



## 動的コーポレート・コミュニケーション論

---

株式会社オズマピーアール

コーポレート・コミュニケーション部

シニア・ディレクター

古橋 正成

January, 2017

コーポレート・コミュニケーション（企業広報）には、様々な定義付けがされている。詳細は割愛するが、社会またはステークホルダーとの相互理解や調和といった、「静的」な観点で論じられていたことが多い。これは日常的な「平時」のコミュニケーション活動を前提としている。

しかしながら、企業が自社を取り巻く環境を積極的に変える必要性が生じる、いわゆる「有事」の状況の場合には、コーポレート・コミュニケーションを「動的」に捉える必要性が生じる。「動的」というのは、自社を取り巻く環境を積極的に変える目的でコミュニケーションを行うという意味である。このような状況に置かれた場合、態度または行動の変容を促したい対象（「コミュニケーション・ターゲット」（以下、「ターゲット」）を設定し、そのターゲットを自社に有利な方向に実際に「動かす」ことが必要となる（図1）。

不確実性が増す現代では、自ら積極的に働きかける「動的」なコミュニケーションの必要性が高まる。ここでは、その動的コミュニケーションをどのように設計すべきなのかということをも明らかにしていきたい。

	静的コミュニケーション	動的コミュニケーション
主なターゲット	ステークホルダー	特定された主体
コミュニケーション活動の目的	円滑な関係構築	態度変容 / 行動変容
社内実施主体	広報担当部署	社内プロジェクトチーム
手法	日常的 / 受動的	非日常的 / 能動的
期間	中長期	短中期

図1：静的コミュニケーションと動的コミュニケーションの相違点

---

## 1. 動的コミュニケーションが必要となる状況

「有事」の状況、つまり、動的コミュニケーションが必要となる状況の典型例は、自社が他者からコミュニケーション上の攻撃を受けた場合である。たとえば、自社の一部の株主から自社経営陣の意向に沿わない株主提案をされ、その結果、委任状争奪戦（プロキシ・ファイト）に発展するというケースがわかりやすい。

このケースの場合、その株主は自らの株主提案を株主総会にて可決させるために、マスメディアに対して自社の正当性を主張することがままある。そうすると、自社経営陣としても、同じように自社の正当性を対外的に主張し、他の一般株主の賛同を得る必要性が生じる。そうでなければ、相手の主張のみが他の株主に認知され、株主総会において自社経営陣側が劣勢の立場に陥る可能性があるからである。このような事例は枚挙に暇はない。

別のケースを挙げると、法的な制度変更を促す必要に迫られた場合が想定される。これは仕掛けられる側、または仕掛ける側、の両面の立場があるが、仕掛けられる側でいうと、自社の既存サービスを脅かす革新的な競合他社が存在し、その競合他社が自らに有利な形で既存の制度を変更しようとしてきた場合への対応が挙げられる。

この場合、競合他社は制度変更の意思決定を行う者（政治家や官僚）の支持を得るために、既存の制度がもたらす弊害等を積極的に情報発信してくることになる。こうなると、競合他社の情報発信に対する形で、既存の制度の正当性等を訴求する必要に迫られる。

法的な制度変更のみならず、企業が CSV 等の観点から、何らかの社会的課題を解決しようとした場合も同様である。課題解決に当たっての支持者を増やすためには、動的なコミュニケーションを積極的に行う必要が生じる。

このような状況の場合、企業はステークホルダーとの相互理解や調和を超えて、積極的にターゲットを「動かす」動的なコミュニケーションを行う必要が出てくる。静的なコミュニケーションとは全く異なる発想でコミュニケーションを行う必要が出てくるのである。



## 2. 動的コミュニケーションの基本設計

動的コミュニケーションを行う場合、態度または行動の変容をさせたい明確なターゲットが存在するため、その変容を促すコミュニケーションを設計するということになる。そのためには次の5つのステップを踏む。

- ① ターゲット群の明確化
- ② ターゲットの判断基準の把握
- ③ 社会トレンドの分析
- ④ メッセージ（自社正当性）の構築
- ⑤ 活動施策への落とし込み

### ① ターゲット群の明確化

まず自社の目的を実現するためには、「動かす」必要があるターゲットを明確にしなければならない。そして、そのターゲットの「どのような態度をどう変容させるか」という点まで落とし込んで考察していく。その上で、このターゲットに影響を及ぼす他の主体は何かを明確にする。というのは、最終的なコア・ターゲットを動かすために、そのターゲットに影響を与える主体（アウトター・ターゲット）も自社のコミュニケーションのターゲットになりうるからである（図2）。この分析を繰り返し、自社がコミュニケーションすべきターゲット群の全体像を設計していく。

