

企業の印象評価に影響を与える要因に関する一考察

尾川 佳子

キーワード：企業の印象評価、印象形成、社会的責任、
マーケティング・コミュニケーション、レピュテーション

1. はじめに

1.1. 研究の背景

企業の印象評価や価値基準に影響を与える要因は、ここ半世紀の変遷が著しい。我が国においては、高度成長期の1960年代から価値観の変化がもたらされ、企業の印象は主に広告やCMなどメディアの発信した一方的コミュニケーションにより、一般消費者にその商品や企業のイメージが印象づけられていた。

現代のように急速に変化する成熟した経済社会の中では、企業も個人も、SNS（ソーシャルネットワークサービス）の情報や活動によって形成される印象が企業イメージの評価に大きく影響をすることが多い。それは、複数企業から市場に競合商品が投入される際、消費者の商品選択時に企業の印象評価は重要な指標となり得る。すなわち企業において、企業のイメージをブランドとして確立し印象管理することは重要な戦略といえるであろう。またその印象においては、企業をとりまく外部から評価を受けるだけでなく、企業の内部においても評価がなされる。

印象評価が高まることにより企業の価値も向上するが、企業内外での印象評価の要因となり得る要素は以下のように分類できると考えられる。

1. 企業内部での印象評価：組織及び社員のコミュニケーション、組織風土、組織文化、CI（コーポレート・アイデンティティ）など
2. 企業外部での印象評価：レピュテーション、収益力、CSR、知名度、ブランド力、地域・社会貢献、環境への配慮など

企業のイメージを確立し印象を管理するには、CIおよびブランディングは戦略として重要な位置づけにあるといえるが、経済のグローバル化やステークホルダーの多様化が進むなかで、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）やサステナビリティ（Sustainability：持続可能性）を経営の柱の一つに位置づける企業は増加し、近年はその概念にも革新や拡張が見られる。慈善事業やメセナといった初期の考え方から、リスク管理に重点置いた考え方へと広がり、さらに企業価値を高める戦略として積極的なCSR、CSV（共通価値の創造：Creating Shared Value）が重要視され始めた。

さらに、国際連合が掲げる「持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development

Goals)」¹の対応もある。SDGsは2000年から2015年に掲げられたMDGs（ミレニアム開発目標）を現状に即して拡張し、先進国・途上国を問わず、世界が一丸となって達成すべき目標に加え貧困の撲滅、健康的な生活、質の高い教育の確保、地球温暖化の防止など、2030年までに実現すべき目標を盛り込んだ行動計画であり、目標達成には国や行政機関のみならず、企業や個人の参画が不可欠であり、経営においては地球的課題への配慮を必要としている。

このように外部環境や社会情勢は短周期で変化を遂げるため、状況に適応しつつ課題に迅速に対応することが企業価値を向上させるために重要と考えるが、情報化・コモディティ化が進む現代において、企業の評価に多大に影響する要因の究明が肝要と考える。

1.2. 研究の目的

企業の良好なイメージにより印象評価が向上することはブランディングを意味し、それは企業の価値を高め多方面にメリットが生ずる。一方、各種業態・業種・企業によっては、評価の基準やイメージ確立の手法が異なり、その評価の効果やメリットは限定的になることもあり得るが、概してどの企業においても、高い印象評価を受けることは重要視されており、いかにして高めていくかを課題としている。では、どのようなメリットがあるのでしょうか。「日経企業イメージ調査」²から引用すると、①商品の安売り競争に巻き込まれにくくなる、②社員のモチベーションアップおよび優秀な人材の確保がしやすくなる、③投資対象としての魅力が増し長期的な安定株主の増加が期待できる、とある。

一方、業態によっては、あるいはB to Bを中心としている企業とB to Cが中心の企業では、印象評価の基準には当然ながら相違があると考えられる。しかしながら、近年の成熟きった低成長下での企業経営を持続させるためには、業態やB to B、B to Cに拘らず一時的な業績パフォーマンスよりも、良好な企業のイメージを維持し、印象評価を高めることが企業の価値向上となるのは間違いない。

本稿では、年代とともに企業を取り巻く環境が変化し続ける経済社会の中、現代において一般消費者を含むステークホルダーが好印象を抱き、高く評価する企業の印象形成に影響し企業価値を高める一要因は社会的貢献にあると考え、先行研究および事例を参照しつつ検証するとともに、現代の企業において印象評価を左右する最大要因を追求し、提言及び課題を示すものとする。

2. マーケティング概念の発展と企業評価基準

2.1. マーケティング概念の変遷

コトラー（Kotler, P [2010]）によると、マーケティングは大きく3つの段階を踏んで発展してきた。製品管理に焦点を当てた製品中心の「マーケティング1.0」の時代から顧客中心へと軸足を移した顧客志向の「マーケティング2.0」、そして人間中心のマーケティング、すなわち価値主導の「マーケティング3.0」への変化である。

マーケティングの軸足の変化は、時代の変化と密接に関係している。時代により人々のニーズは変化し、それに伴ってマーケティングも変化せざるを得ない。マーケティング 3.0は「消費者をマインドとハートと精神を持つ全人的存在にとらえ」、人々の「一番深いところにある欲求、社会的・経済的・環境的公正さに対する欲求に、ミッションやビジョンや価値で対応する」³というマーケティングを指す。

