

# 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

## 要旨

本章では消費者による CEO の認知度, そして CEO から影響を受けた度合いと, 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性について検討している. インターネット, とりわけ SNS の発展が CEO によるコミュニケーション活動を変化させている. 近年において CEO は SNS 上で活発に消費者とコミュニケーションを取る傾向が増加しているが, そのような活動が企業のパフォーマンスとどのように結びついているのかについては研究が十分に蓄積されていない.

本章では日本 210 名, 米国 210 名の計 420 名を被験者とした質問紙調査を用いて定量的に概念間の関係性について検討した. 検証の結果, 消費者による CEO の認知度合いならびに CEO から影響を受けた度合いが高まる程, ブランド共感, ブランド信頼が高まることが確認された. 一方でブランド・ロイヤルティとの関係性については米国のみ確認されるなど, 条件によって異なる結果となった. CEO によるコミュニケーション活動は必ずしも直接的にブランド・ロイヤルティへ結びつくとは限らない. しかし先行要因であるブランド共感やブランド信頼が高まることで最終的にブランド・ロイヤルティが高まることが本章における検証によって推察される.

## 1. はじめに<sup>1)</sup>

これまでも企業トップである CEO が自らスポークスマンとなり, 表舞台でコミュニケーション活動を実施する例は存在していた. しかし Social Networking Services (以下, SNS と略記) の存在が, 彼・彼女らの露出を加速させることとなった. 近年, Facebook, Instagram, Linkdin, Twitter 等の媒体を始めとして CEO が自ら言葉を綴り従業員や投資家といった限られた範囲にだけでなく, 消費者も含めよりオープンに自らの考え方や企業の取り組み, そしてビジョン等を発信するようになってきたのである. Weber Shandwick (2017) によれば, 米国における Private Company の 59%, そして Public Company の 50% にも達する CEO が SNS 上で積極的にコミュニケーション活動を実施していると指摘している. インターネット, とりわけ SNS の登場と発展が企業のコミュニケーション活動の姿を変化させ

---

1) 本章の内容は, Furukawa (2021a) ならびに Furukawa (2021b) の中から本研究プロジェクトに関する一部を抽出し加筆・修正を加えたものである.

たといえるだろう。

CEOはオンライン上で自らの考え方や想い、そして企業や商品の進む方向性を語る。これまでは株主向けの業績説明、従業員向けのメッセージが主流であったものの、近年ではその対象に一般消費者が加わることによって、新商品の紹介や機能の説明等だけでなく、なぜ企業は活動を実施するのかといった企業の存在意義を示すミッションや、企業の未来を見据え進むべき方向性を明文化したビジョン、そして世界をより良いものにするために企業が提供する価値を意味するパーパスといった内容の訴求が行われるようになってきている（Aaker, 2014, Hsu, 2017）。例えば豊田自動車のCEOである豊田章男氏は2021年5月に自身のInstagramにおいて「トヨタの使命は「幸せを量産すること」という内容と思いを綴り、自社が単なる自動車製造業ではないことを主張している。

CEOのコミュニケーション活動によってミッション、ビジョン、パーパスが消費者へ伝わり、その結果として企業が取り組んできた社会貢献活動にストーリーと一貫性が生じることになる。それまで実施されてきた諸々の社会貢献活動がミッション、ビジョン、パーパスを核心とすることで、なぜこれまで当該活動が実施されてきたのかといった意味付けが行われることになるのである。そしてその様な活動は最終的に消費者による商品やブランドのロイヤルティ向上に繋がることになると考えられる。ブランド・ロイヤルティとは消費者による当該ブランドに対する忠誠心を意味する（Aaker, 1991）。ブランド・ロイヤルティが高まれば、同一ブランドの購買頻度や反復購買の度合いが高まり、消費者の支払い意図額も向上することが知られている（Aaker, 1991）。

以上を踏まえ、本章ではCEOのコミュニケーション活動とブランド・ロイヤルティの関係について検討することにする。具体的には、消費者のCEO認知レベルによってブランド・ロイヤルティに対する関係性は変化することが想定されることから、まずは「消費者がCEOを知っている程度はどれ程か」という最も基礎的な点に着目した。そして次に、消費者がCEOを認知していることを前提とし、「彼・彼女からポジティブな影響をどれくらい受けたか」といった点に着目した。従属変数についてはブランド・ロイヤルティとしたものの、ブランド・ロイヤルティが構築されるまでにはいくつかの先行要因が存在している。本章では特にブランド共感やブランド信頼といったブランド・ロイヤルティ構築の基礎的な概念にも着目して検討することとした。その詳細については後述する。

