

企業PRを考える

—その概念と問題点—

石渡 賢一

1. PRの概念

私たちはよく「あの人はPRがうまいとか」「あの話はPR臭くて」というような会話を交わすことがあります。つまり、PRといえば何となく自分のことを売り込んでいる、あるいはある種のバイアスのかかった情報と見られるのが一般的なようです。新聞や雑誌にも「PRの頁」などというものがあり、ますますその性格が不鮮明になっています。

しかし、これは「PR」に隣接する「プロパガンダ」や「広告」という活動と混同された結果であり、PRを考える場合にはまずこの点を明確にしておく必要があるように思えます。

PRとよく混同されるプロパガンダという言葉は、本来キリスト教の布教活動から発したのですが、どちらかといえば自分の主張を伝え、浸透させることを目的とした活動を意味しています。日本語では宣伝と訳されますが、なかでも宗教宣伝、政治宣伝といわれる分野を意味することが多いようです。

もう一つ、PRと混同される言葉に広告があります。広告とは、企業あるいは組織、場合によっては個人が、既存のメディアの時間やスペースを購入して情報を不特定多数に伝達・訴求する活動です。

そして今日、企業のマーケティング活動の重要な構成要素になっていることはご承知の通りで、主に事業目的、もしくは商業目的で行なわれることが多いといえます。

ところで本論の主題であるPRという言葉は、Public (公衆) Relations (関係づけ)の略称であり、日本語では一般に広報と訳されています。この字義から読み取る限り、PRとはある独立した人格がその周囲(公衆)とどのような関係性を取り結ぶべきかを考え、より良い関係性を構築し、維持してゆくために行なう手段・方法であるということが出来ます。

このように、個人であるか企業・団体であるかを問わず、市民社会の一員として自分自身をより良く見せたい、正しく理解させたいという誰でもがもっているごく当り前の気持がPRの前提になっています。

ですから当然、自分自身の主義・主張というものは存在しているわけですが、それはあくまでも市民社会を前提とした、公衆との良好な関係性造りが目的であり、この目的性が守られない限り「PR」と呼ぶべきではないわけです。

PRを別な角度から見れば、社会における個体の環境適応活動の一種であり、主としてコミュニケーション・レベルにおいて行なわれる、関係性造りの活動ということになります。

そこで、PRの性格を明確にするために、最後にPRの定義をひとつ紹介しておきます。この定義は、これまでの多くのPRに関する定義の集大成ともいえるのだと思います。

「PRとは、個人または組織体が、その関係する公衆の理解と協力を得るために、自己の目指す方向と誠意をあらゆるコミュニケーション手段を通じて伝え、説得し、あわせて自己匡正をもはかっていく継続的な「対話関係」である。自己の目指す方向は公衆の利益に合致していなければならない、また現実に行なう活動をとまなわなければならない」(加固三郎著『PRの設計』東洋経済新報社)

2. PRの歴史

それでは次に、PRの歴史について概観しておきたいと思えます。

PRの根底にはパブリック(公衆)の概念があります。そしてこの概念の理解なくしてPRを語ることはできません。わが国では「パブリック」という言葉を「公衆」あるいは「公共」と訳しますが、日本語の「公」という言葉には国や役所というイメージがつよく、どうしても“お上のため”という意識が先に働がちです。しかし、パブリックの本旨はむしろ権力から独立した、あるいは

いしわたり けんいち (株)電通 広報室

〒104 中央区築地 1-11-10

権力と拮抗する“民”の立場であることを確認する必要があります。

パブリックの概念がはたして何時ごろに成立したのかは必ずしも定かではありませんが、17～18世紀のヨーロッパに求めるのが一般的なようです。つまり、市民制社会の出現によるブルジョア階層の台頭が新しい世論を形成し、社会における個と全体という問題を提起し、パブリックの概念を醸成しました。

