

# 戦略的広報とチーフオフィサーの役割の変化

—フューチャーセンター志向を中心として—

菅原 正博 (プロトビジョン)      石橋 陽 (国際 CCO 交流研究所)      大島 一豊 (マーケティングメソッド研究所)      野口 淳 (国際 CCO 交流研究所)

## 1. 研究目的

これまで、我々研究グループは、急速に変遷しつつあるメディア資源の変遷に対応して、企業のコミュニケーション課題について経営トップとして責任を負っている「チーフオフィサーの役割」に関する海外文献を基盤して先行研究を行ってきた<sup>1)</sup>。

本稿では、その研究成果をもとにして、事例研究を踏まえて「フューチャーセンター志向」を取り入れた未来志向の戦略的広報の方法論的考察を行った。

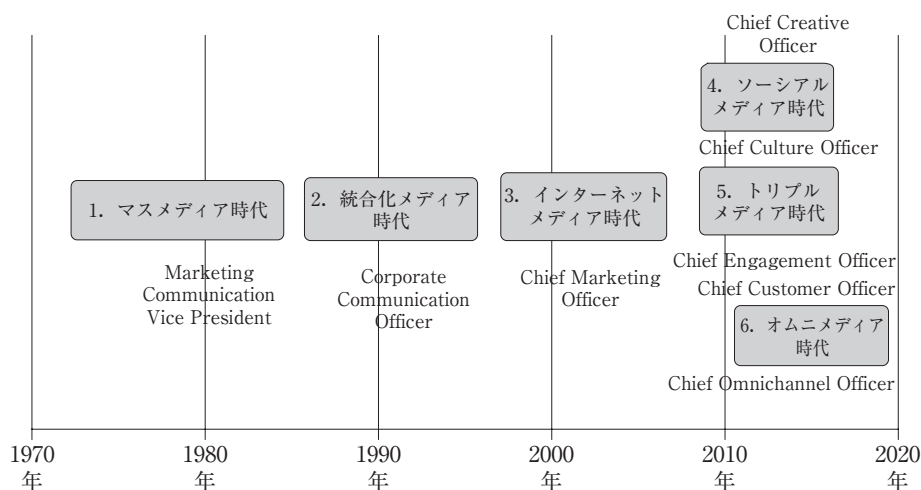
最初に表1に示すような「6段階のメディア資源の変遷過程」を想定して分析を行ってきた。

表1 6段階のメディア資源の変遷過程

発展段階	主流のメディア	メディア資源
第1段階	マスメディア時代	広告コミュニケーション資源が主流
第2段階	統合的アナログメディア時代	広報コミュニケーション資源が主流
第3段階	インターネットメディア時代	双方向コミュニケーション資源が主流
第4段階	ソーシャルメディア時代	口コミュニケーション資源が主流
第5段階	トリプルメディア時代	インターナルコミュニケーション（自社メディア）資源が主流
第6段階	オムニチャンネル時代	オムニチャンネルコミュニケーション資源が主流

この6段階のメディア資源の変遷過程を図式化すると、図1のようになる。第1段階、第2段階はマスメディア資源を中心とした「アナログメディア資源」が中心の時代であった。つまり、広告、新聞、雑誌、ラジ

図1 6段階のメディア変遷とCCOの役割変化



オといったマスメディアを通じて、不特定多数の消費者や公衆に向けて「メッセージ」を一方向的に発信する伝達方法にメディア資源の大半が投下されてきた。

一方、2000年代に入って、インターネットが急速に普及するにつれて、メディア資源の中心が、「インターネットメディア資源」「ソーシャルメディア資源」「トリプルメディア資源（自社メディア資源）、「オムニメディア資源」へと大きく移行し始めた。第3段階のインターネットメディア資源から第6段階目のオムニチャネル資源までのメディア資源の変遷過程を「デジタルメディア資源」時代と呼んでいる。

## 2. 研究方法

6段階のメディア資源の変遷過程で、チーフオフィサーの役割の変遷について研究を進めるために、表2に示しているような13分野にわたって文献研究を行った。特にメディア資源の変遷に伴って、コミュニケーションを担当するチーフオフィサーの役割の変化について海外文献調査を通じて解明する方法を取った。

