

スタートアップにおける インターナルブランディングの役割

— ブランド・リーダーシップとブランド理念を中心に —

社会保険労務士法人ソーケム 代表社員

伊藤 佳代

関西大学 名誉教授

陶山 計介

要約

インターナルブランディングは、従業員の“Living Brand”（ブランド体现）、企業のブランド理念、ミッション、バリューへの共感を通じてその成長とエンゲージメントを実現して企業のパフォーマンスとブランド力を高める管理ツールである。本報告はフィンテックサービスのスタートアップを取り上げ、その飛躍的な成長を実現してきた要因を抽出した。スタートアップでは、アントレプレナーシップをもつ強力なブランド・リーダーが、時代を反映したブランド理念であるビジネス価値と社会価値を掲げ、従業員に企業文化を共有させるブランド主導型HRMやブランド・コミュニケーションによって自己の課題を自律的に課題解決するブランド・コミュニティの構築などの推進が必要であることを明らかにした。

キーワード

アントレプレナーシップ、企業ブランド、ブランド理念、HRM、コミュニケーション

I. はじめに

VUCA時代、企業の理念、ミッション、バリューに従業員が共感し同じベクトルに向かっているなければ、強い企業ブランドは構築できない。従業員が“ブランド体现”し、確かなブランドの意義を伝えていくことが不可欠である。

インターナルブランディングは、企業ブランドへ従業員の理解と共有、それにもとづく行動によって望ましいブランド・イメージを醸成する管理ツールと言える（Ragheb, et al., 2018, Barros-Arrietal and García-Cali, 2020）。具体的には、支援的・協力的な企業文化のもと、ブランド理念をすべての中核に据え、リーダーシップ、HRM（人的資源管理）、コミュニケーションやコミュニティの形成を通じて、従業員が企業内外の多数のステークホルダーとともにブランド共創を行う、社会的意義のある経営戦略に他ならない（伊藤, 2021a）。

巨大企業や老舗企業では長い歴史・伝統やその中で形成された企業文化、経営者など豊富な人材力もありブランド主導型の人事制度を導入しやすいが、歴史の浅いベンチャー企業やスタートアップではそうした試みが成功するか

どうか、スタートアップはどのようにすれば強い企業ブランドを確立できるのか。本報告ではフィンテックサービス企業を事例にスタートアップならではのインターナルブランディングの特徴や課題を明らかにしたい。

II. 先行研究のレビュー

I. GEMの概念モデル

Global Entrepreneurship Monitor（以下、GEMと略）は、ベンチャー企業の成長プロセスを解明し、起業が国家経済に及ぼす影響について実証研究を行い、重要な政策方針を提供している。1999年にスタートし、2019年には50カ国が参加している。

このGEMについて高橋（2007）は、起業行動と経済成長との関係を捉え、有効な政策のフレームワークをつくるものであると評価し、鈴木（2013）も日本の起業行動の特徴や遅れの原因を探るためにGEMデータを活用している。経済産業省もこのGEMの概念モデルを2019年度グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業で使用するなど

