

広報の変容 (2)

—2000年以降のアンケート調査, 書籍分析から—

三 島 万 里*

A Study of a Change in Japanese Public Relations (2)

Mari Mishima

要 旨 本論 (2) では以下の分析考察過程をたどる。まず第4章では前章までの結果をふまえ、実際の企業広報活動のモデルを提示する。ついで2009年以降行われた企業広報活動に関する3つのアンケート調査結果¹⁾を比較検討し、企業広報の現在の姿およびモデル上の位置を確定する。次いで第5章では、本論における「戦略」を定義、「戦略」的広報とは何かを示す。その後PR実務家たちの著書等の「戦略PR」の事例内容を分析考察し、そのモデル上の位置を確定する。結論では、広報の「第三の変容」と規範としての広報の距離を確認、今後の課題と研究の方向性を提示する。

キーワード 広報 パブリック・リレーションズ マーケティング マーケティング・コミュニケーションズ

第4章 広報とマーケティングの統合 (1) —3つのアンケート調査から

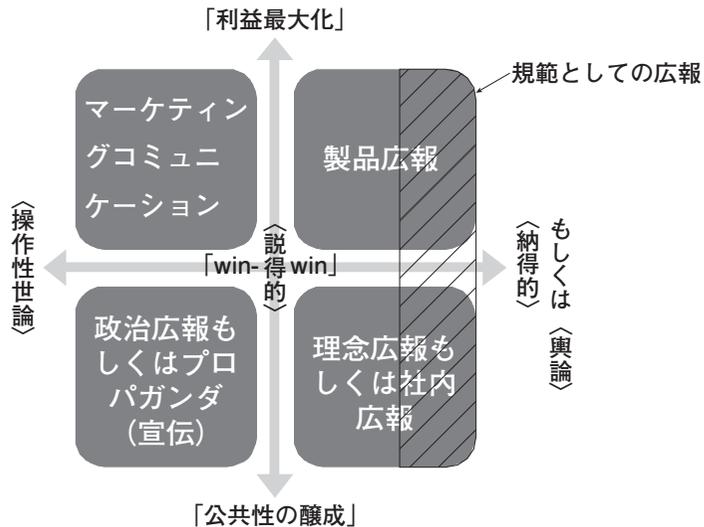
4-1 企業広報のモデル

本節ではアンケート調査の分析、及び事例研究に入る準備段階として、1章から3章までの結果をふまえ、実際の広報活動を分類するモデルを構築する。すなわち、(1)横軸には広報活動の生成過程:広報が作られる過程として、「どの程度まで操作性によるものか」(操作世論に近いか)と「どの程度自発的なものか」(責任を持った主体としての輿論、もしくは「合意」に至らなくとも「納得的」であること)、(2)縦軸には広報活動の結果:広報活動の結果得られるものとして「利益最大化」と「公共性の醸成」をそれぞれの極に配置する(図-1参照)。両軸によって分類された個々の象限に位置する特徴的広報活動としては、Ⅰ:製品広報、Ⅱ:理念広報もしくは社内広報(企業文化等の伝達)、Ⅲ:政治広報もしくはプロパガンダ(宣伝)、Ⅳ:マーケティングコミュニケーション、があげられる。

横軸の「操作性世論」²⁾か「納得的」か(その中間を「説得的」とする)はどのように分類されるのか。判断基準としては、①送り手の意図が正しければ、操作的ではない、②結果が望ましければ操作的ではない、③受け手が自発的であり主体的であれば操作的ではない、が考えられる。しかし①、②は判断の主体が誰か(企業か、消費者か)によっておれることが予想される。したがって本論では第1章2節をもとに③、具体的には受け手個人が責任を持って担い、公開され、

*本学教授 企業コミュニケーション論

図-1 企業広報のモデル図



多数の同意（もしくは納得）を得た議論であるか、を判断基準として採用した。

縦軸の「利益最大化」と「公共性の醸成」（その中間は「win-win」）の判断基準としては、齋藤純一³⁾にならい「公共性」を、①国家に関係する公的（official）なもの、②特定の誰かにはなく、すべての人々に関係する共通（common）のもの、③誰に対しても開かれている（open）もの、に3分類、このうち③を中心に、ある程度②の要素も加味したものを判断基準とした。とくにハーバーマスの公共圏の定義（合意を形成していくための討議の空間）に関し、齋藤の指摘は重要である。「そこでは、金銭にものをいわせること、権力のサンクションを持ち出すこと」は禁じられており、のみならず、「みんながそうしているから」とか「それが当たり前だ」といった仕方では既存の文化的コードに訴える言説も効力を失う⁴⁾のである。すなわち横軸の判断基準③受け手の自発性、主体性の存在がここでも重要となってくる。

1-4で述べた規範としての広報は、当然Ⅰ・Ⅱ象限の中、「納得的」に近い所に位置する。また製品広報とマーケティングコミュニケーションの違いについては、後述アンケート調査（3）の結果から、マーケティングコミュニケーションが当該製品の機能性などを訴求ポイントとしたコミュニケーションを行うのに対し、製品広報は当該製品の企業戦略上の位置づけ、独自技術の応用、異業種参入などに訴求、企業経営や将来性に対する評価を高めるものとした。

4-2 アンケート調査（1）一リーマンショック以後の企業広報の変容

本節では2009年9月に実施された『北大企業コミュニケーション調査2009』⁵⁾を分析対象とした。この調査は①「上場企業コミュニケーション調査」：東証1部上場企業545社の「広報」・「コミュニケーション」担当役員、部長をを対象としたアンケート調査（回収率29.5%、160サンプル回収）、②企業の広報活動に関する一般社員調査：従業員2000人以上の正社員を対象とした

Web調査（300サンプル回収）、③「北海道企業コミュニケーション調査」：北海道企業223社の代表取締役社長を対象としたアンケート調査（回収率35.4%）、からなっている。本節ではこのうち、2008年9月に発生したリーマンショックを境に、企業の広報部門の対応はどのように変化したかを概観することを目的とし、①を分析考察、以下の3点の結論を得た。

