

『慶應マーケティング論究』
第9巻 (Spring, 2013)

M&A後の新たな企業ブランドに対する消費者評価

前田 良平

M&A後の企業ブランド戦略には複数のタイプが存在する。しかし既存研究はその全てを考慮できておらず、また、M&A前の2つの旧ブランドに対する態度を考慮していないため、どのタイプの戦略が最適なのかを明らかにできていない。本論は、M&A後に採り得る全ての企業ブランド戦略と、旧ブランドに対する態度を考慮しつつ、新ブランドに対する態度を予測し得るモデルの構築と実証を試みることによって、消費者のタイプに応じた最適な企業ブランド戦略を明らかにすることを目的とする。

第1章 はじめに

1-1 問題意識

現代の超競争時代において、企業は、市場の特定のセグメントにおける成長の足場を求めて、果敢に M&A (Mergers and Acquisitions) を行う存在である (Wiles, Morgan, and Rego, 2012)。他企業との M&A は、企業単体では不可能なスピードでの市場展開をもたらすことが期待される。それゆえ、M&A は、成長戦略として買収先の統合を経て戦略上、業務上、そして財務上のシナジー効果を発揮することを企図して行われるのである (Swaminathan, Murshed, and Hulland, 2008)。この M&A という手法は、会計学やファイナンス、法律の分野に限らず、マーケティングの分野においても研究され始めている (Cartwright and Schoenberg, 2006)。しかし、M&A 研究の多くは企業システムや組織構造、経営資源の統合に焦点を合わせており、複数の企業が合併した後の新ブランドの創造や M&A 後のブランディング戦略に関する研究は依然として数少ない (e.g., Homburg and Bucerius, 2005; Basu, 2006; Cartwright and Schoenberg, 2006)。

Jaju, Joiner, and Reddy (2006) は、M&A 後の新しい企業ブランド戦略における消費者のブランドに対する態度に関して実証分析を行った。分析の結果、顧客ベース・ブランド・エクイティの観点から述べるならば、M&A に伴う企業ブランドの変更は、企業のブランド価値を損ねてしまうということが見出された。また、企業ブランドを統合することによるシナジー効果が発揮されず、買収側企業ブランド (the acquiring brand) に比して被買収側企業ブランド (the target brand) の方が、企業ブランドの変更に伴って、より深刻にブランド・エクイティを損ねてしまうということも見出された。しかし、この研究は、2社が合併して全く新しい企業ブランドを作り出した場合と買収側企業ブランドの傘下に被買収企業ブランドが事業部門や子会社として存続する場合を考慮していない。また、買収側企業ブランドに統合する戦略、被買収側企業ブランドに統合する戦略、および、両者の企業ブランドを冠する戦略という3つの企業ブランド戦略に

おける消費者のブランドに対する態度は考慮しているものの、新ブランドを創造して冠する戦略における消費者のブランドに対する態度を考慮していない。

そこで、本論は、M&A後に採り得る全ての企業ブランド戦略を考慮しつつ、旧ブランドに対する態度が新ブランドに対する態度にどのような影響を及ぼすのかという観点から、新ブランドに対する態度を予測し得るモデルの構築と実証を試みることによって、消費者のタイプに応じた最適な企業ブランド戦略を探究する。

1-2 本論の構成

本論は次のような構成によって議論が展開される。第2章においては、既存研究のレビューを行い、既存研究が残した課題を識別する。第3章においては、本論の主張する仮説を提唱する。第4章においては、第3章において提唱された仮説の経験的妥当性を吟味するため、消費者調査を通じて得られたデータを用いて分散分析および多重比較分析を行う。第5章においては、分析結果から得られる知見を考察する。そして、第6章においては、本論の要約と学術的成果、実務的含意、および今後の課題について言及する。

第2章 既存研究レビュー

2-1 M&A後の新しい企業ブランド戦略に関する既存研究

Jaju (2002) は、企業が M&A を行う動機を「価値創造動機」と「支配動機」の2つに大別した。一方の「価値創造動機」とは、2つの企業が合併することによって互いの経営資源を配分し直し、生産性を高めることによってコストを削減し、企業の利潤を高めようとする動機のことである。他方の「支配動機」とは、買収側企業もしくは被買収側企業のどちらか一方のブランド認知度や市場における占有率を高めようとする動機のことである。

その上で Jaju は、企業が M&A を行う2つの動機に基づいて、M&A後の新しい企業ブランド戦略を4つに類型化した。一方の「価値創造動機」に基づく戦略は、「シナジー効果を強調する統合戦略」と「シナジー効果を強調しない統合戦略」の2つに大別され、他方の「支配動機」に基づく戦略は、「買収側企業に優位な統合戦略」と「被買収側企業に優位な統合戦略」の2つに大別された。

M&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプを構成する1つ目の戦略である「シナジー効果を強調する統合戦略」とは、A社がB社を買収・合併したと仮定したときに、A社とB社の両方の企業ブランドをA&Bという形で新しい企業ブランド名の中に残す戦略のことである。買収側企業A社は、被買収側企業B社のブランドを新しい企業ブランド名に残すことによって、Bという企業ブランド名が持っていたブランド・イメージやブランド連想を消費者に訴求することができ、Aという企業ブランド名だけでは成し得ないシナジー効果を期待できるのである。

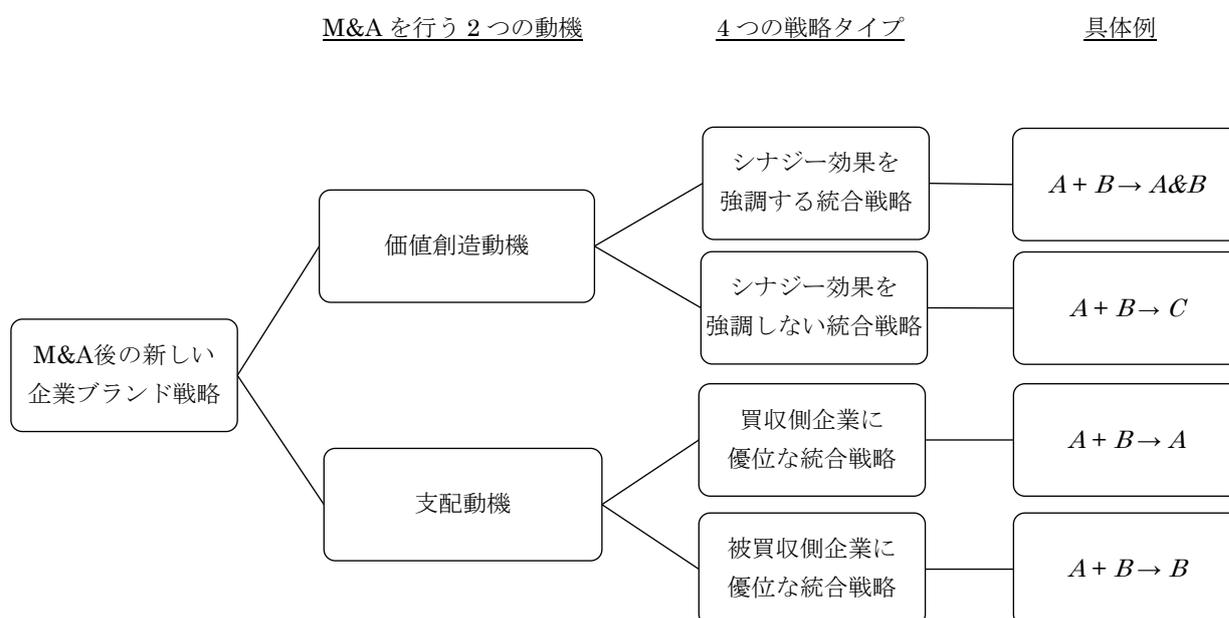
次に、4つの戦略タイプを構成する2つ目の戦略である「シナジー効果を強調しない統合戦略」とは、

買収側企業 A社と被買収側企業 B社の両方の企業ブランドを新しい企業名に残さず、全く新しい企業名を冠する戦略のことである。この戦略によって、Aという企業ブランド名とBという企業ブランド名のいずれか、または両方が持っている負のブランド・イメージやブランド連想を消費者の記憶から消し得ることが期待でき、また異なるセグメントの消費者に対して新しい製品やサービスを新しい企業名のもとで訴求することもできる。

そして、4つの戦略タイプを構成する3つ目の戦略である「買収側企業に優位な統合戦略」とは、買収側企業 A社の企業ブランド名のみを新しい企業ブランド名に残す戦略のことである。この戦略によって、Aという企業ブランドは市場における自社のシェアを高め、Bという企業ブランドが抱えていた既存顧客に対しても自社の製品を訴求することができる。

最後に、4つの戦略タイプを構成する4つ目の戦略である「被買収側企業に優位な統合戦略」とは、「買収側企業に優位な統合戦略」とは対照的に、被買収側企業 B社の企業ブランド名のみを新しい企業ブランド名に残す戦略のことである。この戦略は、A社の企業ブランド名が何らかの負のイメージを伴っており、それを克服するために用いられる場合が多い。以上のM&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプは、図表1に描かれるとおりである。

