

BtoB 企業におけるソーシャル・コミュニケーションの研究 —— BtoC 企業調査による比較 ——

山 崎 方 義

1. 問題意識と研究目的

BtoB (Business to Business) 領域に属する生産財や産業財は、一般的に企業の生産や業務活動に用いられ、企業から企業へというように組織間で取引される。BtoB は一般消費者との関係を対象とした BtoC (Business to Consumer) に対し、組織（企業）との関係を対象とする概念であるが、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションについて、顧客以外のステークホルダーに対しては研究の蓄積が浅く、全体像についてはこれまで体系的な論考が不足している（山崎, 2014）。また BtoB 企業と BtoC 企業を区別しての議論は少数に留まっているのが実情である。

山崎（2015）は、BtoB 企業がコーポレート・コミュニケーションの対象として重視するステークホルダーは、社会（生活者全般）と従業員であるという傾向をインタビューおよびアンケート調査から見出した。しかしこの調査は BtoB 企業だけを対象としたもので、BtoC 企業と比較しての論考とはなっていないことから、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質というには限界がある。そこで BtoC 企業との違いの有無、ならびに相違点があるとすればそれは何で、どのような要因で起こるのかを明らかにすることは学術的にも実務的にも意義深いと考える。

本研究は社会を対象とした BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質について、BtoC 企業にインタビュー調査を実施し、山崎（2015）の BtoB 企業に対する調査結果と比較することで考察するものである。

2. 先行研究

2-1. 社会の概念

人間が共同生活を営む上での単位や関係を意味する「社会」は、範囲や対象の取り方で概念は変わるが、本論における社会は、顧客その他のステークホルダーとは別にマネジメントの対象となる、生活者から構成されるステークホルダーだと定義する。

大熊（1974, p.197）は生活者を表すものとして「自己生産であることを自覚しているもの」と述べているが、日々の暮らしを営む個人だと換言すれば、ほぼ全てのステークホルダーに所属する個人と重複する。

製品やサービスの購入者・利用者を顧客とすれば、一般消費財の場合は「顧客」と「生活者で構成される社会」との重複性は高い。したがって社会をマネジメント対象として独立したステークホルダーと位置づける必要性に迫られず、顧客と明確に区分した社会を対象とするステークホルダー・マネジメントに対する意識は希薄だと思われる。一方 BtoB 企業の取引先は法人や組織で少数限定的なことから、顧客を組織に所属する購買関与者である個人とすれば少数である。BtoB 企業は BtoC 企業と比較して顧客と社会の重複部分が小さく、社会を顧客とは別のマネジメント対象であるステークホルダーだと認識していると考えられる。図1は社会と顧客という2つのステークホルダーの側面において個人の重複度を表している。

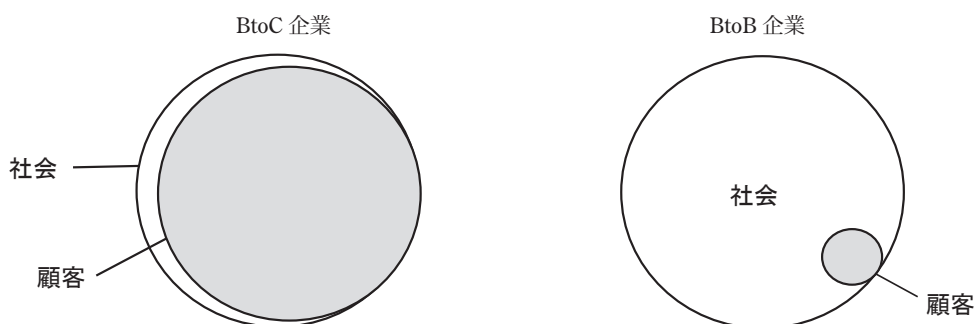


図1 社会と顧客の重複性

出所：山崎（2014, p.86）

2-2. 企業と社会との関係

Friedman（1962）は経営者の使命は株主利益の最大化であり、それ以外の社会的責任を否定した。しかし同時期に McGuire（1963）は、社会的責任とは企業が利潤という単一目的を追求できないことを意味し、経済的・法的義務を超えた責任を負うものであると指摘している。今日は後者の考え方が一般的である。

