

ノウハウBOOK

| ブランディング 編 |



adband

2

ノウハウBOOK

| ブランディング 編 |

CONTENTS

- 02 アドバンドがめざすこと
- 04 はじめに
- 06 ブランディングとは
- 10 理念の創造 編
 - 12 CI構築
- 20 理念の浸透 編
 - 22 社内報
 - 38 社史／周年記念誌
 - 54 理念ブック
 - 56 リクルーティング
- 58 アドバンドとは

ご注意

本誌ではわかりやすく表現するため、内部むけを「インナーブランディング」、外部むけを「アウターブランディング」と記載しています。ただし、前者は「インターナルブランディング」、後者は「エクスターナルブランディング」が正しい名称です。あらかじめご了承ください。

社員一人ひとりがつくるブランド。掲げよう、広めよう。

2019年のラグビー・ワールドカップでは当初、実力不足と思われた日本代表。言語や文化が異なる選手が一丸となり、初のベスト8という栄冠に輝きました。また、2021年の東京五輪に出場したバスケットボール女子日本代表チームは、スター選手が不在ながら、銀メダルの獲得という劇的な戦績を残しました。スポーツでは、実力で劣るチームが強豪に打ち勝つことがあります。これは企業経営でも同様で、「組織力」は業績に大きな影響を及ぼします。

組織力の向上には、仲間同士が「ONE TEAM (一体)」になることが不可欠。「起点となる“社員一人ひとり”が企業ブランドをつくる」という考えのもと、エンゲージメントを高めて、全員が同じ方向にむかっていく必要があります。これを後押しするのが、企業価値を社内外に発信するブランディングです。アドバンドは、コンセプトづくりからアウトプットまで、一貫して支援します。さあ、ブランディングの世界を、私たちといっしょに。

「なにを売るか」よりも「だれが売るか」 最後は「人」で決まる、企業の成長

長期化するコロナ禍が 組織のあり方を考える契機に

組織づくりにおいて忘れてはいけないのが、働き方改革の定着です。厚生労働省が2019年に発表した定義によれば、「働く人びとが、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で選択できるようにするための改革」とされています。「一億総活躍社会」という美辞麗句が並びますが、長時間労働の解消にむけた労働生産性向上は、なかなか実現できていないのが実情です。働き方改革により、逆に企業の競争力が損なわれている、という本末転倒な指摘もあるほどです。

また、勤務後のいわゆる“飲みニケーション”も減り、ますます社員同士が交流を深める機会は少なくなっています。そして、2020年の初頭から急速に広まり、世界中に猛威をふるった新型コロナウィルス。企業活動にも大きな影響を及ぼし、リモートワークやWeb会議の導入、クラウドを活用した業務へのシフトが急速に進みました。コロナ感染による“怪我の功名”というか、皮肉にもこれまで遅々として進まなかった「働き方改革」が大きく前進したことも事実。多くのビジネスパーソンからは、「在宅勤務になったので家族との時間が増えた」「通勤地獄から解放され、ストレスが減った」など、おおむね好意的な意見が占めているようです。

ところが、リモートワークの定着による弊害も発生しています。出勤時と比べて生産性やモチベーションが低下したことや、新入社員ほか部下への教育・指導が行き届かないこと。さらに、コミュニケーション不足による業績の低迷は、企業経営者やリーダー層の大きな悩みです。社員同士の仲間意識や、同じ目標を共有することの大切

さを、改めて認識するきっかけにもなりました。リモートワークへの移行がスムーズだった企業と、そうでなかった企業のちがいは、平時における組織づくりへの考え方にあったのかもしれない。

組織における悩みのテーマは、 ほとんどが「人」

ところで、コロナ騒動のずっと前から、企業のあり方は大きく変化してきました。その変化とは、M&Aによる人材の流動化、グローバルな事業展開での文化の異なる人材の採用、国内における生産労働人口の減少や高齢化など。「営業力に乏しく、業績が伸び悩んでいる…」「採用時のミスマッチで早期離職者が多い…」「なんとなく社内に活気がない…」など、経営者やリーダー層の悩みは今も昔も同じ。これら多くの企業に見られる悩みは、ほとんどが「人」に関する問題です。

この原因のひとつには「規模」の拡大があります。数名で事業をはじめたベンチャー企業にとって、社員は全員が社長の目の届く範囲にいたため、コミュニケーション不全はあり得ません。ところが徐々にメンバーが増えると、問題が生じはじめます。経営者の方針や考え方があいまいだと、社員それぞれが独自の判断基準で行動するようになるからです。特に、長く事業をつづけてきた中堅企業や大企業の場合、事業領域が増えて組織の階層が深くなるため、ますます理念や目標の共有がむずかしくなります。さらに、部署間のセクショナリズムは、成長を阻害する最大の原因。激変する市場環境のなか、業態やビジネスモデルが大きく変わり、創業時の理念や思いが時流に合わなくなることもあります。

簡単には解決しない “根っこ”の問題

このように、事業活動の各場面では、次々に新しい問題が発生します。しかし、それらをひとつずつ解決したとしても、永久に「モグラたたき」は終わりません。もちろん経営トップが「コミュニケーションを増やして、仲良く元気にやりましょう」と語っても、社員はみな白けるだけ。なぜなら、課題の原因は表層的なところにあるのではなく、組織の「根っこ」に存在しているからです。この根っこを「CI（コーポレート・アイデンティティ）」といい、CIを中心とする理念の創造・浸透を図る全体的な活動を、インナーブランディングといいます。

日本固有の雇用形態である 「終身雇用」との親和性

企業におけるインナーブランディングの重要性を語る時、日本の特殊事情を知る必要があります。そもそも日本には、世界に類を見ない「終身雇用」という制度があり、労働者とビジネスパーソンの役割が明確な欧米に比べ、社員の立場に大きな差がありません。

また、刑事事件でも起こさない限り、簡単に雇用契約を解除することはできず、“会社は家族”という見方があります。どんな業務を担当し、どのくらいの勤務時間で、どのような成果を出せば、いくらの給与をもらえるのか。これらを明示して雇用契約を結び、労働者が成果を出せない、あるいは市況の変化で雇用を継続できなくなった場合に、「明日から入社しなくていい」と言える国とはちがうということ。そのため海外のように、仕

事内容・求める能力・給与水準を明確にしてジョブスクリプション（職務記述書）を明示し、雇用契約を結ぶジョブ型雇用は、日本では一向に進んでいません。終身雇用や年功序列を前提とする雇用形態を止めない限り、日本に根づいているパートナーシップ型雇用はなくなることは明らかです。

雇用が流動的な欧米各国に比べ、終身雇用により人材が固定化しがちな日本で、社員一人ひとりの努力やモチベーションを重視すべきなのは、こういった事情があるからです。つまり、日本独自の雇用形態から見ても、インナーブランディングは親和性の高い施策です。

企業の持続的な成長にむかって

インナーブランディングは、広告宣伝費や設備投資などとはちがひ、短期的な費用対効果を期待しにくいものです。実際、理念やビジョンを明確に掲げていなくても、事業を成長させている立派な会社もあります。しかし、有事やピンチの際、社員全員が一丸となって持続的な成長をめざして行動できるかどうか。これは、企業の理念や姿勢を全社で共有し、若手社員をふくめ末端まで浸透しているかで決まります。

商品の差別化がむずかしく、「なにを売るか」よりも「だれが売るか」で成果が大きく変わる現代は、社員一人ひとりの思いや行動が企業ブランドをつくります。この効果的な方法がインナーブランディングなのです。

まずは内側から、つづいて外側へ 急がば回れ。正しい順序で認知

2つのブランディング手法を知る

「ブランド」とは、同じカテゴリの製品やサービスと区別するための概念のこと。そして「ブランディング」とは、ブランドに対する共感や信頼を通じて、ステークホルダーに対して、正しい価値を伝えるための戦略や活動を指します。つまり、競争が激しい世の中で企業が生き残るため、競合する他社や商品にはない価値を表現。結果として、業績の拡大や組織の成長を実現する手法のひとつです。

ブランディングには大きく2つのタイプがあります。それは、外側にむけたアウトブランディングと、内側にむけたインナーブランディングです。前者は主に顧客を対象とし、後者は主に社員やアルバイトなどをふくむ従業員を対象とする社内むけの施策です。一般的に、インナーブランディングはアウトブランディングよりも、優先順位が低い傾向にあります。その理由は2つあり、1つはすぐに売上に直結しないこと。もう1つは、費用対効果を測定しにくいことにあります。そもそも、社内活性化や社員のモチベーション向上などは、定量的な数値を測ることがむずかしいもの。そのため、経営トップに投資を決定させるには、「見える化」「数値化」が重要になります。

インナーブランディングが必要な理由

では、インナーブランディングが不十分だと、どのようなリスクがあるでしょうか。

そもそも、自分が勤務する会社のブランドを理解していない社員は、顧客に対して商品の価値を感じてもらうことはできません。あくまでも、商

品を売るのは社員です。つまり、外向きのブランディングだけで業績を向上させるのは無理があるということです。また、サービスの低下やモラルの悪化も懸念されます。SNSの普及により、いとも簡単に企業価値が失墜する現在。不祥事が発生すれば、持続的な成長どころか、事業の継続も危うくなります。つまり、アウトブランディングは、確固としたインナーブランディングの基盤の上に成り立っているのです。

事業活動を支えるナビゲーション

昨今、企業ブランディングは一種の流行ともいえます。なかでも、社名やロゴを刷新するような大規模プロジェクトは影響も大きく、経営層をふくむメンバーが大きな達成感を得られることは、想像に難くありません。ただし、これは事業が順調な企業の場合です。たとえば、沈滞した組織が現状を打開しようと取り組んでも、社員はそっぽを向くだけ。いくら立派な理念が完成したとしても、ビジネスモデルが欠陥だらけでは持続できないからです。

いいお客様を見つけて、いい商品やサービスを提供することに、最大限の力を注ぐことが大前提。これら本業を補完する活動として、理念の共有が必要ということです。車でいうと、マーケティングやイノベーションが「エンジン」で、インナーブランディングは「カーナビ」でしょうか。最速の車でも、遠回りすれば到着が遅くなります。逆に、そこそこの車でも、最短ルートがわかれば早くゴールにたどり着けます。インナーブランディングは、社内のベクトルを統一し、組織のメンバーの心に灯をともしきっかけに。企業の成長が加速するなら、決して高価な投資ではありません。

:: インナーブランディングとアウトブランディング



創ること、深めること 2つのフェーズを中心としたPDCAの循環

重要なのは、 2つのフェーズに進む下準備

ここでは、インナーブランディングの全体像を眺めながら、具体的な進め方を説明します。大きく6つの工程があり、特に重要なのは4つ目「理念の創造」と5つ目「理念の浸透」という、2つのフェーズです。

まず1つ目の「現状調査」では、組織の状況を的確に把握します。たとえば、人間関係で悩んでいる社員はいないか、他部門との連携は十分にできているか、など実態調査を行います。ここでは、アンケートを使う選択肢の設問による定量調査と、インタビューやヒアリングによる定性調査を行うと、より正確な実態を知ることができます。

2つ目は「課題抽出」です。現状調査によりあぶり出された課題をグルーピングし、優先順位をつけながら評価していきます。ここで、十分なディスカッションがなされていれば、3つ目の「目標設定」がしやすくなります。社員が納得、共感でき

る内容であることはもちろん、できるだけ定量的な目標を定めます。その理由は、最後の工程である6つ目の「効果測定」の際、目標と結果との「差分」を評価することができるからです。効果測定では、再びアンケート調査やインタビューなどを行い、来期の課題を抽出してPDCAサイクルを回します。

理念の創造が必要かを検討、 そして実行

4つ目「理念の創造」ですが、理念がまったく明文化されていない、あるいは、存在するが時代に合わず形骸化している場合に必要となります。昨今は後者のケースが圧倒的に多く、社会環境の変化が激しい今、存在意義やビジョンの転換を図りたい企業が増えています。また、理念そのものは変えないとしても、解釈を吟味し、言葉や使い方を再考する企業もあります。たとえば、「お客様第一」を掲げている企業であれば、従来なら

「お客様は神様で、迅速かつ安価に商品を提供する」を、今後は「お客様のニーズを先取りし、付加価値の高い提案をする」へと解釈を変えるわけです。このフェーズでは、CI構築を中心とした明文化（言語化）を行います。

理念の浸透では、 各種ツールが力を発揮

5つ目「理念の浸透」が必要なのは、たとえば、朝礼や会議で理念やビジョンを唱和するだけで、十分な効果を発揮できていないケースです。普段から言葉に慣れ親しむことは大事ですが、「口にする」「覚える」だけでは不十分。社員一人ひとりが理念に沿って、能動的に行動できるレベルでなければ、十分に浸透しているとはいえません。

