



製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメント間の比較

表 1 製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメント間の比較

	製品ブランド・マネジメント	企業ブランド・マネジメント
マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態	ミドル・マネジャーを中心としたブランド・マネジャー制度	トップ・マネジャー(CBO)を中心とした全社横断的 BM 組織
マネジメント内容	部分最適のマネジメント (部分的マネジメント)	全体最適のマネジメント (全社横断的マネジメント)
職能上の責任	マーケティング部門	ほとんどまたはすべての部門
一般的な責任	マーケティング部員	全従業員
専門部門のルーツ	マーケティング部門	あらゆる部門
ブランドの形成期間と戦略上の視点	短期間	中長期間
戦略上の主要なステークホルダー	顧客・見込み顧客	企業を取り巻くあらゆるステークホルダー
アプローチ方法	消費者評価のアプローチ方法	財務・会計的なアプローチ方法
評価の具体的対象とその指標	ブランドに対する顧客評価が中心、ブランドの価格プレミアムに焦点	顧客・株主・従業員、企業の諸活動の結果としての利益に焦点
コミュニケーション・チャンネル	マーケティング・コミュニケーション・ミックス	トータル・コーポレート・コミュニケーション：第1の要素：製品・サービスの売上，組織の政策，CEOの行動と上級管理者，従業員の経験



		と従業員同士の討論。第2の要素：マーケティングとその他の管理されたコミュニケーションの形態。第3の要素：クチコミ。
戦略の 中心的な要素	製品ブランドの品質とベネフィット、製品の製造技術の向上、新たな製品ブランドのコンセプトの創造、価格設定および価格維持、ブランド・ポジショニングの確立	経営理念の共有化、企業ブランドの理念・誇り、広報・CI・IR活動、一貫したメッセージの発信、社内的モラルの向上、一貫性のあるBIの確立および使用基準の作成、
戦略の主なツール	マス広告とSP	トップ・マネジメント、従業員、ブランディング面での組織能力
戦略上の形態	マーケティング・レベル	全社横断的ブランド経営レベル
導入動機	競争力強化	競争力強化
重視するもの	効率性および品質	基本理念およびCI・BIの一貫性
戦略論的視点から 捉えるブランドの 位置づけ	ポジショニング論	資源ベース論(RBV)

出所：徐誠敏[2010]『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』創成社，125ページを基に一部修正。

企業ブランド・マネジメントは、マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態、そして規律上の範囲などといった多様な視点において製品ブランド・マネジメントとは根本的に異なる(King[1991], Balmer[1995], [2001a], [2001b], de Chernatony[1999], Olins[2000], Balmer & Gray[2003], Balmer & Greyser[2003])(表1参照)。それらの最も根本的な違いは、製品ブランド・マネジメントは製品に焦点を当てており、企業ブランド・



マネジメントは組織に焦点を当てている点である。それゆえ、マネジメント上の責任の主体とその取り組みの形態も基本的に異なる。すなわち、製品ブランド・マネジメントは、ミドル・マネジャーを中心としたブランド・マネジャー制(P&G や花王など)に基づき、マネジメントを行っているのに対して、企業ブランド・マネジメントは、トップ・マネジャー(CEO をはじめとする上級管理者を含む)を中心とした全社横断的企業ブランド・マネジメント組織制に基づき、マネジメントを実行している。また、職能上や一般的な責任は、製品ブランド・マネジメントがマーケティング部員であるのに対して、企業ブランド・マネジメントは企業のあらゆる部門の全従業員に及ぶ。したがって、企業ブランド・マネジメントは企業戦略の重要な構成要素であり、上級管理者の主な関心事の1つでもある。

