

第5章

インターナル・ブランディングの戦略的活用に関する研究

—企業ブランドの形成・定着を中心として—

I はじめに—本章の問題の所在

今日、現代企業が持続的に企業価値を向上させるために、CBやCSRの戦略的マネジメントが注目を浴びてきている。それらを基軸にしたマネジメントの潮流は、注目期から安定期に入っていると言える。また、依然として、SCBMやCSRマネジメントに積極的かつ自主的に取り組んでいる企業は、従業員という組織内部のステークホルダーを「CBを創る源泉」と捉え、社内向けにさまざまなブランド理解促進策を講じている(桑原・林[2006])。このような現象は、企業の持続可能な競争優位を確保するための戦略の一環として行われるCBMにおいて、従業員を単なる生産性を向上させるための手段として捉えるだけではなく、企業トップの戦略的意図を達成するためのコア源泉として捉えなければならないことを示している。すなわち、企業は、従業員への公正なマネジメント、日々の仕事(職務遂行)からの達成感、企業文化・経営方針・経営慣行・経営施策などに対して共通の価値観を共有し、一体感を体現できるような連帯感を強化しなければならない(スカイライト・コンサルティング訳[2006], 43-257 ページ)。これを実現するために、企業は以下の必要不可欠な2つの条件を満たさなければならない。第1の条件は、第4章で考察した組織内部・外部のステークホルダーから高いブランド価値・評判・信頼性を得て、強力なリーダーシップを有する企業トップのパーソナル・ブランド(CEOブランド)を構築・強化することである。第2の条件は、組織内部の全従業員のCBに対する忠誠度・愛社心・結束力を固めると同時に、従業員を満足させ、動機づけ、従業員が外部のステークホルダーに対してブランドの中核的な基本理念・ビジョン・価値観を明確に体現してもらえよう社内コミュニケーションの活性化を図れる戦略的仕組み(IB)づくりを行うことである。ここで言う従業員によるブランドの体現とは、一種の企業の風土醸成、あるいは風土改革とみなすものであるとも言える(菊池[2005], 141 ページ)。

したがって、本章の目的は、企業トップ(CEO)の戦略的意図のもとで、組織内部においてCBを形成・定着させるために、今後企業が戦略的かつ全社横断的に取り組むべき従業員向けのブランディング、すなわちIBに関する戦略的な重要性と活用方法を明らかにすることにある。本章で言うIBとは、自社独自のCBVを高めるための戦略の一環として、CBの中核的な基本理念・ビジョン・価値観を組織内部の全従業員が共有し、それらに一致した行動が一貫して行えるように、CBのシェアード・バリュー(共感する価値と規範)を組織内部に着実に認知・浸透させていくための諸支援活動であると定義する。すなわち、IBは、従業員の自社ブランドにおける基本理念・ビジョン・価値観への積極的かつ自主的な関与を促すプロセスであると同時に、従業員の意識改革を起こし、CBVの向上と従業員の仕事

に対するモチベーションの向上に大いに貢献するダイナミック・プロセスであると言える。それゆえ、自社独自の「CBの構築」もしくは「現在のブランドの強化」を図ろうとする企業にとって、IB活動は必要不可欠であると言える。とりわけ、次のようなタイミングでは、IBが一番必要かつ最大の効果を発揮するⁱ。第1に、企業の新たなCIを採用する場合である。第2に、従業員のブランド支持を強化する必要がある場合である。第3に、企業危機(企業の不祥事など)から企業を再生させようとする場合である。第4に、親会社の子会社を統合した場合である。第5に、複数の企業が合併・事業統合をした場合である。第6に、経営トップが交代し社風を刷新したい場合である。第7に、創業周年事業としてブランド強化を図ろうとする場合である。第8に、急激な市場変化に従業員の意識が付いていけない場合である。第9に、新しい業務プロセスや組織を全社に浸透させたい場合である。第10に、業務改革や新情報システムが現場になかなか定着しない場合である。第11に、企業を取り巻く内部と外部環境の激変する時期、すなわち変革期(転換期)においてトップが目指すべき新たな戦略的ビジョンと経営理念(=CB理念・ビジョン・価値観)などを組織内部の隅々まで浸透させようとする場合などが挙げられる。その中でも、特に第11の場合、企業トップはCEOの役割を果たすとともに、最高ビジョン提示責任者の役割をも全うするためには、IBをより効果的かつ戦略的に活用しなければならない。また、IBの主要な対象は、企業のトップ・マネジメント層だけではなく、末端または現場の従業員までも含めなければ、企業が目指すべきCBの中核的な基本理念・ビジョン・価値観などを戦略通りになかなか実現にくくなる。IBを全社的かつ組織的に成功させた代表的な先進企業として、本章ではサムスンを取り上げる。したがって、IBは、CBを形成・定着させる(構築・強化させる)際に、きわめて重要な全社的取り組みなのである。

