



# 企業広報の視点から考える アカウンタビリティ

旭化成不動産株式会社 代表取締役社長  
国土交通省アカウンタビリティ推進のための有識者懇談会委員  
やまなか るい  
山中 塁



## 1. 企業広報とステークホルダーの関係

私は2年前まで旭化成の本社に在籍し、総務部長の職にありました。またそれ以前も、広報室長、リスク対策室長等を歴任し、17年間企業の情報公開に直接かかわってまいりました。このような経歴を踏まえ、本稿は旭化成グループ全体の企業広報の事例を取り上げ、組織のアカウンタビリティを考える際の参考として、ご紹介したいと思います。

まず、企業広報の目的です。企業の場合、すべてのステークホルダーとの良好な関係の形成という視点から、企業コミュニケーションを行っています。特に企業を取り巻く利害関係者は大変多く、場合によってこれらの人々が利益相反関係になることもありえます。そのような中、すべてのステークホルダーに対して良好な関係をつくらなくてはなりません。企業広報はすべてのステークホルダーが対象と考えたほうがよいでしょう。

そこで、企業サイドから一方的に情報を提供するのではなく、ステークホルダーといかに良い関係を保ち、信頼関係を結べるかが課題となります。われわれに対して厳しい追及をする相手であっても、どう仲良くなれるかが目標です。相手から「いい会社だ」と思われないと、「コミュニケ

ーションリスク」がなくなったとは言えません。これについて、あらゆる対象に対して常にチェックをしていきます。

図1を見ても、ステークホルダーの種類にはマスコミ、環境団体、消費者団体、あるいは就職希望者、地域住民、顧客など多種多様です。企業としては、それぞれすべてとの関係性を重視すべきです。もし対応がまずければ、関係が悪くなる場合もあります。「これをあらかじめ言っておかないと関係が悪くなりそうだ」という問題があるときは、ステークホルダーにも隠さず事実経過を伝えます。通常の間人間関係と同じように、コミュニケーションを大事にしていかななくてはなりません。

コミュニケーション専門のセクションとしては、PR (Public Relations)、つまり広報部門があります。これは、マスコミ、媒体への対応を中心としていますが、広報の仕事はマスコミだけが対象ではありません。環境団体、NPO、地域の住民など、さまざまなステークホルダーに直接的なコミュニケーションを図ることが役割になります。

また、最近企業ではIR (Investor Relations) を重視しています。投資家広報については、アナリストや証券取引所、投資家、株主などへの情報提供を行っていく専門セクションができています。

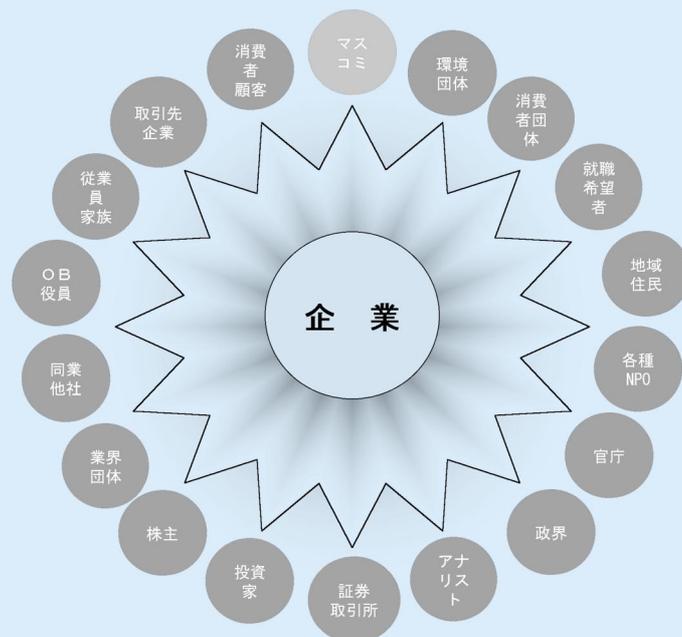


図 1 コミュニケーションの対象

業界団体とのコミュニケーションは、関連の各セクションが担当します。同業他社に関してもそうです。OB役員には、例えばOB会事務局があります。従業員とのコミュニケーション、すなわちER（Employee Relations）は、例えば企業の場合は労務部、あるいは労組対策の担当が窓口となり、従業員と良好な関係を築く役割を担います。企業にとって従業員は、重要なステークホルダーの一つです。

