

コーポレート・ストーリーを活用した戦略的 インターナル・ブランディングに関する事例研究

徐 誠敏¹
李 美善²

A Case Study on Strategic Internal Branding Utilizing Corporate Stories

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，シグネチャー・ストーリー，戦略的意図，
戦略的インターナル・ブランディング，戦略的メッセージ，共感

1. はじめに—問題提起と研究目的

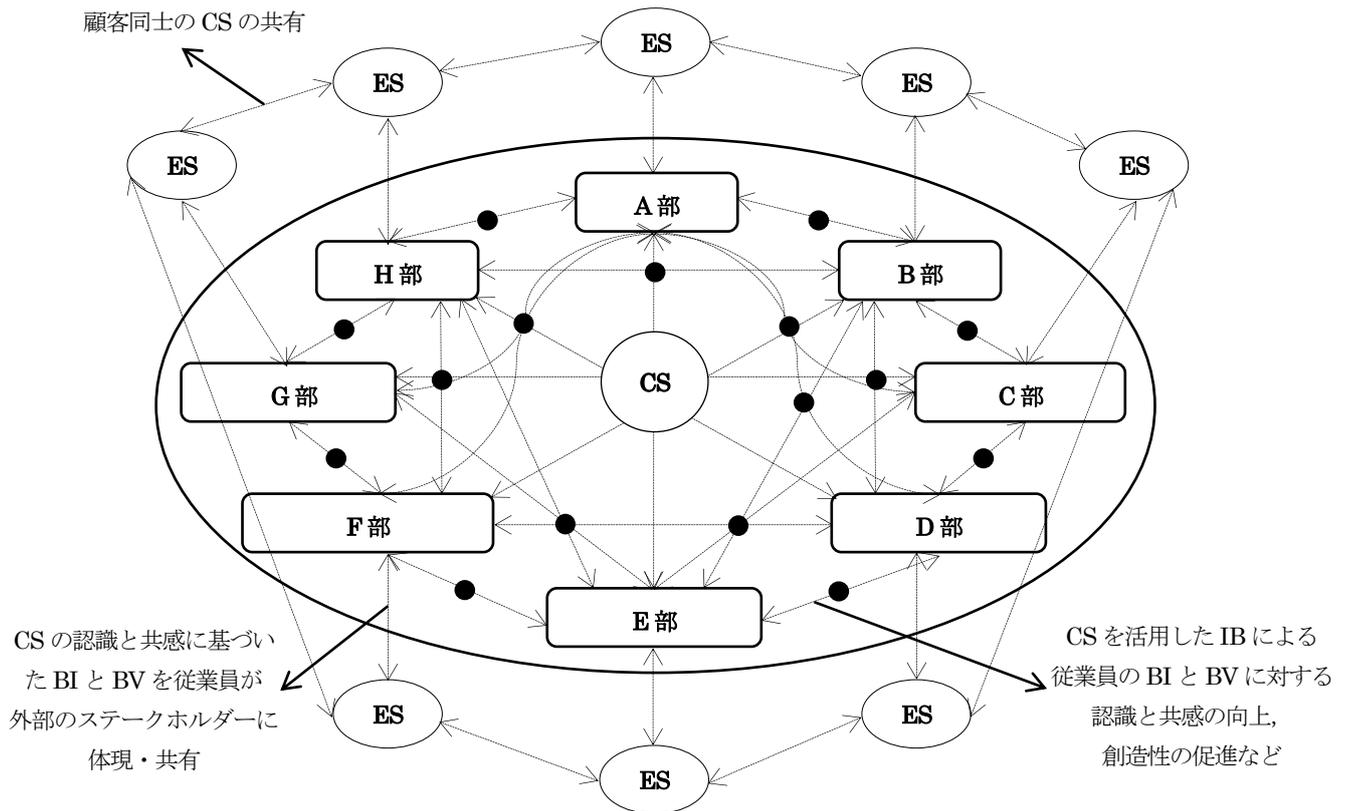
あらゆる企業には、競合他社と異なるコーポレート・ストーリー¹が存在する。とりわけ、自社独自のブランド世界観を象徴するコーポレート・ストーリーは、企業を取り巻くステークホルダーの意思決定や行動に何らかの形で影響を与えうる。それゆえ、企業は、まず、従業員が外部のステークホルダーに対して自社独自のブランド理念やブランド・ビジョンを体現する際に、コーポレート・ストーリーを共通言語として活用できるよう、体系的に伝達・共有させる必要がある。これを可能にするための全社的な取り組みの1つとして、「戦略的インターナル・ブランディング」²が必要不可欠である³。企業は「戦略的インターナル・ブランディング」を実行する際に、組織内外のさまざまな場を有効に活用することで、コーポレート・ストーリーに対する従業員や部門それぞれの受け止め方や体現の仕方の多様化を促進させると同時に、創造的に捉えられるように働きかけるべきである。それによって、企業は、組織に対する従業員のより強い共感⁴とエンゲージメントの向上をはじめ、創造的な思考力を高めるきっかけづくりも可能となる。本稿では、こうした視点から、自社独自のコーポレート・ストーリーから従業員が強く共感し、その意味や価値を相互に共有・活用することで、外部のステークホルダーに対してより効果的に体現することができるという考え方を根底におきたい。また、本稿で示すコーポレート・ストーリーは、企業が自社ブランド独自の世界観と価値観を確立するために、全社を挙げて取り組んだ過去と現在、そしてこれらを代々受け継ぎ語り継がせるための未来へとつなぎ合わせていく企業変革を象徴する組織内部の共通言語として位置づける。

徐・李(2022a)は、企業独自のコーポレート・ストーリーの伝達が従業員と顧客の心の中に、自社ブランド独自の理念やビジョンに対する理解度を深め共感を促すと同時に、競合他社と差別化して競争優位に立つことができると論じている。また、徐・李(2022a)は、企業を取り巻くステークホルダーがコーポレート・ストーリーからポジティブな共感を覚えてそれを該当企業のブランド理念とブランド・ビジョンに合致させると、コーポレート・ブランド⁵に抱く良い感情と自社ブランドの価値を高めることが容易になるとも強調している。すなわち、コーポレート・ストーリーに対する共感的理解は、組織に対して従業員が抱くロイヤルティやエンゲージメントの向上をもたらす。それによって、組織や製品に対して顧客が抱くブランド・ロイヤルティやコーポレート・ブランド・イメージ、コーポレ

ート・レピュテーションの向上も促すことができる。それゆえ、企業はこのようなプロセスを、効果的なコミュニケーション・ツール⁶と創発的な場を通して、組織内部のステークホルダーの間で好循環させることにより、競合他社が簡単に模倣できない見えざる資産を構築・強化することが可能になるのである。

従来のインターナル・ブランディングの手法として、明文化された経営理念の社内浸透がある。しかし、そのようなやり方だけで、多くの従業員に経営理念を浸透させることは簡単なことではない。それゆえ、企業は、コーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の実行を通して、自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンに対する従業員の理解度を向上させると同時に、より深い共感を得る必要がある。