このフェーズでは4つの段階を経るのが一般的です。「認知」は、イントラネットや朝礼・社内イベントなどで周知を図ること。社内報・理念ブックなどのツールを活用するのも効果的です。「理

解」では、経営陣やリーダー層との対話、プロジェクト会議などを通じて日常化します。「自分ごと」ともいえる「自覚」では、企業のビジョン達成にむけ、自ら積極的にコミットする姿勢を確立します。社員の認識を変容させるには、自らが企画立案したアイデアを発表する機会をつくる、社員が主役のワーキンググループの活動を通して対話の機会を増やす、などの施策が有効です。そして、理念に沿った「行動」をつづけることが大事。ここでは、自発的な取り組みを促すための支援、これを補完する評価制度や表彰制度が必要になります。

なお、SNSやイントラネットなどインタラクティブなツールの活用、会社の節目をきっかけとした社史／周年記念誌の発行、理念に沿った行動をした社員の社内報への掲載などを通じて、浸透を深めることができます。つまり「理念の浸透」フェーズでは、コミュニケーション・ツールを最大限活用することで、効率的に接点を増やすことが重要です。

:: インナーブランディングの全体像



創造

浸透

理念の 創造

編

たとえば、戦略やビジョンに長けて、リーダーシップがあり有能なのに、社員とのコミュニケーションが苦手で、普段は寡黙な経営者がいるとします。もし、その会社において、継続的に組織の問題が発生していたとしたら、その原因は、共通言語（理念）がないことにあるのかも知れません。ところで、理念を「創造」といっても、まったく新しい言葉を考えるわけではありません。むしろ、言葉はすでに存在していて、それをどうやって見つけるかというプロセスです。ここでは「CI構築」による、社内の共通言語を見つけ出す方法をご紹介します。

とき

時代が過ぎ 移ろっても、 変わっては いけない根。

CIを決める3つのアイデンティティ

CIとは企業ブランドを向上させるための概念で、あらゆる事業活動に一貫性をもたせることを目的としています。樹木にたとえると「根」のようなもの。季節や時代が移ろっても、簡単に変わることのない普遍的な使命や価値観を示します。「社名やロゴを刷新することだ」と誤解される方も多いのですが、これはCIのほんの一部にすぎません。CIを構成する要素は大きく3つ、理念のMI、行動のBI、視覚のVIがあります。これらのうち、1つでも欠けてしまうと、完全なCIとはいえません。高級なスーツを着た紳士が、タバコをポイ捨てする。雰囲気の良いレストランで、料理は美味しいけど店員の態度が悪い。こういうケースでは一貫性がないため、ブランドを損ねる結果になってしまうからです。

MIは企業理念を指し、思想、使命、考え方、存在意義などを明文化したもの。MIの中心にある「ミッション」、たどり着きたいゴールや自分たちがめざす未来を示す「ビジョン」、理念を因数分解して独自の価値や強みを表した「バリュー」、これらを実践するためにどう考え動くかを示した「行動指針」などで構成されます。次にBIは、従業員がその企業に相応しい行動をとりつづけた結果、生み出される独自性のこと。MIで定めた行動指針が大きく影響します。VIは、言語化したMIをロゴやデザインで視覚的に表現する手法です。人間の五感のなかで、もっとも判断に影響しやすいのは視覚。そのため、美的センスが問われると思われがちですが、それは大きな誤解です。目的は、あくまで企業イメージに一貫性をもたせること。先入観をもたず、自社らしい表現を心がけます。

:: CIを構成する要素



MI [理念]

マインド・アイデンティティ

- ミッション
- ビジョン
- バリュー
- 行動指針 など

BI [行動]

ビヘイビア・アイデンティティ

- 実際の行動やふるまい

VI [視覚]

ビジュアル・アイデンティティ

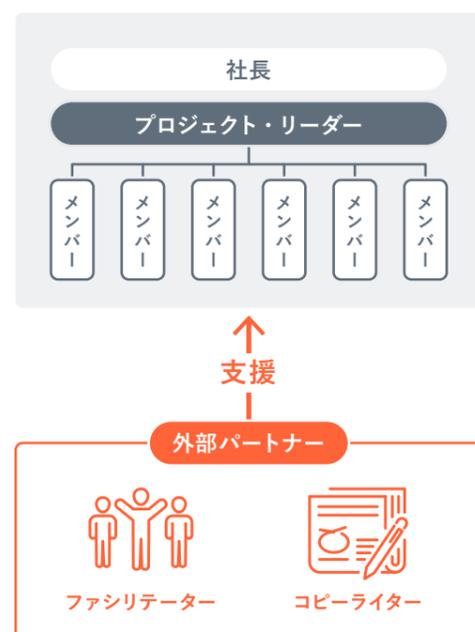
- ロゴ
- 表現のトンマナ など

社内外のメンバーといっしょに 過去をふり返り、現在の課題や目標を共有

メンバー・パートナーの 人選がカギ

まず、プロジェクト・リーダーを中心にメンバーを集め、チームを発足します。CIが決まった後、いわばエバンジェリスト（伝道者）として、社内へ広める役目を担うのはメンバーたち。そのため、仕事で結果を出しており、会社へのロイヤリティが高く、かつ、今後の影響力に期待できる人物を選びます。社内でフラットな存在、組織全体を俯瞰できるタイプ、前向きな発言が多い人物など、性別・年齢はバランスよく構成します。一般に、5～10年後の中核を担う20代後半～40代前半の社員が適任です。メンバーの数は中小企業なら5名くらい、中堅企業になると10名を超えることが多くなります。

:: 制作体制



社長が積極的にコミットするかどうかは、社風や課題によってさまざまです。トップダウン型のメリットは意思決定が速いこと。デメリットは、声の大きい社長がいることで、メンバーが委縮して発言しにくくなることです。一方、ボトムアップ型はスピード感こそありませんが、自由闊達にのびのびと本音で意見を言い合えることが利点。また、社員自らが決定するため、理念を浸透させるとき協力を得やすくなります。

さらに、会議の進行役として、ときには混乱したときのアドバイザーとして、客観的な視点から指摘してもらえる外部パートナーは貴重な存在。会社の実績だけでなく、担当者との相性もふくめて検討します。

社史や資料で 企業の過去をトレース

プロジェクト発足後の「準備ステージ」では、2つの施策が必要です。1つは、過去のふり返り。もう1つは、課題・目標の共有です。

なぜ、過去をふり返るかという、創業からのDNAを知る必要があるからです。自分を生んでくれた親や出身地を変えられないように、企業の社風やあり方というのは、数十年で簡単には変わるものではありません。事業成長の軌跡をたどることで、自社の強みや性格など、新たな発見や学びを得られます。

ところで、創業から数十年という企業では、過去を知る人物が存在しないケースもあります。そんなときは、社史を読むことをおすすめします。創業者がどんな想いで起業し、その後、世の中の流れに沿って事業をどう拡大してきたか。これを知ることは、CIづくりで大いに役立ちます。もし、

社史がなければ、46ページに掲載したように「出来事記入シート」を作成するプロセスでも代用できます。

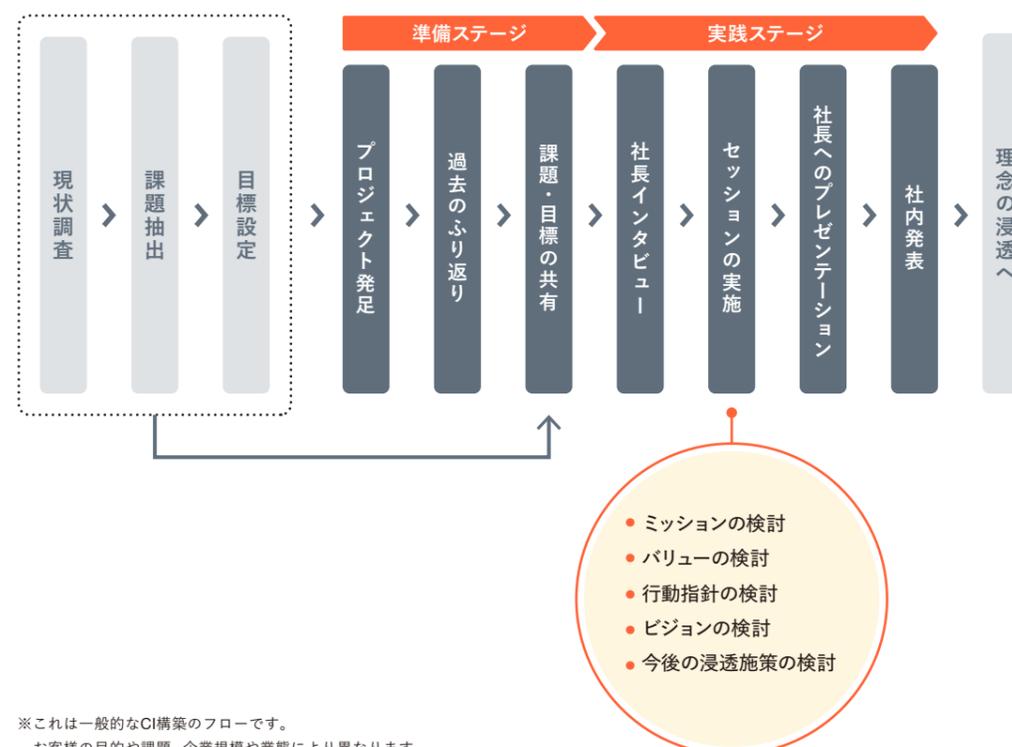
課題と目標を共有し、 ディスカッション

次に、8ページでお話ししたような、「現状調査」「課題抽出」「目標設定」で得られた成果を、メンバー間でもう一度共有します。CI構築の目的や未来の姿を改めて思い描くことで、チーム内の連携を深めます。

一般に、CI構築プロジェクトは、企業に大きな

インパクトを与えます。まず、従業員共通の目標や方向性が明確になり、組織の成長が加速すること。モチベーションが向上し、社内が活性化します。もちろん、業績や売上にも大きな効果を期待できます。「なぜ、この商品売っているのか？」とWhyに言及することがCIづくりの重要なプロセス。商品や企業に一貫性が生まれることで、お客様の記憶に残りやすくなり、ブランドの人气が高まる可能性があるからです。さらに、競合との差別化にもつながり、ビジネスの参入障壁を高めることもできます。メンバー全員がCIづくりに誇りを持ち、意欲が高まったところで、いよいよ「実践ステージ」に移ります。

:: CI構成のフロー



※これは一般的なCI構築のフローです。
お客様の目的や課題、企業規模や業態により異なります。

言葉のMI、表現のVIという2つの峠を越える CI構築は完成してからがスタート

「なぜ？」と耳を傾ける 社長インタビュー

いよいよ、CIづくりの実践に入ります。はじめは社長インタビューです。現社長が二代目で、創業者が存命であれば2人にインタビューを行うのも効果的です。インタビューでは、14ページでお話した「社史」や「出来事記入シート」などを元に、創業から現在までの大きな流れを把握します。「どんな変化や社会ニーズをとらえて事業化したのか」「ピンチをどうやって切り抜けたか」など、会社の姿勢や性格をあぶり出す貴重な機会となります。ただ事実を知るだけでなく、「なぜ、この事業に取り組んだのか?」「なぜ、あえてその行動を選んだのか?」と質問し、掘り下げるのが重要。これは後に、MIを形づくるキーワード選びで役立ちます。

MIの決定は、第一の“山場”

CI構築ではMI・BI・VIを検討するのですが、順序としてMIからスタートします。①ミッション ②バリュー ③行動指針 ④ビジョン の順番で決めるのが通常の流れ。メンバー全員が一堂に会して、5~8日間ほどのセッション形式で行います。同じ言葉でも、年齢やバックグラウンドがちがえば、見方や感じ方は異なるもの。議論しながら進行することで、考え方の偏りに気づきます。

セッションでは複数の質問を投げかけ、登場するキーワードを付箋に書き、ホワイトボードに貼りながらグルーピングする方法が主流です。質問とは、「真の顧客とはだれか?」「提供する価値とはなにか?」など、課題の多い「現在」と理想の「未来」とのギャップを浮き彫りにする質問を

選びます。そして、グループに整理した言葉を元に、コピーライターがミッションとなる複数の候補案を提出。「なぜ、この言葉に惹かれるのか?」「この言葉を使いたくない理由は何か?」と議論を深め、ようやくミッションが完成します。

バリューの策定ではミッションを元に、メンバーが具体的なエピソードを披露し合い、それぞれの話に関して「自社らしさとは何か?」を議論します。ここでは再び頭に浮かんだキーワードを挙げてもらい、グルーピングしながら整理し、バリューを決定します。行動指針は「クレド」とも呼ばれ、評価制度と紐づくことが多いため、社長や管理職が参加するのが理想的です。ビジョンは、ミッション・バリュー・行動指針に沿って事業を進めるなかで、実現したい未来像を指します。自社の未来というよりも、「どんな世の中をつくり出したいか」という社会的意義をふくむもの。最近では「パーパス」を定める企業も増えています。

