

## 投稿論文

# ブランド志向によるブランド価値向上のメカニズム：マツダにおけるメーカー－販売店間のブランド・アイデンティティ共有とその成果

原田 将

明治大学

先行研究において、ブランド志向と成果の関係には、組織全体へのブランド・アイデンティティの共有によるブランド・アイデンティティの訴求という媒介要因があり、複雑な因果関係であることが示されている。しかしながら、この複雑な因果関係の詳細なメカニズムについては十分に検討されていない。そこで、本研究は、過程追跡法を採用し、マツダを対象にメーカーから販売店までのブランド・アイデンティティ共有プロセスとメーカーと販売店のブランド・アイデンティティの訴求とブランド価値向上の関係を検討した。その結果、様々な阻害要因を克服しながらブランド・アイデンティティが共有されることが明らかになった。また、販売店によるブランド・アイデンティティ訴求がメーカーによるブランド・アイデンティティ訴求と一致、もしくは上回るときにブランド価値が向上することを示した。

キーワード：ブランド志向、ブランド・アイデンティティの共有、ブランド・アイデンティティの訴求、ブランド価値向上の不均衡動態性、過程追跡法

## 1 はじめに

近年、ブランド管理研究において、組織文化や経営戦略の中心としてブランド・アイデンティティ (Brand Identity: BI) を強調する組織のマインドセット、すなわちブランド志向 (Brand Orientation: BO) に注目が集まっている<sup>1)</sup> (Anees-ur-Rehman, Wong, & Hossain, 2016; Baumgarth, Merrilees, & Urde, 2013)。BO は「顧客との相互作用において、BI の創造、発展、保護を中心に据えた組織全体のアプローチ」と定義され、BI を制定し、組織に浸透させることが特徴である (Urde, 1999, pp. 117-118)。

Anees-ur-Rehman et al. (2016) によれば、BO を最初に示したのは Urde (1994) である。Urde (1994) は、Nicorette を事例にブランド構築を企業戦略策定の出発点とする戦略志向を BO として示した。その後、BO 研究は、消費財企業から非営利組織まで様々な組織を対象に、BO の効果、BO の先行要因、他の戦略志向との関係などの研究が蓄積されている<sup>2)</sup> (Anees-ur-Rehman et al., 2016; 岩下, 2019)。

そうした中で、BO がブランド認知や継続購買などのブランド成果に直接影響することが示されている<sup>3)</sup>

(Huang & Tsai, 2013; Wong & Merrilees, 2008)。一方で、BO とブランド成果の間接効果を確認した研究もある (Baumgarth, 2010; Baumgarth & Schmidt, 2010; Hirvonen & Laukkanen, 2014)。後者の研究では、BO が組織全体への BI 共有を通じ、各従業員による顧客への BI 訴求によってブランド成果に影響することが示されている。

このように、BO における BI 共有－BI 訴求－ブランド成果の因果連鎖が示されているが、BI 共有のプロセスや BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムについて詳細に検討されていない。BI 共有には阻害要因があること (Anees-ur-Rehman et al., 2016) を考えれば、その克服方法を含めた BI 共有プロセスを検討する必要がある。また、企業は多様な接触ポイントを通じて BI を訴求し、消費者はそれらをブランド価値として認識し、態度や行動に反映する (Chaudhuri & Holbrook, 2001)。ブランド価値を高めるために各接触ポイント間での BI 訴求の一貫性が指摘される (Berry, 2000; Wentzel, 2009; M'zungu, Merrilees, & Miller, 2010; Urde, 1994, 1999)。したがって、各接触ポイントの BI 訴求それぞれとブランド成果の関係を検討する必要があるが、そうした研究はほとんどない。

そこで、本稿では、BI 共有のプロセス、および BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムに焦点を当て BO とブランド成果の関係を明らかにする。ここでは、ブランド成果として、ブランドに対する知覚的効用であるブランド価値を設定する<sup>4)</sup>。その理由は、ブランド価値がブランドへの態度や行動の先行要因になるからである (Chaudhuri & Holbrook, 2001)。

本稿は、上記の課題を自動車メーカーのマツダ株式会社 (マツダ) を事例に過程追跡法 (Process-Tracing Method: PT 法) で分析する。単一事例による定性研究は、分析結果の信頼性や一般性への懐疑から批判も多い<sup>5)</sup> (田村, 2006; Yin, 2018)。しかしながら、単一事例の定性研究は、対象の深層にある因果メカニズムの解明を促すこともあり、PT 法はその有力な方法と考えられている (東・金・横山, 2021; Beach & Pedersen, 2019; George & Bennett, 2005; 田村, 2006, 2016; 横山・東, 2022)。PT 法とは、単一事例の結果を生み出す因果過程の諸段階を歴史的なコンテキストにおいて識別する手順である (田村, 2006)。BO における BI 共有-BI 訴求-ブランド成果という複雑な因果連鎖を課題とする本研究にとって、PT 法は適切な方法と言える。

マツダは、本研究課題の「先端事例」と考えられる。先端事例とは、理論発展が初期段階にあり、分析対象が今後の代表的事例になることが期待される事例である (田村, 2006)。先行研究において、異なる立場から様々な BO 概念が示されていることを考えると、BO 研究は発展途上にあると考えられる<sup>6)</sup>。したがって、マツダの事例分析によって、今後、BO 研究の理論的発展が促され、マツダが代表的事例になることが期待できる。

事例選択基準は、①BO が高く、②ブランド価値が向上していること、となるが、マツダはその両方を満たす。同社は、2013 年からブランド価値向上を経営戦略の中心とするブランド価値経営を宣言し、メーカーから販売店まで BI を共有し、多様なコンタクトポイントで BI を訴求している。したがって、マツダは、BO が高い企業と言える。また、マツダのブランド価値も向上していると言える。知覚的効用の観点からマツダのブランド価値を示す一般公開データは見当たらないが、ブランド価値が影響を与える支払意向額と継続購買率をその代理変数とした場合<sup>7)</sup>、マツダのブランド価値は向上していると言える<sup>8)</sup>。2012 年、主力製品ブランドである CX-5 の売れ筋は 235 万円のエントリーモデルであったが、2020 年の売れ筋は 330 万円の高価格モデルへと変化した。また、平均客単価も 50 万円以上上昇している。継続購買率につ

いても、ブランド価値経営以降、50%という高水準を維持している<sup>9)</sup>。

本稿は、次のように構成される。次節では、BO 研究をレビューし、BO が BI 共有-BI 訴求-ブランド成果の因果連鎖であることを示す。そして、先行研究の課題として、BI 共有プロセスの検討、および BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムの検討を指摘する。これらの課題をマツダの事例で分析する。

## 2 BO とブランド成果の関係における BI 共有と BI 訴求の役割

### 2.1 BO とブランド成果の関係

先行研究において、BO によるブランド成果への直接効果を確認できた研究とそうでない研究がある。前者の代表として、Wong and Merrilees (2008) がある。彼らは、オーストラリアの製造・サービス・小売企業等の CEO やマーケティング・マネジャーなどの上級役員 403 名を対象に、BO がブランド成果に正の影響を与えることを示した。また、Huang and Tsai (2013) も、自社ブランドを国際展開している台湾企業のトップマネジャーからローワーマネジャーまでの 106 名を対象に、BO によるブランド成果への直接効果を確認している。

しかしながら、Hirvonen and Laukkanen (2014) は、フィンランドのサービス財企業 (フィットネス企業やサイコセラピー企業) のオーナーやマネジャー 255 名を調査したが、BO によるブランド成果への直接効果を確認できなかった。ただし、BO が BI 訴求を媒介してブランド成果に影響することを示した。ここでの BI 訴求は、組織の価値観を反映し差別性のあるブランド、従業員のブランドに対する理解、マーケティング戦略での訴求など 8 項目からなる因子である<sup>10)</sup>。彼らは、従業員が BI を理解し、マーケティング戦略を通じて消費者に BI を訴求することによって BO がブランド成果に影響を与えることを指摘している。

Baumgarth and Schmidt (2010) は、BO における BI 共有-BI 訴求-ブランド成果の正の関係を示している。彼らは、ドイツの産業財企業 93 企業のトップマネジャーおよび従業員 481 名を調査し、その結果、①BO が組織内ブランド・エクイティに正の影響を与えること、②組織内ブランド・エクイティが顧客ブランド・エクイティに正の影響を与えること、を明らかにした<sup>11)</sup>。組織内ブランド・エクイティとは、「顧客インターフェースでのブランディングを支援する従業員の BI の内面化の強さ」である (Baumgarth & Schmidt, 2010, p. 1250)。つまり、BO

が、ブランドと顧客との接触ポイントに関係する従業員への BI 共有を促し、それによる顧客への BI 訴求を通じてブランド成果に影響することを指摘している。

被説明変数がブランド成果ではないが、Baumgarth (2010) も BO における BI 共有 - BI 訴求 - 市場成果の関係を示している<sup>12)</sup>。彼は、BO を価値観・規範・人工物・行動からモデル化し、ドイツの産業財企業のトップマネジャー 261 名を調査した<sup>13)</sup>。その結果、①BO 的価値観が BO 的規範に正の影響を与えること、②BO 的規範が BO 的人工物と BO 的行動に正の影響を与えること、③BO 的人工物は BO 的行動に正の影響を与えること、④BO 的行動が市場成果に正の影響を与えること、などが示された。このことは、BO において、従業員への BI 共有（価値観、規範、人工物）による顧客への BI 訴求（人工物、行動）が市場成果に繋がることを示している<sup>14)</sup>。

以上のことから、BO には、BI 共有 - BI 訴求 - ブランド成果という因果連鎖があると言える<sup>15)</sup>。BO とブランド成果の関係は、BI を共有した従業員が、自身の活動において BI を顧客に訴求し、それがブランド成果に寄与するということである<sup>16)</sup>。

