

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

Corporate Communication and its Role in Managing Corporate Reputation

井 上 邦 夫
(Kunio Inoue)

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

井 上 邦 夫

- I. はじめに
- II. コーポレート・コミュニケーションとは
 - 1. 企業のコミュニケーション行為
 - 2. コーポレート・コミュニケーションの定義
 - 3. コーポレート・コミュニケーションのルーツ
 - 4. マーケティングにおける
コーポレート・コミュニケーションの役割
- III. ステークホルダーとレピュテーション・マネジメント
 - 1. ステークホルダーとは
 - 2. ステークホルダーの管理
 - 3. ステークホルダーと企業アイデンティティ
 - 4. レピュテーションとは
 - 5. レピュテーション・マネジメント
- IV. レピュテーション・マネジメントの実践と
コーポレート・コミュニケーション
 - 1. レピュテーション構築の5ステップ
 - 2. コーポレート・コミュニケーションの組織
- V. おわりに

I. はじめに

ここ数年、企業経営を取り巻く環境が世界的に大きく変化している。これに伴い、企業の社会との関わり方についても抜本的な見直しが求められるようになってきている。とりわけ、2001年の米国エンロン社の会計スキャンダルに端を発した一連の企業不祥事の発生以降、企業に対する社会の目は一段と厳しくなり、コーポレート・ガバナンス（企業統治）や企業の社会的責任（CSR）といった経営のあり方や姿勢が強く問われる時代となってきた。

こうした中、企業のレピュテーション（reputation：評判）を高め管理していく「レピュテーション・マネジメント」の重要性が、欧米企業を中心に認識されるようになってきている。自社に対する評判を「他人が決めるもの」と受動的に捉えるのではなく、自社が築きたい評判を明確にし、こ

れを能動的に投資家、顧客、従業員、コミュニティといった各ステークホルダー（利害関係者）に広めていく努力をするわけである。

良い評判を築くことができれば、企業の売り上げは伸び、株価が上がり、従業員の士気も高まるであろう。しかし、ひとたび評判が地に落ちれば、たとえ強力なブランドを誇る企業であっても、市場から退場を命じられることすらある。たとえばエンロン事件にからんで刑事告発を受け、レピュテーションに壊滅的な打撃を受けた監査法人のアーサー・アンダーセンは、あっという間にこの世から消え去り、日本でも偽装牛肉事件への対応を誤った雪印食品が消滅した。

このような例を引くまでもなく、反社会的な行動を取る企業は容赦なく社会の糾弾を受けるようになっていく。企業はこうした環境の変化を十分に認識し、社会的責任を全うするとともに、レピュテーションを高める努力をする必要がある。しかし、多くの企業にとってレピュテーションはいまだ捉えどころのない概念であり、これに対する対策やマネジメントがほとんど行われていないのが現実である。

企業がレピュテーションをマネジメントする上で重要な役割を担うのが、コミュニケーションであろう。レピュテーションとはステークホルダーによる「認知の集積」(cumulative perceptions)¹と考えられるため、認知を得る手段としてステークホルダーとの対話、すなわちコミュニケーションが不可欠となるからだ。

企業のコミュニケーション活動としては、広告、パブリシティ、投資家向け広報（IR）、社内広報など様々なものがある。だが、こうしたコミュニケーション活動は通常、対象となるステークホルダーごとに個別に拡散し、統合されたものとはなっていない。これでは各ステークホルダーの認知にバラつきが生じ、一貫性のあるレピュテーションを確立するのが難しくなる。

企業はレピュテーション・マネジメントを行うにあたり、すべてのコミュニケーション活動を有機的に統合する必要がある。本稿は企業のこうした統合型コミュニケーションをコーポレート・コミュニケーションと定義し、その概念について考察する。その上で、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について論じたい。

II. コーポレート・コミュニケーションとは

1. 企業のコミュニケーション行為

コミュニケーションとは人間が互いに意思・感情・思考を伝達し合うことである。われわれは、これを言語および非言語によるメッセージのやりとりによって行い、そこに共通の意味を形成しようとする。つまりコミュニケーションとは、互いのメッセージに共通の意味を見出す共同作業のプロセスといえよう。われわれはコミュニケーションなしに生きていくことはできず、コミュニケー

ションの中で絶えず意味を作り上げている。言い換えれば、意味づけの可能性があれば、われわれの存在自体がコミュニケーション行為となるのである²。

企業のコミュニケーションも同様である。企業が発信するメッセージは、受け手であるステークホルダーによって意味づけが行われる。メッセージは言語の内容だけではない。たとえばテレビで報じられた記者会見での社長の言葉遣い、営業店での従業員の態度、あるいは店頭に並ぶ製品のデザインや色といった、視覚や聴覚に訴える非言語メッセージも含まれる。すべての企業活動には何らかの言語または非言語のメッセージが伴い、コミュニケーションが生じる。コミュニケーションが生じれば、ステークホルダーによる何らかの意味づけが行われるのである。

企業はこうしたコミュニケーションの特性を十分に理解し、コミュニケーションの統合的なマネジメントに努めなければならない。現状では多くの企業において、広報、人事、総務、営業、マーケティングといった各部門が、それぞれ関係するステークホルダーとのリレーションシップ作りのためのコミュニケーションを行っている。上記の例でいえば、記者会見は広報部、従業員への教育・広報は人事部、製品のプロモーションはマーケティング部が取り仕切るといった具合である。

ところが、現実のステークホルダーは多様な顔を持っている。たとえば記者会見をカバーする新聞記者は一方で消費者であり、株主の場合もある。同様に従業員も、あるときは消費者、あるときはコミュニティの一員として企業とかかわる。企業の各部門がばらばらにコミュニケーションを行っている、メッセージに一貫性がなくなり矛盾が生じる恐れがある。するとステークホルダーはメッセージに肯定的な意味づけができなくなるであろう。したがって、企業はコミュニケーションを経営戦略の一環として捉え、有機的かつ統合的にまとめていかなければならない。

