

コーポレート・ストーリーの戦略的要素と コーポレート・ストーリーテリングの競争優位性

徐 誠敏¹
李 美善²

The Strategic Component Corporate Story and The Competitive Advantage of Corporate Storytelling

SEO, Sung Min¹
LEE, Miseon²

¹名古屋経済大学経営学部准教授

²名古屋経済大学経営学部准教授

キーワード：コーポレート・ストーリー，コーポレート・ストーリーテリング，コーポレート・ブランド，
コーポレート・レピュテーション

1. はじめに—問題提起と研究目的

近年，企業を取り巻く外部の経営環境の変化¹により，企業は単なる製品の機能的な違いだけで，競合他社との差別化を図ることがますます難しくなってきた。また，内部の経営環境として，①組織の中核的な価値観に反する経営者・従業員の言動や倫理観の欠如による企業の不祥事，②経営トップのリーダーシップの欠如と組織に対する従業員のエンゲージメントの欠如なども企業競争力の低下要因である。企業は，こうした内外の経営環境変化や課題に対処して持続的な成長を果たすために，製品の差別化戦略のみならず，組織それ自体の差別化を図り自社ブランド独自の世界観を確立しなければならない。徐・李(2016, 2018, 2019a, 2019b, 2019c, 2020a, 2020b, 2021)は，このような経営環境の変化の中で，組織そのものの差別化を図り組織力強化の一環として，「ブランド創発型企業」²と戦略的インターナル・ブランディング³の実現を促すための仕組みやプロセスを提示した。

上記に加えて，企業が自社固有のコーポレート・ストーリー⁴をつくることも，持続的な成長を遂げるために極めて重要な戦略的取り組みの1つである。その取り組みにより，企業は競合他社とは異なる組織の差別化を図ることができるからである。すなわち，自社ならではの創業者・経営者，従業員，ブランド・ビジョン，顧客などの戦略的要素に関するコーポレート・ストーリーの創造は，市場において自社ブランドの存在価値・存在意義の向上と自社ブランドの世界観の確立を促すことができる。また，企業は，優れたコーポレート・ストーリーを構築しステークホルダーに伝達させることで，組織に対する従業員の帰属意識とコミットメントを向上させると同時に，顧客にも組織への期待感を高めることができる(Denning, 2006; Dowling, 2006; Matthews & Wacker, 2007; McKee, 2003; Rossiter & Bellman, 2005)。さらに，企業は，前述したコーポレート・ストーリーの要素を戦略的に活用し共有することで，ステークホルダーからコーポレート・ストーリーに対する強い共感を得ることが可能となる。

しかし，日本の多くの企業では，一般的に投資家向けの投資情報やメッセージとしてコーポレート・ストーリーを活用しているのが現状である⁵。だが，市場における確固たる自社のポジションと競争優位性を確保するためには，投資家に限定せず，コーポレート・ストーリーの戦略的要素を競合他社と異なる自社固有のブランド価値として多様なステークホルダーにも効果的に伝えなければならない。企業はその働きにより，コーポレート・ストーリーを自社

ブランドの認知度やコーポレート・レピュテーション⁶の向上を促す要因として捉え、模倣困難性がきわめて高い自社ブランド価値の1つとしても活用できるのである。それゆえ、企業がコーポレート・ストーリーをステークホルダーへ理解・伝達・共有させる際に、コーポレート・ストーリーはブランド知識としてさまざまなメリットをもたらすのである(Dowling, 2006 ; Baker & Boyle, 2009 ; Woodside, 2010)。

本稿では、コーポレート・ストーリーの伝達を通じて、あらゆるステークホルダーに共感を与えると同時に、組織にさまざまなメリットやメッセージを生み出せるように働きかけることを、コーポレート・ストーリーテリングと呼ぶことにする⁷。企業は、さまざまなコミュニケーション・ツール⁸を通して、コーポレート・ストーリーの構成要素を戦略的に活用することで、以下のような競争優位性をもたらすことができる。第1に、自社ブランドの世界観を創り出し、ステークホルダーに複数のコーポレート・ストーリーをつなぎ合せて伝えることにより、競合他社と異なる明確な違いを生み出すことができる。第2に、マネジメントを実行する主体である経営者や従業員に刺激や共感を与えると同時に、インターナル・ブランディングの実行における彼らの共感と創造力を促すための核となるメッセージとしての役割を果たすことができる。第3に、外部のステークホルダーにも共感を付与すると同時に、コーポレート・ストーリーを周りの人々に語るように誘導する戦略的メッセージとしての役割も果たすことが可能となる。その結果、企業は、自社ブランドの価値やコーポレート・レピュテーションの向上と購買意欲を間接的に促すと同時に、自社ブランドの世界観を創り出すことが容易になるのである。

したがって、本稿の目的は、上述した問題意識を踏まえ、欧米の先行研究をもとに、コーポレート・ストーリーの戦略的要素のメリットとコーポレート・ストーリーテリングがもたらす競争優位性について理論的考察を通して明らかにすることである。

2. コーポレート・ストーリーの定義と戦略的要素

2-1 コーポレート・ストーリーの定義とメリット

本稿の鍵概念であるコーポレート・ストーリーとは、創業者・経営者、組織、従業員、ブランド・ビジョン、成長戦略、顧客、製品・サービス、プログラムなどに関する物語の総称を指す。すなわち、創業者の起業に至るまでの強い思いや経営哲学をはじめ、現在の経営トップのリーダーシップ、組織独自の文化・中核的な価値観・プログラム、従業員が抱く信念、顧客との関係性、革新的な製品・サービスなどに関する物語の総称が、コーポレート・ストーリーであるといえる。企業は、コーポレート・ストーリーをステークホルダーに伝え戦略的に活用することで、説得力のある新しい視点や方向性を示し、彼らの認識と行動の変化を促すことが可能になる。それゆえ、コーポレート・ストーリーテリングは、ステークホルダーに対して自社ブランドの世界観と価値を伝える際に、彼らの意思決定や行動に影響を与える核となるメッセージの創造を可能にする。また、企業は、コーポレート・ストーリーテリングを通して、コーポレート・ブランド⁹の存在意義を彼らに明確に示すと同時に、競合他社に対して自社のポジションを確立し、従業員との絆を深められるように戦略的に活用できる(Roper & Fill, 2012)。

