

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。



「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



## 「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

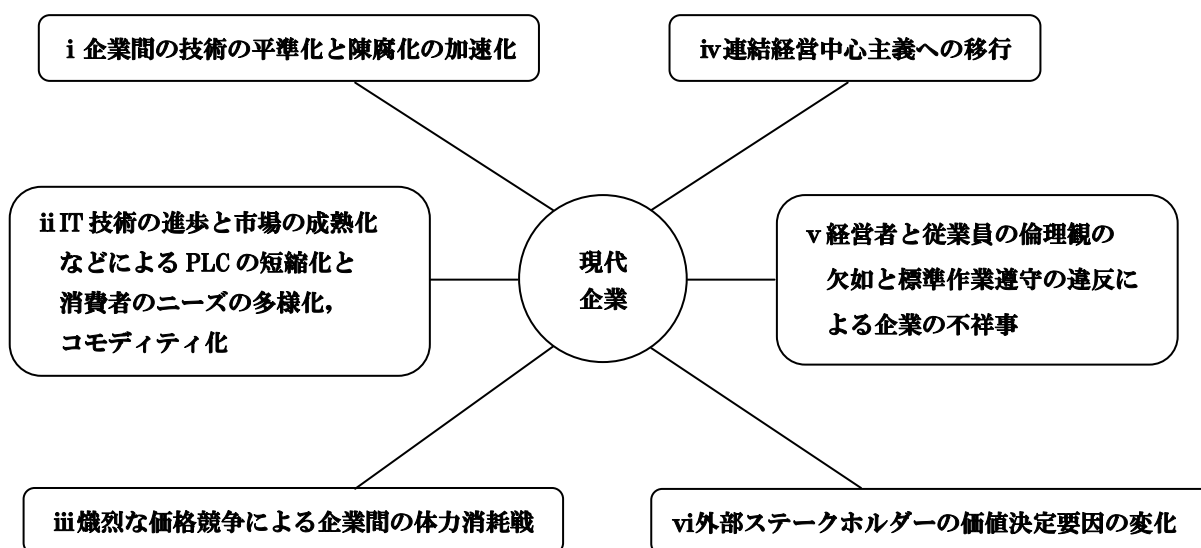
AMA	America Marketing Association(米国マーケティング協会)
BE	Brand Equity(ブランド・エクイティ)
BI	Brand Identity(ブランド・アイデンティティ)
BIS	Brand Identity System(ブランド・アイデンティティ・システム)
BL	Brand Loyalty(ブランド・ロイヤルティ)
BM	Brand Management(ブランド・マネジメント)
CBO	Chief Branding Officer(最高ブランディング責任者)
CEO	Chief Executive Officer(最高経営責任者)
CFO	Chief 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)

## 序章

### 1. 本書の背景と問題意識

今日のような現代企業を取り巻くグローバル市場環境は、「100年に一度」と言われるような世界的な金融危機(大不況)のなかで、不確実性が一段と増しており、いっそう激変している。このように、未曾有の経済危機に直面している現代企業は、変化を追い求めず、従来のようなやり方のままで現状維持に安住すると、持続可能な成長どころか、時間の経過とともに組織全体が陳腐化し、企業の存在そのものが市場から淘汰(経営破綻または倒産)されてしまう。すなわち、企業を取り巻く外部環境が激変しているのに対して、組織内部の経営者と全従業員の現状維持という危機意識の欠如は、企業の衰退をもたらすことになる。その一方、現状を打破し、常に変化を追い求め続ける企業家精神または変革型リーダーシップに基づいた戦略的マネジメントこそが持続可能な成長・発展の源泉であると言える。

図1 現代企業を取り巻く市場の環境的变化要因



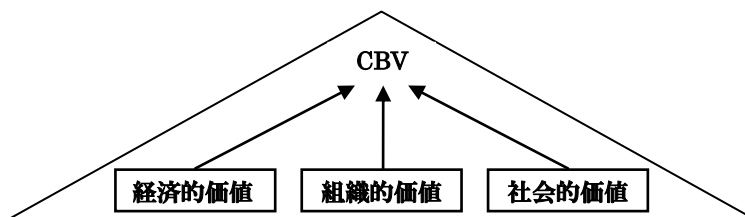
出所：徐[2007b], 58 ページを基に筆者作成。

また、現代企業にとって、激変するグローバル市場環境のいくつかの要因により、以前より製品の差別化を図ることがきわめて難しくなっている。それらの原因には、①経済のグローバル化に伴う国際競争の激化による企業間の技術の平準化と技術の陳腐化の加速、②IT技術の進歩と市場の成熟化などによるPLCの短縮化と消費者のニーズの多様化、コモディティ化<sup>1</sup>、③熾烈な低価格競争による企業間の体力消耗戦、④連結経営<sup>2</sup>中心主義への移行、⑤経営者と従業員の倫理観の欠如と標準作業遵守の違反な

どによる企業の不祥事，⑥外部ステークホルダーの価値決定要因の変化(経済的価値だけではなく，組織的価値，社会的(環境的)価値にまで関心を示し始めるようになっていく点)などが挙げられる(図1参照)。とりわけ，IT技術の進歩によるPLCの短縮化と企業間の技術の平準化と陳腐化の加速によって製品の差別化が困難になり，また市場自体の細分化によってその市場構造などが複雑になるに従って，企業のブランド経営<sup>3</sup>の最も重要な求心力となるCB<sup>4</sup>の重要性がいつそう高まってきている。すなわち，市場予測および製品中心の伝統的なマーケティング戦略から脱皮した新たな競争構造が生まれてきていると言える。このような変化に応じて，現代企業は，差別化が製品単位だけではなく，企業単位からも生み出されることを明確に認識・理解する必要がある。ただし，その前提条件は，「CBは優れた製品・サービスの蓄積により形成されるものであり，CBが独立して先に成立するのではない」(菊池[2005]，45-46ページ)ということをお忘れではない。

こうした市場環境の変化要因に対処できなければ，現代企業は，企業価値を創造し，持続的競争優位を確保することができない<sup>5</sup>。したがって，現代企業は，単に経済的価値を生み出すだけではなく，組織的価値と社会的(環境的)価値をも同時に達成し，市場や一般社会から受け入れられて始めて，CBVが高められる。それゆえ，上述した3つの価値は，統合的な視点から捉えるCBVの構成要素であるのと同時に，決定要因でもある(図2参照)。さらに，現代企業は，CBVを向上させるために，上述した3つの価値を同時に生み出し，企業を取り巻く多様なステークホルダーを統合し，束ねる求心力を持たなければならない<sup>6</sup>。

