

【研究ノート】

# コーポレート・レピュテーションの測定システム

Measurement system of Corporate Reputation

梅田 充

Shu Umeda

専修大学大学院商学研究科 博士後期課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program, Senshu University

## ■キーワード

コーポレート・レピュテーション, インタンジブルズ,  
レピュテーション・マネジメント, 測定システム

## ■要約

本稿の目的は、マネジメントに有用な想定システムとは何かを明らかにすることである。そのために測定目的、測定対象、測定項目の3つの視点から検討を行った結果、3つの発見事項があった。第1に、測定目的は、Stacks *et al.* (2013) のランキング目的とマネジメント目的でなく、マネジメント利用目的、意思決定目的、実証研究目的であることを明らかにした。第2に、測定対象のステークホルダーに経営者も含めることを明らかにした。第3に、測定項目はアウトテイクとアウトカムよりもアウトプット（ドライバー）の方がマネジメントに有益であることを明らかにした。

## ■Key Words

corporate reputation, intangibles, reputation management, measurement system

## ■Abstract

The aim of this paper is to research on what is excel measurement system for management. We study on the three viewpoints of measurement system: measure purposes, measurement objects and measurement items. As the result, we find following: First we find that measurement purposes are not ranking purpose and management purpose by Stacks *et al.* (2013), but management purpose, decision purpose, and empirical research purpose. Second we find that measurement objectives include not only stakeholder, but also management. Third we find that output, which is driver, is more useful measurement items than outtake and outcome for management.

受付日 2017年5月19日  
受理日 2017年6月27日

Received 19 May 2017  
Accepted 27 June 2017

## 1 はじめに

コーポレート・レピュテーションは企業の競争優位の源泉の1つとして、企業の価値創造に貢献すると考えられる。何のために(What)、誰が(Who)、どのように(How)測定するのかによっていろいろな測定システムが構築されてきた。ここで測定システムとは、レピュテーションを測定するものを指す。

コーポレート・レピュテーションを最初に扱った測定システムであるフォーチュン誌の「世界で最も称賛される企業(World's Most Admired Companies)」は、証券アナリストなどが、優れた企業のランク付けを行うために、8つの測定項目を用いてコーポレート・レピュテーションを測定した。このようなランキング・データを用いていろいろな研究者(Fombrun and Shanley, 1990); Riahi-Belkaoui and Pavlik, 1991, Roberts and Dowling, 2002)が財務業績とレピュテーションのランキング・データに関係があるという仮説検証を行っている。また、RepTrak®は優れた企業のランキングをマネジメントするために、23の属性を用いてコーポレート・レピュテーションを測定した。

これらの測定システムのように、コーポレート・レピュテーションの測定には、いろいろな測定目的、測定主体、測定項目があることが理解できる。「世界で最も称賛される企業」、RQ®(Reputation Quotient)、RepTrak®, RepTrak®Pulseを目的ごとに多様な測定システムを整理して、マネジメントに有用な測定のあり方を提案する。

## 2 問題提起

コーポレート・レピュテーションは何のために、誰が、どのように測定するのかによって様々な測定システムが構築されてきた。何のためにと

は、測定目的である。誰がとは測定主体、どのようには測定項目である。

第1に、レピュテーションの測定目的を分類した研究にStacks *et al.* (2013)がある。彼らは、測定システムの歴史的変遷や作成者が意図した目的から、ランク付けを意図したランキング目的と測定した結果をマネジメントに活用することを意図したマネジメント目的の2つに分類している。この分類基準の欠点はレピュテーション研究を厳密に区分できないことである。たとえば、ランキング・データを用いてレピュテーションと財務業績の関係を実証分析する研究がある。また、ランキング・データが、ステークホルダーの意思決定にどのような影響を及ぼすかを検討した研究がある。このように、ランキング・データを用いて、理論の仮説を検証するとか、ステークホルダーの意思決定に影響を及ぼすといった研究がある。これらはランキングのデータは用いているがランキング目的ではないし、かといってマネジメントと目的も言い難い。このような測定目的に関する分類を再検討する必要がある。

第2に、測定主体に関わる課題がある。コーポレート・レピュテーションは、ステークホルダーによる評価である(Fombrun, 1996)と指摘されるが、ステークホルダーの範囲については一致を見ていない。ステークホルダーは企業外部に限定して、経営者を含めない(Fombrun and van Riel, 2004)見解がある。一方で、外部だけでなく内部の経営者まで含める(櫻井, 2005)見解がある。コーポレート・レピュテーションの測定として、測定主体であるステークホルダーをどのように考えるべきかという課題がある。

第3に、コーポレート・レピュテーションを測定する項目には、3つのタイプがある。第1のタイプは、コーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす項目である。たとえば、財務業績や製品・サービスの質、リーダーシップといったレピュテーションのドライバーである。第2のタイプは、コーポレート・レピュテーションが及ぼす企業価値への影響を測定したものである。たとえ