上記のコーポレート・ストーリーテリングには、以下のメリットがある。第1に、ステークホルダーを狙った企業の戦略的意図が込められたメッセージの創造とその伝達を容易にする点である。第2に、組織内部のステークホルダーには、自社ブランドが目指すべき中核的な価値観を明確に認識させると同時に、組織に対するエンゲージメントの向上を促すことができる点である。第3に、従業員が中核的な価値観を外部のステークホルダーに体現する際に、正しい意思決定と行動方針の重要な基準となる点である。第4に、外部のステークホルダーには、好ましい自社ブランドの認知度やコーポレート・レピュテーションを高めると同時に、彼らの購買意欲を間接的に促すことができる点である。第5に、競合他社との違いをつくと同時に、自社ブランドの世界観と物語をつなぎ合わせ、企業とステークホルダー間の肯定的な相互作用を促すことで、持続的競争優位を確保することができる点である。

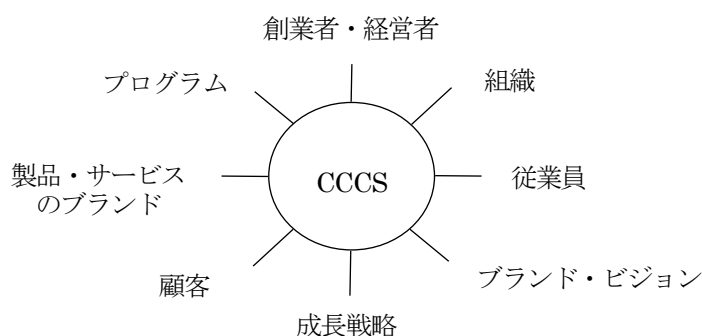
2-2 コーポレート・ストーリーの戦略的要素とメリット

ここでは、図1で示したように、コーポレート・ストーリーを構成する戦略的な要素として、創業者・経営者、組織、従業員、ブランド・ビジョン、成長戦略、顧客、製品・サービス、プログラムを取り上げて、それぞれのメリッ

トを、次のようにまとめておこう。

まず、第1要素の創業者に関するストーリーは、コーポレート・ストーリーを構築する際に原動力となる。また、創業者に関するストーリーは、自社の中核的な価値観を表すバロメーターにもなる。創業者は、企業の成長・発展という歴史とともにダイナミックに進化する存在であり、競合他社が容易に模倣できない人的資源の重要な要素の1つだからである。現在の経営トップに関するストーリーにも創業者のストーリーと同様の効果が表れる。すなわち、創業者または現在の経営トップが持つリーダーシップや経営哲学に関するストーリーは、コーポレート・ブランドに対してステークホルダーが抱く信頼感とコーポレート・レピュテーションの向上を促すきっかけとなる。とりわけ、彼らに関するストーリーは、組織に対する従業員のエンゲージメントを高め、個人や組織の正しい意思決定の基準を示す道標の役割を果たす。また、彼らに関するストーリーは、自社ブランドの存在価値を高めるためにも重要な役割を果たす。Appleの共同創業者であるスティーブ・ジョブズに関するストーリーの代表例として、1977年に発売された世界初の商用PCのApple IIが挙げられる。スティーブ・ジョブズは、1970年代、大企業が使っていた大型コンピューターが主流であった頃に、個人向けのコンピューターの潜在的ニーズを競合他社に先駆けて構想した。そのため、スティーブ・ジョブズは、1976年、もう1人の共同創業者であるスティーブ・ウォズニアックと、Apple Computer Companyを創業した。その1年後、Apple IIは、スティーブ・ジョブズの鋭い問題意識や先見性と創造力、またそれを具現化できるスティーブ・ウォズニアックのエンジニアリングの力により生まれた。このイノベーションに関するApple誕生物語は、スティーブ・ジョブズが持つ卓越したリーダーシップと強靱な企業家精神に関するストーリーであり、Appleの革新の遺伝子を表すコーポレート・ストーリーの1つでもある。

図1 コーポレート・ストーリーの戦略的要素



(注) CCCS(Compelling Components of Corporate Story)

(出所) 筆者ら作成。

次に、第2要素の組織に関するストーリーは、組織全体を正しく方向づける重要な役割を果たすだけでなく、組織に対するステークホルダーの信頼を高めるきっかけとなる。そのストーリーには、これまであらゆる経営活動を通して、組織内の従業員が築き上げてきた組織固有の歴史と文化、中核的な価値観が蓄積されている。とりわけ、企業の長い歴史は、単なる物理学的な時間を示すものではなく、市場との関係性を良好に維持しつつ、長きにわたって築かれてきた信頼関係の証である。120年間にわたり世界中の顧客に愛され、信頼され、選ばれ続けるグローバル・ブランドであるCoca-Colaの歴史や文化に関するストーリーには、競合他社が容易に真似できない圧倒的な自社ブランドの存在感と世界観が凝縮されている。また、長きにわたるCoca-Colaのコーポレート・ストーリーは、ユニークなマーケティングの創造と絶え間ないイノベーション(技術革新や新機軸のサービス、新たな価値観の提案など)の連続や実現を表している。

第3要素の従業員が抱く信念に関するストーリーは、コーポレート・ストーリーの創造の源泉となり、そのコーポレート・ストーリーからステークホルダーの共感を促すことができる。従業員は、自社のブランド理念とブランド・ビジョン、ブランド価値を外部のステークホルダーに体現するブランド・アンバサダーの役割を果たす。とりわけ、常に現場で顧客と接する従業員は、自社ブランドの存在価値や存在意義を表すのである。顧客は、接客時の従業員の対応や態度により、製品ブランドだけではなく、コーポレート・ブランドに対する満足度やコーポレート・レピュテ

ーションが異なってくる。すなわち、従業員は、自社の好ましいコーポレート・ストーリーをつくるうえで、きわめて重要なブランド競争力の源泉の1つとなりうる。その代表例として、全米最大の高級百貨店であるNORDSTROMの車のタイヤ交換と、オンライン靴店であるZapposのコールセンターのピザ店の案内に関するストーリーが挙げられる(Aaker, 2018)。この2つの事例からわかるのは、現場で顧客から想定外の対応を要求されても、自社の中核的な価値観に沿って適切に行動することにより、顧客満足を超え、顧客感動や顧客価値を生み出すことができたことである。また、このような物語は、コーポレート・ストーリーとして、ステークホルダーの間で語り継がれており、彼らの心に強烈に残るということである。