MIは多くの言葉を使いすぎると、かえって社員に伝わりません。できるだけ焦点を絞り込むこと、そして合意形成にあたり、発散と収束をくり返すことが大事。一度は思い切って広げ、そして大胆に集約する。このプロセスで本質が浮かび上がります。

VIは第二の“山場” 細部にもこだわる

VIはデザインや表現に関わるため、デザイナーがメンバーに加わります。同じく5~8日間ほどのセッション形式。言葉を決めるMIとはちがひ、感覚的な取り組みです。会社のパーソナリティを特定した後、カラー・フォント・デザインなどの検討、さらに必要に応じて社名やロゴの改訂を行いま

す。セッションでは、雑誌のレイアウトやイメージ写真などを用いたビジュアルの方向性、2軸マトリクスによるポジショニングなど、自社に相応しい表現を追求します。

なお、BIは、社員一人ひとりの行動の積み重ねの結果です。接客・接客をともなう業種、高価な商品を扱う業態では、ブランドに大きな影響を及ぼすため、より注力する必要があります。

「つくって、おわり」では モッタイナイ

全体的な方向性が決まった後は、経営層にむけたプレゼンテーションを実施。決裁が下りれ

ば、社内発表と同時に、コーポレートサイトや会社案内など外部開示の改訂、名刺・封筒・看板・社内資料のリニューアルなどを行います。

CIは「完成したら終わり」にならないことが肝心。いくら立派な理念ができて、浸透しなければ意味がありません。ただ朝礼で唱和するだけでなく、理念を体現した社員のエピソードを紹介する、理念に沿って行動した社員を表彰する。あるいは、社内報で取り上げるのもおすすめです。さらに効果的なのは、評価制度に紐づける方法。理念どおりに行動すれば処遇が良くなる仕組みがあれば、日々の行動に自然と変化が生まれるからです。どちらにしても、理念にふれる機会を増やすことがポイントです。

:: セッションの様子



1

Column

私たちの体験談

創立15周年を迎えることをきっかけに、社員5名で取り組んだリブランディング

アドバンドでは2020年の春、会社の成長にともない、2年連続となる5名の新卒社員を採用し、社内の人員は倍増しました。これまでは離職者がほとんどいない会社でしたが、急な人員増加に加え、折悪しく新型コロナ感染症が発生。慣れないリモートワークの導入や教育・研修体制の不備など、組織力不足が露呈したことで、一人二人と退職者が増えました。さらに追い打ちをかけるように、「社員によって会社に対する認識がちがう」「部下として営業に同行したとき、上司のお客様に対する説明がバラバラ」などの不満が続出。この問題に対する解決策として、会社設立から15周年を迎えようとする2020年末、リブランディング活動を開始しました。

創業時からの理念・社訓などは存在していたものの、実質的には形骸化しており、まずは社内の共通言語をつくる必要がありました。アドバンドにとって、顧客への組織活性化の提案は得意ですが、自社のCI構築ははじめ

て。そこで、客観性を担保するため、第三者の視点からファシリテーションをしてもらおうと、提携パートナーであるギフト株式会社の協力を仰ぎました。プロジェクトのメンバーは、30代以下の若手5名が中心。社長へのトップインタビュー、社内アンケート調査などを経て、合計6日間のセッションの中でミッション・バリュー・行動指針、そしてビジョンの順に検討していきました。付箋に言葉を書き、これらをグルーピングして、キーワードを絞り込むという地道な作業。最終的には、入社5年目のコピーライターが“まとめ役”となり、原稿をブラッシュアップしました。

スタートから約1年で、新たな理念が完成。そして、評価制度との紐づけや、理念を表現するロゴマークの作成へ。約半年後の2022年3月、リブランディング事業は完了し、アドバンドは新たな一歩をふみ出すことになりました。

ロゴに込めた思い

社名の頭文字「A」がモチーフ。円、直線、曲線が関わり合って結びつき、つながりを表現しています。色あざやかなオレンジと角のない形には、大胆さとともに親しみやすさを込めました。



アドバンドのブランディングプロジェクト

Mission

私たちがいる理由

正しいつながりをつくる。

私たちの、まんなかにあること。

こだわりの詰まった商品が、本当に必要な人に届いていない。お互いを深く知らないまま、会社と社員がすれ違っている。いっしょに汗を流しているはずなのに、まるで他人みたい。

もどかしさや、悔しさを感じる人がいる結びつき。それは、いつかほどけてしまう。

自慢の商品を届けたい企業と、自分にぴったりなものを探す人。自分らしく働きたい人と、その人らしさを活かしてほしい企業。仲間として、心を通わせ合いたい社員同士。

誰かとだれか、誰かととなにかが「正しく」つながると、世界はもっと心地よくなる。

あらゆる人やモノの正しいつながりをつくりたい。それが、アドバンドの想いです。

Vision

描きたい未来

「想い」の不協和音がない心地いい世界をつくる。

Value

大切にしている姿勢

結束しよう

ていねいに追求しよう

わかりやすく伝えよう

大胆に疑おう

自ら挑戦し学ぼう

Check!

プロジェクトのメンバー座談会はこちらでチェックすることができます。PDFの7ページをご覧ください。

adLive
46号



創造

浸透

理念の 浸透

編

理念を浸透させるには、大きく2つの方法があります。

1つは、朝礼や会議、評価ミーティングなどの場で活用する方法。

もう1つは、コミュニケーション・ツールを用いて、全社的に効率よく認知させる方法です。

従業員からわざわざアクセスしなければならないイントラネットなどのWebメディアは、各自のやる気や性格に左右されやすく、しかも、ブランドを感じにくいという欠点があります。

そこで、最適なメディアとしておすすめするのが印刷物。ここではその代表格である、

「社内報」「社史／周年記念誌」「理念ブック」のつくり方を見ていきましょう。

その社内報、 活かすも 棒に振るも 戦略次第。

今、改めて問われる「社内報」の真価

昨今、新型コロナウイルスの感染拡大や働き方改革の推進によって、リモートワークやフレックスタイム制を導入する企業が急増しました。その結果、同じ空間で社員同士が顔を合わせて働く機会が少なくなってきました。また、仕事に対する従業員の価値観も多様化。ワークライフバランスを重視する世代が増えたことで、一人ひとりの仕事観もさまざまに変化しています。

このような社会の変化を受け、人材や組織にまつわる課題を解決しようと、最近では社内におけるインナーコミュニケーションの施策を見直そうとする企業が増えています。なかでも特に注目を集めているのが、社内の人的交流や会社へのロイヤリティ向上を目的として発行する「社内報」です。これまでのように、情報共有やコミュニケーションのツールにとどまらず、企業全体の「組織力」や「ブランド力」の向上にも貢献する戦略的ツールとして、活用しようとする動きが活発になっています。

「なんとなく」では、モッタイナイ

社会や組織を取り巻くさまざまな環境の変化を背景に、新たな価値が求められている社内報。しかし、発行をつづける企業のなかには、「なぜ、社内報をつくるのか」という目的が曖昧なまま、昔からの慣習によって「ただなんとなく」制作をつづけているケースが多いのも事実です。

これでは、企業に何もプラスの影響を生まないばかりか、むだなコストまで発生してしまう可能性もあります。これらは、社内報の編集担当者の悩みにも直結します。実際、「たくさんさんの時間と労力を費やしている割に、社内からの反響が少ない」「ちゃんと読まれているのか、社員の役に立っているのかわからない」「このまま発行をつづけても無意味ではないか」という不安や焦りが、ますます担当者のモチベーション低下を招いています。

しかし、社内報は、本来の役割や機能を十分に果たすことができれば、組織に大きなプラスの作用をもたらす優れたアイテム。発行を通じて得られるメリットを最大化するためにも、常に目的意識をもって制作にのぞむことが重要です。

社内報は企業経営の戦略アイテムのひとつ。これをパワーアップさせるポイントをつかんでもらうため、ここからは、大前提となる社内コミュニケーションの種類や特性をひも解きつつ、具体的な制作のポイントをお伝えします。

戦略1

コミュニケーションの
「特性」を知ることが、
すべてのはじまり。

同期と非同期、2種類の コミュニケーションを使い分ける

効果的だが制約も多い「同期型コミュニケーション」

社内報制作の戦略を考える前に、ここでは大前提として社内コミュニケーションの全体像を整理しておきたいと思います。ポイントは、組織におけるコミュニケーションは、2種類しかないということ。これらは大きく「同期型コミュニケーション」と「非同期型コミュニケーション」に分類されます。ここで重要なのは、同期と非同期、両方のコミュニケーション手法をハイブリットで活用することです。

前者の同期型コミュニケーションは、2人以上の参加者がお互い同じ時間にやり取りする形式で、具体的には、社内イベント、研修などの教育の場、上司との1on1ミーティング、半期・四半期ごとに実施する評価ミーティングなどが該当します。同期型のコミュニケーションにはさまざまなメリットがあります。たとえば1対1の場面では、自分の心配事や悩み事をじっくり聞いてもらえるので、かなりふみ込んだ内容の相談も可能です。ただし、デメリットもあります。個別で相談ができるといっても、時間には限りがあるため、多忙な上司が月に何度も部下の話をじっくり聞く時間をとるのは、なかなか現実的ではないでしょう。加えて、人との相性も関係するため、気軽に話せる上司に恵まれない場合は、あまり効果的ではありません。

仕組み化しやすい「非同期型コミュニケーション」

一方、後者の非同期型コミュニケーションは、各々が都合の良いタイミングにやり取りする形式で、一般的には、社内報、イントラネット、メールマガジンなどが該当します。非同期型は、一度ツールが完成してしまえば、あとは受け手が好きなタイミングで確認や反応をすればよいので、事前準備をふくめ多くの時間や労力、コストのかかる同期型よりも効率的に運用できるメリットがあります。次のページでもくわしく紹介しますが、非同期型コミュニケーションは、大きくデジタルとアナログに分類されます。そのなかでも特に広く活用されているのが、紙の社内報とイントラネットです。

イントラネットは即時性があり、タイムリーに情報を発信することが可能。社内ネットワーク上での情報共有に限られるため、秘匿性のある情報も掲載できます。ただ、イントラネットは「人に依存する」という弱点があります。「会社のことが大好き」という社員以外、じっくり閲覧してもらうことはなかなかむずかしい媒体です。

一方、紙の社内報は、コストがかかる、タイムリーな情報を伝えづらい、編集に手間がかかるなどのデメリットはあるものの、印刷物として物理的に手渡しできるので、ツールとしての価値を感じやすく、社員に読んでもらえる可能性も高まります。うまく活用できれば、紙の社内報は強力な媒体。従業員のロイヤリティ向上も見込めます。非同期型コミュニケーションのなかでも、紙の社内報は、活用方法次第でデジタル媒体以上のメリットがあることに注目すべきです。

戦略2

デジタルとアナログ、
「良いところ取り」で
最大限の効果を
得る。

メディアの特性に合わせた 両輪での運用

PULL型とPUSH型、それぞれの特徴を知る

社内報をふくめ、組織におけるインナーコミュニケーション施策の方向性を探るため、前のページで説明した非同期型コミュニケーションの特徴について、もう少し掘り下げてみたいと思います。非同期型コミュニケーションは、イントラネットやSNSなどデジタルメディアの「PULL型」と、紙の社内報などアナログメディアの「PUSH型」に分類できます。

この2つにはそれぞれメリットとデメリットがあるため、施策を検討する際は、「デジタルとアナログを併用すること」が重要です。ツールを通じて得たい効果や、解決したい課題などの目的に合わせて、「どの媒体を使って情報発信するか」のすみ分けをきちんと行えば、成果を最大化することができます。

社内報を印刷しなくても、情報の伝達のみであれば「イントラネットで十分」と考える方も少なくありません。しかし、媒体の特性や強みには、そもそものちがひがあります。もしも今、十分な効果を得られていないとすれば、デジタル(イントラネット)とアナログ(紙の社内報)の使い分けに問題があるのかもしれない。それぞれの媒体が得意とする役割を理解し、そこで発信すべき情報のすみ分けを行いましょう。

:: PULL型とPUSH型のメリット・デメリット

	PULL型 (デジタルメディア)	PUSH型 (アナログメディア)
媒体	<ul style="list-style-type: none"> ● イン트라ネット ● SNSやブログ ● メールマガジン ● 動画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 紙の社内報 ● サンクスカード ● 理念ブック
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 緊急な情報をすぐに共有できる ● アーカイブで過去の記事を探しやすい ● 発信できる情報は無限大 ● 情報を簡単に修正・追加できる ● 実質的に無料で発信できる ● インタラクティブな運用も可能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 手元に残るので価値を感じてもらいやすい ● 能動的に情報を発信できる ● 視認性や一覧性、自由度が高い ● 保管性と再読性が高い ● 社員だけでなく家族も読める ● 上司が部下に手渡すなど、読まれる率が高まる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● アクセスしてもらえるかどうかは人に依存 ● 情報セキュリティ対策が必須 ● デザインなど表現に制限がある ● 就業時間中、社員しかアクセスできない 	<ul style="list-style-type: none"> ● 制作に時間がかかるので情報が遅れがち ● 一度発行すると容易に修正ができない ● 掲載できる情報量に上限がある ● 担当者の負担が大きい

