

# ブランド・パーパス成立の背景に関する一考察

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学経営学研究所 公開日: 2024-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 古川,裕康 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/0002000397">http://hdl.handle.net/10291/0002000397</a>

## ブランド・パーパス成立の背景に関する一考察

古川 裕康

### I. はじめに

本研究の目的はブランド・パーパスが構築された背景を学術的・実務的な観点から整理・考察し、本概念がどのような概念的構造を保有しているのかについて検討することである。ブランド・パーパスとは当該企業の存在意義を示したものである。Bartlett & Ghoshal (1994) は、ブランド・パーパスを「企業の道徳的対応 (p.88)」と定義している。一方で近年の研究においては本概念がより広義に捉えられている。例えば Fitzsimmons, et al. (2022) は「企業の存在意義を示す道徳的理由を示したものであり、様々な行動指針となる包括的目標 (p.208)」としている。ブランド・パーパスは企業の対市場活動に一貫性をもたらすだけでなく、企業内の組織や各種ステークホルダーの求心力となる存在ともなっている (Gartenberg, et al., 2018)。特にグローバル展開する企業においては、当該企業が自社利益の追求だけでなく社会にどのような影響をもたらすのかについて関心を持つ人々の存在が無視できない程に大きくなっており、ブランド・パーパスが企業の競争力を左右する存在となっている (名和, 2021; Ranjay, 2022)。ブランド・パーパスを適切に活用している企業は市場シェアの獲得を競合他社の3倍の速度で行っているともされている (O'Brien et al., 2019)。

実際に多種多様な業界においてブランド・パーパスが積極的に用いられている。例えばスポーツアパレルを取り扱う Nike は “Our purpose is to move the world forward through the power of sport. Worldwide, we’re leveling the playing field, doing our part to protect our collective playground, and expanding access to sport for everyone” といったブランド・パーパスを掲げており、スポーツという側面から自社がもたらす社会的影響について表明している (Nike Website)。またグローバル小売業の Walmart は “We aim to build a better world — helping people live better and renew the planet while building thriving, resilient communities” といったブランド・パーパスを策定しており、コミュニティの繁栄を目標に据え

ている (Walmart Website)。また Goldman Sachs の様な金融業界においてもブランド・パーパスの採用が進んでいる (Goldman Sachs Website)。日本企業においては Sony が先駆的にブランド・パーパスを策定している (Sony Website)。2018 年に CEO へ就任した吉田憲一郎氏が最も力を注いだ同社の改革がブランド・パーパスの策定と浸透であり、ブランド・パーパスの積極的な活用が競争優位の源泉となる事を示唆している (青嶋、2021)。BtoC の分野だけでなく BtoB の分野においても活用が進んでいる。例えば Panasonic connect は 2022 年にブランド・パーパスを策定し、これを軸にした企業展開を加速させている (Panasonic connect Website)。

ブランド・パーパスは実務において世界的に大きな現象となっている一方、学術研究においては概念化が不十分であり研究の蓄積が不足している (Swaminathan, et al., 2020; Hajdas & Kleczek, 2021)。これまでに、企業パフォーマンスに及ぼす影響について研究が蓄積されてきたミッション、バリュー、そして SRI (社会的責任投資) や CSR (企業の社会的責任) などの関連概念が存在する (Fitzsimmons et al., 2022)。これらの概念はブランド・パーパスとどのように関連し峻別されるのだろうか。そこで本研究ではブランド・パーパスがどのような社会的背景から構築されてきたのかを検討しながら、概念的な位置づけを整理することにする。またブランド・パーパスは近年、先進的な企業が採用する傾向にあるが、どのような企業が採用する傾向にあるのかについても検討する。具体的には、ブランド・パーパスを積極的に活用するのは、企業規模が小さく若い企業なのか、それとも規模が大きく歴史のある企業なのかについて探索的に検証する。ブランド・パーパスは学術的に萌芽的な研究領域である。そのため、本研究はブランド・パーパスという概念が構築されてきた背景や特徴を踏まえながら、本概念の基盤構築に貢献するものである。

## Ⅱ. ミッションとブランド・パーパス

ミッションの様に企業の存在意義を示す概念はこれまでも存在してきた。ミッションは学術的に 1980 年代以降重要性が認識され始めその後研究が蓄積されてきた (Alegre, et al., 2017)。それではミッションはブランド・パーパスとどの様に内容が異なるのだろうか。ミッションは企業やブランドが「何」をするかに焦点が当てられている一方で、ブランド・パーパスは「なぜ」に焦点が当てられているのが特徴であるとされている (Jones, 2016)。またミッションは戦略的側面を重要視している傾向にあり、企業が経済的価値を創出するため戦略的に「何」をするかといったところに視点が置かれている。その点においてブランド・パーパスは企業活動の結果として社会にどのようなインパクトを与えるかについてまで言及されたものと位置付けられ