## 2. ブランド・ロイヤルティの構造と先行要因

企業ブランドであれ商品ブランドであれ、ブランドの資産的な価値をブランド・エクイティと呼ぶ（Aaker, 1991; Keller, 1993）。ブランドは無形資産であるものの、それが企業業績に与える影響は大きい。なお各企業のブランドの具体的な資産価値は米国のInterbrand、Millward Brownそして英国のBrand Financeによって推計されている。ブランド・エクイティを構築する要素についてはこれまで様々な研究が実施されてきた。例えばAaker（1991）は、

ブランド・ロイヤルティ、名前の認知、知覚品質、ブランドの連想、そして他の所有権のあるブランド資産等といった要素によってブランド・エクイティは構成されていると指摘している。ブランドの資産は消費者の頭の中に存在すると主張した Keller (1993) はブランド認知とブランド・イメージがブランド・エクイティの主要構成要素であると主張している。なお Keller (1993) では、ブランド認知とブランド・イメージの要素について更に細分化している。ブランド認知については、何度も思い起こすことができるか (Recall)、そして他と比較して弁別できるか (Recognition) といった要素によって構成されているとしている。またブランド・イメージについては、連想の種類 (Type)、好ましさ (Favorability)、連想の強さ (Strength)、そしてユニークさ (Uniqueness)、連想間の一貫性 (Congruence)、連想の豊富さ (Leverage) によって構成されているとしている。

また近年においては Human Branding という分野においてブランド・エクイティの構成要素がさらに模索されている (Thomson, 2006)。Human Branding は SNS が発達してきた状況を前提とし、著名人、アスリート、有識者を始めとした「人」が中心に商品や企業のブランディングが実施されるようになったことを主張している。そして本章において取り扱う CEO も Human Branding の文脈に位置づけられている (Erdoğan and Esen, 2018; Levesque and Pons, 2020)。Fournier and Eckhardt (2019) や Moulard et al. (2015) によれば、人を中心としたブランディング活動により、消費者は親密性や、真実性 (Authenticity)、そして商品や企業への信頼感を高めることが示唆されている。

様々な要素が挙げられてきたブランド・エクイティの構成概念であるが、Keller (2009) はブランド構築の第一歩となるのは「認知」であるとしている。上述した通り CEO もブランドを担う重要な要素であることを考慮し、独立変数として CEO の認知を検討した。認知はブランド構築の上で最も基礎的なポイントである。そのため本章では CEO の認知に対する成果指標をブランド・ロイヤルティだけでなく、ブランド構築の基礎的な成果指標であるブランド共感、ブランド信頼とも結び付けて検証を進める事にした。

Burmann et al. (2009) はブランド構築における基礎的なパフォーマンス指標としてブランド共感を挙げている。ブランド共感という概念は Burmann et al. (2009) 以前の研究においては取り上げられることが少なかった。Burmann et al. (2009) はブランドのアイデンティティを中心として、当該ブランドの存在意義やビジョンを基軸にブランド・エクイティが構築されていくプロセスを明らかにしている。消費者はブランドの存在意義やビジョンを始めとした当該ブランドのアイデンティティを理解することで、まずブランドに対する共感を知覚するのである。本章においても CEO は企業や商品のミッション、ビジョン、パーパスを伝える存在と位置付けている。そこで本章においてもブランド共感を 1 つ目の従属変数として検討することにした。

なお Burmann et al. (2009) ではブランド・ロイヤルティを高める主要な先行要因としてブランド共感だけでなくブランドに対する信頼感を意味するブランド信頼も挙げている。ブラ

ンドに対する共感が得られたとしてもブランドに対する信頼が得られなければ、ブランドと消費者間の長期的な関係性構築が難しい。またブランドに対する消費者の信頼が高まれば消費者のブランドに対する長期的な態度の維持や、消費者の購買意図額向上にも効果的であることが示唆されている (Chaudhuri and Holbrook, 2001)。そこで本章において2つ目の従属変数としてブランド信頼を採用した。

以上より、本章で検討する従属変数は最終的にブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティの三概念とした。

ここまでは単に「CEOを認知している度合い」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について検討してきた。本章では更にCEOから影響を受けた度合いという点にまで踏み込み、検証を重ねる事とする。上述の通り、認知はブランド構築の第一歩であった。しかしCEOの認知だけでなく、彼らの発信する考え方やミッション、ビジョン、パーパスに関する部分に消費者自身がポジティブな影響を受けた場合、彼・彼女らのブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティは更に高まることが想定される。