## 3. 研究結果

文献研究を通じて、メディア資源の変遷にともなうコミュニケーション担当のチーフオフィサーの概念の変遷を分析してみると、表2のようにその結果を整理することができた。

表2 13分野にわたる「チーフオフィサー」の文献研究表

文献類型	チーフオフィサーの職種	出典文献
文献研究1	Chief Communication Officer	The IACB Handbook of Organizational Communication 2nd Edition, 2011, by T.L.Gollis Edition
文献研究2	Chief Engagement Officer	The Chief Engagement Officer : Turning Hierarchy Side Down To Drive Performance 2007 by J. Smythe
文献研究3	Internal Branding	Retailing Branding 2005 y A, A Winters, P.F.Winters
文献研究4	Internal Communication	Exploring Public Relations 2006, by R, Tench, L.Yeomanz
文献研究5	Strategic Brand Engagement:	Strategic Brand Engagement 2014 by J.Fisher
文献研究6	Chief Marketing Officer	Lessons From Chief Marketing Officer 2003 by B.C.Kirk
文献研究7	Triple Media	Paid, Owned, Earned: Maximizing Returns in a Socially Connected World 2012 by N.Burger
文献研究8	Content Marketing	Think Like a Publisher 2012 by D, Lieb
文献研究9	Inbound Marketing	Inbound Marketing : Attract, Engage and Delight Customer Online. 2014 by B. Halligan, D. Shah
文献研究10	Chief Content Officer	Managing Content Marketing 2012 by By J.Pulizzi, R.Rose
文献研究11	Strategic Digital Marketing	Strategic Digital Marketing 2014 by E.Grenberg, A.Kates
文献研究12	Chief Culture Officer	Chief Culture officer 2009 by G. McCracken
文献研究13	Chief Learning Officer	The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development 2007 by T. Elkeles, J. Phillips

この考え方を段階論に沿って整理すると、以下ようになる。

第1段階：マスメディア時代の CCO 概念：「Marcom Vice President」

米国では、70年代から80年代にかけて、マスメディアを活用した広告及びマーケティングコミュニケー

ションが重要な役割を果たしてきた。特にアバブザラインと呼ばれる広告コミュニケーションとビローザラインと呼ばれるセールスプロモーション、パブリシティ、ダイレクトマーケティングといったコミュニケーション活動を企業全体の視点で統括する「マーコム」担当副社長が注目された。

第2段階：統合的マスメディア時代の CCO 概念：「Chief Communication Officer」

90年代に入って、米国でも、市場が成熟してきて、消費者はプッシュ型の広告コミュニケーションに対して不信感を持つようになり、メディアが取り上げるニュース的な広報の方に信頼を置くようになってきたために、企業の方も、パブリックリレーションズの形を取る戦略的な関係性広報が重視されるようになり、その責任者として CCO, Chief Communication Officer を任命するようになった。

第3段階：インターネットメディア時代の CCO 概念：「Chief Marketing Officer」

2000年代に入って、EC分野を中心にして双方向的なインターネットメディア資源が、消費者及び公衆との関係性的コミュニケーション手段として積極的に活用されるようになった。特に e-mail やメールマガジンがステークホルダーとのコミュニケーション手段として積極的に活用されるようになった。この場合は、具体的にアドレスを通じて対話する双方向的コミュニケーションが重視されるようになり、直接、消費者や顧客と向き合う CMO, Chief Marketing Officer が重要視されるようになった。

第4段階：ソーシャルメディア時代の CCO 概念：「Chief Content Officer」

インターネットメディア資源に対する投資が進むにつれて、消費者やステークホルダー同士の口コミ情報がデジタル化された「ソーシャルメディア資源」が急成長し始めた。ツイッターやフェイスブック、Line の利用が急速に伸びてきた。消費者やステークホルダーが知りたいと思う魅力的な「コンテンツ」を発信しないと、消費者やステークホルダーは、積極的にウェブサイトを訪問してくれない。そういった魅力的なコンテンツをどう強化するかという点で戦略を打ち出す Chief Content Officer の存在が重視されるようになった。