2. コーポレート・コミュニケーションの定義

企業が戦略を策定する際に重要となるのが、伊丹・加護野（2003）が言うところの「環境のマネジメント」である。環境のマネジメントとは企業がその置かれた環境の中で自らの位置を決めていく舵取りのことをいう³。いかなる企業も環境との相互作用なしに存続と成長を図っていくことはできない。このため環境のマネジメントは戦略論の重要な要素の1つと位置づけられる。

企業の場合、環境主体は何らかの利害関係者、すなわちステークホルダーと捉えられるため、ステークホルダーごとの動向や変化に適合しこれを管理していくことは、環境のマネジメントそのものといえるだろう。ステークホルダーを管理するためのコミュニケーション活動は、フリーマン（Freeman, 1984）の提唱するステークホルダー・アプローチ⁴に基づく企業戦略の一環と考えるべきであり、経営機能の一部と位置づけられる。この機能をコーポレート・コミュニケーションという概念で捉えることにする。

近年、欧米のビジネススクールにおいてコーポレート・コミュニケーションの概念が注目される

ようになっている。しかし、その定義については、いまだ確定したものがないのが現状である。これまで発表されている定義のいくつかを挙げると、たとえばファン・リール (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すべ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の好ましいリレーションシップ作りを目指すもの」と定義している⁵。一方、アージェンティとフォーマン (Argenti/Forman, 2002) は、「企業が主要コンスティチュエンシー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り……企業の各部門にわたって集中化したり、分散化したりできる機能である」と定義している⁶。

最近の定義の中で注目されるのは、コーネリセン (Cornelissen, 2004) の定義である。これによると、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枠組み (framework) と表現様式 (vocabulary) 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⁷。この定義の特徴はコーポレート・コミュニケーションを、ステークホルダー管理のための経営機能と明確に位置づけたこと、さらにその目的をレピュテーションの向上に置いているところにある。

多くの企業において、広報などのコミュニケーション活動は戦術的な部門機能としか見られておらず、なかなか戦略レベルでの取り組みが行われていないのが実態である。しかし前述したように、企業はもはや社会の認容なしには存続し得ない状況となっている。すなわち企業は社会から存在に値すると見なされた場合のみ存続が許されるのである。社会の認容を得るためには、社会の構成員たるステークホルダーとのリレーションシップ作りが不可欠であり、コミュニケーションなしにこれを達成することはできない。

コミュニケーションをステークホルダー管理という環境のマネジメントに結びつけることによって、コーポレート・コミュニケーションは戦略レベルの概念として位置づけられる。しかも、後述するように、レピュテーションという、ある意味で評価が可能な指標を戦略上の目標と定めることによって、コーポレート・コミュニケーションは継続的な経営機能となり得るであろう。

このようにコーネリセン (2004) の定義は、コーポレート・コミュニケーションを経営戦略に組み込む上での理論構築を可能にするものと思われる。本稿においてもこれをコーポレート・コミュニケーションの定義とする。

3. コーポレート・コミュニケーションのルーツ

企業のコミュニケーション活動を経営戦略の一環として捉えるコーポレート・コミュニケーションの概念は比較的新しいものであるが、そのルーツはパブリック・リレーションズにある⁸。パブ

リック・リレーションズ」の概念は20世紀初頭に米国で生まれたといわれている。当時、資本主義の興隆とともに独占的な力を振るうようになった米国企業が、社会の批判をかわすために、主にメディアに対して情報を発信するコミュニケーション活動を始めたところに起源がある。つまり当時のパブリック・リレーションズは、企業が自社に都合のいい話を伝えるための一方的なコミュニケーションだったのである⁹。

しかし、その後、企業も公共の利益を無視しては経営が立ち行かなくなること認識するようになり、社会一般との互恵的なリレーションシップ作りを目的とする双方向のパブリック・リレーションズを目指すようになった。これに伴いパブリック・リレーションズの定義も数多く発表されるようになる。代表的なものはカトリップ、センター、ブルーム（Cutlip/Center/Broom, 2005）の定義で、これによるとパブリック・リレーションズとは「組織と、その組織が成功するか失敗するかのカギを握るパブリック（社会）との間に、相互に有益なリレーションシップを構築し維持する経営機能である」という¹⁰。

パブリック・リレーションズの理念として重視されるのは、社会との好ましい関係を構築する上で、一方的でない双方向の働きかけを行うという点である。しかし、上述のようにパブリック・リレーションズはもともと、企業にとっての正義を正当化するための一方的なコミュニケーション活動から始まったという不名誉な歴史があるため、いまだに「宣伝」とか「プロパガンダ」といったイメージが根強くつきまとっている側面は否めない。

こうしたネガティブなイメージを決定づけたのが、1970年代半ばに発覚したウォーターゲート事件におけるニクソン大統領の録音テープである。個人的にも政治的にも難題に直面していたニクソン大統領は、たびたび「それをPRしよう」（“Let's PR that one.”）とか「PR屋を呼んで彼らに手品をさせよう」（“Let's call in the PR people to do their magic.”）といった発言をしていた。そのせいでウォーターゲート事件関係者はPRという言葉には「隠蔽する」とか「糊塗する」という意味がある、さらには大統領と側近たちが行った悪事から彼らを切り離すための「大嘘」という意味すらある、と思うようになった¹¹。

このようにパブリック・リレーションズのイメージが悪くなったことから、その代わりとして「コミュニケーション」という言葉が好んで使われるようになった。実際、フォーチュン500社（*Fortune* 誌の発表する優良500社）の多くがもはや部署名や役職名にパブリック・リレーションズは使っておらず、半数以上がパブリック・リレーションズ担当の上級管理者の役職名にコミュニケーションを使用しているという¹²。

コーポレート・コミュニケーションという用語が広く一般の目に触れるようになるのは、1972年に *Fortune* 誌が第1回コーポレート・コミュニケーション・セミナーを開催したときに始まるとさ

れている¹³。その後この用語が頻繁に使われるようになるわけだが、その背景にはウォーターゲート事件に絡むパブリック・リレーションズのイメージの低下があったことは容易に想像がつく。つまり、コーポレート・コミュニケーションは、パブリック・リレーションズの代替語として使われ始めたのであり、必ずしも新たな概念として生まれたものではないと思われる。

