

論文

中小企業のブランディング戦略の実行課題と その解決策に関する研究

—(財)ブランド・マネージャー認定協会の事例を中心に—

徐 誠敏¹

李 美善²

A Study on Execution Task of Branding Strategy of SMEs and Its Solution

—Focusing on the case study of General Foundation Corporation
Association for the Certification of Brand Managers Japan—

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：中小企業(ブランド弱者)、ブランド・カンパニー(ブランド創発型企業)、
場のマネジメント、チーム・ブランディング、インターナル・ブランディング

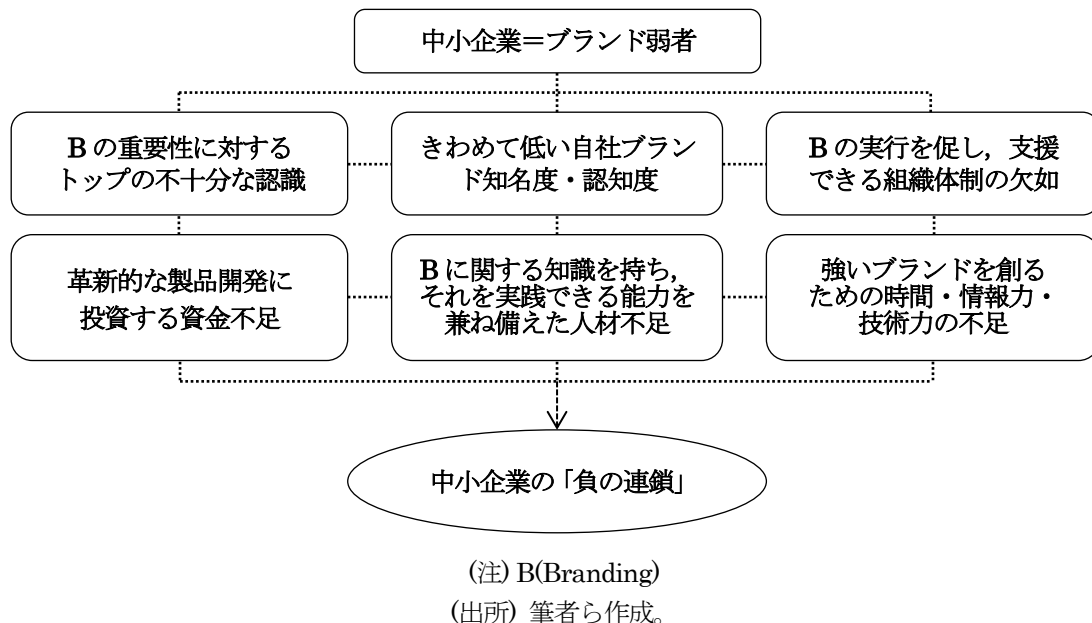
1. はじめに—問題提起

本稿の目的は、中小企業がブランディング戦略を行うに当たって、それを阻む要因を欧米の先行研究による考察を通して明らかにすることである。同時に、株式会社イズアソシエイツ(以下は、(株)イズアソシエイツと表記)が運営する一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会(以下は、(財)ブランド・マネージャー認定協会と表記)¹の事例の考察を通して、それらの阻害要因の解決策として、企業の理念²を構築・浸透させるために、必要不可欠な統合型ブランディング戦略のあり方についても明らかにすることである。「日本の中小企業を1社でも多く『ブランド・カンパニー』³にする」という考え方は、(株)イズアソシエイツの存在意義と長期的な企業価値であり、(財)ブランド・マネージャー認定協会の究極の目的でもある。この2つの組織⁴がこのような考え方を掲げた理由には、「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り、その持続的な競争優位の源泉の1つがブランドである」(徐・李, 2018)という考えが根底にある。また、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、国の国内総生産の成長率や経済発展においても大いに貢献しているからである(Culkin and Smith, 2000; Muhammad, et al., 2010)。とりわけ、日本経済を支えている中小企業は、企業数の99.7%、全従業員数の69.7%という高い割合を占めており、地方圏に立地する企業に限ると、その割合がさらに高まりつつある点⁵もその大きな理由として考えられる。さらに、全世界の企業の95%以上が中小企業に分類されている(Spence and Essoussi, 2010)こともその理由の1つであろう。

(株)イズアソシエイツや(財)ブランド・マネージャー認定協会が重視している上記の考え方の背後には、大企業がブランド強者であるとすれば、「中小企業はブランド弱者である(徐・李, 2018)」という暗黙的な前提がある。その最大の理由としては、中小企業は大企業に比べ、顧客(BtoBとBtoC)間において自社ブランドの知名度と認知度がきわめて低い点が挙げられる。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続けるという「負の連鎖」に陥ってしまう恐れがある。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

秀な人材を確保することも決して容易ではない。すなわち、マーケティング力やブランディング力を高める経営資源とそれらに関する知識と実践力を兼ね備えた優秀な人材が不足しているのである。この原因により、大企業に比べ、中小企業は市場環境の変化に対応できるブランディングを戦略的かつ組織的に行えるような「組織能力」⁶が相対的に弱い。さらに、中小企業は、上記の負の連鎖により、資金を調達することも難しい。言い換えれば、企業成長を促す新製品を開発するための資金が不足しているともいえる。このような原因が慢性的に続くと、中小企業は、ブランド弱者として6つの「負の連鎖」に陥ることになる(図1参照)。

図1 ブランド弱者としての中小企業がもたらす6つの負の連鎖



上記の問題意識を踏まえ、(財)ブランド・マネージャー認定協会は、中小企業ならではの経営課題を解決するために、戦略的な視点に基づいた「ブランド構築のための8つのステップ」⁷を、「チーム・ブランディング」⁸で取り組めるような仕組みを確立し提示している。また、同協会は、中小企業の組織内においてチーム・ブランディング力を最大限に活用することで、「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」の構築・強化に大いに貢献している。すなわち、中小企業の全社員が組織のあるべき理念とビジョンに強く共感し、それらを組織的に共有し、体系的に可視化し、自ら考え行動する「組織風土」⁹や「組織文化」¹⁰を築き上げることを支援しているといえる。

