

# マーケティング志向の CCO 論の一考察

南堀 信男

(京都産業大学大学院 マネジメント研究科 博士後期課程)

## 1. はじめに

人と人、人と企業（組織）をつなぐコミュニケーション手段として、メディアが介在している場合が多い。代表的なマスメディアは、長らく情報の専有性と信憑性を享受してきた少数で、限られた一方向性の報道機関である。このマスメディアに対して、ここ数年インターネット上にソーシャルメディアといった情報の共有性と共感性、双方向性が強みの情報交流メディアが多く台頭してきた。このようなメディア環境の変化は、企業のコミュニケーション活動に欠かせないステークホルダー（利害関係者）の行動にも多様化をもたらしている。これにともない、企業がステークホルダーに対して展開するコーポレート・コミュニケーション（Corporate Communication：以下、CC）と並列的に共存するマーケティングにも変化が見受けられるようになった。これは、企業とステークホルダー、メディア間に流通する情報のコミュニケーション手法が多面化したことである。

CCの研究者である Cornelissen (2011,p.4) によれば、「CCは、1970年代までステークホルダーとのコミュニケーションを記述する用語として使用してきたパブリック・リレーションズ（Public Relations）に対して、1980年代になって、全社戦略的な意味合いの持つコーポレート・コミュニケーションとなった」と述べている。同氏のCCの定義を原文で見ると、”Corporate Communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent.”（試訳：CCは、企業と密接な関係にあるステークホルダーとの好意的なレピュテーションの確立と維持を社内外で効果的に獲得するマネジメント機能である）としている。企業のCC業務の中で、ステークホルダーとの関係性強化につながる活動として、社会や市場との関係（Public Relations: PR）、投資家との関係（Investor Relations: IR）、従業員との関係（Employee Relations: ER）、コミュニティとの関係（Community Relations: CR）、メディアとの関係（Media Relations: MR）など、ターゲットに応じた多岐にわたるコミュニケーションがある。

一方、マーケティングは、企業がステークホルダー、特に顧客と良好な関係を構築し、維持することを目的とするもので、1890年代における米国のシアーズ・ローバックのカタログ販売によるダイレクト・マーケティングが第一に思い浮かぶ（<http://www.searsarchives.com>：2012年10月10日閲覧）。企業と顧客との関係性をカタログというメディアでつなげたものである。Kotler & Keller (2006,p.6) は、「マーケティングとは、人間や社会のニーズにこたえて企業が利益を上げることである」とする。企業側から社会という市場を眺めていた従来の目線を、互いに向き合うという「関係性マーケティング」で代表的な研究者であるフィンランドの Grönroos (2004,pp.99-113) は、「すべてのステークホルダーの目的を達成し、また利益を出す形で、企業が顧客やその他の人々との間の関係性を認識、構築、維持、促進し、必要であれば解消するプロセスである」とする。つまり、企業と顧客が双方向のコミュニケーションにより、長期的な信頼関係を構築し、継続して高い満足度を享受するようにするコミュニケーション活動であると考えられる。

ステークホルダーとの関係性強化に向けたコミュニケーションでは、企業のビジョンや戦略を明確に伝達するリーダーが率先垂範しなければならない。企業というヒエラルキー型組織では、中央集権的であろうと分権

的であろうと、業務の上流工程と下流工程を問わず、従業員を含めたステークホルダーに対し、つねに目指す方向やビジョンを伝達しなければ、彼らの賛同を得られない。企業の最高経営責任者であるCEOは、環境的乱気流の変化を事前に予測して、企業理念にそって、企業価値を最大にする責任を負っている。環境的乱気流とは、菅原（1988,p16）は、Alderson（1957,p.29）が唱える“Organized Behavior System”（組織化された行動システム）<sup>1)</sup>を引用し、「革新的企業が環境的乱気流（environmental turbulence）の変化に対応して長期間にわたって存続し続けるには、環境と企業との相互作用を通じて発生するズレやギャップを事前に予測して、マネジメント単位に対して的確なビジョンを打ち出すトップ・マネジメントの存在が重要になってくる」としている。

米国企業、特にグローバル企業では、CCとマーケティングのマネジメント領域を統括する責任者を、CCO（広報最高責任者／Chief Communication Officer：以下、CCO）とCMO（マーケティング最高責任者／Chief Marketing Officer：以下、CMO）と呼び、それぞれマネジメントボードの成員とされている。ステークホルダーとコミュニケーションする機会が多いCCOは統括する自組織・領域は言うまでもなく、財務や技術部門の統括責任者（Chief Finance Officer／CFO、Chief Technology Officer／CTO）など他のボードメンバーに対して発言の影響がある。もちろん、各責任者は協働で経営視点にたつて、経営目標を達成することはいうまでもない。なによりも、CCOは企業の経営全般にわたって全責任を負う立場にある最高経営責任者（CEO）を支えるオフィサーでもある。これは、メディアを介して社会の構成員であるステークホルダーと接点が高く、広聴対象が幅広いので、CEOの意思決定を補佐できるからである。企業の規模により、CCOを設置できない場合は、CEOがCCOの資質を具えておくことが必要である。CCOとCMOの役職・管掌の共通認識は、企業価値の最大化につながるブランドとレピュテーションである。ただ、企業にとって、マイナスな問題が発生した場合のブランド毀損やリスクを最小限に防ぐ組織機能を有するのは、その事象を報じるメディアと接触するCCOであろう。なぜなら、CCOは他のボードメンバーと比べると、CEOの経営責任的立場に最も近いポジションに位置づけられているからといえる。CCOは上述の上流工程の業務推進者であるが、環境的乱気流の変化から派生するステークホルダーのインサイト、企業理念マネジメント、組織マネジメント、レピュテーション・マネジメント、イシュー・マネジメントなど企業存続に係る業務を主導しなければならない。

