

# 広報の経営機能に対する経営者の意識と現状の課題

—上場企業を対象とした意識調査をもとに—

国枝智樹（上智大学）

「経営機能としての広報」研究プロジェクトチーム（日本広報学会）

要旨：本研究の目的は、日本広報学会が提案した新たな広報概念の定義をもとに、上場企業経営者が広報を経営機能としてどのように認識しているかを明らかにすることである。オンラインアンケート（回答率5.3%）の結果、95.2%の経営者が定義に賛同した一方、自社の広報が経営機能を「発揮している」という回答は55.3%で、広報の個別の役割も含めて期待と現実の間には約30ポイント程度ギャップが存在した。ただし、経営と広報の距離に近い企業は期待と現実のギャップが少なかった。広報責任者に求める知見は業界によって異なるが、全体として広報の専門的知見より会社や業界の知見と世の中の動きの知見が優先される傾向が見られた。

キーワード：広報の定義、経営機能、上場企業、経営者、意識調査

## 1. 問題意識

日本広報学会は2023年、新たな広報概念の定義、すなわち「組織や個人が、目的達成や課題解決のために、多様なステークホルダーとの双方向コミュニケーションによって、社会的に望ましい関係を構築・維持する経営機能である」を発表した。この定義の主な特徴は、「広報」、「パブリック・リレーションズ」、「コーポレート・コミュニケーション」を同じ意味を持つ言葉として定義したこと、広報の目的を、「関係の構築や維持」ではなく、「（組織や個人の）「目的達成や課題解決」としたこと、広報の分類を「コミュニケーションプロセス」ではなく「経営機能」としたことである（日本広報学会, 2023）。

本定義は発表後、一定の評価を得ることができた一方、課題として、理想としての広報概念を定義したことから実態とのギャップがある可能性や、経営者の考えを把握できていない点が指摘されてきた。定義を作成する過程では日本広報学会に所属する研究者や実務家を対象とした意識調査が複数回実施され、議論の機会も複数回設けられていた（国枝・「新たな広報概念の定義」プロジェクトチーム, 2023, 2024）。しかし、広報を経営機能として位置づけることに対して、経営者がどのように考えるかは、定義の妥当性を判断するうえで重要な視点である。このような課題に対応するため、2024年6月、日本広報学会内に「経営機能としての広報」研究プロジェクトチームが新たに発足した。

本稿では、上場企業の経営者を対象として同研究プロジェクトチームが実施した「経営機能としての広報」に関する意識調査の結果を報告し、その内容を考察する。本調査は広報概念の定義に関する研究の一環として行われたものであり、これまで十分に明らかにされてこなかった経営者の考えや、経営機能としての広報のあり方を解明することを目的としている。なお、本論文の図表はすべて筆者が回答データに基づいて作成した。

## 2. 先行研究

### 2-1. 広報の実態調査

広報の実態調査はこれまで、さまざまな団体が行ってきた。代表例として日本広報協会による自治

体を対象とした「広報広聴活動実態調査」、経済広報センターによる「企業の広報活動に関する意識実態調査」、日本パブリックリレーションズ協会の「PR業実態調査」、月刊『広報会議』が行う各種調査が挙げられる。主要な調査は定期的に行われ、自治体や企業の広報における時系列的な変化やトレンドを明らかにしてきた。これらの調査の対象は主に各組織の広報担当部署であり、経営者を対象とした調査は少ない。個別の経営者の広報に対する意識はインタビュー記事などとして公開されることはあっても、多数の経営者を対象としたアンケート調査は行われてこなかった。

経営者を含む、経営と広報の関係に関する大規模な調査として有名なのが James E. Grunig 率いるプロジェクトチームが15年かけて構築したエクセレンス理論の研究である。同研究は、広報が組織の有効性をどう高めるのか、組織の有効性を最も高められる広報機能の特徴とは何かについて明らかにすることを目的として、アメリカ、カナダ、イギリス3か国の企業、非営利組織、行政機関など327の組織の広報部門の責任者やCEO、従業員を対象とした調査を行った。主な結論は以下の2つである。

「広報は、組織の目標とパブリックの期待とを調和させることによって組織の有効性を高め、良質で長期的な関係性を構築することにより、組織に貢献する。その貢献は組織にとって経済的価値がある。」

「広報担当上級マネージャが経営上層部の一員で、組織の目標の設定、戦略的パブリックの特定に参画できる場合、組織の有効性に寄与する可能性が最も高い。」

(Grunig et al, 2002, 須田訳, 2014, pp.93-94)

エクセレンス理論は発表後、調査方法や内容についてさまざまな批判にさらされてきた一方、後続の研究や経営を巡る議論に大きな影響を与えてきた (Kenny, 2017)。また、調査対象となった3か国以外についてもエクセレンス理論を用いた研究は蓄積されてきた。例えば日本企業を対象とした研究では、役員会議に参加している広報責任者は少なく、双方向コミュニケーションは主な業務ではなく、組織の有効性を高めるエクセレンス理論に対応した経営スタイルはほとんど見られないという指摘 (Watson & Sallot, 2001) や、著名な企業の事例研究においても広報は経営機能ではなくマーケティング機能の一部にとどまっているという指摘 (Muk, 2012) がされてきた。

しかし、日本でも広報の重要性は高まっており、経営と広報の距離は近づき、広報に対する経営機能としての認識も定着しつつあると考えられる。このことは、経営者を対象とした研究を通して検証する必要がある。

