優秀賞

「グローバルを見据えた企業ブランディング戦略を考察する」 ~ルーヴル美術館LED照明改修プロジェクトを事例に~

株式会社 東芝 営業統括部 広告部 蒔田 和明

この度は、優秀賞 受賞の栄誉を賜りま したことを大変感謝

致します。本論執筆の一番の 動機は、日本のLED照明が ルーヴル美術館で活躍してい るこのプロジェクトを、是非 多くの皆様に広く知っていた だきたい、との思いからでした。

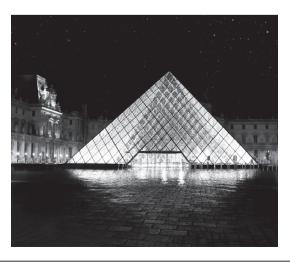


プロジェクトが目指した、日本の技術力を世界貢 献に役立てることが、企業ブランド認知などにも幅 広くつながるという一例を少しでも知っていただけ れば幸いです。

弊社は、現在もルーヴル美術館のLED照明改修 プロジェクトに携わっており、今後も一企業の立場 にとらわれることなく、日本と世界に貢献する企業 ブランディング活動を展開できればと考えておりま

14年10月日本の青色LED発明に対するノー ベル物理学賞授与は本当に嬉しいニュースでした。

最後になりますが、このプロジェクトをご支援し ていただいているフランス及び日本のすべての関係 皆様に深く感謝申し上げます。



はじめに

2011年12月6日、東芝のLED照明が ルーヴル美術館を照らし始めた。2009年に 私がLED照明海外プロモーション担当に着任 してから約2年半後のこの日、記念式典でピラ ミッドに明かりが灯った時の思いは今でも忘れ ることができない。プロジェクト実現までの道 のり、そしてこの"あかり"が後世にもたらす であろうもの。ルーヴルを照らすそのあかりを、 私は万感の思いで見つめた。

単に当社製品によってルーヴル美術館の照明 を改修した、だけにとどまらない、"フランス の芸術"と"日本の技術"を融合させたという 意味において、私にとっても東芝にとってもこ の日は歴史的な1日となった。本論では、東芝 がルーヴル美術館の照明を改修した"ルーヴル 美術館LED照明改修プロジェクト"が、東芝 のブランディング戦略に果たした効果について 考察する。

当時の状況

そもそも我々がなぜ「ルーヴル美術館」を選 んだのか。当時、東芝は「グローバルトップを 目指すしことを目的に、国内外をターゲットと したブランド強化に注力しはじめていた。しか しながら、消費者の東芝に対する企業イメージ は「伝統的」「親しみがある」「信頼がおける」 「技術力が高い」「安定性がある」といったイメー ジが強く、「国際的 | 「地球環境に配慮 | 「将来性 | 「革新的」なイメージが低い、という調査結果 が示すとおり、我々の企業ブランディングには 弱みがあった。また、欧州では東芝に対するブ ランド認知自体も低く、企業イメージ向上施策 を打ち出すことが課題となっていた。

課題解決方法の模索

その上で我々が定めた目標は3つである。「① 国内外の消費者および企業に東芝の国際競争力 をアピールする | 「②エコ・リーディングカン パニーとして、地球環境保護に貢献する企業で あることを認知してもらう」「③我々の推進す る "あかり文化"という考え方を欧州の方にも 知っていただく」。この3つを実現するために、 いかにプロモーションすべきか。テレビや新聞、 雑誌などの従来型メディアに加え、インター ネットでの広告も多様化する中、従来からある プッシュ型の企業広告ではなく、もっと自然な 形で消費者、ひいては欧州の方々に受け入れら れる方法はないだろうか、と考えた。そこで、 創業事業でもある照明技術を用いて、欧州の文 化遺産を照らす…この方法であれば、自然な形 で我々の技術を幅広くアピールできるだけでな く、文化遺産を守り、環境保護にも貢献すると いう企業姿勢をも打ち出すことができるので は、という結論に至った。折しも、全社的に LED照明事業に注力しはじめており、我々の 技術力や姿勢をアピールする絶好の機会でも あった。

課題解決方法の選択(決定)