図1 コーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」が生み出す競争優位性



(注) BI(brand Ideal), BV(Brand Vision), CS(Corporate Story), ES(External Stakeholder), IB(Internal Branding)

●(CSの共有と創発的な学びの場), ↔(場における相互作用)

(出所) 徐・李(2022b), まえがき ii をもとに筆者ら作成。

したがって、上記の問題意識を踏まえて、本稿の目的は、徐・李(2022a)が提唱した自社独自のコーポレート・ストーリーの各要素に関わる情報や知識を、徐・李(2022b)が示した「戦略的インターナル・ブランディング」の視点から活用することにより得られる競争優位性について明らかにすることである(図1参照)。とりわけ、コーポレート・ストーリーを構成する要素の中でも、組織内部に関わる要素である創業者、組織のプログラム、再活性化戦略・成長戦略に焦点を当てることにする⁷。研究方法は、グローバル・ブランドとしてエレクトロニクス産業を牽引する2社の事例を取り上げ、創業者についてはAppleを、プログラムと再活性化戦略・成長戦略についてはサムスン・グループ(以下は、Samsungと表記)を中心とした事例分析である⁸。すなわち、上記の事例から、コーポレート・ストーリーが持つ意味や価値を従業員に確実に浸透・共感させることが、自社独自のブランド理念やブランド・ビジョンの体現に与える影響について明らかにすることである。

2. 創業者に関するコーポレート・ストーリーを活用した戦略的インターナル・ブランディング

創業者は、企業の成長・発展を促す大きな原動力であると同時に、その歴史を象徴する存在でもある。そのため、創業者に関するコーポレート・ストーリーは、自社独自の歴史、成長発展、経営理念、経営哲学、組織の中核的価値観を表す際に、最も重要な象徴やバロメーターとなる。すなわち、創業者に関するコーポレート・ストーリーは、「企業遺伝子」⁹を表すメディアの役割を果たすといえる。こうした視点から見ると、従業員が外部のステークホルダーに対して自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを体現する際に、創業者に関するコーポレート・ストーリーは彼らの戦略的意思決定の判断基準の重要な参考材料となりうる。また、それは、ブランド理念とブランド・ビジョンの正しい体現へのヒントになり、体現方法の多様化や創造性を促すこともできる。さらに、それは、組織内部のステークホルダーに対して、自社の存在価値の起源となり、さまざまな状況や危機に直面する度に、組織全体の正しい方向性を示してくれる指針ともなる。

それに加えて、創業者に関するコーポレート・ストーリーは、従業員のエンゲージメントを高める内発的動機づけだけではなく、企業の採用活動においても競合他社と異なる自社独自のコーポレート・ブランドとしての差別的優位性を構築するうえで象徴的な意味や価値を持つ。とりわけ、創業者の類まれなリーダーシップやコミュニケーション能力により生み出された企業価値の向上に関するコーポレート・ストーリーは、従業員にポジティブな情報と知識として認識させることができる。すなわち、従業員は、自社独自のコーポレート・ブランドの差別的な優位性と創造性を象徴する創業者の「CEO ブランド」¹⁰に関するコーポレート・ストーリーの中で最も共感したものを意味や価値あるものとして解釈し、彼らの意思決定や価値観に好影響を及ぼすのである。したがって、創業者に関するコーポレート・ストーリーは、組織内部のステークホルダーにより強い共感と良い影響を与えることで、組織全体の求心力を高める役割を果たすことが期待できる。

Apple はここ数年、世界で最もブランド価値の高いグローバル企業のポジションにある。ここに至るまで Apple 独自のブランド世界観を象徴する「シグネチャー・ストーリー」¹¹としてのスティーブ・ジョブズ(以下、ジョブズと表記)の存在は、揺るぎない事実である。ジョブズが有する類まれなリーダーシップと市場機会を追求する並々ならぬ企業家精神や壮大な志は、Apple 独自のブランド世界観を象徴するコーポレート・ストーリーとして定着されている。Koehn(2001)の視点から見ると、次のようなジョブズの資質と能力による新市場の創造や現代の消費に多大なる影響を与えた創業者・企業家に関するコーポレート・ストーリーがそれに当てはまる。それは、偶然に起きた急速な社会的・経済的变化により変わる消費者の新たな(潜在)ニーズを的確に把握できるジョブズの鋭い嗅覚や繊細さ(需要と供給の両サイドに対するバランス感覚)による新市場の創出(iPod, iPhone, iPad)に関するコーポレート・ストーリーである。その代表的なのが、ジョブズならではの「何をするかではなく、何をしないかを定める」という戦略の本質である優れた(シンプル)意思決定力や経営哲学に関するコーポレート・ストーリーである。そこには、ジョブズが目指す Apple の理想的なデザイン・プロセスが描かれていた。それは素人目線で顧客の選択肢(面倒・無駄)を減らすための徹底した簡素化である。これが、シンプルな機能とデザインに象徴される iPod, iPhone, iPad がグローバル・ブランドとして成長できた要因の1つでもあり、iPhone 誕生の15年間変わらぬ Apple の「企業遺伝子」として根づいている。

Apple 独自のブランド世界観を象徴するもう1つのコーポレート・ストーリーとして、基調講演で魅せられた、Apple のグローバル・ブランドの中核となる革新的な新製品の良さを奇抜な演出でドラマチックに伝える卓越したジョブズのプレゼンテーションに関するコーポレート・ストーリーも挙げられる¹²。また、ジョブズが1997年代に組織内外に浸透させるために全社をあげて取り組んだ「Think Different」というグローバル広告キャンペーンの中でも、Apple 独自の創造と革命に関するコーポレート・ストーリーがあらゆるステークホルダーの心の中に一般に広く認知されている。とりわけ、ジョブズのこのような創造的思考をはじめ、無駄を徹底的に削ぎ落とすという引き算の発想を重視する考え方やリーダーシップに関するコーポレート・ストーリーは、以下の効果的なコミュニケーション・ツールを通して、普遍的な価値観として組織内外で広く語り継がれている。それらは、社内コミュニケーション・ツールをはじめ、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、SNS の口コミなどである。

上記の創業者としてのジョブズに関するコーポレート・ストーリーに共感した従業員には、自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを体現する際に、その本質的な解決策につながる次のような気づきを与えることができる。**①**いかなる困難な状況に直面しても屈しない強い企業家精神。**②**市場機会を確実につかみ取る繊細さや、無駄を省く引き算思考に基づいたシンプルな意思決定力。**③**革新的な製品とサービスの良さやコンセプトを素人目線で顧客にわかりやすく伝える卓越したコミュニケーションとプレゼンテーション能力。

3. プログラムに関するコーポレート・ストーリーを活用した戦略的インターナル・ブランディング

企業は成長や変革を実現させるために、組織内に自社の中核的価値観を浸透させなければならない。それゆえ、企業は、経営戦略やリーダーシップ開発、組織活性化などの目標の実現に向けて形成したプログラムやそのプロセス、成功事例をコーポレート・ストーリーの1つとして活用すべきである(徐・李, 2022a)。

