



広報実務のバイブル 総論編（抜粋版）

実務の知恵を「数式」で体系的に表す概念モデル（β版）

$$\text{Imp} = \left\{ \frac{\text{EvP} \times \text{ComQ}}{\text{Noi}} \right\} \times \text{Td}$$

$$\text{GT} = \frac{\text{Aext} \times \text{Aint} \times \text{Amgt}}{\text{Gap}}$$

$$\text{Td} = \Sigma \left\{ \frac{\text{Ac} \times \text{Tr} \times \text{Em}}{\text{Hy}} \right\}$$

$$\text{Aext} = \text{Ctx} \times \text{Vec} \times \{ (\text{Rch} \times \text{Frq}) + (\text{Aut} \times \text{Und}) \} \times \text{Pt}$$

$$\text{Aint} = \text{Vec} \times (\text{Flw} \times \text{Dlg}) \times \text{Rcg}$$

$$\text{Amgt} = (\text{Rel} \times \text{Uti}) \times (\text{Can} \times \text{Tct})$$

「経験やセンス」を「数式」へ

広報実務で成果を創出するための暗黙知（知恵）を数式で構造化

「広報実務のバイブル」を策定、上位・中位概念を公開

生成AIと共創

実務家の知見・経験と最新AIの論理構成力を融合

工学的な視点で実務の力学を可視化

経営と広報の共通言語に

広報実務を以下に定義し、経営と広報の共通言語となる概念を体系化

「信頼貯金という無形資産を積み上げ、平時の推進力と有事の防圧力を最大化する経営機能」

お問い合わせ

株式会社タンシキ 代表取締役 秋山和久

URL : <https://tanshiki.jp> E-mail : info@tanshiki.jp お問い合わせ→

TEL : 044-281-0350 or 044-934-2540



サービスに関するご相談・お問い合わせ（無償）からスポット・セッションでのセカンド
オピニオン、クイックな診断パッケージから個別コンサルティングまで。
ご要望に応じて柔軟にご提案します。

①数式モデルの背景・全体像

広報活動は「何らかの現象を発生 or 抑制させる“力学”」

- 広報活動は、何らかの現象を発生 or 抑制させる“力学”だと捉えると、工学的な考え方で様々な変数の関係を構造的に説明しやすくなります
- 広報活動の成果創出に繋がる変数について、多種多様な実務経験をベースに要素整理のうえ、生成AI（Gemini 3.1pro／独自のGem）を活用しながら、足し算・引き算・掛け算・割り算を使った「数式」によって概念的に説明するモデルを考案しました

※広報の“効果”を数値化・説明しようとするものではなく、実務の力学を可視化した「構造化モデル」です。広報の概念や、実務の品質、実務者のスキル・育成に焦点を当てており、数学的・科学的にみると不十分な点もあります

数式モデルの全体像

●総論的基礎概念

- **上位概念** 広報活動の「インパクト」モデル（戦略）
 広報活動全体～個別案件まで、広報活動を通じた「インパクト」の創出に寄与する変数を整理したもの（広報活動の貢献内容と方法を総論的に定義するもの）
- **中位概念** 広報活動の「アウトカム」モデル（戦術）
 インパクトを創出するために、広報活動が直接的に生み出すべき成果を態度変容とし、態度変容の対象と方法を総論的に整理したもの

●実務的概念

- **下位概念** 広報活動の「アウトプット」モデル（作戦）
 アウトカムを得るために、広報担当者が日々実行した結果の「成果物」を指すもの（社外広報、社内広報、提言の3つの機能・実務で整理）
- **基盤概念** 広報活動の「スループット」モデル（基盤）
 アウトプットを生み出すための「処理能力（ひと）」を指すもの（役職ごとに分けて、求められる知識・スキル・態度を整理）

