

優秀賞

企業価値向上を目指した企業プランディングの取り組み

～B2B製薬企業の企業広告展開より～

中外製薬株式会社 佐々木 文子氏

入賞所感

この度は大変名誉ある賞をいただき、心より感謝申し上げます。

今回の論文は、現在行っている企業プランディングの取り組みで学んだ手法や考え方、ノウハウを組織としてしっかり蓄積していくとともに、今後の活動に役立てていきたいという思いで執筆いたしました。

2014年12月に新スローガン「創造で、想像を超える。」を策定しました。これまでの常識や枠組みにとらわれず、世の中の人々が待ち望むもの、そしてその期待を超えていくものを継続的に生み出していきたいという当社の姿勢や社員の想いを込めています。今後も企業価値向上を目指し、当社の認知・理解の獲得を図るための取り組みを継続的に行なっていきたいと思います。

末筆ではございますが、審査員の皆様、そして今回の受賞対象となりました広告の企画、制作に参加いただきました代理店や関係者の皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。



1. 問題意識と背景

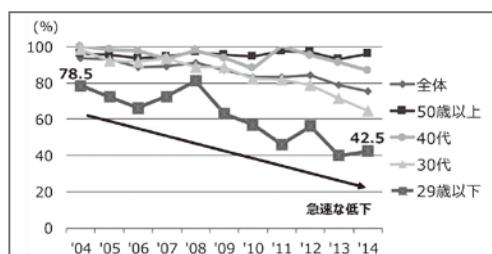
中外製薬（以下、「当社」と記載）は医療用医薬品というB2B事業に特化した製薬企業である。かつては、一般用医薬品（処方箋無しで購入できるいわゆる大衆薬）事業を行なっていたため、「グロンサン」や「バルサン」などの商品広告を積極的に展開していたが＜資料1＞、2004年末にライオン社に同事業を営業譲渡して以降、広告活動をほとんど行っていない。医療用医薬品はその広告が厳しく規制されているためだが、結果として、当社の認知度（当社を少しでも知っていると答えた割合）が大きく低下する事態を招くこととなった。企業ブランド力は企業価値を形成する重要な潜在要素の一つであり、個人投資家の投資意向や新卒学生の就職意向、社

員のモチベーションなど、事業活動に少からず影響をもたらすものである。我々は、当社の認知度低下を中外ブランド力低下の危機と捉え、その改善に向けたコーポレート・プランディング戦略を展開した。以下では、その具体的取り組みについて紹介する。

2. 現状分析と課題

まず、当社に対する企業認知度の現状を見てみよう。「日経企業イメージ調査」によると、当社の認知度が年々低下傾向にあることが分かる＜資料2＞。

＜資料2＞年代別企業認知度^{*1}推移
(日経企業イメージ調査(一般個人編)より抜粋)



*1 企業認知度：

「製品・サービスの内容をよく知っている」+

「製品・サービスの内容を少しは知っている」+「社名だけは知っている」

＜資料1＞
高田純次さん出演のグロンサンテレビCM（当時）



一般用医薬品事業を売却した2004年から下降の一途をたどり、2004年に全体で93.8%あつた認知度が2014年には75.5%まで低下している。年齢別に見ると、29歳以下でその傾向が顕著に現れ、42.5%にまで落ち込んでおり、30代でも同様に大きく数値を落としている。その後、独自調査を行ったところ、同じく若年層、特に学生による当社の認知度が極端に低いことが明らかとなった。これには、一般用医薬品事業の売却により、テレビCMを中心とする商品広告活動が著しく減少したことが強く影響していると思われる。一方、高い認知度が維持されている50歳以上についても、医療用医薬品事業に特化した当社の現在の事業内容を正しく理解している人は少なく、依然として「グロンサンや胃腸薬などの大衆薬を売っている会社」という旧来のイメージをもつ人が多かった。これらの調査結果の中で、我々が特に問題視したのは、若年層の認知度低下である。この状態がこのまま続くことになれば、当社への就職を希望する学生数の減少を招く恐れがあり、優秀な人材の獲得が困難になりかねない。若年層はまた、将来、投資家あるいは医療消費者として当社の事業活動に深く関わる可能性をもつ「潜在的ステークホルダー」といえる世代でもある。したがって、当社にとって、若年層による認知および理解を向上させること、そして彼らから高い信頼と強い好意を獲得することは、将来の持続的な成長に向けた最重要課題と言っても過言ではない。以上の観点から、学生を中心とした若年層を最優先ターゲットと定めた企業ブランディング活動「対外広報戦略プロジェクト」を開始した。