戦略3

計画的に使い分ける。
 伝えるコンテンツも
 媒体だけではなく、

伝えたい「価値」を基準に 掲載情報をすみ分ける

紙の社内報は「価値」を感じさせたいコンテンツを

インナーコミュニケーションでは、イントラネットと紙の社内報を使い分ける必要があるとお伝えしましたが、発信する「コンテンツ」のすみ分けも重要です。そのなかで、紙の社内報は、できるだけ目的やテーマを絞ったほうが、読者の目を引き読まれやすくなります。企業として伝えたいメッセージや感じてほしい「価値」にフォーカスして、コンテンツを選ぶことがポイントです。

:: 一般的なコンテンツの領域

領域	主な内容
トップダウン	<ul style="list-style-type: none"> 経営ビジョンや事業方針、中期経営計画 市場、競合を含む会社の概況 目標や課題の共有 理念やコンプライアンスの周知
ボトムアップ	<ul style="list-style-type: none"> 部門の概況や事業紹介 社員の表彰や会社への貢献 プロジェクトの取り組みや事例の報告 新たな製品、サービスの紹介
インフォメーション	<ul style="list-style-type: none"> 社内のニュース&トピックス 入社、退職、異動など人事情報 会社の歴史や技術、ノウハウ 福利厚生、法務、健康、マナーなどお役立ち情報
コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> 結婚、出産報告やペット紹介 CSR活動やボランティア、クラブやサークル活動 社員旅行やスポーツなど社内行事 趣味、特技、おすすめなどプライベート情報

:: [例] コンテンツのすみわけ



大手企業による、社内外にむけた先進的な広報戦略

ソーシャルメディアの普及により、企業文化や職場環境のオープンかつスピーディーな情報発信が求められるようになりました。同時に、社内・社外むけの情報発信がシームレスにつながる動きもあります。その代表例が、トヨタ自動車の「トヨタタイムズ」です。オウンドメディアを核としながら、マスメディアと連携して最新動向をアピール。組合との交渉や開発への取り組み、経営トップの想いを語る姿が表現されていて、対象として社員を意識していることがわかります。大手企業の社内外「両にらみ」の情報発信は、インナーコミュニケーションの新たな潮流として期待されています。

1 #発行目的

伝えたい「企業価値」を起点に 社内報発行の目的を再検討する

目的やテーマをフォーカスするのがコツ

長きにわたり社内報の発行をつづけてきた会社では、発行自体が目的になってしまい、編集方針やポジションがあいまいになっているケースも見られます。これまでは、あらゆる情報を一冊に盛り込む社内報が主流でした。ところが、昔と比べて情報を得る媒体が増えた昨今、ありきたりな社内報は読まれづらくなっています。発行を見直す際は、イントラネットと紙の社内報のすみ分けを検討し、紙の社内報は目的やテーマを絞り込むことが重要となります。

:: 発行目的一覧

情報共有

- 会社の現況や経営計画
- 関連業界の動向・トレンド
- 新たな取り組みやニュース・トピック
- 人事・財務など社内情報

組織活性化

- 事業部・部署間の理解や連携
- 意識改革・モチベーション向上
- 教育・研修の機会提供や成果
- 社員表彰・資格取得・業務提案

信条・行動指針

- コンプライアンスの理解
- 企業倫理の確認と徹底
- リスク管理やBCP
- ESG関連の知識

浸透・周知

- 理念・ビジョン・価値観の共有
- 企業文化や社風の醸成
- ロイヤリティの向上
- 役職員同士の興味・関心

:: 発行のポイント

伝えたい「企業価値」に沿った
発行目的の検討が重要

目的やテーマは可能な限り
1つに絞ることが大切

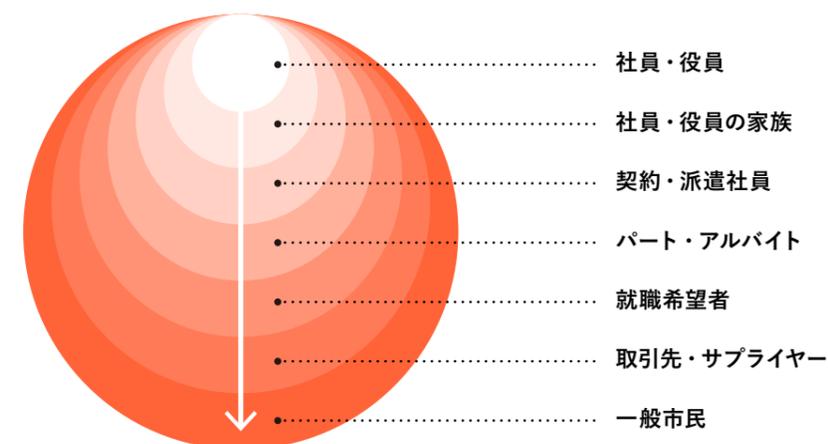
2 #対象読者 #用途 #活用方法

読者は社員に限定せず、 幅広く活用してツールの効果を最大化

先入観をもたずに、自由に発想

発行目的が決まったら、おのずと読者ターゲットも決まってくるはずですが、通常、社内報の対象読者は企業やグループ会社の役職員ですが、目的に合わせて読者を広げてみると、さまざまな活用方法があることに気づくはず。社内報を通じて「誰にどんな価値を感じてほしいか」を意識しながら、自由に視野を広げてみることをおすすめします。

:: 読者ターゲットの拡大イメージ図



例 社員・役員の家族

「普段、どんな仕事をしているのか」「事業活動が社会にどう役立っているのか」など、ご家族が会社を知る機会意外と少ないもの。B2Bでニッチな製品を取り扱う業界、専門性の高い業種の場合はなおさらです。ご家族に仕事への理解を深めてもらうことは、社員満足度の向上、モチベーションアップが期待できます。「出向している社員には、各家庭に郵送する」「社員のお子さんにも分かりやすい企画を盛り込む」など、業態や目的に合わせた工夫が必要です。

例 就職希望者

近年は、就職活動中の学生に企業への理解を深めてもらうために、会社説明会やセミナーで社内報を配布している企業も増えています。どのような部署があり、そのなかでどんな社員が働いているのか、企業がどのような社会貢献をしているのかを知ることができるので、入社前後のギャップを減らすことができます。さらに、内定が決まった後、内定者の家族に社内報を送付している企業もあります。

3 #仕様 #体裁

仕様や体裁はじっくり検討し 自社の方針に沿って決定

年間予算をふまえて、細かなスペックを考える

目的や対象読者が決まったら、次は具体的に発行の時期・回数、ページ数などの仕様を検討しましょう。また、サイズや紙質などは、社風や従業員の属性によっても変わってくるため、仕様・体裁は編集部員のみでじっくり検討してください。

:: 仕様・体裁の基本知識

項目	ポイント
年間発行回数	季刊(年4回)が最も多い。毎月・隔月・年2回発行などさまざま。
部数	配布する人数プラス予備の部数。
ページ数	4の倍数で設定。中堅企業では16~24ページが主流、多くて32ページくらい。
サイズ	A4判またはB5判がほとんど。両者の情報量・印刷費はほとんど変わらない。A4判はビジネスシーンを想定。女性がバッグに入れるサイズならB5判以下がおすすめ。
色数	フルカラー印刷(4色)が主流。
綴じ方	横書きなら左綴じ、縦書きなら右綴じ。 欧文が多いなら横書き、雑誌風にしたければ縦書きがおすすめ。
製本	背のない中綴じが主流。ページ数が多くしっかりしたものなら背のある無線綴じ。
紙質・紙厚	つやのないマットコート紙が主流。つやのあるコート紙、手ざわり感のあるハミング紙などは比較的安価で良質な用紙として知られる。ページ数が少ない場合は厚め、ページ数が多いと薄めの紙厚を選択。表紙と中面の用紙を変えると、コスト高になる。

活用シーンに合わせて社内報の「デジタル化」も検討

「通勤・移動中でも手軽に読んでほしい」「外部の人にも見てほしい」という場合は、紙の社内報をPDFや電子ブック化してWeb上に公開すれば、デジタル情報として活用できます。利用者が自由に読みたいページをプリントできる、バックナンバーを並べてアーカイブできる、スマートフォンなどで閲覧できるというメリットがあります。

4 #企画

ありきたりではダメ つつい読みたくなる工夫を

無難に落ち着くのではなく、大胆な発想で

大枠の方針が決まったら、誌面に掲載する具体的な企画内容を検討しましょう。基本的には、発行の目的に合わせて企画の選定を行います。社内報で取り上げる情報はなんとなく無難なものになりがちですが、読者の注目や関心を集めるには、働く人々の本音に切り込む企画、あえて企業の弱点や意外性にふれる大胆な切り口、社会課題なども交えて自社の事業をふり返るコーナーなど、幅広い視点で考えると個性豊かな一冊が仕上がります。

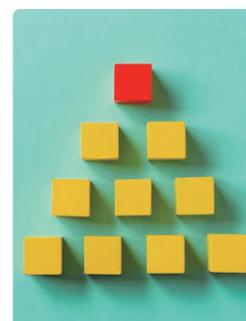
:: 企画例



自社の「採用」活動について理解を深める 企画

採用活動にフォーカスし、新入社員が入社するまでの道のりを紹介します。会社としてどのような方針・フローで採用活動を行ってきたのか、人事部の思いや活動について社員にも知ってもらえる企画に。

- 例 ▶ 人事担当の採用業務の裏側に密着
▶ 企業説明会/インターンシップ/入社前研修の現場に密着 など



トップの「人柄」や事業に対する「想い」が伝わる 企画

社長を身近に感じる企画、創業者や経営陣の「哲学」が伝わる企画でトップの人柄に接してもらいます。社長の魅力が伝わると、読者である社員にも、組織の一員として発奮する気持ちが自然と芽生え、会社の求心力を高めることにもつながります。

- 例 ▶ 先輩社員に聞く社長の「素顔」 ▶ 一問一答!何でも質問コーナー
▶ 社長がゆく全国現場キャラバン など



社会における「企業価値」について再考する 企画

B2B企業は特に、製品やサービスに具体性が乏しいもの。改めて事業による社会貢献を誌面のなかで訴求し、一人ひとりの業務の重みを感じてもらいます。社会課題の解決に力を注ぐ企業なら、「なぜ、この事業に取り組んでいるのか」を社員と共有するのもおすすめ。

- 例 ▶ プロジェクトストーリー ▶ OO会社がSDGsに「本気」な10の理由
▶ こんなところにOOOの製品 など

5 #デザイン

読まれる社内報と読まれない社内報 その差は「ビジュアル表現」にあり

デザインは、読者の好奇心を高めるトリガー

企画で「何を伝えるか」が決まったら、それらを「どう表現するか」に着目しましょう。社内報は内向きのツールであるせいか、ついデザインが後回しになりがち。しかし、読まれにくいアイテムであることを考えると、読者に関心を持ってもらうためには、ビジュアル面での工夫が不可欠です。また、デザインの向上は、企業ブランドの向上にも直結するだけでなく、従業員の熱意やモチベーションを高めることに寄与します。ぜひ、デザインにも力を注ぎたいところです。

:: デザイン向上のためのヒント4選



**インフォグラフィックを活用し、
情報を効果的に伝える**

インフォグラフィックとは、データ・図表・チャート・イラストなどを用いて、情報をわかりやすく表現する手法。各々の要素をビジュアル化することで、読み手の直感的な理解をうながす効果があります。社内報においても、会社の業績・事業戦略・サービス内容など、文章だけではわかりにくいコンテンツを掲載したいとき、誌面の内容を簡潔に伝えることができます。



**全体の統一感を意識しつつ、
メリハリも重視**

デザインのトンマナ、フォントの種類やサイズ、行間など、細かなルールをあらかじめ設定しておけば、担当者とデザイナーの間で共通認識を持つことができ、統一感が出ます。ただし、企画やコンテンツに合わせて、メリハリをつけるのも重要。特集ページや写真の多いページなどは、あえてフリーレイアウトにし、遊び心を演出することも有効です。



**「引き算」の発想を大切に
読みやすい誌面づくりを意識**

バラエティに富む誌面をつくらうと、あまりに多くのデザイン要素を盛り込むと、逆に焦点がぼやけてしまい、肝心の伝えたい情報が目立ちません。読みやすさを最優先に、ムダな装飾はなくす。色やフォントを使い過ぎない、ページの余白を意識するなど、「引き算」の発想が重要です。視認性(見やすさ)・可読性(読みやすさ)・判読性(わかりやすさ)を意識したデザインを心がけましょう。



