

⇒ 論 説 ⇐

コーポレート・レピュテーション・マネジメントの基本構造

金 紅 花*, 大 串 葉 子

1 はじめに

近年、企業のレピュテーション（コーポレート・レピュテーション）を高めるための「レピュテーション・マネジメント」の重要性が認識されるようになってきている。

コーポレート・レピュテーションとは、個人が各自で抱く企業イメージのうち、多くの個人が共通して認識している、いわゆる共通イメージをもとに形成される評判とすることができる。つまり、コーポレート・レピュテーションとは、潜在的な外部利害関係者が抱く共通イメージが、評判として確立されたものである。

一口にコーポレート・レピュテーションといっても、企業としてのレピュテーション、事業ごとのレピュテーション、地域におけるレピュテーション、製品・サービスカテゴリーごとのレピュテーションというように、多様なものが存在する。

良いレピュテーションは、消費者、資金提供者、供給業者といった潜在的な利害関係者との取引の範囲を拡大したり、取引を円滑化することによって、企業の競争優位の確立に寄与する。そのため、近年、レピュテーションを重要な経営資源と捉え、良いレピュテーションを構築し、維持するとともに、悪いレピュテーションの発現を予防し、発現してしまった悪いレピュテーションについてはその解消を図るための取り組みの重要性が認識されている。この一連の取り組みがレピュテーション・マネジメントである。

この点について、伊藤など（2011）によれば、コーポレート・レピュテーションは、企業に対して持続可能な競争優位をもたらす、企業価値を高める無形資産であり、レピュテーション・マネジメントは、経営者と従業員がレピュテーションを向上（ないし構築）・維持し、毀損されたレピュテーションの回復に影響を及ぼす管理活動を意味すると述べている。

レピュテーション・マネジメントにあたっては、レピュテーションの持つ性質に留意しなければならない。レピュテーションは、潜在的な外部利害関係者による企業イメージの集積として形成されるものであり、経営資源となりうるものでありながら、他の経営資源とは異なり、企業自身が直接所有し、コントロールすることはできない。さらに、良いレピュテーションはその確立に時間を要する一方で、良いレピュテーションの喪失や悪いレピュテーションの発現

*事業創造大学院大学 専任講師

は短期間で起こりうる。

このため、コーポレート・レピュテーションの構築と維持にあたっては、潜在的な外部利害関係者との継続的かつ丁寧なコミュニケーションが極めて重要である。企業は、このようなレピュテーションの性質を十分に理解した上で、自らが構築していきたいレピュテーションを明確に定義し、潜在的な外部理解関係者とのコミュニケーションを通じて、これを浸透させることで、良いレピュテーションの形成と悪いレピュテーションの予防に主導的かつ継続的に働きかけていくことが重要である。

本論文は、このような問題意識の下、コーポレート・レピュテーションに関する先行研究を整理した上で、レピュテーション・マネジメントの基本構造を明らかにすることを目的としている。また、潜在的な外部利害関係者とのコミュニケーションがレピュテーション・マネジメントにおける中核的な要素であることから、レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの種類と機能についても明らかにする。

2 コーポレート・レピュテーションを巡る議論

「コーポレート・レピュテーション」とは比較的に新しい用語である。

Fombrun and van Riel (2004) は「企業の活動に利害関係を持つ人が、その企業の能力について抱く認知の集積」と定義しており、企業の能力とは「これらの人々にとって価値のある成果をもたらす能力である」と定義している。ここでは、様々な立場においてある利害関係者からの期待や信頼に応え続けられる企業の姿を述べているが、Barney (2002) は、利害関係者は立場によって、「異なる資源を企業に提供しているため、その企業がどのような経営されるべきか、という点に関して異なる見解を持つ可能性がある。」と述べている。

