

# インナーブランディングを促進する ブランド・プラクティスの実証研究

— 理念浸透がもたらす組織への効果。「庄や」を事例として —

むすび株式会社 ブランド構築研究開発室 室長

嶋尾 かの子

## 要約

昨今、理念浸透の重要性が取り上げられているにもかかわらず、その取り組み内容から浸透のメカニズムまでを貫く「理念浸透する要素」について語られることは少なかった。また、理念が組織マネジメントを通してどのように浸透していくのか、マネジメントする側とされる側の目線合わせはどのように浸透していくのかについての研究は数少ない。本論では、「組織の理念に共感し、自らの理念・価値観と重ね合わせ、組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」を表すブランド・プラクティス理論を、庄やのビジョン浸透活動であるバリューに沿った取り組みと、社内SNSへの投稿、またその評価（自店、上長、ビジョン浸透）と売上推移の調査に応用し、インナーブランディングの促進を「従業員を巻き込み、仕組み化する」という側面から分析したものである。相関分析の結果、ビジョンと評価の相関が見られた。これにより、ビジョン浸透によって階層間で同じ目線を得られることが示唆された。

## キーワード

理念、理念浸透、ブランド、ビジョン、インナーブランディング

## I. 研究の背景

インナーブランディングに関しては多くの企業が「重要性は認識しているが実際のところ何をしたいのかわからない」状態になっている。2013年のHR総合研究所の調査を見ると98%が理念浸透の重要性を認識しているとはいえ、実際に浸透をしいていると回答した企業はわずか6%に及んでいる。深澤・嶋尾（2019）は理念浸透に潜む課題を指摘し、理念浸透を促進する「ブランド・プラクティス」という概念を提示した。国内外の研究で理念浸透が業績に相関するという結果が出ているにも関わらず、実務でそれが応用できているとはとうてい言い難い。今回は「ブランド・プラクティス」理論を実証し、その理論にさらなる示唆を与えようと、「庄や」ブランドを取り上げ、その実証研究を行った。

## II. 先行研究と整理

### I. インナーブランディング

ブランド研究は消費者行動の分野を中心に発展してきており、売上に直結するという意味で企業側の注目度も高い。しかしアーカー（2014）が指摘するように「ブランドには一貫性が重要」で、インナーブランディングによって学ぶ、信じる、「演じる」という3段階を経て社外でも社内でもビジョンを喧伝する役目を担う」としている。高尾・王は「経営理念の浸透は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセス」であるとし、理念浸透を5段階のモデルで示した。このように本来は極めて組織行動や組織心理学的な側面が重要であるはずのインナーブランディングであるが、しかし先述した調査を見てもここまでしっかりと取り組んでいる企業はごく僅かだ。それでも、社内キャンペーン的にブランドブックをつくらせたり、部署や拠点ごとにポスターなどを掲示したりなど、消費者向けのキャンペーンを社内に置き換えたものとして取り組ん

でいる企業が主で、研究が必ずしも実務に生かされているわけではない。こういった観点から考えると深澤（2018）の提唱した「採用ブランディング」は、入社の前段階から理念共感をした人を採用する「ブレインナーブランディング」としても捉えることができよう。

## 2. ブランド・プラクティス

深澤・嶋尾（2019）は、アドラー心理学（個人心理学）とブランド論を融合させ「ブランド：プラクティス」という概念を提示した。これを「組織の理念に共感し、自らの理念・価値観と重ね合わせ、組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」と定義した。また調査から組織にブランド・プラクティスをもたらす条件として①「相手の可能性を信じ、任せきる」、②「相手の気持ちを受け入れる」、③「相手の気持ちになって考え、表現する」、④「従業員を巻き込み、仕組み化する」を提示した。これらの土台があり、組織の中に心理的安全性を高めることがブランド・プラクティスを促進する。理念浸透を実践的に捉え、複数社で調査を行った研究は珍しい（多くの場合は1社を深掘りすることが多い）。今回は1社を事例に調査によってこれを実証し、理論としてさらに示唆を与えることができるだろうか、ということが研究の出発点となっている。

