
論文

「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための 戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究

ソ ソンミン
徐 誠敏*

イ ミスン
李 美善**

A Study of Strategic Internal Branding for Developing and Enhancing Brand-Inspired Company

SEO, Sung Min

LEE, Miseon

目次

- 1 はじめに
 - 1-1 研究背景と問題意識
 - 1-2 研究目的と研究方法
- 2 インターナル・ブランディングの定義と目的
- 3 インターナル・ブランディングの重要性
- 4 インターナル・ブランディングのプロセスとフレームワーク
- 5 おわりに
 - 5-1 総括
 - 5-2 今後の研究課題

キーワード

インターナル・ブランディング, ブランド創発型企業, 企業ブランド, ブランド・ビジョン, ブランド・アンバサダー

1 はじめに

1-1 研究背景と問題意識

ブランドは、顧客と企業にとってきわめて重要な意味を持つ。顧客にとってブランドのメリットは、製品・サービスを購入する際に、探索コストや情報収集コストなどを節減できる点である。企業にとってブランドのメリットは、組織内部で働く全社員が持つ信念をより強化させることができる点である。もう一つのメリットは、競合他社の製品とサービスと識別するための差別的な優位性をもたらすと同時に、それらの購買意欲を促すことができる点である。

また、本稿で示すブランドの定義は、統合的な視点から捉えたものである。すなわち、ブランドとは、「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』と『目に見えない差別的諸要素』の集合体」を指す(徐, 2010a)。したがって、本稿で論じるブランドは、企業の持続

*名古屋経済大学経営学部准教授

**名古屋経済大学経営学部准教授

的成長と発展を実現する上で最も重要な「見えざる資産」²の一つであるといえる (伊丹, 2004a, 2004b)。

これまでのブランド戦略論またはブランド・マネジメント論に関する研究では、顧客に焦点を当てて論じられてきたエクスターナル・ブランディング (External Branding; 以下, EB と表記) が主流であった (Aaker, 1991; Keller, 1998)。なぜなら、企業のブランドに価値があるかどうかを決める最終意思決定権を持つのは、あくまでも顧客だからである。一方、企業のブランド・ビジョン³が、組織内部にいかに浸透され、それに則した形で自社ブランドの価値を体現し伝える社員に焦点を当てて論じられているインターナル・ブランディング (Internal Branding; 以下, IB と表記) に関する研究は比較的新しい (Aaker, 2014; 徐, 2008b, 2010a, 2014a; 高柳, 2016; 牧口, 2002; 宮下, 2012; 電通インナーブランディングチーム・桑畑, 2011; Punjaisri and Wilson, 2007; Vallaster and de Chernatony, 2005, 2006)。それゆえ、IB をより深く考察することはきわめて意義あることであろう。なぜなら、マネジメントの実行主体は、あくまでも企業であり、組織行動特性を考慮することなしに、最適なブランド戦略を策定・実行することはできないからである (小林・高嶋, 2005)。言い換えれば、企業が IB を全社的かつ戦略的に推し進めるためには、強い組織能力が必要不可欠なのである (阿久津, 2004; 阿久津・勝村, 2016; 一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会, 2015; 徐, 2010a; DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, 2005; Hatch and Schultz, 2008; Vallaster and de Chernatony, 2005, 2006)。

いかなる企業でも、自社が掲げるブランド・ビジョンと経営者・社員の普段の言動との間にずれが生じてしまうと、顧客・消費者、そして社会の自社ブランドに対する不満と不信感を増幅させるような結果を招くことになる (徐, 2010a, 2014a; イ・ラ, 2004)。これは規模の大小を問わずあらゆる企業に当てはまる大きな経営課題である。このような事態を未然に防ぐために、企業は顧客の心をつかむ前に、社員を自社のブランド・ビジョンに強く共感させると同時に、自社に対する愛社精神を高めるように働きかけるべきであ

る。なぜなら、企業はまず、社員が自社のブランド・ビジョンに共感してもらわない限り、顧客・消費者、社会、株主へのブランド・プロミス⁴を実現させることができないからである。すなわち、社員自らが自社のブランド・ビジョンに強く共感し、それらに即した形で業務を遂行し、あらゆるステークホルダー⁵へのブランド・プロミスを実現することで、企業ブランド (Corporate Brand; 以下, CB と表記) の価値を向上させることができるともいえる。

ブランド・プロミスの実現を目指す企業の究極の目的は、市場変化に強く信頼性の高いブランドを創ることである。それゆえ、企業はそれを実現するために、まず自社のブランド・ビジョンが持つ意味を組織内部の全社員が明確に理解・解釈し、そこから強い刺激を受けて創造的かつ画期的なアイデアやインスピレーション、ブランド構築プログラムを発見・導入させられるように仕掛けることがきわめて重要である。それと同時に、社員たちがそれらを外部ステークホルダーに対して、自発的かつ積極的に体現し伝えられるように働きかけなければならない。本稿では、このような取り組みを徹底的に実践している企業を「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」⁶と呼ぶことにする。このような「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するためには、企業トップから末端社員までが一丸となって、全社的かつ戦略的に取り組む IB が必要不可欠なのである。

上記の IB を全社的かつ戦略的に取り組んでいる「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」の代表的な例として、リッツ・カールトンと Google, ANA (全日本空輸), サムスン電子などが挙げられる⁷。これらの企業は、従来の IB 活動のコミュニケーションツールであるブランド・ブックス、社内ポスター・社内報、ブランド・カード、ブランド・ビデオなどの活用のみならず、ICT (Information and Communication Technology) を駆使した新たな IB 活動を行っている。とりわけ、サムスン電子の場合は、自社専用の Facebook・Twitter のような SNS (Social Network Service) やウェブメディアを最大限に活用することで、組織内部で部門横断的に様々な経験・データ・情報・知識を共有している。それと同時に、

同社は上記のコミュニケーションツールを通して、同社の存在意義をはじめ、世界各国での成功事例などを外部ステークホルダーにも強い共感を喚起するように発信している。

1-2 研究目的と研究方法

上記の問題意識を踏まえ、本稿では、「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための全社的な取り組みである IB の定義と目的、重要性、プロセスとフレームワークを再考察する。そこから、戦略的な IB のアプローチの提示を目指す。

本稿の研究方法は、IB に関する先行研究のレビューを通して、上記の目的を明らかにする。

2 IB の定義と目的

冒頭で述べたように、企業のブランド価値に対する最終意思決定権を有するのは顧客であることに異論を唱える人はほとんどいないだろう。しかし、企業の存在意義をはじめ、会社・製品・サービスのブランドが市場に広く受け入れられるように、ものをつくるのも、売れ続ける仕組みを生み出すのも、それらの良さを伝え売るのも、社員なのである。すなわち、社員は、日々ビジネス現場で自社のブランドづくりに直接関わるだけでなく、顧客をはじめとする外部ステークホルダーに対して自社ブランドの価値を体現し伝えている (Mahnert & Torres, 2007)。そのため、企業にとって IB 活動は、さまざまな側面において顧客をは

