

マーケティングとブランディングの基本

オルバヘルスケアホールディングス(株)の 戦略的インターナル・ブランディング

OLBA Academy/ベーシックコース特別講義(一部抜粋)

名古屋経済大学経営学部

徐 誠敏

(ソ ソンミン)

2024年 8月1日(木)

岡山市セントラルビル3号館4階Rosemary

s-sungmin0703@nagoya-ku.ac.jp

www.ssm-gcbm.com/

名古屋経済大学経営学部 徐誠敏(ソソンミン)





マーケティングとは何か



マーケティングとは、

「顧客の手が届かない痒いところを見つけ出して、

そこを掻いてあげることで顧客の気持ちをすっきりさせ、

その結果、売れる仕組みを創る創造的活動の総称」

徐(2024)、9頁をもとに修正。

マーケティング(Marketing) = 孫の手(Backscratcher)



=



マーケティングの役割



聴診器のようにマーケティングの役割は

日々変わり続ける顧客・消費者のニーズの変化を見つけ

出しそれらを満たすように図る戦略的仕組みである。

グローバル・マーケティング

「政治・経済・文化・言語などのような各国の地域特性を
考慮しつつ、企業がグローバルな視点に立ち、顧客との
相互理解を得ながら、世界中または複数の国の市場を
創造するために行うマーケティングの総合的活動」



徐(2024)、14頁。



マーケティングの成功事例①



J!NS

JINS PC

JINS SAUNA

JINS MEME

マーケティングの成功事例②



Possi

(磨くと音楽が聞こえる仕上げ磨き用歯ブラシ)



「子どもが嫌がる歯磨きを楽しい時間に変える」

マーケティングの成功事例③

インド市場向けのサムスン電子の
グローバル・マーケティング戦略

太陽光充電携帯電話



マーケティングの成功事例④

インド市場向けのLG電子の グローバル・マーケティング戦略 超音波で蚊を追い払うエアコンやテレビ Mosquito Away Air Conditioner & TV





ブランドとは何か

ブランド=絆

ブランディング=絆づくり活動

ブランディングとは

企業を取り巻くあらゆるステークホルダーと自社間の

信頼関係から生まれる強い絆を創る諸活動



Apple・Amazon・Google = Strong Global Brand



グローバル・ブランドとは

「自社独自のブランド・ネーム、ロゴ、ブランド・アイデンティティ、ブランド・ポジショニングなどが世界的に標準化されたブランドであると同時に、複数の地域市場で競争力のある認知度と選好度を確保した企業・製品・サービスのブランドである。」

徐(2014)、255-256頁。



上記の3社のような グローバル・ブランドの共通点

**自社ブランドの存在理由が明確で、
存在価値も非常に高い！**

つまり、これらの企業が急に消滅すると、
社会と多くのステークホルダーがどれくらい
困るのか、不便さを感じるのかがわかる。

ブランドの語源



「自分の所有する牛を他人の牛と区別するために、牛のわき腹に押した独特の「焼き印(=burned、a branding iron)」から由来している。



一般的なブランドの定義

ブランドとは

「ある売り手の製品・サービスを、他社のそれと異なるものとして識別するために用いる名前、用語、デザインシンボルおよびその他の組み合わせ」である。

アメリカ・マーケティング協会による「ブランド」の定義

消費者の視点から見た「ブランド」の定義



ある特定の企業・製品・サービスが顧客・消費者によつて識別されているとき、その企業・製品・サービスを「ブランド」と呼ぶ。



一般財団法人 ブランド・マネージャー認定協会による「ブランド」の定義

企業の視点から見た「ブランド」の定義



信念

信頼に裏打ちされた約束事であり、競合他社の製品・サービスと差別化できるロゴ・マークやイメージといった表面的な要素にとどまらず、企業の歴史・伝統・組織文化であると同時に、
企業で働く人すべてが持つ信念である。

徐・李(2018)、21頁をもとに修正。

ブランドとは

企業

顧客



企業の約束(提供価値)

顧客の期待と信頼(期待価値)