そこでコトラーは①参加の時代⁴②グローバル化のパラドックスの時代⁵③クリエイティブ社会の到来⁶がマーケティング 2.0をマーケティング 3.0へ押し上げる原動力と指摘する。そして①協働マーケティング ②文化マーケティング ③スピリチュアル・マーケティングの推進が欠かせないと強調する。

参加の時代に欠かせないのが協働マーケティングである。これは顧客を消費者と捉えるのではなく、ともに価値を創造する大切なパートナーと考えてマーケティングを推進する態度である。「無印良品」を展開している良品計画の事例⁷をあげる。良品計画は1989年に設立され業績が順調であったが、2000年頃から消費者が求める商品を提供できなくなっていたことを最大の原因にブランド力が低下し、急速な業績の悪化に直面する。株価は17350円から2750円にまで急落し、企業内では様々な対策を講じて企業イメージと業績回復に努めた。その中でも、2001年に開設したwebサイト「モノづくりコミュニティ」にて、消費者と双方向コミュニケーションを行い消費者視点での商品開発を行ったことにより、無印良品のイメージとコンセプトを保ちつつ、顧客の求める価値のある商品を提供することが可能になり、2007年には経營業績のV字回復を果たすことができたのである。

これこそがプラハラードとクリシュナン (Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S, [2008]) が呼ぶ「(顧客経験の) 共創」⁸である。共創には場、いわゆるコミュニティが必要であり、それはオンラインでもオフライン (リアル) なものでも構わない。そしてコミュニティの中で企業が他のメンバーと共創するには、企業自らが彼ら・彼女らと良好な関係を結ぶ人格を持つ必要がある。いわばキャラクター化であり、協働マーケティングは、共創、コミュニティ、キャラクター化の3つの要素を緻密に編集することにほかならない。

文化マーケティングは、特に文化的な問題に着目して、社会的な不安に対して、企業が不安を解消し、よりよい社会実現に向けて対処することを、マーケティングに組み込むことを指す。コトラーは「消費者の85%が社会的責任を果たすブランドをそうでないブランドより好んでおり、70%がそうしたブランドに割り増し価格を払う用意があり、55%がそうしたブランドを家族や友人に勧めたいとまで思っている」⁹と述べている。この点を理解し、文化マーケティングを通じて社会的責任を果たせるならば、企業にとって大きなビジネスチャンスになるはずである。

スピリチュアル・マーケティングは、「人間の幸福」という最大のニーズに対処するマーケティングである。製品が基本的ニーズを満たす機能を持つだけでは不十分であることはマーケティング 2.0の時代には当然となり、ブランド戦略を駆使して人々のハートに訴える手法も数多く導入されている。クリエイティブ社会において人々はマインドやハー

トへの訴求のみならず、人間の精神を揺さぶる感動を求めている。これはマズローの欲求段階説にあるような「自己実現の欲求」が強いクリエイティブ社会に暮らす人々は最も深いニーズだとコトラーは考えている。

こうしたニーズに対応するためには、企業自らが人間の幸福を高める社会的コース（大義や主張）に関わるミッションを明確にし、そのミッション追求のためのビジョンと価値観を明らかにする。その上で、掲げた社会的コースに対して真摯な態度で挑まねなければならない。コトラーは「その企業が人間の幸福にどのように貢献しているのかを消費者が認識すれば、利益は自ずとついてくる」¹⁰と述べている。政治学者のナイ（Nye, J.S, Jr. [2004]）は国家が持つべき力としてソフトパワーの重要性を指摘したが、軍事力などの強制力、企業に置き換えれば「カネの力」ではなく、「無形であるが否定しようのない魅力によって相手の行動を引き出すこと」¹¹ができたときに、コトラーが言うように、利益は自ずとついてくることになるのであろう。

社会的コースを扱う文化マーケティングとスピリチュアル・マーケティングは、企業の存在証明であるミッションと深く関わる。企業のミッションが、人々を納得させるもの、リスペクトされるものであり、実際に企業がそれを有言実行すれば、それは「究極の差別化」¹²になる。いわばソフトパワーによる差別化の徹底であり、企業にはブランド・インテグリティ、つまり「誠実であること、約束を果たすこと、そして当該ブランドに対する消費者の信頼を醸成すること」¹³が求められると言える。

2.2. リレーションシップ・マーケティング

市場が成熟する中、顧客生涯価値に注目し、既存の顧客との関係性を深め、顧客と長期的な関わりの中で利益を得ようとするリレーションシップ・マーケティングが注目されるようになった。顧客生涯価値とは、顧客が一生で企業にもたらしてくれる利益を見積もったものであり、その概念を拡大したものが、その企業のすべての顧客の生涯価値の総和がカスタマー・エクイティである。

顧客生涯価値やカスタマー・エクイティを重視するリレーションシップ・マーケティングでは、顧客満足度をテコにした顧客ロイヤルティの向上と顧客シェアの拡大を狙う。顧客満足度が向上すれば顧客ロイヤルティが向上し、企業の収益に結びつく。一方の顧客シェアは、ある顧客があるジャンルの製品の中で、どれだけ自社製品を購入しているか、その比率を示したものである。