第一は、「広報業務へのインパクト」である。「経営トップとのコミュニケーションが増えた」「メディアとの接触回数が増えた」とするのが49.1%であるのに対し、「広報部門の予算が削減された」58.9%、「広報部門の人員が変化なし」（65.2%）「削減された」（18.4%）となっている。広報部門は企業内外へのコミュニケーション活動が増大したのに対し、予算・人員は削減もしくは変化なしの状況にあることが確認できる。

第二は、「広報業務内容の変化」である。「正確な情報発信」(82.6%)や「幅広い情報収集」(41.0%)、「社内コミュニケーション」(71.4%)が求められるようになった一方で、「対応スピード」(70.2%)「きめ細かい対応」(54.7%)などより精緻な対応が求められている。

第三は、広報システムの質的变化である。過去1年間広報関連活動で「従来と異なる対応を実施」した企業は53.4%にのぼり、その内容は「社内向け広報活動の場面」(44.2%)「業績発表の場面」(29.1%)「企業ブランド構築・維持の場面」(23.3%)というものであった。さらにこうした活動への評価として「すでに広報活動のモデルとして取り入れている」と答えた企業は36.0%あり、「今後の広報活動のモデルになりうる」と併せると全体の60%強の企業が広報活動が不可逆的に変わっていると認識している。

4-3 アンケート調査（2）一東日本震災以降の企業広報の変容①

本節では2011年3月に起きた東日本大震災以降の広報活動の変化をとらえることを目的に、経済広報センターが1980年から3年ごとに行っている『企業の広報活動に関する意識実態調査』第11回（2012年）⁶⁾を前回調査（2009年）と比較分析、以下の3点の結論を得た。

第一は、本社広報部門で対応している広報活動は、「報道対応」（前回調査より1%増の100%）、「社内広報」（同4.6%増の92.7%）、「社外情報の収集」（同1.8%減の62.8%）の順であった。特徴的なのは「危機管理」（同6.1%増の58.5%）、「ブランド戦略の推進」（同4.5%増の50.9%）が増えている点である。危機管理はもちろんのこと、社内広報・ブランド戦略の推進、が震災以降の広報活動で比重を増していることが伺える。

第二は、広報部門の業務量が前年度に比べ「増加」している企業が多いこと（同0.2%減の51.3%）である反面、担当者数は「横這い」（62.4%）「減少」（13.7%）であり、予算増減は「横這い」（56.0%）「減少」（29.5%）と厳しいものになっている。

増加した理由については、「東日本大震災発生における関連業務対応」「グローバル広報の強化」など予測可能なもののほか、「組織改編・機能移管による業務範囲の拡大」「事業拡大/新サービス（製品・新商品・プロジェクトなど）関連業務」など、宣伝機能の移管、事業拡大にともなう業務が増加していることが伺えた。

第三は、ソーシャルメディアを利用している企業が33.8%に上ったことである（前回調査では

ウェブの使用状況、ブログなどの確認を質問する程度であった)。ソーシャルメディアの普及スピードが改めて確認できよう。利用しているソーシャルメディアは「Twitter」(64.6%)、「Facebook」(57.0%)の順であり、「営業部門」「広報部門」などが中心となって活用している。このうち広報部門でのソーシャルメディア活用理由は「顧客とのコミュニケーション」「自社製品・商品の販売、取引の拡大に役立つこと」であり、「企業理念やスタンスを伝えること」は11.4%にとどまった。第一の点とあわせ、ブランド戦略推進に向けて、ソーシャルメディアを使ったマーケティング戦略が広報部門の日常活動化していることが伺える。

また、本調査と同時期に発表された『東日本大震災に見る企業の危機管理と広報調査』⁷⁾から得られた4つの事実を指摘しておく。①メディアからの問い合わせ・取材を受けた企業は93%、②危機管理マニュアルを見直した企業は52%、③ソーシャルメディアに対応した企業は18%（被災・復旧情報の発信から風評・賞賛の監視と情報収集にいたる幅広いもの）、④震災当時から反省・教訓を得た企業が76%、である。

とくに④に関し、「マスメディアの関心は想像以上に高く、社内の被災状況の把握が必要」とメディア対応に追われたことのほか、「社長指示の下、全社の情報が広報部に一元化された」「正確・詳細な情報収集と、迅速・冷静な情報開示が必要と再認識」「日頃から情報の受発信部所としての社内での認識が、当たり前であるが非常時に機能したことが確認できた」など、マーケティングコミュニケーション活動から離れ、企業広報活動の原点を再認識したとする声が強かったことは特筆される。

4-4 アンケート調査 (3) 一東日本震災以降の企業広報の変容②

本節では、前節同様震災以降の広報活動の変化をとらえることを目的に、『広報会議』(2012年3月号)所収「企業210社に独自リサーチ 成長企業の広報戦略」⁸⁾を分析考察の対象とし、以下4点の結論を得た(()内は回答した企業の業種)。

第一は、「広報活動の目的」で、以下の2点に大別される。1つは商品サービスを含め、企業そのものの活動を社会に伝え存在価値を高めていくことである。すなわち「自社のあるべき姿」「方向性現状」を的確に社内外へインフォメーションすると共に、「意見情報」を的確にキャッチする(化学)こと、つまり情報の受発信機能であり、この方向は広報活動の原点といえるものである。2つは社内広報を円滑にし、企業文化を伝達することである。すなわち「自社の活動や将来の方向性などの情報を全国の社員が共有することにより、良い企業文化を形成すると共に各社員のモチベーションモラルの向上に資すること」(食料品)であり、この方向はアンケート調査(1)とあわせリーマンショック以降の新しい流れである。

