

# 月刊 経済広報

7月号

2020  
vol.491

特集 Withコロナと危機管理広報

## コロナと企業の危機管理

静岡県立大学 特任教授 小川和久

## コロナ問題で見えてきた働き方改革の今後

(株)ワーク・ライフバランス 社長 小室淑恵

## コロナ時代のトップコミュニケーション

(株)グローコム 社長/コミュニケーションストラテジスト 岡本純子

## ポストコロナ時代のSNSと企業広報

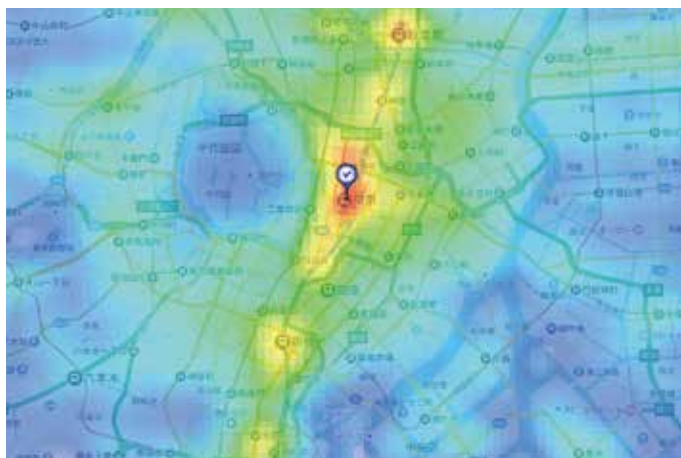
ビルコム(株) 取締役 早川くらら

## コロナショックの中、企業はどのような「業績見通し」を発信したか？

(株)エイレックス 常務取締役 江良嘉則

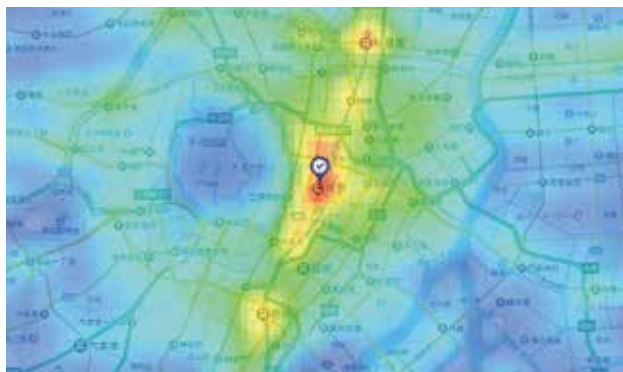
## コロナ危機とエネルギー危機

(株)ユニバーサルエネルギー研究所 社長 金田武司



Map data ©Mapbox ©OpenStreetMap ©Zenrin Co., Ltd. ©Yahoo Japan

## 今月の表紙



Map data ©Mapbox ©OpenStreetMap ©Zenrin Co., Ltd. ©Yahoo Japan

新型コロナウイルス感染症対策に伴い、混雑を避けた行動が必要とされている中、Yahoo! JAPANが提供する各アプリ上で位置情報の利用を許可しているユーザーデータの情報を統計化し、リアルタイムに近い混雑状況をお知らせする“混雑レーダー”を展開している

経団連出版 ご注文は<http://www.keidanren-jigyoservice.or.jp> 東京都千代田区大手町1-3-2 TEL 03-6741-0043

# パワハラ防止ガイドブック

## 判断基準、人事管理、相談対応がわかる

橘 大樹、吉田 寿、野原 蓉子 著 A5判 136頁 定価（本体1400円＋税）

◆どのような行為がパワハラにあたるのかわかる！ ◆社員研修テキストに最適

パワハラ指針の概要や企業のとるべき対応策、過去の裁判例に加え、人事管理のポイント、相談対応とトラブル防止の具体策などをわかりやすく解説しました。パワハラとは何かを正しく理解するため、そして働きやすい職場づくり、相談窓口の充実に向け、本書の活用をお勧めします。



特集 Withコロナと危機管理広報

コロナと企業の危機管理 2

小川和久 静岡県立大学 特任教授

コロナ問題で見えてきた働き方改革の今後 5

小室淑恵 (株)ワーク・ライフバランス 社長

コロナ時代のトップコミュニケーション 8

岡本純子 (株)グローコム 社長/コミュニケーションストラテジスト

コロナ危機とエネルギー危機 10

金田武司 (株)ユニバーサルエネルギー研究所 社長

ポストコロナ時代のSNSと企業広報 12

—第2波到来に備えた適切な取り組みとは—

早川くらら ビルコム(株) 取締役

コロナショックの中、企業はどのような「業績見通し」を発信したか? 14

—「投資家との建設的な対話」を進める際の情報開示のポイントは—

江良嘉則 (株)エイレックス 常務取締役

企業広報研究

SNSを活用した自社ファン創りの重要性 17

穴戸崇裕 (株)BOKURA 社長

企業・団体のCSR活動

ヤフー(株) 裏表紙

連載 企業広報ニュース(広報トピックス/BOOK) 20

# コロナと企業の 危機管理

小川和久（おがわ・かずひさ）

静岡県立大学 特任教授



## 感染を抑え、経済活動を 持続していくために

4月から断続的に続いてきた緊急事態宣言の解除を受けて、国民の間に安堵感が広がっている。

確かに、人口100万人当たりの日本の死者数は約5人で、ベルギーの700人、スペイン569人などと比べても100分の1近くにとどまっている(5月末時点)。しかし、これは日本政府の新型コロナウイルス感染症への対策が功を奏した結果ではない。もともと、日本社会はトイレや電車のつり革にまで「抗菌」処理が施され、他国と比較して清潔だったことが幸いしたと考えるべきだ。

本稿では、不幸にして新型コロナウイルスの第2波、第3波に襲われた場合、そして、もっと感染力が強く、致死率も高いウイルスが世界的に流行する事態を視野に、感染を抑制し、経済活動を持続していくため、政府と企業が取べき対応について整理しておきたい。

## コロナは武力侵攻以上に深刻な脅威

まず危機感の問題がある。もし日本政府と国民に「生命の危機」という認識があれば、最

初の段階で感染拡大防止と経済活動の両立を求めたりしないはずだ。

安全保障専門家の一員としていえば、今回の新型コロナウイルスは武力侵攻を受けた場合に比べても深刻な脅威である。通常の武力侵攻では、非戦闘員、つまり一般市民が攻撃の対象になることは基本的にはない。砲爆撃による死傷はあっても、市民を標的にすることは国際法で禁じられているし、国際的イメージの点からも、どの国も避けようとする。

しかし、ウイルスは地球上の全人類の隣にいて、いつ牙をむくかもしれない。だから世界の指導者は「戦争」であり「有事」と呼んで危機感をあらわにしたのである。それを「大きさ」とか「感染症と戦争は違う」などと言うのは、危機を自覚していない証拠である。

当然ながら、最優先課題は感染拡大を抑え込むことだ。そのためには、一定期間にわたって国民の行動を規制するロックダウン（都市封鎖など）は避けられない。ところが、政府は外出や経済活動について「要請」を繰り返すことになった。これは自由を奪われることへの国民の不満や、事業主などからの補償要求の噴出を恐れ、忖度し、新型インフルエンザ等対策特別措置法に強制力を備えさせな

かったからだ。

しかし、考えれば分かることだが、コロナの終息が遅れるほどに医療は崩壊するし、政府は補償措置を繰り返すことになる。経済活動は停滞し、予算編成も税収減を前提としたものにならざるを得ない。長引くほどに補償金額は細り、財政を圧迫する恐れすら出てくる。これは悪循環そのものである。

こうした問題点を国民に説明し、しばしの不自由を受け入れてもらう。休業などの補償については、激甚災害法と同じ発想で手を差し伸べ、それに上積みすることで理解を求め、規模の大小を問わず、経済活動は大規模災害などのリスクを前提として行われているから、地震や津波を相手に補償を求めることはあり得ない。それを救済するのが激甚災害法の趣旨である。そう説明すれば政府の方針を理解しない国民はいないだろう。これが正攻法だ。

