

広報のDXに関する一考察

—価値共創時代に向けた企業コミュニケーションの変革—

大橋行彦 小松康弘 北見幸一 柴山慎一

(日立製作所) (野村総合研究所) (東京都市大学) (社会情報大学院大学)

要旨：本研究は、DX (Digital Transformation) の加速、顧客起点の価値共創が進展するなかで、広報にどのような変革が求められるかを明らかにすることを目的としている。企業広報担当者へのアンケート調査や先行事例研究による考察の結果、デジタル技術の利点を最大限に活用して顧客や従業員、そして社会との多様な接点を通じエンゲージメントを高めるためには、広報に中核的な役割が求められるとの示唆を得た。従業員による理念やパーパスの実践や、顧客-企業-従業員の相互作用が生み出す感動や共感など体験価値の可視化により、評判や信頼を蓄積してブランド価値を向上させることが重要である。

キーワード：DX(Digital Transformation)、価値共創、エンゲージメント、パーパス、コミュニティ

1. はじめに

デジタル技術を駆使してビジネスモデルを変革するDXが進展するなかで企業コミュニケーションをどのように変革すべきかを把握するため、筆者らは2020年7月から「DXコミュニケーション研究会」¹を組織して研究に取り組み、DXは企業の変革であると同時に広報でもデジタル技術を活用した大胆な変革が期待されていることを実感した。

DXは、企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立することであり、組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革として定義される(経済産業省、2019)。さらには、従来のビジネスの変革というだけでなく、環境変化に適応するために継続的に変革し続けることがDXの本質であり、企業のめざすべき方向性である(経済産業省、2020)。企業のビジネスモデルは製品・サービスの主に機能的ベネフィットを追求する「プロダクトアウト」から、課題解決やCX(Customer Experience)の向上をめざした「価値共創(Co-creation)」へ進化し、顧客と企業の双方が知恵を出し合う共創戦略を通じ顧客体験価値の創発が活発化している。

一方、DXはコミュニケーションにも革新的な変化を引き起こした。顧客、企業、その他のステークホルダーがデジタルネットワークで常時つながることにより顧客と企業間の情報非対称性は消滅し、相互のコミュニケーションの接点とメディア(経路)が多様化した。様々なデジタルツールを駆使して企業としてだけでなく従業員個人やインフルエンサーを通じた多面的なコミュニケーションが繰り返されている。

このように、DXは広報にとってコミュニケーションの変革を通じた企業の価値共創への貢献を可能にしている。本稿では、筆者らが実施してきた広報実態調査や先行事例研究などを参考にして、広報の現状を踏まえながら今後取り組むべきDXの方向性や推進上の課題を考察した。

¹ 筆者らは2020年2月研究準備会を立上げ、同年7月研究会を正式に発足した。研究会では先行事例研究やマーケティング領域の専門家との交流などを含めた学際的研究を展開している。

2. 広報のDX

2-1. 広報にとってDXとは

こうした変化は広報にどのようなインパクトを及ぼすのだろうか。

本研究では、デジタル技術を活用した広報の変革として「広報のDX」を定義している。そして、業務効率向上を目的とする第一段階（DX1.0）、価値共創による体験価値向上を目的とする第二段階（DX2.0）に区分し、変革の方向性及び推進に向けた課題の考察を試みている。

第一段階では、デジタルコンテンツやSNSなどのデジタルメディアを活用した情報発信、広報業務効率化ツールやソーシャルリスニングサービスなどデジタルツールを個別活用した広報プロセスのデジタル化に取り組む。第二段階では、統合化されたデジタルプラットフォーム上でコミュニティやエコシステムを形成し、顧客、従業員、インフルエンサーなどの交流を通じてストーリーを共有することにより共感や信頼の醸成に取り組む。

