

優秀賞

ブランド構築におけるコミュニケーション活動の役割

株式会社 オリエンタルランド
マーケティング本部
マーケティングコミュニケーション部 福崎 昌廣

入賞
所感

この度は名誉ある賞をいただき感謝申し上げます。東京ディズニーシー（R）のダッフィーという商品は米国ディズニーパークでぬいぐるみのディズニーベアとして販売されたものに日本オリジナルのストーリーを付加し、2005年に登場しました。お陰様でダッフィーに関わる多くの人たちの試行錯誤と創意工夫によってたくさんのゲストに愛されるキャラクターへと成長しています。この度のコミュニケーション活動はそういった人たちが培ってきたキャラクターを、永続的なブランドへと昇華させることを目的に実施しました。この活動を通じてコミュニケーション活動の役割とは何なのかを改めて考えさせられ、本論文を書くに至りました。



この度の賞はダッフィープロジェクトメンバーの情熱、そして様々な活動においての社内関係各部署の担当者及びディズニー社の協力、さらにはコミュニケーション活動にご協力いただいた広告会社の担当の皆様とのパートナーシップに対して与えられたものであると思っています。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

1. はじめに

人気のある商品ブランドを長期間顧客に愛されるまでの存在に育てること、そして新商品を新たなブランドとして育てるためにコミュニケーション活動はどういう役割を担うべきなのか。そもそも企業のコミュニケーション活動によって、消費者に思い通りに彼らの意識にブランドを作り上げることは可能なのか。本論文ではそれらに対してマスメディア、プロモーション、パブリシティ、Web、ソーシャルメディアといったコミュニケーション手法それぞれの役割と意味をいかに見出し実際の活動につなげたかと、その結果から得た示唆について論じた。

ダッフィーはもともと米国ディズニーパークでぬいぐるみのディズニーベアとして販売されたものを、2005年より東京ディズニーシー（R）のキャラクターとして20～30代の女性をターゲットに日本人のテイストに合わせて独自の名前とストーリーを付加し「ダッフィー」として誕生した。独自のストーリーとは

「ミッキーが長い航海に出る前の夜 ミニーは、ミッキーがひとりぼっちでさみしくならないようにとミッキーのためにテディベアを作りました。「ありがとう ミニー！」ミッキーはミニーが心を込めて作ったプレゼントをととてもよろこびました。ミッキーはダッフルバッグに入れられていたこのテディベアを「ダッフィー」と呼ぶことにしました。ミッキーは 世界中どこにでもダッフィーを連れて出かけます。ダッフィーはどんな時もミッキーを明るく楽しい気分にしてくれます。」

という内容である。ダッフィーの販売において広告コミュニケーションは行わず、パブリシティと当時SNSの勃興にあわせ、顧客（以下ゲスト）の口コミにより人気に火がつき、2008年には若い女性を中心にダッフィーを抱えてパークを楽しむ様子が数多く見られるほどの人気のキャラクターへと成長した。

2010年に女の子のお友だちの「シェリーメイ」が誕生し、2012年に全社横断のプロジェクトチームが発足。以後、このプロジェクトチーム推進のもと広告コミュニケーションが2013年よりスタート、2014年に新規キャラクターの登場となる。

2012年のプロジェクトが立ち上がった当時の状況は売上の急拡大により、ダッフィーのぬいぐるみの販売は踊り場を迎えており、このキャラクターをブームで終わらせるのではなく、永続的なキャラクターへと成長させることが至上命題という状況だった。そういった状況でまず我々が行ったことは、ダッフィーの人気の源泉を探ることだ。詳細な調査・分析をもとに導いたのが、3つのポイントである。

1つ目はぬいぐるみの機能的ベネフィットである商品自体のこだわりのある毛並や抱き心地による「ふわふわ感」、それによって得られる「いやし」という感情的ベネフィット。

2つ目はダッフィーがディズニーアニメーションから生まれたキャラクターではないことから、ゲストがそれぞれ個別のストーリーを創造できる余地があったこと。従ってゲストはダッフィーを単なるぬいぐるみと捉えているのではなく、「一目見て目があって連れて帰りたくなった」、「家族の一員」、「大切な友達」などと捉えており、ダッフィーのぬいぐるみとゲストに特別な関係性（パーソナルな関係性）が存在していたこと。

