



企業ブランドのコアバリュー(理念)を社会化するための戦略的な仕組み インターナル・ブランディング(Internal Branding)

1. インターナル・ブランディングに関する概念

インターナル・マーケティングの概念に関する研究に比べると、インターナル・ブランディングの研究は比較的新しい分野である。既存のインターナル・ブランディングの定義に関する研究は、表1のようにまとめることができる。これらを踏まえて、本章で言うインターナル・ブランディングとは、「企業が行うあらゆる活動の求心力となる企業ブランド価値を高めるための戦略の一環として、企業ブランドの基本理念・ビジョン・価値観を組織内部の全従業員が共有し、それらに沿って一貫して行動が行えるよう、支援する諸活動である」と定義する。このような活動は、企業の持続可能な成長・発展を促す駆動力の役割を果たす。

以前から日本企業内部では、インターナル・ブランディングと類似した専門用語として、インナー・コミュニケーションまたは社内コミュニケーション、インナー・ブランディングなどが挙げられる。それらの定義と目的は、インターナル・ブランディングとほとんど同様であるが、インナー・コミュニケーションは、社内報、社内セミナーなどを通して従業員の間で社内の円滑かつ効果的なコミュニケーションによって、「職場の連帯感」「社員の活性化」を図る社内コミュニケーションであり、企業競争力の源泉である「人」に対し、能力や可能性が最大限発揮できるよう働きかける一連の組織活性化施策でもある。近年、社内コミュニケーションは、企業ブランドの構築や、従業員への経営戦略の徹底、コーポレート・ガバナンス、企業ブランドのイメージが低下するリスクの未然防止などの観点から、企業が存続するうえで、それに対する関心はますます高まってきている。また、インナー・ブランディングも、インターナル・ブランディングと同様な意味合いとして使われており、企業等が自らのブランドを社内に浸透させる啓蒙活動のことを指す。言い換えれば、社内でブランドの価値観を共有化し、従業員の意識や行動をブランドの方向性とあわせていこうという全社的な取り組みである。いわゆる一般的な顧客向けのブランディングがアウトターブランディングとするなら、このアウトターブランディングだけでは品質問題の発生や店員等の態度によるブランド毀損を防止することはできない。それゆえに、企業のブランド構築を成功させるためには、外向けのブラン



ド構築だけではなく、内向きのブランド構築(インターナル・ブランディング)と連動させなければならないのである。

表1 インターナル・ブランディングに関する定義

<p>牧口[2002]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、ブランドの「目指す姿」を社内に確実に浸透させ、ブランド構築の原動力となるインナーの意識改革を起こし、ブランドの「約束」を従業員・組織の「使命」として機能させるプロセスであり、企業ブランドの構築において最も重要な土台作りである(牧口, 2002, 31 ページ)。</p>
<p>Keller[2003]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、ブランドやブランドが表現していることに対して、組織内部のメンバーの適切な支援を確実にすることである(恩蔵直人研究室訳, 2003, 140 ページ)。</p>
<p>塩崎[2004]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、従業員に対して自社のブランドを認知、浸透させ、さらに行動にも反映させることである(塩崎, 2004, 99 ページ)。</p>
<p>ケント・ウォータイ[2004]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、従業員がブランド、そして企業の設定する目標を合理的に左脳により理解すると同時に、その企業ブランドの目標達成への努力をエモーショナルにコミットする行為を支援するアクションである(ケント・ウォータイム, 2004, 55 ページ)。</p>
<p>山田[2004]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、従業員たちを奮い立たせ、本気でブランド戦略の実行推進者になってもらうための啓蒙活動である(山田, 2004, 47-48 ページ)。</p>
<p>奥田[2008]</p>	<p>インターナル・ブランディングとは、グループ企業やビジネス・パートナーを含めた全従業員によるブランドへの求心力の創出のための仕組みづくりである(奥田, 2008, 5 ページ)。</p>

出所：徐[2010], 265 ページ。



「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)

2012.3.20(火)

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)