<資料3>中外製薬の強み



3.コミュニケーション戦略と活動計画

【メッセージの基本要素—中外製薬の強み】

「対外広報戦略プロジェクト」(以下、「本プロジェクト」と記載)は、全社一丸となって取り組まれてきた「トップ製薬企業推進プロジェクト」の延長線上に位置するものである。当社はスイスのロシュ社との戦略的アライアンスに基づき、2002年に日本ロシュ(当時)と経営統合した。その結果、売上2倍、営業利益2.5倍となり、時価総額は2兆円を超えた。また、製薬企業の生命線である開発パイプラインは充実し、がん疾患領域での国内シェアは1位となった。このように、定量面では業界トップレベルに達している当社ではあるが、その一方で、「トップ製薬企業になる」という社員の意識を一層醸成することが全社的な課題となっていた。「トップ製薬企業推進プロジェクト」は、これを達成するため、ビジョンとしての「トップ製薬企業像」を定め、各部門でその理解・浸透を図り、具体策を実行し、PDCAサイクルとして定着化させる取り組みである。この活動を通じて可視化された各部門の成功事例や社内外ステークホルダーへのインタビューから得られた当社の強みを「96の強み」という事例集に落とし込み、これを社内で共有することにより、社員の意識改革を推進した。今般、本プロジェクトのベースとすべく、「患者さんにとっての価値」や「競合優位性」の視点から客観的エビデンスに基づいて「96の強み」の絞り込みを行ない、最終的に「中外製薬の強み」として整理した<資料3>。

これらは、当社の認知・理解向上のために社外ステークホルダーに発信するメッセージの基本要素となるものである。

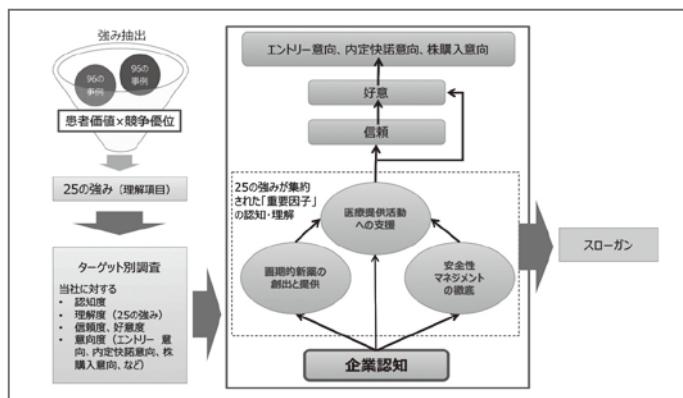
さらに、独自の生活者調査とその結果の統計的分析を通じて、「中外製薬の強み」が集約された3つの「重要因子」を抽出した。そして、これら3つの因子の認知・理解向上が、社外ステークホルダーの当社への信頼・好意を高め、最終的に就職エントリー意向や採用内定快諾意向（学生）、株購入意向（個人投資家）に好影響をもたらすことを見出した。**<資料4>**認知・理解の獲得が企業ブランドの確立、ひいては企業価値の向上に寄与する可能性が示唆されたことは大変意義深いと言えよう。

【「強み」を凝縮したメッセージ化 —スローガンと広告クリエイティブ制作】

当社を認知していないステークホルダーに対して前述の当社の“強み”をそのまま伝えようとしても、要素が細かく、多すぎると、認知や理解を高めるることは難しい。そのため、世の中に認知させたい企

業像としての“強み”要素を凝縮したスローガンをコミュニケーションしていくことが必要である。今回刷新した新スローガンは、「創造で、想像を超える。」(INNOVATION BEYOND IMAGINATION)。これは、今までにない発想で既成概念や期待を超えるものを生み出し続ける企業でありたい、そのような想いを込めたスローガンであり、広告クリエイティブ制作の基本となるコンセプトである。新しいスローガンとともに制作された広告の第一弾には、オランダの芸術家テオ・ヤンセン氏の作品「ストランドビースト」(オランダ語で、砂浜の生命体) **<資料5>**を起用した。「ストランドビースト」は、太さの異なる無数のプラスチック・チューブを結束帯などで繋いだフレームから構成され、その長さは高度なコンピューター・シミュレーションと幾多の試行錯誤によって導かれた「聖なる数字」と言われる黄金比によって算出されている。また、動力となる部分の仕組みは、風で集めた空気をペットボトルに圧縮し、その反発力をを使って脚部に接続されたクラシクを動かすように設計されている。

