

第1部
インタビュー調査結果

経営者が描く広報の姿
「経営機能としての広報」をめぐる
期待・課題・対策とその構造

発表者：国枝智樹(上智大学)

2025年度30周年記念シンポジウム

2026年3月17日(火)17:30～19:00

上智大学2号館4階401教室



報告の流れ

第一部 目的と方法

- ・ 背景、目的、プロジェクトメンバー
- ・ インタビュー調査と対象の概要

第二部 結果

- ・ 結果①経営者の語ったギャップの4領域
- ・ 結果②経営機能化の4段階仮説
- ・ 結果③立場、業種などに基づく発言傾向
- ・ 総括
- ・ 参考資料 経営者が語った広報



報告の流れ

第一部 目的と方法

- ・ 背景、目的、プロジェクトメンバー
- ・ インタビュー調査と対象の概要

第二部 結果

- ・ 結果①経営者の語ったギャップの4領域
- ・ 結果②経営機能化の4段階仮説
- ・ 結果③立場、業種などに基づく発言傾向
- ・ 総括
- ・ 参考資料 経営者が語った広報



背景と目的

2021年 「新たな広報概念の定義」プロジェクト発足

- ・実務家と研究者で調査・議論を複数回実施

2023年 新しい定義を発表

2024年 アンケート調査

- ・問い:経営者は広報を経営機能として捉えているのか？
- ・結果:95.2%が賛同、しかし期待と現実のギャップも判明。

2025年 インタビュー調査

- ・問い:経営者は広報への期待と現実を、どう捉えているのか？



背景の詳細

日程	項目	場所
2022年3月	調査1、2	過去の定義の収集、過去の定義に関するアンケート
2022年4月	発表1	第4回研究フォーラム
2022年6月	発表2	第28回年次総会
2022年10月	発表3	第28回全国大会
2023年1月	調査3	定義案に関するアンケート
2023年3月	論文1	学会誌第28号
2023年4月	発表4	第5回研究フォーラム
2023年6月	発表5	第29回年次総会
2023年10月	発表6	第29回全国大会
2023年11月	発表7	シンポジウム①

日程	項目	場所
2024年3月	論文2	学会誌第29号
2024年3月	論文3	学会誌第29号(定義解説)
2024年10月	調査4	経営者アンケート
2025年3月	発表8	シンポジウム②
2025年3月	論文4	学会誌第30号
2025年7月	調査5	経営者インタビュー
2025年10月	発表9	第30回全国大会
2026年3月	発表10	シンポジウム③

表に含まれていない活動、成果：
雑誌記事、ウェブ記事、インタビュー、
研究会報告、学会外での対談など

プロジェクトメンバー(五十音順)

マネジメントチーム 6名

- ・ 北見幸一、国枝智樹、駒橋恵子、柴山慎一、鶴野充茂、広瀬安彦

メンバー 27名(2025年春に募集)

- ・ 池田優、池本知恵紀、石橋智子、稲澤裕子、太田民夫、大久保柳華、大橋行彦、金雯、坂口左和士、阪井完二、佐藤宏、須永由美子、高橋庸江、杖村紳吾、中田裕子、西岡佐知子、林愛子、藤崎実、増田勲、宮城亜莉沙、宮腰恵理子、望月賢一、八木さゆり、柳井猛晶、山上和美、山口イズミ、山田亜紀子



インタビュー調査の概要

項目	詳細
対象	上場企業20社の経営者(経営トップまたは担当役員)
時期	2025年7月～12月
形式	半構造化インタビュー、各60分。録音し逐語録を作成。
分析	共通の発言・傾向を分析し、仮説を構築。 メンバーで議論し、複数回にわたって修正。
主な質問	1. 広報のあるべき姿と経営者としての期待 2. 広報が力を発揮した具体的事例 3. 広報に対する理想と現実のギャップ 4. 広報体制と経営陣との距離感 5. 広報人材の育成



