

ニュース流過程における広報機能の分担

川北 眞紀子

（中部大学）

1. はじめに

近年の広報の現場において、ひとつの部署でその広報活動が完結することは少ないだろう。ネットの登場により多くの情報がすばやく伝達されるため、社内外の情報の一元化といった要請も高い。それゆえ、多くの部署が連携することで、より大きな広報成果を達成するということが必要となってきた。これまで、各組織がそれぞれ暗黙的に実行していた活動を形式知にし、広報機能の分担の手がかりを得ることが必要となっているのではないだろうか。

一方で、メディア・リレーションズ研究においては、いかにメディア対応を行うべきかという「ハウ・トゥ」アプローチ、つまり規範的なアプローチが多いと指摘されてきている（たとえば Supa and Zoch, 2009）。つまり、その背後に隠されたより抽象度の高い変数を用いた因果関係や枠組みを提示するといった理論的なアプローチをとらないまま、テクニカルな面ばかりがとりあげられ研究されてきている。このように学術的にも理論研究への要請は高い。

そこで、本稿では理論的なアプローチにより広報の機能とは何か、広報機能がいかに分担されるべきかといった点に注目したい。すなわち、本稿の目的は、ニュース流通における広報部門の役割の研究をベースに、広報機能がいかなるものかを詳細に検討し、それをプロセス分解しながら複数のメンバーや組織で分担する枠組みを提示することである。

具体的には、まず、流通研究における商業者の介在原理を援用し、広報部門がニュース流通という全体の流れの中でいかなる機能を果たしているのかを詳細に検討する。メディア・サプライチェーンの中で広報部門が果たす役割を理解できれば、広報担当がいかなる機能をはたせばよいか、つまり、何をなすべきかが見えてくるからである。なお、この研究はマクロ的な視点でニュース流通を捉えているため1組織がいかに振る舞うかについて扱っているわけではない。社会的にいかに効率的かを論じることで、ある組織もしくはある共通の目的をもったいくつかの組織がどのように振る舞えばよいかという視点を提供してくれると考えている。

その後、その機能をひとりで達成するのではなく、組織内外の複数のメンバーが分業して達成していく形を考えるために、組織的に営業成果を出していくという組織営業の研究を見ておく。営業研究において、営業という仕事をいかに管理していくのかに関する興味関心は昔から高い。近年では「人間を売り込む」営業ではなく、プロセスに分解して組織的に分担する営業のあり方へとシフトしており、それらが多く研究されている。

この研究をもとに、広報機能をプロセス分業する枠組みを提示する。この際に、具体的にプロセス分業している事例をとりあげ、広報機能の分業の実際がいかなるものを例示する。

また、ここで扱うニュース素材は、主にポジティブな報道に関するニュース素材とする。

2. ニュース流通研究

メディア・リレーションズ研究分野には大きく3つの流れがあることが指摘されている（川北、2012）。ひとつはジャーナリストと広報担当者との関係性に焦点をあてた関係性研究（たとえば、Grunig et al., 2006 や Callison and Seltzer, 2010）、メディアでの報道そのもの又はその効果に焦点を当てたカバレッジ／メディア効

果研究（たとえば McComb and Shaw, 1972 や Anderson, 2001）、広報担当者がいかに内容を提示するかに関心を当てた提示様式研究である。提示様式研究にはニュース価値について扱う研究の流れ（たとえば Zoch and Supa, 2005）と、フレーミング研究の流れ（たとえば Hallahan, 1999）がある。

この関係性研究の中で、ニュース流通をサプライチェーンとして捉えたものがある。その考え方に基づき流通理論の中の商業者の介在原理を援用し、広報部門がニュース素材の流通においてなぜ必要とされるかを、広報部門の介在原理として理論化した（川北、2012）。

ここでは、その理論について再度、簡単にふれておこう。

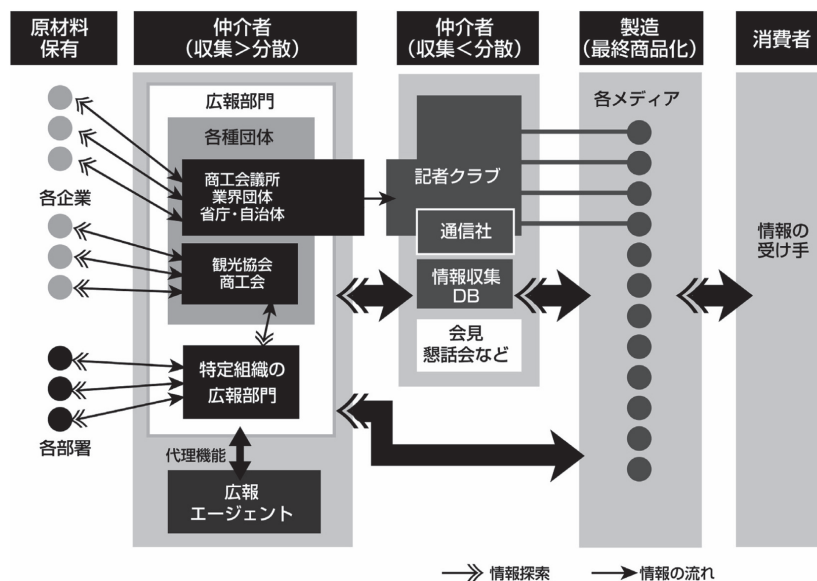
2-1. ニュース流通の仲介者としての広報部門の役割研究

流通研究分野において、商業者—つまり生産者でも消費者でもない中間業者—が、生産と消費との間に必要なかという議論は、商業者の介在原理として説明されてきている。商業者の品揃え形成活動が、様々な経済性を実現させるため、商業の存在意義があるというものである（田村、2001 など）。この品揃え活動は、異種商品を収集していく「取り揃え」、同種商品を収集していく「集積」、そして異種商品へと分散させていく「仕分け」、同種商品を分散させていく「配分」の4つに分類される（田村、2001）。

