

中小企業がブランド創発型企業を構築するための 基盤づくりに関する理論的考察

徐 誠敏¹
李 美善²

A Theoretical Study on the Creation of Foundation for SMEs to Build Brand-Inspired Company

SEO, Sung Min¹
LEE, Miseon²

¹名古屋経済大学経済学部准教授
²名古屋経済大学経営学部准教授

キーワード：ブランド創発型企業，インターナル・ブランディング，中小企業(ブランド弱者)，
ブランド・ビジョン，ブランド・プロミス

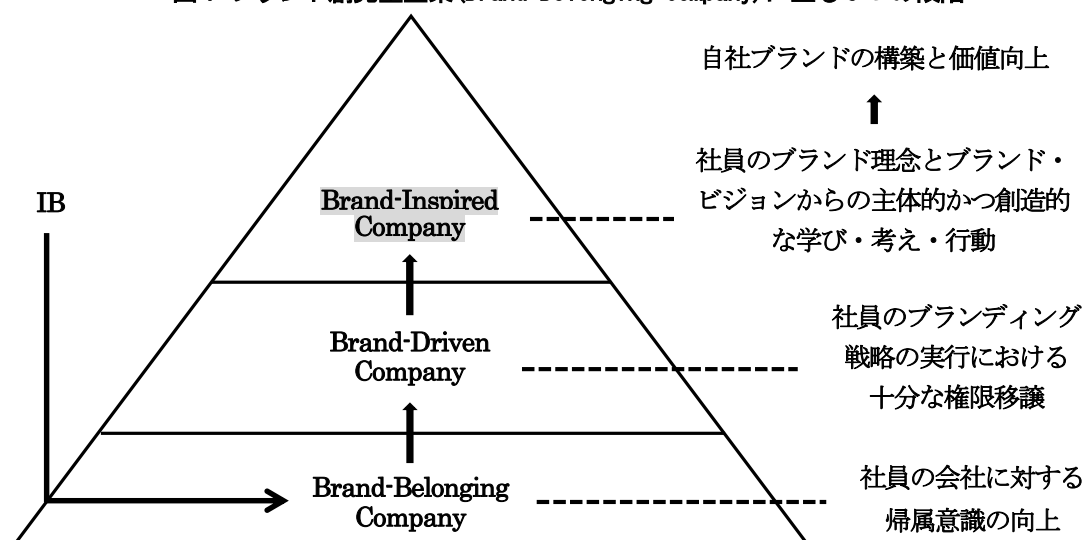
1. はじめに

1-1 研究背景と問題意識

自社ブランドの構築と価値向上は、企業規模の大小を問わず、あらゆる企業にとって、必須かつ喫緊の経営課題である。しかし、中小企業¹はブランド弱者である。なぜなら、大企業に比べ、自社ブランドの知名度と認知度がきわめて低いからである。すなわち、中小企業は、品質が高く優れた機能を有する製品をつくっているにもかかわらず、その名が一般顧客や BtoB 顧客企業にあまり知られていないのである。その結果、中小企業の製品は、市場において実際の価値より低い評価を受ける「中小企業のディスカウント現象」に陥るのである(シンヒョンウォン, 2009)。また、中小企業のブランド知名度と認知度が低いゆえに、優秀な人材の確保と資金調達も決して容易ではない。したがって、このような中小企業ならではの経営課題を克服するために、ブランディング²は必要不可欠なのである。

中小企業は、上記の経営課題を解決するために、自社ブランドの経済的価値³を向上させる前に、組織的価値⁴を高めていかなければならない。すなわち、顧客に良質な製品・サービスを提供する以前に、まず自社のブランド理念(Brand Ideal)⁵とブランド・ビジョン(Brand Vision)⁶が持つ意味を組織内部の全社員が明確に理解し、それに強く共感・共有できるような組織文化⁷を構築しなければならないのである。また、中小企業は、自社ブランドの理念とビジョンから全社員が強い刺激を受けて、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創り出すことができるように働きかけなければならない。それと同時に、社員たちが自社ブランドの理念とビジョンを外部ステークホルダー⁸に対して、自発的かつ積極的に体現できるような仕組みを生み出さなければならない。したがって、全社員の自社ブランドの理念とビジョンの明確な理解と共感・共有こそが、自社ブランド価値を創造する最大の原動力とも言える(徐, 2016 ; 徐・李, 2016)。

図1 ブランド創発型企業(Brand-Belonging Company)に至る3つの段階



(注) IB(Internal Branding)

(出所) 徐・李(2016), 23 頁をもとに若干修正。

本稿では、上記のような戦略的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)」⁹と呼ぶことにする。中小企業にとって、「ブランド創発型企業」を実現するためには、トップの強力なリーダーシップ¹⁰とコミュニケーション能力が欠かせない。それゆえ、最高経営責任者(Chief Executive Officer)である企業トップは、組織内部においてこれらの能力を最大限に発揮することで、経営者の顔が見える経営の実現を目指さなければならない。また、「ブランド創発型企業」は、企業トップの明確な理解・認識と深い関与なしでは実現不可能であり、自社ブランドの構築と価値向上も望めない(徐, 2010; 徐・李, 2016)。さらに、「ブランド創発型企業」に至るまで、下記の3つの段階が必要不可欠である(図1参照)。すなわち、①社員の会社に対する帰属意識が高い企業(Brand-Belonging Company)から、②社員のブランディング戦略の実行における十分な権限移譲が行われる企業(Brand-Driven Company)へ転換させなければならない。その後、③自社ブランドの理念とビジョンから全社員が強い刺激を受け、それらを創造的に学び、主体的に行動することで、強い企業ブランド(ブランド中心の組織)を生み出す「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」を目指さなければならないのである。

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、中小企業のブランディングとインターナル・ブランディングに関する欧米の先行研究を考察する。その上、中小企業がブランド創発型企業を構築する際に、必要不可欠な基盤づくりのための構成要素を、理論的な視点から考察していくことを目指す¹¹。

2. 先行研究による考察と問題提起

中小企業は、国の雇用創出と輸出実績において重要な役割を果たしており、国の国内総生産(Gross Domestic Product)の成長率や経済発展においても大いに貢献している(Culkin and Smith, 2000; Muhammad, Char, Yasoa, and Hassan, 2010)。すなわち、中小企業は、国の国際競争力の向上に欠かせない成長エンジンであるともいえる。

しかし、冒頭で述べたように、中小企業はブランド弱者である。中小企業は、自社ブランドの構築と価値向上を実現する上で、次のような弱点と制約条件がある。すなわち、①自社ブランドの知名度と認知度がきわめて低い点、②マーケティング力やブランディング力を高めるための経営資源の活用に関する知識が高い優秀な人材が不足している点、③新製品を開発するための資金が不足している点など、である。それゆえ、中小企業は、企業価値の最大化に向けた自社ブランドの認知度の向上と好ましいイメージの醸成を目指すために、ブランディングを戦略的かつ組織的に推し進めていかななければならない。

