

展望

1

公開月例研究会講演記録〈第 307 回〉(2021.12.13) 21

公開月例研究会講演記録〈第 306 回〉(2021.10.7) 2

産研だより

38

## 公開月例研究会講演記録〈第 306 回 (2021.10.7)〉——

### 第 306 回産業経営研究所公開研究会 「ブランドへの共感・信頼・ロイヤルティ形成に CEO の存在と企業の社会的責任が与える影響」

日本大学経済学部准教授

古川 裕 康

日本大学経済学部教授

酒 卷 俊 之

日本大学経済学部大学院非常勤講師

江 上 哲

岐阜協立大学経営学部専任講師

井 口 詩 織

#### 「はじめに」

古川 裕 康

日本大学の古川と申します。本日はご参集いただきましてどうもありがとうございます。第 306 回産業経営研究所公開研究会で、私が研究代表者を務めました研究プロジェクトの報告会を始めさせて頂きたいと思います。テーマは「ブランドへの共感・信頼・ロイヤルティ形成に CEO の存在と企業の社会的責任が与える影響」です。

本プロジェクトの概要からまずお話しします。

本研究は産業経営一般研究として研究費を頂戴しまして、2019 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日の 2 年間研究を行ないました。途中、コロナ禍が直撃したために、研究の方向性の変更という機会なども生じながら、2021 年 3 月 31 日に終了したというかたちです。

研究チームは私のほかに、酒巻先生、江上先生、井口先生、4 人の体制で行なった研究プロジェクトです。

本日、我々がそれぞれ内容をお話ししますが、その中に大事な概念が幾つかありますので、冒頭

簡単に紹介します。

まず、今回の報告会では「ブランド」という言葉が頻繁に出てきます。一般的にブランドというと、「高級品」とイメージされる方もいらっしゃると思いますが、学術的には高級品に限らず、基本的に商標がついているものは全て「ブランド」と認識されています。

もともと Burn（焼く）が過去分詞形の Burned になって、それが訛っていったのが「ブランド」の語源ですので、「焼く」という意味があります。つまり、商標がついているもの、これが昔の「焼き印」に当たるのですが、それが「ブランド」の起源になっています。そのような背景もあり、学術的な定義では「ロゴマークがついているものは基本的に全てブランド」で、そこには高級ブランドだけでなく格安ブランド等も含まれる意味合いになっております。

企業のレベル、そして商品レベルのブランドといたように、2つのレベルのお話が今回の報告会に出てきますので、この2つも事前にご理解いただければと思います。例えば「Apple」ですと企業ブランドですが、「iPhone」や「Macbook」です

と商品ブランドというカテゴリーになってきたり、幾つかのレイヤーが存在します。

「ブランド・ロイヤルティ」という言葉も本日の報告会のタイトルに入っておりますが、ブランドを構築するうえで「お客さんが長い間、長期的にその商品、そのブランドを買い続けてくれるかどうか」という指標が「ブランド・ロイヤルティ」の意味するところです。日本語に訳すと「忠誠心」といった表現になります。

もう1つ大事なポイントとして「パーパスへの着目」があります。「パーパス」とは何かといいますと、何のために企業は世の中に存在しているのかといった存在意義や目的を意味します。企業には営利が重要ですが、それと同様に世の中への貢献も重要です。企業が存続する目的は何なのか、これが明確になっているほど、ブランドの資産的な価値は高まっていくというような研究も近年行なわれてきております。

詳しくは各報告の中で説明しますが、CEOによるコミュニケーション活動や、プライバシーに配慮する点について焦点を当てた話をします。これらは、企業が単なる営利活動だけではなく、社会的な責任を果たす中で近年重要視されているポイントとなっています。近年では企業の社会的な責任がこれまで以上に求められていて、そのような文脈の中に今回われわれの研究が位置づけられているということをご理解いただければと存じます。

これから酒巻先生、次に古川、その後、江上先生、井口先生、最後にまとめというかたちで進行します。

それでは早速、酒巻先生からご報告をお願いします。

### 「近時のコーポレート・ブランドに影響する新要素の考察」

酒 巻 俊 之

それでは、私のほうから「近時のコーポレート・ブランドに影響する新要素の考察」という研究内容を報告させていただきたいと思えます。

古川先生からも「ブランド」という用語の説明がありましたが、分野とか使用状況によって用語

の意味合いが異なりまして、定義づけも異なりますが、一般には、名称・商標・ロゴマーク・形状・デザイナー・プロデューサー・グレードなどによって、意図的にまたは受け手側によって分類された商品群やサービス群、いわゆる製品・サービスブランドがまずイメージされることが多いようです。

これも先ほど古川先生から「ブランドは高級ブランドだけじゃない」という話がありましたが、授業等で学生に聞いてみましたところ、バブルの時代の人間は高級ブランドをイメージする者が多かったと思うのですが、今の学生はブランドというと、まず「ユニクロ」などの身近なブランドをイメージする人が多いです。2割ぐらいの少数派が最初から高級ブランドをイメージしたり、有名なスポーツ選手やタレントなどと企業とのコラボ商品をイメージしたりするようです。経済状況にも左右されるみたいですね。

私の専門は法律関連です。製品・サービスブランドの保護に関しては、他者の侵害、すなわち類似のものがつくられたり、コピー商品などがつくられたりする場合は「不正競争防止法」が機能します。また、商品登録していると、「商標法」により規制できまして、それらの法により差止請求とか損害賠償請求ができます。

「ブランド」というのは、商品の品質とか提供の仕方、価格の相当性などで形成されていきますけれども、特徴的な名称とか商標とかロゴマークを用いることによって、さらに区別が進み、差別化も進んでいきます。

私の研究は特に「会社法」を中心としておりますので、どちらかという製品・サービスブランドよりも、それが発展したコーポレート・ブランドに注目をしております。そして、製品・サービスブランドが発展してきますと、それがその企業のイメージそのもののコーポレート・ブランドになってくる場合があります。

株式会社マンダムという会社の場合、もともとの前身は明治とか大正ぐらいからやっている金鶴香水という商店なのですけれども、その会社が面白いのは、売れる製品ができて製品名のほうが有名になってくると、会社名をそっちに変えてしまうんです。丹頂チックという商品の影響を受け、丹頂株式会社に社名を変更した後、私の子ど

もの頃、チャールズ・ブロンソンという洪い俳優が「うーん、マンダム」と顔をなでるテレビ・コマーシャルを流行りまして、そのコマーシャルの影響で商品名が有名になりますと、会社名も「マンダム」に変えてしまいました。いまの主力製品は「ギャツビー」ですけれども、2度ほど製品名に会社名を変えたという歴史があるので、また変わらないか注目しています。

また製品が会社のイメージに影響を与えてくるだけではなく、海外に行きますと、トヨタの「プリウス」などの特例を除く殆どの商品については、TOYOTA とか HONDA とか SONY といった会社名そのものがブランド名として認知されるようになっていきます。国によってそれぞれ商品に違う名前をつけるのは、その名前は現地では別の意味を持つため使えないとか、発音しにくいとか、いろいろな理由があるようですが、そうしたこともありヨーロッパでは多くの日本の企業名が商品ブランドそのものとしても通用しているような状況です。なお、企業の名称や商号につきましても「不正競争防止法」は機能しますが、日本における法規制が海外にまで広く及ぶ訳ではありません。

今回の発表は、プロジェクト開始前、そして始めてから2020年まで、そして2021年と、企業ブランドに影響を与える新要素の推移について研究していますが、企業の宣伝方法の推移も要素に影響を与えるものとして重要です。新聞・雑誌・ラジオ・テレビ・Webなどと広告方法は発展しているわけですが、最近はその宣伝も広告主自身が行なうものだけではなく、商品を買った人が感想や点数をつけるといったものが確立しております。中にはステマと呼ばれるようなやらせもあるので、そこは法的規制の対象とする必要がありますが、それは別として、第三者が客観的に点数をつけたものはかなり信用できるものも多いと思っています。私は「ぐるなび」などを参考に、突然見かけたお店に入るかどうかの参考にしております。結果として、私が平凡な味覚の持主なのかもしれませんけれども、その評価と自分の価値基準は合っているなど感じる人が多いです。

一方、特にWebの影響に関して注目しているのは、ほかの先生の研究でも出てまいりますテスラグループのイーロン・マスク (Elon Reeve Musk) 氏とか ZOZO の前社長前園友作さんとかのカリ