### 3. 方法

#### 3-1. 目的

本研究の目的は、日本広報学会が提案した新たな広報概念の定義を基に、上場企業経営者が広報を経営機能としてどのように認識しているかを明らかにすることである。具体的には、以下の4つのリサーチクエスチョンを設定する。

RQ1 定義への意見：経営者は日本広報学会の定義に対してどの程度賛同し、どのような意見を持っているのか。

RQ2 期待と現実：経営者は自社の広報機能について、何を期待し、どのような現実があると考えているのか。

RQ3 広報体制：企業の中に専任部署はあるのか、あるとしたら責任者の役職は何で、経営事項を判断する会議体に参加しているのか。

RQ4 求める人材と体制：広報責任者に備わっていてほしい知見は何で、経営機能を担う広報人材の育成・確保はどのようにするのか。

### 3-2. 対象と方法

調査対象は上場企業 3926 社の経営者である。経営者宛に調査協力依頼文を郵送し、回答をオンラインで収集した。調査期間は 2024 年 10 月 16 日から 11 月 15 日である。調査票には 17 個の設問があり、その構成は次の通りである（質問一覧は論文末尾に掲載）。

Q1・Q2・Q3 では日本広報学会の定義への賛同、その理由、自社の広報機能に対して期待している役割としてどの程度当てはまるかを尋ねた。Q4・Q5 では自社の広報機能に対する「期待」と「現実」について、6 つの役割を対象に尋ねた。Q6・Q7・Q8 では広報の専任部署の有無、広報専任部署の責任者の役職、経営事項を判断する会議体（役員会議／経営会議）への参加について尋ねた。Q9・Q10 では広報責任者に備わっていてほしい知見と、経営機能を担う広報の人材を育成・確保する方法について尋ねた。Q11・Q12・Q13 では広報がどの程度「経営機能」を発揮できているか、今後、「経営機能」を発揮していく上でどのような考えがあるか、そして広報に対する意見について尋ねた。Q14・Q15 では企業名と法人形態を、Q16・Q17 では追加のインタビュー調査の可否と連絡先を尋ねた。

Q1・Q2・Q3 は定義への意見（RQ1）に、Q3・Q4・Q5・Q11・Q12 は期待と現実（RQ2）に、Q6・Q7・Q8・Q15 は広報体制（RQ3）に、Q9・Q10 は求める人材と体制（RQ4）に対応している。

## 4. 結果

### 4-1. 回答企業の特徴

調査の結果、207 件（5.3%）の回答が集まった。回答企業の業種、所在地、設立年、従業員数、資本金の規模はさまざまである。表 1 は証券コード協議会（2003）が定めた大分類・中分類に基づいて作成した、回答企業および上場企業全体の業種別割合である。回答企業の内訳を見ると、4 割を占める製造業が最も多く、サービス業、商業、運輸・情報通信業、金融・保険業がそれぞれ約 1 割である。上場企業全体の割合と比較すると差は±6 ポイント未満であり、類似している。回答企業の数は限られているが、業種割合が全体に近いことから、回答結果はある程度全体の傾向を反映していると考えられる。

表 1 回答企業と上場企業全体の業種別割合

大分類*	中分類*	回答企業 (A)	企業全体 (B)	A-B
製造業	食料品、化学、電気機器他	40.6%	37.1%	3.4 pt
サービス業	サービス業、不動産業	16.9%	17.6%	-0.7 pt
運輸・情報通信業	情報・通信業、倉庫・運輸関連業他	13.0%	18.7%	-5.7 pt
商業	小売業、卸売業	13.0%	16.7%	-3.7 pt
金融・保険業	銀行業、証券・商品先物取引業他	10.1%	4.5%	5.6 pt
建設業	建設業	5.3%	4.2%	1.2 pt
電気・ガス業	電気・ガス業	1.0%	0.7%	0.3 pt
鉱業	鉱業	0.0%	0.2%	-0.2 pt
水産・農林業	水産・農林業	0.0%	0.3%	-0.3 pt

\*証券コード協議会が定める業種分類

なお、企業の法人形態（Q15）は純粋持株会社が21.0%、事業持株会社が20.0%、事業会社が60.0%だった。一般的に純粋持株会社はグループ企業の管理経営を主な目的としているため、事業の一環として広報活動を展開する事業持株会社や事業会社の方が、広報に対する関心は高く、取り組みも積極的であると想定できる。

#### 4-2. Q1・Q2・Q3 定義に対する考え

日本広報学会の定義に対する賛同について尋ねたQ1では、「とても賛同する」が32.9%、「賛同する」が62.3%、合計95.2%が「賛同する」と回答した。一方、「どちらともいえない」は4.8%で、「賛同できない」と「全く賛同できない」という回答はなかった。単純な比較は難しいものの、日本広報学会所属の研究者と実務家を対象に実施した既存の定義への共感度調査（国枝・「新たな広報概念の定義」プロジェクトチーム, 2023）において、「共感する」という回答を最も多く得た定義の割合が80%だったことに比べても、高い割合である。

Q1への回答の理由を自由回答で求めたQ2では、定義の内容に賛同する意見が多数集まった。83件の回答には、双方向的コミュニケーションを通じたステークホルダーとの関係構築を中心に、定義の一部を取り上げて評価したり、自社の考えと一致することを指摘したりする内容が多く見られた。一方、定義に「個人」を含むこと、「広報」と「パブリック・リレーションズ」を同義に捉えること、インベスター・リレーションズ（IR）などを含むことへの懸念、また、「社会的に望ましい」関係の判断の難しさを指摘する内容もあった。

