

# 企業変革としての企業ブランド・マネジメント

本書の第 5 章で示すインターナル・ブランディング(Internal Branding:以下は、IB と表記)は、企業変革(Organizational Change)を引き起こす際に、企業ブランド・マネジメント(Corporate Brand Management:以下は、CBM と表記)のサイクルを促す潤滑油の役割を果たす戦略的装置として位置づけることにする。すなわち、IB は、部門横断的なレベルからあらゆるブランド・ナレッジ(Brand Knowledge:以下は、BK と表記)を共有化し、企業ブランド(Corporate Brand:以下は、CB と表記)を活性化させるために行う全社的な取り組みである。ここで言う BK は、外部のステークホルダー、特に顧客・消費者から蓄積される BK をはじめ、企業組織内部の経営者と全従業員の間で共有・移転される自社ブランドのアイデンティティの存在意義、今後目指すべき戦略的ブランド・ビジョン、企業文化の構築・強化のための、CB に関わるあらゆるナレッジなどを含む総体的かつ部門横断的な BK を指す。

企業変革を実現するための CB 構築プロセスには、一連のいくつかの段階とサイクルが考えられる(Schultz and Hatch, 2003; Schultz and Hatch, 2005)。それは、5 つのサイクルから構成されており、以下のように簡単にまとめることができる。サイクル 1 の主な目的は、企業の明確な存在意義と戦略的ビジョンを提示することである。サイクル 2 は、CI 企業アイデンティティ(Corporate Identity:以下は、CI と表記)を支える組織化づくりが主な目的である。サイクル 3 は、あらゆる関連ステークホルダー、すなわち組織内部の経営者と全従業員をはじめ、顧客・消費者、株主、取引先、地域社会、消費者団体、NGO・NPO、政府などを巻き込むことが主要な目的である。サイクル 4 は、CB に関わるあらゆる表現を統合することが主な目的である。サイクル 5 の主な目的は、パフォーマンス測定を通して成果をモニタリングすることである(図 1 参照)。

このような CBM のサイクルは、企業変革と変革型のリーダーシップ(Transformational Leadership)からの概念と洞察力を用いるダイナミック・プロセスとして捉えることができる。また、それらのサイクルの定義と結果は、各々のサイクルごとに実際起こる多くの対立、課題、梃子のより深い議論のための総体的な分析フレームワークとしての機能を果たしている。すなわち、それらは、CB の戦略的マネジメントのための規範的なフレームワークとしての機能を果たしている。ここで注目すべき点は、それらはトップ・マネジメントによって開始されているが、組織内部の経営者と全従業員からの積極的かつ自主的な関与がなければ成り立たないことである。さらに、それらのサイクルの概念化は、それぞれのサイクルは CB のあらゆる要素、

すなわち、CIに関わる企業文化、戦略的ビジョン、ステークホルダー・イメージ間の問題を解決するために取り組んでいるという意味において、Schultz and Hatch(2001)が考案したCBMの戦略的ツールに基づいている。

上述したCBMの5つサイクルを超えて見ると、CBMを企業変革のプロセスとして捉えられるときに、特に強調されている多くの関心事がある。Greiner と他の研究者ら(Greiner、1972:French and Bell、1990:Schein、1992:Greiner and Malernee、2005)によって提示された変革マネジメントへのライフ・サイクルと移動に関する研究からアイデアを得て、CBMのサイクルはマネジャーに対して変化しつつある必要条件と一連の潜在的な対立と危機を示している。しかし、変革マネジメントは、CB 実行にとっての一連の行動機会を引き起こす。

分権化と集中化の間で変化する主要な変革の形態は、CBを支援するために適用されている組織構造とプロセスによって映し出されている(Schultz and Hatch、2003)。明らかに、特定の変革組織は、企業規模、企業文化、マネジメント・スタイルなどのようなコンティンジェンシーに頼っている。しかし、CBM プロセスを支援するための組織の必要条件は、サイクルごとに変化する。各々のサイクルにおける主要なプロセスと活動は、表1でまとめられている。

Greiner(1972)と Greiner and Malernee(2005)によるライフ・サイクル・モデルで論じられているように、企業の寿命におけるそれぞれの段階の間での移行期間は企業が次の段階へ進むことができるように、実行する必要がある独特な一連のリスクや必要条件からなる。サイクルの完成に絶対不可欠である活動の完成の欠如は、CB のさらなる発展を歪めるおそれがある。ライフ・サイクル・モデルによって提示された段階における一定の結果に対照的に、Schultz and Hatch(2003)は、CBMサイクルの結果は実際変化しており、時々、フランテイング・サイクルと重なり、同時に実行されていると論じている。

