

CSRにおける企業評判と企業コミュニケーション活動 についての研究

北 見 幸 一
立教大学大学院
経済学研究科 博士後期課程

1. 問題意識と研究目的

企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)は、ここ数年の間に急速に注目を集めている。多くの経営者もCSRを意識した企業戦略をとるようになってきている。企業はこれまで以上に、時代の変化に対応し、持続可能な成長に向けて企業行動をとることが求められるようになってきており、企業を取り巻く環境も従来とは大きく変容してきている。

企業の経済活動はより一層のグローバル化が進行している。例えば資本市場の世界では、オンラインで世界と連動し、世界の流れと日本はこれまで以上に連携をとらざるを得ない状況になっている。その背景にはIT技術の進展があり、インターネットにより世界中のサイト上の情報が瞬時に検索され、消費者からの情報発信も容易になった。また、近年の度重なる企業不祥事により、企業行動を監視する消費者の眼はこれまで以上に一層厳しくなっている。

このような企業を取り巻く環境変化のもと、企業はその活動範囲を拡げ続けており、企業は大企業であればあるほど、数多くのステークホルダー(利害関係者)との接点を多くもつこととなった。だからこそ、企業行動を円滑に進めていくためには、ステークホルダーとの間での信頼関係の構築が必須要件となってきた。

企業が信頼関係を構築するためには、企業行動の「経済的側面」「社会的側面」「環境的側面」のどの方面からみても、社会に迷惑を掛けず、持続的な発展を遂げることができる責任ある行動をとることがまずは大前提となる。社会的責任を果たすことのできない企業は、その存続が危うくなることは、これまでの数々の企業不祥事が証明している。

信頼を構築するためには、企業の評判（コーポレート・レピュテーション Corporate Reputation）が重要になってくる。消費者にしても、仮に同じスペックと価格の製品であれば、評判の良い企業の製品と、悪い評判の企業の製品のものでは、評判の高い企業の製品を購入するはずである。評判が信頼関係構築の源泉となっているのである。友人・知人の人間関係の構築においても、知らない人間と関係を作る際には、信頼ある知人からのその人間に対する評判により、安心して関係を構築できるのと同じである。

評判を獲得するためにも、CSR をどのように取り組んでいるか、そして、そのCSRの取り組みをどのように伝達してステークホルダーに評価してもらうかはとても重要なこととなっている。企業は、CSRの取り組みに関する「情報」を広告活動や広報活動として情報発信し、企業取り巻くステークホルダーとの間で適切なコミュニケーションを図り、正しい評価を得ることは経営にとって重要なことである。コミュニケーションの結果、企業の評判（コーポレート・レピュテーション）を向上させ、社会から愛される企業として高い評価を獲得することが、企業価値の向上につながるのである。

CSRは企業活動をしていく上ではコストを掛けてまでも、実施しなければならない規律付けであり、企業行動の社会に及ぼす影響の大きい大企業においては、CSRは必要不可欠な時代になってきている。一方ではCSR活動を行っていることを社会と上手くコミュニケーションを図ることにより、企業評判（コーポレート・レピュテーション）の向上に寄与することも求められているのは事実であろう。

本研究においては、このような問題意識に立ち、CSRの取り組みにおいて、CSR活動を効果的に取り組むために、企業コミュニケーションでは、どのような活動が求められているのかを各種の調査により明らかにし、CSR経営におけるCSRコミュニケーションのあり方に示唆を与えることを本研究の目的とする。

2. 本研究の命題と報告論文の構成

本研究を進めていく上での命題として、次のような2点の仮説について考察を進めていくことにしたい。本要旨ではこの命題を中心にして論じたい。

- ① 企業評判を高めるためには、財やサービスといった本業に関する「経済的活動」が重視されるが、「環境的活動」「社会的活動」といったCSRに

関する内容も重視されるようになっている。

- ② CSR 領域における企業コミュニケーションにおいては、「正のレピュテーション領域」と「負のレピュテーション領域」の2つの領域があり、それぞれの領域によって、コミュニケーションの方法は変化し、その方法次第で企業評判に影響を与える。

