

コーポレート・コミュニケーションの再構築

宮原義友

目次

- はじめに
- 一、これまでのコーポレート・コミュニケーション
 - 二、新たな変化の到来
 - 三、新しいコーポレート・コミュニケーションの意義
 - 四、コーポレート・コミュニケーションの展開
- 終わりに

はじめに

二〇世紀が終わり、IT（情報技術）革命の時代ともいわれる二一世紀を迎えた現在、政治、経済、社会、教育、経営など様々な分野で構造改革の必要性が叫ばれている。その背景には、二〇世紀型の経済社会が終焉し、IT革命を核とした新たな経済社会（脱工業社会、情報化社会、知識社会など名称はさまざま）が出現しつつあるにもかかわらず、多くの分野でそれへの対応が遅れていることがあげられる。官僚主導の政治、生産優位の経済、大企業優先の産業政策、平等優先の社会、教える側優先の学校教育、医者優先の医療制度、成長・拡大優先の企業経営など、二〇世紀では立派に通用したシステムが綻びはじめ、新しい価値観に基づいた経済社会システムに転換する必要があるにもかかわらず、古い経済社会システムに拘泥する勢力が強く、新しい経済社会システムの構築が後手に廻っているのが現状である。慣れ親しんだ考え方ややり方は多くの人々にとって座り心地がよく変えがたいものであり、そこから抜け出すことは大変勇気のいるものである。

しかし、ITを核とした新たな社会の出現は従来の考え方ややり方の変革を要求する。一八世紀末にイギリスで起った「産業革命」を引き合いに出すまでもないが、革命は政治、経済、社会、生活、教育、人間の価値観などあらゆる面で変革を要求する。「日本の経済は成長する、土地は不足する、人口は増える、物価は上がる、政府も民間もこの常識を信じて行動してきた。この常識が崩れだしてきた。」⁽¹⁾のである。ITの進展とともに出現しつつある経済社会では、これまでの経験や常識が通用しなくなり、時代に即した新しいシステム・ルールを必要とする。生態学的に言えば、環境の変化に適応できないものはすべてその存在を否定される。

一九八二年に「横浜商大論集」第一六巻第一号で、「コーポレート・コミュニケーション」について執筆した。あれから約二〇年が経過し、企業経営を取り巻く環境は革命といわれるほど大きく変化し、今企業経営に対する新しい考え方の確立と改革への取組みが求められており、これに伴いコーポレート・コミュニケーションにも革新が求められている。ここでは、先ず従来型のコーポレート・コミュニケーションの問題点をレビューし、次に現在起りつつある環境の変化を検討した上で、二一世紀における新しいコーポレート・コミュニケーションの考え方と活動について提案する。

一、これまでのコーポレート・コミュニケーション

1 コーポレート・コミュニケーションの概念

コーポレート・コミュニケーション (corporate communication) について、広く社会的に認められた定義はなく、旧稿において「コーポレート・コミュニケーションとは、企業がその経営理念・方針、経営活動やその成果など企業の真実の姿について、企業内外の人々に正しくかつ継続的に知らせることにより、企業が遂行している役割・責任について理解し、納得し、支持してもらうための理念と活動である。」⁽²⁾と定義し、「コーポレート・コミュニケーションは工業社会の後にくる社会において企業が単なる経済的機関として承認されるだけでなく、社会的責任をも果す存在として承認され、支持してもらうために、真実の企業の姿を企業内外の人々に正しく伝

達するための理念であり、活動である。⁽³⁾」と主張した。

この定義で前提としているのは「企業としては自らの姿勢を正し、従来とは異なった経営理念をもって市場に臨み、社会に対さなければならぬ時代がきた⁽⁴⁾」という企業経営の転換期にあったこと、すなわち、企業は単なる経済的機関（社会にとって有益な商品やサービスを効率的に提供すること、国や地方公共団体に税金を納付すること、さらに人々に雇用の機会・所得機会を提供することなど）として承認されるだけではなく、社会的問題（大量消費によるごみ公害問題、資源の浪費問題、コンシューマリズムの進展など）のような従来は企業経営にとつては経営外部の問題として軽視してきた事象にも積極的に関わることが求められる状況にあった。しかしながら、この時代に提案されたコーポレート・コミュニケーションの考え方は有効に機能しなかった。その背景として「ひとつは企業側の問題であり、PRさらにはCCは、未来への成長に向けての社会への投資であるという視点のもとでの、ビジネス・ニーズあるいは事業活動とソーシャル・ニーズあるいは社会活動との統合化への認識と努力の不足である。ふたつは、社会側の問題であり、企業に経営情報の公開を求めるだけでなく、社会的視野のもとにこれらの情報を活用し、企業を評価し、選択し、淘汰するとともに、社会の成長に向けて企業と協働していくという市民的存在（あるいは市民意識）の乏しさである⁽⁵⁾」という指摘がある。

2 コーポレート・コミュニケーションの対象者

企業が経済的役割・責任に加えて社会的役割・責任をよりよく遂行していくためには、企業が対話する対象者を拡大する必要がある。企業が経済的役割・責任を遂行するだけの場合、企業は主として消費者（自社の商品サ

ービスを購入してくれると思われる人々（標的市場）に対して商品やサービスに関する情報を的確に提供すること（広告活動など）、消費者のニーズや欲求に関する情報を可能な限り収集すること（市場調査活動など）で、企業のコミュニケーション活動は十分であったし、企業経営に対する責任も果せた。換言すれば、経済的機関としての企業は主として標的市場に対してマーケティング情報の収集・提供を適時・的確に遂行することで、コーポレート・コミュニケーションの役割と責任を果すことができたのである。

