

# コーポレートブランディングの考え方と実践

## ～凸版印刷が推進するリ・ブランディング活動～

凸版印刷株式会社  
広報本部 宣伝部長  
佐藤 圭一 氏

### 1. はじめに

本日は、ブランディングの考え方と、その実践について二つのパートに分けて紹介いたします。まず前半でブランディングの考え方をお話した後、後半は凸版印刷でのリ・ブランディング活動の取り組みをご紹介します。

### 2. ブランディングの基本的な考え方

#### 2-1. ブランドとは

まずは、「ブランド」についてです。例えばロゴマークや名前を見聞きしたときにぱっと思い浮かぶことは人それぞれ違うと思います。

こういうものは一般的に「イメージ」と言いますが、イメージ自体はさまざまな分類ができるといわれています。企業のロゴや名前を見たとき、事業内容や商品名が思い浮かびやすいかもしれません。ただそれ以外にも機能的価値や情緒的価値、パーソナリティ、そこで働く人々、店舗、シンボル、歴史などいろいろなものを連想することでしょう。それは今までの経験や体験から頭の中に蓄積されたいろいろなイメージや価値があるので、人それぞれ違うと思います。こういった頭の中に連想されるもの全てが実際はブランド

であるといえます。

一方で、パッケージや名前、商品ロゴなどが付くと、同じようなものでもイメージや連想によって、選ぶことが可能になります。例えば、液晶テレビにしても、機能はどのメーカーもほとんど差がないのですが、そこに社名やロゴが付くと、「いつも買っているメーカーがいい」というふうを選ぶことができます。これも企業に対するイメージがあるからです。

#### 2-2. 「モノ」から「ブランド」へ

つまり、これらは「モノ」と「ブランド」の差だと思うのです。一般名称の「モノ」に意味や価値が付いてはじめて「ブランド」になるといえるのではないかと思います。

そもそもブランドとは何かということですが、諸説あります。一つは、ブランド (BRAND) という言葉は、牛の焼印 (burned) に由来しています。さらに言えば古期スカンジナビア語の brandr (焼き付ける) という名前から来ています。要するに、差がないものを区別するための目印から生まれたと言われています。

それが現代になると、「頭や心の中の焼印」へと解釈が広がってきたのだと考えています。名前やロゴなどを見たり聞いたりしたときに、今までの知識や経験から、あそこは信頼できるな

というふうに頭の中で連想される価値やイメージができたときに、その集合体は、その人にとってのブランドといえるのではないかと思います。

けれども一般的に何かを見たときに、知らない場合は何の連想も価値も生まれないので、知らないものはブランドとは言えません。知ってもらうことではじめてブランドになると言えます。

ただ、「知っている」にも階層があって、単純にただ「知っている」という場合、嫌いではないレベルであれば、知っている分少し安心できるので、選択肢には入ってくると思います。さらに、「何となく好き」「信頼できる」というレベルになると、選択するときには有利に働きます。最終的に、「絶対にこれが好きだ」「自分にとって特別な存在だ」というレベルになると、確実に選択してくれますし、選び続けてくれます。

知られていない企業・商品の場合、まずは知ってもらうための施策が重要になります。その上で、より好きにさせるコミュニケーションや特別感を出すためのさまざまな仕組みが必要になります。優れた強いブランドは、名前やロゴを見るだけで好意的なイメージや特別感が生まれ、競合他社との違いが明確になるため、選ばれたり支持されたりするようになるのです。

では、「モノ」から「ブランド」に変わるとどんなメリットがあるのかというと、「選好性」「継続性」「プレミアム性」の3つが挙げられます。二つの同じようなものがあつた場合、知っているものや違いがわかるものは選ばれやすくなります(選好性)。二つ目に、好きなブランドになれば、それを毎回選んでくれて(継続性)、ずっと売れるようになります。三つ目に、価格が高くても特別な存在だと思えばお金を払ってくれます(プレミアム性)。このように、企業にとって長期的な利益を向上させることができるのではないかと考えられます。

さらに、企業ブランドでは、お客さまだけでなくそこで働く従業員の意識向上や一体感の醸成に効いてきます。当然、そこで働きたいと思う学生や求職者にしても、知っていたり好意を持っていたりするブランドの企業に行きたいと思うようになるでしょう、従業員自身も誇りを感じたりするようになるのではないのでしょうか。