2 番目の相違点は、ブランドの形成期間と戦略上の視点である。すなわち、製品ブランド・マネジメントは、比較的短期間の成果を求める戦略に基づいた売上高や効率性、製品の品質などを重視しているのに対して、企業ブランド・マネジメントは、中長期的な戦略に基づいた企業の基本理念の確立や BI(Brand Identity)の一貫性、一貫した価値観などを重視している。とりわけ、企業ブランドと製品ブランドの概念上の重要な違いは、製品ブランド価値は創造的なマーケティングや広告活動などによって、所有される多数のスキルで考案した製品を設計しようとする傾向がある。その一方、企業ブランド価値は企業独自の創業精神、歴史、文化、経営理念、経営哲学、マネジメントのあり方と人材、トップの強力なリーダーシップなどによって生み出されるのである。

3 番目の相違点は、戦略上の主要なステークホルダーである。すなわち、製品ブランド・マネジメントにおける戦略上の主要なステークホルダーは顧客・見込み顧客であるのに対して、企業ブランド・マネジメントは顧客・見込み顧客だけではなく、企業を取り巻くあらゆるステークホルダー、とりわけ組織内部の経営者および従業員の役割と責任がきわめて大きい(Balmer[1995], [2001a], [2001b], de Chernatony[2001], Hatch &



Schultz[2001], [2003], Ind[1997], [2004], Gylling & Lindberg-Repo[2006]). 言い換えれば、企業の内部ステークホルダーには、企業ブランド・マネジメントの目標を達成し実現させるに当たって最も大きな貢献者であり実行者である CEO や従業員が該当し、外部ステークホルダーには、株主、投資家、取引先、業界団体、サプライヤー、メディア、アナリスト、債権者、消費者団体、NPO、地域社会、住民、自治体、政府、政治団体、監督官庁などが該当する。とりわけ、従業員の企業に対する愛社心と強い忠誠心は、企業ブランド価値の構築・強化に当たって多大なる影響を及ぼす。なぜなら、従業員は、企業のあらゆるステークホルダーに対して、企業ブランド価値を伝達・体現する際に決定的に重要な役割を果たしており、また彼らは企業ブランド・マネジメントを実行する際にブランド・アンバサダー(Brand Ambassador)の役割をも果たしているからである。さらに、彼らは組織内部と外部の間のインタフェース(接点)を提供しており、企業ブランドを構築し、持続することを可能にする(King[1991], Balmer[1995], Harris & de Chernatony[2000], Balmer[2001a], [2001b]). それゆえ、高い企業ブランド価値は、組織において優れた人材の新規採用と戦略的人材資源マネジメントの開発の原動力となる重要な媒体である(Keller[1999], Balmer[2001b], Harris & de Chernatony[2001])。したがって、企業ブランド・マネジメントの成功の鍵を握るのは、組織内部の従業員であり、多様なステークホルダーと相互に作用するため、外部のステークホルダーにブランド・プロミスを伝える際の従業員の一貫した態度と行動に大いに頼っている。

4 番目の相違点は、コミュニケーション・チャネルとその調整を必要とする範囲である。すなわち、製品ブランド・マネジメントはマーケティング・コミュニケーション・ミックスであり、その範囲のほとんどは顧客へのコミットメントや製品に関わる属性のみに限定されている。それに対して、企業ブランド・マネジメントはトータル・コーポレート・コミュニケーションであり、その範囲のほとんどはあらゆるステークホルダーへのコミットメントや CI(Corporate identity), 全社戦略, 戦略的ビジョン, 企業文化な



どにまで及んでいる。

5 番目の相違点は、戦略の中心的な要素とその主なツールである。すなわち、製品ブランド・マネジメントの主な戦略的要素は製品の品質とベネフィット、製品の製造技術の向上、新たな製品ブランドのコンセプトの創造、価格設定および価格維持、ブランド・ポジショニングの確立などが挙げられる。また、その戦略の主なツールはマス広告と SP(sales Promotion)である。それに対して、企業ブランド・マネジメントの主な戦略的要素は経営理念や企業ブランド価値の共有化、企業ブランドに対する強い愛着心と誇り、広報・CI・IR の活動、一貫したメッセージの発信、社内的なモラルの向上と従業員の倫理観の確立、明確で一貫性のある CI と BI の確立、企業ブランドの使用基準の作成などが挙げられる。また、その戦略の主なツールは企業のトップ(CEO)をはじめ全従業員のあらゆる言動、そして企業ブランド価値を高めるためのブランディングを実行する組織能力である。