している¹⁾。

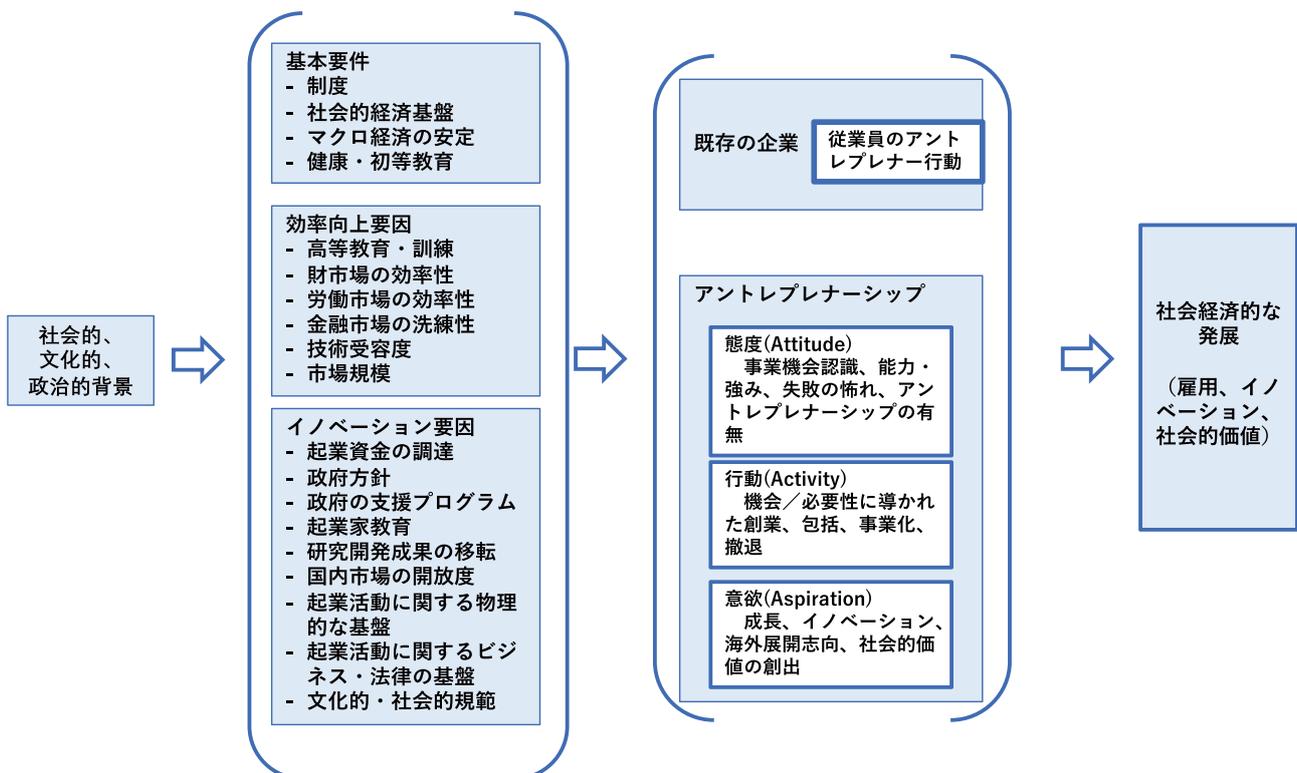
図1の「アントレプレナーシップ」は、「態度 (Attitude)」「行動 (Activity)」「意欲 (Aspiration)」によって構成される。「態度」とは、新しい事業機会や起業家に対する評価であり、起業リスクの捉え方、起業家としての知識・能力・経験が含まれる。「行動」は、起業計画、起業準備、実際の起業、事業継続、休業・廃業など企業のライフサイクルの状況認識である。「意欲」は、起業の目標や野心で、成長、海外展開、新製品の開発、社会価値の創出などが含まれる。そして基本要件、効率向上要因、イノベーション要因がそれらに影響している。

スタートアップにおけるホリスティックな起業行動を実行するには、創業者CEOのリーダーシップが重要な役割を果たすことを示した点でこのGEMモデルは評価されてよい。

2. スタートアップの成功要因

Nesheim (1997) は、比較的初期の研究であるが、1980年代に登場したMicrosoft, Ashton-Tate, Televideoなどの考察より事業計画の不備、資金難、高い人的コストなどの理由で成功確率が20%以下、倒産や清算・買収が30%というスタートアップの現状を明らかにした。戸田 (1988) は、ベンチャー企業の成功要因として、従業員の帰属意識、旺盛な起業家精神の発揮、独自の経営理念の確立などをあげ、田路 (2021) は、ハイテク・スタートアップの成長要因について、起業家要因(教育、起業経験)、経営チーム要因(サイズ、前職における協業経験、異質性、参画経緯と参画時期)、内部要因(資金調達、技術特性、ビジネスモデル、人材)、環境要因(市場規模、競合、金融市場)などに注目した。

図1 GEMの概念モデル



出所：GEM HP <https://www.gemconsortium.org/wiki/114> (2022年8月12日参照)

