

# 広報 DX

## —変革を加速するコミュニケーションへの挑戦—

大橋 行彦

（ビッグブリッジ戦略 PR 研究所）

要旨：DX（デジタルトランスフォーメーション）は、顧客起点の価値創出に向けたビジネスモデルの変革であり広報も例外ではない。広報が企業のDXを加速するためには、自社本位の情報発信から脱却し、顧客起点の価値創出に向けてステークホルダーに寄り添う価値共創型広報への変革が求められる。従業員および多様なインフルエンサーを介してステークホルダーとの関係性を強化するとともに、デジタルの利点を活かして迅速な情報発信でターゲット層へ効果的にリーチし、受け手である顧客起点のストーリーと双方向コミュニケーションで理解と共感を醸成することで、社会や顧客からの評価と信頼を高める重要な役割を果たす。そのためには、DX人材育成や組織間連携など抜本的な変革へ取り組むこと、データ活用により体験価値向上を促進すること、様々な接点のデータを連携させる仕組みとしてのデジタルプラットフォーム導入が求められる。

キーワード：DX、広報DX、価値共創、パーパス、インフルエンサー

### 1. はじめに

社会経済、価値観、テクノロジーなど、企業の経営環境が大きく変化している。こうした環境変化に対し、データとデジタル技術を活用して変革に取り組もうとするのがDXである。経済産業省によれば、DXは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」であり、組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、顧客起点の価値創出のための変革として定義されている。企業の組織やビジネスモデル、文化、風土までを改革するには、企業のバリューチェーンを構成する購買、製造、出荷、マーケティング、サービスなどの主機能はもとより、経営管理、人事、広報、財務、調達、研究開発などサポート機能を含めた企業全体として取り組むことになる。つまり、企業のDXを加速するためには、コーポレートやマーケティングにおけるコミュニケーションを担う広報自体にも変革が求められる。本稿では、DXコミュニケーション研究会で調査研究や事例研究を通じて考察してきた広報DXの方向性について考察する。

### 2. 先行研究と課題認識

顧客起点の価値創出に関しては、経済産業省がDXレポート等で提言する以前からイノベーション研究やマーケティングなどの分野で議論が交わされている。イノベーション研究の分野では、プロトタイピングや顧客フィードバックの組み込みを通じて、デザイン思考やサービスデザインがどのように製品やサービスのイノベーションに貢献するかなどの研究が行われている。マーケティング分野では、消費プロセスで直接的相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって生まれる文脈価値を高める価値共創マーケティング（村松・山口，2018）やターゲットユーザーに価値あるコンテンツを適時発信し商品・サービスの購買につなげるコンテンツマーケティングなど様々な考え方が提示されている。

一方、広報の分野では、行政広報におけるインターネットやオープンデータを活用した戦略的広報（秋葉，2021）や消費者のパーセプション獲得することにより行動変容を意図する戦略PR（本田，2021）などが発表されているが、顧客起点の価値創出に向けた広報の変革に関する研究は相対的に少ない。本稿では、広報が社内外とのコミュニケーションを通じて顧客起点の価値創出に貢献するためにどんな課題があり、どのような取り組みが必要なのかについて考察する。

### 3. DXが加速する価値共創

#### 3-1. DX—顧客起点の価値創出

経済産業省は「DX成功パターンの策定 | DXの構造」として、アナログ・物理データのデジタルデータ化を「デジタイゼーション」（Digitization）、個別の業務・製造プロセスのデジタル化を「デジタルライゼーション」（Digitalization）、組織横断／全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革を「デジタルトランスフォーメーション」（Digital Transformation）とDXを3つの段階に分解している。つまり、DXの本質はデータや個別プロセスのデジタル化ではなく、「顧客起点の価値創出」のための事業やビジネスモデルの変革という点である。「顧客起点の価値創出」では、サービスの受け手である消費者が主体的な価値創造者となり、企業はサービス提供を通じて価値共創を促進する（村松，2021）。



図1 DX成功パターンの策定 | DXの構造

（出所）経済産業省「DXレポート2中間とりまとめ（概要）」25ページから抜粋

#### 3-2. デジタル技術で加速する価値共創

近年、企業のビジネスモデルは大きな変曲点を迎えている。そのなかでも代表的な変化がモノ中心のビジネスからコトづくりへのビジネスへのシフトである。モノ中心のビジネスは、商品・サービスを起点として、高性能や多機能といった、その機能（モノ）に焦点をあてて発想する。それに対して「コトづくりのビジネス」は、顧客を起点として、商品・サービスの使用によって解消される問題や充足されるニーズ、経験できる新たな発見・感動といった、得られる価値（コト）に焦点をあてて発想する。この変化の背後には、顧客の価値観や嗜好の変化が影響しており、その中で「顧客起点の価値創出」が重要な要素となっている。顧客は単に製品を所有するだけでなく、それを活用し、それに関連する体験やサービスを求める傾向が強い。例えば、自動車メーカーは、単なる車の製造から、モビリティサービスやドライバーアシスタンスなど、顧客の移動体験に焦点を当てたサービスを通じて、顧客のライフスタイルやニーズに合致する包括的な価値を提供しようとしている。

こうしたコトづくりのビジネスモデルへのシフトをデジタル技術の進化が後押ししている。IoT (Internet of Things) やビッグデータ解析などのテクノロジーを活用することで、製品の使用状況や顧客

のフィードバックをリアルタイムで収集し、製品のカスタマイズやサービスの最適化に活かすなど、価値創出の実践者としての顧客と支援する企業がデジタル技術を活用して一緒に価値共創に取り組んでいる。

#### 4. 広報 DX—広報に求められる変革

企業がデジタル技術を活用して価値共創に取り組むにあたり、広報はどのような役割を果たせばいいのだろうか。なお、本稿では、企業の DX を促進する広報の変革を「広報 DX」と定義する。

広報 DX では、デジタイゼーションとデジタルライゼーションを合わせた段階を広報 DX1.0、顧客起点の価値創出に向けて本格的にデジタルトランスフォーメーションに取り組む段階を広報 DX2.0 とした。広報 DX1.0 では、デジタルコンテンツや SNS などデジタルメディアを活用した情報発信、広報業務効率化ツールやソーシャルリスニングサービスなどデジタルツールを個別活用した広報プロセスのデジタル化に取り組む。一方、広報 DX2.0 では、コミュニティやエコシステムを形成し、顧客、従業員、インフルエンサーなどの交流を通じてストーリーを共有することにより共感や信頼の醸成に取り組むなど、難易度の高いチャレンジが求められることになる。

