

経営とコミュニケーション

——コーポレート・コミュニケーションへの歩み——

浅井小弥太

1. PRの誕生

ビジネスとコミュニケーションの密接な関係は遠い昔にさかのぼることができる。人類が採集経済から定着農耕経済に移行すると財の交換が行われるようになり、やがて市場や商人が誕生した。商人による広告の歴史は古く、紀元前3千年のバビロニアでは看板が存在したとされ、同時代のエジプトの商人は珍しい商品を積んだ船が着くとそれを口頭でふれまわるクライヤーを使っていた。また大英博物館にはエジプトのテーベス遺跡で発見されたパピルスに書かれた広告文が残っており、紀元前1千年頃のものとなっている。このような口頭や広告その他の方法によるプロモーション活動は、現代の目からみると幼稚なものであったにせよ古代の商人によって早くから行われていたのである。その後ビジネスのためのコミュニケーションは経済の発展とともに次第に盛んになるが、それを支えたのが市場の地域的拡大と新しいコミュニケーション手段の発明であった。なかでも1445年頃のグーテンベルクによる新しい印刷術の発明とその後の新聞、雑誌の登場、近年の写真、ラジオ、テレビなどの出現はわれわれのコミュニケーション活動のありかたを大きく変えることになった。

ところで目を南北戦争後のアメリカに向けると、19世紀の最後の四半世紀の間に、アメリカの産業は狂暴な発展を遂げ、世界最強の資本主義のための土台が築かれた。その先頭を走っていたのが石油王ロックフェラー、鉄鋼王カーネギー、鉄道王ハリマンなどである。当時の独占企業は豊かで若いアメリカの天然資源と人々をあつかましく気ままに利用し、農業を押しつけて国民生活を支配するようになった。その際公衆がその経営について知らなければ知らないほど経営の効率と利益は高まるという考えの下に専横に行動したが、次第に人々が現実に目覚めるようになって抗議と改革の運動を招いた。最初の強い抗議運動は農民共済組合から起り、1887年の州間通商取引法の成立に大きく寄与した。この法律は新産業時代の行過ぎを抑制する規制法律の第1号であったが、公益事業と運輸業に公衆との好ましい関係づくり、すなわち Public Relations（以下PRと略す）活動を考えさせる端緒となった。次第に発言力を増した公衆は巨大企業の横暴に対する抗議を強めていくが、1880年代から90年代にかけて世論の指弾の前に立たされたのがスタンダード・オイル・トラスト社であった。ロックフェラーとその仲間は公衆

が石油産業の発展を阻止しようとしたとき、最初はその批判を無視し、なにも知らせようとしなかった。やがて批判が高まると弁明書を出したり、新聞社の株を買ったり、新聞社に覆面の編集委員を送り込んだりしたが、これらの戦術はすべて効果がなかった。

20世紀に入るとジャーナリストや作家が反独占、反大企業のキャンペーンに加わった。第26代の大統領であったセオドア・ルーズベルトは彼等をマクレーガース（暴露記者）と呼んだが、近代PRの父といわれるアイビー・リーもはじめはこの一員であった。しかし彼は暴露や攻撃を続けているだけではアメリカの将来はどうなるのかと考えるようになり、1904年記者仲間のジョージ・パーカーと組んで世界で初めてPR会社を興し、良心的な企業のPRを引き受けることになる。彼がどのようなPRを企業のために行ったかは、1906年にペンシルバニア鉄道が脱線し多数の死傷者が出たときの対応に見ることができる。それまでは事故が起ると企業側はその事実をひた隠しに隠すのが通例であり、そのため報道の多くは憶測や噂をもとに興味本位で書かれていた。リーは急きょ会社に金を出させて記者団を現地に連れていった結果、この事故は会社側の発表した補償措置を含めて正確に報道され、騒ぎが収まったときにはペンシルバニア鉄道は報道機関と最良の信頼関係を持つようになった。また1906年石炭会社のベア商会のストライキ解決を手がけたとき、リーは報道機関の編集長に向け「原則の宣言」(declaration of principles) という文書を送り、過去プレス・エージェントが得意先の依頼に応じ都合の良い情報を一方的に新聞記者に提供していたのに対し、「われわれの材料は正確であり、どの主題についてもさらに詳細な内容を提供できる」と述べている。以上のようなリーの仕事からもわかるように、PRはツーウェイ・コミュニケーションに基づく相互理解を通じてさまざまな公衆との建設的な関係を築くことを意図しており、そのためにはコミュニケーションに率直さと誠意が感じられなければならない。リーはビジネスの人格化が重要であることを認識し、たえず人間の要素を強調したといわれている。⁽¹⁾

しかしながらPRが真に企業経営のなかで職制スタッフとして位置づけられるにはさらに年月を要した。1929年の大恐慌以降大企業は憎しみの対象になったが、世論の非難に対処した政治の干渉から少しでも身を守るためにPR活動が企業経営の重要な機能として取り入れられるようになった。例えばGMは1931年に、USスチールは1936年にPR部門を設けている。30年代にPRが経営の重要機能と認識され始めた背景には、企業は社会と強く結ばれているがゆえに Public Interests (公共利益) に寄与しなければならないという新しい経営思想が生成しつつあったからである。PRは広告では成しえない企業コミュニケーションの方法として、また企業の存続そのものに関わるコミュニケーション活動として、広告よりも数千年遅れて登場することになったのである。

(1) アイビー・リーが自分たちの仕事に「PR」という言葉を使ったのは1919年以降で、その頃からPRという言葉が広く知られるようになった。

さて日本にPRの思想がもたらされたのは第二次大戦後のことである。GHQ（連合国軍最高司令部）は中央官庁に「パブリック・リレーションズ・オフィス」の設置を促したり、官庁職員や広告業者代表を対象に政府広報やPRについての13回シリーズの講習会を開催したりした。この講習会が機縁となって「日本広報協会」が設立され、やがて「広報」が「PR」の日本語として一人歩きするようになり、一方PRのほうは宣伝臭の少ないアピールや広告などの意味で使われるようになった。このため日本では本来のPRは広報という言葉に置き換えられ、企業の組織名でもPRという名前は皆無に近い。

