

経営戦略とコーポレート・コミュニケーション

—コミュニケーションが戦略を創り、戦略がコミュニケーションを繋ぐ—

最近の経営環境変化に伴い、企業の経営戦略におけるコーポレート・コミュニケーションの重要性はますます高まっている。

そのような中、最近注目されている「戦略PR」について、その特徴と現状を説明していただくとともに、今後の課題と方向を論じ、これからのPRのあるべき姿を論理的に明らかにしていただいた。



境 忠宏 淑徳大学 国際コミュニケーション学部教授
日本広報学会理事長

1974年東京大学大学院人文科学研究科心理学専攻修士課程修了後、東京大学教養学部心理学研究室助手、横浜国立大学経営学部管理科学科人間科学講座助教授、横浜国立大学経営学部経営学科企業環境システム論大講座教授を経て、93年株式会社経営心理研究所を設立し代表取締役所長に就任。95年淑徳大学国際コミュニケーション学部教授、99年から2003年まで淑徳大学国際コミュニケーション学部長、03年より淑徳大学学長特別補佐。07年から日本広報学会理事長。著書に、『企業変革とCI計画』（電通）、『共生のコミュニケーション学』（研成社）、『革新経営のメカニズム』（同友館）など。

戦略PRは、戦略を共有し、価値を共創するコーポレート・コミュニケーション

経営戦略とは企業価値創造の方向と方法を示す設計図であり、企業価値の源泉は特定の相手の特定の目標達成への道具性にある。つまり、図1にあるような多様なステークホルダーズの目標実現やそのための課題解決への役立ち度こそが企業価値の源泉であり、企業はその対価としてのみ持続的利益確保が可能となる。

このような企業と多様なステークホルダーズとの相互道具性あるいは互惠性をいかに構築するのが経営戦略の中心的課題であり、そこではステークホルダーズとの関係

性の設計がもっとも重要となる。

したがって、コーポレート・コミュニケーションは、自社が取るべき関係性を発見するとともに戦略目標として設定した関係性を実現するための中心的なドライバーでなければならない。そのために、各企業は、図2にあるように、多様なステークホルダーズとの多元的なコミュニケーション活動を展開している。しかし、このような多元的コミュニケーション活動に、明確な戦略的意図のもとに組織的かつ体系的に取り組んでいる企業は少なかった。

ところが、広報・宣伝・渉外を統合的に管理運営する富士通のパブリック・リレーションズ本部の設置に代表されるように、近年の経済情勢のもとでの資源的制約の厳しさや情報通信技術の発展のもとでの双方向的なメディアの広がり、さらにそこでの物言うステークホルダーズの拡大のもと、多様なステークホルダーズへの明確な戦略意図のもとでの双方向的なコミュニケーション活動の展開とその組織横断的な連結と体系化という戦略PRに取り組む企業が増え始めている。

このような戦略PRの大きな特徴は、図3に示されるように、多様なステークホルダーズとの関係の開発や拡大（ステークホルダーズ・デベロップメント）と組織でのイノベーション

図1 ステークホルダーズとの互惠性

対象 価値	資源 (株主・社員)	顧客 (企業・生活)	社会 (地域・地球)
経済的豊かさ	経営成果の分配公平化	価格の適正化と安定化	地域経済の活性化
人間的豊かさ	人間的成長実現と情報の開放化	人間性尊重と安心の拡大化	地球環境保全と地域快適化
文化的豊かさ	企業文化創造と企業の社会化	産業・生活文化の個性化	地域社会文化の共生化

の誘発や推進（イノベーション・マネジメント）の同時連結化を目指すところにあり、そのための双方向コミュニケーション・メディアを活用した組織境界の希薄化や情報の伝播と拡散、さらにその還流のためのメディアのクロス化にある。