ば、競争優位やROIといったアウトカム項目への影響である。第3のタイプは、コーポレート・レピュテーションという外部ステークホルダーのイメージ項目を測定することもある。たとえば、ステークホルダーが企業に対して抱く尊敬や信頼といったアウトテイクといわれる測定項目である。レピュテーション・マネジメントにとって、どのような測定項目が役に立つのかという課題がある。

本稿の目的は、マネジメントに有用なレピュテーションの測定システムとは何かを明らかにすることである。第2節では、測定目的、測定主体、測定項目の3つについて検討する。第3節では、代表的なレピュテーションの測定システムである「世界で最も称賛される企業」やRQ®, RepTrak®, RepTrak®Pulseの概要について述べる。第4節では、第3節で取り上げた測定システムを検討し新たな知見を明らかにする。最後に本稿の発見事項をまとめる。

### 3 | コーポレート・レピュテーションの検討事項

レピュテーションの測定システムは、全世界で183ある (Fombrun, 2007)。代表的なものとして「世界で最も称賛される企業」やRQ®, RepTrak®, RepTrak®Pulseがある。これらの測定システムは、コーポレート・レピュテーションを何のために (What)、誰が (Who)、どのように (How) 測定するのかによっていろいろな測定システムが構築されてきた。本節では、誰が (測定主体)、何のために (測定目的)、どのように (測定項目) をレピュテーションの3つについて検討する。

#### 3.1 測定目的

Stacks *et al.* (2013) は、レピュテーションの測定システムの変遷の分析から、測定システムを「初期の専門的尺度」と「現代のレピュテーションシステム」に大別している。「初期の専門的尺度」とは、2000年以前に開発されたもので、

フォーチュン誌 (Fortune Magazine) の「世界で最も称賛される企業」に類似した方法論を用いた測定システムである。初期の専門的尺度に該当するものには、アジアビジネス (Asian Business) の「アジアで最も称賛される企業」、マネジメント・トゥデイ (Management Today) の「イギリスで最も称賛される企業」、フィナンシャル・タイムズ (financial times) の「ヨーロッパで最も称賛される企業」等がある (Stacks *et al.*, 2013)。「初期の専門的尺度」は測定システムは、レピュテーションの高い企業をランク付けを目的としている。

一方で、「現代のレピュテーション尺度」とは、「初期の専門的尺度」とは異なり、科学的方法に基づいて作成されたシステムを指す。測定システムは、レピュテーションの研究が盛んになった2000年以降に登場した。具体的には、RQ®やRepTrak®システムなどがある。これらの測定システムは、レピュテーションを測定することによってマネジメントに役立てることを目的として作成されているマネジメント目的である。

#### 3.2 測定主体

測定主体とは、誰がレピュテーションを評価するかという測定主体のことである。レピュテーションの測定主体には、外部のステークホルダーとする見解と、内部経営者までも含める見解とがある。前者の代表は、レピュテーション研究の第一人者であるFombrunの見解である。後者は、管理会計の立場で初めてレピュテーションを定義した櫻井 (2005) の見解である。

Fombrun and van Riel (2004, p.12) は、「その企業が価値ある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関して、その企業の活動に利害関係を持つ人々が抱いているイメージ」と定義している。彼らの主張する利害関係者は、従業員、顧客、投資家、活動団体のグループ、一般消費者などのステークホルダーである。これに対して櫻井 (2005, p.4) は、「経営者及び従業員による過去の行為の成果を基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」と述べている。Fombrun and van Riel (2004) の活動団体のグループと櫻井 (2005) の社会は同義であると考えられる。

測定システムをみてみると特定のステークホルダーを対象としたものと全てのステークホルダーを対象としたものがある。たとえば、日本生産性本部が行っている「JCSI (日本版顧客満足度指数)」は、顧客のみを対象とした測定システムである。投資家を対象としたものには、Institutional Investor 誌の「ベスト企業ランキング」があり、BACCSの「働きたい企業50社」は将来の従業員である学生を対象を絞っている。一方RQ<sup>®</sup>、RepTrak<sup>®</sup>システムは、全てのステークホルダーを対象としている。このように、測定システムには、全てのステークホルダーを対象とするシステムと特定のステークホルダーを対象とするシステムがある。

### 3.3 測定項目

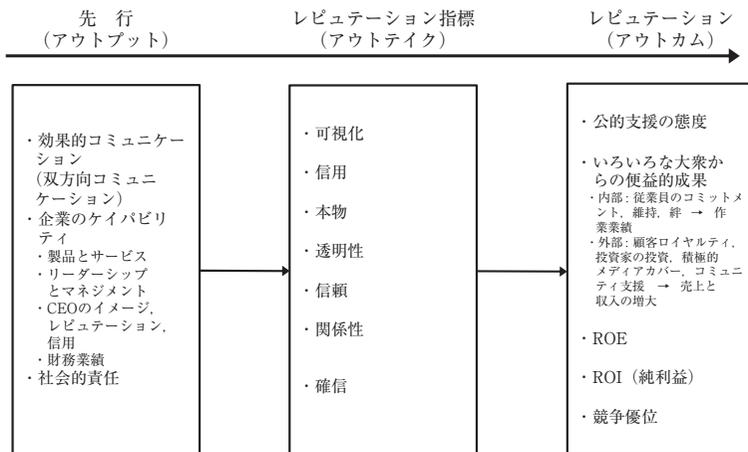
コーポレート・レピュテーションの測定項目は、レピュテーションのドライバーを測定するタイプ、レピュテーションそのものを測定するタイプ、レピュテーションが及ぼす影響を測定するタイプの3つがある。このような測定項目の体系化