日本の大企業は1960年代半ば以降広報部門を設置するところが増えた。⁽²⁾しかし高度経済成長期の企業広報活動は、ドライ・ミルク事件の森永乳業、たびたび航空機事故を起こした日本航空、ガス爆発事故に見舞われた東京ガスなどの一部企業を除くと、パブリシティ（報道機関にニュース素材を提供すること）⁽³⁾をはじめとする報道機関との接触が業務の中心であり、それによって消費者の好意の獲得や企業イメージの向上を図り、ひいては企業業績に結びつけるというマーケティング指向の意識が支配的であった。60年代は池田内閣の所得倍増政策が進められていた時期であって、企業や産業の繁栄こそ国民の豊かさの元であり企業の社会的責任そのものにほかならないと考えられていたのである。

2. PRの危機

第二次大戦後アメリカの企業は技術革新と消費革命に恵まれて繁栄を享受してきたが、60年代に入ると大きな苦難が待ち構えていた。アメリカの社会にはもろもろの矛盾や歪みが積みもり、いつ爆発してもおかしくない緊張状態にあった。インフレと実収入の低迷による経済的不満、人種対立、貧富の格差、ベトナム戦争などに対する社会的不満、自動車の排気ガスや企業の環境汚染、さらに欠陥商品、危険商品、過剰宣伝など企業への不満とこれらを解決しようとしないう政治への不満が社会に充満していた。1964年7月のニューヨークのハーレム暴動以来毎年夏になると全米各地で黒人暴動が発生、67年7月にデトロイトで起った暴動は5日間続き、銃撃戦などで死者38人、負傷者千人以上を出した。この年全米各地に市民の暴動が広がったが、これがアメリカ人にいかに衝撃を与えたかは、フォード自動車のPR活動のマニュアル『コミュニティ・リレーションズ・ハンドブック』⁽⁴⁾からもはっきりと読み取ることができる。

(2) 国民経済研究協会が約800社を対象に1981年に実施した調査（回答216社）によると、昭和40年代に「初めて広報活動のための組織を設置した企業」38.9%、「組織変更を含め、現在の広報部門を設置した企業」43.0%で、8割以上が40年代に広報担当部門を作った。

(3) 日経連が1975年に実施した調査（回答379社）によると、企業PR活動を行っている264社のうち、報道機関へのPR活動は236社（89.4%）にのぼっており、その方法も取材協力216社（81.8%）、記者会見、発表209社（79.2%）、ニュース・リリース151社（57.2%）となっている。（ ）内の%は報道機関への企業PR活動を行っている236社に対する比率である。

(4) フォード社のコミュニティ・リレーションズ委員会は活動を展開して17年の間に数々の成果を

60年代後半から70年代にかけてアメリカではベトナム反戦運動が吹き荒れた。軍需産業は「死の商人」として反戦運動の標的になった。ナパーム弾のメーカーであるダウ・ケミカル社に対する学生・パワーの攻撃は66年から始った。その戦略は同社が新人募集のために各大学に派遣した人事担当者が行う就職面接用会場のピケ封鎖や、本社、事業所に対する各種のデモであった。67年秋になると、ハーバード、イリノイ、インディアナ、ペンシルバニアの各大学でダウ社の新人募集担当者が捕虜になったり、学生と警官隊との乱闘が展開されたりして社会的な注目を浴びた。⁽⁵⁾70年代に入るとベトナム反戦運動はますます燃えさかった。70年にはベトナム戦争に関連があるとみられるビッグ・ビジネス——例えばAT&T、GE、ハネウェル、ガルフ石油など——の株主総会が反戦をスローガンにした学生デモによって混乱し、ハネウェル（破碎性の特殊爆弾のメーカー）では総会の成立に法律上疑義がもたれるほどの荒れようであった。同じ頃GMのデトロイト本社の前には“G.M. Gets Rich, G.I.s Die”（GMは富み、GIたちは死にゆく）との旗をたてた反戦ピケが張られた。

このような社会問題の存在とその解決方向はJ.K.ガルブレイス、V.パッカード、R.カーソンなどの社会批判の著作を通じてさらに明確化した。⁽⁶⁾また1962年ケネディ大統領による「消費者の利益保護に関する大統領特別教書」の消費者の4つの権利宣言や、66年のジョンソン大統領による消費者支持のメッセージ、さらに消費者教育機関の出現などが市民の社会改革運動を勇気づけた。この運動の燃え上がりに火をつけたのが青年弁護士のR.ネーダーである。ネーダーは交通事故の訴訟にたずさわるうち、自動車事故が運転者の問題であるよりも自動車自体の欠陥にあることに気付き、とくにGM製のコルベアを槍玉にあげて問題を提起した。⁽⁷⁾GM社はネーダーを中傷しその信用失墜を謀ろうとして失敗、かえってネーダーを英雄の座に据える結

あげてきたが、この暴動をきっかけに基本的な考え方や行動を見直した。例えばスラム街に住む人々を採用するプログラムや事業所の近隣に住むマイノリティ・グループと協力する新しい活動などの大都市問題に力を入れた。またヘンリー・フォード2世は実業界、政界、宗教界、労働界、市民権活動家と一緒にニュー・デトロイトという団体を作り、先頭に立って問題の解決に動いた。

