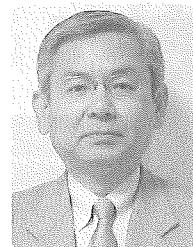


連載 第6回 (最終回)

技術広報活動の全体像と体制



ベクター・コンサルティング 代表

浪江 一公

今回は本連載の最終回として、技術広報の活動とそのための体制について議論したい。

まず、体制を議論する前提としての、技術広報が達成すべき機能を考えてみたい。

■求められる技術広報における重要機能 ～技術広報の機能とその位置付け

まず全社中で技術広報が担う機能と位置付けだが、図表1にあるように、技術広報は戦略機能とそしてその下で実行される技術広報関連活動に分けられる。また、技術広報戦略は、他の機能戦略や個別の事業戦略を前提とする、もしくはそれらと整合をとりながら、それらの下部概念として位置付けられる。また技術広報関連の日々の活動は、機能戦略や事業戦略の実行活動の中で実施される。

「技術広報戦略機能」は、「1. 技術広報戦略策定」と「2. 技術広報戦略実行後評価」に分けられ、また、「技術広報関連活動」は「3. 各部門での主体的な活動」とそれら活動を全社的な整合性を持って実施するための「4. 部門間技術広報支援・コーディネーション」、加えて技術ブランドを取り上げての「5. 技術ブランド構築現場活動」に分けて考えることができる。

以下に個別に議論したい。

1. 技術広報戦略策定

～技術広報戦略策定の構成要素

技術広報戦略策定は、①ステークホルダーごとの目的の優先順位付け、並行して②中核メッセー

ジ・技術ブランドの明確化、そして③以上2つを前提としてその他社内の機能・事業が欲する技術情報をコミュニケーションするに効果的な戦略の方策を決定し、最後に以上のための④展開計画を策定するという作業から構成される。

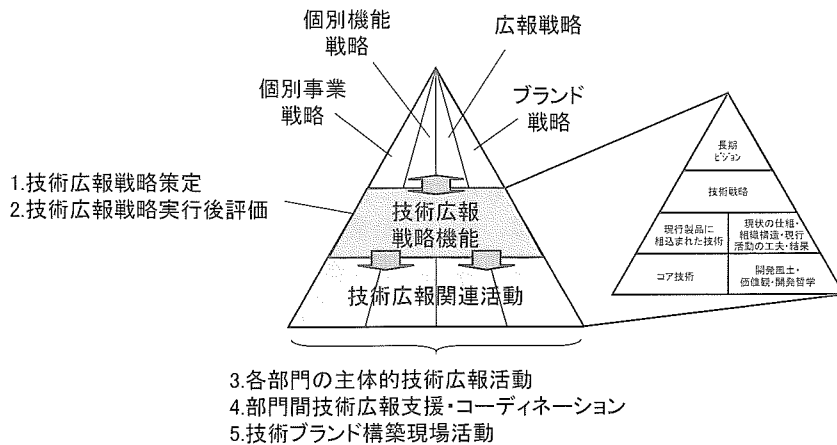
①ステークホルダーごとの目的の優先順位付け

まずは企業内で何のために技術広報を行うのかを明確にする必要がある。そのためには第2回で議論したように、目的の優先順位の決定が必要となる。ある企業にとっては技術広報とはIRの重要な活動と位置付けるであろうし、また別の企業においては、顧客を重要なステークホルダーとして位置付けるであろう。目的により、活動の重点が変わってくる。(ただし、基本においては、共通部分は多い。)

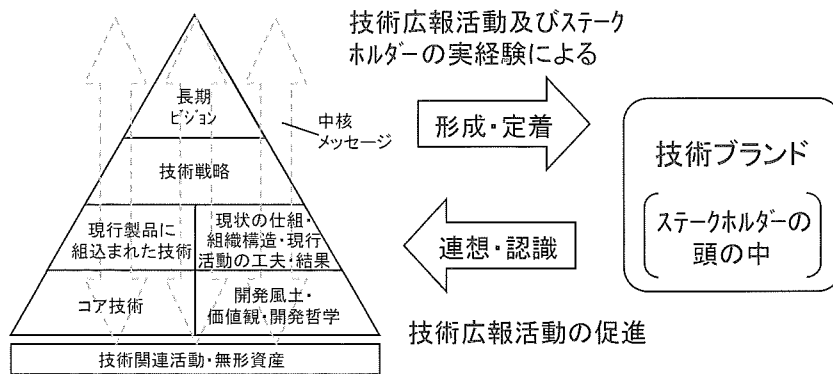
②中核メッセージ・技術ブランドの明確化

技術広報における大きな要素が、技術ブランドの構築である。すでにこれまで議論したとおり、技術コミュニケーションと技術ブランドは切っても切れない関係にあり、この技術ブランド構築を意識するかしないかは、長期的に、技術コミュニケーションの効果と効率の両面における大きな差として現れてくる。その構造を表したのが図表2である。継続的な技術広報活動やステークホルダーによる実経験(顧客が製品を購入し、利用する等)により、技術ブランドがステークホルダーの頭の中に形成・定着されていく。一方で、その形成・定着された技術ブランドは、技術広報活動を促進する。(ステークホルダーは、ある断片情報に接するだけで、自分の頭の中にある技術ブランド