本稿ではコーポレート・コミュニケーションをパブリック・リレーションズとは概念的に区別する。前項で述べたように、コーポレート・コミュニケーションは戦略的な概念として位置づけることができる。なぜならば、ステークホルダーという明確に定義された環境主体に働きかけるコミュニケーション活動だからである。一方、パブリック・リレーションズはある意味で定義のあいまいなパブリックを対象としており、戦略レベルでの位置づけが難しい側面があるといえよう。

4. マーケティングにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割

パブリック・リレーションズとマーケティングの関係は過去10年、波乱に富んだ歴史をたどり、一部の関係者によると両者はそれ以上の長期にわたって「権力闘争」を行ってきたという¹⁴。その理由はマーケティングの専門家たちが、パブリック・リレーションズを広告やその他プロモーションのコミュニケーション活動の一部と見なしたことにあるという¹⁵。

たとえば、様々なメディアを融合することでマーケティングの効果を最大化しようとする「統合型マーケティング・コミュニケーション」(IMC)にはパブリック・リレーションズの機能が組み込まれている。パブリック・リレーションズが販売に直接関係するコミュニケーションではなく、メッセージが「ニュース」として顧客に伝わるため、広告よりも現実的で信頼性が高くなるからである。よく検討された広報キャンペーンは他のプロモーション・ミックス要素と合わせて使用された場合、非常に効果的かつ経済的となる可能性が高いのである¹⁶。

メッセージを「ニュース化」するためメディアに働きかけるパブリシティ活動は、パブリック・リレーションズの重要な分野の1つである。マーケティングがこれをプロモーションに取り込んだことにより、両者の確執が生まれたというわけだ。マーケティングとは企業が顧客との関係の創造と維持を様々な企業活動を通じて実現していくことであり、事業の創造と維持において欠かすことのできない課題である¹⁷。したがってマーケティング関係者が、経営における機能の優先度という観点からマーケティングを上位概念と捉え、パブリック・リレーションズをマーケティングツールの1つと見なしたがる傾向があるのは否定できない。

コトラーやアームストロング (Kotler/Armstrong, 2001) など IMC におけるパブリック・リレーションズの役割を評価しているマーケティングの専門家でも、パブリック・リレーションズはマーケティングの世界では「まます」扱いされることが多いと指摘している¹⁸。彼らによると、マーケティング・マネジャーとパブリック・リレーションズ担当者とは必ずしも考え方が同じではないと

いう。さらにパブリック・リレーションズ担当者の多くは、自分たちの職務は単にコミュニケーションを行うことだと考えているが、マーケティング・マネジャーは広告やパブリック・リレーションズがブランド、売り上げ、利益にどのような影響を与えるかにより強い興味を持っているという。

このようなパブリック・リレーションズとマーケティングのぎくしゃくした関係は、企業全体のコミュニケーションの観点からは不幸なことと言わざるを得ない。パブリックとの良好な関係の構築と維持を図ることを目的とするパブリック・リレーションズと、顧客との関係の創造と維持を図ることを目的とするマーケティングという、2つの重要な機能を最大限に生かすことは企業にとって喫緊の課題といえよう。その課題への答えの1つとなり得るのがコーポレート・コミュニケーションの概念であろう。すなわち、パブリック・リレーションズとマーケティングの両分野にまたがるコミュニケーション活動を有機的に統合するコーポレート・コミュニケーションの機能である。

III. ステークホルダーとレピュテーション・マネジメント

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について論じる前に、ステークホルダーとレピュテーションの概念について考察しておきたい。前述したように、企業のレピュテーションとはステークホルダーによる認知の集積として捉えられる。ここではレピュテーションがどのように構築されるのか、またレピュテーションをマネジメントすることの意義がどこにあるのかについて論じる。

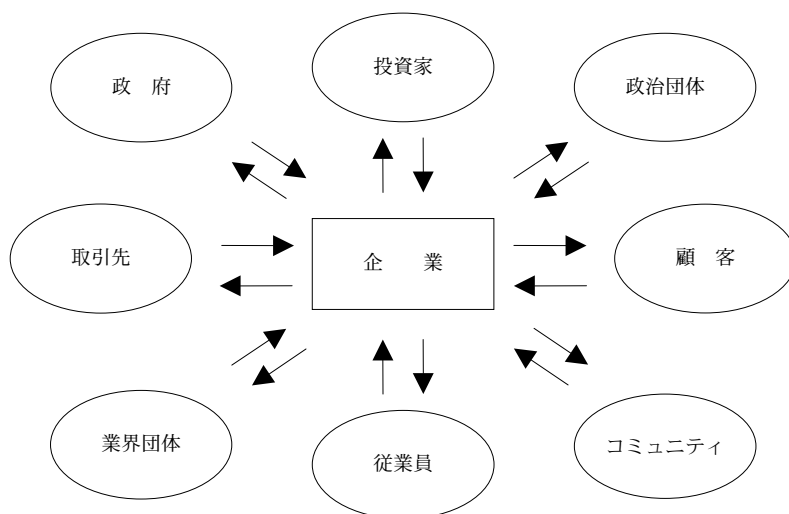
1. ステークホルダーとは

ステークホルダーの定義については、フリーマン（1984）がその代表的著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* の中で定義づけを行い、これが経営の分野で確定している。この定義によると、ステークホルダーとは「組織の使命・目標の達成に影響を与えることができるか、あるいはそこから影響を受けるグループや個人」のことをいう¹⁹。

ステーク（stake）とは関わり方の実体を示すものであるが、フリーマン（1984）はこれを「エクイティ・ステーク」（equity stake）、「経済／市場ステーク」（economic or market stake）、「インフルエンサー・ステーク」（influencer stake）の3つに分類した²⁰。1つ目のエクイティ・ステークは企業の持ち分を有する者、すなわち株主や取締役などをさす。2つ目の経済／市場ステークは経済的な利害を有する者、たとえば従業員、顧客、取引先など。3つ目のインフルエンサー・ステークは持ち分も経済的な利害も有さないが、企業に何らかの影響を与えることができるか、あるいは企業から何らかの影響を受ける者、たとえば消費者団体、環境保護団体、業界団体、政府などをさす。