そして最後に、ダッフィーは東京ディズニーシーでしか買えないという限定感だった。ダッフィーとゲストの個別のストーリーとは、具体的に最近会話が少なくなった母娘が久しぶりに東京ディズニーシーと一緒に訪れ、そこで出会ったダッフィーを2人とも好きになり、その後はダッフィーの話題で会話が増えたといった内容や、遠距離恋愛の彼からプレゼントされたダッフィーは少しだけ彼に似ているとのことで、ダッフィーは2人の距離を縮めてくれるものといった等々たくさんのストーリーが存在する。

また、ダッフィーブランドのターゲットセグメントについて、独自のセグメントを設定した。ダッフィーブランドの強みから導かれたゲスト

とのパーソナルな関係性の定義を、ダッフィーのぬいぐるみを所有し、さらに「着せ替えを行っている」「持ち歩いて楽しんでいる」等なんらかの行動を伴っているセグメントをコアファンとし、ダッフィー商品を所有しているが上記の行動を伴っていない層をライトファンとした。調査によりコアファンのボリュームはライトファンの1/5だったが、消費金額はライトファンの約3倍という結果だった。このコアファン層の離脱こそがブランドの継続を困難とさせる障壁になりうることから、彼らをいかに維持しながら、新規のゲストを獲得すべきかが重要という結論に至った【資料1】。

以上の結果「ダッフィー」を長く愛されるブランドへと進化させるために、コミュニケーション活動によるブランドの強化と、新規プロダクトとなる新しいお友だちのネコのキャラクター「ジェラトニー」の立ち上げでコアファン層をさらに取り込み、新たな成長サイクルを築くことが目的となった。

2. ブランド構築におけるテレビCMの役割

アル・ライズとローラ・ライズはブランド構築において

- ① ブランドが誕生するのは広告ではなくパブリシティによるものである。
- ② いったん誕生したブランドを維持するために広告を必要とする。
- ③ ブランドが提供する価値を絞り顧客の頭の中にその価値を表す言葉を浸透させることが重要である

と説いている。

ダッフィーのコミュニケーション活動を展開するにあたって、議論の大半をCMの役割に費やされた。これまでダッフィーはゲストによって育まれたブランドと言える。彼らの独自の関係性を、一方的なメッセージやクリエイティブでは壊しかねず、離脱を招きかねないという懸

念があった。テレビCMの目的は、潜在層の獲得とライトファンの拡大によるブランドのさらなる成長にあったが、一方で既存のコアファンに対して離脱を招かないために何を伝えることが必要なのか、また、やるべきこととともに、やってはいけないことはなんなのかを明確にする必要があった。議論の結果、我々が伝えるべきことはダッフィーの強みである手触りのよさによる「ふわふわ感」や、それによって得られる「いやし」は実体験が伴わないCMでは伝えきれないため、「所有価値」であるという結論に至った。ダッフィーのぬいぐるみの表層的な「かわいさ」は時代やゲストの嗜好により移ろいやすく、また代替商品によって取って代われやすい。それは消費され、飽きられてしまう危険性が高いため実体験が伴わない訴求はやるべきではないと判断した。

一方、我々が定義した「所有価値」とはダッフィーのぬいぐるみを持っていること自体に価値を付加することができれば、それはゲストとダッフィーの唯一の関係性による価値であり飽きられるものではなく、永く維持されるものというものだ。この「所有価値」をブランドメッセージとして伝える上で、そもそものダッフィーのストーリーにある”ミッキーの航海でさみしくならないようにと、ミニが贈ったぬいぐるみ”というストーリーから「いっしょだと、いいことありそう」というメッセージが導かれた。この所有価値をいかにゲストの頭の中に浸透させることができるか、その目的達成においてはテレビCMが最も有効な手段と位置づけた。なぜならば、既存のコアファンにはダッフィーとの関係性に共感してもらうことができ、ライトファンにはダッフィーを持つことに意味を見出すことができるため、両方の層に届くメッセージからCMコミュニケーションにより多くのゲストに訴求できるという判断だった。

ここで少しだけCMのクリエイティブを紹介すると、赤ちゃんと一緒にいるダッフィーから始まり、結婚式のウェルカムドールとしてのダッフィー、そして還暦のお爺ちゃんと同じ格好をしたダッフィーと一緒に家族写真、最後に送別会でプレゼントされる大きなダッフィー

