



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	中小中堅企業における経営意思決定行動と広報コミュニケーション行動：北海道観光産業の東日本大震災への対応
Author(s)	宮部，潤一郎
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル，15，5-21
Issue Date	2012-09-20
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/50269
Type	departmental bulletin paper
File Information	JIMCTS15_002.pdf



中小中堅企業における経営意思決定行動と 広報コミュニケーション行動¹⁾ —北海道観光産業の東日本大震災への対応—

北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院教授
宮部潤一郎

Information sources of managerial
decision making by SME
Case of tourism industry in Hokkaido
after East Japan Great Earthquake

MIYABE Junichiro

abstract

This paper focuses on information sources of management decision making in critical environment. Facing sudden and drastic market contraction caused by the East Japan Great Earthquake on March 11, 2011, small and medium sized enterprises in tourism industry of Hokkaido were forced to decide crash program to alleviate the impact of the market contraction, and to foresee the level of business activity in order to measure the impact. Based on our survey, which was conducted one month after the East Japan Great Earthquake, some respondents failed to do so. We investigated these two types of management activities in relation with various information sources.

- ▶1) 本論文は科学研究費補助金（課題番号22330107）および、北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院共同研究補助金を受けて実施された一連の調査研究の一部を報告するものである。記して謝意を表す。また本論文は、2011年10月23日開催の日本広報学会第17回研究発表大会（東京経済大学）で報告した「中小中堅企業の緊急時対応策の形成とコミュニケーション行動—北海道観光産業の調査から—」をベースとしたものである。本稿の完成に際して学会の席上でコメントを賜った先生方および詳細なコメントを賜ったレフェリーの御二方に感謝したい。残された課題、問題点はすべて筆者の責任であることは言うまでもない。

1 問題関心の所在と本論文の目的

本論文では、広報論研究の中でやや手薄となっていると考えられる二つの視点、すなわち広報機能の一つとしての外部環境の把握という点と、中小中堅企業における広報活動に焦点を当てたい。東日本大震災後の北海道の観光産業による緊急対応の状況の中にこの二つの視点の交点を求め、広報機能に関する機能設計へのアプローチの糸口を探ろうとするものである。

企業の持つ広報機能は多岐にわたるが、広報に関する多くの研究はステークホルダーへの情報の発信、伝達に関わる問題に焦点を当てており、組織外の情報の把握は広聴という表現がテキストの中にはあるものの²⁾、広報論研究の中で相対的に研究関心が薄い分野となっている。企業の広報部門の業務においても、主たる業務は情報の発信に基づくステークホルダーとの関係構築とその維持強化であり、社外情報の収集は必ずしも主要な業務の一つとは認識されていない³⁾。広報課題の確認は広報活動の出発点であるとされるものの、如何に必要な情報を獲得するか、情報源をどこに求めるかは詳細に議論されるわけではない。むしろ、この問題は実務家が各々の経験から独自のネットワークを作り解決していく問題と捉えられている。

広報論を、企業を始めとする組織の組織内外とのコミュニケーションをフィールドとして、組織の目標が円滑に達成できるようにステークホルダーとの関係を構築、維持するための諸活動について考察する研究領域とし、広報業務に傾斜した視点を持つものとする、このような研究関心のあり様は理解できる。しかし、広報論を、広報業務に限定することなく、コミュニケーション機能としての広報を対象として考察するものと捉え、上記の研究関心の偏りは見逃すことのできない問題である。

それでは、企業経営の根幹に迫る戦略論の観点から接近することはできないだろうか。経営戦略が体系的に議論され始めてからおおよそのところ50年の時間が経過し⁴⁾、1980年のマイケル・ポーター著「競争の戦略」の刊行以来、企業のマネジャーたちは戦略を持つことを当然のことと考えてきたと言っても過言ではないだろう。この間、経営戦略論は市場環境と自社の競争的ポジションから取るべき戦略を考えるアプローチと、自社の持つ経営資源に基づいて最適戦略を選択する考え方の二つのアプローチから問題への接近を図ってきた。

いずれのアプローチから接近を図るにしても、あるいは企業の行動の実態に即して両者の折衷的なアプローチをとるにしても、現状を正確に把握し、冷静に将来の見通しを検討することが有効な戦略策定の第一歩である。具体的にどのように現状を把握し、市場環境の見通しを持つのだろうか。あるいは、傑出した経営者が革新的な製品やサービスを構想するにあたっ

▶2) 猪狩(2007) p.21は「広聴と広報」という節を設けて、聴くことの重要性を述べている。

▶3) 経済広報センターが定期的に行っている企業広報実態調査において、報道対応はほぼ全ての回答者が本社広報部門で対応している活動としているが、広聴を広報活動とするのは約4割にとどまる。

▶4) 1881年に創設されたウォートン・スクールや1908年のハーバード・ビジネススクールの存在を考えると、50年には異論があるかもしれない。しかし、アンゾフやチャンドラーの初期の著作が1960年代初頭であることからここでは50年としておく。

- ▶5) サロナー他の『戦略経営論』は“アンゾフ、ポーター以来の新潮流”と銘打たれた教科書だが、索引にはcommitmentはあるが、communicationは無い。

- ▶6) 観光産業には様々な業種が関わり、“産業”ととりあえずここでは呼んでいるが、まとまりのある業種のイメージからは程遠い。我々の調査の対象は、宿泊業、運輸業、飲食業、土産物製造業、土産物販売業、旅行業、通訳業、各種観光施設運営を含む。サンプル企業のほぼ全てがいわゆる中小企業である。

- ▶7) 「東日本大震災に関わる道内観光産業の影響度緊急調査」、2011年4月15日～28日の間、北海道内観光関連企業1,197社に郵送法で実施、回収504社（有効回答501社）、回収率42.1%。なお詳細な分析結果をまとめた報告書は北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院のインターネットサイト <http://www.imc.hokudai.ac.jp/news/?cmd=dt&id=57> で公開している。

