

<査読付き研究ノート>

## 日本における企業広報の歴史的展開と新しい広報システムの構築 —「期待応答型広報」による企業経営の健全な発展に向けて—

宣 京哲

1. はじめに
2. 日本における企業広報の誕生
  - 2.1 第2次世界大戦時における広報の考え方
  - 2.2 第2次世界大戦後における広報の導入
3. 日本における企業広報の歴史的展開
  - 3.1 第1段階（1950年代前半）—経済民主化と「広報啓蒙期」
  - 3.2 第2段階（1950年代半ばから1960年代まで）—高度経済成長期と「広報成長期」
  - 3.3 第3段階（1970年代）—企業批判の嵐と「広報反省期」
  - 3.4 第4段階（1980年代）—経済安定期と「広報成熟期」
  - 3.5 第5段階（1990年代）—バブル崩壊と「第2次広報反省期」
4. 企業広報の必要性と企業広報の役割
  - 4.1 企業不祥事と企業広報の必要性
  - 4.2 「信頼」理論と企業広報の役割
5. 「期待応答型広報」と「広報革新期」
  - 5.1 企業広報の考え方をめぐる系譜
  - 5.2 「期待応答型広報」の展開と「広報革新期」の到来
6. 新しい広報システムの構築と企業経営の健全な発展
7. おわりに

### 1. はじめに

今日、企業競争力の低下と企業不祥事の続発問題をめぐって、研究者や実務家の間では、長らく議論が続けられている。そこで、企業とその企業を取り巻くさまざまな利害関係者

---

2009年6月16日提出、2009年10月10日再提出、2009年12月18日審査受理。

との間に、良きコミュニケーション戦略に基づいて企業経営の健全な発展を図る「広報（パブリック・リレーションズ）」の重要性が叫ばれるようになってきた。1982年11月に、米国・パブリック・リレーションズ協会（PRSA）より発表された「広報に関する公式声明（Official Statement on Public Relations）」によると、「広報は、マネジメント機能として、組織体の目標、計画、運営、政策などに関わる」と指摘されている<sup>1</sup>。

一方、企業広報の考え方をめぐる展開を考察すると、「一方向型広報」から「双方向型広報」、さらに、「相互理解型広報」などが挙げられる<sup>2</sup>。しかし、その役割は明確に示されておらず、単に利害関係者に信頼されるための広報であるとか、健全な企業経営を図るための広報であるといったように、それほど深い理論的展開がなされていないように思われる。つまり、利害関係者と信頼関係を構築するためには具体的に何をすればよいのか、そのなかで広報の必要性と役割は何なのか、といった疑問点が解かれていないまま論が進められたように思われる。

本稿では、企業経営の健全な発展、とりわけ研究界でも実務界でも強く望まれる「企業競争力の強化と企業不祥事の防止」が実現可能な方向性として、新しい広報の考え方と、それに備えた新しい広報システムの構築を提案することを目的とする。

そのために、まず、日本における企業広報の歴史的展開を考察し、企業経営における広報の必要性を確認する。つぎに、企業と利害関係者との間の信頼関係について基礎的考察を行い、信頼関係を構築するための企業広報の役割を解明する。加えて、企業広報の考え方の系譜を整理し、新しい広報の考え方、すなわち、企業は利害関係者の各々を、特性を持った広報対象として捉え、個々の利害関係者（グループ）の要望や期待、不満に応えるような、的を絞ったいわゆる「期待応答型広報」の重要性を提示する。最後に、「期待応答型広報」に備えた新しい広報システムの構築を提案し、これが最終的に企業経営の健全な発展を導く可能性が大きいことを論証する。

## 2. 日本における企業広報の誕生

### 2.1 第2次世界大戦時における広報の考え方

今日、さまざまな組織体において広範に使われている広報の考え方は、民主主義と自由経済を旗印に繁栄を先導してきたアメリカで誕生したといわれ、日本への導入は、第2次世界大戦後、連合軍最高司令部（GHQ）の対日民主化方針の提唱とともに始まったといわれている。しかしながら、日本の学术界では、すでに1930年代初頭から広報を意識し始めたと理解できる。たとえば、①栗屋（1931）で参考文献にすでに広報関連の英語文献が取り上げられたこと、②栗屋（1933）で広報が広告の種類として取り上げられたこと、③戸沢（1942）でアメリカにおける広報の考え方を日本の宣伝活動に適するような新たな

---

<sup>1</sup> 広報は、パブリック・リレーションズ（Public Relations）の和訳であり、PRとも略されている。広報の定義は、論者により様々であるが、広報先進国と呼ばれるアメリカにおけるPR協会が策定した「広報に関する公式声明」が高い影響力を持っているとされる。詳しくは、Public Relations Society of America: <http://www.PRsa.org/aboutUs/officialStatement.html> を参照のこと。なお、広報の定義をめぐる研究は、小宮山（2003）、猪狩（2006）を参照されたい。

<sup>2</sup> 「一方向性コミュニケーション」や「双方向性コミュニケーション」とも呼ばれている。詳しくは、井之上（2005）p.33を参照のこと。

宣伝理論と実際を論じたこと、等々が挙げられる<sup>3</sup>。

その一方、宣伝理論がコミュニケーション手法として扱われた第 2 次世界大戦時には、単に自らを正当化し、それを相手に承服させるために行われた広報活動であったとしてしか説かれぬ。それは、①1943 年に日本陸軍参謀本部より作成された『対敵宣伝放送の原理』に記された宣伝原理、「事実の単なる羅列は、宣伝放送としては最も忌むところである。……演劇は、……事実よりも誇張して表現されている。……宣伝放送もまた同様であって、……事実の有無よりも如何に放送することが相手の興味を惹き、且つこちらの目的に最も添うか、といふことを第一に考えて演出すればよいのである<sup>4</sup>」、②米山（1943）が指摘した宣伝意義、「自らの正当性を相手に認めさせるために相手の矛盾を指摘し、宣伝を通じて自らの主張に相手を導く<sup>5</sup>」、③小山（1946）が指摘した宣伝要点、「相手の心を如何にして掴むか、相手をしてこちらの思っている通り行動させるにはどうしたらよいか、といふことが根本的な問題になるわけである<sup>6</sup>」、等々の議論から明らかである。

## 2.2 第 2 次世界大戦後における広報の導入

### (1) 行政機関における広報の導入

第 2 次世界大戦後の日本は、GHQ の占領下に置かれ、民主主義方針の徹底が推進されたが、それが、アメリカの広報が日本へ導入された契機となる。

具体的には、まず、GHQ は、1945 年 9 月に対日改革方針を発表するとともに、民間情報教育局(CIE)も発足させた。この対日改革方針は、行政の側面からみれば、平和的で責任ある日本政府の樹立と自由な国民の意思による政治形態の確立をうたうものであった<sup>7</sup>。このように民主主義方針が進められるなか、宣伝の役割を果たしていた戦時内閣情報局は 1945 年 12 月に廃止され、翌年 10 月に再編成が行なわれた。その時、CIE は、世論動向調査の重要性を強調すると同時に、世論調査機関の設置を示唆し、それが企画資料部世論調査課の新設につながったのである<sup>8</sup>。

つぎに、CIE は、行政機関で広報部門の設置を推進するために、1947 年の春から各地方の軍政部を通じて、本格的に広報部門 (Public Relations Office) の設置を要求した。当時、富山県庁の職員であり、県行政機関への広報部門の設置に大きく関わった樋上亮一の回想によれば、CIE が求めていた広報部門の主な役割は、行政政策として正確な情報を県民に提供し、県民自身にそれを判断させ、県民の自由な意志を発表させることに努めることであったとされる<sup>9</sup>。

