

# 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—

伊 藤 和 憲\*<sup>1</sup>  
伊 藤 克 容\*<sup>2</sup>  
新 村 秀 一\*<sup>2</sup>  
櫻 井 通 晴\*<sup>3</sup>

## 目 次

### はじめに

- 1 企業価値に関する日本の経営者の見解
  - 1 企業価値とは何か
  - 2 企業価値は経済価値，社会価値，組織価値からなる
  - 3 調査結果からみる日本の経営者の特質
- 2 日本の経営者はステークホルダーを重視しているか
  - 1 株主資本主義とステークホルダー資本主義の特徴
  - 2 現在の日本企業では，どのステークホルダーが尊重されるか
- 3 コーポレート・レピュテーションの評価指標
  - 1 コーポレート・レピュテーションの評価指標
  - 2 調査結果からみた日本の経営者のレピュテーション指標
  - 3 レピュテーションの向上（毀損）は財務業績を向上（低下）させるか
- 4 コーポレート・レピュテーションの向上は財務業績を向上させるか
 

—日本企業の実証研究による結果—

  - 1 財務業績はコーポレート・レピュテーションを向上させるか
  - 2 コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響
  - 3 日本の企業では，レピュテーションの向上が財務業績を向上させるか
- 5 関連概念—イメージ，CI，ブランド，レピュテーション

### —との関係

- 1 イメージ，レピュテーション，ブランドの関係
- 2 実態調査からみた日本企業の対応
- 6 レピュテーション・マネジメントは内部努力か外部からの力か
  - 1 コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの向上
  - 2 日本の経営者は外部・内部のいずれを有効とみるか
- 7 レピュテーション・マネジメントの担当組織
  - 1 外部への情報提供の広報組織と社内の経営管理組織
  - 2 調査からみえてきたレピュテーションの組織

### まとめ

### 参考文献

- 付録1 業種別分布  
付録2 回収データの分布  
付録3 2009年度調査の概要  
付録4 調査票  
付録5 財務業績の記号

### はじめに

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る。コーポレート・レピュテーションを定義づければ，「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，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる

\*1 専修大学商学部教授

\*2 成蹊大学経済学部教授

\*3 城西国際大学経営情報学部客員教授

持続可能な競争優位」であり、それは企業価値を高める重要な無形資産である。一方、レピュテーション・マネジメントとは、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。

本稿は、レピュテーション・マネジメントについて、日本の主要企業の経営者の意識を調査することを目的として、東証第一部上場企業でダイヤモンド社の『会社職員録』に掲載されている企業 1,673 社を対象にした調査結果の報告を目的としている。ただし、そのなかには、①社員数が 200 名に満たない小規模な会社があり、また②役員の担当が明示されていない企業も含まれている。そのため、①、②に該当する企業を排除した 1,224 社を対象にして調査した。調査の方法は、経営企画部長を主体に、それが見当たらないときには CSR/IR 部長、知財・広報部長、財務部長、監査部長の順に、アンケートの方法により郵送し、2011 年 1 月 5 日から 2011 年 2 月末日にかけて 186 社から回収した。うち、有効回答数は 178 社（有効回収率 14.5%）であった。

有効回答数 178 社に対して、実証分析のために、外部データとして日経メディアマーケティング社の日経財務データ、日経金融データを取り込んだ。このなかにはデータが活用できない企業があり、過去 6 年分の財務データが揃ったのは 161 社であった<sup>1)</sup>。回収企業の業種別分布は付録 1 に、186 社から 161 社に減少した理由は付録 2 に示した。調査票は付録 4 に掲載した。調査の分析はこの 161 社を対象にした。本調査では、大別して 7 つの事項を調査・分析した。

第 1 は、2009 年の青木・岩田・櫻井調査 [2010, pp.191-215] の企業価値に関する日本の経営者<sup>2)</sup>の意識の確認を目的とした調査である。本調査では、経済価値、社会価値、組織価値のうちどれを重視しているかを調査した。2009 年調査（以下、2009 年調査という）では、2009 年 1 月 5 日から 2 月 10 日にかけて郵送によるアンケート用紙を 1,062 社の CSR・IR 等の部門に送付し、有効回答数は 134 社（有効回収率は 12.6%）であった<sup>3)</sup>。

第 2 は、2009 年調査では日本の企業経営者がステー

クホルダーを重視していることを発見したが、今回の 2011 年度の調査（以下、2011 年調査）ではその社会構造をどのように特徴づけるべきかを論点にした。具体的には、日本の資本主義がステークホルダー資本主義に属しているか、それとも顧客資本主義と呼ぶべきかを主要な論点にした調査を行った。

第 3 は、調査項目への回答者がコーポレート・レピュテーションの評価指標のうち何を重視しているかを調査することで、日本の経営者が何をもってレピュテーションのバリュー・ドライバー（レピュテーションを向上させる要因）とみているかを明らかにしようとした。

第 4 では、コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係を実証的に研究することを目的とした分析を行った。これが本稿での最も主要な目的である。この目的のため、2011 年調査では 2 つの調査を行った。1 つは、組織価値、社会価値、経済価値の因果関係を実証的に調査した。いま 1 つは、経済価値、社会価値、組織価値が財務業績に及ぼす影響を調査した。この研究によって、**コーポレート・レピュテーション向上のための努力が財務業績を向上させるか**というテーマにチャレンジした。

第 5 に、コーポレート・レピュテーションをコーポレート・イメージ、CI、コーポレート・ブランドとの関係で、それぞれの管理可能性、現在・将来の実施可能性の観点から調査した。各インタンジブルズにはそれぞれの特徴があるが、レピュテーションには何が期待されているかを明らかにしようとした。

第 6 に、レピュテーション・マネジメントは PR、IR などの外部・内部への情報提供によるべきか、それとも管理会計などの内部努力によるべきかについて経営者の見解を質問することで、日本の研究者および経営者が従来は軽視してきたレピュテーション向上のための管理会計の意義をどのように考えているかを調査した。

最後の質問として、レピュテーション・マネジメントの担当組織に関する経営者意識の調査を行った。その真の目的は、管理会計が将来、レピュテーション・マネジメントを担当すべきか否かについて、日本の経営者の見解を問うことにある。

## 1 企業価値に関する日本の経営者の見解

企業の主要な目的は、企業価値 (corporate value) の創造にある。個人の価値観<sup>4)</sup>には個人によって違いがみられるように、企業価値<sup>5)</sup>といっても、国、企業、個人によって意味する内容に違いがみられる。アメリカでは企業価値といえば、株主のための経済価値が含意されることが少なくない。一方、日本企業の経営者は企業価値を株主価値と同一視する者は少なく、経済価値だけでなく社会価値や組織価値を含むものとして理解するのが一般的である。

### 1 企業価値とは何か

欧米では、企業価値は一般に、(1) 株式の時価総額、(2) 一株当たり利益に株式総数を乗じたもの、あるいは、(3) 将来のキャッシュ・フローを DCF 法で現在価値に引きなおしたものと考えられている。図1は欧米の通説である。経済価値の代わりに株主価値と称されることもある。

株価操作がない限り「**株価**は財務業績を映し出す鏡」である。それゆえ、企業価値は、株式の時価総額によってその概要を知ることができる。日本経済団体連合会 [2006, p.1] が「企業価値の最大化に向けた経営戦略」のなかで、「企業価値そのものは具体的に計測することが難しい。そこで便宜上、実際に把握できる株式時価総額の動向を通じて企業価値の増減を測る」としたのは、株式の時価総額が企業価値の近似値を表すと考えられているからである。しかし、株価は心理的要因によって大きく変わることの他、情報操作によっても変動する。

**利益** (例；一株当たり利益) をもって企業価値とする見解 [Copland, et. al., 2000, pp.73-87] もある。会計上の利益は、株価などに比べたら遥かに“客観的”

である。しかし、キャッシュ・フローが真実 (truth) を表しているのに対して、会計上の利益はオピニオン (opinion) であり、利益操作の余地もある。

企業価値は、将来**キャッシュ・フロー**を、そのリスクを反映する一定の資本コストで DCF (discounted cash flow；割引キャッシュ・フロー) 法を用いて現在の価値に割り引いたものであるとする見解が欧米では支配的である。しかし、①将来のキャッシュ・フローは経営者の恣意性によって歪められる、②経営者と従業員の潜在的な能力を客観的に計算要素に含めるのが困難である、③企業価値には、経済価値だけではなく、社会価値や組織価値を無視することはできないといった批判もある。実務的には計測の困難性、数値の信頼性などの批判はあるが、総合的にみれば、最も理論的に妥当な評価法であるとされる。

### 2 企業価値は経済価値, 社会価値, 組織価値からなる

典型的な日本の経営者にとって、企業の究極の目的は、経済価値の増大だけを意図するのではなく、社会価値や組織価値を含む企業価値を高めることにある。経済価値 (economic value) は、当期純利益、経常利益や営業利益の他、EVA<sup>®6)</sup>やキャッシュ・フローの増大を企業の目標にする企業が増えている。社会価値 (social value) は、社会貢献、地域社会への貢献、環境保護、寄付、コンプライアンス意識の向上などによって高められる。組織価値 (organizational value) を高めるには、組織文化、経営者のリーダーシップ、革新能力、従業員の仕事への熱意・チームワーク、倫理観、ビジョンと戦略の整合性の改善・改革が必要となる。組織価値には従業員のやる気や潜在的な能力、ブランド価値などの無形資産の効果的な活用が含まれる。図2を参照されたい。

### 3 調査結果からみる日本の経営者の特質

2009年調査では、経済価値というとき何を想定するかについて質問した。この質問に対しては、株価、利益、将来キャッシュ・フローの現在価値のうち、①将来キャッシュ・フローの現在価値、②株価、③利益の順に高い回答が得られた。しかし、その差は僅差であり、程度の差こそあれ、当然のことながらこれら3

図1 欧米での企業価値の通説

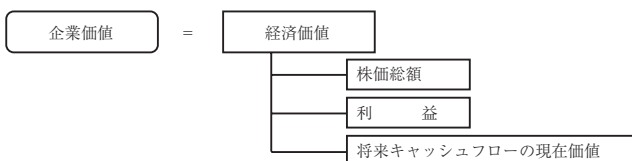


図2 企業価値の構成要素



つのすべてが経済価値を表すとする見解も約1割の回答者にみられた。以上から、青木・岩田・櫻井は、経済価値が理論的には将来キャッシュ・フローの割引現在価値であるとする見解を支持するが、実務的には株価や利益が経済価値として重要な役割を果たしているという事実を無視してはならない〔青木・岩田・櫻井, 2011, p.193〕との見解を明らかにした。

今回の2011年調査では、2つの質問をした。1つは、経済価値をもって株価, 利益, 将来キャッシュ・フローの現在価値のいずれと考えているかを質問した。調査結果については、表1を参照されたい。

皮肉なことに、2009年調査とは全く逆に、本調査では経済価値をもって①利益, ②株価, ③キャッシュ・フローの順で理解していることが明らかになった。2011年の今回調査では、経営企画部長に最も多くの調査票を送付したことから、当初の想定（将来キャッシュ・フローの現在価値）とは逆に、経営企画担当者は利益に最も重要性をおいているとする結果が出たことになる。