## 2.2 先行研究の課題：BI 共有のプロセスと BI 訴求とブランド成果の因果メカニズム

先行研究の課題として、①BI 共有プロセスの検討、②BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムの検討、を指摘できる。

### ①BI 共有のプロセス：阻害要因の克服

先行研究において、BI 共有プロセスは所与となっている。しかし、BI 共有には阻害要因があることが指摘されている (Anees-ur-Rehman et al., 2016)。したがって、阻

害要因の克服方法も含めて BI 共有のプロセスを明らかにする必要がある。

BI 共有の阻害要因は、BO 実現の障壁として示されている (表 1)。部門のサイロ化や地域条件の相違による異なるマインドセットによって、BO に対する共感や理解が不足し、組織全体の BI 共有が阻害される。(Evans, Bridson, & Rentschler, 2012 ; Gyrd-Jones, Helm, & Munk, 2013 ; Keller, Dato-on, & Shaw, 2010)。例えば、Gyrd-Jones et al. (2013) は、スカンジナビアの FMCG 企業におけるブランド再活性化戦略を対象に、その失敗について調査した。彼らは、部門のサイロ化による各部門のマインドセットの相違が BI 共有を阻み、BO を実現できなかったことを示した。また、Keller et al. (2010) によるチャリティ組織の調査において、本部の BO は高いが、BI を共有していない地域支部があった。そうした地域支部は、直面している状況のために、BO の意義を十分に理解できていなかった。

したがって、部門のサイロ化や地域条件の相違などによる異なるマインドセットを念頭に BI 共有プロセスを明らかにする必要がある。しかしながら、先行研究の多くは、こうした BI 共有の阻害要因に注目しているわけではない。また、BI 共有の阻害要因を示している研究の多くは、BO の失敗事例であり、その克服方法について明らかにしていない。

### ②BI 訴求とブランド成果の因果メカニズム：接触ポイント間の BI 訴求の関係

先行研究では、BI 訴求とブランド成果の関係は単純な因果関係となっているが、実際は複雑な因果関係があると考えられる。BI 訴求の接触ポイントは複数あり、消費者は全接触ポイントから受ける刺激によっ

表 1. BO 実現の障壁に関する先行研究の概要

著者	対象と目的	BO 実現の障壁
Baxter, Kerr, & Rodney (2013)	オーストラリア・ウロンゴン市のブランド・イメージ刷新戦略	多様なステークホルダーによる異なるアイデンティティ
Evans, Bridson, & Rentschler (2012)	英・米・豪の博物館における BO の推進要因、阻害要因、顕在化	資源不足、学芸部門と商業部門の対立、組織構造の複雑性、変化への抵抗
Gyrd-Jones, Helm, & Munk (2013)	スカンジナビアの FMCG 企業のブランド再活性化戦略	部門のサイロ化、日常業務との乖離
Keller, Dato-on, & Shaw (2010)	チャリティ組織 (YMCA, 米赤十字, 救世軍) の BO とブランド管理	地域条件の相違、曖昧な責任の所在
Wong & Merrilees (2008)	オーストラリア企業 (製造・サービス・小売企業など) の BO と成果の関係	コスト、時間、必要性の欠如、短期志向

出典：筆者作成。

て当該ブランドを評価する (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)。そして、全コンタクトポイントにおける BI 訴求の一貫性がブランド成果に影響する (M'zungu et al., 2010 ; Urde, 1994, 1999)。したがって、各コンタクトポイントの BI 訴求それぞれがどのようにブランド成果に影響しているのかを検証しなければならないが、先行研究では BI 訴求の一貫性の指摘に留まり、コンタクトポイント間の関係を十分に考慮していない。

ブランド価値やサービス・ブランディングの研究において、多様なコンタクトポイントによる BI 訴求の影響が示されている。例えば、メーカーのブランド価値には、メーカーのみならず小売企業の活動も影響するため両者の協力関係の必要性が指摘されている<sup>17)</sup> (Brodie, Glynn, & Little, 2006 ; Keller & Swaminathan, 2020 ; Webster, 2000 ; Wong, Chang, & Yeh, 2019)。また、サービス・ブランディングにおいて、企業による広告コミュニケーションだけでなく、サービス提供者の行動が当該ブランドの評価に影響することが指摘されている (Berry, 2000 ; Wentzel, 2009)。Wentzel (2009) は、ブランドの既存評価とサービス提供者の行動の一貫性が、ブランド評価に影響を与えることを示している。これらのことは、コンタクトポイント間の BI 訴求がブランド成果に対して相互に影響することを示している。しかしながら、コンタクトポイント間の BI 訴求に着目しブランド成果との関係を分析している研究は限られる。

複数のコンタクトポイント間の BI 訴求とブランド成果の関係を検討する際、顧客満足の期待不一致論やサービス知覚品質論が参考になる。これらに基づけば、ブランド成果は、事前期待と知覚品質の関係で決定する (Grönroos, 2007 ; Oliver, 1980 ; 小野, 2016)。製品やサービスなどの提供物や広告コミュニケーションなどが事前期待となり、購買時点における便益や使用経験が知覚品質となる<sup>18)</sup>。消費者は、事前期待を参照基準とし、知覚品質が事前期待と一致する (もしくは上回る) 時、ブランド成果が向上する。反対に、知覚品質が事前期待を満たさなければ、ブランド成果は下がる。したがって、BI 訴求とブランド成果の関係も、購買前と購買時点のコンタクトポイントを峻別し、それぞれの BI 訴求によるブランド成果への影響を分析する必要がある。

先行研究では、サービス企業におけるサービス提供者による BI 訴求の影響 (Hirvonen & Laukkanen, 2014) や産業財企業における営業担当者による BI 訴求の影響 (Baumgarth & Schmidt, 2010) を検証している。しかし、これらの研究における BI 訴求は、他のコンタクトポイン

トとの関係を考慮している訳ではない。さらに、購買前と購買時点の BI 訴求の関係に着目し、BI 訴求とブランド成果の関係を分析した研究はほとんどない。

### 3 研究課題と研究方法

上記のことは、BO とブランド成果の関係が、様々な要因が絡み合う複雑な因果関係であることを示している。したがって、①阻害要因に着目し BI 共有プロセスを明らかにすること、②各コンタクトポイントの BI 訴求の関係に着目し BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムを明らかにすること、は重要な研究課題と言える。

#### 3.1 リサーチクエスト

本稿では、上記の課題を、マツダを事例に取り上げ PT 法で分析する。前述の事例選択基準に加え、研究課題分析の観点からもマツダは適切な事例と言える。マツダのブランド価値経営は、メーカーから販売店まで BI を共有し、全コンタクトポイントでの BI 訴求を通じてブランド価値向上に努めている。したがって、その BI 共有プロセスにおいて、部門サイロ化や地理的条件の相違などの BI 共有の阻害要因が想定される。また、マツダは、メーカーだけでなく販売店における BI 訴求にも注力している。したがって、各コンタクトポイント間の BI 訴求の関係を分析できる。

図 1 は、事例分析の枠組みと対象を示している。日本市場の場合、マツダのブランド価値に関係する組織は、マツダ本社の開発・生産部門、マーケティング (M)・販売部門、販売会社本社・販売店である。阻害要因は、開発・生産部門 - M・販売部門間 (阻害要因①)、M・販売部門 - 販売会社本社間 (阻害要因②)、販売会社本社 - 販売店間 (阻害要因③) において発生すると考えられる。阻害要因を克服する鍵となる組織は、販売会社を管理する本社国内営業本部と販売店を管理する販売会社本社である。マツダの販売会社には、マツダの資本が入りマツダ本社から社長が送られる関連販売子会社が 15 社、マツダとは資本的に独立している独立系販売子会社が 35 社ある (2019 年 4 月 15 日時点、インタビュー調査)。本稿では関連販売子会社である株式会社関東マツダ (関東マツダ) を対象に、国内営業本部 - 関東マツダ本社 - 関東マツダ販売店の BI 共有プロセスに焦点を当てる。そして、リサーチクエストとして「マツダは「どのように」メーカーから販売店まで BI を共有したのか」を設定する (RQ1)。また、本稿では、購買前と購買時点を峻別し、それぞれの BI 訴求の関係を考慮しながら、BI 訴求によ

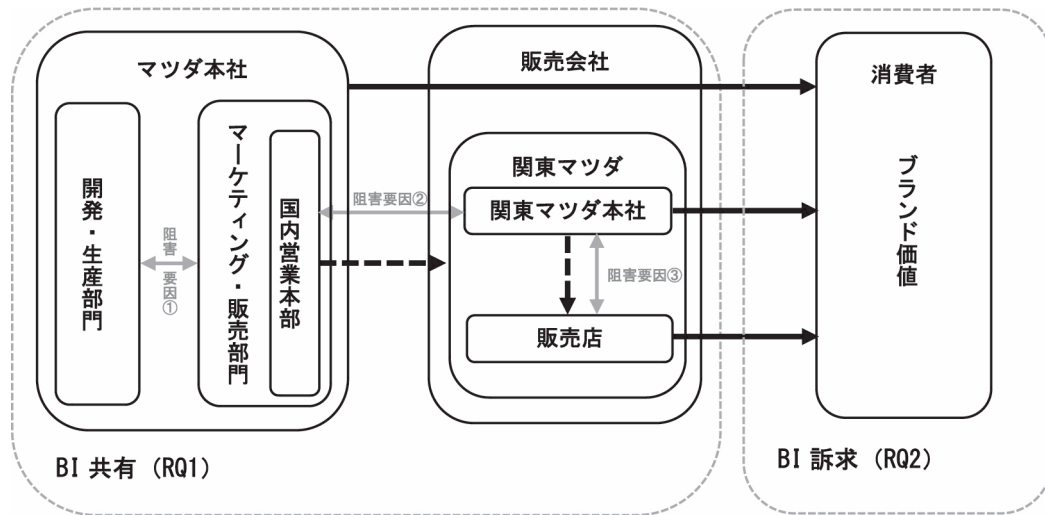


図 1. 事例分析の枠組みと対象  
 注：黒点線は権限関係，黒実線は BI 訴求，グレー実線は阻害要因を示している。  
 出典：筆者作成。

るブランド成果への影響を検証する。購買前の事前期待は、製品や広告コミュニケーションによる BI 訴求が影響し、これらはメーカーが実施する。購買時点に形成される知覚品質は、商談やアフターサービスなどの販売店接客による BI 訴求が影響し、これらは販売店が実施する。したがって、「メーカーと販売店の BI 訴求がマツダのブランド価値に「どのような」影響を与えたのか」もリサーチクエストとして設定する (RQ2)。