しかしながら、企業を取り巻く環境の変化により、企業が経済的役割・責任に加えて社会的役割・責任を求められるようになると、企業は標的市場よりはるかに幅広い対象者とのコミュニケーションが必要となる。「企業は、提供する製品・サービスのみならず、企業活動そのものが、多様な関係者集団と密接な関係を有している。円滑な企業活動は、その関係者集団すなわち消費者や株主・従業員・地域社会などに受け入れられることによって、はじめて可能となるものである」⁽⁶⁾。この説明からわかるように、現代の企業は標的消費者はもちろん、原材料や部品の納入業者や商品の販売業者、株主、金融機関、証券アナリスト、地域住民、コンシューマリスト（consumerist）、各種の団体、報道機関、国や地方公共団体など利害が異なる多様な関係者（ステークホルダー＝stakeholder）と直接的・間接的な関係を有しており、企業活動をスムーズに展開するためにはこれらの人々と有効なコミュニケーションを図り、企業活動に対する理解と支持を得ることが不可欠である。企業はこのような多様な利害集団を対象に良好なコミュニケーションを図るためには広聴活動と広報活動（企業と利害者集団との間の双方通行）を的確に行う必要があるとするのが旧稿の結論であった。

二、新たな変化の到来

1 地球環境問題

二一世紀を迎えるに当り、企業は新たな環境の変化に遭遇している。二〇世紀において、「科学と技術の長足の進歩は、生産方式の革新と相まって、人間活動を大きく変え、より多くの富を生み出し、人類社会を飛躍的に発展させるものでありました。⁽⁷⁾」すなわち、産業革命以降の科学技術の進歩、生産方式の革新によって、人類は大量生産、大量消費という全く新しい経済社会—高度大衆消費社会を実現した。しかしながら、「二〇世紀後半になるに従って、このような人間活動の変化の影響が様々な場面に現れてきました。環境問題は、その端的なものです。⁽⁸⁾」この説明から明らかのように、これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済活動が地球温暖化現象、環境ホルモン、オゾン層の破壊など人類の将来を左右するともいわれる地球環境問題を引き起こしたのである。温暖化による異常気象の発生、海面水位の上昇、環境ホルモンによる動植物への影響、オゾン層の破壊による紫外線の増大と健康への悪影響、などは人間がより豊かな生活を目指して行った経済活動によって引き起こされた問題である。われわれの「宇宙船地球号」はこのままでは破滅の道をたどることになるといわれている。人間がその存在を依存している地球環境を保全するためには、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済活動・人間活動を根本的に見直し、大幅に改める必要が出てきた。

2 グローバル化の進展

交通手段の進歩、情報・通信手段の発展により世界はますます狭くなり、グローバル化が大きく進んでいる。大型で高速の航空機の開発は人々の場所的移動を容易にするともにグローバルな需要市場の形成に貢献した。また、情報・通信技術の急速な発展と物流の革新により、より生産コストの低い場所へと生産基地を移転する企業行動によって生産面（供給市場）でのグローバル化を推進した。さらに、情報・通信技術の発展は生産と消費との間に横たわる場所的隔離や時間的隔離を除去することによって、商品やサービスはもちろん資本などあらゆる面でのグローバルな市場を形成しつつある。グローバル化の進展は企業のコミュニケーション活動の対象者が単一で同質性の高い国内から多様な民族や宗教、文化や地域を含むグローバルなものに広がり、コーポレート・コミュニケーションは内容的にも方法的にも変革する必要性が出てきている。

3 消費者の価値観の変化

人類は長い間、飢餓や欠乏からの開放を求めて闘ってきた。飢饉や欠乏を克服するためには生活必需品をいかに大量かつ安定的に生産するかがポイントであった。産業革命以降の科学技術の進歩・発展と生産技術の革新によつて人類ははじめて大量生産方式を確立し、飢饉や欠乏を克服でき物質的には豊かな高度大衆消費社会を実現した。しかしながら、一九六〇年代になると、多方面からこの物質的な豊かさや経済発展に対する疑問が提示されるようになった。その一つにコンシューマリズム (consumerism) がある。コンシューマリズムは消費者主義とも訳され、「消費の主権は消費者にある」とする消費者運動であり、その成果として、消費者は次の四つの権利、

(1)安全の権利、(2)知らされる権利、(3)選択の権利、(4)意見を反映させる権利を獲得した。⁽⁹⁾ 消費者主義は経済生活に対する消費者意識の高まりを反映したものであり、生産主導の経済活動による消費者の生命や健康への危険、物質主義の助長、自然破壊の発生などに対する消費者からの警告であり、これまでの経済の論理・経営の論理に基づく生産・販売・広告などの経営活動に対して強い抵抗を示した。

また、一定レベルの経済的豊かさを達成したのにとつては、「経済的安全はもはや当然の事であり、そこでそれ以外の(非物質的な)目標を重視するようになり」、⁽¹⁰⁾ 「脱物質優先主義の考え方」を身につけるようになる。すなわち、「このことは、社会が高度工業社会へと向かっていくにつれて、その社会はたとえ(個人にとつての)経済的利得や(社会にとつての)経済成長を最大にしたからといって、もはや人々の主観的なよい状態がさらに高いレベルへと上昇していくということのない「限界効用逓減」の段階に到達するという事実を反映しているのである。この観点からするならば、経済効率や経済成長を最優先事項にすることをやめて、生活の質の向上という関心事へと重点を移していくことは合理的なのである。」⁽¹¹⁾

コンシューマリズムや脱物質主義は、消費者が消費者自身の消費行動を見直すと同時に、企業のあり方やその役割に対する考え方を変えつつあることを意味する。同時に、このような消費者の価値観の変化は、これまで生産優先、効率優先、拡大・成長優先を経営の目標に掲げてきた企業にとつては極めて強力なプレッシャーとなる。