### 3. 検証方法・サンプリング

本章ではCEOの認知度合い、ならびにCEOから影響を受けた度合いと、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による検証で概観する。本章では散布図と相関係数を確認しながら概念間の基礎的な関係性について検討することにした。また本章では日本だけでなく、米国の被験者も収集しながら分析を進める事にした。世界的に見て日本ではCEOの消費者に対する露出は相対的に少なく、一方で米国においてはその割合が高い。CEO World誌が算出しているWorld's Best CEO Rankingによれば日本のCEOが7%となっているのに対し、米国では45%と大きな差が付いている(2019年値)。このようなプレゼンスの違いによっても、消費者の行動は異なる可能性がある。そこで本章では日本と最も差の大きい米国を比較対象とすることにした。

本章では調査会社の保有するオンラインパネルデータを利用して被験者データを収集した。男女や年齢でバラツキが生じない様に均等割付を行いながらサンプルを収集した。上述したWorld's Best CEO Ranking 2019にランクインしているデジタル製品(スマートフォン、タブレット端末、PC等)を展開しているCEOを抽出し、彼・彼女らを認知しており、かつ同社の商品も保有している被験者をサンプリング対象とした。ここで挙げられたCEOはTim Cook (Apple), Kim Ki Nam (Samsung Electronics), Terry Gou (HonHai), Satya Nadella (Microsoft), Ren Zhengfei (Huawei Technologies), そして吉田憲一郎 (Sony) の6名である。なお対象となったデジタルデバイスは日用品や食材といったFast Moving Consumer Goods (FMCG)群と比較して単価が高く、消費者が商品購買時に感じるリスク(知覚リスク)も高いことが知られている。そして知覚リスクの高い商品は购买前に多くの情報を調べる傾向が高い。更にデジタルデバイスは普段から身に着け、利用する機会が多く、多くの被験者にとって馴染み深い商

品群であることが考えられる。また本研究はCEOの影響を主要な検証の対象としているが、知覚リスクの高い商品群を対象にした方が、その効果が測定できると推察される。以上より本章では対象をデジタルデバイスとすることにした。サンプルの収集にあたっては、メディア関係、情報通信サービス業、市場調査、広告関係の職に就いている被験者は仕事上の理由でCEOを認知している可能性が高いためサンプルから除外した。上記のプロセスを経て、本章では最終的に日本210名、米国210名の計420名のサンプルを収集した。

サンプルの傾向を表1に示した。CEOの露出度が低い日本と、高い米国であったが、収集したサンプルの傾向を確認すると、CEOの存在を商品購買後に知った被験者の割合は日本では20.5%、米国では36.2%であり、商品購入前から知っていた被験者の割合は日本では50.5%、米国では43.8%であった。t検定を用いて日米差を検定してみると、CEOの存在を商品購買後に知った被験者の割合については、統計的に有意差が確認できた ( $t = -3.620, p < .001$ )。一方でCEOの存在を商品购买前から知っていた被験者の割合は統計的な有意差を確認できなかった ( $t = 1.368, p = n.s.$ )。

本章ではブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティに関して信頼性・妥当性

表1 サンプルの傾向

	日本	米国
	単位：%	
男性 18-29 歳	10.0	10.0
男性 30-39 歳	10.0	10.0
男性 40-49 歳	10.0	10.0
男性 50-59 歳	10.0	10.0
男性 60 歳以上	10.0	10.0
女性 18-29 歳	10.0	10.0
女性 30-39 歳	10.0	10.0
女性 40-49 歳	10.0	10.0
女性 50-59 歳	10.0	10.0
女性 60 歳以上	10.0	10.0
全体 (日本 210 名, 米国 210 名)	100	100
被験者やその家族が従事している仕事		
製造業 (食品・食品加工)	3.3	2.9
製造業 (飲料)	1.0	0.0
製造業 (医薬品・医療用品)	1.0	1.0
製造業 (自動車関連)	3.8	1.9
製造業 (化粧品・トイレットリー関連)	1.4	0.0
製造業 (家電・AV 製品)	3.3	0.0

製造業（住宅・設備関連）	0.5	1.4
製造業（衣類関連）	1.0	1.0
その他製造業	11.0	3.8
印刷業・出版業	0.5	0.0
電気・ガス・熱供給・水道業	1.0	1.0
IT・通信・インターネット関連	7.6	4.8
運輸・運送・倉庫業	4.8	1.4
卸売業・商社	3.8	0.5
アパレル関係	1.0	0.5
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア・ドラッグストア	4.3	1.9
家電量販店・ホームセンター・ディスカウントストア	2.4	0.5
その他の小売業	4.3	3.3
金融業・保険業	5.2	3.3
不動産業	3.3	1.4
マスコミ・メディア関連	0.0	0.0
情報提供サービス・調査業	0.0	0.0
広告業	0.0	0.0
飲食業・飲食関連	3.3	4.8
レジャー関連サービス（ホテル、レジャー施設など）	1.0	0.5
医療・福祉関連	9.5	6.7
教育・学校法人	9.0	10.0
理容・美容・エステ	0.5	0.0
その他サービス業	7.6	2.4
その他の業種	13.3	8.6
上記の業種に従事しているものは一人もいない	14.3	49.5
合計	100.00	100.0
CEOの存在はいつ知ったか		
製品購入後に知った	20.5	36.2
製品購入前から知っていた	50.5	43.8
覚えていない	29.0	20.0
合計	100.0	100.0

