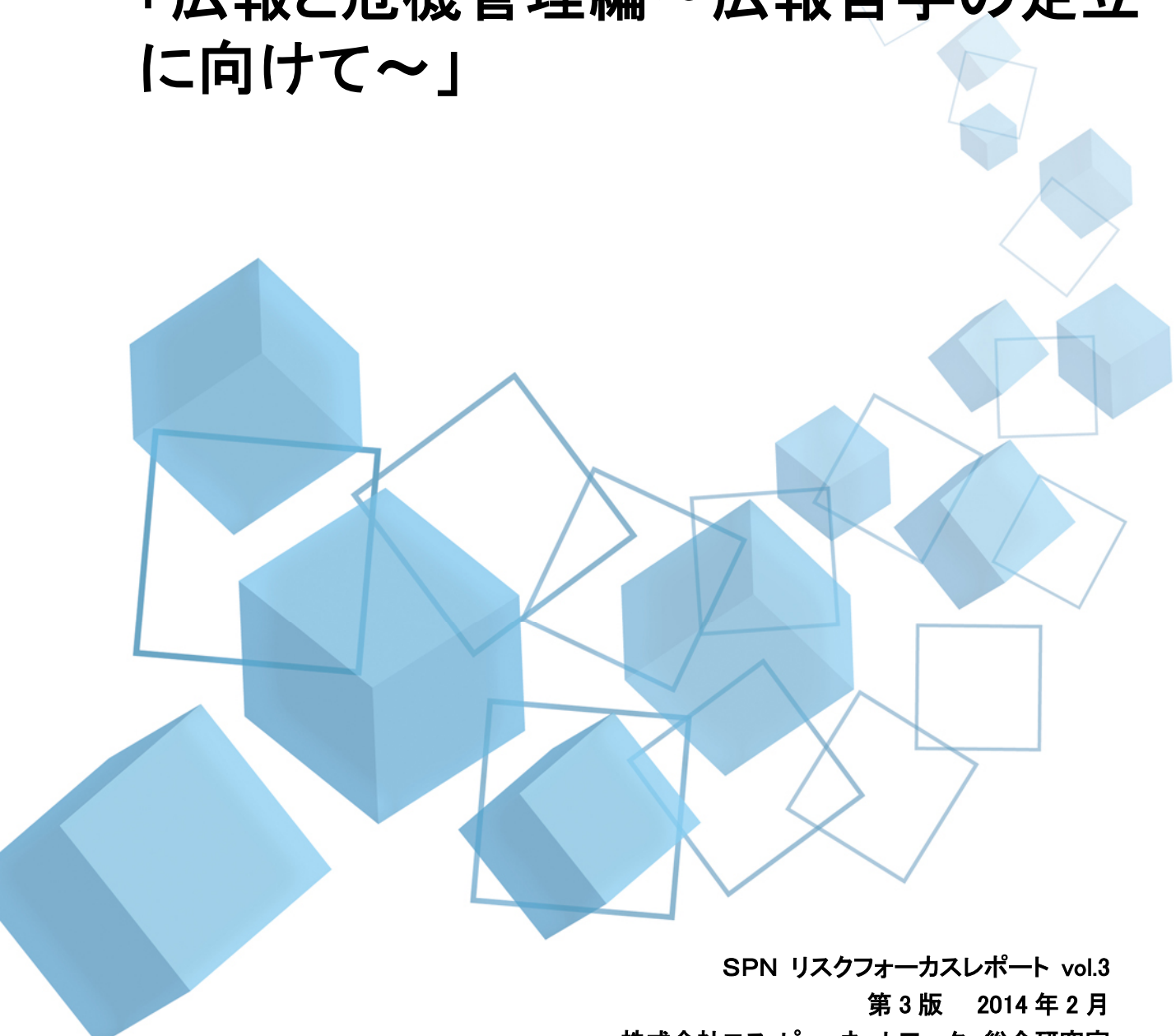


「広報と危機管理編～広報哲学の定立 に向けて～」



SPN リスクフォーカスレポート vol.3

第3版 2014年2月

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

SPN リスクフォーカスレポート vol.03

広報と危機管理編～広報哲学の定立に向けて～

〈執筆者〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク
総合研究室 研究員 石原 則幸

目 次

1	はじめに	2
2	企業の基本的スタンスとしての広報	4
	(1) 広報活動とは何か	4
	(2) 広報活動の実際	5
	(3) 企業の社会的信頼性とは	6
3	広報とメディア	7
	(1) ソーシャルコミュニケーションの構造	7
	(2) 危機管理コミュニケーションの内在化と発動	8
	(3) メディアへの対峙と距離感	9
	(4) メディアと広報の切磋琢磨	10
4	広報とレピュテーション	12
	(1) 社会的信頼性とレピュテーション	12
	(2) イメージとレピュテーション	13
	(3) 広報活動とレピュテーション	15
	(4) 広報リスクとレピュテーション	16
5	広報とコーポレートガバナンス	18
	(1) ガバナンス不備となる要因	18
	(2) ガバナンスの社会的意味	19
	(3) ソーシャルガバナンスという考え方	20
	(4) 広報コミュニケーションの役割	21
6	広報とCSR	23
	(1) CSR とは何か	23
	(2) 社会的存在と反社会的存在	24
	(3) 自分の足元～自国社会への貢献	25
7	広報とメディアコントロール	28
	(1) コントロール対象としてのメディア	28
	(2) 自律コントロールするメディア	29
	(3) 主体的にコントロールする企業	31
	(4) 自己コントロールする企業（企業のメディア化）	32
	(5) 拡大するリテラシー領域	33
8	メディアリスクとソーシャルリスクのなかの企業広報	35
	(1) 広報－メディア環境のリスク分析	35
	(2) 経営制度としての枠組み	36
	(3) 広報理念・原則への再帰～広報哲学の定立に向けて	37

1 はじめに

本レポートは、当社一般サイトの「コラム&レポート」内「リスクフォーカス・レポート」の第3弾として『広報と危機管理』と題して、平成25年2月20日から同8月21日まで、7回に亘って連載されたものである。今回、それに大幅加筆して統合版として、まとめたものである。

「広報」と「危機管理」の関連性の強さについては、今さら、語るまでもないが、企業やメディアを取り巻く今日の環境、あるいは社会的環境の変化に応じて、両者の関係にも微妙な変化が生じ、それによる影響も見られる。その変化と影響を両者の周辺関連領域から多角的に分析・検証しつつ、“あるべき広報”と“あるべき危機管理”、さらに“あるべき両者の関係”の方向付けを試みた。

もともと「広報と危機管理」に関しては、それぞれの専門家、あるいは両分野に通じた専門家も多く、また関連の書籍も数多く出版されている。それらを「広報論」として一括りで見た場合、そのほとんどは、あえて平常時と緊急時の区分に関係なく、広報機能のメカニズムや広報効果などを主要テーマとして設定し、書籍などの内容もそれに沿った構成・流れとなっている。

そのため、必然的に報道機関・ジャーナリズム・マスコミュニケーションの社会的機能・役割といった点に関しては、言及はされているものの、比較的浅薄にならざるを得ない面がある。

一方、「広報・危機管理論」として展開されているものは、その切り口・まとめ方としては、当然のことながら、緊急時にフォーカスしている。

したがって、内容的には企業・団体側が取るべき体制・対応・手順の話が中心となっており、想定される一大イベントとしての側面を有する緊急記者会見を念頭として、そこまでの開催に至らないまでも、多様な記者発表に関わる準備作業や諸注意点、ニュースリリース・HP 開示文書、Q&A 等必要資料の作成などの具体的作業項目が羅列され、解説されているものが主流となっている。

要するに、「広報・危機管理論」としてセットにされているものの中では、いわゆる“クライシスコミュニケーション”や“危機管理広報”と呼ばれる活動範囲・対象領域が、主要なモチーフとして取り上げられている。しかし、それだけでは、「広報・危機管理論」の射程としては狭隘に過ぎるのである。

なぜなら、先に述べた報道機関・ジャーナリズム・マスコミュニケーションの社会的機能・役割の検証や今日的課題、さらには社会的要請といったマクロ面の条件と、個別企業の広報戦略・開示姿勢や経営理念といったミクロ面の条件間における相互干渉・相互作用のメカニズムを動的・統合的に把握し、理解する視点が欠落しているのである。現状では、「その必要性はない」とする見方が大勢を占めているであろう。ただ、上場企業でさえ、未だに専門部署たる広報部を持たぬところが少なくない上に、広報部があったとしても、緊急時対応における消極的开示姿勢、不十分な説明責任など、掲げている経営理念とのギャップを露呈する企業が多いのも事実である。

これらは、平常時対応においても、結局は同様のことが言えるのであるが、要は、“軸がぶれている”のである。

その理由は、自社内外の環境と状況のマクロとミクロの統合的理解が不足している上に、経営

理念に通じる“広報哲学”の欠落にあると言わざるを得ない。具体的には、小手先の対応やその場凌ぎの対応、さらには発生事態の態様によって、あるいは担当責任者によって、方針がくるくる変わることに起因している。

広報哲学は、経営理念を“死に体”のままには放ってはおかない。むしろ、言語化によって、活性化させるのである。即ち、“広報哲学”とは、“経営哲学”そのもののことでもある。

広報哲学の構築に至るため、本レポートの元となった連載では、第1回の「企業の基本的スタンスとしての広報」から第7回まで、サブテーマに関連したアプローチ手法を取っている。第2回以降のサブテーマは以下の通りである。即ち「広報とメディア」、「広報とレピュテーション」、「広報とコーポレート・ガバナンス」、「広報とCSR」、「広報とメディアコントロール」、「メディアリスクとソーシャルリスクと企業広報の立ち位置」と続く(目次はそれに準拠している)。

この7つのサブテーマの「・・・広報(と)・・・」の箇所を「・・・危機管理(と)・・・」に置き換えてみてほしい。何となく、しっくりくるのではないだろうか。その理由は、この二つの言葉がやはりセットで語られる、書かれることが多いからである。

しかし、よく考えていただきたい。それぞれのテーマを「・・・危機管理(と)・・・」に置き換えてみても、広報活動・広報機能／広聴活動・広聴機能を介在させなければ、この議論は中途半端に終わってしまうのである。したがって、あえて「・・・危機管理(と)・・・」を「・・・広報(と)・・・」に逆に置き換えたのである。

それは、「広報・危機管理論」の射程を狭隘なものから解き放ち、十分な奥行きを構築するために、これまで広報論との関わりの議論が成熟していない種々のサブテーマを、正面から取り上げることにした。

特に第6回連載の「広報とメディアコントロール」が及ぶ範囲は、限りなく広大で深く、ある意味では、闇の世界でもある。例えば、“米中結託”を意味する「チャイメリカ」という見方がある。これは、単純な中国脅威論や日米同盟強化論を空虚に響かせるものであると同時に、あらゆる角度からのスピン(情報操作)をかけることを可能ならしめている。

具体的には、「中国の脅威はそれほどのものではない(それほどのものである)」とか、「日米同盟が基軸であることは変わらない(変わる)」などなど、本当に多様な狙いを有している。

国民のリテラシーはもちろんのことだが、それ以上に、政治家や官僚がリテラシー(インテリジェンス)を発揮して、国としての確固たる形を志向してもらわないと、大変なことになる。

それらの点も含めて、「広報・危機管理論」を深く展開するには、マクロ的アプローチを明確に押えた上で、ミクロの戦略を再構成するための哲学が必要なのである。つまり、「広報・危機管理論」を「広報哲学」にまで止揚していく必要がある。

但し、広報哲学は極めて実践哲学でなければならない。本レポートがその指針になれば、筆者の幸甚とするところである。

2 企業の基本スタンスとしての広報

(1) 広報活動とは何か

企業にとって広報活動とは何であるか。この答えは組織により、また担当者によって千差万別ではないかと思われる。何故なら、業種・業態・企業規模・トップの広報観の違いなどによって、広報活動とPR活動が混交しているからである。

混交しているとはおかしな話しではないかと思われる向きもあるだろう。広報・PR活動と一括して呼称するケースも少なくないからだ。ここで改めてパブリック・リレーションズ(Public Relations)の原義を解説することは省くが、その略語としてのPRが、広報とも、宣伝とも、また宣伝・広報とも、幾通りにも訳されてきた経緯を見なければならない。

確かに、パブリック・リレーションズという言葉自体には、もともと“宣伝”のニュアンスが付きまどっていた。これは民主主義国家においても、全体主義国家においてもそうである。要は、政府の施策や方針を如何に国民末端にまで浸透させ、彼らからの賛同を得るかという目的に沿って計画されたものだからだ。したがって、宣伝の手法やツールの開発は、プロパガンダの進展と軌を一にしている。

そのような経緯があるため、政府だけでなく、企業においても、広報とPRの区分が曖昧なまま推移してきた。それが冒頭で述べた広報活動に対する回答が千差万別になること背景となっている。“宣伝”という言葉の響き、そのイメージに内包される二つの側面、即ちマーケティングと情報操作やプロパガンダに関しては、それぞれ本レポート内で章を改めて取り上げるが、特にここでは、千差万別な回答分布の一方の端を引き延ばすマーケティング(特に広告)と広報の関係を今一度整理しておく必要がある。