表1
広報のDX

進化過程	DX1.0	DX2.0
		プロセスのデジタル化による 業務効率向上
デジタル施策	コンテンツやメディアのデジタル化 広報プロセスのデジタル化	顧客、従業員、インフルエンサー交流 コミュニティ/エコシステム形成
デジタル基盤	デジタルツール個別活用	デジタルプラットフォーム ²

(出所) 筆者作成

2-2. DXコミュニケーション³・コンセプト

コトラー（1994）は、Service-Dominant な環境における顧客－企業－従業員の相互の関係を「サービス・マーケティングの三角形」として紹介した。このモデルを参考にして、企業コミュニケーションにおける価値創出のメカニズムをモデル化したのが「DX コミュニケーション・コンセプト」である（図1）。このコンセプトでは、顧客、企業、従業員がデジタルテクノロジーを活用してつながり、Internal(企業と従業員間の社内コミュニケーション)、Interactive(価値共創に向けた従業員と顧客間のコミュニケーション)、External(メディアミックスを駆使した企業と顧客間のコミュニケーション)のチャネルを通じて、相互にコミュニケーションを深めながら顧客、企業、従業員の体験価値を向上させることを示している。

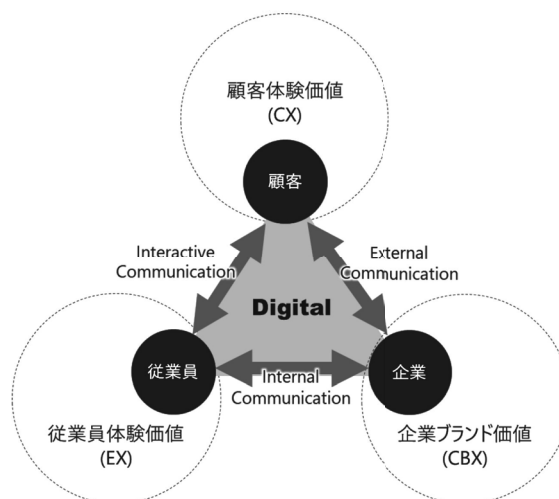


図1. DX コミュニケーション・コンセプト

(出所) 筆者作成

² デジタルプラットフォームの構成や機能は現時点で明確ではないが、機能提供型の製品やサービス単体ではなく、データを活用して共創可能な統合されたサービスの集合体を想定している。

³ 顧客－企業－従業員がデジタル技術を駆使して協働する統合的コミュニケーションと定義する。

Internal Communication では、経営理念やパーパス、事業コンセプトなど、自社のコアコンピタンスを従業員が理解し社内の求心力を向上させるとともに、顧客起点で組織として DX に取り組む組織文化（DX カルチャー）の醸成を通じ従業員体験価値 EX（Employee Experience）を高める。また、体験価値を獲得した従業員は、信頼できるメディアとしてそれぞれの接点を通じ顧客やその他のステークホルダーとの対話を重ねることが期待される。

次に、Interactive Communication では、顧客接点での従業員の顧客ケア活動や顧客コミュニティ活動など様々な機能活動を通じ、顧客との双方向コミュニケーションにより顧客体験価値 CX（Customer Experience）の向上を図る。ここでの顧客接点は、サービス・マーケティングで言う営業やサービスなどの顧客フロントに限定されず、研究・開発・製造・販売・サービスなどサプライチェーンに亘るすべての企業活動である。こうした顧客接点の活動を通じて顧客を惹きこむためには Internal Communication の役割が大きい。

さらに、External Communication は顧客共創活動を通じて獲得したノウハウやユースケースなどをストーリーとして蓄積し、各種メディアやインフルエンサーなどを通じて訴求するとともに、SNS や顧客コミュニティにより広く共有する。サービス・マーケティングでは、従業員満足を重視してサービス品質を向上させ顧客満足度を高めることが主な狙いだが、DX コミュニケーションでは、Internal、Interactive、External のコミュニケーションがつながって一連のコミュニケーションを繰り返し、そうして獲得した共感や信頼を企業ブランド価値 CBX（Corporate Brand Experience）として蓄積していく。共通の理念やパーパスのもとでコンテンツをストーリーとして統合化し、広報活動が価値共創プロセスの一環としての役割を担い企業の持続的な価値向上に貢献するのである。