また、報告論文の構成は、次のようになっている。

第1章 はじめに

第1節 問題意識と研究目的

第2節 本研究の命題と本報告論文の構成

第2章 CSR とコーポレート・レピュテーション(企業評判)に関する先行研究

第1節 企業の社会的責任(CSR)の整理

第2節 コーポレート・レピュテーション(企業評判)の整理

第3節 「CSR コミュニケーションフレーム」

第3章 調査研究活動による考察

第1節 コーポレート・レピュテーションにおけるCSRの位置づけ

～インターネット調査を中心として～

第2節 企業コミュニケーションとCSR

～オムニバス調査を中心として～

第3節 実際の企業コミュニケーションとCSR

～郵送アンケートヒアリングより～

第4節 ケース研究「松下電器産業・FF式石油暖房機一酸化炭素中毒事件」

第4章 まとめと今後の課題

まずは、議論を展開するにあたり、第2章でCSRと企業評判についての先行研究を元に、CSRについての基本的な概念整理と、企業評判について整理を行なっている。第3章では、様々な調査研究の成果を元に考察を行い、CSRコミュニケーションの指針として「CSRコミュニケーションフレーム」を構築する。具体的な調査研究としては、インターネット調査により企業評判におけるCSRの位置づけを確認し、財団提供のオムニバス調査により、CSRに関する企業コミュニケーションの方向性を確認する。また、独自の郵送アンケートにより企業広報の現状と今後の課題を検討する。そして、ケーススタディとして「松下電器産業」の事例を取り上げている。最後に第4章でまとめと今後の課題を檢

討し、CSR における企業評判と企業コミュニケーション活動についての考察を行うという構成となっている。

3. 本研究の命題①について

本研究の命題①については、インターネット調査¹において検証をおこなっている。Fombrun=van Reil (2004)での「RQ」調査に習い、「コーポレート・レピュテーション」が高いために注目度が高い企業（以後、「ベスト企業」と呼ぶ）と、「コーポレート・レピュテーション」が低いために注目度が高い企業（以後、「ワースト企業」と呼ぶ）を抽出し、今後、ベスト企業とワースト企業の比較から、コーポレート・レピュテーションにおけるCSRの位置づけを明らかにしている。

インターネット調査による自由記述で得られた、一番目に思い浮かぶ企業（第1想起企業）をまとめたものが、図表1である。高レピュテーション企業（ベスト企業）の一位は、「トヨタ自動車」（32.8%）で、圧倒的な高い注目度であった。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。

1 インターネット調査概要は以下の通り。

- ・調査方法： Yahoo!リサーチ・モニター調査
- ・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%

図表1 レピュテーションの一番高い注目企業（上位18位まで）

	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

「ベスト企業群（高レピュテーションの企業群）」は、どのようなレピュテーションの属性因子から構成されているのかを検証するために、Fombrun=van Reil(2004)での「RQ」調査での調査項目に習い、20の属性因子を立て、それぞれが思い浮かんだ第1想起の「ベスト企業」について「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段階で評価していただいた。また調査結果について、主成分分析による因子分析²を行ないベスト企業のレピュテーションはどんな因子から構成されているのかの分析を行なった。固有値の変化は 5.32, 4.33, 3.21, 3.18, 1.46, 0.84…というものであり、4因子構造で抽出した（図表2参照）。累積寄与率は80.19%であった。各因子は以下のように解釈された。第I因子は「革新的な製品やサービス」、「信頼できる製品やサービス」、「高品質な製品やサービス」、「価格に見合った製品やサー

2 分析は、Kaiserの正規化を伴うバリマックス回転法を使用している。なお、分析は統計ソフトSPSSを利用。

ビス」という企業活動の本業とも言うべき製品と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Fombrun=van Reil (2004)のレピュテーションを構成する6つの領域も参考にし、第Ⅰ因子は「製品とサービス」因子と命名することとした。第Ⅱ因子は「強力なリーダーシップ」、「市場を把握している」などの経営者の経営市場認識や経営ビジョン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「ビジョンとリーダーシップ」因子と命名した。また、第Ⅲ因子は「社会貢献活動を支持している」「環境への責任