図表1 M&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプ



A、B、Cは、架空の企業ブランド名を示す。
 Aは、買収側企業ブランド名を、Bは被買収側企業ブランド名を示す。
 +は、買収・合併を示す。
 →は、買収・合併後の新しい企業ブランド名を示す。

(出所) Jaju (2002), p. 35. 邦訳は本論著者による。

Jaju, *et al.* (2006) は、M&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプのうち、1つ目の戦略である「シナジー効果を強調する統合戦略」、3つ目の戦略である「買収側企業に優位な統合戦略」、および4つ目の戦略である「被買収側企業に優位な統合戦略」における消費者のブランドに対する態度に関して実証分析を行った。分析の結果、「買収側企業に優位な統合戦略」において、消費者のブランドに対する態度が3つの戦略の中で最も高いということが見いだされた。しかし、顧客ベース・ブランド・エクイティの観点から述べるならば、M&A後の新しい企業ブランド戦略による企業ブランドの変更は、ブランド・エクイティを損ねてしまうということが見出された。彼らの研究は、M&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプのうち3つの戦略タイプを比較し、それぞれの戦略における消費者のブランドに対する態度を識別したという点において、この分野の研究に貢献していると言えよう。

しかし、彼らの研究には2つの大きな課題が残されている。1つ目の課題は、4つの戦略タイプを構成する2つ目の戦略である「シナジー効果を強調しない統合戦略」を考慮していないことである。そして、2つ目の課題は、彼らの従属変数に旧ブランドに対する態度が組み込まれていないことである。彼らの研究における従属変数である「ブランド・エクイティ」は、「市場におけるリーダーシップ」と「企業ブランドに対する態度」、そして「購買意図」という概念によって構成されているが、これらの概念によっては、消費者が合併前の旧ブランドに対する態度が合併後の新ブランドに対する態度にどのように引き継がれているのかといった問いに答えることができない。

2-2 バランス理論を援用したブランド統合に関する既存研究

Heider (1946, 1958) は、認知者と他者、そして事物または対象の3者間の関係を人がどのように認知するのかということについて研究した。Heider は、人は認知者 (person) と他者 (another person)、そして事物または対象 (impersonal entity) の3者間においてバランスのとれた心理的關係を望むというバランス理論を提唱した。バランス理論によれば、認知者と他者の間には、それぞれ正の關係 (+) または負の關係 (-) があり、この2者間には「センチメント關係」と呼ばれる好意/非好意の關係が存在する。また、認知者または他者と、事物または対象の間には、「ユニット關係」と呼ばれる結合/分離の關係が存在する。このバランス理論においては、認知者と他者、および事物または対象の3者間における符号の積が正の關係にある場合、3者間のバランスは均衡状態にあると説明され、一方、3者間における符号の積が負の關係にある場合、3者間のバランスは不均衡状態にあると説明される。そして、人はバランスのとれた均衡状態を望み、3者間の關係性にバランスのとれていない不均衡状態が生じたときには、その不均衡なバランスを是正すべく、認知者と他者、そして事物または対象の3者の正/負の次元のいずれかを修正し、3者間における符号の積が正になるように不均衡状態を解消するという。

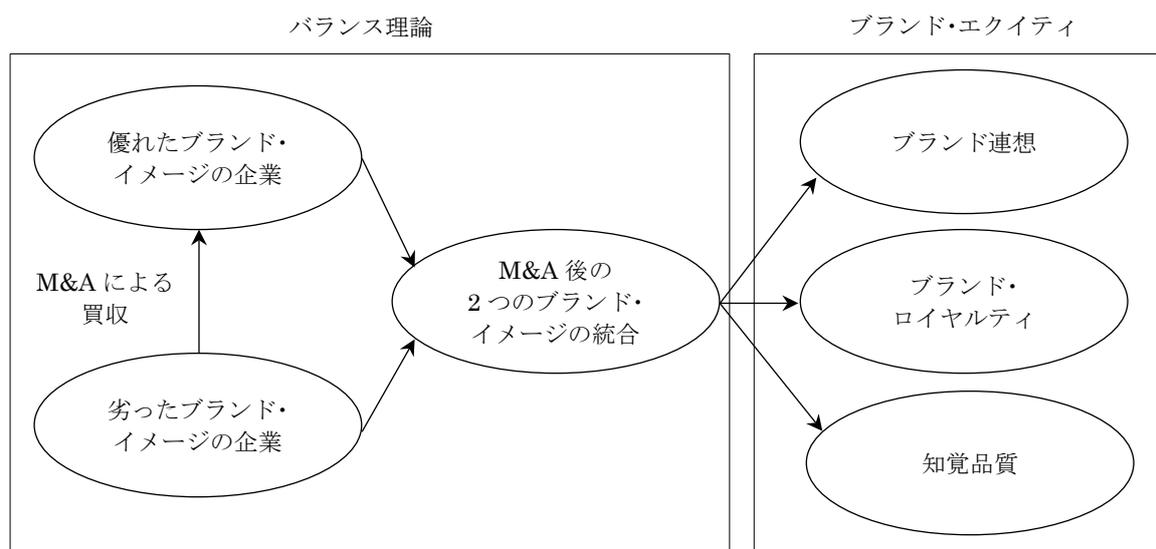
Levin, Davis, and Levin (1996) は、Heider のバランス理論を援用し、コ・ブランディングにおける消費者の態度変容に関する実証分析を行った。分析の結果、消費者が好む2つのブランドがコ・ブランディング戦略を行った場合、消費者はその2つのブランドが新しく販売した製品に対して正の感情を抱くということが見出された。彼らの研究は、2つのブランドに対して正の態度を抱く被験者が、Heider のバランス理論によって説明されるとおり、新しいブランドに対して正の態度を抱くという知見を得たことになる。こ

の知見は、3者間において常にバランスの取れた均衡状態を望む人は、2つのブランドに対する正／負の関係を新しいブランドに引き継ぎ、3者間においてバランスを取ろうとしていることを示唆していると考えられるであろう。

Lee, Lee, and Wu (2009) は、M&A後のブランド・イメージの統合がブランド・エクイティに及ぼす影響に関して実証分析を行った。分析の結果、劣った（好ましくない）ブランド・イメージの企業が、優れた（好ましい）ブランド・イメージの企業をM&Aによって買収して2つのブランド・イメージを統合した場合、買収側企業の劣ったブランド・イメージが被買収側企業の優れたブランド・イメージによって希薄化され、統合後の企業ブランド・イメージが肯定的なイメージに変化するということが見出された。また、統合後の肯定的なブランド・イメージは、企業のブランド・エクイティの構成要素である「ブランド連想」、「ブランド・ロイヤルティ」、そして「知覚品質」に正の影響を及ぼすということも見出された。彼らは、M&A後のブランド・イメージの統合がブランド・エクイティに及ぼす影響を、図表2に描かれるようなモデルにおいて示している。この研究は、2つの異なる企業ブランド・イメージが統合され、新しい企業ブランド・イメージが形成された場合に、そのイメージはバランス理論で説明されるとおり、3者間においてバランスの取れた均衡状態となるということを見出したという点において評価できるであろう。

しかし、彼らの研究には課題も残されている。それは、この研究が想定するM&A後の2つのブランド・イメージの統合は、劣ったブランド・イメージの企業が、優れたブランド・イメージの企業をM&Aによって買収して統合した場合しか考慮されておらず、優れたブランド・イメージの企業が、劣ったブランド・イメージの企業を買収して統合する場合、または、等しく優れたブランド・イメージの企業同士が統合した場合を考慮できていないという点である。

図表2 M&A後のブランド・イメージの統合がブランド・エクイティに及ぼす影響



(出所) Lee, *et al.* (2009), p. 1097 を一部加筆。

2-3 ブランド・アライアンスに関する既存研究

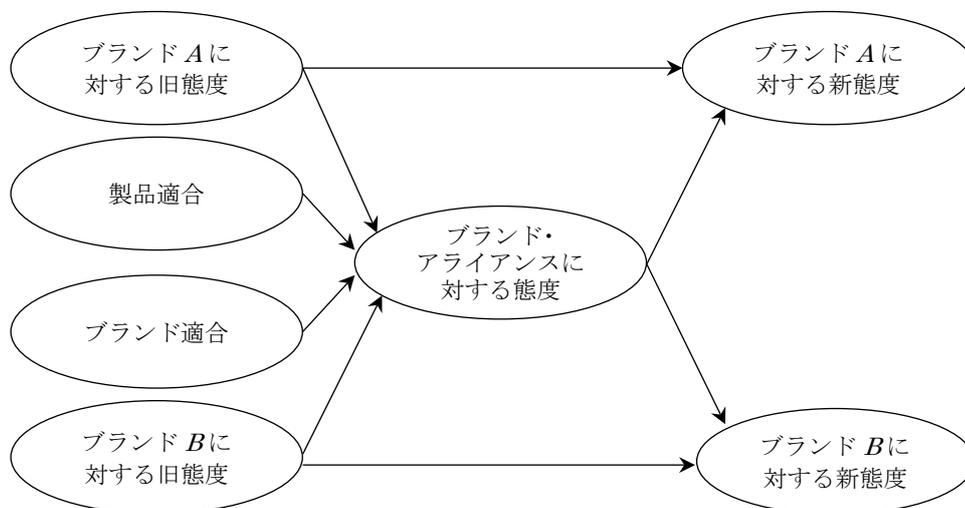
Simonin and Ruth (1998) は、ブランド・アライアンスを、「2つ以上の個別ブランド、製品もしくはその他識別可能な所有している資産を短期的もしくは長期的に関連させたり組み合わせたりすること」(p. 30)と定義している。彼らは、「ブランド・アライアンスに対する態度」に対して影響を及ぼす要因として、「ブランドAに対する旧い態度」、「ブランドBに対する旧い態度」、「製品適合」、および「ブランド適合」の4つを挙げている。彼らは、その概観を図表3に描かれるようなブランド・アライアンス・モデルにおいて示している。

