

経済広報

2004年12月号

No.304

社会と企業をつなぐコミュニケーション誌

第26巻第12号通巻304号2004年12月1日発行 1980年10月23日 第3種郵便物認可(毎月1回1日発行)ISSN 0918-4600

CONTENTS

21世紀万博「愛・地球博」⑤

三井・東芝館

愛・地球博 三井グループ出展者会

表紙裏

シリーズ「経営と広報」インタビュー

説明責任がフェアな経営につながる

茂木 友三郎(キッコーマン(株) 会長 CEO)

1

環境—企業人派遣講座より①

日本企業の環境保全への挑戦

樹本 晃章(電気事業連合会 副会長)

5

座談会

イギリス、フランス企業はステークホルダー
といかにコミュニケーションしているか

水野 雄氏(旭化成(株) 理事 総務センター長兼広報室長)

甲田 安彦(味の素(株) 執行役員 広報部長)

中川 俊一(花王(株) 取締役兼執行役員 コーポレートコミュニケーション部門統括)

川村 秀樹(ヒル アンド ノウルトン ジャパン(株) アドバイザー)

7

歴史の中の広報

看板

12

アングル

トレーニングの効用

川北 隆雄(東京新聞 論説委員)

14

企業・業界団体広報ニュース

15

企業広報研究

ウェブと風評①

田中 正博(田中危機管理・広報事務所 所長)

16

英米主要16紙誌の対日論調分析

18

広報実践テクニックQ & A④

想定問答を作るコツ

20

経済広報センターニュース

21

総目次(2004年1~12月号)

24

記者会見に出てくる「英単語」／Book

29

企業・団体の文化・社会活動

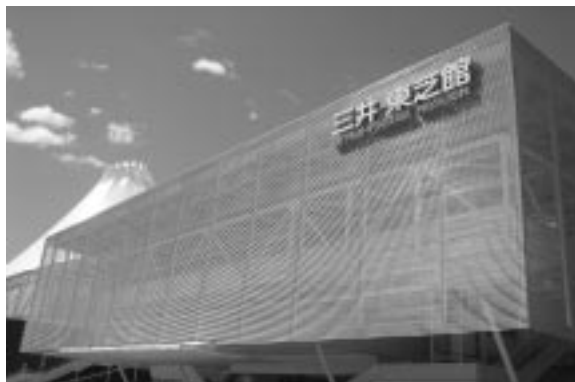
ソニー・エクスプローラサイエンス

(ソニー(株))

裏表紙

三井グループ51社は、「地球 生命(いのち)の輝き～新しい地球を次世代へ～」をテーマに、次代を担う子供たちへメッセージを伝えるために三井・東芝館を出展する。

三井・東芝館
MITSUBISHI-TOSHIBA PAVILION



テーマ

三井・東芝館は、「地球 生命(いのち)の輝き～新しい地球を次世代へ～」をテーマに、地球で最も大きな生き物が地球であること、そして、そのかけがえない生き物・地球を守り、地球と調和しながら生きていくことが、文明を次々に発達させてきた人類にとってどれだけ重要なことであるかを、次代を担う子供たちへ伝えることを提案しています。

パビリオンは、「感じる地球」をコンセプトに、「地球 生命(いのち)の輝き」を体験、想起できるよう、水・光・風などのアースエレメントを取り入れた地球の生命が織り成す躍動感を表現しており、次の大きな3つの特徴がある。

(1) 水に覆われたパビリオン

アースエレメントの中でも「水」をメインのモチーフとし、パビリオン前面のルーバーに水を流すことで、アクア・ウォールによる清涼感を高めている。

(2) 自然エネルギーを活用したパビリオン

アクア・ウォールに加え、自然通風、自然採光などの自然エネルギーを最大限に利用した設計となっている。

(3) ドラマ性のある動線で構成されたパビリオン

水の壁に飛び込むようなファサードから、エスカレーターで上昇し、空中回廊など動線のシークエンスがドラマチックに変化していく。

館内で繰り広げられる展示内容

館内では、スペースチャイルドアドベンチャー「グランオデッセイ」と「新・知求ダイアグラム」の展示・解説を中心としたポストショーを展開。

●「グランオデッセイ」ものがたり

フルCG映像で描く、地球と宇宙の未来叙事詩。はるか未来。人類は地球環境を完璧に管理するシステムを作り上げたが、それ故に生態系は崩れ、人類は地球を捨てることになる。宇宙に移住した人類の子孫たちが、いまだ見たことのない母なる地球を目指す冒険の旅に出発するが……。



地球を知らない人類の子孫は巨大な宇宙船「ニモニック号」に乗って地球を目指す

●ポストショー

「地球と人間の調和する未来社会」の在り方を科学的に探求する試みとして実施された「三井・東芝館 未来構想会議」(座長:東京大学大学院・松井孝典教授)の成果を紹介。会議メンバーが創造した「自然と人間の調和のアイディア」が込められた14個の地球モデルを展示。来場者が、自然と人間の関係を理解し、現在直面する文明の課題の解決方法を考える契機となることを期待している。

三井・東芝館の詳細は、
<http://www.mt-expo.com/>
でご確認ください。

(文責:国内広報部主任研究員 勝尾 修)

説明責任がフェアな 経営につながる

もぎ ゆうざぶろう
茂木 友三郎

キッコーマン(株) 会長 CEO

聞き手

林 正
経済広報センター 常務理事・事務局長



日本の食文化を世界へ

■このたびは、第20回企業広報賞「企業広報経営者賞」の受賞おめでとうございます。30年以上にわたり、醤油事業の拡大を通じて日本の食文化を世界に広めた功績と、国内外に対する積極的な広報・IR活動が選考委員の方々に評価されました。

茂木 私は日ごろから、日本の伝統的な調味料である醤油を海外に広めることが日本の食文化を広めることになると自覚して仕事をしています。世界の人々が仲良くなるためには文化交流が重要です。文化の中で、生活に最も密着していることが「食べること」です。人間関係の深い絆を例える時にも「同じ釜の飯を食べた仲」「寝食を共にした仲」など「食」を中心に表現されます。それでは、日本の食文化の中心にあるものは何かというと、少なくともそのひとつは醤油だと言ってよいでしょう。それを海外に広めることが、日本の食文化を海外に紹介することに通じます。食文化の交流を通じて世界の人たちが仲良くなるために貢献できれば幸いですと考えながら醤油事業に携わってきました。

■醤油事業を海外へ展開される過程はどのようなものだったのでしょうか。

茂木 当社は1957年にアメリカのサンフランシスコに販売拠点を設け、本格的な海外事業を始めました。当時、日本の総合商社の海外拠点はいくつもありましたが、製造業の海外拠点はほとんどない状況でした。

その翌年、私はアメリカのコロンビア大学へ留学しました。夏休み期間中、スーパーマーケットで醤油の販売促進のためのデモンストラターのアルバイトを経験したのですが、その時、アメリカ人が示した醤油に対するポジティブな反応が印象に残り、アメリカにおける醤油普及の可能性を感じました。

日本に帰国後、私は当社の長期計画の策定に携わることとなりました。多角化と国際化の推進を念頭に長期計画を策定していましたが、国際化といっても、当時の状況では醤油の輸出で利益が出る状態にはありませんでした。そこで、利益が出る構造としてアメリカで醤油を生産することを提案し、プロジェクトチームで試算したところ、アメリカ市場に対しては時期尚早との結論に至りました。醤油の需要がまだ少なく、醤油製造という装置産業に対する市場が十分に育っていなかったのです。その後、アメリカにおける醤油需要は徐々に伸び、1970年ごろには工場設立を決断するのに十分な規模の市場が育ってきました。そこで、起案者であった私が海外事業部に配属となり醤油工場設立を担当することになりました。

■醤油工場の設立過程で、アメリカにおける地域社会の反応はいかがでしたか。



茂木 ウィスコンシン州南部のウォルワースの農村地帯に最初の醤油工場を造ることにしたのですが、土地の買収に対して地元から猛反対にあいました。日本企業だからとか、醤油工場だからという理由による反対ではなく、公害発生に対する心配と地元住民が長年育ててきた農地を工場用地に明け渡すことに対する抵抗感から、どんな工場の建設であっても反対であるという状況でした。

地元住民の説得にあたっては、絶対に公害を出さないことを約束するとともに、醤油の製造は、農家が作る大豆を原料とするため、地元の農業に対しても貢献でき、地域社会と醤油工場が共存共栄していける関係である点について説明を重ね、2カ月半程度かかってようやく地元の理解を得ることができました。

1973年に工場から出荷を開始した矢先、今度は石油ショックの影響を受け、予想を超える赤字スタートとなりました。業績が上がるまでの間、社内では白い目で見られることとなりました。状況によっては会社を辞めなくてはいいないかと思ったほどでした。

■今では、アメリカの食卓に醤油はなくてはならないものになっていると聞いています。

茂木 現地に醤油工場を設立したことで、アメリカ社会におけるプレゼンスができ、認知度が高まりました。醤油工場が存在すること自体が地域社会へのPRとなりました。そしてその後、急速にアメリカにおける醤油需要が伸び始めたのです。現在、アメリカにおける醤油製造は、最初の醤油工場稼働時の13倍程度の生産能力となりました。今ではヨーロッパ、シンガポール、台湾、中国でも生産しています。

今後の予測ですが、アメリカでは流通のボリュームが大きいので、伸び率は鈍化していきます。これからの10年は伸び率ではヨーロッパが最も大きくなるのではないのでしょうか。2015年以降については、中国市場における醤油の需要が伸びると予測しています。中国が伸びると国内の醤油生産量より、海外の生産量が多くなる状況が生まれます。

● CSRとコーポレート・ガバナンス

■世界各地で醤油事業を展開されていますが、最近注目されているCSR（企業の社会的責任）についてはどのように意識されていますか。

茂木 ISO（国際標準化機構）では現在CSRに関する基準作りについて議論が進んでいます。しかし、いまさら基準を作らなくても、真面目な企業は昔から企業活動を通して取り組んでいることであり、最近になって急に出てきた概念ではないと思います。

私がコロンビア大学のビジネススクール留学中に受講した必修科目の中に「企業が存在する概念的な基本事項」をテーマにした講座がありました。

冷戦時代の当時に、社会主義経済に負けないためには資本主義社会の企業、経営者がしっかり行動しなければならない、企業は利益追求にのみ没頭するのではなく、企業市民として社会に貢献するという役割を果たさなければならないという考え方です。これはまさに、現在注目されているCSRの概念と同じです。

多国籍企業の中には、様々な問題を起こしている企業があります。世界的に事業を展開している企業は、自分たちで行動を律し、特に環境、人権、労働基準に配慮した企業行動をしていく必要があります。これを推進している運動として、国連が進めるグローバル・コンパクトがありますが、当社は日本企業の第1号としてグローバル・コンパクトに参加しています。CSRとグローバル・コンパクトの概念はかなり重なっているものなのです。

● CSRに対する企業行動の変化

■CSRやコーポレート・ガバナンスを今はどの企業も取り上げていますが、結局は経営者がどれだけ倫理観をもって経営にあたる

かどうかには尽きるという意見もありますね。

茂木 その通りです。それらの概念は確かに必要なものです。コーポレート・ガバナンスは確かに必要ですが、概念だけが一人歩きしても意味がありません。

企業行動におけるCSRに対する意識の在り方は振り子の作用と同じです。企業活動全体の中で、ある程度CSRへの対応が過剰になると、その反動で、もっと利益を重視しなければならないという意識へ戻る傾向があります。