ている (Quinn & Thakor, 2018)。つまりブランド・パーパスは本業を営むこと自体がどのような社会的インパクトをもたらすのかについて明示したものである。戦略は時々の環境変化に伴い内容を変化させることが一般的であるが、ブランド・パーパスは本業が営まれ続けていく以上、一貫して社会にもたらし続けていく影響を意図している。

ミッションとブランド・パーパスの関係は、丁度 CSR (Corporate Social Responsibility) と CSV (Creating Shared Value) の関係性と重なる。CSR は企業の社会的責任を意味するもので、企業は利益だけを追い求めるのではなく、社会的側面についても配慮する必要性を主張するものである (Elkington, 1997)<sup>1</sup>。より古くから環境や社会に貢献している企業に積極的に投資しようとする動きである SRI (Socially Responsibility Investment) も議論されてきた。しかし社会的側面がパフォーマンスに与える影響について懐疑的な企業も多く短期的に株主の利益を最大化させるための CSR に対して消極的な姿勢を取る企業も多く存在していた (Freeman, 1984)。2000 年代に入り、Porter & Kramer (2002) ならびに Porter & Kramer (2006) は社会的側面の追求は自社の利潤追求と相反しない点を主張し、戦略的に CSR 活動を展開する必要性を主張している。2000 年代に突入すると、世界的に温暖化や格差問題がこれまで以上に深刻な問題と認識されるようになり、企業による戦略的な CSR 活動も活発になる。これは丁度 SDGs (Sustainable Development Goals) の原型である MDGs (Millennium Development Goals) を国連が宣言し、国際的に発生している様々な社会問題に対し協力体制を求め始めた時期とも重なっている。

2005 年には Nestlé が長期的なビジネスを展開するために、株主や消費者、顧客、取引先だけでなく、社会や環境についても積極的に考慮していく必要性を議論し、CSV (Creating Shared Value) という概念を創出している。CSV は既存の市場からどのように利潤を獲得するかを考えるのではなく、企業が長期的に存続する事の可能な社会・市場を共創しようとする考え方に基づいている。Nestlé は 2007 年の Management report や Governance report 内で CSV について触れ、2008 年以降 CSV report を発行している。2008 年に発刊された CSV report 内では、「CSV は慈善活動ではなく、私たちの事業の基本的な部分である」、「株主や企業のために価値を創造するためには、私たち (Nestlé) が存在する国の人々のために価値を創造する必要がある」と主張している (Nestlé, 2008, p.2)。Porter & Kramer (2011) は CSV の概念整理に取り組み、戦略的な CSR 活動に置き換わる企業の競争優位の源泉であると指摘している<sup>2</sup>。

本業を通して持続的な社会創出に貢献するという意味合いでは CSV とブランド・パーパスの考え方は一致する。企業と社会の共通価値を共創するという CSV の抽象的な概念は、各企業の

1 ここでの社会的側面とは、環境配慮や社会的な経済格差の問題等を含む広義的なものを指している。

2 CSR と CSV の関係については黒木 (2013) が詳しい。

理念や価値観、組織文化と紐づきながらより具体的なブランド・パーパスという概念に結晶化するのである。我々は「なぜ」存在するのか。本業を通してどのような社会が生み出されていくのか。どのような形で CSV が達成されるのか。これらが示されたものがブランド・パーパスであり、より戦略的な意味を帯びたミッションとは異なる部分である。なおブランド・パーパスは単なる社会貢献に向けた標語ではない。上述の通り、企業における社内外の様々なステークホルダーに対する求心力となるものである<sup>3</sup>。特に 2015 年以降、SDGs が活発に議論されるようになり、企業だけではなく政府や自治体までもが社会問題に対して積極的に目を向ける様になった。また日本国外においては ESG (Environmental, Social, Governance) という観点から企業の社会問題に対する対応について関心が集まっている。従来の株主中心資本主義に対する疑問も呈される様になり、世界経済フォーラムはステークホルダー資本主義について議論を深めている。ステークホルダー資本主義とは、株主や顧客等といった狭い利害関係者だけでなく、社会や環境についても一つのステークホルダーとみなし、全ての対象を考慮した経済活動から構成される資本主義である。2019 年には企業評価のための指標を特定し、2020 年以降、ステークホルダー資本主義に関する企業活動を評価する試みを発展させている (World Economic Forum Website)。ESG、SDGs、そしてステークホルダー資本主義の様な視点が世界中で活発に議論される様になり、従来のミッションだけでなく、より先進的なブランド・パーパスという概念に対する関心も更に高まる事となった。この様な潮流は世界的に進展しているとはいえ、国や地域によっては関心度合いに濃淡が存在している事も事実である。例えば Friede, et al. (2015) によれば、ESG が企業パフォーマンスに与える効果は特にアジア地域で低くなってい