もう一つ財務面から言えば、無形資産の拡大にもつながります。投資家から選ばれて株価の上昇=時価総額の拡大につながれば、企業価値の向上につながるでしょう。

### 2-3. ブランディングとは

では、ブランディングとは何かということ、送り手側、受け手側という二つの視点で説明します。まず送り手側が自分はどう思われたい、こうあり

たいという「アイデンティティ」があつて、それを受け取る側のお客さまや社会は、受け手が捉えているブランドの姿、連想や価値、つまり「イメージ」を持っています。これには往々にしてギャップがあつて、簡単に言えば、ブランディングはそのギャップを埋める活動です。

そのためには、送り手側が自分たちはどう思われたいのか、どうありたいのかということをはっきりと固めて、受け手がどう捉えているのかというのを認識した上で、そこを埋めるために自分のあるべき姿に沿つた活動をしていきます。

企業や商品に意味や価値を付けて、カタチにして、伝えるわけですが、これをそのまま「BRANDING」という言葉の、BRANDとINGに分けて考えると分かりやすいと思います。自分たちがあるべき姿を明確にして、こう

いう価値や意味付けをしたいというものをしっかり形にすることがBRANDの部分であり、アイデンティティ開発になります。

つまり、何を伝えたいのかを明確にする部分です。INGの部分は、そうしたアイデンティティを伝え、浸透させていくためのコミュニケーションであり、活動といえます。

実際にブランディングのプロジェクトを行うと大企業ほど時間がかかります。多くの人の考えを集約するため、あるべき姿を規定するため、さまざまな調査やインタビュー、ワークショップなどを行つて明確に定義することが第一ステップです。(ヴァーバルアイデンティティ=あるべき姿を言葉にして明確化する)それを基に、ブランドを伝えるための基本要素(名前やロゴなど)を開発し、(ビジュアルアイデンティティ=あるべき

## BRAND + ING

アイデンティティ開発

コミュニケーション



姿を見える化する)最終的にはコミュニケーション活動によって伝達していくというステップで進めていきます。

あるべき姿を明確にした後は、企業活動もそれに合わせて変えていかなければなりません。そのためには、企業活動の源泉である従業員の意識や行動を変え、さまざまな企業活動を通して、社会や顧客などの受け手側にしっかり伝えていくことが必要になります。そのときにやはりコミュニケーションがとても重要で、内部に向けてはインターナルコミュニケーション活動によって、あるべき姿をしっかり従業員に理解・共有させることが必要になります。外に向けたエクスターナルコミュニケーション活動では、自分たちはこういった会社を目指しているということをしっかり伝えることで、期待や共感を促します。そして、受け手側が認知した企業としてのあるべき姿と、実際の企業活動が合致していれば、好意や信頼感が芽生え、強いブランドに育ってくるのです。

こうした考え方のもと、私はこれまでさまざまな企業のブランディング支援を実践してきました。そして現在は自社のリ・ブランディング(ブランド再構築)活動として実践しています。

### 3. TOPPAN の リ・ブランディング

#### 3-1. 凸版印刷について

当社は創業が1900年で、今年が

121年目となります。元々、大蔵省印刷局の技師たちが、エルハート凸版法という技術を使って独立してつくった会社です。その後、印刷術から印刷技術へ、さらにはマーケティング、IT、クリエイティブ、加工技術などが組み合わさって、われわれは「印刷テクノロジー」と呼んでいるのですが、さまざまな技術を応用してお客さまや社会の課題を解決するソリューションを提供する企業に成長していきました。

売上高は現在約1.5兆円で、主に、情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスの3つの事業分野で展開しています。

印刷と聞いてぱっと分かりやすいのは出版物やポスターなど紙への印刷物ですけれども、ペーパーメディアといわれるものは情報コミュニケーション分野の中の3割程度なので、全体では2割あるかどうかというくらいです。

いろいろな事業を展開する中で、その根幹にあるのは「TOPPAN VISION 21」という、企業理念、経営信条、行動指針をまとめたもので、この考えを非常に大切にしています。特に企業理念では、「情報・文化の担い手としてふれあい豊かなくらしに貢献します」と謳っていて、そこからぶれない企業活動をしています。

