



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	経済危機における環境変化と戦略的広報 : 「北海道大学企業コミュニケーション調査2009」からの考察
Author(s)	伊藤, 直哉; Ito, Naoya
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 11, 19-34
Issue Date	2010-11-15
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/44319
Type	departmental bulletin paper
File Information	JIMCTS11_003.pdf



経済危機における 環境変化と戦略的広報

—「北海道大学企業コミュニケーション調査2009」からの考察—

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院
伊藤直哉

Strategic Public Relations and
Environmental Change in the
Economic Crisis
Research by Corporate Communication Survey
Hokkaido University 2009

ITO Naoya

abstract

This study is aimed to quantify the change of Japanese corporate communications after the Lehman Shock. The dramatic changes in the external environment made Japanese publicity department a busy year through which their lessons and suggestions for future public relations are expected to explore. As a result of research by Corporate Communication Survey Hokkaido University 2009, more than half of the companies have changed their PR activities; more than 30 percent have transformed themselves in their PR System. Such a qualitative change is expected to progress irreversibly in the future.

1 問題の背景

2008年9月、いわゆる「リーマンショック」とも呼ばれる金融世界の激動は瞬く間に実体経済にまで波及し、わが国企業の経営環境にも甚大な変革をもたらした。その衝撃は「戦後最大」や「100年に一度」という形容も多くのメディアで散見された。2009年に入ると、日本を代表するグローバル企業が軒並み業績の下方修正を発表したニュースは未だに記憶に新しい。このような激動の経済危機に突如投げ込まれた企業の広報部門は、どのような対応を行い、自らの何を変革してきたのであろうか。さらに一般化して言えば、経済危機に代表される外部環境激変期に求められる企業の広報とはどのような広報であるべきだろうか。

本論考は、上記の疑問点に答えるため、リーマンショック後1年を経過した2009年9月、『北大企業コミュニケーション調査2009』と称する一連の調査を実施した。この調査は以下の三つから構成されている。

- 「上場企業コミュニケーション調査」 東証1部上場企業の「広報」、「コミュニケーション」担当役員、部室長宛て545通を発送。(回収率29.5%)
- 「企業の広報活動に関する一般社員調査」 従業員2,000人以上の正社員を対象としたWeb調査。(300サンプル回収)
- 「北海道企業コミュニケーション調査」 北海道企業223社を選択後に代表取締役社長宛発送。(回収率35.4%) 北海道企業・中小企業の特性把握のため実施。

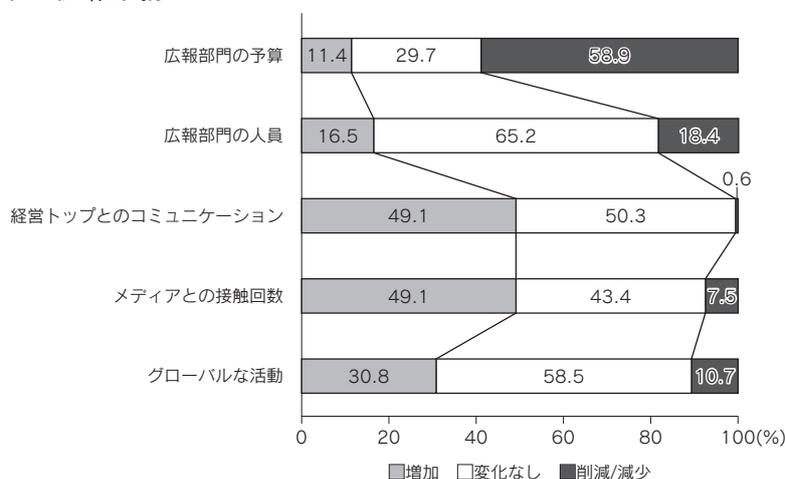
本論考においては、主として上記「上場企業コミュニケーション調査」の調査結果から得られた知見をもとに、第2章においてリーマンショック後の激動の1年において、企業がどのような対応を行ったのかを確認し、その引き金となったリーマンショックの特性を概観する。引き続き第3章においては、環境変化と戦略の関係を概観し、第4章においては前章の結果を踏まえながら、環境変化対応型戦略的広報システムのモデルが構築される。このモデルを基に、「リーマンショックは企業広報に質的变化をもたらしたのか?」という本論考のメイン課題を考察する。最後に、環境変化がますます激化する時代において、組織体に求められる戦略的広報のあり方が議論される。

2 リーマンショックのインパクト

リーマンショック後の1年間、企業の広報部門はどのようにこの危機に対応してきたのであろうか。そのポイントは、以下の図1、図2に集約される。

本調査対象企業の多くが、危機後の予算削減の厳しい状況下、人員は現状維持もしくは微少という体制で、企業内外への業務活動を大幅に増大させ、グローバルな活動も増やしていたことが伺える。(図1)

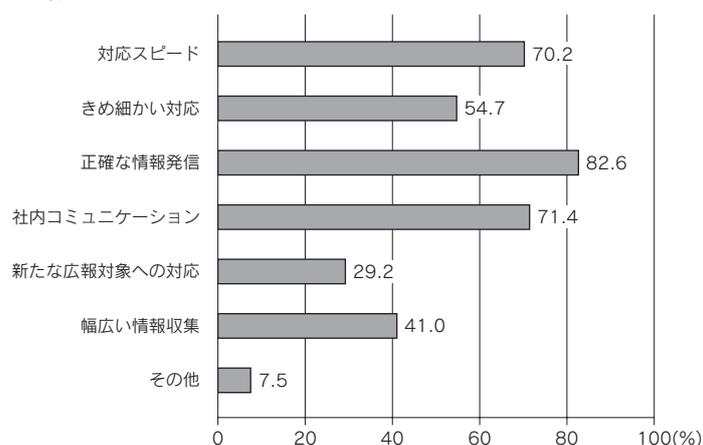
■ 図1 広報業務へのインパクト



出所：『上場企業コミュニケーション調査』Q1 より筆者作成

この予算縮小と業務増大という二律背反的現場の苦労と努力は、増大した業務内容においても観察される。(図2)