図2 統合的な視点から捉えるCBVの構成要素

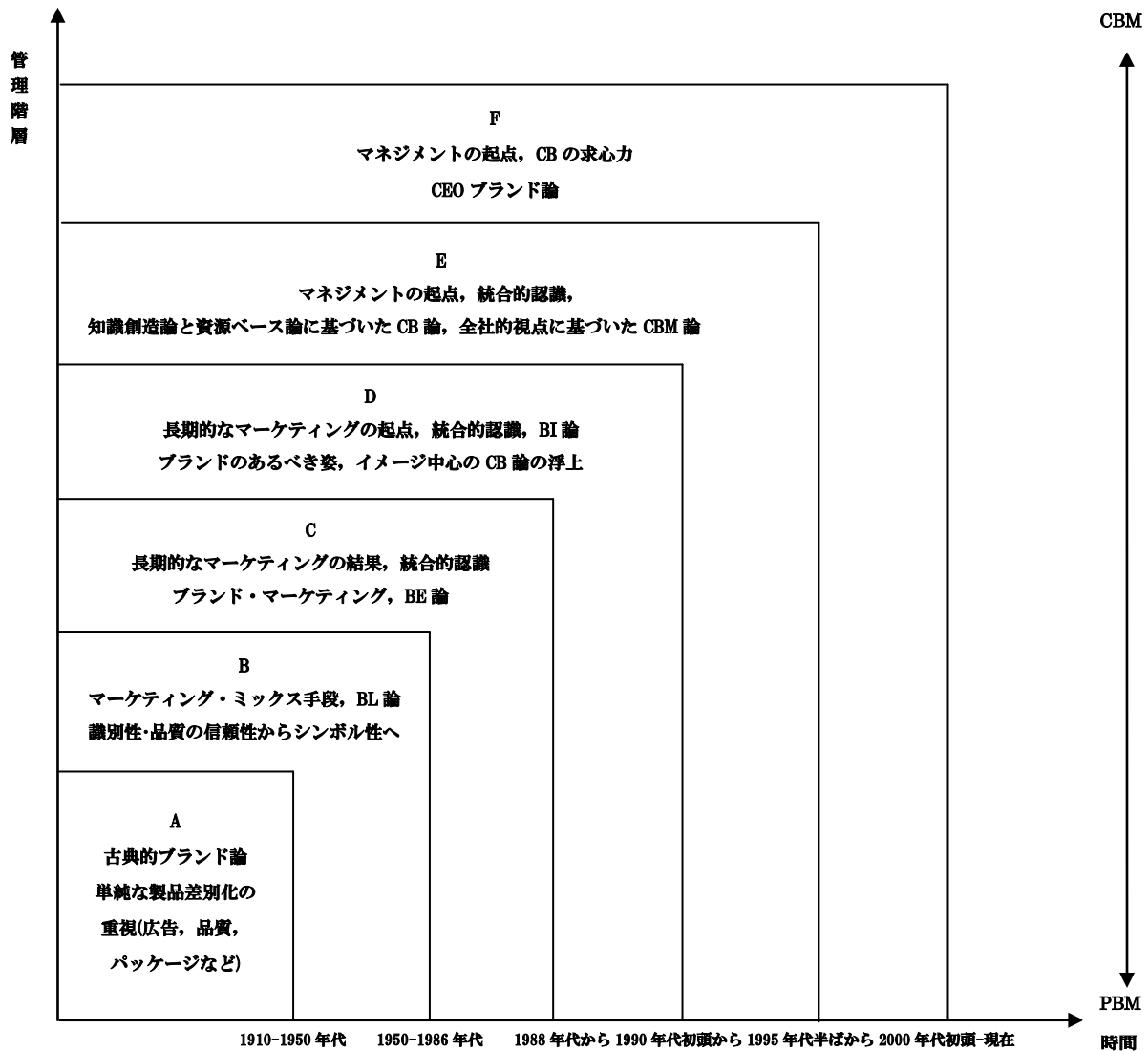


出所：筆者作成。

既述した激変するグローバル市場環境のなかで，現代企業は，持続的競争優位を確保するためには，製品のブランド差別化戦略だけを生み出すのではなく，サービス差別化戦略，事業の差別化戦略，とりわけ，企業それ自体と経営者・従業員のブランド差別化戦略をも創出しなければならない。それゆえ，現代企業は，製品の差別化戦略の形態である，機能・性能・品質・パッケージ・デザインなどをより強化するだけではなく，競合他社から容易に模倣されにくい参入障壁を構築・強化するために，企業独自のサービス，事業，トップ・マネジメント<sup>7</sup>のリーダーシップと経営マインド・経営能力，企業

文化、従業員の CB に対する愛着心と忠誠心、従業員の強い危機意識と企業家精神などを生み出さないと、持続的成長が望めない<sup>8</sup>。

図3 ブランド概念に関する研究の発展プロセス



出所：徐[2007b], 72 ページの表を基に筆者作成。

こうした状況を踏まえ、近年のブランド概念や BM 論に関する研究は、製品・サービスの購買行動の主体である顧客と製品の 2 者間の相関関係を論じる、「PBM 論」的な視点から捉える研究から、BM の実行主体側である企業内部の経営者・従業員と多様なステークホルダー間の多元化された相関関係を論じる、CBM 論」的な視点から捉える研究へと発展・進化してきている<sup>9</sup>。すなわち、このパラダイム・シフト<sup>10</sup>は、主に顧客・見込み顧客を対象とし、短期的売上の重視、マーケティング活動の手段としてのブランド論、マーケティング活動の結果としてのブランド概念と見なされる「PBM 論」から、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーに関わる長期的なマーケティング活動の

起点としてのブランド論，企業の理念・哲学の共有，企業トップ(CEO)のパーソナル・ブランド化といったマネジメントの起点としてのブランド概念と見なされる「CBM 論」へと発展・進化してきている傾向がよく見受けられる<sup>11</sup>(図3参照)。

これを戦略論的な視点から捉えると，Porter 流の競争戦略論的なパラダイムに基づいた PBM 論に関する研究から，Barney 流の資源ベース論的なパラダイムや野中流の知識創造論的なパラダイムに基づいた CBM 論に関する研究へとその中心的な戦略の軸がシフトされてきていると言える。すなわち，近年，盛んに論じられている BM に関する研究のパラダイム・シフトは，後者のような(外から内への)視点の変化に伴い，ブランドやそのマネジメント研究の分析対象範囲も広がりを見せ始めているが，前者の考え方を別にするのではなく，むしろその競争力を向上させるための原動力として捉えた方が適切であろう。

しかし，今日におけるブランド論や BM 論に関する研究は，マーケティングの 4P の接着剤の役割を果たしているとその重要性が従来の研究よりは高まってきているものの，いまだマーケティングの部分集合として位置づけられており，主に顧客・消費者の PB の購買行動プロセスとその認識構造について触れられているのが現状である。すなわち，従来のマーケティング・マネジメントにおけるブランドに対する捉え方は，製品を識別し，差別化する 1 つのツールとして見なされており，BM は製品に関する意思決定の中に取り上げられる一部分であり，いわゆるマーケティング・ミックスの 4P レベルにおける製品戦略の枠内に限られている(Kotler[2001]，[2004]，Kotler & Keller[2006]，[2008])。その研究は，企業の持続的競争優位を想定する場合に，BM がミドル・マネジャーまたは事業部レベルのマネジメントにとどまっている。

従来の BM(PBM)概念の主な研究対象は，顧客・消費者であり，ブランド戦略の成否の判断材料となる主な基準が顧客・消費者の持つブランド知識に置かれていることである。また，その研究では，主に顧客・消費者の持つブランド・イメージや BL，ブランド認知，知覚品質，プレミアム感などを成果変数として，ブランド戦略の有効性の程度を判断してきた(Keller[1993]，[1998]，Aaker[1991]，[1996])。すなわち，ブランド戦略が有効に機能しているか否かの判断基準として，「顧客・消費者の持つブランド知識」を採り入れてきたのである。したがって，従来の BM 論に関する研究では，ブランドの価値は最終的に「顧客・消費者の持つブランド知識」によって定まると捉えられている。さらに，その管理主体は，上述したように，ミドル・レベルにとどまっている，ブランド・マネジャー制(P & G，花王など)である。