商業者はこのような品揃え活動によって社会的品揃え形成を行う。それにより、商業者の介在原理である3つの経済性を実現する。それは取引量の経済、情報縮約・整合の経済、多数連結の経済である。これらの経済性は、商業者が介在することによって直接取引の場合よりも平均取引費用が節約されることを意味する（田村、2001）。広報活動と流通との最も大きな違いは、商業活動は取引活動であるが、広報活動は情報交換活動である点である。商業者が行う探索・交渉・履行のうち、広報においては探索が主になるため、この3つの経済性の中でも情報縮約・整合の経済が最も働くと言えるだろう¹⁾。

たとえば、レストランが生産財を仕入れる場合と、メディアの記者が自社のコンテンツを制作するためにニュース素材を入手する場合は、よく似ている。生産者が食材を生産し、それを食品商社が仕入れ、レストランに卸す。レストランはそれを加工することで最終消費者に商品を提供する。ニュース素材の発生現場から情報を収集し、ニュース素材を最終商品化するメディアへと情報をつないでいくのが、仲介者である広報部門である（図1 参照）。

図1 ニュース素材の流れ



（注）川北、2012 より。

ニュース流通全体を眺めてみると、広報部門は仲介者の中でもニュース素材の発生現場に最も近いところに位置しているため、集積や取り揃えといった収集がその主要な活動になるべきであろうという点が主張された。

つまり、情報発信することが主な活動ではなく、収集して情報の品揃えをすることが重要である点が指摘されたのである。

しかし、ここではニュース流通の一部として広報部門を捉えることができたものの、広報部門の中でそれぞれのメンバーが広報機能を分業していくのかという点までは明らかにされていない。

2-2. 近年のニュース流通現場の変化による広報の役割の変化

広報部門の役割が「分散」よりも「収集」にある状況であることが指摘されたが、その理由はもうひとつあることを本稿では追加的に指摘しておきたい。

一般の流通においても、消費者と生産者が直接つながる直接流通の形態も存在する。しかし、この場合は生産者、消費者ともに多くの手間をかけており、消費者の関与が高く情報探索の手間を惜しまない場合に有効な流通形態であると考えられる。

ニュース流通の場合においても、ニュースの現場と記者とが直接つながることは一般的であり珍しいことではない。記者に時間とスキルがある場合は、おのずとこちらが好まれるだろう。しかし、フリーペーパーやネット上の無料記事が増加し、コンテンツ制作にコストをかけることが難しくなっている現在においては、情報探索だけのために直接つながることが効率の面からいえば難しくなっていると言える。記者の人員削減により一人の記者がカバーする範囲が広がっていると考えれば、記者の専門的知識は以前に比べると相対的に低下していると考えてもよい。つまり、かけられる時間や専門知識が低下してきている。このような状態においては、仲介者（広報担当者）が情報の品揃えをすることで効率化を図る間接流通が記者にとって効率的であることを、付け加えておきたい。

3. 流通におけるシステムと広報におけるシステム

本節では、ニュース流通システム内での分業について検討するために、流通におけるシステムと広報におけるシステムについて、対比しながら検討しておきたい。

3-1. 流通システムと分業

まず、広報を流通システムと対比して捉えるために、Alderson（1957）や荒川（1974）の議論をもとに、システムや流通について整理しておく。

投入に対して効率的な産出をするために処理機構の構造と機能の最適設計をする。それに対して努力することを、流通システム化という。流通とは生産と消費という経済の2つのセクターをつなぐ第3のセクターであり、価値実現過程という面と有用物の交換連鎖という2面性を持っている。有用物の交換連鎖には、交換当事者における当該当事者の欲求体系の充足可能性の高い生産物集合の形成を志向する（荒川、1974）。

その操作体系の特徴のひとつは分業、すなわち大きい集団内の個人または下位集団への操作機能の割り当てである。その分業には、過程の段階による分業、産出の区分による分業、投入の型による分業がある（Alderson、1957）。過程の段階による分業は、継起的に作業が分担されることである。たとえば、卸売り食品倉庫においては、仕入担当、倉庫でそれを運搬するもの、出荷担当といった具合である。流通においては、収集卸、小口卸、小売りといった段階によって分業が発達している。産出の区分による分業とは、生産においては生産される財の違いによる分業であるが、流通においては保管や物流といった成果による区分とみてもいいだろう。投入の型による分業とは、生産における投入とは原材料などを意味するが、マーケティング管理においては投入すべき専門的技能や知識の差による分業である。たとえば販売技術や広告制作技術などの技能のタイプによるものである。

それでは広報におけるシステムとは何か。ニュース流通の枠組みで言えば、各部門でおこった出来事情報を、それを必要とするメディアに有用な形で提供する、ニュース素材流通システムの一部である。そこで、特定組

組織の広報部門や各種団体が担っている部分を、広報システムとよぶことにしよう。

では、この広報システムにおける分業を検討していこう。上記の3つの分業のタイプを、広報の分業へとあてはめてみる（表1参照）。たとえば過程の段階による分業とは、ニュースリリースの素材となるものを見つける情報収集担当、それをリリースの形態にする担当、それを配信する担当といった分業である。産出の型による分業とは、広報成果がいかなるものかの分類に関わる問題であるが、たとえばマスメディアの広報対応、ソーシャルメディアでのサポート対応、IR情報開示、社内報作り、といったものである。投入の型による分業とは、様々なスキルをもった専門家ごとの分業である。ネットワーク構築型の渉外担当、ホームページやSNSのシステムを構築する担当、対外的にメディアへメッセージを発信するスポークスマンといったものがそれにあたる。

