

事業変革を支援する 企業コミュニケーションのメッセージ

— リーマン・ショック以降の推移から得る示唆 —

株式会社博報堂

徳永 朗

要約

日本企業の新たな成長に向けた挑戦の中核には、事業変革への取り組みがある。企業コミュニケーションは、事業変革の実像、実現力、顧客・社会に提供する価値などの訴求を通して、その推進を支援する。リーマン・ショック以降、企業は事業レベルでどのようなメッセージを発信し、どのような変遷をたどってきたかを把握することで、事業変革支援のためのコミュニケーションの実情を理解し、さらに今後の施策への示唆を得るのが本論の趣旨である。新聞広告の表現内容を精査・分類し、事業関連メッセージの推移を3つの期間に分けて分析した調査にもとづく。

そのメッセージの中核を成してきたのは、企業自身の競争力や価値創出力を訴求するものである。なかでも、固有の価値観や事業への思いを伝えるメッセージの増勢は顕著であった。一方で、顧客に対する提供価値を訴えるメッセージは直近停滞気味である。本論は、今後の経営環境の変化を踏まえればこれらの潮流は懸念を覚えるものと論じ、対応策を講じるべきと述べている。また、企業レベルのメッセージの機会に、事業に関わるメッセージも行うことで、事業変革支援のコミュニケーション機会を拡大することも提唱している。

キーワード

企業広告、新聞広告、顧客提供価値、社会的価値

1. はじめに

2008年後半のいわゆるリーマン・ショックからの回復を成し遂げて以降、東日本大震災という大きな危機も克服しながら、多くの日本企業は成長の新たなステージに向かう自己変革を推進してきた。

それ以前も、バブル崩壊以降の長引く低成長期の中で、日本企業は新たな成長のあり方を模索していた。しかし、イノベーションを通じた価値創造を進める欧米企業と、低コストと成長市場を背景に成長著しい新興国企業の間で、短期的な業績のための厳しい舵取りを強いられ、中長期的な視点で新たな成長戦略を描き実行に移すことは思うに任せなかったと考えられる。その期間に比べれば、リーマン・ショック以降は、それをバネにするかのように構造改革を進め、新たな成長に踏み出した企業が多いように思われる。

本論は、従来からの領域に拘泥することなく、その経験

を活かして取り組む事業変革の意思決定と実践こそが、新たな成長に懸ける日本企業の挑戦の中核にあると認識する。文字通り生まれ変わる覚悟で取り組む姿勢があったからこそ、東日本大震災という不幸な出来事さえも新たな成長の原動力に換えられたと言っても過言ではない。

本論のもうひとつの重要な前提は、コミュニケーションは企業経営を支える重要な機能のひとつの認識である。それは、直接的な販売効果を狙った製品・サービスのレベルの、いわゆるマーケティング・コミュニケーションだけではない。とりわけ事業変革が経営の中核にあったこの10年弱は、より上位の事業レベルのコミュニケーションを通して様々なステイクホルダーに変革に関わる理解を与えることが、経営にとって大きな意味をもってきた。すなわち、投資家、取引先、学生、メディアなどには企業に対する評価と期待を、従業員には企業に対する忠誠心や求心力を育み、また顧客に対しては直接的な販売促進目的のコミュニケー

ションの効果を高める基盤となる理解獲得に寄与する状況にあった。

事業変革を通じた成長戦略を模索中、あるいは実行に着手したばかりの企業はなお多い。一方で、変革の次のステージに向かう中で、次の戦い方、次のコミュニケーションを模索する企業も少なくない。いま、事業変革を支援するコミュニケーションのあり方に関わる示唆は、多くの日本企業にとって有益なものとなろう。

II. 本論の問題意識

本論は、事業変革を支援するために日本企業が行うべきコミュニケーション、なかでもそのメッセージについての示唆を得るべきとの問題意識にもとづく。そのために、リーマン・ショック以降の10年弱の期間、日本国内で企業は事業レベルのコミュニケーションをどのように展開してきたか、とりわけどのようなメッセージを発信することで事業変革を支援してきたかを把握することに関心を抱いた。その実態を精査することで、コミュニケーションが経営の舵取りにどのように即応し、経営の動きに対してどのように機能してきたかを知ることができると考えたのである。さらに、現今の経営環境に照らした考察を通して、今後どのようなコミュニケーション活動を通して企業経営の支援を行うべきかについても、解を導くことができると考えたのである。

ここで事業変革として捉えている企業の意思決定・行動の対象は幅広い。収益性・安定性・将来性をバランスよく織込んだ事業ポートフォリオの再構築や、垂直統合あるいは水平分業を基本とするバリューチェーン上での自社事業の領域の見直しやシフトなど、領域の選択と集中、および多角化。ネット環境の活用などによるプラットフォーム・ビジネスへの取り組み、あるいは協創やビジネス・エコシステムを通じた価値創造など、ビジネスモデル創造。新興国市場などの新市場や、社会テーマなど新たなテーマ性をビジネス対象にする、新市場開拓。こういった、従来の事業領域や既存の市場の概念を超える変革をすべて含めて事業変革と捉えている。

議論の対象とするコミュニケーションやそのメッセージには、企業が発信するものの中でも、マーケティング活動の一環として販売促進効果を期待して行う特定の製品・サービスのレベルのものは当然ながら含まない。事業内容の認知促進や、企業固有の技術や仕組み、あるいは思想や実績に裏打ちされた自社製品に通底する強みの訴求、それらを顧客・社会の視点で捉えた提供価値などが議論の中心となる。これらは間接的にはマーケティング支援の効果も期待できるものであろう。一方、企業統合や社名変更、IR等の株式関連のメッセージなど、企業レベルの施策や出来事などは分析対象から除外する。本論の議論の対象は結果的に、企業が発信するメッセージのうち、企業が対象のものと個別製品・サービスが対象のものを除外したもの、と考えてもいい。両者の中間に位置するこのメッセージを、本論では事業関連メッセージと表現することにする。

III. 先行研究と関連データ

1. メッセージタイプの規定に関わる先行研究

本研究を行うにあたり、筆者が過去に行った2つの研究を起点とした¹⁾。

ひとつは、2013年に行った、事業変革に取り組む企業において、ステイクホルダー群の行動を促す効果を高めるメッセージについての研究である。この研究は、投資家の投資行動、学生の就職活動、顧客の購買行動など、多様なステイクホルダー各々の選択行動を促す目的に対して、事業変革のファクトの認知だけでなく、どのような理解や印象醸成を促すことが効果的かを探索したものである。自動車、電機、食品の業界・企業を対象にしたステイクホルダーの意識調査を通して得た結論は、図-1のように図式化できる。技術力など変革を成し遂げる実現力の源泉と、変革によってもたらされる新たな市場・価値という、いわば事業変革遂行の条件と成果も合わせてメッセージすることで、よりステイクホルダーの行動に対する効果が高まるというものである。またさらに、図の上方と下方に記した、その条件を

満たしうる社会志向の理念・姿勢と創出される価値の意義深さも含め、様々なメディアや体験機会を活用した統合的なコミュニケーション活動で訴求することが望ましいと提唱している。