第4要素のブランド・ビジョン¹⁰に関するストーリーは、経営者と従業員に明確な方向性を示すと同時に、彼らの創造性を促す原動力となる。グローバル・ブランド価値評価ランキング「Best Global Brands2021」で9年連続1位のAppleの場合は、ブランド・ビジョンや理念といった組織の中核的な価値観を明文化していないが、それに近いものとして次のようなコーポレート・メッセージやミッション・ステートメントを挙げられる。「Think Different」

「Apple's main purpose is to create products that enrich people's daily lives」 「Apple mission statement is to bringing the best user experience to its customers through its innovative hardware, software, and services」。とりわけ、上述したスティーブ・ジョブズは、1997年、「Think Different」のようなコーポレート・メッセージを通して、画期的な広告キャンペーンを展開した。当時、倒産寸前だったAppleに復帰したスティーブ・ジョブズには、企業経営の原点に立ち返って、これまでになかった革新的な製品・サービスを生み出し続けるという経営トップとしての強い想いがあった。そのため、広告キャンペーンの中身にAppleが革新的企業として生まれ変わるというコーポレート・メッセージを凝縮した。すなわち、当時、社会的変革を引き起こし、世界を変えた偉人たちとAppleを重ねステークホルダーの頭で連想されるようなコーポレート・ストーリーが広告キャンペーンに反映されたのである¹¹。このようなAppleのブランド・ビジョンに関するストーリーは、25年以上たった今でも、Appleブランドの存在意義・存在理由・存在価値を表している。このストーリーがAppleのイノベーションの起点となり、同社は革新的な製品・サービスの創造を通して、顧客に最高のユーザー・エクスペリエンスを提供できるようになった。

第5要素の成長戦略に関するストーリーは、社会的・経済的な変化を引き起こし、企業成長の源となる。成長戦略に関するストーリーは、ステークホルダーに企業に対して大きな期待感を抱かせることができる。また、これは、企業の株価変動にも多大な影響を与える。そこには、株主や投資家も、短期的利益よりも企業成長や成長の過程に関するコーポレート・ストーリーに関心を持ち始めているという背景がある。その代表的な例として、近年、急成長を遂げたTeslaのCEOであるイーロン・マスクが、自社の成長事業であるEV車や自動運転、宇宙開発プロジェクトや仮想通貨に関してSNSで発信した際に、同社の株価に大きな影響を与えたことが挙げられる。Amazonも、成長に関するコーポレート・ストーリーテリングを通して、膨大な株式時価総額を獲得している(Aaker, 2018)。この2社の成長戦略に関するストーリーは、従業員には組織に対するエンゲージメントの向上を促すと同時に、組織変革を促すためのプログラムや取り組みの指針となる。また、顧客には、自社ブランド構築を促進する活気や知名度を高め、よりよい製品づくりへの可能性を開かせることができる。

第6要素の顧客または顧客体験に関するストーリーは、新しい顧客の獲得とブランド構築において、その重要性はますます高まってきている(Aaker, 2018)。その理由は、次の通りである¹²。①顧客に関するストーリーは、組織の価値観とブランドの価値提案と密接に関連しているため、他の構成要素と比べて成功しやすい点である。②顧客は、経済的価値を高めるために企業から一方的に発信される情報源よりも、他の顧客体験に関するストーリーを通して届けられる情報を重視する点である。また、Aaker(2018)は、顧客体験に関するストーリーの活用事例として、ビジネス特化型ソーシャルネットワークであるLinkedInの事例を取り上げている。LinkedInは、プロ品質の1分間の動画を通して、求職者のキャリアパスを発展させるというコンセプトを軸に、会員自身のサクセス・ストーリーを伝える機会を提供している。LinkedInは、このようなストーリーテリングを通して、企業が優れた人材を採用し適材適所の実現を可能にしている。それと同時に、求職者が自分に合う・自分の能力を必要とする企業とマッチングできるようになった。LinkedInは、自社のコミュニティの力を最大限に活かすことで、革新的なサービスの提供から生み出された顧客との深い絆(高いブランド・ロイヤルティ)をより一層深めることができた。また、同社は、組織に

対する従業員の帰属意識とコミットメント、エンゲージメントをも向上させることができたのである。

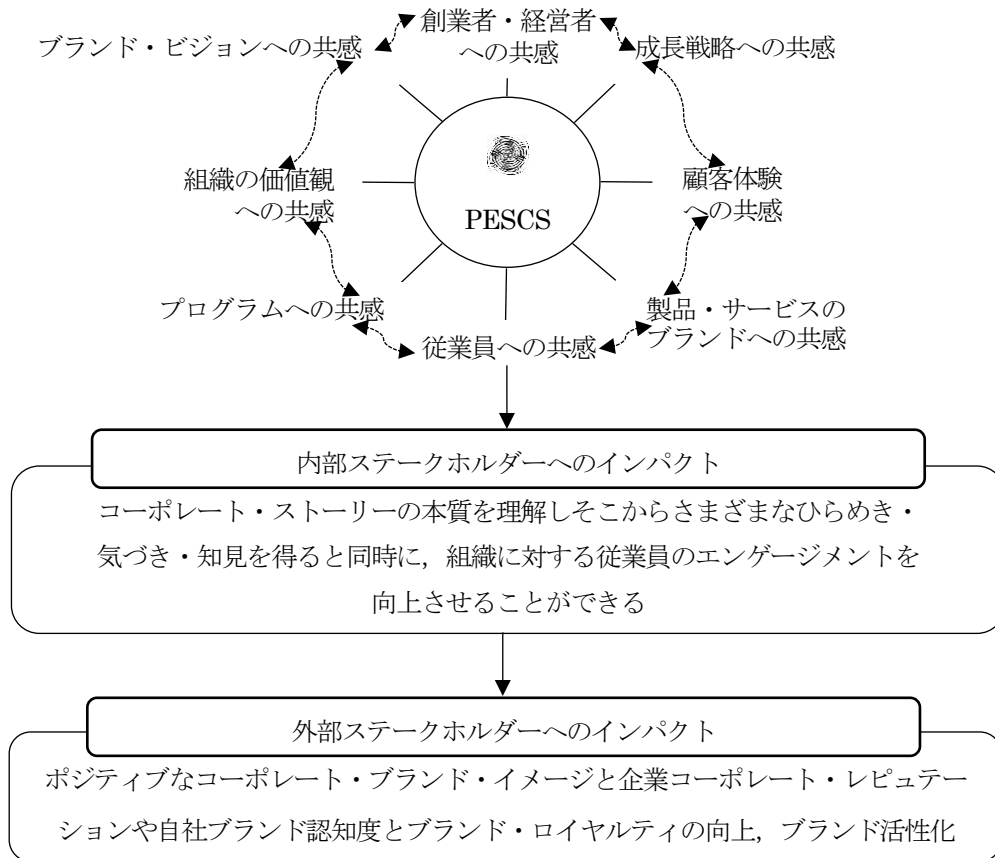
第7要素の製品・サービスのブランドに関するストーリーは、顧客により大きな説得力や共感をもたらす力がある。また、製品・サービスのブランドが中心となるストーリーは、顧客・消費者に対して自社ブランドの価値をわかりやすく伝えることができ、そのインパクトは大きい。企業は、製品・サービスのブランドに関するストーリーを通して、ある状況下で抱えている問題の解決や予期せぬ驚き・感動を伝えることで、本来の製品・サービスの性能を超え、ブランドの特性や世界観を顧客・消費者に体現することができる。Aaker(2018)は、上記のストーリーテリングの成功事例について、以下のように述べている。Timex¹³の場合は、以前から自社の時計をさまざまな過酷な状況で試し、その性能を示すストーリーを、TV 広告を通して顧客に伝えてきた。Coca-Cola の場合は、「幸福の自動販売機(Happiness Machine)」のキャンペーンを通して、世界各国の顧客に Coca-Cola を飲むときにさまざまなサプライズを提供することで、幸福感と感動を体験させた¹⁴。MasterCard の場合は、「プライスレス」¹⁵というユニークなコンセプトに基づいたキャンペーンを通して、さまざまな顧客体験を提供することで、顧客に驚きと感動を与え続けることができた。このように、製品・サービスのブランドによるユニークな顧客体験を通して、予期せぬ恩恵を受けたときに味わった幸福感と感動のストーリーは、単なる顧客満足を超え、自社ブランドに対するロイヤル・カスタマー¹⁶の増加をより一層促すことができる。

