46(5), 663-683.
- [2 1] Donovan, D. T., Janda, S. & Suh, J. (2006) Environmental influences in corporate brand identification and outcomes. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), 125 – 136.

- [2 2] Einwiller, S., & Will, M. (2002). Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100–109.
- [2 3] Estrella-Ramón, A., García-de-Frutos, N., Ortega-Egea, J. M., & Segovia-López, C. (2019). How does marketers' and users' content on corporate Facebook fan pages influence brand equity? *Electronic Commerce Research and Applications*, 36(June), 1-12.
- [2 4] Fiedler, L., & Kirchgeorg, M. (2007). The Role Concept in Corporate Branding and Stakeholder Management Reconsidered: Are Stakeholder Groups Really Different? *Corporate Reputation Review*, 10(3), 177–188.
- [2 5] Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264.
- [2 6] Gabrielli, V., & Baghi, I. (2016). Brand architecture shift and corporate brand equity: an exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 777–794.
- [2 7] Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79–95.
- [2 8] Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. (2008). Corporate re - branding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46-57.
- [2 9] Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1041-1064.
- [3 0] Hatch, M. J., Schultz, M. (2009) From Corporate to Enterprise Branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.
- [3 1] Hamzah, Z. L., Alwi, S. F. S., and Othman, M. N. (2014) Designing corporate brand experience in an online context: A qualitative insight. *Journal of Business Research*, 67(11), 2299–2310.
- [3 2] Hatch, M.J., and Schultz, M. (2001) Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 144-58.
- [3 3] Hawabhay, B. B., Abratt, R., & Peters, M. (2009). The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 3–20.
- [3 4] He, H.-W., & Balmer, J. M. T. (2006). Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances? *Journal of Brand Management*, 13(4–5), 242–256.
- [3 5] Hillestad, T., Xie, C., & Haugland, S. A. (2010). Innovative corporate social responsibility: the founder's role in creating a trustworthy corporate brand through “green innovation.” *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 440–451.
- [3 6] 伊藤邦雄 (2001) 「インタンジブル経営への挑戦」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』26(7), 74-85.

- [3 7] Jensen, M. B., & Beckmann, S. C. (2009). Determinants of innovation and creativity in corporate branding: Findings from Denmark. *Journal of Brand Management*, 16(7), 468–479.
- [3 8] Juntunen, M., Juntunen, J., & Juga, J. (2011). Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management*, 18(4–5), 300–311.
- [3 9] Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115–133.
- [4 0] Kahuni, A. T., Rowley, J., & Binsardi, A. (2009). Guilty by Association: Image ‘Spill-over’ in Corporate Co-branding. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 52–63.
- [4 1] Kaufmann, H. R., Vrontis, D., Czinkota, M., & Hadiono, A. (2012). Corporate branding and transformational leadership in turbulent times. *Journal of Product and Brand Management*, 21(3), 192–204.
- [4 2] Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016.
- [4 3] Lomax, W., & Mador, M. (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 82–95.
- [4 4] Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), 537–552.
- [4 5] Merrilees, B., & Fry, M-L. (2002) Corporate Branding: A Framework for E-retailers *Corporate Reputation Review*, 5(2–3), 213–225.
- [4 6] Muzellec, L. (2006). What is in a Name Change? Re-Joycing Corporate Names to Create Corporate Brands. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 305–316.
- [4 7] Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.
- [4 8] Muzellec, L., & Lambkin, M. (2008). Corporate rebranding and the implications for brand architecture management: The case of Guinness (Diageo) Ireland. *Journal of Strategic Marketing*, 16(4), 283–299.
- [4 9] Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2009) Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*, 9 (1), 39–54.
- [5 0] Ohnemus, L., & Jenster, P. V. (2007). Corporate Brand Thrust and Financial Performance: An Examination of Strategic Brand Investments. *International Studies of Management & Organization*, 37(4), 84–107.
- [5 1] Pappasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37–47.