■ 図2 広報業務内容の変化



出所：『上場企業コミュニケーション調査』Q2 より筆者作成

以前より「対応スピード」を向上させながらも、同時に「正確な情報発信」と「きめ細かい対応」を行ったという、相反する項目が上位に並んでいる¹⁾。

上記二つの図から見て一言でいえば、リーマンショックは企業広報の現場に予算的苦労と多大な業務的負荷をもたらしていたと想定される。

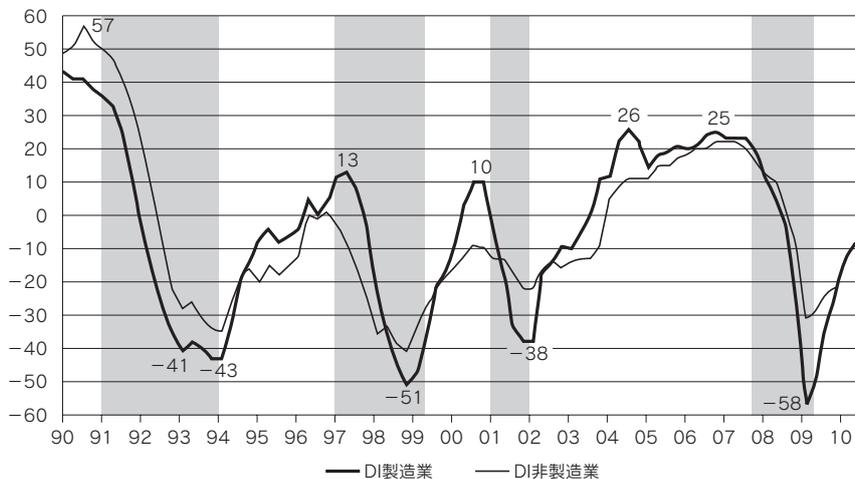
では、その原因となったリーマンショックは、その他の戦後の経済危機と比較して、どのような特性を有していた経済危機だったのだろうか。類似点と相違点を比較考察するため、日銀短観の業況判断指標を図式化した以下の図3から概観してみる²⁾。在庫を有する関係上、景況感を他業種より反映しやすいと一般的に言われている製造業を中心に概観する。

リーマンショック勃発後の2009年1-3月四半期において、日銀が同調査を始めて以来最低の-58を記録した。戦後二番目に深刻であった1997年から始まるアジア金融危機の時点でも-51なので、この指標値だけを見れば、リーマンショックは戦後最も深刻な経済危機であったという表現は過言ではない。ところが、両危機の非製造業の指標値に注目すれば、アジア金融危機の値はリーマンショックよりも深刻な値を記録している。製造業/非製造業を合わせた企業全体の景況感からすれば、アジア金融危機とリーマンショックは同程度に深刻な事態であったとも言い得る。では、「100年に一度」や「戦後最悪」という表現は誇張だったのであろうか。

▶1 第1図、第2図は「上場企業コミュニケーション調査」Q1、Q2より。

▶2 業況判断D.I. (Diffusion Index)とは、企業の景況感を表す指数。日本銀行の企業短期経済観測調査(日銀短観)で公表される。調査は年4回、四半期毎に日銀から企業へのアンケートのかたちで行われる。よって、この指標は日銀の景気に対する公式見解というよりも、企業の主観的な景気判断と読まれるべき指数である。

■ 図3 日銀業況判断D.I.経年推移



出所：日銀全国短観データより筆者作成³⁾

▶3 大企業/実績データを、製造業/非製造業で1990年以降作図。
URL : <http://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/mtshhtml/q.html>

アジア金融危機と今回のリーマンショックには、決定的に異なるポイントが存在している。そのポイントとは、影響の「波及」と「深化」のスピードである。アジア金融危機発生の際的引き金は、タイ・バツの暴落による。その影響が日・米・欧の実態経済にまで波及するのに数か月を要していた。その一方、リーマンショックにおいては、僅か一日で、アメリカ発の金融危機が日・欧・アジアから世界各国に波及し、信用収縮はすぐさま実態経済に反映された。また、その影響深度も急激で、図3の08年後半

▶4 本ジャーナルに同時掲載されている『北海道大学企業コミュニケーション調査2009報告書』を参照。

から09年初頭の急激な指数の下降は、他の経済危機には見られない急激な傾きを示している。

このようなリーマンショックの特質原因を、「北海道大学企業コミュニケーション調査2009報告書」では「IT化」、「グローバル化」、「オープン化」というキーワードで分析している⁴。ただし、これらのキーワードは、アジア金融危機の時代にも当てはまるキーワードである。当時と状況が異なるのは、この三つのキーワードがより深化し、スピードアップしている点にある。直近のリーマンショックの特質は、時代の質的な変化を象徴する新たなキーワードの登場というよりも、既存の三つのキーワードの深化により、企業を取り巻く外部環境が不可逆的に流動化し、混迷度を増したことによると考えられる。リーマンショックの特徴は、既存の社会環境の変化が加速度的に深化し、それに伴い、経済危機の波及と深化のスピードがかつてないほど急激であったという点にある。このような特徴を有していたリーマンショックは、企業の現場に多大な負荷を与えながら、かつてないほどのスピードと正確さを伴った対応を企業に迫っていたのである。