第8要素のプログラムに関するストーリーは、企業変革を実現させるための基盤となる。企業は、常に中核的な価値観と戦略を裏づける中身を明示させ、その意味が組織内に上手く浸透されるよう、さまざまなプログラムを推し進めていかない限り、組織を変革することは難しい。とりわけ、企業は中核的な価値観を浸透させるためのインターナル・ブランディング戦略やリーダーシップ開発、組織活性化に関するプログラムを通して、組織の変革と成長を促すことが容易になる。プログラム自体のプロセスや成功事例は、コーポレート・ストーリーの1つの象徴となりうる。このようなコーポレート・ストーリーは、多様なコミュニケーション・ツールを通して、部門や時代を超えてあらゆるステークホルダーの間で語り継がれていき、次のようなメリットを生み出すことができる。①組織内の従業員をはじめ、取引先や関連会社にも、自社が目指すべき姿や方向性を明確に示すと同時に、組織に対するコミットメントやエンゲージメントを向上させることができる点。②顧客・消費者には、組織の健全性、成長性を明確に伝え、好ましいコーポレート・ブランド・イメージを確立させることで、自社商品への購買意欲を間接的に促すことができる点。③チームワークを重視し成長志向が高い人材を集めることができる点。

企業は、上述したコーポレート・ストーリーの戦略的要素を活用することで、ステークホルダーの共感的な理解を生むと同時に、ステークホルダーに良い影響を与えることができる(図2参照)。たとえば、ステークホルダーが創業者・経営者をはじめ、組織の価値観、ブランド・ビジョン、成長戦略、企業変革のためのプログラムに関するストーリーへ共感することは、以下のようなメリットを従業員に与えることができる。①コーポレート・ストーリーから共感をし、その本質を深く理解し、そこからさまざまなひらめき・気づき・知見を得ると同時に、創造的な発想を促すことで、外部のステークホルダーに対して自社ブランドの世界観や理念を体現することができる。②コーポレート・ストーリーへの共感を通して、組織に対する従業員のエンゲージメントを向上させることができる。また、製品・サービスのブランド価値や顧客体験に関するストーリーへの共感、自社ブランドに対する信頼感とコーポレート・レピュテーションを向上させると同時に、自社ブランド認知度とブランド・ロイヤルティを高めることができる。

したがって、企業はコーポレート・ストーリーを戦略的に用いることで、ステークホルダーが組織に対して抱くコーポレート・ブランドに関するポジティブなイメージを効果的に伝えることが可能になる。その結果、企業は、組織に対してステークホルダーが抱く認識であるコーポレート・レピュテーションの向上を促すことができる。とりわけ、企業は、優れたコーポレート・ストーリーの主要な特性・機能を明確に理解し、競争優位性を最大限に活用し段階的に伝えることで、表1のような、組織に対する従業員のコミットメントを高めると同時に、従業員との関わりをより一層深めることができる。また、優れたコーポレート・ストーリーは、組織行動の指針を定めると同時に、組織や従業員の経験をストーリー化することで、ステークホルダーに自社ブランドの存在理由の伝達を可能にする。

図2 コーポレート・ストーリーの戦略的要素への共感が生み出すメリット



注：PESCS(Positive Empathy Spiral of Corporate Story)

出所：筆者ら作成。

表1 優れたコーポレート・ストーリーの基本機能と役割

研究者名と年度	基本機能・役割
Dowling(2006)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織への関心を向上させる ・内部・外部のステークホルダーの組織への期待を高める ・組織の由来, 組織の現状, 組織の将来を伝達する
Denning(2006)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の将来への方向付けを示す ・従業員の帰属意識とコミットメントを向上させる
Rossiter & Bellman (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ・知識, 誠実さ, 好感度, 強力な特徴を反映することで差別化できる ・企業の誠実さと信頼を高め, 従業員のロイヤリティを向上させる
McKee(2003)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の長所と短所を分析・把握することで自己認識が可能になる
Matthews & Wacker (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体像への共感を生む ・組織活動を楽しむことができる ・継続的に組織価値を高められる