3. 広報実態調査

3-1. 調査概要

本研究では、DX や価値共創に対して広報としてどの対応しようとしているのか、その現状と課題を調査するため、日本広報学会会員企業などの広報担当者を対象にアンケート調査を実施した。調査概要は以下の通りである。

調査期間：	2021年7月1日～8月10日
調査方法：	Web アンケート調査（マクロミル Questant）
調査対象：	日本広報学会会員企業他（有効回収数 52 ⁴ ）
調査項目：	広報における DX への取り組み、重点テーマ、DX 推進上の課題など

3-2. 広報の DX への取り組み

アンケート調査では、まず広報としての DX（デジタル技術を活用したビジネスモデル革新などの抜本的な変革）への取り組みを聞いた。広報として既に DX に取り組んでいる、これから取り組む予定、取り組むかどうか検討中、取り組む予定はないという4択のうち、広報として既に DX に取り組んでいるのは 29.4%に留まった。日本能率協会が毎年実施している「日本企業の経営課題 2021」調査によれば、企業として既に DX に取り組んでいるのが 65.6%（大企業、2020年度は 51.1%）であるのに対し、広報として DX に取り組んでいる企業はその半分以下であり未だ少ない。

⁴ 有効回答数が少数(52)のため、今回の調査では全体の傾向を把握することにとどめている。

次に、広報で現在取り組んでいるデジタル施策と今後（5年後）特に注力する施策について調査したのが図2と図3である。広報のDXに対する姿勢による影響を考慮するため、これから取り組む予定及び取り組むかどうか検討中の回答を除き、DXに既に取り組んでいる企業とDXに取り組む予定がない企業との対応について比較した。

DXに取り組む予定がないと回答した広報では、図2に示すように自社ウェブサイトの活用については現在88.9%と高いが、デジタルメディアやSNSの活用、広報プロセスのデジタル化などへはこれから取り組もうとしているのがわかる。

一方、DXに取り組んでいる広報では、図3に示すように既に8割以上が自社ウェブサイトの活用、デジタルメディアやSNSを活用した情報発信、広報プロセスのデジタル化などに取り組んでいる。これらはDXのレベルで言えばDX1.0の取り組みがほとんどだが、今後はオンラインコミュニティを通じた顧客やインフルエンサーとの交流、顧客や従業員の体験価値向上によるエンゲージメント向上などDX2.0レベルの本格的な変革に取り組むの重点を移そうとしている意向が顕著に表れている。

