

Title	動的な一貫性のあるブランド要素の選択とブランド・シグナルの伝達がマーケティング・パフォーマンスおよびブランドの継続性に与える影響に関する研究
Sub Title	
Author	邱, 奕慈(Chiu, Yi-Tzu) 井上, 哲浩(Inoue, Akihiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4228号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4228

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

動的な一貫性のあるブランド要素の選択とブランド・シグナルの伝達が
マーケティング・パフォーマンスおよびブランドの継続性に与える影響に関する研究

主 査	井上 哲浩 教授
副 査	岡田 正大 教授
副 査	大西 浩志 准教授
副 査	

氏 名	邱 奕慈
-----	------

論文要旨

指導教員	井上 哲浩 教授	氏名	邱 奕慈
(論文題名)			
動的な一貫性のあるブランド要素の選択とブランド・シグナルの伝達が マーケティング・パフォーマンスおよびブランドの継続性に与える影響に関する研究			
(内容の要旨)			
本論文は、急速に変化する市場において、ブランドの継続的な成長を実現するための要因と、そのためにブランド・マネジャーが取るべき指針について検討するものである。 筆者は卒業後、マーケティング職に就くことが決まって以来、ドラッグストアの棚陳列を観察しはじめ、近年高価格帯を牽引し売り上げを伸ばしている I 社と、過去に長年市場を大きく占めていたブランドの売却を行った S 社の差異から問題を提起し、継続的な売上を維持・増加させるブランドの特性や成功要因、ブランド・マネジャーとして持続的なブランド成長を実現するための具体的な手法を明らかにすることを研究の目的にした。 本研究では、ブランドの継続性、消費価値、ブランド・エクイティに着目した先行研究をレビューし、情報経済学に基づいたブランド・エクイティを構成する「ブランド・シグナル」の概念を基盤とした仮説を構築し、企業側の視点でマーケティング・パフォーマンスを評価していくという仮説の方向性が確定した。 さらに、継続性の研究で明らかになったスチュワードをブランド・マネジャーとして定義し、最終的にはビジネスモデルを変化させながら、同時に持続可能なパフォーマンスを構築し維持するスチュワードの能力に関する文献を用い、スチュワードによるブランド・シグナル伝達前の要素選択での動的な一貫性の概念を構成した。 研究方法としては、ブランド・商品のマーケティングやプロモーション企画、販売企画などに関わった経験のある方々を対象に便宜的サンプリング調査を実施し、因子得点を用いた回帰分析による探索的分析と、構造方程式モデリングによる確認的分析を行った。その結果、以下の主要な発見が得られた。 第一に、ブランド・シグナルの伝達に先行するスチュワードによる要素選択での動的な一貫性が、ブランド・シグナルの効果的な伝達に有意な影響を与えることが確認された。 第二に、ブランド・シグナルを構成する要素の数がマーケティング・パフォーマンスに有意な影響を与えることが明らかになった。 さらに、仮説以外の発見として、ブランド投資がブランド・シグナルの中で最もマーケティング・パフォーマンスに影響を与える重要な要素であることも確認した。 以上の結果を踏まえ、本論文では、スチュワードが動的な一貫性のある要素選択を実現できる環境と、それを前提にしたブランドからのシグナル伝達が、消費者のブランド・エクイティを形成し、最終的にはマーケティング・パフォーマンス、およびブランドの継続性に影響を与える一連のプロセスを明らかにした。 特に、ブランド・マネジャーが果たす役割に焦点を当て、効果的なシグナル伝達を可能にする人材選択と育成、ならびに動的な一貫性を促進する環境を構築する重要性と、ブランド投資シグナルの伝達に最大の注意を払うべきだとを示した。 本研究は、短期的なマーケティング・パフォーマンスにとどまらず、長期的な視点でブランドの継続性を実現するための理論的および実践的な指針を提供するものである。筆者自身、この研究から得た知見を活用し、消費者を起点に価値を提供し続ける良識的なマーケティング活動を実践していくことを目指している。			

目次

第1章	研究背景.....	3
1. 1.	問題意識	3
1. 2.	研究の目的と意義	3
第2章	先行研究.....	4
2. 1.	背景研究～シャンプー業界に着目して	4
2. 1. 1.	I 社について	4
2. 1. 2.	S 社について	4
2. 1. 3.	小括.....	5
2. 2.	ブランドの継続性	6
2. 2. 1.	構成要素の集合体としてのブランド.....	6
2. 2. 2.	入れ子状の集合体.....	6
2. 2. 3.	変と不変の要素選択と継続性.....	7
2. 3.	消費価値	9
2. 3. 1.	消費価値と企業が形成するブランド・イメージ.....	9
2. 3. 2.	消費価値とブランド・コミットメント.....	10
2. 3. 3.	消費財の価値.....	10
2. 4.	ブランド・エクイティ	12
2. 4. 1.	認知心理学に基づくブランド・エクイティ.....	12
2. 4. 2.	情報経済学に基づくブランド・エクイティ.....	12
2. 4. 3.	消費者の学習と選択のプロセスとブランド・エクイティ.....	17
2. 5.	動的な一貫性の側面	21
2. 5. 1.	過去の研究から得た「一貫性」の側面.....	21
2. 5. 2.	ブランド・アイデンティティから見た「動的な」一貫性の可能性.....	21
2. 5. 3.	ビジネスモデルを継続させる動的な一貫性.....	23
2. 6.	ブランド・シグナル伝達の効果を評価する指標	26
第3章	仮説構築.....	27
3. 1.	仮説構築前の先行研究整理	27
3. 2.	仮説とそれに基づいたモデル構築	29
第4章	研究方法.....	30
4. 1.	尺度の選定	30
4. 1. 1.	動的な一貫性のある要素選択を構成する概念と尺度の選定....	30
4. 1. 2.	ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度の選定.....	30
4. 1. 3.	マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念とその尺度の選定.....	31
4. 2.	調査票を構成する概念とその尺度	32
4. 2. 1.	動的な一貫性のある要素選択を構成する概念と尺度.....	32
4. 2. 2.	ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度.....	32
4. 2. 3.	マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念とその尺度.....	34

4. 3.	データの収集	36
第 5 章	分析結果.....	37
5. 1.	基本統計	37
5. 2.	尺度信頼性分析	38
5. 3.	因子得点を用いた回帰分析：探索的分析	39
5. 4.	構造方程式モデリング：確認的分析	42
第 6 章	分析結果の考察.....	45
6. 1.	仮説検証とマーケティング含意	45
6. 2.	実務的示唆：マーケティング・マネジャーの視点で	47
第 7 章	結論.....	49
7. 1.	理論的貢献	49
7. 2.	限界	50
7. 3.	結論	51
7. 4.	将来の研究	52
謝辞.....		53
参考文献.....		54
付録.....		57

第1章 研究背景

1. 1. 問題意識

筆者は卒業後、消費財メーカーのマーケティング職につくことが定まって以来、ドラッグストアの棚陳列を意識的に観察し始めた。そこで発見したのは、高価格帯シャンプーが棚の大半を占める現象が起きている事実だ。また、高価格帯の波はシャンプーだけに限らず、柔軟剤などのカテゴリにも押し寄せている。これは一時的なトレンドなのか、長く続く動向なのかが、気になった。

低価格帯の商品が当たり前で、価格ばかりを競い合っていた印象とかけ離れ、今では多くのブランドが競うように多様なニーズを満たす高価格帯商品を次々と展開している模様だった。しかし、その一方で、過去に爆発的な売上を記録した商品が近年市場から姿を消したり、売却されたりするケースも少なくない。

また、筆者は論文を構築する当初、まもなくマーケティングに携わる一員であるのにも関わらず、心の隅に違和感を覚えていた。短期的な視点でできるだけ多くの商品売るためだけのマーケティングや、消費者を騙してまで買わせるマーケティングなどが数多く存在しているのではないかと感じ、その一員となってしまうのではないかと危惧していたのだ。

このような発見や思惑から、筆者は次の2点に対して疑問に思い始めた。まず、継続的に売上を維持・増加させられるブランドとは、どのような特性を持ち、何が成功要因となるのか。また、ブランド・マネジャーとして、どのような指針を持てば、持続的なブランド成長を実現できるのか。

これらの疑問を解明することは、変化の激しい現在の市場環境の中で、ブランドの成功を短期的なものに留めるのではなく、継続的なものに導く鍵となるだろうと考える。

1. 2. 研究の目的と意義

よって、先述した問題意識のもと、主に二つの観点から研究を進めていきたいと考えた。一つ目は、ブランドの継続性に関わる要素はどのようなものがあるのか、それらがいかに継続性に関わっているのかを研究したいと考えた。そして二つ目は、ブランドに深く関わるものとして、ブランド・マネジャーはいかにブランドの継続性を高めることができるのかを知りたいと考えた。

この研究によって、結果的に、この分野に直接的に関わるものとして、論文を構築していく中で得た学びを活用し、短期的視点でのマーケティング・パフォーマンスだけでなく、長期的な視点でブランドを築いてゆける環境を創造・維持する一員として考え、良識的に行動していくための手がかりを得たいと考えている。

第2章 先行研究

2. 1. 背景研究～シャンプー業界に着目して

学術的な文献を研究する前に、まずは問題意識の根源でもあるシャンプー業界の変化に着目し、興味深いと感じた会社とそのブランドについて深く知ることから始めることにした。

主に注目した会社は、二つあった。一つ目は、高価格帯ブームを巻き起こし、この2年間で爆発的なスピードで売上を伸ばしているI社。二つ目は、長年絶え間ない人気を誇り、テレビ広告でもお馴染みだったが近年売却になったシャンプーブランドを生み出したS社である。

2. 1. 1. I社について

I社は、1500円程度の高価格帯カテゴリを切り開いた会社として知られている（東洋経済オンライン 2022）。その後、もう一つのシャンプーブランドを世に送り出し、2023年には合計販売金額が2023年ヘアケア市場企業別シェア一位を記録している（PR TIMES 2024）。その勢いの強さは、大手メーカーにとって看過できないものになりつつあると考える。

I社は商品进行設計する際、濃い世界観で顧客の共感を呼ぶことに力を注いでいる（日経BP 2024a）。他のブランドにはないコンセプトはSNSでも話題になりやすいだけでなく、自社独自の価値の創造にもつながると判断し、消費者の購入意向調査で得た定量データを押し除けて意思決定をすることもあそうだ（日経デザイン 2023）。

大手メーカーと違い「サイエンス」だけでなく「アート」に注力していると主張し、その主張は組織構造にも反映されている。世界観をビジュアルに変換するために存在しているブランディング本部を設置しているのだ（日経デザイン 2024a）。パッケージはデザイン会社、広告は広告代理店とともに制作する大手メーカーと違い、社内で多数のクリエイターを抱えてクリエイティブに大いに注力している。それによって作り出されたコンセプトに沿って決定されたパッケージの色味やキャッチーなキーワードをSNSで拡散させ、話題を創出し売上に繋げることに成功しているのだという。筆者の周りでI社の商品を利用している友達のほとんどが、香りを一番の決め手だと言っていたのだが、SNSでのコメントでも同様だった（日経デザイン 2023）。それは、香りがもっとも価格の妥当性を反映するという理由で、原材料の中でも香料を原価率の中で一番高く設定しているのだそうだ。

また、ECサイトの利用についても非常に印象的だった。自社では「エンブレム」と呼んでいる（日経BP 2023）ECサイトでの高順位獲得を利用して、棚の好位置獲得につなげているOMO（Online Merges with Offline）や、試し売りの場として消費者の動向を掴み、PDCAを回し最適化しているそうだ（日経BP 2024b）。筆者が実際に購入経験のあるI社のヘアアイロンブランドも、アマゾンでの同価格商品の中でもひととき目立つ高評価を機に意思決定をしたことを覚えている。

2. 1. 2. S社について

S社が当時打ち出したシャンプーブランドを説明する前に、販売当時の市場背景について説明していきたい（日本経済新聞 2021a）。日本のシャンプー市場は、英U社のシャンプーブランドがハリウッド女優を広告で起用し、ラグジュアリーなイメージを固めたのを機に、高級品のニーズを開拓しはじ

めた。それから長い間、いかにブランドへの憧れを醸成するかがマーケティングの主流となっていた。

その後、日本の日用品会社も次々と憧れを作り出すブランドを創出しはじめたのだ。まず、K社が率先と欧米ブランドと差別化を図り「アジアの美」を訴求したブランドを打ち出し、それに続いてS社が「日本人女性の美」を訴求したブランドを打ち出した。S社は過去最大の広告宣伝費用を投じ、一気に数多くの日本人有名女優を起用してテレビ広告などを制作した。多額の広告費を投じた戦略でシェアトップに上り詰め、大成功を収めたのだった。筆者は当時父の仕事上、日本に短期移住していたのだが、我が家でもS社のブランドを使用していたのを覚えている。当時放送されたテレビ広告も、今でも広告展に出展するほどクラシックなもので、印象深いものだった。

しかしその後、先述したI社が高価格帯の先祖とも言えるブランドを発売し、当時主流だった有名人を起用したマーケティングではなく「あなたらしい髪」の価値をシンプルに訴え支持を広げた。それから、「美しさの基準は自分で決める」といった今ではお馴染みのセルフを起点にしたマーケティングが勢いを増し、巨額の資金で有名人を起用した憧れマーケティングが徐々に難しくなった。そして近年、まずはS社がブランドを投資ファンドに売却し（日本経済新聞 2021b）、それに続いてK社も2年後にブランドの販売を終了した（花王 2023）。

2. 1. 3. 小括

以上が、シャンプー業界での2社を調べてのまとめである。I社のブランドは、小規模ならではのフレキシブルさとアート面での強みをいかし、大いに売上を伸ばすのに成功している。一方で、長年市場を大きく占めていたS社のブランドは、元々主流だったマーケティング手法で成功していたのだが、環境の変化によって売上を伸ばすことができなかった。

これらの調査結果に基づいて、筆者はブランドの継続性に影響を与える要素はどのようなものが存在するのかについて改めて疑問に思った。また、ブランドを選ぶ消費者はどのような要素によって意思決定をしているのか、それに基づいて企業はどう戦略を立てれば良いのかについて興味深く感じた。

2. 2. ブランドの継続性

2. 2. 1. 構成要素の集合体としてのブランド

Parmentier & Fischer' s (2015) による「進化するブランド」の概念化は、ブランドを構成要素の集合体として捉えることの妥当性を浮き彫りにした。消費者が感じるブランド諸要素に、ブランドの表現力と実際の物質的な部分が含まれることも言及している。

集合体のアプローチは、慣行の安定化と不安定化を説明することができ(Canniford et al. 2014), ブランドの意味の創造と長寿にもつながる可能性がある(Preece et al. 2019)。集合体の構造と理論化については、DeLanda (2016) の研究から読み解くことが可能だ。

まず、構造については、個人レベル、グループレベル、社会分野レベルで区分されている。集合体を入れ子状のセット(Nested Set)として論じ、集合体の要素が他集合体との複雑な関係を通じてリンクし合い、ブランドの意味を創造する可能性があるとしている。

理論化については、二重分節(Double Articulation)の概念を通じて、Deleuze & Guattari (1987)の集合体理論を拡張している。第一のアーティキュレーションでは、「より広い可能性の中からいくつかの素材」が「統計的な形式」(2016, 162)を与えられる。これを「領土化」と言い換えることもできるという。領土化を、集合体の物質性に関係し、可能な要素のセットから選択された要素を組み立てることと定義している。第二のアーティキュレーションで、この物質性は「コード化」され、意図された意味が生み出される。コード化は、「物質的表現性」(164)を固めるプロセスだと認識されている。

2. 2. 2. 入れ子状の集合体

DeLanda (2016) の研究に基づいて、Preece et al. (2019) らが考案したのが入れ子状の集合体(A SET OF NESTED ASSEMBLAGES)である。以下からは、先ほどと同様に、構造の部分と理論の部分に分けて説明していく。

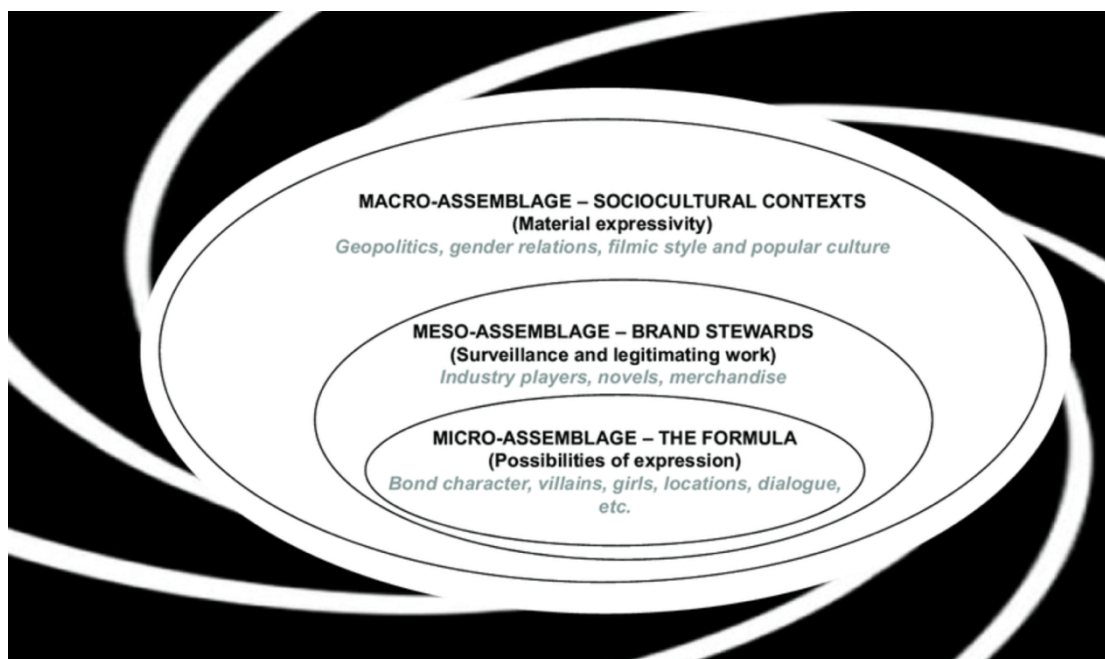
まず、構造はDeLanda (2016) が主張したものを拡張して、ミクロレベル、メゾレベル、マクロレベルとして区分している。

ミクロレベルでは、ブランドストーリーを構成するさまざまな要素が一例として挙げられている。マクロレベルの例としては、社会文化的分脈が例として挙げられている。

一方、メゾレベルの部分では、スチュワードシップ(Urde et al. 2007)の必要性和重要性が提起されている。スチュワードとは、ブランドの構築過程に関与しているすべての人を指している。戦略的資源としてブランドを維持するためには、スチュワードの保護と育成が必要である。そして、スチュワードは、DeLanda (2016) が権威構造(Authority Structure)と呼ぶものを提供し、ブランドの監視と正当化両方に作用するとしている。また、ブランドを持続させるためには、ブランド・マネージャーがスチュワードとしてブランド集合体の「可能性の空間」(DeLanda 2016, 115)を認識し、何がブランドを定義するのかを理解しなければならないことを示している。

理論部分である二重分節を加えてみると、スチュワードは、二重のアーティキュレーションプロセスを促進する役割を担っている。DeLanda (2016) が提起した二重分節プロセスを通して、さまざまな要素表現の可能性が生まれ、継続性が維持されるとしている。第一のアーティキュレーション、つまりマイクロレベルで、スチュワードは表現を幅広い可能性から選択し、これらは第二のアーティキュレーション、つまりマクロレベルにてコード化され、物質的な表現性が固まるとしている。これには、内向きと外向きの両方に目を向け、プロセスを促進するブランドスチュワードシップ、つまり、メゾレベルに位置する生産者やその他の主要なブランドスチュワードの必要性が伴うとしている。

図 2. 1. 入れ子状の集合体



出典 Preece et al. (2019).

2. 2. 3. 変と不変の要素選択と継続性

過去に、Dion & Mazzalovo (2016) は、眠れる森の美女ブランド (Sleeping beauty brands) の概念を発展させ、休眠中のブランドの再活性化におけるブランド・ヘリテージの中心性を明らかにするとともに、継続性と変化のバランスを取るという課題を反映していた。しかし、再活性化におけるブランド・マネジャーの区別に重きを置いており、ブランドの維持をいかに管理するべきかについては具体的に述べていなかった。

Preece et al. (2019) では、長寿ブランドはただ固定された構成を引き継いでいるのではなく、スチュワードによる要素表現の可能性の微妙な選択の変化を通じて強力なパフォーマンスを維持しているとしている。

また、Fischer (2015) は、継続性に対する消費者の欲求と、確立された構成を変更することに伴うリスクを示していた。それについて Preece et al. (2019) は、消費者に対して親しみやすさと快適さを提供し、過去に基づいたブランド知識を提示する必要があると主張している。集合体がどのように機能するかを理解できれば、構成に安心感を見出したり、他の可能なバリエーションを想像したり、

次のアセンブラージュに取り入れられる要素を予測したりすることで、感情的に関与することができるとしている。

2. 3. 消費価値

ブランドを選ぶ消費者はどのように価値を感じているのかについてさらなる理解を得るために、まずは消費価値について知ることから始めた。

2. 3. 1. 消費価値と企業が形成するブランド・イメージ

消費価値については現在、Sheth, et al. (1991a, b) の提唱する Consumption Values が大きな支持を得ており、「機能的価値 (Functional)」、「社会的価値 (Social)」、「感情的価値 (Emotional)」、「認識的価値 (Epistemic)」、「条件的価値 (Conditional)」の 5 つで構成されている古川 (2011)。また、「利他的価値 (Altruistic)」を除けば、Holbrook (1996, 2006) の分類は、Sheth, et al. (1991a, b) の「消費価値 (Consumption Value)」概念と重複点が多い。

ブランド・イメージについては一般的に、「消費者の記憶内にあるブランド連想」と定義されているが、古川 (2011) ではブランド・イメージ戦略を「企業が選択したブランドの意味を、消費者に対して訴求する戦略」と定義している。企業はブランド・イメージ戦略を通して、ブランドの意味を消費者に訴求して、企業にとって望ましいブランド・イメージを消費者の中に構築するとし、消費者が感じる消費価値に基づいて、訴求を以下の 5 つに分類している。

まず、機能訴求は、「機能的価値」に対して作用することができ、「価格重視 (Price)」と「品質重視 (Quality)」の 2 つに分類できる。ネガティブな要素として、価格は消費者にとって製品を獲得するための犠牲であり、逆に品質は消費者が受けとる恩恵なので、ポジティブな要素である。

次に、社会性訴求は「社会的価値」に対して作用することができ、は「他者との差別化」と「集団との同調」に分けられ、差別化をする消費者の中でも、名声や虚栄のためにブランドを消費する「ヴェブレン型」と希少性を指向する「スノッブ型」に分けることができる。そして、同調をする消費者の中でも「積極的な同調」と「消極的な同調」に分類することができる (柴田 1999)。

そして、感情訴求は「感情的価値」に対して作用することができ、Sheth, et al. (1991a, b) は「気分や感情によってもたらされた価値」と定義されている。一方、Holbrook (1996) は消費価値の感情的な側面を「快楽価値 (Hedonic)」として捉えており、和田 (2002) はこの側面を「感覚価値」という概念として捉えている。近年では、このような消費価値を刺激する手法として、経験価値マーケティングが行われている。

多様性・新規性訴求は「認識的価値」に対して作用することができ、好奇心、目新しさや知識的欲求によってもたらされる価値だとしている。認識的価値は「バラエティシーキング (VS)」と「ノベルティシーキング (NS)」に分類することが可能で、前者は「消費者の多様性探索行為を説明する枠組み」と定義されており、後者の方は「新しいモノやサービスの探索、既知の刺激中における多様性を探し求める行為」を説明するものである。企業が行える事柄の例として、新技術の開発、革新的なブランドイメージの構築や多様性に富んだ製品ラインナップ展開などが挙げられる。

最後に、社会貢献訴求は「利他的価値」に対して作用することができ、「他者へ貢献したいという欲求に由来する消費価値であるとしている。この「利他的価値」からなる消費行動は「社会的価値 (Social)」と同様に、「ブランドによる自己表現」概念で説明可能である。柴田 (2007) はブランドを自己表現の手段として捉え、その2つの側面として「他者への自己表現」と「内的自己表現」を挙げている。「内的自己表現」では、他人に行動を見せるメリットはなくても、ブランドを所持することで「自己概念」または「アイデンティティ」を形成する側面があるとしている。近年では、このような消費価値を刺激する手法として、コーズマーケティングが行われている。

2. 3. 2. 消費価値とブランド・コミットメント

Sheth et al. モデルでは、各価値を独立した概念とし、各価値と購買態度・行動との関係を検討しているのだが、原田 et al. (2021) は、Sweeney & Soutar (2001) が態度における功利的要素 (Utilitarian Attitude) と快楽的要素 (Hedonic Attitude) が関係しており、各価値間の交互作用を指摘しているのを元に、消費価値間の交互作用を考慮に含んだ5つの消費価値のブランド・コミットメントへの影響関係を検討した。その結果、ブランド・コミットメントへの影響は、社会的価値、機能的価値、感情的価値の順で大きかった。

まず、感情的価値による機能的価値・社会的価値の補助効果については、機能的価値が低い場合、そして社会的価値が低い場合のみ、感情的価値は、それぞれブランド・コミットメントに正の影響を与えたとし、言い換えれば、感情的価値は機能的価値や社会的価値の低さを補い、ブランド・コミットメントの向上に寄与しているとしている。そして、社会的価値は、機能的価値を増幅する効果を持つとし、ランニングシューズを他人に推薦するランナーを例に、ランナーである自己と合理的な整合性を持つシューズの性能を積極的に評価し、それが高いブランド・コミットメントにつながっているのだと説明している。

その仮説の検証にあたって、消費価値についてさらに掘り下げ、消費価値は購買決定だけでなく、ブランド・コミットメントやブランドの信頼性といったブランド態度にも影響を与えるという関連性を示した。態度的ロイヤルティであるブランド・コミットメントとは、「(当該ブランドとの) 価値ある関係を続けようとする持続的な願望」であり (Moorman et al. 1992, p. 316), それはブランドと消費者との関係において重要な変数であるとしている。なので、消費価値とブランド・コミットメントの関係が本物なのかどうか、つまりは「真のロイヤルティ」か「偽りのロイヤルティ」かを見極めるには、ブランド・コミットメント、すなわち消費者がブランドとの関係を継続する態度に着目する必要があるとしている。たとえば、機能的価値、感情的価値とブランド・コミットメントの関係について、Chaudhuri (2006/2007) と Ishibuchi (2019) はブランド態度の形成に機能的価値と感情的価値の両方が影響すると指摘おり、社会的価値とブランド・コミットメントの関係について、Bearden & Etzel (1982) は人目に触れる程度によって購買行動に対する準拠集団の影響が異なることも指摘している。原田 et al. (2021) では触れていないが、前小節の中でも言及したように、利他的価値からなる消費行動は社会的価値と同様に、「ブランドによる自己表現」概念で説明可能なので、筆者は社会価値に限らず利他的価値も人目に触れる程度によって影響度合いが異なるのではないかと考える。

2. 3. 3. 消費財の価値

シャンプー業界を主要な対象として調べていたので、消費財メーカーの価値としての強みはどんなのかを突き止めるために、消費者が感じる消費財の価値について掘り下げることにした。シャンプー業界とはかけ離れている健康・予防領域の文献だが、いくつかヒントや模索の手助けになる内容が見つかった。

高倉 et al. (2022) は、エビデンスを求める健康・予防領域で消費財メーカーの脅威となるのは、サイエンス、すなわち機能的価値に強い製薬メーカーであるとしている。

製薬メーカーと消費財メーカーの強みを比較してみると、製薬メーカーはこれまでに培ってきたエビデンスやエビデンスを示す知見があることを考えると、価値訴求、特に機能的価値を訴求するという面では、ほかの企業に比べると圧倒的な強みを持っているといえる。

一方で消費財メーカーは、日常的な生活者との接点から得られる生活者ニーズへの洞察力を通して、消費者のニーズに即して販売してきたという実績を積み重ねている。また、消費財メーカーが提供する商品群は、消費者からするとアクセスしやすいという特性があるとしている。そのほかにも、消費財メーカーの優位性として、商品企画、開発、販売までのスピードの速さや、生活者に訴求するためのマーケティングノウハウを挙げている。