は、それぞれの登場人物にとって特別な「所有価値」を表現している。結果ゲストから好意的な反応をいただき、特にコアファンのゲストから「ダッフィーの良さを再認識した」「ダッフィー熱が高まった」という声が多くあった。CMのコミュニケーションによって短期的なパークへの来園までは目的としていなかったが、CM投下後早いタイミングで来園きっかけの一つの要因となる結果となった【資料2】。

3. その他のコミュニケーション活動

ダッフィーが住んでいる東京ディズニーシーでしかダッフィー商品が買えないことで、ゲストはよりダッフィーに感情移入し、「所有価値」を更に高めている。しかし、「所有価値」を訴求する前提には商品の魅力である「ふわふわ感」や「いやし」をゲストに理解してもらう必要がある。これは特に東京ディズニーリゾートから距離が遠い遠方のゲストにとっては課題が大きい。そこで生まれたのがダッフィーバスである。このバスの製造にあたっては様々なハードルがあった。宣伝バスの位置付けであれば、バスの周りを塗装すれば問題ないが、課題解決にはダッフィーの商品の魅力である「ふわふわ感」をいかに実感してもらうかが必要となる。そこで、バスの車体をダッフィーの生地で覆った。そうすることで触るとまるでぬいぐるみと同じ「いやし」を感じられるようにすることに拘った。この実現にあたっては、ディズニー社（オリエンタルランドはディズニーのテーマパークビジネスの著作権を利用できるライセンスであることから、ブランド管理の観点でディズニー社の承認が必要となる）と我々ともに初めは今までどこもやったことがないため、実物のクオリティに懸念があった。雨が降った場合の対応、長距離走行による汚れにより、「ふわふわ」ではなく「汚い」という印象をゲストに与えてしまったときのブランド毀損の懸念があった。雨対策のための撥水加工と幾度も行われた実証実験、また汚れに対してはバスの制作会社との協力で各地の停車車庫での毎日の洗車計画を練り上げ、最終的にはクリエイティブ調査によるゲ

ストの印象調査結果をもって、ディズニー社と実施の検証を行い実現に至った。

このバスの制作に尽力いただいた池田氏は自分の乗用車にダッフィーの生地を貼り付け実際にどのような状態になるかを実験するなど、クリエイターの気概には頭がさがる思いだ。実際にできあがったダッフィーバスは想像以上のもので、車内はまさにダッフィーに包まれている感覚を覚えるほど「ふわふわ」で、マフラーがダッフィー型になっているなど、細部にまで拘りのあるものとなった。このダッフィーのバスは日本全国を走行し、各地で大変な人気で非常に多くのゲストにダッフィーの魅力を体験いただいた。また、各地のメディアにニュースとして取り上げられ、その数はTV 82番組(15分28秒)、新聞30紙、ラジオ93番組、Web 246サイトにのぼる。実際の体験だけでなくパブリシティにより効果は何倍にもなったと推計され、CMとメディア露出に接触したゲストとそうでないゲストではパーク内でダッフィー関連商品を購入する額に平均で1.5倍の差が出たことが調査結果で確認されている【資料3】。

4. 新商品販売のコミュニケーション

どのような商品にもプロダクトのライフサイクルがある以上、革新は必要とされる要素となる。ダッフィーの新しいおともだちの「ジェラトーニ」は新たな成長サイクルを築く重要なディズニーの新しいキャラクターであり、ダッフィーブランドの新規のゲスト層を取り込めるものとなる。新商品導入にあたってはターゲットをコアファンとし、彼らにいかにも新規キャラクターを受け入れてもらい、好意的に周りに広げてもらうかが課題となった。またこの新商品導入タイミングでは広告コミュニケーションは一切行わないこととした。その代わりに新商品発売までの過程においてゲストを巻き込んで楽しんでもらい、ゲストの手で新しいキャラクターの存在を周りに広げてもらうことを主眼とした。最終的にはダッフィーのコアファンを200名招待し、新しいキャラクターのお披露

目会を企画、ゲストからどのような反応があるかは予想ができず、リスクはあったがダッフィーがここまでのブランドになったように、ゲスト自身で少しずつ明かされる新しいキャラクターの情報を元に自由に世界観を楽しんでもらうものとした。

ダッフィーの新しいおともだち「ジェラトーニ」は絵を書くのがとても上手なネコの男の子。彼はイタリアのパラッツオカナルの街に住み、街の人たちに愛されている。ダッフィーとの出会いは

