

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成24年5月23日現在

機関番号：32665

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2011

課題番号：20730286

研究課題名（和文） グローバル・ブランドの管理における親会社と地域統括本社との意思決定調整

研究課題名（英文） Decision Adjustment between Headquarter and Regional Headquarter in Global Brand Management

研究代表者

井上 真里（INOUE MASATO）

日本大学・商学部・講師

研究者番号：60409480

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、多国籍企業の中でも日本の耐久消費財企業（とくに輸送機械と電気機械）におけるグローバル・ブランドの管理について、親会社のブランド管理組織と地域統括本社との間における意思決定調整の実態を明らかにすることである。

現在のところ、多国籍企業が注力する必要があるのは、すでに収益の基盤として確立しており、また開発途上国市場へ効果的に導入できる可能性があるグローバル・ブランドである。ただし、グローバル・ブランドでも、市場導入する国・地域によって地域統括本社や現地子会社に若干の適合化を許容する場合がある。このことは、多国籍企業におけるグローバル・ブランドについての意思決定構造に対して変化を促す可能性がある。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study is to clarify the decision making adjustment between the brand management organization of the headquarter and the regional headquarter about the global brand management in Japanese consumer durable multinational companies (particularly a transportation machine and an electric machine).

Currently, global brand have been already established as the base of the profit, and it can be effectively introduced into the markets of developing country. But, regional headquarters and subsidiaries may be permitted to localize a global brand by country or geographic area. This may promote a change for the decision making structure about the global brand in multinational companies.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	600,000	180,000	780,000
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：製品ブランド、グローバル・ブランド、ブランド管理組織、多国籍企業、グローバル・マーケティング

1. 研究開始当初の背景

ブランドに関する研究は第2次世界大戦

前から行われている古いテーマであるとはいえ、世界的に注目されるようになったのは

Aaker[1991]以降であるといつてよい。当該研究の主要なキーワードであるブランド・エクイティ (brand equity) は、消費者の知覚において形成されるブランド認知やブランド連想、知覚品質といった「イメージ」で構成されると考えられており、Aaker 以降の研究の大半は消費者行動論に基づくものとなっている。

一方、石井[1999]はいわゆる「ポストモダン・アプローチ」を提唱し、企業と消費者の2主体間に明確な因果関係を措定することはできないとした。製品ブランドの価値はそれ自体が自己組織的に構築すると述べ、製品ブランド管理という企業行動自体の有効性に疑問を呈しているが、このアプローチでは製品ブランド管理における企業内の組織的問題を分析対象外としており、実務的な問題の解決に寄与しているとはいえない。

これらに対して、本研究では「組織・制度アプローチ」を提唱し、消費者行動をベースにするのではなく、あくまでも企業行動をベースとした製品ブランド管理の実態解明を追求している(井上[2004])。

<引用文献>

- 1) Aaker, D. A. [1991], *Managing Brand Equity*, The Free Press.
- 2) 石井淳蔵[1999]『ブランド 価値の創造』岩波新書。
- 3) 井上真里[2004]『日本家電企業の製品ブランド管理 —ブランド管理組織が職能諸部門に与える影響—』2003年度(第37次)吉田秀雄記念事業財団助成研究論文、1-96 ページ。

2. 研究の目的

(1)本研究の目的は、多国籍企業の中でも日本の耐久消費財企業(とくに輸送機械と電気機械)におけるグローバル・ブランドの管理(GBM)について、親会社のブランド管理組織と地域統括本社との間における意思決定調整の実態を明らかにすることである。

(2)ブランド管理組織の研究自体が世界的にみて稀であり、さらに当該組織の管理内容・管理プロセスに注目した研究は皆無といつてもよい。また、GBM研究についても研究蓄積に乏しい状態である。これらを考慮すると、本研究の意図する成果はGBMの発展のみならずグローバル・マーケティングの発展においても有益であると考えられる。

3. 研究の方法

(1)平成20-21年度の目標は、これまでの研究における分析枠組みの側面をブラッシュアップ

するとともに、インタビュー調査によってこれまでよりもさらに多くのブランド管理担当者とコミュニケーションを醸成することであった。前者では、学会報告においてしばしば指摘された「ローカル/リージョナル・ブランドに対するグローバル・ブランドの相対的重要性」や「従来のマーケティング概念あるいはブランド管理概念との相違」について、それらを詳述することに重きを置いた。また後者では、電気機械企業2社におけるブランド管理組織のマネジャーや担当役員から現状と課題について聞き取りを行い、今後の定量調査や地域統括本社へのインタビュー調査に向けた示唆と協力を得た。

(2)平成22-23年度には、日米欧韓の多国籍企業に対するアンケート調査を実施した。

(3)平成23年度は、日本多国籍企業の親会社と欧州地域統括本社、および欧州多国籍企業の親会社を主なフィールドワーク対象としてインタビュー調査を行うことを目指した。

(4)平成22年度末に起こった東日本大震災および原子力発電所事故の影響でアンケート調査の中断を余儀なくされたが、翌年度の10月に再開した。ただし、欧米韓多国籍企業への質問票送付を郵送形式からウェブ形式へやむを得ず切り替えるなど、当初の予定から大幅に変更せざるを得なかった。また、その結果に基づいて日本多国籍企業の欧州地域統括本社および欧州多国籍企業の親会社に対してインタビュー調査を実施するはずであったが、中断によって当初は協力的だった企業も方針が変わり、当初の予定どおり実施することが叶わなかった。