6 番目の相違点は、製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメントの戦略論的視点から捉えるブランドの位置づけである。すなわち、前者は、Porter の提唱するポジショニング論に基づいたものであるのに対して、後者は、Barney の提唱する資源ベース論(RBV)に基づいている。

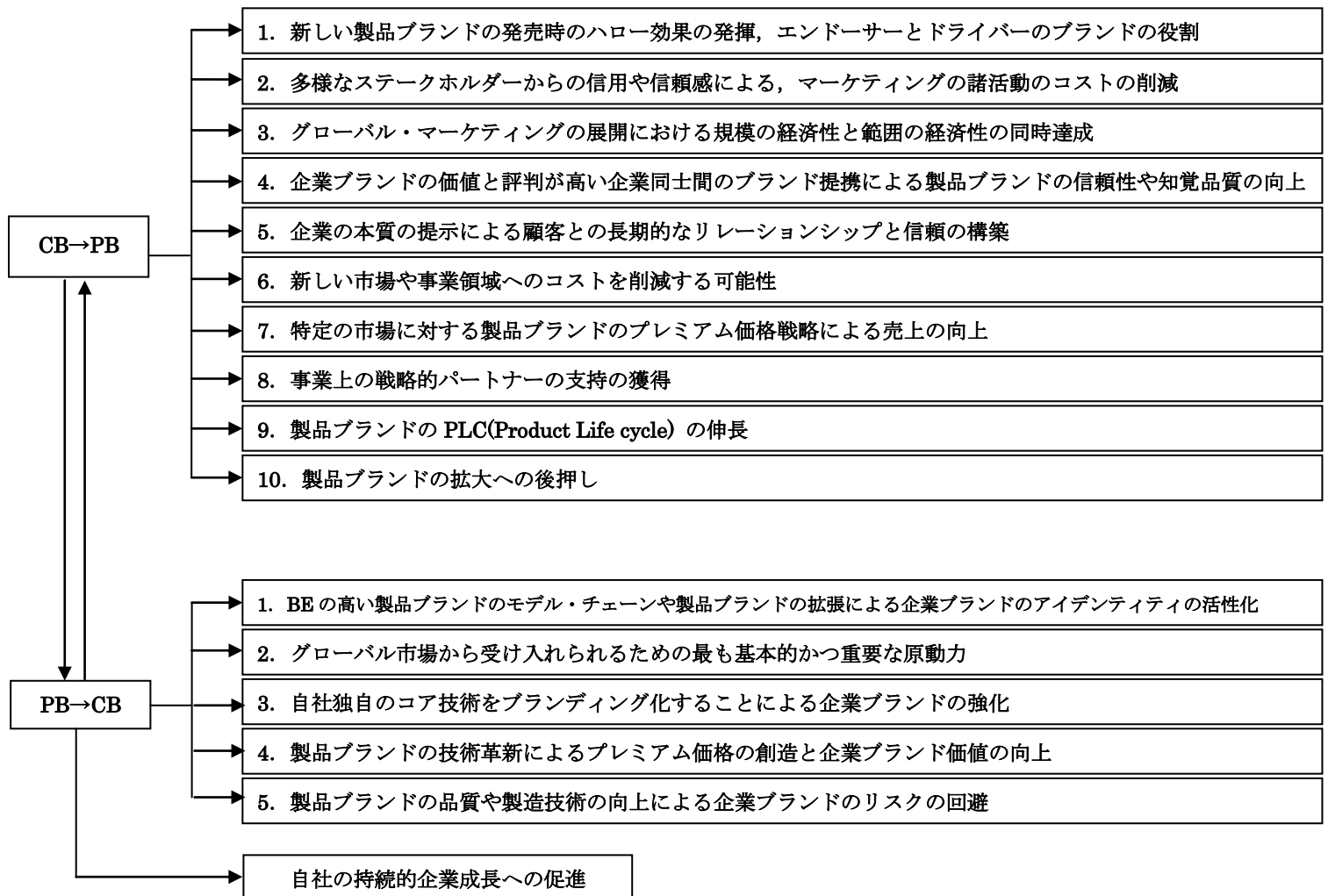
その一方、企業が製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメントを組織内で導入しようとする戦略的意図や目的は同様である。すなわち、企業は持続可能な競争優位を強化するために、製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメントを組織内に取り入れるのと同時に、体系的かつ戦略的にマネジメントしなければならない。それぞれの企業の置かれている状況またはその取り組みの形態によって、製品ブランド・マネジメントと企業ブランド・マネジメントの一方の戦略に力を注いでいる企業もあり、それらを同時並行的に行う企業も年々増えている(徐, 2007)。

