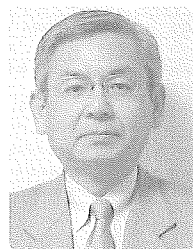


連載 第2回

戦略的展開の5つのフレームワーク



ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公

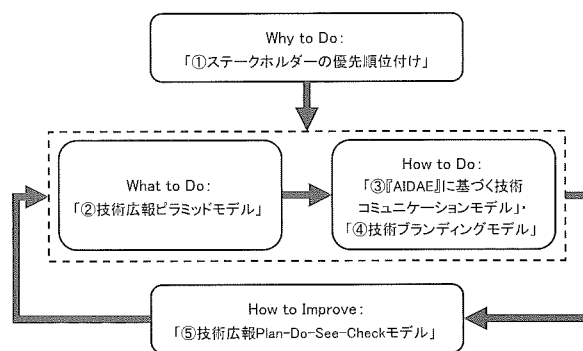
第1回では技術広報の目的と定義を議論したが、これらに基づき、実際に技術活動を行うための施策を設計するには、技術広報活動の全体像を捉えた基本的なフレームワークを持つことが有効である。この点に関し、筆者は5つのフレームワークがあると考えており、今回これらのフレームワークについて議論したいと思う。次回からの4回にわたる議論（第3回～第6回）でも、これらのフレームワークを重要なよりどころとして議論を進める。

●戦略的展開の5つのフレームワークとは

これらのフレームワークは、筆者のこれまでの内外企業の技術広報活動調査および既存のマーケティングや経営戦略のモデルに基づき作成したものである。以下に5つのモデルの概略およびそれらの関係を示した全体像を紹介する（図表1参照）。

第1回で技術広報の目的・定義について議論したが、最終目的はあくまで個別ステークホルダー・グループごとの目的の効率的達成である。個別ステークホルダー・グループごとの目的は、企業ごとに当然変わる。そこで、企業の各ステークホルダー（およびその目的）の優先付けが必要となり、この作業はすべての技術広報活動の前提となる。（「①ステークホルダーの優先順位付け」）

図表1 戦略的展開の5つのフレームワーク



次の作業として、上で決めた自社の技術広報の目的を達成するために、どのような情報（コンテンツ）をステークホルダーとの間で、コミュニケーションするかを考えなければならない。このコミュニケーションすべきコンテンツの全体像を示したものが、「②技術広報ピラミッドモデル」である。

さらに、②のモデルを利用して決めた自社で取り扱う技術情報をどう効果的・効率的にコミュニケーションするかを考えるためのモデルが、「③『AIDAE』に基づく技術コミュニケーションモデル」である。

そしてこの③のモデルをも利用して、第1回でも議論した自社ブランドに関し、ステークホルダーの頭の中に望ましいブランド・イメージを構築するためのモデルが、「④技術ブランディングモデル」である。

図表2 ①技術広報の目的の優先順位付け (例)

ステークホルダー	ステークホルダー別目的	優先順位		
		目的別重要度	技術広報貢献度	優先順位(総合評価)
機関投資家	株・債券の購入・長期保有	4	4	16
個人投資家	同上	2	3	6
アナリスト	自社に株・債券に関する適正な(内容及び精度)カバレッジ	4	4	16
顧客	製品の継続的購入・高い顧客満足度の維持	4	4	16
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	4	3	12
技術系採用候補者	期待する分野で、期待する人材の採用	2	4	8
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	1	2	2
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	3	4	12
知財購入者	知財購入者の効果的な発見	2	4	6
社会	自社に対する好意的なイメージの保持	2	2	4
技術系社員	自社の活動についての正しい理解と組織の活性化	4	4	16

最後に、技術広報は理解が難しく多様で、常に変化するステークホルダーを対象とすることから、より良い技術広報を行うには、自社の技術広報活動を見直し、改善するという継続的な作業が特に重要である。この前提となるのが、「⑤技術広報Plan-Do-See-Checkモデル」である。