出所：筆者作成。

が検証されている既存の測定尺度を利用した。ブランド共感については Coville and Brown (2014) の尺度を、ブランド信頼については Delgado-Ballester and Munuera-Alemán (2005) の尺度を、ブランド・ロイヤルティについては Odin, Odin, and Valette-Florence (2001) の尺度を用いた。一方でCEOの認知度合い、CEOから影響を受けた度合いについてはCEO—消費

者間の研究が黎明期にあることもあり、既存の測定尺度の存在を確認することができなかった。そこでCEOの認知度合い、CEOから影響を受けた度合いの2点の測定については既存の別の測定尺度を修正する形で構築した。まずCEOの認知度合いについてはYoo and Donthu (2001)によるブランド認知の尺度を修正して用いることにした。上述の通り、消費者によるCEOの認知は、ブランド認知と類似する点が多いため彼らの尺度を基にブランド名が挿入される部分に具体的なCEO名が掲出される様に修正した。またCEOから影響を受けた度合いについては、Brakus, Schmitt, and Zarantonello (2009)によるブランド経験の尺度を応用することにした。彼らのブランド経験尺度は消費者がブランドを認知した結果、どのような形で自らの考え方や行動が変化したかを測定する尺度となっている。CEOのコミュニケーションに触れた結果、消費者が自らの考え方や行動を変化させたのかが測定できれば、本章で検討するCEOから影響を受けた度合いを測定できると考えた。最終的な各質問項目(日本語版)については表2を参照されたい。

測定尺度については全て英語で作成された尺度であったため日本語訳を実施した。翻訳の実施にあたっては2名の専門翻訳家に依頼し、1名が英語から日本語訳に、もう1名が訳された日本語を再度英語に訳し、最終的に筆者も含めて原版と最終版の質問項目を確認しながら修正する形で実施された。この翻訳方法はバックトランスレーション法と呼ばれており、

表2 測定尺度

測定尺度	参考文献
・CEOの認知度 (X = CEO) 1. 私は競合他社のCEOが並んでいてもXを認識することができる 2. 私はXを知っている 3. Xの特徴がすぐに思い浮かぶ 4. 私はすぐにXの顔を思い出すことができる 5. 私はXのイメージを思い出すことが難しい*	Yoo and Donthu (2001)
・CEOから影響を受けた度合い 1. Xに色々と考えさせられる 2. Xは私の好奇心や抱えている問題解決を喚起してくれる 3. 私はXによって行動を変化させられた 4. Xによって何かを経験するきっかけとなったことがある	Brakus, Schmitt, and Zarantonello (2009)
・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と関係している 2. このブランドは、私と同じものを支持している 3. このブランドに関わって(使って)いると気分が良い 4. このブランドは私のニーズを満たしてくれる 5. このブランドは私に刺激を与えてくれる	Coville and Brown (2014)

・ブランド信頼 1. このブランドは、私の期待に応じてくれる 2. このブランドは、信用できると感じる 3. このブランドは、絶対に私を落胆させない 4. このブランドは、満足を保証してくれる	Delgado-Ballester and Munuera-Alemán (2005)
・ブランド・ロイヤルティ 1. 私は、このカテゴリーにおいて一つのブランドを買い続けている 2. 私は前回と同様に、次回購入する際も同じブランドの商品を購入する 3. いつも同じブランドの商品を購入する 4. たいてい同じブランドの商品を購入する	Odin, Odin, and Valette-Florence (2001)

※\*は逆転項目

出所：筆者作成。

表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
全体 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・ロイヤルティ	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
日本 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・ロイヤルティ	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
米国 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・ロイヤルティ	210	19.9	20.0	6.0	36.0	4	28