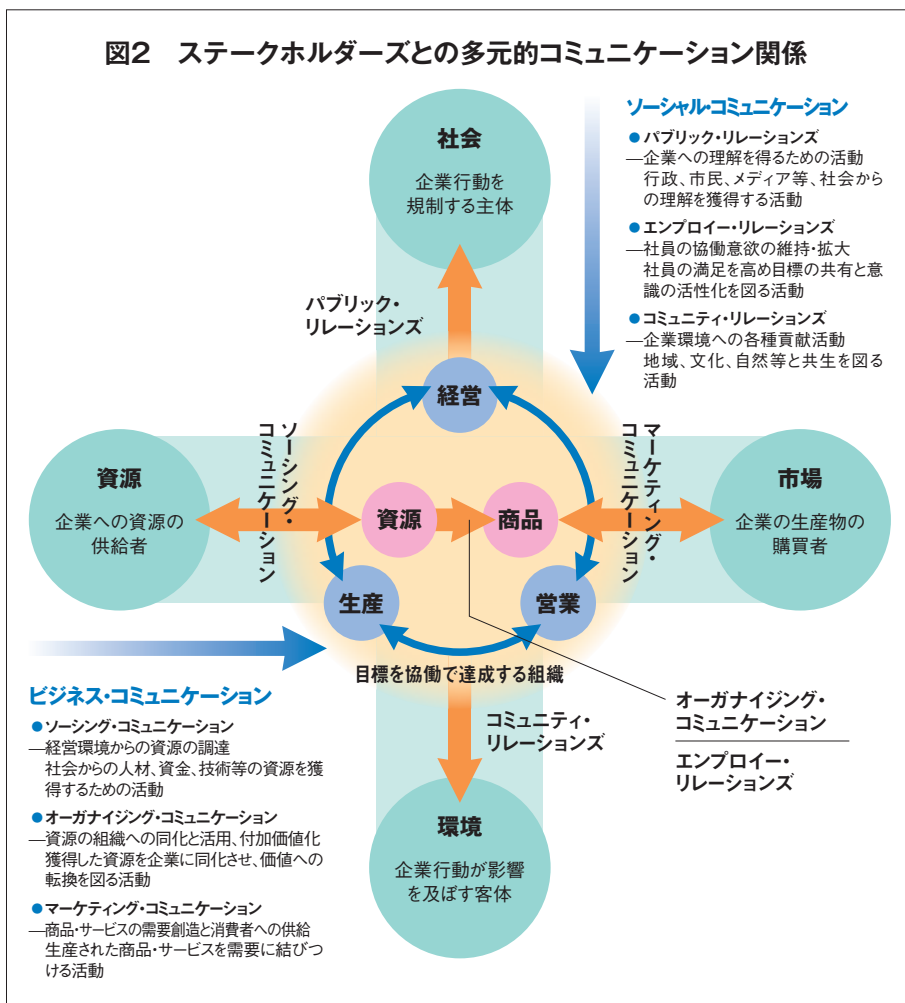
つまり、ビジョンや知的資産の共有のための組織内での階層や部門を突破するイントラコミュニケーションとそれによる社員一人一人の革新への意志と意欲の巻き込み（インボルブメント）から、ミッションや知的成果への社会的認知の拡大のための企業広報や商品PRを複合した統合的情報発信と社員一人一人の顧客や社会との人的交流、さらにクロスメディアコミュニケーションを活用した経営と社会との情報交流というインサイトアウトコミュニケーション（Insight Out Comunication〈洞察〉）による組織境界を超えた相互作用（インタラクション）の推進の運動化である。

また、最近ではレピュテーション・マネジメントとも呼ばれる、ブランドバリエーションの拡大に向けた組織外の多様なステークホルダーズ間での情報交流のモニタリング、さらにそこへの参画というインターコミュニケーションによる社会での自らの情報のステークホルダーズ間での交流や拡散の統合化（インテグレーション）から、外部の知的資源や知的人材の活用のための社員一人一人や経営の社会との交流や情報収集というアウトサイトインコミュニケーション（Outsight In Comunication〈観察〉）による革新への契機と知恵の導入（イノベーション）までもの連結化である。

パブリック・リレーションズにおける戦略的拡大の背景と戦略PRへの視点

戦略PRといえどもパブリック・リレーションズと本質的に

図2 ステークホルダーズとの多元的コミュニケーション関係



は異なるものではない。カトリップらは、『Effective Public Relations』（日本広報学会監修『体系パブリック・リレーションズ』ピアソン・エデュケーション 2008）のなかで、「パブリック・リレーションズとは、組織体とその存続を左右するパブリックとの間に、相互に利益をもたらす関係性を構築し、維持をするマネジメント機能である」とし、「マーケティングとは、供給者が、人々のニーズや欲求を識別し、需要を満たすための製品やサービスを提供し、供給者への何らかの価値と交換することによって製品やサービスを提供する商取引を生み出すマネジメント機能である」と、二者間での価値交換の有無でふたつのマネジメント機能を明確に区別している。

