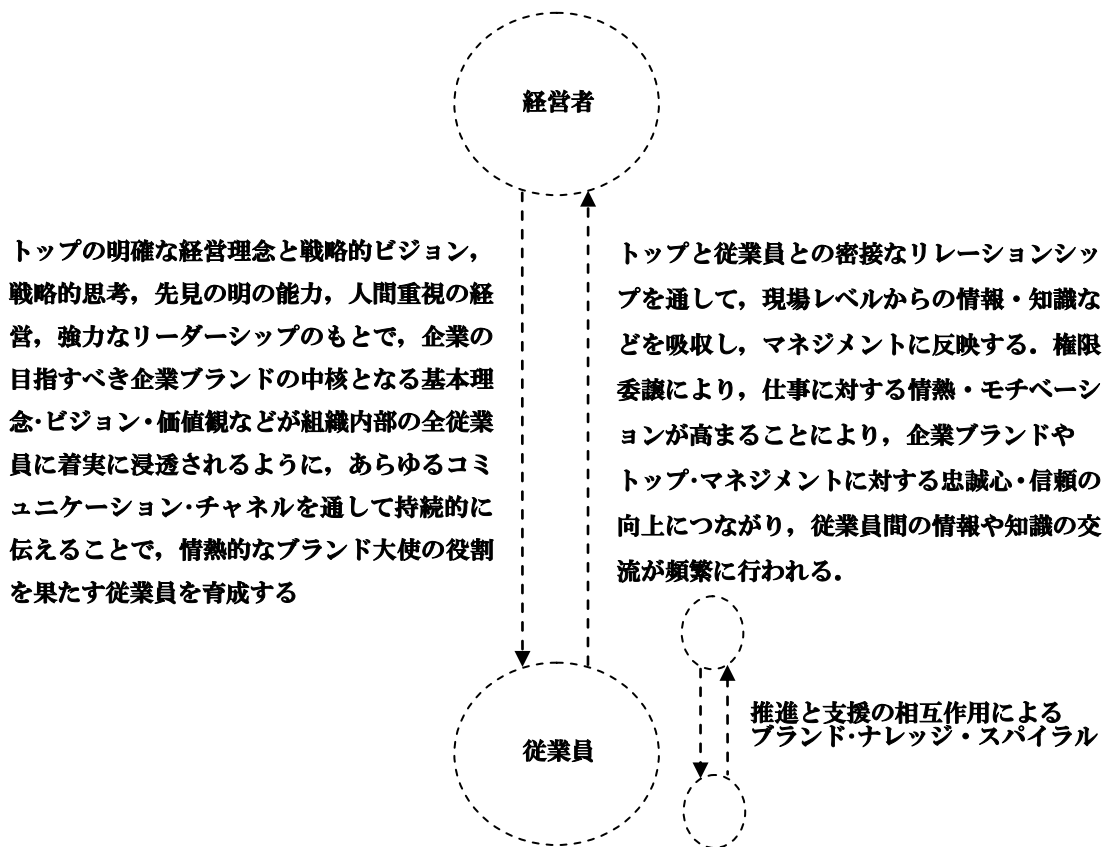




従業員参加型のインターナル・ブランディング(Internal Branding) によるブランド・ナレッジ・スパイラル

インターナル・ブランディング(Internal Branding)を行うに当たって、最も重要なことは、経営者と従業員の間を生じ得るコミュニケーション・ギャップを縮めるためのブランド・ナレッジ・スパイラルづくりが必要不可欠であろう(図1参照)。

図1 従業員参加型のインターナル・ブランディング(Internal Branding)
によるブランド・ナレッジ・スパイラル



出所：筆者作成。

図1の従業員側に向けた矢印は、企業経営の諸活動においてリーダーシップを発揮するトップ・マネジメントの諸能力が従業員の日常業務活動(主に、ブランド・マネジメント活動など)と彼らの一貫した行動・信念を方向づけ、推し進めることを表している。なぜなら、企業と従業員の間には、経営者の明確かつ断固たるリーダーシップが求められるからである。それは、明確な責任分担、職務権限、義務・責任、あらゆるプロセスの透明性、従業員の行動規範を定める規