これに対して、Fombrun and van Riel (2004) はレピュテーションとイメージは異なり、イメージにはバラツキがあっても、利害関係者の「関心の共通性」(mutuality of interest) というものが存在するという。すなわち、すべての利害関係者は、企業が自分たちにとって価値のある成果を実現する能力を持っているかどうかという点においては、共通の関心を持っているので、企業の価値の行動と将来の可能性に照らして、利害関係者はその企業の価値創造の能力に関して自分なりの認知を持っている。その認知の集積がレピュテーションを形成するのである。言い換えれば、企業はすべての利害関係者を満足させるような戦略を実施することは極めて難しいが、戦略を構築・実施・評価のサイクルの中でレピュテーションが構築されていけば、異なる立場の利害関係者が共有できる企業の価値を見出すことが可能になる。

また、Fame and Fortune (2005) は、ブランドは顧客が好意的な購買決定をする可能性を高める効果があるのに対して、レピュテーションはブランドの利害関係者全員から支援活動を期待できるという違いがあるとしているため、ブランディングはレピュテーション・マネジメントの一分野としている。すなわち、ブランドとは、ある面で顧客が企業の製品に対してもつイメー

ジの集積として、レピュテーションには、企業が自分たちの期待を満たすだけの能力を備えているかどうかについて、各方面の利害関係者たちによる評価が絡んでくるので、強力な製品ブランドをもっている企業にもかかわらず、レピュテーションが高いとは限らない。

他方、櫻井(2005)は、コーポレート・レピュテーションを「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義付けている。

櫻井(2005)は、この定義には3つの要素が含まれる必要があるとしている。

- ・第1は、評判を形成するのはステークホルダーである。
- ・第2は、経営者および従業員による行為がコーポレート・レピュテーションを形成する。
- ・第3は、過去の行為だけでなく、現在の活動と将来の予測情報もコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす。

ここで、「競争優位」という概念がコーポレート・レピュテーション定義に加わる。

櫻井(2005)がコーポレート・レピュテーションを企業価値を高める無形資産であると主張するのに対し、伊藤(2002)は、コーポレート・ブランドについて企業価値を創造するものとして捉えている。これは、コーポレート・ブランドがすぐれた製品・サービスの提供によって顧客を通じて生み出されたものであるのに対し、コーポレート・レピュテーションは企業の経営者および従業員による過去、現在、および予見される将来の行為に導かれる持続可能な競争優位から生じることという違いであると考えられる。さらに、櫻井(2008)は、コーポレート・レピュテーションを高めることによって経済価値、社会価値、組織価値が高まり、企業価値を増大させると述べている。しかも、櫻井(2010)では、上述に加えて、コーポレート・レピュテーションを企業に持続可能な競争優位を与えること、および競争優位を得るためには、コーポレート・レピュテーションを企業価値を高めるインタングブルズとして認識し測定することが必要だと指摘している。

以上の議論から、コーポレート・レピュテーションの構築は、外部の市場においてその企業を競合他社と明確に差別化して歴史的要素、製品あるいはサービス特性の要素、文化的要素、戦略的要素等を明らかにし、このような差別化要因を従業員、顧客、投資家、地域社会、メディアなどの利害関係者とのコミュニケーション活動の中で表現していくことを意味している。すなわち、コーポレート・レピュテーションは企業内部から形成され外部へ表現されていく。

さらに、コーポレート・レピュテーションは、持続可能な競争優位を確保するために、繰り返して獲得するものである。めまぐるしく変化していく外部の競争環境に適応するために企業は定期的に戦略を見直す必要があるが、すでに持っている企業文化との間の整合性を維持すべきであり、したがって、コーポレート・レピュテーション・マネジメントにおける評価が必要

である。

櫻井 (2010) は、レピュテーション・マネジメントの評価について、戦略マップやバランスト・スコアカード等の管理会計のツールの有効性も強調している。その理由は、戦略マップの作成が無形の資産であるコーポレート・レピュテーションを可視化するので、戦略的にレピュテーションの管理を行うことができるからだとしている。