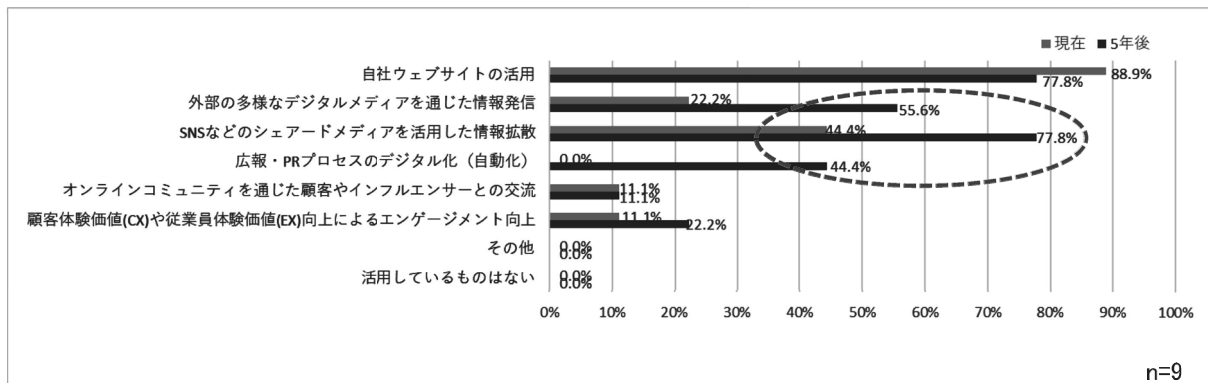


図2. 広報におけるデジタル施策への取り組み（広報としてDXに取り組む予定がない）

（出所）筆者作成

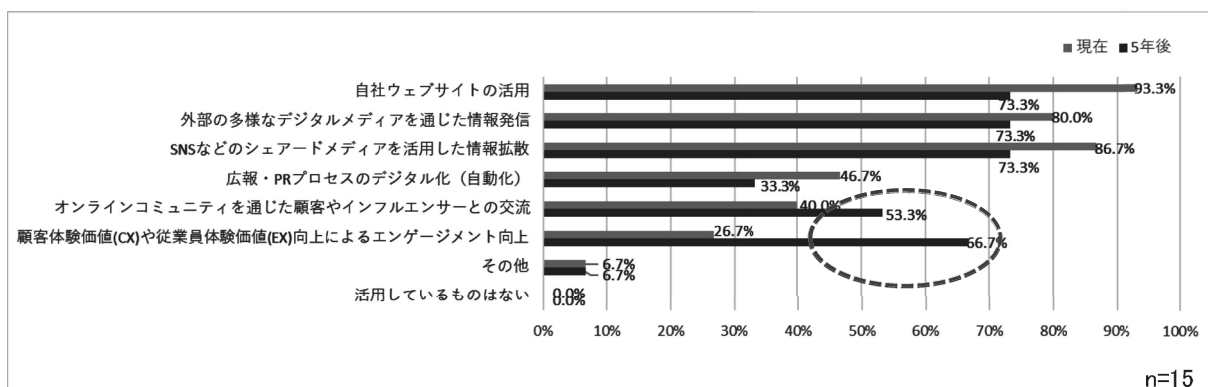


図3. 広報におけるデジタル施策への取り組み（広報としてDXに取り組んでいる）

（出所）筆者作成

3-3. 広報が注力するテーマ

前項のようなデジタル活用に取り組みながら、広報はどのようなテーマに注力していこうとしているのだろうか。アンケート調査結果をグラフ化した図 4 によれば、現在はブランド価値向上の割合が 70.6%と最も高く、次いで商品・サービスの認知度向上(68.6%)、経営理念/パーパス浸透(47.1%)の順であった。今後(5 年後)については、ブランド価値向上が現在と同様に最も高く、経営理念/パーパス浸透の割合が 47.1%から 51.0%へと増加し、従業員満足度・従業員体験価値向上やグローバル化なども大幅に増加した。一方で、商品・サービスの認知度向上については 68.6%から 47.1%へと大幅に低下した。この結果はまさしくプロダクトアウトから体験価値を重視する価値共創へと進化する企業のビジネスモデルの変化を反映していると思われる。

