

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 8 月 31 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380564

研究課題名(和文) 組織構築に基づく強いブランドの開発プロセス

研究課題名(英文) Strong brand development process based on organization building

研究代表者

鶴見 裕之 (TSURUMI, Hiroyuki)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授

研究者番号：70581198

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：強いブランドを生み出すためにはどのような組織が必要なのか？この問に対し、第1に強いブランドがどのような要因によって構築されるかを実証研究に明らかにし、第2に強いブランドを実際に構築した企業に対するヒアリング調査を実施した。販売実績はブランド力が発露したものと捉えることが出来る。第1にの研究では、Twitter上の書き込みを話題性の代理指標と解釈し、テレビ広告が商品の販売実績に与える間接効果を一般化した。第2の研究では、サントリー酒類株式会社へのヒアリングによって強いブランドを構築する過程で有機的に担当部署、関連部署、顧客と結び着く所謂コネクト型組織を採用していたことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：What kind of organization form is necessary to create a strong brand? On this subject, we worked on two studies. First, we clarified the factors that strong brands are formed by empirical research. Secondly, we conducted interviews with companies that actually built strong brands.

The sales performance is the result of brand power surfacing. In the first research, we generalized the indirect effect that the number of tweets on Twitter and television advertisement will have on the sales results of products. In the second study, we interviewed Suntory Liquor Co., Ltd. We revealed that the company adopted an organization form called Connected Company in the process of building the brand. It was organically linked with the department responsible for brand building, related departments and customers.

研究分野：マーケティング論

キーワード：マーケティング論 ブランド論 組織論

1. 研究開始当初の背景

ブランド論が対象とする範囲は「購買」時点に留まらず、「起点」や「消費」に範囲が拡大され、多くの研究成果が積み重ねられてきた。筆者らはこれらの研究に残された課題は「ブランドと組織の関係性を明らかにする研究」と考える。強いブランドを生み出すためにはどのような組織が必要なのか？この問は企業経営における重要な問である。しかし、アーカー・阿久津(2002)、阿久津(2004)による理論構築が進みながら必ずしも十分な調査が行われていない。その原因はこの問がマーケティング論と組織論という異なる分野の重複領域に位置することにある。

筆者らはこのような状況を鑑み、従来分析されがちであったブランド力調査と組織調査を融合し、本申請の準備研究としてパス解析を用いた分析を実施した。日経リサーチ株式会社が実施した2004年度～2012年度の「ブランド戦略サーベイ」と「働きやすい会社調査」の結果を分析し、統計的に企業ブランド力の強い企業の人事・組織制度の特徴を抽出した。このように準備研究において抽出された「企業」ブランドと組織の関連性」の考え方を「製品」ブランドと組織の関連性」にも適用し、より実務に活用しやすい組織作りを視野に入れたブランド開発手法を構築すべきと考え、本研究計画を着想するに至った。

2. 研究の目的

本研究の目的は【組織構築に基づく強いブランドの開発プロセス】の構築にある。

強いブランドを生み出すためにはどのような組織が必要なのか？この問に対し、筆者らは強いブランドがどのような要因によって構築されるかを実証研究に明らかにし、平行して強いブランドを実際に構築した企業に対するヒアリング調査を実施した。

3. 研究の方法

(1) ブランド力の要因に関する研究

ブランド力の要因に関する研究の成果は中山ら(2014)や鶴見(2015)、鶴見ら(2015)にまとめた。本稿では鶴見ら(2015)の内容を中心に整理する。

販売実績はブランド力が発露したものと捉えることが出来る。鶴見ら(2013)ではTwitter上の書き込みを話題性の代理指標と解釈し、テレビ広告が商品の販売実績に与える間接効果を確認している。また鶴見(2015)では、テレビ広告のみならず、テレビPRも間接効果を有することを確認している。

これらの間接効果が鶴見ら(2013)で取り上げた商品Aと鶴見(2015)で取り上げた商品Xの場合にのみ検証されるものではなく、一般性を持つとすれば、メーカー、リサーチャーはSNS上のテキスト・データ活用の重要性を今まで以上に強く認識すべきであると言えよう。そこで、本研究では、鶴見ら

(2013)の結果の一般化を試みた。なお、一般化のために鶴見ら(2013)と同時期の4商品のデータを多母集団同時分析に適用し、間接効果を検証した。

また、基本的には鶴見ら(2013)のモデルを多母集団同時分析に用いるが、双方向モデルを加味した場合、AGFIが低下することが確認されたため、本分析は間接効果モデルのみを加味した。

