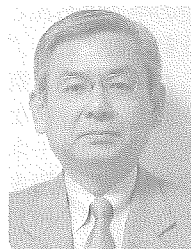


連載 第1回

戦略的技術広報の目的と定義

ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公



●技術広報とは

技術広報とは必ずしも一般的な言葉ではないが、この言葉は近年一部の企業において利用されるようになってきている。技術広報とは、その漢字が意味するところに従うと、広報活動の一部として技術に焦点を当てた広報活動ということになるが、ここでは技術広報を「戦略的技術広報」として、以下の点において、それを大きく超えたものとして位置付けている。

- 対象としてメディアだけでなく、個別の最終ステークホルダーを明確に意識し、それぞれのステークホルダーに対する期待実現を目的とする(図表1参照)。
- 各ステークホルダーへの期待実現の過程において、さまざまなその他のステークホルダー・グループを含むステークホルダーを以下2点から徹底して活用し、より高い期待レベルを達成するものとする。
 - ・ステークホルダーとの関係を自社の「関係資産」として捉え、多様な局面で徹底して活用する。(例えば、株主を顧客とする等)
 - ・ステークホルダーとの間でより密接な関係を構築し、それらの知を活用したオープンイノベーションを実践する。(例えば、途上国向け商品企画を、現地で活動するNPOと共同で行う等)

図表1 企業のステークホルダー別期待

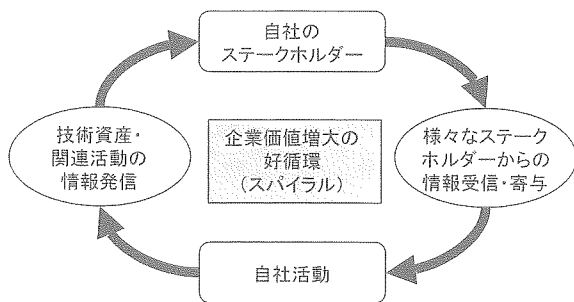
ステークホルダー例	ステークホルダー別期待
投資家	株等の購入・長期保有
アナリスト	自社に株等に関する適正な(内容及び頻度)カバレッジ
顧客	製品の継続的購入・高い顧客満足度の維持
メディア	自社の活動の広く、高い頻度での、好意的なカバレッジ
採用候補者	期待する分野で、期待する人材の採用
調達先	期待する分野で、高い能力を保持する調達先の発見
パートナー	期待する分野で、高い能力を保持するパートナーの発見
知財購入者	知財購入者の効率的な発見
社会	自社に対する好意的なイメージの保持
社員	自社の活動についての正しい理解と組織の活性化

○このような目的に向け、自社の活動を「技術」という横串で突き通して、さまざまなステークホルダーと効果的・効率的コミュニケーションを行うことを、技術広報と位置付ける。

このような「戦略的技術広報」を進める背景には、以下のような意義がある。

- 技術開発は当然のこと、その他の活動を含む企業活動の全領域におけるイノベーションが企業の今後の成功の鍵である。
- なぜ技術開発以外の自社の活動のイノベーション追求においても「技術」広報かという点、多くの企業において技術が自社の中核の資産であり、技術は自社のさまざまな活動において、例えば採用対象の多くが技術者であり、投資家は技術を考えずして投資判断はできず、環境技術に消極的な企業は社会から糾弾されるといったように、直接・間接に密接に関係するため、技術という視点からさまざまなステークホルダーとのコミュニケーション活動に横串を通し、イ

図表2 企業価値増大のスパイラル



ノベーション創出に貢献することは重要である。

- このように企業活動の全領域でイノベーションを実現するにあたり、社内の知は限定的である一方、外部のステークホルダーは膨大な知を保有するため、それらをそれぞれのステークホルダーの本来の領域を超えて有効に活用することには大きな意味があること。(例えば、本来的には投資促進のための対象であるアナリストに関し、そのアドバイスを経営戦略に反映させる等)
- さらに、技術は創出して終わりではない。創出した技術をさまざまな局面で企業価値に結び付けるべく、それを「徹底して」活用する余地は大きく、そのためには、現在直接的には技術に関係しないステークホルダーを含め、さまざまなステークホルダーに対し効果的に発信しなければならない。また同時に、その結果、それら情報を受信したステークホルダーから技術開発のみならず企業活動の全領域におけるイノベーション創出に向けて有効な情報や寄与がもたらされ、このような関係が自社の企業価値増大に向け好循環していく(図表2参照)。