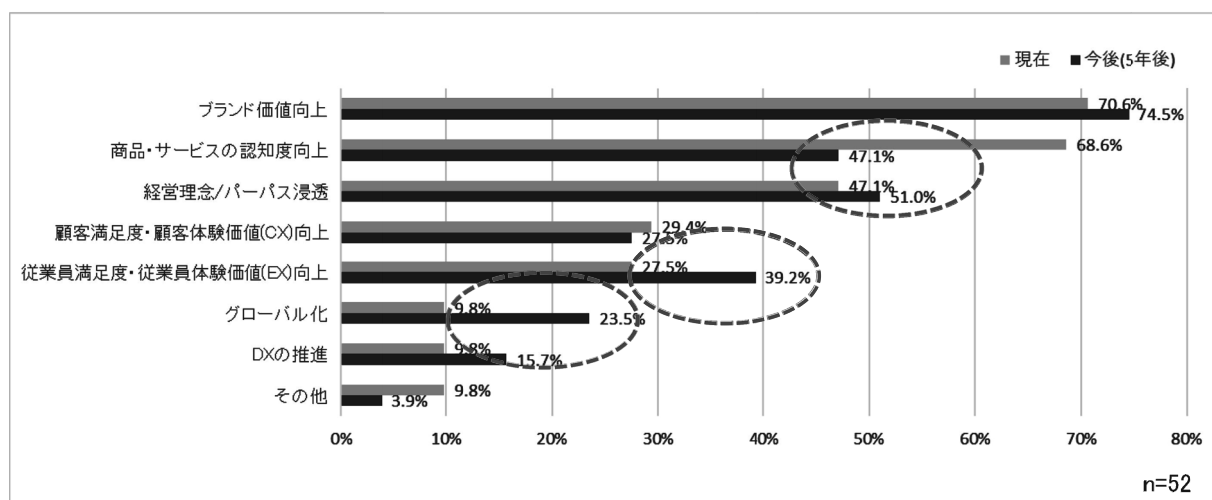


図 4. 広報が注力するテーマ

(出所) 筆者作成

3-4. DX 推進上の課題

最後に、広報が DX に取り組むうえでの課題を集計したのが図 5 である。課題として挙げられた中で最も多かったのが広報人材の IT リテラシー向上であった。次いで、マーケティング部門などとの組織間連携や外部機関活用、予算の制約などが課題として挙げられた。企業の DX 推進においても 9 割の企業が人材の不足を挙げており（日本能率協会、2021）、広報の DX においてもデジタル活用を担う人材の確保・育成は最優先課題の一つと考えられる。

また、組織間連携・外部機関活用については、組織間のオウンドメディア連携やマーケティング部門の MA(Marketing Automation)ツールなどとの連携による顧客体験価値向上が課題として挙げられている。

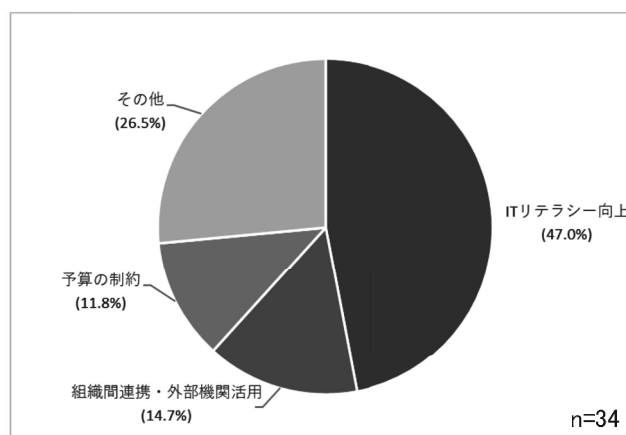


図 5. 広報が DX に取り組むうえでの課題

(出所) 筆者作成

4. 事例研究

前章で示した通り、広報として本格的なDXに取り組んでいる企業自体は数としては多くないが、一部の企業ではDXコミュニケーションを通じた価値の創出を実現したケースも出てきている。

下の表はこれまでの事例研究で対象にしたデジタル活用事例の一覧である。従業員の肉声でインサイトを伝えるブランディングを展開する野村総合研究所、バーチャル空間に工場を再現してCX向上を図るオムロン、クロスメディアを駆使してトヨタの今を伝えるトヨタ自動車、顧客接点をデジタルで統合管理する東芝、世界共通のパーパスを基軸にブランド戦略を展開するネスレ日本などがある。

本章では、これまで企業の内部資源でしかなかった従業員を顧客接点を担うメディアとして機能させることで、コミュニケーションに関わる各主体に価値をもたらした事例として、エン・ジャパンの「en soku!」と日立製作所の「I am Hitachi」

