

クライシスコミュニケーションの 最新事情

～ソーシャルメディア時代の広報とは～

株式会社電通パブリックリレーションズ
コミュニケーションデザイン局
シニア・プロジェクト・マネージャー

大森 朝日



ソーシャルメディアの急激な台頭によって、企業広報の仕事にも時代の変化の波が押し寄せている。従来型の新聞、雑誌、テレビ、ラジオだけでなく、WEB上におけるソーシャルメディアを起点とした情報発信にも目配りが求められている。この数年、WEB上の“炎上”も相次いだ。この現象を理解するには、情報の流通構造の変化を理解しておく必要があり、WEBリスクモニタリングやソーシャルメディアガイドラインおよび研修の実施など、時代に対応したクライシスコミュニケーション（危機管理広報）体制の構築が重要である。

情報の流通構造の変化

2010年11月4日、この日は、日本のメディア史に残る日となった。日本政府が中国政府への外交的な配慮から非公開としていた尖閣諸島での中国漁船による海上保安庁巡視船との衝突を記録した映像が、海上保安庁の現役職員が投稿したインターネット上の動画投稿サイト「You Tube」で公開され、瞬く間に世界中の人々の目に触れることになった。もはや不都合な情報は隠せない時代になったのだ。

この当時、動画の内容自体に注目が集まったのは当然のことだが、コミュニケーションの観点から見ると、一個人が、その内容次第では、世界をも動かしかねない力を持つことが明確になった。

ほぼ同時期に、同様の出来事が海外でも起きていた。「ウィキリークス」と呼ばれる内部告発サ

イトが米国政府や軍などの不正行為を次々と明らかにしていった。

これまで、情報発信の主導権は、新聞、雑誌、テレビ、ラジオの“4マス媒体”が握っていた。企業や組織、団体、行政は、この4マス媒体に対し、記者クラブなどを通じて、情報を取捨選択し、加工して読者、視聴者に流し込んできた。ところが、この数年、この位置づけに大きな変化が生じてきている。

経済広報センターの調査（2013年8月）によると、生活者が情報源としている媒体は、テレビが84%、新聞が82%、インターネットが79%としており、年代別では29歳以下および30代では約90%がインターネットを最大の情報源として回答している。この背景としては、スマートフォンの普及や活字離れなどから、若者のニュースへの接触は、WEB上のサイトのアクセス時間が増加していると推測される。

媒体の変化を感じさせる象徴的な事件としては、2010年12月31日に共同購入型クーポンサイトを運営するグルーポン・ジャパンを通じて横浜市飲食店が販売したおせち料理の中身が内容や品質に問題があるとして、購入者がWEB上の口コミの飲食店検索サイト「食べログ」に投稿した事案である。その中身の写真があまりにもお粗末なうえ、おせちの遅配があったことも瞬く間にツイッターなどのソーシャルメディアで拡散していった。

事態を決定づけたのは、この書き込みを受け

て、ソーシャルメディアで影響力があるジャーナリストの佐々木俊尚氏がツイッターでツイートしたことだったとされる。同氏は、20万人（2014年9月末現在）を超えるフォロワーを有しており、2011年正月からWEB上で乗数的に情報が拡がり、「2ちゃんねる」のまとめサイトのほか、GIGAZINE（ギガジン）、ガジェット通信など、マスメディアとソーシャルメディアの中間に位置する「ミドルメディア」と呼ばれるWEBニュースサイトが続々と取り上げ、ついにはWEBで最も影響力があるYahooニュースでも伝えられ、最終的には朝日新聞やNHKといった主要マスメディアでも報じられた。数日後、社長が辞任を表明するなど、横浜市の飲食店の不始末が“大事件”化となってしまった（図表1参照）。

クライシスコミュニケーション・コンサルティングの変化

従来、企業などが事件・事故などの不祥事を起こした時、PR会社では、その企業が積極的なプロモーションや営業活動など通常業務に復帰する際、新聞・テレビの論調分析と生活者意識調査の2本立てで世論を見極めてきた。前者は定性、後者は定量で、それぞれを分析して、世論に配慮しながらタイミングを慎重に検討してきた。