**プロのカメラマンによる
撮影を検討**

品質を大きく左右する要素に、写真があります。小さなカットなら担当者や社員自身が撮影してもOKですが、表紙や特集など目を引くページは、可能な限りプロに依頼することをおすすめします。経験豊富なカメラマンであれば、企画意図をふまえて適切な表現方法も提案してくれます。「プロ」だからこそ可能な技術を活用し、より魅力的な写真を撮影してもらいましょう。

6 #効率的な制作フロー

「あれも」「これも」で多忙な日々…… めざすは、効率重視の制作フロー

マンネリを防ぎつつ、なるべく手間をかけないのがコツ

社内報の制作において、担当者の方は普段、ほかの仕事も兼務していることがほとんどです。「とにかく忙しくて時間がない!」というなかでの作業は、何より効率を重視したいもの。そのためにもまずは制作フローの全体像を把握し、各工程ですべきことや全体の流れをしっかりと整理しておくことが重要です。限られたメンバー、あるいは一人だけですべての作業をこなすのは、かなりの負担です。企画・編集・制作の大部分は、パートナーとなる支援会社の助けを借りれば、効率的に進めることができます。

ただし、効率化を進めることで、企画がマンネリ化してしまつては本末転倒です。アドバンドは、経団連事業サービス社内広報センターが発行する会員情報誌「コミュニケーション・シード」において、「マンネリ・レスキュー!」という連載記事を執筆。できるだけ時間をかけずに、読まれる企画や表現を考えるヒントをお伝えしています。ぜひ参考にしてみてください。

:: [例] 支援会社の社内報作業フロー



7 #年間編集会議

その都度悩まなくてラクチン！ 年1回の編集会議で十分な計画を

むこう1年間のスケジュールを編集部員で共有

社内報は定期刊行誌のため、担当者は毎号の打ち合わせで、企画のネタに頭を悩ませることも多いはず。また、毎月・隔月などの短いスパンで発行する企業の場合、目前の号の進行で頭がいっぱいで、発行後も一息つく間もなくバタバタと次号の準備を行うこととなります。これでは、いい企画は生まれません。そこで重要となるのが、「年間編集会議」の実施です。

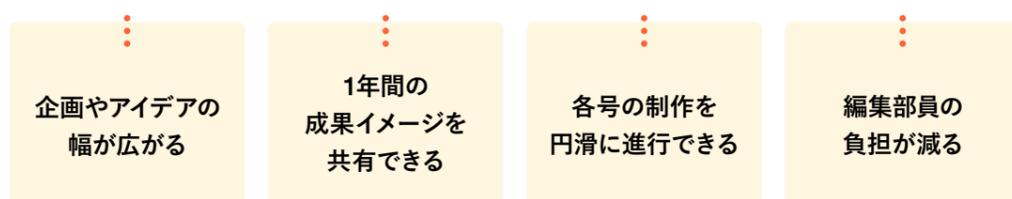
毎号、ゼロベースで企画や構成を考えはじめるのではなく、前もって年間計画を立てておけば、先々のスケジュールを見据えて効率よく準備を進めることができます。仮に、その号の発行時点で想定外に重要なテーマがもち上がって、年間企画どおりにならないこともあるかもしれませんが、その時はその時。計画にとらわれ過ぎず、柔軟に調整・変更を加えていきましょう。

年間編集会議は年初や期初に実施することが一般的です。この時期にしっかり年間の戦略を立てておくと、各々のテーマについて考える時間をたっぷり確保できるため、普段ほかの仕事で忙しい担当者の負担も軽減できます。

:: 年間編集会議のフロー



:: 年間編集会議を実施する4つのメリット



今すぐ使える！社内報制作のヒント

これさえ押さえておけばOK! 原稿依頼の基本の「き」

社内報を制作する際、担当者は各関係者に原稿作成をお願いすることが多いと思います。ところが、原稿を確認してみたものの、「思っていた内容とちがう……」なんて経験をされた方もいらっしゃるのではないのでしょうか。イメージどおりの文章を書いてもらうには、事前準備が肝心です。

まず、依頼状には、企画の目的・寄稿してほしい内容・文字数・期限など、できるだけ具体的に伝えることが重要です。また、書面での依頼だけでは、意図がうまく伝わらない可能性もあるため、口頭での補足説明も大切です。

原稿が手元に届いた後も、文章が読みづらかつ

たり、想定していた内容とズレていたりする場合は、文章を手直しの必要があります。ただ、勝手に文章の内容を変えるのはNGです。寄稿者には依頼時に「原稿を手直しの場合もある」と伝えておきましょう。そうすれば、多少の手直しは編集部員の判断で行っても問題はありません。

具体的な修正ポイントは、「専門用語が多用されている場合は、わかりやすい言葉に置き換える」「長すぎる文を短い文に分割する」「硬い言い回しを柔らかくする」「です・ますの語尾を統一する」などが挙げられます。一方、単なる言い回しや表現方法の修正だけでなく、「原稿の内容自体を大きく変えなければならない」「文章の大幅な追加や削除が必要」な場合には、寄稿者に再び確認を取りましょう。

少しの工夫でクオリティ UP! 写真撮影のワンポイント

社内報の制作では、誌面に掲載する写真を社員のみなさんに提供してもらうことも多いと思います。写真撮影をお願いする際は、イメージを共有できるように、参考資料を渡しておくともスムーズです。アドバンドでは事前に、ダミー写真を使った「ラフデザイン」を提供。編集部員はこれを元に写真を

依頼しています。これにより、企画・編集の意図に沿った写真を収集できます。

また、編集部員自らが現場に足を運び、シャッターを切る場面もあるはず。特に人物写真は、品質にもこだわりたいものです。そんな時に知っておくと便利なのが、写真の品質を高める知識です。構図・表情・服装・髪型など被写体まわりの知識や、露出・太陽の向き・ストロボなどカメラの扱い方に注意して撮影にのぞみましょう。

重ねた歩み、 残す想いも 届けないと 意味がない。

やり方次第でカラ回りしてしまうのが周年記念事業

会社が節目の年を迎えるにあたって行う周年記念事業には、さまざまな選択肢があります。たとえば、ホテルの宴会場で祝賀イベントを開催する。あるいは、社員みんなで記念旅行を実施する。または、記念品の贈呈をお考えの会社もあるかと思います。ところが、イベントや旅行は単発的で、手間やコストがかかる割に効果はあまり期待できません。また、記念品は品物を選ぶセンスが問われるうえ、人によっては好ましい反応が得られない可能性があります。せっかくの周年記念事業。大切な予算を使うわけですから、この機会を使って、社員には会社へのロイヤリティを高め、仕事に対するモチベーションを向上してもらいたいものです。

記念誌の発行は、その過程で得られるものこそ大きい

そこで、おすすめなのが社史／周年記念誌（以下：記念誌）です。社員やその家族に読んでもらうことで、会社の歴史や創業からの想いを知るきっかけとなり、これから未来にむけて会社がめざす方向性やビジョンを共有できます。また、お客様や取引先に配布すれば、商談や打ち合わせのときに会話のきっかけになります。さらに、採用活動では、学生など求職者に対して自社の魅力を訴求することも可能です。

制作プロセスでも多くのメリットがあります。たとえば、編集部員を中心に、社員や役員とのコミュニケーションが活性化すること。もちろん、めったに聞くことができない経営陣やOBの本音にふれる機会が生まれることも、大きな利点のひとつです。そして、最大のメリットは温故知新。改めて自社の歴史をふり返り、歴史や過去の教訓から学ぶことで、将来のビジョンを描くための大きなヒントになります。

このように、記念誌を完成させる過程において、社内のコミュニケーションが一層深まり、新たな発見や気づき、思いもよらないアイデアを得ることもめずらしくありません。しかし、制作の進め方や編集ノウハウはWeb上にも少なく、ある日突然担当者に指名されても、何から手をつければいいのかわからないのが実情です。たとえば、制作に要する期間について。会社案内や営業カタログとはちがひ、記念誌はコンテンツづくりに手間がかかるため、普段の制作物とのちがひに苦労する方が多いようです。また、自社と支援会社との担当領域のすみ分けも悩みの種。原稿はどちらが書くのか、誰が写真を撮影するのか、判断に迷うことも少なくありません。さらに、制作した後の用途もさまざま。この社史／周年記念誌のパートでは、プロジェクトの立ち上げから納品後の使い方までを4つのSTEPに分け、それぞれのポイントを解説していきます。

残すべきは、「記録」か「記憶」か ポイントは、読まれる記念誌

内容も装丁も、 あらゆる面で読者に配慮

記念誌には主に2種類の型が存在します。1つは従来型の「社史」と呼ばれる、記録に残すことを目的としたタイプ。これは過去に起きた出来事の年代や、当時の様子を忠実に文章として残すスタイルです。そのため、膨大な資料の収集が必要で、編集や制作に手間がかかるうえ、時間やコストもかかります。ページ数は、100ページを大きく超えるボリュームで、ハードカバーやケース付きなど、「重さ」を感じる冊子が中心。このような社史はページを開くことすらハードルが高く、なかなか社員に読んでもらうことはできません。

一方、最近のトレンドとなっているのが「企業的人格」をアピールする、記憶に残る「周年記念誌」です。過去の資料やデータを羅列するのではなく、会社の軌跡やめざす姿を、親しみやすいデザインで表現したものが、読者に好まれる傾向にあります。装丁の面でも、手に取りやすいサイズや読むのに飽きないページ展開、目を引く表紙などデザイン面を重視。社内外に幅広く配布することで、会社の存在感を高めることができます。

私たちに制作を依頼されるお客様は、年々、後者の「記憶に残る記念誌」を希望される方が増えています。SNSや動画など、ひと目で情報が伝わるメディアが増えていく昨今、今後、より一層読ませる工夫が必要になると考えられます。

発行理由も使い方も「自由」

また、記念誌を発行するタイミングにも自由度が増えています。一般的に、発行時期は創業30年、会社設立50年など周年の節目が基本です。

しかし、理念の刷新やリブランディングを機に、これまでの歩みをふり返る。社長が二代目に交代したことをきっかけに、先代に感謝を伝えるとともに、その功績を冊子として残す。本社設立のタイミングで社内イベントを行う際、OBとの思い出をふり返るなど、自由な目的で発行して構いません。冊子のタイトルも「〇〇周年記念誌」とするだけでなく、「新たな一歩」や「感謝の言葉」と名づけると、特別な思いを込めた一冊であると強調できます。

さらに、形状や使い方も自由です。本棚に長く保管しても痛まないよう、ケースをつける。表紙に箔押し、大切な一品だと愛着が湧くようにする。カバンに入れて持ち運べるよう、文庫本くらいのサイズにとどめるなど、方法はいろいろ。記念誌の可能性は無限大です。

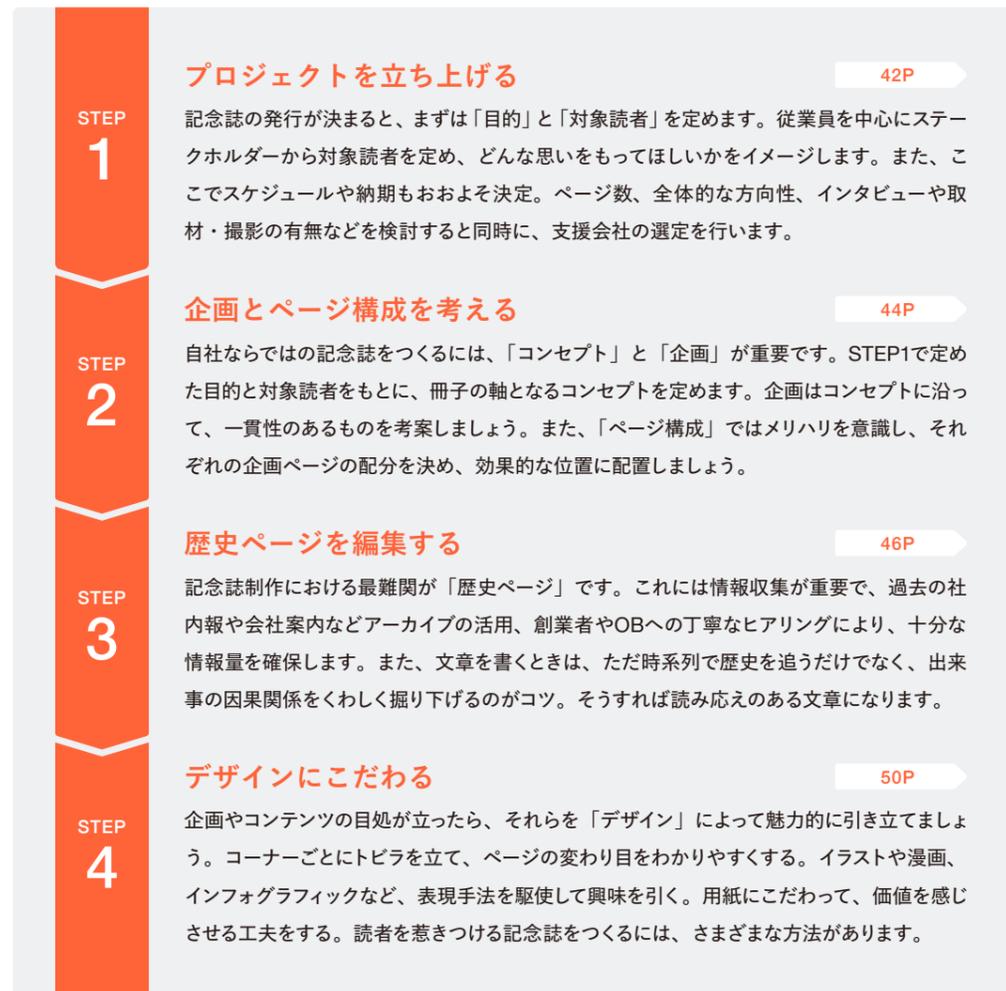
コンテンツのまとめ方が重要

記念誌は「記憶」に残るものを基本に考えながら、創業者やOBなどのキーパーソンからヒアリングした貴重なコンテンツは、なんらかの形として残しておくべきです。

私たちがおすすめしているのは、実際に記念誌として形に残す冊子には、できるだけ簡潔な文字量で、歴史の流れや概要がわかるものとして編集。これとは別に、ふみ込んだコンテンツを、ワードやPDFのデータで残しておく方法です。