て、発想のきっかけはどこにあるのだろうか。

そのようなプロセスの中でどのような情報が必要とされ、その情報をどのように入手しているのだろうか。企業経営にあたるマネジャーたちは、様々な情報に日々接する中から自社の経営行動に必要な情報を得ているに違いない。あるいは、そのような情報の流れの中に身を置きながら、これまでとは違う活動を発想するきっかけを得ているに違いない。それはグローバルな活動を展開する大規模な企業でも、ごく少数の人員で活動する小規模企業でも、本質は変わらないだろう。

これらの点は、経営戦略論のこれまでの関心からはやや離れていたと言えるであろう。試みに筆者の手元にある戦略論の教科書を紐解いてみても、戦略策定や意思決定に必要な情報という観点や、コミュニケーションに関わるトピックには触れられていない⁵⁾。経済学的な観点からは市場価格が持つ情報機能を考えることになるが、そのような抽象度の高い議論ではなく陽表的に情報の受信プロセスには触れていない。

どうやら、広報論の視点からのアプローチも経営戦略論からのアプローチも十分に接近しきれていない問題が存在しそうである。このような認識から本論文では、企業と環境との間のコミュニケーションの一側面としての外部情報把握に焦点を当てる。広報機能を広く捉え、企業活動に関わるコミュニケーション機能と考えることが基本である。あるいは経営戦略の立案と実行に関わる外部環境情報の役割への接近、ないしは立案プロセス、実行プロセスの中での外部情報の機能への接近である。ここで注目するのは、経営意思決定行動の基盤となる情報把握の行動である。

具体的には、北海道の観光産業⁶⁾における東日本大震災後の対応策と将来見通しの形成に事業者の情報行動がどのようにかわったのかを、震災後1か月の時点で実施した調査⁷⁾に基づいて考察する。上記の問題関心に基づいて、従来あまり取り上げられなかった中小中堅企業の広報・コミュニケーション活動を、厳しい対応を迫られる経営環境下での意思決定行動との関連に焦点を当てて考えて見ることが本論文の目的である。

2 戦略論と広報論の交差

前述のとおり、広報論の従来の主要関心事項から離れてみよう。また、従来の経営戦略論の主流というべき、環境条件や社内リソースの状況を起点とする戦略策定に焦点を絞った研究関心からも少しく離れてみることを本論文で試みたい。

2-1 戦略立案と実行プロセスへの接近

プロセスに注目するということは、“如何に”に焦点を当てることである。

最近の経営戦略論の研究は、戦略実行プロセスに焦点を当てた研究が進んでいる。たとえば、モーガン、レビット、マレクによる「戦略実行」では、“効果的に練られた戦略のうち、実行に成功するものは10%に満たないという。つまり、企業の実質90%は絶えず戦略実行に失敗している⁸⁾”として、実行フェーズでのフレームワークを提示し、風土、協働、統合といったキーワードから具体的なプロセスを説明している。

また、清水勝彦の一連の著作、特に2011年に刊行された「戦略と実行—組織的コミュニケーションとは何か」では、如何に優れた戦略であっても実行されなければ意味がないとして、企業の業績は戦略と実行の掛け算であり、戦略立案=トップの役割、実行=現場の役割といった二分法ではうまくいかない、戦略とは分析、ロジックであり、実行は組織における人間の気持ち、やる気であるとして、組織内のコミュニケーションに注目して戦略の実行を論じている。

経営戦略の実行にあたって清水が指摘するように、戦略策定（立案）は知的作業であるが、戦略の実行は現場仕事で誰でもできるとの思い込みが、確かに存在したと思われる。あるいは今でも多くの組織の中に存在するのかもしれない。しかし、戦略の実行は常に変化する環境条件の中で、適切に環境変化を把握し、自らの行動を適応させるプロセスであり、そこには外部環境とのコミュニケーション、社内関係者の行動を調整するためのコミュニケーションを必要とする⁹⁾。さらに、戦略実行にあたっての適合プロセスを起動する情報を如何に把握するか、換言すると行動決定のきっかけとなる情報の情報源は何か、という問題に行き着くことになる。

このような問題設定に関しては、イノベーション研究の観点からの接近が試みられている。この領域の研究の対象は、新技術の研究開発や新製品開発といった技術的なイノベーションの源泉に関するものが多いが、その中で組織イノベーションを対象にした研究がいくつか存在する。中小中堅企業に焦点を当てたHartman, Tower, & Sebor (1994) は、組織内のイノベーションの源泉とプロセスを調査対象企業内の様々なレベルの社員に対する詳細な調査から明らかにしている。

また、Mothe & Nguyen-Thi (2011) では、サーベイデータを利用して製造業とサービス業について、新たなビジネスプロセスの導入、組織構造の変更、企業間ネットワークといった社外のネットワーク構築の3側面から組織イノベーションの有無と社内、社外の情報源との関係を計測している。そこからイノベーションの内容によってイノベーションの源泉となる情報源が異なること、また業種によって依存する情報源が異なることを示している。

2-2 中小中堅企業¹⁰⁾における広報機能

本論文のもう一つの研究関心である中小中堅企業の広報・コミュニケーション活動も、これまであまり研究対象として取り上げられてこなかったように思われる。わが国には中小企業論の分厚い研究蓄積があるものの、残念ながら広報・コミュニケーションに焦点を当てた研究は多くはないよ

▶8) Morgan, Levitt, Malek (2007)、訳書p.2

▶9) 組織内の成員間のコミュニケーションに関しては、組織コミュニケーション論 (organizational communication) の分野で早くから綿密な実証研究が積み重ねられてきている。たとえば、Tompkins (2005) はNASAの組織内のコミュニケーションについて長期にわたる観察からNASAの成功と失敗を活写している。

▶10) 中小企業の定義は、中小企業基本法第2条において定められている。業種、従業員規模、資本金規模で決められているが、製造業・その他の業種では300人以下又は3億円以下、卸売業で

は100人以下又は1億円以下、小売業では50人以下又は5,000万円以下、サービス業：100人以下又は5,000万円以下となっている。一方、中堅企業にはこのような定義は見当たらない。規模の観点から大企業と中小企業の中に位置する企業という捉え方である。これよりも厳密な定義としては中村秀一郎「中堅企業論」(1964)が、二部上場の資本金10億円以下の独立企業を中堅企業としている。この定義は資金調達面に着目した定義であり、本稿の議論ではこのような限定は必要ではない。