データは鶴見ら(2013)で用いたデータと同様のものを用いた。

なお、商品A(ビール系飲料)は鶴見ら(2013)の分析対象商品である。本稿では、商品Aに加えて、同時期に発売された新商品である商品B(紅茶ドリンク)、商品C(緑茶ドリンク)、商品D(ノンアルコール飲料)に関して、鶴見ら(2013)と同時期のデータを収集し、同一の集計を行った。

ただし、鶴見ら(2013)ではTwitter上の書き込みに関する変数に感情の要素を加味しているが、事前に分析した結果、感情による書き込みの分類が適合度の向上にそれほど貢献しなかった。そのことから、商品名称を含む全ての週別ツイート数を変数として採用した。

(2) 強いブランドを構築するための組織のあり方に関する研究

強いブランドを構築するための組織のあり方に関する研究の成果は、守口ら(2017)の4章に整理した。

本研究では強いブランドの事例としてサントリー「角瓶」を取り上げた。サントリー「角瓶」は、サントリーの前身である寿屋が1937年に発売した国産ウイスキーである。1983年をピークに2007年まで売上は縮小を続けたが、2008年からのキャンペーンで、ウイスキーのハイボールによる飲み方を消費者に提案し、角ハイボールのブランド確立に成功し、ウイスキー・カテゴリーの需要活性化に成功した。その過程では「経験価値」を軸に据え、その価値を高め、伝えることを狙ったデジタル時代の新しい考え方やツールを活用したマーケティング、セールスプロモーションの展開が功を奏した。本研究では、それを実現するための組織作りについてヒアリングを実施した。

なお、サントリー「角瓶」の事例を整理するに当たって、サントリー酒類への取材を実施した。

4. 研究成果

(1) ブランド力の測定に関する研究

1商品の週次データを1つの集団として、4商品のデータを多母集団同時分析に適用した結果RMSEAは0.047、GFIは0.977、AGFIは0.840と比較的高い値を示した。

「テレビ広告出稿量 ツイート数」のパスは、商品A～商品Dの全てにおいて5%水準で有意、かつ正の係数となっている。また、

いずれも標準化係数が1に近い数値を示しており、テレビ広告がTwitter上の書き込みの増減に強い影響力を有していることが明らかになった。

「ツイート数 販売実績」のパスは、商品A～商品Cにおいて5%水準で有意、かつ正の係数となっている。商品Dに関してのみ5%水準で非有意（有意確率 0.106）となっている。

なお、商品Dが非有意となった理由は、商品Dは新商品発売時にTwitter上でのキャンペーンを行ったため、自発的ではないツイートが多数発生し、分析上のノイズとなったことが原因として考えられる。

以上の様に4商品中3商品で「テレビ広告 出稿量 ツイート数 販売実績」の間接効果を有していることが確認された。また、間接効果が確認できなかった商品DもTwitter上のキャンペーンによる影響である可能性が高い。これらのことから、テレビ広告が持つ間接効果は特定の商品のみが有する効果ではないことが支持された。

本研究で行った分析結果は、複数の商品で検証したとは言え、あくまで飲料の新商品に限定したものである。またTwitterユーザーの顧客属性や、ツイートの中身に踏み込んだ分析を行っていないといった課題を抱えている。しかしながら、飲料の複数の新商品において同様の効果が確認されたことから考えて、他の飲料の商品にも間接効果を有する可能性が示されたと言える。また今後の追加検証は必要ではあるが、この間接効果が飲料のみに特有の効果とは考えづらく、他の一般消費財においても同様の効果をもつ商品カテゴリーが存在すると期待される。

（2）強いブランドを構築するための組織のあり方に関する研究

強いブランドを作るために、サントリーが取り組んだのは次の からの事項である。

「経験価値」を中核とした顧客獲得

デジタル化と平行して、製品のコモディティ化が進行した。このコモディティ化した状況を打破するために、シュミット（1999）によって提唱されたのが「経験価値マーケティング」である。高い製品価値を前提として、より高い経験価値を提供することが今日におけるブランド作りの課題となっており、同社はこの経験価値の提供を起点に角ハイボールのブランド構築に成功した。

ヘビー・ユーザー、アンバサダーの獲得

FSP データ登場以降、多くのメーカーが売上の主軸となる「ヘビー・ユーザー」の獲得を重視するようになった。またSNSなどの消費者間コミュニケーションが普及したことにより、自社ブランドに対する好意的な発信を行なう消費者が多ければ、企業は有利な状況を作ることが出来るようになった。同社では、この様な角ハイボール・ブランドに対す

