

ブランド・リーダーシップ 新しいパラダイム

これはまったく新しいブランドの世界だ。

トム・ピーターズ

ブランド戦略は事業戦略に基づいたものでなければならない。

デニス・カーター（インテル）

1 ブランド・マネジメント 古典的パラダイム

一九三一年五月、のちにプロクター・アンド・ギャンブル（以下P&G）のCEO（最高経営責任者）として成功を収め、さらに米国防長官にまでのぼりつめたニール・マツケルロイは、ジュニア・マーケティング・マネジャーとしてキャメイ石の広告を担当していた。当時のP&Gの花形商品は、一八七九年の発売以来「純度九九・四四%」がうたい文句のアイボリー石であり、他のブランドを圧倒して

"The Helen Chase?"

the lawyer asked

"My wife always reads your

complexion articles—and

won't use any soap but Camay"

Can you imagine how surprised and pleased I was when I found that a lawyer, when I met at dinner the other night, knew all about Camay and my complexion articles?

He told me how pleased his wife had been when she read about a soap which had a really authoritative approval, because his skin was so very sensitive. And—then, near upon the first week she tried Camay, she had been most satisfied it stood its ground.

As a matter of fact, incidents like this are constantly coming up. I've always running into people from every part of the country—soldiers or old-fashioned men down here in Kentucky or friends of friends back out up, and they all tell me over about Camay.

Remember this—the real I get I am free asking advice about personal problems. Often telling me how glad the writers are to find such a lovely soap that gives their complexion scientific care. Still others advise bringing my booklet and telling me how helpful it's been.

But, really, don't you feel good when you realize that the loveliest soap you've possibly can has the approval of the very highest authority on complexion care? For, as you'll remember, 75 of America's most renowned dermatologists have

given Camay their unreserved approval as an unusually mild complexion soap, gentle enough for even the most delicate complexion.

Probably your complexion has already chosen Camay's gentle, fragrant, softening care as its favorite beauty treatment. If not, let me give you my word (and that of the hundreds and hundreds of girls who write and that they just never before was such a complexion soap as Camay).

Helen Chase

What is a dermatologist?

The title of dermatologist properly belongs only to registered physicians who have been licensed to practice medicine and who have adopted the course of dermatology (the study of the skin) as their special profession.

There are many persons who only claim authority for scientific advice upon the use and treatment of the skin.

I have personally examined the signed statements from 75 leading dermatologists of America who have expressed their confidence and cheering advice of Camay Soap. I rarely see only so high a ranking of these physicians, but also in the extreme will thank their approval has been stated in the advertisement.

Helen Chase
N. Y.

File 19 beauty dermatologists who signed these are among the 75 listed in the list on the inside of the Camay Soap box.

Each Camay World With Lavette contains a full booklet with advice about skin care from 15 leading American dermatologists. Write to Helen Chase, Dept. 17, 15, 4th Fl. Bldg. (New York City).

Camay is 100% a cake



Camay is a Procter & Gamble Soap-Cooked Camay in Standard



いた。マツケルロイが見たところ、キャメイのマーケティング活動は統一感がなく（図1-1を参照）、計画性も欠いていた。そのため、売上げは伸び悩んでいた。そこでマツケルロイは、今日では古典的とも言うべき、ブランドに焦点を当てたマネジメント・システムを提案するメモを作成した。

マツケルロイのメモ（図1-2を参照）では、ブランド・マーケティング計画の作成、計画・販売・製造間の調整の責任を負うブランド・マネジメント・チームについて詳述されている。P & G内外の数人のアイデアと活動に基づいて作成されたこのメモは、世界中の企業のブランド・マネジメントに大きな影響を与えてきた。