表1 ミッションとブランド・パーパス

	ミッション	ブランド・パーパス
位置づけ	企業やブランドが「何」をやるか	企業やブランドが「なぜ」それをやるのか
強い対応関係にある概念	CSR (企業の社会的責任) SRI (社会的責任投資)	CSV (共通価値の創造) SDGs ESG ステークホルダー資本主義
重視するポイント	経済価値獲得のための戦略的な社会還元	経済的側面と社会的側面の両立 本業を営むことによる社会的なインパクト

出所：筆者作成。

3 単にブランド・パーパスを制定するだけでは不十分であり、それを如何に組織内外に浸透させていくかが企業のパフォーマンス向上には最も肝要となる。制定はあくまでも出発点であり、企業パフォーマンスが高まるのは浸透の結果とされている (Ranjay, 2022)。

る事が指摘されている。国や地域によって濃淡があるとはいえ、現代においてはグローバルな規模でバリューチェーンが構築されることも一般的である。大企業に関わらず、全ての企業が特定の国や地域だけでなく、グローバルな潮流を考慮しておく事が肝要となる。ここまで述べてきたミッションとブランド・パーパスの概念的差異について表1に整理した。

### Ⅲ. ブランド・パーパスとマーケティング活動の関係

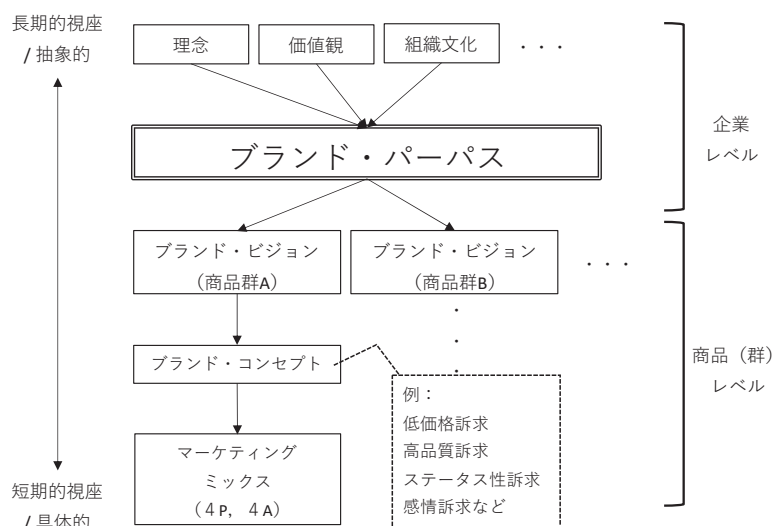
ブランド・パーパスは企業内外のステークホルダーに対する求心力をもたらしだけでなく、企業行動に一貫性をもたらし。ブランド・パーパスは企業の内外に浸透していくことで、ブランドが構築されていく (Ranjay, 2022)。本研究ではブランド構築に関する理論的な枠組みを用いながら、ブランド・パーパスの概念的な構造を整理する。ブランドはマーケティング活動のゴールであり、両者は目的-手段関係にある (古川, 2021)。

Aaker (2014) はブランド構築活動を航海に例えている。目的地が決定しなければ、どのような船を用いて出港する必要があるか検討する事は出来ない。ここでの目的地は企業が望むブランドの姿であり、船はマーケティングを意味している。Aaker (2022) はブランドの全体的な方向性を決定づけるものがブランド・パーパスであるとしている。企業の理念や価値観、組織文化等といった文脈を踏まえ検討されたブランド・パーパスは、商品(群)別にブランド・ビジョンとして具現化される (Aaker, 2014)<sup>4</sup>。ブランド・ビジョンは商品(群)を用いてどのような形でブランド・パーパスを達成するかといった具体的方策となる。そのためブランド・パーパスの下に、企業が抱える商品(群)毎に複数のブランド・ビジョンが構築される事になる。そしてブランド・ビジョンを更に具体化させたものがブランド・コンセプトである (Park, et al., 1983; Roth, 1995)。ブランド・コンセプトは例えば低価格、高品質、ステータス性、社会貢献性等といった様な企業が具体的に展開する価値を意味しており、複数の価値が組み合わせられるのが一般的である (Furukawa, 2018)。特にブランド・ビジョンを体現するために最も重要視しなければならないコア・コンセプトと、他者とポジショニングを図り独自性を構築するためのサブ・コンセプトといった構造でブランド・コンセプトは構成される (Aaker, 2014; 古川, 2021)。ここまでの整理を図1に示した。ブランド・パーパスという最終的な目的から逆算し、ブランドの価値づくりが具体化されていくことになる。そして具体化が進展すると、どのようなマーケティング活動が必要となるのかが明らかとなるのである。ブランド・パーパスは一見すると抽象度が高いものであるが、ブランド・ビジョンやブランド・コンセプトといった