表1 分業のタイプと例

分業のタイプ	流通の例	広報の例
過程の段階	収集卸→小口卸→小売り	情報収集→情報形態別変換→配信
産出の区分	産出される成果物、保管や物流といった区分	産出される情報形態による分業（リリース、ソーシャルメディア発信、IR情報発信など）
投入の型	専門家による分業（販売、デザイン、スタイリストなど）	専門家による分業（メディア対応、カメラマン、システム管理者、スポークスマンなど）

（出所）筆者作成。

3-2. 流通機能と広報機能

次に広報機能を検討するにあたり、まず流通分野において、いかなる流通機能が識別されているのかについて述べておこう。

また流通機能は様々な分類がある。Clark（1922）によると、所有権移転機能（交換機能）としての購買と販売、物財移転機能（物財移転機能）としての運送と保管、助成的機能（補助的機能）としての標準化、流通金融、流通危険負担、市場情報の収集分析である。Satudt（1962）による分類は、市場描写、購買動機の評価、製品調整、物的流通、情報伝達、取引、取引後活動、である。

これらを踏まえた久保村（1974）の分類をここでは利用する。需給接合機能として市場評価、商品調整、情報伝達、取引の4つを示している。物財移転機能としての運送と保管の2つ、そして助成的機能として流通金融と流通危険負担の2つである。

この中でも需給接合機能と呼ばれる「市場評価」「商品調整」「情報伝達」「取引」といった機能を参考にしながら、それを広報へと当てはめてみよう。なぜなら広報においては実際にものを移動させることは成果ではなく、物的流通や金融や危険負担といった機能は有形の商品の交換にのみ関わる機能であるため、これらについて援用する必要はないからである。

「市場評価」とは、流通組織が消費者の欲求やそれに応える商品の事情を調査し、充足すべき欲求が何かを明らかにすることである。これを広報の文脈でとらえると、メディアがいかなる情報ニーズを持っているかを明らかにする「メディアニーズ評価」がこれにあたるだろう。具体的には、論調調査や報道分析などのメディアに関する分析作業、記者との双方向の会話によりニーズを獲得する記者懇談会などがこれにあたる。

「商品調整」とは、商品を品質、価格、場所、時期、取り揃えなどをいかに消費者の欲求に一致させるかについての意志決定である。具体的には標準化や格付け、パッケージや品揃えについての意志決定である。広報の文脈でいえば、出来事をニュース価値のある素材へと加工し必要なタイミングで提供していく作業であろう。これを「コンテンツ調整」と呼ぼう。具体的にはニュース素材の開発や実施計画とその運営、ニュースイベントの実施、プレスリリースの開発がこれにあたる。

「情報伝達」とは、流通においては店頭で売られている商品情報を顧客に伝達して需要を喚起する機能である。広報においては、メディアにとって有用な情報があることを各機関へ伝える「情報伝達」である。プレス

リリースの発信、記者発表、記者懇談会などがこれにあたる。ニュースが発生している現場からの情報収集もここに含まれる。

そして、流通において商品や所有権を生産者から消費者に移転する「取引」によって、流通の目的は達成される。広報においては、実際に取り上げてもらうための取材対応、リレーションづくりなどの「交渉」はそれにあたるかもしれない。

これらの4つの機能を、ニュース流通の視点からみた広報の主要な4つの機能として提案したい（表2参照）。なお、実際に広報部門は多くの機能を果たしているが、本研究はニュース流通という全体システムにおける機能に限定して提案していることを断っておく。

表2 流通機能と広報機能

	流通機能	広報機能	メディア・リレーションズ活動の例
需給接合機能	市場評価	メディアニーズ評価	メディア分析（論調調査、報道分析など） 記者懇談会
	商品調整（標準化、製品計画、販売経路政策、仕入れ販売計画など）	コンテンツ調整	プレスリリースの作成 ニュース素材の開発や実施計画、運営 ニュースイベントの計画や実施
	情報伝達	情報伝達	プレスリリース発信、記者発表、記者懇談会 調査発表、各部署からの情報収集
	取引	交渉	取材対応、リレーションづくり
物的流通	運送	—	
	保管	—	
助成的機能	流通金融	—	
	流通危険負担	—	

（注）久保村 1974 をもとに、筆者が広報機能部分を加筆。

4. 組織営業の研究

もうひとつ、触れておきたい研究分野がある。営業活動のプロセス分解の議論である。営業のプロセス分解とは、消費者購買行動を前提とした組織購買者の意思決定プロセスを、販売側である営業に応用しようとする試みである。購買意志決定者の段階に応じて、営業側の活動プロセスを対応させていこうとするものである（竹村、1995）。理論的に段階を確定することはできないがその議論が有効であることは竹村によって指摘されており、営業現場においても実際に段階に応じて別の営業担当者が対応していることを示している（表3参照）。これは過程の段階による分業のタイプであると言っていいたいだろう。

石井・嶋口（1995）による一連の研究では、個人の力で行う営業と、組織がシステムとして行う営業を区別して議論している。それらは、個人型営業様式と組織型営業様式（高嶋、1995）、属人の営業と組織の営業（石井、2004）と呼ばれている。

このように営業においても、組織のメンバーで過程の段階に応じて分業する営業スタイルと、属人的な営業スタイルとが識別され、その有効性が議論されている。

これら営業の文脈におけるプロセス分解は、営業担当者をいかにマネジメントするかという問題意識からきている。アウトプット管理からプロセス管理へ、個人営業からチーム営業へという近年の営業改革の考え方である。この点を高嶋（2002）がより詳細に提示しているので、それを紹介しておこう。

営業担当者の活動を管理する方法に、大きく分けて2つの方法がある。ひとつがアウトプット管理であり、もうひとつがプロセス管理である。

表3 営業のプロセス分解概念図

顧客側	営業側	営業担当者（側）
問題の認識	きっかけの提供	ベテラン営業担当者
必要な財の把握	計画の輪郭作成支援	中堅営業担当者
必要な財の記述	購買担当グループの意向固め	・
到達源の探索	具体的な提案	・
提案書の取得分析	受注条件の整備	・
提案書の評価分析	受注確保の活動	営業責任者
受注手段の選択	納品の推進	若手営業担当者

