

일본기업 CEO들의 소통 전략

- 정치·경제·사회 등 다방면에서 소통에 대한 중요성이 부각되고 있는 가운데 닛케이 비즈니스에서 일본기업 CEO들의 발신력에 대한 순위를 발표

1. 일본기업 CEO의 소통 순위 발표

- 닛케이 비즈니스 4월 29일자에서 2012년 미디어 기사를 분석하여 일본 CEO들의 소통 순위를 발표

순위	회사명	최고경영자
1	소프트뱅크	손 정의 (손 마사요시)
2	일본은행	시라카와 마사아키
3	패스트리테일링 (유니클로)	야나이 다다시
4	도요타자동차	도요타 아키오
5	라쿠텐	미키타니 히로시
6	일본맥도널드HD	하라다 에이코
7	닛산자동차	카를로스 곤
8	닌텐도	이와타 사토루
9	소니	히라이 가즈오
10	칸사이전력	야기 마코토
11	도쿄전력	히로세 나오키
12	샤프	오쿠다 다카시 (5/13 다카하시 고조가 신사장으로 취임)
13	세븐앤아이HD	스즈키 도시후미
14	일본항공	우에키 요시하루
15	다케다약품공업	하세가와 야스치카
16	로손	니이나미 다케시
17	파나소닉	츠가 가즈히로
18	KDDI	다나카 코지
19	혼다	이토 다카노부
20	스즈키	스즈키 오사무
21	미쓰비시케미컬HD	코바야시 요시미츠
22	라이프넷생명보험	데구치 하루아키
23	미쓰비시자동차	마스코 오사무
24	그리 (소셜미디어 서비스)	다나카 요시카즈
25	일본전산	나가모리 시게노부

자료 : 닛케이비즈니스(2013.4.29)

2. 미디어를 통한 소통

1) 소통 지수화 및 산출방법

- CEO들이 2012년 주요 미디어의 기사에 등장한 회수를 조사하여 상위 100명을 선정
 - 기사내용을 닷케이비즈니스와 텐츠가 공동 개발한 기사나 코멘트의 지수화방법(Top Publicity Method)으로 분석
- 신문, 잡지, TV 등 매스컴과 블로그를 합산한 종합득점을 기초로 순위를 매김
 - 매스컴 득점은 2012년 주요 신문, 잡지, TV 등에서 다루어진 기사를 분석하여 산출
 - 기사내용을 긍정적, 중립, 비판적으로 분류하고 CEO들의 등장 빈도, 사진의 유무, 문자수, 발신의 사회적 영향력 등을 수치화
 - 이 데이터를 기초로 지표나 미디어별로 승수*를 곱함
 - * 미디어별 승수는 발행부수, 열람율, 시청율 등에서 산출
 - 블로그 득점은 2012년 주요 블로그에서 다루어진 기사를 분석하여 긍정적, 중립, 부정적으로 분류하여 지표화하고, 이 데이터를 기초로 지표별로 승수를 곱하여 산출

2) 주요기업 CEO들의 소통

(1) 소통 1위, 소프트뱅크 CEO의 강점

- 소프트뱅크 손정의(孫正義:일본이름 손 마사요시)사장은 경제계에서 일본 국내는 물론 세계적으로도 널리 알려진 인물임

- 이번 조사에서도 발신력 점수가 4만645점으로 2위와 3만점 이상 차이가 날 정도로 압도적인 소통능력을 자랑하고 있음
- 손 사장은 자신이 전자미디어라고 할 만큼 트위터에서 대중들과 적극적으로 소통하면서, 등록된 글에 대해서는 긍정적인 댓글을 올리고 이를 소프트뱅크 공약이라고 할 정도로 기업차원에서 추진하기로 유명
- 또한 손 사장은 일본 경제계를 대표하는 논객으로 유명했던 소니의 모리타 아키오(盛田昭夫)사장에 비견될 만큼 뛰어나고, 친절하고 직접적인 대화술로 일본 사회를 변화시켜 나가는 인물로 평가

