

コーポレートブランディング実践に向けたフレームワーク ーコーポレート・アイデンティティ、ブランド、 レピュテーションの概念整理を中心にー

井上 邦夫 望月 真理子 中町 直太
(東洋大学) (電通) (電通)

要旨：近年、コーポレートブランディングへの関心が高まる一方で、その実践に苦勞する企業が多い実態が示されている。本稿は、関連するアイデンティティ、ブランド、レピュテーションの概念を整理し、実践のためのフレームワークを提言する。コーポレートブランディングとは、組織のアイデンティティをマネジメントするプロセスであり、その目的はステークホルダーとの間に好ましいレピュテーションを形成することにある。この定義に基づき、コーポレートブランディングの役割と手法について論じる。

キーワード：コーポレートブランディング、コーポレート・アイデンティティ、コーポレートブランド、コーポレート・レピュテーション、4段階プロセス

1. はじめに

企業¹⁾を取り巻く環境は常に変化する。日本では経済の長引く低成長や少子高齢化の進行、急速なデジタル化などを背景に、多くの企業がかつてないほど大きな環境の変化に直面している。さらに、2020年に発生した新型コロナウイルスのパンデミックにより、世界の社会・経済システムは一変した。このような変化の激しい時代においては、企業も自らを変えていかなければ生き残れない。時代とともに変え続ける自己変革の力を持つことが、何より求められるのである。そのために、まずなすべきことは、自らの基本に立ち返り「われわれは何者なのか、何のために存在するのか」といった自身の存在意義や拠り所となるもの、すなわち自社のアイデンティティを明確にすることである。

時代が変化していく中で、己のアイデンティティを見つめ直し、ミッションやビジョンなど組織の最上位指針となる理念体系を再確認して、これを組織の隅々まで浸透させていくことこそが、自己変革力を持つための重要なカギとなるのである。松江(2015)によると、ミッションは時代が変化しても決して揺るがない価値観であり、持続的成長の軸になるという。したがって、これを明示したうえで、将来に続く方向性をビジョンとして明確にすることが、自己変革力を持つための重要な条件になるのである。

コーポレートブランディングは、こうした自己変革への取り組みに役立つ概念である。近年、日本においてコーポレートブランディングに対する関心が高まっている。日経 BP コンサルティングが2016年に発表した「企業広報調査レポート」²⁾では、広報活動におけるコーポレートブランディングの重要性が増している現状が示されている。しかし、その一方で、「全体の戦略立案や設計が難しい」との回答が53.8%と最多にのぼり、コーポレートブランディングの「出発点」で苦勞している企業が多いことが浮き彫りになっている。さらに、コーポレートブランディングの「適切な成果の測定方法が分からない」との回答も33.4%と2番目に多く、解決すべき課題が多いことは明らかといえよう。

¹⁾ 本稿は企業を含む組織(organization)全般を考察の対象とする。文脈によって対象の主体を組織、企業、会社などと表記する。

²⁾ 日経 BP コンサルティング(2016)「企業広報調査レポート」(https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20170421_1/, 2020年8月19日参照)

コーポレートブランディングの重要性に対する認識が高まる一方で、その実践について苦勞する企業が多いのはなぜなのか。第1の原因として、コーポレートブランディングにかかわる重要な概念であるアイデンティティ、ブランド、レピュテーションの理解が十分に進んでいないことが考えられる。これらは、いずれも経営やマーケティング、広報などの研究分野に登場する概念であり、数多くの文献が存在する。ところが残念なことに、これらの概念の定義が統一されておらず、研究者の間でも解釈にバラつきや混乱が生じているのである（Abratt & Kleyn, 2012; Hatch & Schultz, 2000）。

第2の原因としては、関連する概念の理解が十分でないため、これらの概念を統合して考える視座が定まらず、有機的に機能させる方法を見出せないでいることが考えられる。田中（2017）は、コーポレートブランドをめぐる問題の解明が進んでいない原因として、コーポレートブランドの効果や影響にかかわる因子が多いために、単純なモデルではとらえきれないことがある、と指摘している。

コーポレートブランディングに関しては、すでに多くの企業で取り組みが進んでおり、具体的な担当部署や手法もある程度確立されてきている。しかし、前述の調査で明らかのように、担当する実務家はコーポレートブランディングの「出発点」と「成果測定」でつまづいている。「コーポレートブランディングとは何か」の本質が、彼らの間で十分に理解されていない実態を示すものといえる。つまり、「何を目的に、何を達成しようとしているのか」が不明確であることにほかならない。

コーポレートブランディングを効果的に実践するためには、基幹概念であるコーポレート・アイデンティティ、コーポレートブランド、コーポレート・レピュテーションについての十分な理解が不可欠である。本稿では、まず、第2節でコーポレートブランディングの中核となるコーポレート・アイデンティティの概念について考察する。定義や解釈を整理したうえで、コーポレートブランディングにおけるその中心的な役割を明確にする。第3節ではコーポレートブランドについて考察する。プロダクトブランドとの違いを明らかにしたうえで、コーポレートブランドの位置づけを明確にする。第4節ではコーポレート・レピュテーションについて考察する。コーポレートブランディングの成果を測定する基準としての、レピュテーションの重要性を論じる。

これら3つの基幹概念を俯瞰的に整理し、新たな考察を加えることにより、コーポレートブランディングの全体像を明確にしたい。そのうえで、第5節でコーポレートブランディングを実践するためのフレームワークを提言する。

2. コーポレート・アイデンティティ

コーポレート・アイデンティティの理解なくして、コーポレートブランディングを語ることはできない。なぜならば、コーポレートブランディングとは、組織のアイデンティティをマネジメントすることだからである（Abratt & Kleyn, 2012; Balmer, 1995; Balmer, 2001; Balmer & Gray, 2003; Cornelissen, 2014; de Chernatony, 1999; Harris & de Chernatony, 2001; Hatch & Schultz, 2003; Schultz, 2005; Schultz, et al., 2005）。アイデンティティのマネジメントとは、組織が自らのアイデンティティを規定し、これをマネジメントすることにより、組織としてのアイデンティティを確立することである。さらに、これを明示することで、すべてのステークホルダーにとって意味のある組織の「目的」（purpose）を持続的に達成することであり、こうした一連のプロセスが、コーポレートブランディングである（Schultz, et al., 2005, p. 16）。すなわち、コーポレート・アイデンティティはコーポレートブランディングの出発点であり、そのプロセスの中核となる概念なのである（Schultz, 2005）。

