



## 現代的な意味での「ブランド」の定義



「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)

2012.3.7(水) 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1 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)

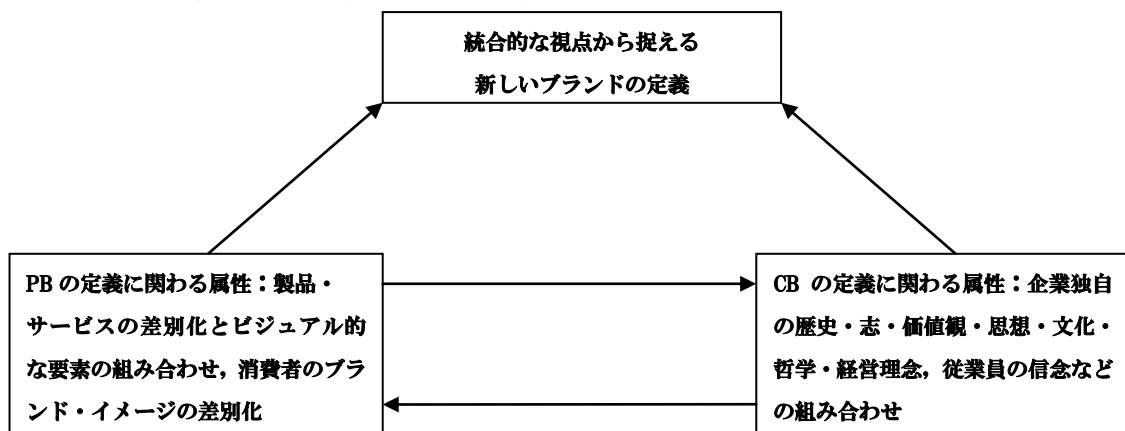


## 現代的な意味での「ブランド」の定義

### I. 統合的な視点から捉える新しいブランド概念のフレームワーク

本節では、先行研究からブランドの定義をレビューする。また、それを 2 つのパースペクティブ、すなわち PB と CB の視点から分類し、そこに欠けている視点や考え方を指摘する。さらに、統合的な視点から、新しいブランドの定義と、その概念のフレームワークを提示する(図 1 参照)。

図 1 統合的な視点から捉える新しいブランド概念のフレームワーク



出所：筆者作成。

表 2 で示されているように、従来のブランドの定義に関する研究はさまざまである。その主な定義には、顧客が価格と機能的パフォーマンス以上の独特なベネフィットを知覚する製品・サービスの付加価値を指すものがあり、また競合他社から自社の製品・サービスを識別するために提供されるシンボルとしてのブランドを指すものもある。言い換えるならば、ブランドの一般的な定義は、「製品・サービスにおける特定グループの起源を明確にし、競合他社との差別化を図るために創られるもの(名前, サイン, もしくはシンボル)である」(Kapferer, 2001, p.10)と言える。表 1 に示されているように、日・欧・米・韓におけるブランド定義のほとんどは、主にマーケティングの製品差別化戦略を連想させるものであり、PBM に関連するものである。たとえば、AMA による従来のブランドの定義は、主に売り手側の製品・サービスにアイデンティティを付与し、競争他社のブランドと差別化を生み出す際に重要な要素であるという点が強調されている。すなわち、その主な概念は、PB の視点から捉えられる「製品・サービスの差別化とビジュアル的な要素の組み合わせ」、「消費者のブランド・イメージや認識の差別化」である。したがって、従来のブランドの定義は、主に顧客・見込み顧客を対象とする PB の視点のみに限定されていると言える。





従来のブランドの定義が発展していき、その定義は、顧客中心に基づいた製品レベルと組織中心に基づいた企業レベルに分けられる。すなわち、従来のブランドに関する定義を厳密に分類すると、主に顧客・見込み顧客を対象とするPBの視点から捉える定義と、一般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を対象とするCBの視点から捉える定義に分類できる(表2参照)。