また、企業のブランド・マネジメント戦略に関わるトップ・マネジメントとミドル・



マネジメントは、図 1 で示されている企業ブランドと製品ブランドの間の相互補完関係を熟知しなければならない。さらに、企業はどのアプローチを取るとしても、「自社ブランドが最も重要な戦略的資産であることを明確に認識し、長期的企業戦略の開発がブランド志向的でなければならない」という考え方を受け止めておかなければならない。なぜなら、今日のような激変するグローバル市場環境の中で、真のブランド先進企業となる唯一の道は、トップ・マネジメントにブランド戦略またはブランド・マネジメント戦略の開発の最終責任を取らせることだからである。

図 1 企業ブランドと製品ブランドの間の相互補完関係

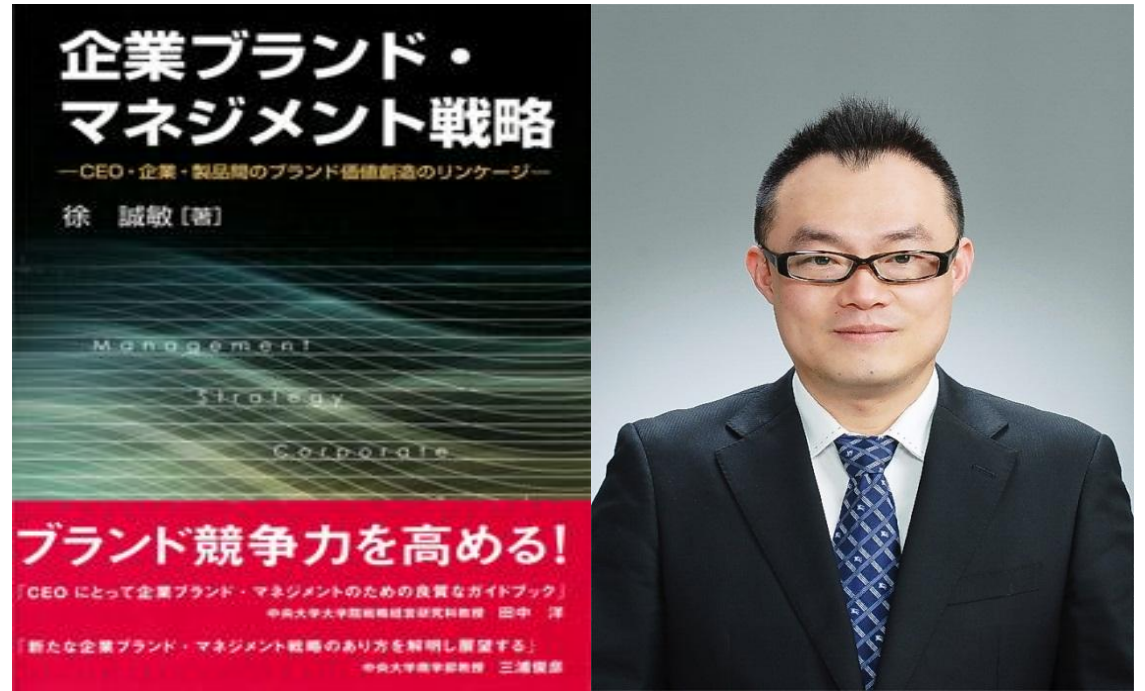


出所：徐誠敏[2010]『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ—』創成社，319 ページ。



「CEOにとって企業ブランド・マネジメントのための良質なガイドブック」
 中央大学院戦略経営研究科教授 田中 洋

「新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を解明し展望する」
 中央大学商学部教授 三浦 俊彦