マツケルロイが提案したシステムは、市場ごとに売上げと利益を分析し、問題のある市場を特定することによって、「販売上の問題」を解決しようというものであった。ブランド・マネジャーは問題の原因を解明するために調査を行い、それに対処するプログラムを開発し、そしてそのプログラムが予定どおりに実施されることを保証する計画システムを立案した。この対処方法は、広告のみならず、価格設定、プロモーション、店内陳列、販売員へのインセンティブ、パッケージの変更、製品の改良といったその他のマーケティング手段も駆使するものであった。

この古典的なブランド・マネジメント・システムはP & Gやその他の企業で成功を収めた。それは概して優秀な人材が、計画立案、実行、動機づけに割り当てられたためである。複合的なシステム 広告・販促活動、流通チャネルに加えて、R & D、製造、物流の問題も絡むことが多い。マネジメント・プロセスでは、高いマネジメント能力と結果重視の倫理観が求められる。さらに、ブランド・マネジャーは多くの場合、ブランディング・プログラムを実行する社内外の人々に対する指揮系統から外れ

1931年5月に作成されたこのメモは、「ブランド・マン」「アシスタント・ブランド・マン」、および数名の「フィールド・チェックアップ社員」からなるブランド・マネジメント・チームについて説明したものであり、それと同時に2名の新規雇用者の採用理由を述べたものでもある。以下の抜粋は、「ブランド・マン」の任務と責任に関する説明である。

ブランド・マン

- (1) 担当ブランドの出荷を注意深く調査する。
- (2) ブランド開発が盛んに行われ、つねに進歩が見られる場合、成功している活動の組み合わせを注意深く検討し、同じような特徴の見られる他の領域にも適用してみる。
- (3) ブランド開発が盛んでない場合
 - (a) 担当ブランドの過去の広告やプロモーションを調査する。問題点を発見するために、まず、ディーラーと消費者の双方について、それぞれ調査する。
 - (b) 弱点を発見した後、その地域の弱点に適用できるプランを作成する。もちろん、プランを作成するだけではなく、妥当な費用対効果が得られるような投入資金を明確にする。
 - (c) 作成したプランの概略を、弱い地域を管轄する部門マネジャーに説明し、是正措置に必要な権限と支援を得る。
 - (d) 販売援助など、プランの実行に必要なあらゆる手段を準備し、問題の地域に提供する。プランを始動する時には販売担当者と一緒に仕事をし、プランの販売活動が失速しないように最後まで留意する。
 - (e) 必要な記録はすべて保管し、実地調査をすべて行って、プランが期待どおりの結果を生んだかどうかを確認する。
- (4) 単に個々の広告表現を吟味するだけではなく、担当ブランドに関する全体的な広告表現の企画に全責任を負う。
- (5) 担当ブランドに関するその他すべての広告支出に関しても全責任を負う。
- (6) 包装の変更を試してみ、成功したらそれを推奨する。
- (7) 各地域マネジャーと頻繁に接触し、地域ごとのプロモーション・プランに起こりうる失敗について議論する。

ているため、成功を収めるには卓越した調整能力とモチベーションが必要とされた。

このメモでは明確に示されていないが、それぞれのブランドが社内他のブランドと市場シェアや企業内の資源配分をめぐる激しく競合することを前提にしていたことは、マッケルロイのブランド・マネジメントの大きな特徴であった。当時の資料によると、彼のアイデアは、シボレー、ビュイック、オールズモビルなどのように互いに競合する個別のブランドを持ったゼネラル・モーターズ（以下GM）に発想を得ているという。ブランド・マネジャーの目標は、たとえ社内他ブランドを犠牲にしても、担当ブランドを成功させることであった。

また、古典的なブランド・マネジメント・システムは、ほとんどの場合、一つの国の中の関連市場のみに対象を限定していた。ブランドを国際的に展開する場合には、各国で担当となったローカル・マネジャーによってそのブランド・マネジメント・システムが繰り返された。