中小企業のマーケティングに関する多くの先行研究(Carson, 1990; Carson et al., 1995)では、ブランディングについてはあまり言及していない。また、中小企業のブランディングに関する研究も、多くの研究者からあまり注目されていないのが現状である(Abimbola and Vallaster, 2007; Krake, 2005; Wong and Merrilees, 2005; Mowle and Merrilees, 2005; Inskip, 2004)。なぜなら、先行研究では、ブランディングは大企業の経営上の問題として

論じられており、中小企業の問題としてはほとんど考慮されていないからである。その原因を企業側から見ると、上述したブランディングの実行における中小企業ならではの弱点と制約条件が挙げられる。その一方、ブランディングに関する多くの先行研究は、主に大企業を対象として行われている(Aaker, 1991, 1996, 2000, 2004, 2014; Aaker and Keller, 1993; Davis, 2000; Davis and Dunn, 2002; Keller, 1998, 2003)。その原因を研究者側から見ると、グローバルな事業展開を行う大企業のブランディングの成功事例に関する先行研究が多いため、分析も成果も出しやすい点が考えられる。

中小企業では、ブランディングへの投資における意思決定を行うことがきわめて困難である。なぜなら、中小企業のほとんどは、ブランディングの重要性を十分に認識しておらず、限られた財政資源および人的資源、またはブランディング・ノウハウなどの欠如に直面しているからである。それに加えて、中小企業のブランディングを阻む障壁には、それに関する知識の欠如をはじめ、企業トップのブランディング指導の不足などが挙げられる(Juntunen et al., 2010)。実際、中小企業は財源が不足しており、ブランディングにはブランド・イメージのために必要な優先順位が与えられていない(Opoku et al., 2007)。そのため、ブランディングは、中小企業の日常業務においてほとんどまたは全く注意が払われていないのである(Krake, 2005)。さらに、ブランディングには長期的な戦略、十分な企業努力と経営資源が求められるため、中小企業のトップとマネージャーは、たとえマーケティングの変革に関心があっても、ブランディング活動の開始や追求には消極的になりがちである。

だが、近年、ブランディングは中小企業にとっても重要であるという認識が高まりつつある(Abimbola, 2001; Opoku et al., 2007; Rode and Vallaster, 2005; Wong and Merrilees, 2005)。中小企業にとってブランディングが必要不可欠であるという理由は、今日のような激変する市場の競争環境にある(Mowle and Merrilees, 2005; Kollmann and Suckow, 2007)。すなわち、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における技術水準の平準化・同質化と技術の陳腐化の加速、②ICT(Information and Communication Technology)技術の進歩と市場の成熟化などによる PLC(Product Life-Cycle)の短縮化と消費者のニーズの多様化、コモディティ化¹²、③熾烈な低価格競争による企業間の体力消耗戦などが挙げられる。それゆえ、中小企業のトップは、ブランディングが中小企業にとって適用可能な競争戦略の1つである(Abimbola, 2001)と捉えなければならないのである。したがって、中小企業のトップやマーケティング担当者は、予算の制約を受けても自社ブランドの潜在的可能性を創造的にマネジメントし活用しなければならない(Berthon et al., 2008)。

本稿でいうブランディングには、2つのパターンがある。すなわち、顧客をはじめとする外部のステークホルダー向けのブランディング(External Branding)と組織内部の社員向けのブランディング(Internal Branding)である。企業のブランド理念とブランド・ビジョンを明確に理解し、それに強く共感し、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などを通して、顧客に良質な製品・サービスを提供するのは、あくまでも組織内部の社員である。それゆえ、中小企業は外部向けのブランディングを行う前に、組織内部向けのブランディングであるインターナル・ブランディング¹³に戦略的かつ組織的に取り組む必要がある。このような観点から見ると、インターナル・ブランディングは、ブランド中心の運営に当たって不可欠であり、社員がブランド・ビジョンを確実に共有できるようにすると同時に、ブランド構築活動の実施においても不可欠である(Santos-Vijande et al., 2012)。

しかし、上記の中小企業のブランディングに関する先行研究では、中小企業がブランド創発型企業を構築するための基盤づくりについてほとんど言及していない。したがって、本稿では、その基盤づくりを実現するために必要な以下の3つの戦略的な取り組みを理論的な視点から考察する。すなわち、①中小企業の全社員が組織内部において強く共感・共有すべき自社ブランドの定義に対する明確な理解である。②ブランディングの重要性に対する企業トップの明確な理解・認識と深い関与である。③戦略的インターナル・ブランディングである。

3. 組織内部における統合的な視点から捉えるブランドの定義

ブランドに関する定義は、それを捉える視点によって見方が異なる。すなわち、ブランドとは何かについて、ものを購入し利用する顧客側から見た視点とものをつくり売り込む企業側から見た統合的な視点に分類することができる(表1参照)。

一般に知られているブランドに関する定義のほとんどは、アメリカ・マーケティング協会(America Marketing Association)が提示したものによって影響されている。まず、AMAによるブランドの定義は、顧客が製品・サービスを購入する際に識別すると同時に、企業が差別化できるブランド要素を並べているに過ぎない。次に、その定義に影響されている定義を大別すると、次のような特徴が挙げられる。それらは、①顧客に対する約束、②顧客が抱く期待値と信頼感、③顧客が持つ認知・知識の構造、である。また、これらの定義のほとんどは、製品ブランドの視点のみに限定されており、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

であることが前提となっている(徐, 2010)。

表1 顧客側と企業側の視点から見たブランドに関する定義

顧客側から見た定義	AMA (1963-1988) ¹⁴	ブランドとは、ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせである。
	Kapferer (2000) ¹⁵	ブランドとは、製品やサービスのマークであると同時に、有形・無形の満足を約束する包括的な価値でもある。
	Hollis (2008) ¹⁶	ブランドとは、消費者の心の中にある持続的かつ共有されている一連の認識(知覚)である。
	田中洋 (2017) ¹⁷	ブランドとは、交換の対象としての商品・企業・組織に関して顧客が持ちうる認知システムとその知識である。
企業側から見た統合的な定義	片平(1999) ¹⁸	ブランドとは、ヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ「第5の経営資源」である。それは経営者のみならず、企業(組織のメンバー)や顧客や社会におけるステークホルダーたちを統合する媒体であると同時に、圧倒的存在感(シンボル)であり、他では味わえない独自の世界である。
	Fiorina (2002) ¹⁹	ブランドとは、信頼に裏打ちされた約束事であり、それはロゴマークやイメージといった表面的な要素にとどまらず、企業で働く人すべてが持つ信念である。
	野中・紺野 (2002) ²⁰	ブランドとは、単に製品価値を示す記号ではなく、製品・サービスに関して顧客が獲得する知識であり、形成した信念であると同時に、企業そのものの思想や組織文化、価値創造のありかた全体に関わってくるものである。
	徐(2010) ²¹	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である。