▶11) 池田 (2012)、pp.48-49

うである。

そうしたなか、広報論の観点から中小企業を取り上げている研究に富田(2008)がある。中小中堅企業はわが国の産業基盤を支える存在であり、多くの雇用機会を生み出す源泉でもある。小なりといえ経済社会を構成する単位であることを考えれば、一つの事業体として健全な発展を遂げること、利益を上げ続けることが出来るかどうかは重要な意味を持つ。特に、地域経済を支える基幹的な産業としての中小中堅企業の集積に視線を向ける時、事業活動を支える機能の一つとしての広報・コミュニケーション活動に注目することが必要であろう。しかし、富田が主張する通り、中小中堅企業はその規模の小ささにより、広報・コミュニケーション活動に経営リソースを十分に割くことができない状況の中で他の諸活動と重ね合わせる形で展開されており、規模の小ささのゆえに大企業ほどには複雑な広報・コミュニケーション課題に直面していないと見做されている。そのため、研究関心は広報部門を持つ大企業の活動に偏りがちになる。

近年の中小企業研究のなかで、たとえば池田(2011)のように、自立から自律へと向かう道筋に中小規模の企業の活路を見出そうとする研究がある。ここで、自立型企业とは特定の親企業との下請関係にありつつも技術力を高めることである種の拒否権、すなわち下請関係からの離脱を現実的なオプションとして持ちうる企業である。さらに、親企業との間で対等な関係を構築した企業が自律型企业である¹¹⁾。特定親企業との関係を維持するかどうかは、自律型企业では中小企業の側の判断になり、そこに特定の市場で高い存在感を示す企業への道がある。

自立と自律化の道を進むことは、経営判断に関わる情報を元請親企業だけに依存するのではなく、自らの判断で取捨選択することと言い換えることが出来るだろう。自立と自律化の議論は、この点から中小企業における広報コミュニケーションの問題へと結びついていく。

以下では、東日本大震災直後の市場環境が急激に悪化する中での対応を迫られた北海道の観光事業者に焦点を当てて、対応策に関する意思決定と情報源の関係を探索的に探ることとする。北海道の観光事業者は例外なくこの事業環境の急変に直面したが、それへの対応の違いを切り口として情報行動へのアプローチを試みる。

3 東日本大震災と北海道の観光産業

3-1 震災後1カ月の状況

2011年3月11日の東日本大震災によって、北海道も津波による直接的な被害を蒙った。直接的な被害に加えて、それ以上に甚大かつ長期的な影響を蒙ったのは、北海道の基幹産業ともいべき観光産業である。3月11日

を境にして急激かつ大幅な需要の縮小に直面したが、その姿は業況判断指数¹²⁾ に見ることが出来る。なお、以下の図表はすべて我々の調査結果に基づいている。4月調査時点での直近のDIが-64.9であり、この水準は北海道の産業がかつて経験をしたことがない低い水準であった（図表1）。そして、2011年度第一四半期（4～6月）に限ってみても、回答企業全体で売り上げのおよそ3割を失うこととなった¹³⁾（図表2）。震災・津波による広範囲の被害と併せて、東京電力福島第一原子力発電所の事故による先行きの見通しが立たない中、北海道の観光事業者は不確定な状況下で緊急事態というべき市場の激変に直面したと言えることが出来る。

■ 図表1 北海道観光事業者の業況判断指数

業況判断指数（DI）（業種別）

	宿泊	運輸・施設	その他	計
最近（記入時点） （n=485）	-66.3	-60.4	-67.6	-64.9
先行き（3カ月先） （n=477）	-64.2	-53.5	-68.3	-62.3

■ 図表2 2011年度第1四半期の売上想定額

売上想定額の推計（百万円、%）

	宿泊	運輸・施設	その他	計
震災前想定	22,652.1	14,242.5	44,168.9	81,063.5
震災後想定	15,783.4	10,769.0	29,212.8	55,765.2
落ち込み率	-30.3%	-24.4%	-33.9%	-31.2%
回答社数（社）	128	101	103	332

状況の深刻さを別の側面から確認すると、回答事業者の92%が震災前に確保していた予約を失ったとしており、影響を受けなかったとする事業者は7%にとどまった（図表3）。回答企業の40%近くは確保していた予約の3割以上を一気に失っており、10%弱はほぼ全ての予約を失ったと回答している。

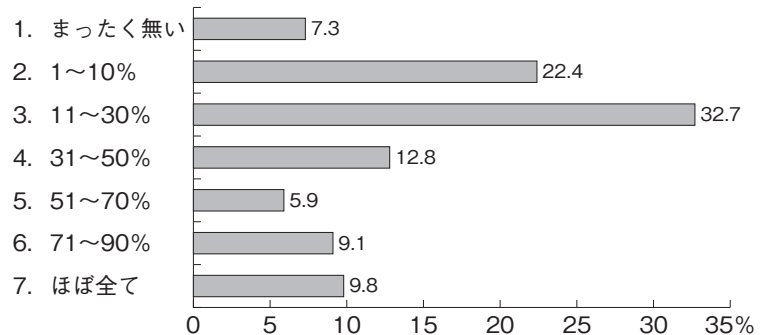
ほぼ前年度並みの水準で推移していた事業環境が、3月11日を境に一気に縮小したことになる。さらに、震災後1カ月の時点では、福島第一原子力発電所の事故の収束の見通しは全く立たず、観光需要の回復の見通しが極めて不透明な状況に置かれていた。

▶12) 業況判断指数：業況を“良い”、“さほど良くない”、“悪い”の3段階で質問し、良いとする回答比率から悪いとする回答比率を差し引いた値を指標としている。

▶13) ここでの売上推計は、2010年の年間売上高を、2010年来道者数の四半期別割合で按分し、震災前後の売上想定を適用して事業者毎の売上見込みを推計した。震災前後の売上見込み、2010年の年間売上額、主要ターゲット層にすべて回答した企業のみを推計対象とした。