3 コーポレート・コミュニケーションを巡る議論

コーポレート・コミュニケーションは1972年に米国の経済雑誌「Fortune」がパブリック・リレーションズをより広くとらえて「第1回コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を開催して以来広く普及した。

van Riel (1995) は、コーポレート・コミュニケーションとは、経営の道具であり、これによって社内外で意識的に使用される全てのコミュニケーション手段を可能な限り効果的かつ効率的に調和させ、企業が頼みとする各関係グループと好ましい関係づくりを目指すものと定義している。

一方、Argenti and Forman (2002) は、コーポレート・コミュニケーションとは、企業が主要内外利害関係者に対してメッセージを送る際のコミュニケーションのプロセスであると定義している。また、各方面の情報の受け手あるいは構成要員によって多くの人々によって発信されてきた企業についての意見やイメージを意味し、それには企業広告と企業支援、社内コミュニケーション、IR、対政府関係コミュニケーション、メディア管理、危機対応コミュニケーションを含むと定義づけられている。

Cornelissen (2004) は、コーポレート・コミュニケーションとは、すべてのコミュニケーション手段を効果的に調整するためのフレームワークと表現形式を提供する経営機能であり、その目的は、組織が頼みとする各ステークホルダー・グループとの間に好ましいレピュテーションを確立し維持することであるという。

Van Riel and Fombrun (2007) は、レピュテーションの立場からコーポレート・コミュニケーションとは、会社と関係のあるステークホルダーと良好な出発点を生み出せるように、すべての内部・外部コミュニケーションを管理し全体として整合性ある一連の活動としている。

東 (2007) は、コーポレート・コミュニケーションとは、企業の外部および内部も含めて、企業を取り巻くステークホルダーと、長期的かつ良好な関係構築、維持していくための、双方向コミュニケーションを含む全体的なコミュニケーション活動としている。

櫻井 (2010) は、コーポレート・コミュニケーションは、明確な訴求力の高いイメージをステークホルダーに植えつけ、コーポレート・レピュテーションの維持、向上、毀損の回避・回復において重要な貢献を果たすため、コミュニケーション能力の向上は、レピュテーション・マネジメントにおいて最も大切な要素の1つであり、コーポレート・コミュニケーションの最大

の目的は、コーポレート・レピュテーションの構築にあると述べている。

また、櫻井 (2010) は、コーポレート・コミュニケーションと言いうるためには、次の5つの条件の必要性を強調している。

- ・第1に、外部だけではなく内部コミュニケーションを含むこと
- ・第2に、製品やサービスだけではなく企業ないし事業を含む全ての組織が対象になること
- ・第3に、戦略的計画に基づいて企業の組織内・組織外すべてのコミュニケーションに整合性があること
- ・第4に、企業を取り巻くステークホルダーとの関係が重要な意義をもつこと
- ・第5に、PR だけでなく、IR を含むこと

上述のように、コーポレート・コミュニケーションの定義は完全に一致していない。

van Riel (1995) と東 (2007) は、コーポレート・コミュニケーションの定義を非常に広い意味で捉えている一方、Argenti=Forman (2002), Cornelissen (2004), Van Riel and Fombrun (2007) および櫻井 (2010) によれば、コーポレート・コミュニケーションは、コーポレート・レピュテーションを高める手段として、主に内部コミュニケーションと外部コミュニケーションにより構成されるとしている。

4 コーポレート・レピュテーション・マネジメント

4-1 コーポレート・コミュニケーションとコーポレート・レピュテーションの関係

レピュテーション・マネジメントは、企業戦略を策定・実行し、それが事業活動を通じて財務業績に実現されるビジネスサイクルに加えて、事業活動における利害関係者との組織内外のコミュニケーションを通じてレピュテーションが形成され、そのレピュテーションから利害関係者の企業に対する企業支援活動が生まれるコミュニケーション・サイクルが成り立つ (van Riel and Fombrun (2007))。