出所：筆者作成。

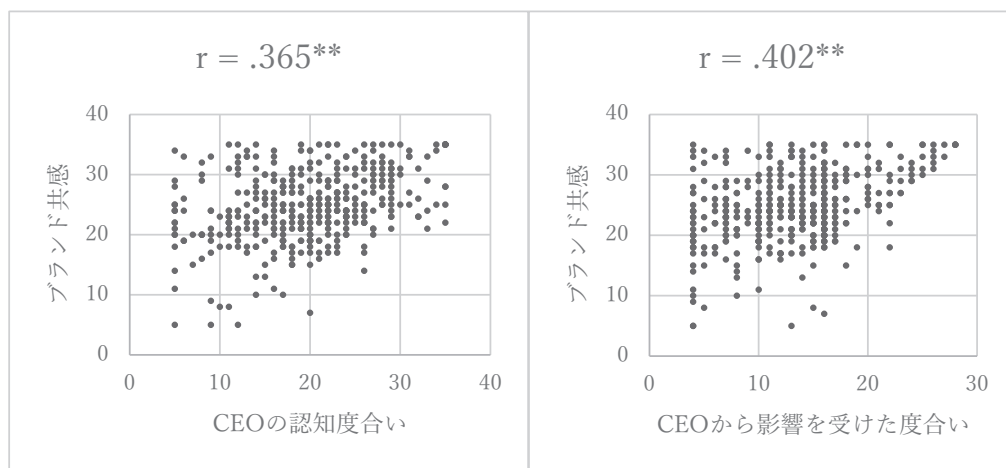
翻訳の情報量、透明性、安全性が確保できるとされている (Usunier, 1998; 田崎, 2008)。各質問項目はリカート尺度の7件法(全くあてはまらない～とてもあてはまる)を用いた。本章では各概念を構成する設問項目の合計値を求める事を変数を合成した。合成後の概念ごとの平均値、中央値、標準偏差、分散、最小値、最大値は表3に示してある。



#### 4. 結果

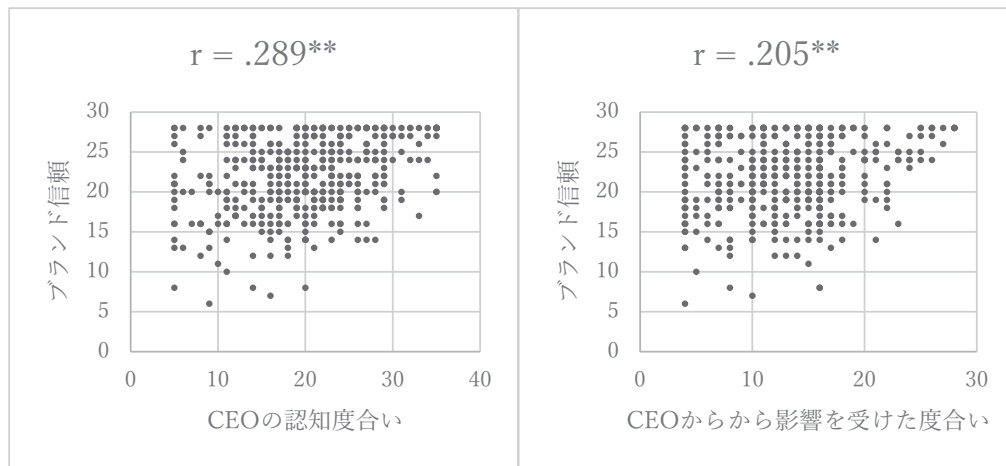
図1~4に日米合算サンプル（全体）の傾向を散布図として示した。CEOの認知度合いはいずれもブランド共感（ $r = .365, p < .01$ ）、ブランド信頼（ $r = .289, p < .01$ ）、ブランド・ロイヤルティ（ $r = .133, p < .01$ ）とポジティブな関係性が確認できた。またCEOから影響を受けた度合いとの関係性についても、ブランド共感（ $r = .402, p < .01$ ）、ブランド信頼（ $r = .205, p < .01$ ）、ブランド・ロイヤルティ（ $r = .154, p < .01$ ）の全ての従属変数との間においてポジティブな関係性を確認した。なお本章では消費者のブランド・ロイヤルティが高まるに至るまでの大きなプロセスとして、初段階にブランド共感があり、その後ブランド信頼、そして最終的にブランド・ロイヤルティの高まりが想定されていた。本結果では、ブランド共感、ブランド