では、リーマンショックがもたらした企業の対応は、図1、図2で示されたような対応が全てだったのであろうか。現象面での変化を、量的変化と質的变化の帰結で区別する時、図1、図2の説明は、量的変化に終始している。だとすれば、リーマンショックは何かしらの質的变化を企業広報にもたらしたのであろうか。この質的变化の疑問にこたえるためには、企業の日常広報業務が基盤としている広報システムをモデル化し、そのモデルによる検証が必要であると思われる。広報の質的变化とは、広報システムの構造的変化として現れるはずだからである。

以上の分析プロセスを念頭におきながら、次章においては環境変化と企業戦略の関係を予備考察する。現代の戦略的広報システムは、環境変化に対応した広報システム論だからである。

3 環境変化と企業戦略

企業経営において、「戦略」という言葉が頻繁に登場し始めたのはそんなに古い話ではない。当初は、戦略的経営、経営戦略等、戦略とは主として経営に冠される概念であった。21世紀になると「戦略的広報」等、広報にも当たり前のよう戦略概念が求められるようになるが、まずは、企業はどの様に戦略概念を経営に取り入れ、変化させてきたのであろうか。

そもそも軍사용語を起源とするこの戦略という術語は、経営学の発展とともに洗練され、その意味を進化させている。戦略概念は、経営学ではしばしば援用されながら、社会環境や経済環境の変遷と共にその実態を変化させてきた。つまり、今から30年前の「戦略的」という言葉と、現代の「戦

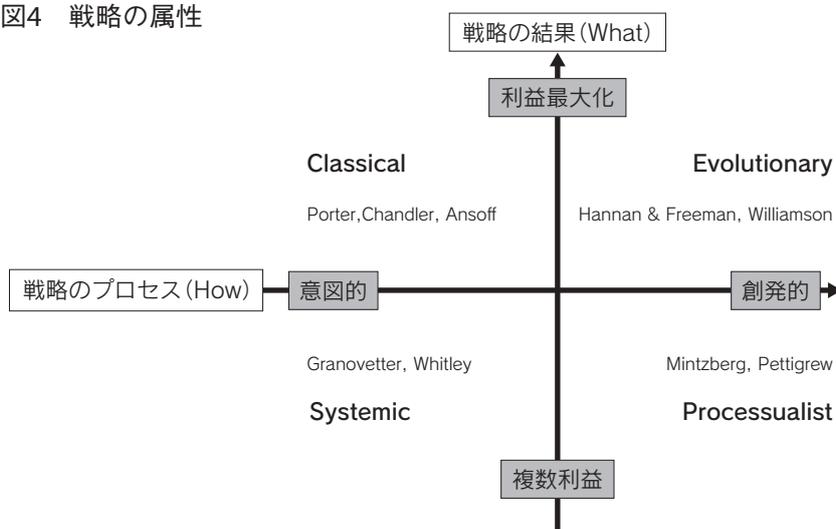
略的」という言葉は、その意味する実態がしばしば異なるということである。

戦略論という学問の領域がある。その領域の専門家にとって最大の課題は、「戦略とは何か」という明確な定義が存在していないことであろう。Porter (1996) の「戦略とは何か?」という論文は、その混迷する実態を浮き彫りにしている点で非常に興味深い。しかしながら、デ・クルイヴァー他 (2003; 邦訳2004) やウィットントン (2001; 邦訳2008) をはじめとする多くの研究者等の共通点を取り上げれば、戦略とは「どこへ向かうべきか」という「戦略の目標=What」と、「どのように目標に到達するのか」という「実現方法論=How」の二つの要素から構成されている。この二大要素を取り上げ、戦略を平易に書き下せば、「戦略とは数年後の明確な目標を設定し、その目標にたどり着くための年次計画を立て、PDCAで現在のポジションと方向性を確認・修正しながら、確実に目標に向けて前進すること」という、一般的な戦略に対する説明が成立する。

ウィットントン (2001; 邦訳2008: 3-7) は戦略におけるこの二つの要素を取り上げ、「戦略が生み出す結果 (What)」を縦軸に、「戦略が作られるプロセス (How)」を横軸にプロットし、二次元マッピングで戦略論の属性による類型整理を行っている。

「戦略の結果」軸上部の「利益最大化」とは、戦略の結果が自社利益最大化を志向している立場を表しており、軸下部の「複数利益」とは、国や地域等、複数アクターの利益を志向している立場を表している。「戦略のプロセス」軸における「意図的」とは、戦略の結果が意図的な合理性によって必然的にもたらされるとする立場を表し、「創発的 (emergent)」とは、戦略の結果が偶然や混乱のプロセスからもたらされるとする立場である。四つの象限名称と、その戦略論的立場を取る代表的な理論家をウィットントン (2001; 邦訳2008: 60) に従って合成し図示化すると、図4の戦略属性マップが出来上がる。

■ 図4 戦略の属性



出所：ウィットントン (2001; 邦訳 2008 : 3-7, 60) をもとに筆者により改変

われわれ日本人にとって最も馴染み深く、現代的な戦略論という領域を確立したのが、第4象限古典派 (Classical) に位置付けられているポーター (1980; 邦訳1995) であろう。この時代は「産業経済モデル」の時代とも呼ばれ、産業構造を形成する外部環境要因を5フォースに集約し (ポーター1980; 邦訳1995: 17-54)、徹底的にSWOT等で分析しながら市場内ポジションの確立に努めることにより、市場の価値を独占的に獲得することができると考えていた時代である。この時代の産業構造は、幾つかの大企業が寡占状態を作り上げ、比較的安定的な外部環境が形成されていた。現在でもある種の限定的な業界においては有効であるが、外部環境を5フォースに集約させるといった環境アプローチの限定性とその限界が指摘され始め、新たな戦略属性の理論が提案され始めた。