韓国を代表するグローバル企業 Samsung の創業当初の経営理念は、「事業報国・人材第一・合理追求」である。Samsung の創業者である李秉喆(イ・ビョンチョル)は、この3つの経営理念の中でも「人材第一」に重点的に力を注いできた。そのため、彼は常に、「人間を尊重して個人の能力を最大限に発揮できる環境をつくり、個人と社会発展の原動力になれるように努めなければならないのである。」¹³と強調してきた。このような人材を重視する経営理念や経営哲学を受け継いだ2代目の李健熙(イ・ゴンヒ)会長(以下、李会長と表記)¹⁴は、40年以上前から、「Global Samsung」の重要性を提唱しつつ、グローバル人材を育成するための研修プログラムである「地域専門家制度」¹⁵を考案した。この制度は、「国際的な感覚を持つグローバル経営者を養成するための制度で、派遣先の現地の慣習や文化的な差異を越え、その国の人々のように考え行動できる、完全に現地化された Samsung People を育成する制度」¹⁶である。すなわち、派遣先の国々で自由に経済活動を行い、現地人と同じ生活をしながら、彼らの目線から現地の言葉を学び、現地社会でさまざまな体験を通して、異文化コミュニケーション能力の向上を促す制度なのである。今やこの制度は、Samsung のグローバル化を促す中核的な軸となる戦略的な人材育成研修プログラムの1つとして位置づけられている。

「地域専門家制度」の最も重要な目標の1つは、現地人たちとの人脈を築き上げることである。すなわち、「地域専門家」は、派遣先のグローバル市場で出会う多様な現地人たちと良い関係をつくと同時に、Samsung ブランドの世界観を体現することで、自社ブランドに対するロイヤルティや信頼関係を高めなければならないということである¹⁷。また、Samsung は「地域専門家」たちが現地で直接経験して身につけた内容と有用な情報・知識を自由な形式で社内のイントラネットで掲載し、組織内に共有させた。そこには、60ヶ国、700の都市地域のリアルな情報をまとめたレポートが8万件、A4用紙で4万枚の分量、写真も10万7,000件があった。この情報・知識によって創造されたさまざまなストーリーの共有により Samsung は、次のような競争優位性を確保することができた¹⁸。**①**海外の関連業務を行う際に、該当地域に対する多様な情報を素早く把握できるように、業務の正確性やスピードを高めることができた点、**②**競合他社が短期間で真似できない、膨大かつ細かな地域の情報を蓄積することで、グローバル競争力をよりいっそう向上させることができた点である。

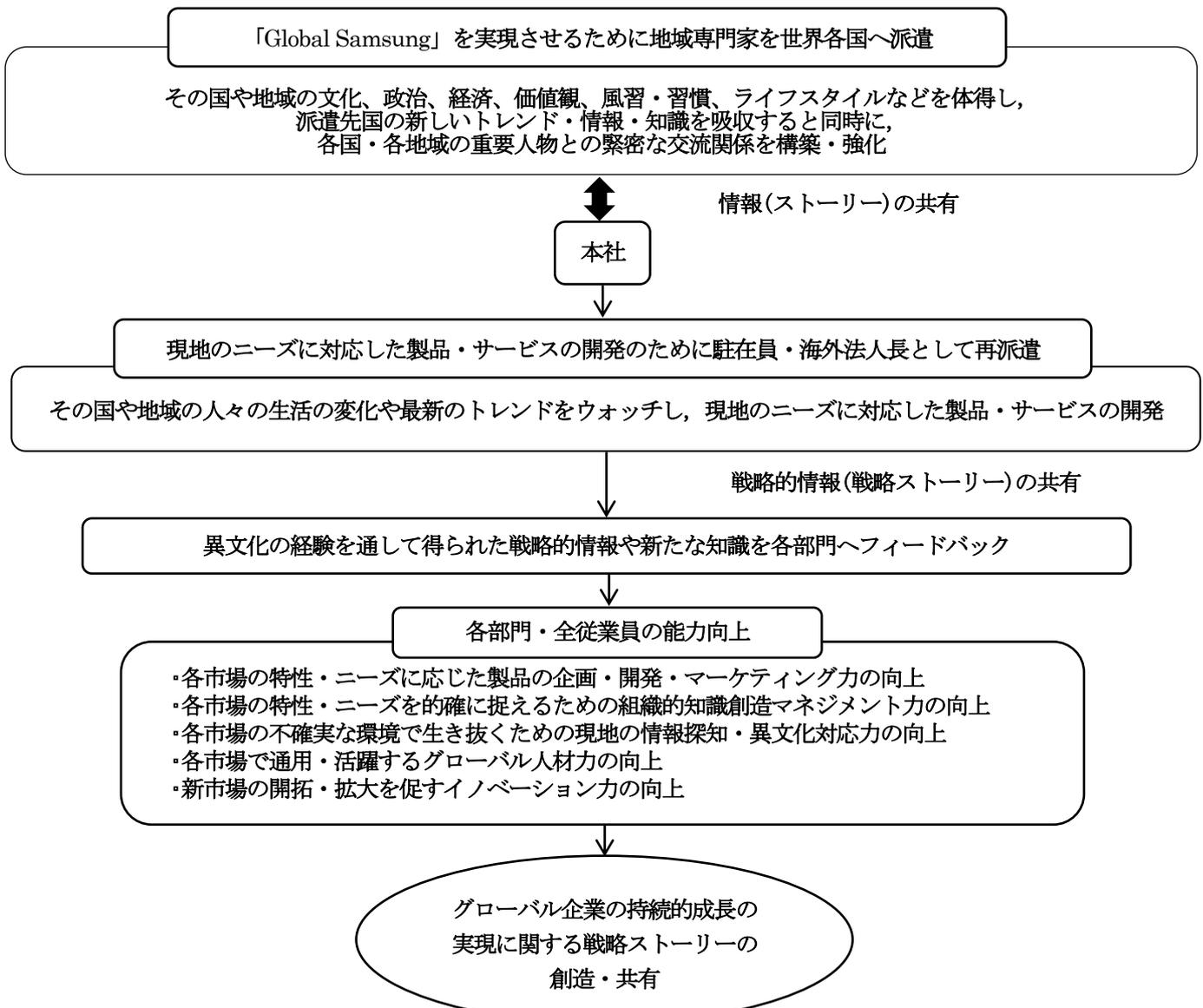
Aaker(2018)の視点から見ると、「地域専門家制度」は、グローバルに通用する人材づくりという Samsung 全体の経営理念を実現させるための中核的価値観と戦略的取り組みを裏づけるプログラムの中身を示し、その象徴となるコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)であるといえる。なぜなら、本制度は、30年間にわたり従業員を世界各地に派遣することで、自社のグローバル経営戦略における最も重要な見えざる資産の構築を可能にしたからである。すなわち、「地域専門家」として派遣された従業員は、それぞれの国や地域独自の言語、文化、国民性、生活様式、経済・産業動向などを収集・学習・分析した戦略的な市場情報を本社とリアルタイムで共有することで、モノづくりや市場づくりに大いに貢献したのである。また、彼らは、各々の国や地域で出会った人々との異文化の交流と体験を通して築き上げてきた異文化能力や国際的人脈という見えざる資産の構築プロセスを、内部のステークホルダーに共有する、コーポレート・ストーリーテラーの役割を果たしてきたともいえる。さらに、「地域専門家」は、Samsung 独自のブランド理念とブランド・ビジョンをさまざまな状況に応じて、現地人との接点の場を通して、それらを自発的に体現するブランド・アンバサダーとしての役割を果たすこともできた。それゆえ、「地域