しかし、情報技術の発展によって、情報の非対称性が緩和され、消費者の個別ニーズが顕在化するとともに、消費者の「目利き力」も高まり、消費財メーカーの強みを発揮するのが難しくなったとしている。今までの情報源は新聞・雑誌・ラジオ・テレビといったマスメディアを通じ、メーカーから一方向に提供されていた。また、購入についても対面販売や電話などによる通販売が中心であり、基本的には顧客の生活圏に存在することが重要であった。今ではスマートフォンなどを通して、情報の束は四方から消費者の元へ立て続けに伝達されている。そして、「モノいう消費者」やそれを助成するプラットフォームの台頭により、市場に存在する情報量が指数関数的に増加しているとしている。このような情報環境の変化が起きている今、消費者と深く関わる消費財メーカーに限らず、企業としていかにブランドを情報として扱い、ブランド・エクイティを高めることができるのだろうかに疑問を持ち始めた。

2. 4. ブランド・エクイティ

筆者は今まで消費価値を延長線に、文献の探索をしてきた。しかし、より多くの文献に触れるにつれ、ブランド・エクイティを通して価値を考えることにも着手し始めた。一般的に、ブランド・エクイティは、ブランドが製品にもたらす付加価値と定義されている (Farquhar 1989)。また、Shocker & Weitz (1988) は、付加価値は、消費者または企業どちらの視点からも、評価および分析することができるとしている。

2. 4. 1. 認知心理学に基づくブランド・エクイティ

認知心理学に基づくブランド・エクイティは主に、ブランドに対する消費者の連想と認知プロセスを重んじていた。Aaker (1991) は、ブランド・エクイティを、ブランド、ブランドネーム、およびシンボルに関連するブランドの資産および負債のセットとして定義し、ブランド連想、ブランド認知、知覚品質、ブランドロイヤルティ、その他独自のブランド資産がブランド・エクイティの基礎であると定義した。Keller (1993) は、ブランド認知と連想が消費者ベースのブランド・エクイティの重要な基盤であることを強調し、消費者ベースのブランド・エクイティをブランド知識がそのブランドのマーケティングに対する消費者の反応に与える差別的な影響と定義した。筆者が 2. 3. 2 消費価値とブランド・コミットメントでも言及したブランド・コミットメントも、認知心理学分野の話に帰属しうると考える。

しかし、Erdem & Swait (2001) は、認知心理学は市場の情動的側面と、市場は企業と消費者間の動的な相互作用によって決定されることを明示的に認識していないとしている。2. 3. 3 消費財の価値でも述べたように、筆者は情報環境が激しく変化している現在、企業としていかに消費者が感じるブランド・エクイティを向上していけるのかに問題意識を持っているため、情報経済学的なブランド・エクイティについて深く知ることにした。

2. 4. 2. 情報経済学に基づくブランド・エクイティ

過去の情報経済学は、二つの主流があった (Erdem & Swait 2001)。一つは、ブランド投資 (Klein & Leffler 1981) と高品質の評判 (Shapiro 1983; 1985) がいかに高品質へのコミットメントを確保しているのかに焦点を当ており、二つ目は、マーケティングミックス要素を品質のシグナルとして検討していたとしている。

Spence (1974) は、シグナルを経済主体の特性に関する情報を伝達する操作可能な属性や活動と定義した。情報経済学をマーケティングに適用する分野では、企業から消費者へのシグナリングや企業間のシグナリングが研究されてきた。たとえば、広告 (例: Kirmani 1990)、保証 (例: Boulding & Kirmani 1993)、小売業者の選択 (例: Davis 1991) が品質のシグナルとして挙げられている。しかし、Farell (1980) によると、誤魔化しが効く市場では、品質のシグナルが効かなくなるとしている。また、売り手が不正行為をすることで利益を得ることができ、さまざまな戦略を選択するためのインセンティブがない場合や質の高い売り手がない市場では、買い手はシグナルで区別できないとしている。

Erdem & Swait (2001) はシグナリングに基づいたブランド・エクイティの生成を提唱した。前提として、Erdem & Swait (2001) は、シグナルとしてのブランドについて、まず、マーケティングミックス戦略は、市場における情報の不完全性や非対称性の程度や性質に影響を与えるだけでなく、それらからも影響を受けるとしている。企業が構築するマーケティングミックス戦略だけでなく、市場に存在する消費者も、不完全で非対称な情報により、感じる不確実性とその度合いが変化するとしている。この消費者が感じる不確実性とその度合いがまた、後述する期待効用の生成時に、ブランドシグナルとしての「信頼性」と媒介構造である「知覚するリスク」と「情報コスト」に影響を与えるのだ。

また、市場の情動的側面は、企業にブランドをシグナルとして使用するよう促進する可能性があるとし、情報は、物理的および機能的な属性だけでなく、知覚的な象徴的属性に関連する場合もあるとしている。そして、ブランドがシグナルとなるのは、それが企業の過去と現在のマーケティング戦略を具現化、または象徴化しているからだと述べている。この部分が、スチュワードが変と不変の要素選択につながっていると考えた。

以上に基づいて、ブランド・エクイティの生成を説明するためのシグナリングの観点を以下の図にまとめている。

図 2. 2. シグナリングに基づいたブランド・エクイティ生成フレームワーク



出典 Erdem & Swait (2001).

消費者の期待効用（つまり，ブランド・エクイティ）の生成は主にブランド・シグナルと媒介構造の二つの部分によって影響されている。

ブランド・シグナルは，「一貫性（Consistency）」，「ブランド投資（Brand Investments）」，「明確性（Clarity）」，「信頼性（Credibility）」の4つのシグナルによって構成されている。

まず，明確性については，情報に曖昧さが無いことを指している。そして，明確性に影響を与える要因の一つに一貫性を挙げており，ブランド属性の経時的な安定性，つまり低い変動性と定義している。また，明確性は信頼性の先行要因でもある。

そして，信頼性は最も重要なシグナルであり，シグナリング理論によれば，信頼性が他のシグナルが情報を効果的に伝達するかを決定するとしている（Tirole 1990）。信頼性は特定の時点における主体の意図や主張の信憑性を表しており，Erdem & Swait (1998) はブランドに含まれる製品ポジション情報の信憑性を指すとしている。信頼性は，信頼性（Trustworthiness）と専門性（Expertise）の2つの主要な側面を持ち合わせている。信頼性（trustworthiness）は，ブランドが約束したことを実行する意志があることを意味しており，専門性はブランドが約束したものを実行する能力があることを意味する。そして信頼性には，主に二つの種類に分けられる。一つ目は，「製品ポジションのシグナルとしてのブランドの信頼性」（Wernerfelt, 1988; Rao & Ruekert, 1994; Erdem & Swait, 1998）

で、二つ目が、「品質シグナルとしてのマーケティング・ミックスの信頼性」である (Erdem et al. 2002). この二つ目が、先ほどでも言及した外部に左右されやすいシグナルである (Farrell 1980).

消費者が知覚する品質との関係について、Wernerfelt (1988) は、シグナルの信頼性が高いと、消費者が信頼できるブランドは信頼性の低いブランドよりも品質が高いと消費者が推測の限り、品質に対する消費者の認識(または期待)も高まる可能性があるとしている。また、Park & Srinivasan (1994) によると、ブランド・シグナルは、客観的な品質レベルが知覚レベルに伝達される心理物理学的プロセスに影響を与える可能性があるため、信頼できるブランドは消費者の品質認識を高める可能性があるとしているしかし、信頼性が知覚品質に与える影響は、必ずしも高い信頼性が高い知覚品質にのみ関連していることを意味するわけではないことに注意することが重要である (Erdem et al. 2002). 低品質から中品質のブランドも、ポジショニングに誠実であれば、高いレベルのブランド信頼性を持つことができるとしている。

シグナルでみると、高いブランドの信頼性は、時間の経過とともに高い「ブランド投資」と高い「マーケティングミックスの一貫性」があるブランドで示される。(Erdem & Swait 1998) 企業は、「ブランド投資」で製品主張の真実さを述べ、約束した製品を提供するように動機付けることで、「信頼性」の基盤を築いているとしている。

企業がブランドに対して資源を費やすことで、(1) 消費者にブランドの約束が守られることを保証し、(2) 長期的なブランドへのコミットメントを示すために行われる (Klein & Leffler 1981). 一貫性は消費者の企業が約束された製品を提供する意思と能力に対する認識に影響を与えるので、「信頼性」はブランドの一貫性だけでなく、マーケティングミックス戦略の一貫性にも依存するとしている (Erdem and Swait 1998 ; 2004). マーケティングミックス戦略の一貫性は、マーケティングミックス要素の調和と収束度合い、および時間の経過とともに安定したマーケティングミックス戦略と属性レベルのことを指す (Erdem & Swait 2004). 最後に、信頼性は明確性にも影響されるとしている。

一貫性について、Erdem & Swait (1998) は特に重点を置いており、重要なマーケティングの原則 (Park & Zaltman, 1987) とし、マーケティングミックスおよびサブミックスの要素内外での一貫性も重視するべきだとしている。また、個々のブランドの主張とブランド属性のレベルが時間の経過とともに一貫しているべきだとしている。

先ほどでも言及したが、「製品ポジションのシグナルとしてのブランドの信頼性」(この章では主に、信頼性と呼んでいたもの) と「品質シグナルとしてのマーケティング・ミックス要素の信頼性」のようなシグナルが存在し、「ブランドの一貫性」と「マーケティングミックス戦略の一貫性」のどちらも信頼性に影響を与えるとしている。

よって、ここからは「信頼性」「一貫性」のようなシグナルの存在の可能性を鑑みて、Erdem & Swait (1998) が提唱したブランド・シグナルである一貫性、明確性、信頼性の頭に“ブランド”をつけ、「ブランド一貫性」、「ブランド投資」、「ブランド明確性」、「ブランド信頼性」に変換し区別を容易にできるようにする。ブランド投資は既に区別がつくので、変化させる必要はないと判断した。

媒介構造は、消費者の期待効用を形成する二つ目の部分で、「消費者が知覚するリスク (Perceived Risk)」と「情報コスト (Information Costs)」に分けられる。この二つについては、その種類と期待効用に影響を与えるレベルに分けて説明している。

まず、消費者が知覚するリスクの種類については、機能的、財務的、物理的、心理的、および社会的リスクが含まれ、製品の特性と消費者のニーズや好みとの間の可能性の不一致によっても生じる可能性があるとしている。また、Shugan (1980) によると、消費者は、不確実性と知覚されるリスクを減らすために情報を収集し処理する際のコストを負担するとし、情報収集コストの種類には、時間、金銭、心理的なコストなどが含まれ、情報処理コストには時間と心理的なコストの 2 種類が含まれるとしている。

消費者が知覚するリスクと情報コストが期待効用に影響を与えるレベルについては、市場の情報構造に依存し、他の条件が等しく、知覚されるリスクが高い場合、消費者は大量の情報を収集し処理する動機を与えられる可能性があるとしている。また、知覚されるリスクと情報コストのレベルは、消費者の期待効用にも影響を与えるとし、Lancaster (1966) の多属性効用理論 (Multiattribute Utility Theory) によれば、消費者の期待効用は、ブランドの知覚される物理的、機能的、象徴的属性と消費者の好みに依存するとしている。そして、Meyer & Sathi (1985) および Roberts & Urban (1988) は、属性の不確実性が存在する場合、知覚されるリスクは期待効用を減少させる可能性があることを示している。最後に、効用理論の原則 (例: Anand 1993) によれば、消費者がリスクを回避する傾向がある場合、知覚されるリスクは効用を減少させるとしている。

まとめると、信頼性のあるブランドの高い知覚品質、低い知覚されるリスクと情報コストは、消費者のブランド評価 (期待する効用) を向上させる可能性がある (Aaker 1991)。属性に対する好意的な知覚は、純粋な知覚的象徴的属性から、または知覚される属性と客観的属性レベルとの間の正の差異から生じる可能性があるとしている (Park & Srinivasan 1994)。そして、ブランドシグナルは、期待効用を増加させることができ、この増加は、ブランドに関連付けられた「付加価値 (Farquhar 1989 p. 24)」または「客観的属性で測定されない追加の効用 (Park & Srinivasan 1994 p. 271)」として概念化されることができるとしている。

このフレームワークは、一般的なマーケティング戦略、特にブランド管理および消費者のブランド嗜好は市場の情動的側面の影響を受けると主張している。不完全で非対称な情報が存在する市場では、ブランドが発信する情報が信頼できるものでない限り、価値を生み出すことはないとしている。

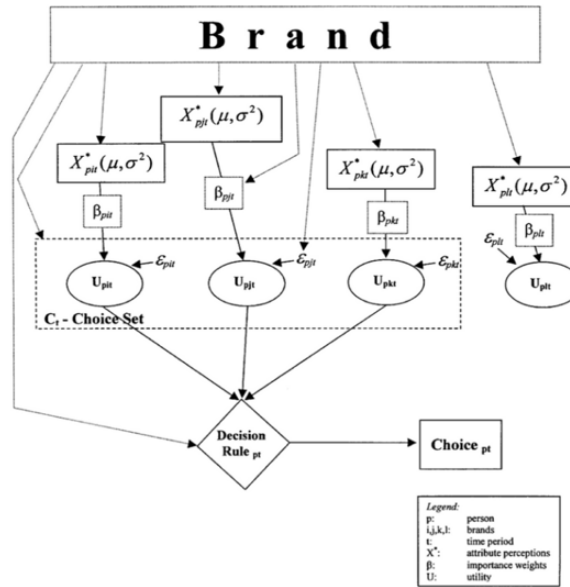
過去の認知心理学的な研究では、ブランド連想とブランド・イメージがブランド・エクイティ形成の中心的役割を果たしていたが、その因果関係を逆にした情報経済学的なブランド・エクイティとして 2 つのポイントが挙げられる (Erdem & Swait 1998)。まず一つ目として、企業が生み出した価値は消費者が知覚するリスクと収集・処理する情報コストによって低下し、それが消費者ベースのブランド・エクイティの基盤となっていることを主張している。二つ目のポイントとして、ブランド・ロイヤリティは、ブランド・エクイティの結果として現れるとし、ブランド・ロイヤリティは使用満足度、または知覚されるリスクと情報収集・処理コストレベルの低さに由来するとしている。

最後に、消費者ベースのブランド・エクイティをよく理解することは、競争優位性と市場での影響力を高め、それに対応する形で企業の長期的な利益に影響を与え、よって、企業にとってのブランド・エクイティは、ブランドのシグナリングに関連する利益として定義することができるとしている (C. Shapiro 1983)。また、Weigelt & Camerer (1988) は、企業がブランドに関連する評判を将来の収益を生み出す価値ある資産と見なす可能性があるとしている。

2. 4. 3. 消費者の学習と選択のプロセスとブランド・エクイティ

Erdem & Swait (2001) は、ほとんどのブランド・エクイティの概念化は、消費者に基づく概念と結び付けられているので、消費者の学習と選択のプロセスがブランド・エクイティの形成をどのように形成し、促進するかを知る必要があると述べている。Erdem et al. (1999) によると、ブランド・エクイティの概念は、消費者の選択プロセスのさまざまな段階におけるブランドの漸進的な効果を評価するより広い枠組みで検討することで理解できる可能性があるとししている。

図 2. 3. ブランド・エクイティが選択プロセスに対する一般的な影響



出典 Erdem et al. (1999).

逐次的特徴付け（例：Lynch et al. 1991）は根本的に制限されているが、消費者選択の多段階的かつ動的な特徴付けに属する要素は、かなり一般的に定義されるとしている。また、製品属性は選択的にエンコード（Encode）され、学習段階で消費者に記憶されるとしている。そして、製品やサービスの効用は、個人、製品、または状況によって重みづけが異なり、これらの部分的価値をセットとして組み合わせることによって導き出すことができるとしている。

セット間の選択は、各消費者による特定の決定ルールによって異なるだけでなく、個人間でも時間の経過とともに変化する可能性があるとしている。このように、動的な消費者学習は、多段階プロセスと時間の経過により可能となり、選択イベントのフィードバックや、選択プロセスのあらゆる段階におけるブランドマーケティング活動の影響から生じる可能性があるとしている。

また、ブランド・エクイティの概念化は、動的なブランド選択モデルの文脈で統合することができるとしている。まず、効用は誤差を伴って測定されるため、Erdem et al. (1999) らは選択を決定論的な枠組みではなく、確率論的なランダム効用選択理論（McFadden 1981； 1986）の観点を使用している。構成要素は、認知心理学に基づいたものとして、顕著性（Salience）は Keller (1993) によって提起された認知（Awareness）から、強度（Strong）、好意度（Favorable）、独自性（Unique）は、連想（Associations）から由来している。また、独自性をブランディングの重要な側面とし、ブランド力是对等な点から生まれ、競争上の優位性は相違点から生まれるとしている。情報経済学に基づいたものとして、このフレームワークには、嗜好に関する消費者の不確実性や、関連する認識されたリスクや情報コストなどの構成要素も組み込まれており、消費者の効用に対する重みづけは Erdem & Swait (1998) から提起されたブランド信頼性から、消費者の知覚（平均および分散の両方）、効用の重みづけ、情報コストはブランド投資とブランド一貫性の概念から由来している。

そして、バイアスが生まれる要因を認知心理学から由来する学習理論で説明している。まず、Hoch & Deighton (1989) は学習を仮説検証理論として概念化している。既存の信念が作業仮説を形成して、新しい情報の露出、エンコード、統合にバイアスをかけることを前提とし、新しい情報を既存信念の観点から評価している。また、Getty & Fisher (1979) は、仮説検証理論は、既存の仮説が誤りであるという圧倒的で明確な証拠がない限り、消費者は新しい仮説を生成することを好まないことも示唆している。Snyder & Swann (1978) , Wason (1960) は、このようなテスト戦略により、個人は、一貫性のある仮説の検索に従事するようになるとしている。傾向バイアスが生まれる他要因として、Broniarczyk & Alba (1994a) ; Crocker (1981) は、消費者は注意力が限られていると仮説を裏付けるデータを選択的に利用し、偏った情報にさらされることになるとしている。

West et al. (1996) は、消費者が新しい情報を学ぶための構造を持っていない限り、エンコードに困難が発生する可能性があるとしている。Hoch and Deighton (1989) は、多くの消費者製品体験が曖昧であり、複数の解釈が可能であると主張し、曖昧なデータ環境では、消費者は仮説に沿ったデータ解釈を好むことがわかっている (Hoch & Ha 1986; Muthukrishnan 1995) 。つまり、データのエンコードは主観的で、仮説に利用されることがわかるとしている。これらの発見は、体系的に合理性の公理および伝統的なベイズ更新メカニズムの原則から逸脱することを表しており、Krishnan & Chakravarti (1999) は、消費者が無意識および暗黙の学習プロセスを通じて情報を学び、保持し、行動できることを示唆する他の証拠もあるとしている。これらの文献は、ブランド学習が意識的なプロセス、つまり、Keller (1993) による認識と連想の形式を介して直接アクセスできないメカニズムを通じて発生する可能性を示唆し、モデリングの課題を表している。

製品属性や消費者の嗜好については、消費者選択プロセスの動的構造モデルを開発し推定することでモデル化できるとしている。計量経済モデルは、構造モデルとも呼ばれ、消費者の最大化問題に基づき、そのパラメータは消費者の効用関数または制約パラメータであるとしている。構造モデルでは、なぜ過去の購入が特定のコンテキストで現在の購入に影響を与えるのかを明確にする必要があります (例 : Erdem & Keane 1996; Göñül & Srinivasan 1996) 。構造モデルの利点の一つは、推定されたパラメータが政策に依存しないことである (Lucas 1976) 。

いままでの構造モデルは、数学的な扱いやすさの理由から、消費者がどのように学習するかを表すためにベイズ更新メカニズムを使用していた。しかし、そのようなメカニズムは、属性の知覚や嗜好が暗黙のうちに学習され、バイアスがかかり、相関バイアスの影響を受けやすいメカニズムで更新される可能性がある消費者学習の現実を直接処理することは出来ずにいたとしている。Erdem et al. (1999) の構造モデルでは、属性のエンコードに関連するメカニズムと、属性の認識とタスクが更新される方法を理解することが含まれている。

消費者選択でのブランド・エクイティの評価システムは、構成要素ベース (Component-Based) と、ブランドの全体的な評価を目的としている全体的アプローチ (Holistic Approaches) の二種類に分別できるとしている。

構成要素ベースの評価システムに関して、Aaker (1996) と Keller (1998) は、意識あるプロセスと認識し、これらの要素をより正確に校正することの重要性について議論し、伝統的な知識と認知の尺度だけでなく、ブランドイメージの基盤となる信念や態度も含まれるとしている。しかし、Krishnan & ChakravarI (1993 ; 1999) が提示したようなブランド記憶の暗黙の多様性を捉える間接的な尺度は、ブランド・エクイティの多くの側面は、従来の意識測定では容易にアクセスできない無意識の精神的プロセスに起因している可能性があることが判明するにつれ、重要性が増しているとし、これらの記憶の痕跡がアクティブ化される可能性のある状況を理解することが特に重要だとしている。

全体的アプローチの評価システムに関して、まず、Swait et al. (1993) は、ランダム効用理論を使用して、ブランド名の価値を示す指標として消費者の留保価格を校正している。ブランド・エクイティの概念の中心となる均等化価格の概念は、消費者の検討セット内の全ブランドの価値に対するブランドの正味価値を正規化した尺度であり、(1) 無形のブランド効果、(2) 客観的属性による効用、(3) ブランドポジションの認識による効用という三つの要素があるとしている。このアプローチは、ブランド認識、価格相互作用によるブランド、および価格相互作用による属性のマッピングを可能にし、ブランドの強度だけでなく、その強みがどこにあるのかについての経営診断も提供するとしている (Rangaswamy et al. 1993 も参照)。

また、Park & Srinivasan (1994) は、有用性に対するブランド・エクイティの影響を、属性と非属性ベースの要素に分割したアプローチで、選択モデルに価格を組み込むドル指標の確立を通して、消費者が各要素にいくら支払う用意があるかを確立したとしている。このアプローチは、ブランドの強弱に関する特定の管理ガイダンスも提供している。効用ベースのアプローチとして、Kamakura & Russell (1991) は、選択モデルを通して、消費者がある製品に対する効用と特定の機会における選択の間の変換を理解し、効用を(1) ブランドの知覚価値 (つまり、そのコンポーネント効用) と(2) 無形の効用 (つまり、客観的属性を考慮した後の残余効用) に分別し、ブランド・エクイティを、無形の効用として仮定したとしている。

そして、ブランドの支配価値概念は、ブランドの他のブランドによる攻撃に対する脆弱性とその他のブランドを攻撃する力としての影響力の比率として定義されるとしている。財務的価値の観点から、Simon & Sullivan (1993) は企業間分析を通して企業の価値を有形資産と無形資産の価値と見なし、Farquhar et al. (1991) は「モメンタム会計 (Momentum Accounting)」という用語を導入し、企業内分析を通して、企業および環境要因による短期的な変動を平準化した後のブランドの持続的価値を検証しているとしている。

まとめると、ブランド・エクイティとその形成、進化の基礎となる行動プロセスの動的な性質は、ブランド・エクイティ測定モデルが動的な性質を捉えることの重要性を示唆している。

2. 5. 動的な一貫性の側面

ここまで文献を模索してきて、筆者は流れを掴む中で矛盾する大きな点を見つけた。それは、2. 2. ブランドの継続性についてのなかで Preece et al. (2019) は、「ブランドのパフォーマンスの維持は微妙な選択の変化を通して維持すべき」と主張しているのに対し、シグナルとしてのブランドの視点で Erdem & Swait (2001) らは、「不変の一貫性と信頼性がブランドエクイティの向上、そして維持につながり、それが企業およびブランドのパフォーマンスの維持につながっている」と主張しているのだ。

筆者の個人的な感覚としては、変化をしながら一貫性を保つ前者のような感覚が、ブランド・エクイティを創出しパフォーマンスの維持に寄与できると予測しているので、今までの文献で言及されていた一貫性について整理してから、新たな一貫性の方向はないかを探ることにした。

2. 5. 1. 過去の研究から得た「一貫性」の側面

まず、ブランドの内部に限らず、消費者も感じる表面的な一貫性として、マーケティング・ミックスとサブ・ミックス要素の一貫性、コミュニケーションの一貫性、製品主張と属性レベルの一貫性などが言及されている (Erdem & Swait 1998)。

そして、ブランド内部でスチュワードがミクロの方向に向かって行う要素 (Preece et al. 2019)、つまりは表面的な一貫性を生み出す前段階での要素選択の際の一貫性について、Erdem & Swait (1998) と Kapferer (2008) は、「ブランド属性が時間の経過と共に安定して(変動少なく)保たれている」としている。ブランドに関連するものとして、Bengtsson et al. (2010) は、ブランドの名前、シンボル、ポジショニングテーマなどを通じて、定義されたブランドイメージとそれに関連する意味を、「時間と場所を超えて標準化し、保存することを指す」とし、Aaker (1996) と Kapferer (2008) は、ブランドマネージャーは、ブランドが消費者にとって「安定した参照」となるように、明確で一貫したアイデンティティを開発し、維持する必要があるとしている。

まとめてみると、表面的な一貫性を生み出す前段階での要素選択に関する一貫性では、変化をしないのが良いという主張が多いのがわかった。以下では、ブランドアイデンティティに関する文献から見た動的な一貫性の可能性について述べていく。

2. 5. 2. ブランド・アイデンティティから見た「動的な」一貫性の可能性

Da Silveira et al. (2013) は、ブランドアイデンティティの二つの側面として、志向的 (aspirational) な側面と継続的 (enduring) な側面を挙げている。

まず、志向的な側面については、ブランドアイデンティティをブランドマネジメントから一方的に発信される内部的かつ志向的な構造として定義している。そして、組織から一方的に発せられる内部構造、つまり経営者がブランドに望むものであり、長期にわたる安定性が求められるものだとしている (Aaker 1996, de Chernatony 2010 & Kapferer 2008)。

例えば、Aaker は、ブランド・アイデンティティを (1) 「ブランド戦略家が創造または維持しようとする一連の独自のブランド連想」 (Aaker, 1996, p. 68) とし、(2) 「組織が時間をかけて行うことができる、そして行うであろうことを表すツール」 (Aaker & Joachimsthaler 2000, p. 13) として描写し、戦略家の視点からこの概念を採用している。そして、de Chernatony (2010, p. 55) は、「この視点の弱点の一つは、マネージャーがブランディングの内部的側面に焦点を当てること」であり、「顧客がブランドをどのように認識するかについても考慮する必要がある」と主張して、この見解に異議を唱えている。

そして、継続的な側面について、Da Silveira et al. (2013) は、市場環境が特に動的である場合、ブランドは消費者にとって「意味のアンカー」 (Csaba & Bengtsson, 2006, p. 130) として機能できるように、ブランド・アイデンティティは継続的であるべきか、それとも柔軟で適応的であるべきかという問いが生じるとして、その質問に答えるためには、「継続的」という側面を含ませる必要があるとしている。

「継続的」という用語には、二つの異なる文脈があるとし、「長続きし、かつ関連性があること」を指す場合が一つ目のパターンとして挙げられる。Kapferer (2008, p. 37) は、ブランドは製品の記憶であり、「長く続く安定した参照点」として機能すべきであると示唆している。ブランドはそのアイデンティティを維持し、その際に自らの「契約」 (Kapferer, 2008, p. 38) を自身、ミッション、および消費者と尊重しなければならないとしている。

一方で、「継続的」は「一定でありながら柔軟である (Interbrand, 2007)」ことを指す場合もある。この視点では、ブランド価値のどの部分を一定に保ち、どの部分を柔軟にするべきかを明らかにしようとしている。Collins & Porras (1994, p. XV) によると、継続性は核心的価値と目的を保持しながら、文化のおよび運営上の慣行、具体的な目標や戦略を変えることを意味している。Interbrand (2007) は、グローバル・ブランディングにおける 70/30 の原則を提唱しており、ブランドの 70% は完全に一貫している必要があり、30% は柔軟であることができるとしている。これにより、ブランドの核心的な意味が変わらない一方で、ブランドは進化することができるとしている。