「徐誠敏の企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室&日韓企業のマーケティングとブランディングのコンサルティング」代表
 中央大学商学部兼任講師
 徐 誠敏(ソ ソンミン)

2012.3.31(土)
ssmkorjp@yahoo.co.jp



「企業変革のための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル経済の構造変化の中で、企業全体のあり方や存在意義を改めて示すための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル・マーケティング活動を展開するにあたって、競合他社からの高い参入障壁の形成と企業の長期的な目標と持続可能な成長を実現させるための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ—』は、大企業だけではなく、中小・中堅企業などが持続的競争優位を獲得するために企業ブランド・マネジメント戦略を立案・策定・実行していくプロセスをCEOブランド、企業ブランド、そして製品ブランド間の価値創造のリンケージや相乗効果という観点から解明したもので、ブランド・マネジメント戦略を中心としたマーケティング論のみならず、経営戦略論、意思決定論、組織論、リーダーシップ論といった戦略論全般への多くのインプリケーションをもつ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

また、本書は企業のトップをはじめ、経営幹部、ブランド・マーケティングやブランド・マネジメントに携わる関係者にとって、新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を展望するに当たって、役に立つ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

本書の目的は、今日の激変するグローバル市場環境の中で、企業価値を持続的に創造するための企業戦略の一環として、今後現代企業が取り組むべき、戦略的企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムを理論的かつ実践的な研究を通して解明することである。とりわけ、本書の主な内容は、企業トップのCEOブランドと企業ブランド、製品ブランドの3者間の価値創造における相互依存関係の構築・強化に焦点を当てている。これらの解明こそが本書ならではの特徴でもある。



表2 本書における英語略語の一覧表

AMA	America Marketing Association(米国マーケティング協会)
BE	Brand Equity(ブランド・エクイティ)
BI	Brand Identity(ブランド・アイデンティティ)
BIS	Brand Identity System(ブランド・アイデンティティ・システム)
BL	Brand Loyalty(ブランド・ロイヤルティ)
BM	Brand Management(ブランド・マネジメント)
CBO	Chief Branding Officer(最高ブランディング責任者)
CEO	Chief Executive Officer(最高経営責任者)
CFO	Chief Financial Officer(最高財務責任者)
CIO	Chief Information Officer(最高情報責任者)
CMO	Chief Marketing Officer(最高マーケティング責任者)
COO	Chief Operation Officer(最高執行責任者)
CB	Corporate Brand(企業ブランド)
CBM	Corporate Brand Management(企業ブランド・マネジメント)
CBV	Corporate Brand Value(企業ブランド価値)
CI	Corporate Identity(コーポレート・アイデンティティ)
CR	Corporate Reputation(企業評判)
CSR	Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)
CRM	Customer Information Management(顧客情報管理)
EVA	Economic Value Added(経済的付加価値)
EB	External Branding(エクスターナル・ブランディング)
IB	Internal Branding(インターナル・ブランディング)
IBP	Internal Branding Program(インターナル・ブランディング・プログラム)
IM	Internal Marketing(インターナル・マーケティング)
IR	Investor Relations(インベスター・リレーションズ)
M	Marketing(マーケティング)
PB	Product Brand (製品ブランド)
PBM	Product Brand Management(製品ブランド・マネジメント)
PLC	Product Life-Cycle(プロダクト・ライフサイクル)
PR	Public Relations(パブリックリレーションズ)
ROI	Return on Investment(投資収益率)
SP	Sales Promotion(セールズ・プロモーション)
SRI	Social Responsibility Investment(社会的責任投資)
SCBM	Strategic Corporate Brand Management(戦略的企業ブランド・マネジメント)
TG	Target Group(ターゲット・グループ)