

ケーススタディを学ぼう

～実務に役立つ学術研究を目指して～

国際教養大学
特任教授 山村公一

2025年10月11日
於 日本広報学会研究発表全国大会



ケースを語る前に 研究手法による違いと留意点（釈迦に説法ですが．．．）

- 定量的研究：一般化ができる
 - サーベイ：サンプルの分析から全体について語ることができる：但し
 - 正しいサンプリングが必須（ランダムサンプリングを基本とする）
 - 十分なサンプル数が必要：385
 - 95% confidence level 5% margin of error:
 - 母集団 100→80、200→132、1000→278、2000→323、無限大→385
 - グループ毎の分析をする場合は、それぞれについて十分な数のサンプルが必要
 - 「全体」とは何か、曖昧さからくる間違いがしばしば見受けられる
 - 東京都市大学の学生にアンケート調査
 - 「大学生は～～～である」 ✖
 - 「東京都市大学生は～～～である」 ○
- 実験：因果関係を知ることができる：但し
 - 交絡因子(confounding factor)、共変動(covariation)に注意
 - 被験者グループの文化的特性の影響を受けている懸念

研究手法による違いと留意点（釈迦に説法ですが．．．）

- 質的研究
 - 一般化ができない：全体について語ることはできない
 - 但し、
 - 一般化を図ろうとする理論を補強することができる
 - 理論的命題（theoretical proposition）を探り構築することができる
 - 構築した理論的命題は、検証を経て理論化することも可能
 - 深い洞察（insight）を得ることができる

ケーススタディとは

- 特定の個人、組織、イベント、プロセスなどの詳細な調査研究
[Stacks, D. W., (2017). Primer of public relations research]
- 二種類のケーススタディ
 - Historical case study（史実に基づくケーススタディ）
 - パブリックリレーションズや医療の分野で用いられる
 - 史実に基づき事後的に検証するため、何が起こったかがはっきりしている
 - 状況－意思決定－結果の関係を知り、参考にする、あるいは理論的命題の構築を図る
 - Business case study：ビジネススクールなどで用いられる
 - 意思決定のトレーニングのために用いられる
 - 必ずしもすべての情報が含まれているとは限らない－意図的に伏せることにより限定された情報に基づく意思決定のトレーニングとする
 - 意図的な変更や虚構もあり

ケーススタディで得られる知見

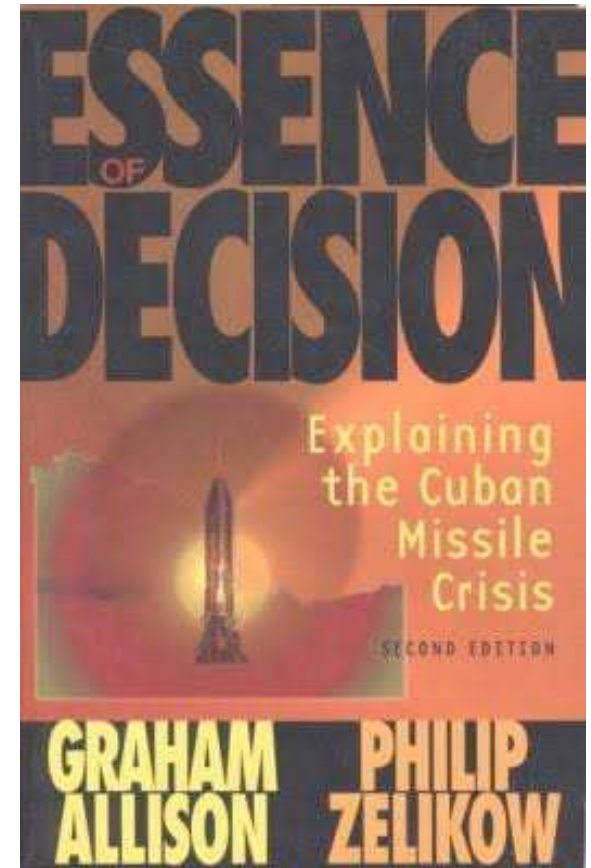
- What - 何が起こったか、何をしたか
- Why - なぜこのようなことが起こったか、なぜこのような決断をしたのか
- How - どのように起こったのか、どのように決断したのか、どのように対処したのか、

