

シン・コミュニケーション

昔もいまも、ビジネス活動は究極のところ、「だれに」「なにを」「どうやって」伝えるかで成り立っています。それほど大切な「人と人との対話」ですが、世の中が複雑になり、しかも変化のスピードが速くなったこと、そして何よりも、情報量が圧倒的に増えたことから、コミュニケーションにおける再検討が求められています。今回の特集は、その変化への対応策を「シン・コミュニケーション考」と名付け、問題提起する機会としました。デジタル化が顕著な現代だからこそ、PRやIR、広告宣伝、社内広報、採用広報などの見直しを図り、ステークホルダーとの円滑で良好な関係性づくりにむけた、対話術について考察してみたいと思います。

考

WHO

だれに

WHAT

なにを

HOW

どうやって

WHO

はじめて接する相手を大切に
企業にとって重視すべき三者

HOW

WHAT

WHO

自社を知らない方を中心に
ターゲットの見定めが第一歩

思い切って人生を変えてみたい――。そんなとき、3つの方法があると聞いたことがあります。1つ目は、住む場所を変えること。2つ目は、時間の使い方を変えること。そして3つ目が、付き合う人を変えることだそうです。事業活動においても「付き合う人」、つまりステークホルダーとの関係性は大切で、「ビジネスチャンスは人を通じてもたらされる」と断言する経営者も少なくありません。

さて、多様な面々から構成される企業のステークホルダーたち。お客様、取引先、サプライヤー、従業員とその家族、求職者、金融機関、株主や投資家、地域住民、エンドユーザーと、さまざまな立場の人々で構成されています。このなかで、事業の成長に大きな影響を及ぼすのは、いったいだれでしょうか。

たしかに、長く自社の商品を買ってもらっている既存のお客様とか、事業を陰で支えてくれ

るサプライヤーや金融機関は、心強い存在です。ただし、これらのステークホルダーは守るべきではあるものの、すでに相互理解ができている関係。そのため、頻繁で深いコミュニケーションは求められていません。

一方、今後の成長に必要なのは、将来の「売上」や「利益」であり、これを実現する優秀な「人材」です。加えて、健全な財務体質を維持するための「資本」も重要です。企業とは、時代に合わせて変化化する存在。そのため事業の成長は、会社を知らない方に強みや魅力を知ってもらい、いかに多くの新たな支援者を生み出すかにかかっています。この視点で考えたとき、私たちが考える最も重視すべきステークホルダーは、会社にとって最も関わりの深い「従業員」以外に三者。それは、まだ商品を購入していない「見込客」、今後の成長を担う「求職者」。これらに加え、上場企業なら「投資家」が対象となります。つまり、まだ十分な関係性はできていないけれど、未来に大きく影響を及ぼす者を重視すべきです。

見込客、求職者、投資家、
そして従業員が大切な理由

まず、見込客を重視すべき理由は、事業の成長に欠かせないからです。VUCAといわれる予測困難な時代に突入した昨今、これまでの延長に未来を描くことがむずかしくなってきました。そんなとき、新たな接点をもつことで、売上拡大のポテンシャルを高められるのが見込客。世の中が高度化・複雑化するなか、新たなビジネスに取り組むとき、スムーズに関係性を構築できれば、事業の成功確率は大きく向上するはずです。

次に、求職者ですが、売り手市場のトレンドはしばらく続くため、今後ますます採用難が加速すると予測できます。いま活躍している従業員の離職を減らしつつ、新卒・中途採用で優秀な求職者をあつめること。同時に自動化や省人化を進めながら、1人当たり付加価値を高めて待遇を改善していかなければなりません。

最後に、上場企業の場合は、

投資家も大切です。特に、安定株主として長期にわたり会社を応援してくれる個人株主は、財務リスクを分散する意味で重要な存在だからです。

見込客、求職者、投資家。そして、未来にむけた目標や方向性を共有する従業員。ステークホルダーのなかで重視すべき相手を見定めることが、コミュニケーションの戦略を考える第一歩といえます。

