

論文

中島大祥堂のブランディングとインターナル・ブランディング戦略実行の阻害要因を克服するための戦略的な取り組みに関する研究

—5つの企業競争力の発展プロセスに着目して—

徐 誠敏¹

李 美善²

A Study on Strategic Initiatives to Overcome Obstacles to Nakajimadaishodo's Branding and Internal Branding Strategy Execution

—Focusing on the Development Process of Five Corporate Competitiveness—

SEO, Sung Min¹

LEE, Mison²

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)、ブランド創発型企業、ブランド・バリア、企業家、企業家精神、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

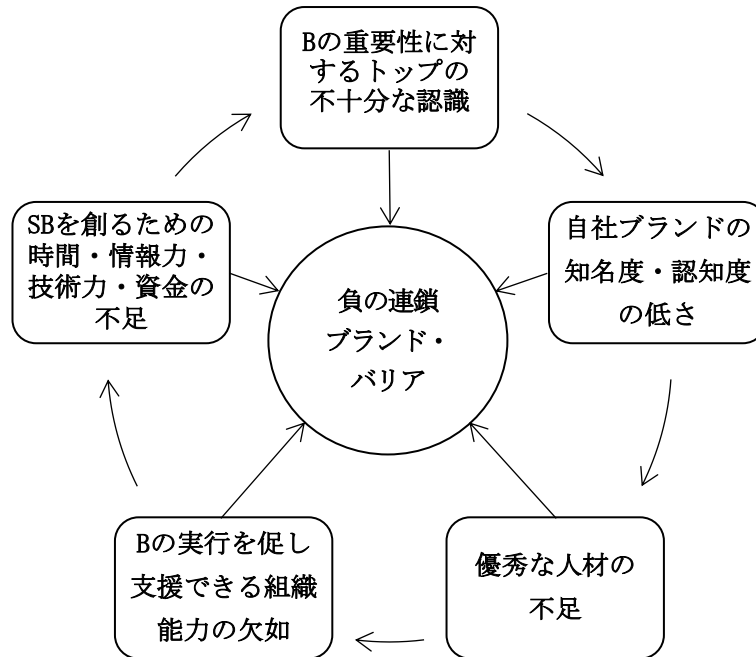
1-1 研究背景と問題意識

Dell, Microsoft, StarBucks などのようなグローバル・ブランド¹の原点は、そもそも小規模な企業や個人企業家²が最初から創り出し育てた中小企業のブランドから始まっている(Abimbola, 2001; Koehn, 2001)。Apple, Google, Amazon も同様なプロセスを経て、名実ともにグローバル・ブランドとして成長し続けている³。すなわち、グローバル・ブランドを有する企業競争力の源泉は、それぞれが中小企業のときから、企業トップの戦略的ビジョン⁴の下で、自社ブランドの潜在的可能性を創造的な企業・製品・サービスに変換・活用し組織的に取り組んできたブランディング力にあるともいえる。それゆえ、ブランディングは、自社ブランド価値の向上と確固たるポジショニングの確保を促し、ブランド構築活動の実施においても必要不可欠な「コア・コンピタンス」の1つ(Gromark & Melin, 2011)として機能する。また、それと同時に、ブランディングは中小企業にとっても適用可能な競争戦略の1つである(Abimbola, 2001)として有効活用できるのである。

しかし、徐・李(2019a)は、ブランド弱者である中小企業が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際に、次のような阻害要因に直面すると、負の連鎖に陥ってしまうと強調している(図1参照)。第1の阻害要因としては、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により、経営の最重要課題として優先順位がつけられず、自社の潜在的内部の経営資源を十分に活用できない点である。第2の阻害要因としては、顧客(BtoBとBtoC)間において自社ブランドの知名度と認知度の低さにより、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ディスカウント現象に陥ってしまう点である。第3の阻害要因としては、中小企業の自社ブ

ブランドの知名度と認知度の低さにより、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を確保できない点である。第4の阻害要因としては、優秀な人材不足により、ブランディングを戦略的かつ組織的に行い、支援できるような組織能力が相対的に弱い点である。第5の阻害要因としては、ブランディングの実行における財政上および時間上の限界により、革新的な製品開発への投資ができず、強いブランドを創るための情報力・技術力が不足する点である。Wong & Merrilees(2005)も、中小企業のブランディング戦略の実行に大きな困難をもたらす恐れがあるすべての状況を「ブランド・バリア」と呼んでいる。また、中小企業が組織内においてインターナル・ブランディング⁵を推し進める際にも、上記のような負の連鎖やブランド・バリアに直面する。一方、我々(徐・李, 2019a)は、上記の中小企業のブランディング戦略実行の阻害要因の解決策として、図2のような戦略的な取り組みを提示している。

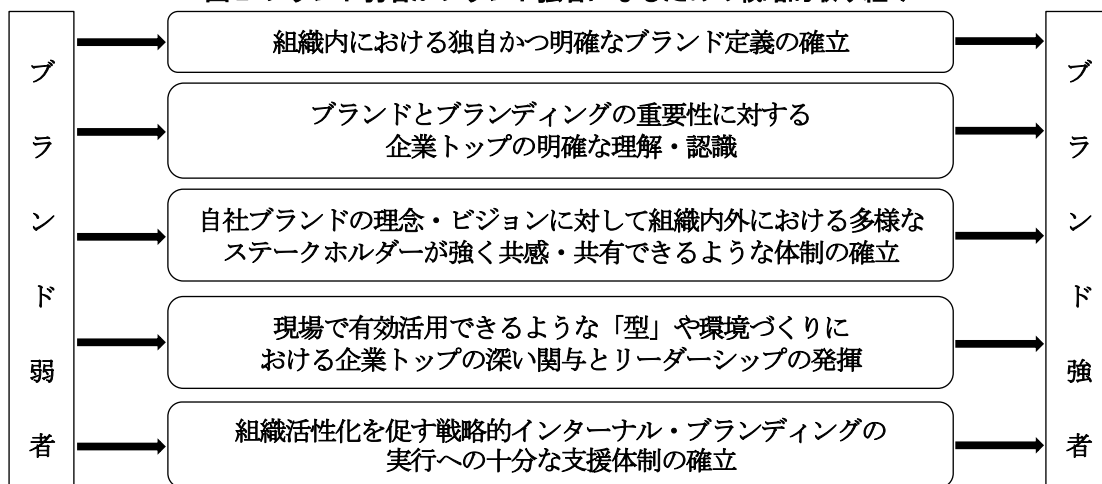
図1 ブランド弱者がもたらす負の連鎖(ブランド・バリア)



(注) B(Branding), SB(Strong Brand)

(出所) 徐・李(2019a), 30頁をもとに若干修正。

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) 徐・李(2019a), 32頁をもとに若干加筆。

1-2 研究目的と研究方法

したがって、本稿の目的は、上記の問題意識を踏まえ、ブランド弱者である中小企業が組織内においてブランディングやインターナル・ブランディングを推し進める際に生じる阻害要因を克服するための戦略的な取り組みの