本論が依拠したもう一つの研究は、製品・サービスの販売促進を直接的に目的としない企業広告のメッセージのタイプ分類を、新聞広告を対象に行った研究である。2006-07年度の広告表現を対象に行った一次分析を、2012-13年度の広告表現を対象にして精緻化し、2014年にまとめたメッセージ分類は、図-2のとおりである。

この研究の対象には事業関連メッセージを発信するものも含まれるが、事業変革に関わるものであることを条件にはしていない。また当然ながら、①にあたる企業レベルのメッセージも対象に含んでいる。

これら2つの研究は別々に取り組んだものだが、後者の新聞広告の企業広告のメッセージ分類は、偶然にも前者の事業変革に関わるメッセージについての研究の結論に呼応している。すなわち、③競争力や価値創出力を通じた競争優位・市場創造につながる理解・印象を醸成するものは、前者の【事業活動の基盤にある社会に対するビジョンや思い】【技術等に根差した実現力】を訴求するメッセー

ジである。④顧客への提供価値と⑤社会における存在価値のメッセージは、【新しい市場・価値の創造】【新市場・新価値の社会にとっての意義】に関わるものである。⑤の構成要素のひとつに、【社会・ステイクホルダーを尊重した実践】を訴求するものを含んでいる。そして、②事業内容はもちろん、事業変革を遂げる企業においては【事業変革の内容・方向性】にあたる。

企業が発信するコミュニケーションメッセージのなかでも事業関連メッセージを議論する本論では、メッセージのタイプ分類の軸としてこの先行研究の軸を利用することを基本とする。投資家、学生、顧客、従業員などのステイクホルダーに対してそれぞれに固有の選択行動を促すという意味で、有効なメッセージの方向性を表現したものと捉えることができるからである。実際にはこの階層構造を成すメッセージ群のすべてを、ひとつのコミュニケーション素材・機会でカバーすることは難しい。事業の特性や課題に即して選択する、あるいは媒体によって役割分担することが現実的である。後者の場合でも、その時々の主軸となるメッセージはあるはずで、どのタイミングにどのタイプのメッセージが中核的なものになっているか、その推移はどうか、といったことを本論は議論するものである。判断理由は次章で述

図-1 ステイクホルダー行動を促す事業変革のメッセージ

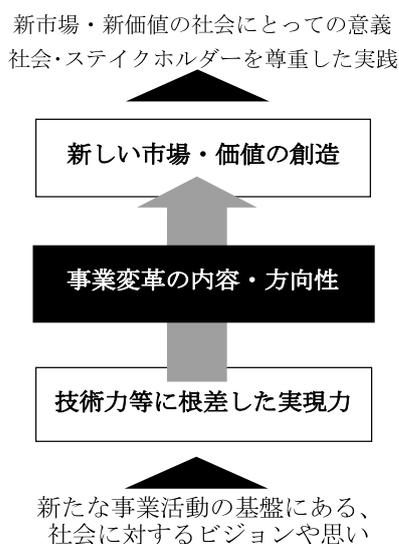
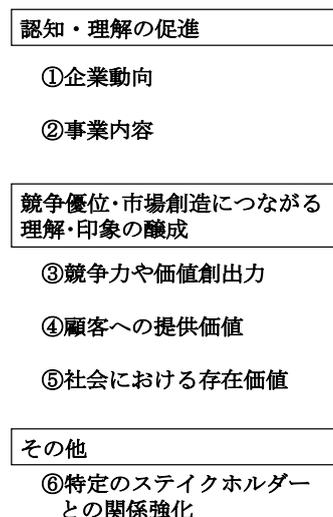


図-2 企業広告のメッセージ分類



べるが、その中核的なメッセージを抽出することを目的に新聞広告を対象とする調査を行ったのである。

2. メッセージタイプの規定に関わる先行研究

リーマン・ショック以降のメッセージの推移を分析するにあたり、対象期間の全体と内訳を設定する必要がある。広告予算に即した広告計画が立てられる前提で、多くの企業が採用する4月から3月の年度で期間設定することとし、起点を2009年4月に置く。また本研究実施時に、後述の広告表現素材検索システムを通して2016年3月までの出稿情報が活用可能であったため、ここを終点とする。推移を把握するための内訳期間の設定は、以下のように変革推進と広告出稿の両面から検討した。

事業変革の実情や企業の態度を、客観的、業界横断的に測定・評価する指標は見当たらないので、関連するデータとして日銀のいわゆる短観のDIを参照した。変革の推進に専心できる環境や推進意欲を支配する指標であり、また逆に変革の進捗がその評価に影響を与える指標でもあったからである。日銀短観は、3ヶ月に一度、企業の景況感に関わる意識を測定した企業調査の結果をもとにしている。その結果をグラフ化した図-3によれば、08年度最後（09年3月）の調査を底に、09年度・10年度と景況感の改善が続いた。10年度末の東日本大震災で一旦その上昇機運に歯止めがかかるものの、12年度から13年度にかけて景況感は緩やかな上昇基調を保った。その後、14年度・15年度はほぼ横ばいに推移している。

広告出稿に対するマインドについては、図-4の日本新聞協会が公表している新聞広告の量・費の推移を参照した。ネット媒体の台頭の中で、近年広告出稿額の減少を余儀なくされている新聞媒体だが、09年にリーマン・ショックの影響で大幅に縮小した後、広告量の面では10年にはその水準を維持した。震災の影響で11年には2番底をつけたが、その後12年・13年は若干の回復を見せた。ただ、14年・15年は量的には維持しているものの、金額ベースでは若干後退基調にある。

いずれのデータにも共通な点は、09年(度)・10年(度)

がリーマン・ショックからの回復の2年間、震災後の1年を経て、12年(度)・13年(度)がそこからの回復の2年間、そして14年(度)・15年(度)は回復基調が踊り場にある2年間、という図式である。

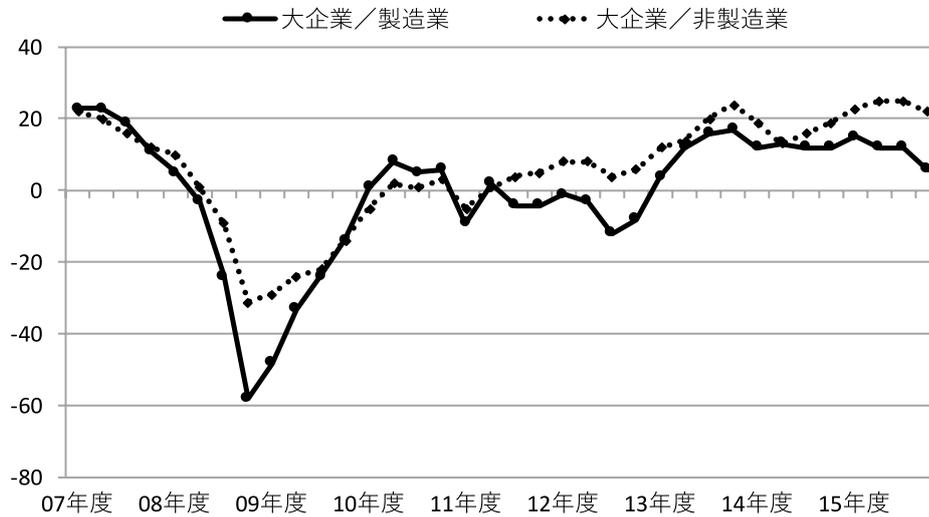
IV. 本論の趣旨とアプローチ

本論は、広告コミュニケーションにおける事業関連メッセージの変化を通して、企業がコミュニケーションを通してどのように事業変革を支援してきたかを確かめるものである。さらに今後の事業変革の進捗に即したコミュニケーションにおいて、変革を支援するためにどのようなメッセージを発信すべきかを考察するものである。