ロックダウンについても、戒厳令を思い浮かべて躊躇ちゆうちよするのではなく、日本に適した形で柔軟に考える必要がある。対策の基本は「人と人との接触」を完全に近いレベルで断ち切ることだから、公共交通機関を使った通勤は、許可証を持つ重要インフラ産業をはじめとするエッセンシャルワーカーに絞り、買い物、散歩、軽い運動なども許可証で規制することは避けられない。誤解してはならないのは、これは短期間に限定される物理的な規制措置であり、それ以外の国民の自由を侵すものではない。言論はもとより、集会の自由もネットを使った形で保障され、検察庁法改正問題でも政府に反対の意思を突き付け、見送りに追い込んだことを忘れてはならない。

悪循環を避け、短期の終息を目指すためには、発想を平時型から有事型に切り替えることも極めて重要となる。

## 必要なことを必要なタイミングで

2月27日、安倍晋三首相が全校休校を要請したとき、『『場当たりの、唐突。不安広がる』愛媛知事が首相の休校要請に苦言 新型コロナ』（2月28日付『毎日新聞』）といった見出しがマスコミに躍った。専門家の意見を聞いていないという批判もあった。しかし、専門家を集めた会議が、必要なタイミングで明確な方針を打ち出すことができれば、なにも首相が前面に出てくる必要はない。専門家や官僚機構が何も決められず、一方で危機がどんどん進行しているとあれば、首相としては独断と批判されようとも、方針を打ち出さざるを得ないのだ。

臨機応変ということは場当たりの動きの連続にもなる。いきなり新たな動きをするのだから、唐突な印象も生まれてくるだろう。言ってみれば、独断も、場当たりも、唐突も、危機管理としては当然の行動の帰結でもあるのだ。

言うまでもなく、危機管理の要諦は拙速である。必要なことを適切なタイミングで実行できなければ国家国民を救うことができない。これは時間との勝負でもある。なんとしても実現しなければならない目的を断行する。

仮に法制度を逸脱した行動が生じたとしても、危機管理の目的を達成すると同時に、生じた問題を可及的速やかに健全化させることができて初めて、成熟した民主主義国家と言える。

## 有事型組織と人材

万事において平時型がまかり通っている日本の政府と企業には、そうした有事型の発想ができない。そこにおいてリーダーに求めら

れるのは、自分の組織の内外から有事型の人間を選んで危機対応チームを編成することである。

これは世界に共通することだが、得てして有事型の人間は言動が「尖って」いたり、偏屈な印象から平時型が幅を利かせる時代には陽の当たらない場所にくすぶっていることが少なくない。危機においては、そうした人材を発掘し、活用できるかどうかで組織の運命は変わってくる。

米国の第34代大統領になったドワイト・アイゼンハワーは、陸軍士官学校卒業後、30歳から45歳までの16年間を、企業でいえば係長か課長補佐クラスに当たる少佐の階級にとどめられた。自衛隊でも、防衛大学校出身者なら30代半ばで就く階級である。これを見ただけで、出世とは縁のないコースを歩いていたことが分かる。

このアイゼンハワーに注目し、大抜擢したのはジョージ・マーシャル陸軍参謀総長(後に国務長官、マーシャルプランでノーベル平和賞)だった。アイゼンハワーは大佐だった50歳のときから准将、少将、中將、大将の階級をわずか3年9カ月で駆け抜け、1944年12月には陸軍士官学校で10年先輩のダグラス・マッカーサーと並ぶ陸軍元帥に昇進する。企業なら古手の部長があつという間に社長、会長になったようなものだ。そしてアメリカ合衆国のトップである大統領にまでなってしまう。

アイゼンハワーの大抜擢には諸説あるが、自分自身も偏屈な性格の故にアメリカ陸軍の中で出世が大幅に遅れた経験を持つマーシャルが、自らの経験から有事に役立つ人間を探し、アイゼンハワーに白羽の矢を立てたとする見方は根拠のないものではない。

トム・リックス著『ザ・ジェネラルズ——

第二次世界大戦から今日までの米軍の統帥』によれば、マーシャルは参謀総長に就任した1939年9月から終戦までの間に、1)常識、2)専門知識、3)体力、4)陽気さと楽観主義、5)全身にみなぎる活力、6)抜きんてた忠誠心、7)強固な決意、という「指揮官としての資質」を示さなかった高級将校を即刻解任している。

新型コロナウイルス感染症のような緊急事態においては、信賞必罰という言葉が形骸化している日本の組織でもリーダーがマーシャル型の行動を求められることは言うまでもない。

今回の場合、有事型の組織と人事という点で参考になるのは感染者442人、死者7人(6月1日時点)と抑止に成功している台湾だ。蔡英文政権は中国、そして親中国の国民党との緊張関係の中で、国全体をロックダウン同然にして大きな成果を挙げている。いち早く外国からの入国を遮断し、帰国者や感染者の自宅隔離のケースについては携帯電話のGPS機能を使って管理し、違反者には日本円で360万円の罰金を科している。違反者が公共交通機関を利用した場合は720万円の罰金というから、違反者が出ないのも道理である。

それを実行することができたのは、一人の素人もいないというほど専門的な知見を持つ人材で政権を固めたからだ。ナンバー2の陳建仁副総統は2003年のSARS(重症急性呼吸器症候群)に対処した公衆衛生の専門家である。

これを見ても明らかなように、リーダーは日頃から有事型の個性を持つ人材をメモしておくことも重要な危機管理だと記憶しておくべきだろう。

**k**

# コロナ問題で見えてきた働き方改革の今後

小室 淑恵 (こむろ・よしえ)

(株)ワーク・ライフバランス 社長



## 働き方を筋肉質に。 第2波にも耐え得る組織へ

私は14年前、長男を出産して3週間後にワーク・ライフバランスを起業した。生後3週間の赤ちゃんを抱えていたので必然的にテレワークが中心に。長男が14歳になった今、私もテレワーク歴が14年ということになる。仕事は一日8時間一本勝負で終え、全員残業ゼロと有給取得100%を実践しながら1000社に働き方改革コンサルティングを提供してきた。

さて今回、新型コロナで日本中の働き方が様変わりし、テレワークに強い抵抗感を示していた企業までもが一斉に導入した。こうして日本は「コロナによって働き方改革を加速することができた」という見方もあるだろう。しかし実態は「出勤しないとできない仕事だらけ」であることを突き付けられた形だろう。全員出社しなくても仕事が回る仕組みを構築し、無駄のない筋肉質な組織にしておかなければ第2波が来た時には耐えられない。

## 経営が変革を指示すべき 7つのポイント

第2波・第3波を視野に入れて、具体的な組織変革の指示を出せるかが今、経営に問われている。まず、従来の経営にあった無駄を直視することだ。余裕があったころの商習慣が、いかに労力と時間とコストを毎日無駄遣

いしてきたか、コロナ自粛の2カ月間で、全てのことを一時的に中断したことで気付いたはずだ。

7つの例を見てみよう。

- 1：全社員を仕事開始前にわざわざ満員電車の通勤でぐったり疲れさせて生産性を下げていた。
- 2：育児や介護事情がある社員は時短勤務になっていた。
- 3：いつも会議室不足。会議時間よりも会議室探しの時間が長い。
- 4：「押印」という商習慣のために出社し、大量の郵送業務をする事務社員。
- 5：毎期ごとに、引っ越し代と手当のコストを負担しての大異動・大転勤。
- 6：偉い人の「見やすさ」のための資料プリントアウト。配布。直前に発生する差し替え。
- 7：膨大な交通費と移動時間をかけて、一堂に会する「全国支店長会議」と宴会。

ただでさえ労働力人口が足りないのに、わざわざこれらの商習慣によって生産性を落としていたことは大きな損失であり、この機会に正式な見直しの指示を明確に出すべきだろう。