そのためにはまずLED照明器具の納入先を 選定する必要がある。歴史的、文化的遺産に恵 まれた欧州のこと、いくつもの候補が挙がった。 しかしながら、当初から私の狙いは"ルーヴル 美術館"ただ一つであった。パリのシンボル、 フランス国民の誇りというだけではなく、日本 では中学生でも知っているほど知名度のある世 界的な美術館。そして何よりも、フランス諸王 の宮殿であったルーヴル美術館全体が第一級の

芸術品といえる貴重な建物であり、当社製照明 の美しさをアピールするにはこれ以上ない最高 の舞台であると確信していた。

もともと個人的にもルーヴル美術館のピラ ミッドやモナ・リザに魅入られていた、という こともあり、はやる気持ちを抑えながら 2009年10月、ルーヴル美術館の扉を叩く。 そして、幾度とない交渉を経て、2010年6 月 "パートナーシップ契約" という形で東芝と ルーヴル美術館の"ルーヴル美術館LED照明 改修プロジェクト"がスタート。このパートナー シップ契約、という形は以前私がFIFАтм と仕事をした経験からヒントを得たもので、「美 術館の美観を損なうことなく、環境に優しい省 エネ照明を導入したい」というルーヴル美術館 側の思いと、「環境に配慮したLED照明技術 で、世界的文化遺産の保護に貢献したい」とい う東芝の企業精神が見事に手を結んだ、まさに 「Win&Winのパートナーシップ |であった。

契約の具体的な内容は、ルーヴル美術館のナ ポレオン広場及び、ピラミッド、ピラミディオ ン、クール・カレ(方形の中庭)の照明を従来 のキセノンランプから当社製LED照明器具へ 改修【資料1】、加えて照明改修の工事。そして、 契約期間は2023年までという長きにわたる もの。しかしそれは、ルーヴル美術館が東芝に 寄せる、信頼の証しでもあった。

課題解決方法の実践 (照明改修事業として)

無事、パートナーシップ契約は締結したもの の、難しいのはここからである。徹底した議論 を求めるフランス的な長い会議に戸惑うことも 多々あった。その他、文化的な差異もありその 壁は想像以上に厚く、我々にとってはチャレン ジングな日々が続いた。納期最優先の日本的手 法で開発を進める我々、納得のいくものが出来 上がるまで決して妥協しないルーヴル美術館側 のこだわり。さらにはルーヴル美術館のみなら ず、フランス政府歴史的建造物局と建築局の仕 様判定を受け、合格しなければ器具を取り付け ることができない、という第二の壁まで現れた。

ルーヴル美術館の技術局と共に試行錯誤を重ねて作り上げた器具仕様は、単なる一次仕様判定にすぎず、フランス政府歴史的建造物局の審査はさらに厳しいものであった。照明器具は、ルーヴル美術館を照らすに相応しい形状であるか、また、その照明はパリの景観として認められる美しさであるか。これらの課題をクリアするために、我々は、器具の形状、色にまで改修を加え、幾度と無く夜間の点灯テストを繰り返した【資料2】。

「新しいLED技術」を取り入れたい我々と、変化ではなく「美しさ」にどこまでもこだわるルーヴル美術館側およびフランス当局。我々の技術的な提案が拒否されることも幾度となくあった。しかしながらある雪の日の点灯テストで、ついに我々が推すLEDの新しい照明が採用されることとなった。従来の電球色を求めていたフランス側も、ルーヴル美術館外観の彫りに深いで、の陰影を美しく浮かび上がらせる新しいLED照の美しさに納得。これは、フランス側が我々の技術のみならず、日本的なあかりに深い共感を示してくれた、いわばフランスと日本の技術、文化の融合ともいえる象徴的な出来事であり、それまでの多数の会議、出張の苦労が結実した瞬間でもあった。