4 情報・通信技術の進歩

IT (information technology) 情報技術) 革命といわれるほど情報・通信技術の進歩、発展は目覚しく、極

端な表現をすれば、昨日までの常識が今日は通用しなくなるといわれるほどである。前に説明したように、革命は政治、経済、社会、経営などあらゆる面で変革を迫る。IT革命が経済に与える影響として考えられるのは、産業革命によって完全に分離された生産と消費を直接結びつける可能性ができてきたことである。産業革命後生産と消費が完全に分離されたことにより、生産と消費との間に情報の隔たりが生じ、生産者は生産を行う前に市場調査などを利用して消費需要を想定して見込み生産を行い、その結果はシーズンの終了後にならないと判明しない状態であったが、最近の新聞ニュースによると、衣料、家電、乗用車などでは「ネットで注文好みの一品」、すなわち、個人のオーダーメイド（注文生産）が可能になりつつあると報じている。その結果商品の在庫、値引きが不要となるだけではなく、消費者が提供する情報を新製品開発や既存品の改良に生かすこともできるといふ。このニュースから明らかかなように、ITの発達はこれまでの「オフ・デマンド・エコノミー (off demand economy) Ⅱ 生産と消費が分離した経済」から「オン・デマンド・エコノミー (on demand economy) Ⅱ 生産と消費が直接結びついた経済」へと移行することも考えられる。もしもこのような経済が定着すれば、これまでの生産と消費が分離していることを前提とした企業経営の在り方やマーケティング活動は大きく変えざるを得なくなる。

ITの発達は企業と消費者との関係にも大きな変化をもたらすことが予測される。従来、企業や消費者をマス（大衆）として捉え、消費者のニーズや欲求を把握する方法として市場調査を行い、その平均値をもって消費者像としてきた。また、企業はマス・メディアをとおして画一的な広告メッセージを流すことで消費者への情報提供を果してきた。ITの発達は企業と個々の消費者との接触を安くしかも迅速に行うことを可能にし、マスとしての消費者ではなく個人としての消費者と接触することが可能となった。注文生産の可能性は同時にマスとしての消費者を対象としたセールス・プロモーションや広告コミュニケーションから、個々の消費者特性に応じた情

報を提供するという企業のコミュニケーションへと変えることになる。また、従来、企業は消費者を情報の受け手として捉えてきたが、将来消費者は情報の発信者（新製品開発や既存品の改良についてのアイデアの提供など）として前向きに捉えなおすことも必要になる。

5 企業観の変化

この世にあるすべての存在は、時代によって評価が変わるものである。動力がなかった時代には牛や馬は貴重な動力であったが、内燃機関が発明されると、動力としての牛や馬は利用される機会が大幅に減少し、動力源としての評価は低下した。産業革命後、経済成長の牽引役として、また、生活水準の向上に貢献し、経済社会の主役として高く評価された企業も時代の推移により大きく変わりつつある。

飢饉・欠乏の状況下にある場合、生活に必要な財 (goods) を供給してくれる企業は、財の供給過程において排水や排気に多少問題があったとしても有用な存在として社会的に認められた。企業は社会にとって有用な財を供給するという経済的役割を果すことでその存在を承認され、排水や排気による公害問題は経営外の問題として公共機関が処理し、企業はその責任を厳しく追及されることはなかった。

しかし、生活物資がある程度充足され、生活水準があるレベルに達すると企業に対する評価は変わってくる。企業は生活に必要な財を適切に供給することはもちろんであるが、財を生産する過程で有害な排水や排気を撒き散らすこと、また財を消費する過程で安全性にかけていたり、廃棄物として有害物資になるようなことに対して責任を取ることが求められる。この段階になると従来は企業の責任が追求されなかった社会的な問題に対して企業の責任を厳しく問うようになり、企業は単に経済的責任を果すだけでなく、社会の一員として社会的責任を果

すことを強く求められる。

また、「CC」は、一時期、企業がその対外的行動について一方的に情報発信するのではなく、直接関わる対象に絶えずアクセスし、双方向で意志疎通を図る活動の総称、つまり、積極的なPRを意味したが、今日では、企業を巡る全てのステイク・ホルダー（利害関係者）に対して不断に関わり合い、相互の向上と発展を意味するものへと拡大している。その背景には、現代の企業が単なる利潤追求の機関としてだけでなく、多彩多様な価値観の社会の中で、そのあらゆる側面と複雑に関係しており、しかも、それぞれの側面に強いインパクトを与える社会的地位を持つに至ったことがある⁽¹³⁾と現代社会における企業の影響力の面からCCについて言及している。

さらに、地球環境問題が発生することによって、企業活動に対する市民の眼はより一層厳しくなりつつある。自動車の排気ガスによる二酸化炭素(CO₂)の排出が地球温暖化の原因といわれ、化学製品の廃棄による土壌や水質の汚濁が環境ホルモンの原因といわれるように、地球環境破壊の原因の多くは企業活動にあると指摘され、企業が被告として告訴されることも珍しいことではなくなっている。現在、企業は生活に必要な財を的確に供給するだけでは社会的には通用せず、社会的責任に加えて環境との共生を図ることが求められている。地球市民としての企業の役割と責任である。

梅澤(二〇〇〇)は「社会学的な認識では、企業は社会制度であって、社会からの付託に応えることで存在意義を認められるという考え方をする。企業は、まずもって社会の中の企業、社会あつての企業であつて、企業のために社会があるのではない」、「つまり社会の発展を支え、人々の生活を豊かにしてくれる有力な社会制度として企業を位置付けている。企業が社会的責任を履行し、社会的役割を遂行し、社会の健全な発展と存続を支え

るのは当然の前提とみなしている」と述べ、経営学的な観点とは異なった捉え方をしている。⁽⁴⁾

三、新しいコーポレート・コミュニケーションの意義

1 新しいコーポレート・コミュニケーションの必要性

(1) 企業と環境との共生

二〇世紀は科学・技術が長足の進歩を遂げ、それまで不可能と思われていた人類の夢が実現した時代であった。一九六一年にはソ連のガガーリンが人類初の有人宇宙旅行に成功し、一九六九年にはアメリカがアポロ一一号で月に到達し月面探査を行った。また生産技術の発展により、規格化された高品質の冷蔵庫、洗濯機、テレビジョン、自動車などの耐久消費財が適切な価格で購入できるようになり一般家庭に幅広く普及し、消費者の生活水準は大きく向上し、高度大衆消費社会を実現した。科学技術の進歩は人類の将来に明るい光明を投げかけた。

