

企業経営における新しい価値創造フレームワーク

「PFEC サイクル」

中小企業経営にパブリック・リレーションズとリスクマネジメント

を定着させるために

(株) AGENCY ONE 荒木 洋二

要旨： 企業経営における新しい価値創造のフレームワーク「PFEC サイクル」を発表する。「潜在的 (P=ポテンシャル)」、「機能的 (F=ファンクショナル)」、「情緒的 (E=エモーショナル)」、「継続的 (C=コンティニューング)」の4つの価値の連鎖により企業価値を創造、継続できること、これら企業価値、ならびに企業価値の4つの構成要素(知的資本・有形資産・内部リスク・外部リスク)がパブリック・リレーションズとリスクマネジメントにいかに関わるかを解説する。

1. はじめに

弊社は 2006 年の創業以来一貫してパブリシティを主軸に中小企業の広報・パブリック・リレーションズ指南、実務支援に携わり、500 社を超える中小企業経営者と相見えてきた。代表である筆者はリスクマネジメントの人材育成の NPO 法人に事務局及び役員として 11 年携わり、企業経営におけるリスクマネジメントの必要性を継続して訴えてきた。

かかる実践を通じて、わが国の中小企業経営者は総じて広報、パブリック・リレーションズ(以下、PR)、リスクマネジメント(以下、RM)に対する意識や関心は高くなく、その概念に対する認知も浸透していないし、知識も十分ではないことを目の当たりにした。「中小企業白書」にもこれらの言葉が記されたことがないことが中小企業の現状を象徴しているように見える。

本稿では、「経営者が企業経営に必要不可欠な PR と RM を理解、受容、実践し自社の成長、価値創造につなげる」をテーマに不断の実践、理論研究、議論を繰り返しながら編み出した、新しい価値創造のフレームワーク「PFEC サイクル」について発表する。

※「PFEC」は現在商標登録出願中。

2. 単純化、経営視点、総合的な枠組み

交流、営業、指南の現場における経営者との数多の対話を通じて、PR と RM の認知が浸透せず、理解が進まない主な理由を外来語による(経営関連)専門用語の氾濫、(PR・

RM) 業界用語の無理解、ならびに難解で細分化された理論の3点に集約した。これら課題を克服し、理解、受容を獲得するために以下を指針に実践、研究、議論を重ねてきた。

- 外来の専門用語や業界用語を極力使用せず、日本語、ならびに経営者に認知、受容されている用語を使用する。
- (複雑に見える、あるいは難解と感じる) 理論を細部にこだわらずあえて単純化する。
- 用語の意味も単純化する。
- PR、RM を経営視点で整理する。
- 企業価値創造の総合的な枠組みをつくる。

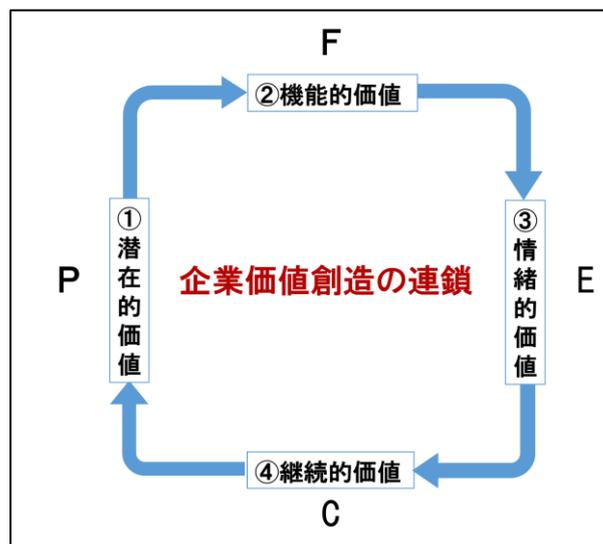
このような「単純化」、「経営視点」、「総合的な枠組み」を指針に思考を巡らせ、推敲を重ね、試行錯誤を繰り返しながら編み出したのが「PFEC サイクル」だ。

3. PFEC サイクルとは

PFEC の意味は次のとおりだ。

- | | |
|-------------------------------|---------|
| ① 潜在的価値(P) : Potential Value | ・・・事業源泉 |
| ② 機能的価値(F) : Functional Value | ・・・事業開発 |
| ③ 情緒的価値(E) : Emotional Value | ・・・事業推進 |
| ④ 継続的価値(C) : Continuing Value | ・・・事業継続 |

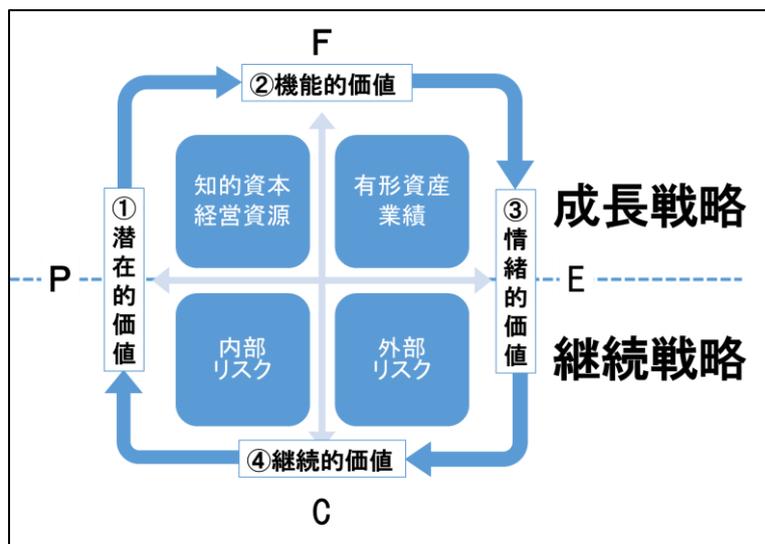
企業価値創造のサイクルを正方形で表し、その左辺に P を、続いて時計回りに F、E、C を各辺に位置づけた。