広告は有料だがコンテンツに裁量が利く、一方広報は無料だが第三者の編集の手が加えられるとの基本的相違はあるものの、この両者は互いの領域を侵食し合ってきた。これは有料・無料を問わない企業の目的達成動機を反映してのことである。できるだけ多くの認知と愛顧を獲得し、購買意欲を刺激し、企業イメージを高めるといった諸目的が共通・相関していることも、両者の相互侵食をサポートしてきた。しかし、広報部と広告(宣伝)部とでは、相互に協力・協調はなされても、それぞれのミッションや業務範囲は自ずから、異なるものと決まっている。

また、今や大企業や上場企業では、独立した広報部(室)が設置されているのが、当然のことと見られているが、企業広報部の変遷を見ると、マーケティング色の強い宣伝広報部から出発してきたところと、企業防衛的、あるいは“火消し広報”的色彩の強い総務部広報課や秘書(社長)室広報課から出発してきたところの二つに大別される。したがって、両部門の相互侵食(浸透)の度合いや仕方も、それぞれの“出発”時の姿に多少なりとも影響を受けている。

(2) 広報活動の実際

そこで、企業コミュニケーションの内訳・構成要素を広報（部）コミュニケーションのコミットメントに絡めて考えてみる。広報コミュニケーションは、その内容と対象によって、大きく次の4つに分かれる（もちろん相互に関連はしているので、より広義な意味でのコーポレートコミュニケーションを考える上でも有益となろう）。

- ①マーケティングコミュニケーション
- ②インベスターコミュニケーション
- ③マネジリアルコミュニケーション
- ④ソーシャルコミュニケーション

※対象となるステークホルダーがダイレクトに顧客であったり、政府や行政諸機関、あるいは金融機関であれば、それは広報部による広報コミュニケーションには属さない。あくまでも、諸コミュニケーション間の相互補完的サポート機能の発揮に止まらざるを得ない。

一つずつ説明していこう。まず、一つ目のマーケティングコミュニケーションであるが、これは前段で述べてきたことと直接関係するので理解しやすいと思われるが、新商品・新サービスに関わる広報である。新規事業案件もここに含まれる。これこそ、広報・PRと一括呼称して差し支えない活動といえる。この領域においては、広報はあくまでもマーケティング、広告・宣伝、販売、商品開発等の部署のサポート業務に止まるものの、パブリシティは広報の中核業務であるため、マーケティングコミュニケーションの相乗効果の最大化を狙うことが、広報の一つの使命といえる。因みに、お客様相談室情報も広い意味でマーケティングコミュニケーションに含まれるが、広報業務からは離れる。

二つ目のインベスターコミュニケーションは、すでにIR (Investor Relations) として体系化され、そのなかに組み込まれているので、あえて説明は不要であろう。しかしながら、決算発表は、従来から広報の重要な業務の一つであったわけで、財務部や経理部と協力・協調しながら、ずっとIRの一部を担ってきた。さらに、15～16年前ぐらいからになるだろうか、広報・IR部の出現によって、より主体的な役割を担うようになっていく。

三つ目のマネジリアルコミュニケーションは、社内報を中心としたインナーコミュニケーションである（但し、そこに止まらずサプライチェーンまで含む）。経営方針の浸透・徹底や情報の共有化、社内のベクトルを一致させる役目を負っている。対外的には、人事戦略の公表も含まれる。何れにしろ、このコミュニケーションは各企業の社風や方針によって異なるが、人事部や総務部、あるいは購買部や営業部と広報部との協力と同時に、明確な役割分担もなされているべきである。

また、内部通報情報も広い意味でマネジリアルコミュニケーションに含まれるが、広報業務からは離れる。ただ、当該情報はリスク情報として、関連部門間で共有されなければならない。

四つ目のソーシャルコミュニケーションは、トップインタビューや経営理念の表明・伝達、社会との関係性・CSR 活動などが含まれる。さらに、ここで重要なのはリスク/クライシス含めた危機管理コミュニケーションが、このなかに含まれることである。

他の3つのコミュニケーションにも共通していることだが、ソーシャルコミュニケーションこそ、信頼性の砦である。仮に不祥事が起きたとしても、情報開示に積極的で、説明責任を十分に果たせば、信頼回復の道は開けるものである。

マーケティングコミュニケーションには積極的だが、ソーシャルコミュニケーションは消極的という企業は、メディアからも、社会からも信頼されない。これはメディアの選択（ソーシャルメディアか、既存メディアかなど）の問題にも関連してくるが、信頼性の観点が何よりも重要なのである。

(3) 企業の社会的信頼性とは

社会的信頼性の高い企業とは人々の日常会話のなかで、「世間にはこういう企業があってもいいよね」とか「ああいう会社が社会になくてはならない」と言われることで、社会的な受容・容認を受け、さらに期待にまで発展している企業のことを指す。逆に、信頼性の低い企業は、「世の中にああいう企業は存在してはダメだ」と言われ、存続どころか存在すら否定されてしまうような場合である。

企業広報が広告や宣伝と活動領域を重複させ、先に挙げた他の3つ（マーケティング、インバスター、マネジリアル）のコミュニケーション活動とも連係・振幅しながらも、絶対に広報部でしかできないソーシャルコミュニケーションが、広報コミュニケーションの王道であることを常に意識に入れておく必要がある。

そのような意識の下で、新旧メディアの使い分けも考慮すべきである。また、広報部長は“社会の眼”を持って、トップに苦言を呈したり、諫言することも自らの重要な任務であることを忘れてはならない。

社会的信頼関係を壊すような広報コミュニケーションなどあるはずはないし、あつてはならないのである。また、社会的信頼性の構築なくして、レピュテーションの獲得などあり得ないことも承知しておくべきである。

マーケティングとの協調や距離感もそのような認識の下に計画され、実施されなければならない。そうすれば、ヤラセやステマ（ステルスマーケティング）などに手を染めるわけがないのである。それを担う拠り所が広報の社会性であり、社会との対話の窓口である広報が、企業総体の社会性を牽引・発現していく中心的役割を担うべきなのである。

(1) ソーシャルコミュニケーションの構造

前章では、企業が拠って立つべき社会性と、それに基づく広報スタンスの概要を明らかにした。また、トータルな企業コミュニケーション（コーポレートコミュニケーション）を、以下の4つの領域に区分した。即ち、①マーケティングコミュニケーション、②インベスターコミュニケーション、③マネジリアルコミュニケーション、④ソーシャルコミュニケーションである。

そして、①、②、③に対しては、広報コミュニケーション（広報・PR活動でもよい）は、サポート的役割を果たしつつ、④については中核的担い手としての役割と機能を発揮すべきであることを述べた。

この構図をもう少し補足すると、もともと①、②、③のコミュニケーションにとっても、ソーシャルな、あるいはパブリックな側面や要素は内包しているわけであり、パブリックやマーケットを対象としている。それ故に当然のことながら、①、②、③とて、多かれ、少なかれソーシャルにならざるを得ない。

ところで、上場することを英語で **go public** というが、上場であろうが、非上場であろうが、企業が“社会の公器”たる以上は、好むと好まざるとを問わず、パブリックなるもの、パブリックたることから逃れられない使命を背負っている。それは経営者にとっては、宿命とさえいえる程に覚悟しなければならないものである。

つまり、経営者が“公器”たることを意識・認識していようが、いまいが、社会からは“公器”たることが当然視され、また“公器”に相応しいパフォーマンスが強く要請され、期待されているのである。企業の経営層・幹部クラスは、この社会的心理に基づく社会的役割を決して忘却してはならない。

その認識は起業時であっても、起業後であっても、継続されるべき企業人の矜持と言える。そして、その覚悟や理念の発露と情報発信形態（含．ツール、回路、コンテンツ）がソーシャルコミュニケーションに他ならないのである。

この文脈から、ソーシャルコミュニケーションは、自然と **social responsible** な状態やレベルの実現を志向する。あえて、**CSR** と言わなくても、そうならざるを得ないのである。

また、円滑な危機管理プロセス自体も **social responsible** であることから、危機管理コミュニケーションが、ソーシャルコミュニケーションの重要な「一部」を構成していることが十分了解されるところだ。

以上を踏まえた上で、改めて **CSR** コミュニケーションと表現した場合、具体的な **CSR** 活動や **CSR** に対する各企業の考え方についてのコミュニケーションのことを指す以上に、そのコミュニケーション自体、その有り方・在り様が **CSR** 的にならざるを得ない、という意味に解釈すべきなのである。

(2) 危機管理コミュニケーションの内在化と発動

次に、この④のソーシャルコミュニケーションが、他の3つ（①マーケティングコミュニケーション、②インベスターコミュニケーション、③マネジリアルコミュニケーション）に対して、どのような影響を及ぼしているかを見ていこう。その相関相においては、危機管理コミュニケーション（リスクコミュニケーション+クライシスコミュニケーションのことであるが、この場合は、主にリスクコミュニケーションを指す）がソーシャルコミュニケーションの一部ではなく、「大部分」を占めることになる。

ソーシャルコミュニケーションは、他の3つコミュニケーション（①、②、③）に対しては、それらが社会性を欠落させないように、反社会的にならないように、常に“ソーシャルな眼”を光らせる重要なチェック機能と役割を有している。

つまり、常識やモラルに即して越えてはいけな一線を越えないように、また社会常識の欠如や社会的感覚の麻痺（業界の常識の先鋭化・膨張）を防ぐための有効なツールとして、また戻るべき原点の方向性を指し示す灯台の役割を担わされているのである。

その意味で、ソーシャルコミュニケーションは経営理念と表裏一体でなければならないので、この両者は相互牽制を回避することはできない（むしろ相互牽制をしなければならない）。それによって、ソーシャルコミュニケーション自身が、よもや“ソーシャルな眼”を喪失することがないように、経営理念によって牽制され、それを防ぐのである。また、同時に経営理念は現実的なソーシャルコミュニケーションによって牽制され、その陳腐化を防止することができる（但し、“現実的”といっても、高く掲げた理想から遠ざかるという意味でない）。この相互牽制の重要なポイントが、前章でも触れた“外部の眼”を社内へ取り入れることである。この“外部の眼”と“ソーシャルな眼”が見事に重なるわけで、危機管理にとっても必要な“眼”であることは言うまでもない。

この“眼”があれば、外部の空気を内部に送り込み、社内の澱んだ空気を攪拌することもできるのである。この“外気”の注入プロセスが経営活動に組み込まれていなければ、よく言われるところの乖離したがる社内と社外の常識ラインは一致しないのである。ソーシャルコミュニケーションが、このプロセスをサポートするのは言うまでもない。

また、“外気”を取り入れる仕組みがなければ、自律的なソーシャルコミュニケーション活動にならない。

①のマーケティングコミュニケーションの領域においても、顧客や消費者の声（ニーズや要望、満足度やクレームにさえ）に耳を傾け、サービス向上や商品開発等に取り入れているのだから、ソーシャルコミュニケーションのレベルで、社外（社会）に対して開かれていないなどということは、自らその存立基盤を否定することになりかねないのである。つまり、先に述べた“灯台”の役割を果たせなければ（能力）、あるいは果たさなければ（意向）、危機管理コミュニケーション（リスクコミュニケーションからクライシスコミュニケーションに至るまで）は成立しない。同時にソーシャルコミュニケーションが途絶してしまうのは明らかである。

(3) メディアへの対峙と距離感

さて、④のソーシャルコミュニケーションを目的的に、あるいは結果的にも、メイン活動領域としながらも、①から③の各コミュニケーションもサブ機能として具備している広報コミュニケーションが直接的に相手にし、リレーションを取る対象は、言うまでもなくマスメディアである。広報教科書論的に言えば、新聞、テレビ、通信社、雑誌、ラジオを中心とした既存メディアへの対応が中心になる。

企業における広報組織がどうなっているのか、本レポートの冒頭に「企業にとって広報活動とは何であるか。この答えは組織により、・・・千差万別ではないかと思われる。何故なら、業種・業態・企業規模・トップの広報観の違いなどによって、・・・云々」と書いた。

要するに、実際には専任組織としての広報部（広報課でもよい）が設置されている企業もあれば、総務部等が広報機能を兼務している企業もあるということである。

そのなかで、特に広報部署を持たずに、平時においては広告宣伝活動を中心に展開することによって、効果的なPRができて（と考えている）企業は、あえてパブリシティ活動はしていないし、当然ニュースリリースの作成・送付もしていないだろう。

したがって、前掲の新聞等各既存メディアからの取材対応経験、付き合いも極端に少ないことが想像される。

しかしながら、そのような企業においても、事と場合によっては、それまで経験したことがない緊急記者会見を開かざるを得ず、それが経験やノウハウ不足により結果的に失敗し、大きな痛手を被った幾つもの事例を思い起こすことは難しいことではない。

