

コーポレート・コミュニケーションの新時代へ

——21世紀のパブリック・リレーションズの展望——

松 井 一 洋*

目 次

はじめに

1. わが国の PR の歴史的宿命
 - 1.1 PR に関する三つの視座
 - 1.2 PR の萌芽を探る
 - 1.3 PR の導入プロセス
2. PR の現代的役割
 - 2.1 企業の社会的存在の意義
 - 2.2 CSR から CSV へ
3. PR における二つのタスク
 - 3.1 インターナル広報（社内広報）
 - 3.2 エクスターナル広報（社外広報）

おわりに

はじめに

パブリック・リレーションズ (Public Relations)¹⁾ は、アメリカでは、確立されてすでに100年を超える古い概念であるが、わが国には、第二次世界大戦後に GHQ (General Headquarters: 連合国最高司令官総司令部) によって移植され、高度経済成長と歩調を合わせながら、企業経営において重要な役割を果たしてきた²⁾。そこには、二つの大きな潮流が存在している。

一つは、(これも) アメリカから学んだマーケティングと協働して、いわゆるマーケティング PR (MPR) により、パブリシティ (マスコミに対するニュースリリースやニュースレターなど) によってビジネスを強力にサポートする役割を担うとともに、一方で、急速に発展する企

業活動が引き起こした数々の外部不経済 (公害や不祥事等) に対する社会的対応に非常な苦勞を強いられてきたことである。PR は、まるで振り子のようにビジネスとパブリックの間を揺れ動いてきた。そして、東日本大震災 (2011) に際しての被災者や国民を愚弄するかのごとき政府と東京電力株式会社の不甲斐ない (feckless) 広報活動に直面し「3.11以降の日本の広報実務の専門性と倫理感を問い直し、プロフェッショナルリズムにおける信頼を復興させるためにも新しい研究視点が必要とされている」³⁾ ところである。

もう一つは、インターナル広報 (社内広報) として、従業員への経営理念の浸透と士気高揚に粉骨砕身しつつ、エクスターナル広報 (社外広報)⁴⁾ においては、企業の正当性 (legitimacy) 確保とレピュテーション向上を目指して、マスコミや消費者意識に目覚めた顧客、物言う株主のみならず多種多様な利害の交錯するステークホルダー⁵⁾ への個別対応に腐心してきた。

そのような広範かつ多方面の職務を遂行しているにもかかわらず、わが国の多くの企業では、PR 部門が経営上の重要なポジションを占めるに至っていないのは遺憾である。

筆者は、過去に一部上場企業において長く広報実務を担当し、2004年から毎年開講してきた企業広報論の講義や大学主催の市民講座⁶⁾ では「PR が、経営戦略として重要であることが、さらに経営者に理解され、また、PR 部門がその期待に応えるためには、いかなる視座と能力が求

* 広島経済大学経済学部教授

められるか」というテーマに取り組んできた⁷⁾。

本稿の結論を先に述べれば、わが国の PR は、導入以来半世紀以上を経ても、その理念や意義が十分に定着しておらず、一方で、ソーシャルメディアの発展とマスメディアの退潮のなかで、これからも PR 部門がマーケティング・プロモーション部門と一線を画したポジションとすることは、すでに無用になりつつあり、一部の先進的企業が取り組み始めているように、情報受発信の全社的一元化を目指すコーポレート・コミュニケーション (Corporate Communication, 以下、CC という) 部門とするべきであると主張するものである。

第1章では、ビジネス・コミュニケーションの歴史を俯瞰し、PR が、わが国では企業経営において重要なテーマになりきれなかった宿命について振り返る。第2章では、わが国の企業経営が大きな「進化」⁸⁾を遂げるなかで、これからの PR のありように視点を移し、第3章では、第1章、第2章によって明らかになったわが国の PR の実態から、今後、どのように再構築されることが望ましいかについて実務的に方向づけたい。

なお、念のために付言するが、PR という略語は、Public Relations (広報), promotion (広告), propaganda (宣伝) に共通するため、今もってビジネス界では混乱を生じているのが実情である。本稿では、PR とは、あくまで Public Relations (ステークホルダーとの双方向コミュニケーション) を指している。

1. わが国の PR の歴史的宿命

1.1 PR に関する三つの視座

PR は、三つの視座からアプローチすることができる。

まず、基本的なコミュニケーション論的から把握しておこう。

アメリカ PR 協会 (PRSA: Public Relations

Society of America) の公式声明 (1982) では「PR は、各種団体、機関の相互理解に貢献することによって多元的社会が意思決定を行い、より効果的に機能することに貢献するものである。これはまた、官民間の政策調整にも貢献する。また、PR は、われわれ社会の様々な団体、組織に奉仕するものである。これらの団体、組織がそれぞれの目標を達成するためには、従業員、会員、顧客、地方企業、株主などそれぞれ違った『パブリック』、すなわち社会全体と効果的な関係を育てていかなければならない」⁹⁾と詳細に教示していた。

2011年12月に発表された新しい定義では「PR とは、企業・団体等が、ステークホルダーやパブリックと、相互に好ましい関係を構築・維持するための戦略的なコミュニケーションのプロセスである“Public relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics.”と、すこぶる簡潔な表現になった。この定義は、時代や場所を問わず、世界中のビジネス・コミュニケーション全般に適合するものであるが、後で述べるように、わが国の企業や団体等が、PR による「相互の好ましい関係: mutually beneficial relationships」構築の必要性を真に理解しているかは、極めて疑わしい。(筆者注: 本稿では、以下、PR とは「企業 PR (企業広報)」に限定して論を進める。)

次に、印刷メディアにはじまり電波メディア、電子メディアへと発展してきた近代メディア論の角度から見てみよう。

「17世紀以降、新聞、雑誌が複雑な機構体に発展して情報の生産と流通を担い、市民社会にたいして大きな影響力を持ち、その過程で記者らが民主主義と言論をめぐって職業的に鍛え上げてきた一連の矜持、思想である」(自由國民社『現代用語の基礎知識』2013年版) ところのジャーナリズムの発展によって、PR 部門が

「メディアを使いこなす」とは、各種メディアの操作に習熟することのみならず、カウンターパートとしてのジャーナリスト（マスコミ記者）との熾烈な思想的、人間的相克による目的達成を意味するようになった。

例えば、パブリシティには、それぞれの対象メディアごとに「好感されるレトリック（ニュース性やストーリー性）」を付加しなければならぬばかりか、個別ジャーナリストとの接触・交渉においては、卓越した人間関係論的テクニックを駆使しなければならない¹⁰⁾。それがゆえに、PRによって創出された企業イベントのニュース報道は、ペイドメディア（Paid Media: 有料の広告）と明確に区別され、ニュートラルな第三者のお墨付き（Third party endorsement）としての社会的価値を持つのである。それがPR部門の専門性であり、プライドであった。しかし、昨今は、ICT技術によって、HP、ブログなどのオウンドメディア（owned media）、SNSやTwitterなどのアーンドメディア（earned media）¹¹⁾を使って、マスコミを経由せずに情報発信をすることが容易になった。いわば、PR部門における「マスコミの呪縛」からの（部分的）解放でもあるが、ジャーナリストによる情報の取捨選択（ゲートキーパーとしての役割）が作用せず、パブリック（大衆）は、押し寄せる多種多様な情報の洪水に流されそうになっている現実も見過せない。