■ 図表3 受注取り消しの状況

問8. 震災後、受注の取り消し（予約のキャンセル）はどの程度ありましたか。（SA）
（n = 492）

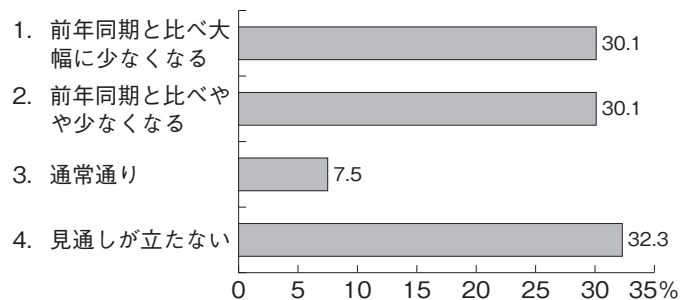


3-2 当面の対応策と見通しの形成

震災後1カ月の時点で、多くの観光事業者は見通しが定かではない中、なんとか先行きの見通しを立て、緊急の対応策を実施または検討しようとしていた。2011年度第二四半期の受注見通しに関する設問への回答は、前年同期比大幅減とするものが30%、小幅減が30%である。通常通りとする回答は僅かに8%弱であった（図表4）。ここで注目しておくべき点は、見通しが立たないとする回答が32%に上っており、回答比率では最も多い点である。たとえ大幅な受注減であっても、見通しが持てるところから具体的な対策が考えられるのであるとすると、そのような状況から如何に抜け出すか、抜け出すことが難しいとしてもどのように厳しい状況を最悪の事態に至らずに切り抜けるかを具体的に検討するためには、直面するであろう状況を見通していなければならない。我々の調査から明らかになったのは、観光事業者の1/3が意思決定の基盤となるはずの見通しを持つことが出来なかったという現実である。

■ 図表4 2011年度第2四半期の見通し

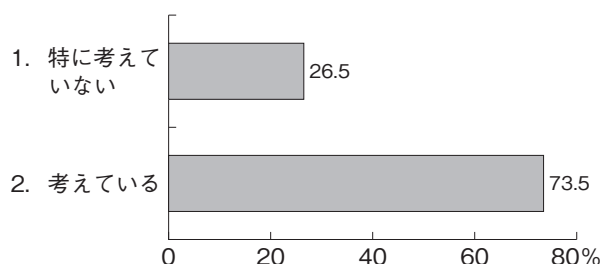
問11. 2011年度第2四半期（7月～9月）に向けた受注（予約）の状況はいかがですか。（SA）（n = 492）



次に、当面の対応策についてである。当面の対応策を考えているとする回答は74%、特に考えていないとする回答が27%であった（図表5）。上記の第二四半期見通しに関する回答では32%が“見通しが立たない”としていたが、そのうちの過半は何らかの対策を考えていた。つまり、図表6に示す通り、見通しを持たないままに当面の緊急対応を検討し、実施していた事業者が相当数存在したということである。

■ 図表5 当面の対応策の有無

問12. 震災後の事業環境への当面の対応として具体的な手立てを考えていますか。
(SA) (n=487)



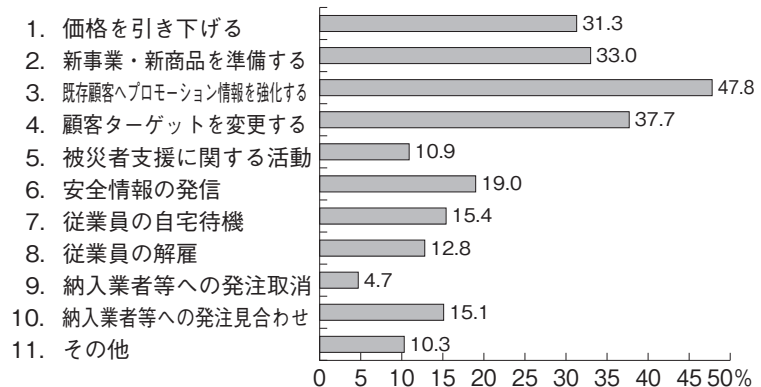
■ 図表6 第二四半期見通しと当面の対応策の有無 (n=483)

		対 策		計
		有	無	
見通し	有	48.2%	19.3%	67.5%
	無	25.5%	7.0%	32.5%
計		73.7%	26.3%	100.0%

それでは、当面の対応策を考えている／とっている企業においては、どのような対応策をとったのだろうか。対策の内容は多岐にわたり、事業の根幹に関わる厳しい対応策を取らざるを得ない企業も多く存在した（図表7）。30%以上の事業者が対応策として挙げた項目は、「既存顧客へのプロモーション情報を強化する」（48%）、「顧客ターゲットを変更する」（38%）、「新事業・新商品を準備する」（33%）、「価格を引き下げる」（31%）である。このうち前3項は状況の打開に向けての積極的な打ち手であり、必ずしも即効性はないかもしれないが将来の需要創出につながる可能性のある対応策である。それに対して、第4項の価格引き下げは、当面の顧客獲得に効果があるかもしれないが、消費者が消費マインドを低下させていたり、観光関連の移動手段に支障が生じていたりという背景から需要そのものが急激に収縮した状況下でどの程度の効果があるのか疑問なしとしない。安易な値下げは長期にわたって負の影響を持つことを考慮に入れても、なおこのような対策をとらざるを得なかった事業者が多かったことに留意しておく必要がある。

■ 図表7 対応策の内容

問13. 具体的にはどのように対応している、またしようとしていますか。(MA)
(n = 358)



他の選択肢をみると、いずれも10%台ではあるが、「従業員の自宅待機」(15%)、「従業員の解雇」(13%)、「納入業者等への発注見合わせ」(15%)といった、事業規模の縮小に直結する対応策を余儀なくされた事業者が存在することが分かる。