いま1つの質問に関して、2009年調査では、企業価値のイメージとしては経済価値, 社会価値, 組織価値のいずれを重視するかを質問した。欧米では、経済価値を重視する見解が支配的である。一方、日本の多くの経営者（89%）は企業価値＝経済価値＋社会価値＋組織価値と考えていることを明らかにした。そこで、本調査では、会社の方針との関係で経済価値, 社会価値, 組織価値のうち、どの価値に最も重要性をおいているかを調査した。企業価値から受ける日本の経営者のイメージは、表2を参照されたい。

調査結果では、経済価値を重視する企業経営者は日本でも最も多いことが明らかになった。社会価値を重視する経営者も経済価値とほぼ同数に届くと思われるほど多くの支持を得た。一方、組織価値とする見解は、経済価値の半分以下（40%）でしかなかった。こ

表1 経済価値のイメージは何か（N=161；複数回答）

経済価値	株式時価総額	利益(EPSなど)	キャッシュ・フロー
度数(比率)	88 (55%)	92 (57%)	74 (46%)

表2 企業価値のイメージは何か（N=161；複数回答）

企業価値	経済価値重視	社会価値重視	組織価値重視
度数(比率)	125 (78%)	121 (75%)	50 (31%)

れをどのように解釈すべきであるか。

従来、日本企業は従業員とその家族、従業員の教育・訓練を重視していることで世界的に知られていた。そのような背景のなかで、人材ではなく人財という表現も使われてきた。そこに日本企業の強さの秘密があるといわれたこともある。しかし、バブル崩壊以降の日本企業をみると、グローバル化の掛け声もあって、従業員を大切にしている企業は目にみえて少なくなってきた。調査結果は、このような現実を反映した結果であるように思える。将来の日本企業の競争力の保持という意味から、まことに残念に思われてならない。

## 2 日本の経営者はステークホルダーを重視しているか

アングロサクソン諸国のように株主重視の国とは違って、日本では株主だけでなく顧客や従業員などのステークホルダーが重視されている。日本の経営者がアメリカの経営者と違ってなぜ社会価値や組織価値を重視してきたかについては、櫻井〔2011, pp.69-73〕を参照されたい。フリーマン〔Freeman, et al, 2007, p.6〕は株主資本主義に対して、ステークホルダー重視のそれをステークホルダー資本主義と呼んだ。人本主義や顧客資本主義を提唱する見解もある。

### 1 株主資本主義とステークホルダー資本主義の特徴

ステークホルダー資本主義という呼称は1980年代にフリーマンによって提唱された。しかし、ステークホルダー資本主義という表現が人口に膾炙（カイシャ）するようになったのは、21世紀以降のことである。一方、株主資本主義の最盛期は、1970年代の中葉から21世紀の初頭まで〔Martin, 2010, pp.59-64〕

であったともいわれる。両資本主義の特徴について、3つのことを指摘したい。

第1は、株主資本主義では株主が中心におかれ、経営者は株主のエージェントとして機能すると仮定される。一方、ステークホルダー資本主義では企業が中心で、株主は（特殊な）ステークホルダーとして位置づけられる。

第2に、株主資本主義では、企業成功の基準は株主の富の最大化におかれている。企業経営の成功者には高い報酬とストックオプションで報いられる。対して、ステークホルダー資本主義では、株主だけでなくステークホルダーの利益を満たすことが企業成功の基準になっている。

第3は、時代の推移とともに、企業と社会との相互関係が深まってきたことを反映して、企業とステークホルダーとの関係もまた双方向になってきた。その結果、ステークホルダー資本主義では、主要な役割を果たしているステークホルダーは内側に、状況に応じて登場するステークホルダーは外部の円に位置づけられる。両資本主義についての企業観は、図3を参照されたい。

フェファァー [Pfeffer, 2009, pp.91] によれば、1950年代から60年代にかけてアメリカでもステークホルダーは至上とみなされていたが、70年代の半ばになって株主を最優先すべきであるという見解が支配的

になったという。ステークホルダー資本主義を代表する国として日本とドイツをあげられている。両資本主義の違いについては、表3を参照されたい。

表3が妥当するのは、バブル崩壊（1991年前後）までの1960～1980年代であって、いわゆる「失われた10年（あるいは20年）」以降、多くの日本企業はアメリカ型資本主義を追求してきた。結果、21世紀に入ってから日本の経営者の姿勢は、むしろアメリカ型に傾斜してきているように思える。2011年調査では、このような解釈が妥当性をもつかに関して調査を行った。

## 2 現在の日本企業では、どのステークホルダーが尊重されるか

2009年調査では、5点評価の平均値で見ると、顧客（4.5）、従業員（4.4）、経営者（4.4）が重視され、逆に、地域社会（3.8）や株主（3.5）は比較的軽視された。

今回の調査では、経営者は除外したが、ゴールデントライアングルともいわれる株主、従業員、顧客に加えて、地域社会を加えた。地域社会を加えた理由は、過去の調査によれば、日本の経営者は諸外国に比較して地域社会にはあまり重要性を付与してこなかったもので、その点を確認するためである。表4は、1（最も低い）から5（最も高い）を企業が選択した結果である。

調査結果<sup>7)</sup>では、企業が重視するステークホルダーは、上位から、顧客、株主、従業員、地域社会の順に高かった。2009年調査と同様、日本企業では顧客が最も重視されていることが確認できた。顧客は平均値が一番高く、標準偏差が一番小さい。すなわち、CV（変動係数＝標準偏差／平均値×100）が一番小さい。逆に、前回とは違って、株主が2番目に重視され、従

図3 資本主義に関する2つの企業観

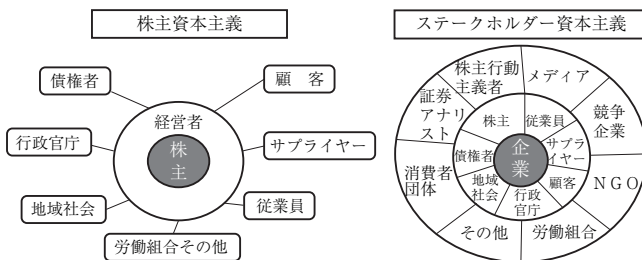


表3 株主資本主義とステークホルダー資本主義

	株主資本主義	ステークホルダー資本主義
重視すべき価値	株主価値増大 1株当たり利益	企業は企業価値創造のヴィークル
特徴	利益至上主義、株主の富の極大化、ストックオプション	競争よりもイノベーション、ステークホルダー全員の利益
株主	企業は株主のためにある	株主は特殊なステークホルダー
経営者	プリンシパルである株主のエージェント	経営者と株主の関係は多様で複雑
典型的な国と時代	1970年代以降の英米型企業	1980年代の日本企業



表4 重視するステークホルダー (N=161)

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差	CV
株主	1	6	31	73	50	4.025	0.844	21%
従業員	0	7	37	75	42	3.944	0.816	21%
顧客	0	0	6	23	132	4.783	0.496	10%
地域社会	3	19	70	41	28	3.447	0.974	28%

従業員は3番目になっていることを確認した。少なくともこの調査でみる限り、過去において日本企業は従業員を重視することで人本主義企業<sup>8)</sup>と特徴づけられることもあったが、従業員重視の日本企業の特徴が後退したことを意味しているようにも思える。このような資本主義社会のことを、われわれは何と呼ぶべきであるか。

マーチン [Martin, 2010, pp.58-65] は、過去30年にわたってアメリカの経営者は株主価値の極大化に最大の優先順位を与えてきたが、顧客を第一に考えてはじめて株主の利益も実現されると主張している。彼はこのような社会のことを、**顧客資本主義** (customer capitalism) と呼んでいる。ジョンソン・アンド・ジョンソン (J&J) は、同社のクレド (credo; 信条) において顧客 (患者・医者・看護師)、従業員、コミュニティに次いで、株主を4番目に位置づけている。だからこそ、1982年のタイレノールの事件<sup>9)</sup>では利益を抜きにした迅速な措置が可能であったとマーチンは主張する。

以上、調査結果からすると、日本の資本主義はステークホルダー資本主義と顧客資本主義両方の特徴をもっているといえる。しかし、日本ではアメリカに比べて顧客が重視されているという見方<sup>10)</sup>には反論もありうるので、これを証明するには、さらなる論理的・実証的な検証が必要である。

### 3 コーポレート・レピュテーションの評価指標

企業がレピュテーション指標をもつことの意義は、レピュテーション指標を使って自社の強みと弱みを可視化して、多様なステークホルダーから高い評価を受ける企業になることで企業価値を高めることにある。ロイヤル・ダッチ/シェル (以下、シェル) がブレント・スパーの北海への廃棄<sup>11)</sup> [櫻井, 2005, p.280] に

よって失われたレピュテーションを回復するため、レピュテーション指標を活用して企業価値を改善してきたことは、コーポレート・レピュテーションの研究者の間ではよく知られている。

#### 1 コーポレート・レピュテーションの評価指標

世界的に最も主要なレピュテーション指標は、1982年から現在まで続いている *Fortune* 誌の「最も賞賛される企業」、1999年から2005年まで行われてきた<sup>12)</sup> *The Wall Street Journal* 紙の「RQ」、およびレピュテーション・インスティテュート (RI) が *Forbes* 誌の協力を得て2006年から始めた「RepTrak<sup>®</sup>」である。現在、世界の主要企業との比較が容易であることもあって、世界で最も注目されるのは「RepTrak<sup>®</sup>」であるので、本稿ではこれら3つのレピュテーション指標のうち「RepTrak<sup>®</sup>」に準拠して調査を行った。

「RepTrak<sup>®</sup>」では、製品/サービスなど7つの評価項目 (dimensions) がある。それぞれに詳細な評価指標があるが、それらは属性 (attribute) と呼ばれている。表5は、評価項目と属性である。

なぜ世界のエクセレントカンパニーの経営者がレピュテーション指標に関心をもつのか。それに対する最も簡単な答えは、経営者が企業の持続的成長を図るために企業の評判を高めるのに最も効果的な管理のポイントがどこにあるかを、レピュテーション指標が最も適切に知らせてくれるからである。

#### 2 調査結果からみた日本の経営者のレピュテーション指標

調査は、世界的に最もレピュテーションに影響を及ぼすと想定される指標が使われていると考えてよい。とはいえ、日本企業には日本企業に特有の特徴がある。それを明らかにするのが、2011年調査の目的である。表6を参照されたい。

表5 「RepTrak®」の7つの評価項目と23の属性

評価項目	属性
製品／サービス	高品質、価格に見合った価値、アフターサービス、顧客ニーズの満足
革新性	革新的、早期の上市、変化への即応
財務業績 <sup>1)</sup>	高い収益性、好業績、成長の見込み
リーダーシップ	すぐれた組織、魅力的なリーダー、卓越したマネジメント、将来への明確なビジョン
ガバナンス	オープンで高い透明性、倫理的な行動、公正な事業方法
市民性	環境責任、社会貢献活動の支援、社会への積極的な影響
職場	公平な従業員への報酬、従業員の福利厚生、公平な機会提供