ここで言う「体験価値」とは、商品やサービスが提供する機能・性能・価格といった合理的な価値のみならず、その経験が受け手に感動や満足感をもたらす主観的な価値を示す。体験価値向上は、受け手の信頼を深めたり、口コミを誘発して他社差別化したり、企業やブランドへの感情的な結びつきを強め長期的な関係を築くことにもつながる。

表1 広報 DX へのアプローチ

	広報 DX1.0	広報 DX2.0
	プロセスのデジタル化による業務効率向上	デジタル技術を活用した価値共創による体験価値向上
デジタル施策	コンテンツやメディアのデジタル化 広報プロセスのデジタル化	顧客、従業員、インフルエンサーとの交流、 コミュニティ/エコシステム形成
デジタル基盤	デジタルツール個別活用	デジタルプラットフォーム

（出所）大橋行彦「広報 DX—広報実態調査分析で読み解く課題と今後の方向性」（「研究フォーラム 2023」）

デジタルネットワークの社会基盤化、タブレット PC やスマートフォンをはじめとする高性能な情報端末の普及、様々なアプリやネットサービスの提供などにより、顧客と企業はデジタルネットワークを介して常時つながり、様々な接点を通じた情報交換が可能になった。広報活動についても、報道機関を介したメディアコミュニケーションだけでなく、自社ホームページや SNS の活用、アナリスト、オピニオンリーダーのようなインフルエンサーを介したコミュニケーションなど多様化している。さらに、従業員はそれぞれが企業を代表するインサイダーとして社外のステークホルダーに対して様々な接点で企業や商品・サービスの情報を伝える重要なメディアになっている。これら、デジタルネットワークでつながった顧客—企業—従業員の間のコミュニケーションを相互に連動させることでそれぞれの Experience（体験価値）を向上させる仕組みが整う（図 2）。

図 2 に示した DX コミュニケーション・コンセプトは、顧客、企業、従業員がデジタルテクノロジーを活用してつながり、Internal、Interactive、External のチャンネルを通じて、相互にコミュニケーションを深めながら体験価値を向上させ、価値共創の基盤を醸成していくという概念である。

Internal Communication では、経営理念やパーパス、事業コンセプトなど、自社のコアコンピタン

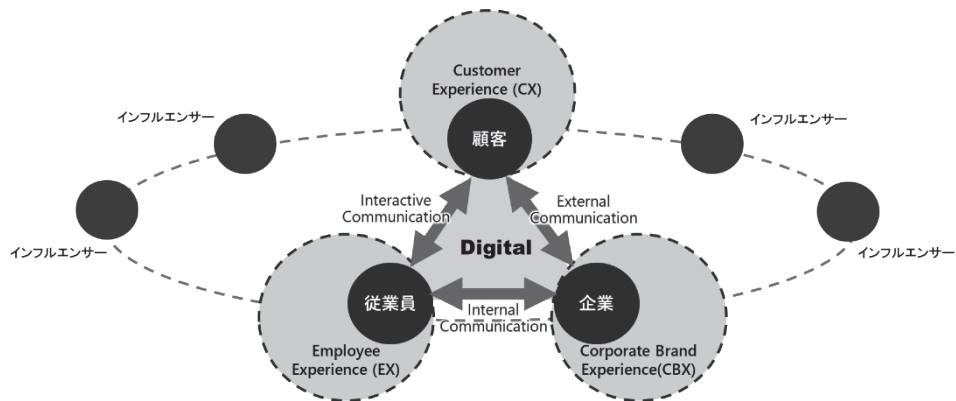


図2 DXコミュニケーション・コンセプト（コミュニケーションの全体構造）

（出所）大橋行彦「広報DX－広報実態調査分析で読み解く課題と今後の方向性」（「研究フォーラム2023」）

スを従業員が理解し社内の求心力を向上させるとともに、顧客起点で組織としてDXに取り組む組織文化（DXカルチャー）の醸成を通じ従業員体験価値EX（Employee Experience）を高める。また、体験価値を獲得した従業員は、信頼できるメディアとしてそれぞれの接点を通じ顧客やその他のステークホルダーとの対話を重ねることが期待される。

次に、Interactive Communicationでは、顧客接点での従業員の顧客ケア活動や顧客コミュニティ活動など様々な機能活動を通じ、顧客との双方向コミュニケーションにより顧客体験価値CX（Customer Experience）の向上を図る。ここでの顧客接点は、サービス・マーケティングで言う営業やサービスなどの顧客フロントに限定されず、研究・開発・製造・販売・サービスなどサプライチェーンに亘るすべての企業活動である。こうした顧客接点の活動を通じて顧客を惹きこむためにはInternal Communicationの役割が大きいと筆者は考える。

さらに、External Communicationは顧客共創活動を通じて獲得したノウハウやユースケースなどをストーリーとして蓄積し、メディアやインフルエンサーなどを通じて訴求するとともに、SNSや顧客コミュニティを通じ広く共有する。サービス・マーケティングでは、従業員満足を重視してサービス品質を高め顧客満足度を向上させることが主な狙いだが、DXコミュニケーションでは、Internal、Interactive、Externalのコミュニケーションがつながり一連のコミュニケーションを繰り返す。そうして獲得した共感や信頼が包括的なExperienceの概念である企業ブランド体験価値CBX（Corporate Brand Experience）として蓄積されていく。

## 5. 広報DXの現状－広報実態調査より

こうした社会や企業の変化に対して広報部門はどのように対応しようとしているのか。筆者は、2022年12月から2023年2月にかけて日本広報学会法人会員と個人会員所属企業などの広報担当者を対象にアンケート調査および2社の広報担当幹部に対してデプスイタビュー調査を実施した。今回の調査は2021年に続き2回目だが回答者が所属する企業の業種構成や売上規模などは大きく変わらない。調査概要は以下の通りである。なお、デプスイタビューの概要と結果は5-4で紹介する。



