

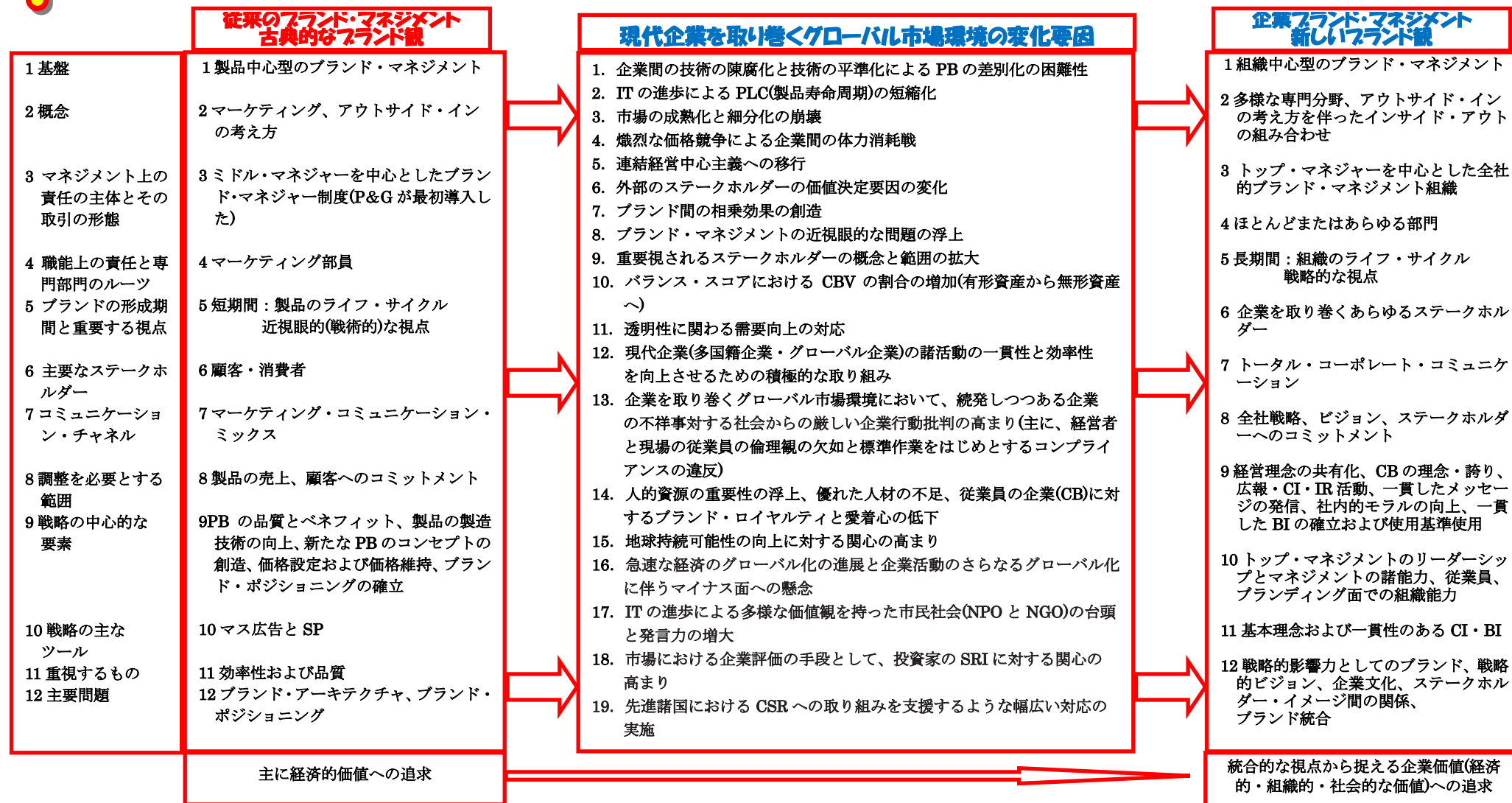
表 1 企業ブランド実行の課題

CBM の サイクル	サイクル 1 提示	サイクル 2 組織化	サイクル 3 関与	サイクル 4 統合	サイクル 5 モニターリング
主な課題	断片的な全社的 ブランド表現	一貫したブランド組織と 実行の欠如	従業員と顧客の関与の間で の共通の考え方の創造	製品から CB 行動への 完全な移動の形成	あらゆる事業単位に対する十分な 経営オーナーシップの確保
主なプロセス： CBM ツール	CB のビジョンとアイデン ティティの提示	企業文化と企業イメージ実行 へのビジョンの連結	企業文化と企業イメージを 通したステークホルダーの 関与	新たなアイデンティティをめ ぐるビジョン、文化、イメージ の統合	CBM ギャップとブランド・パフォ ーマンスへの追跡
変化への課題： 主な対立	文化とアイデンティティ 中心のブランド自己愛対 イメージ中心のブランド の過度な適応	プログラムとマニュアルによ って行われるブランド政策対 機能と市場によってもたらさ れるブランドの縄張り争い	ブランド・コミットメントと 帰属意識対ブランドの使い 過ぎとプロセスの完全な消 耗	本社単一のブランド対ローカ ル関連子会社によって細分化 したブランド	定量的な測定へのブランド強迫観 念対直観的に実行に移すブラン ド・パフォーマンス
変化危機	トップ・マネジャーの間で の明確なビジョンを創造 する必要がある	徹底した全社的な実行を運営 する必要がある	あらゆる内部のサブ・カルチ ャーを巻き込む必要がある	ローカル・ブランド・オーナー シップと関与を生み出す必要 がある	部門横断的なナレッジを要求する 必要がある
梃子 主な活動	ブランドを支えるアイデ ンティティの定義とコア 価値の明確な表現	組織の経営上の構造とプロセ スの作り直し	実行における従業員の関与 と消費者イメージの関与	グローバルな首尾一貫性およ びローカルな購入間のブラン ド・バランスの創造	適切なモニターリング・システム の構築
組織の変化	トップ・マネジメント・ガ イダンス、内部のタスク・ フォース、外部のビジュア ル・アイデンティティ	部門横断的な構造とプロセス の変化におけるトップ・マネジ メントの実行	内部の組織開発プロセス、消 費者反応(フォーカス・グル ープ、コミュニティ)	構造とローカルなプロセスの 全社的な実行。ローカル・ステ ークホルダーの関与	内・外部のナレッジを含むモニ タ・ユニット。ナレッジの全社の な伝達

注：CB(Corporate Brand), CBM(Corporate Brand Management)

出所：Schultz, M., Antorini, Y.M. and Csaba, F.[2005], *Corporate Branding : Purpose/People/Process*, Copenhagen Business School Press, p.187 を基に、筆者作成。

図1 ブランド・マネジメントにおけるパラダイム・シフト



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