このことは各企業が、仮に「危機管理マニュアル」を持っていたとしても、そこに「危機管理広報マニュアル」が含まれていなければ、意味をなさないことを物語っている。

また、私たちは広告宣伝活動で積み重ねてきたブランドが、一つのスクープ報道や慣れない緊急記者会見の失敗によって、一気に根底から崩されることが現実に起こることを知っている。

よく広告と広報のシナジー効果の追及ということが目標とされるが、これは主に平時を前提としてイメージされていることである。しかし、実際は平時と緊急時、さらに広告と広報をクロスさせて、4つのウィンドウで戦略や対策を計画・実施すべきなのである。

そうすれば、広報としては、平時のソーシャルコミュニケーション（主にリスクコミュニケーション）で何をすべきか、そして緊急時のソーシャルコミュニケーション（主にクライシスコミュニケーション）では何をするのか、何を準備しておくべきかが、自ずから明らかになる。

その上で、プラスのシナジー効果は継続的に追求していくべきだが、マイナスのシナジー（悪循環）を招来してしまわないように、各種コミュニケーション（①～④）やツール（各種メディア）のベストミックスを計画・構築しなければならないのである。

もちろん、危機管理局面では、信頼やブランドイメージの低下・劣化を最小限度に抑えなければならない。そのためのリスク耐性とダメージ耐性を組織として、コミュニケーション

ンレベルに落とし込んで、身に付けておく必要がある。それはまた、硬性ではない弾力的なレジリエンス力を要求するから、クローズドに閉ざされた組織空間では、醸成しないものなのである。そのためには、普段からの地道で、かつオープンな広報活動を意識的に、真に役に立たせる姿勢が必要である。

真摯でオープンな姿勢（広聴・傾聴にも通じる）は、自社にとって耳の痛い指摘や、情報を排除することを拒否するため、独善の陥穽から免れる可能性も高めてくれる。

“社会の眼”という言葉を再三引き合いに出しているが、その中には“記者の眼”や“記者の考え方”というものも含まれる。しかし、当然のことながら、これは普段から不断の広報活動を展開していなければ、それらの意見や見方にアクセスすることも、検証することもできないのである。そのために採るべきメディア・記者との距離感覚は、密接・密着は必要であるが、敵視・不信・無視・癒着・悪用などは全てが良くない。

（４）メディアと広報の切磋琢磨

一方、近年メディアの劣化という指摘も少なからずなされているし、いわゆる“提灯記事”を特徴とする媒体も存在する。また、反対に企業に対して、厳しい批判や糾弾を得意とする媒体もある。もちろん、新聞社には経済部も社会部もあり、またネットメディアの台頭もあって、トータルなメディア環境は、広範で複雑な様相を呈している。

そのようなメディア全般の状況を睨みながら、広報のリスクマネジメント機能（早期発見や早期警報）を十分認識しつつ、広報コミュニケーション活動を展開し、またメディアリレーションズを図っていく必要がある。そのためには、やはりトップの深い理解と広報マインド、広報の専任組織が不可欠となる。

加えて、今や SNS 等のネットメディアに押され気味の観もあるが、各種既存メディアの機能・役割・特徴・影響力・世論形成力、さらに言えば、報道のメカニズムやルール、あるいは制約・限界に至るまで、包括的に熟知しておく必要がある。

特に、最近のネット炎上事例などに多く見受けられるのが、お詫びのコメントや謝罪会見に関してさえ、ツイッターやフェイスブックで済ます事例である。もちろん、起こした事案の衝撃度や社会的影響度、そしてクライシスとしての重大性に依りて、対応手法・手順の丁寧さや、オーディエンスのカバレッジ範囲はある程度変動するので、それで事が済むケースも確かにある。

しかし、本来はメディア側と面と向かって対峙して、丁寧な質疑応答を繰り返すことによって、初めて説明責任を果たしたことになる。したがって、そのような局面を避けた、あるいはそこから逃げたという印象を残すことは、広報的にも、危機管理的にも、選択肢としては逆効果になりかねず、経営に対する不信感を増長してしまう。

双方向の記者会見を開いた後で、HP 上に FAQ を掲載するのと、求められているにも関わらず、会見を開かずに FAQ だけをサイトに載せるのとでは、企業姿勢に大きな違いがあると評価されても仕方ないのである。そして、この評価はマスコミ関係者以外のステーク

ホルダーにも拡がりつつある。こういった一方的な情報発信形態をもって、近年よく指摘されるところの“メディアの劣化”に合わせたものなどと、認知顔を決め込むのは、勘違いも甚だしい。そのような対応が、逆に“広報レベルの劣化”と云われる所以を理解しなければいけない。その意味では、米国において、Facebookによる決算発表が認められたことが、今後どのように影響していくか、十分注視していく必要がある。

さて今後とも、広報コミュニケーションにとって、既存メディアが第一義的なカウンターパートナーであり続けることには変わりはない。ネットメディアがジャーナリズムを代替できるかといえば、まだ大きな疑問符を付けざるを得ない状況にある。

そのような状況認識の下、広報とメディアはともにレベルを向上させるべく切磋琢磨していくような建設的な緊張関係が望まれるのである。因みに、新メディアと旧メディア間の関係においても、同様のことが言えることも付言したい。

近年、企業自体のメディア化が謳われ、HPなどのオウンドメディア (owned media)、SNSなどのアーンドメディア (earned media)、広告などのペイドメディア (paid media) を包括したトリプルメディア論が展開されている。これに対しては、あくまでも①のマーケティングコミュニケーションの延長であることをきちんと押さえておかなければならない。

アーンドメディアにおける“ソーシャル”はSNSの「S」であることから、これらは“評判マーケティング”の領域に入るため、本レポートでいう④のソーシャルコミュニケーションが具備しなければならない説明責任 (accountability) や、応答責任 (responsibility) が十分とは言いきれない。したがって、ソーシャルコミュニケーションが展開されるメディアとアーンドメディアとは、コンテンツの意味合いやメディアとしての役割や質が異なっていることを理解した上で、混同しないよう注意が必要である。

企業自身がメディア化するならば、他のメディアを介したコミュニケーションとの相互交換・相互乗り入れ・相互対話があらゆる回路において、ますます欠かせなくなるので、コミュニケーション内容や発信・開示姿勢の整合性や一貫性がシビアに“問われる”ことを覚悟しておかなければならない。そして、その“問い”の発信源とは何か。

言うまでもなく、それが社会性であり、社会的責任であることは最早自明であろう。また、多様なコミュニケーションのプロセスと結果に応じて、レピュテーションも変化していく。その変化幅を極小化し、安定上昇できるかできないかも、一に各企業のソーシャルコミュニケーションの充実度と高度化にかかっているということを、常に意識から外してはならないのである。そして、その意識は、社長・経営理念・広報部長・広報部スタッフ・全社員のすべてに帰属する。

4 広報とレピュテーション

(1) 社会的信頼性とレピュテーション

本レポートの前々章で、「社会的信頼性の高い企業とは『世間にはこういう企業があってもいいよね』とか『ああいう会社が社会になくてはならない』と言われることで、社会的な受容・容認を受け、さらに期待にまで発展している企業のことを指し、信頼性の低い企業は、『世の中にああいう企業は存在してはダメだ』と言われ、存続どころか存在すら否定されてしまうような場合である」と述べた。

社会的信頼性とレピュテーション（評判・評価）との関係を明示すると、レピュテーションが高ければ社会的信頼性を勝ち得る、また、社会的信頼性の低い企業のレピュテーションが良好であるはずがない、ということになる。両者はイコールではないが、「あの企業（或いはあの社長）の言うことは信頼できないが、出しているモノ（商品）はそこそこ良い」との評価はあり得るし、また、複数の消費者が「あそこのモノだけは絶対に買わない」というレベルにまで態度を硬化させるケースは、余程の不祥事でも起こさない限りは、実際にはそれ程頻繁にあるわけではない。

それだけにある程度まで確立されたレピュテーションが一気に毀損するケースは、実際には稀である。むしろ、もともとレピュテーションなど大して獲得していなかった企業が社会的に糾弾されて信頼を喪失しただけのことであって、実は普段からその企業活動やビジネスモデル自体にレピュテーションリスクを抱えていたというケースも多いのである。

あえて言えば、ブラック企業やグレー企業に対して、レピュテーションを語ることは不適切であり、また無意味なのである。これらの企業はレピュテーション云々以前の諸問題に取り組むことが優先されるべきなのである。それらの経営課題を優先せずに、「我が社のレピュテーション戦略」など語ったところで、画餅に帰すだけである。

ただ、そもそも自社の評判の低下を望む企業などあり得ないはずで、企業活動の目的の一つに、“レピュテーション向上”を入れない企業はないと思われる（そう思いたい）。

問題は、その目的達成のための活動が、企図された作為的・人工的なもの（戦略）か、あるいは自然発生的なものか、ということにある。しかし、自然発生的なものも事前に予期した結果であると断言できる場合は、意図的とも言えなくもないが、これは優れてトップの理念や信念（我が道）に基づくレアなケースなのである。あえて、レピュテーション向上に関わる積極的な働き掛けをせずに、評判を獲得する“方法”というより、むしろ、自然に評判が評判を呼ぶ“スタンス”といった方が妥当である。

(2) イメージとレピュテーション

レピュテーションと（企業）イメージもまたイコールではない。確かにイメージは創出さ

れたり、場合によっては演出されたりして、抱かれ（抱かせ）るものであり、レピュテーションは、当該企業の活動（action）や振る舞い（behavior）、態度（attitude）などによって、長期にわたって獲得されていくものである。したがって、レピュテーションとは各ステークホルダーが他人からの影響や強制ではなく、その企業に対する自己認知の集合体であり、その認知から与えられた評価であり、また認知から選好された行動（例えば、購買）パターンと、その結果の集積したものである。

しかし、イメージとて、先に述べたレアケース（自然発生的）と同様、創出意図・演出意図がなくても、あるいは意図がないことによって、プラスに抱かれることも十分あり得る。また、社会的信頼性との関係と同様、“好イメージで低レピュテーション”な企業、逆に“悪イメージで高レピュテーション”な企業も考えにくいし、現実的に見かけることもない。好イメージが社会的にも定着していれば、高い評判も獲得しているはずである。

ただ、「イメージが壊された」とか「イメージダウンした」場合や、「レピュテーションが毀損（劣化）した」とか「評判倒れだった」などと言われる場合は、ともに期待されたものや当然視される水準と、実態・実像・実質との乖離を見せつけられることで、ショックを受け、失望させられるパターンがほとんどである。その場合、事実その通りだったとしても、その印象や評判が変化する“契機”というものが必ずある。

危機管理の上では、その“契機”後の対応の良し悪しや巧拙がカギを握ることは言うまでもない。対応が良ければ、イメージ回復にも、レピュテーションの再構築にも、段階的に繋げられるのである。したがって、この両者をあえて細かく定義することは、実際にはあまり馴染まないかもしれない。ただ、「イメージ先行」とか「イメージだけがどんどん膨らんだ」などと他者から指摘されたり、当事者が反省する分だけ、期待と実態との間に生じた乖離についていえば、イメージの方が“振れ幅”が長いだけに、レピュテーションより距離感がある。

何れにしても、レピュテーションやイメージが相乗効果を上げたとしても、その集合体は、実質や実態の集合体と大きく乖離することなく、適切な距離感を維持しておくことが重要である。この両者（両集合体）は、例えば、遠心力と向心力や、引力と斥力のように、相互制御し合い、微妙かつ絶妙なバランスを保っていかなければならないのである。

雪だるまにお湯を掛けたら、中身は小石だったなどということがないように、必要以上の厚化粧は不要なのである。

ただ、そのために両者の乖離を認識するためにギャップを把握する必要性がよく指摘されているが、実質・実態に関する厳しい見方やマイナス情報にバイアスがかかってしまい、正確に社内に伝達されないことが起こり得るのである。そうなれば、その距離感を過少に評価・誤算してしまい、正確なギャップの把握など、とてもではないが覚束ない。

組織として必要なところに、必要なタイミングで、必要なことを伝える広聴・傾聴のルートと窓の確保と整備が如何に大事かということである。

一方、レピュテーションは企業にとっては「資産」でもあるので、たとえ、毀損・劣化

しようとも、ゼロやマイナスにならないように、普段から資産をコツコツと貯めておくことが重要である。しかし、イメージ同様、あまりに実態を上回る資産規模は、ダメージ耐性の強化のためには推奨されるが、逆に過剰資産がリスクにならないように注意を払う必要がある。レピュテーション資産は優良資産でなければならない。身の丈に合ったレピュテーションで、「足るを知る」という方針も一つの賢明な選択肢である。