「ある日、メディテレーニアンハーバーをおさんぽしていたダッフィーは、大好きなジェラートを落としてしまいました。それを見ていたジェラトーニは「だいじょうぶ、見てて」というと、そのジェラートを使って絵を描きはじめてのです。しょんぼりしていたダッフィーは、たちまちハッピーに。ふたりはいっしょに絵を描いて、なかよしのしるしにおたがいの絵を交換しました」

このストーリーをもとに、東京ディズニーシーの中のパラッツオカナルの街に突如現れた謎の壁画を展開した。未完成の壁画が日を追うごとに完成に近づき、「いったい誰が描いたのか」また「何を描いているのか」その過程を一人の新聞記者が追いかけるストーリー展開のWeb動画を制作し、新規キャラクターの登場までを一緒に楽しめるようにした。絵が完成する過程はオフィシャルのツイッターで都度発信、オフィシャルサイトではゲストのツイッターで発信されたコメントが表示されることで、絵に気付いたゲストがすぐに情報の手掛かりを得られるような仕掛けとなっていた。しかしながら当初パークの中で展開された絵については、ゲストに様々な反応があった。そもそもディズニーのテーマパークでは未完成のものを展開することはない。そのテーマにあったものしか置くことはできず、その世界観に入り込んで楽しんでもらうことこそが提供価値となる。そのため「テーマに合わない」「何を目的としているのか分からない」というご意見が多く、当初は

ネガティブな反応が大半を占めた。このときは、ゲストを巻き込む展開がいかに難しいかを痛感した。我々が予想できないゲストの反応をいかにマネージするかが問題であるが、このときそれは不可能で最後まで企画をやりきるという判断をした。

結果、徐々に明かされる新しいおともだちの情報提供により、ゲストの反応はポジティブなものへと変わっていく。新しいおともだちがどんな子なのかをゲスト同士で予想し合うやりとりがSNS上でみられ、本来の目的としていた反応に変わっていった。当社のオフィシャルTwitterの登録者限定でゲスト200名を招待し、ストーリーや新規キャラクターのぬいぐるみをお披露目する場において、当日の様子を各メディアに取材していただく準備をしていた。しかしながら当社において、ミッキーやミニーというキャラクターを出演させることなく、パブリシティイベントの実施は少なく、ゲストの反応がこのイベントの成否を大きく分けるものだった。結果、当日のイベントは大きな反響を呼び、ゲストのSNSの発信はTwitterで10万ツイートを超え、メディア露出はTV13番組（16分18秒）新聞11紙、Web178サイトとなった。結果ソーシャルメディアとパブリシティのみで、パーク来園者の6割がこの新規キャラクターを認知し来園いただいた。また商品販売においては、当初の需要予想を大きく上回り、一部の商品は早期の完売という結果であった【資料4】。

5. 終わりに

これらの活動の結果、ダッフィーの売り上げは踊り場から成長基調へと回復し、新たなステージへと移行している。永続的なブランドが目的である以上、まだまだ結果を評価するには時間がかかるが、成果は数字に現れている状況で手応えを感じている。

ダッフィーのコミュニケーション活動の全体を振り返ると、マスメディア、プロモーション、Web、ソーシャルメディア、パブリシティの手法を目的に応じて使い分け、それぞれのメ

リットを最大化することに注力した。マスメディアにおいては、広く多くのゲストにリーチできること、プロモーション（ここではダッフィーバスやジェラートニお披露目会を指す）では、実体験により深い商品理解を促進できること、オフィシャルWebでは、情報発信の受け皿として過去の情報等をストックできることから、ゲストの情報レベルを統一できること、SNSは過去においては人から人への口コミしかなかったものが、顕在化によって益々情報を行き渡らせることができるようになったこと、そしてパブリシティでは第三者発信により情報に説得性を持たせることができることである。昨今、コミュニケーションはマスメディアかWebかといった二項対立的に語られることがあるが、それぞれは全く違う存在として、コミュニケーション活動の本来の目的である、伝えたい相手に、伝えたいことを、伝えられたかで評価すべきである。コミュニケーション活動を難しくしているのは、手段が増えたことでいかにそれぞれの手段を連携させ、効果を最大化させることにあると考える。活動それぞれを単体で評価するのではなく、コミュニケーション活動全体を意図して設計し、いかに全体が連携した内容であったかを評価の軸に置くべきであることを今回の活動で学ぶことができた【資料5】。