あり方について、株式会社中島大祥堂(以下は、「中島大祥堂」と表記)の事例を通して提示することにある。とりわけ、「中島大祥堂」の歴史的な事象を多面的な視点から捉えることで、同社の企業競争力の発展プロセスを5つの段階に分けて考察する。その視座の中心的な軸は、組織全体で取り組むべきホリスティック・ブランディングである。すなわち、「競合商品に対して自社商品に優位性を与えるような、長期的な商品イメージの創造活動(小川, 1994)」だけにとどまらず、自社ブランドの価値を高め、確固たるポジショニングを確立するための、企業の内部と外部の統合された一連のマネジメントやコミュニケーション戦略の策定に関わる諸活動である。さらに、本稿では「中島大祥堂」の中島慎介社長(以下は、中島社長と表記)をはじめ、同社のブランディングやインターナル・ブランディングの推進に直接携わっていた各部門の社員たちおよび外部のブランド専門家とのインタビュー調査、内部資料の考察などを通して議論を論理的に展開していく。

2. 事例対象企業の選定理由およびインタビュー

まず、「中島大祥堂」に注目するようになったのは、我々(徐・李, 2018)の研究の一環として、日本の中小企業のブランディングやインターナル・ブランディング戦略に関する実践的な知識やノウハウと実行時の課題などを発見するために、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)⁶を訪れたのがきっかけである。より詳しく言うと、(財)ブランド・マネージャー認定協会のディレクターである能藤久幸(以下は、能藤と表記)が約1年間手がけていた「中島大祥堂」のブランディングやインターナル・ブランディングに関する企業内研修・講演会の内容について、彼の発表を聞いてその取り組みが我々の研究の有益な材料になると判断したからである。次に、「中島大祥堂」を研究の対象として選定した理由は、近年、同社が取り組み始めたブランディングやインターナル・ブランディングから、我々(徐・李, 2018, 2019a, 2019b)が提示した中小企業がそれらを行う際に欠かせない基盤強化への戦略的取り組みが窺えたからである。

表1 インタビュー実施日時およびインタビューイ

日時	インタビューイ
2018年9月10日 13:30~15:00	中島慎介(代表取締役社長)
2018年9月10日 15:00~16:30	安藤利朗(品質管理部品質保証課専門課長), 奥野誠広(生産本部生産技術部課長), 尾崎吏(経営管理部総務人事部), 手塚 慎二(経営管理本部本部長), 濱平智子(営業・マーケティング本部マーケティング部商品開発課), 堀友則(生産本部大阪本社工場生産管理課課長代理), 布野周(生産本部大阪本社工場製造課リーダー)
2018年6月4日 10:00~12:30 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(当時)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)

上記の選定理由を踏まえて、ここでは、「中島大祥堂」がどのような戦略的ビジョンの下で、「ブランド創発型企業(Brand-Inspired Company)」⁷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、「中島大祥堂」の中島社長をはじめとする関係者らと1名のブランド専門家(能藤)とのインタビューを通して得られた知見をはじめ、同社の内部資料およびHP、他の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イは表1の通りである。

3. 5つの企業競争力の視点から見た中島大祥堂の戦略的かつ組織的なブランディングに関する事例考察 3-1 激動期における強靱な企業家精神の形成期

「中島大祥堂」は、1912年(大正元年)に創業し今年で創業107周年を迎えており、伝統と革新のバランスを重んじるハイブリッド型経営で質的成長を目指す中小ギフト菓子メーカーである⁸。同社の主な事業は、クッキー・ケーキなどのような焼菓子をはじめ、デザート菓子(ゼリー・プリンなど)、チョコレート菓子、生菓子といった和洋菓子の製造・販売である。また、同社は基幹店舗と百貨店の運営・管理にも注力している。同社は自社ブランドとして、「Hitotoe(ひととえ)」、「DANKE(ダンケ)」、「NTD(中島大祥堂)」があり、それぞれの明確なブランド・ビジョンを有している(表2参照)。それと同時に、同社は某高級なチョコレート・メーカーのOEMや流通事業者のPB商品づくりにも積極的に取り組んでいる。さらに、同社は日本国内のギフト菓子業界において高業績を挙げ

ており、2017年3月には新しく市場に投入した「DANKE(ダンケ)」ブランド「ロカボ・スタイル」を大ヒットさせ、さらなる企業成長を目指し新しい分野に挑み続けている。

表2 「中島大祥堂」の3つの自社ブランドのビジョン

Hitotoe(ひととえ)	ビジョン：「想う時間」が生まれるお菓子 心を込めて贈り物をするとき、お互いを「想う時間」が生まれる。そんな作り手・贈り手・貰い手の「想う時間」を大切に「人と人の縁をつなぐ」「人に笑顔が生まれる」上質なお菓子をお届けします。
DANKE(ダンケ)	ビジョン：いつもの中に特別な時間をつくるお菓子 ちょっと贅沢なお菓子で、いつもの平凡な時間の中に特別なひとときをつくり出す。一息いれたい時間、誰かと一緒にいる時間、そんな時間に寄り添い「ありがとう」と想って頂けるお菓子をお届けします。
NTD(中島大祥堂)	ビジョン：里山から実りと心を込めたお菓子 日常にも特別な日にも寄り添う。丹波の豊富な実りを活かすことはもちろん、パティシエの技術・センスを駆使し、時代に合った新しいお菓子をお届けします。

(出所) 「中島大祥堂」のHPより作成。

今日の「中島大祥堂」の原点は、同社を創業した中島治郎兵衛(弘喜)氏の強い想いにある⁹。すなわち、それは今では想像もつかないほどきわめて大きな制約条件(戦争)を克服しつつ、当時の人々の幸せ(栄養補給やおいしさ)のために、常に時代の変化と共に進化を遂げた菓子づくりへのこだわりや執念を持って貫き通したいという創業者の並々ならぬ意志にほかならない。また、このような激動期を生き抜くために、干菓子や焼菓子の製造を続けていた創業者には、強靱な企業家精神¹⁰が芽生え始めていたと考えられる。言い換えれば、創業者はどんな困難な状況でも決して屈せず、常に事業機会を積極的に追求しつつ、菓子づくりに精力的に取り組んでいたのである。したがって、こうした創業者の強靱な企業家精神は、創業時から現在に至るまで、変わることなく脈々と受け継がれている同社の「革新の遺伝子」なのである。本稿では、この時期を、「激動期における強靱な企業家精神の形成期」と位置づけることにする。

3-2 強靱な企業家精神・流通の革新期と自社ブランドづくりの形成期と品質管理体制の形成期

上記の「中島大祥堂」の「革新の遺伝子」である強靱な企業家精神を確実に受け継いでいた現在の中島孝夫会長(以下は、中島会長と表記)は、1968年、自然由来の素材の使用による菓子づくりに徹底的にこだわっているドイツとヨーロッパへの2年間の留学を決意する。海外旅行でさえ珍しかった当時、中島会長はこの経験を通して、ドイツをはじめとするヨーロッパの経済と産業の動向、先進的な洋菓子づくりを積極的に学んできた。このような海外留学の経験が起爆剤となり、「中島大祥堂」はこれまで和菓子のみを扱っていたが、洋菓子への進出を決断するようになる。そこには、卓越した先見性を持った中島会長の強いリーダーシップがあった。すなわち、「中島大祥堂」は、1970年の大阪万博を機に、同社の工場設備の近代化を推し進めるようになる。これが同社の品質管理体制の最初の基盤となり、その翌年の1971年には、洋菓子ブランド「DANKE(ダンケ)」を立ち上げるようになる。ブランド名にドイツ語で「ありがとう」を意味する「Danke」を使ったのは、同社の企業理念である「一番大切な人に食べてもらうお菓子づくり」の根底にある「感謝の経営」を最重要視する中島会長の強い想いが表われている。すなわち、48年前から、中島会長は、同社の自社ブランドの重要性について明確に認識していたに違いない。