1：通勤については、3密を避けるためにも、全員が出社するスタイルは見直すべきだ。1000人規模の企業で毎日の出社する人

数を全体の3割に抑えればそれだけで利益が約1億円増える。その分、顧客と接点を持つ時間が増える上、何より疲弊せずに集中力高く業務を開始できるだろう。

2：育児や介護中の社員は、お迎えに間に合うよう16時半までの時短勤務などになっていた。本人は働く意欲も能力もありながら、「出勤して仕事をしなくては認められない」というルールの中で、仕事に充てられない時間があった。在宅勤務ができるだけで、年間約480時間／人の労働時間を増やすことになる。これは実にフルタイム3カ月分の勤務に当たる。今回は保育園も閉園になっている中でのテレワークで、仕事にならなかった子育て家庭も多いが、これはイレギュラーだ。通常のテレワークはあくまでも子どもは保育園に預けた上で集中して業務を行う環境を整えるのだから、在宅でもなんら遜色ない成果が出せるだろう。こうした議論の際によく出てくるのが「短時間勤務の女性には主に事務仕事を担ってもらっていることが多いので、やはり入社してもらわないと、押印・郵送・電話対応といった業務が滞ってしまう」という声だが、業務そのものを見直すべきだ。日本の高い教育を受けた人材を、もっと創造性の高い仕事で活用するためにも、押印はクラウドサインなどの電子署名システムに代替を急ぐべきだろう。デジタル化を例外なく検討し、挑戦していくことによって、日本全体で今まで活用しきれていなかった社会の潜在労働力(育児者・介護者・障がいのある方など)が最大限活用できるようになるはずだ。

3：社内の会議こそ、全面的にウェブに切り替えても何も問題は起きないだろう。社外との会議は「わざわざ大勢で出向いた」ことで熱意を表現し、「同じ空間でひざを突き合わせて何時間も議論した」というアリバイづくり

の会議が多い。発注サイドが受注サイドを呼びつけることによって、権威を表現するようなケースも特に建設業界などでは非常に多い。しかし今回どんな取引先とも一時的にウェブや電話会議が許されたはずだ。これを元に戻さないように、取引先に「3密を避けるためにもウェブ会議を定着させましょう」と働き掛けることが重要だ。

4：日本CFO協会の調査によると、コロナ自粛期間中に入社した理由の1位は「請求書や押印手続き、印刷など紙データの処理」だった。こうした中、メルカリでは、「取引先との契約締結時に必要な捺印および署名手続きを、電子署名サービスでの契約締結に切り替えていく方針」と4月8日にプレスリリースした。経営が指示を出さなければ、社員は押印のためだけに会社しようとする。まず社内的な資料の押印はすぐ廃止し、取引先にも電子署名の許容を掛け合っていくべきだろう。

5：多すぎる異動・転勤、6：紙資料、7：全国の役職者を集めた会議と宴会、これらは言わずもがなだろう。

これまで、それぞれ「無駄だ」「変えたい」と思っている取引先や上司がうんと言わないために変えられなかったことが山ほどあった。しかし今回はパワーが強い側も弱い側も一気に変わらないといけない、つまり千載一遇のチャンスだ。いっせいのせいで一緒に変わる、このタイミングに飛び移らなければ20世紀の遺物企業となるだろう。

### テレワークでカギとなるのは社員の「時間自律性」と「チームの連携」

今回、緊急事態宣言で急なテレワークを開始した多くの企業から相談を受けたのが「メンバーの仕事が見えなくなってしまった」という声だ。また、在宅でも社員が時間に自律



的に仕事を進める力があるかどうかでテレワークの生産性は大きく異なる。こうした課題を解決する策として、わが社が創業時から実践している「朝メール」という手法を参考にしてみしてほしい。「朝メール」は各メンバーが業務開始時に、30分単位で自分の一日の仕事戦略を立てて入力し、朝の一言コメントを記入することで朝礼のようなコミュニケーションを取る仕組みである。強制的に管理するのではなく、あくまでも社員が自律的に予定を組み立てて発信することが重要だ。これに対してコメント機能を使い、管理職が「今日はA社へのプレゼン資料作りなんだね、頑張ってる。午後2時以降ならば確認やアドバイスができるよ」といったコメントをすることで、社員は場所が離れていても仕事への承認欲求が満たされ、より高いモチベーションで業務にあたることができる。また、チームメンバー間でも、お互いの業務が朝一番で見える化されているため、同じ業務を重複して作業してしまったり、お見合いになってボールが落ちたりすることもない。

自分や子どもの体調についても朝メールで共有するとよい。「もしかしたらヘルプが必要になるかもしれない」とチームメンバーは心の準備ができ、結果としてスムーズに助け合える。こうした朝一番の業務共有と、コミュニケーションが在宅でもチームの連携を高める。

一日の業務を終える際には「夜メール」と呼ばれる報告も入力する。予定通りいかなかっ

た箇所を修正して、実績を登録し、今日の仕事を通じてどんな学びや成果があったのかを振り返る。上司から注意されるよりも、自ら振り返ることが発見と成長につながる。

こうした仕組みを取り入れ、テレワークによる孤独感を解消し助け合えれば、チームの一員の意識を強く持って、生産性の高い働き方ができる。

### 時間当たりの生産性が 高いのか低いのかが見える

今までの評価は、実は雰囲気によって左右されていた。「あの人は時短勤務だから」と低い評価がつき、時間に制限のない社員は夜遅くまで疲れた感じでパソコンに向かって仕事をしている様子が頻繁に上司の目に入ることで「あいつは頑張ってるな」と高めの評価がつく。視覚から入ってくる情報に人は一番左右されやすい。しかし今回のように上司も含めて全員が一斉に在宅となると、そうした視覚情報は入ってこなくなるので「遅い時間まで頑張ってる感」よりも、上司が催促する前に「自律的に仕事を組み立てて計画的に仕事を始めていること」と、「今日の成果を見える化して仕事を終えていること」が上司にとって重要な情報になる。傾向として普段から残業の多い社員ほど、朝と夜の発信は苦手で、戦略を立てて発信する前にバタバタと仕事を始め、疲れて集中力が低くなってから仕事を終えるので報告も書かずじまいになる。その結果「あいつは何をしているのか」と評価が逆転することも出てくる。

この新しい日常は、マイノリティにとっては、やっとな働きやすい社会になった、とも言える。多様な人材が、今までよりもより積極的に社会に参画できるように、このタイミングを決して逃さずに変革を加速させてほしい。

k

# コロナ時代の トップコミュニケーション

岡本純子（おかもと・じゅんこ）

（株）グローコム 社長／コミュニケーションストラテジスト



## 問われるリーダーの真価

新型コロナウイルスという未知の脅威との対峙という大きな試練にあって、リーダーの真価が問われている。この人類の危機に、国、地方自治体、そして企業リーダーの責任は非常に重い。戦略的なリスクコミュニケーションを展開している海外のリーダーたちと比べると、日本にはそのノウハウがまだまだ浸透していないように見える。

危機的状況においては「ラリー・ザ・フラッグ効果」(Rally 'round the flag effect=旗の下に集う効果)という現象によって、リーダーへの支持率が上がるといわれている。極度の不安に陥った国民は、リーダーや政権に自分たちを守ってくれる役割を期待するため、団結や連帯のシンボルとして存在感が高まるからだ。

多くの海外各国の状況は日本よりもはるかにひどいが、ほとんどの指導者はみな、10～40ポイントと大きく支持率を上げており、下げているのは日本とブラジルのみ。ドイツのメルケル首相、ニュージーランドのアーダーン首相など多くの女性リーダーが徹底した感染防止対策とコミュニケーション戦略で成功を収めているのも話題となっている。日本政府に対する評価はその対策が後手後手であったことに対する批判でもあるが、政権としてのコミュニケーションが国民の納得を得るものではなかったことも大きな要因だろう。

ニューヨーク州のアンドリュー・クオモ知事など、株を上げているリーダーのコミュニケーションの特徴としては、①迅速かつ頻繁で、徹

底した情報開示、②ビジュ

アルな資料を用いた分かりやすい説明、③原稿に頼らない自分の言葉による説得、④高い専門的知識に基づく正確な説明、⑤責任の所在を明確化、⑥聞き手の感情に寄り添い、励まし、勇気付ける、⑦圧倒的な信頼感などが挙げられる。