その目的に対して、新聞広告を対象に、製品・サービスのマーケティングを直接的に目的としたものを除く、企業・事業レベルのメッセージを発信する企業広告の訴求内容の分析を行う。その際、事業よりも上位階層の企業に関わるメッセージのものも一次的には事例収集し、分析対象とする。具体的な方法論は次章に譲るが、2009年度から2015年度（2009年4月から2016年3月）までに代表的な全国紙に掲載された広告を、前項で論じた先行研究にもとづいてメッセージ内容を分類し、分析データとする。そしてそのタイプごとの件数の推移と、個別企業におけるメッセージタイプの変遷に着目し、分析を試みる。

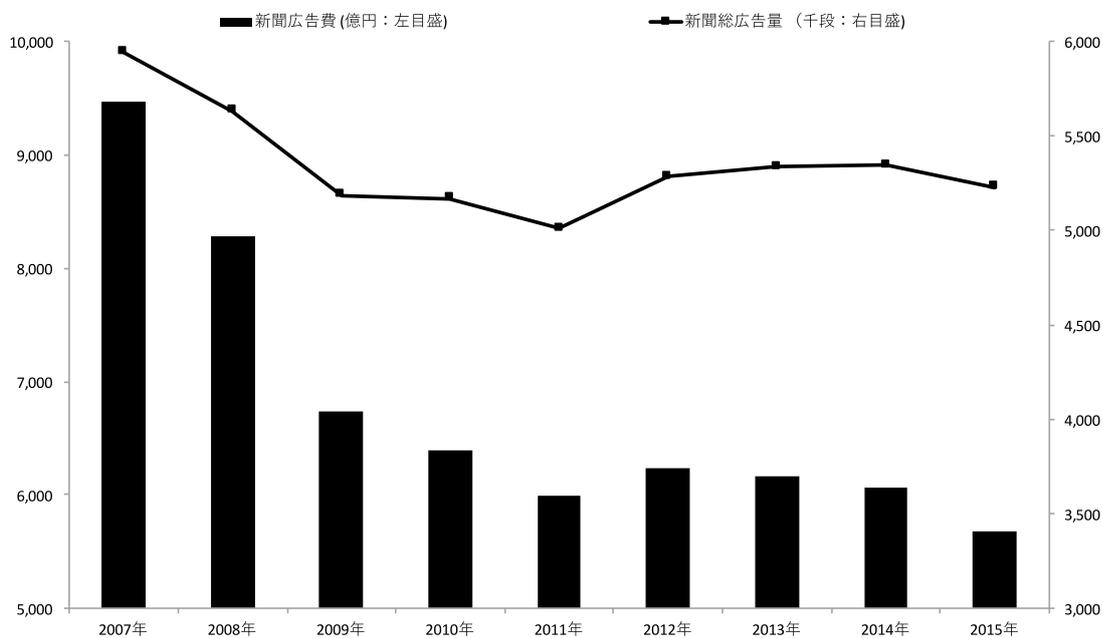
企業による事業関連メッセージを議論する際に、新聞広告表現に依存する理由をここで論じておく。新聞広告を通して発信されるメッセージが、今なお幅広いステークホルダーに対して企業が発信したい企業・事業レベルのメッセージの中核にあると考えるからである。テレビ広告は何かを伝えるよりも、情緒あるいは直感に訴えて印象を付与するものが多く、メッセージも往々にして客観的に把握しにくい。企業・事業と直接関係ないメッセージも少なくない。ウェブ広告に関しては、バナーなどのディスプレイ広告は情報量が少なく、企業・事業レベルのコミュニケーションの主流とはいえない。昨今、コンテンツマーケティングというエンゲージメントの強化を狙ったウェブコミュニケーションも目

図-3 日銀短観のDIの推移



日銀による全国企業短期経済観測調査（短観）による企業の景況感を示す業況判断指数（DI）

図-4 新聞広告の量・費の推移



一般社団法人日本新聞協会「新聞広告費、新聞広告量の推移」より

立つが、その有効な活用方法はなお手探りの状態にあると考える。何より、事業を前提にしたメッセージが発信されていても、受け手側の関心・意識に沿うことが眼目の施策であり、送り手が主体的に情報を発信する性格のものとは本質的に異なる。このように、テレビとウェブの広告と比較して、新聞広告は企業が企業・事業レベルで発信したいメッセージを抽出するのにより適していると考えた。

V. 分析データの開発

1. 分析対象とする広告の抽出

分析対象とする新聞広告の表現素材の抽出に際して、エムアールエス広告調査株式会社の広告素材画像検索システムである、MRSearch2を使用した。

日々出稿される膨大な広告の中から、企業が一定水準の費用を費やして積極的に発信しているおり、かつメッセージ開発を主体的に行っているものを抽出するために、分析対象素材の条件を以下のように設定した。

- 読売・朝日・日経の朝夕刊の東京版に出稿されたものを対象とする²⁾。
- 全面（15段）以上のサイズのものを対象とする。
- 新聞社の特集企画や、編集タイアップは除外する。（通常その旨のクレジットが記載されている。）
- 複数社の相乗りの広告素材は除外する。

対象とする期間は、2009年4月から2016年3月までとし、その期間に出稿があった素材を対象とした。

先に論じたように、企業レベルの施策やニュースをメッセージするものは、本論の議論の対象外である。しかし後述の理由から、この調査で捕捉する対象は、先行研究のメッセージ分類の際と同様に企業レベルのものも含め、いわゆる企業広告全体を対象とした。

製品・サービスの販促を直接的に目的とした広告を排除し、企業・事業レベルのメッセージのみを選択する際の判断基準がぶれないよう、本論は格段の注意を払った。MRSearch2では、18の業種とならぶ商品大分類の1項

目として「企業・サービス・催し物」を立てており、ここに18の業種ごとに「広告主・企業PR」という名称の小分類が設定されている。本研究が対象とする広告表現素材の多くはこの傘下に格納されている。ただし、この中にも企業経営や事業活動と関連しない、協賛イベント告知などの排除対象が含まれている。その一方で、18の業種分類の傘下にある小分類にも、メッセージは明らかに企業・事業に関わるものもある。例えば、「全製品」という小分類に含まれる表現で、見た目は自社製品がずらり並んだものだが、それらを通した企業の思いや技術を訴求するものなどである。従って、対象期間に出稿があったすべての企業について、条件を満たすサイズの表現素材で、企業独自の企画にもとづく単独出稿のものはすべて目で内容を確認した。

