PR Report

2005□
Winter

特　集

グループ価値向上のための コミュニケーション戦略

KEYNOTE—基調講演

エモーショナルキャピタルを高めてブランディングガバナンスを

●伊藤邦雄 一橋大学副学長

OPINION—多事争論

グループの在り方が問われる時代

●荻野博司 朝日新聞社 論説副主幹

「全員経営」「全員広報」のための社内コミュニケーション

●松枝健夫 松下電器産業(株)コーポレートコミュニケーション本部 広報グループ 社内広報チーム

コミュニケーションのバリューチェーンがグループ価値を高める

●吉橋英晴 (株)電通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室次長

グループブランディングは人間力の強化と統合がキー

●上野信三 多摩大学大学院経営情報学部客員教授／電通サドラー・アンド・ヘネシー(株)顧問

FORUM—座談会

魅力あるグループを創るコミュニケーションとは

——グループ広報活動の課題・実際・展望を語る

●片山實規 (モデレーター) TDK(株)執行役員広報部長／(社)日本パブリックリレーションズ協会理事長

●前田一郎 東レ(株)広報室長

●甲田安彦 味の素(株)執行役員広報部長

●松村　正 日本ゼネラル・エレクトリック(株) 取締役広報・渉外統括本部長

WATCHING—見聞

取材を通して見えてくるグループの実態

●湯谷昇羊 『週刊ダイヤモンド』編集長

GLOBAL VIEW—海外事情

ブランドの正しい理解がPRの本質——米国にみるグループ広報のあり方

●リチャード・デレオン ゴリンハリス・インターナショナル(株)東京オフィス 代表取締役

CASE STUDY—事例集

グループ広報活動の実際

●キヤノン販売株式会社

●株式会社資生堂

●株式会社大和証券グループ本社

●株式会社日立製作所

日本パブリック リレーションズ協会報

特集

グループ価値向上のためのコミュニケーション戦略

連結決算や連結納税制度への進行とともに、企業経営は〝グループ〟としての価値を問われるようになった。すでに、グループ経営としての基盤強化や効率化を見据えた企業の統合・分社化、持株会社制への移行、さらに海外現地法人の設立などが進んでいる。このような経営環境の変化の中で、「グループ広報」というコミュニケーション活動の重要性が高まっている。現在、どのような課題に直面し、また今後どのような展望のもとに企業広報を考えるべきなのかを探ってみた。

KEYNOTE

基調講演

エモーショナルキャピタルを高めてブランディングガバナンスを

一橋大学副学長 伊藤邦雄

全体最適型経営

グループ経営という言葉自体は、決して目新しいものではない。しかし、連結ベースでの財務評価が重視されるとともに、連結業績を高めるためのグループ経営がより重要視されるようになってきた。その中で、グループを束ねるコンセプトとして「全体最適型経営」を掲げたい。

20世紀はある時期までスケールメリットが謳われ、大きいことはいいことだと喧伝されて企業は肥大化していった。ところが90年代には、むしろスケールデメリットが浮き彫りになり、分社化が盛んに行われ、企業は利益責任まで追求する分権化に走ったのである。この分権化が「隣の人は何する人ぞ」といった社員の視野狭窄を招くことになり、さまざま事件を起こしている。

こうした企業の動きは、そのままグループ経営にも当てはまる。グループが全体として最適な姿を目指す仕組みを作り、常に最適かどうかを測る仕掛けが必要である。その仕掛けの一つは「コーポレートブランド」であると私は考えている。企業単体におけるコーポレートブランドが一体感の源泉となるように、グループにおいても中核会社のコーポレートブランドは求心力として機能するからである。

ブランドがつくる規律意識

ではコーポレートブランドを育むものは何か。それには「エモーショナルキャピタル」が大事であると思っている。

企業には3つのキャピタルがある。1つは金融資産や工場、設備といったビジネスキャピタルであり、2つめは人的資源という意味での知的資本、専門性というインテレクチュアルキャピタルである。だが、お金や最新の設備があり、専門性豊かな社員がいれば企業価値は高まるのかというと、そうではないだろう。特にモノをつくったり、サービスを提供している会社は、この2つのキャピタルだけでは足りない。

もう一つ必要なものが、3つめのエモーショナルキャピタルである。社員のやる気や活力といった情緒や意識面での力がインテレクチュアルキャピタルと融合することで、無形資産が増大し、企業価値が向上すると考えるからだ。90年代以降、このエモーショナルキャピタルが脆弱化したことが、企業のブランド力低下ににつながったといえる。

グループも同様である。中核会社のブランドが落ちては、求心力にはならない。そのブランドが光輝く価値の高いものでなければ、ブランドをグループ全体で担っているという意識、つまりエモーショナルキャピタルがグループ会社の一人ひとりに生まれないからである。一方で、いくら中核会社のエモーショナルキャピタルが高くても、あるグループ会社の意識が低ければ、100年かけてつくったブランドが、たった一人の社員のほんの数百万円だけを得る行為で著しく傷つけられてしまうことさえある。

そこで私が重要視するのが、「ブランディングガバナンス」である。日本企業は、トップダウン型の欧米企業とは異なり、現場やミドル層が一丸となって企業価値を創ってきた。ブランドをテコにして社員の規律意識を高めることは、きわめて日本企業向きである。ブランドはできたと思った瞬間から落ちていくものであり、高め続けるという進行形でなくてはならない。進行形の活動を社員に課すことが、実は一人ひとりの規律意識を高めることにつながっていく。これがモラルやコンプライアンスに関わることは言うまでもないだろう。

ブランドは何もコーポレートだけのものではない。社員一人ひとりもブランドになるだけの意識と能力を高めなくてはならない。コーポレートブランドが高まれば、パーソナルブランドも高まり、この2つが互いに同期しながらスパイラルアップしていくことが、企業価値を創造する。

G&Gが招く広報イノベーション

グループとしての全体最適型経営を目指し、エモーショナルキャピタルを蓄積しながら、グループブランドを確立するには、何より「コミュニケーション」こそが重要である。

情報の共有、一体感を促すマインドの醸成、これらはすべてコミュニケーション活動がカギとなる。グループ内に横断的なコミュニケーションの場をつくり、トップ同士だけではなく、ミドルやスタッフがそれぞれ互いの理解と情報の共有を図ることが必要であろう。グループ経営と言いながら、必要な情報が還流していなければ、グループであることは空しいだけである。

そのためには「親から子へ」というかつての垂直的な意識ではなく、中核会社を中心にグループ各社がフラットに並び、協働するパートナーとしての意識を持つことがきわめて大事なのではないか。その中で、ダイナミックで持続的なコミュニケーション活動を行うことに意味がある。

今後、広報というセクションはますます重要になると思っている。しかも、グローバルな舞台で、グループを束ねていく広報は、今まさにG&Gの時代というイノベーションの時を迎えていると言ってもいいのではないだろうか。

いとう・くにお
1951年千葉県生まれ。75年一橋大学商学部卒業。80年同大学院博士課程修了。84年一橋大学商学部助教授。87～88年スタンフォード大学フルブライト研究員。商学博士。2002年一橋大学商学部長・商学部研究科長就任、04年12月より現職。現在、日本ベンチャー学会副会長、日本IR学会理事、税理士試験試験委員、ディスクロージャー研究学会副会長、東京証券取引所・上場会社ディスクロージャー、表彰委員会座長を務める。主な著書に、『戦略評価の経営学―戦略の実行を支える業績評価と会計システム 』『実践・コーポレートブランド経営』『EVA 価値創造への企業変革』『グループ連結経営』(以上日本経済新聞社)などがある。

グループの在り方が問われる時代

朝日新聞社　論説副主幹　荻野博司

そもそもグループとは何か

果たして、グループは同じ意匠を持っているからといって、一つの組織体と考えていいのだろうか。グループは一体、誰にどんな利益をもたらすのだろうか。グループ経営の重要性が謳われている昨今、企業に起こるさまざまな事件を見ていると、そんな疑問を抱かざるを得ない。

あるグループでは、子会社は上場していても、親会社は非上場である。一切公開されていない親会社の意に沿った挙げ句が、子会社の一般株主に損害を与えることになってしまった。また、持株会社と傘下の銀行とが複雑な関係を築こうとしている例もある。持株会社の株を所有したとしても、傘下にある銀行を支配できず、取締役の選任にも口が出せる種類株を持つ企業が実質的な発言権を得たのだという。これは親会社が公開で、子会社が非公開だということで起きたパラドックスである。さらに、グループ内に上場企業を多数抱えていることから、親会社と子会社間の取引において互いの株主利益に反する場合が生じるケースもあるだろう。

これらは、コーポレートガバナンスを考える必要のなかった10年前の出来事ではない。今、この時代の現実である。いったいグループとは、誰のために存在し、何が利益で、それをどのように追求しようとしているのだろうか。

わかりやすいということ

株主を筆頭に、従業員や債権者といったさまざまなステークホルダーが存在し、きわめて複層的な仕組みの中で、グループ経営が問われだした。

そうした中で、独立していた事業部門を100%の子会社に戻すケースが見られる。100%子会社であるなら、親会社とどのような取引が行われようと、株主にとっては最終的な利益は変わらない。とかく実態の見えにくいのが企業グループである。ならば、むしろ100%子会社化による経営戦略の方が明快だ。

実態がわかりにくいということは、大きな問題が起こった場合、それが破綻に至るまで表面化しないリスクさえはらむことはご存じの通りである。会社は誰によって支配されているのか。コーポレートガバナンスの議論が再燃し、それがグループにまで及んでいるのもそのためである。ガバナンスの基本原則に立ち返り、グループはどのような意味を持ち、どんな事業戦略を展開するのか、その方向性を明確にすることが肝要なのではないだろうか。

自己点検こそ戦略の第一歩

まず、グループ自身を自己点検し、どんな方向で生きていくのか、そこから企業価値を再定義する必要があるのではないか。そして、それらを徹底的に検証したうえでグループ戦略をたてるべきである。そうしたプロセスを経ることで、グループはよりわかりやすくなり、それだけ周囲にも理解されやすくなっていく。広報パーソンにとっても、わかりにくいグループのままでは、何ができて、何をしてはいけないのかもまたわかりにくくなってしまうだろう。

そもそも「グループありき」ではない。社会の多様性、資本市場との関わり、加えてグローバルな視点が欠かせない時代である。同じ意匠を持っているからグループであるということは通用しない。個々の企業価値の有機的なつながりであるグループ、実態のよく見えるグループこそが、これから生き残っていくのではないだろうか。