じめとする外部ステークホルダー向けの EB より重要であるといえる (Jacobs, 2003)。

IB に関する定義は数多く存在している (表 1 参照)。これらを踏まえて、本稿では IB を次のように定義づけることにする。IB とは、「ブランド・ビジョンを中長期的な視点から組織全体に確実に浸透させると同時に、それを全社員が共有・共感し、それに則した形で顧客をはじめとする外部ステークホルダーに対して一貫して体現し伝えられるよう全社的に取り組む諸活動」を指す (徐, 2008b, 2010a, 2014a)。言い換えれば、IB は、顧客接点を通して全社員が自社ブランドの価値を伝えるブランド・アンバサダーになるように働きかけるブランド内在化活動であるともいえる (Berry, 2000)。

図 1 は、IB 活動を先進的に取り組んでいる企業の一連のプロセスを示したものである。すなわち、企業は IB を通して、ブランド戦略の根幹となるブランド・ビジョンを全社員および彼らの家族にまで浸透させ、彼らの自社に対する愛社精神を高めさせることで、主要なステークホルダーに対しても、自社ブランドの価値を体現し伝えることができる。その結果、主要なステークホルダーに信頼され、支持され選ばれ続けていく CB になっていく。言い換えれば、強力なブランドは、組織内部から構築される (Powerful brands are built from the inside out) ともいえる⁸。これを実現して持続的な成長を果たしているグローバル企業の代表的な例として、サムスン電子などが挙げら

表 1 IB に関する定義

牧口 (2002)	IB とは、ブランドの「目指す姿」を社内に確実に浸透させ、ブランド構築の原動力となるインナーの意識改革を起こし、ブランドの「約束」を社員・組織の「使命」として機能させるプロセスであり、CB の構築において最も重要な土台作りである。
Keller (2003)	IB とは、ブランドやブランドが表現していることに対して、組織内部のメンバーの適切な支援を確実にすることである。
塩崎 (2004)	IB とは、社員に対して自社のブランドを認知、浸透させ、さらに行動にも反映させることである。
ケント・ウォータイ (2004)	IB とは、社員がブランド、そして企業の設定する目標を合理的に理解すると同時に、CB の目標達成への努力をエモーショナルにコミットする行為を支援するアクションである。
山田 (2004)	IB とは、社員たちを奮い立たせ、本気でブランド戦略の実行推進者になってもらうための啓蒙活動である。
奥田 (2008)	IB とは、グループ企業やビジネス・パートナーを含めた全社員によるブランドへの求心力を創出するための仕組みづくりである。

出所：徐 (2010), 265 頁をもとに筆者ら作成。

図1 IBの一連のプロセス

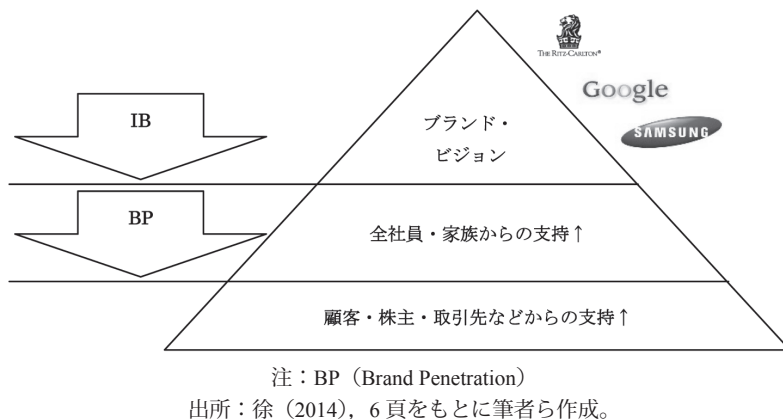
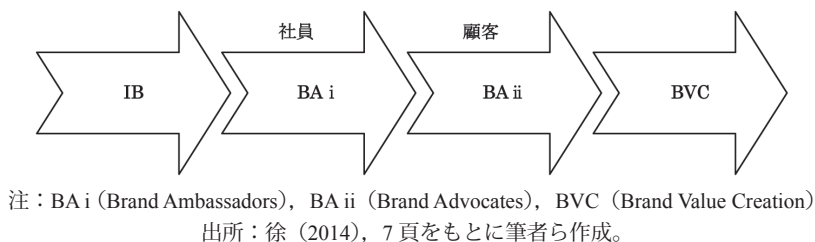


図2 IB がもたらすブランド価値創造プロセス



れる。

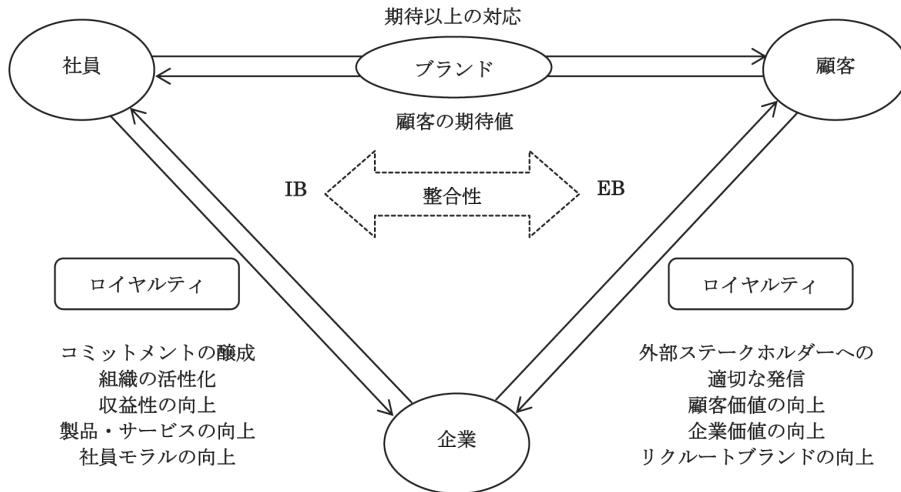
また、企業の IB には、次のような3つの目指すべき目的がある。第1に、全社員の自社ブランドに対するポジティブな態度を確立させることである。第2に、全社員の自社のブランド価値に対する知識を向上させることである。第3に、自社のブランド・ビジョンを体現し伝えるためのコミュニケーション能力を高めることで、主要なステークホルダーの期待価値を最大化させることである。それらの目的を実現することで、企業はブランド価値を創造することができる (図2 参照)。すなわち、IB 活動を通して、全社員が自社のブランド・ビジョンに強く共感し、顧客に自社ブランドの価値を積極的に体現し伝えようとする「熱狂的なブランド・アンバサダー (Brand Ambassador)」となり、さまざまなブランド・コミュニケーション活動を行う。その結果、顧客にもそれらが伝わり自社ブランドに対する忠誠心と愛着心が強くなって、知人などに自社ブランドの価値を自発的に推奨する「ブランドの熱狂的支持者 (Brand Advocates)」を増やすことで、自社ブ

ランドの価値を高めることができる。

3 IB の重要性

本稿では、IB に焦点を当てているが、企業にとって EB も重要な取り組みである。なぜなら、冒頭で述べたように、企業のブランド価値を決める最終意思決定権を持つのは、顧客だからである。そのため、最も重要なのは、IB と EB を最適な状況に保つマネジメントであり、それこそが企業が今後取り組むべき戦略的ブランド・マネジメントのあり方なのである。また、図3に示されているように、企業は、IB と EB との整合性を高めるための企業努力を促すために、全社的な取り組みが必要不可欠である。しかし、これを実現するためには、顧客を説得し心を動かす前に、まずブランド・ビジョンと価値を体現し伝える社員を説得し味方につけない限り、自社ブランドを確立するのは難しい。なぜなら、自社ブランドの価値創造の原動力となるものを生み出すのも、顧客に対して自社のブランド・ビジョンと価値を伝えるのも、社員だからである。