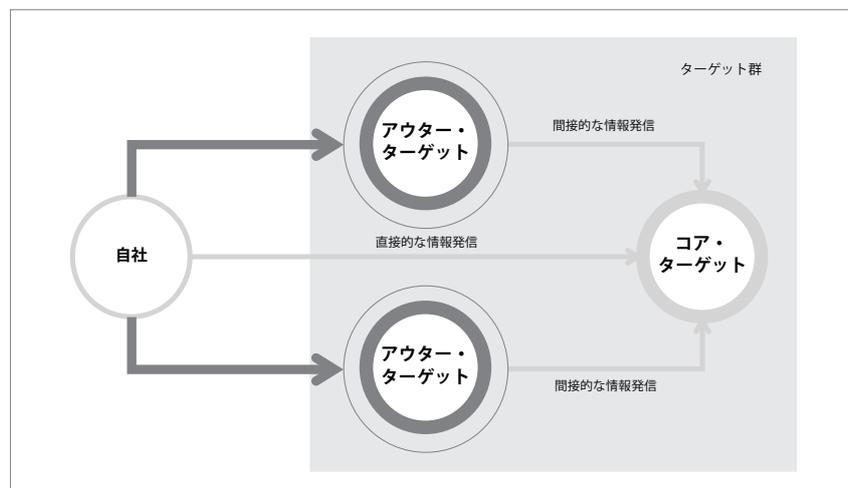


図2：コア・ターゲットへのメッセージの流れ

委任状争奪戦（防衛側）のケースを想定すると、コア・ターゲットは自社経営陣に反対する一部株主である。そして、彼らに影響を与える主体としては、一部株主の取引金融機関であったり取引先であったり、またはメディア（の報道）であったりする。

また、一部株主の態度を直接変えることが困難な場合には、委任状争奪戦にまで発展することとなる。そうすると、株主総会で票を入れる他の株主から企業経営陣側への賛同を取り付ける必要が出てくるので、一部株主以外の一般株主がコミュニケーションのコア・ターゲットとなる。一般株主との直接的なコミュニケーションに加えて、一般株主に影響を及ぼすマスメディアや議決権行使助言会社などもコミュニケーション・ターゲットとなっていく。

---

## ② ターゲットの判断基準の把握

ターゲットを明確化した後は、ターゲットが態度を変える際の判断基準を考察するステップに入る。法的制度変更のケースで言うと、制度変更を決める人たちが、どのような判断基準に基づいて変更の是非を検討するのかを明確にするということである。

これらターゲットが持つ判断基準を踏まえないと、ターゲットの意思決定に影響を与えないメッセージを発信してしまうことになりかねない。コミュニケーションの成功確率を高めるためには、ターゲットの判断基準を意識したコミュニケーション設計を行うことが重要となる。

この判断基準についてはターゲットが特定の属性（たとえば、機関投資家）であればあるほど把握しやすい。しかし、ターゲットがマス（たとえば「一般市民」となる場合）では推測することが困難となる。この場合は、マスのターゲットがどのような判断基準を有しているかについて、ターゲットをグループ化した上で、最も態度変容させたいグループに属する人たちの判断基準を意識調査等を通じて把握していくこととなる。

なお、この判断基準の考察にあたっては、「論理的な」側面、（何を持って納得するのかの判断基準）と「情緒的な」側面（何を持って共感するのかの判断基準）という2つの視点にもとづいて考察を行うことが望ましい。この2つの視点を踏まえることで、効果的なメッセージを構築することができる。

## ③ 社会トレンドの分析

ターゲットの判断基準は、その時々社会トレンドによって変化する。たとえば、日本人の「働き方」に関する社会全体の認識はこの数年、特にこの数ヶ月で大きく変わっている。それによって、企業の人事担当役員の人事制度に関する判断基準も変化しているはずである。

対象となるテーマについて社会全体としてどのような認識が持たれているのかを分析し、それによってターゲットの判断基準はどのように影響を受けているのかを推測することが重要となる。その推測のためには、メディア論調分析やソーシャルメディア分析等が用いられる。