を行ったのが Stacks *et al.* (2013) である。Stacks *et al.* (2013) は、コーポレート・レピュテーションを分析する際に用いられる測定項目を、ドライバーであるアウトプット、レピュテーションそのものの測定項目であるアウトテイク、影響であるアウトカムに分類するモデルを提示した (図表1参照)。

Stacks *et al.* (2013) のモデルは、ドライバーであるアウトプットによって、信用、信頼、関係性、確信といった直接的に観測することのできないレピュテーションであるアウトテイクが形成されることを示している。そして、最終的に顧客ロイヤリティ、利益率の向上や競争優位の構築といったアウトカムが構築される。様々な企業活動によって感情的な側面であるレピュテーションを媒介してアウトカムが生みだされる。アウトカムは、ROEや純利益といった企業価値であるためアウトプット、アウトテイク以外の要因も影響も受けると考えられる。したがって、本稿ではアウトプットとアウトテイクをレピュテーションの測定項目ととらえる。

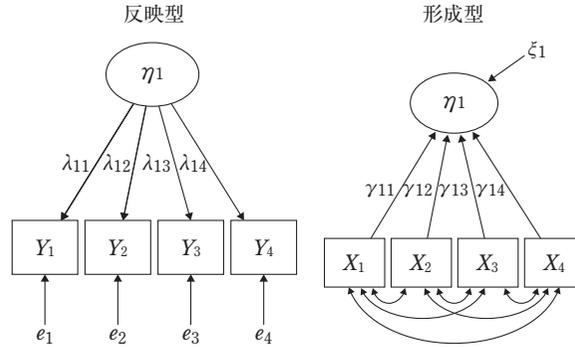
また、アウトプットかアウトテイクかという区別は、レピュテーションの構成概念をモデル化し分析する際に重要となる。構成概念のモデルには、反映型モデル (reflective) と形成型モ

図表1 レピュテーションの評価項目プロセス



出典: Stacks *et al.* (2013, p.569).

図表2 反映型モデルと形成型モデル



出典：Bollen and Lennox (1991, p.306).

デルモデル (formative) とがある (図表2 参照)。反映型モデルは、潜在変数が観測変数を反映したのものとなっているモデルである。形成型モデルは、潜在変数が観測変数を形成するモデルである。この2つのモデルは区別されなければならないが、レピュテーション測定が多くがこの区別を無視して反映型モデルで測定されてきたという指摘がある (Stacks *et al.* 2013)。

レピュテーションの測定項目は、先に述べた測定主体と密接に関わっている。株主は投資対象として、銀行は資金回収の側面から、顧客や取引先は製品そのものを評価するといったようにステークホルダーごとに企業を評価する視点が異なっている。

#### 4 | コーポレート・レピュテーションの測定システム

レピュテーションの測定システムは、全世界で183の測定システムがあるといわれる (Fombrun, 2007)。本節では、その中から世界規模で測定が行われ、知名度の高い「世界で最も称賛される企業」、RQ®, RepTrak®システムの概要を明らかにする。

##### 4.1 フォーチュン誌の「世界で最も称賛される企業」

フォーチュン誌の「世界で最も称賛される企

業」は、1982年から現在まで続けられているコーポレート・レピュテーションのランキングである。「世界で最も称賛される企業」は、世界的に知名度が高く、ランキングが発表されると多くの企業からの注目を集める。また、「世界で最も称賛される企業」のデータは、実証研究でも多く用いられてきた (Fombrun and Shanley, 1990; Riahi-Belkaoui and Pavlik, 1991; Roberts and Dowling, 1997, 2002)。「世界で最も称賛される企業」の目的は、レピュテーションの高い企業を特定することである<sup>1)</sup>。したがって、ランキングを意図した測定システムである。評価対象は、全世界の上級幹部、外部取締役及び証券アナリストであり、彼らが属する業界の企業について評価を行う。そして、業種別、セクター別、国別、州別、全業種のランキングが行われる。たとえば、2016年度版である「世界でも最も称賛される企業2016」<sup>2)</sup>では、約15,600人を対象にして調査が実施され、アメリカ企業458社、その他29カ国の234社が評価された。

レピュテーションの測定項目は、調査が始まった当初の測定項目は、①企業資産の有効利用、②財務の健全性、③長期的投資価値、④優秀な人材を惹きつけ維持する能力、⑤経営者の質、⑥コミュニティと環境への責任、⑦イノベーション、⑧製品・サービスの品質の8つの測定項目であった。過去20年強の時代の変化を反映して、現在では、優秀な人材を惹きつけ維持する能力が卓越

した従業員に代わり、コミュニティと環境への責任は社会的責任へと変化した。また、新たにグローバル性が加わり、計9つの測定項目で企業を評価しランクキングが行われている。