(2) 소통 순위가 급상승하고 있는 CEO의 강점

① CEO별 소통 순위 추이

- 소통 순위가 급상승하고 있는 CEO는 일본맥도날드홀딩스의 하라다 에이코우(原田泳幸)사장, 라이프생명보험의 데구치 하루아키(出口治明)사장, 후지필름홀딩스의 코모리 시게타가(古森重隆)사장 등이 주목받고 있음
- 지명도는 5위안에 랭크된 CEO에 비해 떨어지지만, 1위를 차지한 손정의 소프트뱅크 사장이 실점한 20,000점의 40%에 해당하는 8,237점을 3명 CEO가 잠식

② 공통 키워드 : 선제공격

- 이들 CEO의 공통점은 선제공격에 있음

- 기업의 경영전략 등 전향적인 내용은 물론, 경영실적 악화나 사고가 발생해도 미디어가 다루기 전에 미리 발표해 버리는 특징
- 평상시에도 취미나 사적인 일에서 시사문제까지 자신의 생각을 말하고, 어떤 테마든지 코멘트 할 수 있는 대화술을 연마
- 이들 CEO에 대하여, 동경TV의 PD는 다음과 같이 평가
 - TV에서 발언한 내용은 파격적인 영향을 주어 블로그나 트위터 등의 매체로 확산됨에 따라, 언론의 취재, 강연 의뢰 등 다음의 발신기회로 이어지는 이른바 「발신의 연쇄」를 창출
- 한마디로, CEO의 적극적인 정보발신 → 매스컴 등에 자주 노출 → 블로그나 소셜미디어에서 화제 확산 → 기업CEO에 대한 관심 제고로 이어짐

③ 주요 CEO별 특징

□ 일본맥도날드HD의 하라다 에이코우(原田泳幸)사장: 20위 → 6위

- 부정적인 내용을 감추기보다는 미디어에서 추궁당하기 전에, 스스로 미디어에 나가 실수를 인정하고 대책을 강구하는 정면 돌파형
- 선제공격이야말로 대화의 주도권을 잡는 중요한 포인트
- 한때 정보를 완전히 공개하여 위기를 넘긴 적이 있는데 부르기 전에 먼저 나가 정보를 공개
- 사과를 할 때도 정성을 담아 사죄, CEO 단독으로 기자들과 대면, 원고를 준비하지 않고 머릿속에서 나온 말로 기자회견, 철저한 준비, 강연회에는 1시간 전에 입회, 현장분위기 파악, 청중의 프로필을 파악, PT발표는 이제까지 같은 이야기를 반복한 적이 없으며 즉석에서 발표내용을 조정

- 적극적인 대화, 자사의 논리로 거절해서는 안 된다는 생각으로 매스컴 또는 대중들과 대화

□ 라이프생명보험의 데구치 하루아키(出口治明)사장: 권외→ 22위

○ 「캔 맥주 이론」

- 가능한 한, 돈을 들이지 않고 지명도나 신뢰성을 높이는 것이 CEO의 역할

○ 10명이상 모이는 곳이라면 전국 어디라도 강연에 나감

○ 미디어 득점(86위)보다는 블로그 득점(10위)이 우위

○ 취재나 강연 등 현실 세계에서 대화술을 연마하고, 인터넷 가상 공간에서 대량으로 발신하는데 중점을 두는 것이 본업의 강화로 이어진다고 확신

□ 후지필름홀딩스의 코모리 시게타카(古森重隆)사장 : 73위→ 37위

○ 단순히 PR만을 위해 미디어에 나가는 것이 아니고, 어떻게 성공했는가를 알리는 것이 공익에 도움이 됨

- 회사의 모습과 방향성을 알리는 것이 사업에 도움이 된다고 생각하고 인터뷰 등을 적극 받아들임

□ 닌텐도의 이와다 사토루(岩田聡)사장: 15위→ 8위

○ 극단적인 발신 수법으로 유명

- 매스컴득점은 하락했으나(32위→51위) 블로그득점은 상승(8위→6위)
- 발신력 상승 요인
 - 매스컴의 취재는 꼭 필요한 경우가 아니면 응하지 않으나, 트위터는 적극 활용
 - 소프트뱅크 손정의 사장에 이어 트위터 순위에서 2위
 - 객관성을 높여주는 매스컴보다는 사용자를 중심으로 한 대중과 직접 교류하는 디지털 커뮤니케이션을 선택