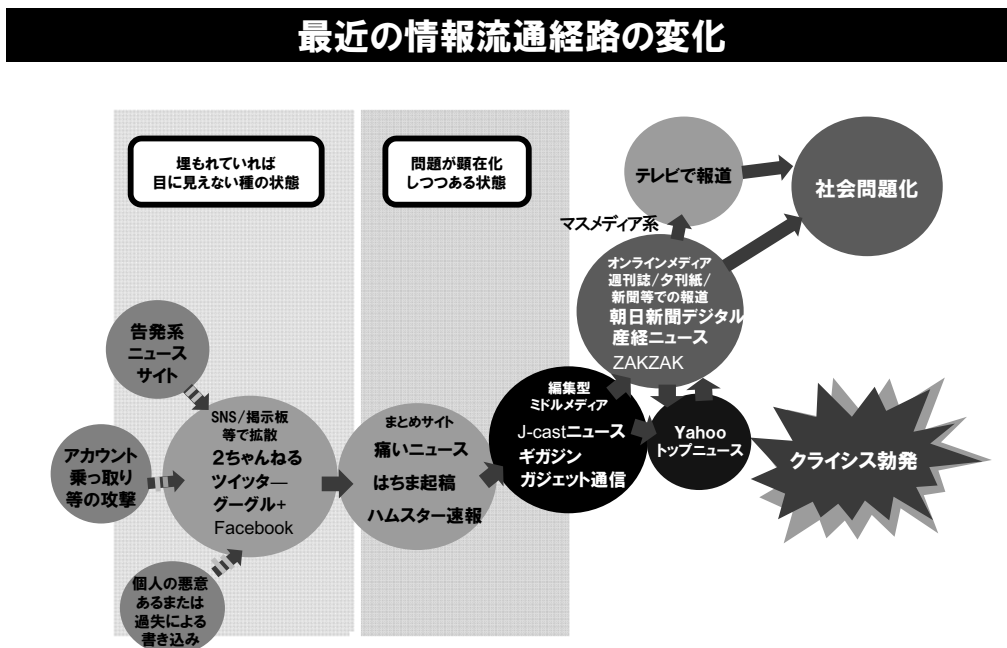
しかし、この数年、前述のようにソーシャルメディアの台頭によって、より世論を敏感に感じ取り、それを施策に反映させるため、トラブルの事前、事後に関わらず、WEBリスクモニタリングを行う企業が増えてきた。

新聞やテレビの論調は、事例や経験上からある程度予測が付きやすいが、ソーシャルメディアの反応は想定外の反応が生じる。それは、書き込みの中身はさることながら、情報の拡散のスピードや量が問題になるためだ。

前述のおせち事件も、購入者は不快な思いはしたかもしれないが、健康被害もなく、ソーシャルメディアが発達していなければ、あくまで埋もれてしまいそうな点の情報に過ぎなかったはずである。それがソーシャルメディアの影響力が増大したおかげで、些細な出来事でさえ、“大事件”になり得る時代になってしまった。

そうした小事が大事に至った例としては、おせち事件のほかにも多数ある。具体例としては、2013年7月に高知市内の大手コンビニのフランチャイズ店で従業員がアイスを入れる冷蔵庫に入って寝そべった写真をFacebookに投稿し、それがツイッターに転載され、不衛生との批判の声が一気に拡散して炎上した。大手コンビニは迅速な対応をし、その翌日には、この不祥事について

図表1



謝罪するとともに、フランチャイズ店を契約解除して閉店させると発表した。このほか、昨年夏は、飲食店でアルバイト店員が不衛生な行為を相次いでソーシャルメディアに投稿し、社会問題化したことは記憶に新しい。

「ネットワーク化リスク」の増大

ソーシャルメディアの発展によるリスクは、前述のケースばかりではない。人と人をつなぐソーシャルメディアの特性がもたらす“ネットワーク化リスク”にも留意すべきである。

2011年8月、韓流ドラマを数多く放映しており、放送内容が偏向しているとして在京テレビ局に対してデモ活動が起きた。この活動の特徴は、ツイッターなどソーシャルメディアを活用したことによって参加者のネットワークが大きく広がっていったことである。

翌9月には、このテレビ局の番組のスポンサーになっているという理由で大手日用品メーカーもデモの対象となった。デモばかりでなく、インターネット上の通販サイトのレビューには悪意のある書き込みが投稿され、ツイッター上では不買運動を呼び掛けが起きた。

海外に目を転じて、同年1月には、チュニジアで市民や学生がツイッターやFacebookなどのソーシャルメディアを通じて反政府運動やデモへの参加を訴え、「ジャスミン革命」が起きている。その後、エジプト、リビア、イエメンでも同様な動きがあり、「アラブの春」と呼ばれた。

これらの運動で明らかになったのは、これまでは一個人の点の主張にすぎなかったことが、ソーシャルメディアによって、点と点がつながり、それが大きな社会運動や紐帯に広がることが可能となったことである。