だが、ここで問題となるのは、コーポレート・アイデンティティの概念をめぐる、少なからぬ混乱が生じていることである。アイデンティティは本来、学際的な概念であり、多様な分野に研究の裾

野が広がっている。したがって、研究者たちが、それぞれ自分の分野の言葉でアイデンティティを語ることが多いため、定義や解釈が乱立しているのが実態である。こうした状況について Hatch & Schultz (2000) は、アイデンティティの研究はまるで「バベルの塔」³⁾のようだと形容している。コーポレート・アイデンティティの研究分野においても、残念ながら、同様の混乱が生じている。

こうした状況の改善を目的に、欧米の著名な研究者と実務家たちが 1994 年に「国際コーポレート・アイデンティティ・グループ」(International Corporate Identity Group: ICIG)を英国に設立し、翌 1995 年にコーポレート・アイデンティティに関する声明を発表した⁴⁾。この声明では、コーポレート・アイデンティティの定義は示されていない。その代わりに、コーポレート・アイデンティティの概念としての特性が明記されている。ICIG の創設メンバーで会長の Balmer と、同じく創設メンバーの van Riel は、この声明に定義が盛り込まれなかったことについて、ICIG 内部では、コーポレート・アイデンティティに一義的な定義を見出すのは困難であるとの判断があったことを明らかにしている (van Riel & Balmer, 1997)。

ICIG 声明によると、コーポレート・アイデンティティとは、組織の精神、目的、価値観を明確にし、差別化に役立つ個性を組織にもたらすものという。一方、この声明で注目されるのは、コーポレート・アイデンティティが従来のブランドマーケティングとは異なる点を強調していることである。その理由として、コーポレート・アイデンティティが多くの学問領域にまたがる概念であり、すべてのステークホルダーにかかわることを挙げている。つまり、コーポレート・アイデンティティはマーケティング領域を超えた学際的な概念であり、製品・サービスを対象とするブランド・アイデンティティとは区別すべきことを指摘しているといえよう。ブランド・アイデンティティについては次項で触れる。

2-1. アイデンティティの研究分野

アイデンティティの研究は、グラフィックデザイン、経営戦略、組織行動、コーポレート・コミュニケーション、マーケティングなど、企業・組織に関係する多様な分野に広がっている。前述のように、アイデンティティをめぐるのは、いまだ一義的な定義はないが、共通するキーワードの 1 つが「独自性」である。すなわち、アイデンティティは他者との違いを明確にするための、独自性の基盤となる概念と位置づけられているのである (Aaker, 1996; Abratt, 1989; Baker & Balmer, 1997; Fombrun, 1996; Hatch & Schultz, 2000; Olins, 1989; van Riel & Balmer, 1997)。以下では、各研究分野における概念のとらえ方の違いを考察する。

①グラフィックデザイン分野

コーポレート・アイデンティティという用語が最初に使われるようになるのはグラフィックデザイン分野である。1950 年代にアメリカ人デザイナーのウォルター・マグリーズが、コーポレート・アイデンティティという用語を初めて使ったとされる (中西他, 1993, p. 20)。ただし、その手法は、企業の名前やロゴ、商標、建築物といった有形物を対象とする視覚的な表現にとどまっており、ビジュアル・アイデンティティとほぼ同義とみなされていた (van Riel & Balmer, 1997)。したがって、関連する当時の文献もグラフィックデザイン分野の専門家によるものが多かった (Abratt, 1989)。だがそ

³ バベルの塔とは、旧約聖書創世記に記されている伝説の塔のこと。ノアの洪水後、人間が天にも届くような高い塔を築き始めたのを神が見てそのおごりを怒り、人々の言葉を混乱させ建設を中止させたという。転じて、自己の限界をも省みない、実現不可能なくわだてを意味する (大辞林)。

⁴ The Strathclyde Statement on Corporate Identity in 1995, drafted by the International Corporate Identity Group (ICIG), (<https://www.icig.org.uk/the-strathclyde-statement>, 2020 年 10 月 16 日参照)

の後、経営者の間で、合併などの事業変革を行う際に、ロゴやシンボルといったビジュアル・アイデンティティを採用することが、極めて有効であるとの認識が広がってきた。このため、アイデンティティの研究は戦略やマーケティングといった、経営のよりコアな領域へと広がっていくことになる。

②戦略分野

戦略研究の分野では、コーポレート・アイデンティティは経営戦略とポジショニングにかかわる概念ととらえられている（Balmer, 1995）。競合他社との違いを明らかにするうえで有効であり、企業が事業の再構築を行ったり、コアビジネスの範囲を明確にしたりする際に役立つとされる。概念の核となる構成要素が、ミッションやビジョン、哲学、信条といった組織の最上位に位置する理念に関するものである（Balmer, 1995; Balmer & Wilson, 1998; Hatch & Schultz, 2000）。このため、アイデンティティは経営の中核にかかわるトップマネジメントの課題と位置づけられる。さらに、レピュテーションの形成に関係する戦略プロセスにも不可欠な概念とされている（Fombrun, 1996）。

③組織行動分野

組織行動研究の分野では、組織アイデンティティ（Organizational Identity）という概念が存在する。組織アイデンティティとは、組織の構成員が自分たちの組織をどのように認識し理解しているか、ということを示す概念であり、具体的には、彼らの心の中で共有されている価値観や信念、一体感、帰属意識などを示すものという（Cornelissen, 2004, pp. 70-71）。これは組織の文化とほぼ同義と考えられる。Hatch & Schultz（1997; 2000）によると、組織アイデンティティは組織の文化的コンテキストの中で形成され、組織の文化に組み込まれているという。Downey（1986）も、企業の文化とは、企業内で共有されている価値観や信念、行動様式であり、コーポレート・アイデンティティから必然的に導かれる帰結であると指摘する。したがって、コーポレート・アイデンティティをマネジメントするにあたっては、組織の文化を必要不可欠な要素として認識しなければならない。

④コミュニケーション分野

コミュニケーション研究の分野では、コーポレート・アイデンティティは、組織が統合型コミュニケーションを展開するうえでの出発点となる、極めて重要な概念と位置づけられている。情報やメディア環境の変化を背景に、組織は様々なコミュニケーション活動に一貫性を持たせ、他者との差別化を図る必要性を一段と認識するようになっていく。一貫したコミュニケーションを展開するためには、確固たるコーポレート・アイデンティティが必要であり、その基盤となるものが組織のミッションやビジョン、哲学などの理念である（Balmer, 1995; Balmer & Wilson, 1998; Cornelissen, 2004）。コーポレート・アイデンティティは、ステークホルダーとのコミュニケーションを図るうえで、まさに最優先となる課題なのである（Cornelissen, 2004）。