社会・経営への貢献
（貢献内容・方法）



広報活動の直接的成果
（態度変容）



- 社外広報（報道・危機管理・企業サイト運用等）
- 社内広報（理念浸透・社内報運用等）
- 提言（世論調査、社内広聴等）



- 経営・事業トップや幹部
- 広報マネージャー
- 広報リーダー
- 広報スタッフ

②数式モデルの活用イメージ

広報活動の実務上のよくある課題・悩み

**広報の得意領域や実務上の要諦をパッと掴みにくいため
業務全体・個別案件のマネジメントが機能しづらい**

●広報の実務は、経験やセンスに依拠することが多い（知恵が埋もれがち）

- ・ 新任者が参照・活用・理解しやすい引き継ぎ書やマニュアルが存在しない、または、存在していても、実務上の細かなテクニックまたは心構えに偏り、実務の全体像を体系的に把握しにくい
- ・ 個々の業務のマニュアルはあっても（例：企業サイトの運用マニュアル）、成果の考え方や業務品質を上げるために必要なことが書かれておらず、作業になりがち

●社内調整で、上司の好みや主管部の声が優先されがち（共通認識を持ちにくい）

- ・ 広報は、何をすると成果創出に繋がりがやすいのかを明確に提示しにくいので、上司の好みや主管部の声を優先する場面が多くなりがち（結果的に成果が出ない）
- ・ 広報では、費用対効果はもちろん大事だが、上司・他部門から費用対効果ばかりを問われてしまい、広報が得意な領域をうまく上司・他部門と認識あわせできない場合がある

●次々と新しいトピックスを扱う「フロー」になりがち（ストックしにくい）

- ・ 広報活動は本来、社内外のステークホルダーの信頼という「資本」を蓄積するものだが、日々新しい案件や飛び込み業務が多く「処理マシン」になりがち
- ・ 広報では、良し悪しを振り返るべきポイントが標準化されておらず、振り返りさえも場当たりの・刹那的になってしまい、真のボトルネックが放置され続けることも

数式モデルのメリット・活用場面

●広報実務の概念・体系を「イメージ」しやすい —— 新任者にとって全体像を掴みやすい

- ・ 広報活動とは何か、広報活動の要諦は何かの理解に活用
- ・ 広報活動が「企業価値」にどのように繋がっているのかの体系的な理解に活用

●共通言語ができ、社内調整がラクに —— 広報活動は「費用対効果 < 資本形成」と説明しやすい

- ・ 広報部内で成果創出に向けて取り組むべきことの認識あわせに活用（共通言語）
- ・ 経営陣や主管部に広報のポイントや留意事項の説明に活用（社内調整がラク）

●広報のマネジメントが機能する —— 担当者のモチベーションアップに繋がる

- ・ 属人的なセンスを組織の仕組みに変えるために活用（数式モデルをもとにチェック等）
- ・ 振り返りの「質」を上げるために活用（真のボトルネックを発見できる）

① 広報活動全般 <インパクト> : 貢献内容と方法の総論

社内・社外広報のインパクトとは？

広報活動による「インパクト」とは、社会や経営・事業活動に与えた心理的・感情的影響や波及効果を指す

インパクトの大きさ		心理的・感情的影響や波及効果 等
関係すること	案件・ネタ	情報価値、危機事象の重大性 等
	活動品質	社内・社外広報の良し悪し
	環境ノイズ	ニュースの需給、冷笑主義 等
	信頼貯金	インパクトの増幅器・緩衝材

各変数の関係性と概念モデル ※詳細は総論編でご紹介

$$\text{インパクトの大きさ} = \frac{\text{案件・ネタ} \times \text{活動品質}}{\text{環境ノイズ}} \times \text{信頼貯金}$$

※危機管理（ネガティブ案件）ではダメージを減衰させる分母（割り算）として機能

- ・ 案件・ネタが良くても、活動品質が悪いとインパクト創出に繋がりにくい
- ・ 案件・ネタと活動品質の両方が良くても、ニュースが多いと扱われにくい
- ・ 信頼貯金があると、案件・ネタや活動品質を上振れ評価されやすい