図3 IBとEBの整合性



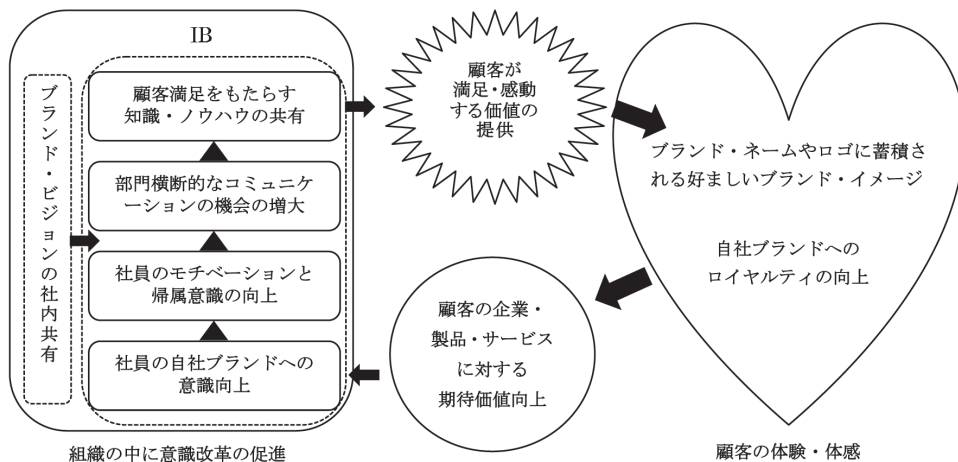
出所：日本総研 2007年8月27日コラムの図1をもとに筆者ら作成。

強いブランドを持つ企業は、IBを通して、ブランド・ビジョンを社内全体に浸透させることで、社員の会社に対する帰属意識を向上させるだけでなく、仕事に対するモチベーションをも高めている。それと同時に、社内連携の促進や顧客満足をもたらす知識・ノウハウも共有させ、常に顧客に驚きと感動を与えるような価値を提供し続けている。その企業努力の結果として、顧客の心の中に自社ブランド・ネームやロゴなどが好ましいブランド・イメージとして蓄積され、企業と製品に対するブランド・ロイヤルティが高まっている。

く。また、企業はその成果をフィードバックして、顧客の期待に応え、社員の自社ブランドへの愛着心をいっそう高めるといった好循環を生み出すために、IBをより戦略的に活用すべきである。それゆえ、企業にとってIBは、組織の中に意識改革を促すきっかけづくりを継続的に行う企業文化を醸成する役割を果たさなければならない。さらに、外部ステークホルダーとの信頼の絆を強化し続けるための全社的かつ戦略的な取り組みなのである（図4参照）。

戦略的な視点から見ると、IBは、企業の存在

図4 全社的かつ戦略的なIBがもたらす好循環



出所：コアコードのHPをもとに筆者ら作成。

価値を高めるための成長エンジンとして位置づけられる。また、企業は IB を通して、社員行動の指針となる自社のブランド・ビジョンの社内浸透プログラムを構築すると同時に、社員の要求に応じて彼らが生き生きと働けるような自由闊達な企業文化と CB を構築・強化するための戦略的なマネジメントを行わなければならない (図 5 参照)。さらに、企業は IB を通して、自社ブランドへの意見・情報・知識・ノウハウを社員同士で共有できるような啓蒙活動を行わなければならない。それによって、企業は社員の意欲・責任感・満足感と自社ブランドへのコミットメントをも高めることができる。このような組織的な取り組みには、「人本主義」¹⁰という考え方が根底にある。それゆえ、今日の企業は、社員を企業活動の最も本源的かつ稀少な資源と捉え、戦略的人的資源として活用しなければならない。上記のことを実現することにより、企業は、最終的に企業ブランド価値 (Corporate Brand Value ; 以下、CBV と表記) を向上させることができるのである。

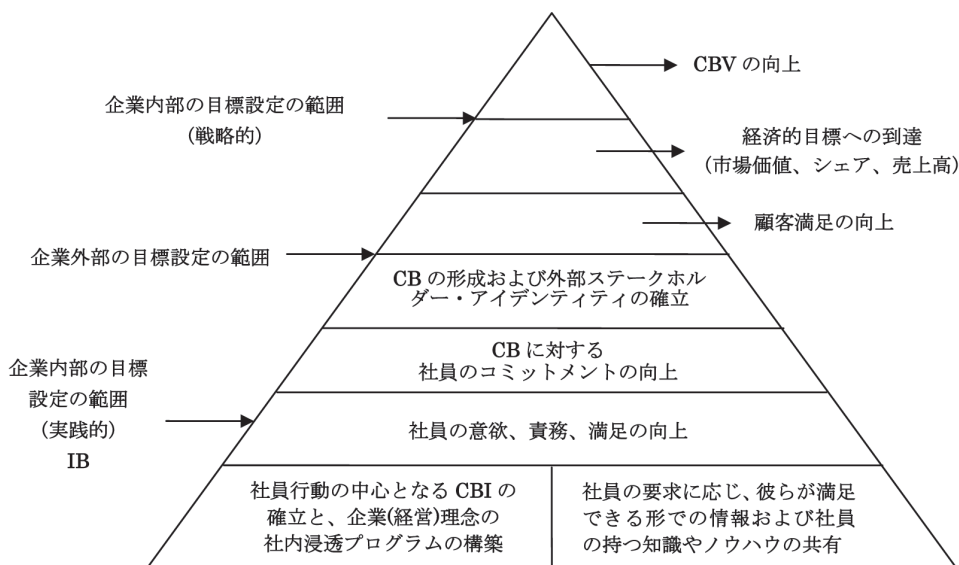
近年、IB の重要性が年々高まっている環境的背景には、次のような変化要因が挙げられる。第 1 に、相次ぐ企業の不祥事による顧客・社員の自社ブランドに対する不信感や仕事に対するモチ

ベーションの低下である。第 2 に、企業文化と戦略的ビジョンに対する認識・理解の不足によるトップ・マネジメントを含む社員の倫理観・モラルの欠如などである。

また、企業にとって IB が最も必要かつ最大の効果を発揮するタイミングとしては、次のような場合が挙げられる。第 1 に、企業の不祥事などから企業を再生させようとする場合である。第 2 に、経営トップが交代し社風を刷新したい場合や創業周年事業としてブランド強化を図ろうとする場合である。第 3 に、急激な市場変化に社員の意識が付いていけない場合である。第 4 に、業務改革や新たな情報システムが現場になかなか定着しない場合などである。

IB の最大の効果を生み出し強い企業文化を構築するためには、以下のような条件が必要不可欠である。第 1 に、ブランド・ブックの効果を過信しないことである。第 2 に、社員全員参加を第一に考えること (関与・参加させて、当事者意識を持たせること) である。第 3 に、半年や 1 年の短期間で出来ると考えないこと、すなわち経営トップの理解をもとに中長期的な観点から取り組むことである。第 4 に、IB 活動に積極的かつ自主的な意欲を引き出せるように、共感する仲間を増や