⑤マーケティング分野

マーケティング分野では、ブランド・アイデンティティ（Brand Identity）という概念が存在する。企業が自社の製品やサービスの差別化を図るうえで役立つ概念とされる。Aaker（1996）によると、ブランド・アイデンティティとは、ブランド戦略策定者が創造あるいは維持したいと願うブランド連想のユニークな集合であり、ブランドと顧客との関係性の構築に役立つものでなければならないという（p. 68）。これは顧客志向のブランドマーケティングにかかわる概念であり、ブランド連想の対象も製品・サービスと考えられる。したがって、前述の国際コーポレート・アイデンティティ・グループ（ICIG）が指摘するように、コーポレート・アイデンティティとは異なる概念であり、明確に区別しなければならない。さもないと、コーポレート・アイデンティティのマネジメントプロセスを誤るおそれがある。ブランドの問題については、第3節でさらに議論を深める。

2-2. コーポレート・アイデンティティの構成要素

以上見てきたように、アイデンティティの研究は多様な分野に広がっているため、共通の定義を見出すことは難しい。ただし、アイデンティティの主要な構成要素を抽出し、コーポレート・アイデンティティに集約させることにより、概念の特性を明確化することは可能である。前項で示した分野ごとのアイデンティティの構成要素は、以下の通りである。

- ①グラフィックデザイン分野：名前、ロゴ、シンボル、商標、建築物などの象徴的な要素。
- ②戦略分野：ミッション、ビジョン、哲学、信条などの理念的な要素。
- ③組織行動分野：信念、価値観、一体感、帰属意識などの文化的な要素。
- ④コミュニケーション分野：ミッション、ビジョン、哲学などの理念的な要素。
- ⑤マーケティング分野：ブランド・アイデンティティ。

一部の研究者は、これらの要素を学際的な概念であるコーポレート・アイデンティティに集約し、3つのカテゴリーに分類している。たとえば、Balmer & Soenen (1999) は、「魂 (Soul)」のカテゴリーに文化、「ボイス (Voice)」に象徴、「マインド (Mind)」に理念の各要素を分類した。Cornelissen (2014) と van Riel & Balmer (1997) は、ドイツの研究者である Birkigt & Stadler のモデルを引用して、「ビヘイビア (Behavior)」のカテゴリーに従業員の行動様式、「コミュニケーション (Communication)」に組織のコミュニケーション、「シンボリズム (Symbolism)」にロゴなど象徴の各要素を分類している。一方、猪狩・城 (1993) は、「マインド」のカテゴリーに企業理念、「ビヘイビア」に従業員の行動様式、「ビジュアル」にロゴなど象徴の各要素を分類している。

これら分類の仕方を考察すると、「理念」と「象徴」にかかわるカテゴリーには、それぞれ共通性が見られる。もう1つのカテゴリーについては、魂、ビヘイビア、コミュニケーションと分類の仕方に相違はあるが、魂とビヘイビア (行動様式) はどちらも「文化」のカテゴリーに入ると考えられる。一方、コミュニケーションについては、アイデンティティの要素と捉えることには違和感を覚える。なぜならば、コミュニケーションはメッセージの伝達手段だからである。また、マーケティング分野のブランド・アイデンティティについても、前述のように、コーポレート・アイデンティティとは異なる概念であり、区別する必要がある。したがって、コミュニケーションとブランド・アイデンティティについては、コーポレート・アイデンティティの構成要素からは除外する。

こうした考察に基づくならば、コーポレート・アイデンティティは以下の「理念」「象徴」「文化」の3つのカテゴリーに分類された基本要素から構成されるものと考えることができる (表1参照)。

表1 コーポレート・アイデンティティの基本構成要素

「理念」	基本理念 (バリュー、ミッション、パーパスなど) と戦略的ビジョン
「象徴」	名前 (呼称)、ロゴ、カラー、スローガンなど、言語や視覚における理念の表徴
「文化」	仕事のスタイル、行動様式、精神的な絆、一体感など、組織メンバーの間に共有される固有の信念や価値観の特性

出所：筆者作成

1 つ目の「理念」は、コーポレート・アイデンティティの根源をなす最も重要な要素である。バリュー、ミッション、パーパス、ビジョンなど、理念を構成するこれらすべての要素が、組織の存在意

義を明らかにし、進むべき方向を決定づける最上位の指針となる。理念の表現の仕方は組織によってまちまちであり、たとえば、上記以外にも経営理念、経営哲学、使命、綱領、社是、社訓、クレドなど様々なものがある。だが、呼び方はどうあれ、肝要なのは、次項 2-3 で述べるように、組織にとっての「基本理念：Core Ideology」をまず明確にし、規定することである。そのうえで、これを実現するための「戦略的ビジョン」を策定するのである。

2つ目の「象徴」は、この「基本理念」と「戦略的ビジョン」を表徴する要素である。つまり、1つ目の「理念」を分かりやすく伝えるためのシンボリックな諸要素である。具体的には、言葉のシンボルとしての名前（呼称）やスローガン、視覚のシンボルとしてのロゴマークやコーポレートカラーなどが、これに該当する。社名やグループ名などの体系、ビジュアル・アイデンティティ・システム（VIS）なども含まれる。これらを戦略的に組み合わせ、ステークホルダーとの間でコミュニケーションツールとして機能させたものが、コーポレートブランドである。これについては第3節で詳述する。

3つ目の「文化」は、組織内での「理念」の浸透を通じて、組織メンバーの間に共有される信念や価値観、一体感などの要素である。Davis（1984）は、組織の文化とは「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された信念や価値観のパターン」と定義している（p. 1）。Hatch & Schultz（2003）も「組織の伝統を具象化する組織内部の価値観と信念」と定義する。つまり、文化とは組織内で共有される固有の信念や価値観のことであり、組織の構成員が行動する際の拠りどころとなるものである。組織メンバーの行動にかかわるすべての要素が、文化を形成するのである。

2-3. 「基本理念：Core Ideology」と「戦略的ビジョン」の重要性

理念、象徴、文化の3つに分類されたコーポレート・アイデンティティの構成要素は、すべてが互いに矛盾のない貫いたつながりとなる必要がある。これらの関係性を確認するならば、「理念」が組織に浸透した状態が「文化」である。「象徴」は「理念」を表徴し、「理念」の浸透に寄与するものである。すなわち、根源に位置するのは常に理念であり、理念こそがコーポレート・アイデンティティの中核となる。組織が自らの意志と決断において規定すべき、最上位の指針である。

