

令和 5 年 6 月 8 日現在

機関番号：32683

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2022

課題番号：17K18167

研究課題名（和文）ブランドマネジメントの慣性に関する実証研究：ブランドのあるべき姿の再構築

研究課題名（英文）Inertia of Brand Management

研究代表者

大竹 光寿 (Otake, Mitsutoshi)

明治学院大学・経済学部・准教授

研究者番号：40635356

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、マーケティング活動に関わる組織慣性が強化、緩和されるプロセスについて検討した。具体的には、ブランドらしさ、すなわち消費者によってブランドの正統性が見出されるプロセスと、その正統性が組織慣性を生じてしまうこと、そしてそれが緩和される条件を明らかにした。特に、組織慣性が緩和される条件のひとつとして、その組織やブランドの原点に立ち返り、それを現在の市場の文脈に合わせてブランドらしさを新たに再構築することが明らかにされた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の意義は、ブランドの正統性が社会において構築されるプロセスとそれが組織にネガティブな影響をもたらしてしまう側面、という消費とマーケティングとの接点に着目した点にある。強いブランドとはそもそも何を意味するのか、そして強いブランドを持つが故に生じる企業の課題を明らかにし、その課題に対するアプローチを検討したところに、本研究の最大の意義がある。

研究成果の概要（英文）：This study examined the process by which organizational inertia related to marketing activities is strengthened or weakened. Specifically, the study clarified the process by which brand identity, or brand authenticity, is searched by consumers, how this authenticity gives rise to organizational inertia, and the conditions under which it is mitigated. In particular, it was identified that one of the conditions under which organizational inertia can be mitigated is to go back to the origins of the organization or brand and reconstruct it anew with a brand identity that is adapted to the current market context.

研究分野：マーケティング

キーワード：ブランド・アイデンティティ ブランド・イメージ 正統性 組織慣性

1. 研究開始当初の背景

組織において「強いブランド (strong brand)」を持つが故に生じる課題があるのではないかと、というのが本研究をはじめのきっかけとなった問題意識である。マーケティング研究、とりわけブランドマネジメントに関心を寄せる研究は、急速にコモディティ化が進行する消費財市場において、ブランドに独自の意味付けがなされ消費者の愛顧を長期的に獲得するような強いブランドが構築されるプロセスに関心を寄せてきた。

しかしながら、前回の科研費の研究 (2013 - 2017 時計産業におけるイノベーションと製品の意味: 価値的側面に関する実証研究) において、市場にブランドを投入してから当初のコンセプトが曖昧になっていくという課題に加えて、ブランドらしさを追求するあまりブランドマネジメントに関する慣性が強化されてしまうという課題に直面した組織の存在が浮き彫りになった。具体的にいうと、ウオッチメーカーが、技術革新や新たな業態の誕生、消費者ニーズの変化に気づいているもののこれまでのやり方を踏襲してしまったり、変化に対して脅威の認識が生じているにもかかわらず、既存の経営資源にとられるあまり対応が難しくなってしまうという組織慣性が生じていた。例えば、精度の向上や軽量化といった高機能化に関する資源が製品の競争力を飛躍的に高めた一方で、デザインや機械の動きを楽しむといったコンセプトのウオッチの市場投入が一部で阻まれていたり、遅れてしまっていた。

組織内で共有されている製品や自社ブランドのあるべき姿、市場で共有されているであろう、あるべき姿、すなわちブランドに対する当事者の認識によって組織慣性が強化されてしまう場合があるのではないかと。ブランドらしさ (我が社のブランドは愛好者からこのようなブランドとして捉えられているという認識) を意識しすぎるあまり、新しい取り組みがしづらくなってしまうのではないかと (この取り組みはうちのブランドらしくないという認識)。そうした「らしさの呪縛」ともいえるべき慣性の具体的な中身、慣性が生じてしまう条件、そして慣性が緩和する条件を詳細に検討するのが本研究である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、ブランドマネジメントの慣性が強化・緩和される条件を明らかにすることである。なぜ、外部で生じた技術革新や顧客ニーズの変化などを脅威として組織の一部が認識しているにもかかわらず、ブランドを革新することが難しくなってしまうのか。それはいかに克服されるのか。この問いを、組織内外で形成された「ブランドらしさ」とこれまで培ってきたブランドマネジメントの組織能力に捕らわれ、市場環境の変化に対応できなくなってしまうという慣性に着目して明らかにする。消費 (消費者) とマーケティング (組織) という2つの領域の接点を探り、強いブランドであるがゆえに生じる負の側面とそれが緩和される条件を明らかにし、組織慣性の理論を構築することが最終的な目的である。そして、そもそもブランドマネジメントの慣性が生じる契機となる「ブランドらしさ」が市場においてどのように構築されていくのか、について明らかにするのも本研究の重要な目的である。