を取り上げて以下に紹介する。いずれも従業員が起点となる変革ではあるが、「en soku!」は情報流通の環境を変えることで従業員に役割の変化をもたらした例、「I am Hitachi」は従業員をアンバサダー化し企業文化の浸透を実現した例である。

表 2

先行事例一覧

会社名	事例内容	特徴
エン・ジャパン	en soku!	Web社内報を完全公開、社外公開によるブーメラン効果で従業員のEXとCX向上
日立製作所	I am Hitachi	社内選抜した従業員のストーリーを動画化し社内外発信、従業員のEXを通じ企業ブランド価値向上
野村総合研究所	NRI JOURNAL/People/Voice	従業員の肉声でインサイトを伝えるクロスメディアブランディングを展開しCX向上
オムロン	i-Automation! /オートメーションセンタ	バーチャル空間に工場現場を再現、リアル感のある顧客接点づくりでCX向上
トヨタ自動車	トヨタタイムズ	TVCM、Web、YouTubeなどを駆使し、企業の今を生で伝え従業員、取引先、顧客との絆を強化
東芝	企業ブランディングのDX	WebやSNSなどデジタル顧客接点のPDCA徹底による継続的なエンゲージメント向上
ネスレ日本	世界共通のパーパス	世界共通のパーパスを基軸とした統合ブランディングや共通価値創造活動を展開

4-1. エン・ジャパン「en soku!」⁵

エン・ジャパンでは、以前から「en Japan Times」という社内報をイントラネットで発信していたが、記事の更新頻度が少ない、異なる拠点や部署の話題が少なく取り上げる内容が限定的、一方的な情報発信で新たな交流が生まれにくいといった問題を抱えていた。2000年代に入り企業規模が急拡大し、10年間で従業員数が5倍に膨らむ中、企業に対する帰属意識の低下や仕事への誇りの喪失なども懸念されていたという。こうした状況に対し、2017年にWeb社内報「en soku!」への刷新を図った。

「en soku!」のコンセプトは「まるっと公開、社員みんなで作る社内報」であり、その特徴は社内限定ではなく社外への公開にも踏み切った点にある。背景には、従業員に自社のこと、特に多様な従業員の多様な働きぶりを知ってもらい、より好きになってほしいという狙いがある。企業に所属する従業員には、社内の情報を積極的には知ろうとはせず、業務以外では触れたくないとする者もいる。

「en soku!」は、社外から注目されていることを従業員が感じる事が重要だという考えの下、社内のイベントや従業員の日常のありのままを、関係する全ての主体に届ける媒体として再スタートを切った。制作においては、外部への委託や専従者は置かず、別途本業をもつ従業員自身がレポーターとなって記事を発信する体制を構築。記事は毎日更新、公開される。更新通知機能も搭載することで「エン・ジャパンの今」をタイムリーに届けている。エン・ジャパンではデジタル技術のさらなる活用展開として、2019年度よりYouTube上で社内事情を伝えるYouTube社内報も始めている。なお、YouTube社内報も一般に公開されており、誰でも見ることができるものである。

当初の目的は、従業員のロイヤルティ向上やエンゲージメント強化だったが、社内の情報を公表したことにより、まずは顧客や業務上の関係者といった外部からの評価が高まった。その結果、評価さ

⁵ 2021年9月21日第10回DXコミュニケーション研究会でのエン・ジャパン清水朋之氏（ブランド企画室広報、当時）の講演内容に基づく。

れる企業で働いているということを実感し、ロイヤルティ向上やエンゲージメント強化につながった。社内で行ったアンケートでは、従業員家族からの「素敵な会社だ」という反応や、顧客からの「エン・ジャパンへの信頼感が増した」といったコメントが得られたという。