図表2 ベスト企業群の「コーポレート・レピュテーション」因子分析

	I	II	III	IV	共通性
好感が持てる	0.64	0.32	0.30	0.32	0.92
尊敬できる	0.56	0.31	0.36	0.33	0.92
信頼できる	0.65	0.41	0.32	0.28	0.94
高品質な製品・サービス	0.73	0.43	0.31	0.24	0.94
革新的な製品・サービス	0.77	0.34	0.24	0.34	0.90
信頼できる製品・サービス	0.75	0.40	0.29	0.30	0.94
価格に見合った製品・サービス	0.73	0.34	0.35	0.30	0.90
収益力がある	0.46	0.68	0.29	0.23	0.89
将来性がある	0.52	0.59	0.28	0.28	0.89
競争力がある	0.51	0.68	0.27	0.23	0.92
投資リスクがある	0.27	0.35	0.24	0.26	0.99
将来のビジョンがある	0.41	0.57	0.33	0.40	0.87
強力なリーダーシップ	0.36	0.71	0.33	0.36	0.91
市場を把握	0.36	0.71	0.30	0.34	0.90
従業員への公平な処遇	0.30	0.27	0.36	0.73	0.90
魅力的な職場	0.33	0.30	0.30	0.77	0.93
質の高い従業員	0.38	0.41	0.40	0.59	0.86
社会貢献活動を支持	0.35	0.33	0.67	0.44	0.92
環境への責任	0.37	0.35	0.73	0.32	0.95
地域社会への責任	0.33	0.30	0.74	0.35	0.94
因子寄与度	5.32	4.33	3.21	3.18	
寄与率	26.60	21.63	16.07	15.89	
累積寄与率	26.60	48.23	64.30	80.19	

因子抽出法: 主成分分析

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

(出所) 筆者作成

を持っている」「地域社会への責任を持っている」といった企業の社会的責任(CSR)に関する内容に高い正の負荷量を示していたため、第Ⅲ因子を「社会的責任」因子と命名した。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」因子と命名した。

第Ⅰ因子は「製品とサービス」因子、第Ⅱ因子は「ビジョンとリーダーシップ」因子、第Ⅲ因子は「社会的責任」因子、第Ⅳ因子は「職場環境」因子とい

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「製品とサービス」因子は26.60%、第Ⅱ因子の「ビジョンとリーダーシップ」は21.63%であり、第Ⅲ因子の「社会貢献活動」因子は16.07%ということになる。

寄与率を考察してみれば、ベスト企業のような「レピュテーション」の企業は、やはり自社の提供する「製品やサービス」といった本業に関する部分がしっかりとしており、第Ⅱ因子のように経営者が「ビジョンとリーダーシップ」を持っていることが、レピュテーションの評価に繋がっていることが分かる。しかし、それだけでなく、今回の因子分析の結果では、第Ⅲ因子にあるような「社会的責任」、第Ⅳ因子の「職場環境」などのように、いずれも企業の社会的責任に関する内容が、「レピュテーション」の構築には、必要不可欠なのであろう。

命題であった「企業評判を高めるためには、財やサービスといった本業に関する『経済的活動』が重視されるが、『環境的活動』『社会的活動』といったCSRに関する内容も重視されるようになっていく。」を支持する結果となっている。

4. 本研究の命題②について

本研究の命題②については、財団提供のオムニバス調査³で検証している。オムニバス調査を利用して、CSRとコミュニケーションのあり方について考察し、これらの調査をベースに「CSRコミュニケーションフレーム」の構築を図った。オムニバス調査では、企業不祥事が発生した際に、その不祥事への謝罪と対応策について、どんな情報源から知ったら評価は高まるかをたずねている。トップは「新聞広告」(61.7%)であり、続いて「テレビCM」(57.4%)という「広告」であり、続いて「テレビ番組の内容として」(47.8%)、「新聞記事の中での記載」(46.3%)という結果となった。

