HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	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
Author(s)	北見, 幸一
Citation	国際広報メディア・観光学ジャーナル, 6, 3-22
Issue Date	2008-03-21
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/34573
Type	bulletin (article)
File Information	P003-022kitami.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

Jimcts

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―

北見幸一

Corporate Reputation and Corporate Social Responsibility
-CSR for Higher Reputation-

KITAMI Koichi

abstract

There is an increased recognition of importance of corporate reputation and corporate social responsibility. The purpose of this paper is to consider the relationship between corporate reputation and CSR. In this study, the high reputation companies and the low reputation companies were picked up. According to this research, the high reputation companies sent more information about CSR to stake holders, and CSR communication was more positively done than the low reputation companies.

1 はじめに

近年、「コーポレート・レピュテーション（Corporate reputation：企業評判）[1]」という言葉をよく耳にするようになった。企業不祥事が頻発しており、不祥事により評判に傷がつき、経営不振に追い込まれるケースが増えていることもその一因であろう。評判に傷をつけることはたやすいが、評判を作り上げるためには長い時間と膨大なコストがかかる。評判を獲得するための戦略やマネジメントが重要になっている。

一方、「レピュテーション・マネジメント」の議論において、「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下CSR）」が重要であると論じられることも多くなっている。「CSR」を行うことが「コーポレート・レピュテーション」を高めるというのである。確かに現代の企業経営において、「CSR」は必要不可欠な取り組みとなっている。様々な企業が「CSR」に取り組んでいるが、実際にどのような「CSR」の取り組みが効果的に「コーポレート・レピュテーション」を高めるのであろうか。

また、仮に企業が「コーポレート・レピュテーション」を高めるような「CSR」に取り組んでいるとしても、ステークホルダー（利害関係者）がその「CSR」に関する情報を知ることがなければ、評価を行うこともできず、適正な「コーポレート・レピュテーション」は得ることはできないであろう。実際に企業自身も「コーポレート・レピュテーション」を向上させるべく「CSR」に関する様々な広報活動を行っている。しかし、どのようなコミュニーション手法が「コーポレート・レピュテーション」を獲得するためには効果的なのかは暗中模索の状況にある。

このような問題意識を踏まえ、本研究においては、「コーポレート・レピュテーション」を高めるための要素としての「CSR」を、2つの命題から考察を行う。

（A）（企業評判とCSRの関係性）コーポレート・レピュテーションを獲得するCSRとはどのようなものなのか。

（B）（CSRコミュニケーション）コーポレート・レピュテーションを獲得するCSRコミュニケーションとはどのようなものか。

このような2つの命題から「コーポレート・レピュテーション」と「CSR」を研究することにより、レピュテーション・マネジメントにおけるCSRのあり方及びCSRコミュニケーションのあり方について示唆を与えることが本研究の目的である。

►1 本稿では、「コーポレート・レピュテーション」と「企業評判」、「レピュテーション」と「評判」を同義として使用する。

2 先行研究による考察

2.1. コーポレート・レピュテーションの定義

まずは考察を行う前提として、本稿で取り扱う「コーポレート・レピュテーション」の定義について整理しておきたい。

近年、「コーポレート・レピュテーション」や「企業評判」という言葉をよく耳にするようになった。これまでは企業の超過利潤の源泉たる無形資産の大きな要素として「ブランド価値」を取り上げた研究が数多く行われてきた。しかし、近年の企業不祥事が頻発する事態により企業の経営に対する批判を受け、「ブランド」概念だけでなく、「レピュテーション」概念に注目が集まるようになってきている。「コーポレート・レピュテーション」の定義については様々なものがあり、特に定まったものはないが、例えば次のようなものがある。

・Fombrun＝van Riel（2004b）[2]「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の集積」

・櫻井（2005）[3]「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに、企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」

・大柳（2006）[4]「ステークホルダー間の相互作用によって生じた間接的効効果」

・Hannington（2004）[5]「ある企業についての認識を形成するために、その企業についてステークホルダーが問いかけた質問に対する反応である」

►2 Fombrun＝van Riel（2004b），花堂監訳（2005），p. 12

►3 櫻井（2005），p. 27

►4 大柳（2006），p. 48

►5 Hannington（2004），櫻井・伊藤・大柳監訳（2005），p. 52

上記の様々な定義からも分かるように「コーポレート・レピュテーション」は、ステークホルダーとの関係構築から生じるものであり、過去におけるステークホルダーの企業に対する何らかの好意的な認識がレピュテーションを向上させている。そして、そのレピュテーションは企業にとってプラスの働きをする。本稿では「コーポレート・レピュテーション」を「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに、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抱くイメージの集積であり、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である」と定義しておきたい。

2.2. コーポレート・レピュテーションの構成要素

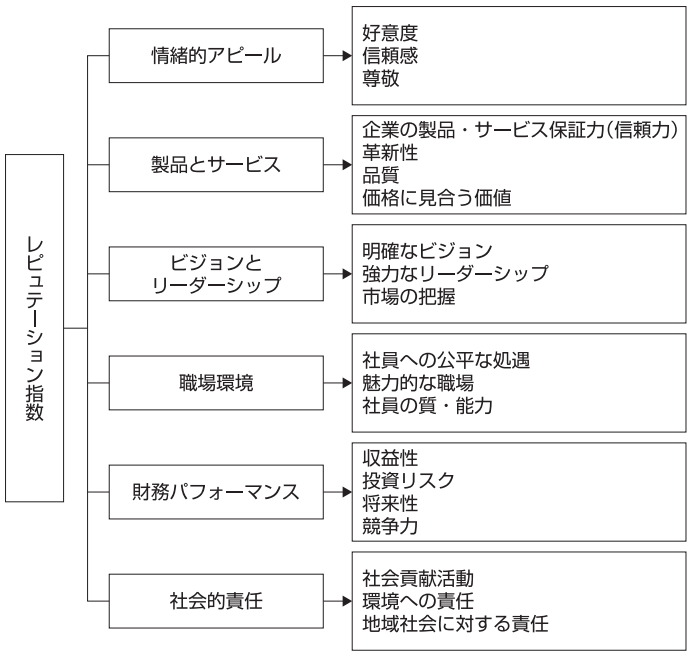
「コーポレート・レピュテーション」は目に見えないものであるだけに、何らのかの測定手段と、何らかの評価手法が必要になってくる。測定できないものはマネジメントできないからである。「コーポレート・レピュテー

ション」をどのようにマネジメントしていくかは、企業経営にとって重要なことである。総合的な「コーポレート・レピュテーション」を測定・評価するものとしては、アメリカの経済専門日刊紙であるThe Wall Street Journal紙が毎年発表している「レピュテーション指数sm（RQ）[6]」が著名である。

「RQ」は、図1のように、6つの領域と20の属性から構成されている評価指数モデルである。「RQ」は、「コーポレート・レピュテーション」を「情緒的アピール」「製品とサービス」「ビジョンとリーダーシップ」「職場環境」「財務パフォーマンス」「社会的責任」の6つの領域から構成されている。

