

## 第7回 戦略コミュニケーションの向上



青嶋 稔

## CONTENTS

- I 戦略コミュニケーションにおける問題点
- II 先行事例
- III 戦略コミュニケーション強化における方向性

## 要約

- 1 日本企業は中長期的なビジョンを基にして戦略を策定すると同時に、その戦略を社内外のステークホルダーに正しく認識してもらうことが必要となる。しかしながら、こうした対応が十分ではない企業も多く見受けられる。たとえば、長期のビジョンは持っているがそれを社内外に伝え切れていない、もしくは着目したメガトレンドに対して自社のどのような強みを活用し、事業機会につなげようとしているかについての説明が十分に行われていないため、社内外に戦略が十分に浸透していない、というケースである。
- 2 先行事例として、①大きく事業構造を変革し従業員への納得感を醸成したデュポン、②地域社会と一体で事業を行うリコー、③ステークホルダーズミーティングを開催するトヨタ自動車、を取り上げる。
- 3 戦略コミュニケーション強化の方向性として、①各種ステークホルダーとのコミュニケーションの強化、②横断的施策としてのステークホルダーズミーティングの開催、について述べる。

## I 戦略コミュニケーションにおける問題点

日本企業は中長期的なビジョンを基にして戦略を策定すると同時に、その戦略を社内外のステークホルダーに正しく認識してもらうことが必要となる。なぜなら、戦略を理解してもらわないと投資家から評価されず、長期的に見て投資を引き込むことはできないからである。また、内部のステークホルダーが戦略を理解しなければ、そもそも戦略の実行そのものが危ぶまれる。そのため、戦略を策定すると同時にそれを内外のステークホルダーにいかに分かりやすく伝えることができるかが大事である。

たとえば、ビジョンを実現するために立てた中期経営計画を、丁寧に投資家、顧客、社員などのステークホルダーに説明していくのである。

しかしながら、こういった対応が十分ではない企業も多く見受けられる。どのようなメガトレンドに着目し、それを自社のどの強みを活用して事業機会につなげるかを説明し切れていないため、社内外に戦略が浸透していないのである。

投資家やマスコミなど社外に対して行う戦略コミュニケーションは、中長期的にどのような方向への転換を図っているのか、自社の変革の方向性を社内の人間に自覚させることにもつながる。このようなインプットは非常に重要である。

そのため、戦略実行力を高めていくためには、ステークホルダーへの戦略に関するコミュニケーション力を高めていく必要がある。それを本稿では「戦略コミュニケーション」という。また本稿では、特に従業員、投資

家・債権者、仕入先などパートナー企業、顧客、地域社会・行政機関に対するコミュニケーションについての課題を述べたい。日本企業に見られる戦略コミュニケーションには次のような問題がある。

### 1 | 従業員とのコミュニケーション

従業員との戦略コミュニケーションで生じている問題として、戦略に対する従業員の納得感が十分に醸成されていないことが挙げられる。過去の延長線上にある戦略を推進していく分には、戦略を伝えていくことは難しくない。

しかしながら、メガトレンドを基に事業構造を大きく変化させようとしている場合、戦略を従業員に理解してもらい、納得感を持たせた上で推進することは大変難しい。従業員が将来の市場環境の変化を十分に理解できていないケースが時折見られる。このような状態で戦略を推進しても、十分な実行力を伴わないものとなるだろう。また、日本企業の活動がグローバルになり、買収に伴うアライアンスを推進することも増えている。そこで見られるのが、被買収企業との戦略コミュニケーションの問題である。被買収企業の従業員だけでなく幹部社員までもが戦略に対する理解が乏しいことがある。これは策定した戦略が将来なりたいビジョンに乏しく、魅力を感じられないという戦略そのものの問題も多いが、ビジョンとそれに基づく戦略を伝える活動が十分に行われていないという、戦略コミュニケーション上の問題も多いと思われる。