そして、ブランディング活動において、企業からの発信で創りあげるのではなく、ゲストとともに創りあげるといった視点が、非常に重要であるという認識を持った。新商品の導入では認知獲得を目的にマスコミュニケーション中心の展開も考えられたが、ゲストが参加できる要素や場を提供し、ブランドの価値を一緒に紡ぎだすことで、その価値は永続的なブランドとなるという考え方で、今回の新規キャラクターのコミュニケーション活動を行った。

前述した、アル・ライズとローラ・ライズはブランド構築において、

- ① ブランドが誕生するのは広告ではなくパブリシティによるものである。
- ② いったん誕生したブランドを維持するために広告を必要とする。
- ③ ブランドが提供する価値を絞り顧客の頭の

中にその価値を表す言葉を浸透させることが重要である。

という3点について、3点目の提言に「顧客とともに価値を創造し、それを頭の中に浸透させる」という視点を付け加えたいと考える。ブランドメッセージにある「いっしょだと、いいことありそう」では明確な価値を伝えるものではない。それはゲストとダッフィーの関係性により生まれるものであり、企業側から提示するものではないからだ。一方で、その価値をゲストに預けてしまうことにより、コントロールが難しくときに予想外の反応を引き起こしてしまう。企業としては、その反応を注視し、柔軟に対応できる能力こそが新しいブランド創造において重要であることを今回の教訓とし、今後永続的なブランドの確立まで継続していきたいと考える。

以上

審査講評

- ・ブランドの永続性をテーマに行われたコミュニケーション活動である。その活動はマスメディアに頼る発信手法ではなく、全ての広告手法を連携させることで顧客とともに作り上げるブランド構築を目指したことが良く伝わってくる。活動の効果を信じ、やりきる事の重要性和、効果検証に柔軟に対応する能力をブランド構築力としたところに共感出来る。
- ・キャラクターを顧客を巻き込み、顧客と共に作り上げていく事の難しさや、TV、プロモーション、Webを使い分けてのコミュニケーション施策実行の苦勞が良く伝わってきた。難しいテーマに対して具体的な実践策が分かりやすく書かれている。
- ・様々なコミュニケーション手法それぞれの基本的な役割を確認しただけでなく、それらの関係について検討した点(資料5の図)は高い評価に値する。また、各施策の結果を示すデータも適切に示されており、主張に説得力がある。ダッフィーの価値構造の分析に加えて、その構成要素間の関係についても検討されていればより良い論文になった。
- ・キャラクターのブランディングはそこに秘められたストーリーが非常に重要になる。そのストーリー作りと各メディアの特性に合わせた使い方がうまい。
- ・ダッフィーを日本市場に定着させるためのブランドの課題と戦略が丁寧にわかりやすく説明されている。自身の発想や視点が取り組み内容のどこに反映されているかが伝わるともっと説得力が出ると思う。
- ・顧客層の緻密な分析に基づく、広告展開の多様さが成功した例。「伝えたい相手に、伝えたいことを、どう伝えるか」が、メディア選択のポイントであることを教えてくれる。

【資料 1】

■ダッフィーストーリー

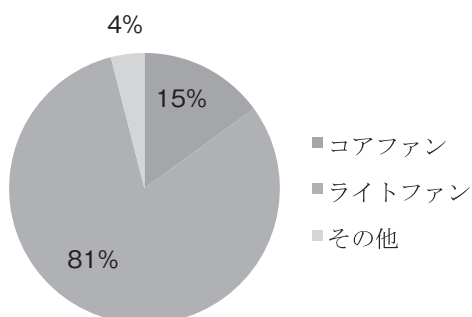


■セグメントの定義

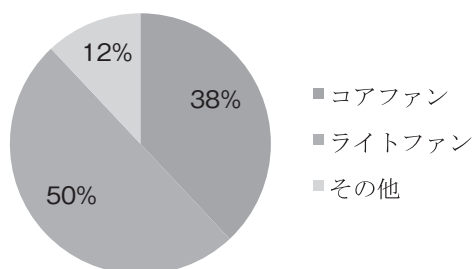
セグメント	定義
コアファン	ダッフィーのぬいぐるみを保持しており、且つ、そのぬいぐるみを可愛がる行動（一緒に寝る、連れて歩く、着せ替えを行う等）をしたことがある層
ライトファン	コアファンを除き、ダッフィーグッズを何がしか所有したことがある層
潜在層	ダッフィーグッズを所有してはいないが、保有したいと思っている層