最後に出てきた問題は、当初のP&Gモデルでは、ブランド・マネジャーが、売上げや利益の動向とともに競合企業や流通チャネルを分析するというように、戦術的で受身になりがちだったことである。問題が発見された際、対処プログラムの目的は、もっぱら売上げと利益の改善のためにできるだけ速やかに対応することであった。しばしば戦略は広告代理店に任せられたり、無視されたりしていたのである。

2 ブランド・リーダーシップ 新たな要請

古典的なブランド・マネジメント・システムは、数十年もの間、P&Gやそれに追隨する企業で有効

に機能してきた。それはブランドを管理し、多くの活動を結びつけることによって可能となった。しかし、市場の複雑化、競争圧力、チャネル・ダイナミックス、グローバル化、複数ブランドを有する事業環境、積極的なブランド拡張、複雑なサブブランド構造などに対応するには不十分である。

その結果、P & Gをはじめ多くの企業において、新しいモデルに徐々に取って代わられつつある。新たに生まれつつあるパラダイムは、我々が「ブランド・リーダーシップ」と呼ぶもので、これまでとはまったく異質のものである。図1-3が示すように、それは戦術だけではなく戦略をも重要視し、より広い範囲を対象とする。また、売上げだけでなく、ブランド・アイデンティティにも視点を向けるものである。

戦術的なマネジメントから戦略的なマネジメントへ

ブランド・リーダーシップにおけるマネジャーは、戦術的かつ受動的というよりもむしろ、戦略的かつ先見性を持つ。ブランド・マネジャーの役割は、ブランドを戦略的に管理し、それが顧客および関係者の眼にどのように映るべきかを明確にし、そのアイデンティティに一貫性をもたせて、効果的かつ効率的に伝えることである。

この役割を担うために、ブランド・マネジャーは事業戦略の実行だけではなく、その立案にも関与しなければならない。ブランド戦略は、事業戦略を反映し、同じ戦略的ビジョンと企業文化を反映していなければならない。また、その戦略が実現できないようなことを、ブランド・アイデンティティで約束してはならない。資金を十分投入できないような戦略的要請に基づくブランド・アイデンティティある

いはビジョンを開発することほど、無駄なことはない。空疎な約束をするのは何の約束もしない場合よりも始末の悪いものである。

●組織の中ではより高い地位に

古典的なブランド・マネジメントでは、ブランド・マネジャーは二、三年しかこの仕事の経験がない、比較的初心者であることが多かった。戦略的な側面からすると、ブランド・マネジャーは組織においてより高い地位に、より長い期間在任することが必要となる。ブランド・リーダーシップにおけるブランド・マネジャーは、その組織でトップのマーケティング専門家であることが多い。マーケティング能力が最も重視される組織においては、ブランド・マネジャーがCEOとなる可能性が高く、実際そうしたケースは多く見受けられる。

●概念モデルとしてのブランド・エクイティの重視

新しいモデルは、ある意味でブランド・イメージとブランド・エクイティを並列に置くものである。ブランド・イメージは戦術的なもの、短期的な結果を左右する要素であり、広告およびプロモーションの専門家に任せておくことができるものである。一方、ブランド・エクイティは戦略的なもの、競争優位および長期的な収益性の基礎となりうる資産である。したがって組織のトップがしっかりと監視しなければならない。ブランド・リーダーシップの目標は、単なるブランド・イメージの管理というよりはむしろ、ブランド・エクイティの構築である。