ブランドとは、企業・組織と多様な
ステークホルダーを結ぶ「絆」である。



ブランドとは

「企業が顧客のニーズを満たすための提供価値と顧客が

企業に求める期待価値が合致したときに、

両者の信頼関係から生まれる絆」

徐(2024)、10頁をもとに修正。



顧客の視点から見るブランドは

- ① 安心感や期待感、
- ② 好ましい経験ストーリーや
- イメージ、評判などの蓄積の総体

企業の視点から見るブランドは

- ① 自社独自の歴史・理念・ビジョン・組織文化、
- ② 経営者・従業員が抱く自社への誇りと信念、
- ③ 他社に対する競争優位性などの総体

徐(2024)、10頁。



戦略的な視点から見る ブランドの定義

「企業が競合他社に対する差別的優位性を確保するため
に、戦略的に活用できる目に見える表層的要素と
目に見えない深層的要素の集合体」

徐・李(2022)、36頁をもとに加筆修正。



1部

グループディスカッションのテーマ

本講義で学んだマーケティングとブランディングの

考え方と事例のような成功事例を、

グループディスカッションを通して見つけて、

その中から成功事例を1つ選んで発表してください。

ブランドを介した 経営者・従業員・顧客間の役割

経営者

ブランドビジョン
提示者
ブランド伝道師

従業員

ブランド媒介者
ブランド体現者

顧客

ブランド評価者
ブランド支持者



ブランド共有

ブランド共有

ブランド・イメージの
認知ギャップはないか？



2つの視点から見るブランディング



組織内部のステークホルダー(経営者・経営幹部・中間管理職・
一般社員など)向けのブランディング=
インターナル・ブランディング

組織外部のステークホルダー(顧客・消費者・取引先・株主・
投資家・地域社会など)向けのブランディング=
エクスターナル・ブランディング



戦略的視点から見る

インターナル・ブランディングとは

「自社独自のブランド理念(パーパス)とブランド・ビジョンを中長期的な視点から、顧客をはじめとする外部のステークホルダーに対して自発的に体現するよう全社員に理解・共感・共有してもらうために、全社的に取り組む諸活動」