このような震災1カ月後の状況の確認から、厳しい市場環境に対して、対応策をとれない企業、あるいは将来の見通しが持てない企業が少なからず存在したことに注目しておきたい。なぜ、事業者間でこのような差異が生じたのだろうか。将来見通しや当面の対応策に関わる判断は、すぐれてマネジメント機能である。緊急時にそれができるかどうかは、トップマネジメントの資質や事業の特性に左右されるであろうが、ここでは事業者の情報行動に注目して次に検討しよう。

4 東日本大震災後の緊急時対応策の策定

4-1 緊急時の意思決定行動と日常的なコミュニケーション行動

どのような意思決定であれ、具体的に明確な現状認識と将来見通しが前提になる。このことは企業規模に関わらず、戦略策定の前提となる条件である。我々の問題関心は、意思決定の前提となる現状認識あるいは将来見通しはどのような情報収集活動によって支えられているか、である。

まず、我々の調査結果から観光事業者の情報入手行動を確認しておこう。我々の調査では情報入手に関して、複数回答で「現在の事業環境に関する情報（事業を取り巻く状況に関する情報）の入手方法は何か」と尋ねた。その上で「上記の内、特に信頼する情報源はどれか。二つまでお選びください」として信頼する情報源を特定するよう求めた。図表8は第2四半期

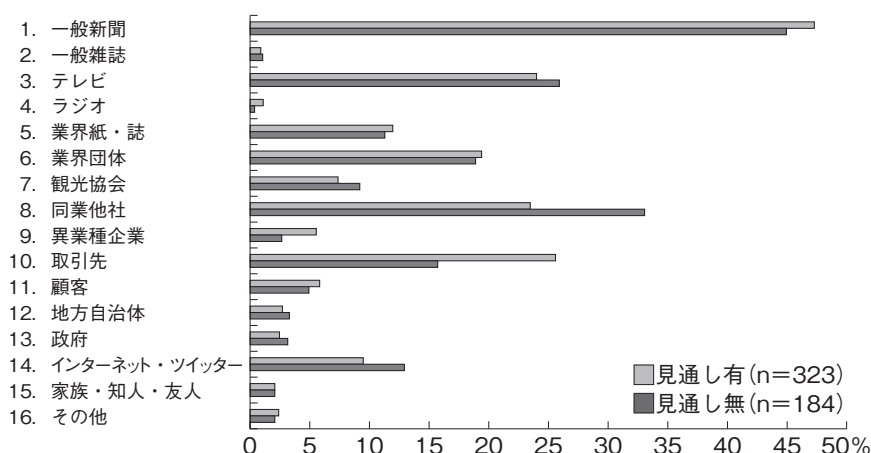
見通しの有無で信頼情報源を見たものである。また、図表9は当面の対策の有無で信頼情報源を集計した結果である。見通し、対策の有無に関わらず、一般新聞¹⁴⁾が信頼情報源として挙げられている。ここでは信頼情報源について図示しているが、複数回答で尋ねた情報入手源では一般新聞とテレビが回答者の80%程度が情報源として挙げている。

既存マスメディア以外の情報源に関しては、業界団体、同業他社、取引先が挙げられ、ついでインターネットとされている。この調査結果の中で特徴的と見える点は、顧客を信頼情報源として考える事業者が少ない点である。これには観光事業者の事業形態に関わる事情が存在するようと思われるが、多くの観光事業者にとって“顧客”とは誰かという問題である。宿泊業や観光バス事業を営む運輸業に代表される施設・設備運用型の観光事業者にとって、コストを抑えて効率的な経営を図るために旅行代理業に集客を依存することは合理的な選択と考えられる。このとき、観光事業者は“顧客”をどのように認識するのだろうか。

▶14) ここでは業界紙や専門紙と区別する意味で“一般新聞”としている。

■ 図表8 第2四半期見通しの有無と信頼情報源

問5. 情報入手源の内、特に信頼する情報源はどれですか。二つまでお選びください。



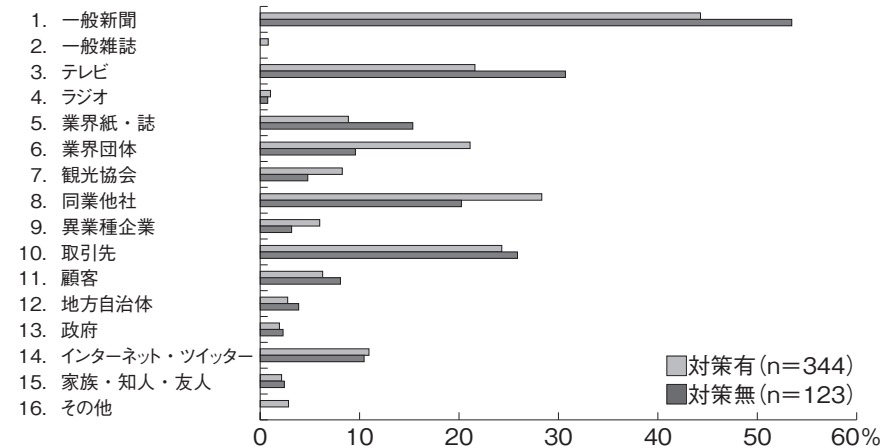
図表8および図表9から、見通しの有無、対策の有無によって情報源の認識に違いがあるように観察される。図表8の見通しの有無では、同業他社や取引先を信頼情報源とする比率に違いがあるように見える。また、インターネット・ツイッターを信頼情報源とする比率にも若干の差があるように見える。

図表9の対応策の有無では、一般新聞とテレビを信頼情報源と認識するかどうかで、対応策を持たない事業者の方がより多く信頼情報源としている。また、業界団体と同業他社では逆に対応策有りとする事業者の方が信頼情報源とする比率が高い。

以上の観察に基づいて、改めて緊急時の経営意思決定行動とコミュニケーション行動のうちの情報入手行動との関係を検討することにする。どのような情報源に依存するかが意思決定行動の結果を左右するとの仮説を設定することになる。