製品の機能や、それから得られるベネフィットが優れていること、顧客サービスが充実していることなどで顧客ロイヤルティの向上と顧客シェアの拡大が追求できるが、社会的コースに対する企業の姿勢も同様である。従来のマーケティングは市場シェアの拡大に血眼だったが、現代は顧客ロイヤルティの向上と顧客シェアの拡大に奔走する方向に変化している。

また、社会的コースへの対応はノンカスタマー（非顧客）の獲得にも効果があると考えら

れる。リレーションシップ・マーケティングは既存顧客の重要性を説くが、新規顧客を無視せよというわけではない。ドラッカー (Drucker, P.F.) は「30%の市場シェアであれば巨人である。しかし、それでも70%は自社のものを買ってくれていない。われわれはその70%について何も知らない。(中略) 彼らノンカスタマーこそ、来るべき変化を知らせてくれる重要な情報源である」¹⁴と述べている。すなわち、リレーションシップ・マーケティングで顧客の優良顧客 (ロイヤルカスタマー) 化すると同時に、ノンカスタマーの顧客化にも目配せしなければならない。二兎を追うことになるが、この点は企業の顧客戦略では重要な視点であろう。そのために社会的コースに対する姿勢、それが良好なレピュテーションにつながることは必至である。

2.3. 社会的責任マーケティング

企業が社会的責任を果たすためには、社会的な取り組みが必要になるのは言うまでもない。コトラーによると、社会的取り組みとは「社会的コースへの取り組みを支援し、社会的責任を果たすために企業が行う主要活動のこと」¹⁵である。社会をもっと良くする、社会をもと住みやすくするために、その企業がどのような主張を持っているのか。これが社会的コースにほかならない。

この社会的コースに従って社会的取り組みを行うと同時に、利益も獲得するのが社会的責任マーケティングである。コトラーは、その種類として①コース・プロモーション ②コース・リレーテッド・マーケティング ③ソーシャル・マーケティング ④コーポレート・フィランソロピー ⑤地域ボランティア ⑥社会的責任に基づく事業の実践の6つを挙げる (図2-1)。

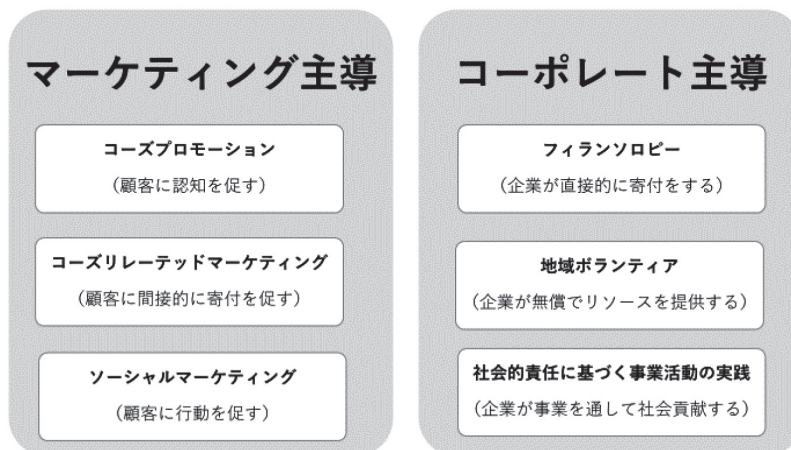


図2-1 6つの社会的責任マーケティング (Kotler, P. & Lee, N. [2007], p4) より筆者作成)

ここでの焦点は、行政などの公的組織が対象とするような社会的コースと利益は両立するのかという点であり、コトラーは両立すると言及している。

社会的責任を果たす企業の評価は高く、選好度や割り増し価格を払う用意、友人や家族などに勧める意思などで高い支持を集める。実際、「エシカル消費」という言葉もあるように、消費者が少々高くても社会貢献型の製品を好んで選択する消費スタイルが広がりを見せている。加えて、社会的取り組みは、従業員の誇りやモチベーションを高め、離職率を低下させるといったメリットもある。

社会的責任マーケティングは慈善事業ではなく、コトラーが「社会的コースは、成長や差別化を生み出す機会」¹⁶だと指摘したように、企業の持続可能性を高める源泉と理解すべきであろう。

社会的責任マーケティングに取り組む際に危惧されるのは、顧客が製品とコースの関係に疑問をいだき、「企業が利益を追求しているだけだ」「企業のスタンドプレーに過ぎない」と思われることである。それを避けるためには、コースを慎重に選ばなければならない。つまり、コースが企業のあり方と密接に関連していなければならない。

では、企業の存在理由とは何か。企業は社会やコミュニティや個人が持つニーズを満足させるために存在すると考える。しかし、一企業があらゆるニーズに対応することはできない。そのため、特定のニーズに焦点を絞り、その解消を目指して活動することが推奨される。この特定ニーズに対応することが、企業のミッションにほかならない。企業のミッションがあるからこそ企業の存在価値があると言える。

