

読売新聞東京本社 広告局管理部総務課

乾 真紀子 (いぬい・まきこ)



Profile 1985年大阪府生まれ。2013年読売新聞社大阪本社に入社。広告編成部、広告第二部を経て、14年から現職

▶ 新聞社による社内報制作受託事業

サマリー：

本稿では「新聞社による社内報制作受託事業」を提言する。

近年、企業活動において「インターナル・コミュニケーション」が重要視されるようになってきた。そのツールの一つとして、企業の社内報のあり方が見直されている。そこで、“紙”中心に社内報への需要や関心が高まっている状況をデータで確認。「社内報制作受託」という領域で、新聞社がどのように事業構築し、広告へ波及させていくことができるか検討した。

社内報のテーマとして想定される内容は、企業が社外にもPRしたい内容と重なってくると考えられる。新聞社として企業の社内報制作にかかわることで、今まで新聞広告を検討したことがなかった企業に対しても、社内報のテーマを「社内だけでなく、社外にも」と促し、新聞社制作の企業広告へと導ける可能性を秘めている。

なお実現性を重視した提言内容とすべく、新聞社の既存のハードとソフトの活用や価格設定、組織編成にも着目した。

1. はじめに

企業活動における「コミュニケーション」というと、社外や生活者向けの、いわゆる「エクスターナル・コミュニケーション」の構築を思い浮かべる。最近ではその中でも特に、SNSを活用したコミュニケーションに注目が集まりがちだ。

しかし近年「インターナル・コミュニケーション」という言葉をよく見聞きするようになった。これは一般に、従業員間の良好な関係構築を目的とした組織内におけるコミュニケーションをいう。社内あるいは従業員向けのインターナル・コミュニケーションが注目されるようになった要因として、雇用形態の

多様化や企業文化の不明瞭化による組織内コミュニケーションの希薄化、を挙げる専門家もいる（注1）。

厚生労働省の統計（注2）によると、1984年に84.7%だった正社員の割合は、2014年には62.6%まで低下。雇用形態が多様化し、企業を構成する被雇用者の流動性が高くなった。加えて近年は、企業の経営統合や吸収合併も多い。統合や吸収で「ひとつの企業」となっても、一朝一夕で「ひとつの企業文化」を創造することは容易ではない。こうした企業を取り巻く環境の変化が、企業のインターナル・コミュニケーションへの意識を変化させた、と考えられる。

インターナル・コミュニケーションを創り

出す手法としては、経営方針発表会や研修の実施といった「伝達機会の創出」やコーポレートロゴなどの「ツールの制作」、社員旅行や社内運動会といった「社内イベントの実施」などが挙げられるが、本稿ではその手法のひとつであり、多くの企業にとってなじみのある「社内報の発行」に着目した。

2. 社内報を取り巻く環境

社内報は、従業員やその家族に向け定期的に刊行される社内向けの広報ツールであり、①社内の情報共有や職場の相互理解促進、②経営理念・ビジョンの周知浸透、③企業風土・文化の醸成、④企業の歴史の記録、⑤帰属意識・行動倫理規範の向上、⑥職場と家庭のパイプ構築などを目的に発行されている。

社内報を発行している企業へのアンケート（『社内報白書2015』）によると、配布対象者は正社員に限らず、契約社員にも配布している企業は62.8%にものぼり、パート・アルバイトには50.4%、派遣社員にも43.3%の企業が配布している（複数回答）。本稿の1.で述べたとおり、働く多くの人に所属企業への理解を深めてほしい、という企業側の意図がうかがえる。

（ア）社内報のいま

情報の速報性向上、印刷・運搬費用の削減を目的に、社内イントラネットやポータルサイトを活用した“オンライン”（Web、電子メール、動画、ビデオ等）社内報を導入する企業が増加している。『社内報白書2015』によると、「現在制作している社内広報メディアの種類」をたずねた項目では、前回調査時の13年と比較し、“紙”の社内報の代表格である「雑誌型社内誌」の採用が3.3ポイント減に対し、「Web社内報」は3.1ポイント増、「電子メール」は2.5ポイント増、「ビデオ」は0.5ポイント増と、オンライン社内報の制作率が軒並み増加している。