信頼貯金を構成するものとは？

信頼貯金とは「ありのままの姿」を見せ続ける広報活動の蓄積量。「長期間にわたって（時間の総和）」、「有言実行で実績を積んでいる」「透明性が高く誠実」「共感的で寄り添っている」「偽善や失望がない」ことで構成される

信頼貯金		インパクトの増幅器・緩衝材
関係すること	時間の総和（積み上げ）	信頼はコツコツと積み上げるもの
	有言実行・実績	能力の高さが行動・実績として目に見える形になっている状態
	透明性・誠実	何を考えているのか分かり、疑心暗鬼を生まない状態
	共感・寄り添い	受け手の感情にあわせた言動ができている状態
	偽善（失望）	嘘やごまかしがない

各変数の関係性と概念モデル

$$\text{信頼貯金} = \text{時間の総和（積み上げ）} \left(\frac{\text{有言実行・実績} \times \text{透明性・誠実} \times \text{共感・寄り添い}}{\text{偽善（失望）}} \right)$$

- ・ 能力（有言実行・実績）や透明性が高くても、共感・寄り添いがないと、「つまらないカタブツ」と思われてしまい、信頼貯金に繋がらない
- ・ 共感・寄り添いばかりで、能力や透明性・誠実さが欠けているようでは、「中身が何も無い」と思われてしまい、信頼貯金に繋がらない

① 広報活動全般 <インパクト> : 貢献内容と方法の総論 >

信頼貯金を貯めるには？

企業として信頼貯金を貯めるには、「社外の態度変容」「従業員の態度変容」「経営層の態度変容」の3つの実現が必要。経営層に働きかけながら、表の顔（社外発信）と裏の顔（社内実態）を一致させることで蓄積できる

信頼貯金の貯め方	どうやって信頼貯金を蓄積するか	
関係すること	社外の態度変容	主に、社外広報の領域の活動品質を上げていくこと
	従業員の態度変容	主に、社内広報の領域の活動品質を上げていくこと
	経営層の態度変容	主に、経営層に対する提言活動（インテリジェンス機能）の品質を上げていくこと
	ギャップ	社外、従業員、経営層の態度にギャップがない状態

各変数の関係性と概念モデル

$$\text{信頼貯金の蓄積方法} = \frac{\text{社外の態度変容} \times \text{従業員の態度変容} \times \text{経営層の態度変容}}{\text{ギャップ (表と裏の顔の一致)}}$$

- ・ 社外広報に力を入れて派手に広告・PRを展開しても、社内が疲弊している状態では、ギャップが大きくなって破綻する
- ・ 従業員が自社に誇りをもって良い製品・サービスを提供していても、あまりにも社外に知られていないようでは、信頼貯金の蓄積スピードは落ちる
- ・ 経営層が社会・従業員の空気を読み間違えれば、何をしても信頼貯金の蓄積には繋がりにくくなる

① 社外広報活動<アウトカム>：貢献対象と方法の総論

社外広報活動で成果・効果を出すために必要なことは？

社外広報（攻め・守りの報道対応、企業サイト・SNS公式アカウント、企業広告・協賛、IR・サステナビリティ開示など）で成果・効果を出すためには、「社会的接点」「ターゲット・ゴールの明確化」「フロー（リーチ・頻度）」「ストック（権威・理解）」「導線」の最適化が必要

社外の態度変容		社外広報活動の成果（アウトカム）
関係すること	社会的接点	社外の人との接点の強さ。社会貢献性、実用性等の意義
	ターゲット・ゴールの明確化	誰のどのような態度をどう変えたいかを明確にすること
	フロー（リーチ×頻度）	リーチの量や接触頻度、タイミングの良さなど「フロー」の力
	ストック（権威×理解）	権威性・専門性や分かりやすさなど「ストック」の力
	導線	態度変容に繋がるための導線のスムーズさ