1) performance は、属性の内容から判断して、財務業績と訳した。

表6 コーポレート・レピュテーションを高める評価項目

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差	CV
製品	0	0	5	29	143	4.789	0.453	10%
革新性	2	5	46	80	44	3.938	0.834	21%
財務業績	0	4	24	80	69	4.193	0.763	18%
リーダー	0	9	46	82	40	3.857	0.828	22%
ガバナンス	0	7	48	75	46	3.925	0.828	21%
市民性	3	16	60	64	33	3.619	0.957	27%
職場	2	11	60	80	23	3.606	0.840	23%

表6で、平均値で順位づけてみると、製品／サービス、財務業績、革新性、コーポレート・ガバナンス、リーダーシップ、市民性、職場の順であった。製品／サービスは平均値が一番高く、標準偏差が一番小さい。すなわち、CVが一番小さい。これは過去の調査結果をみる限り、世界共通である。財務業績がすぐれていると、コーポレート・レピュテーションが高まる。革新性は製品／サービスと深い関係がある。コーポレート・ガバナンスに欠陥があると、不祥事を起こしやすい。集団的意思決定が残存する日本企業でリーダーシップが最も発揮されるのは、平時よりは非常時においてである。パナソニックがFF式温風機事故を乗り切ったのは、中村邦夫社長（当時）による強いリーダーシップがあったからである。市民性（citizenship）という表現は日本語として馴染みが薄い言葉であるが、内容としては、地域社会への貢献といっ

てよい。  
この2011年の調査結果を、レピュテーション・インスティテュートが行った世界24カ国における「グローバル・レピュテーション・パルス2010」[Reputation Institute, 2010, p.8]の調査結果<sup>13)</sup>をもとに世界企業と比較してみよう。高順位順にレピュテーションに影響を及ぼすドライバーを並べてみると、製品／サー

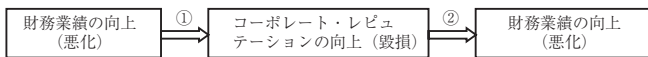
ビス（20.3%）、革新性（14.2%）、ガバナンス（14.1%）、市民性（13.5%）、財務業績（13.2%）、職場（12.6%）、リーダーシップ（12.1%）である。世界的には、日本企業と比較すると、革新性とガバナンスに高い評価が与えられていることが注目される。地域別にみると、北米と北ヨーロッパではガバナンスが、中央・南アメリカと中央ヨーロッパでは革新性がより重視されるという。

### 3 レピュテーションの向上（毀損）は財務業績を向上（低下）させるか

企業が売上高や利益などの財務業績を向上させると、コーポレート・レピュテーションが高まる。コーポレート・レピュテーションが高まると、企業は日々の企業活動に尊敬と賛美を受ける。そのことから企業に有能な人材を引きつけ、士気が高まり、高い商品でもブランド価値がついて販売できるようになる。その結果、さらに売上高が増加し、給料が上がり、従業員の満足度と生産性が上昇して顧客へのサービスがよくなる。そのため、顧客価値が増大して株価が上昇し、財務業績を向上させる。この関係は、図4のように表すことができる。

わが国ではコーポレート・レピュテーションの最も

図4 コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係



高い企業であったトヨタ自動車は、2008年度の営業利益が戦略の成功と徹底した原価低減によって売上高が2兆円を超え、ブランドだけでなく企業としてのコーポレート・レピュテーションも大いに高められた。事実、レピュテーション指標として権威のある*Fortune*誌の「最も賞賛される企業」、*The Wall Street Journal*紙の「RQ調査」、RQ調査の後継、*Forbes*誌の「世界で最も評判の高い会社」でも、トップ・テンの常連であった。

しかし、リコール問題は明らかにトヨタのレピュテーションを毀損させた。「RepTrak<sup>®</sup>」のレピュテーション調査でも順位を下けている<sup>14)</sup>。企業にとって致命的な事故・事件・不祥事によるコーポレート・レピュテーションの毀損が企業の財務業績にいかなるインパクトを与えたかの雪印乳業（現・雪印メグミルク）、三菱自動車、トヨタ<sup>15)</sup>、パナソニックのケース・スタディ [櫻井, 2011, pp.410-484] を見るまでもなく、それはコーポレート・レピュテーションに甚大な影響を及ぼすことになる。

個別企業とは違って、一般論として、レピュテーションの向上（毀損）と財務業績の向上（低下）はいかなる関係にあるのか。

2009年に行った青木・岩田・櫻井調査では、5点評価で回答数に重みを乗じた値では、コーポレート・レピュテーションが財務業績を高める役割をとする回答（3.5）は、財務業績がコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼすとする関係（4.0）よりも下回った。つまり、財務業績が高まるとレピュテーションが向上するが、逆に、レピュテーションが高まったからといって財務業績が高まるという関係は少ない<sup>16)</sup>とするのが、2009年調査の経営者の見方であった。

2011年の今回調査では、前回の調査とは全く逆の結果がでた。表7はその調査結果である。つまり調査結果では、財務業績がレピュテーションを高めるというよりも、レピュテーションの如何によって財務業績が影響を受けるという結果が現れたのである。

今回の調査においては、2009年当時とは調査対象も評価方法も異なるので、異なる回答が得られるのはあり得る。しかし、僅かな違いとはいえ、その理由を突き止めるのは容易なことではない。

#### 4 コーポレート・レピュテーションの向上は財務業績を向上させるか

—日本企業の実証研究による結果—

コーポレート・レピュテーションが財務業績を向上させるかについての日本の経営者の見解は、前項で考察したとおりである。しかし、経営者に対するアンケート調査を何回繰り返しても、そのことが実証されなければ意味がない。欧米ではコーポレート・レピュテーションと財務業績との関係で数多くの実証研究がなされてきた。そこで、本項では、欧米の実証研究結果をレビューするとともに、本調査の結果を明らかにする。本稿にとって最も意義がある調査は、

- 1) 財務業績がコーポレート・レピュテーションに及ぼす影響、
- 2) コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響、である。

以上2つの問題のうち、まず初めに1) から、欧米諸国における主要な実証研究の調査結果を紹介しよう。

##### 1 財務業績はコーポレート・レピュテーションを向上させるか

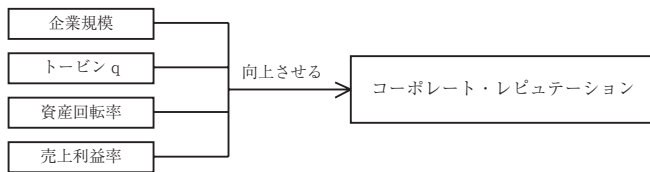
各種のレピュテーション指標とレピュテーションの関係をみると、財務業績の向上（毀損）とレピュテーションとは高い相関関係があることが明らかにされて

表7 レピュテーションの向上（毀損）は財務業績を増大（低下）させるか

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差	CV
評判～財務	4	22	48	65	21	3.481	0.971	28%
財務～評判	3	15	30	71	41	3.825	0.981	26%



図5 財務業績とコーポレート・レピュテーションの関係



いる。ベルカウイ [Belkaoui, 2001, pp.1-13] は、独立変数として、企業規模、トービンの  $q^{17}$ 、資産回転率、利益率がコーポレート・レピュテーションに及ぼす影響を実証研究した<sup>18)</sup>。従属変数としては、コーポレート・レピュテーションの属性である経営者の資質、製品／サービスの品質、革新性、長期投資価値、財務健全性、地域社会／環境への責任、会社資産の有効利用を用いた。研究結果では、櫻井 [2005, pp.51-59] で紹介したとおり、いずれの変数もコーポレート・レピュテーションを高めることが実証できた。図5を参照されたい。

なお、ベルカウイが用いた従属変数は、*Fortune* 誌のレピュテーション指標である「最も賞賛される企業」の当時の指標<sup>19)</sup>である。

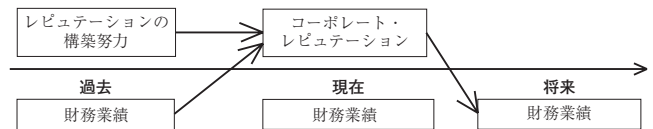
## 2 コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響

次に、コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響についての実証研究の結果をみてみよう。フォンブランとシャンリー [Fombrun and Shanley, 1990, pp.233-258] は、コーポレート・レピュテーションの向上を財務業績の増大に直結させることの困難さを指摘した。それ以来、フォンブランの強い影響力の故か、これがしばらくの間は学界の常識になっていた。

しかしその後、フォンブランはファン・リールとの共著 [Fombrun and van Riel, 2004, p.27] において、アメリカ製造業の125社を対象にしたBharadwajの調査結果を紹介し、コーポレート・レピュテーションが営業利益に多大な影響を及ぼしていることを明らかにした。

短期的に会社のレピュテーションを高めたとしても、すぐにそれが財務業績に反映されるとは考えにくい。ロバーツとダウリング [Roberts and Dowling,

図6 レピュテーションの構築と財務業績との関係



2002, pp.1077-1093] は、*Fortune* 誌の「アメリカで最も賞賛される会社」の1984-1998年のデータを活用して、比較的すぐれた評判をもつ企業が**長期**にわたればより高い利益を持続できることを発見した。独立変数には当時の評価属性である資産の利用、地域社会、環境対応、人材育成、財務の健全性、革新、投資価値、経営者の資質、製品の品質を活用した。図6を参照されたい。

逆に、コーポレート・レピュテーションの向上は、**短期的**にも財務業績を好転させるのか。ローズとトムセン [Rose and Thomsen, 2004, pp.201-210] の研究では、デンマーク企業の実証データをもとに、コーポレート・レピュテーションが、彼らが呼ぶ企業価値（自己資本の帳簿価額に対する市価の比率）に有意に影響することを確認できなかったものの、逆に、企業の財務業績の良し悪しは短期的にもコーポレート・レピュテーションに大きな影響を及ぼしていることを発見した。

その後、グラハムとバンサル [Graham and Bansal, 2007, pp.189-200] は、大学院（MBA）の学生を使って、航空会社における実証研究を行った。その研究で、①財務業績（ROE）、②アメリカ連邦航空局の推奨、③社歴、④企業規模、⑤墜落事故の回数が航空料金の支払いにどんな影響を及ぼすかを実験した。その結果、②の推奨、④の規模、および⑤の社歴は直接または間接的に航空料金を払ってもいいという消費者の意志に影響を及ぼすことが実証された。アメリカ連邦航空局の推奨がレピュテーションに及ぼす効果が最も高く、アメリカ連邦航空局が業務上の安全を推奨してくれるなら余分に36ドル支払ってもよいという結果が明らかにされた。一般論としてではなく、航空会社という特定の産業では、コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績にも影響を及ぼすことが明らかにされたことは極めて重要な意義をもつ。

3 日本の企業では、レピュテーションの向上が財務業績を向上させるか

コーポレート・レピュテーションの研究自体がほぼ皆無に近かった日本では、コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績に及ぼす影響に関する実証研究はなされていない。しかし、現時点で日本のレピュテーション研究者にとって最も必要とされる実証研究の1つは、金儲け（経済価値の追求）だけに走ることなく、社会価値や組織価値を高めるような世間から賞賛される経営を一所懸命に行えば、財務業績が向上する（Good Guys are Prospering；いい奴は成功する）といえるかについての実証研究である。本研究では、コーポレート・レピュテーションを高めると想定されるバリュー・ドライバーが財務業績とどのような関係にあるかを明らかにすることを目的として、調査を行った。