インタビュー対象20社の概要

業種大分類	
サービス業	5
製造業	6
商業	4
運輸・情報通信業	3
金融・保険業	2
合計	20

従業員数(連結または単独)	
4,000人以上	6
1,000～3,999人	5
～999人	9
合計	20

本社所在地	
関東地方	13
東海地方	2
近畿地方	2
中国地方	1
四国地方	1
九州地方	1
合計	20



インタビュー対象20社の詳細

匿名化ID	業種大分類	本社地域	従業員数	回答者
A	サービス業	関東地方	～999人(単独)	経営者
B	サービス業	関東地方	～999人(連結)	広報担当役員
C	サービス業	関東地方	～999人(連結)	経営者
D	サービス業	東海地方	～999人(連結)	経営者
E	サービス業	関東地方	1,000～3,999人(連結)	経営者
F	運輸・情報通信業	関東地方	～999人(連結)	経営者
G	運輸・情報通信業	関東地方	4,000人以上(連結)	経営者
H	運輸・情報通信業	関東地方	4,000人以上(連結)	経営者
I	金融・保険業	九州地方	1,000～3,999人(単独)	広報担当役員
J	金融・保険業	四国地方	1,000～3,999人(連結)	経営者
K	商業	関東地方	～999人(連結)	経営者
L	商業	東海地方	～999人(単独)	経営者
M	商業	関東地方	1,000～3,999人(連結)	経営者
N	商業	近畿地方	4,000人以上(連結)	広報担当役員
O	製造業	関東地方	～999人(連結)	経営者
P	製造業	近畿地方	～999人(連結)	経営者
Q	製造業	中国地方	1,000～3,999人(連結)	広報担当役員
R	製造業	関東地方	4,000人以上(連結)	広報担当役員
S	製造業	関東地方	4,000人以上(連結)	広報担当役員
T	製造業	関東地方	4,000人以上(連結)	経営者

報告の流れ

第一部 目的と方法

- ・ 背景、目的、プロジェクトメンバー
- ・ インタビュー調査と対象の概要

第二部 結果

- ・ 結果①経営者の語ったギャップの4領域
- ・ 結果②経営機能化の4段階仮説
- ・ 結果③立場、業種などに基づく発言傾向
- ・ 総括
- ・ 参考資料 経営者が語った広報



経営機能としての広報に関する発言

- 「広報は経営そのものという位置づけであり社運を左右すると考えています」(K社)
- 「広報で一番重要な場面というのは危機管理の時だと思うんですね。(中略)一つ間違うと批判的にされることもあるし、一つうまくいけば賞賛の対象にもなるわけですね」(M社)



結果① 経営者の語った ギャップの4領域

- A) 戦略面
- B) 組織面
- C) 活動面
- D) 評価面



A) 戦略面:「戦略関与」ギャップ

広報が経営戦略の策定や経営の意思決定に十分に関与できていない。

「(広報は)ある意味、経営の代弁者であり、あるときは経営者を、組織を守らないといけません。

本当に経営機能そのものだし、どちらかというとな機能よりも、経営者に近いものもあるのかもしれない。」(I社)



A) 戦略面:「戦略関与」ギャップ

広報が経営戦略の策定や経営の意思決定に十分に関与できていない。

論点	期待	課題	対策※
戦略策定への未参画	広報が事業や政策の企画段階から参加し、外部視点を踏まえて戦略を構想する	戦略策定時に広報が関与できず、戦略決定後の発信担当にとどまる	企画段階から広報を参加させ、戦略とコミュニケーションを同時に設計する
戦略と発信の分断	経営戦略と発信内容・ストーリーが一体で設計される	戦略決定後に発信を検討するため、メッセージが後付けになる	戦略検討と同時にコミュニケーション方針を設計する
社会視点の欠如	社会の受け止め方を踏まえ、戦略の妥当性を検討・調整する	経営の内部論理で戦略が形成され、社会視点が十分に反映されない	世論や社会反応を踏まえ戦略内容を調整する
戦略情報の共有不足	事業情報を共有し、企業価値形成につながるコミュニケーションを設計する	経営や事業の情報が広報に十分共有されず、表層的発信にとどまる	経営・事業情報の共有プロセスを整備する

B) 組織面:「組織位置づけ」ギャップ

広報部門の役割や権限、担当範囲の位置づけや組織設計が、企業内で十分に整理されていない。

- 認識

- 「広報室長は、総務部門の部長が広報の室長を兼務していたため、広報室といっても、形だけの部門に限りなく近い状況だったんです。」

- 対策

- 「4月から広報IR部という名称も変更しましたし、室から部に格上げしました。」
- 「広報の担当常務です。経営会議の構成メンバーなので、意思疎通をきちんとする必要があります。」(H社)