各変数の関係性と概念モデル

$$\text{社外の態度変容} = \text{社会的視点 (社外の意義)} \times \text{ターゲット・ゴールの明確化} \times \left(\frac{\text{フロー (リーチ×頻度)}}{\text{リーチ×頻度}} + \frac{\text{ストック (権威×理解)}}{\text{権威×理解}} \right) \times \text{導線}$$

- ターゲット・ゴールが明確であれば、フローの力は弱くても（リーチの量や頻度が少なくても）ストックの力と導線がしっかりしていれば態度変容に繋がりがやすい
- ストックの力は、影響力（権威）のあるインフルエンサーであれば、その人の人柄の理解が乏しくても“勢い”でファンになることがある

社外広報活動が目指す「態度変容」

社外広報活動における「態度変容」は以下の3種があり、目指す態度変容によって、どの変数に重みを置くべきかわかる

目的	概要	最大化すべき変数
アジェンダ・セッティング (問題意識の醸成、社会変革のけん引)	ターゲットが気づいていない課題を顕在化させ「これは世の中(私)の問題だ」という空気・ムードを作ったり社会全体をけん引したりする(例: 水素社会の実現、新しい働き方の提唱など)	<ul style="list-style-type: none"> 社会的接点 (社外の意義) フロー (リーチ × 頻度)
コンセンサス・ビルディング (合意形成・受容度向上)	賛否が分かれるテーマや、忌避感のあるテーマについて対話を通じて理解と納得を促すこと(例: 原子力発電所の再稼働、迷惑施設の建設、法規制の導入など)	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット・ゴールの明確化 ストック (権威 × 理解)
ビヘイビア・チェンジ (行動喚起・購買/採用)	最終的なアクション(買う、応募する、登録するなど)を起こさせること	<ul style="list-style-type: none"> 導線

②社内広報活動<アウトカム>：貢献対象と方法の総論

社内広報活動で成果・効果を出すために必要なことは？

社内広報活動で成果・効果を出すためには、「心臓のポンプの力：目的・ターゲットの明確化」「動脈：往路的経路」「静脈：復路的経路」「体温：感情的報酬」の調整が必要

社内の態度変容		社内広報活動の成果（アウトカム）
関係すること	目的・ターゲットの明確化	目的・ターゲットが明確だと出力が増す（全身に血液を送る心臓のポンプの力）
	往路的流路	会社からの情報が速く・正確に届くインフラの品質（動脈）
	復路的流路	従業員の意見を吸い上げたりする双方向性・対話の仕組み・仕掛け（静脈）
	感情的報酬	社内広報を通じて従業員が「自分はこの会社に必要とされている。自分の存在が認められている」と感じる状態（体温調整）

各変数の関係性と概念モデル

$$\text{社内の態度変容} = \text{心臓のポンプ（目的・ターゲットの明確化）} \times \left(\text{動脈（往路的流路）} \times \text{静脈（復路的流路）} \right) \times \text{体温（感情的報酬）}$$

※動脈（往路的経路）は、インフラの品質（ツールの整備状況の適切さ × 流す情報量）とコンテンツの品質（情報ニーズに基づく内容の適合性 × 受容されやすい形への加工度合）によって構成される

- ・動脈だけでは不満がたまり、静脈だけでは井戸端会議になるため、動脈と静脈の両方が大事
- ・動脈・静脈の整備ができていても、それだけでは冷たいインフラになり、従業員は「やらされ感」「労働搾取感」を覚えてしまう（体温調整が必要）