社内報の社外公開は、採用活動や販売促進活動にも良い影響をもたらした。例えば、中途入社した従業員の8割以上がコンテンツを視聴することで志望度が高まったとアンケートに回答している。採用担当者としても、内定者とのコミュニケーションを図るきっかけに活用しているほか、一度退社した従業員の再入社につながったケースもある。

従業員自ら制作を手掛けた **Internal Communication** による体験価値が、顧客など外部のステークホルダーに伝わり共感を増幅させた価値共創の事例の一つだと言えよう。

4-2. 日立製作所「I am Hitachi」⁶

日立製作所では、企業のアイデンティティを体現し、企業ブランドの価値向上に大きく貢献した事例を「Inspiration of the Year Global Award」として表彰する活動を続けている。2003年から国内を中心に行われていたが、2014年に対象をグローバルに広げた。本活動へは数百件のエントリーがあり、世界を6地域に分けてそれぞれの地域からグランプリが選定される。グランプリ受賞者は、社長も出席するグローバル表彰式で表彰され、オンラインで視聴する世界中の従業員に向けてプロジェクトの成功の軌跡を発表する機会を与えられる。さらに、受賞者はブランドアンバサダーに任命され、日立ブランドの伝道師として世界各地でブランド啓発に関する講演会やセミナーなどの活動を展開する。

ブランドアンバサダーになるにあたって、受賞者は自身の受賞案件と日立グループ・アイデンティティとのつながりを整理し、さまざまな場でブランドアンバサダーとして語るための特別な教育プログラムを受ける。ブランドアンバサダーの認定を受けると、彼らは日立グループ・アイデンティティをグローバルで活動する全従業員が理解し、実践できるための啓発活動に身を投じる。

「I am Hitachi」は、それぞれのブランドアンバサダーが受賞した取り組みにおいて、創業の精神が如何に発揮されたか、ビジョンの実現に如何に貢献したかを4分程度のストーリーに仕立てたシリーズ動画である。プロジェクトの完遂に至るまでの困難や葛藤、それを克服するに至る過程を、当事者の言葉で描き出すことで観た者に共感を生む。制作された動画はYouTubeやSNSを通じて社外へも公開されている。従業員の想いを生の声で率直に伝えるというアプローチにより、日立ブランドに誇りをもって仕事をする組織文化をつくとともに、従業員と顧客をはじめとする外部のステークホルダーの体験価値を相乗的に高めるといった価値共創につなげている。動画は採用活動でも活用され、日立の企業理念に共感して入社を決めたというケースも多く、人材獲得にも効果を発揮している。

5. 考察及び今後の課題

広報におけるDXへの取り組みについて、アンケートによる調査研究や先行事例研究を通じて考察した。アンケート調査では約3割の企業がDXに取り組んでいるとの回答を得たが、今は広報プロセスのデジタル化による業務効率向上(筆者らの定義ではDX1.0レベル)への取り組みが中心でありDXは未だ途上であることがわかった。また、今後重視するテーマは、ブランド価値向上、経営理念やパーパスの浸透、従業員体験価値向上などであり、企業によってアプローチは異なるもののデジタル技

⁶ 2020年5月25日DXコミュニケーション研究会研究準備会での日立製作所紺野篤志氏(ブランド・コミュニケーション本部グループブランド戦略部長、当時)の講演内容と同社へのヒアリングに基づく。

術を活用した新しい取り組みも始まっている。国内外の従業員が企業ブランドの理念を共有し求心力を高めるとともに、従業員自身がアンバサダーになり社内や社外のステークホルダーの共感を生み出す日立製作所、社内報をデジタル化し、従業員一人ひとりがメディアとなって自らの体験価値を社内外へ広く紹介し採用活動や販売促進活動に貢献しているエン・ジャパンの取り組みなどがその一例である。こうした試行錯誤の取り組みを通じてデジタルツールの有効性が実証され、ユースケースとして体験や知見が共有されることにより、広報の DX が活発化することを期待したい。また、今後は社内外への経営理念やパーパスの浸透により感動や共感を創出し、従業員や顧客の体験価値を高める価値共創の取り組みを活発化することが求められるであろう。