表 2 第 2 回広報実態調査の概要

実施時期	2022 年 12 月～2023 年 2 月（2022 年度） [前回 2021 年 7 月～8 月（2021 年度）]
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広報 DX の進捗度（問題意識と対応状況）の把握</li> <li>・ 広報 DX の進化に向けた課題の把握</li> <li>・ デジタルを活用した価値創造への新たな取り組みの研究</li> </ul>
対象	日本広報学会法人会員、学会以外の企業広報担当者（会員経由）、計 81 名（前回 52 名）
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Google Form を活用した Web アンケート調査</li> <li>・ デプスインタビュー調査（定性調査、調査結果の深堀および検証）</li> </ul>
調査項目	重視するステークホルダー、注力テーマ、デジタルメディア活用、広報サービス活用、広報 DX への取り組み、広報体制など（参考資料として質問項目を 8 ページに掲載）

### 5-1. 重視するステークホルダー

項目ごとに調査結果から読み取れる状況を考察する。

まず、広報担当者が重視するステークホルダーについて、現在の状況と中期的な取組みの方向性を把握するため 5 年後の状況を聞いた。なお、回答にあたっては複数回答可（3 つまで）とした。

まず、現在最も重視するのは報道機関、次いで顧客、従業員だが、5 年後には順位が逆転して従業員が重視するステークホルダーとしてトップになるとともにインフルエンサーや一般生活者などのポイントが大幅に向上するという結果になった（図 3）。

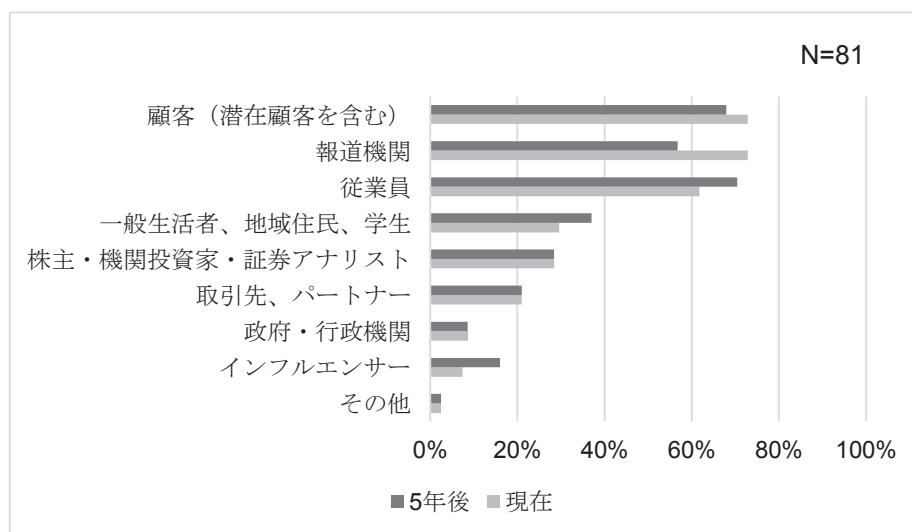


図 3 重視するステークホルダー (2022 年度)  
 (出所) DX コミュニケーション研究会「広報実態調査 2022」

ちなみに、2021 年に実施した前回調査（図 4）では、現在最も重視するのは報道機関、次いで従業員、顧客で、5 年後には報道機関の順位が下がりインフルエンサーや学生のポイントが上がったが従業員は 2 番目という結果だった。

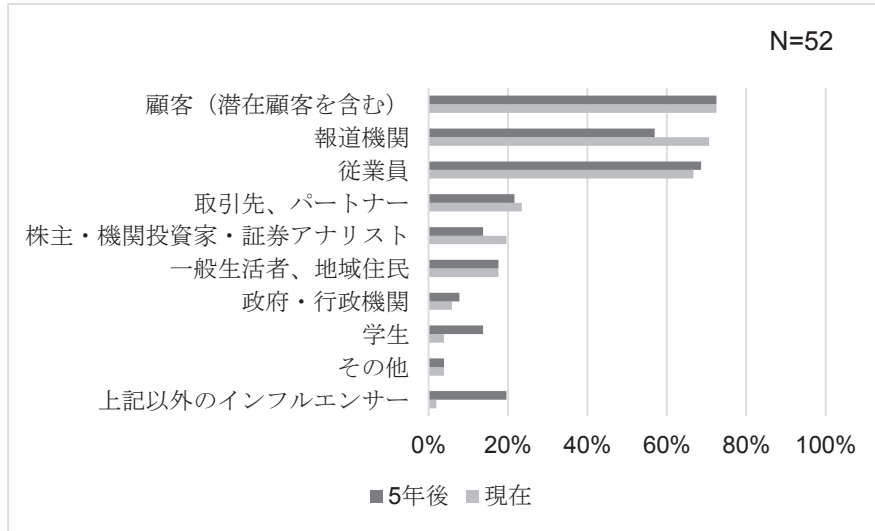


図4 重視するステークホルダー (2021年度)  
 (出所) DX コミュニケーション研究会「広報実態調査 2021」

### 5-2. 注力テーマ

次に、現在および5年後に注力するテーマを見ると、商品・サービスの認知度向上が低下し、経営理念/パーパス浸透も低下した。その一方で、従業員体験価値向上は増加し、ブランド価値向上は高水準を維持した。さらに、グローバル化は大きく増加した。これらの結果から、広報の重点は、商品・サービスの認知度向上、経営理念/パーパス浸透など企業起点の活動から、従業員満足度・従業員体験価値向上や顧客満足度・顧客体験価値向上など、ステークホルダーの体験価値を重視した活動へとシフトするとともに、グローバル化への対応が加速する傾向がうかがえる (図5)。

