PR, Law and Rule of Lanchester

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2012-03-01 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 縣, 幸雄 メールアドレス: 所属:
URL	https://otsuma.repo.nii.ac.jp/records/5667

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.

広報活動と法とランチェスターの法則

PR, Law and Rule of Lanchester

縣　　幸　雄

序

広報活動の目的は、社会からの支持を獲得し、その組織体の維持と発展を確保増進させることにあり、その目的を実現する戦略をたてることが、広報論の要諦である。この維持と発展を確保増進させるための学としては、いままで社会が培ってきた学として存在する経営学、社会学、心理学、社会政策論、美術、音楽、法律学などが、それらであり、その総和であるといえる。

法律学を基本にこの広報活動がもつ意味をとらえるとするならば、広報活動を行う主体が、民間の機関あるいは個人によるものであるのか、それが公的機関のものであるのかによって異なる。

民間団体、個人が、広報活動を行う場合、それは憲法21条1項の表現の自由がその根拠となり、広聴活動も憲法21条1項の知る権利・自由がその根拠となる。広報活動は、他者の正当な権利・自由を侵害しない方法で、競争相手より優れた活動をとおして、社会の信用を得ていくことを目標とする情報発信行為であり、広聴活動は、社会のニーズを把握する情報調査行為である。表現の自由は、自由な競争により、優良な情報は社会の支持を得ることになり、悪質な情報は市場の原理により社会から駆逐されることになる。

国、自治体などの公的機関の広報活動は、その処分や計画に対する説明責任をはたすことにある。広報活動は、公的機関の職務は国民や住民の信託にもとづく活動であり、その業務の内容を説明・報告する義務に基づく民主主義の原則による情報発信行為である。広聴活動は、国民や住民より信託された権力を行使するために、直接に国民や住民の意思を訊ねて民意を反映させようとする情報収集行為であり、これも民主主義に根拠づけられる行為である。これら広報広聴活動を行うにあたり憲法15条2項により、公務員は「全体の奉仕者」であり特定の政党や利益を代表するなど一部の奉仕者であって

はならず、そのことは、憲法14条1項による平等原則に、その行動原則は準拠している。

このように行うべき広報活動の準拠する法は、それぞれ異なるが、その活動の目標は、社会から支持を得るための活動ということでは、異なるものではない。

2　広報活動の俯瞰図

広報活動全体を俯瞰した場合、次のように図式化できる。この図式は、「広報会議2009年10月号p85」を参考にしたものである。

図1は企業の広報活動を、図2は公的機関の広報活動を俯瞰したものである。それぞれの図の縦軸と横軸は、次のことを示す座標である。縦軸は、攻めの広報（組織の発展を目的とする広報）と、守りの広報（ガバナンスを実現するための広報）が実現すべき事柄あるいはその役務を示す座標軸である。横軸は、組織外を対象とする広報と組織内を対象とする広報の区分を示す座標軸である。

この活動には、企業については守りの広報の箇所にある法務コンプライアンス、公的機関については法律優位の原則（公的機関の活動は市民社会を規律する法と同じ法に従う）が、組織外はもとより組織内を対象とするすべての広報活動の基本的な行動規範となり、それぞれの広報活動の基盤に置くべきものである。

3　企業広報の重点

図1につき、横軸に関して、社外と社内の広報活動の重点は、利益追求を企業活動のアイデンティとするが故に、企業広報（社外広報）の方に、社内広報と比較して重点をおくことが必要である。縦軸に関しては、事業の発展が、その事業の活動の目的であるので、攻めの広報が中心となる。