加えて、CIE は、行政広報の役割を一層浸透させるために、1949 年 7 月から 10 月にかけて 13 回にわたる広報講習会を開催した。講習会の主な狙いは、民主政府の役割と、国民の知る権利に奉仕すべき政府の責任を強調することであった。主な内容は、広報活動を行う際に必要とされる広報技術、すなわち、広報媒体を利用し、広報戦略を展開すること

<sup>3</sup> 日本 PR 懇談会 (1980) pp.10-11。

<sup>4</sup> 池田 (1981) pp.178-179。

<sup>5</sup> 米山 (1943) p.220。

<sup>6</sup> 小山 (1946) p.111。

<sup>7</sup> 袖井・竹前 (1992) p.140、pp.293-314、pp.360-362。

<sup>8</sup> 小宮山 (1999) p.234。

<sup>9</sup> これに関する詳細は、樋上 (1959)「官庁 PR 草分けのころ」『調査と技術』10 月の PR 特集号にまとめられたといわれている。なお、本稿では、日本 PR 懇談会 (1980) pp.17-19 を参照した。

であった<sup>10</sup>。この講習会の開催を契機に、行政機関における広報意識は一層高まり、1949年12月までに全国の都道府県で30に達する独立広報部門が設置されたといわれている<sup>11</sup>。

## (2) 民間組織体における広報の導入

民間組織体における広報の必要性は、①企画資料部世論調査課が設立された当時に、顧問に就任していた小山栄三、②富山県庁の広報部門の設置に関わっていた樋上亮一、③電通外国部長の田中寛次郎、④野村證券の奥村綱雄、等々の人物より提唱されたものと考えられる。

まず、小山栄三は、1949年6月に新設された国立世論研究所の所長としても活躍し、1954年に『広報学』という書籍も発表した。そのなかで、「民間団体は政府の内部の状況を十分に知っておく必要があるとともに、政府の職員にもその団体の事情を知ってもらう必要がある」と主張し、民間団体における広報の必要性を提唱したものと考えられる<sup>12</sup>。

つぎに、樋上(1953a)は、「民主社会においては、世間の評判をよくし相手の信頼を得て世論の支持を得るのでなければ、個人も会社も団体も、大きくいえば国家も結局その存在と発展とを許されないのが真理である」として広報の必要性を提唱した。また、樋上(1953b)は、「理解こそ民主政治が成功し、永久に栄えてゆくための基本であり、それには、言葉や行動などのあらゆる表現を用いて絶えず説明し、理解を深めなければならず、その大半を占める有力な活動分野が広報である」と記して広報の役割を強調した<sup>13</sup>。

加えて、広告会社である電通は、1949年7月に第1回夏季広告講習会を開催した。その際に、電通外国部長の田中寛次郎は、アメリカの広報について講演を行い、講演の冒頭で、「アメリカにおける広報の考え方は、必ず日本の企業経営に新生面をもたらすはずである」と、企業における広報の必要性を強調した<sup>14</sup>。

さらに、証券業界では、1947年12月に開催された「証券民主化促進全国大会」を契機に、証券民主化の考え方が急速に広まり、それにとまなう広報活動の必要性も意識し始めた<sup>15</sup>。なかでも、野村證券の奥村綱雄は、「近代の企業は、公共福祉に反するものは、その存在を拒否される。PR運動の要旨は企業自体が自ら公衆に知ってもらい、その好意によって自らも発展しようとする運動である」(時事新報1950年8月30日付)と企業における広報活動の必要性を強調した<sup>16</sup>。

このように、第2次世界大戦後の日本における広報の導入は、①日本を民主主義国家として再生させるために行われた行政広報と、②企業が社会の認容を得ると同時に、健全な発展を目指すために行われた企業広報、といった2つの側面から形成されたと考えられる。

## 3. 日本における企業広報の歴史的展開

### 3.1 第1段階(1950年代前半) — 経済民主化と「広報啓蒙期」

<sup>10</sup> 日本PR懇談会(1980) pp.23-24。

<sup>11</sup> 小宮山(1999) p.230。

<sup>12</sup> 小山(1954) p.322。

<sup>13</sup> 樋上(1953a) p.31、樋上(1953b) pp.48-49。

<sup>14</sup> 電通(1956) p.447。

<sup>15</sup> 毎日新聞社(1949) p.33。

<sup>16</sup> 日本PR懇談会(1980) pp.40-41。

日本における企業広報の歴史的展開は、1940年代後半における広報導入期を経てから、5つの段階をたどって変遷してきたとみることができる。

第1段階は、朝鮮戦争の勃発を契機に特需景気が発生した1950年代前半を指す。この段階では、電波メディアの出現にともない、産業界をはじめとするさまざまな組織体において広報意識が高まるなど、「広報啓蒙期」として考えることができる。

産業界では、1951年2月に石油業界関連記事「石油は産業の血液」（朝日新聞1951年2月25日付）、1951年6月にデパート業界関連記事「750万人の人達がデパートで儉約しています」（朝日新聞1951年6月20日付）<sup>17</sup>、1950年10月に日本証券投資協会より月刊誌『パブリック・リレーションズ』の創刊、1953年5月に日本経営者団体連盟による「PR研究会」の発足、1954年11月に行政と産業界の広報担当者より構成される「日本PR懇談会」の発足などが挙げられ、産業界における広報重視の傾向が強まってきたことがうかがえる<sup>18</sup>。

一方、学术界においても、1951年に北沢新次郎より著された『パブリック・リレーションズ講話』で広報学会が提唱されたこと、1951年に上智大学文学部新聞学科に日本最初の広報講座が設置されたこと、1954年に日本大学法学部新聞学科の専門科目に「PR論」が加えられたこと、1954年に全国広報研究会が発足したこと、等々が挙げられる<sup>19</sup>。さらに、行政においても、1951年に国立世論調査所による世論調査数は17件ののぼり、官庁や地方自治体関連の世論調査は37件にも及んだ<sup>20</sup>。

### 3.2 第2段階（1950年代半ばから1960年代まで）－高度経済成長期と「広報成長期」

第2段階は、アメリカ型マーケティングの概念が導入され始めた1950年代半ばから1960年代にわたる高度経済成長期を指す。この段階では、産業界の急成長にともない、広報部門の設置やマーケティング型広報の導入が展開されるなど、「広報成長期」として考えることができる。

1950年代半ばから1960年代にわたって、日本は高度経済成長期を迎えたといわれる。たとえば、1950年代半ばから「三種の神器」といわれるテレビ、冷蔵庫、洗濯機を中心に「第1の消費ブーム」が起き、1960年代半ばから「新三種の神器（3C）」といわれる自動車、カラーテレビ、クーラーを中心に「第2の消費ブーム」が起きた<sup>21</sup>。こうしたなか、1953年に日本航空、1955年に東京ガス、1956年に松下電器（現パナソニック）、1958年に三菱電機、1960年に日産自動車、1965年にトヨタ自動車、等々の企業が次々と広報部門を設置し、産業界における広報活動への取り組みが本格化し始めた<sup>22</sup>。

それと同時に、マーケティング型広報の展開もみられ始めた。たとえば、湯浅（1962）が「PRとは、会社の経営のあり方を広く社会に知ってもらうことで、会社の製品の広告、宣伝ということにまで結びつくものであるが、それ以上に、根本的にその会社の経営のあり方、経営の性格などを十分に認識させることである」と主張したように、企業広報と経

