



『広報で一番大切なこと』

高場 正能 著

日本実業出版社

2025/10 368p 2,750 円（税込）

序章 広報で一番大切なこと

第1部 企業価値を高める平時の広報

第1章 広報の基本を俯瞰する【マインド編】

第2章 広報の基本を俯瞰する【アクション編】

第3章 経営（者）とシンクロする

第4章 シンプル広報戦略

第2部 企業価値を守る有事の広報

第5章 有事を乗り切る広報力

第6章 ネット炎上にどう向き合うか

第7章 今日から使える《危機広報マニュアル》全部出し！

【イントロダクション】

企業の社会的責任やガバナンスが問われると同時に、SNSをはじめとする情報発信のチャンネルが多様化する現代では、各企業の「広報」機能の強化が求められているといえるだろう。しかし、揺れ動く社会情勢を的確に把握しながら、自社内の動きや情報に目配りしなければならない広報は決して簡単な業務ではない。本書では、企業広報歴40年のプロフェッショナルが、平時の「攻め」の広報と、有事の「守り」の広報の両面に共通する、広報の仕事の本質的な「あるべき姿」を、事例をまじえながらわかりやすく解説。強調すべき広報の要諦は、会社と社会、すなわち「内」と「外」の両方にまたがって立ち、常にどちらの立場からものごとを見ることだという。著者は高場経営広報舎代表。リクルートにて1986年のリクルートコスモス（現コスモスイニシア）の広報室立ち上げ以降、カルチュア・コンビニエンス・クラブ、ゴルフダイジェスト・オンライン、ベルシステム24等の広報責任者を歴任。なお、ダイジェストでは平時の広報について書かれた内容を取り上げた。

● 広報で得られる結果は「宣伝効果」ではなく「関係性」

会社（内）の立場に立つだけなら誰にでもできますが、社会（外）の眼で会社を外から見るのが広報です。しかもそれを同時に、常に両方の立場からものごとを見るところに意味があります。

これはじつは、頭でわかっている、なかなか容易にできることではありません。平時は「企業価値を内から外に向けてアピールしたい」、有事は「外の厳しい目線から内を守りたい」という、それぞれ内側主体の本能が働き、ベテランでもつい忘れがちです。

会社と社会、内と外にまたがって立ち、常に両方の立場からものごとを見ること。これが、「広報で一番大切なこと」です。

たとえば、メディアの取材を「自社を積極的にアピールする場」ととらえ過ぎると、望んだ結果にはなりません。記者は会社からの情報を「記事にする価値がある」と判断するからこそ取材を申し入れるのであり、それをアピールしたいという会社の欲求に応えるためではありません。

取材は（社会を代表する）メディアと（会社を代表する）広報とが、協働してニュースを創る場です。したがって、双方の欲求は Win-Win で満たされるのが理想です。社会と会社にまたがって立つ広報は、そのために仕事をするのが本分です。

「広報は金のかからない宣伝だ」。残念ながら、このフレーズに心を痛めながらも、反論しきれないことにもどかしさを感じる広報パーソンは少なくないと推察します。たとえば「ニュースリリースを配信して取材をしてもらい、記事になった」「お金はいっさいかけていない」「記事には宣伝効果があって、大きな反響を得ることができた」と、ファクトだけをつなげればその通りになるからです。

私なら、こう説きます。広報と宣伝、両者の間には、もちろん金をかける／かけないという「プロセス」の違いはあります。でもじつは、本質はそこではありません。両者の本当の違いは「結果」にあります。

宣伝で得られる結果は「宣伝効果」です。対して広報で得られる結果は「関係性」です。メディアとの良い関係性、それを媒介としてその先に存在するステークホルダーと会社とが良い関係性を築くことが、広報の最大の結果です。

「広報は金のかからない宣伝だ」という言い回しの中に、「金をかけずに自分の思い通りにアピールできる」というニュアンスが込められていることに、私は致命的な心得違いを感じます。メディアの取材記事が思い通りになるはずはありません。それは記者の意志だからです。

●会社の輪郭は、戦略・戦術・ブランドの3つの眼で見られる

広報は経営の一部です。広報パーソンと経営者がともにこの認識を持つことが、まずはすべてのスタートです。

経営は、事象の大・中・小にかかわらず、意思決定の連続です。経営者は、そのすべてに最終責任を負います。そして広報が経営とシンクロしているということは、会社が何を意図し、どの方向に進もうとしているのか、その説明責任を負います。

たとえば、会社の事業計画。役員会で承認されれば以上終了ではありません。社員に計画達成への意欲を高めてもらうためには、計画自体の説明はもちろん、それに関連する質問に答える必要もあるでしょう。同様に、社長取材や株主総会でも、どんな質問にも「説明しようと思えばできる状態にしておく」のは広報機能の重要な役割です。