スタートアップではとりわけ創業者CEOのリーダーシップがその成長や業績に決定的な影響を与えるが, Zaech and Baldegger (2017) は変革型 (transformational) リーダーシップが重要であり, これが企業業績を左右すると主張する。変革型リーダーは環境変化に対応して明確なビジョンや方向性を持ち, それらをチームワークやスピリットを通じて企業の共通のビジョンとして社内へ浸透させ, 部下の自発性を促し, 行動変容を促すのである。

3. スタートアップの企業ブランド構築

ベンチャー企業やスタートアップの企業ブランド構築を扱った文献は多くないが, Merrilees (2007) は, イノベーションと創造性, 機会認識スキル, 優れたビジネスモデル, などの課題をあげながら, 企業ブランディングはイノベーションを促進することでビジネスモデルを差別化し, 資本調達を容易にするなど包括的・統合的なツールを獲得するために, 創設者CEO・オーナーはステークホルダーに企業ブランドへの賛同を得るべきと主張する。

Bresciani and Eppler (2010) は, スイスの成功したスタートアップ15社のCEOやマネジャーに対するデプスインタビューを通じてスタートアップのブランディングが顧客を開拓

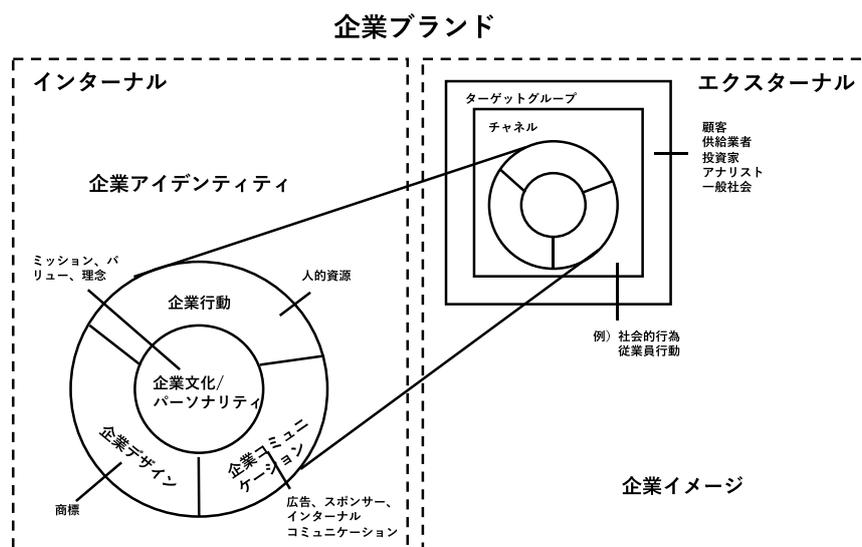
し維持し, 存続や成功にとって決定的な活動であると指摘する。

その場合, blog, Facebook, Twitter, YouTube, Amazon, などブランド価値はもはやブランドマネジャーが統制できず, あらゆるステークホルダーによる価値共創にシフトしていることから, デジタル時代のブランド構築ではオンラインのブランド・コミュニティが大きな役割を果たすことにも注意しなければならない (Mingione and Abratt, 2020)。

このブランド・コミュニティの構築にあたって注目される研究は, Rode and Vallaster (2005) である。スタートアップの企業ブランディングにとって自己像であるブランド・アイデンティティと投資家やサプライヤーなどステークホルダーの持つブランド・イメージの一致が必要であるとして, 図2のようなダイナミックなプロセスモデルを提起した。

ブランド・アイデンティティは企業文化, 企業デザイン, 企業行動, 企業コミュニケーションからなり, 企業の中核価値であるミッションステートメントは従業員のワークモチベーションに繋がり, 採用, エンパワーメント, 各種支援などHRMもブランド・アイデンティティに沿って行われる。アントレプレナーである創業者CEOがまずブランド・アイデンティティを構築し, それをコミュニケーションすることが重要というのである。

図2 企業ブランディングのダイナミックプロセスモデル



出所: Rode and Vallaster (2005), p.123, Figure 1

とはいえこの研究ではオーストリアにある創業2～4年のスタートアップへのインタビューから事業コンセプト、価値、哲学などスタートアップが直面する課題、たとえばHRMでは新規採用の困難、採用における縁故や信頼の重視、人材開発への関心の低さ、ワークモチベーションに繋がらない給与制度などがあげられ、成功したスタートアップで創業者CEOがどのような意識と行動を通じて企業ブランディングを進めてきたのかは示されていない。