<sup>17</sup> 電通（1956）p.449。

<sup>18</sup> 猪狩（1998）pp.14-18、日本PR懇談会（1980）pp.40-49。

<sup>19</sup> 和田（2002）pp.17-31。

<sup>20</sup> 電通（1956）pp.448-449。

<sup>21</sup> 日本の高度経済成長期では、実質経済成長率が10%を超え、国民総生産がアメリカに次ぐ世界第2位となった。「三種の神器」に関する詳細は、朝日新聞1972年5月9日付を参照のこと。

<sup>22</sup> 島谷（1998）pp.50-64。

営活動との強い関連性を示した。また、深見編（1963）が「マーケティングにおける諸活動の中で、長い間、広告が主役のように考えられてきたが、そのため、一部のセールス・プロモーションや PR など、広告とは性格を異にする諸技術が、次第にその重要度を高めてきたにもかかわらず、何となく広告という言葉で、全てが議論されてきた」と主張したように、広告と性質的に異なるマーケティング型広報のあり方を検討し始めたとみることができる<sup>23</sup>。

こうしたなか、1957年11月に松下電器関連記事「地球上14億の女性の中からたったひとりえらんだあなたの奥様」、1959年9月にソニー関連記事「トランジスタ物語」などといったマーケティング型広報活動が展開され始め、広報対象には、商品のほかに、企業沿革や経営方針、生産技術や経営実績なども含まれることとなった<sup>24</sup>。さらに、マーケティング型広報の需要度が高まるなか、広報コンサルティング会社（PR会社）も次々と誕生してきた。たとえば、1957年に知性アイデアセンター、1960年にコスモ・ピーアール、1961年に電通 PR センター、1966年にサン・クリエイティブ・パブリシティといった PR 会社が誕生し、産業界とメディアの間の重要な架け橋となってその活躍を広げていた。

### 3.3 第3段階（1970年代）－企業批判の嵐と「広報反省期」

第3段階は、高度経済成長期に発生した公害問題などの企業不祥事や、二度にわたるオイルショックを背景に、実業界や学术界において企業の社会的責任に関する議論がなされてきた1970年代を指す。この段階では、企業批判の嵐のなかで、企業広報の重要性が再認識されることや企業広報のあり方が検討されるなど、「広報反省期」として考えることができる。

具体的には、高度経済成長期において、イタイタイ病や水俣病などの産業公害をはじめ、環境破壊問題、有害薬物問題、欠陥商品問題、等々の企業不祥事が露になった。これは、マスコミをはじめとする日本社会の企業批判を招き、実業界や学术界において企業の社会的責任が議論されるようになった。たとえば、実業界では、1956年にすでに経済同友会による提言「経営者の社会的責任の自覚と実践」、1973年に経団連定時総会における決議案「福祉社会を支える経済とわれわれの責務」、といった数々の提言がなされてきた。また、学术界では、高田（1974）の『経営者の社会的責任』や櫻井（1976）の『現代企業の社会的責任』といった書籍が登場し、いずれも、収益性重視の傾向が強かった日本企業向けに、さまざまな利害関係者に対しても責任を果たすべきである、といった社会性重視の経営を求める主張が表れる。

一方、こうした企業批判の嵐のなか、1960年代の成長期を経た広報分野も、その重要性の再認識と広報活動のあり方の検討がなされたとみることができる。その代表的な動きとして、1978年11月に「社会の声に積極的に耳を傾け、そのニーズを把握するとともに、日本経済の現状、企業の役割等について理解を得るための広報活動を行う」ことを趣旨として設立された経済広報センターがある。このセンターは、今日もおお、社会における企業の役割に関する理解の促進や政府の経済政策に関する提言など、社会との対話を積極的に図り、経済界と社会の架け橋として重要な役割を果たしている。

<sup>23</sup> 嶋村・石崎（1997）p.26、p.157。

<sup>24</sup> 日本 PR 懇談会（1980）pp.54-58。

さらに、川上（1972）は、「多くの企業の宣伝部門や消費者部門などの幹部も広報的な機能の意識が高まるにつれて、広報部門の幹部に転進するケースが増え、企業の幹部人事における 1 つの流行とさえいいたいくなる」と指摘している<sup>25</sup>。また、関（1972）も、「ここ数年、企業の PR に対する意識が高まり、それは PR 担当部門だけではなく、トップを含めた全社的な意味であり、経営者が会社の PR 活動の長期計画に参画し、指示を与えている企業が多い」と指摘している<sup>26</sup>。このことから、1970 年代における企業批判の嵐のなか、産業界では広報活動の重要性を再認識し、企業広報のあり方も検討するようになったとみることができる。

### 3.4 第 4 段階（1980 年代）－経済安定期と「広報成熟期」

第 4 段階は、1970 年代の広報反省期を経た後、経済安定期に入った 1980 年代を指す。この段階では、日本的経営の強みが強調され、企業のグローバル化が展開されるなか、広報活動も多様性を持ち、海外広報も展開されるなど、「広報成熟期」として考えることができる。

日本的経営として、従来の「終身雇用」、「企業別組合」、「年功序列」などが世界の国々に知られていた。また、高度経済成長期に消費ブームを起こした電器製品や自動車産業のほかに、「ハイテク景気」と呼ばれる半導体やコンピュータなどの先端技術産業も日本の景気をリードし始め、実質経済成長率が 1980 年の 2.1%から 1988 年の 6.3%まで成長した<sup>27</sup>。

こうしたなか、新聞、雑誌、テレビ、ラジオといった 4 大メディア産業は成熟期を迎え、それともなう、産業界ではコーポレート・アイデンティティ（CI）の取り組みが始まった<sup>28</sup>。CI は、自社の経営理念や企業活動を社会に伝えることにより、社会に信頼され、よいイメージが創出可能な活動のことを指し、これが広報成熟期を導いた 1 つの契機であったともいえる。上野(1998)は、CI から派生した企業広報へのインパクトが 2 つあると指摘している。1 つは、「トップの役割やトップの広報が従来にも増して重視された」こと、もう 1 つは、「企業広報の概念の問い直し、すなわち、コーポレート・コミュニケーションの概念が登場した」ことである<sup>29</sup>。つまり、企業における CI の取り組みは、さまざまな利害関係者とのコミュニケーション活動の必要性を浮き彫りにし、企業広報の重要性が社長室をはじめ、総務、人事、労務、財務などのさまざまな部門にも浸透し始めたことである。

一方、自動車産業をはじめとする対外輸出の急増によって日本と欧米間の貿易摩擦が激化し、それともなう海外広報の重要性も叫ばれるようになってきた<sup>30</sup>。こうしたなか、経済広報センターは、1978 年の設立以来、日本企業における広報の実力向上を目的に、広報先進国と呼ばれるアメリカ向けに「米国パブリック・リレーションズ・スタディツアー」

<sup>25</sup> 川上（1972）p.14。

<sup>26</sup> 関（1972）p.20。

<sup>27</sup> 三橋（2001）pp.58-59、p.84。

<sup>28</sup> コーポレート・アイデンティティに関する詳細は、西原（1983）を参照のこと。

<sup>29</sup> 上野（1998）pp.121-122。

<sup>30</sup> 日本企業における海外広報の展開は、必ずしもこの段階から始まったことではない。ただ、日本と欧米国との貿易摩擦が激化するなか、海外広報の重要性に対する意識が強まってきたことを強調したい。海外広報の歴史的展開に関する詳細は、松岡（1998a）を参照されたい。

を実施した<sup>31</sup>。また、学術界においても、松岡（1982）の『海外広報の時代－英文出版の手引き』、飯田・栗坂（1986）の『海外広報－政府と企業の緊急課題』などの書籍が次々と発表された。さらに、経済広報センターは、1984年に優れた広報活動を実践している企業や個人を表彰することによって広報活動の活性化を図るための「企業広報賞」も創設し、広報分野は、成熟期を迎えるようになったとみることができる。