しかし，1990 年代に入り，CB や CBM の重要性や優位性などに関する研究は始まり，とりわけ，2000 年代以降，盛んに論じられるようになる(表 1 参照)。CBM の重要性を高める環境的要因としては，図で示されているものが挙げられる(図 4 参照)。また，望まれる CB は，顧客と組織，一般社会から尊重され，21 世紀のビジネス環境における最も興味深い現象の 1 つとして提示されている(Olins[2000]，Balmer[2001a]，[2001b]，

表1 年代別におけるCBとCBMの重要性や優位性などに関する研究

CBと CBMに関 する 研究	1990 年代	Abratt[989], Ackerman[1998], Balmer[1995], Brown and Dacin[1997], Gregory & Wiechmann[1997], Hallawell[1999], Ind[1997], Keller & Aaker[1998], King[1991], Saunders & Guoqun[1997], Vick[1993], Wilson[1997]
	2000 年代	Aaker[2004a, 2004b], Anisimova[2007], Argenti & Druckenmiller[2004], Balmer[1995, 2001a, 2001b, 2001c, 2003, 2005a, 2005b, 2006], Balmer & Gray[2003], Balmer & Greyser[2003, 2006], Balmer, Greyser & Urde[2006], Balmer & Liao[2007], Becker, Sims & Schoss[2003], Bernstein[2003], Bickerton[2000], Blombäck & Axelsson[2007], Booker[2002], Burghausen & Fan[2002], Burt & Sparks[2002], Cheverton[2002], Daffey & Abratt[2002], Daly & Moloney[2004], Davies & Chun[2002], Donavan, Janda & Suh[2006], de Chernatony[2000, 2002], de Chernatony & Harris[2000], Einwiller & Will[2002], Eppler & Will[2001], 伊藤[2000, 2001a, 2003], 伊藤[2001b], Fiedler & Kirchgeorg[2007], Forman & Argenti[2005], Gotsi & Andriopoulos[2007], Gray & Balmer[2001], Gregory[2001, 2004], Greyser, Balmer & Urde[2006], Griffin[2002], Gylling & Lindberg-Repo[2006], Hansen & Christensen[2007], Harris & de Chernatony[2001], Hatch & Schultz[2001, 2003a, 2003b, 2008], He & Balmer[2006], Hulberg[2006], Ind[1997, 1998, 2004], Inskip[2004], Jaju, Joiner & Reddy[2006], Jaworski & Fosher[2003], Kapferer[2001, 2002], Kay[2006], Keller[2000], Keller & Aaker[1998], Keller & Richey[2006], 金[2006], Knox & Bickerton[2003], 小林[2001], 湖内[2005], Kowalczyk and Pawlish[2002], Laforet & Saunders[2005], Leitch & Richardson[2003], Lindstrom[2001], Martenson[2007], Melewar & Walker[2003], Merrilees & Fry[2002], Morsing[2006], Morsing & Kristensen[2001], Muzellec[2006], Muzellec & Lambkin[2006], 奥田[2005, 2006], Olins[2000], Palazzo & Basu[2007], Papasolomou & Vrontis[2006a, 2006b], Pitt, Watson, Berthon & Wynn[2006], Rode & Vallaster[2005], 桜井[2009], 佐藤[2003], Schoenfelder & Harris[2004], Schultz, Antorini & Csaba[2005], Schultz & de Chernatony[2002], Schultz, Hatch & Larsen[2000], Schultz & Kitchen[2004], Sichtmann[2007], Simoes & Dibb[2001], Spears, Brown & Dacin[2006], Souiden, Kassim & Hong[2006], Stuart & Jones[2004], Supphellen & Nysveen[2001], 塩崎[2002], 陶山・梅本[2000], 徐[2007a, 2007b, 2008a, 2008b], 田中[2002], Tarnovskaya, Elg & Burt[2008], Trueman, Klemm & Giroud[2004], Uggla[2006], Upshaw & Earle[2000], Urde, Greyser & Balmer[2007], Urde & Sweden[2003], Vallaster & de Chernatony[2006], van Riel[2002], van Riel & van Bruggen[2002], Wheeler, Richey, Tokkman & Sablynski[2006], Yu Xie & Boggs[2006]

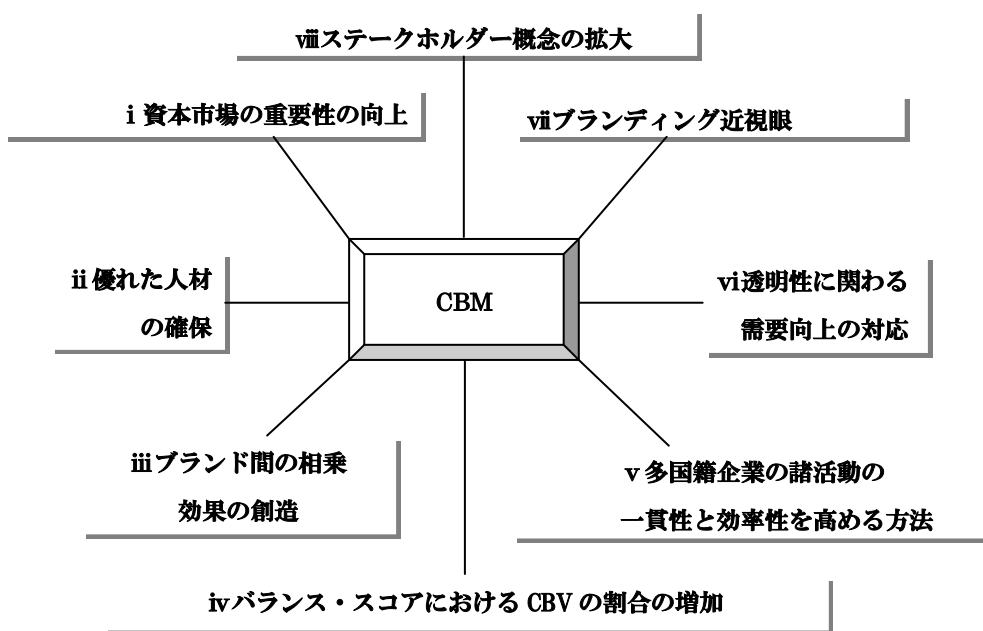
出所：筆者作成。

Bickerton[2000], Gray & Balmer[2001], Hatch & Schultz[2001], [2003], Ind[1997], Simoes & Dibb[2001], Balmer & Greyser[2003]). さらに, その重要性は, グローバリゼーションが進展し, 複雑かつ激変するビジネス環境の中で, 持続可能な競争優位を果たすために, PBM から CBM へと移行している (Aaker[1996], Aaker &