「世界で最も称賛される企業」は、測定主体と測定項目の2つの要素から問題点が指摘されている。それは、前年度の財務業績の影響を受け、評価そのものが財務業績の評価に偏ってしまうという財務ハロー効果が生じているという問題である (Fryxell and Wang, 1994)。測定主体が、上級幹部、外部取締役及び証券アナリストのみを対象をしているため、その他のステークホルダーを無視している (Brown and Perry, 1994; Fryxell and Wang, 1994)。つまり、測定主体が財務的専門家に偏っているため、財務に関するレピュテーションが高い企業ほど全般的なレピュテーションが高まる可能性がある。測定項目である9つの属性のうち3つの属性 (企業資産の有効利用、財務の健全性、長期的投資価値) が財務業績に関する属性に偏っている (Brown and Perry, 1994; Fryxell and Wang, 1994) ことも指摘されている。

#### 4.2 「レピュテーション指標 (RQ®)」

Fombrun と Harris Interactive 社の RQ® は、「世界で最も称賛される企業」の財務偏重である測定システムや方法論的欠如といった手法上の問題を解決するために生み出された手法である。RQ® は、レピュテーションを測定することでレピュテーション・マネジメントへ役立てることを目的としている (Fombrun and van Riel, 2004)。したがって、レピュテーション・マネジメントを意図した測定システムである。測定主体は、財務的な専門家を対象としたフォーチュン誌の「世界で最も称賛される企業」とは異なり、経営者、投資家、従業員、消費者といった企業内外のステークホルダーである。

Fombrun and van Riel (2004) によれば、RQ® は、企業名を挙げてもらう指名段階の調査と格付けしてもらう評価段階の調査からなる2段階調査である。指名段階の調査では、全世界の3地域

12カ国の約2万人以上に対して、以下の2つの質問が行われる。

- ・あなたが知っている、または聞いたことのある会社のうち、あなたからみて総合的なレピュテーションがもっとも高いためにひときわ注目度が高い2社はどこですか？
- ・あなたが知っている、または聞いたことのある会社のうち、あなたからみて総合的なレピュテーションがもっとも低いためにひときわ注目度が低い2社はどこですか？

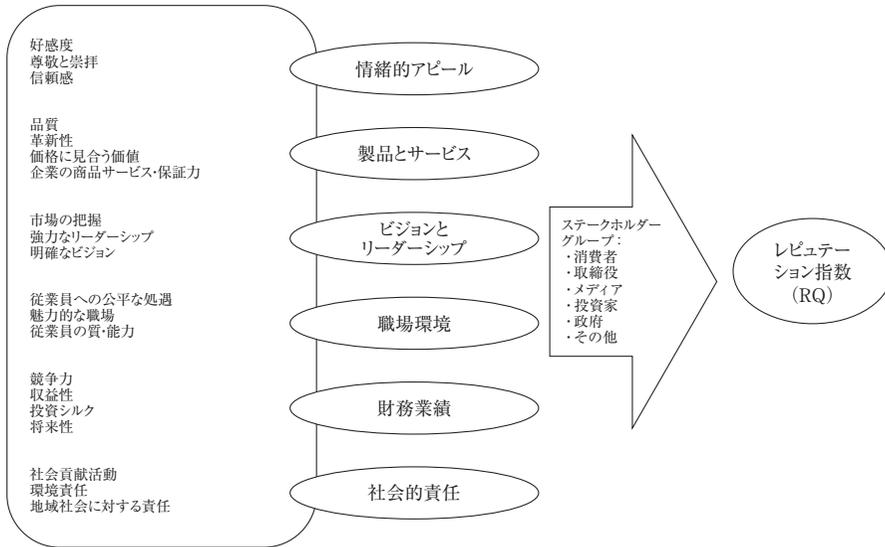
これらの質問によって名前が挙げられた企業に基づいて「もっとも注目度が高い」企業のリストが作成される。次に、レピュテーションを測定するために、格付け段階の調査が実施される<sup>3)</sup>。格付け段階の調査では、RQスコアを算定するために、5カ国3万人以上を対象に調査が行われる。RQスコアの測定項目は、「情緒的アピール」、「製品とサービス」、「職場環境」、「財務パフォーマンス」、「ビジョンとリーダーシップ」、「社会的責任」の6つ領域と20の属性で構成される (図表3参照)。

「世界で最も称賛される企業」からの改善点は、測定主体が経営者、投資家、従業員、消費者といった企業内外のステークホルダーを想定していること。また、「財務業績」の1項目のみで、財務業績に関する知覚を評価しており、測定項目が財務業績に偏っていないことである。このように、測定主体、測定項目の2つの要素が改善され、「世界で最も称賛される企業」の欠点であった財務ハロー効果は、RQ®では解消されている。

Reputation Institute が分析を行ったところ、「製品とサービス」、「社会的責任」、「職場環境」が「情緒的アピール」に正の影響を及ぼし、「情緒的アピール」がレピュテーションに正の影響を与えることが明らかとなった (図表4)。