図 5 企業ブランド・マネジメントの目標設定システム



注：CBI (Corporate Brand Identity)

出所：Esch・Tomczak・Kernstock・Langner・Redler (2004), p.261 をもとに筆者ら作成。

していくことなどである。

4 IBのプロセスとフレームワーク¹¹

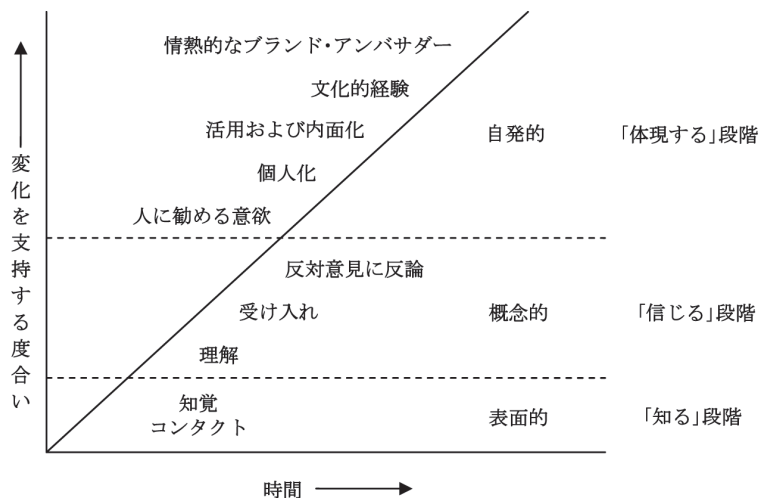
IBは、ブランド・ビジョンを組織内部の全社員に認識・理解してもらうことから始まる。また、企業は、IBを通して、組織内部において時系列的にブランド・ビジョンを浸透させると同時に、それを体現する情熱的なブランド・アンバサダー（Brand Ambassador）となる人材を戦略的かつ体系的に育成しなければならない。とりわけ、企業は、IBを通して、自社のブランド・ビジョンに対する社員の3つのマインドの変化（①表面的に「知る」段階→②概念的に「信じる」段階→③自発的に「体現する」段階）を引き起こさなければならない¹²（図6参照）。すなわち、IBは、社員ブランディングであるとも言える¹³。

また、企業は、図7で示されているように社員を4つのタイプに分け、彼らに対する戦略的な人事評価と人材育成マネジメントを実行しなければならない（図7参照）。企業が最も高く評価する社員はタイプ1に当たる。彼らは企業にとっての理想的なコア社員である¹⁴。なぜなら、彼らは、ブランド・ビジョンを徹底的に体現しつつ、業績アップにも大いに貢献しているからである。それゆえ、彼らこそ、ブランド・ビジョンのポジティブ・スパイラルを起こせる情熱的なブランド・アンバサダーに最もふさわしい。このタイプ1のよ

うな自社が目指すべき方向性を明確に認識・理解し、自社のCBに対する忠誠心を持つ社員の集団を、企業は継続的に創出しなければならない。次に企業が高く評価する社員はタイプ3に当たる。彼らは、自社のブランド・ビジョンに共感しているものの、まだ十分な業績をあげていない。彼らに対して企業は、ブランド・ビジョンを共感していることをいっそう奨励しつつ、業績をあげられるようにスキル・アップできる教育機会を与えなければならない。

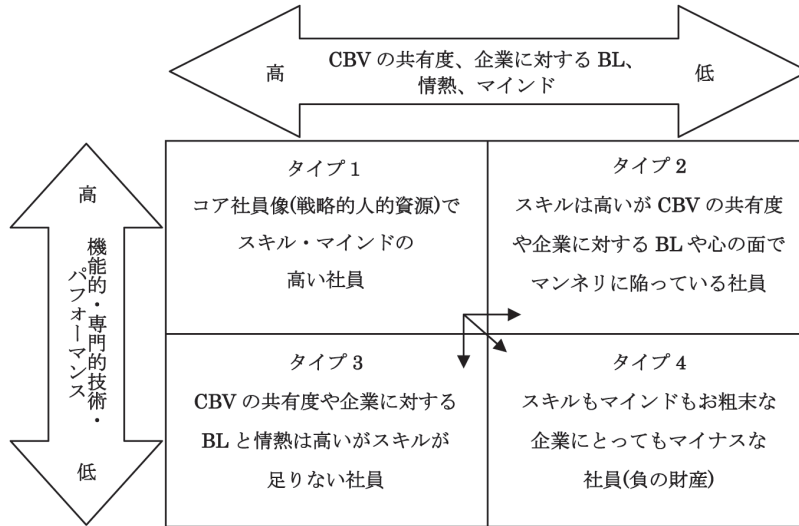
同時に、企業側は、タイプ1の社員が有する高いスキルとノウハウなどを社内でも共有できるよう、さまざまな場を積極的に提供しなければならない。この方法は、すべてのタイプの社員にも該当する。タイプ2に当たる社員に対しては、タイプ3の社員より評価を低く設定し、自社のブランド・ビジョンに一貫した行動を促すように働きかけなければならない。なぜなら、時間が経過しても、タイプ2の社員の行動に好ましい変化が伴わない場合には、タイプ2の社員はタイプ4へと転落するからである。そのため、企業側は、タイプ2と4の社員が自社のブランド・ビジョンについて明確に認識・理解できるように、さまざまな場で知識やノウハウ、スキルなどを共有させることが必要である。加えて、イントラネットでのメール・サーバー構築、ブランド・ブック、社内報、社内における各種のセミナー、ブランド・トレ

図6 ブランド・ビジョンに対する社員の3つのマインドの変化



出所：電通ブランド・クリエイション・センター訳（2004），196頁をもとに筆者ら作成。

図7 CBVの共有度とスキル・パフォーマンスに基づいた社員の4つのタイプ



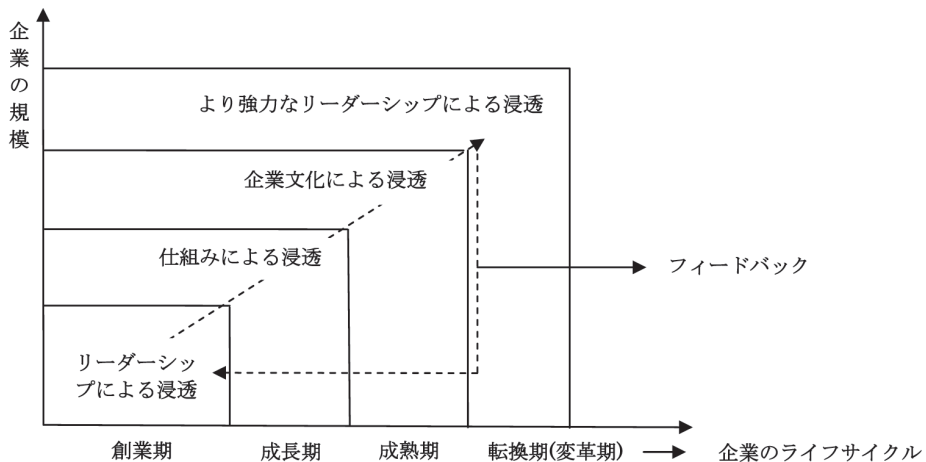
注：→は、タイプ1の社員が有する高スキルとノウハウなどの共有、BL (Brand Loyalty)
出所：徐 (2010), 271 頁をもとに筆者ら作成。