### 3.2 研究の方法論

PT 法には、結果説明型 PT、理論構築型 PT、理論検証型 PT、理論修正・改善型 PT がある (Beach & Pedersen, 2019)。本稿は、理論構築型 PT を採用する。理論構築型 PT は、原因と結果を結びつける因果メカニズムの解明を目的とする。理論構築型 PT と結果説明型 PT は、どちらも帰納法をとり、原因と結果の因果メカニズムに焦点を当てる。ただし、結果説明型 PT が因果メカニズムの歴史的説明に焦点を当てることに対し、理論構築型 PT は、因果メカニズムの歴史的説明をさらに理論的に検討することが特徴である<sup>19)</sup> (田村, 2016)。本稿の目的は、マツダの事例から、その観察事実を理論的に検討することである。

PT 法では、因果の無限後退を避けるために、重要な分岐点を示す必要がある (King, Keohane, & Verba, 1994; 西川, 2013)。マツダのブランド価値向上には、3つの分岐点がある。1つ目は、1996年5月、マツダがフォードの傘下に入ったことである。これは、マツダがブランド価値の重要性を認識する契機となった (ブランド価値経営

の萌芽期)。2004年の中期経営計画「マツダモメンタム」によって、ブランド価値向上が経営戦略の中心となり、各部門で取り組みが始まった。これが2つ目の分岐点である (ブランド価値経営の準備期)。これらの取り組みが具現化されたのが、2012年2月発売のCX-5である。これが3つ目の分岐点である (ブランド価値経営の実行期)。そして、ブランド価値経営を宣言し牽引した代表取締役社長兼 CEO・小飼雅道の退任 (2018年6月) を本研究の終点とする<sup>20)</sup>。

本稿は、データの信頼性を高めるために複数のデータソースから分析する三角測量的手法を用いた (Yin, 2018)。データは、『Annual Report (AR)』、『Sustainable Report (SR)』、著書、雑誌・新聞記事などの2次資料とインタビュー調査および内部資料の1次資料である。インタビュー調査は、マツダ本社 (開発・生産、国内営業、グローバルマーケティング&営業)、欧州マツダと独マツダ販売店、関東マツダ本社と販売店、マツダの関係企業 (広告代理店、他の販売会社) の担当者に半構造化インタビューを実施した。インタビューは、2018年12月22日から2022年12月26日まで延べ68名に対して実施した (表2)。インタビュー総時間は3730分である。インタビュー後、すぐにメモを書き起こし、インタビューイと内容を確認した。また、インタビュー後もメールによる追加質問調査も行った。

## 4 事例研究：マツダの販売店との BI 共有とブランド価値の向上

図2は、1996年5月から2018年6月におけるマツダ

表2. インタビューの概要

	インタビューイ数	インタビューイの職位	インタビュー日
マツダ本社	20	顧問, 役員, 部長, 課長, マネジャー	2018年: 12/22 2019年: 1/24, 8/20, 9/5, 11/1, 12/11 2021年: 12/16 2022年: 3/11, 10/12
欧州マツダ・ 独マツダ	7	役員, 部長, 課長, マネジャー	2019年: 11/18, 11/19, 11/20, 12/11
関東マツダ	12	役員, 部長, 課長, マネジャー	2019年: 4/15, 5/10, 12/26 2021年: 9/2, 10/22 2022年: 9/9
販売店 (日・独)	15	店長, マネジャー	2019年: 4/15, 11/20, 12/26 2021年: 12/24 2022年: 12/2, 12/26
関係企業	14	役員, 部長, 課長, マネジャー	2018年: 12/22 2019年: 4/17, 4/26, 7/3, 7/26, 9/5

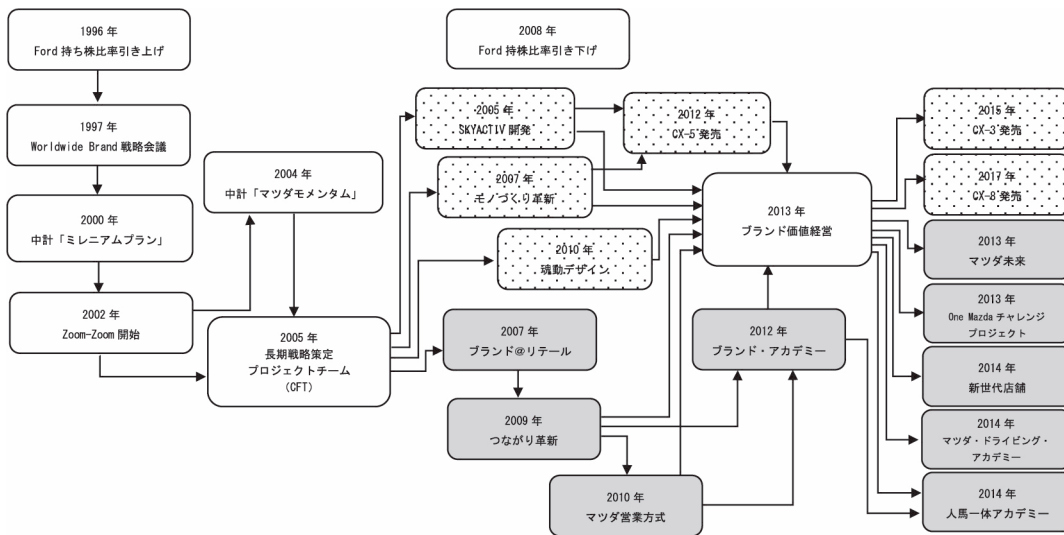


図2. マツダのブランド価値向上活動とBI共有・BI訴求の出来事構造図(1996-2018年)

注: 白抜きセルはブランド価値向上に関係する企業全体の出来事である。点の網掛けセルは開発・生産関係の、濃色セルはM・販売関係の出来事である。なお、発売車種は新規導入車種のみを示している。  
出典: 筆者作成。

のブランド価値向上活動とBI共有・BI訴求の出来事の因果関係を整理したものである。以下では、前述の分岐的に従い、これらの出来事関係について説明する。

#### 4.1 ブランド価値経営の萌芽期

ブランド価値の重要性を認識した契機は、マツダがFordグループ傘下に入ったことである。日本の経済成長を背景に、1989年、マツダは2チャンネル体制から5チャンネル体制へと拡大した<sup>21)</sup>。しかし、バブル経済の終焉によって、この販売拡大戦略が仇となり、同社は経営危機に陥った。1996年5月、マツダはFordに対して株式の第三者割当増資を実施し、その傘下に入った。

マツダの経営再建課題のひとつに、ブランドの再構築があった<sup>22)</sup>。当時、Fordグループのブランドには、Ford, Lincoln, Mercuryを筆頭に、Jaguar, Land Rover, Aston Martinがあった<sup>23)</sup>。その中で、マツダのBIを定義し、グループの中でポジショニングを明確にする必要があった。

1997年、Fordグループにおける各ブランドの定義と戦略の明確化を目的としたWorldwide Brand戦略会議が開催された。その中で、ブランドDNAとプロダクトDNAからなるマツダのBIが示された。ブランドDNAはStylish, Insightful, Spirited, プロダクトDNAはDistinctive Design, Exceptional Functionality, Responsive Handling and

Performance と定義された。2000 年の中期経営計画「ミレニアムプラン」において、マツダは、ブランド戦略を経営戦略の重要事項として位置づけた<sup>24)</sup>。さらに、2002 年、マツダは、BI を具現化したブランド・メッセージ“Zoom-Zoom”をグローバルに採用した<sup>25)</sup>。そして、BI を具現化する製品を開発し、製品ブランドポートフォリオを再検討した<sup>26)</sup>。

#### 4.2 ブランド価値経営の準備期

2004 年の中期経営計画「マツダモメンタム」は、ブランド価値経営の基礎となった。マツダは、「より強力なブランドを確立すること」、「世界市場で競争力を持つ企業になること」を自らの役割とし、「大規模な自動車メーカーになることではなく、ワクワクする所有体験を与える商品を提供し続ける企業として、全てのステークホルダーの方から喜ばれ、信頼されること」という長期ビジョンを示した。そして、ブランド構築を戦略の中心に据えた<sup>27)</sup>。

2005 年、マツダは、全社的な長期戦略策定プロジェクトチームを正式に発足した<sup>28)</sup>。経営企画室が中心となり、人事、経営企画、研究開発、生産、工場、購買、IT、広報・マーケティング、各地域営業など分野別に 12 のクロスファンクショナルチーム（Cross Functional Team：CFT）を結成した。CFT の意図は、ボトムアップによる社内合意形成である<sup>29)</sup>。CFT によって、長期戦略の中心であるブランド戦略について全社で取り組む風土が醸成された<sup>30)</sup>。

ブランド価値向上の取り組みは、開発・生産部門が先行した。マツダのブランド・エッセンス「走る喜び」を具現化するよう、低燃費・高出力な「SKYACTIV エンジン」の開発<sup>31)</sup>（2005 年）、コモンアーキテクチャー、一括企画、フレキシブル生産による効率的に多品種製品の開発・生産を実現する「モノづくり革新」（2007 年）、優れた内外装デザインの「魂動デザイン」（2010 年）、である。