Da Silveira et al. (2013) は、継続的なブランド・アイデンティティは後者のパターンのような動的な意味を持つべきであるという見解を採用しており、この視点は、市場や環境の変化に対応してブランドが進化するための柔軟性を含みつつ、長続きする参照点を確立し、消費者のアイデンティティに対して安定したアンカーを維持するという静的なアイデアを保持することを伴うとしている。

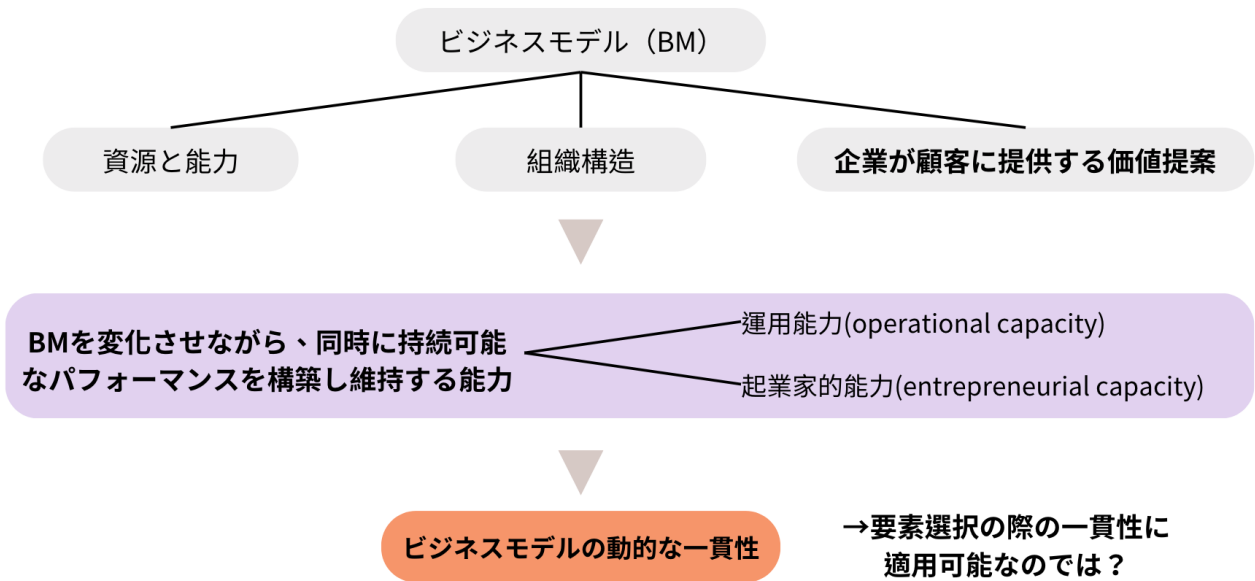
動的 (dynamic) という用語には、時間をかけて一貫性を保ちながらも、関係性 (relational) と適応性 (adaptive) という 2 つの補完的なアイデアが含まれているとし、コアバリューは一貫性を保ち、必要に応じて他の次元が状況に合わせて変化するとしている。最近の研究は、ブランド・アイデンティティがマネージャーの間で始まり (Gioia et al. 2010)、時間と共にマネージャ、消費者などの複数の社会的構成員からの相互影響を通じて発展する動的なプロセスであることを強調している。そして最終的に、社会的構成員がブランドに求めるものとブランド自体が何であるかという 2 つの概念は、次第に混ざり合う傾向にあるとしている (Goffman, 1959; Goffman, 1967)。

まとめると、継続的なブランド・アイデンティティのための動的なプラットフォームは、ブランドが進化し、市場の変化に対応するための柔軟性をたもちながら一貫性を維持するとし、ブランド・アイデンティティは、市場の中で消費者を導くための長期的な参考指針を保持しながらも、動的であることができるとしている (Kapferer 2008)。

2. 5. 3. ビジネスモデルを継続させる動的な一貫性

ブランドアイデンティティの継続的な側面とその動的な意味を見つけて以来、筆者はシグナルの分野で動的な一貫性について言及している文献を模索したが、見つけられずにいた。だが、その過程の中で、ビジネスモデルを変化させながら、同時に持続可能なパフォーマンスを構築し維持するスチュワードの能力に関する記述がされている文献を発見し、その内容を通して動的な一貫性を構成できる可能性はないかを考えた。

図 2. 4. 持続可能なパフォーマンスを構築し維持する能力



出典 筆者が Demil & Lecocq (2010) に基づいて作成

まず、ビジネスモデルを構成する要素として、「資源と能力」，「組織構造」，そして「企業が顧客に提供する価値提案」の三つが挙げられる (Demil & Lecocq 2010)。

そして、ビジネスモデルを変化させながら，同時に持続可能なパフォーマンスを構築し維持する能力として，「運用能力 (Operational Capacity)」と「企業化能力 (Entrepreneurial Capacity)」の二つを挙げている。

運用能力とは，組織の通常の継続的な体制を支援する方法に関するものであり，重要な応用範囲として，組織資源の活用と蓄積された知識の深化を改善することが含まれる。起業家的能力とは，管理能力から生じるものであり，「資源のサービス」間の新たな組み合わせ，資源を利用する機会の創出，あるいは，新たな資源の獲得および／または開発への動機付けを包含する。重要なのは，この能力はマネジメントレベルなど専属の役割だけに限定されるものではなく，組織の階層におけるどのような地位からも生まれ得るものであるべきだとしている。

まとめると，ビジネスモデルの最終的な応用は，ビジネスモデルの使用から価値を引き出し，多かれ少なかれ革新的な組み合わせを生み出す経営者の能力によって決まる。そして，起業家 (Entrepreneur)，ひいては企業全体は，企業が保有する内部資源に基づいて環境を解釈するため，企業の発展は，潜在的な生産機会に関する主観的な考えによって推進されると主張している。

ビジネスモデルを変化させる要因は，「外的要因」と「内的要因」に分けられるとしている。外的要因は，環境の変化によって引き起こされる制約や，組織の通常の機能をより突然に混乱させる可能性のある外部からの「衝撃」を指し，内的要因としては，企業がその資源の効率的な利用に関する知識を恒常的に増加させたり，新たな利用法 (または利用法の組み合わせ) を発見したりすることが，新しい価値提案の開発につながる可能性があるとし，その価値提案が必ずしも環境の変化と直接的に結

びついていない場合があると強調している。そして、マネージャーはネガティブな変化にも対処しなければならないと強調し、アントレプレナーシップ（起業家精神）を持つ企業は常に拡大する動機を持っていると述べている。

また、ビジネスモデルをマネジメントする者として、3つの主要なタスクが存在するとしている。一つ目は、永続的に影響を与えうるリスクと不確実性を監視すること、そして二つ目として、環境変化と内部変化の両方がもたらす潜在的な結果を予測すること、そして三つ目のタスクとして、マネージャーはこうした一連の流れに参加し、組織のパフォーマンスを維持、あるいは向上させることを目的として、ビジネスモデルの構成要素間の一貫性を促進するための意図的な行動を実施しなければならないとしている。

ここまでの内容をまとめて、筆者はここで出てきた動的一貫性をスチュワードが行う要素選択の段階に適用することは可能なのかについて検討した。まず、「企業が顧客に提供する価値提案」には、企業が製品やサービスという形で顧客に提供する価値(what)、それをどのような(how)に、誰(who)に提案を販売するかも含まれている (Demil & Lecocq 2010)。よって、会社の中でも特に、ブランド・マネージャーがステークホルダーとしてマーケティング戦略を通して関わる場所なのではないかと考えた。そして、マネージャーの役割は、企業のビジネスモデルの中核的な構成要素間の「動的一貫性」を維持することであるとし、動的一貫性とは、ビジネスモデルの一貫性、ひいてはそのパフォーマンスと、ビジネスモデルが常に変化しているという現実とのトレードオフのバランスをとる能力であるとしている (Demil & Lecocq 2010)。よって、その能力を発揮する者として、スチュワード、つまりはブランド・マネージャーを適用させることは合理的なのではないかと考えた。

まとめると、「企業が顧客に提供する価値提案」にあたるマーケティング戦略は、スチュワードであるマーケティングマネージャーの運用能力と企業家的能力を通して、ブランドの動的な一貫性を維持し、それによって組織のパフォーマンスを維持、あるいは向上させることができるのではないかと考えた。

2. 6. ブランド・シグナル伝達の効果を評価する指標

ブランド・エクイティに基づいた指標としては、ブランド認知度、知覚品質、ブランドロイヤルティ (Aaker 1996) , そしてブランド連想 (小林哲 1994) が挙げられる。なお、ブランド連想の項目は、Keller (1993) の項目に基づいて制作されている。

マーケティング・パフォーマンスに基づいた指標としては、Vorhies & Morgan (2005) の「パフォーマンス尺度」が挙げられる。「顧客満足 (Customer Satisfaction) 」, 「マーケット効果 (Market Effectiveness) 」, 「現在の (予想される) 収益性 Current (Anticipated) Profitability」」によって評価が可能である。

この二つの評価群の違いとして、ブランド・エクイティに基づいた指標は、認知心理学に基づいた指標であり、消費者が感じた感覚的なエクイティをもとにしている。一方で、マーケティング・パフォーマンスに基づいた指標は、企業視点で競合他社に対し自社を評価する形式で、投資収益率 (ROI) や売上収益の成長など、比較的定量的に評価が可能であるという点がある。

第3章 仮説構築

仮説モデルでの各要素間の関係を導き出すため、モデルにたどり着く前に、まずは先行研究の中でも直接的に関係する内容を、流れに沿って整理し説明していく。

3. 1. 仮説構築前の先行研究整理

まず、問題意識の根源であるシャンプー業界の変化に着目し、興味深いと感じたI社とS社のブランドとその成功と衰退の背後にあるメカニズムについて調査を行った。

その結果、まずはブランドの継続性に影響を与える要素はどのようなものが存在するのかについて調査を行い、その結果、Preece et al. (2019) が DeLanda (2016) の集合体のアプローチに対する構造と理論についての見解を拡張して、メゾレベルに位置するスチュワードの存在について明らかにした。また、そのスチュワードが二重分節プロセスを通して、ブランドを表現する幅広い可能性の中から何を変化させて何を変化させないのかを選択することで、継続性が維持されるとしている。

その後は、ブランドを選ぶ消費者はどのように価値を感じているのかについてさらなる理解を得るために、まずは消費価値について知ることから始めた。その中で、古川 (2011) では、ブランド・イメージ戦略を「企業が選択したブランドの意味を、消費者に対して訴求する戦略」と定義するを見たのを境に、本論文は消費者視点でのブランド評価ではなく、企業としていかに戦略を通して消費者のブランド・エクイティを向上させ、継続性につなげていけるのかを考える方向に沿って研究を進めることにした。また、この設定の方が研究の目的と一貫性があると判断した。

それに加え、市場の情動的な側面が浮き彫りになり(高倉 et al. 2022)，近代の消費者は世の中に行き渡る数多くの情報の一つとしてブランドの広告やプロモーション，およびその他の要素を受け取っている事実の問題意識を覚えた。

よって、仮説構築においては、認知心理学的にブランド・エクイティを捉えるのではなく、情報経済学的に捉えるべきだと判断した。数多くある情報の中で、消費者は企業が伝達したどのシグナルにより良い反応を示すのか、それを応用した戦略はどのようなものがあるのかについて研究したいと考えた。

よって、企業が消費者に伝達するブランド・シグナルとしては、Erdem & Swait (2001) に基づき、「ブランド信頼性」，「ブランド一貫性」，「ブランド明確性」，「ブランド投資」と、Erdem et al. (2002) が言及した「マーケティングミックス信頼性」(Erdem et al. 2002)を選択した。なお、「マーケティングミックスの一貫性」については、2. 5. 1. 過去の研究から得た「一貫性」の側面でも言及した通り、ブランドの内面的なシグナルではなく、表面的な一貫性に属すると帰結した。よって、ブランド・シグナルの中には包括していない。

そして、Erdem & Swait (2001) では、期待効用に影響を与える媒介構造として、「消費者が知覚するリスク」と「情報コスト」が挙げられている。これは、市場の情報の不完全性と非対称性に基づいたもので、筆者は企業がシグナルの伝達をする際、この二項目を包括したシグナル概念を形成する必

要性があると判断した。よって、媒介構造の負の影響を抹消するブランド・シグナルとして、「知覚リスクの減少 (Perceived Risk Reduced)」と「情報コストの減少 (Information Costs Saved)」を考案した。

また、2. 5. 1. 過去の研究から得た「一貫性」の側面で、多くの先行研究で出現していた一貫性の概念に対する側面について整理し、矛盾しているのは、Erdem & Swait (1998) が言及したような表面的な「マーケティングミックスの一貫性」ではなく、表面的な一貫性を生み出す前段階での要素選択に関する一貫性についての論点だったことが判明した。スチュワードが二重分節プロセスを通して行う変と不変の選択を表すブランドの継続性の分野での参考文献は見つからなかったが、ブランド・アイデンティティの継続性に関する文献 (Da Silveira et al. 2013) と、ビジネスモデルの動的な一貫性を維持する能力について言及している文献 (Demil & Lecocq 2010) にたどり着いた。

よって、最終的には Demil & Lecocq (2010) に基づき、「動的な一貫性」の概念を新たに作成し、モデルに適用することにした。

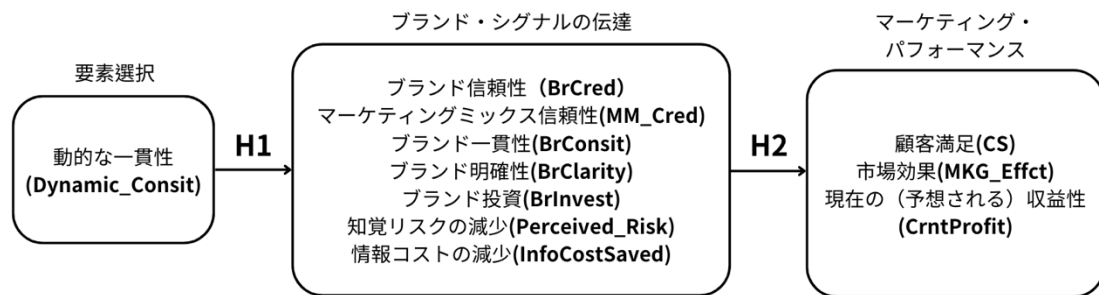
最後に、ブランド・シグナルの伝達の反応を探るには、マーケティング・パフォーマンスの評価を可能にする指標が必要だと考えた。そこで、ブランド・エクイティに基づいたもの (Aaker 1996 ; 小林 1994) と、マーケティング・パフォーマンスに基づいたもの (Vorhies & Morgan 2005) の二つが挙げられるが、最終的にはマーケティング・パフォーマンスに基づいた指標を選択した。その理由については、以下の通りだ。

まず、ブランド・エクイティに基づいた指標は、認知心理学に基づいたものを使用している。本論文では、前述した通り、情報経済学に基づく調査を行うことにしているので、ブランド・エクイティに基づいた指標を使用することは、整合性が低いと考えられる。一方、マーケティング・パフォーマンスに基づいた指標は、企業視点で競合他社に対し自社を評価する形式を採用している。本論文では、前述した通り、企業視点でブランドのシグナル伝達度合いを評価する方向で研究をする前提があるので、マーケティング・パフォーマンスに基づいた指標を使用することは、整合性が高いと考えられる。また、項目の構成について見てみると、比較定量的に評価ができるという利点もあり、真実に近い結果を得られることも期待している。

よって、Vorhies & Morgan (2005) に基づき、マーケティング・パフォーマンスに基づいた指標を構成する三つの概念として、「顧客満足」、「マーケット効果」、「現在の (予想される) 収益性」を選択した。

3. 2. 仮説とそれに基づいたモデル構築

図 3. 1. 仮説モデル



出典：筆者作成

以上の先行研究で選択，および作成した概念を用いてモデルを作成し，次の仮説を提示する．

H1:ブランド・シグナルの伝達は，ブランド・マネジャーによる動的な一貫性のある要素選択が前提である．

H2:ブランド・マネジャーは，これらシグナルの伝達を満たすほど，ブランドの強力なパフォーマンスを維持することができる．

まず，H1 では，ブランド・マネジャーによる要素選択時の動的な一貫性は，ブランド・シグナルの伝達の効果と度合いに影響し，それが短期的にはマーケティングパフォーマンス，長期的にはブランドの継続性に影響を及ぼすと仮定した．

そして，H2 では，高いマーケティング・パフォーマンスの達成によって，長期的にはブランドの継続性を高めることができると考えているので，それを検証するために，強い伝達を達成したブランド・シグナルの数が多いほど，高いマーケティング・パフォーマンスを達成できると仮定した．

最後に，仮説にはならないが，どのブランド・シグナルがマーケティング・パフォーマンスに最も強い影響を与えるのかも検証することにした．これによって，ブランド・マネジャーが戦略を考える際，どのシグナルの伝達に重きを置くべきかを知るのに役立つと考えたからだ．

第4章 研究方法

4. 1. 尺度の選定

4. 1. 1. 動的な一貫性のある要素選択を構成する概念と尺度の選定

3. 1. 仮説構築前の先行研究整理の文末でも示した通り、ブランドの継続性の分野で動的な一貫性の概念について言及をしている文献が見当たらないので、ビジネスモデルの動的な一貫性を維持する能力について言及している文献 (Demil & Lecocq 2010) に基づいて、筆者が自ら尺度項目を構築した。

4. 2. 2. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度の選定

ブランド信頼性 (**BrCred**) については, Erdem & Swait (2001), Napoli et al. (2014), Hussain et al. (2020) を参考にした。比較を行った結果, 内容としては全て妥当性があると考え, その中でも項目数の一番多い Hussain et al. (2020) を採用することにした。

マーケティングミックス信頼性 (**MM_Cred**) については, Hussain et al. (2020) と高橋 (2014) を参考にした。高橋 (2014) の信頼性は Allaway et al. (2011) と Sirohi et al. (1998) を参考に設定しているのだが, この二つの参考文献を見てみると, 「信頼性」の構成が意図しているものと異なっていた。例えば, 構成概念として Layout (棚のレイアウト) が入っており, 幅広いブランドには適用できないと考えた。よって, 比較を行った結果, Hussain et al. (2020) を採用することにした。

ブランド一貫性 (**BrConsit**) については, Erdem & Swait (2001), Schallehnet al. (2014), Eggers et al. (2013) を参考にした。比較を行った結果, 企業視点で項目を構築している Eggers et al. (2013) を採用することにした。

ブランド明確性 (**BrClarity**) については, Erdem & Swait (2001) と Fischer et al. (2010) を参考にした。比較を行った結果, 尺度項目が一つしかない Erdem & Swait (2001) と比較して, 項目が多い Fischer et al. (2010) を採用することにした。

ブランド投資 (**BrInvest**) については, Erdem & Swait (2001) と De Wulf et al. (2001) を参考にした。比較を行った結果, 顧客との関係維持を尺度項目としている De Wulf et al. (2001) は, 時間・金銭の投資を代表できる内容だと考え, 採用することにした。ただ, 「この店は」を「このブランドは」に変換するのが前提だと考えた。

知覚リスクの減少 (**Perceived_Risk**) については, Erdem & Swait (2001), Mitchell (1999), Kim et al. (2008), 守口 (2010), Backhaus et al. (2011), Fischer et al. (2010) を参考にした。比較を行った結果, 守口 (2010) は機能面, 安全面, 社会面, 経済面, 機会損失面など, 最もリスクを包括的に項目に落とし込んでいると考え, 採用することにした。

情報コストの減少 (**InfoCostSaved**) については, Erdem & Swait (2001) と Backhaus et al. (2011) を参考にした. この概念についてのほとんどの文献は, マーケティングではなく情報経済学分野に属しており, 適用が難しいものがほとんどだった. また, マーケティング分野に属している Backhaus et al. (2011) の項目は, すべて B to B 向けに変換されており, そのままでの適用が難しく, 項目の元本である参考文献の検索を試みたが見つからなかった. よって, 比較を行った結果, Erdem & Swait (2001) を採用することにした.

4. 2. 3. マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念とその尺度の選定

3. 1. 仮説構築前の先行研究整理でも比較した通り, 認知心理学に基づいたブランド・エクイティに基づいた指標よりも, 企業視点で評価可能なマーケティング・パフォーマンスに基づいた指標でブランド・シグナルの伝達度合いを評価することにした. よって, Vorhies & Morgan (2005) のマーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する三つの概念をそのまま採用することにした.

4. 2. 調査票を構成する概念とその尺度

最終的に、調査票を構成する概念とその尺度は、次のようになった。なお、概念を構成するにあたって参考にした文献は、消費者を対象に調査を行なったものがほとんどであるため、本論文で対象にしたい企業の角度に変換してからクロスバリデーションを行い、日本語の尺度および実際の質問項目を作成した。和訳前の質問の項目については、付録を参照されたい。

4. 2. 1. 動的な一貫性のある要素選択を構成する概念と尺度

動的な一貫性 (**Dynamic_Consist**) について、Demil & Lecocq (2010) に基づき筆者が自ら構築した尺度項目は、次のとおりになる。

「このブランドに所属するブランド・マネジャーは、階級に関係なく起業家能力(アントレプレナーシップ)を持っている。」

「所属している企業およびブランドは、資源の効率的な利用に関する知識を恒常的に増加させたり、新たな利用法(または利用法の組み合わせ)を発見したりしている。」

「このブランドに所属するブランド・マネジャーは、環境変化とブランド内部の変化の両方がもたらす潜在的な結果を常に予測している。」

「このブランドに所属するブランド・マネジャーは、永続的に影響を与えうるリスクと不確実性を監視している。」

「このブランドに所属するブランド・マネジャーは、ブランドの一貫性(ひいてはそのパフォーマンス)と、ブランドが常に変化しているという現実とのトレードオフのバランスをとる能力を持っている。」

動的一貫性の測定方法については、5段階リッカート尺度を採用した(1「強く同意しない」～5「強く同意する」)。

4. 2. 2. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

ブランド信頼性 (**BrCred**) について、Hussain et al. (2020) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちのブランド・商品は、ブランド・商品の誠実さをマーケティング戦略に反映されている。」

「私たちのブランド・商品は、顧客からの信頼を構築するための取り組みを行っている。」

「私たちのブランド・商品の評判は業界内で非常に高く評価されている。」

「私たちのブランド・商品は、約束した価値を顧客に確実に提供できる能力を持っている。」

「私たちは、ブランド・商品の約束を果たすことに対して強くコミットしている。」

「私たちのブランド・商品は、市場においてポジティブな価値を提供することを目指している。」

「私たちのブランド・商品は、ブランド・商品の魅力を高めるための取り組みを行っている。」

「私たちのブランド・商品は、顧客に対してポジティブなイメージを構築するための施策を講じている。」

「私たちのブランド・商品は、高品質な商品を提供するための厳格な基準を設けている。」

「私たちのブランド・商品は、ブランド体験を提供できる。」

マーケティングミックス信頼性 (**MM_Cred**) について、Hussain et al. (2020) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちの広告は、商品に関する正確な情報を顧客に提供することを重視している。」
「私たちの広告は、顧客に対して商品に関する包括的な情報を提供することを目指している。」
「私たちの広告戦略には、商品の保証に関するメッセージを含めている。」
「私たちは、広告でブランド・商品が約束した内容を伝えている。」
「私たちの広告は、商品に関する誠実な情報を提供し、顧客との信頼関係を築くことを重視している。」
「私たちの広告は、顧客に信頼される情報を提供している。」

ブランド一貫性 (BrConsit) について, Eggers et al. (2013) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「顧客に対する約束は私たちブランドの価値観に基づいている。」
「私たちのブランドの価値観はこの数年変わっている。」
「私たちの会社は危機の時ににおいても自らに忠実であり、自分の価値観に従う。」
「私たちの会社の発展方向は、固定された価値観によって決定される。(歴史や伝統)」
「私たちのブランド・商品は、誠実でリアルな存在である。」
「私たちブランド・商品の顧客に対する約束は会社のビジョンと戦略に一致している。」
「私たちは、顧客との接点(広告、顧客との対話、ウェブサイト、商品/サービスなど)において常に自らの価値観を守っている。」

ブランド明確性(BrClarity)について, Fischer et al. (2010) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他のブランド・商品よりも比較的明確なイメージを持っている。」
「私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他のブランド・商品よりも比較的明確に認識されている。」
「私たちのブランド・商品は、顧客がカテゴリーの中でも容易に商品説明できるような戦略を展開している。」

ブランド投資 (BrInvest) について, De Wulf et al. (2001) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちのブランド・商品は、顧客の忠誠度を向上させるための施策を積極的に実施している。」
「私たちのブランド・商品は、顧客との関係を深めるための多角的なアプローチを展開している。」
「私たちのブランド・商品は、リピーターを維持することを重視している。」

知覚リスクの減少 (Perceived_Risk) について, 守口 (2010) に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちのブランド・商品は、製品の品質や機能が期待に応えられるよう、明確な基準を設け、品質管理に努めている。」

「私たちのブランドは、製品の実際の役立ち度を高めるためのプロモーションやマーケティング戦略を展開している。（使用チャンス・使用量など）」

「私たちのブランド・商品は、広告やパッケージの情報が信頼できるものであることを確保し、顧客が過信することのないよう透明性を重視している。」

「私たちのブランド・商品は、安全性に関する厳格な基準を遵守し、顧客に安心感を提供するための取り組みを行っている。」

「私たちのブランド・商品は、ターゲット市場に適したブランドイメージを構築し、顧客が他人の評価を気にしないようなコミュニケーション戦略を展開している。」

「私たちのブランド・商品は、競争力のある価格設定を行い、顧客に対してコストパフォーマンスの良さを伝える努力をしている。」

「私たちのブランド・商品は、顧客が情報を容易に得られるような情報提供戦略を確立し、製品比較がしやすい環境を整えている。」

「私たちのブランド・商品は、購入決定を促進するための特典や限定オファーを通じて、顧客が早急に購入したくなるような状況を作り出している。」

「私たちのブランド・商品は、顧客の多様な懸念や不安に対応するためのフィードバックシステムを導入し、改善策を常に模索している。」

情報コストの減少（InfoCostSaved）について、Erdem & Swait（2001）に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「私たちのブランド・商品は、顧客が購入する前から十分な情報を提供している。」

「私たちのブランド・商品は、顧客が製品の特性を試さずに理解できるようなプロモーションやマーケティング戦略を展開している。」

「私たちのブランド・商品は、顧客が求める価値を提供することにより、より良いものを探す時間と労力を節約できる体験を提供している。」

「私たちのブランド・商品は、顧客にとって何を得られるかが明確なので、他のものを探す時間を節約させることができる。」

測定方法については、尺度構築で採用した文献に基づいて使用するものを決定した。ブランド信頼性（BrCred）とマーケティングミックス信頼性（MM_Cred）の測定方法については、8段階リッカート尺度を採用した（0「強く同意しない」～7「強く同意する」）。ブランド一貫性（BrConsit）と知覚リスクの減少（Perceived_Risk）の測定方法については、5段階リッカート尺度を採用した（1「強く同意しない」～5「強く同意する」）。ブランド明確性（BrClarity）とブランド投資（BrInvest）の測定方法については、7段階リッカート尺度を採用した（1「強く同意しない」～7「強く同意する」）。情報コストの減少（InfoCostSaved）の測定方法については、9段階リッカート尺度を採用した（1「強く同意しない」～9「強く同意する」）。

4. 2. 3. マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念とその尺度

顧客満足（CS）について、Vorhies & Morgan（2005）に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「顧客満足度については、どう思うか。」

「顧客への価値提供度については、どう思うか。」

「顧客が求めるものの提供度については、どう思うか。」

市場効果（MKG_Effct）について、Vorhies & Morgan（2005）に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「競合他社に対するマーケットシェアの成長度については、どう思うか。」

「売上収益の成長度については、どう思うか。」

「新規顧客の獲得については、どう思うか。」

「既存顧客への売上の増加については、どう思うか。」

現在の（予測される）収益性（CrntProfit）について、Vorhies & Morgan（2005）に基づき作成された尺度項目は、次のとおりになる。

「事業部の収益性については、どう思うか。」

「投資収益率（ROI）については、どう思うか。」

「売上高利益率（ROS）については、どう思うか。」

「財務目標の達成度については、どう思うか。」

顧客満足（CS），市場効果（MKG_Effct），現在の（予測される）収益性（CrntProfit）の測定方法については、Vorhies & Morgan（2005）に基づいて、過去1年間(今後1年間)の業績について、主要な競合他社と比較して8段階で評価する方法を採用した。（0「競合他社よりはるかに悪い」～7「競合他社よりはるかに良い」）