それでは、個別のモデルを順番に説明していきたい。

①ステークホルダーの優先順位付け

本モデルは、すべてのステークホルダーに関わる自社の目的の中で、自社の技術広報活動の対象とすべきステークホルダーおよび目的の優先順位を明確にするという技術広報活動の前提を決める重要なフレームワークである。

従来の広報のようにメディアを中心と考えると、どのような技術広報活動をすべきかが、固まらない。最終の個別ステークホルダーおよび個別ステークホルダーごとの目的を明確に意識し、その優先度を付ける必要がある。多くの企業において、この作業を行っていないがゆえに、技術広報活動で何をすべきかで大きな迷いを抱えている。

このモデルを使って、すべてのステークホルダーおよびそのステークホルダーに関わる目的をリスト化し、それぞれを全社から見た「重要度」および技術広報活動の「貢献度」を評価し、「重要度」×「貢献度」で示される総合評価として、そ

れら目的の優先順位を決定する(図表2参照)。

その結論もさることながら、このモデルを使って、そもそも論から社内で関係者が議論を行い、1つの結論に集約させるプロセスに意義がある。通常の企業であれば、これまでステークホルダーごとの目的別重要度やその目的への技術広報の貢献度については、議論されてきていない例が多い。したがってこのプロセスには時間を掛けて議論を尽くし関係者の思考を整理し、その上でコンセンサスを取る必要がある。この作業をせずして、技術広報を始めてはならない。

②技術広報ピラミッドモデル

本モデルは技術広報において、自社の技術に関する活動や資産について取り扱うべきコンテンツの項目の決定についてのモデルである。自社の技術に関わる活動や資産を構成要素に分解しているモデルにはいくつかあるが、以下にその一部を紹介する。

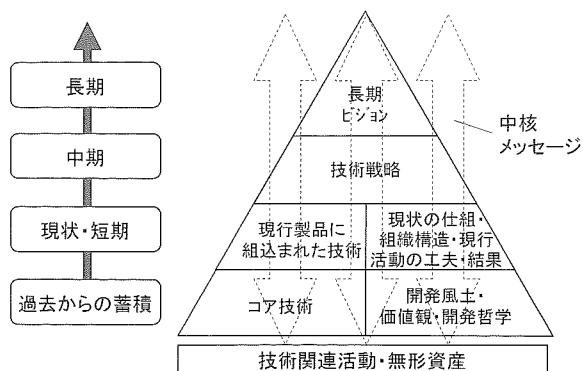
・アーサー・D・リトルの「SPRO」

これは技術にかかわらず、経営全般を見る視点を網羅的に表したモデルである。SPROは、Strategy(戦略)、Process(プロセス)、Resource(経営資源)、Organization(組織構造)の4つの構成要素からなる。このSPROは、戦略→プロセス→経営資源・組織構造という順に決めるということで、上から下にトライアングルの構造で配置される(一番下の経営資源と組織構造は並列に配置)。場合によりC(Culture:企業文化)が付加される場合がある。

・MERITUMのモデル

これは知的資産のマネジメントモデルで、最初に「企業の戦略目標」があり、その下にそれを実現する企業の資産として「人的資産」、「構造資産」、「関係資産」の3つが、平行してぶら下がり、その下(一番下)にこれらの資産を評価する「指標」が配置される構造となっている。(出所:「知的資

図表3 ②技術広報ピラミッド



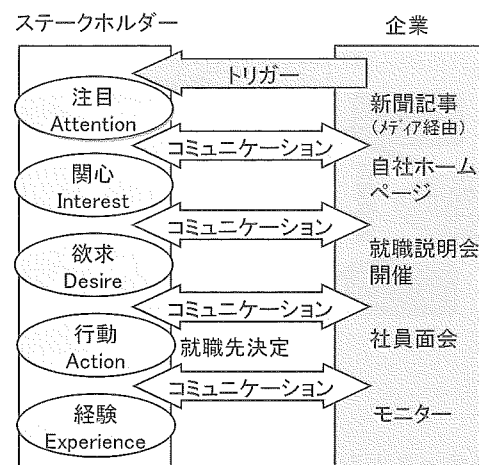
産の会計」、東洋経済新報社、古賀智敏著)