専門家」は、Samsung ブランドの存在価値や存在意義を象徴するコーポレート・ストーリーを現地での多様なステークホルダーに語り伝えるストーリーテラーであるといえるのである。

Samsung の「地域専門家制度」を通して育成された人材は、世界各国から収集したさまざまな情報と経験を共有し、それをコーポレート・ストーリーとして創造している。「地域専門家制度」のような独創性のあるプログラムを通して、彼らが培ったコーポレート・ストーリーの創造の源を大別すると、以下の3つが挙げられる。①現地人の暮らし方や価値観への共感能力(徹底的に現地化された Samsung People のスピリッツ)。②現地人とのさまざまな異文化の交流や体験を通じた異文化能力の向上と新しいことに挑むチャレンジ精神。③①と②の学習を通じたセレンディピティ・メイキング(偶然の幸運を活かす能力=予期せぬ出来事により生み出される創造的思考とビジネス・チャンスを探る能力)。

楠木(2010)の視点からみると、「地域専門家制度」による「地域専門家」たちの時間と情報の流れと動きは、先進国市場と新興国市場においていかに市場情報を戦略的に活かして競合他社より優位に立つことができ、ビジネス・チャンスを掴めるのかを解説してくれる戦略ストーリーということである(図2参照)。すなわち、これまで Samsung がグローバルに通用する人材づくりとグローバル市場の新価値創造を実現するために取り組んだ「地域専門家制度」は、上述の通り、時間的展開を含んだ因果論理を示した戦略ストーリーともいえる。

図2 「地域専門家制度」が生み出したグローバル市場の競争優位獲得に関する戦略ストーリーの一連のプロセス



出所：徐・李(2015)，21 頁をもとに筆者ら作成。

4. 再活性化戦略・成長戦略に関するコーポレート・ストーリーを活用した戦略的インターナル・ブランディング

一般に企業は、急成長を経て長期にわたり安定的な成長を実現し、組織や事業の規模が大きくなればなるほど、変化を拒んで現状を維持しようとする傾向が強まる。次第にそれは危機意識の不足を招くことになる。このような特徴は、トップ・マネジメントであれ、ミドル・マネジメントであれ、末端従業員であれ、組織内のあらゆる階層において該当する。また、このような傾向が顕著な企業ほど、従業員の成長意欲を阻む「組織硬直化現象」が多く見られる。すなわち、組織内において縦割り型組織構造による部門間の連携と情報共有の不足をはじめ、「管理・統制」のみを重視した垂直的コミュニケーションにより、従業員の自発性と創造性を阻害するという「大企業病」が蔓延するおそれがある¹⁹。その結果、組織の成長鈍化を招くことになる。

今日、韓国型グローバル企業を代表する Samsung の中核企業であるサムスン電子も、1980年代後半から1990年代前半にかけて、上記の「大企業病」にかかっていた。すなわち、当時の各々の部門や現場における危機意識の欠如をはじめ、量的成長に偏重したあまり、「安かろう悪かろう」というブランド・イメージが海外市場で定着されてしまったのである。これに気づいた李会長は、「グローバル化」や「デジタル時代」に備え、全従業員に危機感を強く自覚するように、組織内において「第2創業」や「質の経営」を繰り返し強調していた。しかし、このような李会長の「戦略的意図」²⁰に反する低品質の製品が依然として市場に出回っていたため、李会長の指示のもと低品質の製品や不良品を集め従業員の前で焼却し、その事件は社内放送チームにより全従業員に知らされた²¹。李会長は、このような危機的状況から脱却するための組織の大改革として、1993年に「新経営」を宣言し、それをグローバル経営の重点戦略として位置づけた。それと同時に、李会長は、「妻と子供以外は、全部変えなければならない」という「戦略的メッセージ」²²を打ち出した「新経営」を宣言したのである。

全社を挙げて取り組んだ上記の組織の大改革は、68日間にわたり、ドイツのフランクフルトをはじめ、ロンドン、東京、大阪、福岡と続き、参加者は幹部を中心に1,800人に及んでおり、グローバル規模で展開された²³。そこには、李会長の「戦略的意図」があった。李会長は、「新経営」宣言に対する考え方を、まず、変化を嫌う・変化しにくい経営幹部を中心に、講演を通して明確に認識・共感してもらえるように精力的に働きかけた。なぜなら、社内における重要な意思決定の権限を持つ経営幹部の確実な意識改革をはじめ、中核的価値観に対する理解と危機意識の共有なしでは、大規模な企業変革は実現できないからである。そのため、李会長は、経営幹部それぞれが担当する組織の構成員に「新経営」宣言の必要性と考え方を着実に浸透するように、徹底的に教育させたのである。その結果、当時、15万人の従業員を巻き込むことに成功すると同時に、彼らが「新経営」宣言の内容を十分理解したうえで、組織の大改革に積極的に参加することができたといえる。さらに、李会長は、下記のような媒体を介して、全従業員に「新経営」宣言の考え方をより深く理解して確実に浸透してもらうために働きかけた。それらは、「①A4判8500枚の記録から、『新経営』を共通の目的・言語・認識として伝える社内用の冊子づくり²⁴、②韓国の有名な大学の教授に協力を仰ぎ、『新経営』の用語を説明する漫画の制作」、③グループ内の有線放送(サムスン放送センター：Samsung Broadcast Center)²⁵」である²⁶。上記の媒介は、当時の大規模な企業変革の一環として取り組んだ「戦略的インターナル・ブランディング」の効果を最大化させるための効果的コミュニケーション・ツールであったといえる。また、上述した「新経営」宣言の重要性の伝達と経営理念やビジョンの浸透への一連のプロセスを、徐・李(2022b)の視点から見ると、そこには「戦略的インターナル・ブランディング」のあり方や本質が窺える。