1) 基本モデル

本研究の前提となる概念モデルを明らかにしよう。コーポレート・レピュテーションは、企業の内的な問題—組織構造、組織文化、ビジョン・戦略、リーダーシップ、CI (Corporate Identity；コーポレート・アイデンティティ)、職場環境—を背景にして、経営者と従業員が、株主、顧客、債権者、一般生活者、メディア、サプライヤーなどの眼に映った社会的事実の反映である。では、コーポレート・レピュテーションが高まることによって、どういうプロセスを経て企業価値を高めていくことになるのか。企業の内的な努力によってコーポレート・レピュテーションを高める（毀

損する）には、まずは組織学習を通じて従業員のスキルや能力を高め、熱意をもって仕事に当たり、経営者はリーダーシップを発揮していくことで組織価値を高める必要がある。組織価値を高めることによって、製品開発、革新的な生産方式の開発、より適切な社会への貢献を果たし、顧客満足などで社会価値を高める。経済価値はこれらの組織価値と社会価値の向上によって高められる。われわれの考えるレピュテーションと企業価値の関係を表す概念モデルは、図7のとおりである。

図7のフレームワークの作成に当たっては、バランス・スコアカードと戦略マップの枠組みを応用した。組織要因であるリーダーシップ、組織学習などが着実に実施されることで組織価値が高まり、内部要因としての製品開発、生産方式、内部統制、リスクマネジメントなどが構築される。そのことが顧客要因としての（合理的な）価格、（高い）品質、（すぐれた）サービスとして顧客を満足させる。顧客要因は多分に社会価値を向上させる要因と深い関係にある。そして最終的には、株主要因である原価の低減が図られ、資産の有効利用が行われ、収益機会が増加する。株主要因は経済価値と強い関係がある。それによって、媒介変数である株主満足、顧客満足、従業員満足等が図られることで経済・社会・組織価値からなる企業価値が増加すると想定することができる。組織価値が高まる（たとえば、従業員の勤労意欲が高まる）こと、および社会価値が高まる（たとえば、社員のノーベル賞の受賞により受注・売上・利益が増大する）ことで財務業績が増大することもある。この関係を図解すれば、

図7 コーポレート・レピュテーションのフレームワーク

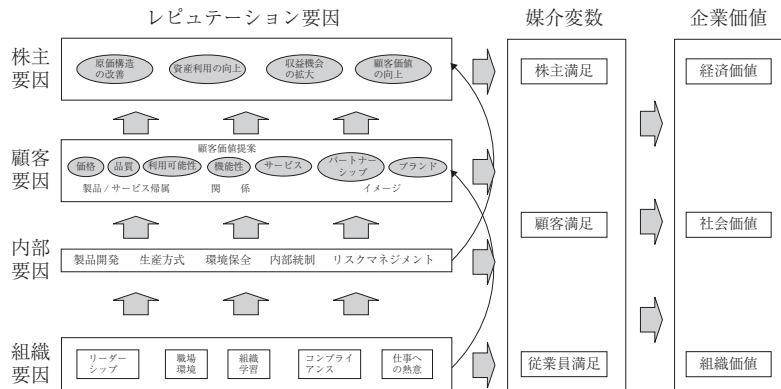


図8 レピュテーションは財務業績を向上させるか

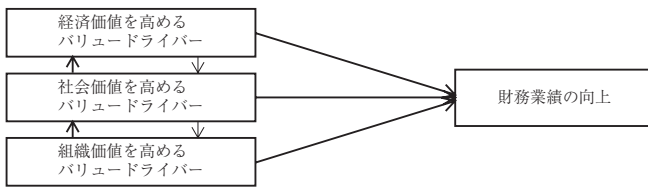


図8のようになる。

## 2) 仮説の設定と分析

図8のモデルを使って、仮説を設け、その仮説を検証する。まず初めに、グローバルスタンダードに従ったレピュテーション指標である「RepTrak<sup>®</sup>」を用いて仮説検証を行う。仮説1は、図7の組織要因、内部要因、顧客要因、株主要因に因果関係があるかを検証する。仮説2は、図7のレピュテーション要因は財務業績を向上させるかを検証する。次に、われわれが構築した仮説を用いて、仮説2と同様の仮説を検証する。

仮説1 組織価値、社会価値、経済価値の間には因果関係がある。

仮説2 組織価値、社会価値、経済価値は財務業績に影響を及ぼす。

### A) 仮説1の検証

仮説1を検証するために、次の2つに分けて検証を行った。

仮説1-1 組織価値は社会価値に影響を及ぼす。

仮説1-2 社会価値は経済価値の影響を及ぼす。

表6の調査結果をもとにして別途に調査した付録4のデータをもとにAmos19で共分散構造分析を行った。評価項目に「RepTrak<sup>®</sup>」を使って組織価値、社会価値、経済価値に分類した。S64（リーダーシップ）とS67（職場環境）は組織価値を、S65（コーポレート・ガバナンス）とS66（市場性）は社会価値を、S61（製品／サービス）、S62（革新性）、S63（財務業績）は経済価値<sup>20</sup>を高めるバリュー・ドライバーであると想定した。外部データとしては、先に述べたとおり、日経メディアマーケティング社の日経財務データ、日経金融データを取り込んだが、データが活

用できない企業があり、過去6年分の財務データが揃ったのは161社であった。なお、欠損データが6件あり、これを除く155社で仮説検証を行った。ではなぜ過去6年にわたる155社の財務データを分析したのか。

最初、短期間にはレピュテーション・マネジメントの効果が現れないという欧米[Rose and Thomsen, 2004, pp.201-210]の実証研究の結果を参考にして5年で分析しようとした。しかし一方では、データは長ければ長いほど信頼性のある結果が得られる。そこで、次に、2000年からの10年間を検討した。ただ、2008年のリーマン・ショック以降の日本企業の財務状況は様変わりしており、その根は2007年のサブプライムローンに端を発していることもわかってきた。以上の理由から、5年より1年長い6年としたのである。

仮説1を分析した結果、 $\chi^2$ 値<sup>21</sup>)=20.963（自由度=12, p=0.051）であり、5%以上であることから、モデルがデータに適合しているという帰無仮説は棄却できなかった。したがって構成されたモデルは共分散行列を説明していると判断できる。このモデルの標準化係数による因果モデルを図9に示す。

表8の非標準化推定値より、組織価値（リーダーシップと職場環境）の1ポイントの向上が社会価値（ガバナンスと市民性）を0.941ポイントだけ押し上げ、その社会価値によって経済価値（製品、革新性、財務業績）は0.104ポイント（=0.941×0.111）押し上げることがわかる。また、表8よりすべての変数が5%で有意となっていることがわかる。

表9の標準化推定値より、組織価値は社会価値に0.840の影響を及ぼし、社会価値は経済価値に0.657の

図9 組織価値、社会価値、経済価値の因果モデル（仮説1）

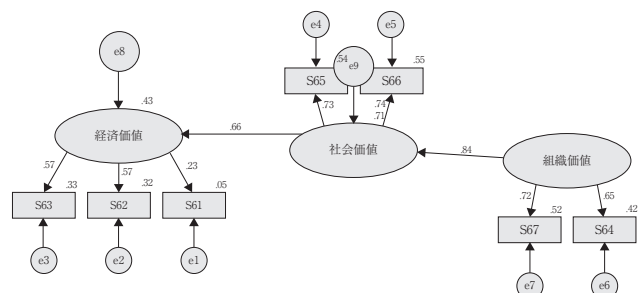


表 8 非標準化推定値 (仮説 1)

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
社会価値	<-	組織価値	0.941	0.176	5.347	***
経済価値	<-	社会価値	0.111	0.053	2.078	0.038
S61	<-	経済価値	1			
S62	<-	経済価値	4.701	2.265	2.075	0.038
S63	<-	経済価値	4.332	2.087	2.076	0.038
S65	<-	社会価値	1			
S66	<-	社会価値	1.187	0.172	6.89	***
S64	<-	組織価値	1			
S67	<-	組織価値	1.134	0.194	5.855	***

表 9 標準化係数 (仮説 1)

			推定値
社会価値	<-	組織価値	0.840
経済価値	<-	社会価値	0.657
S61	<-	経済価値	0.231
S62	<-	経済価値	0.569
S63	<-	経済価値	0.574
S65	<-	社会価値	0.732
S66	<-	社会価値	0.738
S64	<-	組織価値	0.648
S67	<-	組織価値	0.724

表 10 モデル適合度 (仮説 1)

モデル	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
モデル番号 1	0.905	0.778	0.957	0.892	0.954
飽和モデル	1		1		1
独立モデル	0	0	0	0	0

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	0.07	0	0.118	0.23
独立モデル	0.211	0.186	0.238	0

影響を及ぼすこともわかる。

表 9 の標準化係数で、経済価値の変数のうち S61 (製品/サービス) は 0.231 と低い値となっていて、削除してもほとんど影響がなかった。

表 10 のモデルの適合度をみると、CFI (comparative fit index) は 1 に近いほど望ましく、0.9 以上を要求されるが、0.954 となっており適合していることがわかる。また、RMSEA (root mean square error of approximation) は 0.1 以下が求められるが、これも 0.071 となり適合していることがわかる。つまり、モデルの適合度は十分である。

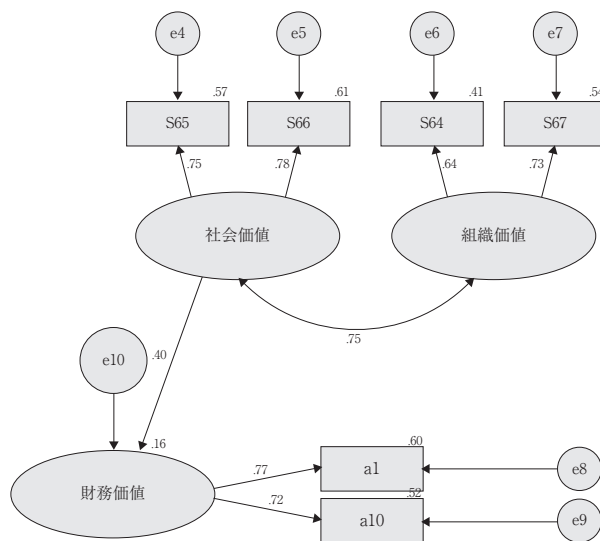
B) 仮説 2 の検証

仮説 2 を検証するために、仮説 2 を仮説 2-1 と仮説 2-2 の 2 つに分けて検証を行った。なお、本論文で企業価値は経済価値の他、社会価値と組織価値を含むものとする。

仮説 2-1 経済価値、組織価値、社会価値は相関関係にある。

仮説 2-2 経済価値と社会価値は財務業績に影響を及

図 10 組織価値と社会価値が財務業績に及ぼす影響の因果モデル (仮説 2)



ぼす。

分析を行ったところ、この仮説 2 は検証できなかった。経済価値を外したところ、モデルの適合率が向上した。そのモデルが図 10 である。

このモデルは、 $\chi^2$  値=6.590 (自由度=7, p=0.473) であり、モデルがデータに適合しているという帰無仮説は棄却できなかった。したがって構成されたモデルは共分散行列を説明していると判断できる。図 10 より、社会価値と組織価値の間には 0.75 という相関関係がある。これは表 11 の共分散より、有意であることがわかる。また、社会価値は財務業績に 0.400 の影響を及ぼす。このことから、組織価値と社会価値が共に強い相関をもって財務業績 (a1=売上高, a10=当期利益) に影響を及ぼしていることがわかる。