1つ目および2つ目の「ブランドAに対する旧い態度」と「ブランドBに対する旧い態度」は、消費者がブランドA/Bに対してどれだけ好ましい態度を有しているかを指す。そして、3つ目の「製品適合」は、ブランド・アライアンスから連想される製品カテゴリーと、ブランド・アライアンス製品のカテゴリーのことを消費者がどれだけ類似していると知覚するかを指す。最後に4つ目の「ブランド適合」は、ブランド属性やパフォーマンスにおいて、消費者がどれだけ2つのブランドA/Bのことを類似していると知覚するかを指す。

彼らの研究は、ブランドA/Bに対する旧い態度が、ブランド・アライアンスに対する態度に影響を及ぼすということを見出したという点において評価できるであろう。すなわち、2つのブランドを合併し、新しい企業ブランドを創出するというM&A後の企業ブランド戦略においても、2つの旧ブランドに対する態度は引き継がれ、新ブランドに対する態度に影響を及ぼすのである。この視点は、第2-1節で議論されたM&A後の企業ブランド戦略に関する既存研究においては考慮されておらず、M&A後の新ブランドに対する態度を測定する際に、十分考慮すべき視点であると言い得るであろう。

しかし、彼らの研究には課題も残されている。それは、ブランド・アライアンスという語の定義にも暗示されているとおり、ブランド・アライアンスは、あくまでも製品ブランド同士の統合を前提としており、企業ブランド同士の統合を考慮していない点である。

図表3 ブランド・アライアンス・モデル



(出所) Simonin and Ruth (1998), p. 31.

第3章 仮説の提唱

3-1 3つの消費者タイプ

先述のとおり、既存研究の課題として、合併前の旧ブランドに対する態度が、合併後の新ブランドに対する態度にどのように引き継がれるのかということが考慮されていないことが挙げられる。この課題を解決するため、ここで消費者を3つのタイプに分類したい。1つ目は、架空のブランドAを好みブランドBを嫌う「X型消費者」、2つ目は、架空のブランドBを好みブランドAを嫌う「Y型消費者」、そして3つ目は、架空のブランドAとBの両方を好む「Z型消費者」である。このように消費者を予め3つのタイプに分類することによって、M&A後に取り得る4つの企業ブランド戦略における新ブランドに対する態度をより明確に調査することが可能になると見込まれるであろう。

3-2 従属変数の吟味と設定

本論の目的は、M&A後の企業ブランド名の変更が、新ブランドに対する態度にどのような影響を及ぼすかを調査することである。そのため、本論における従属変数は、消費者の「新ブランドに対する態度」と設定する。この「新ブランドに対する態度」を測るに際して、既存研究においては様々な尺度が用いられてきた（Simonin and Ruth, 1998; Jaju, *et al.*, 2006）。M&A後の企業ブランド名の変更によるブランド・エクイティの水準の変化を調べるため、Jaju, *et al.* (2006) は、「市場におけるリーダーシップ」、「企業ブランドに対する態度」、および「購買意図」の平均値の合計を、「ブランド・エクイティ」の水準を測る指標として用いた。しかし、彼らの研究の中でこの3つの指標を選択した基準は明示されていない。

Simonin and Ruth (1998) によれば、「ブランド・アライアンスに対する態度」に対して影響を及ぼす要因は、「ブランドAに対する古い態度」、「ブランドBに対する古い態度」、「製品適合」、および「ブランド適合」の4つの構成概念であるという。本論においても、M&A後の企業ブランドの変更に際して、彼らが「ブランド・アライアンスに対する態度」を測定する際に用いた上記の4つの構成概念を採用することは妥当であろう。

3-3 3つの消費者タイプと4つの戦略タイプに基づく仮説

まず、1つ目の消費者タイプである「X型消費者」として、最もブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、4つの戦略タイプのうちの「買収側企業に優位な統合戦略」であろう。A社に対するブランド・ロイヤリティが高いX型消費者にとって、新しい企業ブランド名にA社のブランド名が冠されていることがブランドに対する態度の向上に最も大きく寄与するであろう。次に、ブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、「シナジー効果を強調する統合戦略」であろう。ブランドAに対する好意とブランドBに対する嫌悪が互いに相殺され、新しい企業ブランド名に対しては中立的な態度を形成すると考えられる。そして、「A&B」としてA社のブランド名の方が新しい企業ブランド名

に先に記載されているため、中立的な態度を形成するものと考えられる。これは、「順序効果」と呼ばれ、名前の順序や企業のランク付けなど、先に現れたものは後に現れたものより強く人の記憶に刻まれるという仮説に基づいている (Kardes and Kalyanaram, 1992)。そして、次にブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、「シナジー効果を強調しない統合戦略」であろう。これは先程の「A&B」という新しい企業名とは異なり、「C」という既存の企業ブランド名とは全く関係のない企業ブランド名への変更によって、X型消費者は極めて中立的な態度を形成すると考えられるためである。そして、最もブランドに対する態度が低くなるのは、X型消費者が嫌うB社に統合された「被買収側企業に優位な統合戦略」であろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 1 X型消費者の場合、新ブランドに対する態度は、「買収側企業に優位な統合戦略」、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「被買収側企業に優位な統合戦略」の順に高い。

次に、2つ目の消費者タイプである「Y型消費者」にとって、最もブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、4つの戦略タイプのうちの「被買収側企業に優位な統合戦略」であろう。B社に対するブランド・ロイヤリティが高いY型消費者にとって、新しい企業ブランド名にB社のブランド名が冠されていることがブランドに対する態度の向上に最も大きく寄与するであろう。次に、ブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、「シナジー効果を強調しない統合戦略」であろう。「C」という既存の企業ブランド名とは全く関係のない企業ブランド名への変更によって、Y型消費者は極めて中立的な態度を形成すると考えられるためである。そして、次にブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、「シナジー効果を強調する統合戦略」であろう。ブランドBに対する好意とブランドAに対する嫌悪が互いに相殺され、新しい企業ブランド名に対しては中立的な態度を形成すると考えられる。しかし、「A&B」としてA社のブランド名の方が新しい企業ブランド名に先に記載されているため、中立的な態度を形成すると考えられる。これは先述の「順序効果」の逆効果であり、自分の嫌うブランド名が先に記載されることによって、新しい企業ブランド名に対しても否定的になると考えられる (Kardes and Kalyanaram, 1992)。そして、最もブランドに対する態度が低くなるのは、Y型消費者が嫌うA社に統合された「買収側企業に優位な統合戦略」であろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説 2 Y型消費者の場合、新ブランドに対する態度は、「被買収側企業に優位な統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「買収側企業に優位な統合戦略」の順に高い。

最後に、3つ目の消費者タイプである「Z型消費者」にとって、最もブランドに対する態度が高いと考えられる企業ブランド戦略は、4つの戦略タイプのうちの「シナジー効果を強調する統合戦略」であろう。これは、個々の旧ブランドに対する態度に比して、ブランドAとBの両方に対する好意が合成された新ブランドに対してより強い態度を形成すると考えられるためである。次に、ブランドに対する態度が高いと

考えられる企業ブランド戦略は、「買収側企業に優位な統合戦略」と「被買収側企業に優位な統合戦略」であろう。これは、ブランドAとブランドBの両方を好むZ型消費者は、ブランドAおよびブランドBのどちらか一方のみのブランド名が冠された場合、新ブランドに対して、どちらも同じ程度の態度を形成すると考えられるためである。そして、ブランドに対する態度が最も低い戦略は「シナジー効果を強調しない統合戦略」であろう。「C」という既存の企業ブランド名とは全く関係のない企業ブランド名への変更によって、Z型消費者は極めて中立的な態度を形成すると考えられるためである。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説3 Z型消費者の場合、新ブランドに対する態度は、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「買収側企業／被買収側企業の優位な統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」の順に高い。

以上の仮説群は、図表4に要約されるとおりである。

図表4 本論における仮説群

	仮説1	仮説2	仮説3
消費者の分類	X型消費者 (Aのみを好み、 Bを嫌う)	Y型消費者 (Bのみを好み、 Aを嫌う)	Z型消費者 (AとBの両方を 好む)
戦略の分類			
シナジー効果を強調する統合戦略 (A+B→A&B)	中高	中低	高高
シナジー効果を強調しない統合戦略 (A+B→C)	中	中	中
買収側企業に優位な統合戦略 (A+B→A)	高	低	高
被買収側企業に優位な統合戦略 (A+B→B)	低	高	高

