日本広報学会 平成20年度 自由研究報告書 「広報パブリックリレーションズ専門職の力量と質保証制度に関する研究」 (略称:力量研究会)

# 広報最高責任者 ハンドブック

Chief Communication Officer Handbook

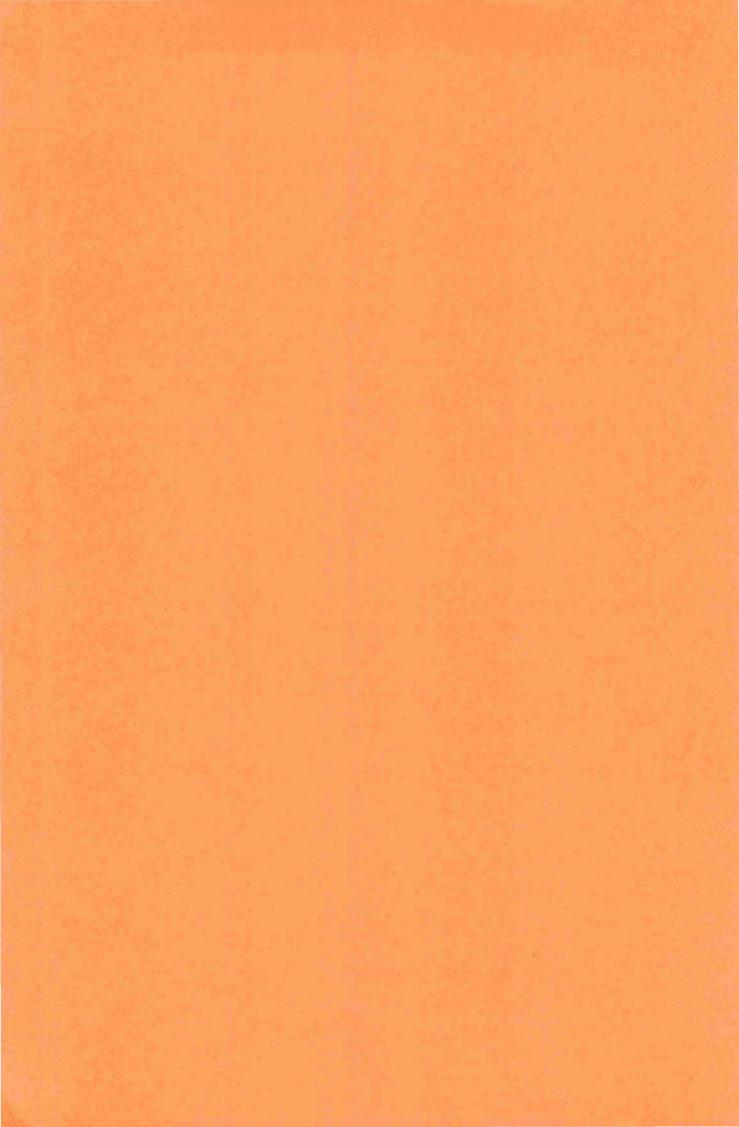
監修者: 菅原正博 石橋陽

編集支援者:大島一豊 野口淳

2009年6月

#### 日本広報学会

Japan Society for Corporate Communication Studies



# 「広報最高責任者ハンドブック」の監修に当たって

本研究は自由研究の一環として2007~2008年度にかけて取り組んできた「広報パブリックリレーションズ専門職の力量と質保証に関する研究」の研究成果をまとめたものである。日本だけではなく欧米における広報研究において「コーポレート・コミュニケーション」(CC)の研究はかなり進んだが、「チーフ・コミュニケーション・オフィサー」(CCO)に関しては、それほど研究が進んでいるとはいえない。

その理由のひとつは、実際、多くの企業は広報活動をする上において、役員クラスの専任の広報担当役員の必要性をあまり感じていない、という点にある。ただ、広報活動は経営レベルの課題であるという認識は高まりつつあるが、CCOを新たに任命すべし、という段階にまで至ってない。

特に日本の多くの企業では、広報の最高責任者は「広報部長」または「広報 室長」にとどまっている。したがって、広報ハンドブックもさしずめ、広報部 長の仕事のあり方を体系化すれば事足りていたといえる。

ただ、広報以外の財務部門や技術部門や情報システム部門では、それぞれの専門領域で「財務最高責任者」(CFO)、「技術最高責任者」(CTO)、「情報最高責任者」(CIO)が任命されつつある。最近では「マーケティング最高責任者」(CMO)が注目されている。経営の最高責任者である CEO の視点からみて、広報分野の最高責任者 CCO は本当に必要でないといえるだろうか?