## III. 庄やの理念浸透のアプローチと研究の仮説

### 1. 庄やの取り組み事例

今回取り組みをおこなった「庄や」は株式会社大庄の基幹ブランドで、企業としては1968年創業、1971年設立。1973年千代田区に庄や1号店をオープンさせこれまで全国に直営で約200店舗を有している。「庄や」では2018年からリブランディングに着手し、理念体系である「ビジョン」、「ミッション」、「バリュー」を変更した。ビジョン（＝お客様とともに目指す未来）は「板前のいる町の酒場」。ミッション（＝ビジョン達成のためにすべきこと）は「うまいと、ぬくもりを一人ひとりに」。バリュー（＝お客様に約束する価値）は6つある。1.「安心・安全の食材、手作りの温かさ」、2.「あ

の人に会いに来たくなります」、3.「これいいねがあります」、4.「質の高さにとことんこだわります」、5.「スタッフも楽しんでいます」、6.「ご要望はどんなことでもお聴きします」。ビジョンはブランド・スローガンとして、コミュニケーションツールにもしばしば顔をだしている。この決めた「理念体系」を庄や全店舗に浸透させていく施策として、2つの大きな流れをつくり、2019年4月より浸透活動を開始した（以下、ビジョン浸透活動と明記）。なお、ビジョン、ミッション、バリューの変更に伴う浸透活動は大庄内で「ビジョン浸透」というプロジェクト名で呼んでいるが、一般名称としての「理念浸透」と同じであることを明記しておく。

ひとつが定量調査。理念浸透度を店舗を対象（店長）に選択式回答形式のアンケート（以下、ビジョン浸透アンケートと明記：全24問）で定期的に測定することで、定点観測が行えるとともに、KPIを設定し対策を講じることができる。またこの質問表の設計はブランドの理念浸透度を計測するだけでなく、ブランド・プラクティス理論を参考に、①「相手の可能性を信じ、任せきる」、②「相手の気持ちを受け入れる」、③「相手の気持ちになって考え、表現する」、④「従業員を巻き込み、仕組み化する」に即して質問を設置し、「庄や」に関わる人たち（＝主に店長）が具体的にどんな文化を持っているのかも合わせて測定している。これはそのブランドに属する人たちが業態の特徴、さらには各店舗が「自店らしさ」を掴むことで、組織マネジメントに活かすために行っている。

またもう一つが、理念浸透の定性的なアプローチだ。庄や各店舗ではバリューに沿った取り組みを行い、それを社内SNSに投稿する試みを現在も毎月行っている（以下、リブランディング投稿と明記）。これらの投稿は「バリューの〇〇に沿って〇〇を行い、〇〇の反応（効果）を得ました」という作法に習って行われている。共有化された取り組みは、リブランディング委員会にはかられ、投票によって上位10店舗が優秀店舗として選出される。その10店舗の店長ないしは調理長が毎月1回集合し（遠方はオンライン）、自らの取り組みを共有する座談会を行い、自らがビジョン、ミッション、バリューをどのように店舗内のメンバーに伝えているの

かを共有し、その模様を記事化して全従業員に共有化される。

上記の取り組みを続ける中で、各店舗の数値的な傾向、また選出される優秀店舗に一定の傾向があることがわかってきた。深澤・嶋尾（2019）が提示したブランド・プラクティスをもたらし①～④の条件に沿って考えた場合、それらを実行する人と仕組みを整えることで、理念浸透が進み業績に影響を与えることができると予測できる。理念浸透の進行がどのように業績にまで転嫁していくのかを実証した。

## 2. 店舗抽出の方法

ビジョン浸透活動に関する調査は、第1回の定量調査が5月、第2回が7月として、8月以降毎月ビジョン浸透アンケートと、定性的なアプローチの座談会を行っている。今回の調