Joachimsthaler[2000], Balmer[1995], [2001a], de Chernatory[1999], Harris & de Chernatory[2001], Hatch & Schultz[2001], Ind[1997], Kapferer[1992], Keller[2000], Knox et al[2000], Olins[2000]). すなわち、ブランド概念やBM論に関する研究のパラダイム・シフトは、PBMからCBMへと変わりつつあるとも言える。したがって、CBは新しいブランド概念として捉え(de Chernatory[1996], [2001], Keller[1999], King[1991], Simoes & Dibb[2001]), 組織的かつ全社的なレベルでマネジメントしなければならない(徐[2007], [2008])。

図4 CBMの重要性を高める環境的要因

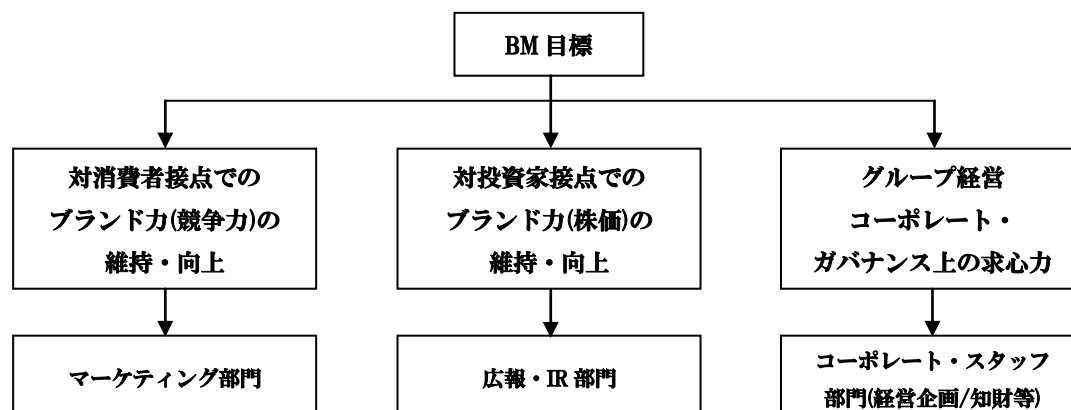


出所：徐[2008a], 23 ページを基に筆者作成。

これを受けて、日・韓のブランド先進企業の多くは、全社的視点に基づいたブランド戦略またはBMに取り組んでいる。しかし、図5で示されているように、それぞれの企業が明確な戦略的ビジョンや企業戦略、事業戦略を具現化していくために定めたBMの目的と組織体制によって、BM目的(目標)には3つの方向性があり、それに応じて、マネジメントを所管・推進するに相応しい組織部門も異なってくると考えられる(乳井[2004], 285-286 ページ)。まず第1のタイプは、BMの目的(目標)を、対消費者接点でのブランド力(=市場競争力)の維持・向上に置くという考え方であり、これは、従来は、マーケティング部門に与えられてきた目標である。第2のタイプは、対投資家接点でのブランド力(=株価など)の維持・向上に目標を置き、広報やIR部門でマネジメントを所管しているタイプであり、近年新たに注目されている組織形態である。第3のタイプは、グループ経営、コーポレート・ガバナンス上におけるブランドの求心力を高め

ていこうとするものであり、この場合は、経営企画室や知財といったコーポレート・スタッフがマネジメントを所管している場合が多い。近年、日・韓ブランド先進企業が重点を置き、取り組んでいる BM の組織形態は、第 3 のタイプが多い。

図 5 BM 目的(目標)と組織体制



出所：乳井[2004]，286 ページ。

PBM と異なって、CBM は、企業を取り巻く多様なステークホルダーを必要とし、組織横断的な特徴を有しており、組織内部・外部のステークホルダーやネットワークがその対象となる (Balmer[1995], [2003], Harris & de Chernatony[2001], Gregory & Wiechmann[1997], Ind[1997])。とりわけ、CBM は組織内部により多くの関心を払わなければならない。すなわち、自社独自の CB を構築・強化するためには、外部のステークホルダー向けのコミュニケーションだけではなく、従業員の活動を一貫して統合的な視点から体系的にマネジメントする必要がある。また、PB はマーケティング・コミュニケーション・レベルから顧客・消費者を対象に構築される一方、CB は企業の CEO や組織内部の全従業員を巻き込んだ企業の全般的な活動によって、さまざまなステークホルダーを対象に構築されると言える (Hatch & Schultz[2003])。すなわち、CB は単にマーケティング・レベルからマネジメントされるのではなく、企業の全般的な活動によって、構築される統合的マネジメントが必要なのである。それゆえ、CB は、模倣可能な機能的な側面よりは独特な感情的な要素を基にブランドを差別化しているが、ブランドの感情的価値は単に広告を通して伝達されるだけではなく、従業員と顧客・消費者間の相互作用をも通して形成される。このような視点から見ると、従業員はブランド・アンバサダー (Brand Ambassador) であるとも言える。すなわち、従業員は、自社ブランドを構築するに当たって最も重要な役割を果たし、彼らの行動は広告のメッセージに対する信頼度を高めることができる。このように、CB の構築とは、企業の全般的な活動を通してさまざまな外部のステークホルダーを対象に好意的かつ差別的なイメージを構築し、彼らとの強力な感情的連帯を構築し高い BL を構築することを意味すると言える。

また、企業のトップ(CEO)をはじめとするトップ・マネジメント層は、企業の持続可能な競争優位を目指しグローバルな範囲や視点に基づき、経営活動に関わる意思決定活動を行わなければならない。その際に、CBがグローバル戦略を成功させるに当たっていかに重要な役割と機能を果たすのかを明確に認識・理解しなければならない。CBのグローバル・レベルでの展開や拡大は、企業において規模の経済と範囲の経済を同時に生み出すことができる。それゆえに、CBは、グローバル・コンテキストにおいてきわめて重要な意味合いとして捉え、用いることができる。British Airways, Virgin, Sony, H&Mのような企業は、CBVを創造しつつ、グローバル・マーケティング活動における経済的相乗効果を生み出し、持続的競争優位を確保している(Ind[1997], Aaker & Joachimstahler[2000])。

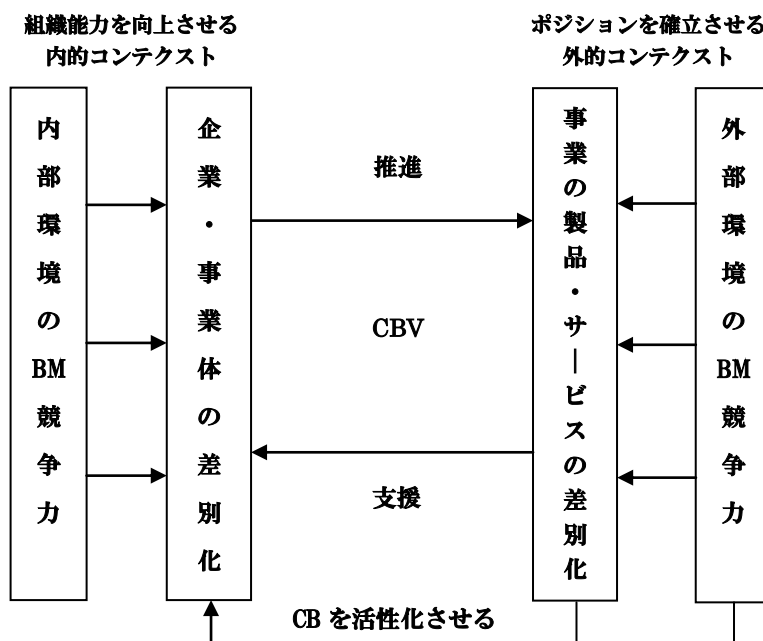
近年、CBMに関する研究は、企業の表層的なBMから深層的なBMへと重点が移っている。すなわち、CBのビジュアル的な側面に関わるコミュニケーションの問題だけではなく、企業の戦略的ビジョン、企業文化、そして企業イメージの相互作用を通じたCBMのフレームワーク(Hatch & Schultz[2001], [2003a], [2003b])と、企業文化、企業行動、企業デザイン、企業構造、企業戦略、業界アイデンティティ、企業コミュニケーション(Melewar & Karaosmanoglu[2006])といったCIと企業イメージ(Barich & Kotler[1991], Keller[1998])を結びつけるダイナミックなプロセス(Rode & Vallaster[2005])に焦点が当てられている。