ただし、新ブランドに対する態度が高い順に、高高、高、中高、中、中低、低と示す。

なお、同表において、「シナジー効果を強調しない統合戦略」の場合、X型消費者／Y型消費者／Z型消費者は、皆、新ブランドに対して中立的な態度を形成する考えられるため「中」と示した。これを基準としたとき、X型消費者は、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合、新ブランドに対して中程度より強い態度を形成すると考えられるため「中高」と示し、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合、新ブランドに対して強い態度を形成すると考えられるため「高」と示す一方、「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合、新ブランドに対して弱い態度を形成すると考えられるため「低」と示した。

そして、Y型消費者は、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合、新ブランドに対して中程度よりも弱い態度を形成すると考えられるため「中低」と示し、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合、新ブランドに対して弱い態度を形成すると考えられるため「低」と示す一方、「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合、新ブランドに対して強い態度を形成すると考えられるため「高」と示した。

最後に、Z型消費者は、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合、新ブランドに対して最も強い態度

を形成すると考えられるため「高高」と示し、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合、新ブランドに対して強い態度を形成すると考えられるため「高」と示す一方、「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合も、新ブランドに対して強い態度を形成すると考えられるため「高」と示した。

第4章 実証分析

4-1 分析手法の検討

本論においては、仮説を実証するための分析手法として、分散分析を行う。分散分析とは、質的変数である独立変数が分類変数である線形モデルを作り、独立変数が従属変数に及ぼす影響を測る分析手法である¹。本論においては、3つの消費者タイプ（X型消費者／Y型消費者／Z型消費者）、4つの戦略タイプ（シナジー効果を強調する統合戦略／シナジー効果を強調しない統合戦略／買収側企業に優位な統合戦略／被買収側企業に優位な統合戦略）の3×4の組み合わせに焦点を合わせることによって、4つの戦略タイプうちの戦略が3つの消費者タイプにとってそれぞれ最適な戦略なのかを探ることが目的である。したがって、分散分析は本論に適していると考えられるだろう。分析に際してはSAS System for Windows, Ver. 9.3のANOVAプロシジャを使用した。

4-2 調査の概要

分析に際して、被験者を予め、ランダムにX型消費者／Y型消費者／Z型消費者の3つのタイプに分類した。被験者がX型消費者の場合、買収側企業として自分の好きな企業ブランドを、一方、被買収側企業として自分の嫌いな企業ブランドを、また、被験者がY型消費者の場合、買収側企業として自分の嫌いな企業ブランドを、一方、被買収側企業として自分の好きな企業ブランドを、そして、被験者がZ型消費者の場合、買収側企業／被買収側企業として自分の好きな企業ブランドを、それぞれ設定してもらった。なお、その2つの企業ブランドに対する態度を測定し、t検定を実施することによって、マニピュレーション・チェックを行った。なお、分析に際しては、SAS System for Windows, Ver. 9.3のUNIVARIATEプロシジャを使用した。

分析の結果、まず、X型消費者の場合、買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は6.43、被買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は1.38であり、両者の差は5.05、標準偏差は0.64という値であった。また、Studentのt検定における統計量は50.02、符号検定における統計量は20、符号付順位検定における統計量は410という値であり、全ての統計量において、1%水準で有意であった。

次に、Y型消費者の場合、買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は1.53、被買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は6.38であり、両者の差は4.85、標準偏差は0.98という値であった。また、Studentのt検定における統計量は31.45、符号検定における統計量は20、符号付順位検定に

¹ 詳しくは、例えば若島・都築・松井（2005）や山内（2008）を併せて参照のこと。

における統計量は 410 という値であり、全ての統計量において、1%水準で有意であった。

最後に、Z型消費者の場合、買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は 6.38、被買収側企業として挙げた企業に対する態度の平均値は 6.25 であり、両者の差は 0.13、標準偏差は 0.65 という値であった。また、Student の t 検定における統計量は 1.22 ($p=0.23$)、符号検定における統計量は 2.5 ($p=0.33$)、符号付順位検定における統計量は 22.5 ($p=0.33$) という値であった。

その上で、4つの戦略が採用された場合の、X型消費者/Y型消費者/Z型消費者の「新ブランドに対する態度」を測定した。測定に関しては、Simonin and Ruth (1998) の「ブランドAに対する古い態度」、「ブランドBに対する古い態度」、「製品適合」、および「ブランド適合」の4つの構成概念のうち、「ブランドAに対する古い態度」、「ブランドBに対する古い態度」、および「ブランド適合」の3つの構成概念は、企業ブランド同士の統合を示す概念として採用できると考えられるため、本論における尺度として用いた。残りの「製品適合」という概念は、製品ブランド同士の統合を前提としており、企業ブランド同士の統合を示す概念として採用できないと考えられるため、代わりに独自に開発した尺度である「知覚適合」という概念を用いた。「知覚適合」とは、合併前の旧ブランドと合併後の新ブランドが互いに適していると消費者が知覚する程度のことを示す。この「知覚適合」という概念を測定尺度として用いることによって、消費者の旧ブランドに対する態度が、M&A後の新ブランドに引き継がれて影響を及ぼすかどうかということ測定することができるであろう。これら「ブランドAに対する古い態度」、「ブランドBに対する古い態度」、「ブランド適合」、および「知覚適合」の4つの構成概念の平均値を、従属変数である「新企業ブランドに対する態度」として用いた。調査に採用された尺度法は7点リカート尺度であり²、被験者には7段階の度合いによって示された「全くそう思わない」から「非常にそう思う」までのうちから1つの段階を選択するように求めた。使用した調査票は、補録1に要約されるとおりである。

調査における被験者は、慶應義塾大学商学部に所属する大学生のべ50人であり、そのうち有効回答者数は40人(80%)であった³。本調査に関する標本抽出に関して、標本が大学生に限定されているために、分析結果の外部妥当性を欠くという批判を受ける可能性がある。しかし、大学生は日ごろメディアに接する機会が多く、非常に多くの企業ブランド名に馴染み深いため、対象を大学生に限定した今回の調査には、幾分かの妥当性があると言い得るであろう。

4-3 分析結果

4-3-1 X型消費者の新ブランドに対する態度の分析結果

1つ目の消費者タイプであるX型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差については、図表5に要約されるような結果が得られた。X型消費者の新ブランドに対する態度の平均値はそれぞれ、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合は4.52(標準偏差は0.23)、「シナジー効果を強調しない統合戦略」の場合は3.76(標準偏差は0.20)、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合は5.02(標準偏差は0.20)、そして

² リカート尺度の利点としては、回答者の比較が可能、誤謬可能性が低い、時間効率が良い、便宜的である、などが挙げられる。詳しくは、例えばAaker and Day (1980)を併せて参照のこと。

³ ここで調査にご協力くださった回答者の方々に謝辞を述べたい。

「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合は2.74（標準偏差は0.23）であった。一元配置分散分析の結果、F値は846.11（ $p < 0.01$ ）という値を示し、1%水準で有意であった。また、モデルの説明力を示す決定係数は0.94という高い値を示しており、モデルの全体的妥当性が高いことを示唆した。さらに、多重比較分析を行った結果、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「買収側企業に優位な統合戦略」、そして「被買収側企業に優位な統合戦略」の4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。

図表5 X型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差

X_1 (4つの戦略タイプ)	平均値 (標準偏差)
シナジー効果を強調する統合戦略 ($A+B \rightarrow A\&B$)	4.52 (0.23)
シナジー効果を強調しない統合戦略 ($A+B \rightarrow C$)	3.76 (0.20)
買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow A$)	5.02 (0.20)
被買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow B$)	2.74 (0.23)

ただし、モデル全体について、 $F=846.11$, $p < 0.01$, $R^2=0.94$ 。
多重比較分析の結果、 X_1 の全ての水準のペアについて、少なくとも $p < 0.05$ 。

4-3-2 Y型消費者の新ブランドに対する態度の分析結果

2つ目の消費者タイプであるY型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差については、図表6に要約されるような結果が得られた。Y型消費者の新ブランドに対する態度の平均値はそれぞれ、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合は3.69（標準偏差は0.37）、「シナジー効果を強調しない統合戦略」の場合は4.40（標準偏差は0.28）、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合は2.70（標準偏差は0.26）、そして「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合は4.87（標準偏差は0.31）であった。一元配置分散分析の結果、F値は375.47（ $p < 0.01$ ）という値を示し、1%水準で有意であった。また、モデルの説明力を示す決定係数は0.88という高い値を示しており、モデルの全体的妥当性が高いことを示唆した。さらに、多重比較分析を行った結果、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「買収側企業に優位な統合戦略」、そして「被買収側企業に優位な統合戦略」の4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。

図表6 Y型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差

X_1 (4つの戦略タイプ)	平均値 (標準偏差)
シナジー効果を強調する統合戦略 ($A+B \rightarrow A\&B$)	3.69 (0.37)
シナジー効果を強調しない統合戦略 ($A+B \rightarrow C$)	4.40 (0.28)
買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow A$)	2.70 (0.26)
被買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow B$)	4.87 (0.31)

ただし、モデル全体について、 $F=375.47$, $p < 0.01$, $R^2=0.88$ 。
多重比較分析の結果、 X_1 の全ての水準のペアについて、少なくとも $p < 0.05$ 。