■ 図表9 対応策の有無と信頼情報源

問5. 情報入手源の内、特に信頼する情報源はどれですか。二つまでお選びください。



4-2 意思決定行動の基盤となる情報入手行動

分析の対象とするのは、我々の緊急調査への回答事業者のうち、情報入手源、当面の対応策の有無、第2四半期（以下、2Qと略記する）の受注見通しに関する設問にすべて回答した483件である。このサンプルの内訳は、宿泊業187、運輸業144、その他事業者142、業種の回答のないものが10である。

分析に際しては選択数に制約を設けない複数回答で得られる情報入手源と、特に信頼する情報源二つの選択を求めた信頼情報源の両方の結果を使用している。信頼情報源は、特に信頼する情報としてその情報源から得ることのできる情報の質の評価を求めた設問である。現在の事業環境に関する情報の入手方法を尋ねた情報入手源とは、この評価の視点が入るかどうかの違いがある。

以下の分析では、まず全サンプルを用いた χ^2 分析を試みる¹⁵⁾。その上で、事業者の業種による行動の差異を確認するために、宿泊業と運輸業についての分析を試みる。事業者の行動として、どのような種類であれ当面の対応策をとったのかどうか、と第2四半期の見通しを持てたかどうかである。行動の有無によって情報源としての利用に差異が認められれば、その情報源の利用が行動決定に関係していると見る事が出来る。

全サンプルによる χ^2 分析では、図表10に示す通り、当面の対応策の有無に影響を与える情報源として有意とみなされるのは5%有意水準で、業界団体、同業他社、異業種企業である。特に同業他社は0.5%有意水準で有意差が認められる。次に信頼情報源では0.5%有意水準で判断すると、業界団体が浮かび上がる。10%有意水準では、さらにテレビ、業界紙・誌および同業他社が対応策検討、実施において有意な情報源となっている。他の信頼情報源は対応策の決定に関して有意ではない。

▶15) 分析にはSPSSを使用した。

■ 図表10 当面の対応策、2Q見通しと情報源

当面の対応策：情報入手源

n=483	考えていない n=127	考えている n=356	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	110	305	0.882	
一般雑誌	15	43	1.000	
テレビ	102	270	0.328	
ラジオ	11	34	0.860	
業界紙・誌	44	118	0.827	
業界団体	44	165	0.028	**
観光協会	35	128	0.101	
同業他社	58	220	0.002	***
異業種企業	14	69	0.039	**
取引先	62	176	0.918	
顧客	31	76	0.534	
地方自治体	15	59	0.251	
政府	7	33	0.260	
インターネット・ツイッター	47	132	1.000	
家族・知人・友人	14	28	0.276	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

当面の対応策：信頼情報源

n=483	考えていない n=127	考えている n=356	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	64	153	0.177	
一般雑誌	0	3	0.570	
テレビ	37	75	0.067	*
ラジオ	1	4	1.000	
業界紙・誌	19	31	0.061	*
業界団体	11	73	0.002	***
観光協会	6	29	0.236	
同業他社	25	98	0.097	*
異業種企業	4	21	0.350	
取引先	32	84	0.718	
顧客	10	22	0.535	
地方自治体	5	10	0.554	
政府	3	7	0.727	
インターネット・ツイッター	12	38	1.000	
家族・知人・友人	3	8	1.000	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：情報入手源

n=483	見通し有り n=326	見通し無し n=157	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	278	137	0.675	
一般雑誌	42	16	0.456	
テレビ	244	128	0.107	
ラジオ	31	14	1.000	
業界紙・誌	117	45	0.149	
業界団体	145	64	0.493	
観光協会	108	55	0.758	
同業他社	186	92	0.769	
異業種企業	55	28	0.798	
取引先	164	74	0.498	
顧客	79	28	0.129	
地方自治体	47	27	0.422	
政府	22	18	0.111	
インターネット・ツイッター	108	71	0.012	**
家族・知人・友人	326	157	0.491	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：信頼情報源

n=483	見通し有り n=326	見通し無し n=157	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	148	69	0.771	
一般雑誌	2	1	1.000	
テレビ	74	38	0.731	
ラジオ	4	1	1.000	
業界紙・誌	39	11	0.111	
業界団体	62	22	0.201	
観光協会	23	12	0.852	
同業他社	78	47	0.120	
異業種企業	18	7	0.120	
取引先	81	35	0.571	
顧客	19	13	0.331	
地方自治体	9	6	0.579	
政府	8	2	0.511	
インターネット・ツイッター	31	20	0.274	
家族・知人・友人	7	4	0.754	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

一方、2Q見通しに関しては情報源として有意なのは、5%有意水準でわずかにインターネット・ツイッターのみであり、全サンプルの結果では他の情報入手源あるいは信頼情報源では有意差は認められなかった。

このことから、ここで対象とした情報源の多くは対応策を検討するまたは実施する、あるいは将来見通しを持つという経営行動についての決定において有意な差を確認できない。しかしこのことは、ここで列挙した情報源からの情報が必要とされていない、あるいは参照されていないという意味ではない。ここで焦点を当てた経営行動との関係で有意差が認められなかったということである。そして、上記の結果から、業界団体、同業他社、異業種企業といった、企業間のネットワークの中で流れる情報、あるいはそのようなネットワークを通しての観察が当面の対応策の形成において意味を持つという点が確認できた。ただし、将来見通しに関してはわずかにインターネットが有意な情報源として確認されたのみにとどまった。

以上は全サンプルを使用しての分析だが、業種による差異を確認するために同様の分析を宿泊業と運輸業について実施した。

宿泊業では、図表11に示す通り、当面の対応策について情報入手源では業界団体、観光協会、同業他社、異業種企業、地方自治体が有意差を示す情報源である。特に同業他社は0.5%の有意水準で有意となっている。信頼情報源では、0.5%有意水準で業界団体が有意であり、加えて10%有意水準ではあるがテレビも有意差が認められる。一方、2Q見通しに関しては、情報入手源で10%有意水準で顧客のみが有意という結果であり、信頼情報源では業界団体が5%有意水準で有意差が認められた。

次に運輸業に関しては、図表12にある通り有意差が認められたのは、2Q見通しに関する情報入手源としてインターネット・ツイッターだけである。これ以外の情報源はいずれもここで取り上げた二つの経営行動に対して有意ではない。