「中島大祥堂」にとって最も大きな転換期は、1986年である。当時、「中島大祥堂」はスーパーなどに袋菓子をお卸していたが、菓子づくりにおいて大変厳しい取引条件に関する制約が多かった。中島会長は、このような外部環境における脅威を機会に変えるために、同社の技術力を一層高めることに注力しつつ、高級路線への転換を目指し、スーパーから専門店へと売場を変更するという流通改革を引き起こすようになる。また、1987年、彼は新ブランドとして創業者が使用していた雅号「聴松庵三笑」を和菓子ブランドとして活用し、葛餅など和の半生菓子を開発し専門店での販売を行うことになる。このような中島会長が持つ先見性や強靱な企業家精神は、同社の持続的な競争優位性の構築・強化を促すと同時に、自社ブランド価値を向上させる大きな原動力となったといえる。本稿では、この時期を「強靱な企業家精神・流通の革新期と自社ブランドづくりの形成期」と「品質管理体制の形成期」と位置づけることにする。

3-3 品質管理体制の革新期

中島会長がこれまで築き上げてきた「革新の遺伝子」は、「中島大祥堂」の企業価値の向上を促すと同時に、同社の組織内において脈々と受け継がれている。それらは、①「感謝の経営」、②時代を先読みする先見性、③「コントロール可能な資源を超越して、常に事業機会を追求する」強靱な企業家精神、④自社ブランドの重要性に対する企業トップの明確な認識など、である。このような「革新の遺伝子」を受け継いだ現在の中島社長は、2008年に9代目の社長に就任し、同社の品質管理体制をより一層強化するために、2010年に竣工した本社工場で HACCP¹¹の認証を取得することで、製造拠点の品質管理の徹底に努めている。それと同時に、中島社長は質の高い菓子づくりを実現するために、特に高度な機能を持つ生産設備に大胆な投資を惜しまなかった。それゆえ、「中島大祥堂」は、長期間にわたって自社独自の高度な生産設備を積極的に導入することで、競合他社と差別化できる独特の食感や味わいのある菓子づくりを実現することができている。その結果、質の高い有形資産の構築と共に、同社は競合他社にとって模倣困難性の高い菓子づくりの技術力を向上させることができるようになった。それに加えて、同社は、機械だけでは実現不可能な部分を現場の社員の手で行い、より繊細であたたかみのある、きわめて質の高い菓子づくりに取り組むことで、模倣困難性を一層高めている。したがって、最新の高度な生産設備と手づくりの融合こそが、同社の質の高い菓子づくりの実現と持続的な競争優位を築く上で大きな原動力となったといえる。本稿では、この時期を「品質管理体制の革新期」と位置づけることにする。

3-4 確固たる自社ブランドづくりの革新期

中島社長は創業 100 周年を迎えた 2012 年から、社名である「中島大祥堂」ブランドを開始し、厳選素材を使った和洋菓子の展開に本腰を入れ始めている。また、2015 年、同社は食品安全マネジメント・システムに関する国際規格である FSSC22000 を取得する。それと同時に、中島社長は企業トップとして強くしなやかなリーダーシップを発揮することで、同社初の BtoC の商品ブランドを直接提供できる中島大祥堂丹波本店をオープンすることになる。同社はこれを機に、これまでほとんど接していなかった一般顧客に対して、きわめて質の高い和洋菓子を提供する場を通して、直接的なブランド・コミュニケーションを行うようになる。中島社長は同社が競合他社に比べ、自社ブランドの構築・強化に対して注力するようになった理由を、近年の菓子業界の売り場の流動性が激化している点である強調している。

図3 「ひととえ」のロゴ

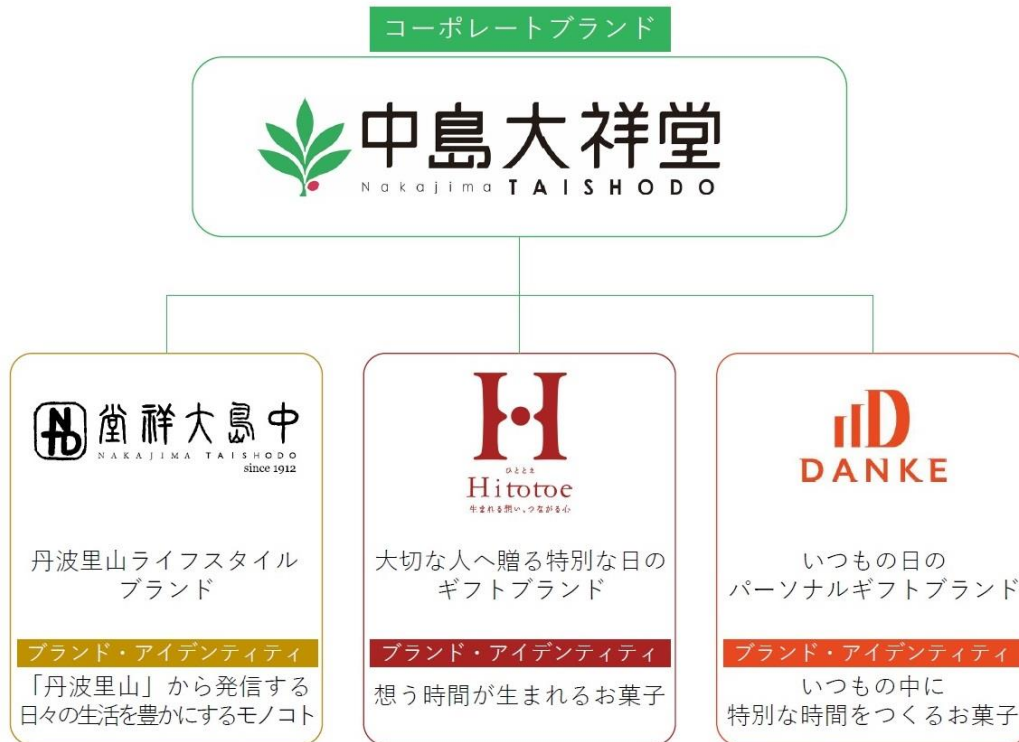


(出所) 「中島大祥堂」の HP より。

「中島大祥堂」は、これまで培ってきた高い品質管理体制や技術力により、OEM や PB のレベルがきわめて高い¹²。とりわけ、同社は OEM の仕事を通して、顧客企業に工場監査を行ってもらうことで、工場の生産性改善と社員の意識改革に繋げている。それゆえ、同社の OEM の営業部隊は、契約前からできるだけ顧客企業に工場に訪れてもらい、彼らに同社の雰囲気や工場設備、現場で働く社員たちを実際に見ることで、信頼を得ている。だが、自社ブランドに対する認知度は依然として低い状況が続いている。同社の中島社長をはじめ、トップ・マネジメントは、この問題をブランディングの 1 つの課題として位置づけつつ、サブ・ブランドである「DANKE(ダンケ)」を残し、2017 年 8 月には新しいブランドとして、「Hitotoe(ひととえ)」を立ち上げた(図 3 参照)。「Hitotoe(ひととえ)」は、和菓子でもなく洋菓子でもない、同社の企業理念を一番まっすぐに表現したブランドである。すなわち、同社の「ブランド・ポートフォリオ」¹³は、自社のコーポレート・ブランドの下で、先代の経営者が築き上げた「NTD 中島大祥堂」と「DANKE(ダンケ)」に加えて、自社ブランド理念を象徴するような新サブ・ブランドとして