個別製品・サービスに紐づかないものでも、主催および協賛のイベント・セミナーの告知・報告、ファッション・小売などの事業レベルのブランド広告、医薬品メーカーにおける医療用医薬品（DTC）広告や治験広告などは対象から除外した。企業の名称を屋号等として活用するサービス業においては、概して企業レベルのコミュニケーションとサービスブランドのコミュニケーションの境目が曖昧だが、一義的な目的がサービスのマーケティング・販促目的のものを排除して企業としてのメッセージに限るべく、意図的に対象を狭く絞る姿勢で臨んだ。

2. 企業ごとのコミュニケーション実態のデータ整備

前節の方法で抽出した、企業・事業レベルのメッセージを発信している広告表現素材から、企業ごとにその内容（メッセージタイプ）と出稿時期（メッセージタイミング）に関するコードを付与した。その方法については次節以降で詳説するが、シリーズ広告とみなせるものには1つにまとめ、その単位を対象にコードを付与した。

企業には業種の情報も持たせ、分析時には必要に応じてその業種別、もしくは製造業／サービス業別の分析も行うこととした。業種の仕分けおよび名称については、基本はMRSearch2の基準に従ったが、名称は適宜修正するとともに、サービス業の分類に違和感のある部分もあった

ため、自主的に再編を施した。また「機械器具」の商品分類には、IT系企業を中心にサービス事業への舵切りが対象期間にはすでに完了している企業も多く、適切と思われる分類への移動を行った。他のカテゴリーの企業に関しても、数件について分類の移動を行った。

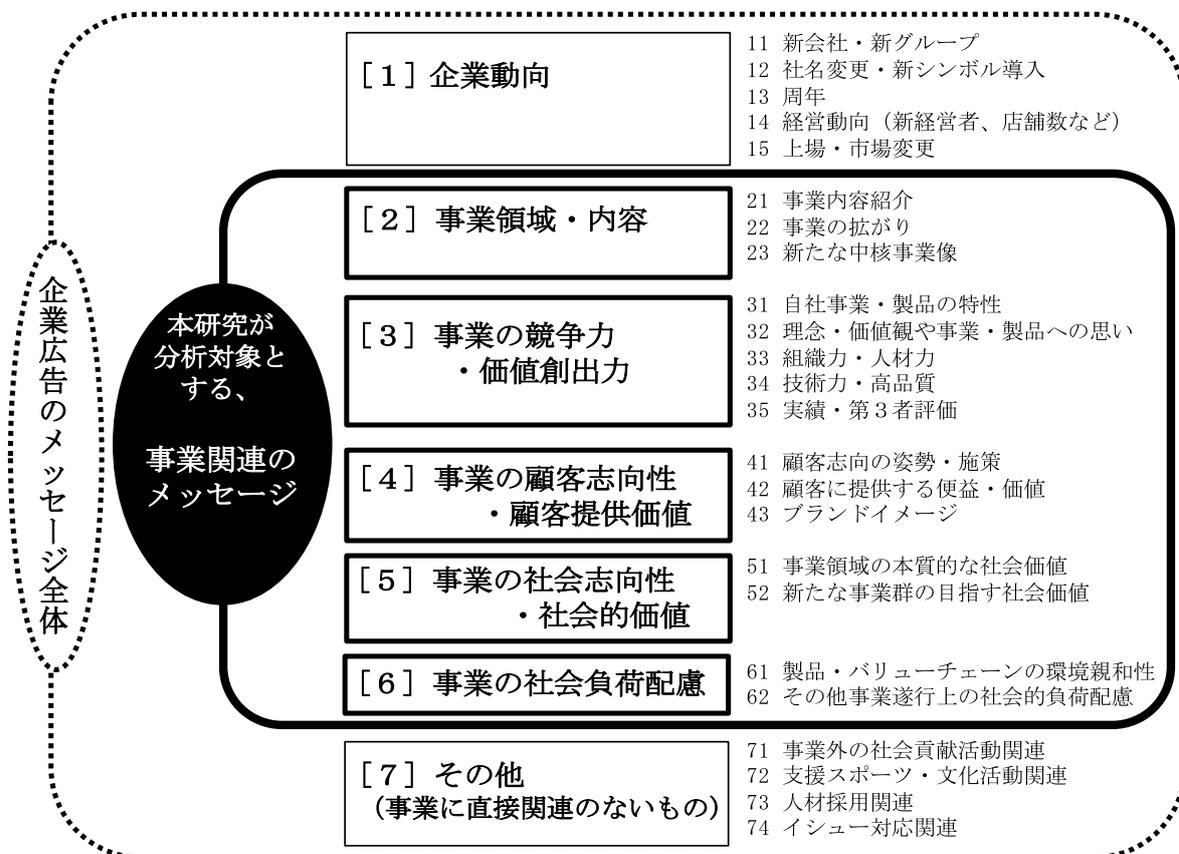
3. メッセージタイプの分類

本研究の趣旨に沿って先行研究の分類を若干修正し、図-5のように設定した。この中でタイプ[2]から[6]が本論の分析対象となる、事業関連のメッセージである。タイプ[2]が基盤となる理解で、[3]から[6]が競争優位や市場創造につながる理解・印象という構造は、先行研究の枠組みの通りである。本研究では右にある2桁数値の小分類もコード化した。個々の、もしくはシリーズ化した広告表

現素材を分類する際、判断に窮することも少なくないが、この小分類の定義はその際のガイドラインとしても有効に機能した。

先行研究からの修正点は、社会における存在価値に関わるメッセージをより精緻に分類し、タイプ[5]とタイプ[6]に分割した点である。タイプ[5]は能動的な社会的価値創造に絞り、事業がもたらす社会的負荷を軽減するための努力や働きかけについては、タイプ[6]を別途立てた。たとえば、バリューチェーンの環境負荷配慮や製品の環境負荷を低減する機能などに関わるものはタイプ[6]とし、スマートグリッドや低炭素循環型社会構築のように、新事業を通じた新たな価値の創出をアピールするものはタイプ[5]とした。

図-5 企業広告のメッセージタイプの分類



企業の動向に関わるタイプ[1]は、一義的には事業を支援する意図をもったものではないため、事業変革を支援する企業メッセージに関わる本研究においては分析の対象外となる。[1]のメッセージを発信している、同時に[2]から[6]のメッセージも発信するものが少なくないが、その場合はそれらのコードを優先的に与えた。従って典型的なタイプ[1]の広告表現は、社内外のステイクホルダーに対する挨拶や、今後の愛顧を求めるとどまるものである。本論では、タイプ[1]のメッセージを、[2]から[6]の事業関連メッセージの量的な面やその推移を把握する際の比較対象として扱っている。製品・サービスに直接関係しないメッセージ発信に広告投資した実績のある企業として、事業関連メッセージを行う予備軍としても捉えている。

