PR117

2006□
•
Autumn

■経営とPR②

コーポレート・レピュテーション

KEYNOTE―基調講演

レピュテーション・マネジメントへのアプローチ
――無形資産の効用と展望
●上野征洋 静岡文化芸術大学副学長・日本広報学会理事長

OPINION―論説

レピュテーション（評判）のよい会社になるためには
●藤永恭夫 株式会社大和総研 経営コンサルティング部長 兼 経営戦略研究部長

レピュテーション向上のためのB to B企業の広報マインド
●前田一郎 東レ株式会社 広報室長

レピュテーションの向上とネットメディアの関係
●太田　滋 ビルコム株式会社 代表取締役兼CEO

「連続したドラマ」を仕掛け、企業レピュテーションをデザインする
●大西雅之 株式会社博報堂 コーポレートコミュニケーション局 CC二部 CCディレクター

FORUM―座談会

レピュテーション向上のために企業がすべきこと
――広報は企業の見えざる資産をどう高めていくべきか
●橋爪　清 ピーアールコンビナート株式会社 代表取締役・「評判づくり研究会」主宰
●藤井彰二 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 グループマネージャー
●三浦光男 読売新聞東京本社 編集局次長

SEMINAR―誌上講座

"レピュテーション"の今日的定義とは
――いま求められる広報の役割を考える
●兼坂京子 株式会社電通 IMCプランニング・センター PRプランニング部 プランニング・ディレクター

GLOBAL VIEW―海外事情

高いレピュテーションを維持するジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条」とは
●伊東直哉 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 メディカル カンパニー広報部 リーダー

WATCHING―見聞

企業はレピュテーションを管理できているか？
――メディアから見た"企業の評判"
●柏木慶永 日刊工業新聞社 執行役員 論説委員長

CASE STUDY―事例

良好なレピュテーション獲得のための広報事例
●日本コカ・コーラ株式会社
●株式会社資生堂
●全日本空輸株式会社
●本田技研工業株式会社

日本パブリック リレーションズ協会報

コーポレート・レピュテーション

企業の社会的責任に対するステークホルダーの目が厳しくなってきている近年。短期的な業績だけではなく、中長期的な取り組みにも企業価値を見出そうとする傾向が強まっている。その際の評価軸として注目を集めているのが、レピュテーションという言葉。企業にとってレピュテーションとはなんなのか。そして経営と広報は、それをどのようにマネジメントすべきなのだろう。

レピュテーション・マネジメントへのアプローチ

無形資産の効用と展望

静岡文化芸術大学副学長・日本広報学会理事長
上野征洋

「評判」の測定をめぐる現状と課題

多様なステークホルダーからの企業への「まなざし」は経営者ならずとも気になるもの。その課題が商品や業績のようにモノや数字で明示されるものなら、戦略や対応の立案ができるが、捕捉しがたいのが「名声」から「悪評」までの多様な評判である。

この2、3年、「レピュテーション」（ここでは便宜的に「評判」としておく）をめぐる論文や書籍が増加しており、注目すべきものも少なくない。

企業の社会評価をめぐる尺度はさまざまな展開をみせてきた。90年代中葉までは、「企業イメージ」が重要な尺度とされ、指標や分析手法が幾度も改善されてきた。その後、無形資産を評価するためにアメリカでは「ベストブランド」ランキング（以下BBR）「最も賞賛される企業」（Most Admired Company、以下MAC）、日本ではCSR評価やガバナンス評価、IR活動のランキングなどもメディアや団体が公表するに至った。そこへ登場したのがハリス、フォンブランとファンリールの協力による指数「レピュテーション・クォーシェント」（以下RQ）である。アメリカではRQの他にも監査法人、PR会社、メディア調査会社などが独自に開発した指標や手法による提案もある。わが国では電通の提案する直輸入型RQの手法があり、三菱総研なども調査結果を公表しているが、その効用や企業価値との相関など、有意の測定手法はいまだ確立していない。

わが国にレピュテーション・マネジメントが定着するには少し時間がかかると思われるが、その理由は、調査とマネジメント手法、そして企業戦略への活用手法が経営者によく理解されていないことによる。

RQの特性とコミュニケーション回路

参考までに、別表を見ていただきたい。2005年度のRQとMAC、BBRのランキングを並べたものである。いずれもランクは少しずつ変化するが、アメリカにおける優れた企業の顔ぶれである。同一企業でも評価が上下するところに、それぞれの評価項目、指標の違いが如実に現われている。これらの傾向とデータの比較分析からRQの特性を列挙すると次のようになる。

・RQで高いスコアを示すのは、生活・サービス産業分野の企業が多く、素材メーカーや生産財の企業は相対的に低くなる。

・RQスコアの因子相関をみると「情緒的アピール」と「製品とサービス」の影響力が高く、財務業績やリーダーシップは相関が低い。

・RQに較べMAC、BBRでは財務や投資性向、資産運用などとの相関が高く、メーカー(GE、ソニーなど)の経営指標と親和性が高い。

・RQは認知の集積であるが、その評価は回答者の心情や二次情報に左右されやすく、同じ認知の集積でも「ブランド・イメージ」は変動が少ない。すなわちRQには情報のダイナミズムや接触頻度が大きな影響を及ぼす。

従来のコミュニケーションは、企業(送り手)からのメッセージとそれに対する消費者(受け手)の受容と反応というシャノン/ウィーバー原理の「リニア型モデル」が前提で、その反応や認知の集積によって理解やイメージが形成されると考えられていた。レピュテーションの場合は「非線型モデル」、すなわちバーロやマレツケが指摘したように、受容過程におけるコミュニケーションの多チャンネル化、ブログやノイズなど「受容環境」の作用が大きいことが指摘されよう。これは雑多な情報として受容されたものが、相互の触媒作用でさらなる反応を誘発した結果であると考えられる。しかも、そのコミュニケーション回路は社会集団、制度、地域性からのノイズを受けるため変動が激しい。例えば「村上ファンドによる阪神買収」の場合、個人の投資経験の有無、阪神ファンと野球オンチ、大阪と東京では反応が大きく異なる。そして「評判」は激しく上下するものの、ブランド・イメージはあまり変化しない。

「評判」と「ブランド・イメージ」には落差があり、「前者」は常に動態の中にあり、後者は比較的静態の中にある。

上野征洋(うえの　ゆきひろ)
静岡文化芸術大学副学長兼文化政策学部長。日本広報学会理事長。66年早稲田大学卒業。68年東京大学新聞研究所(のち社会情報研究所に改称)修了。専門は社会情報学、文化社会学。法政大学講師、(株)コミュニケーション科学研究所専務取締役を経て2000年静岡文化芸術大学教授。04年より現職。社会活動として政府広報評価委員、科学技術会議専門委員、東京都広報広聴検討委員会(座長)の他、国土交通省、農水省、経済産業省の審議会、研究会委員、また国土交通大学校、自治大学校講師等を歴任。主要著作に『コーポレート・コミュニケーション戦略』『市民力』『広報・コミュニケーション戦略』『文化政策を学ぶ人のために』ほか共著・論文多数。

レピュテーションで市場と社会の耕作を

RQは、定性情報を定量化する手法として注目され工夫されているが、受け手の認知と限定的な反応の集積であり、必ずしも総合的な企業評価とは言い難い。

また、レピュテーションが照射しているのはマーケティングや経営指標よりも社会コミュニケーションの領域、すなわち社会貢献や環境対策、人材や企業文化への集合的評価という側面が強い。すなわち、レピュテーションを高めるには、社会性・文化性の高い情報の発信が効果的といえよう。CSR、アイデンティティ特性、企業文化、市民性、トップの人間性などが大きく関与してくる。レピュテーション構築とはステークホルダーとの情報交流で価値を創造する作業であり、市場と社会を「耕作」することである。その意味で、レピュテーションとは経営戦略の水先案内人(パイロット)である。ゆえにレピュテーションをつぶさに点検することがマーケティングやCSRの可否を左右することになる。それがレピュテーション・マネジメントに取り組むべき最大の理由であろう。この潮流は企業がロゴス(理性)でもパトス(感性)でもなく、エトス(倫理・気品)が問われる時代になったことを示唆しているのである。

別表：3つのランキング結果(2005年度)

順位	レピュテーション(RQ)	最も賞賛される企業(MAC)	ベストブランド(BBR)
1	ジョンソン&ジョンソン	GE	ソニー
2	コカコーラ	フェデックス	デル
3	グーグル	サウスウェスト航空	コカコーラ
4	UPS	P&G	トヨタ
5	3M	スターバックス	フォード
6	ソニー	ジョンソン&ジョンソン	ホンダ
7	マイクロソフト	バークシャーハサウェイ	ヒューレット・パッカード
8	ジュネラル・ミルズ	デル	GE
9	フェデックス	トヨタ	クラフト・フーズ
10	インテル	マイクロソフト	アップル

※“Wall Street Journal”“Harris Interactive”“Fortune”等の記事、サイトから再構成。

OPINION 論説

レピュテーション（評判）のよい会社になるためには

株式会社大和総研 経営コンサルティング部長 兼 経営戦略研究部長
藤永恭夫

ステークホルダーと対等な関係を築くことが前提

学生の就職人気企業ランキングを見ると、今年も上位には全日空、トヨタ自動車等の常連企業がランクされている。また、業績が回復した金融業界や総合商社も人気が高い。企業選択のポイントは、「やりたい仕事ができる」「職場の活気」「正当な評価」など（リクルート調べ）であり、待遇、安定性よりも働きがいを重視している。将来の重要なステークホルダーである学生の評価は、企業のレピュテーションの良し悪しを端的に表しており、企業が最も重視し、企業経営の改善に生かすべき点である。

企業は株主、顧客、取引先、地域社会、従業員などのステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を認識しており、企業活動のメッセージを発信し、いかにレピュテーションを向上させるかに腐心している。レピュテーションが高い場合、資金調達、マーケティング、従業員の採用などの活動を円滑にし、企業価値も上がる。逆の場合は、活動が著しく制約され、低いレピュテーションから抜け出すのは容易ではない。リコール隠し、談合事件、粉飾決算等に関係した企業は、正常な企業活動に戻るまで相当な期間を要し、場合によっては企業の存続ができないケースもある。

企業とステークホルダーが適度な緊張関係をもち、お互い対等な関係で影響を行使し合える仕組み作りができているのが、レピュテーションのよい企業の条件である。ここでいう仕組みとは、コーポレートガバナンスであり、不祥事を防ぐための内部統制などである。最近、企業と対等であるべき、各ステークホルダー間で格差が出てきているのではないかと懸念している。株主は、外国人株主に代表される「もの言う株主」の登場で、配当政策をはじめとする株主の意見が反映され、従来に比較し地位は向上している。一方、相対的に地位が低下しているのが、地域社会、従業員ではないだろうか。特に、地域は産業振興のため、優良企業の誘致に熱心で、企業側に税制等の優遇策などを付与している。また、従業員は、不況時のリストラ策、行き過ぎた成果主義の導入などにより「もの言わないステークホルダー」になっている。企業は、このような状況を踏まえ、各ステークホルダーからバランスよく意見が汲み取れる仕組みづくりが必要である。

経営トップは積極的に「コーポレート・ストーリー」の説明を

それでは、企業経営者は、レピュテーションの向上のために、どのような行動をとればよいであろうか。心理学の分野で、人間の欲求に関しよく引用されるのが、マズローの欲求5段階説である。この説によれば人間の欲求は「①生理的欲求、②安全の欲求、③親和の欲求、④自我の欲求、と段階を踏んで最終的に⑤自己実現をめざす」ようになるとしている。このうち、③、④、⑤はレピュテーションを向上させる欲求と捉えることができる。これは企業にも当てはまるのではないだろうか。「創業時の目標は何としてでも事業を黒字に」、次に、「社会で認知され、一流企業の仲間入りをする」、最終的な目標は、「一流企業としての社会的責任の遂行」となる。企業は、これらの「思い」を「コーポレート・ストーリー」としてまとめ、積極的にステークホルダーと対話することが重要である。

「コーポレート・ストーリー」は企業のこれまでの成長過程と将来展望を、経営計画等定量的なデータをもとに、シナリオ化したものである。投資家に中長期的な視点で投資する価値がある企業であることを認識させることが目的であり、IR（インベスター・リレイションズ）活動の最も重要なコンテンツとなる。IR活動により経営の透明性が高まり、その実体価値が市場に正当に評価されることで企業価値の最大化につながる。本来、企業価値は継続的に生み出す収益に加え、将来の収益を生み出す源泉が評価されるべきである。それは、「知的資本」、「レピュテーション資本」などの財務諸表には現れていない部分である。そのためCSR、コーポレートガバナンスの状況を説明する企業も増えている。また、外部に情報を発信する過程で企業内部で十分な議論がなされ、従業員らにも価値観が共有されているはずであり、「コーポレート・ストーリー」が、レピュテーション向上と同時に社内の組織運営にも有効なツールになるであろう。