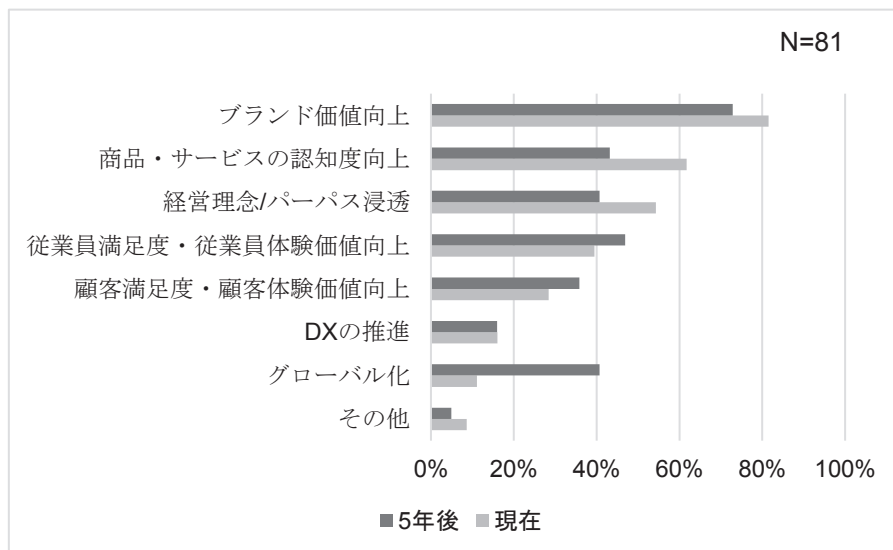


図5 注力するテーマ (2022年度)  
 (出所) DX コミュニケーション研究会「広報実態調査 2022」

また、今回 (図5) の結果を前回調査 (図6) と比較してみると、で多少の数値の差異はあるが大きな変動はなく、ほぼ同様の傾向を示していることがわかる。

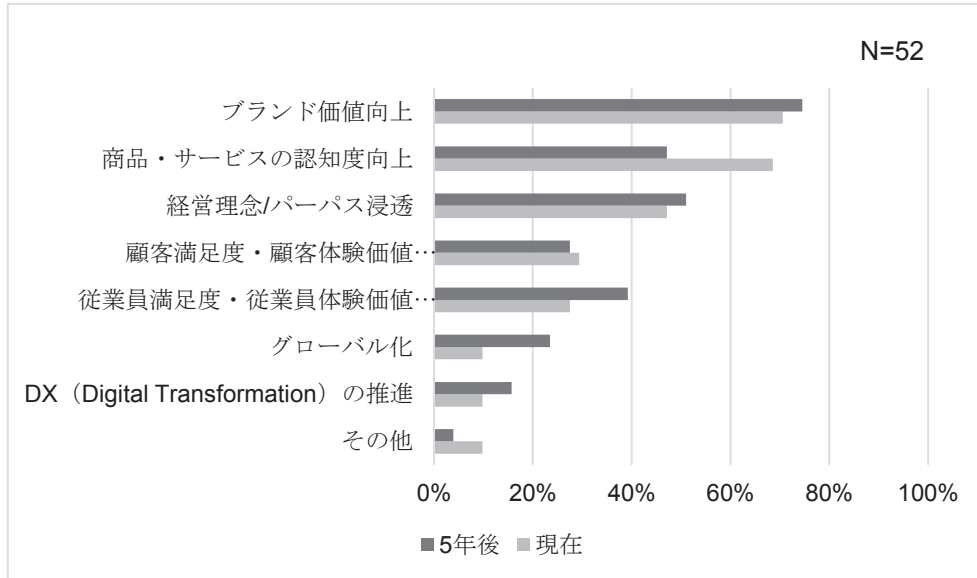


図6 注力するテーマ (2021年度)  
(出所) DX コミュニケーション研究会「広報実態調査 2021」

### 5-3. 広報 DX への取組み

広報 DX に取り組んでいるという回答は、前回調査から大きく増加し全体の約半数に達した。具体的な取り組みを調べてみると、自社ウェブサイトの活用、デジタルメディアや SNS を通じた情報発信、広報プロセスのデジタル化（自動化）など、業務効率向上を目的とした取り組みが多かった。一部の企業で従業員をメディアとしてブランド体験を社内外に広める取り組みや消費者との直接対話を重視した試みは見られるが、体験価値向上への取り組みはこれからのようである。

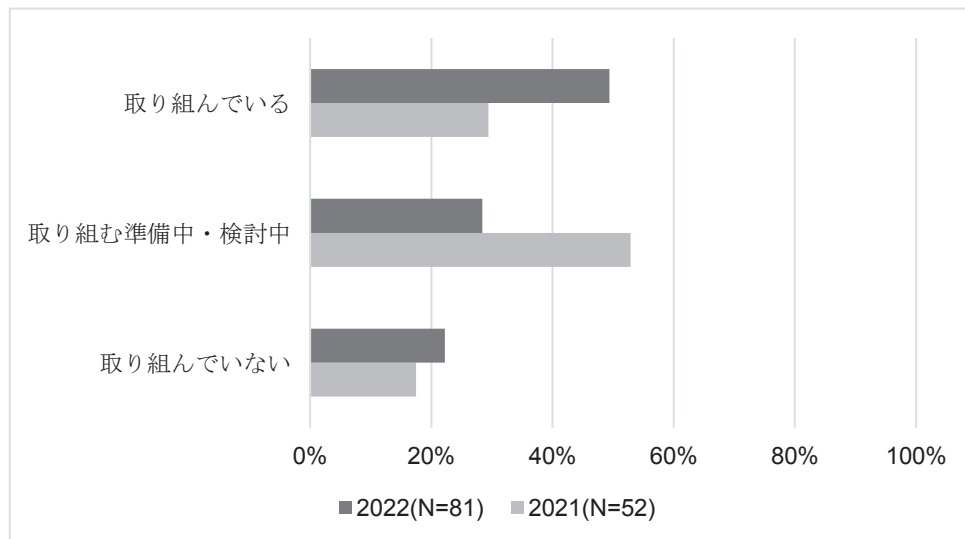


図7 広報 DX への取組み (2022年度、2021年度)  
(出所) DX コミュニケーション研究会「広報実態調査 2022」「広報実態調査 2021」

また、「回答者が考える広報 DX とは何か」について聞いたのが図 8 である。広報 DX に対する理解はまちまちであり、業務改善、デジタル化した環境への対応とした回答が約 8 割を占め体験価値や価値共創に言及した回答は少なかった。