ケーススタディ・デザインの種類

- シングル・ケーススタディ・デザイン
 - 深掘り
- マルチプル・ケーススタディ・デザイン
 - 異なった条件下のものを複数
 - 異なったプレイヤー
 - 異なった産業
 - 異なった地域 など
 - ケース間の比較が可能
 - 実務家が状況の近いものを参考にすることが可能

ケーススタディ：必ずしも一般化と無縁ではない（例）

- “Essence of Decision” by Allison G. (1971)
 - 2nd edition by Allison & Zelikow (1999)
 - キューバ危機を取り上げる (single case study)
 - Single case studyでも一般化のベースとなりうることを示した (Yin, R. K., (2018). Case study research and applications. p. 7 より)
 - 三つの理論モデルを取り上げ、それぞれについてキューバ危機への適用可能性を探る
 - 検討結果を冷戦後の外交・国際政治についての他の解釈との比較を行う (2nd edition)
 - 但し、このケーススタディは416ページの長さ



ケーススタディ：必ずしも一般化と無縁ではない

- Grounded theory

- 日々のやりとりから得られた内容をデータ化し、分析を通じてパターンやテーマを見出し、理論化しようとする試み
- 教育、医療、社会学などの分野で用いられることが多い
- “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research” by Barney G. Glaser & Anselm L. Strauss (1999)



Public relationsにおけるケースの特徴

- 主にHistorical case study（過去の事象だけではなく、現在進行形のものも含む）
- 用いられる手法
 - 直接的な観察
 - インタビュー
 - 文献調査
 - （サーベイや内容分析などの定量的手法を併用することもある）

ケースは役に立たない？

- ・「それぞれ状況が違うので、ケースは参考にならない」



- ・異なった状況であっても共通点はないのか？
- ・状況がどう違うかがわかれば、参考になるのではないか？
- ・どういう状況でどういう判断／対応をしたか、それがどのような結果をもたらしたか、様々な事例が豊富にあれば参考になるのではないか？



- ・パブリックリレーションズにおけるケース集
 - ・フォーマットを揃え、背景を詳しく、特定の軸に沿って様々なケースを揃える
 - ・国ごと、業界ごと、状況ごと、など