4-3-3 Z型消費者の新ブランドに対する態度の分析結果

3つ目の消費者タイプであるZ型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差については、図表7に要約されるような結果が得られた。Z型消費者の新ブランドに対する態度の平均値はそれぞれ、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合は6.21（標準偏差は0.38）、「シナジー効果を強調しない統合戦略」の場合は3.87（標準偏差は0.30）、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合は5.63（標準偏差は0.38）、そして「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合は5.35（標準偏差は0.37）であった。一元配置分散分析の結果、F値は309.96（ $p < 0.01$ ）という値を示し、1%水準で有意であった。また、モデルの説明力を示す決定係数は0.86という高い値を示しており、モデルの全体的妥当性が高いことを示唆した。さらに、多重比較分析を行った結果、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「買収側企業に優位な統合戦略」、そして「被買収側企業に優位な統合戦略」の4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。

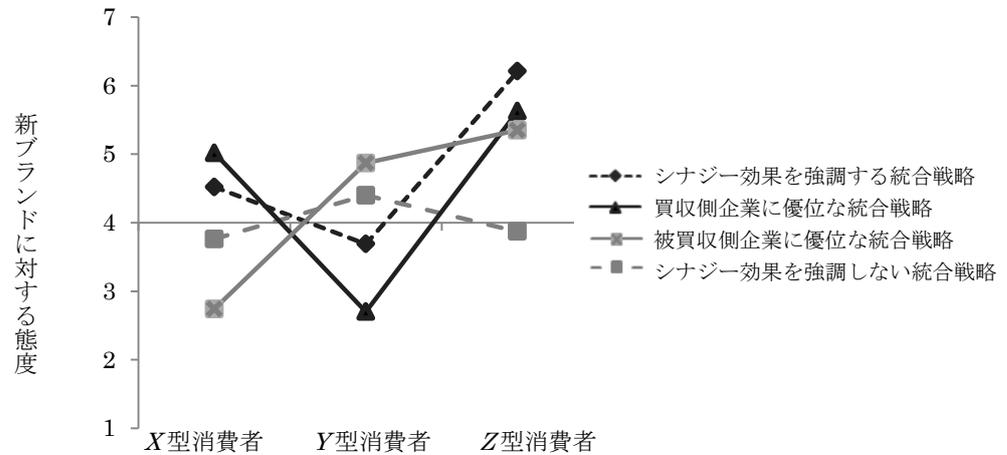
3つの消費者タイプ（X型消費者/Y型消費者/Z型消費者）と4つの戦略タイプ（シナジー効果を強調する統合戦略/シナジー効果を強調しない統合戦略/買収側企業に優位な統合戦略/被買収側企業に優位な統合戦略）の組み合わせにおける、各消費者の新ブランドに対する態度の平均値は、図表8に要約されるとおりである。同図が示すとおり、X型消費者の新ブランドに対する態度は、「買収側企業に優位な統合戦略」の場合、平均値が最も高いのに比して、Y型消費者の新ブランドに対する態度は、X型消費者とは対照的に、「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合、平均値が最も高いという結果を得た。また、Z型消費者の新ブランドに対する態度は、「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合、平均値が最も高いという結果を得た。

図表7 Z型消費者の新ブランドに対する態度の平均値と標準偏差

X_1 (4つの戦略タイプ)	平均値 (標準偏差)
シナジー効果を強調する統合戦略 ($A+B \rightarrow A\&B$)	6.21 (0.38)
シナジー効果を強調しない統合戦略 ($A+B \rightarrow C$)	3.87 (0.30)
買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow A$)	5.63 (0.38)
被買収側企業に優位な統合戦略 ($A+B \rightarrow B$)	5.35 (0.37)

ただし、モデル全体について、 $F=309.96$, $p < 0.01$, $R^2=0.86$ 。
多重比較分析の結果、 X_1 の全ての水準のペアについて、少なくとも $p < 0.05$ 。

図表 8 3つの消費者タイプと4つの戦略タイプ



第5章 考察

5-1 仮説1に関する考察

分析の結果、「X型消費者の場合、新ブランドに対する態度は、『買収側企業に優位な統合戦略』、『シナジー効果を強調する統合戦略』、『シナジー効果を強調しない統合戦略』、『被買収側企業に優位な統合戦略』の順に高い」という仮説1は支持された。そして、多重比較分析の結果、これら4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。すなわち、企業ブランドAのみを好み、企業ブランドBを嫌うX型消費者は、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランドAのみが新ブランド名に冠される「買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。一方、彼らは企業ブランドBを嫌うため、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランドBのみが新ブランド名に冠される「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も低いということが見出された。また、新ブランド名に旧ブランド名であるAとBを冠する「シナジー効果を強調する統合戦略」は、新ブランド名に旧ブランド名とは関係のないCという全く新しい企業ブランド名を冠する「シナジー効果を強調しない統合戦略」に比して、新ブランドに対する態度が高いということが見出された。このことから、X型消費者に対しては、企業ブランドAのみを新ブランド名として冠した新たな製品やサービスを販売することによって、M&A後のブランドの希薄化や、新ブランドに対するロイヤルティの低下を防ぎ、新ブランドの知覚品質を向上させ、新たな製品やサービスに対する購買意図を高めることが可能であると考えられるであろう。

5-2 仮説2に関する考察

分析の結果、「Y型消費者の場合、新しい企業ブランドに対する態度は、『被買収側企業に優位な統合戦

略』、『シナジー効果を強調しない統合戦略』、『シナジー効果を強調する統合戦略』、『買収側企業に優位な統合戦略』の順に高い」という仮説2は支持された。そして、多重比較分析の結果、これら4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。すなわち、企業ブランド*B*のみを好み、企業ブランド*A*を嫌う*Y*型消費者は、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランド*B*のみが新ブランド名に冠される「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。一方、彼らは企業ブランド*A*を嫌うため、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランド*A*のみが新ブランド名に冠される「買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も低いということが見出された。また、新ブランド名に旧ブランド名とは関係のない*C*という全く新しい企業ブランド名を冠する「シナジー効果を強調しない統合戦略」は、新ブランド名に旧ブランド名である*A*と*B*を冠する「シナジー効果を強調する統合戦略」に比して、新ブランドに対する態度が高いということが見出された。このことから、*Y*型消費者に対しては、企業ブランド*B*のみを新ブランド名として冠した新たな製品やサービスを販売することによって、M&A後のブランド価値の低下や、新ブランドに対するロイヤルティの低下を防ぎ、新ブランドの知覚品質を向上させ、新たな製品やサービスに対する購買意図を高めることが可能であると考えられるであろう。

5-3 仮説3に関する考察

分析の結果、「*Z*型消費者の場合、新しい企業ブランドに対する態度は、『シナジー効果を強調する統合戦略』、『買収側企業／被買収側企業に優位な統合戦略』、『シナジー効果を強調しない統合戦略』の順に高い」という仮説3は概ね支持された。そして、多重比較分析の結果、これら4つの戦略タイプにおいて、新ブランドに対する態度には、全て、統計的有意差が存在した。すなわち、企業ブランド*A*と*B*の両方を好む*Z*型消費者は、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランド*A*と*B*の両方が新ブランド名に冠される「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。一方、彼らは企業ブランド*A*と*B*の両方を好むため、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランド*A*と*B*という旧ブランド名が新ブランド名に冠されていない「シナジー効果を強調しない統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も低いということが見出された。また、企業ブランド*A*と*B*のどちらか一方のみが新ブランド名に冠される「買収側企業に優位な統合戦略」と「被買収側企業に優位な統合戦略」を比較すると、「買収側企業に優位な統合戦略」が「被買収側企業に優位な統合戦略」に比して、新しい企業ブランドに対する態度が高いということが見出された。このことから、*Z*型消費者に対しては、企業ブランド*A*と*B*の両方を新ブランドとして冠した新たな製品やサービスを販売することによって、M&A後のシナジー効果を最大化し、新ブランドに対するロイヤルティを向上させ、新たな製品やサービスに対する購買意図を高めることが可能であると考えられるであろう。

第6章 おわりに

6-1 本論の要約と学術的成果

企業間において M&A が行われた際に、最も効果的な新しい企業ブランド戦略は、いかなる種類の戦略であろうか。そして、M&A が行われる前の旧ブランドに対する態度は、新ブランドにどのように引き継がれ、新ブランドに対する態度に影響を及ぼすのであろうか。さらに、複数の消費者間において、最適な企業ブランド戦略には差異が存在するのであろうか。本論はこのような問題意識から始まった。

本論は、既存研究から得られた知見を踏まえつつも既存研究では実証分析の対象にされてこなかった戦略を追加して、「シナジー効果を強調する統合戦略」、「シナジー効果を強調しない統合戦略」、「買収側企業に優位な統合戦略」、および「被買収側企業に優位な統合戦略」という M&A 後の新しい企業ブランド 4 つの戦略タイプを考慮するとともに、既存研究では考慮されてこなかった消費者間の差異を、架空のブランド A を好みブランド B を嫌う「X型消費者」、架空のブランド B を好みブランド A を嫌う「Y型消費者」、および架空のブランド A と B の両方を好む「Z型消費者」という 3 つの消費者タイプに分類して考慮することによって、新ブランドに対する態度の消費者間の差異を調査した。新ブランドに対する態度を表す従属変数として、「ブランド A に対する古い態度」、「ブランド B に対する古い態度」、「ブランド適合」、および「知覚適合」の 4 つの構成概念の平均値を用いた。