定義が自社の広報機能に対して期待している役割としてどの程度当てはまるか尋ねたQ3では、「とても当てはまる」が25.1%、「当てはまる」が62.8%、「どちらともいえない」が8.7%、「当てはまらない」が3.4%だった。「とても当てはまる」、「当てはまる」を合計した割合は87.9%であり、定義が経営者の抱く自社に対する期待にも対応していることが分かった。

これらの結果は、日本広報学会の定義が示す「経営機能としての広報」という考え方を、多くの経営者が共有していることを示唆している。ただし、本調査の回答率は5.3%である点や、回答者の中に広報に対して特に高い関心を持つ経営者が多く含まれていた可能性がある点には留意が必要である。

#### 4-3. Q4・Q5 広報への「期待」と「現実」

Q4・Q5では、自社の広報機能に対する「期待」と「現実」について、6つの主要な役割を対象に回答を求めた。6つの役割とは、「メディアコミュニケーション（トップ広報を含む）」、「適正な株価形成」、「社内コミュニケーション（社員の一体感の醸成や理念・パーパスの浸透を含む）」、「認知度・ブランド力・信頼性の向上」、「危機管理」、「サステナビリティ（SDGsの推進）」である。

Q4・Q5の回答結果をまとめた表2は、Q4「期待」の列が6つの役割それぞれに対する「とても期待している」と「期待している」の合計、Q5「現実」の列がそれぞれに対する「十分果たしている」と「果たしている」の合計、右の列が「期待」と「現実」の差である。

「期待」はすべての役割で80%を超えており、各役割が高い期待を寄せられていることが明らかとなった。一方、「現実」の数値は最大で70.2%（「メディアコミュニケーション」）、最小で39.4%（「適正な株価の形成」）と、「期待」に比べて低だけでなく、役割間でばらつきがあった。このばらつきが生じた要因としては、「期待」に対し「現実」が各社の個別状況を反映していることが考えられる。

また、広報に対する「期待」と「現実」の両方の割合が高かったのは「認知度／ブランド力／信頼性の向上」、「メディアコミュニケーション（トップ広報含む）」、および「社内コミュニケーション（社員の一体感醸成、理念／パーパス浸透含む）」であった。これらの役割は、経営者から高い期待を寄せられ、実際に果たされている広報の代表的な役割だと考えられる。

一方、「期待」と「現実」の差が最も大きかったのは「適正な株価形成」（48.6ポイント）、「認知度／ブランド力／信頼性の向上」（40.4ポイント）、「危機管理」（33.7ポイント）であった。これらの役割は、高い期待が寄せられている一方で、それほど果たされていないと認識されている役割であり、さらなる改善や取り組みが求められる分野だと考えられる。

表2 Q4・Q5 自社の広報機能に対する「期待」と「現実」

役割	Q4「期待」(A)	Q5「現実」(B)	A-B
認知度／ブランド力／信頼性の向上	97.6%	57.2%	40.4 pt
メディアコミュニケーション（トップ広報含む）	93.8%	70.2%	23.6 pt
社内コミュニケーション（社員の一体感醸成、理念／パーパス浸透含む）	93.3%	65.9%	27.4 pt
適正な株価の形成	88.0%	39.4%	48.6 pt
サステナビリティ（SDGs 推進）	84.6%	55.3%	29.3 pt
危機管理	82.2%	48.6%	33.7 pt
平均	89.9%	56.1%	33.8 pt

#### 4-4. Q6・Q7・Q8 部署の有無、広報専任部署の責任者の役職、役員会議／経営会議の参加の有無

広報の専任部署の有無を尋ねたQ6では、72.5%が「ある」、25.1%が「ない」と回答した。「その他」の2.4%は自由回答で広報の担当者が総務部、管理部、経営企画部、財務／IR部などに所属していたため、実質的に27.5%が専任部署を持っていないという結果になった。

専任部署を持つ企業に対し、責任者の役職を尋ねたQ7では、割合の高い順に「(本)部長」28.0%、「執行役員」25.3%、「取締役」19.3%、「課長／室長」16.7%、「代表取締役」5.3%、「その他」5.3%だった。「その他」として具体的に挙げられていた役職は理事、代表執行役副社長、上席執行役、副本部長、一般社員、リーダー、チーフである。役員層に相当する「代表取締役」、「執行役員」、「取締役」、および「その他」で挙げられていた理事、代表執行役副社長、上席執行役を合計すると52.7%である。

Q8では広報責任者が経営事項を判断する会議体（役員会議／経営会議）に参加しているかを尋ねた。広報責任者がこれらの会議に参加する場合、経営状況や方針の把握、経営レベルでの広報戦略の議論、重要な意思決定への関与といったことが可能となり、経営機能としての広報を実現する体制が整うと考えられる。調査の結果、「正式メンバーとして参加している」が48.0%で最も多く、「議案によって参加している」が28.0%、「オブザーバーとして参加している」が10.0%、「参加していない」が14.0%だった。何らかの形で広報責任者が会議に参加している企業が86.0%にのぼることからは、全体として経営と広報の距離は近いと捉えることができる。