このように企業では、各セクションがそれぞれ広報的なマインドを持ちながら、良い関係を保てるよう、コミュニケーションを日常業務の中に組み込んでいることが求められます。何か問題が起こったときに、日常的な関係性が鍵となるのです。

## 2. 利害対立をいかに調整するか

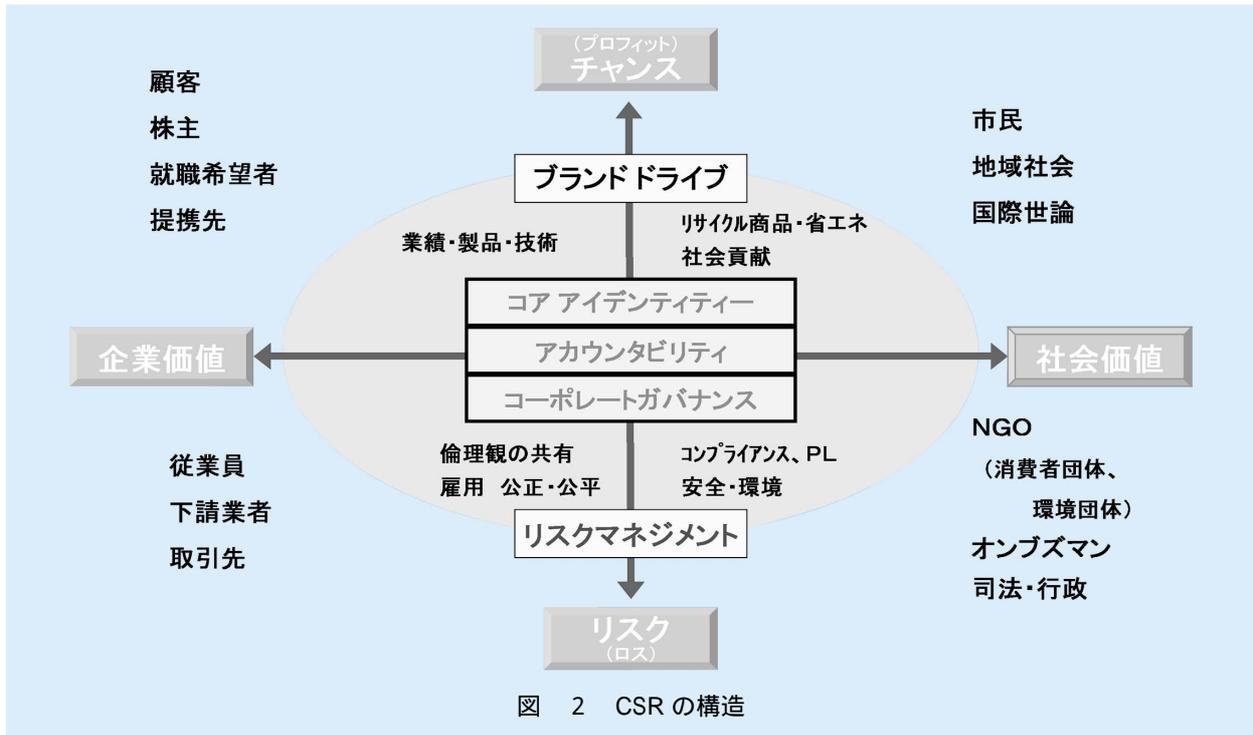
最近、CSR（Corporate Social Responsibility）がさかんに言われています。そこで、CSRを各ステークホルダーとの関係という意味で図2にまとめてみました。まず、横軸に企業価値・社会価値の両極を置き、また縦軸に企業にとってのチャ