さらに、ブランド・インテグリティの原動力となるのは、企業のミッションと強固に結びついた社会的コースを出発点とする社会的責任マーケティングにほかならない。社会的責任マーケティングを正しく推進することで、企業は人々の信頼を勝ち取る。社会的コースに従って、人々との共創を促し、文化的問題の解消を目指し、ひいては人々の精神を揺さぶるマーケティングを実現できる。そして、これらを通じてソフトパワーが手に入れられる。ソフトパワーによって、企業の魅力で人々を引きつけることで、人々の行動（購買行動等）を引き起こすことができる。すなわち企業とそれに賛同する人々が協働して、社会をよりよい方向に移行させていくと言える。コトラーはこれを「マーケティングにおける社会的課題への取り組みの3段階」というモデルで表現している。

人々の行動変革を促し、社会の利得を向上させる企業イメージ（ブランド）に関連したマーケティングは、現代の新しい潮流であり、留まることなく発展と進化を遂げている。

3. 企業の社会的責任とサステナビリティ

近年、我が国においても企業が社会的責任を果たすCSRの考え方が重要視されている。CSRに対しては本質的に社会的な福祉の向上をもたらすものではないと否定的な主張も存在するが、近年は本業と密接に関連する形のCSRを遂行することが、企業の価値向上につながると考えられている。

ドラッカーは、社会のリーダー的な存在は企業であり、マネジメントの遂行には社会的責任が求められると主張している。

3.1. 戦略的 CSR と CSV

ドラッカーは「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能である」¹⁷とし、社会課題を事業の機会と捉え CSV に積極的に取り組むネスレのような企業の事業化に大いに期待をもっている。これは社会的イノベーションであると言える。

経済的責任は企業の利益責任であり、事業継続するために、ほかのすべての責任の基礎として優先されなければならない。法的責任はコンプライアンスであり、企業は法律や各種の規制など法的な約束事を順守しながら、適正な事業活動を遂行することが求められる。倫理的責任は法的に規定されないが、社会が期待する価値や規範を取り込もうとする責任である。ソフトローとして各種機関が制定する規則や規約に従うことが必要であり、法令の範囲を超えた社会規範を順守したり、経営理念などの倫理的な事項に沿ったりしていく意味が包含されている。社会貢献的責任は、良き企業市民 (Corporate Citizenship) として地域や社会への貢献に関与しようというものである。この責任は企業の自発的な判断によるものであり、リスク管理型の CSR が「守り」であるのに対して「攻め」の CSR と呼ぶこともできる¹⁸。

社会貢献的責任は、企業を収益性のような経済的・財務的側面のみで評価するのではなく、持続可能性の成長の観点から、環境や社会の側面からも評価しなければならないというトリプルボトムラインの概念に拡張されていった。つまり企業が行った人権配慮や社会貢献 (社会的側面)、自然保護や汚染対策 (環境的側面) などについても評価すべきだと提唱したものであり、この提唱は、その後の CSR 報告の基本となる GRI (Global Reporting Initiative) のサステナビリティ・ガイドラインにも反映されている¹⁹。

CSR に戦略的視点を導入したのがポーターとクラマー (Porter, M.E & Kramer, M.E. [2006]) やコトラーとリーらである。これまでコストや制約と位置づけられてきた CSR 活動だが、ポーターとクラマーは、社会的価値と経済的価値は相反するものではないと主張した。社会的課題を企業の事業戦略と関連付けることで新たな事業やイノベーションの機会とすれば競争優位性が発揮され、結果として企業と社会の双方に利益がもたらされるとした。これが『戦略的フィランソピー』[2003]²⁰や『戦略的 CSR』[2008]²¹という概念である。

ポーターとクラマーは CSR の対象となる社会問題を 3 つ²²に分類したうえで、受動的 CSR (Responsive CSR) と戦略的 CSR (Strategic CSR) という概念も提示した。受動的 CSR とは、①善良な企業市民として行動し、ステークホルダーの社会的関心事の変化に対応すること ②事業活動から発生する、現在のあるいは今後予期される悪影響を緩和すること、である。この受動的 CSR は社会に対して一方的にメリットを提供するものであ

り、企業と社会の間のトレードオフ関係がそのままである。このため双方にメリットをもたらすような形での戦略性が必要であるとした。

戦略的 CSR とは、『『善良な企業市民』『バリューチェーンの悪影響の緩和』から一步踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中すること』であり²³、企業の社会貢献的責任を事業戦略と CSR を結びつけたものとして実施し、社会と企業との双方にメリットをもたらす行動に集中することを意味する。

ポーターとクラマー [2011] は戦略的 CSR を発展させる形で CSV という概念を提唱し始めた²⁴。CSV は「地域社会の経済・社会条件を改善しながら、自らの競争力を高める方針と実行」であり、すなわち社会のニーズや課題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。社会的価値と経済的価値が両立された物が「共通価値：Shared Value」である。無数に存在する社会問題のなかから自社の能力によって解決できる問題を抽出し、的を絞って一貫した CSR 活動を展開することは、自社事業の価値を再認識することにつながる考え方でもある。

CSV を実現するためにポーターとクラマーは、①製品と市場を見直す ②バリューチェーンの生産性を再定義する ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という3つの方法を挙げている²⁵。