リーダーとは、例えていえば、パイロットのようなものではないだろうか。優れたリーダーは、事前にこれからどんな状況になるのかを説明し、乗客の不安を最小限に抑え、理解を得なければならない。まさに「危機感と安心感」をいかにバランス良く伝えるかがカギとなる。

## リモート時代の インターナルコミュニケーション

極めて視界の悪いこの時代に、日本の企業リーダーも同様に、重責を担っている。多くの企業が「リモートワーク」の導入を余儀なくされたが、物理的に社員との距離が離れている状況だからこそ、心理的距離を縮めるために、リーダーシップコミュニケーション、インターナルコミュニケーションの重要性がかつてないほど高まっている。

しかし、国内企業の中には、社長からはテキストベースのメッセージが1回、メールで送られてきただけ、社長のビデオメッセージがイントラネットで流れたが、在宅の人は見られない、など、密にコミュニケーションが取れているとは言い難い状況も散見される。

一方で、もともと、会員のネット配信などにリモートのコミュニケーションの土地勘がある

ような企業では、新たなチャンネル開拓に抵抗はないようだ。社員の7～8割がリモートに移行したNTTドコモでは、社長が、オンライン会議システムを使って、全社員に語り掛けるなど新たな取り組みを始めている。

また、外資系企業の中には、スムーズにリモート転換し、頻繁にコミュニケーション機会を創出し、社員のモチベーション維持に取り組むケースが目立っている。例えば、9割以上の社員がリモート勤務に移行したクレジットカード会社のAmex。毎週2回30分ずつ、社長以下役員が状況のアップデートをオンライン会議で行い、毎回、600人ほどが参加している。広報部のメンバーがMCとしてファシリテーションをし、役員のお気に入りの音楽を毎回流したり、写真を見せ合ったりするなど、堅苦しくない内容を工夫し、社員からも好評だ。タウンホール(社員総会)も、オンライン会議で行い、1200人が参加したという。こうした取り組みによって「トップとの距離が逆に縮まっている」(エディ操副社長)と想定以上の効果も生まれている。

大手保険会社のAIGも新たなチャンネルを使って熱心にコミュニケーションを重ねている。AIGでは、9割の社員がリモート勤務となったが、慣れない状況に戸惑う社員の家族向けに理解を求めるメールを社長名で出し、非常に好評だった。トップも交えた全社的なオンライン会議も頻繁に行っており、社員との関係性の強化に努めている。執行役員の林原麻里子さんは「こうした状況では、社員は情報に飢えており、関心も高い。コミュニケーションの質と同時に、量や頻度が何よりも大切だ」と話す。

会計コンサル会社のEYアドバイザリー・アンド・コンサルティングは、産業医とのタウンホールを開催し、多くの参加者を集めた。このように、社員は長期間の在宅勤務の中で、「情報の飢餓状態」に置かれている。米国のSNS管理ツール会社Bufferが行っている、在宅勤務についての大規模調査「The State of Remote Work」の2020年版によると、世界の3500人のリモートワーカーのうちの98%が在宅勤務を希望する

一方で、「コラボレーション」「コミュニケーション」そして「孤独」という3つの大きな課題が浮かび上がった。

様々なコミュニケーション手段のおかげで、かつては考えられなかったレベルの在宅勤務が可能になっているわけだが、オフィスにおける状況と同等のコミュニケーションを実現するのは難しい。まだまだ技術的な制約もあるが、リアルにはないツールの利点を最大限に生かして、コミュニケーションを深めていくしかない。

そのためには経営陣も率先して、新たなコミュカの作法を習得していく必要があるだろう。そして、もっと覚悟を持って、社員に向き合い、積極的にコミュニケーションを重ねていく努力が求められている。

## ポストコロナのリーダーシップ コミュニケーション

ポストコロナ時代には以下のようなリーダーシップコミュニケーション力が欠かせない。

- (1) 断捨離力 情報を取捨選択・整理し、絞り込み、要点を明確にする
- (2) ロジック力 より話の道筋をつけ、聞き手を迷子にしない工夫をする
- (3) 言語化力 より強く、インパクトのある言葉を届ける
- (4) 可視化力 スライドや絵、動画などよりビッドに見せる工夫をする
- (5) 共感力 聞き手の気持ちに寄り添い、聞き手の気持ちを刺激する
- (6) 対話力 一方的に話すのではなく、聞き手との双方向の対話だと心得る
- (7) 熱力 エネルギー、思い、志を届ける

オンラインでは、ボディランゲージや表情が読みにくいため、より「言葉」に意識が集中しやすく、話し方の良しあしが、より厳しくチェックされてしまう。アイコンタクト、姿勢、間の取り方など、難度の高いノウハウが求められており、リーダーはさらに一段高いレベルのコミュカにアップデートしていく必要性に迫られている。

k

# コロナ危機とエネルギー危機

金田 武司 (かねだ・たけし)

(株)ユニバーサルエネルギー研究所 社長



新型コロナウイルスによる全世界の感染者が637万人(6月3日現在)。世界経済はこれまでにない危機的状況である。この経済減速に対して我々人類は処方箋を持っていなかった。国によりまちまちな対策が行われていることがその表れであろう。特に資源のない日本にとって、原油価格の暴落は非常に大きな危険性をはらんでいる。中東の産油国は原油価格上昇に向けた画策を練っている。日本は原油・天然ガスの長期購入契約による縛りがあるため購入コストは下がらず、需要が減少しても購入し続けなければならない。さらに、急激な需要の落ち込みは世界のエネルギー産業を危機的な状況に追い込んでいる。エネルギーに危機的な状況が起きれば最も影響を受けるのは間違いなく日本であることは歴史が教えてくれる。

## なぜマスクを着用するのか

日本では幼児から高齢者まで外出時にはマスクを着用している。コロナの感染が主に飛沫ひまつによるという事実を理解しているからである。それは自己防衛ではなく他者に移さぬための努力でもある。

行動の意味を理解することは感染拡大を防ぐとともに、予防対策に重要な意味を持つ。

欧米では当初マスクは無意味と考えられていた。マスクのメッシュよりもウイルスが微小なので短絡的にそう考えたのだろう。しかし、現実は違う。

ウイルスは微小であるが、はるかに大きな飛沫によって感染することを理解すればマスクは飛沫感染の防止に有効であることを理解できる。経験に基づく知恵だと思う。トランプ大統領は演説の中で国民にマスク着用を勧めつつ、「わたしはしないと思う」と発言して失笑を買った。

日本にはコロナ同様飛沫による感染経路を持つ結核という国民病を封じ込めてきた歴史がある。結核はコロナと同様、感染しても発症は10%程度であり自分が感染していても分からない。なので、日本では人に移さないための知恵、他者に対するエチケットとしてマスクをしている側面もある。

海外からは日本のコロナ対策は不十分との指摘もある。しかし、結核予防の経験と実績が生きていると私は思う。経験しなければ理解できないことがあるのだ。

## オイルショックの法律が生かされた

日本には幾多の経済危機を乗り越えてきた経験がある。1973年第4次中東戦争に端

発した第1次、1979年イラン革命に端を発した第2次オイルショック。その原因は直接日本には関係ないが、世界で最も影響を受けたのは日本である。オイルショック以前、日本は石油のほぼ全てを中東に依存していた。

危機に瀕した日本は、国民生活安定緊急措置法を制定して国民生活と経済の立て直しを図った。この法律により生活との関連性が高い物資を指定し、標準価格を設定し、また小売業者に対して店頭で標準価格を表示することを義務付けたのである。さらに、生活必需品の不足に備えて緊急物資の売り渡しを指示できるとし、違反した場合の罰則も定めた。

コロナによるマスク不足ではこの法律が適用され、ある日突然居酒屋・露天商などでマスクが販売され、即座にマスクの値段は下がった。

## 原油と液化天然ガス(LNG)が暴落

暴落したのはマスクだけではない。産業活動が停滞することによって需要が停滞した原油やLNGも暴落した。

需給のバランスで価格が決まる通常の商品であれば、生産量・流通量を下げて需給調整すればよい。しかし、今の国際経済ではオイルショック当時と異なり、エネルギー価格はそう簡単に調整できない仕組みがある。