図表1 技術広報の機能とその位置付け



図表2 技術ブランドの形成と役割



イメージに基づき、瞬時に全体を理解する等) このように技術ブランドは、技術広報において極めて重要な役割を担う。

技術ブランドを決める要素としては、まずは全社や製品ごとのブランドがある。具体的な作業として、自社が狙う全社および製品ブランド・アイデンティティを踏まえ、技術に関連する中核メッセージを構成するという手順をとる。この中核メッセージがステークホルダーの頭の中に定着したものが技術ブランドである。(技術ブランドは、全社・製品ブランドの一要素、あるいはそれらを技術の面から支えるものである)

したがって、技術ブランドの前に、全社ブランド、製品ブランド等が明確になっている必要がある。これら前提となるブランド・アイデンティティが決まっていなかった場合には、経営理念、ビジョンや自社の強みといったものを前提とすることになり、結果としては技術ブランド『的』なものに留まることになるが、それでも、中核メッセージ・技術ブランドを明確化する作業は是非行うべきである。

きである。

③以上を前提としてその他社内の機能・事業が欲する技術情報をコミュニケーションするに効果的な戦略的方策を決定

以上の①および②の2つの前提を踏まえ、実際の技術広報戦略を立てることになる。ここで重要になるのが、他の機能部門や事業部門の戦略との整合性を取ることである。図表1においては個別機能戦略や事業戦略を技術広報戦略の上位に置いているが、より高い効果の技術広報を求めている、技術広報からのそれら個別戦略へのインプットも含まれる。

ここでは広報戦略(特に整合の対象として重要)と他機能・事業部門の2つに分けて議論する。

・広報戦略との整合性

広報はメディアを通して世の中全般に自社の伝えたいメッセージを伝える役割があるが、広報戦略は、何を伝えるかの「What」の部分と、メディ

アをどううまく活用して自社の伝えたいメッセージを伝えるか「How」の2つの側面がある。技術広報について言うと、「What」の部分については、上で規定した中核メッセージや技術ブランドを広報戦略の「What」の部分に効果的に反映してもらうようにすること。「How」の部分については、それら「What」を広報という強力な機能にうまく載せてもらうための戦略と言える。

多くの企業において、広報部門の「What」は受け身に終始していることが多く、広報部門にとって技術広報戦略機能が担う潜在的役割は大きいと思われる。

・機能・事業戦略との整合性

各機能・事業部門の側においては、彼らのより上位のニーズに基づき発信したい技術情報がある。一方で技術広報機能の側としては、上で議論した中核のメッセージや技術ブランドを組織横断的な視点でステークホルダーの中に定着させるという使命を持つ。

そこで、技術広報側としては、各機能・事業戦略（もしくは具体的活動）の中に、技術広報で伝えたい中核メッセージや技術ブランドを組み込んでもらうことが必要となる。また各機能・事業部門の持つ技術情報の本質の部分を取り、その戦略的な重要度を判断し、中核メッセージや技術ブランドに反映させるという部分もある。

④展開計画策定を特定

最後に以上の①～③を踏まえて、具体的な展開計画を立てる。

2. 技術広報戦略実行後評価

技術広報戦略においては戦略を策定するだけでなく、その戦略の実行後の評価も含まれる。第2回においてPlan-Do-See-Checkモデルについて議論したが（第2回、図表6参照）、その中の「See」に相当する部分である。

評価の対象は、活動の評価と結果の評価の2つがある。活動の評価は、上の④の実行の部分が計画通りになされたか、またその計画自体に課題・問題はなかったかを評価するものである。結果の評価は、各ステークホルダーが自社の技術に関わる活動、提供情報、企業姿勢、イメージ等を実行しているかを問うものであり、重要ステークホル

ダー（顧客、投資家、学生等）の技術に関わるコミュニケーションの満足度（顧客、投資家、学生等）とブランド全体評価の中の技術関連部分を評価するものである。

活動と結果の両方を評価することで、より高い企業目標（結果）を目指しての、有効な活動を計画できるようになる。

3. 各部門の主体的技術広報活動

各部門の技術広報に関連する活動を含め、自部門がそれぞれの戦略を実行する活動である。

4. 他部門技術広報支援・コーディネーション

各機能・事業部門はそれぞれの独自の利害関係に基づき活動をするため、当然そのままでは全社の技術広報とは不整合が生じる。したがって、各部門の個別の戦略実現に向けての活動において、誰かが（誰が担当するのがよいのかは後で議論する）側面的に技術広報の視点から支援し、また全社横断的な視点からコーディネートする必要がある。