B) 組織面:「組織位置づけ」ギャップ

広報部門の役割や権限、担当範囲の位置づけや組織設計が、企業内で十分に整理されていない。

論点	期待	課題	対策※
経営に直結しない配置	広報が経営機能として位置づけられ、経営判断に関与する中枢機能となる	広報が一部門の実務として扱われ、経営機能として認識されていない／経営との距離が遠く意思決定に関与できない	広報を社長直轄や経営スタッフ機能として配置し、経営会議への関与を制度化する
広報機能の役割が不明確	広報が企業と社会をつなぐ経営機能として明確に定義され、社会視点を経営に反映する役割を担う	広報の役割や目的が社内で十分言語化されておらず、発信業務に限定された理解にとどまる	経営課題との関係で広報の役割を整理し、社内で共通認識として定義する
部門間連携の不足	広報がIR・経営企画・事業部などと連携し、企業全体のコミュニケーションを統合する	部門間連携が弱く、広報が孤立し他部門の施策に十分関与できない	経営企画内への配置やIRとの統合など、部門横断的な連携体制を整備する
広報人材の経営理解不足	広報人材が経営戦略や事業内容を理解し、経営視点でコミュニケーションを設計できる	広報人材がPR実務中心となり経営理解が不足しやすい／属人的な運営になりやすい	経営企画とのローテーションや人材育成を通じ、広報人材の経営理解を強化する

C) 活動面：「ニュース化期待」ギャップ

広報活動がメディア露出を中心に理解され、ニュース化への期待と実務の現実(活動理解)の間にズレが生じている。

「ステークホルダーが欲しがる情報とメディアが欲しがる情報にはギャップがあると思っています。

やはりメディアは人が見に来てナンボというところがあり、ユニークさや新規性のようなものが求められる。

我々はユニーク性とか新規性よりは、我々の考え方やコンセプト、理念をお伝えしたいので、そこはある程度加工していかないとメディアに乗らないとは思っています。」

(A社)



C) 活動面：「ニュース化期待」ギャップ

広報活動がメディア露出を中心に理解され、ニュース化への期待と実務の現実(活動理解)の間にズレが生じている。

論点	期待	課題	対策※
ニュース化の困難	広報活動によってメディアに取り上げられ、企業の認知や評価が高まる	メディアに関心を示してもらえず、報道されない	メディア特性やニュース価値を意識した発信内容を設計する
企業意図と報道の不一致	企業の戦略や意図がメディアを通じて正確に伝わる	メディアは対立構造やニュース性を優先するため、意図しない文脈で報道される	メディア特性を踏まえたコミュニケーション設計を行う
専門情報伝達の困難	技術や研究成果を発信すれば理解され報道される	専門性が高く、メディアや一般社会に理解されにくい	専門内容を社会向けに翻訳する解説や補足コンテンツを作成する
露出中心の広報成果認識	広報の成果が企業価値形成や社会評価の向上として現れる	広報の成果がメディア掲載数や露出量で測定される	広報の役割を企業価値形成や社会関係構築の観点で整理する

D) 評価面:「成果基準」ギャップ

広報活動の成果をどのような基準で捉え評価するかについて、経営側と実務側の認識に差がある。

「広報のKPIを決めましょうという経営者が結構いるんですよ。KPIを決めると逆に難しくなるのがKPIですよ。すぐに数字に落とし込むみたいな話になるじゃないですか。(中略)広報は数字じゃなくて中身で評価すべきです。数字よりも何を伝えたのかといったことのほうが大事です。」
(F社)