2. 中小企業のブランディング戦略の実行における阻害要因に関する先行研究レビュー

ブランディングは企業のブランド価値の向上と業績に多大なる影響を与える(Aaker, 1991, 1996, 2004, 2014; Aaker and Joachimsthaler(2000); Aaker and Keller, 1993; Davis, 2000; Davis and Dunn, 2002; Keller, 1998, 2003)ため、企業にとってきわめて重要であることに異論を唱える者はいないだろう。それゆえ、ブランディングは、企業の業績に沿ってブランドを構築する上での最も重要な「コア・コンピタンス」¹¹の1つとなっている(Gromark and Melin, 2011)といえる。だが、ブランド弱者である中小企業は、ブランディング戦略への投資における意思決定やその実行を行うに当たって、次のような阻害要因に直面する。

①ブランディングに関する狭い解釈

企業のトップは、ブランディングの主導権を握るべきである(Frank, 2005)。だが、実際、中小企業の彼らのほとんどは、日々の業務においてブランディングにほとんどあるいはまったく注意を払っておらず、それを経営の最重要課題として優先順位づけていない(Krake, 2005)。最終的に意思決定権を持つ彼らがブランディングに注意を払っていなければ、当然一般の社員もそれに注意を払うことができない(Frank, 2005)。また、彼らは、広告、名前、ロゴなどに限定し、ブランディングに対する認識が欠けている(Inskip, 2004; Wong and Merrilees, 2005)。これは、ブランディングの本当の意味を理解していないためであり、中小企業が市場においてまだ未成熟であることを示している(Boyle, 2003; Krake, 2005)。このような視点を持つ中小企業は、ブランディング戦略を行うのに必要な潜在的内部の経営資源に気づくことができない(Merrilees, 2007)。すなわち、中小企業のトップのブランディングへの理解が不足すると、ブランディング戦略を実行する際に、自社の経営資源を十分に活用することができなくなるの

である。

②ブランディングの実行における経営資源と時間の不足

中小企業が直面するもう1つの共通の問題は、ブランディング戦略や活動を実行するために必要な時間、経営資源、構造、プロセスが限られていることである(Wong and Merrilees, 2005)。とりわけ、財政的および人的資源、時間の限界が主な障害である。このようなブランディング戦略や活動における障害要因は、中小企業の事業活動を妨げる恐れがある。また、中小企業のトップは短期的な視点から事業戦略に集中せざるをえない場合が比較的に多いため、短期間において目に見えるような効果が得られにくいブランディング戦略を好まない傾向が強い。すなわち、短期的な視点から日常業務に焦点を当てることは、中小企業が長期的な視点からブランディング戦略を策定する上で大きな障害となるのである。このような取り組みには、多くの中小企業がブランディング活動を実施するのに十分な時間と経営資源を保有していないことがうかがえる。これらの制約により、実際、中小企業は、目前の日常的なタスクと事業活動のみに集中せざるを得なくなっている。さらに、中小企業には経営資源と内部構造、プロセスの欠如(Rode and Vallaster, 2005)、そして顧客を見つけて惹きつけるための評判を確立するための基本的な知識と技能(Petkova, Rindova and Gupta, 2008)が欠けている。これらの欠如により、多くの中小企業には、特定のブランド・ニーズがある(Abimbola and Vallaster, 2007)。したがって、中小企業にとって経営資源の制約や時間不足は、ブランディング戦略や活動を実行する際に大きな阻害要因といえるのである(Mitchell et al., 2013)。

③ブランディングに対する低い認識

上述したように、多くの中小企業は、日々の業務活動や事業戦略においてブランディングにほとんど注意を払っていない(Frank, 2005)。なぜなら、中小企業のトップには、財務や生産上の問題を最重要視し、ブランディング上の問題点についてはほとんど注意を払っていないという共通の課題があるからである(Bresciani and Eppler, 2010)。もう1つの理由として、彼らはブランディング戦略を実行する際に莫大な費用がかかるため、これを大企業の問題として見なしており、中小企業にとっては贅沢な取り組みとして認識している点も挙げられる。すなわち、彼らは、通常のブランディングは、市場シェアを確保するためにマーケティング戦略を行うのに十分な経営資源と資本、時間を持っている大企業のみ当てはまると捉えているためである。それゆえ、彼らは、ある程度ブランディングの重要性について認識はしているものの、彼らの日常的な業務活動と事業戦略において、ブランディングの知識を結びつけていないのが現状である(Merrilees, 2007)。また、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。したがって、中小企業のトップとマネージャーたちは、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。

④ブランディングの実行における組織能力の不足

上記の問題のほかに、ブランディングに関する専門家や人材が組織内にいないことも中小企業にとって大きな課題である(徐・李, 2018)。中小企業のトップとマネージャーたちの中にも同様、ブランディングに関する専門的かつ実践的な知識を有する人材がいないのが実情である。それゆえ、彼らは、顧客のニーズを自社の製品ブランドに結びつける方法を分析し、どの顧客が会社の能力に最も適しているのかを特定するブランディング・スキルやノウハウも不足している(Boatwright, et al., 2009)。このように、意思決定権を持つ彼らに、ブランディングに関する知識や能力が不足すると、それを運営する際に大きな妨害要因となる。また、中小企業のほとんどは、広報、組織文化、企業の宣伝用の資料をマネジメントするそれぞれの部門を持っているが、ブランディングの責任を負う独立した部門は設けられていない(Frank, 2005)。とりわけ、製品開発や製品製造を競争優位の中心軸とする組織構造を有する日本の製造企業においては、ブランドをマネジメントする組織づくりがきわめて困難なものとなる(竹村, 2000)。言い換えれば、日本の製造企業では、技術畑出身者や製造志向の人がトップになっている企業が圧倒的に多いといえる¹²。それゆえ、日本の製造企業のトップは、ブランディングの重要性についてあまり理解されていないのが実情である。したがって、製品中心の組織構造を持つ中小企業では、ブランディングを実行するための組織能力を高めることがさらに難しいのである。