前述のように、理念の呼称や表現の仕方は組織によってまちまちである。しかし、呼び方は違っていても、理念の軸となるものは永続的でなければならない。Collins & Porras（1994）によると、時代を超え際立った存在であり続ける企業は「基本理念：Core Ideology」を信仰に近いほどの情熱をもって維持しているという。こうした真に卓越した企業を、Collins & Porras は「ビジョナリーカンパニー」と呼んでいる。ビジョナリーカンパニーを築くには、基本理念を文書にすることが重要であるとし、これを次のように定義している（Collins & Porras, 1994, p. 73）。

基本理念 (Core Ideology) = 基本的価値観 (Core Values) + 目的 (Purpose)

基本的価値観：組織にとって不可欠で不変の主義。利益の追求や目先の事情のために曲げてはならない。

目的：単なるカネ儲けを超えた組織の根本的な存在理由。地平線の上に永遠に輝き続ける道しるべとなる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならない。

ビジョナリーカンパニーは基本理念をしっかりと維持しながら、進歩への意欲がきわめて強いいため、大切な基本理念を曲げることなく、変化し、適応できる（Collins & Porras, 1994, p. 9）。実際、こうした基本理念は時代の流れや流行に左右されることはなく、中には百年をはるかに超えて変わっていないケースすらあるという。組織が変わるために、変えてはいけない自身の軸、それがアイデンティティの根幹をなす「基本理念」なのである。

コーポレート・アイデンティティをマネジメントするにあたっては、まず、この「基本理念」をしっかり規定する必要がある。そのうえで、これを実現するための将来像となる「戦略的ビジョン」(Strategic Vision)を策定するのである。戦略的ビジョンとは、組織が将来に達成したいと経営トップが切望するものを具象化するための、中心的なアイディアという(Hatch & Schultz, 2003, p. 1047)。言い換えるならば、組織としての「ありたい姿」であり、経営トップが達成したいと願う「望ましいアイデンティティ」(Desired Identity)といえるであろう(Balmer & Soenen, 1999, p. 73)。基本理念と戦略的ビジョンは、組織の理念体系を決定づける必要不可欠な要素なのである。

3. コーポレートブランド

ブランドの概念は、すでにマーケティング分野において、製品・サービスを対象に多くの研究が行われており、プロダクトブランディングの手法も確立している。だが、コーポレートブランドについては、十分な理解が進んでいるとは言い難い。

コーポレートブランドは、文字通り組織全体を対象とするブランドであり、プロダクトブランドとは異なる。したがって、ブランディングの手法も当然異なるわけであるが、この点を理解せず、コーポレートブランディングとは、単にプロダクトブランディングをコーポレートレベルに置き換えただけと考える実務家も多い(Balmer, 2001; Schultz, et al., 2005)。このことが、コーポレートブランディングの手法を誤る原因になっているという。こうした誤解を避けるためには、コーポレートブランドとプロダクトブランドの概念の違いを明確に理解しておく必要がある。

3-1. 研究の推移とプロダクトブランドとの違い

コーポレートブランドが研究者の間で注目を集めるようになるのは 1980 年代後半である。その背景には、企業を取り巻く競争環境が厳しくなる中で、製品やサービスだけでなく、企業自体をブランドとして位置づける重要性が高まってきたことがある(King, 1991)。だが、当時は企業のみを対象としていたため、この概念は「カンパニーブランド」と呼ばれていた。カンパニーブランドについては、プロダクトブランドとは基本的に異なる概念であること、人事部門が重要な役割を担う学際的なアプローチを必要とすること、カンパニーブランドを統括するのは企業の経営トップであるべきこと、などが研究者の間で議論されたが、残念ながらカンパニーブランドをめぐる研究の機運が高まることはなかったという(Balmer & Gray, 2003)。

しかし、1990 年代半ばになると、カンパニーブランドに替わる、より包括的な概念として「コーポレートブランド」が注目されるようになる。カンパニーブランドとは異なり、コーポレートブランドに対する関心は、研究者だけでなく実務家の間でも高まり、関連する文献や書籍も着実に増えていった。“Corporate-level”の概念と位置づけられたことで、コーポレートブランドは、もはや企業単体だけでなく、子会社やグループ会社、さらには国や地域、都市など、あらゆる組織体に応用できる、より戦略的な概念と認識されるようになってきたからである(Balmer & Gray, 2003)。

だが一方で、コーポレートブランドとプロダクトブランドとの違いをはっきりさせる必要性が一段と高まってくる。なぜならば、ブランドの研究は、依然としてプロダクトブランディングを中心とするマーケティングの領域が主導しており、戦略概念としてのコーポレートブランディングの議論が軽視される傾向にあったからである(Schultz, et al., 2005)。プロダクトブランドとの違いを明確にすることは、コーポレートブランド研究を発展させるための必須の条件だったといえよう。研究者による様々な議論を集約すると、2つの概念の違いは表2のようにまとめることができる。

表2 プロダクトブランドとコーポレートブランドの対比

	プロダクトブランド	コーポレートブランド
対象	製品・サービス	組織全体
マネジメント統括者	ブランドマネジャー	最高経営責任者(CEO)
職能的責任	マーケティング部門	すべての部門
学問領域	マーケティング	学際的
対象ステークホルダー	顧客・消費者	すべてのステークホルダー
ブランド価値	人為的	組織の本質
コミュニケーション手段	マーケティング・コミュニケーション	全社的コーポレート・コミュニケーション

出所：Balmer (2001); Balmer & Gray (2003); Hatch & Schultz (2003)を基に筆者作成

表2で示されているように、コーポレートブランドの重要な側面としては、①対象が製品・サービスではなく組織全体にあること、②マネジメントの統括責任者がブランドマネジャー等の中間管理職ではなく、経営トップ（CEO）であること、③職能的責任がマーケティング部門だけでなく、すべての部門にあること、④学問領域がマーケティングに限らず学際的であること、⑤対象となるステークホルダーが顧客・消費者だけでなく、すべてのステークホルダーであること、⑥ブランド価値が人為的（Contrived）ではなく組織の本質的な（Real）ものから創造されること、⑦コミュニケーション手段としてマーケティング・コミュニケーションではなく、全社的コーポレート・コミュニケーションが必要となること——などが挙げられる。このように、コーポレートブランドは、プロダクトブランドよりも著しく多様な側面を有する概念なのである。