「Hitotoe(ひととえ)」がその重要な軸となっている(図4参照)。2018年1月には、同社の求心力を高めるために、コーポレートWebサイト刷新と共に、コーポレート・ロゴをリニューアルした(図5参照)。このような自社ブランド刷新への取り組みスケジュールは、今から3年前から、同社を取り巻く市場環境の現状分析と課題の抽出をはじめ、ブランディング委員会の設置、企業理念の刷新、インターナル・ブランディングセッション実施などを中心に行われている(表3参照)。2018年9月には、中島大祥堂高島屋大阪店オープンをし、2019年3月には、フランス菓子の概念を創った伝説のメゾン「ルノートル」の「Lenotre S.A.」とライセンス契約をし、2019年9月には、中島大祥堂大丸心齋橋店オープンをしている。

図4「中島大祥堂」のブランド・ポートフォリオ



(出所) 「中島大祥堂」のHPより。

図5「中島大祥堂」のコーポレート・ロゴ



(出所) 「中島大祥堂」のHPより。

表3 「中島大祥堂」の自社ブランド刷新への取り組みスケジュール

2016年6月	ブランド刷新の取り組み開始, 現状分析と課題の抽出, ブランディングエージェンシーの検討, ブランディング委員会の設置
2016年9月	ブランディングエージェンシーの決定, エージェンシーによる現状分析
2017年2月	新ブランドのブランド・ネーム, アイデンティティ開発終了
2017年6月	NB2ブランドのVI, コーポレート・ブランドのVI開発終了
2017年8月	企業理念の刷新, 新ブランド商品の発売
2017年9月	社内での新ブランド発表
2017年10月	インターナル・ブランディングセッション実施
2018年1月	コーポレートWebサイト刷新

(注) NB(National Brand), VI(Visual Identity)

(出所) 「中島大祥堂」の内部資料により。

近年、「中島大祥堂」は上記のような「見えざる資産」の蓄積に加えて、販売チャネルの変更や商品企画・開発による差別化を軸に着実に売上を伸ばし成長を続けている。しかし、中島社長をはじめとするトップ・マネジメントは、同社を取り巻く市場環境の変化を見極めたくて、下記のような危機意識や問題意識を持つようになる。①現在の事業形態やブランド展開の延長線上では、今後さらなる業績向上を期待することが難しい時期に入っている点、②売上規模の拡大に比べて収益力は停滞しており、その要因の1つでもある確固たるブランドがまだ定められていない点、③今後収益力強化のためには、事業領域の拡大が必要であり、場合によっては新ブランドの立ち上げも必要となるが、既存の事業領域においてもブランド力を強化することが先決である点、である。これらを解決するための同社の取り組みは、①既存事業領域におけるブランド展開の刷新、②ブランド・ビジョンの再定義およびビジュアル・アイデンティティの更新、トーン&マナーの設定、各種のコミュニケーション・ツールの制作などの実施、③ブランディングによる差別化を可能とするようなブランド・イメージの形成、である。同社は、上記の課題の解決や取り組みを行うために、外部のブランド専門家の力を借りて、ブランディングやインターナル・ブランディング戦略を通じた自社ブランドの構築・強化に本格的に注力するようになる。本稿では、この時期を「確固たる自社ブランドづくりの革新期」と位置づけることにする。

近年、「中島大祥堂」の事業の推移は、菓子専門店(和菓子店中心)へ商品を卸している問屋向けの販売から、カタログギフト向けの販売へと移行しながら売上を拡大しつつある。専門店では、仕入れた商品を自店の商品として販売したいという意向が強く(販売者表示での販売)、同社のNBとはいえ、商品には商品ブランド名のみ表示され、マスター・ブランド名やサブ・ブランド名が表示できない場合が多く、サブ・ブランド名の消費者への浸透が難しい状況が続いてきた。カタログギフトでは、サブ・ブランド名のロゴマークが掲載される場合も多くなるが、いわゆる有名ブランドとはカテゴリーが異なり、掲載ページも異なっており、ブランドについてコミュニケーションできる内容は極めて限られたものになっている。

上記の事業の推移を踏まえ、「中島大祥堂」の外部環境と内部環境における現状分析は、以下の通りである¹⁴。

(1) 市場動向

ギフト菓子の市場は全体としては比較的堅調に推移している。しかしながら、同社の事業領域の1つである専門店市場は、店舗数が激減しており、商業統計では平成26年とその12年前の平成14年との比較では「菓子店」の店舗数が半減(54%)している。また、カタログギフト市場もこれまで拡大を続けてきたが、近年は伸び悩んでおり、同社の主要顧客でも売上減に見舞われている企業もある等、停滞がみられる。

一方、百貨店やGMSは、長期的に売上の減少傾向が続いているものの、食料品や菓子については、堅調に推移していると思われる。衣料品等が専門店に押されているものの、菓子等ではむしろ存在感を増している。現在注目されている市場やカテゴリーは、東京駅に代表される「ご当地みやげ」やインバウンド需要に沸く「日本みやげ」の菓子や、毎年消費量を伸ばしているバレンタインを中心とした「チョコレート」、機能性表示食品制度のスタートで注目される健康志向菓子等があげられる。

(2) 競争環境

専門店市場では、市場の縮小に伴って廃業する競合企業が出るなど、業績不振の企業が多い。同社はその中でも専門店向け売上はほぼ横ばいで推移しており、競合が衰退する中でシェアを拡大している。しかし、既述の通りブランド訴求が難しい経緯があるため、商品ブランドに頼った事業展開となっている。カタログギフト市場では、同社は有名菓子ブランド(百貨店ブランド等)とは競合せず、その下位クラスのブランドとの競争になる。各社ブラン

ドカで競争優位が得られないので、商品力や価格訴求での競争になる。同社は価格競争には極力参加せず、商品ブランドで競争しているが、高いシェアを獲得しており、商品力については一定の評価を得ていると考えられる。

(3) 社内のブランディングに関する課題

①これまでの事業環境から NB 品のブランディングを志向する考え方が曖昧で、商品開発(商品力)に頼った市場展開となっている。②そのため、ブランド・ビジョンも確立しておらず、社内的にもブランディングに関する共通認識が不足している。③事業領域とサブ・ブランドの展開領域の関係が明確化されておらず、ブランド・ポートフォリオのあり方も定まっていない。④既存サブ・ブランドの「Danke(ダンケ)」、「聴松庵三笑」の VI と企業理念および商品ブランドとの整合性がとれていない。