ニングなどといった多様な仕組みを通して持続的に働きかけなければならない。このとき、必要とされるのは、①わかりやすい言葉、②直接的なコミュニケーション (ブランド・アンバサダーの育成)、③間接的なコミュニケーション (社員の自発性を重視した仕組み)、④社員のブランドに関する行動の評価、⑤機能ごとの目標設定と個々の社員の目標の設定と評価、⑥社員間と部署間の連携、⑦顧客の本音に対する真摯な対応などが挙げ

られる。

一般に、企業の発展プロセスは、創業期、成長期、成熟期に分類することができるが、今日の企業を取り巻く激変するグローバル市場環境を鑑みると、転換期または変革期を加え、4段階へと拡大して分類した方が妥当であろう。企業は、4つの段階ごとに、自社のブランド・ビジョンを組織内部に浸透させるための戦略的なツールが若干異なってくる (図8 参照)。

図8 企業発展プロセスにおけるIBの4つの戦略的な浸透ツール



出所：徐 (2010), 275 頁をもとに筆者ら作成。

まず、創業期においては、企業のトップ（創業者）のリーダーシップを主にIBのコア・ツールとして用いて、自社のブランド・ビジョンを組織内部の全社員に浸透させ、モチベーションを高めることで、生産性の向上につなげる。

次に、成長期では、自社のブランド・ビジョンを組織内部の全社員に浸透させるための多様な巧みな仕組みなどが求められる。たとえば、①ブランド・ビジョンにおける社内浸透プロセスの構築、②社員の満足・価値を向上させるための職場環境づくり、③CBに対するロイヤルティと仕事に対するモチベーションを高めるための多様なインセンティブ制度、④社員に対する持続的な教育投資、とりわけコア社員に対する集中的な教育投資などが挙げられる。

成熟期では、組織内部の全社員が首尾一貫した行動や信念に基づき、外部ステークホルダーに対してブランド・プロミスを築き上げてきた企業文化を中心とし、企業の創業精神、哲学、ミッション、サブ・カルチャーなどを組織内部の全社員に浸透させていく。なぜなら、企業文化は、組織内部の全社員の一貫した行動を方向づけ、企業に対する忠誠心・誇りなどを高める。それと同時に、外部ステークホルダーには、好意的かつ肯定的な

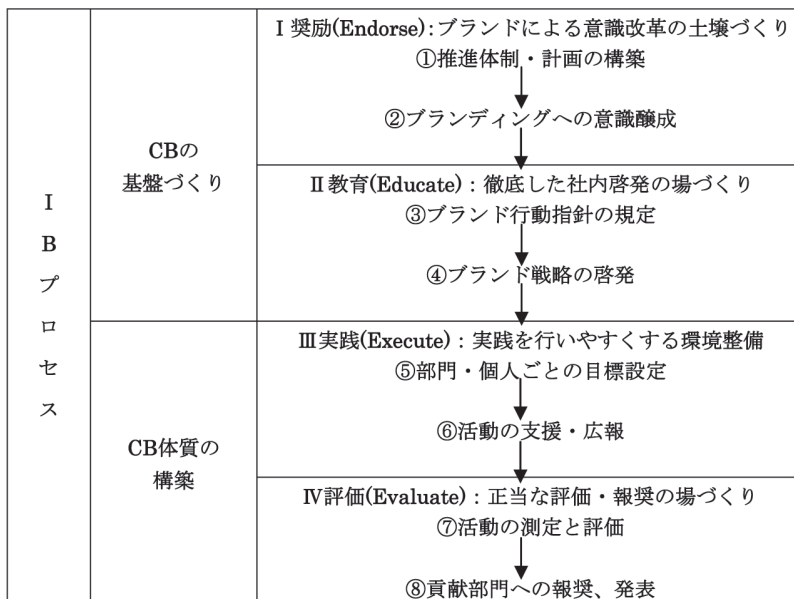
CBイメージを与え、彼らの購買意欲を促すことによって、企業の高収益性に多大なる影響を与えることができるからである。

転換期（変革期）では、企業の持続的な成長を阻害するさまざまな要因、すなわち安易な経営体質、社員の慢心・油断、社員の倫理観の欠如などを的確に察知し、それらを組織内部から取り除くための改革を実現させられるような強力なリーダーシップがさらに要求されるようになる。

しかし、すべての企業が、必ずしも図8のように4つのプロセス通り、戦略的な浸透ツールのように展開されていくとは限らない。企業の発展プロセスは、その時の状況や環境によって、上記の4つの戦略的な浸透ツールを同時並行的に行うか、または各々の状況に応じてバランスよく活用する場合もある。

上述した企業発展プロセスにおけるブランド・ビジョンの社内浸透の4つのプロセスを踏まえ、企業が効率的かつ効果的なIBを実行するためには、CBの基盤をつくり、CB体質を構築していくプログラムを組織内部に体系的に設けなければならない。それゆえ、企業は、図9のようなIBプロセスにおける4段階と8つのタスクについて深く考慮する必要がある¹⁵。第1段階としては、

図9 IBプロセスにおける4段階と8つのタスク



出所：牧口（2002），32-37頁をもとに筆者ら作成。

奨励 (Endorse) が挙げられる。それは、ブランドによる意識改革の土壌づくりであり、それに関わるタスクは、①推進体制・計画の構築、②ブランディングへの意識醸成である。第2段階としては、教育 (Educate) が挙げられる。それは、徹底した社内啓発の場づくりであり、それに関わるタスクは、③ブランド行動指針の規定、④ブランド戦略の啓発である。第3段階としては、実践 (Execute) が挙げられる。それは、実践を行いやすくする環境整備であり、それに関わるタスクは、⑤部門・個人ごとの目標設定、⑥活動の支援・広報が挙げられる。第4段階としては、評価 (Evaluate) が挙げられる。それは、正当な評価・報奨の場づくりであり、それに関わるタスクは、⑦活動の測定と評価、⑧貢献部門への報奨、発表である。

このように企業が効率的かつ効果的な IB を組織内部において目に見えるような形で行うためには、3つの鉄則を必ず実践しなければならない¹⁶。それらは、鉄則1の「企業理念からつくる」、鉄則2の「全社員を巻き込む」、鉄則3の「ミラー効果」である。

IB の実践における第1の鉄則は、明確な企業理念に基づいたブランド・ビジョンの策定である。これは、企業のトップをはじめ、組織内部の全社員に対する行動指針と信念を表すものであると同時に、外部ステークホルダーに対する約束でもある。

第2の鉄則は、明確なブランド・ビジョンを理解したうえで、企画の初期段階から多くの社員を巻き込み、早い段階から社員の一体感・連帯感・参加意識の形成である。すなわち、企業は、社員参加型の IB を行わなければならない。ここでいう社員参加型とは、リーダーシップ不在の受動的なスタイルではなく、社員自らマネジメントに参画する能動的なスタイルを指す¹⁷。社員参加型マネジメントが機能している企業において、責任者が社員に求めるのは、具体的な職務遂行や企業全体のパフォーマンスに向けた改善策の発見・運営で、単に指示されたことを実行するだけでなく、自ら考え、状況を判断することなのである。