企業の社会的責任の概念として次の例が挙げられる。Post et al.（2002, pp.58-59）は「一般生活者や地域社会、環境に影響を与える企業のあらゆる活動について説明責任を負うこと」だとしている。谷本（2004, p.5）は以下の通り定義している。「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」。梅澤（2000）は企業の社会的役割を3つのカテゴリー構成で説明している。第1は良質の財とサービスの市場への供給（使命）、第2はステークホルダーからの要請に応える共存、共栄（責任）、第3は社会が抱える困難な諸問題の解決への積極的な寄与（貢献）というものである。丹下（2014）は従来の社会的責任や社会貢献とは異なり、戦略性が極めて強く持続可能性のある企業経営体としての取り組みを示す「企業経営の社会性」という概念を提唱している。

CSV (Creating Shared Value) は共益の創造によって企業の競争力を強化するもので、そのフレームは企業が経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチであり、次なる成長の推進力となるというものである (Porter & Kramer, 2011). 評判を重視し、当該事業への関わりが限られる CSR に対し、CSV は企業の収益性や競争のポジションと不可分だとしている。

ここで見たように、企業の社会的責任の概念は BtoB 企業と BtoC 企業で異なるものではなく共通であるが、個別のステークホルダーに展開するコミュニケーションの目的や内容には違いがあると考えられる。例えば山崎 (2014) は、BtoB 企業にとって社会を重要なステークホルダーに位置づけるようになる一つの契機を公害問題に求めることができるとしている。レピュテーションは「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」(北見, 2008, p.5) だといえるが、BtoB 企業に対する社会的なレピュテーションは「ビジネスと直接的には関わらないステークホルダーの洞察や認知の結果」(Castro et al., 2006, p.367) としてもたらされる評判だといえよう。

2-3. ソーシャル・コミュニケーションの概念

コーポレート・コミュニケーションは、企業が社会との関係において存続をより確かなものとし、社会的な責任を果たしつつ長期的な安定成長を実現する上で不可欠なものである (Fortune, 1980). 企業が社会に対し、社会的責任や社会貢献などの社会性をテーマに展開するコーポレート・コミュニケーションはソーシャル・コミュニケーションや CSR コミュニケーションという枠組みに分類される。本論は BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質について研究するものであるが、ここでその概念を整理しておきたい。

岡田 (1996, pp.6-7) はソーシャル・コミュニケーションの定義を狭義と広義の二つに分けているが、後者は次の通りである。「企業が社会的存在としての自覚のもとに発するコミュニケーション。さらには社会問題の解決、社会の向上に役立つことを意図するコミュニケーション。したがって、コーズリレーテッド・マーケティング、社会性の強いプロモーション・キャンペーンなどのマーケティング活動も含め、意見 (主張) 広告、社会的な事件・出来事にかかわる広告、および社会貢献活動までを包含するコミュニケーション活動」。井上 (2009, p.108) は CSR コミュニケーションを、「CSR の実現、企業とステークホルダーとの信頼関係の構築と価値の共有、企業価値・社会価値向上のための CSR の考え方や姿勢、取り組みに関するステークホルダーとの対話・情報交換」と定義し、双方向コミュニケーションを重視している。

BtoB 企業は製品を通じて生活者とコミュニケーションすることができず、コーポレート・コミュニケーション活動で語らなければ企業像は伝わらない。このようなコミュニケーション活動は、従来からある販売促進や営業支援を直接的な目的とする BtoB コミュニケーションと区別する意味で、「BtoS (Business to Society)」コミュニケーションとした方が実態に適合する。

本論ではソーシャル・コミュニケーションという呼称で統一し、「企業が実施する事業を含めた企業経営の社会性の内容およびその意義を社会に伝えるコミュニケーション活動. また, その活動を通じて, 企業および社会相互の持続的発展に寄与するコミュニケーション活動」と定義して論考を進める.