表 12 の非標準化推定値の係数を見ると、すべての変数が 0.1% で有意となっている。



表 11 共分散 (仮説 2)

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
組織価値	<-> 社会価値	0.244	0.055	4.456	***

表 12 非標準化推定値 (仮説 2)

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
財務業績	<- 社会価値	868444.8	259896.7	3.341	***
S65	<- 社会価値	1			
S66	<- 社会価値	1.216	0.181	6.729	***
S64	<- 組織価値	1			
S67	<- 組織価値	1.163	0.218	5.326	***
a1	<- 財務業績	1			
a10	<- 財務業績	0.026	0.007	3.475	***

表 13 モデル適合度 (仮説 2)

モデル	NFI	RFI Delta1	IFI rho1	TLI Delta2	CFI rho2
モデル番号 1	0.971	0.914	1.002	1.006	1
飽和モデル	1		1		1
独立モデル	0	0	0	0	0

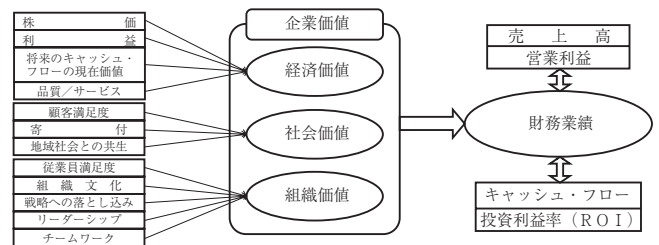
モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	0	0	0.096	0.701
独立モデル	0.255	0.226	0.285	0

モデルの適合度を見ると、CFIは0.9以上を要求されるが、1.00となっており適合していることがわかる(表13)。また、RMSEAは0.1以下を求められるが、これも0.000となり適合していることがわかる。つまり、モデルの適合度は十分である。

### C) 提案するバリュー・ドライバーによる検証

本稿ではこれまで、「RepTrak<sup>®</sup>」のレピュテーション調査で行われている7つの評価項目をベースに仮説検証を行ってきた。他方、われわれが提案する調査項目は、経済価値を高めるバリュー・ドライバー(S511=株価, S512=利益, S513=将来キャッシュ・フローの現在価値, S515=品質/サービス度), 社会価値を高めるバリュー・ドライバー(S514=顧客満足度, S517=寄付行為, S518=地域社会との共生), 組織価値を高めるバリュー・ドライバー(S516=従業員満足度, S519=組織文化, S520=戦略への落とし込み, S521=リーダーシップ, S522=チームワーク)の12の項目である。これらと財務業績との関係を仮

図 11 バリュー・ドライバー、企業価値、財務業績の関係



説として設定した。提案するモデルは図11のとおりである。

分析を行った結果、われわれが提案したモデルによっても仮説2は検証できなかった。そこで、ここでも経済価値を外し、またS514(顧客満足度)を外したところ、モデルの適合度が向上した。これが図12である。このモデルは、 $\chi^2$ 値=22.284(自由度=25,  $p=0.619$ )であり、モデルがデータに適合しているという帰無仮説は棄却できなかった。したがって構成されたモデルは共分散行列を説明していると判断できる。

表14の非標準化推定値の係数は、1%で有意となった。また、表15の共分散の推定値は0.23であり有意であることがわかる。なお、これは図11より0.72の相関であることもわかる。社会価値と組織価値の相関を保ちながら、社会価値が財務業績に0.33の影響を及ぼすことがわかる。

表16のモデル適合度は、RMSEA=0.000であり0.1以下、また、CFI=1.000と0.9以上となっている。このことからモデルの適合度はよいことがわかる。

図 12 企業価値の財務業績に及ぼす影響の因果モデル

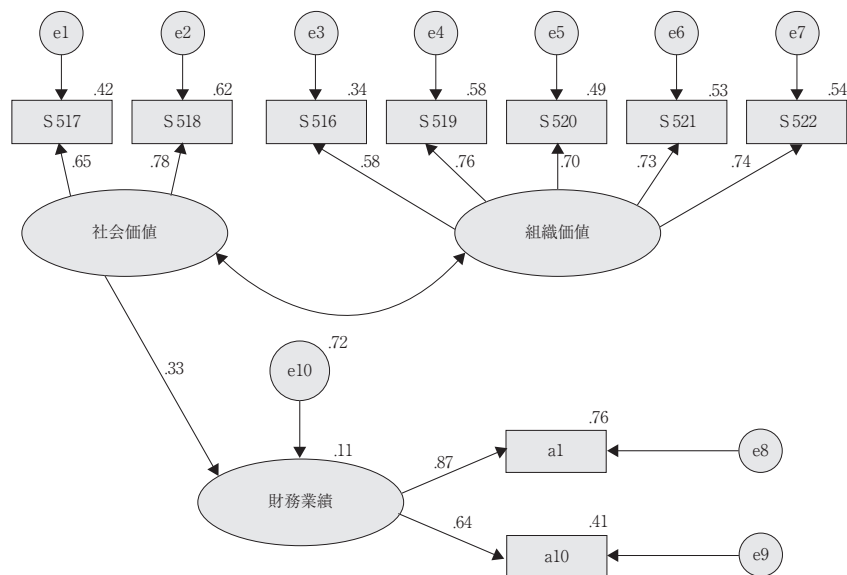


表 14 非標準化推定値

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
財務業績	<← 社会価値	779423.1	254354.7	3.064	0.002 par_8
S517	<← 社会価値	1			
S518	<← 社会価値	1.231	0.206	5.977	*** par_1
S516	<← 組織価値	1			
S519	<← 組織価値	1.441	0.212	6.808	*** par_2
S520	<← 組織価値	1.268	0.195	6.493	*** par_3
S521	<← 組織価値	1.294	0.194	6.655	*** par_4
S522	<← 組織価値	1.324	0.198	6.688	*** par_5
a1	<← 財務業績	1			
a10	<← 財務業績	0.02	0.007	2.729	0.006 par_6

表 15 共分散

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率ラベル
組織価値	<←> 社会価値	0.23	0.054	4.269	*** par_7

表 16 モデル適合度

モデル	NFI	RFI Delta1	IFI rho1	TLI Delta2	CFI rho2
モデル番号 1	0.951	0.929	1.006	1.009	1
飽和モデル	1		1		1
独立モデル	0	0	0	0	0

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	0	0	0.056	0.921
独立モデル	0.274	0.251	0.297	0

以上の実証研究の結果、コーポレート・レピュテーションを高めるための経営者と従業員の努力は、財務業績を向上させることが実証された。

## 5 関連概念－イメージ、CI、ブランド、レピュテーション－との関係

過去においてわが国ではコーポレート・イメージやCIが大きな話題になった時代もある。マーケティング研究者は主にプロダクト・ブランドに関心を持ち、商品やサービスを顧客にいかにつとめすべきかを研究してきた。一方、コーポレート・ブランドの研究はマーケティング研究者だけでなく組織論研究者や会計学者によっても進められてきた。これらの概念コーポレート・レピュテーションとの関係はどのように見るべきか。



図 13 知覚、イメージ、レピュテーション、ブランドの関係



## 1 イメージ、レピュテーション、ブランドの関係

コーポレート・レピュテーションは、事象 (event) の発生とか現実の世界の出来事とは区別される、知覚とか認知の問題である。認識と実態 (real world) とを区別すると、イメージ、CI、ブランドもまた実態ではなく知覚に関係する。

イメージ、ブランドとレピュテーションとの間には深い関係がある。図 13 は、知覚、イメージ、レピュテーションとブランドの関係である。

人々は**知覚** (perception) によって事象を認識することで、事象についてのイメージをつかむ。その事象は新製品の発売であったり、すぐれた戦略の発表であったり、経営幹部による不祥事の発生であったりする。**イメージ** (image) は長期にわたって徐々に形成されることもあるが、その多くは瞬時に形成される。イメージが消え去るのも早い。ある人と初対面で形成される第一印象は、その人のイメージとして心に残る。ある会社を訪問して立派な建物やすぐれた経営トップを認知することで、会社についてのよいイメージが形成される。イメージの蓄積から**レピュテーション**が形成される<sup>29)</sup>。そのプロセスは、認知によってイメージを得るがその多くが消え去り、残存したイメージの蓄積がレピュテーションを形成する。認知からレピュテーションが直接形成されることもある。レピュテーションが長期にわたって向上すると、ブランド資産が形成される。

## 2 実態調査からみた日本企業の対応

コーポレート・レピュテーションと他の概念との関係を明らかにすることは、コーポレート・レピュテーションの研究にとって不可欠である。本研究にとって明確に規定すべき関係は、コーポレート・ブランドとの関係である。

2009 年調査では、コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションとの関係を調査した。調査対象として、CSR・IR 担当、知財担当、広報担

表 17 コーポレート・ブランドとコーポレート・レピュテーションの関係

ブランドとレピュテーションの関係	回答数 (比率)
ブランドがレピュテーションを高める	8 社 (7%)
レピュテーションがブランドを決める	36 社 (29%)
両者は相互補完的である	76 社 (61%)
両者は無関係である	4 社 (3%)

当、経営企画担当、財務担当、監査担当部の順で送付先を選定して質問票を送付した。このときの調査では、有効回答数 124 で、得られた結果は表 17 のとおりであった。

以上のように、2009 年の調査結果ではコーポレート・レピュテーションとコーポレート・ブランドとが相互補完的な関係にあることを発見した。コーポレート・レピュテーションがコーポレート・ブランドを高めるとする見解もまた回答者の約 3 割を占めた。逆に、コーポレート・ブランドがコーポレート・レピュテーションを高めるとする見解はほとんどみられなかった。ここでの発見事項で最も重要なことは、コーポレート・レピュテーションのマネジメントがブランド・エクイティ (ブランド資産) の管理に役立つことである。

今回の調査では、2009 年調査の発見事項を前提として、レピュテーションの関連概念としてのイメージやコーポレート・アイデンティティ、商品ブランドとの関係についての理解を深めることを目的にした調査を行った。本調査での調査対象は、企業の経営企画部が主体である。経営企画部の目からみたインタンジブルズ (無形の資産) の管理について、日本の経営者がどのようにみているかを調査することが目的であった。結果は表 18 のとおりである。

表 18 で、イメージはコーポレート・イメージ、CI はコーポレート・アイデンティティ、P ブランドは商品ブランド、C ブランドはコーポレート・ブランド、CR はコーポレート・レピュテーションを表す。

**管理可能性**についてみると、CI の管理可能性が最も高く、次いで、商品ブランド、コーポレート・ブランド、コーポレート・イメージ、コーポレート・レピュテーションの順になっている。商品ブランドは長い歴史をもち、マーケティングによる研究成果もあ

表 18 実施/将来必要な無形の資産管理の手法 (N=161 社; 複数回答)