### 3.5 第5段階（1990年代）－バブル崩壊と「第2次広報反省期」

第5段階は、バブル経済が崩壊し、企業不祥事が続発するなか、企業の社会的責任、とりわけ企業統治（コーポレート・ガバナンス）が議論され始めた1990年代を指す。この段階では、バブル経済が弾け、企業不祥事が顕在化し頻発するなかで、広報の社会的責任に対する認識や考え方の再検討など、「第2次広報反省期」として考えることができる。

1990年代に株価や土地価格の暴落にはじまるバブル経済の崩壊にともなって、価格カルテル、入札談合、不正融資、粉飾決算、インサイダー取引、利益供与などの企業不祥事が後を絶たなくなった。松岡（1998b）は、当時の企業不祥事について以下の4点に注目すべきだと指摘している。第1に、日本を代表する一流企業において不祥事が頻発している、第2に、損失額が数千億円にも達するような大きな事件や人命を軽視するような非人間的な事件が多い、第3に、不正・反社会的行為が長年にわたって見過ごされてきたケースが多い、第4に、国際的な取引に関連した不正行為が相次ぎ、外国の政府や企業にも影響を及ぼす、といった4つの特徴が指摘されている<sup>32</sup>。

こうしたなか、企業経営を監督・監視する意味での企業統治が脚光を浴び始めたといえる。それは、1990年代における一連の関連法規改正と企業統治改革の提言などからも明らかである。平田（2000）は、企業統治問題は、企業不祥事への対処と企業競争力の強化をめぐる議論が中心であると指摘している<sup>33</sup>。しかしながら、その後もなお、企業不祥事は収まるどころを知らない。そこで、研究者の間でも企業統治の役割について見直しを始める動きが出てきたと考えられる。それは、平田（2007）の「コーポレート・ガバナンスのシステムは、不祥事を減らし競争力を強めるさまざまな手段の1つにすぎない、……これに過大な期待を寄せることを、私たちは、厳に慎むべきではなかろうか」といった警鐘や、吉森（2003）の「企業統治が単独で経営成果に及ぼす影響は限定的であり、それ以外の要素がより強く経営成果を決定するという仮説が導かれる」といった主張に現れる<sup>34</sup>。

一方、企業広報も新たな方向性に向き始めたといえる。それは、広報の社会的責任の認識であり、その契機となったのが1991年9月に経団連が取りまとめた「経団連企業行動憲章」である。この企業行動憲章は、①企業の社会的役割、②公正なルールの遵守、③経営トップの責務の3つに分類され、第1分類の7項には、「広報・広聴活動等を通じて常に消費者・生活者とのコミュニケーションを図り、企業の行動原理が社会的常識と整合するよう努める」と規定されている<sup>35</sup>。このことから、まず、企業が社会的役割を果たすにあたって企業とさまざまな利害関係者とのコミュニケーション活動が非常に重要であり、

<sup>31</sup> 詳しくは、経済広報センター（1987）を参照のこと。

<sup>32</sup> 松岡（1998b）pp.107-108。

<sup>33</sup> 平田（2000）pp.81-91。

<sup>34</sup> 吉森（2003）p.203、平田（2007）p.50。

<sup>35</sup> <http://www.keidanren.or.jp/japanese/PRofile/PRo002/p02003.html>



それを担うのが企業広報であること、つぎに、企業広報を行う際に必ず公正なルールを遵守すること、さらに、企業広報の責任は最終的に企業経営者に求められること、の3点が強調されたと考えられる。

ここで、もう1つ強調したいのは、1990年代に入り、「企業市民」という言葉が各方面において盛んに議論がなされたことである。たとえば、1992年8月に、松岡（1992）の『企業市民の時代』が発表されてから、『エコノミスト』（1992年9月29日号）、『日本経済新聞』（1992年10月4日付）、『週刊朝日』（1992年10月23日号）、『日経流通新聞』（1992年11月19日付）、などのメディアで次々と紹介され、企業が「よき企業市民」として積極的に社会貢献を行うべきである、という考え方が日本社会に浸透し始めた。

「企業市民」という言葉が誕生した背景には、経済広報センターが1987年に「第4回米国パブリック・リレーションズ・スタディツアー」を実施したところにある。このアメリカ広報視察団のなかで、コーディネーター役を務めた松岡紀雄は、アメリカ企業が社会貢献活動を通じてコミュニティ・リレーションズを強化している、といった社会性重視の経営活動に刺激を受け、「このままでは、日本の企業が危ない」と思ったといわれている。その後、松岡（1988）の『コミュニティ・リレーションズ—米国地域社会の“よき企業市民”として』が発表され、「企業市民」という言葉が誕生したのである<sup>36</sup>。そして、この契機が企業広報関係者によって作られたところに大きな意味があり、広報分野が再び反省期を迎えるようになったとみることができる。

## 4. 企業広報の必要性和企業広報の役割

### 4.1 企業不祥事と企業広報の必要性

21世紀に入っても企業不祥事は続発する一方である。アメリカの場合は、基本的に「企業は株主のもの」という考え方が定着しており、それが、機関投資家を中心とした企業統治の展開を導いたといわれている。そこで、株主に対するアカウンタビリティの強化や社外取締役の重視といったアメリカ型統治モデルが模範化されてきたが、それにしても、2000年代に入って、エンロン事件やワールドコム事件に代表される巨大な企業不祥事を食い止めることはできなかった<sup>37</sup>。

中国の場合は、1993年に実施された「近代的企業制度」以降、上場会社において、会社資産の不正流用、粉飾決算、虚偽情報の開示、相場操縦、インサイダー取引などの不祥事が多発し、一時、証券市場の崩壊を招くおそれさえ出てきた。そのようななか、2000年代に入って中国証券監督管理委員会や上海証券取引所などでは、企業統治原則の策定や経営者教育システムの構築に多大な力を入れてきた。それにしても、中国公安省の発表によると、2007年度の企業不祥事は8万4千件に達し、2005年度の約6万件を大きく上回ったことがわかる<sup>38</sup>。

日本の場合も、2000年代初頭から、集団食中毒、食肉偽装、自動車欠陥・リコール隠し、耐震偽装、粉飾決算、インサイダー取引、利益水増し、介護報酬不正請求などの企業不祥事が数え切れないほど頻発している。そこで、企業統治や企業倫理などのキー・コンセプト

<sup>36</sup> 松岡（1988）pp.5-8。

<sup>37</sup> 出見世（2000）pp.32-52。

<sup>38</sup> 中国における企業統治の詳細は、宣（2008）、宣（2009）を参照されたい。

トが登場し、専門家と実務家の間で盛んな議論がなされているが、実態は大きく変わっていないと言わざるを得ない。ただ、企業が自社を取り巻くさまざまな利害関係者と信頼関係を構築することによって、企業不祥事を防止でき、企業競争力も強化できるという議論の方向性には問題がないと考える。しかしながら、如何に信頼関係を構築できるか、といった方法論を論じる場合に、単なる厳格な企業統治システムの構築や立派な企業倫理の強調にとどまるだけでは、実現が難しくなってくると考える。

そこで必要なのは、企業が良きコミュニケーション戦略に基づいてさまざまな利害関係者と誠実な対話を行うことであると考え。つまり、企業は、社会の声に謙虚に耳を傾けると同時に、自らの意思を明確に表明することこそ、経営の透明性にもつながり、利害関係者より信頼される企業として健全な発展を成し遂げることが可能だと考える。