出所：Gill(2011), 5頁をもとに一部省略・修正。

3. コーポレート・ストーリーテリングの定義と競争優位性

3-1 コーポレート・ストーリーテリングとは

そもそも、ストーリーテリングとは、時間の経過とともに蓄積される、すべての国と社会、文化の基本的な現象である(Denning, 2006)。また、ストーリーテリングは、長年にわたり、個人とグループ間のメッセージとして、効果的に活用できるコミュニケーションの形態でもある(Kearney, 2002)。さらに、ストーリーテリングは、テキストやアート の形で提示された特定の行為、出来事、またはイベントを通して伝える物語であり、年齢層、文化、性別を超える能力があり、聞き手の想像力と注意を引きつけることができる(Sinclair, 2005)。ストーリーは、聞き手の特定

の関心と合致する場合、人々をやる気にさせ、人々が行動を起こすのに十分な記憶に残るメッセージを生み出す手段として組織が活用できる(Prusak, 2001 ; kaye, 1996)。それゆえ、企業は、ストーリーテリングの特徴を明確に理解し、自社固有のコーポレート・ストーリーの戦略的要素をステークホルダーにわかりやすく伝えると同時に戦略的に活用する必要がある。したがって、本稿では、コーポレート・ストーリーテリングを、創業者・経営者、組織、従業員、ブランド・ビジョン、成長戦略、顧客体験、製品・サービスのブランド、プログラムに関する物語を用いることで、説得力のある新しい視点をつくり、組織の方向性や行動を強化する戦略的メッセージを生み出すプロセスであると定義づける¹⁷。

3-2 コーポレート・ストーリーテリングの競争優位性

コーポレート・ストーリーの最も重要な役割の1つは、ステークホルダーの心に感情を呼び起こし、自社ブランドとの前向きなつながりを生み出すことである(Baker & Boyle, 2009)。とりわけ、企業がコーポレート・ブランドに関する情報を伝える際に、ステークホルダーに強い感情を呼び起こし(Ling et al., 2010)、その感情はブランドに関する鮮やかな記憶を生み出す(Dewaele, 2004)ことを容易にする。また、その感情は、企業がコーポレート・ストーリーを用いて、自社ブランド・イメージを向上させるまたは定着させる際にきわめて重要な役割を果たす(Cunliffe et al, 2004)。すなわち、コーポレート・ストーリーの知識を持つ従業員は、より大きな愛情を持ってコーポレート・ブランドを体現しようとする意欲が高い(Kılıç & Okan., 2020)。コーポレート・ストーリーは、従業員に自社の価値観を伝える(de Chernatony et al., 2006)と同時に、企業文化の醸成と従業員に活気を与えることができる(Mossberg, 2008 ; Smith & Keyton, 2001)。そのため、企業は、コーポレート・ブランドに関連するコーポレート・ストーリーを多くのステークホルダーの間で、ポジティブなイメージで伝わるようにコミュニケーション活動を行うことで、説得力を高める必要がある。これを実現させるために、企業は、従業員に自社のコーポレート・ブランドの意味と価値を伝えるアンバサダーとしての役割と十分な権限を与える必要がある。

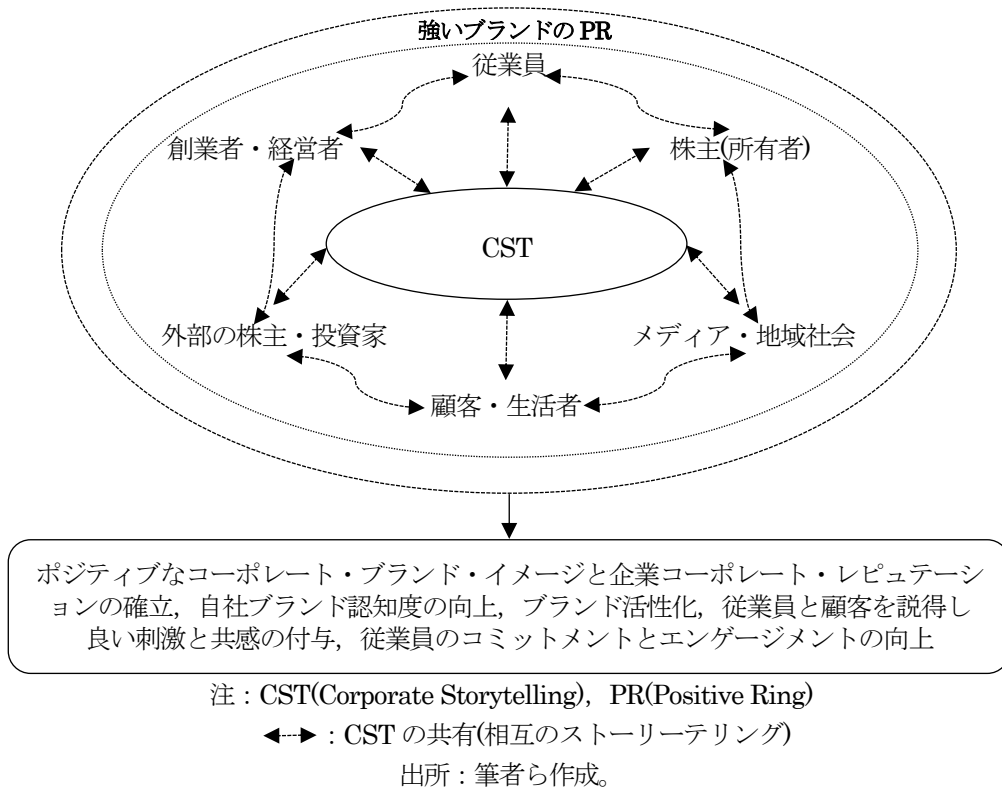
企業は、上述した通り、コーポレート・ストーリーの重要性を明確に理解し、社内コミュニケーションを通して、自社のコーポレート・ストーリーを従業員に明確に伝える必要がある。なぜなら、コーポレート・ストーリーは、自社が有する独自性・信頼性に対して、組織内部のステークホルダーが心から感じ認識するように働きかける(Zhong et al., 2017)からである。また、コーポレート・ストーリーテリングは、自社のコーポレート・ブランドの意味や特徴を示す創造的な取り組みでもある。それに加えて、コーポレート・ストーリーテリングは、自社の強み・個性・社会的存在価値を見つけるときをはじめ、自社のコーポレート・アイデンティティの付与と競合他社と差別化を図ることも可能にする。同時に、それは、自社のコーポレート・ブランドが有する人間性を表現するうえできわめて重要な姿(Weick & Browning, 1986 ; Wilkins, 1984)を組織内部・外部のステークホルダーに効果的に伝えることができる。さらにいえば、コーポレート・ストーリーテリングは、物語や逸話、アイデア、コンセプト、因果関係の伝達、関係と連想の構築(Cater et al., 2020 ; Keskin et al., 2016)を通じたコーポレート・ブランドに関する経験の統合と共有であるともいえる。