また、IB活動を成功させ、強い企業文化を構築するためには、次のような秘訣が挙げられるⁱⁱ。第1に、ブランド・ブックの効果を過信しないことである。第2に、組織内部の従業員の全員参加を第一に考えることである。第3に、半年や1年の短期間で出来ると考えないこと、すなわち中長期的な観点から取り組むことである。第4に、経営トップの理解なしにスタートさせないことである。第5に、義務感・負担感を与えず、積極的かつ自主的な意欲を引き出すことである。第6に、活動はできることからスタートし、仲間を増やすことである。第7に、お互いに褒め合い、やって楽しい活動を演出することである。

近年、ブランド戦略に長けた欧・米企業をはじめ、日・韓企業においてもIBに対して高い関心を示す企業が増え、実際に、IBに取り組んでいる企業が年々増えている。IBの重要性がいつそう高まるようになった環境的変化の背景には、①相次ぐ企業の不祥事による従業員の企業(CB)それ自体に対する忠誠心・愛着心・情熱の欠如と従業員の士気の低下、②仕事(職務遂行)に対するモチベーション・達成感の低下、③従業員の企業文化と戦略的ビジョンに対する認識・理解の不足、④従業員の倫理観・モラルの欠如などが挙げられる。また、企業がIBを優先すべき理由としては、①CBへのロイヤルティが向上し、離職率が低下する点、②ブランド・プロミスへの理解が顧客への高い質のサービスを実現する点、③

自社ブランドの理解が生産の質と効率をもたらす点、④従業員の自社ブランドに対する理解とロイヤルティ自体が他社との差別化として機能する点、⑤企業トップの戦略的ビジョンと経営理念などを組織内部に浸透させ、それらに合致した形で組織内部の全従業員からコンセンサスを得て、企業の変革を促す戦略的ツールとして機能する点などが挙げられる。2002年から2004年にかけて、IBの効果について調査した日経リサーチの結果によると、以下の3点が明らかにされている(桑原・林[2006], 50-53ページ)。第1に、従業員の「働きがい」との相関関係が最も高いのは、「シェアード・バリュー」(共感する価値と規範)で、こうした価値観の共有は、従業員の働きがいに大きく影響する。第2に、今の報酬よりもキャリアやスキルのアップを通じて、将来の自分の姿がいかにかに描けるのかに関しての方が、持続的な従業員のモチベーション向上にはより影響が強い。第3に、「自社のCBの理念を日常業務でも意識」、もしくは「共感」している従業員や自社のCBの理念・ビジョン・価値が社内に明示されている従業員は、働きがい満足度の高さが目立つ。すなわち、CBの理念・ビジョン・価値の明示と浸透により、組織活性化と従業員のモチベーションが向上していくことがわかる。

本章は、グローバル規模で急成長を遂げたサムスングループ(とりわけ、サムスン電子)の原動力の源泉を、李健熙会長のCEOブランドとインターナル・ブランディング(内的改革)の観点を中心に論じられている。李会長は、彼の強力なリーダーシップの下で進んだ、そして急成長の起爆剤となった「新経営宣言」を通して、トップとしての「明確な戦略的ビジョン」、変化を恐れ組織内で最も変化しにくい経営幹部を中心に「危機意識」を高め、全社レベルで「質中心の経営」と「抜本的な改善」などを徹底的に実践していくことで、急成長を成し遂げてきた。したがってこの一連のプロセスは、全社挙げて取り組んだ大規模なインターナル・ブランディング活動であると言える。

i 第4から第10までは、次の情報サイトから引用(<http://www.kainosho.com/innerbranding/>; 2009年9月4日確認)。

ii <http://www.kainosho.com/innerbranding/>(2009年9月4日確認)。