CCとマーケティングの領域において、企業のコミュニケーションの展開に欠かせないのは、企業とステークホルダーをつなげるメディアの存在である。企業とステークホルダーのコミュニケーションは、これまで伝統的なマスメディアである新聞やテレビ、ラジオ、雑誌などを媒体軸として展開されてきた。しかし、ここ数年の注目すべき動きは、顧客でもあるステークホルダーが主導権を持ったソーシャルメディアの躍進である。企業とステークホルダーとの対話などコミュニケーションを支援するメディア環境の変化の中で、企業とステークホルダー、メディアの3者それぞれが向き合う関係性の新しいかたちが出現している。この新しいかたちとは、情報を提供する企業と受信者であるステークホルダー、発信者であるメディアそれぞれが担う3者の役割が一方通行よりも双方向となり、従来のように受発信者の役割が固定化されなくなった。一方向性で信頼性が高いとされる伝統的なマスメディアに対して、ソーシャルメディアといった情報の共有性と共感性が強みの双方向性の情報交流サイトの躍進にともない、新聞やテレビ、ラジオ、雑誌といったマスメディアの情報を受動的にとらえてきた読者や視聴者、聴取者は、ソーシャルメディアのユーザーとして、メディアを能動的に利用している。たとえば、Argenti & Barnes（2009,p.4）は、「伝統的なマスメディアよりも先に、ソーシャルメディアでいち早く情報が流れるケースも出現するので、激変するビジネス環境をいかにいち早く把握するか、企業を変革に導くリーダーの課題」を取り上げている。実際、ユーザーはマスメディアが報じた情報とソーシャルメディアで流れた情報の質・内容を再評価したり、ユーザー自らが情報を投稿・収集・加工・発信するなど、メディアへの接触行動が大きく変化している

企業が社会や市場でコミュニケーションを展開する場合、企業とステークホルダー、メディア3者の関係性に重きを置いた広報とマーケティングを個々に論じる研究は存在するが、インターネットを軸にして3者の結

びつきが強くなる中、次世代に向けた統合的なコミュニケーションは必ずしも多く研究されているとはいえない。本稿では、広報の概念を超えたCCとマーケティングの統合の必要性と、マーケティング志向のCCOについて考察する。

## 2. CCとマーケティングの定義と共通要素

まず、日本マーケティング協会（Japan Marketing Association：JMA）の定義（<http://www.jma-jp.org/index.html>：2012年11月5日閲覧）を、確認しておきたい。JMAでは「マーケティングとは、企業および他の組織<sup>2)</sup>がグローバルな視野<sup>3)</sup>に立ち、顧客<sup>4)</sup>との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動<sup>5)</sup>である」としている。一方、アメリカ・マーケティング協会（Americsn Marketing Association：AMA）では（<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>：2012年11月5日閲覧）、Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.（試訳）マーケティングとは、顧客、得意先、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・コミュニケーション・配達・交換するための活動であり、一連の慣行、そしてプロセスである。JMAとAMAの定義ともに、時間的経過において、マーケティングに対する解釈が見直されているが、筆者は原文でコミュニケーションという活動が込められているAMAの見解に準じたい。AMAの定義にある「交換」は、単なるモノやサービスの取引関係から、利害関係者間の継続的な関係性にパラダイムシフトしたものであると考えたからである。

CCとマーケティングの共通要素は、上述3者間の関係性の要となる「エンゲージメント（engagement）」と考える。エンゲージメントという言葉は辞書（『リーダーズ英和辞典（第2版）』研究社、1999年）で調べると、「engagement：約束、予約、誓約、契約、婚約、関与、参加、従事、取り組み、関心、交戦、戦闘、予約、連動、かみ合い」など広い意味を包含している。総じて、社会における利害関係者間で「互いに向き合ってコミュニケーションし、約束する」の意を内包しているといえる。3者間で行き来するコミュニケーションを、互いに働きかけ影響を及ぼすというエンゲージメントの視点でみると、①企業（ブランド含む）では、たとえば、社員は自社に愛着心を持ち、自主的で、良心にそった地域貢献活動に従事するのを支援すること、②ステークホルダーでは、共感する価値観をベースに相互に関与し合うこと、③メディアでは、情報伝播により社会でのつながりに活かすことである。ちなみに、上記の英和辞典に表示されていないが、最近メディアで多用されるようになった「絆」という言葉は、人間関係の強い結びつきを意味しており、エンゲージメントの訳語として挙げてもよいであろう。

筆者が、国立情報学研究所が運営するCiNii（Citation Information by National Institute of Informatics）と国立図書館の蔵書検索サービス（NDL-OPAC: National Diet Library-Online Public Access Catalog）などのデータベースで、「エンゲージメント、コミュニケーション」を入れて検索すると、『「関与対象」+エンゲージメント』の連語が多く表示される。たとえば、「企業・エンゲージメント（corporate engagement）」や「ステークホルダー・エンゲージメント（stakeholder engagement）」、「従業員・エンゲージメント（employee engagement）」、「パブリック・エンゲージメント（public engagement）」、「マーケティング・エンゲージメント（marketing engagement）」、「消費者・エンゲージメント（consumer engagement）」、「メディア・エンゲージメント（media engagement）」などと、それぞれの関係性に焦点を絞っている。これらの連語表現は、CCとマーケティング領域で共通する要素である。

両領域でのエンゲージメントは、企業が顧客などのステークホルダーと接触する場において、企業と顧客を関係づけるブランドを介して、企業への積極的な関与や行動を表わす意味合いが強い。エンゲージメントと類似する概念的な言葉として、ブランドへの忠誠（loyalty）、つながり（connection）、絆（bond）などがある。