以上のようなモデルをも参考にしながら、内外の技術広報先進企業の調査に基づき筆者が作成したのが、技術広報のピラミッドモデルである（図表3参照）。これは、上から「長期ビジョン」、「技術戦略」、「現行製品に組み込まれた技術」、「現状の仕組み・組織構造・現行活動の工夫・結果」、「コア技術」そして「開発風土・価値観・開発哲学」がピラミッド上に配置されたものである。

ピラミッド状をしている理由は2つある。1つは、「コア技術」そして「開発風土・価値観・開発哲学」の過去からの蓄積の上に、現状（「現行製品に組み込まれた技術」および「現状の仕組み・組織構造・現行活動の工夫・結果」）があり、またこのような過去からの蓄積を活用して将来の「長期ビジョン」や「技術戦略」が決定・実現されること。2つ目に、まずは長期ビジョンがあり、その実現に向けての技術戦略であり、またその反映として現在の姿があること。結果として、下から「過去」からの蓄積、「現状・短期」、「中期」そして「長期」という順番に時間軸で配置される構造になっている。

このモデルにはもう1つの重要な視点が含まれている。図表3には、ピラミッドの上から下に貫かれている複数の矢印が点線で描き加えられている。これらは自社の伝えたい中核メッセージを意

図表4 ③『AIDAE』に基づく技術コミュニケーションモデル



味し、この中核メッセージをサポートする形で、ピラミッドの構成要素ごとに情報を発信していく必要があることを意味している。この中核メッセージなくして、今ある情報を見栄えだけを整えて技術広報情報に加工して発信しても、単なる自社の紹介にとどまり、決して技術広報の目的を達成することはできない点に注意が必要である。

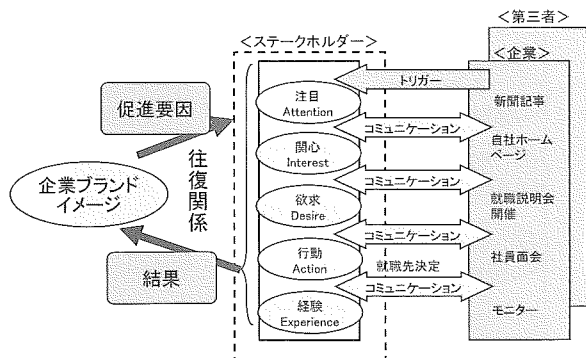
本モデルについては、次回（第3回）で詳しく議論したいと思う。

③『AIDAE』に基づく技術コミュニケーションモデル

本モデルは、②のモデルで決定したコンテンツを、どう効果的・効率的にステークホルダーとの間でコミュニケーションするかを考えるモデルである。

AIDAE（エイデー）とは、既存の顧客とのコミュニケーションモデルであるAIDMAやAIDAに基づき、すべてのステークホルダーを対象とした技術広報のコミュニケーションモデルとして、筆者が変更・作成したものである。AIDAEはAttention（注目）、Interest（関心）、Desire（欲求）、Action（行動）およびExperience（経験）の頭文字をとっている（図表4参照）。

図表5 ④技術ブランディング・モデル



各ステークホルダーは、企業から発信された情報を受信し「注目」し、そしてその内容について多少知ることによって「関心」が喚起され、さらにその情報を知る・知ろうとする活動から、企業サイドが意図する期待活動をしたという「欲求」を持ち、そして企業が期待する最終「行動」（例えば商品の購入）に至る。そして、その行動の結果を「経験」する（その製品を使う等）。このモデルを利用して、企業はステークホルダーごとの期待目的を効率的に達成するために、ステークホルダーにこれらの段階をステップバイステップに踏んでもらうような施策を、その段階に応じて適切に打つことが有効である。