分類に際しては、以下の点にも留意した。

- ・ 通常単発で出稿されることが多い正月の広告表現についても、挨拶にとどまり、事業に関わるメッセージが発信されていないと判断できるものが多いが、これらはデータから除外した。
- ・ 人材採用広告については、筆者の経験上、就活生が主ターゲットだが従業員も念頭に置くなど、広告主自身が複数の目的をもつこともある。目的を特化したものは73とするが、人材市場に限定的な効果を狙ったものではないと判断した場合、そのメッセージを優先して[2]から[6]のコードを付与した。
- ・ 事業領域・内容を踏まえてその顧客価値や社会的価値を訴求する場合、タイプ[2]か、タイプ[4]・[5]か、判断が難しいことが多い。メッセージのウエイトをボディコピーやシリーズ展開から判断し、コード化した。

4. メッセージタイミングの設定

本研究の特徴のひとつは、事業変革を新たな企業成長の原動力として取り組み始めた企業のコミュニケーションメッセージの潮流を時系列的に追う点にある。調査対象期間は、各々以下の特徴をもつ2年毎の3期で構成されるものとして分析した。

【I期】：2009/2010年度=リーマン・ショックからの回復期

【II期】：2012/2013年度=東日本大震災からの回復期

【III期】：2014/2015年度=直近の踊り場

2011年度については、2010年度末にあった震災の直後でメッセージ内容も大きくそのことに影響されているものが多かったこと、件数のカウントに都合がよいように期間の幅を揃えることを優先させて、前後の期への統合や、単独の期とする考え方をとらなかった。

なお、ある企業に関して、ある期において複数のメッセージが確認できた場合は、複数のコードを立てることにした。次章の第3節で期別のメッセージタイプの推移を分析する際は、複数のメッセージを併せ持つ企業のウエイトが大きくなるよう配慮し、例えば[2]と[5]のメッセージが並存している場合は、それぞれを0.5社とカウントするように集計した。一方で次章の第4節で個々のメッセージの変遷をトレースする際には、その実情を表現できるよう、1企業で複数のメッセージを発信している場合は、複数の変化や継続パターンを反映する複数のデータをその企業に与えた。

VI. 分析結果

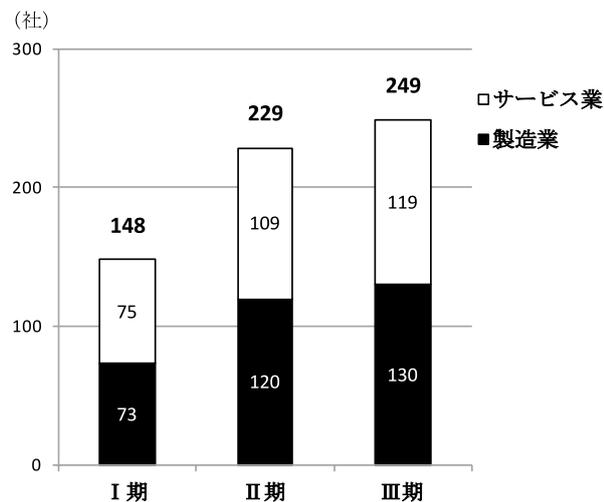
1. 事業関連メッセージの発信企業数の推移

分析対象となる、事業関連の[2]から[6]のメッセージを発信した企業数は図-6の通りである。I期=148社、II期=229社、III社=249社と、期を追うごとに増加する傾向にあった。製造業、サービス業とも同様の傾向にある。

I期からII期の伸びがより顕著であるが、その背景にはまず、先に新聞総広告量の落ち込みで確認したような、リーマン・ショック後のI期の広告活動の停滞がある。実際、I期には事業関連のメッセージの出稿がなく、II期にはあった企業の中に、それ以前の07年度や08年度には出稿実績がある企業が散見されることから、I期の広告投資マインドの冷え込みが確認できる。またそのような状況のI期では、マーケティングに資する製品・サービスの広告に優先的に予算が当てられたことも要因と考えられる。またI期とII期の間に2011年度の1年間が挟まっているうえ、震災

後のこの1年間の業績回復が極めて速やかだったことも影響していると考えられる。

図-6 事業関連メッセージの発信企業数の推移



製造業で事業関連メッセージの発信企業数の増加が目立つ業種は、「自動車・輸送用機器・用品」(I期:7→II期:15→III期:20)、「機械・産業用機器」(I期:8→II期:17→III期:23)、「不動産・建設」(I期:11→II期:21→III期:26)などである。具体的な企業名から、垂直統合の崩壊、サービス化の進展、社会インフラ事業の拡大、海外市場への進出など、業種全体としての構造改革も伴った各社の事業変革が、事業関連の企業広告の出稿を促した要因として推測できる。

サービス業では「情報・通信・ITサービス」(I期:9→II期:18→III期:16)の前半の拡大ぶりが顕著な一方、「その他各種サービス」(I期:13→II期:21→III期:26)はリース・陸運・商社などのBtoB事業を行う企業を中心に、直近にかけてもその勢いを維持している状況が確認できた。デジタルを活用した新たな事業開発が先行し、直近はビジネスモデルの変革が拡大する、事業変革の裾野の拡がりも反映される結果となっており興味深い。

2. 事業関連以外のメッセージを発信する企業広告

ここで、企業広告のうち事業関連のメッセージからは除

外したタイプ[1]の企業動向のメッセージについて言及したい。

前節で論じた、本論の分析対象である事業関連の[2]から[6]のタイプのメッセージを行った企業は、2009年度から2015年度の7年分を通算(2011年度も含む)すると420社にのぼる。その一方でタイプ[1]に分類される企業動向のメッセージのみを発信した企業は、同じ7年間でそのおよそ3分の1にあたる139社もあった。しかもその企業数は、I期=26社、II期=45社、III期=59社と期を追うごとに増加している。特にII期からIII期にかけての勢いは、前節で触れた[2]から[6]のタイプの伸び率(II期=229社→III期=249社)を上回っている。この状況は、実にもったいないものとする。実際、前述の420社のうち、72社は[1]のタイプのメッセージの広告出稿も併せて行った実績がある。それ以外にも28社が、[2]から[6]に分類した広告表現の中で、企業動向も同時にメッセージした実績があった。[1]のタイプの企業動向のメッセージの際に、事業変革を支援する[2]から[6]のメッセージを、企業の実情にあわせて選択して訴求することを提唱したい。この方法だと、追加の広告投資も必要がない。以下の小分類に関するデータからもそれは現実的なことと思われる。

[1]に関して、先の139社において小分類の件数が最も多いのは、<13>周年と、<11>新会社・新グループという企業の統合・再編やグループ経営を訴求するタイプで、ともに51件(1社で複数回出稿している場合は複数カウント)を占める。いずれもその時点での、事業の内容や顧客・社会への提供価値、自社の強みなどを合わせて伝える絶好の機会と言えよう。また、[1]のタイプのメッセージのみの発信企業数が多い業種は、金融(18社)、次いで医薬・衛生用品(16社)で、今後も予想される企業・グループの統合・再編や、過去のそれらの出来事からの節目の周年のタイミングをとらえたコミュニケーション機会の活用が期待できる。