おぎの・ひろし
1952年東京生まれ。一橋大学法学部卒業。75年朝日新聞に入社。東京・大阪両本社経済部、ニューヨーク特派員、西部本社経済部次長などを経て現職。日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム運営委員。主な著書に『日米摩擦最前線』（朝日新聞社）、『問われる経営者』（中央経済社）などがある。

「全員経営」「全員広報」のための社内コミュニケーション

松下電器産業株式会社　コーポレートコミュニケーション本部　広報グループ　社内広報チーム　松枝健夫

一人ひとりが広報パーソン

松下グループには、創業以来の「全員経営」というマインドが生きている。事業活動のさまざまな局面において、一人ひとりが経営者としての感覚を持って判断し、行動するというものである。とりわけ現在では、一人ひとりが広報パーソンでなくてはならない。組織がフラット化し、お客様ともダイレクトにコミュニケーションをする時代、個々人が会社情報をしっかりと認識し、会社の理念を語ることがきわめて重要となっているからだ。

こうした意識を醸成するものとして、創業当時から重視してきたのが社内コミュニケーションである。松下電器産業の創業は1918年、27年には社内報を創刊し、社長の松下幸之助直轄の専門組織がその編集と発行に当たっていた。以来、社内コミュニケーションへの熱心な取り組みは、松下の伝統であり、特長ともなっている。その精神はまた、グループ内のコミュニケーションにおいても同様である。

各ドメイン広報の充実

松下グループ全体の広報活動を統括しているのは、本社のコーポレートコミュニケーション本部広報グループである。この本社広報が今、特に力を入れているのが、各ドメイン広報への支援である。松下グループはここ数年、グループ経営を睨んだ社内分社化など組織再編を行い、事業部門、社内分社、関連会社をドメインとして事業活動を展開している。この各ドメインにおけるそれぞれの社内広報の充実が、グループ全体の発展に貢献すると考えているからである。

そのため年2回、各ドメインの広報担当者を対象に、グループ広報セミナーを開催し、各ドメイン広報と本社広報の連携とチームワークを強化し、広報職能を有する人材の育成と広報スキルの向上を図っている。本来なら、広報活動に熱い思いを寄せる専任者がいてこそ、社内コミュニケーションは充実する。しかし広報という機能が職能として確立していないこともあり、人事や総務の担当者が兼務している場合が多い。そこでセミナーでは社内広報の役割と発信すべき情報の再認識を促し、ドメイン相互の情報交換を行っている。

本社広報はまた、グループ全体の経営理念と目指すべきビジョンの理解と浸透もミッションである。そのためのツールとして「全社報」と呼ばれる媒体を活用しているが、かつての全社報『松風』は2002年より『PaNa』として再スタートを切った。『PaNa』では、経営理念やビジョンをさまざまな視点で取り上げながら、同時に各ドメインの事業活動の相互理解や情報の共有化といったニーズにも応え、現在13万2000部を発行。国内全グループ社員へ配布している。

ブランドへのマインドを醸成

社内コミュニケーションは、コーポレートブランドを確立するためにも大変重要である。ブランドイメージは、技術や商品力、マーケティング力によって上がることは間違いないが、グループ社員一人ひとりがブランドに対して誇りを抱くことがその原点となる。

松下グループは、一部の商品を除いて「パナソニック」をグローバルブランドにすることを決定したが、今後、ブランドをグループの財産としてさらに強固なものにしていかなければならない。そのためにも、社内コミュニケーション重視という伝統を守り続け、グループとしての企業価値をより向上させる力にしたいと考えている。

まつえだ・たけお
1977年、松下電器産業入社。事業部国内家電営業を15年間担当。92年家電営業本部のマーケティング部門で新市場開発に従事。97年広報部門で、社内誌季刊『松風』の編集長、月刊『PaNa』の編集長を経て、現在社内広報チームのチームリーダー。

＊松下グループ全社報『松風』そして『PaNa』は日本経団連社内広報センターの社内報審査で04年まで36年間連続して「日本経団連推薦社内報」に選定される。03年、04年2年連続「優秀賞」を受賞。

コミュニケーションのバリューチェーンがグループ価値を高める

株式会社電通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室次長　吉橋英晴

コミュニケーションのシナジー効果

連結経営が重視されるなか、グループ内のシナジー効果により、グループ全体とグループ各社の価値を向上させていくことが急務となっている。

グループ経営においては、コミュニケーションもまたグループ各社それぞれのコミュニケーションがシナジー効果を上げていかねばならない。グループ各社がバリューチェーン化した「戦略的グループのコミュニケーション活動」を実現すること、それがグループ価値の向上へとつながっていく。

それには、グループ各社の商品・サービスレベルとコーポレートレベルの両方において、コミュニケーションのシナジー効果を発揮させることが理想的ではあるが、現実的にはなかなか難しい。しかし、「グループのコミュニケーション戦略」という視点で、グループ各社のコミュニケーションに携わる人々が、シナジー効果は必ず生まれるという確信をもって望めば、そう難しいことではないのかもしれない。そのためには、グループ各社のコミュニケーション担当者が綿密な情報交換を行い、グループ内の情報の把握と共有化が必要である。

情報の集中と分権

グループ全体の整合性と一貫性を維持してグループ各社のコミュニケーション活動を展開していくわけだが、グループ各社の展開はそれぞれの置かれている環境によって一様ではない。本社がグループ各社の広報を一元的に管理するやり方もあれば、グループ各社の自主性を尊重しながら展開するやり方もある。グループ広報を展開する企業は、グループ全体を統合することとグループ各社をアイデンティファイさせるという両方の狭間で苦慮しているのではないだろうか。

ニュースリリース一つをとっても、フォーマットを統一したり、新製品や経営情報の発表などがグループで同一日に重複しないように調整したり、情報によってはグループ各社がバラバラに発表せずに一つにまとめてリリースすることもあるだろう。

グループ各社の独立性を重んじての広報にしても、本社が一元管理する広報にしても、本社とグループ各社との間で日常的な意思疎通と役割分担の明確化が重要である。ただし、そのことが、本社広報の押し付けになってはならない。企業によっては、本社とグループ各社の広報の役割を明文化した「グループ広報の手引き」のようなものを作成している企業もある。また、定期的な「グループ広報会議」のようなインターナルの会議でその整合性を保とうとしている企業も多い。

いずれにしても、グループ各社の広報の集中と分権は難しいテーマであると同時に、「グループの戦略広報」につながる重要なテーマでもある。本社がグループ広報に関する指針を示し、それを踏まえてグループ各社の広報計画を策定するのは、一概にはいえないが良いのではないだろうか。

帰属意識の醸成

グループ広報でもう一つ重要なことは、グループ各社の社員個々のグループへの帰属意識を高めることである。それぞれの社内広報を充実させながら、社員一人ひとりの意識を「連結」に切り替えさせることが重要である。コンプライアンス意識の醸成も、グループ広報にとって不可欠なテーマである。

グループ企業価値向上のためにも、本社を含めたグループ各社のコミュニケーションのバリューチェーン化が今必要となってきている。

よしはし・ひでは
慶応義塾大学経済学部卒。1979年、電通パブリックリレーションズ入社。メディアリレーションズ部、国際PR部、営業部、企画部を経て、現職。中小企業診断士。PRの視点での「DPRコーポレートブランディング」を開発。宣伝会議『コーポレートブランディングはパブリックリレーションズの一つのモデルだ』(2003年2月号)、『企業ブランドとステークホルダーマネジメント』(04年6月号)、アドバタイジング『企業クライシスとレピュテーション』(vol.10)などに執筆。現在、米国のChoice Hotels Internationalの日本でのブランドコンサルティングに着手。

グループブランディングは人間力の強化と統合がキー

多摩大学大学院経営情報学部　客員教授　電通サドラー・アンド・ヘネシー株式会社　顧問　上野信三

目前の業績向上と長期的ブランド価値の両立

「ブランディング」という言葉が現実のビジネスで本格的に使われ始めたのは、私の体験では1980年代初頭であった。

この時代は広告会社がIMCを志向し、サービス能力を消費者向け広告はもとより、PR、SP、ダイレクト・マーケティング、CIを含む諸々のコミュニケーション分野を統合的に運営することによってブランド構築へと繋げる、という機能を経営戦略として競って整備した。当時のY&R社のクロール会長が「Build the brand. Make the sale.」(ブランドを構築しよう。売上げに結び付けよう)と号令を発したことが印象に残る。この言葉はむしろ今日になって重みを増している感じである。目前の業績向上と長期的ブランド価値の増大を同時進行的に実現することが求められるからだ。

信頼される社員集団の創出

ブランド戦略論が企業経営にもたらす意義は、顧客はもとよりのこと、株主や協力会社など「社外」との関係の構築・強化にあるのだが、私はもうひとつの側面が特に大切だと思っている。それは、「社内」の人材に関わることである。ブランド戦略が、社員個々人の知識とスキルの強化やモラル向上などチーム力強化に大きなインパクトを与える点を強調したい。信頼される社員集団の創出である。組織に一貫する共通の意識と行動力、そして、理念・使命の明確化とそれに則ってグループ内部のコミュニケーションを徹底することが出発点だ。

企業が発するメッセージは多岐にわたる。生産する製品そのものは顧客に対する「メッセージ」の基本的形態であり、顧客との関係性構築の基盤をなす。商品メッセージが顧客に優れたベネフィットを与えられなければ関係性は終りである。

また、社員一人ひとりのサービス活動も重要なブランド戦略上の「メッセージ」である。経営トップの言動や営業社員のセールストークはもとよりのこと、アフターサービス、配送、電話の受け答えにいたるまで、すべての社員の一言ひとことが「メッセージ」だ。

広告、PR、販促などのコミュニケーション活動は、いうまでもなく企業の「顔」としての計画的な「メッセージ」である。コロラド大学のダンカン教授らの理論(Driving Brand Value)はこの統合的メッセージ論に基づく。コントロールできない報道や口コミを「計画外メッセージ」と称するが、これらさまざまな「メッセージ」を統括管理する活動を「Integrated Marketing」と位置付けている。

知識・組織・意識という3つの「シキ」を強化

ブランド戦略は、品質管理、販売、コミュニケーションの活動といった諸々の活動全体を一本の串で刺し通すように統括することが求められる。それが全社横断的な人間力の発揮に結びつく。3つの「シキ」――知識・組織・意識――を強化することと捉えるとわりやすい。

当然のことだが、ブランド戦略の捉え方を考える中で、まさにグループ内の構成員の質が顧客との関係性構築の核であり、一人ひとりの知識・技術と一貫性のあるコミットメントがブランド戦略成功の必要条件である。広告会社の役割は、コミュニケーション効果・効率を最大化するための戦略とアイデアを創出することにあるが、これを論じる前提もやはり、「人」にあるということである。