ふじなが・やすお
鹿児島大学工学部卒。重工メーカー、エンジニアリング会社などを経て大和総研で調査・コンサルティング活動に従事。産業調査部長、組織人事コンサルティング部長などを歴任し現職。各種産業調査、企業経営コンサルティング、地域の振興計画、ベンチャー企業の育成などで幅広く活動。著書に「社会資本投資の費用・効果分析法」（東洋経済新報社：共著）ほか。

レピュテーション向上のためのB to B企業の広報マインド

東レ株式会社 広報室長 前田一郎

人と人との交流が醸成する評判

B to C企業と比べた場合、東レのようなB to B企業では、評価や評判、信頼などの無形資産は人と人とのコミュニケーションや報道によって醸成されていくウエイトが大きい。当社は、基幹素材産業に属す高分子化学製品をおもに扱うメーカーであり、取引のほとんどがルートセールスだ。取引先の方々には、営業・技術者とのコミュニケーションのなかで、東レならではの価値を見出していただかなければならない。そして良好なレピュテーション形成は、それらのルートを通じて東レという企業のイメージをどう伝えていくかがカギとなる。そうした日々の積み重ねが、経営や事業戦略、品質への信頼や製品に対する総合的な評価につながり、ひいては企業そのものの評判に影響を与えるだろう。また、報道記者との接点も重要な要素だ。

そもそもB to B企業は、製品価値に対する最終消費者からのビビッドな声を集約しにくく、社会的認知度も低いという現実を抱えている。コーポレートブランドを宣伝で訴求したところで、営業にすぐに効果が表れてくるとも限らない。会社名を前面に打ち出すようなTVCFに多額の資金を投入したとしても、その効果は推し量りにくいというジレンマもある。

B to B企業に限らないが、レピュテーション形成における重要なポイントは、軸となる企業の使命を各階層レベルおよび個々人が遂行できているか、それらの活動においてどのように情報を発信し、どう受け止められているか、にある。さらに、当然ながら広報は自社が外にどう映っているのかを、フィードバックしなければいけない。正しいミラーを置けているかどうか。社会の変化を捉えるアンテナは正常かどうか。広報担当者は企業を取り巻く環境の変化を敏感に感じ取る感性をもつことが大切になる。

他部署と連携して情報の受発信を

社内の他部署との連携も不可欠だ。当社では社会貢献活動や冠テレビ番組、『東レ パン・パシフィック・オープン・テニス』をはじめとするスポーツ振興活動などにも力を入れており、ステークホルダーにはさまざまなメッセージが伝わっているはずだ。しかし、われわれが「こう思われているだろう」と考えている像と、目指すべき「先端材料の東レ」というイメージ実現度、また実際に抱かれているイメージとの間には必ずズレがある。そこをできるだけ理想像に近づけていくためには、IRや宣伝などとの連携は欠かせない。

当社の広報はIR、宣伝とともに社長直轄組織で、同じ部屋の隣同士に席があり、常に互いの情報を共有できる体制にある。たとえば、IRがもつ株価に関わる情報は、当社に対する財務的評価や評判をもっとも端的に映すミラーである。宣伝が発信する情報と広報が発信する情報は、対外的な影響力がいずれも大きいため、常にメッセージに一貫性をもたせなくてはならない。加えて、人事とも連携していないとスムーズな人材採用は実現しない。また、企業の評判や存在価値はネガティブな出来事が起こると一瞬で失墜してしまうため、グループ挙げてのコンプライアンス・危機管理徹底も重要だ。

すべてのステークホルダーに伝わる言葉で

メーカーの広報という立場にいると、言葉の大切さをつくづく感じる。さまざまな社員が世界中に分散している状況では、ひとつの情報を伝えるにしても相当の工夫が必要となる。注意しているのは、言葉の表現を社員の階層によって変えないこと。「言い換える」ことや和製英語を使うことでメッセージや像はぶれてしまい、求心力が弱まるからだ。表現に関しては、社員全員が理解できる平易なものであるかどうか、経営トップも常に心を配っている。社員一人ひとりが違った認識をもち、それぞれが勝手な東レ像を外に向けて語ってしまうことは広報にとって大きなリスクだ。マスコミに対しても同様で、さまざまなニュアンスを包含した表現は避けている。

結局、総合的なコーポレートブランド価値の向上、ひいては企業レピュテーション向上のためには、本業でいかに成果を上げ、社会的な存在価値を高めるか、ということに行き着く。成果を上げられれば、ステークホルダーからの信頼感や期待感は高まり、企業の価値やアイデンティティの理解も広がるはずだ。その点では、B to B企業であれB to C企業であれ、広報が果たす役割はあまり変わりがないのではないだろうか。広報担当者は、社会の変化や自社に対する評価を敏感に察知して社内に知らしめ、よりよい経営変革の起点となるべくブランド戦略推進の直接的役割を担っているのだと考えている。

まえだ・いちろう
1958年生まれ。81年、東レ株式会社入社。合成繊維素材の産業資材分野の営業に15年携わり、96年に広報室に異動。98年広報課長に就任し、99年には新設のIR課長へ異動。02年から3年間広報課長を務め04年6月から現職。

レピュテーションの向上とネットメディアの関係

ビルコム株式会社　代表取締役兼CEO　太田　滋

「天網恢恢疎（てんもうかいかいそ）にして漏らさず」。

ネットメディアの台頭によって、私が高校生のときに学んだ老子のこの言葉をより深く考えさせられるようになった。この老子の言葉は、天の網は目が粗いようだが、悪いことは漏らさず捕らえるという意味である。つまり、体裁よく繕っても結局は本当のところがわかってしまうというネットメディア時代のPRのあり方を体現している。

私は、3年前にメーカー広報宣伝部からPR会社を設立し、現在はPR業に留まらず、いわゆる口コミインターネットメディアも運営している。PR業とネットメディアを運営していて感じるのは、数年前に比べて企業はよりシビアに評価されるようになったことだ。この主要因は、情報を入手するチャネルがマスメディア以外で広がったことに他ならない。

ネットメディアと一口にいっても、多岐に渡る。新聞系のニュースサイトやポータルサイト、出版社やネット専業の情報サイト、専門家や一般消費者のブログ、掲示板、SNS(ソーシャルネットワーキングサイト)などさまざまだ。企業のステークホルダーは、多様なネットメディアから情報を収集し、吟味しながら、自らも情報発信者としての立場をとる。

一方、企業側の視点で情報の流通構造を考えると、これほど複雑なことはない。今までの企業におけるPR活動は、発信すべき情報・見解を一元管理しながらまとめ上げ、情報解禁日を設定し、ステークホルダーに対して一斉開示を行うことが通例だった。さまざまな試行錯誤があるにせよ、通例のやり方で一定のPR活動は成立し、レピュテーション形成の一助として機能を果たしてきた。

しかし、今日では多様なネットメディアが台頭してきたことによって、企業側の情報発信手法から発信するタイミングまでを見直さなければならなくなった。新商品が発表された日からネットメディアではさまざまな憶測が飛び交う。商品が発売された当日には、商品のレビューや価格情報までが一斉に駆け巡る。企業の不祥事や事故も瞬く間に広がり、よい意味でも悪い意味でもレピュテーションの定着と浸透に時間がかかることはなくなった。

「炎上」。一昔前であれば、物理的に火が燃え上がることを意味していたが、ネットメディアの世界で「炎上」と言うと、それはブログのコメントやトラックバックに批判的な意見が多数書き込まれることを指す。そして、そのブログは瞬く間に閉鎖に追い込まれ、その事象自体が報道されることで、瞬く間にレピュテーションが悪化してしまう。

ネットメディアの台頭によって、ステークホルダーとの関係を築く情報伝達網が変革している。結節点であるメディアが変革しているのに、PR活動が変革しないはずがない。私達がPR活動によって、適正なレピュテーションを形成するには、何に気をつければよいのだろうか。

私は原点回帰だと考えている。

PR活動の原点。それは、適正な情報開示によって企業の情報を広く伝えていくことである。国内でPRの市場が立ち上がってはや数十年。PR活動は高度化し、奇抜なアイディアや伝達技術も発達してきた。また、ここ数年でブランドやレピュテーション価値の重要性も高まってきた。ただ、レピュテーションをPRテクニックで向上させることは、長期的にみれば難しい。ネットメディアをはじめとした情報流通の変革は、さまざまな角度からその真意を見抜いてしまうからだ。PR活動に恣意的な操作性があることで、レピュテーションは低減してしまう。だから、原点回帰を意識しなければならない。

適切なステークホルダーに、適正な情報を開示する。PRの原点回帰と老子の「天網恢恢疎にして漏らさず」に重なりを見出すのは私だけではあるまい。

おおた・しげる
1976年オーストリア国ウィーン市生まれ。明星大学情報学部経営情報学科卒。在学中に先進国首脳会議の学生版「学生サミットin沖縄」を立ち上げ、実行委員長を務める。株式会社IMJ入社後、スパイラルスター株式会社、ソースネクスト株式会社を経て、2003年10月マーケティングPR会社 ビルコム株式会社を設立。代表取締役兼CEO就任。マーケティングPR・バズPRというPR業界の新しい概念を創出している。http://www.bil.jp

「連続したドラマ」を仕掛け、企業レピュテーションをデザインする

株式会社博報堂 コーポレートコミュニケーション局 CC二部 CCディレクター 大西雅之

マスコミが注目する企業の「四象限」

企業広報の分析、マネジメントに長く携わるなかで、レピュテーションをデザインする際には、重要な側面が三つあると考えている。

一つ目は、「その会社、もしくは事業が、どんなポジションにあるのかを把握する」ということだ。私は毎月、企業を取り巻くマスコミの情報を、論調も含めて分析しているが、報道量の多い企業傾向を調べていくと、次の四象限に分けられる。①「オンリーワン」の象限②「対決」の象限③「新興・ベンチャー」の象限④「タイタニック」の象限、である。

「オンリーワン」には、文字通り、競合の追随を許さない企業が属す。ここに分類できる企業は、報道されない日はほとんどない。「対決」に属するのは、いわゆる市場で2強、3強の構図が出来ている企業、または商品やサービスだ。ここでは、その市場のプレイヤーの勝ち負けに注目が集まり、報道が繰り返される。また「ベンチャー」の象限は、その生い立ちや企業／事業／商品／トップがユニークなところがマスコミから常に注目される。「タイタニック」は、名門、大手が不祥事やリスクによって、急にマイナスのニュースを増幅させているポジション。当然ながら、繰り返し、数多く報道される。この四象限のいずれかに属すると、好むと好まざるとにかかわらず、報道量が一挙に増える。「タイタニック」を除き、どこかの象限に当該企業や事業／商品を当てはめて見せていくというのが、レピュテーションデザインの一つの近道だ。

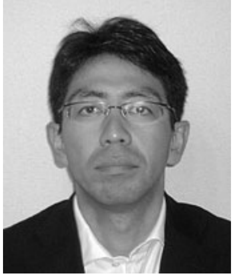
また、広報戦略上、この象限に入ると、マスコミの誘導視点も考慮したい。これらの象限に入ると、マスコミの注目は、その企業の象限移動になる。例えば、「オンリーワン」のトップ企業も事件を起こせば「タイタニック」に移るし、新興勢力に押されれば「対決」象限に移る。「オンリーワン」の企業には、ほかの象限に移らないというレピュテーションデザインが重要になる。「新興・ベンチャー」の象限に属している場合は、その企業の武器になるものを最大限に利用し、王者や2強にかみつく情報戦略が必要になる。また、本来の市場構造とはまったく別の、例えばIT企業が球団を買収するといった話題を世間に提供できるのも、「新興・ベンチャー」の強みだ。一方で「タイタニック」のレピュテーションデザインは難しい。だが、マスコミの注目や批判をバネに、別の象限に入り直すところから「再生」「復活」のシナリオを描いていく。この四象限のどれにも属さない場合は、何かの商品や事業を展開してここに分類されることを考え、世間の注目が集まるような広報活動をして報道量を上げ、理解を促すようなレピュテーションデザインを提案する。