このモデルにおける1つの大切なポイントが、「注目」を喚起するための「トリガー」の重要性である。近年企業のホームページの活用が進む中、技術広報においてもホームページを活用する例が増えてきているが、ステークホルダー側の検索に期待し、受身に終始している例が散見される。効果的な技術広報を行うには、受身ではなく、自社が目標とするステークホルダーの目的を達成するために、まずプロアクティブに企業の情報をターゲットのステークホルダーに発信する必要がある。それがトリガー活動、すなわちステークホルダーの最初の自社への注目を誘発する活動である。

④技術ブランディングモデル

4つ目のモデルが、技術ブランディングモデルである。第1回目の内容の中で技術広報における企業ブランドの重要性について触れたように、企業ブランドを技術の面からも効果的に構築・進化そして利用しなければならない。

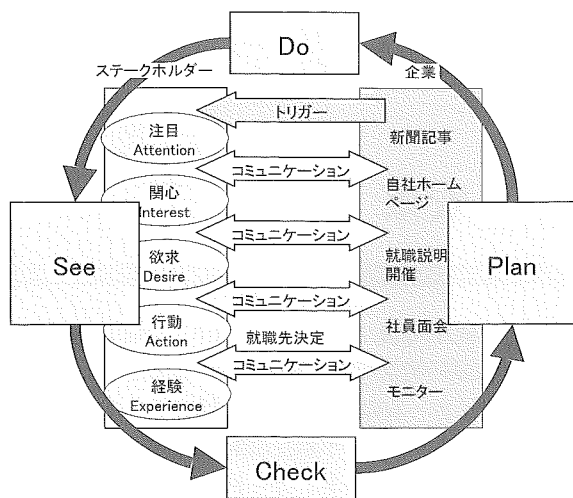
ステークホルダーの頭の中の企業ブランドは、企業とのコミュニケーションと他の第三者からの情報の2つに影響され形成される（図表5参照）。前者に関しては、③で紹介したAIDAEモデルの各段階で、ステークホルダーは企業とさまざまなコミュニケーションを行い、また実際にその行動の最終目的を経験することで、その企業についてより深く知ることになり、そのような全体プロセスの体験の中から、その企業のブランド・イメージを持つようになる。後者については、第三者が同じように彼らのAIDAEのプロセスの体験から持つに至ったその企業の印象や意見を、今度は当該ステークホルダーのAIDAEの段階のいずれかにおいて当該ステークホルダーに伝えることにより、そのステークホルダーの持つ企業に対するブランド・イメージに影響を与えることになる。通常、企業とのコミュニケーションの中から得られる情報は、企業に都合が良いようにバイアスが働いている一方で、近年口コミの重要性が謳われているように、第三者からの情報は中立な立場から伝えられていることが多いがゆえに信憑性があり、当該ステークホルダーが持つブランド・イメージに大きな影響を与えることが多い。

またAIDAE上でのステークホルダーの段階の前進と企業ブランド構築とは「往復」の関係にあり、企業ブランドはステークホルダーのAIDAEプロセスを促進させるという効果も持つ。

⑤技術広報Plan-Do-See-Checkモデル

技術広報活動は、多数の社内外のステークホルダーを巻き込む活動であり、また特に社外のステ

図表6 ⑤技術広報 Plan - Do - See - Check モデル



ークホルダーを十分に理解して活動を進めることが困難である場合が多く、不確定要素が多い。

したがって、効率的により良い技術広報を実現するには仮説構築-検証形、言い換えるとPlan-Do-See-Checkのサイクルを常に意識した活動が、特に強く求められる(図表6参照)。具体的に言うと、自社の技術広報活動の評価指標を決め、その上で指標における評価を向上させる施策を策定し(PLAN)、それを実行(DO)する。そしてその成果の評価(SEE)を行い、その結果を受けてさらなる改善をすべく社内の活動や体制上の課題・問題点を探る(CHECK)。それに基づき施策を策定し、実行というサイクルを継続的に回していくことが有効である。このモデルを前提としての自社の活動や体制の改善についての議論を、本連載の第6回に行う予定である。

次回(第3回)は、今回紹介した②のモデルである「技術広報ピラミッドモデル」について、詳しい議論を行う。

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