これら4つの企業価値を総合したものが「企業価値」全体を表し、「企業ブランド」と同義とする。本稿では、経営者に認知が浸透し、受容されている用語として「企業ブランド」をあえて用いる。さらに企業価値の構成要素を4象限(知的資本・有形資産・内部リスク・外部リスク)に分類した。

4. 企業価値創造の連鎖、ならびに企業価値の4つの構成要素

PFEC と 4 象限に分類した構成要素について概説する。



「潜在的価値」とは、企業に内在しながら顕在化されていない経営資源の要素であり、事業の源泉といえる。

次に「機能的価値」とは、経営資源、潜在的価値を事業開発により顕在化させ市場に供給可能な状態になった価値をさす。これは内田・ヨーラン(2008)、大庭・河瀬(2009)などに見られる「知的資本」とほぼ同義だ。筆者は中森(2009)のいう「知的資産」も同義との認識だ。知的資本は無形であり、「人的資本」「組織資本」「関係資本」から構成される。

三番目の「情緒的価値」とは、機能的価値を需要につなげる価値であり、事業を推進することで企業・製品・サービスを市場に受容させ、取引・購買・利用へとつなげる。無知からはいかなる情緒も芽生えず、態度変容も行動変容も起こし得ない。市場から確かに認知され、良好な関係を構築し、信頼を獲得しなければならない。需要創造のための主要な機能と役割は「広報＝信頼」、「広告・販促＝認知」、「営業・Web サイト＝関係性」の3つに分類でき、これらの組み合わせの最適解を見出すことで製品・サービスは等価交換され、業績や有形資産等として現れる。

企業社会ではブランドとは機能的価値と情緒的価値によって構成されることが通念となっている。本稿ではこれを「企業ブランド」に置き換え、新たに2つの価値を加え、価値創造サイクルに発展・昇華させたといえる。

四番目の「継続的価値」とは、予防の徹底と危機対応力だ。あらゆる事態を想定し、いかなる状況下でも事業継続できるかが問われる。内部リスクに対応するには人的資本、組織資本、関係資本の3つの側面からのリスク分析が欠かせない。同様に外部リスクには経済、社会、環境の3つの視点(トリプルボトムライン)が必要だ。

4つの構成要素はすべて等しく最小の正方形の面積に縮小される。ゆえにすべてをバランスよく形成しなければ、「企業ブランド」は確立されない。PFEC サイクルを毎年PDCA サイクルに乗せて、回し続けることがコリンズ(2001)のいう「弾み車効果」となり、企業を永

続へと導くと考える。

5. 「コーポレート・パーソナリティ白書」の発行

実践、研究、議論を重ねるなかで PFEC サイクルとともに企業経営、企業価値等について次の認識に到達した。

- ・企業理念を拠り所に行動し事業を営むことで、真の企業価値を創造できる。
- ・企業価値とは、利害関係者との信頼の総和であり、「企業ブランド」と同義とする。
- ・経営戦略とは、企業理念を実現するための経営の意志であり、利害関係者との約束。
※遠藤(2011)
- ・経営戦略は、成長戦略と継続戦略の両輪で構成される。
- ・成長戦略とは、利害関係者に便益と価値を提供する約束であり、利害関係者の期待を醸成する。この期待に応えることが企業の責任だ。
- ・PR とは、経営戦略に基づいた、利害関係者と良好な関係を構築するための企業のあらゆる行為。利害関係者を取り巻くあらゆる事象への適応も含まれる。
- ・信頼関係を構築するためには、能力と動機づけ(誠実、熱心など)の認知、ならびに価値観の共有(共感)が必要だ。※山岸(1999、2008)
- ・RM とは、いかなる状況にあらうとも利害関係者との約束を「守る」ことであり、裏切らず、嘘をつかず、誠実に対応するための企業のあらゆる行為。継続戦略を担う。

PFEC サイクルを動かす取り組みを年次で報告書にまとめたものを「コーポレート・パーソナリティ白書」と称し、この定期的発行を経営者に提唱したい。白書の内容についても研究を進めたい。※「コーポレート・パーソナリティ」は現在商標登録出願中。

8年前に「PR とは何か？」を自らに問い、『それは「企業の人格」』との解を導き、得心した。「コーポレート・パーソナリティ白書」の制作、発行は企業ブランディングに貢献し、「企業の人格」を表す。すなわち企業価値、「企業ブランド」、企業の人となり、企業の生々しい息遣いや企業らしさなどすべてを表す。

本稿で述べたことはまだ実証が不足し、研究も道半ばと自覚している。本稿を機に研究者と共同して、理論として深化させていきたい。

文献

- 内田恭彦、ヨーラン・ルース『日本企業の知的資本マネジメント』中央経済社、2008
- 大庭史裕、河瀬誠『知的資本経営のすすめ』生産性出版、2009
- 中森孝文『「無形の強み」の活かし方』経済産業調査会、2009
- ジム・コリンズ『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』日経 BP 社、2001
- 遠藤功『経営戦略の教科書』光文社新書、2011
- 山岸俊男『安心社会から信頼社会へ』中公新書、1999、『日本の「安心」はなぜ消えたのか』集英社インターナショナル、2009