そして、外観照明改修での実績が認められ、 2012年5月からは2回目のパートナーシッ プ契約として、希望していたルーヴル美術館の 至宝でもある「モナ・リザ」の照明改修に着手。 ダ・ヴィンチの意図した技法の効果をLEDで 蘇らせる、という難しいチャレンジではあった が、特殊な絵画用照明を開発することで、当時 の「モナ・リザ」の再現に成功した。さらに、 19世紀フランスの大型絵画が展示される「赤 の間」、そして美術館の玄関口である「ナポレ オンホール | …ルーヴル美術館の心臓部とも言 える箇所の照明改修をも手がけることとなった 【資料3】。「ナポレオンホール」、「クール・カ レ広場」については、現在関係会議を進行中で あり、LED照明改修プロジェクトを継続して いる。

課題解決の実践 (広告展開、ブランド強化策として)

前述のように数多の困難を乗り越え改修が完成した"ルーヴル美術館LED照明改修"。

最も重要である広告展開においても、単に LEDをアピールするだけではなく東芝全社の 企業広告戦略として、広告やプロモーションを 実施した。2011年12月6日には、ピラミッド、ピラミディオン、ナポレオン広場(一部) の完成記念式典を開催。当社の前代表取締役社 長とルーヴル美術館館長他、欧州各国から 426名が出席。欧州の重要顧客を招き、美術 館ツアー等を実施することによって、我々の技 術とプロジェクトをより一層印象付け、販路拡 大を図った。

この記念式典の模様は、各国メディアでも取り上げられ、世界的文化遺産である"ルーヴル美術館"を舞台とする当社の貢献が、広く欧州にも認知されることとなった。プロジェクト全体ではこの2011年12月のピラミッド点灯記念式典にはじまり、2012年5月のナポレオン広場全面点灯記念式典、さらに2013年5月24日の「モナ・リザ」「赤の間」の点灯記念式典を実施【資料4】。点灯式関連の露出は広告費換算にしてテレビ、新聞で合わせて約1.2億円、Webでは約7.5億円相当の露出を獲得した(当社換算額による)。

そして「ピラミッド点灯編」「全面点灯編」「モナ・リザ、赤の間編」等、プロジェクトの進捗に合わせ、国内のテレビCM、新聞などで「ルーヴルを照らす、東芝のあかり」を印象的に訴求。日経新聞、読売新聞では30段見開き広告を掲載、プロジェクトのスケール感をダイナミックに打ち出した。日本のみならず、フランス、ドイツ、イギリスの新聞にも広告出稿を実施。信頼性の高い"新聞"というメディアを使うことで、本プロジェクトの文化的意義の高さを醸成することも狙いであった。テレビCMに関しても、商品のPRではなく"あかり"の意義、未来を感じさせるストーリー性のある内容にするプローバルな東芝」を視聴者に訴求。国内外に向

けて、世界を見据えた企業ブランディングを構築した**【資料5**】。

効果

本プロジェクトにおける成果は、様々な波及効果をもたらし「企業ブランディング」「技術革新」に加えて、「CSR」活動などにも想像以上の効果を発揮した。

まず「企業ブランディング」におけるプロモーション効果としては、2011年12月8日、10日に日経新聞、及び読売新聞に掲載した「ルーヴル美術館×LED」の新聞広告30段の効果検証において、"東芝・LEDのイメージ変化"について「将来性がある」「日本が世界をリードしている」「時代の先端を行っている」が7割を超えた。全体的に、「女性」と「20代」でのイメージ変化の割合が高いという結果となった【資料6】。

また、「国際化が進んでいる」「地球環境に配慮している」「将来性を感じさせる」「センスが良い」「よい広告活動をしている」など新たなイメージも付加され【資料7】、東芝LEDの商品イメージ向上だけではなく、企業ブランドの価値向上にも寄与していることがわかる。"東芝LEDの購入・利用意向"では、東芝LED製品の非購入者・約9割以上が「今後購入・利用の候補にしても良い」と回答。

イメージ向上のみならず、商品認知及び販売促進の上でも大きな影響を及ぼした。海外でもフランス内でのBtoBシェアが16.1%に上昇(ELC(欧州電球工業会)2013年9月調べ)、また本プロジェクトの実績によりワシントンDC・スミソニアン博物館やNYグランドセントラルターミナル等北米歴史的建造物へのLED照明納入も実現するなど、海外においても高い効果を生んでいる。