今から20年ほど前、アメリカでは、ビジネスエセックスブーム（企業倫理ブーム）が起こりました。それまで利益追求に偏り過ぎていた企業活動を見直そうという動きですが、その後、企業倫理についての議論が高まり、企業の対応が進むと、企業活動においては利益が大きくなければならないという議論に戻っていききました。今度はその逆方向への揺れ戻しが、昨今のエンロン問題とか、アメリカ企業の倫理問題として表面化したものなのです。

■複数の企業の社外取締役や監査役を務められています。コーポレート・ガバナンスについてどのようにお考えですか。

茂木 コーポレート・ガバナンスの考え方は、経営者の手足を縛ることではありません。企業が国際的な競争で勝ち残っていくためには、CEOの権限を強くし、CEOが責任を持ってリーダーシップを発揮し、経営を進める仕組みを作らなければなりません。その一方で、CEOが社会的な判断基準からはずれた行動をする可能性がある場合には、それを公正な観点からチェックする機能を持つことが、コーポレート・ガバナンスということなのです。

■では、社外取締役に期待される役割は何であるとお考えですか。

茂木 社外取締役や社外監査役の役割は、法律、社会ルールを守った経営がなされているか、資本効率を高めるための経営努力をしているか、短期的な株主利益だけにとらわれず、各ステークホルダーとの関係の中でバランスのとれた経営が行われているかなどをチェックすることにあると考えています。

また、違った観点から、いろいろアドバイスできるというのも社外取締役のメリットだと思います。

さらに、役員報酬を決めたり、取締役を選任、推薦する、後任の社長を選ぶという仕事もあります。特に後任の社長を決めることは非常に難しい。個人的な趣味で決めてはいけないうし、そうかといって社内では、ある意味みんな候補者ですから相談できない。帝人の諮問委員会の委員を担当した際、委員会で後任を議論し、非常に良い仕組みであると思いました。現在では、当社でも指名委員会、報酬委員会をつくり、委員会で議論して決めています。社外取締役と相談できることは大変良いことであると感じています。

■社外取締役設置の効果はどのような点にあると思いますか。

茂木 当社でも社外取締役を設置していますが、取締役会に良い緊張感が出ています。

企業のトップになると、外に対して説明をせず、自分の権限だけで決定できるようになるという部分が出てきます。社外取締役がいると、トップであっても、取締役会においてきちんと説明することが必要となります。

■経営者による説明責任が明確になり、取締役会への良い緊張感につながるということですね。

茂木 企業内のみで議論し合意するのとは異なり、社外取締役に説明するとなるときちゃんと論理構成をしなければならなくなります。説明責任を果たすこと自体がフェアな経営につながります。企業活動がフェアでないと言明できないのです。

■日本経済にはフェアな競争秩序がないと言われていますね。

茂木 日本企業の利益率が低い理由に、日本に競争秩序がないことがあります。日本の企業はこれまで、官主導の経済の中で本当の競争にさらされたことがありませんでした。競争秩序がなく、徹底してけんかしてしまうから、競争を避ける気持ちが働き、それを回避するために一部の業界では談合などが起こるのだと思います。

公正取引委員会で談合を取り締まることは必要ですが、なぜ談合が起きるのかについて原因を究明し、談合が起きない競争秩序をつくるのが先決だと考えます。経済原理を無視した極端な安売りなどはもっと取り締まり、不健全な競争を排除していくべきです。

コーポレート・ガバナンスの必要性はここにもあり、アメリカなどでは、極端に安売りしようとする、適正な利益を無視する競争である場合には社外取締役からの反対があります。日本社会でも利益を度外視した、行き過ぎた競争に歯止めをかける競争秩序の構築と、経営者の志がなければならないと思います。

挑戦的な企業体質を目指して

■これまで、国内、海外で事業を展開してこられました。今後の展開についてはどのようにお考えですか。

茂木 アメリカ、ヨーロッパ、アジアを中心に海外事業をさらに伸ばすことを考えています。

国内では、高付加価値商品に取り組んでいきます。これから日本が迎える人口減少、高齢化の流れは、食品業界にもダブルパンチとなって影響してきます。人口減少により食べる人の数が減り、高齢化により1人当たりの食べる量が減ります。そんな需要低下を迎える環境の中では、高付加価値商品の提供で競争力を維持するしかありません。高付加価値の商品を作るには、消費者に喜んでもらえる価値をつけることが必要です。

例えば、単なる調味料ではなく、つゆや惣菜のもとなど付加価値のある商品や、醤油であっても高付加価値の商品を作っていくことがこれからの国内事業の基本だと思います。

また、健康食品も高齢化の中では重要です。花粉症の症状を和らげる健康食品や機能食品にこれからも力を入れていきたいと考えています。

さらに、今後は企業買収、企業提携にも力を入れていきます。私が社長になった最初の2、3年は、当社の企業体質強化のため、不要な事業、儲からない事業、役割を終えた事業は、やめていこう、手放そうと考え、対応を進めてきました。現在では、それらがほとんど完了し、これからは、食品業界、醤油業界の中で相乗効果を出せる企業との提携や買収を進めていきたいと考えています。具体的

にはヒゲタ醤油や紀文食品との提携・共同開発などに取り組むことで、相乗効果を出していきます。

■醤油の醸造技術はバイオテクノロジーの先駆けですが、それらの技術の応用についてはいかがですか。

茂木 バイオテクノロジーの技術を活かした商品の一部には花粉症の症状を和らげる健康食品や、抗酸化作用や美白効果のある健康食品などもあります。また、衛生検査機器の商品化もしており、これからは醤油の醸造技術で培ってきたバイオテクノロジーによる事業開発を進めていきます。

■今後どのような企業を目指していかれるのですか。

茂木 当社は、海外では挑戦的、国内ではおっとりしているというイメージがあります。

国内での醤油のシェアがナンバーワンということ、醤油が歴史のある産業であることもあり、国内ではおっとりした企業体質になっている。一方海外では、それまでなかった醤油を売るという仕事を成し遂げたこともあり、挑戦的な面があります。これからの競争に勝つためには、海外の挑戦的な体質を国内にも植え付けたいと考えています。そのためにどうするかというと、新商品や新事業の開発を積極的に続けていきたいと考えています。

また、その中で、若い人材に権限を委譲することが重要です。私が海外事業の立ち上げの機会を与えられたように、若い時にある程度リスクのある仕事を経験するためにチャンスを与えることが重要だと考えています。

■最後に、経営者として何か個人的に Motto としていることはありますか。

茂木 「名を成すはつねに窮苦の日在り、事に敗るは多く得意の時に因る」という言葉があります。順調にいつている時ほど気を引きしめ、状況の悪い時はむしろチャンスだと思って行動しなさいという意味の言葉です。経営者としても大事な心掛けだと思い、いつも念頭に置くようにしています。

(文責：国内広報部専門研究員 岡田憲太郎)

日本企業の環境保全への挑戦

ますもと てる あき

梶本晃章 (電気事業連合会 副会長)



経済広報センターは、今年度、早稲田大学商学部で「企業の社会・環境への挑戦」と題した企業人派遣講座を実施している。前期は、近年関心が急速に高まっているCSR（企業の社会的責任）をテーマにした講義だった。後期は社会・環境戦略全体についての講義となっている。今月号より講義の要旨を連載する。その第1回として今月号は、電気事業連合会の梶本晃章副会長による「日本企業の環境保全への挑戦」（10月8日実施）と題した講義を掲載する。

環境対策の歴史的経緯

日本の産業発展とともに、日本各地で水質汚濁や大気汚染、騒音など多くの公害問題が発生した。1950年代後半から1970年代の企業の環境対策は、こうした公害問題に対応するものであった。いわゆる局所的・地域的で受け身の対応だった。しかし、近年、企業の環境に対する姿勢は、社会の変化とともに前向きなものとなっている。政府や地方自治体、NGO・NPOなどとともに社会の全体構想を描き、その中での企業の役割を考え、「資源循環型社会づくり」「省エネルギー社会づくり」を目指し、取り組んでいる。

このような環境問題を考える上で、一貫しているキーワードは「技術」である。現在の豊かさを維持しながら、あらゆる環境問題に対応していく「持続的開発」を実現するためには、企業が有する技術力の活用が不可欠である。

見えてきた地球の限界

これまでの物質的豊かさの追求によって、大量廃棄社会を招き、廃棄物処理問題が発生した。この問題は私たちに、今後の生活の在り方を教えてくれるものである。この状況を

改善する取り組みとして、ゴミの分別や再利用が挙げられる。現在、企業や学校、家庭などでこうした取り組みが積極的に進められている。

また、石炭や石油などの化石エネルギーを大量に消費したため、地球温暖化問題が深刻化した。世界のCO₂濃度は、産業革命以前の280ppmから、現在は380ppmになった。これが2100年には540～970ppmに上昇するといわれている。それに伴い、気温も1990～2100年の間に、1.4～5.8℃上昇するという報告もある。

目指すべき社会

環境に配慮しながら、私たちが現在享受している暮らしを保つには、リデュース、リユース、リサイクルの3Rを実現する資源循環型社会を目指す必要がある。また、エネルギー起源の温室効果ガスの発生を抑制するために、エネルギーや資源を高効率に利用する省エネルギー社会や、化石エネルギーに対する依存を軽減する社会の実現も重要である。

しかし、このような社会を実現するための方策として、戦時中の配給制度のようにエネルギーを計画的に供給するといった考え方は、現実的ではない。国民（消費者）が消費

やサービスを選択する際に、「環境に良い」ということを価値基準とする社会を形成することが重要である。そのために政府は、教育や情報提供、さらには条件整備を進めることに注力していく必要がある。そうすることで、企業の環境問題への的確かつ積極的な取り組みが、企業評価につながることになる。

企業活動と環境

企業活動を行う上で重要なことは、まず経営方針の基本に環境保全への取り組みを据えることである。このような考え方は、すでに多くの企業が取り入れており、各企業のホームページや各種報告書には、環境問題に対する経営者のメッセージや各種実績などが掲載されている。

また、企業活動と環境との関わりについて、多面的に捉えることが不可欠である。例えば、製品の生産活動における廃棄物の発生量や、エネルギー消費によるCO₂排出量などへの対応策、原材料資源や使用済み部品の再利用といった資源リサイクル、グリーン調達の推進状況などが挙げられる。

さらに、企業が発信する新技術・新製品の普及は、国民に対して「文化の創造」や「生活の変化」を社会に提案するものでもある。最近では、風力や水力を用いて発電したことを証明する「グリーン電力証書システム」など、環境対応の仕組みやシステムを導入し、社会に対して公表している。

事業活動に直接関係ない分野でも貢献できるものは、いくつも存在する。工場や事業所が地域と共生できる環境づくりや、従業員によるボランティア活動への参加なども重要である。

資源循環型社会の形成へ

紙、鉄、銅、アルミといった資源のリサイ

クル活動は、これまでも取り組まれている。今後はさらに、リサイクル法の整備を含め、包装容器や家電、自動車などの製品を資源として効果的に利用していく。

また、福岡県北九州市などで行われている「エコタウン構想」の具現化も進めなければならない。さらに、従来の技術を環境技術として活用し、資源リサイクルへの活用を図ることも重要である。