ここ数年間、関西部会では CC 教育のためのカリキュラム開発や CC の力量研究を進めてきたが、その研究過程で、やはり、「広報最高責任者」が必要であるという結論に達した。

では「広報最高責任者」が必要であるとすれば、その組織的位置づけや職務 内容はどうなのか、という点を明確にする必要があるので、それを具体的に表 現するのには「ハンドブック」を編集すべきではないか、と考えた。

現時点の日本の広報組織では「広報部長」で十分に間に合うということかもしれないが、昨年後半から一挙に表面化した経済危機に直面したように、乱気流がグローバルなレベルで津波の形で押し寄せてくることが常連化してくると、CEO は、CCO の支援を受けないで、グローバル広報の問題を解決していけるのか、という疑問がでてくる。

先述したように広報は経営の問題であるという認識は従来の広報理論からも提示されてきたが、企業として環境的乱気流の変化に対応するためにグローバルなステークホルダーとのリレーションシップ・マネジメント力を含めた戦略的経営能力が必要になってくると、広報部長よりももう一段、高いレベルで意思決定ができる CCO の存在が重要になってくる。

もとより、本研究は、限られた予算と研究スタッフで取り組んできたために、 必ずしも「広報最高責任者」向けの課題を網羅したハンドブックとはいえない かもしれないが、CCO の職務のあり方とその取り組むべき課題と問題解決方法 といった広報担当者の力量の向上に関して何がしかのヒントになるようなハン ドブックにしたいという思いでまとめてきた。特に監修するに当たって、重点 を置いた点は以下のような2点である。

第1点は、広報業務を上流工程と下流工程と2分して体系化を図ったことにある。経営学やマーケティング研究では「戦略」と「戦術」という区分が早くから用いられてきたが、本研究で述べている「上流工程」が「戦略」部分にあたり、「下流工程」は「戦術」部分に該当する。ただ従来の「戦略」と「戦術」の区分では、それぞれの意思決定の質的レベルは区分できても、その「戦略」と「戦術」の連携過程についてはあまり議論されてきていない。

広報業務を「上流工程」と「下流工程」に区分したとしても、実は川の流れ と同じようにどこまでが上流で、どこまでが「下流」であるかは明確に区分で きない。むしろ、「工程」、つまり、「プロセス」として捉えると、この両者がつ ながって捉えることが可能になる。むしろ、「上流」と「下流」を「プロセス」 的に一貫して捉えることができる、という利点を持っている。

本研究でも「上流工程」を第1編で、「下流工程」を第2編でそれぞれ区別してまとめているが、その両工程をプロセス的には一貫した概念でまとめるように努力をしている。具体的にいえば、本研究の「下流工程」編ではPRプランナー検定にも対応しているが、そのPRプランナーがCCOレベルまでキャリアアップしても、そこで学んだことが、CCOの上流工程で十分に生かせる、という点を配慮している。

第2に重点を置いた点は、第3編でまとめている生活業態と企業ブランディングとの関係である。従来の広報理論から見ると、この生活業態論は広報の研究範囲を逸脱しており、マーケティング研究に属する研究である、という指摘を受けることが予想される。確かに、広報理論では、企業とコミュニケートすべき対象を「公衆」(パブリックス)と捉え、その公衆の意見(パブリック・オピニオン)をどう捉えるか、という点に重点を置いてきたために、実際に生活