うえの・しんぞう

慶応義塾大学法学部卒業。シラキュース大学大学院ジャーナリズム学部修士課程修了。1965年電通入社。営業局、国際連絡局、電通コーポレーション・オブ・アメリカ・ロサンゼルス支社長を経て、83年電通Y&R(日米合弁多国籍広告会社ネットワーク)の設立に参加。同社アメリカ本社副社長、同ネットワーク・アジア太平洋エリアディレクター、ワールドワイド会長を歴任。電通サドラー&ヘネシー社長、会長、相談役を経て、2004年から現職。01年より多摩大学大学院客員教授を兼務。日本広告学会、日本ジャーナリズム学会会員。著書に『広告ビッグバンの本質』(文芸社)、『プロ野球への注文―スタンドからもの申す』(遊タイム出版)などがある。

魅力あるグループを創るコミュニケーションとは

グループ広報活動の課題・実際・展望を語る

企業がグループとしての価値を問われる今、グループ会社を束ね、ベクトルを同じくして共に価値向上を図るためのコミュニケーション活動が求められている。現在グループ広報はどのような課題に直面し、また今後どのような展望のもとに推進していくべきなのか。実際にグローバルに多くのグループ会社を擁して事業展開を図る企業で広報に携わっている方々に、忌憚のない現状をお話しいただいた。

ご出席（発言順）

片山實規 氏
（モデレーター）
TDK株式会社
執行役員広報部長
社団法人日本パブリックリレーションズ協会理事長

前田一郎 氏
東レ株式会社　広報室長

甲田安彦 氏
味の素株式会社
執行役員広報部長

松村　正 氏
日本ゼネラル・エレクトリック株式会社
取締役広報・渉外統括本部長

グループ広報の背景と高まる重要性

片山　お集まりの皆さんの企業は、いずれも事業をグローバルに展開されています。まず、グローバルな視点から経営環境の変化について考え、広報課題へとつなげてみたいと思います。

大きな変化の1つは、TDKに関して言えば、2002年に成立したサーベンス・オクスレー法（米企業改革法）の影響があります。ニューヨーク証券取引所に上場している日本企業18社にとっては他人事ではなく、例えば302条で規定している「内部統制の強化」を図らなければなりません。ここには情報開示の強化も含まれています。米証券取引委員会（SEC）では、企業倫理や内部統制活動、情報伝達、監視活動などについて年次報告書で報告すると同時に、社長がサインすることを要求している。当社では約100社の子会社を含め、これに対する取り組みを開始しています。東京証券取引所も企業の情報開示に関して、米企業改革法を強く意識しているようですね。

2つめの変化としては、CSR（企業の社会的責任）が挙げられます。当社は売上の約75％が海外で、外国人持株比率が約40％と、海外への依存度が高いんですね。そのため、海外の主要なSRI（社会的責任投資）ファンドの投資銘柄として、いかにその選定対象となるかが大きな意味を持ってきます。その場合、環境、社会貢献、ガバナンス、雇用などへの取り組みが、グループ全体はもちろん取引先を含めたサプライチェーンに至るまで、厳しく評価されますから、これまでのやり方では通用しなくなっている。

こうした経営環境の変化は、当然ながらグローバルな広報戦略と直結

していますから、新たな広報課題として実感しています。皆さんはいかがでしょうか。

前田　東レグループは素材分野を中心に川上から川下まで幅広く事業展開し、グループ企業は約230社、従業員は約4万3000人を数えます。そのうち海外は18の国と地域に約110社、従業員は2万3000人。このような事業展開の中で、3つの環境変化があると認識しています。

1つは、中国の素材産業の成長が我々のグローバル戦略に大きな影響を与えていることです。東レ単体だけでなく、海外子会社を含めたグループ全体で対応する必要性がより大きくなってきました。2つめは、通商問題ですね。東レは約4割の海外売上高がありますが、2005年1月から段階的に関税障壁が撤廃となり、我々としてはこの変化に対応しなければなりません。3つめは、CSRやSRIとの関連で「環境経営格付け」に積極的に対応しなければならないため、これに向けて、グループ全体で対応を推進していく必要があります。

このような経営環境の中で、企業は高い収益を上げていかなければなりませんが、今は、その収益の〝質〟についても問われる時代だということですね。広報戦略としては、このような観点からステークホルダーの理解を得なければならないと思っています。

甲田　味の素は23カ国でオペレーションしており、関係会社は国内約50社、海外約70社の合計約120社、従業員は国内1万2000人、海外1万8000人の合計3万人です。食品業界は3、4年前から「安全と安心」が大きなテーマとなっていますから、食品業界の一員として、消費者意識を重視しながら自社のイメージアップを図っていく必要があります。同時に、CSR重視の流れの中で、当社としての社会貢献や環境活動の位置付けについても考えなくてはなりません。事業面では、食品70%、アミノ酸20%、医薬10%という構成になっていますが、この中で、アミノ酸事業を世界へどうアピールしていくかという課題もあります。

当社のグループ経営という面では、2年前に3つの社内カンパニー制を採用し、また冷凍食品事業を分社化しました。また、提携企業も増えています。これらグループ会社は連結経営の方向にありますから、その経営のベクトルをどこに合わせていくのか。広報としてはさまざまな課題があります。ただ基本的には、食品企業グループとしていかに消費者に近いところで広報戦略を展開していくかが重要だと思っています。

松村　GEグループの広報の考え方には2つあります。1つはグローバル企業としての全世界にわたるグループ広報であり、もう1つは日本GEとしての企業広報です。現在、GEは11の事業部門を持ち、その事業領域は発電設備・航空機エンジンから事業者・個人向け金融まで多岐にわたります。今後は特に、一般消費者に対するコミュニケーションが重要と考えています。というのも、一般消費者には「GEはどういう会社なの?」と疑問を持たれることが多く、広報としてこれに答える必要があるからです。

片山　米国のGE本社と日本GEとは、実際にどのように連携しているのですか。

松村　11の事業分野を持ち、さらにM&A等によって新事業が誕生することも多く、それらも含めてGEとして、「1つのGE」としてまとまる必要があります。従業員約1万人、米国内に次ぐ売上高の日本は、GE全体のコミュニケーション戦略上でも重要な地位を占めます。日本GEとしてのコミュニケーション戦略に当たっては、本社の広報部門との連携はもとより、世界的規模、つまり横のつながりを常に意識しなければなりません。各事業部門の広報責任者による会合が3カ月ごとに開かれ、さらに毎月1回、電話会議も開催されています。

片山　アメリカのルールがグローバルルールになっていると感じることはありませんか。

松村　サーベンス・オクスレー法についていえば、財務諸表にCEOがサインする件でも、GEは一番最初にその履行を果たしました。これは我々の企業姿勢の表われでもあります。グローバル企業である限りは、グローバルに通用するルールを導入することが必要なのではないでしょうか。

グループ広報組織はどうあるべきか

片山　グループ広報戦略を推進するためには、どのような組織であるべきなのでしょう。当社の場合、社内広報は日本をベースとして、海外を含め各グループ会社に経営情報などを発信しています。各社がその情報をマスコミなど外部へ開示する際には、対応マニュアルに従ってもらっていますが、企業が大きくなると情報を管理するのも大変でしょうね。

松村　日本においてGEは約40の事業部門を有しており、それらの事業

部門のリーダー（CEO）は、所属する事業の本社部門に対してレポートする形をとっています。一方、広報や人事など全グループ会社で横断的に関わるものについては、日本GEの広報や人事部門がそれらを統括します。日本など重要な国の広報部門は、米国本社と直接つながっており、我々は本社と事業会社の橋渡しの役割を果たしています。本社との情報のやり取りなどは、必ずしも上意下達ということではありません。

甲田　当社は食品とアミノ酸というまったく性格の異なる事業を行っているのですが、北米、南米、ヨーロッパ、中国、ASEANの5カ所に事業本部があります。南米やアジアは食品中心、米国やヨーロッパはアミノ酸中心といえます。食品事業はそれぞれの国ごとに地域密着型で展開しており、地域によっては事業本部が強い主導権を持っています。一方、アミノ酸事業は本社で統一管理しています。この異なる2つの事業形態を統一する仕組みを作るのは非常に難しいところですね。

前田　東レは2002年4月の経営改革のときに、グループ経営のマネジメント体制を再編したんです。一部の事業は従来通りのマトリックス組織を継承し、その他はスピード経営を目的に事業部制へ移行しました。また、重要性が高まっているアジア市場では地域本部制を導入し、インドネシア、タイ、マレーシア、中国に地域統括会社を設けました。その4社の社長は、基本的には本社社長と同じ権限を持ち、事業運営から広報までを自己完結的にマネジメントしています。ただ、コミュニケーション戦略についてはグローバルにリンクさせる必要がありますから、本社と各社長との連携を密にし、広報案件についての課題を共有しています。一方、国内では本社広報が関連事業本部窓口を通じて情報収集し、全体を把握しています。

片山　本社と現地で、広報の方針が異なることはありませんか。

前田　その点では、本社広報が現地でどれだけ役立っているかがポイントですね。日本から現地に記者を送り込んでリサーチしたり、また現地のリリースに日本の意向がどれだけ反映されているのかを調べたり。当然ながら、社内報などでマネジメント情報を発信するときは、英語版であれ日本語版であれ、必ず理解してもらわなければなりません。日本の本社の考えていることを十分知ってもらう必要があるからです。できるだけ広報の方針が一貫し、確実に伝わるように工夫しています。

グループのブランド戦略と広報

片山　グループとしてのブランド戦略や管理も重要ですね。当社では、かつてはマニュアルを作ってコーポレートマークの使い方を管理していた程度でしたが、最近はコーポレートマークはまさにアセットと認識されていま

「経営環境の変化はグローバルな広報戦略と直結しており、新たな広報上の課題として実感しています」（片山）

すから、知財センターとコーポレートコミュニケーションがどう連携していくかが課題となっています。今は、知財センターが使用許諾の判断をし、本社と子会社はマークの使用について契約する形をとり、使い方を徹底させるために、英語版と日本語版のマニュアルを作っています。

甲田　コーポレートマークの使い方については、当社も英語版、日本語版の各マニュアルで規定しています。組織的には広報部、広告部、知財センターがコアとなってブランド委員会を形成し、コーポレートブランドの運営と価値向上へのトータルマネジメントに当たっています。