ンス・企業にとってのリスクという両極で、4象限を分けてみました。また、企業にとっての基本的な義務を要素としてあげてあります。

例えばチャンスと企業価値にはさまれる象限での典型的なステークホルダーは、顧客・株主・就職希望者・提携先などです。このステークホルダーと良好な関係になるためには、まず業績を良くしなくてはなりません。製品・技術などは、このステークホルダーを満足させるための重要な要素になってきます。

ところが、リスクと社会価値の象限でのステークホルダーには、NGO・オンブズマンなどがあります。司法・行政も、法律を守るという意味でこの象限に含まれます。ここでは、企業のコンプライアンス、あるいはPL（Product Liability）・環境・安全などがステークホルダーとの関係性の中で重要になってきます。さらに、チャンスと社会価値の象限になると、省エネなどが要素となります。

ここで、ステークホルダーの利害対立が生じてきます。例えば株主の価値と、NGOの価値との関係は、それぞれの象限の間によっては利益相反する場合があります。そのため、日常活動の中でバランスよくそれぞれの欲求を満たしていく経営

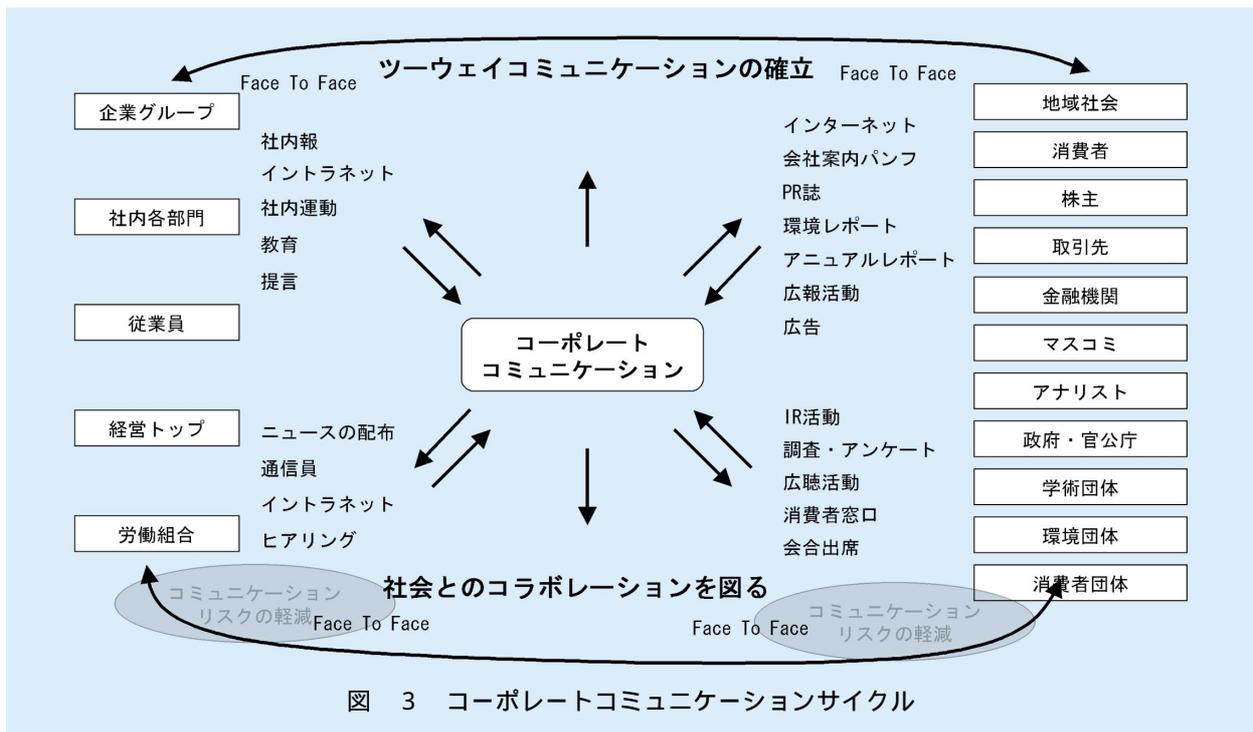


が望めます。

典型的な例として、緊急時、あるいは事故が起こるなど、クライシス起きた場合を考えてみましょう。例えば工場が火災になった場合に、操業再開をいつにするべきか。このとき地域住民と取引先との関係は完全に相反します。「すぐにでも工場の操業を再開して製品を送れ」というのが、取引先なり顧客のニーズです。ところが、地域住

民の場合は「安全を確認してからきちんと操業を開始してくれ」という要求になります。これは利益相反になってしまいます。そこで、すべての対象にバランスのとれたアカウンタビリティが必要になってくるのです。

また、対象と媒体によって対応の方法は大分違います。社会的な問題一般になると、新聞・テレビの社会部が対象の媒体です。経済部、産業部は



顧客や取引先がかかわる問題が関心事です。証券部、アナリストは投資家や株主の問題を知りたいがります。特に緊急時の場合は、官庁関係については直接対応、あるいは従業員に対しては社内広報、社内報が対応することになってきます。

そこで、企業広報でよく間違えられるのは、例えば何らかの事故が起きた場合、経営者が社会部の記者に対して「早急に操業を再開します」と発言するケースです。さらには「この事故は大きな損害は出ておりません」などと、記者会見で言ってしまうケースも見受けられます。