査分析対象の店舗は、ビジョン浸透アンケートの2020年1月の第8回の調査までの集計を元として、自店において「ビジョン、ミッション、バリューが自分の店舗に浸透していると思いますか」という質問に対し、「はい、浸透はしています」「8割くらい浸透しています」と答えた店舗を抽出し（45店舗）、そこから2回以上答えた店舗27店舗を抽出。これに加え、ビジョン浸透アンケートで「8割くらい浸透しています」に1度回答しⅢ-1で取り上げた定性的なアプローチである座談会に3回選出されている1店舗を合わせた27店舗を「ビジョン浸透度が高い店舗」として選出した。しかし、ビジョン浸透アンケートに回答していない月が多い店舗を省いたため、今回本論で取り上げる調査分析に使用する店舗を23店舗に絞った。（表—1 分析対象店舗参照）

表—1 分析対象店舗

No	店舗名	浸透	8割	合計	座談会出席回数
1	馬橋店	1	2	3	1 (第3)
2	東久留米店		2	2	1 (第11)
3	中山北口店		4	4	0
4	御殿場店	2	2	4	0
5	桶川店		2	2	1 (第4)
6	国立店		4	4	3 (第3, 5, 10)
7	学芸大学店	2	2	4	2 (第4, 5)
8	有楽町店	1	3	4	0
9	七尾駅前		3	3	0
10	湘南台		1	1	3 (第1, 4, 9)
11	木場店	1	1	2	0
12	希望ヶ丘店		2	2	0
13	帯広店	1	1	2	1 (第6)
14	新八柱南口店	1	2	3	1 (第2)
15	京王堀之内店	2	1	3	2 (第1, 11)
16	JR高知駅店	1	2	3	1 (第8)
17	錦糸町店		4	4	0
18	黒崎駅前店	2	1	3	0
19	中野南口店	1	2	3	1 (第10)
20	流山おおたかの森店		3	3	0
21	岡山駅前店	1	1	2	1 (第5)
22	結城店		3	3	0
23	松坂駅前店		2	2	1 (第5)

## IV. 分析

### 1. 分析方法

分析には二つの定量調査を用い、5つの評価項目を基に行う。

一つは、上記の23店舗を対象に、2019年4月～2020年1月に行ったビジョン浸透アンケート、もう一つはこの取組を行う以前から行っていた「庄やあるべき姿評価表」（全20項目）の自店への評価や上長からの評価と組み合わせ、さらには毎月の売上を付加したものである。なお下記（2）と（4）は原則的に店長が毎月回答する。

各店舗の調査項目は、以下の通りである。

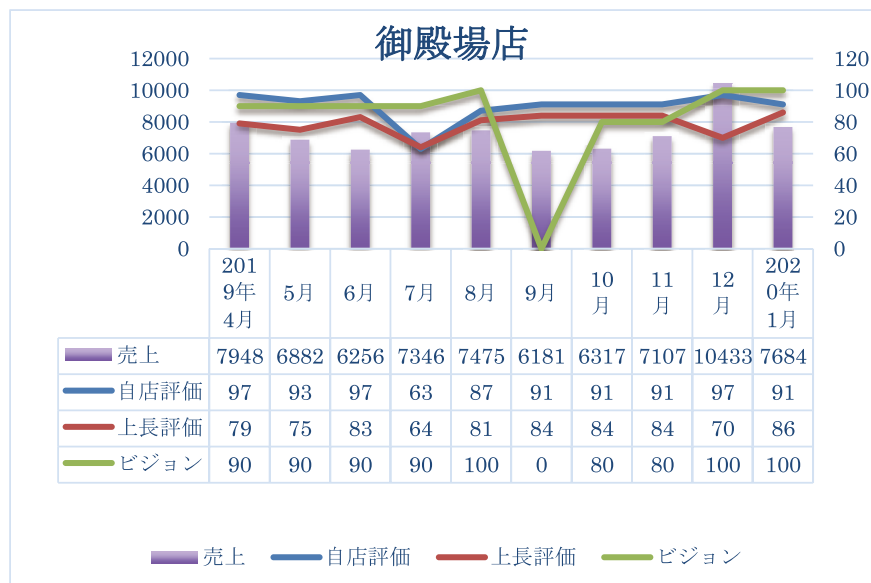
(1)売上、(2)自店評価、(3)上長評価、(4)ビジョン浸透自店評価

(1)は店舗の月ごとの売上、(2)と(3)は「庄やあるべき姿評価表」による食材や器、盛り付け、味付け、お通しに始まり近隣清掃、従業員の身だしなみから店舗の清掃、店内BGMなど全20項目による評価を店長が自店の評価をしたもの、そして該店舗の上長が同じ評価表に沿って評価したもの