(出所) 徐(2010), 120-121 頁をもとに修正・省略・加筆。

上記の定義の捉え方と異なり、比較的に企業側から見た統合的なブランドの定義は、主に企業の経営者の視点によって提示されている。その定義を大別すると、次のような特徴が挙げられる。それらは、①企業の「見えざる資産(Intangible Asset)」²²、②経営者や社員が抱く自社への誇りと信念、③競合他社に対する競争優位に導く企業力の源泉、である。また、この定義には、顧客だけではなく企業を取り巻く多様なステークホルダーを対象とする企業ブランドの視点から捉えられているのがもう1つの特徴として挙げられる(徐, 2010)。

企業は、このようなブランドに対する捉え方を企業全体で共有することで、ブランディングを組織内部により包括的かつ戦略的に推し進めることができる。それと同時に、顧客と株主、取引先をはじめとする外部のステークホルダーにも効率よく伝えることができる。とりわけ、徐(2010)によるブランドの定義でいう目に見える差別的諸要素は顧客が識別できるブランド要素の組み合わせと顧客が有するブランドに対する認知と知識構造などが含まれている。目に見えない差別的諸要素は、製品やサービスそのものを越えた付加価値を生み出す原動力となる企業独自の創業精神・価値観・経営理念、企業トップの明確な戦略的ビジョンと強力なリーダーシップ、社員の一貫した行動と強い信念などの組み合わせと企業が有する文化構造が含まれている。

したがって、本稿では、上記の2つの視点を組み合わせたブランドの定義を次のように示す。ブランドとは、顧客が価値であると感じる(認知・知覚する)すべてのものであると同時に、企業と顧客の中長期的な対話の場と良い関係づくりを通して築き上げられた深い信頼関係の証でもある。前者の顧客には、ブランド・マネジメントの実行主体である経営者・社員といった内部のステークホルダーと、ブランド価値に対する最終意思決定権を持つ顧客を

はじめとする外部のステークホルダーの両者が含まれている。それゆえ、前者の顧客が価値であると感じる(認知・知覚する)すべてには、上記の2つの視点を組み合わせたブランドの定義が持つ意味合いが含まれている。また、ブランドはあくまでも企業と顧客間の深い相互作用(接点)を通して、高い信頼関係が築き上げられるという意味合いも含まれている。本稿で示すブランドの定義は、比較的によく多くの顧客を対象とする大企業だけではなく、対象顧客を絞り込んでアプローチする中小企業にとっても必要不可欠な捉え方なのである。とりわけ、中小企業は、このようなブランドの定義をベースに置きつつ、自社独自の考え方を加味したものを明確にし、組織内部の全社員から強い共感を得て共有できるように働きかけるべきであろう。

4. ブランドとブランディングの重要性に対する企業トップの明確な理解・認識と深い関与

ブランドは、企業存続の要であり、価値のある資産である(Davis and Dunn, 2002)。すなわち、企業は、ブランド価値の向上に全社のかつ戦略的に取り組むことによって、より効果的に経営戦略を立案・遂行していかねばならない(阿久津, 2003)。このような取り組みを実現するためには、企業トップの強力なリーダーシップが欠かせない。それゆえ、ブランドに関する主要な意思決定は、企業トップが主導的に推し進めるべきである(Stobart, 1994; 徐, 2010; 田中, 2017)。とりわけ、Stobart(1994)は、この重要性について、次のように述べている²³。「真のブランド中心の企業となる唯一の道は、トップ・マネジメント²⁴にブランドと、ブランド戦略の最終責任をとらせることである。実際、成功したブランド中心の企業では、トップ・マネジメントをはじめとする全社員で、ブランドが企業の最も重要な資産であるという信念を共有している。さらに、ブランド中心の組織文化も、トップ・マネジメントによる企業の主要ブランドの開発への強い執着によって特徴づけられている。すなわち、マーケティング部門だけではなく組織全体が、ブランドを支持し、ブランドに優先順位を置いている。」

上記のような観点から見ると、ブランディングまたはブランド戦略における企業トップの役割はきわめて重要である。とりわけ、企業トップは、ブランド創発型企業を構築するために、以下のことを行わなければならない²⁵。①ブランド志向的アプローチが事業戦略を引き立たせるような組織文化と構造を確立すること、②企業の内部資源が効果的に生産効率の向上、新製品の開発、売上の支援、マーケティング・イニシアチブ、品質管理の拡張に利用されることを確実にすること、③各業務単位がブランドを主要要素とするような長期的事業戦略を開発するよう奨励すること、④強力なブランドの活性化と拡張、国際化などといった観点で十分に利用するように業務管理を奨励すること、⑤ブランド中心の組織文化と経営哲学を確立し、内部組織構造が外部環境の現実を反映する状況を確認すること、⑥組織内部の文化的変化を促進し、ブランド資産の開発が効果的に行われるような組織構造を確立し、ブランド・ベースのマネジメントを支持・主張すること、である。

ブランドとブランディングの重要性に対する企業トップの明確な理解・認識と深い関与は、中小企業がブランド創発型企業を構築する際に、最初の取り組みであると同時に、最も重要なプロセスでもある。まず、企業トップは、自社のブランドとは何か、中長期的な視点からその明確なビジョンと確固たるポジショニング、資産価値などをいかに確保し高めるかについて熟知しなければならない。また、ブランディングに関する企業トップの深い関与として、次のような企業トップ自らの努力が必要不可欠である。①ブランドの概念とブランディングに詳しい組織内部のコア人材²⁶の育成と彼らとの定期的な場²⁷を通して、それらに関する意識と知識を高める。②トップ・マネジメントも巻き込んでブランディングに関する各種セミナーおよび講座、異業種交流会などのような学習の場を通して、それらについての意識と知識を高める。③組織内部に外部のブランド専門家を迎え入れ、ブランディング推進のための連携チーム、すなわちチーム・ブランディング²⁸を構築することでインターナル・ブランディングの基盤をつくる。

このような企業トップ主導型の取り組みなしでは、次のような近視眼的なブランディングとブランディングの実行における妨害要因を未然に防ぐことができない。それらは、①自社ブランド価値を高めるための組織内部・外部環境の現状把握の不足、②ブランディングの重要性への全社員の共感と危機意識の欠如、③組織全体に蔓延している目先の利益と短期的な成果のみを追求する組織文化、④投資先企業への短期的成果を重視する株主からの圧力、⑤ブランディングの意思決定における営業部門、経営企画部門、管理部門、製造部門とブランド推進部門のコンフリクト(衝突)、などである。