最後に、経営戦略としてのポジションはどうだろうか。

現代資本主義と高度に発達したメディア環境のもとで、いかなる企業であっても「倫理的行動」と、ステークホルダーやパブリックとの「信頼関係」なくして、社会的に respectable な存在として、ビジネスを継続することはできない。しかし、どれほど高邁な理念を持つ企業といえども“*Making The Cash Register Ring*”¹²⁾ が究極の目的であることは忘れてはなるまい。ま

た、わが国の経営者の心底には、PRが第二次世界大戦後に占領軍の示唆（サジェスション）によって導入されたプロセスも影を落としており、無理解と不信が根強いのも事実である¹³⁾。

わが国でも有数のPRエージェンシー（株式会社井之上パブリックリレーションズ）のトップである井之上喬（2006）は「PRとは、個人や組織体が最短距離で目標や目的を達成する、『倫理観』に支えられた『双方向（対称性）コミュニケーション』と『自己修正』をベースにしたリレーションズ活動である」とし、「経営システムの視点から位置づけると、PRは「人」、「モノ」、「金」、「情報」という、これまでの4つの経営資源を個々に強化し、それらを統合する「第5の経営資源」であるといえる」とあくまで、アメリカ流のPR理念に忠実である。しかし、わが国では、PR部門の大半は、アメリカのように外部エージェンシーではなく¹⁴⁾、社長室や広報部（室）もしくは総務部などの社内組織が担当しており、企業とステークホルダーの双方に対して、ピュアにニュートラルな立場に立った情報のインター・メディエーター（仲介者）たりえない。わが国のPRの宿命であり、軛（くびき）であると言えるだろう。

1.2 PRの萌芽を探る

1.2.1 江戸時代の商業事情

戦国の乱世を経て、漸く社会が落ち着きはじめる安土桃山時代から江戸時代にかけてのわが国では、一般の海外取引はほとんど行われなかったが、狭い国内であっても、異郷を巡り、珍しい商品を発掘して各地の文化を繋ぐ商人は、地域の意識改革や文化革新のカタライザー（触媒）であった。

山田 勝（2010）は「商業は人々の生活、換言すれば生活行動様式＝文化に直接結びついていて、従って商業は新しい文化を創り、文化は新しい商業のあり方を規定する」¹⁵⁾ というが、

江戸中期以降、農業生産力の発達と都市および交通の発展、ならびに貨幣制度の確立によって、商品経済活動がいよいよ活発になり、再販購入（他人の生産・製造した商品を他者に転売する行為）や配給（商品の社会的移転現象）などによって流通が拡大すると、販売促進を意図した情報発信（いわゆる広告）が、その時代のさまざまなメディア（引き札、浮世絵、景物本、暖簾、行燈、クチコミ等）を使って盛んに行われはじめる¹⁶⁾。

石井寛治（2003）は「17世紀末の元禄期頃から商業活動と富の蓄積を正面から肯定する発想が強まってくる」¹⁷⁾とし、儒学者石田梅岩（1685～1744）らが「武士に武士の生きる道があるように、町人には町人道がある」、「商人の売買するは天下の助けになる」と説いて、商業の発展と商人の倫理的自覚を促したことを高く評価している¹⁸⁾。

ところが、陽明学者熊沢蕃山（1619～1691）は「タカラヲ賤ズトルテ、ナゲスツルニハアラズ、五穀ヲ第一トシテ、金銀コレヲ助け、五穀下ニミチミチテ、上ノ用ニ達スルヲ貨ヲ賤ズトイフナリ」（『集義外書』）と説き、仙台藩士林 子平（1738～1793）も「金銀は命を救ふ第二番の物なることを知て米穀を第一、金銀を第二と心得て、平日食糧になるべき物を蓄ふることを勤むべし」（『海国兵談』）と『賤金貴穀の説』を唱えている。

また、石井（2003）は「近世の江戸っ子たちは、商材に富む近江商人と儉約家の伊勢商人を『近江泥棒伊勢乞食』と揶揄した」というが、これは、富を蓄積したものへの妬み¹⁹⁾とともに、わが国の伝統的な農本思想や「清貧」の思想（仏教では「少欲知足」）などから導出された、おおかたの民情ではなかったろうか。

思うに、太古より、しばしば大自然の猛威によって生活基盤を破壊され、命までも翻弄され続けてきたわが農耕民族にとって、朝秦暮楚し、

富を蓄積していく商人に対して、農民や手工業者は、封建社会における生活観のみならず、民族的メンタリティーとしての「無常」や「認知的不協和」を感じていたのではなかろうか。いわば「因襲の桎梏^{しごく}」である。

自由競争による資本主義が成立していない時代の商業活動において、商人の「良心」こそは、依りどころになる貴重な精神であったが、現代PRの基本理念である「さまざまなステークホルダーとの双方向コミュニケーションによる信頼関係の確立」という広範な視野での合理的かつ俯瞰的な理念は、ほとんど意識されなかった。なお、江戸時代の商業を語るにあたり「士農工商」等による絶対的身分差別があったという見解は、現在では否定され、小学校の教科書からもそのような記述がすっかり消えていることは、ここにあらためて確認しておきたい²⁰⁾。

1.2.2 明治維新から第二次世界大戦の敗戦まで

a. 資本主義体制の整備

明治政府は、諸外国の近代的資本主義経済と対抗しうる政治的、経済的基盤を早期に確立するため、「和魂洋才」・「脱亜入欧」を基本戦略として、殖産興業政策を強力に推進し、第一国立銀行を設立²¹⁾、貨幣制度を安定させ、資本調達・流通の活性化を図り、株式会社の標準形式（株主による役員選任、株式の譲渡、有限責任制）を実施した。また、藩と武士の廃止による秩禄公債の交付（1871）、大名貸し棒引き（1873）、金禄公債の交付（1876）、官営企業の払い下げ（1882）などの経済政策を矢継ぎ早に実施した。民間資本の蓄積がほとんどなかったわが国では、国が基幹産業を育成して民間に払い下げることで、上からの資本主義化を強力に推進したのである。

