

## 「第32回 広報セミナー」を開催

製薬協広報委員会主催の「第32回 広報セミナー」が2018年4月17日に野村コンファレンスプラザ日本橋(東京都中央区)にて開催されました。今回は、「グローバル事業展開を意識した危機管理広報」というテーマで、エデルマン・ジャパン代表取締役社長のロス・ローブリー氏による講演がありました。会員会社の広報関係のみなさんにとって、日常の企業広報活動において、グローバルを意識した危機管理対応のための広報活動は、まだまだ課題としている人が多いのではないかと推察から、今回のテーマ設定としましたが、実際に当日は会員会社から80数名の参加者があり、その関心の高さがうかがえました。ローブリー氏による講演を、みなさん熱心に聴講していました。



講演の様子

### 要旨

企業や組織に対する信頼が低下している中、「信頼を得る」ことが広報活動の主目的なのではないでしょうか。レピュテーションは過去の積み重ねで変えることができない評価である一方、「信頼」は将来において企業や組織がどのような行動をとるかという期待であり、変えることができます。情報の民主化やデジタル化、SNSの台頭といった環境下では、人々の関心を引くことが非常に難しくなっています。では、どうやって関心を引き、関心を引いた後にどうやって信頼を培っていくのか、それが昨今の大きな広報テーマではないでしょうか。そして、今その信頼の度合いはどうなっているのか、また、企業広報を取り巻くリスク要因にはどのようなものがあるのかをエデルマンのグローバル調査データをもとに客観的に分析し、そのうえで危機管理対応の方向性について解説、提言がありました。

## 内容

### 1. 変化するパラダイムが企業のレピュテーションリスクを高める

企業がクライシスに直面した時にどのように対応するかという視点に立った際、まず今日のクライシスの実態がどうなっているのかを把握しておくことが重要です。現在われわれを取り巻く環境は大きく変わってきており、たとえば、企業のクライシスリスクは10年前の40倍にもなっているというデータがあります。これは企業経営の質やコンプライアンスそのものが低下しているというよりは、企業を取り巻く環境が劇的に変わってきていると見るほうが妥当だと思われます。特にこの3年から直近1年間でその動きは顕著になっています。

具体的には、従来の権威に対する信頼の欠如、つまり従来のようにマスメディアの見解が事の判断基準になっていた、あるいは、業界基準が事の判断基準となり得ていたという時代ではなくなってきており、一般の人々が正しいかどうかを判断する時代になってきました。一般市民の怒りが新たな倫理感を形成し、場合によっては政治すら動かしてしまう時代。つまり誰でもジャーナリストになれる時代になってきました。

結果、判断に用いられる価値基準が両極化し、その間にあるグレーな余地が極めて少なくなっています。また、一度そうした判断基準ができてしまうと、その基準を前提に世の中の関心がさらに高まり、それがずっと続くという状態に陥りやすいのです。

こうした二極化する状況下において、求められているのは「自社のスタンスを明確にする」ことであります。日本企業にとっては不慣れな部分とされていますが、CEO自身が自らの言葉でスタンスを明確に発信していくことは、今後企業にとってますます重要になってくると思われます。

このように昨今、デジタル社会とソーシャルメディアの普及によりクライシスを取り巻く環境は非常に複雑化しており、われわれ広報担当者は、クライシスリスクに対する判断基準を新しいパラダイムシフトを通して見出していくことが重要です。世界における主なリスク要因として、「イデオロギーと意見の二極化 vs 事実」、「ガバナンス、倫理、誠実さ」、「CEOのアクティビズム、社会問題に立ち向かう姿勢」、「社員の健康と安全」等々が挙げられるが、これらを把握しておくことが重要となります。

### 2. ヘルスケア業界に対する信頼度

次に、このようにリスク要因が急増している環境下において、「信頼」というものはどうなっているのでしょうか。信頼度調査「2018エデルマン・トラストバロメーター」によると、信頼されている企業と信頼されていない企業を比較した場合、後者に関するネガティブ情報のインパクトは助長され大きくなりやすいことが見て取れ、もともと高い信頼度を有する組織のほうでは、ネガティブなリスク因子に対する許容性が高くなるが見て取れます。したがって、信頼を構築しておくことは、リスクマネジメント上、大変重要であると言えます。

政府・企業・メディア・NGO/NPOといった組織に対する信頼度に大きな変化があった国の数を直近の調査で見ると、信頼度の上昇、低下の双方に分布され、二極化していることがうかがえます。また、メディアに対する信頼度を見ても、調査対象28か国中22か国において低く、メディアへの不信が蔓延していることがわかります。これは、主要なディストリビューション・チャンネルであるメディアを通して情報を発信しても、オーディエンスに届かないことを意味し、広報担当者にとっては大変なことです。一方、中国、インドネシア、インド等の国では総じてメディアに対する信頼度が高いため、メディアリレーションを中心とした広報活動が有効であることがうかがえます。