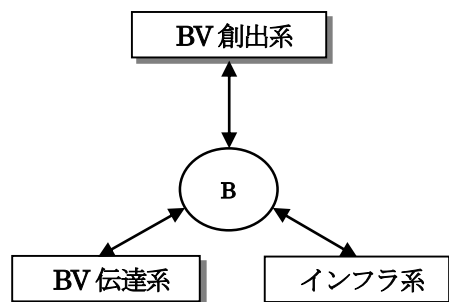
したがって、中小企業がブランディングを行う際に、企業トップの役割はきわめて重要である。その中で最も重要な役割の1つは、企業トップの明確な志であると同時に、自社が将来、全社レベルで目指すべき方向づけである戦略的ビジョン²⁹を明示することである(徐, 2010)。とりわけ、企業トップは、自社の現在と将来のステークホルダーに対して、自社ブランドの理念とビジョン、価値観を明確に示さなければならない。言い換えれば、企業トップの最重要課題は、自社をどのような企業にしたいのかを示すことである(Tilles, 1963)。また、企業トップは、そ

れらに対して全社員が強く共感し、共有・実践できるように、組織の内部と外部のあらゆる場を通して常に全社員に語り続けなければならない(徐・李, 2016)。このような取り組みは、組織の結束力をいっそう高めることができる。すなわち、ブランディングの重要性に対する企業トップの明確な理解・認識と深い関与は、自社ブランドの理念とビジョンに全社員が強く共感・共有し、それを徹底的に実践するブランド創発型企業の構築・強化の推進力となる。さらに、中小企業のトップのほとんどは、サラリーマン型経営者が率いる大企業と異なり、創業型経営者である。すなわち、ブランディングをはじめとする経営全般に関する意思決定力がきわめて強いオーナーシップを有する。それゆえ、中小企業は、ブランディングの重要性に対するトップの明確な理解・認識と深い関与があれば、迅速な意思決定を実行できると同時に、中長期的な視点からブランディングをも行うことができるのである。

5. 戦略的インターナル・ブランディング

企業の存在意義をはじめ、製品・サービスがブランドとして市場に広く受け入れられるように、売れ続ける仕組みを生み出し、それらの良さを伝える最も中心的な役割を果たすのは社員である(徐・李, 2016)。なぜなら、社員は、日々ビジネス現場でのもの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の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ているからである(Mahnert and Torres, 2007)。それゆえ、企業のブランディングを戦略的かつ効果的に実行・強化するためには、次のような社員の3つの重要な役割がある(図2参照)。すなわち、①ブランド価値創造の源となる役割(製品研究開発、生産・製造、デザインなど)、②ブランド価値を多様なステークホルダーに伝える役割(広告、広報、営業、マーケティングなど)、③ブランド価値の創造と伝達のための中核となる基盤を生み出す役割(人材の採用と育成、全社員の自社ブランドへの信頼関係形成、仕事へのモチベーションなど)、である。

図2 ブランディングの実行と強化における社員の3つの重要な役割



(注) B(branding), BV(Brand Value)
(出所) 徐(2010), 260 頁をもとに修正。

近年、上記の根源的な考え方を重んじる企業は、インターナル・ブランディングに戦略的かつ組織的に取り組み始めている。Einwiller and Will(2002)によれば、「インターナル・ブランディングとは、企業を取り巻く主要なステークホルダーから好ましくて肯定的な評判を得るために、組織的な行動とコミュニケーション、そして象徴的意味が体系的に計画されたマネジメントである」と述べている。また、徐(2008, 2010, 2014a)と徐・李(2016)によると、「インターナル・ブランディングとは、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、全社員がそれに則した形で顧客をはじめとする外部のステークホルダーに対して、自社ブランドの価値を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である」³⁰と定義している。すなわち、本稿でいうインターナル・ブランディングとは、外部顧客との接点を通して全社員が自社のブランド・ビジョンと価値を体現するブランド・アンバサダー(Brand Ambassador)³¹になるように働きかけるブランド内在化活動(Internalization of Brand)であるともいえる(Berry, 2000 ; de Chernatony et al., 2003)。

中小企業はインターナル・ブランディングを行う際に、ブランド・アンバサダーとして役割を果たす社員の重要性について深く理解しなければならない(徐・李, 2016)。なぜなら、ブランド・ビジョンに対する強い共感と共有は、大企業だけでなく中小企業にとっても重要な意味を持つからである。大企業の場合は、社員数が多いため、ブランド・ビジョンが全社員に伝わりにくいのが一般的である。一方、中小企業の場合は、大企業より社員数が相対的に少ないため、全社員がブランド・ビジョンを明確に理解・共有・実践できるように働きかけやすい。それゆえ、中小企業は、企業トップをはじめとする全社員がブランド・アンバサダーとして、外部ステークホルダーに対してブランド・ビジョンを体現することで、自社のブランド価値の向上を可能にする。すなわち、中小企業はブランド・

アンバサダーとして役割を果たす社員たちに、自社のブランド・ビジョンを正しく理解・認識させる必要があるのである。とりわけ、サービス業を営む企業の場合には、目標市場において統合されたブランド・メッセージを通して、自社ブランドを構築するために、外部向けのブランディングよりインターナル・ブランディングの方がより重要な要素であるといえる(Burmann and Zeplin, 2005;Cai and Hobson, 2004;de Chernatony et al., 2003;Miles and Mangold, 2004;Vallaster and de Chernatony, 2006)。

企業はこのような取り組みを通して、社員には明確な組織の目的と目標を効果的に示すと同時に、顧客をはじめとする多様なステークホルダーには一貫したブランド・プロミス³²を伝えることを可能にする。また、インターナル・ブランディングは、日常の業務を行うために、社員が受け入れられるブランド行動のガイドラインを提供することにより、社員のモチベーションの向上も可能にする(Dandridge et al., 1980)。ブランド論の世界的権威であるAaker(2014)は、インターナル・ブランディングの重要性について次のように述べている。「強いブランドは、組織内部から構築される(Powerful brands are built from the inside out)。すなわち、市場で通用する強いブランドを生み出すためには、まず、社員と事業パートナーがブランド・ビジョンを明確に理解することが重要である。また、その実現を徹底的に意識し行動する必要がある。これがインターナル・ブランディングの究極の目的である。組織内部において強いブランドを構築するためには、トップ・マネジメントや顧客と向き合う社員、社内のブランド・アンバサダーなどを主な対象として、次のような3つの段階が必要である。①ブランドを学ぶ⇒②ブランドを信じる⇒③ブランドを演じる」³³。

徐(2010, 2014a)と徐・李(2016)は、インターナル・ブランディングへの取り組みの重要性について次のように述べている。「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。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へのブランド・プロミスを実現することで、自社ブランドの価値を向上させることができるからである。」