フリーマン（1984）の定義は、企業とステークホルダーが相互に影響しあう関係にあると捉えた

【図1】ステークホルダー・モデル



(出典) Donaldson/Preston (1995) のモデルを基に作成。

ところに特徴がある。企業からの視点だけでなく、ステークホルダーからの視点も重視する考え方であり、これを「ステークホルダー・アプローチ」として提唱した。このアプローチでは経営戦略は様々なステークホルダーとの関係で策定・実行される。先行研究によると、企業と各ステークホルダーとの関係は平等であり差別されることはない。たとえばドナルドソンとプレストン (Donaldson/Preston, 1995) のステークホルダー・モデル (図1) によると、企業と各ステークホルダーとの距離はすべて等間隔である²¹。

2. ステークホルダーの管理

企業はすべてのステークホルダーと依存関係にあるため、特定のステークホルダー (たとえば投資家や顧客など) だけに目を向けた経営を行うべきではない。各ステークホルダーは企業を取り囲む形で、あたかも「鎖」のように相互につながっていると考えるべきである²²。したがって、特定のステークホルダーを利するような経営を行えば、必ず他のステークホルダーからの批判を招き全体に連鎖していく。結果として、企業のレピュテーションが傷つくことになるわけである。

ただし、これはステークホルダーの管理に優先順位をつけないということではない。ステークホルダーは差別してはならないが、現実の企業行動においては、案件によってその対応に優先順位を付ける必要がある。しかもこうした優先順位は常に変化するものである。そのときどきで最も重要なステークホルダーを把握しておくのは非常に大切なことであり、今日のように変化のペースが速い時代には、現時点での最重要ステークホルダーが誰であるのかを頻繁に見直す必要がある²³。

このように、ステークホルダー全体に配慮しながら経営を管理する手法は、米国では1980年代後半から注目されるようになってきた。1988年にビジネス・ラウンド・テーブルが主要100社を対象に実施した調査では、経営戦略を策定・評価する上で、様々なステークホルダーを考慮すべきとの認識が広がっていることが明らかになっている²⁴。

これはとりもなおさず、企業環境をより効果的にマネジメントし、戦略的な経営を進めていくことにつながる。企業はこれまで、どちらかという市場重視の利益至上主義の経営に偏りがちであった。しかし近年、企業に市民社会の論理が求められ、非市場環境とのリレーションシップづくりの重要性が増してきており、それがそのまま企業の社会的プレゼンスにまで影響を与えるようになっていく²⁵。

企業はもはや顧客や投資家だけに目を向けた経営を続けることはできない。従業員の士気を高める努力を重ねる一方、良き企業市民として順法精神を尊び社会的責任を追求するほか、透明性のある経営を実践して説明責任を果たすなど、すべてのステークホルダーを対象とした働きかけを行う必要がある。そのためにはステークホルダーとのコミュニケーションが不可欠である。

3. ステークホルダーと企業アイデンティティ

ステークホルダーとのコミュニケーションを行う上で最も重要となる概念が、企業のアイデンティティである。なぜならば、ステークホルダーに対して一貫したメッセージを送るためには、メッセージの基礎となる一貫したアイデンティティが必要とされるからである。

企業のアイデンティティについては、様々な定義が存在するが、一方で誤解も多い。ひとつには企業イメージとの混同である。アイデンティティとは企業が自ら確立してステークホルダーに発信するメッセージであり、一方、イメージとはこれを受け取ったステークホルダーが意味づけを行って自分の中に作り上げるものである。しかし、多くの人がアイデンティティとイメージを混同しているため、コミュニケーション上の阻害要因となっている²⁶。

企業のアイデンティティには①マインド・アイデンティティ (mind identity)、②ビヘイビア・アイデンティティ (behavior identity)、③ビジュアル・アイデンティティ (visual identity) の3要素があるとされる。マインド・アイデンティティとは自分たちの企業は何なのか、何のために存在するのかという企業のよって立つ使命やビジョン、すなわち経営理念に相当する。ビヘイビア・アイデンティティとは企業としてどのような行動を示していくか、すなわち行動規範に相当する。ビジュアル・アイデンティティとはこれら2要素を視覚的に表現する基準、たとえばシンボルやロゴなどに相当する。

一方、企業のイメージとは、各ステークホルダー（コンスティチュエンシー：constituency とも呼ばれる）が企業をどのように見ているかを反映したものである²⁷。ステークホルダーが企業と何

らかのかかわりを持つことで、連想や印象が次第に形をなし、企業のイメージが作られる。ビジョンや社名、ロゴなど企業が発するあらゆるメッセージを基にしてステークホルダーはイメージを作り上げる。単に商品やサービスだけでなく、従業員の口調や振る舞い、メディアを通したパブリシティ、さらにはコミュニティにおける企業の社会貢献活動などすべてが企業イメージの形成に作用するのである。

ステークホルダーとのコミュニケーションを行うに当たっては、力強く説得力のあるアイデンティティを確立し、これを明確なメッセージとして伝えなければならない。こうしたメッセージを通じて各ステークホルダーの間にイメージが作られ、これが認知の集積となってレピュテーションが構築されていくのである。

4. レピュテーションとは

レピュテーションの訳語としては「評判」「世評」「名声」などがあるが、本稿では企業経営における固有の概念として扱うため、「レピュテーション」とそのままカタカナ表記で使用する。企業のレピュテーションとはステークホルダーによる認知の集積と捉えられるが、レピュテーション・マネジメントの問題を考えるにあたって、その概念をより明確にしておく必要がある。

フォンブランとファン・リール (Fombrun/van Riel, 2004) は、企業のレピュテーションを「企業の活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積であり、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²⁸。これは一見すると企業イメージと概念が似ている。前項において、企業イメージとは各ステークホルダーが企業をどのように見ているかを反映したものであると指摘したが、レピュテーションとはどう違うのだろうか。

ステークホルダーは通常、企業に対してそれぞれ異なるイメージを持っている。これはステークホルダーごとに企業に期待するものが異なるからである。たとえば、投資家は企業に対して高収益を求める傾向があるが、消費者は製品やサービスの質の向上を求めるのが常であり、こうした要求は企業の収益の足を引っ張る要因となる場合がある。同様に従業員の賃上げ要求や、コミュニティによる慈善事業への寄付金要求なども、投資家の要求とは矛盾する。したがって、ステークホルダーごとに企業に対するイメージが異なるのも当然といえるだろう。