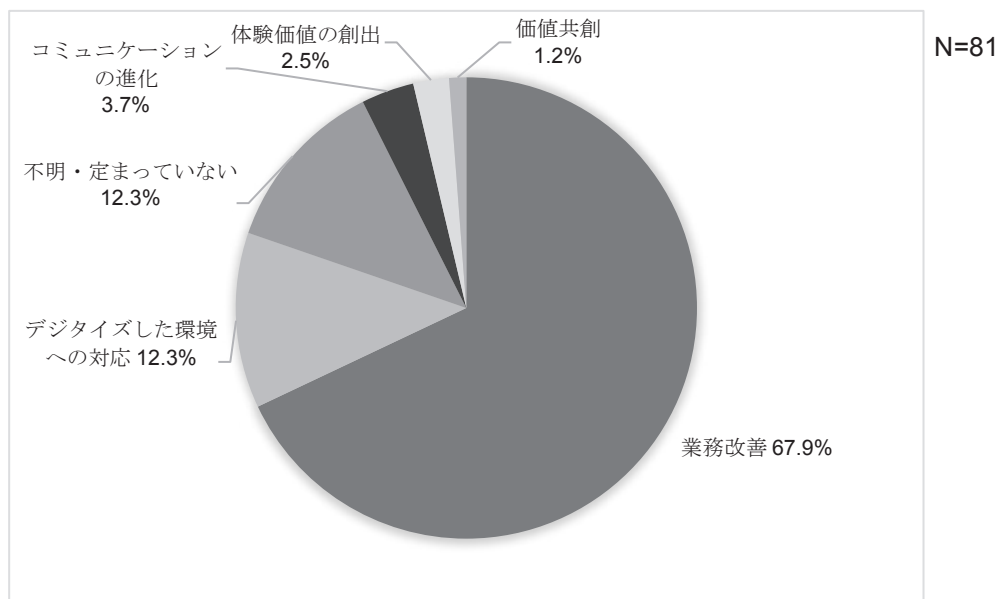


図8 広報DXに関する理解 (2022年度)  
 (出所) DXコミュニケーション研究会「広報実態調査2022」

表3 Webアンケート調査の質問リストと本稿における該当箇所 (参考)

No.	質問内容	該当箇所
1	御社の広報・PR業務で重視しているステークホルダーはだれですか？ 「現在」と「5年後」(想定)にわけて、それぞれ3つまでお答えください。	5-1
2	御社の広報・PR業務で注力しているテーマを「現在」と「5年後」(想定)にわけて、 それぞれ3つまでお答えください。	5-2
3	あなたの考える「広報のDX」とは何ですか？	5-3
4	御社は「広報のDX」に取り組んでいますか？	5-3
5	御社がデジタル技術を活用して取り組んでいる内容をすべて教えてください。	5-3
6	御社は広報・PR機能をどのような組織で分担していますか？ 「現在」と「5年後」(想定)で、それぞれ1つ選択してください。	-
7	御社は広報・PR機能を外部企業 (PR代理店など) に業務委託していますか？ 「現在」と「5年後」(想定)で、それぞれ1つ選択してください。	-
8	御社で広報・PR業務に活用しているデジタルメディアを「現在」と「5年後」(想定)に わけて、すべて選択してください。	-
9	御社で広報・PR業務に活用している外部のツールやサービスを「現在」と「5年後」(想 定)にわけて、すべて選択してください。	-
10	御社が取り組んでいる「広報のDX」の具体的な施策内容を可能な範囲で記述してくださ い。	-
11	「広報のDX」に取り組むうえで課題と思われることを3つまでお答えください。	-



#### 5-4. デプスインタビュー

Web アンケート調査結果に対する評価および広報 DX への具体的な取組み状況や課題についてヒアリングするため、以下の要領で 2 社に対してデプスインタビューを実施した。

##### 5-4-1. 実施概要

項目	内容
実施期日	2023 年 2 月 14 日（火）（A 氏）、2 月 22 日（水）（B 氏）
実施形式	オンラインインタビュー
対応者	M 社経営企画部部長 A 氏 S 社コーポレートコミュニケーション部長 B 氏
聞き手	日立製作所（当時）大橋、ブラップノード雨宮
質問項目	広報実態調査に対する感想、広報 DX への取組みと課題、今後の広報 DX の方向性

##### 5-4-2. インタビュー結果

###### (1) 第 2 回広報実態調査の結果について

・ステークホルダーは圧倒的に従業員が重要。広報が取り組む対象として「社会」がある。金融機関の役割を NPO や社内外のインフルエンサーを通じて発信し世論作りに取り組んでいる。（A 氏）

・調査結果も体験価値訴求重視へシフトするという調査仮説にも賛成。そもそも DX を広報基点で考えるということが新鮮で考えたことがなかった。おそらく、広報に限らない企業コミュニケーションの DX という言い方が正しいのではないか。（B 氏）

###### (2) 広報 DX への取組みの現状と課題

・HP のアクセスや遷移などを評価、IT ツールを導入し統一感あるコンテンツ制作に取り組んでいる。グループ向け情報発信プラットフォームがあり分析ツールも導入済みだが、ツールが散在しデータ活用はこれから。CMS バージョンアップして制作の自由度向上、個人に最適化した社内ポータルが理想だが一体感醸成とのバランスが課題。（A 氏）

・デジタル化は「情報のカタチが変わる」、「情報の出し方」、「業務効率化」の 3 つがキーワードと捉えている。昨今のメディア環境で情報の出し方は大きく変わっている。画像・映像中心の情報発信なら、それを効果的に届かせるようなマナーにやり方を合わせていくことが大事。それにマッチングしてくれる人は誰なのか、どうマッチするのかをデータで戦略的に構築していく。また、広報業務を効率化してデジタル化で業務が繁忙になっている部員・課員を救わなければならない。デジタル画像は広報の武器になるので画像管理を徹底している。ツール活用は体験が必要で、広報や宣伝が営業面のデジタル活動とどう連携するかが課題。（B 氏）

###### (3) 今後の広報 DX の方向性

・全てのコミュニケーション施策を多面的に連携させるコミュニケーションデザインでパーパス浸透を図り、カルチャー変革を通じて企業価値創造に貢献する。デジタル活用してトータルデザインできる人材育成が課題。（A 氏）

・コーポレートコミュニケーション部は内向き。広く捉えて「ブランド構築室」を目指す。特に、企業価値を伝えるインナーブランディングを強化することで自律的な広報が可能になる。対象は従業員が大事と思っている。インナーブランディングをテーマにしていくにあたっては、人事部とタッグを組んで「組織風土サーベイ」と連動させてエンゲージメントを高めていく。（B 氏）

### 5-4-3. インサイト

インタビューには、広報経験が豊富で変革に積極的な大手企業の部長職2名に対応いただいた。

担当が企業広報ということもあり、従業員コミュニケーションを軸に内側からパーパスや企業活動を伝えることで企業価値創造に貢献する姿勢はアンケート調査結果の傾向を裏付けるものと思われる。