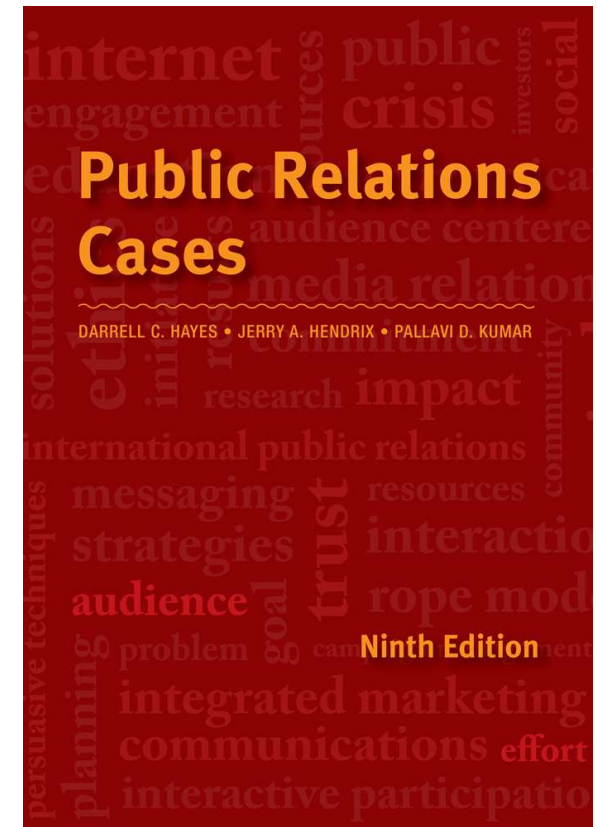
PRケーススタディに必要なこと

- 背景、状況の分析：深く、かつ第三者にもわかりやすいように
 - 当事者からのヒアリングだけでは不十分
 - 当事者にとって「当たり前」は語られないが、第三者にはわからないことが多い
 - 不都合なこと、誇らしくないことは語られないことが多い
 - 文献資料（社内資料、ウェブ(SNS)コンテンツ、新聞雑誌記事など）を読み込み、必要な情報を執筆者が取捨選択して記述する
- 多面的なヒアリング
 - 本社と現場、上司と部下など、複数の視点からの話を聞く
 - 現実には複数のヒアリングが不可能な場合もあるが．．．
 - 公開情報や記事などを幅広く収集し、多面的な視点／情報を織り込む努力が必要

PRケース集

“Public relations cases” by Jerry A. Hendrix (1988)

- ROPE モデルを提唱
 - Research (調査)
 - Objectives (目標)
 - Programming (プログラム作成)
 - Evaluation (評価)
- ROPEモデルに基づき各ステップを詳細に記述したケースを集積
 - ケース間の比較が容易
 - ROPEモデルの検証にもなる
 - それぞれのアクションがモデルのどの部分に対応するかが明らかなので、実務の参考にしやすい
- <https://www.amazon.com/Public-Relations-Cases-Jerry-Hendrix/dp/1111344426>

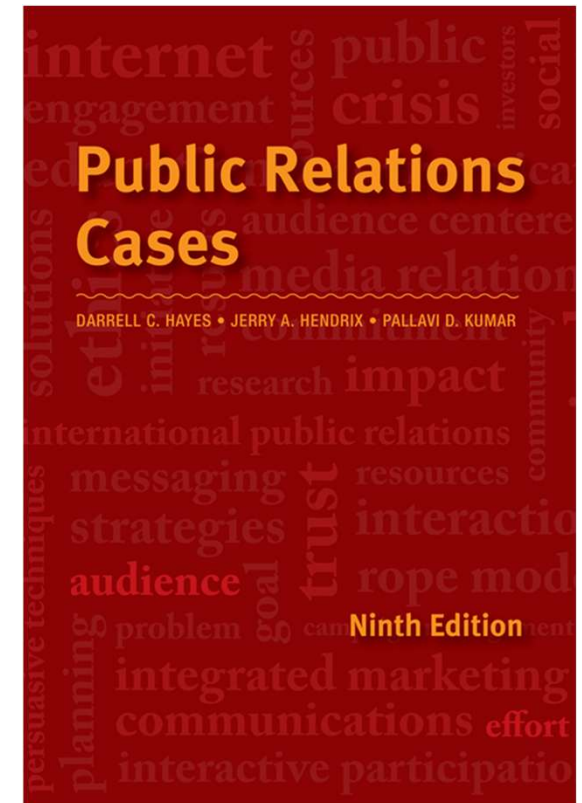


写真は第9版 (2013)

“Public relations cases” by Jerry A. Hendrix (1988)

ROPEモデル：PRプロセスのアウトライン

1. 調査 (Research)
 - A. クライアント／自身の組織
 - B. 機会／問題点
 - C. オーディエンス (パブリック)
2. 目標 (Objectives)
 - A. インパクト目標 (情報認知、態度、行動)
 - B. アウトプット目標
3. プログラミング (Programの作成と実施)
 - A. テーマとメッセージ
 - B. アクションあるいはイベント
 - C. メディア (アンコントロールドとコントロールド)
4. 評価 (Evaluation)
 - A. インパクト目標
 - B. アウトプット目標



The Evolution of Public Relations: Case Studies from Countries in Transition,

3rd edition (2008) by Judy V. Turk & Linda H. Scanlan

- Institute for Public Relations (IPR)によるオンライン出版
- 推奨フォーマット
 - 要約
 - 問題点
 - 背景
 - タイムライン
 - ゴールと目標
 - 対象とするパブリック
 - 戦略
 - 戦術
 - 対価
 - 結果
- 「北越製紙：敵対的買収からの独立防衛」掲載