3. (財)ブランド・マネージャー認定協会の先進的な事例考察

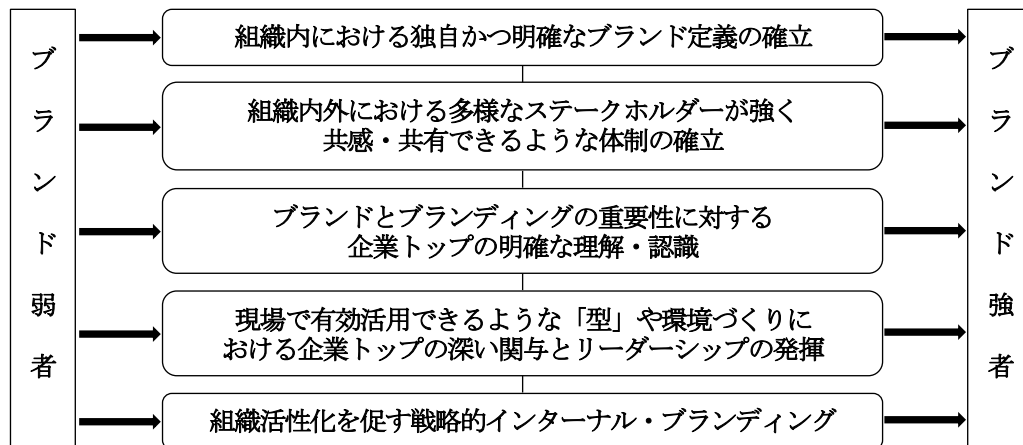
ここでは、先行研究レビューを通して明らかになった、中小企業のブランディング戦略を阻害する要因を解決するために、戦略的かつ組織的な取り組みを行っている(財)ブランド・マネージャー認定協会の先進的な事例を考察する。

3-1 事例対象企業の選定理由およびインタビュー

本稿の冒頭で述べたように、ブランド強者である大企業に比べ、中小企業はブランド弱者である。徐・李(2018)

は、ブランド弱者である中小企業がブランディングを行う際に直面する課題を解決するための基盤づくりとして、次のような3つの戦略的な取り組みを、理論的な視点から提示している。①普遍的な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、組織内の全社員が強く共感・共有できるように働きかけること。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。③戦略的なインターナル・ブランディング。また、彼らは中小企業のトップとマネージャーの工夫次第によって、ブランディングを持続的な成長を実現させるために、適用可能な競争戦略の1つとして有効活用できると強調している。

図2 ブランド弱者がブランド強者になるための戦略的取り組み



(出所) 筆者ら作成。

表1 インタビュー実施日時およびインタビュー

日時	インタビュー
2018年5月28日 13:00～15:00	吉田ともこ(株式会社オレンジフリー代表取締役社長兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会マスタートレーナー)、蒲原くみ(株式会社オレンジフリーブランディングデザイナー兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会エキスパートトレーナー)
2018年6月4日 10:00～12:30	岩本俊幸(株式会社イズアソシエイツ代表取締役社長兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会代表理事)、能藤久幸(株式会社イズアソシエイツブランド・コンサルタント兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会ディレクター)
2018年8月14日 09:30～12:00	能藤久幸(株式会社イズアソシエイツブランド・コンサルタント兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会ディレクター)

(財)ブランド・マネージャー認定協会は、上記の基盤づくりを整えつつある。すなわち、①同協会では、独自のブランド定義¹³と組織内外における多様なステークホルダーが強く共感・共有できるような体制を確立している点である。②同協会のトップである代表理事は、中小企業の持続的な成長を促すブランドとブランディングの重要性に対して明確に理解・認識している点である。そのうえで、それを実際の現場で有効活用できるような「型」や環境づくりに深く関わりつつ、リーダーシップを発揮している点である。③幅広い業界・業種において適用可能な戦略的インターナル・ブランディングを行うことで、中小企業の組織活性化を促している点である。これらが、本稿の事例対象企業として選定した理由である(図2参照)。

上記の選定理由を踏まえて、ここでは、(財)ブランド・マネージャー認定協会がどのような戦略的意図のもとで、日本の中小企業をブランド・カンパニー化させるために、どのような戦略的かつ組織的な取り組みを行っているのかを中心に述べていく。以下では、(財)ブランド・マネージャー認定協会の代表理事と3名のブランド・コンサルタントへのインタビューを通して得られた知見をはじめ、同協会の内部資料およびHP、文献などの内容をもとに考察していく。インタビュー実施日時とインタビューは以下の通りである(表1参照)。

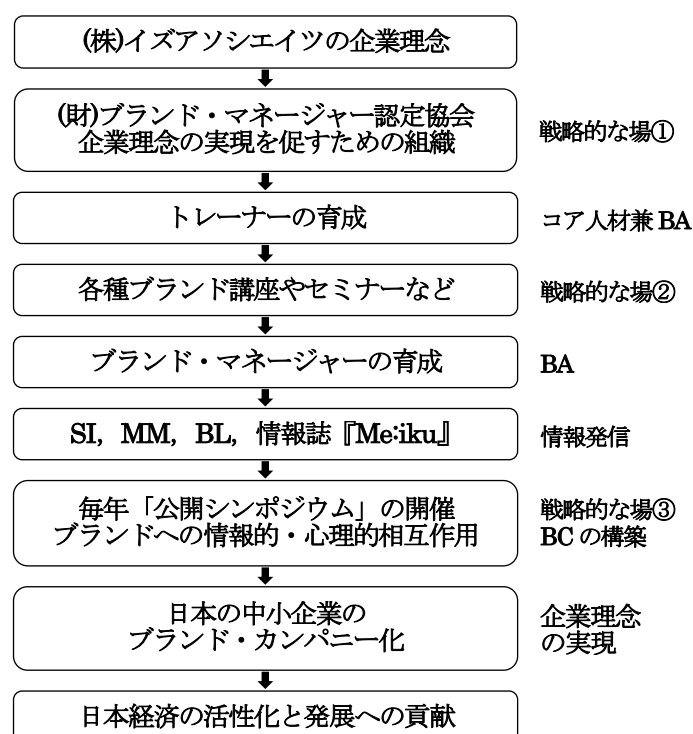
3-2 戦略的かつ組織的な取り組み事例

(財)ブランド・マネージャー認定協会は、日本で唯一、プロのブランド・マネージャーを養成する専門組織とし

て、人材育成や啓蒙活動を行っている。(株)イズアソシエイツのトップであり、(財)ブランド・マネージャー認定協会の代表理事でもある岩本は、「成長の縁」を重ねつつ、セレンディピティ(偶然の幸運に出会う能力)¹⁴を構築・強化することで、同協会の活性化を促している。すなわち、不確実性の高い市場環境において、さまざまな分野の人々(企業の経営者、マーケティングやブランド専門家、大学の学識者など)との出会いを大切に、そこから気づかされたことや学ばれたことを、ブランディングに関する再現性のあるフレームワークやプロセスといった実践的な知識やスキルとして最大限に活かしている。このような「出会い」⇒「気づき」⇒「行動(受容)」という一連のプロセスを徹底的に実践することで、岩本は上記の2つの組織の持続的な成長と発展を一層促している。