「魅力的なトップ」率いる「ドラマ」を作れ

二つ目は、「企業を率いるトップやリーダーのマネジメント」である。リーダー像や、リーダーの立ち居振る舞い、言動の影響力は大きい。例えば、会見での発言やスピーチがいまいちだと「つまらなそうな会社」と思われてしまうし、目つきや語気が鋭く頼もしければ「何かやってくれそう」と期待される。中途採用や人材派遣が増えるなど雇用の流動化が進むなかで、「魅力的なリーダーがいる」「優秀な人材を育てる企業」と感じてもらえるようなコミュニケーションを、マスコミに対して発信していくことが重要だ。

そして最後が「ドラマを作ること」。マスコミの記者は、日々の業務では単発記事を書いているが、実は連続性を求めている。新商品の発表会を盛大にやったのに市場での雲行きが怪しいとか、逆に、誰もが危ぶむような企業が起死回生の復活劇を遂げたとか、そのシナリオがよくも悪くも連続したドラマを求めている。そのドラマを先導できるようなデザインが重要なのだ。

残念なことに、「中期経営計画」は立てても「中期広報計画」を立てる企業は少ない。来年、そして3年後、自分の会社が、どの象限に属し、どんなリーダーが率いているのかといった連続したドラマを考え、マスコミに情報を提供していく。それが、レピュテーションデザインする上で、重要なことなのである。



おおにし・まさゆき
1966年生まれ。90年慶應義塾大学経済学部卒業。同年株式会社博報堂入社。PR局、関西PR局、コーポレートコミュニケーション局に所属、現在に至る。主なクライアントとして、自動車、総合IT企業、流通、通信、金融、食品、自治体などを担当。事業変革期における企業広報、事業広報、トップ広報のコンサルティングを多数手がけ、企業プレゼンスを高める中長期的な広報シナリオ構築に独自のアプローチを持つ。

レピュテーション向上のために 企業がすべきこと

広報は企業の見えざる資産をどう高めていくべきか

企業をめぐるインターネットなどによるコミュニケーション環境の変化のなかで、最近は「レピュテーション」が重視され、その管理が重要な経営課題の一つになっている。レピュテーションの本質は何か、多様化するステークホルダーとのコミュニケーションはどうあるべきか、そこで求められる広報の役割は何か。企業の広報部門、PR会社、メディアそれぞれの立場から語っていただいた。

（司会は、日本パブリックリレーションズ協会・広報出版委員　福田光洋）

ご出席

橋爪　清 氏
ピーアールコンビナート株式会社
代表取締役
「評判づくり研究会」主宰

藤井彰二 氏
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 グループマネージャー

三浦光男 氏
読売新聞東京本社編集局次長

幅広いステークホルダーに「評価」されるコミュニケーション活動へ

―― 最近、企業価値を左右する要素として「レピュテーション」が注目されていますが、そのレピュテーションを高めるための経営課題や広報のあり方について語っていただきたいと思います。本日は企業の広報部門、PR会社、そしてメディアからご出席いただいていますが、まず、現在のそれぞれのお立場からお話しください。

藤井　今日いわれているレピュテーションは、広報の役割を考える上で大きなテーマであることは確かです。当社は2001年頃の業績不振を機に経営改革に乗り出し、その後V字回復したのですが、その業績回復の過程で広報の立場から社会に対して情報発信してきました。しかし今は業績だけで評価される時代ではなくなっています。このレピュテーションというテーマのもとで、広報の役割をもう一度見つめ直してみたいと思っています。

橋爪　11年前、私は〝PR会社はどうあるべきか〟について悩んでいたのですが、そのとき「評判づくりの仕掛け人」という会社としてのスローガンを掲げました。今でいうレピュテーションですね。それは、顧客企業が「社会から誉められること」を発想の基点に置き、「企業独自の世界観」をつくることでさまざまな課題に対応していこうというものです。外部のPR会社としての役割をわきまえつつ、その概念

橋爪 清（はしづめ・きよし）
1943年山形県生まれ。桑沢デザイン研究所卒。商社、広告代理店、PR会社を経て、ピーアールコンビナート㈱を設立。代表取締役に就任し、現在に至る。96年「評判づくりの仕掛け人」をスローガンに設定。"市民から誉められること"をテーマに各種PR活動を展開。PRアワードでグランプリを始め各賞授賞。2002年、会員とブレーンと共にコーポレート・レピュテーションを考える「評判づくり研究会」を主宰。

に向けて企業とともに歩んでいけたらと思っています。

三浦　私は取材する立場から法務やグループ会社管理のセクションに移り、そしてまた取材する立場に戻ったのですが、最近、新聞社も社会から厳しく監視されているなと実感しています。また、各紙の経済欄を見ると、ニュースの主役は明らかに官から民へ移っており、その民も地方企業や非上場企業、あるいはベンチャー企業が目立ちます。新聞づくりも大きな転機にあり、皆さんのアドバイスをいただきながら紙面を作っていきたいと思っています。

――ところで、レピュテーションですが、それは企業にとってどんな意味があるのでしょうか。例えばステークホルダーからの評価なのか、社会へ適合している証なのか。

藤井　レピュテーションとは「評判」「評価」ということなのですが、企業としてはステークホルダーの間で評判・評価を上げることに目的があります。しかしステークホルダーといってもいろいろで、大きくいうと、株主からは株価を上げて企業価値を上げることが問われますし、消費者向けにはブランドイメージを上げて商品を買っていただくことが重要となります。また、社員には企業価値を認識してもらうことで企業にとっての活力になります。これらをトータルで考えてレピュテーションを上げていく必要があり、ステークホルダーからはどう評価されるかが問題ですね。

三浦　レピュテーションとは、分かりやすくいえばブランドイメージや業績そのもの、あるいは不祥事によるマイナスイメージもありますが、その根本は「ステークホルダーといかにうまく付き合っているか」です。しかし、日本の企業が考えるステークホルダーの範囲は狭いですね。株主、顧客、取引先だけでなく地域社会、将来の顧客、これからの社員とその家族、行政、海外など、もっと広く捉える必要があります。これらへ向けて丹念に情報発信していくことがレピュテーション向上に大事なことだと思っています。

橋爪　まさにそうですね。先ほど「誉められること」と言いましたが、それはステークホルダーを広義にとらえ一般市民からも「どう誉められるか」ということです。そして誉められるために企業は何をすべきか。業績の向上はもちろん、優れた商品開発や営業行為、そして人事政策まで含めることを前提としたコミュニケーション活動が重要となります。それらの対策も"誉められるため"の企業施策と考え、そういう風土をつくる。これへ向けて真剣に努力する企業が増えることを望みたいです。

経営理念に基づく長期のレピュテーション形成が重要

――そうすると、レピュテーション形成は企業活動そのものと考えられます。経営がいかに深く関与できるかが重要なポイントですね。

藤井　当社は松下幸之助の経営哲学を遺伝子として引き継いでいますが、それをどういう形で伝えて、かつ実践していくかが課題です。これは「経営ビジョン」への取り組みでもあります。最近は「ユビキタス時代に貢献できる企業」「地球環境に貢献できる企業」などを企業メッセージにしていますが、これへ向けて"どう取り組んでいるか"を理解していただくためには、もう一歩踏み込んだコミュニケーション施策

が必要だと感じています。単に業績とか商品ではなく、どう活動しているかですね。それが評価される時代へと変わりつつあります。

三浦　経営者が明確なポリシーをもち、それを社員全員に伝えれば、企業のどの部門からでも統一した明確な情報発信ができます。経営トップの理念が大事ですね。

橋爪　私は2001年から「評判づくり研究会」という会を主宰しておりますが、ブレーンは約30人で会員企業は約50社です。この成熟した社会における企業のコミュニケーション戦略はどうあるべきかを議論する場で、互いに刺激し合いながら新しい発想と展開方法を求めています。こうした基礎的な研究は、これからのレピュテーション向上にとって重要だと感じています。

三浦　なるほど。私は日常のコミュニケーションは小さなことでも丁寧に継続的に情報発信していくことが大事だと考えていますが、この広報活動の成果を短期的に求めないことですね。広報活動は「狩猟型」ではなく「農耕型」で考えるべきで、種を蒔いて丁寧に育て、その収穫は2年後、3年後、あるいは10年後になるかもしれないけれど、そういう地道な努力を続けることが大切だと思います。

――　松下電器産業には松下幸之助さんの経営哲学があり、そして最近では中村前社長の「スーパー正直会社」という意味の経営哲学があったと思いますが、こうした背景があったからこそ、例のFF式暖房機への対策が社会で理解されたのでしょうね。

藤井　FF暖房の件はあってはならないことで、社会からのご批判を重く受け止めています。起きてしまったことへの対応としては、あらゆる手段を尽くしています。まだ終わったわけではありませんが、ここで言えることは、しっかりと情報開示し、取り組みの中味を十分に理解していただくこと。それにつきると思いました。あとは皆様にご批評していただくだけだと。

三浦　あの迅速な対応にも増して、それまでの企業活動が世間一般の信頼を得ていたことが大きいですね。取材する側からも、松下電器産業の普段からの情報開示があったからこそ、素直に受け止めることができたと思います。

橋爪　われわれが実施した長期にわたるコーポレートレピュテーション向上のためのPR展開として、ロッテの例があります。12年前、ロッテは菓子業界トップであるにもかかわらず、企業の社会的評価は必ずしも高いとはいえませんでした。これをどうするかの課題に取り組むため、シェアトップを占めるガムに着目し、「しっかり噛んで健康家族」というコミュニケーション案を提案したのです。これには歯科医師会や専門家、NHKの協力を得て展開し、結果的に「コーポレートメッセージ調査」や「理系女子就職ランキング」で1位になるなど高い評価を得ました。これはオピニオンリーダーからの高い評価と多くのパブリシティ効果が背景にあったからで、このような一つのムーブメントを長い目で見て興すことが重要だと感じます。企業の一方的な広報活動では難しかったと思います。

「社会的存在」としての企業に注がれる消費者からの厳しい目

――　一方で、〝なぜ今、レピュテーションか〟ということがあると思い

藤井彰二（ふじい・しょうじ）
1974年松下電器入社。92年から大阪広報に所属、2002年に大阪広報部長。06年より広報グループマネージャー。

ます。これまでのPR活動との関わりをどう考えるべきでしょうか。

三浦　まさにそこなのですが、時代的な背景からいえば、企業の不祥事などが相次いで表面化していることは見逃せません。また、インターネットの普及による影響がこれまで以上に大きくなっていることが挙げられます。しかし、根本的には、日本の産業社会の成熟と消費者の成熟のなかで、企業に対する社会の評価の目が厳しくなっていることが底流にあると思います。ですから「企業は社会的存在である」ということは、もう単なるお題目ではなく、国民の間でしっかり認識されているということですね。

藤井　消費者が成熟して、企業活動に厳しい目が向けられているのは、国内だけでなくグローバルでも同じです。当社社員の行動基準にしても、国内だけでなくグローバルでの視点が必要となっており、お客様からもそれが求められています。

橋爪　企業評価には、経済誌などによるランキング評価やブランドランキングなどいろいろありますが、その際、企業の伝統とか規模だけではもう通用しませんね。では何かというと、最近は無形資産が重要視されていますが、新しい意味づけとして期待できるのが、世界で通用する価値基準としてのレピュテーションではないでしょうか。企業トップも社内を見直し新しい活力を創ろうとするとき、レピュテーションという言葉は強い説得力をもちマネジメントもやりやすいのです。ここに新しい評価軸が生まれるといいと思います。

三浦　数値化できないものは評価が難しいですね。定性的に語っているだけだと議論が空回りするので、どこかで定量的に把握する必要があります。その評価基準をつくれば、そのこと自体が評価されますね。

橋爪　日本では、まだ研究が始まったばかりの段階ですね。

――　大学やメディアの研究機関などでその研究が始まっていますが、松下電器産業では企業としての評価基準は何かありますか。

藤井　レピュテーションの評価軸はというと、それはまだ定まっていません。国際的には、例えば米国インターブランド社が「企業ブランド価値」のランキングを発表していますが、それは一つのよりどころと見ています。当社での広報活動の評価については、記者会見などについての新聞記事がよかったかどうかを、われわれの基準で4段階に分けて評価付けしていますが、それは外部から客観的に見た基準と同じではないかもしれません。いろいろな見方で違ってくると思います。

三浦　要は、何を重視するかですね。

藤井　「企業イメージランキング」は、急激には上下するものではありませんね。しかしレピュテーションの評価は、何かのきっかけで一気に急降下することもあり、企業の存続に影響することもあります。そこには何か評価軸があるのではないかと思います。