Hokuetsu Paper Mills: Defending its Independence from a Hostile Takeover

**The Evolution of Public Relations:
Case Studies from Countries in Transition
Third Edition**

**Judy VanSlyke Turk
Linda H. Scanlan
Editors**

Published by the Institute for Public Relations

Made possible by generous grants from

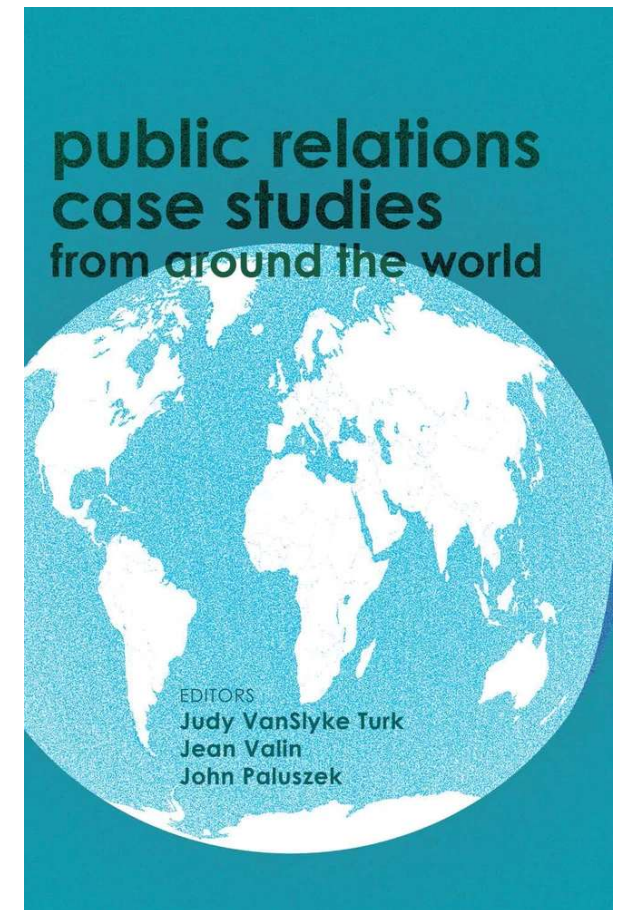
Philips
Schering-Plough

Copyright 2008
The Institute for Public Relations
University of Florida, PO Box 118400, Gainesville, FL 32611-8400
Phone: 352-392-0280, Fax: 352-846-1122, Email: ipr@jou.ufl.edu
www.instituteofpr.org

“Public relations cases from around the world”

by Judy Turk, Jean Valin, and (John Pluszek) (eds) (2014) (2017)

- Hendrixのケース集同様にフォーマットを統一
- 構成要素
 - バックグラウンド
 - 状況の分析 (SWOT分析を含む)
 - 中核となる機会または問題点
 - ゴール
 - 目標 (Objectives)
 - 主要なパブリック
 - 主要なメッセージ
 - 戦略
 - 戦術
 - カレンダー／タイムテーブル
 - 予算
 - 結果の評価測定



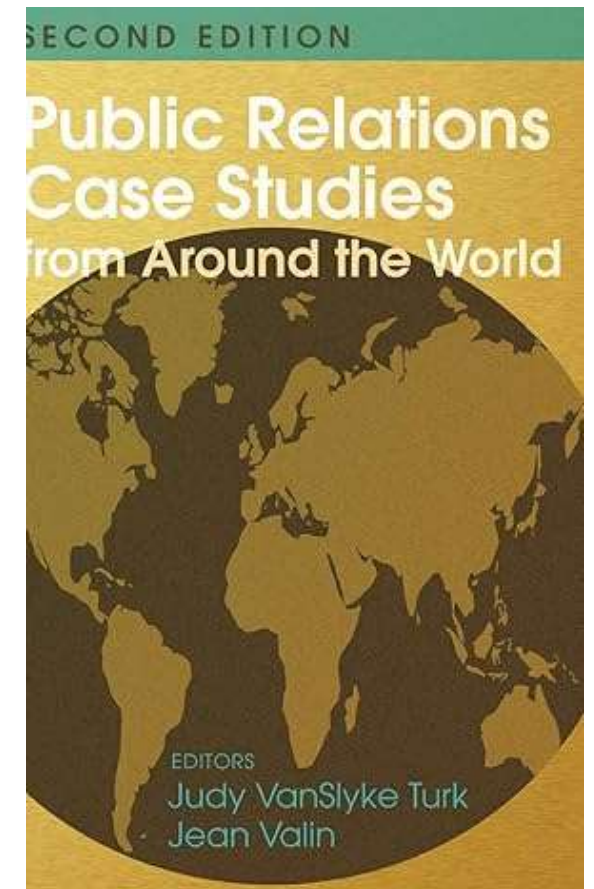
“Public relations cases from around the world”