2016年には、その中でも特に注力していくべき事業領域を「健康・ライフサイエンス分野」「教育・文化交流分野」「都市空間・モビリティ分野」「エネルギー・食料資源分野」の四つに定

めました。それから5年ほどたつのですが、今年5月には中期経営計画を発表し、今後目指す姿を「Digital & Sustainable Transformation」と定め、デジタルトランスフォーメーション(DX)とサステナブルトランスフォーメーション(SX)で、ワールドワイドに社会課題を解決するリーディングカンパニーになるというふうに示しています。

現在、DXやSXの関連事業は全体の25%くらいですが、これを2026年には6割程度にしようと考えています。当社は2023年10月をめどに持ち株会社に移行する予定で準備を開始しており、非常に大きな変革期にあります。

#### 3-2. リ・ブランディングの 背景と目的

そんな中でリ・ブランディング活動をしています。凸版印刷という社名を聞いたときに、社名に「印刷」と付いているので、「町の印刷屋さん」のようなイメージを持つ人も非常に多いのではないかと思います。

日経企業イメージ調査(2020年)によると、ビジネスパーソンの91%、一般個人の77%が凸版印刷の社名を知っていると答えていました。一方、事業内容までよく知っていると答えた人はビジネスパーソンで3割程度、一般個人で2割程度しかいませんでした。

さらに30年間の企業イメージのスコアを見ると、「安定性がある」「伝統がある」「信頼性がある」の三つが高く、ずっとイメージが変わっていません。これは悪い言い方をすれば、古くて、保守的な会社というイメージとも捉えられます。

さらに、具体的に凸版印刷の主な事業を並べて、一般生活者1万人に対して知っているものはどれかと尋ねました。すると、ポスターやチラシ、書籍、証券などの紙の印刷が66%で、次はパッケージが20%程度でした。DX関係は5%程度、教育事業は2%程度で、やはり世の中では「紙に印刷している会社」というイメージが強いことがはっきりしました。

このままだと凸版印刷の本来の姿がしっかりと認知されていないため、新しいお客さまを取り込んでいく際に、紙に印刷している会社にデジタル分野は頼みづらいなどと言われてしまう可能性もあります。さらに投資家からも期待されない、優秀な人材が確保・維持できないなど、さまざまな課題が浮かび上がってきます。

先ほど説明したように凸版印刷は今、大きな変革期にあります。「受注型企業から創注型企業へ」、さらに「グローバル企業」「社会的価値創造企業」へと変わっていかねばなりません。ですので、私がある広報部門のミッションとしては、こういう方向に変わっていくのだと、世の中に積極的に発信し、企業変革のスピードアップを

牽引していく役割があります。

ブランディングでは、企業としてあるべき姿を言葉やビジュアルで規定し、それを具現化していくことが求められます。これまでの凸版印刷は、インターナルコミュニケーションは比較的力量を入れてきました。一方、エクスターナルコミュニケーションでは、メディア向けの対外広報には特に力を入れてきましたが、広く社会に向けた広告宣伝活動にはなかなか注力できていなかったのが実情です。しかし、今後新たなお客さまを獲得するときには、やはり社会に広く「認知・理解」を獲得していくコミュニケーションに力を入れる必要があるのではないかと考えました。

広く社会に向けたコミュニケーションで、世の中の認知度を上げ、社会の期待感を醸成できれば、従業員にも本当に変わらなければいけないという責任感や誇りが生まれるのではないかと考えるのです。このようなループをうまく回すことで企業活動の変革をさらに加速するために、リ・ブランディング活動を推進しています。

2021年度の活動の狙いは、凸版印刷の本当の姿をしっかりと伝えることです。まずは「紙に印刷しているだけの会社」ではないということだけでもしっかりと世の中に認知させることができればと考えています。

### 3-3. リ・ブランディング活動の実施

今回のリ・ブランディングに関しては自分たちが2025年までに目指す姿を言葉にし、見える化する活動(BRAND)と、それを伝える社内外のコミュニケーション(ING)という四つのフェーズで展開しています。

まずは、あるべき姿を言葉にするBRANDの部分です。ここに関しては、社内でワークセッションを行いました。そして、議論の中で当社の視野・姿勢・フィールドに共通のキーワードがあることを発見しました。それは「発想力があること」「実現力があること」「壁を超えることができること」です。