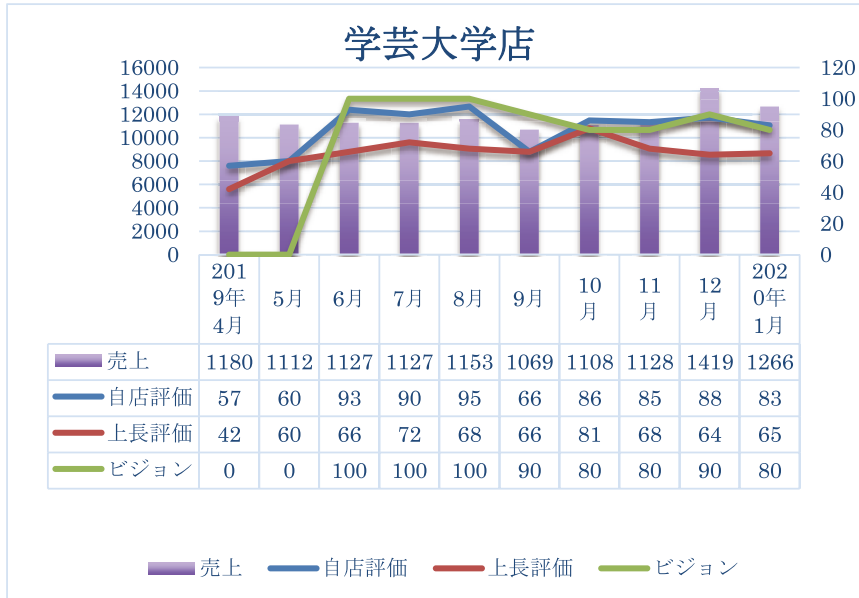
である。(4)はビジョン浸透アンケートの中の「ビジョン、ミッション、バリューが自分の店舗に浸透していると思いますか」という質問（選択式回答形式）への回答を「あるべき姿評価表」の点数に換算したものを使用した。

これは、毎月の売上との相関を調査することで、理念浸透が果たしてどこまで効果を得ることができたのかの分析を行ったものである。それをグラフ化したものが表—2から表—5である。本論文では紙面上23店舗すべてのグラフを掲載が叶わないので、代表的な4店舗（御殿場店、学芸大学店、JR高知駅店、国立店）を掲載した。この際の取り上げる店舗の基準は、できる限りビジョン浸透のデータが揃っているとともに、座談会にも選出され、調査分析に使用した全23店舗の中でも特徴ある傾向を伴った店舗である（表—1の薄いピンクで塗りつぶした店舗）。なお、グラフの「ビジョン」の値で「0」となっているものは当該月が未回答であることを表している。