今回、以上のような技術広報の認識の下、「技術広報の戦略的展開」というテーマで全6回にわたり議論をしていきたい。

現在技術の対外的な広報活動を積極的に進めようとする企業においては、その目的が必ずしも明確でないがゆえにその活動に迷いが見られる例が多い。このような状況に鑑み、まずは技術広報の目的を整理してみたい。

●技術広報の4つの目的

技術広報には、以下のような4つの目的があると考えることができる。

目的その1：投資家・アナリストを対象としたIR活動の一部

技術広報の重要性が認識された発端の1つが、経済産業省が推進した「知的財産立国」実現である。今世紀に入り、経済産業省の主導の下に、「知財経営」を実践する企業が市場から適正な評価を獲得する環境の整備という趣旨から、代表的アナリストや企業が参加しIRにおける知財情報の開示の指針を議論し、2004年には「知的財産情報開示指針概要」が経済産業省から出された。このような活動の結果、2009年2月現在時点で大手企業を中心に63社が知的財産経営報告書を発行するに至っている。(出所：「知財プリズム」〔2009年4月〕)

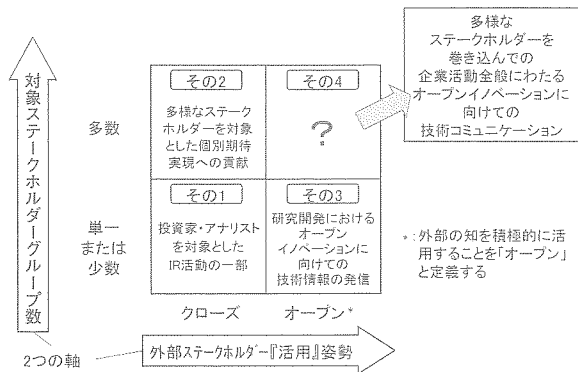
目的その2：多様なステークホルダーを対象とした個別期待実現への貢献

現実には技術広報という言葉を用いなくても、IRに限らずほとんどすべての企業において実質的には技術広報が図表1で示したような目的に向けて実践されてきている。これら多様なステークホルダーを対象とした、個別期待実現への貢献を目的とした活動の集合体を、技術広報と捉えることができる。

目的その3：研究開発におけるオープンイノベーションに向けての自社技術関連情報の発信

近年、研究開発の世界でオープンイノベーションへの活動が見られるようになってきているが、技術広報を、研究開発におけるオープンイノベーション活動を推進するための大学、研究機関、企業等の潜在パートナーへの技術関連情報発信活動と位置付けることができる。

図表3 技術広報の4つの目的



目的その4：多様なステークホルダーを巻き込んだ企業活動全般にわたるオープンイノベーションに向けての技術コミュニケーション

上で議論した目的1から3を見ると、技術広報には2つの方向性の軸があることに気が付く。1つは単一または少数のステークホルダー・グループから、多様なステークホルダー・グループへの軸（図表3の縦軸）であり、もう1つは、外部のステークホルダーの知の利用を「クローズ」と「オープン」とするかで区別した軸（横軸）である。

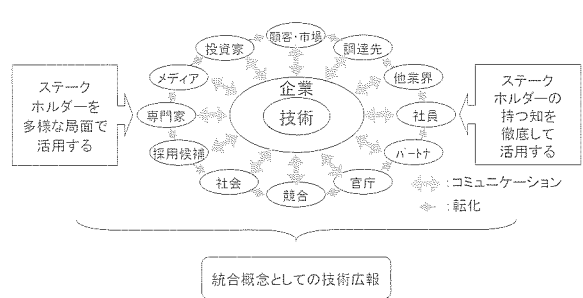
そこで、空白の右上の象限の技術広報を「目的その4」と考え、それを多様なステークホルダーを対象とし、オープンイノベーションに向けての自社の技術情報の発信とすることができるが、目的その4においては、以下の重要な点を含むものとする。