分散分析の結果、まず、X型消費者は、M&A 後の企業ブランド戦略において、企業ブランド A のみが新ブランド名に冠される「買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。次に、Y型消費者は、M&A 後の企業ブランド戦略において、企業ブランド B のみが新ブランド名に冠される「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。最後に、Z型消費者は、M&A 後の企業ブランド戦略において、企業ブランド A と B の両方が新ブランド名に冠される「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということが見出された。

本論は以下のような学術的成果を持つ。第 1 に、既存研究では実証分析が行われなかった M&A 後の新しい企業ブランド戦略の 4 つの戦略タイプの全てを考慮して、実証分析を行ったことが挙げられる。第 2 に、M&A 前の旧ブランドに対する態度が、M&A 後の新ブランドに対する態度に引き継がれる形で影響を及ぼすということを見出したことが挙げられる。そして第 3 に、既存研究では考慮されなかった複数の消費者間における、新ブランドに対する態度の差異を見出したことが挙げられる。

このような分析を通じて、3 つの消費者タイプに対してそれぞれ最適な企業ブランド戦略に差異が存在することを見出し、3 つの消費者のタイプに応じた最適な企業ブランド戦略を吟味した本論は、M&A 後の新しい企業ブランド戦略およびブランド・アライアンスに関する研究の中でも先駆的な研究の 1 つとして位置づけることができるであろう。

6-2 実務的含意

M&A後の新ブランドに対する態度と消費者間の差異を吟味した本論は、企業に対して多くの含意を提供するであろう。

まず、本論は、3つの消費者タイプにとって最適な企業ブランド戦略に差異が存在するという事を見出した。すなわち、*X*型消費者は、M&A後の企業ブランド戦略において、企業ブランド*A*のみが新ブランド名に冠される「買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、*Y*型消費者は、企業ブランド*B*のみが新ブランド名に冠される「被買収側企業に優位な統合戦略」の場合に、そして*Z*型消費者は、企業ブランド*A*と*B*の両方が新ブランド名に冠される「シナジー効果を強調する統合戦略」の場合に、新ブランドに対する態度が最も高いということを見出した。このことから、企業は、自社の企業ブランドと合併相手の企業ブランドに対する消費者の態度をM&A前に予め測定し、3つの消費者タイプごとに、M&A後の新しい企業ブランド戦略の4つの戦略タイプのうち最適な戦略を採択すべきであると考えられるであろう。

また、本論は、M&A前の旧ブランドに対する態度が、新ブランドに対する態度に引き継がれる形で影響を及ぼすことについても示唆を得た。すなわち、企業は、M&A前に合併相手の企業ブランドに対する態度を考慮しなければ、合併相手の企業ブランドに対する態度が低い場合、M&A後の新ブランドに対する評価に悪影響を及ぼし、M&Aによって新ブランドの価値が毀損する恐れがあると考えられるであろう。一方、合併相手の企業ブランドに対する態度が高い場合、自社の企業ブランドに対する態度が低い場合でも、M&Aによって新ブランドの価値を向上させることができると考えられるであろう。

6-3 本論の限界と今後の課題

本論の抱える限界として、時間および予算の制約のために、便宜的抽出法を用いて消費者調査の対象者を選出したことが挙げられる。よって、今後はより大規模な無作為抽出法を用いて分析の信頼性および妥当性を高めることが望まれるであろう。

また、本論は今後の研究にいくつかの発展可能性を残している。まず、本論は調査に際して、「ブランド*A*に対する旧い態度」、「ブランド*B*に対する旧い態度」、「ブランド適合」、および「知覚適合」の4つの構成概念の平均値を、「新ブランドに対する態度」という従属変数として設定した上で実証分析を行った。しかし、従属変数を「新ブランドに対する態度」と設定するのではなく、Lee, *et al.* (2009)の研究で行われたように、「M&A後のブランド・エクイティ」として設定した上で実証分析を行うことも興味深い。

さらに、本論は、M&Aについて、買収側企業と被買収側企業はそれぞれ1社ずつということを前提において議論を進めてきたが、合併する企業数が3社以上であった場合、消費者のタイプの数およびM&A後の新しい企業ブランド戦略のタイプの数も増加すると考えられるであろう。このような3社以上が関わるM&A研究およびブランド・アライアンス研究は希少であるが、今後重要な研究対象となるであろう。

このように、いくつかの限界や課題を残しているものの、3つの消費者タイプに応じた最適なM&A後の新しい企業ブランド戦略を吟味した本論は、今後のマーケティング研究およびマーケティング実務に対する有意義な礎石となったと言い得るであろう。

(記) 本論の執筆に際し、助言を頂いた多くの方々に感謝の意を表す。慶應義塾大学商学部小野晃典先生、慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程千葉貴宏さん、同修士課程菊盛真衣さん、白石秀壽さん、そして TA の佐藤遼太郎さんには、丁寧なご指導を賜った。また、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第9期生および第10期生にも、有益な助言を頂いた。ここに心からの深い感謝の意を表したい。

参考文献

- Aaker, David A. and George S. Day (1980), *Marketing Research: Private and Public Sector Decisions*, New York, NY: John Wiley, 石井淳蔵・野中郁次郎訳 (1981), 『マーケティング・リサーチ——企業と公組織の意思決定——』, 白桃書房.
- Basu, Kunal (2006), “Merging Brands after Mergers,” *California Management Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 28-40.
- Cartwright, Susan and Richard Schoenberg (2006), “Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities,” *British Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. S1-S5.
- Heider, Fritz (1946), “Attitude and Cognitive Organization,” *Journal of Psychology*, Vol. 21, No. 1, pp. 107-112.
- (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, NY: John Wiley.
- Homburg, Christian and Matthias Bucerius (2005), “A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1, pp. 95-113.
- Hsiang-Ming Lee, Ching-Chi Lee, and Cou-Chen Wu (2009), “Brand Image Strategy Affects Brand Equity After M&A,” *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 7-8, pp. 1091-1111.
- Jaju, Anupam (2002), “Antecedents and Consequences of Corporate Brand Name Redeployment,” *PhD. Thesis*, University of Georgia.
- , Christopher Joiner, and Srinivas K. Reddy (2006), “Consumer Evaluation of Corporate Brand Redeployments,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 206-215.
- Kardes, Frank R. and Gurumurthy Kalyanaram (1992), “Order of Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 343-357.
- Levin, Aron M., Charlene J. Davis, and Irwin Levin (1996), “Theoretical and Empirical Linkages Between Consumers’ Responses to Different Branding Strategies,” *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, No. 1, pp. 296-300.
- Simonin, Bernard L. and Julie A. Ruth (1998), “Is a Company known by the Company It Keeps? As-

sessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 30-42.

Swaminathan, Vanitha, Feisal Murshed, and John Hulland (2008), “Value Creation Following Merger and Acquisition Announcements: The Role of Strategic Emphasis Alignment,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 33-47.

若島孔文・都築誉史・松井博史 (2005), 『心理学実験マニュアル——SPSSの使い方からレポートへの記述まで——』, 北樹出版.

Wiles, Michael A., Neil A. Morgan, and Lopo L. Rego (2012) “The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns,” *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 1, pp. 38-58.

山内光哉 (2008), 『心理・教育のための分散分析と多重比較——エクセル・SPSS 解説付き——』, サイエンス社.

補録1 調査票

M&A後の新しい企業ブランド名に関する消費者調査①

〈ご回答のお願い〉

私は現在、卒業論文のための消費者データを必要としております。今回ご回答いただいた内容は、すべて統計的に処理されますので、皆さまの個人情報流出するようなことは絶対にございませぬ。以上の趣旨をご理解いただきまして、本質問紙調査にご協力お願い申し上げます。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第9期 前田良平

【質問1】

・あなたの好きな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--



あなたの好きな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「A」と表現します。

【質問2】

・あなたの嫌いな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--



あなたの嫌いな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「B」と表現します。

【質問3】

・質問1と質問2でお答え頂いた「企業ブランドへの態度」をお答えください。

※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

企業ブランドへの態度

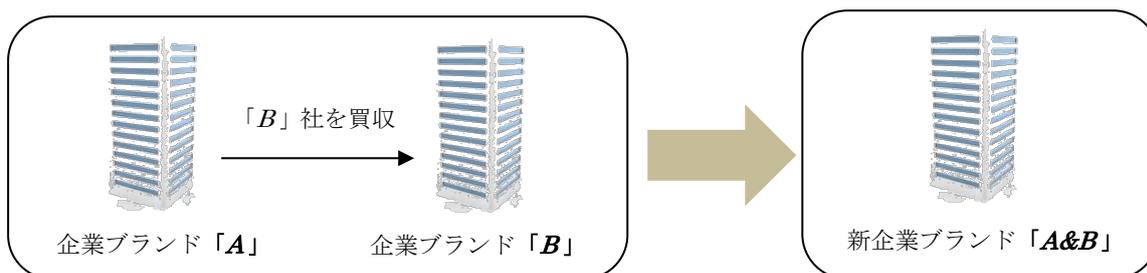
1. 企業ブランド「A」が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
2. 企業ブランド「B」が好きである。	1	2	3	4	5	6	7

