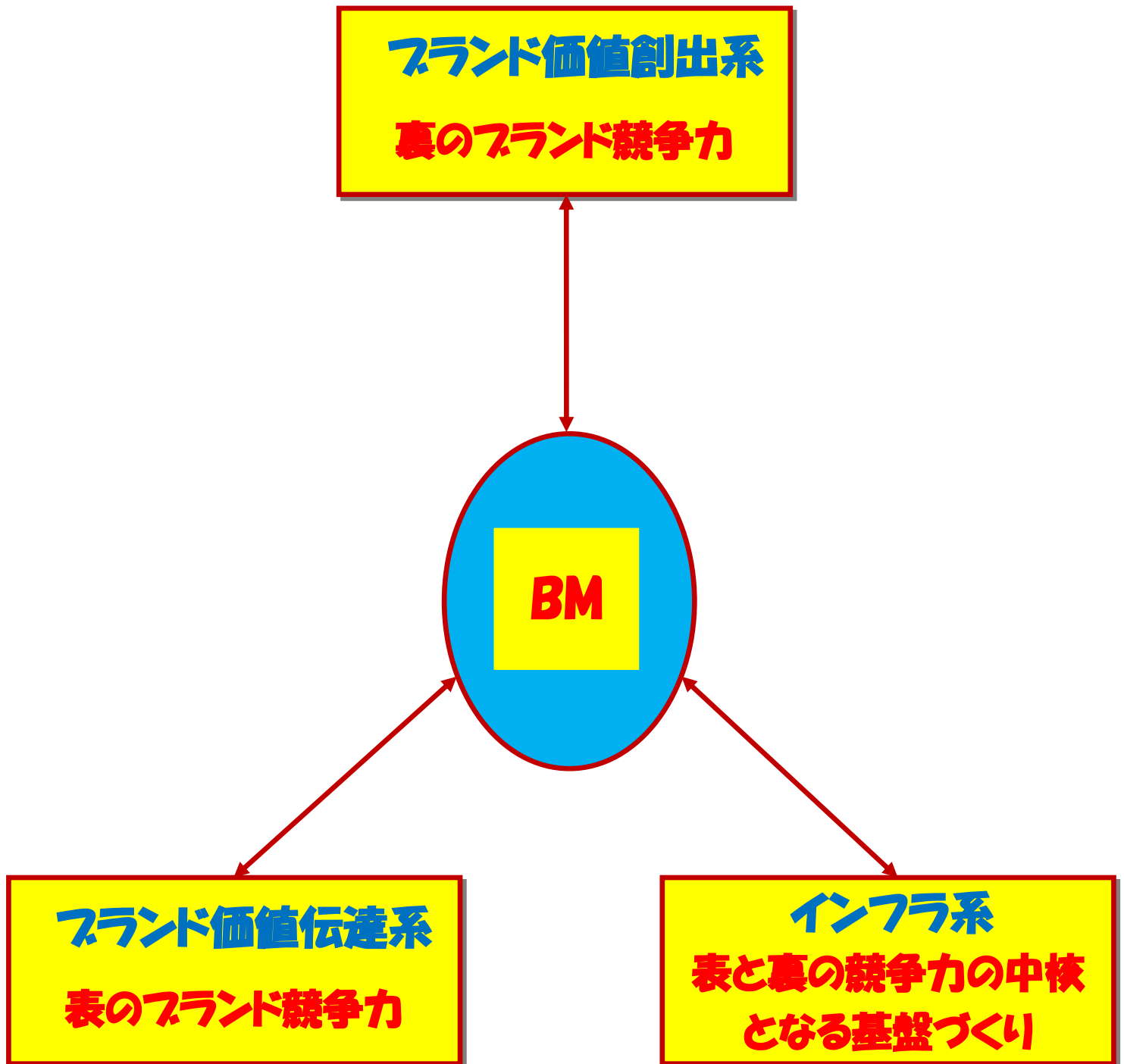


表 1 戦略論の進化

	製品・市場による競争	資源・コンピタンス による競争	才能・ドリーム・ ナレッジによる競争
戦略目的	製品一市場 ポジショニングの防衛	持続的競争優位	持続的な自己再生
主要なツール および パースペクティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・業界分析, 競争分析 ・市場細分化と ポジショニング ・戦略的計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・コア・コンピタンス ・資源ベースの戦略 ・ネットワーク組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジョンとバリュー ・柔軟性とイノベーション ・フロントラインの企業家 精神と実験 ・従業員のナレッジ
鍵となる 戦略的資源	財務的資本	組織的能力	人材と知的資本
従業員に 対する捉え方	従業員は生産の要素として 見なされている。	従業員は価値ある資源 として見なされている。	従業員は才能ある投資家 として見なされている。
戦略における 人的資源の役割	実行者や支援者 としての役割	貢献者としての役割	中核的役割
人的資源の 主な活動	採用, トレーニング, 利益を管理すること	戦略的意図を達成するため の資源と能力を 結びつけること	競争優位のコア源泉として の人的資本を構築すること