4. 研究成果

(1)非常に多くの製品ブランドを有する多国籍企業において、ローカル・ブランドやリージョナル・ブランドのほうがグローバル・ブランドよりも圧倒的に数が多い場合がある。たとえば、ベルギー資本のアンホイザーブッシュ・インベブ(Anheuser-Busch InBev、以下ではインベブと略記)は、200を超える製品ブランドのうち、「Budweiser」「Beck's」「Stella Artois」の3つのみをグローバル・ブランドと定め、親会社による管理を強化している。

また、ユニリーバは2000年に「ブランド・フォーカス作戦」と称し、自社の全製品ブランド1600のうち1200を廃止してわずか400製品ブランドのみを残すことでマーケティング努力を集中させている。さらに、P&Gも2001年に「コアビジネス・コアブランド政策」

を實踐し、多くのローカル・ブランドを売却してグローバル・ブランドになり得る300製品ブランドのみを選別している。このように、グローバル・ブランドに対して高い位置づけを与える多国籍企業が増加している。

もちろん、将来のグローバル・ブランドに成長する可能性を秘めているため、リージョナル・ブランドやローカル・ブランドを軽視するのは望ましくない。インベブでは、上記3つのグローバル・ブランド以外に「マルチカントリー・ブランド(HoegaardenとLeffe)」と「ローカル・チャンピオン(BassやLöwenbräu、Harbinなど)」を設け、とくに後者を「ローカル・ジュエル」と呼んで各国市場でのプレゼンスを強化している。

ただし、現時点で多国籍企業が注力する必要があるのは、すでに収益の基盤として確立しており、また開発途上国市場へ効果的に導入できる可能性があるグローバル・ブランドであると考えられる。

(2)「開発途上国の消費者は、グローバル・ブランドを購入できるほどの所得もなければ、そのグローバル性(globalness)を理解できるほどに成熟してもいない」というステレオタイプを多国籍企業は凌駕できる可能性が示された(図表1参照)。米国においてはいずれの因子も高い説明力を有しているが、一方で各開発途上国においてはグローバル市民性因子の説明力が高いものの、文化的自国中心主義因子は相対的に低い。すなわち、開発途上国の消費者は先進国と同様にグローバル・ブランドを選択することでグローバル性を受容したいと考えており、また先進国の文化に対する抵抗も相対的に少ないということである。

Barki and Parente[2010]によるブラジルのBOP消費者に対するインタビュー調査では、かれらがいかに貧しく、有する情報が乏しくてもステレオタイプな行動をとるとは限らないことが示されている。たとえば、BOP向けの現地資本によるディスカウントストアで購買することに違和感を感じたり、先進国発のハイタッチな製品に触れたいと考えたりするBOP消費者が増加しつつあるという。これらの研究結果は、「グローバル・ブランドを開発途上国に導入することは難しい」あるいは「導入できても富裕層のみであり、さらなる成長が期待される中間所得者層やBOPにはそぐわない」といった認識に一石を投じるものである。

「開発途上国に対しては製品のみならず製品ブランドもローカルでなければならない」という視角は、当該消費者の多様な側面を一面的に捉えるものであり、再考する必要があると考えられる。

また、このことはGBMにおける親会社と

現地子会社(とくに開発途上国)、および親会社と地域統括本社との意思決定構造に変化を促す可能性がある。

(%)			
先進国/ 開発途上国	グローバル 市民性	文化的自国 中心主義	オープン性
先進国(米国)	78	63	78
開発途上国 (ルーマニア、 ウクライナ、 ロシア)	70	49	61
ルーマニア	73	49	64
ウクライナ	69	46	60
ロシア	68	47	59
4カ国全体	71	50	64

図表1 先進国/開発途上国における3因子とグローバル・ブランド選択との回帰関係(出典) Strizhakova et al. [2008], p. 69.

(3)グローバル・ブランドでも、市場導入する国・地域によって地域統括本社や現地子会社に若干の適合化を許容する可能性があることが明らかになっており、そのような現象は原田[2011]でも指摘されている。しかし、適合化されるか否かを分ける基準はいまだ明らかでなく、その解明が今後の研究課題である。

<引用文献>

- 1) Strizhakova, Y., R. A. Coulter, and L. L. Price[2008], "Branded Products as a Passport to Global Citizenship: Perspectives from Developed and Developing Countries," *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 57-85.
- 2) Barki, E. and J. Parente[2010], "Consumer Behaviour of the Base of the Pyramid Market in Brazil," *Greener Management International*, No. 56 (May), pp. 11-23.
- 3) 原田将[2011]「国際マーケティングの発展段階とグローバル・ブランド管理 — Quiksilverにおける2つの管理形態」兵庫県立大学『商大論集』第63巻第1・2号、89-105ページ。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

- ① 井上真里「なぜ多国籍企業にとってグローバル・ブランドは重要か」『商学集志』第79巻第1号、23-37頁、2009年、査読有。

〔学会発表〕(計2件)

- ① 井上真里「グローバル・ブランド管理研究を阻害する諸要因」日本商業学会第59回全国大会ワークショップ(関西大学)、2009年5月29日。
- ② 井上真里「組織面からみたグローバル・ブランド管理の現状と課題」日本流通学会第23回全国大会(名桜大学)、2009年11月1日。

〔その他〕

<http://www.geocities.jp/inouemasatozemi2010/index.html>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

井上 真里 (INOUE MASATO)
日本大学・商学部・講師
研究者番号：60409480