

表 1 企業ブランド構築におけるステークホルダー・コミュニケーション戦略

		「攻め」のコミュニケーション：企業ブランドの構築	
企業 ブランド メンテナンス	ステークホルダーごとの ブランド創造	対消費者(消費者団体)	
		対従業員	
		対社会(地域社会)	
		対メディア	
		対政府(業界団体)	
		対人材市場(学生)	
		対投資家	
		「守り」のコミュニケーション	
メンテナンス	リスク・マネジメント CSR も部分的に同概念	予防管理	
		事後対応	

注: CSR(Corporate Social Responsibility)

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
「インテージ」創成社, 62 ページ。

表 2 全社横断的企業ブランド・マネジメントにおける 3 つの要件

第 1 の要件	明確な戦略的ビジョンの提示, 企業ブランドとビジョンとの融合・重合.
第 2 の要件	企業ブランドにシンボルされる基本理念やビジョンの一貫性
第 3 の要件	トップ主導に基づいた企業ブランド・マネジメント

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
「インテージ」創成社, 64 ページ。

表3 フランド・マネジメントにおける3つのレベル

<p>レベル1</p> <p>トレード・マーク・ マネジメント (法務・知財部門による ブランド名(商標)の管理)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・登録商標管理: フランドは商標として登録され、その権利が保護されるが、そのための手続きを行う仕事。 ・ブランド・デザイン管理: フランドとそのデザインを統一して管理する仕事。 ・偽ブランド管理: 有名ブランドを持っている企業は、常に偽ブランドあるいはイミテーション製品の侵害から自社の権利を守らなければならない。
<p>レベル2</p> <p>ブランド単位の マーケティング・ マネジメント (BM 制等による ブランド単位管理)</p>	<p>ブランド単位でマーケティング・マネジメントを行うことは、ブランドごとにPL(利益と損失)を算出し、ブランドがどのように育っていくかを戦略的にブランニングすることを意味している。ブランド単位でマーケティングを見ていないマネジメントでは、ブランドを育成することは不可能に近い。このレベル2で目指すブランドのマーケティングとは、売上の規模や利益の額であり、この限りにおいては、従来のマーケティングの考えに近い。</p>
<p>レベル3</p> <p>CBO による ブランド価値マネジメント</p>	<p>ブランド価値マネジメントとは、ブランド価値を高めるためのマネジメントで、これが本質的な意味でのBMである。このレベルで目指すところは、できるだけ価値のある、プレミアム価格の取れるブランドを創出して、さらに長期的に売れ続けるようなロングセラー・ブランドを育てていくところにある。このようなブランド価値マネジメントを行う上で、企業のトップがCBO(田中は、「ブランド・エクイティ・マネジャー」「ブランド・オフィサー」と言う)に対して十分な権限を与えると同時に、企業内部において全社横断的企業ブランド・マネジメント専門組織の設置が求められる。</p>

注: BM(Brand Management), CBO(Chief Branding Officer)

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インケージ—」創成社, 83 ページ。

表 4 フランド・マネジメント部門組織の位置づけの例

BM 組織形態	BM 組織の役割と内容
<p>1. 経営企画 部門関連型</p>	<p>経営に直結したリーダーシップをとる体制で、CB についての情報を統合的にマネジメントしているため、予算についても全面的に管掌する。利点は、レポートラインがコーポレート部門内にある BM 部門長→担当取締役→社長となり、きわめて意思決定がシンプルでわかりやすい点である。欠点は、コーポレート部門と事業部門や機能的組織との関係に距離がある企業の場合には、戦略と実行面の隔たいが生じやすい点である。コーポレート部門の一般的なミッションや人員配置バランスからしても、具体的な実行業務は広報・宣言等の機能組織に効率的に委託していくのも賢明な方法である。</p>
<p>2. 広報部門 関連型</p>	<p>広報部門を母体に発展させるが、経営企画部門やトップとの連携を図り、従来の機能との違いを訴求する。利点は、フランドを内外に浸透させることに関して十分なノウハウがある点である。欠点は、経営企画部門関連型の場合と異なり、広報はスタッフ部門的な位置づけであることが多いため、フランド価値向上を図るための各部門での実行計画への落とし込みの徹底が容易でない、すなわち命令ラインとして機能させにくい点がある。</p>
<p>3. 宣伝部門 関連型</p>	<p>フランド課題の中でもコミュニケーションによる解決を図るべきテーマが多いときに適用する。BM 部門を広告制作やメディア出稿関係を行う部門の内部、またはそこから派生させて設置するタイプである。利点は、広告</p>