これを一言で言えば何かということ、「突破力」という言葉が出てきました。さらに、社名を印象づけるために、「TOPPA!!! TOPPAN」というふうに二つを組み合わせてみました。最終的にブランドコピーを「すべてを突破する。TOPPA!!! TOPPAN」としました。社会的価値創造企業として幅広いフィールドでソリューションを提供し、イノベーションを起こしていく当社の事業活動をメッセージに込めただけでなく、今までのやり方や考え方、固定観念を変えて、変化に挑み、変化を起こしていく企業姿勢も表すことができるメッセージではないかということで、この言葉に決めました。

次にあるべき姿の見える化です。今回は広く社会に認知させるためテレビCMを中心に展開しようと考えまし



た。ブレンストーミングを繰り返した結果、大泉洋さんに「TOPPANって印刷の会社だと思ってませんか？」みたいなちょっととぼけた感じで言ってもらえたら面白いのではないかという案に絞り込まれました。そして相方として成田凌さんにもオファーしました。

その中で、グラフィックビジュアルとしては、突破感や躍動感を伝えるようなビジュアルと、「TOPPA!!! TOPPAN」というロゴをより前面的に出して力強さを表現しました。色も当社はブルーが基本なのですが、今回初めてオレンジ色を使って、新鮮さ、アクティブさ、活気を表現し、今までの企業イメージからの変革を図っています。

次はING（＝コミュニケーション活動）の部分で、あるべき姿を社外に発信するものと、社内で共有するものになります。社外に関しては、印刷だけではない会社であることを広く社会に認知させることが前提でしたので、テレビを中心とするマス広告で展開しました。

ただし、Z世代を含めてテレビをほとんど見ないという層も一定数います。そこで、マス広告との接点が薄い人に向けて、動画配信やweb広告で補完しています。

それから、オウンドコンテンツにも力を入れています。ブランドサイトやブランドムービー、それから大泉さんや成田さんのファン用にメイキング動

画なども公開しています。

その他には、大泉さん主演の映画「騙し絵の牙」の公開とともに全国の劇場で上映前にCMを流すこともしましたし、ラジオ番組の提供や屋外看板や交通広告も行っています。

PRに関しては、全国の放送局でテレビパブリシティ枠を100番組以上獲得し、これになるべく従業員を出演させています。現場の従業員が出ると取引先や地元で話題になったり、社内で盛り上がったりと、社内の活性化にもつながっています。

最後に、あるべき姿を社内で共有するインターナルコミュニケーションです。2021年4月のCM放映開始までは、経営幹部など一部の社員以外にはCMのことを全く内緒にしていました。4月1日、社長から年度始めの挨拶を動画で配信し、それをみんながパソコンで見るという形でいきなりCMを流し、これを今日から放映しますという話をして、その後一斉に社内全体にポスターやデジタルサイネージなどを展開するなどして、話題感の醸成を行いました。

同時に、社内報でも大泉さん、成田さんと社長の対談記事を載せたり、それと連動したイントラネット上のページでも公開したりして、ここでも話題作りを積極的に行っていました。

加えて、社員へのノベルティでステッカーシールやクリアファイルなどを配布しました。さらに、名刺デザインやネクストラップなども切り替え

ました。これらのツールを通じて従業員を巻き込み、自分ごと化してもらう施策を行っています。

### 3-4. 効果測定

最後に、効果測定です。年に2回ブランド意識調査を、また年4回ほど施策ごとの効果測定を行っています。当社内の消費行動研究室というリサーチ部門を通じて従業員約2万人に対する意識調査と、一般生活者1万人を対象とするアンケート調査を行っています。企業の認知度だけでなく、イメージや好意度などを同じ項目で調査することにより、社内外のイメージギャップなどを測っています。それ以外にも、CM好感度調査やWebサイトのアクセス解析など、さまざまな定点観測を行っています。

あわせて第三者評価として、日経リサーチ社のブランド戦略サーベイや、日経イメージ調査なども確認しながらPDCAを回しています。

以上、ブランディングの基本的な考え方、TOPPANのり・ブランディング活動についてご紹介させていただきました。ご清聴ありがとうございました。