産業別に信頼度を見ても15の産業のうち、10産業において信頼度が低下していることがうかがえます。われわれヘルスケア産業でも信頼度は低下傾向にあり、28か国中17か国で信頼度が低下していることがわかります。ヘルスケア産業の信頼度の分析を、知識層で見た場合やセクターごとに見た場合等、さらに細かく分析していくことで、ヘルスケア産業に対する信頼度の国別の相違が見えてきます。このように、信頼度に関する分析は、グローバルな事業展開をするうえで、ネガティブなリスク要因に対する許容度を把握するための有効な情報であります。



エデルマン・ジャパン 代表取締役社長  
ロス・ローブリー 氏

### 〈ヘルスケア産業において見えてくるものの例〉

- ・医療分野の技術とそのメリットについてビジョンを発信することが求められている。今後5年間で医療分野への技術の応用により、医療に表れる影響についてはポジティブな印象。
- ・バイオテクノロジー企業は、信頼度が高く、製薬企業よりイノベーション研究開発に力を入れているという印象をもたれている。
- ・一方で、製薬とバイオテクノロジーについて明確な違いが理解されていない。
- ・国によって異なるが、先進諸国では、高額な医療費の最大の原因(責任)は製薬企業にあり、製薬企業が取り組むべき問題だと思われる。
- ・CEOに期待する行動規範として、政府から変革を迫られるまで待つのではなく、自ら変革を主導し、企業の信頼構築に取り組むことが求められている。

### 3.ヘルスケア企業にはソリューションの提供が求められている

このように、昨今の判断基準やあらゆることが二極化する世界において、メディアへの信頼度は総じて低下、フェイクニュースが増え、なにが真実なのかわからなくなってきています。われわれ広報は、このような環境を念頭にコミュニケーション戦略を考える必要があります。

一方で、情報の受け取り側の反応としては、メディアが提供する医療情報よりも、ヘルスケア企業が提供する情報のほうが信頼されていることがわかってきています。文章の羅列よりも動画による情報発信が受け入れられる傾向も見取れます。また、「人らしさ」が受ける時代であり、その人がなにを言うのかが注目される時代です。つまり、今後の広報活動では、企業自ら(CEO自ら)が社会問題に対する考え方を明確にし、受け手のニーズに合致したコミュニケーションツールを用いて情報発信していくことが重要となるのではないのでしょうか。

### 最後に：グローバルな危機管理広報に向けて

グローバルな事業展開を意識した危機管理広報という観点から、まずグローバルなリスク要因を分析すること、そしてステークホルダーからどの程度信頼されているのかを把握しておくことの重要性が指摘されました。特に、われわれヘルスケア産業における信頼度がどういう状況にあるのかについて最新状況を把握して、信頼の構築に努めることの重要性についても理解できたのではないのでしょうか。そのうえで、危機管理を具体的にどのように行っていくのかについての解説がありました。解説に際しては、会場の参加者に対して自社でのグローバル危機管理に対する取り組み状況のアンケートがウェブサイトをjwitec.comを用いて行われ、その実態について参加者に共有を行いました。

### 〈グローバル危機管理の重要な領域〉

グローバル危機管理上重要なポイントとして、3つ挙げられます。「組織設計」、「プロセスとツール」、「人材とマインドセット」です。シニアレベルを含めた組織設計をしておくこと、モニタリングによるレピュテーションリスクの把握や、特定するといったプロセスとツール、そして、それらに関係者間で共通理解するための仕掛けであります。このような3つの観点から危機管理対応上の適切なチーム配置を考えることが重要です。また、どの企業も危機管理対応上のマニュアル等は有していると思いますが、そのマニュアルが本当に有事の際に使えるものなのかどうか検証しておくべきです。昨今では有事に社内マニュアルが使えなかったという事例を教訓に、より機動性の高い「プレイブック」と「プロトコル」を準備する企業が増えていきます。グローバルな有事対応では、即座に活用できるツールとチャンネルを具体的に準備しておき、実践的トレーニングを社内・グループ企業間で普段から実施しておくことが有効です。実際の対外的な情報発信に際しては、ベーシックではありますが、オウンドメディアの活用が信頼性の観点から非常に有効なツールとなります。

本日の内容がみなさんの広報活動の一助になれば幸いです。

(広報部 部長 箕部 泰生)