(3) 소통 5위권 이내 CEO들의 공통점

① 공통점

□ 사회성

- 강력한 발신력을 계속 유지할 수 있는 최대 요인은 「사회성」임
 - 자사의 상품이나 서비스에 국한하지 않고 정치·경제에 관한 화제를 만들어 내기 때문에 자사의 발신거리가 적은 소위 「발신의 공백기」 없이 1년 내내 높은 발신력을 유지

□ 반석의 4천왕

- 이들 CEO들은 냉엄한 경제사회의 거친 풍파에 부딪히면서 발신력을 연마하고, 성역에 도전해 온 CEO라는 점에서 일명 「반석의 사천왕」으로 불리고 있음

② CEO별 특징

□ 퍼스트리테일링(유니클로)의 야나이 타다시(柳井正)회장: 3위

- 경제발전을 위해서는 정치적 안정이 필요, 현 상태로 일본은 3년도 버티지 못할 것임
- 취업활동의 해금시기에 대하여 대학 1년생도 직장을 결정할 수 있어야만, 상호 여유 있게 선별하여 보다 좋은 인재를 쓸 수 있음
- 평소 바람직한 경제사회 상을 생각하고 발신하여, 그 반응을 보고 대중심리를 파악함으로써 자사의 살아있는 메시지를 전할 수 있음

□ 도요타자동차의 토요다 아키오(豊田章男)회장: 4위

- 평소 개별 미디어 인터뷰에는 거의 응하지 않으나, 기자회견 석상에서 효과적인 사회적 발언을 반복
 - “엔고, 이 상태로는 일본 제조업이 붕괴”
 - 신형 크라운자동차 발표 때 “왕관이라는 이름과 함께, 일본과 일본인의 자존심을 태워 질주, 역사를 말해주는 차, 젊은이들의 자동차 기피, 모노즈쿠리의 일본 기피현상을 걱정”

□ 라쿠텐(樂天)의 미키타니 히로시(三木谷浩)사장: 5위

- 소신을 갖고 바른말만 하기로 정평이 나있고, 국가정책에 참여하여 측면지원을 하는 등 영향을 미치고 있음
- 전자서적단말기 「kobo」 발매 직후, PC와 접속이 안 되어 비판을 받았으나, 개선책을 거듭 제시하여 정면 돌파

3. 미디어를 통하지 않는 소통

1) 미디어를 통하지 않는 이유

○ 미디어에 대한 불신감과 공포감

- 프리지어 CEO의 사례

○ 미디어로부터 취재 의뢰가 없었음

- 조사 대상기업 3,604개사 중 미디어에 한 번도 등장하지 않은 CEO가 1,406명으로, 40%에 가까운 CEO들이 1년 내내 미디어에 등장하지 않음
- 이중 매스컴으로부터 취재 요청이 아예 오지 않기 때문에 못나는 경우도 적지 않음

○ 「주목받지 못하고 있기 때문」이라는 이유보다도 「될 수 있는 한 매스컴을 피하고 싶다」는 것이 본심

□ 지명도가 있는데도 매스컴에 나가지 않는 이유

○ 대중상품·서비스로 알려져 있는 카파크리에이트HD, 에스비식품, 브르본, 아시하펜, 天滿屋스토어, 타치카와블라인드공업, 아오하타 등은 지명도가 있는 유명기업