そもそも外部環境や業界が安定的であり、戦略から見た企業の慣性モーメントが大きい場合、ウィットティントン (2001; 邦訳2008: 4-5) も指摘しているように、組織は「変化」よりも「効率化」に重点をおく。高度経済成長時代の日本企業はまさにこの代表例であったが、効率化やコストダウンにより、第4象限で利益最大化の追求に専念する。その一方で社会環境が多様化し、複数利益を志向する企業が現れると、その企業はClassicalからSystemicにシフトする。また、外部環境の不確定要素が増し、当初立案の戦略堅持効率が下がれば、戦略プロセスを「意図的」から「創発的」にシフトする企業が増え、ClassicalからEvolutionaryやProcessualistへとシフトすることになる。

このようなシフトは、当初、経年変化や外部環境不安定要素増大で起こるもの思われてきたが、Mintzberg (2007) や伊丹 (1980) の指摘によればもう少し複雑であり、企業の戦略志向や業種、事業形態や展開度、グローバル化度等によって異なり、1970年代には既に上記の分化が起こっていたものと思われる (沼上2009: 37-8)。

以上のような戦略属性を踏まえ、様々な経営戦略類型論を考察する研究も行われている。例えば、Mintzberg (1998: 邦訳2006) は10の学派に分別し、沼上 (2009) は5つの学派に区別して考察を展開している。ここでは、代表的な産業経済モデルと資源ベースモデル取り上げれば、以下のような経営資源の変遷、図5ができてあがる。

■ 図5 経営資源モデルの変遷

	産業経済モデル	資源ベースモデル	ポスト 資源ベースモデル
資源	製品と市場	企業内資源と能力	人材と知識(ソフト資源)
目的	市場内ポジションの確立	持続的優位性の確保	連続的な自己再生
内容	<ul style="list-style-type: none"> 産業構造を形成する 外部環境の徹底分析 5フォース分析 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ コア・コンピテンシの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ソフト資源による変化の予知と活用 ソフト資源による製品開発
価値	価値の獲得	価値の創造	価値の再生

出所：筆者作成

図5の左端、産業経済モデルの時代は、比較的外部環境が安定していたポーター（1980；邦訳1995）の時代であり、市場内の最適ポジションを確立することにより最大利益を効果的にもたらすことが可能であった。この時代の企業の利益は、市場から必然的にもたらされるものであり、市場に埋もれた価値を拾い出す、いわば市場内の「価値の獲得」であった。外部環境が比較的安定的であるため、環境要因を5フォースに絞ることで、十分な成果を上げることが可能であった。その一方で、外部環境が不確定になり、固定的であった「業界」という枠組みの境界線が曖昧になると、今まで限定的な外部環境に向けられていた戦略意識が徐々に自社内資源と外部環境の関係性に向けられることになる。

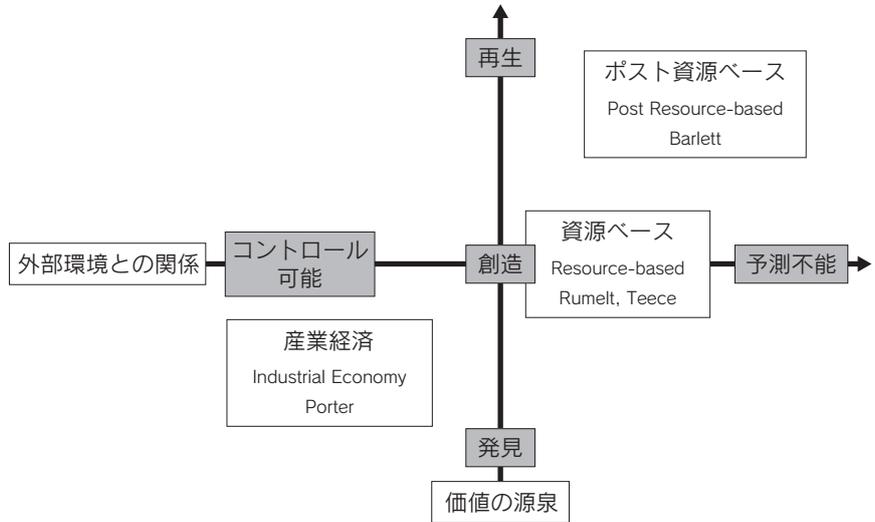
Rumelt（1991）は、競争優位の源泉は企業内部に保有されたユニークな価値にあると考え、実証的な研究によりその実態を明らかにした。ポーター（1980；邦訳1995）の産業経済モデルによって説明される企業群が9～16%なのに対し、44～45%の企業群は企業独自の要素によって説明されると報告し、「資源ベースモデル」の誕生を宣言する。このRumelt（1991）の研究以降、多くの研究者の方向性も社内資源を考慮したものへと変化するが、Teece and Shuen（1997）のダイナミック・ケイパビリティ理論の流れもこの延長線上に位置づけられる。経営資源は市場のポジションから与えられるものではなく、自社と外部環境のダイナミックなものとして考えるべきで、常に向上、開発する能力が重要だと考えた。従来 of 事業単位を超えてコア・ケイパビリティを構築したり、中核事業をもとに事業ポートフォリオを組んだりしながら、コア・コンピタンスを高める試みが最重要とされたのである。

資源ベースモデル以降のモデルとして現代の企業に最も注目されているのは、企業の人材や知的財産等にフォーカスをした「ポスト資源ベースモデル」であろう。Barlett and Ghoshal（2002）は、多くの企業は物理的・財務的資源不足に悩むのではなく、激変する環境をスピーディに乗り越える人材や知識（ソフト資源）の不足が成長機会の妨げになり始めていることを指摘し、企業における専門性を有した人材、希少な知識がもたらす製品開発による競争優位を唱えている。