図1 ブランド共感との関係性



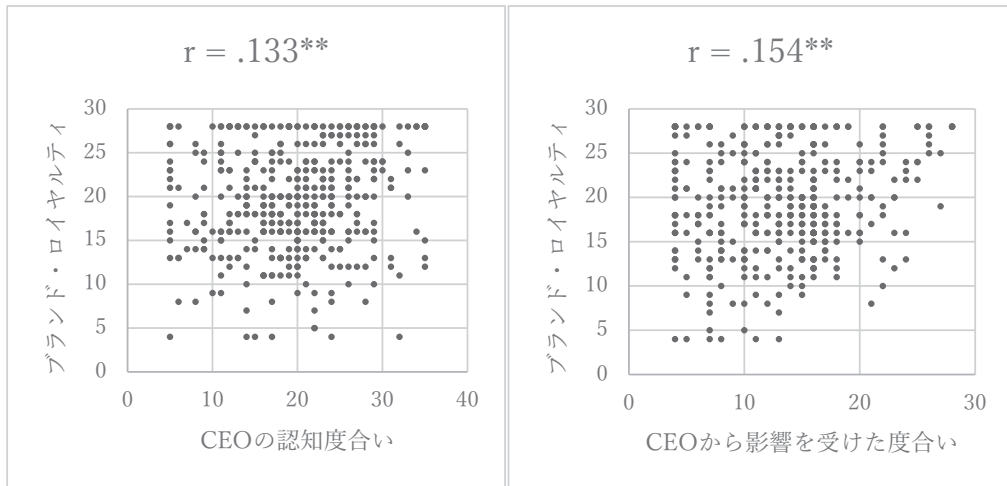
出所：筆者作成。

図2 ブランド信頼との関係性



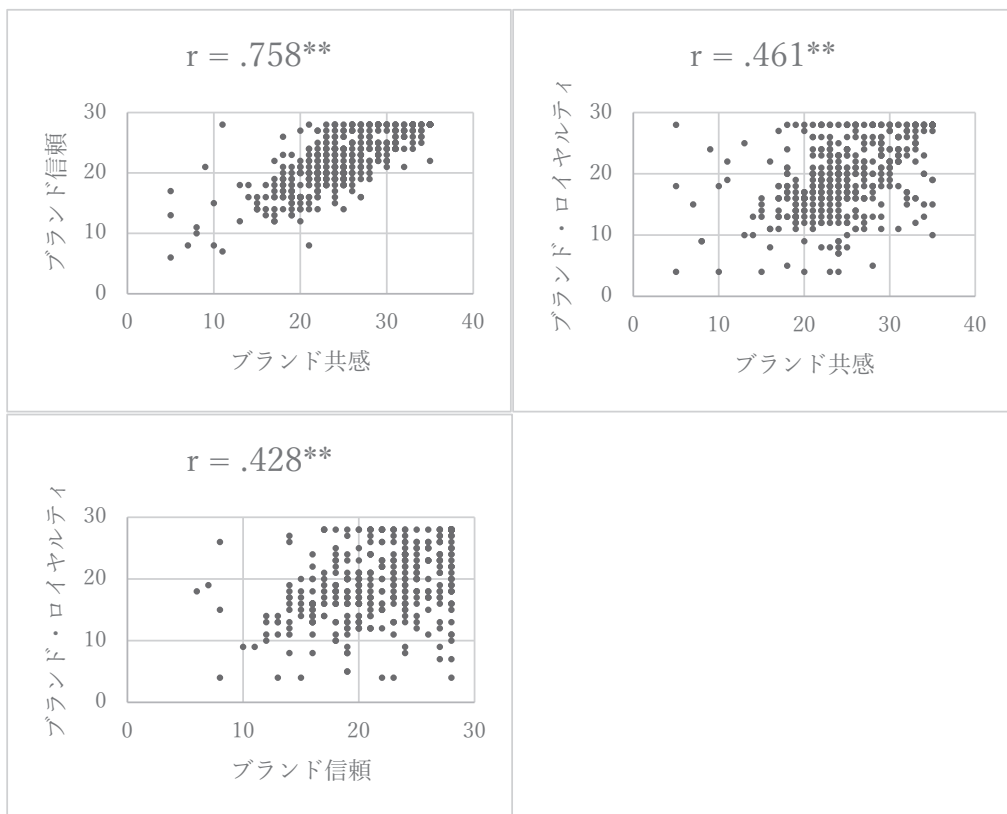
出所：筆者作成。

図3 ブランド・ロイヤルティとの関係性



出所：筆者作成.

図4 ブランド共感, ブランド信頼, ブランド・ロイヤルティ間の関係性



出所：筆者作成.

信頼、ブランド・ロイヤルティの順で CEO の認知度合い、ならびに CEO から影響を受けた度合いとの関係性が減退していくことも確認した。

なおブランド共感－ブランド信頼との関係性 ( $r = .758, p < .01$ )、ブランド共感とブランド・ロイヤルティとの関係性 ( $r = .461, p < .01$ )、ブランド信頼とブランド・ロイヤルティとの関係性 ( $r = .428, p < .01$ ) についても相互にポジティブな関係性がある事が分かった。

全体サンプルの傾向を男女別に分けて相関係数を集約したものが表 3 である。CEO の認知度合いについても、CEO から影響を受けた度合いについても、ブランド共感やブランド信頼とポジティブな関係性を確認した。しかしブランド・ロイヤルティとの関係性については、男性においては CEO から影響を受けた度合いとの間にのみ有意な関係性を確認できたものの、CEO の認知度合いとの関係性は 5%水準で有意な値とはならなかった。女性においては男性とは反対に、ブランド・ロイヤルティと CEO から影響を受けた度合いとの関係性は 5%水準で有意な値とはならず、CEO の認知度合いとの関係性のみ有意な値を確認した。