しかし、フォンブラン (Fombrun, 1996) によると、イメージにバラつきはあっても、ステークホルダーの「関心の共通性」(mutuality of interests) というものが存在するという²⁹。すべてのステークホルダーは企業の「長期的な実現性」(long-term viability) に関心を持っており、この点において共通性があるという。すなわち、すべてのステークホルダーは、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

のである。企業の過去の行動と将来の可能性に照らして、ステークホルダー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。

イメージはレピュテーションよりも変わりやすいものといえるだろう。なぜならば、イメージというのは、1つのシグナルでも即座に形成される印象（immediate impressions）を反映しているからである³⁰。一方、レピュテーションはより時間をかけて形成された認知を反映している。この点を理解せずに、各ステークホルダーが抱くイメージに引っ張られて、時には投資家向け、時には従業員向け、時にはコミュニティ向けと、それぞれにいい顔をするような対応を取ると、メッセージに矛盾が生じて信頼を失うことになる。

肯定的なレピュテーションを構築するためには、企業は明確なアイデンティティを確立し、これに立脚した価値創造の能力をステークホルダーにアピールしなければならない。レピュテーションとアイデンティティの間に矛盾がなければ、企業は自らが望むような形でステークホルダーからの理解と信頼を得られているはずである。ところがステークホルダーによる認知とアイデンティティの間に矛盾があれば、企業は安定的なレピュテーションを構築することはできない。

企業が生き残り、収益を上げていくためには、従業員を会社の生産活動にすすんで参加させ、顧客に企業が提供する製品やサービスの購入を促し、投資家の信頼を得て増資に応じてもらわなければならない。またコミュニティには企業がその地域で活動することを歓迎してもらわなければならない。企業が市場で競争優位を手に入れ、それを維持しようとするならば、これらステークホルダーとの良好なコミュニケーションを図り、良いレピュテーションを構築していくことが不可欠なのである。

5. レピュテーション・マネジメント

レピュテーション・マネジメントの第1歩はレピュテーションの評価である³¹。評価できないものをマネジメントすることはできない。調査データを集めて、様々なステークホルダーの認知とレピュテーションを左右する要因を把握する必要がある。自社の強みと弱みは何か、自社のレピュテーションはライバル社と比較してどうか、といった問いに対する客観的な評価を得るのである。そうすればレピュテーション・マネジメントの最も難しい部分、すなわちレピュテーションを高め顧客や従業員、投資家といった主要ステークホルダーを惹きつけるというステップに進むことができる。

現在、米国で最も注目を集めるレピュテーション評価指標の1つが、世論調査で有名なハリス・インタラクティブ社（Harris Interactive）とニューヨークを拠点とする研究機関のレピュテーション・インスティテュートが開発した「レピュテーション指数」（Reputation Quotient：RQ）である³²。

RQ が注目される理由は、米国の世論を最もよく反映しており、様々なステークホルダーを網羅しているからである。

多くの評価ランキングは企業幹部や投資アナリストの意見しか反映していないが、ハリス・インタラクティブ社は毎年恒例のオンライン調査で2万人以上の一般消費者にインタビューしている。さらに調査結果を投資家や顧客、従業員といった多くのサブグループごとに分け、①情緒的アピール、②製品とサービス、③財務的業績、④社会的責任、⑤職場環境、⑥ビジョンとリーダーシップという6つの領域に分けられた20項目について評価してもらう仕組みとなっている。調査結果は毎年ウォールストリート・ジャーナル紙に掲載される。

もう1つの注目される指標が、フォーチュン誌が毎年発表する「最も賞賛される企業」(Most Admired Corporations)である。これは経営幹部と取締役、証券アナリスト計1万人以上を対象に実施されるもので、9つの項目（以前は8つ）に関する評価に基づいてランキングされる³³。9つの項目のうち、3つが財務的項目、6つが非財務的項目である。財務的項目は、①長期的投資価値、②財務の健全性、③企業資産の有効活用であり、非財務的項目は、①経営陣の資質、②製品・サービスの質、③革新性、④従業員の資質、⑤社会的責任、⑥グローバル性である。

フォーチュン誌の調査については、財務的項目にバイアスがかかりすぎているとの批判がある³⁴。しかし一方で、企業の主要な目的が営利の追求にあることを認める限りにおいては、財務業績を重視するのは当然との指摘もある³⁵。ただ、調査対象が経営幹部、取締役、証券アナリストに限られているため、ステークホルダー総体としての視点に偏りが生じることは否めないであろう。

企業のレピュテーションを評価するには多くの方法があり、これら2つの指標以外にも各調査会社が発表する顧客満足度ランキングなども参考になるであろう。さらに、国際機関や非政府組織(NGO)が作成しているGRI(Global Reporting Initiative)サステナビリティ・リポーティング・ガイドラインやCSR(企業の社会的責任)促進のガイドラインといった国際的な企業行動基準も、企業のレピュテーションを評価する指標として最近注目が集まっている。

しかし、どんなに優れたレピュテーション指標であろうと、その価値は限られたものでしかない。自社にとって最も価値あるレピュテーション評価を得るためには、やはり画一的な調査だけでなく、自社の市場調査部門や独立系の調査会社などを使って、独自のステークホルダーの意識調査を行う必要がある。独自調査であれば、自社のレピュテーションに最も影響する要素に焦点を当てることができるし、ライバル企業についての情報を集めることもできる。

いかなる指標にせよ、客観的なレピュテーション評価を得ることによって、企業はステークホルダーに対して伝えるべきメッセージを明確化することが可能になる。これは企業が戦略的なコミュニケーションを展開し、競争優位なレピュテーションを形成するために不可欠のことといえよう。

IV. レピュテーション・マネジメントの実践とコーポレート・コミュニケーション

1. レピュテーション構築の5ステップ

フォンブランとファン・リール（2004）は、企業が優れたレピュテーションを構築するための5原則を紹介している³⁶。そのうちの1つがステークホルダーとの一貫性ある対話を確立することであり、この原則の下でレピュテーション構築の「一貫性創造プロセス」として5ステップを提案している。これを参考にしてレピュテーション・マネジメントの実践におけるコーポレート・コミュニケーションの役割について、5段階に分けて考察してみたい。