一方で、冒頭で紹介したように DX はデータとデジタル技術を活用した価値共創へのチャレンジであり、デジタルでつながった関係性やデジタルで獲得したデータをどう活用していくかは広報の DX を成功させる鍵である。現状では、PR 効果測定サービスやソーシャルリスニングサービスなどを活用して個別施策のパフォーマンスを向上させることに留まっているが、広報トータルとしての価値貢献を高める総合的な取り組みが必要である。そのためには、デジタルツールを個々に導入するのではなく、自社の広報が目指す価値創造プロセスを設計し、そのプロセスに最適な仕掛けとしてデジタルプラットフォームを整備することが不可欠であろう。そして、デジタルプラットフォームでステークホルダーをつなぎ、様々な接点を通じて良好な関係性を維持・強化していくことが重要である。

本研究では、広報の DX で目指すべきコミュニケーションのフレームワーク「DX コミュニケーション・コンセプト」や DX に対する広報の取り組みと今後の方向性についての考察を行った。しかし、広報が具備すべきデジタルプラットフォームの具体的構成やデータ活用の仕組み、デジタル活用を加速する IT リテラシー向上の方策や組織カルチャーの変革、プラットフォーム上で取り組むべき価値共創の形態などについては未だ研究途上である。また、マーケティングなど他の組織との機能連携も重要なテーマとなるであろう。これらについては更なる考察が必要であり今後の研究課題としたい。

<謝辞>本研究ノートをまとめるにあたり、DX コミュニケーション研究会メンバー、事例研究として素材を提供いただいた企業と広報の皆さま、ゲスト講演していただいた研究者の皆さまにご協力いただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

参考文献

江端 浩人 (2020). マーケティング視点の DX (2020 年 12 月 14 日 DX コミュニケーション研究会での講演資料)

経済産業省 (2019). 「DX 推進指標」とそのガイダンス

<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf> (2021 年 11 月 22 日アクセス)

経済産業省 (2020). DX レポート 2 (中間とりまとめ)

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228004/20201228004-3.pdf> (2021 年 11 月 22 日アクセス)

P. Kotler (1994). Principles of Marketing Prentice-Hall

フィリップ・コトラー/ヴァルデマール・ファルチ/ウーヴェ・シュボンホルツ (2021). コトラーの H2H マーケティング—人間中心マーケティングの理論と実践— KADOKAWA

C.コワルコウスキー・W.ウラガ・戸谷 圭子・持丸 正明 (2020). B2B のサービス化戦略 東洋経済新報社

村松 潤一 (2021). 価値共創マーケティングと広報 (2021 年 9 月 DX コミュニケーション研究会での講演)

日本能率協会 (2021). 『日本企業の経営課題 2021』調査結果速報

【著者連絡先】大橋行彦：yukihiko.ohashi.kq@hitachi.com

Digital Transformation in Public Relations and Communications

Yukihiko OHASHI Yasuhiro KOMATSU

(Hitachi, Ltd.) (Nomura Research Institute, Ltd.)

Koichi KITAMI

Shinichi SHIBAYAMA

(Tokyo City University) (The Graduate School of Information & Communication)

Abstract

The purpose of this study is to clarify what kind of transformation is required for public relations and Communications with the acceleration of DX (Digital Transformation), which transforms business models through value co-creation using digital technology. As a result of questionnaire surveys with corporate public relations officers and consideration through several case studies, it was suggested that it is important to accumulate reputation and trust in public relations and Communications by visualizing the excitement and empathy generated by philosophy and purpose practice and the interaction between companies, customers, and employees. Public relations and Communications are required to play a key role as a "core function of communication" to maximize the benefits of digital technology and enhance engagement through diverse contacts with customers and society.

Key words: Digital Transformation, Value Co-creation, Purpose, Engagement, Community