スマCEOの言動です。さらに、Webの影響につきましては、買った商品を見て、その人に向けて商品情報を送るターゲット広告というの注目できると思います。

また、ユニクロなどのウイグル問題などの悪評がWEB上で拡散するといった企業自体の情報拡散の事例も多くありますが、今回私が注目しましたイーロン・マスク氏や前園さんなどの言動は、Twitterに自らの個人的意見や状況を発信するだけで、それが必ずしも自らがCEOを務める企業自体とは直接関係ない内容の場合にも、株価に大きな影響を与えて、乱高下につながっているといった特徴があります。

こういった状況を見まして、プロジェクト開始当初は、前園さんにつながりのある知人がいて、「この人はわりとインタビューに応じてくれるよ」という話もありましたし、他のCEOの方にもお会いし、「現在はWebにおける言動等が会社の評判に大きな影響を与えていますけれども、御社ではどう考えられていますか」みたいな話を聞こうと計画していたのですが、新型コロナの影響による外出禁止等により、その当時はオンライン発信に後ろ向きだった企業までがオンライン発信に積極的になってしまい、さらに実際に新型コロナ禍中で対談ができなくなったのために、方針を変更することになりました。

まずはイーロン・マスク氏や前園さんのような経営上不可欠な人物を研究対象として取り上げたわけですが、逆にそうではない人として、それなりに重要な人物が処分されてしまった例もあります。これはちょっと古い事件ですが、クリスチャン・ディオールにジョン・ガリアーノ (John Galiano) というチーフデザイナーがおりました。この人は非常に出たがりの人で、派手な格好でマスコミに現れるのが好きだった方ですが、ある時期、いろいろ追い詰められていたようで、どこかのカフェでユダヤ人虐殺やヒトラーの行動を賞賛する内容の発言を、他人のグループに向けてぶしつけに行い、そのグループの方は全員がユダヤ人という訳ではないんですが、かなり気を害されたようで、その言動を動画で撮って拡散した結果、ガリアーノ氏は刑事罰を科されるとともに、クリスチャン・ディオールをクビになるという事件がありました。なお、現在、ガリアーノ氏は、自身

と対照的にマスコミへ顔の露出等を極端に嫌ったデザイナーであるマルタン・マルジェラ (Martin Margiela) 氏の引退後、メゾン・マルジェラ (Maison Margiela) のクリエイティブ・ディレクターとして帰りをしています。

実は2021年にも似たような事件がありまして、パレスチナ人モデルの方がイスラエルによる空爆でパレスチナ人の子どもや女性が無差別に虐殺されたことに関して Web 上に怒りの投稿をしたところ、それを見た ZARA のヘッドデザイナーである Vanessa Perilman 氏が、イスラエルのことは棚に上げて、パレスチナのことを一方的に非難する内容のメールをそのモデルの方に送った事件です。それをこのモデルの方がスクリーンショットで撮って拡散させたのですが、ガリアーノ氏とは違って Perilman 氏は処分されていないため、ZARA の不買運動などにもつながっています。

イーロン・マスク氏や前園友作さんの場合は、会社の CEO ですから、当然、会社法という役員になりますので、その不法行為によって会社の業績に影響を与える場合には、取締役の会社に対する責任追及等の責任規定がそのまま適用されるわけですが、単なるデザイナーであって、CEO ではない場合には、会社法の責任規定をそのままの適用することはできません。人間ですから失言することもあると思うんですが、単なる失言によっても刑事罰を科せられたり、損害賠償責任を負わされたりする場合がありますが、それが会社の業績と連動したとしても、経営者でない者の経営上の責任を追及することは容易ではありません。結果的に、デザイナーレベルであるとか管理責任を問われた CEO が代替可能な人物と評価された場合には、単純にクビになってしまうとか解任されてしまうことが多く、イーロン・マスク氏や前園友作さんのようなカリスマ的なオーナー経営者であり、クビにできない存在の者の言動の影響にこそ継続的な影響があるわけです。またこうしたレベルの人物になりますとファーストリテイリングの柳井さんのように、1回辞めても復帰するとか、ステイブ・ジョブス氏のように、一度経営が良くないということで追放されても、再び呼び戻されたりする可能性もあります。こうした唯一無二の存在である人の言動は、特に Web 上で拡散され、ブランドに継続的に影響を与える

新要素として注目できます。

結果、上場廃止などに至って損害が長期にわたるようなことになれば、株を安く手放した人に対してはその差額を、そのまま保有している人に対しては下落額を、損害額として、裁判所が当事者である CEO に対して損害賠償を命じる可能性もあるのですが、短期に株価が戻っている例では裁判を起こしても損害として認定されないということもあります。しかも、不法行為や職務怠慢ではないような個人の思想や私的な言動による経営に対する影響の場合には、会社法レベルとか法律レベルの責任の問題ではない、特殊なブランドイメージのアップダウンにつながる要素として注目できます。

そのような研究をしているうちに、新型コロナウイルスの流行が始まります。日本においては2020年の2月ぐらいに横浜港に寄港した「ダイヤモンドプリンセス」というクルーズ船で患者が出た頃から緊張感が高まっています。後に、中国で2019年11月ぐらいに、同時期にイタリアでも新型コロナウイルスが発症していたということが分かっていますが、世界的に大騒ぎされだしたのも、大体2020年1月から2月にかけてのことです。その頃から急に世の中の状況が変わってまいりまして、企業評価の新要素に新型コロナ対策にどれぐらい貢献したかというものが加わってまいります。

薬品・医療品関係は、新型コロナ禍で儲けている企業というような批判にもさらされますから、社会貢献の報道は重要ですが、当初は最初に新型コロナウイルスが確認された「中国にどれぐらい支援をしたか」というような報道が中心でした。

また、いまだに国産ワクチンはうまくいっていないわけですが、当初は国産ワクチンをつくる努力をしている企業が注目を浴びていました。

マスクが足りなくて大騒ぎになった時期には、シャープとかアイリスオーヤマのような一見異業種に見える企業がマスクを作ったとか、「どこの会社がどのようなマスクをつくりだして、どういうふうにしたか」といったニュースが注目を浴びました。

トヨタも「ココロハコブプロジェクト」という「グループを挙げてコロナ対策をやっています」といった運動でかなり注目を浴びています。

サントリーは、中心が上場企業ではないので即

株価に現れることはないのですが、「世界的支援を行なっている企業」ということで、非常に多くのグループ企業の貢献が報道されました。

その他にもホテルが新型コロナの軽症者を受け入れることは普通の客を減らしてしまうことにつながるにも関わらず、APAホテルなどのホテルが積極的に軽症者を受け入れて社会貢献をしているというような報道がされました。

「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」という形で、知的財産を無料で開放するというようなことも行なわれまして、2021年でも「家庭教師のトライ」のコマーシャルで、無料で夏季講習をやりますというような内容を放送していました。

そうした中で最も注目を浴びている企業がKDDIです。携帯電話料金の請求期限を延ばすとか、国の要請に基づいて誰がどこに移動しているかや、人の増減を携帯の位置情報から分析するといった貢献は、他の携帯大手もやっていますが、独自に多くの社会貢献に取り組んだと評価され、2020年に東洋経済が特集した「コロナ禍で信頼されるCSR企業トップ500」において1位となっています。

しかし、新型コロナ対策の注目は2020年の下半期ぐらいから急に減少しました。丁度、その頃からSDGsという言葉がはやりだして、注目を集めています。2021年は東洋経済の特集が「『信頼される『CSR企業』TOP500社』という新型コロナ以前の特集に戻りましたが、KDDIは2年連続で1位を取っています。

CSR (Corporate Social Responsibility) という用語は昔からあったもので、企業の社会的責任、会社の社会的責任などと訳されますが、中小零細企業では自分や自分の家族、従業員や従業員の家族を養うのに精一杯だという所も多くあります。そういうところにまで社会的責任を広く求めているというものではありません。一方、上場企業やサントリーのような規模の大きい企業はそれなりの社会貢献ができる余力があります。特に上場企業は「自分はCSRに関してはこれぐらいやっています」ということを自ら積極的に公表することが自社のイメージを良くさせるだけでなく、そもそも東京証券取引所に上場している企業は全て「コーポレートガバナンス・コード」というソフ

ト・ローの適用を受けておまして、そこに制定当初からCSR活動への取組要請が含まれていました。「コーポレートガバナンス・コード」に書かれている企業の行動指針の記載方式の多くは、守るならならばそれでよし、守らないならばその理由をコーポレートガバナンス報告に記載し開示するとともに、株主総会で報告しなさいといったコンプライ・オア・エクスプレイン方式です。

このコーポレートガバナンス・コードが2021年の改訂により、国連で採択されたSDGs (Sustainable Development Goals)、いわゆる持続可能な開発目標という用語を前面に押し出すようになっていきます。