「大企業病」にかかっていた当時、サムスン電子の組織内には、現状維持で満足する経営陣をはじめとする従業員が多く、彼らの成長意欲や組織の勢いも次第に停滞・衰退していたに他ならない。李会長は、このような組織が抱える大きな問題を解決するためのグローバル成長戦略や企業変革の一環として、次のような戦略的要素を重視した「新経営」を「戦略的メッセージ」として宣言したのである。それらは、「グローバル化」や「デジタル時代」に向けた市場の動向を見極めた、①「危機意識」、②「抜本的な(品質)改善」、③「質重視の経営」、④「半導体事業の拡散」、⑤「リストラクチャリング」である。この組織の大改革の推進は、サムスン電子の組織内で経営幹部を中心に、その壮大な共通の目的と目標を達成したいという気概を持つようになり、彼らそれぞれがリーダーシップを発揮することで、再び組織が活性化できる大きなきっかけとなった。それと同時に、その推進は、自社が後発企業からグローバ

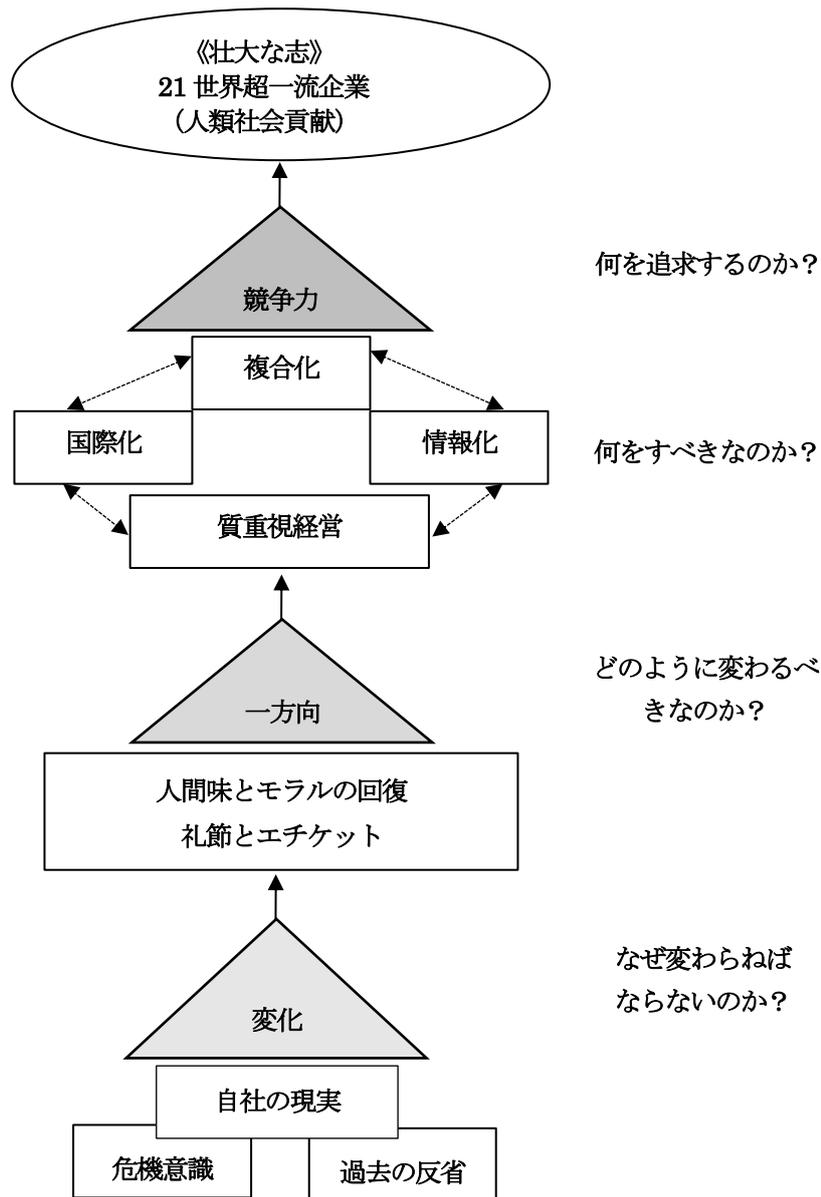
ル企業へと成長するのに必要不可欠なスピード重視や迅速な意思決定、組織全体の「質重視の経営」、経営の情報化・国際化・複合化の仕組みづくりを促した。それにより、自社のグローバル成長戦略の大きな原動力である次の3つのイノベーションを生み出せるようになったのである。それらは、①「パーソナル・イノベーション(意識改革)」、②「プロセス・イノベーション(全プロセスの革新)」、③「プロダクト・イノベーション(革新的製品の創造)」である²⁷。Aaker(2018)の視点から、「新経営」宣言という組織の大改革を見ると、全社を挙げて取り組んだ再活性化戦略と成長戦略に関する「シグネチャー・ストーリー」であるといえる。

李会長の「新経営」宣言により、構築された Samsung の組織全体の活性化と従業員のエンゲージメントの向上、イノベーション創出の実現要因を、野中・勝見(2020)の「共感経営」の視点から見ると、以下の2つの共通点が見られる。それらは、①経営トップと経営幹部、経営幹部と従業員、従業員同士が出会って創発的な場を通して、つながりの創造から形成される強い共感が新しい価値を生む原動力となっている点、②自社独自の存在意義を重視しつつ、組織としての戦略的ビジョンを実現するため、自社の現状に応じて、最適最善の判断を行い、実行し、成功に至る物語り戦略(Narrative Strategy)を実践している点である。また、李会長による「新経営」宣言を、野中・勝見(2020)の「共感経営」の視点から見ると、Samsung をグローバル超一流企業としての変革を実現するためのプロット(筋書)とスクリプト(行動規範)の提示は、自社のグローバル経営戦略を「物語る」ことと同様であるといえる。これにより、当時、Samsung は、グローバル化という大きな変化の中、自社の現実の矛盾や対立関係の克服をはじめ、経営幹部の戦略的な判断や行為の促進、実践を後押しすることができたのである。

「新経営」宣言で李会長が見せた経営トップの本質的な役割を、楠木(2010)の戦略ストーリーの視点から見ると、次の通りである。それは、優れた戦略をつくるために、戦略をストーリーとして構想し、それを組織内の従業員に浸透させて、共有することである。すなわち、経営トップは、常に企業変革の戦略をストーリーとして物語り続けることがきわめて重要である。また、李会長は、「新経営」宣言を壮大な志として戦略ストーリーを描き、それに経営幹部や現場の従業員を巻き込み徹底的に共有させることで、組織全体の活性化と組織の大改革の戦略を確実に実行することができた。そのため、経営トップの企業変革の戦略をストーリーとして語り、組織全体にわたり徹底的に共有させることは、その戦略の実効性を大きく左右するといえる。なぜなら、自分の仕事がストーリーの中でどこを担当し、他の人々の仕事とどのようにかみ合って、成果とどのようにつながっているのか、そうしたストーリー全体についての実感がなければ、戦略の実行にコミットできないからである。それゆえ、戦略ストーリーを全員で共有し従業員が自分の一挙手一投足が戦略の成否にどのようにかかわっているのかを理解し、戦略の実行を「自分ごと化」する必要がある。