しかし、近代PRの成立は19世紀アメリカにおいてあります。一説には米国の第3代大統領トーマス・ジェファソンがパブリック・リレーションという言葉を発表したといわれています。

建国の理想に燃えるアメリカにおいて、パブリック・インタレスト(公共の利益)の概念が成立し、企業や政府・団体がいかにこの公共の利益に奉仕し、そのために活動しているかを社会に明確に示す必要が次第に高まりました。

1931年、ゼネラル・モーターズにPR部門ができ、USスチールにPR部門が設立されたのは1936年でありましたが、これは当時のルーズベルト大統領が推進したニューディール政策に対する、産業界の危機意識の現れであり、社会の理解を得ようとする自衛策でありました。

そして第二次世界大戦終了後、PRはマーケティングを中心とする新しい経営理論の中に組み込まれ、さまざまな技法の開発とともに、社会において確固たる地位を築いたのでした。

それでは日本におけるPR導入の歴史を見てみましょう。たしかに、戦前にもその萌芽は見るができますが、PRが理論として体系的にわが国へ導入されたのは、戦後になってからでした。

第二次世界大戦が終了して間もない1947年3月、GHQの民間情報教育局は中央官庁と地方自治体に対して、「パブリック・リレーションズ・オフィス」(Public Relations Office)を設置せよという指示(サゼッション)を流しました。今日ではこれが、わが国におけるPRの先ぶれであると考えられています。

すなわち、当時のGHQがわが国の民主化の手段として、PRをまず官庁から定着させようとしたわけです。これを契機にまず官公庁にPR部門が置かれましたが、この時にPRの適当な訳語がなく広報と訳されました。

今日、PRが一方向的な情報提供の意味あいには解釈され、本来の関係性づくりの意味が薄められてしまっているのは、じつはここに遠因があるといえましょう。

民間企業に広報部門が設けられるようになったのは、1950年代の初頭からでした。

しかし、環境問題や消費者問題が急速に社会問題としてクローズアップされた1970年代に入り、各社が競って広報部門を新設し、一種のブームになりました。

それは、今まで社会との関係を単にマーケットと企業という関係でしか捉えていなかった企業姿勢に対する大きな警鐘であり、わが国のPR開眼の時であったといえるでしょう。

3. 企業PRの目的

すでに見てきたように、PRにはその主体によって、大きく企業PR、行政PRの流れがあります。ここではPRの中でも、私たちが問題にしようとしている企業PRについて、もう少し詳しく考えてみましょう。

いうまでもなく、企業PRは企業のコミュニケーション活動の一環であり、広告やそれ以外のさまざまなコミュニケーション活動と補完しあうものです。

野球にたとえれば、広告やセールス・プロモーションが真正面から勝負を挑む剛速球投手であるとするれば、PRは軟投型の技巧派投手ということになります。

そして、企業が提供する商品、サービスはもちろんのこと、企業活動のあらゆる側面を包含し、企業コミュニケーションの仕上げ段階を担当するのが企業PRということになります。

それでは企業はどのような目的をもってPR活動を行っているのでしょうか。一般には、以下のような目的が考えられます。

- ①社会から承認を得る
- ②企業の理念を浸透させる
- ③企業のイメージを向上させる
- ④地域社会からの理解を得る
- ⑤顧客の信頼度を高める
- ⑥株主の理解を得る
- ⑦社員の意識を高める
- ⑧官公庁の理解を得る

これらからも明らかのように、企業が自己をとりまく関与者集団との間にどのようにして良好な関係性を確立し、企業を安定化させるかが、企業PRの至上目的だといえるでしょう。

4. 企業PR計画立案の考え方

さて、このような企業PRの諸目的を効率よく実現す

るためには、慎重な計画性と実行力が必要になります。特に計画の立案に当っては、経営計画の一環として確固たる位置づけを保たなくてはなりません。

その前提となるのは、自分の会社がどのような経営理念をもっているかを確認することからはじまります。企業理念というものは、通常あまり意識されることはありませんが、単なるお題目としての経営理念ではなく、企業のあらゆる側面に有形無形に反映されていなくてはなりません。