SDGsの中には、新疆ウイグル問題のような労働環境の改善とか差別の撤廃という内容も含まれますし、役員の男女構成比率とかマイノリティーへの配慮といった公平な社会の実現等、いろいろな課題が含まれているのですが、特に世界的にも注目を浴びているのが温室効果ガスの削減という地球温暖化対策です。これは人類の存続に直接関わることであることから、わが国も「産業競争力強化法」の改正により、温暖化対策を進めていく動きを早めています。その中には炭素税などの制度を推進するというものもありますが、それは会社法分野ではなく税法分野なので、企業独自の努力及び社会的評価への影響といった角度からの研究を中心としました。

ヨーロッパでは、今こうした活動への注目が非常に高まっています。トランプ政権時代は後ろ向きだったアメリカもバイデン政権になり、こうした活動に積極的になりました。

海外においては、これに取り組んでいる企業の株価が上がるのが多く、米エクソンなどはイメージ通りの化石燃料の会社であり、高配当の会社でありながらどんどん株価を下げていきましたが、環境派と呼ばれる機関投資家が株を買って、役員を3名送り込んだ途端、株価が上昇に転じているようです。

企業イメージの指標というのは随分変わってきております。上場会社の場合は株価で評価されることが多いのですが、株価は、土地とか建物とかの資産評価や未来の業績予想だけで決まっているわけではありません。機関投資家などの場合、「こっちの金融商品の方が良い」と思えばそちら

に資金を集中させますから、その企業の日々の運動とか行動とかに関係なく株が買われたり、売られたりします。公開会社ではない会社の場合は、株価にその企業の評価が瞬時に現れることは殆どありません。

ところが、新型コロナへの対策への貢献や CSR 活動ないし SDGs に関しては、「頑張っている企業の株を買きましょう」という行動につながっており、特に欧米では企業価値や株価の上昇につながっていきまして、日本もそういうふう動くべきだという考え方が徐々に広がりつつあります。

実際に株価にどう影響を与えるかの分析は、昨年・今年と私は経済科学研究所の所長でもありましたので、若手の数式が得意な先生とともに、今度はそちらの方のプロジェクトで行うことも考えている次第です。

以上、私の研究報告を終わります。

## 「CEO によるコミュニケーション活動と消費者のブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティとの関係」

古川 裕 康

続きまして私から報告させていただきます。

CEO によるコミュニケーション活動が活発であると、酒巻先生の報告の中で背景をご説明頂きました。では具体的にどのような形で CEO は消費者に対してブランドのイメージや、よい印象、共感、信頼等を高めていくのか、実際のデータを見ていきたいというのが私の報告の骨子です。

ブランド構築を主眼に置いた今回の研究ですが、単にお客さんのニーズを集めて、それに応えて、また革新的な製品を展開するだけでブランド構築できるかと言われれば、そうではありません。近年は特に、企業のリーダー、つまり CEO の露出がブランド構築に影響を与え始めているのではないかと既存研究では検証が始まったところでした。

それには大きく分けて2つの要因があります。1つに、SNS やインターネット上のコミュニケーションツールが飛躍的に発展してきた点が大きなポイントとしてあります。その結果、CEO の露出が投資家や従業員だけではなく、消費者へも影響をもたらすようになってきているのです。つまり

CEO が消費者に対して直接的に影響を与えるということが生じてきている。これまでも「顔の見える企業」だとか「顔の見えるブランド」というのは大事だと言われてきたのですが、企業のトップである CEO はまさに顔です。彼らがどのような考えを持っていて、どのような価値観で自分たちの商品・サービスを展開しているのか、そのようなことを滔々とコミュニケーションすることが大事になってきたのです。

アップルで言えばティム・クック (Tim Cook) などもそうですし、マイクロソフトのサティア・ナデラ (Satya Nadella) もそうですし、イーロン・マスクもそうです。世界で活躍している多国籍企業に共通する部分として、CEO による積極的なコミュニケーションが見られてきています。

イーロン・マスク率いるテスラに至っては、2020 年に、広報部門を解散しました。広報は全て、SNS 上でイーロン・マスク自身がやっていくという意志の表れでしょう。ただ、CEO が一人頑張ればいいのかと言われるとそうではなくて、彼は SNS 担当部署をその後構築して、会社全体で SNS を通して広報していこうという方向性を示しています。特にコロナ禍に応じて人々がより頻繁に SNS を見るようになったというデータもあります。そのような背景も踏まえて CEO の露出が増えてきていると考えられています。

コロナ禍以前もこのような兆候はありました。既存研究で CEO のコミュニケーションの先駆けと言われているのがスティーブ・ジョブスの事例ですけれども、ジョブスフリークだとかアップルマニアだとかテスラ信者だとか言われることもあります。このような呼称が社会に膾炙するほど、CEO が人々の考え方や価値観、更には行動基準まで変えてしまうような時代になってきているということがあるのです。

この様な点について理論的な背景も見ていきたいと思います。本日1つ紹介したいのが「CEO ブランディング理論」です。前提として、CEO はさまざまなステークホルダーと関係を持っている。これまでも CEO による投資家や従業員に対する関係性については多くの研究が蓄積されてきました。投資家や従業員以外についても、ガバメント (政府) だとかサプライヤー、ポリティカルグループなども対象となります。その中の1つとして

今回焦点を当てるのが消費者という存在です。

CEOの露出が高まり、コミュニケーションが活発化してきた近年の現象をとらえておりますので、CEOがどのような形で消費者に影響を与えるのか、この関係性はまだほとんど研究がなされていないのが現状です。その点で本研究ではそこにもまず着目をしたというのがポイントです。

CEOブランディング理論は、CEOが各種ステークホルダーに対して大きな求心力を持っている企業とそうでない企業で最終的に構築されるブランドは雲泥の差になってくるということを前提に語られている考え方です。

本理論で検討されるのは、まずCEOが自らどのようなブランドにしたいのかというアイデンティティーです。こんなブランドにしたい、あんなブランドにしたい、私はこうしたいんだという方針、このような点が大事な要素の1つになります。またマネジリアル・アイデンティティー(Managerial Identity)という要素もあります。これはCEOだけではなくて企業全体でどういう企業にしていきたいのか、企業全体でどんなブランドにしたいのかというビジョンを考えていく部分に該当します。更にCEOも一人の人間ですので人柄やパーソナリティという要素もCEOブランディングにとっては大事な要素になってきます。この3要素が三位一体となって、投資家、従業員、そして消費者またその他のステークホルダーに働きかけることでブランドが構築されていく点を説明したのが「CEOブランディング理論」が意味するところですが、3つの要素がステークホルダーに対する評価に繋がり、その評価が最終的にブランディングにつながっていくという考え方です。このような理論体系に依拠して検討してみても、消費者とCEOの関係性はまだ研究が浅く、研究の余地が残されている部分です。今回は消費者に焦点を当てた研究なのですが、各種ステークホルダーに影響を与えるのがCEOですので、まずは消費者に限らずいくつか世界的大規模データを用いて状況を概観してみたいと思います。

従業員は、一人ひとりが、そこに働いている企業のトップがどういう考え方を持っていて、どういうビジョンを持っていて、どういう価値観を持っているのか、こういうことを積極的にコミュニケーションをとるCEOを好み、そして信頼を

置くというような傾向が最近のデータから読み取れます。しかもそれは世界的に共通した傾向があるのです。ばらつきは当然あるのですが、世界的に見ると約63%がそのようなCEOを好み、信頼も置くということをデータが示しています。

投資家についても、株価に直接反映するかどうかという点は置いておいて、自らの考え方や価値観をオンライン上で積極的にコミュニケーションをとるCEOを評価するという点をデータが示しています。一方で、CEOが消費者に対してどういった影響を与えるのかというところは既存の文献や資料ではまだデータがない部分です。

影響力を持つCEOは、投資家にも従業員にも消費者にも、多様なステークホルダーに影響を持っていて、彼らがどのくらいパフォーマンスを上げているのか等を定量化してCEOを調査した研究があります。そのデータを見てみると、影響力を持つCEOはほとんどがアメリカ企業に属している事が分かります。アメリカ企業は戦略的にCEOをコミュニケーション戦略の一環として採用して、積極的に彼らを露出させていることがこのデータから分かります。

一方でわが国の状況はどうでしょうか。あまり活躍していないのではないかと皆さんお思いになると思うのですが、意外にトップ5に入っていて4番目になっています。ただこのデータでは、1位と2位の差が数倍にも離れている。日本は世界でも4位とはいえ、まだまだ伸び代があるということです。その様な意味でもわれわれの研究がアメリカ以外の各国の企業に何らかの示唆を与えられればという観点で研究を進めてきました。