- 회전초밥 체인인 카파크리에이트HD CEO는 습관적으로 취재를 거부

□ 대기업이면서 높은 수익을 내고 있는데도 미디어에 등장하지 않는 이유

- 화장품업체인 노에비아HD CEO의 사례
 - 창업자 시절부터 인터뷰를 거절
 - 홍보는 판매 대리점 소관이라는 것이 이유
 - 그러나, CEO가 직접 미디어를 통하여 대중에게 발신해야 했던 사건이 발생했던 적도 있음

2) 사고 발생 시, CEO의 대응 사례

- 사건 또는 사고 발생 시 CEO가 어떻게 대응하느냐에 따라 이후 사태의 추이와 결과를 좌우
- 관련 사례
 - 미쓰이화학의 대응
 - * 작업 중 실수임을 인정한 CEO의 진정성 있는 사과로 비판보도가 수그러짐
 - 일본축매의 대응
 - * 의도적인 은폐와 관리체제의 문제로 사건이 확산
 - 코이토제작소의 대응
 - * 매스컴 보도에 대한 트라우마로 매스컴의 노출을 제한
- 최소한으로 홍보를 하는 기업들이 많아 결과적으로 다수의 발신력 제로 CEO들에게 취재를 요청했으나 5명만 수락
 - 이들 CEO는 주로 매스컴에서 취재 요청이 오지 않거나, 미디어에 등장할 메리트가 없다고 응답하는 경우가 많은데, 다음과 같이 「CEO의 발신」 관을 펴는 CEO도 있음

- 일본 가라오케 체인으로서 유명했던 시닥스의 CEO는 과거에는 적극 미디어에 등장했으나 2년 전부터 미디어에서 자취를 감춤
- 한 사람의 CEO가 주도했던 고도성장기의 경영이나 매스미디어 전략은 이제 통용되지 않고, 다양화된 기업 역량을 소통시키기 위해서는 CEO가 전면에 나서지 않은 것이 좋다고 주장하고 「은폐의 철학」을 고수

4. 글로벌 · 디지털 시대의 소통전략

- 미디어에 나갈 것인지, 나가지 말 것인지 하는 문제를 두고, 발신력 상위 랭커와 발신력 제로인 CEO간에는 철학적 차이가 있음
- 그러나 좋은 싫든 글로벌 경쟁이 가속화되고 디지털 시대에 수많은 미디어들이 기업과 CEO를 직시하고 있는 현실에 어떤 식으로든 대응해 나갈 수밖에 없음

1) 소문과 사회적 매체(social media)

- 사회적 매체가 보급됨에 따라 소문이 순식간에 나돌아 기업에 큰 손해를 끼치게 됨
 - 설사 그 소문이 허위라 할지라도 사회적인 주목을 받는 순간, 기업 CEO의 통찰력과 대응 능력이 위기를 기회로 바꿀 수 있음
 - 이때 필요한 것이 바로 외부 행동주체의 시야와 관점에 서는 능력임
- 대중의 관점에서 소문을 라이벌이나 매스컴보다도 빨리 파악하여 정확한 메시지를 보냄으로서 국면을 플러스로 전환시킬 수 있음
 - 세계적인 유통기업 월마트의 평판관리(reputation management) 사례

- 브랜드는 기업이 일방적으로 정보를 흘리면서 쌓아올리는데 비하여, 평판은 변화하는 대중심리를 파악하여 항상 소통하면서 통제해 나가야만 함

□ 소문을 수치화

○ 글로벌기업 「테트라파크」의 사례

- 동사는 B to B 기업으로서 고객기업에게 양질의 제품을 제공하는 것을 최우선으로 하여 일반 소비자를 대상으로 한 활동에는 특별한 주의를 기울이지 않았음
- 그러나 인터넷을 통해 정보가 가속도적으로 유통됨에 따라, 소문의 파괴력에 대한 대응 필요성을 절감
- 3년 전 동사는 기업에 대한 평판을 계측하는 「RepTrak」라는 분석기법을 개발
- 제품, 기술혁신, 시민의식, 실적 등 7가지 지표로 기업에 대한 기대치를 산출하고 지역주민과 거래처, 투자가 등 이해관계자들의 소문을 수치화
- 평판은 예상과는 달리 사회나 지역에 대한 공헌을 요구하는 목소리가 컸음
- 이에 동사는 지역별 홍보활동으로 사회공헌 활동을 강화
- 미국과 유럽의 대기업들은 CRO(Chief Reputation Officer)를 두고, 평판관리를 지표화하여 CEO의 성과급에 반영시키는 움직임

