

맺음말

지금까지 지주회사 출범과 관련하여 통합적 브랜드 관리시스템의 필요성과 관련 이슈를 살펴보았다. 향후 그룹 단위의 브랜드 관리 시스템이 더욱 주목을 받을 것이고 제품 브랜드와의 관계설정 및 시스템의 효율화 등이 중요한 이슈로 부각할 것이다. 통합적 브랜드 관리는 단순히 그룹 브랜드 디자인을 개선하고 이름을 정리하는 수준에 그쳐서는 안 된다. 네이밍 및 디자인 작업은 출발점에 불과하다. 그룹사들은 통합 브랜드 관리시스템이 체계적으로 운영되고 정착할 수 있도록 많은 노

력을 기울여야 할 뿐만 아니라 일반적인 경영시스템을 선두에서 이끌 수 있는 기본 지침의 역할을 담당할 수 있도록 발전해야 한다.

신규 사업에 진출하거나 구조조정을 수행할 때에도 향후 이익 잠재력이 얼마나 되는가를 분석하는 것에 머물지 말고, “그룹 브랜드 구축에 필요한 사업인가?” 혹은 “그룹 정체성에 적합한가?” 를 기준으로 삼을 필요가 있다. 이와 더불어 그룹 내의 다양한 사업군에 대하여 정체성을 명확하게 정립하기 위하여 3~4개의 소그룹 연합체로 재구성할 것인가 아니면 단일 체제를 유지할 것인가를 장기

적인 과제로 설정하여 심각하게 고민할 필요가 있다. ■

[참고]

- 정종인, 박장호 ‘지주회사 현황과 과제’ 한국은행 (2007. 11)
- 이병주 ‘왜 지금 지주회사인가’ LG경제연구원 LG Business Insight (2007. 9)
- Kevin Lane Keller ‘Brand Mantra’ Journal of Brand Management (1999)
- Jinyong Lee ‘Corporate Brand Management of SK’ Asian Productivity Organization (2009)

일본 기업들의 브랜드 가치 측정 방법 및 브랜드 관리 전략

이세웅 인피니트 브랜드전략 부문 상무, lswoong@empal.com

들어가는 말

최근 국내 주요 대기업 및 금융 그룹들이 지주회사 체제로 전환하는 사례들 점차 늘어나고 전환을 고려하고 있는 기업들도 급속도로 늘어나면서 지주회사 체제에 대한 사회적 관심이 점차 높아지고 있다. 이미 LG그룹을 필두로 GS, SK그룹 등의 대기업들은 물론 신한금융그룹, 우리금융그룹 등의 금융회사들이 지주회사 체제로의 전환을 완료 또는 진행하고 있고 최근에는 CJ그룹이나 두산그룹 등이 지주회사 체제로의 전환을 선언하거나 준비하는 등 국내 지주회사의 수는

2007년 말 기준 이미 40여 개를 훌쩍 넘어서 있는 상황이다. 지주회사의 유형은 다음과 같이 순수 지주회사와 사업 지주회사의 2가지 유형으로 나뉘어진다. 순수 지주회사는 타기업(자회사)의 주식을 보유함으로써 그 기업을 지배, 관리하는 것을 유일한 업무로 하는 지주회사이며 경영권만 확보할 뿐 독립적인 사업을 할 수 없다. 반면 사업 지주회사는 다른 회사의 주식을 보유하여 그 회사를 지배하면서 더불어 스스로도 직접 어떤 사업을 경영하는 회사의 형태를 말한다. 이러한 지주회사들의 주 수입원은 계열사 지분법 평가이익, 배당수익,

브랜드수익 등으로 크게 나뉘인다(사업 지주회사의 경우는 독자 사업을 통한 사업 수익이 또 다른 주 수입원이 될것이다). 이 수입을 극대화하기 위해 지주회사는 자회사들의 성과관리 및 공동 브랜드 육성전략 수립을 주 업무로 활동하게 되는데 이러한 맥락하에서 그 중요성이 더욱 주목 받고 있는 분야가 바로 지주회사의 브랜드 로열티 징수 방안 및 브랜드 관리 전략 부분이다.

이웃나라 일본은 그룹사 관리에 중요한 요소인 브랜드 로열티 징수의 중요성을 재빠르게 인식하고 이미 지난 2002년 일본 경

제성의 주도하에 학계 및 각종 연구소, 컨설팅 기관, 민간기업들을 총망라하는 Brand Valuation Committee를 구성하여 기업들의 브랜드 경영 현황 및 브랜드 가치 산출 방안, 그에 따른 브랜드 관리 전략 모델 등을 제안하였다. 이 글에서는 그 내용을 간략히 살펴보고 그 의미를 평가해 봄으로써 향후 국내 기업들의 브랜드 가치 평가 및 관리 방안 구축에 자그마한 보탬이라도 되고자 노력하였다.