アジアにおいてはどのようなCEOが影響力を持っているのかについてもデータがありますので見てみたいと思います。Nikkei Asiaの記事に取り上げられているデータによると、影響力という意味では1位がソフトバンクの孫正義CEO、3位にトヨタ自動車の豊田章男CEOがランクインしています。

では具体的にCEOはどのようなコミュニケーションをとっているのか。全て総花的に見ることはできませんので一例として見ていきます。こちらは豊田章男CEOが最近、インスタグラムというSNS上で投稿して消費者とコミュニケーションをとっている内容の1例です。

トヨタ自動車は社名に「自動車」と冠していますので、当然自動車を提供する会社なんですけれども、「私たちは自動車を提供するけれども、あくまでも媒体にすぎない。その先に『人々に幸せをお届けする』、これを前提にして考えているんだ」というようなことをコミュニケーションしているんですね。

豊田章男 CEO に限った話ではありませんが、CEO は、「社会の課題にどうやって自分たちは向き合っているのか」、「自分たちの存在意義はどういうところにあるのか」、「なぜわれわれはこういう営利活動を行なっているのか」その様な点を積極的にコミュニケーションする姿勢が様々なところで見受けられます。

実際に6月25日に公表された今年の株主総会の資料を見てみましょう。これを見ても分かりますが、彼らは自動車を提供するということが手段になっているんですけれども、その先には「幸せを量産する」ことを念頭において営利活動を行なっている。それをコミュニケーションするために、CEO が媒体となって直接インターネット上でコミュニケーションをとっている訳です。

こういった前提を踏まえまして、報告の残りの時間で、CEO のコミュニケーションが消費者のブランド評価をどのように高めているのかという点について、実際に収集したデータに基づきお話したいと思います。

今回はまず「CEO を知っているかどうか」だけで消費者のブランド評価は変わるのかどうかについて検討したいと思います。認知しているだけで消費者のブランド評価が変化するのであれば、CEO 認知度を広めるだけで大きな効果が得られることとなります。更にもう一段階踏み込んで、先ほどのアップル信者、テスラ信者のように、CEO から影響を受けた場合、どれほどブランドに対する評価が高まっていくのかといった2つの側面から検討してみました。

今回は従属変数として、ブランドへの共感、信頼、ロイヤルティという3つの指標を取り上げました。そのブランドに愛着があって、ずっとそのブランドを買い続けますよという消費者は突然生まれる訳ではなく、やはり段階があります。第1段階、第2段階としてとらえられるのは、まずは共感が第一のポイントとなります。共感なしにそ

のブランドを買い続けるということはありません。そして第2段階として、共感の次に達成するものが信頼です。人間関係と同じで、消費者が信頼関係を構築していくことがブランド構築には大変重要です。この第1段階、第2段階が埋められた上で、最終的にロイヤルティが構築されていくということになります。そこで本研究ではこの大きな3つの要素を考慮しました。

次にリサーチデザインですが、今回は日米消費者を対象にした検証をしています。なぜ米国かといいますと、先ほどのデータでも示しました通り世界で活躍する CEO が最も所属している企業が多いのが米国だからです。

どういう分野の製品を分析したかといいますと、デジタルデバイスです。スマートフォンやタブレット、PC に関して消費者は CEO を知っているかどうか、CEO から影響を受けたかどうか、ブランドに対する知覚を高めたかどうかということ进行调查しました。

デジタルデバイスを選択した理由としましては、生鮮食品、シャンプーや洗顔料などをはじめとした FMCG (Fast Moving Consumer Goods) については相対的に他の製品群と比べて価格も安いので、あまり事前に下調べせずに商品を買ってしまう消費者が多いのですが、デジタルデバイスはそれより高価な傾向にあります。併せて買い換え頻度も2年に1回、3年に1回というように、頻繁に買い替えをします。そのため事前に様々な情報を調べてから購買する傾向があるのです。そういうこともあって、デジタルデバイスは今回のリサーチデザインに合う製品群ではないかと考えられます。そこで本研究では検証の対象としてデジタルデバイスを選びました。

サンプリングは日米で420サンプルを収集しました。先ほどのデータに含まれている「デジタルデバイスを取り扱う企業の CEO」を全て抽出しまして、この6名をそもそも認知している消費者をサンプリングしました。

結果を示したのが図1です。左図は横軸が CEO の認知度合いで、右に行けば行くほど高まっている。右図は横軸が CEO から影響を受けた度合いですけれども、こちらも右に行けば行くほど高まっていることを示します。図1では縦軸にブランドへの共感という第1段階目のブランド構築



図1 CEOの認知, 影響とブランド共感の関係 (全体サンプル)

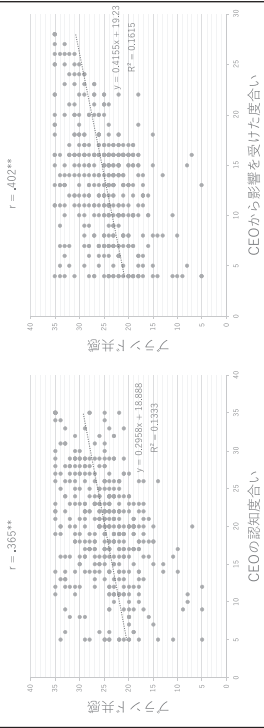


図3 CEOの認知, 影響とブランド・ロイヤルティの関係 (全体サンプル)

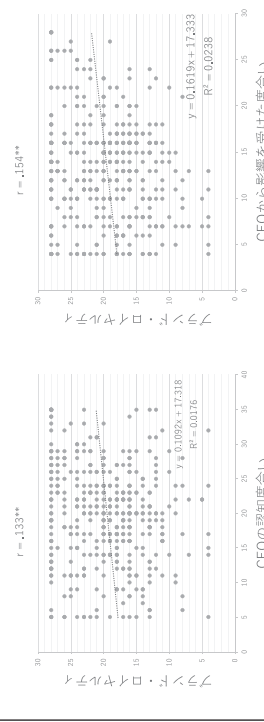


図2 CEOの認知, 影響とブランド信頼の関係 (全体サンプル)

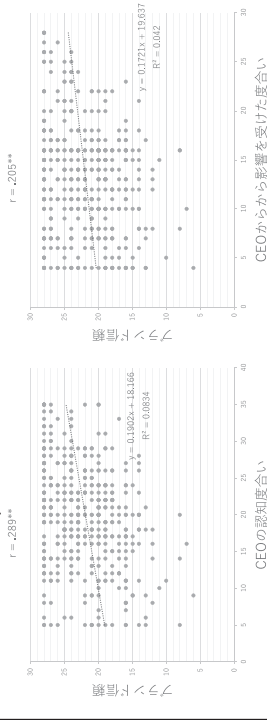


図4 ブランド共感・信頼・ロイヤルティの関係 (全体サンプル)

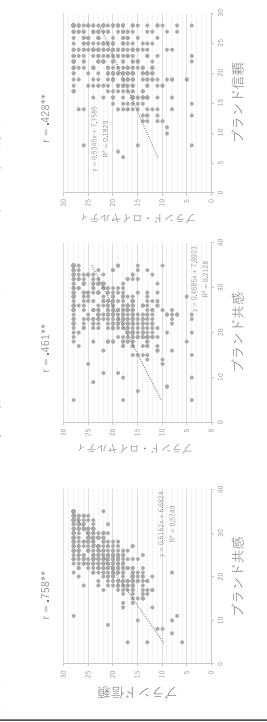


図5 日米比較

日米比較	1	2	3	4	5
日本					
CEOの認知度合い	1.000**	1.000			
CEOから影響を受けた度合い	.463**	.207*	1.000		
ブランド共感	.264**	.216**	.822**	1.000	
ブランド信頼	.098	.105	.500**	.471**	1.000
ブランド・ロイヤリティ					
米国					
CEOの認知度合い	1.000**	1.000			
CEOから影響を受けた度合い	.431**	.470**	1.000		
ブランド共感	.269**	.130*	.568**	1.000	
ブランド信頼	.138**	.179**	.413**	.390**	1.000
ブランド・ロイヤリティ					