ところで、マーケティング界隈では、まったく新規の見込客に対して商品売るとき、すでに取引のある既存顧客に商品売るよりも、6倍の営業コストがかかるといわれます。逆にいうと、それだけ困難だからこそ、優良な見込客との関係性の構築は、事業成長に大きなインパクトをもたらします。シン・コミュニケーション考の目的は、この6倍といわれる営業コストを5倍、4倍、3倍と減少させること。次のページでは、先述した三者の重要ターゲットに対し、なにを伝えるべきかを考察していきます。

HOW

WHAT

WHO

理解と共感をうながすには、
ディテールよりもアウトライン

私たちは、広報・広告・IRなどを支援する会社です。そのため、問い合わせを受けて商談にのぞむとき、コーポレートサイトを丹念に読み込む機会が頻繁にあります。そんなとき、毎度のように実感するのは、はじめて訪問したユーザーにとって分かりにくいことです。「お客様のことを理解しよう」と前向きな気持ちで訪問する私たち自身ですら、そう感じるということとは、リテラシーに乏しい見込客・求職者・投資家にとっては、理解・共感を十分に得られないと推察できます。

なぜ、わかりにくいと感じるのでしょいか。多くの場合、アウトライン（概要）が示されないまま、ディテール（詳細）が説明されているからです。

はじめて企業と接点をもつ人が知りたいのは、「ビジネスモデル」とその企業の「自社らしさ」です。前者は、どの業界に、どんな業態で参入し、どんなボ

ジションで、なんの商品・サービスを展開し、どのような強み・参入障壁があるのか。後者は、なぜ存在していて、なにを目標とし、どういった価値観を大切にしている、どんな人がどこで活躍していて、どういう社風やあり方で仕事にのぞんでいるか。これらを短時間にイメージできる状態が理想です。しかし、多くの企業ではアウトラインが示されていません。そのため、詳細情報を読み込んだとしても、モヤモヤした状態が解消できないため、理解と共感を得ることはむずかしくなります。

ビジネスモデルの素朴な疑問
簡潔な文章やイラストで解消

ビジネスモデルは、先述した項目を中心に、事業の全体像を簡潔に表現したもの。一方、商品・サービス情報はビジネスモデルの一つ下のレイヤーであり、お客様から見た便益を示すものにすぎません。

特に、最終製品ではなく素材や部品、目に見えないソリューションを扱うB2B企業の場合

合、ビジネスモデルをわかりやすく伝えるのはむずかしいものです。

業界を熟知するお客様ならともかく、共同研究やコラボレーションを求める異業種の見込客、社会人経験のない就活中の学生、経済活動から遠ざかりつつある高齢の投資家らにとっては、「結局のところ、だれを相手に、どんな商売をしているのか？」という素朴な疑問が解消されるかどうかで、知的好奇心の高まり方は大きく変わります。そのため、わかりやすく簡潔な文章を心がけるだけでなく、図版やチャートを使う、イラストやポンチ絵で目を引くなどの工夫が必要です。

過去・現在・未来の時間軸で、
WHYに答え自社らしさを表現

自社らしさを表現したいとき、現在だけでなく、過去や未来という時間軸を用いると効果的です。企業にとって、現在は過去からの延長であり、描く未来により現在すべき活動が見えてくるからです。

過去とは「沿革」や「歩み」を指しますが、単に年表だけではステークホルダーの興味を喚起することはできません。「なぜ、創業者は事業をはじめたのか？」「なぜ、この事業に参入したのか？」「なぜ、海外展開を図ったのか？」など、WHYに答えるストーリーを知ることが理解が深まります。

一方、未来とは持続可能性を意味します。変化が激しい昨今、現在の延長であるフォアキャストティング思考だけでは不十分です。顧客課題だけでなく社会課題にむけた解決策や方向性を示すことで、バックキャストニング思考により、ステークホルダーとともに描くべき将来像を表現します。