本プロジェクトにおける広告は、企業ブランドへの価値向上に寄与した広告活動として、主要広告賞においても評価を獲得。日経広告賞2013コーポレートブランド広告賞大賞、ACC賞マーケティングエフェクティブネス部門等、様々な賞を受賞、高い評価を得ることができた【資料8】。

今回のプロジェクトでは、技術的にも様々なイノベーションが取り込まれた。ルーヴル美術館最大の要請であった、"環境負荷の低減"においては、これまでの優美なライトアップを踏襲しつつ、消費電力は従来比で73%削減、器具の長寿命化にも成功。「モナ・リザ」の展示照明システムでは、あかりの均斉度を従来のシステムより向上させることで、絵画の濃淡を忠実に再現。「赤の間」の天井照明については、絵画の照度を一定に保つ新しい制御電源を採用。消費電力については約60%、照明器具の総重量は約72%の低減を可能とした。

これら様々なイノベーションの結果、"芸術性と環境負荷低減の両立"というルーヴル美術館と我々の目的を見事達成。これらの活動が認められ日本人二人目の「グランド・メセナ褒章」がフランス政府文化省ミッテラン大臣から、当社社長に直接授与されたことも、非常にうれしい出来事であった。

そして、本プロジェクト最大のポイントは、 "ルーヴル美術館LED照明改修プロジェクト" の広告が、当初の目的であった企業ブランディ ング強化にとどまらず、環境、広報、CSR活 動ほか、全社的な波及効果をもたらし、我々が 想定していた以上の"企業ブランドの向上"に つながったという点である。法務部では株主総 会に使用する事業報告書で2年にわたり本プロ ジェクトが表紙や会場を飾った。また、広報室 においては本プロジェクトを広報戦略の核とし て様々な広報活動を展開、環境推進部において はエコプロダクツ展、東芝環境展などの展示会 でメイン訴求内容として扱い、環境Webサイ トにおいても大々的にPRを繰り広げた。さら に人事・総務部では、新入社員採用向け会社案 内パンフレットにおいて本プロジェクトを2年 にわたり紹介、全世界をターゲットとしたリク ルーティング活動を行なう中で、地球環境保護 に寄与するエコ・リーディングカンパニーとし て、世界を見据えた企業ブランドを印象付ける ことに大きく貢献することとなった。

おわりに、提言

当初の目的であった「企業ブランドの強化」 という枠を超え、様々な効果をもたらした本プ ロジェクト。"芸術のルーヴル"と"技術の東芝" が手を組んで世界的文化遺産を守り、継承して いく…「持続可能な地球の未来に貢献するエコ ・リーディングカンパニー」という企業姿勢を 世界にアピールすることができた。これは当社 のみならず、"ニッポンの技術" "環境保護に貢 献するニッポン"を世界に印象付けるという意 味においても、大きな効果があったと考えてい る。

ルーヴル美術館という世界的文化遺産を舞台 とした壮大なプロジェクトではあるが、一企業 のPRにとどまらず「世界に貢献するニッポン」 をグローバルにアピールできたことは望外の喜 びであり、一企業のブランドを追求するだけで はなく、世界における日本全体の利益も考える という今後の企業広告プロモーションの目指す べき姿、が見えた思いも強い。

当社は、人と環境に調和した新しい"あかり 文化"を創造すべく、世界規模で新照明事業を 展開している。今回のプロジェクトも、単なる 技術支援に留まらず、世界的文化遺産を「より 長く、より美しく|維持するためのモデルケー スとなる重要なものとなった。今後もエコ・リー ディングカンパニーとして、技術力の向上及び 世界文化と環境負荷低減への貢献を続けると共 に、それを核とした広告で世界にアピールする 企業ブランディングを推し進めていきたいと考 える。