3-2. コーポレートブランドの定義

Abratt & Kleyn (2012)によると、何がコーポレートブランドを構成するのかについては、研究者の間に明確な合意はないという。このため、コーポレートブランドには様々な定義が存在する。たとえば、「所有権を示すマーク」、「イメージ作りの手段」、「重要な価値基準のシンボル」、「ブランド価値を伝える手段」、「競合他社との差別化をもたらす手段」などが挙げられる（Balmer & Gray, 2003）。さらに、Knox & Bickerton (2003)は、コーポレートブランドを「組織独自のビジネスモデルの視覚・言語・行動による表現」と定義している。

このように、コーポレートブランドをめぐるのは、定義が乱立しているのが実態である。だが、これらの定義に共通している点は、コーポレートブランドが「表現の手段」である、ということである。つまり、組織が自身を表現する手段の1つとなるものがコーポレートブランドであり、前項の表2で示すように、そのブランド価値は、組織の本質から創造されるのである。

組織の本質とは、組織のアイデンティティにほかならない。Abratt & Kleyn (2012)は、組織のアイデンティティはコーポレートブランドを通じて表現されるとし、組織のアイデンティティとステークホルダーをつなぐ「インターフェース」の役割を担うものがコーポレートブランドである、と主張する（p.1053）。Balmer (2001)も、コーポレートブランドとは、組織のアイデンティティの特性を意識的に抽出し、これを周到に準備されたブランディングを通じて伝えるためのものと指摘している（p.13）。

Balmer (2001) は抽出すべきアイデンティティの特性に言及していないが、本稿は、この特性は組織の基本理念と戦略的ビジョンと考える。なぜならば、2-3 で論じたように、基本理念と戦略的ビジョンこそが、アイデンティティの本質を決定づけるものだからである。

基本理念と戦略的ビジョンをシンボリックに表現したものが、アイデンティティの象徴要素である。言葉のシンボルとしての名前やスローガン、視覚のシンボルとしてのロゴマークやコーポレートカラーなどが、これに該当する。2-2 で述べたように、これらを戦略的に組み合わせ、ステークホルダーとの間でコミュニケーションツールとして機能させたとき、それはコーポレートブランドとなる。つまり、コーポレートブランドとは、「組織のアイデンティティを象徴的に表現する手段であり、ステークホルダーとの間のコミュニケーションツール、あるいはインターフェースとして機能するもの」と定義することができるであろう。

Balmer (2001) は、コーポレートブランドとは、①ステークホルダーに対する組織の「約束」(covenant)を明確かつ矛盾なく伝える、②競合他社のコーポレートブランドと差別化する、③ステークホルダーからの尊重 (esteem) とロイヤルティ (loyalty) を高める——という 3 つの効力を有する概念であると主張する。①②③それぞれについて戦略を検討・確認したうえで、その実現を支援するツールとしての有効性の見地から象徴要素を組み合わせることが、コーポレートブランド開発の基本となる。

4. コーポレート・レピュテーション

コーポレート・レピュテーションとは組織の「評判」を意味する概念である。好ましいレピュテーションを形成することは、コーポレートブランディングの目的と位置づけられている (Abratt & Kleyn, 2012; Baker & Balmer, 1997; Balmer, 2001; Balmer & Soenen, 1999; de Chernatony, 1999; Harris & de Chernatony, 2001; Schultz, 2005; van Riel & Balmer, 1997)。つまり、コーポレートブランディングの目的とは、あらゆるステークホルダーから支持される、揺るぎのない確固たる評判や名声、信頼を獲得することなのである。

4-1. コーポレート・レピュテーションとは

コーポレート・レピュテーションが学術的に注目されるようになるのは 1970 年代とされる。企業と社会とのかかわりが深くなるにつれて、社会的な評価との関係でコーポレート・レピュテーションを定義づけようとする動きがみられるようになったからである (櫻井, 2005, p. 15)。

その後、コーポレート・レピュテーションに関する指標が開発されるようになり、さらに関心が高まった。特に、米国のフォーチュン誌が 1983 年から「最も賞賛される企業」(Most Admired Companies)の指標とランキングを毎年発表するようになると、これが代表的なレピュテーション指標とみなされるようになった。この指標を利用した研究が行われるようになり、コーポレート・レピュテーションに対する関心は、研究者だけでなく実務家の間でも高まった。さらに、1999 年には、世論調査のハリス・インタラクティブとニューヨークを拠点とする研究機関のレピュテーション・インスティテュートが、「レピュテーション指数」(Reputation Quotient: RQ)を開発し、そのランキングを毎年発表するようになると、レピュテーションをめぐる研究はさらに活発になっていく。

レピュテーション研究の文献は数多くあり、様々な定義や解釈が示されているが、その核心的な意味や構成要素については、いまだにコンセンサスが得られていない (Helm, 2007)。だが、レピュテーションがプラス効果をもたらす点についての異論はない。実際、レピュテーションの効果に関しては、様々な研究が行われている。レピュテーションが高まると、たとえば、①優秀な人材を獲得しやすく

なる、②消費者が商品やサービスを進んで購入するようになる、③資金調達が容易になる——などの好ましい効果がもたらされる（Vergin & Qoronfleh, 1998）。メディア報道についても、レピュテーションの高い企業の扱いは大きくかつ好意的になるという（Fombrun & van Riel, 2004）。

レピュテーションの効果で最も重要な点は、企業価値が増大することである。レピュテーションが高まれば、株価が上昇するほか収益力も向上する。レピュテーションと企業価値との間には、明らかな相関関係が存在するのである。Vergin & Qoronfleh（1998）は、フォーチュン誌の調査の対象となっている企業の株価動向を分析し、高いレピュテーションを有する企業の株価は、市場の平均株価水準を持続的に上回ると結論づけている。Roberts & Dowling（2002）は、レピュテーションの高い企業は長期的に高い収益性を維持できるとし、レピュテーションのインタンジブルズ（無形資産）としての特性が、競合他社による模倣を著しく困難にする効果ももたらすと指摘している。このように、優れたレピュテーションは、持続的な競争優位性をもたらすのである（Walker, 2010）。