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, 124 ページを基に, 若干修正。

図1 従業員のブランド・マネジメント実行における3つの仕組み



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, 260 ページを基に加筆。

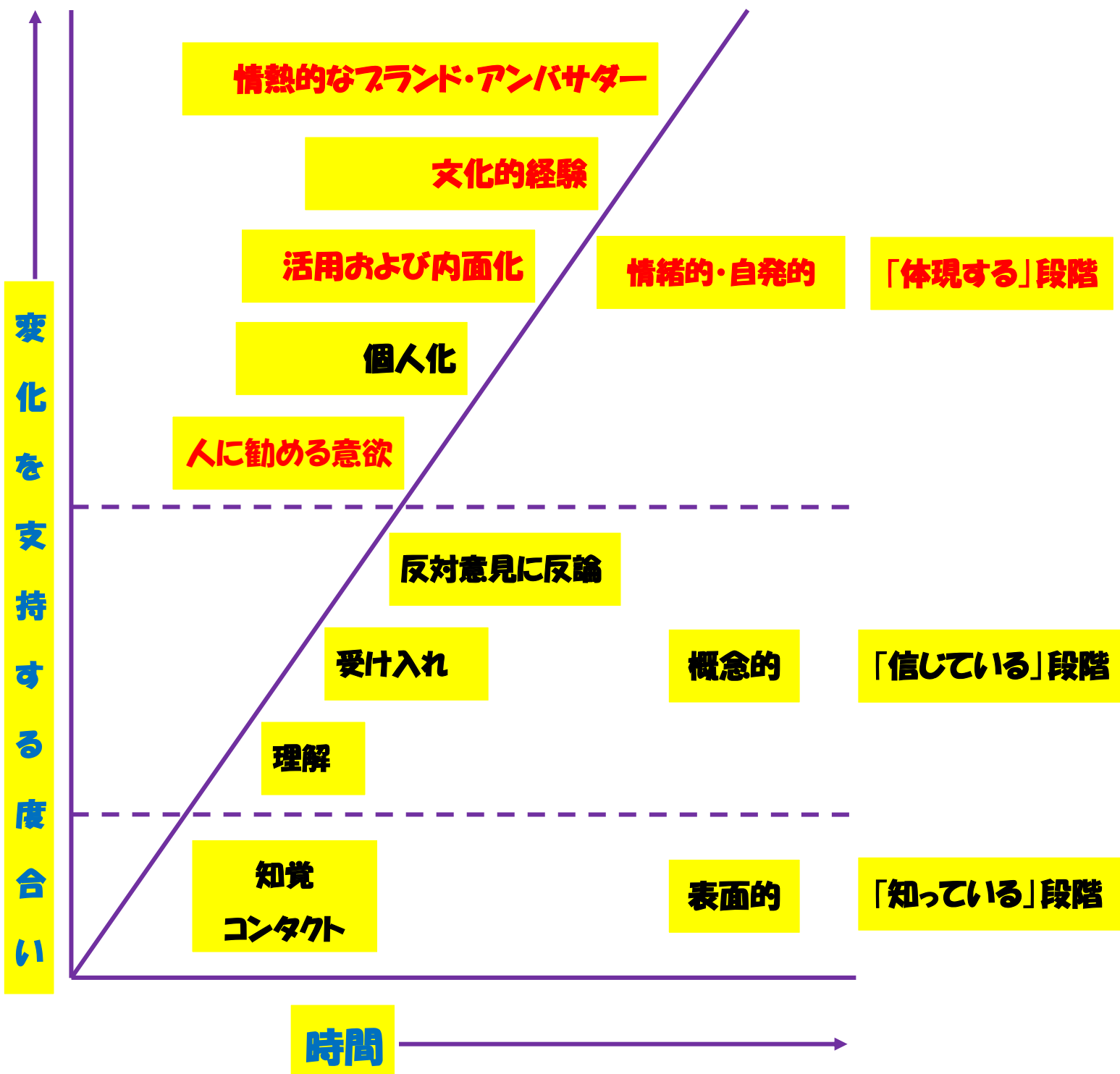
表 2 社内におけるブランド浸透活動成果の 1 つの評価基準

1. 自社の理解	従業員は、自社の基本理念や歴史、価値観、収益構造、顧客、当期の財務目標などを理解しているか。
2. ブランドの理解	ブランドの価値や差別化ポイントが明らかになっているか。
3. 従業員の影響	どうすれば従業員が顧客のブランド体験に良い影響を与えられるかが明らかになっているか。
4. 経営陣への信頼	経営陣のブランド戦略の推進力を従業員がどの程度信頼しているか。

<p>5. 自社の 能力</p>	<p>顧客や従業員への約束を果たす能力を自社が持っているかどうかを従業員はどう評価しているか。</p>
<p>6. 実現度</p>	<p>自社が顧客と従業員への約束を果たしているかどうかを従業員はどう評価しているか。</p>
<p>7. ブランド 選好・ 推奨・ 満足</p>	<p>従業員はどの程度、競合他社よりも自社で働くことを好み、友人や家族に自社を積極的に推薦できるのか。従業員の定着率や離職率、ブランド浸透プロセスへの満足度を把握することも重要である。</p>