- ①製品と市場を見直す：満たされていない社会的ニーズを充足させ、社会的課題を解決するための製品やサービスを開発・販売する。それにより既存市場での差別化とリポジショニングのチャンスを見出す。これまで見逃していた新市場の可能性に気付くことができる。
- ②バリューチェーンの生産性を再定義する：環境負荷を低減すると同時に、従来行ってきた生産性の低下や持続可能性を損なってきた「短期的なコスト削減の罫」から抜け出す。具体的にはエネルギー利用の改善、ロジスティクスの再設計、資源の有効活用、調達プロセスの見直し、新しい流通システムの導入、従業員の生産性向上、事業のロケーションの見直しなどを通じて競争力を強化する。
- ③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる：関連企業やサプライヤー、サービスプロバイダー、ロジスティクス、学術組織など、特定分野の支援企業やインフラを特定地域に集約・整備することで、協働に適した環境をつくる。企業と地域社会がつながることで、クラスター内の支援環境が整い、生産性が高まる。

CSV の事業活動を通じた社会的価値の追求と経済的価値の追求が同時に可能であるという主張は、本質的には戦略的 CSR と同じである。ただし、ポーターとクラマーは「CSR プログラムは主に評判を重視し、当該事業との関りも限られているため、これを正当化し継続するのは難しい。一方 CSV は、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出す」と整理している²⁶。例えば、グローバル企業の「ネスレ」の HP には「共通価値の創造：ネスレは存在意義によって動機付けられ、個人と家族、コミュニティ、地球という

3つの影響分野にわたる長期的な目標に取り組んでいます。これらの目標は、国際連合の持続可能な開発目標（SDGs）に合致し、それを支援するものです。」²⁷とあり、企業のCSR、CSVへの積極的な取り組みの情報が、webサイトのトップページに明示されている。CSR、CSVの事例において真っ先にその企業名があげられるネスレは企業としてのイメージも好ましく、印象形成においても否定的な側面は見いだせない。

4. 企業の財務パフォーマンスとレピュテーション

4.1. 企業の印象評価と業績との関連性

前章では、主にマーケティングの観点から事例を参照し、企業の価値と印象評価に影響する要因を検討した結果、現代においては企業の社会的責任と価値の共創、そして持続が可能が重要なキーワードであると考えられる。とりわけ、CSRにおいては社会の多様な価値判断を経営の意思決定プロセスに取り込むための経営課題であり、企業が社会責任を果たすことで社会からの信頼を獲得し事業継続に対するリスク回避に有効であると確認できた。しかしながら、そこから出てくる疑問に「CSRの取り組みは実際に企業価値の向上につながるだろうか」あるいは「利益の源泉になるのだろうか」という疑問もある。欧米は日本よりもCSRが普及していると言われるが、社会的責任投資（SRI: socially responsible investment）²⁸が広がり始めた段階で、企業と金融業界の最大の関心はこの点だった。

伝統的な経済学者の多くは営利企業の社会的活動に懐疑的である（首藤 [2006]）。代表的なのがフリードマン（Friedman, M. [1970]）であり、「企業の社会的責任は利益最大化である」と主張した。この見解は、その後多くの企業経営者の強く意識するものとなり、特に金融市場では利益最大化を目指す企業が高く評価される傾向に変わりはなかった。

その後、CSR活動と経済パフォーマンス（企業業績）との関係について米国の経営学者らによる多くの研究が行われてきた。例えばフリード（Friede, et.al [2015]）によると、すでに2000を超える実証研究がされており、そのうちネガティブな関係は約1割にとどまり、約6割がポジティブな結果だった。

首藤 [2006] は、4つのSRIインデックスを選び、そこに組み込まれた日本の上場企業の業績を分析した。企業が保有資産をどれだけ有効に使って利益をあげているかを示す総資本利益率や株主資本利益率（自己資本利益率）と、株式市場での企業の評価額において、企業が保有する生産設備の再取得価格の何倍に相当するかを示す指標「トービンのq」を選んだ。そして、これら指標の過去5年間の平均値（収益指標）と、5年間の間にどれだけ変動したのかを示す値（リスク指標）を計算した。その結果、①企業がどのSRIインデックスの構成銘柄に選ばれているかについて、収益指標に統計的に意味のある違いはみられなかったこと ②多彩なCSR活動を行っている企業よりもCSR活動の基本方針を明確に定めている企業の方がリスク指標は小さかったこと ③複数のSRIインデックスに選ばれた企業は、収益指標とリスク指標のいずれも通常の上場企業より小さかったこと、などを導き出した。

バーネットとサロモン (Barnet, M.L. & Salomon, R.M. [2012]) は、より積極的に CSR に取り組んでいる企業ほど総資産利益率 (ROA) など高い実績を上げる傾向にある一方、一定水準以下しか CSR に取り組んでいない CSR 消極派の企業もまた業績が高くなると指摘した。つまり横軸に企業の社会的パフォーマンスを、縦軸に業績パフォーマンスをとると、その関係は「U字」を描くというものである (図 4-1)。