顧客や株主にとって損害は少ないほうがいいに決まっていますので、経済部や証券部、アナリストはそのような情報をプラスにとらえます。しかし、一般市民の視点からものごとをとらえる社会部が求めているのは「安全性の確認」です。本来別の担当記者に言うべき情報を取り間違え、混乱してしまふ。媒体の性質なり、役割なりをきちんととらえなければいけません。伝える相手の違いに応じて、どのような情報を取り、また、どこからどう思われているのかを常にチェックをしながら広報活動を進めていくことが重要になってきます。

その場合、社会の意識と社内の意識の温度差をなくすことがコミュニケーションリスクを軽減することにつながります(図 3)。ツーウェイのコミュニケーション、またはそのサイクルを回すことによって、社内も社外も変わっていくと考えています。

### 3. 等身大メッセージで企業ブランドを確立

ここで企業ブランドの問題を考えていきましょう。ブランドとして excellent、つまり「優秀な企業」であるべきか、あるいは good、つまり「良い企業」であるべきかという議論がよくなされます。「これだけすばらしいこと、いいことをしている」という excellent なメッセージは、企業もわりと簡単に発信できるものです。ただ、こ

こで good という評価を考えてみます。いかに優秀な会社と思われ、業績が良くても、「どうもあそこはインチキくさい、信用ならない、あんまりつき合いたくない」と思われてしまったらどうなるでしょう。例えば個人的な人間関係でも「あいつは非常に優秀だが、どうもずるがしこくて嫌なやつだ」と、思われている場合を考えてみてください。つまりこの人は excellent だけど、not good という評価を下されているわけです。

しかし、企業は excellent であり、かつ good という評価を狙わなければ、社会から信用されません。good の評価のメッセージは難しいものです。「私は good です」と大声で自己宣伝しても、さらに信用されなくなります。

では、どうすればよいのか。やはり“等身大メッセージ”を出していくしかありません。悪いことも逆に出してしまうという気構えで、等身大メッセージを出していくことによって、尊敬される部分と愛される部分の両方が醸成されるのです。