また、さらにレピュテーションを考えていく上で、ステークホルダーとの関係を整理しておきたい。先にも触れたブラック企業の場合、そのような評判はどこから発生するのだろうか。まずは、従業員（退職者含む）からであり、次いで、顧客であろう。その後、ブラック企業とのレッテルを貼られ、やがて社会的に“認定”されることになる。これが、本当に“云われなき中傷”であるならば、現実の数字や証言として、表れてきている退職率の高さや、拘束労働時間の長さとそれに見合う残業手当がないこと、さらに、メンタルヘルス面の問題を先送りしていることなどを積極的に改善・解決し、開示していくことが何よりも重要である。ここで、「これが当社の人事政策であり、次代のリーダーたる人材の育成法なのであって、厳しい競争環境のなかでの生き残り戦略でもある」とのもっともらしい、かつ太ましいコメントが発せられそうだが、これは本レポートの核となるキーワード“社会性”と最も遠く離れた立ち位置である。そもそも、不満としては社内限定されていたレピュテーションが社外に流出・拡散してしまうわけだから、上記コメントからはリスク感性が決定的に欠けている。

ブラック企業問題は、主に若年層・若手社員を対象としているが、リストラに関わる労務問題になると、世代の垣根は取り払われる。例えば、優先して整理・解雇される非正規社員と正規社員とでは、当該企業に対するレピュテーションに差が生じるのは当然である。

また、正規社員であってもリストラ局面で、本社に残る者と関連会社や子会社に出向・転籍される者の間においても同様である。しかし、リストラやスリム化に対する株主の評価は、それらとは本質的に異なる。競争力や企業価値を向上させれば、株価が上昇し、彼らは当然のことながら歓迎し、レピュテーションを向上させる。M&Aに際しても、同様の構図が見られるであろう。但し、ここで言う“企業価値”とは、限りなく株主価値に近いものであり、“企業の社会的価値”とは、イコールではない。

また、リストラ等により人員が減少すると、特にベテラン（のスキルやノウハウ）の流出も起こり、その企業の製品の品質や安全性に疑義が生じれば、顧客からのレピュテーションは低下する。

このように、一企業の方策・決断は、ステークホルダーの属性によって、レピュテーションを変化させるのである。これらの問題は、もちろんステークホルダー間の利害調整に深く関わるものであるが、それ以上に競争力の源泉をどこに置くかという企業姿勢の本質を問い掛けている。同時に、レピュテーションの源泉も、またどこにあるのかを見誤らないために必要な問い掛けでもある。

以上述べてきたイメージとレピュテーションの機能や構造の特性を十分把握しながら、

この両者の連動性・連続生起性と相補性・相関性に対しても意識を高度に、そして鋭敏に研ぎ澄ませて、いつでも広報コミュニケーションに転化できるようにしておくべきである。

(3) 広報活動とレピュテーション

さて、先に「レピュテーションとは、各ステークホルダーの認知の集合体である」と述べた。この「認知」を完成させるものとは、一体何であろうか。もちろん、それは企業発のコミュニケーションである。本レポートではこれまで、幾度となくソーシャルコミュニケーションの重要性を説いてきた。そして、ソーシャルコミュニケーションこそが、広報コミュニケーションの王道たることも説明してきた。

影響力や信頼性において、若干の疑義が呈せられてきてはいるものの、未だに企業の大ステークホルダーを到達対象の大部分としてカバレッジする機能を有するのは、既存のマスメディアからの情報である。ネット上の話題や言説の大半がマスコミ報道を元ネタにしている現状から見ても、それは明らかである。

したがって、企業にとっては平常時も、緊急時も、如何に適切で正当、かつ誠実で真摯な、質の高いメディア対応をすることで、各ステークホルダーに正確な情報を届けることによって、最終的には、彼らの「認知」に委ねることになる。

各店舗や販売現場等でクレームが発生し、その対応に不備があったとしても、また、企業が問題のある取引先を抱えているとの噂が流れ、それがネット上に波及したとしても、まだその段階では一部のステークホルダーだけの関心範囲に留まり、そこで解決・収束する場合も少なからずある。したがって、それらの事実を関連当局が正式に公表したり、マスコミ報道にエスカレートしない限りにおいては、実は大ステークホルダーのレピュテーション形成にまで波及・作用することはほとんどない。

また現状、レピュテーションリスクといわれているもののほとんどは、風評リスクである。風評とレピュテーションは本質的に異なる。風評はその発生時点では、「どうやら、ああらしい」、「こうらしい」といったレベルで、別段悪意がなくても、結果として悪い方に、つまり、“風評”から“風評リスク”に転化しやすい。

もちろん、当初から悪意に満ちたものもある。特に、ネット風評と呼ばれているものの中には、云われなき誹謗・中傷などが含まれる。それらの悪意ある風評に関しては、その風評を生じせしめ、成り立たせる要因と背景を分析することが重要である。

その風評が発生した背景・経緯・心理・動機（不安・不満・焦燥・偽善・差別・歪曲・排除・攻撃など）と誹謗・中傷のメカニズムを客観的に分析し、その影響力と波及力を予測することによって、正しい反応・対応を選択すべきである。それらが悪意ある噂でしかなく、全く真実と懸け離れたものであるならば、正々堂々と証明・反論・説明すれば良いのである。

但し、一つ気を付けなければならないのは、そういった当方の声に真摯に耳を傾けてもらえるかどうか、実はその時点までにその企業が獲得したリスクコミュニケーションの

結果・蓄積としてのレピュテーション（既存メディアとネットメディアの総和）に係わっているのである。具体的に言えば、真のファン層や理解者の獲得割合に係わっているのである。

つまりは、その時点までの広報コミュニケーションの質と信頼性に依存しているわけである。したがって、そのときの選択ツールは事象のスケールやテーマの特性に応じて、SNSでも、既存メディアでも、どちらでも良いのである。相応しいと判断したものを選べば良いのである。但し、社会的インパクトが大きく、クライシスコミュニケーションの段階に達した場合には、既存メディアをスルーすることは非常に危険である。何故なら、一方的な予断と手順を踏まえないことへの批判を生みやすいからである。

東芝のクレマー事件を想起するまでもなく、ネット上の炎上から、既存メディアを巻き込む“大炎上”に発展させてしまうと、まさにレピュテーションは根本から毀損される。

このとき、“炎上”レベルでも、“大炎上”レベルにおいても、レピュテーションの挙動を制御し、行方を左右するのは、広報のソーシャルコミュニケーションであるとの基本認識を外してはいけない。炎上が延焼して、全てが焼き尽くされることがないように、火の手の勢いをコミュニケーションでコントロール可能ならしめるスキルと体質を獲得することが、企業の存続性優位を保証するのである。

（４）広報リスクとレピュテーション

従来の広報リスクは、その企業の広報力・広報レベル・広報センスに起因する原因がほとんどであった。例えば、広報の専任セクションがない、トップの広報マインドが低い、情報開示姿勢が消極的などといった要因である。そういう企業は、自然と（必然といっても良い）記者から敬遠され、取材もされず、同業他社やライバル企業に比較して、極端に露出が少ないという傾向が見られる。これでは、PR 効果を期待することは、土台無理な話である。なかでも、商品 PR には熱心だが、自社にとって不都合な話しになると、黙りを決め込むといった広報態度を見せる企業が少なくない。これらが担当記者間の中でマイナスのレピュテーション連鎖になることは、必定である。

マスコミ報道が全ステークホルダーにリーチするというカバレッジ機能と効果を理解しないままに、変にマスコミに抵抗しようとするために生じる典型的な広報リスクである。

逆に、それらを十分に理解している広報マインドの高い企業は、自社関連記事の露出の定量面（広告費換算など）だけでなく、その論調の好意・非好意などの定性面も分析して、自社の広報活動の効果測定をしている。それらの広報活動の集積がレピュテーションを左右することを経験値として理解しているのである。

また、これらの広報活動を反映したレピュテーションが「企業イメージ調査」などを含めた、各種ランキングものに確実に影響していることは言うまでもない。各種ランキングで、自社が常時下位に甘んじている現状に対して、平然としていられるトップはまずいないだろう（“各種”というところに留意して頂きたい）。また、どのような切り口の調査で

あれ、なかなか上位に浮上できない、逆に、ワーストランキングであれば、上位にランク付けされてしまうことへの不満や憤り、あるいは羞恥といった感覚を持たないトップもないであろう。

そこで、自社の広報効果測定をする動機に繋がるのだが、これがまた難しい。広告効果測定のような定量化が馴染まないばかりでない。広告の場合は、AIDMAの各段階レベルの目標に応じた効果達成度合いを測定できるが、これは測定対象が消費者である。

一方、広報の場合は、読者・視聴者の態度決定への効果達成度合いを測定することは困難を極める。ましてや、既存メディアの影響力の低下やネットメディアの台頭がもたらす全メディアの相互干渉の環境のなかで、変数・パラメーターを抽出・選択するのは至難の業である。

しかし、自社のレピュテーションを継続的に獲得していくためには、広報コミュニケーション活動は不可欠のものである。そのためにも、多様かつ複合的な側面から広報効果を測定する試み自体はなされるべきであろう。本章の冒頭に「社会的な受容・容認を受け、さらに期待にまで発展している」企業の社会的信頼性が高いことを再掲したが、この発展プロセスは実は“期待”実現レベルではあるが、そのままゴールに行き着くわけではない。

さらに、その後の発展形態に“社会的尊敬”の実現レベルがある。それはレピュテーションの究極的形態とも称すべきものであるが、広報のソーシャルコミュニケーション（事前説明と事後説明の両方を充足し、さらに双方向であることを満たしている）なくしては、望むべくもないレベルなのである。つまり、広報のなかに、ソーシャルコミュニケーションの要素が皆無であることが、最大の広報リスクなのである。

5 広報とコーポレートガバナンス

(1) ガバナンス不備となる要因

これまで、主に「社会的信頼性」をキーワードに広報コミュニケーションの社会性、即ち企業の社会性について述べてきた。この“社会性”を担保しなければ企業の存続はあり得ない。企業コミュニケーションもまた、この“社会性”がなければ成立しない。

したがって、社会性を充足させた企業コミュニケーション、特に広報コミュニケーションが企業の社会性の発現の基盤となる。

この実現された“企業の社会性”には、「社会的」なるものが横溢しており、「非社会的」、「反社会的」な要因が入り込む余地はない。それ故「社会的信頼性」が、まさに企業存立のキーワードとして当て嵌まるのである。また、社会的信頼性はレピュテーション形成の出発動力要因でもあり、獲得すべき目標にもなるのである。

さて、社会的信頼の構築、あるいは社会的信頼の回復を目指していながら、ガバナンスが機能しない、ガバナンスが効かない状態ということは、企業として致命的といえる。

企業不祥事その発生プロセス・進行プロセスにおいて、リスク管理体制・コンプライアンス体制・内部統制システム等をすり抜けてしまえば、コーポレートガバナンスが健全経営の「最後の砦」とならざるを得ない。最後の砦といっても、それが万全という意味ではない。

ただ、不祥事の実態やその関連情報にすり抜けられてしまった上記三つの体制やシステムが、あくまでも、内部管理や内部監査の範疇であるのに対し、ガバナンスは、特に外部たる“株主の眼”から見た統治形態である。つまり、企業の所有者による経営の委託者への監視である。因みに、会計監査も外部監査ではあるが、監査の範囲は自ずから制約されている。

「最後の砦」すら、不祥事に易々とすり抜けられてしまうようでは、その企業はそもそも社会的信頼を勝ち得ようとの意志がないものと判断されかねない。

一方で折角、ソーシャルコミュニケーションの中核たる広報コミュニケーションによって、信頼性獲得活動を継続しているのに、他方で、危機管理体制全般、あるいは各種の危機管理システムが作動しない、もしくは、各種システムにもともと不備や欠陥があるということでは、極めてアンバランスな状態と言わざるを得ない。何故なら、それまでに遂行されたコミュニケーションのコンテンツ自体がそのアンバランスな状態の上に立っていたということで、不信感を生じさせてしまうからである。

この場合、広報コミュニケーションは、二重の意味で辛苦を味わうことになる。つまり、リスクマネジメントとクライシスマネジメントが連結したトータルの危機管理プロセスのなかで、前者で遂行されたリスクコミュニケーションに対する不信感のみならず、後者のクライシスコミュニケーションにおける不信感払拭という目的にとって障害となり、記者会見含めた広報コミュニケーションに、より大きな負担がかかり、当然説明責任の範囲も

拡大せざるを得なくなるのである。特に、「当社のコーポレートガバナンス体制」のなかで、委員会設置会社であることや社外取締役の導入などを開示していた企業は、それらの制度が効かなかったことを露呈し、“お飾り”だけだったのではないかとの疑念を生じさせてしまう。

(2) ガバナンスの社会的意味

ここにコーポレートガバナンスにとっても、コミュニケーション、特にソーシャルコミュニケーションが介在する余地と関与する可能性が広く見通せる。広報とコーポレートガバナンスがどう関係するのかとの指摘もあるだろう。もちろん、形式的には「コーポレートガバナンス報告書」の作成・開示が関係してくる。そしてその内容、つまり、株主の状況、取締役会や監査役会の状況と構成（社外取締役や独立役員の有無・比率）、委員会設置会社かどうか、ストックオプションの導入や役員報酬の開示状況、さらには株主総会やIRの実施状況などを積極的に開示していくことはガバナンスを実効性あるものにしていくためにも、不可欠なコミュニケーション活動といえる。