- (5) これに対するダウ社の態度は①同社は国防省に対する製品供給業者に過ぎないこと、②民主的に選ばれた政府の要請に応ずるのがシティズンシップであること、③ナパーム弾がアメリカ兵士を守り、戦争終結をはやめるのに役立つならば満足を感じずることをトップ・ポリシーとして貫いた。しかし取締役の中には道徳的な疑いをもち眠れぬ夜を過ごした人たちがいたという。トップに対し社会的・公共的な側面から助言を行う企業PRスタッフにとっても深刻な課題であろう。ダウ社のPR活動については参考文献(1)253～254頁参照。
- (6) J.K.Galbraith, *The Affluent Society*, 1958 (鈴木哲太郎訳『ゆたかな社会』昭和35年), V. Packard, *The Hidden Persuaders*, 1957 (林周二訳『かくれた説得者』昭和33年), *The Waste Makers*, 1960 (南博・石川弘義訳『浪費をつくり出す人々』昭和36年), R.Carson, *Silent Spring*, 1962 (青木梁一訳『沈黙の春』昭和49年)
- (7) R.Nader, *Unsafe at Any Speed*, 1966年 (河本英三訳『どんなスピードでも自動車は危険だ』昭和44年) 参照。

果となった。また交通安全キャンペーンなどGMのPR活動はこれによってすっかり色あせてしまった。そして65年5月GMのF.ドナー会長とJ.ローチ社長は上院の行政改革委員会の公聴会に呼ばれ自動車の安全対策と公共利益について追求されたのである。ネーダーはこの後も食肉処理業、金融貸付業、自動車修理業、保険業などに次々と矛先を向けるが、その他の社会改革家もネーダーの成功に刺激されて行動を起した。主婦たちは自発的に各地で立ち上がり、よりフェアな取引を求めて食料品店にピケを張るなどの不買運動を実施した。新聞が一面と社説でこれらの消費者運動を報道し支援したことも手伝って消費者の関心は大きく高まり有権者の票を気にする政治家も同調した。労働組合、消費協同組合、消費者教育グループ、高齢者団体などの団体や機関も動いた。このようにしてコンシューマリズムと呼ばれる大きな社会運動のうねりが生まれたのである。コンシューマリズムは企業に対する消費者の権利と力を強化する運動であるが、医療、福祉、教育などの社会制度や生態系など生活環境の問題も含めて問い直したという点で、消費者の次元を越えた生活者としての社会改革運動となった。産業界はコンシューマリズムがこれほど盛り上るとは予想できず、従来のように自社の立場を擁護したり、社会運動家を攻撃したりするにとどまったため、世論の支持を失った。

日本においても60年代になると国民生活は豊かさの半面公害や消費者問題が発生し、企業と消費者の対立、住民運動の発生がみられるようになり、消費者行政が動き始めた。サリドマイド事件（62年）、アンプル風邪薬によるショック死事件（65年）、カネミ油症事件（68年）などが発生、消費者団体は生命に有害な食品、危険な商品の告発に力を入れるようになった。

69年には欠陥車問題、70年にはカラーテレビの二重価格問題と消費者5団体の不買運動が発生する。73年の第一次石油危機における企業の買い占め、売り惜しみ、さらにグラマン・ロッキード事件と続き、企業不信はいやがうえにも高まった。60年代後半から70年にかけては公害が次第に問題化、大企業相手に公害訴訟が行われ、公害関係の法律が次々と誕生した。

消費者運動や公害反対運動は人々に経済優先主義への反省と繁栄をもたらすと思われてきた企業への反感を生んだ。消費者が人間性回復と生活の質に目覚めるにつれて、企業の社会的責任が厳しく問われることになった。企業がこれをいかに深刻に受け止めたかは、73年に経済同友会が「社会と企業の相互信頼を求めて」という提言を行い、同じ年経団連が「福祉社会を支える経済と我々の責務」と題する決議を行ったことにも表われている。その内容は企業責任の明確化や責任体制の強化に言及し、増大する企業の社会的責任を主体的かつ前向きに果たすべきであるとしている。

70年代以降、アメリカの企業も日本の企業も大きな社会価値変換期の真ただ中に置かれ、これまでの考え方や行動は全く通用しなくなった。PRの専門家からはこれまでの広報・PR活動の反省点を指摘する声が続出した。「PRマンはもはや一介のコミュニケーターにとどまっておれない。PRマンは企業が危機的状況に陥るのを防ぐ調停役でなければならない」（PR会社ルダール&フィン社のD.フィン会長）。「従来PRは企業にとってその公衆に対する潤滑油的な

役割は果たしてきたが、本来PRは企業の公共方針立案段階で重要な役割を果たすべきである」(PR会社ヒル&ノールトン社のJ.ヒル会長)などである。企業は原点に立ち返って広報・PR活動はどうあるべきかを考え直すことが必要になった。

広報やPRをどのように理解するかは人によって多少の差異があるが、基本的には「企業の方針と実際とを公衆の利益と一致させ、公衆の理解と承認を得るための活動」(PRカウンセラー, G.グレスウォルド)であるとされている。しかし広報・PRが公衆との良い関係づくりのためのコミュニケーションといいながら、これまでの活動は自社の方針や決定を一方向的に正しいと決め、世論を自社にとって有利な方向に導く世論操作の技術という色彩が強かったことは否定できない。PRは「互いに満足できる双方向のコミュニケーションを基にした社会的責任を伴う行為を通じて、世論に影響を与える計画的努力」(S.M.カトリップ&A.H.センター)でなければならないのに、自社にとって都合の良い情報しか伝えようとせず、消費者団体や世論の追究を受けてやっとなマイナスの情報を開示するというのが各社に共通した広報・PRの姿勢であった。このような考え方や姿勢のPR活動が公衆と理解し合い信頼し合う関係を築くことに失敗したのは当然と言うほかない。企業は自社の計画や問題を社外につつま隠さずに積極的かつ正確に知らせるべきであり、それによって企業と報道機関との間ひいては公衆との間に良好な関係が維持され企業の発展は促進されるというアイビー・リーのPRについての基本精神や企業が公共利益に最善の奉仕をするとき企業の利益は最善のものになるという30年代の経営理念が揺いできたわけでは決してない。現代の企業にとって必要なことは、PRコミュニケーションを経営の中に正しく位置づけ、その本来の機能を十全に発揮できるように再構築することである。