<資料4>「中外製薬の強み」の重要因子とステークホルダーの「意向」との因果関係



<資料5>企業広告新ビジュアル テオ・ヤンセン氏の「ストランドビースト」を起用



革新的な創造活動により生み出されたこの作品は、まさに「創造で、想像を超える。」ものであり、当社の想いとの親和性が高いと考え、新たな企業広告のビジュアルとして起用することにした。また、この作品を広告に起用したもう一つの理由は、ビジュアルの持つインパクトにある。製薬企業の広告は、ともすると安心や優しさを全面的に伝えようとするものが多いが、当社の革新性や先進性を表現するために、敢えて先鋭的（シャープ）な世界観を表現することで他社との差別化を図ったのである。事業内容と必ずしも関連しないビジュアルについては賛否両論あり、「何を言いたいのか分からない」、「当社の強みが伝わらない」といった否定的な意見もあったが、この斬新さこそが認知度低迷を開拓するための起爆剤になることを期待した。

【活動計画—メディアプラン】

スローガンと広告クリエイティブが固まったことから、最終的に、それらを効果的に伝達するためのメディアプランを決定することが必要となる。まずは次の3つの観点から、活用メディアの優先度を検討した。

●効率的に認知度向上できるメディアはどれか?
(メディア別効率性)

●理解度向上に適したメディアはどれか?
(メディア特性)

●メディアミックスによる相乗効果が見込めるか? (クロスマディア効果)

さらに、当社の目的と予算を勘案した上で、過去の出稿実績と効果からシミュレーションを行い、最適なメディア配分を決定した。近年、テレビ・新聞離れが叫ばれているが、テレビの効果と効率性はやはり高く、テレビと新聞のマス媒体を中心軸に据えるプランが最も効果的であるとの結論に達した。

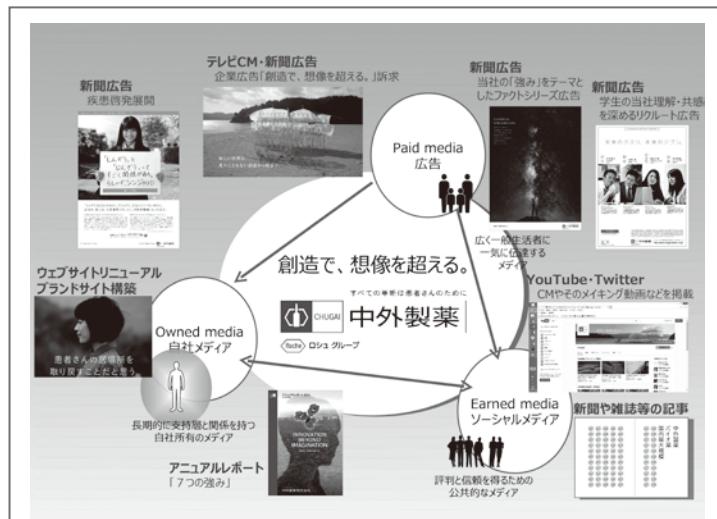
その他の媒体としては、ターゲットである若年層との親和性が高い交通広告やラジオ広告、SNSへの展開、さらにはオウンドメディア（自社のウェブサイトや各種広報媒体）を活用することにした＜資料6＞。多面的なメディア活用により、ターゲットへの効率的なリーチと効果的な企業ブランドの形成が期待できるメディアプランとなっている。

4. コミュニケーション活動と反響

【テレビCM・新聞広告】

2014年12月よりスポットCMを中心にテレビCMを開始した。CM放映期間中には、二連版全30段カラーの新聞広告も掲載した。風を食べて動く芸術「ストランドピースト」をモチーフにした広告に対する反響は予想以上に大きく、広告出稿後、この芸術作品やCM音楽などに関する数多くの問い合わせが寄せられた。視聴者からの問い合わせが多くのことから、新聞のテレビ欄に「物体の正体は?」と

＜資料6＞メディアミックスによる企業ブランドの形成



いう記事が掲載されたり<資料7>、インターネットの「NAVERまとめ」でも取り上げられ<資料8>、「Yahoo!知恵袋"CM"カテゴリ人気Q&Aランキング」では4位にランキングされるなど、ネット上でも大いに話題となった。インパクトのあるビジュアルを投入したことで、狙い通りの反応を引き出すことに成功したのである。