社内広報活動が目指す「態度変容」

社外広報活動における「態度変容」は、直面する経営・組織課題により大きく以下の3種に分けられ、目指す態度変容によってどの変数に重みを置くべきかわかる

経営・組織課題	概要	最大化すべき変数
改革・統合 (痛みを伴う場面)	M&Aや構造改革は、企業の成長ステージによって不可欠だが、社員にとっては「自分の居場所や仕事が奪われるのでは」という極めて強いストレス（冷たい恐怖）を伴う	・心臓のポンプ（目的・ターゲットの明確化） ・静脈（復路的流路）
共創・越境 (行動を促す場面)	サイロ化された組織の壁を壊して部門間連携を促進したり、ボトムアップでの社内提案の活性化・新規事業の立案などを促すステージ。行動を後押しすることが必要な場面	・動脈 × 静脈（循環系統）
承認・定着 (離脱を防ぐ場面)	組織の拡大に伴ってルール整備が進むことは良いが、不必要なほど守りの姿勢になり、優秀な人材が離脱する大企業病に陥るステージ。この会社において良かったという誇りを生み、離職の連鎖を止めることが必要な場面	・導線

③提言活動<アウトカム：貢献対象と方法の総論>

提言活動で成果・効果を出すために必要なことは？

経営に対する提言（インテリジェント機能）で成果・効果を出すためには、「コンテンツ」のインテリジェンス性、「デリバリー」における率直さと忖度のバランスが必要

経営層の態度変容		提言活動の成果（アウトカム）
関係すること	コンテンツ①知るべき事実	膨大な情報から経営・事業判断に必要な情報を取捨選択する
	コンテンツ②実用性（翻訳）	取捨選択した情報をそのまま提供するのではなく、判断材料になる状態に翻訳する
	デリバリー①半歩外の苦言（率直さ）	「耳の痛い社内の声」や「世間の厳しい声」を忖度なく直言する
	デリバリー②TPOの忖度（配慮）	経営層が直言を受けとめやすいように、タイミングや使い方を工夫する忖度

各変数の関係性と概念モデル

$$\text{経営層の態度変容} = \left(\begin{array}{c} \text{コンテンツ} \\ \text{知るべき事実} \times \text{実用性} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{デリバリー} \\ \text{半歩外の苦言} \times \text{TPOの忖度} \end{array} \right)$$

- どれほど役立つ情報でも、経営層のプライドを損なうような形で直言してしまえば、経営層は心のシャッターを閉ざしてしまう
- 中身がないコンテンツを忖度して伝えているばかりでは経営層の態度変容には繋がらない

提言活動が目指す「態度変容」

- 提言活動における「態度変容」は、直面する状況や用途によって異なり、目指す態度変容によってどの変数に重みを置くべきかわかる
- 金融庁や監査法人のレポート、各社の取締役会の実効性評価の結果を踏まえると、現在の日本企業には構造的に、①専門分化と内部業務の増加（役員・上級管理者の議論不足）、②社外取締役に対する情報の加工・漂白（忖度フィルターによるリスク増大）、③経営幹部の小粒化（執行役の増加）—という3つの課題があると言える

構造的な課題	概要	最大化すべき変数
専門分化と内部業務の増大による上級管理者以上の議論不足（ゆでガエルの危機への対応）	手段であるはずのスキルマトリクスの整備が目的化して、行き過ぎた専門分化が発生。これにより役員が管轄部門の内部業務に忙殺され、全社的・中長期的な議論が消失している状態（経営会議の形骸化）	• コンテンツ（共通のアジェンダ）
社外取締役に対する情報の加工・漂白（“忖度フィルター”によるリスク増大への対応）	意思決定・監督機能を担う社内・社外取締役に対して、各事業部（執行サイド）が都合の悪い情報を隠し、綺麗に漂白された報告しか上げない「情報の非対称性」が発生している状態（不正行為の長期的継続や変化対応の遅れ）	• デリバリー（透明度の高い流通経路）
執行役の増加に伴う上級管理者の質の低下（幹部の社会感覚醸成）	組織の巨大化に伴い「優秀な事業部長」がそのまま執行役員に昇進してしまい、社会やステークホルダーの視点を持った「真の経営者」として育っていない状態	• コンテンツの実用性 / 翻訳 × デリバリーの率直さ（社会感覚の醸成）