エンゲージメントは、メディアの変容にともない、広告会社がメディアと広告ターゲット（顧客など）と

の関係性を分析する手段・指標で使いはじめた。エンゲージメントの最初の掲出は、Marc (6, 1966 pp.9-13.)が、「もし、愛読する雑誌が廃刊になるとしたら、このメディアとつねに向き合っていた読者の落胆はいかなるものか」と主張して、エンゲージメントの概念を、メディアに対する愛着心を表わす言葉として用いている。一方で、全米広告調査財団 (ARF: Advertising Research Foundation) 主催の「エンゲージメント・カンファレンス」(2006)で、ARFはエンゲージメントについて、「ブランドのアイデアを、周辺環境の情報によって補強し、活性化するもの」と定義した。広告効果の指標として、ブランドの効果を測るため、“Engagement + Trust × Targeted Contact = Brand Impact”を定式化している。

インターネット上の情報メディア、ソーシャルメディアを通じて、3者間で多くの対話が生み出されていることを考えると、共感・共有的な関係性が萌芽しているといえる。このように、エンゲージメントという概念は、企業とステークホルダー、メディアの3者が向き合う関係性を論じる中で、多岐にわたり使用されているが、本稿では、たがいに積極的に係わろうとする意の「関係性」と定義する。

### 3. CCとマーケティングの変遷

CCという表現が使用された背景には、1960年代以降、米国で企業と消費者間に発生したコンフリクトとその対処で情報開示要請が起り、従来のようにメディアを通じて企業の主張を伝播するだけでなく、いち早く自らが主体性を持って発言すべきことから、企業の社会的責任の遂行、消費者との直接対話の必要性が高まったことによる。中でも、米国の社会運動家で弁護士であるラルフ・ネーダーなどが自動車の安全性に関する企業告発を行い、それをきっかけとしてコンシューマリズムが盛り上がった。こうした流れを受け、米国の有力経営誌 FORTUNE が1972年以降、「コーポレート・コミュニケーション」と題した専門セミナーを毎年開催した。社会に対する企業の効果的な説明の仕方を主眼にして、マスメディアを経由したそれまでのPRや広報を越えた新しい概念を経済界に吹き込むものだった。FORTUNE 編集主幹マックス・ウェイズは、同セミナーで次のように述べている。「事業というものは専門化され、企業努力は特定分野に集中している。この副産物として、企業はパブリックから孤立している。この孤立には二つの意味がある。一つは、企業がその役割・事業の進め方を社会に十分説明していないこと、もう一つは、企業が必ずしも社会の声に耳を傾けていないこと」。さらに、「企業の社会的責任の意味は二つある。一つは企業である以上、利益を上げること。もう一つは、その結果として、必然的に他の人々にベネフィットをもたらすことである。もし、利益を上げることで、社会から非難を浴びるとしたら、その原因は、社会に対する情報提供のあり方にある。したがって、企業はビジネスの仕組みに対する社会の理解を得られるようなコミュニケーションに力を入れなければならない」と強調する。

米国PR協会のホームページ上の「求人ネット」(<http://www.prsa.org/jobcenter>:2012年11月5日閲覧)で、CCに関する職務記述書(job description)をみると、概ね次のとおりである。

- ・コミュニケーションに係る部門を主導
- ・全社横断のCC戦略計画を策定
- ・エトス(ethos)を推進
- ・企業理念の浸透
- ・研究開発を支援
- ・ステークホルダーの調査、分析
- ・社内外ステークホルダーとの関係強化
- ・持続成長のためのナレッジマネジメント管理
- ・キーメディアとの関係構築・維持
- ・メディアトップやジャーナリストとの情報交換

- ・官公庁との関係維持、折衝
- ・ 이슈、リスク対応
- ・ソーシャルメディアなど新興メディア対応
- ・プレスリリース、プロモーションツールなどの作成など

一方、同様の方式で見ると、AMAのホームページ (<http://jobs.marketingpower.com>) 上では次のとおりである。CCと密接に関係する領域も見受ける。

- ・マーケティングと価格戦略の策定とCS
- ・投資との効果評価
- ・部下の販売力の強化
- ・市場、顧客調査・分析
- ・各種プロモーションの展開
- ・ブランド認知度向上施策
- ・広告、販促展開など

また、最近では、メディアとステークホルダーの変容にともない、大衆プロダクトを扱う

P&G ([http://www.pg.com/en\\_us/company/core](http://www.pg.com/en_us/company/core) : 2012年11月5日閲覧) や J&J (<http://www.jnj.com/connect/home> : 2012年11月5日閲覧) では、シェアホルダーやデジタルなど企業のホームページを探ると、次のような組織名が存在する。一つのグループでステークホルダーに対するきめ細かい一貫性ある対応をとるため、CCとマーケティングを視野に入れていると考える。

- ・ Corporate Communication (s) & Marketing
- ・ Communication & Marketing
- ・ Corporate Communication & Reputation
- ・ Digital Media Communication
- ・ Corporate Digital Communication
- ・ Marketing PR
- ・ Brand Communication
- ・ Investor Relations & Financial Communication など

これらの組織名の変更は、両領域での効率的なステークホルダー対応をねらったものである。

経済広報センターが作成した「第11回企業の広報活動に関する意識実態調査・報告書」(2012年3月)<sup>6)</sup>によれば、企業内で広報を担当する組織名は、調査対象234社中68社が「広報部(室)」で最も多く、「経営企画部など企画部門(60社)」、「総務部広報室など総務・人事部門(27社)」、「広報IR部(21社)」、「コーポレート・コミュニケーション部(20社)」、「社長室など秘書部門(11社)」、「ブランド戦略室・CSR部などその他部門(10社)」、「渉外広報室・広報文化部などその他広報部門(10社)」、「経営管理部など管理部門(7社)」が続く。同調査をみる限り、マーケティング部門はメディアに直接対応しておらず、社外メディアと接する広報部門が企業メディア(ホームページなど)を含めた情報発信の窓口となっている。しかし、前述の全社戦略的なCCというより、いまだ狭義の広報であると考えられる。