続いて国別の傾向を示したものが表 4 である。日本と米国の比較においてもブランド・ロイヤルティとの関係性において大きな差異が確認できた。まず日本においては、CEO の認知度合い、ならびに CEO から影響を受けた度合い共に、ブランド・ロイヤルティとの有意な関係性は確認できなかった。その一方で米国においては、CEO の認知度合い、ならびに CEO から影響を受けた度合いとブランド・ロイヤルティとのポジティブな関係性が確認できた。日本と米国の双方において、CEO の認知度合い、CEO から影響を受けた度合いとブランド共感、ブランド信頼との関係性はポジティブな関係性を確認した。全体や男女別の傾

表 3 男女別相関

男性	1	2	3	4	5
1. CEO の認知度合い	1.000				
2. CEO から影響を受けた度合い	.466 **	1.000			
3. ブランド共感	.393 **	.425 **	1.000		
4. ブランド信頼	.352 **	.183 **	.757 **	1.000	
5. ブランド・ロイヤルティ	.127 +	.189 **	.536 **	.462 **	1.000
女性					
1. CEO の認知度合い	1.000				
2. CEO から影響を受けた度合い	.426 **	1.000			
3. ブランド共感	.333 **	.377 **	1.000		
4. ブランド信頼	.232 **	.235 **	.763 **	1.000	
5. ブランド・ロイヤルティ	.157 *	.129 +	.403 **	.395 **	1.000

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

出所：筆者作成。

表4 国別相関

日本	1	2	3	4	5
1. CEO の認知度合い	1.000				
2. CEO から影響を受けた度合い	.463 **	1.000			
3. ブランド共感	.304 **	.307 **	1.000		
4. ブランド信頼	.254 **	.216 **	.832 **	1.000	
5. ブランド・ロイヤルティ	.098	.106	.500 **	.471 **	1.000
米国					
1. CEO の認知度合い	1.000				
2. CEO から影響を受けた度合い	.431 **	1.000			
3. ブランド共感	.366 **	.470 **	1.000		
4. ブランド信頼	.228 **	.158 *	.648 **	1.000	
5. ブランド・ロイヤルティ	.138 *	.179 **	.413 **	.380 **	1.000

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

出所：筆者作成。

向と同様に、ブランド共感、ブランド信頼の順に強い関係性を示す結果となった。

## 5. まとめ

本章ではCEOの認知度合い、ならびにCEOから影響を受けた度合いに焦点を当て、それらとブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティとの関係性を検討してきた。CEOの露出度が低いとされる日本においても、相対的に露出が積極的とされる米国においても、消費者のCEOに対する認知度合いが高まる程、ブランド共感やブランド信頼が増加することが明らかになった。顔の見える商品、企業、ブランドであれば消費者は安心感を持って商品に接することができる。消費者に対するCEOの認知は、まさに顔の見える商品、企業、ブランドになるための第一歩であると考えられる。自身の購買する商品、ブランドやそれを提供する企業を担う人達がどのような人なのか、更にどのような考え方を保有しているのかがクリアになることで、消費者は共感を覚え、信頼を構築していくきっかけとなることが考えられる。また消費者に対するCEOの認知が進み、彼・彼女らの考え方や商品、ブランド、企業の進むべき方向性を示すミッション、ビジョン、パーパスが共有されるにつれ、消費者は自らの考えや行動を変化させる場合がある。消費者のCEOから影響を受けた度合いが高まると、更に共感、信頼を高めることが本章の検証から推察される。

ただし消費者のCEOの認知度合いやCEOから影響を受けた度合いが高まったとしても、直接的にブランド・ロイヤルティに結び付くかといった点については疑問が残る。本章における検証では、全サンプルを用いた場合においてはCEOの認知度合いとCEOから影響を受

けた度合いが高まった場合にブランド・ロイヤルティも高まるという統計的に有意な関係性を確認できた。しかしサンプル全体を男女で分けた場合、男性の場合はブランド・ロイヤルティと CEO の認知度合いとの関係性が、女性の場合は CEO から影響を受けた度合いとの関係性において 5%水準で有意な値を確認できなかった。更にサンプルを日米で分けた場合でも異なる結果が得られた。日本においては、CEO の認知度合い、ならびに CEO から影響を受けた度合いとブランド・ロイヤルティとの関係性はいずれも有意な関係性が確認できなかった。一方で米国においては双方とも有意かつポジティブな関係性を確認することができた。