図3の「新経営」体系図(One Point Proposal)は、李会長が打ち出した「新経営」宣言の一連のプロセスの時間的展開を視野に入れた因果論理を示した戦略ストーリーでもあるといえる。当時、李会長は、この体系図を戦略ストーリーとして15万人の全従業員に配り、組織的な取り組みを実行するうえで必要な今後の動きと流れをいかに有効に動かしていけばいいのかに関して熱く語り伝えた。また、李会長には、この体系図を通して、危機意識を醸成させることで、全従業員に企業変革の必要性を気づかせる狙いもあった。さらに、李会長は、この戦略ストーリーを通じて、「新経営」の実現に必要なオープンかつ円滑な組織コミュニケーションの体制の整備をはじめ、「質重視の経営」を促すために必要な資源や能力をいかに有効に活用するかを全従業員に強調した。Hamel & Prahalad(1989)の視点から、「新経営」体系図を見ると、それは「戦略的意図」の全体像を表しており、自社の「将来あるべき姿から逆算して、いま何をすべきかを明らかにするように促す」大きな原動力であるといえる。また、自社が超一流企業として成長・発展するために、今後「どのような点を改めなければならないか」を具現化するにあたって重要な指針にもなる。この戦略ストーリーは、Samsung (サムスン電子)のスピード重視の積極果敢に取り組むチャレンジ精神やダイナミズムのような韓国式経営である「タイガー・マネジメント(Tiger Management)」²⁸のあり方を象徴しているといえる。

図3 企業変革を実現させるための戦略ストーリーとしての「新経営」の体系図



出所：日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編(2005)，58 頁をもとに筆者ら作成。

以上、本稿で考察した、組織内部における共通言語であると同時に、「企業遺伝子」の1つとして認識されうるコーポレート・ストーリーには、以下の3つのメリットがある²⁹。1つ目は、次世代の従業員の間で代々受け継がれつつ語り継がれる自社ブランド独自の個性や世界観を生み出すことができる点である。2つ目は、具体的なコーポレート・ストーリーの事例を用いることで、さまざまな状況に応じて、従業員の柔軟な受け止め方や体現の仕方を多様化させることで、変化に素早く対応するための多種多様な機能や役割を發揮させることができる点である。3つ目は、コーポレート・ストーリーに関する膨大な情報や知識を組織内部での伝承を加速化させることができる点である。

5. おわりに—総括と今後の研究課題

本稿では、事例分析を通して、自社独自のコーポレート・ストーリーの各要素(内部要因)に関わる情報や知識を、「戦略的インターナル・ブランディング」の視点から活用することにより得られる競争優位性について考察した。また、コーポレート・ストーリーが持つ意味や価値を従業員に確実に浸透・共感させることが自社独自のブランド理念やブランド・ビジョンの体現に与える影響についても考察した。

上記の考察を通して、徐・李(2022b)がいう「戦略的インターナル・ブランディング」を改めて定義すると、次のようにまとめることができる。それは、企業が全従業員に向けて経営トップの戦略的意図や組織の中核的価値観、企業変革の正当性を裏づけるコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)の伝達と共感を促すために全社を挙げて取り組むプログラムの1つである。また、本稿では、積極果敢な企業変革の取り組みの推進に密接に関わってきた人物、感情、状況、時間的・物理的な空間の強烈な瞬間に関する物語は、コーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)となりうることを明らかにした。さらに、共感を促すコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)として成立させるためには、次のような4つの要素が必要不可欠であることも明らかにした。それらは、①共感できる「CEO ブランド」(キャラクター)、②本物の感情と並々ならぬ志、③拡大された強烈な瞬間、④具体的なディテールである³⁰。

まず、第1要素として、本稿で考察したAppleのジョブズやSamsungの李会長の①共感できる「CEO ブランド」(キャラクター)は、自社独自のコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)の全体を象徴しその最も大きな原動力となる³¹。ジョブズと李会長は、「戦略的意図」や強力な変革型リーダーシップを中心に、これまで困難や危機に直面した際に、積極果敢に取り組むことで、逆境を乗り越え、驚異的な企業成長を成し遂げることができた。そこには、①トップダウンとボトムアップによる危機意識と戦略的意図の共有、②全従業員の知恵を絞り既存資源の枠を超えるための自社の経営資源の有効活用、③大胆なチャレンジ精神とイノベーションの創出、④自社のグローバル・ブランドの構築などがある。その結果、彼らは、自社のコーポレート・ブランドの世界観を象徴すると同時に、全従業員から信頼される・共感してもらえ「CEO ブランド」として定着されるようになったといえる。

AppleやSamsungは、「戦略的インターナル・ブランディング」を行う際に、ジョブズと李会長の「CEO ブランド」に関するコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)を、中核となる「戦略的メッセージ」として有効に活用している。2社は、この組織的な取り組みの推進により、最大の危機に直面するたびに、組織全体の危機意識の共有や自社ブランド独自の理念とビジョンに対する従業員の深い理解と強い共感をよりいっそう促すことができた。また、従業員が中核的価値観を外部のステークホルダーに対して体現する仕方を多様化するとともに、彼らの自発性と創造性を高めることができるきっかけづくりとなった。その結果、ジョブズと李会長の「CEO ブランド」に関するコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)は、さまざまなコミュニケーション・ツールを通して、グローバル・レベルで組織全体にわりと広く語り継がれるようになった。

第2の要素として、創業者・経営者が大規模な企業変革を推し進める際に、多様な場や状況で彼が抱く真意や壮大な志も、共感を促すコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)をつくる際に必要不可欠な要素である。ジョブズと李会長が大規模な企業変革を実現させるために、彼らが感じた苦悩や葛藤、その実現に対する彼らの並々ならぬ企業家精神や情熱、決意を表すコーポレート・ストーリーは、従業員の共感力を高めるきっかけとなりうる。とりわけ、彼らに関するコーポレート・ストーリーは、従業員に「戦略的メッセージ」として大きな影響を与えることができる。すなわち、創業者に関するコーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の実行を通して、そこに共感する従業員の組織に対する忠誠心やエンゲージメントを向上させることができる。また、創業者に関するコーポレート・ストーリーへの強い共感は、さまざまな問題や課題を解決するために必要な従業員の当事者意識と主体性も引き出すことができる。

第3の要素の拡大された強烈な瞬間は、従業員に効果的なコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)の伝達をよりいっそう促すことができる。すなわち、Samsungの李会長の強力なリーダーシップによる「新経営」宣言は、自社の長い歴史という壮大すぎる時間的な空間の一部を切り取り、企業変革の起爆剤となる強烈な瞬間として拡大させたコーポレート・ストーリーであるといえる。それは、李会長の並々ならぬ志や決意だけではなく、1993年の時代の変化に合わせた大改革という時間的な空間とダイナミックな展開が象徴する意味も大きい。また、李会長は、当時、経済活動のグローバル化という大きなうねりが起き始めていた時代の変化に合わせて世界各国という物理的な空間(場)を通して、1,800人の経営幹部に向けて経営トップの壮大な志や「戦略的メッセージ」を発信した。その強烈な瞬間に関するコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)の訴求力は計り知れないほど大きい。とりわけ、「新経営」宣言の真っ最中にあつた強烈な瞬間に関するコーポレート・ストーリー(「シグネチ