則を均等に目配りできる職権者の存在を意味する。すなわち、トップ・マネジメントのリーダーシップや経営能力などが従業員に与える影響力は大きい。

同時に、日頃の業務活動からトップと従業員との密接なリレーションシップ(主に、インターナル・ブランディングを中心とする)を通して、現場の従業員からさまざまな情報や知識を吸収・習得しつつ、それをマネジメントに反映することにより、企業ブランドの基本理念・ビジョン・価値観の強化と企業価値の向上につながる。企業のトップは、インターナル・ブランディングをはじめ、持続可能な競争優位を確保するために、従業員との密接なリレーションシップ・マネジメントのために、13のプラクティスを効果的かつ効率的に活用しなければならない。すなわち、それらは、①雇用保障、②採用の選択力、③高賃金、④奨励金、⑤従業員持株制度(employee ownership)、⑥情報の共有、⑦参画および権限委譲(意思決定の分権化)、⑧自主的マネジメント・チーム、⑨トレーニングとスキルの開発、⑩横断的な活用とトレーニング、⑪シンボリックな平等主義(表面上の従業員間のステータス格差を表すシンボリックな施設などの廃止)、⑫賃金への圧迫、⑬内部向けのプロモーションである。とりわけ、従業員への十分な権限委譲は、経営者と従業員の間における信頼感を深めるのと同時に、従業員同士間の自律的な情報・知識の交流を促す効果が得られる。

このような効果を組織内部において目に見えるような形で行うためには、企業はインターナル・ブランディングを実行するに当たって、3つの鉄則を必ず実践しなければならない。それらは、鉄則1の「企業理念からつくる」、鉄則2の「全従業員を巻き込む」、鉄則3の「ミラー効果」である(杉山[2006], 135-137ページ)。

インターナル・ブランディングの実践における第1の鉄則は、明確な企業理念に基づいたブランド・ビジョン(自社ブランドのあるべき姿)の策定である。これは、企業のトップをはじめ、組織内部の全従業員の行動指針と信念を表すものであると同時に、外部のステークホルダーに対する約束でもある。

第2の鉄則は、可能な限り、企画段階から多くの従業員を巻き込むことである。なぜなら、最初の企画段階から全従業員を巻き込むことで、一体感・連帯感を形成することができるからである。すなわち、企業は、従業員参加型のインターナル・ブランディングを行わなければならない。それゆえ、企業の企業ブランドと製品ブランドは、組織内部の全従業員が一致団結し、築き上げていくべきものであり、組織全体からの納得感や共感が得られなければ、たとえ精緻なブランド・マネジメントの仕組みを構築しても機能しないことは確かである。ここで言う従業員参加型とは、リーダーシップ不在の受動的なスタイルではなく、従業員自らマネジメントに参画する能動的なスタイルを指す(スカイト・コンサルティング訳[2006], 178-179ページ)。従業員参加型マネジメント



が機能している企業において、責任者が従業員に求めるのは、具体的な職務遂行や企業全体のパフォーマンスに向けた改善策の発見・運営で、単に指示されたことを実行するだけではなく、自ら考え、状況を判断することなのである。このような環境こそが、高いパフォーマンスを阻害するものを取り除き、従業員の情熱とモチベーションを引き出すのである。一般に、企画段階で、ブランド・ビジョンが確定したら、普及促進する専門部署である「ブランド・マネジメント戦略室」のようなプロジェクト・チームをつくる企業が年々増えつつある。このプロジェクト・チームは、できるだけ多くの部門のトップを集めた部門横断型チームにすべきである。特に、課長クラスを選べば、若手とベテランの思いを集約しやすく効果的である。チームは、一番初めに、現在のブランド価値を評価する。現状を知らないと適切な戦略は打てないからである。自社ブランドに対する社内外の意識調査が行われるが、できるだけ全従業員を調査対象とすることが効果的である。

第3の鉄則は、プロジェクト・チームがブランド・ビジョンを確立したら、ブランド推進室の出番である。その役割は、社内向けのブランディングだけではない。広報宣言やマーケティング部門と連携し、社外に向けてもブランディング活動を行う。顧客・消費者、取引先、株主などにブランド・ビジョンをアピールすることは、「ブランド・ビジョンを守る」と宣言するに等しい。名刺や看板のデザインはもちろん、新聞や雑誌、テレビ、ウェブなどを通じて宣言すればするほど、従業員の気は引き締まる。同時に、「世界に自社ブランドが認知されている」という気持ちがあき、士気が高まる。これが「ミラー効果」である。ブランド推進室の行動の実行結果を、従業員の士気やブランドの浸透度など特定の管理指標によって定量的・定性的に評価し、次の行動につなげる。こうした活動を繰り返すことが重要である。