話が前後するが、CCより早く、戦後、米国からパブリック・リレーションズ(訳語として広報)という概念が日本に導入されて以来、企業は新聞やテレビ、ラジオ、雑誌などのマスメディアを使用して、読者や視聴者、聴取者であるステークホルダーに情報を発信してきた。当時は、企業が自社に都合のいいメッセージを不特定多数に伝えるための一方的なコミュニケーションであった。この歴史的背景は、畢生の集大成『日本の広報・PR100年』で詳しく述べられている。

コーポレート・コミュニケーションという表現は示されていないが、福沢諭吉が発刊した「時事新報」(明

治16年10月16日付)で、概念としてすでに言及されていたのは注目に値する (<http://www.keio-up.co.jp/kup/webonly/ko/jijisinpou> : 2012年10月10日閲覧)。

“(前略) ……商人は人にしらるること甚だ大切なりと申すべし。人にしらるること甚だ難し。尋常商人が人に知らるるの手段は先ず人通り多き場所に店を設け、店頭で招聘を掲げ、店を装飾して人の目に付くように品物を並べ、特別の商標を用ひて注意を喚ぶ等の事なり”とある。この表現は現在でいう、ブランドによる顧客へのコミュニケーションといえるであろう。

企業が展開する広報の概念は「マスメディアへの情報の公開と受け手との共有による企業への好意醸成」というものから、広告、宣伝、販売促進などのマーケティング活動を加えて、コミュニケーションの最大化を狙ったものとして企業の統合的なコミュニケーション (IMC: Integrated Marketing Communication) へと拡張されていった。

図1では、PRとマーケティング (M) の概念が、それぞれパブリックと市場別領域であった1970年代から、1980年代に表出したマスメディア広告などの費用対効果の課題などによりPRがマーケティングが融合、包含して、外部コミュニケーションとしてのPRとマーケティングとなったことを示している。

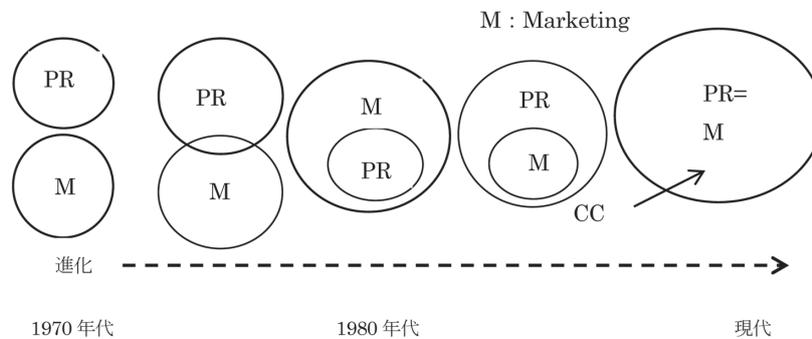


図1 PRとマーケティングの領域変化(CC化)

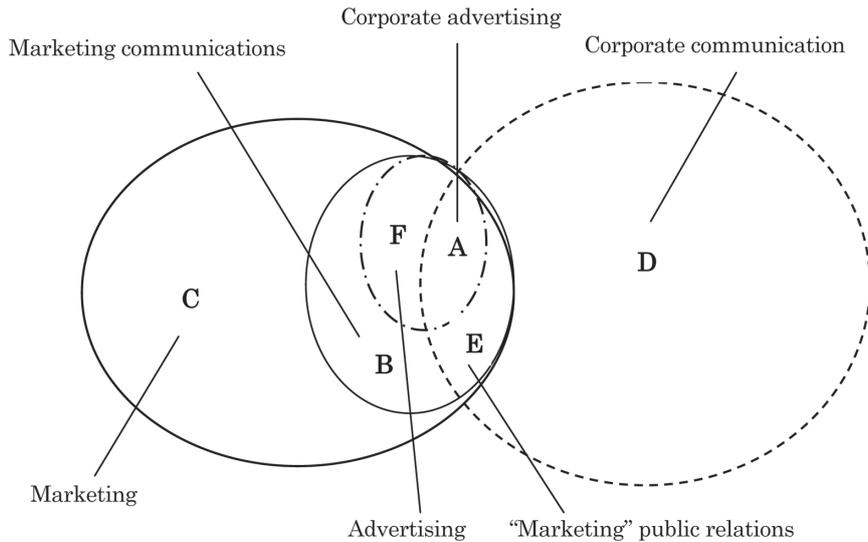
出典: Kotler, P and Mindak, W (1978) *Journal of Marketing*, (pp.12-20) by the American Marketing Association

#### 4. CCとマーケティングの相互機能

CCとマーケティングは経営学の学問として研究がなされてきた。CC分野では、メディアと企業との関係性を中心に、一方マーケティング分野では、販売や広告、宣伝、販売促進などの活動で企業と顧客の関係性が論じられてきた。実践面では、CCとマーケティングの要素を統合的に組み合わせることで、メディアとチャネル (コミュニケーション、流通、販売) 間の相互補完作用を発揮でき、企業とステークホルダー (情報と商品、サービスの受益者) との関係性を長期に維持できると考える。

ここで、CCの先行研究に触れておきたい。この事例として、Freeman (1984) は「ステークホルダーごとの動向や変化に適合して管理することが必要である」、「ステークホルダー・アプローチに基づくCCが欠かせない」と、CCの必要性を唱えている。また、CCの研究者であるCornelissen (2011,p.18) が、図2でみるように、企業のCC、広報、マーケティング、広告などの活動範囲を表示している。この図示で明らかなように、CCとマーケティングは必ずしも明確で、独立した守備範囲が定められていない。コミュニケーション手法が融合し、相互作用が働いているといえる。

図2 コミュニケーションの守備範囲



出典：Cornelissen, J.(2011), *Corporate Communication*, p.18.