by Judy Turk, Jean Valin, and (John Pluszek) (eds) (2014) (2017)

- Yamato Employees Lead Response to Earthquake Relief Efforts 掲載（第一版）
- Japan is back: the international public relations of the second Abe administration 掲載（第二版）

<https://www.peterlang.com/document/1109836>

<https://www.amazon.com/Public-Relations-Studies-Around-World/dp/1433145545>



参考例

北越製紙：敵対的買収からの独立防衛

山村公一

株式会社メディアゲイン

(執筆当時はマイアミ大学コミュニケーション学部博士課程在籍)

Don W. Stacks

マイアミ大学教授

(原典より和訳、抜粋)

**Hokuetsu Paper Mills:
Defending Its Independence from a Hostile Takeover**

Koichi Yamamura

**Doctoral Student
School of Communication
University of Miami
Email: koichi.yamamura.55@gmail.com**

and

Don W. Stacks

**Professor
Director of Public Relations Program
School of Communication
University of Miami**

Copyright 2008
The Institute for Public Relations
University of Florida, PO Box 118400, Gainesville, FL 32611-8400
Phone: 352-392-0280, Fax: 352-846-1122, Email: jpr@jou.ufl.edu
www.instituteforpr.org

要約

2006年7月23日、日本最大かつ世界第7位の製紙会社である王子製紙は、新潟に主要施設を有する日本第6位の北越製紙に対し50.1%の株式取得を目指す敵対的TOBを行うと公表した。これは、歴史ある伝統的企業が他の上場企業への敵対的TOBを仕掛ける日本初のケースとして画期的な出来事であった。北越は弁護士やフィナンシャル・アドバイザーに加え、コミュニケーション・アドバイザー会社のメディアゲインに防衛タスクフォースに加わるよう要請した。

歴史の検証、経営陣へのインタビュー、業界分析の結果、次のキー・メッセージが特定された。1) 特化した技術的優位と経営基盤を保つには北越は独立を維持しなければならない、2) 北越の独立維持と新潟における存在の継続は、地域コミュニティの繁栄に欠かせない、3) 二大勢力が存在する製紙業界にあって、強力な第三勢力の存在は業界の健全な発展のために欠かせない。

メディア・リレーションズ、エンプロイー・リレーションズ、そして経営陣による地域政財界とのコミュニケーションにより、北越は新潟地方の株主、機関投資家、他地域の個人株主などの支持取付けることに成功した。

問題点

- 市場価格より 35% 高い王子の買い付け価格
 - 「株主価値モデルからの評価」
 - さらなる価格引き上げの可能性
 - 野村証券を後ろ盾とした豊富な資金
- 合併後の拠点再編成の可能性
 - 人員整理の危惧
- 独立保持の重要性
 - 株主へのコミュニケーション

背景

- 北越製紙
 - 歴史
 - 新潟大地震後の地域コミュニティとの関係強化――一体感の醸成
 - 塗工紙への特化と首都圏に近い立地による優位性
- 王子製紙
 - 歴史、渋沢栄一
 - 企業買収に伴う過剰設備
 - 従来の「供給地立地（消費地から遠い）」による低競争力設備
- 財閥の弱体化を背景としたバブル崩壊による不良債権の増加→
 - 企業買収・事業再生
 - 海外投資ファンド・産業再生機構・村上ファンド
 - 敵対的買収（スチールパートナーズ、ライブドア）
- 日本の紙市場
 - 輸送コストに守られた鎖国市場
 - 中国の台頭によるアジアにおける国際競争
 - 企業統合や買収による成長（王子・日本製紙）
- 一極集中を背景とした業界団体・経済団体を通じた経営者同士の付き合い
- 王子・北越の間の提携協議
- 三菱商事
 - 仲介取引から投資へ
 - 北越との提携協議