（注）西村（1992）、竹村（1995）より。

4-1. アウトプット管理

アウトプット管理とは、別名を成果ベース管理と呼ばれており、担当者の達成した売上げや利益などの営業成果（アウトプット）をもとに営業担当者をマネジメントしようとするものである。成果を出していれば、営業担当者の活動内容はその裁量に任せられている。ただし、成果が出せない場合は、管理者は営業担当者の活動に細かく口を出すことになるが、客観的な活動についての言及よりも主観的な「がんばる」といった言葉によりコミュニケーションが行われる。

メリットは管理コストが低いことである。管理者は細かいデータを収集することなくプレイング・マネジャー的な位置づけで管理者が機能するため管理コストは低い。また、売上げや利益といった一見公平な尺度で営業を評価する点も、管理のコストは低いと言えるだろう。地域や顧客によって条件が異なるにもかかわらず明快で説得力のある尺度である。

ただし、流動性の高い雇用環境では短期的な売上げ増に走る営業が出る可能性も高い。

4-2. プロセス管理

プロセス管理とは、別名を行動ベース管理と呼ばれており、営業担当者の活動についての情報をできるだけ収集し、管理者が営業担当者に対して、行動についての複数の目標と詳細な指示を与える管理である。営業担当者の評価には、成果だけでなく能力や訪問件数などの行動指標といった、より詳細で具体的な尺度を複合的に利用する。データを利用した高度なプロセス管理である。

これには4つの要件が必要となる。それは、複数の測定尺度とそのデータ収集、営業プロセスの途中で得られる中間の成果を目標にすること、行動データと中間成果データを頻繁につきあわせ問題を明らかにすること、担当者の評価を成果に関連づけないことの4つである。

メリットは短期的な成果を求める行動が抑制されること、曖昧さや不透明さをコントロールできることであるが、デメリットとして管理が複雑で難しいというデメリットがある。

4-3. これらが選ばれる条件と、広報への応用

現実にはこれら両方の管理様式が存在していることは高嶋も指摘している。そのどちらの管理様式が選ばれるのかという問題を考えてみると、それは条件によって異なる。たとえば、営業プロセスに関する知識や、営業成果を正確・包括的に測定する能力の2つの要因によっていずれが優れているかが決まる（Anderson and Oliver, 1987）といった議論がある。また、顧客との長期的な取引関係があり、また営業担当者の流動性が低い場合は短期的な成果だけを求める行動はとりにくくなるため、日本型のアウトプット管理がこれまで有効であった（高嶋、2002）という指摘もある。

高嶋（2002）によると、プロセス管理へそしてチーム営業へと営業改革が向かっているのは、次のような2つの変化が起こっているからであるという。第1は、製品技術が高度化し問題が複雑化することにより営業に求められる知識や技術がより高度化したこと、それと同時に、情報技術が発達しそれを組織的にデータベース

により解決することが可能になってきたことである。第2は、複数の事業部や複数の生産拠点との取引がある場合に、それぞれの部署に対して働きかけねばならない。多様な顧客の問題解決のためには、開発部門や他の製品・地域事業部、サービス部門など諸部門の担当者が協力しなくてはならないのである。

これらをそのまま広報の管理として当てはめるのは難しい。なぜならば、広報成果をどの指標で測定するかといった点が十分議論されている状況にはないからである。広報成果に関しては、実際には、企業によって様々な指標が利用されている。たとえば、メディア・リレーションズの観点からはポジティブな報道数、ネガティブな報道数、広告換算といった指標を参考にしているところが多い。しかしパブリシティはコントロール不可能な成果としてマーケティングの教科書にも載っているほどであり、これらを報道や掲載だけを成果変数として見なすことは難しい。やはり様々な指標を組み合わせて包括的に測定することが必要になる。

ただし、このプロセス管理を広報に応用するという点はメリットもある。プロセス管理という考え方は、アウトプットが測定しにくく難しい広報だからこそ利用する意義が大きいのではないだろうか。

そこで、広報をプロセス分業していくという視座を通して、ひとつの事例を検討したい。

5. 「にいがた朝ごはん」プロジェクト²⁾

今回、ひとつの事例をとりあげる。筆者が出会った情報発信組織の人々の中で、組織横断的に広報活動を分担している事例だからである。つまり、広報担当者が一人で担う形ではなく、複数の組織に属する人々が連携し、それぞれ暗黙的ではあるが行動目標をもって動いていた。そこに、広報機能の分担の枠組みの手がかりが見られるのではないかと考えたからである。

それは、新潟県旅館ホテル組合青年部が主導している「にいがた朝ごはん」プロジェクトである。これは、旅館の朝ごはんのメニューを各地域である程度統一しながらも、各旅館の個性を出しながら提供していこうという一種のプラットフォーム型のプロジェクトである。

「にいがた朝ごはん」の共通ルールは、1：新潟県内産コシヒカリを使用、2：新潟県内産食材を使用した各地域内共通の朝食のおかずを提供、3：新潟県内産のお総菜食品「にいがたごはんの素」の開発・販売、である。新潟産のコシヒカリを、新潟の土地の水で炊き、その土地の農産物を使った朝ごはんの友とともに味わってもらおうという企画である。各地域でオリジナルの統一メニューを開発し、それを共通メニューとして提供するだけでなく、各旅館もそれぞれ趣向を凝らした朝ごはんを提供していこうとするものである。

近年、新潟県の観光業は、様々な問題にさらされてきていた。2004年の中越地震、2007年の中越沖地震などにより実際の地震被害だけでなく、観光客減少という現実直面してきた。また2014年に北陸新幹線が開通することにより、上越新幹線沿線の観光や経済に影響があるのではないかと懸念する「2014年問題」も浮上してきていた。地震による復興の過程で、地域の観光業に携わる人々の間には連帯感が生まれ、そして同時に危機感も増していた。