4.2. コーポレート・レピュテーションの定義

レピュテーションは、一般的には、イメージのようなものと考えられているが、イメージとレピュテーションとは区別する必要がある。Argenti & Forman（2002）によると、イメージは変わりやすく、必ずしも組織の実態を正しく反映していないこともあるという。なぜならば、イメージは、組織に関する個人的な経験や情報によって、瞬間的に形成される「印象」（impressions）を反映したものである（Cornelissen, 2004, p. 84）。一方、レピュテーションは、イメージよりも時間をかけて形成される「認識」（perception）あるいは「評価」（evaluation）を反映したものである（Fombrun, 1996; Gotsi & Wilson, 2001）。単なる印象ではなく、思考を重ねたうえで形成される知覚であり、組織の正しい姿、本質がよく知られていることを意味する。したがって、一度根づいたレピュテーションは変わりにくいという強みがある。

コーポレート・レピュテーションの定義については、いまだ研究者の間に統一見解はない。代表的な定義の中核的な部分を抜粋すると、たとえば、Gotsi & Wilson（2001）は、企業に対するステークホルダーの「経時的な総合評価（overall evaluation of a company over time）」と定義し、Walker（2010）は、企業の過去の行為と将来の見通しに関する「集合的な知覚的表象（aggregate perceptual representation）」としている。一方、フォンブラン&ファン・リール（2004）は、「企業が価値のある成果をもたらす能力を持っているかどうかについて、その企業の活動に利害関係を有する人たちが抱いている累積的な認識（cumulative perceptions）」と定義している（p. 33）。

このように定義に違いはあるが、それぞれの解釈を集約するならば、コーポレート・レピュテーションとは、①時間をかけて形成される、②組織の能力についてのステークホルダーによる総合的な評価が関係する、③ステークホルダーによる集合的かつ累積的な認識を反映する——などの特徴を有する概念と位置づけることができるであろう。以上の考察とフォンブラン&ファン・リール（2004）の定義を援用し、本稿では、コーポレート・レピュテーションを、「組織による価値創造の能力について、ステークホルダーが抱いている総合的な評価、あるいは累積的な認識」と定義する。Schultz（2005）によると、レピュテーションは、コーポレートブランディングの成功を判断する基準になるものという。つまり、レピュテーションはコーポレートブランディングの目的であり、その成果をはかる指標として位置づけられるものなのである。

5. コーポレートブランディング実践のフレームワーク

第2節と4節で論じたように、コーポレートブランディングとは、組織のアイデンティティをマネジメントすることであり、その目的はステークホルダーとの間に好ましいレピュテーションを形成することにある。この考察に基づき、本稿では、コーポレートブランディングを、「組織としてのアイデンティティを確立し、好ましいレピュテーションを形成するための包括的なマネジメントプロセス」と定義し、実践のためのフレームワークを提唱したい。具体的には、コーポレートブランディングを4段階のプロセスにより実践するというものである。第1～3段階で組織のアイデンティティが確立され、第4段階でコーポレート・レピュテーションが形成される、というプロセスになる（図1参照）。第1～4段階全体を通したプロセスがコーポレートブランディングである。

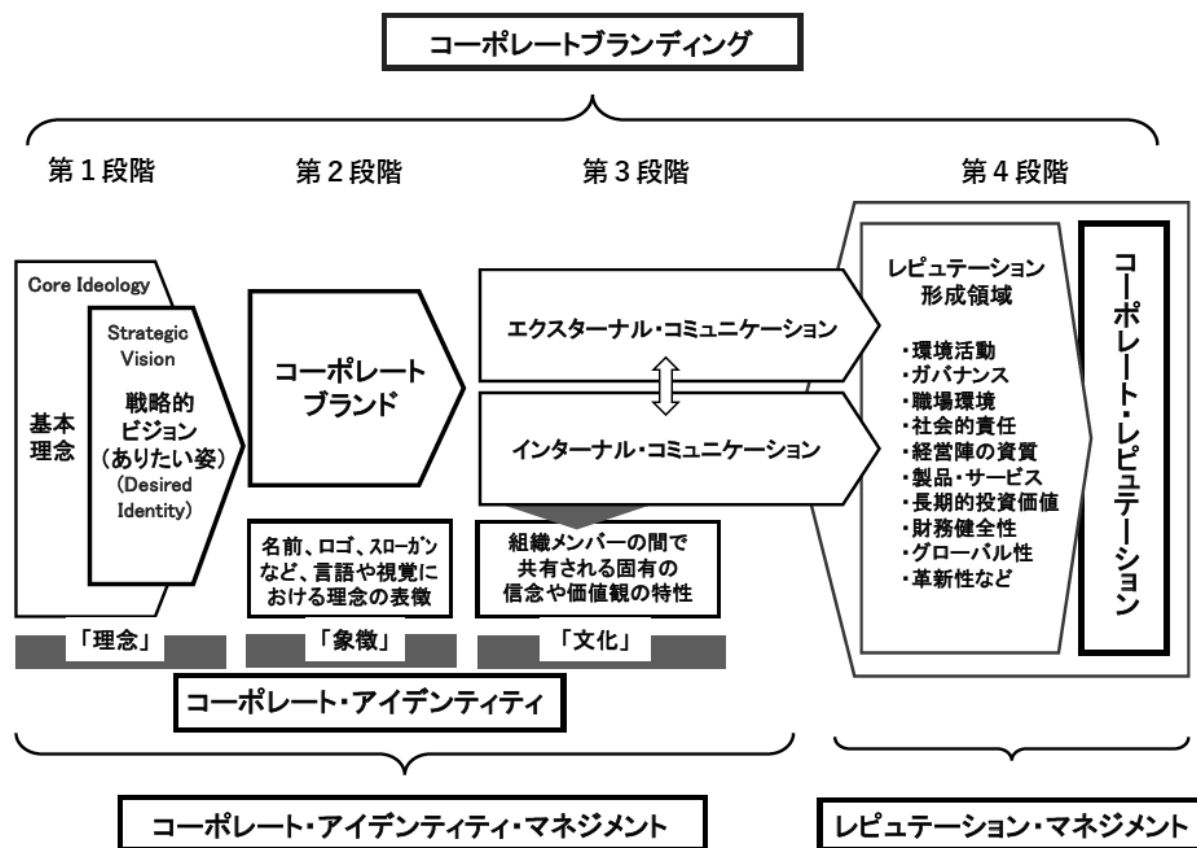


図1 コーポレートブランディングの4段階プロセス（出所：筆者作成）

5-1. 第1段階：基本理念と戦略的ビジョンの策定

コーポレートブランディングは、コーポレート・アイデンティティのマネジメントから始まる。アイデンティティのマネジメントについては、Balmer & Soenen（1999）が「ビジョン・ドリブン・アプローチ（Vision-driven approach）」を提案している。経営トップによる「戦略的ビジョン」を打ち出すことで、コーポレートブランディングの方向性を明確に定めるわけである。Hatch & Schultz（2003）も同様のアプローチを主張しており、本稿もこのアプローチを採用する。だが、戦略的ビジョンを策定する前に、組織の「基本理念：Core Ideology」を明確にする必要があるだろう。2-3で論じたように、まず基本理念を規定あるいは確認したうえで、これを実現するための将来像となる戦略的ビジョンを策定することが妥当と考える。