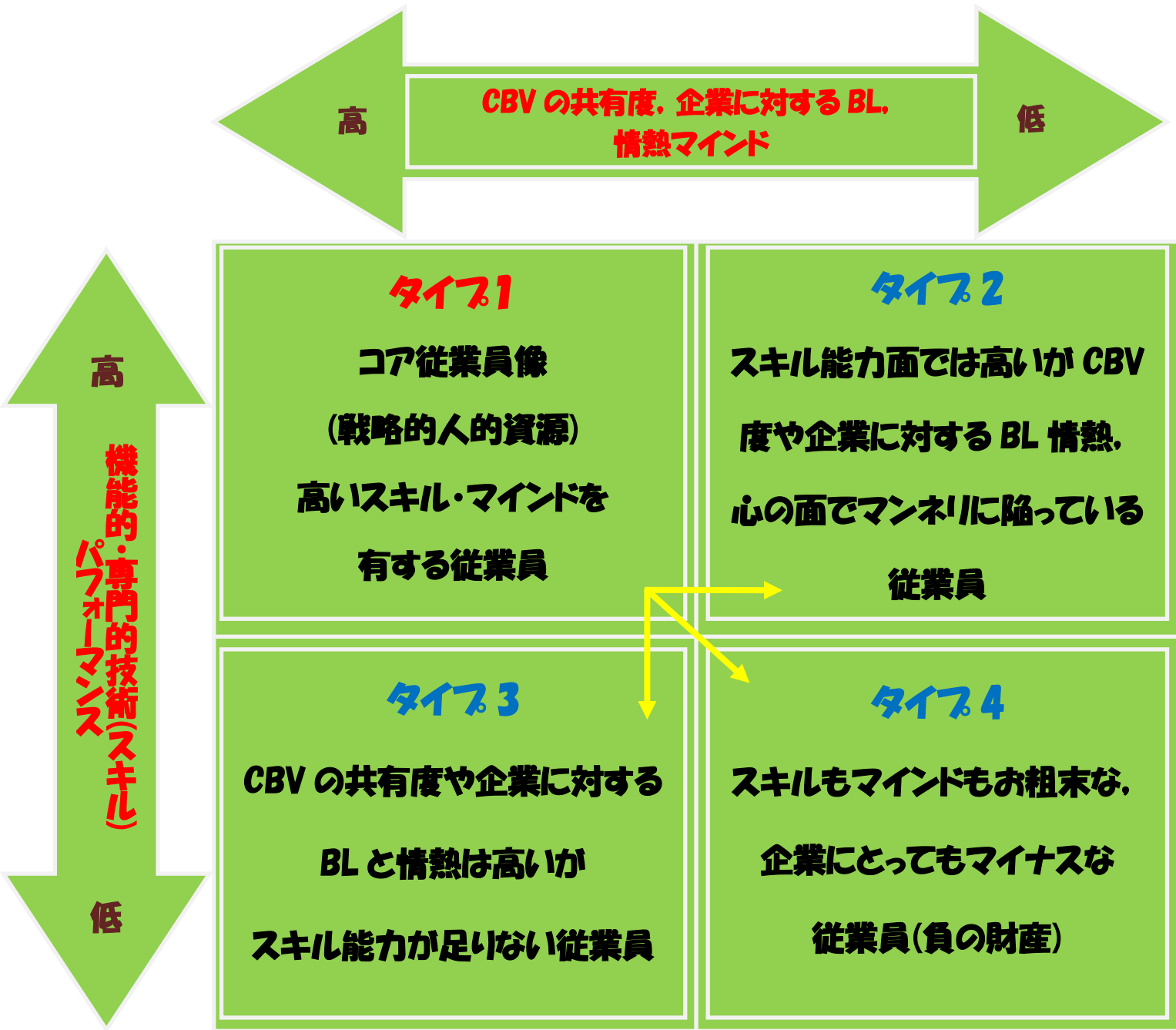
出所: 徐誠敏[2010]「企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のランケージ—」
創成社, 268 ページ。