- [5 2] Rindell, A., Svensson, G., Mysen, T., Billström, A., & Wilén, K. (2011). Towards a conceptual foundation of ‘Conscientious Corporate Brands.’ *Journal of Brand Management*, 18(9), 709–719.
- [5 3] Rode, V., & Vallaster, C. (2005). Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.
- [5 4] Roper, S., & Davies, G. (2007). The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23(1–2), 75–90.
- [5 5] Sandbacka, J., Nätti, S., & Tähtinen, J. (2013). Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, 27(2), 166–177.
- [5 6] Sevel, L., Abratt, R., & Kleyn, N. (2018). Managing across a corporate and product brand portfolio: evidence from a large South African service organization. *Journal of Product and Brand Management*, 27(1), 18–28.
- [5 7] Shahri, M.H. (2011) The effectiveness of corporate branding strategy in multi-business companies. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 51-59.
- [5 8] Sheikh, A., & Lim, M. (2011). Engineering consultants’ perceptions of corporate branding: A case study of an international engineering consultancy. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1123–1132.
- [5 9] Sichtmann, C. (2007) An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand. *European Journal of Marketing*, 41 (9/10), 999-1015.
- [6 0] Sierra, V., Iglesias, O., Markovic, S., & Singh, J. J. (2017) Does Ethical Image Build Equity in Corporate Services Brands? The Influence of Customer Perceived Ethicality on Affect, Perceived Quality, and Equity. *Journal of Business Ethics*, 144(3), 661–676.
- [6 1] Silva, R. V. D., & Alwi, S. F. S. (2006) Cognitive, affective attributes and conative, behavioural responses in retail corporate branding. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (5), 293-305.
- [6 2] Silver, L., & Berggren, B. (2010). The Close Relationship Strategy- Corporate brand development in banking. *Journal of Brand Management*, 17(4), 289–300.
- [6 3] Simões, C., Singh, J., & Perin, M. G. (2015). Corporate brand expressions in business-to-business companies’ websites: Evidence from Brazil and India. *Industrial Marketing Management*, 51, 59–68.
- [6 4] So, J. T., Parsons, A. G., & Yap, S. F. (2013). Corporate branding, emotional attachment and brand loyalty: The case of luxury fashion branding. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17(4), 403–423.
- [6 5] Souiden, N., Kassim, N. M., & Hong, H. J. (2006). The effect of corporate branding dimensions on consumers’ product evaluation: A cross-cultural analysis. *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 825–845.

- [6 6] Spear, S., & Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 22(7), 491–501.
- [6 7] Strebinger, A. (2014). Rethinking brand architecture: a study on industry, company- and product-level drivers of branding strategy. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1782–1804.
- [6 8] Törmälä, M., & Gyrð-Jones, R. I. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management*, 65(May), 76–85.
- [6 9] Tsiotsou, R. H., Alexandris, K., & Cornwell, T. B. (2014) Using evaluative conditioning to explain corporate co-branding in the context of sport sponsorship. *International Journal of Advertising*, 33(2), 295-327.
- [7 0] Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784.
- [7 1] Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133–1143.
- [7 2] Vernuccio, M. (2014). Communicating Corporate Brands Through Social Media: An Exploratory Study. *Journal of Business Communication*, 51(3), 211–233.
- [7 3] Witt, P., & Rode, V. (2005). Corporate brand building in start-ups. *Journal of Enterprising Culture*, 13(3), 273–294.
- [7 4] Yang, F. X., & Tan, S. X. (2017). Event innovation induced corporate branding. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), 862–882.
- [7 5] Yaniv, E., & Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447–461.
- [7 6] 余田 拓郎 ・ 首藤 明敏 (2006) 『B2B ブランディング—企業間の取引接点を強化する』 日本経済新聞社

A Review of Empirical Studies on Corporate Branding

Shoko TONAI

*Department of Business Administration, Faculty of Business Administration,
Fukuyama Heisei University*

Abstract: This paper aims to review empirical studies on corporate branding from 2000 and discuss the future issue. This review consists of two parts; marketing perspective and organizational perspective. The major findings in this comprehensive review are that corporate branding is interdisciplinary study, effects on customer perception and behavior is supported, internal branding becomes core issue and processes and activities of corporate brand management sequentially involve multiple stakeholders. The paper summarizes these key findings and indicates directions for future issue.

Key Words: corporate branding, marketing perspective, organizational perspective, internal branding