コーポレート・ストーリーテリングは、近年、コーポレート・ブランディングとコーポレート・レピュテーションに関する研究分野において、コーポレート・ブランドを差別化するために用いられている(Janssen et al., 2012)。また、コーポレート・ストーリーテリングは、組織内部・外部のステークホルダーにコーポレート・ブランドの重要性を示しており、競合他社に対して自社のポジションを確立するだけでなく、従業員との絆を深められるように働きかける(Roper & Fill, 2012)。さらに、コーポレート・ストーリーテリングは、肯定的なコーポレート・レピュテーションの向上を促す役割を果たす(Dowling, 2006)。その結果、コーポレート・ストーリーテリングは、組織としての独自性や一貫したイメージの確立を促すと同時に、企業を取り巻く多様なステークホルダーに企業価値を判断する際に大きな影響を与えることができる。

コーポレート・ストーリーはそもそも経営者と従業員に密接に関わっている。なぜなら、経営者と従業員は、コーポレート・ストーリーを代弁し、受け取る者(Abratt & Keyn, 2012 ; Li et al., 2019)だからである。そのため、企業は、より戦略的な視点から、新たなコーポレート・ストーリーを創り、外部のステークホルダーに体現するために、

経営者と従業員の重要な役割を明確に理解し、彼らと効果的にコミュニケーションを行うことがきわめて重要である。それに加えて、コーポレート・ストーリーは、企業文化に対する従業員の行動に影響を与える(de Chernatony et al., 2006)ため、上記のようなコーポレート・ストーリーテリングは、経営者や従業員に次のような業務遂行に重要な影響を及ぼす可能性が高い。①自社独自のブランド・ビジョンを体現する際に必要な解決策を模索するうえで大きなヒントと強い刺激を付与することができる。②彼らの自発性と創造力を一層確実に発揮させるための戦略的メッセージとしての役割を果たすことができる。③自社のコーポレート・ブランドに対する理解度を高めるとともに、忠誠心・意欲をも向上させることができる。すなわち、従業員とより深く関わる戦略としてのコーポレート・ストーリーテリングの機能は、送信者と受信者の間のメッセージを明確に伝達することで、コミットメントと想起能力を大幅に向上させる(Sinclair, 2005; Simmons, 2006)のである。言い換えれば、コーポレート・ストーリーテリングのより高い価値は、組織に関して従業員を説得し、動機付け、刺激し、それによって社内の忠誠心とコーポレート・レピュテーションを向上させる可能性があるということである(Simmons, 2006)。

図3 コーポレート・ストーリーテリングの好循環が生み出す競争優位性



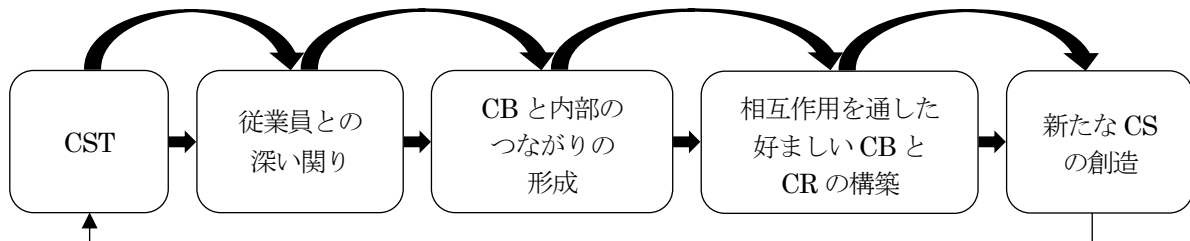
企業は、コーポレート・ストーリーテリングを戦略的に活用することで、あらゆるステークホルダーが独創的かつ優れたコーポレート・ストーリーに対して共感し、その本質を直感する瞬間を生み出すきっかけとなる。それにより、企業は、経営者や従業員がコーポレート・ストーリーから感じ取ったことを手掛かりに彼の頭に浮かぶ創造的な発想や仮設づくりを促すことができる。また、彼らに組織に対する帰属意識やモチベーションを高めると同時に、自社の価値観に対する理解と強い共感を促すこともできる。組織外部のステークホルダーには、自社のコーポレート・ブランドが持つ価値や意味に対する深い理解と強い共感、信頼性を向上させることができる。とりわけ、株主と投資家には、コーポレート・ストーリーテリングから強い共感を得て、継続的な投資活動を促すことができる。顧客には、コーポレート・ストーリーテリングから強い共感を得て、自社ブランドの価値とコーポレート・レピュテーションを高め、購買行動の意思決定にポジティブな影響を与えることができる。その結果、企業は、コーポレート・ストーリーテリングの好循環を生み出すことで、持続的な競争優位性の確保と自社の将来に向けた期待感を醸成する効果をもたらすことができるのである(図3参照)。

4. おわりに—総括と今後の研究課題

本稿では、欧米の先行研究の考察を行い、コーポレート・ストーリーの戦略的要素とコーポレート・ストーリーテリングの競争優位性について考究した。そこで明らかになったのは、以下の通りである。

第1に、コーポレート・ストーリーの創造と活用の重要性である。企業は、自社固有のコーポレート・ストーリーを創り、それらを組織内の経営幹部や従業員に明確に理解させ共感させることが必要不可欠である。これにより、重要な意思決定権を持つ経営トップや経営幹部をはじめ、各部署や現場にいる従業員は、コーポレート・ストーリーの価値と意味を、外部のステークホルダーに自発的に体現することが可能になる。無論、企業は、そのプロセスにおいて、いくつかのワークショップや社内勉強会を開き、コーポレート・ストーリーの価値や意味を体現する際に必要な彼らの創造力の発揮を促せるような仕組みをつくらなければならない。その実行の結果として企業は、顧客をはじめとする多様なステークホルダーのコーポレート・ストーリーに対する理解を深めると同時に、共感力を高めることができる。また、ステークホルダーとの良好な信頼関係を構築・強化することも期待できる。それゆえ、企業は、中長期的な視点から、コーポレート・ストーリーを、自社のブランド・ビジョンと組織の価値観の中心に据えるべきである。また、それらを外部のステークホルダーに対して体現できるように、組織の全員が明確に理解し強く共感・共有してもらうために全社的に取り組まなければならないのである。