ャー・ストーリー」)は、従業員の心に強烈に残り、本社だけではなく、海外の子会社の従業員の間でも広く語り継がれている。さらに、このようなコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)への従業員の強い共感、大規模な企業変革を推し進めるに当たって、良い影響や重要な指針を与えると同時に、彼らの創造的活動をよりいっそう促すことができる。

第4の要素の具体的なディテールを上手く用いると、語り手である企業は、聞き手である従業員にそのプログラムに対する理解力をよりいっそう高めることができる。「地域専門家制度」は、グローバル人材育成を実現させるための画期的なプログラムであると同時に、企業変革に関するコーポレート・ストーリー(「シグネチャー・ストーリー」)の1つでもある。そのコーポレート・ストーリーの伝達と共有は、それを記録した文書や公式報告のみならず、企業変革の実践者である従業員がストーリーテラーとして、熱く深く語り伝えることでその真実性は担保され、信憑性と説得性も増すのである。すなわち、「地域専門家制度」を通じた経験値を持つ従業員は、さまざまな場を通して、それぞれの国・地域で身につけた情報や知識、ノウハウを部門の垣根を超えて共有している。それと同時に、彼らは、各々のエピソードをストーリー化して詳細に語り伝えることにより、まだ「地域専門家」として海外での経験がないまたは他の国・地域で「地域専門家」の経験を持つ従業員からより強い共感を得ることができる。

経営トップをはじめとする従業員は、自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンを反映したコーポレート・ストーリーを共通言語として共感すると同時に、さまざまな場を通して、それを積極的に学習・創造する実践者である。それと同時に、彼らは、自社独自のブランド世界観と組織の中核的価値観を外部のステークホルダーに対して主体的に体現することにより、それらに対する共感の輪を広げるブランド・アンバサダーでもある。企業は、このような好循環を生むことで、野中・勝見(2020)がいう「共感経営」の力を高めることができる。すなわち、コーポレート・ストーリーを共通言語・共通認識として活用した「戦略的インターナル・ブランディング」を行うことで、さまざまな局面で強い共感を起点として、その共感の力が企業変革の推進力となりうる。言い換えれば、この組織的な取り組みにより生み出された共感というのは、「人、モノ、金、情報に加え、知識を最も重要な経営資源と位置づけており、その知識の中でも、言葉や数字では表せない思いや理念などの暗黙知を共有する『6番目の経営資源』である」³²といえる。コーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の実行を通して、組織内において形成された経営トップや経営幹部と従業員の間での共感が、あらゆる局面で直面する問題や課題を解決できる新たな知識創造の原点もしくは価値創造の源となりうる。

本稿で考察したコーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の実行は、従業員の重要な意思決定や行動に良い影響を与えることができる。また、従業員がコーポレート・ストーリーに強く共感して自社独自のブランド理念やブランド・ビジョンに対してポジティブに認識し、それを外部のステークホルダーに自発的に体現することで、競合他社から簡単に真似できない自社ブランドの競争力をよりいっそう高めることができる。さらに、コーポレート・ストーリーに強く共感した従業員は、自社独自のブランド理念とブランド・ビジョンに対してポジティブに認識することで、外部のステークホルダーの自社ブランドに対する最上位価値である観念価値をよりいっそう高めることができる。

今後の研究課題は、業種・業界問わず大企業・中小企業のさまざまな成功事例を取り上げてコーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の普遍的適用可能性を明らかにすることである。

注

¹ ここでいうコーポレート・ストーリーとは、自社独自のコーポレート・ブランドの世界観を象徴する「創業者・経営者、組織、従業員、ブランド・ビジョン、成長戦略、プログラム、顧客、製品・サービスなどに関する物語の総称」を指す。徐・李(2022a), 37頁をもとに修正。

² 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自発的に体現するよう全従業員に理解・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(2022b), 44頁。

³ 全社的な取り組みとして企業によって使われる共通言語が必ずしもインターナル・ブランディングであるとは限らない。たとえば、共通言語には社内コミュニケーション、組織コミュニケーション、エンゲージメント・マネジメントなどが挙げられる。しかし、それに共通する目的は、組織内における中核的価値観の浸透を通じた組織の活性化やエンゲージメントの向上である。