しかし、パブリシティを活用した商品PRや双方向コミュ

ニケーションを用いたコンシューマー・リレーションズなど実務的には両者の活動はしばしば重複し、事実、IMC（インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション）では、ブランド・マーケティングにおける両者の統合の必要性が提唱されてもいる。また、「広報会議 2009Apr.No.3」（広報会議 2009）は、昨今の日本における戦略PRを特集し、「限られた予算のなかでの双方向性をもつPRの戦略的活用」を指摘しているが、ここでの戦略は限りなくマーケティング戦略に近いものである。

したがって、日本においては、戦略PR（ただし、日本以外でこのような用語の使い方があるのかどうかは筆者には不明ではあるが）は、広告予算がタイトになるなかで情報通信技術の発展も活用しながらパブリック・リレーションズ的手法も活用したより効率的なマーケティング・コミュニケーションへの取り組みを意味しているように思われる。

しかし、筆者は、前に述べた戦略を共有し価値を共創するコーポレート・コミュニケーションという視点から、戦略PRの意味するところをもう少し深耕する必要があるように思っている。それには、戦略PRを特徴づける「戦略」・「対象」・「価値」の3つの基本要素をより明確にしておく必要がある。

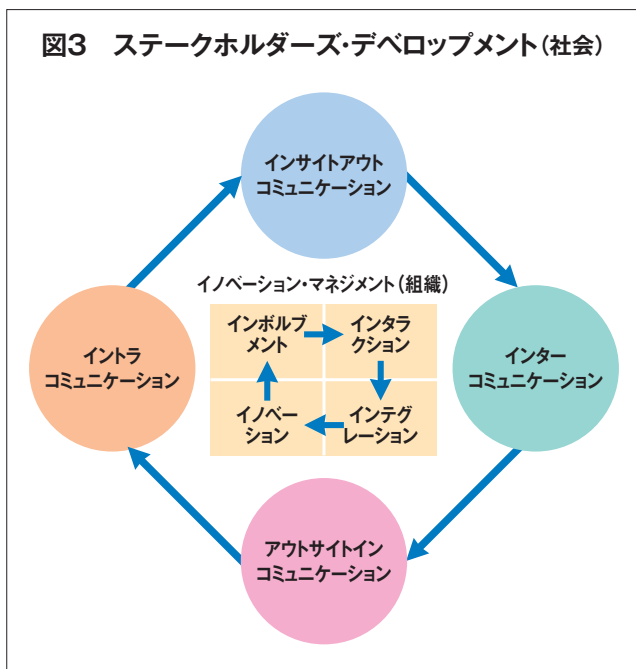
まず、「戦略」については、戦略PRが主に果たすべき機能は企業の持続的存続のための経営戦略への貢献なのか商取引拡大のためのマーケティング戦略への貢献なのかを検討する必要がある。両者は決して対立するものではなく、マーケティング戦略はたしかに経営戦略実現のための強力な手段ではあるが、カトリップらの言うようにパブリック・リレーションズはあくまで多様なステークホルダーズとの相互信頼関係の構築により、企業の持続的存続を担保するための活動である。したがって、その大きな成功例として、ジョンソン & ジョンソン社のタイレノール危機への対応がしばしば引用されるのである。

また、「対象」では、マーケティング戦略は潜在顧客も含め商品やサービスの購入者である顧客が主要ターゲットとされるのに対し、パブリック・リレーションズでは多様なパブリック（中国ではこの用語は公共と訳されているが日本語訳はなお確立されておらず、ここでは筆者の個人的見解ではあるが、社会共生的視点を共有したステークホルダーズと考えることにする）が同等にターゲットとされる。ただし、近年では、顧客はそれ自体パブリックから分離された独自の存在ではなく、このようなパブリックのひとつの側面や機能にすぎないとする考え方も強まってきており、筆者は顧客のパブリック化こそが戦略PRの目指すべき方向なのではないかとも考えている。