一般に、不祥事が発生した場合の企業コミュニケーション活動として、これまで実務的には、まずはいち早く記者会見などを行う。マスメディアを通じて

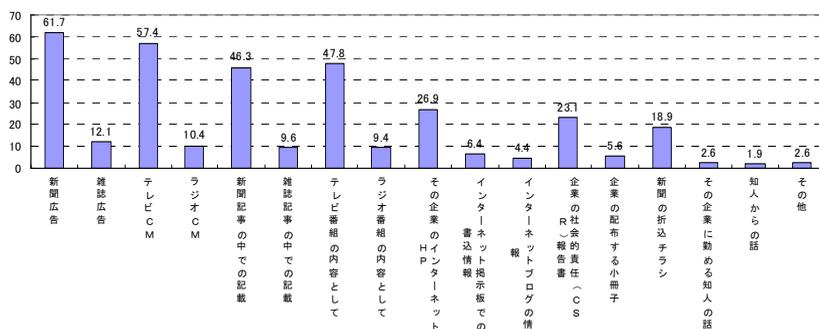
3 オムニバス調査の実施概要は次の通り

- ・調査地域：首都30km圏
- ・調査対象：満15歳～65歳の一般男女個人
- ・調査方法：調査員の訪問による質問紙の留め置き
- ・実施期間：2006年6月9日～6月25日
- ・回収数：752名

公表することによって、企業不祥事の発生を幅広く伝達し、再発防止や2次災害を防ぎ、企業評判の低下を最小限に食い止めるということが通例である。特に記者会見の様子は、「テレビ」や「新聞」などのマスメディアで扱われ、「パブリシティ」として、社会やステークホルダーとコミュニケーションを図ることになる。そして、企業の財やサービスを宣伝する目的の「広告」は、基本的には掲出することを止め、もともと押さえていた広告スペースには、宣伝色のない「AC」（公共広告機構）に差し替えるケースがほとんどである。

しかし、今回の調査は、「松下電器産業」の石油ファンヒーターによる一酸化炭素中毒事件が発生した後でもあり、リスク発生時の「広告」の出稿の方法に

図表3 評価する不祥事の謝罪・対応策に関する情報源



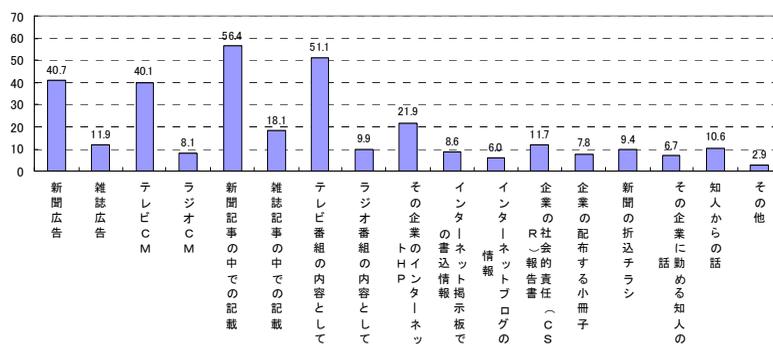
（出所）筆者作成

より、消費者の「広告」に対する見方が変化してきているのかもしれない。「松下電器産業」は、事件が発生した際に、中村社長(当時)の英断により、全てのテレビCMをお詫びとともに製品回収に関するお知らせに差し替えて放映し、また、新聞や雑誌などありとあらゆる手段を使い、犠牲者が増えないように呼びかけることで信頼回復を図った。このことが、一般消費者に「広告」を出すことに対する評価に影響を与えており、一般消費者の認識が以前と比べ変化してきているように思われる。

CSR 活動に関連する項目のうち、企業が行う様々な「社会貢献活動」について評価が高まるであろう情報源について尋ねたところ、図表4のようになった。

トップは「新聞記事の中での記載」(56.4%)であり、「テレビ番組の内容として」(51.1%)、「新聞広告」(40.7%)、「テレビCM」(40.1%)という結果となった。