橋爪　以前は、記事量を広告料金換算していましたが、最近はさまざまな定性分析により内容を深く問う時代ですね。これを時系列的にやっていくことで、企業独自の評価基準が見えてくるものがあるのではないかと思います。

社内の論理が、そのまま社会で通用しないことの認識を

――　レピュテーション向上を重視した場合、広報の役割は相当違ってきますか。

藤井　結局、従来の広報活動も含めて、社会とどうコミュニケートしていくかということですので、もっと広報の枠を広げて活動していく必要があります。組織的には広報・企業宣伝・社会貢献活動などを含めてコーポレートコミュニケーション部門で行っていますが、さらに社内にはいろいろなセクションがあり、そこで扱うテーマは企業活動そのものといえます。そこで広報部門としては、社内のいろいろな部門から発信されるコンテンツについて、適切なアドバイスをすることも一つの役割です。例えば、あるコンテンツが社内の論理のままに発信されることを防ぐことも一つの役割です。社内の論理が社会の論理と誤差がある場合がありますが、そこをコミュニケーション部門がリードしないと、社会から厳しい評価を受けることになります。

三浦　それは取材する側からも実感をもって分かりますね。望ましい広報は、社内からもマスコミからも嫌われるか、逆にその真ん中にいて双方から信頼されていることですね。社内の言葉は社会では通用しません。評価される広報は、両者の間にいて通訳の役割を果

たせる存在であることです。また、せっかく外とのパイプがあるのですから、世間の声を吸い上げるのも広報の重要な機能です。

藤井　それは、広報と広聴ということですね。広聴した結果は、広報部門だけが知っていればいいのではなく、社内にフィードバックしなければなりません。社内の考え方にしても〝それは社会では、こう評価されるのだ〟とストレートに言う必要があります。

三浦　大手企業で、それをやっているのは案外少ないですね。へたに外のナマの声を吸い上げると「広報がちゃんとやっていないから、そういう声が出るんだ」となる。

橋爪　それは経験ありますね。大手企業のある不祥事に関して〝どうしたらよいか〟と相談を受けたときに、「外の鏡に会社を写してみましょう」と提案したところ「それはいい」となった。そこでメディアなどにヒアリングした結果を役員会で報告したところ、最初はみんな聞いていたのですが、そのうちそっぽをむき出した。外の声は冷たいですからね。

――そうすると、広報の役割として、社内、特にトップをどう説得するかも大きい課題ですね。

藤井　発信に際しての軸は「透明度を高める」とか「情報開示」にありますが、トップを含めて社内を説得する場合、端的には「説明しないより、説明したほうがいい」と言っています。これを「説明広報」といっていますが、そこを突破しないと、外部との情報断絶となります。その際、マスコミにぜひお願いしたいのは「とにかく聞いてください」ということですね。そうすれば別の見方もしていただけるかと。

三浦　報道に関して企業から批判を受けることはありますが、お互いのコミュニケーション不足で真意が伝わらないということはありますね。しかし、メディアが意図的にネガティブなレピュテーション形成に関わることはありません。それはメディア自らの存立基盤を崩すことにもなります。それよりも、私は「新聞は、企業のレピュテーションを写す鏡である」と言っています。たまには歪んだ鏡もありますが、鏡を批判する前に、まず鏡に映る元の姿を見つめ直すことが重要でしょう。

橋爪　われわれは、企業と社会の間に入って、企業の評判を上げるための施策を提案し、実施しているのですが、目の前の短期的な課題についてはトップを説得しやすいものの、長期的なレピュテーション課題についてはなかなか難しい。そこで、PR会社としての意見だけではなく、専門家など第三者の意見として「この課題については、こういう施策が効果的です」と伝えると、われわれの主張が通りやすくなります。社内と外部の影響力のある専門家や団体とをつなぎプロジェクトチームを構成することで、トップへの説得力を高められるでしょう。今後PR会社の重要な役割ではないでしょうか。

普段からリスク管理へのイメージ作りが重要

――これとともに、広報組織のあり方も課題になってきますね。

三浦　最近、広報組織は分かりにくいですね。CSR担当やIR担当など細かく分けているところもあれば、一つの組織のところもある。それに、セクション名にしてもやたらにカタカナが多いですね。まあ、組織の形態がどうであれ、あとは何をやるかですね。それが大事でしょう。

藤井　最終的には、企業活動そのものを発信していくことに目的があるので、組織のあり方というより、組織として情報をどう共有し発信するかですね。実際の組織としては社内にはいろいろな職能があるのですが、それぞれが役割を遂行し、相互に連携し合って一つにまとまっていくことが必要です。そうしたなかでコミュニケーション部門は、企業の方向性（ビジョン）をしっかりと示し、また広報部門は企業と社会を結ぶ窓口として、社会の視点に立った情報提供をしていかなければならないと思います。それが結果としてレピュテーションの向上につながると思います。

橋爪　コミュニケーション活動は、一般的にはマネジメントコミュニケーション、エンプロイーコミュニケーション、マーケティングコミュニケーション、ソーシャルコミュニケーションなどに分かれていますね。しかし〝それでいいのかな〟という疑問があり、私はマネジメントとマーケティングをつなぐものとして「カルチャーコミュニケーション」という軸を考えています。つまり、企業は〝国民の生活文化にどう貢献できるか〟を重視したいのです。これへの努力の結果がマネジメントに還元され、企業価

値の向上につながります。こうした見方もできるのではないかと思います。

――それでは最後に、これからのレピュテーション形成へ向けての課題をお聞かせください。

藤井　インターネットの世界を意識すると、まず、経営活動を多くの人にダイレクトに見ていただくことが重要ですね。その際、グローバルを意識して情報発信していく必要があります。しかし、一通りの情報提供ではダメですね。「松下電器産業」というキーワードでいろいろな書き込みがなされるし、クチコミの世界もある。そうした場で、正しく理解された情報が流れていかないといけません。われわれとしては、正しく理解されるコンテンツをしっかり構築していくことが課題となります。

三浦　新聞社自身もネット上でターゲットになることがありますが、明らかに悪意に満ちたものについては、毅然と法的に対応していくべきだと思っています。しかし、現実的には膨大な情報があり、一つひとつに対応していくには限度があります。ネット上での誤った情報に振り回されないためには、結局、情報発信とコミュニケーションを丁寧に、継続的に続けていくことに尽きますね。

橋爪　当社は「伊藤園〝お～いお茶〟新俳句大賞」のキャンペーン事務局を担当しているのですが、俳句の応募数は年160万件に達するなどの注目度があるため、事務局には非常に多くの電話がかかってきますし、また、事務局からも応募作品の確認などで電話をかけることが多いのですが、応募者はいろいろなこと言い、ときには話が長時間におよびます。その際、事務局員には「話を徹底して聞きなさい」と言っています。聞くことで相手と良い関係作りができる。逆にマニュアル通りにやると本質が見えてこない。労力は使いますが、聞くことは非常に大事なことで、この経験は当社にとって大きな財産になりました。

藤井　新聞社やPR会社自身もレピュテーションが大きなテーマとなっているのですね。なぜ、レピュテーションが求められるのかを企業はもっと認識する必要があります。今まではCSRを考えて社会とコミュニケーションしていたのなら、今度はそれが〝どう評価されるか〟ですね。その認識に立ったコミュニケーションが必要になります。

三浦　レピュテーションを考える上で、企業トップや広報担当者は「3つのリスク」を頭に入れて置くべきだと思っています。1つ目は「顧客リスク」で、顧客や取引先に迷惑をかけていないかです。2つ目は「法務リスク」で、法的な問題への対応は十分かです。3つ目は「マスコミリスク」で、隠すことなくすべてを迅速に正直に説明しているかどうかです。この3つを〝三位一体〟で考えられる体制を整え、そしてリスク発生の際に適切に行動できる訓練をしておく。そうすればレピュテーションへの影響はかなり違ってくると思います。逆に、その管理が悪いと最悪の結果になる。普段からリスク管理をイメージしておくことが大切です。

――レピュテーション向上には、コミュニケーションのあり方と同時にトップの姿勢、広報部門の役割などについて示唆に富むお話がありました。そのなかで、本来のコミュニケーションを地道に、継続的に実施することの大切さを実感いたしました。本日はどうもありがとうございました。

三浦光男（みうら・みつお）
1952年札幌市生まれ。75年慶應義塾大学経済学部卒業。読売新聞社（現・読売新聞東京本社）入社。地方部記者、経済部記者を経て87年～90年ワシントン特派員、90年～2000年経済部記者・総括次長。00年7月法務室長兼社長室幹事、02年7月グループ政策部長、05年2月編集局経済部長、06年6月より編集局次長。01年～02年に慶應義塾大学非常勤講師を、04年～05年にプランタン銀座非常勤取締役も務めた。

“レピュテーション”の今日的定義とは

いま求められる広報の役割を考える

株式会社電通 IMCプランニング・センター
PRプランニング部 プランニング・ディレクター　兼坂京子

企業の経営に影響を及ぼす要素としてレピュテーションを挙げて語られることは少なくない。しかし、そもそもレピュテーションとは何なのだろうか。ここでは、基本的な言葉の意味から、レピュテーション向上のため広報のあるべき姿などについて、電通 IMCプランニング・センター　PRプランニング部プランニング・ディレクター 兼坂 京子氏に解説していただいた。

Q なぜいまレピュテーションが重要なのでしょうか。

A まず時代背景をみていきましょう。

一つは、「企業不祥事の頻発とそれに比例するように消費者やマスコミの目が厳しくなっていること」が挙げられます。法令遵守や企業倫理の徹底を訴える社会からの声は高まる一方です。次に、「企業評価の新しい視点の出現」。高度成長期の企業は、製品サービスや経済価値の追求に軸足を置いていればよかったのですが、現在はそれだけではなく、社会的責任や環境への配慮なども企業を評価する際の新しい視点になっています。

そして「個人の情報発信力の強まりやネットコミュニティの形成」。いまやインターネット上には、掲示板やブログの活性化によって多数のコミュニティが形成され、コミュニケーションも変容してきています。これまでなら翌朝の新聞の見出しを見てからコミュニケーションが始まっていたような話題も、ネット上ですぐに議論が広がるうえ、情報は国内だけではなく、瞬時に世界中に伝わっていく。これは経営者としてももはや無視できない動きです。

それから「経営のオープン化に対する社会の要求の高まり」。かつての広報には、マスコミ対応において、企業のネガティブな情報はなるべく開示しないという面もありましたが、社会が成熟してきた現在では、仮にネガティブな情報であっても、できるだけ開示しようとする姿勢そのものが、逆に評価されるようになりました。

こうした背景を踏まえると、単に顧客や株主だけではなく、さまざまなステークホルダーからのより好意的なレピュテーションを獲得することは企業にとっての重要な経営課題の一つであることは明らかです。レピュテーション形成が成功すれば、人材や資金の調達がスムーズになるほか、従業員のモチベーションアップや生産性向上にもつながります。

一方で、生活者の企業評価の視点が広がってきていることも留意すべき点。生活者とひとくちに言っても、“商品を購入する消費者としてだけではなく、ビジネスパーソン、個人投資家、地域住民、市民活動家…”と多面的な顔をもっています。それだけ多様な企業価値判断がなされているといえます。

Q “レピュテーション”とは一体何ですか。

A まず、レピュテーションのような無形資産の定義においては、語る人によってさまざまなアプローチの仕方があり、唯一の正解などが無いことをあらかじめご理解いただきたいと思います。

レピュテーションという言葉は、日本語としては「評判」と訳すのが最も適当だと考えています。英語のreputationには、「評判」の他に、「名声・好評・信望・世評・うわさ」などの和訳があります。

では、コーポレート・レピュテーションとは何かといえば、「ある企業に関してステークホルダーが抱く評価により形成されるもの」、「企業との直接的・間接的な接触を通して形成されるもの」です。特徴的なのは、「ステークホルダーの間で共有され、広く社会へ流通していくもの」だということ。また、「マスコミの報道論調、オピニオン・NPOなどによる評価や口コミに大きく影響されるもの」「外的要因に左右されるもの」でもあります。

Q レピュテーション形成と社内コミュニケーションはどのように関係していますか。

A ポジティブなものからネガティブなものまで、企業に対するステークホルダーのさまざまな要望・期待や社会の変化を感じ取り、それらを社員全員で共有すべきです。共有した情報は各自のモチベーションアップにつなげ、事業を成功させれば、また社会から評価を受ける。そして信頼や忠誠心や誇りが増大していく、というサイクルを作ることができれば、たとえリスクに直面しても社員一丸となって乗り越えられるはずです。