2008年の観光庁の発足とともに観光圏整備事業がスタートし、そのひとつとして雪国観光圏³⁾が認定された。行政区域横断的に、広く観光圏をとらえて連携していこうという取り組みであった。その事業の中心的人物に、宿の主人である松之山温泉の柳氏、湯沢温泉の井口氏らがいた。広域な地域連携による取り組みが顧客だけでなく、メディアに対しても訴求されていくことを彼らは実感しており、お互いに価値観の共有がなされていた仲間であった。

一方、新潟県の観光協会からは例年、新潟県の旅館ホテル組合青年部に対して「地域ネットワーク構築事業」が委託されていた。この事業は、地域を訪れた観光客に少しでも楽しんでもらい、滞在時間を長期化することを目的としていた。

5-1. 松之山温泉の「まんまの朝まんま」

その頃、2010年に松之山温泉の複数の旅館で「まんまの朝まんま」というプロジェクトがスタートする。

松之山温泉には、宿の主人など地域の有志が立ち上げた旅行会社である合同会社「まんま」があった。柳氏が代表社員となっている旅行会社である。

この小さな会社のお客様アンケートに「ここならではの料理を食べたい」という要望があり、それに答えたのが「まんまの朝まんま」である。新潟はお米が名産であるが、夕食ではどうしても酒が中心となり米は主役になりにくい。その点、朝食であれば、ご飯が主役となりうる。ここならではのメニュー、つまり新潟のお米、そしてそれに合う地域の食材を使った「ごはんの友」をとともに提供するという特別な朝ごはんを売り出しているという企画であった。

そこで開発されたものが、「まんまの味」という発酵食品である。味噌、しょうゆの実、塩の子、酒粕、といった地元の発酵食品を組み合わせで作ったごはんの友である。これを共通メニューとして朝ごはんに利用しながらも、季節ごとに朝ごはんの特色を出していった。地域の8軒の旅館がこの企画に参加することで、社会的な取り組みとしての訴求が可能となったためか、地域の新聞やテレビでも取り上げられることになった。

取材を受けるときに、棚田の保全といった問題を一緒に訴えることで、環境に配慮した温泉地というイメージを訴求していた。中でも、TBSの『知っとこ!』という番組内で、この秋オススメあつあつ「ごはんの友」のベスト1に選ばれたことで、「まんまの味」は一躍有名になった。

一軒の旅館が「美味しい朝ごはん」に取り組んだとしても、それほど珍しいことでもなくメディアに取り上げられることはない。しかし、この地域特有の食材を使っている、つまり他では食べられないという限定感はメディアにとっても魅力あるコンテンツとなりうるニュース素材であった。また、複数の旅館が共同で取り組んでいる点は、特定の営利業者への利益誘導ととられることがない公的な取り組みであり、メディアも取り上げやすい。そのうえ棚田のような昔ながらの自然を守ること、地域の農家の利益につながる取り組みをしていることなど、公的なコンテンツとしてメディアに好意的に取り上げられた。

5-2. 新潟県全体での取り組みへ

松之山温泉の朝ごはんプロジェクトの中心人物であった柳氏と、雪国観光圏の事業で広域連携の取り組みをともにしていたのが湯沢温泉の井口氏であった。

東日本大震災により観光業に危機感がさらに増していた時期、2011年の5月、井口氏は旅館ホテル組合青年部の観光連携委員会の担当副部長になった。就任前に観光協会から彼に「ネットワーク事業」について検討の要請があった。井口氏は、新潟の名産である米を使いながら、多くのメンバーが連携していくプロジェクトが必要だと感じていた。雪国観光圏の経験によりネットワークすることによってメディアが興味を示してくれるということを実感していたからであった。ちょうどそのとき、仲間であった柳氏が朝ごはんプロジェクトを動かしており、このプロジェクトをそのまま水平展開しようということになる。そして、その6月に新潟県全体の企画とすることが決定された。

5月27日には旅館ホテル組合の総会で、この事業をスタートさせた。ごはんを主役にメディアに訴求するタイミングは秋しかない。そのために、県の担当者であった平澤氏や高橋氏、青年部の各地域の代表らと頻繁にメールで連絡を取りあいながら、すばやく事業を立ち上げた。6月には各地域の旅館に説明を行い、申込書をもらった。

最初に行ったのは、ルールをきちんと示すことであった。それに同意する地域や、旅館が参加する仕組みをつくりたかった。役所の委託事業の場合、ある程度公平に各旅館を支援するという仕組みが求められる。民間もお金を出し、かつ努力しないといけない。そのため、参加ルールのハードルはある程度高いものとした。

ある程度とがったものでないと、メディアの人にとって取り上げたいような魅力的なコンテンツにはなり得ない。それまで、この委託費用は旅館から見ると、集客のための予算だと考えられていた。そのためパンフレットを刷って、コンサルの言うこと聞いてプランを作り、雑誌に掲載してということをやっていた。しかし、それだと掲載されるところとされないところで不公平感が出てくることもあった。しかし、今回は自分たちで手間もお金も出してやりたいという事業者だけが参加できる仕組みにした。

そして組合側はプラットフォームを作り、HPや記者発表などを行うことに集中する。あとは各旅館が自ら魅力をつくり、それぞれ特化して競いあえればよいと考えた。このルールを各地域や旅館にわかってもらうことは骨の折れる仕事だった。井口氏自らが他の旅館の調理場に行って「この料理は駄目だ」というようなことまでやった。

6月15日は新潟のホテルでキックオフを実施した。これはインナー向けのものであった。メディアで取り上げられることは、顧客向けと捉えがちであるが、井口氏はインナー向けに重要であると考えていた。