企業がレピュテーションを高めるには、レピュテーションを高めるための組織の内部努力が必要である。しかし、それと同時に、評価は組織を取り巻く様々なステークホルダーによって導かれるのであるから、組織が内部と外部のステークホルダーに発信する情報は、組織のレピュテーションを高めるのに主要な役割を果たす。

さらに、企業は、互いにコミュニケーションをする人々のネットワークから成り立っている。企業でコミュニケーションは縦と横、内部と外部、公式と非公式に行われる。コミュニケーションは対外的な問題だけを取り扱うわけではない。従業員は、社内では仲間との間で、また各階層のマネジメントと、さらには外部のステークホルダーとの間でコミュニケーションを取り合う。すべてのコミュニケーションは、企業とその活動に関する参加者や観察者の知覚に影響を

及ぼす。従って、コミュニケーションの結果は、企業のイメージ、ブランド及びレピュテーションに何らかのインパクトを与えているのである（櫻井，2010）。

4-2 コーポレート・レピュテーション・マネジメントの基本構造

上述の議論のレビューを踏まえた上で、コーポレート・レピュテーション・マネジメントの基本構造を、主にレピュテーションの構築と活用の2つの構成部分と分け示すことができる（図1）。

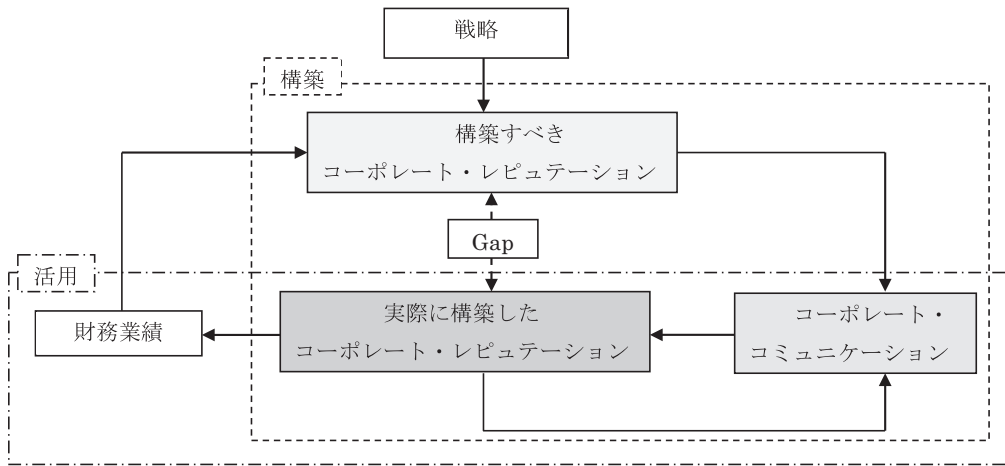
ひとつは、コーポレート・レピュテーションの構築段階でのループである。

コーポレート・レピュテーションは戦略により導かれ、企業は構築すべきコーポレート・レピュテーションを選択し立案する（Plan）。構築された戦略を実行している中で、組織全体の活動によってコーポレート・レピュテーションは外部の利害関係者により形成される。しかし、当初構築すべきであった構築・レピュテーションと実際に構築されたコーポレート・レピュテーション（Do）との間にはギャップが存在し、完全に乖離されている場合がある（Check）。そこで、コーポレート・レピュテーションを高める手段であるコーポレート・コミュニケーションの方法、適時性、浸透性等を継続的に検証する必要性が求められる（Action）。

もうひとつは、コーポレート・レピュテーションの活用段階でのループである。

企業外部と内部のコーポレート・コミュニケーションにより、実際にコーポレート・レピュテーションは実際に構築される（Plan）。コーポレート・レピュテーションをマネジメントするための企業の内外に発信する情報（Do）によって、外部利害関係者よりレピュテーションは形成される。この形成されたコーポレート・レピュテーションは組織の無形資産として財務業績への影響を評価しなければならない（Check）。そこで、もし、望ましい業績成績が達成できなかった場合、当初構築しようとしたコーポレート・レピュテーションの妥当性を検証しなければならない（Action）。以上の議論を図1にまとめた。