今後に向けて

ロシアが京都議定書を批准し、来年には発効することになった。これにより日本は、CO₂などの温室効果ガスを2008～2012年平均で、1990年比6%削減する義務が発生する。この義務を果たすために、政府は国内対策を中心に考えている。例えば、環境省を中心に「環境税」などの制度的・規制的措施を取ることが検討されているが、効果が期待できるとは言い難い。

このような状況下で、産業界は地球規模での対策を講じる必要があることを強く求めている。国境を越えて海外での植林事業や、「京都メカニズム」の活用などを積極的に進めている。

この問題を解決するためには、国民一人ひとりが自分たちの問題であることを改めて認識し、自主的に行動を始めることが最も重要である。日本が有する最新の環境技術を海外に技術移転することを通じて、世界に普及させることも必要である。

21世紀の日本をどのような社会にしていくなか。一人ひとりが環境問題に対して、受け身の姿勢から積極的に関わっていくという姿勢への変化が求められている。

(文責：国内広報部専門研究員 松井清隆)

イギリス、フランス企業はステークホルダーといかにコミュニケーションしているか

経済広報センターは、9月18日から26日にかけて、CSR（企業の社会的責任）を広報の観点から調査する「欧州企業広報調査ミッション」をイギリスとフランスに派遣した（調査結果の概要は、『経済広報』11月号参照）。

今月号は、同ミッションに参加したメンバーにイギリス、フランスのCSRに関する広報をどう見たかを語っていただいた。

■出席者（会社名五十音順、敬称略）

みずの ゆうじ 旭化成(株) 理事
水野雄氏 総務センター長兼広報室長

こうだ やすひこ 味の素(株) 執行役員 広報部長
甲田安彦

なか がわ しゅんいち 花王(株) 取締役兼執行役員
中川俊一 コーポレートコミュニケーション部門統括

かわむら ひでき ヒル アンド ノウルトン ジャパン(株)
川村秀樹 アドバイザー

■司会 佐桑 徹 経済広報センター 国内広報部 次長

ステークホルダーのニーズに合った情報提供

■まず最初に、ミッション全体を通じての感想からお聞かせください。

甲田 日本では、CSRというと企業経営の基盤を成すものにとらえられることが多いですね。しかしヨーロッパの企業はもう少し狭くとらえているようです。むしろ社会やステークホルダーとのコミュニケーション活動ととらえている。つまり、CSRは経営企画部門や社長戦略室などが取り組むのではなく、むしろコミュニケーション部門に近いところに位置付けられているとの印象を受けました。実際にCC（コーポレート・コミュニケーション）部門の中に、CSRがひとつの組織として位置付けられている企業が多く、CC部門とCSR部門は非常に近い関係にあると感じました。

グラクソ・スミスクラインの説明による

と、「CSRは、これまでも行っていたが、それを1カ所に集約し、一元化して情報を発信することに意味がある」とのことでした。情報の一元化という考え方が非常に重要だと思いました。また、ブリティッシュ・アメリカン・タバコでは「CSRに取り組むことにより、従業員が自信、誇りを持つという効果がある」との話を聞きました。もちろんステークホルダーに従業員も含まれるが、必ずしも対社会ではなく、対従業員向けの活動でもあるととらえている点が印象的でした。

水野 世界のトップ企業の広報を肌で感じる事ができて非常に満足しています。単に広報の視点だけではなく、プレゼンテーションの見事さ、したたかさ、訪問者に対するセキュリティの厳しさなどが大変参考になりました。

イギリスはCSRが進んでいるといわれているだけあって感心しました。フランスはイメージ先行で、CSRの投資に対するリターンを計算しているのではないかとの印象を受けました。

中川 私どもはC C部門にC S R推進部を設けています。その意図は、C S Rはコミュニケーションが重要だと思っているからです。イギリスでは同じように考えていると確認できたことは成果だと思っています。また、C S Rを推進するのは従業員なので、まず社内でのコミュニケーションをきちんと行わなければならないと感じました。

■今回のミッションをコーディネートされた川村さんはいかがでしたか。



川村秀樹氏

川村 広報という観点で言うと、“engage me (私を参加させてくれ)”という言葉が非常に印象に残りました。イギリス、フランスでは、ステークホルダーは企業に何らかの形でかわりたいと思っている。これまでは、企業側からの一方的な情報発信が典型的なスタイルだったと思います。それが今では相手のニーズに合わせ、しかも相手に分かりやすいように踏み込んでコミュニケーションをしようとしていると感じました。

■ステークホルダーとのコミュニケーションについて、何かで感想はありますか。

川村 繰り返しになりますが“engage me”という発想を持たなければいけないと思いました。日本企業の場合、コミュニケーションというと情報公開を優先的に考えます。とにかく情報を出せばいいと思っている。大事なことは、相手がどのような情報を必要としているのかを知ることではないでしょうか。

水野 ステークホルダーとのコミュニケーションという点では、日本とあまり変わらないかななどの印象を持ちました。

甲田 私は、厳しい目で企業を見ているN P O、N G Oとどこまでオープンな対話をして

いるのかに興味がありました。話を聞く限り、それほどオープンで積極的との印象は受けませんでした。彼らが言っているステークホルダー・ミーティングは、メディアリレーションであったり、I R活動であると思いました。むしろ、日本企業がやり始めているステークホルダー・ミーティングの方が、本来あるべき形だと思いました。

CSRへの取り組みの実態

■訪問した企業では日本企業よりも2、3年早くC S Rへの取り組みを始めていました。具体的にどのようなところが印象深かったですか。

甲田 C S Rが進んでいると思われるヨーロッパですが、逆の言い方をすると、そのトップ企業でさえもC S R活動を始めたのは、わずか2、3年前だということで、それが新しい発見でした。特に印象に残った企業はブリティッシュ・アメリカン・タバコとマークス・アンド・スペンサーでした。ブリティッシュ・アメリカン・タバコは1999年にC S Rの専門組織ができ、トップを巻き込みながら第1、2、3ステップと年次を追ってそれぞれのテーマに挑戦、推進してきました。長期的な視野に立った戦略性が素晴らしいと感じました。

マークス・アンド・スペンサーは、人事部門のスタッフがC S R組織のヘッドになり、明確なコンセプトのもとに取り組んできました。運営体制もトップから店舗までを巻き込んだ形で連携をとっていました。

両社に共通しているのは、長期的な視点と構想力、そして、全社を巻き込んで戦略的に展開していく専門性でした。さすがだと思いました。

水野 全体的な印象で申し上げますと、イギリスではC S Rという言葉に冠につけた委員会や組織を設け積極的に取り組んでいる企業がある一方で、C S Rという言葉を使わず、サステナビリティという言葉で表現している企業もあり、言葉がまだ定着していないとの印

象を持ちました。

イギリスで訪問したヒル アンド ノウルトンのアンケート結果は、実態を知る上で参考になったと思います。ヨーロッパに本社を持つ175社のC E Oレベルでのアンケート結果で、回答者の20%が過去2年間、C S Rに対して「何もしていない」と回答しているというのです。C S Rレポートを作成している企業も27%に過ぎないとのこと。実に意外な数字で、実態が透けて見えたと思いました。

中川 “C S Rガバナンス”という言葉がブリティッシュ・アメリカン・タバコで初めて聞きました。社外取締役が入った委員会を設けている企業が結構あり、私は、経営の中でもC S Rを重要とらえていると感じました。トップダウンでC S Rを進めており、組織も設置されています。推進部門があり、専任者もいました。さらに、グローバルな企業では、各国（各子会社）にも担当者がいて、連携を取っていました。こうした組織体制には、学ぶべきものがあつたと思っています。P D C A (Plan-Do-Check-Action) を実行し、社内監査や外部監査ができる全体のシステムを作っておかないと、C S R活動といっても何をしているのか分からなくなってしまう。全体のシステムを構築することがとても重要であるとの印象を持ちました。

川村 たしかに、訪問した企業の中には、きちんとC S Rに取り組み、なおかつ、それを評価する仕組みまで考えているところがありました。

ただ、企業によって考え方は様々で、各社が置かれている状況に応じて、独自の方法で取り組んでいたように思いました。C S R担当責任者の力量によるところが大きいとの印象を持ちました。

様々なレポートの名称

■名称に関しては、どうお思いになりましたか。C S Rレポート、サステナビリティ・レポートなど、各社バラバラだったと思うのですが……。

川村 水野さんがおっしゃったC S Rという言葉ですが、実はインターネットでアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの企業を調べ始めました。C S Rという言葉が多いのか、サステナビリティ・ディベロップメントのような言葉が多いのか。調べた数はまだ少ないのですが、はっきり言ってバラバラです。C S R、すなわちコーポレート・ソーシャル・リスポンシビリティという言葉を使っているのは、全体からすると少ないかもしれません。コーポレート・リスポンシビリティやサステナビリティといった言葉を使っている企業もありました。結局のところ、自分たちの企業の特徴に合わせて言葉を使い分けているのではないのでしょうか。



中川俊一氏

中川 サステナブルな社会を目指していくことは間違いありません。そこにソーシャルをあえて入れるのかどうかは、企業によって考え方が違うと感じました。何もソーシャルだけではないという考えの企業もあり、シチズンシップと言っている企業もあった。特にレポートの名称をどうするかは悩ましいと思います。

水野 先ほど申し上げたとおり、まだまだヨーロッパも日本と同じように、定まった名称の使い方がないというのが率直な印象です。

甲田 訪問した企業6社とも、レポートの名称が違いました。企業の事業性格によって違うとの印象を持ちました。必ずしもC S Rレポートといった名称で統一する必要はない気がします。

中川 印象的だったのはシェルです。『シェルレポート』としか言っていないで、将来的にはアニュアル・レポートと一本化する方向だと考えている。財務面のレポートも社会的なレポートも環境レポートも一緒にした『シェルレポート』とするというのは、確かにいい考えではないでしょうか。

CSR部門と広報・CC部門との関係

■CSRを担当する組織と広報・CC部門との関係はどう思われましたか。



甲田安彦氏

甲田 組織でいうと、2つの方向があると感じました。1つは比較的大きなCSRの専門組織をつくり、その組織が実際の活動も行っている企業。もう1つは、少人数で、コーディネーション型の組織。情報を取りまとめ、それを発信することが役目です。その場合、一番の業務はCSRレポートを作ることです。

いずれにせよ、重要なことは、CSR部門、CC部門が、トップと直結していることだと思います。ただ、今回のミッションで感じたのは、トップが関与しているといっても、CSR部門、CC部門の責任者の力量が強く影響しているということです。

中川 ガバナンスの観点からいくと、社外取締役が入ったCSRの委員会がありました。そうした企業ではCSR部門が、委員会に報告をしなければいけないので、かなりのプレッシャーだと思います。この点は日本とは少し違うと思います。

今後のレポートの方向性

■CSRに今後取り組む上で何か参考になるヒント、アイデアはありましたか。

甲田 CSRは、単に組織をつくり推進すればよいというわけではなく、あらゆる機会を通して、積極的に情報を発信することで、初めてCSRの活動を行っていることになると実感しました。CSRの取り組みは、特にコミュニケーションという意味において、CC部門や広報部門に近づいた方がいいと思いました。