タイムライン

- 7月3日：王子鈴木会長と篠田社長が北越を訪問し再度合併提案を行ったが、北越三輪社長は即座に拒否。
- 7月19日：北越が買収防衛策（「ポイズンピル戦略」）の導入発表。
- 7月21日：北越が製造設備導入資金調達の為、三菱商事への8月7日までの払い込みを条件とする株式第三者割当を発表。北越の議決権24.44%に相当。
- 7月23日：王子が次の事項を公表。（1）7月3日、王子経営陣が北越に対し合併を提案、（2）王子取締役会が北越との合併提案を承認、（3）北越が三菱商事への株式第三者割当を中止することを条件に、王子は北越との合併を推進する。
- 7月24日：北越は記者会見を行い、次の事項を公表。（1）王子がいうところの7月3日の合併提案は、非公式の打診に過ぎない、（2）北越は三菱商事への株式第三者割当を中止しない。
- 8月1日：王子は北越株式の50.1%を一株当たり800円で株式公開買い付けすることを発表した。付帯条件として、北越による三菱商事への株式第三者割当が中止されるなら買い付け価格を860円とする。公開買い付け期間は8月2日から9月4日まで。
- 8月3日：日本製紙グループが、王子の行動は製紙業界を混乱させるものであり同社は北越の株式10%を上限として株式市場で買い付けると公表。
- 8月7日：三菱商事が北越株式の代金を払い込み、第三者割当が完了。
- 8月8日：日本製紙グループが北越の株式8.85%を買い付けたと公表。
- 8月8日：北越の「独立委員会」が取締役会に対し、王子に対する買収防衛策の発動を勧告。
- 8月10日：北越三輪社長、新潟訪問。
- 8月17日：王子篠田社長、新潟訪問。
- 8月29日：王子は株式公開買い付けの不成立を実質的に認める。
- 9月5日：王子は株式公開買い付けの不成立を公表。

コミュニケーションアドバイザー

- 弁護士の発案による外部コミュニケーションチームの採用

リサーチ

- 新聞雑誌記事の分析
 - 北越・王子のメディアによる描写
 - 過去の問題
- 経営陣のインタビュー
 - 王子経営陣との会話の内容
 - 同業他社との関係
 - 北越の歴史、従業員、将来計画など
 - 企業防衛に向けた覚悟
 - 性格や人柄の観察（役割分担決定のため）
- 規制機関や金融機関の動きに関する情報収集

ゴールと目標

- コミュニケーション・キャンペーンのゴール
 - 買収防衛活動期間を通し、経営トップに適切なコミュニケーション戦略を用意すること
 - 株主や他のステークホルダーに対し十分な情報提供すること
 - ジャーナリストに北越および王子のアクションの意味を十分理解させること
- コミュニケーションの目標
 - 北越および王子がとるアクションの構造および法的な意味合いをジャーナリストに周知する
 - 北越の強みと、どうすればさらに強化できるかを株主に周知する
 - 北越の地域における積極的な取り組みと独立維持への強い意志を新潟の地域コミュニティに周知し続ける

パブリック

- 株主
- 新潟の自治体および財界
- 主要メディアの経済部記者
- （従業員は北越管理職が担当）

メッセージ戦略

- 新潟のコミュニティが受け入れられるものであるか
- 業界他社にとって理にかなうものであるか
- 想定される王子のアクションに対応しストーリーの修正が可能なものであるか

キーメッセージ

- 北越の独立を維持することが、技術経営の両面において同社独自の強みを保つ最善の方法である
- 北越の独立維持と新潟における存続が、新潟地域コミュニティの繁栄のために欠かせない
- 二大企業が力を持つ製紙業界において、強力な第三勢力の存在が業界の健全な発展には欠かせない