上述したように、インターナル・ブランディングは、ブランド・プロミスの目的とポジショニング、そしてその特徴を理解する社員に重点を置いている(Wise and Zednickova, 2009)。また、インターナル・ブランディングは、企業価値とブランド価値を従業員の価値と一致させるための主要なツールの1つと位置づけられている(Punjaisri and Wilson, 2007, 2011;Urde, 1999)。さらに、インターナル・ブランディングは、ブランド・プロミスの伝達を支援するために、社員の行動変化を引き起こすことを目指している(Ahmed and Rafiq, 2003;Boone, 2000;Drake et al., 2005)。企業はインターナル・ブランディングを通して、顧客をはじめとする外部のステークホルダーの期待に応え、その結果、自社ブランド価値を高めることができる(Punjaisri and Wilson, 2011)。それゆえ、インターナル・ブランディングは、競合他社にとって模倣することが困難な人的資源である社員を通して、持続的な競争優位を獲得することができるのである(Jacobs, 2003)。

上記の視点から考えると、企業は社員が自社ブランドを正しく理解し体現するという意味で、彼ら個々人がブランド・アンバサダーであることを、十分に認識する必要がある(Berry, 2000)。また、企業は顧客との接点において、自社のブランド・ビジョンを伝えるための正しい組織構造とリーダーシップも欠かせない(Vallaster and de Chernatony, 2006)。なぜなら、社員が自社のブランド・ビジョンを十分に理解しているとしても、組織レベルでのブランド支援活動が不十分であれば、社員の自社ブランドへのコミットメントは実現されにくくなるからである(Kimpakorn and Tocquer, 2009)。それゆえ、インターナル・ブランディングにおける正しい組織構造とリーダーシップ(Burmann and Zeplin, 2005;Vallaster and de Chernatony, 2006)をはじめ、HRM(Human Resource Management)部署の役割(Aurand et al., 2005)、組織文化(Miles and Mangold, 2004)の重要性に焦点を当てて、インターナル・ブランディング活動を効率よく展開する必要もある。

近年、企業は激変する市場環境の中で、持続的な競争力を持つ強いブランドを確立するために、知識を創造し共有しなければならない。すなわち、企業は持続的な競争優位を獲得するために、知識を効率的に組織化すると同時に、中核的な資産として認識しなければならないのである(Hilmi et al., 2009)。このような組織的知識は、企業にとって知的資産の価値と競争力の源泉としてその重要性がますます大きくなりつつある(Edvinsson and Malone, 1997;Norton and Kaplan, 1996)。この考え方は、企業の経営方式の1つである知識経営(Knowledge Management)として、多くの企業の間で積極的に導入されている。知識経営は、知識労働者(Knowledge Worker)の概念が根底

にある。知識労働者の蓄積された知識は、企業の生産性を向上させる手段であると同時に、重要な資産であるともいえる(Drucker, 1959)。知識経営は、企業の知識を扱う概念であるが、その主体は企業の知識を創造する知識労働者、すなわち、組織内部の社員なのである。

上記のような企業の知識経営活動と同様、本稿でいうインターナル・ブランディングには組織内部の社員を企業の重要な知的資産であるという考え方が根底にある。また、知識経営とインターナル・ブランディングは、ブランドとの相互作用が中心となって形成されるという共通点がある。さらに、知識の創出・共有・活用に至る活動は、社員間の信頼が基盤となり、これが社員間の相互作用を通して、暗黙知³⁴から形式知³⁵へ転換し、新たな知識が創出・共有され業務に活用できるからである。同様、インターナル・ブランディングも、内部顧客である社員がブランドの意味を内在化するプロセスであるがゆえに、ブランドとの相互作用が基盤となる。インターナル・ブランディングがブランド中心的な考え方を全社員に共有させ、全社的な取り組みを促すことが目的であると同様に、知識経営もブランドに必要な知識を全社員に共有させ、こうした活動を企業内部で行えるように奨励するのである。それに付け加え、知識経営とインターナル・ブランディングの実行主体は内部顧客という点と、そのプロセスはコミュニケーションが中心であるという点でも共通している。インターナル・ブランディングの構成要素の1つである、社内コミュニケーションは社員が意思決定を行うのに重要な情報提供の機能を担っている。知識経営活動においても、社内コミュニケーションを通して、知識を創出・共有・活用することで、企業の意味決定に重要な役割を果たすと同時に、持続的競争優位の確保を可能にする。

Burmann et al(2009)は、社員がインターナル・ブランディング活動に対して高い意識を持つと、自社ブランドへの態度が高まることを明らかにしている。すなわち、企業はインターナル・ブランディングの実行を通して、社員の自社ブランドに対するコミットメントを高めることで、企業の目標達成である顧客満足度を向上させることができる。したがって、企業は社員を内部顧客として認識し動機づけ、コミュニケーションを行い多様な教育およびトレーニングを遂行させることで、社員の自社ブランドに対する肯定的な態度を形成させることができるのである。

6. おわり

6-1 総括

本稿では、中小企業がブランド創発型企業を構築するための基盤づくりを明らかにすることを目指した。

まず、日本においてほとんど触れられていない中小企業のブランディングに関する欧米の先行研究を考察し、以下のことを明らかにした。まず、先行研究では、ブランディングは大企業の経営上の問題と経営課題の解決策として論じられてきた。これまで中小企業がブランディングを行うに当たって、さまざまな制約条件があったため、実際、実行に移すことは困難であり、先行研究においても中小企業の問題としてはほとんど考慮されていなかった。しかし、近年、中小企業を取り巻く市場の競争環境は激変しているため、ブランディングが持続的な成長を実現するうえで必要不可欠な取り組みであり、適用可能な競争戦略の1つとして位置づけられるようになった。

次に、中小企業がブランド創発型企業を構築することで、ブランド弱者ならではの経営課題を克服できるように基盤づくりを実現するために、必要不可欠な3つの戦略的な取り組みを、理論的な視点から提示した。①本稿で明らかにした普遍的適用可能性の高いブランドの定義をベースに置きつつ、各々の中小企業独自の考え方を加味したものを明確にし、組織内部の全社員から強い共感を得て共有できるように働きかけなければならない。②ブランドとブランディングの重要性に対する中小企業トップの明確な理解・認識と深い関与は、自社のブランド・ビジョンに全社員が強く共感・共有し、それを徹底的に実践するブランド創発型企業の構築・強化の推進力となる。③大企業と異なり、小規模で社員数も圧倒的に少ない中小企業にとって、インターナル・ブランディングは、ブランド創発型企業を構築する際に、効果的な社内コミュニケーションの仕組みとして戦略的に活用することができる。

6-2 今後の課題

本稿の理論的考察を通して、導き出された中小企業がブランド創発型企業を構築するための基盤づくりとなる3つの戦略的な取り組みに加えて、探索的かつ定性的な調査をもとに、普遍的な適用可能性のあるフレームワークを提示する。また、そのフレームワークに中小企業のブランディングの事例を当てはめることで、それに普遍的な適用可能性があるかどうかを明らかにする。それと同時に、中小企業の成功したブランド構築事例を通して、外部向けのブランディングの戦略的な仕組みも提示していく。