世界最大の石油輸出国となった米国の存在が大きい。また、ロシアと中東の駆け引きなど複雑な国際関係がある。中でも、米国はシェール産業の育成によって世界最大の輸出国に躍り出たが、シェールオイルは一度油田を止めると再開時に産出量が減少してしまう傾向があり、そう簡単に生産を止めることができない。なので、売れなくても生産を続け

る。その結果、取引価格がマイナスになる事態も生じた。

また、液化天然ガスは大規模な液化装置にコストがかかっており一度止めると冷凍再開に莫大なエネルギーを要するために止めることができない。日本の電力は発電用燃料としてこのLNGに大きく依存し、電力の需要が減少しても契約通りのコストが発生する。余剰のLNGの売り先はほとんどない。日本のエネルギー産業はこのような綱渡りを強いられている。

日本が依存している化石燃料には需要が激減したときに対応能力がなく、エネルギー産業は大きな潜在リスクを抱えている。

## 過去の経験を活かす

第1次オイルショックでは日本は世界で最も深刻な影響を受けた一方、石油からの脱却を図った。まずは、省エネである。高価な石油を大切に使う。これにより日本の技術が磨かれた。また石油の備蓄も開始された。しかし、切り札は原子力であった。原子力発電もまたエネルギーの貯蔵機能を担った。一度燃料を装荷すれば3年程度発電を続ける。これは3年間分のエネルギーを貯蔵していることと等価である。オイルショックにおいて「貯蔵」の重要性がクローズアップされたことは大きかったと私は思っている。資源のない日本の弱点を見事に克服し、経済危機を乗り越え、1980年代の安定成長を支えた。日本が進めた安価で安定した電力供給システムを世界は見習った。コロナによる経済危機を克服するヒントは日本が実践してきた経験そのものにもある。

k

# ポストコロナ時代の SNSと企業広報

—第2波到来に備えた適切な取り組みとは—

早川くらら (はやかわ・くらら)

ビルコム(株) 取締役



## 一般人の発信にも注意を

新型コロナウイルス感染拡大の状況下で企業広報担当者は、SNSの有用性とリスクを改めて強く認識したはずだ。今回の危機において、ステークホルダーの安全と安心を前提にした事業継続の取り組みで、広報業務の役割が飛躍的に重要性を増したことを否定する人はいないであろう。企業広報の支援業務に携わる立場から、パンデミックが一時的に鎮静化しているこの時期に、予見される第2波に備え足元の危機管理広報の体制見直しとネット時代に即した情報発信や企業防衛の仕組みの構築を強く提言したい。

コロナウイルスに関しては、ワクチン開発が異例の速さで進む一方で、依然として未知の側面が多い。このため非常事態宣言の解除にもかかわらず生活者はニューノーマル(新常态)への適応を強いられる状態が当面続くことが予想される。広報担当者はこの点を念頭に、SNSの利用と警戒について危機感を持って再認識することが大切だ。2011年の東日本大震災でも、災害対応時のSNSの有効利用が大きく議論されたが、コロナ禍以前は大きな影響力を持つインフルエンサーの活

用などに注目は集まりがちだった。しかし、企業防衛の観点では視野を広げ、一般人の発信情報にも注意を払いながら危機を予見し早期対応に乗り出す必要がある。その最たる例が、トイレットペーパーの枯渇現象だろう。きっかけは「品薄になる」とのデマに基づいた一般人のSNSでのつぶやきだったが、多くの人々の不安感を揺さぶり瞬間に買い占められ全国で品切れ状態となった。興味深い現象は、SNSは若い世代が活用するメディアと従来は認識されがちだったが、このたびの買い占め騒動で大きな役割を担ったのは、平日早朝に店頭に並ぶことが可能な高齢者とされていたことだ。SNSから派生した情報をテレビや新聞などが繰り返し取り上げ、最終的には幅広い年齢層の生活者を時代錯誤な行動に導き、フリマアプリで高額出品に至る社会問題にまで発展した。政府や業界団体が「在庫は十分で、原材料調達も問題ない」と冷静な行動を呼び掛けたものの物流面での弱点が露呈し、しばらくの間は品薄状態が続いた。

## 危機管理広報の見直しを

ネット調査会社のマイボイスコム\*が昨年

11月に10～70代の男女を対象に実施した調査では、SNS登録率は61.2%と過去10年で約3倍に拡大した。コロナ禍での自粛生活では必然的にスマホなどの利用時間が増加し、登録者は一段と増加したと推測される。広報担当者は、自社のネット上における評判把握やリリース、記事など配信されたコンテンツのSNS上での反応まで警戒しつつ確認する必要があるが、今後はニューノーマル下に置かれた生活者の受け止め方までも守備範囲と捉えて掌握するべきだ。自社で負担となる場合は、外部モニタリングサービス活用も一案だ。

コロナ感染は、人々の直接的な交流に関する全ての領域で変化を促すきっかけになりつつある。新たな生活様式は「非接触」をキーワードに、挨拶など習慣面で動作や距離に至るまで再定義を迫ることになる。ウイルス感染予防を意識した生活変化では利便性を犠牲とする覚悟が必要となるが、そこに企業としてどう関わるのかは経営者に突き付けられた喫緊の課題だ。マイナス要素だけではなく、匿名故に心情を明かしがちなSNS上で生活者の反応を丁寧にモニターし考察することで、事業にプラス要素となるヒントやイノベーションの端緒を見いだすことも可能だと考える。

SNSの安易な利用は常に危険と隣り合わせだ。経営幹部の失言や不謹慎な言動などは、批判的なコメントを集中的に投稿される「炎上」の状態に追い込まれる可能性がある。炎上は結果的に、企業の評判や業績、株価などにダメージをもたらす。SNSサービスには共通した作法とも言える行動規範があり、専門家の助言を受けた上で利用するのが望ま

しい。政治や宗教、セクシャリティの領域は無論、状況次第では「お母さん方」とジェンダーを特定した何気ない発言すらもリスクを含むと認識すべきだ。

従来常識が見直されるポストコロナ時代には当たり前とされていた物事への言及もより一層の注意が必要だ。一度ネット上に出た発言や情報の削除はほぼ不可能だ。経営幹部のみならず、従業員が個人で投稿したコメントも同様で、これらを発端に企業が批判的となる事例は枚挙にいとまがなく、アルバイトや社員への教育を徹底する必要がある。広報部門にとって予測し得る危機への対策「リスクマネジメント」もポストコロナには強化すべき領域となる。

ウイルスの脅威に直面し試行錯誤する企業では、多方面の情報が集約される広報部門こそが先駆者の役割を担うべきだろう。事業再開が本格化した今、非常事態下で広報体制が維持されていたかを検証するのは有益だ。広報担当者は百年に一度といわれるパンデミックの再度の感染拡大前に、広報体制や効果測定指標、実施施策などに力点を置き最新の形に刷新したり、PR面のパートナーを見直したりすることをお勧めする。広報事業は時代の変遷やテクノロジーの進化とともに変化してきたが、当社など多くのPR会社が専業として効果的な対応策や情報配信を日々研究・実践している。既存のパートナーではポストコロナに対応できない可能性もあり、ネット時代の趨勢<sup>すうせい</sup>に適した事業協力者を選択し広報力の質的向上を図ることを推奨し筆を置きたい。

k

※マイボイスコム：SNS利用に関するアンケート調査  
[https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product\\_id=25610](https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=25610)

# コロナショックの中、企業はどのような「業績見通し」を発信したか？

—「投資家との建設的な対話」を進める際の情報開示のポイントは—

江良 嘉則 (えら・よしのり)

(株)エイレックス 常務取締役



## 業績予想を公表した会社は、467社 調査対象企業のおよそ5割

2014年以降の「スチュワードシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」という2つのコードの導入や、企業と投資家の建設的な対話の促進を提言した「伊藤レポート」などにより、以前より投資家との対話が活発になっているといわれる。では、投資家との建設的な対話のための情報開示はどれくらい進んでいるのだろうか？

