

## 強いチーム作りを実現する インターナルブランディング入門講座

一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会 本部コンサルタント兼エキスパートトレーナー  
株式会社イズ アソシエイツ シニアコンサルタント

武川 憲



### 目 次

概要 .....	1
はじめに .....	1
1. ブランドとは？～企業経営におけるブランドの本質と意義を知る～ .....	2
(1) ブランドの本質と意義 .....	2
(2) 経営の好循環化 .....	2
2. 「ブランド経営」の第一歩！～中核となるコーポレート・ブランド理念とその体系化～ .....	4
(1) ブランド経営とは .....	4
(2) ブランド価値の最大化 .....	5
3. 間違えたらダメ！ブランディングの取組～インターナルブランディング ファースト～ .....	6
4. インターナルブランディングとは～5つのメリットを知る～ .....	7
(1) 理念体系の整理：「インターナルブランディング」メソッド .....	7
(2) インターナルブランディングの本質 .....	7
(3) インターナルブランディングのメリット .....	7
5. 会社の中から会社を変えるインターナルブランディングの実践～ブランドの社内浸透～ .....	8
(1) 最も効果的なインターナルブランディング方法 .....	8
(2) シンボル・プロジェクトの設定 .....	10
おわりに .....	11

## 概要

経営の好循環化（企業価値の向上）を目指す攻めの経営手段として、ブランド経営を推奨する。経営戦略の再構築には、ブランド価値の最大化を目指した経営・マーケティング・コミュニケーション活動の再構成が不可欠だ。会社側からの一方的なメッセージ発信や強制力では、従業者に響かず、企業ブランド実現に向けた行動につながりにくい。自社への愛着心や、ブランド・ビジョン実現に向けた自主的・自律的行動の実現には、問題意識の醸成／当事者意識の育成／行動変容が必要であり、ブランド・ビジョン（＝コーポレート・ブランドの将来像）の効果的な社内浸透（＝インターナルブランディング）が重要となる。本講演では、ブランドやインターナルブランディングの基礎から、ブランド経営のための組織変革に必要な、具体的手法についても解説する。

## はじめに

簡単に自己紹介したい。産業能率大学大学院卒【MBA：修士（経営管理）】で、嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科 博士後期課程に在学中であり、同大学で非常勤講師も務める。さらにコンサルタントとしての業務に加え、厚生労働省／経済産業省（特許庁）の認定を受けたブランド専門家として、各省庁と協働・伴走する業務も行っている。

「ブランド」は、企業の見えざる経営資産ともいわれる。新型コロナウイルス感染症の影響もあり変化が著しい市場においては、「ブランド」への取組みが経営効果を左右する。このため逆境にある今こそ、3段階でのブランドの見直しを推奨している。まずはコーポレート・ブランドの精査、次に経営の本質にせまった真のブランドの形成、そしてリブランディングだ。リブランディングは経営をブランド経営に昇華させ、収益を継続的に増大していくために重要である。

本講演では、一般財団法人ブランド・マネージャー認定協会（以下 認定協会）で行っている研修の一部を抽出し再構成した内容で、3つのポイントに着目して解説する。1つ目はブランド経営について、2つ目はブランド経営の中核となる企業理念体系（ブランド・フィロソフィーほか）の重要性について、3つ目は理念の体現に有効な「インターナルブランディング」の効果的な取組み方法について、下記の構成で順に解説していく。

## ブランド経営

1. そもそも“ブランド”とは？ ～企業経営におけるブランドの本質と意義を知る～

### 企業理念体系

2. 「ブランド経営」の第一歩！ ～中核となるコーポレート・ブランド理念とその体系化～

### 間違えたらダメ！ブランディングの取組 ～インターナルブランディング ファースト～ インターナルブランディング

4. インターナルブランディングとは ～5つのメリットを知る～
5. 会社の中から会社を変えるインターナルブランディングの実践 ～ブランドの社内浸透～

## 1. ブランドとは？

### ～企業経営におけるブランドの本質と意義を知る～

本題に入る前に、自社の現状を振り返っていただきたい。全内部人材（以下 従業者）が、自社の使命・戦略・目標に沿った形で顧客（市場）と接し、適切にふるまうことができているだろうか？

#### （1）ブランドの本質と意義

##### ①ブランドの本質

そもそも、ブランドとは「企業や製品の独自性（特長、らしさ）をブランドとして厳格化し、明確に提示したもの」である。他社との差別化を図り、自社の真の価値を正しく認識させるために有効な手段といえる。

##### ②ブランド形成の意義

ブランド形成の目的は、経営の好循環化による「企業価値の向上」だ。持続的成長による好循環を目指す、攻めの経営手段である。企業の「らしさ（特長や個性）」を整え「ブランド」形成を行い、全社で「戦略化」することが目標となる。ここで、手段の目的化に注意したい。ビジュアルや言語の表現力だけに偏ったブランド化では、経営の本質・本来の目的を見失うだけでなく、ブランドの効果を弱めてしまう。

#### （2）経営の好循環化

##### ①組織と戦略の関係

ブランドが経営の好循環化に寄与することを確認したところで、以下について考えたい。

- ・組織は、戦略に従うべきか？（出典：経営学者 Alfred D. Chandler 氏『Strategy and Structure』1962年）
- ・戦略は、組織に従うべきか？（出典：経営学者 Harry Igor Ansoff 氏『Strategic Management』1979年）

企業の経営状況に問題がない場合、現時点では戦略と組織の関係は良好であるといえる。一方、現状（近い将来）、大きな経営問題が生じている（生じると予測される）場合は、「組織は戦略に従う」を優先するとともに、戦略推進においては「戦略は組織に従う」を考慮する必要がある。つまり 100 点満点の戦略の構築より、戦術を高水準で遂行できる組織の育成のほうが重要なのだ。このため、従業者に帰属貢献意識を醸成する必要がある。