CSR活動にかかる予算額の目安ですが、マックス・アンド・スペンサーやディアジオでは、税引き前利益の1%だと言っていました。私どもは、はっきりと決めていなかったので参考になりました。やはり取り組むからにはお金もかかりますし、予算化が必要だと思いました。

また、レポートなどの印刷物ですが、日本の場合、CSRレポートや環境レポートを立派に作ることに、目が向いている気がします。今回の訪問先では、印刷物のレポートはむしろ簡単にまとめ、詳細はウェブにしている企業が何社もありました。そのほうが費用面で実質的ですし、内容的にもフレキシブルに対応できるので意味があると思いました。

水野 私もレポートは参考になりました。特に『シェルレポート』です。弊社においては、アニュアル・レポートとは別に環境報告書を1992年から発行してきました。シェルのように、いずれ一冊にまとめる方向はいいと思いました。

中川 既に話がありましたが、将来一本化する『シェルレポート』、しかも印刷物はできるだけ簡略化しウェブを利用する。これは新しい方向であると思いました。私も印刷物は読んだら捨ててしまうことが多いので、環境に配慮するという面では今後考えていかなければならない課題だと考えました。

さらに、もうひとつ参考になったのは、グローバルに展開している企業における各国（各子会社）との連携です。各国においてもCSRレポートを作成しています。ローカルでどこまでやるかは難しい課題です。きちんとしたレポートを作り説明責任を果たすことは労力がかかりますが、大事なことだと思います。

また、グローバル展開との観点でいえば、外部団体との連携で、ロレアルが行っているユネスコのような国際的な第三者を利用した活動（女性科学者の表彰事業）は、ひとつのヒントだと思います。

川村 グローバルな話であれば、日本でよく言う「陰徳」という言葉。良いことをしてもあまり話さないという考え方は、海外では必

要ないと思います。逆に陰徳のような発想を一步超えなければならないと考えます。陰徳という言葉を理解できない地域の人たちからすれば、場合によっては情報を隠そうとしていると思うかもしれません。

SRIを意識した企業行動

■今回のミッションでは企業以外にも、CSR格付け機関であるFTSEグループなどの話も聞きました。どのように感じましたか。

甲田 FTSEグループの話は、我々が思っているレベルを超えてSRI（企業の社会的責任投資）が進んでいるとの印象を持ちました。企業の社会的評価の格付けという意味では、ヨーロッパ、アメリカ、アジアなどで地域特性が違うにもかかわらず、同じ基準で格付けを行うのはどうかとも思いました。ヨーロッパ、アメリカ地域だけでグローバルスタンダードを決めるのではなく、アジア、日本の実情も考慮してもらわないと困ると思いました。

水野 同感です。ヨーロッパではSRIを意識して手を打っています。数年前から体制を築いてきたという意味では、先行していると思いますが、CSRを将来の投資だという感覚で取り組み、リターンを期待していると思いました。

中川 日本に比べ投資家からの圧力を強く感じるのは、イギリスにおける年金制度改正などの影響が大きいと思います。年金運用の受託者は、投資先を選定する際、どれだけCSRに配慮しているかを見なければならなくなりました。こうなってくると企業側も何もしないわけにはいなくなり、相当背中を押されているとの印象を受けました。

今後の広報部門におけるCSR

■最後にミッションを終えた現在の気持ちを聞かせください。

甲田 これからの時代、企業活動は単に経済

活動だけではなく、社会活動と共に全体で評価されるようになっていくと思います。そのためにはCSRに今後とも積極的に取り組んでいくことが重要だと思います。

基本的には、現在部門ごとに取り組んでいるCSR活動関連の情報を一元化し、整理し、情報を社会に発信するという活動になると思います。その一元化の仕組みを早く作らなければならないと思います。長期視点に立った戦略的な取り組みが必要になると思いました。



水野雄氏

水野 CSRへの取り組みが外から見て正しく評価されるためにCSRの専門組織や、専任担当者を置くことが有効ならば、私自身は単に広報という立場ではなく、例えばCSR委員会を設置し、経営に近いところに位置付けなければならないと思っています。

中川 お話した通り、弊社は既にCC部門の中にCSR推進部を設けています。当然コーポレートコミュニケーション機能として、CSRを推進しています。企業として、多くの人たちから信頼を得るためには、弊社の活動を正しく伝え、それを理解していただいてこそなし得ることなので、やはりCC部門や広報部門が中心的な役割を担いながら、進めていこうと考えています。

川村 今後、法改正などを考えると、日本企業と外国企業のM&A（企業の合併・買収）がかなり増えてくると思います。皆さんのような企業が、海外で企業を買収するケースも当然あるでしょう。文化的な違いや、相手の持っている発想、考え方の違いに対して、どのように自分たちのCSRに関するコミュニケーションをしていくかが、今後の重要な課題になると思います。

（文責：国内広報部専門研究員 佐々木貴士）

歴史 の中 の 広 報

看板の始まりは平安時代

カラーで彩られた社名看板や様々な工夫を凝らした商品のポップアップ、そして夜になるときらめくネオンサイン。看板を目にしない場所を探すのに苦労するほど、日本中が看板で溢れかえっている。では、看板はどのような歴史をたどってきたのだろうか？

日本史の中で看板が初めて登場したのは、天長10年（833）に完成したとされる法令注釈『令義解』だ。平安京に遷都したのが延暦13年（794）であるから、ほぼ40年後である。市場の条項として、「市は肆毎に標を立て行名を題せ」とある。原文の詳細は割愛するが、「店舗を開く場合は店ごとに看板を出しなさい。例えば絹を売るのなら『絹肆』のように販売品目を表記するように」としているのだ。ここでいう「標」が、いわゆる看板の始まりとしていいだろう。つまり、最初の看板は、行政サイドからの指導のような形で誕生したと考えられるが、具体的な資料は残っていないため、その詳細については不明である。

商工業の発達とともに進歩した看板

時代が下ると、看板も単に商品名を記しただけの標識程度だったものから変化する。しかしそれは商業の形態が“市”から“店”へと変化してきた江戸時代中期、元禄時代ころからだ。

江戸時代の看板には、大きく分けて軒にぶら下げる軒看板、道路に立てる立看板、屋根

やひさしの上に載せた屋根看板の3種類がある。

こうした看板は、はじめは商品名や屋号を記すだけであったが、やがて様々な工夫が見られるようになっていく。夜間も営業している遊女屋や旅籠、食事処などは、行灯や提灯を応用して灯の入る軒行灯を看板として使うようになった。日が暮れて、電灯の無い山道や街道を歩き通した旅人は、宿場町にたどり着き、看板の灯りにもてなされ、旅の疲れを忘れたに違いない。灯りの温かさそのものが、客を引き寄せる広告の役割を果たしたのだろう。

意匠に富んだ看板

江戸時代も後期になると、看板は単なる標識から、それ自体が意味を持ってアピールす



屋根看板（写真⑥）には商品名が漢字で書かれている。この看板がある三重県の関町は東海道五十三次の宿場として栄えた町で、国の重要伝統的建造物群保存地区に指定されている。現在でも写真のような江戸時代の屋根看板を残す店舗が並んでいる。

る存在に変化してくる。その典型的な例が、商品そのものや商品をシンボライズした品物を看板として用いることだ。

下駄や菅笠やザルなどに屋号を書いたものをぶら下げて看板としたり、味噌や醤油などの商いでは樽を看板代わりに用いることもあった。また、雨合羽やろうそく、煙管などの商いでは、看板の板を商品の形にするとか、模型を作ってそれをぶら下げるといった方法も見られた。八百屋がダイコンやカブの絵を看板代わりにするといったこともあった。これは、現在でも社屋の前にオブジェを飾ったり、看板にイラストを用いて目立たせたりすることと何ら変わらない。

こうして看板に様々な意匠が見られるようになる、やがてそれがもうひとひねりされるようになる。いわゆる「判じ物」と呼ばれる看板だ。例えば、饅頭店の看板に暴れ馬の



中山道・望月宿（長野県）の旧家にある、下駄をぶら下げた看板。



中山道・奈良井宿（長野県、重要伝統的建造物群保存地区）にある実物看板。この店の商品は桶やわっぱ（曲げ物）で、木曽特産の器を商っていることが分かる。

絵を入れて「荒馬＝あらうま＝あら美味」と読ませたり、湯屋（銭湯）が的に矢の当たった絵を看板にして、「弓射る＝湯入る」としゃれてみたという例もある。

このように創意工夫に富んだ看板はそれだけ客の印象に残る、ということで店主も大いに気張って作ったのだろう。

コミュニケーションの潤滑油として、「笑い」や「ユーモア」は重要な役割を果たしており、現代でも、駄洒落を用いたキャッチコピーやお笑いタレントを起用した広告を多数目にする。つまり江戸時代の看板は、現代の広報活動を見事に凝縮しているといえる。広告という概念がほとんどなかった時代に、重要なメッセージボードとして存在していたのであろう。

（企画・文：（有）東光デザイン、藤崎孝行）

トレーニングの効用

「メディア・トレーニング」というものに何度か参加したことがある。これは、広報関係者なら知っているだろうが、かいつまんで説明しておこう。企業のトップや役員、幹部職員らがPR会社の主催する模擬記者会見、インタビューなどで、マスメディアへの対応の訓練を受けることである。

私の役割は、この模擬記者会見やインタビューでの記者役である。

会見やインタビューはビデオカメラにも収められ、後で講師のPR会社職員が厳しく講評する。チェックするポイントは、話の内容もさることながら、声の調子、表情、それに眼がちゃんとカメラの方を向いているかどうか、ということにも及ぶ。もちろん、チェックされるのは、企業トップや役員の方である。

このうちカメラ視線は、単に見栄えがいいかどうか、ということだけではなく、広報の本質と密接に関わっていると思う。

広報とは、辞書的に言えば、「広く報せる」である。それには様々な役割、機能があると思うが、最も重要なものを2つ挙げれば、やはり、情報発信と危機管理だろう。そして危機管理の重要な点は、企業の危機に際して情報をどう収集・選択し、外部に発信するか、ということなので、情報発信に含めてもいいと思う。

では、情報は一体、誰に対して発信されて

A N G L E
アングル



かわきた たかお
川北 隆雄
東京新聞 論説委員

いるのか。もちろん、直接には新聞記者であり、テレビ記者である。しかし、その背後には何百万、何千万人の読者や視聴者がいるはずだ。マスメディアとは、文字通り「媒体」であり、情報発信主体と大衆（マス）の間を媒介しているのである。

大企業のトップの多くは50代後半から60代前半であり、これに対して記者はベテランでも40代、多くは30代や20代だ。トップから見れば、自分たちの子供の世代である。それが、対等に口を利き、場合によっては居丈高に詰問する。だが、そんなことで怒るようでは失格である。トップが相手にしているのは、彼らの背後にいる多くの大衆なのだから。

企業トップには、大衆がよく理解できるように話すことが求められる。多くのトップや役員は、メディアのこの役割をよく理解している。しかし、中には、あまり分かっていないと思われる例もしばしば見受けられる。