4 ブランド構築活動において、ブランド・ビジョンはこれまでブランド・アイデンティティやブランド・バリュー、ブランド・ピラー等と呼ばれてきた。Aaker (2014) はこれらの呼称をブランド・ビジョンに統一している。



図1 ブランド・パーパスとマーケティング活動の関係



出所：筆者作成。

具体的な概念が紐づくことによって各企業の独自な取り組みとなっていく。近年は特にステークホルダーに対する共感を得る事が重要とされている。ブランドの理論的枠組みを発展させた Burman et al. (2009) は企業やブランドのあるべき姿から従業員、そして消費者や顧客への共感を如何に獲得するかがブランド構築やそれに伴うマーケティング活動において肝要なポイントであると強調している<sup>5</sup>。

ここまでブランド・パーパスが成立してきた背景と関連する諸概念との関係性について検討してきた。またブランド・パーパスがどの様に企業展開（特にブランド構築活動やマーケティング活動）へ反映させられていくのかについて整理することで、ブランド・パーパスの概念構造とその波及効果について確認してきた。ブランド・パーパスは企業経営における一本の軸である。この軸をステークホルダーが認識、理解し、そして共感することによってブランドが構築され求心力を持つことになる。経営活動、そしてマーケティング活動に一貫性が保たれなければ、顧客や消費者だけでなく、従業員やその他のステークホルダーにとっても共感を獲得する事は難しくなる。近年はブランド・パーパスの存在が世界的に着目されている。特にCOVID-19による世界的パンデミック以降、企業の社会性が問われる様になっている。Bai, Guan, & Fiske (2021) による調査では、COVID-19により世界的に苦しい時期を人々が経験し

5 Keller (2020) はブランド研究における潮流の一つとしてブランド・パーパスの存在を挙げ、消費者にとってブランド・パーパスが何を意味するのかといった点がブランド構築活動において重要であると述べている。

た結果、人々の助け合おうとする姿勢が強まったことが確認されている。また Hajdas & Kleczek (2021) はブランド・パーパスの存在が人々に社会を変革させる力をもたらしているとしている。ブランド・パーパスが普及し浸透するにつれ、人々は自身の選択一つ一つが社会に影響を与えるものだと自覚する。その結果として、消費者行動が変容している事がここでは指摘されている。この様に時と共にブランド・パーパスやそれに関連する人々の関心も変化していることが想定される。そこで本研究では Google trend を用いながら、ブランド・パーパスに関連するトピックについて人々の関心の推移を確認しながら、それらとブランド・パーパスとの関係性について探索的な検討を試みる (Study 1)。またブランド・パーパスといった近年の動向に対して、どの様な企業が先んじて対応する傾向があるのかについても検証を行う (Study 2)。

## IV. Study 1

### 1. データと方法

本稿では CSR、SRI、CSV、SDGs、ESG、そしてステークホルダー資本主義をブランド・パーパスと関連付けながら検討してきた。また上記概念に共通するトピックとして Sustainable という内容も存在している。そこでこれら7つのトピック、ならびにブランド・パーパスの計8トピックについて時系列のトレンド推移を追う事にした。8トピックに関するデータは Google trend から抽出した。Google trend は Web の検索エンジンが利用された実績から、人々の各トピックに対する関心度合いを計測できるデータベースである。データは世界的な規模でストックされており、国や地域別に傾向を確認する事も可能となっている。上述した通り、CSV の普及がブランド・パーパスの導入や研究の進展に関係している事が想定される。そこでまず CSV のトレンド推移を確認したところ 2008 年以降の上昇が確認できた。これは Nestlé が CSV report を発行し世界に発信し始めた時と整合する。そこで本研究では 2008 年以降 (2022 年末まで) のトレンドについて検証する事とした。なおブランド・パーパスに関しては Google trend だけでなく、学術的なトレンドも併せて測定するために Web of Science からデータを集めた。両データベース共に検索は英語を条件とし “Brand purpose” の様に複数の単語に分かれるものについては完全一致する様にしてデータを収集した。また CSR、SRI、CSV については別の意味合いでも用いられる事があるため、敢えて “Corporate social responsibility” 等といった様に略語を開いた形でデータを収集する事にした。なお学術研究においてブランド・パーパスは “purpose driven brand” や “purpose of the brand” といったような形でも言及されている。そのため Web of Sciences に限っては、“purpose” の前後 3 単語以内に “brand” が用いら