企業が経営上の失敗や失策をしたり、不祥事を発生させてしまえば、自己反省もするし、自浄作用もそれなりに作用するだろう。そのために、各種のルール・規程・マニュアル類も整備されているはずである。さらにその後、前述したようにガバナンスが最後の砦として構えているはずである。

ところが、そのガバナンスが効かない、何故か。最後の砦に行く前に、ルール等が形骸化したり、それルール自体を無視する、あるいはその効力が及ばない聖域が存在することなどによって、効果を上げるべく導入した各種の仕掛け・仕組み（リスク管理体制・コンプライアンス体制・内部統制システム等）が機能していないということだ。

そのような背景を考えた場合、企業統治の状況や実態に関する情報開示というパフォーマンス以上に今、ガバナンスに求められているのはソーシャルな視点なのである。

そのソーシャルな視点を提供するのは、当然のことながら企業の内部ではなく、外部の眼である。それでは外部とは誰か、もちろん社会である。より詳しくいえば各種・各層の社会構成員ということになる。企業もまた社会の一構成員であるが、企業統治に関しては当事者であるから、外部関係者から多様なコミットメントを受ける。その多様なコミットメントを、如何にガバナンスにフィードバックしていけるかが重要なカギとなる。ここでいう外部関係者とは、要するに利害関係者のことである。利害関係者とのより良き関係構築を目指すステークホルダー・リレーションシップ・マネジメント（SRM）の観点から、コーポレートガバナンスを再構成・再構築するのである。

それは、“効かない”ガバナンスから、“効く”ガバナンスへ移行するためのものである。

株式会社なのであるから、所有者である株主の眼を意識する、また株主から監視されることで十分ではないか、そのためにストックオプションを導入し、また社外取締

役も設置しているのだから、との意見が聞こえてきそうである。

しかし、今や短期保有の株主・投資家が多いことも事実であるし、買い越しの多い外人投資家は、ほとんどが売り越しも多い投資ファンドでもある。また、ストックオプションの付与による自己利益の増大にしか関心を示さない役員が増えたり、著名人が一人で十数社の社外取締役を兼任するなどの弊害も目立ってきている。つまり、株主だけの監視・株主の眼だけでは、コーポレートガバナンス上、限界があるのである。

「企業」が「社会の公器」であるならば、「企業統治」にも社会性が帯びるべきである。そのためには、「株主の眼」に偏在しない“マルチステークホルダーの複眼”が要請されるのである。

つまり、ここでも前章で述べた、レピュテーション形成における「ステークホルダー間の利害調整」に“社会の眼”が必要であるということと同様の論理が存在することが確認される。但し、ここで言う“社会性”とは、政治的ポピュリズムに類するものではなく、“社会的安定”、“社会的バランス”、“社会的調和”、“社会的秩序”、“社会的公正”などに資するものであることは、所与である。

かつて「会社は誰のものか」との議論が沸き起こった。確かに法的には株主のものである。しかし、大企業では株主が何千人も、何万人もいることを考え合わせれば、あまり現実的な議論ではない。それには「会社は何のためにあるのか」が同時に問われなければならない。ただ、その答えは簡単である。会社は世のため人のため、つまり、社会のために存在するのである。これは至極当然の帰結である。

何故なら、企業もまた社会の一員であるという事実以上に、大きな社会的存在であり、“社会の公器”でもあり、さらに、多くの企業が企業の社会的責任（CSR）活動を展開しているからである。

これらのことから、企業が社会のために存在することは明確かつ容易に理解される。そして、社会的存在である企業を監査するのは株主だけでなく、社会（構成員）全体で統治する必要性と合理性が導き出されてくる。

（3）ソーシャルガバナンスという考え方

前項で、社会監査（ソーシャルオーデッド）と社会統治（ソーシャルガバナンス）の導入の道筋を描いた。特に、企業不祥事は結果的に“社会に迷惑を掛ける”し、社会的コストを上昇させるため、ソーシャルガバナンスの視点が不可欠なのである。

まずは、ソーシャルガバナンスの考え方を整理したい。企業不祥事が発生するということは、その企業のガバナンスが効かなかったということと同時に、社会の要請や期待や信頼に応えられなかったということである。それらの社会的要請に敏感であるためには、絶えず外の声に耳を傾ける必要がある。

企業体という組織が、どうしても内向きにならざるを得ないのは不可避としても、自社の各ステークホルダーとのリレーション強化は図っていかなければならない。そ

のリレーション強化のプロセスで、利害関係者間の諸利害を調整しなければならないのだが、多様な利害の調整だけに止まらず、彼らの意見や要望、場合によっては、助言なども“社会の声”として、吸収していくべきなのである。従業員・株主・顧客・取引先・マスコミ等々、内なる外の声、外なる内の声、あるいは声にならない声に真摯に向き合い、傾聴するのである。これらの“社会の声”の集積が、社外取締役をも補佐するのである。要は、しがらみや特定権益に対する距離感が多様な各ステークホルダーの声を吸い上げることによって、リスク情報を無視しない枠組みを作ってしまうと、**“ガバナンスが効かない”**などということはある得ない。

その枠組みさえあれば、社会から自社がどのように見られているかについて、無頓着ではいられなくなる。それらの多様なステークホルダーは、まさに社会の各構成員に該当する。ステークホルダー・リレーションシップ・マネジメント（SRM）が対象とする利害関係者は、マルチである。つまり、マルチステークホルダーが相手であり、これには他社のステークホルダーまで含まれるのである。

ソーシャルガバナンスの統治主体たる社会の各構成員の方も、実はこのマルチステークホルダーに見事に対応している。そうしたなかで、特定利害関係者は自らの利害ばかりを主張するだけと考えるのは、最早古い考え方であり、短絡的である。

各企業が CSR を遂行するのであれば、それぞれの企業の各ステークホルダーも CSR 活動に賛同・協調すべきであり、また各々の立場でソーシャル・レスポンシブルに振る舞うべきなのであり、“社会的安定”や“社会的バランス”などの実現や回復に貢献すべきなのである。

（４）広報コミュニケーションの役割

現行の社外取締役制度もソーシャルガバナンスを補強できる。なにも、有名企業の社長・会長経験者や弁護士・会計士、大学教授、あるいは官僚 OB だけでなく、労組や消費者団体、各種 NPO、さらにはマスコミ関係者など多様な分野に多様な人材がいるはずである。とりわけ、自社に対してシビアな見方を提供してくれる人を身近に置くことは、不祥事の未然防止や再発防止に役立つし、事実を隠蔽する動機や意図を持つことを許容しない。また、誤解や先入観を持つ人でさえ、その人を理解者に変えることができれば、同様の意見を有するより多数の人の態度をも変容させることができるかもしれない。政府の各種審議会のメンバーなどになることも多い新聞社の論説委員などのマスコミ関係者を社外取締役として迎え入れることも一案である。

それが不可能であっても、新聞・雑誌の論調には目を配るべきである。事実誤認や先入観に基づく報道に対しては、間違いを指摘した上で、正々堂々と反論すべきだが、もっともな批判・指摘に対しては、謙虚かつ真摯に耳を傾けるべきである。

そのためにも、普段から広報活動を積極的に推進すべきなのである。そして、広報コミュニケーションの内実が、優れてソーシャルコミュニケーションであることを肝

に銘じ、単なる商品 PR だけに偏重しないよう、情報発信ネタのバランスに考慮し、併せて広聴活動も展開すべきである。

幅広い取材領域と取材経験を有するマスコミからの広聴活動は、社会の声・社会の眼を社内に取り入れる第一歩である。そのような忌憚のない意見を言ってくれる記者人脈を作るのも広報コミュニケーションが有する社会性の一つであり、歴代の広報部スタッフが引き継ぐべき無形資産ともいえる。

さて、各ステークホルダーとの良好なリレーションシップは何によって形成されるか、言うまでもなくコミュニケーションによってである。

ステークホルダー毎にコミュニケーションの主体となる部署(カウンターパートナー)は異なり、広報部はあくまでもマスメディアを相手としたコミュニケーション活動の担い手である。ただ、新聞を読み、テレビを見るのは特定のステークホルダーだけであろうか。視聴率や発行部数が低下しても、そんなことはあろうはずもない。全てのステークホルダーが頻度や所要時間の多寡はあれ、マスメディアに接触し、その見方に多少なりとも影響されている。

したがって、第一義的には、社内の各部署がそれぞれ特定のステークホルダーを対象として、リレーションを構築(即ち、コミュニケーションを継続)しているが、広報コミュニケーションは、その全ての視聴者・読者たる社内外の各ステークホルダーに対してフォローする責任がある。また、広報コミュニケーションはその社会性においても、影響力においても、コーポレートガバナンスの強化に寄与しなければならないし、寄与できる領域が少なくない。

それに関連して、もう一つ“社外の眼”を取り入れた広報コミュニケーションが担うべき重要な役割を指摘したい。それは、組織としての“自浄作用”、“自浄能力”の強化である。組織内に沈澱する澱みが溜まり、積年に渡って堆積しているのであれば、自浄作用にも限界があるだろう。さらに、組織自体がクローズドな社風であれば、尚更である。広報コミュニケーションにオープンさが欠かせないのは言うまでもない。

“自浄作用”、“自浄能力”というものは、コーポレートガバナンスにとっても必要な機能である。ここに広報コミュニケーションとガバナンスの親和性があるのである。

さて、各ステークホルダー間の利害調整は、やがて利害調和となり、さらに社会調和にも繋がる。社会と調和する企業は不祥事を起こさない、それがソーシャルガバナンスが有するソフトパワーであり、ソーシャルガバナンスの真髄なのである。

(1) CSR とは何か

本レポートでは、これまで広報コミュニケーションの中核たるソーシャルコミュニケーションを基軸に、企業と広報に関わる社会性や社会的信頼性について、多様な視点から論じてきた。その進むべき方向性に対する一つの提案が、前章で取り上げた「ソーシャルガバナンス」という考え方である。これに近似的な概念として、「ソーシャルリスクマネジメント」や「パブリックリスクマネジメント」、あるいは「リスクマネジメント的公共政策」といったものがあるが、これらの関係性については、何れまた別の機会に稿を改めたい。

もともと、CSR と広報の関係でいえば、社会貢献や社会的責任を PR することに対しては、賛否両論があった。陰徳ともいうべき行為をわざわざ PR するのは如何なものか、との意見が結構根強かったのである。ただ、企業活動全体に対する情報開示の要請が高まるなかで、社会的責任活動の内容や成果を開示するのも、また一つの社会的責任であるとのコンセンサスが醸成されてきた。それが、今や「統合報告書」という形態にまで発展している。

さて、企業と広報に関わる社会性や社会的信頼性について論を進めるということは、自然と企業の社会貢献や社会的責任に言及せざるを得ない。CSR という言葉も、やや結論を急ぐかのように幾度となく使用してきた。例えば、第 3 章「広報とメディア」では、以下のような二つの文章を記した。一つは、『・・・この文脈から、ソーシャルコミュニケーションは、自然と social responsible な状態やレベルの実現を志向する。あえて、CSR と言わなくても、そうならざるを得ないのである』、二つ目は、『・・・以上を踏まえた上で、CSR コミュニケーションと表現した場合、具体的な CSR 活動や、CSR に対する各企業の考え方についてのコミュニケーションのことを指す以上に、そのコミュニケーション自体、その有り方・在り様が CSR 的にならざるを得ない、という意味に解釈すべきなのである』と。

この二つについて、改めてここで解説することはしないが、要は、現実論は一旦横に置くとしても、あくまでも議論の“前提”に関わる問題を含んでいることが理解される。

その“前提”とは、企業目的は社会目的に合目的的であり、企業は社会的存在であり、反社会的存在ではないということである。

そこから、企業コミュニケーションは社会的（ソーシャル）コミュニケーションであり、反社会的コミュニケーションではないという命題が導き出される。企業の社会的責任（CSR）を果たすことが、“社会目的に合目的的である”ことは論を俟たない。

近年、M.ポーター教授が提唱している CSV（Creating Shared Value）とて、同じことである。「共通価値の創造」にしる、「社会問題の解決」にしる、“社会目的に合目的的である”ことに相違はない。むしろ、これに加えて、“かつて存在し、大切にされていた共通価値”の毀損をもうこれ以上進めないという了解（社会的合意）も含めるべきであろう。

(2) 社会的存在と反社会的存在

ここで一旦、前項で横に措いた現実論に戻ろう。実際には、全ての企業が社会的存在、あるいは、“社会の公器”と呼ぶに相応しい存在かどうかは、実は甚だ疑問である。フロント企業や詐欺的商法をビジネスモデルとする企業群は、まぎれもなく反社会的存在である。

また、近年では労務環境が劣悪で、従業員の定着率が極端に低い企業などが「ブラック企業」などと呼ばれていることについても、触れてきた。一つ一つの個別ケース毎に、因果関係が確定しない限りは、明確な論評は避けなければならないが、仮に、当該“ブラック企業”が統合失調症やうつ病などの精神疾患に罹った多くの若者を「社会」に戻し、送り出すプロセスがすでに循環し始めているなら、明らかに社会的コストも、社会的リスクも増大していることになる。