\*\* p < .01, \* p < .05, \* p < .10

補足資料2 サンプルの特徴

	男性 / 女性	平均年齢 / 標準偏差	平均年収 / 標準偏差
男性 18-24歳	10.0	10.0	4.3
男性 25-34歳	10.0	10.0	3.6
男性 35-44歳	10.0	10.0	0.5
男性 45-54歳	10.0	10.0	4.3
男性 55歳以上	10.0	10.0	3.3
女性 18-24歳	10.0	10.0	5.2
女性 25-34歳	10.0	10.0	3.3
女性 35-44歳	10.0	10.0	0.0
女性 45-54歳	10.0	10.0	0.0
女性 55歳以上	10.0	10.0	0.0
学生 (自営自給)	10.0	10.0	3.3
公務員	10.0	10.0	3.3
フリーランス	10.0	10.0	3.3
会社員	10.0	10.0	3.3
役員	10.0	10.0	3.3
その他	10.0	10.0	3.3

注: 1. 平均年収は、各項目の平均年収を、標準偏差は、各項目の標準偏差を示している。2. CEOの認知度合いは、1から5まで評価されている。3. CEOから影響を受けた度合いは、1から5まで評価されている。4. ブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤリティは、1から5まで評価されている。5. このサンプルは、2010年7月に調査された。6. このサンプルは、2010年7月に調査された。7. このサンプルは、2010年7月に調査された。8. このサンプルは、2010年7月に調査された。9. このサンプルは、2010年7月に調査された。10. このサンプルは、2010年7月に調査された。11. このサンプルは、2010年7月に調査された。12. このサンプルは、2010年7月に調査された。13. このサンプルは、2010年7月に調査された。14. このサンプルは、2010年7月に調査された。15. このサンプルは、2010年7月に調査された。16. このサンプルは、2010年7月に調査された。17. このサンプルは、2010年7月に調査された。18. このサンプルは、2010年7月に調査された。19. このサンプルは、2010年7月に調査された。20. このサンプルは、2010年7月に調査された。21. このサンプルは、2010年7月に調査された。22. このサンプルは、2010年7月に調査された。23. このサンプルは、2010年7月に調査された。24. このサンプルは、2010年7月に調査された。25. このサンプルは、2010年7月に調査された。26. このサンプルは、2010年7月に調査された。27. このサンプルは、2010年7月に調査された。28. このサンプルは、2010年7月に調査された。29. このサンプルは、2010年7月に調査された。30. このサンプルは、2010年7月に調査された。31. このサンプルは、2010年7月に調査された。32. このサンプルは、2010年7月に調査された。33. このサンプルは、2010年7月に調査された。34. このサンプルは、2010年7月に調査された。35. このサンプルは、2010年7月に調査された。36. このサンプルは、2010年7月に調査された。37. このサンプルは、2010年7月に調査された。38. このサンプルは、2010年7月に調査された。39. このサンプルは、2010年7月に調査された。40. このサンプルは、2010年7月に調査された。41. このサンプルは、2010年7月に調査された。42. このサンプルは、2010年7月に調査された。43. このサンプルは、2010年7月に調査された。44. このサンプルは、2010年7月に調査された。45. このサンプルは、2010年7月に調査された。46. このサンプルは、2010年7月に調査された。47. このサンプルは、2010年7月に調査された。48. このサンプルは、2010年7月に調査された。49. このサンプルは、2010年7月に調査された。50. このサンプルは、2010年7月に調査された。51. このサンプルは、2010年7月に調査された。52. このサンプルは、2010年7月に調査された。53. このサンプルは、2010年7月に調査された。54. このサンプルは、2010年7月に調査された。55. このサンプルは、2010年7月に調査された。56. このサンプルは、2010年7月に調査された。57. このサンプルは、2010年7月に調査された。58. このサンプルは、2010年7月に調査された。59. このサンプルは、2010年7月に調査された。60. このサンプルは、2010年7月に調査された。61. このサンプルは、2010年7月に調査された。62. このサンプルは、2010年7月に調査された。63. このサンプルは、2010年7月に調査された。64. このサンプルは、2010年7月に調査された。65. このサンプルは、2010年7月に調査された。66. このサンプルは、2010年7月に調査された。67. このサンプルは、2010年7月に調査された。68. このサンプルは、2010年7月に調査された。69. このサンプルは、2010年7月に調査された。70. このサンプルは、2010年7月に調査された。71. このサンプルは、2010年7月に調査された。72. このサンプルは、2010年7月に調査された。73. このサンプルは、2010年7月に調査された。74. このサンプルは、2010年7月に調査された。75. このサンプルは、2010年7月に調査された。76. このサンプルは、2010年7月に調査された。77. このサンプルは、2010年7月に調査された。78. このサンプルは、2010年7月に調査された。79. このサンプルは、2010年7月に調査された。80. このサンプルは、2010年7月に調査された。81. このサンプルは、2010年7月に調査された。82. このサンプルは、2010年7月に調査された。83. このサンプルは、2010年7月に調査された。84. このサンプルは、2010年7月に調査された。85. このサンプルは、2010年7月に調査された。86. このサンプルは、2010年7月に調査された。87. このサンプルは、2010年7月に調査された。88. このサンプルは、2010年7月に調査された。89. このサンプルは、2010年7月に調査された。90. このサンプルは、2010年7月に調査された。91. このサンプルは、2010年7月に調査された。92. このサンプルは、2010年7月に調査された。93. このサンプルは、2010年7月に調査された。94. このサンプルは、2010年7月に調査された。95. このサンプルは、2010年7月に調査された。96. このサンプルは、2010年7月に調査された。97. このサンプルは、2010年7月に調査された。98. このサンプルは、2010年7月に調査された。99. このサンプルは、2010年7月に調査された。100. このサンプルは、2010年7月に調査された。

補足資料1 測定尺度

測定尺度	測定項目	参考文献
CEOの認知度	1. 私は貴社CEOが誰かを知っている。	Yu and Dharwadkar (2002)
	2. 私のCEOを知っている。	
	3. 私はCEOの名前を知っている。	
	4. 私はCEOの顔を知っている。	
	5. 私はCEOの経歴を知っている。	
CEOから影響を受けた度合い	1. CEOの指導者としての経験は、私に大きな影響を与えています。	Brahm, Schmidt, and Zanenowith (2009)
	2. CEOの指導者としての経験は、私の考え方に大きな影響を与えています。	
	3. CEOの指導者としての経験は、私の行動に大きな影響を与えています。	
	4. CEOの指導者としての経験は、私の価値観に大きな影響を与えています。	
	5. CEOの指導者としての経験は、私の人生観に大きな影響を与えています。	
ブランド共感	1. このブランドは、私にとって大切な価値観を表現している。	Coffins and Brown (2014)
	2. このブランドは、私に似たものを表現している。	
	3. このブランドは、私にとって重要な価値観を表現している。	
	4. このブランドは、私に似たものを表現している。	
	5. このブランドは、私にとって大切な価値観を表現している。	
ブランド信頼	1. このブランドは、私の価値観に一致している。	D'Astous-Balthazar and Munnings-Kalinin (2020)
	2. このブランドは、私の価値観に一致している。	
	3. このブランドは、私の価値観に一致している。	
	4. このブランドは、私の価値観に一致している。	
	5. このブランドは、私の価値観に一致している。	
ブランド・ロイヤリティ	1. 私は、このブランドに加入したいと思っています。	Geln, Geln, and Valente-Horvath (2020)
	2. 私は、このブランドの価値観を尊重しています。	
	3. 私は、このブランドの価値観を尊重しています。	
	4. 私は、このブランドの価値観を尊重しています。	
	5. 私は、このブランドの価値観を尊重しています。	

補足資料3 記述統計

	N	平均値	中央値	標準偏差	分散	最小値	最大値
CEOの認知度合い	420	19.7	20.0	7.1	50.7	5	35
CEOから影響を受けた度合い	420	13.2	13.0	5.6	31.2	4	28
ブランド共感	420	24.7	24.0	5.8	33.3	5	35
ブランド信頼	420	21.9	22.0	4.7	22.0	6	28
ブランド・ロイヤリティ	420	19.5	19.0	5.9	34.4	4	28
CEOの認知度合い	210	18.1	18.5	6.9	47.3	5	35
CEOから影響を受けた度合い	210	12.6	13.0	4.9	24.2	4	28
ブランド共感	210	23.4	23.0	5.8	33.9	5	35
ブランド信頼	210	20.5	20.0	4.5	20.5	6	28
ブランド・ロイヤリティ	210	19.0	18.0	5.7	32.4	4	28
CEOの認知度合い	210	21.2	22.0	7.1	49.8	5	35
CEOから影響を受けた度合い	210	13.7	13.0	6.1	37.6	4	28
ブランド共感	210	26.0	26.0	5.4	29.7	5	35
ブランド信頼	210	23.3	24.0	4.4	19.5	8	28
ブランド・ロイヤリティ	210	19.9	20.0	6.0	36.0	4	28