第二は、「広報活動の現在」であり、以下の3点に分類される。1つはメディアリレーション、社内広報、リスク管理が根幹にあることである。2つは広聴活動の増加であり、それはソーシャルメディアの活用の結果であるとしていることである。3つは震災の影響としてBCP及びリスク管理マニュアルの見直し、CSR活動の推進が取り上げられていることである。

また、「1年以内に、広報部門の組織改革を実施した」と答えた企業は27%であった。その内

容は①新グループの結成（後述）、②CSRの強化、③インナー広報強化、の3点である。

第三は、「2012年度の広報活動の重点」であり、以下の4点が挙げられている。①グローバル広報、②ソーシャルメディア対応の強化、③社内広報の強化、④CSR・環境広報の強化、である。とくに指摘しておきたいのは②③である。

②に関し、広報部が運用するソーシャルメディアはツイッター(60社)、フェイスブック(46社)、ブログ・YouTube(各28社)の順である。しかしそれに対応するソーシャルメディアポリシー・ガイドラインを有している企業は全体の30%弱であり、早急な整備が望まれる。また、継続的運営の困難さをあげる企業も多く、「一次情報の提供、あるいは単発コミュニケーションに終始しており、口コミ効果につながるような情報のクオリティ確保や情報発信の方法をまだつかみ切れていない」(サービス業)などの声も聞かれた。一方の③に関し、多角化、再編・統合という第2創業期を迎えている企業にとって、社内コミュニケーションは変革へのプロデューサーの役割を果たす。企業のDNAを伝え、新しい企業改革に向けて経営メッセージの伝達共有が課題である。

第四は、広報活動とマーケティングコミュニケーションの関連である。この項目については、各企業の回答結果から、異なる二つの方向性が確認される。1つはマーケティング部門と合体し、新たなコミュニケーション手法を探ろうとするものである(第二点の①に該当)。具体的には、「これまで別の組織だったPRやCSRをマーケティングチームに内包し、マズプロモーションを推進する『コミュニケーションセクション』として生まれ変わった」(卸売業)、「対顧客に対するマーケティング活動に加え、従業員に対するマーケティング、すなわちHRD機能を持たせ、人の採用、モチベーションコントロール業務を加えた」(サービス業)というものである。もう1つはマーケティング部門との協働をはかりつつも、広報部門の独自性を模索するものである。具体的には、「新製品発表時、担当事業部は機能性などの製品PR、広報は経営戦略上の位置づけ、独自技術の応用などメディア・生活者の“なぜ”にこたえる」(化学)、「宣伝部門のマーケティング要素と、広報部門の客観性・社会性との高度な連携を図る」(化粧品)、「広告宣伝やマーケティング関連との連携強化で、当社としての「志」や「思い」を伝えるのが役割」(化学)というものである。

4-5 3つのアンケート調査からの帰結

3つの調査結果からは、以下の3点が指摘できる。

帰結1：リーマンショック、東日本大震災など企業を取り巻く社会経済環境の激変に伴って、広報活動は質・量共に増大しているにもかかわらず、予算、人員等は「横這い」もしくは「減少」していることである。

帰結2：広報活動の目的として「自社のあるべき姿」を伝えると共に情報収集を行うという点が確認されていることである。東日本大震災という未曾有の危機に伴い、広報活動の原点ともいべき点が確認されたことは重要である。個別企業レベルにおいて、その存続がかかる危機的状況に陥った場合、広報はどのような役割を果たすべきか。この点に関し、時事通信は2012年8月に「日航広報部員の御巢鷹」⁹⁾というインタビュー特集記事を掲載している。御巢鷹事故から27

年目かつ日本航空の再上場直前であることは意味深いとともに、元広報部員たちから「隠さないことが最も大切」「うそをつかない」「上と下との風通しをよく」との言葉を引き出していることは傾聴に値しよう。しかしそのことは平常活動が取り戻され、「グローバル化」「ブランド維持・管理」など広報活動の新しい側面が強化されていく過程で、どの程度広報業務のDNAとして残っていくだろうか。継続的な調査が待たれるゆえんである。

帰結3: システム変化への対応である。1つは統合型コミュニケーションの確立に向かう企業、もう1つは広報の独自性を模索する企業、に二分化している。前者の場合、マーケティングコミュニケーションの一部門としてとくにパブリシティへの露出度を高めることで企業のブランド戦略推進に寄与しようとするものである。後者はそのような流れを意識しつつも、広報の原点にそった新しい方向を模索しているといえよう。

モデル上の位置に関し、帰結2からは震災以降の広報活動の目的として、Ⅰ象限の製品の企業経営上の位置づけなどの製品広報、もしくはⅡ象限の理念・社内広報への特化が指摘できる。帰結3からはリーマンショック以降の広報活動の変化として「二極化」—Ⅳ象限の統合型のマーケティングコミュニケーションへ向かうもの、ⅠもしくはⅡ象限の製品広報もしくは企業理念広報へ向かうもの、への二極化—が指摘できる。

第5章 広報とマーケティングの統合 (2) —事例分析から

5-1 「戦略」の定義

本節では「戦略PR」「戦略広報」などで使われる「戦略」の本論での定義を確定、本論での「戦略」的広報とは何かを確認する。

「戦略」とはそもそも軍事用語を起源とする。『広辞苑』によれば、「戦術より広範な作戦計画。各種の戦闘を総合し、戦争を全局的に運用する方法。転じて、政治社会運動などで、主要な敵とそれに対応すべき味方との配置を定めること」とある。企業経営において「戦略」という言葉が使われ出したのはいつ頃からだろうか。国立国会図書館NDL-OPACで「企業経営、戦略」をキーワードに、1960年代から最近時点までの書籍検索を行った結果、70年代以降広まってきたこと、60～70年代の書籍と2000年代の書籍では意味内容が異なっていること¹⁰⁾、の2点が読み取れる。すなわち戦略とは企業の社会・経済環境の変化に対応してその実態を変化させているのである。