一方、デジタルへの対応については、ホームページやSNSによる情報発信、画像・映像などのデジタルメディアの活用には積極的なものの、現在は主に運用面での管理を目的にデータは使用されている。デジタルを活用した体験価値訴求ヘシフトという調査仮説には共感いただいたが、価値創出に向けたデータ活用はこれからとのことである。

## 6. 事例研究

次に、今後広報DXへチャレンジするうえで参考になる事例について考察する。

アンケート調査結果にも表れているが、広報として本格的なDXに取り組んでいる企業自体は多くないものの、一部の企業では広報DXを通じて価値の創出を実現したケースも出てきている。

表4はこれまでの事例研究で対象にしたデジタル活用事例の一覧である。従業員の肉声でインサイトを伝えるブランディングを展開する野村総合研究所、バーチャル空間に工場を再現してCX（Customer Experience）向上を図るオムロン、クロスメディアを駆使してトヨタの今を伝えるトヨタ自動車、顧客接点をデジタルで統合管理する東芝などがある。

本稿では、企業の内部資産である従業員が顧客接点をもつメディアの役割を担うことで、コミュニケーションに関わる各主体に価値をもたらした事例として、味の素グループ（以下、味の素）のデジタルコミュニケーションと日立製作所の「I am Hitachi」を取り上げて以下に紹介する。いずれも従業員が起点となる変革ではあるが、味の素は体験価値を重視したストーリーをデジタルメディアや従業員を通じて伝えた例、「I am Hitachi」は従業員をアンバサダー化し企業文化の浸透とブランド訴求を実現した例である。

表4 事例研究一覧（順不同）

会社名	事例内容	特徴
エン・ジャパン	en soku!	Web社内報を完全公開、社外公開によるブーメラン効果で従業員のEXとCX向上
日立製作所	I am Hitachi	社内選抜した従業員のストーリーを動画化し社内外発信、従業員のEXを通じ企業ブランド価値向上
野村総合研究所	NRI JOURNAL/People/Voice	従業員の肉声でインサイトを伝えるクロスメディアブランディングを展開しCX向上
オムロン	i-Automation! /オートメーションセンタ	バーチャル空間に工場現場を再現、リアル感のある顧客接点づくりでCX向上
トヨタ自動車	トヨタタイムズ	TVCM、Web、YouTubeなどを駆使し、企業の今を生で伝え従業員、取引先、顧客との絆を強化
東芝	企業ブランディングのDX	WebやSNSなどデジタル顧客接点のPDCA徹底による継続的なエンゲージメント向上
ネスレ日本	世界共通のパーパス	世界共通のパーパスを基軸とした統合ブランディングや共通価値創造活動を展開
味の素	デジタルコミュニケーション	体験価値を重視したストーリーをHP、SNS、従業員などを通じて伝えパーパスのパーセプション向上
マクニカ	デジタルコミュニケーション	広報、ブランド、マーケティング一体による統合型コミュニケーションを展開

（出所）大橋行彦他 広報のDXに関する一考察—価値共創時代に向けた企業コミュニケーションの変革(2022) 広報研究第26号の記載に一部追記

## 6-1. 味の素

味の素は、「事業を通じて社会価値と経済価値を共創する ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）」の実現に向けて、「アミノサイエンス®で、人・社会・地球の Well-being に貢献する」をありたい姿（パーパス）として掲げている。味の素の課題は、「昔からの伝統的な調味料の会社」とパーパスに掲げた「人・社会・地球の Well-being に貢献する会社」とのギャップを埋めることにより、未来志向の企業としてのプレゼンスを高めることである。

そのため、広報部門は、デジタルコミュニケーションを最大限活用してパーパスのパーセプション獲得（価値を認識してもらうこと）に取り組み、コーポレートブランド価値向上への貢献を目指している（図9）。

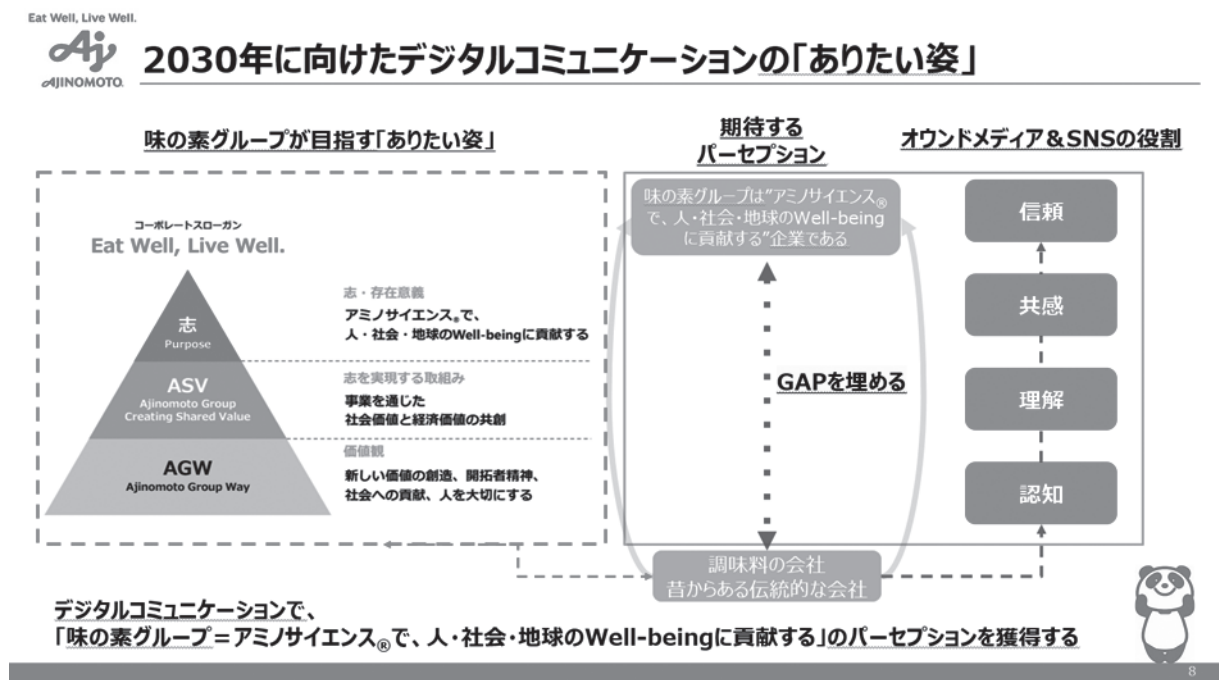


図9 味の素のデジタルコミュニケーション（1）

（出所）DXコミュニケーション研究会での講演資料（橋本，2023）を一部改編

味の素のコミュニケーションの特徴は、コーポレートブランドとプロダクトブランドの相互連携によるシナジー発揮、ユーザーの生活にどう役立つか（体験価値の可視化）を重視した情報発信などに加えて、インターナルコミュニケーションプラットフォーム（Workplace）、社外向けWebサイト、SNSを有機的に連携させたデジタルコミュニケーションにある（図10）。