(文中敬称略)

注

- 1 ここでいう中小企業とは、「中小企業基本法において定められており、製造業の場合は資本金3億円以下または従業者数は300人以下、卸売業の場合は資本金1億円以下または従業者数は100人以下、サービス業の場合は資本金5千万円以下または従業者数100人以下、小売業の場合は資本金5千万円以下または従業者数50人以下の企業」を指す。中小企業庁のHPより。
- 2 ここでいうブランディングとは、「単にコミュニケーションに関わるものではなく、自社ブランドのポジショニングを定着させ、最終的には、全体的なブランド・アセット・マネジメント(Brand Asset Management)の目標と目的の達成に役に立つ、適切なブランドを中心としたコミュニケーション戦略の策定に関わるもの」を指す。Davis(2000), p.178, 青木(2002), 207頁。
- 3 ここでいう経済的価値とは、「企業が市場との取引から生み出される良質な製品・サービス、価格競争力、サービス競争力、安全性、企業と製品の価値と評判の向上などのような目に見える価値」を指す。詳細な内容については、徐(2010)を参照されたい。
- 4 ここでいう組織的価値とは、「企業トップが有するリーダーシップとコミュニケーション能力、明確なブランド・ビジョンの確立、優れた組織文化、社員の企業に対するブランド・ロイヤルティと仕事に対する高いモチベーション、チームワーク力、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。詳細な内容については、同上書を参照されたい。
- 5 ここでいうブランド理念とは、「人々の生活をより良いものを目指す全社共有の目的を指す。また、それは企業やブランドの根本的な存在目的であると同時に、それらが世界にもたらす高次の恩恵を表現したものである」。Stengel(2011), 池村千秋訳(2013), 17頁。
- 6 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」を指す。徐・李(2016), 25頁。
- 7 ここでいう組織文化とは、「組織のあるべき姿を実現するために、組織内部の全社員が共通して持つ価値観と信念」を指す。これは、Peters and Waterman(1982)と加護野(1988)に基づき、筆者らが定義づけたものである。
- 8 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、前者には、経営者と社員が含まれている。後者には、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。
- 9 「ブランド創発型企業」の詳細な内容については、徐・李(2016)を参照されたい。
- 10 ここでいうリーダーシップとは、「組織目的をより効果的に達成するために、リーダーがフォロワー(組織構成員)に対して行使していく対人影響力」を指す。清水(2000), 3頁。
- 11 中小企業がブランド創発型企業を構築する際に、基盤づくりのための構成要素については、後述する。
- 12 ここでいうコモディティ化とは、「企業間における技術水準が次第に同質化となり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況」を指す。恩蔵(2007), 2頁。
- 13 インターナル・ブランディングの定義と概念の詳細な内容については後述する。
- 14 Kotler(1972), p.445.
- 15 Kapferer(2000), 博報堂ブランド・コンサルティング監訳(2004), 14頁。
- 16 Hollis(2008), p.13.
- 17 田中(2017), 8頁。
- 18 片平(1998), 4頁。
- 19 日経フォーラム「世界経営者会議」2002「相手との信頼関係こそブランド」(2018年9月11確認)。
- 20 野中・紺野(2002), 37-39頁。
- 21 徐(2010), 122頁。
- 22 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、流通チャネルの支配力、社員のモラルの高さ、組織力と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。詳細な内容については、伊丹(1984, 2004)を参照されたい。
- 23 Stobart(1994), 岡田訳(1996), 268-275頁。
- 24 ここでいうトップ・マネジメントとは、企業の最高経営者層で、日本では一般に常務以上の重役たちがこれに当たる。
- 25 Stobart(1994), 岡田訳(1996), 275-277頁をもとに一部省略。
- 26 ここでいうコア人材とは、「自社ブランドに対する愛着と忠誠心を持ち、ブランディングにおける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。徐(2010), 307頁。
- 27 ここでいう場とは、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのこと」を指す。伊丹(1999), 23頁。
- 28 ここでいうチーム・ブランディングとは、「ブランド構築に係る活動を、プロジェクト・メンバー各々が担うことで、信頼関係の醸成と経営目標の達成を目指す、小集団でのアイデンティティ構築手法」を指す。一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会(2015), 70頁。
- 29 ここでいう戦略的ビジョンは、Hamel and Prahalad(1989)が提唱するストラテジック・インテント(Strategic Intent)と同様な概念として捉えている。
- 30 これは、徐(2008, 2010, 2014)と徐・李(2016)による定義を一部省略・加筆したものである。
- 31 ここでいうブランド・アンバサダーとは、「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社員」を指す。徐・李(2016), 16頁。
- 32 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。詳細な内容については、徐(2010)と徐・李(2016)を参照されたい。

³³ Aaker(2014), p.131, 阿久津訳(2014), 215-216 頁。Davis and Dunn(2002)は、この3つの段階を、「知っている」段階⇒「信じている」段階⇒「体現する」段階として分類している。

³⁴ ここでいう暗黙知とは、「個人的で主観的な知識であり、言葉に表現して他人に伝えることが難しい知識」を指す。それには熟練、ノウハウ、スキルなどが挙げられる。野中・竹内(1996), 89 頁。

³⁵ ここでいう形式知とは、「明示的な知識であり、言葉や文字によって表現できる知識」を指す。同上書, 89 頁。

参考文献

英語文献

- Aaker, D.A.(1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press.(陶山・中田・尾崎・小林訳(1994)『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド社)。
- Aaker, D.A.(1996), *Building Strong Brands*, The Free Press.(陶山・小林・梅本・石垣訳(1997)『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』ダイヤモンド社)。
- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E.(2000), *Brand leadership*, The Free Press.(阿久津聡訳(2000)『ブランド・リーダーシップ—「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社)。
- Aaker, D.A.(2004), *Brand Portfolio Strategy*, The Free Press.(阿久津聡訳(2005)『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社)。
- Aaker, D.A. (2014), *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing.(阿久津聡訳(2014)『ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社)。
- Aaker, D.A. and Keller, K.L.(1993), “Interpreting Cross-Cultural Replications of Brand Equity Research”, *Journal of Research in Marketing*, No.10, pp.61-75.
- Aaker, J.L.(1997), “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol.34, No.3, pp.347-356.
- Abimbola, T.(2001), “Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs”, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol.3, No.2, pp.97-106.
- Abimbola, T., and Vallaster, C.(2007), “Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: An Overview”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No.4, pp.341-348.
- Ahmed, P. K., and Rafiq, M.(2003), “Internal Marketing Issues and Challenges”, *European Journal of marketing*, Vol.37, No.9, pp.1177-1186.
- Ahonen, M.(2008), “Branding—does it even exist among SMEs?”, *Proceedings of the 16th Nordic Conference on Small Business Research*, May 21st -23rd, Tallinn, Estonia.
- Aish, E.M.A., Ennew, C.T., and McKechnie, S.A.(2003), “A Cross-Cultural Perspective on the Role of Branding in Financial Services: The Small Business Market”, *Journal of Marketing Management*, Vol.19, No.9/10, pp.1021-1042.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., and Bishop, T.R.(2005), “Human Resource Management’s Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.14, No.3, pp.163-169.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., and Crothers, S.(2002), “Why Internal Branding Matters: The Case of Saab”, *Corporate Reputation Review*, Vol.5, No.2/3, pp.133-142.
- Berry, L.L. (2000), “The Employee as Customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol.3, No.1, pp.33-40.
- Berry, L.L., and Lampo, S.S.(2004), “Brand in Labour-Intensive Services”, *Business Strategy Review*, Vol.15, No.1, pp.18-25.
- Berthon, P., Ewing, M. T., and Napoli, J.(2008), “Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.1, pp. 27-45.
- Boone, M.(2000), “The Importance of Internal Branding”, *Sales and Marketing Management*, Vol.152, No.9, pp.36-38.