表-1. NDL-OPACの戦略に関する年代別書籍検索結果

1960～69	4
1970～79	33
1980～89	81
1990～94	40
1995～99	52
2000～04	63
2005～09	64
2010～	30
合計	367

戦略論の権威とされるポーターは著書¹¹⁾の中で、企業は市場における競争力を検討するために、コストのリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略、の基本戦略のいずれかを選ばなければならない、その基本戦略は新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客の交渉力、供給者の交渉力、競争者間の敵対関係、の5つの競合する要因によって影響

を受ける、と述べている。

2000年代以降の研究者にとって「戦略」とは何か。

デ・クルイヴァー他¹²⁾は、ポーターの議論をもとに、戦略とは顧客に価値を提供することで株主を始めとするステークホルダーに対する価値を創造することを最終目標とし、持続的優位性を達成するためのポジショニングを構築する、すなわちどの業界でどのような製品・サービスを提供するか、そしてどのように資源を配分するかなどの選択をすることであり、実行に際しては長期的な視点にたち、競合他社とは異なる方法で、自社は何をすべきかと同様に何をすべきかという模倣障壁を構築しつつ、学習と適応を繰り返していくことが重要である、としている。

ウィットン¹³⁾は戦略をアプローチ別に①クラシカル：合理的なプランニングをよりどころとする、②エボリューションナリー：生物学的な進化という宿命論的な隠喩をよりどころとする、③プロセシュアリスト：不完全性を強調し、実際の戦略を適用する、④システミック：戦略はそれが発生する地域的・社会的システムにおける文化や権力と結びつく相対的なもの、に4分類し、それぞれの特徴を分析している。

本論では両者およびそれを敷衍した伊藤直哉¹⁴⁾の議論をもとに、戦略とは「中長期的に明確な目標を設定し、その目標にたどり着くための年次ごとの計画を立て、Plan（計画）—Do（実行）—Check（評価）—Analyze（分析）¹⁵⁾というPDCAにより、現在のポジションと方向性を確認・修正しながら、目標に向けて確実に前進すること」と定義する。すなわち「戦略」的広報とは、中長期的計画の下に、確認/修正を続けながら継続的に行われる広報活動を指すものである。

5-2 「戦略PR」関連書籍からの事例

2章3節で概略した「戦略PR」を、PR実務家たちは実際にどのようにすすめていくのだろうか。表-2は第2章3節で概観した8冊のうち「戦略PR」およびPRを取り入れた「次世代IMC」に特化した6冊、および前稿脱稿後2012年8月現在までに刊行された2冊、さらにマーケティングコミュニケーションの観点から企業コミュニケーション事例を丹念に分析した恩蔵直人の著書を加えてテーマ別に分類、それぞれのキーコンセプトと検討企業事例を一覧したものである。以下では「戦略PR」2件（事例1～2）、「次世代IMC」3件（同3～5）をとりあげ、①きっかけ、②マス広告・イベントとの連携、③「空気」づくり1（PR手法を使ってマスメディアに露出）、④「空気」づくり2（ソーシャルメディアとの連携）、⑤結果、の5点から分析考察する。

事例1：サントリー(株)「ハイボール」¹⁶⁾

①きっかけ：ウイスキー類の販売数量は83年の37万9000キロリットルをピークに減少傾向をつづけ、2007年には6万5000キロリットルとなった（国税庁統計年報課税移出数量による）。サントリー(株)が毎年行っているウイスキーイメージ調査でも、2000年代に入り市場の高齢化、衰退化が浮かび上がってきた。2008年春から若者のモニター調査を実施、秋から若者をターゲットとしたキャンペーンを開始する。

表-2 「戦略PR」 「マーケティングコミュニケーション」 の事例

著者名	書名	発行年	キー・コンセプト	企業事例			
				サントリー・ハイボール	アディダス・ジャパン	部屋干し用洗濯洗剤	
本田哲也	戦略PR	2011	商品を売るためにつくり出したい空気 = カジュアル 「世論」			部屋干し用洗濯洗剤	
本田哲也・池田紀行	ソーシャルインフルエンス	2012	自分ゴト×仲間ゴト×世の中ゴトで世の中を動かす	サントリー・ハイボール	アディダス・ジャパン	部屋干し用洗濯洗剤	
矢島尚	好かれる方法—戦略的PRの発想	2006	自分から情報を戦略的に発信する「PR」の技術	ヴィダルサスーン	キシリトール	六本木ヒルズ	タマちゃん
玉木剛	マス広告が効かない時代の「戦略PR」の仕掛け方	2009	多くの人が暗黙のうちに共有している情報等を戦略的につくり出す その世論の流れに乗って商品やサービスの売りに上げにつなげる	熊野セラピー	キットカット		
山田まさる	脱広告超PR	2009	情報クリエイティブ、インテリジェント	食物繊維	ペビーフット	カレー再発見	東芝「クワイエ」 生きている酵母
藤田康人	どう伝わったら買いたくなるか	2011	次世代IMC戦略	キシリトール、ペビーフット	ワコール「ラブ・エイジング」	食物繊維・クワイエ	クノールカップスーブ
西江藤司	モノの広め方	2010	「もうPR会社として“演技”するのはやめよう」(1) ①ブームの裏にPRあり ②PRセンスを身につけるノウハウ ③WEB PRに注目	プリーズライト 餃子の王将→ムック本 YouTubeの利用 →フォルクスワーゲン	漢紡DS	メディキユット	match.com クールビズ推進プロジェクト
佐久間健	企業力は広報で決まる	2012	インテリジェンス情報、企業文化と企業理念、レビュテーションマネジメント	マイクロソフト	アップル	トヨタ	ダノンのBOP ビジネス
恩蔵直人	R3コミュニケーション	2011	IMC1.0から3.0へ（消費者との協働、ストック性、代行、精神性）	大塚製薬 イケア	キリンビール P&G	参天製薬 ベストバイ	富士重工 フォルクスワーゲン 山梨県 マイクロソフト・Jay-Z ロード製菓