●「目指すべき目的その4」の重要な点：徹底したステークホルダーの活用と全体統合（図表4参照）

○ステークホルダーを多様な局面で活用する

企業はステークホルダー・グループごとを対象に個別の目的を持つ。これら目的達成には、ステークホルダーとの良好な関係を構築する必要があり、そのためには多額の費用が必要となる。例えば、顧客のロイヤルティを獲得するために、潜在

図表4 技術広報の目的その4



顧客に対し長年にわたる広告や高水準のサービスが必要となる。

一方で、幸いなことに、それらステークホルダーは、例えば顧客というステークホルダーが株主になり得るといったように、他のステークホルダー・グループの属性をも兼ね備えているのが一般である。マーケティングでよく言われることに、新規顧客獲得には既存顧客維持の5倍の費用が掛かるというものがあるが、このルールは、顧客のみならず、他のステークホルダーにも当てはまる。つまり、他のステークホルダー・グループとしての属性を持つ既存のステークホルダーを、その他の局面で他のグループのステークホルダーとして活用する余地が存在する。

○ステークホルダーの知を徹底して活用する

そこで、これらステークホルダーの活用の仕方が重要となるが、ここでの重要な考え方が、彼らの保有する知を徹底して活用するオープンイノベーションである。例えば、企業はアナリストを従来はもっぱら自社の株式等を推奨してもらう対象として関係の維持・強化をしている訳だが、彼らは業界の情報通であり、企業のさまざまな能力や計画を企業価値に翻訳する能力を持つプロであり、また複数のこれらアナリストから多様な知見が得られるということから、彼らが持つ知を自社の経営戦略に徹底して活用する価値は、極めて大きい。また、NPOという必ずしも自社にとっては好ましいステークホルダーではないと考えられる場合が多いが、彼らの知見を利用し、環境経営戦略

や新しい商品企画に生かすなどが考えられ、オープンイノベーション追求という視点から各ステークホルダーとは従来と異なり、かつより密接な付き合い方をすることには意味がある。

○統合概念としての技術広報

自社の周りには数多くの多様なステークホルダーが、惑星のように自社を中心とした周回軌道を描き回っていると考えることができる。これら惑星群全体を自社の「関係資産」として位置付け、さまざまな目的に活用するという統合的な概念で技術広報を定義することで、企業のさまざまな活動における展開オプションが大きく拡大し、最終的に自社の企業価値を高めることにつながる。

●技術広報における技術ブランディングの重要性

技術広報においては、個別の最終的な目的に加え、自社の周回軌道を回る既存ステークホルダーとの関係を維持・強化し、同時に新たなステークホルダーを引き付け自社の周りを回る惑星にするという、中間的な目的がある。ここにおいて、そのために重要な概念が企業ブランドである。

ブランドとは利用する局面により複数の意味合いを持つなかなか難しい概念ではあるので、ここで意味するブランドとはについて、簡単に説明したい。

ブランドとは、元々は、製品や企業を他の製品や企業から区別するための識別の印（しるし）を意味する。この時点では、ブランドは純粋に識別効果しか持たない。しかし、顧客がその企業からのさまざまな情報を受信し、実際に顧客がその企業や製品と接する機会や、第三者から製品や企業についての評判などを聞くという経験を通じ、顧客はそのブランドに関連付けて、その企業や製品に対し何らかの認識を持つようになる。