社会をよい意味で変革しようというモチベーションであれば、ソーシャルメディアはポジティブなツールであると言える。しかし、必ずしもそうとは限らず、企業にとっては、消費者に対して悪意に基づいたネガティブキャンペーンが仕掛けられる“ネットワーク化リスク”が顕在化してきたとも考えられる。このように、想定外の事態に至ることがないように、WEBリスクモニタリングの重要性は高まってきていると言える。

WEBリスクモニタリングとは何か

2000年代に入ってから、企業は前年に起きた大手電機メーカーへのクレーム事件をきっかけに、WEBリスクを認識するようになった。その背景には、1999年5月にスタートしたWEB上の匿名掲示板「2ちゃんねる」がスタートしたこともあった。2ちゃんねるは「板」と呼ばれる大分類の下に「スレッド」という話題が数多くあり、そこに匿名やハンドルネームを使って良いこと、悪いことを書き込んでいく。

筆者の前職は通信社経済部記者であったが、こうした匿名書き込みの中には、企業の機密情報もごく稀にあり、それを元に取材を進めたこともあった。

こうした内部告発的な書き込みもあるため、企業の広報担当者を中心に、2ちゃんねるで自社に関係するスレッドを毎日、モニターすることが一般化していった（図表2参照）。

ところが、ここ数年のソーシャルメディアの急成長で、モニターの対象としてツイッターやFacebookなどが加わり、その数も膨大になっていき、企業の担当者のチェックだけでは対応し切れなくなっていった。

従来から、WEB上において、2ちゃんねるの書き込みやニュースサイト、ブログなどをモニターするシステムを販売する企業があったが、そのモニターの対象がツイッターなどのソーシャルメディアにも拡大していったため、最近、急速に需要が伸びてきている。

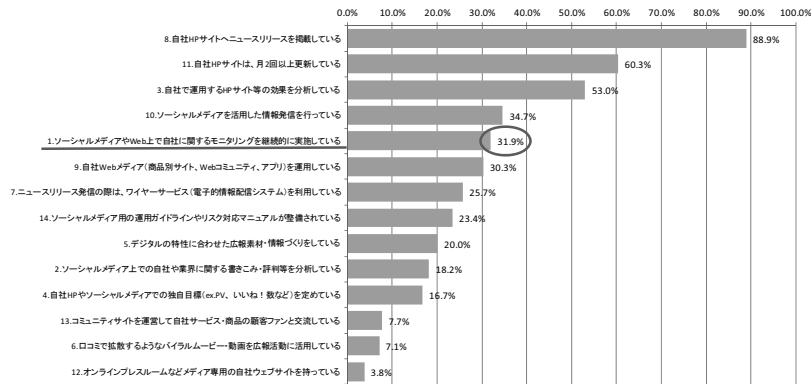
日本でWEBリスクモニタリングを提供している企業は、何社もあり、それぞれのサービスは若干異なる。キーワードを設定し、コンピューターシステムがWEB上のサイトを定期的・自動的に検索していくシステムを採用している社もあれば、コンピューターシステムで、ある程度情報を絞り込んで、最終的に専門担当者が目視でその書き込みがポジティブかネガティブか判断する社もある。

さらに、24時間の監視体制を取り、急激にネガティブな書き込みが増えた場合、携帯電話やメールで、その内容を通知してくれるサービスもある。

図表 2

◎企業のデジタルメディア対応力

「第1回企業の広報活動に関する調査」 企業広報戦略研究所（電通PR）



調査回答企業数479社

費用も数万円から百万円以上する場合もあり、サービスを提供する会社によって、その精度によっても費用は変わってくる。最近では、中国市場での対応にもニーズがあり、中国語メディア対応のサービスもある。

広報だけでなくWEBリスクモニタリングの活用法

企業のWEBリスクモニタリングをしてみても分かったことだが、ツイッターで学生の就職活動に関する書き込みが数多く存在している。OB訪問、エントリーシート、筆記試験、面接など、さまざまな投稿があり、学生同士で情報交換をしている。

当然、ポジティブな内容ばかりでなく、企業の採用について、学生の本音をうかがわせるものもあり、参考になるはずだ。

このほか、最近では従業員の労働環境に関するソーシャルメディアへの書き込みも目立っており、WEB上で“ブラック企業”という不名誉なレッテルを貼られることもある。

学生、従業員の書き込みは、企業のレピュテーションに大きな影響を与える。それだけにモニタリング（監視）という視点よりも、率直に耳を傾けるリスニング（傾聴）の意識で活用したい。