- A = 企業広告
- B = 顧客へのダイレクトマーケティング
- C = 商品やサービスの開発、価格設定、流通、ロジスティック
- D = ステークホルダーに対する関係性維持の活動
- E = 商品パブリシティやスポンサードなど狭義のPR
- F = 商品やサービスの販売や注目度の向上のマス広告

また、Argenti (1998) は、「CCは、伝統的な財務やマーケティング、生産と同等の位置づけである。企業が発信するメッセージを確実なものとするには、組織間のコミュニケーションをコーディネートしなければならない」と述べて、他部門との連携を強調している。一方、実務面では、グローバルな人材と危機管理のコンサルティング会社である Watson Wyatt (現 Towers Watson) が、2003年の *the Communication ROI Study* の結論で「コミュニケーションは、もはや一つの機能ではない。組織が成果を上げる原動力である」(<http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=12092>: 2012年10月5日閲覧) と、報告している。

筆者が考えるCCは、メディアに対する戦術面の広報ではなく、ステークホルダーとのコミュニケーションを双方向に図り、互いに理解を深める戦略にあると考える。企業の理念や方向性、商品開発などについてステークホルダーに伝達し、事実の正確な認識と理解を抱かせることが第一義でなければならない。そのためには、インターネットメディア上にさまざまな情報が無数に溢れている中、これまでのようにマスメディアを通じて、企業から発信する広報だけでは不十分である。顧客はもちろん、従業員やメディアを含む多くのステークホルダーとのコミュニケーションにより、正確な情報を発信しなければならない。これは攻めだけでなく、企業経営が環境的乱気流に遭遇した場合のレピュテーションの維持などの対応にもつながる。社会や市場が不透明、不確実な時代であるからこそ、確実な企業成長の行方に結びつけるには、メディアそれぞれが持つ機能を相互に作用させることである。一方、マーケティングでは、企業や組織、団体が推進する経営活動のうち、顧客が真に求める商品やサービスを施し、最適なメディアやチャネルを通じて、その情報を顧客に届け、効果的な成果が得られるようにする。

表1で、CCとマーケティングの機能を表示した。中長期的な視点のCCに対し、マーケティングは短期的といえる。

表1 CCとマーケティングの機能

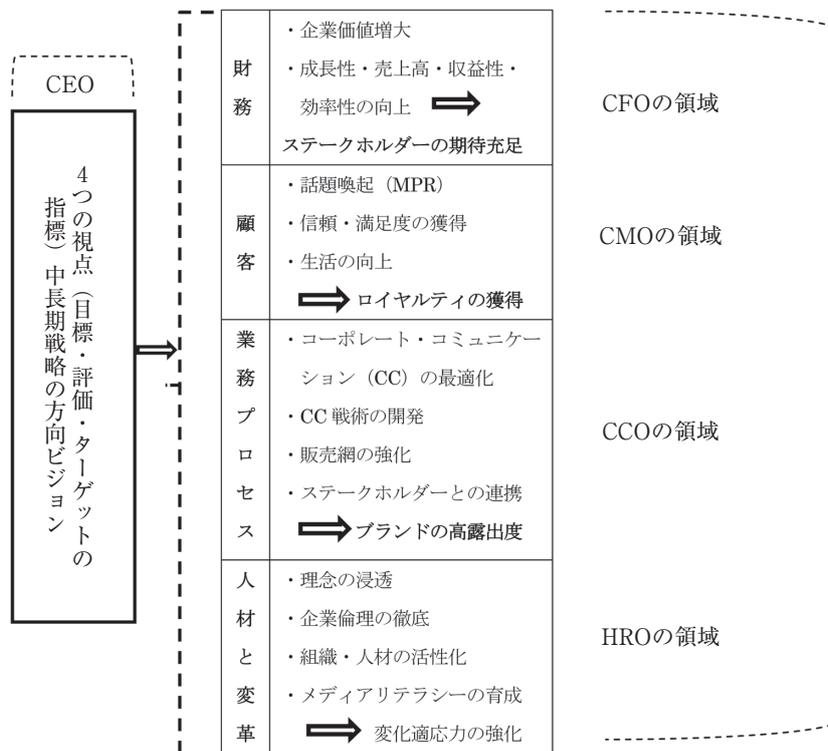
CC	マーケティング
ステークホルダーの開拓・維持	顧客販売に傾注
レピュテーション向上	商品・サービスのベネフィット重視
社会貢献の推進	顧客サービス重視
中・長期的視点	短期的視点
高度なコミットメント	限定顧客のコミットメント
個別ステークホルダーへの積極的接触	積極的な顧客接触
全部門でのサービス・品質考慮	特定部門でのサービス・品質考慮

CCは、図3が示すように、経営活動を効率よく、効果的に行うため、中・長期戦略の方向とビジョンを共有し、全部門の積極的参加が求められる。顧客に焦点をあてた最適メディアを選択するなど、プロモーション施策としてマーケティングPR (MPR) という領域がある。Harris & Whalen (2006) は、Marketing Public Relations (MPR) を「MPRの目的は、消費者と企業間の注意を喚起し、売り上げを増進し、コミュニケーションを促進して、顧客との関係性を築くことである」と定義している。要するに、マーケティング目的を持つパブリックリレーションである。また、Henry (1995,p.4) は、「MPRは、企業の商品やサービスの売上増進に影響を与える活動で、自らのターゲットである特定の支持者への総括的な情報告知プログラムである」と、とらえている。

企業の無形資産を有形資産として記述し、評価変換システムとして提案したKaplan&Norton (1992) は、バランス・スコアカードを提唱し、「財務・顧客・業務プロセス・人材と変革」の4つの視点による中長期戦略の方向とビジョンを設定している。