3. PRの再建

ではPRコミュニケーションの再建はどのようにすれば可能なのだろうか。さきに紹介した2人のPR専門家の指摘はその手掛かりを与えてくれる。かれらが言うように企業が社会的な危険状態に陥ってからPR対策をとるのではもはや手遅れなのであって、企業が経営計画や事業内容を策定する段階でPR部門の責任者(PRマネージャー)はこれに参画し、広い社会的視点から冷静な判断と助言を行わなければならない。PR部門が経営トップの下した方針や決定の単なるコミュニケーターであってはその責任を全うすることは不可能である。従来もアメリカの企業では、PRはトップが直接関与すべき重要な職能とされてきたし、PR部門はトップの直属組織としてトップをサポートしてきたといわれている。それにもかかわらず既にみたように企業のPR活動がうまく機能しなかったのは、トップとPR部門との関係に問題があったからであろう。改めてわれわれはPRを経営の中核の位置に据えて経営と表裏一体となった活動を展開する必要がある。このことはPR職能が組織上重要な位置になかった日本企業の場合は一層大きな課題になる。

PRが新しく生まれかわるためには企業コミュニケーションの緊密な統合を推進することも不可欠である。企業は日常社内および社外に向けてさまざまなコミュニケーション活動を行っている。企業コミュニケーションをコミュニケーションの対象が外部（社会・消費者）なのか内部（従業員とその家族、労働組合）なのか、およびその目的が本来の任務である業績達成のためなのかそれともそれ以外の企業の社会的な自己表現なのかの2つの

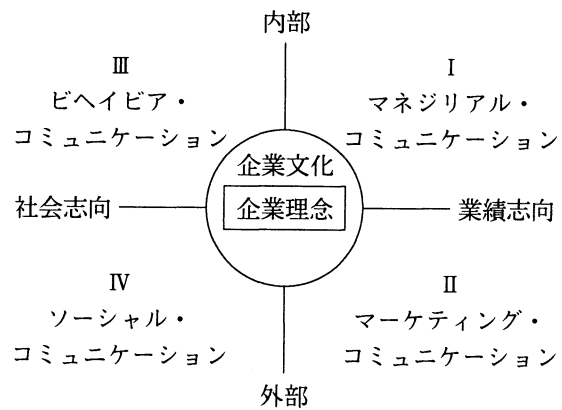


図1. 企業コミュニケーションの基本フレーム

軸を用いて、図1のように4つの領域に分けることができる。領域Iは経営活動を遂行するために行う「マネジリアル・コミュニケーション」であり、領域IIは言うまでもなく「マーケティング・コミュニケーション」である。領域IIIは経営倫理を含め企業が社会的責任をどのように果たすかについての従業員へのアピールである「ビヘイビア・コミュニケーション」であり、領域IVは企業が社会に対して行う組織体としての自己表現である「ソーシャル・コミュニケーション」である。これらのコミュニケーションがその目的を達するためには、相手と同じ目線に立った双方向コミュニケーションでなければならない。そしてこの2つの軸は堅い仕切りではなく、透過性の高い柔らかい仕切りなのである。企業コミュニケーションの統合とは、これらのコミュニケーション活動を個別的、独立的に行うのではなく、企業としての基本理念の下に整合的に展開することである。

それではなぜいま企業コミュニケーションの統合が求められているのだろうか。第一に、各領域のコミュニケーション活動が年とともに隣接する領域のコミュニケーション活動との関連性を強めるようになったことがあげられる。今日の企業は顧客満足の追求を経営の中心課題としており、マネジリアル・コミュニケーションは市場と絶えずコミュニケーションを行っているマーケティング部門と緊密に係りあう必要性が高まってきた。他方では企業の社会的プレゼンスが増大するに伴いその社会的責任はますます拡大し、その結果マーケティング・コミュニケーションとソーシャル・コミュニケーションは相互に影響力を強めてきており、それぞれの活動を独立させて展開することは戦略的に望ましいとは言えない。

消費者はこれまでも高額耐久消費財の購入に際しては、銘柄についての評価のみならず企業についての評価を加えて商品の選択を行ってきた。企業の歴史、規模、技術力、信頼性などの社会的評価は商品自体の評価と切り離すことができないほど密接であった。さらに近年には企業の公正な市場行動、製品の安全対策や環境問題への積極的取り組み、社会貢献度などに関心を払う消費者が着実に増えており、市場における企業間の競争はもはやマーケティングの土俵の上だけでは勝負がつかなくなっている。同様に談合や総会屋への利益供与などの反社会的な

行動は、言わば負のソーシャル・コミュニケーションとなって企業のマーケティングに致命的なダメージを与えかねない。そして企業が法律的に責任を問われない場合であっても、社会的責任を果たしていないと判断されれば、社会的制裁を加えて反省を促すべきだという意識が広がってきていることも見逃がせない。これには各種の消費者組織、市民運動団体、労働団体、NPOグループなどの啓蒙運動が大きく寄与している。ここでその例を1～2あげておこう。アメリカで発売されている『SHOPPING FOR A Better World』という小冊子は、社会的責任のある消費者になるためのスーパーマーケットでの買物ガイドであって、延べ1300強のブランドのメーカー138社を対象に11項目について3段階の評価を行っている。その11項目の中には例えば「社会的な情報公開」「環境問題への取り組み」「公益事業への寄付」「地域への援助」「女性の登用」などが含まれている。販売部数は60万部を超えているという。もう一つはアメリカのNPOであるカウンスル・オン・エコノミック・プライオリティーズの例で、92年から毎年アメリカで特に環境を汚染していると思われる企業を数社発表し改善を迫る3Cキャンペーン(Campaign for Cleaner Corporations)を実施している。このキャンペーンはただ批判するのではなく、選んだ企業ごとに改善策を提示している点が心憎い。95年度版には定量的な目標を伴う環境政策の実施とその進捗状況についての報告書の作成・公開の提案も含まれている⁽⁸⁾。