徐・李(2022)、182頁をもとに修正。



同社異夢

Same Company Different Dream

どこの組織でも、戦略や指示通りに

組織とチームが動かない

社員たちが改革プランにそっぽを向く。





インターナショナル・ブランディングの 必要性・重要性



**組織の同床異夢の状態を事前に防ぐと同時に、
全社員の意思・意識を統一するためである。
それにより、全社員のモチベーションや
エンゲージメントを高めると同時に、
組織力をより一層強化することが
可能になるからである。**

インターナショナル・ブランディングの 究極の目的



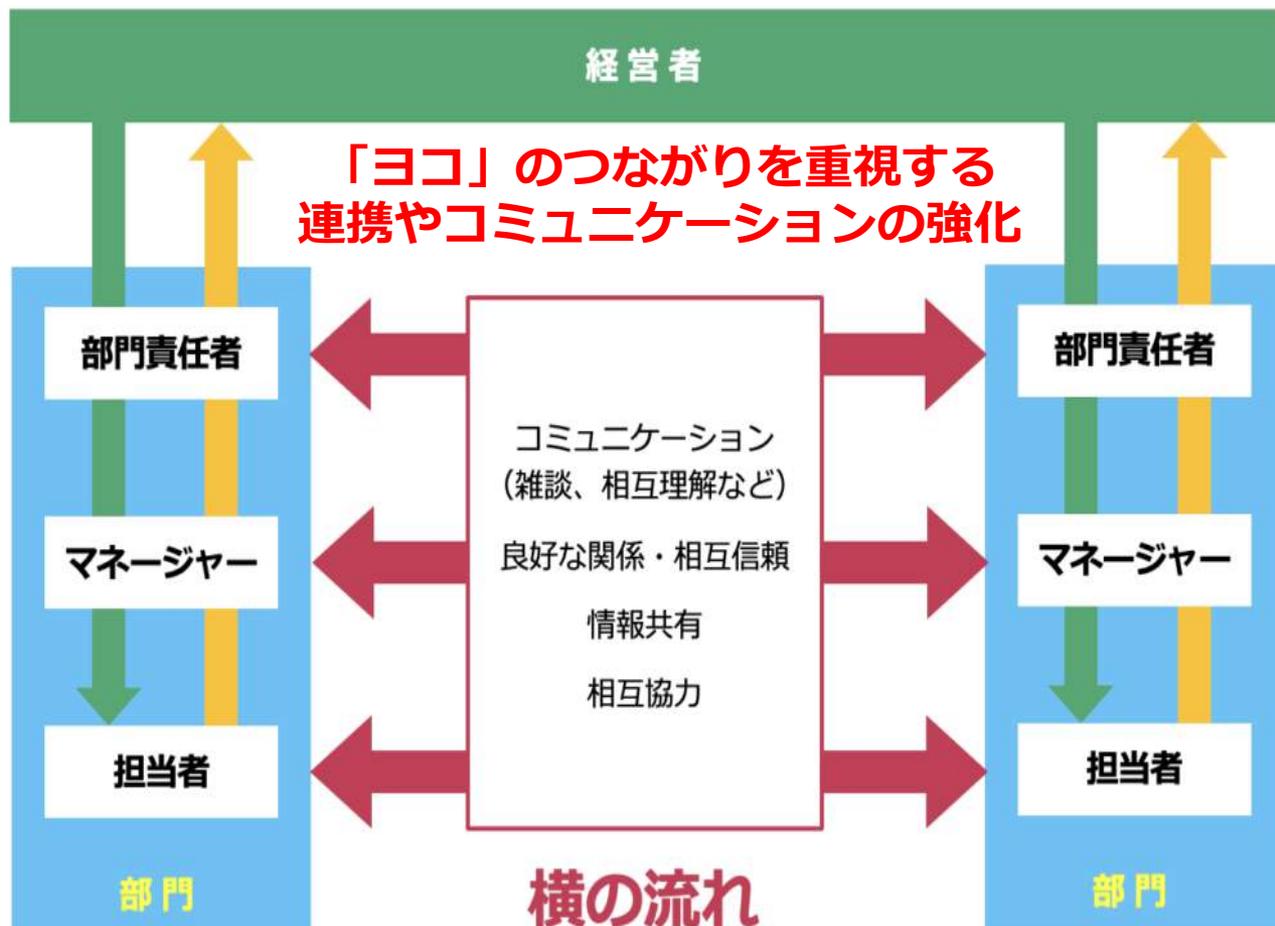
一致団結

以心伝心



一心同体

オルバグループの インターナルブランディング戦略の実行



出所 : <https://tsudoi-katsuyaku.com/horizontal-and-vertical-organizational-structure>.

「オルバグループ」会社間の 組織横断的な取り組み

オルバ

カワニシ

カワニシバーク

ライフケア

ホスネット

日光医科

サンセイ

「オルバグループ」の企業理念・社員憲章をグループ会社間の組織横断的な連携やコミュニケーションを通して、外部のステークホルダーに対して自発的に体現するように全社員に理解・共感・共有してもらうために全社的に取り組む

「オルバグループ」会社間の 組織横断的な取り組み

コロナ前に変革チームを結成 **理念共有プロジェクト結成(2020年1月)**



「オルバグループ」会社間の 組織横断的な取り組み

社員憲章



事業のあり方

- ビジネスを通じて、医学・医療・介護の発展に貢献し、国民の健康長寿に寄与する
- 革新的な新機能・新技術の恩恵を、患者と医療機関に速やかに適切に提供する
- ステークホルダー（顧客、取引先、社員、地域社会、株主）の皆様へ、誠実かつ継続的に価値を提供し、持続可能な経営を追求する
- 業界の内外を問わず積極的に交わり、創造性を育み、グローバルな視点でフロンティアを探索する

組織のあり方

- 人材育成を尊び、「マネジメント（人を通じて事を成す）」に重きをおく
- ダイバーシティを重視し、多様な意見や価値観、働き方を認め合う
- いかなるときも、フェアな競争と取引を心掛ける
- 競争によってもたらされた成果は、新たな価値を創造するために再投資する
- メンバーが心身ともに健康で、貢献意欲を持つことのできる環境を整備する

メンバーのあり方

- 自発的かつ主体的な成長意志を持つ
- 過去の成果に安住せず、謙虚に学び続ける
- 自身の貢献や努力なしに便益を得ようとするフリーライディングを善しとしない
- 社内外のビジネス上のパートナーを尊重し、高い倫理観と誇りをもって業務に臨む