「なにを伝えるか」と考えると、きは、WHYに言及するのがポイント。WHATだけでは因果関係がわからないため、読者の知的好奇心を高めることができないからです。いよいよ次のページでは、ストーリーを効果的に伝える手段についてお話しします。

ビジネスモデルと自社らしさ 知的好奇心に訴える物語を

WHAT

同期・非同期、プル・プッシュ 最適な手法でたしかな成果を



HOW

WHAT

WHO

同期型より、いつでもどこでも
つながれる非同期型の時代

働き方改革による残業の抑制とか、リモートワークの浸透による対面の縮小、終業後の飲みニケーションへの誘いに「残業代は出るのでしょうか？」と返されたという笑い話を聞くにつけ、コンプライアンスへの過剰反応による人間関係への弊害が懸念されます。長引く感染症への不安や急速なデジタル化による効率重視の風潮は、従業員同士だけでなく、あらゆるステークホルダーとのコミュニケーションを一変せました。つまり、従来の同期型コミュニケーションは敬遠されがちであり、いま注力すべきは非同期型コミュニケーションです。

前者は、2人以上が同じ時間を共有する方法で、採用の会社説明会、社内イベント、上司との評価ミーティング、商談やセールス、IRセッションなどを指します。じっくりとふみ込んだ話ができるメリットがある半面、お互いの時間に制約がある

ること。情報量には限りがあり、拡張性や双方向性も望めません。

これらに優劣はなく、獲得したい成果や解決したい悩み、対象者の属性や行動に応じて正しく選択することが重要です。昨今、PULL型のデジタル媒体ばかりが注目されますが、潜在ニーズを掘り起こすとか、認知を高めて行動をうながすのはPUSH型が得意とするところ

対象者の心理や行動により、
成果に見合う最適解を検討

いくつか事例でご説明しましょう。たとえば、新卒採用で会社説明会への動員がよくないとき。多くの企業では、PULL型の採用サイトや採用動画をつくって魅力を高めよう

るため、十分な数に対応し切れないデメリットがあります。一方、後者は、お互いに都合のよいタイミングでやり取りする方法です。採用サイト、イントラネットや社内報、メールマガジン、コーポレートサイト、各種パンフレットなどを指します。

各メディアの特徴を理解し、
PULLとPUSHを
使い分ける

さらに、非同期型は2つに分類できます。1つはPULL型でウェブや動画を指し、もう1つのPUSH型は印刷物が中心です。PULL型のメリットは、発信できる情報量が実質無限で、即時に共有できること。コストもかからず、インタラクティブな運用も可能です。デメリットは、情報にアクセスするかどうかは相手次第で、実体がないため価値を感じにくいことです。一方、PUSH型は手元に残るため視認性や一覧性が高く、再読や口コミを期待できるのがメリットです。デメリットは、制作に負担とコストがかかる

に、会社説明会への招待状を同封すれば、参加数が増えるはず

です。営業では、リスティング広告やSEOはPULL型で、買いたい商品が明確な顕在ニーズには効果的です。ところが、この手法では潜在的な優良顧客を掘り起こすことができません。これには、B2Cならマス広告、B2Bならダイレクトメールなど、PUSH型が効果的です。

また、IR活動も同様に、個人株主に対し長期投資や買い増しをうながすには、PULL型のネット媒体よりも、印刷物を郵送するPUSH型が適しています。なぜなら、はじめて株式投資をするときを除き、個人株主が投資先企業のウェブサイトを訪問することはほとんどないからです。

デジタル化が“花盛り”ですが、各ステークホルダーの心理を想像すれば、同期・非同期、PULL型・PUSH型のなかで最適解が見つかるはず。ぜひ、自社のコミュニケーション活動を見直してみたいかがでしうか。