旭化成の場合も、good の評価をいかに得るか社内で議論しました。CI (Corporate Identity) のプロジェクトを立ち上げ、広報と経営企画室などから参加したメンバーが「旭化成の企業風土として、これだけは言えるということは何だろうか」という要素を煮詰めていきました。その過程で、愛とか地球とか、格好いいうたい文句ばかり言うことはやめよう、ありのままの旭化成の等身大メッセージを出そう、という結論になりました。

その議論の場で、結局旭化成は“田舎の会社である”という意見が多かったのです。旭化成発祥の地は九州です。それから、人間的な会社なので効率が悪いという意見もありました。しかし、頭は悪くなく、時々世界的な技術も出て、何をしでかすか予測不可能な会社。だからこそ、旭化成からいろいろな形でとんでもない技術や製品が出てきて多角化した、という話になりました。

そこで、キーワードとして「ひらめき」、あるいは何かを「突破する力」が浮かび上がりました。その結果生まれたのが、この「イヒ！」とい

うキャッチコピーのCMです。これは、等身大メッセージを打ち出して、企業として good の評価を得ようと考えて手がけたものでした。

これは大変評判になりました。90年代から2000年当初にかけて、企業広告の成功例となり、たくさんの賞をいただきました。では、このCMにはどのような効果があったのでしょうか。それは“好感度”の上昇です。つまり、good の評価は、企業の好感度で決まります。これは好きか嫌いかの感情です。

「イヒ！」のCMは97年からスタートし、特に20～30代をターゲットとして狙いました。キャンペーンが始まる前と比較すると、好感度評価は大きな上昇が見られました。特にわれわれが狙っていた20～30代のビジネスマンの好感度は、「イヒ！」のCMを始める前は38%です。それが2年後にはほぼ2倍の77%に上がりました。これは広告業界の常識では信じられない数字です。数%上がるのでも至難のわざと言われている好感度ですが、この結果は“ミラクル”と言われました。

好感度を上げるために、excellent だけではなく good の評価を高めていくという戦略を取った結果でした。コーポレートコミュニケーションの効果から見ても、excellent と good の評価を上げることによって、ブランド力は確実に増大します。

#### 4. クライシス時のコミュニケーション リスク対策

もう一つ、コーポレートコミュニケーションの効果をあげると、コミュニケーションリスクを軽減できることです。いろいろな関係先と良い関係を保てると、リスクに対する耐性が増大します。

これも人間関係と同様、お互いの関係に信頼のベースが構築されていると、何か起きたときでも不信感が増幅しないのです。

例えば、旭化成延岡工場は2002年に大変な火災を起こしました。当時、産業界では何年もの間大きな工場火災は起きていません。そのため、この火災事故は大事件になってしまいました。9,000人以上の避難勧告が出て、工場は20時間以上燃え続けました。その後、操業再開まで1年間かかりました。しかし1年後、実はお褒めの記事が出たのです。旭化成のクライシスコミュニケーションが大変良かったという評価でした。大事故の後に好意的な記事が出たことには、われわれも驚きました。

事故が起こった宮崎県延岡市は、旭化成の企業城下町です。旭化成は何十年も前から、延岡市民に対して社会的なインフラを整備し、寄附や文化活動にも積極的に取り組んでいました。地域への日常的な支援の結果、社会とのコミュニケーションは非常に良い状態だったと言えます。そのような日ごろの関係があればこそ、事故が起こった後で対立が大きくならなかったと思います。

ちなみにその当時、他の大企業でも数社、規模の大きな事故報道がありましたが、記事の取り上げ方を比較するとわれわれの場合と違っていません。社会との日常的なコミュニケーションリスク対策の違いが出たのではないかと私は見ております。

このように、企業広報の立場からアカウンタビリティを考えると、「何を伝えるか？」だけでなく、ステークホルダー（利害関係者）とのコミュニケーションリスクの軽減、これによる「関係性の向上」という目的意識の確立がまず一番に大切と考えます。