Q レピュテーションの向上に必要なこと、広報に求められることはなんですか。

A チャールズ・J・フォンブラン氏の著書「FAME&FORTUNE」を参考にすると、右の5つが挙げられます。コミュニケーションによってレピュテーションを高めていこうとする場合、嘘やイメージで固めず、事実に基づいて話すことが重要。話にどれだけ独自性があり、顕示性のあるものになりうるかという部分を、戦略的にプランニングしていくことが広報には求められます。

そして広報担当者が常に心がけておくべきなのは、社会の変化をいち早く感じ取る感性をもつこと。本来なら、経営者が最も敏感に世の中の変化を感じ取る人のはずですが、ともすれば社内の論理だけで物事を進めてしまうこともありえます。経営者のブレーンとなるべく広報は、意思決定に必要な材料を用意して、社会の状況を正しく伝える使命があります。

現状は、広報がこのような役割を担っている企業はまだ少数で、ここで述べたことは理想論かもしれません。しかし志としては、このようなことを心にもつべき時代であることは確かだと思います。

兼坂京子（かねさか・きょうこ）
株式会社電通IMCプランニング・センター PRプランニング部　プランニング・ディレクター。食品、飲料、通信、金融などの多様な業種のPR・CIなどのCC作業に従事。CCコンサルティング局、ブランドクリエーションセンターなどを経て現職。日本広報学会会員。

Q レピュテーションとCSRはどのような関係にありますか。

A 少し時代を遡ると、80年代はCI全盛期、90年代に入ると日本でコーポレート・コミュニケーションという概念が普及。2000年頃には、企業ブランドなどの無形資産を金額換算する考え方が提唱されはじめました。そして2003年は「CSR元年」と言われ、レピュテーションや経営広報の重要性が増してきました。ちなみに「CSR」で記事検索をしてみると、2002年は17件、2003年は126件と急増。ビジネス誌でも2004年頃から「CSRランキング」「尊敬される会社ランキング」などの特集が組まれるようになりました。雑誌がこうした評価軸を取り上げるということは、それだけ読者の社会的責任への関心が高まったことの表れです。昔は「隠徳」などといってCSRの活動について情報を発信しないことが美徳とされていました。しかし尊敬や信頼などの要素はレピュテーション形成にとって非常に重要なので、近年、企業が積極的に情報を発信するようになったことはとても有意義なことです。

レピュテーションを高めるコミュニケーション５原則

１独自性　*Distinctive*
その企業らしさが明確で、個性が感じられること
- 特徴的な企業ストーリーを語る
- 経営者のパーソナリティを示す
- 独自のブランド、シンボル、ステートメントなどの活用
- 個性的なクリエイティブ表現を行う

２顕示性　*Visible*
目に見えるかたちで、積極的にアピールすること
- 目に見える商品やサービス、活動を通してアピールする
- わかりやすい表現を使う
- 効果的なメディアを選定する

３透明性　*Transparent*
包み隠さず、積極的に情報開示をすること
- 商品や財務にとどまらない幅広い企業情報を伝える
- 情報量を確保する
- 情報開示に積極的である姿勢をアピールする

４真実性　*Authentic*
正直に語ること
- 企業の発言と行動を一致させる
- 事実としての活動や、人を素材に語る
- 創業当時から引き継がれる信念を示す
- 社会的なテーマに対応する姿勢を示す

５一貫性　*Consistent*
統一性、継続性をもつこと
- 全社や全グループで統一したアイデンティティや理念をもつ
- 会社としての主張を単発のキャンペーンで終わらせずに継続する

高いレピュテーションを維持するジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条」とは

独自の「分権経営」と「現地主義」を全世界に展開し、子会社は230を数えるジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社。80年代に全米で社会問題となったタイレノール事件でもレピュテーションを維持し、現在もその地位を全世界に知らしめている。社是「我が信条」のもと、いかにレピュテーションを考えているのか。同社メディカル カンパニー広報部リーダーの伊東直哉氏に伺った。

――レピュテーションを上げるための手段とは？

近年続いた企業不祥事が引き金となり、企業をみる社会の目は非常に厳しくなりました。一つの事件が企業そのものの存在を左右するなど、レピュテーションの管理は企業経営にとって重要です。企業イメージを上げるだけのブランドレベルの話では、もはや社会の動きには対応できず、従業員、地域社会、株主、そして一般市民までをステークホルダーとしてとらえ、その全ステークホルダーの期待に、いかに応えられるかがカギとなっています。

ただ、企業はレピュテーションを上げるために何をするかといった視点に加えて、企業組織にマイナス影響を及ぼす状況に陥った時でも最小限にダメージを食い止めるにはどうすればよいかといった視点から、レピュテーション管理をする必要性もあると考えています。有事に危機管理対策を即座に行うためには、常に準備を怠らないことが肝心なのです。

ジョンソン・エンド・ジョンソンでは国内外でその対策がなされ、メディカルカンパニーでは2002年から、製品不具合や不祥事、健康被害などの発生に際して、危機管理チーム（Crisis Management Team）で即座に対応できる体制を整えています。こちらはレピュテーションダメージを最小限に抑えることを活動目的の一つとしています。

――1982、86年には全米を震撼させたタイレノール事件がありましたが、その際の危機管理は？

ジョンソン・エンド・ジョンソンでは「我が信条（Our Credo）」という社是の下で全社員がビジネス活動をしています。簡単にいえば、企業はまず第一に顧客、次に社員、さらに地域社会、そして最後に株主に対して責任

我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、
そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適性な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は全社員――世界中で共に働く男性も女性も――に対するものである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。
社員は安心して仕事に従事できなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならず、
働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。
そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、
更には全世界の共同社会に対するものである。
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。
事業は健全な利益を生まなければならない。
我々は新しい考えを試みなければならない。
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

ジョンソン・エンド・ジョンソン

をもたなければならない、という内容です。当然のような内容ですが、その信条を徹底して全社員へ啓蒙し、ひいては社外へも認知していただけるよう日々努力しています。

会社のスタイルは、特徴的な「分権経営」と「現地主義」で市場を確立しており、それぞれの国・地域で約230のグループ会社が独自の経営を行っています。一見バラバラになりがちに思えますが、会社の根幹にあり、グループ全体をひとつにまとめているのが、その「我が信条」なのです。

タイレノール事件は、悪意ある外部の第三者によって解熱鎮痛薬「タイレノール」に、シアン化合物が混入され、使用した7人が死亡するという痛ましいものでした。このときも、直ちに全製品の回収とマスコミへの積極的な情報公開を行い、事件後も異物混入を防ぐ革新的なパッケージを開発するなど、「我が信条」の第一にある顧客への責任を徹底しました。この迅速かつ的確な情報開示とその透明性および製品回収作業の徹底は、今でも危機管理の成功例として高く評価して頂いています。

――「我が信条」を社内へ浸透させる具体的な活動について教えてください。

国内の例といたしまして、メディカル カンパニーには「クレドー・オフィス」という組織があり、「我が信条」の社員への周知徹底とそれに基づくビジネス上の意思決定の促進という、重要な役割を担っています。そうしたセクションのある企業は珍しいとは思うのですが、彼らを中心とした活動が結果的に、「我が信条」を社内外に広め、レピュテーションの維持・向上に大きく貢献していると認識しています。

「我が信条」は全世界のグループをまとめるための柱です。ジョンソン・エンド・ジョンソンに入社した時点から、社員はその信条を守る義務があります。そこで、入社時の研修はもとより、毎年、全世界の社員を対象に、きちんと「我が信条」に基づいたビジネス活動を実行しているか、匿名による調査（Credo Survey）を実施しています。これは、「我が信条」がグループを一つにまとめる礎となり、レピュテーション維持のためには必要不可欠なことからも、徹底して行われています。また、社内に中途採用者も多いので、前職のスタイルから離れ、ジョンソン・エンド・ジョンソンの信条を理解してもらうこともねらいです。

例えば、「我が信条」第三の責任として、地域社会への貢献が言及されています。ジョンソン・エンド・ジョンソンでは国内外に社会貢献委員会（J&J Contribution Committee）が2001年から組織され、国内のグループ企業から参加した社員ボランティアが中心となり、有益な社会事業や福祉に貢献するための活動に携わっています。さらに社員の積極的な社会貢献を促すため、社員がボランティアとして活動をしている団体や、日頃から関心をもっている非営利団体などへの寄付も行っています。また、重大な自然災害などが起きたときには、国境を越え、国際的にサポートできる緊急災害支援態勢を整備しています。

――今後、レピュテーション向上するための展開や課題は？

ハリス・インタラクティブ社（米国大手調査会社）による米企業好感度調査の結果によると、米国ジョンソン・エンド・ジョンソンは7年連続で1位を保持しています。これは6つのカテゴリー「好感度」「業績」「製品・サービス」「社会貢献度」「ビジョン&リーダーシップ」「職場環境」における調査であり、それ以外にも外部機関から優良企業として高い評価をいただいています。この成果はジョンソン・エンド・ジョンソンのレピュテーションの指標となり、日本をふくめ全世界の支社が追従するべく努力しています。現在は米国のレベルを日本で実現するべく模索している段階であり、これらをさらに経営へと反映させていくには、いくつかの段階をクリアしていく必要があると考えています。まずは日本のステークホルダーに、ジョンソン・エンド・ジョンソンがベビーオイルやバンドエイドといった一般消費者向け製品だけではなく、医療機器、医療用医薬品などを幅広く展開する総合ヘルスケアカンパニーであることを認識していただき、人々の健康を維持するために多様な製品を通じて貢献していることを訴えていきたいと思います。

企業はレピュテーションを管理できているか？

メディアから見た〝企業の評判〟

企業とステークホルダーの間で情報の橋渡しをする新聞社。企業のレピュテーションが形成される上で、その存在は非常に大きい。長年の取材経験をもつ日刊工業新聞社の柏木慶永氏に、レピュテーションが企業に及ぼす影響などについて、お話を伺った。

日刊工業新聞社 執行役員 論説委員長
柏木慶永

——レピュテーションという言葉に対して、どのような印象をおもちですか？

新聞記者が、取材時に企業の評判を特別意識することはありません。基本的に、評判は取材の後段階、つまり記事を読んだ読者が醸成していくものです。

また、厳しいことを言うようですが、企業は評判を気にする前に、きちんと自社のPRができているかを今一度考えるべきでしょう。PRは経営者のマインドで大きく変わるものですが、まだまだ認識不足だと思いますね。

——PRが機能していないと、レピュテーションも向上しない、ということでしょうか。

当然です。頭では分かっているんだけど…、という声をよく聞きますが、PRを機能させるためには社内の体制を整備し、経営マターとして広報に取り組まなければなりません。広報は〝金を稼ぐ〟部署ではありませんが、企業の経営戦略上、重要なセクションだという認識が必要です。

これは、あるメーカーの話ですが、商品ブランドはよく知られているが、企業の実体についてはほとんど知られていませんでした。平時には、それで問題はなかったようですが、クライシス発生時に失態を呈してしまった。

記者仲間に聞くと、それまでだれもその会社を訪れたことがなかったんです。広報が機能しておらず、マスコミとの接点がないから、緊急時にどういう対応をすべきなのかが分かなかった。もっと言えば、社会とのズレを正すための機会を自ら逸し、厳しい結果を招いてしまったのです。

——レピュテーションの管理における昨今のリスクファクターを教えてください。

まず、アウトソーシングのリスクが挙げられます。今日の企業活動において、部門ごとに外注先が存在することは珍しくありません。問題は、委託業務の管理まで丸投げしてしまうところにあります。

委託先が何をやっているのか、そしてリスクがどこに潜んでいるのか。自社の管理基準にそって正確に認識していないと、いざというときに、責任の所在がはっきりせず、レピュテーションを下げる要因となります。

アウトソーシングやサプライチェーンマネジメントに関する問題は、どの企業でも起こりうることです。特にメーカー企業は、日頃から「起こるわけがないこと」を想定しておくべきでしょう。事故が不幸にして起こったとき、どう対応するのか。経営トップと広報は「完ぺきはない」ことを意識して、現場の情報を吸い上げる努力を怠ってはなりません。

M&Aも今日的なリスクの一つです。成功するか否かは感情的な要素も大きく、「敵対的」とみなされた瞬間から反発を買い、失敗してしまう。これは、裏を返せばレピュテーションのいい企業ほど、買収されにくいともいえるでしょう。一方、レピュテーションが悪い企業は、友好的なM&Aの場合に買収してもらえなくなるリスクがあります。