インターナショナルブランディングの背景

1

毎日、気の抜けない医療・介護現場
でのプレッシャー



社員のやりがい、
モチベーションの向上

2

成長の過程で様々な会社を
M&Aしてきた



歴史や社風が異なる会社を
グループとして束ねる

2つの課題

- ① 社員のやりがい、モチベーションの向上
- ② 歴史や社風が異なる会社をグループとして束ねる

3年後の目標

「自然に、そして迷った時に、一人ひとりが社員憲章を軸に判断し、生き生きと働いている状態」を目指す。

社員憲章

事業のあり方

- ビジネスを通じて、医学・医療・介護の発展に貢献し、国民の健康長寿に寄与する
- 革新的な新機能・新技術の恩恵を、患者と医療機関に速やかに適切に提供する
- ステークホルダー（顧客、取引先、社員、地域社会、株主）の皆様へ、誠実かつ継続的に価値を提供し、持続可能な経営を追求する
- 業界の内外を問わず積極的に交わり、創造性を育み、グローバルな視点でフロンティアを探索する

組織のあり方

- 人材育成を尊び、「マネジメント（人を通じて事を成す）」に重きをおく
- ダイバーシティを重視し、多様な意見や価値観、働き方を認め合う
- いかなるときも、フェアな競争と取引を心掛ける
- 競争によってもたらされた成果は、新たな価値を創造するために再投資する
- メンバーが心身ともに健康で、貢献意欲を持つことのできる環境を整備する

メンバーのあり方

- 自発的かつ主体的な成長意欲を持つ
- 過去の成果に安住せず、謙虚に学び続ける
- 自身の貢献や努力なしに便益を得ようとするフリーライディングを善しとしない
- 社内外のビジネス上のパートナーを尊重し、高い倫理観と誇りをもって業務に臨む





SIBの実行後のオルバグループ 全体の意識変化



社内会議



**社内会議の配布資料に社員憲章を盛り込んだ
メッセージまたは社員憲章に基づいた
価値提案を行えるようになった点**



オルバグループ全体の大きな成果の1つ

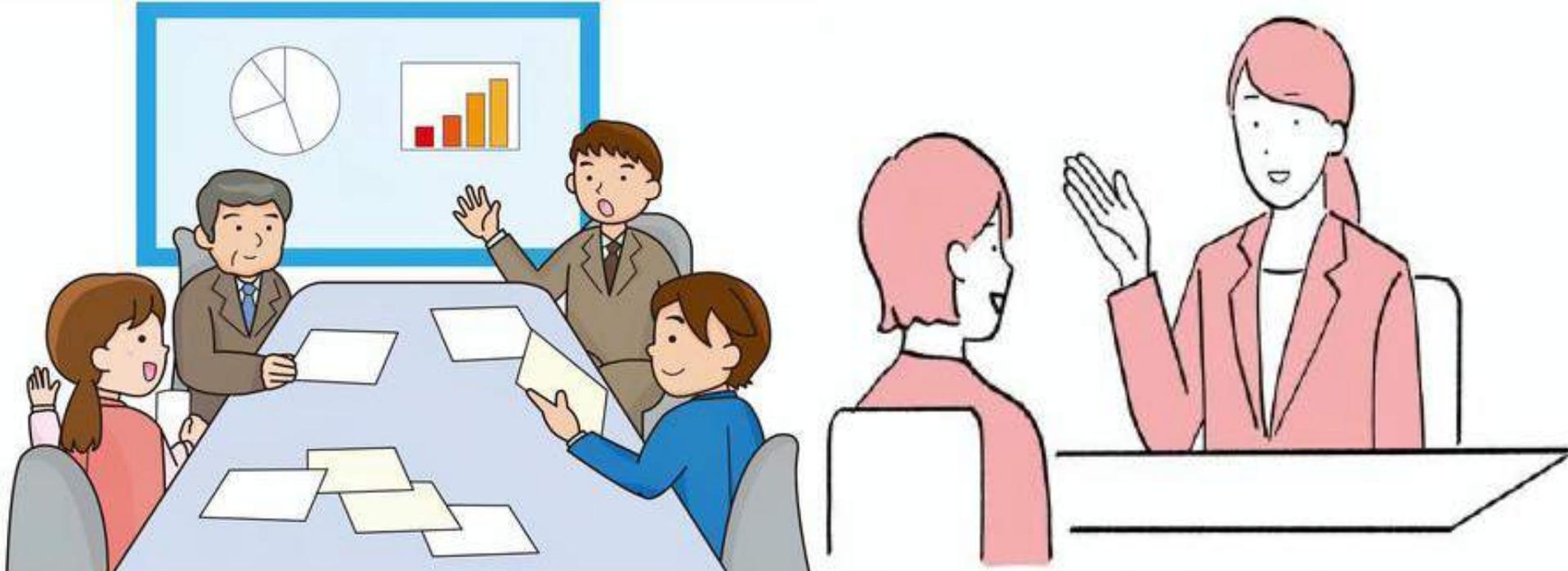
以前より、社員自身が正しい倫理観を持って
法令遵守に基づいて仕事しているのか
自ら考えながら色々迷ったときに
「社員憲章」をもとに適切な意思決定を
行えるようになった点。