それぞれの領域の特徴について触れる[7]と、「情緒的アピール」は、「好意度」「信頼感」「尊敬」といった属性要因から構成されており、「一般生活者」が一般的にその企業をどのように感じているかを、「好意度」「信頼感」「尊敬」という軸で把握するものである。

■ 図1　レピュテーション指数sm（RQ）の構成



（出所）櫻井（2005）を元に筆者一部修正

「製品とサービス」は、その企業の製品やサービスの良さや品質の高さなど、本業のビジネスモデルに係わる部分の領域であり、「企業の製品・サービス保証力（信頼力）」「革新性」「品質」「価格に見合う価値」という属性要因から構成される。「顧客」の視点から企業をどのように評価しているのかを把握するものであろう。

「ビジョンとリーダーシップ」は、「明確なビジョン」「強力なリーダーシップ」「市場の把握」を属性要因としている領域である。この領域は「コーポレート・ガバナンス」の視点を盛り込んだものであり、経営者の企業

►6　「RQ」調査は、ニューヨーク大学のFombrun名誉教授とレピュテーション・インスティテューションにより開発されたものであり、調査により指数化された「RQ」により、レピュテーションが高い企業がランキングされる。

►7　桜井（2005），pp. 128-136を参照。

の統治能力を評価するものである。優れた経営者が存在する企業は企業価値が向上していることが多いからであろう。北見（2005）において、証券アナリストに対して、企業評価をする際にどのような非財務的な情報を重視するかの調査を行ったが、調査結果では「経営戦略・事業戦略」や「経営理念・経営ビジョン」といった項目が上位に上がっていた[8]。優れたリーダーシップをもった経営者が策定するビジョンや経営戦略により企業価値は高まることを市場の先導者たる証券アナリスト達は知っているのであろう。

►8　詳しくは、北見（2005），p181を参照のこと。

「職場環境」は、「社員への公平な処遇」「魅力的な職場」「社員の質・能力」といった属性項目から構成されており、「従業員」の視点が盛り込まれている。従業員が差別なく生き生きとして働き、外部からみても魅力的な職場である企業は、能力の高い従業員が多く、レピュテーションも向上する。

「財務パフォーマンス」は、「投資家」の視点が盛り込まれており、「収益性」「投資リスク」「将来性」「競争力」といった属性要因から構成されている。立教大学ビジネスクリエーター創出センター（2006）が管理職のビジネスパーソンに対して実施した調査[9]では、「投資選択時に重視する項目」は「成長性」「収益性」「安定性」という回答であった。そのことからも分かるように「財務パフォーマンス」領域の項目ポイントをあげることが、投資家から求められている。Fombrun＝van Riel（2004b）も触れているように、「コーポレート・レピュテーション」が高い企業は「財務パフォーマンス」も高い傾向があり、レピュテーションは企業資産としての財務的価値を有していると考えられる。

►9　亀川・高岡編著（2007），p155を参照のこと。

「社会的責任」は、「社会貢献活動」「環境への責任」「地域社会に対する責任」から構成されており、「CSR」の視点を盛り込んでいる。評判を構築する要素として、「CSR」的な観点は必要不可欠であろう。地球環境を破壊してでも利潤を獲得しよう、あるいは「社会」のことは考えず「社会」を騙してでも利潤を獲得しようとする企業はもはや現代では生き残ることはできない。企業の社会的責任を果たしてこそ、その企業は賞賛され、「コーポレート・レピュテーション」の向上に寄与するはずである。

2.3．CSRの捉え方

CSRも特に決まった定義があるわけではなく、様々な機関や研究者によって様々な定義が存在する。例えば次のようなものがある。

・田中（2005）[10]「企業が社会の一員として、社会と企業の持続的発展を目指して、経営戦略の中核に位置づけ、さまざまなステークホルダーとの相互交流を深め、経済・環境・社会問題について、社会の信頼を得るために果たすべき自主的取り組みである。」

►10　田中（2005），p. 22

・経済同友会（2003）[11]「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、「社会」や「環境」に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に組み込んでいくと

►11　経済同友会（2003），p. 33

いうコンセプトである。」

・谷本（2006）[12]「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステークホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと。」

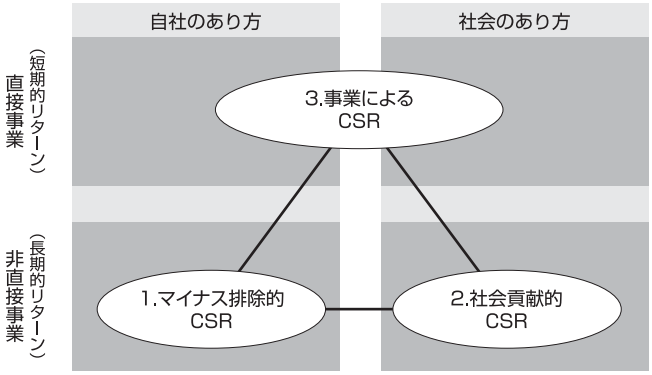
▶12 谷本（2006），p. 59

などであるが、いずれも企業の経済活動を「社会」や「環境」に配慮しながら持続的な発展のために結びつけるものであり、特にステークホルダーとの関係を重視している。「経済的側面」「社会的側面」「環境的側面」の3つの側面からCSRを定義しているが、その内容は極めて幅広いものがあり、CSRの全体像を捉えることは難しい。

そこで本稿におけるCSRを捉えるための「CSR基本フレーム」を提示する。図2のように2軸から構成された基本フレームを考える。1つの軸は事業との関連である。そのCSR活動が直接的に事業そのものに関係するのか否かで分類される。ここでの「直接事業」とは「財やサービス」などの直接的に事業に関わるものであり、その財やサービスの提供により、短期的に収益（リターン）を得ることができる領域である。「直接事業」は利益と直結するものである。「非直接事業」は、直接的に「財やサービス」そのものに関わるものではないが事業を何らかの形で支援するものである[13]。そして、短期的なリターンには結びつかないが、長期的なリターンを期待する類の領域である。もう1つの軸は「自社のあり方」と「社会のあり方」で分類している。「自社のあり方」は自社の経営のあり方を左右する領域のものであり、「社会のあり方」は自社の経営だけではなく、社会を良くしようとするインセンティブが働くCSRの領域である。これらの2つの軸を元に、「1．マイナス排除的CSR」「2．社会貢献的CSR」「3．事業によるCSR」の3つのCSRの次元でCSR基本フレームは構成される。

▶13 事業に全く関係ないような慈善活動的CSRも想定されるが、その場合でも間接的には企業イメージの向上など何らかのリターンが期待されるはずである。事業に全く影響を与えない企業活動は経営者の放漫経営であろう。その意味で本稿では事業と全く関連しない非直接事業領域のCSRは考えていない。