――レピュテーションを考える上で、必要な視点とは？

中長期的な視点です。CSRと聞くと、環境への取り組みをイメージされる方も多いようですが、本来は社会に貢献できているかという考え方が重要です。レピュテーションを向上するためには、自分たちの会社の価値をどのように上げるのか、長い目で見る必要があるでしょう。

私が注目している企業の一つに、シチズン時計があります。同社は来年から純粋持株会社体制へと移行するのですが、それに伴い広報室を広報部へと格上げしました。この背景には今後、グループ会社の情報をどれだけ一元的に把握できるかが、持株会社にとって重要なポイントとなるという、経営トップの認識があるんだと思います。

実際、同社の梅原誠社長は広報マインドが溢れる人物ですし、毎年7月に開かれる記者懇親会には、現役だけでなくOBまで招かれ、大勢の記者が駆けつけます。関係会社のトップを含めシチズングループの現状やあり方などについて理解を求める努力をしています。

IRや法的な問題、マーケット、企業の組織、サプライチェーンマネジメントなど、多岐に渡る経営課題に対する企業の姿勢を、最も効果的に伝えられるのは経営トップだと私は確信しています。トップが一生懸命に語る姿は、見るものの心を打ちます。それだけに、トップのコミュニケーション能力やメディアとの付き合いの深さが、企業のレピュテーションを左右する大きな要素だと思います。

――自社の社員からのレピュテーションも重要では？

社員は重要なステークホルダーですから、自社の存在意義やブランドを内部でしっかりと議論し、社員全員に伝えていかなければなりません。

ただ、それが単なるお題目になっていては意味がありません。大事なのはステークホルダーの目線で語ること。子供と話すときに大人がしゃがんで話をするように、相手の目線に立つことが良好なコミュニケーションを築くポイントだと思います。これは、記者相手でも同じでしょう。経営者のなかには、記者が〝惚れる〟経営者がいますが、総じてコミュニケーションのとり方が非常にうまく、記者目線で語ることができる人たちですね。

また、新聞に取り上げられることだけが広報ではありません。社員とのコミュニケーションを通じ、社内の情報を吸い上げることも広報の大事な仕事です。

――レピュテーション管理における広報の役割について、最後にひと言お願いします。

広報の効果測定は難しいものです。ただ、宣伝には莫大な費用がかかりますが、PRはタダでできてしまう。しかも、メディアに載ったときのバリューは圧倒的にPRが高く、レピュテーションへの影響力も大きい。経営者はこのことをよく理解し、広報を重視しなければなりません。レピュテーションを高めるのは経営トップその人の姿勢にほかならないと、私は思います。

かしわぎ・よしなが
1946年長野県生まれ。69年日本大学法学部新聞学科卒業、同年日刊工業新聞社入社。自動車、通信・コンピュータ、金融・保険、鉄鋼の各業界および郵政省・電電公社、通産省を取材。金融担当デスク、自動車担当デスクを経て、97年より編集局科学技術部長、第1産業部長、第2産業部長を務める。2001年に電子メディア局長、執行役員総合事業局長、同業務局長。05年より現職。

良好なレピュテーション獲得のための広報事例

企業を取り巻く環境は日々変化し、企業に向けられる目も複雑になりつつある。多様なステークホルダーと相互理解を深め、信頼関係を築くことは、企業にとって重要な経営課題の一つだ。ステークホルダーから良好なレピュテーションを獲得するためには、なにより本業での成果が欠かせない。そのうえで、独自性のあるさまざまな活動を実践し、社会から高い評価を受けている企業を紹介する。

CASE 1

日本コカ・コーラ株式会社

消費者との双方向の〝約束〟を実行に移して評価につなげる

「人と人をうるおす Coca-Cola」を目標に掲げ、企業ブランディングに取り組む日本コカ・コーラ株式会社。自らの企業活動への意見を消費者から集め、今年1月、その声に対する答えを集約した「10の約束」を発表した。今後は、従来からの社会貢献活動とクロスオーバーさせながらこれらの約束を実行していくと同時に、社員の意識向上を図ることで、社会からのレピュテーション醸成につなげていく方針だ。

製品ブランド中心から企業ブランド構築へ

今年で誕生120周年を迎えたコカ・コーラ。世界200以上の国や地域で親しまれている、地球上でもっとも有名な飲み物の一つだ。このモンスター・ブランドの主力製品のほか、同社にはジョージア、アクエリアス、爽健美茶など日本市場向けに開発され、定着している製品も多い。

「これまでは製品ごとのブランドマーケティングに力を入れてきましたが、昨年からは企業ブランディングも積極的に展開しています」。自社のブランド戦略の新展開を語るのは、日本コカ・コーラ株式会社コーポレイトブランディング&コミュニケーションズ本部長を務める松鷹恵市副社長だ。

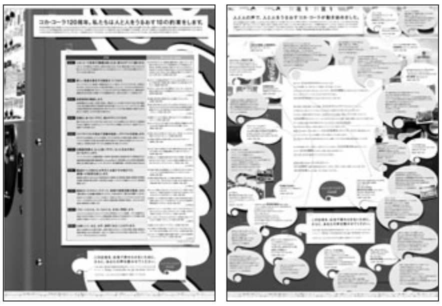
同社が企業ブランディングに注力しはじめた理由は二つある。

一つは企業の社会的責任が問われる時代にあって、ステークホルダーからの信頼を得ることが以前に増して重要な意味をもつ社会的な状況だ。信頼される企業となるためには、企業活動の内容はもちろん、ビジョンや方向性を消費者と共有するコミュニケーションが肝要。「これこそ、ブランディングにほかなりません。企業ブランドが社会に理解され、受け入れられることがレピュテーションにつながると考えています」と松鷹副社長は話す。

もう一つは、コカ・コーラシステムと呼ばれる企業体の一体感と統一感を醸成するために、明確なビジョンとその浸透が急務だったことだ。

従来の企業体は、清涼飲料の企画・開発・マーケティングと原液の製造・供給を担当する日本コカ・コーラと、全国各地で製品の製造・販売を行うボトラー社によって構成されていた。それがこの10年ほどの間に機能統合が進み、スーパーマーケットやコンビニエンスス

「10の約束」が記された『こころざし手帳』。全社員に配布され内容の理解・浸透を図っている。



全国一万人の声を集めた新聞広告は、第一弾（宣言篇）、第二弾（対話篇）を経て第三弾（約束篇）で「10の約束」を発表した。

トアへの営業を専門とするコカ・コーラナショナルセールスや、サプライチェーンマネジメントを所管するコカ・コーラナショナルビバレッジなどの関連会社からなる新体制が組織された。

「これら多岐にわたるシステム各社の求心力を高めるためにも、企業ブランドの育成が必須でした」。松鷹副社長はブランディング強化の背景をそう説明する。

消費者1万人の声から生まれた「人と人をうるおす10の約束」

2005年8月1日。全国紙朝刊に日本コカ・コーラの全段広告が踊った。「はじめまして。人と人をうるおすコカ・コーラです」とのキャッチコピーに始まり、「ただ人をうるおすのではなく、人と人のかかわりをもうるおす会社になりたい」という同社の決意を発表する文章が続く。末尾は「この広告を、広告で終わらせないために、あなたの声を聞かせてください」と意見を募集する言葉で締めくくられている。

松鷹副社長は「ワンウェイのメッセージではなく、消費者との双方向コミュニケーションによってブランドコンセプトをつくり上げ、そこに実態を付加することでブランドが構築される。そう考えたのです」と趣旨を語る。

この広告の呼びかけに応じ、全国から1万を超える意見が寄せられた。それらを項目ごとに分類し、代表的な意見約100件をイントラネットや社員大会を通じて全社員に共有。社員一人ひとりが熟読した上、各部署で討議した。それをさらに「人と人をうるおす10の約束」として集約。今年1月に、新聞広告やホームページを介して、社会へ向けて発表したのだ。

その内容は、「コカ・コーラ本来の『胸躍る楽しさ』を、変わらずつくり続けます」「品質管理を徹底します」「ライフサイクルの視点で容器を見直し、リサイクルを促進します」「企業として、公正、公平、透明であることを守ります」など、製品の開発姿勢から社会貢献、環境対応、コンプライアンスまで広くCSRに言及するものとなっている。

「消費者の皆さんからいただいた『声』は私たちにとってまさに宝物です。これを全員が真摯に受け止め、これからはその声に応える行動を実践していきます」と松鷹副社長は責任を噛みしめる。

社会との約束を実践するとともにインナーコミュニケーションを強化

日本コカ・コーラでは、今年度以降を「約束実践の年」と位置づけ、さまざまな活動を開始した。「といっても、まったく新しい企画ばかりではありません。従来から続けてきた企業市民としての活動を再構築することで付加価値を高めるのが基本です」と松鷹副社長。この取り組みはエキサイティング、エンジョイ、エンタテイメント、エデュケーション（教育）、エンバイアロンメント（環境）の頭文字を取って『Eプロジェクト』と呼ばれている。

たとえば社会貢献活動では、スポンサーである「2006年FIFAワールドカップ ドイツ大会」へ、コカ・コーラオフィシャルパートナーの中田英寿選手とともに、中学生18名を「ジュニア親善大使」として派遣。各国から選ばれたフラッグベアラーとの交流プログラムに参加するなど、国際交流へのきっかけと思い出を贈った。

また、消費者からの声の約3割が環境問題への質問や意見であったことを受け、環境活動をさらに強化する。同社では1994年に「コカ・コーラ環境教育財団」を設立し、環境ボランティア団体の表彰・助成を行ってきたが、今年はその表彰式を屋久島で実施。式後に子どもたちを交え、「コカ・コーラ環境フォーラム〝森に学ぼう〟」を開催したのもその一環だ。

オフィシャルパートナーである中田英寿選手との共同企画「コカ・コーラ ジュニア親善大使」の広告。

社会からのレピュテーションを高めるためには、こうした企業としての社会貢献活動だけでなく、社員一人ひとりの意識向上も欠かせない。同社の事例では、コカ・コーラシステムを横断する「企業ブランディング委員会」を組織して打ち合わせを重ね、社員の手づくりでブランド構築にあたったことが、大きな成果に結びついた。

「ブランディングを通して、社員たちは社会との接点を意識するようになりました。個人的にボランティア活動を始めるケースも増え、会社からの支援など、相談に来る者もいます」と松鷹副社長は変化を喜ぶ。

レピュテーションの主体は、あくまでも消費者であり、社会だ。そうである以上、一方的な企業の論理に立って行動するのではなく、社会の声に耳を傾け、対話を重ねて両者の考えをすり合わせた上での活動でなければ意味がない。日本コカ・コーラの企業ブランディングのスタンスは、そのことを強く認識している。

CASE 2

株式会社資生堂

顧客との接点を大切にし、声に耳を傾ける その積み重ねが「大きな評価」に

国内屈指の化粧品メーカーで、魅力的なブランドを誇る資生堂は、本業ばかりでなく、文化支援や社会貢献にも積極的に力を注いでいる。そこで築かれた企業イメージが、強固なブランド力を支えているともいえよう。その資生堂は、世間からのレピュテーションをどう受け止め、広報活動などを通してどんな取り組みを展開しているのか。同社広報部長の柴田和久氏に、お話を伺った。

ＣＳＲがますます取り沙汰されるなか、文化支援や社会貢献の活動に取り組む企業が増えている。資生堂はこの分野ではフロンティア的存在で、早くから企業活動の一部として取り組んできた。

例えば、文化支援活動の一つである「資生堂ギャラリー」がスタートしたのは80年以上も前の１９１９年。また、パッケージや店舗デザイン、広告クリエイティブなどを社内で手がける「宣伝制作室」があり、ブランドイメージの形成や企業メッセージの発信を手づくりで行っているが、その前身の「意匠部」が発足したのも、１９１６年とほぼ同じ時期にあたる。

本業については、顧客の意見や質問に答えるという、いわばレピュテーション管理に早くから取り組んだ。１９７１年には広報室を設置、顧客から寄せられる声を集め、分析し、経営の中枢に届ける、現在の「お客さまセンター」の機能をすでに有していた。

お客さまとの接点から会社を変える

「ただ商品を作って売ればいいということではなく、商品を取り巻くあらゆる情報を届けたい、お客さまの声にきちんと耳を傾けていきたい。こんな思いが、歴史の浅いうちから『理念』としてありました」と、柴田氏は話す。