松村　GEでは現在、世界規模でブランディングの見直しを行っています。GEは、昔から冷蔵庫のイメージなんです（笑）。「We bring good things to life.」（生活にいいものを提供します）という企業メッセージを使っていたのですが、現在の事業領域を考えるとこれではカバーしきれない、ということで、2003年から「Imagination at Work」（創造する企業）に変えました。広告や名詞に使用するロゴマークなどの使い方についても含めて、米国本社から細かい指示があります。

前田　2002年に、先端的な材料・技術イメージを前面に打ち出すと同時に、B-to-Bだけでなく、一般の人にも強く訴求したいという思いがあったので、一定の対象製品をグルーピングした「TOREX」という製品ブランドを立ち上げました。このブランドは大事に育てていこうと考えています。コーポレートロゴの管理は宣伝室で行っています。

片山　子会社にブランド料を負担してもらうという企業もありますが。

前田　東レグループとしてテレビCMなどで露出するときは、グループ会社にそれに見合う対価を負担してもらっています。

経営情報のグループ内共有化への手段

片山　企業内外へ発信した企業情報をグループ会社間でどう共有するのか、これも大きな広報課題ですね。TDKでは毎月社内報（和文・英文）で経営情報を各社の従業員へ伝達している他、日常的にイントラネット上で社長のホームページやニュースリリースを掲載しています。ここには、新聞記事などでたまに間違いなどがあると、「真意はこうです」という解説も載せています。また、「社員一人ひとりが広報」という考えに基づいて、企業情報や製品情報を載せた「広報ガイド」を全社員へ配っていますが、皆さんはどんな工夫をされているのでしょうか。

甲田　味の素のグループ社員向けの主な広報手段としては、「Global News」（海外向け）、「あしたのもと」「Webニュース」（日本語）、「Eメール社内報」などが挙げられます。「Eメール社内報」では、グループ企業

「収益の〝質〟が問われる時代という観点からも、ステークホルダーの理解を得なくてはなりません」（前田）

「食品企業グループとして消費者に近いところで広報戦略を展開していくのかが重要だと思っています」（甲田）

に関する新聞記事に解説を加えたり、社長のテレビ放送予定を事前に知らせたりしています。他にトップとの2ウェイコミュニケーションを図る「CEOオンライン」や、主なイベントの模様を伝える「ビデオ社内報」などもあります。

前田　東レでは04年から第2次経営改革に入り、攻めの経営戦略を強く打ち出していますから、社長をリーダーに「マルチコミュニケーション運動」を展開し、この一環として社長メッセージをイントラネットで毎月2～3回発信しています。同時にマスコミ向けには記者会見、懇談会、IRセミナーなどの頻度を高めるようにしています。

松村　GEでは、会長が毎月発信している「Business Update」を日本語に訳して全社員にネットを通じて流しています。同時に日本独自のニューズレターを毎月2回発信していますが、これは日本の社員からの「日本におけるGEのグループ会社の情報をもっと欲しい」という声に応えたものです。また、工場や研究所等の従業員が多いことに配慮し、プリントアウトしやすくする工夫もしています。

片山　なるほど。実は当社では1年前に、紙媒体を一度やめたことがあるのです。「もう紙媒体の時代ではない」と。しかし、これは時期尚早でしたね。

甲田　当社でも3年前に紙媒体はやめようという議論がありましたが、「もうちょっと待とう」となったんですね。結果的には良かったと思っています。今は、速報性のあるものはWebで、解説が必要なものは紙媒体で、と使い分けています。

前田　当社でも、工場ではパソコンを使わない人が多いので、その辺りには気を使っていますね。

片山　もう1つ重要なこととして、この広報活動がどう評価されているかという問題があります。さまざまな広報媒体を社員は本当に見ているかどうかがわからない。送り手としては「配りましたよ」で終わってはいけませんから、実際にどう活用されたのかを把握し、評価として次につなげていく必要があるわけです。当社の場合はアンケートを取ったところ、意外と見てくれていないものがあるんですね。反面、社外向けに作っているホームページは、社員もよく見ているということがわかりました。

前田　その点、広報は「東京ローカル」になってはいけないと戒めています。東京は数の上では少数派なので、社内外ともに全国を意識しないといけません。一方、階層別に特定の情報を発信することも必要ですね。縦と横のコミュニケーションを上手くミックスさせ、充実させていく必要があります。そのため、社内報など広報ツールがどう使われているかなどについ

てはアンケート調査し、それをフィードバックするようにしています。

甲田　確かに、東京一極集中では広報活動がスムーズにいかない場合もありますね。味の素では、海外との広報活動を活性化するために、最近、香港の広報スタッフを東京に転勤してもらい、彼女をセンターとして全世界のグループ会社と情報受発信するのですが、これにより全世界の広報スタッフ間のコミュニケーションが一気に良くなりました。一方、中国には工場や営業所が約20カ所あるのですが、広報責任スタッフが不在で中国とのコミュニケーションはまだ万全とは言えない。今後の課題の一つだと思いますね。

企業倫理の徹底と危機管理への取り組み

片山　最後に、企業倫理についてグループ全体としてどう対処するのかという課題があります。当社では「企業倫理綱領」のハンドブックを作って連結対象の子会社に配布していますが、これを徹底させる努力を続けています。

甲田　7年前に企業行動委員会を設置したんですが、最初にやったことはやはり「企業行動指針」を作ることでした。ただ、マニュアルなどを作って送るだけでは十分ではないんですね。企業行動指針を徹底しようと職場ごとのディスカッションを重ねたり、またヘルプラインとしてのダイレクトコールも設けるなど、かなり力を入れています。

松村　GEでは一種の行動指針である「Spirit & Letter」というものを全世界の社員にWebで送り、これにサインさせているんですね。もちろん、ヘルプラインも設置しています。ただ、日本企業では「会社のためにやったことだから」と情状酌量される不始末でも、米国企業では理解されない場合が多々あります。グローバル化が加速するにつれ、日本においてもある種の意識改革は必要かもしれません。

前田　企業倫理とともにコンプライアンス（法令遵守）の問題がありますが、当社では「法令遵守マニュアル」を作り、これを簡便版やハンディ版に編集し直して配っています。基本的には組織におけるラインでの自浄作用を重視し、そこで解決することを期待していますが、別の迂回路を経由して解決できるようにもしています。最近問題化している内部告発は、組織として真正面に受けとめて解決することが大事ではないでしょうか。不幸にして事件などが起きた場合には「逃げない、隠さない、嘘をつかない」「自主的に戦略的に情報開示する」など、情報開示5原則に従うことにしています。

片山　グループ広報をめぐる背景から危機管理まで、幅広く語っていただきました。まだまだ課題はありますが、大変参考になる点が多かったと思います。ありがとうございました。

「本社の広報部門との連携はもちろんですが、世界規模での横のつながりを意識する必要があります」（松村）

取材を通して見えてくるグループの実態

企業に鋭く深く切り込んでいくメディアは、企業や社会が抱える課題を鮮やかに浮かび上がらせてくれる。企業のコミュニケーション活動の中でも、メディアリレーションはきわめて重要である。社会への窓口でもあるメディアからは、グループとしての企業活動がどのように見えているのだろうか。『週刊ダイヤモンド』編集長の湯谷昇羊氏に、忌憚のないご意見を伺った。

『週刊ダイヤモンド』編集長 湯谷昇羊

対応

――取材の際に、まずわかることはどんなことでしょうか？

湯谷　たとえば、持株会社と傘下企業があった場合、それぞれに広報の窓口があります。どちらにアプローチしても、クイックレスポンスでなおかつ、両者の語る内容に齟齬がないことが望ましい。ケースによっても異なりますが、持株会社で話を聞いたときでも、傘下企業のことがよくわかっていないケースがあります。逆に、「ここまでのデータがこんなにすぐに揃うのか」と驚かされる場合もあります。グループとしてうまく機能しているところは、グループ間の意思の疎通がきちんとできているということ。両者それぞれがどれだけスムーズに答えられるかで、グループ全体を互いにどの程度理解しているのかがわかります。

　たとえ、その場で判断できなかったり、わからないことがあったとしても、後で正確な回答がもらえればいいのですが、さんざん待たされた挙げ句に、はっきりしない場合は問題だといえるでしょう。また、情報を的確に把握しているだけではなく、メディアに要求されたときにその情報を出していいのかという判断を広報ができるかどうかで、その企業が広報をどれだけ重要視しているのかがわかります。

全体像

――ひと口にグループといっても、その構成や事業活動はさまざまです。取材を通して、問題と思われる点はどんなところにありますか？

湯谷　どうアプローチしても、グループの全体像が掴めない場合は赤信号ですね。ここ数年で経営上の問題が顕在化しているグループは、傘下に企業をたくさん抱えていますが、それぞれの企業がバラバラで、全体としてのデータがとれないという点が共通しています。たとえば、メインバンクもそれぞれ異なるため、そのルートからも全体が見えてこない。おそらく、意図的にわからないようにしていた面もあるのでしょう。その見えないところを社会へ見せていくというのが、我々の役目でもあるのですが、そうしたグループは、全体像を把握するのがかなり困難です。

――全体像がわかりにくいと、広報の担当者も対応のしようがありませんね？

湯谷　もちろん、広報には会社の詳しい情報が知らされていませんから、説明ができない。関連会社のことを聞かれても、「わかりません」と答えるしかないわけです。しかも、グループ内で上場している企業もあれば、非上場の企業もあり、情報の開示義務のある上場企業はまだわかりますが、非上場の

場合は内部で粉飾などの操作が行われていても外からはわかりません。あるグループのケースでは親会社が非上場なので、ますますグループの実態が見えないという状況でした。バブル時代のように、ひたすら株価が上昇しているうちは問題になりませんでしたが、今は違います。グループが何を目指し、そのためにどのような戦略を打ち出し、どう事業を展開していくのかを明確にしなくてはなりません。加えて、企業は経営者に対するチェック機能や情報開示の強化、株主への説明責任と、コーポレートガバナンスが問われている時代です。グループとしても、ガバナンス機能をしっかり持つ必要があります。

透明性

——企業はもちろんですが、グループとしての透明性も大切だということですね？

湯谷　経営状態が悪化してから情報開示しても、実際には周囲からなかなか理解が得られません。透明ではないところで何が行われていたのか、誰にもわからないからです。いい状態のときに速やかに情報を開示することでしょう。

株式市場は、企業に対する監視機能を持っています。企業の打つ手が戦略上効果のあることと市場が判断すれば、株価は上がるし、逆にやるべきでない方向へ進めば株価は下がる。つまり、企業は市場によってチェックされているわけです。自社の株価が低いのはなぜか、それは借入が多すぎるからだという具合に、企業自身にとっても理由が明快になる。きちんと連結経営されて、常に透明性を確保していれば、事が起こってもそれを隠そうとする誘惑が起きません。