さらに、重厚長大型の装置産業やその周辺産業でも、これまで何度となく独占禁止法に抵触し、公正取引委員会から再三の注意や勧告を受けている業界もあるし、また、直近では、多くの著名大企業でリストラ用の『追い出し部屋』の存在が問題となり、社会的批判を浴びたことは記憶に新しい。

このように見てくると、表現は厳しくなるが、その存在や活動、それ自体からして反社会的存在である企業と、反社会的行為（業界の慣習）から逃れられない一部の業種・企業がともに少なからず存続しているという現実がある。その上、と言うより、それにも関わらず、それらの企業はある意味では、素知らぬ顔で継続して HP 上で、自社の取り組む CSR 活動を謳っているのである。このような感覚は、あまり話題になることはないが、社会的信頼性の観点からいえば、常識を疑いたくなる面もある。

それでも、なお存続できるという事実は、反社会的存在である一部の企業群を除いては、その企業が自らの“社会的価値”の全てを喪失したわけではないということを物語っており、所謂、ゾンビ企業でない限り、再起・再建への期待が残存している証明ともいえる。

さて、CSR を標榜する全企業のスタンスには、CSR の S、即ち社会（society 若しくは social）に対する捉え方に基本的な方向性の違いが見えてくる。それは社会的責任（SR）の果たし方に対する捉え方の違いでもある。

一つは、これまでの CSR 活動の延長線上のものであり、環境問題への取り組みであったり、BOP（bottom of the pyramid）ビジネスに見られるように、自社の経営資源・事業領域を活用した上で、社会的課題を解決していこうとする立場・潮流である。

この場合には、社会的不公正や経済格差に対する何がしかの問題意識が共有されており、また CSR 活動の対象としては、国内外を問わないという特徴を持つ。提携する NPO・NGO なども多国籍である。

もう一方は、企業の社会的責任を発揮する領域を市場経済メカニズムのなかに限定している立場である。したがって、社会的不公正や経済格差に対する問題意識は希薄であり、“国益”としての国際競争力の維持と向上に重きが置かれている。そこでの合言葉は、「このままでは日本経済も日本企業も、世界から取り残され、やがて沈没する」というやや脅迫めい

た言葉が多用される。

したがって、こちらのグループは自ずとグローバル経済を推進する立場となるため、事業拠点も、従業員も多国籍化していく。これは、例えば「モノ作り国家、日本の自信を取り戻そう」というスタンスとは、明らかに方向性が異なるものである。

この後者の立場を CSV に当て嵌めると、CSV が標榜する「共通価値の創造」が、最終的に誰と誰にとっての「共通価値」なのかという議論を招くだろう。

筆者はかねてより、その対象がグローバルであれ、ドメスティックであれ、CSR の真髄は、“社会の劣化防止”にあると主張してきた。“社会の劣化”の前段階として、格差の拡大が止まらない状態が横たわっていることは、誰に眼にも明らかである。それ以上に、産業革命以来の歴史が証明するところである。“社会の劣化（精神の劣化と呼んでもよい）”が止まらず（止められず）に進んだ場合、企業はそのような社会において、CSR 活動どころか、本業の事業活動さえ、ままならない状況へと追い込まれるのではないかとさえ、危惧される。

（3）自分の足元～自国社会への貢献

社会的責任の果たし方や、その活動領域に二つの方向性の違いがあるにせよ、最終的には、まずは何はともあれ、自国の社会の不公正や病理が取り除かれることを“サポート”して、社会的問題を解決していく方針と態度を堅持することが CSR の基本であり、CSR の理念であるべきである。いくら“社会の公器”であっても、民間企業が公共政策を担うわけでは、もちろんない。だから、“サポート”なのである。企業が「健全な社会」のなかに存在し、「健全な社会」のなかで事業を展開し、それを通じて、「健全な社会」の維持・発展に資する。当たり前のサイクル、当たり前の“かたち”ではないだろうか。また、このサイクルのなかには、多様な感謝の気持ちが込められているべきであろう。

不合理や不条理、あるいは無慈悲、さらに言えば自覚や覚悟のない無責任で未熟な精神の蔓延、いじめや根拠のない攻撃を楽しむ幼児的感覚、いわれなき差別の助長、貧困の拡大等々の社会的諸問題に対して、企業が目を瞑りコミットメントしない、あるいは自らがそのような問題発生の端緒・契機・誘因・温床になっているなどという構図や状況は許されるべきではない。そのような企業や企業のトップは CSR など口にすべきではない。また、CSR によって企業や業界の固有のリスクを覆い隠そうとする心理が働けば、それはただリスクを増大させるだけである。

企業が社会的諸問題に対する解決策を、事業を通じて提示・提供していけるのであれば、それはもちろん賞賛に値することである。社会的問題とは、社会全体が抱える問題であると同時に、社会の一部が抱える問題であったとしても、社会全体がその問題を十分に認識しており、またその解消や解決を望んでいる事象のことである。

社会の一部を構成する企業が CSR 活動を推進しているという事実は、同様に、社会の一部を構成している、その企業の各ステークホルダーもその CSR 活動を支援・賛同していることを伴わなければならない。さらに言えば、その企業の非ステークホルダーもまた、社

会の一部を構成する者として、同様に支援・賛同しているはずである。

つまり、それは当然のことながら社会による企業評価につながるものであるから、当該企業の各ステークホルダーからの評価と非ステークホルダーからの評価は、社会全体に蓄積された当該企業のレピュテーションということになる。

実は、ここに「統合報告書」の意味もある。財務情報・非財務情報含めた「統合報告書」は、当然のことながら、株主などの特定ステークホルダーだけでなく、全ステークホルダーに向けて出される報告書である。

さらに、それが HP にアップされたり、マスコミに配布されたり、マスコミから関連取材を受けたりすれば、非ステークホルダーも含めた社会全体へとその情報は行き亘る。

この「非」も含めた広義のマルチステークホルダーへの情報開示・説明責任がコミュニケーションとしての CSR であり、また CSR コミュニケーションに外ならない。

そして、本章の冒頭に再掲したように『・・・そのコミュニケーション自体、その有り方・在り様が CSR 的にならざるを得ない』からこそ、CSR コミュニケーション足り得るのである。ここに、ソーシャルコミュニケーションを中核とする広報コミュニケーションが、CSR コミュニケーションに深く、積極的にコミットメントしていくべき整合性と道理が導かれるのである。

第3章「広報とメディア」では、以下のようなことにも触れた。即ち、『企業自身がメディア化するならば、他のメディアを介したコミュニケーションとの相互交換・相互乗り入れ・相互対話は欠かせなくなるので、コミュニケーション内容や発信・開示姿勢の整合性や一貫性がシビアに問われることになる。そして、その問いの発信源は何か。それが社会性であり、社会的責任であることは最早自明であろう』と。

企業のメディア化がどの程度まで進むかは、現時点では不確定であるが、自社に対する厳しい指摘や批判の声にも、あえて耳を傾けるという基本姿勢を踏まえ、さらにそれを超えて、社内にジャーナリスティックな眼まで移植することは、さすがに不可能であろう。

企業が社外との応答頻度を高め、十分な説明責任を果たしていると自認しているとしても、多様多彩なジャーナリスティックな眼を導入し、それを常に近場に置きながら、そのような評価の眼や声に真摯に向き合い、誠実に対応していくという「広報の基本」自体は、何ら変わるところはない。この連携的距離感（社内の眼と社外の眼の一致）に、広報と CSR の関係と発想が凝縮されているとあって差し支えない。ただ、このときの“近場”の眼や声の主が、既存のマスメディアのままであるかは、これまた予測が難しいところである。

最後に、本章の原理原則として押さえておきたいことがある。それは、誰かの犠牲や不幸を前提とした成功や繁栄は、CSR 的ではないということである。

企業のグローバル化が進むと、その企業の国際競争力は維持できるかもしれない。それによって、その企業の従業員の幸福も実現するかもしれない（そのときの従業員は当然多国籍になっているであろう）。しかし、その企業が元の国籍を有するところの母国（企業の出生地・発祥地）の国民の幸福には直結しないのである。この国民とは言うま

でもなく「社会を構成する」大部分なのである。

おそらく、グローバル企業は各国において、“勝ち組”なのであろう。近年、多くの国で格差が拡大していることは、広く知られていることである。直近では、多くの多国籍企業がタックスヘイブン（租税回避地）を過剰過ぎるほど、利用・活用していることも報告されている。新しいCSRの着眼点がここにある。

(1) コントロール対象としてのメディア

本レポートの第2章「企業の基本的スタンスとしての広報」で『“宣伝”という言葉の響き、そのイメージに内包される二つの側面、即ちマーケティングと情報操作やプロパガンダに関しては、それぞれ本レポート内で章を改めて取り上げる…』として、マーケティングとの関係に関しては、ある程度そこで詳述できたが、後者に関しては、本章まで持ち越すことになってしまった。非常に重要なテーマなので、広報（宣伝）－メディア－受け手（読者・視聴者・国民）のトライアングルのなかで考察していく。

時の為政者が自らの進める施策に対する賛同と合意を得たいと欲するのは、古今東西変わらない。また、そのときに彼らにとって、その目的に対し最も効果を発揮する手段は、言うまでもなくマスメディアである。

「マスメディアは、公正中立・不偏不党を旨としているのだから、為政者に都合よく利用されることはないはずだ」と考えたいところではある。だが現実には、公正中立や不偏不党などあり得ない。社論を掲げ、論説を展開する以上、さらに、どの政党やどの国に対してシンパシティックであるか、逆に敵対的であるか、あるいは腰が引けているかなどの独自の立ち位置を堅持している以上、各社ともメディアとしての特色・特徴を有するのは当然のことである。そこから、よく言われる客観報道の意味するところが、実は個々のメディアによって相違してくることも理解される。同時に、偏向報道の批判を呼び込む余地も、またそこにあるのである。

また、そこにはメディア間の熾烈な競争環境が一大背景として存在する。ネットメディアの台頭による影響力の相対的低下が指摘されているなかにあっても、相変わらず販売部数競争・視聴率競争に明け暮れていれば、“ジャーナリズム精神”や“社会の木鐸”といった古臭い言葉をあえて持ち出すまでもなく、何がしかの歪みが生じてくるのは自明であろう。

例えば、スクープ至上主義や、“特オチ”への過剰な恐怖心が、権力との適正な距離感を保つ感覚を狂わせる。そうなれば、ただでさえ自らに都合の良い世論を形成したい誘惑に駆られる権力者や為政者がメディアコントロールによって情報操作する、またとない環境をメディア自らが提供してしまうことになる。これでは権力の監視という「第4の権力」の特権・資質を自ら放棄することと同じである。

権力（者）の懐に入り込まなければ、“良いネタ”が取れないとするアクセスジャーナリズムには、“ミイラ取りがミイラになる”陥穽が待ち受けており、特定集団の意見・利害を代弁したり、その集団の敵対者を攻撃する片棒を担ぐ結果になりかねない。

権力によるプロパガンダは、特定方向への世論の誘導を狙ったものなので、様々な細工が施され、“論点隠し”や“論点のすり替え”などが頻繁に行なわれる。それに気づき、それを見抜く眼識こそが積極的客観報道の要諦であり、前提であるべきだが、現実にはその前提が用意されていないために、図らずもメディアがプロパガンダに加担してしまうケー

スが生じてしまう。ましてや、意識的な加担となれば、最早、民主主義国家における報道機関の名には値しないだろう。

また、“片棒を担ぐ”ということに関して付言すれば、最も警戒・畏怖すべきものは冤罪への加担である。当局からのリークとメディア間のスクープ合戦が織り成され、繰り返されるような展開では、例えば一容疑者が確定された犯人であるかのような論調（印象操作）が保持されたまま継続されるケースが少なくない。

特に、メディア業界の既得権益に反対する重要人物に何らかの容疑がかけられた場合、ここぞとばかりに、全体主義的バッシングに一斉に走る傾向も見られる。

まるで鬼の首を取ったかのような情動的報道に全体が染まっていった事例を我々は幾つも見ている。これは、客観報道とは対極にあるもので、むしろ思い込みの世界といえる。そして、冤罪は単なる捜査不足の範囲を逸脱して、でっち上げや国策捜査の形に姿を借りることもあるため、よりたちが悪く、根深い問題であるから、冤罪報道もまた罪深い。これらの事例は、記者クラブ制度が抱える問題点だけからの現象に止まらず、日本のメディア企業全体に内在する発表ジャーナリズムという発信元からのネタ待ちの態度と、権力に擦り寄る姿勢が、情報源の情報操作意図と内容の信憑性に対する審美眼を曇らせる結果として、招来されてくる問題である。そのため、企業経営・存続のためのコマーシャリズム重視と相俟って、調査報道を定着させにくくし、逆にメディアコントロールの余地を拡大させてしまっているのである。