ブランド価値の共創をベースにしたブランド・コミュニティが企業ブランドの構築にとって不可欠であるとしても、ブランドリーダーが果たす役割とその具体的行動やプロセス、方法をエクスターナルブランディングとの関連で考察することが求められる所以である。

III. 方法論：単一事例研究の合理性

多くのスタートアップ研究と同様、本報告ではEisenhard (1989) や Yin (2009) が示したアプローチ、一定のリサーチクエスションのもとにシングルセッティングでの現実世界のパターンとダイナミズムを明らかにすることによって帰納的に新しい理論を導き出す方法が用いられている。今回は単一の事例であるが数度に及ぶ対面ないしオンラインでのインタビューで説得力を与え、豊かな経験的事象を掴み、理論化することができる（Siggelkow, 2007）。

今回の事例の選定にあたって参考にしたのは、日経新聞社の「NEXTユニコーン推計企業価値ランキング」である。創業20年以内の国内の未上場のスタートアップを調査したものであり、2017年から実施されている。2021年版によれ

ば、1位のPreferred Networks (3561億円)、2位スマートニュース (2017億円) 3位SmartHR (1731億円) などである。Global Mobility Serviceは、同ランキングで11位の495億円であり、2020、2021年もほぼ同水準の企業価値を維持してきた。また同社は、2022年4月、有力なFinTechスタートアップを対象としたFIN/SUM2022インパクトピッチにて最優秀賞（日経賞）を受賞するなど官民で一定の社会的評価を受けていること²⁾、さらにトップマネジメント、経営者、マネジャー、従業員に対するヒアリングが可能かどうかも重要な要素であった。

IV. Global Mobility Service の事例

I. GMSの企業概要

Global Mobility Service (グローバルモビリティサービス) 株式会社 (以下、GMS) は、2013年起業と非常に若い企業である。その概要は表1に示す通りである。

2. GMSにおけるインターナルブランディング³⁾

(1) ブランド・リーダーシップ

スタートアップでは「経営理念=経営者思想」であり、中島CEOは過去の起業経験をふまえ自らを理念実践の「生き証人」と表現している。トップメッセージが大きな役割を果たすと考え、自身が多様な研修の中で、直接、従業員に理念や思想・思考を含めて伝えている。伝道師でありブランドリーダーと言ってよい。また、意識の高い従業員もブランドリーダーになっており、全従業員にブランドアンバサダーになってもらいたいと考えている。

表1 GMSの企業概要

事業概要	金融包摂型FinTechサービス	資本金	35億2,828万円	経営理念	モビリティサービスの提供を通じ、多くの人を幸せにする
代表者	代表取締役CEO 中島徳至	社員数	約280名 (2021年12月16日現在)	ビジョン	真面目に働く人が正しく評価される仕組みを創造する
設立	2013年11月25日	所在地	本社東京、フィリピン、カンボジア、インドネシア、韓国		

出所：インタビューおよびGMSホームページを参考に筆者作成。https://www.global-mobility-service.com/vision.html?_ga=2.77524499.746872888.1659880873-1204689600.1659880873 (2022年8月7日参照)

(2) 支援的な企業文化

「従業員のやりたいと思うことに対して寛容でありたい。自己投資に対する金銭的補助を行う。機会を与えていく。自分を高めてもらいたい。」というのが中島CEOの考えである。リスクヘッジと容認が必要であり、マイナス評価はしない。チャレンジしやすい環境を会社が提供することが重要と考え、常に従業員に成長の機会を付与することを念頭に置く。

(3) ブランド主導型 HRM

研修制度を理念浸透の根幹と捉え、どのフェーズにおいても理念を浸透させる仕組みが整えられている。GMS理解研修、理念研修（全従業員対象）。入社後～1年後のフォローアップ研修（新卒対象）など多様な研修がある。ブランド理念とマネジメント（役職者対象）、インターンシップ（数か月間フィリピンで実施）、メンター制度（入社後半年から1年間実施）を導入し、企業文化の浸透と構築、伝承の場として活用している。SDGs エバンジェリスト研修（全従業員対象）では社会課題を解決する意義を理念に合わせて伝える。また、評価制度では成果だけでなく従業員の成長軸が必要と考え、プロセスも評価に反映している。マネジメント職昇格には企業文化を伝えることも条件とし、多面評価を取り入れるなどHRMによるブランド・リーダーの養成とも連動している。実際の人事制度はマネジメント職とプロフェッショナル職のデュアルラダーである。