開発・生産部門に続き、M・販売部門でもブランド価値向上の取り組みを開始した。2007 年、BI に基づいた販売店の接客プログラム「ブランド@リテール」が始まった。“Zoom-Zoom”を体感できる店舗を目指し、販売店がリニューアルされた<sup>32)</sup>。

本格的に M・販売部門がブランド価値の向上に取り組むのは、2009 年の「つながり革新」以降である<sup>33)</sup>。つながり革新とは、ブランド価値を中心に正価販売の実現と継続購買の向上を目的にした M・販売改革である。つな

がり革新において、マツダはブランドの愛着度に着目し、正価販売と継続購買を実現するよう販売業務を再設計した。販売店における接客サービスのみならず、マツダ車の保有体験までを含めブランド愛着の向上を図った。つながり革新では、販売における①現場改革、②店舗改革、③人材育成、に焦点を当てた<sup>34)</sup>。

販売店従業員がマツダの BI を理解していなければ、販売店サービスにおいて BI を訴求することはできない。ブランド価値は、販売店従業員の接客によっても左右される<sup>35)</sup>。本社国内営業本部から販売会社本社、そして販売店従業員まで BI を浸透させる必要があった。

マツダの BI を販売店業務まで落とし込み、現場改革と人材育成を目指したプログラムが 2010 年の「マツダ営業方式」である<sup>36)</sup>。マツダ営業方式は、生産部門（品質・環境担当）から常務執行役員・国内営業本部長に就任した稲本信秀が中心となって策定した。稲本は、正価販売が実現できないことに疑問を感じていた。開発・生産では、コスト削減に注力している中、販売奨励金による大幅な値引き販売に不満を感じていた<sup>37)</sup>。

マツダ営業方式は、ブランド価値向上を目的に、消費者から選ばれ続けるという視点で販売活動を変革する取り組みである。その特徴は、集团的営業、顧客視点、人材育成・自己研鑽である。集团的営業とは、それまでの個人営業ではなく、営業・アフターサービス・事務の一体営業である。つまり、販売店における全コンタクトポイントで良質なサービスを提供できるようにした部門横断営業である。顧客視点とは、車を販売するだけでなく、マツダの BI を訴求しながらマツダ車を所有するライフスタイルを提案するものである。集团的営業と顧客視点を理解し実行することは簡単でない。したがって、販売会社や各販売店が、自ら様々な研修を実施し、マツダ営業方式を追求することが必要になる。これが人材育成・自己研鑽である<sup>38)</sup>。

#### 4.3 ブランド価値経営の実行期

2012 年 2 月発売の CX-5 は、マツダのブランド価値経営を象徴する製品ブランドである。SKYACTIV エンジンを搭載した CX-5 は、優れた走行性能と洗練されたデザインで大きな評判となった。マツダの BI を反映した広告コミュニケーション政策も関心を集め、販売店には多くの消費者が来店した。

2013 年、小飼雅道代表取締役社長兼 CEO は、ブランド価値向上を経営戦略の中心とするブランド価値経営を宣言した。マツダは、商品やサービスを通じて「走る歓

び」を提供し、ブランド価値の向上を図った。それが、正価販売の実現と販売台数の成長につながり、安定的な収益構造によって、継続的な将来投資につなげるというのがブランド価値経営の要諦である。この取り組みは、グローバルに導入された<sup>39)</sup>。

ブランド価値経営のために、マツダは、次のような戦略転換を図った。第1に、マスをターゲットにするのではなく、マツダのブランド価値を受容できる消費者を特定し、彼らに重点的にアプローチした<sup>40)</sup>。第2に、個別製品ブランドよりもマツダ・ブランドの訴求を重視するようにした<sup>41)</sup>。第3に、製品機能の訴求から、開発背景にあるストーリーやその思いの訴求へと転換した<sup>42)</sup>。

CX-5の発売を契機に、マツダのイメージは、「性能は平均、大幅な値引き」から「デザインが良く、機能が充実し、値引きは少ない」へと変化した。また、ミニバンユーザーやファミリーユーザーが減少し、輸入車オーナーや高所得者の消費者が増えた<sup>43)</sup>。CX-5を中心に新型アクセラやアテンザも販売を牽引し、販売台数が2012年の20万6000台から2014年には24万4000台へと増大した。CX-5は、2012年に日本カーオブザイヤーを受賞し、2012年から2年連続でSUV国内年間販売台数1位を獲得した<sup>44)</sup>。その後も、マツダは、小型SUVのCX-3（2015年発売）、大型SUVのCX-8（2017年発売）など、SUVを中心に魅力ある新型車を導入した。

マツダに対する評価やイメージが上がる一方で、不満を述べる消費者もいた。それは、マツダに対する期待と接客品質が異なっていたからである。上質なイメージへ

と変化したマツダに対して期待をもって来店したが、店舗雰囲気や接客がその期待と必ずしも一致しない場合があった。マツダらしさを訴求する接客も徹底できていなかった<sup>45)</sup>。

販売店でのBI訴求強化のために、改めて販売部門全体でBIを共有することが必要になった。2013年、国内営業本部は、販売会社代表者を広島に集めた会議「マツダ未来」を開催した。その目的は、販売店までブランド価値経営を徹底することであった。国内営業本部長の稲本は、過去のチャネル政策の失敗を認め謝罪し、今後の販売戦略を説明した。また、マツダ営業方式の浸透のための研修や開発中の新モデルの披露などによって、開発・生産部門－国内営業本部－販売会社の交流を図り、販売店へのブランド価値経営の浸透を一層促した<sup>46)</sup>。

販売店におけるマツダらしい接客を実現するために、マツダは次のようなBI共有の取り組みを始めた（表3）。例えば、販売店従業員のBIへの共感・理解を促す研修「ブランド・アカデミー」（2012年）、部門横断的な若手研修「One Mazda Challenge プロジェクト」（2013年）、マツダ車を試乗しながら販売店従業員へのブランド理解を促す研修「人馬一体アカデミー」（2014年）である。また、新型車導入時の事前研修に、販売店の営業スタッフだけでなくサービススタッフも参加するようになった。そして、研修内容も機能や装備などの基本情報に加え、それらを実現するための開発・生産における工夫や努力、その裏側にあるマツダの思いを伝えるようにした<sup>47)</sup>。さらに、マツダのデザイン哲学に基づいた「新世代店舗」

表3. 販売店従業員へのBI共有と販売店におけるBI訴求

	活動	開始年	内容
BI 共有	ブランド・アカデミー	2012年	販売店従業員のマツダ・ブランドに対する共感・理解を促進する体験型研修。開発、生産、ブランドについて販売店従業員が学ぶ。販売店へのBIの浸透を図ると同時に、現場情報のフィードバックも図る。
	One Mazda Challenge プロジェクト	2013年	部門横断的に若手従業員約10名が週1回集まり、全従業員がマツダ・ブランドへの共感・愛着・誇りを高める取り組み。過去から未来に語り継ぐべきマツダの思想・哲学・価値観を体感することにより、従業員の共感・理解を深めることが目的である。
	人馬一体アカデミー	2014年	走行領域の専門知識をもったインストラクターから指導を受け、マツダ車ならびに競合車について試乗しながら学ぶ研修。2016年3月よりグローバルに展開している。
BI 訴求	新世代舗	2014年	マツダのデザイン哲学に基づいた新しい店舗デザイン。既存の接客スタイルからの脱却を目指し、制服着用、接客接遇スタイルの改善、ブランド研修など様々な取り組みを開始した。
	マツダ・ドライビング・アカデミー	2014年	マツダのブランド・エッセンス「走る歓び」にもとづき、消費者を対象にした体験&トレーニング。

出典：『AR2016』、『SR2014』、『SR2015』、Interbrand Japan（2014）、インタビュー調査。



の導入<sup>48)</sup> (2014年) や消費者が安全かつ気持ちよく車を操縦できる体験型イベント「マツダ・ドライビング・アカデミー」の実施(2014年) など、販売店において消費者に直接BIを訴求することも強化した。

## 5 考察

ここでは、マツダの事例を考察し、BI共有プロセス、およびBI訴求とブランド価値向上のメカニズムに関する命題を示す。

### 5.1 マツダは「どのように」メーカーから販売店までBIを共有したのか (RQ1)

開発・生産部門-M・販売部門間(阻害要因①)と国内営業本部-販売会社本社-販売店間(阻害要因②, ③)において、BI共有の阻害要因が存在した。開発・生産部門-M・販売部門間の異なるマインドセットの例として、販売奨励金の削減が進まなかったことがある。ブランド価値の向上を図りながらも、国内営業本部は販売奨励金の削減を徹底できなかつた<sup>49)</sup>。それは、国内営業本部が依然として市場シェアや販売台数の増大を目的としていたため、ブランド価値向上を目的とする方針転換の受容に時間を費やしたからである(部門サイロ化)。生産部門から国内営業本部に異動してきた稲本の違和感は正にこのことであり、これがマツダ営業方式策定の契機となった<sup>50)</sup>。

しかし、販売会社・販売店へのBI共有と比較すれば、開発・生産部門-M・販売部門間のBI共有における阻害要因の影響は小さかったと考えられる。その理由は、①小規模企業、②本社機能の集約、③CFTや部門横断人事異動による人的ネットワーク、である<sup>51)</sup>。マツダは、自動車企業としては小規模であり本社機能が広島に集約されている。加えて、CFTや部門横断人事異動によって、本社内のコミュニケーション密度が高く、公式・非公式な人間関係が構築されていた。したがって、開発・生産部門-M・販売部門間におけるBI共有の阻害要因の影響は、販売店へのBI共有よりも小さかったと考えられる。