しかしながら、全体では71.9%の企業が

「雑誌型社内誌」を選択しており、次に多い「Web社内報」の40.2%を大きく上回っている。また割合は落ちるものの、8.7%の企業が「新聞型社内誌」を選択している（複数回答）。調査結果が示すとおり、紙の社内報への支持は依然根強い。

また注目すべきは、紙の社内報を新たに選択する企業も出てきていることだ。「紙の社内報の廃止に伴い、社内報を読む社員が減ったため、12年以来2年ぶりにイントラ配信から紙での配布に戻した」（パナソニック）、「社員の家族にも会社のことを理解してもらうため、以前から取り組んでいるWebに加えて紙版を始めた」（グリー）、「14年に新たな紙の社内報を創刊」（USEN）など、オンラインに移行させていた社内報を紙に戻したり、新たに紙の社内報を追加したりする、といった動きがある。紙の社内報の復権、需要の高さをうかがうことができ、紙の一覧性や接触のしやすさなどが評価されている、と考えられる。

（イ）「社内報制作受託事業」の市場可能性

『社内報白書2015』によると、従業員数が3000人以下で社内報専任者がいない企業の割合は63.5%、5000人以下でも48.9%と約5割に上る（単一回答）。また「直面している問題や悩み」という質問には、「良い企画がない」（51.6%）、「時間不足」（35.0%）、「編集知識や編集スキルの不足」（31.7%）といった回答が上位を占めている（複数回答）。社内報の重要性を認識しながらも、十分人員を配置できていない状況や限られた時間で魅力のある社内報を発行し続ける難しさを感じている状況が垣間見える。

そのためか「編集制作業務の外注状況」に関しては、実に4分の3以上の企業が、社内報制作における工程の何らかの業務を外注している、と回答（単一回答）。工程別では「印刷」（94.1%）、「レイアウト・デザイン」（91.5%）といった、設備やソフトウェア導

入などに高額な初期投資がかかる工程の外注割合が高いものの、「取材・原稿執筆」(24.9%)、「撮影」(24.6%)といった、比較的初期投資を抑えることができる工程においても、約4分の1の企業が外注している(複数回答)。

これらのデータを踏まえると、企業には一定の費用をかけてでも社内報を制作する意向があり、社内報制作受託事業の市場可能性はある、といえる。また現在は外注していない企業であっても、前述のアンケート結果などから「できるものなら外注したい」という希望を潜在的に抱いている可能性がある。

3. 「社内報制作受託事業」の概要

新聞社による社内報制作受託事業の核となるのは、プロフェッショナルクオリティーでの制作だ。記者(または記者経験者)が企業活動に密接なかかわりを持つ分野で関係者へ取材し、写真撮影、資料分析などを含め執筆した原稿の提供をセールスポイントとする。新たな取材から原稿を書くだけでなく、長い歴史を持つ新聞社が蓄積したデータや記事を基に企業の足跡をたどり、関連のあるテーマの記事を社内報に盛り込むことも可能だ。

また広告、編集、制作、デジタル等、各部門で経験を積んだスタッフがひとつの組織をつくり動くことで、社内外のやりとり、工程間の連携がスムーズになり、ワンストップでの社内報制作受託を実現できる。

(ア) 新聞社の参入利点

1点目は「主要事業との相関性の高さ」だ。新聞社の主要事業である新聞発行は、①企画の立案、②取材、③写真・動画の撮影、④記事の執筆、⑤広告・事業協賛・読者の獲得、⑥紙面構成・デザイン・レイアウト、⑦印刷、⑧配達、といった工程に区分できる。社内報の制作業務においても、紙である場合、⑤以外の工程が必要になる。新聞発行業務の工程と重複する部分が多く、新聞社がこ

れまで蓄積してきたノウハウ、設備、人材を活用することができる。

2点目は「初期投資の低さ」である。先に述べたとおり、新聞社の主要事業の工程と相関性が高いため、事業参入にかかる初期投資を最小限に留めることができる。例えば印刷の工程を考えた場合、新聞社はグループ内や関連会社に印刷会社を持つことが多く、その設備を活用することで、新たな設備投資や印刷コストの抑制、輪転では対応できない印刷課題の解決も可能になる。加えて導入企業の事業拠点によっては「配送」をオプションとして提案でき、朝夕刊配達時間帯以外の販売店、新聞配達網の活用にもつなげられる。