第5段階：トリプルメディア時代の CCO 概念：「Chief Engagement Officer」

「デジタル対話戦略」が重視されるようになると、企業内の「インターナルコミュニケーション」の方法も、経営トップや本社組織からの縦系列の命令・統制形式のコミュニケーションよりも、インターナルコミュニケーションの横系列のエンゲージメント・マネジメントを強化する CEO, Chief Engagement Officer が注目されるようになる。この場合の CEO の役割は、自社メディアを中心として、「買うメディア」としてのマーケティングコミュニケーションと「口コミ情報」を吸い込む「パブリックリレーションズ」との統合化を図る「トリプルメディア」資源の有効活用に責任を負うことになる。

第6段階：オムニメディア時代の CCO 概念：「Chief Culture Officer、Chief Omnichannel Officer、Chief Learning Officer」

消費者やステークホルダーが、スマホやタブレットといったモバイルデバイスを活用して、自分の好みに沿って、企業が提供するメッセージやコンテンツを選択して主導権を握ってくると、これまで慣れ親しんでみた店舗や施設以外に、ネット上のバーチャル空間を自由に行き来する「オムニチャネル」時代に入ってくる。店舗や施設での接触ポイントとネット上での接触ポイントの両面をコーディネートする「Chief Omnichannel Officer」や、消費者の嗜好の変化を捉える Chief Cultural Officer や、消費者やステークホルダーの嗜好の変化を企業内の経営トップや従業員が素早く学習する活動を促進させる Chief Learning Officer が登場するようになる。

#### 4. 考察：Branding PR の重要性

メディアの変遷に即して、広報とレピュテーション・マネジメントを積極的に連携させるための統合的な仕組みを、Branding PR と呼んでいる。Branding PR は、マーケティング PR、戦略 PR をブランディング視点で包括したものである。

「Branding PR の定義」

「Branding PR とは、環境的乱気流のもとでステークホルダーインサイトを深めて、トリプルメディアコミュニケーションの活用を通じて、企業ブランド・コンセプトの回復を促進させるレビュー・プロセスである。」

Branding public relations is the reputation process that encourage the recovery of the corporate branding concept through triple media communications with stakeholder insight under the environmental turbulence.

この Branding PR のマネジメントシステムを体系化すると図2のようにまとめることができる。Branding PR には、マーケティング視点と戦略的広報視点にたつてメディアを通じて有機的に連動している。Branding PR では、消費者やステークホルダーも、違和感なくシームレスに連動する。

このことが可能になったのが、対話関係にある消費者及びステークホルダーの接点となるオムニメディア、ソーシャルメディアと企業組織の接点となるオムニチャンネルがそれぞれの視点で最適化されていく時代に入ってきたことが挙げられる。

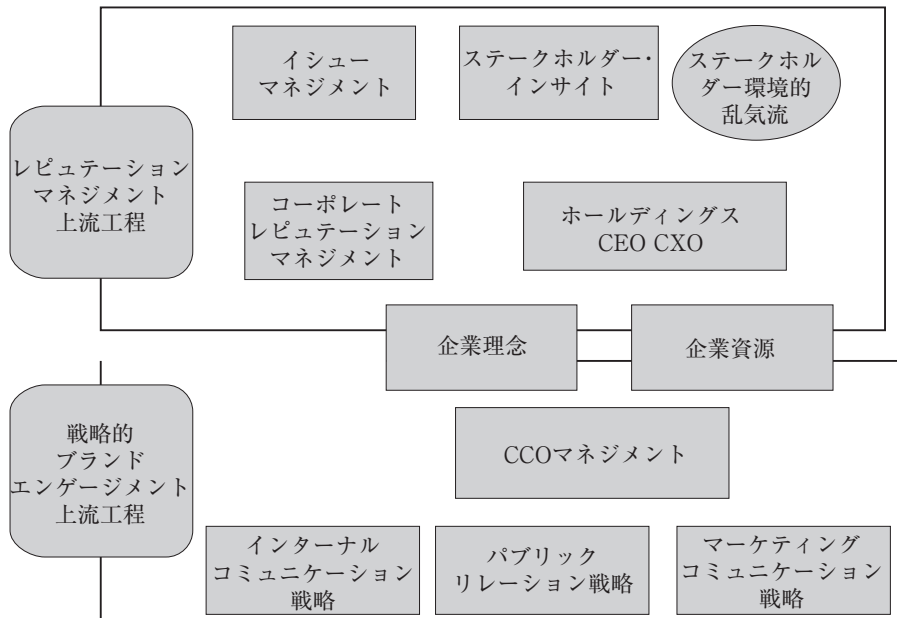
図2に示した概念モデルの上流工程としての組織コミュニケーションのあり方として、2つのマネジメント・プロセスが区別される。