以上の流れを基に「産業経済モデル」、Rumelt（1991）やTeece and Shuen（1997）のダイナミック・ケイパビリティ理論を「資源ベースモデル」、さらにソフト資源を活用したモデルを「ポスト資源ベースモデル」として図示する。縦軸に企業が創造する価値の源泉方法（発見—創造—再生）を、横軸に外部環境と企業の関係（コントロール可能—予測不可能）をプロットすると、以下の図6ができあがる⁵。

▶5 一般的に、産業経済学派（限定的外部環境に着目）と資源ベース学派（内部資源に着目）を同軸にプロットするのは困難を要する。しかしながら、Mintzberg（1998；邦訳2006：395）が行ったように、外的環境をどのように認識するかという軸設定で、同時プロットが可能になる。

■ 図6 経営資源と外部環境関係



出所：筆者作成

前述の図4、図5、図6を重ねて考察すれば、企業戦略と外部環境の関係が以下のように定式化される。外部環境の不確定要素が増大するに伴い、戦略プロセスが**意図的から創発的 (emergent)** になり、企業価値の源泉が**外部から内部へ** (価値の発見から創造へ) もしくはより**ダイナミック**に (外部環境と内部資源の相互作用) なり、さらに**ハードからソフトへ** (有形資産から無形資産へ) とシフトする。戦略の目標 (What) は変わらずとも、そのオプションや方法 (How) は、外部環境の不確定化とともに、大きく変貌を遂げているのである。

企業がおかれた外部環境の認識変化により、企業はその経営戦略をダイナミックに変化させる。ピーターズ&ウォーターマン (1982; 邦訳 1983: 15) が「最も成功する組織は、あらゆる種類の環境変化に継続的に対応することに特別に長けた組織である。」と語るとき、その主張は本章での考察と全く同じである。以上のような経営戦略から概観した戦略論の変遷を踏まえつつ、以下、広報部門での広報戦略を考察してみる。

4 環境変化と戦略的広報

前章では、企業を取り巻く外部環境の認識変化により、企業の戦略オプションが変化してきた様子を考察してきた。本章では、このような戦略オプションの変化が企業の広報部門にどのような変化を与えているのかを考察する。

企業の戦略オプション変化に伴い、経営層と広報実務部門の関係も徐々に

に変化している。変化する前の広報を古典的広報と名付ければ、古典的広報の業務は実務者と呼ばれる現場の担当者が立てた広報目標を確実に実践し、成果を上げることに求められていた（カトリップ他2006；邦訳2008：211-233）。このような旧来の流れに対し、近年、経営層の戦略的思考の高まりを背景に、経営層の広報部門への直接的関与、また広報部門責任者の経営会議への参加等、広報の経営へのコミットメントや広報と経営の一体化が進み始めている（カトリップ他2006；邦訳2008：369-402）。経営層のMBO（Management By Objective）が下位組織である広報部門に対し、明確な戦略的思考とPDCAを求め始めたのである（カトリップ他2006；邦訳2008：377）。このような背景により、古典的広報から戦略的広報へのシフトが起り始めている⁶。では、古典的広報から戦略的広報へのシフトがもたらす変化と相違点とはそもそも何なのであろうか。

両者の相違点を理解するためには、現象の表層に留まらず、現象の背後にある深層へと考察の視点を移行させなければならない。深層とは、両者の広報実践を規定しているシステム論的相違である。両者の相違とは、オープン・システムとクローズド・システムに他ならない。戦略的広報とは、その背後で機能する広報システムがオープン・システムであり、古典的広報はクローズド・システムをベースとしている。

企業広報をシステム論的枠組みから分析しているカトリップ他（2006；邦訳2008）は、オープン型広報システムに対して、「目的を達成・維持するため、環境変化の圧力に自ら調整し適応することにより、確立された境界内と時間軸の中で永続しようとする、相互作用を持った一連の単位である。」（カトリップ他2006；邦訳2008：213）という定義を与えている。生物学的システム論に影響を受けているカトリップ他（2006；邦訳2008：213）定義の特徴は、「環境変化に自ら調整・適応する相互作用」をオープン型システムの特徴としているのである。前章で概観した通り、環境変化は戦略オプションをより創発的（emergent）にする。システム論から見た創発的が意味するところとは、環境変化とシステムとの相互作用を通して、システム自体が調整や適応を繰り返し、環境変化に即したシステムに自己変貌を遂げるということに他ならない。環境変化激変期のシステムは固定的ではなく、よりダイナミックなシステムに自己変貌を遂げなければならないのである。このようなシステム的特性を有した広報こそ、戦略的広報に他ならない。

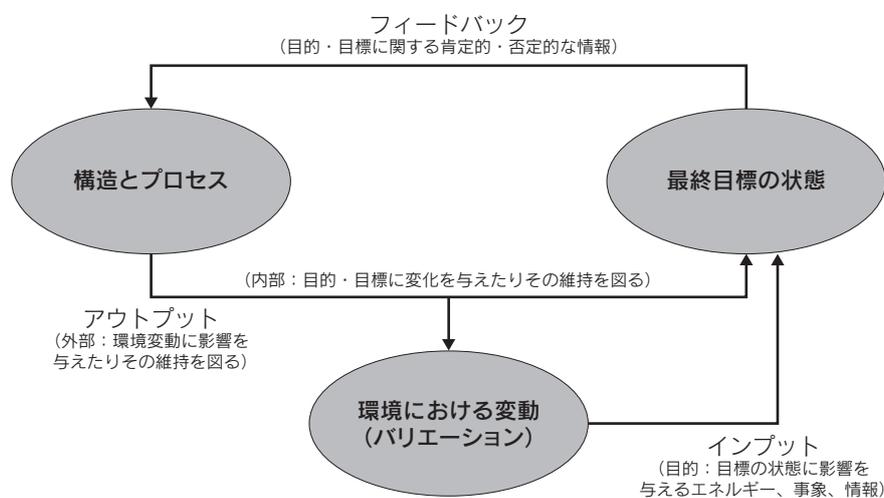
クローズド・システムをベースとした広報は、カトリップ他（2006；邦訳2008：226-7）によれば古典的対応型広報であり、その特徴は、(1) 絶え間ないリリースの配信というアウトプットとして現れ、(2) 直接的関係性を持つ環境の変化に対応することだけに専心し、その結果として (3) 組織体は環境を変化させる力を有しているので自身を変化させる必要性を有していないシステムとしている。組織体は、環境を変化させる能力を有していることを前提としているので、環境へ向けて変化を与える取り組みを継続的に行う一方、組織体内ではそのシステムを現状維持しようとする傾向がある。環境変化があまり存在せず、目標が明確に規定されているよ