木元錦哉（1965）は「この時期の殖産興業政策は、国家権力に庇護される特権企業の培養によって推進された。それは第一に、明治二年に

設立された為替会社、明治五年に制定された「国立銀行条例」による国立銀行の設立、第二に、政府が薩長政府と特殊な関係にあつた特権的豪商に御用取扱を委任することによつて実施された。この薩長藩閥政府と特権的豪商の関係は、わが国の資本主義発達史上極めて重要であつた。この政府と豪商との結合の要因は、いうまでもなく、産業資本が未成熟の段階において、それ自体封建的上層階級であるところの下級武士によつて明治革命が成就されたという明治維新の性格にもとづくものであつた²²⁾と述べている。

このような急激な資本主義化の反動で労働争議が発生、経営側にも従業員福祉の必要性が認識されはじめた。1903年には、鐘淵紡績兵庫分工場支配人武藤山治が、わが国初の企業社内誌『鐘紡の汽笛』を発行、同時に社内提案制度等の労務管理的諸制度を導入した。これが、わが国におけるPRの一側面であるインターナル広報による労務管理(HR)の先駆けである。

b. 広告(Promotion)の時代

1900年に開かれたパリ万博は『過去を振り返り20世紀を展望する』をテーマとして、人びとに華麗で豊かな20世紀的消費生活のモデルを提示し、先進各国に「欲望のビックバン」を誘発した。

わが国では、1904年、合名会社三井呉服店(現在の三越)が「当店販売の商品は今後一層その種類を増加し、およそ衣服装飾に関する品目は一棟御用弁相成り候 設備致し、結局 米國に行はるるデパートメント、ストアの一部を実現致すべく候」というあいさつ状を発送、翌1905年元旦には、全国主要新聞に、はじめての全面広告を掲載した。これは「デパートメントストア宣言」と呼ばれ、それを契機に、白木屋呉服店、いとう呉服店、大丸呉服店、高島屋呉服店などでも、販売品目の多様化と陳列的営業(いわゆる百貨店化)が進行した。

1908年、三越囑託デザイナーに就任した杉浦非水(日本モダンデザイン、グラフィックデザイナーの先駆者、芸術院恩賜賞 1876~1965)は、感性に訴える洗練されたポスターによって、大衆を夢の消費社会にいざなう近代的な広告(promotion)の草分けであつた。

c. (国家的) 宣伝(Propaganda)の時代

1873年の徴兵令発布以降、軍隊の強化(ドイツ式陸軍、イギリス式海軍を採用)に努めてきたわが国は、1894年、朝鮮国内の農民戦争をきっかけに出兵して清国と戦い、1904年には、朝鮮半島とロシア主権下の満洲南部を主戦場として日露戦争に突入する²³⁾。続いて1914年、日英同盟(1902~1923)に基づき連合国陣営に加わり第一次世界大戦へ参戦した。開戦当初はモンロー主義²⁴⁾を守っていたアメリカも、1917年3月になって参戦を決めた²⁵⁾。

第一次世界大戦では、イギリス、ドイツなどが撒く大量のビラ、ポスターが欧州戦線に氾濫したが、これらの印刷メディアが大衆心理を動かしたといわれ、各国は、メディアの影響(弾丸や皮下注射のような強力な直接効果)を大いに学習した²⁶⁾。

その後、わが国では、資本主義の発展に伴って、政治、社会、文化の各方面にあらわれた民主主義、自由主義が花開く「大正デモクラシー」²⁷⁾の時代が到来したが、間もなく1931年の満州事変から1945年のポツダム宣言受諾までの15年間、国をあげて戦争の時代に突入した(「15年戦争」)²⁸⁾。1937年の盧溝橋事件を引き金に日中全面戦争がはじまると、日本経済は戦時統制体制に転換し、情報コントロールを目的に内閣情報部を設置(1940年、情報局に改組)、1938年の国家総動員法成立により言論・出版が厳しく規制された。

近代戦争下では、広告などの自由な企業活動は、ほとんど影を潜める²⁹⁾。1940年、すべての政党が自発的に解散して大政翼賛会が組織され、

同時に、第一線で活躍するデザイナーや広告パーソンにより戦争協力のため国家的プロパガンダを推進する「報道技術研究会」³⁰⁾が結成された。

1.2.3 『1940年体制』

以上のように、わが国では、明治以降も政府や企業による上からの情報発信は行われても、民主主義的なPR理念である「ステークホルダーとの双方向コミュニケーション」は、全く見られない。

猪狩誠也(2011)は、本格的資本主義に向かうわが国の企業について「(明治)政府から庇護され、あるいは政府と癒着し、しかも資本市場で広く大衆から資本を求めることなど不可能だったことが、日本企業がその面でのPRの必要性を感じなかった一つの説明であるかも知れない」と指摘している。

また、野口悠紀雄(2010)は、財閥中心の経済体制から、所有と経営の分離³¹⁾、国家的な資金配分、業界組織の編成、地主の権利制限、生産倫理の高揚が図られた状況を『1940年体制』と呼び³²⁾「このシステムの大部分はGHQによる占領を経ても温存され、官僚統制、銀行本位制など高度経済成長を支えた体制へと継承された」と主張する。戦後の社会・経済史を振り返るとき、筆者は、この主張を支持したい。

従って、非常に残念だが、多くの経営者は、企業を取り巻くステークホルダーやパブリック(公共)を、マーケット(市場)と捉えるばかりであり、現在に至ってもPRは、真に重要な経営課題にはならないままである。

1.3 PRの導入プロセス

1.3.1 GHQによるPRO設置の示唆

連合国軍占領下の1947年、GHQの出先機関である各県軍政部からそれぞれの県(知事)に対して「PRO(Public Relations Office)を設置せよ」とのサゼッション³³⁾があり、行政にPR

が導入された。日本の民主化には、市民との双方向コミュニケーションが欠かせない理念であるとされたのである。しかし、GHQの占領施策のなかには、国民的反発を買ったものも多く³⁴⁾、1952年4月28日、サンフランシスコ講和条約が発効して占領が終わると、都道府県のPR担当課は急激に減少した³⁵⁾。わが国には、アメリカ流のPR理念が根付いたとはいえないのである。

1.3.2 民間企業への導入

すでに1923年には高柳保太郎³⁶⁾が中心となって、満鉄(南満州鉄道株式会社)に「弘報係」が設置され、現地住民に対する宣撫活動が行われてきた。しかし、国内企業への本格的な導入については、GHQにより、行政のみならず民間にもPR教育³⁷⁾が施された結果、電通、証券業界および日経連の三つのルートによって推進されたというのが定説となっている。

a. 電通(電報通信社)ルート

後に「広告の鬼」と呼ばれる吉田秀雄は、1928年、電通に入社し、1947年、代表取締役社長に就任した。機を見るに敏な吉田は、すでに1946年に『当面の稼働方針』のなかで「マーケティングの構想、企画を拡大するPRの導入とその普及」を挙げている。