ソーシャルメディアガイドライン導入を

日本においてツイッターおよびFacebookの利用数はそれぞれ2,000万人超えるとされており、企業でも従業員の大半が何らかの形で活用していると推定される。ソーシャルメディアに関連したリスクは、企業活動だけでなく、従業員にも周知徹底、教育していく必要がある。

ソーシャルメディアの特徴としては、書き込みの内容について、可視化されているうえ、公私があいまいであることを注意しないといけない。特にFacebookは実名かつ会社名を開示している人も少なくない。そこで問題なのは、個人で活用していたとしても、著しく社会性を欠き、公序良俗に反する書き込みの場合、企業として管理責任を問われるリスクもあることを認識しないといけない。

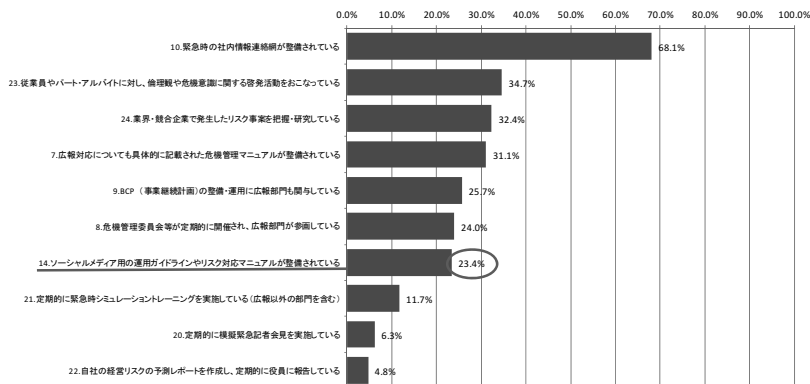
WEB上のトラブルで厄介なのは、一度、炎上した書き込み内容は、その部分を削除したとしても、誰かがデータをコピーして保存して、完全には永久に消すことができない。これは一度入れたら消せない刺青になぞらえて“デジタルタトゥー”と言われている。

このようなトラブルを起こさないためにも、従業員のWEBリスク対策として、まず、ソーシャルメディアガイドラインの作成が必要となる。と

図表 3

◎企業の危機管理力

「第1回企業の広報活動に関する調査」 企業広報戦略研究所（電通PR）



調査回答企業数479社

ころが、従業員向けのガイドラインを作成している企業は数えるほどしかないのが現状だ（図表3参照）。

先進的な企業としては、日本IBMや日本コカ・コーラ、スリーエムジャパンなどがホームページで公開しているので参考にしてほしい。

中でも、日本IBMは「免責文を使いましょう」「機密情報・占有情報の保護」「お客様、ビジネス・パートナー、サプライヤーの皆様を守る」などといった内容が詳細に書き込まれている。

これらのガイドライン作成を踏まえ、外部講師を招くなどして、従業員向けにソーシャルメディア利用におけるリスクの研修会を実施して周知していくことが求められる。

デジタル時代のスピード感と体制で

ソーシャルメディアの影響による情報の流通構造の変化について説明したが、デジタルメディアが主導権を握るようになると、それに見合ったスピード感で対応しないといけない。マスメディアには、朝夕刊の締め切り、朝夕のニュースの放映時間という時間の区切りがあったが、ソーシャルメディアは24時間動き続け、夜間でも拡散し続ける。リスクマネジメントは事前対策が重要なのは言うまでもないが、何かトラブルが起きてからでは十分な対応は難しい。

このような動きに的確に対応するには、自社の少ないリソースでは限界がある。今後、WEBモニタリングを提供する会社も増え、価格競争も激しくなることが予想され、その内容や予算をじっくり吟味して導入することをお勧めしたい。

ソーシャルメディアの発展は目覚ましく、現時点では、こうした取り組みもずいぶん先進的なものに映るが、今のスピード感だと、数年後には、企業などの多くでWEBリスクモニタリングなどは標準化されているのではないだろうか。

大森朝日 おおもり あさひ

株式会社 電通パブリックリレーションズ
コミュニケーションデザイン局 アドバイザ
リー委員室シニア・プロジェクト・マネージャー

早稲田大学商学部卒業。立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科修了。株式会社時事通信社、社団法人共同通信社を経て、2007年に株式会社電通パブリックリレーションズに入社。2011年にクライシスコミュニケーション部長、14年10月からシニア・プロジェクト・マネージャー（クライシスコミュニケーション担当）。