ここ数年、そしてごく最近も、名の知れた大企業が何社も不祥事を起こし、国民の不信を買った。そして、そのほとんどが、不祥事後の情報発信、危機管理に失敗している。

企業の役員、トップは、広報の役割をもっと理解してほしいものだ。そして、できればメディア・トレーニングも受けておいた方がいい。「備えあれば憂いなし」である。

初の『サステナビリティレポート』を発行

日産自動車

日産自動車は、中間決算発表の場で、初めて『サステナビリティレポート』を発行したと発表した。サステナビリティを「収益性の追求のみならず、地球環境保全や社会づくりにも配慮し、持続可能な発展の形を探ること」と定義し、CSR（企業の社会的責任）についての考え方や方針を年次報告書としてまとめた。また、同社は今回の『サステナビリティレポート』の発行を機に、各種の企業報告書の体系を整理した。『サステナビリティレポート』をCSRに関する考え方やメッセージを中心としたレポートと位置付けた上で、CSRの3つの柱——経済側面、環境側面、社会側面——における具体的な活動やデータ類については、それぞれ、『アニュアルレポート』『環境報告書』『社会貢献レポート』という報告体系とした。

日産自動車HPより

<http://www.nissan-global.com/JP/STORY/0,1299,SI9-CH180-LO4-TI1217-CI909-IFY-MC109,00.html/>

初のグループ中期経営方針「経営ビジョン2010」を策定 東京電力グループ

東京電力グループは、初のグループ中期経営方針「経営ビジョン2010」を策定した。エネルギーにとどまらず情報通信などを含めた最適なサービスをトータルで提供していくためには、同社とグループ企業の連携をこれまで以上に緊密にしていける必要があることから、東京電力グループ全体で目指す共通の方向性や目標を示すものとして策定した。

具体的には、「エネルギーの最適サービスを通じて豊かな生活と快適な環境の実現に貢献する」というグループ経営理念の下、その実現に向けて3つの「グループ経営指針」を掲げるとともに、業務効率改善・財務体質改善・事業の成長・地球環境貢献などの項目について、2010年度までに達成すべき5つの数値目標を設定している。

東京電力HPより

<http://www.tepco.co.jp/cc/press/04100701-j.html>

企業の社会的責任活動推進のためCSR委員会とCSR推進室を設置

大日本印刷

大日本印刷は、グループ会社を含めたCSRへの横断的な取り組みを推進するために、CSR委員会とCSR推進室を10月1日付で新設した。CSR推進室は、各部門の取り組みをCSRの観点から整理し、グループ会社を含めた課題の抽出を行い、その取り組みを社外に情報発信する。これまで、環境、企業倫理、コンプライアンス、社会貢献などに対応し、企業倫理行動委員会、環境委員会、製品安全委員会、情報セキュリティ・個人情報保護委員会、苦情処理委員会を設置し、課題解決に取り組んできたが、今後は、これらの各担当部門とCSR委員会、CSR推進室が連動することにより、グループ全体として、より組織的にCSRを推進していく、としている。

大日本印刷HPより

<http://www.dnp.co.jp/jis/news/2004/041015.html>

（国内広報部専門研究員 中山大輔）

ウェブと風評 ②

たなか まさひろ

田中正博 (田中危機管理・広報事務所 所長)



ウェブ情報の特徴については前回述べたが、風評リスクの最大の特徴は、風評伝達のスピードの速さである。従って、このスピードを念頭においた対応が不可欠となる。

昨年12月、ある地方銀行が遭遇した風評リスクは、そうした視点から非常に参考になるケースといえるだろう（詳しく知りたい方は、2004年5月31日号『週刊 金融財政事情』をお読みいただくことをお勧めしたい）。

幸いにも頭取以下、全行挙げての対応によって、わずか2日間で収束を迎えることができたが、そこには風評リスクがコントロールし難い苦渋の記録が記されている。

予想を超える風評の伝播力とスピード

同記事によると、この風評リスクの始まりは12月25日午前中、支店に“数件の電話”による問い合わせが入ったことだった。

その内容は「A社が倒産した。貴行は大丈夫か」「貴行が倒産するとの噂を聞いた」といった類の“風評”に関する確認の電話だったようだ。

一方、本店にも「貴行は本日営業していますか」といった素朴といえば素朴な（奇妙といえば奇妙な）問い合わせがあり、これは「通常通り営業しています」と説明すれば納得してもらえる程度の電話だったという。

批判と評論は後からなら誰でも言える。しかし、この段階で、まさかその日の午後から、支店窓口やATM（現金自動預払機）に預金を引き出すお客が詰めかけることを予測できた人があるだろうか。実はこの時点で風評は

常識を超えるスピードで預金者の間に流布していたのである。

この点について、当行の頭取は「携帯電話や電子メールを通じた情報で、デマが短時間に拡散することはまったく予見できなかった」と述懐している。その通りだと思う。津波の速度が常識を逸した速さであるように、風評は“光速”で拡大していく。

同行はこの預金者の動向を見て、直ちに同日午後5時50分から午後6時35分まで、頭取が緊急記者会見を行った。

前回で説明した“風評リスクの対応策”としての手段を講じたわけである。これにより、急速に風評による預金者の不安感の収束に向かい、2日間という最小限のダメージで危機を切り抜けることができた。

同行は極めて謙虚にこの一連の風評被害のてんまつをレポートしているが、客観的に見れば、対応し得るベストの判断と対応行動をとった事例といって過言ではない。

いつ、どんな形で見舞われるかもしれない風評リスク対策の一端を知る上で、参考になるところ大である。

「ちょっと変だな……？」という意識を常に持つこと

風評リスクのもうひとつの特徴は、当該企業の預かり知らぬところ、つまり、とんでもないところからとんでもない情報が流出する点にある。もちろん、“火のないところに煙は立たぬ”という諺もあるが、マッチ棒程度の小さな火から大火が起きることもある。

それだけに、風評リスクには特別なチェック意識が必要になる。

それは、どんな兆候に対しても「ちょっと変だな……？」という意識でチェックすることである。よく言われることだが、あるひとつのクレームが来た場合、その背後には同様のクレームが100件潜在している、という戒めがある。つまり、100人中、99人は同じ不満を抱いたとしても、わざわざ企業に言うてこないということである。

従って、「1件しかないクレーム」ととらえるのではなく「もしかしたら、モノ言わぬ同様のクレームがほかにいっぱい発生しているかもしれない……」、と感じる意識が重要になる。この意識が、企業のリスクの芽を早期に気付かせ、リスクの未然防止になる。

前述した銀行が見舞われた風評被害から我々は次の教訓を学びとらねばならない。

- ①「ちょっと変だな……？」という意識を常に持つこと。この意識があれば、小さなリスク兆候にも気付き、未然防止できる。
- ②中枢本部は即、「同様、または類似の情報が来ていないか」、全組織に伝達し、確認、報告させること。
- ③「5W1H」よりも「1W」を重視して報告させること。リスクの拡大防止のためには、「スピード」が最優先の判断基準となる。
- ④記者会見は1時間でも早く行うこと。“光速”で拡散する風評に対抗するには“時間との争い”が勝負になる。

クライシス・コミュニケーションの重要性

企業としてどんなに予防策に力を入れたとしても、思いもかけないリスクは発生する。ウェブによる風評リスクはその典型であり、事前の予防策をとることはできない。

こうした場合に、危機管理上、重要な役割を果たすのが「クライシス・コミュニケーション」である。

「クライシス・コミュニケーション」とは

企業が緊急事態に遭遇した場合に、最小限のダメージで収束させる上で効果のあるコミュニケーション活動であり、危機の予防策とともに、いわば“危機管理の両輪”ともいうべき対応行動である。

簡単にその要点を整理すると、次のようになる。

「クライシス・コミュニケーション」とは

- * リスクが発生した場合
- * そのリスクの悪影響やダメージを最小限に抑えるため
- * 「情報開示」を基本にした
- * 内外の様々な対象に対する
- * 「適切な判断」に基づく「迅速な」コミュニケーション活動

企業にとってのクライシスとは、「企業と社会との関係悪化」であり、彼らの間にコミュニケーション・ギャップ（批判、非難、不信、対立関係）が生じた局面である

緊急事態発生時の「クライシス・コミュニケーション」は社会に信頼感・安心感を与える上で極めて重要な役割を果たす

人は起こしたことで非難されるのではなく、起こしたことにどう対応したか、によって非難されるのである

クライシス・コミュニケーションには3つの重要なキーワードがある。

それは、「スピード」（迅速な意思決定と行動）、「情報開示」（疑惑を招かぬ徹底した情報開示）、「社会的視点からの判断」である。

予想だにしなかった風評が予測を超えたスピードで拡散する。リスク発生後の危機管理の要諦はまさに「クライシス・コミュニケーション」の適否にかかっている。

この考え方に基づいた対応行動が、企業を最悪の風評リスクから救うことになる。

原油価格の高騰が日本経済に与える影響についてNYT(11/3)の記事は「日本経済は、世界でも石油依存度が小さい国で、1ドル相当の経済成長に必要な石油は米国の半分にすぎない。これまでのところ原油価格の高騰が企業収益や消費支出に与える影響は比較的小さい。しかし日本経済には打撃を与え始めている。昨年からはまった経済回復の主力エンジンである輸出の鈍化をもたらしてきたからである。その結果、日本の経済成長のペースは今年前半から大幅に低下して、現在の経済回復がいつまで持つかについて懸念が広がっている」と述べている。

そして、「日本の政策担当者は、これまで原油価格上昇の影響を否定してきたが、ここに来て経済回復を脅かすものであると警告している。竹中平蔵経済財政大臣は最近、石油価格の高騰が続けば日本経済にとって『“最大のリスク”になる』と述べた」と報じている。

そのような経済回復の環境変化の中で、FT(10/28)は社説で「今年初めの様子では、日銀は今ごろまでには、ゼロ金利を維持するための量的金融緩和政策をやめることを積極的に検討しているように思われた。しかし、(10月26日の)福井日銀総裁の慎重な発言によれば、現政策をもう少しばかり維持するようだ。ゼロ金利をやめるのを遅らせることは正しい決断であるだろう」と述べて**ゼロ金利と量的金融緩和策**の堅持を支持している。

この社説は続けて「いわゆるゼロ金利によって経済を刺激する理由はいくつかある。そのひとつは最近の原油価格の上昇である。原油輸入国である日本は、世界の原油価格の急上昇によって打撃を受ける。もうひとつの心配は、ここ数年続いている日本の経済回復が、外需、特に急速な中国経済の拡大に頼り過ぎていることである。そして最後の理由は、ドルに対する円の新たな上昇である……円高を抑えるのに最も有効なのは、低い金利を維持し、資産の利回りを減らし、インフレ期待を高めることである」と述べている。

英米主要16紙誌 の 対日論調分析

そして、さらに「日銀は、デフレが完全に終えんしたと確信してから金融政策を変えるべきである。ゼロ金利と量的緩和政策は日本経済の回復を支えるのに効果的だった。早過ぎる政策変更は、最も遺憾な結果を招きかねない。日銀は現政策を維持すべきである」と述べて、ダメを押している。

増税が始まるというタイトルの記事でTE(10/16)は、「日本は経済回復を妨げないで財政を立て直すことはできるだろうか。日本の財務省の官僚は、近年財政赤字が拡大し、政府の債務が増大するのを心配そうに見てきた。日本の経済が再び成長し始めた今、財務省は税金を上げ赤字を縮小するときに今か今かと待っている。しかし、エコノミストの多くは、消費税の引き上げが、始まったばかりの景気回復を妨げて不況に逆戻りしてしまっただけで1997年の失敗を繰り返すことになるのではないかと心配する。今回は時期を誤らないでやれるであろうか」と述べている。