- 4 ここでいう共感とは、「他者の感情の状態や行為の意味を共有する神経機能」を指す。野中・勝見(2020), 39 頁。
- 5 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、組織文化、従業員、戦略、信頼、ブランド・プロミスなどが含まれている。徐・李(2022a), 45 頁。
- 6 ここでいう効果的なコミュニケーション・ツールとは、オンラインとリアルでの社内コミュニケーション・ツールをはじめ、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 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。最近のオンラインの場での社内コミュニケーション・ツールとしては、「Zoom」、「Google Meet」、「Whereby」などのクラウド型 Web 会議システムをはじめ、「Google ハングアウト」、「Chat Work」、「Chat & Messenger」などといったテキストチャット機能を持つ Web 会議ソフトが挙げられる。詳細な内容については、徐・李(2022b), 101-122 頁を参照されたい。
- 7 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、プログラムが挙げられる。詳細な内容については徐・李(2022a)を参照されたい。
- 8 Interbrand 社による 2021 年のグローバル・ブランド価値ランキングでは、Apple が 1 位、Samsung が 5 位となっている。詳細な内容については、Interbrand 社の HP を参照されたい。
- 9 ここでいう「企業遺伝子」とは、長期にわたり、時代を超えて組織全体に受け継がれていく自社独自の世界観や企業理念、組織文化と中核的価値観、ミッションなどを指す。
- 10 ここでいう「CEO ブランド」とは、「経営トップが持つ類まれなリーダーシップとコミュニケーション能力を発揮することで、企業価値の向上と自社独自のコーポレート・ブランドの差別的な優位性を象徴すると同時に、ステークホルダーに影響を与える、一種のパーソナル・ブランドとしての役割を果たす最高経営責任者」を指す。徐(2010), 13 頁と徐・李(2020), 19 頁をもとに修正。
- 11 ここでいう「シグネチャー・ストーリー」とは、『『戦略的メッセージ』(ブランド・ビジョン、顧客との関係、組織の価値観や事業戦略などを明確化または強化するメッセージ)を伝える、あるいは支える物語』を指す。Aaker(2018), 阿久津訳(2019), 14 頁。
- 12 詳細な内容については、井口訳(2010)を参照されたい。
- 13 『毎日経済』1997 年 11 月 18 日掲載(<https://www.mk.co.kr/news/home/view/1997/11/74050/>)。
- 14 李会長が第 2 の創業を掲げて組織の大改革をグローバル・レベルで展開したことで、Samsung は驚異的な成長を成し遂げることができたため、本稿では Samsung を真のグローバル企業として成長させた彼を「CEO ブランド」として位置づけて論じていく。
- 15 「地域専門家制度」は、李会長の強力なリーダーシップのもと、中長期的な視点に基づいたグローバル人材育成の一環として、1993 年「新経営」宣言の 3 年前から実施されている革新的なプログラムの 1 つである。同制度は、2020 年初頭から世界中で大流行した新型コロナウイルス感染拡大の影響により暫定延期された。しかし、グローバル企業の中で同制度のように 30 年にわたりグローバル・レベルで展開された人材育成プログラムはそう多くない。
- 16 Samsung の HP より。
- 17 その成功事例として、次の 2 つがある。①インドネシアの「地域専門家」として活動したことで、結ばれた縁で現地の高位官僚の娘と結婚して、インドネシアの電子協会の会長を務めることで、現地化に成功したこと。②王室出身の娘と結婚して現地のロイヤル・ファミリーとして Samsung がインドネシアでグローバル企業としてのポジションに大いに貢献したこと。シン・イ・ハ(2019), 197-199 頁。
- 18 ソン・イ(2013), 148-150 頁。
- 19 このような現象は、大企業だけではなく、中堅・中小企業にも当てはまる。
- 20 ここでいう「戦略的意図」とは、経営トップが抱く組織成長に向けた壮大な志であり、それを実現するために自社が今後全社レベルで目指すべき方向を示し、必要な資源や能力を獲得するために従来の戦略の範疇を超える最上位概念を指す。詳細な内容については、Hamel & Prahalad(1989)を参照されたい。
- 21 日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編(2005), 63 頁。
- 22 ここでいう「戦略的メッセージ」とは、経営トップが中長期的な視点から、組織全体を正しい方向に導き、従業員の適切な意思決定に多大なる影響を与えるブランド・ビジョン、顧客との関係、組織の価値観、事業戦略などに関するメッセージを指す。この定義は、Aaker(2018)に依拠している。
- 23 日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編(2005), 56 頁。
- 24 ソン・イ(2013), 86 頁。
- 25 同上書, 86 頁。
- 26 同上書, 61 頁とソン・イ(2013), 85-86 頁。
- 27 詳細な内容については、畑村・吉川(2009)を参照されたい。
- 28 「タイガー・マネジメント(Tiger Management)」の詳細な内容については、Hemmert(2012)を参照されたい。
- 29 池田(2011)の視点に基づき再解釈したものである。
- 30 この 4 つの要素については、Hall(2019)に基づいているが、それらを本稿で示すコーポレート・ストーリーを活用した「戦略的インターナル・ブランディング」の視点から再解釈する。
- 31 両者とも、「CEO ブランド」としてポジティブな側面とネガティブな側面もあるが、本稿では前者に焦点を当てて論じた。
- 32 野中・勝見(2020), 2 頁。

参考文献

英語文献

- Aaker, D. (2018). *Creating Signature Stories: Strategic Messaging that Persuades, Energizes and Inspires*. New York: Morgan James Publishing. (阿久津聡訳(2019). 『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).
- Gallo, C. (2010). *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. New York: McGraw-Hill. (井口耕二訳(2010). 『スティーブ・ジョブズ 驚異のプレゼン：人々を惹きつける 18 の法則』 東京：日経 BP).
- Hall, K. (2019). *Stories That Stick : How Storytelling Can Captivate Customers, Influence Audiences, and Transform Your Business*. New York: Harpercollins Leadership. (湊麻里訳(2021). 『心に刺さる「物語」の力：ストーリーテリングでビジネスを変える』 東京：パンローリング株式会社).
- Hamel & Prahalad. (1989). Strategic Intent : To revitalize corporate performance, we need a whole new model of strategy. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76. (有賀裕子訳(2008). 「『組織の志』こそ競争力の源：ストラテジック・インテント」 *Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー*, 33(4), 96-116).
- Hemmert, M. (2012). *Tiger Management : Korean Companies on World Markets*. London, New York: Routledge. (林廣茂・長谷川治清監訳(2018). 『俊敏・積極果敢なタイガー経営の秘密：グローバル韓国企業の強さ』 東京：白桃書房).
- Kahney, L. (2008). *Inside Steve's Brain*. New York: Portfolio. (三木俊哉訳(2008). 『スティーブ・ジョブズの流儀』 東京：ランダムハウス講談社).
- Koehn, N. (2001). *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. Boston: Harvard Business School Press. (榎村志保訳(2001). 『ザ・ブランド：世紀を超えた起業家たちのブランド戦略』 東京：翔泳社).

日本語文献

- 池田康夫(2011). 「企業遺伝子の伝承から考える持続可能な企業経営」 『季刊政策・経営研究』 1, 46-60 頁.
- 楠木健(2010). 『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』 東京：東洋経済新報社.
- 徐誠敏(2010). 『企業ブランド・マネジメント戦略：CEO・企業・製品間のブランド創造のリンケージ』 東京：創成社.
- 徐誠敏・李美善 (2015). 「地域専門家制度から見たサムスン電子の「グローバル・マインドセット」の構築戦略：複眼的・多角的な視点による考察を中心に」 『経済経営論集(名古屋経済大学)』 23(1), 11-26.
- 徐誠敏・李美善 (2022a). 「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」 『経済経営論集(名古屋経済大学)』 29(2), 36-48.
- 徐誠敏・李美善 (2022b). 『ブランド弱者の戦略：インターナル・ブランディングの理論と実践』 京都：ミネルヴァ書房.
- 日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編(2005). 『サムスンの研究：卓越した競争力の根源を探る』 東京：日経 BP 社.
- 畑村洋太郎・吉川良三(2009). 『危機の経営：サムスンの世界一企業に変えた 3 つのイノベーション』 東京：講談社.
- 野中郁次郎・勝見明(2020). 『共感経営：「物語り戦略」で輝く現場』 東京：日本経済新聞出版.
- 全龍昱・韓正和著, 康子宅訳(1997). 『韓国・三星グループの成長戦略』 東京：日本経済新聞出版.
- 張世進(2009). 『ソニー VS. サムスン：組織プロセスとリーダーシップの比較分析』 東京：日本経済新聞出版社.

韓国語文献

- 송재용 · 이경묵지음(2013). 『Samsung Way 삼성 웨이 : 글로벌 일류기업 삼성을 만든 이견희 경영학』 21세기북스.(ソンジョン・イギョンムク著(2013). 『Samsung Wayサムスンウェイ : グローバル一流企業サムスンをつかった李健熙の経営学』 21世紀ブックス).
- 신철호 · 이화진 · 하수경지음(2019). 『삼성브랜드는 왜 강한가 대한민국 1 등 삼성의 브랜드 관리 전략』 김앤김북스.(신철호·이화진·하수경지음(2019). 『サムスンブランドはなぜ強いのか : 大韓民国 1等サムスのブランド管理戦略』 キムアンドキムブックス).