●ブランド・エクイティの尺度

ブランド・リーダーシップは、短期的な売上げや利益といった数値を補完するために、ブランド・エ

図 1-3 ブランド・リーダーシップ - 新しいパラダイム

	古典的なブランド マネジメント	ブランド リーダーシップ
戦術的マネジメントから戦略的マネジメントへ		
視点▶	戦術的かつ受動的	戦略的かつ先見的
ブランド・マネジャーの地位▶	経験が少なく、 在任期間が短い	組織内での地位が高く、 在任期間が長い
概念モデル▶	ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ
焦点▶	短期的な財務指標	ブランド・エクイティ指標
より広い焦点へ		
製品市場の焦点▶	単一の製品および市場	複数の製品および市場
ブランド構造▶	単純	複雑なブランド体系
ブランドの数▶	単一ブランドに焦点	複数ブランドを含む カテゴリーに焦点
市場の範囲▶	単一の国	グローバルな視野
ブランド・マネジャーの コミュニケーション上の役割▶	限られた選択肢の調整役	複数のコミュニケーションの 選択肢を持つチーム・リーダー
コミュニケーションの焦点▶	外部・顧客	内部と外部
売上げからブランド・アイデンティティへ		
戦略の主導要因▶	売上げとシェア	ブランド・アイデンティティ

クイティの尺度開発を促進する。通常こうした尺度は時系列的に追跡されるもので、認知、ロイヤルティ、知覚品質、連想といったブランド・エクイティの主要な次元を反映していなければならぬ。差別化の要因となり、顧客とブランドとの関係を推進するブランド・アイデンティティの要素を見極めることは、一連のブランド・エクイティ尺度をつくり出すうえでの第一歩となる。

より広い焦点へ

古典的なP&Gモデルでは、ブランド・マネジャーの視野は、単一ブランド、さらには単一製品、単一市場に限定されていた。また、コミュニケーション活動は（選択肢のより少ない）狭い範囲に限定されがちで、組織内のブランド・コミュニケーションは通常無視されていた。ブランド・リーダーシップでは、課題も状況も大きく異なり、マネジャーの役割は多岐にわたることになる。

●複数の製品および市場

ブランド・リーダーシップでは、一つのブランドが複数の製品や市場をカバーするため、ブランドの製品範囲および市場範囲を決定することがマネジメントの重要課題である。

製品範囲の決定は、ブランド拡張とライセンス・プログラムのマネジメントを含む。どの製品にそのブランドを付与すべきだろうか。どの製品がブランドの現状もしくは目標のドメイン（領域）を超えているのだろうか。ソニーのようないくつかのブランドは、幅広く拡張することによってプレゼンスを高め、その力を引き出している。ソニー・ブランドにはつねに何か新しくエキサイティングなものがあるといふことを、消費者は知っている。また、強力な連想によって守られているブランドもある。たと

例えば、キングスフォード・チャコールといえは、パーベキューと直接関連する木炭や製品が連想される。市場範囲は、市場を横断してブランドが拡張している状況を意味する。拡張には、水平的な拡張（たとえば、3Mが消費者向け市場と産業向け市場に展開したこと）と、垂直的な拡張（たとえば、3Mが普及価格市場と高級価格市場に展開したこと）がある。IBM、コカ・コーラ、プリングルスなどのブランドは、さまざまな市場において同一のアイデンティティを使用している。一方、複数のブランド・アイデンティティや複数のブランドを必要としている場合もある。たとえば、GEブランドはジェット・エンジンの場合と家電の場合とは違う連想が求められる。

ブランドの製品範囲および市場範囲のマネジメントの課題は、市場間、製品間のシナジー効果を維持しつつ、さまざまな製品市場においてブランドが成功を収めるために必要な柔軟性をどのようにして確保するかということである。複数の製品市場にまたがる硬直的で融通の利かないブランド戦略は、活力がある競合企業のブランドに対し、不利な競争を強いるおそれがある。一方、計画性のないブランド展開はマーケティング活動の効果と効率を低下させる。こうした課題に対処するためのさまざまなアプローチについては、第2章および第4章で詳述する。

●複雑なブランド体系

従来のブランド・マネジャーは、ブランド拡張やサブブランドをほとんど取り扱っていなかったのに対し、ブランド・リーダーシップにおけるマネジャーには、複雑なブランド体系に対処できる柔軟性が要求される。ブランドを拡張したり、その強みを十分に活用したりするためには、異なる製品市場を代表して、さまざまなブランドや、ときには企業ブランドが導入される。第4章、第5章では、ブランド