4. 3. データの収集

研究の対象としては、ブランド・商品のマーケティングやプロモーション企画、販売企画などに関わった経験のある方々とし、便宜的サンプリングで主に KBS の EMBA 学生や MBA 学生の知人・ご家族の方などを対象に調査を行なった。ツールとしては、Google 社が提供するオンラインフォーム作成ツール Google Forms を利用し、調査票を作成して調査を行った。調査の実施期間は、2024 年 11 月 1 日から 2024 年 11 月 27 日までであり、目標サンプル数は 50 とした。

第5章 分析結果

基本統計の前に、ブランド・商品のマーケティングやプロモーション企画、販売企画などに関わった経験の有無について問う質問に対して「いいえ」と回答したサンプルの削除を行った。その結果、実際回収サンプル数が62だったのに対し、有効サンプル数が41となった。

有効サンプルの基本属性を見てみると、当時所属していた部門は、マーケティング部（31.7%）、ブランド・事業マネジャー（22%）、商品企画部（17.1%）、宣伝部（12.2%）、営業企画・販売戦略部（12.2%）、広報部（2.4%）、企画開発部（2.4%）だった。当時担当していた商品の性質は、スイッチングコストが低い（80.5%）、スイッチングコストが高い（19.5%）だった。当時担当していた商品のターゲット市場は、主にB2C（73.2%）、主にB2B（26.8%）だった。当時担当していた商品のカテゴリシェアランキングは、4位（39%）、1位（29.3%）、3位（22%）、2位（9.8%）だった。当時プロジェクトを担当していた総年数は、1～5年（75.6%）、1年以下（17.1%）、5～10年（7.3%）だった。

5.1. 基本統計

得られたデータに基づいて、ヒストグラムを作成した。ヒストグラムと、各項目の平均値、中央値、標準偏差、分散、最小値、最大値をまとめた図については、付録を参照されたい。

ヒストグラムを見て、特に注目した項目が二つある。一つ目は、ブランド一貫性（**BrConsit**）の項目2である「私たちのブランドの価値観はこの数年変わっている。」と、ブランド明確性（**BrClarity**）の項目2である「私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他のブランド・商品よりも比較的明確に認識されている。」だ。この二つの項目のヒストグラムの分布は、双峰型分布と考えられる。特に、ブランド一貫性（**BrConsit**）の項目2ではそれが顕著に見られた。理由としては、この項目がこの調査票唯一の逆質問だったことが考えられる。最終的には、信頼性分析を加味してから、削除の決定を行うことにした。

5. 2. 尺度信頼性分析

各概念の尺度項目の信頼性を分析するため、全項目時クロンバックの α と、クロンバックの α を改善しうる項目を削除した時のクロンバックの α を求め、後の回帰分析と構造方程式モデリングで採用する項目を特定した。尺度信頼性分析と項目削除過程中結果については、付録を参照されたい。

動的な一貫性のある要素選択を構成する概念の信頼性分析は、次の通りである。

動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 894 である。

ブランド・シグナルを構成する概念の信頼性分析は、次の通りである。

ブランド信頼性 (**BrCred**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 894 である。マーケティングミックス信頼性 (**MM_Cred**) については、項目 3, 2, 4 を削除した。結果的に項目 1, 5, 6 を採用し、クロンバックの α が全項目時の 0. 88 から 0. 891 になった。ブランド一貫性 (**BrConsit**) については、項目 2, 4 を削除した。結果的に項目 1, 3, 5, 6, 7 を採用し、クロンバックの α が全項目時の 0. 556 から 0. 783 になった。ブランド明確性 (**BrClarity**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 787 である。ブランド投資 (**BrInvest**) については、項目 3 を削除すると、クロンバックの α が全項目時の 0. 654 から 0. 797 になるのだが、それだと項目数が 2 つになってしまうため、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 654 である。知覚リスクの減少 (**Perceived_Risk**) については、項目 8, 6, 5 を削除した。結果的に項目 1, 2, 3, 4, 7, 9 を採用し、クロンバックの α が全項目時の 0. 784 から 0. 82 になった。情報コストの減少 (**InfoCostSaved**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 786 である。

マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念の信頼性分析は、次の通りである。

顧客満足 (**CS**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 910 である。市場効果 (**MKG_Effct**) については、削除はせず全項目を採用した。全項目時のクロンバックの α は、0. 884 である。現在の（予想される）収益性 (**CrntProfit**) については、項目 2 を削除した。結果的に項目 1, 3, 4 を採用し、クロンバックの α が全項目時の 0. 94 から 0. 943 になった。

5. 3. 因子得点を用いた回帰分析：探索的分析

全有効サンプルに因子分析を行った後、回帰分析を行った。因子分析の結果については、付録を参照されたい。

まず、独立変数である動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) が、従属変数であるブランド・シグナルを構成する各概念に対しての有意確率を示す。

図 5. 1. 動的な一貫性がブランド・シグナルの各概念に対しての有意確率

従属変数	BrCred	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.336	0.113	0.032	0.336	0.032	1	1
従属変数	MM_Cred	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.332	0.111	0.034	0.332	0.034	1	1
従属変数	BrConsit	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.447	0.200	0.003	0.447	0.003	1	1
従属変数	BrClarity	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.306	0.094	0.052	0.306	0.052	1	1
従属変数	BrInvest	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.323	0.104	0.039	0.323	0.039	1	1
従属変数	Perceived_Risk	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.248	0.062	0.118	0.248	0.118	1	1
従属変数	InfoCostSaved	モデルの要約		分散分析	係数		共線性の統計量	
独立変数	Dynamic_Consit	R	R2乗	有意確率	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
		0.430	0.185	0.005	0.430	0.005	1	1

出典：筆者作成

有意確率<0.05 が有意だとすると、動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) はブランド明確性 (**BrClarity**) と知覚リスクの減少 (**Perceived_Risk**) 以外のブランド・シグナル概念に対して有意に働くと考えられる。

次に、独立変数であるブランド・シグナルを構成する各概念が、従属変数であるマーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念に対しての有意確率を示す。

図 5. 2. ブランド・シグナルの各概念が顧客満足に対しての有意確率

従属変数：CS				
	モデルの要約		分散分析	
	R	R2乗	有意確率	
	0.865	0.748	<0.001	
	係数		共線性の統計量	
	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
	独立変数			
BrCred	0.388	0.04	0.231	4.326
MM_Cred	0.027	0.877	0.254	3.941
BrConsit	-0.259	0.129	0.275	3.642
BrClarity	-0.009	0.942	0.461	2.17
BrInvest	0.71	<.001	0.607	1.646
Perceived_Risk	-0.191	0.31	0.222	4.495
InfoCostSaved	0.262	0.017	0.711	1.407

出典：筆者作成

図 5. 3. ブランド・シグナルの各概念が市場効果に対しての有意確率

従属変数：MKG_Effct				
	モデルの要約		分散分析	
	R	R2乗	有意確率	
	0.742	0.551	<0.001	
	係数		共線性の統計量	
	標準化係数 β	有意確率	許容度	VIF
	独立変数			
BrCred	0.419	0.094	0.231	4.326
MM_Cred	0.285	0.226	0.254	3.941
BrConsit	-0.270	0.235	0.275	3.642
BrClarity	0.195	0.265	0.461	2.170
BrInvest	0.458	0.004	0.607	1.646
Perceived_Risk	-0.279	0.267	0.222	4.495
InfoCostSaved	0.074	0.594	0.711	1.407

出典：筆者作成

図 5. 4. ブランド・シグナルの各概念が現在の（予想される）収益性に対しての有意確率

従属変数：CrntProfit				
	モデルの要約		分散分析	
	R	R2乗	有意確率	
	0.747	0.558	<0.001	
	係数		共線性の統計量	
	標準化係数β	有意確率	許容度	VIF
BrCred	0.479	0.055	0.231	4.326
MM_Cred	0.501	0.037	0.254	3.941
BrConsit	-0.262	0.244	0.275	3.642
BrClarity	0.313	0.075	0.461	2.170
BrInvest	0.111	0.461	0.607	1.646
Perceived_Risk	-0.241	0.333	0.222	4.495
InfoCostSaved	-0.023	0.869	0.711	1.407

出典：筆者作成

有意確率<0. 05 が有意だとすると、ほとんどのブランド・シグナル概念が、マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念に対して有意に働かないと考えられる。

図 5. 5. 因子得点を用いた回帰分析のまとめ

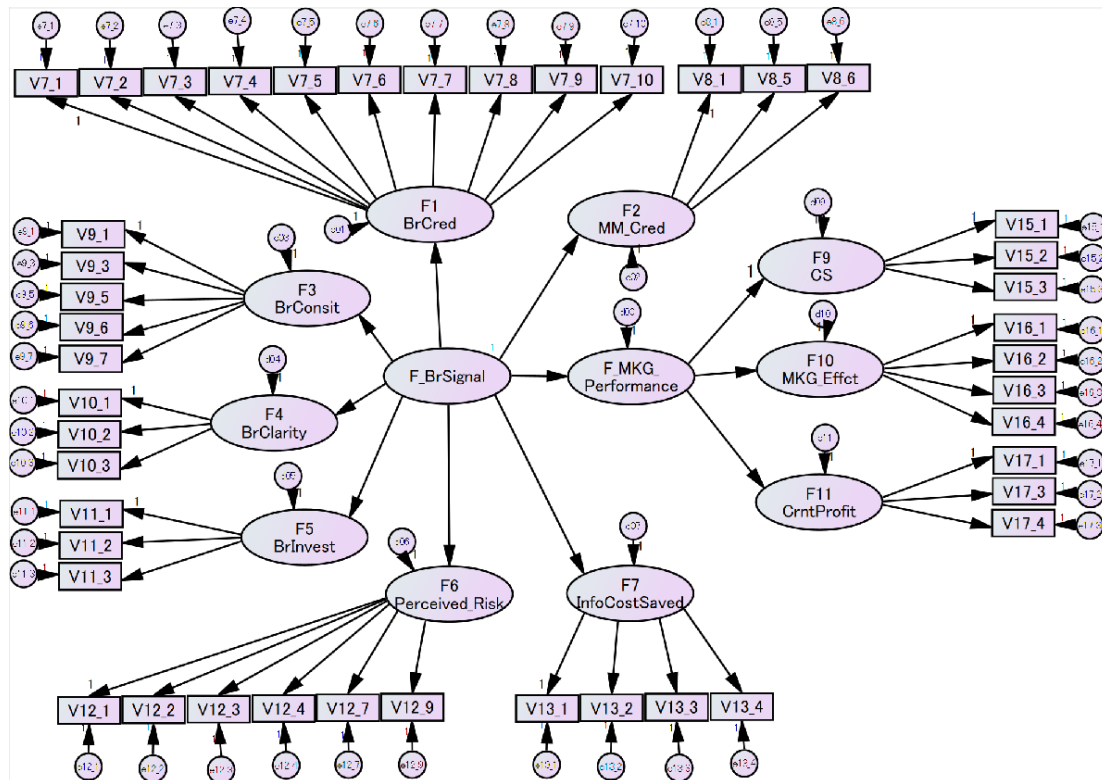
独立変数	従属変数						
	BrCred	MM_Cred	BrConsit	BrClarity	BrInvest	Perceived_Risk	InfoCostSaved
Dynamic_Consit	O	O	O	X	O	X	O
CS		MKG_Effct			CrntProfit		
BrCred	O		X		X		
MM_Cred	X		X		O		
BrConsit	X		X		X		
BrClarity	X		X		X		
BrInvest	O		O		X		
Perceived_Risk	X		X		X		
InfoCostSaved	O		X		X		

出典：筆者作成

以上をまとめると、このような結果になった。仮説に反映して考えると、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) はブランド明確性 (BrClarity) と知覚リスクの減少 (Perceived_Risk) 以外のブランド・シグナル概念に対して有意に働いているので、H1 は成立する可能性が高いと考えられる。また、ほとんどのブランド・シグナル概念が、マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念に対して有意に働いていないので、H2 は成立しないを考える。そして、どのシグナルが一番マーケティング・パフォーマンスに強い影響を与えるのかについては、ブランド投資 (BrInvest) が可能性として挙げられた。

5. 4. 構造方程式モデリング：確認的分析

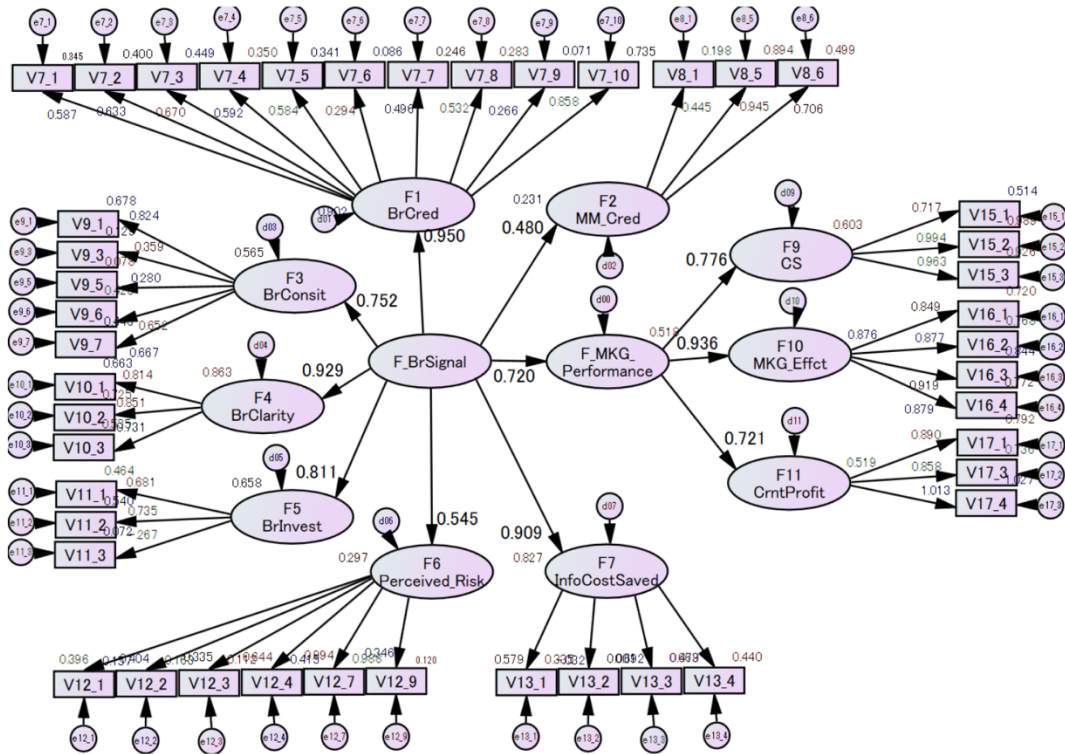
図 5. 6. 全体のモデル



出典：筆者作成

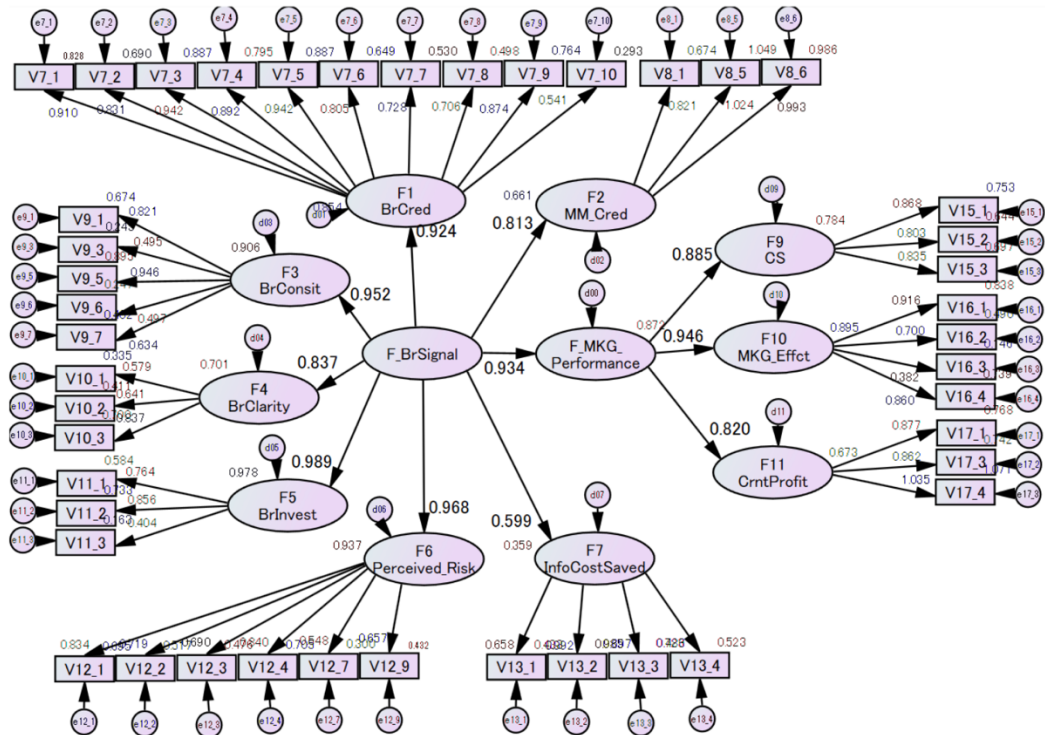
まずは、全体のモデルを制作した。しかし、ブランド・シグナルの伝達はブランド・マネジャーによる動的な一貫性のある要素選択が「前提」なのかについて検証したいので、構造方程式モデリングでは、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い場合と高い場合に分けて、ブランド・シグナルの伝達がマーケティング・パフォーマンスに与える影響の度合いを検証することにした。測定方法としては、重みづけのない最小二乗法を採用した。この分析法ではp値が表示されないの、有意と仮定して後の仮説検証などを行なった。

図 5. 7. 動的な一貫性が低いときのモデルと標準化推定値



出典：筆者作成

図 5. 8. 動的な一貫性が高いときのモデルと標準化推定値



出典：筆者作成

以上の二つのモデルに基づいて、パス係数を次の図にまとめた。

図 5. 9. ブランド・シグナル (F_BrSignal) が各シグナルに対してのパス係数

	F_Br_Signalが各シグナルに対しての影響度	
	LOW Dynamic_Consitの時	HIGH Dynamic_Consitの時
BrCred	0.950	0.924
MM_Cred	0.480	0.813
BrConsit	0.752	0.952
BrClarity	0.929	0.837
BrInvest	0.811	0.989
Perceived_Risk	0.545	0.968
InfoCostSaved	0.909	0.599

出典：筆者作成

図 5. 10. ブランド・シグナル (F_BrSignal) がマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対してのパス係数

	LOW Dynamic_Consitの時	HIGH Dynamic_Consitの時
F_BrSignal→F_MKG_Performance	0.720	0.934

出典：筆者作成

ブランド信頼性 (BrCred) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 950 だったのに対して、高い時は 0. 924 だった。マーケティングミックス信頼性 (MM_Cred) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 480 だったのに対して、高い時は 0. 813 だった。ブランド一貫性 (BrConsit) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 752 だったのに対して、高い時は 0. 952 だった。ブランド明確性 (BrClarity) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 929 だったのに対して、高い時は 0. 837 だった。ブランド投資 (BrInvest) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 811 だったのに対して、高い時は 0. 989 だった。知覚リスクの減少 (Perceived_Risk) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 545 だったのに対して、高い時は 0. 968 だった。情報コストの減少 (InfoCostSaved) がブランド・シグナルの伝達 (F_Br_Signal) に対するパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 909 だったのに対して、高い時は 0. 599 だった。

そして、ブランド・シグナル (F_BrSignal) がマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対してのパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時の 0. 720 だったのに対して、高い時は 0. 934 だった。

図 5. 9. と図 5. 10. では、パス係数 > 0. 8 のものを高い影響度を示すパス係数だと考え、緑色で塗りつぶして区別している。

第6章 分析結果の考察

6. 1. 仮説検証とマーケティング含意

以上の分析から、仮説に関する結果確認とそれから導かれるマーケティング含意味について、次のようにまとめる。

まず、一つ目の仮説である

H1: ブランド・シグナルの伝達は、ブランド・マネジャーによる動的な一貫性のある要素選択が前提である。

については、図 5. 8. を参照すると、ブランド・シグナル (F_BrSignal) がマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対してのパス係数は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時は 0. 720 だったのが、高い時には 0. 934 になった。よって、動的な一貫性によって、ブランド・シグナル (F_BrSignal) のマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対する正の影響が強まることが確認でき、一つ目の仮説は成立すると考えられる。また、個別のブランド・シグナル概念を見てみると、元々正の影響が弱かったマーケティングミックス信頼性 (MM_Cred)、ブランド一貫性 (BrConsit)、知覚リスクの減少 (Perceived_Risk) は、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) によって正の影響が強まることが確認できる。

この仮説から導かれるマーケティング含意としては、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) は、ブランド・シグナル (F_BrSignal) のマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対する正の影響度合いを強めることができる。特に、マーケティングミックス信頼性 (MM_Cred)、ブランド一貫性 (BrConsit)、知覚リスクの減少 (Perceived_Risk) の伝達効果を向上させるには、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) の醸成を可能にする環境を整えるべきだと考えられる。

次に、二つ目の仮説である

H2: ブランド・マネジャーは、これらシグナルの伝達を満たすほど、ブランドの強力なパフォーマンスを維持することができる。

については、図 5. 9. を参照し、動的な一貫性 (Dynamic_Consit) が低い時と高い場合の二つのシチュエーションで比較を行ってみると、ブランド・シグナル (F_BrSignal) が強い正の影響を与えているシグナルの数は、低い場合が 4 つ、高い場合が 6 つになる。そして、動的な一貫性が低い場合のブランド・シグナル (F_BrSignal) からマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) へのパス係数は 0. 720 だったのに対し、高い場合は 0. 934 になった。よって、ブランド・シグナル (F_BrSignal) が強い正の影響を与えているシグナルの数はが多いほど (4 つに対して 6 つ)、ブランド・シグナル (F_BrSignal) のマーケティング・パフォーマンス (F_MKG_Performance) に対する正の影響度が強くなることが確認できる (0. 720 に対して 0. 934)。

この仮説から導かれるマーケティング含意としては、強い伝達を達成したブランド・シグナルの数が多いほど、優れたマーケティング・パフォーマンスが期待できると考えられる。

最後に、どのブランド・シグナルの概念がマーケティング・パフォーマンスに最も強い影響を与えるのかについては、その判断における基準をまず設定することが必要だと考える。

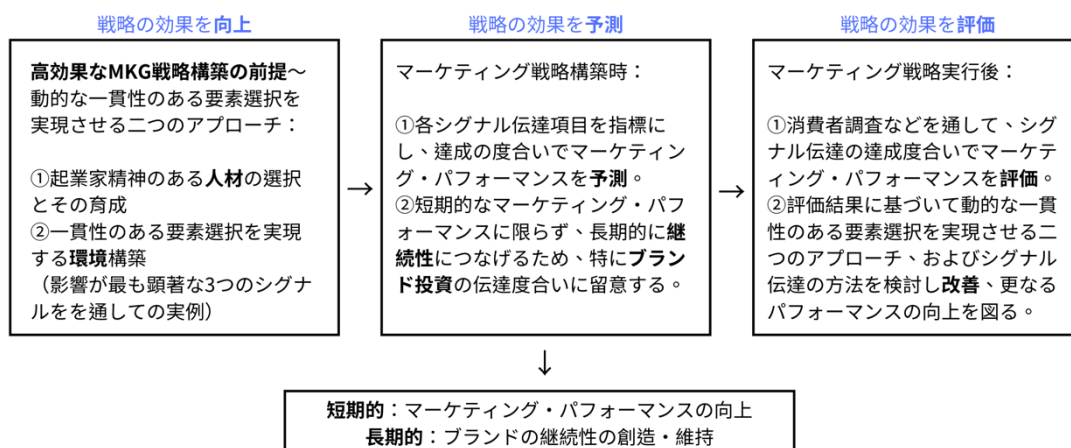
まず、一つ目の仮説で、動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) は、ブランド・シグナル (**F_BrSignal**) のマーケティング・パフォーマンス (**F_MKG_Performance**) に対する正の影響度合いを強めることができると確認できたので、高い動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) の状態で影響度が最も強いものを「一番」として捉え、マーケティング含意や MKG 戦略を考えるのが適していると考ええる。また、低い動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) の中で一番影響度の強いブランド信頼性 (**BrCred**) と高い動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) の中で一番影響度の強いブランド投資 (**BrInvest**) を比べると (0.950 対して, 0.989), 後者の方がブランド・シグナル (**F_BrSignal**) に対してのパス係数が強い。この2点を考慮すると、高い動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) を前提としたブランド投資 (**BrInvest**) が一番マーケティング・パフォーマンスに強い影響を与えると判断するのが、妥当だと考える。

この判断から導かれるマーケティング含意としては、高い動的な一貫性 (**Dynamic_Consit**) を前提として、深い関係性を創造・維持するマーケティング施策は、短期的にはマーケティング・パフォーマンス、長期的にはブランドの継続性に強い正の影響を与えることができると考えられる。

6. 2. 実務的示唆：マーケティング・マネジャーの視点で

前節における仮説の確認とマーケティングにおける含意に基づき、いかにこの論文を利用し、マーケティング戦略の効果を向上・予測・評価できるのかを示す。本論文では、目的との整合性のため、マーケティング・マネジャーを主なスチュワードとして設定し、その視点での実務的な示唆を示したい。

図 6. 1. マーケティング戦略の効果を向上・予測・評価するためのアイデア提案



出典：筆者作成

まず、仮説 1 では、動的な一貫性のブランド・シグナルの伝達に対する効果が確認できた。よって、効果の高いマーケティング戦略構築の前提として、動的な一貫性のある要素選択を実現させる二つのアプローチを用いることで、ブランドシグナル伝達の効果を向上させることができると考えられる。一つ目のアプローチは、起業家精神のある人材の選択とその育成、二つ目のアプローチはそれを実現するための環境構築だ。

検証結果でも示したとおり、動的な一貫性を醸成しやすい人員選択・育成と環境構築は、特にマーケティングミックス信頼性、ブランド一貫性、知覚リスクの減少の三つのシグナル伝達の効果を向上させることができると考えられる。なので、以下からはこの 3 つのシグナルを実例に動的な一貫性のある要素選択を実現させる戦略の例を挙げていきたい。

一つ目の例として、マーケティングミックス信頼性の伝達効果の向上は、知識を恒常的に増加させ、蓄積できるシステムを構築することで達成できると考えられる。どのツールを使用して、いかに消費者に便益を伝達するのが効果的かは、消費者の行動などを長期的に観察・分析しそれを将来に向けて蓄えるのが重要だと考える。蓄えた見解で新しい利用法や利用の組み合わせを考えると、このような経営資源が背後にあると、より効果的な戦略を生み出せると考える。

二つ目の例として、ブランド一貫性の伝達効果の向上は、変化・危機への柔軟な対応をすることで達成できると考えられる。動的な一貫性のある要素選択の実現を可能にするには、ミクロな変化だけに限らず、マクロにも目を向けて戦略を立てるべきだと考える。そうすることで、常に変化している環境のみならず、特に危機に陥ったときにおいても、自らの価値に基づき消費者を満足させること

ができると考える。また、そのような変化や危機を乗り越えられるような環境や人材を保有することは、結果に大きな違いを生むと考えられる。

三つ目の例として、知覚リスクの減少の向上は、起業家精神（アントレプレナーシップ）を発揮できるような人材と環境構築によって達成できると考えられる。企業が消費者が知覚するリスクを減少させるには、顧客にとって実際に良い商品なのか、消費者の視点に立ち返って商品进行判断するのはとても大事なことだと考える。そして、それを実現するためには、消費者への価値提供の向上のためなら、トップダウンだけでなく、ボトムアップでの意見も歓迎するような環境を構築することが重要だと考える。しかし、環境を構築する前に、そのような精神をボトムとして發揮し、トップとして受け止めることができる人材を選択し育成していくことは、前提として更に大事だと考える。