広報責任者の役職（Q7）と経営事項を判断する会議体への参加（Q8）のクロス集計結果（表3）は、役職が上位になるほど会議体への参加率が高まる傾向を示している。経営層か否かによって「正式メンバーとして参加」する割合には40ポイント以上の差があり、広報責任者の役職によって経営と広報の具体的な関係が大きく異なる可能性が示唆される。

表3 Q7・Q8 広報責任者の役職毎の経営事項を判断する会議体への参加率

役職	正式メンバーとして参加 (A)	オブザーバーとして参加 (B)	議案によって参加 (C)	参加していない	参加 (ABC) の合計
代表取締役	62.5%	12.5%	12.5%	12.5%	87.5%
取締役	96.6%	0.0%	3.4%	0.0%	100.0%
執行役員	65.8%	7.9%	23.7%	2.6%	97.4%
(本) 部長	19.0%	14.3%	50.0%	16.7%	83.3%
課長/室長	12.0%	12.0%	36.0%	40.0%	60.0%
その他	37.5%	25.0%	12.5%	25.0%	75.0%
平均	48.9%	11.9%	23.0%	16.1%	83.9%

注：太枠は役職ごとの最も高い割合

Q6・Q7の質問項目を合わせると、上場企業の広報体制を3つに分類することができる。すなわち、広報専任部署がない企業(27.5%)、専任部署があり広報責任者が役員ではない企業(34.3%)、および広報と経営の距離が最も近い、専任部署があり広報責任者が役員である企業(38.2%)である。これらの3分類が回答結果にどう影響するかは、4-6で後述する。

#### 4-5. Q9・Q10 責任者に備わっていてほしい知見、人材を育成・確保する方法

Q9では、広報責任者に備わっていてほしい知見について、「世の中の動きに対する知見」、「会社や業界の知見」、「経営の知見」、「広報の専門的な知見」の4つを順位付けすることを求めた。これらは自社と自らの業界以外の「世の中の動き」、自社と自らの業界、企業経営、専門的広報に分かれており、優先順位からは経営者の求めている知見の種類や範囲を把握することができる。

調査の結果、各順位で最も選ばれた知見は、1位「会社や業界の知見」(30.0%)、2位「会社や業界の知見」(32.0%)、3位「世の中の動きに対する知見」(39.3%)、4位「広報の専門的な知見」(46.0%)であった。広報責任者には広報の専門的知見以上に、まず会社や業界の知見が求められており、次いで世の中の動きに対する知見が優先的に求められていることがわかった。

ただし、順位ごとの割合を示した図1を見ると、1位ではいずれの知見も25%前後に集中しているのに対し、順位が下がるにつれて差が拡大することが分かる。すなわち、1位については特定の知見が特に多く選ばれるということはなく、知見の優先順位に多様性が認められるその一方で、2位では広報以外の知見が、3位では世の中の動きが、4位では広報の知見が選ばれる傾向にある。

「広報の専門的な知見」については、1位(25.3%)と4位(46.0%)で多く選ばれていることから、回答者の認識が二極化していることが分かる。業種別(大分類)、順位別に結果を整理すると、1位に選ぶ傾向が顕著なのは商業(小売業・卸売業、40.0%)であり、2位と3位は建設業(いずれも44.4%)、4位は運輸・情報通信業(60.0%)、製造業(52.5%)、金融・保険業(50.0%)、建設業(44.4%)であった。商業は4位に広報の知見を選んだ割合が20.0%と低かった。より細かい業種の中分類で見ると、特定の業種の中で40%以上の企業が1位に広報の知見を選び、かつ回答企業が5社以上である業種は食料品(55.6%)、小売業(50.0%)、銀行業(44.4%)、不動産業(44.4%)である。業種別の結果からは、広報活動が多くの顧客との直接的な接点となりやすいBtoC企業が1位に、そうなりにくいBtoB企業が4位に広報の知見を選んでいる傾向が見られる。

なお、設問は「広報責任者に備わっていてほしい知見」を尋ねており、責任者以外については尋ねていない。業種や企業によっては、「広報の専門的な知見」が広報専任部署の責任者以外に求められている可能性もある。高い専門性を備えたスペシャリストが、社会、業界、経営などの知見を備えた

ジェネラリストである責任者を支える体制が存在することも想定できる。加えて、責任者に「世の中の動きに対する知見」と「会社や業界の知見」が求められる背景には、報道機関の取材対応を担う立場として、社外の状況に精通していることが重要になる背景も考えられる。