### 2 | 投資家・債権者とのコミュニケーション

時代が変化していく中で、自社がどのよう

なメガトレンドに着目しているのか、そしてそこにどのような事業機会を見だし、どのような価値あるサービスを提供しようとしているのかについては、投資家や債権者にじっくりと腰を据えて説明をしていくことが必要だ。

投資家はすぐに利益につながる話を好むため、四半期決算などで目まぐるしく変化する市場環境に応じた業績報告など、短期的な視点でのコミュニケーションに終始しがちである。その結果、企業として腰を据えて取り組みたい事業、実現したいビジョンが投資家に伝わっていないことも多い。中長期的なビジョンは相当腰を据えた説明をじっくりしていかないと理解してもらうことが難しい。

### 3 | 仕入先などパートナー企業とのコミュニケーション

メガトレンドから打ち出したビジョンに基づいて事業戦略を構築すると、必ずしも現在の事業の延長線上にはないものになることもある。あるいは、業界構造が大きく変化する場合、仕入先のサプライヤー構造そのものが大きく変容してしまうこともある。

しかし、戦略を実現するためのパートナー候補企業すら明確になっていない、もしくはパートナー候補企業が明確になっていても、その企業とともに何を実現していきたいのが伝わっていないことも多い。

### 4 | 顧客とのコミュニケーション

顧客との戦略コミュニケーションをいかに推進するかも重要である。顧客との接点は営業部門であることが多いため、現状の製品販売に関連するコミュニケーションは行われる

が、戦略として何を目指しているかというコミュニケーションは弱くなりがちである。

## 5 | 地域社会、行政機関とのコミュニケーション

社会への貢献を通じて事業価値を実現するCSV的な視点が、事業戦略上、重要になってきている。メガトレンドから社会的課題に着目し、その解決を図ろうとしているのであれば、地域社会や政府に自社について理解を深めてもらうことが必要だろう。事業活動がグローバルになっている昨今、国内の官公庁、地方政府だけでなく、市場開拓を目指す新興国の政府などに対して、どのようなメガトレンドに着目し、どのような社会的課題を解決しようとしているのかを明確に伝えていくことが欠かせない。

しかしながら、現状は、自らがどのような社会的課題を解決しようとしているかについて、地域社会や行政機関と十分なコミュニケーションをできている場合は少ない。

## II 先行事例

先行事例として、①大きく事業構造を変革し従業員の納得感を醸成したデュボン、②横断的施策としてのステークホルダーズミーティングを開催するトヨタ自動車、③地域社会と一体で事業を行うリコー、について述べる。

### 1 | 大きく事業構造を変革し従業員の納得感を醸成したデュボン

#### (1) デュボンの事業構造変革

デュボンは1802年、火薬事業で創業した。

創業200年を超え、企業として三世紀目を迎えている。同社は、自社の事業に直結する4つのメガトレンドとして、「食糧増産の需要」「脱化石燃料」「安全な暮らし」「新興市場の増大」を重視している。

事業領域の中では特に農業への関心が非常に強く、経営陣は事業の将来あるべき姿として、化学とバイオ技術を組み合わせた新しい農業関連分野を描き出している。また同社は、ダウケミカルとの統合による規模拡大と寡占化で、さらなる事業強化を図っている。

こうした背景には、世界人口が増え続け、2050年までに90億人に膨れ上がるとの予想がある。増え続ける人口にどう食糧を供給するかを社会的課題として捉えているのである。人口が増えれば輸送手段も必要となるが、それにはより多くのエネルギーが消費され、環境対応や安全への要求も高まるという事業環境の変化を捉えていった。

また、産業化によってもたらされる気候変動に伴い、世界的に資源不足となり、エネルギー消費を抑制するために素材の軽量化や先端材料の分野で同社が重要な役割を果たすことを戦略として描き出している。

そういった中で同社は、21世紀に拡大が見込める新たな分野として、農業、エネルギー、バイオ素材という産業分野に戦略的な成長領域を求め、バイオサイエンスによる循環化学産業の構築を目指している。こうした経営陣の決断に基づき、石油会社のコノコを売却して得た資金を、種子ビジネスやバイオ技術に投資していった。