一方で、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大は経済活動に大きなダメージを与えている。日本でも5月中旬に名門アパレルメーカーが民事再生法を申請するなど、先行きの見通しを立てづらい中、企業は業績予想をどのように発信しているのだろうか？

筆者は新型コロナが企業の業績予想に与えた影響を調べるため、4月20日から5月13日にかけて決算発表した1012社(2月本決算の企業が10社、3月本決算の企業が1002社)の決算短信を閲覧した。1012社の中には、

「従来より業績予想を非公表」とする企業が21社あったため、それを除いた991社を業績予想の有無で分けた。

業績予想を公表した会社は、通期のみ開示(150社)、2Qのみ開示(7社)、1Qのみ開示(8社)といった変則的な事例はあったものの、上記991社中467社(47%)と、およそ5割の企業において業績予想が掲載されていた。業種的には、不況に強い医療や食品、IT(中でもフィンテック)関連企業、銀行(中でも地銀)などが多かった。アウトソーシング時代を反映してか、BPO(人事・総務など間接業務のアウトソーシングビジネス)関連企業の多くも業績予想を公表していた。

## 非公表の会社の中でも投資家の関心の高い テーマについて積極的な情報開示が見られた

今期業績予想が非公表であった大半の企業は、その理由として「新型コロナウイルス感染症の影響により、合理的に算定することが困難である」ことを記載していた。しかし、非公表の企業の中でも「今後の見通し」の記載

■業績予想を開示している企業467社は何をどのように開示しているか

(対象期間と出典：2020年4月20日～5月13日にTDnetで公表された決算短信(本決算)の「3.業績予想」)

開示の時期	開示の項目	開示形式	開示している企業
通期と2Q (301社)	5項目全て	特定値	アサヒホールディングス、日本電産、村田製作所、塩野義製薬、ダイフク、ダイキン工業など296社
	経常収益、経常利益、当期利益、EPS (4項目)		沖縄銀行、東北銀行、東邦銀行(3社)
	経常利益、当期利益、EPS (3項目)		愛媛銀行、福井銀行(2社)
通期のみ (150社)	5項目全て、または経常利益を除く4項目	特定値	NRI、任天堂、大阪ガス、ソフトバンク、NEC、武田薬品工業、三井不動産など139社
		レンジを持たせた値	ミネベアミツミ、朝日印刷、中国塗料(3社)
	営業利益、経常利益、当期利益、EPS (4項目)	予想ではなく試算値	日本証券金融(1社)
	営業収益、営業利益(2項目)	特定値	トヨタ自動車(1社)
	売上高(1項目)	特定値	弁護士ドットコム(1社)
2Qのみ (7社)	5項目全て	特定値	丸紅、伊藤忠商事、三井物産、りそなホールディングスなど5社
			日鉄ソリューションズ、合同製鐵、ファナック、オークマ、東京精密、メイテックなど7社
1Qのみ (8社)	5項目全て	特定値	エレマテック、アドバンテスト、東京製鐵、グリムス、太陽誘電、エン・ジャパンなど8社
通期と1Q (1社)	経常利益(1項目)	レンジを持たせた値	商船三井(1社)

(注) 上場企業の決算短信での業績予想は、開示時期と開示の5項目：①売上高、②営業利益、③経常利益または税引前利益、④親会社株主に帰属する当期純利益(当期利益)、⑤1株当たり当期純利益(EPS)、の見通しを特定値で開示することが多いため、上記のような区分けとした。

が優れており、投資家が興味を持って読み進めたり、思わず応援したくなる企業があった。

以下、非公表の企業524社の決算短信の中でも優れていると感じた住友商事、日本製鉄、日本航空の情報開示例を紹介する。

1. 足元の状況を部門ごとに説明する工夫が見られた「住友商事」

住友商事は、新型コロナウイルスの影響について最初に「足元で大きな影響が出始めているセグメントと足元では大きな影響は生じていないセグメント」を説明し、その後「ラーメンから航空機まで」と呼ばれる総合商社の

多様な製品・サービスを事業ごとに詳しく記載している。事業部門が多岐にわたることから、部門ごとの説明が求められ、投資家はしばしば「足元の状況」を聞いたがる。それらをよく理解した情報開示である。

2. 減産対応策や資金面の手当てについて詳細な記載をした「日本製鉄」

日本製鉄は新型コロナウイルスの影響で「第1四半期は、当社の粗鋼生産能力に対して稼働率60%程度」と記載していたが、その需要減少に伴う減産対応策を詳細に説明していた。具体的には、「高炉の出鉄比率引き下

げ、休風時間延長に加えて3高炉を一時休止、1高炉で改修のための操業停止を前倒し、1高炉で休止予定の前倒し、3地区でのコークス炉の一部休止」などがそれであり、この部分の説明は非常に詳しい。

また、「固定費の大幅圧縮や変動費の改善」や、「フリーキャッシュ・フローの悪化を踏まえた対策」など、需要が大きく減少する中でコスト削減策や資金調達策など守りの施策についても言及していた。さらには「米中貿易摩擦の影響、原油価格下落、新興国通貨下落の影響」などについての記載もあり、投資家にとって読み応えのある内容となっている。

### 3. ファクト(数字やデータ)を入れて説明し、未来を語った「日本航空」

日本航空の「今後の見通し」は、ファクト(数字)を入れた説明で始まる。「各国の入国制限や需要急減、日本国内における移動の自粛などの動きにより、直近で、国際線の約95%、国内線の約70%の減便を実施しており、経営にも極めて大きな影響を及ぼしている」。この数字のインパクトは大きい。投資家から見れば「企業が厳しい現実を直視しているとの認識を示す」ことの意義は大きい。投資家は企業と運命共同体であり、企業側が経営環境を見誤れば経営はさらに悪化するからである。企業側の認識の表明は、投資家にとって重要情報なのである。

日本航空は、上記2で説明した「守りの施策＝コスト削減策と手元流動性の確保策」についても簡潔明瞭な説明をしている。

しかし日本航空の情報開示で特筆すべき点としては、「未来」が語られていたことである

う。スペースの都合で要約して記載するが「新型コロナウイルス感染拡大の影響は、航空業界のみならず社会全体のあり方を大きく変える可能性がある。しかし、グローバルな人と人との交流、物流ネットワークの重要性が低下することはない。当社はこの厳しい状況を全社一丸となって耐え抜き、この危機が終息した後は、再び日本と世界の交流と、日本国内における地域間ネットワークの構築に貢献していく」という未来への挑戦、決意表明である。

ほかにも、「航空会社の社会的使命」について語るなど、トップメッセージの要素が高い決算短信となっており、投資家として応援したくなるのではないだろうか。

---

## まとめ

「業績予想を公表した会社が47%」という数字に加えて、「非公表の会社の中でも投資家の関心の高いテーマについて積極的な情報開示が見られたこと」「未来やメッセージが語られていたこと」は、上場企業が「投資家との建設的な対話を促進しようとしている」ことの表れだと確信する。

また、業績予想を公表した会社の中には、規制緩和に挑戦するベンチャー企業なども多く、それら企業がこのコロナ禍においても投資家に向けて「業績予想」という有益な情報を出そうとしている姿勢を感じた。

今回の「業績見通し」について十分に記載できなかった企業におかれては、「建設的な対話」に向けた情報開示のあり方や姿勢に関して、今回の調査事例が参考になれば幸いである。

**k**

# SNSを活用した 自社ファン創りの 重要性



宍戸 崇裕 (ししど・たかひろ)

(株)BOKURA 社長

経済広報センターは、2月10日、「広報実務担当者向け実践フォーラム・交流会」を都内で開催した。このセミナーは二部構成で実施され、BOKURAの宍戸崇裕社長が第一部「知っておくべき！SNS上での炎上リスクと対処法について」の講演、続く第二部で「数より質！SNSを活用したファン創りの重要性」に関するグループワークを行った。参加者は64名。以下に講演概要を掲載する。