「価値」については、パブリック・リレーションズでは多様なステークホルダーズとの資源や資産を共有した上での価値の共創による相互利益関係の構築が目指されるのであり、すでに相互が有している価値の経済的交換をその本質とするマーケティングとは異なる。そのために、戦略PRには、前に述べた、社会との関係の開発や拡大と組織における革新の誘発や推進を連結するボーダレスなコーポレート・コミュニケーションのサイクルの確立が必要とされるのである。

したがって、戦略PRで注目すべきなのは、少ない予算のもとでのマーケティング・コミュニケーション効果の最大化というような戦術的視点ではなく、パブリックが主体化し、顧客もパブリック化し、情報通信技術の発達で彼らの情報発信力も拡大しインフルエンサー化するなかで、ウェブ上での情報の伝播や拡散さらに還流にいかに対処し、それらを危機だけではなく、むしろ社会関係開発と組織革新誘発の

図3 ステークホルダーズ・デベロップメント(社会)



同時推進の機会としても捉え、そのために個対個の双方向的コミュニケーションを基本的手法としてきたパブリック・リレーションズを活用し、多様化するステークホルダーズとの価値共創関係をいかに構築するかという経営戦略的な視点である。

また、その背景には、情報通信技術の発展さらにユーザー一人一人のメディア活用スキルの発達を踏まえた双方向的でかつ瞬時での広い情報拡散も可能とするソーシャル・メディアの登場がある。経済広報センターの「米国企業広報調査ミッション報告書 2008」によれば、ユーザーが情報を発信し形成していく「FaceBook」や「Twitter」などの、一方的な情報発信だけではなく、意見交換やユーザー間の相互作用を促進する機能も付加された参画型のサイトからなるソーシャル・メディア（コンシューマー・ジェネレイテッド・メディアとほぼ同義とされる）がアメリカでの企業広報の在り方を大きく変えつつあることが報告されている。

そこでは、企業は、顧客や社員も含めた多様なステークホルダーズのそれぞれに対して、適切な情報をそれぞれに適合したチャンネルで迅速に発信するとともに、受信者は発信者へのレスポンスだけでなく受信者間での情報や意見の交換を通して瞬く間に社会での情報拡散や情報還流を実現させる。また、「クラウド・ソーシング（群衆への委託）」のようなウェブを利用した不特定多数への業務委託による外部の知的資源の活用やデルの「IdeaStorm」のサイトのように顧客からの商品提案を製品開発に直結させ、顧客との共創（コ・クリエイションと呼ばれている）を実現しようとする試みも出現している。さらに、セテナソフトウェアでは、「Facebook」を社内外共通のコミュニケーション・プラットフォームとし、経営と社員だけでなく顧客や入社希望者など外部とのコミュニケーションまでも完全にシームレスでオープンなものにしている。

このようなソーシャル・メディアの台頭こそが、企業と社会との価値共創関係をさらに拡大するものであり、そのためのパブリック・リレーションズこそが戦略PRでなければならぬ。

戦略PRの今後の課題と方向

今後、日本においても、このようなソーシャル・メディアの

拡大は戦略PRへの取り組みをさらに推し進めることとなる。しかし、ソーシャル・メディアの拡大は機会であると同時に危機でもある。つまり、企業の直接的なコントロールの困難なメディアの拡大は、悪意にもとづく企業への情報的攻撃に対する脆弱性をきわめて高めることにもなり、パブリック・リレーションズの担当者には広い意味での情報セキュリティのマネジメント能力が求められることとなる。それには、モニタリングや迅速な反論などのための防御の仕組みづくりも重要となるが、それ以上に多様なステークホルダーズとの協働での社会づくりという本来のパブリック・リレーションズの機能の発揮による社会共生的視点の共有関係の拡大と強化にさらに注力すべきであろう。

つまり、倫理意識に関しても、たんにビジネス倫理にとどまらずパブリック倫理とも呼びうるまで踏み込んでいく必要がある。この点は、ナッシュ（『アメリカの企業倫理——企業行動基準の再構築』小林他訳 日本生産性本部 1992）の主張する、企業倫理の啓発的自己利益基準から契約的ケア倫理基準への転換が大いに参考となる。