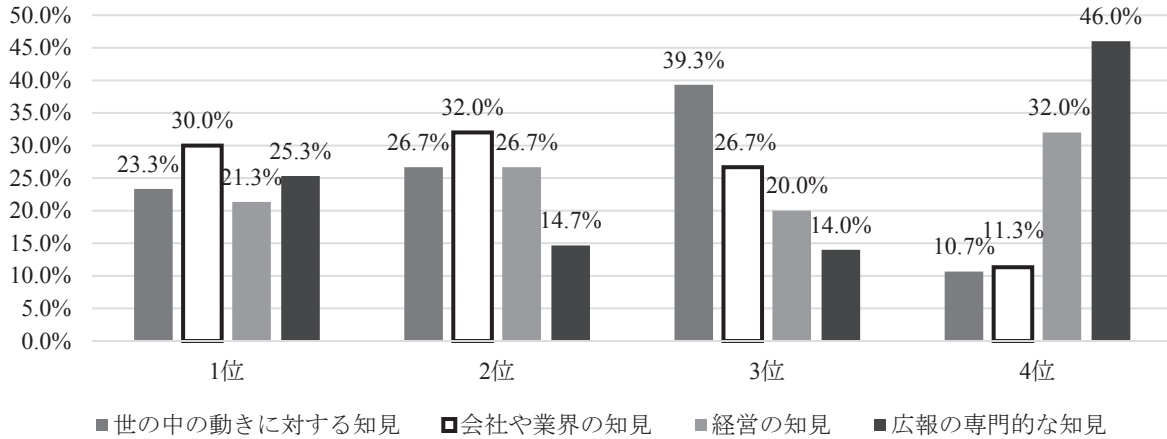


図1 Q9 広報責任者に備わってほしい知見

経営機能を担う広報の人材を育成・確保する選択肢について尋ねたQ10では、社外の資源を活用する「社外研修やセミナーへの参加」(65.7%)、「外部アドバイザー(コンサルタントなど)」(45.4%)、「社外からの中途採用」(42.0%)が40%以上の割合だったのに対し、社内で完結する「社内の異動(ジョブローテーション)」は54.6%、「社内研修」は21.7%だった(表4)。「その他」には「他社・外部団体への派遣」、「社内情報の積極的共有」、「経営陣とのコミュニケーション」などが挙げられていた。

これらの結果から、社内の異動を通して社内での人材の確保や自社に対する認識の醸成を図りつつ、専門的な学びや人材の確保については社外の資源を活用する傾向が見られた。「社内の異動(ジョブローテーション)」の割合の高さは、広報責任者に備わってほしい知見(Q9)で「会社や業界の知見」が重視されていたこととも対応する結果である。

表4 Q10 経営機能を担う広報の人材を育成・確保するため採用・検討している選択肢

選択肢	割合	選択肢	割合
社外研修やセミナーへの参加	65.7%	社内研修	21.7%
社内の異動 (ジョブローテーション)	54.6%	その他	10.6%
外部アドバイザー (コンサルタントなど)の活用	45.4%	国内外の専門職大学院など、 外部教育機関への派遣	4.8%
社外からの中途採用	42.0%	特になし	1.4%

#### 4-6. Q11・Q12・Q13 経営機能の発揮、広報に対する意見

どの程度「経営機能」を発揮できているかについて尋ねたQ11では、「とても発揮している」(5.3%)、「ある程度発揮している」(50.7%)、「どちらとも言えない」(23.7%)、「あまり発揮していない」(16.9%)、「まったく発揮していない」(3.4%)という結果だった。広報の定義が自社の広報機能

に対して期待している役割として当てはまると思うか尋ねた Q3 では、87.9%が「当てはまる」と回答したのに対し、実態として「発揮している」と回答した企業は 56.0%だった。広報の個別の役割に対する「期待」と「現実」については Q4 と Q5 で尋ね、それぞれ 30 ポイント前後の差が存在することを確認したが、経営機能としての「期待」と「現実」でも Q3 と Q11 の間で 31.9 ポイントの差があった。期待されているほど経営機能を発揮することができていないという認識が改めて示された。

表 5 と表 6 では、広報専任部署の有無 (Q6) と広報責任者の役職 (Q7) に基づき回答者を 3 グループに分類し、広報の定義が自社の広報機能に対して期待している役割としてどの程度当てはまるか (Q3) と、経営機能をどの程度発揮できているか (Q11) に対する結果を示した。3 つのグループとは「部署なしグループ」(広報専任部署がない企業、全体の 27.5%)、「非役員グループ」(専任部署があり広報責任者が役員層ではない企業、34.3%)、および「役員グループ」(専任部署があり広報責任者が役員層である企業、38.2%) である。経営と広報の距離は、「部署なしグループ」がもっとも遠く、「役員グループ」が最も近いと考えられる。

表 5 Q3. この定義は、貴社の広報機能に対して期待している役割として、どの程度当てはまると感じますか？

	部署なし	非役員	役員
5. とても当てはまる	14.0%	28.2%	32.9%
4. 当てはまる	64.9%	63.4%	59.5%
3. どちらともいえない	12.3%	7.0%	6.3%
2. 当てはまらない	8.8%	1.4%	1.3%
1. 全く当てはまらない	0.0%	0.0%	0.0%

表 6 Q11 貴社の広報は現在、どの程度「経営機能」を発揮できていると思いますか？

	部署なし	非役員	役員
5. とても発揮している	0.0%	2.8%	11.4%
4. ある程度発揮している	19.3%	62.0%	65.8%
3. どちらともいえない	36.8%	22.5%	15.2%
2. あまり発揮していない	35.1%	11.3%	6.3%
1. まったく発揮していない	8.8%	1.4%	1.3%

表 5 と表 6 からは、経営と広報の距離が近いほど広報の定義と自社の広報機能に期待する役割に「当てはまる」という回答および自社の広報が経営機能を「発揮している」という回答の割合が高くなる傾向が確認できる。「部署なしグループ」と「役員グループ」の間は差が顕著であり、「非役員グループ」と「役員グループ」の間は差が小さいものの、いずれの間においても同様の傾向が指摘できる。つまり、広報体制が広報への期待や広報機能の発揮に影響を与えていることがわかる。