## 4.2 「信頼」理論と企業広報の役割

企業経営の視点から「信頼」理論を考察すると、ドイツの社会学者ゲオルク・ジンメル (Georg Simmel, 1858～1918) と、同じくドイツの社会学者ニクラス・ルーマン (Niklas Luhmann, 1927～1998) の論説が代表的だと考える。

まず、ジンメルの信頼論は、その著書『社会学』において主張されるように、「信頼は、知識と無知との中間状態である」といった論説である。具体的には、信頼の重要性として、「人間相互のあいだの信頼が存在しなければ、そもそも社会というものは崩壊してしまう<sup>39)</sup>」と指摘し、「信頼は、明らかに社会のなかのもっとも重要な結合的な力のひとつ……知識と無知とのあいだの中間状態なのである<sup>40)</sup>」と主張している。つまり、信頼関係を構築する前提となる相互作用は、互いに「知識(知る)」の部分があるか、または「無知(知らない)」の部分があるか、によって行われるということである。なぜならば、相手についてある程度知ることによってコミュニケーションが生まれるし、何も知らなければそもそも関係を結ぶこともできないからである。逆に、「完全に知っている者は信頼する必要はないであろうし、完全に知らない者は合理的にはけっして信頼することができない<sup>41)</sup>」ということである。

この理論を企業経営の視点から考察すると、企業を取り巻くさまざまな利害関係者のなかには、企業情報を多く知る利害関係者もいれば、企業情報をあまり知らない利害関係者もいるということである。そこで、企業が利害関係者と信頼関係を構築するには、①企業情報をあまり知らない利害関係者を対象に、積極的に情報開示や誠実な対話を行うことによって経営の透明性を図ることが可能となり、②企業情報を多く知る利害関係者を対象に、経営革新より生まれる新しい企業情報を積極的に提供することによって信頼性を高めることが可能となり、その役割を担うのは企業広報ということになる。

つぎに、ルーマンの信頼論は、その著書『信頼』において主張されるように、「信頼と不信より構築されるシステムが合理的である」といった論説である。具体的に、信頼することが適切な場合もあれば、不信を抱くことが適切な場合もあり、不信にも信頼と同じく、「社会的な複雑性を縮減する」機能があると主張している<sup>42)</sup>。なぜならば、「不信は、他者

<sup>39)</sup> Simmel, G. (1908-下巻) p.393.

<sup>40)</sup> Simmel, G. (1908-上巻) p.359.

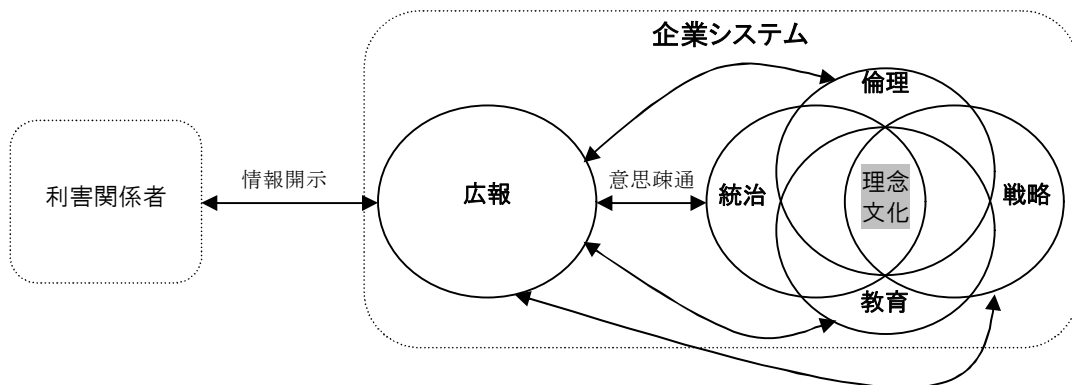
<sup>41)</sup> Simmel, G. (1908-上巻) p.359.

<sup>42)</sup> Luhmann, N. (1973) pp.170-171.

が自分にとって不利な行為をするだろうというポジティブな予期のもとで、社会的複雑性を有効に縮減する<sup>43)</sup>ことが可能だからである。ルーマンの信頼論は、社会から「信頼」される企業と社会から「不信」される企業の共存社会としてみることができ、今日の企業社会と強い関連性を持つと考える。

この理論を企業経営の視点から考察すると、健全な企業システムを構築するならば、信頼的要素に加えて、不信的要素から強調される倫理システムや統治システムなども構築する必要がある。つまり、吉森（2007）は、経営者の主な機能として、理念、文化、倫理、統治、戦略の5要素が中心となると指摘しており、平田（2008）は、教育も社会に信頼される企業の形成条件であると指摘している<sup>44)</sup>。したがって、図1に示されるように、倫理、統治、戦略、教育の各システム間の意思疎通を向上させる機能を持ち、利害関係者に対して情報開示の役割を有する広報システムが加えられることによって、有効な企業システムが形成され、企業経営の健全な発展が実現可能だと考える。

図1 企業システムの構築と健全な企業発展



(出所) 吉森（2007）p.11 を基に、筆者が一部を加筆して作成。

## 5. 「期待応答型広報」と「広報革新期」

### 5.1 企業広報の考え方をめぐる系譜

日本における企業広報の歴史的展開にともなう企業広報の考え方の系譜を整理すると、図2のように示すことができる。

まず、企業広報の考え方は、おおむね、①企業自らが自社の経営行動を利害関係者に向けて一方的に発信する「一方向型広報」、②企業自らが意思表示を明確にすると同時に利害関係者の声にも耳を傾ける「双方向型広報」、③利害関係者との誠実な対話と透明性の強化によって双方向かつ利害バランスの取れた「相互理解型広報」の3種類に分類できる<sup>45)</sup>。

<sup>43)</sup> Luhmann, N. (1973) p.263, pp.131-142.

<sup>44)</sup> 吉森（2007）pp.9-11、平田（2008）pp.301-316。

<sup>45)</sup> Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) p.22 は、広報の考え方を、①一方向型かつ非全真実性の「宣伝モデル (Publicity Model)」、②一方向型かつ真実性の「公共情報モデル (Public Information Model)」、③双方向型かつ不平衡効果の「双方向不對等モデル(Two-Way Asymmetric Model)」、④相互理解型かつ平衡効果の「双方向対等モデル (Two-Way Symmetric Model)」の4種類にまとめている。なお、本稿では、よりわかりやすく整理するために、①と②を同じ種類の「一方向型広報」としてまとめることにし、③を「双方向型広報」、そして、④を「双方向型広報」より進歩した「相互理解型広報」として分類し、論を展開する。

つぎに、各企業広報の考え方は、単独性を保つこともあれば重なる部分もあり、企業によって必ずしも1つの考え方に影響されることはない。たとえば、一方向型広報から双方向型広報へと移行することもあれば、双方向型広報をベースとしながら、相互理解型広報を導入することによって広報活動の実効性を図ることもある。

加えて、企業広報の考え方それぞれは、あくまでもその考え方が広がり始めたことを意味するものであって、すべてがそうであるとは限らない。たとえば、双方向型広報といっても、一部の企業では一方向型広報が維持されている状態に置かれていることもある。

このようななか、第1の一方向型広報には、行政と民間団体に広報が導入され始めた「広報導入期」、実務界や学界においても広報意識が高まり始めた「広報啓蒙期」、広報部門が設置されてマーケティング型広報が導入され始めた「広報成長期」、企業批判の嵐のなかで広報活動のあり方が検討され始めた「広報反省期」、が含まれると考える。一方向型広報では、主にマーケティング型広報の側面が強調されるため、企業競争力の強化に少なからず貢献できたと考えられる。しかし、企業不祥事が発生した際に、一方的な発信だけでは利害関係者の声を吸収することができず、そのリスクを回避するための広報活動を展開できないといった問題点が浮かび上がる。