■セグメントの概要

セグメント毎のボリューム構成比

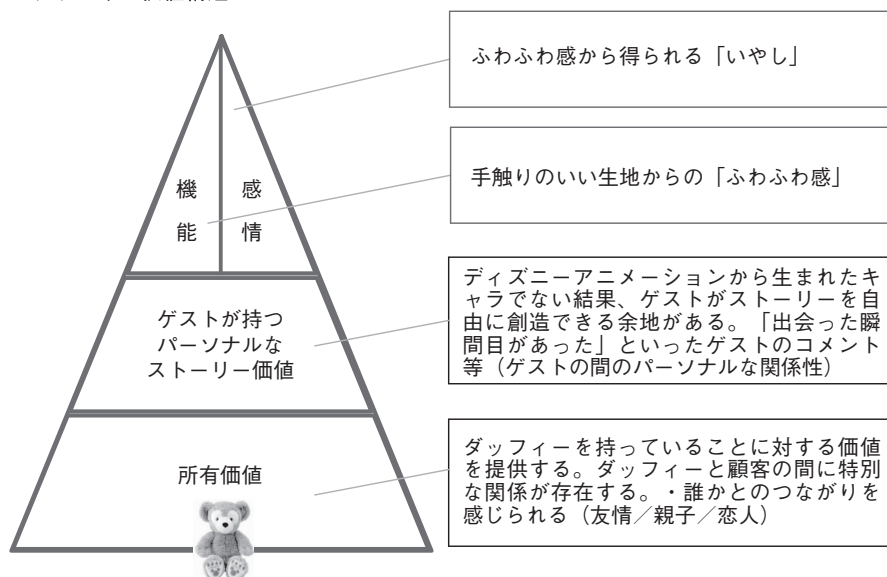


商品消費額の構成比



【資料2】

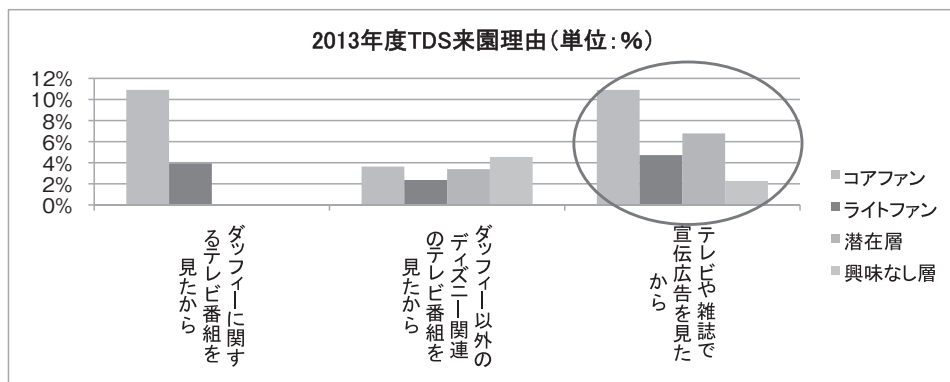
■ダッフィー価値構造



■CM

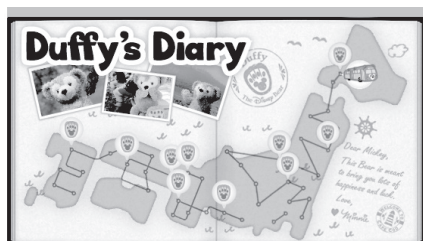
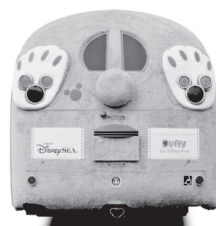
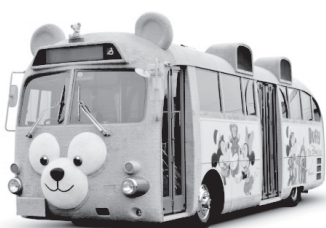