したがって、企業広報が中心となり、宣伝・市場調査の能力を高めて、販売促進をすることが、第一次的な業務となり、広報活動の中心となる。

次いで、企業は、常に、組織滅亡の危機に向かい合っている。横軸で社外、縦軸で守りの広報である危機管理が、第二次的に、重要な業務になる。危機

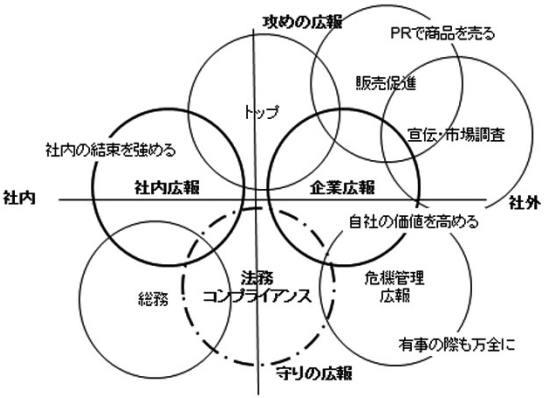

図 1

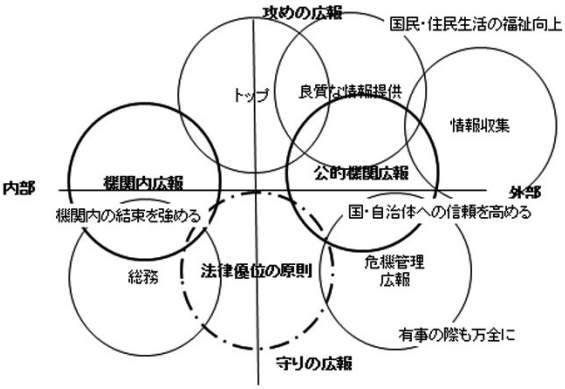

図 2

には、自然災害、交通事故、公害、企業犯罪、社内不祥事、個人情報の漏えい、コンピュータ停止、従業員の刑事事件、人事管理上のトラブル、欠陥商品（サービス）、為替リスク、債券こげつき、取引先倒産、原材料高騰、不買運動など、多種多様なものがあるが、それらに対応する方策を事前に策定し、それぞれの対応策のマニュアルを準備しておくことが、広報活動の業務

となる。これが、広報活動の第二次的な業務となる。

その次に、横軸で社内と社外、縦軸で攻めの広報と守りの広報につき、トップは、二つの役割をはたすことが必要である。社外と攻めの広報として、社長自らが中心になり機会があるごとに率先して企業をアピールする発信力が必要であり、社内、守りの広報として、社内を統括する広報力が問われることになる。そして、社内、守りの広報として、社員全員に対して士気を高める役割を担うものである。この二つの広報は、同等の重要度をもつものであり、企業の広報活動の第三次的な業務となる。

これら、それぞれの広報は組織にとって不可欠なものであるが、重要度のランク付けを行うならば、図３のようになる。

4　公的機関広報の重点

図２につき、横軸に関して、組織内と組織外の広報活動の重点は、公的機関は、民主主義の原則により信託された権力の行使するものであるから、説明責任を基準において、判断されるべきものである。

したがって、行政の最高責任者である長は、横軸においては、対外・対内の双方に対して、広報活動を行う義務がある。そして、縦軸においては、トップでとしてその実現すべき政策を国民・住民に直接に説明をする責務があり、また国民・住民より間接・直接に選挙により選出された代表として公務員を統括する立場で指揮する意味で、リーダーシップをとる攻めの広報活動を行う立場にある。その業務の中心となるのは、長が行う行政各部を指揮する組織内への広報が、広報活動の中心となる。これが、第一次的な、広報の業務である。

次いで、国民の生命・財産を守ることが、公的機関の職務である。このことからして、横軸で対外を対象とし、縦軸では守り広報活動として、危機管理の広報活動を準備しておくことが必要である。自然災害として、大規模地震、津波、台風、火山噴火、集中豪雨、河川氾濫、ダム崩壊、山崩れなどがあり、人為的災害として、戦争、侵略、国際テロ、コンビナート火災、ガス爆発、原子力事故、航空機事故、高層ビル・地下街火事、タンカー重油流出事故などが想定される（大塚康男・自治体職員が知っておきたい危機管理術 p 8）。これらの危機を想定し、それに直面した場合の対処方法および拡大防

止の方策を定めておくことが、第二次的な広報の業務となる。

その次に、公的機関の政策決定への民意の反映は、選挙をとおして反映される。これ以外、公的機関に対する意見表示として、計画の閲覧、利害関係人への通知、環境影響評価、審議会への諮問など、民意の反映のバイパスがあるが、これを行う広聴活動は広報の重要な業務である。これに加えて、公的機関の業務内容は、政治広報（長のメールマガジン）、政策広報（タウンミーティングなどの説明会）、事務広報（いわゆるお知らせ広報）があるが、この広報の位置づけは縦軸の攻めの広報、横軸の外部への広報であり、第三次的な広報となる。

そして、公的機関の組織の一体化をはかり縦割りにならず相互の意思の疎通をはかるための広報活動が必要である。この広報の位置づけは縦軸の守りの広報、横軸の内部への広報であり、第四次的な広報となる。