結果的には、国益や公益に資さない特定政策に対して、ときに諸手を挙げたメディアからの後押しの背景には、メディア業界の既得権益の保持という狙いが隠されている場合もある。このときは、メディア側と権力側とで、何がしかの貸し借りや手打ちがなされている可能性もある（消費税増税における新聞への軽減税率適用、独占禁止法上の再販売価格制度適用除外、電波割当て等々）。

（２）自律コントロールするメディア

前項で述べた各種の「加担」を考慮すれば、受動的に“コントロール対象としてのメディア”から、能動的に“自律コントロールする（してしまう）メディア”にすでに転換していると言えなくもない。

“自律コントロールするメディア”には三つの側面がある。一つは、主体的に情報操作しようとする意図・動機の問題である。一番分かりやすいのがヤラセや誘導の問題である。

誘導の場合は、主に取材源の偏重や政党・内閣支持率調査の質問項目設定などにしばしば見られる。ヤラセに関しては、新聞・テレビともに、この誘惑をなかなか断ち切れていない。これは情報操作には違いないが、明確に捏造の範疇に入るものである。

二つ目は、自己コントロールに関わる問題であり、報道の自主規制・自粛という型の“コントロール”である。したがって、当局や大手スポンサーの顔色を窺い、空気を読みながらというレベルの話しもあり、また「報道の自由」を超えたレベルで、メディアの良心が

発揮される場面もある（例えば、人質の安全・人命を最優先するなどの場合）。

三つ目は、自己コントロールを逸脱し、制御不可能な“報道の暴走”に至るケースである。過剰な報道合戦やメディアスクラムなど常軌を逸した振る舞いなどは、社会的病理現象とも指弾されるものであり、メディアに対する信頼性を著しく低下させている。

これら三つの側面は、いずれもセンセーショナリズムやコマーシャリズムからの強い影響を受けている。但し、それがために自らの社会的信頼を失墜させ、自分で自分の首を絞めている状況に陥っている。この“自律コントロールするメディア”システムの各特性とメカニズムを熟知した上で、結果的に“コントロール対象としてのメディア”化を、当初から計画に入れている権力に対しては、なかなか太刀打ちできるものではない。なにしろ、“コントロール対象としてのメディア”が勝手に“自律コントロールするメディア”になってくれているのである。

また、情報操作というにはレベルがやや低い問題になるが、同様に“メディアの劣化”と云われている現象の一つにコンテンツ自体の劣化がある。これはメディア側の取捨選択基準と、国民（読者・視聴者）側が本当に知りたいもの（もっと言うならば、知らせるべきもの）との間に乖離・不一致が見られることも一因となっている。メディアが国民を愚民視するならば、権力側と同一視点を持つてしまう可能性があるので、権力の監視機能など果たせようがない。

新聞でいえば、まずはニュースとして取り上げるかどうかの判断、取り上げた場合の扱いの大小の判断、あるいは速報性の判断等が、国民目線や国益から見て妥当なものかどうかの継続的な自己検証と他者検証が必要である。その検証対象範囲には、普段からの報道や報道姿勢にバイアスが掛かっていないかどうかや、世論への阿りや庶民目線に偏向することによる非科学性などのポピュリズム一般などが含まれるだろう。

またテレビの方も、例えば「行列ができるラーメン屋（スイーツ店）さん」とか、芸能人のスキャンダルなどは本当に強く求められているものなのか、しかも繰り返し求められているのかどうか、その上、同じような番組やコーナーが各局にたくさんあり、それをまた、朝から夜まで繰り返し垂れ流すことにどれだけの意味があるのかなどの素朴な疑問に対して答えていない。エログロナンセンスのような死語を持ち出すまでもないが、数字を取れば何でもよいという古い観念に囚われ過ぎていないか。もっと言えば、それで本当に視聴率が取れているのか、また視聴者がそういった内容を欲しがっていると勝手に思い込んでいるだけではないのか、そう感じざるを得ない面がある。

新聞社の編集局内に各部（経済、政治、社会、文化、スポーツ等）、各面があるように、テレビ局にも各部署以外に、多様な番組が提供されているわけで、それらを全部否定するわけではもちろんない。ただ、お笑い芸人やアイドル事務所、あるいはグルメ番組などへの依存度が高く、またワイドショーなどで芸能人のスキャンダルなどをこれでもか、これでもかと流す感覚や、“軽いノリ”を重視する姿勢などが全く問われないままで良いのかということである。

本来大切な「公共の電波」という観点からすれば、もっと重要な知らせるべきものがたくさんあるのではないかという、古くて新しい問題提起である。

実は、報道・放映されるものと読者・視聴者の知りたいものとの乖離と一致は、同時に発生しているはずであるが、一致割合の方が少なくなっているために、メディア不信・メディア離れが起きていると推測される。メディア離れがさらに一段と進めば、“コントロール対象としてのメディア”は、何に、どこに自らのポジションを変移していくのであろうか。さて、ということであれば、ここは当然、ネットメディアに言及しなければならない。

SNSをはじめとするネットメディアとメディアコントロールとの関係（相性）を考えた場合、権力側・権威筋からコントロールされる場合は、やはり自らの都合の良い状況を創出せんがために“なりすまし”を呼び込むことになり、すでに現出している。

さらに、自社関連サイトや口コミサイトではスティルスマーケティングが侵入しやすく、発覚すれば炎上に至る。ネットメディアに対する情報操作は巧妙さがより高度に必要とされるが、バレた場合のリスクは大きいといえる。

また、ネットメディア自らがコントロールする（したい）場合は、ほとんどネット言説空間における論争（批判や中傷の応酬）の形に着地するため、特定サイトやブログを中心に展開される。諸ブログには、特定政党や団体のひも付きのものもあれば、“勝手連”的サポーターもいれば、是々非々論者もいるため、既存メディアの言説空間と同様のリテラシーが非常に重要になってくる。

（3）主体的に自律コントロールする企業

企業がメディアをコントロールする意図とパワーがあるかどうか、またそれらがあっても、実際にコントロール行為を実行している（場合によってはメディア支配がある）かどうかは別にして、そのコントロール手法には広告と広報の二領域があることが知られる。

本来独立して、相互不可侵であるはずのこの二つのコミュニケーション活動（企業側から見たシナジー効果は別として）が、一体のものとしてメディア側に無言の圧力をかける（大量の広告出稿量の影響力を行使する）実態がしばしば指摘されている。具体的には、良いニュースはより大きく長期に、悪いニュースはより小さく短期間の扱いにするといった具合である。

企業側は広告出稿先メディアを多様化させていながら、地盤沈下の既存マスメディアに対して、このような力任せの傲慢な対応を取ることは、やがて当該企業のレピュテーションを悪化させる方向に作用する。その企業（の担当者）にリスクセンスや危機管理的素養が少しでも備わっていれば、このような選択肢はあり得ないはずである。

特に、事件・事故・不祥事等を起こしてしまった緊急事態においては、“悪いニュース”は、当然“悪いニュース”として扱われることを覚悟した上で、各ステークホルダーへの告知・説明等の情報開示を粛々と進めることが肝要であり、マスメディアを対象とする「危機管理広報」が最重要ポイントとなる。このクライシスコミュニケーションなくして、ク

ライスマネジメントを上手く機能させることなどできず、事態の早期収束と信頼回復のためにも必要不可欠なものであることはいままでもない。

このときに必要とされる誠実な対応プロセスにとって、広告サイドからの圧力は不要である。クライシス局面における説明責任は、“メディアの劣化”が進んでいようがまいが、それとは関係なく、企業のあり方そのものが問われる場面なのである。逆に、“企業の劣化”や“広報の劣化”を招くような、あるいはそれを印象（確証）付けるような、余計なメディアコントロールなどに手を出してはならないのである。そのような傲慢さは、危機管理の円滑な遂行を阻害するものであることを銘記すべきである。

（４）自己コントロールする企業（企業のメディア化）

本レポートの第 3 章「広報とメディア」で、トリプルメディア論に論及し、また、アールドメディアのソーシャルと、例えば CSR のソーシャルは異質であることも付記した。

アールドメディアがバズマーケティングの延長線上で捉えられる以上、その本質は広告メディアである。国民や一般消費者から見れば、従来から多様な広告メディアに取り囲まれてきたわけであり、その意味ではアールドメディアとて、一つの新しい形態・環境の出現との認識で構わない。

実は、それよりも先に広報・IR の分野では企業のメディア化が別の形で進んでいる。一部の大手経済紙が企業広報の第一義的パブリシティ先であることは、媒体特性から見て、ある意味当然ではある。記事掲載の確立が高いためである。ただ、そのために一部の企業で、同紙へのリークがいつの間にか常態化してしまっていることが、以前より問題視されている。リークの場合、掲載はもちろんのこと、扱いも大きく、場合によっては、掲載面指定まで行われるからである。媒体選別の最たるものと言える。

しかし、ここにもメディアコントロールの畏が待ち構えている。一応スクープの形を取る同紙掲載の記事に対して、企業側は適時開示で「本日の一部報道について」と題して、コメントを発表する。実態はリークされたものがスクープ扱いになり、その内容は「当社が全く関知しないところで、憶測を踏まえて報道されたもの」というコメントに繋がっている場合が見受けられるのである。これでは、インサイダーすれすれのリークが、結果的に株価上昇の契機となることで、企業側と一部メディアの合作による証券市場向け出来レースとも言えなくもなく、情報操作以上に市場に対するミスリードにもなりかねない。

これは「広報の基本」を踏み外す悪質な行為であり、コンプライアンス面からも看過できる問題ではない。これに関しては、もちろん企業、メディア双方に問題がある。企業にとっては、既存メディアの弱体化を揶揄しながら、一方では“出来レース”の共謀関係になっていることを示している。

また、メディアにとっては、普段から企業広報の公平性・平等性を強く求めているながら、実は地道な取材活動ではないところから得た情報を“スクープ化”して、社内の評価を獲

得しようとの動機付けが作用している。もちろん、「当紙に載れば、株価が上がりますよ」との誘惑で、社外の評価（情報提供）にも繋げようとしているわけである。

これでは、広報と記者との緊張感のある、バランスのとれた程良い距離感は築けない。企業ネタは、ミクロの経済報道であり、政治報道とは異なるが、調査報道とは程遠い姿と言わざるを得ない。

（５）拡大するリテラシー領域

これまで述べてきたことは、全て最終的には情報を受け取る消費者・国民のリテラシーに関わってくる問題である。メディアや企業自身にとってもリテラシーは必要であるが、ネットも含めたリテラシー主体はやはり国民である。本レポート全体を通じて明らかなように、広報環境・メディア環境ともに大きく変容している。

それ以上に、社会環境が激変しているため、ますます情報操作されたメディア情報に振り回されないよう、また頭から信じ込まないような注意が必要である。そのためには、リテラシー能力を上げていかざるを得ない。それは、そのまま国民の民度や成熟度を測る目安にもなるからである。

仮に、時の政権が愚民化政策を図り、メディアがそれに加担するようなことがあっても、消費者・読者・国民は決してリテラシーを放棄してはならないのである。ということは、同時に自らがポピュリズムの推進派に墮することも許されないことを意味する。そのような、民度・成熟度・高いリテラシーを身に付けた国民が構成する社会が、企業のCSR活動も評価することができる。

さて、できるだけ多くの国民・読者・視聴者がリテラシーを身に付けるようになると、各メディアはどういう影響を受けるだろうか、それは即ちいい加減なことは書けなくなることを意味する。

メディアがいい加減なことを書けなくなると、あるいはメディア自身が取材源の情報操作を見破り、それを批判するようになるとどうなるか、今度は、取材源がどういった影響を受けるようになるか、それは即ちいい加減なことができなくなる。嘘を吐くなどもっての外で、メディアコントロールなどしくくなるのである。現状でも、“原子カムラ”をはじめとした各種の“ムラ”（特定利害集団）に対して、客観的なスタンスで臨めるかどうか問われている。ときに批判的に、ときに建設的に対応し、情報の隠蔽や歪曲などを絶対に許さないとの強固な姿勢が求められている。

取材源・メディア・読者間に良い緊張関係のループが形成されるようになれば、リテラシーも循環する。取材源の一つでもある企業広報にとっても、この緊張感がリスク耐性やダメージ耐性、さらに広報の質を向上させることになるばかりでなく、広報環境・メディア環境全体の改善にも繋がっていくのである。

さらに、流布する言説やレピュテーション自体へのリテラシーは、リテラシーのループ

をも超えて、情報の受け手として過敏な“過剰反応”を抑止し、控える冷静な態度の醸成に資するため、いわゆる“風評被害”の防止にも有効と考えられる。

各企業には、自らの広報戦略を洗練化・高度化させる意味でも、メディアコントロールの恐ろしさとリテラシー教育を先導するくらいの覚悟を持ってほしい。それが、結果として自社の広報レベル・危機管理レベルを向上させることになるのである。特に、「広報と危機管理の構図」をマイクロだけでなく、マクロ的に把握することが非常に重要となっている。