このような科学技術の進歩により、「二〇世紀は、環境の制約から自由になりうるのではないかと感じられた時代でした。しかし、地球という閉鎖された系において無限ということはありません。二一世紀を迎えるに当たって、私たちの最重要課題は、地球という枠組みの中において、人類の叡智を結集しながら、環境と社会の健全な関係を築き上げ、人類の持続可能な発展の基盤を整え、将来世代に継承していくことです。⁽⁵⁾」

二〇世紀の企業は高度経済成長の主役として社会的に高い支持を得、企業に勤めることが大学卒業者の大きな

夢であった。しかしながら、一九七〇年代になると、工場や自動車の排気ガスによる大気汚染、工場や一般家庭からの排水による水質汚濁など公害が深刻な問題として浮上し、公害病患者が続出した。その結果、企業は公害病の加害者として告発されるケースも増加した。二〇世紀は経済的発展により高度大衆消費社会を実現する一方で、地球環境を破壊し「負の遺産」を作った時代ともいえる。一九九二年にはリオデジャネイロで「地球サミット」が開催され、世界的規模での環境破壊が討議され、経済優先の人間活動に疑問符を提起し、新しい価値観に基づく社会のあり方を提示した。「持続可能な開発」という国際的合意である。

日本の環境省は「持続可能な開発」という国際的合意に基づき、二一世紀初頭の環境政策として次のような二つの課題を指摘している。

「二一世紀初頭は、二〇世紀における環境上の「負の遺産」の解消と環境の再生を図りながら持続可能な社会へ転換することを最大の課題とし、社会経済のあらゆる分野においてその解決に向けた取り組みを強化すべき重要な時期です。

このような観点から見た場合、二一世紀初頭における環境政策の展開の為に本計画が対応を図るべき中心的な課題は、次の二つです。

第一は、持続可能な社会の構築に向けた国民的な合意を形成し、各主体の取り組みの強化を図ることです。

第二は、環境問題が国民の日常生活や通常の事業活動と深く結びついていることを踏まえ、社会経済活動のあり方や生活様式の転換を図るなど、環境問題の根源に遡った対応を図ることです。¹⁰⁾

環境省の方針からわかるように、地球環境問題の最大の原因は人間活動にあり、この解決にはわれわれ人間のあり方そのものを変更する必要がある。「これまでの資源・エネルギーの大量使用に依存した大量生産、大量消費、

大量廃棄型の生産と消費のパターンから脱却していくためには、生活様式や事業活動の態様を含めて社会全体にわたって大きな変革を行っていく必要があります。また意識面の転換も必要であり、生活の豊かさや社会の成長を、経済的側面、社会的側面だけでなく、環境への影響を踏まえて評価する姿勢を確立することが必要です⁽¹⁷⁾。「宇宙船地球号」のクルーの一員としてわれわれ消費者は先ずこれまでの消費行動を点検し、「持続可能な開発」という理念を個々の消費者が十分に理解し、資源の浪費、無駄な消費などを慎む消費行動に切り替える必要がある。物質に取り囲まれた「量的拡大の生活」(to have)を追求する行動様式から過不足のない「ある生活」(to be)へと生活様式を切り替えることである。

二〇世紀に経済成長の牽引役として偉大な貢献を果たした企業も事業活動の見直しが不可欠である。これまで企業は、生産優先、効率優先、規模の利益を目指して大量生産方式を確立した。マス・プロダクション体制の確立に成功した企業はそれに見合う消費市場を確保するために、マス媒体を利用した広告など積極的なマーケティング活動を展開した。また、多くの企業は生産を起点とし、消費を終点とする一方通行型の活動を行い、使用済みのごみ処理は行政に依存しており、「循環」を原則とする自然界の法則とは矛盾があった。今後、企業が「宇宙船地球号」の一員として存続を確保するためには、企業の経営活動も「地球の循環系の一構成要素」であるという認識をもつ必要がある。

(2) グローバル社会への貢献

航空機の進歩、情報技術や通信技術の発展は世界の時間的距離を急速に短縮化しつつある。これに伴い、人物の動きは加速的に増大し、その動きは複雑化しながら、グローバル・マーケットの形成を促進している。グローバル・マーケットには原材料や部品を調達するための供給市場と完成品を販売するための需要市場があるが、

両市場ともにグローバル化は進行している。

従来、原材料や部品の調達には企業経営の戦術的視点に立って調達コストを最重要視してきたが、今後は調達コストに加えて、原料資源の保全や再生（例えば、植林、養殖技術の提供など）、原料採取後の跡地利用、現地住民の経済的自立への援助など現地住民の立場を十分に理解した長期戦略的な視点を持つ必要がある。グローバル・マーケット時代においては、企業サイドから見た援助ではなく、現地住民との良好な信頼関係を築き上げるという視点で現地住民の経済活動や社会活動をサポートするという取り組みが必要である。企業としては調達活動に際しても長期利潤の獲得を目指して現地住民の立場や利益を尊重する「顧客志向」を実践すべきである。

グローバル・マーケットに対するマーケティング活動には細心の配慮を必要とする。宗教、人種、社会習慣、自然環境など様々な点で異なっている消費者が対象であることに十分留意する必要がある。グローバル・マーケティングでは普遍性が現地主義かが議論されるが、人々の生活が生活環境への適応行動であると見れば、できるだけ現地に合わせる現地主義が望ましい。また、今後特に重要な点は地球の循環系を構成する一員という認識に立ち、商品の使用後について事前に計画を策定しておくことである。商品リサイクル(recycle)、リユース(reuse)、リダクション(reduction)について現地の販売業者や回収業者と綿密に打ち合わせて不用意に環境汚染を惹き起こさないようにすることである。

2 新しいコーポレート・コミュニケーションの定義

これまでに説明してきたように、近年企業を取り巻く環境は大きく変わりつつあり、企業経営の在り方や活動に強烈なインパクトを与えている。さらに、ITの発展は企業のコミュニケーション活動に根本的な変革をせまっ

ている。コーポレート・コミュニケーションについて点検し、再構築する由縁はここにある。旧稿において、「コーポレート・コミュニケーションは工業社会の後に来る社会において、企業が単なる経済的機関として承認されるだけでなく、社会的責任をも果す存在として承認され、支持してもらうために、真実の企業の姿を企業内外の人々に正しく伝達するための理念であり、活動である。」とし、企業が経済的機関としてだけでなく、社会的機関として承認され、支持されるために行う企業内外の人々に対するコミュニケーションの理念と活動であると説明した。