▶6 ここで注意しなくてはならないのは、企業戦略における広報の位置づけは、各企業において差があるという点である。カトリップ他（2006；邦訳2008）は一般的な時代変遷による傾向を述べているが、業種や事業形態等により、その実態は多様であろう。本論考は、この多様性の議論には入らず、一般的傾向として論を進めることにする。

うな広報活動においては、最も効果的な広報システムとも言い得る。経営戦略論の枠組みでの議論を参照すれば、ポーター（1980；邦訳1995）を代表とするClassical一派に適した広報システムである。

その一方、オープン・システムをベースとした広報は、環境に関わる事象のインプットにより、環境と組織体の双方に変化をもたらすような相互作用の広報システムである。このシステムには、環境の動的変化に対して「調整や適応」を行い、相互作用により自ら変化する機能が最初から組み込まれている。このようなオープン・システムの特徴を、カトリップ他（2006；邦訳2008：220）は以下のような図7としてモデル化している。

■ 図7 オープン・システム・モデル



出所：カトリップ他（2006；邦訳2008：220）

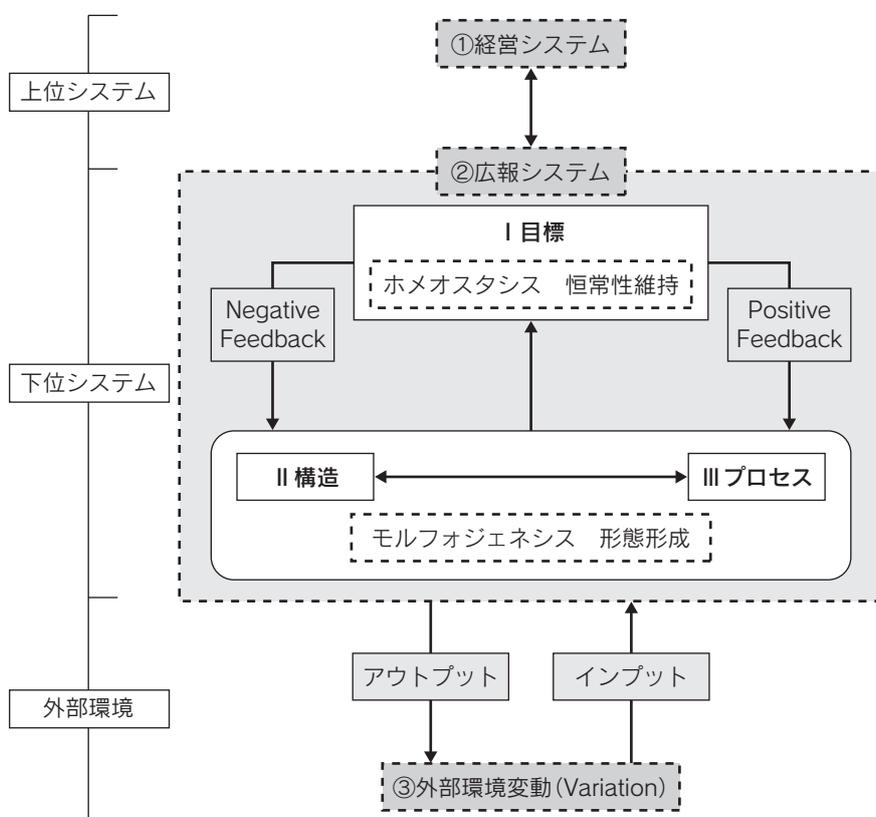
図7において、「構造とプロセス」は、広報活動がシステム内で処理される場所であり、「最終目標の状態」に変化や維持を促しながら、「フィードバック」を通してシステムの調整や適応が継続的に行われている。「環境における変動」は外部環境の変動要因（バリエーション）であり、この変動要因が強くなる時、広報システムの「最終目標の状態」やフィードバックを通して「構造とプロセス」にシステム修正を促す。オープン・システムとは、このように環境とシステムの相互作用がフィードバックを通して常に働く、自己修正、進化機能が極めて高いシステムなのである。このようなクローズド／オープン・システムの両者は、組織体にとっては二者択一ではなく、両極の間に連続的な中間体が存在しており、企業はそれぞれの業界環境や社会環境を考慮しながら効率的な割合の中間体を選択しているものと考えられる。

第3章で考察した戦略論の帰結を導入しながら敷衍すれば、ある組織体において外部環境が比較的安定的な時には、戦略は「意図的」となり、広報戦略は「クローズド・システム」の割合が高まり、システム負荷の少ないコスト・パフォーマンスの高い効率的な事業や広報活動を行う傾向があ

る。逆に、外部環境の不確定要素が高まると、戦略は「創発的」になり、企業価値追求の源泉も「外部と内部のダイナミックな相互作用」を生み出すのと同様、広報戦略は「オープン・システム」の割合を高め、外部環境変化と組織体の調整や適応頻度を上げるという傾向がある。

以上の予備考察を基に、本論考のメイン課題である「リーマンショックは企業広報に質的变化をもたらしたのか？」を考察するためのモデル図を構築する。本論考が提案するオープン型広報システム・モデル図は、以下のようにまとめられる。