表2 PBとCBの視点から捉えるブランドに関する定義

P B 視 点 か ら み た 定 義	AMA[1963]	ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせである(日本マーケティング協会訳, 1963, 21 ページ)。
	Aaker[1991]	ブランドとは、ある売り手あるいは売り手のグループからの財またはサービスを識別し、競争業者のそれから差別化しようとする特有の(ロゴ、トレードマーク、包装デザインのような)名前かつまたはシンボルである(Aaker, 1991, p.7, 陶山・中田・尾崎・小林訳, 1994, 9 ページ)。
	Don Schultz et al [2004]	ブランドとは、視覚によって認識できる要素(名称、シンボル、グラフィックなど)で表された製品やサービスのことである(Schultz & Schultz[2004], p304, 博報堂タッチポイント・プロジェクト訳[2005], 267 ページ)。
	Kapferer[2000]	ブランドとは、製品やサービスのマークであると同時に、有形・無形の満足を約束する包括的な価値でもある(博報堂ブランド・コンサルティング監訳[2004], 14 ページ)。
	Kotler et al[2001]	ブランドとは、製品やサービスの生産者や販売者を識別する名称、言葉、記号、シンボル、デザインあるいはそれらの組み合わせのことである(和田監訳[2003], 358 ページ)。
	Murphy[1989]	ブランドとは、企業の慎重なマネジメントと熟達したプロモーションおよび広範な使用によって、消費者の心に有形・無形の価値や属性をもたらす商標のことである(Murphy[1989], p.173)。
	Ogilvy[1955]	ブランドとは、シンボルの複合である。製品の属性、名称、パッケージング、価格、歴史、評判、そして広告のされ方の目に見えぬ総合体である(森重[1999], 261 ページ)。



	経済産業省[2002]	ブランドとは、企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージ・デザインなどの標章である。 ( <a href="http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20624b01j.pdf">http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20624b01j.pdf</a> ; 2009年9月6日確認)。
	田中[2000]	ブランドとは、市場において売られているモノやサービスを、買い手である消費者が『特定の事業者によって売られているモノ・サービスだ』と商品世界を認識することである(田中[2000], 4ページ)。
	伊藤[2001b]	ブランドとは、単なる名前・シンボルであることを超えて対象となる商品・サービスに顧客への約束を込めて提供することにより価値観の共有化を図り、他社の商品・サービスから独自性を持って差別化し顧客の認識あるいはイメージ想起を通じて購買を誘引するものである(伊藤[2001b], 17ページ)。
	杉田[2003]	ブランドとは、消費者が特定の商品を知覚・理解し、購入し、消費し、リピートするという一連の過程を通して形成されていく、商品に対する消費者個人の全体評価(好き嫌い、合う/合わない、役に立つ/役に立たない、等)であり、消費者が1つの像として頭の中に思い描く価値の集合体である(杉田[2003], 66ページ)。
C B 視 点 か ら み た 定 義	片平[1999]	ブランドとは、ヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ「第5の経営資源」である。それは経営者のみならず、企業(組織のメンバー)や顧客や社会におけるステークホルダーたちを統合する媒体であると同時に、圧倒的存在感(シンボル)であり、他では味わえない独自の世界である(片平[1999], 4ページ)。
	フィオリーナ [2002] (HPの元会長兼 CEO)	ブランドとは、信頼に裏打ちされた約束事であり、それはロゴマークやイメージといった表面的な要素にとどまらず、企業で働く人すべてが持つ信念である ( <a href="http://www.Nikkei.co.jp">http://www.Nikkei.co.jp</a> ; 2002年10月29日確認)。
	野中・紺野[2002]	ブランドとは、単に製品価値を示す記号ではなく、製品・サービスに関して顧客が獲得する知識であり、形成した信念であると同時に、企業そのものの思想や組織文化、価値創造のありかた全体に関わってくるものである(野中・紺野[2002], 37-39ページ)。



	金[2006a]	ブランドとは、製造業者や販売業者が自社の企業、製品、サービス、またはこれらの組み合わせにアイデンティティを付与し、競争他社のもと差別化できるよう、用いる名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージ、またはこれらの組み合わせである(金[2006a], 30 ページ)。
--	----------	--