第1のレピュテーション・マネジメント上流工程のマネジメントに対して責任を負っているのがCCOである。主だったステークホルダーの要望が乱気流の変化に対してプラスとマイナスの方向に変化するために、ステークホルダーごとにその反応の仕方を深く洞察し、その新しい変化の兆候に対して、何らかの形で影響を与えそうな事象を「イシュー」として特定化する「イシューマネジメント」を行う。

そして、その「イシュー」が威力を発揮して、そのコーポレーションのレピュテーションに影響を与えるプロセスをフォローアップするマネジメント力が要求される。

第2の戦略的ブランドエンゲージメント上流工程のマネジメントに対して責任を負っているのはCMO 的能力を持ったCCOである

図2 Branding PRを推進する上流工程の組織コミュニケーション戦略



図作成 菅原

CMO は、ステークホルダーの中でも特に顧客ごとの要望を理解して、その要望に対して、リアル店舗とネットショップを通じて、消費者が違和感なく、定期的に商品やサービスを購入していただくためのつながりを構築する役割を果たす責任を負っている。

CMO はまず企業内の従業員とのインターナルコミュニケーションを充実させ、それぞれの従業員が、単に

自社商品やサービスの購買客とのマーケティングコミュニケーションだけではなく、ステークホルダーとのパブリックリレーションズに関しても、中長期的なつながりを維持しつづけるように戦略的な対策を打ち出す必要がある。

2000年代の初期の段階では、Corporate Communication Officerが注目されが、コーポレート組織の社内組織コミュニケーションの多くがデジタル化され、インターナルコミュニケーションの多面的なネットワークが稼働し始めるにつれて、トップダウン的な一方向的な広報的社内コミュニケーションから、従業員主体の双方向的な横コミュニケーションへと変革し始めた。そこで2007年頃から、CEO (Chief Engagement Officer)論が注目されるようになってきた。さらに2008年には従業員の学習力の育成に責任を持つ (Chief Learning Officer) CLO論も登場しだした。このような「チーフオフィサー」の役割の移り変わりを反映したのが図2のBranding PRを推進する上流工程の組織的コミュニケーションの概念図である。

## 5. 実証研究1：京都創生の戦略的広報事例研究：フューチャーセンター志向

こういったメディア資源変遷の影響に対するわが国の「チーフオフィサー」のあり方を展望するために、フューチャーセンター志向を取り入れて、事例研究を行った。フューチャーセンター的志向とは、現時点での悩みや問題点を脇に置いておいて、未来に直面する問題、「イシュー」を俎上に載せてみんなで自由に議論し合って問題を共有化する「対話型」勉強会のことを意味している。つまり、フューチャーセンター的志向とは、5年先、10先の未来から現実を見直す逆算型の「戦略的広報研究」を意味している。

ちょうど、2014年度、日本広報学会の関西部会の10周年を記念して、次の20周年を目指して、フューチャーセンター志向を取り入れて、対話型ディスカッションを始めた。現実の問題から入ると、どうしても直面する障壁が高く、前向きなビジョンが出にくいので、20周年から逆算して、次の10年間のあるべき姿を議論しようということになった。その際に一つのたたき台として出てきたアイディアは、「企業も、病院も、自治体も、大学も、ブランディングという視点に立つと同じである」という意見であった。