②マス広告+イベント：08年末から「角ハイボールプロジェクト」発表会席上で「角ハイボールこだわり3か条+1」を提案、ビールの苦みを嫌う若者に対し「乾杯の酒」としてのハイボールを演出していく。料飲店向けのイベントも積極的に展開、メニューにハイボールを載せている飲食店は08年の1万5000店から09年末6万店、11年末には18万店である。

主要ターゲットである30代と同世代のタレント・小雪を使ったマス広告は高い注目度を浴びた。YouTubeにも露出、1ヶ月で105万件のアクセスがあり、広告換算約1億円分という。

③「空気」づくり1：2008年夏から「ウイスキー復活の兆し」として新聞に取り上げられ、2009年にはいると雑誌、新聞などのマスメディアに露出した。2010年からは菅野美穂を使い「父の日にウイスキー」を提案、マスメディアに露出させている。

④「空気」づくり2：ブロガー向けイベントを積極的に実施した。キャンペーン開始1年間の間に2008年3月「すごいハイボール」として白州蒸留所見学ツアー、同5月ブロガー発の「ハイボールナイト」、10月「MIRAI：ネットとガジェットの融合」で「ハイボールタワー」（ハイボールをつくる機材）を持ち込む。さらに「ハイボールナイト2」を経て09年3月に再度白州蒸留所見学ツアーを実施した。

⑤結果：ウイスキー市場は2008年を境に回復基調に向かっており、12年は9万8000キロリットルと推定。また家飲み市場を狙ったハイボール缶市場は、09年に38万ケースであったものが12年には750万ケースと急拡大されることが推定されている。

事例2：ライオン(株)「部屋干し用トップ」¹⁷⁾

①きっかけ：差別化の難しい洗剤業界では、バブル崩壊後広告費の削減が厳しくなっていた。また86年の小型化以降新製品開発が停滞していたことも後押しして、ターゲットをヘビーユーザーである主婦層ではなく、急増していた若年単身層に絞り込んだ製品開発構想が96年頃から始まっていた。徹底した消費者行動調査の結果、部屋で洗濯物を干す消費者が多いことが判明した。雨風、梅雨・花粉の時期、夜間などの理由で部屋干しをする消費者は84%にも上った。そこから生じる不満は「乾きにくい」「イヤなニオイ（部屋干し臭）がする」というもので93%の消費者が悩みをかかえていた。そこで“生乾きのイヤなニオイ”を抑える効果を持った酵素を配合した洗剤を開発、2001年5月首都圏のコンビニでテスト販売、若者層の支持をえたことから同年10月全国のスーパー・ドラッグストアにチャンネルをひろげて発売を開始した。

②マス広告：テレビCMではどのような場面で使う商品か正確に伝えるため、「雨の日編」「寒い日編」「都会編」「花粉編」を展開、オールシーズンタイプを訴求した。また商品特徴をあらわす際に、「〇〇酵素配合」と性能を訴求するのではなく、「部屋干ししてもにおわない」と便益を明快に訴求した。

③「空気」づくり1：新製品発表会の時、技術者が前面に出て技術広報を行った。また開発プロセスで得られた新しい知識や技術をさまざまな学会を通して発表していった。その結果、技術の新規性が広く知られ、従来の女性雑誌ではなく、ビジネス雑誌、新聞経済面などに取り上げられたことで、幅広い消費者に認知されることとなった。

④「空気」づくり2：当時まだソーシャルメディアが普及していなかったため、行っていない。

- ⑤結果：一般洗剤より50円高い価格設定にもかかわらず、季節にかかわらず月約100万個を売り上げるヒット商品となった。さらに使用後の消費者調査からは、「部屋干し頻度が増えた」とするものが2割以上に上り、これまで心理的に消極的であった“部屋干し”行動を積極的な行動へと変えたことも確認された。

事例3：(株)ワコール「ラブ エイジング」¹⁸⁾

- ①きっかけ：ワコールの「ワコール人間科学研究所」では45年間にわたり、10代後半から60代までの日本人女性を毎年約1000人、述べ4万人以上計測したデータを集積、それを統計的に分析した結果、エイジングに対しては「活動的な日常生活」「規則正しい食生活」「自分の身体にあった下着を着用すること」の重要性が浮かび上がった。その反面、いつも採寸してブラジャーを買う人は14%、71%が間違ったサイズのブラジャーを着用している実情が判明した。徹底的な情報の絞り込みから以下4段階の情報発信過程が作り上げられた。(i)「からだにもエイジングがあるという気付き」を与える→(ii)「ジャストフィットしたブラジャーですっきりきれいでいられるという理解」→(iii)「下着によってバスタのエイジングケアをしたい」気持ちを誘発→(iv)「エイジングに対応したコンサルティングと品揃えがあるワコール」である。
- ②マス広告+イベント：2010年9月より「ラブ、エイジング」“胸もと-5歳”をキーメッセージとするテレビCM、キャンペーンウェブサイト、ポスターなどを展開する。
- ③「空気」づくり1：2010年4月、ワコール人間科学研究所主催「加齢による体型変化の法則と年代別に美しく見せるポイントの解明—日本人女性の45年間に及ぶ4万人のデータ集大成—」研究発表会を開催、朝日新聞をトップに読売、毎日、日経各紙が特集記事を掲載、NHKも特集を組む。女性誌各誌も編集記事を特集する。PR露出効果は広告費換算で60億円に及ぶという。
- ④「空気」づくり2：情報発信を徹底したことで、クチコミの渦が起る。情報検索をした消費者はその情報を信頼し、「試してみよう」「お店に行ってみよう」という行動を起こす。店頭に置けるコンサルティングというアナログコミュニケーションメディアに消費者を誘導することとなった。
- ⑤結果：当該商品の売り上げは前年比207%を達成、日本パブリックリレーションズ協会2010年度「PRアワードグランプリ」のマーケティング・コミュニケーション部門で最優秀賞を受賞する。