企業コミュニケーションの統合が必要なもう一つの理由は、コミュニケーションの送り手の数とメッセージの量が増えつづけるのに対し、消費者の情報処理能力は限られているということである。人々は日常大量の刺激にさらされているが、その中から自分が欲する情報、自分にとって必要と思われる情報だけを分別選択し、それをカテゴリー化したのちコンセプトという認識形態に圧縮して記憶する。企業コミュニケーションのメッセージが消費者に受取られ記憶されるまでには険しい難関が待ち構えているのである。この難関をクリアするメッセージは、簡潔明瞭であり、人の心に訴える説得力を備えていなければならない。これにコミュニケーション活動の求心力と連続性が加わればメッセージの訴求力はさらに高まることは明らかであろう。

80年代末以降アメリカの大手広告主、媒体社、広告会社の間で「統合型マーケティング・コミュニケーション」(Integrated Marketing Communications)という考え方が脚光を浴びるようになった⁽¹⁰⁾。これは企業のマーケティング・コミュニケーション業務が組織上広告、セールス・プロモーション、パブリック・リレーション、ダイレクト・マーケティングといった個別の部署ごとに分離されマネージされるようになった結果、組織全体としてなにをすべきかを考える機能も人材もないという事態、すなわちコミュニケーションの求心力の低下を招いた。だが60

(8) その他の評定項目は「少数民族の登用」「軍事関与」「動物実験」「原子力への関与」「南アフリカへの関与」「従業員の家庭への恩恵」である。佐川幸三郎、参考文献 [9] 77～78頁。

(9) 日本経済新聞96年2月13日付夕刊による。

(10) D.E.シュルツ他、参考文献 [10]、第1章参照。

年代～70年代のようにマス広告とくにテレビ広告がマーケティング・コミュニケーションの王座に君臨している間は、コミュニケーション活動の統合自体問題にならなかった。80年代になるとメディアの細分化が進む一方、消費者市場の多様化も進行し、マス・マーケティングを支えている土台そのものが揺らいできた。マス・マーケティングから個別マーケティングへの移行に伴って、マーケティング・コミュニケーションもマス・コミュニケーションからグルー

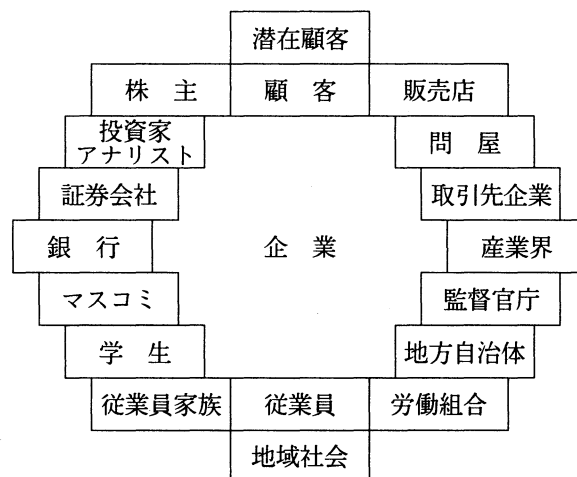


図2. 企業を取りまく主なステーク・ホルダー

プ別のコミュニケーションへ、さらに「個」対応のコミュニケーションへと変換を迫られるようになった。効率的だが画一的なマス・メディアの地位は低下し、さまざまなコミュニケーションのメディアを組み合わせてきめ細かくアピールしなければならなくなり、コミュニケーションを緊密に統合する必要性が浮上してきたのである。

企業コミュニケーションの場合、コミュニケーション活動の対象と目的がさらに多様化するため、状況はより複雑である。企業となんらかの利害関係のある人や組織体をステーク・ホルダー (stake-holder) と呼ぶが、図2はそのもっとも一般的な例である。企業によってはこのほかに「消費者団体」「経済団体」「オピニオン・リーダー」「学界」「政党・政治家」などをあげたり、「取引先企業」を「下請企業」と「納入先企業」に、「産業界」を「同一業界」と「関連業界」に分けて考えているところがあるだろう。また海外市場で事業活動を行っている企業は、進出先でのステーク・ホルダーを追加する必要がある。これらのステーク・ホルダーとの利害関係はさまざま、ステーク・ホルダー間で利害が一致しないこともあるし、同一人が複数のステーク・ホルダーに属することも珍しくない。それぞれのステーク・ホルダーに対するコミュニケーション活動の目的は究極的には企業経営への理解・支持・協力の確保であるが、第一次的には「企業活動を円滑に推進し、企業目標の達成を可能にする環境づくり」「企業の実態に即した正当な企業評価や企業イメージの獲得」「企業をとりまく社会との良好な関係の形成と維持」などに大別され、このおのおのの対象によってさらに細分化される。企業コミュニケーション活動は対象、目的、手法が多様多様であるため、大部分の企業ではこれを分割して複数の部門、部署、担当者の下で実施しているのが実情である。このため活動が局所対応的、自己充足的、断片的になりがちであり、企業のコミュニケーションとしての統一性、全体性、一貫性が弱いという結果を生んでいる。しかし企業の社会的プレゼンスの増大とそれに伴う社会的責任の拡大が続く以上、企業が社会との共生をより確かなものとするためにコミュニケーション活動を明確な企業理念の下に有機的統合的に展開する必要性は今後ますます高まってこよう。

4. PRからコーポレート・コミュニケーションへ

近年アメリカや日本においては企業の行うさまざまなコミュニケーション活動を全体的統一的観点から改めてとらえ直し、これをコーポレート・コミュニケーション (Corporate Communications) と呼ぶ人が増えてきた。⁽¹¹⁾このような考え方はPR本来の基本思想と一致しており、その延長線上にあるものと言えよう。しかし近年のPRコミュニケーションが例えば環境対策やメセナ (芸術・文化支援) 活動のような新しい領域にまで拡大されたこと、そして過去の歪められ汚された理解と実行の結果PRそのものが大きくイメージ・ダウンしたために、新しくコーポレート・コミュニケーションという言葉に置き換えられたという一面もある。とくに日本ではPRという言葉が本来の意味から逸脱し、また広報という言葉も情報の発信というイメージがつきまとうため、コーポレート・コミュニケーションという言葉が好んで用いられるようになった。