管理手法	イメージ	CI	P ブランド	C ブランド	CR
管理可能性	95 (59%)	123 (76%)	121 (75%)	108 (67%)	82 (51%)
現在実施中	70 (43%)	107 (67%)	107 (67%)	84 (52%)	40 (25%)
将来は必要	84 (52%)	76 (47%)	84 (52%)	93 (58%)	112 (70%)
不要	5 (3%)	3 (2%)	5 (3%)	4 (3%)	4 (3%)

注) 比率は、161 社で計算した。

る。一方、CI はしばしば経営戦略の策定に役立てられる。コーポレート・レピュテーションについては、まだその概念が経営者の間で十分に認知されていない現在では、期待感が低い回答には理解できる。

**現在実施中の手法**は、管理可能性と深い関係性がみとれる。ある手法を実施するか否かは、管理可能性に関係すると考えるのは合理的である。CI と商品ブランドの実施企業は同数である。常識的には商品ブランドの方に焦点がおかれているかに思えるが、CI には戦略策定への役割期待が高いからであるかもしれない。

**将来の必要性**については、現在取り組んでいない手法—コーポレート・レピュテーション—に最も高い期待が寄せられているのは、新しい手法に対する期待感があるからかもしれない。

イメージ、CI、商品ブランド、コーポレート・ブランドおよびコーポレート・レピュテーションが会社にとって不要か否かに関しては、ほとんど有意な差はみられない。ただ、イメージと商品ブランドについて、不要とする回答が最も多かったのであるが、現に管理が行われている商品ブランドの必要性を否定する回答が多かったのは、商品ブランド管理の現状に不満をもつ経営者がいたからだと解釈すべきであろうか。

## 6 レピュテーション・マネジメントは内部努力か外部からの力か

企業内部の経営者を支援する管理会計の立場からコーポレート・レピュテーションの研究を進めてきた筆者たちにとって、主に対外的な問題に深く関連するコーポレート・コミュニケーションの研究は、筆者達のアプローチとは対極にある。しかし、それだからこそ、コーポレート・コミュニケーションが何を意味し、経営においてどんな役割を果たしているか、限界

があるとするればそれは何かといった研究が不可欠である。

### 1 コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの向上

コーポレート・コミュニケーション (corporate communication) は、明確で訴求力の高いイメージをステークホルダーに植えつけ、強いコーポレート・ブランドを構築する。さらに、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。それゆえ、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 つであり欧州ではコミュニケーションの立場からレピュテーションを研究している研究者・実務家が少なくない。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。

企業はもとより政府や自治体がその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内部努力が必要である。しかしそれと同時に、レピュテーションは組織を取り巻くさまざまなステークホルダーによって導かれるものであるから、組織が内外のステークホルダーに発信 (コミュニケート) する情報は、組織のレピュテーションを高めたり低下させたりする。筆者達が構想しているコーポレート・コミュニケーションのレピュテーション向上への役割に関する概念モデルは、図 14 のとおりである。

図 14 レピュテーションを高めるためのコミュニケーションの役割

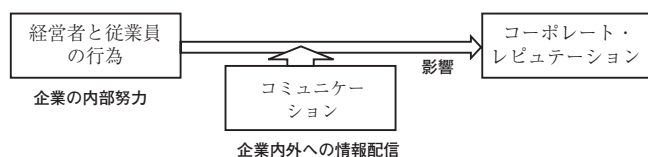


表 19 PR などの外部管理か内部の管理が重要か

管理手法の重点	PR などの外部	内部管理が必要	両方の努力が必要	わからない
度数 (比率)	14 (8.4%)	13 (7.8%)	137 (82.6%)	2 (1.2%)

## 2 日本の経営者は外部・内部のいずれを有効とみるか

本調査での質問は、コーポレート・レピュテーションの管理をPRなどのコミュニケーションによるべきか、企業内部の管理活動で管理するのがよいか、それとも外部・内部両方の努力が必要かを問うものであった。表 19 を参照されたい。

調査結果は、コーポレート・レピュテーションの管理には圧倒的に外部・内部両者の努力が必要であるとすものであった。外部管理と内部管理のいずれがより重要かについては、有意な差はない。

従来、日本では reputation の用語がでてくると、定訳は“風評被害”であるかと思えるほどで、評判を上げるには外部への情報発信の問題で解決されるべき問題であると解されることが少なくなかった。本調査では、日本の経営者は内部・外部両方の問題として認識していることが明らかになった。

## 7 レピュテーション・マネジメントの担当組織

企業の評判は、経営者と従業員の日々の行動によって決定づけられる。とはいえ、企業の行動をどうとらえるかは、外部の利害関係者が企業をどうみるかによって異なってくる。株主、銀行、取引先、顧客、証券アナリスト、地域住民、一般生活者といったステークホルダーが企業を見る目（認識）と評価が高まることで、企業の評判が高まる。したがって、レピュテーション・マネジメントでは外部ステークホルダーからの評価をも高めうる組織でなければならない。

### 1 外部への情報提供の広報組織と社内の経営管理組織

経営幹部と管理者、および従業員が常にコーポレート・ガバナンスとコンプライアンスに留意し、日本国内だけでなく国際社会の一員として恥ずかしくない活

動を行うことが、企業の評判を向上・維持し、毀損させない経営の要諦である。つまり、レピュテーション・マネジメントにおいて最も大切なことは、経営者と従業員が日々の行動において誠実な活動を行うことにある。

コーポレート・レピュテーションの向上（毀損）は主として経営者と従業員の日々の活動によって構築（または毀損）される。それゆえ、少なくとも世界的な規模の大企業のレピュテーション・マネジメントでは、社内体制として実質的に最高経営責任者の戦略や経営活動などのコーポレート・ガバナンスをチェックできる監査役、経営者と従業員の行為を管理するCSR室、内部監査部などを設置するほか、風評被害を監視するためPR室やIR室<sup>23)</sup>などの設置もまた必要となる。

この前提からすれば、社内組織では、典型的には、コーポレート・ガバナンスは主に監査役、コンプライアンスは総務部と監査役室、CSRはCSR推進本部（社会貢献は社会貢献課、環境は環境室）、製品とサービスの品質は品質企画部が担当するとともに、外部組織との関係では広報部（室）やIR室を設置することになる。フォンプランが提唱しているように、コーポレート・レピュテーション担当役員の設置 [Fombrun, 1996, pp.196-197] も検討されてよい。

### 2 調査からみえてきたレピュテーションの組織

コーポレート・レピュテーションの概念がまだ一部の経営者にしか知られていない現状では、コーポレート・レピュテーションの担当役員設置の実現可能性があるとは思えない。そこで、次善の策としては、レピュテーション・マネジメントの担当組織はどこが担うべきであるかが検討されるべきであろう。

管理会計の担当部門は、従来、経理部にあると考えられてきた。1960年代には、経理部は経営管理部を意味し、その担当すべき事項は管理会計だとする実務家の見解が支配的であったからである。事実、多くの

企業では経理部において管理会計が実践されてきた。これが欧米の実践とは大きな違いでもあった。しかし、①経理部には実績データの処理が多くなっていて管理会計までは手が回らない企業も多い、②管理会計の対象範囲が、設備投資の意思決定、業務的な意思決定、戦略の策定と実行などまでも拡張されてきた<sup>24)</sup>。

その結果、管理会計の担当組織は、伝統的な企業にみられるような経理部から、現在では経営企画部や経営戦略室に移行されてきている企業が多くみられるようになった [東洋経済新報社, 1999, pp.6-10]。レピュテーション・マネジメントを管理会計で担当しようとするれば、それは経理部ではなく、経営企画室や経営戦略室で担当すべき課題である。このような見解を日本の経営者はどの程度まで共有しているのか、これが本調査の真の目的である。

今回の調査では、コーポレート・レピュテーションを企業が管理できるとすればどの部門が管理すべきだと思いますか、との質問に回答していただいた。調査結果は表 20 のとおりであった。

筆者達は常識的な回答を予測し、広報部門が担当すべきだとする回答が多いのではないかと考えていた。しかし、現実には経営企画 (69%) と広報部門 (58%) が担当すべきだとする回答が最も多かった。この結果は、レピュテーション・マネジメントに対する内部管理への期待の高さを表しているのではないと思われる。CSR 意識の高まりを反映して、CSR 室が担当すべきだとする回答も多かった。それは、日本の経営者が、外部・内部への情報発信は広報部門が、内部の経営管理は経営企画部門や戦略企画部門が担当することを構想している経営者が多いと解釈できるように思われる。

表 20 レピュテーション・マネジメントの担当部門

レピュテーションの担当部門	度数	比率
広報部門	92	58%
経営企画部, 戦略企画部など	109	69%
ブランド管理室など	23	15%
CSR 室 (部) など	54	34%
その他	11	7%

## まとめ

本稿では、わが国のレピュテーション・マネジメントの調査結果の分析を行った。分析の内容は、アンケート調査と日経の 6 年間の財務データを使った実証研究からなる。

第 1 に、企業価値に関する日本の経営者の見解を調査した。調査は 2 つの部分に分けて行った。1 つは、企業価値の中心である経済価値とは何かを質問した。調査結果では、欧米の通説である将来キャッシュ・フローの経済価値を支持する見解が最低であっただけでなく、前回の 2009 年調査とも違って、利益を支持する見解が最も多かった。いま 1 つは、企業価値というとき、経済価値、社会価値、組織価値のいずれがどんな割合で重視されているかである。調査結果は、経済価値、社会価値、組織価値の順で重視されていたが、人にかかわる組織価値が比較的軽視されていたことで、日本企業の将来の持続的成長に不安を抱かせる結果となった。

第 2 に、主要なステークホルダーである株主、顧客、従業員、地域社会のうちでは、顧客、株主、従業員、地域社会の順に重視されていた。この結果から、日本の経営者が、日本企業が少なくとも株主資本主義の国ではないと認識していることは明らかになった。しかし、株主が当初の予想以上に重視されてきたことも判明した。顧客が重視されているという意味では顧客資本主義といえなくはない。さらなる研究が必要である。

第 3 に、レピュテーション指標を高い順の平均値で順位づけてみると、現代の日本の経営者が製品/サービス、財務業績、革新性、コーポレート・ガバナンス、リーダーシップ、市民性、職場の順であった。製品/サービスや財務業績が重視されるものの、市民性 (地域社会への貢献) や職場を比較的軽視する傾向にあることは、過去の調査を確認する結果になった。

第 4 に、欧米での調査結果を受けて、本調査では、6 年という比較的長いタイムスパンでみたときの財務業績がどうなるかを調査した。結果は、6 年という長期であれば、コーポレート・レピュテーションが財務

業績を高めるといふ因果関係が実証された。Good Guys are Prospering が日本でも妥当することがこの調査結果では証明されたといえる。

第5では、イメージ、CI、プロダクト・ブランド、コーポレート・ブランド、コーポレート・レピュテーションの管理可能性と実践への活用度を調査した。管理可能性についてみると、CIが最も管理可能性が高く、次いで、商品ブランド、コーポレート・ブランド、コーポレート・イメージ、コーポレート・レピュテーションの順であった。現在実施中の手法に関しては、管理可能性と高い相関関係がありそうである。コーポレート・レピュテーションを経営で活用している企業は全体の40%でしかないが、将来必要と回答した企業が最も多かったことは、レピュテーションの研究者として勇気づけられる結果である。