(4) 流通に関する課題

⑤現状の BtoBtoC の事業形態ではブランド・コミュニケーションの手段が限られている。⑥チャンネル別にメーカーブランドに対する意識や要求が異なり、統一的なブランディングの展開が難しい。

(5) 消費者に関する課題

⑦上記の問題から消費者においてブランド・イメージが形成されておらず、商品力に頼った事業展開を強いられている。⑧消費者が恒常的に同社ブランドと接する場が少ない。

(6) 企業理念にのっとったブランド・ビジョンの確立(ブランディングの方針)

企業理念にのっとったブランド・ビジョンを再定義し、統一したブランド・コミュニケーションを展開することで、より強いブランド・イメージの構築による競争力の向上を図る。

(7) VI, トーン&マナーの改定

既存事業領域では、BtoBtoC の事業形態におけるブランド・コミュニケーションに限界があるが、その中でもよりコミュニケーションの質と量を改善するため、サブ・ブランドごとにブランド・ビジョンの策定、VI の改定、トーン&マナーの設定、コミュニケーション・ツールの整備等を実施し、売上ありきでなく、ブランディングを通じた競争力向上を図る。

(8) インターナル・ブランディングの推進

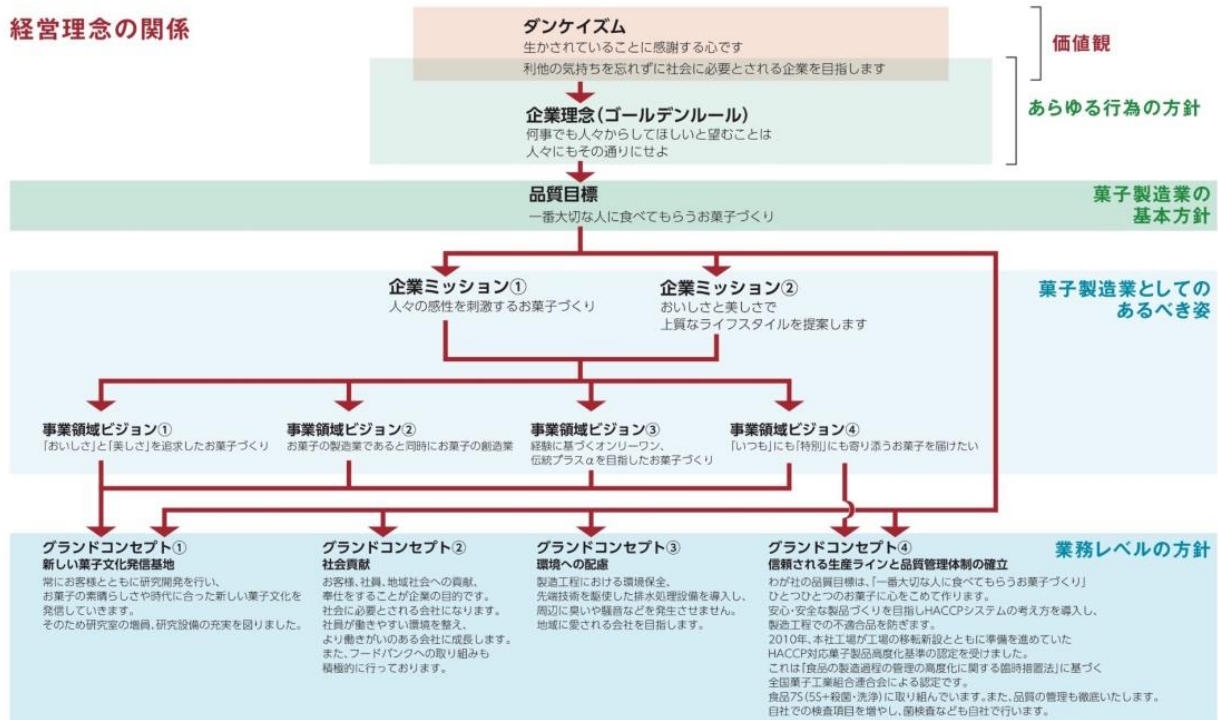
企業の歴史が長くなればなるほど、自社の理念・価値観などが明確かつわかりやすく定められず、複雑な仕組みになっている場合が少なくない。これにより、明確なブランド・ビジョンの方向性が見えなくなる。歴史が長い中小企業の場合も、このような傾向がよく見受けられる。その結果、自社ブランドの心臓部である理念・価値観が、組織内においてあまり浸透されない。それゆえ、それらをまず目に見えるような形で体系化すると同時に、それぞれの部門に確実に落とし込ませる仕組みを創る必要がある。このような取り組みは、中小企業が自社ブランドの理念・価値観の浸透型マネジメントであるインターナル・ブランディングを推し進める際に、組織内における全社員の心の中により確実に定着させることを可能にする。

上記の理由により、「中島大祥堂」はインターナル・ブランディングを推し進めるようになる。また、同社がインターナル・ブランディングを実施するための目的は次の通りである。それらは、①ブランドに関する基礎的理解、②同社の新ブランド戦略に関する理解、③自社ブランド価値向上のための参画意識の醸成、である。その目標は、それぞれの部門の社員に、①同社に対する帰属意識を高め、②自社ブランドを理解させ、③自社ブランド価値を向上させるために何をすべきかを考えることである。それゆえ、同社は、自社の企業理念・価値観などを簡潔に整理し、明確なブランド・ステートメントを組織内に浸透させることで、自社ブランドの方向性を正すために、インターナル・ブランディングが必要になったのである。各々の部門の社員が、顧客をはじめとする外部のステークホルダーに対して、それらを体現できるように働きかけることも主な目的である。さらに、同社のこのような戦略的かつ組織的な取り組みの究極の目的は、売上ありきでなく、中長期的なビジョンに基づいた自社ブランドの競争力向上を図ることである。

「中島大祥堂」は外部のブランド・専門家(能藤)の力を借りて、インターナル・ブランディングを行う際に、自社ブランドづくりの全体の根幹となる経営理念の類を網羅的かつ体系的にまとめた(図 6 参照)。本稿ではこれを同社の経営理念の体系図として位置づけることにする。まず、上位概念である価値観・企業理念・品質目標は、競合他社にとって模倣困難な経営資源であると同時に、自社ブランドの精神的な価値でもある。同社はインターナル・ブランディングを通して、自社ブランドの精神的な価値を部門横断的な連携やコミュニケーションを通して、外部のステークホルダーに対して体現するように全社員に理解・共感・共有してもらうために全社的に取り組んでいる(図 7 参照)。また、自社ブランドの精神的な価値は、業態・業種を問わず普遍性がきわめて高い。とりわけ、ダンケイズムは、同社の企業理念より最上位の概念として位置づけられている。下位概念である企業ミッション・事業領域ビジョン・ブランド・コンセプトは、菓子製造業としてあるべき姿を示す同社の菓子づくりにおける行動方針