これらそれぞれの広報は組織にとって不可欠なものであるが、重要度のランク付けを行い、それを図表化すれば、図３のようになる。

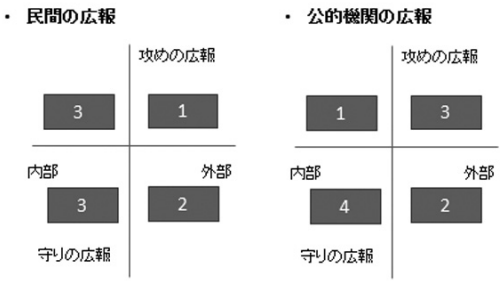

図３

5　民間企業の広報と法律

①広報活動のコンプライアンス

民間の企業について、図３にあるように、その広報活動の最重要のポジションを占めるのは、外部への広報、攻めの広報である。そして、この活動は、法務コンプライアンスの下において行われるべきものであるが、２個のこと

が要請される。

一つは、法人は、特定の目的をもって組織された人的・財産的集団であり、その組織の目的に対応した活動を行うものであるので（民法43条）、その企業の目的にそぐわない広報活動はできないということである。企業は、人的集団であり、この意味で、表現の自由を有し、政治的意見や人の在り方論じ主張することはできる（憲法21条1項）。しかし、企業広報はステークホルダーへの情報公開や説明責任のための表現活動であり、その企業の存立目的に合致しないような政治集団・宗教団体並みのキャンペーン記事を連載するようなことはできない。

他の一つは、広報活動で正当な他者の権利を侵害できないということである。この侵害できない権利は、法律により定型化され、それの限定されている。その例をあげれば、著作権・著作者人格権・著作隣接権、パブリシティー権、肖像権、名誉権、プライバシーの権利、商標権などはできず、また違法な性表現、刑法の規定する信用毀損・業務妨害にあたる表現行為は禁止され、不正競争防止法による営業誹謗行為なども禁止されている。広報活動で、これらの権利侵害や禁止されている行為を行うことはできない。これら2個の禁止事項に抵触しなければ、憲法は、広報活動を表現の自由として自由な民主主義社会を維持する不可欠な権利として保障している。

ステークホルダーの支持を得ることを目的とする広報と商品・役務の売り込みを目的とする広告とは、同じ表現行為であっても、その目的において異なるものであるが、その区別は相対的なものであり、厳格に区別できるものではなく、広報の内容によっては、広告に準ずるものもある。コーポレート・コミュニケーションとして広報活動と広告・宣伝・販売促進を統合的にひとつの部門で行うことがあり、広報活動の名の下に宣伝行為を行うことがある。この場合、特に意識しないで、他社の製品・役務と比較し自社の優位性を誇示することもあるであろうが、不当景品類及び不当表示防止法4条1項3号違反（不正な比較広告とおとり広告の禁止）をすることがあり得るが、これは表現の自由の保障の範囲外ということになる。

②公平な論評の法理と広報活動

広報活動では、広報誌などで、人物紹介をすることがある。この場合、広報の目的は良好なコミュニケーションを確立することにあるから、いわゆる「ほめ殺し」はあり得るが、批判的な論評を行うことはあまりないであろう。

しかし、利益が対立する場合、相手を批判することも、広報活動の一つであり、表現の自由として、それを憲法は保障する。公開質問状を相手側に送付し、回答を求めることなどが、その例である、この場合、表現の自由として認められる範囲は、相手の人格権を侵害しないこと、つまり名誉毀損、侮辱に当たる表現を行わないということである。ただし、その論評が、私生活の暴露や人身攻撃に渡らず意見の表明であるならば、その表現が激烈・辛辣であり、その結果として被評論者の社会的評価が低下することがあったとしても、それは、表現の自由の範囲内にあり、名誉毀損とならないと解されている。これを公平な論評の法理といい、広報活動にも、この法理は適用される。例えば、真実であるとする相当な理由があるならば「因縁をつけて金をせびる」「悪質な訴訟ビジネス」「ドロボー」などといった過激な用語を使用しても、それは名誉棄損とならない。

したがって、相手を罵倒することも、公平な論評の法理により、表現の自由になる。ただし、それが真実であると信ずる相当な理由がなく、あるいは人身攻撃に及ぶなど論評の域を逸脱したものと認められる場合には、違法性がある表現として、不法行為となり、表現の自由としての保障は受けない。ところで、芥川龍之介の「侏儒の言葉」において「荻生徂徠は煎り豆を噛んで古人を罵るを快としている。わたしは彼の煎り豆を噛んだのは倹約の為と信じていたものの、彼の古人を罵ったのは何の為か一向にわからなかった。しかし今日考えて見れば、それは今人を罵るよりも確かに当たり障りのなかったためである」との機知に富んだ文章があるが、確かに「罵る」ことは「今人」との無用な摩擦を引き起こすだけである。広報では、公平な論評の法理による罵詈雑言ではなく、節度ある表現による批判や反論を行うことが求められる。