インターナルコミュニケーションプラットフォーム（Workplace）は、社内の共通コミュニケーション基盤として国内・海外の全グループ従業員約34,000人を対象にしている。企業活動を深く理解し、従業員自らがASVを自分ゴト化して発信することにより従業員にアンバサダーの役割を担ってもらう。

Webサイトでは、企業情報に加えて事業活動をユーザー視点で紹介するコンテンツ（Stories：グローバル、ストーリー：日本）で味の素に対する理解・信頼醸成に取り組んでいる。さらに、SNSでは、LinkedIn（グローバル）、X（旧Twitter、日本）、Facebook（日本）を通じて、企業活動や身近な情報を媒体ごとの特性に合わせて発信することでユーザーとの双方向コミュニケーションを図ってい

る。2020年に話題になった「冷凍餃子手間抜き論争」は、グループ企業である味の素冷凍食品社の公式Twitterアカウントからの投稿が発端となり約44万「いいね」を集め、メディアや書籍などで大きく取り上げられた。

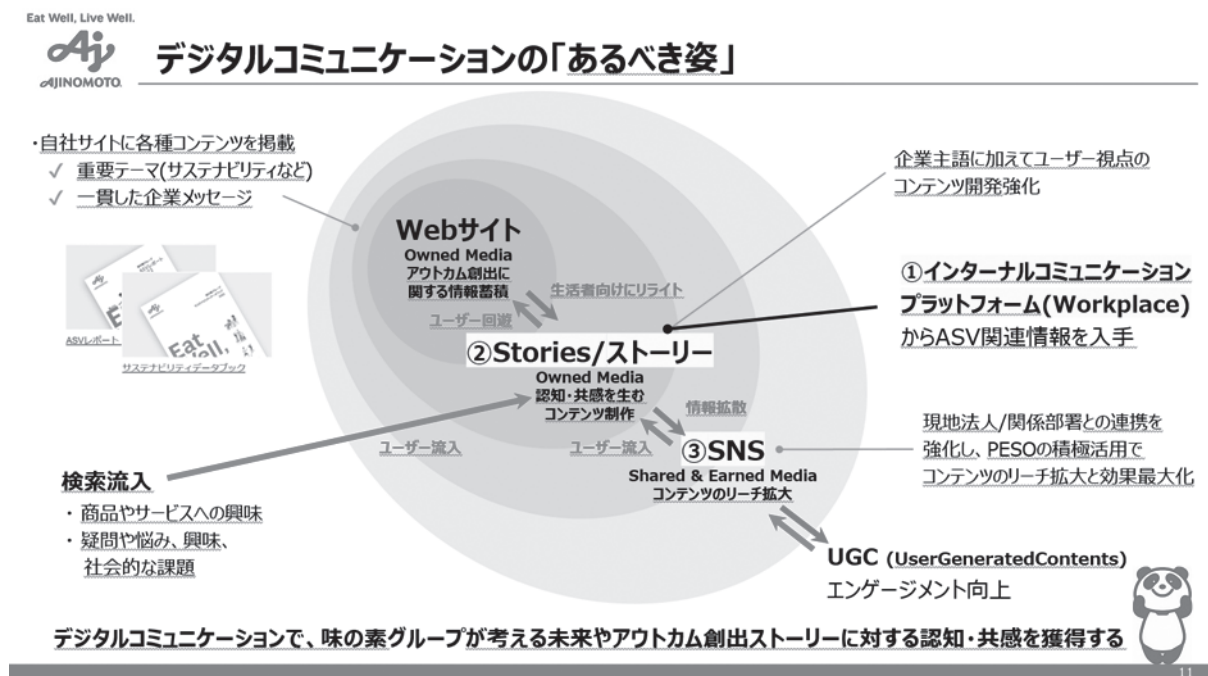


図10 味の素のデジタルコミュニケーション (2)

(出所) DX コミュニケーション研究会での講演資料(橋本, 2023)を一部改編

## 6-2. 日立製作所「I am Hitachi」

日立製作所では、企業のアイデンティティを体現し、企業ブランドの価値向上に大きく貢献した事例を「Inspiration of the Year Global Award」として表彰する活動を続けている。2003年から国内を中心に行われていたが、2014年に対象をグローバルに広げた。毎年数百件のエントリーがあり、世界を6地域に分けてそれぞれの地域からグランプリが選定される。グランプリ受賞者は、社長も出席するグローバル表彰式で表彰され、プロジェクトの成功の軌跡を発表する機会を与えられる。そして、表彰された取り組みを実践した従業員はブランドアンバサダーに任命され、日立ブランドの伝道師として世界各地でブランド啓発に関する講演会やセミナーなどの活動を展開する。

ブランドアンバサダーになるにあたって、受賞者は自身の受賞案件と日立グループ・アイデンティティとのつながりを整理し、さまざまな場でブランドアンバサダーとして語るための特別な教育プログラムを受ける。ブランドアンバサダーの認定を受けると、彼らは日立グループ・アイデンティティをグローバルで活動する全従業員が理解し、実践できるための啓発活動に身を投じる。

「I am Hitachi」は、それぞれのブランドアンバサダーが受賞した取り組みにおいて、創業の精神が如何に発揮されたか、ビジョンの実現に如何に貢献したかを4分程度のストーリーに仕立てたシリーズ動画である。プロジェクトの完遂に至るまでの困難や葛藤、それを克服するに至る過程を、当事者の言葉で描き出すことで観た者に共感を生む。制作された動画はYouTubeやSNSを通じて社外へも公開されている。従業員の想いを生の声で率直に伝えるというアプローチにより、日立ブランドに誇りをもって仕事をする組織文化をつくるとともに、従業員と顧客をはじめとする外部のステークホル