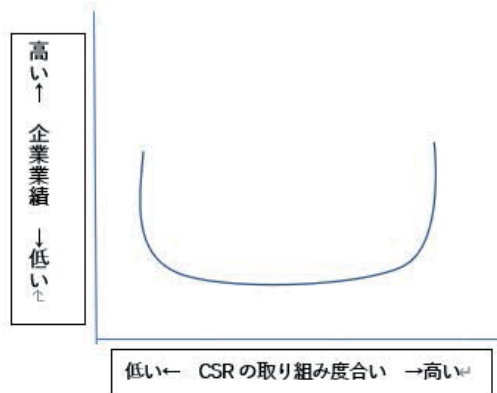


図 4-1 企業業績と CSR 活動の関係 (Barnet & Salomon [2012] p1315) より筆者作成)

ゴスリング (Gössling, T. [2011]) は、社会的活動が企業業績に好影響を与える因果関係において、2つの経路があると説明した。一つは、社会的なパフォーマンスが高まると企業の対外的なイメージが向上し、その結果、従業員が業務によりコミットして創意工夫に取り組むようになり、財務パフォーマンスがよくなるというものである。二つ目は、企業の社会的パフォーマンスが高まると、社会でのイメージやレピュテーション (評判) も向上し、企業活動の正当性 (legitimacy) が認められ、顧客はその企業の製品を購入し、また投資家が企業に投資し、その結果企業の財務パフォーマンスがよくなるというものである。

4.2. レピュテーションと企業ブランド価値

企業イメージあるいは企業ブランド評価という問題は、従前よりマーケティング担当者や企業トップにとっての関心事であった。それらは実際に測定され、そのデータが企業の現場で活用されてきた。そうしたなか、続発する企業不祥事やソーシャルメディアの普及などを背景に、2000年ごろから米国を中心にレピュテーションを企業の重要な資産と位置を重要な資産と位置づけるべきだという主張が増えてきた。

「企業レピュテーション」の解釈は様々であるが、田中 (2017, p.240) はブラウン (Brown et al. [2006]) の解釈を紹介しながら「企業組織と外部の他者において、どのようにその組織が考えられているか、を意味している」と定義した。他者の中心は消費者にな

と思われるが、企業が世の中でどう評価されているかを消費者が感知した評価がレピュテーションだと言える。消費者から信頼を勝ち得るには長い時間を要する。不祥事を起こした企業が信頼を失うのは一瞬である。オルソップ (Alsop, R.J. [2005] p.25) も「レピュテーションを築き上げるには何年もかかるが、台無しにするのは一瞬で可能だ」と指摘した。企業イメージが悪くなると売り上げが減るだけでなく、株価も下落するなどマイナスの側面は多い。このためレピュテーションという無形資産を管理しようとする「レピュテーション・マネジメント」が重要とされる。

レピュテーション・マネジメントの効果には大きく分類すると2種類ある。既に築き上げたイメージをどう維持するのかと、傷ついた評判をどう回復すればよいのか、という二つである。フォンブランとヴァン・リール (Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. [2005]) は企業レピュテーションの定量化を試みている。企業にはバランスシート上に載る工場や土地などの有形資産のほか、「目に見えない」無形資産がある。無形資産は一般に、知的資本とブランドで構成されると言われる。知的資本は独創的な知識や技術であり、ブランドは特定の製品に対して顧客が抱くイメージの集積である。フォンブランとヴァン・リールはレピュテーションとブランドとの相違を指摘し、無形資産から知的資本を除いた部分を「レピュテーション資本」と定義し、それを「ブランド資本」と「ステークホルダーとの関係性」へ要素分解した。さらに広範なアンケート調査を基にレピュテーション資本を指数化、これを「レピュテーション指数 (RQ)」と名づけた。

レピュテーション資本の増大のためには、ブランドの魅力を高めることはもちろん、職場環境を改善したり、CSRに取り組んだりすることでステークホルダーとの関係を向上させることが欠かせない。高いRQと長期的な企業価値の創造には密接な関連性があると考えられる。

5. まとめと考察

企業にとって、魅力的な広告を展開することや商品・サービスの露出度により企業の認知度を高めることは可能であるが、それは一方的コミュニケーションによる印象形成の手段であり、現代においてそれだけでは企業の印象評価の向上には不十分である。重要なことは、企業が消費者からの信用を獲得することであるため双方向のコミュニケーションが求められる。また、成熟した経済社会では情報が氾濫し、市場はコモディティ化しているからこそ、企業が重要視すべきは「誠実で正直な企業である」ことを認知されるよう、社会的責任を全うする努力が求められる。

「経験価値マーケティング」は、消費者のさまざまな経験を演出、提供することによって、消費者の感覚、感情を刺激し、製品・サービスの機能や便益以外の顧客価値を創造することを目的としているため、まさに双方向コミュニケーションであり、企業の印象形成には重要な要因となると考える。