本書の全体から示すCBMの目的は、組織自体の差別化側面と価値向上の側面の2つがある。まず前者は、企業を取り巻く多様なステークホルダーとのリレーションシップを通して、組織それ自体の差別化を図ることにある。次に後者は、CBに対する愛社心と忠誠心を確立させることにより、経済的価値(PBの価値と評判の向上などによる高業績)と組織的価値(トップが有するリーダーシップ、優れた企業文化、職場環境など)、そして社会的(環境的)価値(トップ主導型の企業の社会的責任と社会的貢献活動や経営者と従業員の高い倫理観など)を高めていくことである。

本書で示すCBVとは、CBMに基づいた企業・事業体の差別化とPBMに基づいた事業の製品・サービスの差別化との相互依存関係を通して生み出されたものである(図6参照)。前者は、企業トップが有するさまざまな資質と能力、競合他社と異なる企業独自の企業文化、従業員のCBに対する強い忠誠心と彼らが働く環境への配慮、従業員向けのブランディング(IB)などによって形成される企業・事業体の差別化であり、これこそが自社独自の組織能力(Capabilities)や模倣困難性となる。また、自社独自の企業・事業体の差別化戦略(CBM)は、事業の製品・サービスの全体的な方向性や一貫性を定めるよう、推し進める。その一方、後者は、企業のマーケティングとブランディングの諸活動の結果として外部の多様なステークホルダーから形成される事業の製品・サービスの差別化であると同時に、競争環境におけるポジション(Position)であり、これが形成されると持続的競争優位が達成される。同時に、事業の製品・サービスの差別化戦略(PBM)

は、自社の CB を活性化することで、企業・事業体の差別化に大いに貢献する。結局、企業は、内部環境における BM 競争力と外部環境における BM 競争力を組み合わせ、それらを同時並行的に行わなければ、企業の持続的成長を果たすできない。本書で言う CBV を競争優位性と捉え、上記の両者の BM 競争力を戦略的経営の視点から想定する場合<sup>12</sup>、前者は自社が有する特定の資源と機能を活かし競合他社より優れている BM のパフォーマンスを上げることで組織能力の向上を図る戦略的ツールであると言える。一方、後者は自社の競合製品との関連ターゲット市場の顧客の心の中に独自の競争上の位置づけ(ポジション)を明確に確立するために、企業が自社の提供物とそのブランド・イメージをデザインする戦略的ツールであると言える。したがって、本書では、CBV(競争優位性)は企業の内部環境の BM 競争力と外部環境の BM 競争力両方の要因の組み合わせから生み出されると位置づけておきたい(図6参照)。この考え方を本書では、「ハイブリッド型 BM 競争力」と呼ぶことにする。

図6 CBV を高めるための内部環境と外部環境における BM 競争力の相互依存関係 (ハイブリッド型 BM 競争力)



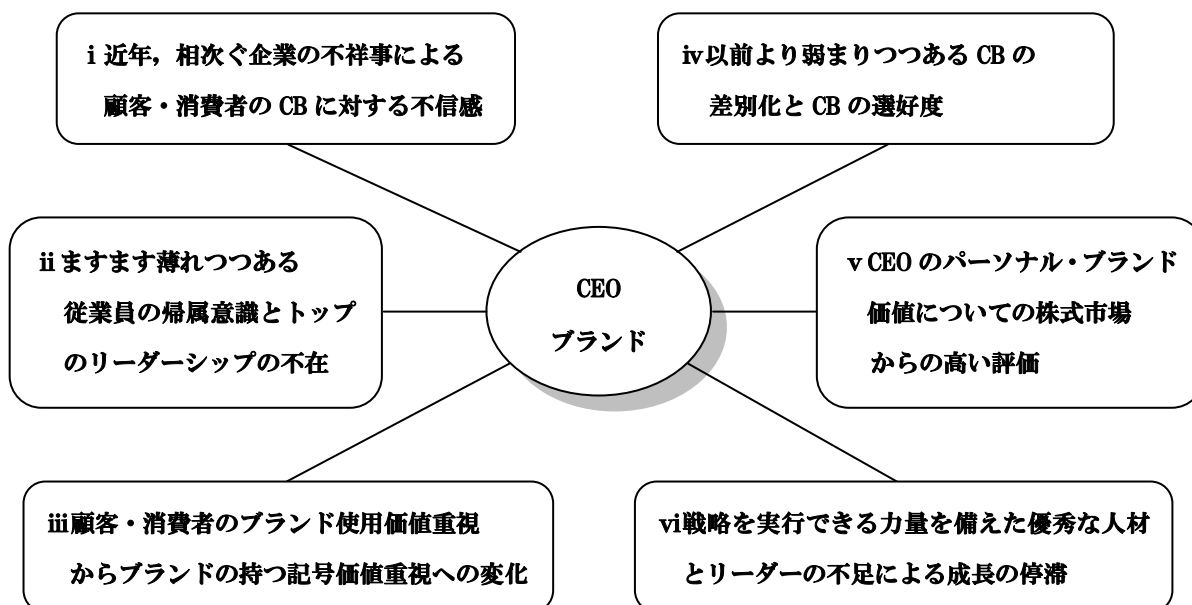
出所：徐[2008a], 48 ページより一部省略と加筆。

さらに、CB は、企業のブランド・ポートフォリオにおいて最も重要な戦略的資産の 1 つであると言える。それゆえ、企業は、CBM を戦略的に企画・立案・実行することで、海外事業の拡張を推し進めると同時に、グローバル経営またはグローバル・マーケティングの効率性を高めることができる。また、今日のような激変するグローバル市場環境の中で、CB を効果的にマネジメントしている企業は、広範囲にわたる活動の統合を支

援するやり方において、競合他社を超える差別化、市場参入と市場浸透の持続可能な競争優位を確保することができる。同時に、CBM は、グローバル企業がグローバル市場に進出する際に、本社と子会社を統合し、規模の経済性を生み出せる標準化政策の中核となると考えられる。