緊張感

——それぞれの企業に監査役や監査法人がありますから、内部でチェックされているはずですね？

湯谷　本来ならそれが一番いいわけですが、カリスマ経営者がいるような企業は、なかなかチェック機能が働きにくいのが実情でしょう。人事権を握ってますから。そういう場合は内部からの改革が難しいため、ときには、私たちメディアの力を利用して改革を促そうとする場合もあります。我々も日頃からウォッチしていますから、担当記者なら企業に何が起こっているのか、ある程度はわかります。

たとえば以前、トップが暴走し、経営破綻に陥った生命保険会社がありました。相互会社組織ですから、株主もいないし、メインバンクもなければ、労働組合も弱い。まともに取材を受け付けてもらえない状況のなかで、そこを切り崩していくのが我々のノウハウなのですが、そのうちに監督官庁には政治家を使って圧力をかけてきた。そこまでくると、企業は脆いものです。最近は生命保険会社が株式会社組織になるケースも見られますが、資金調達がしやすいというメリットだけではなく、何より、市場という監視の目にさらされることで、経営に対する緊張感が生まれることが大きいのではないでしょうか。

グループのコミュニケーション活動は、透明性を確保したうえでグループ企業相互の意思の疎通を図り、各ステークホルダーに対してスピーディに情報を提供していくことが重要です。それがグループとしての全体像を明らかにしてくれるからです。

ゆたに・しょうよう
鳥取県出身、法政大学卒業。金融専門紙の記者を経て、1986年にダイヤモンド社に入社、93年週刊ダイヤモンド副編集長、2004年編集長。2000年には、立命館大学経済学部客員教授も務める。主な著書に『会社再建』『ドキュメント住専崩壊』『生保危機の真実』『迷走する銀行』（ダイヤモンド社刊）、『サムライカード、世界へ』（文芸春秋）などがある。

ブランドの正しい理解がPRの本質

米国にみるグループ広報のあり方

ゴリンハリス・インターナショナル株式会社東京オフィス　代表取締役
リチャード・デレオン

グループという言葉への感覚

カローラやクラウンを、「トヨタのクルマだから」買う人は多いかもしれないが、キャデラックやコルベットを「GMだから」買うという人はあまりいない。

これはグループ企業という言葉に対する、日米の感覚の違いがよく表われている例といえるだろう。日本では、企業の枠組みがまずありきで、その中で商品群が展開している。一方、米国では強烈なブランドや商品群が前面にあり、その先に企業の存在が見えてくることが多い。

もっともこれは、どちらがいいという問題ではない。ただ、日本は世界でもかなり稀な国であることは確かだ。周知の事実だが、多くの日本企業は旧財閥という強固な地盤の上に系列、あるいは親子関係など独特な形態を築き発展してきた。そのため、グループの〝冠〟は内部だけではなく、外の人々の意識にも広く浸透しており、グループとしての行動になんらかの期待が集まりやすい。

これがグループ全体の信頼感につながる場合もある。しかし、子会社の不祥事などネガティブな事件が起きれば、冠が一緒というだけで親会社も厳しい社会の目にさらされてしまう。

こうした日本の企業風土は、連結決算など会計上の環境変化と同じくらい、グループ広報というテーマを考える上で、重要なポイントといえるだろう。

では、旧財閥とは違い、しがらみが少ない米国の事情はどうなのだろう？ 日本ほど冠が意識されないにせよ、企業の買収や合併などで異なる企業文化が合流し、グループとしての色が求められるケースは頻繁に発生する。そのときの苦労は、彼我に関わらず同様だが、解決への道筋は日本よりもかなり現実的といえそうだ。

理念とビジョンの大きな差

"For Beautiful Human Life"。かつて、こういう理念を掲げた日本企業があった。英語として適切かという議論はさておき、テレビのコマーシャルなどでもしばしば流れたフレーズなので、一度は耳にしたことがあるという人は多いと思う。

だが、ここから企業が目指す方向性を具体的にイメージするのは難しい。つまり、この理念は認知には成功しているが、理解には失敗して

いるといえる。

このようなケースは米国ではあまり見受けられない。その背景として、ステークホルダーの存在が挙げられる。米国の株主総会では理念ばかり語っていても、まったく相手にされないだろう。買収後にブランドをどう展開させるのか、業績がよくないときはどう復活していくのか。こうした問いに対し、具体的なビジョンを提示しないと、ステークホルダーは絶対に納得してくれないのだ。下手をすると、投資の対象から外されかねない。

常日頃から、この種の厳しい視線にさらされているおかげで、米国ではブランドとして戦略的に物事を考える訓練ができているようだ。

株主総会でビジョンについて事細かく説明を求める株主は、日本ではほんの一握りだろう。こうしたある意味、企業側にとって都合のいい環境は、結果的にブランドの成長を阻害しているともいえる。

おなかが痛ければ病院へ

もう一点、日本企業の課題を挙げるとすれば、それは「コンセンサスの文化からの脱却」だろう。コンセンサスをとるのはうまい、とは多くの欧米企業が抱くネガティブな日本評だ。

ビジョンや理念などの意思決定に、グループ内すべての会社の合意をとっていては、社会のスピードについていけない。時間とお金のロスがあまりにも大きいし、その合意自体がグループにとってプラスになるか疑わしい。なぜ、もっとリーダーシップを発揮しないのか？

〝日産リバイバルプラン〟のもと、またたく間に業績を回復した日産。カルロス・ゴーン氏の功績は、部門間の利害から生じる対立と妥協の上に成り立っていたコンセンサスの文化を破壊したことだといえるだろう。

強力なリーダーシップでゴーン氏が推し進めたのは、「いいクルマ」や「かっこいいクルマ」を作るという、メーカーとしての原点回帰。部門を横断した対話の場を積極的に設けながら、デザイナーやエンジニアたちにこのシンプルな思想を叩き込んでいった。

仮に「デザイン重視のクルマにしたいのだが、みなさんのご感想は？」と同意を求めていたら、当初のコンセプトは薄まっていただろうし、新型マーチの誕生やフェアレディZの復活はなかっただろう。

ただ、トップがすべてゴーン氏のような人物というわけではない。経営トップ、あるいはグループのリーダー格の企業が、ビジョンを決定するほどの権限を持っていないときはどうすればいいのか？

そのときは、外部のコンサルタントやPRエージェンシーに協力を依頼するべきだろう。おなかが痛くて治らないときは、病院に行ってドクターに診てもらうのと同じことだ。組織内の問題を、自力で解決するのは極めて困難である。全体を見て、的確に分析してくれる専門家の力が必要だ。

日本企業の多くは、広告代理店に頼りすぎるあまり、広告やDM、プロモーションだけがPRだと思っている傾向がある。しかし、PRの本質はブランドを正しく理解してもらうことで、その領域はかなり幅広いものだ。米国ではプレスやアナリスト、投資家への対応に始まり、マーケティング、製品紹介、オンラインブランディング、ロビー活動までPRエージェンシーが関与することも珍しくない。総合的に行うほうがPRの効果が得られやすい、という合理的な判断があるからだ。

今後、日本企業が国際的な競争力を保つためには、ブランドをより戦略的に扱い、グループ価値を高めていく必要がある。組織全体を俯瞰し、最終的なビジョンをリアルなものにしてくれる。そんな優秀なPRエージェンシーとのパートナーシップは、一層重要になるだろう。

リチャード・デレオン
米国UCLA校にて国際関係論と歴史学を専攻。日本および米国にて、オグルヴィ＆メイザーやフライシュマン ヒラード、バーソン・マーステラなどに勤務し、マーケティングコミュニケーション、広報活動、インベスター・リレーション業務に携わる。自動車、通信、食品、医薬品など多岐多分野にわたる業務経験を持つ。また、多国籍企業の企業間及び企業と消費者間のマーケティングコミニケーション戦略の立案・実施、ブランドネームおよびコピー開発業務などの経験も豊富。2004年2月から現職。

CASE STUDY

事例集

グループ広報活動の実際

連結経営、グローバル化、顧客ニーズの多様化。日本企業が直面するこれらの課題を、グループ全体で取り組もうという動きが各社で強まっている。だが、真のグループ力を発揮するためには、情報の共有化や従業員の意識改革が必須であり、それが新たな広報的な課題として浮上してきている。ここでは、グループの求心力を高めるための活動を積極的に行っている4社を紹介する。

CASE 1

キヤノン販売株式会社

情報発信だけでなく「求心力」のあるものにグループ社内報で情報と意識の共有を図る

「グループ連結経営の時代」とひと言でいっても、実際は異なる企業だけに、同じ意識を持つことは難しい。その課題に、グループ社内報を活用して取り組んでいるのが、キヤノン販売グループだ。各社から編集担当者が集まり、それぞれの会社、そして社員の顔が見える社内報作りに励む。基本的な、地道ともいえるこの「手作り」のメディアが、創刊から1年半余り、単なる情報共有だけでなく、グループ社員の意識を確実につなぎ始めている。

一社ですべてを賄う時代ではない 情報共有でグループ意識を高める

キヤノン製品の国内販売とそれに付帯するサービスの提供を主業務として、1968年に設立されたキヤノン販売。現在は、顧客のさまざまなニーズに対応するソリューション提供企業へと躍進を遂げた。そして連結ベースの時代をにらみ、代表取締役社長村瀬治男氏は99年の就任時、真っ先に「キヤノン販売グループとしての連結経営強化」を掲げた。

「お客さまのニーズが多様化するなか、一社だけですべてを賄うのは難しい。グループ全体で機能を分担することで、よりクオリティや顧客満足度の高いサービスを提供できるようになります」と、キヤノン販売コミュニケーション本部広報部部長の松阪喜幸氏は語る。

同グループは、キヤノン販売の4カンパニーと、4つの主要関係会社を中心に、連結対象約16社（04年12月時点、以下同様）、グループ社員は約1万5000人に上る。「情報を共有し、グループとしての意識を高めるためにも、〝求心力になるもの〟が必要」と松阪氏。

03年4月、東京・品川の再開発地区に、キヤノン販売の新本社屋「キヤノンSタワー」が誕生。このスタートと時を同じくして、グループ社内報「キヤノンフロントライン」が創刊された。これこそが、松阪氏が強調する「求心力となるもの」である。