6　公的機関の広報と法律

①広報活動の準則

公的機関の広報につき、図３にあるように、その広報活動の最重要のポジションを占めるのは、内部への広報、攻めの広報であるが、国民との関係においては、外部への広報、攻めの広報の準則が問題となる。その活動で問題となることは、７個ある。その広報および広聴活動は、政治的中立性を維持

しているか（憲法15条2項）、利害関係人に誤解をまねく情報提供になっていないか(憲法29条1項)、個人情報・プライバシーを漏洩していないか(憲法13条)、著作権を侵害していないか（憲法29条1項）、政教分離に反していないか（憲法20条3項）、特定の企業を応援していないか（憲法14条1項)。差別語を使用していないか（憲法13条)、ということである。これらに反した行為があれば、国民・住民の権利を侵害することになるので、その侵害が著しい場合には、国家賠償請求の対象となりうる場合がある（憲法17条）

②公的機関の広報と著作権

公的機関の広報は、国民・住民の税金で制作される著作物であるが、広報誌でのレポート、HPのトップページのデザイン、写真、イラストなど、思想または感情を創作的に表現している箇所には、著作権がある。これらは、著作権法の規定にしたがい、その引用は認められ、その利用の申し入れに対しては、許諾するのが原則となる。著作物は、その申し入れをした国民・住民の税金を使用して制作されたものであり、この意味で、国民・住民の財産だからである。

③情報操作・プロパガンダ型の公的機関の広報

公的機関の広報には、政治広報（長のメールマガジン)、政策広報（タウンミーティングなどの説明会)、事務広報（いわゆるお知らせ広報）があるが、これらは、政治のリーダーシップ、政策への理解、情報の周知徹底を行う目的で実施されている。これらの広報に虚偽・誇張する情報を流し、または「やらせ」があるような情報提供をする場を設定して、民意をミスリードしようとする表現があれば、それは民主主義に反する行為であり、権力を信託した国民・住民を裏切る行為である。この類の行為を、直接に、違法とする法律はない。これらの行為を行った者の責任は、政治広報については選挙をとおしての政治責任の追及、政策広報と事務広報については、その類の広報活動を行った公務員の長の任命責任を長に対して追及するという形をとるということになる。

7　ランチェスターの法則と広報

①差別化による広報活動の強化

公的機関の広報活動は、その性質として、国民主権の行使による一つの国の広報であり、地方自治の原理にもとづく一つの自治体の広報であるため、他と競争を行い、その情報発信の表現力や情報収集力の優劣を争うということはない（国際間では、国の広報力の差が外交交渉の優劣を決定づけるが、本稿では、このことには触れない）。

民間企業の場合は、公的機関の場合とは異なり、本業であるその事業活動と同様に、広報活動の優劣も、その事業の隆盛衰亡を決定づける。図１で示している外部への広報、攻めの広報が行われるべき活動ということである。ここでの広報活動は、他社に対してその優位を獲得するために、経営学が示す差別化を行うこと、つまり広報の差別化を行うことが必要である。差別化とは、企業が自社自信あるいは自社の製品を競合他社と識別するために、一連の意味のある違いをデザインする活動をいう。差別化には、大きく３個の方法があり、(1) 製品の外観などの違いによる「物理的差別化」、(2) ロゴやブランド名などのブランド要素とブランドの特徴（ベネフィット、情緒イメージなど）を巧みに組み合わせることによる「ブランドによる差別化」、(3) 顧客が特定の供給業者との関係に満足を覚えるようになる「リレーションシップによる差別化」がある。

このうち、(1) (2) は、本業である事業活動により実施されるべきものであるが、(3) は、顧客を新規に開拓し、また、つなぎとめる囲い込み活動であり、ここに広報活動が果たすべき役割がある。このつなぎとめる活動は、企業にとって大きな利益をもたらしているものであるといえる。販売の開拓・維持に関する法則として、1：5の法則、5：25の法則がある。1：5の法則は、新規顧客に対しては、販売する宣伝費・セールス活動費などがかかるため、既存の顧客に販売するコストの５倍かかるという攻めの法則である。5：25の法則とは、顧客離れが５％改善されれば、利益は最低でも25％は確保されているという守りの法則である（www.mitsue.co.jp）。このことからすれば、顧客が特定の供給業者との関係に満足を覚えるようになる「リレーションシップによる差別化」が、いかに重要なものであるかが、わかる。