以上のような問題意識と図7で示されているような環境的変化要因を戦略的かつ組織的に対処しつつ、企業は、自社独自のCBVを向上させるために、より効果的かつ戦略的なCBMの一環として、CEOのパーソナル・ブランド化に注目しなければならない。その最も大きな理由は、企業のトップ(CEO)は自社ブランドを創造・維持・強化するために、自社ブランドの中核的な基本理念・ビジョン・価値観を組織内部と外部のさまざまなステークホルダーに明確に伝達できるブランド体现者(ブランド・アンバサダー)として最も重要な役割を果たすと同時に、最も大きな影響力を与えるからである。本書で示すCEOブランドとは、「CEOが有する類稀な諸資質と能力によって、実質的な企業価値の向上に大いに貢献した結果、競合他社と異なる自社独自のCBの差別的優位性を生み出すと同時に、組織内部と外部のステークホルダーにさまざまな側面において多大な影響を与えることにより、一種のパーソナル・ブランドとしての役割を果たす企業の最高経営者である」<sup>13</sup>と定義する。この定義から示されているように、実質的な企業価値の向上、すなわち、CBとPBの価値や評判の向上に大いに貢献するCEOブランドは、企業にとって模倣困難性をもたらす戦略的競争優位の源泉の1つであると言える。

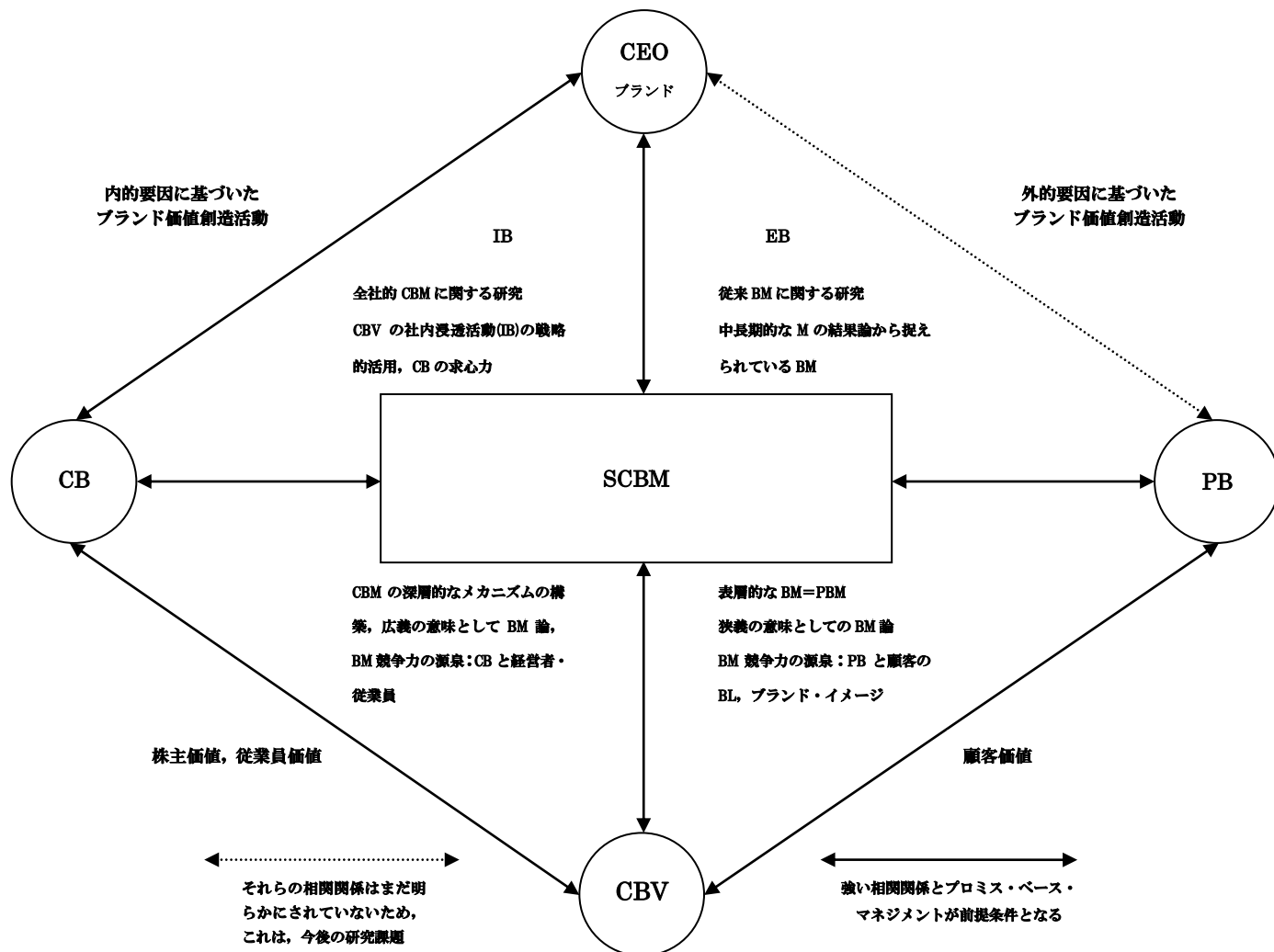
図7 CEOブランドが重要視される環境的要因



出所：筆者作成。

## 2. 本書の目的

図 8 本書の全体的な分析視角のダイヤモンド・フレームワーク



出所：筆者作成。

したがって、以上の問題意識を踏まえ、本書の目的は、以下にある。それは、図 8 の右側に示されている、従来の表層的な BM(PBM)論の枠を超え、先行研究のほとんどが触れていない、SCBM の深層的なメカニズムを理論的かつ実践的な研究の考察を通して解明することである。ここで言う SCBM の深層的なメカニズムは、BM の実行主体である企業トップの卓越したリーダーシップとマネジメントの諸能力(CEO ブランド)と従業員の CB に対する愛社心と忠誠心、仕事に対する高いモチベーションと諸能力といった 2 者の視点を加えると同時に、顧客間の 3 者の相互依存関係を構築・強化するための最も重要な戦略的ツールである。そこで、まず理論的な研究においては、①マーケティングにおけるブランド概念に関する研究の発展プロセスを研究史的な視点から考

察し、②CB 研究の現状を検討し、その課題を示し、それらを解決するために、③統合的な視点から捉える CBM の深層的なメカニズムのフレームワークと構造と、④CBM において最も根源的かつ重要なインターナル・ブランディングの戦略的活用と、⑤企業価値の向上に大いに貢献できる CEO ブランドと CB と PB 間の相互依存関係を示すフレームワークを解明することである。また、実践的な研究においては、日・韓・米の先進的企業における CBM のベスト・プラクティスの事例分析を通して、CBM の戦略的活用に関わる課題を明らかにし、CBM への理論的・実践的解決方法を模索することである。

さらに、図 8 に示されている 3 者の相互依存関係を構築・強化するに当たって、最も重要な構成要素の 1 つであるプロミス・ベース・マネジメントとは、企業の内・外部のあらゆるステークホルダーに対する約束の管理と調整に組織的に取り組むことである。その結果、企業は、生産的かつ長期的に信頼してもらえる相乗効果を生み出せる。なぜなら、企業の内・外部のあらゆるステークホルダーとのさまざまな約束のダイナミック・ネットワークを通して、企業の最優先課題に全従業員が関心を持つようになり、その課題に積極的に参加するようになる。その結果、彼らの仕事に対するモチベーションの向上だけでなく、生産性も向上する。さらに、部門間の交流と連携が活性化した結果、組織全体の動きも機敏になり、従業員たちが起業家的なエネルギーを発揮するようになる。したがって、これが可能になってはじめて、他の企業よりも素早くビジネス・チャンスを獲得できることになる<sup>14</sup>。

