

# リクルーティング・マーケットにおける企業の ブランド構築の必要性とマーケティング研究上 のインプリケーション

～企業ブランド (Corporate brand) を捉えるもう一つの意味位相～

小 木 紀 親

綿 貫 真 也 (株式会社 リクルート)

## 〈目次〉

1. 問題意識
2. 分析のフレームワーク
3. 実証分析の検討
4. 研究課題
5. まとめ

## 1. 問 題 意 識

1990年代以降、消費財市場におけるブランド構築は、まさに現代企業にとって、マーケティング戦略上の大きな関心事の一つとなっている。

周知のように、こうしたブランドに関する議論は、D. A. アーカーによるブランド・エクイティ概念 (Brand Equity) の提唱から始まり、さらにはブランド拡張論 (Brand Extension) にまで発展するなど、研究者レベル、そして実務家レベルを問わず、大きな広がりを見せている [Aaker, D. A., 1994/1996]。たとえば、ブランドの議論の中では、「ある製品を購入する際、消費者に生じる不確実性 (消費者の購買上の意思決定プロセスにおける、新規商品の情報量など) を最小限にするために、ブランドが極めて重要な判断基準 (効用) をもたらす」ということが指摘されている [Aaker, D. A., 1994]。言うまでもなく、企業にお

ける商品プログラム上のブランド構築は、いまや必然かつ重要な潮流となりつつあり、こうしたブランドを中心とした戦略は、ブランド・エクイティ戦略、ブランド拡張戦略、そしてブランド・ポジショニング戦略など、実にバラエティに富んだものとなっている。しかしながら、翻ってみると、ブランド論争が今日的にこれほど大きな盛り上がりを見せているにもかかわらず、企業の採用のフィールド (Recruiting Market) においては、企業のブランド・イメージやブランド・ポジショニングなどの必要性が、あまり認識されてこなかったと言えよう。そうした領域においては、多分に経験・知識的な要因が含まれることになるのであろうが、これまで、実際に採用というフィールドに関するコーポレート・ブランドの問題についての詳細な研究が必ずしも十分とは言えない状況にあったように見受けられる。

そこで、本稿では、上記の課題を踏まえ、リクルーティング・マーケットにおける企業のブランド構築の必要性、とりわけ、ブランド・ポジショニング戦略の重要性を論究していきたい。まず、最初の出発点として、「企業イメージ」といった場合、一般顧客<sup>1)</sup>が、消費対象として当該企業をとらえるのと、就職先として当該企業をとらえるのとでは、全く二つの捉え方の意味位相が存在すると仮定するところから論を展開していきたい(図1を参照)。具体的には、コンピュータ・メーカーを題材に取り上げ、消費財マーケットにおける各コンピュータ・メーカーのブランド・イメージ・ポジショニングと、リクルーティング・マーケットにおける各コンピュータ・メーカーのブランド・イメージ・ポジショニングでは、どのように異なっているのかを検証し、その知見から、企業にとってのリクルーティング・マーケットにおける就職希望者 (Potential Worker) に対する新たなブランド・イメージ構築の可能性を論じていきたい。