一方、国内営業本部-販売会社本社-販売店間における阻害要因の影響は大きいと考えられる。販売会社本社や販売店は、過去のチャネル政策失敗によって国内営業本部への不信感があり、それがマツダ営業方式の浸透を阻んでいた。2013年に開催されたマツダ未来は、その不信感から生まれるマインドセットの相違を解消することに貢献した<sup>52)</sup>。また、販売店の出自によってもマツダ営業方式の浸透度が異なる。関東マツダは、2003年、首都

圏の販売子会社5社を統合して設立された。統合以前の販売会社の方針が、統合後の販売方針にも影響し、それがマツダ営業方式の浸透度に影響を与えている<sup>53)</sup>。さらに、商圏特性(消費者の収入や競合ブランドなど)によってBI訴求の効果が異なり、これもマツダ営業方式の各販売店への浸透度に影響している<sup>54)</sup>。商圏特性の相違は地域条件の相違であるが、国内営業本部への不信感や販売店の出自は、歴史的先行条件の相違による異なるマインドセットと言える。

阻害要因克服のために、国内営業本部は様々な研修を準備した。その中でも開発部門と一緒に実施した体験型研修であるブランド・アカデミーは効果的であった<sup>55)</sup>。同研修に参加した販売店従業員は、「お客様にマツダの技術を熱く語れるようになった」、「ブランド価値、作り手の想いを商品説明に組み込むように意識し始めた」、「マツダ・ブランドに恥じないよう接客態度を改めた」、「ブランドへの価値観、マツダのものづくりへのこだわりに対する考えが変化した」などの感想を述べている<sup>56)</sup>。BIを理解・共感して初めて、販売店従業員が日常業務においてBI訴求を提供できるようになる<sup>57)</sup>。そして、これがマツダのブランド価値向上につながったと考えられる。

部門サイロ化や地理的条件の相違によるBI共有の困難性は先行研究においても強調されていたが、歴史的先行条件の相違によるBI共有の困難性はあまり注目されていなかった<sup>58)</sup>。また、阻害要因の克服方法として体験型研修の効果について示した点は本研究の成果と言える。

本研究から次のような命題を導出する。

- P1-a BI共有の阻害要因には、部門のサイロ化、地域条件の相違、歴史的先行条件の相違がある。
- P1-b BI共有を促進するために様々な研修が有効である。その中でも、とりわけ体験型研修の有効性が高い。

### 5.2 メーカーと販売店のBI訴求がマツダのブランド価値に「どのような」影響を与えたのか (RQ2)

マツダが様々なコンタクトポイントでBIを訴求した理由は、製品の独自性・優位性だけでなく、販売店における接客サービスなどもブランド価値向上に寄与するからである<sup>59)</sup>。とりわけ、マツダは、販売店サービスにおけるBI訴求を強化した<sup>60)</sup>。その理由は、消費者の事前期待と販売店サービス品質の不一致の解消である<sup>61)</sup>。2012年にCX-5を発売した際、その期待の高さから今まで来店しなかった輸入車オーナーが、買い替えや増車のため

に来店した。その際、彼らは、マツダにプレミアム・ブランドとしての接客を期待したが、販売店サービスがその期待に十分に届くことができず、購入に至らなかったり、購入後に不満を述べたりする人がいた<sup>62)</sup>。

販売店サービスにおけるBI訴求の強化のために、マツダは、販売店長や営業責任者だけでなくサービススタッフを含む販売店全従業員にまでBI共有を試みた<sup>63)</sup>。なぜなら、販売店業務は多段階であり、複数の従業員が一人の消費者に対応するからである。販売店業務には来店受付・試乗・商談・納品・アフターサービスなどがある。購買時の接客は営業部門が担当するが、アフターサービス時の接客はサービス部門が担当する。さらに、毎回、同じ従業員が対応できるわけではない。販売店において、消費者に一貫したBIを訴求するためには、販売店全従業員にBIを共有する必要がある。そして、販売店各業務でBIを訴求することが、マツダのブランド価値向上につながった。

図3は、マツダの事例からBI訴求とブランド価値の関係を整理したものである。製品や広告コミュニケーションによるBI訴求によって、消費者は購買前の事前期待を形成する。販売店サービスによるBI訴求は、購買時点の

知覚品質となる。ブランド価値は、両者の関係で決定する。つまり、知覚品質 (t) ≥ 事前期待 (t) の時にブランド価値 (t) が向上する<sup>64)</sup>。事前期待は、その評価に対する直接効果と知覚品質や知覚価値を媒介する間接効果があるが(小野・小川・森川, 2021)、マツダの事例は間接効果を示している。

高まった知覚品質 (t) に加え、新製品導入やそれに伴う広告コミュニケーションによって次の事前期待 (t+1) は一層高まる<sup>65)</sup>。したがって、ブランド価値 (t+1) が向上するためには、知覚品質 (t+1) は、高まった事前期待 (t+1) と一致する、もしくは上回る必要がある。つまり、ブランド価値は、①事前期待と知覚品質の不均衡、②その解消、③さらなる事前期待の向上による再不均衡化、④その解消、と動的に向上する。マツダは、販売店での消費者反応から、事前期待と知覚品質の不均衡を認識し、その解消のために販売店でのBI訴求に努めた。その後も、マツダが魅力ある製品を導入し、それを広告コミュニケーションで訴求した。事前期待は一層高まり、事前期待と知覚品質が再び不均衡化した。その解消のために、マツダは継続的に販売店従業員にBIを共有し、販売店でのBI訴求を強化し続けた。これらのこと

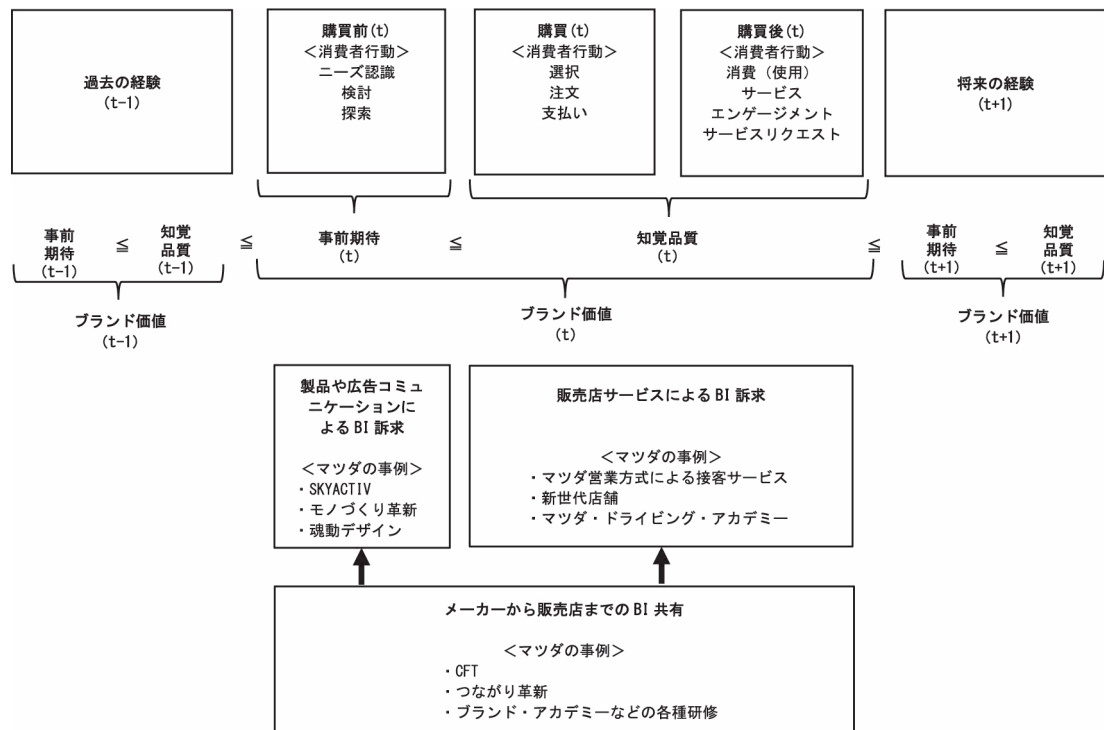


図3. BI訴求とブランド価値向上の不均衡動態メカニズム

注：上段は Lemon and Verhoef (2016) のカスタマージャーニーを参考にした消費者視点、下段はマツダを事例にした企業視点である。ここではブランド価値が向上する場合のみを示しているため、事前期待 ≤ 知覚品質となる。事前期待 > 知覚品質となる場合は、ブランド価値は低下する。

出典：筆者作成。

が、マツダのブランド価値の向上に繋がったと考えられる。

BO 研究の多くは、BI 訴求とブランド価値を単純な因果関係としてとらえている。しかし、本研究を通じて、各コンタクトポイントにおける BI 訴求が相互に影響していることが示された。事前期待と知覚品質の不均衡を解消するように各コンタクトポイントで BI が訴求され、ブランド価値は動的に向上することが明らかになった。

本研究から次のような命題を導出する。

P2-a ブランド価値は消費者の事前期待と知覚品質の不均衡を解消しながら向上する。

P2-b 販売時点における BI 訴求がブランド価値向上の鍵であり、販売時点に関係する従業員まで BI 共有することがそれに寄与する。

## 6 結論

本稿の目的は、BI 共有のプロセスと BI 訴求とブランド成果の因果メカニズムに焦点を当て、BO とブランド成果の関係を明らかにすることであった。マツダを事例に、メーカーから販売店までの BI 共有のプロセス、およびメーカーと販売店の BI 訴求とブランド価値向上の関係を検討した。