2015年3月には、当社の強みをテーマにした「ファクトシリーズ」として新聞広告（15段カラー）を出稿した<資料9>。新聞という信頼性の高い媒体を活用し、医療分野で社会に積極的に関わっていく当社の姿勢を伝えるための広告であったが、取引先等からの反響も大きく、新聞という媒体の影響力の凄さを改めて実感した。

<資料7>朝日新聞「はてなTV」



[ソーシャルメディア]

ターゲットがインターネットの利用頻度の高い若年層であることから、YouTube公式チャネルやTwitter公式アカウントを開設し、ソーシャルメディアへの取組みをはじめた。その結果、YouTubeの再生回数は、テレビCMの放映開始以降、最初の一ヶ月で13,000回を超えるほどであった。上述のとおり、ネットで話題になったことが再生回数の大幅増をもたらしたと推察される<資料10>。Twitterについては発信するコンテンツに苦労しており、依然として課題が多い。若年層との双方向コミュニケーションを図っていく上で、Facebookなども含めたSNSは極めて効果的な媒体であることから、今後、更なる取り組みを検討していきたい。

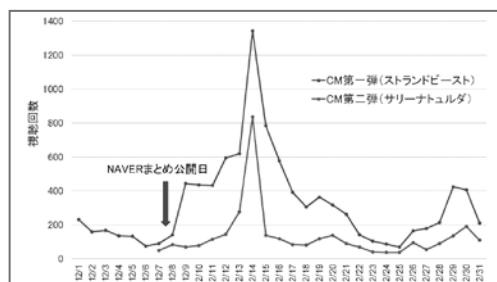
<資料8>「NAVERまとめ」抜粋



<資料9>企業広告「当社の強み」をテーマとしたファクトシリーズ広告（15段）



<資料10>YouTube視聴回数



5. 効果検証

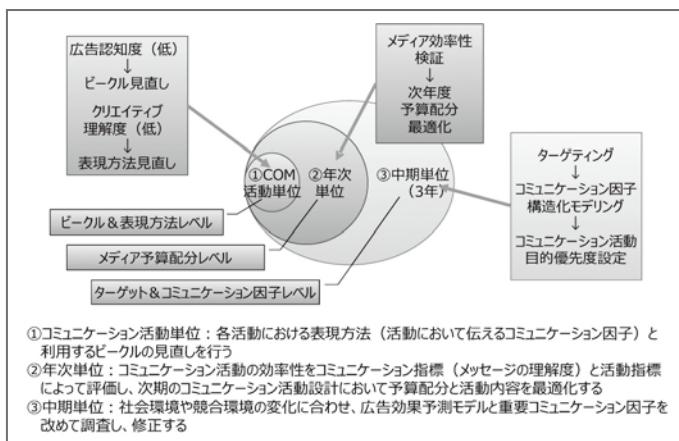
本活動の正確な効果検証と改善を図るために仕組みとして、①コミュニケーション活動単位、②年次単位、③中期単位の3段階からなるPDCAサイクルを設定した。コミュニケーション活動ごとに、当社の認知度及び理解度を測定するKPI評価と、広告の到達度やクリエイティブ理解度などによる施策の評価を実施し、媒体や表現方法の見直しを検討するとともに、年単位では予算配分の最適化を図り、次年度のメディアプランを再設計する流れとなっている
＜資料11＞。

コミュニケーション活動単位（＜資料11＞①）での効果を検証するため、本活動開始前の2013年8月と、広告出稿後の2014年12月及び2015年8月に、学生の企業認知度を調査した＜資料12＞。2013年8月時点で29.7%だった認知度が、本格的に広告展開を開始した2014年12月には38.6%へと大きく上昇した。これは、テレビCMと新聞広告による効果であることが推察できる。2015年8月の調査では認知率がさらに上昇し、40.8%となった。これについては、2015年7月に実施したテレビCMや交通広告な

どの広告効果であると捉えている。また、就職活動に際し、TVCM・広告を見て当社を認知し、エントリーをした学生は7.1%となり、エントリー理由の上位4番目であった。時系列データがないため、昨年との比較はできないが、一定数の学生の就職行動に影響を与えたものと思われる。優秀な人材の確保という当社の経営課題を解決するための有効な手段の一つとして、企業プランディング活動をこれまで以上に重視することが求められる。