このアイディアを実践するために、事例1として「京都市」という特定の自治体に絞って、その京都市の管轄内にある「中小企業」「病院」「自治体」「大学」が連携して、京都市全体のブランディングに対して、この4グループの組織体が地方創生を目指してどういう役割を果たすべきかについて議論した。その時に、それぞれの組織体の経営責任者、例えば、中小企業の副社長、病院の副院長、自治体の副市長、大学の副学長が、それぞれ京都市ブランディングとそれぞれの組織体のブランディングについて、前もって仕組みをつくってそれぞれの視点から貢献できる点を自由に話し合うというフューチャーセンター志向を提案した。

京都市民は、市内における中小企業、病院、自治体、大学といったコミュニティ集団と深いかわりを持っているので、これらの組織体が一体になって地方創生に努力をしてくれると、京都市民の受ける満足度も高まる。

そこで、未来志向から見て京都市というコミュニティのあるべき姿をそれぞれの組織体の経営トップがビジョン化しておくこと、協調路線がとりやすくなり、他の地域より京都市民からのブランド評価も高まり、京都市の地方創生力を高めることができる。

その事例研究の一環として、まずは京都市のホームページに掲載されている門川市長のページをのぞいて参照した。このメッセージのなかで「市民の皆様の御期待に全身全霊でお応えする」という文面に感動した。

### 「京都市長のページ」

「市民の皆様のご期待に全身全霊でお応えする。そして市民の皆様に“住んでよかった”“京都で子育てしてよかった”と心から実感いただき、全国、世界中の方々に“日本に京都があってよかった”と感動していただける京都を築く」。改めてその決意を強くしています。4年前の市長就任以来、「現地・現場主義」を貫いて、市民の皆様の活動の場や市政の最前線を連日駆け回ってまいりました。多くの皆様と出会い、直接声をお



聞きし、語り合っていました。その中で市民の皆様と、夢と、目標、危機感と責任感を共にし、共に汗する「共汗」の市政を実践し同時に、共生の縦割りの打破、京都府との連携による二重行政の打破などの政策の融合を、大胆かつ着実に進めてまいりました。」<sup>2)</sup>

門川市長は、本気になって「京都市民」のための市政を実行しようとしている、という気持ちがこのメッセージを通じて伝わってきた。

一方、京都市自体が政府の進める地方創生戦略に呼応して「京都市の未来に向けた挑戦」という旗印を2015年の3月に掲げて「京都創生総合戦略」を立案した。

「京都市の未来に向けた挑戦」

「まち・ひと・しごと・こころ京都創生」総合戦略 主旨<sup>3)</sup>

「現在、日本は人口減少が急速に進みつつあります。急激な人口減少は私たちの暮らしや、社会経済に大きな影響を及ぼす深刻な問題です。

国では、この人口減少に歯止めをかけ、東京圏への人口集中を是正し、活力ある日本社会の維持を目指す取組を、「地方創生」として、国・地方をあげて進めることとしています。

京都市では、これまでから人口減少問題への対策に総合的に取り組んできましたが、国の地方創生の動きも踏まえて、改めて人口減少社会に挑戦し、東京一極集中を是正するため、今年1月に、京都市の創生本部を立ち上げ、取組の指針となる「長期ビジョン」と「総合戦略」を策定する方針を示しました。

そして、国が掲げる「まち・ひと・しごとの創生」に加え、京都が大切にしてきた、日本伝統の美意識や価値観、家族や地域の絆など「こころの創生」を重視した「まち・ひと・しごと・こころ京都創生」として取り組むこととしました。」

この素早い対応が、地方創生担当の石破茂大臣の目に留まり、同大臣と京都門川市長の対談がおこなわれ、雑誌「ボイス」10号に掲載された。<sup>4)</sup>

「石破大臣」

「京都市は3月に早々と総合戦略の中間を提出された」

「市民関係団体、企業等の垣根を越えた、まさに「チーム京都」に取り組んでおられる」

「総合戦略の策定は役所だけで取り組むのではなく、京都市のように多種多様な人々が参加することが大切である。ぜひ、他の自治体も京都手法をモデルに総合戦略策定に臨んでいただきたい」