①ステップ1：すべてのステークホルダーとの対話チャネルの設定。

図1のステークホルダー・モデルで示したように、企業と各ステークホルダーとの関係は平等であり差別があってはならない。ステークホルダーの中には把握しやすく近づきやすい層もあるが、いわゆるレーダー画面の下にいてほとんど見えないような層もある。しかし、このような「レーダーに映らない」グループを無視すると、企業は手痛いしっぺ返しを受けることがある。したがって、すべてのステークホルダーとの対話チャネルを作ることが極めて重要である。

②ステップ2：アイデンティティの確立。

ステークホルダーとの一体感と結びつきを強め、彼らの信頼を勝ち取るためには、力強く説得力のあるアイデンティティを確立しなければならない。企業の理念に基づいて対外的に発信するメッセージの一貫性を高めるため、たとえばビジュアル・アイデンティティをツールとして導入することなどが考えられる。社名、ロゴ、色、書体の使い方を明確に定めたガイドラインを策定し、ステークホルダーがその企業を視覚的に一貫して認識できるようにすることが望ましい。その他あらゆる機会をとらえて言語ならびに非言語によるメッセージの発信に努め、確固たるアイデンティティの浸透を図る必要がある。

③ステップ3：統合型コミュニケーションの展開。

すべてのステークホルダーとの対話チャネルを設定し、アイデンティティ計画が決まったならば、統合型コミュニケーション、すなわちコーポレート・コミュニケーションを展開する。具体的にはメディア・リレーションズ、インベスター・リレーションズ（IR）、エンプロイー・リレーションズ（社内広報）、コミュニティ・リレーションズ、コンシューマー・リレーションズ（広告・プロモーションを含む）など対内・対外すべてのコミュニケーション活動を統合的に展開していくのである。重要なことは、これらのコミュニケーション活動を全社的に監督できるメカニズムを構築することである。

④ステップ4：従業員とCEOへのコミュニケーション教育。

コミュニケーションの専門家が従業員やCEO（最高経営責任者）にコミュニケーション教育を

行う。たとえばメディア・トレーニング、スピーチの書き方、プレゼンテーションの仕方など、コミュニケーションスキル向上を目的とするコーチングやトレーニングを行うのである。コーチングやトレーニングを体系的に適用すると、企業のレピュテーション・プラットフォームの理解と受容の拡大を促進する。特に CEO へのトレーニングは重要である。なぜならば、CEO によるメッセージの発信は企業に顔を与え、レピュテーションの向上に極めて有効だからである。

⑤ステップ5：コミュニケーション活動の評価。

統合型コミュニケーションの締めくくりは結果の評価と効果測定である。上記Ⅲ-5で挙げた2次のランキングの追跡調査と、独自調査を組み合わせる総合的な評価を判断する。上記の評価指標のほかにもよく用いられる手法としては、広告費換算や報道内容分析などがある。広告費換算とは自社が取り上げられた記事スペースやテレビ・ラジオの時間数を広告費に置き換えて評価する手法である。報道内容分析は専門の調査会社が提供するサービスで、報道によってターゲットグループにメッセージが的確に伝わったかなど内容に踏み込んで分析する手法である。

2. コーポレート・コミュニケーションの組織

レピュテーション・マネジメントの実践のステップ3で示した統合型コミュニケーションを展開する上で問題となるのは、各部門のコミュニケーションをどのように調整するかということである。企業には様々な経営機能があり、それぞれに関連するコミュニケーション活動がある。こうしたコミュニケーション活動がどの部門によって行われているかは、企業によってまちまちである。

たとえば、社内広報が人事部で扱われることもあれば、広報部で扱われることもある。また IR の機能が財務部に組み込まれていることもあれば、広報部に IR 担当者が配置されていることもある。企業におけるコミュニケーション活動は複数の部署にまたがり、しかも相互に絡み合っている場合が多い。これを有機的に統合していくためにはどのような組織作りが必要なのであろうか。

組織デザインの基本は判断と実行を区分することである³⁷。これは組織を頭と手足に分けること、つまり実行する組織とこれを支援する組織とに分けることといえる。この区分が確立されていないと組織過程が混乱する。企業組織においてスタッフとラインを区別するのはこのためである。組織効率を向上させるためには、ヒエラルキーにそって組織の目標達成に努める部分と、これを支援する部分に分けざるを得ない。すなわち手足に相当するライン部門と、頭に相当するスタッフ部門に機能分化させるのである。

こうした組織論の考え方に基けば、コミュニケーション活動を統括するためのコーポレート・コミュニケーションは、スタッフ部門に位置づけられなければならない。つまり、各部門で必要とされるコミュニケーション活動のサポートを、コーポレート・コミュニケーション部門が統括的に行うのである。近年、日本でも広報部門のポジションをメディア・リレーションズ主体から経営を

サポートするスタッフ部門としてのポジションに変化させてきている企業が増加している³⁸。

コーポレート・コミュニケーションをスタッフ部門と位置づけても、各部門との調整は依然として必要である。たとえば IR は専門的な財務情報を扱うため財務部門との調整が必要であり、プロモーションもマーケティング部門との協力関係が不可欠である。もちろん、こうした調整は会議を開いたり、プロジェクトチームを組んだりすることで対応できる。だが、より効率のかつ効果的なコミュニケーション活動を展開するためには、組織として持続的なメカニズムを構築する必要があるだろう。