プロセスに値する部分を挙げています。どちらを見ても正の相関が確認できました。CEOの認知度合いが高まるほど、または影響を受けるほど、ブランドに対する共感が高まっていくことが示唆されます。

図2については横軸は全て同じで、縦軸をブランドの信頼というブランド構築の第2段階目に値するものに変えただけです。これを見ますと、縦軸をブランドの信頼に変えた場合であっても、やはり統計的に有意な正の相関が確認できました。次に図3に示しましたブランド・ロイヤルティについて見てみますと、先ほどよりその傾向は少しなだらかにはなったのですが、やはり正の相関が確認できました。なお、ブランド信頼、ブランド共感、ブランド・ロイヤルティ間の関係性については、既存研究で検証されている通り、本研究においても関係性の存在が確認されています(図4)。

図5に日米比較のデータを示しました。上が日本で、下が米国の値です。日本においては、CEOを認知して影響を受けると、ブランドの共感、信頼は高まるのですが、ロイヤルティには届かない。一方米国は、CEOを認知していても、影響を受けた度合いが増えていっても、共感、信頼、そして最終的にロイヤルティという高次のブランド構築までできるということが今回明らかになりました。日本と米国で消費者が抱くCEOの位置づけが異なりますので、このような差異が生じたと考えられます。

日本と米国、両方で同じ傾向が見られましたが、ブランド構築の初期段階(共感)では大きな数値が出て、信頼やロイヤルティ等、高次になっていくほどその影響が薄れていくということも今回確認できたところです。CEOの露出は大変重要なのですが、より強いブランド構築をしていくためには、CEOの露出プラスアルファの何かが必要になってくるのではないかとこのところも今回確認できたところです。

総括すると、本研究では消費者がCEOを認知しているかどうか、そして彼らから影響を受けた度合い、この2つが高まれば、ブランドの共感、信頼、そして特に米国ではロイヤルティまで高まることが明らかになりました。

本研究の意義は、CEOブランディング理論、特

にこれまでCEOと消費者間の関係はよく分かっていなかった部分に焦点を当て、本研究で得られた知見から、当該理論の理解を深めることに繋がったということがあります。実務的には、日本ではCEOのコミュニケーション活動における活用や露出はゼロではないのですが、米国に比べると圧倒的に後れているのが現状です。本研究では、CEOのコミュニケーションが消費者にどのような影響を及ぼすのか、実態的な効果を明らかにしました。CEOを積極的に活用したマーケティング展開を是非検討して欲しいと思います。

最後に課題ですが、先ほどの酒巻先生のご報告でもありましたように、CEOのコミュニケーションによってはインターネット上で内容が炎上してしまったり、企業にとってネガティブな状況が発生してしまうということも生じる可能性があります。このようなCEOによるコミュニケーション活動のネガティブな点も検討することが必要なのではないかと考えています。また、組織トップの最適な露出量がどれ程なのかという点についても検討の余地が残されています。露出し過ぎると嫌悪感を抱くということもあります。また人柄によっても消費者に対する好意度がどのように変化してくるのかといった点についても検証を重ねる必要があります。

以上で古川報告の内容は終わります。ご清聴ありがとうございました。

引き続きまして江上先生、よろしくお願い致します。

## 「消費者問題から見た企業ブランド価値」

江上 哲

古川先生の報告にもありましたように、ブランドというのは消費者との関係が非常に重要ですが、私の場合はCEOというよりも企業価値を消費者問題から見ていく。問題意識としては、SNSに代表されるように情報化が非常に進んでいる。そういう中から新たな問題として、ブランドというのは非常に企業評価とつながりますから、消費者問題からそれを見ていくのも何か1つ見えてくるものがあるのではないかなと考えております。

この10年ぐらい消費者問題をずっと調べていきますと、情報化がこういうところにも非常に影響を与えていて、仮想通貨とかネット関連の消費者問題が毎年のように取り上げられております。では消費者問題というのとは何なのかというと、古くから言えば消費者の権利ということから始まって、特に消費者の自立ということがよく言われていますけれども、その自立の内容は抽象的でなかなか難しいし、それがどれだけ浸透しているかというのとはまた大きな問題だと思えます。

宮沢健一という経済学者が「何よりも問題なのは消費者情報の非対称性だ」とずいぶん前の論文で言っていますけれども、いま改めてこの情報化社会で考えていくことが重要ではないかと思っています。企業のほうが多く情報を持ち、それに対して消費者のほうが少ないということが根本にあるんですけれども、情報化社会においてはより情報の非対称性が広まっているということが現代的な問題だろうと思えます。情報の非対称性から改めて消費者問題を考えていく意義があるのではないか。

そこで日本の消費者行政を考えていきますと、先進国では商品テスト誌が非常に売れているし、浸透している。ドイツもフランスもイギリスもそうですし、アメリカでは有名な「コンシューマレポート」が何百万部売れたり、ネットでも盛んに取り上げられ、それがマーケティングとか商品の売れ行きにも関係している。ところが、日本にはそういうことがない。消費生活センターがそれをやっていましたけれども、商品テスト誌がないという状況で、なかなか社会問題化していかない。これは日本の消費者行政の1つの特徴であり、日本の消費者問題の1つの大きな特徴でもあるんですね。

イギリスなどは非常に進んでいて、「which?」というのがあります。スーパーマーケットに調査員が覆面で並んで、製品だけではなく、品揃えとかレジ待ち時間などのランキングをしていく。近年の面白い例では、NPOなどと一緒になって食パンの塩分を減らそうということで、大手スーパーが食パンメーカーに働きかけた。消費者をだますわけではないけれども、消費者に黙って徐々に塩分を減らしていった。それが功を奏して、消費者はその減らされたのを知らないままであるけど、あ

る試算によれば成人病などの医療費が2000億円節減できたという説もある。こういう踏み込んだ戦略的な消費者運動というのは日本ではなかなか生まれにくいということで、1つの例としてこれを紹介しておきます。

ところが、最近では日本でも注目すべきことがあって、消費者問題というわけではないんですが、行政において行動経済学がうまく使われている例として、八王子市ががん検診のキットを提供するときにナッジ理論を利用して検診率を上げている。行動経済学はマーケティングに取り込まれて、いろいろなところで使われているわけですが、SNSというパーソナルな情報がそこに取り込まれているからナッジがしやすいところもある。ただ、ナッジに対して逆にそれを悪用していくスラッジというのがあるので、マーケティングに取り込む場合は注意しなければいけない。

ライアン・カロの「Digital Market Manipulation(市場操作)」によると、行動経済学はそれに非常に使われている。行動経済学には幾つかの概念があるんですけれども、一番消費者が脆弱なところを突いていく。間食しようと思っている時間に携帯に「ドーナツ、どうですか」といってどこかのショップからメールを出すとか、きめの細かいことをやっている。

あるいは、ギルという人が書いている論文では、クレジット会社の契約なんか字が小さくて見えなくて、われわれは見過ごしていることが多いし、延滞料金なんかあまり気にしないで大丈夫だと思って楽観的にやっていく。結局それが利益につながっているんでしょうけれども、むしろそれをあまり告知せずに、そういうことをあえて利用して利益を上げていくという、そういう研究もあるわけです。

それを「スラッジ的マーケティング」と言っていると思いますが、そういうのはちょっと注意すれば身近にあるわけです。たとえば某社には30日間 金利0円という電車の吊り広告があります。これもナッジかスラッジか、よく分からないんですが、都市銀行の関連会社××でもそういったことをやっている。その手法は消費者問題とがどこかで重なっているのだろうという問題意識が私にはあるわけです。

最近ではナッジとスラッジの間のファジーナッジ

があるという指摘もあります。このへんが非常に難しいところですが、ナッジ的な手法はマーケティングに多く使われているということは言えると思います。マーケティングが消費者対応していくときに、スラッジを使っていくというのはブランドにもものすごく影響するんでしょうけれども、さっきのサラ金の例なんかはこのへんの見分けが難しい。そういう状況にいまマーケティングがさらされていることを消費者問題としても注目すべきではないかなと思います。

これはアメリカの研究ですけども、リップOLDという人が「SNS マーケティングに見るジャスト・イン・アイデンティティー」ということを書いています。たとえば旅行サイトで匿名でホテルを予約しようとする、アクセスした人のOSが何なのかすぐ分かるわけですから、それが最新のOSだと、「ああ、金持ちだな」と想定して、もっとハイレベルのホテルを予約させようとする。こういうSNSの情報をうまく使っていくということはよくあると思います。われわれ消費者の断片的なアイデンティティーを利用しながらマーケティングを考えているのではないかという1つの警告があります。