3. 研究の方法

まず、市場においてブランドらしさが構築されるプロセスについては、ブランドの正統性という概念を通じて検討する。消費研究とマーケティング研究において、ブランドのあるべき姿、すなわちブランドの正統性 (authenticity) に関する一連の研究がある。一般的には、本物らしさを意味する正統性を消費者は何を手がかりにしてブランドに見出しているのか。本研究では、これまで行ってきた研究の知見を補強する形で、15名の消費者に対するデプスインタビューを用いて検討する。

次に、ブランドマネジメントの慣性についてである。組織慣性については、マーケティング研究において研究が進められておらず知見が蓄積されていない。したがって、組織研究やイノベーション研究における慣性の理論ならびに資源動員の理論などを援用して検討する。具体的には、慣性が強化される条件と緩和される条件に分けて検討をすすめる。

ブランドマネジメントの慣性が強化される条件については以下の4つの問いを設定する。①市場環境の変化に対する企業当事者の認識がブランドマネジメントの慣性にいかなる影響を与えているのか、②ブランドという資源に対する認識、すなわち組織内で共有されてきたブランドの正統性はブランドの革新とどのような関係にあるのか、③消費者が考えるブランドの正統性を企業はどのように認識し、それがブランドの革新にどのような影響を与えているのか、④事業活動を通じて蓄積されたブランドマネジメントの能力に対する過信が生じる条件は何か。

ブランドマネジメントの慣性が緩和される条件については以下の3つの問いを設定して明らかに

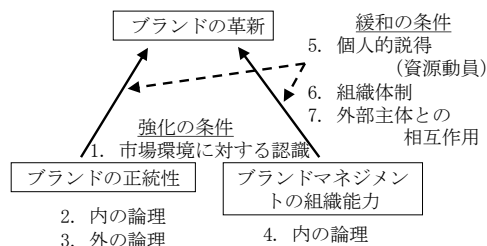


図1 7つの課題と主要概念間の関係

する。⑤組織内でブランドの革新を行う旗振り役の個人的動機とその背景は何か、⑥ブランドの革新に対する組織内の反発をどのように説得し収束させたのか、⑦慣性が強化・緩和されるプロセスにおいて、メディアや取引先といったゲートキーパーが果たした役割は何か。

以上7つの課題について8つの企業を対象にした複数事例研究を通じて明らかにする。

4. 研究成果

本研究の成果について、消費（消費者）とマーケティング（組織）という2つの点から整理する。

まず消費の側面について、強いブランドの源泉ともなっているブランドの「ほんものらしさ」が消費者によって見出される手がかりについて体系的に分析した。探索的なアンケート調査に加えて、15名の消費者に60分、デプスインタビューを行った。見出しているブランドを一人あたり3、4つ程あげてもらい、そのブランドに出会ってから現在に至るまでの経緯を話してもらいながら、製品やサービスそれ自体だけでなく、企業の姿勢や取り組みについて文脈を考慮した語りを促した。

得られた知見は以下の3つである。第1に、正統性の手がかりには対象の属性のみならず、自己の特徴も含まれている点である。ブランドの歴史やデザイン、製造方法、原産国、企業や創業者の姿勢など、製品やサービスそれ自体や組織の特徴をもとにブランドに正統性を見出す一方で、自分らしさが表現できることや自己意識が変わったなど、ブランドを通じた自己の観察を通じて得られたものを手がかりしていた。第2に、同一ブランドに正統性を長期間見出している場合、自らが製品や企業一般に抱くあるべき姿と当該ブランドとの適合性から、自分自身の変化が手がかりになっていることである。具体的には、当初考えてもいなかった製品や企業一般のあるべき姿をブランドを通じて得てそれが自らの信念として定着することが、ブランドリレーションシップが長くなればなるほど、正統性の手がかりとして重要視されていた。第3に、所有と共有における手がかりには相違が見られること、その移行の際に複雑な影響関係があること、そして共有から所有に際し手がかりの変化が生じていた。シェアリングに代表される非所有型の消費形態において、正統性が見出される手がかりが消費経験のタイプによって異なること、そして正統性が見出されたブランドを手放して非所有型の消費形態に移行する際に3つの条件があることが明らかにされた。