## 主要SNSの特徴と炎上対策

近年はフェイスブックやインスタグラム、ユーチューブなど様々なSNSが広まっており、企業もそれらを活用すべく試行錯誤を重ねている。とりわけツイッターは拡散力が強く、炎上リスクが高いとされている。しかし、ツイッターに限らず、SNS上では短時間で消える投稿であってもキャプチャー(表示されている画面を画像・動画として保存すること)されることで瞬く間に拡散してしまうという特徴がある。

企業がSNSを活用するに当たっては、幅広く様々なプラットフォームに対応しつつ、その中で幾つかに重点を絞ることが求められる。そのように柔軟に対応していても、小さな投稿が世の中に拡散され、多くの批判を集めることがある。いわゆる「炎上」である。飲食店の従業員が食べ物を粗末に扱っている場面や店舗のイメージを悪くするような悪ふ

ざけを客が行っている場面など従業員起点、顧客起点問わず、考えの浅い投稿が一気に拡散される炎上事例が後を絶たない。投稿者は身内に向けた面白投稿程度感覚で行っているだろうが、SNS上での投稿は一瞬のうちに全世界に広まり、当事者だけでなく、関係する企業をも巻き込む可能性が非常に高い。このような炎上リスクに対してできることは、大きく分けて事前対応と事後対応の2つである。炎上が起こってしまった後については、原因究明や謝罪などの対応を誠心誠意行い続ける他ない。重要なのは、事前対応としての「社内教育」と「炎上メカニズムの理解」である。

## 炎上のメカニズムと発生経路の理解

例えば、企業関係者が「店舗に有名人が来た」「飲酒運転をした」などの不適切な書き込みをしたとする。その投稿は、炎上させるべく日々検索をかけているネットユーザーにす

ぐに発見され、2ちゃんねるなどの掲示板サイトにスレッドが立てられる。すると、そこに同じく炎上をさせたいユーザーたちが次々に集まり、投稿者についての様々な情報がネット上で調査され、数時間でその人物に関するほぼすべての情報が明かされる。彼らは、個人の特定にとどまらず、所属先の会社や学校に対する抗議の電話などを一斉に開始する。そこでの対応も同じくネット上にさらされていくことになる。このように従業員一人の投稿であっても、企業自体の批判に移行するスピードは極めて速い。そのような企業への批判を回避するためにも炎上のメカニズムを確実に理解し、先手を打てるようにしておくことが必要である。

炎上はいかなる企業でも起こり得る。企業公式アカウント上での誤ったプライベート投稿や著作権違反の投稿、従業員個人アカウントでの不適切投稿など発生経路は様々である。このような発生経路を理解し、SNSに投稿する際のチェック項目(定められたNG項目に該当していないか、大勢に拡散されても問題ない内容か、など)を設定するなど、炎上を発生させないための対策が求められる。ただし、炎上を怖がって一切投稿しないことは望ましくない。炎上が起こっても助けてくれる自社のファンを創り育てていくというSNS活用のメリットを享受できないからだ。

### フォロワーとファンの違い

企業のSNS活用のKPIとして「フォロワー数」が活用されることが多い。しかし、フォロワーとファンとは異なる。フォロワーは、企業の公式SNSアカウントのフォローや投稿へのコメントなどをしてくれる人などを指す。一方で、ファンは、その企業やブラ

ンドへの愛が強く知識も豊富で、バックグラウンドやサイドストーリーに共感して積極的にお金を落としてくれる人たちであり、フォロワーよりも深く支持してくれる存在である。

SNS活用が実際に売り上げにつながっているか分からないのは、ファンではなくフォロワーを増やすだけにとどまっているからである。企業として、SNS活用を企業収益につなげていくためには、フォロワー数ではなくファン数をKPIに定めて、それを増やす策を講じていかなければならない。例えば、スポーツチームのファンは、チームへの愛が強く、選手や戦績などにも詳しく、足しげくスタジアムに行ってお金を落とし、自分の友達も巻き込んで応援するような人が多い。企業としてもこのようなファンを増やしていくことが重要だ。

SNSのプラットフォームやユーザー数はますます増え、老若男女が使用するようになり、広告費に占めるSNSの割合や、SNSを活用する企業数が増加しているが、SNSの活用を手応えを感じていると答えた企業が約半数しかないのは、KPI設定段階から焦点がズレてしまっているからなのである。SNS活用に当たっては、たとえ経営者層の一声があったとしても、見切り発車で始めるのではなく、明確なゴールの設定や運用ルールなど、何のためにそれを活用するのかという戦略をしっかりと立案してから始めなければならない。目的はSNSの運用自体ではなく、その先にあるファン創りなのである。

### ファン数を増やすためのKPI設計

人の購買決定に最も大きな影響を及ぼすのは「家族、友人、知人からの推薦」であり、近年ではSNS上の著名人や知人の発信も大き

な影響力を持つようになっている。ブランド（企業）と消費者（一般ユーザー）の間には心の距離が存在し、その遠近は個人ごとに異なる。この距離が遠い人へのリーチ数をいくら増やしても煙たがられるのが関の山であり、それよりも、元々距離の近い人を介して好意的な紹介をしてもらい距離を徐々に縮めることの方が得策と言える。これがファンマーケティングである。

「ファン数」をKPIとするためには「ファンの定義（ファンに求めるモノ）」の設定、さらには「具体的なTODO（ファンに与えるモノ）」の設定が必要になる。ファンの定義には、「ブランド愛」（公式SNSアカウントのフォロー、リアルイベントへの参加など）、「ブランド知識」（製品の詳細や会社の歴史の知識など）、「売り上げ」（年間多数・多額購入など）、「推奨」（友人への推奨、ハッシュタグ投稿など）の4つの項目がある。これらの項目を細分化し、点数化することで、定性的な側面の多いファンという概念を定量的に図ることができ、そして、ファン創りの進捗を把握することができる。

### ファン創りのための具体的なTODO

ファン創りのフローには、「①探す（探索）」⇒「②話す（接触）」⇒「③頼む（依頼）」⇒「④伝える（教育）」⇒「⑤一緒に取り組む（共創）」⇒「⑥適切な人に届ける（クチコミ）」という6つのステップがあり、それらを段階的に行うことで最終的に売り上げ向上やコスト削減につながる。例えば、自社製品について投稿しているフォロワーを探して、積極的にコメントし、さらに製品宣伝のアンバサダーへの任命やリアルイベントへの招待をする。そして、その場でさらに自社ブランドの知識をつけてもらい、一緒になってマーケティングを行う

ことで、その他の届けたいターゲットに良い情報をリーチすることができる。多くの企業が、アカウントを作成してすぐに⑥のステップに進んでしまうことで、効果的にリーチができなくなっている。①～④におけるファン創りが極めて重要なのだ。

まず、ファン候補を探すために、社員やその家族の投稿のチェックや「#ブランド名」での検索を行う。そこで見つけた人材をファンとして育て増やしていくために、ブランドを実際に体験してもらい良い印象を与えるとともに、それを他者に紹介した時に喜ばれるという体験（例えば、自分の好きなラーメン屋を友人に紹介して、実際に行った友人から喜ばれる体験）を与える。企業として具体的にできることは、他社コラボやファンが集まれる場所（コミュニティ）の提供、ファンに向けた有益な情報発信や直接的な拡散・推奨の依頼などがある。

### 今後SNS担当者が心掛けるべきこと

SNSは様々なプラットフォームがはやっては廃れを繰り返している。それぞれのアカウントごとに費用・労力をつぎ込むことは得策とは言えない。まずは、自社のコアファンを創ることが大事であり、丁寧に創り上げたファンはプラットフォームが変わってもついてきてくれる。SNSは単に情報を拡散させるためのツールではなく、ファンとの距離を縮めるためのコミュニケーションツールであることを忘れてはならない。

（文責：国内広報部主任研究員 森山洋平）

（ししど・たかひろ）

1980年生まれ。実家は100年続く青果店。大手自動車業界、不動産業界での営業経験を経て、2015年にBOKURAを立ち上げ代表取締役役に。SNSを使ったファンマーケティング支援を行い300社以上の実績。

広報  
トピックス

## 未曾有の事態を乗り切るために

新型コロナウイルス感染症により、あらゆる現場で未曾有の事態が続いている。当然ながら広報活動もそのひとつである。今まで当たり前に行っていた記者会見や取材も従来通りというわけにはいかない。前例のないことが連続する日々、そんなとき、どうすればよいか。