本研究の学術的貢献は、BI 共有の阻害要因に着目し BI 共有プロセスを明らかにした点である。BI 共有の阻害要因として、部門サイロ化と地域条件の相違に加え、歴史的先行条件の相違もあった。マツダは、これらを克服するために様々な BI 共有に関する研修を用意したが、体験型研修が有効であった。また、BI 訴求とブランド成果の関係において、メーカーと販売店での BI 訴求の関係に着目し、ブランド価値向上の動的メカニズムを示した点も本研究の学術的貢献である。販売時点における BI 訴求が事前期待における BI 訴求と一致、もしくは上回るときに、ブランド価値が向上する。BI 訴求とブランド価値の関係については、製品や広告コミュニケーションとの関係に焦点が当てられることが多い中、販売店サービスの役割を示したことは本研究の特筆すべき点である。

また、実務的貢献は、第 1 に、様々な BI 共有のアプローチを示した点である。マインドセットの相違を前提に、多様な BI 共有方法を模索しなければならない。第 2 に、販売時点による BI 訴求がブランド価値向上に大きく寄与することを示した点である。考慮集合に入るブランド数が少なくなっている現在、事前期待を高めることは不可欠である。したがって、ブランド価値向上のため

には、販売時点における BI 訴求を一層強化する必要がある。

本研究には多くの課題が残されているが、ここでは主な課題 2 点のみを指摘する。第 1 に、販売会社の属性を考慮した BI 共有の検討である。本研究は、関東マツダを取り上げた。同社はマツダの資本が入り社長もマツダから派遣されている。マツダには独立系の販売会社もある。資本関係の相違によって BI 共有の阻害要因や共有プロセスが異なると考えられるが、本研究はその点を割愛した。

第 2 に、市場条件の相違が顕著な海外販売子会社を対象に検討することも必要である。マツダでは、グローバルにブランド価値経営を展開するために、各国販売子会社・販売店への BI 共有を図っている<sup>6)</sup> (『SR2019』, p. 33)。また、米国や欧州ではディーラー改革も実施している。本社-各国販売子会社-販売店の視点から、BI 共有プロセスや BI 訴求とブランド価値を検討する必要がある。これらは今後の課題としたい。

## 謝辞

本稿の事例研究は、マツダ、関東マツダ、ならびに関係企業の多くの方々の協力によって実現できた。紙幅の関係上、ひとりひとりの名前をあげることはできないが、本研究に協力してくださった全ての人々に改めて感謝の意を示したい。もちろん、文責は筆者のみにある。また、本研究は JSPS 科研費 JP23K01636、明治大学社会科学研究所個人研究の助成を受けている。

## 注

- 1) BO 研究の BI 概念は、代表的な Aaker (1996) の定義とは異なる場合がある。例えば、Urde, Baumgarth, and Merrilees (2013, p. 16) は、BI 概念を「ブランドのミッション・ビジョン・バリュー」としている。一方、Aaker (1996, p. 68) は、BI を「ブランド管理者が維持したり創造したいと思うブランド連想の集合」と定義している。Urde et al. (2013) の BI は、企業視点の概念であり、Aaker (1996) の BI は、消費者認識を反映した概念と言える。本稿では Urde et al. (2013) の定義を用いる。
- 2) BO 研究を包括的にレビューした Anees-ur-Rehman et al. (2016) によれば、BO 研究の主なテーマとして、①BO の効果、②各産業における BO、③ブランド管理における BO の役割、④組織管理における BO の役割、⑤BO 概念の拡張、⑥BO の先行要因、⑦BO と他の戦略志向性との関係、⑧BO の阻害要因、がある。これらは相互に影響するが、本稿では①を中心にレビューする。また、BO の効果を中心にレビューした岩下 (2019) によれば、BO 効果の研究は、BO とブランド成果、市場成果、財務成果などの成果変数との関係を嚆矢に、BO の先行要

因やBOと成果の調整・媒介要因について進められている。さらに、BOそのものが他の変数間関係の調整・媒介要因になることも示されている。例えば、BOがマーケティング戦略と業績との調整要因になることや、市場志向と業績との媒介要因になることも示されている（Park & Kim, 2013；Piha, Papadas, & Davvetas, 2021；Wong & Merrilees, 2007）。

- 3) Wong and Merrilees (2008) において、ブランド成果は、① 広告・プロモーションによるブランド・イメージへの寄与、②ブランド認知、③ブランド評判、④ブランドマーケティングへの満足、⑤ブランド・ロイヤルティ、から測定されている。
- 4) ブランド価値は、ブランド・エクイティを基礎とする研究と知覚価値を基礎とする研究がある（原田, 2022）。前者は、当該ブランドに対する消費者の差別的反応をブランド価値として把握し、差別的反応をもたらす要因をブランド価値の構成要素としている（Aaker, 1991；Keller & Swaminathan, 2020）。一方、後者は、ブランドに対する知覚価値（perceived value）をブランド価値として把握する（青木, 2011；Sheth, Newman, & Gross, 1991a, 1991b；和田, 2002）。知覚価値とは、消費者が知覚する効用である（Sheth et al., 1991a, 1991b）。知覚価値論に立脚すれば、ブランド価値とは、ブランドを通じて企業から提供された便益による効用となる。ただし、ブランド価値の構成要素は、論者によって異なる。紙幅の関係上、ここでブランド価値の詳細を検討することはできないが、本稿では知覚価値論に立脚し、ブランド価値をブランドに対する知覚的効用と定義する。
- 5) 一般化の問題に対して事例研究を批判する人は、統計的一般化の観点からによる外的妥当性に関する批判である（野村, 2017）。しかし、事例研究における一般化は、理論のさらなる一般化に対する貢献である理論的一般化や我々が日常生活を送りながら自然に行っている経験・知識の一般化である自然的一般化である。
- 6) Balmer (2013) によれば、BO概念は9つの学派（school of thought）がある。それらは、哲学的学派（philosophical school）、行動的学派（behavioral school）、ハイブリッド学派（hybrid school、哲学的と行動的）、戦略的学派（strategic school）、パフォーマンス学派（performance school）、文化的学派（cultural school）、マーケティング学派（marketing school）、オムニ・ブランド学派（omni brands school）、コーポレート・ブランド学派（corporate brands school）である。ただし、これらの学派は学問的ルーツを共有しているため、相互排他的ではない。事実、本稿におけるBO概念も、行動的学派、戦略的学派、パフォーマンス学派、文化的学派、コーポレート・ブランド学派など複数の学派の要素が入っていると考えられる。詳細はBalmer (2013)を参照されたい。
- 7) Aaker (1991)、Chaudhuri and Holbrook (2001)。
- 8) Interbrandの「Interbrand Japan's Best Global Brands」によれば、マツダのブランド価値額は、2013年のブランド価値経営を契機に増大している。2013年、6億2200万米ドルだったマツダのブランド価値額は、2014年に8億9100万米ドル、そして2017年には20億7200万米ドルまで増大する。2018年以降、マツダのブランド価値額は低下傾向にあるが、それでもブランド価値経営以前よりは高いブランド価値額となっている（2023年11億7100万米ドル）。2018年以降、マツダのブランド価値額が低下した理由とし

て、マツダの営業利益の低下が考えられる。Interbrandのブランド価値額の評価方法は、純利益からブランドが貢献したブランド利益を算出し、それを現在価値に割引いて算出している。したがって、Interbrandのブランド価値額は利益額に依存するが、2017年以降、マツダの営業利益は減少している。2016年の営業利益は2267億円であったが、2017年には1256億円へと減少し、2021年は88億円まで減少する。しかし、2023年には1420億円まで増大している。2017年から2021年まで同社の営業利益が減少した理由として、次世代技術への投資、販売管理費の増大（特にアメリカにおけるチャネル改革）、為替差損、新型コロナウイルスなどによる外部環境の変化、などが指摘されている（『AR』各年度版）。

- 9) インタビュー調査。
- 10) Hirvonen and Laukkanen (2014) において、BI訴求は、“BI”と示され、BI共有とBI訴求の両方を含んだ変数となっている。BIの構成要素は、①ブランドが競合と差別化されている、②ブランドが消費者にとって個人的な繋がりがあり、記憶可能である、③ブランドの方向性が明示されている、④我々は将来の目標に対してやるべきことを知っている、⑤ブランドが組織の価値観を反映している、⑥マーケティング活動がブランド価値に基づいて実行される、⑦マーケティング活動の統合に努力している、⑧オフィスレイアウト、ロゴ、ユニフォームはブランド価値を反映している、である。
- 11) Baumgarth and Schmidt (2010) は、BOが従業員個人のブランドに対する態度に与える影響やそれらが組織内ブランド・エクイティに与える影響についても分析している。その結果、①BOが従業員個人のブランド・コミットメント、ブランド知識、ブランド関与に正の影響を与えること、③従業員個人のブランド・コミットメントとブランド関与は組織内ブランド・エクイティに正の影響を与えることが示された。従業員個人のブランド・コミットメントは従業員のブランドに対する愛着の程度、従業員個人のブランド知識は従業員のブランドに対する知識の程度、従業員個人のブランド関与は従業員のブランドに対する活性化の程度、である。
- 12) Baumgarth (2010) は、市場成果を①消費者による品質評価、②新規顧客の獲得、③差別化、④イメージの刷新、⑤市場シェアの安定、もしくは増大、から測定している。また、市場成果が、財務成果（売上目標の達成（前年度）と利益目標の達成（前年度））に影響することも示している。
- 13) BO的価値観とは、基本的なブランド・コンセプト理解と戦略開発におけるブランドの役割の程度である。BO的規範とは組織の規制や制度がブランド管理に与える影響の程度であり、BO的人工物とはブランドのポジショニングを反映・強化する有形的シンボルの程度であり、そして、BO的行動とはブランドを支援するための具体的な行動とコミュニケーションである（Baumgarth, 2010）。
- 14) Baumgarth (2010) は、BO的人工物を、①全従業員が顧客との接触において目に見えるブランド要素を提示している、②展示会での看板はブランドを反映している、③ブランドの現状について定期的に会議を開いている、④企業のストーリーは、ブランド・ポジショニングを反映している、から測定している。これらのうち、③はBI共有と、①、②、④は顧客へのBI訴求と関係し、BO的人工物はBI共有とBI訴求の両方を含んでいる。
- 15) BI訴求によってBI共有が促されることも考えられる。例