戦略的ビジョンは、組織の経営トップが決定するものである。いかなるコーポレートブランディングプロジェクトにおいても、トップマネジメントからの強力なコミットメントを得ることが必要不可欠の条件である。経営者の抱く信念や信条、思想、経営観、社会観などは、組織が継承してきた価値観や精神を反映するものである。これらを、戦略的ビジョンとして描くのである。

ブランディングプロジェクトの統括者は経営トップでなければならない。なぜならば、コーポレートブランディングは全社的なプロジェクトであり、部門を超えた調整が必要となる局面が多々出てくるからである。経営トップがプロジェクトのオーナーとなることにより、組織全体のベクトルを合わせることが可能になるはずである。

5.2. 第2段階：コーポレートブランドの開発

第1段階で策定した理念の体系は、組織内外に伝えていかなければ意味がない。なぜならば、組織が持続的に成長していくためには、社会の認容とステークホルダーからの理解と共感、支持を得ることが不可欠だからである。理念体系をメッセージとして分かりやすく伝えていくためには、その表現手段となるコーポレートブランドが必要となる。3-2 で論じたように、理念を象徴する諸要素を戦略的に組み合わせることにより、効果的なコーポレートブランドを開発しなければならない。

コーポレートブランドの開発にあたっては、①コーポレートネーム、②ビジュアル・アイデンティティ（VI）、③コーポレートスローガン——の3要素を適切に組み合わせる必要がある（望月，2019）。1つ目のコーポレートネームには、組織の正式な名称と、一般に広く流通させるブランド名（呼称）がある。2つ目のビジュアル・アイデンティティ（VI）は、組織のアイデンティティを視覚的に統一された印象を与えるように表現するデザインの手法であり、具体的にはロゴマークやカラーシステム、正式社名ロゴ、指定書体などがある。3つ目のコーポレートスローガンは、理念を端的に表現するフレーズで、対内的には新たな目標などをリマインドするための「目印」として、対外的には、これから実現していく価値の「約束の証」として機能する。

5.3. 第3段階：コミュニケーションの設計

コーポレートブランドの認知を獲得し、ステークホルダーの理解と共感、支持につなげるには、これに触れる接点、体験の場をつくる必要がある。そのためには、内外すべてのステークホルダーを対象とするコミュニケーションの設計が不可欠であり、インターナルとエクスターナルのコミュニケーション活動を効果的かつ有機的に連動させなければならない。

まず、強力なインターナル・コミュニケーションを展開し、理念を組織の隅々まで浸透させる必要がある。なぜならば、理念は組織内に浸透させ、仕事に生かしてこそ価値があるからである。たとえば、①理念を冊子や映像などの形で周知する、②経営陣による全社キャラバンや従業員同士のワークショップなど直接対話の場を設ける、③アイディアコンテストや表彰制度などによって行動を促進する——などの手法を効果的に組み合わせ、継続的にこれら施策を推進する。こうした浸透プロセスを通じて、組織固有の文化が確立されていく。理念への理解が従業員の間で徹底されれば、これが内部にとどまらず、顧客や株主など外部のステークホルダーにまで伝わっていくのである（井上，2012）。

一方、エクスターナル・コミュニケーションについては、広告に代表される Paid Media、広報活動によるパブリシティをはじめとする Earned Media、ソーシャルメディア上で共有される生活者の投稿などの Shared Media、ウェブサイトや店舗など自社で保有するステークホルダーとの接点である Owned Media といった、いわゆる PESO メディアを戦略的に組み合わせる必要がある。ただ

し、まず注力すべきは Owned Media である。その理由としては、Owned Media は広告枠のフォーマットや他のステークホルダーの思惑に左右されず、理念体系の具現化にあたって、最も自社の意志を表現できるメディアであることが挙げられる。Owned Media は、継続的かつ統合的なエクスターナル・コミュニケーションの展開にあたっての「情報発信基地」の役割を果たすのである。

5-4. 第 4 段階：コーポレート・レピュテーションの形成

レピュテーションを形成するには時間がかかる。レピュテーションは、組織を取り巻くすべてのステークホルダーが、時間をかけて獲得する総合的な評価、あるいは累積的な認識だからである。レピュテーションの形成に近道はない。したがって、前項 5-3 で示したコミュニケーション施策を着実に実行していく以外に方法はなく、レピュテーションのマネジメントが必要となるのである。レピュテーション・マネジメントの第 1 歩はレピュテーションの評価である (Alsop, 2004)。評価できないものをマネジメントすることはできないからである。

先行研究によると、レピュテーションが評価される主要な領域としては、①環境活動、②経営陣の資質、③ガバナンス、④職場環境、⑤社会的責任、⑥製品・サービスの質、⑦財務健全性、⑧長期的投資価値、⑨革新性、⑩グローバル性——などが指摘されている (Cravens, Oliver & Ramamoorti, 2003; Dowling, 2004; Fombrun & van Riel, 2004; Gabbioneta, Ravasi & Mazzola, 2007)。これらは各種レピュテーション調査の対象となる領域であり、実際、第 4 節で述べたフォーチュン誌の指標やレピュテーション指数 (RQ) も、これらの領域の多くが調査項目に含まれている。したがって、これらの領域において、組織のアイデンティティを明確に伝える地道なコミュニケーションを続けていくことが、レピュテーションを形成するうえでは、とりわけ重要となる。

レピュテーションを評価するための画一的な方法はまだ開発されていない。メディアや調査会社が発表する顧客満足度調査や CSR 企業調査なども参考にはなるであろう。しかし、自社にとって意味のあるレピュテーション評価を得るためには、やはり一般的な調査だけでなく、自社の市場調査部門や独立系の調査会社などを利用して、独自のステークホルダー意識調査を行う必要がある。独自調査であれば、自社のレピュテーションに最も影響する要素に焦点を当てることができる。

6. おわりに

コーポレートブランディングは、マーケティングの領域を超えた学際的な概念である。それゆえに、概念をめぐる解釈や定義、さらに実務面の取り組みなどについて、少なからぬ誤解や混乱が生じているのは残念なことである。関連するアイデンティティ、ブランド、レピュテーションの概念についても、同じことが言える。