5-3. 観光協会とPR会社との仕事の分担

このように、各旅館や旅館ホテル組合の役割は、メディアに対して発信するネタを作り出すことであった。一方、新潟県観光協会では平澤氏と高橋氏が委託側としてこのプロジェクトに関わっていた。当時の事業担当である平澤氏は、旅館ホテル組合との調整やツールづくりを担当していた。各地域をまわってプロジェクトの説明をし、メニューに意見することもあった。このプロジェクトの意図についての想いを長文で綴ったメールを打ったこともあり、旅館ホテル組合の青年部とともにプロジェクトの土台を支えていた。同時に、観光協会が自社で作る媒体である広報ツールの監修やパンフレットなどのツールづくりを担当していた。新潟県の自社ツールである「観光通信」は年4回のペースで発行されていた。

高橋氏は首都圏のメディア・リレーションズを担当した。広告費が削られていく中、パブリシティへとシフトしていこうという試みの最初の年であった。そのため、当然のことながら首都圏のメディアについてはなかった。そこで首都圏のPR会社メディアを紹介してもらうように依頼した。PR会社には、新潟県の情報が必要とくれそうなメディアを探しアポイントメントをとってもらい、高橋氏とPR会社の両者が資料を持ってまわった。

それまでは、観光協会が自社メディアであるパンフレットや情報誌などを印刷して配布するというのが、プロモーションの主な活動であった。しかし、この年からプレスへ売り込んで取り上げてもらうという方向へとシフトしていた。最初の年は全くメディアへのネットワークがなかったが、いくつもメディアをまわり、取材を受けていくうちにメディアとのつながりは増えていった。2年目である現在は、番組制作会社などメディア側からの依頼が直接来るようになってきており、メディアとのリレーションが少しずつでき、御用聞きとしての役割を果たすことができるようになっていた。当然、観光協会からメディアに売り込むネタは、このプロジェクトだけではなく、春の花や夏の花火、冬のスキー、大地の芸術祭など様々な素材があり、それらを季節ごとに提供していくように設計していた。

平澤氏と高橋氏は観光協会で背中合わせの位置に座っており、コミュニケーションが密にとれていた。

9月1日に朝ごはんプロジェクトがスタートし、9月7日に県内の観光施設「いわむろや」でプレス向けの試食会を行った。「いわむろや」には稲刈りが取られる前の田んぼが見える場所があったため、メディアが秋の収穫の撮影ができるようにと、彼らは場所とタイミングを決定した。この試食会は東京で行う試食会の予行演習も兼ねていた。当日は地元のメディア各社の取材が入り、すぐに報道された。当日、夕方のテレビニュース5局で報道され、翌日には全国紙の地域版3紙と新潟日報に取り上げられたのである。旅館の主人たちにとっては、自分たちが発表したプロジェクトが地元のメディアで話題になったことは励みになったようであった。

9月13日には東京の表参道にある新潟館「ネスパス」でプレス発表会兼試食会が行われた。リリースだけでなく首都圏のメディアへの訪問により、首都圏での試食会には40社60名程度のメディアの参加があった。この発表会へは、何人かの旅館の主人たちが東京まで自ら出向きアピールした。彼らは、自分たちが動けばメディアに出るという手応えを感じていた。

この発表会の後、9月後半～10月まで、ニュースサイトや業界紙など多くのメディアに取り上げられることになる。10月10日にはテレビ東京系のワールドビジネスサテライトに、10月15日には毎日放送の「知っとこ!」に、10月21日にはBS JAPANの「ふるさと発元気プロジェクト」に取り上げられた。また地元では9月23日から11月4日にわたって、新潟放送の番組「金曜パラダイス」とのタイアップにより7地域が取

り上げられた。

自分たちで印刷物を作って配布するという従来の広報ではなく、メディアに取材してもらうことにより記事や番組に取り上げてもらうという形の広報が実現していた。これは観光協会にとっても期待以上の成果であった。

6. 「にいがた朝ごはん」プロジェクトにおける機能分担

このセクションではこれまでの議論を踏まえ、この事例を検討する。「にいがた朝ごはんプロジェクト」の特徴は、複数の組織のメンバーにより過程の段階による分業、つまりプロセス分業がなされていることである。複数の組織がニュース素材の流通の視点からどのように位置づけられ、品揃え活動をおこなっているか、そしてプロセス管理の視点から見るとどのような活動目標をもっているかについて検討しよう（表4、図2参照）。

最初に、ニュース素材づくりの計画・立案というプロセスである。この基本構想は旅館ホテル組合が行っている。具体的にはプラットフォームづくり、ルールづくりといったことを行っている。流通システムにおいては仕入れ計画や生産計画にあたる。この時、いかなる広報機能が果たされているかという点では、メディアニーズ評価、情報伝達、コンテンツ調整、交渉というすべての機能が果たされている。全体計画を立てる重要なプロセスであるため、価値観の共有や運営の仕組みとなるプラットフォームやルールづくりが具体的な行動目標となる。

次に、この計画に従って実際にニュース素材となる素材をつくるプロセスである。流通システムにおいては生産にあたる。これは各地域の各旅館が担当している。情報伝達、コンテンツ調整の2つの機能が果たされている。彼らは優れた素材を作ることに専念している。

ニュース素材作りが始まった後の運営と素材の収集は、旅館ホテル組合と観光協会（平澤氏）が担当している。情報伝達、コンテンツ調整がその機能である。同種アイテムの「集積」のプロセスである。目標はニュース素材の集積である。

このプロジェクト以外のニュース素材の収集のプロセスは、観光協会が担当している。新潟は朝ごはんプロジェクトだけでなく、スキー情報、大地の芸術祭、花旅や紅葉など、多くの観光コンテンツを持っている。それらの情報を取り揃えることで、メディアにとって多くの情報をここで入手できる体制を整えている。つまり異種アイテムの「取り揃え」になる。広報機能としては、情報伝達、コンテンツ調整にあたるだろう。目標はニュース素材の取り揃えである。