理念や思いは、ただ「お題目」としてあっても意味がない。全社員が共有し、認識し、そして実践してこそ意味をなす。しかし、国内屈指の化粧品メーカーである資生堂は、多くの社員を抱えるだけでなく、ビューティーコンサルタント（ＢＣ）と呼ばれる美容部員が、国内だけで1万人近くに上る。あらゆる接点が企業の評判や評価につながることを考えると、実際に顧客と接するＢＣは、レピュテーションを左右する存在でもある。

前田新造社長は昨年の就任時、「１００％お客さま志向の会社へ生まれ変わる」「大切な経営資源であるブランドを磨き直す」「魅力ある人で組織を埋め尽くす」という三つの目標を掲げた。その目標達成のためにまず取り組んだのが、全国を巡り、販売の最前線にいるＢＣの活動を１００％お客さま志向に変えることだった。一人ひとりに語りかけ、質問には極力社長自身が答えながら、自らの思いや意志を伝えた。その一方で、店頭で顧客からどんな声が聞こえてくるかに耳を傾けた。

そして昨年10月に、店頭活動の改革に乗り出した。「売り上げ目標」を撤廃したのだ。

「店頭でお客さまと接するＢＣ本来の仕事は、化粧品を通じてお客さまに美しくなっていただくこと。そして最高の笑顔をいただくこと。ところが、売り上げ目標があると、どうしても売ることに意識が行ってしまう。そこで売り上げ目標を廃し、徹底してお客さまを美しくし、喜んでいただくことに全力を注げる環境を作りました。その活動を支えることで営

お客さまとの接点から会社を変える。

業の現場を変え、ひいては会社全体を変えていこうというのが、改革の目標だったのです」と、柴田氏は説明する。

こうして接客した顧客には葉書を渡し、接客の感想や意見を直接本社に郵送してもらうことになっているが、顧客からのレピュテーションを経営にも反映していく仕組みともいえる。

銀座の街で資生堂の企業理念を発信し続けてきた「資生堂ギャラリー」。右は昭和９年頃のギャラリー内観。左は現在。

社会からどう見られているかを肌で感じる

社会からのレピュテーションに関して、柴田氏は「定量情報も必要だが、定性情報も重要だ」と話す。

「雑誌の人気企業ランキングで何位だったかとか、経済産業省が企業のブランド価値をいくらと評価したかとか、いわゆる定量情報に基づいた指標ももちろん大切ですが、それだけでは企業の本当の価値は評価できません。企業の価値とは、店頭でのお客さまの声や株主、お取引先の評価はもちろん社員まで含めた、企業と社会との接点一つひとつの声の積み重ねだと思うのです」

社会からどう見られているか、さまざまな意見や見方を「評価」として捉えようという姿勢は、マスコミに対しても同じだ。

「取材をお受けするなかで、記者の言葉の端々から、商品や企業活動がどう見られているかを知る機会になる。ですから、経営トップを含め、取材は積極的にお受けしています」と柴田氏。取材はもちろん、取引先などさまざまなステークホルダーと会って話をするなかでも、「レピュテーションを肌で感じ取ることが大切だ」と語る。

マスコミということでいえば、報道によって社会に伝わることも多い。例えば、お客さまセンターに寄せられた声をどう分析しているか、商品にどのようなアドバイスをしているかといった取材を通じ、同社が顧客の声を真摯に受け止めている姿勢が伝わる。また、研究所での取り組みや研究成果を発表することで、安全性や技術力をアピールすることもできる。

「商品の取材をきっかけに研究所を取材されたジャーナリストが、安全性や技術力に感心し、それが記事になって多くの人の目に触れることも少なくありません。私たちの取り組みがさまざまな機会を通じて自然に世の中に伝わるのなら、こんなにうれしいことはありません」と柴田氏。

変化するレピュテーションの評価基準

企業をどう評価するか。その方法が、ここ1年ほどで大きく変わってきている。昨年までは、企業はとにもかくにも「時価総額」で評価されていた。ところが、ライブドアや村上ファンドの一連の事件の後、時価総額や利益率は「結果」であり、その過程にある企業の品格、志、経営姿勢といったものが大切だ、と捉える時代になってきた。そこで改めて、文化支援や社会貢献に対する企業活動などに注目が集まっている訳だが、一朝一夕でなしえるものではない。

「社会貢献活動や文化支援活動は、たとえ目の前の利益にはつながらなくても、志をもって継続することが、大切だと思うのです。例えば資生堂ギャラリーは80年以上にわたり続けてきたことで、銀座の街を彩り、多くの芸術家たちを育ててきました。はっきりと目に見えなくても、こうした活動を通じて培われる美意識や志など、資生堂の血肉になっていることがたくさんあるのです」と、柴田氏は語る。

最後に柴田氏は、良好なレピュテーションを築いていくことを、こう例えた。

「友人や同僚、上司と接する場合、毎日の接点を通じて『真摯で信用できる』など人柄や感性を少しずつ感じることで、お互いの信頼関係が築かれる。企業と社会の関係も同じ。日々の活動を積み重ねることで、真の信頼が得られるのだと信じています」

CASE 3

全日本空輸株式会社

透明性の高い企業体質がレピュテーションを高める

ここ数年、就職したい企業のトップクラスに常に名前が挙げられる全日空。同社広報室部長の藤崎良一氏は、レピュテーションが高く保たれている理由を、日ごろの絶え間ない経営努力と積極的な広報活動の結果だと語る。航空業界という特別な業界において、レピュテーションとはどういう意味をもつものなのか。同社の取り組みを見てみよう。

他社との差別化が難しい航空業界の特殊事情

「企業の評判？もちろん気になりますし、重要視していますよ」。開口一番、藤崎氏はこう断言した。どの企業にとってもレピュテーション、つまり評判は大事なことだが、全日空（以下ＡＮＡ）の場合は少し他社と事情が違う。

「航空業界は商品の差別化がしにくいという特徴があります。ご存知の通り、ＡＮＡもＪＡＬも路線はほとんど同じですし、両社ともインターネットで予約ができ、運賃も大差ありません。そうしたなかでお客様にＡＮＡを選んでいただく基準となるのは、まさに評判だと思うのです」

全日空を取り巻くここ何年かの環境を振り返ると、幾多の困難がそこにはあり、必ずしも順風満帆にレピュテーションが向上してきたわけではない。

２００１年９月の米同時多発テロでは、飛行機に対する不安が高まり、旅行客が大幅に減少した。その２カ月後にはＪＡＬとＪＡＳが経営統合を発表し、日本の航空業界の勢力図が大きく変わろうとしていた。さらに、ＳＡＲＳや鳥インフルエンザといった問題も次々と発生した。

「なかでもＪＡＬとＪＡＳの統合は、それまでのＡＮＡの国内線における優位性を大きく揺るがす出来事でした。このままでは自社の存亡に関わる。全社員が非常に強い危機感をもつようになりました」と藤崎氏は語る。

危機を乗り越えるべく、ＡＮＡはさまざまな施策を展開する。経営面では１９９９年から加盟しているスターアライアンスとの共同運航に積極的に乗り出し、「アジアでナンバーワンのエアラインを目指す」べく国際線の強化を現在も推進している。

また、飛行機の機材の更新にも積極的だ。最新鋭の機材は、乗客にとっては航空会社を選択する上で一つの有力な材料となる。08年からは、ボーイング７８７の就航が予定されており乗客の注目を集めそうだ。

ほかにも、国内線の一般席のシートを改良し搭乗中の快適性を高めるなど、サービスやクオリティを向上することで他社との差別化を図っている。

開かれた広報活動で社会と良好な関係を築く

「客室乗務員や空港のグランドスタッフなど一人ひとりが、ＡＮＡのＰＲパーソンです。〝ＡＮＡらしさ〟を体現してもらえるよう、社員教育には力を入れています」と藤崎氏。社員教育、研修施設の充実はＡＮＡの特徴であり、愛社精神を強くする原動力となっている。

08年に就航予定のボーイング787（イメージ）。

藤崎氏自身も、「入社してから、なかなかいい会社だなと素直に思いました。人を大切にする企業風土のせいか、退職者がとても少ない。社員からのレピュテーションが高いことは、ＡＮＡの大きな強みでしょう」と語る。

新聞などのメディアに対しては、積極的な情報発信を行っており、年間のリリース数は２００本に上る。タイムリーに出すことはもちろん、なるべく記者本人に会って手渡しするようにしている。

「情報をただ送りつけるより、実際に会って説明しながら渡すほうが、記者の理解を得やすい。これはリリースを出すときの大きなポイントだと思います」と藤崎氏は話す。

また、社会部や経済部の記者は数年で担当が変わることが多い。新しい記者に航空業界への知識を深めてもらうために、訓練施設に案内し、フライ

トシミュレーターなどを体験できる機会を設けている。

さらに、現役のパイロットや客室乗務員、整備士などが講師となる「空勉」という勉強会も開催。例えば、「飛行機に落雷しても安全性を確保して飛行できるのか」というテーマを設定し、飛行機の基礎的なメカニズムを説明する。知識不足ゆえの誤解を減らしていくことが目的だという。

一般の人向けにも「機体工場見学」を開催し、整備の様子を見学してもらっている。ホームページで見学の予約を受け付けており、毎回大人気だという。また、「空の日」のイベントでは、子どもたちとの綱引きの相手になるジェット機を提供し、場の盛り上げに一役買っている。

工場見学の風景。一般の人も参加可能だ。

日ごろの行動がおざなりだと企業は正しく理解されない

03年には、ANAを舞台にしたテレビドラマ『GOOD LUCK!!』（主演：木村拓哉）が放映された。

「放映後、女性整備士になりたいという問い合わせが増えましたね。また、学生の方からは人気企業として捉えられているようです。喜ばしいことだと受け止めていますが、企業が常にいい評判を維持し続けることは難しいことだと考えています」と藤崎氏は気を引き締める。

事実、航空業界を巡る環境は決して良好だとはいえない。例えば、近年の原油価格の高騰により、航空会社は大幅なコスト負担を強いられている。

「国際線ではすでに燃油特別付加運賃などを導入しており、お客様に負担していただいています。こうしたお願いを受け入れていただくのは難しく、レピュテーションが悪いとなおさらでしょう。企業自助努力をしっかりやれていないのに、値上げするなんてとんでもない。そう思われてしまいますよね」と藤崎氏。

レピュテーションを高く保つポイントについて、藤崎氏は「経営トップがよく言っていることは、すべての活動において誠実でありたい、ということです。透明性の高い企業文化、つまり隠し事をせず、情報開示を迅速・的確に行うことが大切なんです」と話す。ANAはこの5年間で、トップにメディアトレーニングを受けさせたり、羽田に危機管理部を設置したりと、適切に情報を発信するための管理体制を強化してきた。

藤崎氏は最後に「レピュテーションを形成する大きな要素は、やはり業績。業績が上がれば評判が向上し、さらに業績に好影響を与える好循環が生まれます。引き続き全社一丸となって取り組んでいきます。また、そうした経営の姿を宣伝などの他部署とうまく連携し、ステークホルダーに正しく伝えていければと考えています」と語った。

研修施設で行われる社員教育。

CASE 4

創業者の理念が支えるレピュテーション

本田技研工業株式会社

就職活動中の学生を対象に行われる人気企業ランキングや、グローバル規模で調査される優良企業ランキングなどで、常に上位を維持している本田技研工業（以下、ホンダ）。同社のレピュテーションを根底で支えているのは創業者の理念だという。同社広報部渉外管理ブロック主任の中島隆一氏にお話を伺った。

原点は「人間尊重」と「三つの喜び」

「これまで、レピュテーションを強く意識した特別な広報活動を展開してきたわけではありません」と中島氏は話す。創業当初からの〝お客様の喜びを基本に〟の企業理念に基づいた企業活動や社員の行動指針として行っていることを、ひたすら真面目に広報してきただけだという。

同社の活動のすべての原点といえるものに、創業者・本田宗一郎が唱えた理念がある。それは、1956年の社内報『ホンダ月報』に掲載された、「三つの喜び」という氏のエッセイで語られたものだ。その内容は、「創る喜び、売る喜び、買う喜び」というもので、誰にでもわかりやすい言葉で書かれている。あらゆるステークホルダーとのよりよい関係は、企業経営にとって大きな財産となるという普遍的なメッセージだ。約50年前に語られたこのエッセイは、社会の期待に応え、新しい価値を創造しつづけようという現在の企業理念や社是、運営方針の礎となっており、今日の高いレピュテーションを支えている柱ともいえる。「お客様満足度向上を基本に、創業者の精神に忠実に企業活動を行っていたら、気付けば社会から評価されていたというのが正直なところです」と中島氏は語る。