株式会社ホスネットジャパンの成果

代表取締役社長 松尾 和憲氏の2023年3月のインタビューの内容をもとに作成。





会議の場で中間管理職のほとんどは、各案件に関連する配布資料一枚一枚に必ず「社員憲章」に関する文言を用いて発表する場が増えてきた。たとえば、5日間の有休休暇は必ず取って社員の気分転換や健康維持につながるように「社員憲章」を守って実践したと自然に発表するようになった。さまざまな会議の場においては「社員憲章」をもとに意思決定が進められるようになっている。

**ダイバーシティを重視し、障害者の雇用を積極的に行い、
雇った障害者の方の言葉に耳を傾けて現場での意見を
取り入れながら細かいところまで配慮するように努めている。**



Diversity

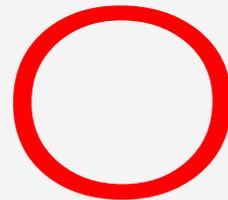
問題

この中でオルバグループのパーパスの行動指針である社員憲章の3つのあり方の13項目と一番密接な関係があるキーワードとエピソードを選んで○をつけてください。

A

B

C



穴あき問題

社員憲章クイズ 中級編【8月-I】

株式会社ホスネット・ジャパン

2023年までに目指す姿

「自然に、そして迷ったときに、一人ひとりが社員憲章を軸に判断し、生き生きと働いている状態」

事業のあり方

ビジネスを通じて、**医学**・**医療**・**介護**
の発展に貢献し、国民の健康長寿に
寄与する





株式会社カワニシの成果

専務取締役 管理本部長 元廣裕子氏の
2023年のインタビューの内容をもとに作成。





株式会社カワニシの場合も、社内の会議で配布する資料には「社員憲章」に沿って社員自身が自発的に体現できるような文言やキーワードを盛り込んで発表するように意識が変わってきた。

定期的な代理店会議



発表するときに、メーカー様の企業理念とオルバグループの企業理念・社員憲章とを結びつけた共通項が相乗効果をもたらすとプレゼンできるようになった点

これから意識が高い社員から徐々に浸透し始め、多くの社員が実践できるように努めていきたい。



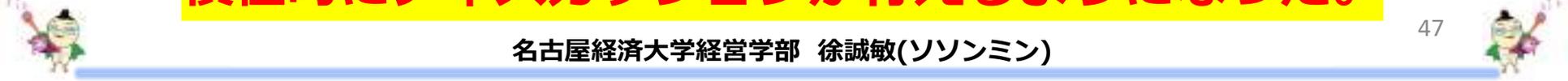
株式会社ライフケアの成果

営業部次長 財津昌平氏の2023年3月のインタビューの内容をもとに作成。





ライフケアでは、社内で「社員憲章」をもとに積極的にディスカッションが行えるようになった。





あらゆる場で常に「社員憲章」を意識することで、多様な意見や価値観を認め合う、他の人の意見をしっかり受け入れられるようになって、従来と異なる形で「報・連・相」が円滑に行われるようになった。



福祉用具貸与・販売、居宅介護支援、住宅改修

株式会社ライフケア



社員同士または組織内外のビジネス・パートナーをはじめ、お互いを尊重し合いながら、お互いを配慮して感謝し合えるような言葉が増えた。社内の雰囲気(社風)や風通しも以前より良い形で改善されてきた。