こうしたメガトレンドの把握から、同社は世界中の農業の生産性を向上して食糧危機に対処するとともに、茎や葉のような非食用部

分を原料として、バイオエタノールなどのエネルギーを生産するなど、バイオ素材を提供している。

同社の工業バイオテクノロジーは、家畜用飼料向け栄養材料、食品、洗剤、繊維、カーペット、パーソナルケア、バイオ燃料などの市場に対応した事業展開を実現している。

## (2) 戦略に対する

### 従業員への納得感の醸成

このようにデュポンでは、メガトレンドを基に会社の進むべき方向性を明確にした。さらに、多くの従業員に目的意識を持たせ、企業として戦略の実効性を高めることを重視している。つまり同社は、このメガトレンドの把握をマネジメント層だけにとどめることなく、世界中の従業員に浸透させるという戦略コミュニケーションを続けているのである。

経営者が、着目するメガトレンドとそれに伴う同社の事業の方向性を語りかけ、時間とコストをかけて世界各地で丁寧な説明を繰り返し、全社の意識統一を図っている。同社の将来を左右するメガトレンドは、研究所や外部有識者を巻き込み、長い時間をかけて継続的な検討をすると同時に、各地域でのトップマネジメント層がコミュニケーションを図り、メガトレンドをマネジメント人材だけでなく、世界中の従業員に浸透させている。

さらに、メガトレンドを把握して将来のビジネスチャンスを見極め、積極的に投資すべき新事業領域を見だし、買収で必要な技術などの経営資源を獲得したり、研究開発費の重点的傾斜配分を行ったりしている。将来考えられる変化に対して、経営陣がアンテナを高く張り、感度を高く保ちながら、変化を先

取りする形で事業機会を見いだしているのである。また、現場と市場の現状を理解している中間管理職から従業員にまで戦略を浸透させることで、事業環境認識に対する理解の醸成と戦略実効性を高めているといえる。

同社のトップマネジメントは、組織が下降傾向のときにどのように再上昇を図るか、さらに中間管理職は、グローバル視点を持ち、現場と市場を理解し、戦略を浸透させるためのコミュニケーションを図るかに重きを置き、人材を育成している。

結果として同社は、メガトレンドに対応した形で戦略を実行しており、農業、栄養、インダストリアルバイオサイエンス、最先端素材などにおいて、着実な事業開発を実現している。

### (3) デュポンからの示唆

デュポンは、大きな事業構造の変革を推進して、事業ポートフォリオを改革することに伴い、世界各地の従業員に丁寧な説明を行って、納得感の醸成と意識統一を図っている。トップマネジメントが策定した戦略が全社に浸透するように、高い戦略コミュニケーション力を持ち、市場と現場を理解できる中間管理職を育成しているところに大きな示唆がある。

## 2 | ステークホルダーズミーティングを開催するトヨタ自動車

### (1) ステークホルダーズミーティングの開催

トヨタ自動車は2016年11月、愛知県豊田市の本社で「トヨタステークホルダーズミーティング2016」を開いた。戦略コミュニケーションの対象者・招待者は、販売店や部品メー

カー、個人投資家、地元の学生らであり、自動車など移動手段の将来像などについて披露している。これまで個人投資家向け、地元の行政向けなど個別の交流会はあったが、幅広い関係者が一堂に会する取り組みは初めてであった。

自動車産業というものがITとの融合により社会システムと結びつきが強まってきているため、同社は市場環境の変化や事業の方向性などについて、関係者との対話を強化している。16年のステークホルダーズミーティングには約2500人が参加し、豊田章男社長や、AI（人工知能）の第一人者で米シリコンバレーの研究組織のトップを務めるギル・プラット氏らが出席している。講演のほか、テストコースでのトヨタ車の試乗会を実施した。

このミーティングは豊田章男社長の強い思いで実現している。激変する市場環境において、同社が目指す事業の方向性を、社長自らステージ上から、ステークホルダーに伝えようという強い思いである。同時にこういった活動を通じて、従業員に対しては「バッターボックスに立つ」こと、つまり難しい環境にあっても挑戦していくという企業姿勢を明確にしている。