の場面まで入り込んで商品やサービスを購入する場面や、企業が「オーディエンス」(訴求対象者)に向けてメッセージを発信する企業ブランディング場面まであまり深堀りしてこなかったが、ロバート・ヒースが主張するように企業とパブリックスとの相互関係を強化しようとすると、「パブリックス」以外に「マーケット」「オーディエンス」を合成した「MAP」(Market, Audience, Publics)という3つを統合した概念の重要性を強調している。

本研究では、さらにこの概念を発展させて同じ MAP でも、ヘルシー・ビューティ MAP、ファッション・アクセサリーMAP、ホーム・オフィス MAP、コミュニティ・サービス MAP、B2BMAP の5つの業態に対応する企業ブランディングの事例研究をおこなっている。このような生活業態対応の広報研究は欧米ではあまり見られないが、グローバル時代に入ってくると、各国々の「パブリックス」を捉えるだけではなく、それぞれの生活業態の中に深く入り込んだ広報活動が必要になってくる。そういった意味で、あえて第3編を資料編としてハンドブックの中に組み込ませていただいた。

以上のような特質を考慮しながらハンドブックの監修に関わってきたが、ここでまとめた内容はあくまでも、われわれの研究意図をラフ案の形でまとめたまでであって、今後は、学会の各メンバーの方々や広報学会を支援していただいている企業の広報責任者の忌憚のないご意見をお伺いして、本格的な「広報最高責任者」向けのハンドブックを作成すべく努力を払っていきたいと念じている次第である。

2009年5月 監修者 菅原正博、石橋陽

#### 監修に当たって

# 第1編 上流工程 戦略編

#### 第1章リレーションシップ・マネジメントに対する CCO の役割

- 1. 環境的乱気流の変化に対する企業の対応力
- 2. 乱気流の発生源としてのステークホルダーの影響
- 3. 環境(ステークホルダー)と企業と一体化したシステム把握
- 4. 広報組織と進化過程
- 5. チーフ・オフィサー的側面
- 6. 企業の環境的ズレによるメディアからの批判的論調事例
- 7. 他のチーフ・オフィサーとの役割分担

#### 第2章 CCO の基本的職務と力量

- 1. 米国における5階層の広報専門職領域
- 2. 広報組織と力量配分
- 3. 環境適応能力と「革新軸」の重要性

# 第3章企業理念マネジメントの方法と実態調査

- 1. 企業理念マネジメントの枠組みと実態調査
- 2. アウトサイドイン志向への変革と企業広告
- 3. CC 本部の戦略広報効果測定

### 第4章チーフ・オフィサーの役割

- 1. チーフ・オフィサーの役割分担
- 2. 企業ブランディングにおけるチーフ・オフィサーのコラボレーション
- 3. 日本の企業がなぜラグジュアリーブランド市場に食い込めないのか?

# 第5章戦略的コミュニケーション資源マネジメント

- 1. 戦略的コミュニケーション資源の構築がなぜ必要か?
- 2. 企業理念マネジメントプロセス

- 3. 戦略的コミュニケーション資源要因と CC メソッド
- 4. 生活業態別企業の戦略的コミュニケーション資源要因
- 5. 戦略的 AD プランニングの概念
- 6. 戦略的 AD プランニングの基本要素

# 第2編 下流工程 戦術編

#### 第6章ステークホルダー・リレーションズ

- 1. CCO 職と CC 職の関連
- 2. 広報PR概論
- 3. CSR と7つのステークホルダー・リレーションズ
- 4. 広報専門職のカリキュラム5つの基本項目

#### 第7章プログラム・プランニング

- 1. 広報·PR 計画立案
- 2. コミュニケーションの基本認識
- 3. プログラム・プランニングの方法と8つのステップ
- 4. 危機管理広報

#### 第8章テクニカル・マネジメント

- 1. 広報専門職のテクニカル・マネジメントの基本知識
- 2. 広報コンテンツの制作方法11のツール(何を)
- 3.メディア選択(どのような方法で)
- 4.11のメディア・ツール知識
- 5. 広報テクニック・マネジメント(13の広報テクニック)
- 6. ペイドパブリシティとフリーパブリシティ
- 7. 基本ツール・ニュースリリース
- 8. メディア対応
- 9. 広報 PR 実務
- 10. 広報 PR 実務イベント