②ランチェスターの法則の内容

それでは、このリレーションシップによる差別化は、どのような方法で行えばよいのかが、問題となる。戦いでの勝利の方程式とされているランチェスターの法則が、参考になる。これは、1914 年、第一次世界大戦中、イギリス人ランチェスター（Lanchester）が、飛行機の損害状況を調べて得た戦闘の数理モデルであり、一言でいえば、「武器の性能が同じであれば、必ず兵力数の多い方が勝つ」ということであり、現代では、商品、サービスの差別化がむずかしくなり、すべてが相対価値として比較される状況にあり、企業活動に当てはまり、勝つための論理として活用されている（福永雅文「ランチェスター戦略一点突破の法則」、五十嵐勉「会社は潰れるようにできている」、江口陽子・吉田克己「三国志で学ぶランチェスターの法則」など）。

それには、一騎打ちの法則と呼ばれる第 1 法則と、強襲・追撃の法則と呼ばれる第 2 法則があり、前者からは弱者の戦略、後者からは強者の戦略が導き出されている。

弱者の戦略	強者の戦略
基本戦略：差別化 違うものをもつ、違うやり方をする 弱者の 5 大戦略 1）局地戦：スキマ（ニッチ）市場を狙う 2）一騎討ち：ライバルの少ない市場 3）接近戦：スキンシップで戦う 4）一点集中：ターゲットを定める 5）陽動作戦：手の内を読ませない	基本戦略：強襲作戦 ただちに相手を壊滅させる 強者の 5 大戦略 1）広域戦：大きな市場を狙う 2）打率戦：数打てば当たる 3）遠隔戦：広告等を大々的に行う 4）総力戦：すべての力を総動員する 5）誘導作戦：戦いやすい場所で勝負する

図 4

弱者の戦略は、1）については他社が制作しないものを作り、2）は営業地域・時間の変更を行うことであり、3）は人によるセールス活動を行うことであり、4）年齢・地域などに集中させることであり、5）は外注・人海戦術による切り崩しを行うということである。強者の戦略は、1）については全国単位に展開していくことであり、2）はブランド名をもつ多様な製品を開発・販売していくことであり、3）はセールスは使用せず広告で宣伝を行い、4）はすべての武器を総動員してライバルを打倒することを目指し、5）は得意のマーケットから順次その版図を拡大していく、ということである。

現在、独占禁止法により市場の独占をするような事業体の存在は認められていないものであるから、この弱者・強者の関係は、相対的なものであり、

ある事業は、他の事業に比較して、ある事業に対しては強者であり、また、ある事業に対しては弱者となるという関係にあるといえる。強者とは、その販売部門において市場占有率が１位の企業であり、弱者とは、市場占有率１位以外のすべての企業ということである。したがって、経営規模の大小は関係なく、競合部門ごとに強者・弱者の立場がかわり、商品別、地域別、流通別などそれぞれの分野で強弱がありうる。

リレーションシップにおける差別化が、その事業体の広報活動の根幹となるが、弱者と強者は、そこでとるべき方法は、異なる。1：5の法則、5：25の法則にのっとり、相手の市場に食い込み、また囲い込みを行うための方法には、弱者には弱者の広報戦略があり、強者には強者の広報戦略がある。

弱者の基本戦略は、差別化であり、強者のマネをしたら、勝てないということを基本原則とすることが必要である。万人受けをねらうものではなく、ダイレクトメールやテレコールのように顧客を一本釣りする集客戦略をとり、違うものをもち、違うやり方をするということである。第１法則によりスキマ市場をねらい、何がそのターゲットのニーズかを広聴し販路を開拓することであり、第３法則により顧客とのスキンシップを行うことにより、顧客の囲い込みを確保する広報活動を行うことが必要になる。

強者の基本戦略は、強襲作戦である。これは、ライバルに勝つために、市場における自己の優越的地位を最大限に利用する方法である。相手の知的財産権を侵害しない限度で、相手の良いところを模倣し、ライバルに打ち勝つという戦略をとる。第１法則により、ライバルの力がおよばない領域に進出することにより新たな顧客を獲得して販路を高めていき、第３法則により、TV 広告や新聞広告で知名度を高めて、その商品・サービスの認知度を高めて、顧客を一気に増しそれを囲い込む戦略をとるということになる。

以上、広報活動には、費用対効果の価値判断が必要とされる。その効果の最大限を得るためには、上記のランチェスターの法則に則した広報活動が最大の効果を得るものであると考える。