また、岩本は1991年広告制作会社として、(株)イズアソシエイツを設立した。同社は各々の時代の変化に合わせ、コミュニケーション・ツールを①広告戦略→②販売促進戦略→③マーケティング戦略→④ブランド戦略へ転換させて進化を遂げつつある。とりわけ、彼は1990年代、大企業の成長戦略の推進役を果たしていたブランド戦略やブランディングに深い興味を持ち、それらに関するリテラシーを高めるために、関連書籍の購読をし、セミナー・講座に積極的に参加した。彼はそこで学んだブランド戦略やブランディングの手法、ノウハウを、中小企業の成長戦略の1つとして活用できる方法を考案するために、試行錯誤を重ねることによって形作っている。

図3 (財)ブランド・マネージャー認定協会のビジョンとミッションを構築・浸透させるための好循環プロセス



(注) BA(Brand Ambassador), BC(Brand Community), BL(BRANDING LABO),
MM(Mail-Magazin), SI(Special Interview)

(出所) 筆者ら作成。

(株)イズアソシエイツは、同社が重ねている考え方を体現し実現させるために、戦略的な組織づくりと「場のマネジメント」¹⁵、スペシャルインタビューやメールマガジン(ブランド脳のススめ)といった情報を発信するコンテンツづくりに専念している。そのため、同社が有するブランド競争力もさることながら、他の組織に属するブランド専門家と学識者の知恵や知識を得つつ、戦略的な組織や場として(財)ブランド・マネージャー認定協会を設立した。その成果として、(財)ブランド・マネージャー認定協会のビジョンとミッションを構築・浸透させるための好循環プロセスを生み出しつつある(図3参照)。言い換えれば、同協会では、ブランド・マネージャーの育成と共に、ブランディングに関する教育活動と啓蒙活動を通して、協会のビジョンを可視化させる場を提供することで、日本の中小企業の成長とブランド価値の向上を促し、日本経済の活性化と発展に大いに貢献しているといえる。

表2 (財)ブランド・マネージャー認定協会の企業理念を実現させるための中心的な軸

ビジョン	ブランドの教育を通じて、ブランドと事業に深い洞察と実行力を持つ人材を育成し、彼らが集う世界に通用するビジネス・コミュニティを築く。
ミッション	優れたブランドを構築できるブランド・マネージャーを数多く輩出することで、さまざまな組織の成長を促し、企業価値を向上させ、日本経済の活性化と発展に貢献する。
ブランド・ポジショニング	ブランドを学ぶなら、一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会。

(出所) (財)ブランド・マネージャー認定協会のHPをもとに筆者ら作成。

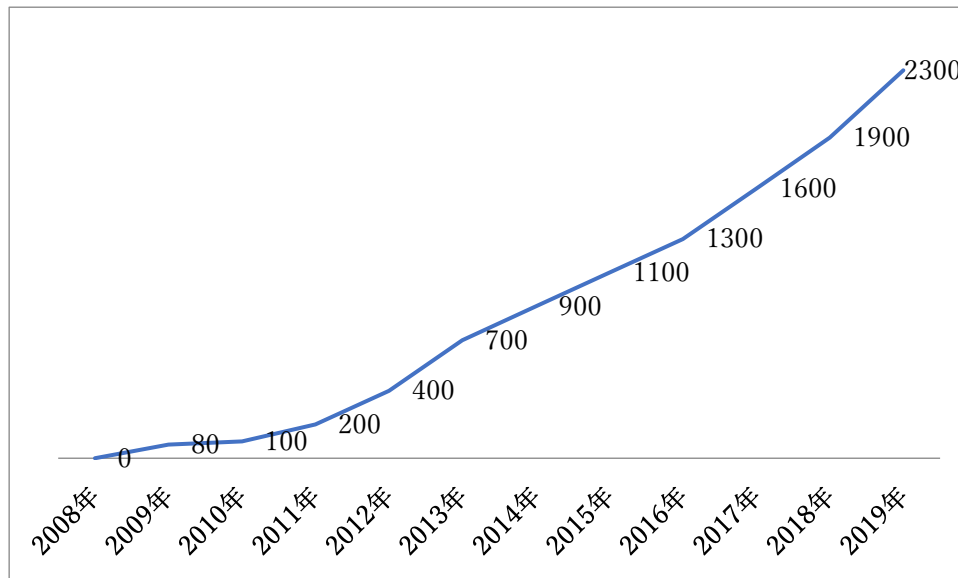
(財)ブランド・マネージャー協会は、表2で示されているビジョンを実現するために、主に次のような2つの手法を通して、ブランディングに関する教育活動を戦略的かつ組織的に行っている。その手法は、同協会独自のカリキュラムである「ブランド構築のための8つのステップ」と「チーム・ブランディング」である。同協会は、このような取り組みを徹底的に実践することで、ブランド構築問題に直面する中小企業の組織内において、その課題を解決するために市場環境や事業の状態を客観的かつ全体的に注意深く見る洞察力を有する人材の育成を促している。それと同時に、ブランド構築戦略を組織的かつ体系的に実践できる力を持つ人材も育むことで、ブランディングの重要性への共通の目的や認識を持つ人達が集まるビジネス・コミュニティを構築しつつある。また、同協会のミッションは、日本のそれぞれの中小企業が競合他社にとって模倣困難性の高いブランドを戦略的に創造し、組織的にマネジメントできる数多くのブランド・マネージャーを育成することである。その結果、多くの中小企業の持続的な成長を促すと共に、自社ブランド価値を高めることで、日本経済の活性化と発展に貢献することもそれに含まれている。それゆえ、同協会は、中小企業の経済的な価値を高めるだけではなく、組織的な価値をも向上させていくことをブランディングに対する捉え方や実践方法として重視しているといえる。