#### 第9章アバブ・ザ・ラインのメディア基本ツール

- 1. メディア・リレーションズの基本
- 2・メディアの特性基本理解
  - (1)TV
  - (2)新聞
  - (3)雑誌
  - (4)ラジオ

#### 第10章ビロー・ザ・ラインのメディア基本ツール

- 1. ネットメディア
- 2. SP メディア
- 3. その他のメディア
- 4. クロスメディアとエンゲージメント

# 第3編 生活業態対応の企業ブランディング 事例研究(資料編)

## 第 11 章 生活業態と企業ブランディング

- 1. 生活業態対応の企業ブランディングの重要性
- 2.31社の企業ブランディング研究
  - 1)HB生活業態対応の企業ブランディング事例研究
  - 2)FA生活業態対応の企業ブランディング事例研究
  - 3)HO生活業態対応の企業ブランディング事例研究
  - 4)CS生活業態対応の企業ブランディング事例研究
  - 5)B2Bビジネス業態対応の企業ブランディング事例研究

#### 第 12 章 ヘルシー・ビューティ業態

- 1. HB生活業態向けの企業ブランドの上流工程業務
  - 1)ステークホルダー環境的乱気流
  - 2)ステークホルダー・インサイト
  - 3)イシュ・マネジメント

- 4)コーポレート・レピュテーション・マネジメント
- 5)企業理念マネジメント
- 2. 事例研究
- (1)サントリー
- (2)ハウス食品
- (3)ファンケル
- (4)資生堂
- (5)花王

#### 第 13 章 ファッション・アクセサリー業態

- 1. FA生活業態向けの企業ブランドの上流工程業務
  - 1)ステークホルダー環境的乱気流
  - 2)ステークホルダー・インサイト
  - 3)イシュ・マネジメント
  - 4)コーポレート・レピュテーション・マネジメント
  - 5)企業理念マネジメント
- 2. 事例研究
- (1)ソフトバンク
- (2)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
- (3)伊勢丹
- (4)千趣会
- (5) 東急モールズデベロップメント
- (6)丸井グループ
- (7)ワールド
- (8)ポイント
- (9)スタートトゥデイ

# 第 14 章 ホーム・オフィス業態

- 1. HO生活業態向けの企業ブランドの上流工程1業務
  - 1)ステークホルダー環境的乱気流
  - 2)ステークホルダー・インサイト
  - 3)イシュ・マネジメント
  - 4)コーポレート・レピュテーション・マネジメント
  - 5)企業理念マネジメント
- 2. 事例研究
- (1)トヨタ自動車

- (2)パナソニック
- (3)シャープ
- (4)キャノン
- (5)ダイワハウス

#### 第 15 章 コミュニティ・サービス業態

- 1. CS生活業態向けの企業ブランドの上流工程1業務
  - 1)ステークホルダー環境的乱気流
  - 2)ステークホルダー・インサイト
  - 3)イシュ・マネジメント
  - 4)コーポレート・レピュテーション・マネジメント
  - 5)企業理念マネジメント
- 2. 事例研究
- (1)小学館
- (2)日経 BP
- (3)リクルート
- (4)イオンモール
- (5)東急不動産
- (6)森ビル
- (7)阪急阪神ビルマネジメント

#### 第16章 B2B業態

- 1. B2B業態向けの企業ブランドの上流工程1業務
  - 1)ステークホルダー環境的乱気流
  - 2)ステークホルダー・インサイト
  - 3)イシュ・マネジメント
  - 4)コーポレート・レピュテーション・マネジメント
  - 5)企業理念マネジメント
- 2. 事例研究
- (1)村田製作所
- (2)日東電工
- (3)オムロン
- (4) 京セラ
- (5)パナソニック電工

※第3編各事例研究の内容は、各企業のホームページの情報を中心に作成したものである。