意思決定への関与

- すべての関係者が同席する日次ミーティングにコミュニケーションチームも参加

メディア・リレーションズ

- キャンペーンの主要対象メディアの決定
- 8月7日まではローキー（株式第三者割当への三菱商事による払い込み日）
 - 例外としての日経ビジネスでのインタビュー（質疑応答のみのフォーマットで意見を反映させるに十分なスペース）
 - 適時開示として法定のプレスリリース（株式第三者割当取締役会決議
 - 王子のTOB開始公表に対応した記者会見とメディア問い合わせ対応（最小限の情報開示）
- 8月7日以降の積極的なメディアブリーフィング
- 8月9日記者会見
 - 成長戦略発表
- 9月10日メディア向け工場見学会

コミュニティ・リレーションズ

- 8月10日の工場見学会の前後、北越三輪社長は新潟の政財界を訪問し支持を要請

シャッターチャンス

- 北越の中間管理職のメンバーは合併への反対を表明する書面を王子経営陣へ送付を決定
- 王子社長の新潟政財界への訪問計画を受け、直接手渡しすることに決定
- 王子篠田社長は受け取りを拒否し車で立ち去った
- 数多くの記者やテレビカメラが篠田社長の新潟における行動を追いかけており、すべてのテレビネットワークは篠田社長が書面の受け取りを拒否するシーンを繰り返し放送した

結果

- 株式公開買い付けは成立せず
 - 三菱商事への株式第三者割り当ては完了
 - 地元政財界は北越を支持、王子に対し懸念を表明
 - 日本製紙は北越株式を買い増し、合計8.85%を所有するに至る
 - 北越は大王製紙と技術提携契約を締結、日本製紙と戦略的提携に向けた協議を開始
 - 北越は買収防衛費用として6億2200万円を計上

文化的コンテクスト

- 王子篠田社長の記者会見でのコメント
 - 「日本的やり方で始め、最終的には西洋スタイルでいった。ここに矛盾があった。」
- 「和を乱す」という非難への恐れ
 - 買収に向けた取締役会決議の（当初の）欠如
 - 大株主としての権利－株式第三者割当差し止め請求を行使せず
- 地域コミュニティとの対話の遅れ
- 北越従業員に向けたメッセージの遅れ
 - 北越管理職への対応との対比

まとめ

- この買収案件におけるコミュニケーションの重要性
- 文化的コンテクストの果たした役割
- 文化的配慮と法的・フィナンシャルな判断との調和の重要性

終わり

実務に役立つケース（集）とは

- 自社との比較が容易
 - バックグラウンドに関する詳細な説明により、どこが違うかがわかる
- モデルとの対比によりアクションの意味が分かる
- 統一フォーマットによる業界ごとのケース、あるいは状況ごとのケース、などの集積により自社の状況への類推が可能となる
- そのためには
 - 情報の深掘りと整理が不可欠

ケースの主要情報源[インタビュー]の留意点

- ・ インタビューされる側には
 - ・ 「絶対に書いてほしいことーできれば書いてほしいことーどちらでもいいことーできれば書いてほしくないことー絶対に書いてほしくないこと」がある
 - ・ これを前提に、できるだけ幅広い情報を引き出す（インタビューの技術と人間力が問われる）
- ・ 深く幅広い情報を引き出すためには、事前の情報収集が肝心
- ・ いただける資料があれば、事前に受け取り読み込み、インタビューでさらに深掘りする
- ・ 可能であれば、立場の異なる複数の人間をインタビューする
- ・ メールなどでフォローアップできるように約束を取り付ける（場合によっては再度のインタビューも）