図4 コーポレート・ストーリーテリングが生み出す好循環プロセス



注：CB(Corporate Brand), CR(Corporate Reputation),
CST(Corporate Storytelling), CS(Corporate Story)

→は、コーポレート・ストーリーテリングの推進・支援

出所：筆者ら作成。

第2に、企業は、組織内の従業員と有意味な接点をつくり、コーポレート・ストーリーを伝えることで、図4のような企業成長の好循環の創出を可能にする。すなわち、企業は、コーポレート・ストーリーテリングの推進・支援を通して、経営者・従業員、組織の価値観、過去の業績、将来のブランド・ビジョン、顧客との良好な関係と絆、事業戦略に関するコーポレート・ストーリーを戦略的に活用することで、好循環を生み出すことができるのである。それを実現させるために、まず、トップダウンとボトムアップの両方から過去の優れたコーポレート・ストーリーを発掘し、中長期的な視点に基づいた部門横断的な連携やコミュニケーションを通して、それを組織全員に明確に理解・共感させることがきわめて重要である。次に、企業は、内部のステークホルダーがコーポレート・ストーリーから強く共感をし、外部のステークホルダーに自発的に体現できるように働きかけなければならない。これにより、コーポレート・ストーリーは、従業員との深い関わりを持つことができる。すなわち、企業は、コーポレート・ストーリーテリングを通して、コーポレート・ストーリーに対する従業員の深い理解と強い共感をもたらすことが可能になる。また、企業は、コーポレート・ストーリーテリングを通して、従業員に一貫した方向性を示し、コーポレート・ストーリーを自発的に体現するように促すことができる。さらに、企業は、コーポレート・ストーリーテリングを通して、従業員の組織に対するコミットメントとエンゲージメント両方の向上を可能にする。この実現を通して、企業は、自社のコーポレート・ブランドと組織内部のつながりを形成・強化することができるようになる。その結果、企業は、好ましい自社のコーポレート・ブランドやコーポレート・レピュテーションを構築することができる。上記のプロセスを経て、企業は、組織内部と外部のステークホルダーとの相互作用の中で、さまざまなコミュニケーション・ツールを段階的かつ継続的に活用しなければならない。これにより、コーポレート・ストーリーは内部と外部のステークホルダーによって、ポジティブに再生産・再解釈できる。その結果、コーポレート・ストーリーの本質は変わらないもの

の、それとは異なる新たなストーリーが創造される可能性が高まるのである。企業は、新しく生まれたコーポレート・ストーリーを、組織内にフィードバックしコーポレート・ストーリーテリングを通して、より優れたコーポレート・ストーリーへと漸進させなければならない。

以上が、理論的考察を通して導き出されたコーポレート・ストーリーの戦略的要素とコーポレート・ストーリーテリングがもたらす競争優位性の好循環プロセスのあり方である。しかし、コーポレート・ストーリーテリングには、受け手(内部と外部のステークホルダー)の物語に関する解釈レベル、思考スタイル、ストーリーに関する理解能力のようなさまざまな変数が含まれる。この点を踏まえて、今後の課題として、コーポレート・ストーリーテリングを実行している企業の先進的な取り組み事例を通して、コーポレート・ストーリーテリングがもたらす競争優位性の創出方法を明らかにしていきたい。

注

- 1 その大きな変化要因としては、①グローバル競争の激化による企業間の技術水準の平準化・同質化の加速化と② ICT 技術の進歩による製品ライフサイクルの短縮化とコモディティ化などが挙げられる。
- 2 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(2019), 89 頁。
- 3 ここでいう戦略的インターナル・ブランディングとは、「自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを中長期的な視点から、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(2020a), p.33。詳細な内容については、徐・李(2016, 2018, 2019a, 2019b, 2019c, 2020a, 2020b, 2021)を参照されたい。
- 4 コーポレート・ストーリーの定義については、後述する。
- 5 詳細な内容については、田中(2001)と大和総研の HP を参照されたい。
- 6 ここでいうコーポレート・レピュテーションとは、「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」のことを指す。櫻井(2015), 1 頁。
- 7 コーポレート・ストーリーテリングの定義については、後述する。
- 8 ここでいうコミュニケーション・ツールとは、ニュース記事、歴史上の出来事、伝記・自伝、成功事例に関する学術論文と書物、テレビ番組や映画、アニメーション、SNS での口コミ、企業の歴史を記録する記念館や博物館の写真と映像などを指す。
- 9 ここでいうコーポレート・ブランドとは、競合他社と差別化させる自社ブランドの世界観を象徴するブランドであり、あらゆるステークホルダーが企業に対して抱く見えざる資産をシンボリックに総称したものを指す。コーポレート・ブランドにおける見えざる資産には、伝統、価値観、文化、従業員、戦略、信頼、ブランド・プロミスなどが含まれている。詳細な内容については、Aaker(2004)と伊藤(2002)を参照されたい。
- 10 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。
- 11 スティーブ・ジョブズは「Think Different」の広告キャンペーンで、20 世紀の世界を変えた、次の 17 人の偉人を起用した。アルベルト・アインシュタイン、ボブ・ディラン、マーティン・ルーサー・キング・ジュニア、リチャード・ブランソン、ジョン・レノン(オノ・ヨーコ)、バックミンスター・フラワー、トーマス・エジソン、モハメド・アリ、テッド・ターナー、マリア・カラス、マハトマ・ガンディー、アメリア・イアハート、アルフレッド・ヒッチコック、マーサ・グレーム、ジム・ヘンソン(カエルのカーミット)、フランク・ロイド・ライト、パブロ・ピカソ。
- 12 Aaker(2018)著、阿久津訳(2019), 150 頁。
- 13 高級品からアウトドア用の時計を提供する米国の時計メーカーである。
- 14 Coca-Cola は、このキャンペーン以外にも、「Open Happiness」というブランド・プロミスを実現するために、革新的な自動販売機を通して、予期せぬ驚きと感動を提供し続けた。その結果、Coca-Cola は、製品・サービスのブランドのさまざまなストーリーテリングを生み出すことができた。「Happiness Strikes」「Bust a Move」「The Name's Zero. Coke Zero.」「Small World Machines」「Hugs Me」「The Heat is On」「Tis the Season for Song」「Roses are (Coke) Red」「Recycling Happiness」「Buying the World a Coke」等々。詳細な内容については、Coca-Cola の HP を参照されたい。
- 15 有名人の訪問やイベントへの無料参加チケットのプレゼントといった「プライスレス・サプライズ」というプログラムをはじめ、「ロイヤルティ・プログラム」の特典がある。詳細な内容については、Aaker(2018)著、阿久津訳(2019), 153 頁を参照されたい。