コーポレート・コミュニケーションの定義は人により若干の差はあるとはいえ、大筋では一致している。参考までにその一つを紹介しておく。「コーポレート・コミュニケーションとは、企業が環境の変化に対応し、社会との共生を確立、促進するため、経営の諸機能、諸資源を戦略的、有機的に統合して実施するトータルなコミュニケーション活動である」。⁽¹²⁾

この言葉を使用するに際して注意しなければならないのは、コミュニケーションの概念が通常よりもはるかに広いという点である。コミュニケーションとは送りが伝えようとする事柄を持ち、それをメッセージの形に表現して、チャンネルを通じて受け手に届けようとする行為というのがコミュニケーションの一般的な理解内容であろう。しかし広義のコミュニケーションでは、だれかに伝えたいという意識がなくても企業の発する信号はすべてメッセージとして受け取られる。また企業自身は発信しなくても、自治体、消費者団体、地域住民、マスコミなどが企業の行動や成果を調べ報道することも多くなっている。

一つの仮想例をあげてみたい。ある企業の工場が周辺道路の渋滞を見かねて社員にマイカー通勤の自粛を要請し、社員がそれに協力したとしよう。その効果が目に見えるほど大きくなく、近隣住民がそのことに気付かなかったとしても、この企業は地域に対して行動という形でメッセージを発したと言えよう。コミュニケーションの語源であるラテン語の *communis* は「みんなに共通した」「ともに分かちもつ」という意味である。W.Schramm は「コミュニケーションとはわれわれの間に『共通性』(commonness) を成立させる、つまり情報、思想あるいは態度を共有しようとする試みである」としているが、この企業は地域住民と共通の意識に立つ企業市民として行動したのであり、その意味で一種のコミュニケーション活動と呼べるであろう。

(11) アメリカにおけるコーポレート・コミュニケーション誕生の背景については大坪壇、参考文献 [7]、第1章参照。

(12) 藤江俊彦、参考文献 [2] 53頁。

コミュニケーションをこのように包括的にとらえるのは、そうしなければコーポレート・コミュニケーションの意図するコミュニケーションの有機的統合が不十分な成果しかもたらさないからである。

人々は他の人とコミュニケーションを交わすとき、その人の言動を常にそのままの形で理解しているのではない。その人が自分と強い利害関係を持つ人であればあるほど、人々はその人から発信される明示的なメッセージや暗示的な信号、関係者から得た情報などを総合的に評価し、相手についての一つのまとまった人格像を組み立てようと努力する。このようにして作られた「自己に誠実な人柄」「日和見的な人柄」「言行不一致の人柄」といった相手の人格についての判断を基礎に、相手とコミュニケーションを行うようになる。人々が企業のコミュニケーション活動に接したときも同じであって、企業のメッセージを用心深く受け止め、過去の情報や経験をもとに作られている企業像に照らして解釈を加え理解される。この場合の情報には企業が意図的、明示的に発信するメッセージのみならず、企業についてのあらゆる情報や信号が含まれている。従って人々に良い企業像を抱いてもらうには、企業自身が個性的であり、企業から発信されるメッセージや信号が企業の独自の個性を誤りなく伝えられるようにしっかりと統一されていなければならない。アメリカでは60年代以降、日本では70年代以降注目されるようになったC I (Corporate Identity) はこのような課題に対する一つの解答であった。

C I 計画の目的は企業から発生するあらゆる情報の統一をはかることにより、外部からみた企業のアイデンティティを明確化することであったが、やがて企業は自分自身のアイデンティティに目を向けることになる。C I は当初企業のマーク、ロゴタイプ、配送車など外観的デザイン作品の統一であるビジュアル・アイデンティティ (Visual Identity) を主眼として推進されたが、やがて企業行動を統一するビヘイビア・アイデンティティ (Behavior Identity) も加えて、企業理念の洗い直しであるマインド・アイデンティティ (Mind Identity) のもとに一体として展開する方向へと進んだ。その結果C I 計画はまず企業が次代の文化 (社会的価値) を構想し、その構想にもとづいて次代の文化創造に貢献しうる事業を計画する。ついでこの戦略事業を展開するための、あるいは設定された経営目標を効果的に達成するための企業組織を設計し、組織風土を作り上げていく。そしてこの文化、企業、組織という3つの側面のデザインングの基盤となっている企業理念、経営理念・意思を一つのシンボルとして視覚化すると同時に、それを企業内の従業員全体に伝達し浸透させていくというC I 計画の全体像ができ上がった。⁽¹²⁾ C I がこのように進化したのは、70年代後半以降企業を取りまく経営環境の変化がますます急激かつドラスチックになり、環境への適応能力を高め同時に組織内部の統合力を強化しなければ企業が生き残れなくなったからである。

日本でC I 計画を導入した企業は非常に多いが、果してこのような全体的なC I 計画を実行

(12) 境忠宏、参考文献 [8] 19頁。

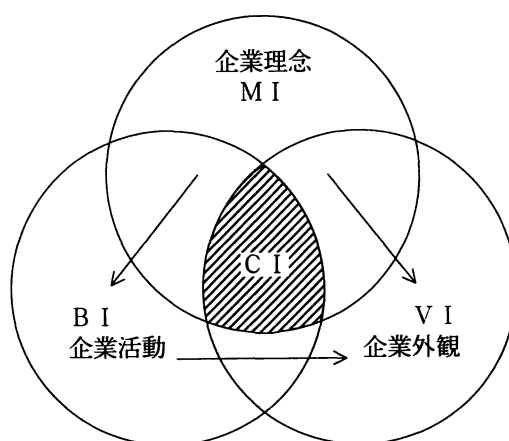


図3. CI計画の構造

[ビジュアル・アイデンティティの要素]