同誌の名前は、グループ社員からの公募で決まった。「自分たちは常にお客さまと接し、ビジネスの『最前線』にいる」という意識を表したもの

キヤノン販売グループの社章。ほとんどの社員が常時つけており、グループのシンボル的存在として認識されている。

であり、グループ全体で共有すべき「最前線の情報」を掲載することも意味しているという。

各社から編集担当者を選出 グループ編集会議で情報を集める

月刊で、合併号を含め、発行は年11回。グループ全体の施策や方針、グループ各社が展開するビジネスやプロジェクト、イベントのリポートなどのほか、グループ会社紹介や新入社員紹介、お客さまの声の紹介、フォトコンテスト……と、コンテンツは多岐に渡る。写真やデザインも凝っており、一見、市販されているビジネス誌のようだ。編集業務を仕切る広報部課長の平林泰直氏は、「やはり『キヤノン』ですから、写真にはこだわりがありますね」と笑う。

当初から、「ただ愛社精神ばかりをあおるような『内輪受け』のものではなく、同じグループ内でどんなビジネスが行われ、どんな成功事例があるのかを紹介する」というコンセプトを念頭においていたという。「『ビジョン、ナレッジ、インフォメーション』を、グループ社員全員が共有することがねらい。特集やコンテンツも、常にそのバランスを意識して企画するようにしています」と平林氏。

キヤノン販売が「旗振り役」ではあるが、情報が偏らないよう、グループ各社の情報をふんだんに掲載することにも心を配る。情報をくまなく集めるため、月1回、各社の編集担当者が集まりグループ編集会議を開く。情報収集だけでなく、ときには企画を考えるところまで協力している。

とはいえ、毎月30～40ページを埋める情報を集めるのは容易なことではない。だが、その成果が実を結びつつあり、創刊から1年半を過ぎ、確実に読まれるようになってきた。ウェブを使ったアンケート調査では、多いときには300通以上の回答が寄せられるという。最近では、グループ社員から「この情報を載せてほしい」という要望も寄せられるようにもなった。

「『フロントライン』に載ることが誇りだと、グループ社員が思ってくれるような媒体にしたい。ステイタスを上げていくことが、引いてはグループ経営をアシストすることにもつながると思います」と平林氏は語る。

重要なのは「社員一人ひとりの意識」コミュニケーション拡大中！

グループのビジョンや施策を特集すると、予想以上に反響があるという。「グループが今、どこに向かうのかを知りたいと思っている社員がいかに多いかを実感した」と平林氏。また、ブランドに対する意識調査をしたときも、非常に反響が大きかった。「グループ社員の『キヤノン』というブランドに対する意識の高さを実感しました。一人ひとりが『自分がキヤノンブランドを背負っている』という意識を持ち、ふさわしい行動を取ることがひいては強いブランドへ育て、お客さまに選んでいただく企業になることにつながるのだと考えています」と力を込めた。

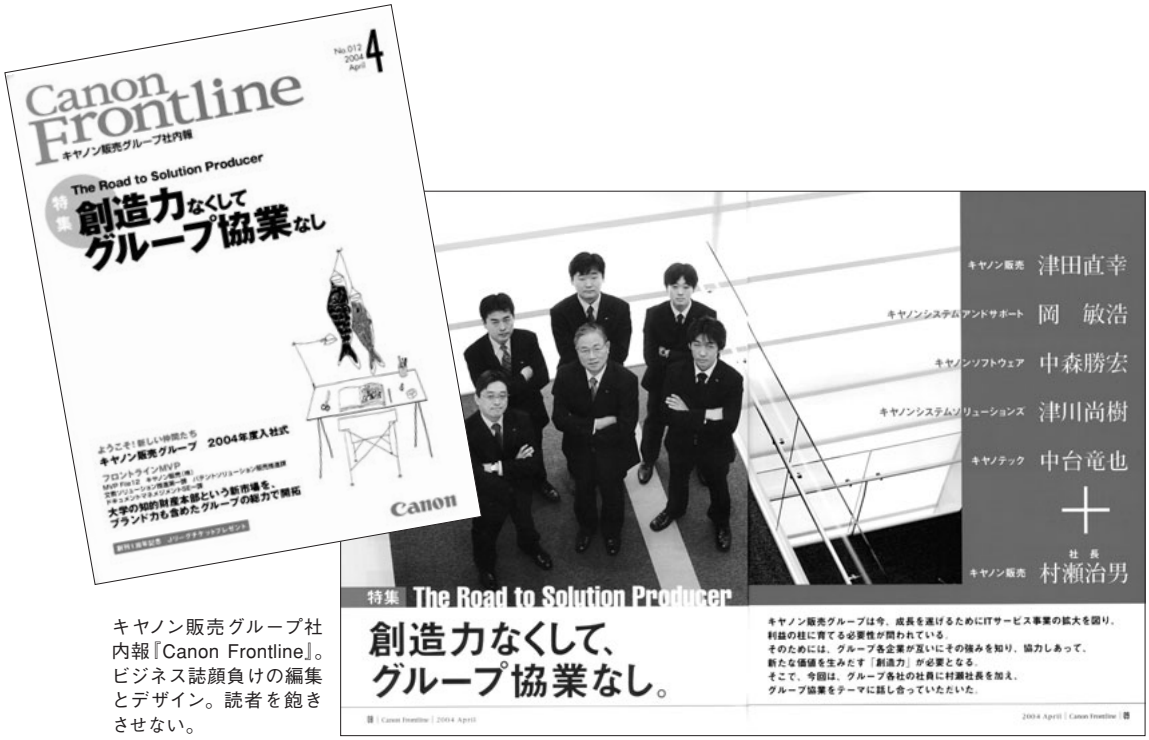
グループ編集会議のほか、同グループでは月1回、各社の対外広報担当者が集まる「広報連絡会」を開催する。プレス発表などの情報共有を行い、マスコミ対応に関してのグループの標準化が狙いである。

また、月1回、村瀬社長が自ら手掛ける社長メッセージが、全グループ社員にメールで届く。村瀬社長は、半期に一度、全国9事業所でエリアミーティングを開催、マネージャーレベル以上の社員全員と質疑応答を行うなど、現場とのコミュニケーションづくりを図り、現場からの声を大切にしているという。

「キヤノン販売グループの一員であることを、社員一人ひとりが実感し、意識を持つことが大切です。さまざまな取り組みを通じ、グループ内の情報格差をなくしていくことに、今後も努めていきたい」と松阪氏。

2005年以降、グループ全体のイントラネットを整備する予定だ。今後について、松阪氏は最後にこう語った。

「いわば『フロントライン』のウェブ版のようなものを作ることを計画しています。速報性の高いものはウェブで、じっくり読ませるものは紙媒体で。メディアミックスで展開し、グループ内のコミュニケーションをさらに拡大していく考えです」



キヤノン販売グループ社内報『Canon Frontline』。ビジネス誌顔負けの編集とデザイン。読者を飽きさせない。

CASE 2

株式会社資生堂

本社広報がバックアップし、国別、事業別、エリア別広報の強化を図る

ヨーロッパ・アメリカ・アジアを中心に世界70カ国でグローバル展開を図り、また国内では全国に65の支社を有し、さらには「資生堂」の名を冠さない〝アウトオブ資生堂〟ブランドを別会社で展開する資生堂。そんな多岐にわたるグループ間で、どのように資生堂としての理念の共有化を図っているのかを、本社広報部に伺った。

グローバルな市場進出で国別広報の必要性がアップ

資生堂は、1957年に台湾へ進出したのを皮切りに海外展開を進めてきたが、国際化が加速したのは、80年にフランス進出を成功させて以降のことだという。「そこで、各国の現地法人・代理店社長や広報担当者へ、資生堂の企業理念や年度計画、広報活動テーマなどを伝達し、情報を共有化する必要性が生まれました」と話すのは、国際広報担当の広報部課長の浅田寛信氏だ。

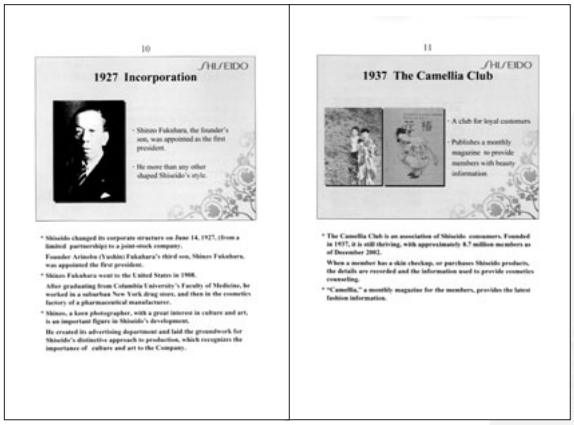
代表取締役社長池田守男氏の英語版プロファイル

92年からは「ICCC(International Corporate Communication Conference)」と題する国際的な広報担当者会議を年に1～2度開催。02年にヨーロッパ、アジア、アメリカに地域本社が創設された後は、地域ごとのマーケティング会議に合わせてICCCを開催している。

なかでも力を入れているのがアジア・オセアニア地区。現地法人・代理店社長、マーケティング担当者、広報担当者に向けて本社広報部の活動方針をプレゼンテーションした後、分科会を設け、広報担当者同士の直接的な意見交換の場とするなど、より積極的な働きかけを心がけているという。

というのもアジアは、海外市場向けのグローバル商品だけでなく、日本のファッションやトレンド追随層へ向けて、日本国内の主要商品を販売している重要かつ特殊なエリアだからだ。また、同じアジア圏でも、国によって現地広報パーソンからのニーズも違う。台湾のように57年から販売実績がある国からは、個別商品のPR素材を要望され、フィリピンなど新興の市場では企業PR資料を求められる、といった具合だ。「アジア・オセアニア地区では、ヨーロッパ地区、アメリカ地区以上にきめ細かい対応が必要なのです」と浅田氏。

このため、社史や企業文化、事業展開などの企業情報をプレゼン資料としてまとめたCD-ROM「LIVE」などを作成し、PR素材として各国へ配付。ま



企業情報がプレゼン資料としてまとめられている『LIVE』。現地の取引先やメディアへの対応を助けている。

た、社長方針や各国でのトピックスを掲載する海外社内報「S.I.G.N.」も年に5回発行している。

商品広報へは関与せず、の姿勢を貫き「アウトオブ資生堂」各社と棲み分け

一方、国内のグループ会社との連携はどうか。資生堂の国内向け化粧品ブランドは、大きく2つに分けられる。1つは今や世界でも知られるようになった「SHISEIDO」ブランド。そしてもう1つは、イプサ、ディシラ、エテュセ、アユーラといった資生堂の名を冠さない「アウトオブ資生堂」ブランドである。