インタビューの留意点：ご高説拝聴で終わらない

- ・インタビューの回答の裏には、「言わなくてもわかるだろう」「言わなくてもいいだろう」「あまり言いたくない」ということが豊富にある
 - ・それこそが、Why, Howの問いに答える鍵
 - ・本当に「聞かれても絶対に言わない」ことはわずかしかない
 - ・自分から言わないことでも、インタビュアーが回答を踏まえて焦点を絞りロジカルに質問すると答えてもらえることが多い
 - ・「書かないでほしい」と言って聞かせてもらえることも、ケース全体により良い理解につながり、結論部分に間接的に反映できる場合もある
- ・多面的、多層的に尋ねる
 - ・回答に対し
 - ・そのようにした結果、「上司の反応はどうでしたか？」「部下の反応はどうでしたか？」「お客様の反応は？」「結果は想定通りでしたか？」
 - ・社内に反対はありませんでしたか？その結果どのような変化がみられましたか？

いい（役に立つ）ケースにするために

- インタビューされる側が話したくないこともあることを前提に
 - ネガティブな要素があれば、新聞記事などの客観的情報を用い、バックグラウンドとして、あるいは結果（outcome）の一部として入れ込む
- インタビューされる側が「当たり前」と思っている前提条件は語らないことが多い。質問で引き出す、他の情報源から確認しバックグラウンドとして書いておく、などの工夫が必要

いい（役に立つ）ケースにするために

- 対象企業の宣伝ツールになっていないか、自問する
- ネガティブな要素の比重が大きくインタビューを受けてもらうことが難しい、あるいは語ってもらえる事柄が限られる、と予想される場合は、プレスリリース、報告書や記事などの公開情報だけでケースを書くことも

役立つケースを書くために（まとめ）

- 幅広い情報源から情報を得て組み立てる
- 多面的多層的な情報収集（社内と外部関係者、上司と部下、新聞雑誌記事との比較）
- インタビューをする場合は、十分な事前準備を
- どちらかと言えば語りたくないことをどこまで引き出せるか、インタビュアーの力量（人間力）が重要

ケースを役立てるために（活用法）

- 自社の状況と類似の部分と異なる部分を整理して読み取る
- 異なる部分はどのように異なるかを考える
- うまくいった、うまくいかなかった、という観点ではなく、
「このような状況で」「このようなアクションをとったら」
「このような結果（状況）になった」という観点から読み解く
- 真似できることを探すのではなく、考えるための参考となる事例を探す

最後に

- 日本においてもロジカルに組み立てられた「広報ケース集」ができることを望みます
- 研究者と実務家が共存する日本広報学会は「実務に役立つケース集」にとって最適の舞台のはずです
- 日本の組織は「ポジティブな事柄以外は外部に（オフィシャルに）語らない」「公知の情報でも自分からは語らない」傾向が強いですが、ケースの共有から自他ともに利益を得ることができることを理解してください

Reference

- Allison, G. T. & Zelikow, P. (1999). *Essence of Decision: Explaining the Cuban missile crisis*. 2nd edition. New York: Longman.
- Hays, D. C., Hendrix, J. A., & Kumar, P. (2011). *Public relations cases*. Boston: Cengage Learning.
- Shimizu, M. & Yamamura, K. (2023). Revs your heart: How Yamaha Motors revved up its employees during corporate transformation. In McCown, N., Men, L. R., Jiang, H., & Shen H. (eds), *Internal communication and employee engagement*. (pp. 343-356). New York: Routledge.
- Yamamura, K., & Stacks, D. (2008). Hokuetsu Paper Mills: Defending its independence from a hostile takeover. In Turk, J. V., & Scanlan, L. H. (Eds), *The evolution of public relations: Case studies from countries in transition*. (pp. 65-78), Gainesville, FL: The Institute for Public Relations.
https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/International_CB.pdf#page=65
- Yamamura, K. (2014). Yamato employees lead response to earthquake relief efforts. In Turk, J.V., Valin, J., & Paluszek, J. (eds), *Public relations case studies from around the world*. (pp. 259-280). New York: Peter Lang.
- Yamamura, K., Shimizu, M., & Snow, N. (2017). Japan is back: The international public relations of the second Abe administration. In Turk, J. V., & Valin, J. (eds), *Public relations case studies from around the world 2nd edition*. (pp. 77-94). New York: Peter Lang.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Los Angeles: Sage