事例4：東芝ホームアプライアンス(株)「クワイエ」¹⁹⁾

- ①きっかけ：女性の有職率が上昇し、帰宅時間の遅い働く女性が夜間に家事をすることが一般化する一方、騒音苦情が増加している。07年東芝が行った消費者800人への調査によれば、掃除機を選ぶポイントとして「強い吸引力の持続」「排気の清潔さ」に次いで「運転音が静か」という回答が多かった。低騒音へのニーズは高まっている、として同社は08年49デシベルというサイクロン式掃除機「クワイエ」を開発、発売した。
- ②マス広告+イベント：新聞、雑誌、ウェブニュースに取り上げられたことで、逆に広告が着目される。
- ③「空気」づくり1：「夜カジ族」という新しいライフスタイルストーリーを展開、産経新聞、

女性雑誌に掲載される。

- ④「空気」づくり2：Yohoo！等のウェブニュースに掲載される。
- ⑤結果：「クワイエ」の成功と共に「夜カジ族」の言葉は定着，夜家事をしてもいいのだ，という消費者が増えたことで，家電各社は洗濯機，ドライヤー等さまざまな低騒音型家電製品を開発，販売している。

事例5：味の素(株)「クノールカップスープ」²⁰⁾

- ①きっかけ：味の素(株)「クノールカップスープ」は1973年の発売開始以来のロングセラー商品である。90年代終盤以降3度目の衰退期を迎え，スープのとろみを落として「スープドリンク」化をはかるが，成功しなかった。2010年新しいマーケティング手法として「朝食オケージョン」と「思わずスープが食べたくなる」きっかけ作りの二つが考案された。前者は朝食時パンをスープにつけて食べるディップスタイルを「つけパン」「ひたパン」とネーミング開発を行う，後者はマス広告を減量・製法・品質訴求をする説明説得型から「思わずスープを飲みたくなる」右脳・直感的コミュニケーションを行う，である。
- ②マス広告+イベント：テレビCMでは中高生に人気のある男女二人のタレントを使い，それぞれに「つけパン派」「ひたパン派」の役割を与え，視聴者を自社ウェブ上の投票行為に参加させ，その結果を次のCMに反映させるという視聴者参加型の手法を行った。
- ③「空気」づくり1：広告を立ち上げるタイミングで二人のタレントを登場させた記者発表会を実施する。記者発表を皮切りに，健康機能を中心としたパンとスープのベネフィット，朝食の欠食率の高さ，欠食のデメリットなどを客観的情報としてメディアに露出していく。テレビ7番組，新聞2紙，雑誌3誌で取り上げられる。
- ④「空気」づくり2：CMと自社ウェブとの連動のほか，ウェブニュースへの配信，ブログでの情報拡散施策を行った。
- ⑤結果：2010年10月～2011年1月のあいだに投票数30万通，キャンペーンサイト220万PVを達成する。製品の売り上げは前年比約120%となった。

5-3 5事例からの帰結

以上の5事例から得られた帰結は以下の3点である。

帰結1：提案した製品を用いる土壌となる新しいライフスタイルは消費者にとって必要なものだろうか。すなわち第一に消費者行動調査にもとづくものか，第二に一時の風潮ではなく，新しい「生活文化」を構築していくものであろうか。事例2，3，4は明らかに消費者行動にかなったものであり，それぞれ「部屋干し」「必ず採寸」「夜家事をする」という新しい「生活文化」を構築してきている。事例1はイメージ中心に世論を操作するものである。事例5は「朝食をとる」という行為は消費者行動にかなっているが，当該製品でなければならないというのではなく，「右脳・直感的なコミュニケーション」によるイメージ操作の感が強い。

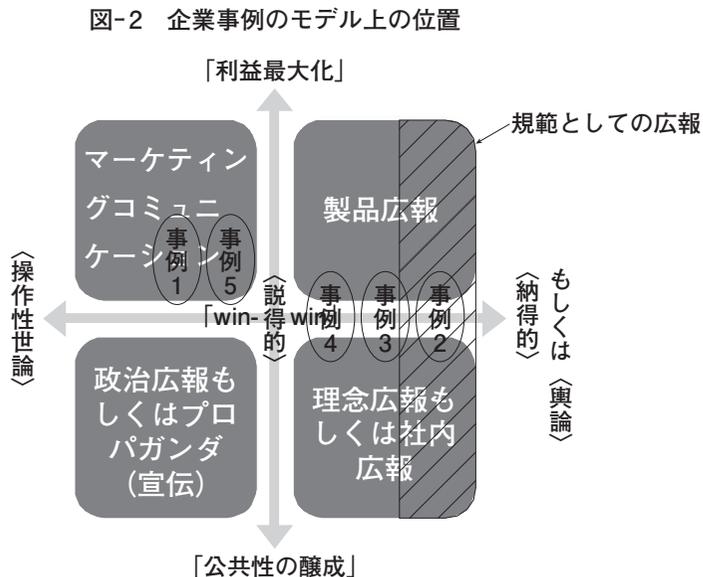
帰結2：その「空気」「世論」は公共性のあるものだろうか。すなわち技術的データがきちんと開示され，消費者への効果が「open」であるか。事例2，3，4は公共性があるといえる。事例1

はほとんどなく、事例5は若干ある。

帰結3：受け手が主体的に参加しているものだろうか。利益を上げるためのイメージ中心の一過性広報ではなく、技術的広報に裏付けられ、企業理念を体現した継続的な広報だろうか。この点に関しPR実務家藤田康人の言²¹⁾は明快である。「マスメディアにガチンコ勝負を仕掛けるのが私たちのビジネスです……音のでない掃除機を開発……経済記者たちは新製品情報の欄に書いてくれる……それだけでは肝腎の主婦たちには伝わらない……生活面、家庭面で扱ってもらうためには、夜カジ族の必需品だ。そういう言葉もつくりました。皆さん書いてくれました」。結論すれば、「戦略PR」とは広告と比較して資金がかからない、信頼性は高い、コントロールしにくいという特性を持ったマスメディア、および消費者の「協働」感を得られやすいソーシャルメディアを利用し、販売実績を上げることである。中立を装いつつもメディアとしての価値判断を伝えるのが使命のジャーナリズムが、思わず取り上げざるを得なくなるように情報を加工することが「戦略PR」「次世代IMC」の実態であること、その最終目的は短期的な製品売上げの向上にあり、本論で定義した「戦略」広報のあり方とは明らかに異なるものであること、の2点が確認できる。