社員の心理的安全性を高めるための ライフケアの意識の変化



ライフケアは、若手社員が正直に語り合えるよう環境や雰囲気をつくり、社員憲章と

自分の行動を照らし合わせて合致していない点はどこなのかについて積極的に

ディスカッションすることで、多様な意見を出すことができた。それにより、上層部や

中間管理職は、若手社員の考えや悩み、問題について気づくことができた。

それと同時に、若手社員は、自分の考えや悩みを上司に自然に尋ねられるようになった。

普段相互の認識のギャップを少しずつ埋めながら、円滑なコミュニケーションが行える

ようになった。その結果、「社員憲章」が社内において浸透しやすくなった。



LIFE CARE

株式会社ライフケア

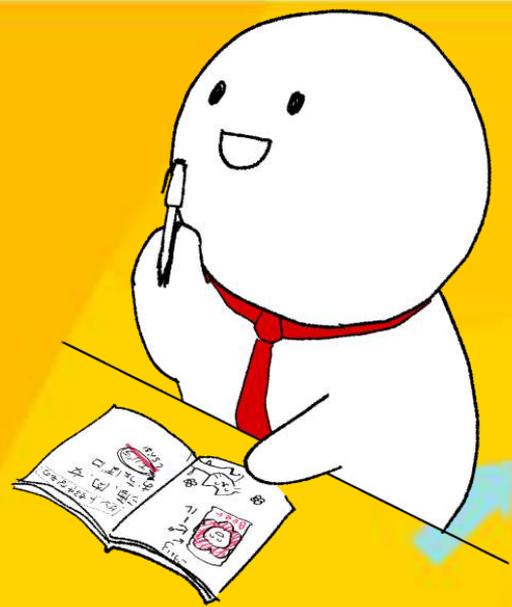
展開エリア: 中四国、兵庫、東北



Growth Note

成長ノート

学びから組織を成長させるメディア





ライフケアの場合は、5～6年前から、2か月に1回

「成長ノート」をつくり、現場の社員が匿名で自分の成功事例や

失敗事例を書き込んで皆に共有できるようにしかけた。

それにより、社員それぞれが現場で実践し役に立った情報や
ポジティブな経験、クレームなどについて認識してもらおうと

同時に、彼らの成長を促すことができるようになった。

それらをテーマに「社員憲章」と紐つけて、それがどこに
当てはまるかについてディスカッションするように取り組んだ。

会議する時間がないときは、

コメントを書いてもらえるようにした。





ライフケアは、「成長ノート」に基づき、

「社員憲章」に紐つけたディスカッションの回数を増やすことで、

現場でのクレームの件数を減らすことができた。

したがって、ライフケアは「成長ノート」を通して

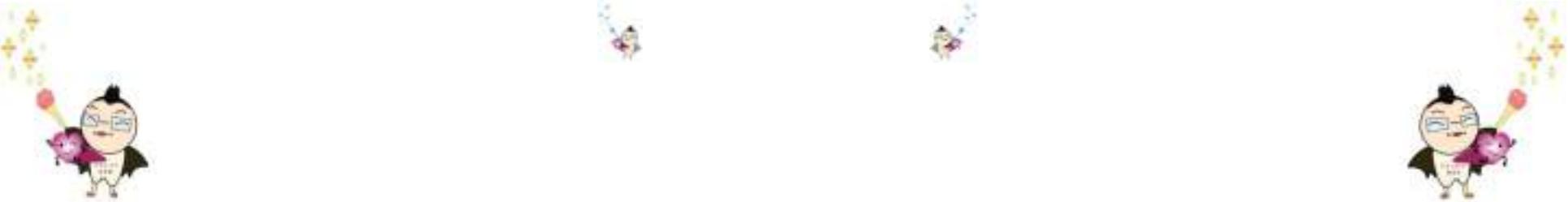
外部のステークホルダーに対して誠実に接しながら、

高い倫理観を持って、「社員憲章」を自発的に体現して、

それをさまざまな角度から共有することで、

組織の活性化と成長を促せるようになった。





年間10回発行される社内報に 連載する4コマ漫画づくり





(株)カワニシの取締役専務 元廣リーダーをはじめ、

「理念共有プロジェクト4コマ漫画チーム」が中心になり、

「社員憲章」の3つのあり方に分けて、日常業務活動において

起きたまたは起きうるさまざまな出来事に関するテーマや

シナリオをもとに作成。

そのテーマやシナリオは、季節感や時期・状況に合わせて作成。

たとえば、①新入社員が入ってくる入社式に焦点を合わせた

テーマ、②年末年始に増える接待や忘年会に対する

倫理観を問うようなテーマである。

第1話「つなぐ君、初めて社員憲章に触れる」



記念すべき第一話です。

このオルバ4コマでは社員憲章にあるさまざまなテーマを紹介していきます。
第一話は、社員憲章の「事業のあり方」の中にある、私たちの存在意義（パーパス）に
ついて触れています。みなさんの毎日の仕事は「何に寄与」しているでしょうか？