■ 図8 オープン型広報システム・モデル



出所：筆者作成

図8全体を俯瞰すれば、経営システムと広報システムとの関係は、図示の通りそれぞれ上位システムと下位システムの関係にある。広報システム内に目を向ければ、「I 目標」、「II 構造」、「III プロセス」という、広報システムを形成する三大要素がある。「I 目標」に対し、「II 構造」と「III プロセス」が対になれば、図7のカトリップ・モデルとほぼ同様なシステム構造を有している。戦略の二大要素と同様、「I 目標」はシステムの到達点を規定するアンカー的要素を有している。カトリップ他(2006; 邦訳2008:220)は、クローズド・システムの固定的目標と区別するため、オープン・システムの目標を「ホメオスタシス(恒常性維持)」という概念で

説明している。ホメオスタシスとは、相対的に安定的な目的・目標の状態を指すが、クローズド・システムの静的・固定的状態とは異なり、変化可能な目標状態を指している。これに対し、構造とプロセスは戦略論の他方の要素「オプション (How)」にも対応する可変要素であり、カトリップ他 (2006; 邦訳2008: 220) は「モルフォジェネシス (形態形成)」という概念で説明している。モルフォジェネシスは、システム内の目標に変化を与えたり、システムそのものを変化させたりするダイナミックな特性を有している。外部環境の変動はインプットとして広報システム内に投入され、モルフォジェネシスとホメオスタシスの相互作用を通して、ポジティブ/ネガティブという二種類のフィードバックをシステムにもたらす。

カトリップ他 (2006; 邦訳2008: 221-2) やLittlejohn (2002: 45) によれば、ネガティブ・フィードバックとは、システムにとってのズレや逸脱を縮小補正するフィードバックであり、システムに対して変更をもたらすことなく安定状態を補強維持するためのフィードバックである。これに対し、ポジティブ・フィードバックは、システムにとってのズレや逸脱を拡大増幅するフィードバックであり、システムに対して変更をもたらし、システムの変化や成長を促すダイナミックなフィードバックである。

この図8を本論考におけるモデル図として、リーマンショックを契機に急激な外部環境変化に投げ込まれた企業広報の質的な変化を読み取ることにする。システムの質的变化は、ポジティブ・フィードバックの割合となって算出され、システムの現状維持は、ネガティブ・フィードバックの割合として測定可能である。

5 調査からの帰結

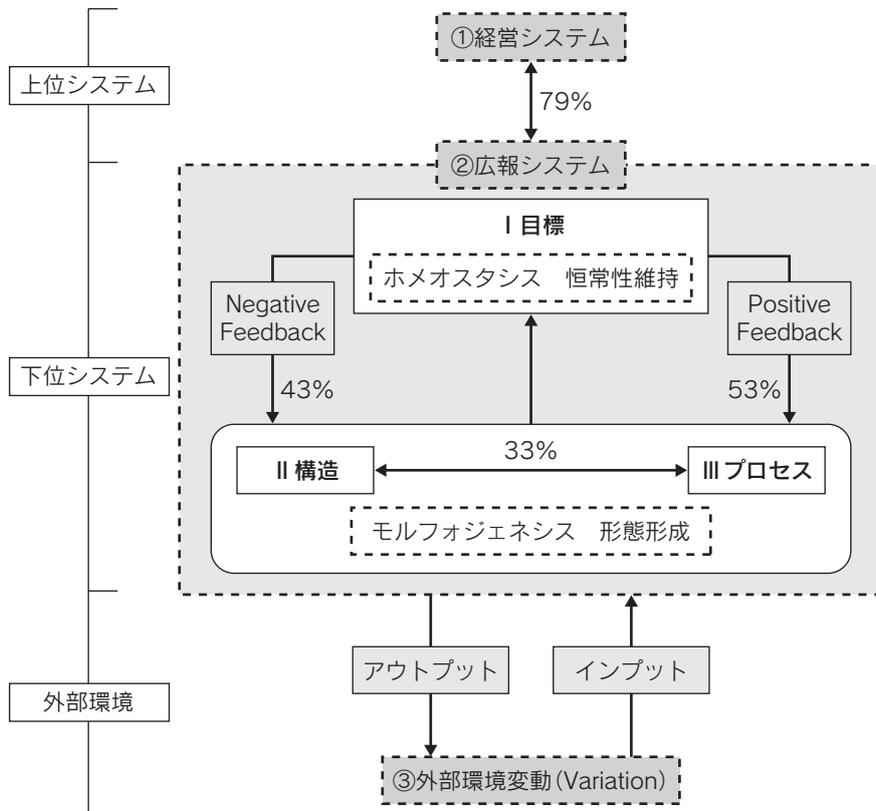
カトリップ他 (2006; 邦訳2008: 215) が「組織体は、絶え間なく変化する社会環境に対して、パブリックとの関係を継続的に順応させる必要がある。」と語る時、そのミッションを組織的に担っているのは間違いなく広報部門である。広報システムは企業と外部環境を結びつける接点や窓であり、同時に外部環境変化を感知するセンサーとしての機能も有している。このような機能を有している広報部門は、リーマンショックを契機に、どの程度の割合でポジティブ・フィードバックを働かせ、外部環境の変化に対応し、自らの広報システムを修正・補正し、質的な変化を遂げたのであろうか。以下図9が、「上場企業コミュニケーション調査」から読み取られた結果である⁷⁾。

リーマンショック後1年を経過した今回の調査において、全回答企業中、43%の企業がネガティブ・フィードバックで対応し、53%の企業がポジティブ・フィードバックで対応した。別な言い方をすれば、43%の企業