---

1) この場合、就職を考えている人であり、かつ商品・サービスを様々な企業から購入する消費者のことを指して言う。

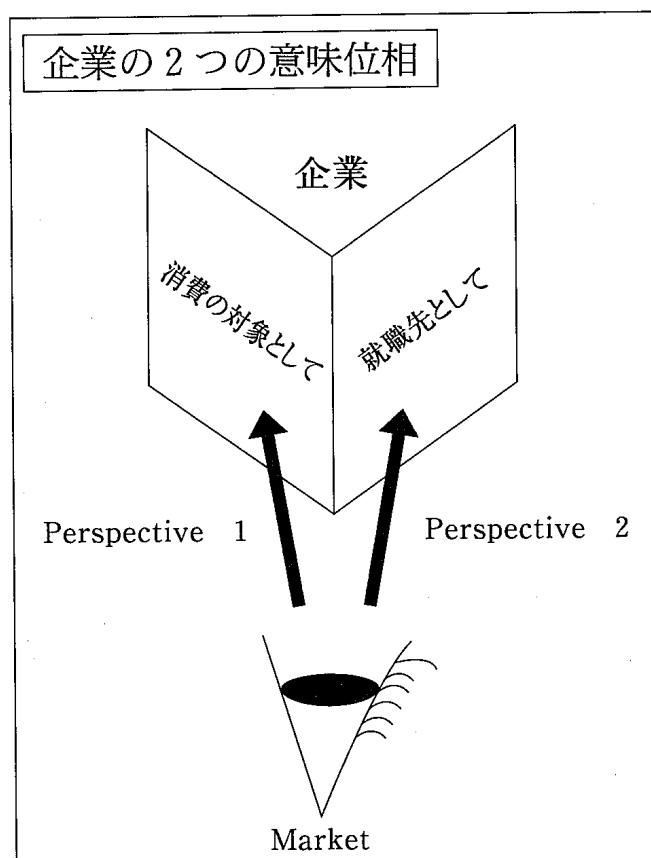


図1 企業の捉え方の二つの意味位相の構造

## 2. 分析のフレームワーク

ここでは、消費財マーケットおよびリクルーティング・マーケットにおける分析のフレームワークを提示したい。

まず、消費財マーケットにおいては、ア・プリオリに競合関係にあると考えられる国内のコンピュータ・メーカー、「NEC」と「富士通」を取り上げることにする。一方、リクルーティング・マーケットにおける分析フレームワークは、国内のコンピュータ・メーカーの就職に関係する質問項目（説明変数）で構成される企業イメージのアンケートからの結果を成分分析にかけ、知覚マップ (Perception Map) を作成する<sup>2)</sup>。その後、クラスター分析により各企業群をいく

2) なお、アンケート調査は、1999年に実施したもので、コンピュータ・メーカーを含む電気電子メーカー50社について行ったものである。

つかのクラスターに分割することにより、それぞれの企業の競合関係を把握する。このように、説明変数を就職に関係する項目とすることによって抽出された知覚マップは、総じてリクルーティング・マーケットにおけるブランド・ポジショニングおよびその競合関係を表しているといえることができる(その際、消費財マーケットは、リクルーティング・マーケットに直接かつ大きな影響を与えているため、消費財マーケットはリクルーティング・マーケットの上位概念であるとみなす)。

たとえば、仮に「NEC」と「富士通」が同じクラスター内に属しているならば、リクルーティング・マーケットにおいても、消費財マーケットと同様に競合関係が成立していると考えることができる。しかしながらその場合、リクルーティング・マーケットより消費財マーケットの方が上位概念であるために、リクルーティング・マーケットにおけるブランド構築のためのブランド・プロモーションは不要であるとみなす(むしろ、消費財マーケットでのマーケティング戦略およびブランド構築を重視する必要がある)。もし「NEC」と「富士通」が異なるクラスターに属しているならば、消費財マーケットにおける競合関係が、リクルーティング・マーケットに反映されていない(全く異なるもの)と認識し、リクルーティング・マーケットにおけるブランド構築の必要性があると判断する。以上の分析フレームワークに基づいて、実証分析を試みていきたい。

### 3. 実証分析の検討

コンピュータ・メーカーを含む電気電子メーカー50社についてのアンケート集計結果(1999年実施)をもとに、この50社について因子分析をかけた。バリマックス回転後の各因子の寄与率は、第1因子が38.87%、第2因子が29.78%、第3因子が24.61%でこの3因子で累積寄与率が90%を超えるので、この3因子を最終的な因子として採用することにした。次に、知覚マップの作成であるが、組み合わせとして、因子分析の結果から判断して、1次元-2次元、1次元-3次元、2次元-3次元の組を合わせを採用することにした。こうして抽

出された知覚マップに対して、次に各次元における個々の因子得点に、クラスター分析をかけることにより、各次元での競合関係を明らかにしたマップが、図2、図3および図4に示されている<sup>3)</sup>以下では、図2から図4の内容を詳しく見ていくことにする<sup>4)</sup>

図2の第1次元—第2次元を見てみると、「NEC」は第4クラスターに、「富士通」は第3クラスターに位置している。この次元においては、「NEC」と採用競合関係にある企業は、「ソニー」、「松下電器産業」、「日本IBM」と考えられる。一方、「富士通」と採用競合関係にある企業は、「東芝」、「三菱電機」、「日立製作所」、「三洋電気」などと考えられよう。