■ 図2 CSR基本フレーム



（出所）筆者作成

それぞれ説明すると、「1．マイナス排除的CSR」は、自社の経営プロセスにおいて、そのまま放置しておけば「社会」「環境」など面で企業にマイナスをもたらす事柄を排除するCSRである。例えば、採用や昇進などの公正性や不法労働の防止などの労働対策・人権対策、ステークホルダーへの

情報開示、コンプライアンス対応やリスク管理、企業全体でのCO_2排出削減対策、工場での化学物質汚染防止などの環境対策などである。いずれもそのようなCSRを行ったからと言ってすぐに直接的な利益のリターンがあるわけではないが、企業に大きなダメージを与えるクライシスの発生するリスクを低減させる。また長期的には、「CSRにしっかり取り組む企業」という良い企業イメージを獲得することでリターンにも貢献する。

「2．社会貢献的CSR」は、事業とは直接的には関係しないが、自社の取り組みにより社会を良くしようとする社会貢献的なCSRである。例えば、地域社会を良くしようとして働いているNGOやNPOへの支援・協働や、スポーツ活動や芸術文化活動の支援、ゴミ拾いや植林などの自然保護、子ども教室や大学への寄附講座などである。これらのCSR活動は企業の事業活動そのものではなく、これらの活動がすぐにリターンに繋がるわけではない。あくまでも企業と社会の関係を良好な関係を構築し、社会に働きかけ、社会をもっと良くするために行われる活動である。しかし、長期的には、社会とのつながりによる新たなビジネスチャンスを得ることや企業イメージの向上なども考えられ、リターンに繋がるはずである。

「3．事業によるCSR」は、直接的に事業そのものがCSRと捉えることができ、短期的にもリターンに影響を与えるCSRである。例えば、トヨタ自動車がこれまでのガソリンのみで走る自動車を生産・販売していたビジネスモデルを変革し、ガソリンと電気の両方で走るハイブリッド自動車「プリウス」を生産・販売することで、CO_2削減に寄与し環境対策を果たした事例は、まさにこのケースにあたるであろう。また、本田技研工業は、非シリコン系次世代型薄膜太陽電池パネルによる電力供給、太陽電池パネルから水素を生成する水素ステーション、そして水素を燃料とした燃料電池自動車「FCXクラリティ」などを現在研究開発中[14]であり、既に実証段階に入っている。自然エネルギーから電気を起こし、その電気から水素を生成し、水素で走るクルマを創り、そのクルマはCO_2を全く排泄しないという循環型の新しいクルマ社会を模索している。本田技研工業によるCO_2排出ゼロのクルマ社会が実現した場合も「本業によるCSR」の先進事例となるであろう。このような環境配慮型の商品・サービスの開発や、障害者や高齢者でも楽に利用できるユニバーサルデザインを用いた商品・サービスの開発、フェアトレードを取り込んだ商品・サービスの開発などがこの次元のCSRである。

このように3つのCSRの次元があるが、一般的に企業は「1．マイナス排除的CSR」に終始してしまうことがほとんどである。企業は1．から3．の領域をバランスよく、自社の経営戦略にあわせた形で実践していくことが求められる。

2.4.「企業評判とCSRの関係性」に関する仮説考察

前節までで「コーポレート・レピュテーション」と「CSR」について、それぞれの特質・捉え方について考察をおこなってきた。ここでは、「コーポレート・レピュテーション」と「CSR」の関係性についての先行研究を

►14　本田技研工業HP「次世代環境取り組み」を参照のこと。（http://www.honda.co.jp/environment/future_tech/index.html#01）

確認し、その限界を踏まえながら、「コーポレート・レピュテーション」を獲得する「CSR」とはどのようなものなのかの仮説を考察したい。まずは、コーポレート・レピュテーションとCSRの関係性についての先行研究を確認しておこう。

Brammer and Pevelin（2004）は、英国の227企業を対象に実証研究を行い、CSRの代理変数であるSP（Social Performance）[15]と「コーポレート・レピュテーション」との間に有意な正の相関関係があることを報告している。

またスペインの学者グループであるDe Quevedo-Puente, de la Fuente-Sabaté and Deligado-García（2007）によれば、「コーポレート・レピュテーション」および企業の社会業績は、企業とあらゆる全てのステークホルダーとの関係がその定義のなかに含まれており、企業の社会業績は客観的価値であり、「コーポレート・レピュテーション」は知覚的価値であると論じている。社会業績は過去においてステークホルダーの期待を満たしたかどうかの包括的評価であり、一方、「コーポレート・レピュテーション」はステークホルダーの期待を満たすことのできる能力を示すものと考えられた。「CSR」を行うことが「コーポレート・レピュテーション」の向上に繋がり、「コーポレート・レピュテーション」が高いことによって、高い社会業績をあげるであろうという期待感を醸成すると主張している。

これらの先行研究では「CSR」と「コーポレート・レピュテーション」にはプラスの関係があるとの報告がなされているが、「CSR」と「コーポレート・レピュテーション」のプラスの関係性を示しただけであるという点で先行研究の限界がある。先行研究におけるCSRの代理変数である社会業績（SP）は、環境や地域や雇用への配慮など（マイナス面排除的CSR・社会貢献的CSR）が主であり、「事業によるCSR」を扱ったものではない。前項で整理したようにCSRには3つの次元があり、どのような次元の取り組みがレピュテーションを高めるのかという指摘はなされていない。先行研究での限界を示すものであろう。

経済広報センター（2006）[16]が、ニューヨーク大学のFombrun教授に対しておこなったインタビューでFombrun教授は、次のように述べている。「企業はただ単にビジネスを進めるだけではなく、社会的責任という局面で行動することによりイメージが向上する。それが結局は企業に利益をもたらす。米国のボディショップという企業は、ヘルスケアやスキンケアを製造している。同社は、原料調達や契約において、途上国との交渉で必ず社会的責任に則った対応をするという方針を看板にしてビジネスを進め、レピュテーションを高めながら成功している。このような対応により、企業イメージが上がり、社会の見る目も変わってくる。」Fombrun教授は実証的なデータを示しているわけではないが、ボディショップを例にとり、自社の事業活動との関係において、事業そのものがCSRであることを明示し、社会に訴えることで、自然と「コーポレート・レピュテーション」を高めることにつながり、企業の利潤獲得に貢献すると指摘している。

「CSR」と「コーポレート・レピュテーション」とのプラスの関係性を

►15 地域（Community）、環境（Environment）、雇用関係（Employee）からなる社会業績。

►16 経済広報センター（2006），pp.16-17

示すだけではなく、コーポレート・レピュテーションを高める事業活動と「CSR」の適合性を検討することが課題であろう。コーポレート・レピュテーションを高めるためには、事業活動そのものがCSRとなるようなCSRのあり方が求められていることを本研究の1つ目の仮説としたい。