(4) インターナルブランド・コミュニケーション

朝礼を隔日で15分、海外を含む全5社をリモートとリアルで繋ぎ、スピーチだけでなく理念の唱和を行う。「コミュニケーション・マッピング」では中心に理念が位置し、研修制度や社内のオペレーションなど社内の業務や取り組みなどすべて可視化している。勉強会など社内コミュニケーションのツールにはSlackを活用し、各人にルームを任せている。サークル・同好会も多く、横断的なインターナルコミュニケーションには会社としても補助している。社外との関わりを含む社内外のあらゆるステークホルダーとの関係からイノベーションが生まれ、それが従業員の成長にも繋がる。協力会社・個人の方向けには「ありがとう懇親会、パートさん懇親会」、投資家・株主向けには「GMSチャンネル」がある。

3. ゴールを共有するブランド・コミュニティの構築

独自の経営理念=ビジネス価値（「モビリティサービスの提供を通じ、多くの人を幸せにする」）、ビジョン=社会価値（「真面目に働く人が正しく評価される仕組みを創造する」）の双方を提供することで自己実現したい従業員が入社するが、さらにそれを進めるためにGMSは場とチャンスを与えている。入社半年後に責任者となり、2年目で業務を任される。「チャンスは与えないと人は育たない。チャンスは尊い。チャンスがなければ、気づきも学びも得られない。多少背伸びができるような課題が必要。」、従業員が自律的に課題解決できる能力が必要であり、その機会を与えるのがトップの使命であると中島CEOは言う。

「社会のリーダー」を作るのがGMSのゴールとし、会社にとって惜しいと思える人材が退職しても個人の成長をGMSが促し、社会へ貢献する人へと成長した人材の輩出は社会課題の解決に繋がり、「社会のリーダーを生み出していく」という意識を支えている。気候変動や格差拡大などの課題を解決する手段として金融の役割が期待されている今の時代の中で、イノベーションを起こし時代を切り開く可能性をFinTechが秘めていることを受け、「ビジネス」と「暮らし（社会）」の両方に変革を起こす“経済の二刀流”を目指している。

V. 考察

1. 事例からの示唆

中島CEOは、経営理念とビジョンは普遍的であり最も重要なものと位置づけ、理念、ビジョン、ミッション、バリューを従業員に常に浸透させている。また、社外とも強く繋がり、社会課題の解決のために自身がブランドリーダーとなっている。

GEMの概念モデルで示された創業者CEOのアントレプレナーシップの重要性、とりわけ意欲、態度、行動とそれらに影響する基本要件、効率向上要因、イノベーション要因をリアルアントレプレナーでもある中島CEOはふまえて、金融緩和やIT技術の普及、SDGsに象徴される社会価値の意義といった環境要件の変化を敏感に感じ取ってきた。