	<p>やシンボルの訴求などマス媒体を通じてのコミュニケーションについての実績や知識があるため、課題の解決を大変スムーズにすすめることができる点である。欠点は、ブランド価値向上は経営の意思そのもので、かつ企業のマネジメントそのものであるにもかかわらず、母体となる宣伝部門は本来的に経営戦略部門との距離が遠いため、経営としてのブランドへの取り組みという見え方が希薄になる懸念がある点である。</p>
<p>4. 事業部門 関連型</p>	<p>企業全体に大きな影響力のある事業部門がある場合、それが中心となり全社の活動とリンクさせる。利点は、企業の核となる事業部門はブランドの重要性を理解していることが多い点である。欠点は、企業の業績を左右する事業であるがゆえに、ともすれば短期的な利益を追求する施策を取ることで、ブランド価値を低下させるおそれがある点である。</p>
<p>5. クロスファンク ショナル型</p>	<p>全社の機能を包括的に取り組む新組織として設置する考え方である。この場合、当初は独立した組織でなく、全社クロスファンクショナル・プロジェクトとして立ち上げて委員会方式でBMを運営し、機能が定着した段階で恒常的な組織に移行する方法が理想的・实际的である。利点は、組織を作るのは社内調整が必要なものに対して、比較的スムーズに発足できる点である。欠点は、全てのメンバーが本来業務との兼務のため、業務の調整をはじめさまざまな煩わしい問題が生じる点である。</p>

注:BM(Brand Management)

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ク—」創成社、88 ページ。

図 1 Pulmuone のブランド・マネジメント体系



注: BM(Brand Management), CI(Corporate Identity)