さらに、本活動はその副産物として、各種広告賞等の受賞という成果をもたらした。社会及び医薬品産業における当社独自の存在意義や提供する価値について、媒体を通じて伝えてきたことが評価された結果と言えるのではなかろうか。社外のみならず、社員からも積極的な広報活動に対する好意的な意見が数多く寄せられた。また、社内報やウェブサイト等を通じて本活動について説明する機会が増えており、会社のミッションや姿勢、方向性を社員が改めて確認する好機にもなっている。言うまでもなく、従業員もまた当社の重要なステークホルダーであることから、社員のモチベーション向上に繋がるコミュニケーション活動に今後も積極的に取り組んでいきたい。

＜資料11＞PDCAサイクルのスキーム



＜資料12＞企業認知度^{※2}推移（大学生・大学院生）



※2 企業認知度：
 「どのような特徴を持った会社であるかよく知っている」+
 「どのような特徴を持った会社であるかある程度知っている」+
 「名前だけは知っている」

6. 最後に

医療用医薬品に特化した当社のようなB2B企業のブランディングは効果が図りづらく、悩みながら活動されている企業も多いのではないかと思う。私自身も企業ブランディングの担当者として、課題解決に向けてどのようなプロセスで、どのような活動を行なっていくべきか、日々試行錯誤を繰り返している。そこで、本論文の最後に、「企業価値向上を目指した企業ブランディング」を成功に導くための要点を自身の経験を踏まえてまとめてみたい。

1.ターゲットの絞り込み

ブランディング活動の効率性を高めるためには、ターゲットの優先順位を明確に定めることが重要である。当社には、医療関係者、患者さん、投資家、就職希望者などの多様なステークホルダーが存在している。しかし、本プロジェクトでは、認知度の低下が著しく、かつ、将来当社の事業活動に深く関わる可能性を持つ潜在的ステークホルダーである「学生を中心とした若年層」を最優先ターゲットに設定した。

2.ターゲットに合わせた、伝えるべき“強み”の絞り込み
 ターゲットの記憶に留まりやすい広告表現を創るためにには、自社が伝えたい数多の“強み”をターゲット視点で段階的に絞り込み、最終的に「一つ」に収斂させることが重要である。本プロジェクトでは、まず、全社から掘り起こされた「96の強み」事例と社内外ステークホルダーへのインタビューから、当社の強みとなり得る「数百の事実」を網羅的に洗い出した。続いて、これらの事実を、患者価値×競争優

位性の視点から「25の強みカテゴリー」に整理し、「7つの強みエッセンス」に集約した。さらに、生活者調査とその統計的分析から「3つの重要因子」を抽出した。最後に、「3つの重要因子」を一つのスローガン「創造で、想像を超える。」に収斂させた。

3.ターゲット特性×メディア特性を活かしたメディアミックスの設計

メッセージをターゲットへ効率的に届けるためには、ターゲットの情報取得行動の性質とそれぞれの広告メディアの特性を見極め、それに適した表現を工夫することが重要である。今回のケースでは、幅広くリーチするためにテレビCMを中心据え、インパクトのあるモチーフを表現の中心に起用した。テレビCMのモチーフが関心を集めたことで、新聞記事や「NAVERまとめ」、「Yahoo!知恵袋」での高い露出を獲得できた。また、就職活動の情報解禁のタイミングとなる3月に、信頼性の高い媒体である新聞を通じて自社の真摯な姿勢を伝える広告を行うことにより、理解促進を行った。さらに、若年層に親和性が高く、彼らと直接コミュニケーションできるSNS上にもコンテンツを用意することで、若年層への継続的な情報発信と絆の深化を図っている。本プロジェクトは、2014年12月から本格的に開始したばかりで、まだまだ改善の余地が少なくないものの、広報活動を行なっていく上で基盤を築くことができたと考えている。中長期的には、ターゲットの見直し、拡大なども検討し、企業価値最大化に向けたブランディング活動を今後も継続的に行なっていきたい。

以上

審査講評

企業認知の向上を目指した企業広告であってもターゲットを絞ることの重要性を示したことは、B2B広告のあり方に貢献するものである。メッセージの作成プロセスも非常に論理的である。大学生・大学院生の認知度、就職活動エントリーにポジティブな影響が見られるが、ターゲットである大学生の属性をさらに細かく分析した結果を見てみたい。

企業価値向上のための企業ブランディングはB2B企業にとって、難しい課題である。この課題に向き合う過程そして成果が明快に論じられている。

広告活動を中止してしまった企業が直面した課題と施策をわかりやすくまとめている。広告のコンセプトを詰めていったプロセスやその思考ステップについてもう少し論理的な説明がされているとより質の高い論文となつた。