- えば, Anees-ur-Rehman, Wong, Sultan, and Hossain (2018) は, 組織内外のブランド・コミュニケーションがインターナショナル・ブランディングに影響することを示している。ブランド・コミュニケーションは, BI 訴求であり, インターナショナル・ブランディングは BI 共有である。確かに, BI 訴求によって, 従業員の BI への共感や理解が促進され, 両者は相互に影響すると考えられる。しかし, そもそも BI を共有する理由は BI 訴求の強化であり, ここでは BI 共有が BI 訴求に影響すると考える。
- 16) Baumgarth (2010) や Baumgarth and Schmidt (2010) は, BO というマインドセット自体が成果に直接影響しないと考えている。そして, 産業財の場合, 営業担当者による顧客への BI 訴求を通じて成果につながるとしている。したがって, 彼らは, 従業員の行動は, BI と一致する必要があると指摘している (Baumgarth & Schmidt, 2010)。そして, もし, 従業員が BI を体现できなければ, BI を訴求することが難しいと指摘している (Baumgarth, 2010)。
  - 17) Wong et al. (2019) は, 台湾の消費者 (N=565) を対象にスマートフォンのブランド・スイッチに関して調査し, 製品の知覚価値だけでなく小売サービスの便益がブランド・コミットメントに影響し, それがブランド・スイッチに影響することを示した。
  - 18) 製品は, 事前期待だけでなく知覚品質を構成する使用経験においても重要な役割を果たす (Grönroos, 2007; Lemon & Verhoef, 2016)。しかし, 本稿は, 議論を簡素化するため, 製品は事前期待への影響のみに限定する。また, 知覚品質は, 販売店における BI 訴求に焦点を当てるため, 使用経験を捨象している。
  - 19) 理論構築型 PT は, 田村 (2016) の「物語分析」と同じである。田村によれば, 「物語分析」の特徴は, 因果メカニズム分析に歴史的事実だけでなく, 理論概念を用いることである。また, このことは事例研究の目的を分析的一般化とする Yin (2018) の考えとも一致すると考えられる。
  - 20) 各マツダ社員の職位は, 当時の職位である。
  - 21) 1980 年代の日本経済の高成長を背景に, 当時の日本の自動車メーカーは, 複数チャネルの設置によって販売力を強化した。各チャネルで製品ブランドポートフォリオを組み, 販売台数を伸ばす戦略であった。トヨタの 5 チャネル販売体制はその代表である。そして, マツダもこれに追随した。しかし, 5 チャネル販売体制によって, 製品ブランド数が増加し, 開発コストが膨らんだ。また, チャネルの乱立は, エリア内での販売競争を激化させ, カニバリゼーションを発生させた。その結果, 価格競争が激化した (鈴木, 2021)。
  - 22) 宮本 (2015), pp. 40-44。
  - 23) 1999 年から Volvo も Ford グループ傘下に入った。
  - 24) 『AR2001』, p. 3。
  - 25) 『AR2008』, p. 25; マツダウェブサイト (Retrieved from <https://www.mazda.com/ja/about/profile/history/2000-2004/>)。
  - 26) マツダ・ブランドにふさわしい製品を開発するために, マツダは 2000 年 11 月から 18 か月間新型車を投入しない決定をした。また, カベラやファミリアといった親しまれた製品ブランドを廃止し, ブランド・イメージの刷新を試みた (宮本, 2015, p. 43)。
  - 27) マツダモメンタムにおける主要な戦略は, 「より強いブランドの構築」, 「商品・技術の強化」, 「グローバルベースで競争力ある効率性の追求」, 「よりモラルの高いグローバルな人材の育成」である (『AR2004』, pp. 6-11)。
  - 28) 『AR2005』, pp. 6-11; 宮本 (2015), pp. 34-37。
  - 29) 『AR2007』, p. 6。
  - 30) 長期戦略には, 「ブランド戦略」, 「各市場別の戦略」, 「グローバルな観点での生産戦略」, 「開発戦略」, 「人財」などであり, これがその後のマツダのブランド価値経営の基礎となっている (『AR2005』, pp. 10-11)。
  - 31) SKYACTIV エンジンの開発は 2005 年に始まるが, 実際に SKYACTIV エンジンが搭載されたのは, 2011 年のデミオが最初である (インタビュー調査)。
  - 32) 『AR2008』, pp. 26-31。
  - 33) つながり革新を主導したのは, グローバル販売統括補佐・グローバルマーケティング担当執行役員の毛籠勝弘である。毛籠が注力したことは, マツダの BI を本社と各国販売子会社でグローバルに共有することであった。毛籠は, 主要国のマーケティング, PR, カスタマーサービスの責任者が集まる Executive Brand Forum (EBM) を設立し, マツダのブランド価値に対する考え方やその戦略の浸透を図った。EBM の傘下に各地域の Marketing Forum を設定し, 各国のマーケティングと PR の責任者が集まり, EBM で策定された戦略の具体的計画を議論した (Interbrand Japan, 2014; インタビュー調査)。
  - 34) インタビュー調査。
  - 35) 『AR2008』, p. 14; Interbrand Japan (2014); インタビュー調査; 宮本 (2015), pp. 264-276。
  - 36) 伏木 (2014), pp. 48-49; インタビュー調査。
  - 37) インタビュー調査。
  - 38) 『SR2014』, p. 30; インタビュー調査。
  - 39) 『AR2014』, pp. 10-21; インタビュー調査。
  - 40) ブランド戦略は, 共通指標で主要 10 か国のターゲット消費者から評価される。ターゲット消費者にどれだけ受容されているかが鍵となる (Interbrand Japan, 2014)。
  - 41) 2019 年に製品ブランド名を数字やアルファベットに変更した。2019 年に導入された Mazda3 は, マツダ・アクセラからのブランド変更であった。これは, 個別製品ブランドよりもマツダを強調するブランド戦略を反映している。
  - 42) 『AR2014』, p. 14。
  - 43) インタビュー調査。
  - 44) 『AR2014』, p. 18。
  - 45) インタビュー調査。
  - 46) インタビュー調査。
  - 47) 『SR2015』, p. 31; インタビュー調査。
  - 48) 2013 年, 関東マツダ洗足店でトライアルを開始し, 2014 年から正式に順次展開している (インタビュー調査)。
  - 49) インタビュー調査。
  - 50) 1997 年の Worldwide Brand 戦略会議以降, マツダは, ブランド価値を向上させるために, 販売部門には値引き販売をしないよう指示していた。しかしながら, 実際には値引きが常態化していた。開発・生産部門で進められていたブランド価値向上の取り組みを知った毛籠は, M・販売においても BI を訴求するような方針を決定し, それを販売活動で実践しようとした。そして, 本格的に販売奨励金の削減に取り組みを始めたが, それでも販売奨励金削減には時間がかかった (Interbrand Japan, 2014; インタビュー調査)。
  - 51) マツダでは開発・生産と M・営業を横断した人事異動が行われている (インタビュー調査)。マツダ営業方式を策定した国内営業本部長の稲本は, 生産管理部門出身 (品質担当) である。また, 現専務取締役・グローバルマーケティング・販売責任者の青山裕大や現常務執行役員・電動化推

- 進担当の梅下隆一も、開発部門からグローバルマーケティング・販売部門に異動している。Mazda3の開発主査であった別府耕太は、国内営業部門から開発部門に異動している。
- 52) マツダ未来以降、国内営業本部と販売会社の一体感が醸成されたと言われている（インタビュー調査）。
  - 53) インタビュー調査。
  - 54) インタビュー調査。
  - 55) 毛籠は、体験型研修の効果について、「1泊2日くらいで開発実験部門のメンバーと一緒に実際に車を運転して、どういう考えでマツダのクルマがつくられているか、どういう評価をして、どう車が動くかを体験しながら教わります。実際に体験しますと、本当に面白いぐらい腹に落ちる。乗り比べて初めて、言っていることが分かる」と述べている（Interbrand Japan, 2014）。
  - 56) マツダ提供資料。
  - 57) Gyrd-Jones et al. (2013) は、BO が実現できなかった理由として、日常業務の戦術レベルにおいて BI を共有できなかったことによる BO への抵抗を指摘している。つまり、戦略レベルだけでなく、戦術レベルにおいても BI を共有し、反映させる必要がある。
  - 58) Evans et al. (2012) は、歴史ある博物館の場合、その歴史ゆえに新しい取り組み（BO）に対して抵抗することを示している。
  - 59) マツダのブランド価値経営の基礎を築いた井卷久一元代表取締役会長・社長兼 CEO は、「生産が先行し、販売力が弱くなるような現象が起きれば、安売り競争が始まります。これでは、私たちが目指しているブランド価値の向上はできません」と述べている（『AR2008』, p. 14）。
  - 60) 『AR2008』(p. 25) において、販売店サービスにおける BI 訴求の重要性は、次のように示している。「ご購入いただいた後も、保有期間内に、お客様が期待する以上のドライビング体験および所有体験を持っていただき、再びマツダを選んでいただけるようにすることで、マツダ・ブランドへのロイヤリティを創り出すことも重要です。...中略...また、私たちがお客様と対面できる瞬間であることから、販売現場でのブランド体験も、重要な要素になります。ブランドを構築していくためには、販売現場においても、“Zoom-Zoom”ブランドの「約束」を確実に実現したブランド体験を提供していかなければなりません」
  - 61) 毛籠は、事前期待について、「お客様が新世代の商品を買っていただくパターンは、まずはデザインにピンとくる。それから会社のストーリーや考え方、姿勢に反応し、実際に試していただいて、いいなと思っていただいて、購入される。お客様は、すべての事前サーチを多分ほとんどウェブサイトで終わらせています」と述べている（Interbrand Japan, 2014）。
  - 62) インタビュー調査。
  - 63) インタビュー調査。また、マツダでは、販売店におけるサービススタッフの修理も BI 訴求の機会として捉えている（『SR2016』, p. 10）。これは集团的営業方式の考えを反映している（インタビュー調査）。
  - 64) これは、サービス知覚品質論において強調されている（Grönroos, 2007）。つまり、サービスの知覚品質は、経験品質が期待品質と合致するときに優良な知覚品質となり、ブランドの評価に影響する。期待品質は本稿における事前期待、経験品質は知覚品質である。
  - 65) 過剰な事前期待は不満足を導くので、望ましくないという指摘もある（Grönroos, 2007）。しかし、現在の自動車業界