最後に、当プロジェクトを支援していただい たルーヴル美術館、フランス当局並びに日本の すべての関係者の皆様に深く感謝する。

以上

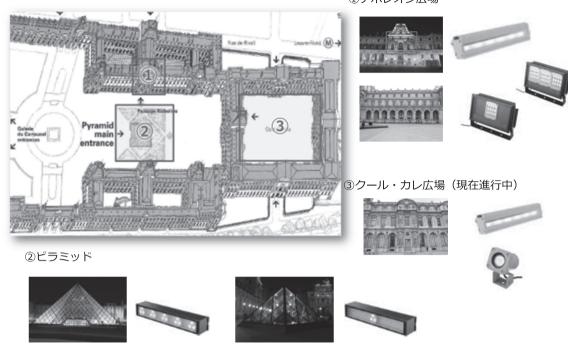
審查講評

- ・課題と戦略・効果検証のひも付けがしっかりとさ れている。論旨も一貫しており説明もわかりやす い。全社的な位置づけの施策と思われるが、全体 を通して本人が主体的にプロジェクトに取り組ん だことが伝わってくるため、説得力がある。
- ・東芝の企業ブランディングの新たな方向性を模索 する取り組みと、それを背景とした企業広告戦略 の連携が良く分かる。更にはこの取り組みが企業 ブランディング強化に留まらず環境、広報、CS Rといった全社的な波及効果を獲得した意味は企 業広告のあり方としても評価出来る。
- ・課題やそれに対する解決方法がよく整理されてお り、読みやすい論文である。内容的にもスケール の大きさ、グローバルなキャンペーンであること がよく伝わってきた。商品広告でもあり企業広告 でもある妙味が感じられた。
- ・フランスの芸術と日本の技術を融合させ、かつ環 境負荷を低減することに成功した。企業の国際的 イメージを強化するという課題に対する解決のプ ロセスを論理的な構成で記述している。
- ・「芸術のルーヴル」と「技術の東芝」がタイアップ した、企業ブランドの強化という枠を越え、"日本" ブランドのイメージ向上にも寄与した壮大なプロ ジェクトである。企業の本気が論文から伝わって
- グローバルブランディングを図るため、ルーヴル 美術館とのパートナーシップという取り組みは素 晴らしい。目標に掲げた国外での訴求についても もう少し述べられているとよかったと思う。
- ・創業事業でもある照明技術を活かし、欧州の文化 遺産の照明改修にトライするというスケールの大 きさに驚いた。少し前の広告展開が中心だった為、 将来の展望がもう少し見えてくるとよかった。

【資料1】 LED照明器具・納入場所と納入製品(1回目パートナーシップ契約)

◆契約期間:2010年6月30日~2023年12月31日 ◆照明器具(3033台)と設置工事実施

①ナポレオン広場



【資料2】 LED照明外観・点灯テストの様子(2011年2月)

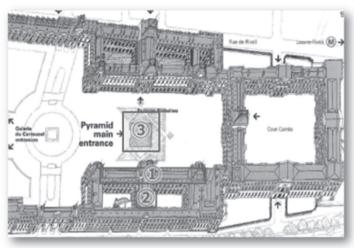






【資料3】照明器具・納入場所と納入製品(2回目パートナーシップ契約)

- ◆契約期間:2012年5月18日~2024年12月31日
- ◆照明器具(赤の間650台、ナポレオンホール386台予定)と設置工事の実施



③ナポレオンホール (天井ダウンライト) ※現在進行中



①赤の間 (天井照明=大型絵画照明)





②モナ・リザ (絵画照明)





【資料4】 LED照明・点灯記念式典の様子

■ピラミッド、ピラミディオン、ナポレオン広場(一部) 〈2011年12月〉





■ナポレオン広場全面点灯〈2012年5月〉





■ モナ・リザ、赤の間完成 〈2013年6月〉

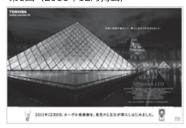




【資料5】企業広告展開

■新聞広告

第1回(2011年12月掲載)



第2回(2012年6月掲載)



第3回(2012年12月掲載)



第4回(2013年6月掲載)







※同内容の新聞広告をフランス、ドイツなどでも展開

■テレビCM(シリーズ広告)

ピラミッド点灯編 (2011年12月OA)











全面点灯編 (2012年6月OA)











TOSHIBA

少女とダ・ヴィンチ編 (2012年12月OA)











TOSHIBA

モナリザ・赤の間編 (2013年6月OA)