このように CEO によるコミュニケーション活動は必ずしもブランド・ロイヤルティに直接的に関係するとは限らず、条件によって関係性は変化すると推察される。特に米国の様に、CEO が消費者に対して直接コミュニケーションを実施するのが一般的な場合と、日本の様にその割合が少ない場合では、CEO の存在やコミュニケーションが消費者に与える影響は異なる事が考えられる。ただし本章の冒頭でも示した通り、ブランド・ロイヤルティはブランド共感、ブランド信頼が構築されて最終的に高まっていくという段階を経る存在と考えられる。実際に本章の検証においても、ブランド共感、ブランド信頼、ならびにブランド・ロイヤルティ間の関係性は大変強いものであることが確認されている。CEO によるコミュニケーション活動によって、消費者の CEO 認知、そして CEO から影響を受けた度合いが高まるにつれ、ブランド共感、ブランド信頼が高まり、最終的にブランド・ロイヤルティが高まっていくことが本章の検証結果から想定される。ただし本点についてはより詳細な分析が求められる。本点は今後の課題としたい。

上記の他にも本章の内容には課題が残されている。本章の分析は日米とといった 2 カ国のみを対象にして分析したものである。CEO の消費者に対するコミュニケーション活動の多寡といった点を念頭に日本と米国を比較したが、それ以外にも人々の価値観や文化等を考慮し、更に多くの国々からサンプルを収集し、本章での結果の一般性と特殊性を弁別する必要がある。また本研究は基本的に CEO をポジティブに認識することを前提にして検証が実施されているが、当然のことながらネガティブな側面から消費者は CEO を認知する場合も存在する。消費者が CEO をポジティブに認識した場合、ブランド共感や、ブランド信頼、そして最終的にブランド・ロイヤルティを高める。しかし彼らが CEO をネガティブに認識した場合、ブランド共感、ブランド信頼、ブランド・ロイヤルティに対してどれほどの負の影響が存在するのかについても検証を重ねる必要がある。

## 参考文献

- 田崎勝也 (2008), 『社会科学のための文化比較の方法：等価性と DIF 分析』, ナカニシヤ出版。  
Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press.  
Aaker, D. A. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*, 阿久津聡訳, 『ブランド論：無形の差

- 別化をつくる 20 の基本原則』, ダイヤモンド社, 2014 年.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. and Zarantonello, L. (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?," *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, pp.52-68.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., and Riley, N. (2009), "Towards an identity-based brand equity model," *Journal of Business Research*, Vol.62, No.3, pp.390-397.
- Chaudhuri, A. and Holbrook, M. (2001), "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty," *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 2, pp.81-93.
- Coville, A., & Brown, P. B. (2014), *Relevance: the power to change minds and behavior and stay ahead of the competition*, McGraw-Hill, New York.
- Delgado-Ballester, E. and Munuera-Alemán, L. J. (2005), "Does brand trust matter to brand equity?," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp.187-196.
- Erdoğmuş, N., & Esen, E. (2018). "Constructing the CEO personal brand: the case of four pioneering CEOs in turkey," *Corporate Reputation Review*, Vol.21, No.2, pp.37-49.
- Fournier, S., & Eckhardt, G. M. (2019), "Putting the person back in person-brands: understanding and managing the two-bodied brand," *Journal of Marketing Research*, Vol.56, No.4, pp.602-619.
- Hsu, C. K. (2017), "Selling Products by Selling Brand Purpose," *Journal of Brand Strategy*, Vol.5, No.4, pp.373-394.
- Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1, pp.1-22.
- Keller, K. L. (2009), "Building Strong Brands in a Modern Marketing Communications Environment," *Journal of Marketing Communications*, Vol.15, No.2-3, pp.139-155.
- Levesque, N. and Pons, F. (2020), "The Human Brand: A Systematic Literature Review and Research Agenda," *Journal of Customer Behaviour*, Vol.19, No.2, pp.143-174.
- Moulard, J. G., Garrity, C. P. and Rice, D. H. (2015), "What Makes a Human Brand Authentic? Identifying the Antecedents of Celebrity Authenticity," *Psychology and Marketing*, Vol.32, pp.173-186.
- Odin, Y., Odin, N., and Valette-Florence, P. (2001), "Conceptual and operational aspects of brand loyalty – an empirical investigation," *Journal of Business Research*, Vol.53, pp.75-84.
- Thomson, M. (2006), "Human Brands: Investigating Antecedents to Consumers' Strong Attachments to Celebrities," *Journal of Marketing*, Vol.70, Issue 3, pp.104-119.
- Usunier, J. C. (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, Sage Publishing, London.
- Yoo, B. and Donthu, N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale," *Journal of Business Research*, Vol.52, No.1, pp.1-14.
- Best CEO of the world (2019). Retrieved from <https://ceoworld.biz/>
- Weber Shandwick (2017), "Socializing your CEOs IV", <https://www.webershandwick.com/>