もちろん、PR会社をはじめとするプロフェッショナルを頼ることは有効だ。しかし、どのような広報活動をしたのか、という意味決定をしないことには始まらない。過去に誰も経験したことのない状況下である現在、最も頼りになるのは、広報同士の横のつながりである。「同業他者(“同じ業務”に向き合う他者)」だ。

経済広報センターには業界団体ならびに企業の広報部長が集う「事業企画委員会」が、当協会などの各業界団体においては会員企業の広報幹部が集う委員会が設置されている。そこで得られる横のつながりは実に貴重だ。利害関係なしに、困った時には互いに相談できる。今回の危機的状況下において、同じ課題に向き合っている者同士だからこそ相談できる案件が幾つもあった。オンラインによる記者会見の反応は？ システムの使い勝手は？ 質疑応答はどうだった？ 舞台裏で発生して困ったことは？ など、どれも本来は一切表には出てこないトピックばかり。こうした他者の知見が、必要となる意思決定を助けてくれる。

広報もPRも重要なことは「人と人との信頼関係」に他ならない。信頼関係は一朝一夕で構築できるものではないからこそ、つながりは何よりも大事にしたいものである。危機の時に頼れるのは、平時における信頼の積み重ねがあればこそである。まだまだ先を見通すのが困難な日々が続きそうだが、未曾有の事態に向き合う時だからこそ、改めて、頼れる「同業他者」の存在に感謝したい。 k

((一社)電子情報技術産業協会 広報室長 吉田 俊)

広報  
トピックス

## JAとSDGs

SDGsは「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載される形で国連サミットにおいて採択されてから5年が経過した。SDGsが目指す社会は「誰一人取り残さない社会」であり、組合員の相互扶助組織である協同組合の「一人は万人のために 万人は一人のために」という精神とも重なるところである。

日本の各地域では、現在584の単位JA(農協)が地域に根差した食と農、地域の暮らしを支える事業、活動を総合的に展開している。すでにSDGsを意識して取り組みを始めたJAもあるが、本来のJAの事業・活動自体が17の目標と親和性が強いともいえる。例えば目標2の「飢餓をゼロに」はまさにJAが行っている地域農業の振興、食料の安定供給など食料安全保障に寄与する取り組みそのものである。また金融・共済サービスの提供や移動購買車、子ども食堂への運営協力、農福連携(障がい者などが農業分野で活躍することを通じ、社会参画を実現していく取り組み)などを通じて、目標1「貧困をなくそう」や目標3「すべての人に健康と福祉を」に寄与している。このほかにも地域や事業の実態、他団体との連携を通じてすべての目標への貢献が可能である。

このたび、本会ではSDGsの取り組みに当たっての基本的な考え方である「JAグループSDGs取り組み方針」(<https://org.ja-group.jp/challenge/sdgs/>)をとりまとめた。先行する企業や団体からするとまだまだこれからではあるが、今後各地域での個性ある活動が期待される。そして、このことはコロナ後の社会においても持続可能性の観点から、いっそう重要性が増してくるのではないだろうか。 k

((一社)全国農業協同組合中央会 JA改革推進部長 福園昭宏)

# 『寄り添うツイッター わたしがキングジムで10年運営してわかった「つながる作法」』

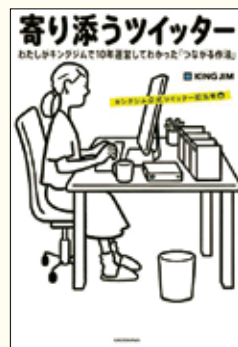
BOOK

東日本大震災をきっかけに普及したプラットフォームの一つがツイッターだった。電話での通話ができない中、各地での地震・被害の状況がツイートされ、リアルタイムでの双方向コミュニケーションの有効性が注目を集め、多くの企業がツイッターのアカウントを開設した。

同書は、2010年のキングジム公式ツイッター誕生から、フォロワー 35万人を突破するまでの奮闘記。著者は、社長の「鶴の一声」でキングジム公式アカウント担当者に任命された。目的は「キングジムを好きになってもらうこと」。予算ゼロ、マニュアルなし。そんな中で、いかにして人気アカウントに育て上げたのか。試行錯誤の上にとどり着いた示唆に富むルールやヒントを、エピソードを交えながら紹介している。

著者が考える運用ポイントを整理すると「タイミング」「ワードセンス」「信頼」そして少しの「遊び」であるといえよう。生活者視点での発信タイミングや時事ネタの採用、最大140字で相手を引き付ける表現力、フォロワーにとって価値のある情報発信、そして、癒しを与える緩さ。SNSの力を借りて社員が情報発信することで企業への親しみを形成し、知名度・好感度を向上させる、つまり「企業と生活者との懸け橋」となるのである。

企業人にとって、広報の原点ともいえるべき「LOVE ME」精神をツイッターを通じて見事に成功させた経験を学べ、SNS広報のチャンスとリスクにいかに対応すべきかを指南してくれる一冊だ。



キングジム公式ツイッター  
担当者 著  
KADOKAWA  
2020年3月  
1400円(税別)

(国内広報部主任研究員 米山由起子)

PR・IR・危機管理

## 広報会議

8月号

定価：1300円(税込)  
編集・販売  
株式会社宣伝会議  
購読申込  
月刊「広報会議」読者サービスセンター  
TEL：03-3475-7670  
インターネットからもお申し込みいただけます。  
<http://sendenkaigi.com/>

【特集】チームの生産性を高める！

### テレワーク環境の従業員 エンゲージメントと社内広報

【連載】リスク広報最前線

謂れのない誹謗中傷には  
味方を増やす広報戦略を

【連載】テレビ番組制作者の本音

コロナ後にメディアが取り上げるテーマ

## 月刊 経団連 7月号

編集・発行  
日本経済団体連合会  
定価550円(税込み)

購読申込  
最寄りの書店またはインターネットから  
<http://www.keidanren-jigyoservice.or.jp>  
経団連事業サービスのホームページからお申し込みください。

### 経団連定時総会

定時総会

会長挨拶  
来賓挨拶  
2020年度事業方針  
新副会長の抱負  
経団連の新体制

特別寄稿

コロナウイルス問題が欧米諸国に及ぼす影響

ほか

## コロナ禍におけるヤフーの取り組み

### ヤフー(株)

HP : <https://www.yahoo.co.jp/>



ヤフー<sup>※</sup>は、まだインターネットが一般化していなかった1996年に産声を上げた。それから四半世紀、8000万人の方にご利用いただきながら、平時でも有事でもいかに必要な情報やサービスを必要な形でお届けするか、ということに腐心してきた。

中でも、幾多の災害に直面するたび、日本に住む人々の社会課題解決に寄与したい、この思いは強くなり、国産プラットフォームとしての我々のアイデンティティーに強く刻まれている。今回の新型コロナウイルスの発生、感染拡大においても、従業員の思いが創発し、その取り組みは優に70を超える。

発生初期の段階ではいち早く発生状況や感染拡大

の予防などにおけるまとめページを開設、急きょ金曜日に決まった休校措置に対しては、翌週月曜日に自宅で楽しく勉強できるコンテンツを提供する「おうち学校」も開設。“Stay Home”に対応したアイテムの紹介や医療従事者・事業継続に困窮する中小企業向けの募金サービスの開設の他、特別定額給付金の自治体ごとの情報を一括掲出する取り組みなど、その取り組みは枚挙に暇がない。

広報としては、このように日々従業員から創発される取り組みをいち早く受け止め、必要な方に届くよう最大限の活動をするとともに、社会の声に耳を傾けながら、我々が果たせる役割とは何なのかに真摯に向き合う努力を続けたい。

また、従業員の「社会の役に立ちたい」という思いが一層奮起されるよう社内のコミュニケーションを支えることにも尽力していく。 **K**

※2019年体制変更によりZホールディングスに商号変更

(Zホールディングス(株) 広報部長/  
ヤフー(株) コーポレートコミュニケーション本部長  
伊東由理)