D) 評価面:「成果基準」ギャップ

広報活動の成果をどのような基準で捉え評価するかについて、経営側と実務側の認識に差がある。

論点	期待	課題	対策※
企業価値貢献の不可視性	広報が企業価値やブランド価値の向上に寄与することを示す	広報の成果が定量的に示されにくく、経営判断に結びつきにくい	ブランド価値や企業価値の指標を導入し、成果を可視化する
資本市場評価との接続不足	広報が株価や企業評価(PBR等)に影響を与える	IRとPRが分断され、広報活動が市場評価と結びつきにくい	IRとPRの連携強化、投資家コミュニケーションの統合
短期指標中心の成果認識	広報が信頼・ブランド・共感を長期的に形成する	短期的な露出や数値成果で評価されやすい	ブランド形成や社会関係形成など長期価値として説明
非財務価値評価の困難	ESGや社会的価値が将来の企業価値につながる	非財務情報が成果として評価されにくい	ESGや社会価値を将来価値として説明

結果②

経営機能化の4段階仮説

- ①必要性認識段階
- ②トップ主導段階
- ③制度化段階
- ④戦略参画段階



経営者の語りに見られた 4つの段階

①必要性認識段階

必要性は認識されるが、体制・戦略・人材が未整備



②トップ主導段階

トップの意思と行動が広報を牽引



③制度化段階

組織配置・会議体・ルールとして広報が埋め込まれる



④戦略参画段階

広報が企画初期から入り、戦略の翻訳・修正・統合に関与する



①必要性認識段階

必要性は認識されるが、体制・戦略・人材が未整備

- 「この20年30年は、主な広報活動はしてきていない、というのが実態です。だから広報部はありませんし、広報室也没有ありません。実態としては、何かあれば経営企画室のメンバーが広報を担当する。ただ、そのようなことは少なくともこの10年20年、ほとんどなかった。」
- 「自分たちの考えてる理念や業態のことなど、(中略)ちゃんと理解し、発信しなければいけないが、まだ発信するところまで至っていません(中略)どうしたらいいのか、どこへ発信すればいいのかっていうのは、あまりわかっていない感じがします」



②トップ主導段階

トップの意思と行動が広報を牽引

- 「(過去のエピソード)当社はちょっと広報は手薄だよねということで、一部の幹部社員には、私が昔広報にいた経験もあって、広報の基本的な考え方、用意するべきものなどについて、話をしました。それがなければ、ほとんど広報ということは当社の中ではなかったと。」
- 「皆さんに何を訴えたいかというのは、なにかあるたびに思うものですから、その度にこれを書いてくれ、あれを書いてくれという形で、私から(広報に)お願いしました。私の作ったメモの骨子を最終的に広報がまとめてくれるという形です。どうしても、私の思いが非常に強く、まさにこの経営の広報というのは、私がリードしていると思っています。」

③制度化段階

組織配置・会議体・ルールとして広報が埋め込まれる

- 「組織で言うと、経営企画の中に広報があります」
- 「2週間に1回か、広報IR共有会というのを朝イチにやっています。担当役員も出るんですけども、決算発表の文脈とそれ以外の広報との連携であるとか、それから当社の目的とする企業像の形成に向けて、少し広報の調整を図ったりしています。」