- 社名
 - ロゴタイプ
 - シンボル・マーク
 - シンボル・カラー
 - コーポレート・キャッチフレーズ
 - マスコット・キャラクター
 - 社旗・バッジ
 - 車両など輸送機器のデザイン
 - 社屋, 工場, 店舗のデザイン
 - 帳票類などのデザイン
 - 制服のデザイン
 - 標示, サインのデザイン
 - 広報, 宣伝ツールなどのデザイン
- など

[ビヘイビア・アイデンティティの要素]

- 企業内のコミュニケーション
- ステーク・ホルダーとのコミュニケーション
- 人事, 組織の風土
- R&D
- 生産管理
- マーケティング
- 広報, 広告の基本戦略
- 商取引行動
- 環境・資源問題への対応
- 社会貢献
- 経営者の言動
- 従業員の態度・行動 など

[マインド・アイデンティティの要素]

- 企業理念の検証と社会的役割の明確化
- 戦略事業領域の設定など経営ビジョンの革新
- 経営の理念・意思の社内外への明示
- 従業員の意識改革
- 企業と個人の自己実現の一致 など

しているのだろうか。三菱総合研究所が90年に上場企業を対象に行った調査（回収数385社）によると、これまでにC Iを導入した企業が167社（43%）現在検討中が同じく167社（43%）であった。⁽¹³⁾既にC Iを導入した企業で企業イメージの向上や従業員のモラル・アップで効果があったと答えた企業は7割を越えているが、他方で「企業戦略に革新が起ったか」の間に対して「あまり変わらない」という回答が7割に達している。さらに導入したC Iについて、いまのままで良いとする企業はわずか1割にとどまっており、C Iに対する期待と現実の成果とのギャップが小さくないことがわかる。これはC I計画を上にも述べたような全体的かつ統一的な体系として把握していなかったからであろう。今後改善すべきポイントとして、社員の実際の行動変革に結びつけていくことが必要とする企業が40%、企業戦略との連動が必要とする企業が32%とこの2項目が高いことから、「従業員の意識・行動変革」と「C I戦略と企業戦略との連動」がC I計画の中でなおざりにされていたことがわかる。

C Iはコーポレート・コミュニケーションを考えていくうえで大きな示唆を与えてくれる。C I計画ではコミュニケーションの統合は企業のマークやロゴタイプなど企業外観のデザイン作品を統一するだけでなく、企業理念の原点にさかのぼって企業コミュニケーションを構築することから始った。これが激しく変化する経営環境の下で企業のアイデンティティを創出し確立する最良の方法だからである。そしてコーポレート・コミュニケーションにおいても、発信主体の企業自身に革新的で魅力的なアイデンティティが欠けているならば、コミュニケーションの統一は単に小手先の技術にとどまり大きな意味を持たなくなる。コミュニケーションの有機的統一が真に価値をもつのは、常に現在および将来における自社の社会的役割を考え、経営を革新しつづける個性的な企業を措いてほかにない。

このような企業においては、コーポレート・コミュニケーションは企業の中核にあって経営者と一体になって重要な役割を演ずる。経営者は社会の将来を見据え、どのような事業を通じて明日の社会に独自の価値を提供できるかを考える。その際これまでの事業や企業理念との接点が探求される。このステップを経て、新しい事業構想を具体化する経営理念が生まれ、経営ビジョンないしは経営目標が策定される。従ってコーポレート・コミュニケーションの第一の任務は、経営者が練りあげた経営理念とそれに基づくビジョンを社内のすみずみに深く浸透させるという役割である。別の言葉でいえば経営理念による「企業文化の革新」である。

企業文化を革新するということは従業員の意識改革を伴う新たな意識統一を意味する。この結果、企業の組織体としての総合的行動特性であるコーポレート・シンタリティ（corporate syntality）は明確化し、企業の統合エネルギーであるシナジー（synergy）が増大する。シンタリティとは集団の構成員たちがその時点で持っている構造の中にあって、相互作用を行った結果出てくる集団全体としての反応であり、個人のパーソナリティに相当する概念である。また

(13) 日本経済新聞91年2月20日号「経済教室」。

集団のシンタリティはリーダーのリーダーシップから強い影響を受ける。⁽¹⁴⁾ 企業のシンタリティは、経営者とくトップのリーダーシップに依存するところが大きい。優れた経営トップのリーダーシップの下でこそ企業文化は変革しうるからである。そして鮮明なコーポレート・シンタリティは、企業が社会とのコミュニケーションを進めていく上での大きな資産である。

社内に対するコミュニケーションは組織の上層部からの一方向のコミュニケーションであってはならない。職階や年齢にとらわれず、建前でなく本音の議論を活発に行ってこそ、トップの経営理念や経営ビジョンは共感され、そして共有されるようになる。さまざまなステーク・ホルダーに取りまかれている今日の企業では、全員がなんらかの形で対外的コミュニケーションに参画していると考えなければならない。経営者の理念や重要な意思決定は、社外に発表するより前に全員に伝えられ理解されていることがこの面からも重要となる。

コーポレート・コミュニケーションの第二の任務は社会的価値創造者としての企業の全体像をつつみかくさず率直に呈示して、社会の正しい評価を求めることである。取引先企業と協同して市場に優れた製品・サービスを提供するとともに、従業員に対しては豊かな生活と生きがいの場を与え、株主には相応の利益分配を行い、社会には企業市民としての貢献を果たし、しかも環境・資源問題の解決に努力する企業の姿を的確に伝えなければならない。そして社会の評価を真摯に受け止め、これを心の糧としてさらに前進を続けるのである。