(財)ブランド・マネージャー認定協会は、表2で示されているブランド・ポジショニングを確立するために、次のような3つの戦略的な取り組みを行っている。1つ目は、全国的なコミュニティの構築である。日本全国に協会卒業生のネットワークを広げ、学びはもとより、情報交換、個人・企業同士での連携など、互いに貢献し合う活動を通じて、活発なコミュニケーションを行っている。2つ目は、企業において必要な資格として位置付けられることである。協会のカリキュラムによって、ブランディングの成功事例を数多く生み出し、実務面での功績が期待できる、実践に裏付けられた資格になることを目指している。3つ目は、若い人材の育成である。学生・第二新卒といった若い人材育成に力を入れ、事業価値の高いブランドの知識を持った人材を数多く輩出している。

また、同協会の最大の特徴として、さまざまな活動や取り組みに関わっている構成員はそれぞれの企業や組織に属しつつ、同協会のビジョンとミッションの実現に向けて、協会全体が一丸となり戦略的かつ組織的に取り組んでいる点が挙げられる¹⁶⁾。すなわち、同協会で行う各種プログラムおよびカリキュラム、セッション、セミナー、公開シンポジウムなどを通して、同協会のビジョンとミッションの実現のための重要な知識や戦略的な場を創造的にマネジメントしている。それと同時に、そこで得られた知識や情報、ノウハウなどをそれぞれの企業や組織において最大限に活用させることで、経済的な価値の向上だけではなく、組織的かつ社会的な価値も高めている。

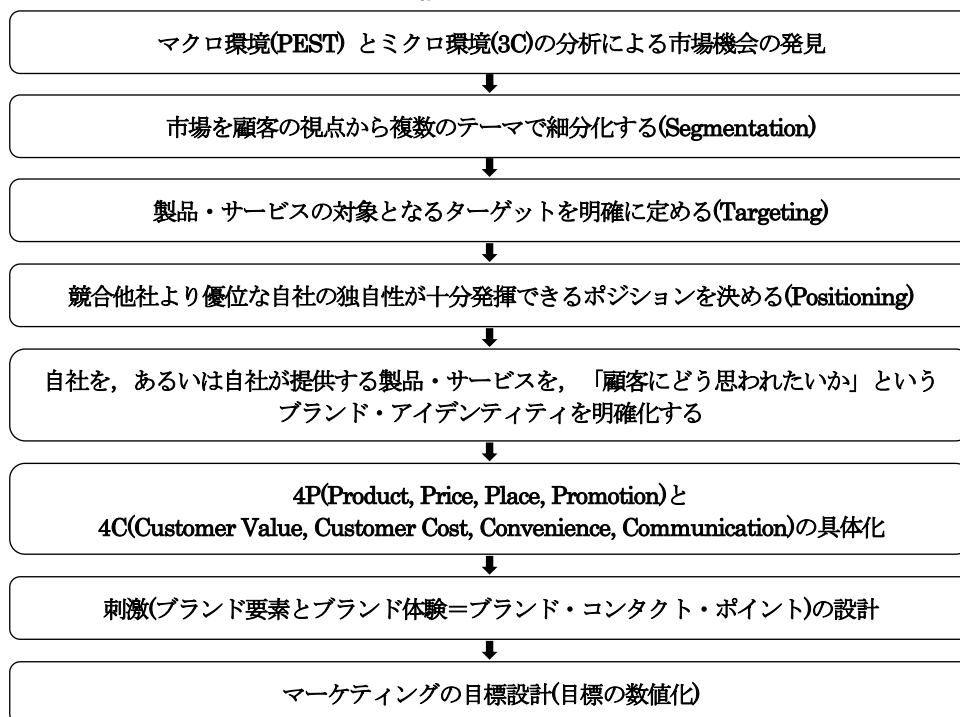
同協会の10年間にわたる各種ブランディング講座の受講者数推移は、図4で示されているように、年々増えつつある。すなわち、2日間の基本講座であるベーシックコースとそれ以上の上位コース(アドバンスコースとトレーナー認定コース)を含めると、すでに延べ2,000名以上の方々が受講している(2019年1月末時点)。それぞれの講座で学ぶ主な内容は次の通りである。ベーシックコースでは、ブランドに関する基礎知識を学習させつつ、確固たる自社の「ブランド構築のための8つのステップ」を体系的に習得させている(図5参照)¹⁷⁾。アドバンスコースでは、実際に現場でブランドをマネジメントしていくために目指すべき企業像を表すブランド・ステートメントの構築が中心的な内容である。この作業を通して、より深く、より精緻にブランディング戦略を学びつつ、現場で即活かせる実践的な知識やスキルを習得させている。トレーナー認定コースでは、同協会の認定トレーナーとして活躍するために必要なコーチング力の養成・強化を目指している。受講生は、企業経営者、幹部、マーケティング担当者、クリエイター、コンサルタントといった職種に広がる傾向がある。受講生の所属企業は、出版業界、理美容業界、食品メーカー、レジャー関連、通販などさまざまで、企業規模も中小企業から大企業まで幅広くなっている(表3参照)。