「最近、私が確認するに至ったのは、「地方創生の成功のカギは首長が握っている」ということである。」

この「ボイス」の対談記事のなかで、門川市長は京都市として文化庁を移転することで日本の文化のさらなる興隆が果たせると提案した。それに対して、石破大臣は以下のような意見を述べている。

「石破大臣」

「市長がおっしゃるように、多くの国民の賛同を得ることが何よりも大事です。もし新聞の世論調査で、文化庁の京都移転に9割が賛成するならば、勝負は既に決まっているともいえます。」

京都創生として「文化庁移転」を柱の中心に置くのであれば、京都市民の9割の賛同が必要である、という基準が明確になったので、京都創生の戦略的広報は的が絞りやすくなったといえる。

戦略的広報の中心的課題は「何を問題にすれば、突破口が開けるか」という広報課題の設定にある。「問題の所在が明確になると、解決策を選びやすい」とよく言われている。

こういった Branding PR の戦略的広報としての今後研究方向として、中小法人（中小企業、大学、地方自治体、病院等）の「チーフオフィサー」が図2に示しているような支援システムを活用できる体制を考えている。門川市長は「チーフオフィサー」として、京都創生戦略を軸にしてその突破口をこじ開けたという意味で、今後の自治体の戦略的広報のモデルになるかもしれない。

## 6. 実証研究2：「ユニクロ」の戦略的広報の事例研究：フューチャーセンター志向

「戦略的広報」という意味は、刻々と変化する未来に向けて、どこまで先読みして、その内容について、企業を取りまくステークホルダーと対話して、いかに合意形成を図っていくか、という意味を含んでいる

その合意形成にあたって、一部の人が集まる「密室」で行うのではなく、オープンマインドにメディアを通じて情報発信し、ステークホルダーの反応に真摯に耳を傾ける経営トップ体制が必要ある。

海外文献を参照にした考え方について、日本的なリアリティを裏付けるエビデンス（論拠）の2番目の事例として、日経新聞で「ファストリ次へ」という記事が、9月2日から3回にわたる連載を取り上げた。<sup>5)6)7)</sup>

その事例の検討を通じて、ファストリテイリングの柳井正会長兼社長の考え方が、まさに「チーフオフィサー」が推進する「戦略的広報」にマッチしている、という仮説を立てた。特に注目したのは「成長のため外部の力を取り込む」広報戦略という点であった。

ファストリテイリングの柳井CEOは、外部の変化をいち早く察知し、それを企業内の経営に取り込んで戦略展開をしてきた。その「変化の先読み」をすかさずメディアに公開してまさに話題提供型で今日まで持続的成長を遂げてきた。

マスコミが飛びついてくるニュース記事を自ら発信し、マスコミの反応を見ながら、次の広報戦略を打ち出してきた。1995年頃、ユニクロがベンチャー企業として株式上場を果たしたときは、日本のアパレル流通を支配してきた「中間業者」のカット戦略を打ち出したが、それは英国の「マークス&スペンサー」についてベンチマークをして、工場直結型の垂直的小売業を戦略的展開してきた。<sup>8)</sup>

その後も、米国のSPA（製造小売り）業態を取ってきたGAPを徹底的にベンチマークしてきた。2000年に入って、ファッションに強いZARA、H & Mを徹底的にベンチマークしてきたが、今回日経新聞が取り上げた事例では、「戦略的広報」として「アマゾン」にベンチマークの照準をあて始めている。

つまり、図2で示してきた概念モデルを裏付けしているように、その時々々の先端を行く企業をベンチマークするといった「外部の知恵」を上手く取り入れて、メディアを含めたステークホルダーの期待と信頼を勝ち得てきたという「レピュテーション・マネジメント」力を身に付けてきている。