これは、87年に誕生したイプサを皮切りに、同社が展開してきたマルチブランド戦略によるもので、「資生堂」の名を一切冠さないことが特徴だ。資生堂本体とは人事交流はあるが、組織上はそれぞれが完全な別会社となっている。

「商品広報については、各社のブランド戦略に基づき独自に行うことになっており、資生堂広報部は基本的には関与しません。しかし、資生堂の企業理念を共有するためのグループ内広報（インナー広報）については、資生堂広報部が中心となり、アウトオブ資生堂各社も組み入れ、一体として取り組んでいます」と広報部課長の小松原威氏は話す。

そのツールの1つが、グループ社内報「新椿の友」だ。年度初めに社長経営方針を掲載する他、たとえば特集で「資生堂らしいCSR（企業の社会的責任）って何だろう？」

海外向けの社内報『S.I.G.N.』

といった問題提起を行うなど、資生堂グループとしてのアイデンティティの醸成に役立てている。

また、商品広報ではマスコミ発表が同じ日に重なるのを避けるなど、連携した方が有利なことも多い。そこで、98年からアウトオブ資生堂各社をはじめ、エフティ資生堂、資生堂ビューティーフーズ、資生堂薬品など主要なグループ会社約20社の社長、広報担当者が一同に会すグループ広報連絡会を開催。グループ間の情報共有の場としている。

グループ社内報『新椿の友』。
資生堂としてのアイデンティティを培う。

「お客さま担任」をバックアップし地域密着型広報活動をサポート

主力ブランド「SHISEIDO」の国内市場への販売は、グループ会社である資生堂販売（株）が受け持っている。その全国65カ所にのぼる支社には、それぞれ1～2名の「お客さま担任」と呼ばれる女性担当者がいる。彼女らの仕事は、メイクアップ講習会の開催や顧客からのクレーム対応などに加え、地域での広報活動も含まれる。その地域で最も読まれている地方紙や、地方テレビ局、タウン誌などへのメディアPRは、広報部のある東京ではできない。それを地域密着型で効果的に行おうというのが狙いだ。

資生堂広報部では、お客さま担任の広報活動をバックアップする態勢を整えている。ニュースリリースや掲載記事の情報を送ることはもちろん、季節の美容情報などを掲載した「ビューティーノート」を作成し、各支社へ配付。「たとえば初夏なら、『紫外線が肌に与える影響』といった情報は、マスコミからも喜ばれ、お客さま担任がメディアを訪問するきっかけにもなる。名刺代わりに置いてこられるように、ビューティーノートには氏名を記入する欄も作ってあります」と小松原氏。

広報部には、全国のお客さま担任の相談役として、それぞれ「地区担当」のスタッフが待機し、サポートにあたる。また、成果を上げた支社を表彰する「広報活動賞」を作り、年に一度、全国のお客さま担任を集めて授与式を行っている。

「グループ内の広報担当者同士でも、また対マスコミでも、広報活動の基本はフェイス・トゥ・フェイス。それを大切にすることが、資生堂グループのやり方」と両氏は口を揃えた。

『beauty note』。季節の美容情報が盛りだくさん。マスコミ向けのツールとして有効活用されている。

CASE 3

株式会社大和証券グループ本社

CSRで構築する〝大和ブランド〟をグループ内外に積極PR

金融ビッグバンへの対応から、99年に分社化、日本の上場企業初の持株会社となった大和証券グループ本社。CSR（企業の社会的責任）活動を推進することで、コーポレート・ブランドの確立をめざし、グループの求心力を高める。持続可能性報告書やウェブサイトを通じ、CSR活動の方向性や内容を公表する同グループの広報活動について伺った。

課題を抽出し、解決することで築くブランド力と社会からの信頼

大和証券グループは、1999年4月に、個人投資家を対象とするリテール証券業務を行う大和証券と、機関投資家・事業会社等が対象のホールセール証券業務を行う大和証券SMBCの分社化を行い、国内上場企業初の持株会社体制へと移行した。

その狙いは、持株会社を要としたグループ経営体制をとることで、さまざまなステークホルダーと向き合い、信頼に応える強固なコーポレートガバナンスを実現することにあった。加えて、個人向け、法人向けと顧客ごとに会社を分社し、それぞれに特化した経営の徹底も念頭にあった。

当時の経営課題について、CSR室長の宮下陽一氏は「持株会社体制への移行で、各事業部門の独自性、専門性が高まりました。しかし、分社化したことにより、ともすれば遠心力が働き、各社がバラバラになりかねません。事業部門間のシナジー効果をうまく引き出し、グループ企業価値を向上するためには、どうすればいいのか。グループ会社全体に共通する〝大和ブランド〟を構築し、一体感と求心力を高めることが、課題になったのです」と説明する。

「CSR/ブランド経営ウェブサイト」。グループの取り組みが、一般の人にも分かりやすく解説されている。http://www.daiwa.jp/branding/

こうして2000年10月、コーポレート・ブランディング・プロジェクトが始動。同グループのブランディングの特徴は、CSR活動の推進をその手段としていることである。宮下氏によれば、その理由は「企業理念の柱である『信頼の構築』をキーワードとしてブランドを形成することは、社会的責任を果たす企業になる、ということにほかならないから」だという。

まず最初に手掛けたのは、役職員がコミュニケーションを通じて大和証券グループの価値観を共有し、ブランドの確立を目指すグループ横断型の社内研修「グループ・マネジメント研修」である。役員研修に始まり、部室店長研修、次長研修……と、年13回のペースで行われる研修のすべてに、社長が参加していることからも、その意気込みが伝わってくる。

議論と対話の中から、顧客対応や人事・評価制度、コンプライアンス、女性活用など、CSRの観点でさまざまな課題が抽出された。これらが、グループ各社がCSR活動を展開していく際の下地になったのだ。

持続可能性報告書やウェブサイトで「CSRとブランド経営」をPR

次なるステップは、同グループのCSRへの取り組みをグループ内外に向けて発信していくコミュニケーション活動である。抽出された課題に対し、グループ各社、各職場でどのように取り組んでいるか、そして成果はどうか、という進捗状況をグループ内で共有化すること。また、これを外部のステークホルダーへ向けて説明する責任もある。そのツールとして積極的に活用されているのが、02年度から発行している「持続可能性報告書」と、03年に大和証券グループ本社のウェブサイト内に開設した「CSR／ブランド経営ウェブサイト」だ。

持続可能性報告書はほとんどの企業において、環境報告書の発展形として発行されるようになったことから、経済性報告や社会性報告の完成度が上がっていないケースが多い。これに対し、同グループでは最初から、マネジメント報告と社会性報告を主体として報告書を作成。経済的・社会的・環境的側面から、活動内容の詳細なレポートを掲載している。03年度版が、サステナビリティ社などによる持続可能性報告書の国際比較調査において、39位（日本企業としては2位）にランキングされるなど、外部からの評価も高い。

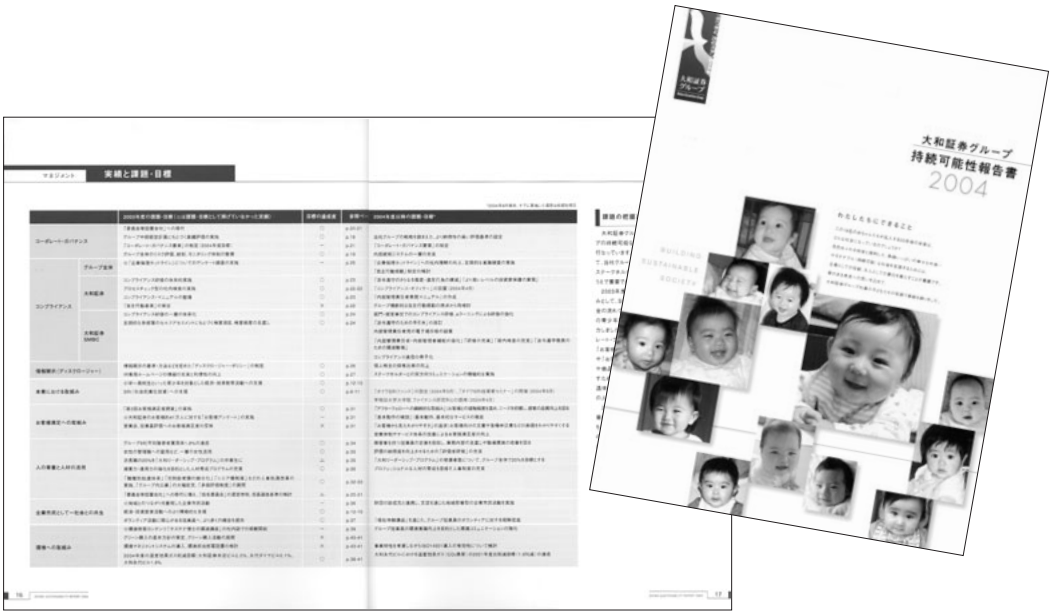
04年度版の持続可能性報告書を見ると、巻頭の会長と社長のメッセージで、同グループが「本業におけるCSR活動」を重視すると明言。次世代への経済教育やSRI（社会的責任投資）ファンドに注力する姿勢を表明している。

正しい投資判断のできる投資家を育てること、ファンドを通じてCSRに熱心な企業を支援すること。これが、証券業である同グループにとって最も重要なCSR活動であることを、世の中に伝えているのだ。

また、情報を一方的に開示するだけでなく、ステークホルダーの意見を聞き、経営に反映させる努力もしている。その一つが、報告書に記載された経営内容について、NPOや有識者と対話を行う「ステークホルダー・ダイアローグ」の開催だ。ここで得たステークホルダーからの指摘に対する同グループの対応は、翌年の報告書に掲載される。

一方、「CSR／ブランド経営ウェブサイト」では、SRIへの取り組みや経済・金融教育、社会貢献活動、持続可能性報告書などを紹介。「CSRってなに？」と題する特集で、CSRの概念や最新動向を一般向けにわかりやすく解説するなど、同グループの取り組みへの理解を深めてもらうために、きめ細やかな広報活動を実施している。

CSRへの取り組みを本格化する企業は多いが、それをどのような考えに基づき、どう実行しているかを明確に伝えている点で、同グループの広報事例は参考になるだろう。



『持続可能性報告書2004』。前年度の課題と達成度、そして今後の課題が明確に記されており、その姿勢は高い評価を受けている。

高校生を対象にした経済・金融教育も実施。03年秋の立命館高校でのプログラムは、生徒15名が資本金10,000円で会社経営を行うというもの。グループからは従業員3名とOB1名が社外取締役として参加し、アドバイスを行った。