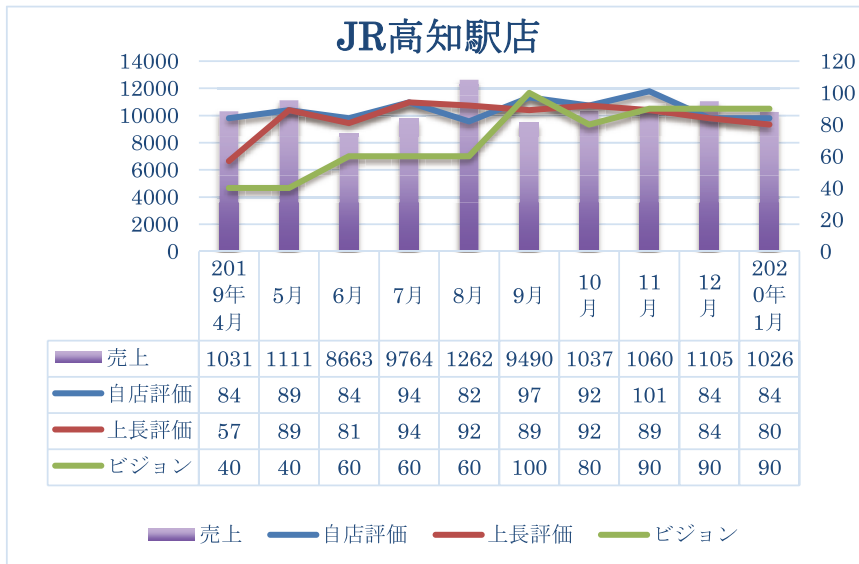
表—2 評価（自店、上長、ビジョン浸透）と売上の推移 御殿場店



表—3 評価（自店、上長、ビジョン浸透）と売上の推移 学芸大学店

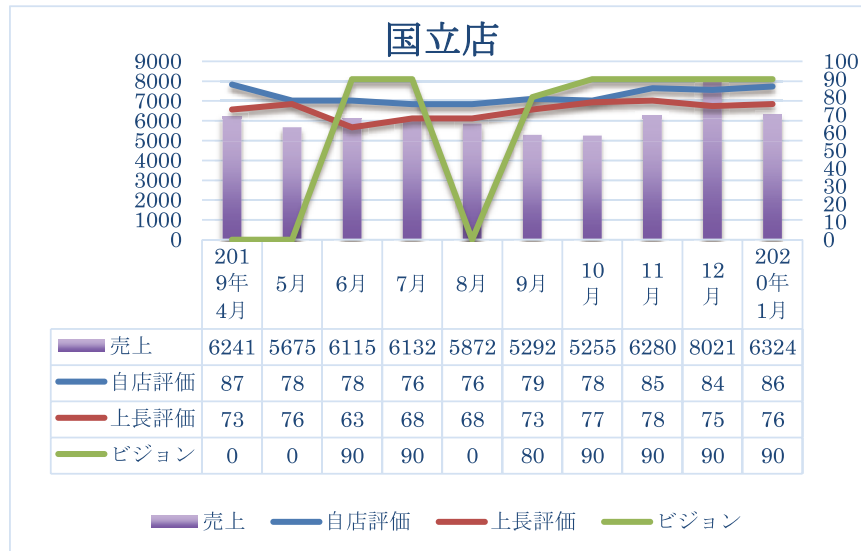


表—4 評価（自店、上長、ビジョン浸透）と売上の推移 JR高知駅店





表—5 評価（自店、上長、ビジョン浸透）と売上の推移 国立店



## 2. 抽出4店舗の傾向

全体的な傾向として一部を除き、自店評価、上長評価、ビジョン浸透評価は比例するように増減を繰り返している店舗が多く見受けられる。

各店舗の推移から見ていこう。御殿場店（表—2参照）では、自店評価と上長評価が数値は違うものの比例するように推移。ビジョン浸透評価に関しては開始時から高い評価にあったが、9月に一度未回答を経て自店評価と比例するように推移を重ねる。売上との関係は、繁忙期の宴会シーズンである7月、12月の売上と反比例するように上長評価が落ちているものの、自店評価、ビジョン浸透評価との関係は今のところ見られない。御殿場店の傾向として、繁忙期では上長評価が下がる（7月は自店評価も下がっている）。12月の自店評価が売上とともに高い位置にとどまっているにもかかわらず、上長評価が下がっていることを見ると、忙しい時こそ「庄やあるべき姿」を見直し、強化する必要があるようだ。

学芸大学店（表—3参照）では、10月までは自店評価、上長評価、ビジョン浸透評価ともバラバラな動きを見せているが、10月あたりから自店評価とビジョン浸透評価の比例が見られるようになる。学芸大学店は、9月と10月に優秀店舗

として選出され座談会に出席をしていることを考えると、自店評価とビジョン浸透評価が比例する時期と重なっていることは非常に興味深い。これを勘案すると、優秀店舗として座談会でビジョン・ミッション・バリューに沿った実践例を「語る」ことで、リブランディングしたそれらが「自店らしさ」と重ね合わせることができるようになったようにも見える。座談会の出席が店長の自己肯定に繋がり、さらには自店運営の肯定にも繋がるのが証明できれば、店舗運営のマネジメントに大きな示唆を与えられるだろう。また、売上との関係は、宴会シーズンである12月の売上と反比例するように上長評価が落ちている。自店評価とビジョン浸透評価との関係は、今のところ見られない。