- Boyle, E.(2003), "A Study of Entrepreneurial Brand Building in the Manufacturing Sector in the UK", *The Journal of Product and Brand Management*, Vol.12, No.2, pp.79-93.
- Burmann, C., and Zeplin, S.(2005), "Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management", *Journal of Brand Management*, Vol.12, No.4, pp. 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., and Riley, N.(2009), "Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis", *Journal of Brand Management*, Vol.16, No.4, pp.264-284.
- Cai, L.A., and Hobson, J.P.(2004), "Making Hotel Brands Work in a Competitive Environment", *Journal of Vacation Marketing*, Vol.10, No.3, pp.197-208.
- Carson, D.(1990), "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance: A Qualitative Approach", *European Journal of Marketing*, Vol.24, No.11, pp.8-51.
- Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. and Hill, J.(1995), *Marketing and Entrepreneurship in SME's: An Innovative Approach*, Prentice-Hall.
- Culkin, N. and Smith, D(2000), "An Emotional Business: A Guide to Understanding the Motivations of Small Business Decision Takers", *Qualitative Market Research-An International Journal*, Vol.3, No.3, pp.145-157.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I., and Joyce, W.F.(1980), "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.1 pp.77-82.
- Davis, S.M.(2000), *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, Jossey-Bass.(青木幸弘監訳(2002)『ブランド資産価値経営—組織を束ね、収益性を高める成長戦略』日本経済新聞社)。
- 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・クリエイション・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)。
- de Chernatony, L.(2002), "Would a Brand smell any sweeter by a Corporate Name?", *Corporate Reputation Review*, Vol.5, No.2/3, pp.114-132.
- de Chernatony, L., Drury, S., and Segal-Horn, S.(2003), "Building a Service Brand: Stages, People and Orientations", *The Service Industries Journal*, Vol.23, No.3, pp.1-21.
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S.(2003), "The Criteria for Successful Services Brands", *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.7/8, pp.1095-1118.
- Drake, S.M., Gulman, M.J., and Roberts, S.M.(2005), *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers*, Dearborn.
- Drucker, P.(1959), *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*, Harper & Row.
- Edvinsson, L., and Malone, M.(1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power*, HaperCollins.
- Einwiller, S. and Will, M.(2002), "Towards an Integrated Approach to Corporate Branding: An Empirical Study", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.7, No.2, pp.100-109.
- Elsbach, K.D.(1999), "An Expanded Model of Organisational Identification", *Research in Organisational Behaviour*, Vol.21, pp.163-200.
- Freeman, R.E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice Hall.
- Hamel, G., and Prahalad, C.K.(1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, Vol.89, No.3, pp.63-76.
- Hilmi, A., Iman, S., Kadarsah, S., and Rajesri, G.(2009), "Knowledge Sharing Behaviour, Antecedent and Their Impact on the Individual Innovation Capability", *Journal of Applied Sciences Research*, Vol.5, No.12, pp.2238-2246.
- Hollis, N.(2008), *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, Palgrave Macmillan.
- Holverson, S., and Revaz, F.(2006), "Perceptions of European Independent Hoteliers: Hard and Soft Branding Choices", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.18, No.5, pp.398-413.
- Hong, L.C., and Kaur, S.(2008), "A Relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave", *International Review of Business Research Papers*, Vol.4, No.3, pp.1-10.

- Hong, P.T.T., and Diep, D.K.Q.(2016), “The Influence of Branding Management on Business Performance: An Empirical Evidence from Vietnamese Food and Beverage Industry”, *International Journal of Business Administration*, Vol.7, No.3, pp.36-43.
- Ind, N.(2001), *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*, Kogan Page.
- Inskip, I.(2004), “Corporate branding for Small to Medium-Sized Businesses: A Missed Opportunity or An Indulgence?”, *Journal of Brand Management*, Vol.11, No.5, pp.358-365.
- Jacobs, R.(2003), “Turn Employees into Brand Ambassador”, *ABA Bank Marketing*, Vol.35, No.3, pp.23-26.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., and Tahtinen J.(2010), “Corporate Brand Building in Different Stages of Small Business Growth”, *Journal of Brand Management*, Vol.18, No.2, pp.115-133.
- Kapferer, J.N.(2000), 博報堂ブランド・コンサルティング監訳(2004)『ブランド・マーケティングの再創造』東洋経済新報社。
- Keller, K. L.(1998), *Strategic Brand Management*, 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)。
- Keller, K. L.(2003), *Strategic Brand Management: Best Practice in Branding Cases*, 2nd Edition, Prentice-Hall.(恩蔵直人研究室訳(2003)『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー)。
- Keller, K.L.(2009), “Building Strong Brands in a Modern Marketing Communication Environment”, *Journal of Marketing Communications*, Vol.15, No.2/3, pp.139-155.
- Khan, M.B.(2009), “Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy”, *Journal of Brand Management*, Vol.6, No.2, pp.22-36.
- Kimpakorn, N., and Tocquer, G.(2009), “Employees’ Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand”, *Journal of Brand Management*, Vol.16, No.8, pp.532-544.
- Kimpakorn, N., and Tocquer, G.(2010), “Service Brand Equity and Employee Brand Commitment”, *Journal of Services Marketing*, Vol.24, No.5, pp.378-388.
- Koehn, N.(2001), *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers’ Trust from Wedgwood to Dell*, Harvard Business School Press.(樫村志保訳(2001)『ザ・ブランド—世紀を超えた起業家たちのブランド戦略』翔泳社)。
- Kollmann, T. and Suckow, C.(2007), “The Corporate Brand Naming Process in the Net Economy”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No.4, pp.349-361.
- Kotler, P.(1972), *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Krake, F.B.G.J.M.(2005), “Successful Brand Management in SMEs: A New Theory and Practical Hints”, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol.14, No.4, pp.228-238.
- Lukoma, V., and Nguyen, T.K.(2011), *Brand Recognition for Long Term Business Growth in Developing Countries*, Master Thesis in Business Administration Gotland University.
- 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.
- Malmelin, N., and Hakala, J.(2009), “Guided by the Brand: From Brand Management to Integrative Corporate Communication”, *Business Strategy Series*, Vol.10, No.5, pp.248-258.
- Maxwell, R., and Knox, S.(2009), “Motivating Employees to “Live The Brand”: A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm”, *Journal of Marketing Management*, Vol.25, No.9/10, pp.893-907.
- Merrilees, B.(2007), “A Theory of Brand-Led SME New Venture Development”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No.4, pp.403-415.
- Miles, S.J., and Mangold, G.(2004), “A Conceptualization of the Employee Branding Process”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.3, No.2/3, pp.65-87.
- Miles, S. J., and Mangold, G.(2007), “Growing the Employee Brand at ASI: A Case Study”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.14, No.1, pp.77-85.
- Mitchell, C.(2002), “Selling the Brand Inside”, *Harvard Business Review*, Vol.80, No.1, pp.99-105.
- Mowle, J., and Merrilees, B.(2005), “A Functional and Symbolic Perspective to Branding Australian SME

