

学位論文題名

企業におけるブランド戦略と組織アイデンティティ

学位論文内容の要旨

これまでブランド論では、広く日本型のブランド管理と、欧米型のブランド管理が示されてきた。すべてのブランドにコーポレート・ブランド名を付けた日本型ブランド展開のもとでは、全社で共有された組織文化によって、ブランドの一貫性を生み出すことができるといわれている。

また日本型ブランド管理を行う企業が、既存のコーポレート・ブランドのほかに、企業ブランド名を利用しない個別ブランドを保有する欧米型ブランド管理へ進むとき、従来から共有されてきた組織文化が、ブランドの個性を発揮する上で障害とならないのだろうか。また、その一方で一つの企業グループとして統一感を生み出すためには、どのようなマネジメントが必要であろうか。

ブランド論では、主としてコーポレート・ブランドとブランドの一貫性をもたらす組織文化との関係が説明されてきた。しかし、企業グループとして、既存のコーポレート・ブランドが異質なブランドを多数保有するグループ・ブランドとなったとき、組織文化が一枚岩として存在するのか、あるいはブランドの個性に応じて組織文化の多様性を創造するなどについては、ほとんど言及されてこなかったのである。

そうした理論的限界をもとにして、従来のブランド論に、組織文化と組織アイデンティティの視点を加え、企業グループの中でコーポレート・ブランドとは個性の異なる個別ブランドを複数所有する場合のブランドマネジメントのあり方について、明らかにすることが本研究の課題である。それは、企業グループ内で異質なブランドの個性を発揮させるための分化と統合のマネジメントをどう行うかという問題である。本研究では、戦略的な視点に加えて、組織のマネジメントとして、各ブランドを管理する組織の主体的意思に着目してブランドの分化と統合を議論することを試みている。そのため、ブランド論、組織文化論に組織アイデンティティ論の視点を加えている。

第2章ではブランドの個性の発揮という視点で分化と統合を議論した。ブランドの個性はブランド・アイデンティティとして議論されており、ブランドの分化と統合は、ブランド名やポジショニング、マーケティング戦略といった組織外部に向けたアプローチから管理することによって実現される。しかし、企業グループの中でいくつかの異なる個性のブランドがそれぞれに異なるブランド・アイデンティティを持っているとすると、それぞれが異なる組織文化や価値を持っているのか、あるいはグループ・ブランドとして、共有された組織文化や価値を持っているのかは、明らかになっていない。グループ・ブランドの中で個別ブランドとコーポレート・ブランドが共有して保持する部分とそれぞれが同時に獲得する部分については、組織文化の視点から議論はされておらず、常に一枚岩としての組織文化が前提であった。しかし、組織文化がブランドのイメージに大きく影響する要因であるならば、組織文化の分化と統合もブランドの分化と統合に合わせて議論する必要がある。ブランド論は

マーケティングや戦略論、広告論などの領域が中心であり、ブランドの個性に影響を与えるような組織のマネジメントについてはほとんどふれられていないため、組織の価値や文化について議論するには、組織文化論や組織アイデンティティ論の知見を活用する必要がある。

第3章では、組織メンバーの知覚に支えられた組織アイデンティティ論では、統合の視点と分化の視点を動的に捉えることが可能であり、全体の中での個の自立を扱う理論であることを示した。ブランドの分化と統合の背景にある組織文化の分化と統合を説明するには、組織アイデンティティを交えて議論することが重要であることが明らかになった。さらに、組織アイデンティティ論は外部に対してイメージを意図的に表明する組織の姿を扱う理論であることから、ブランドを議論するうえで重要である。このことから、組織アイデンティティと組織文化の視点を交えることで、企業グループにおけるブランドの分化と統合というマネジメントの可能性を高めることが出来ることを示した。

第4章の本研究のフレームワークでは、ブランド戦略、組織文化、組織アイデンティティという3つの理論領域を研究の関心領域として提示し、それぞれの理論的関連性を示した。まず、理論的関心領域は大きく理論を大別すると、組織文化論とブランド論に分けられる。そして組織文化の一部として組織アイデンティティが位置づけられている。次に、ここで説明した理論的関心領域をもとにして、フレームワークの構成概念を提示した。示された3つの構成概念は、「組織アイデンティティ」、「外部志向のブランド戦略」、「内部志向のブランド戦略」である。組織アイデンティティは、外部ステークホルダーとの関係の中から、「われわれは誰か、どうなりたいか、どういう存在か」について、組織メンバーが認識したものである。外部志向のブランド戦略は外部ステークホルダーを意識し、新たな自己像を外部ステークホルダーに表現することを目的として実行されるものである。内部志向のブランド戦略は、戦略を実行するために行われた組織的な行動、あるいは組織で共有された価値を伝えるシンボルの部分である。

そしてコーポレート・ブランドから、異質な個別ブランドが創造される過程で、それぞれの個性を発揮しつつ、グループ全体としての一体感を生み出す場合、それぞれのブランドが組織アイデンティティ、外部志向のブランド戦略、内部志向のブランド戦略の3つの点で、互いにどのように異なっているか、どのように影響を与え合っているかを明らかにしようとした。分析は資生堂グループの事例をもとに、各期ごとに資生堂、イブサ、アユーラというブランド間の分化と統合の関係を明らかにするため、ケース・スタディを採用することにした。