図 2 組織内部におけるブランド理念の社内浸透の 3 つの段階



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「パッケージ」創成社, 270 ページ。

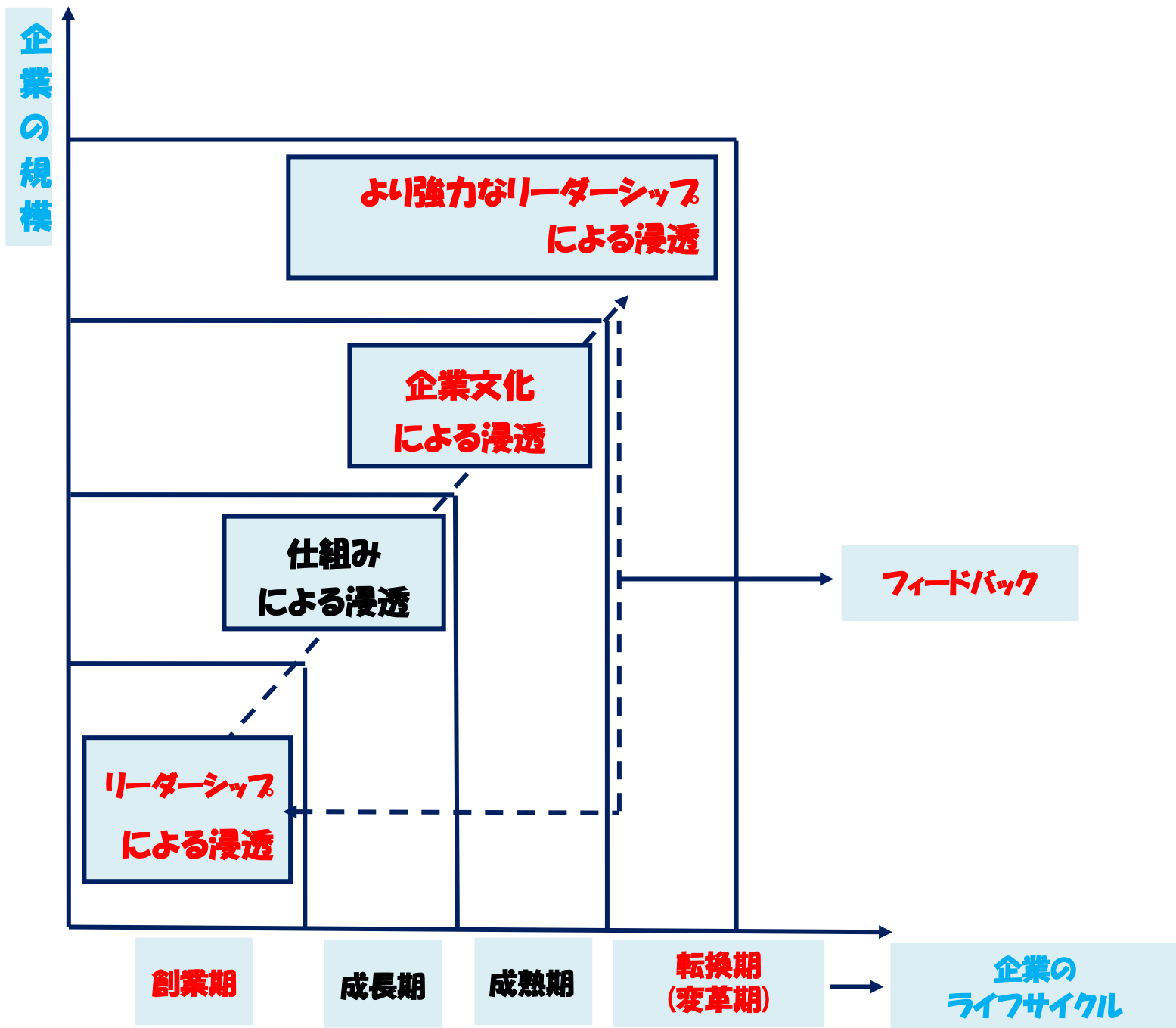
図3 CBのシェアード・バリューへの共有度とスキル・パフォーマンスに基づいた従業員の4つのタイプ



注:BL(Brand Loyalty), CBV(Corporate Brand Value)