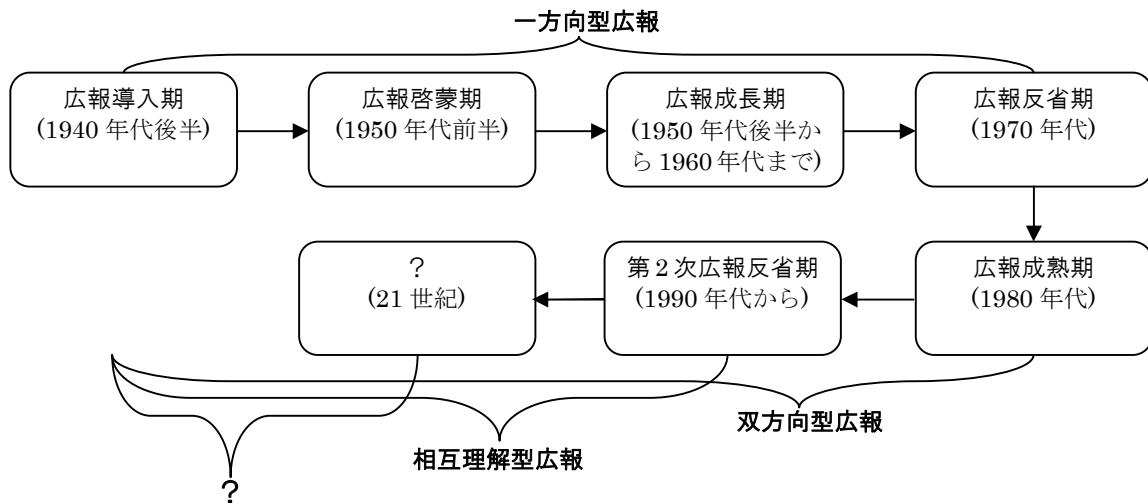
第2の双方向型広報は、企業のグローバル化が展開されるなかで、広報活動も多様性を持ち、海外広報も展開され始めた「広報成熟期」から始まり、今日もなおそれが強調される時代であると考え。双方向型広報では、企業の社会的責任が問われるなかで、一方向型だけでは対応できず、さまざまな利害関係者の声にも耳を傾けることの重要性が認識されたと考えられる。しかし、それだけでは、自社の企業理念や経営行動の正当性を社会に知らせるところに重点が置かれたため、相手の変化に気づき難く、情報を共有するだけで相互理解が深まらないといった問題点が浮かび上がる。

第3の相互理解型広報は、バブル経済が弾け、企業不祥事が顕在化し頻発するなかで、広報の社会的責任に対する認識や考え方が再検討され始めた「第2次広報反省期」から始まり、今日もなおそれが強調される時代であると考え。相互理解型広報では、広報活動を行うなかで、企業と利害関係者との間に、相互の優れた点を見つけ、相互に吸収することによって、今まで隠れていた自社の問題点を発見することもでき、利害関係者の自社に対する要求なども理解することができるようになると考えられる。しかし、企業が不況に陥った際には、さまざまな利害関係者との相互理解だけでは問題解決に至らず、信頼関係を構築することによって、あらゆる側面から支持を得て、その危険性から回避することが可能だといわれている<sup>46</sup>。つまり、単なる利害関係者との相互理解だけでは、信頼関係が構築できず、企業が赤字経営や企業不祥事といった経営危機に陥った際に、結局、従業員のモラル低下や株主離れといった問題が起きてしまうことが考えられる。

---

<sup>46</sup> 山縣 (2007) p.150 は、企業経営における信頼の役割を、「さまざまな利害関係をもつ個人ないし集団とのあいだに信頼関係を構築することで、企業発展を妨げるような行為を何らかの利害集団がとる危険を一定の程度で回避しうる可能性が生じる」と指摘している。

図2 企業広報の歴史的展開にともなう企業広報の考え方の系譜



(出所) 筆者作成。

## 5.2 「期待応答型広報」の展開と「広報革新期」の到来

こうしたなか、どのような企業広報の考え方が適切なのかをみていきたい。企業は、その企業を取り巻くさまざまな利害関係者と信頼関係を構築することによって、企業競争力も強化され、一定のリスクも回避できるといわれている。そこで、利害関係者と信頼関係を構築するための広報活動を展開する場合、大きく以下の2点に重点を置くべきだと考える。

1つは、利害関係者の各々を、特性を持った広報対象として捉えるべきである。Freeman, F. E. (1984) が指摘したように、利害関係者とは、ある組織体の目標や政策、決断や行動などを起こすことに一定の影響を与える「一群の人々」または1個人であるとされる<sup>47</sup>。また、Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) では、広報対象となるパブリックは、ある一定の議題や問題に対して共通の意識を持つことによって結合された一群の人々であると指摘し、その問題が改善されることを望み、且つ行動が起きることを期待する群体であると主張している<sup>48</sup>。一方、日本においても、松岡 (1990) は「広報」よりも「狭報」という考え方を提唱した。これは、広報の対象となるパブリックを「一般大衆」という広い意味ではなく、利害を同じくする「一群の人々」、その各々を指すことであり、その意味で広いということは重要ではない、という主張である<sup>49</sup>。つまり、企業は、利害関係者の各々を、特性を持った広報対象として捉え、個々の利害関係者（グループ）の要望や期待、不満に応えるような、的を絞ったいわゆる「期待応答型広報」が大切であると考えられる。

もう1つは、個々の利害関係者の自社に対する期待は何かを把握し、その期待に応える広報であるかどうか、を意識しながら展開されるべきである。なぜならば、そもそも各々の利害関係者は、異なる性質を持っており、良い製品・サービスを提供してほしいと期待している消費者もいれば、環境保全を確保してほしいと期待している地域住民もいるからである。こうした考え方は、早くもアメリカで第1次世界大戦後の急成長期の1920年代

<sup>47</sup> Freeman, F. E. (1984) p.25.

<sup>48</sup> Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) p.124.

<sup>49</sup> 松岡 (1990) p.2.

に登場したと思われる。たとえば、Seitel, F. P. (1992) によれば、1927年にAT&T社の広報担当者かつ副社長に就任したアーサー・ページ (Arthur W. Page, 1883-1960) は、広報活動について会社の行動規範に照らし合わせて 5 つの広報原則を策定したとされる。なかでも、第 1 条では、社会に信頼される企業として存続するには、各々のパブリックを分析することが重要であるといった内容が盛り込まれていたことである<sup>50</sup>。

したがって、企業が健全な企業経営を展開するならば、利害関係者の各々を、特性を持った広報対象として捉え、個々の利害関係者 (グループ) の要望や期待、不満に応えるような、的を絞ったいわゆる「期待応答型広報」の展開が不可欠な条件の 1 つとなると確信する。また、これこそ、企業経営の健全な発展を導く重要な経営革新の 1 つとなり、「第 2 次広報反省期」から「広報革新期」に邁進可能な突破口になるかもしれない。

## 6. 新しい広報システムの構築と企業経営の健全な発展

「期待応答型広報」の実践に向けて、真っ先に何をなすべきであろうか。筆者は、図 3 に示されているような新しい広報システムの構築に期待を寄せる。

まず、広報理念を制定し、企業理念を構成する重要な一部分として確立させる必要がある。広報理念には、広報倫理や社会的責任といった内容が含まれ、健全な広報理念を貫く広報活動が展開されるように企業内で浸透を図る必要がある。今から約 100 年遡ると、パーカー&リー社の創業者であり、「広報の父」とも呼ばれるアイビー・リー (Ivy Ledbetter Lee, 1877-1934) は、1906年にアメリカで起こった炭鉱ストライキをめぐる広報活動に関り、炭鉱会社の代弁者でありながら、「原則の宣言 (Declaration of Principles)」を発表し、広報の事実性を主張したのである。つまり、企業広報は利害関係者に対して事実をそのまま伝えるべきである、といった革新的な広報理念を提唱したとみることができる<sup>51</sup>。