自動車業界は、自動運転やAIなど技術の進展により、大きな変化に直面している。そういった環境下でも地域社会の理解や社会システムとの連携により重きを置いており、結果として、地域社会や学生、協力会社が、同社が目指している姿に対する理解を深めるという効果を産んでいる。同社や同社製品のファンが増えるなど、大きな成果を上げているといえよう。

## (2) トヨタ自動車からの示唆

トヨタ自動車からの示唆は、社長自らが戦略コミュニケーションを推進することによって同社のファンが増えたということであろう。自動車業界は自動運転、シェアリングエコノミー、EV化といった大きな市場環境の変化に直面している。それに対して、どのような事業を実現しようとしているかを、トップ自らが各種ステークホルダーを集め、発信し続けることは、同社のことを理解し、ファンになってくれる人々の数を着実に増やすという結果につながっているのだ。

## 3 | 地域社会と一体で事業を行うリコー

### (1) リコーの環境経営

リコーは、メガトレンドとして環境問題を、自社が取り組まなければいけない社会的課題として捉えている。同社の環境経営は歴史が長く、桜井元社長（1996年～2007年）時代からの取り組みである。就任当時に導入したバランススコアカードにおいても、顧客、財務、業務プロセス、学習と成長といった視点に加えて、環境問題への取り組みに起点を置いた経営を推進してきた。

1992年には環境綱領を制定し、基本方針として環境保全を経営活動と同軸であると捉え、グループ全社を挙げて取り組むことを宣言しており、環境保全と利益創出を同時に実現する環境経営を推進している。これは同社の戦略の中核を成しており、実現していくためには地域社会や行政機関との戦略コミュニケーションが必須であると考えている。

### (2) リコー環境事業開発センター

リコーは2015年4月、静岡県御殿場市に

「リコー環境事業開発センター」を開所した。国内の生産機能再編に伴い、13年に終了した御殿場工場を、環境関連事業の創出拠点として有効活用する狙いである。

同社の環境関連事業のビジョンでは、温暖化や資源の分野で2020年、2050年の中長期環境目標を設定し、商品開発、サービスの提供などを進めている。環境事業開発センターは、省エネコピー機や再利用部品を活用したリユース製品にとどまらず、より広い分野で環境事業を展開できないかを考えるトライアルの場としている。同社が目指すのは、グループ全体の環境事業における、2020年度に1000億円規模の売上である。

リコー環境事業開発センターは、「新規環境事業」「リユース・リサイクルセンター」および「環境コミュニケーション」の3つの機能を併せ持っている。

「リユース・リサイクルセンター」は年間2万台の複合機を再生している。コピー機やプリンタを回収して再生するという内容だが、製品および部品の再利用だけではなく、製品の状態に応じて、廃プラスチックを製品の原料として再利用するマテリアルリサイクル、廃プラスチックを化学的に分解して再利用するケミカルリサイクル、焼却の際に発生する熱エネルギーを回収するサーマルリサイクルへと回していく。

### (3) 国への環境経営についての戦略コミュニケーション

環境経営はリコーにとって戦略の中核にあるということを、ステークホルダーに理解してもらうことは重要だ。山下社長は「製品開発の段階から、リサイクルを意識して進めて

いる」と、同社のリユース・リサイクル方針について説明している

この分野では、政府・官公庁との丹念なコミュニケーションが求められる。同社は、環境経営の実現に向けて、脱炭素社会・経済への転換の方向性について、環境大臣など政府高官とコミュニケーションを取っている。

2017年4月、山下社長は、同社が発表した重要社会課題（マテリアリティ）と新たな環境目標設定に関する説明を行っている。そして、再生可能エネルギー活用の国際的イニシアチブであるRE100にも、日本企業として初めて参画することを山本環境大臣に表明した。RE100とは、事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーで調達することを目標に掲げる企業が加盟する国際イニシアチブであり、同社は30年までに、少なくとも電力の30%、50年までに100%を再生可能エネルギーに切り替えることを目指すと宣言している。