次に、仮説2では、ブランド・シグナルを構成するシグナルの数は、マーケティング・パフォーマンスに影響を与えることが確認できた。よって、ブランド・マネジャーがマーケティング戦略を構築していくプロセスでは、ブランド・シグナルを構成するシグナルの数で、戦略の効果を予測することが可能だと考えられる。

具体的な方法としては、各シグナルの項目を企業に当てはめる形で改良し、指標としてプロジェクトのマーケティング・パフォーマンスの予測に役立てることなどが考えられる。

そして、前節でも確認したように、ブランド投資の構成項目で示されているような深い関係性を創造・維持するマーケティング施策は、マーケティング・パフォーマンスに強い正の影響を与えると考える。よって、短期的なマーケティング・パフォーマンスに限らず、長期的にブランド継続性につなげるため、特にブランド投資シグナルの伝達度合いに留意することが大切だと考えられる。しかし、前節でも言及したように、ブランド・マネジャーが動的な一貫性のある要素選択を実現できる環境に身を置いているのが前提としてあるのに留意されたい。

実際の方法として、ラグジュアリーブランドなど、高価格帯商品の方は深い関係性を創造・維持する方法において、予想が容易いと考えるので、低価格帯商品の場合でも適用可能な核心的な考えを示す。商品開発や企画においては、外部環境や競合によって変化させる部分は無論存在するが、消費者が本当に求めているものはなにかを突き詰め続けて、ブランド・エクイティとして核心におくのが最も重要だと考える。それは結果的に、ブランドのコアを変化させることも不可能ではないことを意味している。しかし、消費者本位で動的な一貫性のある要素選択をし、それをブランド投資シグナルとして伝達しているのなら、ブランドがその変化に沿って新しい商品を開発し発売した際でも、リピーターは安心感を感じることができ、自然と新しい消費者の増加も期待できると考える。

最後に、仮説に基づき、ブランド・マネジャーがマーケティング戦略を実行した後は、消費者調査などを通して、ブランド・シグナルの伝達度合いでマーケティング・パフォーマンス、およびプロジェクトの効果を評価することが可能だと考える。そして、評価結果に基づき、動的な一貫性のある要素選択を実現させる二つのアプローチ、およびブランド・シグナルの伝達方法を検討し、更なるパフォーマンスの向上に向けて改善を図るのが重要だと考える。

第7章 結論

7. 1. 理論的貢献

参考文献では、スチュワードが具体的にどのようなアプローチをすれば、変と不変のバランスをうまく創造、そして維持できるのかについての記述が発見できずにいた。本論文では、ビジネスモデルを変化させながら、同時に持続可能なパフォーマンスを構築し維持するスチュワードの能力に関する文献を用い、動的な一貫性 (**Dynamic_Consist**) を構成した。それがいかにマーケティング分野でのブランド・シグナル伝達、およびその後のパフォーマンスに影響を与えるのかを確認できたことは、新しい試みであったのではないのかと考える。

また、参考文献では、ブランド・シグナルは消費者への調査に基づいて影響度合いなどを確認されてきた。本論文では、(1) 筆者が将来マーケティングに携わるものとしてどのように行動していけば良いのか、そして何を重視していけばいいのかを心得たい、そして(2) マーケティング・パフォーマンスという比較的定量的に評価できるものを終点としてブランド・シグナルの伝達を捉えたいという二つの理由で、ブランドに携わっている業界の方々を対象に調査を行なってきた。企業、およびマーケティング・マネジャーの視点でブランド・シグナルとそれを取り巻く環境について評価、そして示唆を与えたのは、本論文での独特な部分ではなかったのかと考える。

また、消費者の期待効用に影響を与えるものとして存在する二つの媒介構造(Erdem & Swait 2001)を、企業がその減少を図る角度でブランド・シグナルの概念に転換し、マーケティング・パフォーマンスに対する影響を確認したことは、新しい試みであり、企業で活躍するスチュワードに対して示唆を与えることができたのではないのかと考える。

7. 2. 限界

まず、本論文では、便宜的サンプリングを用いり、主に KBS の EMBA 学生や MBA 学生の知人・ご家族の方などを対象に調査を行なった。そのため、サンプルの偏りがある可能性があると考えられる。また、有効サンプル数が $n=41$ と非常に少なかったため、構造方程式モデリングの際は重みづけのない最小二乗法を用いた。そのため p 値が表示されず、パス係数が全て有意であると仮定して分析を行なった。そのため、解釈可能性が低いと考えられる。

また、本論文では、企業が要素選択を行う際の動的な一貫性が実現できる環境と、マーケティングミックスを通し行うブランド・シグナル伝達のみでマーケティング・パフォーマンスを評価しており、シグナル伝達後の消費者の反応、および評価によるパフォーマンスへの影響は含まれていない。また、ブランドを構成する要素はマクロレベル、つまり社会的文脈にてコード化され、物質的な表現性が固まることによって、ブランドの継続性が維持できるとしているが、本論文では継続性に関して、その前段階のミクロレベルでのスチュワードの選択部分だけに集中しており、消費者に関する部分を過小に言及していると考えられる。

そして、本論文では、マーケティング・パフォーマンスが良い企業は、それを維持することによって長期的には継続性を維持できると仮定し、調査や研究を行ってきた。しかし、仮定ではマーケティング・パフォーマンスと継続性の直接的な関係性を明確に論証できないと考えられる。

最後に、本論文では、ブランド・マネジャーの行動指針の示唆獲得を目的とし、最終的なスチュワードとして限定しているのにも関わらず、調査対象をブランド・マネジャー以外にも広げている。そのため、解釈可能性が低いと考えられる。

7. 3. 結論

本論文では、スチュワードが動的な一貫性のある要素選択を実現できる環境と、それを前提にしたブランドからのシグナル伝達が、消費者のブランド・エクイティを形成し、最終的にはマーケティング・パフォーマンス、およびブランドの継続性に影響を与える一連のプロセスを示した。また、スチュワードであるブランド・マネジャーはそこから得た結果を通して、具体的にどのように行動していけば良いかを示した。

実務的示唆でも示したように、前提としてブランド・マネジャーは、動的な一貫性のある要素選択を実現できる環境を構築し、消費者が本当に求めているものはなにかを突き詰め続け、それをブランド・エクイティとして核心におくことがブランドの継続性に最も影響を与えるので、メーカーとして一番肝に据えていくべきことではないかと考える。極端な例ではあるが、企業が一見すると過度な商品ラインナップを開発し販売しているのも、速いスピードで商品を開発しては廃品するのも、消費者が求めている商品を突き詰めて行動しているのかもしれない。

効果の高いブランド・シグナルの伝達を実現するための人材選択と育成や環境の構築を施し、動的な一貫性のある要素選択を実現し、ブランド・シグナルをパフォーマンスに繋げるように伝達するのが、消費者のブランド・エクイティを高め、長期的にブランドの継続性に良い影響を与えると考える。

7. 4. 将来の研究

まず、今回の研究は有効サンプル数が非常に少ない中での分析だったので、有効回答数をさらに上げて結果を得るのが望ましいと考える。

また、スチュワードが動的な一貫性のある要素選択を実現は、二つのアプローチを前提に実現可能だと示した。しかし、具体的にブランドのどの要素を維持し、どれを変化させるかという判断軸になるような指標は見つからなかった。

要素の選択は、消費者へのブランド・シグナル伝達の前提として、ブランドの生存に多大な影響をもたらすと考えるので、要素選択のメカニズムについて、またどのような要素選択が継続性に正の影響を与えるのかについては、更に深く研究する価値があると考ええる。

そして、本論文では企業の伝達前後の消費者の評価を包括的に考慮できていないので、いかに消費者の評価をシグナルの伝達に包括し、マーケティングパフォーマンスを評価できるのかも、さらなる研究が必要だと考えられる。

継続性の論証に関わる限界と、ブランド・マネジャー以外の対象の包括を解決する研究方法として、研究の対象を世間が公認する長寿企業のブランド・マネジャーに限定し、調査を行うなどの方法が考えられる。

謝辞

まず、本研究のテーマ選定から論文構築の各段階に至るまで、終始多大なるご指導と助言を賜りました井上哲浩教授に、心より御礼申し上げます。先生の教育への情熱と深い専門知識は、私の研究の進展に大きく寄与するとともに、学ぶことの楽しさと奥深さを教えてくださいました。次に、副査としての確な助言をいただきました岡田正大教授、大西浩志准教授にも、御礼申し上げます。

また、本研究の調査を実施するにあたり、ご協力をいただきました慶應義塾大学経営管理研究科のM46、M47、E9、E10の皆様、並びに関係者の方々にも御礼申し上げます。

さらに、一年間を通じて共に奮闘し、励まし合いながら論文執筆を遂行した井上ゼミの皆様にも、心より御礼申し上げます。皆様との交流が、この一年を実りあるものにしてくれました。

最後に、ここまで支えてくださった家族や友人をはじめ、私に関与いただいたすべての方々に、心より御礼申し上げます。

誠にありがとうございました。

参考文献

花王(2023)「【製造終了品】「アジェンス」のトリートメントやヘアマスクが見つからないのですが、これからは何を選んだらいいの？」(2024年12月18日),

<https://www.kao.com/jp/qa/detail/29346/>

小林哲(1994)「ブランド連想に依拠したブランド活用戦略の構築」『マーケティングジャーナル』14(2), 15-24.

高倉諒一, 清水颯己, 竜石堂優人, & 若林城将(2022)「独自の提供価値が見直される消費財メーカー: 新たなヘルスケア戦略の要諦」『知的資産創造= Knowledge creation and integration』30(3), 34-45.

高橋広行(2014)「消費者視点のリテール・ブランド・エクイティー 食品スーパーを対象にしたモデルの検討」『マーケティングジャーナル』33(4), 57-74.

東洋経済オンライン(2022)「高価格帯シャンプー下克上, 焦る花王の次の一手」(2024年4月9日),

<https://toyokeizai.net/articles/-/638292>.

日経デザイン(2023)「「YOLU」1000万個に至るマーケ戦略の全容 I-ne ヒット連発の法則」(2024年12月18日),

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/01077/>.

日経デザイン(2024a)「「YOLU」大ヒットの裏に社内クリエイティブ集団」(2024年12月18日)

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00905/00003/>.

日経デザイン(2024b)「「BOTANIST」のI-ne, ヒット連発 「アート」「クラフト」「サイエンス」が支えるマーケ哲学」(2024年12月18日),

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00905/00001/>.

日本経済新聞(2021a)「資生堂ツバキ なぜしぼんだ 「理想の美」より「私らしさ」 グローバル勢に後れ」(2024年12月18日),

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZ069015380Q1A210C2H11A00/>.

日本経済新聞(2021b)「資生堂「TSUBAKI」など日用品事業売却へ 1000億円超」(2024年12月18日),

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0DZ221QT0S1A120C2000000/>.

原田将, 松村浩貴, & 古川裕康(2021)「ブランド・コミットメントに及ぼす消費価値の交互作用効果」『マーケティングジャーナル』41(1), 98-108.

PR TIMES (2024). 「I-ne が 2023 年ドラッグストアヘアケア市場企業別シェア年間日本 1 位*を獲得」 (2024 年 12 月 18 日),

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000635.000012002.html>.

古川裕康(2011)「消費価値概念に基づくブランド・イメージ戦略類型」『経営学研究論集』 34, 41-57.

守口剛(2010)「購買時点における躊躇・不安の発生要因と発生頻度」『マーケティングジャーナル』 29(3), 45-58.

Aaker, D. A. (1996), “Measuring brand equity across products and markets,” *California management review*, 38(3).

Backhaus, K., Steiner, M., & Lügger, K. (2011), “To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets,” *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1082-1092.

Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013), “Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment,” *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.

Demil, B., & Lecocq, X. (2010), “Business model evolution: In search of dynamic consistency,” *Long range planning*, 43(2-3), 227-246.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001), “Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration,” *Journal of marketing*, 65(4), 33-50.

Eggers, F., O’Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. (2013), “The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective,” *Journal of World Business*, 48(3), 340-348.

Erdem, T., & Swait, J. (2001), “Brand equity as a signaling,” *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.

Erdem, T., & Swait, J. (2004), Brand credibility, brand consideration, and choice,” *Journal of consumer research*, 31(1), 191-198.

Erdem, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002), “The impact of brand credibility on consumer price sensitivity,” *International journal of Research in Marketing*, 19(1), 1-19.

Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010), "How important are brands? A cross-category, cross-country study," *Journal of Marketing Research*, 47(5), 823-839.

Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C. V., Foroudi, P., & Dennis, C. (2020), "Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility and corporate credibility," *Journal of Business Research*, 109, 472-488.

Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008), "A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents," *Decision support systems*, 44(2), 544-564.

Mitchell, V. W. (1999), "Consumer perceived risk: conceptualisations and models," *European Journal of marketing*, 33(1/2), 163-195.

Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014), "Measuring consumer-based brand authenticity," *Journal of business research*, 67(6), 1090-1098.

Preece, C., Kerrigan, F., & O'reilly, D. (2019), "License to assemble: Theorizing brand longevity," *Journal of Consumer Research*, 46(2), 330-350.

Schallehn, M., Burmann, C., & Riley, N. (2014), "Brand authenticity: model development and empirical testing," *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 192-199.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage," *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.

図 A-1. 動的な一貫性のある要素選択を構成する概念と尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
動的な 一貫性 (BrCred)	Demil, B. and Lecocq, X. (2010)	Business model evolution: In search of dynamic consistency	・このブランドに所属するブランドマネジャーは、階級に関係なく起業家能力（アントレプレナーシップ）を持っている。 ・所属している企業およびブランドは、資源の効率的な利用に関する知識を恒常的に増加させたり、新たな利用法（または利用法の組み合わせ）を発見したりしている。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、環境変化とブランド内部の変化の両方がもたらす潜在的な結果を常に予測している。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、永続的に影響を与えうるリスクと不確実性を監視している。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、ブランドの一貫性（ひいてはそのパフォーマンス）と、ブランドが常に変化しているという現実とのトレードオフのバランスをとる能力を持っている。	・このブランドに所属するブランドマネジャーは、階級に関係なく起業家能力（アントレプレナーシップ）を持っている。 ・所属している企業およびブランドは、資源の効率的な利用に関する知識を恒常的に増加させたり、新たな利用法（または利用法の組み合わせ）を発見したりしている。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、環境変化とブランド内部の変化の両方がもたらす潜在的な結果を常に予測している。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、永続的に影響を与えうるリスクと不確実性を監視している。 ・このブランドに所属するブランドマネジャーは、ブランドの一貫性（ひいてはそのパフォーマンス）と、ブランドが常に変化しているという現実とのトレードオフのバランスをとる能力を持っている。

出典：筆者作成

図 A-2. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
ブランド 信頼性 (BrCred)	Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C. V., Foroudi, P., & Dennis, C. (2020)	Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility and corporate credibility	• The brand is honest. • The brand is reliable. • The brand has a high reputation • The brand has the ability to deliver. • The brand is committed to delivering on its claims. • The brand has a positive value • The brand is very attractive to me. • The brand has a positive image • The brand is of good quality • The brand has an experience.	• 私たちのブランド・商品は、ブランド・商品の誠実さをマーケティング戦略に反映されている。 - 私たちのブランド・商品は、顧客からの信頼を構築するための取り組みを行っている。 • 私たちのブランド・商品の評判は業界内で非常に高く評価されている。 • 私たちのブランド・商品は、約束した価値を顧客に確実に提供できる能力を持っている。 • 私たちは、ブランド・商品の約束を果たすことに対して強くコミットしている。 • 私たちのブランド・商品は、市場においてポジティブな価値を提供することを目指している。 • 私たちのブランド・商品は、ブランド・商品の魅力を高めるための取り組みを行っている。 • 私たちのブランド・商品は、顧客に対してポジティブなイメージを構築するための施策を講じている。 - 私たちのブランド・商品は、高品質な商品を提供するための厳格な基準を設けている。 • 私たちのブランド・商品は、ブランド体験を提供できる。

出典：筆者作成

図 A-3. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
マーケティング グミックス 信頼性 (MM_Cred)	Hussain, S., Melewar, T. C., Priporas, C. V., Foroudi, P., & Dennis, C. (2020)	Examining the effects of celebrity trust on advertising credibility, brand credibility and corporate credibility	• Advertising provides accurate information about the product/service. • Advertising provides complete information. • Advertising provides warranty about the product/service. • Advertising delivers what it promises about the product/service. • Advertising provides honest information about the product/service. • Advertising provides reliable information about the product/service.	• 私たちの広告、商品に関する正確な情報を顧客に提供することを重視している。 • 私たちの広告は、顧客に対して商品に関する包括的な情報を提供することを目指している。 • 私たちの広告戦略には、商品の保証に関するメッセージを含めている。 • 私たちは、広告でブランド・商品が約束した内容を伝えている。 • 私たちの広告は、商品に関する誠実な情報を提供し、顧客との信頼関係を築くことを重視している。 • 私たちの広告は、顧客に信頼される情報を提供している。

出典：筆者作成

図 A-4. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
ブランド 一貫性 (BrConsit)	Eggers, F., O' Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Guldenberg, S. (2013)	The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: A CEO perspective	• Our promise to customers follows our values. • Our values have changed in the last years. (reversed) • Our company remains true to itself and sticks to its values also in times of crisis. • The development of our company was determined by fixed values (pedigree). • We are perceived as 'real' . Our promise to customers is in accordance with the company's vision and company strategy. • We adhere to our values whenever we come in contact with our customers (advertising, customer dialogues, website, products/services, etc.).	・顧客に対する約束は私たちブランドの価値観に基づいている。 ・私たちのブランドの価値観はこの数年変わっている。 ・私たちの会社は危機の時においても自らに忠実であり、自分の価値観に従う。 ・私たちの会社の発展方向は、固定された価値観によって決定される。（歴史や伝統） ・私たちのブランド・商品は、誠実でリアルな存在である。 ・私たちブランド・商品の顧客に対する約束は会社のビジョンと戦略に一致している。 ・私たちは、顧客との接点（広告、顧客との対話、ウェブサイト、商品/サービスなど）において常に自らの価値観を守っている。

出典：筆者作成

図 A-5. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
ブランド 明確性 (BrClarity)	Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010)	How important are brands? A cross- category, cross-country study	• I have a very clear picture in my mind of many different brands in the category in question. • I have a clear idea of most brands of this category in my mind. • I could describe most of the brands in this category spontaneously.	・私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他のブランド・商品よりも比較的明確なイメージを持っている。 ・私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他のブランド・商品よりも比較的明確に認識されている。 ・私たちのブランド・商品は、顧客がカテゴリーの中でも容易に商品説明できるような戦略を展開している。
ブランド投資 (BrInvest)	De Wulf, K., Odekerken- Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001)	Investments in consumer relationships: A cross- country and cross-industry exploration	• This store makes efforts to increase regular customers' loyalty. • This store makes various efforts to improve its tie with regular customers. • This store really cares about keeping regular customers.	・私たちのブランド・商品は、顧客の忠誠度を向上させるための施策を積極的に実施している。 ・私たちのブランド・商品は、顧客との関係を深めるための多角的なアプローチを展開している。 ・私たちのブランド・商品は、リピーターを維持することを重視している。

出典：筆者作成

図 A-6. ブランド・シグナルを構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
知覚リスクの減少 (Perceived_Risk)	守口 (2010)	購買時点における躊躇・不安の発生要因と発生頻度	・品質や機能が期待通りではないかもしれない等の、商品の物理的特徴という面での躊躇や不安 ・使用のチャンスが少なそう、量が多くて余りそう等の、実際の役立ち度という面での躊躇や不安 ・広告や、パッケージに書かれている機能や品質等を信じ込み、企業情報の過信ではないかという躊躇や不安 ・この商品には有害成分が含まれていそう、危なそう等、安全性という面での躊躇や不安 ・贅沢過ぎと見られないか、逆に貧相に思われないか、年齢不相応と感じられないか等、他人の評価という面での躊躇や不安 - 他ではもっと安く買えるのではないか、後でもっと安くなるのではないか、同等品でもっと安いものがあるのではないか等、経済性という面からの躊躇や不安 ・他商品をもっとよく調べべきではないかという、情報欠如という面での躊躇や不安 ・後で買った方がよいのではないかという、早とちり買いという面での躊躇や不安 - その他の躊躇や不安	・私たちのブランド・商品は、製品の品質や機能が期待に応えられるよう、明確な基準を設け、品質管理に努めている。 ・私たちのブランドは、製品の実際の役立ち度を高めるためのプロモーションやマーケティング戦略を展開している。（使用チャンス・使用量など） ・私たちのブランド・商品は、広告やパッケージの情報が信頼できるものであることを確保し、顧客が過信することのないよう透明性を重視している。 ・私たちのブランド・商品は、安全性に関する厳格な基準を遵守し、顧客に安心感を提供するための取り組みを行っている。 ・私たちのブランド・商品は、ターゲット市場に適したブランドイメージを構築し、顧客が他人の評価を気にしないようなコミュニケーション戦略を展開している。 ・私たちのブランド・商品は、競争力のある価格設定を行い、顧客に対してコストパフォーマンスの良さを伝える努力をしている。 ・私たちのブランド・商品は、顧客が情報を容易に得

				られるような情報提供戦略を確立し、製品比較がしやすい環境を整えている。 ・私たちのブランド・商品は、購入決定を促進するための特典や限定オファーを通じて、顧客が早急に購入したくなるような状況を作り出している。 ・私たちのブランド・商品は、顧客の多様な懸念や不安に対応するためのフィードバックシステムを導入し、改善策を常に模索している。
情報コストの減少 (InfoCostSaved)	Erdem, T., & Swait, J. (2001).	Brand equity as a signaling phenomenon	・ I need lots more information about this brand before I'd buy it. ・ I'd have to try it several times to figure out what this brand is like. ・ Thus brand gives me what I want, which saves me time and effort trying to do better. ・ I know what I'm going to get from this brand, which saves time shopping around.	・私たちのブランド・商品は、顧客が購入する前から十分な情報を提供している。 ・私たちのブランド・商品は、顧客が製品の特性を試さずに理解できるようなプロモーションやマーケティング戦略を展開している。 ・私たちのブランド・商品は、顧客が求める価値を提供することにより、より良いものを探す時間と労力を節約できる体験を提供している。 ・私たちのブランド・商品は、顧客にとって何を得られるかが明確なので、他のものを探す時間を節約させることができる。

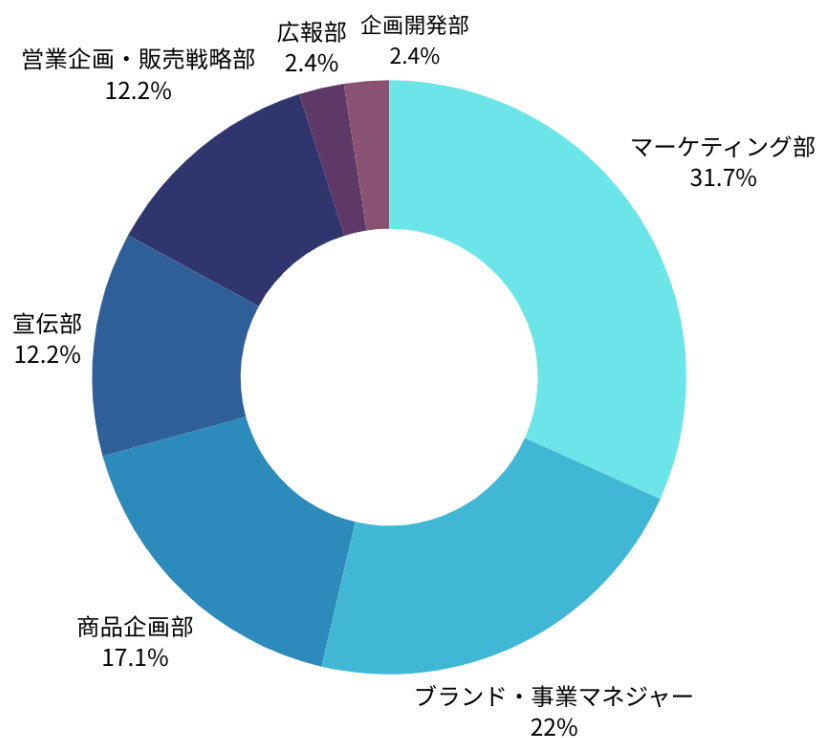
出典：筆者作成

図 A-7. マーケティング・パフォーマンスを評価する指標を構成する概念とその尺度

概念	作者	文献	元本尺度	和訳および実際の質問項目
顧客満足 (CS)	Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005)	Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage	- 顧客満足度 - 顧客への価値提供度 - 顧客が求めるものの提供度	「顧客満足度」については、どう思われますか？ 「顧客への価値提供度」については、どう思われますか？ 「顧客が求めるものの提供度」については、どう思われますか？
市場効果 (MKG_Effct)	Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005)	Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage	- 競合他社に対するマーケットシェアの成長度 - 売上収益の成長度 - 新規顧客の獲得 - 既存顧客への売上の増加	「競合他社に対するマーケットシェアの成長度」については、どう思われますか？ 「売上収益の成長度」については、どう思われますか？ 「新規顧客の獲得」については、どう思われますか？ 「既存顧客への売上の増加」については、どう思われますか？
現在の (予想される) 収益性 (CrntProfit)	Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005)	Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage	- 事業部の収益性 - 投資収益率 (ROI) - 売上高利益率 (ROS) - 財務目標の達成度	「事業部の収益性」については、どう思われますか？ 「投資収益率 (ROI)」については、どう思われますか？ 「売上高利益率 (ROS)」については、どう思われますか？ 「財務目標の達成度」については、どう思われますか？

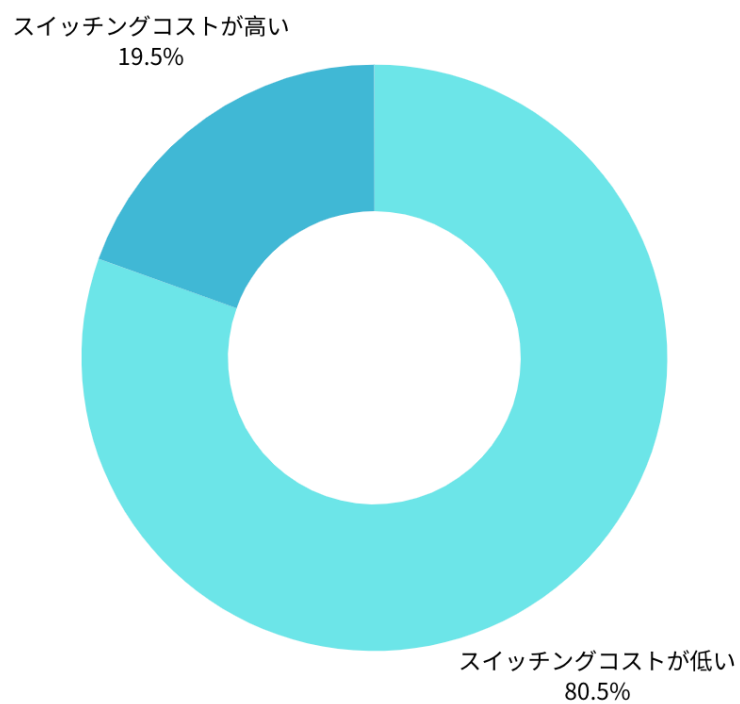
出典：筆者作成

図 B-1. 有効サンプルの当時所属していた部門



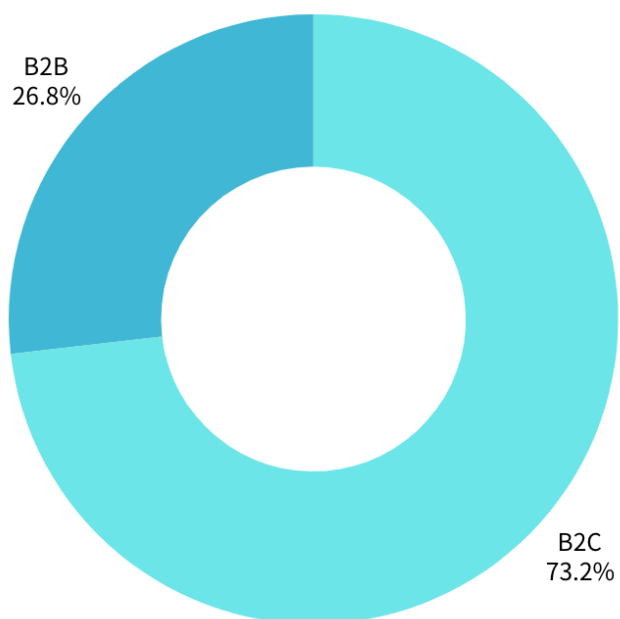
出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 B-2. 有効サンプルが当時担当していた商品の性質