2.5.「CSRコミュニケーション」に関連する仮説考察

コーポレート・レピュテーションとCSRコミュニケーションそのものについて直接扱っている先行研究はほとんど見当たらない。しかしながら、コーポレート・レピュテーションとの関連までは言及してはいないものの「CSR」のディスクロージャーに関する研究は先行している。ここではディスクロージャーに関する先行研究を確認しつつ、その限界と課題を整理し、コーポレート・レピュテーションを獲得するコミュニケーションにおける仮説を考察したい。

記虎（2005）は、会計学の視点からディスクロージャー問題を取り上げている。記虎は、企業情報のディスクロージャーをコミュニケーション研究におけるアプローチを援用し、企業の情報開示を「コーポレート・コミュニケーション」の一形態として捉えるべきと論じた。従来の企業伝達システムとしての会計の欠点と課題を示し、今後の企業情報開示の拡充とアカウンタビリティ概念の拡張の必要性を提示している。CSRにより、企業の「社会的活動」や「環境的活動」に対する責任が増大していることに伴い、企業の情報開示の範囲は拡充されている。従来の財務的なアカウンタビリティだけではなく、非財務要因を含めた「財務的・非財務的なアカウンタビリティ」を主張した。

また藤原（2005）は、社会情報学の視点からディスクロージャー問題を取り上げている。アカウンタビリティ概念や意思決定有用性概念、そして、コミュニケーション概念を用いて新しい企業情報のディスクロージャーの必要性を論じた。旧来の財務報告を中心とした情報開示制度におけるアカウンタビリティ概念の限界と欠点を指摘した上で、ステークホルダーの多様化と市場機能の拡大を背景に、インターネットを利用した双方向的なコミュニケーションも視野に入れ、強制ではない任意の自発的なアカウンタビリティとコミュニケーションの必要性を指摘した。今後の方向性としてインターネットを活用した双方向のデーターベース・ディスクロージャーの活用を主張している。

先行研究のようにこれからの企業の情報は、従来の財務報告のような強制的ディスクロージャーではない「任意的なディスクロージャー」が求められ、財務情報だけではない「財務的・非財務的なアカウンタビリティ」が求められている。藤原（2005）が指摘したようにインターネットによるディスクロージャーも必要であろう。

しかしながら、任意ではあるが非財務情報まで開示するようになってきたとしても、CSR情報を単にCSR報告書や環境報告書を作って限定された人々に配布、あるいはインターネットに掲載するだけは不十分であろう。広範囲なステークホルダーにCSR情報があることを認知されなければ意味

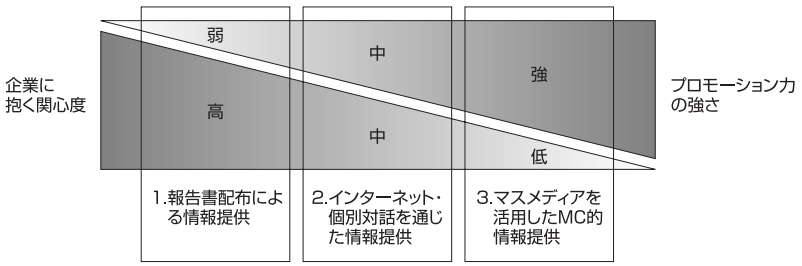
がない。先行研究は単なる情報開示の拡充の重要性を論じており、先行研究の限界がある。例えば機関投資家にとって、財務情報は常に気になる情報であり、機関投資家自ら自分の投資検討先企業の情報収集を行っている。「CSR」の対象となる多岐に渡るステークホルダーは、機関投資家のように情報収集を常々おこなっているわけではない。企業への関心度が高いステークホルダーばかりではないのである。常に自ら情報収集をおこなっていない関心度の低いステークホルダーに対して、自社に興味・関心を抱かせるためには、プロモーション力の強いマスメディアを活用したマーケティング・コミュニケーション的な情報提供が必要である。

ここで、本稿におけるCSRコミュニケーションを「企業に抱く関心度」と「プロモーション力の強さ」によって3つの次元に整理したい（図3）。「企業に抱く関心度」とは、企業のCSR情報への関心の度合いであり、「プロモーション力の強さ」とは、幅広いステークホルダーに対して注意を喚起し、関心を抱かせるような力の強さである。

CSRコミュニケーションは「1．報告書配布による情報提供」、「2．インターネット・個別対話を通じた情報提供」「3．マスメディアを活用したマーケティング・コミュニケーション（MC）的情報提供」にそれぞれ分類することが出来る。

企業に抱く関心度の高いステークホルダーは、そもそも企業の内部関係者（従業員）であったり、機関投資家であったり、取引先関係の人間であったりする。そのようなステークホルダーは自分自身で情報収集を行っていることが多い。この場合、CSR報告書や環境報告書を配布し、情報提供を行うことで容易にCSRへの理解を得ることは可能である。

■ 図3　CSRコミュニケーションの次元



（出所）筆者作成

企業に抱く関心度が中程度のステークホルダーは、何らかのきっかけが発生し、企業に関心を少しでも向けてくれた層である。例えば就職活動を行う「学生」、工場建設時における「地域住民」、初めて株式を購入する「個人投資家」などがあげられる。彼らは、それぞれのきっかけがあって初めて企業のCSR情報に関心を抱くようになり、企業の情報を入手しようとする。この層に対しては、簡単に情報入手できるインターネットによる情報提供や、対象を限定したステークホルダー・ダイヤログなどの個別対話イベント（例えば「就職説明会」「地域住民説明会」「IR説明会」なども含

まれる）により情報提供を行うことで、CSRへの理解が深まるであろう。

企業に抱く関心度の最も低いステークホルダーは、一般消費者（潜在顧客含む）、地域社会などである。この層は普段はあまりその企業に対して関心を抱いていないが、対象人数の最も多いボリュームゾーンであり、何らかのきっかけが発生すれば、すぐにその企業に関心を抱くようになる層である。これらの層には、プロモーションの力の強いマスメディアを活用し、マーケティング・コミュニケーション的にCSR関連の情報を提供することで、一般消費者が自社製品の顧客となるというきっかけを与えることができる。例えば、シャープが最新鋭の採光型太陽電池モジュールを採用したスーパークリーン工場である亀山工場に焦点を当て、亀山工場で生産した液晶テレビを「環境にやさしい純国内生産ブランド」としてテレビ広告や新聞広告を行うことによって、シャープの企業イメージやコーポレート・レピュテーションも高めている。テレビを買い換える際には、マスメディア広告により関心や興味を抱いた消費者は、シャープの顧客となったはずである。実際にシャープ製の液晶テレビの売り上げも好調である。