□ 평판 관리

- 이제까지 일본기업들은 평판관리에 소극적이었음

- 일본기업들은 양질의 상품과 서비스를 제공하는 정공법 승부에는 강한 편이나 라이벌기업과의 정보전이나 클레임에 대한 대응, 법정투쟁 등과 같은 소위 장외투쟁에는 취약
- 특히 정보화 사회에 대응, 정보전에서 우위를 점하기 위해서는 위기파악 능력을 연마하고, 기업 활동에 영향을 미칠 수 있는 평판을 조기에 발견하여 대책을 강구하는 것이 중요
- 이때 중요한 것은 모든 이해관계자들에게 통하는 「대화술」을 체득하는 것임
- 그리고 평판관리는 CEO의 역할이며 기본적으로 다른 사람에게 권한을 이양해서는 안 됨
 - 평판은 기업전략, 마케팅, 생산, 영업, 홍보 등 여러 영역을 포함하는 것으로서, CEO만이 기업 전체를 통괄하고 책임 있는 발언으로 대중을 납득시킬 수 있음
- 먼저, CEO는 매스미디어 등을 활용하여 기업의 존재 의의를 발신할 필요가 있음
 - 상품·브랜드를 개발하는 것도 중요하나, 이것을 전달받는 소비자들이 종합적으로 판단한 것이 평판이라는 형태로 기업에게 되돌아오게 되기 때문임
 - 이때 중요한 것은 소비자와 거래처, 라이벌, 종업원 등 이해관계자별로 평판을 분석하여 효과적인 메시지를 발신하는 것임
- 평판관리는 난해하고 복잡한 작업으로서, 인터넷에서 떠도는 소문을 컨트롤 하는 방어적인 관점만이 아니고, 평판관리라고 하는 고통을 수반하는 노력의 과정임
 - 대량소비시대의 상징으로 비판을 받아온 월마트의 경우, 환경문제에 적극 대처하였음

- 자사가 사용하는 자동차의 연비 개선, 태양광에너지 점포화, 유해물질이 제거된 가전제품 판매 등으로 사회적인 비판을 잠재움
- 그만큼 기업CEO가 스스로 적절하게 미디어를 활용하여 다층적인 이해관계자들과의 직접대화를 반복해나가야 함

5. 시사점

- 글로벌·디지털시대에 기업은 어떤 형태로든 대중과의 소통을 하지 않으면 기업의 성장이 한계에 봉착할 수도 있음
- 그러나 평판관리 차원에서, 기업CEO 스스로가 적절하게 미디어를 활용하면서 다층의 이해관계자들과의 직접대화를 반복해나갈 필요
- 소통 상위기업 CEO들의 공통요소는 사회성이며, 소통이 급상승하고 있는 기업 CEO들의 공통 키워드는 선제공격임
- 위기 대응을 위한 미디어전략으로 기업CEO가 어떻게 대응하느냐에 따라 당해 기업에 미치는 영향이 긍정적일수도 있고 부정적일수도 있다는 점은 미디어를 통한 사회와의 소통이 중요하다는 것임
- 우리 기업들도 평판관리에 적극적이지 않은 일본기업과 별다른 차이가 없음을 고려하면, 특히 선제공격이라는 키워드에 부합되도록 적극적으로 평판관리를 해 나갈 필요

<참고자료>

NIKKEI BUSINESS(2013.4.29·5.6), 『특집, 사장의 발신력 순위 2013』