北野邦彦(2008)によれば「吉田の脳裏にあったPRとは、労使に対立を解き、良好なコミュニケーションを確立するための重要なコミュニケーション手段としてのPRであった。経営思想の根幹に位置づけられ、マーケティング・コミュニケーションにおいて広告と並ぶ強力なPR。PRを通して第二次世界大戦後のすさんだ日本人の心が回復するに違いないというのが、吉田のPR導入の動機であった」³⁸⁾。

b. 証券業界ルート

戦後の株式の民主化、“People’s capitalism”の方向のなかで、1950年10月、日本証券投資協会から発刊された月刊誌『PR』の「発刊の言葉」には「われわれは、PRの実践を通じて、次のよ

うな効果が生まれることを確信する。その一は、これによってわれわれの民主主義が推進されることである。PRは、個人の人格を重んじ、社会連帯の思想の進んだ民主社会を基盤として発展したものであるが、このPRを推進すること自体が、逆に民主主義を徹底することになる。その二は、これによって資本主義経済のよさが洗練され効率化されることである。今日のアメリカ経済の飛躍的な発展が、これを立証している」と、まさにアメリカ民主主義の教本的な論調である。

しかし、わが国は、戦後も引き続いてライン型資本主義であり、企業金融は多くを銀行に依存する。証券業は、金融資産の投資乃至投機に軸足を置かざるを得ないため、ここに述べられたような当初の高邁な考え方はかなり変容している。

c. 日経連ルート

1948年、適正な労使関係の確立を目的として日本経営者団体連盟（日経連）が設立された³⁹⁾。占領当初のGHQの労働組合育成方策による労働争議多発の中で、1951年に「経営視察団」がアメリカから学んできたHR⁴⁰⁾によって、労使関係の安定化を目指し、社内報、提案制度、社内苦情処理などの労務管理技術を導入した⁴¹⁾。日本型の社会主義的資本主義は、企業における人間関係の有機的な結合と相互の協調を重視する、いわゆるコーポラティズム（Corporatism: 政策決定に企業や労組などの団体を参加させるシステム）といえよう。

続いて、日本生産性本部の訪米視察団⁴²⁾によって、マーケティングの考え方と技法が導入され、内には、PRによるHR、外にはマーケティング・プロモーションを車の両輪として、『東洋の奇跡』と呼ばれた高度経済成長を実現したのである。

1.3.3 小 括

人類が、二度の世界大戦で学んださまざまな

メディア・コントロール手法は「国民的合意の形成（総動員）」のためのプロパガンダ技術であり、「世論操作」の手段としての〈みせかけ〉の双方向コミュニケーションであった。

また、わが国では、労使関係については、伝統的な「家」の論理が組み込まれた。農耕民族として相互扶助と集団生活に慣れた国民文化が、新しい企業社会にそのまま導入され、都会生活を始めた労働者は、地方における「地縁」や「血縁」と軌を一にする「企業縁」によって固く結ばれた⁴³⁾。そのことが、わが国の企業経営の特色である三種の神器（年功序列、終身雇用、企業内組合）にも強く影響してきた。もちろん、PRの社内部門化にも繋がっている。

なお、わが国のジャーナリスト（マスコミ記者）のほとんどがメディア企業に所属する会社員である（会社名を明示して取材を行う）という社会構造のもとでは、その取材相手（一義的にはPR担当）も、組織に所属しているほうが、相互に信頼を寄せやすいという「内向きの精神構造」が存在するのではなからうか。

2. PRの現代的役割

2.1 企業の社会的存在の意義

1980年代中盤から1990年代になると、先進各国では、商品間の差別化特性（機能、品質など）が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に購買が行われる“コモディティ化”に直面する。そこで、企業は、次の差別化戦略として、企業そのもののブランド化やレピュテーションの向上に注目し、本来の企業活動とは別に、社会貢献活動（フィランソロピーやメセナなど）によって「よき企業市民（Corporate Citizenship）」として、社会的信用や好意（goodwill）を獲得しようという考え方が導き出された。20世紀後半からは、地球環境問題の深刻さも加わり、企業は社会を構成する機関（社会的器官、社会の公器、社会的制度などと表現される）の一員とし

て説明責任（アカウンタビリティ）や社会との積極的対話が求められるとともに、社会の発展、維持に必要なコストを負担すべきであるという、CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）が主張されはじめる。これらの諸活動の主体となるのは、他ならぬ PR 部門である。

このようなグローバルな潮流にもかかわらず、わが国の経営者の多くは、いまだ内心では「企業は社会を構成する一員」ではなく、「社会と向きあう」両立型世界観⁴⁴⁾に立脚したままであると思われる。例えば、経済同友会第15回企業白書（2003）『市場の進化と社会的責任経営』においては「社会の期待と企業の目的が自律的に調和する経済社会を目指す」と述べ、日経連の「企業行動憲章（改定）」（2010）でも「企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことにより、企業競争力の強化とより良い社会の両立を実現」と宣言している。つまり、CSR とは、企業の存在自体に内在するものではなく、社会から「求められる」ものであるという認識であり「経済効率と社会の進歩との間にはトレードオフが存在する」という伝統的な思想が維持されている。

2.2 CSR から CSV へ

わが国が2010年11月1日に批准した ISO26000（SR 規格）⁴⁵⁾では、「全ての組織の活動は、世界の生態系の健全性に依存している」という認識のもとで、それぞれの事業を通じた企業と社会との WIN-WIN の関係が導かれている。

また、マイケル E・ポーター（Michael E. Porter: ハーバード大学教授）とマーク R・クラマー（Mark R. Kramer: ハーバード・ジョン F. ケネディ・スクール上級研究員）は、CSR にかかわって CSV（共通価値の創造：Creating Shared Value）という新しいコンセプトによって、社会課題の解決（社会にとっての価値）と企業の利益や競争力の向上（企業にとっての価値）を両

立させる取組みを提唱した⁴⁶⁾。

「企業は、本業を通じて、社会的にも意義が高く、必要とされる製品やサービスなど技術革新を伴いながら新たに創出することにより、社会から有用なビジネスとして認められることが重要である」とし、「社会課題に対する企業による問題解決であると同時に、企業価値そのものを高める、一石二鳥の経営戦略ととらえることができる」⁴⁷⁾のである。すなわち、CSV は、①社会・環境問題解決をビジネス化して利益をあげる、②自社の事業活動と関連する社会・環境問題を解決し、自社の競争力を強化する、の両方もしくは、どちらかに取り組むことで、従来の CSR における多くの経営者の困惑と苦悩を解消したと言えるだろう⁴⁸⁾。

CSV は、企業の「社会化」にとって大きな前進である。今後は、ステークホルダーを対象としたさまざまな企業イベントは、従来のように PR 部門が社会的信用や好意を獲得しようという目的で推進するのではなく、各事業部門が事業の一環として実施していくことになるのではないだろうか。