二一世紀の企業は先述したように、経済的役割・責任や社会的役割・責任に加えて地球環境を保全する役割・責任を果すことが求められている。企業はこれら三つの役割・責任を遂行していることを地球市民に正確かつタイムリーに伝達することにより、企業に対する信頼を確保することが必要になる。このことを踏まえて、「コーポレート・コミュニケーションとは、二一世紀の企業として果すべき経営理念・経営方針や経営活動などについて、地球市民に対して正確かつタイムリーで、しかも双方向的にコミュニケーションすることをとおして、企業経営について理解し、納得し、支持してもらうための理念と活動である。」と定義する。

この定義のポイントは、(1)二一世紀の企業が地球市民の一員としてその存続と成長を確保するためには、経済的役割・責任と社会的役割・責任に加えて地球環境の保全という役割・責任を果すことを明確にし、宣言すること、(2)コーポレート・コミュニケーションの対象者としてステークホルダーを含む地球市民とすること、(3)情報の流れを一方通行型から対話型にすること、(4)コミュニケーションをとおして企業と個々の地球市民との信頼関係を構築するねらいであること、(5)コーポレート・コミュニケーションについての考え方と活動を包含していること、にある。

3 コーポレート・コミュニケーションの管理

二一世紀の企業が効果のあるコーポレート・コミュニケーションを図るためには、企業内にコーポレート・コミュニケーションの管理体制を確立する必要がある。第一に、経営者が企業は地球市民の一員であるという認識を持ち、企業が地球市民に対して果すべき役割・責任を明確にした経営計画を策定し、その一環として経営倫理や環境政策を位置付け、コーポレート・コミュニケーション方針を設定することである。次に、経営者はコーポレート・コミュニケーションを担当する専門部署を設置し、トップ・マネジメントの一員としてコーポレート・コミュニケーション担当の最高責任者 (chief corporate communication officer = CCO、以下同じ) を配置する。さらに、経営者はCCCOに自社の経営に関するコミュニケーション目標と予算を与える。CCCOは与えられた目標を達成するために、コーポレート・コミュニケーションに関する長期計画と短期計画を策定し、経営者の承認を得る。

近年日本でも、コーポレート・コミュニケーションの組織を設置する企業が出始めている。三洋電機では、一九九九年にカンパニー制を導入し、本社部門に旧組織の広報部、宣伝部、渉外部に加えてスポーツ振興、イメージ開発のセクションを統合して、コーポレート・コミュニケーション (CC) 部を新設している。その理由として、CC部担当の田村氏は「これからは、さまざまなステークホルダーに対して、よりの確なコミュニケーション活動をするためには、これまでの広報という名称では十分に表現できない。メディア対応だけでなく、渉外活動、宣伝活動も広い意味では情報の重要な受発信活動」と述べ、さらに、「国内外のステークホルダーが多様化し、情報の受発信は統合と個別化という一見相反するファクターが同時に存在するようになった。その統合と個別化

の交通整理は、従来の広報だけでなく渉外、宣伝を含め、企業ポリシーとトータルに調和しなければならない。⁽¹⁸⁾と説明している。

また、日立製作所も一九九九年に「五事業グループ・事業部」体制を導入し、その際、社長室（弘報）と宣伝部、リスク対策本部を統合して、本社社長室にコーポレート・コミュニケーション本部を新設している。その理由について、広報部長代理の岡本氏は「グローバル企業の情報開示、トランススペアレンシーが問われる時代になった。企業戦略の背景にあるトップ自身の考え方も含めて正確に伝えることが求められている。信頼とスピードを掲げた経営改革の推進について、トップの顔を前面に出すことによつてさまざまなステークホルダーとの双方向で親密なコミュニケーションを図つて、さらにそれが経営内部、組織内部にも波及する効果を期待した⁽¹⁹⁾」と説明している。

二一世紀の企業としての役割・責任について特に留意すべきことは、地球市民の一員であること、そのためには商品やサービスの品質を最適にすることは当然であるが、商品やサービスを提供するための調達活動、生産活動、販売・流通活動、使用活動など経営活動を実施するときの行動規範を明確にすること、これらの経営活動が環境へ及ぼす影響を客観的に評価する仕組みを作ることである。さらに、その商品やサービスの使用後についても環境への影響を最小限にする必要がある。

(1) コーポレート・コミュニケーションの組織

コーポレート・コミュニケーション活動を効果的に展開するために、CCCは効果的な組織を編成しなければならぬ。組織編成の前提として、コーポレート・コミュニケーションの業務を分析し、必要な業務を抽出し

て業務規定としてまとめる必要がある。コーポレート・コミュニケーション業務は大別すると二つある。一つは地球市民を対象とする業務であり、企業経営に関する情報を提供する活動と企業に対する地球市民の声を収集する活動である。もう一つは従業員や関係者を対象とする業務で、従業員や関係者の要望や意見を収集することと従業員や関係者に対して企業情報を提供する活動である。従来情報の収集と提供活動は分離した形で行われてきたが、先述したように情報技術の発展により、提供活動と収集活動が個別的、同時かつ双方向的に行われるようになることが予想される。さらに、コミュニケーションの統合化と個別化が求められる。組織編成においてはこのことを十分に理解しておく必要があり、また担当者能力と資質にも関係するので、研修計画でも配慮する必要がある。

(2) CCCOの役割と責任

コーポレート・コミュニケーションの管理を担当するのがCCCOである。CCCOは企業と広く地球市民との間に良好な信頼関係を築き上げるとともに、環境の変化に対して迅速かつ柔軟な適応ができる経営体質作りを促進するための全社的なコミュニケーション活動を担当する最高責任者である。CCCOは最高責任者に直属し、トップ・マネジメントの一員としての地位を占める。