2-4. BtoB 領域の特質

BtoB 領域と BtoC 領域の間で明確な違いが認められるのは顧客との取引面である. 高嶋・南(2006)は BtoB 取引の特徴として, 合目的性, 継続性, 相互依存性, 組織性の4点を挙げている. 売り手と買い手の関係性に焦点を当て, 関係に対する顧客の長期志向性や協力性向を強化しようとするリレーションシップ・マーケティング(久保田, 2012)のフレームは BtoB 取引に対するひとつのアプローチである. BtoB 取引と BtoC 取引の特徴の対比を示したものが表1である.

表1 BtoB 取引と BtoC 取引の特徴

比較項目	BtoB	BtoC
購買動機	再生産／合理性	消費／感性
購買関与者	多層・組織的	単独・個人
供給者との関係	固定／相互依存	薄い
顧客数	特定少数	不特定多数
購買の継続性	強い	弱い

出所：余田(2011, p.24)および高嶋・南(2006, pp.5-10)に基づき筆者作成

顧客以外のステークホルダーとの関係についての研究は少ないものの, 山崎(2015)は BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションにおいて, 社会(生活者全般)と従業員を重視する傾向があると述べている. その中でも BtoB 企業が社会を重視する理由として, 円滑な経営を実現し, 企業の存続性を確保する目的があるとしているが, BtoB 企業と BtoC 企業を区別して議論していない.

3. 調査課題と研究方法

3-1. 調査課題

繰り返しになるが, 山崎(2015)は BtoB 企業に対してのみ調査を実施し, BtoC 企業と比較しているわけではないので, その結果だけをもって BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの独自の特徴というには限界がある. そこで山崎(2015)が抽出した以下の傾向は, BtoC 企業とは異なる BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質だといえるのかということをリサーチ・クエスチョンに設定し, 3-2 で述べる方法で確認していく.

- ① 多様なステークホルダーを意識している中で, 社会を主要ステークホルダーと位置づけている.

- ② 企業の存在や企業・事業の社会的価値を伝達することで、円滑な経営と企業の存続を目的としている。

3-2. 調査方法

BtoC 企業に対するインタビュー調査方法は以下の通りである。質問項目をリスト化（図 2）する一方で、関連する領域についても質問をする半構造化面接法で行った。2015 年 6 月 25 日から 9 月 4 日にかけて、便宜的標本抽出により業種のバランスを考慮しながら企業を選択し、広告と広報の両部門のマネージャーに各社約 1 時間のインタビューを実施した。

質問内容は図 2 のリストの通りであり、コミュニケーションの対象ステークホルダーにおける社会の位置づけ、およびソーシャル・コミュニケーションの目的と手段（媒体）を含め、BtoC 企業のコーポレート・コミュニケーション全体が把握できるように設定した。この調査結果を山崎（2015）の BtoB 企業の調査結果と比較し、BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質を考察するというプロセスをとった。

広報部門には①～⑦を質問、広告部門には全てを質問

- ① コミュニケーション業務の組織と担当する業務内容を教えてください。
- ② コミュニケーション活動で重視するステークホルダーを教えてください。
- ③ コミュニケーション対象としてステークホルダーにおける社会（生活者全般）の位置づけを教えてください。
- ④ ②でお答えいただいたステークホルダーを対象とするコミュニケーション活動の目的を教えてください。
- ⑤ 社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーション活動の目的を教えてください。
- ⑥ ②でお答えいただいたステークホルダーを対象とするコミュニケーション活動の手段を教えてください。
- ⑦ 社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーション活動の手段を教えてください。
- ⑧ 企業広告の対象を教えてください。
- ⑨ 企業広告の対象が社会（生活者全般）の場合は目的を教えてください。

図 2 BtoC 企業の質問リスト

事例研究は、質的データが持つ独特の特徴が量的データには還元しつくせない「意味」を明らかにしていく上で重要な意義を持つ（佐藤, 2008）。ただし事例や対象の数が少ないことから一般化可能性に批判を受けることが多く（田尾・若林, 2001）、限定的情報の一般化を避ける上でケース収集数ならびに結果の妥当性チェックが必要である。