れているという条件でデータを収集した。

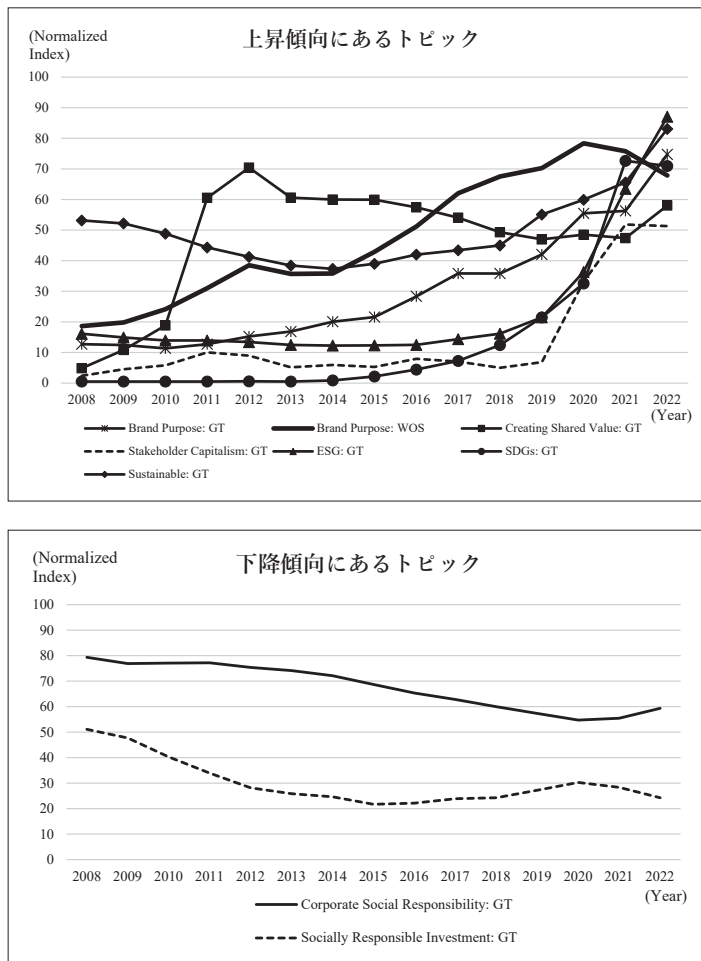
収集したデータは Google trend は月単位、Web of Sciences は年単位で集計されているため単純な比較ができない。また Google trend のデータは季節トレンドも含まれている可能性があるため、月単位のデータを年平均に換算して単位を揃えと同時に季節トレンドの影響も抑制した。ただしそれでも収集した時系列データにはノイズが含まれている事が想定されるため状態空間モデルを利用してデータの平滑化処理を実施した。状態空間モデルは過去のデータから次の時点のデータを予測する分析方法であり、ノイズに左右されにくい状態で時系列データの検証を行う事ができる点に特徴を持つ（馬場、2018）。平滑化処理には R（version 4.2.2）の dlm パッケージ（version 1.1-6）を利用した。

## 2. ブランド・パーパスと関連するトピックの傾向

図2に結果を示した。図2では上昇傾向にあるトピックと下降傾向にあるトピックに分けてある。また Google trend による結果は GT、Web of Sciences による結果は WOS と記してある。2008 年以降、トレンドは全体的に上昇していたが、CSR ならびに SRI に関しては下降傾向であることを確認した。また Sustainable は上昇傾向にあるトピックの中に含まれているが、2014 年までは下降傾向にある事が確認できた。一方で 2008 年以降の 5 年間で CSV は人々の関心度合いを最も高めている事が分かる。上述の通り、CSR や SRI といった戦略的傾向のあるトピックから、より良い社会の共創を目指す CSV に関心が移り変わってきている事が推察される。ブランド・パーパスについても実務的（GT）・学術的（WOS）の双方で CSV のトレンドに牽引されるような形で上昇をしている。この結果から CSR や SRI から CSV といった形に人々の関心が推移したことに関連し、ブランド・パーパス概念の普及や浸透が引き起こされた可能性が示唆される。2012 年以降は CSV のトレンドが横ばいになり、2016 年以降は若干の下降傾向になる。一方で、2014 年まで下降傾向にあった Sustainable に対する関心が 2015 年以降上昇傾向に変化している事が確認できた。2015 年は国連が SDGs について宣言した年であり、ここから SDGs や ESG についても上昇傾向となる。その後、2019 年にはステークホルダー資本主義に関する関心も急速に高まる傾向が確認できた。本研究におけるデータを考慮すると、ブランド・パーパスの概念は第一段階として CSR や SRI から CSV へと関心が移り変わってきた事に主な影響を受けてきた時代、そして第二段階として Sustainable やそれに関係する SDGs、ESG、ステークホルダー資本主義と併せて検討されるようになってきた段階に分けられる事が明らかになった。特筆すべきなのは Sustainable、SDGs、ESG、ステークホルダー資本主義、ブランド・パーパスの世界的な関心度合いが、COVID-19 によるパンデミック下（2020 年以降）において急速に高まっている点である。本データは人類が直面した脅威に対して、人々