る好意的な発信を行なう消費者である「アンバサダー」の獲得を重視した。

経験価値に繋がるデジタルを含むカスタマー・ジャーニーの構築

デジタル化により消費者との接触・ポイントは増加した。この状況下で重視されるようになったのが「カスタマー・ジャーニー」と呼ばれる概念である。カスタマー・ジャーニーとは、当該ブランドに関する顧客の一連の体験を1つの旅に例えて設計、管理する概念である。同社はデジタルとリアルを横断し、見えづらくなっている接触・ポイントを連続的に設計、管理することを重要視した。

ここでは について詳しく触れたい。

デジタル時代になってから、消費者を取り巻く情報量は飛躍的に増加した。自社商品が、膨大な情報に埋没しないためには、ブランド化を意識した施策が重要になる。この様な状況下において、サントリーは一般名称のハイボールではなく「角ハイボール」というジャンルのブランド化を行なった。このブランド化は守口（2009）に述べられている様に「ハイボールと言えば角瓶」という連想の形成に大きな役割を果たしたと言える。

更にリアルに限られた接触・ポイントを管理していたデジタル時代以前と異なり、デジタル時代では接触・ポイントがリアル、デジタルをまたぐ様になった。消費者との接触・ポイントがより多様になったデジタル時代において、ブランド化を実現するためには、ブランド管理がより一層重要になった。

もし接触・ポイント毎にブランドから発せられるイメージが異なれば、カスタマー・ジャーニーの過程で蓄積されたイメージが想起されにくくなる。この点に関して、角ハイボールでは全てのコミュニケーション・ツールを同社内で「角ハイボール・イエロー」と呼ぶ黄色を基調としたイメージに統一をした。例えば従来、飲食店内や小売店頭におけるPOPなどのプロモーション・ツールは営業拠点のスタッフが個別に作成しているのが基本であった。それに対し、角ハイボールではブランドに関わるスタッフが作成したツールを徹底し、サーバー（角ハイボール・タワー）、ジョッキ、POP、ポスター、ノボリなどのリアルのコミュニケーション・ツールから、ウェブサイトなどのデジタル上のコミュニケーション・ツールまで、全ての接触・ポイントを一貫して管理することで、ブランドのイメージが途切れにくいカスタマー・ジャーニーの実現を可能にした。なお、同社によると「ここまで徹底してイメージを共通化したのはサントリー社内でもいままでないレベル」であった。

この様な強いブランドを構築する過程で同プロジェクトとった組織形態は担当部社が中核になりつつも有機的に関連部署、顧客

と結び着く所謂コネクト型組織であった。

今後は、この様に導かれた強いブランドを構築する組織作りのあり方を、他のブランドや組織に実際に適用し、その効果を検証する必要があるだろう。そこで、本研究では首都圏の商店街組織を対象にした調査を実施した。今後は、これらの調査結果と本研究の成果を実務に活用することを目指している。

<引用文献>

鶴見裕之、増田純也、中山厚穂、商品に関する Twitter 上のコミュニケーションと販売実績の関連性分析、オペレーションズ・リサーチ、58 巻 8 号、2013、436-441

鶴見裕之、複数データを融合した購買データ分析：Twitter 書き込み件数、テレビ広告出稿量、テレビ PR 露出量が消費者購買に与える影響について、流通情報、515 巻、2015、25-31

鶴見裕之、中山厚穂、増田純也、マーケティングにおける SNS 上のテキスト・データ活用の可能性と限界、マーケティングジャーナル、138 巻、2015、38-54

中山厚穂、増田純也、鶴見裕之、] 製品時系列を考慮した Twitter 上のトピック分類、データ分析の理論と応用、4 巻、2014、3-15

守口剛 他、宣伝会議、セールスプロモーション基礎、2017、320

5 . 主な発表論文等 (研究代表者は下線)

[雑誌論文](計3件)

鶴見裕之、複数データを融合した購買データ分析：Twitter 書き込み件数、テレビ広告出稿量、テレビ PR 露出量が消費者購買に与える影響について、流通情報、査読無、515 巻、2015、25-31

鶴見裕之、中山厚穂、増田純也、マーケティングにおける SNS 上のテキスト・データ活用の可能性と限界、査読無、マーケティングジャーナル、138 巻、2015、38-54

中山厚穂、増田純也、鶴見裕之、] 製品時系列を考慮した Twitter 上のトピック分類、データ分析の理論と応用、査読有、4 巻、2014、3-15

[図書](計1件)

鶴見裕之、デジタル時代のセールスプロモーション事例：サントリー「角瓶」、デジタルで変るセールスプロモーション基礎(販促会議編集部 編), 株式会社宣伝会議, 2017、91-109

6 . 研究組織

(1)研究代表者

鶴見裕之(TSURUMI、Hiroyuki)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院
准教授

研究者番号：70581198

(2)研究分担者

山岡徹(YAMAOKA、Toru)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院
教授

研究者番号：80377085