일본 기업들의 브랜드 경영 현황

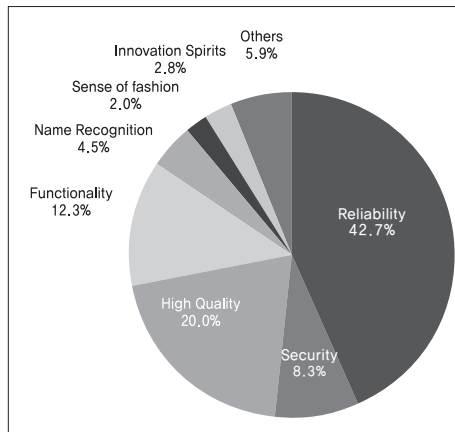
일본 경제성의 Brand Valuation Committee는 일본 증시 상장기업 933개, 비상장기업 66개 등 총 999개 일본 기업을 대상으로 Brand Valuation 현황 및 브랜드 경영에 대한 실태에 대한 대규모 조사를 실시하였다. 주요한 조사 결과는 다음과 같다.

<브랜드 Valuation Index 사용 현황>

조사대상의 기업 중 21.4%의 기업이 기업 브랜드에 대한 Valuation Index를 보유하고 있으며, 현재 보유하고 있지 않으나 향후 도입을 고려하고 있는 기업의 비율(51.8%)을 더하면 약 70%를 넘는 기업이 기업 브랜드의 브랜드 가치 측정을 중요한 과제로 생각하고 있음을 알 수 있다.

<브랜드 Valuation 방법에 대한 상황>

<그림1. 기업 브랜드 선호를 결정짓는 이미지 요소>



현재 Valuation Index를 보유하고 있거나 향후 도입을 고려하고 있는 기업 중 금전적인 형태로 Valuation을 실시하고 있는 기업은 약 8.8%에 이르고 있으며 향후 금전적인 형태의Valuation을 고려하고 있는 기업이 22.5%에 달해 약 30%를 상회하는 기업이 금전적인 형태의 기업 브랜드 가치 측정에 긍정적임을 알 수 있다.

<브랜드 Valuation의 목적>

기업들이 브랜드 Valuation의 목적에 대하여 가장 중요하게 생각하는 이유는 현재의 사업 또는 제품 포트폴리오의 성과를 측정하기 위함으로 나타났다. 이 응답의 비율이 45.4%에 달했으며 그 다음이 수익성을 측정하기 위해서(35.9%), 다른 제품군이나 사업군에 진입하기 위해서(25.8%), 브랜드 관리 담당인원을 평가하기 위해서(16.2%), M&A를 위한 적정가치를 산출하기 위해서(14.7%)의 순으로 나타나고 있다.

<기업 브랜드 이미지 선호의 주요소>

소비자들의 기업 브랜드 선호를 결정하는 가장 중요한 이미지 속성으로는 신뢰감이 가장 중요한 것으로 인식되고 있다 <그림1>.

<브랜드 로열티 지불 현황>

<그림2>와 같이 약 23.4%의 기업이 브랜드 로열티를 지불하거나 징수하고 있는 것으로 나타나 상당히 많은 기업이 브랜드 로

열티의 합리적인 측정에 대한 강한 욕구를 가지고 있음을 알 수 있다. 브랜드 로열티를 지불하거나 징수하고 있는 기업 중 약 절반에 해당되는 기업은 (전체의 11.4%) 실제로 컨설팅, 경영 자문 또는 기업 광고와 같은 서비스를 제공받지 않으면서도 브랜드 로열티를 지불 또는 징수하고 있는 것으로 나타났다.

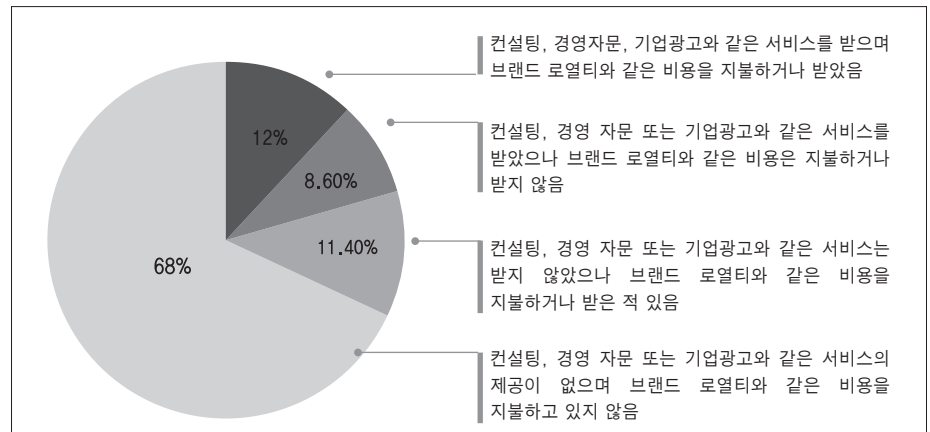
<브랜드 관리 조직의 중요성 인식>

응답기업의 42.2%가 이미 브랜드 관리를 위한 내부 조직을 보유하고 있고 미 보유 기업 중 72.2%가 브랜드 관리 조직에 대한 관심을 나타내고 있어 전체 응답기업의 80%가 브랜드 관리 조직의 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