3点目は「スケールメリット」を挙げる。社内報の記事は、例えば幹部インタビューや新入社員の横顔、新工場の竣工^{しゅんこう}など、各企業固有の話題が中心となる。一方で、社員の教養を高めるためや社員の家族らも楽しめるようにするために、普遍的な企画を盛り込む企業も多い。郷土料理の紹介やIT用語をわかりやすく解説する連載、映画や書籍の批評などがそれにあたる。このような記事は、あらゆる企業に対し提案が可能なコンテンツで、採用する企業が増えるほど、スケールメリットが生じる。各企業がオリジナルで原稿を準備するよりも、はるかに安価で、魅力的なラインナップを提供できると考えられる。

なお本稿ではこれまで、主に紙の社内報を制作受託する場合について述べてきたが、オンライン社内報を制作する場合であっても、⑦と⑧以外の部分は紙の場合とほぼ同じだ。オンライン嗜好^{しこう}が強い企業に対しても、新聞社の強みをいかしたアプローチは十分可能である。

(イ) 事業展望

『社内報白書2015』によると、「1号あたりの総制作コスト」の金額が「100万円以上」と回答している企業が31.2%を占め、次に多い「70~100万円」の10.6%を大きく引き離

している（単一回答）。加えて前回調査時の13年と比較すると、社内報制作にかけた費用が「増えた」、と回答している企業の割合も増加している。本稿の1. や2. (ア) で指摘したとおり、インターナル・コミュニケーションへの意識の高まりから、社内報を重視する企業が増加していると推測できる。

一方「自分史」の発刊サービスを行っている朝日新聞社は、「記者取材コース」を標準価格で111万円から提供している（注4）。また社内報制作会社が提示している料金は、安いもので数十万円から存在するが、仕様によってやはり100万円を超えるサービスも珍しくない。

これらを踏まえると、社内報制作受託事業において、1回あたりの制作価格を100万円前後と比較的高単価に設定することが十分に可能である。また社内報は社史や自分史とは異なり、1か月に1度～四半期に1度といった一定の間隔で定期的に発行され続けるものである。継続的に高単価での売り上げを見込めることは、新聞社にとって魅力的だ。加えて前述の通り、新聞社が制作することでスケールメリットが発生し、コストパフォーマンスを高めることも期待できる。

(ウ) 企業の導入利点

1点目は「顕在化している課題の解決」だ。本稿の2. (イ) で挙げたとおり、社内報の制作担当者は「良い企画がでない」「時間不足」「編集知識や編集スキルの不足」といった悩みを抱えている。一次情報を取材し、分かりやすい文章を書き、写真や図表と共に的確に紙面に配する編集力は、新聞社にとっての絶対的な強みであり、企業の課題解決につなげることができる。

2点目は「新聞社の幅広い人脈だからできる企画」を享受できることにある。一例として、著名人と企業代表者との対談を挙げたい。企業の社内報担当者だけではオファーが難しい相手であっても、新聞社が築いてきた

人脈を活用すれば、マッチングを行うことが容易になる。新聞社がコーディネーターになってライバル社に掛け合い、社内報の紙面上で激論を交わさせるなど、企画の幅は大きく広がる。

3点目は「著作権処理の簡便化」を挙げる。著作権法第30条では、著作権者の承諾を得なくても著作物を利用できる行為として「私的使用のための複製」を認めている。だが、日本新聞協会は「企業が部課単位で、当該企業に関連のある情報の収集や分析のために記事、紙面を複製するなどの行為」は私的複製に当たらず、著作権侵害にあたりと解している（注5）。またそれは、アクセスが制限されたイントラネットにおいても同様である（注6）、と明示している。現状、企業が社内報に新聞記事を利用する場合、承諾手続きや料金精算等の手間が発生している。しかし、新聞社が制作を受託することで、社内で著作権処理を完結させることができ、企業側の処理を簡略化させることが可能になる。