しながら、社内外での多様なステークホルダーに自発的に体現できるように働きかける戦略的意図がある。

**グループの一体感の醸成と横のつながりの
強化を実現するためのグループ会社間の
組織横断的な連携とコミュニケーション
の体制構築・強化**



**オルバグループや社内での健全な
人間関係・良好な信頼関係・
長期的な協力関係の確立**





オルバグループが目指すべきこと



同社異夢(Same Company Different

Dream)という最悪の状況に陥らないよう

事前に防ぐと同時に、「知・好・楽」の好循環を

生み出すことで、同社同夢(Same Company

Same Dream)・同社同志(Same Company

Same Will)を実現し続けることである。

インテリジェンスタターミナル

Kawanishi THE INTELLIGENCE TERMINAL



心のイベント
あなたも企業イメージを担う人

急がれる行動規範！

オルバグループの組織力と成長力、生命力の原点がここにある！

企業理念が定まる... 二段ロケットに占める... 前編 習性・二〇〇四年新年式スピーチより

スキヤン (一頁)

「組織」を「生命体」に転生させるもの。それは文化遺伝子の伝達です。生命体は、親から子へ生物遺伝子を伝えます。一方、非生物であるところの(組織・集団)が伝えるのは「文化遺伝子」です。「文化遺伝子」はDNAに搭載されないから、「教育&学習」という意志的活動によって遺伝させるしかありません。

生物遺伝子... DNA 雌雄の交配 → 形質の遺伝・進化
文化遺伝子... 師弟関係 理性的選別 → 伝統の維持・変革

人間は、他の動物とちがって、終身ネオテニー(幼児形態)を持続します。「成熟」が遺伝的に約束されていないのだから、人間は「努力(学習)」によって成熟(成長)するしかないのです。すなわち、「学習」の義務づけられた(種)なのです。

組織の生命力は 以下の四項目によって確かめられます。

- ★組織内に、教育のための「堅固な体制」が存在している。
- ★よき「師」がいて、教育・指導に熱意を注いでいる。
- ★組織の理念——存在意義・目的・使命をつねに問い、状況変化に応じて調整をはかっている。
- ★これをビジネスに応用し、新たな価値を創造する。

これらの意味するところは、「教育制度」と「師弟関係」にほかなりません。

前編 習性・二〇〇四年新年式スピーチより

SIBの本質、
11のおおとせ
11のありち

「不易流行」の経営



オルバグループ名が意味するもの



O

オルバグループのパーパスの実現のために、
歴史や社風が異なる7つの会社が1つのグループとなり

L

オルバアカデミーのような学びの場を通して、医学・医療・
介護の発展に貢献できる組織として成長すると同時に

B

医療機関の関係者と患者の方々との信頼関係を
築き上げられるような価値提案を行うために

A

オルバグループ独自のパーパス・価値観などを自発的に
体現することで、グループ全体の組織生命力を高めていく。



本日の講義に対する 感想

本講義で学んだインターナル・ブランディングの考
え方とオルバグループの取組み事例について
考えながら、一番共感できる社員憲章のあり方と
行動指針 1 つを選んでその理由を書いてください。



WHAT IS
BRANDING?

The slide features a light green background with the text 'WHAT IS BRANDING?' in a bold, grey, sans-serif font. The text is slightly tilted. There are several thin, white, diagonal lines scattered across the slide, some parallel to the text and others crossing it. The slide is projected onto a large screen in a classroom setting.



参考・引用文献

徐誠敏(2010)『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』創成社。

徐誠敏(2014)「ケース1 グローバル・ブランド構築の戦略的要因：サムスン電子の5つの革新期を超えて」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣、237-257頁。

徐誠敏・李美善(2018)「中小企業がブランド創発型企業を構築するための基盤づくりに関する理論的考察」『経済経営論集』第24巻第1号、18-31頁。

徐誠敏・李美善(2022)『ブランド弱者の戦略：インターナル・ブランディングの理論と実践』ミネルヴァ書房。

徐誠敏編(2024)『超実践的マーケティング・ブランディングの教科書』ビジネス実用社。

オルバヘルスケアホールディングス株式会社の内部資料。



**Thank you
for your attention**