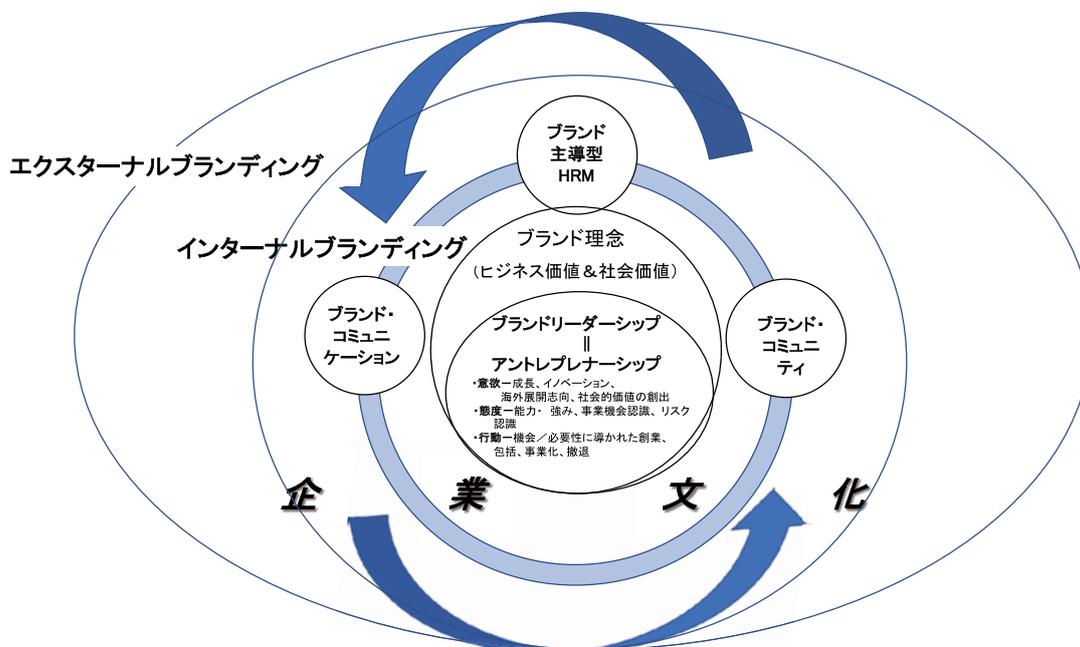
同時にダイバーシティ・インクルージョンや従業員研修など、従業員が組織の理念を理解し、ブランドアンバサダーやブランドリーダーとなりブランドプロミスを伝えていくことを重視した。支援的・協力的な企業文化、社内外に積極的に関与しようとする土壌のもと、理念やバリューを共有した従業員が、社会的使命を常に意識しながら、イノベーションを起こす。あらゆるステークホルダーと繋がることの重要性は、スタートアップの成長と成功には不可欠と考えられる。これらが強い企業ブランドを構築することに帰結するのである。

2. スタートアップ型のインターナルブランディング

スタートアップでは起業した創業者が「生き証人」として walk & talk によってそのブランド理念を浸透させやすい。また企業規模からいえば柔軟で速やかな意思決定が可能である。問題はスタートアップの有利性を活かして上述の困難を解決し、ブランド価値の共創をベースにしたブランド・コミュニティの構築と企業ブランド力の強化を図ることである。

アントレプレナーシップとしての意欲、態度にもとづく行動によって強力なブランド・リーダーシップを発揮することと同時に、スタートアップには時代が求めるビジネス価値と社会価値をブランド理念、ミッション、ビジョン、バリューとして明確に定式化し、従業員にそうした企業文化を共有させることが求められる。従業員の成長とエンゲージメントを重視することも欠かせない。ブランド主導型の HRM とコミュニケーションがなされ、ブランド・コミュニティが形成されていく。採用、研修、昇給、昇進など各種の人事施策を通じた従業員へのブランド浸透、“Living Brand”（ブランド体現）によってブランドプロミスが顧客や株主など企業外のステークホルダーに伝わり、そのレピュテーションは従業員に還元され、次のイノベーションが生まれる。インターナルブランディングとエクスターナルブランディングは相補関係で繋がっているのである（図3を参照）。

図3 スタートアップのインターナルブランディング



出所：伊藤（2021a）p.81, 図3-7を参考に筆者作成。

VI. 本研究の限界と今後の課題

2013年「スタートアップ4.0」の年に起業したGMS。資金調達、ICTを活用したビジネスモデル特許の取得、多方面からの人材確保など条件整備は進んできている。また東南アジアの雇用創出をもたらし、社会経済の発展へと繋がるフローも生み出してきている。

本研究には残された課題もある。第1に、GMSのインターナルブランディングのより深い分析である。成長と事業規模の拡大とともに従業員オペレーションも変化する。インターナルブランディングをメンテナンスできる人材育成と評価制度を解明しなければならない。

第2に、スタートアップにおけるブランド・リーダーシップとブランド理念の重要性を提起したが、単一事例の考察にとどまっておりそれが普遍妥当性を示すかどうか、スタートアップにおけるインターナルブランディングの一般性と特殊性を定式化する必要がある。