JR高知駅店（表—4参照）では、4月の上長評価を除き、自店評価と上長評価の緩やかな比例が見られる。ビジョン浸透評価では初回4月は40点との点数がついているが、月を追うごとに6月には60点、9月に自店最高の100点と推移を重ねる。2020年1月には座談会に優秀店舗として選出され、ビジョン浸透の取り組みも工夫を重ね「自店らしさ」の創出が見られる。JR高知駅店の特徴は、なんといっても9月以降の自店評価と上長評価、ビジョン浸透評価の推移の振れ幅が少なくなり、比例してきたことにあるだろう。これは、

ビジョン浸透評価が前の月の60点から100点へ上がった月でもあり、ビジョンの浸透によって評価が安定してきているとも捉えられるだろう。一方、売上に関しては、自店評価、上長評価、ビジョン浸透評価ともに特記すべき特徴はないものの、10月以降のビジョン浸透と売上は比例が見られる。いずれにせよ、今後の調査の推移を見なければいけないことは確かだ。

最後に、国立店（表—5参照）では6月上長評価の下降が見られるものの、その後は自店評価、上長評価の差異が10点以内でともに緩やかな比例が見られる。ビジョン浸透評価では4月、5月、8月に未回答となるが、調査を始めた6月当初から高い数値を得ている。国立店においては、自店評価、上長評価、ビジョン浸透評価ともに数値の大きな上下はなく、比較的安定している。また、8月と10月には座談会に優秀店舗として選出されており、ビジョン、ミッション、バリューに即した取り組みが多く他店舗にも紹介されている。売り上げに関しては、繁忙期の宴会シーズンとともに上下しているものの、国立店では自店評価、上長評価、ビジョン浸透評価

が振れ幅の少ない安定した推移を見せているため、売上と評価の関係を現時点では見ることはできない。

### 3. 抽出23店舗の傾向

今回本論を展開するにあたって調査分析に使用するために抽出した23店舗の傾向を記しておこう。全体的に言及できる傾向として、自店評価と上長評価は比例している、ということである。23店舗中、18店舗（馬橋店、東久留米店、御殿場店、桶川店、国立店、有楽町店、七尾駅前店、希望ヶ丘店、帯広店、新八柱南口店、京王堀之内店、JR高知駅前店、錦糸町店、黒崎駅前店、中野南口店、岡山駅前店、結城店、松坂駅前店）において自店評価と上長評価の比例が見られた。これらの店舗の多くは、9月～10月にかけてビジョン浸透評価の数値が上がる傾向が見られた。この時期は、ビジョン浸透活動が始まって約半年が経った頃であり、リブランディングによって新たに決まったビジョン、ミッション、バリューが浸透し始めた時期と捉えられるだろう。

図—3 相関分析

N=23 ※※ p<.01 ※ p<.05	4月 自店評価	4月 上長評価	5月 自店評価	5月 上長評価	6月 自店評価	6月 上長評価	7月 自店評価	10月 自店評価	11月 自店評価
4月自店評価	1	.753**	.761**	.706**	.610**	.428*	.578**	.485*	.449*

N=23 ※※ p<.01 ※ p<.05	4月売上	5月売上	6月売上	7月売上	8月売上	9月売上	10月売上	11月売上	12月売上	1月売上
4月売上	1	.977**	.979**	.981**	.956**	.976**	.955**	.974**	.972**	.971**

N=23 ※※ p<.01 ※ p<.05	6月 自店評価	8月 自店評価	10月 自店評価
8月理念	.467*	.543**	.592**

N=23 ※※ p<.01 ※ p<.05	5月理念	N=23 ※※ p<.01 ※ p<.05	11月理念
4月理念	1.000**	10月理念	.569**

自店評価と上長評価に比例が見られなかった5店舗（中山北口店、学芸大学店、湘南台店、木場店、流山おおたかの森店）に関して、IV-2で取り上げていない店舗についても記しておく。これらの店舗は、調査を開始した4月から自店評価と上長評価にバラツキが見られたが、10月～11月にかけてビジョン浸透評価の上昇とともに、次第に比例を見せている点が非常に興味深い。