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ク—」創成社, 96 ページ。

図2 サムスン・カードのブランド資産価値マネジメント・システム

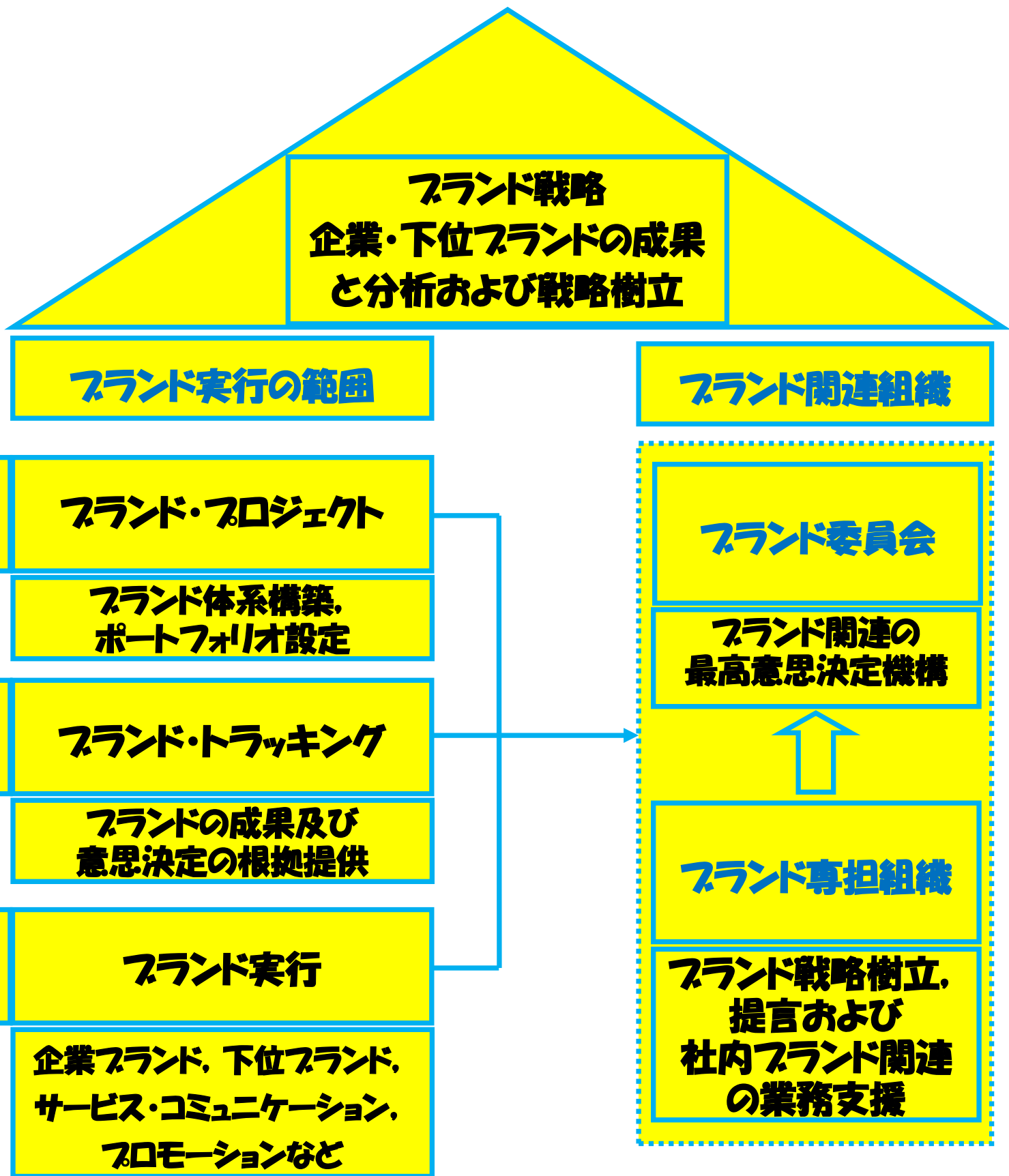


表 5 従来の BM 組織形態と現代型 BM 組織形態間の比較

	従来の BM の組織形態	現代型 BM の組織形態
BM の主な 戦略ポイント	PBM	CBM を中心とした全社横断的な BM
代表的な 先進企業	P&G, 花王など	ソニー, サムスンなど
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(CEO)またはトップ・ マネジメント(CBO)を中心とした 全社横断的 CBM 専門組織
職能上の責任と 専門部門のルーツ	マーケティング部門	ほとんどまたはすべての部門
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・消費者	企業を取り巻くあらゆる ステークホルダー

<p>重要視される 戦略の中心的な 要素</p>	<p>PBの機能・性能・品質とベネフィット、製品の製造技術の向上、新たなPB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</p>	<p>経営理念の共有化、CBに対する経営者および従業員の誇り、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、</p>
<p>戦略の主なツール</p>	<p>マス広告とSP</p>	<p>トップ・マネジメントのリーダーシップ、従業員の一貫した行動、ブランディング面での組織能力</p>
<p>戦略上の形態</p>	<p>マーケティング・レベル</p>	<p>全社的ブランド経営レベル</p>
<p>戦略論的視点 から捉える ブランドの 位置づけ</p>	<p>ポジショニング論</p>	<p>資源ベース論(RBV)、知識創造論</p>
<p>戦略上の計画 期間および ライフ・サイクル</p>	<p>製品の寿命</p>	<p>企業の存続期間</p>

注:  BM(Brand Management)専門組織のパラダイム・シフトを指す。

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「ランケージ」創成社、100ページを基に、一部省略。

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—

徐 誠敏 [著]

Management

Strategy

Corporate

ブランド競争力を高める!

「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