広報は、過不足なく、必要かつ十分に、正確に、端的に、タイミングよく「意志」を「言葉」にすることが求められます。時には魅力的に、インパクトのある表現にすることも必要でしょう。

企業に求められるガバナンスは、近時ますます緻密さと厳格さを増してきました。広報は「外から見た自社を社内に客観的に投影して見せることで、ガバナンスのセルフチェックを促進」できます。広報の持ち味は情報を発信するばかりではなく、「外」の眼で「内」を客観的に見ることのできる唯一の部門だからです。

ところで会社の第一印象は、どうやって形成されるのでしょうか？ たとえば、はじめて取引する会社、転職エージェントから求人候補として提示された会社、株主として投資を検討する会社などがあったとします。まずはその会社の輪郭をつかみたいときに、どんな観点でホームページを見るのでしょうか？ 戦略・戦術・ブランド、3つの眼で見て、輪郭をつかみます。

まず、その会社がどこに向かおうとしているのか、すなわち〈戦略の眼〉です。それが明確に定まっているのか、荒唐無稽ではないか、発信はわかりやすいか、なども合わせて知りたいところです。

次に、それをどうやって成し遂げようとしているのか、すなわち、〈戦術の眼〉です。内容は具体的か、計画的か、しっかり進捗しているか、そもそも進捗しようとしているか、などがチェックポイントです。

そして、その一連はどんな共感を呼ぶことなのか、すなわち、〈ブランドの眼〉です。

誰に共感してほしいかが見えているか、自分自身が共感できそうか、共感そのものを大事にしているか、なども要チェックです。

●広報戦略＝「As Is」＋「To Be」＋「To Do」

私は「広報戦略」を次のように表現しています。「広報戦略＝『As Is』＋『To Be』＋『To Do』」。広報戦略とは、企業と、社会全体を土台とするステークホルダーとのコミュニケーションが、今どんな状態にあるか（As Is）を起点にしたうえで、先々それをどんな状態にしたいか（To Be）を言語化し、そこに向かうための施策（To Do）を組み合わせる実行するプランの全体像である」

広報活動の典型は、顧客や取引先や採用対象者や投資家などのステークホルダーに向けて、会社のバリューを、発信する、訴求する、認知・理解してもらう、共感・共鳴してもらうことです。しかし、この表現のままだと、どうしても会社からの一方的な行動に見えてしまい、ステークホルダーが何を求め、どんなことに喜びや幸せを感じるのかという、大事な側面が隠れてしまいかねません。そこで「コミュニケーション」という双方向の表現にしました。

As Is は、上記のコミュニケーションが「今どんな状態にあるか」であり、重要なのは「今」のどこを切り取るかです。あまねく認知度が低いことなのか、商品のブランドが強いために企業のブランドが不明瞭なことなのか、あるいは事業のポートフォリオが変わったため現在の認知・理解がそぐわなくなってきたことなのか……。つまり、どこに問題意識を見出し、それを変えたいと考えているのかを見定めることです。

注意すべきは、この起点の設定をはじめからあれもこれもと欲張らないことです。経営としてどのステークホルダーとのコミュニケーションの向上を優先させるのか、優先順位を決めて臨んでください。

次に To Be は、「先々それ（As Is）をどんな状態にしたいか」であり、「広報戦略」の構成要素の中で最重要の概念になります。明快な言語化がキモです。誰が見ても誤解のないように、補足説明がなくても伝わるように、二重三重に言葉を吟味してください。

注意すべきは、自らを主語にして考え過ぎず、「お客様が自社を〇〇と理解してくれている状態」という具合に主語を外に置くことです。したがって、「本件のメインのステークホルダーは誰で、その人はどんな感情表現でこれを受け容れてくれるだろうか」で検証することが有効です。

そして To Do は、「As Is から To Be に向かうためのさまざまな広報施策の組み合わせ」です。これは大中小いろいろあるでしょうし、コストをかけるものもそうでないものもあります。

活用するツールや手法は、ニュースリリース、取材誘致、イベント、SNS（X、note、YouTube、Instagram…）、広告、いくらでもあります。事業の性質、ステークホルダーとの相性、会社の考え方、予算などを踏まえて検討してください。ここで大事なことは、「そこにどんなメッセージを乗せるか」です。

コメント：著者は自身の体験エピソードから、広報は「漢方薬」だという喩えを紹介している。広報に即効性はなく「効き目はゆっくりで穏やか」であり、全体の調和とバランスを整えるものだということだ。広報は、広告宣伝のように逐一効果測定するようなものではなく、じわじわと認知度を高め、ファンを増やしていくといった結果を求めるものといえる。それゆえ、長期的視点や大局観が求められる広報担当者は、企業の持続的成長に欠かせない存在といえるのかもしれない。