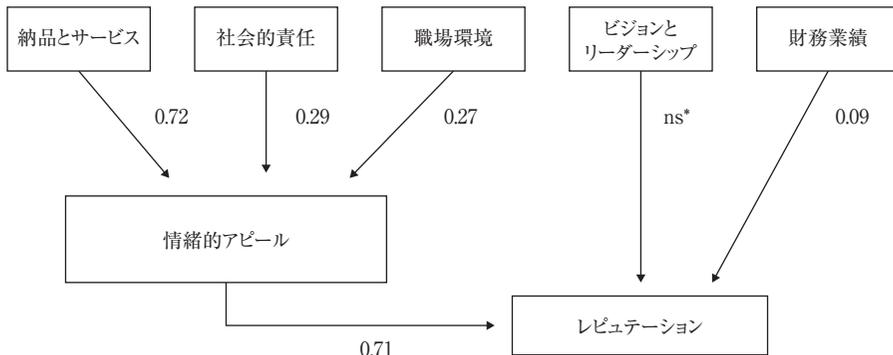
しかし、RQ®にも欠点がある。第1に、6つの測定項目のうち、3つはレピュテーションに影響を及ぼしていない。第2に、北見 (2008) や岩田 (2010) が行った RQ® の因子分析では、「情緒的アピール」が確認されなかったことから、国ごと

図表3 レピュテーション指数 (RQ) の体系



出典：van Reil and Fombrun (2007, p.249).

図表4 コーポレート・レピュテーションの原動力



出典：Fombrun and van Riel (2004, p.67).

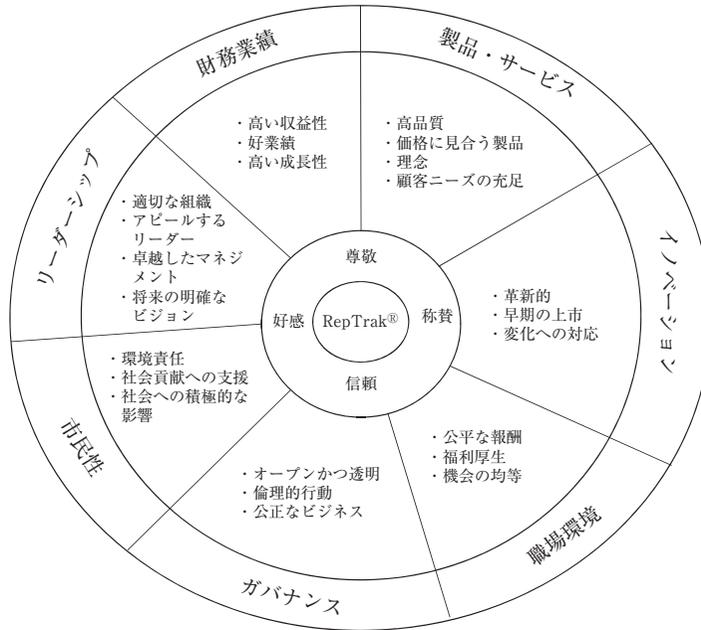
にレピュテーションの特徴がある可能性がある。また、「尊敬と崇拝」、「信頼性」、「好感度」という「情緒的アピール」の下位尺度は、製品・サービス、企業のビジョンや経営者のリーダーシップなどと一体であり、切り離して考えることが困難である(岩田, 2010)という指摘がある。

### 4.3 RepTrak®システム

RepTrak®システムは、2005年にReputation

Instituteによって前項で取り上げたRQ®の問題点を改善する形で作成された測定システムである。RepTrak®システムの目的は、レピュテーションを測定しレピュテーション・マネジメントへ利用することである。したがって、レピュテーション・マネジメントを意図した測定システムである。RepTrak®と呼ばれるレピュテーションを高めるドライバーである7つの領域とその核となるRepTrak®Pulseと呼ばれる情緒的側面の4つ

図表5 RepTrak®システム



出典：van Reil and Fombrun (2007, p.255).

の属性（尊敬，好感，信頼，称賛）から構成される（図表4参照）。一般的には，RepTrak®とRepTrak®Pulseの総称としてRepTrak®システムと呼ばれることが多い。本稿では，これらを区別するためにRepTrak®とRepTrak®Pulseとに分けて検討する。RepTrak®システムの調査はオンラインで行われ，測定主体は，全ステークホルダーを想定しており，15か国，55,000人以上を対象としている。

#### 4.3.1 RepTrak®

RepTrak®の測定項目は，「財務業績」，「製品・サービス」，「イノベーション」，「職場環境」，「ガバナンス」，「市民性」，「リーダーシップ」の7つの領域と23の属性によって評価される（図表5参照）。情緒的側面に関する測定項目は除外されており，情緒的側面はRepTrak®Pulseで分析される。情緒的側面を外したことにより，RQ®の測定項目の問題は解消され，全ての測定項目が他の測定項目を介することなくレピュテーションに