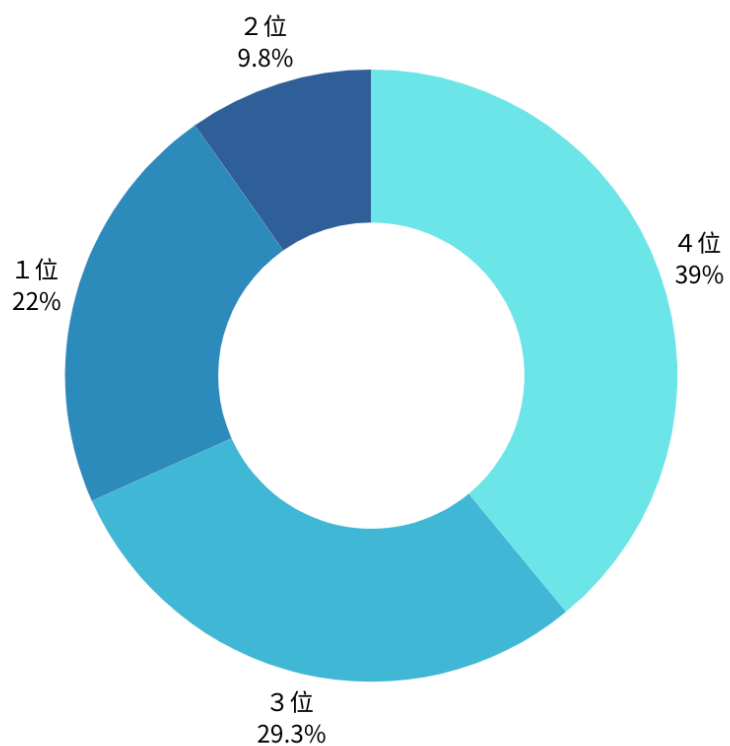
出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 B-3. 有効サンプルが当時担当していた商品のターゲット市場



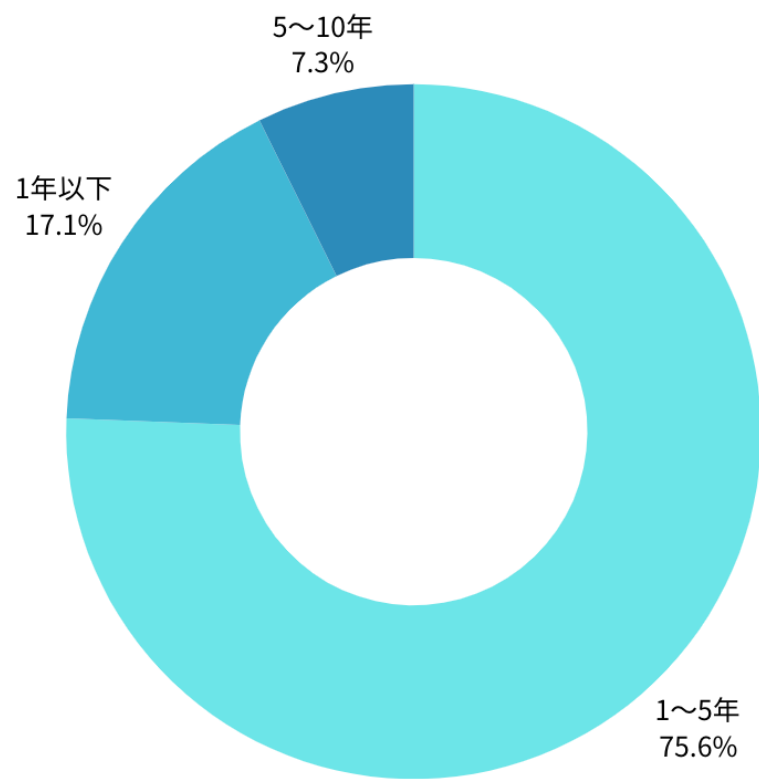
出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 B-4. 有効サンプルが当時担当していた商品のカテゴリシェアランキング



出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 B-5. 有効サンプルが当時プロジェクトを担当していた総年数



出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 C-1. 各項目の基本統計

概念	項目	平均 値	中央 値	標準偏 差	分散	最小 値	最大 値
動的な一貫性	Dynamic_Consit1	6.02	6.00	1.21	1.47	2.00	7.00
	Dynamic_Consit2	5.83	6.00	1.28	1.65	2.00	7.00
	Dynamic_Consit3	5.10	5.00	1.46	2.14	1.00	7.00
	Dynamic_Consit4	5.68	6.00	1.49	2.22	1.00	7.00
	Dynamic_Consit5	5.59	6.00	1.60	2.55	1.00	7.00
ブランド信頼性	BrCred1	6.32	7.00	1.11	1.22	2.00	7.00
	BrCred2	5.56	6.00	1.43	2.05	1.00	7.00
	BrCred3	5.76	6.00	1.24	1.54	2.00	7.00
	BrCred4	6.10	7.00	1.39	1.94	1.00	7.00
	BrCred5	4.78	5.00	1.81	3.28	0.00	7.00
	BrCred6	5.51	6.00	1.33	1.76	2.00	7.00
	BrCred7	5.32	6.00	1.51	2.27	1.00	7.00
	BrCred8	4.37	4.00	2.11	4.44	0.00	7.00
	BrCred9	5.41	6.00	1.55	2.40	1.00	7.00
	BrCred10	5.71	6.00	1.42	2.01	3.00	7.00
マーケティングミックス 信頼性	MM_Cred1	5.44	6.00	1.43	2.05	2.00	7.00
	MM_Cred2	4.39	5.00	0.86	0.74	2.00	5.00
	MM_Cred3	3.15	3.00	1.30	1.68	1.00	5.00
	MM_Cred4	3.95	4.00	1.12	1.25	1.00	5.00
	MM_Cred5	2.90	3.00	1.24	1.54	1.00	5.00
	MM_Cred6	4.20	4.00	0.87	0.76	2.00	5.00
ブランド一貫性	BrConsit1	4.17	4.00	0.97	0.95	1.00	5.00
	BrConsit2	4.05	4.00	0.97	0.95	1.00	5.00
	BrConsit3	5.49	6.00	1.50	2.26	1.00	7.00
	BrConsit4	4.73	5.00	1.94	3.75	1.00	7.00
	BrConsit5	5.00	5.00	1.69	2.85	1.00	7.00
	BrConsit6	4.88	5.00	1.62	2.61	1.00	7.00
	BrConsit7	4.93	5.00	1.74	3.02	1.00	7.00
ブランド明確性	BrClarity1	5.88	6.00	1.36	1.86	2.00	7.00
	BrClarity2	4.41	5.00	0.87	0.75	2.00	5.00

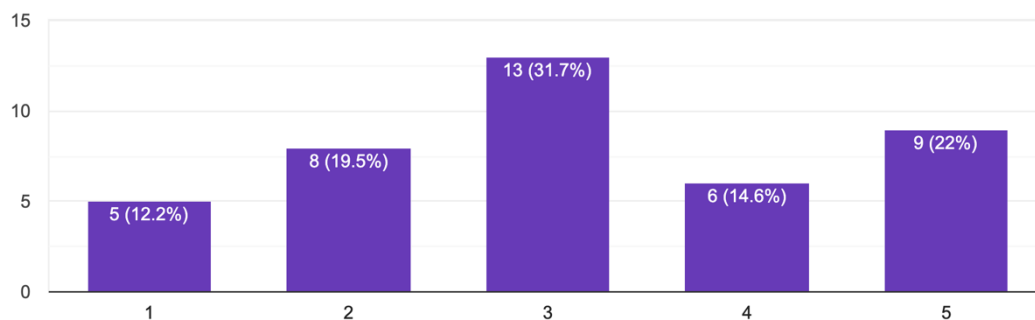
	BrClarity3	3.73	4.00	1.03	1.05	1.00	5.00
ブランド投資	BrInvest1	4.10	4.00	1.04	1.09	1.00	5.00
	BrInvest2	4.27	5.00	1.03	1.05	1.00	5.00
	BrInvest3	3.61	4.00	1.14	1.29	1.00	5.00
知覚リスクの減少	Perceived_Risk1	2.93	3.00	1.23	1.52	1.00	5.00
	Perceived_Risk2	3.49	4.00	1.03	1.06	2.00	5.00
	Perceived_Risk3	2.88	3.00	1.35	1.81	1.00	5.00
	Perceived_Risk4	3.73	4.00	1.18	1.40	1.00	5.00
	Perceived_Risk5	6.71	7.00	2.04	4.16	2.00	9.00
	Perceived_Risk6	6.39	7.00	1.99	3.94	1.00	9.00
	Perceived_Risk7	6.39	6.00	1.90	3.59	2.00	9.00
	Perceived_Risk8	6.07	6.00	2.02	4.07	2.00	9.00
	Perceived_Risk9	3.15	3.00	1.32	1.73	1.00	5.00
情報コストの減少	InfoCostSaved1	3.46	4.00	1.08	1.16	1.00	5.00
	InfoCostSaved2	3.63	4.00	1.28	1.64	1.00	5.00
	InfoCostSaved3	3.51	4.00	1.17	1.36	1.00	5.00
	InfoCostSaved4	3.61	4.00	1.16	1.34	1.00	5.00
顧客満足	CS1	4.85	5.00	1.35	1.83	2.00	7.00
	CS2	4.88	5.00	1.40	1.96	2.00	7.00
	CS3	4.73	5.00	1.53	2.35	1.00	7.00
市場効果	MKG_Effct1	3.93	4.00	1.82	3.32	0.00	7.00
	MKG_Effct2	4.15	4.00	1.84	3.38	0.00	7.00
	MKG_Effct3	3.63	4.00	1.81	3.29	1.00	7.00
	MKG_Effct4	4.46	5.00	1.60	2.56	2.00	7.00
現在の（予測される）収益性	CrntProfit1	3.98	4.00	1.92	3.67	0.00	7.00
	CrntProfit2	4.00	4.00	1.63	2.65	1.00	7.00
	CrntProfit3	4.10	4.00	1.80	3.24	1.00	7.00
	CrntProfit4	4.05	4.00	1.87	3.50	0.00	7.00

出典：筆者が調査結果に基づいて作成

図 C-2. 基本統計のヒストグラム

Dynamic_Consit1.このブランドに所属する...起業家能力（アントレプレナーシップ）を持っている。

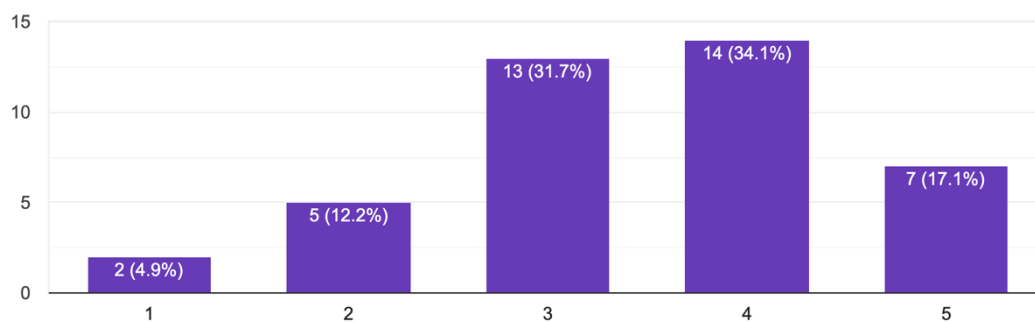
41 件の回答



Dynamic_Consit2.

所属している企業およびブランドは、資源の効率的...利用法の組み合わせ）を発見したりしている。

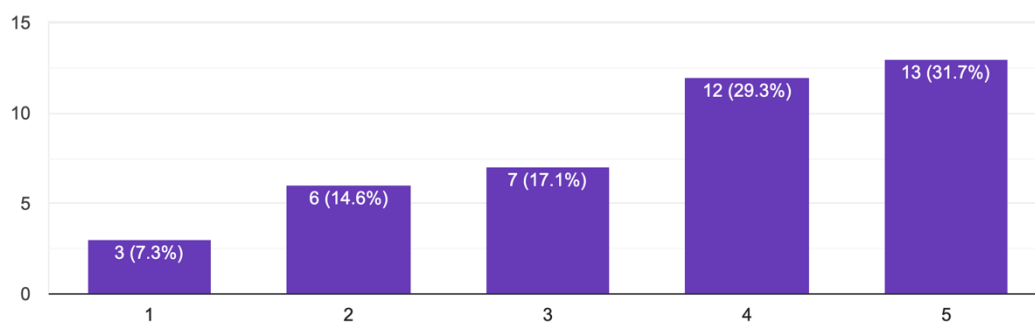
41 件の回答



Dynamic_Consit3.

このブランドに所属するブランドマネジャーは、環...がもたらす潜在的な結果を常に予測している。

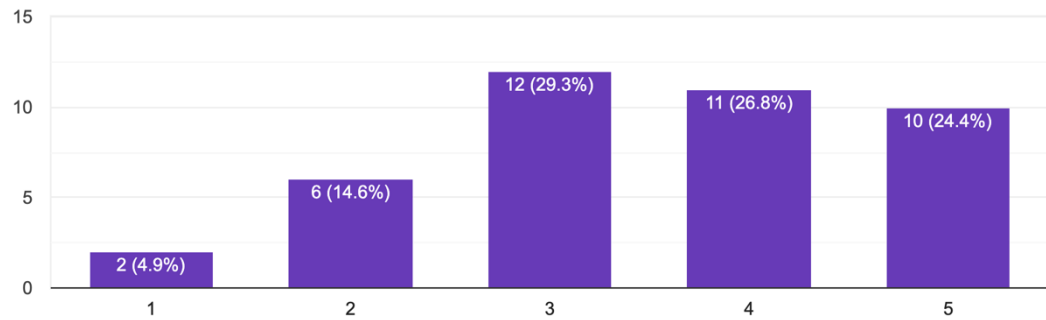
41 件の回答



Dynamic_Const4.

このブランドに所属するブランドマネジャーは、永...を与えうるリスクと不確実性を監視している。

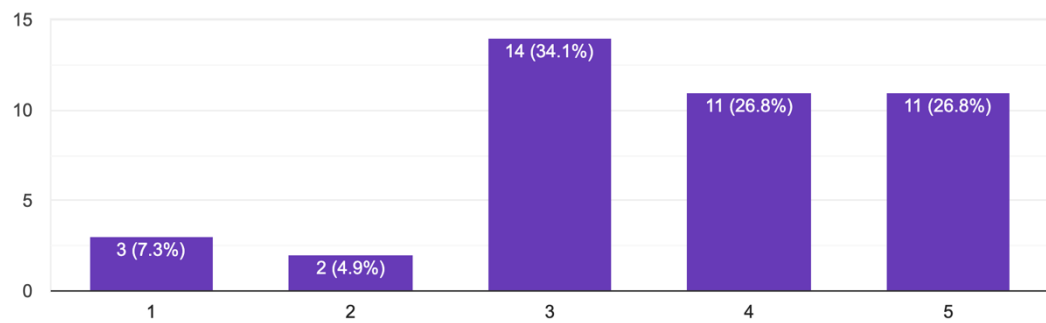
41 件の回答



Dynamic_Const5.

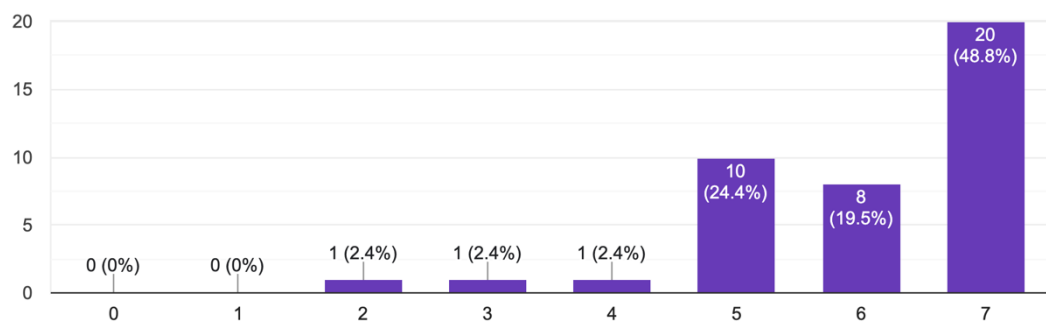
このブランドに所属するブランドマネジャーは、ブ...ードオフのバランスをとる能力を持っている。

41 件の回答



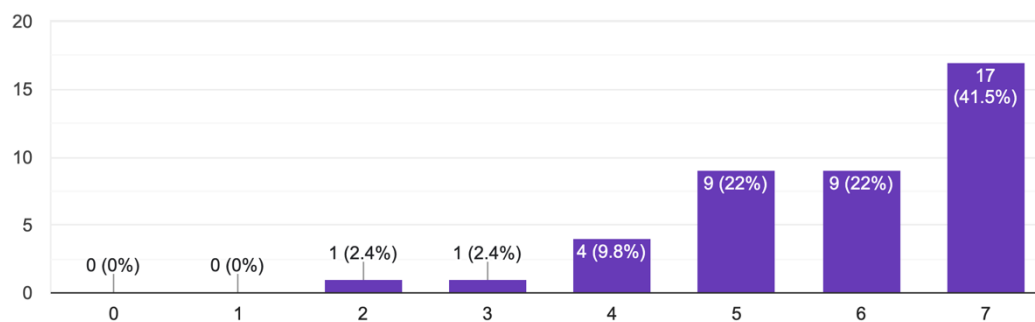
BrCred1. 私たちのブランド・商品は、ブラン...品の誠実さをマーケティング戦略に反映されている。

41 件の回答



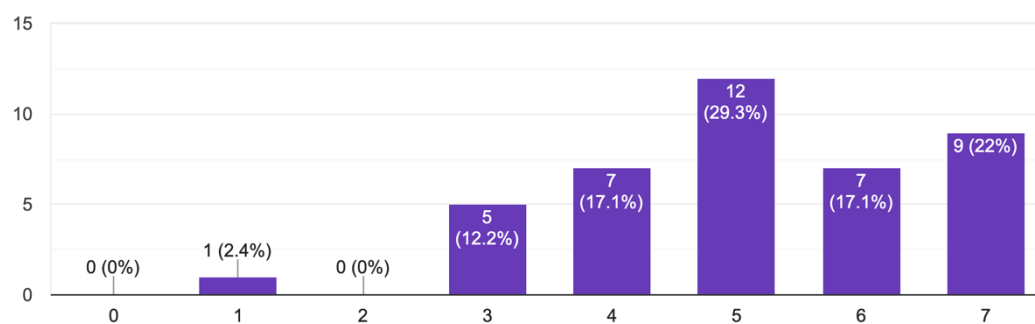
BrCred2. 私たちのブランド・商品は、顧客からの信頼を構築するための取り組みを行っている。

41 件の回答



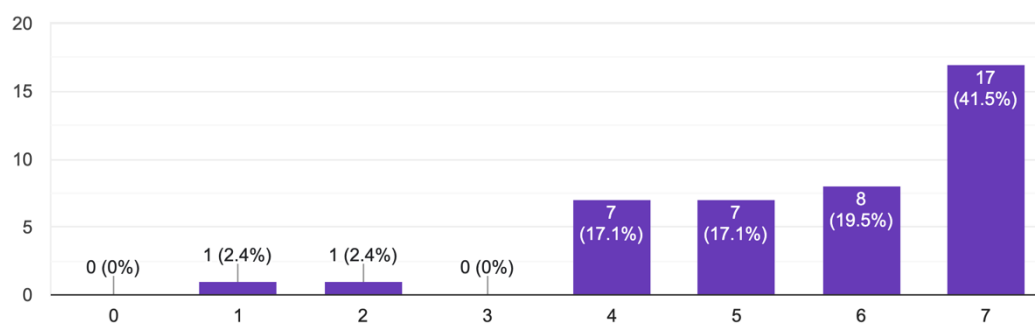
BrCred3. 私たちのブランド・商品の評判は業界内で非常に高く評価されている。

41 件の回答



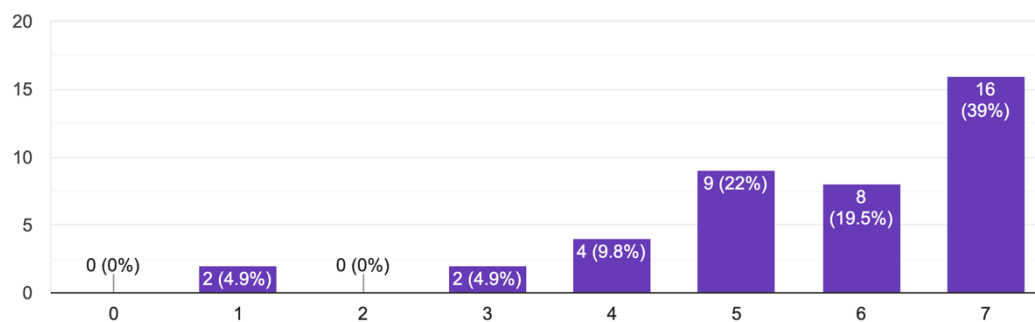
BrCred4. 私たちのブランド・商品は、約束した価値を顧客に確実に提供できる能力を持っている。

41 件の回答



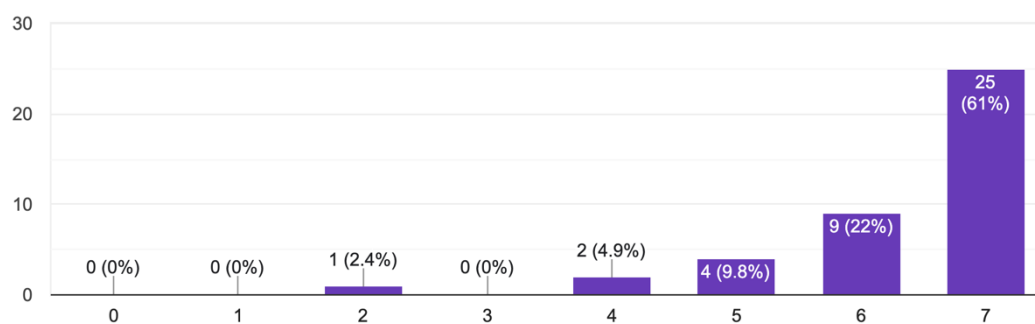
BrCred5. 私たちは、ブランド・商品の約束を果たすことに対して強くコミットしている。

41 件の回答



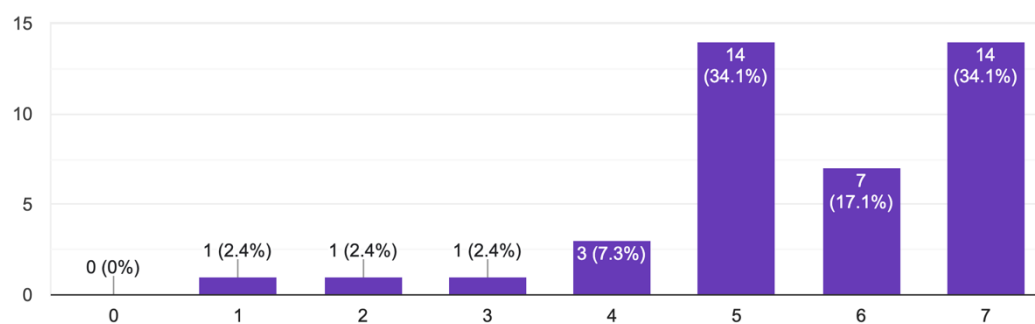
BrCred6. 私たちのブランド・商品は、市場に...てポジティブな価値を提供することを目指している。

41 件の回答



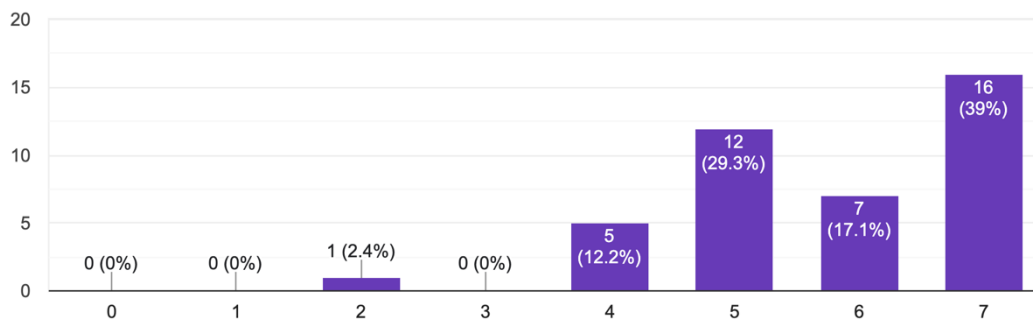
BrCred7. 私たちのブランド・商品は、ブランド・商品の魅力を高めるための取り組みを行っている。

41 件の回答



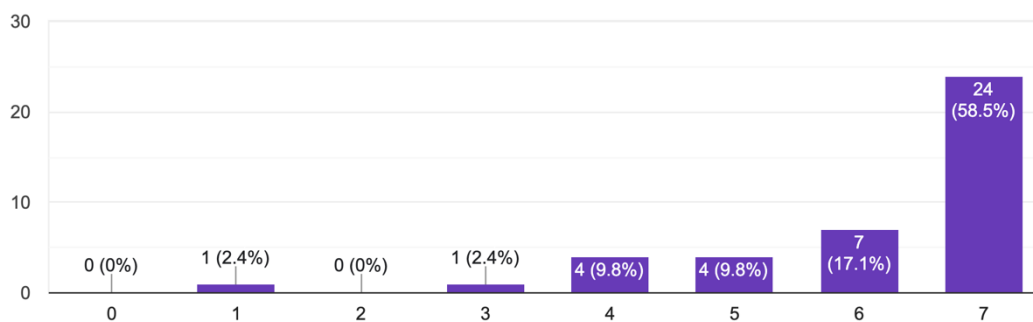
BrCred8. 私たちのブランド・商品は、顧客に...イブなイメージを構築するための施策を講じている。

41 件の回答



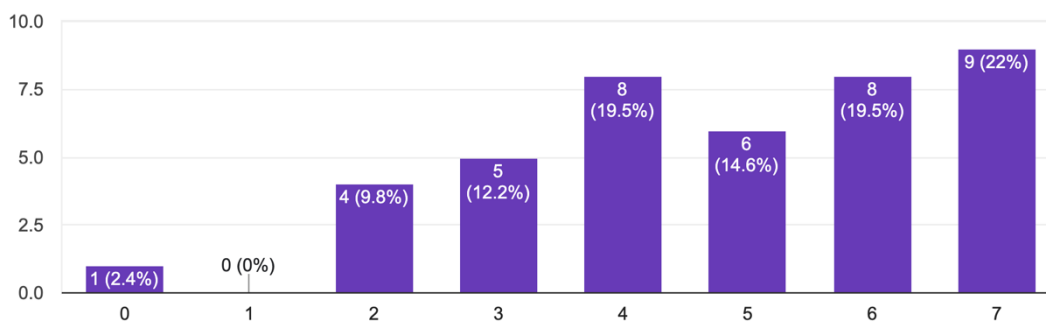
BrCred9. 私たちのブランド・商品は、高品質な商品を提供するための厳格な基準を設けている。