本研究におけるケース・スタディの方法論は Yin（1984, 1994, 2014）と、Yin の手法と Glaser & Strauss（1967）のグランデッド・セオリー・アプローチの両者をベースとする Eisenhardt（1989）のアプローチを取り入れた。

Yin（2014）はケースの選択にあたり、あらゆるケースは全体的な探究において特定の目的に有用であるべきであり、複数のケース・スタディを実施する場合はケースを追試の論理に従って選ぶと

している。各ケースは、(a) 同じような結果を予測するか（事実の追試）、(b) 予測できる理由ではあるが対立する結果を生むか（理論の追試）、そのいずれかであるように選択し、効果的なケース数は6から10だとしている。すべてのケースが予測通りになれば当初の命題群を支持することになり、逆にケースが当初の命題と対立すればその命題を調整し、他のケース群で再度テストをしなければならない。

Eisenhardt (1989) は理論構築のステップとしてケース数をデータ収集前に定めず、理論的飽和状態に到達するまで追加するとしている。理論的飽和とは、データ収集とその分析を同時に進めることによって達成され、あるカテゴリーに関連のあるケースにいろいろあっても、そのカテゴリーの諸特性をそれ以上発展させることができない状態に到達する時である (Glaser & Strauss, 1967)。すなわち新たなケースにあたっても、同じ特性が繰り返し発見される状態である。Eisenhardt はケース数を事前に定めないとしながらも、4 から 10 が妥当だとしている。すなわち Yin があげた数に近いケース数での理論的飽和を想定している。

本研究では業種のバランスを考慮しながら便宜的標本抽出により調査を進めたが、各企業の調査結果は同様の傾向を示し、5社をもって理論的飽和に達したことからケース数は5社で妥当だと判断した。結果内容のコーディングの信頼性については、ボイスレコーダーの録音を書き起こしたテキストの記録と調査結果の記述を照合する簡易な方法で2名にてチェックを行い、結果の妥当性について問題が無いことを確認した。

4. 調査結果

住宅、飲料、食品、自動車、トイレタリーの5業種のBtoC企業（表2）に実施したインタビュー調査のソーシャル・コミュニケーションに関する結果は以下の通りである。

4-1. A社（住宅）

① 重視するステークホルダー

最重要ステークホルダーは顧客である。住宅は30年から50年と寿命が長く、世代を超えて使い続けられる息の長い製品・事業であるため、顧客の対象を住宅の購入を現在検討している人に限定していない。その意味では、顧客は生活者ともいえる。

次いで重視しているステークホルダーは、分類としては取引先になるが、工事店およびその組織である。工法は規格化されており、会社のルールや経営、教育・研修も含めて、運命共同体として重視している。ステークホルダーとしては、この2者が特別な位置にあるという点が特徴であり、それを重視する結果として、他のステークホルダーの満足にもつながると考える。

② ソーシャル・コミュニケーションの内容・目的

内容はダイバーシティの推進から住宅のエネルギー、CO₂削減など、CSR経営全般にわたり幅広い。

表2 インタビュー調査実施リスト

企業	業種	所属部門	役職	所属部門 経験年数	勤続年数	インタビュー 年月日
A 社	住宅	広報	部長	15	26	2015.7.7
		広告	部長	15	27	2015.6.25
B 社	飲料	広報	課長	6	15	2015.6.29
		広告	課長	12	23	2015.6.29
C 社	食品	広報	マネージャー	2	27	2015.7.9
		広告	マネージャー	24	24	2015.7.9
D 社	自動車	広報	副本部長	9	35	2015.8.4
		広告	部長	3	25	2015.8.4
E 社	トイレタリー	広報	部長	11	31	2015.9.4
		広告	部長	7	30	2015.9.4