経験価値とは、シュミット (Schmitt, B.H. [2000] p88) が「ある刺激によって引き起こ

された個人的な出来事」と定義した。刺激とはマーケティング活動によって顧客へ投げかけられた何らかの情報であり、商品・サービスそのものが持つ表面的あるいは物理的な価値とは別に、その商品にかかわる体験全般を通じて提供可能なロイヤルティを高める価値が顧客経験価値である²⁹。顧客に届いた刺激は、顧客の心の中で主観的な経験に変換される。例えば「大災害での支援活動のニュースで見たが、A社は大変な努力していることがよく理解できた」などは顧客経験の一つである。こうした経験が蓄積され、次の購買への引き金になる。いわば顧客ロイヤルティの基礎をつくるのも顧客経験価値である。

2章では、マーケティング3.0に重点を置いて論じてきたが、前述のようにマーケティングは環境変化に応じて発展を遂げており、2017年にはコトラーらによりマーケティング3.0を補完する形でマーケティング4.0³⁰という概念が提示されている。マーケティング4.0では、利用者の経験をさらに高めることが重要視され、ニーズのさきにある体感を提供することにより、消費者との関係を深めることができると考えられている。究極の目標は「顧客を感動させ忠実な推奨者にする」と、すなわち体験した顧客が自らアンバサダーとなりマーケティングを行うことである。従来のマーケティング戦略では4PやAIDMAのプロセスが提唱されてきたが、コトラーはマーケティング4.0では5Aのステップに修正されるべきと考えられている。5Aとは、Aware（認知）、Appeal（訴求）、Ask（調査）、Act（行動）、Advocate（奨励）であり、それぞれのプロセスにそって利用者にアプローチすることで、顧客からの親近感と信用を獲得し、その企業あるいは商品のファン/アンバサダーとなり口コミやSNSで他社に推奨してもらうことが目的である。さらに、マーケティング4.0は企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を一体化させるマーケティング・アプローチとしており、web主流の現代だからこそ、オフラインでの人間味のある温かいアプローチが差別化となるということであろう。

このように、ソーシャルメディアによって良い評判も悪い評判も瞬くまに広がる時代にあって、「誠実で正直な企業であること」そして「顧客と企業の信頼関係＝人間味のある絆」がますます重要になると考える。正直で信用できる企業ということを顧客に認識してもらえることが顧客ロイヤルティとなり、企業の持続可能性にとって大切なことは間違いない。さらに、企業全体はバリューチェーンで一貫されることが重要であり、この一貫性こそが顧客の期待を知り、それにこたえる活動を打ち出して、継続的に顧客の期待に応えていくことでもある。CSR、CSV活動はそれを体現してくことであり、顧客期待を向上させ、良いレピュテーションの形成やブランド力の向上につながるという好循環につながるが期待される。

本研究の限界として、先行研究および事例と文献調査による論考のため、以上の見解があらゆる業態・企業に合致あるいは該当するかの根拠を完全に明らかにすることは難しい。次に行うのは、この論考の立証である。本研究で得た知見を基に、一次調査によるデータ分析にて検証および考察することを、今後の課題とし取り組むこととする。

注

- 1 国際連合広報センターのサイト参照
http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/
SDGsは2015年に最終年を迎えた「ミレニアム開発目標 (MDGs)」の後継となる目標である。
- 2 「日経企業イメージ調査」について2018年調査、p8
- 3 コトラーなど(2010)『マーケティング3.0』朝日新聞出版、p.17
- 4 かつて消費者と呼ばれた人々が、単に製品を消費するだけでなく、企業が行っていた活動に参加して、自らも価値を創り出すようになった時代を指す。
- 5 グローバル化は人々に多くの矛盾(パラドックス)を突きつける。製造業の海外に移転に伴う国内産業の空洞化がその代表例である。
- 6 クリエイティブ社会に属する人々(経済学者のリチャード・フロリダは「クリエイティブ・クラス」と呼ぶ)は、自己表現や生活の質、生きる意義などを重視する。マーケティングもこれに対応することが求められる。
- 7 <https://creationconsulting.co.jp/2017/01/4762>
株式会社クリエイションコンサルティング「無印良品を展開する良品計画のマーケティング3.0」
2017/01/02
- 8 C・K・プラハラード、M・S・クリシュナン(2009)『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社、p.39
- 9 『コトラーのマーケティング3.0』pp.58～62
- 10 『コトラーのマーケティング3.0』p.43
- 11 ジョセフ・S・ナイ(2004)『ソフト・パワー』日本経済新聞社、p.28
- 12 『コトラーのマーケティング3.0』p.42
- 13 『コトラーのマーケティング3.0』p.65
- 14 ピーター・F・ドラッカー(2002)『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社、p.142
- 15 『社会的責任マーケティング』p.4
- 16 『コトラーのマーケティング3.0』p.187
- 17 ドラッカー『マネジメント[エッセンシャル版]』(2001)、p.97
- 18 関西経済同友会企業経営委員会(2013)『提言：戦略的CSRによる企業価値向上～CSVを通じて持続的成長を目指そう～』、p.7
- 19 佐久間(2016)、p.37
- 20 Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002) 「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」2003年3月号
- 21 Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006) 「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号
- 22 Porter & Kramer (2006), p.46 ①一般的な社会問題(社会的には重要でも、企業活動から大きな影響を受けることはなく、長期的な競争力に影響を及ぼすこともない社会問題)、②バリューチェーンの社会的影響力(通常の企業活動によって少なからぬ影響を及ぼす社会問題)、③競争環境の社会的側面(外部環境要因のうち、事業を展開する国での企業競争力に影響をおよぼす社会問題)
- 23 Porter & Kramer (2006), p.48
- 24 Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011) 「共通価値の創造」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー」2011/6
- 25 Porter & Kramer (2011), p.14
- 26 Porter & Kramer (2011), p.2
- 27 <https://www.nestle.co.jp/csv> ネスレ HP 『ネスレが社会に与えるプラスの影響』