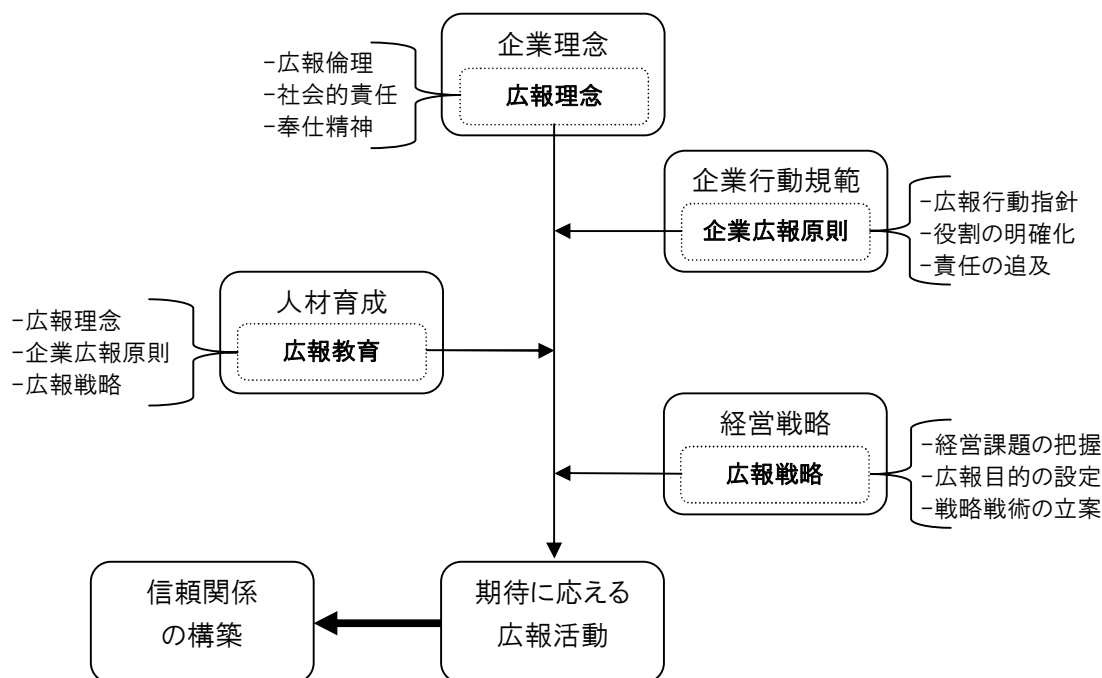
つぎに、企業広報原則を制定し、企業行動規範を構成する重要な要素として確立させる必要がある。企業広報原則には、広報活動に関わる各担当者の行動指針、広報役割の明確化、広報責任の追及などの内容が含まれ、健全な広報行動指針に基づいて広報活動が展開されるための仕組みを構築する必要がある。今から約 80 年遡ると、1927年にAT&T社の広報担当者かつ副社長だったアーサー・ページは、会社の企業行動規範に照らし合わせて 5 つの広報原則を策定した。その内容は、①社会に信頼される企業として存続するための条件、②従業員に関するさまざまな規定関連、③パブリックと公正かつ友好関係を結ぶためのシステム、④パブリックの質問や批評などの情報をバックアップするシステム、⑤経営行動を常にパブリックに率直に伝えるシステム、より構成されている<sup>52</sup>。

<sup>50</sup> Seitel, F. P. (1992) pp.36-38.

<sup>51</sup> Hiebert, R. E. (1966) p.11.

<sup>52</sup> Seitel, F. P. (1992) pp.36-38.

図3 新しい広報システムの構築と企業経営の健全な発展



(出所) 筆者作成。

加えて、広報活動に関わるすべての従業員が研修を受けることが可能な広報教育システムを構築し、人材育成の重要な一部分として確立させる必要がある。広報教育では、広報理念の浸透、広報行動指針の実効性、広報戦略の構築や実行といった研修内容が含まれる広報教育プログラムを展開する必要がある。アメリカの場合は、大学に広報学研究科が設置されているケースが多く、そこを卒業した学生は、少なからず広報分野の知識が身に付いていると考えられる<sup>53</sup>。それに対して、日本の大学では、広報学の教育が比較的遅れており、企業が広報教育プログラムを実施するにあたって、ある程度の難度が伴うことも念頭に置きながら展開しなければならない。

最後に、効果的な広報活動を展開するためには、広報戦略システムを構築し、経営戦略の重要な一部分として確立させる必要がある。広報戦略システムを構築するにあたって、まず経営課題を把握することが重要となる。そのつぎに、広報活動の目的を明確に設定し、具体的な戦略・戦術を立案し実行するような流れを確立させることが重要である。つまり、多くの会社では、広報活動は単なるメディアの窓口と認識されているが、経営課題と結び付けて戦略的な広報プランを組むことにより、企業価値の向上に大きく貢献できると考える。

こうして構築される広報システムは、広報部門が単独で担うべきではなく、ほかの部門と強い連携関係を図ることによって有効性を発揮でき、その最終的責任も企業経営者が担わなければならない。これによって、各々の利害関係者の期待に応える広報活動を展開することが可能となり、それが最終的に企業経営の健全な発展を導くことになる。

<sup>53</sup> 田村 (1998) p.17。

## 7. おわりに

本稿では、まず、日本における企業広報の歴史的展開を、全5期にわたって考察し、企業広報の必要性を確認した。つぎに、企業経営の視点から信頼理論を考察し、企業経営の健全な発展が実現可能な広報の役割を解明した。加えて、企業広報の考え方を、一方向型広報、双方向型広報、相互理解型広報の3種類として整理し、それぞれの役目と問題点を指摘したうえで、企業広報の考え方の新たな方向性である「期待応答型広報」を提示した。最後に、「期待応答型広報」が実現可能な新しい広報システムの構築を、広報理念、広報原則、広報研修、広報戦略の4要素を中心に提案した。最終的に、新しい広報システムの構築と実効性が、企業経営の健全な発展を導くだろう、ということに大きな期待を寄せた。

今後の課題として、以下の3点を挙げなければならない。

1つ目は、本稿では、企業広報の考え方を、「一方向型」「双方向型」「相互理解型」「期待応答型」の4つに分類したが、それぞれの概念基準や範疇、区分などが明確化されていないことである。今後は、その4つの企業広報の考え方の関連性についてより深く研究する必要がある。たとえば、4つの企業広報の考え方を、コミュニケーションのあり方に関する一定の変動幅のなかに位置づけさせ、企業広報の考え方と実践のなかの企業広報とは、どのように関連し合い進化したのか、そのプロセスをより深く分析する必要があると考える。

2つ目は、「期待応答型広報」の理論的有効性についてである。たとえば、マーケティング関連の研究動向からみると、「信頼」を実現するための「期待-成果水準モデル」分析には検討すべき課題があるとされる。つまり、「信頼」は期待を超える成果を出すだけでは不十分であり、期待を大幅に上回らないと、信頼は自生しないということである。今後は、「期待応答型広報」の概念基準を明確化するとともに、それと経営成果との関連性を究明する必要がある。たとえば、利害関係者の各々を大事にし、各々の利害関係者の要望や期待、不満に応える意味での「期待応答型広報」は、どのように展開されており、経営成果にどのように反映されているのかなどについて、研究を深める必要がある。