今回のようにアマゾンライバルとみなして広報し、一方、I&Yホールディングのオムニチャネル戦略とも連携するといった事例は戦略的広報のよい例と言える。

経営者の仕事は、未来に向けて正しい意思決定を下すことにある。ファストリテイリングは2018年に売上目標2兆5千億円、2020年には5兆円を掲げているが、その高い目標に向けて、達成する可能性を秘めたあらゆる戦略を総動員する「あくなき模索戦略」の組み立てに情熱をもって取り組んでいる。

## 7. 結論：戦略的広報の実践ステップとしての Branding PR の支援システムの提唱

米国の企業が、メディア資源の変遷に対して、未来の市場機会を予測しながら最終ユーザーである消費者やその消費者を支援するステークホルダーの要望を事前に予測して、現状の競争環境から一歩先んじる突破口を切り開いて、新しい競争環境で対応できる能力を持ったGame Changerとしての役割を「チーフオフィサー」が果たしていく点を本論文の前半で検討してきた。

特に2000年に入ってメディア資源のあり方が「アナログメディア資源」から「デジタルメディア資源」へと進化するにつれて、ステークホルダーとのコミュニケーションに経営的責任を負っているCCOの職務も、大きく変革してきた。

日本では、米国のメディア資源の変革と比較した場合、約10年遅れで、2015年ごろから「デジタルメディア資源」時代に入りつつあるといえる。

したがって、2015度以降の日本におけるメディア資源の変遷の影響を考察するために、図2に示したような「戦略的広報」の展開の仕組みづくりに関して、組織体の先駆的事例として「京都創生戦略」と「ユニクロ

のグローバル戦略」の2つの事例研究を検討した。

この2つの事例を検討してみて「日本的戦略的広報」のあり方として、CEOの卓越した洞察力に付け加えて、「戦略的広報」をより効果的に実行していくためには、本研究で提案した「チーフオフィサー」の支援システムである「Branding PR」の戦略的枠組みが必要である、という結論が得られた。

つまり、経営トップの卓越した洞察力を具現化するために、図2でBranding PRの戦略的枠組みで提示したように、その組織を支援している「ステークホルダーインサイト」を専門に担当する「チーフオフィサー」が配置されていて、そのインサイトされた知見が、その組織の「経営理念」と「経営資源」とのかい離を大きく踏み外さないような「戦略的広報」施策を立案し、メディアの理解を取り付けて、実際に変革戦略を実行していく仕組みづくりが必要になってくる。

今回の2つの事例では、京都創生戦略の場合は、門川市長と石破大臣との対談を「月刊ボイス」で「地方創生は首長次第」というキャッチコピーを公表したことと、ユニクロの場合の3回にわたる日経新聞の連載で「ライバルはアマゾン」というキャッチコピーの公表は、いずれも「戦略的広報」としての重要な役目を果たしている良い事例であるといえる。

今後の課題としては、こういった「戦略的広報」にそった「キャッチコピー」を生み出していくためには、ステークホルダーとの普段からの「デジタル対話戦略」をどこまで徹底させるかにかかってくる。

そのためには、Branding PRモデルで提示した2段階の「上流工程」のいずれの工程も、普段から整備しておかないと、他の組織を出し抜く「戦略的広報」を継続して打ち出すことはむずかしい。つまり、Branding PRモデルの第1段階の「レピュテーション・マネジメント」で、突破口を打ち破る戦略的代案を構築しておき、時期が到来したときに「戦略的エンゲージメント・マネジメント」内の「インターナルコミュニケーション戦略」「パブリックリレーションズ戦略」「マーケティングコミュニケーション戦略」をフルに活用して迅速に対応する能力が要求される。