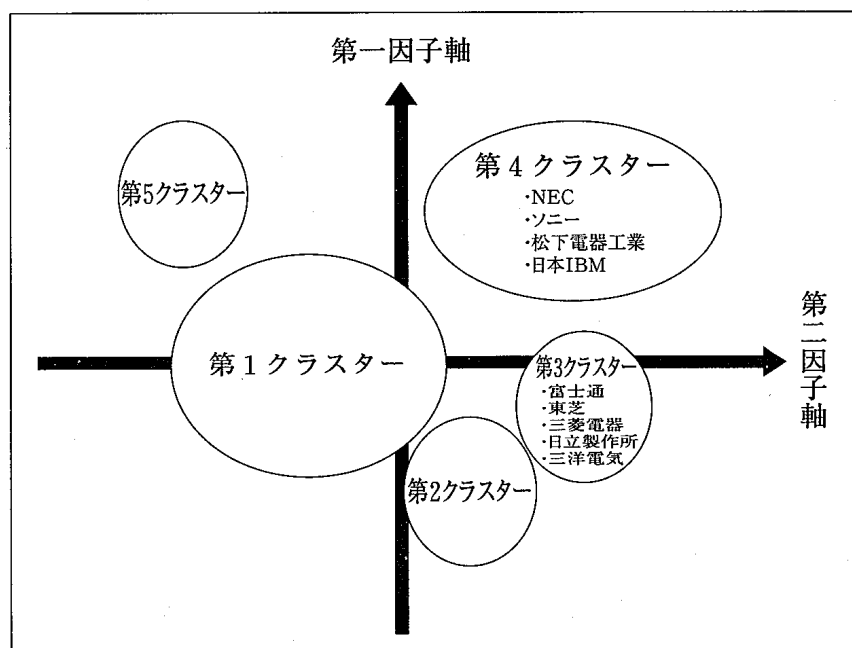


図2 第1因子軸—第2因子軸

続いて、図3の第1次元—第3次元を見てみると、「NEC」は第4クラスター

3) ただし、クラスター分析については、合併後の距離計算はウォード法、原データの距離計算はマハラノビスの汎距離により行った。

4) 図2から図4は原データの結果を簡単のために、グラフィカルに表したものである。なお、詳細な統計表、知覚マップ、クラスター分析においては階層的な手法を採用している。

に属し、この次元における「NEC」の採用競合企業は、「インテル」、「オムロン」、「松下電器産業」、「日本IBM」と考えられる。また、「富士通」は第3クラスターに属し、「富士通」における採用競合企業は、「コンパック」、「ヤマハ」、「京セラ」、「シャープ」、「カシオ計算機」、「ナムコ」、「ケンウッド」と考えられる。

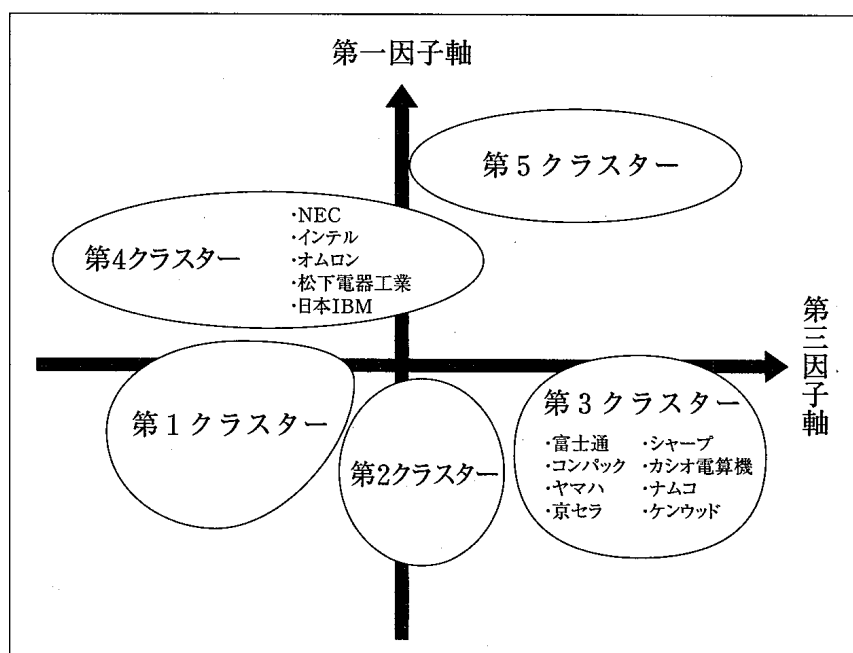


図3 第1因子軸—第3因子軸

最後に、図4の第2次元—第3次元における知覚マップを見てみると、「NEC」は第3クラスターに属し、採用競合企業は、「東芝」、「三菱電機」、「日立製作所」、「日本IBM」、「三洋電気」、「ソニー」と考えられ、また、「富士通」は第2クラスターに属し、採用競合企業は、「ヤマハ」、「京セラ」、「シャープ」、「カシオ計算機」、「ナムコ」と考えられる。