ニュース素材をプレスリリースの形へ加工したり、自社媒体で記事化したりするのが、ニュース素材を加工するプロセスであり、観光協会が担当している。広報機能としては、メディアニーズ評価、情報伝達、コンテンツ調整を果たしている。目標は伝わるリリースづくり、伝わる誌面づくりである。

このリリースを配信し、メディアとのリレーションのきっかけをつくるのが次のプロセスである。観光協会（高橋氏）とPR会社が担当している。流通の視点でいえば「仕分け」「配分」にあたる。メディアニーズ評価、情報伝達が主な機能である。目標はメディアへの情報伝達、メディアとの接触機会の増加である。

最後が記者発表会、取材対応である。観光協会と旅館ホテル組合が担当している。メディアニーズ評価、情報伝達、コンテンツ調整、交渉など様々な機能が果たされる場面である。目標は記者発表への集客やメディアとの関係性構築である。

このように、複数の組織に所属する複数のメンバーが、それぞれ異なった広報機能を担いプロセス分業していることがわかった。この分担の仕組みが優れているのは、それぞれが役割を理解しつつ、全体目標を具体的に達成が容易な下位目標へと分解しながら達成していくということを行っている点にある。

たとえば、広報成果を「レピュテーションをあげる」といった抽象的な水準に設定し、漠然と「がんばれ」と言われても広報担当者は途方に暮れるだろう。しかし、各メンバーが「ニュース素材をつくる」「メディアとの接触機会を増やす」といった具体的で達成が容易な下位目標に向かって努力することで、「メディアへの掲載を増やす」という全体目標を達成することならば、熟練した広報担当でなくとも比較的容易に達成できる

だろう。

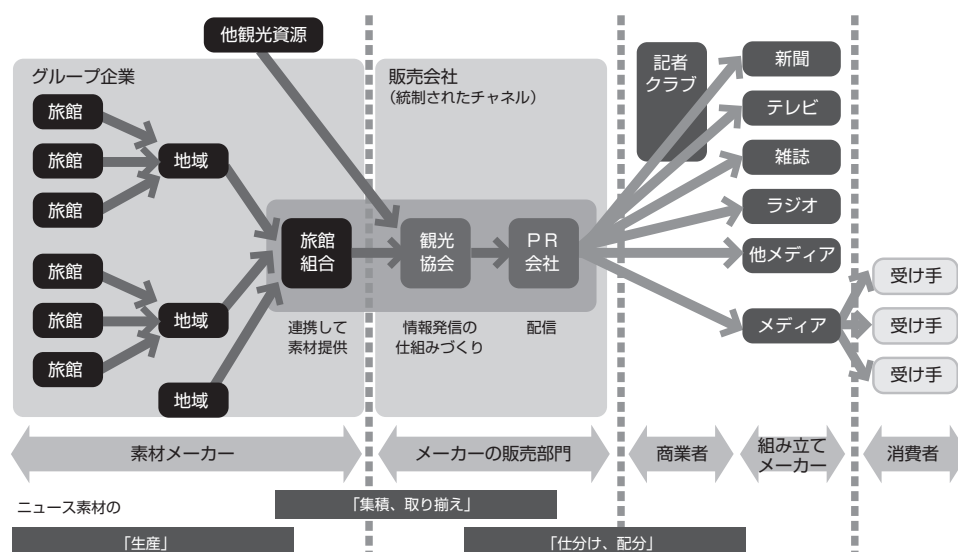
ただし、それらの機能分担を管理・調整していくことを、暗黙的に井口氏を中心としたコアメンバーが行っていた。全体管理者は、どの活動を誰に割り振るか、いかに動機づけるか、といったことを理解している必要がある。この事例の場合、この設計が成功していると言える。

表4 「にいがた朝ごはん」プロジェクトにおけるプロセス、機能とその担当者

	プロセス	広報機能	流通システムの視点	主な担当者	目標
全体計画	ニュース素材づくりの計画・立案 プラットフォームづくり	メディアニーズ評価 情報伝達 コンテンツ調整 交渉	(生産計画、仕入れ計画)	旅館ホテル組合 観光協会	価値観の共有 プラットフォーム形成
素材づくり	ニュース素材づくり	情報伝達 コンテンツ調整	(生産)	各地域、各旅館	優れた素材づくり
	ニュース素材づくりの運営と素材の収集	情報伝達 コンテンツ調整 交渉	集積	旅館ホテル組合 観光協会	ニュース素材の集積
	県内各地のニュース素材の収集	情報伝達 コンテンツ調整	取り揃え	観光協会	ニュース素材の取り揃え
	ニュース素材の加工 (自社媒体やリリース制作)	メディアニーズ評価 情報伝達 コンテンツ調整	(保管・加工)	観光協会	伝わるリリースづくり 伝わる誌面づくり
情報発信	配信、きっかけづくり	メディアニーズ評価 情報伝達 交渉	仕分け、配分	観光協会 PR会社	メディアへの情報伝達と接触機会の増加
	記者発表会、取材対応 メディアとのリレーションづくり	メディアニーズ評価 情報伝達 コンテンツ調整 交渉	—	旅館ホテル組合 観光協会	記者発表会の集客 メディアとの関係性構築

(出所) 筆者作成。

図2 「にいがた朝ごはん」プロジェクトにおけるニュース素材流通



(出所) 筆者作成。

7. まとめ

本稿の目的は、ニュース流通における広報部門の役割の研究をベースに、広報機能がいかなるものかを詳細に検討し、それをプロセス分解しながら複数のメンバーや組織で分担する枠組みを提示することであった。