こういった活動を通して、地方自治体やリコー環境事業開発センターを訪問する顧客、投資家などのステークホルダーに対して、環境経営への理解を得られるよう努めている。

#### (4) リコーからの示唆

リコーは、自らの戦略を環境経営であるとして外部に発信、さらには、御殿場にリコー環境事業開発センターを立ち上げ、地方自治体との関係構築、理解の醸成にも努めている。こうした一貫した姿勢により、地方自治体や同センターを訪問する顧客、投資家などのステークホルダーの理解を高めることに努め、その結果として従業員への環境経営の浸透を徹底している。

### III 戦略コミュニケーション強化における方向性

戦略コミュニケーション強化における方向性として、各種ステークホルダーとのコミュニケーションの強化と、横断的施策としてのステークホルダーズミーティングの開催について述べる。日本企業は、戦略コミュニケーションを強化し、戦略を社内外に浸透させていくことにより、顧客からの理解、パートナー企業との協業の推進、従業員の理解の醸成を図るとともに、戦略実行力を高めつつ、戦略の実現を進めていかなければならない。

## 1 | 各種ステークホルダーとのコミュニケーションの強化

### (1) 従業員への発信

ステークホルダーとのコミュニケーションの中で最も重要なのは、従業員とのコミュニケーションである。従業員とのコミュニケーションにおいては、目指すべきビジョンと戦略策定の背景、戦略の内容について、タウンミーティングのような形でトップ自らが伝えていくことがポイントとなる。

日立製作所はトップ自らが事業所を回り、戦略を伝えている。そしてその中で、戦略策定の背景、目指すべきビジョン、事業の方向性を示しているのである。特に非連続な市場環境の中で事業の構造改革をしていくためには、従業員と継続的な戦略のコミュニケーションを取ることが必要だ。

先行事例でも述べたが、デュポンは、大きな事業構造変革を推進するため、従業員に市場環境認識と戦略について丁寧な説明を行った。日本企業でも日立製作所やコマツは従業員に対する戦略への納得感の醸成に力を入れ

ている。

## (2) 投資家・債権者への発信

長期的な視点で事業の構造改革を進める場合、戦略を推進していくために、株主・投資家からの評価が特に重要となる。事業そのものの構造を変えていくことに直面している企業では、戦略の一貫性を担保していくために、投資家からの理解が必須だからだ。中長期的なスパンで取り組む戦略的課題については、一貫性のある投資家への発信を重点的に行うべきである。その際は数字ではなく、何を目指しているのかを中心に発信し、自社のどのような強みからシナリオを考えているのかをしっかりと説明する。

そのためには、四半期決算など短期の業績や市場環境の変化に左右されない一貫したビジョンを示すと同時に、特に重要なテーマについては、そのテーマに絞ったIRやコミュニケーションを推進する。たとえば富士フィルムでは、戦略的に資源投資しているヘルスケア事業において、再生医療、医薬などの重点的成長領域について、継続的なIRを行っている。

投資家・債権者に対しては、時代が変化していく中で自社がどのようなメガトレンドに着目しているのか、そしてそこにどのような事業機会を見だし、どのような価値あるサービスを提供しようとしているのかを、じっくりと腰を据えて説明をしていく必要がある。

## (3) 仕入先などのパートナー企業への発信

仕入先などのパートナー企業に対しては、自社がどのような事業を推進しようとしてい

るのか、長期的ビジョンを示す。ビジョンを実現するためには、現状とは異なるパートナーとの協業が必要になることも多い。その場合、将来実現したい姿を実現するには、どのようなパートナー企業と協業を進めるべきかを明確にしなければならない。先行事例で述べたトヨタ自動車は、自動車業界の構造が変わり、AI、シェアリングエコノミーなど、大きな事業環境の変化に直面している。こうした事業環境変化をパートナー企業と共有し、その変化に対して、目指すべき方向を合わせていくことが求められている。