図1 コーポレート・レピュテーション・マネジメントの基本構造



筆者作成

コーポレート・レピュテーションをマネジメントしていく際には、下記の2つの特性を考慮しなければならない。

1) 非対称性

企業と外部利害関係者間には情報の非対称性が存在している。企業側は情報優位となり、顧客等の外部利害関係者は情報劣位になる。この場合、企業から外部利害関係者へ情報が十分にその内容が発信・伝達できなく乖離される可能性がある。

たとえば、実際の顧客の製品・サービスを購入・使用後の評価とこの製品のレピュテーションには差異が存在する可能性がある。もし、普段のレピュテーションより使用後評価が良かった場合、良好なコーポレート・レピュテーションをもたらしてくれるが、普段のレピュテーションより使用後評価が悪い場合、負のレピュテーションにつながりやすい。そのため、悪いレピュテーションについての予防と解消を図るため、利害関係者に情報あるいはメッセージを正確に発信し浸透させる取り組みが重要となる。

2) タイムラグ

企業には短期的なレピュテーションと長期的なレピュテーションをわけて管理する必要がある。製品・サービスカテゴリーごとのレピュテーション、事業ごとのレピュテーションというように、短期間で構築すべきである一方、企業としてのレピュテーション、地域におけるレピュテーション等は長期間で構築していくものである。そのゆえ、レピュテーションの活動段階では、実際に長期と短期に分けてレピュテーションを管理したり、それに合わせて財務指標を設定しレピュテーション効果を評価する必要がある。

4-3 コーポレート・レピュテーション構築のためのコーポレート・コミュニケーション機能

van Riel and Fombrun (2007) では、学問領域の違いからコミュニケーションをマネジメント・コミュニケーション（経営学，戦略論），マーケティング・コミュニケーション（マーケティング）及び組織コミュニケーション（組織論）の3つに区分している。

本論文では、このコミュニケーションにおける分類のなか組織コミュニケーションを組織内コミュニケーションと組織間のコミュニケーションにわけて、4つの分類にして、その対象と手段について考察していく（表1）。

マネジメント・コミュニケーションとは、企業のあらゆる階層の経営管理者と企業内部あるいは企業外部との間のコミュニケーションとして、主に資金提供者を対象としている。通常、経営者はさまざまな会合でスピーチを行い、自社の魅力をアピールしたり、従業員の求心力を高めるための武器とする。また、企業が投資家に向けて経営状況や財務状況、業績動向に関する情報を発信する活動を行い、経営判断の妥当性やその根拠を、企業側から投資家に対して広く明確に伝える。

マーケティング・コミュニケーションとは、マーケティング全体の活動を通じて、消費に製品の販売、サービスの提供するためのコミュニケーションとして、製品やサービスの情報を潜在的顧客に効率的かつ効果的に伝えたり、既存の顧客との持続可能な信頼関係構築と顧客満足度および忠誠度を図っていく活動となる。その主な手段として、企業が直接顧客向けにメディアを利用して発信している広告と既存顧客から潜在顧客への口コミによる間接的な宣伝活動があげられる。

組織内コミュニケーションとは、組織の仕事の円滑化組織力を強化するための組織の中のコミュニケーションとして、組織内の上下関係による垂直的コミュニケーションと部門間あるいは部門内部の授業員同士間による水平的コミュニケーションに分けられる。最近では、社内の利用によってトップと従業員、従業員同士間のコミュニケーションが適時に行われ活性化されていき、部門間の壁を壊して組織全体最適を追求するめ的手段として定期的に部門間会議を設け、ボトルネックを発見しより業務な円滑を目指している。