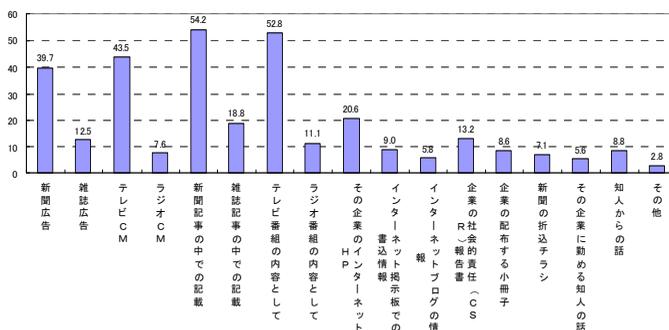
図表4 「社会貢献活動」について評価する情報源



(出所) 筆者作成

また、同様に「環境への取り組み」について評価が高まるであろう情報源も同様に聞いているが、図表5のようになっている。「社会貢献活動」について聞いた場合と同様に、「環境への取り組み」についても、トップは、「新聞記事の中での記載」(54.2%)であった。以下、「テレビ番組の内容として」(52.8%)、「テレビCM」(43.5%)、「新聞広告」(39.7%)という順番になっている。これらは、先ほどの企業不祥事への謝罪・対応策の情報源とは異なる結果となった。

図表5 「環境への取り組み」について評価する情報源



(出所) 筆者作成

CSR 領域の活動において、ポジティブ領域である「社会貢献活動」や「環境への取り組み」などは、企業が主体になって、広告やCMなどの手段で情報発信することは情報の受け手にとっては「嫌味に」つながる可能性もある。マスメディアの記事や番組の情報という第三者的フィルターを通じて、情報が消費者に伝えられるほうが、その「社会貢献活動」や「環境への取り組み」などの価値は高まるであろう。

オムニバス調査の結果を元に、「コーポレート・レピュテーション」と「CSR」を両軸とする「CSR コミュニケーションフレーム」を開発した。「CSR コミュニケーション」を構築することにより、CSR に関する企業コミュニケーションの指針を提示したい。

CSR は「トリプル・ボトムライン」では「経済的活動」「環境的活動」「社会的活動」に分類されるが、「CSR コミュニケーションフレーム」では、「環境的活動・社会的活動」を統合し、フレームの縦軸では「CSR」を「環境的活動・社会的活動」と「経済的活動」に分類した。また、横軸では、「コーポレート・レピュテーション」の2つの局面として、財務業績の向上と関係するような「正のレピュテーション」と、企業不祥事が発覚した際に発生する「負のレピュテーション」の2つに分類した。これらの縦軸と横軸を用いて「CSR コミュニケーションフレーム」を構築する。

「CSR コミュニケーションフレーム」の第I象限では、「(A) 環境的活動や

社会的活動の内容を伝えるコミュニケーション活動」が重要になってくると考えられる。第Ⅱ象限は、「(B) 製品やサービスを提供するためのコミュニケーション活動（プロモーション・広告など）」が重要になってくる象限である。第Ⅲ象限と第Ⅳ象限は、不祥事などにより発生した「(C) 負のレピュテーションを最小限に低減させるためのコミュニケーション活動」としてひとつにまとめられている。

その中でも「(B) 製品やサービスを提供するためのコミュニケーション活動」は、企業の通常の「経済的活動」として、マーケティング戦略に伴って様々な行うコミュニケーション活動であるが、本研究のテーマとは若干異なるため、詳述は行わない。(B) では、消費者の財やサービスに関する興味や関心を喚起し、消費者に購買に至らしめるための統合されたマーケティングコミュニケーション活動が重要となってくる。

「(A) 環境的活動や社会的活動の内容を伝えるコミュニケーション活動」では、図表4や図表5の調査結果にあるように、CSR領域の活動において、ポジティブな領域である「社会貢献活動」や「環境への取り組み」などは、企業が主体になって「新聞広告」や「テレビCM」などの手段で情報発信することは情報の受け手にとっては「嫌味に」つながる可能性がある。自分たちの会社はこんなに素晴らしい「社会貢献活動」や「環境への取り組み」をしていることを声高に言うのは、鼻につく場合があるのかも知れない。(A) では、マスメディアの記事や番組の中の情報という形（パブリシティ）で第三者的フィルターを通じて、情報が消費者に伝えられるほうが、その「社会貢献活動」や「環境への取り組み」などの価値は高まるであろう。難しいことかも知れないが、(A) の分野で「パブリシティ」をコミュニケーションの手法として活用することができれば効果的なコミュニケーションに繋がる。また、調査結果にもあるように、「パブリシティ」を第1として中心に考えながらも、「新聞広告」や「テレビCM」によるコミュニケーション活動を行うことで、さらに効果は高まるはずである。