このように、ステークホルダーは企業への関心度も様々であり、コーポレート・レピュテーションにおける幅広いステークホルダーを考えるならば、単なる情報開示ではなく、プロモーションの力の強いマスメディアを活用し、マーケティング・コミュニケーション的情報提供を行うことが必要になってくるであろう。「マスメディアを活用したマーケティング・コミュニケーション的情報提供」がきっかけを発生させ、企業へ関心を向かわせるのである。清水（2007）[17]も、「わが国のCSR報告への取り組み経緯からみると、まず環境情報開示への取り組みがあり、漸次、コミュニケーション的要素（ステークホルダーとの対話、展示・イベント開催、施設公開やボランティア活動など）を取り入れる動きが見られる。ただしCSR関連の領域は全社・グループ企業にも広がっていくため、ガバナンス・コンプライアンス、労働・安全等の取り組みに追いまくられ、相変わらずディスクロージャーから一歩も出ていない報告となっている企業も多い。」と論じ、企業のCSRコミュニケーションにおいて、財務報告の領域を出ていない単なる情報開示となっている企業が多いことを指摘している。

►17　清水（2007），p.6

確かに「CSR」においては、情報開示は必要不可欠なものである。「CSR」に関する内容の多くは、企業内部の取り組みであり、企業が情報を開示し、企業の内外のステークホルダーに対して情報開示を行わなければ、認識され難いものである。単に情報開示を行うだけではなく、マスメディアを駆使して企業の情報を消費費に届けるようなマーケティング・コミュニケーション的情報提供が「コーポレート・レピュテーション」の獲得には必要であるということを本研究での2つ目の仮説としたい。

3 調査・分析

3.1.「コーポレート・レピュテーション」の高低における注目企業の抽出

本章では、企業のコーポレート・レピュテーションを明らかにするために行った一般消費者[18]へのインターネット調査[19]の結果を元に、仮説の検証・分析を行う。本調査では、Fombrun＝van Reil（2004b）に習い、「RQ」を構成する合計20の属性要因をベースにして調査を実施している。

Fombrun＝van Reil（2004b）の「RQ」に習い、まずは高いレピュテーションを獲得している企業（以後、「高評判企業」）と、低いレピュテーションの企業（以後、「低評判企業」）を抽出するために、評判の高低による注目企業に関する調査をおこなった。

まずは、「あなたが知っている、または聞いたことのある東京証券取引所上場会社のうち、あなたから見て総合的な企業の評判（コーポレート・レピュテーション）が最も高いために注目度の高い企業はどこですか。」という質問を行い、高評判企業を自由記述で回答してもらった。

自由記述で得られた、一番目に思い浮かぶ高評判企業（第1想起企業）をまとめたものが、表1である。高評判企業の一位は、「トヨタ自動車」（34.2％）で圧倒的な注目度であった。続いて、「ソニー」（7.5％）、「松下電器産業」（4.9％）、「任天堂」（3.4％）、「キヤノン」（3.0％）、「NTT（東・西）」（1.9％）、「ソフトバンク」（1.6％）、「KDDI」（1.5％）となっている。一番目に思い浮かぶ高評判企業として「トヨタ自動車」は、他を圧倒する結果となっている。

■ 表1　高評判企業

	n（TOTAL）	889	100％
1	トヨタ自動車	304	34.2％
2	ソニー	67	7.5％
3	松下電器産業	44	4.9％
4	任天堂	30	3.4％
5	キヤノン	27	3.0％
6	NTT（東・西）	17	1.9％
7	ソフトバンク	14	1.6％
8	KDDI	13	1.5％
9	シャープ	11	1.2％
10	NTTドコモ	10	1.1％
10	ミクシィ	10	1.1％
12	本田技研工業	8	0.9％
13	カゴメ	7	0.8％
13	ベネッセコーポレーション	7	0.8％
13	日産自動車	7	0.8％
13	NEC	7	0.8％
17	東京三菱UFJ銀行	6	0.7％
18	花王	5	0.6％
18	東京電力	5	0.6％
18	イオン	5	0.6％
18	武田薬品	5	0.6％
18	資生堂	5	0.6％
18	オリエンタルランド	5	0.6％

（出所）筆者作成

▶18　Fombrun＝van Riel　（2004b）に習い、一般消費者を対象としている。

▶19　インターネット調査の概要は次の通り
- 調査方法：Yahoo！リサーチ・モニター調査
- 調査票タイトル：「企業の評判に関するアンケート」
- 調査期間：2006年12月1日～2006年12月5日
- 調査対象：東京都／大阪府在住15-65歳の男女
- サンプル数：4272 s
- 有効回答数：889 s
- 有効回答率：20.8％
- 委託調査機関：ヤフー株式会社

反対に「あなたが知っている、または聞いたことのある東京証券取引所上場会社のうち、あなたから見て総合的な企業の評判（コーポレート・レピュテーション）が最も低いために注目が高い企業はどこですか。」という設問で、低評判のために注目度が高い企業を、思い浮かんだ順番に自由記述で回答してもらった。最初に思い浮かんだ企業（第1想起企業）の結果は、表2の通りである[20]。トップは、「三菱自動車工業」（7.0％）であった。以下、「ライブドア」（6.3％）、「三洋電機」（4.2％）、「ソニー」（3.6％）、「武富士」（3.4％）、「ソフトバンク」（3.3％）、「楽天」（1.8％）、「アイフル」（1.2％）、「日本航空」（1.2％）、「パロマ」（0.9％）、「東京三菱UFJ銀行」（0.9％）などと続いている。「ソニー」や「松下電器産業」の場合は、高評判企業にもランキングされているが、それだけに「レピュテーション」の高低は紙一重のものであることを示している。

低評判企業としてあがっている企業のほとんどでは、ここ数年に起こした不祥事が何らか負の影響を与えていると思われる。例えば、「三菱自動車工業」は2000年に発覚したリコール隠し問題。「ライブドア」は、2006年に証券取引法違反容疑による堀江社長の逮捕、「ソニー」は2006年にリチウムイオン電池パック回収問題、「武富士」は2003年に電話盗聴事件、「ソフトバンク」は2006年に0円広告問題など、「負のコーポレート・レピュテーション」が生まれるような事件を起こしている。特に「三菱自動車工業」は、「三菱ふそうトラック・バス」というグループ企業のタイヤ脱落事故やリコール隠し問題などの不祥事があり、一層「コーポレート・レピュテーション」に深刻なダメージを与えた。2000年という過去の出来事であるにも関わらず、消費者の意識の中には未だに「負のコーポレート・レピュテーション」が存在していることが分かる。一度消費者の頭の中に刷り込まれた「負のコーポレート・レピュテーション」を払拭するためには、長い時間と労力がかかる。その意味でも企業不祥事への予防や対応をしっかり行なうことは極めて重要なことであると指摘しておきたい。

►20　設問は、「東京証券取引所上場会社」ということで限定したが、一部未上場の企業名称が上がっている。参考のためそのまま記載している。

■ 表2　低評判企業

	n（TOTAL）	888	100％
1	三菱自動車工業	62	7.0％
2	ライブドア	56	6.3％
3	三洋電機	37	4.2％
4	ソニー	32	3.6％
5	武富士	30	3.4％
6	ソフトバンク	29	3.3％
7	楽天	16	1.8％
8	アイフル	11	1.2％
8	日本航空	11	1.2％
10	パロマ	8	0.9％
10	東京三菱UFJ銀行	8	0.9％
12	雪印乳業	7	0.8％
12	NTT	7	0.8％
14	ダイエー	5	0.6％
14	ドン・キホーテ	5	0.6％
16	石原産業	4	0.5％
16	三菱	4	0.5％
16	松下電器産業	4	0.5％