それでは、引き続き、次のページからの質問にお答えください。

質問 1

あなたの好きな企業ブランド「A」があなただの嫌いな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A&B」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

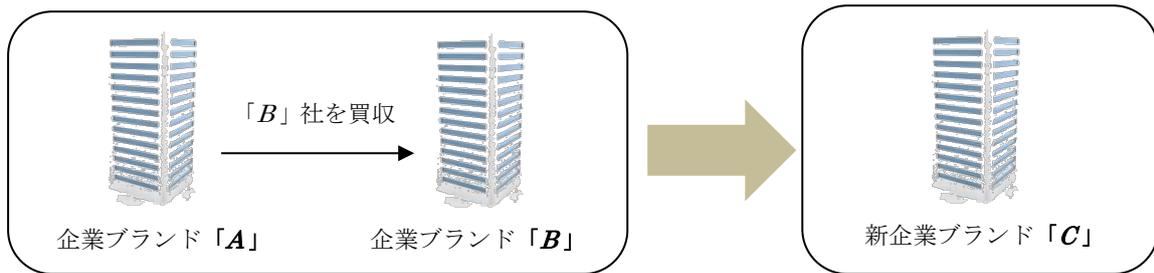
非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度		1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。								
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。								
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。								
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。								
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。								
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。								
2. ブランド適合		1	2	3	4	5	6	7
2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。								
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。								
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。								
3. 知覚適合		1	2	3	4	5	6	7
3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、違和感がない。								
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、マッチしている。								
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることに、良い印象を受ける。								
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、重要である。								

質問2

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの嫌いな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「C」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

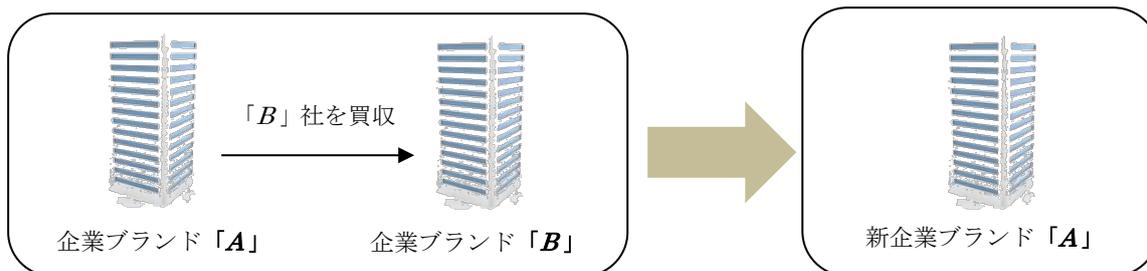
3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問3

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの嫌いな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

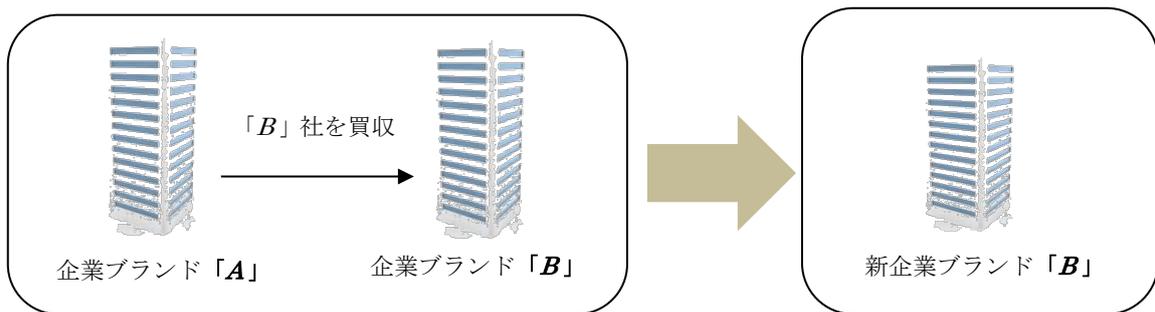
非常にそう思う
 そう思う
 ややそう思う
 どちらでもない
 あまりそう思わない
 そう思わない
 全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度		1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。		1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。		1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。		1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。		1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。		1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。		1	2	3	4	5	6	7
2. ブランド適合		1	2	3	4	5	6	7
2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。		1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。		1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。		1	2	3	4	5	6	7
3. 知覚適合		1	2	3	4	5	6	7
3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、違和感がない。		1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、マッチしている。		1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることに、良い印象を受ける。		1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、重要である。		1	2	3	4	5	6	7

質問 4

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの嫌いな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「B」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問は以上です。貴重なご協力に心から感謝致します。誠にありがとうございました。

M&A後の新しい企業ブランド名に関する消費者調査②

〈ご回答のお願い〉

私は現在、卒業論文のための消費者データを必要としております。今回ご回答いただいた内容は、すべて統計的に処理されますので、皆さまの個人情報が流出するようなことは絶対にございませぬ。以上の趣旨をご理解いただきまして、本質問紙調査にご協力お願い申し上げます。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第9期 前田良平

【質問1】

・あなたの嫌いな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--



あなたの嫌いな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「**A**」と表現します。

【質問2】

・あなたの好きな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--



あなたの好きな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「**B**」と表現します。

【質問3】

・質問1と質問2でお答え頂いた「企業ブランドへの態度」をお答えください。

※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

企業ブランドへの態度

1. 企業ブランド「**A**」が好きである。
2. 企業ブランド「**B**」が好きである。

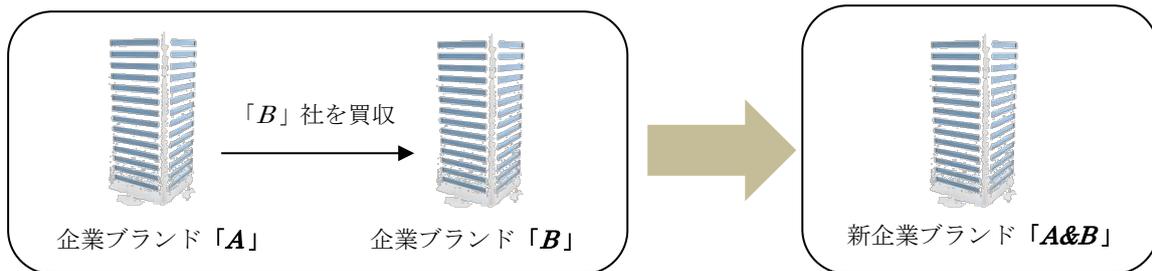
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7

それでは、引き続き、次のページからの質問にお答えください。

質問 1

あなたの嫌いな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A&B」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

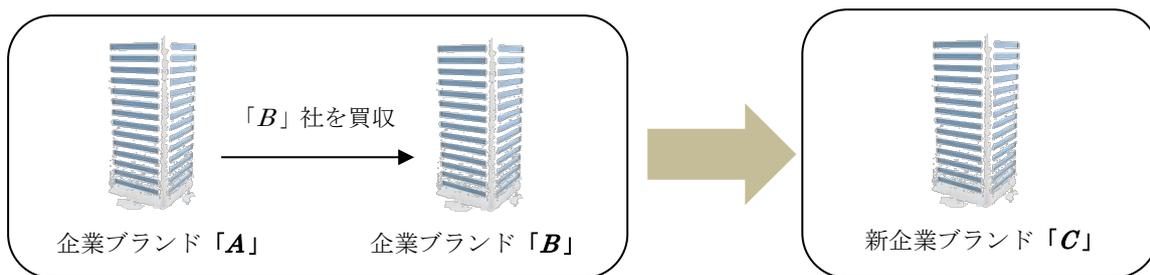
3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問2

あなたの嫌いな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「C」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

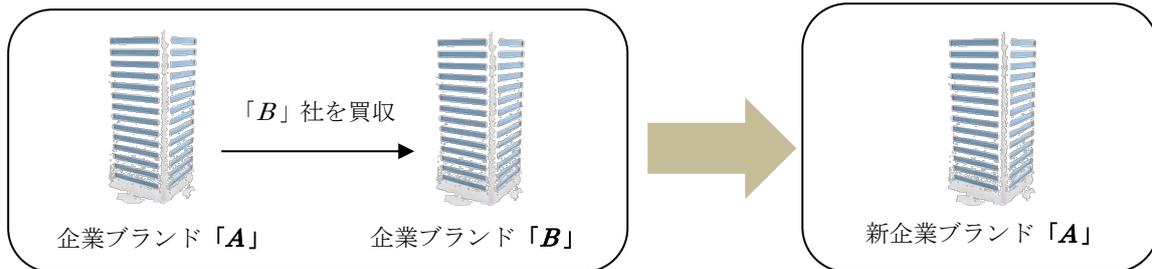
全くそう思わない
 そう思わない
 あまりそう思わない
 どちらでもない
 ややそう思う
 そう思う
 非常にそう思う

	1	2	3	4	5	6	7
1. 合併前の企業ブランドへの態度							
1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。							
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。							
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。							
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。							
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。							
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。							
2. ブランド適合							
2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。							
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。							
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。							
3. 知覚適合							
3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、違和感がない。							
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、マッチしている。							
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることに、良い印象を受ける。							
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、重要である。							