消費者の自立性の問題に改めて考えると、アマゾンドットコムでも「こういう人はこういうものを買っていますよ」と出てくる。同じような本を勧めるわけです。対極的な意見の本を勧めたほうが多様性があると思いますけれども、そういうことはやらない。これはアマゾンのマーケティングのやり方だろうと思いますけれども、そういうことでも多様性が疎外されていく。それも消費者の自立性という点では非常に問題があると社会学者の大澤真幸は指摘しています。

結局消費者問題はアルゴリズムをどうするかという問題になっていこう。どういうアルゴリズムでそういうプログラムをつくっているのか、その戦略に消費者がどう参加するかなどの問題があるだろうと思います。企業は緻密にSNSの個々の個人情報を集めていきますから、マーケティング戦略において消費者の情報がより多くなっているわけです。それがアルゴリズムに組み込まれている。大阪市大の斉藤幸平という人は「アルゴリズムが固定資本化されている」という言い方もしますが、そういうこともマーケティングと違うと

ころで議論されている。

昨日（10月7日付）読売新聞の記事ですが、公聴会で、「フェイスブックはInstagramなんかは中毒化させてプログラムをつくっている。これはまさにアルゴリズムの問題だ」との内部告発がありました。

消費者問題はいままでは表面的な被害があきらかになって、そこから事後的な消費者問題として捉えた。確かにそれを事前にこういうところを踏まえていくのはなかなか難しいんだけれども、予防治療的に消費者問題を射程に入れてやっていく。また、消費者問題へ企業の取り組み対して消費者は、ブランド価値も含めて、SNSなどで企業評価をしていく。先のフェイスブックの問題は内部告発から始まったわけですけども、無視できないとして、アメリカでは議会の公聴会で消費者問題の1つとして問題視し始めている。

話が少し外れますけれども、朝日新聞によると、就活生の「裏アカ」まで調査している。裏アカアカウント、つまり、どういうふうにSNSを使っているかということを採用活動に利用している。企業名は公表していませんけれども、実際ここまでやっているわけです。こういうことをやる企業名が公表されたとき、われわれはどうするか。CEOというより企業全体の雇用戦略問題で、実際新聞が書くまでになっている。私は薄々気づいていましたからゼミの学生に「用心しとけよ」と言った覚えもありますけれども、裏アカまで調査して、それを採用の材料にしている。個人情報いろいろな戦略に使っている。こういう深いところまで来ているということは認識すべきではないかと思います。

いままでのマーケティングは、どちらかと言うと水面上の情報で展開していた。私はあまり関心なかったんですけども、サブミナルまで取り込んだ分析手法がマーケティング研究には必要ではないかと思います。

特にSNSというのは個人情報を細かく得ることが出来ますので、GAFAを含めて、より分析しながらマーケティングに利用しているというところにマーケティング研究ではどう対応していくか、非常に問われているという気もしています。ナッジとかいろいろ利用している企業に対して、消費者がブランド的にどういうふうに批判したり

評価していくかということも、もう少し消費者問題として考えるべきではないか。それが消費者の利益につながるのではないかと考えております。

古川 ありがとうございます。江上先生からはマーケティングや行動経済学が悪用されることに対して強い警鐘を鳴らしていただきました。

今回は特に消費者プライバシーの問題についてわれわれの研究チームで検証した結果がありますので、その内容に関して井口先生のほうからご報告いただければと思います。

### 「消費者プライバシーと消費者のブランド共感、信頼、ロイヤルティとの関係性検証」

井口 詩織

岐阜協立大学の井口と申します。私は「消費者プライバシーと消費者のブランド共感、信頼、ロイヤルティとの関係性検証」というテーマで報告させていただきます。

はじめに、企業の社会的責任を果たすことが企業の国際的な活動に不可欠であることは幾多の研究で議論されてきました。しかし、さらに一步踏み込んでどのようなかたちで企業は国際的にそれを展開できるのかという点については、いまだ十分な研究が実施されていません。そんな中で近年、企業の社会的責任の中でも重要だと言われているのが消費者プライバシーへの配慮です。

そこで本研究の目的ですけれども、「消費者プライバシーへの配慮は企業にとってどのような点で重要なのかを定量的に検証する」というのが私の研究の目的です。

まずは企業経営とプライバシーに関する先行研究について紹介したいんですけれども、それよりも今回は検証方法とその結果を中心に報告したいと考えていますので、ここは簡単にまとめておきたいと思います。

プライバシー対策知覚やインターネット上でのプライバシーリスクを感じる度合いが消費者行動に影響を与えることは質問紙調査法を用いて定量的に示されています。また、プライバシーへの懸念が生じる中、プライバシー問題を意識したマーケティング活動も見られるようになり、プライバ

シー対策はブランド選択における争点の1つになるとも考えられます。しかし、プライバシーとブランドの結びつきについての研究は十分に蓄積されていません。そこで、プライバシー対策知覚とブランド共感・信頼・ロイヤルティとの関係性について、質問紙調査法を用いて定量的に検証することとしました。

検証方法についてです。質問紙調査法を用いて、インターネット調査会社に依頼しました。調査期間は2020年12月から2021年2月。調査対象は日本、アメリカ、イギリス、中国、インド、シンガポール、台湾の計7カ国としました。有効回答数は2652票です。

次に測定尺度ということで、何を測ったのかといいますと、1つ目が利用しているデジタルデバイスのプライバシー対策知覚、2つ目がインターネット上でのプライバシーリスクを感じる度合い、3つ目が利用しているデジタルデバイスの環境配慮度合い、4つ目が利用しているデジタルデバイス展開企業の労働者に対する配慮度合い、5つ目が利用しているデジタルデバイスブランドへの忠誠心、ブランドロイヤルティ、6つ目が利用しているデジタルデバイスブランドへの信頼、7つ目が利用しているデジタルデバイスブランドへの共感、この7つを測定しました。そして測定尺度ごとに設問があるんですけども、設問に対する回答には7段階の尺度で回答してもらいました。測定尺度ごとに設問の回答を合計して合成変数を作成して分析をしています。

次に記述統計ということで、合成変数ごとのデータの個数、平均値、中央値、標準偏差、分散、最小値、最大値は資料1の通りです。

では検定と結果について見ていきます。まずは、細かい話かもしれませんが、収集したデータが正規分布に従うか否かを判断するために検定を行ないました。検定の結果、7カ国全ての測定尺度について仮説が棄却されたので、データは正規分布に従わないと判断して、ノンパラメトリック検定を行なっています。

次にクラスカル・ウォリスの検定を行ないまして、収集したデータの7カ国間の差、統計的有意差を検定しました。全ての測定尺度について仮説が棄却されたので、7カ国間でデータの分布に違いがあることが分かりました。つまり、7カ国間

で調査回答の傾向に違いがあることが分かりました。そこで、統計的に有意差のないサンプルを同じサブセットにグループ化しています。その結果が資料2の表です。

まずプライバシー対策知覚についてですが、日本、アメリカ、イギリス、シンガポールの間にはデータの分布に統計的有意差はありませんでした。プライバシーリスクを感じる度合いについては、日本とイギリスは同じサブセットにグループ化しているので、データの分布に統計的有意差はありませんでした。ほかの全ての測定尺度については、日本はほかの全ての国との間でデータの分布に統計的有意差がありました。つまり、日本における調査回答の傾向は他国と違いがあるということがまず確認されました。

続いて測定尺度間の相関関係の検定を行いました。プライバシーとブランドの関係について検証するために、7カ国ごとに測定尺度間の相関係数を求めました。先に述べた通り正規分布に従わないので、ケンドールの順位相関係数を用いました。その結果が資料3です。7カ国において、一部を除き、ほぼ全ての測定尺度間に相関が見られました。

この表はちょっと見づらいと思いますが、たとえば日本ではプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティ、信頼、共感のいずれとも有意な相関が認められました。環境配慮度合いも、ブランドロイヤルティ、ブランド信頼、ブランド共感のいずれとも有意な相関が認められました。労働者に関する配慮度合いも、ブランドロイヤルティ、ブランド信頼、ブランド共感のいずれとも有意な相関が認められました。このような相関が日本だけでなく7カ国全てにおいて認められています。1%ではなく、5%水準の場合もあるんですけれども、7カ国全てにおいて相関が認められています。

アメリカを除く6カ国で、プライバシーに対してリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

てリスクを感じる度合いと自分が使っているデジタルデバイスがプライバシー対策をしていると思っ

ランドロイヤルティの相関の間にもやはり有意差はない。環境配慮度合いとブランドロイヤルティの相関と労働者への配慮度合いとブランドロイヤルティの相関、この間にも有意差はない。すなわち、日本においてプライバシー対策知覚というのは、環境配慮度合いや労働者への配慮度合いと同じぐらい、ロイヤルティと相関があるということが示されています。したがって、この時点ではブランドロイヤルティを高めるにはプライバシー対策がとりわけ重要ということではなくて、環境配慮とか労働者への配慮も同程度に重要であると考えられます。