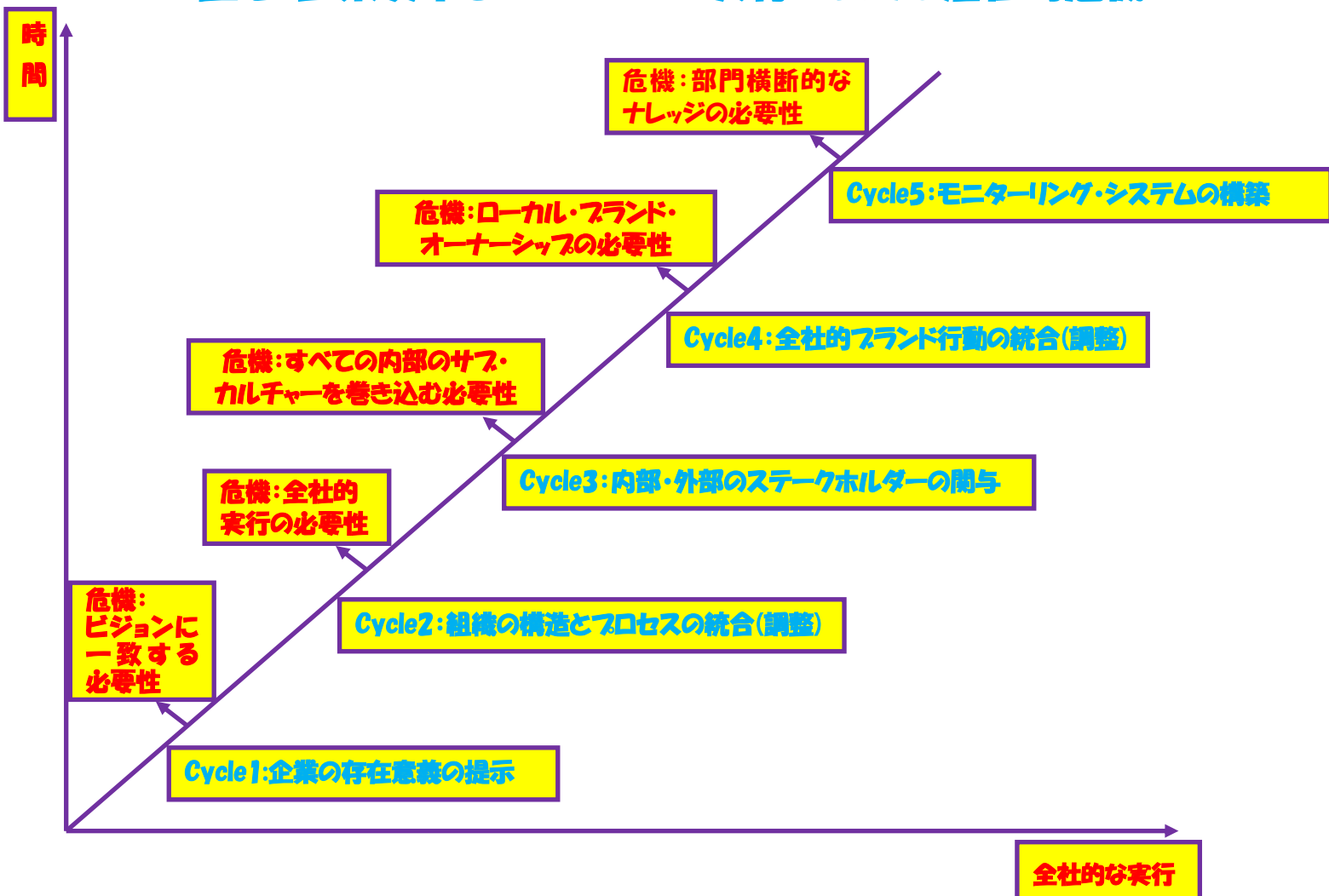
ライフ・サイクル議論と同様に、サイクルの結果から独立しているそれぞれの個別のサイクル内において満たされていないと、CBM プロセスにおける危機をもたらす(Schultz、2005)。これらは、ライフ・サイクルに関する研究における成長段階と平行して、それぞれのサイクルを用いるライフ・サイクルのフレームワーク内で明らかにされている(図2参照)(Greiner and Malernee、2005)。このモデルは、時間の経過とともにサイクルが成長すると同時に、組織内の視点と規模はますます包括的になる。

**図 1 企業ブランド・マネジメントのサイクル**



出所：Schultz, M., Antorini, Y.M. and Csaba, F.[2005], *Corporate Branding : Purpose/People/Process*, Copenhagen Business School Press, 2005, p.230.

**図 2 企業変革としての CBM 実行における潜在的危機**



出所：Schultz, M., Antorini, Y.M. and Csaba, F., *Corporate Branding : Purpose/People/Process*, Copenhagen Business School Press, 2005, p.188.



# 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—

徐 誠敏 [著]

Management

Strategy

Corporate

## ブランド競争力を高める!

「CEO にとって企業ブランド・マネジメントのための良質なガイドブック」

中央大学大学院戦略経営研究科教授 田中 洋

「新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を解明し展望する」

中央大学商学部教授 三浦俊彦