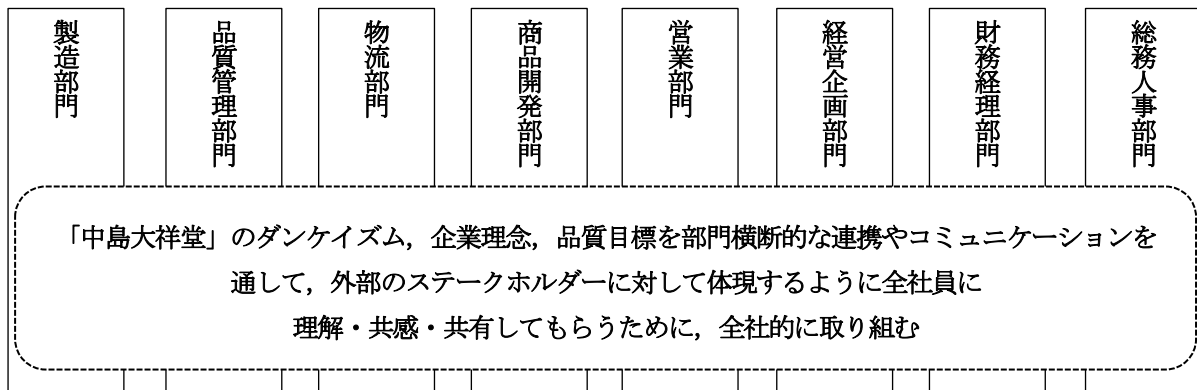
と業務方針である。これらは、自社ブランドの価値と評判を向上させるうえで、最も重要な根幹となる。すなわち、この根幹が崩れると、自社ブランドの価値と評判が下がると同時に、外部のステークホルダーからの信頼が失われてしまう。品質目標の下の領域は菓子製造業に特化したものである。

図6 「中島大祥堂」の経営理念の関係



(出所) 「中島大祥堂」の内部資料より。

図7 「中島大祥堂」の戦略的インターナル・ブランディングによる全社的・部門横断的な取り組み



(出所) 能藤とのインタビューと「中島大祥堂」の内部資料をもとに筆者ら作成。

しかし、「中島大祥堂」の場合は、企業トップやトップ・マネジメントのブランディングとインターナル・ブランディングの重要性に対する理解・認識は相対的に高かったが、それらに対する知識やノウハウは持っていなかった。言うまでもなく、現場を含む他の部門の社員は、それらに対する理解・認識・知識は非常に低かった。そのため、同社は、ブランディングとインターナル・ブランディングとは何かについて、すなわちそれらに関する知識・技術・価値・態度・考え方などのような情報要素について、全社員が同じように認識・共有してもらえるような企業内研修・講演会を行うようになる。このような組織内の社員が同一の情報を共有するインターナル・ブランディングの取り組みは、組織コミュニケーションを行う際に基本となる条件であるといえる(原岡・若林, 1993)。

「中島大祥堂」は、外部のブランド専門家(能藤)の助言をもとに、ブランディングやインターナル・ブランディングに関する企業内研修・講演会を行うに当たって、チームを各部門の次世代のリーダーになりうる少人数の若手社員を中心に編成した(表4参照)。1回目の時は、上記のインターナル・ブランディング実施の目的・目標について、

ブランド専門家の講義とファシリテーションのもと、各部署選抜メンバーによるグループディスカッションを行い、出席者全員の気付きとした。その後、それを職場に持ち帰り、チームディスカッションを踏まえて社内全体のブランド意識向上を実現し、業績貢献につなげると共に、チームとしてのブランド向上のためのアクションプランを策定し、それぞれのコミットメントとした。2 回目の時は、それぞれのチームの発表から、自分たちの部署が直接顧客と接することがなく、一見ブランドに関係なさそうに見えても、ブランド価値を上げることに貢献でき、それが重要であるという認識が進んだ。同社はこのような取り組みを通して、自社ブランドのあり方や重要性について改めて考え直すことで、同社に対する社員たちの帰属意識を高めてもらえる良いきっかけを与えた。また、これは、ブランディングの目的と自社ブランドの理念・ビジョンの組織内の浸透を達成させるために、社内でもどのような人材が必要とされるのかについて熟考するための良い機会ともなったと考えられる。さらに、チーム編成は、可能な限り同じ部門の社員同士が同じチームになるように組んだ。その理由は、ブランディングやインターナル・ブランディングを行う際に、部門間の役割や目標について議論し合いつつ、さまざまな意見交換・情報交換を行うためでもあった。

表4 「中島大祥堂」のインターナル・ブランディング・メンバーリスト

			人数	チーム
社長	営業マーケティング本部	営業部	7	A
		商品開発部	3	B
		物流部	2	
	生産本部	大阪本社工場	5	C
		丹波工場	3	D
		生産技術部	2	
		購買部	2	E
	経営管理本部	品質管理部	2	F
		財務経理部	2	
		総務人事部	2	
		経営企画部	0	
		小売事業本部	1	E
	相互製あん	1	F	
	合計	32		

(出所) 能藤とのインタビューと「中島大祥堂」の内部資料をもとに筆者ら作成。

ここで特筆すべき点は、「中島大祥堂」の戦略的かつ組織的なインターナル・ブランディングの取り組みである。すなわち、同社は部門間の連携やコミュニケーションを通して、組織内において自社ブランドの理念とビジョンなどを確実に浸透させる場を創るようになった。それと同時に、同社はそれらを創発的な学びの「場のマネジメント」を通して、外部のステークホルダーに対して自発的かつ積極的に体現することで、競合他社が容易に真似できない組織的知識を創造することができるきわめて重要な基盤をも創るようになった。このような戦略的かつ組織的な取り組みを通して得られる同社の成果は次の通りである。①部門間の垣根を超え、組織内の社員による独創的な情報、すなわち自社のダンケイズムや企業理念などといったブランド・メッセージを創造・伝達する意味を見つけ出すことができるようになった点である。②自社ブランド価値を高めるための組織の創造性と自発性を促すと同時に、創造的なコミュニケーション活動を推奨することで、ブランド創発型企業(徐・李, 2016, 2018, 2019a, 2019b)としての成長エンジンを生み出すことができるようになった点である。

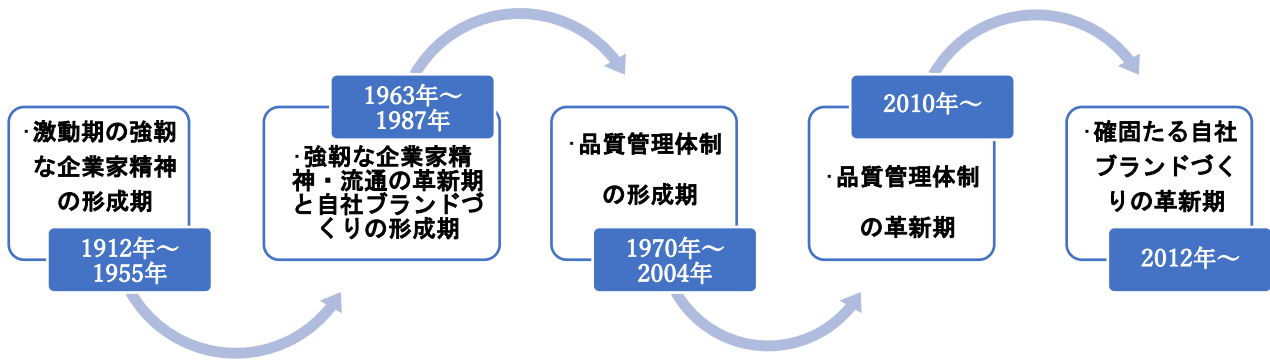
4. おわりに—総括および今後の研究課題

本稿では、中小企業のブランディングやインターナル・ブランディング戦略の実行における阻害要因の解決策として、「中島大祥堂」の戦略的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。