## ④ キー・メッセージ（自社の正当性）の構築

ここでは、自社の主張を正当化するキー・メッセージを構築する。このメッセージは、コミュニケーション全体を通じてターゲットに支持される自社のポジショニングを形成する土台となる。委任状争奪戦（防衛側）のケースで見ると、一部株主からの提案に反対する自社経営陣の主張を正当化することがメッセージの中核となる。

典型的な例であるが、一部株主から「対象会社の業績が不振なのはガバナンスが機能していないから。したがって経営者を変える必要がある」というカウンター・メッセージを受けた場合、その会社は「ガバナンスの機能」云々の土壌で戦うべきであろうか。その答えはターゲットの判断基準にある。

仮にこの会社に個人株主が多い場合には、その個人株主の判断基準はガバナンスの良し悪しというよりは、論理的には将来の金銭的メリット（株価上昇や株主還元の実現）であり、情緒的には「勧善懲悪」であったりするかもしれない。そうであれば、訴求すべきメッセージは、「当社の成長性（株主還元含む）」というものと「相手の不当性（不当に乗っ取られる・・・）」となる。

メッセージには何らかの裏付け・根拠が必要となるので、「当社の成長性」は「中期経営計画の修正」というアクションが伴い、「相手の不当性」はその一部株主の過去の何らかの落ち度等をあわせて訴求するということになる。加えて、「成長」や「不当性」は相対的な概念なので、何と比較して「成長性」があるのか、「不当性」があるのか、を明確にすることが必要となる。

なお、自らが主体となってメッセージを発信するだけではターゲットにその正当性が信頼されないことがあるため、メッセージに「客観性」が必要となることもある。この場合、自らが訴求したいことを第三者に代弁してもらうことが効果的である。

メッセージ（自社の正当性）は、自社が主観的に言いたいことをそのまま言うのではなく、あくまでもターゲットの判断基準に即して客観的に決定すべきであり、そこがずれてしまうとコミュニケーション効果は薄れる。なお、自社と対立する相手がいる場合には、相手方が発するメッセージに合わせて常時基本設計を調整していく必要がある。図3に上記②～④のまとめとなるフレームワークを掲載しているが、このように各項目が論理的に関連する形で設計をすることが重要となる。

テーマ [ ]	論理（納得のポイント）	情緒（共感のポイント）
ターゲット・オーディエンス		
ターゲットを取り巻く 社会トレンド (マクロ/ミクロ)		
テーマに関する ターゲットの判断基準	↓	↓
キーメッセージ	↑	↑
キーメッセージの 裏付け・根拠		
キーメッセージの 比較対象		

図3：メッセージの基本設計

### ⑤ 活動施策への落とし込み

ここでは、構築したメッセージをターゲットに効果的に伝えるための施策を構築する。機動的に施策を行うのではなく、ターゲットの最も影響を与える順序にて各施策を組み立てることが基本的考え方となる。

法的制度変更の案件でいうと、政治家や官僚といったターゲットにすぐにアプローチしても影響を与えにくい。その前に彼らに影響を与える情報をつくるが必要となってくる。

たとえば、マスメディアにて当該法制度の弊害およびその弊害を被っている被害者等を報道してもらい、加えて、その弊害を理論的に指摘する有識者と協力関係を構築した上で、マスメディアにて報道された事実および有識者の理論武装をもってターゲットにアプローチをすると、相手に何らかの影響を与えられる可能性がある。このように、ターゲットに最大限の影響をあたえることに主眼をおいた施策プランニングが求められる。

なお、動的コミュニケーションの場合には、自社と敵対する相手が存在するケースが多いが、こちらが能動的に情報発信を行うと、敵対する相手からのカウンター・メッセージが発せられる。この場合には、相手のカウンター・メッセージを踏まえてこちらのメッセージや施策を微調整する必要が生じる。このように相手方の動向を踏まえて常に施策を調整しながら、実行していくこととなる。

## 3. まとめ

以上、動的コミュニケーションの基本設計を見てきた。この基本設計に基づき、各種広報施策を通してメッセージを発信していくことになるが、基本設計の本質は、「自社が望むポジショニングを形成するためのメッセージの設計」にある。敵対する相手との個別の論争に引きずられるのではなく、あくまでも鳥瞰的な視点でコミュニケーションを行っていかなければならない。

誰もが成長をする時代が終わり、限られた果実を得るために各社がしのぎを削る現代においては、自社を取り巻く環境を所与のものとして捉えるのではなく、自社が成長できるように環境を積極的に変えていく発想が必要となる。その実現のためにコーポレート・コミュニケーションが果たす役割は非常に大きくなってきている。