なぜ業種によってこれほどの違いが観察されるのか。断定的な回答は本論文で利用している調査だけでは得ることが出来ないが、我々のサンプルの特性から理由を推測することが出来る。宿泊業は事業の規模に違いがあっても宿泊というサービスを提供するサービス業であることに変わりはない。運営する施設が損益分岐点を超えて稼働するかどうかという一点に事業の成否がかかっており、さらに事前の予約の獲得がオペレーションのベースとなる。つまり、事業の運営に関して同質的なサンプルになっていると想定できる。これに対して運輸業は、宿泊業に類似した事前予約型の観光バス事業と、業務エリア内で顧客を探していくスポット型の事業形態が混在している。そのために事業者の視野に違いが生じているのかもしれない。あるいは、規模分布の違いもあるかもしれない。我々のサンプル内では、宿泊業に比較して運輸業は小規模事業者の比率が高い。より小規模の事業者であることから、行動に違いが生じているのかもしれない。これらの点は今後の分析に待つしかないが、いずれにしても宿泊業と運輸業では経営意思決定行動に関連する情報源に違いがあるということが確認できた。

■ 図表11 宿泊業における当面の対応策、2Q見通しと情報源

当面の対応策：情報入手源

n = 187	考えていない n = 38	考えている n = 149	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	32	129	0.793	
一般雑誌	4	18	1.000	
テレビ	33	111	0.132	
ラジオ	3	12	1.000	
業界紙・誌	14	64	0.582	
業界団体	9	70	0.010	**
観光協会	9	61	0.060	*
同業他社	15	100	0.002	***
異業種企業	2	28	0.048	**
取引先	18	65	0.717	
顧客	7	28	1.000	
地方自治体	2	30	0.030	**
政府	1	18	0.130	
インターネット・ツイッター	18	63	0.587	
家族・知人・友人	5	10	0.192	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

当面の対応策：信頼情報源

n = 187	考えていない n = 38	考えている n = 149	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	18	62	0.583	
一般雑誌	0	2	1.000	
テレビ	14	30	0.052	*
ラジオ	0	1	1.000	
業界紙・誌	6	15	0.386	
業界団体	1	32	0.004	***
観光協会	3	14	1.000	
同業他社	11	50	0.699	
異業種企業	1	4	1.000	
取引先	4	25	0.455	
顧客	2	7	1.000	
地方自治体	0	6	0.350	
政府	0	5	0.585	
インターネット・ツイッター	4	19	1.000	
家族・知人・友人	2	2	0.184	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：情報入手源

n = 187	見通し有り n = 125	見通し無し n = 62	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	107	54	1.000	
一般雑誌	13	9	0.471	
テレビ	94	50	0.464	
ラジオ	10	5	1.000	
業界紙・誌	54	24	0.637	
業界団体	58	21	0.117	
観光協会	48	22	0.749	
同業他社	74	41	0.336	
異業種企業	20	10	1.000	
取引先	56	27	1.000	
顧客	28	7	0.075	*
地方自治体	24	8	0.311	
政府	12	7	0.798	
インターネット・ツイッター	52	29	0.533	
家族・知人・友人	9	6	0.575	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：信頼情報源

n = 187	見通し有り n = 125	見通し無し n = 62	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	51	29	0.530	
一般雑誌	1	1	1.000	
テレビ	28	16	0.714	
ラジオ	0	1	0.332	
業界紙・誌	16	5	0.462	
業界団体	28	5	0.015	**
観光協会	12	5	1.000	
同業他社	37	24	0.247	
異業種企業	3	2	1.000	
取引先	21	8	0.529	
顧客	5	4	0.482	
地方自治体	4	2	1.000	
政府	4	1	1.000	
インターネット・ツイッター	13	10	0.344	
家族・知人・友人	3	1	1.000	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

■ 図表12 運輸業における当面の対応策、2Q見通しと情報源

当面の対応策：情報入手源

n = 144	考えていない n = 52	考えている n = 92	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	47	80	0.602	
一般雑誌	5	12	0.602	
テレビ	41	71	1.000	
ラジオ	4	12	0.415	
業界紙・誌	18	29	0.715	
業界団体	22	44	0.602	
観光協会	19	32	0.858	
同業他社	28	56	0.482	
異業種企業	7	16	0.639	
取引先	21	49	0.166	
顧客	13	25	0.846	
地方自治体	8	16	0.820	
政府	4	9	0.770	
インターネット・ツイッター	18	29	0.715	
家族・知人・友人	2	8	0.330	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

当面の対応策：信頼情報源

n = 144	考えていない n = 52	考えている n = 92	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	29	41	0.226	
一般雑誌	0	1	1.000	
テレビ	12	23	0.842	
ラジオ	—	—	—	
業界紙・誌	8	8	0.272	
業界団体	7	18	0.493	
観光協会	2	6	0.711	
同業他社	10	22	0.677	
異業種企業	2	7	0.489	
取引先	13	27	0.699	
顧客	3	7	1.000	
地方自治体	3	3	0.668	
政府	3	1	0.134	
インターネット・ツイッター	7	11	0.798	
家族・知人・友人	0	1	1.000	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：情報入手源

n = 144	見通し有り n = 102	見通し無し n = 42	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	90	37	1.000	
一般雑誌	14	3	0.396	
テレビ	77	35	0.381	
ラジオ	12	4	0.780	
業界紙・誌	35	12	0.562	
業界団体	48	18	0.714	
観光協会	33	18	0.254	
同業他社	59	25	1.000	
異業種企業	16	7	1.000	
取引先	48	22	0.587	
顧客	28	10	0.835	
地方自治体	15	9	0.334	
政府	9	4	1.000	
インターネット・ツイッター	26	21	0.006	***
家族・知人・友人	4	6	0.064	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