図8は本稿の事例考察の第1の成果として、「中島大祥堂」の創業期から今日に至るまでの企業競争力の発展プロセスを5つに分類したものである。「中島大祥堂」の創業期は戦時中という、市場環境の不確実性がきわめて高い時代であり、創業者が有する強靱な企業家精神は、同社のすべての経営活動を行う際に最も大きな原動力となっ

た。グローバルに通用する強いブランドを持つ企業の原点である中小企業の創業者らのほとんどの共通点には、同社の創業者が有していた強靱な企業家精神があった。その「革新の遺伝子」を受け継いだ中島会長は、先見性を持ってドイツとヨーロッパへの留学経験を通して、先進的な菓子づくりを積極的に学び取った。その後、彼は日本の近代化の変化を見極めつつ、自社ブランドの重要性についていち早く気づき、当時の流通におけるさまざまな制約条件を克服するために、同社の高い技術力を活かし高級路線に転換するという流通改革を引き起こした。

図8 「中島大祥堂」の5つの企業競争力の発展プロセス



(出所) 筆者ら作成。

中島会長からの「革新の遺伝子」を受け継いだ中島社長は、自社ブランドの価値や信頼を一層高めるために、同社の製造拠点の品質管理体制の強化や自社独自の高度な生産設備を積極的に導入した。その結果、同社は、競合他社にとって模倣困難性の高い菓子づくりの技術力を向上させることができた。さらに、中島社長は、同社の確固たる自社ブランドの価値とポジショニングを確立するために、同社の表層的なブランド競争力と深層的なブランド競争力の両立に注力し始めている。前者には、顧客とのブランド・コンタクトポイントへの強化、新ブランドの立ち上げ、コーポレート・ロゴのリニューアルなどが挙げられる。前者の更なる取り組みは、同社の自社ブランドの認知度と価値の向上と確固たるポジショニングの確保において大きな原動力となった。後者には組織全体で取り組むブランディングやインターナル・ブランディングに関する知識を組織内で共有する場づくりなどが挙げられる。後者の更なる取り組みは、同社のブランド創発型企業の構築・強化を促すことができる大きな成長エンジンとなった。このような両者の戦略的かつ組織的な取り組みこそが、同社の自社ブランドの価値の向上と確固たるポジショニングを確立するための、企業の内部と外部の統合された一連のマネジメントやコミュニケーション戦略の策定に関わる諸活動であるホリスティック・ブランディングのあり方なのである。

第2の成果として、「中島大祥堂」が戦略的かつ組織的に取り組んだブランディングやインターナル・ブランディングに関する企業内研修・講演会の実行から得られた成果を、資源ベース論的な視点(Barney, 2002; Collis & Montgomery, 1998)から見ると、次のような競争優位性が挙げられる。

上記の取り組み事例の考察を通して、「中島大祥堂」は100年以上の長い歴史の中で培ってきた自社独自の品質管理体制や高い技術力を活かし、質の高い菓子を製造・デザイン・販売することに関する膨大な経験や知識、ノウハウなどのような付加価値の高い情報を組織的に共有し蓄積していることが明らかになった。すなわち、これまで同社は、これらの情報を戦略的に活用することで、数多くの市場機会を生み出すことができたのである。また、同社は新しいブランド・ポートフォリオを確立すると同時に、顧客へのブランディングを具現化することで、顧客のニーズを的確に把握し満たすことができた。さらに、同社独自の価値観と企業理念に基づいた、「新しい菓子文化の創造」と「おもてなしの心」を重んじる組織風土や組織文化も、数多くの市場機会の創造を促すことができる大きな原動力となったともいえる。

また、「中島大祥堂」が有する長い歴史と伝統、いかなる困難にも決して屈しない強靱な企業家精神、自社独自の菓子づくりにおける徹底した品質管理体制や高い技術力は、経営資源として価値がありかつ希少性や模倣困難性がきわめて高い。すなわち、大正・昭和・平成に続く107年という長い歴史と語り継がれる伝統の技法は、「中島大祥堂」にとって最も重要な見えざる資産の1つであるといえる。また、このような同社の経営資源と能力を保有する競合他社の数は、菓子業界を完全競争の状態にするほど多くないため、これらの経営資源の希少性を長期間にわたって持続することができる。このような視点から考えると、同社のブランディングやインターナル・ブランディングに関する「人材育成訓練と個々のマネージャーや社員が保有する経験、判断、知識、人間関係、洞察力など

といった人的資本(Barney, 2002)」も、経営資源としての希少性が高いといえる。それゆえ、上述した同社が保有する経営資源と能力は、菓子業界における革新者としての成長を可能にしたのである。

さらに、「中島大祥堂」は、外部のブランド専門家によるブランディングやインターナル・ブランディングに関する企業内研修・講演会を行った結果、各部門の次世代リーダーになりうるような若手社員がそれらに関する基本的な知識を身につけることができた。それと同時に、彼らはブランディングやインターナル・ブランディングと彼らの仕事の相関関係を考えるようになりかけた。たとえば、企業内研修の初日に、品質管理部や物流に係る若手社員は、私たちの仕事はブランディングとあまり関係ないと言っていた。だが、企業内研修の全体が終わるころには、それらの重要性に気づき、その心境が変わっていた。

第3の成果として、中島社長のような「経営者は、自社固有能力の源泉の1つである(Barney, 2002)」ということである。なぜなら、中島社長は強くしなやかなリーダーシップを発揮することで、自社を取り巻く市場環境の変化に対して、客観的な分析を行うと同時に、自社の強みと弱みを理解し、事業価値を最大化する戦略に関する意思決定を最終的に行っているからである。また、中島社長による戦略策定行動を積極的に支援するトップ・マネジメントの体制も、同社のブランディングやインターナル・ブランディングを推し進めるに当たって、重要な推進役となったといえる。なぜなら、トップ・マネジメントは、現場の社員からの合意を得て、彼らを巻き込むことができたからである。さらに、同社のそれぞれの部門間の垣根を超え、部門横断的な連携やコミュニケーションができるように、積極的に参加した社員からの支援も、インターナル・ブランディングを推進するうえで、大きな原動力となったといえる。

最後の成果として、「中島大祥堂」がブランディングやインターナル・ブランディングを実行する際に必要不可欠な要因は次の通りである。第1の要因としては、それぞれの時代の大きな変化を見極める鳥のような目、すなわち、特定の産業分野における社会的・経済的な変革の全体を見渡す企業家の先見の明が挙げられる。第2の要因としては、需要サイドの変化によってもたらされたビジネス・チャンスを巧みに活用するために、多角的な視点で見る昆虫のような目が挙げられる。第3の要因としては、新たな市場を生み出せるような魚の目、すなわち、顧客の多様化するニーズに細部の注意を払うマネジメント能力(人的管理能力、新製品開発能力、ブランディング能力など)が挙げられる。第4の要因としては、どんなに困難な状況の中でも、決して屈せず常に事業機会を掴もうとする強靱な企業家精神と自社ブランドに対する揺るぎない理念や哲学の確立が挙げられる。第5の要因としては、経営者が抱いている自社ブランドに対する明確な理念と哲学を組織内において徹底的かつ確実に浸透させられるような組織づくりが挙げられる。