本稿は、こうした誤解や混乱に 1 つの解を提供することを目指したものである。先行研究をレビューし、新たな考察を加えることによって、これらの概念の解釈と定義の明確化を試みた。コーポレートブランディングを理解する一助となることを期待したい。

コーポレートブランディングは変革管理に役立つ概念である。その実践を通して、組織は自身のミッションやビジョン、組織文化の見直しなど、様々な分野において変革を進めることができる。かつてないほど大きな環境の変化に直面する中で、多くの企業や組織が、コーポレートブランディングの重要性を再認識し、変革に向けた課題に取り組んでいくことが望まれる。

参考文献

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: Free Press.
- Abratt, R. (1989). “A New Approach to the Corporate Image Management Process”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.
- Abratt, R. and Kleyn, N. (2012). “Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration”, *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 7/8, pp. 1048-1063.
- Alsop, R.J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, New York: Free Press.
- Argenti, P.A. and Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York: McGraw-Hill.
- Baker, M.J. and Balmer, J.M.T. (1997). “Visual identity: trappings or substance?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 5, pp. 366-382.
- Balmer, J.M.T. (1995). “Corporate Branding and Connoisseurship”, *Journal of General Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 24-46.
- Balmer, J.M.T. (2001). “The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management”, *Journal of General Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-17.
- Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (2003). “Corporate brands: what are they? What of them?”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 972-997.
- Balmer, J.M.T. and Soenen, G.B. (1999). “The Acid Test of Corporate Identity Management™”, *Journal of Marketing Management*, Volume 15, Issue 1-3, pp. 69-92.
- Balmer, J.M.T and Wilson, A. (1998). “Corporate Identity: There Is More to It than Meets the Eye”, *International Studies of Management & Organization*, Volume 28, Issue 3, pp. 12-31.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*, 3rd Edition, London: Sage Publications.
- Cravens, K., Oliver, E.G. and Ramamoorti, S. (2003). “The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation”, *European Management Journal*, Volume 21, Issue 2, pp. 201-212.
- Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- de Chernatony, L. (1999). “Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation”, *Journal of Marketing Management*, Volume 15, Issue 1-3, pp. 157-179.
- Dowling, G.R. (2004). “Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?”, *California Management Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 19-36.
- Downey, S.M. (1986). “The Relationship between Corporate Culture and Corporate Identity”, *Public Relations Quarterly*, Vol. 31, Issue 4, pp. 7-12.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. and van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- フォンブラン, C.J. & ファン・リール, C.B.M. (2004). 名声のルーツ アドバタイジング 第10号 通巻533号, pp. 32-41.
- Gabbioneta, C, Ravasi, D. and Mazzola, P. (2007). “Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts”, *Corporate Reputation Review*, Volume 10, No. 2, pp. 99-123.
- Gotsi, M. and Wilson, A.M. (2001). “Corporate reputation: seeking a definition”, *Corporate Communications: An*

- International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.
- Harris, F. and de Chernatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 441-456.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997). "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5/6, pp. 356-365.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2000). "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations", in M. Schultz, M.J. Hatch, and M.H. Larsen (eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (pp. 11-35), Oxford & New York: Oxford University Press.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2003). "Bringing the corporation into corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1041-1064.
- Helm, S. (2007). "One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 238-254.
- 猪狩 誠也・城 義紀 (1993). 企業活動と企業イメージ 堀 章男・久保田 剛敏 (編) 企業イメージと広報 (pp.2-34) 日本経済新聞社
- 井上 邦夫 (2012). コーポレート・アイデンティティ再考 経営論集 東洋大学, 80, pp. 73-86.
- King, S. (1991). "Brand-building in the 1990s", *Journal of Marketing Management*, Volume 7, Issue 1, pp. 3-13.
- Knox, S. and Bickerton, D. (2003). "The six conventions of corporate branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 998-1016.
- 松江 英夫 (2015). 自己変革力をもたらす「3つの連鎖」 *Harvard Business Review* (<https://www.dhbr.net/articles/-/3390>, 2020年8月19日参照)
- 望月 真理子 (2019). 有言実行の企業姿勢がブランドをつくる——従業員の意識と行動変革が重要に—— 宣伝会議 4月号, pp. 118-121.
- 中西 元男・New DECOMAS 委員会編 (1993). New DECOMAS——デザインコンシャス企業の創造—— 三省堂
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design*, London: Thames and Hudson.
- Roberts, P.W. and Dowling, G.R. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.23, Issue 12, pp. 1077-1093.
- 櫻井 通晴 (2005). コーポレート・レピュテーション——「会社の評判」をマネジメントする—— 中央経済社
- Schultz, M. (2005). "A Cross-Disciplinary Perspective on Corporate Branding", in M. Schultz, Y.M. Antorini and F.F. Csaba (eds), *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (pp. 23-55), Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M., Antorini, Y.M. and Csaba, F.F. (2005). "Corporate Branding - An Evolving Concept", in M. Schultz, Y.M. Antorini and F.F. Csaba (eds), *Corporate Branding: Purpose/People/Process* (pp. 9-20), Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- 田中 洋 (2017). ブランド戦略論 有斐閣
- van Riel, C.B.M. and Balmer, J.M.T. (1997). "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Issue 5/6, pp. 340-355.
- Vergin, R.C. & Qoronfle, M.W. (1998). "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, Vol. 41, Issue 1, pp. 19-26.
- Walker, K. (2010). "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, Issue 4, pp. 357-387.

【論文履歴】初回受理日：2020年11月28日 改訂稿受理日：2021年2月15日 掲載確定日：2021年3月5日

【著者連絡先】井上邦夫：kinoue007@gmail.com

Practical Framework for Corporate Branding, with a focus on concept clarification of Corporate Identity, Corporate Brand and Corporate Reputation

Kunio INOUE Mariko MOCHIZUKI Naota NAKAMACHI
(Toyo University) (DENTSU INC.) (DENTSU INC.)

Abstract

In recent years, while interest in corporate branding has increased, many companies have struggled in implementation. This paper attempts to clarify related concepts – corporate identity, corporate brand, and corporate reputation – and propose a practical framework for corporate branding. Corporate branding is defined as the process of managing an organization's identity, and its purpose is to establish favorable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent. Based on this definition, the role and methodology of corporate branding are discussed.

Key words: Corporate branding, Corporate identity, Corporate brand, Corporate reputation, Four-stage process