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, 271 ページを基に若干修正。

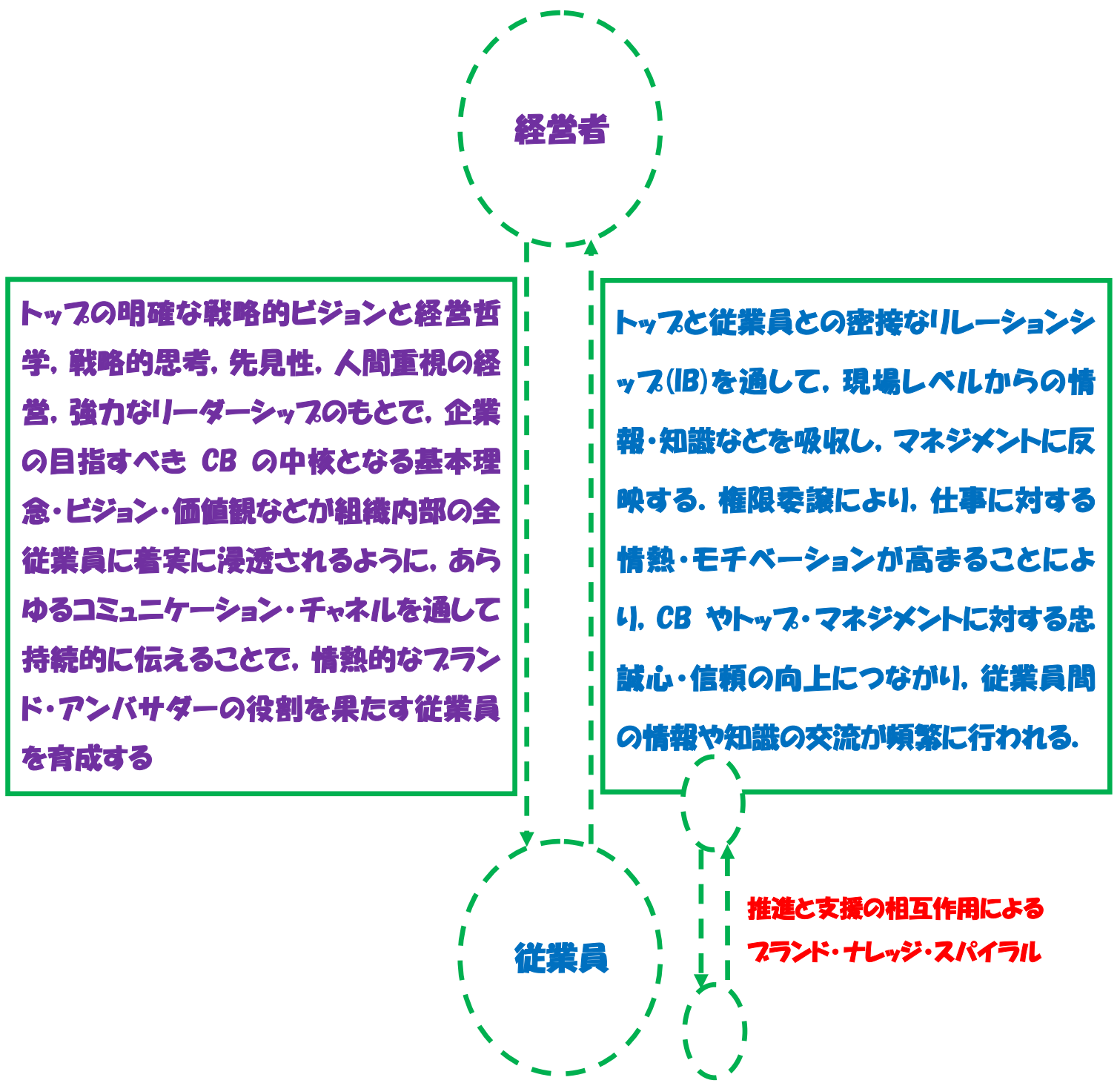
図4 企業の発展プロセスにおける インターナル・ブランディングの4段階



注:BL(Brand Loyalty), CBV(Corporate Brand Value)