3. PR における二つのタスク

3.1 インターナル広報（社内広報）

ここで、“はじめに”で触れた PR における二つのタスクについて若干補足しておきたい。

インターナル広報とは、企業がマーケットで「総力戦」を勝ち抜くため、社内の共通認識を創造することであり、本文で触れたように、政治的プロパガンダそのものである。従って、「価値観の共有」、「献身的貢献」、「全社一丸」などのマネジメント思想は、ヒューマニズム、人権思想、個人の自由の尊重やデモクラシーの理念などに支えられる自由な市民社会における多元的民主主義（企業内民主主義）とは背反した概念である。そこに、PR の現代的苦悩があることを忘れてはなるまい。

なお、昨今は、従業員やグループ会社など組織内部に向けて行うインターナル広報活動を、しばしばインターナル・ブランディング (Internal Branding) と呼ぶ。つまり、企業全体の品質 (Corporate Identity) の確立・向上を目指す概念と捉えているのであるが、本質的には何ら変わるものではない。

3.2 エクスターナル広報 (社外広報)

建国にあたって、パブリックを主権者に据えたアメリカでは「新聞なき政府と政府なき新聞のどちらを選ぶと問われたら、私は躊躇せず後者だ」(『ジェファーソン神話』)と伝えられるとおり、はじめからマスコミを強く意識していた。しかし「民衆が政治の主人公でありパブリック・オピニオンが政治上の意思決定の基本であるべきである」というアメリカ民主主義は、そうであるがゆえに「世論操作」の可能性を残したといえる。これは、パラドックスであり、人間の悲しい性である。そして、時代とともに発達するマスコミと政治 (権力) の二人三脚での「世論操作」には目を見張るものがある。

例えば、第一次世界大戦への参戦について、国民の合意を得るためにウイルソン大統領が設置した「パブリック・インフォメーション委員会 (PIC: Public Information Committee) (1917)⁴⁹⁾」について、後にスチュアート・ユーウェン (Stuart Ewen) は「この委員会は、世論の製造の実験を行う巨大研究所として、初期の合理的な主としてジャーナリズムの中で形成された理性に働きかけようとするコミュニケーション戦略とは、全く別の方向へと変化した」⁵⁰⁾と記している。

また、1952年の大統領選挙にあたって「1952年に初めて候補者が“商品”になり、政治運動が“売上を増進する仕事”となり、選挙民は“市場”になった」⁵¹⁾と喩えられるように心理学を利用したマーケティング手法によりアイゼン

ハワーが勝利した⁵²⁾。

その後、ニクソン大統領が、ウォーターゲート事件 (1973) において事実を覆い隠そうとしてホワイトハウスで「“Let's PR it”などと、PRという言葉を連発した」という風評が流布⁵³⁾され、PRは、国民にメディア・コントロールをイメージさせることから、PR部門を、当時話題になっていたコーポレート・コミュニケーション (Corporate Communication) 部門と呼称変更する企業がではじめた。

しかし、留意すべきは、これは、本来のCCのありようを反映したものではない。CCとは、1972年に、アメリカのビジネス誌“FORTUNE”が、企業トップなどを対象とした“CC・セミナー”ではじめて使われたもので、“FORTUNE”の広告部長ジェームズ・B・ホーファーは、『企業の心を伝えろ』(1981)の「日本語版への序文」において「企業におけるコミュニケーション活動はトップに直結した形で組織化され、企業理念は方針として具体化されて社内に周知徹底され、各業務に反映されることが大切です。と同時に広告活動など既存の手段も含めて全社的な観点から<企業の心>を社会に伝えて、企業を結果的に正しく理解させるコミュニケーション管理システムを確立することが大切でもあるわけです」⁵⁴⁾と、まさに正鵠を射た指摘をしている。

おわりに

アメリカ流のPRとマーケティングが、文化的、産業構造的土壌改良もないまま矢継ぎ早にわが国に移植された結果、現在でも、多数の国民のみならず産業界においても、PRとマーケティング・コミュニケーション (広告や宣伝) の区別すら正しく理解されておらず、もちろん、同一企業内でも、PR部門とマーケティング部門で発信情報のトーン&マナーに違いがある。さらにおぞましいのは、ときに、PR部門とマー

ケティング部門が犬牙相制し、見えない壁が存在することである。

近年、市場の成熟化とグローバル化のなかで、経営戦略としての企業ブランドの確立やレピュテーションの向上のために「総合的な顧客本位マーケティングの概念として、マーケティング・ミックスには、PR部門の行うパブリシティも包摂される」という、いわゆる IMC (Integrated Marketing Communication: 統合的マーケティング・コミュニケーション) が説得力を高めている。例えば、シュルツ (Don E. Schullz) は、“Integrated Marketing Communications” (1993) において「IMC は、消費者とブランドや企業とのすべての接点をメッセージ伝達のチャネルと考え (中略) あらゆる手法を駆使して、説得力あるコミュニケーションを実践するプロセスである」と定義している。これは、CC の考え方と軌を一にする。

そんな折から、本田哲也 (2011)⁵⁵⁾ は、PR 部門が主管するパブリシティを「カジュアル世論の創造」という軽妙な論理によって「(製品やサービスが) 売れる空気を創る」ための活動と位置づけ、マーケティング・コミュニケーションの環境整備というポジションに据えてしまった。そもそも、PR 部門は、輿論 (Public opinion) を司り、マーケティング部門は、世論 (Popular sentiments) を創るという役割分担 (あえていえば、PR 部門のアイデンティティとプライド) を乗り越えて、パブリシティ (ニュースリリースやニュースレター) をマーケティング・コミュニケーションのプロセスの一部としたのである。これによって、全社的な危機管理における社会的対応を除いて、PR 部門は平時の存在や役割をマーケティング部門と厳格に区別し、組織的に分離する意味を失くしてしまったといっても過言ではないだろう。もちろん、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションによる企業活動の自己修正 (相互理

解とコンフリクトの解消) は、企業活動として欠くことができない経営課題であるが、マーケティング部門にも、多様なクレームや消費者の意見が時々刻々、集積しており、企業改革や業務改善のための貴重なデータであることに軽重はない。

ところで、猪狩誠也 (2011) は「もともとアメリカでは、政治・社会・産業のさまざまな局面で開発された世論形成や大衆動員のための説得・宣伝技法等々が次第に<PR>という枠の中に組み込まれていったのである。…プラグマティズムの国、アメリカでは、確固たる定義・理論体系があるわけではなかった。日本にも<理論>というより<考え方>が、行政、産業団体、企業、広告会社などに入ってきて、それぞれが自分の立場・ニーズに沿って、<広報><PR>の名前で受け取ったのである」と述べる。すなわち、本来の PR にも、確たる理念は存在しないというのである。

また、日本広報学会副会長の上野征洋 (2008) は「CC は、PR に見られるような商品広報、事業広報などの個別活動の次元を超え、企業総体としてのコミュニケーション活動という大きな枠組みの中で発想されることにその特徴がある」⁵⁶⁾ と IMC に理解を示している。(筆者注: 日本広報学会の英語表記は、設立の当初から Japan Society for Corporate Communication Studies である。)