## 注

- 1) 本研究は、平成24年度 自由研究A「海外広報文献研究を基盤にした教材バンクの構築」および平成26年度「メディア資源の変遷に対応する次世代型のCCOの再構築に関する研究：海外文献研究を踏まえて」に関する日本広報学会研究助成プロジェクト研究を参考にまとめた。
- 2) 京都市ホームページ、2015年11月13日 京都市長ページ資料より
- 3) 京都市総合企画局市長公室創生戦略担当「まち・ひと・しごと・こころ京都創生」総合戦略資料より
- 4) Voice 2015年10月号石破茂 門川大作 対談「地方創生は首長次第」PHP出版局から引用
- 5) 日経新聞 2015年9月2日「ファストリ次へ（上）ライバルはアマゾン」異業種連携、突破口探る」から引用
- 6) 日経新聞 2015年9月3日号「ファストリ次へ（中）店不足まねくヒト不足 ブランド力の向上急ぐ」から引用
- 7) 日経新聞 2015年9月4日号ファストリ次へ（下）「最高の売り場、ネットにも」から引用
- 8) 三浦信、菅原正博、来往元朗「流通企業の新展開」大学出版局 P4, 1996

## 文献

- Gollis, T.T.L. *The IACB Handbook of Organizational Communication* 2nd Edition, Josey-Bass A Wiley Imprint 2011.
- Smythe, J., *The Chief Engagement Officer: Turning Hierarchy Side Down To Drive Performance* Kogan Page Limited 2007
- Winters, A.A., Winters, P.F. *Retailing Branding* Fairchild 2005
- Tench, R., Yeomanz, L. *Exploring Public Relations*, Prentice-Hall 2006.
- Fisher, J. *Strategic Brand Engagement*, Kogan Page Limited 2014
- Kirk, B.C. *Lessons From Chief Marketing Officer* MacGraw-Hill 2003
- Burger, N. *Paid, Owned, Earned: Maximizing Returns in a Socially Connected World*, Wiley 2012
- Lieb, D. *Content marketing: Think Like a Publisher* QUI 2012
- Halligan, B., Shah, D. *Inbound Marketing: Attract, Engage and Delight Customer Online*, Wiley 2014 by Pulizzi, J., Rose, R. *Managing Content Marketing* Wiley 2012
- Grenberg, E., Kates, A. *Strategic Digital Marketing*, McGraw-Hill 2014
- McCracken, G. *Chief Culture officer* Basick Book, 2009
- Elkeles, T., Phillips, J. *The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development*, Elsevier 2007



## 「戦略的広報とチーフオフィサーの役割の変化」

—フューチャーセンター志向を中心にして—

菅原 正博                      石橋 陽                      大島 一豊                      野口 淳  
(プロトビジョン)              (国際 CCO 交流研究所)              (マーケティングメソッド研究所)              (国際 CCO 交流研究所)

米国の企業が、メディア資源の変遷に対して、新しい競争環境で対応できる能力を持った Game Changer としての役割を「チーフオフィサー」が果たしている点を本論文の前半で検討してきた。2015 度以降の日本におけるメディア資源の変遷の影響を考察するために、中小組織の先駆的事例として「京都創生戦略」と「ユニクロのグローバル戦略」の2つの事例研究を踏まえて、日本的な「戦略的広報」の展開の仕組みづくりを検討した。

Branding PR の戦略的枠組みにそって、その組織の「経営理念」と「経営資源」とのかい離を多く踏み外さないような「戦略的広報」施策を立案し、メディアの理解を取り付けて、実際に変革戦略を実行していく仕組みづくりが必要になってくる。

キーワード：ブランディングPR, チーフ・オフィサー、メディア資源、戦略的広報、ステイクホルダー・インサイト・オフィサー

## Strategic Public Relations and the Changing Role of the Chief Officer

—Future Center Orientation—

Masahiro SUGAHARA                      Akira ISHIBASHI                      Kazutoyo OSHIMA                      Atsushi NOGUCHI  
(Protovision)              (KokusaiCCO Koryu Kenkyusho)              (Marketing Method Kenkyusho)              (KokusaiCCO Koryu Kenkyusho)

This subject of our research was to explain the changing role of the Chief Officer under the drastic change of the media resources in USA

We studied the case of the media strategy about Japanese SME,( Small- Medium Enterprise), for example, UNIQRO and the Government of Kyoto City, The corporate communication needs the model of “Branding Public Relations” as the framework of the strategic innovation.

**Keywords** : Branding PR, Chief Officer, media resource, strategic communication, Stakeholder Insight Officer