また、Q3 の「とても当てはまる」「当てはまる」の合計から Q11 の「とても発揮している」「ある程度発揮している」の合計を引くと、「部署なしグループ」は 59.6 ポイント、「非役員グループ」は 26.8 ポイント、「役員グループ」は 15.2 ポイントだった。経営と広報の距離が近いほど、期待と現実のギャップが少ないことがわかる。

自由回答形式で経営機能を発揮していくうえでの考えを尋ねた Q12 では、経営機能を発揮する広報のあり方、今後の取り組み、それを実現する上で求められる社内体制のあり方などについて、77 件の回答が寄せられた。具体的には、企業認知度やブランド力の向上を目指す活動や投資家向けの広報 (IR) 活動を戦略的に行うことが広報に求める重要な役割であること、ベンチマーキングや他社の事例研究を通じた自社の活動の改善をする予定であること、広報の経営機能発揮においては専門性を高



めるだけでなく、経営層との連携や直接的な関与が重要であること、組織内で広報の重要性を認識してもらう必要があることなどが述べられていた。

自由回答形式で広報に対する意見を尋ねた Q13 では、37 件の回答が寄せられた。これらの回答から、メディア環境や経営環境の変化に伴い、広報の役割が多岐にわたるようになっていく現状が浮き彫りとなった。具体的には、「広報専任部署の役割の範囲が不明確になりつつあること」、「高まる期待に応えることの難しさ」、「コストの評価や効果測定の困難さ」、「社内の理解を得る難しさ」など、多様な課題が指摘された。

さらに、広報担当者の育成や専門性の強化に向けた提案として、「社内広報や危機管理広報における感度やスキルを磨くこと」、「組織の価値やビジョンを社会に分かりやすく伝え、共感を生む力を育むこと」、「双方向コミュニケーションの実現に向けた事例研究の知見を得ること」、「経営視点を身につけること」などが挙げられている。また、「広報業務に必要な人材やスキルセットの定義」、さらにそれに基づく「人材配置の明確化の必要性」も指摘されている。中には、「広報の分野では社内単独での人材育成や確保が難しいため、学会による理論学習の機会や実践的な意見交換ができる交流会の提供を望む」といった要望も含まれていた。

これらの意見は、経営機能を果たす広報を実現するため、広報の専門性の強化と役割の明確化が急務であると同時に、広報が経営戦略の中で重要な役割を果たすためには、社内外での知識の共有やスキルの向上を目的とした取り組みが必要であることを示唆している。広報責任者に求める知見との関係も含め、集まった意見と他の項目との関係はインタビュー調査などを通して明らかにしていく必要がある。

## 5. 4つの側面に対する知見

以下では、冒頭で挙げた4つの側面に対する知見を整理する。

**RQ1 定義への意見：**経営者は日本広報学会の定義に対してどの程度賛同し、どのような意見を持っているのか。

定義に対して「とても賛同する」、「賛同する」という回答が合計で95.2%に達した。また、この定義が自社の広報機能に対する期待役割にどの程度当てはまるかを尋ねた Q3 でも、「とても当てはまる」と「当てはまる」が合計87.9%を占めた。さらに、Q1への回答理由を尋ねた Q2、経営機能を発揮していく上での考えを問う Q12、広報に対する意見を自由回答形式で収集した Q13 の結果からも、広報を経営機能として位置づけること自体に異論はほとんど見られなかった。むしろ、広報が経営機能を果たす上での具体的な課題や、人材育成、社内体制のあり方に関する意見が多く集まった。

以上の結果から、経営者の広報に対する認識は、日本広報学会の定義と一致する傾向が強いといえる。これにより、広報を経営機能としてさらに発展させるためには、定義の共有を基盤としつつ、実務上の課題解決に向けた具体的な取り組みが求められることが示唆される。

**RQ2 期待と現実：**経営者は自社の広報機能について、何を期待し、どのような現実があると考えているのか。

経営機能全体に対する「期待」(Q3)と「現実」(発揮しているか、Q11)、さらに個別の広報の役割に対する「期待」(Q4)と「現実」(果たしているか、Q5)の結果からは、広報が担う多様な役割への高い期待と、現実との間に存在するギャップが明らかとなった。具体的には、広報の6つの役割に対する「とても期待する」「期待する」という回答の割合は80%以上に達した一方で、「十分果たしている」「果たしている」という回答の割合は50%前後にとどまり、約30ポイントの差が生じていた。特に「適正な株価形成」や「認知度/ブランド力/信頼性の向上」では、それぞれ「期待」に対して49ポイント、40ポイント低い「現実」が示されている。さらに、自由回答からも、経営機能としての広報の重要性に賛同する一方で、それを発揮する上での課題が多数挙げられていた。

以上の結果から、広報の経営機能に対する経営者の期待は高い一方で、現実にはその期待を十分に果たせていないことが課題として浮き彫りになった。このことは、広報が経営の中でより実効性を発揮するためには、役割の明確化や能力の向上、社内外の体制整備が必要であることを示唆している。

**RQ3 広報体制：**企業の中に専任部署はあるのか、あるとしたら責任者の役職は何で、どのように経営事項を判断する会議体に参加しているのか。

広報の専任部署を備える企業は全体の72.5%(Q6)であり、その責任者は役員層が52.7%、非役員層が47.3%を占めていた(Q7)。また、責任者が経営事項を判断する会議体に参加している割合は、「議案によって参加」するケースを含めると83.9%であった(Q8)。責任者の役職が上位になるほど、会議体への参加率が高い傾向が確認された。経営層に広報責任者が含まれる企業では、経営機能として広報を捉え、広報に期待し、かつ組織が期待された広報機能を、役割を果たしているという可能性が示された。