続けてこの記事は「小泉首相は日本の莫大な公共事業予算を大幅に削減してきたが、支出の削減だけで財政赤字をなくすことは困難である。さらに、人口の高齢化によって医療費や年金の支払いは増えるであろう。従って、どこかの時点で税収を増やすことが必要になることは明らかだ……いずれは、現在5%の

経済広報センター国際広報部は、ワシントン・ポスト(以下WP)、ニューヨーク・タイムズ(NYT)、ウォール・ストリート・ジャーナル(WSJ)、アジア・ウォール・ストリート・ジャーナル(AWSJ)、ロス・アンジェルス・タイムズ(LAT)、USAトゥデイ(UST)、ビジネス・ウィーク(BW)、タイム、ニューズ・ウィーク(NW)、フォーリン・アフェアーズ、フォーブス、フォーチュン、英エコノミスト(TE)、フィナンシャル・タイムズ(FT)、ザ・タイムズ、デイリー・メールの計16紙誌の論調分析を行っている。

今回は10月8日から11月4日までの紙誌面を分析したものである。

消費税は、社会保障費の増加をカバーするために引き上げなければならないだろう。しかしながら、そのタイミングが重要である……経済成長のペースがすでに落ち始めた今、このような増税の議論に人々は心配し始めている」と述べている。

FT(10/12)は日本特集の中で、ピリング東京支局長の記事として、「多くの政治評論家から見れば、小泉首相は口はうまいが、実行力が伴っていない。しかし、幸運かどうかはともあれ、日本の現代史における重要な局面を仕切るリーダーである。小泉首相の下に、日本の経済と政治は大きく変わってきている」と述べている。

この記事は、さらに、「幸運が続けば、今回の経済回復は、1990年代半ばから経済を蝕んできたデフレから脱却できるほど長くなるかもしれない。健全なインフレはバブル経済の負債を減らし、消費を刺激することができるようになるかもしれない。エコノミストたちの見るところ、あと18カ月間経済成長が続けば、小泉首相はバブル時代を終えさせた首相として名を残すことができる」という。

大手スーパーのダイエーが、ついに政府の産業再生機構の支援を要請して再建を目指すことを決断したが、WSJ(10/14)は

「これは、日本がついに借入金を支払わない債務者たちを整理しようとしているという最も説得力のある証拠である」とコメントしている。

「この突然の事態の展開は、日本が『ゾンビ企業』として知られる、借金を踏み倒す借り手企業の整理において進展があったことを明確に示している。これは、世界第2の経済大国を持続可能な成長の軌道に乗せるために極めて重要な一歩である。これまでは、主として取引銀行がこのような企業を切り捨てるのは金がかかり過ぎるという理由で、これらの企業は潰れないで営業を続けることができた」と、この記事は述べている。

FT(11/3)は、**ロシアの京都議定書批准決定**が日本に与える影響について述べた記事で、「10月、ロシアが京都議定書の批准を決めたとき、誰もが日本では祝杯があげられると思った。しかし、外交筋および民間関係者によると、実際の反応はパニックに近かったようである。その理由は、日本が京都議定書の義務の履行にはほど遠い状態にあるからである」と報じている。

そして「削減目標達成のための具体的な計画では、政治力の弱い環境省と強い経済産業省・財務省・経済団体が対立することになる。対立の大きな要因は、環境税である。経済産業省と日本で影響力のあるロビー団体の**日本経団連**は環境税に反対である。彼らによれば、メーカーは運輸など、他のセクターよりもCO₂排出量を削減してきたという。会員企業が排出量の削減を公約する自主行動計画を推進してきた**日本経団連**は、環境税は日本の産業の競争力を損なうと主張している」と説明している。

その上で、この記事は「日本の政治家とビジネスリーダーはロシアの京都議定書の批准をテコに、より効果的な行動を起こすべきだ」という経済アナリストたちの意見を引いている。

(編集顧問 石塚嘉一)

Q 「想定問答をうまく作るには
どうしたらいいでしょうか」

Q & A
4

A 想定問答はあらかじめ質問を予想し、その回答を事前に用意しておくものです。突き詰めれば、その企業のメッセージを人によって、ばらつきなく正しく簡潔に伝えるために必要なものといえるでしょう。実際には記者会見や株主総会、個別インタビューなどで質疑応答を滞りなく行うために多くの企業で作られています。

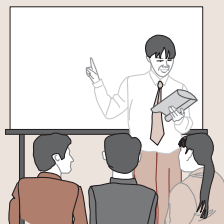
スポークスパーソンは企業を代表する顔ですから、その人が話す内容、話し方はとても重要です。場合によってはカメラや照明が向けられ、大勢の聴衆の前で企業を代表することになります。通常と違う状況に置かれると、緊張のあまりあらぬことを口走ったり、答えがたどたどしくなり自信がないように見えてしまうこともあります。それを防ぐにはトレーニングや本番で場数を踏むのが一番ですが、事前によくできた想定問答を読んでイメージをつかんだり、声に出して練習することも効果的です。

一方で想定問答を全く読まない、使わない、というスポークスパーソンもいます。いわく、「会社のことはよく分かっているし、話す内容も自分で決める。第一分厚い想定問答集など読んでいられるか」などなど。こういったスポークスパーソンには、メディア・トレーニングで擬似的に懲りていただき、準備の大切さを知ってもらうのもひとつの手ですが、従来の想定問答集を見直してもらう工夫も大切です。

使える想定問答を作るポイントを以下に5つ挙げます。

①スポークスパーソンによって体裁を工夫する

質問と回答が細かくきっちり書き込まれている資料を丹念に読むタイプや、資料になかなか目を通さないタイプなど、人それぞれです。前者の場合は目次や見出しなど体裁に気を配り、



想定問答を作るコツ

該当項目がすぐ出てくるようにしましょう。後者の場合は次の②と③を参考に、なるべく簡潔明瞭な資料を用意すると良いでしょう。

②質問と回答をパターン化する

決算や新製品などテーマごとに、多くても3つ程度のキーメッセージを書き出し、その下に関連する質問をいくつかパターン化して記します。例えば「A社との業務提携」に関連する質問には「キーメッセージ（1）（2）で回答」、というように、答えの文言まで記述しないようにします。これですと使う方も覚えやすく、広報としてもキーメッセージを付け加えてもらいやすくなります。

③聞かれたくない質問に時間をかける

答えにくい質問ばかりを集め、要注意問答としてまとめます。この回答はじっくり検討した上で文言まで明文化し、法務や関係各部署の承認を取ります。そうすることで、会社だけでなくスポークスパーソン個人をも回答によって生じるリスクから守ることができます。

④記者の質問を記録しておく

質疑応答やインタビューの際に、記者が実際にどういった質問をしたかを記録しておきます。聞き逃してはならないのは、会見終了後の、いわゆる「ぶらさがり」での質疑応答です。次回、想定問答を作成する際にそれらの質問を見直し、漏れがないか類似の質問も含め検討します。

⑤汎用の想定問答を用意しておく

会社や事業部、製品ラインナップなどについての一般的な質問は、よく聞かれる質問（FAQ）として別に取りまとめておきましょう。定期的に更新し、随時作成される想定問答に毎回忘れずに最終項目として添付します。

なお、事件や事故の際の想定問答はいっそう重要性を増します。これについては次号で詳しく述べたいと思います。

五十嵐 寛（いがらし ひろし）

ブラップジャパン、ヒル アンド ノウルトン ジャパンを経て、現在はフリーの広報コンサルタント、ライターとして独立。

著書に『実践マニュアル 広報担当の仕事』がある。

「企業と生活者懇談会」を10月26日に ヤマト運輸・北東京主管支店で開催

10月26日、社会広聴会員を対象に、ヤマト運輸の主力ターミナルのひとつである北東京主管支店で「企業と生活者懇談会」を開催した。ヤマト運輸は1976年に日本初の小口貨物特急宅配サービス「宅急便」を開始し、その後も独自性のある商品を導入してきた。その一方で、セールスドライバーへの教育にも注力している。当日は社会広聴会員19名が参加した。

■会社の沿革

大八車や牛車が陸運手段の主流だった1919年（大正8年）、ヤマト運輸は創業者の小倉康臣により、日本初の貸切トラック輸送会社としてスタートした。当初は百貨店と契約し、婚礼家具などの商品を買主主に配送していた。1929年（昭和4年）、日本初の定期貨物便を東京～横浜間で開始し、関東最大の路線事業会社の地位を誇った。

他社との競争の激化や、オイルショックによる不況といった厳しい環境の中、社内が一丸となり新たな輸送サービスを模索した結果、日本初の小口貨物特急宅配サービス「宅急便」が誕生した。現在、「宅急便」は収入の8割を占め、年間取扱個数は10億個を超えている。

他にも「スキー宅急便」「クール宅急便」「時間帯お届け」サービスなど、独自性のあるサービスを他社に先駆けて開始し、成功を収めている。また、カタログや雑誌などの配送を扱う「クロネコメール便」は、1996年のサービス開始以後、取扱冊数が順調に推移し、宅急便の取扱個数とほぼ肩を並べるまでに成長している。

こうした商品開発に当たっては、主に現場が自ら商品を開発し、サービスとして実現させている点が特徴だ。社訓に込められた全員経営、CS、コンプライアンスの精神に則り、お客さまの立場に立って「世にないものを創造する」という精神が企業に浸透している。

■北東京主管支店

埼玉県戸田市にある北東京主管支店は、東京都北部で集荷・配達を行う196営業所を管轄する

ベース（荷物集約ターミナル）として機能しており、延床面積5万5500平方メートル、1日の



宅急便取扱個数15万個と、ヤマト運輸の中で最大級のベースのひとつである。

施設は「事務棟」と、荷物の仕分けを行っている「作業棟」からなる。今回見学したのは、4階建ての作業棟で、ここでは宅急便やクロネコメール便、クール宅急便などの仕分けが行われている。

営業所における夜間の集配・早朝のトラックでの荷物の送り込みによる渋滞や騒音の低減のため、時間帯によるトラックの乗り入れ規制を行ったり、低公害車を積極的に導入するなど、環境への配慮が見られる。

荷物の仕分け時には、荷物に負担がかからないようベルトコンベアの一部にゴムが使われ、トラックへの運搬時には金属かごで荷物を保護するなど、「荷物を安全にお届けする」という品質重視の取り組みを行っている。

■懇談会の模様

ヤマト運輸からは、会社の歴史、企業風土についての解説に加え、参加者の関心が高い「日本郵政公社との競争についての経緯」「新サービス開発に当たっての意思決定方法」「セールスドライバーの教育」などについて説明があった。また、参加者からは、日本郵政公社との競争の見通しについての質問や、新サービスの提言などがなされた。



(国内広報部専門研究員 岡田成能、松井清隆)