- 28 社会的責任投資とは、機関投資家や個人投資家が株式に投資する際、①法令を順守する体制を整えているか、②環境保全に努めているか、③社会に貢献しているか—など、CSRについて専門の調査会社などによる評価を踏まえ、投資する企業を決めることを指す。
- 29 Schmitt は顧客経験価値を「SENSE」「FEEL」「THINK」「ACT」「RELATE」という5種類に分けて説明した。
- 30 コトラーなど (2017) 『マーケティング 4.0』朝日新聞出版、p.17

参考文献

1. 岡本大輔・梅津光弘 (2006) 『企業評価+企業倫理』慶應義塾大学出版会
2. 関西経済同友会企業経営委員会 (2013) 『提言：戦略的 CSR による企業価値向上～CSVを通じて持続的成長を目指そう～』
3. 佐久間信夫編著 (2016) 『よくわかる企業論 [2版]』ミネルヴァ書房
4. 首藤恵・増子信・若園智明 (2006) 『企業の社会的責任 (CSR) への取組みとパフォーマンス：企業収益とリスク』証券経済研究 (56), pp 31-51
5. 世良耕一 (2017) 『<増補改訂版>コース・リレーテッド・マーケティング—社会貢献をマーケティングに活かす戦略』北樹出版
6. 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』有斐閣
7. Alsop, R.J. [2004] Reputation management : creating, protecting, and repairing your most valuable asset (トーマツ訳 [2005] 『レピュテーション・マネジメント—企業イメージを高める18の成功ルール』日本実業出版社)
8. Barnet, M.L. & Salomon, R.M. [2012] “Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance” *Strategic Management Journal*, vol.33, Issue11 November 2012, pp1304-1320
9. Brown et al [2006] “Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology” *Academy of Marketing Science. Journal*; Spring 2006; 34, 2, pp99-105
10. Drucker, P.F. [1993] Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper Business. (上田惇生訳 [2001] 『マネジメント [エッセンシャル版]』ダイヤモンド社)
11. Drucker, P.F. [2002] Managing Next Society, St Martins Pr. (上田惇生訳 [2002] 『ネクスト・ソサエティ』ダイヤモンド社)
12. Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. [2003] Fame & Fortune, FT Press. (花堂靖仁訳 [2005] 『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社)
13. Friedman, M. & R. [1979] Free to Choose, Macmillan. (西山千明訳 [1980] 『選択の自由』日本経済新聞社)
14. Friedman, M. [1970] “The social responsibility of business is to increase its profits” *New York Times Magazine*, 13 September, pp 32-33
15. Friede, G., Busch, T & Bassen, A. [2015] “ESG and financial performance : aggregated evidence from more than 2000 empirical studies” *Journal of sustainable Finance & Investment*, 5 (4) ; pp210-233
16. Gössling, T. [2011] “Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence About Organizational Responsibility” Edward Elgar Pub
17. Kotler, P.E. , Hermawan, K. & Setiawan, I. [2010] Marketing3.0, Wiley. (藤井清美訳 [2010] 『コトラーのマーケティング 3.0: ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版)
18. Kotler, P.E. & Keller, K.L. [2014] Marketing Management, Pearson. (恩蔵直人訳 [2014] 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』丸善)

19. Kotler, P.E. & Lee, N. [2004] Corporate Social Responsibility, Wiley. (恩蔵直人訳 [2007] 『社会的責任のマーケティング』 東洋経済新報社)
20. Kotler, P.E., Hermawan, K. & Setiawan, I. [2017] Marketing 4.0, Wiley. (藤井清美訳 [2017] 『コトラーのマーケティング 4.0 – スマートフォン時代の究極法則 –』 朝日新聞出版)
21. Nye, J.S, Jr., Soft Power, Public Affairs. [2004] (山岡洋一訳 [2004] 『ソフト・パワー』 日本経済新聞出版)
22. Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S, [2008] The New Age of Innovation, McGraw-Hill Education. (有賀裕子訳 [2009] 『イノベーションの新時代』 日本経済新聞出版)
23. Porter, M.E. & Kramer, M.R. [2003] 「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2003年3月号
24. Porter, M.E. & Kramer, M.R. [2008] 「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2008年1月号
25. Porter, M.E. & Kramer, M.R. [2011] 「共通価値の創造」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 2011年6月号
26. Schmitt, B.H. [1999] Experiential Marketing, Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 [2000] 『経験価値マーケティング』 ダイアモンド社)
27. Schwarz, F. [2011] A Portrait: Creating Shared Value, Stämpfli Verlag. (石原薫訳 [2016] 『知られざる競争優位—ネスレはなぜ CSV に挑戦するのか』 ダイアモンド社)