(エ) 新聞広告への波及可能性

これまで、社内報制作受託事業を主に記事制作の側面から検討を進めてきたが、最後に新聞広告へどのように波及させることができるか考えたい。

社内報と新聞広告の接点となりうるのは、企業イメージを醸成させることを目的とした「企業広告」だ。幹部のメッセージや新商品の開発秘話など、社内報のテーマとして想定される内容は、消費者や顧客といった社外にもPRしたい内容と重なってくると考えられる。そのため、今まで新聞広告を検討したことがなかった企業に対しても、社内報のテーマを「社内だけでなく、社外にも」と促し、その手段として新聞社制作の企業広告へと導ける可能性を秘めている。社内報用に制作した原稿を活用することで、広告原稿制作にかかる費用を抑えることもできるため、特に純広告制作に大きな予算を取りにくい規模の小

さな企業に対し、広告出稿への誘導が図りやすくなる。

また号外やパノラマといった新聞独自のフォーマットに社内報のコンテンツを落とし込んだPRツールを特典として提供し、企業が社外から反響を得る機会を創出することで、対外発信ツールの有用性に気づかせることも可能になる。新聞社としても、インターナル・コミュニケーション（＝社内報）へのかかわりを通じて、エクスターナル・コミュニケーション（＝広告）への発展が期待でき、ビジネスチャンスの拡大につながる。

4. おわりに

NHK放送文化研究所が実施した調査（注7）では、新聞に「毎日のように」接触する人は58%で、前回調査時の10年から10ポイント減に対し、インターネットは38%で11ポイント増となっている。もちろん、利用が伸び続けているインターネットへの取り組みに、新聞社が手をこまぬいていたわけではない。各社独自にウェブサイトを受け、有料・無料でニュース提供のサービスを試みてきた。

しかしながら、総務省が実施した調査（注8）では「もっとも利用している新聞・ニュースサイト」についての質問に、59.3%が「通常の紙の新聞」、20.1%が「Yahoo!ニュースなどのポータルサイトのニュース配信サービス」と回答。各社独自に設けているニュースサイトのうち、「YOMIURI ONLINEなど新聞社が提供する無料のニュースサイト」は1.9%、「日経電子版など新聞社が提供する有料ニュースサイト」は0.3%と利用は伸びておらず、インターネットへの取り組みが成功しているとは言いがたい。

部数が年々減少している状況も踏まえると、本紙を中心とした既存の事業領域以外での事業構築が不可欠だろう。とはいえ、新規事業のために巨額の資金を投じることは経営リスクをはらむ。その点、本稿で提案した社

内報制作受託事業は、新聞社の既存のハードとソフトを最大限いかすため、効率的に着手できるものと考えられる。

社内報は今後、紙への復権が進むのか、それともやはりオンライン中心になっていくのか。見極めは容易ではないが、どちらに転んだにせよ、あるいは「紙も、オンラインも」の共存が続くにせよ、社内報制作受託事業に取り組む余地はある。適応可能なインフラとノウハウを持つ新聞社が、この未開拓の市場に早く目を向ける時が来ているのではないだろうか。

【参考資料・参考文献】

（注1）「求められる社会と企業の『創発的』コミュニケーション」（『ウェブ広告朝日』2010年）<http://adv.asahi.com/modules/feature/index.php/content0299.html>

（注2）厚生労働省「正規雇用と非正規雇用労働者の推移」<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000046231.html>

（注3）ナナ総合コミュニケーション研究所編『社内報白書2015』（ウィズワークス、2015年）

（注4）朝日新聞社「朝日自分史」（2015年）<https://lifestory.asahi.com/jibunshi>

（注5）日本新聞協会「新聞著作権に関する日本新聞協会編集委員会の見解」（1978年）http://www.pressnet.or.jp/statement/report/780511_87.html

（注6）日本新聞協会「ネットワーク上の著作権について」（1997年）http://www.pressnet.or.jp/statement/copyright/971106_86.html

（注7）NHK放送文化研究所「日本人とテレビ2015」（2015年）<https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/broadcast/pdf/150707.pdf>

（注8）総務省情報通信政策研究所「平成25年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書」（2014年）<http://www.>

soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/h25mediariyou_3report.pdf