これからの多メディア時代には、パブリシティやマーケティング・コミュニケーションおよびインターナル・コミュニケーションについて、企業内縦割り組織による弊害を排し、発信する情報のトーン&マナーの整合性と全社的なデータ共有による効率的な活動が経営戦略の要となる。企業は、本格的に全社的情報マネジメント組織の再構築をするべきときがきた。広報部 (室) や宣伝部という部門名称と役割分担も、より上位概念である CC 部門に包摂されて、い

ずれは消えていくだろう⁵⁷⁾。21世紀の企業の情報戦略に、このような大きな変化の兆しがあることを再認識しておきたい。

ちなみに、2013年1月に、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンのグループ3社が合併して誕生したキリン株式会社では、CSV本部が設置され、CSV推進部、CC部、ブランド戦略部の三部体制になっていることは、大いに参考となる。

CC部門は、わが国におけるPRの消化不良を解消するばかりではなく、21世紀の情報発信に対するエクステンシブ(extensive)で公平な視野と知見、多様化し複雑化するメディアを効率よく使いこなす専門的能力が要求され、経営上欠くことのできない重要な位置を占めることになるだろう。

注

- 1) ここにいうPRとは、アメリカで19世紀中ごろから活躍した興行師フィニアス・T・バーナム(Phineas Taylor Barnum, 1810~1891)に代表されるような、さまざまな創作やトリックによってメディア(当時は、新聞)に面白おかしくイベントを告知させる<広告>ではなく、「近代PRの父」といわれるアイビー・リー(Ivy Lee, 1877~1934)の『行動規範宣言(Declaration of PRinciples, 1906)』に象徴される、正確で信頼のおけるパブリシティによるマスメディアと企業との相互不信の修復、そして、その背後にいるステークホルダーやパブリックへの正直で、開かれた情報発信と双方向コミュニケーションをいう。
- 2) 本稿では、パブリック・リレーションズを、GHQによって導入され、展開されてきた概念であるという意味を含めて、PRと表記する。
- 3) 和田 仁(2013)「批判的PR理論の系譜に関する一考察—メディア研究とカルチュラル・スタディーズを踏まえて」日本広報学会『広報研究』第17号 p. 24
- 4) PRは、インターナル広報とエクスターナル広報に分けられる。もう一つ、企業活動すべてに関わる危機管理広報という非常に重要なタスクがあるが、それについては稿をあらためて論じる。
- 5) R・エドワード・フリーマン(R. Edward Freeman, 1983)によれば、The word Stakeholder coined in an internal memorandum at the Stanford Research Institute in 1963, refer to “those groups without whose support the organization would cease to exist.”である。そして、同論文において「PRの対象として、その事業体の活動に利害(ステーク)を持つすべての人(利害関係人)を含む」という概念を提唱した。一般的には株主、債権者、顧客、取引先、従業員、地域社会、行政などが含まれるが、さまざまな考え方があり。筆者は、ステークホルダーの概念は、PRの対象範囲を限定する意味も有すると解釈している。
- 6) ドミニク・バートン(Dominic Barton)が、一般大衆の信頼に値するように資本主義を刷新するための三つの要素のひとつとして「従業員やサプライヤー、顧客、債権者、地域社会、環境など、ステークホルダー全員の利益に役立つことは、企業価値を最大限に高めるという目標を達成するのに欠かせない、という考え方を組織に徹底させることである」(「資本主義改革論」と述べていることは、PRの目的として注目に値する。
- 6) 筆者は、広島経済大学公開市民講座(通称：キャリアアップ・プログラム)において、2008年度以降、「PR入門」、「PRの基礎」、「企業の経営戦略と広報」の三つの科目を開講してきた。なお、現在、その受講者を中心として、自主的な勉強会である『広島広報PR研究会』を、数か月ごとに、開催している。
- 7) PRは、大きくは「行政PR」と「企業PR」に分かれる。もっとも、わが国への導入経緯も含めて根本の思想は同じという意見もあるが、行政の動きと、経済社会の動きはあきらかにその目的とするところが異なる。
- 8) 2003年03月26日、経済同友会は、第15回企業白書のタイトルを「市場の進化と社会的責任経営」—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて—とした。本文における「進化」は、このことを前提として使用している。
- 9) 井之上喬(2001)『入門「PR」』PHP研究所 p. 34
- 10) 井口 理(2013)は、ゲイル・ハイマンが「PR業界も『seduction(誘惑)の仕方』を学ぶべきである」と述べたことを紹介している。PRは、今後ますます「長期にわたる関係に基づく、戦略的で効果的なキャンペーンより、むしろ大規模で大胆で、エッジの効いたアイデアが重視される傾向が強まった」という指摘は注目に課する。『戦略PRの本質』朝日新聞出版
- 11) トリプルメディアは、2010年、日本アドバタイザーズ協会 Web 広告研究会が発表した分類である。
 - ①オウンドメディア(Owned Media: “所有”するメディアのこと。自社コーポレートサイトやブランドサイトなど、企業が直接所有するメディアを指す。
 - ②ペイドメディア(Paid Media: “買う”メディアのこと。企業が広告費を払って広告を掲載する従来型のメディアを指す。