非連続な事業環境において、成長戦略を実行していくためには、将来の事業構造転換を見据えたパートナー企業を見いだすとともに、実現したい事業の姿をパートナー企業と共有できるよう、コミュニケーションを取ることが必要だ。

## (4) 顧客への発信

顧客に対しては、重点顧客向けの集いを開催し、自社が考えている事業環境の変化、そして戦略について伝える。その際、顧客起点で伝えることが必要となる。

たとえば、シーメンスは、顧客の業界における将来的な変化のシナリオを作成し「ピクチャー・オブ・ザ・フューチャー」として発表している。このシナリオを顧客と共有し、顧客が抱えている課題に対して自社がどのような戦略を持っているか、何を実現しようとしているかを伝えるのである。特に重点顧客に対してはこのように、戦略を伝え、共有し、ともにイノベーションを創造するという関係性にまで昇華させることが望ましい。



## (5) 地域社会・行政機関への発信

地域社会・行政機関に対しては、自社がどのような社会的課題を解決しようとしているのかについてコミュニケーションしていくことである。先行事例でも触れたりコーは自社の工場を再生エネルギーのみで運用することを目指し、さらに御殿場の工場跡地において、リサイクル事業など環境事業を推進している。こうした活動を通じて、同社は世界の環境問題解決に取り組んでいることを伝えている。

このように、自社が実現したいことを地域社会・行政機関へ発信し、理解を醸成することが大事だ。なぜならば、そうすることで、国や地方政府からの支援スキーム、補助金スキームなどを活用しやすくなるからである。ヘルスケア業界であれば、厚生労働省、経済産業省といった省庁に対して、自社の戦略を理解してもらうことが欠かせない。ヘルスケア産業の輸出力強化は政策ビジョンとして明示されており、国からの戦略に関する理解と賛同を得ることは補助金スキームを活用する上でも不可欠だからだ。

インフラ産業も同様である。事業活動がグローバルに展開される現在にあっては、戦略コミュニケーションは国内だけでなく諸外国地域の政府、行政機関に対しても綿密に行われる必要がある。新興国政府がどのような国家マスタープランを持っており、どのようなインフラ需要および計画を持っているのかを把握し、実現に向けて自社がどのように貢献できるのかを伝えるのである。

## 2 | 横断的施策としてのステークホルダーズミーティングの開催

トヨタ自動車を実施したように、戦略コミ

ュニケーションは、過去のIRのように投資家やアナリストだけを対象とするものではなく、地域社会、従業員なども含めたコミュニケーションをしつつ推進していくことが必要となる。財務情報だけでなく、自社が置かれている市場環境、実現したいビジョンを投資家・債権者、仕入先などのパートナー企業、顧客、地域社会などを一堂に集め、伝えていく。それにより、自社の戦略への理解を得られるとともに、自社や事業のファンを増やすことにもつながる。

立場が異なるステークホルダーが一堂に集まり、テーマに沿ってディスカッションを行うことにより、自社の取り組みに対して、さまざまな立場からの意見を聞くことができる。

ステークホルダーズミーティングには、経営層はもちろんのこと、部門長や担当者も参加し、ステークホルダーと議論することで、自社が投資家や地域社会の目にどのように映っているかを知ることができるなど、自社に関する理解を深めることにもつながる。その上で、どのように各ステークホルダーへの説明をすれば受け入れられやすいのかを理解することができる。

ステークホルダーズミーティングは、各回テーマを変えて開催することで、さまざまな角度から自社の事業に対する理解を得られる。たとえば、グループ総合力を高めるための取り組み、ダイバーシティへの取り組み、自社が取り組む社会的課題とその解決に向けた動きなど、さまざまなテーマで開催することで、さまざまなステークホルダーの関心に応えられる。

また、それぞれのテーマに応じた有識者を

招き、議論に加わってもらうことも有効な手段だ。さまざまな分野の専門家の視点を通して、自社の戦略に対する評価や要望を把握することもできる。日本企業がステークホルダーに対する戦略コミュニケーションを着実にを行い、理解を醸成していくことで、ビジョンに基づいた長期戦略を推進されることを切に

願う。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など