第3の鉄則は、確定されたブランド・ビジョンをプロジェクト・チームが社内において浸透させることである。近年、日本の大手企業は、ブラン

ド・ビジョンが確定されたら、それを社内に浸透させる専門組織であるブランド・マネジメント戦略室のようなプロジェクト・チームを発足する¹⁸。その役割は、社内向けのブランディングだけでなく、マーケティング部門などと連携し、社外向けのブランディング活動でもある。すなわち、外部ステークホルダーにブランド・ビジョンを伝えることにより、それに強く共感した彼らの製品・サービスの購買意欲を促すと同時に、市場における自社ブランドの価値を高めることができる。それによって、社員のモチベーションが高まっていく。これが「ミラー効果」である。このようなブランド・マネジメント専門組織の取り組みは、社員のモチベーションやブランドの浸透度など特定の管理指標を通して定量的・定性的に評価し、次なる行動（業務活動・営業活動など）につなげる。

したがって、企業が自社ブランドの価値をいっそう向上させるためには、経営者と社員の間に生じ得るコミュニケーション・ギャップを最大限縮小するとともに、社員の CB に対する愛着心・忠誠心と仕事に対するモチベーションを高めるための IB を戦略的かつ体系的に取り組みなければならない。それゆえ、企業は、IB を自社ブランドの価値を高め、強化するための戦略的なツールとして活用しなければならない。すなわち、IB の究極の目的は、社員のブランド価値に対する知識、ブランド価値に対する肯定的な態度、ブランド価値を伝えるための能力を高め、外部ステークホルダーの期待価値を向上させることである。

5 おわりに

5-1 総括

本稿の考察から導き出されたインプリケーションは次の通りである。

第1に、企業が IB を行うに当たって最も重要なのは、企業トップがブランド・ビジョンをさまざまな場を通して、常に社員に語り続け、それらに全社員が共感・共有し実践することである。それが組織の結束力を驚くほど強固にする。すなわち、ブランド・ビジョンを全社員と共有・共感できたら、それが「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するうえで最も大きな原動力となるのである。第2に、強いブラ

ンド力を持つ企業はIBを通して、自社ブランドの価値を向上させるための問題解決策を見つけ出し社員自らが考え、行動するという自律分散型の企業文化の構築・強化を促している。第3に、企業はIBを通して、経営者や経営幹部レベルだけでなく、実務で使えるレベルまで定着させなければならない。第4に、企業は教育を超えた感化というレベルでのIBを行わなければならない。第5に、IBを社員のレベルで展開し、強いブランドづくりに繋げるためには、常に変化する顧客接点において適切な判断ができるよう、社員に十分な権限を与えなければならない。第6に、企業はIBを通して、ブランド・ビジョンが社内にどれくらい浸透しているかを定期的かつ継続的にモニタリングし、フィードバックさせなければならない。

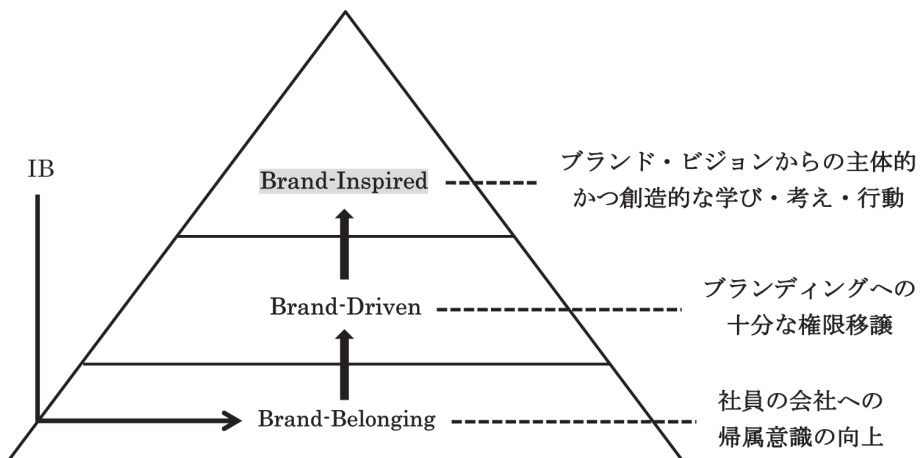
上記の考察結果から見た、企業のIBの最も重要な目的は、「自社ブランドへの3つの社員のコミットメントの変化」を実現することである(図10参照)。すなわち、第1ステップでは、社員の会社への帰属意識(Brand-Belonging)を高めなければならない。第2ステップでは、ブランディングへの重要な意思決定に関わるよう、社員に十分な権限(Brand-Driven)を与えなければならない。第3ステップでは、自社のブランド戦略の根幹となるブランド・ビジョンから社員たちが強い刺激を受けて、そこから創造的かつ画期的なアイデアやインスピレーション、ブランド構築プログラム

を発見・導入させ、それらを外部ステークホルダーに対して自発的かつ積極的に体現し伝えなければならない(Brand-Inspired)。したがって、第3ステップである「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」を目指すには、社員一人ひとりが自社ブランドの価値を高めるために、ブランド・ビジョンから主体的かつ創造的に学び、考え、行動することが必要不可欠である。そのためには、まず、自社のブランド・ビジョンを社内全体で共有し、浸透させるコミュニケーションツールである「社内ブランドサイト」¹⁹を構築することが重要である。それと同時に、これらを自発的に実践・行動できるような心理的变化過程(①現状認識→危機感醸成+期待実感→納得感醸成→方法理解→阻害要因除去→心理的安全→行動実践)を用いた戦略的なIBをも同時並行的に行うべきである(図11参照)。

5-2 今後の研究課題

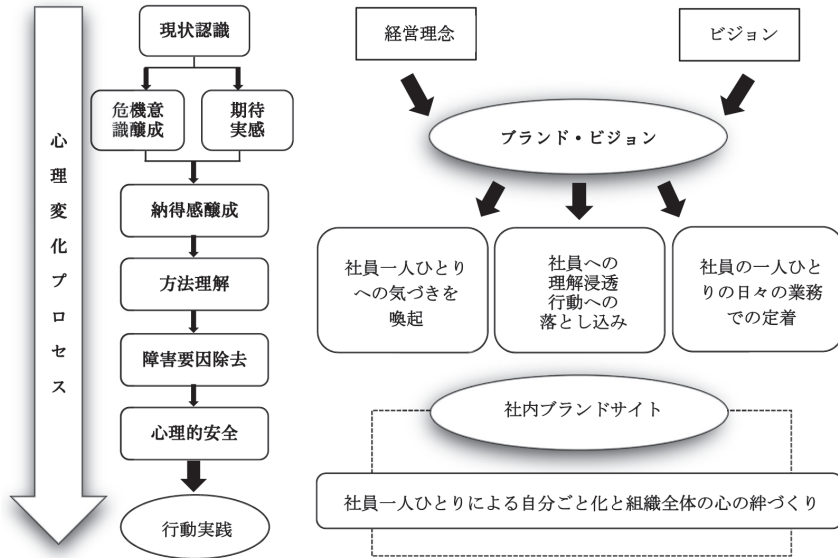
今後の研究課題は、「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」を構築・強化するために、日・韓・欧・米企業が先進的に取り組んでいるIBのベストプラクティス事例を、企業変革を推進するための8段階のプロセスに当てはめて、国際比較の視点から考察することにより、戦略的なIBの普遍的なフレームワークを提示したい(図12参照)。