が助け合いながら世界の持続的な発展を企業と共に目指そうとする動きを示唆していると考えられる。

図2 ブランド・パーパスに関連する諸概念の関心度推移



注：縦軸は2008年～2022年の各キーワードにおいて最も活発に取り上げられたポイントを100として正規化したものである。ただし本研究では空間状態モデルを使ってスムージング処理を施した事、ならびに月ごとに集計されたデータを年平均に換算しているため指数が100に達していない部分が生じている。

出所：Google trend ならびに Web of Sciences を用いて筆者作成。

## V. Study 2

### 1. データと方法

Study1 においては、近年、Sustainable、SDGs、ESG、ステークホルダー資本主義と相まってブランド・パーパスに対する人々の関心度合いが高まっている事が示唆された。それではどのような企業がこれらの動向をいち早く捉え、対応しているのだろうか。ブランド・パーパスは世界的な視野に基づき企業が社会的な側面を考慮する特徴を持っている。そのため今回はドメスティックに展開している企業ではなく、多国籍企業を対象としてブランド・パーパスの採用傾向を確認する事にした。具体的には S&P 社による外国株式インデックス (S&P Global 100) に含まれている企業を対象として検証を実施した。世界でも優れたパフォーマンスを示す多国籍企業の中で、どのような企業がブランド・パーパスを積極的に採用しているのだろうか。

Study 2 では Mergent online を利用し、S&P Global 100 に含まれている企業を抽出した。なおおデータベースに含まれていたのは 101 社であったため、これら全てを検証の対象とした。全ての企業において創業年、過去 5 年 (2018 ~ 2022 年) 平均の従業員数、売上、純利益率、EBITDA マージン、研究開発費、ROA、ROE、ROI といった主要指標をサンプリングした。表 2 にサンプルの傾向を示してある。ブランド・パーパスについては筆者が一社ずつ Web ページを参照し、①ブランド・パーパスが明確に策定されている企業 (51%)、②ミッションのみ策定されている企業 (25%)、③双方記述されている企業 (6%)、④その他の言葉 (理念や価値観) 等で記述されている企業 (18%) に分類しカウントした。なお③についてはミッションからパーパスへの移行中であるパターン、グローバルサイトではパーパスが策定されているものの各国や地域ではミッションが残っているパターン、完全に併記されているパターンが存在し

表 2 サンプルの傾向

	創業年	従業員数	売上 (milions)	純利益率	EBITDA マージン	研究開発費 (milions)	ROA	ROE	ROI
	2018~2022年の平均								
有効サンプルサイズ	99	95	101	101	81	30	101	98	81
欠損値	2	6	0	0	20	71	0	3	20
中央値	1937	99872	5213	9.1	18.0	223	3.6	11.5	12.0
平均値	1935	158574	8168	11.2	20.1	719	5.4	107.0	15.0
標準偏差	57	262317	8628	10.4	13.2	1045	5.7	829.2	13.9
最小値	1665	5773	8626	-5.0	-7.6	29	-2.6	-12.5	-2.9
最大値	2015	2260000	5341	68.8	66.0	4735	31.9	8214.7	85.7

出所：筆者作成。

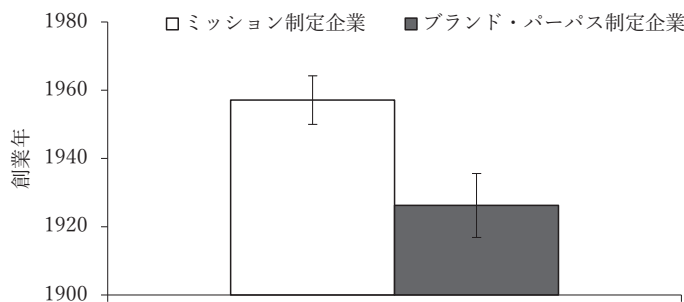
ていた。なお日本企業（10社）に絞ってみると、パーパスが明確に策定されているのは2社、ミッションのみが3社、理念、スローガン、ビジョン等と表現していたのが5社という内訳であった。サンプルを①ブランド・パーパスが明確に策定されている企業と、②ミッションのみを策定している企業に分け、収集した全ての変数について統計的に有意な差が存在するのかわかるようにt検定を用いて検証した。分析にはSPSS statistics (Ver. 26.0.0.0) を利用した。

## 2. 結果

検証の結果、従業員数 ( $t=.64, p=n.s.$ )、売上 ( $t=.64, p=n.s.$ )、純利益率 ( $t=-.18, p=n.s.$ )、EBITDA マージン ( $t=-.27, p=n.s.$ )、研究開発費 ( $t=1.69, p=n.s.$ )、ROA ( $t=.07, p=n.s.$ )、ROE ( $t=-.69, p=n.s.$ )、ROI ( $t=.02, p=n.s.$ ) については統計的に有意な差が確認できなかった。しかし創業年に関しては有意な差を確認した ( $t=2.62, p<.05$ )。本研究で収集したサンプルの中では、相対的に老舗の古い企業ほど、積極的にブランド・パーパスを策定し展開している事が明らかになった (図3)。