したがって、企業価値をいっそう向上させるために、企業は経営者と従業員の間を生じ得るコミュニケーションのギャップを最小限におさえるとともに、従業員の企業ブランドに対する愛着心・忠誠心と仕事に対するモチベーションを高めるためのインターナル・ブランディングに体系的かつ戦略的に取り組まなければならない。それゆえ、企業は、インターナル・ブランディングを従業員のブランド・コンピタンスを開発し、強化するための戦略的なツールとして活用しなければならない。すなわち、インターナル・ブランディングの究極の目的は、従業員のブランド価値に関するナレッジ、ブランド価値に対する肯定的な態度、ブランド価値を伝えるためのスキルやブランド・ケイパビリティを高め、顧客をはじめとする外部のステークホルダーの期待価値を向上させることである。



「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



「徐誠敏の企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室&日韓企業のマーケティングとブランディングのコンサルティング」代表

中央大学商学部兼任講師

徐 誠敏(ソ ソンミン)

2012.3.9(金)

ssmkorjp@yahoo.co.jp



「企業変革のための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル経済の構造変化の中で、企業全体のあり方や存在意義を改めて示すための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル・マーケティング活動を展開するにあたって、競合他社からの高い参入障壁の形成と企業の長期的な目標と持続可能な成長を実現させるための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

『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』は、大企業だけではなく、中小・中堅企業などが持続的競争優位を獲得するために企業ブランド・マネジメント戦略を立案・策定・実行していくプロセスをCEOブランド、企業ブランド、そして製品ブランド間の価値創造のリンケージや相乗効果という観点から解明したもので、ブランド・マネジメント戦略を中心としたマーケティング論のみならず、経営戦略論、意思決定論、組織論、リーダーシップ論といった戦略論全般への多くのインプリケーションをもつ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

また、本書は企業のトップをはじめ、経営幹部、ブランド・マーケティングやブランド・マネジメントに携わる関係者にとって、新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を展望するに当たって、役に立つ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

本書の目的は、今日の激変するグローバル市場環境の中で、企業価値を持続的に創造するための企業戦略の一環として、今後現代企業が取り組むべき、戦略的企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムを理論的かつ実践的な研究を通して解明することである。とりわけ、本書の主な内容は、企業トップのCEOブランドと企業ブランド、製品ブランドの3者間の価値創造における相互依存関係の構築・強化に焦点を当てている。これらの解明こそが本書ならではの特徴でもある。



表1 本書における英語略語の一覧表

AMA	America Marketing Association(米国マーケティング協会)
BE	Brand Equity(ブランド・エクイティ)
BI	Brand Identity(ブランド・アイデンティティ)
BIS	Brand Identity System(ブランド・アイデンティティ・システム)
BL	Brand Loyalty(ブランド・ロイヤルティ)
BM	Brand Management(ブランド・マネジメント)
CBO	Chief Branding Officer(最高ブランディング責任者)
CEO	Chief Executive Officer(最高経営責任者)
CFO	Chief Financial Officer(最高財務責任者)
CIO	Chief Information Officer(最高情報責任者)
CMO	Chief Marketing Officer(最高マーケティング責任者)
COO	Chief Operation Officer(最高執行責任者)
CB	Corporate Brand(企業ブランド)
CBM	Corporate Brand Management(企業ブランド・マネジメント)
CBV	Corporate Brand Value(企業ブランド価値)
CI	Corporate Identity(コーポレート・アイデンティティ)
CR	Corporate Reputation(企業評判)
CSR	Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)
CRM	Customer Information Management(顧客情報管理)
EVA	Economic Value Added(経済的付加価値)
EB	External Branding(エクスターナル・ブランディング)
IB	Internal Branding(インターナル・ブランディング)
IBP	Internal Branding Program(インターナル・ブランディング・プログラム)
IM	Internal Marketing(インターナル・マーケティング)
IR	Investor Relations(インベスター・リレーションズ)
M	Marketing(マーケティング)
PB	Product Brand (製品ブランド)
PBM	Product Brand Management(製品ブランド・マネジメント)
PLC	Product Life-Cycle(プロダクト・ライフサイクル)
PR	Public Relations(パブリックリレーションズ)
ROI	Return on Investment(投資収益率)
SP	Sales Promotion(セールズ・プロモーション)
SRI	Social Responsibility Investment(社会的責任投資)
SCBM	Strategic Corporate Brand Management(戦略的企業ブランド・マネジメント)
TG	Target Group(ターゲット・グループ)