- ③アーンドメディア (Earned Media: “得る” メディアのこと。信用や評判を得るメディア, SNS やブログ, twitter 等といったソーシャルサイト等を指す。
- 12) *MAKING THE CASH REGISTER RING—A Retrospective View on the Public Relations Function, A Speech By Harold Burson (Chairman Burson-Marsteller) October 13, 1977, at the Waldorf-Astoria Hotel in New York.*
- 13) ひとつは「ステーキホルダーやパブリックとの対等かつビュアな双方向コミュニケーションを行い、場合によって自己修正しなければならない」というアメリカ民主主義の神話に強く捉われていることである。もう一つは、わが国のマスコミのリベラリズム的風潮の中で、できるなら接触を避けたいとする経営者がかなり存在する。
- 14) Cutlip, Center & Broom, 2006/2008. “*Effective Public Relations*” 「PRの専門家は、組織の内部と外部の双方での変化の代理人である」と述べる。p. 231
- 15) 山田 勝 (2010) 『増補版商業史概説』創成社
- 16) 1673年(寛文～延宝:徳川家綱時代)の三井呉服店(三越)が掲げた「現銀掛値なし」の看板は、日本初の広告と言われる。もちろん、「掛値なし」が、従来の習慣を破る画期的な商取引であったということも重要である。
- 17) 石井寛治 (2003) 『日本流通史』有斐閣 p. 70 「井原西鶴(1642～1698)の『日本永代蔵』は、(中略)町人は金持ちになることが大事で、出身は問題でなく金銀こそが系図の役割を果たすと述べている」と記されている。
- 18) 河口真理子 (2004) 『CSR プーム再考』経営戦略研究 2004 Vol. 2 大和総研によると、日本で商道德を最初に説いたのは、鈴木正三とされる。慶安2年(1649年)に著した『万民徳用』は、石田梅岩にも影響を与えた。石門心学では、商人について「二重の利を取り、甘き毒を喰ひ、自死するやうなこと多かるべし」、「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」と教え、「三方よし」(近江商人の思想: 買い手よし、売り手よし、世間よし)と並んでわが国の『CSRの原点』と言われる。
- 19) 他人の成功を「羨みながら、人生のロールモデル」とみるか、「妬み、嫉み」の対象とするかは、キリスト教国でも、プロテスタントとカソリックによって違っている。歴史的に社会的な階級が「硬い」国では、階級間移動の自由度が乏しいから、後者が優勢になるのではないかと思われる。
- 20) 参照: 小学校「新しい社会」, 「新編 新しい社会」3・4下(東京書籍)
<http://www.tokyo-shoseki.co.jp/e-mail/qanda/q-es-shakai.htm#q6>
- 21) 1873年(明治6)7月20日、株式会社第一国立銀行開業。日本銀行創設以前には紙幣の発券が認められており、発行する銀行券は金貨との交換を義務付けられていた。日本初の株式会社でもある。
- 22) 木元錦哉 (1965) 『明治時代における国家と産業をめぐる立法政策とその評価—中小企業立法の歴史的系譜を明らかにするために』明治大学法律論叢 第039巻 (1-3)
- 23) 「国会開設をめぐり民権派と国権派に分かれて激しい政論を戦わせていた新聞は、日清戦争のころからナショナリズム一辺倒となり、強硬な外交を主張するようになる。それは、日露戦争のころにはますます激しくなり、当初、非戦論を唱えていた「萬朝報」、「東京日日」も主戦論に転向していった。」猪狩誠也編著 (2011) 『日本の広報・PR100年』同友館 p. 14
- 24) 1823年、第5代大統領ジェームズ・モンローが、アメリカ大陸とヨーロッパ大陸間の相互不干渉を提唱した「アメリカの孤立政策」を指す。
- 25) この時、アメリカ国民に参戦意識を高揚させるためウイルソン大統領が創設したのが「パブリック・インフォメーション委員会 (PIC) (通称: クリール委員会) である。
- 26) これらのメディア利用は、あきらかに、政治的プロパガンダである。このころから、商業広告や娯楽に利用されてきたメディア(メディアという語は、経済界のジャーゴンであった)は、大衆の気持ちを動かすことに利用され始めた。
- 27) 一般的には、1905年ころから1931年の満州事変までを「大正デモクラシー」とし、政党政治が実現し、社会運動が活発であった時期ととらえる。
- 28) 鶴見俊輔が、第二次世界大戦後、1956年(昭和31年)に「知識人の戦争責任」(『中央公論』1956年1月号)のなかではじめて使用した。「15年戦争」とは、満州事変から日中戦争を経て太平洋戦争に至る過程をわが国の連続的な対外膨張戦略ととらえている。
- 29) アジア太平洋戦争が勃発した1941年から主食の米穀、1942年から衣料品の配給制がはじまる。
- 30) 1940年に、第一線で活躍するデザイナー、コピーライター、カメラマンなどがあつめられ、戦争プロパガンダに奉仕する企画・政策集団として発足した。このときのメンバーは、第二次世界大戦後も、PRや広告の分野で活躍している。
- 31) バーリーとミーンズは、『近代株式会社と私有財産』(1930)において、アメリカ産業社会における「所有と支配の分離」について指摘した。なお、「所有と経営の分離」と「所有と支配の分離」は区別される。「持分の保有」による支配から「組織の管理」による支配へ企業経営が変容することによって、所有と支配が分離することになったのである。
- 32) 野口悠紀雄 (2010) 『1940年体制(増補版) —さらば戦時経済』東洋経済新報社
- 33) GHQによる占領及び統治は、様々な種類と名称による「命令」によってなされ、その順位は、指

- 令、訓令、覚書、声明その他の指示、示唆である。
- 34) 例えば、ポツダム政令15号により、町内会・部落会について「戦争協力組織」として廃止を命じたが、「地域の行事の実施や地域環境の整備等、現実の地域運営には、この組織（町内会等：筆者加筆）が不可欠であったので、政令が失効する時期までに、ほとんどの町内会が復活していたといわれる。（拙稿：広島経済大学研究論集第35巻4号『地域防災プラットフォーム構想』）
- 35) 猪狩誠也編著（2011）『日本の広報・PR100年』同友館、p.103
- 36) 高柳保太郎は、大日本帝国陸軍の軍人。近代日本における対ロシア・ソ連諜報活動に従事した情報活動の先駆者であり、「弘報」「特務機関」の命名者である。
- 37) GHQは、1949（昭和24）年に「弘報技術講習会」を開催した。民間情報教育局（CIE）のスタッフが講師を務めた。
- 38) 北野邦彦（2008）『帝京社会学第21号』「広報・弘報・PR」の語源に関する一考察
- 39) 経済団体の推移
 ①終戦直後の1946年8月、日本経済の再建・復興を目的として、経済団体連合会（経団連）が、1948年4月、適正な労使関係の確立を目的として先行して業種別・地方別経営者団体を基盤として、日本経営者団体連盟（日経連）が発足した。
 ②2002年5月28日に、経団連と日経連が統合し新たな総合経済団体として、日本経済団体連合会（日本経団連）が発足した。
 企業1,281社製造業やサービス業等の主要な業種別全国団体127団体地方別経済団体47団体などから構成されている。（2011年6月15日現在）
- 40) 井手嘉恵は、『行政広報論』（1967）において、「HRは、相手を人格的存在と認め、相手の言い分に耳を傾け、真実に基づいた情報を提供する。公衆関係の管理は、広義の人間関係の管理であることから、PRは、HRの文脈の延長線上に位置づけられる」と述べる。しかし、そもそもアメリカにおける原動的マネジメントには、企業経営者と従業員の緊密かつ情緒的なコミュニケーションや情報共有などの思想が存在しなかった。
- 41) 1951年のアメリカ視察ののち、1953年には、人間関係の改善という角度から社内報の在り方を研究するPR研究会が発足した。
- 42) 1955年に設立された生産性本部は、創立後10年間で、企業の経営者や幹部社員660チーム、約6,000人がアメリカに派遣された。（宍岐晃才『証言第二次世界大戦後日本の経営革新』日経新書）
- 43) 広井良典（2009）『コミュニティを問いなおす一つながり・都市・日本社会の未来』ちくま新書
- 44) 両立型の世界観では、社会貢献という発想を肯定するが、片立型の世界観では、企業も社会的役割を果たすことが当然という考え方になる。
- 45) 日本規格は、JIS Z 26000（日本規格協会）である。
- 46) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「共通価値の戦略」2011年6月号
- 47) 赤池 学+水上武彦（2013）『CSV 経営—社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版
- 48) 従来、CSRは、事業と直接的な結びつきが希薄である社会貢献活動や慈善活動（フィランソロピーやメセナなど）が主流であった。そこで、ノーベル経済学賞を受賞したミルトン・フリードマン（Milton Friedman, 1912~2006）によって「企業は社会的責任を持つことができない。企業は営利を目的として組織されたものであり、企業経営者は株主からの付託に応え、株主利益を最大化する義務がある」という考え方が強力に主張されてきた。
- 49) ジョージ・クリール（George Creel, 1876-1953）が委員長を務めた、通称クリール委員会である。アメリカにおいて、プロパガンダという世論操作手法を確立させたエドワード・バーネイズ（Edward Bernays, 1891~1995）も参加していた。
- 50) スチュアート・ユーウエン（2003）『PR！世論操作の社会史』法政大学出版局
- 51) ヴァンス・パッカード（1958）『かくれた説得者』ダイヤモンド社
- 52) 1990年の湾岸戦争においても「クエートの少女証言」、「油まみれの水鳥」などの情報操作が明らかになっている。
- 53) 猪狩誠也編著（2011）『日本の広報・PR100年』同友館、p.231
- 54) フォーチュン編集部（1981）『企業の心を伝える—重視されるCC』知道出版
- 55) 本田哲也（2011）『新版 戦略PR』（アスキー新書）
- 56) 猪狩誠也ほか共著（2008）『CC 戦略の理論と実践—環境・CSR・共生』同友館
- 57) 当初は「広聴」の意味が強かったPRを「広報」と訳したため、わが国では、現在も双方向コミュニケーションというより、広く報らせる一方的通行情報発信理解が強いままである。その経緯の詳細は不明である。