このように、「NEC」と「富士通」は、第1次元—第2次元、第1次元—第3次元、第2次元—第3次元のいかなる次元においても、異なるクラスターに属しており、就職希望者にとってみれば<sup>5)</sup>、この2つの企業は、全く異なったイメージのもとに認識・イメージされていると考えられる。

5) 本稿の実証分析では、就職希望者を大学3年生としている。

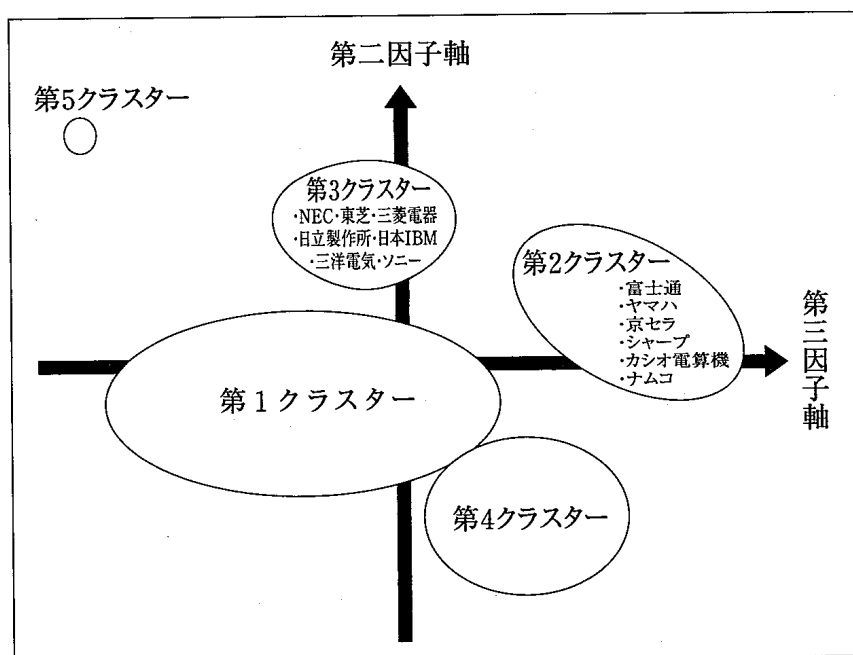


図4 第2因子軸—第3因子軸

以上のことから、おそらく「NEC」における採用競合企業は、「日本IBM」が有力であり、また「富士通」においては、「シャープ」、「ヤマハ」、「京セラ」などが有力な採用競合企業と考えられよう。したがって、この場合、「NEC」は、リクルーティング・マーケットにおいて、「日本IBM」以外の競合企業をこれ以上増やさないためにも、さらには、「富士通」をはじめ他企業との差別化を図るためにも、他のクラスターにある企業と大きく異なったブランド戦略を構築する必要がある。また、「富士通」も、同様のことが言える。

確かに、今回の調査・研究においては、メインとして就業企業の選択における想起集合 (Evoked set) を取り扱っているわけではない。とはいえ、本稿のコンピュータ・メーカーを含む、知覚マップを用いた研究では、3つ全ての次元において、「NEC」と「富士通」の双方が、リクルーティング・マーケットの領域では競合関係となっていないということが当面のところ実証されたと言えよう。裏を返せば、消費財マーケットにおける競合関係は、そのままリクルーティング・マーケットには反映されていないことが実証されたとも言えよう。とりまなおさず、今回の実証研究の結果が意味するところは、企業イメージには二

つの認知すべき意味位相が存在しており、消費財マーケットにおける企業のブランド・イメージと、リクルーティング・マーケットにおける企業のブランド・イメージでは、全く異なるブランド・イメージ戦略、ブランド・ポジショニング戦略を策定する必要性がある、というものであった。

#### 4. 研究課題

次に、今後に向けての研究の課題であるが、本稿においては解決すべき大きな点が4つほど残されている。

まず、第1に、先にも述べたように、リクルーティング・マーケットにおける企業の想起集合の問題である。第2は、先験的に「NEC」と「富士通」が競合関係にあるとして単純化したことの是非である。第3は、今回のサンプルが大学3年生に限られるという、いわゆる「新卒者」であり、中途採用におけるブランド・ポジショニングの相違などが検証されていない点である。第4は、本研究においてリクルーティング・マーケットが消費財マーケットの従属関係にあるとしたが、今後の展開によっては、双方向の関係・影響を考慮して、研究を進めていかねばならない点である。