以上の調査結果は、広報が経営機能としての役割を十分に果たすための組織体制の重要性を示している。特に、広報責任者が経営層に含まれる企業では、広報活動がより戦略的な経営判断に組み込まれ、企業全体の方向性と整合性を持ちやすいことが示唆される。一方で、非役員層が広報責任者を務める場合や、経営会議体への参加機会が限られる場合、広報の戦略的な意思決定への関与が不足し、期待される役割を十分に果たせない可能性がある。

**RQ4 求める人材、体制：**広報責任者に備わってほしい知見は何で、経営機能を担う広報人材の育成・確保はどのようにするのか。

広報責任者に求められる知見についてQ9で尋ねたところ、広報責任者には広報の専門知識よりも、社会や業界、経営に関する知見が優先的に求められていることが分かった。ただし、1位の選択肢は特定の知見に偏らず、知見の優先順位には多様性がみられた。業種別では、BtoC企業では「広報の専門的な知見」を1位に選ぶ傾向が強く、BtoB企業では4位に選ばれる割合が高い傾向がみられた。

また、広報人材の育成・確保についてQ10で尋ねた結果、「社外研修やセミナーへの参加」(65.7%)、「社内の異動(ジョブローテーション)」(54.6%)、「外部アドバイザーの活用」(45.4%)、「社外からの中途採用」(42.0%)といった手法が多く選ばれた。一方で、社内研修(21.7%)の割合は低く、企業の広報人材育成は社外の資源を活用する傾向が強いことが示唆された。

経営機能としての広報に対する期待は高い一方で、現実にはその期待を十分に果たせていないという課題を解決するためには、今後、経営機能を発揮していくうえでの考えを尋ねたQ12への回答が参考になる。すなわち、広報の専門性を高めること、ベンチマーキングや他社の事例研究を通して改善すること、経営層との連携を強めること、組織内で広報の重要性を認識してもらうことなどである。

## 6. 結論

本研究の目的は、日本広報学会が提案した新たな広報概念の定義を基に、上場企業経営者が広報を経営機能としてどのように認識しているかを明らかにすることである。調査の結果、5で示したとおり、経営者の多くがこの定義に賛同しており、広報を経営機能として位置づけることに肯定的である一方、実際に経営の一部として十分に発揮されているとした企業は約半数に留まった。

調査結果が示唆する、企業が経営機能としての広報を十分発揮するための条件は、広報専任部署があり、業種に応じて必要とされる世の中の動きや業界、経営、広報に対する知見を備えた経営層の一員が、部署の責任者を務めることである。また、広報専任部署の責任者を含む、広報機能の担い手と経営層との間に強い連携があり、かつ組織内で広報の重要性が認識されていること、ジョブローテーションを通じた組織や経営に対する知見を深め、社外の研修やアドバイザーを活用して専門的な知識やスキルを補完することも求められる。

広報と経営の距離の短縮は組織の有効性を高める手段としてエクセレンス理論がかつて提案したことであり、日本を対象とした先行研究ではそのことが課題として指摘されてきた。本研究では経営機能としての広報に対する考えや、広報専任部署の責任者が経営事項を判断する会議体に参加している割合から経営と広報の関係について考察してきた。多くの経営者の意識として経営と広報の密接な関係性が重視されている傾向が見られ、日本においても広報と経営の距離は相当程度近くなっていると考えられる。

本研究は、経営者の広報に対する意識を明らかにした点で一定の知見を提供したが、いくつかの限界もある。まず、5.3%という限定的な回答率から、本調査の結果が必ずしも上場企業全体の傾向を反映していない可能性がある。また、アンケート調査の形をとったことから、個別の経営者や企業の事情と広報に対する考えや広報体制との関係の詳細を明らかにできなかったわけではない。

今後は、回答企業に対するインタビュー調査を通じて、経営機能としての広報の特徴や課題を分析し、より効果的な広報体制や人材育成のあり方に向けた示唆を得ることが期待される。

### 資料 アンケート調査票

Q1. この定義にどの程度、賛同しますか？

5. とても賛同する
4. 賛同する
3. どちらともいえない
2. 賛同できない
1. 全く賛同できない

Q2. (任意) Q1 で選んだ回答の理由を教えてください。

(自由回答)

Q3. この定義は、貴社の広報機能に対して期待している役割として、どの程度当てはまると感じますか？

5. とても当てはまる
4. 当てはまる
3. どちらともいえない
2. 当てはまらない
1. 全く当てはまらない

Q4. 貴社の広報機能に対する「期待」について、以下の各役割について、それぞれ5段階で教えてください（各役割を広報部門以外が担っている場合もお答えください）。

〈役割〉

- A. メディアコミュニケーション（トップ広報含む）
- B. 適正な株価の形成
- C. 社内コミュニケーション（社員の一体感醸成、理念／パーパス浸透含む）
- D. 認知度／ブランド力／信頼性の向上
- E. 危機管理
- F. サステナビリティ（SDGs 推進）

〈期待〉

5. とても期待している
4. 期待している
3. どちらともいえない
2. 期待していない
1. 全く期待していない

Q5 貴社の広報機能に対する「現実」について、以下の各役割をどの程度果たしていると思いますか？5段階で教えてください（各役割を広報部門以外が担っている場合もお答えください）。