今後「中島大祥堂」が現場からフィードバックしなければならないのは次の通りである。①上記の戦略的かつ組織的な取り組みを通して、参加した社員たちがブランディングやインターナル・ブランディングに対してどれくらい理解・共感しているのか。②そこから学んだことを、それぞれの部門の自分の仕事や業務に置き換えて考えどのように活かしているのか。③今回の企業内研修・講演会に参加した社員たちは、自分たちが学習したことを各部門の同僚たちにどのように共有しているのか。以上が今後の研究課題である。

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、株式会社中島大祥堂代表取締役社長である中島慎介氏をはじめ、安藤利朗氏、奥野誠広氏、尾崎吏氏、手塚慎二氏、濱平智子氏、堀友則氏、布野周氏、そして株式会社イズアソシエイツブランド・コンサルタント(当時)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久幸氏に、心より感謝申し上げたい。

注

- 1 ここていうグローバル・ブランドとは、「企業独自のブランド・ネーム、ロゴ、ブランド・アイデンティティ、ブランド・ポジショニング、ブランド・パーソナリティなどが世界的に標準化されたブランドであると同時に、複数の地域市場で競争力ある認知度と選好度を確保した企業・製品・サービスのブランドのこと」を指す。徐(2014), 255頁。
- 2 ここていう企業家とは、「どんな困難にも屈せず、経営資源の新結合を実行することで、常にビジネス・チャンスを追求する者」を指す。この定義は、Schumpeter(1911)の考え方に基づいたものである。
- 3 この3社は、毎年、世界最大のブランディング専門会社 Interbrand 社が行う「Best Global Brands Ranking2018」によると、Apple が1位、Google が2位、Amazon が3位という順になっている。すなわち、3社とも、①「収益の少なくとも30%以上は本拠地以外の地域から得ている」、②「アジア・ヨーロッパ・北米などで大きな存在感を示しており、多くの新興市場もカバーしている」、③「長期にわたる財務実績に関する十分なデータが入手可能」といった条件を満たしている裏づけとなっている。また、3社とも、グローバルにおける地理的境界や文化的境界を超越した真のグローバルな企業であるとの証であると

- 同時に、「常に変化し続ける事業資産」として位置づけることができる。
- 4 ここでいう戦略的ビジョンとは、「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」を指す。徐・李(2018), 22 頁。また、ここでいう戦略的ビジョンは、Hamel & 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。
- 5 ここでいうインターナル・ブランディングとは、「自社ブランドの理念とビジョンを部門横断的な連携やコミュニケーションを通して、外部のステークホルダーに対して体現するように全社員に理解・共感・共有してもらうために、全社的に取り組む諸活動」を指す。徐・李(2019b), 93 頁。
- 6 ここでいう(財)ブランド・マネージャー認定協会は、株式会社イズアソシエイツが運営する組織として、「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」という共通の目的・目標の実現を目指している。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。
- 7 ここでいう「ブランド創発型企業」とは、「自社のブランド理念とブランド・ビジョンから全社員が強い刺激を受け、それらを創発的な学びの場のマネジメントを通して、主体的に体現することで、組織的知識を生み出すブランド中心の組織」を指す。徐・李(2019b), 89 頁。
- 8 「中島大祥堂」は、2018年9月現在、社員275名で中堅企業に該当するが、そのうち正社員が167名であるため、厳密に言えば中小企業に該当するのが妥当であると考えられる。
- 9 中島社長によれば、「1801年に初代中島治郎兵衛が京都で干菓子の製造を始めていたが、6代目の中島治郎兵衛(弘喜)が土地の投機に失敗して尾張屋を潰してしまい、心機一転、1912年に大阪で立ち上げたのが中島大祥堂である」という。
- 10 ここでいう企業家精神とは、「どんな困難にも屈せず、自社の経営資源の新結合を実行することで、常にビジネス・チャンスを追求める者が有する資質や姿勢」を指す。この定義は、Schumpeter(1911)の考え方に基づいたものである。
- 11 ここでいうHACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)とは、「食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入などの危害要因を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法」を指す。厚生労働省のHPより。
- 12 「中島大祥堂」は、百貨店で展開しているような高級菓子ブランドのOEMも行っている。
- 13 ここでいう「ブランド・ポートフォリオ」とは、企業等が所有する複数のブランドを各々の特徴によって体系化する際のブランドの集合体であると同時に、企業の経営資源をどのようなブランドに投入すべきかを判断する意思決定の枠組みでもある。また、「ブランド・ポートフォリオ」には、マスター・ブランド、エンドーサー、サブ・ブランド、ブランド差別化要素、共同ブランド、ブランド活性化要素、コーポレート・ブランドなど、現在活用されていないものも含め、組織によってマネジメントされるすべてのブランドが含まれている。Aaker(2004), 阿久津(2005)訳, 18 頁。
- 14 「中島大祥堂」の外部環境と内部環境における現状分析に関する資料は、同社の許可を得た上で、同社のブランディングやインターナル・ブランディングの推進に直接関わっていた能藤から提供されたものである。

参考文献

- Aaker, D. A.(2004). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. New York: The Free Press. (阿久津聡訳『ブランドポートフォリオ戦略：事業の相乗効果を生み出すブランド体系』東京：ダイヤモンド社, 2005).
- Abimbola, T. (2001). Branding as a Competitive Strategy for Demand Management in SMEs. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 3(2), 97-106.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論(上)基本編：競争優位の構築と持続』東京：ダイヤモンド社, 2003).
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1998). *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Boston: McGraw-Hill.
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The Underlying Dimensions of Brand Orientation and Its Impact on Financial Performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- Hamel, G & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press. (一条和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』東京：日本経済新聞社, 1995).
- 伊丹敬之 (2004a). 『経営戦略の論理(第3版)』東京：日本経済新聞社。
- 伊丹敬之 (2004b). 『見えざる資産の戦略と論理』東京：日本経済新聞社。
- Koehn, N. (2001). *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press. (櫻村志保訳『ザ・ブランド：世紀を超えた起業家たちのブランド戦略』東京：翔泳社, 2001).
- 徐誠敏 (2014). 「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』東京：有斐閣, 237-257.
- 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(名古屋経済大学)』24(1), 13-28.
- 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 (名古屋経済大学) 』 26(1), 18-31.

徐誠敏・李美善 (2019a). 「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」 『経済経営論集 (名古屋経済大学) 』 26(2), 29-41.

徐誠敏・李美善 (2019b). 「ブランド創発型企業を構築・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：中小企業の視点を中心に」 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』 78, 89-96.

原岡一馬・若林満 (1993). 『組織コミュニケーション：個と組織との対話』 東京：福村出版.

Schumpeter, J. A. (1911). *The Theory of Economic Development*. US: Harvard University Press.

Wong, H.Y., & Merrilees, B. (2005). A Brand Orientation Typology for SMEs: A Case Research Approach. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3), 155-162.

(株)中島大祥堂の HP

<https://www.nakajimataishodo.jp/>