以上の帰結から「戦略PR」の5事例からは以下の3点が確認でき、そのモデル上の位置は、図-2のように確定できる。

- ①第ⅠおよびⅡ象限に属するもの……「納得的」から事例2, 3, 4の順。いずれも企業としての理念をもあらわしている。
- ②第Ⅳ象限に属するもの……「操作性世論」から事例1, 5の順。いずれもイメージを作り上げることで製品の売り上げに寄与している。
- ③規範としての広報からの距離……事例2, 3, 4, 5, 1の順で遠くなっている。



結論と今後の課題

「戦略PR」「戦略広報」の実態はマーケティング活動の一環として、マスメディアに露出する一方で、ソーシャルメディアに発信してクチコミ効果を高め、消費者の意見を聴き取るという形で消費者参加型イベントをつくり出すことにある。それは確かに「第三の変容」と呼ぶにふさわしい位置を企業広報活動に与え、「売り上げに貢献する広報」（3章2節で広報担当者が求めているもの）をつくり上げている。経済社会環境に合わせて企業行動を変えることは、本論の定義による企業「戦略」に対し合目的である。「もっとも成功する組織は、あらゆる種類の環境変化に継続的に対応することに特別に長けた組織」²²⁾なのである。しかし第1章で見た規範としての広報からははるかに遠いものになっていることが確認できる。一旦企業存亡の危機が訪れたとき、マーケティング重視の活動になれた企業広報は、広報の原点に立ち戻って行動することが出来るだろうかという疑念を持たざるを得ない。さらにクチコミ戦略の重要問題である宣伝とパブリシティの境界―「ステルスマーケティング」についての法的議論を深めることは喫緊の課題である。

企業広報が「第三の変容」を迎えている現在、「広報学」の研究者に求められるのは、企業環境の変化に伴う広報活動の変容を分析考察すること、規範としての広報を示すこと（そこから逸脱した企業行動がとられた場合、警鐘を鳴らすこと）の二方向からのアプローチである。筆者の今後の研究課題としては、以下の2つをあげておく。

1つは、規範としての広報により近い、モデルⅠ、Ⅱ象限にかかわる企業事例の収集である。例えば事例2のライオン(株)の広報はその後どのような推移をたどっているのか。また東日本大震災復興支援で脚光を浴びたヤマトホールディングズ(株)の広報活動、2012年8月に戦後独禁法政策導入後はじめて公正取引委員会批判の意見広告（企業理念広告）を掲げたイオン(株)の広報活動、の詳細な分析が必要である。それらは個々の企業文化に深く関わりを持っているのではないか²³⁾、というのが筆者の仮説である。

もう1つは、ソーシャルメディア時代であるからこそ一層強く求められる「感情の言説化」（佐藤卓己）に向けて紙媒体の持つ力とその限界を展望することである。ツイッター・フェイスブックなどのソーシャルメディアは責任ある「輿論」を生むだろうか。具体的には筆者のライフワークである広報誌分野で、2009年、9年ぶりに広報誌を再刊した(株)大林組『季刊大林』、42年間一貫して広報誌を出し続ける富士ゼロックス(株)『グラフィケーション』などの事例分析は急務である。

以上二点は本論では紙幅の関係で詳論できなかつたため、「広報の変容―補論―」として次の機会にゆずりたい。さらにPR実務者からの「戦略PR」に関するコメント²⁴⁾も今後の方向として重要であることはいうを待たない。

注

- 1) 2011年12月および2012年8月に日本広報学会・PR理論研究会で「広報の変容（1）」及び本稿の概略について報告する機会を得、メンバーから前向きなコメントをいただいた。記して謝す。もちろんあり得べき誤りは筆

- 者に帰することはいうまでもない。また当初は日米のアンケート調査の比較分析を行う予定であったが、日本の広報実態に特化したほうがよいとの示唆を得、日本に関する3調査に絞り込んだことを断っておく。
- 2) 『広辞苑』（第6版、以下同じ）によれば、操作とは「（機械などを）操って働かせること、また、自分に都合のよいようにうまく運用・処理すること」とある。『研究社新和英大辞典』（第5版）ではoperation, manipulation, management, handlingとなっている。
 - 3) 齋藤純一『公共性』（岩波書店、2000年）pp. viii-xi
 - 4) 同上pp. 33-34.
この点に関し、山本七平はすべての論理・データを打ち負かす存在としての「空気がすべてを制御し統制し、強力な規範となって、各人の口を封じてしまう」こと、「だれかが、何らかの意図の下に、ある種の「空気」を意識的に醸成」すること、を指摘、1975年当時のマスキー法制定前後の日米の比較を行っている（山本七平『「空気」の研究』（文藝春秋、1983年）pp. 20-23）。
 - 5) 宮部潤一郎他「北海道大学企業コミュニケーション調査2009資料集」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』11（2010年11月）
調査対象：東証一部上場企業の「広報」「コミュニケーション」担当者
調査方法：郵送法
調査期間：2009年9月3日～10月9日
有効回収率：発送545通、回収161通、回収率29.5%
 - 6) 経済広報センター『企業の広報活動に関する意識実態調査報告書』（2012年3月）
調査対象：経済広報センター並びに経団連の主要会員企業533社
調査方法：郵送調査
調査期間：2011年11月22日～12月22日
有効回収数：533社、回収数234社（回収率43.9%）
 - 7) 経済広報センター『東日本大震災にみる企業の危機管理と広報調査』（2012年3月）
調査対象：経団連の主要会員企業152社
調査方法：eメールまたはFAXによる回答選択方式及び自由記述方式
調査期間：2012年2月21日～3月1日
有効回答数：71社（回答率46.7%）
 - 8) 「企業210社に独自リサーチ 成長企業の広報戦略」『広報会議』2012年3月号
調査対象：企業・団体などの広報担当者
調査方法：ウェブ・メール・FAXなどによる
調査期間：2011年12月～2012年1月
有効回答数：210社
 - 9) 「日航広報部員の御巢鷹」2012年8月20日付時事ドットコム
 - 10) 例えば国立国会図書館NDL-OPACで「経営」「戦略」をキーワードとして検出した最も古いものである占部都美『国際化時代の経営戦略 「効率経営」で武装せよ』（日本実業出版社、1968年）では、経営者の行う意志決定を業務的決定、管理的決定、戦略的決定の三つに分け、戦略的決定を「企業の内部問題よりも企業の外部問