3. メッセージタイプごとの件数/構成比の推移

図-7は各メッセージタイプの企業広告を行った企業の

実数である。前節で論じたように、I期からII期にかけては、事業関連のメッセージを発信する企業広告を行う企業数そのものの拡大が顕著だった。そのため、ほとんどのメッセージタイプで企業数は増加している。そこで、図-8の構成比の推移のデータも参照する。

タイプ[2]の件数は相対的に少ないが、構成比で見るとその顕著な拡大ぶりがわかる。I期には目立たなかったが、変化する事業内容や新たな事業像をメッセージする企業広告を行う企業が、時を追うごとに拡大している。個別の事例を精査しても、経営の動きと足並みを揃えて、まさに事業の今をメッセージする企業が目立つ。筆者の経験でも、I期にはまだ目標や理念の域で、訴求できるような実績も施策も整っていないとの企業の声を様々なところで見聞きした。が、II期にはその抵抗感が後退し、逆に変革を社内外のステイクホルダーに周知せしめる意義を認識し行動に移した企業が相次いだと解釈できる。II期からIII期にかけては、件数が増勢にあるのはタイプ[2]と[3]だけで、とくに製造業では拡大一途にある。

いずれの期においても最大の社数を数えるのはタイプ[3]である。しかも実数ベースで、I期、II期、III期と増加を続けている。構成比で見ても、I期からII期にかけてはほぼ横ばいだが、II期からIII期にかけての伸びは顕著である。内訳である小分類に着目したところ、[32: 理念・価値観や事業・製品への思い]の件数が一貫して増加している(I期:36→II期:54→III期:63)。競争力や価値創出力の源泉としての理念・価値観や事業・製品に懸ける思いを伝えるメッセージが、常に過半を占めるだけでなくその増勢も維持しており、直近はブームとの印象さえ受ける。新領域に関わるメッセージが相次ぐうえ、既存事業に関わるものでも新たな時代に即した志を訴えるものが目立つ。[33: 組織力・人材力]も件数は少ないながら堅調に推移している(I期:5→II期:11→III期:16)。

その一方で、[34: 技術力・高品質]の件数はII期からIII期にかけて停滞している(I期:8→II期:18→III期:15)。企業広告自体を中止している企業群がその主因となっており、一方で新市場開拓やそこでの新たな競争で優位に

立つ意図をもったメッセージは継続的に出稿されている。

タイプ[4]は特徴的な動きを見せる。社数で見ると、I期からII期にかけて上昇した後、II期からIII期にかけては逆に減少している。これは製造業とサービス業に共通の傾向である。タイプ[4]は、顧客志向の姿勢や顧客に対して提供する価値の訴求、顧客との絆を強化する企業イメージの醸成など、[3]での強みを顧客の視点から表現するものだが、直近ではそのメッセージは概して手薄になっている感を受ける。個別ケースがどのような変化パターンを辿ったことで直近減少に転じたかは次章に譲るが、II期のみなど継続的でないメッセージ発信が多い点だけここで指摘しておく。

タイプ[5]は[4]と同様の増減傾向を見せるが、[4]と比べると緩やかで、比較的安定的に推移している。社会インフラ強化などの社会課題に対応する事業が事業変革の機運の一端を担っているため、社会志向の姿勢や社会的価値の内容をメッセージするケースは継続的に拡大傾向にあるとの仮説を持っていたので、意外な結果である。個別の企業、表現を精査すると様々な事情があるが、エネルギー問題の議論などを背景に、震災後のII期に社会的なメッセージ発信に一気に傾倒した反動が窺える。III期に入って、そのメッセージ自体を取りやめた企業のほか、他媒体の活用を強化した企業、まずは自身の能力を知らしめる必要を感じてメッセージを切り替えた企業、新たな事業の顧客とより深い関係性を築くためのメッセージに転じた企業などと、継続性を保ちながら別のメッセージに向かう様々なパターンの戦略的な切り替えが見られる。メッセージとしての価値を感じながらも、よりビジネスに即したメッセージを志向している。

タイプ[6]は、構成比のみならず実数でも減少している。このタイプはバリューチェーンや製品などの事業活動そのものが社会に与える負荷を軽減する取り組みや姿勢をアピールするもので、ほとんどは地球環境問題に関わるものである。減少の要因を、仮説的には[5]のメッセージへのシフトと考えた。震災後のエネルギー確保の社会テーマや、再生エネルギー開発・スマートシティ開発等の課題に

図-7 各メッセージタイプの発信企業（実数）

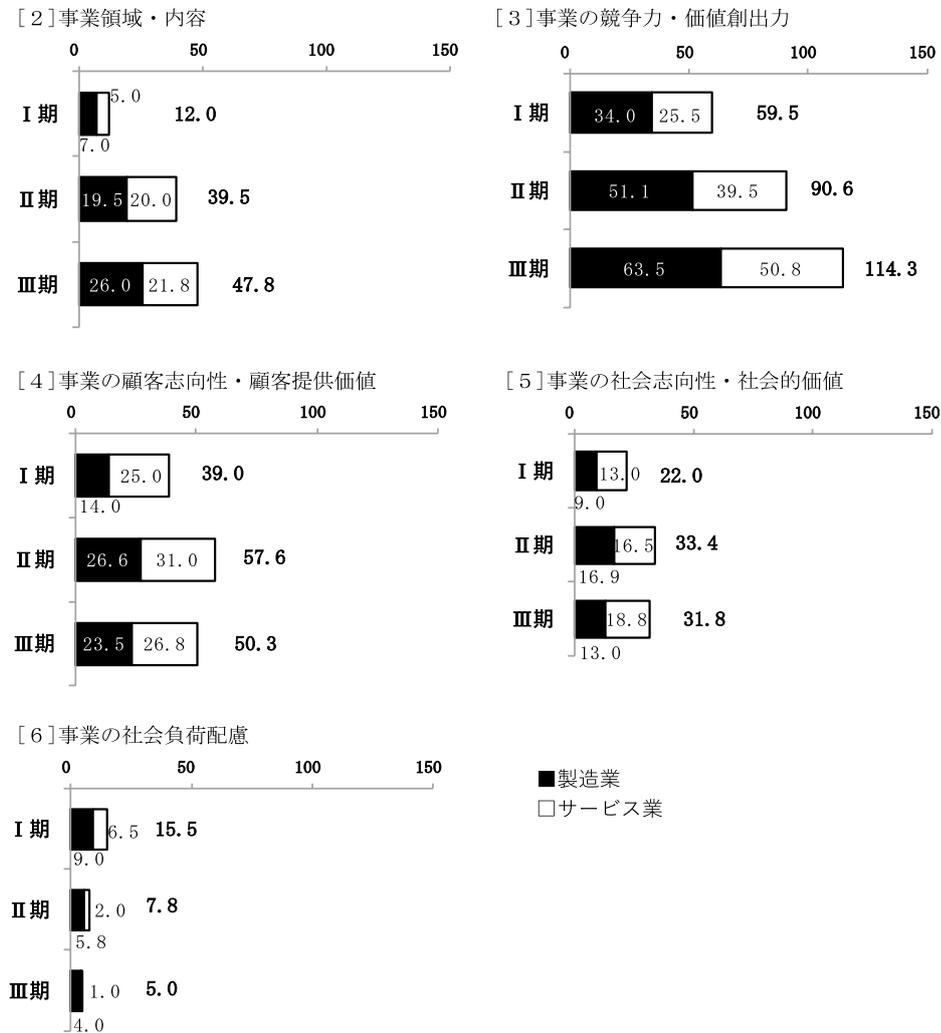
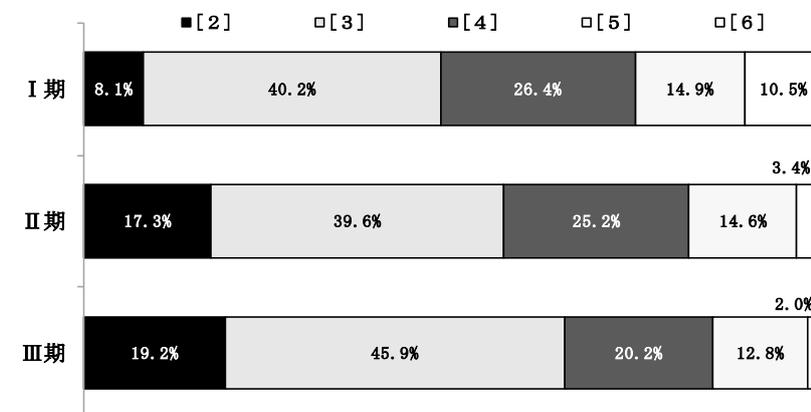