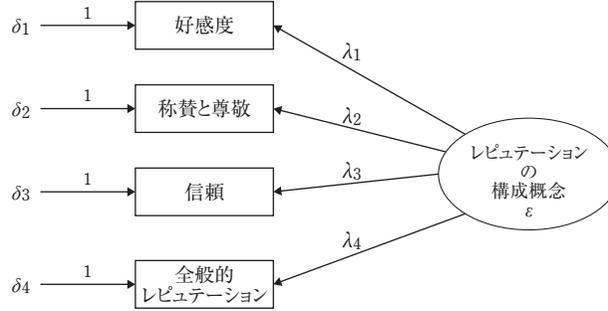
影響を与える。

#### 4.3.2 RepTrak®Pulse

RQ®では「情緒的アピール」と呼ばれていた領域が，RepTrak®システムの核として位置づけられている。RepTrak®Pulseは，3つの問題意識のもとで開発された。第1は，従来の測定システムはレピュテーションが向上する要因を測定しているため，レピュテーションそのものを測定する必要が生じた。第2は，グローバル化が進んだことにより，国家間比較が可能なレピュテーションの測定システムを開発することである。第3は，レピュテーションの従来の測定システムは，質問項目が多く回答者が疲弊し無回答が多かったため回答者の負担を減らし回答率を上げることである。

Ponzi *et al.* (2011) によって，RepTrak®Pulseモデル（図表6参照）の妥当性および国家間比較が可能な測定システムであることが検証されている<sup>4)</sup>。測定項目は，好感度，称賛と尊敬，信頼，

図表6 RepTrak®Pulse モデル



出典：Ponzi *et al.* (2011, p.23).

全般的なレピュテーションといった情緒的側面である。「世界で最も称賛される企業」、RQ®やRepTrak®が、レピュテーションを向上させる要因を測定しているのに対し、RepTrak®Pulseでは、レピュテーションそのものを測定している。また、測定項目の領域が4つと少ないので無回答が減り回収率が上がると予想される。

## 5 | 測定システムの検討

本節では、コーポレート・レピュテーションの測定システムの課題を明らかにする。そのために、前節で述べた4つの測定システムを測定目的、測定主体、測定項目といった分析項目ごとに新たな知見を導出する。

### 5.1 測定目的

第3節で検討したように Stacks *et al.* (2013) の分類に基づけば、「世界で最も称賛される企業」はランキング目的、RQ®とRepTrak®システムはマネジメント目的である。Stacks *et al.* (2013) の分類は、測定システムを作成者が意図した構築目的に基づき分類したものである。構築目的による分類では、たとえば実証研究にランキング・データが用いられた場合は、ランキングでもマネジメントでもなく、Stacks *et al.* (2013) の分類に当てはまらない研究が出てきてしまう。つまり、作成者が意図した目的（構築目的）とはこと

なる使われ方がされている。測定されたレピュテーションの利用方法の観点から測定目的を分類することを提案する。利用目的による分類では、企業内部者によるマネジメント利用目的<sup>5)</sup>、企業外部者による意思決定目的および研究者による実証研究目的の3つの利用目的がある。

マネジメント利用目的は、測定されたレピュテーションをマネジメントに利用することである。RQ®とRepTrak®システムはマネジメントを前提に作成されており、マネジメントに利用されている<sup>6)</sup>。「世界で最も称賛される企業」は、企業のどこに問題があるのかを可視化し問題を発見でき（櫻井, 2011）、自社のレピュテーションを評価する出発点になる（Alsop, 2004）。つまり、ランキングを目的として構築された「世界で最も称賛される企業」もマネジメントに利用することができる。

意思決定目的とは、ステークホルダーの意思決定に測定されたレピュテーションのランキングを利用することである。レピュテーションのランキングは様々なステークホルダーの意思決定に影響を及ぼす。たとえば、顧客にとっては、製品の品質や革新性、ブランドといったレピュテーションが高ければ製品を購入する際の有益な情報となる。また、「好ましい企業」であることは従業員をさらに惹きつけ継続的に働いてもらうことができる。投資家にとっては、企業の将来の価値を創造または毀損するレピュテーションは大きな関心事である。レピュテーションは、あらゆる方向の

ステークホルダーに対し自社の戦略的方向付けの有効性を納得させることに相対的な成功を収めたことを反映する鏡である (Fombrun and van Riel, 2004)。

実証研究目的とは、レピュテーションと財務業績などの企業価値との関係性を明らかにするためにレピュテーションのスコアを利用することである。Fombrun and Shanley (1990) や Riahi-Belkaoui and Pavlik (1991), Roberts and Dowling (2002) 等は、「世界で最も称賛される企業」を用いて財務業績との関係を明らかにした。また、Fombrun and van Riel (2004) は RQ<sup>®</sup>を用いて、伊藤ら (2014) は Rep<sup>®</sup>Trak<sup>®</sup>を用いて検証を行った。実証研究目的によって、用いられた測定システムの有用性が高まる。このような実証研究の結果をマネジメントに利用することもできる。実証結果をマネジメントに利用することで、より効果的なマネジメントができる可能性がある。