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, 275 ページ。

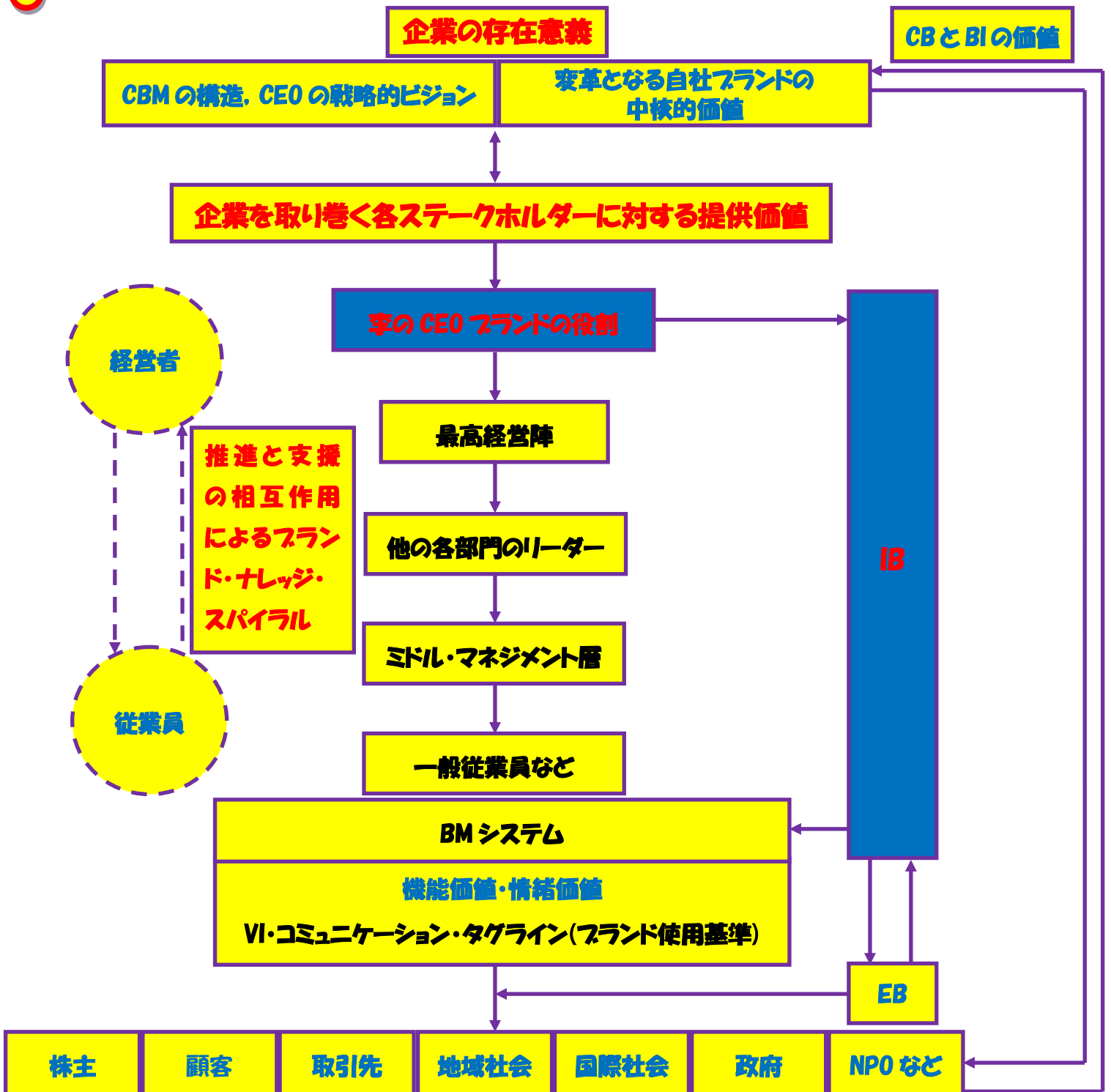
図5 従業員参加型のインターナル・ブランディング によるブランド・ナレッジ・スパイラル



注:CB(Corporate Brand), IB(Internal Branding)

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, 278 ページを基に若干修正。

図6 サムスンの「新経営」宣言における インターナル・ブランディングの実行プロセス



注:BI(Brand Identity), BM(Brand Management), CB(Corporate Brand), CBM(Corporate Brand Management), EB(External Branding), IB(Internal Branding), VI(Visual 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ケージ」創成社, 298 ページを基に若干修正。

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