広報部門の役割研究においては、ニュース素材を品揃えすることがその大きな役割であることが示されてきた。品揃えの過程をどの担当者がいかに担当しているのかが示され（表4）、プロセス分業の形でもある。また、営業管理の研究の援用により、全体目標が下位目標へ、それぞれ達成が容易な行動目標へと分解され、それぞれのメンバーが各々達成に向かっているという形である。

本稿の意義の1つめは、産出の型による分業（たとえば社内報、プレスリリース、ソーシャルメディア対応、博物館などの担当者分け）ではなく、過程の段階による分業（プロセス分業）という視点で広報がとらえられたという点である。これまで過程の段階による分業について語られたことはなかった。この視点が意義をもつのは、プロセス毎に全体目標を下位目標つまり行動目標に分解することで、容易なタスクの組み合わせへと分解できる点にある。

2つめは、広報機能を詳細に検討するということが試みられた点である。今回の試みをもとに、広報部門がどのような機能をもつのかについての問題提起ができたのではないだろうか。

ただし、限界として以下の点をあげておきたい。今回はこの設計や調整、管理の詳細にまでは踏み込めていない点、各種団体の広報部門について取り上げただけであり特定組織の広報部門についての分業の仕組みそして多様な広報機能の分担についても検討すべき点、また、広報機能を分類するという初めての試みであったため、その機能分類のありかたにも多様な考え方が検討されるべき点などがあげられる。さらには、広報成果に対する有効性といった点から検証可能な理論への発展が望まれるだろう。

※本研究は JSPS 科研費 24611025 の助成によるものである。助成への感謝とともに、取材に応じていただいた方々、共同研究者である伊吹勇亮氏（京都産業大学）にも厚く御礼を申し上げたい。

注

- 1) この研究に関しての詳細は川北（2012）を参照。
- 2) 湯沢温泉「HATAGO 井仙」代表取締役 井口智裕氏、松之山温泉「ひなの宿ちとせ」専務 柳一成氏、公益社団法人新潟県観光協会 課長 高橋昌孝氏、新潟県農林水産部 主任 平澤淳氏（平成24年4月より現職）らからのヒアリングによる。
- 3) 雪国観光圏とは、新潟県の魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、群馬県のみなかみ町、長野県栄村、の7市町村を圏域としている。

文 献

- Alderson, W. *Marketing Behavior and Executive Action*, Richard D. Irwin, Inc. 1957, (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀訳, 『マーケティング行動と経営者行為』, 千倉書房, 1984)
- Anderson, E. and R. L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51, No.4, 1987, pp.76-88.
- Anderson, W. B., The Media Battle between Celebrix and Vioxx: Influencing Media Coverage but Not Content, *Public Relations Review*, 27, 2001, pp.449-460.
- 荒川祐吉, 「現代商業の本質とその一般形態」, 『商業学』, 有斐閣, 1974, pp.57-102.
- Callison, C. and T. Seltzer, Influence of Responsiveness, Accessibility and Professionalism on Journalists' Perceptions of Southwest Airlines Public Relations, *Public Relations Review*, 36, 2010, pp.141-146.
- Clark, F. E. *Principles of marketing (A Century of marketing)*, Arno Press, 1978, [c1922]
- Grunig, J. E., L. A. Grunig and D. M. Dozier, The excellence theory, in C. H. Botan and Hazleton (Eds.), *Public Relations Theory II*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate, 2006, pp.21-62.
- Hallahan, K., Seven Models of Framing: Implications for Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 11, 3, 1999, pp.205-242.
- 石井淳蔵・嶋口光輝編, 『営業の本質』, 有斐閣, 1995.
- 石井淳蔵, 『営業が変わる』, 岩波書店, 2004.
- 川北眞紀子, 「ニュース流通の仲介者としての広報部門の役割—メディア・リレーションズにおける情報縮約と品揃え形成—」, 『広報研究』, 第16号, 2012, pp.35-49.
- 久保村隆祐, 「流通機能と商業」, 『商業学』, 有斐閣, 1974, pp.103-182.

- McCombs, M. E., and Shaw, D. L., The Agenda-setting Function of Mass Media, *Public Opinion Quarterly*, 36, 1972, pp.176-187.
- 西村務, 『新しい生産財マーケティング』, プレジデント社, 1992.
- Staudt, T. A., “The Managerial Functions of Marketing”, W. Lazer and E. J. Kelley (Eds.), *Managerial Marketing*, 1962. pp. 385-392.
- Supa, D. W., and L. M. Zoch, Maximizing Media Relations through a Better Understanding of the Public Relations-Journalist Relationship: A Quantitative Analysis of Changes Over the Past 23years, *Public Relations Journal*, 3, 4, Fall, 2009.
- 高嶋克義, 「営業の戦略と組織」, 石井淳三・嶋口光輝編, 『営業の本質』, 有斐閣, 1995.
- 高嶋克義, 『営業プロセスイノベーションー市場志向のコミュニケーション改革』, 有斐閣, 2002.
- 竹村正明, 「組織型営業の革新ータカラベルモントの事例」, 石井淳三・嶋口光輝編, 『営業の本質』, 有斐閣, 1995.
- 田村正紀, 『流通原理』, 千倉書房, 2001,
- Zoch, L. M. and D.W. Supa, 2005, “Dictating the News: Undersanding Newsworthiness from the Journalistic Perspective”, *Paper presented at AEJMC Conference*, San Antonio. (Supa and Zoch 2009 より引用)

〈学会誌委員会注：本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

Division of PR functions in media supply chain

Makiko KAWAKITA
(Chubu University)

The purpose of this paper is to describe public-relations functions in detail based on a theory of PR sections as middlemen in media supply chain, and to present a framework which carries out a functional assignment systematically as a view of behavior-based management. In previous research, we showed that assortment of news materials is an important role of PR sections. In this paper some functions of PR sections are identified in detail. Next, a framework where division of these tasks using behavior-based control system is shown.

Key words: media relations, news materials circulation, assortment function, division of PR functions, behavior-based control system