図4 (財)ブランド・マネージャー認定協会の各種ブランディング講座の受講者数推移



(出所) 2018 年度第 8 回公開シンポジウムの資料をもとに筆者ら作成。

図5 ブランド構築のための8つのステップ

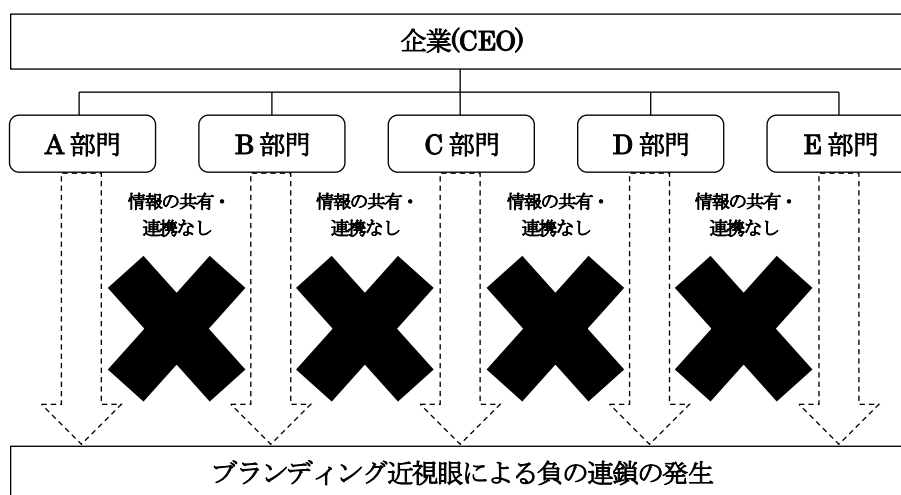


(出所) (財)ブランド・マネージャー認定協会(2015), 83 頁をもとに筆者ら作成。

図6 サイロ型の縦割り組織構造がもたらす負の連鎖

メディア	(株)集英社, (株)小学館, (株)オールアバウト, (株)ぐるなび	小売	合同会社西友, 東リ(株), イオンバイク(株)
美容室	ヘンケルジャパン(株), (株)ミルボン, ドクターリセラ(株), クラシエホームプロダクツ(株)	製薬	大日本住友製薬(株)
飲食	(株)ドール, 森永乳業(株), 森永製菓(株), 東海漬物(株), UCC 上島珈琲(株)	保険	日本興亜損害保険(株)
レジャー・ エンタメ	(株)平安閣, (株)カプコン, ビクターエンタテインメント(株), (株)ロイヤルパークホテルアンドリゾーツ	IT	日本ユニシス(株), (株)リクルートテクノロジーズ
通販	(株)オークローンマーケティング, (株)レミントン	広告	(株)クレオ, (株)アイ・エム・ジェイ
鉄道	東京急行電鉄(株), 東日本旅客鉄道(株)	建設	大和ハウス(株), 日建リース工業(株)
その他	(株)リクルートホールディングス, (株)ベネッセコーポレーション, 三機工業(株), 日本航空電子工業(株), (一社)日本ファッションスタイリスト協会など		

同協会が提唱するブランディングの考え方や実践方法を戦略的かつ組織的に行っている中小企業は、さまざまな市場環境の変化や状況に応じて、柔軟かつ迅速に対応することで、価格競争に巻き込まれず、自社ブランドの競争力を高めつつある¹⁸⁾。しかし、中小企業が組織内においてブランディングを推し進めるに当たって、それを阻害する大きな課題として、サイロ型といわれる縦割り組織構造が挙げられる。これを組織構造論的な視点から考えると、「独自の管理チームと才能ある人材を内部にしまい込んで、他の部門との協力、コミュニケーションすら行う動機もなければ、望みもしない、閉鎖性の高い組織」(Aaker, 2008)であると定義づけることができる。すなわち、サイロ型の縦割り組織構造では、他部門との円滑な情報の共有や連携が取れないため、組織内の各部門が組織全体のことを考えず、自己部門のことだけを優先しがちである。このような考え方が組織内に蔓延していくと、戦略的かつ組織的なブランディングを行うための部門間の連携や重要な情報の共有ができなくなってしまう、ブランディング近視眼¹⁹⁾による負の連鎖が生じてしまう恐れがある(図6参照)。



その結果、中小企業のブランディング活動の中心的な軸となる企業の理念とビジョンなどを、組織内に確実に浸透させることは事実上、きわめて困難となる。(財)ブランド・マネージャー認定協会は、上記の組織構造上の課題を解決するために、戦略的かつ組織的な仕組みを活用している。それは、部門横断的なコミュニケーションを用いた戦略的なインターナル・ブランディングである。同協会は、中小企業において、部門間の垣根を超えた戦略的なインターナル・ブランディングが実行できるような場を戦略的に活用することで、次のようなメリットを生み出し

つつある。1 つ目は、自社ブランドをより確固たるものにすることができる点である。2 つ目は、自社ブランドの価値を高めるブランディングに関するさまざまな意見や情報を創出・共有・活用できる点である。3 つ目は、組織全体の一体感や組織活性化を高めることができる点などが挙げられる。したがって、中小企業は、それぞれの部門間の垣根を超え、自社ブランドの理念とビジョンを部門横断的なコミュニケーションを通して、全社員に理解・共感・共有してもらうことができるのである(徐・李, 2018)。このような取り組みこそが、真の戦略的なインターナル・ブランディングのあり方なのである。

4. おわりに—総括および今後の研究課題

本稿では、中小企業のブランディング戦略の実行における阻害要因に関する先行研究レビューと、その解決策として(財)ブランド・マネージャー認定協会の先進的な取り組み事例を考察した。そこで明らかになったのは、以下の通りである。

第 1 に、ブランド弱者である中小企業がブランディング戦略を実行するに当たって、それを阻む要因に直面するという点である。第 1 の阻害要因として、ブランディングの重要性に対する企業トップの不十分な理解と認識(徐・李, 2018)を提示した。ブランディング戦略における意思決定の主導権を握っている彼らのブランディンへの理解が不足すると、ブランディングの範囲と捉え方が限定されてしまう。また、ブランド価値を高めるために必要不可欠な自社の潜在的な経営資源を十分に活用することができなくなる。第 2 の阻害要因として、ブランディング戦略の実行における人的資源と財政資源、ノウハウの欠如(Wong and Merrilees, 2005)、時間不足といった障害要因により、ブランディング近視眼的経営に陥り、ブランドの長期的な健全性が損なわれてしまう危険性を示した。すなわち、中長期的な視点に基づいたブランディング戦略に取り組むことがきわめて困難なものとなる。第 3 の阻害要因として、企業トップのブランディングに対する低い認識を指摘した。それゆえ、中小企業では、彼らのブランディングに関する知識の欠如と指導力の不足(Juntunen et al., 2010)、ブランディングに必要な優先順位の欠如(Opoku et al., 2007)などが多く見受けられる。第 4 の阻害要因として、ブランディング戦略の実行における組織能力の不足を示した。中小企業の組織内では、ブランディングに関する専門家や人材がいない。その結果、自社ブランド価値を向上させるために必要不可欠な企業の有形・無形の資産を投じて優れた製品・サービスを創り出すための組織能力を高めることができなくなるのである。