図3で、企業の目指す方向とビジョンを例示し、統括責任者の領域を付記した。

図3 バランス・スコアカードによる方向・ビジョン事例



## 5. 変化する周辺環境と3者への影響

企業とステークホルダー、メディアの3者の結びつきは、見舞われる周辺環境により、たがいに作用する影響度合いが異なる。エンゲージメントは、想定外・想定内を問わず、企業を取り巻く環境的乱気流の影響を受ける。環境的乱気流には、自然災害、事故、社会的圧力、政治的变化、法務上の抵触、法令改定、財務上や労務上の不測事態、役員や社員の不正などがある。メディアが継続的に報じた記憶に新しい環境的乱気流の事例では、リーマンショック、東日本大震災、タイ洪水、オリンパス損失隠し、欧州通貨危機、経営危機、ステルスマーケティング<sup>8)</sup>など、多様なリスクに見舞われた企業が取り上げられている。マスメディアでは事実に基づいた報道がなされるが、ソーシャルメディアは、企業にとってマイナスであればあるほど拡散・増殖につながる。

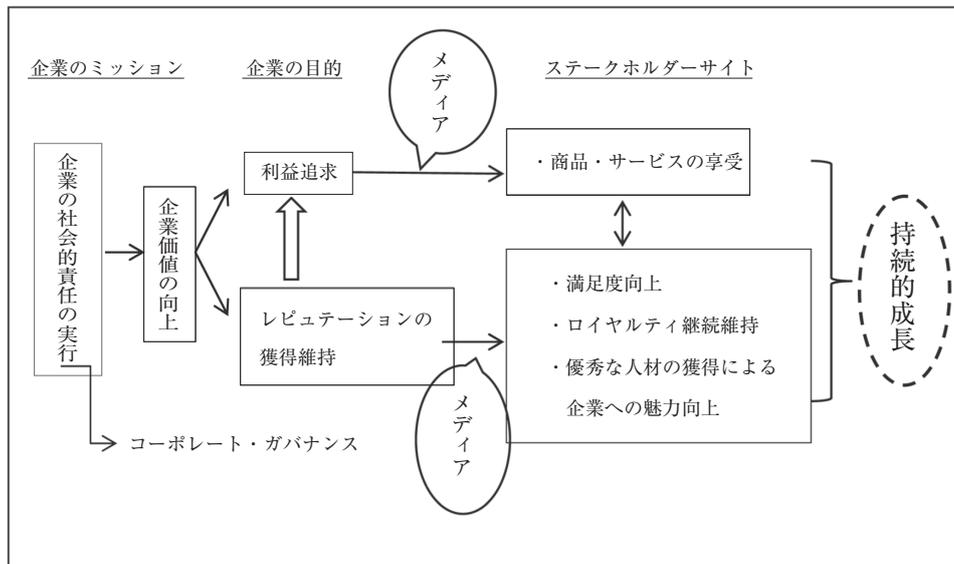
企業は顧客、社員、株主・投資家、取引先、地域社会、地球環境など多様なステークホルダーとの対話を意識し、直接・間接的を問わず経営に参加させることにより、ブランドの向上とレピュテーションの維持、持続的成長を確実にものとしなければならない。ステークホルダーとの相互理解を深めるとともに、つねにステークホルダーと対話することがリスクマネジメントという観点からだけでなく、新しい市場開拓という観点からも重要である。

企業倫理にかかわる不祥事が多発しているが、社会の監視機能を担うマスメディアは、「事業戦略の転換」とか「事業ドメインの再定義」、「ガバナンスの強化」などの論調も見受けられる。的確な解ではあるが、マスメディアは当事者でないだけに、具体性はない。一方、企業は具体策をステークホルダーに約束しなければならないが、有効需要の甘受、市場競争の激化、倫理観や法規制の不準拠などから、その対応を模索しているのも事実である。企業に対する社会的要請として、社会的責任とコーポレート・ガバナンスに属する問題として実効ある取り組みに結びついていないのも現実である。

日本新聞協会の社会的責任の考え方 (<http://www.pressnet.or.jp/outline/ethics> : 2012年11月5日閲覧) は、新聞倫理綱領(1946年制定、2000年改訂)の中で、新聞の責務は「正確で公正な記事と責任ある論評を行い、公共的、文化的使命を果たすことである」とある。一方、日本経済団体連合会 (<http://www.keidanren.or.jp/policy/csr.html> : 2012年11月5日閲覧) は、企業の社会的責任の国際的な定義はまだないとするも、「企業の社会的責任は慈善事業ではなく、企業がステークホルダーを通じて社会とのかかわりを考えることである。だが、すべてを法律で規制すべきではない」としている。

上述で、公益性が強いとされるマスメディアと私益性の企業団体について、課せられる社会的責任の活動と企業を統治、監視する仕組みの事例を示した。いずれも社内外のステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じてなされている。社会的責任とコーポレート・ガバナンスは、これまで必ずしも十分論議されていなかった問題である。いつの時代にも、企業の不祥事、インサイダー取引疑惑などが多く発生しているが、これらの情報はマスメディアの情報に端を発している。しかし、マスメディアの事実誤認や報道内容のねつ造などから、報道姿勢が正されるケースもあり、マスメディアも例外とはいえない。マスメディアはそれぞれ、編集方針の姿勢に違いがあるが、社会的監視機能としての使命に変わりはない。いずれにせよ、経営トップ陣の倫理が問われる問題である。インターネット社会になって、情報が社会にあふれる中、このような問題を機に、企業は改めて、メディアの機能を利活用して、正しい情報を提供しなければならない。一方、受信者はメディアリテラシーを鍛えておかなければならないのは当然のことである(図4参照)。

図4 企業の持続的成長と社会的責任



## 6. まとめと今後の課題

伝統的な新聞やテレビ、ラジオ、雑誌を中心とした特定少数のマスメディアによる社会的出来事の情報、記者という専門的な情報収集者を經由して社会に流れてきた。しかし、近年、急成長したインターネットのおかげで、だれもが情報を発信、受信できるなどメディアが身近な存在になった。に対するステークホルダーの情報行動が大きく変わった。