ダーの体験価値を相乗的に高めるといふ価値共創につなげている。動画は採用活動でも活用され、日立の企業理念に共感して入社を決めたというケースも多く、人材獲得にも効果を発揮しているという。



図 11 日立製作所「I am Hitachi」

(出所) 日立製作所ホームページ「日立グループ・アイデンティティ」

## 7. 考察および今後の研究課題—広報 DX の本格化に向けて

以上のアンケートによる広報実態調査、デプスインタビュー、事例研究の結果を踏まえて広報 DX の現状と課題について以下の通り考察する。

第一に、重視するステークホルダーと注力テーマが変化している。企業のステークホルダーとして従業員やインフルエンサーなどの重要性が増していると想定される。インタラクティブ・メディアとしての従業員の重要性が高まっていることを踏まえ、従業員と一体となった広報が求められる。インターナル・コミュニケーションでは、ビジョンの浸透や従業員のエンゲージメントを高めることに加え、味の素や日立製作所が取り組んでいるように、従業員が企業のパーパスやビジョンを自分ゴト化し、多様なデジタル接点を通じて「実話」として伝えることにより、企業ブランド価値向上に寄与することが期待される。

第二に、商品・サービスの認知度向上だけでなく、経営理念やパーパスを積極的に訴求することが企業ブランド向上につながるという意識は浸透したと想定される。今後は、自社本位の情報発信から脱却し、顧客起点の価値創出に向けてステークホルダーに寄り添う価値共創型広報への変革が求められる。ネットで話題になった味の素の「冷凍餃子手間抜き論争」のように、顧客メリットや顧客の体験価値に寄り添ったストーリー仕立てのコンテンツは受け手の共感を得やすい。デジタル活用でストーリーを視覚的、音声的またはテキストベースなど多様な形式で魅力的に伝えることができ、企業やブランドへの感情的な結びつきを強めるとともに長期的な関係を築くことにもつながる。

第三に、デジタル化で企業と社会との接点が多様化しており、広報が対応するステークホルダーも多様化している。こうした多面的な広報を円滑に推進するためには、様々な接点のデータ連携および統合コミュニケーションの仕組み作り（コンテンツ×メディア）が必要であり、統合化をサポートするデジタルプラットフォーム構築が課題であると想定される。

第四に、広報では DX への取り組みは徐々に進んでいると想定されるものの、DX=デジタル化の認識強く IT ツール活用に留まっている企業が多い（広報 DX1.0）。広報 DX に取り組むうえでは、広



報DXで何をめざすかというビジョンや広報DXの知見がまず必要であり、DX人材育成や組織間連携など抜本的な変革（広報DX2.0）に取り組み、データ活用による体験価値向上を促進することが求められる。

今後の研究では、顧客起点の価値創出に向けて Internal Communication と External Communication の相乗効果について研究を深めるとともに広報の人材育成や組織体制の変革を含めて考察していきたい。また、生成AIをはじめとする新たな技術の登場やデジタルプラットフォームの進歩により広報の機能や役割がどう進化するのかなど、デジタル化、グローバル化するビジネス環境の中で広報DXのあるべき姿を追求していきたい。

### 〈謝辞〉

本論文をまとめるにあたり、DXコミュニケーション研究会メンバー、アンケート調査、デプスイインタビューに対応していただいた企業と広報の皆さま、事例研究として素材を提供いただいた方々、ゲスト講演していただいた有識者や研究者の皆さまにご協力いただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

### 参考文献

- 秋葉 賢也 (2021). 広報DX 次世代の社会を担う情報発信の新指針 宣伝会議
- 橋本 雅棋 (2023). デジタルコミュニケーションへの取り組みについて—味の素グループの事例研究 (DXコミュニケーション研究会での講演資料)
- 日立製作所ホームページ「日立グループ・アイデンティティ」(2023年9月7日アクセス)  
[https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/identity/i\\_am\\_hitachi/](https://www.hitachi.co.jp/about/corporate/identity/i_am_hitachi/)
- 本田 哲也 (2021). 最新版戦略PR 世の中を動かす新しい6つの法則 ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 本田 哲也 (2022). パーセプション 市場を創る新発想 日経BP
- Kotler, P., Pfoertsch, W., Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing, The Genesis of Human-to-Human Marketing*. Springer Nature Switzerland AG. (フィリップ・コトラー他 (2021). コトラーのH2Hマーケティング「人間中心のマーケティング」の理論と実践 KADOKAWA)
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *MARKETING 5.0: Technology for Humanity*. (フィリップ・コトラー他 (2022). コトラーのマーケティング5.0 朝日新聞出版)
- C. コワルコウスキー・W. ウラガ・戸谷圭子・持丸正明 (2020). B2Bのサービス化戦略 東洋経済新報社
- 村松 潤一・山口 隆久 (編) (2018). サービス社会のマネジメント 同文館出版
- 村松 潤一・藤岡 芳郎・今村 一真 (2020). ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開 同文館出版
- 村松 潤一 (2021). 価値共創マーケティングと広報 (DXコミュニケーション研究会での講演)
- 大橋 行彦・小松 康弘・北見 幸一・柴山 慎一 (2022). 広報のDXに関する一考察—価値共創時代に向けた企業コミュニケーションの変革 広報研究, 26, 46-54.
- 清水 正道 (編) (2019). インターナル・コミュニケーション経営 経団連出版

【論文履歴】 初校受理日：2023年9月18日 投稿確定日 2023年11月25日

【著者連絡先】 大橋行彦：bigbigbridge@piano.ocn.ne.jp

## PR DX —Accelerate Corporate Transformation through Value Co-creation—

Yukihiko OHASHI  
(Bigbridge Strategic PR Institute)

### **Abstract**

DX (digital transformation) is a change in business models aimed at creating value from the customer's perspective. In order for public relations to accelerate corporate DX, it is necessary to move away from company-oriented information dissemination in order to create value from the customer's perspective, and transform to a value co-creation type of public relations that is closer to stakeholders. Public relations strengthens relationships with stakeholders through employees and a variety of influencers, and leverages the advantages of digital technologies to effectively reach target audiences through rapid information dissemination, and to create stories from the customer's perspective.

**Key words:** DX, PR DX, Value Co-creation, Purpose, Influencer