■来園理由



【資料3】

■ダッフィーバス全国プロモーション

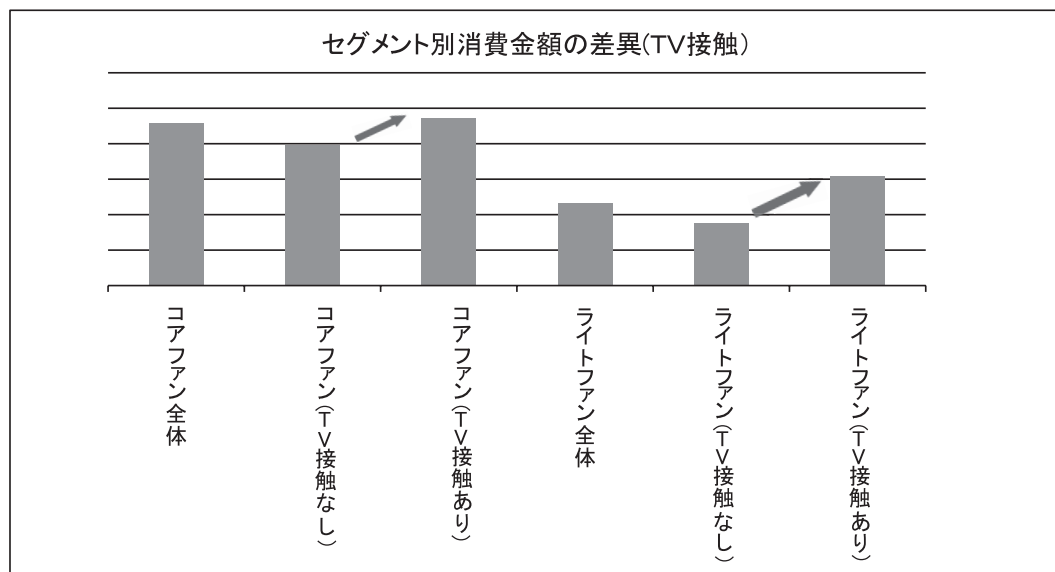


— 走行都市
体験会実施都市



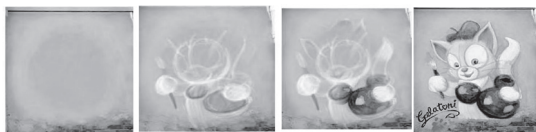
走行期間	走行都市	パブリシティ 獲得件数	「ダッフィーバス」 ツイッター件数
2014/2/18～5/6 (83 日間)	38 都道府県	テレビ：82 Web：246 新聞：30 ラジオ：93	24.7 万件

■セグメント別の消費金額の差異



【資料4】

■パーク内壁画の展開



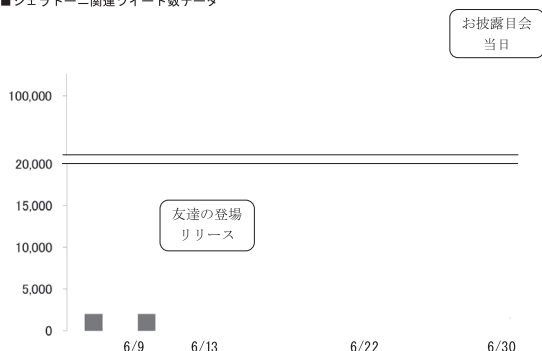
■Webサイト上での動画ストーリー展開



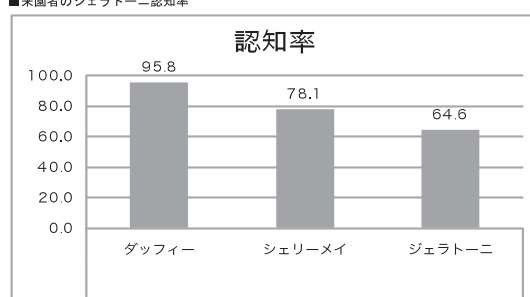
■ジェラートニお披露目会イベント



■ジェラートニ関連ツイート数データ

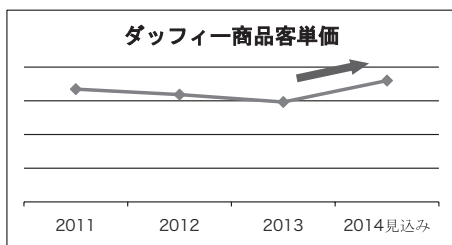


■来園者のジェラートニ認知率



【資料5】

■ダッフィー商品客単価



■コミュニケーション活動のそれぞれの役割