CCCOの第一の役割はさまざまなステークホルダーを含む地球市民に対して的確でタイムリーに情報の受発信を行い、良好な関係を創造し、維持することである。これは、企業が存続発展するために新製品開発と技術開発が必要不可欠であると同様に、企業経営に対する理解者、支持者作りが不可欠という考え方に基づくもので、コーポレート・コミュニケーションは企業の社会投資として位置付ける。第二の役割は社内外の関係者に対して、社会の付託に応える形での企業経営の理念、方針を周知、理解させ、経営活動に際しての行動規範として定着さ

せることである。従来、経営理念や経営方針は設定されるが、現場では実践されることは少なく、単なる建前に終始した。企業不祥事が起るたびに、立派な経営理念を掲げているのに、なぜあの企業がという疑問を持つケースが多い。経営理念や経営方針を従業員をはじめ関係者の行動規範として定着させることは二一世紀のグローバル企業にとって重要である。第三の役割は、今後企業経営を取り巻く環境の変化はますます加速し、かつ激化することが予測されるので、企業の危機管理に対する役割が高まる。CCC Oは収集された情報を綿密に分析することをとおして、企業経営を襲うかもしれない危機の予兆を嗅ぎ取り、トップ・マネジメントに連絡し、危機に対する準備を整えるべきである。

CCC Oはコーポレート・コミュニケーション活動の結果を測定し、報告書にまとめてトップ・マネジメントに報告するとともに、社内従業員をはじめ、それぞれのステークホルダーに簡潔な報告書を作成し、タイムリーに提供する責任がある。また、社会的活動や環境汚染防止活動とその成果など地球市民にとって関心のある事象については、報告書、展示会、広報活動などの手段を利用してできるだけ幅広い人々に知らせる必要がある。

四、コーポレート・コミュニケーションの展開

1 コーポレート・コミュニケーション活動の原則

企業がコーポレート・コミュニケーション活動を効果的に展開し、有効な成果を挙げるためにはいくつかの遵守すべきポイントがある。

(1) コミュニケーション・メッセージの信頼性

従来、消費者は企業が提供する情報に対して信頼をおいているとは必ずしもいえなかった。特に広告情報に対しては虚偽であるとか誇大であるというようになりかねないの疑心暗鬼を抱いていたといえる。これでは企業に対する信頼関係を構築することは不可能であるばかりか、企業不信を醸成することにもなりかねない。企業が地球市民の一員として理解され支持されるためには、発信する情報の内容が客観的で納得のいく正確なものであることは論をまたない。コミュニケーションの目的は信頼できる情報をお互いに交換しあい、相互理解を深め一体感を創出することにあるので、交換される情報の内容が真実でなければコミュニケーションの効果は期待できない。企業がISO9000、ISO14000を取得するのは国際的に認められたルールによって経営活動を実践していることを保証するものである。

(2) コミュニケーション活動の継続性

企業がその存続を確保し、成長を願うならば、長期的な視点に立脚し地球市民と対話を継続する必要がある。コーポレート・コミュニケーションの目的は企業のファン（支持者）作りであり、企業の社会投資であるから、反復的に継続することが必要である。特に、地球市民としての企業は様々な価値観を持った人々とのコミュニケーションをする必要があり、粘り強くコミュニケーション活動を行わなければならない。同時に企業を取り巻く状況次第では企業が危機に直面するケースもあり、コミュニケーションを継続することが不可能になることもありえるので、その場の状況に臨機応変に対応することも必要となる。

(3) コミュニケーション活動の一貫性

企業がコーポレート・コミュニケーション活動を行うに当たっては、方針、方法、内容にできるだけ一貫性を堅

持すべきである。企業としてはCCC0のもとでコミュニケーションの方針を確立し、利用可能な方法を選択し、発信すべき情報の内容をきめ細かく検討して、コミュニケーション活動に一貫性と統一性を持たせる必要がある。同時にインターネットのようなパーソナル・メディアの出現に対応して個別化にも十分配慮すべきである。また、コーポレート・コミュニケーション活動の方針や方法を変更する必要がある場合、その事由を明確にしそれをタイムリーに公表することが重要である。

2 コーポレート・コミュニケーション活動

(1) 対外的コミュニケーション活動

コーポレート・コミュニケーション活動にはさまざまなステークホルダーを含む地球市民を対象として行う対外的活動がある。この活動としては企業に対する様々な地球市民からの要望や意見を聞く公聴活動と企業の経営理念や経営方針、経営活動の成果などに関する情報を地球市民に提供する広報活動がある。従来企業に対する市民からの要望や意見を聞くためには、企業は消費者対象の市場調査を行ったり、消費者相談室を設けて消費者からの苦情や相談を受け付ける形式で行われていた。市場調査は結果がでるまでに時間と経費がかかり、また、消費者相談室での業務は苦情処理的な対応が多く建設的な効果は余り期待できなかった。このようにこれまで企業の公聴活動は前向きとは言えず、消費者にとって身近な開かれた企業経営とは言えなかった。しかし、最近ではインターネットの普及により、消費者の意見や要望を直接、瞬時にかつ大量に収集することが可能になりつつある。インターネットを利用して消費者の要望や意見を収集し活用する体制作りが必要となっている。

一方、広報活動はマス・メディアを利用したマス・コミュニケーションを柱に活発に展開されてきたが、企業

サイドからの一方通行型・説得型の商品メッセージが主流であり、企業役割・行動・責任について理解し、納得してもらい、企業の無形資産としての支持者作りを意図するコミュニケーション活動は少なかつた。二一世紀の企業は経済的役割・責任に加えて社会的役割・責任、さらに環境保全に対しての責任を明確にするとともに、このことを広くさまざまなステークホルダーを含めた地球市民に周知し、企業活動を側面から支援して貰うことが必要である。その理由は企業がこれらの役割と責任を遂行していくには、生産コストや販売コストなどの経営コストに加えて環境保全のためのコストなど余分のコストが必要になり、商品の販売価格やサービスの提供価格増を招くことになり、市場競争で不利になるおそれがあるからである。企業が支持者作りを行うのは単純な価格競争を回避し、適正な価格で商品やサービスを提供していることを納得してもらうことにある。