ブランドマネジメントの慣性が強化・緩和される条件について主要な知見をまとめると以下の2つになる。第1に、市場環境の変化に対して脅威の認識が欠如している場合、企業自らが考えるブランドのあるべき姿を、市場で定着していると企業が考えるブランドイメージやそのあるべき姿と同一視してしまう、という状況が生じてしまい、常態化してしまうことである。事例対象となった企業で、自社の提供するブランドを取り巻く環境が所有型から所有型の消費形態へと移行しつつある組織では、当初市場の変化の重要性について認識していなかった。例えば、あるファッションメーカーでは、服のサブスクリプション型のサービスを提供するスタートアップ企業が誕生していたのにもかかわらず、「うちのブランドは日本で丁寧に作っているのが強みだし、日本初のファッションブランドとしてお客様から支持をいただいて… 若者だって服にはこだわりが強いのは今も昔も変わらない… 服は買うものだ」という認識が定着しており、当初は服のシェアリングサービスを脅威として認識しておらず、新しいブランドやサブスクリプションのサービスを展開することを考えていなかった。そうした所有から共有へという環境変化に直面した企業が、共有型のサービス提供に移行できない要因として、単に技術やルーティン、既存事業との衝突といった側面だけでなく、消費者から当該ブランドがどのように見られているのか（見られてきたのか）という点と、自分たちが考えるブランドのあるべき姿、すなわちブランドに対する認識が、変化する環境に対する認識に違和感をもたらさないという経路が確認された。

第2に、そうした組織内部で共有されたブランドの正統性と組織能力（内の論理）、そして市場で定着していると組織が考えるブランドの正統性（外の論理；「顧客を裏切れない」という表現にあらわれる）によって生まれた「らしさの呪縛」が、外部者の存在や新たな組織の設立、ブランドの現地化と標準化、創造的原点回帰（ブランドの原点を現在の文脈に再解釈するといった革新の推進者による固有の理由の創造を通じた説得）によって緩和されうることである。消費者への寄り添い方や一貫した企業姿勢など、長期にわたるブランドとの付き合いのなかで消費者が確固たる想いやイメージをもっており、それが一部の企業において新しい取り組みの実行を阻んでしまっている。そうしたブランドマネジメントの慣性は、異なる市場、例えば日本と中国というように当該ブランドに対して異なるイメージを抱いている市場と企業が向き合っている場合に打破されることもあれば、過去の企業の取り組みを精査してそれを現代の文脈にあるように解釈し直すことで、組織内部で生じた慣性（例えば「これは我が社でやることじゃないよ、うちのブランドらしくないよ」というような声にあらわれる）が緩和されうる。新たな市場への進出は、当該企業にとって市場環境の変化をもたらす契機となり、現地の文化的コンテクストを踏まえた革新が必要とされ、本国市場での革新活動につながる可能性がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 大竹光寿	4. 巻 21 巻 2 号
2. 論文標題 ブランド・マネジメントに関する慣性間の相互影響関係：ブランド・アイデンティティの再構築を通じた企業成長	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 流通研究	6. 最初と最後の頁 1-15
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5844/jsm.21.2_1	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大竹光寿	4. 巻 37(2)
2. 論文標題 ブランドマネジメントに関する慣性の強化と緩和：創造的原点回帰によるブランドのあるべき姿の再構築	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 マーケティングジャーナル	6. 最初と最後の頁 96-111
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 大竹光寿	4. 巻 155
2. 論文標題 企業によるブランドの創造的原点回帰と消費者による原点の知覚：ブランドヘリテージを通じた正統性の構築	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 明治学院大学経済研究	6. 最初と最後の頁 47-59
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 大竹光寿
2. 発表標題 質的研究の課題と可能性
3. 学会等名 日本消費者行動研究学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 松井 剛、西川 英彦	4. 発行年 2020年
2. 出版社 中央経済社	5. 総ページ数 256
3. 書名 1からの消費者行動 第2版	

1. 著者名 西川英彦・澁谷覚 編著	4. 発行年 2019年
2. 出版社 碩学舎	5. 総ページ数 244
3. 書名 1からのデジタル・マーケティング(13章担当)	

1. 著者名 恩蔵直人・坂下玄哲 編著	4. 発行年 2023年
2. 出版社 有斐閣	5. 総ページ数 364
3. 書名 マーケティングの力：最重要概念・理論枠組み集	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------