第6に、レピュテーション・マネジメントは内部努力と対外的な情報発信とのいずれが重要かに関しては、一方だけを答えた経営者は1割以下であり、圧倒的多数が両方の努力が必要と回答した。この結果は、レピュテーション・マネジメントの研究は今後、管理会計などの内部管理とPRやIRなどの外部管理の両方が必要であることを示唆しているものと解しうる。

第7は、回答者の2/3が、レピュテーション・マネジメントの担当組織として経営企画部門・戦略企画部門と答えた。その他、広報部門が半分強、CSR室が約3割、ブランド管理室が15%となっている。また、内部管理組織（経営企画等とCSR室）の充実を図りたいとする企業が多いことも発見した。これらの発見事項から、管理会計を担当する経営企画室にとってコーポレート・レピュテーションが大きな課題になってきたことを確認することができたように思われる。

最後に、今回のアンケート調査の結果にご協力いただいた企業とその担当者に心からの感謝の意を表したい。同時に、この研究が日本企業のレピュテーションの向上と世界から賞賛される企業に貢献するのであれば、筆者達の最大の喜びとするところである。

## 注

- 1) 銀行・証券会社のうち8社は財務データに不備があった。
- 2) 調査では、一般に経営者の見解という質問をしているが、現実には企業の文化など制度的な要因の影響も大きい。回答は企業の文化や制度が多分に影響していると思われる。
- 3) 調査の方法は、本稿末に掲げた付録4を参照されたい。
- 4) バレット [Barrett, 1998] は、価値観とは個人が別の個人と、あるいは環境・地球と、どのようにかわるかを述べたもので、個人的な性質を有すると述べている。
- 5) 企業価値を英語で表すには corporation value が一般的であるが、2007年のアメリカ会計学会年次大会で、ある報告者は企業価値の意味で firm value, entity value という表現を交互に用いていた。Value と表現されることもある。アメリカの経営者や研究者（とりわけ経営財務論研究者）がこれらの表現を用いるときには株主価値を中心にした経済価値を含意している。これらの研究者の多くは将来のキャッシュ・フローには無形のブランド価値や社会・組織価値が包含されていると主張する。しかし、多くの日本の経営者は、企業価値に関してはアングロサクソンの価値観とは違った見方をしている。
- 6) 経済的付加価値 (economic value added) のことで、EVA=税引後営業利益-加重平均資本コストで算定される。資本コストには金利だけでなく株主に支払われる配当金や留保利益の機会原価が含まれているので、日本で最も多く用いられている経常利益に比べて、株主重視の指標である。
- 7) 平均値と標準偏差の値は、表4で掲載した数値に、1~5の重みを乗じて計算した。
- 8) 人本主義は、伊丹敬之 [1987] によって主張された。現在の目で見ると、1980年代の日本企業の経営者は人材の育成・開発に最も心を砕いていた時代であると評し得よう。
- 9) 1982年に何者かによって毒物を混入された頭痛薬タイレノールで7人が死亡するという事件が起きた時に、ただちにすべてのタイレノールを回収したことで、アメリカではリスクマネジメントの伝説となっている。
- 10) 筆者の1人は、アメリカでは、カリフォルニア州のバークレイ (3か月)、バージニア州のブラックスバーグ (1年)、ペンシルバニア州のサスケエハナ (3か月)、ボストン (6か月)、カリフォルニア州のパルアルト (4か月) で生活した経験からすると、論者によってしばしば指摘されるようにアメリカが顧客を第一に考えているとは到底

思えないとの実感をもっている。

- 11) WEB SITE「イギリスと環境」研究PJミーティング(2004年12月参照)によると、1976年に完成されたシェル石油所有の設備で、海底設備が搭載されていた。1991年に老朽化を理由に廃棄が決定され、1995年に130トンの毒物と放射性物質を含んだまま北の沿岸に沈めることを検討し、これを英国政府が認可したことをグリーンピースが猛反発したのが発端になった。
- 12) RQは、レピュテーション・インスティテュートとハリス・インタラクティブの契約は解消したものの、現在でもハリス・インタラクティブが継続して活用していることに留意されたい。
- 13) 2010年の5月を基準に調査を実施した。24カ国の181,000件のレピュテーション評価を行っている。質問は10分のオンライン調査によっている。詳細は、櫻井[2011, pp. 145-147]で紹介している。
- 14) 2010年度のグローバル・レピュテーション・パルスでは、ソニーが世界第2位にランキングされたのに対して、トヨタは10位にも入っていない。アメリカが中心で評価が行われているFortune誌の「世界で最も賞賛される企業」では、トヨタは2009年度の4位から2010年度は7位に転落した。
- 15) 問題となっていた電子制御については、2011年2月10日、米運輸省と米航空宇宙局(NASA)は電子制御システムに欠陥はないとする調査結果を発表した。2011年4月2日には、急加速を巡るニューヨーク州の地方裁判所で、トヨタ車の欠陥が事故を招いたとする原告側の訴えを退けた。その理由は、これらの発表前に上梓された著書であるが、櫻井[2011, p. 447, p. 450]で指摘されている。
- 16) レピュテーションが低下すると、財務業績は下がる。一方、短期的にみる限りにおいて、レピュテーションを高めたからといってそれが直ちに財務業績に影響を及ぼすわけではないというのが、経営者の見解であると解釈できる。
- 17) トービンの $q$ は、企業の市場価値を資産の取替価値で除したもので、資産の適切な市場の評価と会社の将来の投資機会を測定する。
- 18) 企業規模は、財務業績とはいえない。しかし、企業規模は財務業績を引き上げる要因の1つであることは否定できないであろう。企業規模がすぐれたレピュテーションと深い関係があることについては、詳細な文献研究をしているベルカウイ[Belkaoui, 2001, p. 4]を参照されたい。
- 19) 2010年現在は、レピュテーション指標は次のように変

- わっている。①有能な人材を引き付け確保する能力、②経営者の資質、③製品またはサービスの品質、④革新性、⑤長期投資価値、⑥財務の健全性、⑦企業資産の有効利用、⑧社会的責任、⑨ビジネスをグローバルに運営する上での有効性になっている。レピュテーション指標がほぼ毎年変わっているため、注意が必要である。
- 20) 製品/サービス、革新性は財務業績を高めるとともに、社会価値をも高める[櫻井, 2011, p. 142]。また、リーダーシップとコーポレート・ガバナンスは関連性が強すぎる。筆者たちは、指標にするのであればガバナンスに代えてコンプライアンスを指標の1つとすべきだと考えている。
- 21)  $\chi^2$ 値(chi-square)は、期待値と観測度の乖離度を測定するために用いられる。
- 22) コーポレート・レピュテーションの世界的な権威、フォンプランはコーポレート・レピュテーションを「種々の構成員(ステークホルダー; 著者加筆)が組織について抱くイメージの集合」[Fombrun, 1996]と特徴づけている。“イメージの集合”という文言については同意はしていないが、レピュテーションの一面を捉えていると考えられる。
- 23) 日本経営協会[2004]の『ビジネスコミュニケーション白書 2005』によれば、IR向けの窓口がない企業51%に対して、ある企業は43%と、充実していない。担当部署名は、IR室、経営企画室、広報、コーポレート・コミュニケーション室、財務部、法務・広報部が多かったという。
- 24) 経営企画部の主要な業務は、中長期経営計画、経営全般の情報収集、トップの特命事項のサポート、予算編成の統括、新規事業の検討、グループ企業の統括、経営管理技術の統括(たとえばバランスト・スコアカード)など、管理会計が必要とされる領域である。このようなことから、コーポレート・レピュテーションを企業が導入する場合には、経営企画部は最適な部署と思われる。

#### 参考文献

- Barrett, Richard, *Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization*, 1998, p. 186. (斉藤彰吾監訳・駒沢康子訳『バリュー・マネジメント—価値観と組織文化の経営革新』春秋社, 2005, p. 243.)
- Belkaoui, Ahmed Riehi, *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms, -Accounting, Organizational, and Market Con-*



- siderations, Quorum Books, 2001.
- Copeland, Tom, Tim Koller and Jack Murrin, *Valuation, Measuring and Managing the Value of Companies*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., 2000. (本田桂子『企業価値評価—バリュエーション, 価値創造の理論と実践』ダイヤモンド社, 2002, pp. 85-101.)
- Freeman, R. Edward, Jeffrey Harrison and Andrew C. Wicks, *Managing for Stakeholders, -Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.
- Fombrun, Charles J. and M. Shanley, What in a Name? Reputation, Branding and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, No. 33, 1990.
- Fombrun, Charles J., *Reputation; Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, 1996, pp. 11-12.
- Fombrun, Charles J. and Cees B.M. van Riel, *Fame & Fortune, -How Successful Companies Build Winning Reputations*, 2004. (花堂靖仁監訳・電通レピュテーション・プロジェクトチーム『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社, 2005, p. 41)
- Graham, Mary E. and Pratima Bansal, Consumers' Willingness to Pay for Corporate Reputation: The Context of Airline Companies, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, 2007.
- Martin, Roger, "The Age of Customer Capitalism", *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 2010. (二見聡子訳「株主価値から顧客満足への転換 顧客資本主義の時代」『Diamond Harvard Business Review』July 2010, pp. 28-40)
- Pfeffer, Jeffrey, "Shareholders First? Not so fast..." *Harvard Business Review*, July-August 2009. (ジェフリー・フェファー稿・二見聡子訳『ステークホルダー資本主義の再来』*Diamond Harvard Business Review*, November 2009, pp. 133-134.)
- Reputation Institute, *Global Reputation Pulse 2010 - Top Line Report of the Most Reputable Companies in the World, and for Immediate Release*, 2010.
- Roberts, Peter W. and Grahame R. Dowling, Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 2002.
- Rose, Casper and Steen Thomsen, The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 2004.
- 青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識—管理会計の観点からのアンケート調査結果の分析」『インタンジブルズの管理会計—コーポレート・レピュテーションを中心に—』日本会計研究学会 スタディ・グループ 中間報告書, 日本会計研究学会第68回全国大会, 2009年。
- 伊丹敬之『人本主義経営』筑摩書房, 1987年。
- 猪狩誠也「企業社会の変容と広報戦略への視点」(猪狩誠也, 上野征洋, 剣持 隆, 清水正道共著『CC戦略の理論と実践—環境・CSR・共生—』同友館, 2008年)。
- 日本経営協会『ビジネスコミュニケーション白書2010・第5回ビジネスコミュニケーション実態調査』2010。
- 日本経済団体連合会 意見書『企業価値の最大化に向けた経営戦略』日本経済団体連合会, 2006年3月22日。
- 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。
- 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーションの測定と管理—「企業の評判管理」の理論とケース・スタディー—』同文館出版, 2011年。
- 東洋経済新報社「経営企画部の研究」『東洋経済 統計月報』東洋経済新報社, 第59巻第8号, 1999。