- ¹⁶ ここでいうロイヤル・カスタマーとは、自社ブランドに対する忠誠度がきわめて高く持続的な購買行動を行っている顧客を指す。
- ¹⁷ この定義は、Wilkins(1978)とWitherspoon(1997)、Kaye(1995)、Aaker(2018)に依拠している。コーポレート・ストーリーテリングとほぼ同様な概念として、ブランド・ストーリーテリングがある。ブランド・ストーリーテリングとは、「CEO、企業、製品、従業員、顧客などに関する価値を構築する企業の一連の活動」である。詳細な内容については、Hong et al(2018)を参照されたい。

参考文献

英語文献

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, D.A. (2004). *Brand Portfolio Strategy*. New York : Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』東京：ダイヤモンド社, 2005年).
- Aaker, D. (2018). *Creating Signature Stories: Strategic Messaging that Persuades, Energizes and Inspires*. New York : Morgan James Publishing. (阿久津聡訳『ストーリーで伝えるブランド：シグネチャーストーリーが人々を惹きつける』東京：ダイヤモンド社, 2019年).
- Abratt, R. & Keyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063.
- Baker, B. & Boyle, C. (2009). The timeless power of storytelling. *Journal of Sponsorship*, 3(1), 79-87.
- Cater, C., Albayrak, T., Caber, M. & Taylor, S. (2020). Flow, satisfaction and storytelling: A causal relationship? Evidence from scuba diving in Turkey. *Currents in Tourism*, 1-19.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T. & Boje, D. M. (2004). Narrative temporality: implications for organizational research. *Organisation Studies*, 25(2), 261-286.
- de Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Hornj, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48.
- Dewaele, J-M. (2004). The emotional force of swearwords and taboo words in the speech of multilinguals. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 25(2/3), 204-222.
- Dowling, G. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82-100.
- Gill, R. (2011). An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation. *Prism*, 8(1): <http://www.prismjournal.org/homepage.html>
- Hong, S., Kang, J.-A., & Hubbard, G. T. (2018). The effects of founder's storytelling advertising. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(3), 1-9.
- Janssen, S., Van Daltsen, C.K.A., Van Hoof, J.J. & Van Vuuren, M. (2012). Balancing uniqueness and similarity: a content analysis of textual characteristics in Dutch corporate stories. *Public Relations Review*, 38(1), 32-39.
- Kearney, R. (2002). *On Stories*. London and New York : Routledge.
- Kaye, N. (1996). *Art into Theatre: Performance Interviews and Documents*. Amsterdam : Harwood Academic Press.
- Keskin, H., Akgün, A. E., Zehir, C., & Ayar. (2016). Tales of cities: City branding through storytelling. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 31-41.
- Kılıç, F., & Okan., Y. (2020). Storytelling and narrative tools in award-winning advertisements in Turkey: An interdisciplinary approach. *Journal of Marketing Communications*, 1-16.
- Li., J., Zou., S., & Yang., H. (2019). How does "storytelling" influence consumer trust in we media advertorials? An investigation in China. *Journal of Global Marketing*, 32(5), 319-334.

- Matthews, R., & Wacker, W. (2007). *What's your story? Storytelling to move markets, audiences, people, and brands*. New Jersey : FT Press.
- McKee, R. (2003). Storytelling that moves people. *Harvard Business Review*, 80, pp.5-8.
- Mossberg, L. (2008). Extraordinary experiences through Storytelling. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 8(3), 195-210.
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate reputation, brand and communication*. Essex : Pearson.
- Rossiter, J., & Bellman, S. (2005). *Marketing communications*. Sydney : Pearson Prentice Hall.
- Smith, F.L. & Keyton, J. (2001). Organisational storytelling: metaphors for relational power and identity struggles. *Management Communication Quarterly*. 15(2), 149.
- Simmons, A. (2006). *The story factor*. New York : Basic Books.
- Sinclair, J. (2005). The impact of stories. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(1), 53-64.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Wilkins, A. (1978). *Organization stories as an expression of management philosophy: Implications for social control in organizations*. Palo Alto : Stanford University Graduate School of Business.
- Wilkins, A. L. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23(1), 41-60.
- Woodside, A.G. (2010) Brand-consumer storytelling theory and research: introduction to a psychology and marketing special issue. *Psychology and Marketing*, 27(6), 531-540.
- Witherspoon, P. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston : Prentice-Hall.
- Zhong, Y. Y. S., Busser, J., & Baloglu, S. (2017). A model of memorable tourism experience: The effects on satisfaction, affective commitment, and storytelling. *Tourism Analysis*, 22(2), 201-217.

日本語文献

- 伊藤邦夫(2002).「隠れた競争優位の源泉を可視化するコーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 27(3), 38-53.
- 櫻井通晴(2005).『コーポレート・レピュテーション:「会社のコーポレート・レピュテーション」をマネジメントする』東京:中央経済社.
- 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』東京:創成社.
- 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).「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」『経済経営論集(名古屋経済大学)』 27(1), 9-22.
- 徐誠敏・李美善(2019c).「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.
- 徐誠敏・李美善 (2020a).「企業変革を推進するための戦略的インターナル・ブランディングの普遍的なプロセス: Kotter の8段階プロセスの視点に着目して」『経済経営論集(名古屋経済大学)』 27(2), 23-34.

- 徐誠敏・李美善 (2020b). 「CEO ブランドがイノベーションと戦略的インターナル・ブランディングに与える影響に関する一考察」 『経済経営論集(名古屋経済大学)』 28(1), 18-28.
- 徐誠敏・李美善 (2021). 「ウィズコロナ時代における ICT を活用した戦略的インターナル・ブランディングの実行を促す要因に関する研究: 『ソーシャル・キャピタル』の視点に着目して」 『経済経営論集(名古屋経済大学)』 29(1), 9-19.
- 田中襄一(2001). 「“企業情報”を“投資情報”へと変える『コーポレート・ストーリー』を組み立てる」 『旬刊経理情報』 (971), 8-11.