(1) 広報－メディア環境のリスク分析

前章の結びの部分では、複雑化するメディア環境のなかで、リテラシーの重要性がより一層増してくることを強調し、最後に、『「広報と危機管理の構図」をマイクロだけでなく、マクロ的に把握することが非常に重要となっている』と締め括った。これについて、もう少し詳しく説明しよう。

まず、企業の存在のあり方・立ち位置としての企業広報の体制整備・充実を考えてみたい。これは一社単独の、しかも社内の体制・組織整備に関わることである。

つまり、その整備に目的的に関わっている間は、あくまでも企業の内側の問題である。これが“広報活動の活発化“という段階になれば、姿勢は徐々に外向きになり、その開かれ度合いも徐々に大きくなる。

この体制整備の巧拙や強弱、(社会に対する)開かれ度合いの広狭、メディア対応の習熟度合いなどが、企業広報リスクを決定する。さらに、これらの条件に加えて、リスクセンスを欠落させたまま臨む危機管理局面では、情報開示や説明責任の不足や弱さを招き、致命的な痛手を被ることにもなるのである。そうならないためにも、“広報活動の活発化“がやはり出発点となる。そして、この活動は企業の内側で完結するものではない。

言ってみれば、企業広報とメディア(報道機関)との接触面で発生・展開されるものであり、メディア側との交流・交誼・軋轢・誤解・理解・信頼などを伴う、総体としてのメディアリレーションの“場”を創出しなければならない。

この“場”は、「企業広報リスク」と「メディアリスク」が合流・交錯するエリアである。ここで企業側が陥りやすいリスクにメディア選別があるので留意する必要がある。あくまでも、個々のメディアとの双方向のコミュニケーションという手段を、広報自らが放棄してはならない。

次に、この“場”には、メディア自身が抱えるリスク(メディアリスク)の層がある。これは、これまで、何度となく論及してきた“劣化するメディア”、“暴走するメディア”、“発表ジャーナリズム”、“先入観に基づく取材”、“第一義的な情報操作の対象になる”、“権力や大手スポンサーに対する遠慮”等々の問題である。

さらに、通常の情報提供という広報活動以外に、権力や企業・団体が誘惑に駆られる計画的メディアコントロールという一大リスクが待ち構えているのである。

そして、最後にこれら全てを包含し、影響され、反映した報道結果が社会・世論に影響を与える(場合によってはリスクとなって現れる)という仕組みを有する“場”なのである。

以上が「広報と危機管理のマクロ的構図」である。これらをもう一度、情報とリス

クの流れとして、図示すると以下のようなになる。

企業・団体広報（含、宣伝／情報操作）→広報・メディア接触面→メディア（ネットメディア含む）→社会・世論

※これを「広報－メディアリスクモデル」と呼ぶことにする。

実際は、上記のような単純な一方向の流れだけではなく、逆流したり、行きつ戻りつしながら、初期の目的（広報効果と情報操作達成）を果たそうと動き回る。

したがって、それらの動作挙動のあらゆる局面（コミュニケーション回路上）で必要になってくるのが、メディアリテラシーなのであり、それは新旧メディアを問わないのである。“広報活動の活発化”から出発し、やがてこの活動が高度化・洗練化してくればくるほど、このマクロ的構図を意識・理解する必要がある。

但し、自らがメディアコントロールに手を染めたり、みだりにインテリジェンス手法を引用することは、厳に慎むべきである。あるインテリジェンスの策動により、一時的に世論や嗜好が特定の方向に傾けば、それはそれとして初期の目的や効果を達成したということになる。しかし、しばらくして、その後の状況を冷静に観察・体感した場合、「あれは一体、何だったとのだろうか」、「結局、上手いこと乗せられてしまった」という後悔と反省をしても、まさに“後の祭り”ということが少なくないからである。したがって、インテリジェンス的情報操作、その行為自体が第三者やターゲットにとっての重要なリテラシー対象にならねばならないのである。

（２）経営制度としての枠組み

さて、以上のような広報とメディアのマクロ環境をしっかりと頭に入れた上で、広報論も、危機管理広報論も展開されるべきである。また、より大きな社会環境や社会情勢が激変しているといっても、不易流行の域に達せずとも、変わるものと変わらないものを見分けられる眼識が求められる。

従来の「広報論」を概括すると、あえて平常時と緊急時を区別することなく、広報機能のメカニズムや広報効果などが主要テーマとして設定され、コンテンツもそれに沿った構成・流れとなっていることが少なくないことは、「はじめに」でも述べた通りである。

つまり、従来の「広報・危機管理論」では、そのカバレッジは狭隘に過ぎるのである。何故なら、『広報と危機管理』という大きなテーマのなかでは、クライシスコミュニケーションや危機管理広報によって構成・説明される範囲は、あくまでも企業単位のミクロレベルの話しにならざるを得ないからである。ミクロは当然マクロに影響されるため、マクロレベルとの繋がりを持った動的な全体像として把握・理解されなければならないのである。

そこで本レポートでは、それを読み解くために、各章に関連するサブテーマを付し

た。ただ、それらはあくまでサブテーマであるから、個々のなかに広報活動・広報機能を介在させなければ、それらの議論は中途半端に終わりかねず、隔靴搔痒の観すら否めない。したがって、あえて「危機管理と・・・」を「広報と・・・」に逆に置き換えたことも、「はじめに」で述べた。

それにより、社会的マクロ的視点をも、このテーマに取り込み、照射させると同時に、これまで危機管理広報論と近接していながら、それに相関する議論が成熟していない種々のサブテーマを正面から取り上げることを試みた。これにより、ミクロ・マクロ両面での議論の深まりの契機になることを願う。

特に、コーポレート・ガバナンス、CSR、或いはピューテーションリスク、さらには、今回、サブテーマとしては提示しなかった内部統制やコンプライアンスなどにしても、新たな経営制度としての枠組みとして提示され、導入されてきた経緯がある。

しかしながら、それらと広報との関連が、リスクコミュニケーションやクライシスコミュニケーションを内包した「危機管理広報」という概念や機能があるにも関わらず、軽視・無視されてきた。本連載の前半で、企業の“社会的信頼性”や、それに応えるべく用意された広報の有する“ソーシャルコミュニケーション”性について、何度となく言及してきたのは、そのような背景を踏まえた上でのことであり、経営制度として、バラバラに導入されてきた観のある、各種制度的枠組みを、広報コミュニケーションを基軸にして、整合性と有機性と有効性を保持・発揮させようとしたものである。

(3) 広報理念・原理原則への再帰～広報哲学の定立に向けて

これらの用語や制度的枠組みは何れも、危機管理に欠かせない概念であり、危機管理体制の整備や内部統制の構築というアプローチに、各々の役割どころ（若干の重複や屋上屋を重ねる部分があったとはいえ）が付与されてきたと見ることができる。

上場企業であれば、有価証券報告書に「コーポレートガバナンスの状況」欄や内部統制報告書などが付され、それに関する社内組織図や社内フローチャート図などが記載されている。そこには、関連部署として、監査室・内部監査部・コンプライアンス部・リスク管理室・各種委員会などの部署名が載っている。場合によっては、内部通報窓口やお客様相談窓口の担当部署、顧問弁護士まで含まれている。

しかし、広報部がそのチャート内に名称が載ることはまずない。これは非常に不可思議としか言いようがない。そこで、この10～15年間、危機管理体制の整備や内部統制の構築が叫ばれてきたなかで、広報がどのような位置付けを与えられたかを改めてレビューしてみたい。

かつては、広報戦略や戦略的広報などという言葉が先進的と持て囃され、事実、緊急記者会見を含めた、危機管理広報の重要性が指摘され、認識されてきたはずである。

また、広報が有する社会性（ソーシャルな側面）は、ソーシャルコミュニケーションとして、本レポートで再三指摘してきた。要するに、事件・事故・不祥事を起こしたことで社会に迷惑を掛け、被害を及ぼしたことに対する謝罪・状況説明・原因究明等、一連の説明責任をどこの部署が果たし、どこの部署がリードするのか。そこに至る前段の役割（短期的な準備と長期的に蓄積されたメディア対応ノウハウやスキル）も軽視されたままである。

不祥事などの発覚後には、しばしば「社内の論理（常識）と社会の論理（常識）が乖離していた」などと吐露される。それでは、この社内・社外の相違・乖離を一致させるのは、どこの部署の責任と役割というのだろうか。

それは、もともとその活動とコミュニケーション内容に社会性を帯び、社会との距離感が最も近い広報以外にあり得ない。広報は、会社の“開かれた窓”なのである。

さらに、最後に広報とCSRとの関連性・近似性も無視するわけにはいかない。社会的責任をコミュニケーションなしで、一体どのように果たそうというのだろうか。

ここで改めて、内部統制・ガバナンス・危機管理等の諸体制のなかで、広報機能と広報部門を如何に取り扱い・位置付けるかの問題意識が明確になってくるはずであり、広報が本来の、あるべき、担うべきポジションを正しく、明示的に占めるべきなのである。

平時と緊急時を問わない広報活動の継続性の観点から見れば、正しい広報活動はリスク発生の抑止力（潜在リスク局面）にもなるし、リスク拡大の抑止力（クライシス発生局面）にもなり得るのである。この機能は、各々別のステークホルダーを相手としている他部署では荷が重過ぎる。やはり、コミュニケーションに関する限り、餅は餅屋でいくべきなのである。

一方で、この危機管理体制の中核から“外された（？）”経緯のなかで、広報（部）自体はどこを目指してきたのかという問題もある。残念ながら、ソーシャルコミュニケーションより、マーケティングコミュニケーションに明確にシフトしてきたといえる。ともに広報コミュニケーションの重要な構成要素であるのだから、「何故、それが悪い」と舌鋒鋭くまくし立てる声も聞こえてきそうだが、要は、主と従のバランスの問題なのである。

広報セクションは一律には言えないが、概ね以下のような変遷を辿ってきた。即ち、総務部広報課－広報宣伝部－広報部（室）－広報・IR部－広報・CSR部などである。

しかしながら、昨今、再び広報宣伝部的な趣に傾斜している。これにも、即反論が飛んできそうである。「何を言うか、きちんとコーポレート広報とブランド広報に役割分担ができてい」などである。ブランド広報が、マーケティングコミュニケーションに限りなく近いことは誰にでも理解できるだろう。一方、コーポレート広報に十分な社会性が具備されているかどうかは甚だ疑問である。むしろ、内実は総務部広報課に先祖帰りしているのではないかとさえ首を傾げたくなるのが少なくない。

さらにもう一つ、以上の事柄の延長線上に捉えられるものとして Web へのシフトが挙げられる。これはインターネット社会の進展から必然と見ることもできるが、広報の機能と役割をこれらに一挙に集約し、広報の関心領域が本質からズレたままであれば、広報は危機管理や CSR を含む、ソーシャルコミュニケーションという重責を担うことはできない。

これは、ここ数年の大手企業の不祥事等を見るまでもなく、一連の危機管理プロセスのなかで、ソーシャルコミュニケーションとしての広報が全く機能していない、関与していない、もっと言えば無力であると思しき事例が多いことから分かる。これは、マーケティングや Web へのシフトと全く無関係とは言い切れない。

危機管理体制や内部統制構築に当たって、その重要な一角を広報に占めさせなかったツケが回ってきているのである。重要な情報が広報部長にまで上げられていない、広報部長の権限自体が脆弱であるということは、その企業のトップの広報観・経営観・社会観を如実に物語るものである。普段マスコミに登場・露出する機会が少ないトップでも、この辺りの事情を熟知し、マスコミ対応の重要性を十分認識する感覚（リスクセンス）を保有していれば、広報組織を全社的視野に入れ、広報部長に相応しい資質を有する人材を任ずるはずである。そういう人材であれば、広報部長が自らのミッションを見誤ることはない。今、改めて、企業広報は、より強く危機管理的要素と社会性を具備していることを求められている。広報自らがそれを意識し、覚悟する必要がある。

メディアリスクとソーシャルリスクというマクロ的要因に対応しつつ、自社の危機管理体制構築（柔軟な強靱性＝レジリエンシー）に十分に貢献できるだけの広報組織・広報システムの再構築が迫られている。ただ、そのためにも、実は広報自身も、その基本と理念に立ち帰らなくてはならない。何度も言うが、広報こそがソーシャルコミュニケーションの中核足り得るのである。

この「広報」と「ソーシャルコミュニケーション」を一体的なセットで考えれば、他のいかなる部署と、他のいかなるコミュニケーションとの組み合わせによっても、匹敵せず、その期待される機能は成立しないのである。それ故、軽率に時流に乗ることなく、また、周囲の喧騒にとられることなく、広報は存分に、その与えられた王道を歩み続けなければならない。それにより、“社会の公器”として、社会性を付与された「経営」もその王道を踏み外すことがないよう指針を指し示せるのである。

これこそ、危機管理広報の要諦・真髄であり、その影響範囲（プロセスと結果）自体が、危機管理そのものである。そして、そのような指針が経営理念であり、それを語らせ、実現させるものが“広報哲学”なのである。



〈編集・発行〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

本社：〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

<http://www.sp-network.co.jp>

TEL: 03-6891-5556 FAX: 03-6891-5570