これらの問題点は、本研究を進めていく上で、クリアにしていくことが不可欠となろう。とりわけ、第1および第3の問題点については、質問票、サンプルデータの不備など調査段階での改善が求められるところであり、今後も取り組まねばならない課題である。しかしながら、本稿では、消費財マーケットにおける企業の競合関係が、リクルーティング・マーケットにおけるそれとは異なっているという、マーケティングにおける若干のインプリケーションを示すことはできたと言えよう。また、第2点目の問題についてだが、企業を消費の対象として考えた場合の知覚マップと、リクルーティング・マーケットにおける知覚マップにおける差異を見比べる方が、より詳細な分析結果を得ることができたであろうが、データの収集、予算などの諸々の事情により、そうすることができなかった。第4点目の問題については、リクルーティング・マーケッ



トの消費財マーケットへの影響をみることによって、双方向の関係・影響を検討していく必要があるだろう。

今後こうした研究の精緻化をはかっていく意味でも、これらの問題点は、解決されるべき重要な課題となろう<sup>6)</sup>

## 5. ま と め

ここ数年、大手証券会社の倒産に始まり、軒並みに大手企業、あるいは有名企業と言われてきた企業が経営危機にさらされ、いわゆる「大手・有名企業神話」が崩壊しつつある。そうしたなか、企業サイドにとっては、「大手・有名」というだけでは優秀な人材を採用することが困難となっているのが現状である。それゆえ、各企業は、そのユニークな特色や強みを活かした企業のブランド・イメージを構築していく必要があり、就職希望者に魅力ある企業として認知してもらう必要がある。くしくも、D. A. アーカー[1996]が『Building Strong Brand』の中で論究しているように、ブランド・アイデンティティ (Brand Identity) をエージェンシーなどが十分に理解した上で、対象企業と共にコラボレーションしていき、企業ブランドをうまく、かつ魅力あるポジションへとリポジショニングすることが、リクルーティング・マーケットにおいて必要とされよう。実際に、これまでのブランド研究の流れを見ても、消費財マーケットにおけるブランド戦略では、かなりマーケティング・サイエンスのメソッドが深化しているが、リクルーティング・マーケットにおいてのそれは、本稿のようにマーケティング・サイエンスのアプローチを用いた分析・研究など、必ずしも十分ではなかったように思われる<sup>7)</sup>

6) 今後の具体的な研究指針としては、リクルーティング・マーケットにおけるブランド・ポジショニングの概念を、コンピュータ・メーカーのみならず、他業界への適用とリクルーティング・マーケットにおける企業への就職志向についての就職意向要因の抽出、就職希望者の潜在意識構造の分析などの研究を進めていき、マーケティングにおける企業のブランド構築の礎を築いていきたい。

7) 実務レベルにおいては、拙者らによっていくつかの研究がある。

そうした状況を鑑み、また、マーケティング戦略の精緻化に向けて、より一層、リクルーティング・マーケットにおけるブランド構築にカット・インしていくことは、マーケティング研究をより深く、かつ良い方向に導くことになるのではなかろうか。そのためには、まずは、「モノを買う対象」としての企業認知が、「就職する対象」としての企業認知とは必ずしもならず、むしろ全く異なるものであることを十分に認識していく必要がある。そうしたプロセスを経れば、各企業は、それぞれの意味位相に則したブランド・イメージ戦略、ブランド・ポジショニング戦略の策定を講じることができ、マーケティングによって、いま以上にバリエーションのある戦略と実りある成果をもたらすことができよう。

#### 参 考 文 献

- 1) Aaker, D. A., Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name, The Free Press, 1991. (D. A. アーカー／陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲 訳『ブランド・エクイティ戦略』, ダイアモンド社, 1994年)
- 2) Aaker, D. A., Building Strong Brands, The Free Press, 1996. (D. A. アーカー／陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳 訳『ブランド優位の戦略』, ダイアモンド社, 1997年)
- 3) Kapferer, Jean-Noel, Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, Kogan Page Ltd., 1992.
- 4) Hooly, G. and J. Saunders, Competitive Positioning: The Key to Competitive Positioning: The Key to Market Success, Prentice-Hall, 1993.
- 5) 青木幸弘・陶山計介・中田善啓『戦略的ブランド管理の展開』, 中央経済社, 1996年。
- 6) 片平秀貴『マーケティング・サイエンス』, 東京大学出版会, 1987年。
- 7) 片平秀貴『新しい消費者分析』, 東京大学出版会, 1994年。
- 8) 和田充夫『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』, 同文館, 1984年。
- 9) 小川孔輔『ブランド戦略の実際』, 日本経済新聞社, 1994年。

#### [付 記]

本稿は、平成11年度松山大学特別研究助成金による研究成果の一部である。