CASE 4

株式会社日立製作所

技術、人材、情報を共有し「グループ力」の強化を図る

グループ会社が1000社を超える巨大企業グループでありながら、これまで「自主独立」を重んじてきた日立グループ。しかし、ここ数年の経営変革、事業再編の中、グループの連携を強力に推し進めている。「強い個」がタッグを組むことで相乗効果を生み出し、「日立ブランド」を国内のみならず、海外でも確立することを標榜する。具体的な取り組みについて、先導役でもある日立製作所に話を伺った。

04年4月、グループ力強化に向け「グループ戦略本部」発足

グループ会社の数はおよそ1100社。日立製作所を核とする「日立グループ」は、世界でも屈指の巨大企業グループに成長した。

これまでは「個々の企業が強くなれば、グループも強くなる」という考え方のもと、各社の自主独立の風潮を重んじてきた。しかし、材料、機械、金融まで、グループ内にさまざまな業種の企業がそろっている日立にとって、グループの絆を強化するメリットは大きい。

業績が連結ベースで評価される時代でもある。庄山悦彦社長は99年の就任以来、数々の経営変革、事業再編を打ち出してきたが、常にグループ全体の連携体制を視野に入れてきた。03年には委員会等設置会社へ移行し、本格的な連結経営への動きが加速している。

04年4月には、「グループ戦略本部」を本社内に設け、実働レベルでのグループ力強化に乗り出した。グループ各社から集められた約200人が、グローバル事業、法務・コミュニケーション、経営戦略の3部門に分かれ、グループ全体の経営戦略を推進している。

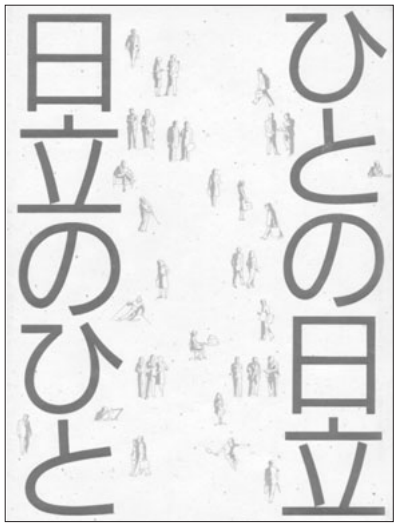
「強い個」から「個が強い集団」へ グループを超えた人材活用

「もともと日立グループの中には『現場主義』の風土があって、グループ内の同業種の担当者同士では、比較的盛んに交流がありました。しかし、グループ全体で情報を共有できていたかというと、グループの大きさや自主独立を重んじるという企業風土からも、難しかったのです」と、日立製作所コーポレートコミュニケーション本部、広報部部長代理の池野谷真千子氏は話す。グループ戦略本部は、グループとしての方針や制度などを、トップダウン方式でグループ内に徹底させる役割を担

04年9月に中国で開催されたグループ合同の展示会。総合力をアピールした。

う。グループ全体を俯瞰し、技術や人材を適材適所で登用するなど、グループとしての新しい価値を創造するための「実行部隊」でもある。

具体的には、日立製作所とグループ各社の社員を対象にした人材公募制度が今年度からスタートした。社内での公募やフリーエージェントを導入する企業は多いが、グループを横断して登用するケースは極めて珍しい。また、本社の研究開発本部や営業部門を通じ、グループ内のどこにどのような技術があるのかを把握し、活用するプロジェクトも動き始めているという。



日立のことをもっと知りたいという要望に、日本語と英語の読み物を用意して対応。

「これまでの現場レベルの交流に加え、組織的に社内リソースの活用に乗り出した、ということです」と池野谷氏。

こうした取り組みの狙いは、グループ各社間に相乗効果をもたらし、ひいてはグループ力の強化にあるのだが、その先に見据えているのは、海外市場における「日立ブランド」の確立だ。

「日立をもっと知りたい」グループ内コミュニケーションを推進

日立がグループを挙げて、次に開拓するターゲットは、中国。グループ内の80を超える法人が現在、中国国内に拠点を持つが、これまでの事業展開は各社バラバラだった。来たる08年の北京五輪や10年の上海万博と、中国で相次いで催されるビッグイベントをにらんで、連携を強化、グループとしてのプレゼンスを高めたい考えだ。04年9月には、北京、上海、広州の3都市で、日立製作所とグループ32社合同の展示会を開催し、「総合電機」としての力をアピールした。

こうした海外市場の開拓に際し、「現地のスタッフに対しても、情報を共有化することが肝心」と池野谷氏。また広報部主任・紺野篤志氏は、「日立ブランドも、海外では日本ほど認知されていません。そのためか、海外スタッフからは『もっと情報がほしい』『日立について知りたい』という声も多く聞かれます。現地の士気を高めるためにも、さまざまな形でのインターナルコミュニケーションが重要です」と説明する。

商品のリリースや社長メッセージは、日本語版とほぼ同時にフルテキストの英語版も発信している。04年10月に行われた中国での記者発表は、日・英・中の3カ国語で行った。他にも、歴史を重要視する欧米向けに、日立の歴史を読み物として紹介する『日立ヒストリー』の英語版も制作した。

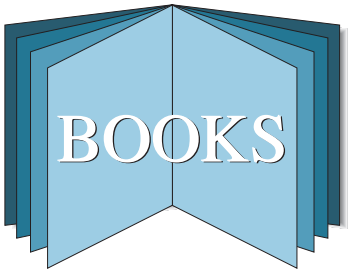
国内でも、日立製作所のイントラネットを一部グループ会社からもアクセスできるようにするなど、情報の共有化を進めている。

また、グループ内情報誌『NANNOKI（なんの木）』も03年に創刊した。「この木なんの木、気になる木」のテレビCMでもおなじみで、今や日立グループのシンボルにもなっている「日立の樹」にちなんで名付けたものだ。年に4回、社員一人ひとりの自宅に郵送される。読み物、季節や街の情報の他、日立グループやその取り組みを家族にもわかりやすく伝え、日立グループの一員であるという意識の結束を図るのが狙いだ。

「家族の皆さんにも、日立のファンになってもらいたい、という思いも込められています」と紺野氏。

グループ内のコミュニケーションの強化で、大地に幹を張り巡らせ、枝葉を大きく広げた、あの「日立の樹」のように成長するか。これからの日立グループに期待したい。

グループ内情報誌『NANNOKI』



グループ価値向上のための関連書籍

コミュニケーション活動の参考になると思われるグループ経営に関わる
ブランド、ガバナンス、コンプライアンスといった要素を取り上げた書籍を紹介。

グループ経営

『グループ連結経営―新世紀の行動原理』

伊藤邦雄（著）　日本経済新聞社（1999/06）
グループ本社機能、人材価値創造、情報活用、制度インフラ、価値評価の５つの視点から、３つのモデルを提示しながらグループ力を高める手法を体系的に解説している。連結によってグループの活性化を図り、成長を続けるための戦略を描く注目の一冊。

『コーポレートブランド経営―個性が生み出す競争優位』

伊藤邦雄（著）　日本経済新聞社（2003/03）
資本や人がグローバルに移動する時代に企業が勝ち抜くためには、強力な個性を示すコーポレートブランドの確立が不可欠である。コーポレートブランドを築くことの重要性を説くとともに、ブランドを軸とした企業価値創造のための経営理論を展開。

『グループ企業再編と連結納税―連結経営の会計・税務戦略』

税理士法人中央青山（編集）　清文社（2003/03）
「組織再編」と「連結納税」について、豊富な図解と設例により解説している一冊。理解の程度や関心のあり方に応じて、連結納税制度の実務についての理解が深まるように編集されているため、入門から応用まで幅広くカバーしている。

『企業グループの価値を高める！　連結経営と会計実務』

金児 昭・山岸 聡・轟 茂道（著）
税務研究会出版局（2003/08）
連結経営時代の本格的到来を迎え、ビジネスパーソンにはグループ戦略を考えた実務力が求められている。Q&A形式により、理解しておくべき「連結経営・会計実務事項のポイント」がわかりやすく解説されている。

『日本型グループ経営 グローバル経済に勝つ戦略』

永野芳宣（著）　ダイヤモンド社（2004/03）
集団主義による守りの国である日本の企業は、グループ経営に向いているという。日本企業の強みを生かしながら、どのようにグループ経営戦略を考えるべきなのか、グループ企業名もあげながら提示している。

『戦略グループ経営―事業ポートフォリオの再構築』

伊藤良二・須藤実和（著）　東洋経済新報社（1999/07）
欧米との大きな経営格差にグループ経営のノウハウがあるという。連結経営の進展により、緊急課題となったグループ経営戦略について、導入ステップを追いながら豊富な事例とともに展開。

ガバナンス関連

『インターナル・コントロール―内部統制システム構築の手引き』

伊藤勝教・甲良好夫・堀　裕（著）
商事法務研究会　（2001/07）
最前線のインターナル・オーディットに携わる執筆者による実践的手引書。大和銀行NY支店事件で大阪地裁判決が言及した「内部統制システム」の構築に向け、その考え方から具体的手法までを事例を織りまぜながら詳説。

『内部統制マネジメント―コーポレートガバナンスを支える仕組みと運用』

野村直秀・待島克史・川野克典・ベリングポイント（著）
生産性出版（2004/06）
リスク・スピード・承認手続き・コミュニケーションの重要性などの観点から、内部統制の実効に向けて解説。内部統制の基準となる「COSOモデル」や世界的動向を踏まえ、効率的に機能し、運用される施策・仕組みについて書かれている。

『図解 コーポレートガバナンス』

内海英博（著）　日本実業出版社（2004/06）
情報の漏洩、粉飾決算など、次々に起こる企業の不祥事。商法改正を契機に、コーポレートガバンナンスに関する人々の関心が高まっている。「委員会等設置会社」「執行役」「社外取締役」「内部監査」など、より実際的に解説した一冊。

コンプライアンス関連

『コンプライアンスの知識』

髙　巌（著）　日経文庫
日本経済新聞社（2003/12）
企業不祥事のほとんどは、小さな不正を見逃すことから始まる。企業はコンプライアンス活動に経営全体で取り組まなければならない。コンプライアンス文書の作成から、社内体制の整備、運用のノウハウに至るまで、具体的に解説している。

『会社を不祥事から守る法律知識―コンプライアンス経営のすすめ』

小林 英明（著）　PHビジネス選書　PHP研究所（2003/05）
企業不祥事を起こさせない方法、不祥事の被害を最小限度に食い止める方法など、コンプライアンス体制の構築から実行までの法律知識を満載。ビジネスマンが陥りやすい「法律の落とし穴」も紹介している。