図-8 各メッセージタイプの発信企業（構成比）



直面し、能動的な価値創出を促す方向へと戦略の枠組み自体が転換したことがメッセージに影響していると考えた。仮説通りであっても、企業活動に伴う負荷は解消されたわけでも、軽減されたわけでもない。イノベーションの力でその解消を引き続き目指すとともに、企業の評判や好意の醸成を意識したコミュニケーションも必要を思われる。

4. メッセージタイプの変遷

前の節では企業数の総量の推移に着目したが、ここでは個々の企業に焦点を当て、どのタイプからどのタイプへのシフトが見られるのかを分析した。

4つのパターンで変遷を読み取った。前期のメッセージが次期にも発信されている場合は『継続』、出稿自体がなくなっている場合は『中止』、その逆で出稿自体が新規に発生している場合は『新規』とした。また前期のメッセージが次期には異なるタイプのものに置き換わっている場合には『修正』と表現した。たとえばI期にタイプ[5]のみだった企業がII期にタイプ[6]のみになった場合には、これを[5]から[6]への『修正』とする。I期に[3]と[5]が並存した企業が、[6]のみになった場合には、表現内容やシリーズ展開か単発かなど内容を精査することで、[3]が『中止』で、[5]が[6]に『修正』された、などの判断を下した。

420社に見られたすべての変遷パターンを対象に、I期からII期、II期からIII期にかけての推移を、起点を表側において件数と構成比で、『中止』（表頭が「なし」の列）、『新規』（表側が「なし」の列）、『継続』（白抜き数字のセル）、『修正』の別を表現したのが表-1である。

まず『継続』に注目すると、タイプ[5]、次いで[3]でその構成比が高い。I期の[3]は、『中止』（48%）でなければほとんど『継続』（45%）、II期の[3]では『継続』（58%）が過半を占め、残りはほとんど『中止』（35%）。出稿を継続さえすれば、メッセージとしては比較的足の長いものになる傾向がある。[5]については、I期からII期にかけては71%もの歩留まりがあったが、II期からIII期にかけては56%に減っている。震災以降に機運が高まった社会的な意義のある事業について、I期ですでにメッセージしていた企業

はIIでも継続しているが、II期から直近にかけては前節で論じたような見直しの機運も起きている。

逆に『継続』の構成比が低いのはまずタイプ[6]で、とりわけI期からII期へは19件中2件にとどまる。タイプ[4]でも、いずれの期間も4割未満にとどまる。このタイプは間接的にマーケティング支援につながる性格も帯びたものだが、継続性が低い特徴が見られた。その一方で、『中止』が過半に達している。ただし、I期からII期にかけては『新規』が47件と『中止』の25件を大きく上回ったのに対し、II期からIII期の間では逆に『新規』が21件と『中止』の34件を下回っており、これが前節で論じたタイプ[4]のブレーキの背景となっている。また社数が増勢にあるタイプ[2]でも、『継続』の構成比、すなわち歩留まりは必ずしも高くない（I期→II期：23%、II期→III期：36%）。いずれの期でも半数程度が『中止』で、単発的な出稿のケースも少なくない。

『修正』はI期からII期で20件、II期からIII期で26件と、各期間の『継続』の69件、123件と比べると少なく、II期からIII期にかけてはとくに相対的に少ない。しかし『修正』に注目するといくつかの示唆が得られる。まず震災をはさんだI期からII期へのタイプ[6]の顕著な社数減少の背景が、『継続』の少なさだけでないことがわかる。『新規』『中止』とも8件で等しいが、他への『修正』が計9件にのぼる一方で他からの『修正』は0件で、他のメッセージから[6]へシフトさせる企業がなかったのである。また、他への『修正』の中ではタイプ[5]へのシフトが5件と最多なのは前節の仮説通りだが、具体的には電機・ITや住宅・不動産、素材、運輸の業種企業が環境負荷軽減のメッセージを辞めて、新たな事業の社会的価値にシフトさせたものだった。タイプ[5]であってもエネルギー問題のように[6]の延長上にあるものでなく、別の社会課題をテーマにしたもので、必ずしも仮説のような継続性のあるものではなかった。

上述のII期からIII期にかけての『修正』全26件のうち、タイプ[4]が関係するものが17件にものぼった。[3]から[4]が4件、逆の[4]から[3]も4件で、前節で『中止』『新

規』か『継続』がほとんどで他のメッセージとは独立な傾向のある[3]だが、[4]とは前後の関係になりうる。タイプ[4]は、[3]のみならず[5]からの流入も4件ある。企業力や社会性のメッセージを踏まえて顧客志向を謳う流れは、確かに理にかなっている。

最後に、タイプ[2]の継続的な社数拡大の背景をこの変遷分析から探ろう。件数の表で事後を起点にして事前の状況をカウントすると、Ⅱ期の[2]は『新規』36、『修正』による流入5、『継続』3。一方Ⅲ期の[2]は、『新規』30、『修正』による流入5、『継続』16。新たにメッセージを発する企業を微減にとどめた一方で、『継続』が大幅に増えた点が注目し値する。事業内容のベーシックな部分を知らしめる[2]は単発的になりがちと推測されるが、『継続』のうち半数近くがシリーズ広告だった。年に1回のものから数回のものまで様々だが、拡大する事業を、その拡がりそのままに、もしくはコンセプトで括ってシリーズ化することで、息長くステイクホルダーとの接点を築く、経営に資するコミュニ