## 5.2 測定主体

「世界で最も称賛される企業」の測定主体は、上級幹部、外部取締役および証券アナリストと財務的専門家という特定のステークホルダーを対象としている。これに対して RQ<sup>®</sup>と RepTrak<sup>®</sup>システムは全てのステークホルダーを対象としている。第2節で検討したように、ステークホルダーに経営者を含める (櫻井, 2005) べきか含めない (Fombrun and van Riel, 2004) べきかという議論がある。測定主体は、原則として、測定目的によって異なる。働きやすさのレピュテーションを測定したい場合は、測定主体は従業員あるいは将来従業員になる人たちである。投資家が評価するレピュテーションであれば、測定主体も当然投資家に限定される。そこで、内部の経営者がマネジメントをするためという前提で、測定主体に経営者を含めるべきかどうかという問題に置き換えて検討する。

Barnett and Pollock (2012) は、経営者 (CEO) は、企業のレピュテーションを高める重要な役割を持っているとして、企業内部の重要なステーク

ホルダーと位置付けている。一方で、経営者は企業内部のステークホルダーとしての側面だけではないという見解もある。経営者による会社についての非公式の発言が社会に大きなインパクトを及ぼす外部のステークホルダーの側面もある (櫻井, 2011) からである。つまり、経営者は企業内部、企業外部のステークホルダーの2つの側面からレピュテーションに多大な影響を与える。したがって、経営者をステークホルダーに含むべきである。

ところで、マネジメント利用目的の場合、ステークホルダー間の利害が対立することがある (Alsop, 2004)。このステークホルダー間の利害の対立とはその時の戦略に沿って、重点をどのステークホルダーに置くかという課題である。この課題に対して、Alsop (2004) は優先順位をつけることを提案している。一方で、Fombrun and van Riel (2004) は、優先順位づけはマネジメントにふさわしくなく、できるだけ広範囲にわたるステークホルダーと対話を行うことが重要であると述べている。各ステークホルダーのレピュテーションは因果関係で結ばれている (伊藤ら, 2014) ので、順位付けよりも全てのステークホルダーに対して自社の戦略を理解してもらうことが重要である。

## 5.3 測定項目

「世界で最も称賛される企業」の測定項目はアウトプット項目であり、企業資産の有効利用、財務の健全性、長期的投資価値、卓越した従業員、経営者の質、コミュニティと環境への責任、イノベーション、製品・サービスの品質でレピュテーションを測定している。RQ<sup>®</sup>の測定項目は、アウトテイク項目としては情緒的アピール、アウトプット項目としては製品とサービス、ビジョンとリーダーシップ、それに職場環境で測定している。RepTrak<sup>®</sup>の測定項目は、アウトプット項目であり、財務業績、製品・サービス、イノベーション、職場環境、ガバナンス、市民性、リーダーシップを用いて測定している。最後に、

RepTrak®Pulse の測定項目はアウトテイク項目であり、好感度、称賛と尊敬、信頼、全般的レピュテーションによって測定している。

以上から、「世界で最も称賛される企業」と RepTrak®はアウトプット項目で測定しており、逆に RepTrak®Pulse はアウトテイクで項目測定している。これらに対して、RQ®は、アウトプット、アウトテイクの2つ項目を用いて測定していることがわかる。RQ®のように、測定項目が統一されていないことは大きな問題である。アウトプット項目を用いるべきかアウトテイク項目を用いるべきかは、測定目的によって異なる。コーポレート・レピュテーションをマネジメントするには、アウトプット項目で測定すべきである。しかし、ステークホルダーのイメージを測定するにはアウトテイク項目でなければならない。

測定をアウトプットですかアウトテイクですかという問題は、レピュテーションの構成概念をモデル化する際にも密接に関わってくる。コーポレート・レピュテーションをアウトプットで測定する場合は、図表2で指摘したように、形成型で測定しなければならない。異なった特性を反映する項目から予測や意思決定に役立つ構成概念を形成する(劉ら, 2015)からである。また Jarvis *et al.* (2003) に従えば、ドライバーである測定項目が原因となりレピュテーションが結果になるので RepTrak®は形成型であると解釈される。ところが、RepTrak®システムのモデルの妥

当性を検証した Fombrun *et al.* (2015) は、反映型を用いて仮説検証するというミスをしているので注意が必要である。

## 6 | まとめ

本稿では、測定目的、測定主体、測定項目の3つの側面からマネジメントのためのコーポレート・レピュテーションの測定システムを検討した。その結果、3つのことを明らかにした。

第1に、レピュテーションの測定システムは、作成者の意図した目的とは異なる使われ方がされていたことである。そこで、マネジメント利用目的、意思決定目的、実証研究目的の3つの分類を提案した。

第2に、経営者をステークホルダーに含めるべきかどうかについて、原則として測定目的によるが、マネジメント目的として考えれば、経営者を含めるべきであることを明らかにした。経営者は、企業内外の両面からレピュテーションのマネジメントに多大な影響を与えるからである。

第3に、マネジメント目的の場合、アウトプットを測定項目とすることが有用であった。アウトプットは、コーポレート・レピュテーションのドライバーになるからである。また、このドライバーを構成概念としてモデル化し分析する際には形成型を用いるべきである。