質問3

あなたの嫌いな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

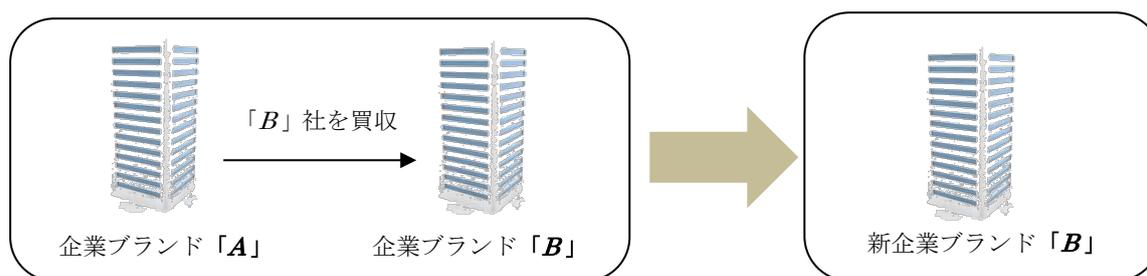
3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問 4

あなたの嫌いな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「B」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「B」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問は以上です。貴重なご協力に心から感謝致します。誠にありがとうございました。

M&A後の新しい企業ブランド名に関する消費者調査③

〈ご回答のお願い〉

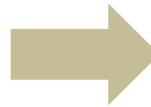
私は現在、卒業論文のための消費者データを必要としております。今回ご回答いただいた内容は、すべて統計的に処理されますので、皆さまの個人情報が出ることには絶対にございませぬ。以上の趣旨をご理解いただきまして、本質問紙調査にご協力お願い申し上げます。

慶應義塾大学商学部 小野晃典研究会
第9期 前田良平

【質問1】

・あなたの好きな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--

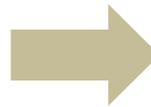


あなたの好きな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「**A**」と表現します。

【質問2】

・あなたの好きな企業ブランド名をお答えください。

答え	
----	--



あなたの好きな企業ブランド名は、次のページより企業ブランド「**B**」と表現します。

【質問3】

・質問1と質問2でお答え頂いた「企業ブランドへの態度」をお答えください。

※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

企業ブランドへの態度

1. 企業ブランド「**A**」が好きである。
2. 企業ブランド「**B**」が好きである。

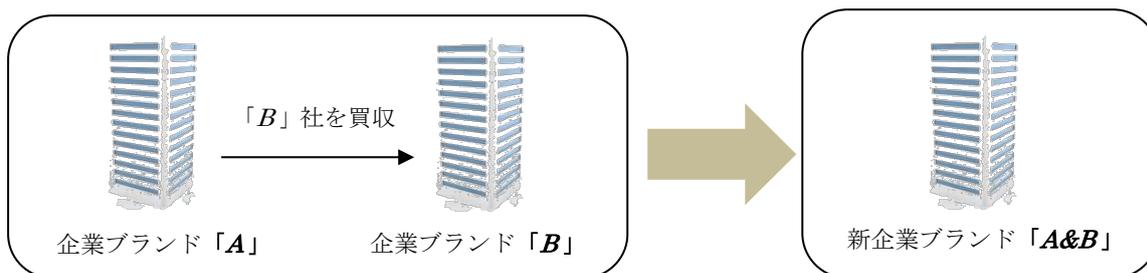
1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7

それでは、引き続き、次のページからの質問にお答えください。

質問 1

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A&B」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

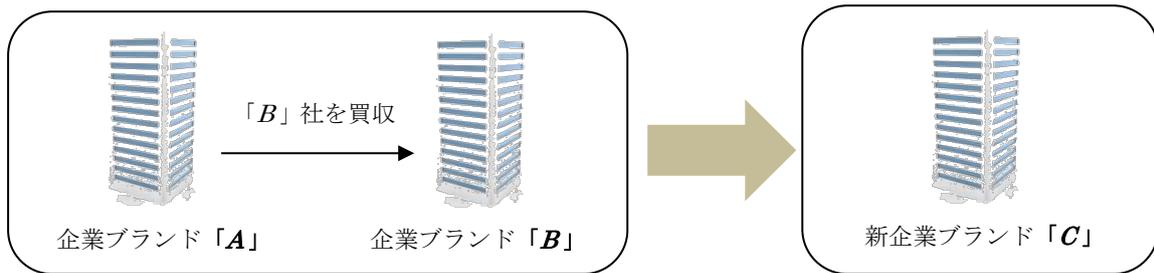
非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

	1	2	3	4	5	6	7
1. 合併前の企業ブランドへの態度							
1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。							
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。							
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。							
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。							
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。							
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。							
2. ブランド適合							
2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。							
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。							
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。							
3. 知覚適合							
3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、違和感がない。							
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、マッチしている。							
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることに、良い印象を受ける。							
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」と「B」が付与されていることは、重要である。							

質問2

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「C」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

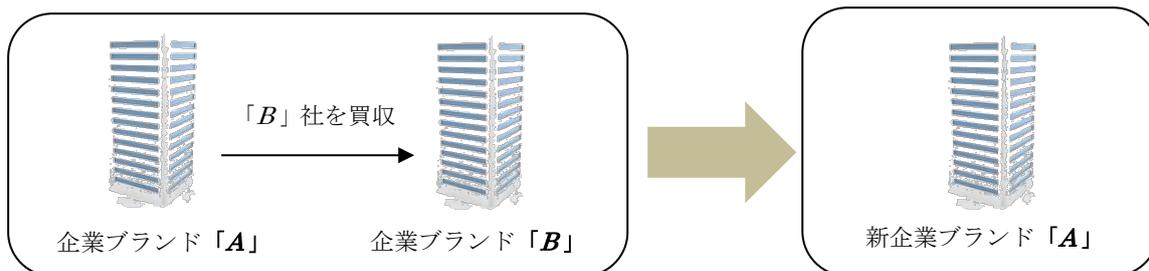
3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランドではなく、全く新しい企業ブランドである「C」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問3

あなたの好きな企業ブランド「A」があなたの好きな企業ブランド「B」を買収し、新しい企業ブランド「A」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

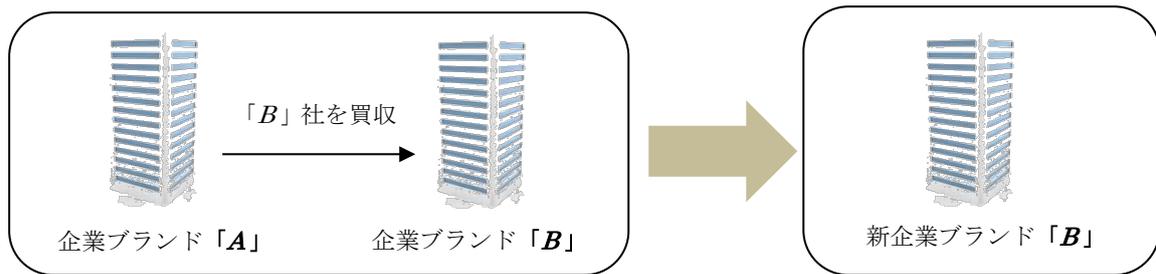
非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度							
1-1. 合併前の企業ブランド「A」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「A」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「A」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「B」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「B」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「B」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
2. ブランド適合							
2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3. 知覚適合							
3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「A」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問 4

あなたの好きな企業ブランド「**A**」があなたの好きな企業ブランド「**B**」を買収し、新しい企業ブランド「**B**」として今後事業を行っていくことになったと想定してください。このような想定のもとで、以下の質問にお答えください。

■イメージ図



※「全くそう思わない：1」～「非常にそう思う：7」のうち、最も当てはまる1つの数字のみを選択して、○（マル）をつけてください。

非常にそう思う
そう思う
ややそう思う
どちらでもない
あまりそう思わない
そう思わない
全くそう思わない

1. 合併前の企業ブランドへの態度

1-1. 合併前の企業ブランド「 A 」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「 A 」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「 A 」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7
1-1. 合併前の企業ブランド「 B 」自体が好きである。	1	2	3	4	5	6	7
1-2. 合併前の企業ブランド「 B 」は魅力的である。	1	2	3	4	5	6	7
1-3. 合併前の企業ブランド「 B 」は望ましい。	1	2	3	4	5	6	7

2. ブランド適合

2-1. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドのブランド・イメージは類似している。	1	2	3	4	5	6	7
2-2. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせは良い。	1	2	3	4	5	6	7
2-3. 合併前の企業ブランドと新企業ブランドの組み合わせはマッチしている。	1	2	3	4	5	6	7

3. 知覚適合

3-1. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「 B 」が付与されていることは、違和感がない。	1	2	3	4	5	6	7
3-2. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「 B 」が付与されていることは、マッチしている。	1	2	3	4	5	6	7
3-3. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「 B 」が付与されていることに、良い印象を受ける。	1	2	3	4	5	6	7
3-4. 新しい企業ブランドに、合併前の企業ブランド「 B 」が付与されていることは、重要である。	1	2	3	4	5	6	7

質問は以上です。貴重なご協力に心から感謝致します。誠にありがとうございました。