また、52ページで述べるように、メディア展開も重要。記念誌として印刷する部数は限られるため、せっかくのコンテンツを広く読んでもらうことはできません。Webサイト、YouTube、SNS、マス広告、採用活動と、予算に合わせて他のメディアを検討すれば、PR効果を期待できます。

:: 記念誌制作 4つのSTEP



:: 約2万冊の記念誌が読める「図書館」

他社の事例をご覧になったことはありますか？ 自社の記念誌をつくる前に、他社が発行したサンプルを閲覧することは大変参考になります。ところが、会社案内やカタログなどのパンフレットとはちがひ、記念誌は簡単に入手することができません。そこで、図書館の活用をおすすめします。記念誌の所蔵が多いことで有名なのが、神奈川県立川崎図書館です。2万冊弱、全国有数のコレクションを目にすることができます。残念ながら貸出は神奈川県に在住、もしくは通勤・通学している方のみですが、足を運ぶ価値は十分にあります。そのほか、国立国会図書館にも数多くの記念誌が所蔵されています。



STEP① プロジェクトを立ち上げる

企画やデザインは単なる手段 はじめに決めるべきは、「目的」

発行目的と対象読者を決定

記念誌プロジェクトが発足したら、まずは発行の「目的」と「対象読者」を中心とした全体像をメンバー内で共有します。

一般的に記念誌の発行目的は、「会社の変遷や歴史をまとめ、節目の感謝を社内外に伝えること」だと言われています。創業者の想いを理解し、先人の貴重な知恵にふれる。事業に関する資料を整理するとともに、会社の歴史を棚卸して会社の未来に活用する。あるいは、現在とはちがって情報の蓄積が困難だった時代には、研究資料としての価値も期待されていました。そのため、ひとつの企業の経営史として、さらに社会の産業史として、図書館や研究機関へ寄贈するケースも少なくありませんでした。

ところが現在、記念誌の発行目的は少しずつ変化しています。むしろ、将来の成長にむけた3つの視点での活用方法が代表的です。

1つ目は、従来の発行目的に近いもので、会社の資料・出来事の整理、事業承継における創業者の精神や理念の共有、そして社内の連帯感の醸成です。すべての従業員に対して、会社のあり方への理解をうながし、過去の経験や教訓を未来のビジネスに活かすことにも寄与します。また、最近では社員の教育・研修ツールとして、記念誌を活用する企業もあるようです。

2つ目は、お客様や取引先など社外に向けたブランドの発信です。イメージアップを図り、企業価値の浸透を実現。営業面では、お客様との対話を生み出すきっかけづくりに利用できます。

3つ目は、求職者を対象とした視点。記念誌のダイジェスト版をつくって広く配布、あるいは、コンテンツをパワーポイントにまとめて会社説明会

で上映するなど、企業の認知と採用力アップをねらいます。

対象読者は、従業員とその家族を中心として、OB、お客様や取引先、サプライヤー、求職者、金融機関、株主、地域住民などさまざま。ただし、読者の軸足を定めることも大切です。

記念誌の納期は半年から数年

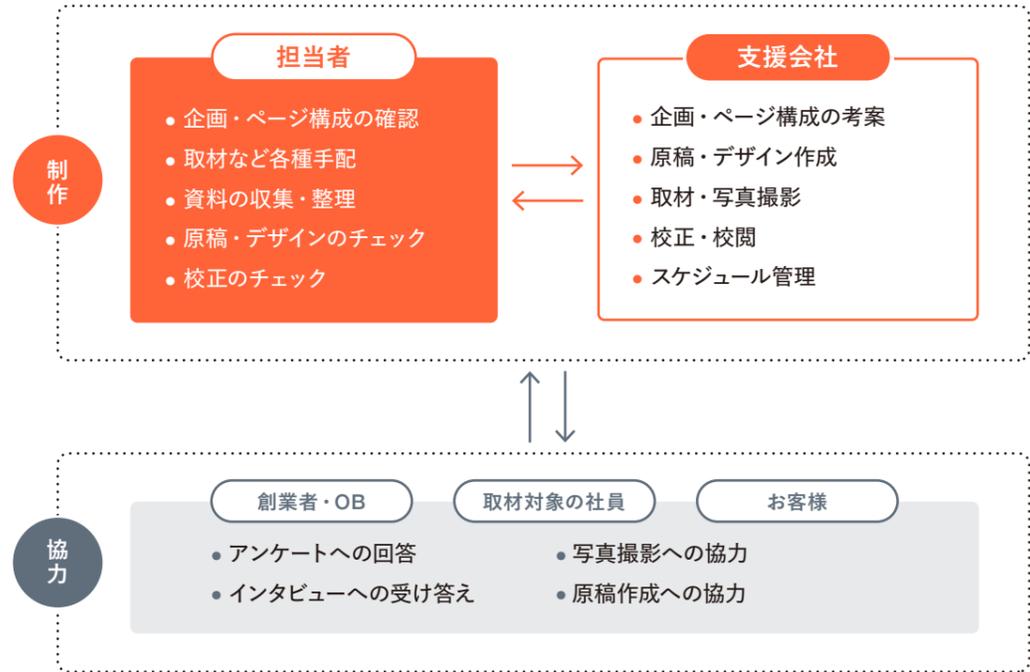
担当者のお悩みのひとつに、納期という問題があります。一般的に、記念誌の納期は半年から長く2年ほど。ページ数、インタビューや撮影の日数によって期間は変わりますが、なかでも歴史ページの整合性チェックには時間がかかるため、できるだけ余裕をもってスケジュールを検討することが大切です。

また、予算に関しても納期と同様、ページ数や支援会社への依頼内容によって大きく変化します。そのため、数百万～数千万円以上と、制作にかかるコストにはかなりの幅があります。

支援会社選びがポイント

同じ担当者が二度、記念誌の担当になることは稀です。そのため、企画・編集で頼りになる支援会社を見つけることは、成功を収めるうえで非常に重要です。豊富な実績があるのはもちろんですが、進め方のフォローが上手い支援会社を選ぶことがポイントです。制作期間が「長丁場」であることを考えると、担当者との相性も大事。また、イメージに関する要望や修正を伝えるのは、なかなかむずかしいものです。そのため、実制作にたずさわるデザイナーやライターと直に話せる環境であることも重要です。

:: 記念誌の制作体制



:: 支援会社の比較

	出版社	周年コンサル	印刷会社	制作会社
特徴	・記録に残す分厚いものが得意 ・制作実績が豊富	・周年事業全般の知識が豊富	・印刷工場を保有し、ハード面で有利	・企画力に優れ、実制作にも強み
専門分野	・出版	・イベント	・印刷／製本	・企画／デザイン
メリット	・外部ライター人脈が豊富 ・編集力に強み	・イベント業者などつながりが強い	・印刷実績が豊富 ・コスト面で対応力がある ・紙の種類／加工／製本などの知識が豊富	・企画／ページ構成／デザインに強み ・発想力やアイデアに長けている
デメリット	・広告やデザイン分野に弱い ・デザインの実制作は外注になることが多い	・原稿作成／デザインとも実制作は外注が多い ・受注後の管理体制に弱い	・企画力に弱い ・原稿作成／デザインとも実制作は外注が多い	・中小企業が多く、記念誌の制作実績が少ない ・社内に取材／編集のプロが不在のケースも多い

STEP 2 企画とページ構成を考える

常識や固定概念は、最大の敵 記念誌にルールはない

コンセプトに沿った企画を、 自由な発想で考える

多くの時間と予算をかけて制作する記念誌を、自社ならではの一冊に仕上げるには、掲載する企画にトコトンこだわらしましょう。そのためにまずは、全体を貫くコンセプトを決定します。自社が何を伝えたいのか、どのように表現したいのか、どう見られたいのかを明文化したら、次は企画づくりです。「記念誌は歴史を残すもの」とか「感謝を前面に押し出すべき」という常識や固定概念を捨てた自由な発想が、ユニークで面白い企画づくり

の秘訣です。右のページでは、私たちが提案した事例を掲載していますので、ぜひ参考にしてみてください。

また、魅力的な冊子にするには、ページ構成がとて重要で重要。長い文章のページばかりがつづいたり、コーナーの境目がわかりづらかったりすると、読む意欲も半減してしまいます。文章をしっかりと読んでほしい場合は、いくつかの章立てにして、間に大きな写真を使ったトビラページを設ける。写真・イラスト・図版など文章以外の要素を随所にちりばめ、メリハリのあるページ展開にするなどの工夫が必要です。