ただし、これまでは企業の公聴活動と広報活動は分離した形で行われてきたが、ITの進歩によりこれからは同時にかつ統合された方法で、双方向的に遂行されることになる。

(2) 対内的コミュニケーション活動

企業が経済的役割・責任と社会的役割・責任及び環境保全の責任を完全に遂行するには、従業員の協力はもちろん原材料や部品の納入業者、完成品の販売業者、使用済みの商品や包装材の回収業者などの協力が不可欠となる。コーポレート・コミュニケーションはこのような関係者の協力関係を構築し、維持していくための共通の場を作り上げるために必要である。対内的コミュニケーション活動は対外的コミュニケーション活動と同様に、公聴活動と広報活動がある。これまで公聴活動は提案制度や自己申告制度あるいは労使協議会などの形式で行われてきたが、その成果は必ずしも十分といえなかつた。また、納入業者をまとめた協力会や販売業者をまとめた販売店会などの組織をとおして企業に対する要望や意見を聞く制度もあるが、これも有効に機能していたかどうか

は疑問である。その理由は企業側に従業員や関係業者の要望や意見を謙虚に聞き、これを経営に活かそうという発想が不十分だったからである。従業員の潜在能力を引き出し、関係業者のより強力な支援を期待するならば、公聴活動に対する考え方を改め、また、その内容と方法を再検討して見る必要がある。

従業員に対する広報活動は社員研修・教育の実施、社員手帳の配布や社内報の発行によってなされてきた。これらは経営者の考え方を上意下達する媒体としては一定の効果は認められるが、社是や経営理念が従業員の行動規範となるまでには至っていないのが実情である。その理由としては社員の教育・研修には経営者が参加することはほとんどなく、教育研修部主催で短期的な効果を目的とする技術研修が主流であり、また社内報は形式に流れがちであることにある。

関係業者に対する広報活動は関係業者向けの広報誌の発行、関係業者を対象とする教育研修会の開催などとおして行われているが、その内容は技術的で短期的な効果を目的とするものが主力であり、経営理念の実行に対する協力関係を構築するための記事や研修内容ではない。対内的コミュニケーション活動については全面的に再検討する必要がある。

また、ITの進歩は公聴と広報を同時に、組織の壁を越えて誰とでも、いつでも、双方向的に行うことが可能になり、コーポレート・コミュニケーション部を中心に社内コミュニケーションの在り方自体を見直す必要がある。

3 コーポレート・コミュニケーションの対象者

(1) 従業員

コーポレート・コミュニケーションの効果を上げるための第一条件は、全従業員が企業経営の理念、方針を十分に理解し、それぞれが現場の職務において行動をとって実践することである。日常の従業員の態度や言動が社会的にどう評価されるかはコーポレート・コミュニケーションにとって重要である。従業員はコーポレート・コミュニケーションの最も身近で影響力のあるメディアである。設定された経営理念や経営方針がいかに崇高であり、共感できるものであってもそれが実践されなければ、それは絵空言にすぎず、市民にとってはむなしく聞こえるだけである。経営理念を従業員の行動規範として定着させることが、コーポレート・コミュニケーションの最大の課題である。

(2) 関係業者

従業員の態度や言動と同様に原材料や部品の納入業者、完成品の販売業者や維持管理のためのサービス業者、廃棄物の回収業者など、原材料の調達から廃棄物として処理されるまでにかかわるすべての関係者の言動も企業の社会的評価を左右する。関係業者もまたコーポレート・コミュニケーションの有力な一つのメディアである。従業員と異なり、関係業者に対する経営理念の周知にはある種の障害があるが、できる限りの機会を作り周知を図る必要がある。

(3) 関係機関

企業は多数の機関と相互作用の関係を有している。報道機関、金融機関、国や地方公共団体、各種の経済団体、各種の業界団体、様々なNPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）、各種の宗教団体、各種の市民組織など多種多様な機関との直接または間接的な関係の中で企業は経営を行っている。これらの関係機関に対して的確に対応することが必要である。これらの関係機関を把握すること自体が大変困難であるが、できる限りきめ細かく対

応することが望ましい。

(4) 一般市民・消費者

市民意識や消費者意識に目覚め、権利意識が高まりつつある今日、一般市民の企業観は厳しく変化しつつある。特に、営利追求のみを目的とした独善的な企業活動に対しては、不買行動や訴訟行動という反企業運動で対抗する。一般市民を対象とするコミュニケーションはメッセージ、方法などの面でむずかしい点が多数あること、また効果が捉えにくいなどの課題があるが、企業が果している役割・責任を継続的に知らせる必要性は高い。特に、今後一般市民と企業がインターネットなどをおして直接接触する機会が急増する可能性があるから、その対応について十分配慮する必要がある。

4 コミュニケーションの効果測定

(1) コーポレート・コミュニケーションの効果とは

コーポレート・コミュニケーションの効果について、永江（一九九八）は戦略的コスト・マネジメントの観点から、ブランド・エクイティとカスタマー・エクイティを取り上げている。⁽²⁰⁾ ブランド・エクイティとカスタマー・エクイティを構築することはコーポレート・コミュニケーションの目標というよりは、マーケティング・コミュニケーションの目標に近いものである。コーポレート・コミュニケーションの目標は先述したように企業の理念や方針を周知し、理解してもらうことにより企業の支持者をつくるという社会投資である。

商品の生産活動は生産量によって、商品の販売活動は売上高などによって活動の効果を客観的に測定することが可能であるが、コーポレート・コミュニケーション活動のような目に見えない情報活動の効果を客観的に測定

することは必ずしも容易なことではない。コミュニケーション効果はコミュニケーション・スペクトラムと呼ばれているコミュニケーションの階層別に捉えることが一般的である。本稿でもこれに習い、コーポレート・コミュニケーションの効果を接触度、理解度、信用度、行動とする。