これらの活動は、個別の実ケースでの支援活動と、以下のような啓蒙活動から構成される。

- ・技術広報の重要性
- ・現状での技術広報に関わる自社の目標
- ・全社的な活動
- ・効果的技術広報活動上のヒント・注意点 等

5. 技術ブランド構築現場活動

技術ブランド構築においては、他部門に任すのではなく、いずれかの担当が、主体的に行動する必要がある。なぜなら、多くの企業においてこれまで技術ブランドを構築してきておらず、また技術ブランド構築には、集中した作業とその持続性が必要となるからである。

具体的な作業としては、社内にある技術ブランド構築のネタを探し、コンテンツを作成し、しかるべき媒体を通し情報発信するという作業を主体的に担う。ネタ探しにおいては、例えば歴史の古い企業であれば、相当昔まで遡るという作業や、現在の組織の中にはあるものの、埋もれているものを探すという作業が含まれ、簡単な作業ではない。

それでは以上のような機能を担う体制は、どのようなものだろうか？

■技術広報の体制

～中核機能は技術企画部門が担う

私は、全社の技術広報の中核は、以下の理由で技術企画部門が担うのが良いと考えている。

・技術に関連する情報へのアクセスの容易性

技術ブランドを構築するに必要な、埋もれた技術や、技術戦略、研究開発の仕組み、開発風土等の技術に関する情報へのアクセスが他の部門に比べ格段に優れる。(一般的に、ブランドマネジメントや広報と技術の距離はかなりある)

・技術と事業の両方を全社的視点から見る見識を保有

日々の技術開発を行っている事業部門や研究開発部門は、自部門の対象の技術にしか関心がないのが普通だ。(この理由から、通常研究所の戦略・活動の企画を担当する研究企画は、技術広報を担当するには不適である) 経営企画部門も技術と事業の両方の視点を持つが、かれらの関心は、相当事業に傾斜している。

・事業部門の技術担当部門との既存の関係

技術企画部門は普段から技術戦略の策定等で、事業部門の技術担当部門や研究所とコミュニケーションをしているので、すでにそれら部門と関係を持ち、またそれら部門の置かれた状況や仕事の進め方を理解している。

・オープンイノベーション強化に取り組みやすい

技術広報機能はオープンイノベーションの推進に貢献する潜在能力を持っているが、その面からもオープンイノベーションにおいても積極的な機能を果たすであろう技術企画が技術広報を担当することは都合が良い。

しかし、当然のことながら、あくまで技術企画部門は技術広報機能の中核を担うだけで、技術広報は、他部門との強力な協力関係をもって進めなければならない。特に技術企画部門は、広報部門とブランドマネジメント部門とは太いパイプを持つ必要がある。

広報部門は、メディアという強力なコミュニケーション媒体を扱う部門であり、技術広報活動においても、この広報機能はその実行手段として極

めて重要で、頼りにしたい部門である。広報部門との関係は、技術広報の「How」の部分に期待するものである。日本の企業においては先端的な企業は、すでに広報とは太いパイプを持つ例が多い。例えば、ある大手化学会社は、研究所出身の担当者(部長級)が中心になり技術広報活動を推進し、広報部門とも極めて密接に連携し、オフィスの中では広報部門は隣に位置し、通常から意思疎通を欠かしていない。

ブランドマネジメント部門については、上でも触れたように、技術ブランド構築は技術広報の重要な機能であるが、技術は全社や製品ブランドを支える1つの要素であり、大きな前提は全社や製品のブランドである。したがって、当然のごとく技術ブランド構築の部分において(技術広報の「What」の部分)、全社のブランドマネジメント部門と一体の活動をする必要がある。

一般的に、日本企業においては、技術ブランドのマネジメント体制が弱体であるが、この部分で強い機能を持つのがインテルである。インテルは「インテル・インサイド」というタグラインや、ペンティアム等の技術ブランドの優れたマネジメントで有名だが、インテルに技術ブランドを専門とするCMO(Chief Marketing Officer)職を置いている。現在、元サムスンのCMOであった韓国系アメリカ人のエリック・キム氏がCMO職を担当している。彼はサムスンブランドを米国でソニーを超えるブランドに育て上げた有名なCMOである。

もちろん、日本企業において技術ブランドを担当する役員を置くところまではすぐにはいかないであろうが、技術志向企業においては、技術ブランドを強化すべく、ブランドマネジメント部門と技術企画部門との強力な連携と後者の技術ブランド構築・維持機能の強化を積極的に進めることは重要である。

これまで全6回にわたり、技術広報を議論してきたが、必ずしもあるべき技術広報のコンセプトが一般化しているというわけではなく、またそれ故、企業におけるその重要性の認知度も高くはないのが現状だ。しかし、皆さんの企業が技術志向企業であるならば、第1回の冒頭で述べたように、技術広報や技術ブランドは重要な活動・資産であり、また今後ますます重要となる、という認識を持っていただき、自社のあるべき技術広報についての議論を始めてはどうだろうか？