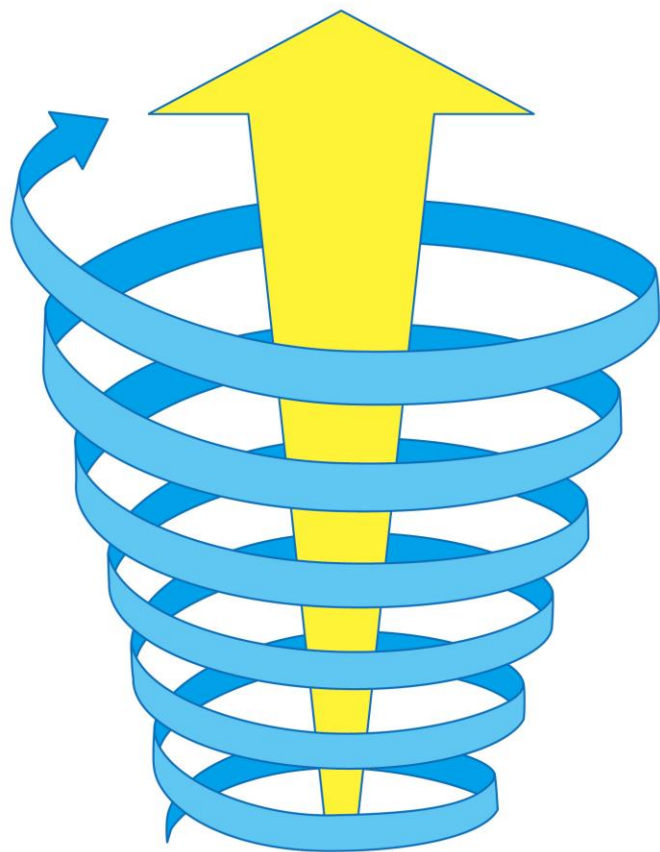
④戦略参画段階

広報が企画初期から入り、戦略の翻訳・修正・統合に関与する

- 「社内の重要な発表事項になるような決議案件は、広報計画も乗せた形で持ち込むようにしている。それは他社ではあまり聞かない。」
- 「企画の段階から入っていると、外に対して言っていることに説得力が出てくると思います。」「ただ単に発信するだけではなく、自らもそこで企画して、その中に参画するというのが、広報の将来的な絵図なんです」「広報はこれから経営のプロデューサーになっていく」



広報が経営機能化する 成長モデル



- 各段階での取り組み
 - 期待 → 課題 → 対策
- 経営機能化の4段階
 - ④戦略参画段階
 - ③制度化段階
 - ②トップ主導段階
 - ①必要性認識段階



結果③ 立場、業種などに基づく 発言傾向

- 回答者
- 規模
- 取引
- 業種



発言傾向の相違性

属性軸	発言傾向
回答者	社長は「経営・企業価値・社会との関係」など理念面を、 役員は「制度・運用・連携・評価」など実装面を語る傾向 →連携して経営機能化を促進する構造
規模	小規模企業ほど未整備・属人化・兼務を、 大規模企業ほど制度化・IR連携・指標化を語る傾向 →大規模企業の方が経営機能化しやすい傾向
取引	B2Bは翻訳・理解・IR調整を、 B2Cはブランド認知・共感・採用・利用促進を語る傾向 →事業構造によって重視する側面が異なる傾向
業種	製造業：ブランド形成、理解促進を重視 金融業：信頼構築を重視 サービス業：ブランド形成、消費者・顧客関係を重視 物流・運輸：社会的正当性、業界理解を重視 →業種によって重視する側面が異なる傾向

発言傾向の類似性

広報は…

- 単なる発信ではなく、経営・社内・社会との接点
- 戦略構築の初期段階から関与すべき
- 社長直下または経営中枢との接続が重要
- IRや他部門との連携が重要
- 専門人材育成が難しい
- 属人化を避け、仕組みにすべき
- 効果測定が難しい



総括



日本広報学会

Japan Society for Corporate Communication Studies

総括

経営者は広報への期待と現実を、
どのようにとらえているのか？

- 経営者は**広報を経営機能の一つとして認識**している。
- **期待と現実のギャップは、
戦略面・組織面・活動面・評価面に存在**する。
- 経営者の語るギャップや対策からは、
広報の経営機能化の4段階が示唆された(4段階仮説)。
- **課題の克服(対策)を通して、広報の経営機能化は
深化し、次の段階に進む**と考えられる。



論点

- 結果①「経営機能としての広報」を巡る
経営者の期待、現実、対応をどう捉えるか
 - 戦略面
 - 組織面
 - 活動面
 - 評価面
- 結果② 経営機能化の4段階をどう捉えるか
 - ①必要性認識段階
 - ②トップ主導段階
 - ③制度化段階
 - ④戦略参画段階



ご清聴ありがとうございました



参考資料 経営者が語った広報



経営者が語った広報： 経営における位置づけ

項目	内容
広報の経営機能化	経営戦略を推進・実現するための不可欠な手段。
トップ直轄組織への配置	社長室など経営中枢に直結し、意図を直接反映。
経営陣との密な情報交換	経営トップと広報責任者の日常的・高頻度な対話。
経営の代弁者・翻訳者機能	専門的な戦略を多様な相手に分かりやすく翻訳。
経営へのインプット機能	社会の反応を収集し経営陣にフィードバックする。
経営判断への関与	戦略立案の初期段階から広報的視点を差し込む。
広報と経営企画の融合	総務の延長ではなく、経営企画と一体・両輪で機能。