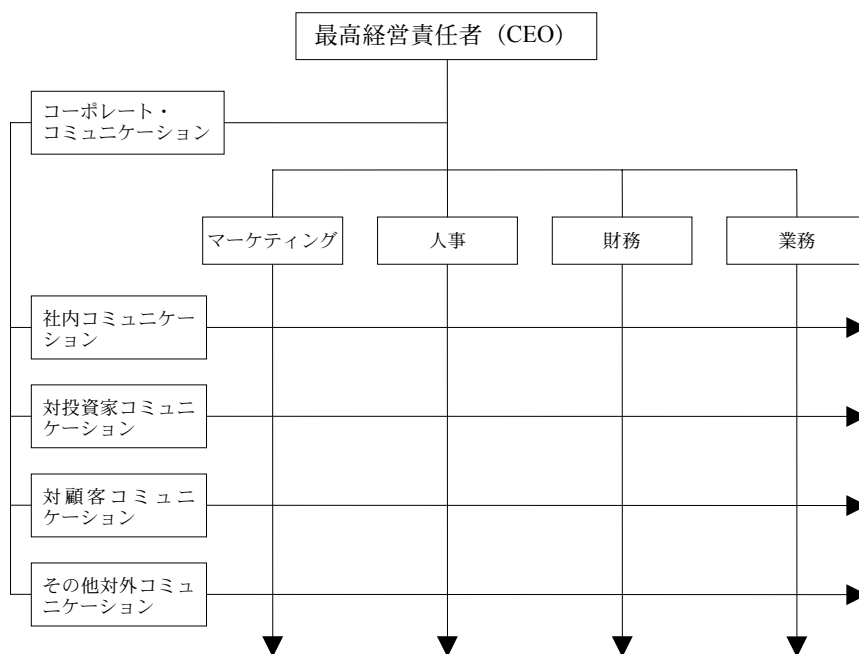
これを組織的に可能にする1つのオプションとして、一部のマーケティング・コミュニケーションの専門家から、マトリックス組織の概念を取り入れる提案がなされている³⁹。マトリックス組織とは部門編成の基準として、職能と事業という2つの軸を結合した組織形態である。人事や財務という職能制のタテ軸に、エンployee・リレーションズや IR というコーポレート・コミュニケーションの事業分野をヨコ軸としてクロスファンクショナル（cross-functional）に結合させるのである（図2）。

この場合、それぞれのコミュニケーション分野を担当するマネジャーは、コーポレート・コミュニケーション部門長の指揮下にあるだけでなく、人事部や財務部など各部門長の指揮下にも入ることになる。一人のマネジャーがタテ、ヨコ両方の指揮下に入るところからマトリックス組織と呼ばれる。具体的には、主要ステークホルダー・グループを基準にして、たとえば社内コミュニケーション、対投資家コミュニケーション、対顧客コミュニケーション、その他の対外コミュニケーションと、3～4の事業分野に分けてマトリックス組織を構築することができるであろう。

マトリックス組織の長所について、ロビンズ（Robbins, 1983）は、組織が相互に依存した複数の複雑な活動を行っている場合、コーディネーションが促進される点にあると指摘している⁴⁰。マトリックス組織においては、異なる専門家同士が直接頻繁に接触できることで、より良いコミュニケーションが可能となり柔軟性が増すほか、情報が組織に浸透し、これを必要とする人に迅速に到達する。さらに二重の指揮系統があるため、各部門のメンバーが、自分たちの狭い世界を守ること熱心なあまり組織の全体的目標が二の次になってしまう傾向を抑えることができるという。

一方、マトリックス組織の欠点として、ロビンズ（1983）は、混乱が生じることと、権力闘争が生じやすく個人にストレスがかかりやすいことを挙げている。指揮系統の一貫性の概念を排除すると、あいまいさが大幅に増加して誰が誰に報告するかについて混乱が生じ、権力闘争の火種になるという。欧米企業の間ではマトリックス組織をコミュニケーションの統合に利用しているところはまだ少ないようだが⁴¹、二重指揮系統に伴う混乱を克服できる工夫がなされるならば、マトリックス組織が本来持つその他の利点が効果を発揮することになるであろう。

【図2】コーポレート・コミュニケーションのマトリックス組織



(出典) Cornelissen (2004) のモデルを基に作成。

コーポレート・コミュニケーション機能を組織上での管轄下に置くべきかについては、可能な限り上のレベル、理想的には最高経営責任者（CEO）の直下に置かれるのが望ましい⁴²。いわば「CCO」（チーフ・コミュニケーション・オフィサー）のような位置づけである。そうすればコーポレート・コミュニケーションが組織にとって重要であることが認識されるほか、コミュニケーション担当役員が、戦略やビジョン、使命といった企業の最も重要な意思決定のプロセスに貢献できるようになるであろう。

V. おわりに

日本では数年前より戦略的なコミュニケーションの重要性が企業側から多く語られてきている。つまり企業のコミュニケーション活動を戦略レベルで検討し展開していくことである。しかしながら現実には、企業内の多くの広報実務家は即効的な技法や有用性を重んじ、コミュニケーションをまだまだ狭義に捉えている。企業のトップにしても、コミュニケーションを一方的な情報発信と考えている者が多く、ひとたび自社に都合の悪い事態が発生すると情報開示に消極的になり、時には隠蔽することすらある。これでは戦略的コミュニケーションの理想には程遠いといわざるを得ない。

本稿は、コミュニケーションを経営戦略の一環として組織の中に組み込むにはどうすればよいかという課題に対して、戦略論、ステークホルダー・アプローチ、レピュテーション・マネジメント、マクロ組織論などを援用して理論構築を試みたものである。

これはいわば企業の「平時」を想定したものであるが、たとえば企業が危機的状态に陥った場合の危機管理対応、あるいは危機を未然に防ぐための早期警戒態勢といった「有事」を想定した場合においても、コミュニケーションは有効な経営戦略として展開することが可能である。今後の課題は、これを実際の企業のケースに求め、実証的な考察を重ねることである。

冒頭にも述べたように、企業経営を取り巻く環境は大きくかつ急速に変化している。こうした変化の中で、適切なステークホルダー管理に努め、企業のレピュテーションを高めていくためには、戦略的なコミュニケーションが不可欠である。コーポレート・コミュニケーションの重要性は、今後ますます強まっていくものと思われる。