（出所）筆者作成

3.2. 高評判企業の因子分析

「高評判企業群」を対象に、その「コーポレート・レピュテーション」の構成の中で、高い「コーポレート・レピュテーション」に貢献している因子を検証するために、Fombrun＝van Reil（2004b）に習い、20の属性項目を立て評価してもらった。「高評判企業」について、その属性項目の内容がその企業に「当てはまる」から「どちらとも言えない」そして「当てはまらない」にいたる7段階で評価してもらっている。

調査結果について、因子分析（主因子法）[21]を行ない、高評判企業はどのような因子から構成されているのか分析を行なった。固有値の変化は5.87、4.83、3.47、3.04、0.72、0.64…というものであり、4因子構造が妥当であると考えられた（表3参照）。累積寄与率は86.06％であった。各因子は以下のように解釈された。第Ⅰ因子は「信頼できる製品やサービス」、「高品質な製品やサービス」、「信頼できる」という直接的事業である製品やサービスに関する内容の項目が高い正の負荷量を示している。そこで第Ⅰ因子は「信頼のある製品・サービス」と命名することとした。

■ 表3　高評判企業の因子分析

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ	共通性
好感が持てる	0.72	0.35	0.33	0.34	0.89
尊敬できる	0.66	0.34	0.38	0.35	0.85
信頼できる	0.73	0.43	0.34	0.29	0.93
高品質な製品・サービス	0.74	0.46	0.31	0.25	0.93
革新的な製品・サービス	0.69	0.39	0.26	0.33	0.81
信頼できる製品・サービス	0.75	0.43	0.29	0.30	0.97
価格に見合った製品・サービス	0.69	0.40	0.34	0.31	0.86
収益力がある	0.50	0.68	0.30	0.26	0.88
将来性がある	0.57	0.61	0.30	0.29	0.92
競争力がある	0.55	0.69	0.28	0.24	0.93
投資リスクがある	0.34	0.53	0.30	0.31	0.59
将来のビジョンがある	0.45	0.61	0.35	0.40	0.86
強力なリーダーシップ	0.41	0.68	0.34	0.36	0.90
市場を把握	0.40	0.70	0.32	0.34	0.91
従業員への公平な処遇	0.35	0.34	0.40	0.65	0.82
魅力的な職場	0.36	0.33	0.33	0.75	0.93
質の高い従業員	0.42	0.42	0.42	0.54	0.82
社会貢献活動を支持	0.39	0.36	0.63	0.45	0.89
環境への責任	0.40	0.37	0.73	0.32	0.94
地域社会への責任	0.37	0.34	0.70	0.37	0.89
因子寄与度	5.87	4.83	3.47	3.04	
寄与率	29.35	24.17	17.33	15.20	
累積寄与率	29.35	53.52	70.86	86.06	

因子抽出法：主因子法
回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

（出所）筆者作成

第Ⅱ因子は「市場を把握している」「競争力がある」など市場の競争優位性に関する内容に高い正の負荷量を示している。そこで第Ⅱ因子は「市場における競争優位」と命名した。また、第Ⅲ因子は「環境への責任を持っている」「地域社会への責任を持っている」「社会貢献活動を支持」といった内容に高い正の負荷量を示していたため、第Ⅲ因子を「社会貢献・社会的責任」と命名した。最後に、第Ⅳ因子は、「従業員への公平な処遇を行う」「魅力的な職場である」といった従業員に関する内容や職場環境に関する内容であったので、第Ⅳ因子は、「職場環境」と命名した。

►21　分析は、Kaiserの正規化を伴うバリマックス回転法である。なお、分析は統計ソフトSPSSを利用。

第Ⅰ因子は「信頼のある製品やサービス」、第Ⅱ因子は「市場における競争優位」、第Ⅲ因子は「社会貢献・社会的責任」、第Ⅳ因子は「職場環境」ということになる。これらの因子を寄与率でみてみると、第Ⅰ因子の「信頼のある事業活動」因子は29.35％、第Ⅱ因子の「市場における競争優位」は24.17％であり、第Ⅲ因子の「社会貢献・社会責任」因子は17.33％、第Ⅳ因子の「職場環境」は15.20％である。

寄与率を考察してみれば、高評判企業は、やはり自社の提供する「信頼のある製品やサービス」に関する部分が最も重要であり、そのことに加えて第Ⅱ因子のように「市場における競争優位性」を持っていることが、「コーポレート・レピュテーション」に影響を与えることが分かった。まずは信頼感のある高品質な製品やサービスの充実が「コーポレート・レピュテーション」を獲るためには一番重要である。

因子分析の結果では、第Ⅲ因子の「社会貢献・社会的責任」や第Ⅳ因子の「職場環境」[22]などのように「CSR」に関連する内容も上がってきているが、ここに上げられている「社会的責任」「職場環境」は、どちらかといえば前章で考察した「マイナス排除的CSR」や「社会貢献的CSR」の領域に関するものがほとんどであり、「非直接事業」の領域のものである。「社会貢献」であっても事業活動の製品・サービスそのものの取り組みに関わるものはほとんど見られない。因子分析で分かったように、「コーポレート・レピュテーション」を獲得するための要素として、「社会貢献・社会責任」「職場環境」も重要ではあるが、前提として「信頼のある製品・サービス」における評価が「市場における競争優位」を持っているものでなければ、「社会貢献・社会責任」「職場環境」といった「非直接事業」の領域だけでは不十分である。

では、「コーポレート・レピュテーション」を獲得する「CSR」とはどのようなものなのであろうか。今回の分析結果では、「社会貢献・社会責任」「職場環境」といった「製品やサービス」そのものではない「非直接事業」のCSR領域だけでは、高いコーポレート・レピュテーションは獲られず、市場における競争優位につながる「信頼のある製品やサービス」が必要不可欠であるということが確認された。とするならば、事業領域の活動そのものが「CSR」となる事業戦略を検討することにより、さらに高いコーポレート・レピュテーションを得ることが可能となるはずである。つまり「事業によるCSR」の領域が重要となる。既存の事業活動における「財やサービス」に、社会を良くするために役に立つCSR的要素が既に取り込まれているのであれば、そのCSRを整理し明確化すべきであろう。また、新規事業開発であれば、その事業戦略として「CSR」を意識したビジネスモデルを開発すべきであろう。そして、「事業によるCSR」を実践し、そのことがどのように社会のためになっているのかを明確に社会に伝えていくことで、「コーポレート・レピュテーション」を獲得することが出来るはずである。

►22 雇用の維持促進、従業員への公平な処遇、ワークライフバランスなど、職場環境に関わる領域もCSRに含まれている領域であり、労働CSRとして研究がされている。ここでの「職場環境」はCSRの一部（マイナス排除的CSR）として捉えている。