米国大統領選挙の見通し —— 新大統領は誰か？その政策は？

米国大統領選挙に関する講演会を開催

10月27日、経団連会館国際会議場にて、米国戦略国際問題研究所（CSIS）上級副所長のパトリック・クローニン氏、『ナショナル・ジャーナル』誌コラムニストのブルース・ストークス氏を招き、「米国大統領選挙の見通し——新大統領は誰か？その政策は？」と題し、米国大統領選挙に関する講演会を開催した。まず、間近に迫った米国大統領選挙の現状分析と、その結果が日米経済関係に与える影響、東アジア政策に与える影響について講演が行われた。その後コーディネーターの今井義典NHK解説委員長と両スピーカーとのパネルディスカッション、さらに180名の参加者も含めて活発な議論が交わされた。各講演の要旨は以下のとおり。

◆ブルース・ストークス氏講演要旨

「大統領選挙の見通しとその日米経済関係への影響」

今回の大統領選挙は、世論調査で毎日どちらが勝つか、ころころと変わるくらい非常に予想しづらい、かつてない大接戦となっている。ブッシュ現大統領がわずかにリードしているが、どちらが勝つかまったく分からない。最終的にはオハイオ、ペンシルバニア、フロリダなどの激戦州の行方がカギとなるだろう。ただ、この選挙ではっきり分かったことは、米国内の深刻な二極化である。選挙後、もし共和党が負ければ、共和党は内部分裂、民主党も負ければ民主党内部で分裂するだろう。

また、ブッシュの選挙参謀であるカール・ローブはキリスト教福音派を取り込もうとしており、選挙後この影響で右寄りになるかもしれない。



(写真提供：ジャパンタイムズ)

貿易通商政策は争点になっていない。しかし今までの自由貿易の支持者である農業生産者、ホワイトカラーが、自由貿易支持を減らす傾向にあり、注意を要する。ブッシュ、ケリーどちらが大統領になっても非常に重要な課題は、米国の6000億ドルを超える巨大な経常赤字の問題で

ある。これを抑える必要がある。さもなければドルは暴落する。例えば、前FRB（連邦準備制度理事会議長）のボルカー氏は今後5年の間にドル暴落の可能性を75%と予想している。現在米国の貿易赤字は対中国1500億ドル、対ヨーロッパ1000億ドル、対日本900億ドルである。どこかの時点で、為替調整するしかないだろう。ドルが10%下がるとGNP比で1%減るという試算があり、これによればドルを20%から30%下げる必要がある。単純計算すると1ドル90円となる。日本、ヨーロッパ、中国、米国の政府間で合意が必要だろう。新任大統領は当面ドル高を志向するが、必ずどこかでドル安へ政策変更しなければならないということである。

◆パトリック・クローニン氏講演要旨

「大統領選挙の見通しとその東アジア政策への影響」

米国大統領選挙は、かつてないほど世界中が注目するグローバルな選挙になった。さらに国内経済ではなく安全保障が争点であるということのも顕著な特徴である。ブッシュは再選されれば、中道派に歩み寄る可能性が高い。選挙参謀であるカール・ローブは選挙が終われば影響力がなくなる可能性が高い。また、チェイニー副大統領の影響力も減少するだろう。ブッシュ大統領自身はイラク政策については間違いだったと考えているからだ。

次期大統領の共通の課題を考える場合、大中東圏を注目せざるを得ない。核拡散、テロ、エネルギー問題において、イラク、イラン、イスラエ



(写真提供：ジャパンタイムズ)

ル、パレスチナなどは非常に重要な地域である。

また、同様に重要なのが、東アジア地域である。核拡散の防止という重い課題がある北朝鮮政策に関しては、ケリーは2国間協議を志向している。しかしブッシュは、北朝鮮は合意を守らず交渉を長引かせるという戦術のため2国間協議に乗り気ではない。北朝鮮との交渉が長引けば、核拡散の可能性が高くなるため、強力な圧力をかけ続ける政策を両候補とも採用するだろう。中国については今後、ますます影響力をアジア地域で高めるだろうと思われる。ブッシュ、ケリー双方とも中国をより重要視する。しかし短期的には、台湾問題がここ4年間で危機的になる可能性もある。従って、どうやって中国を平和裏に限定的に台頭させるかを、日米で考えていくことが極めて重要である。北朝鮮、台湾海峡、インドネシアなどを抱える東アジアの安全保障は米国の最優先課題のひとつで、そのためにも日本の果たす役割は極めて大きい。

(国際広報部主任研究員 飾森 正)

経済Trend 12月号

定価525円 発売中

編集・発行
(社)日本経済団体連合会

購読申込
日本経団連 社会本部編集担当
TEL (03) 5204-1500 (代)
インターネットからも申し込みいただけます
http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/trend/index.html

特集 企業戦略と会社法制の現代化

座談会

キヤノン社長 御手洗富士夫
野村證券社長 古賀信行
東京大学大学院法学政治学研究科教授 江頭憲治郎
弁護士(西村とくわ法律事務所パートナー) 武井一浩
(司会)日本経団連専務理事 中村芳夫

新日本製鐵常任顧問 西川元啓
会社法制の現代化に対する日本経団連の取り組み
会社法改正の国際的潮流と日本の会社法制の現代化
東京大学大学院法学政治学研究科教授 神田秀樹
トヨタ自動車 住友商事
みずほコーポレート銀行 シダックス

会社法制の現代化への期待

経 済 広 報

総 目 次 2004年(1~12月号)

巻頭言

(月号)

ごあいさつ		
経済広報センター	奥田 碩	1

新春特集

2004年—日本経済の展望と改革の課題		1
オムロン	立石信雄	
三菱商事	楨原 稔	
第一生命保険	櫻井孝顕	
トヨタ自動車	張 富士夫	
東京海上火災保険	樋口公啓	

シリーズ「経営と広報」インタビュー

国内で技術者を育て、雇用する。 これが製造業の役割だ		
三菱重工業	西岡 喬	3
金融力の強化により新産業の育成を		
大和証券グループ本社	原 良也	5
経営改革の意気込みを社員に伝える ダイレクト・トーク		
全日本空輸	大橋洋治	9
絶えざるイノベーションで21世紀型企業を目指す		
松下電器産業	中村邦夫	11
説明責任がフェアな経営につながる		
キッコーマン	茂木友三郎	12

「経済広報」インタビュー

材料を制するものは技術を制す		
国際社会経済研究所、NEC	関本忠弘	8

座談会

変わりつつある企業の広報組織 ～企業価値を高めるために～		2
キヤノン	平澤哲男	
資生堂	一橋 忠	
東京ガス	蛭間泰弘	
松下電器産業	遠藤啓一	
企業経営を支える広聴活動		4
小田急電鉄	金子一郎	
キッコーマン	中村隆晴	
サントリー	近藤康子	
東レ	濱口 裕	
環境問題に対する取り組みと広報		6
アサヒビール	大谷久雄	
王子製紙	矢田雅之	
トヨタ自動車	中井昌幸	
リコー	益子晴光	
CSRとコミュニケーション		7
資生堂	岩田喜美枝	
シャープ	嶋本敏男	
損害保険ジャパン	関 正雄	
東芝	鶴田啓之	
イギリス、フランス企業はステークホルダーと いかにコミュニケーションしているか		12
旭化成	水野雄氏	
味の素	甲田安彦	
花王	中川俊一	
ヒルアンドノウルトンジャパン	川村秀樹	

アングル

博物館と地雷		
日本郵船	永井圭造	1
事実と信頼		
サントリー	濱岡 智	2
高い魚と広報と		
丸紅	齊藤秀久	3
メディアの多様化と広報の役割		
KDDI	石田能資	4
サッカーが教えてくれたこと		
日本工営	清水敏彰	5
CSRについて一考		
朝日生命保険	野上勝己	6
検索エンジンの衝撃		
日本IBM	岡村 典	7
取材する側、される側。深くて越せぬ溝		
プラントイン銀座	尾関謙一郎	9
企業誘致とマーケティング		
P & G	岩原雅子	10
プチ挑戦のすすめ		
日本航空	藤田祐司	11
トレーニングの効用		
東京新聞	川北隆雄	12

広報立見席

国と企業のかたち		
毎日新聞社	重光正則	1
考古学報道と広報		
産経新聞東京本社	上坂 徹	2
平行移動する世代意識		
読売新聞東京本社	大久保好男	3
窓から光を		
朝日新聞社	横井正彦	4
「懐」を深く		
東京新聞	長竹孝夫	5
「広報」とともに作る新経済紙		
フジサンケイビジネスアイ	平田篤州	6

「現場力」を伝える
日刊工業新聞社

渡部明浩 7

特集—教育界との対話

座談会 魅力ある副教材をつくるには		8
杉並区立高円寺中学校	岩谷俊行	
練馬区立石神井西中学校	白石求生	
江東区立深川第八中学校	園田満三	
大田区立東調布中学校	峯岸 誠	
私が考える環境の授業		
T O S S、千葉大学	向山洋一	8
『日中韓がいっしょに学ぶ環境』と 三カ国の環境教育の特徴		
学習院大学、日中韓環境教育協力会	諏訪哲郎	8

視点・観点

グローバル・デフレの危機にどう対処するか		
慶應義塾大学	竹森俊平	2
40年記者の失敗と教訓		
ジャーナリスト	中馬清福	4
会社はこれからどうなるのか		
東京大学大学院	岩井克人	4
常識の壁		
毎日新聞社	菊池哲郎	5
消費者の「良き隣人」目指す企業		
共同通信社	谷口 学	5
企業と信頼性		
日本経済新聞社	森 一夫	5
風評の影響と広報対策 ～「噂」は経営リスクのひとつだと認識せよ～		
東京経済大学	駒橋恵子	6
若者の就労問題の現状と背景		
独立行政法人労働政策研究・研修機構	小杉礼子	7
本当の中国—経済の視点からは見えないリスク		
産経新聞東京本社	山本秀也	9
外国人労働者の受け入れについて		
明治大学	山脇啓造	11

企業広報賞

第20回「企業広報賞」受賞企業・受賞者 決まる	8
第20回「企業広報賞」表彰式を開催	10

企業広報研究

ネットが変える情報発信	
NEC	青木日照 1
戦略性を備えた広報活動を	
味の素	甲田安彦
ヤマト運輸	白鳥美紀 1
知恵の宝庫・社史	
日本経済団体連合会	村橋勝子 2
変革期に求められる社内コミュニケーションのあり方	
コーポレート・コミュニケーション研究所	城 義紀 3
社史の意義と機能を見直そう	4
連結経営をサポートするグループ広報	
三菱商事	廣田康人 4
資生堂の新たな情報発信	
～「ハウス オブ シセイドウ」のオープン～	
資生堂	高辻ひろみ 6
個人株主重視のIR	
一個人株主は安定株主になり得るか?	
コーポレート・コミュニケーション研究所	城 義紀 8
企業とNPOのパートナーシップ	
江戸川大学	剣持 隆 9
ウェブと風評④	
田中危機管理・広報事務所	田中正博 11
ウェブと風評⑤	
田中危機管理・広報事務所	田中正博 12

海外広報事情

イギリス、フランスのCSRとコミュニケーション	
「欧州企業広報調査ミッション」報告	11

ブランド広報

3M(スリーエム)のブランド戦略	
住友スリーエム	西田 泰 1
ライフ・スタイル・マーケティングに基づくブランド戦略	
ハーレーダビッドソン ジャパン	奥井俊史 3
市場におけるブランドの成長戦略	
P & G	辻本由起子 3