題に関わるもの」とし、「製品と……市場の選択」についての「外部環境に対する企業の適応に関する意志決定」と定義している。

- 11) M.ポーター『競争の戦略』（ダイヤモンド社，1995年）pp.56-71， pp.17-49
- 12) C.A.デ・クルイヴァー他『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』（東洋経済新報社，2004年）pp.16-18
- 13) R.ウィットントン『戦略とは何か？ 本質をとらえる4つのアプローチ』（慶應義塾大学出版会，2008年）pp.2-4
- 14) 伊藤直哉「経済危機における環境変化と戦略的広報：「北海道大学企業コミュニケーション調査2009」からの考察」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』11， p.24
- 15) 通常はAct（改善）を使うが，筆者は岩城淳子（パーソンマーステラ・シニアコンサルタント，学習院女子大学大学院非常勤講師）の助言を入れ，Analyzeを採用する。
- 16) 本田哲也『新版 戦略PR』（アスキー・メディアワークス，2011年）pp.47-65
甲斐祐樹「地道な活動が火をつけた「ハイボール」の大流行」2009年8月18日付日経ネットマーケティング Online
野口智雄「古くて新しい製品「サントリー・ハイボール復活物語」」2012年3月13日付PRESIDENT Online
サントリー(株)2012年4月24日付ニュースリリース。
- 17) 本田前掲書pp.195-197では企業名は明記されていないが，最初に同製品を開発し，現在も改良製品を発売し続けているライオン(株)と推定した。
東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学 新版』（有斐閣，2008年）pp.266-284
ライオン(株)2002年5月21日付及び10月9日付ニュースリリース
なお同製品の開発に携わった文化学園大学・米山雄二教授からは消費者行動調査と技術広報の重要性，ライオンの企業文化などについて貴重なご指摘をいただいた。記して謝す。同教授によれば，同製品開発当時，PR会社は使っていなかったという。
- 18) 藤田康人『どう伝わったら，買いたくなるか』（ダイヤモンド社，2011年）pp.52-91
（株）ワコール2010年12月8日付ニュースリリース（2010年12月16日付News2u.netより転載）
- 19) 藤田前掲書pp.129-137
東芝ホームアプライアンス(株)2008年8月11日付ニュースリリース。
- 20) 藤田前掲書pp170-184
藤田康人「事例研究 売り上げが前年比120%！ クノールカップスープ“つけパン・ひたパン”キャンペーン」2011年4月26日付および5月10日付DIAMOND online
- 21) 斉藤貴男『民意のつくられかた』（岩波書店，2011年）pp.73-75
- 22) T.J.ピーターズ他『エクセレント・カンパニー』（講談社，1983年）p.15
- 23) 米山教授によれば，日本における洗剤3社の企業コミュニケーションは，P&Gはイメージ訴求が強いアメリカ型，ライオンは技術力重視のドイツ型，花王はその中間であるという。それぞれの企業文化と企業コミュニケーションの比較検討が不可欠であるゆえんである。
- 24) PR理論研究会席上で山村公一（株）メディアゲイン取締役副社長）から「義が無ければ引き受けない」との発

言があり、強く感銘を受けたことを記す。

〈主要参考文献〉

1 雑誌

『広報会議』2011年12月号～2012年10月号

2 書籍ほか（前稿にあげたものは除く）

伊藤直哉「経済危機における環境変化と戦略的広報：「北海道大学企業コミュニケーション調査2009」からの考察」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』11

ウィットェントン, R./須田敏子他訳『戦略とは何か？ 本質をとらえる4つのアプローチ』慶應義塾大学出版会, 2008年

恩蔵直人他『R3コミュニケーション 消費者との「協働」による新しいコミュニケーションの可能性』宣伝会議, 2011年

経済広報センター『第11回企業の広報活動に関する意識実態調査報告書』(財)経済広報センター, 2012年

経済広報センター『東日本大震災にみる企業の危機管理と広報調査』(財)経済広報センター, 2012年

齋藤純一『公共性』岩波書店, 2000年

佐久間健『企業力は広報で決まる 戦略的広報と危機管理コミュニケーション』芙蓉書房出版, 2012年

デ・クルイヴァー, C.他/大柳正子訳『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社, 2004年

東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学 新版』有斐閣, 2008年

ピーターズ, T.J.他/大前研一訳『エクセレントカンパニー 超優良企業の条件』講談社, 1983年

ポーター, M./土岐坤他訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年

本田哲也・池田紀行『ソーシャルインフルエンス 戦略PR×ソーシャルメディアの設計図』アスキー・メディアワークス, 2012年

宮部潤一郎他「北海道大学企業コミュニケーション調査2009資料集」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』11

山本七平『「空気」の研究』文藝春秋, 1983年（初版単行本は1977年）

サントリー(株), ライオン(株), (株)ワコール, 東芝ホームアプライアンス(株), 味の素(株)各社HP