本稿では、情報の関与対象である企業とステークホルダー、メディアの3者相互の関係性を、CCOの観点から論じてきた。従来から社会に鎮座し、情報を牛耳ってきたマスメディアと企業、ステークホルダーとの関係性はソーシャルメディアが出現して以来、大きく変容した。つまり、ステークホルダーは多面的なメディア間をシームレスに行き来し、自身の価値観に従って、情報を受信するようになった。マスメディアの読者や視聴者、聴取者は、マスメディアの編集方針にそった情報を利用せざるを得なかったが、ソーシャルメディアのユーザーは自分の好みに合う情報や知らない情報、立場の違う意見の情報を自由に入手、発信できるようになった。このような中、企業とステークホルダーは、メディアが発信する情報の信憑性と背景をつねに把握しておくことが求められる。CCOは、マスメディアとソーシャルメディアにアクセスする姿勢として、情報を主導するというリーダーシップと、ステークホルダーと価値観を共有するというフォロワーシップが問われる。さらに、企業とステークホルダー、メディア間の情報の流れは、顧客に近いソーシャルメディアの台頭により、よりマーケティング志向が求められる。

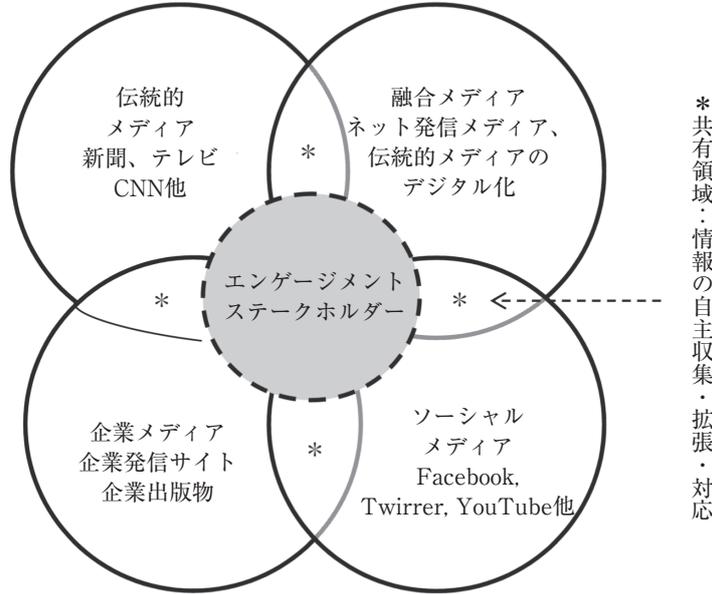
インターネットを利用したソーシャルメディアは伝統的なマスメディアに比べ、国・地域を超えて情報が瞬時に伝播する。特に、グローバル化した企業や組織では、グローバル・コミュニケーションを駆使し、国内と異なる文化的コンテクストをつねに考えておかなければならない。グローバル企業のCCOは、グローバルレベルのエンゲージメント意識を高めておくことである。

CC関係者の多年の検討課題であるメディア効果を把握するには、記者が情報源に向いて取材した事柄を報道する伝統的なマスメディア以上に、インターネット上の多種多様な情報による企業への影響を考慮しなければならない。多様な情報にはステークホルダーインサイトが隠されている。今や、インターネット上に流れる情報を正確に理解するには複雑な時代となっている。今後のCC課題として、ステークホルダーが真に求める情報を、CEOとボードメンバーに的確に提言するためにも、マーケティングとの戦略的統合を推進すべきである。つまり、CCOとCMOの強い連携により、図6に示す伝統的メディアと企業メディア、融合メディア、

ソーシャルメディアの4つの輪に形成される共有領域であるエンゲージメントは、CCとマーケティングの共通要素であるといえることができる。

CCO体制を敷いている日本企業はまだ少ないが、採用している企業の事例を検証し、CMOとの連携を図ることと、今後のCC展望について考察することが次なる課題として残る。

図5 CCOとCMOが対象とするメディアの情報の共有



出典：Caywood, C. L.(2012), *Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications* (p.258) McGraw-Hill.

注

- 1) オルダースンは、マーケティングシステムで重要な役割を演じる「主婦」、「消費者」と「企業」を「組織化された行動システム」(Organized Behavior System：OBS)と呼んでいるが、このOBSの概念は「ステークホルダー」全体にまで拡大することができる。
- 2) 教育・医療・行政などの機関、団体などを含む。
- 3) 国内外の社会、文化、自然環境の重視
- 4) 一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域住民を含む。
- 5) 組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係る諸活動をいう。
- 6) 2011年、経団連の主要会員企業533社の広報担当責任者を対象に実施。234社から回答(回答率：43.9%)。調査結果の要点は、①ソーシャルメディアなどの新たな情報伝達手段の出現により、企業の広報活動の広範化②東日本大震災を機に、危機管理やソーシャルメディア対応への関心の高まり③約3分の1の企業でソーシャルメディアを活用④欧米以上に中国と東南アジアの重視が拡大④広報関係予算の削減傾向の中、平時・緊急時にかかわらず、目的とする広報対象に対し、伝達手段の使い分けが喫緊⑤企業のソーシャルメディアの活用は33.8%⑥ソーシャルメディアの活用(全体の33.8%；活用部門は広報と営業マーケティング部門が50%超；活用理由は顧客とのコミュニケーションと販売、取引の拡大；利用メディアはツイッターとフェイスブックがそれぞれ64.6%、57.0%)
- 7) 1992年、ハーバード・ビジネス・スクールのロバート・S・キャプラン教授とコンサルタント会社の社長デビット・ノートンがハーバード・ビジネス・レビュー誌上で発表した業績評価システムであり、戦略・ビジョンを4つの視点で分類し、経営戦略の核として相互作用させている。
- 8) 米国では、PR会社の手法として以前から使用されている。

文献

Alderson, W., *Marketing Behavior & Executive, Action*, Richard D.Irwin, Inc, 1957.  
 Argenti, I.A and Barnes, C. M., *Digital Strategies for Powerful Corporate Communications*, McGraw- Hill, 2009.  
 蟻生俊夫「CSRとステークホルダーエンゲージメント(特集：企業の社会的責任と監査・環境問題)」『白鷗ビジネスレビュー』, 2008年.  
 Caywood C. L., *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill 2012.  
 Cornelissen, J., *Corporate Communication: A guide to Theory and Practice*, SAGE 2011.  
 Evans D., *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*, Sybex, 2010.