図10 IBを通じた「自社ブランドへの3つの社員のコミットメントの変化」



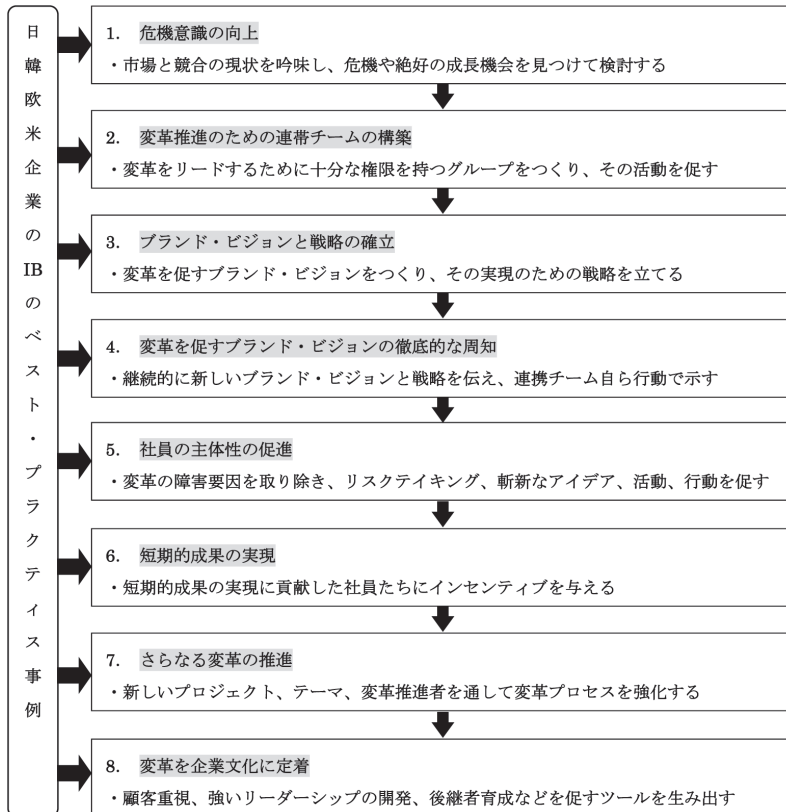
出所：『チームブランディング研究会』で田中先生のメモ内容をもとに筆者ら作成。

図 11 戦略的な IB の自分ごと化 (行動化)



出所：イマージェンスとアーキレッジの HP をもとに筆者ら作成。

図 12 企業変革を推進するための 8 段階のプロセスに適用する IB のベスト・プラクティス事例



出所：梅津訳 (2002), 45 頁をもとに筆者ら作成。

(文中敬称略)

注

- 1 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が挙げられる。後者は、製品やサービスそのものを超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、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、社員の知識・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差別的な諸要素の組み合わせが挙げられる。ブランド定義のより詳細な内容については、徐 (2010a), 118-121 頁を参照されたい。
- 2 ここでいう「見えざる資産」とは、技術・ノウハウ・顧客情報の蓄積、特許、ブランドや企業への信頼、細かな業務をトータルにきちりと実行できる仕組みやシステム、生き生きとした組織風土などといった企業が持っている「目に見えない」資源のことを指す。また、「見えざる資産」は、戦略を考える際の最も基本に置くべき重要性を有している。「見えざる資産」の重要性と変化対応力などのより詳細な内容については、伊丹 (2004a, 2004b) を参照されたい。
- 3 ここでいうブランド・ビジョンとは、現在と将来の顧客と社員、投資家、パートナーなどに対して、中長期的な視点から提供・伝達しようとするブランド価値・存在意義であり、ブランド戦略の根幹となるものである。この定義は、Aaker (2014) とキム (2006) に基づき定義づけている。とりわけ、成長を重視したビジョンは、イノベーションと創造性を刺激し、将来においてなしうものに対する希望を植えつける (伊藤監訳, 2004, 67 頁)。
- 4 ここでいうブランド・プロミスとは、企業が顧客・消費者、社会、株主、社員の期待に応え、彼らのニーズに対して満たすべき責任を指す。顧客・消費者に対するブランド・プロミスは、良質な製品・サービスを提供し続けることで、信頼・支持・選択し続けてもらえるよう努めることである。社会に対するブランド・プロミスは、安定的かつ持続的な成長を実現することで、何らかの形で社会に貢献し信頼・支持し続けてもらえるよう努めることである。株主に対するブランド・プロミスは、安定的かつ持続的な成長を実現することで、安心・信頼して投資し続けてもらえるよう努めることである。社員に対するブランド・プロミスは、安定的かつ持続的な成長を実現することで、安心・信頼して働き続けてもらえるよう努めることである。
- 5 ここでい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)。ステークホルダーは、内部と外部のステークホルダーに大別できる。すなわち、前者は、経営者と社員が挙げられる。後者は、顧客・消費者をはじめ、株主、投資家、取引先、業界団体、サプライヤー、メディア、アナリスト、債権者、消費者団体、NPO、地域社会、自治体、政府、政治団体、監督官庁などが挙げられる。
- 6 ここでいう「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」の考え方は、田中 (2012) と Aaker (2014) に大きく依拠している。
- 7 IB の戦略的な取り組み事例については、別の機会に考察することにする。
- 8 Aaker (2014), pp.123-131。
- 9 サムス電子のブランド戦略のより詳細な内容については、李 (2009) と徐 (2014b), 張 (2009) を参照されたい。
- 10 ここでいう「人本主義」とは、資本主義に对照する意味で伊丹 (1987) が作った造語であり、ヒトが経済活動の最も本源的かつ稀少な資源であることを強調している。また、それは、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である。「人本主義」のより詳細な内容については、伊丹 (1987) を参照されたい。
- 11 IB のプロセスとフレームワークについては、徐 (2010a), 269-281 頁をもとに論じることにする。
- 12 電通ブランド・クリエーション・センター訳 (2004), 195-196 頁。Aaker (2014) は、①「学ぶ (learning)」段階⇒②「信じる (believing)」段階⇒③「実現する (living)」