メディア・トレーニング

広報と演出	
ヒルアンドノウルトンジャパン、ユニカル・インターナショナル	川村秀樹 3

最新広報事情

ソーシャル・リレーションズとしての広報	
千葉商科大学/大学院	藤江俊彦 6

マスコミ事情

家庭面をどのように書き、作ってきたか	
日本経済新聞社	鹿嶋 敬 7

歴史の中の広報

かわら版①	8
かわら版②	9
かわら版③	11
看板	12

企業人派遣講座

ビジネスを成功に導く三方一両得	
東横イン	西田憲正 2
高い志と明確な目標、そして夢を	
大和ハウス工業	樋口武男 3
CSRとは何か	
海外事業活動関連協議会	長谷川知子 6

経営者が考えるCSR

オムロン、海外事業活動関連協議会	立石信雄 7
コーポレート・ガバナンスと環境	
日本IBM	和田昌幸
トヨタ自動車	西堤 徹 8
「人権・途上国支援」と「社会貢献活動」	
ファイザー	山中隆一
日産自動車	島田京子 9

CSRをめぐる概念、システム	
日本総合研究所	足達英一郎 10
SR I の実際	
朝日ライフ アセットマネジメント	速水 禎 11

日本企業の環境保全への挑戦	
電気事業連合会	榎本晃章 12

地球環境を考える

地球温暖化問題と京都プロトコルの意義	
朝日新聞社	吉田文彦 2
循環型社会をどう捉えるか	
～環境税導入の前に必要なこと～	
『日経ビジネス』	原田亮介 6
産業の発展と環境との共生を目指して	
～Fujisankei Business i と環境報道～	
フジサンケイビジネスアイ	斎木純一 9

社会広聴活動

第7回「生活者の“企業観”に関するアンケート」調査結果	
企業の信頼度低下に歯止め	2
「若年者の就労に関するアンケート」調査結果	
フリーターに高い関心、企業にさらなる情報開示を	7
「外国人労働者受け入れに関するアンケート」調査結果	
外国人労働者の受け入れ「過半数」が賛成	10

業界団体の広報課題を聞く

銀行の役割・機能、基礎的情報の広報を重視	
全国銀行協会	御崎良雄 8

安全・環境への取り組みやクルマの利用促進などを幅広く広報

日本自動車工業会	中山 章 9
商社の活動や役割を調査し出版	
日本貿易会	篠原 博 10
教育支援など次世代育成のための広報活動を展開	
日本化学工業協会	青山好延 11

21世紀万博「愛・地球博」

民間パビリオンで最新テクノロジーの体験を	8
ワンダーサーカス電力館	
電気事業連合会	9
三菱未来館@earthもしも月がなかったら	
三菱愛知万博総合委員会	10
トヨタグループ館	
トヨタグループ	11
三井・東芝館	
愛・地球博 三井グループ出展者会	12

フィリップ・リエスの「ブリュッセル便り」

喜劇から茶番 ― 財政赤字をめぐってEU二分	1
欧州防衛合意で意義深い第一歩	3
EUの東方拡大、実は欧州の再統一	5
欧州のソフトパワー	
～米国のハードパワー vs 経済・外交・文化パワー～	7
欧州委員会の新委員長にバローゾ前ポルトガル首相を選出	9
トルコ加盟でEUはどう変わるか	11

経済広報センター活動報告

エンロン破綻後の米国の企業統治はどう変わったか	1
新学習指導要領と学校5日制のゆくえについて	
毎日新聞社	瀬戸純一 1
日本経済が回復基調にあることを確認	
第7回「英国ジャーナリスト招聘プログラム」を実施	2
日本の政治・経済・構造改革などを議論	
チャタム・ハウスとの共催シンポジウム、ベルリン日独センターとの共催シンポジウムを開催	4

韓国ジャーナリストの眼に映った日本 （韓国ジャーナリスト招聘プログラム）	5
米国の未来：寂しき超大国がチームリーダーか 戦略国際問題研究所 ジョン・J・ハムレ所長講演会	5

広報実践テクニックQ&A

ニュースレターで記者の気を引くには	五十嵐 寛	9
個別インタビューを受ける時のスタンス	五十嵐 寛	10
インタビューを受ける際のテクニック	五十嵐 寛	11
想定問答を作るコツ	五十嵐 寛	12

記者会見に出てくる英単語

マイグレーション (Migration)	ジャパントイムズ	浦中大我	10
カニバリゼーション (Cannibalization)	ジャパントイムズ	浦中大我	11
バック・トゥ・スクール (back-to-school)	ジャパントイムズ	浦中大我	12

Book

『カルロス・ゴーン 経営を語る』	カルロス・ゴーン、フィリップ・リエス 共著	高野 優 訳	1
『攻めと守りのブランド経営戦略』	監査法人トーマツ、税理士法人トーマツ	知的財産グループ 編	2
『実践マニュアル 広報担当の仕事』	五十嵐 寛 著		3
『企業情報犯罪対策入門』	牧野二郎 著		4
『新聞と現代日本語』	金武伸弥 著		5
『実践ジャーナリスト養成講座』	花田達朗、ニューズラボ研究会 編著		6

『日本の実業家—近代日本を創った経済人伝記目録』	日本工業倶楽部 編		
『日本経営史研究所 編集協力』			7
『できるビジネスマンなら知っている！ —国際マナーのルールブック』	杉田明子 著		8
『広報と演出 —「顔を見せる」企業のコミュニケーションとは—』	川村秀樹 著		9
『商社の 新実像—新技術をビジネスにするその 総合力—』	商社とニューフロンティアビジネス特別研究会 編著		9
『知らなかったではすまされない ビジネスマンの ための危機管理術』	江良俊郎 著		10
『現代マーケティング・コミュニケーション入門 —はじめて学ぶ広告・広報戦略—』	三宅隆之 著		11
『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』	谷本寛治 編著		12

企業・団体の文化・社会活動

玄海エネルギーパーク	九州電力	1
名鉄資料館	名古屋鉄道	2
世界の貯金箱博物館	尼崎信用金庫	3
事故の歴史展示館	東日本旅客鉄道	4
くるまプラザ	日本自動車会館	5
日本郵船歴史博物館	日本郵船	6
(財) 竹中大工道具館	竹中工務店	7
宇宙博物館	新日本製鐵	8
地下鉄博物館	メトロ文化財団	9
トヨタ ユニバーサルデザイン ショウケース	トヨタ自動車	10
ウイスキー博物館	ニッカウキスキー	11
ソニー・エクスプローラサイエンス	ソニー	12

記者会見に 出てくる

英単語

「あの商品はバック・トゥ・スクールにちょうど良いタイミングで出せた。やはり親がお金を出すのと学生が自分で買うのでは違うからね」——最近、ある大手家電メーカーの幹部が米国での販売開始を振り返って記者たちに語っていた。

「バック・トゥ・スクール」。日本語に直訳すると学校に戻る、つまり新学期のことだ。米国では学校の新年度は秋から始まる。その直前の期間は「back-to-school shopping season」といって、1年のうちでもかなり大きな商戦期となる。

消費者は新学期に向けていろいろ買い揃えるのだが、特に大学生の子供を持つ親にとっては、

バック・トゥ・スクール (back-to-school)

この時期の出費が大変な負担になる。寮生活を始める子供のためにパソコンやプリンター、携帯電話を買い与えなければならない。

逆にメーカーや流通にとっては、子供たちが親元を離れる前に値段の張るもの（big-ticket items）を売り込むチャンスになる。冒頭のメーカー幹部の発言も、親の財布を頼りにできるこの時期に若者向けの新商品を出せてほった気分を表している。

これまであまり日本では聞かれなかった言葉だが、この間近所のスーパーの子供服売り場のポスターに「バック・トゥ・スクール・セール」と書かれているのを発見して妙に感心してしまった。

（文：ジャパントイムズ記者 浦中大我）

Book

『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』

谷本寛治 編著、中央経済社・2004年8月発行、定価3360円（税込）



編著者は、企業システム論や「企業と社会」論を専門とする一橋大学大学院教授。同書は、(財)地球産業文化研究所における2003年度「『持続的な社会経済システムと企業の社会的責任』研究委員会」の日本企業におけるCSR（企業の社会的責任）の議論をまとめたものだ。谷本教授は、同委員会の委員長を務めた。委員会には幅広いステイクホルダーの代表が参加しており、この本も、日本企業におけるCSRについて「様々なステイクホルダーとの関係」がキーワードになっているように思われる。

同書は3部構成となっている。第1部では、CSRが求められる背景、日本企業とステイクホルダーとの関係、日本企業のCSRへの取り組みが調査結果や分析を中心にまとめられている。

第2部では、各ステイクホルダーが企業経営と関係を結ぶようになった経緯や、CSRに関する最新の議論や課題が、欧米の動向を踏まえつつステイクホルダーごとの観点から述べられている。

第3部では、企業が様々なステイクホルダーとどういう形でかわり、どのようにCSR経営に取り組むべきかが企業側の視点から記されている。CSRの全体像を把握するのに役立つ一冊といえるだろう。

（国内広報部専門研究員 岡田成能）

編集後記

『経済広報』を担当するようになって2度目の年末を迎えます。昨年も今年もバタバタと過ぎた1年でした。来年はもっと落ち付いた気分で編集業務ができれば……と思います。

良いお年をお迎えください。

（岡本）

ソニー・エクスプローラサイエンス（ソニー（株））

今から約150年前の江戸時代末期、外国の艦隊から江戸を守るために人工的に築かれた海上砲台の跡地であるお台場。「船の科学館」や「日本科学未来館」などユニークな科学系博物館が集まるこの場所にソニー・エクスプローラサイエンスがある。明日を担う子どもたちが科学技術に興味を持ち、好奇心を育むことを目的に2002年にオープンした。

ここにはテーマの異なる2つのゾーンがある。ソニーグループが研究・開発している最新デジタル技術をゲーム感覚で体験できるゾーンでは、人の動きに反応する球体型ロボットと遊べるコーナーなど14のコンテンツが用意されている。また、科学の原理原則を体験するゾーンでは、私たちが日常何気なく使っている人間の五感と脳の働きを再確認し、“人間の錯覚”を実感できる17のコンテンツがある。

最も人気が高いのはプラネタリウム。

ソニーが開発した光学式恒星投映機「スタープロジェクター」を起用し、170万個もの星、天の川の星一つひとつが鮮明に再現され、CGを駆使したアトラクションにより、宇宙の旅を楽しみながら星空鑑賞ができるようになっている。

子どもも大人も、科学の不思議を楽しめる体験型科学館である。

デジタル・ドリーム・キッズ実験室

〈土・日・祝日限定〉

身の回りのものを使った、科学実験などのイベントを開催している。



「デジタル ドリーム ラボ」内の様子



プラネタリウム



「ソニー・エクスプローラサイエンス」入口

住 所：東京都港区台場1-7-1 メディアージュ5階

T E L：03-5531-2186

開館時間：11：00～19：00（最終入場 18：30まで）

休 館 日：年中無休

入 館 料：大人（16歳以上）500円、子ども（3歳以上16歳未満）300円

幼児（3歳未満）無料

交通案内：東京臨海新交通ゆりかもめ「台場駅」下車、徒歩2分

H P アドレス：<http://www.sonyexplorascience.jp>

（取材：国内広報部専門研究員 岡田憲太郎）