ケーションに仕立てている点が示唆的である。

VII.まとめと示唆

リーマン・ショック以降、期を追うごとに多くの企業が事業関連のメッセージを発信して、事業変革の推進を支援してきたことがわかった。収益性強化など新たなステージに進む企業も見られるが、事業変革は今後も企業経営の大きなテーマであることは間違いない。

事業変革関連のメッセージの基盤となる、企業領域・内容の今を伝える[2]のタイプは、規模や業種・業容に関して幅広い企業が検討すべきメッセージであろう。事業内容やステイクホルダーの特性にその具体的な方法は依存するが、中核事業やそのコンセプトも訴える、あるいは事業の拡がりをシリーズ化して伝えることを、幅広い企業が検討することを薦めたい。後者のシリーズ広告は、先述のように継続的に活用している企業もあるものの、新規に取り組む

表一I メッセージタイプの変遷

● I 期からⅡ期への変遷

◇件数

		Ⅱ期へ					
⇒		なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
I 期 から	なし	100	36	64	47	15	8
	[2]	6	3	2	0	2	0
	[3]	32	2	30	1	2	0
	[4]	25	0	1	17	0	0
	[5]	6	0	1	0	17	0
	[6]	8	3	0	1	5	2

◇構成比

		Ⅱ期へ					
⇒		なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
I 期 から	なし	37.0%	13.3%	23.7%	17.4%	5.6%	3.0%
	[2]	46.2%	23.1%	15.4%	0.0%	15.4%	0.0%
	[3]	47.8%	3.0%	44.8%	1.5%	3.0%	0.0%
	[4]	58.1%	0.0%	2.3%	39.5%	0.0%	0.0%
	[5]	25.0%	0.0%	4.2%	0.0%	70.8%	0.0%
	[6]	42.1%	15.8%	0.0%	5.3%	26.3%	10.5%

● II 期からⅢ期への変遷

◇件数

		Ⅲ期へ					
⇒		なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
II 期 から	なし	55	30	55	21	13	2
	[2]	24	16	3	1	0	0
	[3]	34	2	57	4	0	1
	[4]	34	2	4	25	1	0
	[5]	11	1	2	4	23	0
	[6]	7	0	0	1	0	2

◇構成比

		Ⅲ期へ					
⇒		なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
II 期 から	なし	31.3%	17.0%	31.3%	11.9%	7.4%	1.1%
	[2]	54.5%	36.4%	6.8%	2.3%	0.0%	0.0%
	[3]	34.7%	2.0%	58.2%	4.1%	0.0%	1.0%
	[4]	51.5%	3.0%	6.1%	37.9%	1.5%	0.0%
	[5]	26.8%	2.4%	4.9%	9.8%	56.1%	0.0%
	[6]	70.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	20.0%

企業は直近減少している印象をデータ整備の過程で受けた。これにはウェブ上の自社メディアを通じたコミュニケーションの拡大が影響していると考えられ、的確なメディア選択と役割分担の検討が今後の課題と思われる。

さらにその先、競争優位や市場創造につながるメッセージであるタイプ[3][4][5]も、事業の状況に即してより積極的に活用することが期待される。

最も主流である事業関連メッセージのタイプ[3]については、理念・価値観や思いに関わるメッセージの増勢に、若干の懸念を覚える。企業の“自分語り”とも言えるこのアプローチが、社内を鼓舞し、顧客に新しく生まれ変わる企業への関心や好意を醸成する効果は認める。しかし今後多くの企業において、新たなパートナーも含めた企業間の協創を通して取り組む、新たなビジネスモデルが価値創出の重要な基盤となる。その変化に即応できているかを精査する必要がある。自社を論点としてもいいが、あくまで活動の舞台である市場や産業を踏まえたものであるべきと思われる。また、広義のビジネスパートナーをはじめとするステークホルダーにとっての自社が論点になるべきと考える。それは、タイプ[4][5]のメッセージをより重視すべきとの主張にもつながる。タイプ[3]については、事業変革とイノベーションが表裏一体となる今日、技術力や人材力・組織力などの能力がメッセージとして優先されると考える。変化する産業構造に直面して、技術力を継続的に訴えている企業も見られる。またこの種のメッセージは、タイプ[4][5]と関係づけることで、価値創出力の背景として機能しうる。

顧客志向や顧客提供価値を謳うタイプ[4]は、継続性に乏しく、直近見過ごされている印象さえあるが、今後より重視すべきと強調したい。企業活動のターゲットはつまるところは顧客であり、顧客の支持や購買行動が、企業価値や従業員満足など様々なステークホルダーの評価につながる。製品・サービスへの間接的な寄与も想定できる。今後のテクノロジーやイノベーション主導の事業変革においては、プラットフォームやエコシステムの価値とその中での自社の価値と、企業の提供する価値は2層構造になる。また、

ある企業がパートナー、顧客、競合のすべての顔を持つこともあり、企業間の関係性構築が難しい時代になる。そういう環境においては、このタイプのメッセージが有効な局面や課題は多いはずである。時系列的に、もしくは複数メディアを活用して、タイプ[3]や[5]との相乗効果も念頭においた施策設計が期待される。

タイプ[1]として扱った企業レベルのメッセージを行う機会は拡大している。その機会を事業関連メッセージの機会としてより活用することも提唱したい。周年や統合・再編などの企業動向をメッセージする際、告知や挨拶に終わることなく、事業の現況や強み、提供価値などのメッセージを織り込むことを検討すべきである。様々な企業コミュニケーションの機会を、事業コミュニケーションの機会とするにあたり、強みや提供価値に関する企業情報と事業情報を一連の文脈で整備しておくことも求められよう。

最後に、本論は新聞広告のメッセージに依存した分析を行ったが、その分析方法の是非は今後の研究課題と認識している。またそれと併せて、事業関連のメッセージにはどのようなメディアの活用が有効かを、相乗効果やメッセージ内容との兼ね合いも視野に入れて考察する研究も必要と考える。

注

- 1) これら研究の成果は、筆者の勤務先社内限定で実施された報告会および資料を通して発表された。
- 2) ビデオリサーチ社「2015年度 ACR/ex 調査」によれば、東京50km圏内居住の12-69歳男女のうち、3紙いずれかの朝刊を週に1日以上閲読する人は42.6%と、カバー率は極めて高い。

参考文献

- Marco Iansiti, Roy Levien (2004), "The Keystone Advantage," Harvard Business School Publishing Corporation (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社 2007年)
- 鮑戸弘 (2006)『「新しい広告効果」の理論、新聞広告とテレビCMの比較を中心に』日経広告研究所報 229号 pp.2-9

清水和夫 (2014)「広告コミュニケーション 効果的な企業広告のためのアプローチ」大阪電気通信大学研究論集人間科学編 14号 pp.1-18

土山誠一郎 (2015)『企業広告の今日的意義に関する考察』日経広告研究所報 281号 pp.26-32

仁科貞文・田中洋・丸岡吉人 (2007)『広告心理』電通