〈役割〉

- A. メディアコミュニケーション（トップ広報含む）
- B. 適正な株価の形成
- C. 社内コミュニケーション（社員の一体感醸成、理念／パーパス浸透含む）
- D. 認知度／ブランド力／信頼性の向上
- E. 危機管理
- F. サステナビリティ（SDGs 推進）

〈現実〉

- 5. 十分果たしている
- 4. 果たしている
- 3. どちらともいえない
- 2. あまり果たしていない
- 1. まったく果たしていない

Q6 貴社において、広報の専任部署はありますか？

- 1. はい 2. いいえ その他

Q7 Q6で「はい」と回答した方にお尋ねします。貴社における、広報を担当する専任部署の責任者の役職を教えてください。

- 5. 代表取締役
- 4. 取締役
- 3. 執行役員
- 2. (本) 部長
- 1. 課長／室長
- その他

Q8 Q6で「はい」と回答した方にお尋ねします。広報責任者は、経営事項を判断する会議体（役員会議／経営会議）に参加していますか？

- 4. 正式メンバーとして参加している
- 3. オブザーバーとして参加している
- 2. 議案によって参加している
- 1. 参加していない
- その他

Q9 Q6で「はい」と回答した方にお尋ねします。広報責任者に備わっていてほしい知見について、以下の項目に順位をつけてください。

〈順位〉1位 2位 3位 4位

〈項目〉

- 広報の専門的な知見
- 会社や業界の知見
- 経営の知見
- 世の中の動きに対する知見

Q10 経営機能を担う広報の人材を育成・確保するために、現状ではどのような選択肢を採用・検討していますか？当てはまるものをすべて選択してください。

- 1. 社内研修
- 2. 社外研修やセミナーへの参加
- 3. 国内外の専門職大学院など、外部教育機関への派遣
- 4. 外部アドバイザー（コンサルタントなど）の活用
- 5. 社外からの中途採用
- その他

Q11 貴社の広報は現在、どの程度「経営機能」を発揮できていると思いますか？

- 5. とても発揮している
- 4. ある程度発揮している
- 3. どちらともいえない
- 2. あまり発揮していない
- 1. まったく発揮していない

Q12 貴社の広報が今後、「経営機能」を発揮していく上で何かお考えがあれば、自由にお書きください。

（自由回答）

Q13 広報に対するご意見などあれば、自由にお書きください。

（自由回答）

Q14 貴社の企業名を教えてください。

（自由回答）

Q15 貴社の法人形態を教えてください。

- 1. 純粋持株会社
- 2. 事業持株会社
- 3. 事業会社
- その他

Q16 本調査につきまして、追加のインタビューなどにご協力いただけますか？

- 1. はい 2. いいえ

Q17 Q16で「はい」と回答した方にお尋ねします。追加のインタビューなどについてご相談の際の、ご連絡先についてお書きください。

お名前【       】 部署・肩書【       】  
メールアドレス【       】 備考【       】

## 参考文献

- Grunig, J. E., Dozier, D. M., & Grunig, J. E. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Routledge.
- Kenny, J. (2017). Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17 (2), 78-91.
- 国枝 智樹・「新たな広報概念の定義」プロジェクトチーム (2023). 「広報」「パブリック・リレーションズ」「コーポレート・コミュニケーション」の概念と定義に関する意識調査 (2022年3月). *広報研究*, 27, 156-166.
- 国枝 智樹・「新たな広報概念の定義」プロジェクトチーム (2024). 「広報の定義と解説(案)」に関する意識調査 (2023年1月). *広報研究*, 28, 79-89.
- Muk, A. (2012). Public relations functions: Perspective from a Japanese corporation. *Public Relations Review*, 38 (1), 137-140.
- 日本広報学会 (2023). 広報の定義と解説. <https://www.jscs.jp/assets/definition.pdf> (最終アクセス2024年12月1日)
- 証券コード協議会. (2003). 業種. <https://www.jpx.co.jp/sicc/sectors/nlsgeu00000329wk-att/gyousyu.pdf> (最終アクセス2024年12月1日)
- 須田 比奈子 (2014). 広報研究の発展におけるエクセレンス理論の貢献. *広報研究*, 18, 91-107.
- Watson, D. R., & Sallot, L. M. (2001). Public relations practice in Japan: An exploratory study. *Public Relations Review*, 27 (4), 389-402.

## Executives' Perceptions and Current Challenges Regarding the Management Function of Corporate Communication: Based on a Survey of Listed Companies

Tomoki Kunieda

(Sophia University)

“Corporate Communication as Management Function” Research Project Team

(Japan Society for Corporate Communication Studies)

### Abstract

This study examines how leaders of publicly listed companies perceive corporate communication (public relations, *koho*) as a management function, based on the newly proposed definition by the Japan Society for Corporate Communication Studies. An online survey (response rate: 5.3%) revealed that while 95.2% of executives agreed with the definition, only 55.3% believed their company's corporate communication effectively fulfilled its role as a management function. A gap of approximately 30 points was observed between expectations and reality. However, companies with closer ties between management and corporate communication showed smaller gaps. Industry-specific differences were seen in corporate communication leadership expectations, with greater emphasis on knowledge for company, industry, and social trends over corporate communication.

**Keywords:** Definition of corporate communication, management function, listed companies, executives, perception survey