Brand Valuation Model

일본 경제성은 점차 증가하고 있는 기업들의 객관적인 브랜드 가치 산출 방식에 대한 요구에 대응하기 위하여 Brand Valuation Model과 이에 근간한 Brand Royalty Fee 산출 방식을 개발, 공식적으로 제안하였다. 그들은 브랜드의 힘을 크게 Price Advantage, High Degree of Customer Loyalty, Brand Expansion Power의 3가지 측면으로 구분하고 그 영향력을 각기 Prestige Driver(PD), Loyalty Driver(LD),Expansion Driver(ED)로 환산하여 그 곱을 산출하고 여기에 할

<그림2. 브랜드 로열티 지불 현황>



인율을 적용하여 현재 가치화한 것을 브랜드 가치로 규정하였다. 세부적으로 1)PD = 초과이익율 X 브랜드 기여율 X 매출원가, 2)LD = (매출원가의 5년 평균 - 매출원가의 5년 표준편차) / 매출원가의 5년 평균, 3)ED = 해외매출 성장률과 비주력 사업분야 성장률의 평균으로 정의하여 기업들이 이 모델을 실질적으로 활용할 수 있도록 구체화하였다. 또한 Brand Royalty Fee를 브랜드 사용에 따른 Fee와 브랜드 관리에 소요되는 Fee의 두 가지 부분의 합으로 규정하고 상법이나 법인세법상 문제가 될 수 있는 증여과세(Taxation for Contribution)나 이전가격조작(Transfer Pricing)문제의 해결을 위해 객관적이고 합리적인 Brand Royalty Fee 산출 방식이 반드시 필요함을 역설하였다.

Brand Management Model

일본 경제성이 앞서 제시한 Brand Valuation Model의 Framework를 근간으로 <그림3>과 같은 Brand Management Model을 제시하였다. Brand Valuation Model의 핵심 개념을 그대로 활용하여 각 Driver에 대한 객관적인 가치를 높이기 위해서는 어떤 기업 관리 방안이 필요한지를 기업대상의 설문 조사와 Committee 자체적인 토론을 걸쳐 완성하였다. 그림을 보면 브랜드 가치의 극대화를 위하여 기업은 Customer Loyalty를 증대시키고 가격 프리미엄을 공고히 하고 또 브랜드 확장력을 증대시켜야 하는데, 이러한 3대 축을 강화시키기 위해 어떠한 기업 관리 전략이나 마케팅 활동, R&D 활동이 필요한지를 일목요연하게 1장의 프로세스로 정리한 결과를 볼 수 있다.

맺음말

지금까지 일본 경제성이 일본 기업들에 제안한 Brand Valuation Model, Brand Management Model에 대해 간략히 살펴 보았다. 이 글은 크게 다음과 같은 3가지 의미를 갖는다고 할 수 있다. 먼저 첫 번째로 브

랜드 가치 측정에 있어 표준화된 방법을 제안함으로써 학자나 민간 측정기관마다 다양한 방법에 의해 측정되어 왔던 그간의 관행에 국가적 차원에서 새로운 기준을 제시하였다는 점이다. 두 번째로는 현재 국내 기업들의 경우 브랜드 로열티를 징수함에 있어 공정 거래법에 저촉되지 않기 위한 브랜드 로열티 징수의 법적 타당성 부분에 큰 신경을 쓰고 있는데 비해 오히려 국가적 차원에서 적극적으로 징수의 타당성과 적절한 징수의 방법을 제안했다는 점이다. 마지막으로 브랜드 관리 모델을 제안함으로써

실질적으로 기업이 브랜드 파워를 향상시키기 위해 어떤 활동을 행해야 하는지를 실용적 차원에서 제안하고 있다는 점이다. 지주회사 체제에 대한 사회적 관심이 높아지고 이에 따라 브랜드 사용료 징수 및 효율적인 브랜드 관리, 육성 방안에 대한 기업의 욕구도 날로 높아지고 있는 우리의 현 상황을 고려할 때 지금쯤은 우리에게도 우리 기업의 현실에 맞는 이러한 표준을 만들어 보려는 적극적인 시도가 있어봄 직 하지 않을까 하는 조심스런 기대를 해본다. ■

<그림3. Brand Management Model>