- Freeman, R. E, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984  
 エデルマン・リチャード「パブリック・エンゲージメントを拡大する社会の中で勝ち残り、成功するには」『経済広報』33号、2012年。
- 福岡悦子・谷口敏代・國本政子「産業看護職と福祉施設看護職のワーク・エンゲージメントと職業性ストレス」インターナショナル『nursing care research』, 2011年。
- Grönroos, C., The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.19 iss.2 pp. 99-113.
- Harvard Business School, *The Essentials of Corporate Communications and Public Relations*, Harvard Business School Press, 2006.
- Harris, T. L. & Whalen, P. T., *The Marketer's Guide to Public Relations in the 21st Century*, Thomson, 2006.
- Haywood, R., *Public Relations for Marketing Professionals*, Palgrave Macmillan, Thomson, 1998.
- Henry, R.H., *Marketing Public Relations: The Hows That Make it Work*, Iowa State Press, 1995.
- Heath, R. L & W. Timothy Coombs, *Today's Public Relations*, SAGE, 2006.
- 猪狩誠也編著『日本の広報・PR史研究』日本広報学会／広報誌研究会、同友館、2008年
- 猪狩誠也・上野征洋・剣持隆・清水正道『CC戦略の理論と実践』同友館、2008年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社、1989年。
- 関西経済同友会『ソーシャルメディアに企業がどう向き合うか～経営判断のポイント～』, 2012年。
- 小林弘人『メディア化する企業はなぜ強いのか』技術評論社、2011年。
- 小林保彦『「エンゲージメント論」から日本の広告・マーケティング実存を探る』『青山経営論集』第43号、2008年。  
 (財)経済広報センター『ソーシャルメディア時代の企業広報』, 2012年。
- Kaplan, R. S., and Norton, D.P., "The Balanced Scorecard: Measures that Drive performance", *Harvard Business Review*, January - February pp. 71-80, 1992.
- Kotler P. and Bobby J. Calder, *Kellogg on Advertising and Media*, Wiley, 2008.
- Kotler, P. and Mindak, W., "Marketing and Public Relations", *Journal of Marketing*, Vol.42, No.4 (Oct., 1978), pp.13-12.
- Lasswell, H.D., *The Structure and Function of Communication in Society*, Institute for Religious and Social Studies, 1960.
- Marcel, M., "Consequences of Engagement: Using Readership Quality in Magazine Selection", *Journal of Advertising Research*, Advertising Research Foundation, 1966.
- 門奈直樹『ジャーナリズムの科学』有斐閣、2001年。
- 三島万里『広報誌が語る企業像』日本評論社、2008年。
- 日本マーケティング協会「マーケティングの新定義—拡大するマーケティング概念と多面的市場創造—」、『マーケティングジャーナル』、No.41, 1991 p.60.
- Genevieve, O'Reilly, *Employee engagement: managing the relationship between employees and organization*, Boston University, 2007.
- Pincus, J.D., *TopDog*, McGraw Hill, 1994.
- 柴崎菊雄『企業情報参謀学』ダイヤモンド社、1984年。
- 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1984年。
- 菅原正博・市川貢『次世代マーケティング』中央経済社、1997年。
- 菅原正博・市川貢・増田大三『次世代広告コミュニケーション』中央経済社、1998年。
- 菅原正博・山本ひとみ・大島一豊『企業ブランディング』中央経済社、2010年。
- 菅原正博・石橋陽『広報最高責任者ハンドブック』日本広報学会、2009年。
- 菅原正博『戦略的マーケティング』、中央経済社1988年。
- 横山隆治『トリプルメディアマーケティング』インプレスジャパン、2010年。
- Watson Wyatt, *the Communication ROI Study*, 2003.

#### 参考サイト

- [http://www.pg.com/company/our\\_commitment/corp\\_gov](http://www.pg.com/company/our_commitment/corp_gov) (組織名、2012年10月5日)
- <http://www.searsarchives.com> (カタログ販売、2012年10月10日)
- <http://www.jma-jp.org/index.htm> (マーケティング定義、2012年11月5日)
- <http://marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> (マーケティング定義、2012年11月5日)
- <http://www.prsa.org/jobcenter> (PR定義、2012年11月5日)
- <http://jobsmarketpower.com> (職務記述書、2012年11月5日)
- <http://jnj.com/connect/home> (組織名、2012年11月5日)
- <http://www.keio-up.co.jp/kup/webonly/ko/jijisinpou> (時事新報、2012年10月10日)
- <http://www.pressnet.or.jp/outline/ethics> (新聞倫理要項、2012年11月5日)
- <http://www.keidanren.or.jp/policy/csr.html> (経団連・企業の社会的責任、2012年11月5日)
- <http://www.watsonwyatt.com/render.asp?catid=1&id=12092> (コミュニケーションの機能、2012年10月5日)

〈学会誌委員会注：本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

## **A study of the marketing-oriented role of Chief Communication Officer (CCO)**

Nobuo MINAMIHORI  
(Kyoto Sangyo University)

Behind the background where traditional mass media with one-directional communication has been overpowered by exclusive and reliable information, emerging social media is used interactively by their readers and audience, or stakeholders. In view of this trend, the function of CCo (Chief Communication Officer) to be oriented toward strategic marketing is emphasized in the relationship between companies, stakeholders and media, in the form of engagement. Toward the present society with overflow and varied information, this thesis aims at the proposition of the necessity for CCO armed with strategic marketing initiated by Chief Marketing Officer (CMO). In an era of global and networked communications, CCO and CMO shall be well prepared for global and local interests in mind.

**Key words** : corporate communication, strategic marketing, CCO, CMO, engagement