41 件の回答



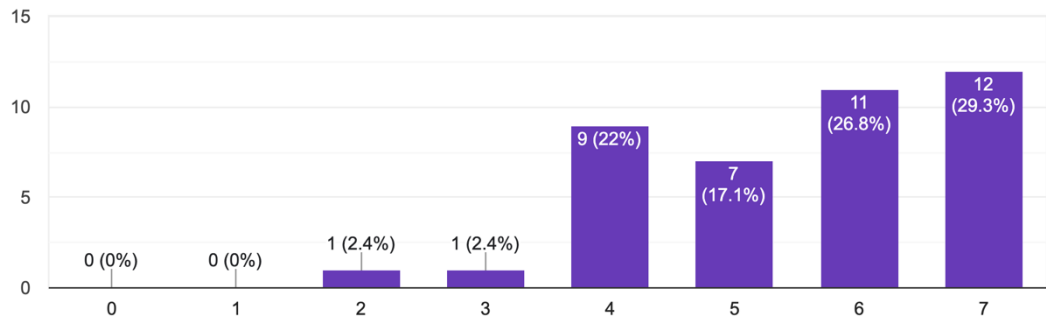
BrCred10. 私たちのブランド・商品は、ブランド体験を提供できる。

41 件の回答



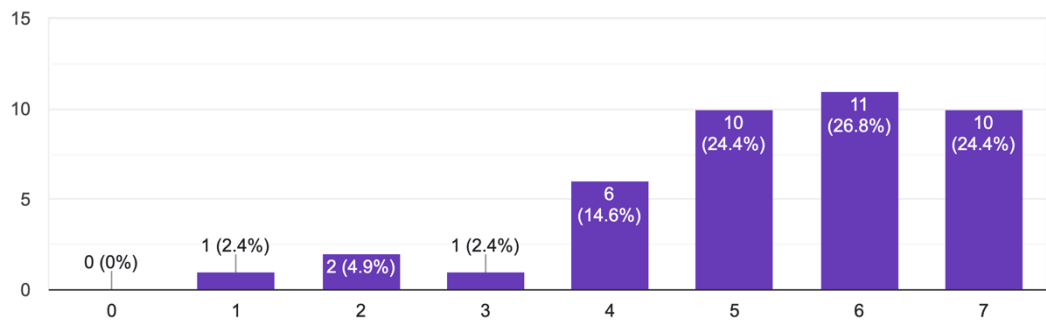
MM_Cred1. 私たちの広告は、商品に関する正確な情報を顧客に提供することを重視している。

41 件の回答



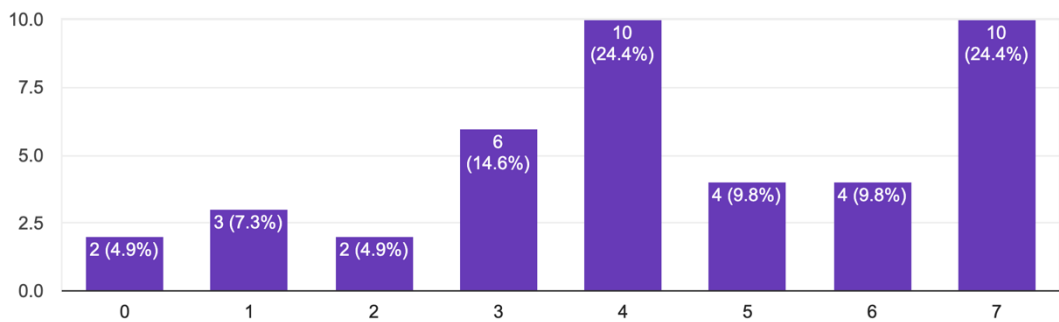
MM_Cred2. 私たちの広告は、顧客に対して商...関する包括的な情報を提供することを目指している。

41 件の回答



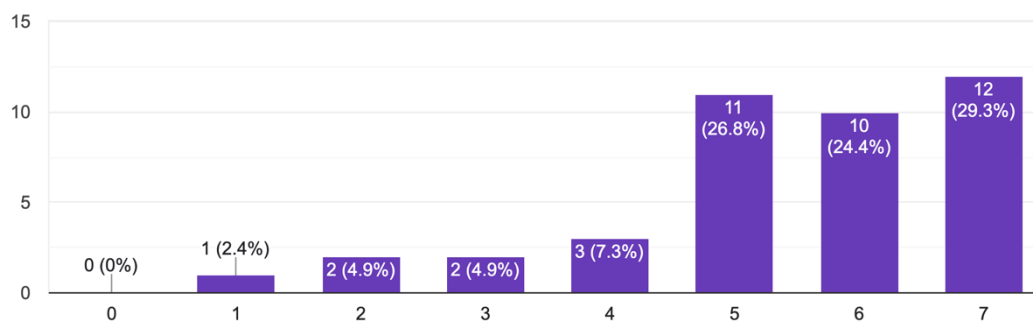
MM_Cred3. 私たちの広告戦略には、商品の保証に関するメッセージを含めている。

41 件の回答



MM_Cred4. 私たちは、広告でブランド・商品が約束した内容を伝えている。

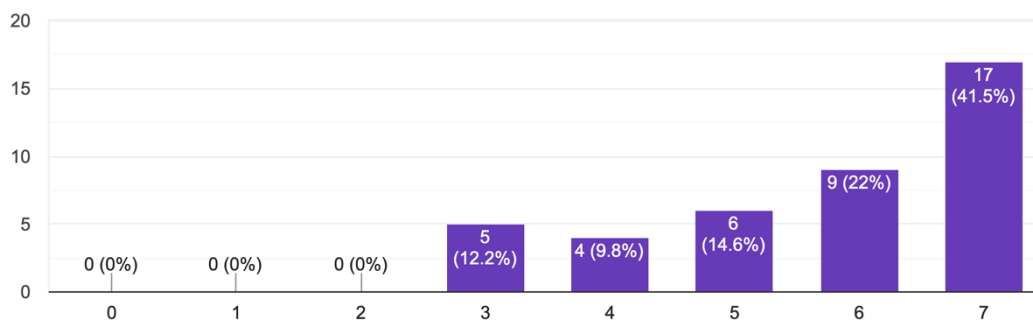
41 件の回答



MM_Cred5.

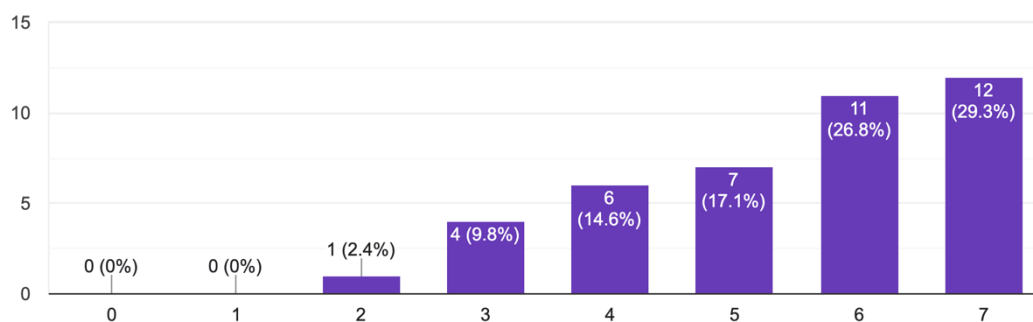
私たちの広告は、商品に関する誠実な情報を提供し、顧客との信頼関係を築くことを重視している。

41 件の回答



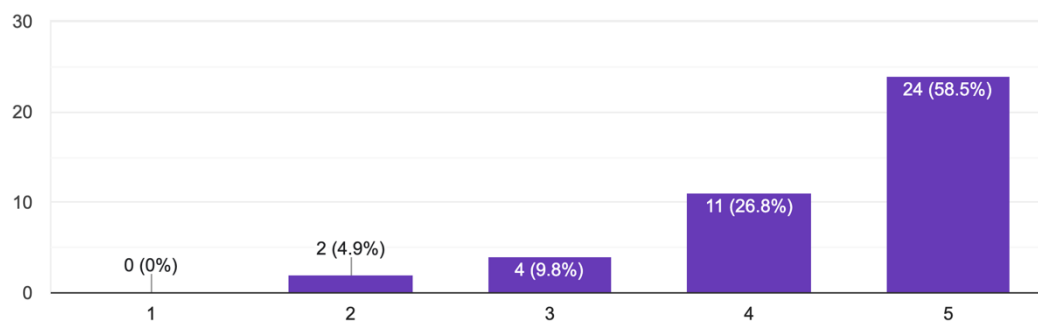
MM_Cred6. 私たちの広告は、顧客に信頼される情報を提供している。

41 件の回答



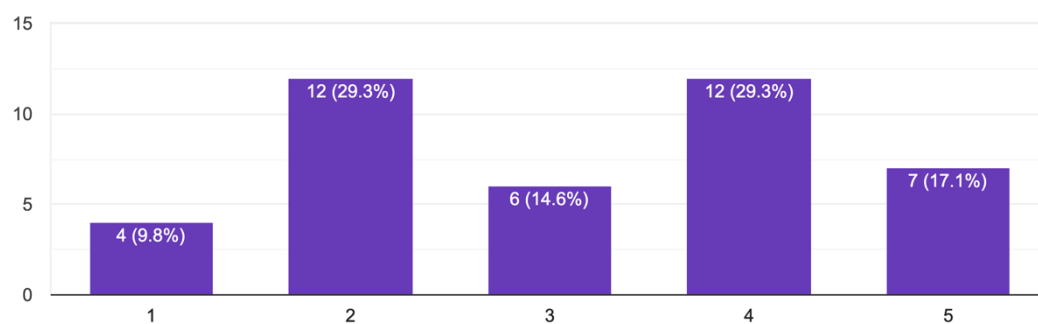
BrConsit1. 顧客に対する約束は私たちブランドの価値観に基づいている。

41 件の回答



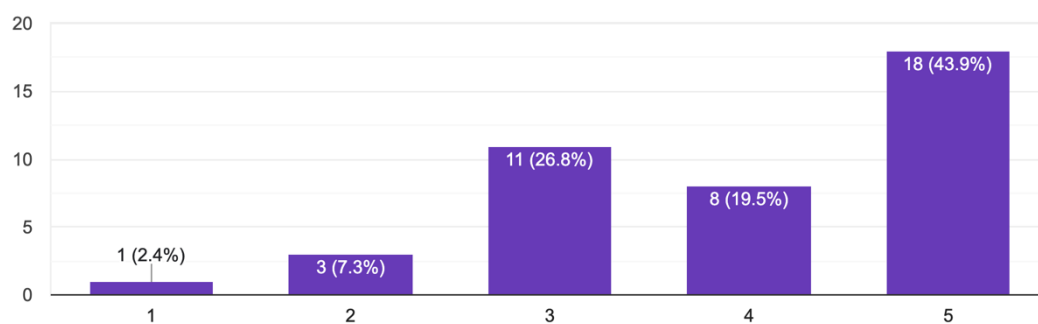
BrConsit2. 私たちのブランドの価値観はこの数年変わっている。

41 件の回答



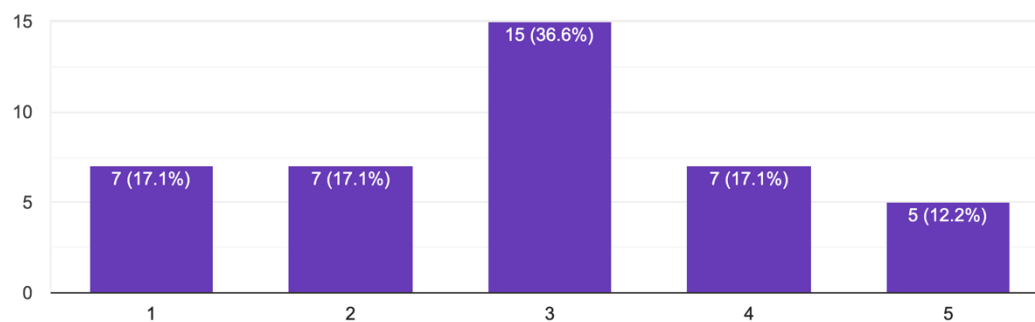
BrConsit3. 私たちの会社は危機の時ににおいても自らに忠実であり、自分の価値観に従う。

41 件の回答



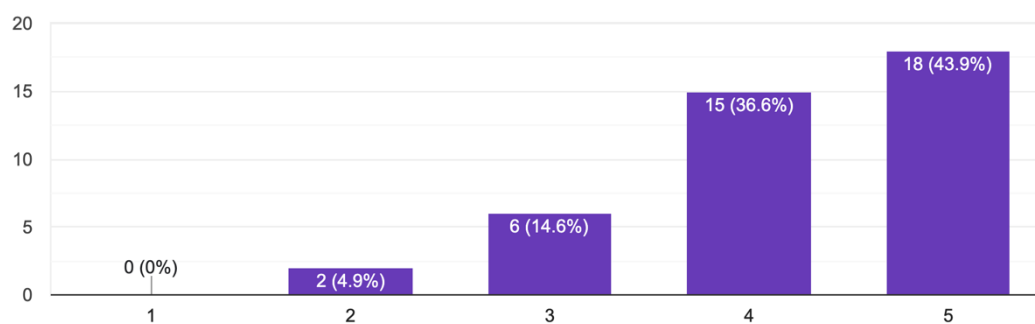
BrConsit4. 私たちの会社の発展方向は、固定された価値観によって決定される。（歴史や伝統）

41 件の回答



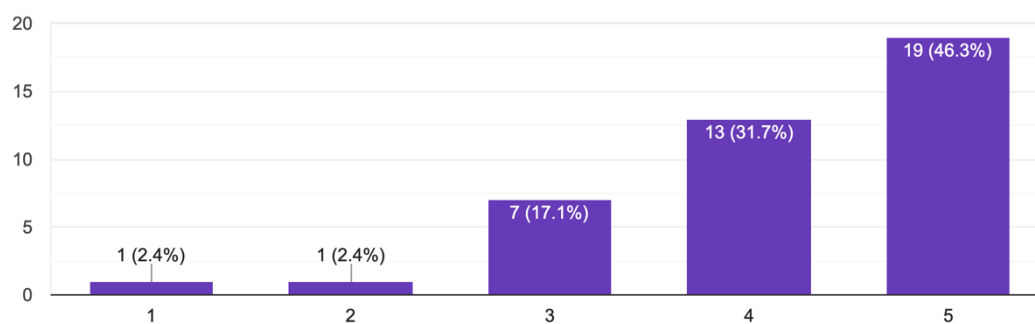
BrConsit5. 私たちのブランド・商品は、誠実でリアルな存在である。

41 件の回答



BrConsit6. 私たちブランド・商品の顧客に対する約束は会社のビジョンと戦略に一致している。

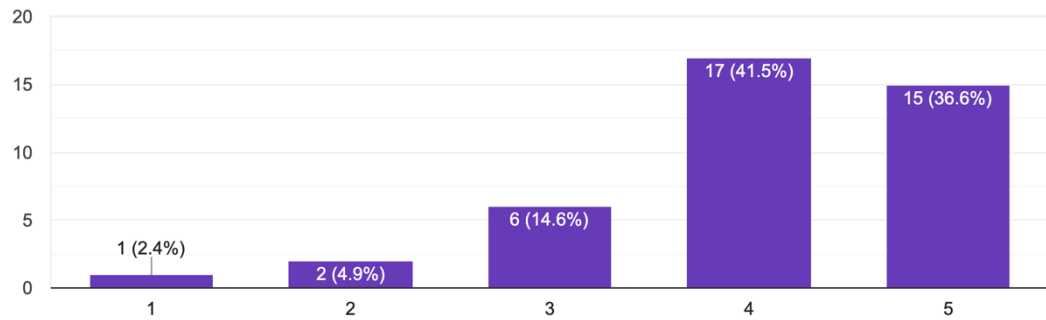
41 件の回答



BrConsit7.

私たちは、顧客との接点（広告、顧客との対話、ウ...ど）において常に自らの価値観を守っている。

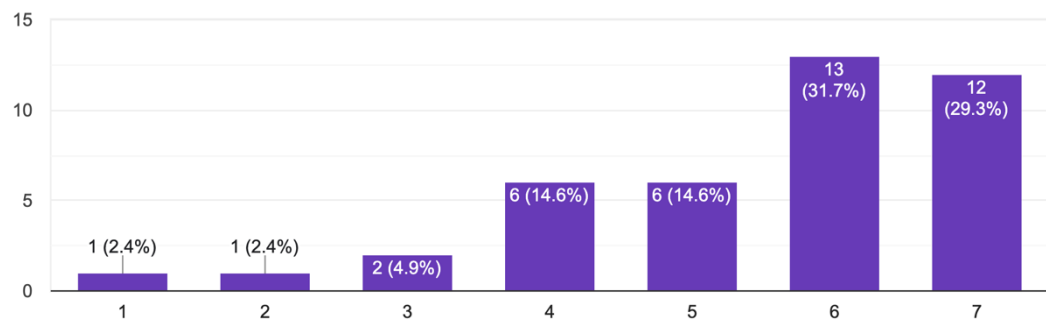
41 件の回答



BrClarity1.

私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他...品よりも比較的明確なイメージを持っている。

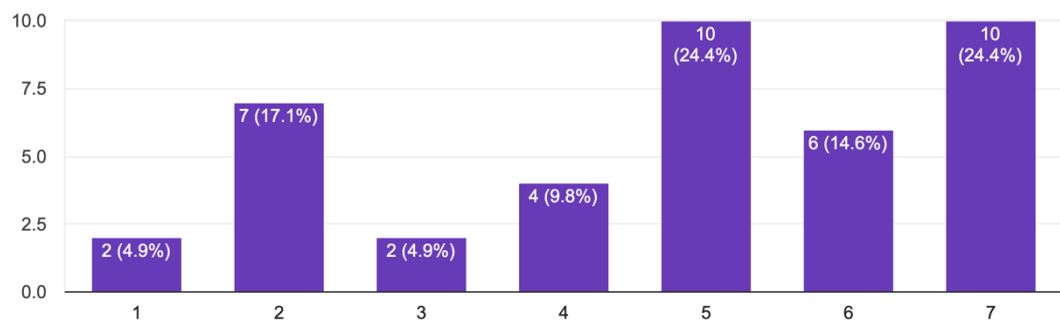
41 件の回答



BrClarity2.

私たちのブランド・商品は、このカテゴリー内の他...ド・商品よりも比較的明確に認識されている。

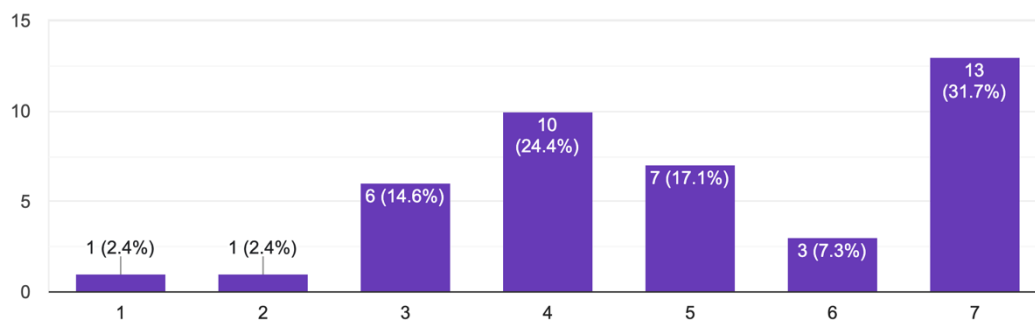
41 件の回答



BrClarity3.

私たちのブランド・商品は、顧客がカテゴリーの中...に商品説明できるような戦略を展開している。

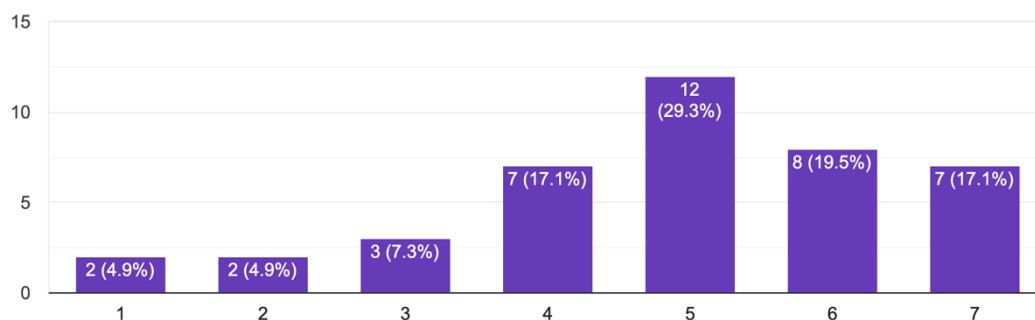
41 件の回答



BrInvest1.

私たちのブランド・商品は、顧客の忠誠度を向上させるための施策を積極的に実施している。

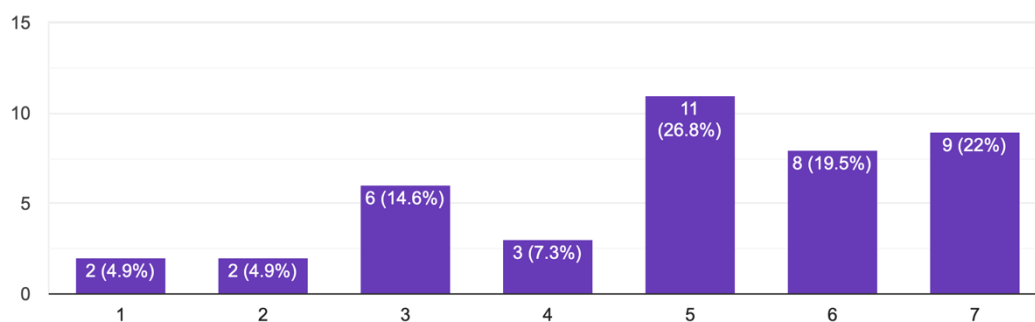
41 件の回答



BrInvest2.

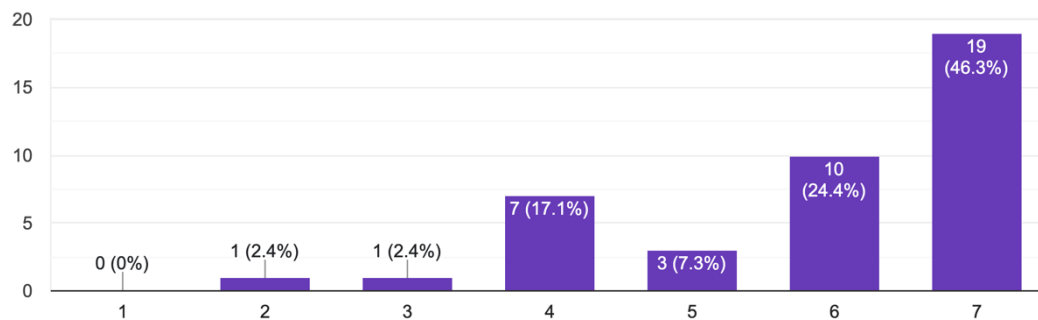
私たちのブランド・商品は、顧客との関係を深めるための多角的なアプローチを展開している。

41 件の回答



BrInvest3. 私たちのブランド・商品は、リピーターを維持することを重視している。

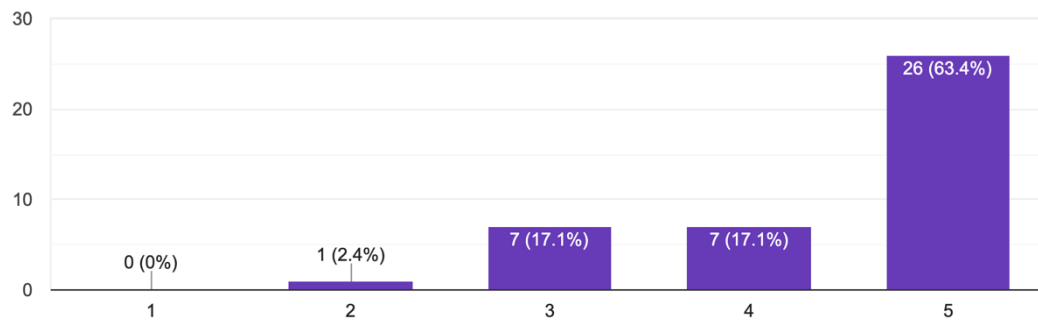
41 件の回答



Perceived_Risk1.

私たちのブランド・商品は、製品の品質や機能が期...、明確な基準を設け、品質管理に努めている。

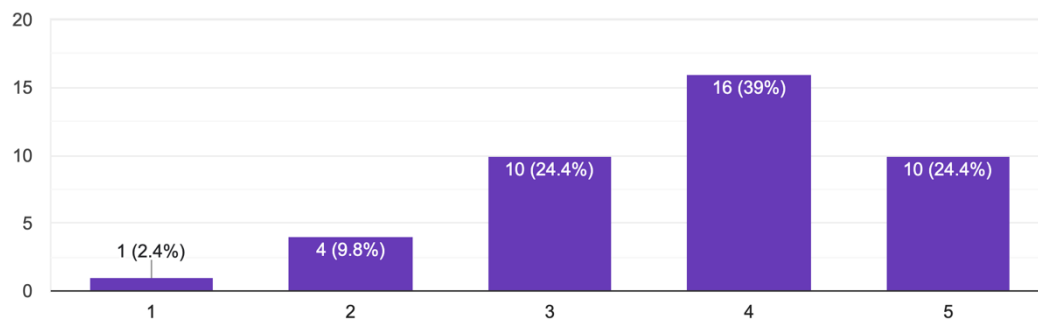
41 件の回答



Perceived_Risk2.

私たちのブランドは、製品の実際の役立ち度を高め...展開している。（使用チャンス・使用量など）

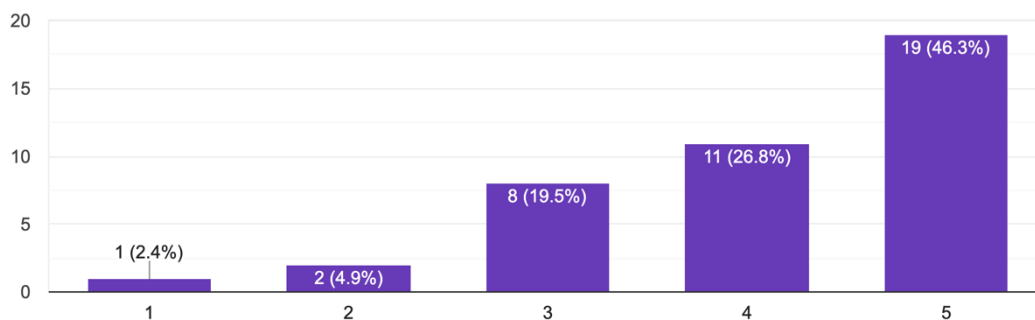
41 件の回答



Perceived_Risk3.

私たちのブランド・商品は、広告やパッケージの情報...信することのないよう透明性を重視している。

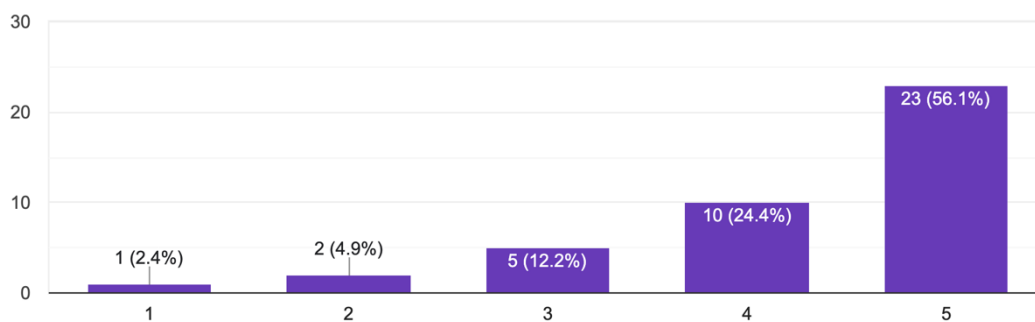
41 件の回答



Perceived_Risk4.

私たちのブランド・商品は、安全性に関する厳格な...心感を提供するための取り組みを行っている。

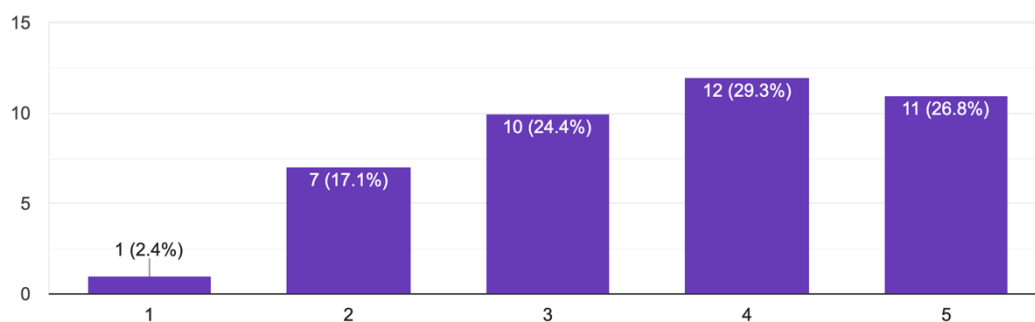
41 件の回答



Perceived_Risk5.