経営者が語った広報： 期待される役割と事業貢献

項目	内容
信頼資本の蓄積	社会からの「いざという時の信頼」をストック。
社会的意義の翻訳	事業が持つ社会的意義を世の中に翻訳して伝える。
コーポレートブランディング	個別商品を超え、企業自体のブランド価値を高める。
パーパス・企業理念の体現	存在意義(パーパス)を軸に活動をストーリー化。
ステークホルダーの行動変容	認知だけでなく、購買や参画などの行動を促す。
採用活動への直接的貢献	認知度向上が優秀な人材の獲得に直結する。
営業支援	問い合わせ増加や商談円滑化を生む営業ツール。

経営者が語った広報： 広報体制と人材育成

項目	内容
経営視座を持った人材	経営陣と同じ視点で戦略を語れる能力の要請。
社内育成の困難さ	専門性と自社理解の両立が必要で教育が難しい。
外部専門人材の活用	育成の限界を補うためプロを中途採用する。
広報の社内ステータス向上	下働きから「情報が集まる重要部署」への変革。
アウトソーシングの使い分け	コア業務は内製、作業的業務は外部委託し効率化。
ジョブローテーション	他部署との異動で経営視座や人脈を養う。
属人化のリスク	個人の力量に依存し、引き継ぎが難しい。

経営者が語った広報： メディア・リレーションズ

項目	内容
情報共有へのシフト	一方的発信ではなく、情報を常にプールし共有。
平時からの信頼関係構築	定期的な懇談を通じて記者の理解を深める。
メディアの特性理解	相手の「報じる文脈」に合わせるスキル。
攻めの広報への転換	隠す「守り」から、価値向上の「攻め」へ。
BtoB企業における再評価	「BtoBだから不要」という常識を捨て強化する。
ターゲットメディアの活用	全国紙だけでなく地元紙や業界紙を戦略的に重視。
トップ自らの広告塔化	社長が自ら語ることが最強の広報コンテンツ。

経営者が語った広報： インバスター・リレーションズ

項目	内容
PRとIRの組織的連携	矛盾を防ぎ、統合的なストーリーを描くための統合。
メッセージのトレードオフ	「安く提供」と「高い利益」の期待値管理。
個人投資家との対話	個人株主をファン(応援団)にする取り組み。
株価適正化に向けた開示	非対称性をなくし、市場から適正な評価を得る。
非財務情報の戦略的開示	ESG等を「プレ財務」資産としてアピール。



経営者が語った広報： インターナル・コミュニケーション

項目	内容
社外向け発信の好循環	広告や報道が社員の帰属意識や誇りを高める。
エンゲージメント向上	成果を指標化し、組織の健康状態を向上させる。
トップメッセージの社内浸透	戦略を「通達」ではなく「腹落ち」する形で届ける。
組織風土の変革ドライバー	保守的な風土を打破し、挑戦を促すための広報。
部門間連携を促す横串機能	他部署の課題に介入し、解決をサポートする。
社内報の戦略的活用	デジタルや動画へ転換し、読まれる媒体へ刷新。
社内SNSによるボトムアップ	現場社員が自発的に発信できる環境の整備。

経営者が語った広報： リスクマネジメントと危機管理

項目	内容
有事の迅速・誠実な開示	隠さず正確な情報を出すことが被害を最小化する。
危機管理の事前準備	模擬会見やリスク部門との平時からの連携。
メディアの切り取りリスク	意図しない対立構造や断片的な報道への警戒。
SNSの拡散と炎上リスク	真偽不明な情報の高速拡散に対する現代の恐怖。
事前の根回しによる低減	報道前に各所へ情報を伝え、誤解や不信を防ぐ。



経営者が語った広報： KPIと効果測定

項目	内容
数値化・KPI設定の難しさ	業績への直結を定量証明することの困難さ。
手段の目的化への警鐘	リリースを出して満足する「アリバイ作り」を批判。
独自評価指標の導入	掲載数以外(ブランド価値成長率等)での可視化。
報道のモニタリング	自社がどんな「枕詞」で語られているかの分析。
広報マインドの全社醸成	全社員が自社の魅力を伝える「自分事化」の理想。