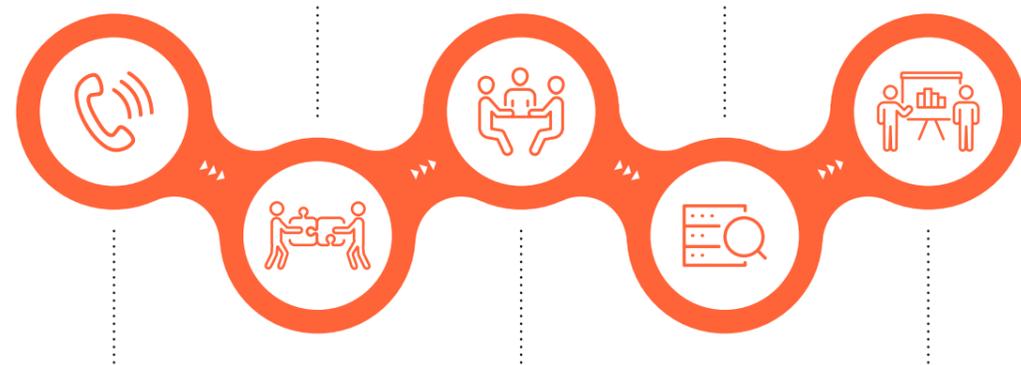
:: 企画・ページ構成決定までのフロー

企画とページ構成の 素案を作成

支援会社から事例をもとにした企画案や、目的に即したページ構成案をもらいます。

ページ構成、撮影の有無、 原稿執筆の担当を決定

掲載する具体的な内容や撮影日数、原稿作成を支援会社とお客様でどう配分するかなど、細部を決定します。



支援会社へ依頼

目的・対象読者・予算・納期などを支援会社と共有し、全体像を伝えます。

素案をもとに ディスカッション

お客様と支援会社で意見を出し合い、大まかな企画・ページ構成が決定します。

プロジェクト概要を経営陣に プレゼンテーション

これまでの打ち合わせをもとに、納期や予算をふくめ、プロジェクトの概要を経営陣に提案します。

:: 特別公開！ 企画のアイデア集

社員を知る 企画

社員インタビュー …… 入社のかげや仕事のやりがいなどをインタビューし、読者に親近感をもってもらいます

データで見る社員像 …… 社員にアンケートを取ってさまざまなデータを掲載し、グラフを使った表現豊かなページにします

テーマ座談会 …… 子育て中の社員や成功したプロジェクトなど、テーマを絞った座談会で理解を深めます

歴史を知る 企画

絵本形式 …… 歴史の一部を絵本で表現。より簡潔に面白く会社の歩みを伝えることができます

年表形式 …… 創業から現在までがひと目でわかる年表にして、歴史の流れを感じさせます

お客様が登場 …… 自社との思い出をお客様目線で語っていただき、提供してきた価値を訴求します

事業を知る 企画

業務フロー …… 業務の流れをフロー図で表現し、複雑な業務内容をわかりやすく伝えます

事業所紹介 …… 全事業所の社員の写真を掲載し、「参加型の記念誌」にします

プロジェクトストーリー …… 大型案件を受注したプロジェクトや、会社を代表する製品にたずさわる社員にインタビューします

社会とのかかわりを知る 企画

SDGsへの貢献 …… 環境・社会において、自社が世の中に行っている貢献を紹介します

社会のここでお役立ちマップ …… 日常生活で商品がどう役に立っているか、ひと目でわかるイラストや写真で紹介し

未来を考える 企画

未来予想図 …… 未来につながる事業を紹介し、会社が描くビジョンをイメージさせます

未来座談会 …… 自社が将来どうなっていてほしいかを、若手とベテランがお互いに語り合います

研究中の最新技術紹介 …… 未来を変えるかもしれない研究や最新技術を紹介し、読者に未来への期待を抱かせます

社員が参加できる 企画

全社員参加企画 …… 全社員の写真やコメントを掲載し、記念誌を「自分ごと化」してもらいます

記念誌タイトル大会 …… 記念誌のタイトルを社員から募集し、商品を授与。発行を楽しみにしてもらいます

実際にあった！ 歴史ページでのエピソード

私たちが支援会社として関わったお客様のなかから、興味深いエピソードをご紹介します。

episode | トラック部品メーカー 様

高齢の創業者に聞く日本の戦後

70年の歴史をふり返るにあたり、なんと97歳の創業者にインタビューを実施。ご本人の自宅に現社長とライターが訪問し、創業当時から引退するまでのお話をうかがいました。戦後間もないころの日本の様子や、創業を決意した理由、社員たちへの想いなど、創業者だからこそ話せる重みのある珠玉の言葉にふれることができました。その後、若手社員とともに撮影にもご協力いただき、創業者から若手へのバトンをつなぐ、「温故知新」を感じさせる誌面が完成しました。

episode | 葬祭関連企業 様

事業やセグメントごとに歴史を整理

葬祭業界で80年の歴史を積み重ねるなかで、事業の多角化に取り組んできた企業。複雑に変化してきた事業を総括するなか、1つの歴史ページとしてまとめるのは困難だと判断しました。そこで、事業セグメントごとに歴史ページをつくることを提案。主な出来事を付箋に記入し、事業ごとに分けて整理しました。みんなでワイワイ楽しみながら、付箋をホワイトボードに貼ったことが印象に残っています。事業ごとに整理することで、創業から現在までの流れが明確になりました。

episode | 化粧品メーカー 様

創業を支えた第一世代の声に感動

40年もの間、お客様から愛されつづけてきた化粧品メーカー様。ともに会社の歴史をつくり上げてきたのが、“第一世代”と呼ばれるシニア層の女性たちでした。そこで、関東全域に展開する各地のサロンを巡り、ヒアリングを実施。商品がなかなか認知されず、売るのが苦労した頃からの軌跡をお聞きすることができ、深みのある歴史ページへと仕上がりました。また、次世代へのメッセージも語っていただき、これから会社をリードする社員たちにも刺激を与える冊子となりました。

episode | 私立中高一貫校 様

周年を契機としたリブランディング

ある私立学校の誕生は80年前に遡ります。創設当時の歴史を知るため、過去の記念誌や創設者の著書を読み、知識を得たうえで理事長へのインタビューを実施。創設者の想いと現理事長の想いをミックスすることで、歴史の変化を感じさせる文章に仕上がりました。また、記念誌の制作がきっかけで、理念の改定や校内展示ブースの依頼も。歴史や想いを知ること、組織の存在意義を知るビッグチャンス。周年を機に、リブランディングへと発展しました。

ラフ作成から初校までの流れ

記念誌づくりはスタートが肝心。お客様とイメージを共有するため、アドバンドには独自の制作フローがあります。ここでは、やり取りをスムーズに進めるためのノウハウをご紹介します。

ラフ案を共有



企画やページ構成が決まると、ダミー文字とダミー写真を用いて、文字数や写真点数、レイアウトがイメージできる「ラフ案」を共有します。写真・原稿の提供をお願いする際に見せることで、完成イメージの共有を図ることができ、出し戻しの手間を減らせます。また、この時点で支援会社とお客様の共通認識ができるため、スムーズな進行が可能になります。

撮影



表紙や特集企画では、表情や構図において迫力のある写真が必要なため、カメラマンによる写真撮影を行います。カメラマンにもラフ案を渡し、冊子のコンセプトや完成イメージを共有することで、企画の意図に合った写真を撮ることができます。撮影当日は、撮った写真をその場でPCに保存できるため、現場で仕上がりを確認することもできます。

インタビュー



社員インタビューの原稿を社内ですき起こすと、客観性に乏しい文章になってしまうことが多く、読者の興味を惹くことがむずかしいもの。そのため、プロジェクト紹介や座談会などの長文は、ライターに依頼することをおすすめしています。事前にアンケートをお送りし、その回答をもとにインタビューを実施。読者にとって読み応えのある原稿へと編集します。

初校



写真・原稿の準備ができたら、デザイン・レイアウトに反映します。実際の写真と原稿を反映した、実寸のPDFデータをお客様が確認する作業を、「初校」といいます。ここでは、写真の良し悪しや原稿の誤字脱字、内容の抜け落ちや事実との整合性などを確認。その後、「再校」「三校」と何度かのやり取りや修正を経て、印刷工程へとバトンをつなぎます。

STEP ④ デザインにこだわる

だれに、なにを、伝えるか 目的に沿ったデザインを徹底する

伝えたい内容が多いときほど メリハリをつける

情報量が多くなると文字数がいたずらに増えてしまい、結果的に読まれにくくなりがちな記念誌。そのため、「だれに」「なにを」伝えたいのかを意識しながら、読みたくなるような表現の工夫が求められます。たとえば、若手社員に会社への理解をうながしたい場合は、イラストや漫画などビジュアルを利用し、感性に訴えると効果的です。また、図版やチャートなどを挿入するときは、はっきりとしたヴィヴィッドな色味を使うことで、魅力ある誌面となります。あるいは、記録として歴史

を正確に伝えたい場合。積み重ねてきた歩みの重さを感じさせるには、明朝体のフォントを使うのも効果的。また、高齢の方も読む可能性が高いので、意識して大きめのフォントを使います。

ページのメリハリに配慮することも重要です。文章で読ませるページがつづいた後は、大胆なビジュアルで見せる。事業領域やサプライチェーンなどを図式化するなど、一冊の中で飽きさせないようにページを展開します。たとえ、一冊まるごと歴史を伝える場合でも、雑誌のように挿絵を使う、年表をまじえて出来事の順序をわかりやすく伝えるなど、たとえ文章が中心だとしても、読者を飽きさせない工夫が必要です。

:: 印刷豆知識



- 写真をきれいに見せたい場合は、コート系の光沢のある紙質がおすすめです
- 温かみを出したい場合は上質系やファンシー系の、質感や風合いのある紙が最適です
- 一部にトレーシングペーパーを利用すると、高級感をかもし出すことができます



- ハードカバーの上製本はずっしりと重みがあり、読者に価値を感じさせます
- 多様な読者層を想定して、絵本と読み物の2冊セットで発行するのも効果的です
- ブックカバーをつければ、保存性や特別感を高めることができます
- 正方形ほか多角形など、一風変わった形にすることで手にとってもらいやすくなります



- 表紙と本文の間をつなぐ「見返し」をつけると、高級感を演出することが可能です
- 上質感を出すには、表紙に金や銀などの箔押し加工をするのもおすすめです
- ラミネート張りのPP加工を使い、艶感やサラッと感のある手ざわりにすることができます

:: アドバンドのデザイン解説



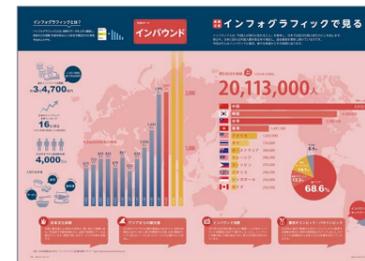
case 01 空間を生かす力のある写真

カメラマンが撮り下ろした魅力的な写真を、印象に残るよう上部に配置したデザイン。「長い文章はちょっと苦手」という方でも、思わず読みたくなるようなページです。



case 02 流れがわかるフローチャート

業務フローをすごろくのようなビジュアルに落とし込んだデザイン。説明が複雑になりがちなバリューチェーンや、商品の流通経路などを表現したいときにおすすめです。



case 03 ひと目でわかる インフォグラフィック

会社の大切なデータは、グラフやイラストを使って表現すると、はじめて見た読者の理解を促進できます。



case 04 誰もが目を引く漫画で表現

いまや老若男女問わず、日常的に愛される漫画。この手法を活用して読者の興味を惹くことも、読まれる記念誌づくりのコツです。



case 05 社員のリアルな姿にフォーカス

社員一人ひとりを撮り下ろし写真で紹介。自分が仕事をしている姿を家族に見てもらうことで、仕事へのモチベーションの向上が期待できます。



case 06 手づくり感ある雑誌風イラスト

イラストマップで会社周辺を紹介する企画。社員いきつけのランチ店やお気に入りのお店を載せると、読者の好奇心が高まります。

5 Column

媒体ごとの特徴

紙とWebを使い分け、メディアミックスをねらう

価値性の「紙」と、即時性の「Web」

「せっかく時間をかけて編集したコンテンツを、記念誌だけで完結するのはもったいない」と考え、コーポレートサイトに流用する企業も多いと思います。ここでは、メディアにおける紙とWebのちがいや、意識すべきことを解説します。

アクセスされなければ閲覧されないWebサイトとちがい、紙媒体は、営業先やイベントで手渡すことができます。その際に生まれる会話、受け取ったときに感じる、紙特有の手ざわりや温かさは大きな魅力。印刷物はWebに比べて情報の信頼性が高いうえ、実体があるため価値を感じやすいのが特長です。昨今、デジタル化やペーパーレス化が進んでいますが、現物の重さがあるのは大きなアドバンテージです。

一方、Web媒体は、いつでもどこでもアクセスでき、即時性が高いことが特徴。メールにリンクを張っておけば、遠方にいる社員やお客様、就活中の学生たちにも気軽に送ることができます。単にコーポレートサイトに周年特設ページを設けても、アクセスしてもらう努力をしなければ、閲覧数は決して増えることはありません。たとえば、「プレスリリースを配信する」「メルマガで周知する」など、積極的に訪問者を増やす努力が必要です。デジタル化が進む現代だからこそ、紙とWebのメリットを理解して使い分け、メディアミックスで企業の歴史を広く発信しましょう。

:: 記念誌の活用例

Webサイト・動画



- ▶ 周年特設ページを開設し、記念誌のコンテンツからセレクトして情報を発信します
- ▶ 採用サイトに創業者の声や座談会を掲載し、会社への理解を深めてもらいます
- ▶ 歴史ページを動画として編集し、視覚・聴覚に訴えてインパクトあるコンテンツにします

イベント



- ▶ 周年イベントの「お土産」として記念誌を渡し、ブランドを伝えます
- ▶ 歴史年表をパネルにしてイベント会場に設置し、興味をもってもらいきっかけにします
- ▶ 来場者が多いときは、ダイジェスト版をつくって配布するのもおすすめです

営業・採用



- ▶ 商談の場で手渡しし、記念誌をもとに自社のブランドを紹介します
- ▶ 会社説明会で就活生に配布すれば、会社の存在感が高まります
- ▶ 内定者に配布し、入社前に自社への理解を深めてもらいます

6 Column

支援会社選びで役立つアイテム

RFPの掲載事項を理解し、自社に合うパートナーを選ぶ

記念誌をつくる時、支援会社選びで必須のRFP

RFPとはRequest for Proposalを略した言葉で、日本語では「提案依頼書」と呼ばれています。支援会社の各候補にRFPを配布し、これを参考にして、各社は企画を提案します。ここでは、私たちの経験をもとに、RFPの基本的な掲載事項をまとめました。支援会社選びの際、参考にしてみてください。