これまでのコーポレート・コミュニケーションはマーケティング・コミュニケーションとソーシャル・コミュニケーションがそれぞれ独自の目的と効果を求めて計画され実行されてきた。企業コミュニケーションが細分化され専門化されて担当される今日の企業にあっては、その方が実行しやすいことは否定できない。しかしこれでは企業と社会とはいつまでも部分的、表面的な関係にとどまり、両者の関係は深化・発展しない。マーケティング・コミュニケーションがどれほど活発に行われ成功しても、企業の顔は依然はっきりと見えない。企業を取りまくステーク・ホルダーたちは、一個の組織体としての企業の人格や品性を感知できないのである。

企業と社会のコミュニケーションは、企業が存続する限り続くであろう。日常生活における人と人の関係は、人格に基づくコミュニケーションが行われるとき強い信頼関係が築かれる。コーポレート・コミュニケーションに企業の人格すなわち理念、情熱、誠意を感得したステーク・ホルダーは、長く企業を支持してくれることを期待できよう。

〈付帯資料：花王のコーポレート・コミュニケーションについて〉

コーポレート・コミュニケーションの優れた事例の一つとして㈱花王のケースを紹介する。

(14) シンタリティはR.キャッテルが集団特性を記述するために導入した概念であり、彼は因子分析法を用いてシンタリティの次元を分析した。また集団の指導者のリーダーシップをシンタリティと関連づけて考察した。三隅二不二編「グループダイナミックス」誠信書房、昭和34年、第2章参照。

花王のコーポレート・コミュニケーションの特徴は次の通りである。

1. 経営トップの経営理念が花王のコミュニケーションに連続した統一性と誠実性をもたらしている。

花王は「消費者への奉仕」を社是として⁽¹⁵⁾いる。同じような社是や企業理念は多くの消費財メーカーによって掲げられているが、花王の特色はこれを経営理念の中心に据えて、どんな事業を通じて社会に貢献するかということを徹底的に考え、自社の存在目的を追求し続けていることである。かつての経営トップであった丸田芳郎の経営哲学、経営観、事業観に裏付けられた確固たる経営理念が社員に共有され、独自の企業文化を形成している。

花王は消費者を本当に理解し、消費者の役に立つものを作るという当たり前のことを、オーソドックスにしかも徹底して実行している。例えば生活科学研究所の消費者相談室、生活情報センターなどの組織、何千というモニター家庭、その他の多くの情報源からぼう大な消費者情報が収集され詳細に分析される。しかも地域による消費者の差異を考え、全国を約300の地区に分けてエリア・マーケティングを展開している。

2. 花王のマーケティングの目標は、消費者の生活を向上させる新しい付加価値を提供することである。

花王の製品には他社の後追い商品、物まね商品がない。ミー・ツーイズムとは無縁の企業である。ガリバー型寡占市場であった入浴剤市場への参入に成功した「バブ」はこのような花王のマーケティングの代表例と言える。

花王はR&Dに熱心な企業である。石鹼、洗剤、化粧品といった成熟商品の市場をテクノロジー・ブレイクスルーによってライフサイクルを活性化させた。ハードの革新をおろそかにして、「感性のマーケティング」などの小手先の手法では事態は改善しないという信念を持っている。花王のマーケティングには「R&Dとの連動」という筋金通っている。花王のプロモーションに有名タレントのCMや懸賞付き販売促進は登場しない。商品の独自の機能以外の手段で消費者を引きつけるいわゆるギミック・マーケティングは花王の経営理念に反するからである。

3. 花王の社内コミュニケーションの基本は全社員情報共有型、全社員参加型である。

丸田元社長のもと、「情報こそもっとも貴重な資源」「情報のもとでは全社員平等」という信念で情報の迅速化と全社員共有に向けて不断の努力を続けてきた。このような背景があるからこそ、本音のディベートが行われ全員がなんらかの形で経営戦略のプロセスに参加する全社員巻き込み型経営が成り立つのである。これによって全社員の理解度、共感性が高まり、組織としてよく統制のとれた経営が実行できる。

4. 花王は社会的責任や社会的貢献のための活動をうまずたゆまず実行している。

(15) 常盤文克「マーケティング再考」『マーケティング・ホライズン』（日本マーケティング協会）93年10月号

浅井 小弥太

花王は91年から95年に向けて産業廃棄物を50%削減する自主目標を設定し、製造工程の改善や廃棄物の再資源化に取り組んだ結果、94年に目標を達成した。省エネ対策でも自家発電・コージェネレーション・システムの導入やコンパクト商品の開発を促進し、91年から2000年に向けてエネルギー使用指数で4割削減を目指している。

社会貢献活動では90年に設立した(財)花王芸術文化財団に毎年経常利益の1%程度をめぐりに基本財産出えん金を寄付している。91~95年の5年間の助成対象は194件、総額で1億7,070万⁽¹⁶⁾円に達している。

参 考 文 献

- [1] Cutlip, S.M. and A.H.Center, *Effective Public Relations*, (松尾光晏訳『PRハンドブック』日刊工業新聞社, 1974年)
- [2] 藤江俊彦「現代の広報」電通, 1995年
- [3] 池田喜作「広報の基本」日本能率協会, 1983年
- [4] Kotler, P. and E.L.Roberto, *Social Marketing*, (井関利明監訳『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社, 1995年)
- [5] 松風紀雄「企業市民の時代」日経新聞社1992年
- [6] 中村元一・碓井慎一・JSMS 研究会「花王ノン・ライバル経営」ダイヤモンド社, 1989年
- [7] 大坪檀「コーポレート・コミュニケーション」中央経済社, 1992年
- [8] 境忠宏『企業変革とCI計画』電通, 1990年
- [9] 佐川幸三郎「新しいマーケティングの実際」プレジデント社, 1992年
- [10] Schultz, D.E., S.I.Tannenbaum and R.F.Lauterborn, *Integrated Marketing Communications*, (有賀勝訳『広告革命——米国に吹き荒れるIMC旋風』電通, 1994年)
- [11] 山根英夫監修, 小倉重男「(改訂版)PRを考える」電通, 1990年

(16) 日経産業新聞95年12月6日号による。