- Wineries”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.14, No.4, pp.220-227.
- Muhammad, M. Z., Char, A. K., Yaso, M.R.B. and Hassan, Z.(2010), “Small and Medium Enterprises(SMEs) Competing in the Global Business Environment: A Case of Malaysia”, *International Business Research*, Vol.3, No.1, pp.66-75.
- Nonaka, I.(1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, Vol.5, No.1, pp.14-37.
- Norton, N., and Kaplan, D.(1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- Opoku, R.A., Abratt, R., Bendixen, M., and Pitt, L.(2007), “Communicating Brand Personality: Are the Web Sites doing the Talking for food SMEs?”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No.4, pp.362-374.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H.(1982), *In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row.(大前研一訳(1986)『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』講談社)。
- Powell, S., and Ennis, S.(2007), “Organisational Marketing in the Creative Industries”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.10, No.4, pp.375-389.
- 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.
- Punjaisri, K., and Wilson, A.(2011), “Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors”, *European Journal of Marketing*, Vol.45, No. 9/10, pp.1521-1537.
- Punjaisri, K., Wilson, A., and Evanschitzky, H.(2009), “Internal Branding to Influence Employees' Brand Promise Delivery: A Case Study in Thailand”, *Journal of Service Management*, Vol.20, No.5, pp.561-579.
- Rode, V., and Vallaster, C.(2005), “Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs”, *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No.2, pp.121-135.
- Santos-Vijande, M.L., Ana Belén del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., Díaz-Martín, A.M.(2013), “The Brand Management System and Service Firm Competitiveness”, *Journal of Business Research*, Vol.66, No.2, pp.148-157.
- Smith, S., and Wheeler, J.(2002), *Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates*, Financial Times Prentice Hall.
- Stengel, J.(2011), *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, Crown Business.(池村千秋訳(2013)『本当のブランド理念について語ろう—「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業 50』CCC メディアハウス)。
- Stobart, P.(1994), *Brand Power*, The Macmillan Press.(岡田依里訳(1996)『ブランド・パワー—最強の国際商標』日本経済評論社)。
- Thomson, K(1998), *Emotional Capital: Capturing Hearts and Minds to Create Lasting*, Capstone.
- Tilles, S.(1963), “How to Evaluate Corporate Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol.41, No.4, pp.111-121.
- Tosti, D.T., and Stoltz, R.D.(2001), “Brand: Building Your Brand from the Inside Out”, *Marketing Management*, Vol.10, No.2, pp.27-33.
- Upshaw, L.B.(1995), *Building brand identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, John Wiley and Sons.
- Urde, M.(1999), “Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources”, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.1/3, pp.117-133.
- Vallaster, C., and de Chernatony, L.(2005), “Internationalization of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process”, *Journal of Marketing Management*, Vol.21, No.1, 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.
- Wise, R., and Zednickova, J.(2009), “The Rise and Rise of the B2B Brand”, *Journal of Business Strategy*, Vol.30, No.1, pp.4-13.
- Wong, H.Y., and Merrilees, B.(2005), “A Brand Orientation Typology for SMEs: A Case Research Approach”,

Journal of Product and Brand Management, Vol.14, No.3, pp.155-162.

Yakhlef, A., and Maubourguet, F.(2004), "The Lexus and the Olive Tree: A Rising Mode of Internalisation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.10, No.3, pp.192-205.

日本語文献

阿久津聡(2003)「ブランド価値経営の本質」『一橋ビジネスレビュー』第51巻第3号, 66-85頁。

伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』日本経済新聞社。

伊丹敬之(1999)『場のマネジメント—経営の新パラダイム』NTT出版。

伊丹敬之(2004)『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。

恩蔵直人(2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。

加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房。

片平秀貴(1998)『パワー・ブランドの本質—企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」』ダイヤモンド社。

清水龍瑩(2000)『社長のリーダーシップ』千倉書房。

徐誠敏(2008)「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(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。

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, 237-257頁。

徐誠敏(2016)「不況でも勝ち続ける日本の中小製造企業の「ものづくり競争力」と「市場づくり競争力」のバランス戦略—本多プラスの5つの革新期に着目して」名古屋経済大学経済・経営研究所『経済経営論集』第23巻第2号, 49-67頁。

徐誠敏・李美善(2016)「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」名古屋経済大学経済・経営研究所『経済経営論集』第24巻第1号, 13-28頁。

田中洋(2017)『ブランド戦略論』有斐閣。

野中郁次郎(2002)「企業の知識ベース理論の構想」『組織科学』第36巻第1号, 4-13頁。

野中郁次郎・紺野登(2002)「ナレッジ・ブランディング—「知識創造」からの、ブランド論」『アドバタイジング』No.6, 電通, 36-51頁。

野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

韓国語文献

신형원(2009)「브랜드 약자의 브랜드 전략—중소기업의 사례를 중심으로」

『삼성경제연구소』2월호 Issue Paper, pp.1-43.(신호원(2009)「브랜드弱者의 브랜드 전략—中小企業の事例を中心に」『サムスン経済研究所』2月号 Issue Paper, 1-43頁)。

이유재, 라선아(2004)「내부 브랜딩: 내부 고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 활동에 미치는 영향」

『마케팅 연구』제19권 제3호, pp.81-112.(이유재·라선아(2004)「인터널·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活動に与える影響」『マーケティング研究』第19巻第3号, 81-112頁)。