古川 (2021) は企業年齢が高くなる程、自社の活動領域であるドメインや環境の変化に対して柔軟性を持っている事を明らかにしている。古い歴史を持つ企業はこれまでも幾多の環境の変化に対応して生存してきた。環境に適応した者が生存するという進化の歴史を考慮すれば、相対的に歴史の古い企業が新しい環境変化への対応に対して積極的な点についても理解する事ができる。また歴史が古い企業は規模も大きい傾向があるが、従業員数や売上、研究開発費については有意差が確認されなかった。一般的に企業規模が大きく、収益性がある程、新しい取り組みに対して配分できる経営資源が増大する (Schilke, 2014)。ただしブランド・パーパスに対する取り組みについては、企業規模や収益の大小について大きな関係性が見られない。企業

図3 ブランド・パーパスへの取り組みと創業年



出所：筆者作成。

によるブランド・パーパスへの取り組みは萌芽的な段階である。ブランド・パーパスへの取り組みは経営の成果指標へ影響をもたらす事が想定されるものの、現時点では未だ大きな関係性が確認できる程までに至っていない。本検証はブランド・パーパスへ取り組む企業の特徴や傾向について調査するために各種経営指標を参照している。ブランド・パーパスの成果についてはより長期的に観測する必要がある、現時点のデータでは検証する事が出来ない。Study2の結果はブランド・パーパスが各種経営指標に影響を及ぼさないことを示している訳では無い事に留意されたい。

一方で本研究において収集したサンプルは最も規模の小さい企業であっても従業員数5773人となっており、基本的には国際的に展開する大企業が対象となっている。より小規模でかつ創業年数が極めて若い企業についても同様の検討が必要である。新興のスタートアップ企業やベンチャー企業等を始めとした中小企業についての検証が求められる。

## VI. まとめ

本研究ではブランド・パーパス概念について学術的・実務的な観点から検討を重ねてきた。ミッションとは考え方が異なるブランド・パーパスは、CSRとCSVの対応関係に類似する側面が存在していた。実際にブランド・パーパスが着目され始めた第一段階としてCSVに対する関心の高まりが関係していることが示唆された。ブランド・パーパスへの着目が高まりをみせる契機となった第二段階としてSustainable、SDGs、ESG、ステークホルダー資本主義といった点への関心に関係している事も本研究において示唆された。特に近年においてはCOVID-19による世界的な影響を踏まえ、人々が企業と共に社会を共創しようとする傾向が強まっている(Bai, Guan, & Fiske, 2021)。この要因が近年におけるブランド・パーパスへの注目を加速させた背景であると考えられる。本研究は歴史的にブランド・パーパスと関連する諸概念の動きを追いつながり、各要素の関連性についても整理した。Study 2で収集したサンプルの中においても、ブランド・パーパスとミッションだけでなく、ビジョン、コンセプトの対応関係が曖昧で、ESGやSDGs、ステークホルダー資本主義との関連性についても不明瞭な点を抱える事例が散見された。その点で本研究における諸概念の整理は、実務的なブランド・パーパスの活用において示唆を提供するものといえよう。またそれだけでなく、本研究は学術的なブランド・パーパス研究の基盤形成に貢献するものである。

ブランド・パーパスに対する積極的な取り組みは企業規模や保有する経営資源の豊富さとは強い関係性を持たないことが本研究で収集したデータから示唆された。一方で本研究では歴史の古い企業になる程、積極的にブランド・パーパスといった新しい取り組みに着手しているこ

とが明らかになった。激しい競争に淘汰されず生存してきた企業は、上述した様な外部環境の変化に対応して柔軟に進化してきた事が推察される。年を経る毎に、企業の直面する社会や市場の変化はダイナミックになり、地政学リスクを始めとした想定外の事態も多発する様になる。このような世の中において淘汰されないために、企業には変化に対応した取り組みが求められる。特にブランド・パーパスについては学術的な研究が萌芽的ではあるものの、企業の競争力を左右する存在であることが指摘されている (Fitzsimmons, et al., 2022; Ranjay, 2022)。ブランド・パーパスへの取り組みは大企業や売上、利益の高い企業のみが実施できるものではない。企業年齢や規模に関わらず全ての企業において、ブランド・パーパスの策定、ならびに全てのステークホルダーに対する浸透が求められている。この取り組みは企業の競争力や成長性を確保するだけでなく、同時により良い社会を構築するものである。