2Q業績見通し：信頼情報源

n = 144	見通し有り n = 102	見通し無し n = 42	Fisherの直接法 正確有意確率（両側）	
一般新聞	48	22	0.587	
一般雑誌	1	0	1.000	
テレビ	23	12	0.522	
ラジオ	—	—	—	
業界紙・誌	13	3	0.397	
業界団体	18	7	1.000	
観光協会	6	2	1.000	
同業他社	24	8	0.662	
異業種企業	8	1	0.284	
取引先	28	12	1.000	
顧客	8	2	0.724	
地方自治体	3	3	0.358	
政府	4	0	0.322	
インターネット・ツイッター	12	6	0.782	
家族・知人・友人	0	1	0.292	

有意水準：*** 0.5%で有意差、** 5%で有意差、* 10%で有意差

5 結論と今後の課題

5-1 結論

以上に示した通り、経営意思決定行動の背後にあるコミュニケーション行動について、北海道の観光産業という限定つきであるが、情報源から接近する端緒をつかむことが出来た。

上述の通り我々が注目した事業見通しと当面の対応策という二つの経営意思決定行動に関して、それぞれに関連する情報源は異なることが明らかとなった。当面の対応策に関しては、同業の事業者や同業種の企業のネットワークが情報源となっている。これは、当面の対応策の策定にあたって同業他社や業界団体としての対応をにらんでいるということで、換言すれば横並びということである。それに対して2Q見通しは横並びというわけにはいかず、優れて個別の事業者の問題である。この点から依拠する情報源に差が出ているという解釈が出来そうである。

また、我々の結果からいわゆる既存マスメディアが有意な情報源として浮かび上がったケースは、宿泊業における当面の対応策に関わる信頼情報源としてのテレビのみである¹⁶⁾。その他の有意な情報源はいずれもある種のネットワークの中の一員となってはじめて接することが出来るものである。つまり、広く社会に流通する一般情報だけでは経営意思決定行動の基礎になりえず、それに加えてある種の限定された情報が必要となるということである。このこと自体は簡便な観察からも推測できることである。しかし、マスメディアを通して提供される情報以外の情報源でも、有意差が認められるものとそうではないものが存在することを確認した。ここから経営意思決定行動に関わる情報源としての選別が行われている、あるいは情報源に関して選択と集中が行われていると考えることが出来る。この時、業種によって情報源の選択に違いがありそうだという点が、ここでの結論の一つである。

一方、有意差が認められることを期待して分析に臨んだが、そうならなかった情報源の一つが顧客である。観光事業者にとって“顧客”とは誰かという問題にも触れたが、情報源としてのアプローチの難しさが反映されているのかもしれない。その中で、宿泊業の2Q見通しに関して顧客が唯一の有意な情報源として浮かび上がった点に留意しておきたい。

このような結論を踏まえてのインプリケーションを整理しておこう。本論文で分析対象としたのは、突然の急激な市場環境変化への対処という場面での経営意思決定行動と情報源の問題である。情報収集活動を考えると、緊急に必要となったからといって、すぐに必要な情報を収集できるわけではない。これまで見てきたとおり、一般的に流通するマスメディア情報に加えて、ある種のネットワーク依存の情報源が必要になる。このことは、常日頃からの情報収集活動による情報源の確保が重要であることを示唆し

▶16) これを反映して全サンプルの結果でもテレビは有意になっている。

ている。潤沢な経営資源を持たず、広報機能に専任の人的資源を割り当てるのを困難と感ずる中小中堅企業にとって、平常時のコミュニケーション活動を如何に展開するかが課題となる。緊急時の情報収集活動を効率的、効果的に展開するためには、平常時の日常的な活動の中に如何にコミュニケーション活動を組み込んでいくかを考えることが必要であろう。

5-2 今後の研究課題

上述の通り、ここでの結論は観光事業者の行動に焦点を当てたものである。したがって、ここでの観察が観光事業者に固有のものであるのか、中小中堅企業に共通のものなのかは明らかにされていない。さらに詳細なデータ分析を継続するが、震災後1年の時点でのフォローアップ調査を実施して追加的なデータ収集を図っている。そこでは情報入手行動とともに、様々なネットワーク形成と維持に関する活動についても調査を実施しており、今後それらのデータを含めた企業行動モデルの推計に進んでいくことが今後の研究課題である。

専任の広報担当あるいは広報セクションを持つことができない中小中堅企業では、組織の中に広報機能を如何に取り込んでいくか、“全員広報”を如何に実現するかが大きな課題であろう。この観点から、マーケットの状況変化への感度と社内での情報共有、多様な情報への接近があつてこそその情報発信である。このような観点から引き続き現状調査と事例研究を継続したい。

参考文献

- Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M, 2006, *Effective Public Relations*, Prentice Hall (邦訳は日本広報学会監修、『体系パブリック・リレーションズ』、2008、ピアソン・エデュケーション)
- Hartman, E.A., Tower, C.B., Sebor, T.C., 1994, Information sources and their relationship to organizational innovation in small business. *Journal of Small Business Management*, January 32, 36-47
- 猪狩誠也編著、2007、『広報・パブリックリレーションズ入門』、宣伝会議
- 池田潔、2012、『現代中小企業の自律化と競争戦略』、ミネルヴァ書房
- Morgan, M., Levitt, R.F. & Malek, W, 2007, *Executing Your Strategy*, IPSolutions, Inc. (邦訳は後藤治、小林暢子、『戦略実行』、2012、東洋経済新報社)
- Mothe, Caroline & Nguyen-Thi, Thuc Uyen, 2011, Do firms rely on sources of information for organizational innovation?, CEPS/INSTEAD Working Paper No. 2011-39
- Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J, 2001, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. (邦訳は石倉洋子訳、『戦略経営論』、2002、東洋経済新報社)
- 佐竹隆幸、2008、『中小企業存立論』、ミネルヴァ書房
- 清水勝彦、2008、『経営意思決定の原点』、日経BP社
- 2011、『戦略と実行—組織的コミュニケーションとは何か』、日経BP社
- 富田晋司、2008、『わが国中小企業におけるコーポレート・コミュニケーションの課題』、『広報研究』、第12号
- Tompkins, Phillip K., 2005, *Apollo, Challenger, Columbia -The Decline of the Space Program*, Oxford University Press

(6月13日受理、6月28日採択)