ナッシュは、従来の企業の社会的責任の根拠の1つとされてきた啓発的自己利益という考え方の自己中心性ゆえの限界を指摘し、むしろ特定の相手との関係における他者志向のもとでのケア倫理の考え方にもとづく契約的企業倫理基準の必要性を主張している。契約的企業倫理とは、配分される価値の創造への協力を相互の自由意志のもとに契約し、その実現に向けて相互に権能を与え合う関係を創り出していこうとするものである。ナッシュは、このような他者志向の態度にもとづく倫理基準のみが倫理的規範と経済的成功の両方の追求を統合しうるとしているが、戦略PRが広く社会との価値共創関係を創り出していこうとするなら、このような倫理的態度を組織内のみでなく社会やステークホルダーズにも広げ共有していく必要がある。

もう一つの課題が、このようなソーシャル・メディアの発展を、コミュニケーションによる社会との関係開発と組織における革新推進の連結化へいかに活用していくことができるかということである。それには、たんなるコミュニケーション統括組織の設置ではなく、図3にあるようなアウトサイトインからインサイトアウトのコミュニケーションのサイクルを具体的な現場や接点に組み込んでいくことが重要となる。残念

ながら筆者はこのようなコミュニケーション・サイクルを構築しえている企業事例を知らないが、ここでは電通ブランド・コンサルティング室との共同研究にもとづき、我々の考える方向を紹介してみたい。

図4は、社会関係開発のためのコミュニケーション・サイクルであり、各色枠のなかにあるコミュニケーション活動はすでに多くの企業でも取り組まれているものである。しかし、組織内のコミュニケーションと社会とのコミュニケーションは必ずしも十分に連結されているわけではない。ここに、ソーシャル・メディアを導入することで、インサイトアウトとアウトサイトインのコミュニケーションを媒介として、これらのコミュニケーションの位相をシームレスに連結していく必要がある。図5は、このような社会との関係開発を組織革新へと連結していくためのコミュニケーション課題をまとめたものである。アウトサイトインのコミュニケーションによる外部からの問題と知恵の導入をイントラコミュニケーションにより組織全体の革新誘発の契機へと変換し (Innovation)、イントラコミュニケーションにより共有される組織全体での社会的使命感や変革ビジョンを (Involvement)、インサイトアウトのコミュニケーションで社会へも発信し、その社会から

の評価もインターコミュニケーションを通して社会から求め、必要に応じてビジョンやミッションを見直す (Interaction) とともに、社会の中での情報の交流や拡散にも積極的に参加し、それをコーポレート・ブランドへと統合しつつ、外部の知的資源や知的人材との連携や活用をはかりイノベーション資源を拡大する (Integration) という組織革新のためのコミュニケーション・サイクルである。

戦略PRには、今後、ソーシャル・メディアを活用した社会関係開発と組織革新誘発の連結化により企業の革新戦略そのもののドライバーへと進化していくとともに、社会と共によりよい未来情報社会づくりに向けた他者との共生意識の開発と拡大という役割も求められることになろう。

図4 コミュニケーションのサイクル

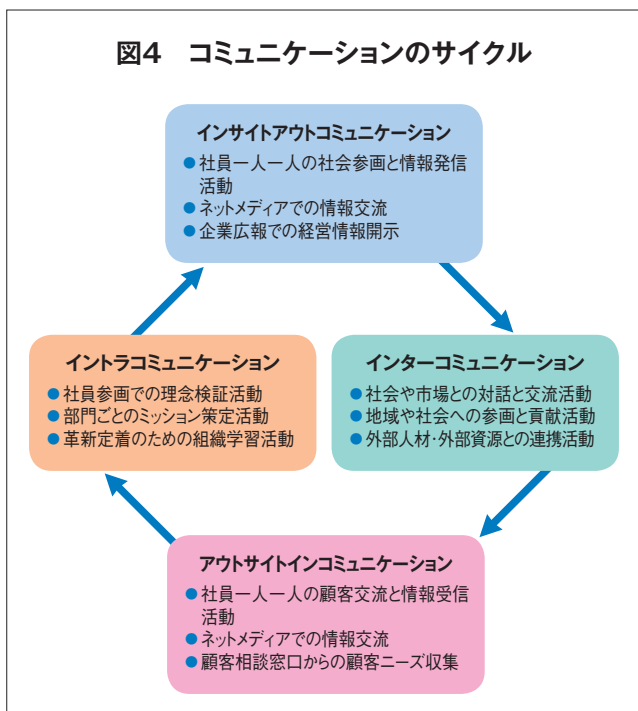


図5 コミュニケーションの課題