3つ目は、「期待応答型広報」が実現可能な新しい広報システムを構築する4つの要素となる広報理念、広報原則、広報研修、広報戦略は、それぞれどのような内容により構成され、それによる企業経営への貢献度と各経営システムの相互依存関係を深く究明することが欠かせない。そのためにも、広報関係者や研究者へのヒアリング調査や、事例研究などの実証研究を重ねていくことが肝要な課題である。

## 参考文献

- 飯田経夫・栗坂義郎（1986）『海外広報－政府と企業の緊急課題』有斐閣。
- 猪狩誠也（1998）「戦後日本におけるパブリック・リレーションズの導入と展開」猪狩誠也編『企業の発展と広報戦略』日経BP企画、pp.1-30。
- 猪狩誠也（2006）「広報の定義をめぐって－歴史的考察」日本広報学会『広報研究』第10号、pp.49-66。
- 池田徳真（1981）『プロパガンダ戦史』中央公論社。



- 井之上喬（2005）「日本におけるパブリック・リレーションズ発展のための考察－新モデルの実現と教育システムの構築に向けて」日本広報学会『広報研究』第9号、pp.30-44。
- 上野征洋（1998）「企業社会の成熟と21世紀への道」猪狩誠也編『企業の発展と広報戦略』日経BP企画、pp.115-155。
- 川上省一（1972）「企業PRの現状と方向」日本広報協会『広報』第222号、pp.14-16。
- 栗屋義純（1931）『広告原論』青山堂書店。
- 栗屋義純（1933）『広告通論』学文堂。
- 経済広報センター（1987）『第4回米国パブリック・リレーションズ・スタディツアー報告書』
- 小宮山恵三郎（1999）「日本における広報の導入について」日本大学法学会『政経研究』第36巻1号、pp.219-252。
- 小宮山恵三郎（2003）「パブリック・リレーションズの用語と定義についての考察」日本広報学会『広報研究』第7号、pp.28-41。
- 小山栄三（1946）『輿論調査概要』時事通信社。
- 小山栄三（1954）『広報学－マス・コミュニケーションの構造と機能』有斐閣。
- 櫻井克彦（1976）『現代企業の社会的責任』千倉書房。
- 島谷泰彦（1998）「高度成長とマーケティング型広報の展開」猪狩誠也編『企業の発展と広報戦略』日経BP企画、pp.41-71。
- 嶋村和恵・石崎徹（1997）『日本の広告研究の歴史』電通。
- 関正雄（1972）「企業PRを展望する」日本広報協会『広報』第222号、pp.20-22。
- 宣京哲（2008）「中国企業におけるコーポレート・ガバナンス原則と有効な企業独自原則の本質と課題」日本経営教育学会『経営教育研究』学文社、第11巻1号、pp.85-99。
- 宣京哲（2009）「中国におけるコーポレート・ガバナンスと企業督導システム」神奈川大学国際経営研究所『マネジメント・ジャーナル』創刊号、pp.113-128。
- 袖井林二郎・竹前栄治（1992）『戦後日本の原点－占領史の現在』悠思社。
- 高田馨（1974）『経営者の社会的責任』千倉書房。
- 田村紀雄（1998）「アメリカにおける広報学教育－産学協同のインターンシップ」日本広報学会『広報研究』第2号、pp.17-27。
- 出見世信之（2000）「アカウントビリティ関係からみた企業統治の国際比較分析」菊池敏夫・平田光弘『企業統治の国際比較』文眞堂、pp.32-52。
- 電通（1956）「わが国のPR」『電通広告年鑑』pp.447-458。
- 戸沢鉄彦（1942）『宣伝概論』中央公論社。
- 西原達也（1983）「コーポレート・アイデンティティとマーケティングマネジメント」神戸学院大学『神戸学院経済学論集』第15巻3号、pp.53-74。
- 日本PR懇談会（1980）『わが国PR活動の歩み－相互理解への道を探る』日本経営者団体連盟弘報部。
- 樋上亮一（1953a）「PRの概念と広報の基礎理論」全国市長会『市政』第2巻4号、pp.31-37。
- 樋上亮一（1953b）「官公庁のPRについて」産業経済新聞社『公務員』第9巻7号、pp.48-51。
- 平田光弘（2000）「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」東洋大学『経営論集』第51号、pp.81-106。
- 平田光弘（2007）「学者が斬る－コーポレート・ガバナンスで不祥事はなくなる」毎日新聞社『エコノミスト』第85巻7号、pp.50-53。

- 平田光弘 (2008) 『経営者自己統治論－社会に信頼される企業の形成』 中央経済社。
- 深見義一・小林太三郎・清水晶・原田俊夫・徳永豊・正田喜久雄 (1963) 『マーケティング・コミュニケーション』 博報堂。
- 毎日新聞社 (1949) 「証券民主化の展開－戦後 4 年の回顧と展望」『エコノミスト』第 27 卷 23 号、pp.33-35。
- 松岡紀雄 (1982) 『海外広報の時代－英文出版の手引き』 経済広報センター。
- 松岡紀雄 (1988) 『コミュニティ・リレーションズ－米国地域社会の“よき企業市民”として』 日本在外企業協会。
- 松岡紀雄 (1990) 『海外広報が企業を生かす』 セルネート。
- 松岡紀雄 (1992) 『企業市民の時代』 日本経済新聞社。
- 松岡紀雄 (1998a) 「海外向け PR の発展」猪狩誠也編『企業の発展と広報戦略』日経 BP 企画、pp.159-191。
- 松岡紀雄 (1998b) 「日本企業の不祥事と行動規範－“一流企業”と“一流社員”の落とし穴」 神奈川大学『国際経営フォーラム』第 10 号、pp.107-120。
- 三橋規宏 (2001) 『ゼミナール日本経済入門<2001 年度版>』 日本経済新聞社。
- 山縣正幸 (2007) 『企業発展の経営学－現代ドイツ企業管理論の展開』 千倉書房。
- 湯浅佑一 (1962) 「経営者から見た PR」電通『広告研究 (1962 年版)』
- 吉森賢 (2003) 「企業統治を超えて－その限界と新たな課題」 横浜国立大学『横浜経営研究』第 24 卷 3 号、pp.203-234。
- 吉森賢 (2007) 『企業統治と企業倫理』 放送大学教育振興会。
- 米山圭三 (1943) 『思想闘争と宣伝』 目黒書店。
- 和田仁 (2002) 「広報学の教育体系への一考察－基本テキスト・研究動向・大学の講座構成からの分析」 日本広報学会『広報研究』第 6 号、pp.17-31。
- Freeman, F. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Grunig, J. E. & Hunt, T (1984), *Managing Public Relations*, New York, Holt Rinehart & Winston.
- Hiebert, R. E. (1966), *Courtier to the Crowd: The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames, Iowa State University Press.
- Luhmann, N. (1973) *Vertrauen: Ein Mechanismus Der Reduktion Sozialer Komplexität*, 2. Erweiterte Auflage, (『信頼』大庭健・正村俊之訳, 1990 年, 勁草書房)
- Seitel, F. P. (1992), *The Practice of Public Relations (Fifth Edition)*, New York, Macmillan Publishing.
- Simmel, G. (1908), *Soziologie, Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Duncker & Humblot, Berlin. (『社会学－上巻・下巻』居安正訳, 1994 年, 白水社)

宣 京哲 (せん・けいてつ)  
神奈川大学大学院経営学研究科博士後期課程