私たちのブランド・商品は、ターゲット市場に適し...うなコミュニケーション戦略を展開している。

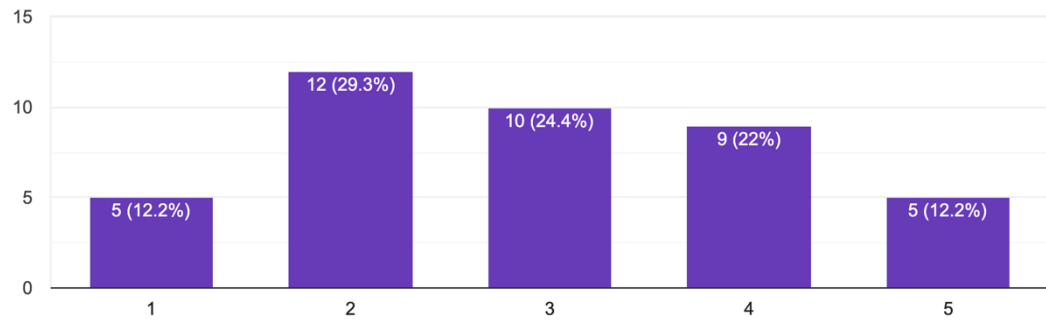
41 件の回答



Perceived_Risk6.

私たちのブランド・商品は、競争力のある価格設定...フォーマンズの良さを伝える努力をしている。

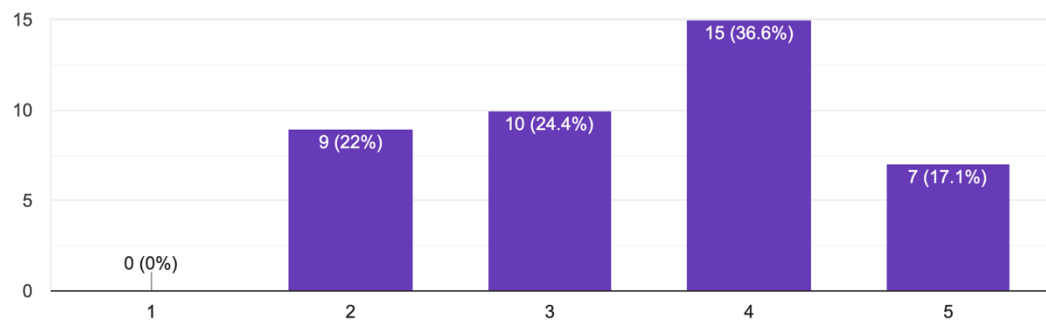
41 件の回答



Perceived_Risk7.

私たちのブランド・商品は、顧客が情報を容易に得...立し、製品比較がしやすい環境を整えている。

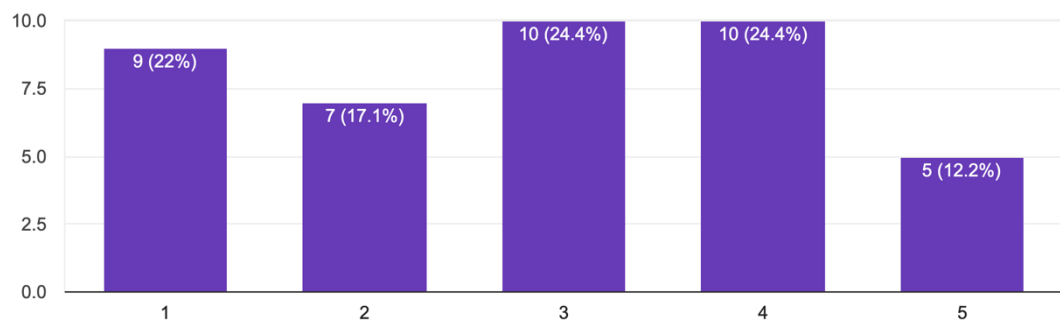
41 件の回答



Perceived_Risk8.

私たちのブランド・商品は、購入決定を促進するた...購入したくなるような状況を作り出している。

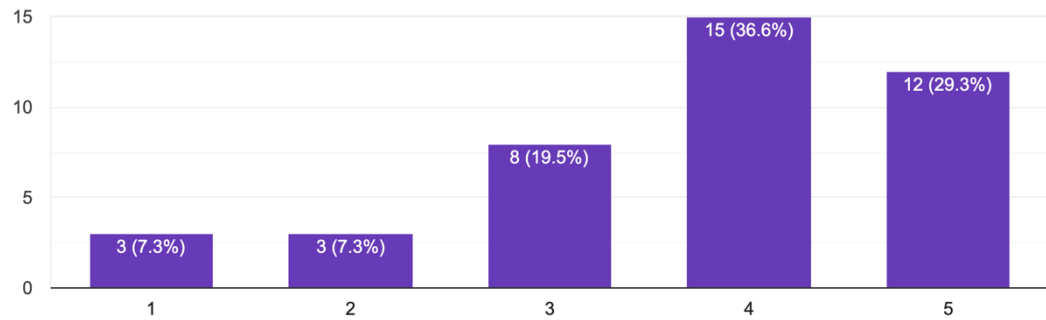
41 件の回答



Perceived_Risk9.

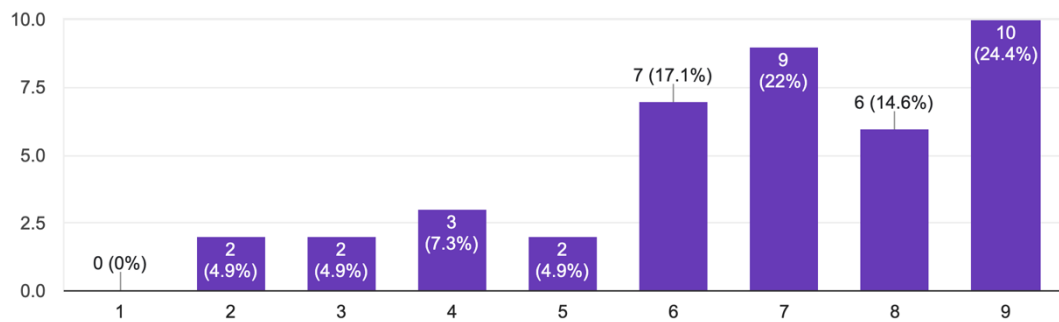
私たちのブランド・商品は、顧客の多様な懸念や不...システムを導入し、改善策を常に模索している。

41 件の回答



InfoCostSaved1. 私たちのブランド・商品は、顧客が購入する前から十分な情報を提供している。

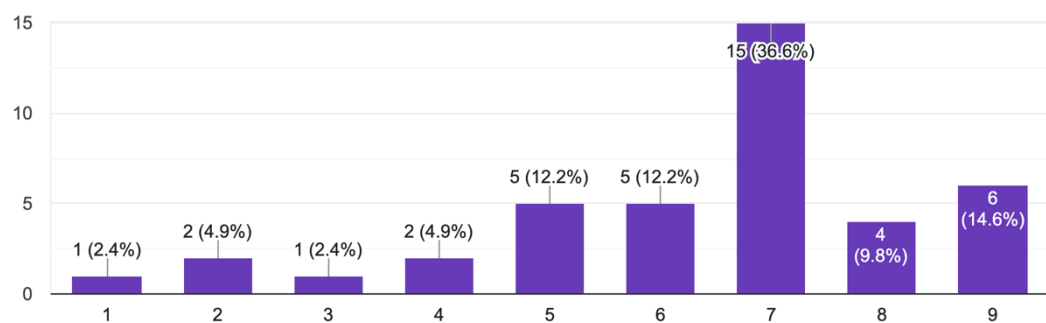
41 件の回答



InfoCostSaved2.

私たちのブランド・商品は、顧客が製品の特性を試...シジョンやマーケティング戦略を展開している。

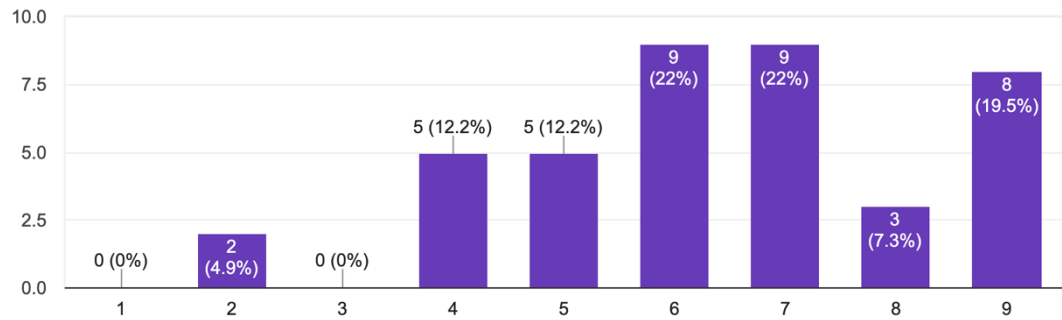
41 件の回答



InfoCostSaved3.

私たちのブランド・商品は、顧客が求める価値を提...時間と労力を節約できる体験を提供している。

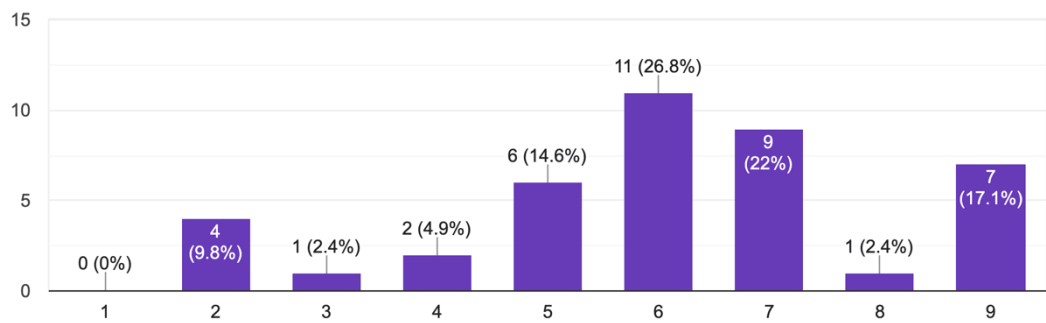
41 件の回答



InfoCostSaved4.

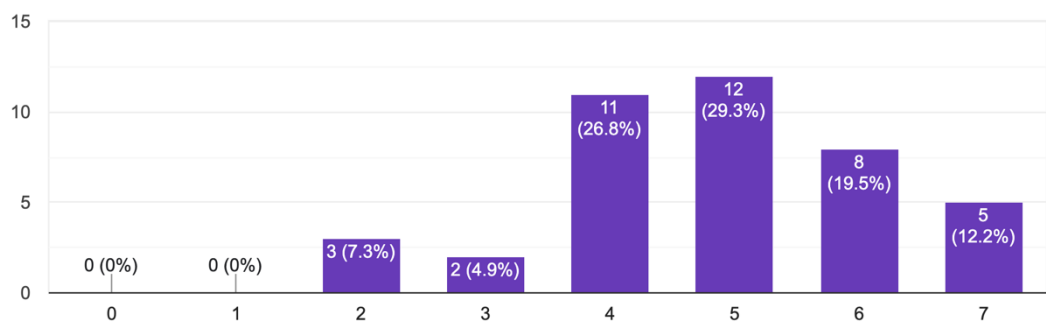
私たちのブランド・商品は、顧客にとって何を得ら...のものを探す時間を節約させることができる。

41 件の回答



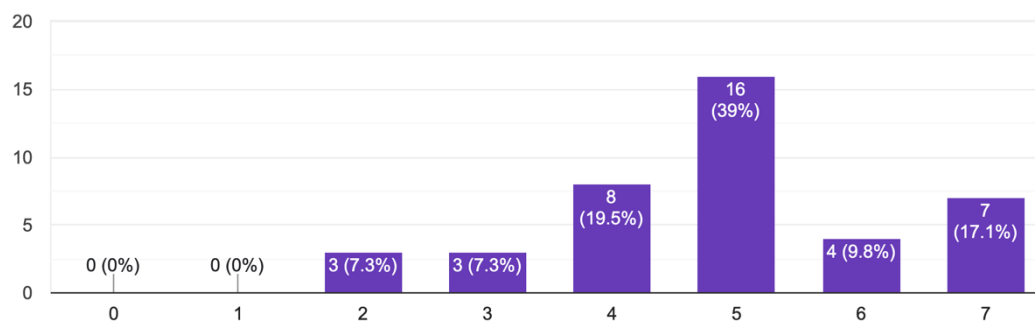
CS1. 「顧客満足度」については、どう思われますか？

41 件の回答



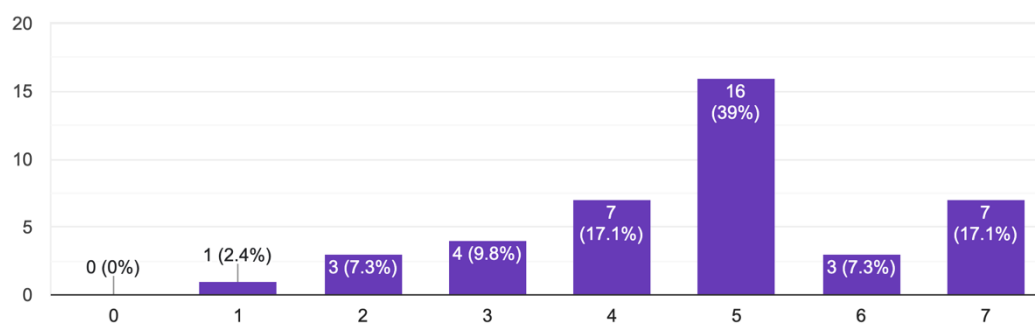
CS2. 「顧客への価値提供度」については、どう思われますか？

41 件の回答



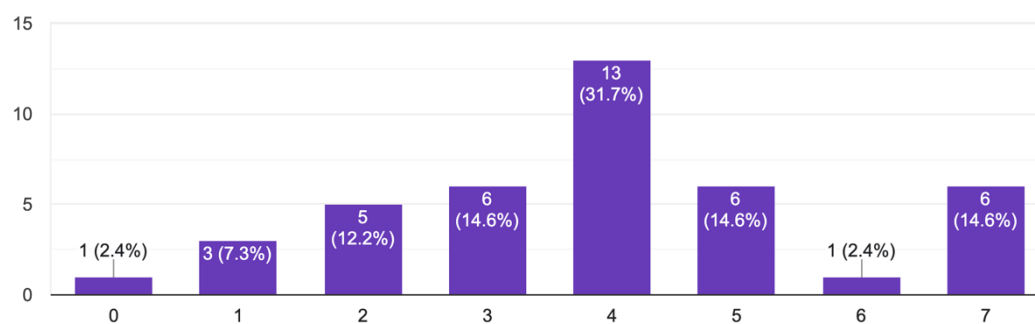
CS3. 「顧客が求めるものの提供度」については、どう思われますか？

41 件の回答



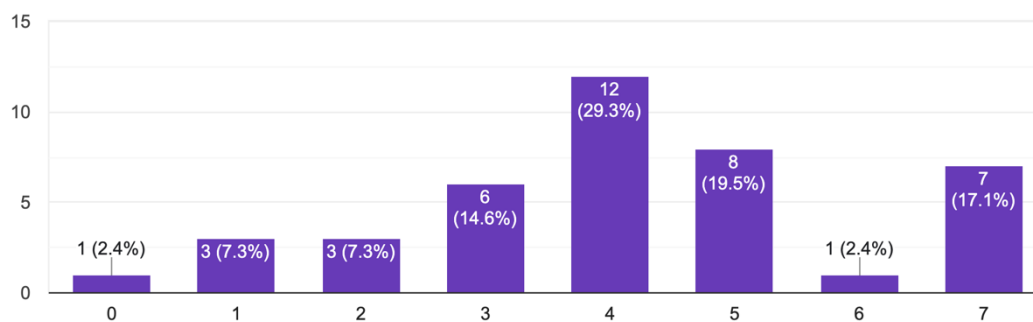
MKG_Effct1. 「競合他社に対するマーケットシェアの成長度」については、どう思われますか？

41 件の回答



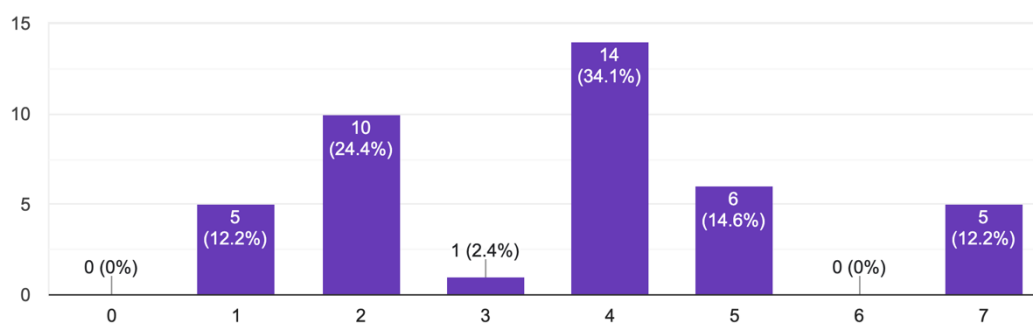
MKG_Effct2. 「売上収益の成長度」については、どう思われますか？

41 件の回答



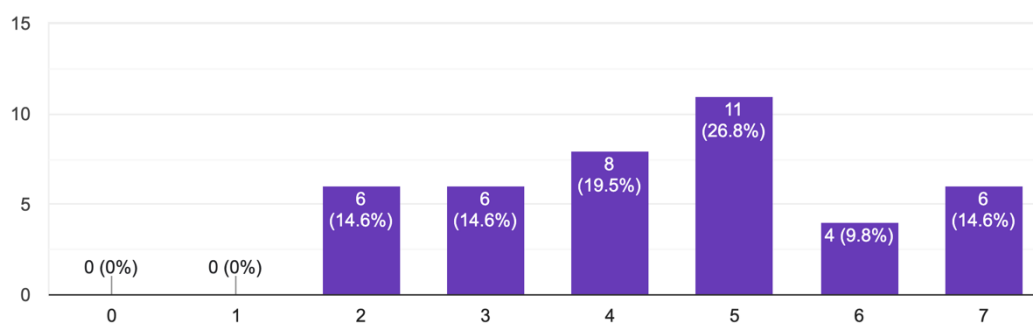
MKG_Effct3. 「新規顧客の獲得」については、どう思われますか？

41 件の回答



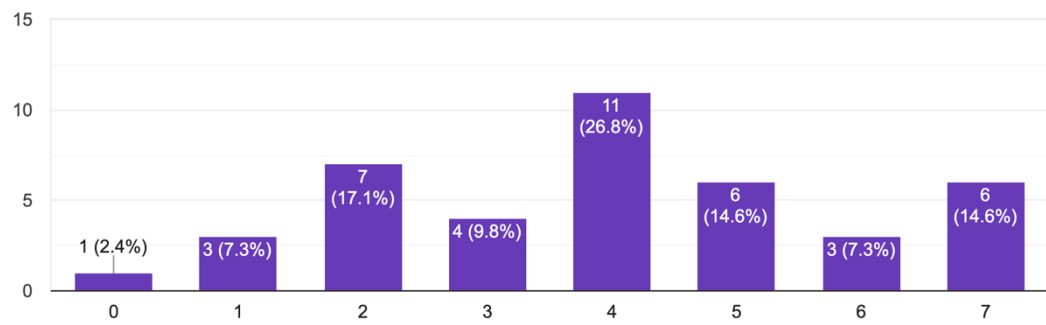
MKG_Effct4. 「既存顧客への売上の増加」については、どう思われますか？

41 件の回答



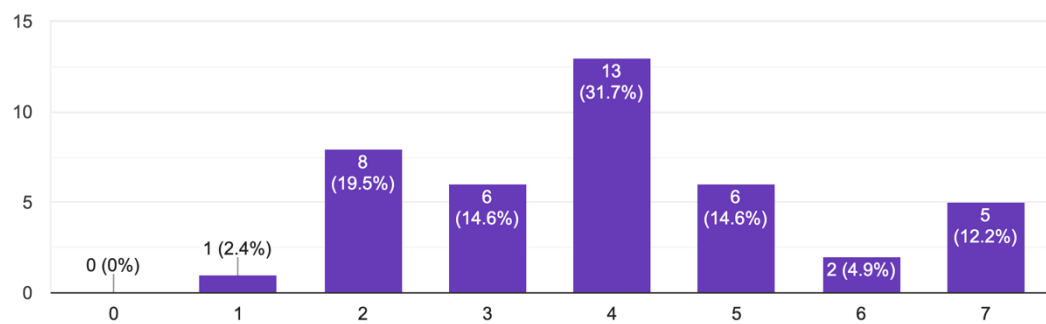
CrntProfit1. 「事業部の収益性」については、どう思われますか？

41 件の回答



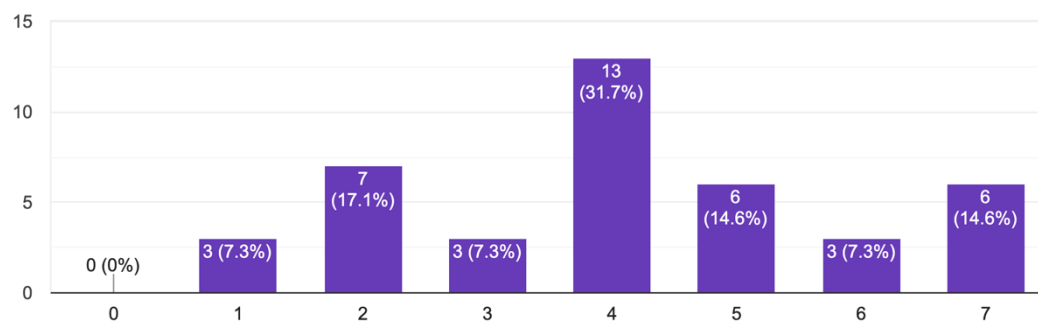
CrntProfit2. 「投資収益率 (ROI)」については、どう思われますか？

41 件の回答



CrntProfit3. 「売上高利益率(ROS)」については、どう思われますか？

41 件の回答



CrntProfit4. 「財務目標の達成度」については、どう思われますか？

41 件の回答

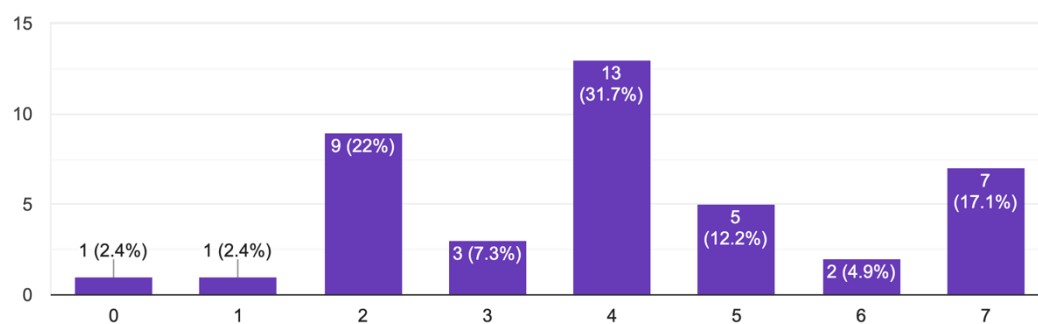


図 D-1. 尺度信頼性分析と項目削除過程中結果

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.894	5
項目合計統計量	
Dynamic_Constit1	0.882
Dynamic_Constit2	0.877
Dynamic_Constit3	0.856
Dynamic_Constit4	0.875
Dynamic_Constit5	0.865

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.894	5
項目合計統計量	
BrCred1	0.896
BrCred2	0.901
BrCred3	0.897
BrCred4	0.896
BrCred5	0.895
BrCred6	0.902
BrCred7	0.901
BrCred8	0.907
BrCred9	0.910
BrCred10	0.911

信頼性統計量		信頼性統計量		信頼性統計量		信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数
0.880	6	0.881	5	0.887	4	0.891	3
項目合計統計量		項目合計統計量		項目合計統計量		項目合計統計量	
MM_Cred1	0.849	MM_Cred1	0.834	MM_Cred1	0.847	MM_Cred1	0.860
MM_Cred2	0.874	MM_Cred2	0.887	MM_Cred4	0.891	MM_Cred5	0.854
MM_Cred3	0.881	MM_Cred4	0.862	MM_Cred5	0.853	MM_Cred6	0.818
MM_Cred4	0.846	MM_Cred5	0.854	MM_Cred6	0.829		
MM_Cred5	0.863	MM_Cred6	0.837				
MM_Cred6	0.847						

信頼性統計量		信頼性統計量		信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数
0.556	7	0.747	6	0.783	5
項目合計統計量		項目合計統計量		項目合計統計量	
BrConsit1	0.416	BrConsit1	0.671	BrConsit1	0.706
BrConsit2逆	0.747	BrConsit3	0.712	BrConsit3	0.778
BrConsit3	0.470	BrConsit4	0.783	BrConsit5	0.771
BrConsit4	0.519	BrConsit5	0.716	BrConsit6	0.739
BrConsit5	0.465	BrConsit6	0.690	BrConsit7	0.718
BrConsit6	0.458	BrConsit7	0.688		
BrConsit7	0.434				

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.787	3
項目合計統計量	
BrClarity1	0.596
BrClarity2	0.756
BrClarity3	0.783

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.654	3
項目合計統計量	
BrlInvest1	0.441
BrlInvest2	0.261
BrlInvest3	0.797

信頼性統計量		信頼性統計量		信頼性統計量		信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数
0.784	9	0.791	8	0.809	7	0.820	6
項目合計統計量		項目合計統計量		項目合計統計量		項目合計統計量	
Perceived_Risk1	0.760	Perceived_Risk1	0.755	Perceived_Risk1	0.771	Perceived_Risk1	0.778
Perceived_Risk2	0.748	Perceived_Risk2	0.756	Perceived_Risk2	0.789	Perceived_Risk2	0.809
Perceived_Risk3	0.750	Perceived_Risk3	0.755	Perceived_Risk3	0.77	Perceived_Risk3	0.776
Perceived_Risk4	0.755	Perceived_Risk4	0.754	Perceived_Risk4	0.771	Perceived_Risk4	0.774
Perceived_Risk5	0.786	Perceived_Risk5	0.797	Perceived_Risk5	0.820	Perceived_Risk7	0.801
Perceived_Risk6	0.782	Perceived_Risk6	0.809	Perceived_Risk7	0.772	Perceived_Risk9	0.809
Perceived_Risk7	0.748	Perceived_Risk7	0.751	Perceived_Risk9	0.791		
Perceived_Risk8	0.791	Perceived_Risk9	0.760				
Perceived_Risk9	0.742						

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.786	4
項目合計統計量	
InfoCostSaved1	0.762
InfoCostSaved2	0.785
InfoCostSaved3	0.706
InfoCostSaved4	0.672

信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数
0.910	3
項目合計統計量	
CS1	0.865
CS2	0.870
CS3	0.878

項目合計統計量	
MKG_Effct1	0.823
MKG_Effct2	0.829
MKG_Effct3	0.878
MKG_Effct4	0.871

信頼性統計量		信頼性統計量	
Cronbach のアルファ	項目の数	Cronbach のアルファ	項目の数
0.940	4	0.943	3
項目合計統計量		項目合計統計量	
Current (anticipated) profit	0.933	CrntProfit1	0.937
CrntProfit2	0.943	CrntProfit3	0.907
CrntProfit3	0.900	CrntProfit4	0.908
CrntProfit4	0.908		

出典：筆者が分析結果に基づいて作成

図 E-1. 探索的回帰分析前の因子分析の結果

	カイ二乗	有意確率	自由度
Dynamic_Constit	5.931	0.313	
Brand Credibility	56.555	0.012	
MM_Cred			正ではない
Brand Consistency	9.572	0.088	
Brand Clarity			正ではない
Brand Investments			正ではない
Perceived_Risk	14.847	0.095	
InfoCostSaved	3.805	0.149	
CS			正ではない
MKG_Effct	6.16	0.046	
CrntProfit			正ではない

出典：筆者が分析結果に基づいて作成