組織間のコミュニケーションとは、外部の組織と安定的・密接な関係を維持するためのコミュニケーションとして、主な対象はサプライヤーや得意先や提携企業となる。例えば、原材料から最終消費者にいたる全過程において、企業や組織の壁を越えてプロセスの全体最適化を継続的に行い、製品・サービスの顧客付加価値を高めるためにサプライ・チェーンの構築とマネジメントが必要となる。また、流通業と製造業の連携によりさまざまな販路開拓等の機会が提供されたり、地域との連携により商品の多様化され国際的競争力を持つことになる。しかし、社歴、事業環境、業種、企業規模、企業文化等のさまざまな要素により、上述のコミュニケーションを図る濃淡は異なると考えている。

表1 コミュニケーションの分類

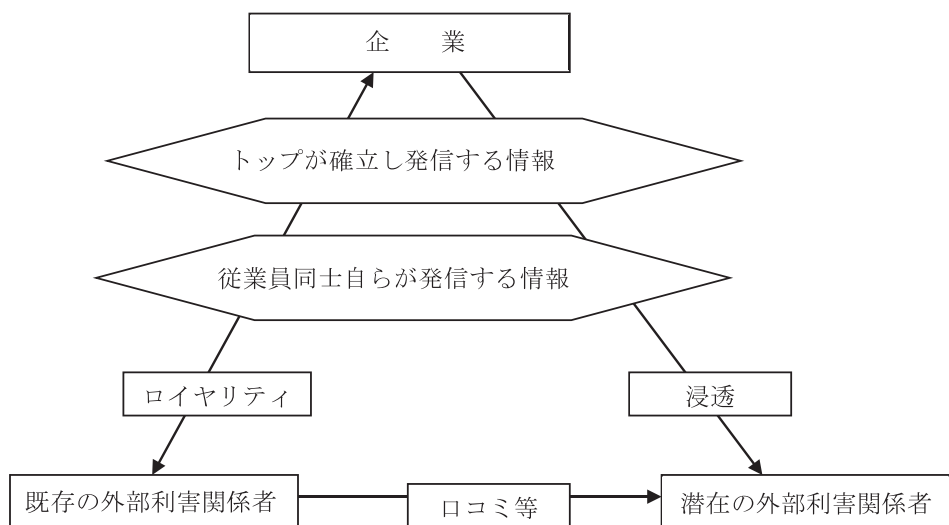
コミュニケーションの分類	定義	主な対象	手段
マネジメント・コミュニケーション	企業の各階層の経営管理者と内部・外部との間のコミュニケーション	資金提供者 従業員	経営者のスピーチ, IR など
マーケティング・コミュニケーション	市場に製品の販売, サービスの提供するためのコミュニケーション	消費者	直接: 商品の広告 間接: 口コミ
組織内コミュニケーション	組織の業務の円滑化組織力を強化するための組織の中のコミュニケーション	従業員	社内 SNS, 部門間連携会議, 反省会
組織間コミュニケーション	外部の組織と安定的・密接な関係を維持するためのコミュニケーション	サプライヤー 得意先 提携企業	サプライ・チェーン マネジメント, 地域との連携

筆者作成

企業が発信するメッセージあるいは情報は、主に組織内のコーポレート・コミュニケーションと組織外のコーポレート・コミュニケーションにより潜在の外部利害関係者に影響を及ぼすことになる。これは、組織内のコーポレート・コミュニケーションには、トップが直接に確立し発信する場合もあれば、従業員同士たちが自ら考案したものを発信する場合もある。

このような企業による発信されるメッセージあるいは情報は組織外のコーポレート・コミュニケーションを通じて、潜在の利害関係者に浸透されていくことになる。しかも、既存の外部の利害関係者の間接的なコミュニケーション（例えば、口コミ）により潜在の外部の利害関係者に影響を及ぼすこともできる。さらに、忠誠度を維持するために、企業は既存の外部の利害関係者に対して繰り返してレピュテーションの構築を行わなければならない。すなわち、コーポレート・レピュテーション構築のためのコーポレート・コミュニケーション機能として、コーポレート・レピュテーションは企業内部から形成され外部へ表現されていくもので、既存の外部利害関係者からのロイヤリティを向上させたり、潜在外部利害関係者に浸透されることで評判としてレピュテーションが確立していくことである（図2）。