3.3．高評判企業のCSRコミュニケーション

実際に企業が社会のためになる「CSR」を行っていたとしても、それをステークホルダーが知らなければ評価されることはなく、適正なレピュテーションを獲得することはできないであろう。だからこそ、「CSR」に関するディスクロージャーやコミュニケーションはますます重要になってきている。コーポレート・レピュテーションを獲得するCSRコミュニケーション手法はどのようなものであろうか。高評判企業と低評判企業では、「CSR」に関する企業コミュニケーションの相違点があるのだろうか。前節と同じ一般消費者を対象とした調査を利用して、「CSR」に関する企業情報を、どのような情報源から入手しているのか調査をおこなった。

設問は、高評判企業および低評判企業の当該企業について、それぞれ「（選択した当該企業の）CSRに関する取り組みをどのような情報源から知りましたか。（回答はいくつでも）」と尋ねている。表4は、高評判企業および低評判企業の両方の回答を比較した表である。

まず注目したいのは「（CSRに関する）取り組みを知らない」と回答した消費者が、高評判企業で35.3％、低評判企業では58.1％と高い数字であったことである。「CSR」の活動内容を消費者に知らせることはいかに困難であることかが伺えるが、高評判企業と低評判企業に関する情報源では、約20ポイントの「CSR」に関する情報格差が存在している。高評判企業の「CSR」に関する情報は消費者に届いており、積極的に「CSR」に関する情報発信を行っていることが分かった。

反対に低評判企業は、自社の「CSR」活動について半数以上の消費者には認知すらされておらず、「CSR」に関するコミュニケーションが不十分であると思われる。高評判企業と低評判企業のCSRコミュニケーションの積極性の差が、「コーポレート・レピュテーション」の差に繋がっているのであろう。

■ 表4　当該企業のCSRに関する情報源

単位：％

CSRに関する情報源	①高評判企業	②低評判企業
新聞広告	**25.3**	**11.9**
雑誌広告	9.0	5.5
テレビ広告	**22.0**	**7.7**
ラジオ広告	2.1	1.4
新聞記事の中での記載	19.7	15.4
雑誌記事の中での記載	10.3	7.5
テレビ番組の中での紹介	13.8	10.1
ラジオ番組の中での紹介	1.1	1.0
その企業のインターネットHP	17.4	6.9
インターネット掲示板での書き込み情報	5.6	9.6
インターネットブログの情報	2.6	4.6
CSR報告書（レポート）	**3.0**	**0.9**
企業の配布する小冊子	4.2	1.4
新聞の折込チラシ	2.9	0.9
その企業に勤める知人の話	6.2	4.3
（その企業とは全く関係ない）知人からの話	5.2	4.2
その他	4.5	4.5
（CSRに関する）取り組みを知らない	**35.3**	**58.1**
不明	0.0	0.0

（出所）筆者作成

高評判企業におけるCSRの情報源としては、トップが「新聞広告」が25.3％、続いて「テレビ広告」が22.0％、「新聞記事の中での掲載」が19.7％という結果であった。高評判企業は、マスメディアを活用したマーケティング・コミュニケーション的情報伝達を行っていることが伺える。

また、CSRの情報源として「CSR報告書（レポート）」をあげた消費者は高評判企業でも3.0％でしかなかった。低評判企業にいたっては0.9％でしかない。せっかくCSR報告書を作ったとしても多くのステークホルダーの目に触れることがなければ効果的とは言えないであろう。

企業への関心度の低い層も含めたステークホルダーを対象に含める場合は、これまでの「環境報告書」や「CSR報告書」を作成し、報告することで満足してしまうディスクロージャーだけではなく、マスメディアなどを駆使するマーケティング・コミュニケーション的な情報伝達が重要である。消費行動論におけるAIDMAやAISASモデル[23]が示すように、一般消費者はまずは企業の発信する情報により「注意」を与え、その情報に「関心」を抱かせることがなければ、次の行動に移行にすることはない。「コーポレート・レピュテーション」を高めるためには同じように「注意」を喚起し、「関心」を抱かせるマーケティング・コミュニケーション的要素を含んだ広報活動が必要である。トヨタ自動車のケースは好事例であろう。かつてトヨタ自動車は、「ECO Project」と称して自社の「環境」関連のCSR情報について、テレビCMや新聞広告を用いた積極的なコーポレート・コミュニケーション活動を展開し、高いコーポレート・レピュテーションを獲得することに成功している。テレビCMや新聞広告によって「注意」を喚起され、「関心」を抱いた環境に高い関心を持つ層は、トヨタ自動車の「環境報告書」を入手し、より深い理解を獲得し、トヨタ自動車のファンとして行動するようになる。そうしたファンの積み上げがコーポレート・レピュテーションを向上させることにつながっているのであろう。

►23 AIDMAモデルは、Attention（注意）→Interest（関心）→Desire（欲求）→Memory（記憶）→Action（行動）であり、AISASモデルは、Attention（注意）→Interest（関心）→Search（検索）→Action（行動）→Share（共有）をあらわす消費行動モデルである。

4 まとめと今後の課題

本稿は、「コーポレート・レピュテーション」と「CSR」を次の2つの命題に従って調査・分析を行ったものである。

（A）（企業評判とCSRの関係性）コーポレート・レピュテーションを獲得するCSRとはどのようなものなのか。

（B）（CSRコミュニケーション）コーポレート・レピュテーションを獲得するCSRコミュニケーションとはどのようなものか。

それぞれの命題について、先行研究の考察と一般消費者を対象とした調査結果をもとに考察を行なった。（A）については、「社会貢献・社会責任」「職場環境」といった「事業関連」のCSR領域だけでは不十分であり、前提として市場の競争優位をもった「信頼のある製品やサービス」が必要であった。コーポレート・レピュテーションとCSRの関係性を考えるのであ

れば、「事業によるCSR」が、「コーポレート・レピュテーション」を獲得するためには必要であるとの示唆を得た。「コーポレート・レピュテーション」の形成においては、「信頼のある製品やサービス」が最も重要であり、直接的事業活動との適合性がCSRに求められる。

また、(B) のCSRコミュニケーションについては、高評判企業はCSRに関する情報を低評判企業よりも数多く発信しており、「新聞広告」「テレビ広告」といったマスメディアを活用したマーケティング・コミュニケーション的情報伝達を行っているとの示唆を得た。これまでCSRコミュニケーションというと、「CSR報告書」や「環境報告書」を作りあげることで満足する企業が多かったように思われる。確かに、企業内部にあるCSRに関する情報を収集、整理し、ディスクロージャーを行うことは重要なことである。しかし、それが広範なステークホルダーの目に届いていなければ意味がないであろう。企業への関心度が低い層にも情報を伝達し、興味や関心を持ってもらう努力が、高いコーポレート・レピュテーションを獲得することに繋がるはずである。