- 段階に分けている (Aaker, 2014, pp.125-128)。
- 13 社員ブランディング (Employee Branding) は、以下の3つの構成要素からなる。それらは、①社員が好ましいブランド・イメージを吸収し、②動機づけ、③顧客と他の組織の社員に対してイメージを投影することである。社員ブランディング (Employee Branding) のより詳細な内容については、Miles and Mangold (2004) を参照されたい。
- 14 ここでいうコア社員とは、CB に対する愛着心と忠誠心を持ち、高度な知識とノウハウ、能力を兼ね備え、長期間にわたってコミットする社員を指す。
- 15 ここでいう IB プロセスにおける4段階と8つのタスクのより詳細な内容については、牧口 (2001) を参照されたい。
- 16 杉山 (2006), 135-137 頁。
- 17 スカイライト・コンサルティング訳 (2006), 178-179 頁。
- 18 ブランド・マネジメント専門組織のより詳細な内容については、徐 (2010a), 88-89 頁を参照されたい。
- 19 ここでいう「社内ブランドサイト」は、従来の IB 活動のコミュニケーションツールであるブランド・ボックス、社内ポスター・社内報、ブランド・カード、ブランド・ビデオだけでなく、社内ポータルサイトをはじめ、自社専用の SNS などが挙げられる。
- Stakeholder Approach, Prentice Hall.
- Harris, F., and de Chernatony, L. (2001), "Corporate branding and corporate brand performance," *European Journal of Marketing*, Vol.35 Nos.3-4, pp.441-456.
- Hatch, M.J., and Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*, Jossey-Bass.
- Jacobs, R. (2003), "Turn employees into brand ambassadors," *ABA Bank Marketing*, Vol.35 No.3, pp.22-26.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳 (2000) 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー)。
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business Press. (梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経 BP 社)。
- Mahnert, K.F., and Torres, A.M. (2007), "The brand inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding," *Irish Marketing Review*, Vol.19 No.1/2, pp.54-63.
- Miles, S.J., and Mangold, G. (2004), "A Conceptualization of the Employee Branding Process," *Journal of relationship marketing*, Vol.3, issue2-3, pp.65-87.
- Punjaisri, K., and Wilson, A. (2007), "The role of internal branding in the delivery of employee brand promise," *Journal of Brand Management*, Vol.15 No.1, pp.57-70.
- Sirota, D, Mischkind, L.A. and Meltzer, M.I. (2005), *The Enthusiastic Employee*, Wharton School Publishing. (スカイライト・コンサルティング訳 (2006) 『熱狂する社員—企業競争力を決定するモチベーションの3要素—』英治出版)。
- Ulrich, D., and Smallwood, N. (2003), *Why the bottom line isn't! : How to build value through people and organization*, John Willey & Sons. (伊藤邦雄監訳 (2004) 『インタンジブル経営—競争優位をもたらす「見えざる資産」構築法』ランダムハウス講談社)。
- Vallaster, C., and de Chernatony, L. (2005), "Internationalisation of Services Brands: The Role of

参考文献

英語文献

- Aaker, D.A. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing.
- Berry, L.L. (2000), "The Employee as Customer," *Journal of Retail Banking*, 3 (March), pp.33-40.
- Davis, S.M., and Dunn, M. (2002), *Building the Brand-Driven Business : Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*, John Wiley & Son. (電通ブランド・クリエーション・センター訳 (2004) 『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント戦略』ダイヤモンド社)。
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A*

- Leadership During the Internal Brand Building Process,” *Journal of Marketing Management*, Vol.21, No.1-2, pp.181-203.
- Vallaster, C., and de Chernatony, L. (2006), “Internal brand building and structuration: the role of leadership,” *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.7-8, pp.761-784.
- 日本語文献
- 阿久津聡 (2004) 「ブランディング・ケイパビリティ強いブランドを構築する組織能力」青木幸弘・恩蔵直人編著『製品・ブランド戦略』有斐閣, 227-262頁。
- 阿久津聡・勝村史昭 (2016) 「組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」『マーケティングジャーナル』第36巻第1号, 5-26頁。
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業—変わる経営 変わらぬ原理—』筑摩書房。
- 伊丹敬之 (2004a) 『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2004b) 『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会 (2015) 『社員をホンキにさせるブランド構築法』同文館出版。
- 李美善 (2009) 「サムスン電子の「新経営」の展開—ブランド戦略と人材戦略を中心に」『名城論叢』10巻第1号, 169-191頁。
- 小林哲・高嶋克義 (2005) 「組織行動がブランド・マネジメントに与える影響—資源ベース理論の適用可能性に関する考察」『マーケティングジャーナル』第25巻第2号, 20-37頁。
- 杉山泰一 (2006) 「これが定石だ現場力の鍛え方—企画段階から全社員を巻き込め—」『日経情報ストラテジー』No.170, 6月号, 135-137頁。
- 徐誠敏 (2007) 「企業ブランド研究の現状と課題」『企業研究』第11号, 中央大学研究所, 209-239頁。
- 徐誠敏 (2008a) 「企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムに関する理論的研究—統合的な視点を中心として—」『企業研究』第13号, 中央大学研究所, 21-51頁。
- 徐誠敏 (2008b) 「インターナル・ブランディングの戦略的活用方法に関する研究—企業ブランドの形成・定着を中心として—」『大学院研究年報』第38号, 中央大学商学研究科篇, 21-38頁。
- 徐誠敏 (2010a) 『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。
- 徐誠敏 (2010b) 「企業ブランド研究の現状と課題—日・韓企業の全社横断的企業ブランド・マネジメント専門組織を中心として—」『富士ゼロックス 小林節太郎記念基金 2008年度研究助成論文』, 1-57頁。
- 徐誠敏 (2012) 「先進国市場と新興国市場におけるサムスン電子の躍進要因に関する研究—デザイン力, グローバル・マーケティング力, グローバル・ブランド力の革新期に着目して—」『富士ゼロックス 小林節太郎記念基金 2009年度研究助成論文』, 1-36頁。
- 徐誠敏 (2014a) 『中小企業にも適用可能なインターナル・ブランディングの戦略的取り組み事例 & 韓国企業の成功事例から学ぶグローバル・マーケティング戦略』東洋出版。
- 徐誠敏 (2014b) 「グローバル・ブランド構築の戦略的要因—サムスン電子の5つの革新期を超えて」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣。
- 高柳直弥 (2016) 「インターナル・ブランディングの包括的なプロセスに関する—考察」『経営研究』第66巻第4号, 235-253頁。
- 田中洋 (2012) 『ブランド戦略—ブランドはなぜ成功し, 失敗するのか』同文館出版。
- 張世進 (2009) 『ソニー VS サムスン—組織プロセスとリーダーシップの比較分析』日本経済新聞社。
- 常盤文克・内田和成・小野桂之介著 (2003) 『「量」の経営から, 「質」の経営へ』東洋経済新報社。
- 牧口松二 (2002) 「インターナル・ブランディング—社内へのブランド浸透の方法論とその重要性」『日経広告研究所報』206号, 31-37頁。
- 宮下充志 (2012) 『ブランディング7つの原則—欧米トップ企業の最先端ノウハウ』日本経済新聞出版社。
- DIAMON ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2005) 『「ブランディング」は組織力である』ダイヤモンド社。

「ブランド創発型企業 (Brand-Inspired Company)」を構築・強化するための戦略的なインターナル・ブランディングに関する研究

電通インナーブランディングチーム・桑畑英紀
(2011)『自分ゴト化—社員の行動をブランディングする』ファーストプレス。

ドイツ文献

Esch, F.R., Tomczak, T., Kernstock, J., Langner, T., Redler, J. (2004), Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, GABLER.

韓国語文献

이유재・라선아 (2004) 「내부 브랜딩 : 내부 고객의 브랜드 동일시가 내부 고객만족과 CS 활동에 미치는 영향」『마케팅연구』 제 19 권 제 3 호 pp.81-112. (イユジェ・ラソンア (2004) 「内部ブランディング : 内部顧客のブランド・アイデンティティが内部顧客満足と CS 活動に与える影響」『マーケティング研究』第 19 卷第 3 号, 81-112 頁)。

김성재 (2006) 『현대 브랜드 경영 전략—이론과 실제』 교보문고. (キムソンジェ (2006) 『現代ブランド経営戦略—理論と実践』教保文庫)。

アーキレッジ株式会社

<http://www.archiledge.jp/>

コアコード株式会社

<http://www.corecode.jp/>

株式会社イマージェンスの HP

<http://www.emergence.co.jp/>