▶7 第9図における数値は、「上場企業コミュニケーション調査」Q3、SQ2、Q4より算出。

はクローズド・システムで対応可能だったと回答し、53%の企業がオープン・システムで対応したと回答した。また、全回答企業中33%の企業は、ポジティブ・フィードバックの帰結として自らの広報システムを修正・適応させ、システム自身に変化をもたらしたという結果が出た。さらに、全回答企業中79%の企業は、経営トップ他経営システムを構成する担当者とコミュニケーションを活性化させ、彼ら／彼女らの認識に影響変化を与え、経営システムとの相互作用を引き起こしている。

■ 図9 リーマンショックによる広報システムの変化



出所：筆者作成

100年に一度、もしくは戦後最大と形容された稀に見る経済危機という外部環境変化において、半数以上の企業においてポジティブ・フィードバックのスイッチが入ったという結果をどのように評価すべきであろうか。さらに、全体の1/3の企業が、広報システムに質的变化をもたらし、自らの広報システムを変化させている。この割合もどのように評価すべきなのであろうか。業種、業界、外需依存、グローバル化進展度、IT依存度、オープン化進展度等、様々な個別企業の固有背景がありながらも、やはり、実に大きな割合の企業が対応を行い、自ら変化を遂げた実態が浮かび上がってくる。この割合は、決して平時ではあり得ない、まさにリーマンショックの影響力の大きさを物語っている。

現代の戦略的広報を考えるとき、念頭におかなければならないのは、前文で記述した「平時」という外部環境がどの程度存在しているのかという問いであろう。再び、本論考の図3を眺めて頂きたい。グラフの背景がグレー基調となっている部分は、まさに環境変化が劇的に増大している景気の後退期である。1990年以降で見れば、ほぼ半分の年代がグレー基調の部分となっている。グレー基調のない部分でさえ、IT化、グローバル化、オープン化による環境変化は確実に進行している。現代における企業の戦略は、ますます創発的になり、オープン・システム感度を上げる必要性に迫られているのである。

また、ネガティブ／ポジティブ・フィードバックスイッチ切り替えの意思決定、オープン／クローズド・システムの割合意思決定等、戦略広報の重要な意思決定は広報部門の現場で行われている。経営システム全体に影響を与える重要変更は、もちろん経営トップとのコミュニケーションを通じて行われているはずだが、79%という経営システム関与者とのコミュニケーション増加数は今回の経済危機における環境変化の熾烈さを物語るだけではなく、今後も継続的に高い数値を記録する可能性が高い。環境変化増大期における戦略広報の意思決定が、主として、現場の広報システム管理者の判断に委ねられる部分が大きいのであれば、広報システム管理者の判断は企業経営戦略に直結し、ますます日常的に重要度を増しているものと思われる。今、広報管理者に求められる資質は、ただ単に企業内外環境に対する「感度を上げる」だけではなく、経営システム全体を視野に入れながら、迅速にポジティブ・フィードバックに関する意思決定を行い、処理していく能力が求められているのである。古典的広報に求められる資質が専門職のそれであるとすれば、戦略的広報の効率的実現に必要な資質は、経営システム従事者の資質に近づいている。環境変化が不可逆的に深化し、平時やルーチンという言葉が久しく聞かれなくなった現代において、リーマンショックがもたらした広報システムの取り組み方向性は決して一過性でなく、恒常化していくという覚悟が必要であろう。

参考文献

- Barlett, C. A. and Ghoshal, S. (2002) "Building Competitive Advantage Through People", in *Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 2: 34-41.
- Chandler Jr., A. D. (1990) *Strategy and Structure*, The MIT Press.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. Broom, G. M. (2006) *Effective Public Relations*, 9th Edition, Pearson Education, Prentice Hall. (邦訳、スコット・M・カトリップ、アレン・H・センター、グレン・M・ブルーム著、『体系 パブリック・リレーションズ』、日本広報学会監修、株式会社ピアソン・エデュケーション、2008年。)
- De Kluyver, Cornelis A. and Pearce, John A. (2003) *Strategy: A View from the Top*, Pearson Education, Prentice Hall. (邦訳、コーネリス・A・デ・クレイヴァー、ジョン・A・ピアース II 世著、『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』、大柳正子訳、東洋経済新報社、2004年。)
- 伊丹敬之 (1980；第3版2003) 『経営戦略の論理』、第3版、日本経済新聞社。
- Littlejohn, S. W. (2002) *Theories of Human Communication*, 7th ed., Belmont, CA: Wadsworth/

Thompson Learning.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York; Free Press. (邦訳、ヘンリー・ミンツバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランベル著『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』、斎藤嘉則、木村充、奥澤朋美、山口あけも訳、東洋経済新報社、1999年。)

Mintzberg, H. (2007) *Tracking Strategies:… Toward a General Theory*, Oxford; Oxford University Press.

沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法』、日本経済新聞社。

Peters, T. J. and Waterman Jr., R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Haper and Row. (邦訳 T. J.ピーターズ、R. H.ウォーターマン著、『エクセレント・カンパニー 優良企業の条件』、大前研一訳、講談社、1983年。)

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press. (邦訳、M. E.ポーター著、『新訂 競争の戦略』、土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳、ダイヤモンド社、初版1982年、新訂版1995年。)

Porter, M. E. (1996) “What is strategy?” , in *Harvard Business Review* November-December: 61-78.

Robbins, S. P. (1990) *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3 Edition, Pearson Education, Prentice Hall.

Rumelt, R. (1991) “How much does industry matter?” , in *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-185.

Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management” , in *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-534.

Whittington, R. (2001) *What is Strategy — And Does It Matter?*, Thomson Learning (EMEA). (邦訳、リチャード・ウィットントン著、『戦略とは何か？ 本質を捉える4つのアプローチ』、須田敏子、原田順子訳、慶應義塾大学出版会、2008年)

(2010年5月7日受理、2010年8月3日最終原稿受理)