コーポレート・レピュテーションを向上させるためには、「信頼のある製品やサービス」がまずは前提である。であれば「製品やサービス」に直接関係しない事業活動以外のところでいくら「CSR」を高らかに謳っていたとしても高い評判を得ることは出来ない。「事業によるCSR」が求められるであろう。そこでは、事業領域の活動そのものをいかに「CSR」として認知させるかということがコミュニケーション上の大きな課題となる。

「トヨタ自動車」が高評判企業として圧倒的な注目を集めていたが、「トヨタ自動車」のケースはその課題の解を示唆している好事例であると言えよう。自動車メーカーとして環境負荷の高い事業領域の中で、事業領域の活動そのものを「CSR」として消費者に認知させることに成功している。「プリウス」に始まるハイブリッド自動車の販売という事業活動の変革をCSRの中核に据え、「Eco project」というキーワードのもとに、「プリウス」や「環境」対策に関するCSR情報を、マスメディアも活用して積極的なCSRコミュニケーションを行った。各ステークホルダーから「CSR」に対して高い意識を持つ企業であるというポジティブな企業イメージを得たばかりではなく、「CSR」に関連させて「プリウス」というハイブリッド自動車製造販売という新事業に関する積極的なコミュニケーションを行うことで高いレピュテーションを獲得することができたのである。仮に「プリウス」が単なる燃費のよい自動車ということで売り出されただけの場合には、今回の調査結果にもあったような高いレピュテーションは獲得できなかったであろう。

最後に今後の課題を述べておきたい。本研究ではコーポレート・レピュテーションとCSRの関係を考察したが、調査による因子分析の分析データは、高いレピュテーションを得ている企業の特徴として、「信頼のある製品やサービス」といった事業活動による情報が、レピュテーションの獲得に寄与していることを示しており、「事業によるCSR」そのもののレピュテーション評価を実証したデータではない点に本研究の限界がある。あくま

でもコーポレート・レピュテーションを高めるCSRについての方向性を示唆したに過ぎない。実際に「事業によるCSR」がどの程度コーポレート・レピュテーションを向上させるのかという実証的な研究は今後の課題としたい。

また、CSRコミュニケーションの分析において、当該企業のCSRの情報源を質問したが、CSRを3つの領域（「マイナス排除的CSR」「社会貢献的CSR」「本業によるCSR」）にまで詳細に分類して質問してはいない。3つの領域を詳細に検討することで、より精緻なCSRコミュニケーションを考察できるはずである。

本研究では、「テレビ広告」「新聞広告」において高評判企業と低評判企業の間でかなりの差があったが、そもそもの宣伝広告費の違いによる可能性があることは否めない。広告出稿量が多い企業の場合、商品広告だけではなく、企業広告の中でCSR活動について広告出稿を行うケースも多い。高評判企業のトップであった「トヨタ自動車」は、日本の広告宣伝費[24]でもトップレベルにある。当然、広告宣伝費が多い方が、CSRに関する活動についても、高い「認知」を獲得することができるはずである。

広告宣伝費と認知度は正の相関関係にあると考えられる。しかしながら、広告宣伝費とレピュテーションの関係では、必ずしも正の相関があるとは限らないであろう。高評判企業のランキング10位であった「ミクシィ」などはほとんど広告活動を行っていない。むしろ報道などによるメディア接触のほうが、評判に影響を与えているかも知れない。「コーポレート・レピュテーション」おける広告とメディア接触の関係についても今後の課題である。

（2007年12月18日受理　2008年2月5日採択）

►24　日経広告研究所によれば、2006年度の日本の広告宣伝費の第1位は「トヨタ自動車」で、105,412百万円である。

► 北見幸一（きたみ　こういち）
北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院助教

謝辞

匿名査読委員の皆様に貴重なご意見を頂戴しました。ありがとうございます。また、本論文は、平成18年度（第40次）財団法人吉田秀雄記念事業財団研究助成による研究成果の一部によるものである。この場を借りて謝辞を申し上げます。

参考文献

Brammer, Stephen and Pavelin, Stephen (2004), Building a Good Reputation, *European Management Journal,* vol. 22, December, pp. 704-713

Charles J. Fombrun, Cees B. M. van Riel (2004a), 「名声のルーツ（原題：*The Roots of Fame*）」、『アドバタイジング』第10号：2004、電通、2004年3月、pp. 33-41

Charles J. Fombrun, Cees B. M. van Riel (2004b), *FAME & FORTUNE: How Successful Companies Build Winning Reputations,* Financial Times Pretic Hall,（花堂靖仁監訳（2005）,『コーポレート・レピュテーション』，東洋経済新報社）

De Quevedo-Puente, de la Fuente-Sabaté and Deligado-García (2007), Corporate Social Performance

and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives, *Corporate Reputation Review,* vol. 10, No. 1, pp. 60-72

Hannington, Terry (2004), *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gower Publishing Limited,（櫻井道晴・伊藤和憲・大柳康司監訳（2005）『コーポレート・レピュテーション　測定と管理』，ダイヤモンド社）

Riahi-Belkaoui, Ahmed (2004), Corporate Reputation, Internalization and the Market Valuation of Multinational Firms, *Scientific Journal of Administrative Development*, vol. 2, pp. 110

伊吹英子（2003），「経営戦略としての「企業の社会的責任」」『知的資産創造』vol. 11，No. 9，野村総合研究所

大柳康司（2006），「コーポレート・レピュテーションの重要性とその効果」『企業会計』vol. 56 No8，中央経済社，pp. 44-52

亀川雅人・高岡美佳編著（2007）『CSRと企業経営』学文社

北見幸一（2005），「第6章　資金調達と戦略的情報開示」亀川雅人編著『ビジネスクリエーターと企業統治』創成社

北見幸一（2007），「第4章CSRと企業不祥事」，亀川雅人・高岡美佳編著『CSRと企業経営』，学文社

記虎優子（2005），『会計ディスクロージャー論』同文館出版

櫻井通晴（2004），「コーポレート・レピュテーションとは何か—ブランドとの違いとフレームワーク」『企業会計』2004vol. 56 No. 12，中央経済社，pp. 4-13

櫻井通晴（2005），『コーポレート・レピュテーション』中央経済社

清水正道（2007），「CSRコミュニケーションとしての環境広告」『AD STUDIES』vol. 22，Autumn，財団法人吉田秀雄記念事業財団

谷本寛治（2006），『CSR—企業と社会を考える』NTT出版

田中宏司（2005），『CSRの基礎知識』日本規格協会

藤原博彦（2005），『企業情報ディスクロージャーの変容』日本評論社

水尾順一・田中宏司（2004），『CSRマネジメント』生産性出版

森本三男（1994），『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房

資料

経済広報センター（2006），『米国企業広報調査ミッション報告書2005』

経済同友会（2003），『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』

日経広告研究所編（2007），『有力企業の広告宣伝費　平成19年版』

立教大学ビジネスクリエーター創出センター（2006），『CSR（企業の社会的責任）に関する意識調査報告書』