「(C) 負のレピュテーションを最小限に低減させるためのコミュニケーション活動」については、企業不祥事が発生した場合の緊急時対応となるため、とにかく「テレビCM」や「新聞広告」といった広告手段を含めたあらゆる手段を使って、二次被害の拡大を防ぐためにも謝罪や対応策・再発防止策に関するコ

コミュニケーションを行うことで評価が高まるようである。リスクコミュニケーションが専門である慶應義塾大学商学部の吉川肇子助教授も雑誌⁴のコメントで、次のように述べている。「通常の販売活動ではあらゆるチャネルを使って広告しているにもかかわらず、事件・事故に限って企業がそうしていないと、消費者は考えていることだろう。このような日常的な知識に反して企業が行動するとき、信頼が高まるのが心理学の研究から明らかになっている。」

不祥事が発生した場合には、吉川肇子助教授が指摘するように、あらゆる手段を通じてコミュニケーションを図り、場合によっては「テレビCM」や「新聞広告」を含めたコミュニケーションを行うことによって、評価が高まるのである。

また、(C) においては図表 4 の調査結果からも分かる通り、「新聞の記事の中」や「テレビの番組の内容」といった「パブリシティ」についても評価が高いため、「パブリシティ」を有効活用することも重要である。その際には、マスメディアに対して正確な情報を伝え、正しく事実情報を伝えていただくことが重要である。マスメディアに対して、誤った情報やあいまいな情報を提供することは、返って現場の混乱を招き、最悪の場合、組織ぐるみの隠蔽疑惑や虚偽疑惑などといらぬ疑惑を掛けられ、余計に負のレピュテーションを増加させる場合がある。マスメディアに正しい情報を提供するためにも、企業の代表者である経営者自身が自らの言葉で説明することが、正しい「パブリシティ」のためには重要になってくる。上記をまとめた「CSR コミュニケーションフレーム」が図表 6 である。それぞれの状況におけるコミュニケーション指針が記載されている。実務においても参考になるものであることを願うばかりである。

4 『PRIR』2006年7月号、p.25

図表6 「CSRコミュニケーションフレーム」の構築

		コーポレート・レピュテーション	
		負のレピュテーション	正のレピュテーション
CSR (企業の社会的責任)	環境的 活動	(C) 負のレピュテーションを最小限に低減させる コミュニケーション活動 ①「テレビCM」や「新聞広告」などあらゆる手段を取り、不祥事への謝罪・対応策に関してコミュニケーションを第1に考える。	(A) 環境的活動や社会的活動の内容を伝える コミュニケーション活動 ①「パブリシティ」により客観的に報道されることを第1に考える
	経済的 活動	②「パブリシティ」としてメディアに正確な情報を伝えることも考える	(B) 製品やサービスを提供するためのコミュニケーション活動 ①統合されたマーケティングコミュニケーションを実践する

(出所) 筆者作成

命題②の「CSR領域における企業コミュニケーションにおいては、『正のレピュテーション領域』と『負のレピュテーション領域』の2つの領域があり、それぞれの領域によって、コミュニケーションの方法は変化し、その方法次第で企業評判に影響を与える。」という命題に対しては、「正のレピュテーション領域」には、「パブリシティ」を第1に、「負のレピュテーション領域」に対しては「広告」を含めたあらゆる手段を考慮に入れたコミュニケーション活動を行うことで、レピュテーションを高める（評価を高める）ということが言えるであろう。

【主な参考文献・資料】

- Charles J. Fombrun, Cees B.M. van Riel (2004), *FAME & FORTUNE: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice 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)
- 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
- 櫻井通晴(2005), 『コーポレート・レピュテーション』 中央経済社
- 水尾順一(2000), 『マーケティング倫理—人間・社会・環境との共生—』 中央経済社
- 『PRIR』 2006年7月号, 宣伝会議
など