特に、企業を取り囲むあらゆる関与者集団との関係性造りを目的とする企業PRにおいては、そこに終始一貫した思想と意思、つまり一種の人格を確立することが要請されており、どのような優れた活動も経営理念の確認なくしては、単なる自己満足の無駄玉に終わってしまいます。

次に必要になるのは、現在の自社が置かれている状況に対する正確な認識であります。

経済、政治、社会の動向はもちろんのこと、業績、売上、製品やサービスの状況、市場環境、社内の組織・機構変化、社員の意識等、広範な目配りが要求されます。

PR活動の意味が、組織体としての企業の環境適応行動であることを思い出せばこれは当然のことですが、環境変化に対する敏感な感受性こそ、優れた広報マンの第1条件といわれています。

3番目に必要になるのは、現在の経営目標の正確な把握です。

自社がいま、何を追求しているのか、売り上げ・利益・マーケットシェアの目標、品質・サービスの向上の目標、コストの削減、工程合理化、社内の活性化等、自社のめざす全社的な、あるいは部門別の具体的目標を捉えていることによって、経営戦略との整合性のある目標設定が可能になります。

このような情報の下に、自社としていま達成しなくてはならない対象別の企業PR目標を設定します。

企業PRの目標は対象との関係性を示す、具体的な言葉によって表現されていることが必要です。

しかし一方においては、理想を追求するあまり独善的になって、社内の感覚から遊離しないことも肝要です。

たとえば、「産業界において国際企業としての評価を確立する」、「業界内におけるトップ企業としての地位を確立する」、「消費者における人間優先の企業としての評価を高める」といった形で設定されます。

このような目標は、前述の企業目標あるいは部門目標

と一致していることはもちろん、相互に矛盾していないことを確認しなくてはなりません。

4番目にはプライオリティーの決定です。

すべての目標を同時に追求することは、単に困難であるだけでなく、効率性の観点からも好ましくありません。時間的、あるいは予算、労力の配分的な観点からみたプライオリティーを明確にし、具体的な活動を計画することになります。

すでに述べたように、企業PRは企業の関与者集団との関係性造りであり、企業サイドから環境に対して、いかなるコミュニケーション的な働きかけを、戦略的に行なうかということでもあります。

5. 企業PRの問題点

以上PR活動の概念、歴史、企業PR活動の目的、計画立案の考え方について概観してきました。

そこで次に企業PRが直面している問題点について触れてみましょう。

企業コミュニケーション、なかでも企業PR活動の最大の課題は、効果の測定と予算設定の困難さにあるのではないかと思います。

これは、コミュニケーション全般に言えることですが、多くの場合その目的が人間の心理変容、態度変容に置かれているため、効果判定のメルクマールとして何に注目すべきかについて、いまだ確固たるコンセンサスがありません。

たしかに、各種の調査やインタビュー、マスコミ報道の分析などによって、ある程度までは測定することも可能でしょうが、一体それが何パーセントなら成功なのか、他社との比較のみによって判定してよいのか、といった疑問がつきまといまいます。

さらには数字では表わし得ない微妙な人間の意識の状態、世論の動向などをどう把握するか、大いに難しい問題です。この点は、企業PR担当者が常に悩み、いま1つ自分の仕事の結果に明確な手ごたえをもち得ない原因になっています。