の状況を考えると、事前期待の向上は不可欠である。かつて、自動車を購入する際、消費者は、6ブランドを対象に2-3か月かけて検討していた。しかし、現在は、2ブランドを2週間で検討すると言われている（インタビュー調査）。アメリカにおいても、同様である。2006年、消費者は购买前に4.3店舗を訪問していたが、2010年には、1.3店舗となっている（Michelli, 2016, pp. 98-99）。つまり、消費者は、购买前に、購買ブランドをほぼ決定していると言える。ブランドが考慮集合に入るためには、機能やデザインで独自性をもつ魅力的な製品を開発し、それを広告コミュニケーションで訴求しながら事前期待を形成することが重要になる。高い事前期待が必要となるので、一層優れた販売店サービスが必要になり、販売店における BI 訴求がブランド価値に大きく影響すると考えられる。

- 66) 欧州マツダの場合、本社-欧州マツダ-各国子会社における BI 共有プログラム「Blueprint」を2014年に実施し、それを各国販売店まで浸透する「Challenge@Retail」を2015年から実施している（インタビュー調査）。

## 参考文献

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林 哲 (訳) (1994). 『ブランド・エクイティ戦略：競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』。ダイヤモンド社。)
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press. (陶山計介・小林 哲・梅本 春夫・石垣 智徳 (訳) (1997). 『ブランド優位の戦略：顧客を創造する BI の開発と実践』。ダイヤモンド社。)
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630. doi: 10.1057/s41262-016-0008-2
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Hossain, M. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315. doi: 10.1108/JBIM-10-2016-0237
- 青木幸弘 (2011). 顧客価値のデザインとブランド構築. 青木幸弘編『価値競争時代のブランド戦略』。ミネルヴァ書房、第1章。
- 東伸一・金雲鎬・横山斉理 (2021). 事例内因果推論技法としての過程追跡法の方法論的基礎とその流通研究における可能性について。『青山経営論集』, 55(4), 79-98. doi: 10.34321/21830
- Balmer, J. (2013). Corporate brand orientation: What is it? What of it? *Journal of Brand Management*, 20(9), 723-741. doi: 10.1057/bm.2013.15
- Baumgarth, C. (2010). “Living the brand”: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671. doi: 10.1108/03090561011032315
- Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (2013). Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 973-980. doi: 10.1080/0267257X.2013.817768
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260. doi:

- 10.1016/j.indmarman.2010.02.022
- Baxter, J., Kerr, G., & Rodney, J. C. (2013). Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1079–1098. doi: 10.1080/0267257X.2013.803145
- Beach, D., & Pedersen, R. B. (2019). *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines second edition*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137. doi: 10.1177/0092070300281012
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. doi: 10.1509/jmkg.73.3.052
- Brodie, R. J., Glynn, M. S., & Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, 6(3), 363–379. doi: 10.1177/1470593106066797
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. doi: 10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- Evans, J., Bridson, K., & Rentschler, R. (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation an international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11/12), 1457–1475. doi: 10.1108/03090561211259934
- 伏木悦郎 (2014). マツダの逆転劇。『Driver』, 5月号, 37–51.
- George, A. L., & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Massachusetts: MIT Press. (泉川泰博 (訳) (2013). 『社会科学のケース・スタディ：理論形成のための定性的手法』。勁草書房。)
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition third edition*. Hoboken: John Wiley & Sons Limited. (近藤宏一 (監訳)・蒲生智哉 (訳) (2013). 『北欧型サービス志向のマネジメント—競争を生き抜くマーケティングの新潮流—』。ミネルヴァ書房。)
- Gyrd-Jones, R. I., Helm, C., & Munk, J. (2013). Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1056–1078. doi: 10.1080/0267257X.2013.811283
- Huang, Y-T., & Tsai, Y-T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 2020–2041. doi: 10.1108/EJM-07-2011-0371
- Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41–58. doi: 10.1080/0965254X.2013.819372
- 原田将 (2022). 日本企業におけるブランド価値経営の背景と課題—ブランド価値の構成要素と利益—. 『経営論集』, 69(4), 369–393. Retrieved from [https://meiji.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=6760&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=21](https://meiji.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=6760&item_no=1&page_id=13&block_id=21)
- 岩下仁 (2019). マーケティングにおける代替的志向性の包括的理解と今後の展望—代替的志向性もたらすインパクト—. 『マーケティングジャーナル』, 38(4), 63–79. doi: 10.7222/marketing.2019.017
- Interbrand Japan (2014). ブランドリーダーズ・インタビュー：マツダ株式会社常務執行役員 営業領域総括グローバルマーケティング・カスタマーサービス・販売革新担当毛籠 勝弘氏. Retrieved from <https://www.interbrandjapan.com/ja/brand-ranking/interview/mazda.html>
- Interbrand Japan’s Best Global Brands 各年度版.
- Keller, E. W., Dato-on, M. C., & Shaw, D. (2010). NPO branding: Preliminary lessons from major players. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(2), 105–121. doi: 10.1002/nvsm.361
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity fifth edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Influence in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press. (真淵勝 (監訳) (2004). 『社会科学のリサーチ・デザイン：定性的研究における科学的推論』。勁草書房。)
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. doi: 10.1509/jm.15.0420
- Michelli, J. A. (2016). *Driven to Delight: Delivering World-Class Customer Experience the Mercedes-Benz Way*. New York: McGraw-Hill Global Education Holdings, LLC. (月沢李歌子 (訳) (2017). 『メルセデス・ベンツ「最高の顧客体験」の届け方』。日本実業出版社。)
- マツダ『Annual Report』. 各年度版.
- マツダ. 『Sustainable Report』. 各年度版.
- M’zungu, S. D. M., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17(8), 605–617. doi: 10.1057/bm.2010.15
- 西川賢 (2013). 政治史は科学的に足り得るのか? : 過程追跡と科学的説明に基づく事例研究に関する試論. 『津田塾大学紀要』, 45, 155–167. Retrieved from [https://tsuda.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=24&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=37](https://tsuda.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=24&item_no=1&page_id=13&block_id=37)
- 野村康 (2017). 『社会科学の考え方：認識論、リサーチ・デザイン、手法』。名古屋大学出版社.
- 宮本喜一 (2015). 『ロマンとソロバン』。プレジデント社.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. doi: 10.2307/3150499
- 小野謙司 (2016). サービス・エクセレンスと顧客戦略：累積的顧客満足モデルによる分析. 『流通研究』, 18(2), 3–31. doi: 10.5844/jsm.18.2\_3
- 小野謙司・小川孔輔 (編著) / 森川秀樹 (著) (2021). 『サービスエクセレンス』。生産性出版.
- Park, S. I., & Kim, M. J. (2013). Does brand orientation matter? An empirical study of Korean SMEs. *Asia Marketing Journal*, 14(4), 117–142. doi: 10.53728/2765-6500.1503
- Piha, L., Papadas, K., & Davvetas, V. (2021). Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 134, 203–222. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.05.023
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991a). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22, 159–170. doi: 10.1016/0148-2963(91)

- 90050-8
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991b). *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Cincinnati: South-Western Publishing Co..
- 鈴木喜生 (2021). 時代に翻弄されたマツダ 5 チャンネル：痛恨の失敗とバブルの真相とは. 『ベストカー Web』, 7月26日号. Retrieved from <https://bestcarweb.jp/news/business/300801>
- 田村正紀 (2006). 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』. 白桃書房.
- 田村正紀 (2016). 『経営事例の物語分析—企業盛衰のダイナミクスをつかむ—』. 白桃書房.
- Urde, M. (1994). Brand orientation—A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15, 117–133. doi: 10.1362/026725799784870504
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation: From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.018
- 和田充夫 (2002). 『ブランド価値共創』. 同文館出版.
- Webster, Jr., F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17–23. doi: 10.1177/0092070300281002
- Wentzel, D. (2009). The effect of employee behavior on brand personality impressions and brand attitudes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 359–374. doi: 10.1007/s11747-009-0140-6
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15, 387–402. doi: 10.1080/09652540701726942
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372–383. doi: 10.1108/10610420810904112
- Wong, K. H., Chang, H. H., & Yeh, C. H. (2019). The effects of consumption values and relational benefits on smartphone brand switching behavior. *Information Technology & People*, 32(1), 217–243. doi: 10.1108/ITP-02-2018-0064
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods sixth edition*. Los Angeles : Sage Publications, Inc..
- 横山斉理・東伸一 (2022). 小売りビジネスモデルを研究するための分析アプローチ—過程追跡法による事例内因果関係と質的比較分析—. 『マーケティングジャーナル』, 41(4), 53–64. doi: 10.7222/marketing.2022.0

---

受稿 2023 年 1 月 26 日, 受理 2024 年 7 月 19 日

“The Mechanism of Brand Value Growth thorough Brand Orientation: Brand Identity Sharing between Manufacturer and Dealership and its Outcome in Mazda Motor Corporation”  
Susumu Harada  
Meiji University

執筆代表者：原田 将  
E-mail: harada@meiji.ac.jp