第 2 に、中小企業のトップは、自社ブランドの構築とブランディング戦略の実行において重要な役割を果たす(Frank, 2005 ; Krake, 2005)と同時に、現場の社員も巻き込むべきであるという点である。すなわち、中小企業のトップはブランディング戦略のための唯一の決定者であり、推進役でもある。それゆえ、中小企業のブランド構築とブランディング戦略の実行への最上位レベルの関与は、そのプロセスにとってもきわめて重要である。だが、その重要性について気づき、実行に移している中小企業の中でも、ブランディングに関する意思決定がトップと少数のマネージャーによって行われているが、他の社員は関与していない(Ojsalo, et al., 2008)。また、いくつかの事例の中でも、ブランディングへの責任は企業トップにあり、現場をはじめとする一般の社員は含まれていない(Krake, 2005)のが実情である。しかし、通常のブランディングでは、現場の社員によるブランド価値の組織外への情報発信が顧客をはじめとする外部のステークホルダーのブランド認識に多大なる影響を与えている。したがって、中小企業のブランディング戦略には、可能な限り、あらゆる社員を巻き込むと同時に、場合によっては彼らにブランディングへの十分な権限移譲を行うべきである(Ojsalo, et al., 2008)。その結果、中小企業のブランディングを実行するための組織能力を高めることができるのである。

第 3 に、(財)ブランド・マネージャー認定協会は、同協会のビジョンとミッションを組織内外に構築・浸透させるために、統合型ブランディング戦略を行っているという点である。すなわち、同協会では、中小企業がブランドを構築し、その価値を高め、戦略的かつ組織的にマネジメントすることで、ブランディング戦略を成功させるとし、そのための 2 つの仕組みを創っている。1 つ目の組織的な仕組みとしては、中小企業のブランディング戦略の中核となる理念とビジョンを体現するためのブランド・マネージャーの育成体系が挙げられる。また、部門間の垣根を超え、部門横断的に自社ブランドの理念とビジョンを全社員に共感・共有してもらえらる戦略的インターナル・ブランディングやチーム・ブランディングが挙げられる。2 つ目の業務遂行上の仕組みとしては、普遍的な適用可能性や再現性の高い、確固たる自社の「ブランド構築のための 8 つのステップ」の体系化が挙げられる。

第 4 に、(財)ブランド・マネージャー認定協会ならではの付加価値は、(株)イズアソシエイツの存在意義と長期的な企業価値であると同時に、同協会の究極の目的を実現させることにあったという点である。すなわち、日本の中小企業が直面するブランド構築問題の解決である「日本の中小企業を 1 社でも多く『ブランド・カンパニー』にする」ことこそが、(財)ブランド・マネージャー認定協会ならではの付加価値の向上につながったといえる。それゆ

え、(株)イズアソシエイツの企業トップであり、(財)ブランド・マネージャー認定協会の代表理事でもある岩本は、「経営者は自社が存在している世界と自社が存在しない世界を比べるべきである(Brandenburger and Nalebuff, 1997)」ことを常に想定しつつ、同協会の運営を組織的かつ体系的にマネジメントしているにほかならない。言い換えれば、同協会がブランディング業界において消滅してしまうと、日本の社会に与える影響は計り知れないほど大きいといえるだろう。これがまさに同協会独自の付加価値であり、同協会の目的や存在理由でもある。

今後の研究課題は次の通りである。本稿の考察を通して、導き出された中小企業のブランディング戦略の実行課題とその先進的な取り組み事例に加えて、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とも明らかにする。

(文中敬称略)

謝辞

本稿の執筆にあたり、インタビューおよび貴重な資料をご提供いただくなど、多大なるご協力をいただいた、株式会社イズアソシエイツ代表取締役社長兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会代表理事である岩本氏をはじめ、株式会社イズアソシエイツのブランド・コンサルタント兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会ディレクターである能藤氏、株式会社オレンジフリー代表取締役社長兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会マスタートレーナーである吉田氏、株式会社オレンジフリーブランディングデザイナー兼一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会エキスパートトレーナーである蒲原氏に、心より感謝申し上げます。

注

- 1 (財)ブランド・マネージャー認定協会に関する詳細な内容については、後述する。
- 2 ここでいう理念とは、次のような6つの定義を含んだものを指す。①21世紀に企業やブランドが成功するためのカギを握る要素、②社員に始まり顧客にいたるまで、企業やブランドが関わるすべての人々を末永く味方につけ、連帯させ、行動の背中を押し続ける唯一の手段、③市場で競争力を得るために事業・リーダーが活用できる最も強力な道具、④企業やブランドの根本的な存在目的、企業やブランドが世界にもたらす高次の恩恵を表現したもの、⑤社内の人々がいだく中核的信念と、その企業やブランドが奉仕する人々が重んじる基本的価値観を結びつける要素、⑥社会的責任や利他主義に基づく行動にとどまらず、人々の生活をよりよいものにするを通じた利益をあげ、成長を実現するための基本指針、である。Stengel(2011)、池村訳(2013)、9頁。
- 3 ここでいう「ブランド・カンパニー」とは、田中(2012)と徐・李(2016, 2018)が提唱する「ブランド創発型企業」と同様な概念として捉えている。詳細な内容については、田中(2012)と徐・李(2016, 2018)を参照されたい。
- 4 ここでいう組織とは、「共通の目的の達成を目指し、リーダーシップとコミュニケーションを駆使しつつ、2人以上の人々からなる分業・統制・調整の体系」を指す。内野(2006)、108頁。
- 5 東京・大阪・名古屋の大都市圏を除いた地方の中小企業は、企業数の99.9%、全従業員数の85.2%という高い割合を占めている。中小企業庁のHPより。
- 6 ここでいう「組織能力」とは、企業が長期的に保有し続ける有形・無形の資産(ルーチン、パターン、資源、人材、知識、技術、ノウハウ、組織学習、個人学習、マネジメント・スタイル、コミュニケーション・ツール、エンパワーメント、組織構造など)を投じて容易に模倣できない優れた製品・サービスを創り出すための資産を適切に配分し、組み合わせる力を指す。詳細な内容については、Ulrich and Smallwood(2004)とHelfat(2007)を参照されたい。
- 7 戦略的な視点に基づいた「ブランド構築のための8つのステップ」は、(株)イズアソシエイツが運営する(財)ブランド・マネージャー認定協会が定めた「型」である。詳細な内容については、後述する。
- 8 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。(財)ブランド・マネージャー認定協会(2015)、70頁。
- 9 ここでいう「組織風土」とは、「仕事環境で生活し活動する人が直接的かつ間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」を指す。Litwin and Stringer (1968)、井尻訳(1974)、1頁。これをより簡単に表現すると、「組織風土」とは、「組織内の全社員が認知する仕事環境」であると定義づけることができる。福岡(2006)、2頁。
- 10 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。
- 11 ここでいう「コア・コンピタンス」とは、「顧客に対して、短期間で競合他社には容易に模倣できない自社独自の価値を提供する、企業の中核的な組織能力」を指す。Hamel and Prahalad(1994)、一条訳(1995)、11頁。
- 12 これは、大企業だけでなく、中小企業にも該当する。
- 13 同協会によるブランドとは、消費者・顧客の視点から見た定義であり、「ある特定の商品やサービスが消費者・顧客によって識別されているとき、その商品やサービス」を指す。(財)ブランド・マネージャー認定協会(2015)、34頁。
- 14 セレンディピティの詳細な内容については、茂木(2009)を参照されたい。
- 15 ここでいう場とは、「人々がそこに参加し、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、相互に心理的刺激をし、共通の体験をする、その状況や枠組みのこと」を指す。伊丹(1999), 23 頁と伊丹(2005), 42 頁。ここでいう「場のマネジメント」とは、「組織の中にさまざまな場を生みだし、それらの場を機能させていくことによって組織を経営しようとするマネジメントのあり方」を指す。この「場のマネジメント」は、①「場をそもそも生成させるためのマネジメント」と②「生成した場を生き生きと動かしていくための場のかじ取りのマネジメント」の 2 つからなる。伊丹(2005), 152 頁。