次に効果の測定ということと密接に関連していますが、予算設定の困難さということがあります。企業PR予算の設定には、一般的に5つのパターンがみられます。

第1は、売上高の一定比率を企業PRの予算として計上するものです。

この方法はかなり多くの企業が採用しており、一見リーズナブルであるように思えますが、実は原因と結果を

倒置したような矛盾があります。特に、企業の業績が向上している時はいいのですが、業績が下降している時には予算が尻つぼみになり、必要な活動ができないこととなります。

第2の方式は、利益の一定割合を企業PRの予算として計上する方法です。

一見、第1の方法に似ており共通の弱点をもっていますが、企業PR活動を経営戦略的活動としてよりも、社会的活動とみなしているところに、意識の違いがありません。

第3の方式は、目標指向型の予算設定方式で、設定した目標を達成するのに必要な予算を計上することになります。

この方法は企業PR担当者にとっては理想的ですが、一体、どの程度の規模が適正なのかという判断基準を欠くという弱点があり、目標の設定が正しいという前提に対する、経営者の理解もしくは信頼が前提となります。

第4の方式は、同業他社の予算にリンクする方法です。

決して積極的な方法ではありませんが、比較的現実的な方法といわれています。しかし、よほどの効率的な支出がなされない限り、つねに競争関係も不変ということになり、現在の秩序を維持する消極的な姿勢を前提にしていることとなります。

最後は、毎年一定金額を予算として計上する方式ですが、現状維持が前提となります。ある意味では、企業PRを保険的な視点から捉えているといえるかもしれません。

これらの方式を概観してわかるように、いずれも一長一短があり、結局はこの内のいくつかを併用したきわめて曖昧な予算設定方式を採用している企業が多いようです。さらに、予算の設定方式がこのように曖昧ですから、コスト意識も導入しづらく、とかく井勘定に陥りやすいことも否めません。

経営者の中には、結果のよくわからない企業RRなどに金を使うのならもっと広告に使えとか、セールスの歩合を増やせというように、PR費を営業費的に見る場合があります。しかし、企業PRという活動の長期的な性格を勘案するなら、企業PR経費の大部分はむしろ投資的経費として考えるべきではないかと思えます。すなわち、企業PRの経費は将来に向かってかなり無形の利益を生んでゆくわけですから、それなりの評価方式を確立する必要があると思えます。

私は1つの提言として、一種の企業PR費勘定のような特別勘定を想定し、投資とその償却状況を一定期間ごとに算出してみてもどうかと考えています。もちろん、一体この場合の償却金額とは何かという問題があります。

たとえば企業PR効果の継続性を前提にして、投下予算を3~4年に按分比し、この金額に計画の実行度、他者評価等の係数を掛けるなどの方法が考えられます。

とにかく一定の計算方式によって数年連続してこの計算を行なってみることによって、投資に見合う効果が相対的に測めるのではないかと思います。

この償却金額の把握方式については、まだ詳しい検討を加えたわけではありませんが、一定の計算方式を継続的に採用することによって、全体としての企業PR採算性の傾向が評価できるのではないかと考えています。

6. 企業PR効率化への展望

さて、企業PRという活動は大変重要な経営分野ではありますが、その割にはきわめて曖昧な分野であることも事実です。おそらくそれは、対象と結果の曖昧さ、不鮮明さに起因しているに違いありません。

しかし、われわれ企業PR担当者も、決してそれを是としているわけではなく、より明確な枠組みの中でPRの科学化を模索しているのです。

企業PRを科学化するには、まずこの曖昧さを廃し、全体を計量的に把握しようとする態度が要求されます。人間の行動、思考の計量的把握には、心理学、社会学等に多くの業績があります。モデル分析やシミュレーションもまた、戦略決定には有効かもしれません。また、予算配分においてはLP的なアプローチが、さらにキャンペーンやイベントの計画には、PERTが有効でしょう。

企業PRを勘と経験の世界から、少しでも科学的な経営活動へと近づけるために、われわれは周辺科学からより多くのものを学ばなければならないと考えています。

より現実的な誰からも支持される経営活動として、担当者が自信をもって業務を遂行できる環境を作ることが、いまわれわれ企業PR担当者に求められているように思います。

参考文献

- [1] 「PRの設計」, 加固三郎著, 東洋経済新聞社
- [2] 「PRを考える」, 小倉重男著, 電通
- [3] 「企業広報の手引」, 堀章男著, 日本経済新聞社