本研究はこの様に学術的・実務的な示唆を提供するものであるが、課題も存在している。第一にブランド・パーパスに関連する諸概念との関係性分析である。本研究では関連する概念としてCSR、SRI、CSV、SDGs、ESG、そしてステークホルダー資本主義を用いて歴史的な関心度の推移を検証してきた。今後はこれらの概念間との関係性について更なる統計的な検証作業も加えながら調査する必要がある。本研究では概念間の理論的な繋がりを踏まえ、トレンドの変化を踏まえて関係性を推定しているが、より厳密性の高い推定方法が必要である。第二にブランド・パーパスに対して積極的に取り組む企業について詳細な検証が必要な事である。本研究ではS&P Global 100に含まれている多国籍企業を対象に検証を進めたが、中小企業をはじめ、スタートアップ企業やベンチャー企業等についても検証を重ねる必要がある。また業界別の特徴についても検討が必要である。サンプルサイズを大きくすることで本研究の結果について一般性と特殊性を明確にすることが求められる。更に本研究では財務諸表の内容についてt検定を用いた単純な分析を用いているが、複数の要素を総合的に考慮しながらブランド・パーパスが活用される条件についても検討する事が必要である。

#### 参考文献一覧

- Aaker, D.A. (2014). *Aaker on Branding*. Morgan James Publishing.
- Aaker, D.A. (2022). *The Future of Purpose-Driven Branding: Signature Programs that Impact & Inspire Both Business and Society*. Morgan James Publishing.
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 24(4), 456-473. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.82>
- Bai, X., Gaun, V., & Fiske, S.T., (2021). Cosmopolitan morality trades off in-group for the world, separating benefits and protection. *PNAS*, 118(40), e2100991118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2100991118>
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88. <https://www.jstor.org/stable/2486878>



- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottomline of 21st Century Business*. Oxford, Capstone.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. HarperCollins College Division.
- Fitzsimmons, A.B., Qin, Y.S., & Heffron, E.R. (2022). Purpose vs mission vs vision: Persuasive appeals and components in corporate statements. *Journal of Communication Management*, 26(2), 207–219. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2021-0108>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Furukawa H. (2018). Global Marketing Management Based on the Brand Concept: A Theoretical Framework, 『淑徳大学研究年報』、第1巻、241–252.
- Gartenberg, C.M., Prat, A. & Serafeim, G. (2018). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2840005>
- Hajdas, M., & Kleczek, R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: Consumer empowerment and social transformations. *Journal of Brand Management*, 28(4), 359–373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>
- Jones, B. (2016). The difference between purpose and mission. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>. Accessed 14 September 2023.
- Keller, K.L. (2020). Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 995–1001. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz058>
- Nestlé (2008). *The Nestlé Creating Shared Value Report*. <https://www.nestle.com/investors/annual-report/creating-shared-value> Accessed 14 September 2023.
- O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S., & Stephan, A.R. (2019). Purpose is everything. How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Deloitte, 15 October 2019. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>. Accessed 14 September 2023.
- Park, W.C., Jaworski, B.J., & MacInnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept-Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135–145. <https://doi.org/10.1177/002224298605000401>
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Quinn, R.E., & Thakor A.V. (2018). Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*, July–August. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>. Accessed 14 September 2023.
- Ranjay, G. (2022) *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*. Harper Business.
- Roth, M.S. (1995). The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies. *Journal of Marketing Research*, 32(2), 163–175. <https://doi.org/10.2307/3152045>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B.E.M., O'Guinn, T.C.G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

World Economic Forum. <https://www.weforum.org/> Accessed 14 September 2023.

青嶋稔 (2021)、「経営理念からパーパス経営への進化」、『知的資産創造』、2021 年 7 月号、22-41 頁。

黒木康成 (2013)、「Michael E. Porter による CSV 提唱の歴史的背景」、『経営学研究論集』、第 40 号、1-15 頁。

名和高司 (2021)、『パーパス経営：30 年先の視点から現在を捉える』、東洋経済新報社。

馬場真哉 (2018)、『時系列分析と状態空間モデルの基礎：R と Stan で学ぶ理論と実装』、ブレアデス出版。

古川裕康 (2021)、『グローバル・マーケティング論』、文真堂。

### Database & website

Goldman Sachs website, <https://www.goldmansachs.com/about-us/purpose-and-values/> Accessed 20 September 2023.

Google trend. <https://trends.google.com/> Accessed 14 September 2023.

Mergent online. <https://www.mergentonline.com/> Accessed 14 September 2023.

Nike website, <https://about.nike.com/en/impact> Accessed 20 September 2023.

Panasonic connect Website, <https://connect.panasonic.com/jp-ja/about/who-we-are> Accessed 20 September 2023.

Sony Website, [https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose\\_and\\_values/](https://www.sony.com/ja/SonyInfo/CorporateInfo/purpose_and_values/) Accessed 20 September 2023.

Walmart Website, <https://corporate.walmart.com/purpose> Accessed 20 September 2023.

Web of Science. <https://www.webofscience.com/wos/> Accessed 14 September 2023.