続いて、先に述べた通り、7カ国全てで利用しているデジタルデバイスのプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関が認められているので、この相関係数は国家間で異なると言えるのか、統計的有意差があるのか、ということを検証するために母相関係数の差の検定を行ないました。

その結果が資料6です。プライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関係数について、日本とアメリカ、日本とイギリス、日本とシンガポール、日本と台湾の間には有意差がありませんでした。しかし、日本と中国、日本とインドの間には有意差がある。すなわち、日本におけるプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関というのは中国及びインドに比べると弱い。したがって、日本よりも中国やインドでのほうが、ブランドロイヤルティの向上においてはプライバシー対策が重要であると考えられます。

以上が検証と結果でした。

まとめますと、本研究では、利用しているデジタルデバイスのプライバシー対策知覚とブランド共感、ブランド信頼、ブランドロイヤルティの関係性について、質問紙調査法を用いて検証しました。日本、アメリカ、イギリス、中国、インド、シンガポール、台湾、7か国に調査させていただいたんですけども、この間には、プライバシー対策知覚とかプライバシーリスクを感じる度合いとかブランドロイヤルティとか、全ての尺度、回答データの分布に違いが見られています。回答データの分布に違いはあるんですけども、しかし、いずれの国においても、プライバシー対策知覚が高まるほど、ブランド共感、ブランド信頼、

ブランドロイヤルティが高まるということは共通して確認されました。

また、日本においてプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関の強さは環境配慮度合いとブランドロイヤルティの相関及び労働者に対する配慮度合いとブランドロイヤルティの相関と有意差がないということも検証されました。したがって、ブランドロイヤルティを高めるためには、プライバシー対策がとりわけ重要ということではなくて、環境配慮や労働者への配慮も同程度に重要であると考えられます。

さらにプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関はいずれの国でも認められるものの、日本よりも中国及びインドで相関が強いことが確認されました。なぜ中国とインドにおいてプライバシー対策知覚とブランドロイヤルティの相関が強いのか、互いに影響を及ぼし合う関係が強いのかについては、今後の課題としたいと思っています。可能性としては、ブランド共感の度合いとかプライバシーリスクを感じる度合いが相関関係に影響を与えているのではないかと思いますので、今後はさらにいろいろな分析をし、検討してみたいと思っています。

以上より、プライバシー対策はブランド共感、ブランド信頼、ブランドロイヤルティを高めるために重要であると考えられます。これが本研究の結論です。しかし、プライバシー対策の重要性というのはブランドだけで説明できるものでもないと思っています。その点は先の報告でも明らかになっているかなと思いますけれども、プライバシー対策の重要性はブランドの構築だけで説明できるものでもないであろう。企業の論理だけではなくて公的論理にも立ってプライバシー対策の重要性について定量的に検証していく必要もあると思っています。

私からの報告は以上です。

古川 井口先生、どうもありがとうございます。プライバシー知覚ということに関しても近年とても重要になってきつつある。ほかの環境配慮要因とも同じぐらいの大きさになってきている。それがさらに中国、インドで影響が強まっているとのご報告でした。



資料1

記述統計

項目	日本				イギリス				中国				インド				シンガポール				台湾			
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
RS(プライバシー-リスクを感じる度合い)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21
EN(環境配慮度合い)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21
SO(労働者に対する配慮度合い)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21
RY(ブランドへの忠誠心)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21
TR(ブランドへの信頼)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21
SV(ブランド共感)	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21	329	15.2	3.2	21

資料2

データの7カ国間の差の検定結果

すべての測定尺度について仮説が棄却された ( $p < 0.01$ ) ので、7カ国間でデータの分布に違いがあることが分かった。(7カ国間で調査回答の傾向に違いがあることが分かった)。そこで、統計的に有意差のないサンプルを同じサブセットにグループ化した。その結果が下記の表である。

測定尺度	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
PR(プライバシー-対策知覚)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
RS(プライバシー-リスクを感じる度合い)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
EN(環境配慮度合い)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
SO(労働者に対する配慮度合い)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
RY(ブランドへの忠誠心)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
TR(ブランドへの信頼)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)
SV(ブランド共感)	1(日本, 米, 英, 中, 台)	2(米, 英, 中, 台)	3(米, 英, 中, 台)	4(米, 英, 中, 台)	5(米, 英, 中, 台)	6(米, 英, 中, 台)

注) サブセットは、漸近有意確率に基づき、有意水準は0.05である。

出所) 筆者作成

つまり、日本における調査回答の傾向は、他国と違いがあるということが確認された。

資料3

7カ国において、一部を除きは全ての測定尺度間に相関が認められた。

項目	日本				イギリス				中国				インド				シンガポール				台湾			
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
RS(プライバシー-リスクを感じる度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
EN(環境配慮度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
SO(労働者に対する配慮度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
RY(ブランドへの忠誠心)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
TR(ブランドへの信頼)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
SV(ブランド共感)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1

資料4

しかしながら、日本と英国においてはRS(プライバシー-リスクを感じる度合い)とRY(ブランドへの忠誠心)の間に有意な相関が認められなかった。

企業は問題認識としてプライバシーリスクを伝えるだけでなく、消費者に知覚され評価されるプライバシー対策を行う必要がある。

項目	日本				イギリス				中国				インド				シンガポール				台湾			
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
PR(プライバシー-対策知覚)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
RS(プライバシー-リスクを感じる度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
EN(環境配慮度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
SO(労働者に対する配慮度合い)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
RY(ブランドへの忠誠心)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
TR(ブランドへの信頼)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1
SV(ブランド共感)	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1	0.297	0.264	1	1

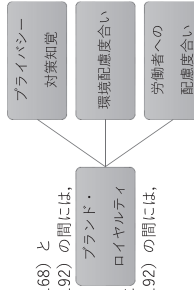
## 母相関係数の差の検定（日本）結果

フライバシナー対策知覚とブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.168) と環境配慮度合いとブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.194) の間には、有意差なし (p値0.698 > 0.05)。

フライバシナー対策知覚とブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.168) と労働者への配慮度合いとブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.192) の間には、有意差なし (p値0.721 > 0.05より)。

環境配慮度合いとブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.194) と労働者への配慮度合いとブランド・ロイヤルティの相関係数 (0.192) の間には、有意差なし (p値0.968 > 0.05より)。

- すなわち、日本において、フライバシナー対策知覚は、環境配慮度合いや労働者への配慮と密接な関係があることが示された。
- とはいえ、ブランド・ロイヤルティを高めるには、フライバシナー対策がとりわけ重要とされているだけでなく、環境配慮や労働者への配慮も同程度に重要であると考えられる。



## 母相関係数の差の検定（国家間比較）結果

- フライバシナー対策知覚とブランド・ロイヤルティの相関係数について、
- 日本 (0.168) と米国 (0.247) の間には、有意差なし (p値0.273 > 0.05)。
  - 英国 (0.101) の間には、有意差なし (p値0.361 > 0.05)。
  - シンガポール (0.255) の間には、有意差なし (p値0.231 > 0.05)。
  - 台湾 (0.221) の間には、有意差なし (p値0.463 > 0.05)。
  - 中国 (0.356) の間には、有意差あり (p値0.006 < 0.01)。
  - インド (0.372) の間には、有意差あり (p値0.004 < 0.01)。

- すなわち、日本におけるフライバシナー対策知覚とブランド・ロイヤルティの相関係数は、中国およびインドに比べると弱いといえる。
- したがって、日本よりも、中国やインドの方が、ブランド・ロイヤルティの向上において、フライバシナー対策が重要であると考えられる。

## 「まとめ」

古川 裕 康

本研究チームは「ブランド・ロイヤルティ」を高めるためにどのような要素が近年重要になってきているのかという点について検討してきました。本点については既存研究においても多様な視角から要素が検討されてきました。本研究では特段近年重要になってきている要素として、CEO によるコミュニケーション、そしてプライバシーへの対

策度合い、といった2つのポイントに絞って報告しました。

いずれも我々の仮説通り、ブランド・ロイヤルティを高めるためにとても大事な要素になってきているというのが本研究プロジェクトで明らかになった事です。

1時間半という長い時間でしたけれども、これで「第306回 産業経営研究所公開研究会」を終了したいと存じます。

皆さま、どうもありがとうございました。