ただ全体として分析を俯瞰した際、現時点では自店、上長、ビジョン浸透評価と売上との間に明らかな関係性を見ることができない。

また全23店舗の相関関係を調べたところ、自店評価は、各月の自店評価と上長評価との相関関係が数多く見られた（図—3、相関分析参照）。顕著な特徴は以下の通りである。i 4月～6月までは自店評価と上長評価で相関関係が見られ、7月、10月、11月は自店評価との相関関係が見られた。またii 8月の理念評価は6月、8月、10月の自店評価との相関関係が見られた。iii 4月と5月、10月と11月の理念評価に相関関係が見られた。iv 売上同士は客月とも高い相関関係が見られた。iは理念浸透活動を行うことで、自店や上長との評価ポイントのすり合わせが進むと言えるのではないだろうか。つまりこれは同じ目線を共有しやすくなるとも言える。iiは理念評価で高得点をつけることで、自店に自信が生まれる（自己肯定感の上昇）きっかけになるのではないだろうか。iiiに関しては、理念評価の浸透を伺わせ、ivは今回の分析対象からははずれるが、1ヶ月でも売上結果を残せる店舗は、年間を通して結果を残せる可能性が高いことを示している。これは現場では自明のことかもしれないが、今後、マネジメントで有効に活用できるだろう。

## V. 結果と研究の課題

ブランド・プラクティス、すなわち「組織の理念に共感し、自らの理念・価値観と重ね合わせ、組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」を庄やのビジョン浸透活動で捉えたと、バリューに沿った取り組みによって試行錯誤の末、編み出される各店舗の知恵とその実行力だろう。それ

らがビジョン浸透アンケートや、庄やのあるべき姿評価といった定量調査に現れたものを、今回は本論文のメインとして取り上げた。

相関分析の結果、ビジョンと評価の相関が見られたことは、ビジョン浸透によって階層間で同じ目線を得られることを示唆できるが、継続的な結果として現れているわけではない。またビジョン評価と売上との相関はどの月も出なかった。

ブランド・プラクティスをもたらす条件として①「相手の可能性を信じ、任せきる」、②「相手の気持ちを受け入れる」、③「相手の気持ちになって考え、表現する」、④「従業員を巻き込み、仕組み化する」の4つが挙げられる。今回は④として定性調査で行っている庄やで行われているバリューに沿った取り組みとそれをリブランディング投稿という形で仕組化しているものを定量的に分析したが、①～③に関しての分析にまで至らなかった。これらに併せ、座談会での取り組みのような定性的な分析も残っている。①～④の土台があり、組織の中に心理的安全性を高めることがブランド・プラクティスを促進することを考えると、これらの研究は非常に重要になるはずである。

今後も継続的に調査分析を行うことによって、理念と売上の相関関係がどの時点で出るのか、またその要因は何なのか、そしてブランド・プラクティスをもたらす①～④の4条件をどのように企業内にある知と結びつけるのかを解き明かしていきたい。

## 参考文献

- 岩井俊憲（2016）『人を育てるアドラー心理学』青春出版社  
 岩井俊憲（2019）『アドラー流リーダーの伝え方』秀和システム  
 小倉広（2014）『アドラーに学ぶ部下育成の心理学』日経BP社  
 高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣  
 高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因 - 組織ルーティン論からのアプローチ -」『組織科学/組織学会』  
 デービッド・アーカー（2014）『ブランド論 無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社  
 深澤了（2018）『無名×中小企業でもほしい人材を獲得できる 採用



ブランディング』幻冬舎

深澤了・嶋尾かの子（2019）『企業理念を促進するブランド実践の  
概念とメカニズム』マーケティング学会オールフルペーパー

深澤了（2020）『知名度が低くても”光る人材が集まる”採用ブランディ  
ング完全版』WAVE出版

松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本  
の持続的成長企業』東洋経済新報社