第5章の事例では、各期の資生堂、イブサ、アユーラについて述べた。その上で第6章のケース・スタディでは、まず各期ごとに、組織アイデンティティ、外部志向のブランド戦略、内部志向のブランド戦略の視点の視点に基づいて、資生堂とイブサ、アユーラという3つのブランド間の関係について示した。そして時期に応じて、それぞれのブランドの個性を発揮すべき時期、企業グループ全体を統合すべき時期、という動きがみられることが明らかになった。第1期では、既存のコーポレート・ブランドが弱体化することから個別ブランドが分化する現象を捉えた。第2期では、分化した個別ブランドに影響を受け、再構築されたコーポレート・ブランドによって、異質性を包括しようとした。そのことが個別ブランドの独自性に危機を与えていた。第3期には新たな個別ブランドが計画的に創造され、異質なブランドに独自性をあたえ、かつ全体としての一体感を出すために、新たなグループ・ブランドとしての上位のアイデンティティを創造することが示された。

最後に、第7章では結論として、ブランドの分化と統合は、グループで共有する資源の程度、各ブ

ランドに対応した競争相手を意識させることによって実現されること、グループでブランドの分化の程度が高まると、グループ全体を統合するメタ・アイデンティティの抽象度が高まることが導き出された。また理論的含意に加え、実践的含意では企業グループにおけるブランドの分化と統合のマネジメントのあり方が示されている。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 金 井 一 頼

副 査 教 授 小 島 廣 光

副 査 助 教 授 平 本 健 太

学 位 論 文 題 名

企業におけるブランド戦略と組織アイデンティティ

産業界では事業の多角化や製品の多様化によって複数ブランドが常態化し、それによって個別ブランドの個性の発揮と企業全体としてのアイデンティティの確保というブランド・マネジメントの問題が重要な戦略的イシューとなってきた。本論文は、このような背景のもとに近年経営学において注目を集めている研究テーマの一つである企業のブランド戦略の議論に多くの先行研究において軽視されていた組織論の視点を導入することによってブランド・マネジメントを総合的に分析した意欲的な実証研究である。

《論文の概要》

第1章では、複数の個別ブランドを持つ企業のブランド・マネジメントについて組織アイデンティティの視点を導入して分析することによってグループ全体としてのブランド戦略を明らかにすることが本論文の研究課題であるとの研究目的の設定が明確に行われている。

第2章では、先行研究のレビューが行われており、ブランド戦略、組織アイデンティティ、ブランド・マネジメントに関わる先行研究が詳細に検討されている。この検討を通じて、池田氏は既存の研究が複数ブランドのブランド・マネジメントの議論において組織文化の一貫性の保持や多様性のマネジメントについてほとんど分析されていないことを示唆し、ブランド戦略の議論に組織アイデンティティの視点を加えることによってブランドの分化と統合をダイナミックにとらえることが可能になると指摘している。

第3章では、第2章の先行研究のレビューを踏まえて独自の分析フレームワークが提出されている。池田氏のフレームワークは、「グループ全体としての組織アイデンティティ」「市場へ向けた取り組み」「分化と統合への組織的対応」という3つの要因によって構成されており、ブランドの分化と統合というブランド・マネジメントと組織アイデンティティを統合した視点を提供していることが特徴である。

第4章では、分析の対象となる資生堂グループのケースが3つの時期に分けて経時的に紹介されている。

続く第5章がケース・スタディの部分であり、第3章で提出された分析フレームワークをベースに資生堂のブランド展開のプロセスと組織アイデンティティとの関係が詳細に分

析されている。この分析を通じて、既存のコーポレート・ブランドの弱体化と新たなブランドの創発的な創造（ブランドの分化）、ブランドの統合の試みによる個別ブランドの独自性発揮の阻害、新たなブランドの計画的創造とグループ・ブランドによるグループ・アイデンティティの創造を通じたブランドの統合のプロセスが検討されている。

第6章では分析の結論として①ブランドの分化と統合にはアイデンティティをベースにしたマネジメントが必要である、②ブランドの分化を高めるためにはグループで共有する資源を最低限にとどめ、各ブランドに対応した競争相手を意識させる、③ブランドの分化が高い場合にはグループ全体を統合するアイデンティティの抽象度が高まる、といった諸点が提出されるとともに理論的含意、実践的含意、および今後の研究課題が提示されている。

《論文の評価》

1 本論文の最大の貢献は、ブランド戦略の議論に組織アイデンティティの考え方を導入した独自のフレームワークを構築することによってブランド戦略論の新たな可能性を提示したことである。このことは、マーケティング論や戦略論と組織論（組織文化論）の議論をブランドという概念によって統合的に考察することができる可能性を示していることを意味している。

2 組織論における分化と統合の概念をブランド論に応用することによって、複数のブランドから構成される企業のブランド・マネジメントの議論に新たな展開の可能性を拓くとともにここから導き出された結論が現代企業のブランド・マネジメントに実践的な含意を提出していることが第2の貢献である。

なお、審査委員会では先行研究のレビューをもう少し簡潔にする必要があることと組織全体のアイデンティティへ向けての統合を可能にする仕組み（グループ・ブランドの創造）についてより一層の議論が望まれることが指摘されたが、これらの指摘は本論文の価値を減ずるものではない。

《結 論》

以上の所見を総合して、審査委員は全員一致して、本論文は博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判断した。