項目	内容
コンセプト	発行の主旨や経緯、考え方について
発行目的	過去の出来事の棚卸、自社のブランディング、将来ビジョンの共有 など
対象読者	経営層やリーダー層、社員全員、取引先やサプライヤー、採用活動で配付 など
編集方針	資料として価値のあるものになりたい、過去の出来事をくわしく記録したい、写真などビジュアル中心で表現したい、多くの読者に関心をもってもらいたい など
完成時期（納品日）	〇〇年〇月〇日
仕様・体裁	B5判/上製本/カバーなし/〇〇ページ/フルカラー/〇〇〇部印刷
社内で用意する内容	インタビュー以外の原稿をすべて支給 写真はすべて支給（ただしオプションで撮影費をご提案ください） など
社外に依頼する内容	企画、取材・撮影、原稿作成、デザイン・レイアウト、印刷 （原稿作成の金額はページ単価でご提案ください） など
必要なコンテンツ	【特集】 会長・社長メッセージ、製品紹介、お客様からの祝辞、座談会、将来ビジョン 【本文】 歴史ページ 【資料】 売上・利益の推移、従業員数の推移、商品ラインナップ、歴代役員、定款、経営理念、沿革
貸出可能な資料	会社案内、製品カタログ、社内報（最新号） など
その他注意事項など	制作データは納品していただき、二次使用も可能にしてほしい 納品時にPDFデータを支給（Webサイトにアップできる形態） など

従業員の心に灯をともし ブランドを行動に導くガイドライン

日々の業務を、 前向きなアクションへ

理念ブックはクレドともいい、従業員が心がける信条や志、日々の活動における行動指針を明記したツールのこと。業務マニュアルとはちがひ、仕事への向き合い方、コンプライアンスの方針、主体的に行動するための約束事などを明文化したものです。ミッションやビジョンよりも具体的に、行動指針を中心に、従業員にとって受け入れやすい言葉で書かれているのが特徴。PDFなど電子データよりも、ブランドを感じやすい印刷物が適しており、形状はカードから数十ページにわたる小冊子まで、企業が伝えたい情報量によりさまざまです。

12ページで述べた「CI構築」を通して完成したミッション、ビジョン、バリュー、行動指針をそのまま掲載してもいいし、創業者の思想を表現する講話、共有したいエピソード、社是や社訓、中期経営計画など、伝えたい情報を自由に盛り込んで構いません。ポイントは、日々の行動に役立つガイドラインとして、従業員が使いやすいこと。そのためには、経営陣の“強要”ではなく、従業員が“共感”できるメッセージを中心に構成します。

会社や自分と、 向き合う機会の創出

理念ブックを作成するメリットは、大きく3つあります。1つ目は、従業員の意識改革につながることで、企業と自分との「非同期」コミュニケーションが増え、組織へのロイヤリティや企業ブランドが高まります。2つ目は、従業員一人ひとりが、日々のモチベーションを維持・向上できること。

行動する前に考える姿勢や習慣が身につくため、早期戦力化や短期間でのスキルアップにつながります。3つ目は、従業員にとって正しい判断軸が身につくこと。企業の信用を失墜させる行動を慎むなど、リスクマネジメントにも寄与します。

運用のコツは、 ふれる回数を増やすこと

ところで、いざ作成しても、従業員の意識を変えることは容易ではありません。「せっかく素晴らしい理念ができ、クレドをつくったのに社内に浸透しない……」そんなケースが多いのが実情です。では、上手く運用するにはどうすればいいのでしょうか。

まず、クレドが完成したときは新鮮で社内が盛り上がったのに、数年後にマンネリ化することがあります。これには、毎年一度の改訂がおすすめです。同じコンテンツ、同じ体裁だと、どうしてもインパクトが薄くなるものです。そこで、毎年刷新することを念頭に、プロジェクトメンバーで議論して重点課題を検討。これをメインコンテンツとして、その年に注力すべきテーマを明確に主張します。「顧客満足度を高める」とか「環境・社会に配慮する」など。全社で共有する単一のテーマが存在するほうが、共通言語が生まれやすくなるからです。

また、理念ブックにふれる機会を意図して増やすことも重要です。ただ一方的に、「理念ブックを配布するから、毎日読むように」と指示されても、なかなか協力は得られません。そこで、「同期」のコミュニケーションが発生するたび、クレドを利用するのは、1on1での上司と部下のミーティングでは、褒めるときや叱るとき、理念やバリュー

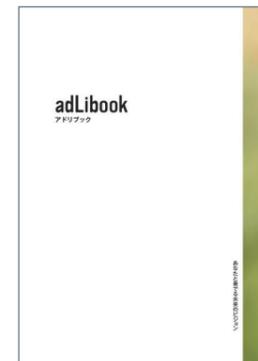
に沿った行動をしているかどうかを基準に伝えます。優秀な成績の社員を表彰するとき、あるいは、社長やリーダー層が朝礼や会議で話す際、理念ブックのコンテンツから引用するのも効果的。さ

らに、集合研修のときにディスカッションする場を設ける、プロジェクトのキックオフミーティングで個人の目標と連動させるなど、目にする場を増やすことが浸透のポイントです。

:: [例] アドバンドの理念ブック

アドバンドの理念ブックは、A6判(手帳ほどのサイズ)で30ページほどの小冊子。毎年、内容を刷新してリニューアルしています。

2020年度

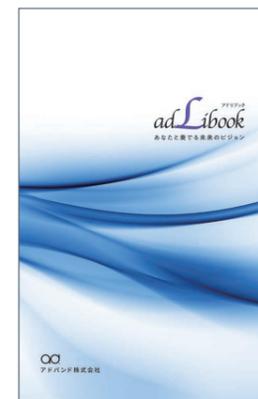


[表紙]

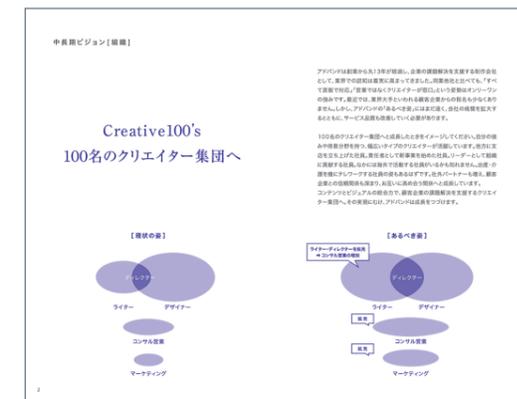


[中身]

2019年度



[表紙]



[中身]

オンライン化で浮いた予算は 採用ツールの品質向上に投資

新卒採用では、 ますます二極化が進行

人材が必要になってから取り組む中途採用とちがいが、新卒採用は景気に左右されやすいのが特徴です。バブル崩壊により、長く新卒採用を抑制した多くの企業では、ベテランと若手をつなぐ中堅層がないという問題が発生。技能承継もままならず、定年を迎えた人材を再雇用して、急場をしのぐ企業も少なくありません。毎年定期的に新卒採用を行い、年齢層のバランスを維持することは、健全な組織として活動をつづけるために大きな意味があります。

そもそも、少子化で生産年齢人口が減少する日本では、人材不足が常態化しています。一部のブラック企業はともかく、優れた製品・サービスを提供する健全な企業ですら、採用には大変苦労していると聞きます。人材が二極化すると同時に、企業の二極化も進行。採用力に乏しいと、組織の弱体化が進みます。

コロナを契機にオンライン化へ

新卒採用のフローは以前と大きく変わらないものの、コロナ感染の拡大・継続により、急速なデジタル化の波が到来しました。規模の大小を問わず、各社がWeb上での採用活動にシフト。すでにオンラインが常識となりつつあります。なかでも会社説明会のWeb開催は大きな意味をもち、海外在住者をふくむ遠方の学生でも気軽に参加できるようになるため、母集団形成に大きく影響します。同時に、会場の確保や関係者の動員にかかる負担が減り、コスト削減にもつながります。ただし、すべてをオンライン化する企業は少なく、会社説明会～書類選考～一次面接までをオンラインで、二次面接以降はリアルで行うなど、併用する会社がほとんどです。

3つの採用ツールがますます重要に

企業情報にふれる機会が限られる学生に対し

て、企業は採用ツールを使った情報提供が欠かせません。ましてや名の知れない中小企業、表に出ることの少ないB2B企業の場合、学生の就活時に初めて認知されることも多く、特にオンラインが主流になればなるほど、直接のコミュニケーションが減るため、ますます採用ツールの重要性は高まります。

採用ツールは大きく3つ。まず、Webですが、リクナビやマイナビなどの就活サイト、企業ごとの採用サイトがあります。就活サイトはテンプレートが決まっていますが、採用サイトは学生の心に響くコンテンツを考え、自由に表現することができます。スマホ対応はもちろんですが、デザインが古いと「時流に合っていない会社だ」と思われるため注意が必要です。

次に、動画があります。YouTubeを日常的に観る若者は増えているため、学生との親和性が高いメディア。動画は視覚・聴覚に訴えることができ、多くの情報を提供することが可能です。短時間で興味を惹き、“らしさ”を表現できる手法とし

て、これに勝るメディアはありません。Web上で閲覧できるようにする、会社説明会のオープニングで上映する、など用途もさまざまです。

最後に、効果的な採用ツールとして印刷物があります。かつては会社説明会で、パンフレットを配布するのが主流でした。オンライン化が進むなか、今後は、学生の自宅に郵送して興味を惹きつけ、会社説明会に参加する動機づけをねらう方法が主流になります。実体のある印刷物は、その気になっていない学生の行動をうながすことができる唯一のツール。会社案内ではなく、仕事内容・キャリアパス・社会貢献・福利厚生など、学生に関心の高いコンテンツを中心に、入社案内として制作します。

採用活動のオンライン化が進めば、企業の情報発信力に大きな差が出ます。ここでは、採用ツールの充実がカギとなります。

:: [例] 新卒採用のフロー



:: リアルとオンラインの比較

	リアル	オンライン
志願者	遠方から会社説明会に参加するハードルが高い	全国の学生が会社説明会に参加できるため、参加者が増加
コスト	会場や人員の確保など負担が大きい	会場は不要になり、関わる人員も少なくて済むためコストを削減
管理負担	履歴書やエントリーシートなど個人情報の取り扱いが面倒	個人情報をWeb上で管理でき、情報の検索性も向上し、負担が減少
内定辞退	遠方に住む学生の場合、コミュニケーションが困難	Web上で交流でき、内定者同士もSNSでつながるため内定辞退が減少

広告と広報のものづくりパートナー。 ありそうで、なかった会社です。

広告代理店、印刷会社、制作プロダクション、コンサルティング会社……

現在の発注先に対して、ご不満やもの足りなさを感じたことはないですか？

企画や制作のことをよくわかっていない営業とか、

下請けの制作会社に丸投げの広告代理店とか、

理解できないカタカナ用語で話すコンサルタントとか、

伝えたとおり、指示どおりにしか作れないデザイナーとか。

そんな、モヤモヤした気持ちでいっぱいの方へ。アドバンドがいます。

営業も、提案も、企画も、制作も、アフターフォローも。

すべて、クリエイティブを熟知するディレクターが窓口を担当します。

代理店や営業をはさまないから、話がスムーズ。進行もスピーディー。

もちろん、すべて直販なので、適正価格でご発注できます。

正しいつながりをつくる。私たちの使命です。

私たちが本当につくりたいもの。

それは、制作物ではなく、ステークホルダーとの「正しいつながり」。

そして、あなたとあなたの会社の未来です。

いっしょに「考える」こと。クリエイティブの力で「創る」こと。

私たちは、あなたの悩みや課題と向き合い、その解決を支援します。

クオリティにこだわりたい。互いに高め合える関係性にもこだわりたい。

一度きりではなく、長期的に支援してくれるパートナーを見つけたい。

そんなあなたに相応しい発注先候補。それがアドバンドです。

未来にむけたつながりを、これからも大切に。

本誌ノウハウBOOKをお読みいただき、ありがとうございました。

ご縁があって、お仕事でいっしょできることを、心より願っています。

どんなご相談でも結構です。お気軽にお問い合わせください。

本誌以外に、2冊のノウハウBOOKをご用意しています。
無料でお届けしますので、以下の方法でお申し込みください。

- ① 「アドバンド」と検索
- ② TOPページの「お問い合わせ」をクリック
- ③ お問い合わせ内容の欄に「販売促進編を希望」
または「IR/CSR編を希望」と入力して送信



販売促進編

中小・中堅企業から大企業まで、売上アップにつながるアイデアが満載の一冊。特に表現がむずかしいB2B企業を主な対象とし、コーポレートサイトの改訂、Webと印刷物のすみ分けなど、販売促進のポイントがわかります。



IR / CSR編

上場企業のIR担当者、非上場企業でESG経営をめざす経営者が対象。機関投資家向けの「統合報告書」、個人投資家向けの「株主通信」、Webサイトの「IR情報」のコンテンツや表現手法を知ることができます。

ノウハウBOOK 2 | ブランディング編 |

発行日 2022年5月
発行人 中野 道良
発行所 アドバンド株式会社
印刷所 日経印刷株式会社

アドバンド株式会社

〒171-0022 東京都豊島区南池袋2-32-12 タクト4ビル 3F
03-5952-0082 / info@adband.co.jp

1

販売促進 編

2

ブランディング 編

3

IR / CSR 編