参 考 文 献

- Caywood, Clarke (2011) "The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications, /2nd edition" McGraw-Hill.
- Cutlip, Scott M.; Center, Allen H. (2008); Broom, Glen M., *EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS, 9th Edition*, Pearson Education, Inc. 『体系PR』ピアソン・エデュケーション
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「共通価値の戦略」2011年6月号
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー「破壊

- 的経営論」2011年11月号
 FORTUNE (1981); *COEPOTATE COMMUNICATION*
 “Highlights of Fortune Corporate Communication
 Seminar, 1971~1979” フォーチュン編・最上 潤
 訳 (1981) 『企業の心を伝えろ』 知道出版
 Freeman, R. Edward; Reed, David L.: *Stockholders and
 Stakeholders: A new perspective on Corporate Gov-
 ernance*. California Management Review, Spring
 83, Vol. 25 Issue 3.
 Freeman, R. Edward (1983): *Stockholders and
 Stakeholders: A New Perspective on Corporate
 Governance*, California Management Review
 (PR-1986); Spring 1983.
 Giddens, Anthony (1993) *The Consequences of Mop-
 dernity*, Polity Press.
 Stuart, Ewen (1996), *PR!*, Basic Books: スチュアー
 ド・ユーウエン (2003) 『PR! 世論操作の社会
 史』 法政大学出版局
 Schullz, Don E. Tannenbaum, Stanley I. Robert, F.
 (1993) “*Integrated Marketing Communications*,”
 NTC Business Books, a division of NTC Publish-
 ing Group.
 Vance, Packard (1957), *The hidden persuaders*, David
 Makey Co., Inc.: ヴァンス・パッカード (1958)
 『隠れた説得者』 ダイヤモンド社
 赤池 学, 水上武彦 (2013) 『CSV 経営—社会的課題
 の解決と事業を両立する』 NTT 出版日本広報学
 会監修 (2008)
 猪狩誠也編著 (2007) 『広報・PR 入門』 宣伝会議
 猪狩誠也編著 (2011) 『日本の広報・PR100年』 同友
 館
 井口 理 (2013) 『戦略 PR の本質 実践のための5つ
 の視点』 朝日新聞出版
 池田徳真 (1981) 『プロパガンダ戦史』 中央公論社
 壺岐晃才 (1981) 『証言 第二次世界大戦後日本の経
 営革新』 日経新書
 石井寛治 (2003) 『日本流通史』 有斐閣
 井手嘉憲 (1967) 『行政広報論』 頤草書房
 井之上喬 (2001) 『入門「PR」』 PHP 研究所
 井之上喬 (2006) 『PR』 日本評論社
 川上和久 (1994) 『情報操作のトリック その歴史と方
 法』 講談社現代新書
 北野邦彦 (2008) 『帝京社会学第21号』 「広報・弘報・
 PR」の語源に関する一考察
 佐藤卓己 (1998) 『現代メディア史』 岩波書店
 佐藤卓己 (2008) 『輿論と世論—日本的民意の系譜学』
 新潮選書
 (社) 日本 PR 協会編 (2011) 『広報・PR 実務』 同友
 館
 中西 聡編 (2013) 『日本経済の歴史—列島経済史入
 門』 名古屋大学出版会
 難波巧士 (1998) 『撃ちてし止まむ—太平洋戦争と広
 告の技術者たち』 講談社選書メチエ
 西江肇司 (2014) 『戦略 PR 代理店』 幻冬舎
 日本コミュニケーション学会編 (2011) 『現代日本の
 コミュニケーション研究』 「レトリック研究の源
 流」 p. 190 (師岡淳也) 三修社
 野口悠紀雄 (2010) 電通 PR 編著 (2006) 『PR 実務事
 典 戦略広報』 電通
 野口悠紀雄 (2010) 『1940年体制 (増補版)—さらば戦
 時経済』 東洋経済新報社
 藤江俊彦 (1994) 『要説 企業コミュニケーション論』
 中央経済社
 藤澤武夫 (2004) 『広告の学び方, 作り方』 昭和堂
 平井正著 (1995) 『20世紀のメディアと権力 ナチ・
 統制・プロパガンダ』 雄山閣出版
 広井良典 (2009) 『コミュニティを問いなおす—つな
 がり・都市・日本社会の未来』 ちくま新書
 本田哲也 (2011) 『新版 戦略 PR』 アスキー新書
 三好信浩 (1987) 『商売往来の世界—日本型「商人」
 の原像をさぐる』 NHK ブックス
 門奈直樹 (2004) 『現代の戦争報道』 岩波新書
 山口功二, 岡 満夫, 渡辺武達 (2001) 『メディア学
 の現在』 世界思想社
 山田 勝 (2010) 『増補版 商業史概説』 創成社
 山田啓一 (2008) 『企業戦略における正当性理論—レ
 ビュテーション経営を志向して』 芙蓉書房出版
 山中正剛, 吉田 勇 (1979) 『現代 PR 論』 日刊工業
 新聞社