\*本章の概要に関連する引用文献および参考文献は省略。

### 3. 本書の研究・クエスチョン(Research Question)

第 1 章の RQ:「ブランド概念に関する研究の歴史的な背景とその発展プロセス(変遷過程)

はどのようなものなのか、今日におけるブランド概念や BM のあり方をな

ぜ包括的かつ全社的に捉えなければならないのか」

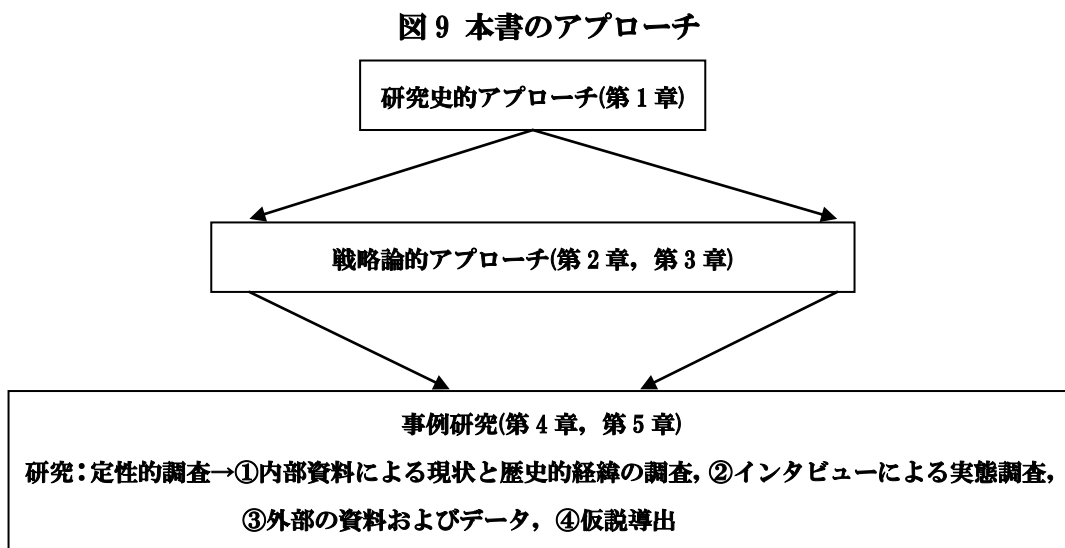
第 2 章の RQ:「なぜ企業ブランドが重視されるようになったのか、その背景と環境変化の要因はどのようなものなのか、そしてそれに関する研究の現状と課題はどのようなものなのか」

第 3 章の RQ:「企業の持続可能な競争優位の源泉となる CB をなぜ全社的か統合的な視点からマネジメントしなければならないのか、その最大限の効果を引き出すための最適な深層的なメカニズムはどのようなものなのか」

第4章のRQ：「企業の戦略的なBMの競争力をさらに向上させるための戦略の一環として、取り組むべきCEOブランドとCB、PBの3者間の相互依存関係を明らかにし、成功した企業にはどのような事例があるのか。」

第5章のRQ：「IBは企業に持続可能な成長・発展を果たすことができる成長エンジンとなるのか、企業BMを実行するに当たって、従業員の戦略的な重要性と戦略的な活用方法はどのようなものなのか、」