### ●注

- 1) <http://www.kornferry.com/institute/fortune-worlds-most-admired-companies> (2017年4月13日アクセス)。
- 2) 「世界で最も称賛される企業」の第1位はアップル社、第2位はアルファベット社(グーグル)、第3位はアマゾンがランクインしている。日本企業では、トヨタ自動車第28位にランクインしている。
- 3) アメリカ、オランダ、イタリア、デンマーク、オーストラリアの指名段階で名前の挙がった注目度の高い企業と RQ®スコアを比較したところ、注目度の高い企業は RQ®スコアが高いことが確認された(Fombrun and van Riel, 2004)。
- 4) Ponzi *et al.* (2011) は、アメリカの一般大衆、医薬品会社を評価するカナダ人医師、アメリカのエネルギ-

供給会社を評価する消費者、デンマークの輸送会社従業員を対象に行った調査結果をもとに共分散構造分析を行った結果、全ての調査で信頼性およびモデルの適合度が高いことが確認された。また、国家間比較が可能かどうかを検証するために、17か国(オーストラリア、カナダ、アメリカ、イギリス、中国、日本、ロシア、スイス、アルゼンチン、メキシコ、デンマーク、スウェーデン、インド、南アフリカ) 8,020人を対象に調査が行われた。同様に共分散構造分析を行った結果、全ての国において信頼性およびモデルの適合度が高いことが確認された。

- 5) 構築目的のマネジメント目的と区別するために利用目的の視点ではマネジメント利用目的と呼ぶ。
- 6) 実際に、レピュテーション監査を行いマネジメントに

利用した事例として、櫻井らが2010年に行った日本テトラパックのレピュテーション監査がある。彼らは、日本テトラパックの顧客であるコカ・コーラ、カゴメ、紀文フードケミファ、アサヒ飲料などの8社を調査した。世界標準に照らして日本テトラパックの特徴と問題を検討するために、RepTrak®を用いてレピュテーションを測定した。その評価結果から知名度を高める方策を提案した。

●参考文献

- Alsop, R. J. (2004), *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, Free Press, (トーマツ CSR グループ訳 (2005) 『レピュテーション・マネジメント』, 日本実業出版社).
- Barnett, M. L. and T. C. Pollock (2012) *The Oxford Handbook of CORPORATE REPUTATION*, Oxford University Press.
- Bollen, K. and R. Lennox (1991), "Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective," *Psychological Bulletin*, 110(2), pp.305-314.
- Brown, B. and S. Perry (1994), "Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies," *Academy of Management Journal*, 37, pp.1346-1359.
- Fombrun, C. J. and M. Shanley (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy," *Academy of Management Journal*, 33(1), pp.233-258.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation-Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. et al. (2015) "Stakeholder Tracking and Analysis: The Rep Trak® System for Measuring Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, 14(1), pp.15-35.
- Fombrun, C. J. and C. B. M. van Riel. (2004), *Fame & Fortune, How Successful Companies Build Winning Reputation*, Prentice Hall. (電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳 (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社).
- Fryxell, G. E. and J. Wang (1994), "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?," *Journal of Management*, 20(1), pp.1-14.
- Jarvis et al. (2003) "A Critical Review of Construct Indicator and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 30, pp.199-218.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press (櫻井通春・伊藤和憲・長谷川恵一訳 (2014) 『戦略マップーバランスト・スコアカード』 東洋経済新報社).
- Ponzi et al. (2011) "RepTrakPulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation," *Corporate Reputation Review*, 18(1), pp.3-24.
- Porritt, D. (2007), "The Reputational Failure of Financial Success: The 'Bottom Line Backlash' Effect," *Corporate Reputation Review*, 8(3), pp.198-213.
- Riahi-Belkaoui, A. and E. Pavlik (1991), "Asset Management Performance and Reputation Building for Large US Firms," *British Journal of Management*, 2, pp.231-238.
- Roberts, P. W. and G. R. Dowling (1997), "The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability," *Corporate Reputation Review*, 1(1,2), pp.72-75.
- Roberts, P. W. and G. R. Dowling (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal*, 23, pp.1077-1093.
- Stacks, D. W., M. D. Dodd, and L. R. Men (2013), *Corporate Reputation Measurement and Evaluation, in Handbook of Communication and Corporate Reputation*, First ed. Edited by Crig E. Carroll, pp.561-573.
- 伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴 (2014) 「コーポレート・レピュテーションと企業価値・財務業績への影響」『会計学研究』第40号, pp.1-31。
- 岩田弘尚 (2010) 「コーポレート・レピュテーションの測定とマネジメント」『管理会計学』第18巻, 2号, pp.65-81.
- 北見幸一 (2008) 「コーポレート・レピュテーションとCSR—レピュテーションを高めるCSRに向けて—」『国際広報メディア・ジャーナル』第6巻, pp.3-22.
- 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 (2011) 『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』中央経済社。
- 劉美玲, 市原勇一, 木村太一, 尻無濱芳崇 (2015) 「管理会計研究における形成型尺度の利用状況」『管理会計学』第8巻, 1号, pp.77-86.