図2 コーポレート・レピュテーション構築のためのコーポレート・コミュニケーション機能



筆者作成

5 結語

めまぐるしく変化している環境の中、企業にとって、製品やサービスの「独自性」を生み出し、競合他社との差別化の源泉を獲得するのが重要であり、そのためにはコーポレート・レピュテーションを構築しなければならない。コーポレート・レピュテーションを根拠とする差別化は、複雑な環境変化のなかでさらに重要性を高めている。

本論文では、コーポレート・レピュテーションに関する先行研究を整理した上で、まずレピュテーション・マネジメントの基本構造について重なる2つのループをもって示した。

ひとつは、コーポレート・レピュテーションの構築の段階で、戦略により定義される構築すべきコーポレート・レピュテーションとコーポレート・コミュニケーションによって実際に形成されたコーポレート・レピュテーションとの間には乖離が存在する可能性があり、それは情報優位にある企業と情報劣位にある外部利害関係者との間の情報の非対称性が存在するためであり、その妥当性の検証していくサイクルを回すことは、レピュテーション・マネジメントの重要な部分となり、コーポレート・レピュテーションを高める手段であるコーポレート・コミュニケーションの方法、適時性、浸透性等を継続的に検証する必要性が求められる。もうひとつは、レピュテーションを無形資産として活用していく段階で、実際に構築されたレピュテーション効果を評価する際、財務業績と結びつける必要性があり、もし財務業績が望ましくなかった場合、構築されるべきコーポレート・レピュテーションの定義について再検討し、その妥当性を継続的に検証する必要がある。

最後に、潜在的な外部利害関係者とのコミュニケーションがレピュテーション・マネジメン

トにおける中核的な要素であることから、レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの種類と機能についても考察を行った。

今後は、具体的な事例の検討を行うことで、レピュテーション・マネジメントの基本構造のダブルループと財務指標との関係を明らかにしていく。

参考文献

- Argenti, P. A., *Corporate Communication*, Third Edition, Graw-Hill/Irwin, 2002.
- Argenti, P. A., and Forman, J., *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, 2002.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*. Pearson Education, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論 (上) 基本編: 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社 2003年)
- Cornelissen, J., *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage Publications, 2004.
- Fombrun, C. J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996.
- Fombrun, C. J., and van Riel, C. B. M., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times/ Prentice Hall, 2004.
- Kotler, P., and Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001.
- Van Riel, C. B. M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, 1995.
- Van Riel and Charles J. Fombrun, *Essentials of Corporate Communication, Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge, 2007.
- 伊藤和憲, 伊藤克寛, 新村秀一, 櫻井通晴 (2011)「レピュテーション・マネジメントに関する調査結果の分析: 実証研究による調査を主目的として」, 『専修商学論集』93号, 15-40頁。
- 伊藤邦雄 (2002)「コーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』March 2002, 40-41頁, ダイヤモンド社。
- 井上邦夫 (2005)「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」『経営論集』66号。
- 櫻井通晴 (2005)『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする』, 中央経済社。
- 櫻井通晴 (2008)『レピュテーション・マネジメント: 内部統制・管理会計・監査による評判の管理』, 中央経済社。
- 櫻井通晴 (2010)『コーポレート・コミュニケーションのレピュテーションへの貢献』 専修経営学論集, 第91号, 1-22頁。
- チャールズ・J・フォンブラン/セス・B・M・ファン・リール (2004)「名声のルーツ」『アドバタイジング』第10号通巻533号。
- 東英弥 (2007)『総合型ブランドコミュニケーション: マーケティングコミュニケーションの新展開』早稲田大学出版部。