注

- 1 チャールズ・J・フォンブラン (Charles J. Fombrun) / セス・B・M・ファン・リール (Cees B. M. van Riel) 「名声のルーツ」『アドバタイジング』第10号通巻533号、2004年、33ページ。
- 2 八代京子他『異文化トレーニング』、三修社、1998年、58-59ページ。
- 3 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』、日本経済新聞社、2003年、9ページ。
- 4 フリーマン (Freeman, 1984) のステークホルダー・アプローチによると、経営戦略は様々なステークホルダーとの関係で策定・実行される。
- 5 van Riel, C. B. M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, 1995, p. 26.
- 6 Argenti, P. A., and Forman, J., *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, McGraw-Hill, 2002, p. 4. (矢野充彦 [監訳] 『コーポレート・コミュニケーションの時代』、日本評論社、2004年)。
- 7 Cornelissen, J., *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage Publications, 2004, p. 23.
- 8 Argenti and Forman, op. cit., p. 17.
- 9 Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M., *Effective Public Relations*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2005, p. 2.
- 10 Ibid, p. 5.
- 11 パーソン・マーステラ社の名誉会長ハロルド・バーソン (Harold Burson) 氏が2004年10月20日にロンドンで行った講演録より抜粋。講演のタイトルは “Is Public Relations Now too Important to Be Left to Public Relations Professionals?” で、講演の主催者は Institute for Public Relations Research and Education である。
- 12 パーソン、同上稿。
- 13 大坪檀『コーポレート・コミュニケーション』、中央経済社、1992年、18ページ。
- 14 Oliver, S. M., “Editorial”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2002, Vol. 7, No. 1, pp. 5-6.
- 15 Kitchen, P. J., “Was public relations a prelude to corporate communications?”, *Corporate Communications: An International Journal*, 1997, Vol. 2, No. 1, pp. 22-30.

- 16 Kotler, P., and Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001, p. 531. (和田充夫 [監訳] 『マーケティング原理 第9版』、ダイヤモンド社、2003年)。
- 17 石井淳蔵・栗木契他 『ゼミナール マーケティング入門』、日本経済新聞社、2004年、31ページ。
- 18 Kotler and Armstrong, op. cit., pp. 566.
- 19 Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984, p. 46, p. 52.
- 20 Ibid, pp. 60-63.
- 21 Donaldson, T., and Preston, L. E., "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- 22 越智慎二郎 「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」『アドバタイジング』第10号通巻533号、2004年、17ページ。
- 23 Alsop, R. J., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, Free Press, 2004, p. 49. (トーマツ CSR グループ [訳] 『レピュテーション・マネジメント』、日本実業出版社、2005年)。
- 24 Preston, L. E., and Sapienza, H. J., "Stakeholder management and corporate performance", *Journal of Behavioral Economics*, 1990, Vol. 19, Issue 4, pp. 361-375.
- 25 藤江俊彦 『現代の広報——戦略と実際』、同友館、1995年、2ページ。
- 26 van Riel, op. cit., p. 31.
- 27 Argenti and Forman, op. cit., p. 69.
- 28 フォンブラン／ファン・リール、前掲稿 (注1)、33ページ。
- 29 Fombrun, C. J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, p. 71.
- 30 Cornelissen, op. cit., p. 84.
- 31 Alsop, op. cit., pp. 25-26.
- 32 Alsop, op. cit., p. 30.
- 33 Cornelissen, op. cit., p. 82.
- 34 Fryxell, G. E., and Wang, J., "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, 1994, Vol. 20, No. 1, pp. 1-14.
- 35 櫻井通晴 『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、2005年、18ページ。
- 36 Fombrun, C. J., and van Riel, C. B. M., *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times/ Prentice Hall, 2004, pp. 217-241. (花堂靖仁 [監訳] 『コーポレート・レピュテーション』、東洋経済新報社、2005年)。
- 37 桑田耕太郎・田尾雅夫 『組織論』、有斐閣、1998年、154ページ。
- 38 越智、前掲稿 (注22)、18ページ。
- 39 たとえば Gronstedt, A., and Thorson, E., "Five approaches to organize an integrated marketing communications agency", *Journal of Advertising Research*, 1996, Vol. 36, Issue 2, pp. 48-58. など参照。
- 40 Robbins, S. P., *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Prentice Hall, 1983, p. 216.
- 41 Cornelissen, op. cit., p. 137.
- 42 Argenti and Forman, op. cit., p. 64.

参考文献

- Alsop, R. J., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, Free Press, 2004.
- 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.
- Cornelissen, J., *Corporate Communications: Theory and Practice*, Sage Publications, 2004.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., and Broom, G. M., *Effective Public Relations*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2005.
- Donaldson, T., and Preston, L. E., “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1.
- 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.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- Fryxell, G. E., and Wang, J., “The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?”, *Journal of Management*, 1994, Vol. 20, No. 1.
- Gronstedt, A., and Thorson, E., “Five approaches to organize an integrated marketing communications agency”, *Journal of Advertising Research*, 1996, Vol. 36, Issue 2.
- Kitchen, P. J., “Was public relations a prelude to corporate communications?”, *Corporate Communications: An International Journal*, 1997, Vol. 2, No. 1.
- Kotler, P., and Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2001.
- Oliver, S. M., “Editorial”, *Corporate Communications: An International Journal*, 2002, Vol. 7, No. 1.
- Preston, L. E., and Sapienza, H. J., “Stakeholder management and corporate performance”, *Journal of Behavioral Economics*, 1990, Vol. 19, Issue 4.
- Robbins, S. P., *Organization Theory: The Structure and Design of Organizations*, Prentice Hall, 1983.
- van Riel, C. B. M., *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall, 1995.
- 石井淳蔵・栗木契他『ゼミナール マーケティング入門』、日本経済新聞社、2004年。
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』、日本経済新聞社、2003年。
- 井之上喬（編）『入門パブリックリレーションズ』、PHP 研究所、2001年。
- 大坪檀『コーポレート・コミュニケーション』、中央経済社、1992年。
- 越智慎二郎「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」『アドバタイジング』第10号通巻533号、2004年。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』、有斐閣、1998年。
- 榊原清則『経営学入門（上）』、日本経済新聞、2002年。
- 櫻井通晴『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、2005年。
- チャールズ・J・フォンブラン／セス・B・M・ファン・リール「名声のルーツ」『アドバタイジング』第10号通巻533号、2004年。
- 藤江俊彦『現代の広報——戦略と実際』、同友館、1995年。
- 八代京子他『異文化トレーニング』、三修社、1998年。