そのブランドに関連する顧客の認識を、ブラン

ド研究で有名なデービッド・アーカーは企業から見たブランドの価値の表現で定義した言葉として「ブランド・エクイティ」と名付けた。ブランド・エクイティとは、ブランド認知、ブランド連想、知覚品質、ブランドロイヤルティの4つの要素から構成される。ブランド認知とは顧客がどの程度そのブランドのことを知っているか、ブランド連想は顧客がそのブランドから何を連想するか、知覚品質とは顧客がブランド（製品・企業）に関しどのような水準の品質を持つと認識しているか、そしてブランドロイヤルティは顧客がそのブランドにどの程度愛着・関心を持っているかを表すものである。

このブランド・エクイティは、顧客のみならず、すべてのステークホルダーにも適用できる概念である。技術広報はすべてのステークホルダーを対象としてブランド・エクイティを創出する活動でもあり、それはステークホルダーに向けて技術に関わる情報を発信し、ステークホルダーはその結果その企業に対し、なんらかのブランド・イメージ（ブランド・エクイティをステークホルダーの視点から言い換えたもの）を持つことを期待するものである。翻って、ステークホルダーの頭の中に創られたブランド・イメージは、それが企業にとって好ましいものであれば、技術広報の最終目的達成を大きく促進してくれる。

すなわち、技術広報においては、その活動の結果中間財として生成され、そして技術広報の最終目的達成を効果的に促進してくれるようなブランド・イメージをステークホルダーの頭の中に創出するようにしなければならない。ここでは、技術広報活動の中間財としてブランド・イメージを生成する活動を、技術ブランディングと呼ぶことにする。

●技術広報の定義

以上の議論に基づき、最終的に技術広報を以下のように定義したいと思う。

「すべてのステークホルダーを対象に、個別のステークホルダーとの間での、自社の技術に関連する有形・無形の資産、活動、人、組織、企業文化、成果、目標、意図等についてのコミュニケーションを通じ、それぞれのステークホルダーに期待する固有の目的を達成すること。(上の目的その1および2に該当)

同時に、既存の自社との関係を持つステークホルダーを柔軟に活用し、また新たなステークホルダーを効率的に発見し、それらとの間で良好な関係を構築し、それらステークホルダーの多様な知や能力を活用することで、自社のさまざまな活動において、改善やイノベーションを起こすべく、技術に関わる効果的なコミュニケーションを行うこと。(目的その3および4)

加えて、そのためにステークホルダーの頭の中

に、自社にとって好ましいブランド・イメージを作るべく、そのイメージを明確に意識して技術に関わるコミュニケーションを行うこと。(技術ブランディング)」

以上の定義から分かるように、ここで定義する技術広報は、正確には「広報」活動ではない。むしろ技術コミュニケーションという言葉がより適当である。しかし、技術コミュニケーションと言うと一般的な言葉に聞こえる可能性があるため、この点の相違を甘受し、上を定義する言葉として敢えてここでは「技術広報」という言葉を使う。(今後どのような言葉を使用するかは、課題の1つではある)

今回は、戦略的技術広報を考える5つのフレームワークについて議論したい。

浪江 一公 (なみえ かずきみ) 氏プロフィール

- 大手電機メーカー、米国系経営コンサルティング会社(アーサー・D・リトル)、日系経営コンサルティング会社(NTTデータ経営研究所、フュージョンアンドイノベーション)を経て、現在ベクター・コンサルティング代表
- 日本工業大学専門職大学院(MOT) 客員教授および(株)フュージョンアンドイノベーション、ディレクターを兼任
- 北海道大学工学部、米国コーネル大学経営学大学院(MBA) 卒
- 著書・訳書
「プロフィットピラミッド 超高収益を実現する14のシンプルな法則」(著書、ダイヤモンド社)、
「エマソン 妥協なき経営」(訳書、ダイヤモンド社)、その他共著・共訳、雑誌への寄稿多数あり
- ベクター・コンサルティング ウェブサイト
<http://www.vector-consulting.co.jp>
- 連絡先
 - ・〒151-0063
東京都渋谷区富ヶ谷1-42-6 ツインヒルズ代々木公園イースト館1103
 - ・eメール:knamie@vector-consulting.co.jp
 - ・TEL.03-5790-0850 FAX.03-5790-0535