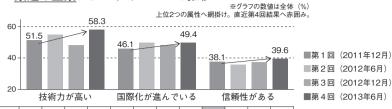


TOSHIBA

【資料6】東芝およびLEDのブランドイメージ変化

※新聞広告効果測定調査レポート(日経新聞読者へのインターネット独自調査より) (第1回2011.12月:N=336/第2回2012.6月:N=336/第3回2012.12月:N=336/第4回2013.6月:N=336)

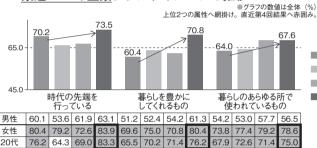
●東芝の企業ブランドイメージの推移



男性	51.2	49.4	42.9	53.6	36.9	36.9	42.9	41.1	39.9	25.0	33.3	33.3
											41.7	
20代												
~30代												
40代~	56.6	60.1	53.0	56.6	45.8	50.0	51.8	49.4	39.9	39.9	43.5	39.9

※【資料5】の広告展開参照

● 東芝LEDの企業ブランドイメージの推移



~30代 60.2 68.5 69.0 77.4 64.3 65.5 66.7 72.6 66.1 66.7 67.9 71.5 40代~ 63.1 64.3 65.5 69.7 56.6 61.9 58.9 69.1 61.9 63.7 69.1 63.7

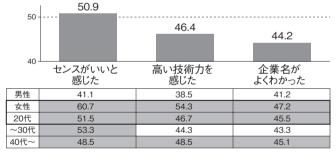
. ■第1回(2011年12月) ■第2回(2012年6月) ■第3回(2012年12月)

■第4回(2013年6月)

※【資料5】の広告展開参照

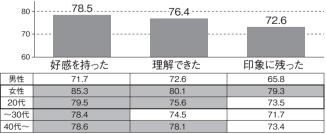
●広告印象度(4回平均TOP3)

※グラフの数値は全体(%)45%以上の属性へ網掛け。

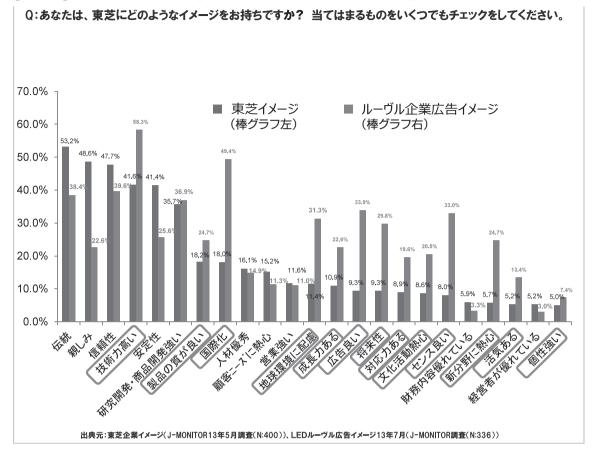


● 広告浸透度 (4回平均TOP3)

※グラフの数値は全体(%)75%以上の属性へ網掛け。



【資料7】「東芝企業イメージ」と「ルーヴル企業広告イメージ」の比較



モナリザLED照明 点灯試験風景



【資料8】受賞広告賞

2012年11月 第47回 日本産業広告賞 新聞部門 第1部:第3席

2012年12月 第61回 日経広告賞

G部門(デジタル関連機器・事務機器・家電製品)部門賞

第16回 環境コミュニケーション大賞 2013年2月 テレビ環境CM部門 大賞(環境大臣賞)

第42回 フジサンケイグループ広告大賞 2013年3月

メディアミックス部門 優秀賞 メディア部門 新聞最優秀賞 パブリック部門 雑誌優秀賞 メディア部門 テレビ最優秀賞

第33回 新聞広告賞 広告主企画部門 2013年10月

2013年10月 第53回 ACC CM FESTIVAL

マーケティング・エフェクティブネス部門: メダリスト受賞

TV部門:ファイナリスト

2013年11月 第56回 日本雑誌広告賞

第四部 マルチプル・特殊加工広告

2013年11月 消費者のためになった広告コンクール

雑誌部門 JAA賞

2013年12月 第62回 日経広告賞

コーポレートブランド 広告賞 大賞

2014年3月 第81回 毎日広告デザイン賞

第3部 広告主参加作品の部 部門賞

赤の間LED照明 点灯風景