接触度とは対象者がある企業のコーポレート・コミュニケーションへの程度接触したかという接触頻度であり、コミュニケーション効果としては最も低い効果である。理解度はコミュニケーション・メッセージをどの程度理解しているか示すもので、コミュニケーション効果としてはある程度高い効果である。信用度はコミュニケーション・メッセージを理解し、その企業に対する信頼度・好意度を示すものであり、信用度の向上は企業にとって好ましい成果である。行動は特に従業員や関係者を対象とする効果であり、企業の経営理念が企業行動や従業員行動さらには関係者の行動規範となりえているかどうかを示すものである。

(2) コーポレート・コミュニケーションの効果測定法

コーポレート・コミュニケーションの目的はコミュニケーションの対象者によって異なる。それゆえ、効果測定においても対象者別に考察する必要がある。

従業員に対するコーポレート・コミュニケーションの目的は究極的には従業員の行動規範となりうるかどうかにある。効果測定の方法としては従業員意識に関するアンケート調査や集団面接法などの方法がある。また、取引先、関係業者からの従業員に対する賞賛や要望、苦情なども貴重な情報である。関係業者に対するコーポレート・コミュニケーションの目的は相互理解にたった良好な取引関係を維持し、発展させることにある。効果測定法としては関係業者を対象にするアンケート調査や関係業者の会合の場で関係業者の要望をヒヤリングする聞き取り調査などが考えられる。

関係機関に対する効果は機関の性格によつて異なる。金融機関の場合、企業の格付けを下げないことが最大の課題であり、消費者団体の場合、消費者による企業評価において商品選択や購買行動に対して悪い影響が起らないようにすることである。関係機関には正確な情報を提供することが重要となる。関係機関はしばしば企業評価を公表するから、コーポレート・コミュニケーションの効果はそれによつてある程度知ることができる。最後に一般市民に対する効果であるが、企業イメージ調査、大学生の就職希望調査など企業評価に有効な各種アンケート調査が行われており、これらを収集分析することによつてある程度の効果を測定することが可能である。一般市民の場合、コーポレート・コミュニケーション効果としては接触度、及び理解度が課題である。

終わりに

商品の生産量が小規模で使用する資源の量も少なかった時代の企業には、経済的役割・責任のみが求められた。すなわち、生活に必要な商品を供給すること、人々に雇用機会や所得機会を提供すること、国や地方公共団体に税金を納めることなどが企業の役割・責任であった。このような時代においては、企業は商品の市場を開拓・維持するために見込み顧客を対象に広告活動を展開することで、企業の情報活動は事足りた。

科学技術の発展、生産技術の進歩は企業の生産力を飛躍的に向上させるとともに企業規模が急拡大し、その影響力が大きくなるにつれ企業の役割・責任も急激に拡大した。大量生産、大量消費、大量廃棄型経済の出現である。この段階になると企業は単に経済的役割・責任を果すだけでなく、ごみ問題や公害問題のなど社会的な問題の解決に対しても役割・責任を果すことが求められるようになってきた。企業の社会的責任論の台頭である。こ

れを受けて企業は従来の情報活動を改め、新たに利害関係者（ステークホルダー）を対象とした広報活動を展開しはじめた。

二〇世紀の後半になり、人類は地球環境問題に取り組む必要性に迫られた。これまでの大量生産、大量消費、大量廃棄型の経済を継続すれば、早晚地球環境の破壊に伴う制約が顕在化し、経済活動はもちろん人類の存続自体が危ぶまれる事態が発生する可能性が大きいことが判明した。地球温暖化、陸地の砂漠化、環境ホルモンなどである。これまで人類の経済的成長をリードしてきた企業は地球環境を破壊する元凶として新たな責任を求められることになり、地球環境を保全する役割を遂行することを要求されることになった。

これからの企業は地球市民の一員として「持続可能な開発」を基本理念に起き、企業としての役割と責任を確認し、それを確実に実践することを宣言するとともに、その成果を地球市民に周知することが求められる。二一世紀の企業は「持続可能な開発」に対する役割と責任を自覚し、これを地球市民に周知し、理解してもらうことによって新たな成長の機会を確保することができる。これが新しいコーポレート・コミュニケーションの理念と活動である。

- 註(1) 堺谷太一、日経ビジネス 二〇〇一年七月九日 四一七頁「対談 堺谷太一对竹中平蔵」
- (2) 拙稿「コーポレート・コミュニケーション」横浜商大論集第一六巻第一号 昭和五七年二月二〇日
拙稿 同右
- (3) デコムス委員会編著「DECOMAS, Design Coordination as A Management Strategy, 経営戦略としてのデザ
イン統合」、理論編、三省堂、一九八〇年七月二〇日、第四版、六頁
- (4) 境 忠宏稿「企業成長とコーポレート・コミュニケーション」、国際経営・文化研究 1998, Vol. 2 一三〇頁

- (6) デコマス委員会編著 前掲書 六頁
- (7) 環境省編「環境基本計画」～環境の世紀への道しるべ～ぎょうせい、平成一三年三月二三日 一頁
- (8) 環境省編 前掲書 一頁
- (9) 一九六二年に故J・F・ケネディ(J. F. Kennedy)大統領が発表した消費者の権利
- (10) Ronald F. Inglehart, 真鍋一史訳「近代化とポスト近代化」～経済発展と文化変化と政治変動の相互の関係の变化～関西学院大学、社会学部紀要、第七七号、一九七七年、一三七頁
- (11) R. F. Inglehart 同右 一三七頁
- (12) 日本経済新聞 夕刊 二〇〇一年八月七日
- (13) 境 忠宏稿 前掲稿 一二七頁
- (14) 梅澤 正著「企業と社会」社会学からのアプローチ ミネルヴァ書房 二〇〇〇年十一月二五日 五頁
- (15) 環境省編 前掲書三頁
- (16) 環境省編 前掲書二〇頁
- (17) 環境省編 前掲書二頁
- (18) 「戦略性を高めるコーポレート・コミュニケーション機能」、経済広報、一九九七年七月 二二頁
- (19) 経済広報、前掲誌 二三頁
- (20) 永江総宜稿「コーポレート・コミュニケーションの戦略的効果測定に関する考察」、国際経営・文化研究 1998.

Vol. 3 一〇三一—一〇八頁