社会から信頼される製品をつくる

同社の本業といえば、二輪車や四輪車の開発、生産、販売というのが広く知られるところだ。創業以来、世界最先端の製品を世に出し続けてきた一方で、高い技術力を武器に、品質はもとより環境や安全に対してより高い目標をおいて製品の開発に力を注いできた。

はじまりは1972年に発表した低公害エンジンだ。これは当時クリアするのが困難とされた米国の自動車排ガス規制法・マスキー法に世界で初めて合格させた。87年には、国産車で初めてエアバッグシステムを実用化したほか、乗用車で世界初の4WS（内輪差や横滑りを解消する四輪操舵方式）を実用化するなど、安全を第一に考えた製品を次々と誕生させた。2005年には世界初となる量産二輪車用エアバッグシステムを開発するなど、安全性の追求には余念がない。

海外事業においても同様の姿勢が見てとれる。現在、中国では二輪車の販売台数が急増しており、メーカーは100社以上に及ぶ。比較的安価な二輪車が多く販売されているなか同社は、近い将来、排ガス規制が厳しくなることを見越して、すでに排ガス規制数値を大幅に下回る製品を投入している。法規制が実施された場合に生き残れるのは、対応できる技術力をもつ企業だけだとの判断からだという。

「いいレピュテーションの獲得を考えると、やはり本業を支える技術力や健全な経営体制が不可欠ではないでしょうか。広告や広報がいくら大風呂敷を広げたところで、内容が伴っていないことには、なにも社会に訴えることはできません。お客様に製品を使

12月號　ホンダ月報　NO. 4　昭和26年12月1日

三つの喜び　本田宗一郎

私は、吾が社のモツトーとして「三つの喜び」を掲げてゐる。即ち**三つの喜びとは、造つて喜び、賣つて喜び、買つて喜ぶ**といふ三つである。

第一の造る喜びとは、技術者にのみ與へられた喜びであつて、造物主がその無限に豊富な創作欲によつて宇宙自然の万物を作つたやうに、技術者がその独自のアイデアによつて文化社会に貢献する製品を作り出すことは何物にも替へ難い喜びである。然もその製品が優れたもので社会に歓迎される時、技術者の喜びは絶対無上である。技術者の一人である私は、斯様な製品を作ることをつねに念願とし努力してゐる。

第二の喜びは、製品の販賣に當る者の喜びである。吾が社はメーカーである。吾が社で作つた製品は代理店や販賣店各位の協力と努力とによつて、需用者各位の手に渡るのである。この場合に、その製品の品質、性能が優秀で、価格が低廉である時、販賣に盡力される方々に喜こんで頂けることは言ふまでも無い。良くて安い品は必ず迎へられる。よく賣れるところに利潤もあり、その品を扱ふ誇りがあり喜びがある。賣る人に喜ばれないやうな製品を作る者は、メーカーとして失格者である。

第三の喜び——即ち買つた人の喜びこそ、最も公平な製品の価値を決定するものである。製品の価値を最も良く知り、最後の審判を與へるものはメーカーでもなければデーラーでもない。日常製品を使用する購買者その人である。「あゝこの品を買つてよかつた」といふ喜びこそ、製品の価値の上に置かれた栄冠である。私は、吾が社の製品の価値は、製品そのものが宣伝してくれるとひそかに自負してゐるが、これは買つて下さつた方に喜んで頂けることを信じてゐるからである。

三つの喜びは吾が社のモツトーである。私は全力を傾けてこの実現に努力してゐる。

従業員諸君は、このモツトーに背くことの無いやうに努力せられたく、又代理店各位におかれては私のこの念願を理解せられて協力を賜らむことを切にお願ひ申上げる。

昭和26年の社内報に掲載された本田宗一郎の「三つの喜び」。ホンダの原点がここにある。

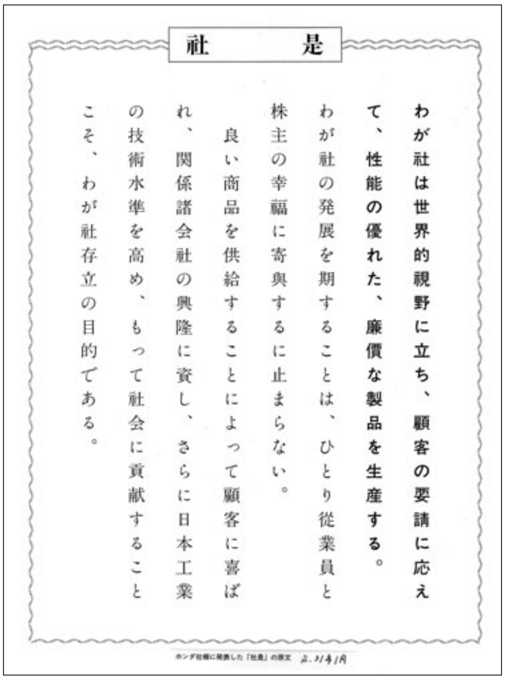
っていただき、喜んでいただいてこそ、真の評価をいただけるはず」と中島氏は語る。いかに世の中に受け入れられ喜ばれる製品を作り続けられるかどうかが、重要ということだ。その意味では、「開発部門や営業部門にゴーサインを出す経営者が、5年後、10年後を見据えた判断ができるかどうかということも、製品に対する評価、ひいては会社に対する評価を考えた場合、重要な要素になってくる」と話す。

車社会に暮らすすべてのひとのために

同社は、製品を通じた社会とのコミュニケーションだけでなく、環境や安全のための社会活動を当然の責任として創業当初から展開してきた。「乗り物に乗らない人のことも考えた施策は、『安全なくして生産なし』『企業は社会から離れて存在することはできない』といった創業時から続く考え方に基づいたもの。こうした活動も、良好なレピュテーションを得ている理由の一つでしょう」と中島氏は説明する。

1964年に完成した鈴鹿サーキットでは、警視庁からの依頼で白バイの運転講習会を開始。その頃から、後に完成する東名高速道路を象徴するように、モータリゼーションの高まりに比例して交通事故が急増していた。そして、自動車メーカーが批判の対象となりはじめた時期でもあった70年には、運転者に対する教育や啓発活動を目的とした「安全運転普及本部」をいち早く発足。現在も予知予防安全を前提とした、正しく安全な乗り方と楽しい使い方を広めるため、全国の販売店の販売網なども活用して安全運転の普及に努めている。

ほかにも、99年からは幼児を対象に交通安全を伝える「交通安全キャラバン」の活動を開始、これまでに340を超える幼稚園や保育園を訪問し、交通安全教室を開催してきた。また、海外での交通安全普及活動にも力を入れている。中島氏は「ひとの命を預かる製品をつくっている企業として当然の活動。こうした活動をより多くの方に知ってもらう啓蒙のために、毎年CSRレポートや安全運転普及活動報告書、環境年次レポートなどを作成し、情報発信しています」と語る。

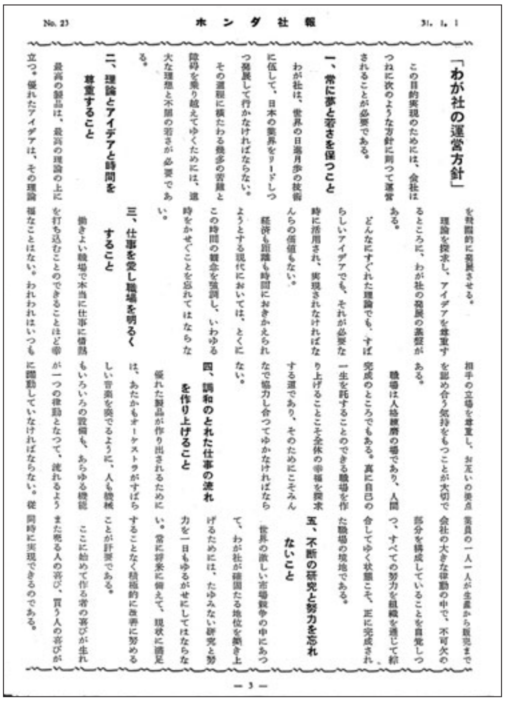

社是

わが社は世界的視野に立ち、顧客の要請に応えて、性能の優れた、廉価な製品を生産する。

わが社の発展を期することは、ひとり従業員と株主の幸福に寄与するに止まらない。

良い商品を供給することによって顧客に喜ばれ、関係諸会社の興隆に資し、さらに日本工業の技術水準を高め、もって社会に貢献することこそ、わが社存立の目的である。

ホンダ社報に発表した「社是」の原文


No. 23　ホンダ社報　31. 1. 1

「わが社の運営方針」

この目的実現のためには、会社はつねに次のような方針に則つて運営されることが必要である。

一、常に夢と若さを保つこと

わが社は、世界の日進月歩の技術に伍して、日本の業界をリードしつつ発展して行かなければならない。

その道程に横たわる幾多の苦難と障碍を乗り越えてゆくためには、遠大な理想と不屈の若さが必要である。

二、理論とアイデアと時間を尊重すること

最高の製品は、最高の理論の上に立つ。優れたアイデアは、その理論を積極的に発展させる。

理論を探求し、アイデアを尊重するところに、わが社の発展の基盤がある。

どんなにすぐれた理論でも、すばらしいアイデアでも、それが必要な時に活用され、実現されなければなんらの価値もない。

経済も距離も時間におきかえられようとする現代においては、とくにこの時間の観念を強調し、いわゆる時をかせぐことを忘れてはならない。

三、仕事を愛し職場を明るくすること

働きよい職場で本当に仕事に情熱を打ち込むことのできることほど幸福なことはない。われわれはいつも相手の立場を尊重し、お互いの美点を認め合う気持をもつことが大切である。

職場は人格練磨の場であり、人間完成のところでもある。真に自己の一生を託することのできる職場を作り上げることこそ全体の幸福を探求する道であり、そのためにこそみんなで協力し合つてゆかなければならない。

四、調和のとれた仕事の流れを作り上げること

優れた製品が作り出されるためには、あたかもオーケストラがすばらしい音楽を奏でるように、人も機械もいろいろの設備も、あらゆる機能が一つの律動となつて、流れるように躍動していなければならない。従業員の一人一人が生産から販売まで会社の大きな律動の中で、不可欠の部分を構成していることを自覚しつつ、すべての努力を組織を通じて結合してゆく状態こそ、正に完成された職場の境地である。

五、不断の研究と努力を忘れないこと

世界の激しい市場競争の中にあつて、わが社が確固たる地位を築き上げるためには、たゆみない研究と努力を一日もゆるがせにしてはならない。常に将来に備えて、現状に満足することなく積極的に改善に努めることが肝要である。

ここに始めて作る者の喜びが生れまた売る人の喜び、買う人の喜びが同時に実現できるのである。

— 3 —

「三つの喜び」の初出から5年後、昭和31年の社内報。
創業者の言葉をもとに「社是」と「運営方針」は策定された。

広告や開発とも連携して「存在を期待される企業」をめざす

レピュテーション形成全体を考えた場合、「広告は、〝先進性〟や〝かっこいい〟といったイメージを打ち出し、広報は、環境や安全、先進技術などをきちんと理解してもらう役割を担っていると考えています。語り方のトーンを合わせるために、広告を扱う宣伝部とは密に連携しています」と中島氏は話す。世の中に出す情報は、広告でも広報でも、同じトーンで発信することで、イメージの統一を図ろうという考えだ。マスコミ対応の場合は、「ジャーナリストの方々は、消費者の代表」と受け止め、公平かつ誠実にコミュニケーションを図ることを心掛けているという。

また、開発部門とも足並みを揃えるようにしている。自動車業界では「世界初」と付くことのインパクトが大きく、第一印象だけでなくその後の営業や販売などにも影響する。中島氏は、「広報が常に社内外からの情報収集やフィードバックに注力し、経営トップとも連携して正しい判断を促していかなければならない」と強調する。独自の技術力でもって世界で初めて開発した製品でも、広報の情報発信が一歩遅れたら、「世界初」の名を逃す場合もありうるからだ。

現在ホンダは、「存在を期待される企業」をめざして日々活動を続けている。中島氏は「大切なことは、今後も創業者が唱えた企業理念に忠実かつ真面目に活動していくことです。広報部としても、今までにいただいた社会からの評価を裏切ることなく、期待に応えていくための関係づくりを行っていきたいと考えています」と語ってくれた。