¹⁶ 同協会の構成員は、顧問、評議員、理事、アドバイザー、カリキュラム編集委員会、トレーナーからなる。

¹⁷ 「ブランド構築のための 8 つのステップ」のより詳細な内容については、(財)ブランド・マネージャー認定協会(2015), 82-133 頁を参照されたい。

¹⁸ 毎年 11 月、(財)ブランド・マネージャー認定協会の主催で行われる公開シンポジウムにて発表されるブランディング事例コンテストの中で、その成果が出始めている。

¹⁹ ここでいうブランディング近視眼とは、ブランドの長期的な健全性と客観的な一貫性の欠如、短期的な視点に基づいた低価格競争による企業体力消耗戦などを指す。消費財メーカーによるブランディング近視眼の 3 つの原因としては、①データ増殖、②測定が難しい長期効果、③ブランド・マネージャーの任期の短さが挙げられる。詳細な内容については、Lodish and Mela(2007)を参照されたい。

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.(陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳(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.(陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳(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.(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.(2008), *Spanning Silos: The New CMO Imperative*, Harvard Business school Press.(大里真理子訳(2009)『シナジー・マーケティング—部門間の壁を越えた全社最適戦略』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 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. and Keller, K.L.(1993), “Interpreting Cross-Cultural Replications of Brand Equity Research”, *Journal of Research in Marketing*, No.10, pp.61-75.
- 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.
- Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D. and Saltiel, A.(2009), “A Step-by-Step Process to Build Valued Brands”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.18, No.1, pp. 38-49.
- 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.
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J.(1997), *Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, Doubleday Business.(嶋津祐一・東田啓作訳(1997)『コーペティション経営—ゲーム論が事業を変える』日本経済新聞社).
- Bresciani, S., and Eppler, M.J.(2010), “Brand new ventures? Insights on Start-ups’ Branding Practices”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.19, No.5, pp.356-366.
- 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.
- 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).

- Frank, B.G.J.M.K.(2005), “Successful Brand Management in SMEs: A New Theory and Practical Hints”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.14, No.4, pp.228-238.
- Gromark, J., and Melin, F.(2011), “The Underlying Dimensions of Brand Orientation and Its Impact on Financial Performance”, *Journal of Brand Management*, Vol.18, No. 6, pp.394-410.
- Hamel, G and Prahalad, C.K.(1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.(一条和生訳(1995)『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社)。
- Helfat, C. E.(2007), “Dynamic Capabilities: Foundations”, in C. E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. J. Teece and S. G. Winter, *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- Litwin, G. H. and Stringer, R., A. Jr.(1968), *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School Press.(占部都美監訳, 井尻昭夫訳(1974)『経営風土』白桃書房)。
- Lodish, L. M. and Mela, C. F.(2007), “If Brands Are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters?”, *Harvard Business Review*, Vol.85, No.7/8, pp.104-112.
- 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.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., and Quinn, B.(2013), “Brand Management in Small and Medium-Sized(SME) Retailers: A Future Research Agenda”, *Journal of Marketing Management*, Vol.29, No.11/12, pp.1367-1393.
- 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.
- Ojsalo, J., Nätti, S. and Olkkonen, R.(2008), “Brand Building in Software SMEs: An Empirical study”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.17, No.2, pp.92-107.
- 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)。
- Petkova, A.P., Rindova, V.P., Gupta, A.K.(2008), “How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study”, *Corporate Reputation Review*, Vol.11, No.4, pp.320-334.
- 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.
- Spence, M. and Essoussi, H. L.(2010), “SME Brand Building and Management: An Exploratory Study”, *European Journal of Marketing*, Vol.44, No.7/8, pp.1037-1054.
- 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)。
- Ulrich, D. and Smallwood, N.(2004), “Capitalizing on Capabilities”, *Harvard Business Review*, Vol.82, No.6, pp.119-127.
- 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.

日本語文献

- 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(2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- 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。
- 内野崇(2006)『変革のマネジメント—組織と人をめぐる理論・政策・実践』生産性出版。
- 加護野忠男(1988)『組織認識論—企業における創造と革新の研究』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」『経済経営論集』第 23 巻第 2 号, 名古屋経済大学経済・経営研究所, 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」『経済経営論集』第 24 巻第 1 号, 名古屋経済大学経済・経営研究所, 13-28 頁。
- 徐誠敏・李美善(2018)「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」『経済経営論集』第 26 巻第 1 号, 名古屋経済大学経済・経営研究所, 18-31 頁。
- 竹村正明(2000)「ブランド・マネジメント組織は、なぜむずかしいか」『マーケティングジャーナル』第 19 巻第 4 号, 39-49 頁。
- 田中洋(2012)『ブランド戦略・ケースブッケーブランドはなぜ成功し、失敗するのか』同文館出版。
- 茂木健一郎(2009)『セレンディピティの時代—偶然の幸運に会う方法』講談社。
- 福岡隆康(2006)「組織風土研究の発展の歴史—組織風土と組織文化の比較」『広島大学マネジメント研究』第 6 号, 1-19 頁。