第3の課題は、スタートアップ型のインターナルブランディングと歴史・伝統のある巨大企業のそれを比較しながらインターナルブランディングの一般理論を導出することである。巨大企業では制度化・定型化され、さらに部門・職種などで縦割りになっている場合が少なくなく横断的なインターナルブランディングはむしろ困難であるということも言える。

以上に加えて第4に、スタートアップであれ巨大企業であれインターナルブランディングの推進が、ブランド構築を媒介してエクスターナルブランディングと相補的な関係をもつことの検証も残されている。いずれも今後の研究課題としたい。

注

- 1) 経済産業省産業政策局からの委託調査を受けたみずほ情報総研の報告書にまとめられている。 https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/houkokusyo/GEM2020_report.pdf (2022年8月14日参照)
- 2) <https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2021/list?drawer=SmartHR> (2022年8月7日参照) <https://prtnews.jp/main/html/rd/p/000000080.000029681.html> (2022年8月7日参照)
- 3) 伊藤 (2021b) は、1回目 (2020年11月20日実施)、ここでの記

述は主に3回目 (2021年12月16日実施) のインタビューにそれぞれもつづいている。

引用文献

- Barros-Arrieta1, D., & Ernesto Garcia-Cali, E.(2020). "Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research," *Journal of Brand Management*, <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1> (2022年8月13日参照)
- Bresciani, S., & Eppler, M.(2010). "Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices," *Journal of Product & Brand Management*, 19(5), 356-366.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development," *Qualitative Market Research*, 10(4), 403-415.
- Mingione, M., & Abratt R. (2020). "Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands," *Journal of Marketing Management*, 36(11-12), 981-1008.
- Nesheim, J. (1997). *High tech start up: The complete handbook for creating successful new high tech companies*, The Free Press.
- Ragheb, S., Ahmed, A., & Hussein, H.(2018). "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour," *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79-95.
- Rode, V., & Vallaster, C. (2005). "Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs", *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121-135.
- Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies," *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*, Sage Publications, Inc.
- Zeach, S., & Baldegger, U.(2017). "Leadership in start-ups", *International Small Business Journal*, 35(2), 157- 177.
- 伊藤佳代 (2021a). 「インターナルブランディングとは何か」陶山計介・伊藤佳代 (編) 『インターナルブランディング:ブランド・コミュニティの構築』 pp.59-81, 中央経済社.

- 伊藤佳代 (2021b). 「“Living Brnd” (ブランド体現)」陶山計介・伊藤佳代 (編) 『インターナルブランディング: ブランド・コミュニティの構築』 pp.121-141, 中央経済社.
- 岡室博之・加藤雅俊 (2013). 「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因—研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析—」 『フィナンシャル・レビュー』 112, 8-25.
- 鈴木正明 (2013). 「日本の起業活動の特徴は何か—グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析—」 『国民生活金融公庫論集』 19, 17-33.
- 高橋徳行 (2007). 「わが国の起業活動の特徴—グローバル・アントレプレナーシップ・モニター調査より—」 『国民生活金融公庫調査季報』 83, 31-55.
- 田路則子 (2021). 「ハイテク・スタートアップの成長要因」 『地域イノベーション』 3, 85-89.
- 戸田佳彦 (1988). 「ベンチャー経営の倒産・成功要因」 『日本経営診断学会年報』 20, 138-147.
- みずほ情報総研株式会社 (2020). 「起業家精神に関する調査報告書」 (平成31年度グローバル・スタートアップ・エコシステム連携強化事業)
https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/main_01/press001/GSE2019_1.pdf.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ホームページ <https://www.gemconsortium.org/>.
- Global Mobility Service 株式会社ホームページ <https://www.global-mobility-service.com/>.
- 経済産業省ホームページ (第4回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会)
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/004.html.
- 日本経済新聞 (2022). 「人間発見」 『日本経済新聞』 3月28日～4月1日夕刊.
- Global Mobility Service 株式会社 中島徳至代表取締役社長
CEO などへのインタビュー (2020年11月20日, 2021年10月25日, 12月16日実施)