#### 4. 本書のアプローチ



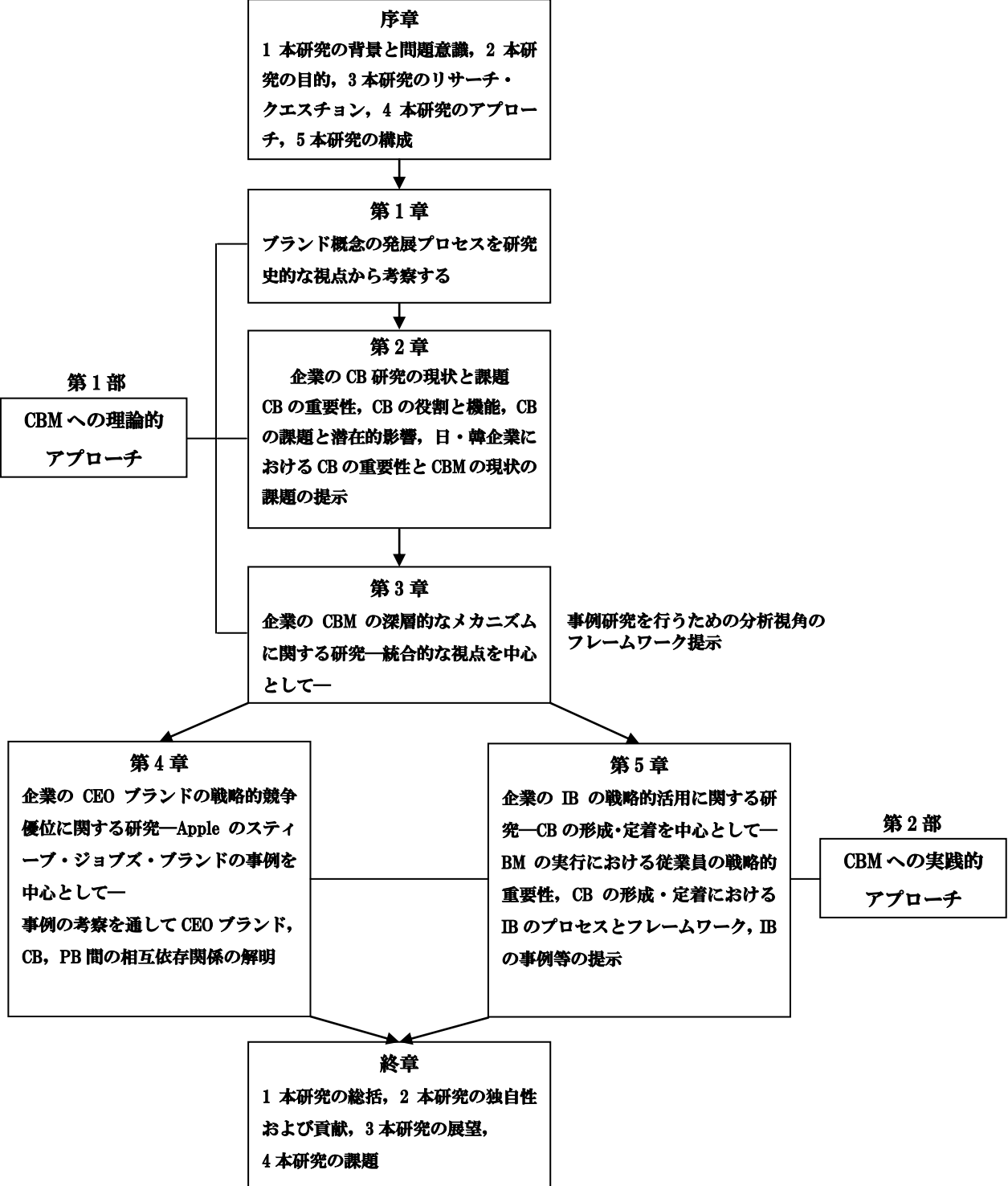
出所：筆者作成。



図 10 本書のフロー・チャート

5. 本書の構成

本書は、序章と終章を含む全 7 章で構成されている。



出所：筆者作成。

## 注

- <sup>1</sup> ここで言うコモディティ化とは、ある製品カテゴリーにおいて、競争製品間の独自の差別化特性(機能、性能、品質、ブランド力など)が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるようになることを指す。一般に製品価格の下落を招くことが多く、高価な製品が低価格化・普及品化することをコモディティ化という場合もある(<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/commoditize.html> ; 2009年8月14日確認)。
- <sup>2</sup> ここで言う連結経営とは、「親会社単独ではなく、企業グループ全体の効率化と価値を最大化するために、トップレベルから子会社を含めたあらゆるレベルの意思決定に至るまで包括的にコントロールしながら経営する手法を言う。この経営手法の目的は、親会社の利益を重視する旧来の経営モデルから脱皮し、グループ全体の企業価値を最大化することである(飛田[2005], 85ページ)。
- <sup>3</sup> ここで言うブランド経営とは、根源的に企業や製品の競争力に関わり、ある組織が他の組織とは異なる真の「あり様」を追求することである。したがって、これらは、いわゆる流行やバズワード(Buzzword: 短命のはやり言葉の意味)ではあり得ないのである(菊池[2005], 48ページ)。
- <sup>4</sup> Kapferer[2000]は、ドイツ圏では屋根ブランド(enie Dach-Marke)、英語圏では、ハウス・ブランド(House brand)と言われるように、もはやブランド構造は、屋根または属する企業によるグローバル・イメージがなくては成立しないであろうと指摘している(博報堂ブランド・コンサルティング監訳[2004], 25ページ)。本書では、コーポレーションの方がより包括的で複数のカンパニーを包摂するという事実にもかかわらず、消費者は必ずしも両者を区別していないことを考慮して、コーポレート・ブランドとカンパニー・ブランドを互換性があるものと見なし、それらを統一し企業ブランドと呼び、その英語の表記である Corporate Brand を略語して CB と表記する。
- <sup>5</sup> ここで言う企業価値創造とは、統合的な視点から捉える総体的(包括的)価値創造である。すなわち、それは、企業の持続可能な競争優位を確保するために、①経済的価値、②組織的価値、③社会的(環境的)価値などを同時に生み出すことを言う。まず、①経済的価値とは、企業の市場との取引から生み出される製品の品質(機能や性能など)、価格、安全性、サービス競争などの結果生じる PB の価値と評判の向上などの目に見える価値を指す。次に、②組織的価値とは、トップが有するリーダーシップとコミュニケーション、マネジメントの能力、明確な企業理念と戦略的ビジョンの提示能力、優れた企業文化、従業員の企業それ自体に対するブランド・ロイヤルティと仕事に対する高いモチベーション、一致団結したチームワーク、高い倫理観の確保などのような企業の行動と能力全般から生み出される目に見えない価値を指す。そして最後に、③社会的(環境的)価値とは、トップ主導型の企業の社会的責任・貢献および環境や人間への配慮などの社会的側面がもたらす非経済的な目に見えない価値(CB と PB の価値・評判・イメージ・信用の向上など)

---

を指す。しかし、経営者および従業員の倫理観と責任の欠如などから生じ得る不祥事によって、企業の社会的価値の低下をもたらし、CB と PB, CEO ブランドの価値と評判にネガティブな影響を与える場合もある。

- <sup>6</sup> ここで言うステークホルダーとは、企業の目的や使命達成に対して影響を与える利害関係者グループもしくは個人のことを指す(Freeman [1984], p.52)。
- <sup>7</sup> ここで言うトップ・マネジメントとは、企業の最高経営者層にある人で、日本では一般に常務以上の重役たちがこれに当たる。トップ・マネジメントには、企業の基本方向を決定したり、企業が効果的に働くように組織機構を改善したり、主要な地位にある人の人事を行ったり、あるいは下部に権限を委譲し、企業全体または社会全体の立場に立って経営を考える役割などが課せられている。経済・ビジネス用語辞典から引用。他の定義では、トップ・マネジメントとは、一般的に経営層のことを指すが、特にマネジメント・システム規格においては、マネジメント・システムの方針・目標を定める責任を負う人(場合によって複数)を意味する。マネジメント・システムは、組織活動の責任と権限を明確にすることを 1 つの大きな目的としており、トップ・マネジメントの役割を明確化することがマネジメント・システムの大前提となる  
([http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/i\\_019.html](http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/i_019.html) ; 2009 年 9 月 1 日確認)。
- <sup>8</sup> ここで言う企業成長とは、「多くの制約条件の下で、長期にわたって規模を拡大していく過程」を指す(清水[1984], 23 ページ)。
- <sup>9</sup> 小林・高嶋[2005]は、筆者と似たような問題意識を有している。彼らは、今日のブランド研究の問題を以下のように指摘している。今日のブランド研究をブランド・エクイティ(BE)への接近方法の違いから、大きく 2 つのアプローチ、すなわち「財務ベースのブランド・エクイティ・アプローチ」と「顧客ベースのブランド・エクイティ・アプローチ」は、ブランド戦略を策定する上でどちらもかくことのできないものである。しかし、現実の BM を考えるとき、これだけで十分とは言えない。なぜなら、そこにブランド戦略の実行主体に関する考察が抜けているからである。したがって、実行主体の組織行動特性を考慮することなしに、現実のブランド戦略を説明したり、最適なブランド戦略を策定・実行することができない。そこで彼らは、組織行動特性を BM に組み込むために、従来のアプローチと異なる第 3 のアプローチを資源ベース理論に基づき、考察している。詳しくは、小林・高嶋[2005], 20-37 ページを参照されたい。
- <sup>10</sup> ここで言うパラダイムとは、ある時代の認識枠組みや支配的な考え方のことを指す。パラダイム・シフトとは、その時代や分野において当然のことと考えられていた認識(パラダイム)が革命的かつ非連続的に変化(シフト)することを指す。科学史家である、トーマス・クーンの定義によると、「パラダイム」とは、一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるものであると定義づけている。もう 1 つの定義は、「パラダイム」とは、ある集団の成員によって共通して持たれる信念、

---

価値、テクニックなどの全体的構成を示す(中山訳[1971], まえがきv, 198 ページ)。

- <sup>11</sup> 図3 が示しているブランド概念に関する研究の発展プロセスは、新しいブランド概念において従来のブランド概念の重要性を軽視するのではなく、それをベースとして新たなブランド概念が追加されることを意味している。例えば、BE の概念から BI・CB・CEO ブランドの概念へとパラダイムがシフトしたからとはいえ、BE が軽視されるわけではない。
- <sup>12</sup> ここで言う戦略的経営の視点は、Saloner・Shepard・Podolny[2001]に依拠している。彼らは、組織能力とポジションを2大競争優位性として区別し、この両者は相互に関連して企業に競争優位性をもたらすと論じている。すなわち、組織能力とポジションの相互作用こそ自社の競争優位性の源泉であると言える。詳しくは、石倉訳[2002], 49-80 ページを参照されたい。
- <sup>13</sup> この定義は、ノ・グン[2001], 41 ページと金[2007], 9 ページに基づき定義づけている。
- <sup>14</sup> 詳しくは、Sull and Spinosa[2007], pp.78-86.(松本訳[2007], 26-37 ページ)を参照されたい。