出所：筆者作成。

確かに、従来のブランドの定義では、企業をアイデンティティや差別化の対象として扱わず、ブランドの対象を製品・サービスのみ限定してきた。しかし、企業それ自体の存在意義と差別化は、ブランディングの最も重要な対象の 1 つである。それゆえ、PBM と事業活動を後押しする企業を全社横断的かつ戦略的にブランド化しなければならない。体系的にブランド化された企業は、ベンチャー・パートナーを見いだす際に、優位性を有しており(Barney & Hansen[1994])<sup>1</sup>、顧客・見込み顧客とのコミュニケーションに当たって、一次的接触の対象となる。また、好ましい CB のイメージは、顧客・見込み顧客の心に位置づけられ、彼らの購買行動に直接的に影響を与える差別化要因と決定要因となる。その結果、製品・サービスの BE の向上を促す。さらに、CB と PB が同一の場合には、企業自体がきわめて重要なブランディングの対象となる(金[2006a], 30 ページ)。その典型的な例として、1916 年に設立され、かつては航空機エンジンメーカーであり、現在ではスポーティな高級乗用車と二輪車を手がける BMW が挙げられる。それらは、BMW-M3, BMW-M5, BMW-M6, BMW-X1, BMW-X3, BMW-X5, BMW-X6 などである。BMW ブランドには、その成功の中心を成してきた 4 つの確固たる価値がある<sup>2</sup>。それは、力強さ(dynamism)、美学(aesthetics)、高級感(exclusivity)、そして革新性(innovation)である。これらの価値は、企業コミュニケーション、企業デザイン、企業組織、企業活動のすべてに反映されている。また、ディーラーや顧客向けの資料、販売促進ツール、ショールームのインテリア・デザイン、見本市の環境デザイン、そして工場にいたるまで一貫性あるイメージ・プラットフォームが適用されている。

それゆえ、今日、マーケティングやマネジメント的な視点から捉えるブランドとは、単なる PB の視点を超える意味合いとして捉えなければならない。また、特定の企業がブランドを構築する際には、単に PB の差別化やポジショニングを確立するだけでは足りない。すなわち、企業の明確な経営哲学・理念、トップ・マネジメントによる戦略的ビジョン<sup>3</sup>とリーダーシップ、マネジメント能力、CBV と一致する従業員の一貫した行動と信念、従業員の全般的な行動に多大なる影響を与える組織の共通の価値観(企業文化)、そしてポジティブな企業イメージなどをも確立しなければならない。言い換えれば、従来のブランドの定義に足りないのは、統合的な視点から捉えるブランドの捉え方である。その捉え方は、企業独自の歴史、文化、経営理念、価値観、ビジョンおよびミッションなどを新しいブランド価値の重要な構成要素として捉え、それらに独特のア



アイデンティティを付与したものである。すなわち、競合他社の製品・サービスの差別化だけではなく、競争他社と異なった、CBの差別的な諸要素の組み合わせであると言える。

上記の議論を踏まえ、統合的な視点から捉える新しいブランドの定義を以下に示す。その定義とは、競合他社から差別化できる自社固有の企業・製品・サービスにアイデンティティを与える目に見える差別的諸要素の集合体であるのと同時に、それらにアイデンティティを付与する目に見えない差別的諸要素の集合体でもある。前者は、名前、用語、数字、シンボル、キャラクター、スローガン、デザイン、パッケージなどの組み合わせであり、後者は、製品やサービスそのものを越えた付加価値を生み出す原動力となる企業独自の歴史、志、創業精神、価値観および思想、文化、哲学、経営理念、トップの明確な戦略的ビジョンとリーダーシップ、従業員の知識・ノウハウと一貫した行動・信念のあり方、コア技術などを含めた価値の差別的な諸要素の組み合わせである。

---

<sup>1</sup> 詳しくは、Barney & Hansen[1994], pp.175-190 を参照されたい。

<sup>2</sup> [http://www.interbrand.com/case\\_study.aspx?caseid=1040&langid=1005](http://www.interbrand.com/case_study.aspx?caseid=1040&langid=1005)(2009年7月26日確認)。

<sup>3</sup> 本章で言う戦略的ビジョンとは、企業の明確な志であると同時に、企業が将来全社レベルで目指すべき方向付けであると定義する。すなわち、Hamel & Prahalad[1989]の言うストラテジック・インテント(strategic intent)と同様な概念として捉える。