## 付録1 業種別分布

	上場企業		有効回答数	
	社数	比率(%)	社数	比率(%)
農林水産	5	0%		
鉱業	7	0%		
建設業	95	6%	13	7%
食品	64	4%	7	4%
繊維製品	41	2%	2	1%
パルプ・紙	11	1%		
化学	120	7%	4	2%
医薬品	35	2%	7	4%
石油・石炭	10	1%	3	2%
ゴム	11	1%		
窯業	29	2%	3	2%
鉄鋼	35	2%	8	4%
非鉄金属	24	1%		
金属製品	36	2%	6	3%
機械	119	7%	18	10%
電気機器	155	9%	27	15%
輸送用機器	62	4%	14	8%
精密機器	26	2%	1	1%
その他製品	46	3%		
電気・ガス	17	1%	4	2%
陸運	35	2%	8	4%
海運	9	1%		
空運	3	0%	1	1%
倉庫・運輸関連	19	1%		
情報通信	98	6%	4	2%
卸売	140	8%		
小売	146	9%	15	8%
銀行	84	5%	8	4%
証券	21	1%	3	2%
保険	7	0%		
その他金融	21	1%		
不動産	45	3%	7	4%
サービス	97	6%	15	8%
計	1673	100%	178	100%

## 付録2 回収データの分布

回収データの分類	企業数	比率(%)
回収データ合計	186社	104%
回答の不完全・間違い	3社	2%
社名が不明	5社	3%
有効回答数	178社	100%
銀行・証券で財務データが不備	9社	5%
一般企業で財務データが不備	8社	4%
財務データが完備（含その他金融）	161社	90%

## 付録3 2009年度調査の概要

2009年調査は、2009年1月5日から2月10日にかけて、郵送によりアンケート用紙を送付する形で実施された。調査対象とした企業は、東証1部上場企業の中から1,062社を無作為に抽出し、アンケート用紙をCSR・IR担当、知財担当、広報担当、経営企画担当、財務担当、監査担当等の責任者に個人名で送付した。その結果、124社から回答があった（回収は134社、有効回収率は12.6%）。なお、調査の各項目において若干の欠損値がみられたため、その都度欠損値のあるデータを除いて分析を行った。

## 付録4 調査票

「レピュテーション・マネジメント（企業の評判管理）」に関する調査  
—日本企業が世界から称賛される会社になるために—

## 調査の趣旨

最近では、船場吉兆、カネボウ、エンロン社（米国）など、反社会的な企業は容赦なく社会から糾弾され、逆に、島津製作所の田中耕一氏（ノーベル賞の受賞者）が輩出すると企業に多大な利益を企業にもたらすような社会になってきました。諸外国では、企業の評判（以下、コーポレート・レピュテーション<sup>1)</sup>）の研究が盛んです。一方、日本ではブランドなどの無形の資産（インタンジブルズ<sup>2)</sup>）の研究、CSR、リスクマネジメントなどの実践も盛んになりました。日本でもレピュテーションの研究は徐々に進んで参りましたが、実務はまだ諸外国に比べて大幅に遅れているように思われます。そこで、レピュテーション・マネジメントについて、日本の主要企業の経営者の意識を調査させていただきたく思います。回答者にご負担がかからないよう、質問項目は8項目に絞りました。どうぞ、よろしくご協力をお願い申し上げます。

アンケートに回答していただく前に、できれば、企業名、住所、所属、氏名を下記に記載してください。その目的は、①ご協力していただいた企業の担当者に調査結果を送付するためと、②日本では遅れている実証研究をするのに必要だからであります。

企業名	
郵便番号と住所	
所 属	
氏名	

## 調査

**1 実施／将来必要な無形の管理対象** 下記は管理可能ですか、管理可能であれば○を管理不能であれば×をつけてください。また、貴社で現在管理しているものと、今後管理が必要なものをお答えいただけますか。両方が必要であれば、両方に○を、必要でなければ不要に○をつけてください。

回答（行列の中に示した文字は集計のための記号）

無形資産	管理可能性	現在実施	将来必要	不要
コーポレート・イメージ	イメージ1	イメージ2	イメージ3	イメージ4
CI (corporate identity)	CI1	CI2	CI3	CI4
商品ブランド	PB1	PB2	PB3	PB4
コーポレート・ブランド	CB1	CB2	CB3	CB4
コーポレート・レピュテーション	CR1	CR2	CR3	CR4

**2 コミュニケーションによる管理か企業の内部努力か** レピュテーション・マネジメント（企業の評判管理）は、従来からある広報部門によるPRやIR（投資家への広報）など内外への情報発信によって管理すべきですか、それとも経営者と従業員による内部の努力を重視すべきですか。妥当と思う番号に複数回答で○をつけて下さい。

回答（番号の前の文字は集計のための記号）

- S21** 1 PRなどのコミュニケーション活動によって管理するのがよい。  
**S22** 2 経営企画部など企業内部の管理活動で管理するのがよい。  
**S23** 3 PRやIRなどだけでなく、経営企画部などによる内部努力の両方が必要である。  
**S24** 4 わからない。

**3 担当組織** コーポレート・レピュテーションを企業が管理できるとすれば、どの部門が管理すべきだと思いますか。妥当する番号を○で囲んでください。複数回答もありえます。

回答（番号の前の文字は集計のための記号）

- S31 1 広報部門  
 S32 2 経営企画部・戦略企画部など  
 S33 3 ブランド管理室など  
 S34 4 CSR室など  
 S35 5 その他

4 企業価値とは何ですか 貴社では、企業価値というと、問1. 株式時価総額、利益、キャッシュ・フローのいずれを指しますか。最も適切と考えるすべての番号に○をつけてください。また、問2. 経済価値、社会価値、組織価値<sup>3)</sup>のうち、企業価値として重視する番号のすべてに○をつけてください。

問1. の回答（経済価値のイメージ；複数回答可）（番号の前の文字は集計のための記号）

- S411 1 株式時価総額  
 S412 2 利益（EPSなど）  
 S413 3 将来のキャッシュ・フローの現在価値

問2. の回答（企業価値のイメージ；複数回答可）（番号の前の文字は集計のための記号）

- S421 1 経済価値を重視  
 S422 2 社会価値を重視  
 S423 3 組織価値を重視

5 貴社で重視されてきた要因 貴社で重視されてきた要因はどれでしょうか。最も重要だと思われる指標が5、重要性が最も低いと思われる指標を1として、チェックマーク☑でお答えください。

回答（要因の前の文字は集計のための記号）

記号	企業価値を高める要因	最も低い ⇄ 最も高い				
		1	2	3	4	5
S511	株 価					
S512	利 益					
S513	将来キャッシュ・フローの現在価値					
S514	顧客満足度					
S515	品質・サービス					
S516	従業員満足度					
S517	寄付行為					
S518	地域社会との共生					
S519	組織文化					
S520	戦略へのアラインメント（戦略の落とし込み）					
S521	リーダーシップ					
S522	チームワーク					

6 レピュテーション指標 コーポレート・レピュテーションを高める指標として企業にとって重要だと思われる指標を5点評価でお答えください。最も重要だと思われる指標が5、重要性が最も低いと思われる指標を1として、チェックマーク☑でお答えください。

回答（指標の前の文字は集計のための記号）

記号	レピュテーション高める指標	最も低い ⇄ 最も高い				
		1	2	3	4	5
S61	製品／サービス（高品質、価格に合った価値、アフターサービス、顧客満足）					
S62	革新性（革新的、早期の市販、変化への即応）					
S63	財務業績（高い収益性、好業績、成長の見込み）					

S64	リーダーシップ（優れた組織，魅力的リーダー，経営の卓越性，明確なビジョン）					
S65	ガバナンス（オープンで高い透明性，倫理的な行動，公正な事業方法）					
S66	市民性（環境責任，社会貢献活動，社会への積極的な影響）					
S67	職場（公平な報酬制度，従業員の福利健康，公平な昇進）					

7 レピュテーションと財務業績 コーポレート・レピュテーションが高い（低い）と財務業績を向上（低下）させ、財務業績が良好（悪い）だとレピュテーションを向上（低下）させると考えられますか。その関係を5点評価で、チェックマーク☑でお答えいただけますか。

回答（関係の前の文字は集計のための記号）

記号	レピュテーションと財務業績との関係	最も低い ⇔ 最も高い				
		1	2	3	4	5
S71	レピュテーションが財務業績に影響する					
S72	財務業績がレピュテーションに影響する					

8 貴社で重視されてきたステークホルダー 4つのステークホルダー（利害関係者）のうち、貴社でステークホルダーがどの程度重視されてきましたか。最も重要性が高いと思われるステークホルダーを5、重要性が最も低いと思われるステークホルダーを1として、チェックマーク☑でお答えください。

回答（ステークホルダーの前の文字は集計のための記号）

記号	重視するステークホルダー	最も低い ⇔ 最も高い				
		1	2	3	4	5
S81	株主					
S82	従業員					
S83	顧客					
S84	地域社会					

ご協力、ありがとうございました。ご返送は、下記をお願いいたします。なお、調査結果がまとまりましたら、回答していただいた方に郵送いたします。なお、守秘義務は必ず責任をもって順守いたします。

城西国際大学客員教授 商学博士 櫻井通晴  
（専修大学名誉教授）  
成蹊大学教授 理学博士 新村秀一  
専修大学教授 経営学博士 伊藤和憲  
成蹊大学教授 伊藤克容

郵送先；214-8580 川崎市多摩区東三田2-1-1, 6A41

TEL 044-911-1073

Fax 044-911-0467

専修大学商学部 伊藤和憲

itoh@isc.senshu-u.ac.jp

#### 注

- 1) 私たちは、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）のことを次のように定義づけています。「コーポレート・レピュテーションとは、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、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位のことをいう」（櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション』中央経済社，2005年，1頁）。
- 2) インタンジブルズ（intangibles；無形の資産）には、①特許権や著作権などの知的資産（法律上でも資産として認められている知的財産と会計上資産計上が許容されている知的資産）、②ブランドやコーポレート・レピュテーションなどのオフバランスの（貸借対照表上に計上されない）無形資産、および③人的資産、情報資産、組織資産といった、伝統的な会計学での資産性の範疇には入らない無形の資産が含まれる。無形資産（intangible assets）とインタンジブルズとは、後者には③が含まれるという意味で両者は区別されます。

- 3) 経済価値は当期純利益，経常利益，キャッシュ・フローなど。社会価値は社会貢献，地域社会活動への参加，環境保全などからなります。組織価値は組織風土，経営者のリーダーシップ，従業員の仕事への熱意，チームワーク，コンプライアンス意識の向上などであります。CSRも環境価値，社会価値，経済価値というトリプル・ボトムラインの向上を目指す，コーポレート・レピュテーションは，①トリプル・ボトムラインのなかでは経済価値を重視する，②環境価値の代わりに組織価値が重視される，といった点で両者は異なります。なお，③コーポレート・レピュテーションでは，環境価値は社会価値に含まれます。

## 付録5

財務業績の記号は以下の通り。

記号	財務業績評価尺度
a1	売上高・営業収益
a2	営業利益
a3	経常利益
a4	使用資本営業利益率
a5	使用資本経常利益率
a6	売上高営業利益率
a7	売上高経常利益率
a8	キャッシュフロー
a9	EBITDA
a10	当期利益
a11	使用資本利益率

注) 付録5で，a9のEBITDAは支払利息・税金・減価償却控除前利益のことで，各国の会計基準や税率を関係させないので，異なる国の企業を比較するのに便宜である。英語ではearnings before interest, taxes, depreciation and amortizationである。発音は，日本の実務でイービッドディーエーとかイービッドダーと呼ばれる。