注：匿名性確保のため、所属部門名は「広報」「広告」とした。同じ理由によりインタビューの場所（地名・事業所名）を伏せたが、10 人とも所属企業の事業所で実施した。

さらに工場や支店など各事業所単位で実施している出前授業や清掃活動などの地域貢献活動も該当する。これらは活動自体がコミュニケーション活動だともいえる。

目的はステークホルダーへの経営情報の開示である。顧客に対しては、広告を使う場合は好感度の向上によって販売への寄与を狙うという面があり、一部のイベントは長期的なファンづくりが目的のひとつである。「住宅展示場では、社会貢献活動として子ども向けに学習支援の催し物を開催しているが、親子共に当社のファンになっていただきたい」（広告部長）という発言はこれを示すものである。購入頻度が非常に少なく、リフォーム需要等を勘案すれば、短期と中長期両方の販売促進効果を狙ったアプローチが必要である。企業認知度の向上や社会的価値の浸透は意図していない。

③ ソーシャル・コミュニケーションの手段

一般的な詳細情報を伝達する媒体は CSR 報告書と Web が主体である。広告の表現要素として製品や企業の地球環境への配慮をアピールすることはある。社会貢献活動は手段という見方をすればイベントになるが、内容と手段は一体に近い。

4-2. B 社（飲料）

① 重視するステークホルダー

広告・広報とも重視するステークホルダーは顧客である。広報には守りの広報と攻めの広報があり、両方とも重要だが、現在は攻めの広報が従来に比べ重視されるようになった。攻めの広報とは顧客向けに広告とは異なる手段でプロモートしていく戦略的 PR である。広報は広告のように顧客だけが対象ではないが、中心的なステークホルダーは記者やメディアの向こうにいる顧客である。コミュニケーション活動のターゲットは、各製品を総合すればあらゆる人になるが、生活者すなわち顧客といった方がわかりやすい。

② ソーシャル・コミュニケーションの内容・目的

情報内容は、CSR 経営、環境経営をはじめ、文化・芸術事業や教育支援、環境保全、災害復興支援、スポーツなどの様々な社会貢献活動についてであり、全国規模、地域限定、海外展開を問わず幅広く発信している。

目的は、環境・CSR 経営のステークホルダーへの伝達・理解獲得と、販売促進の2点である。企業に対する好感度の向上は販売促進に直結し、容器等の環境対応はそれ自体がアピールポイントとして製品の優位性になる。企業や事業の認知度は極めて高く、それが目標ということにはならない。

蒸留所や工場では、地域住民や旅行者を対象に見学を受け付けているが、「地域社会に対する貢献活動であると同時に、試飲イベントでもあり、KPI（Key Performance Indicator）の目標値は見学者数で設定している」（広報課長）。この発言にみられるように、ソーシャル・コミュニケーションを販売促進のコンテンツに位置づけていることがわかる。

③ ソーシャル・コミュニケーションの手段

CSR レポートと Web サイトですべての情報を発信しているが、これは企業として義務的な活動だといえる。情報との接点拡大に積極的に取り組み、「CSR レポートと Web は関心の高い一部の人しか見に来ないため、広告やソーシャルメディア、イベント、パブリシティなど、あらゆるメディアを駆使し、連動させている」（広告課長）。企業や製品への好感獲得、販売促進のために、このようにメディアのマルチ展開を図っている。なお CSR レポートは通常版と詳細版の2種類を発行している。

4-3. C 社（食品）

① 重視するステークホルダー

食品という一般消費財を扱っている企業として、広報も広告も顧客を最重要ステークホルダーとして位置づけている。メディア、記者との関係構築も重視しているが、これはメディアを通じた対象ステークホルダーへの情報発信の問題だと認識している。広報は投資家や株主、従業員も意識している。

食品は誰にとっても身近な製品であることから、顧客と生活者を一体と捉えていることが次の発言からわかる。「私たちが考えるお客様は、今買っていただいている方に限らず、他社から当社の製品にスイッチする可能性のある方、当社の扱うカテゴリーの食品を食べていなくても、新たに購入する可能性のある方まで含めており、生活者はそのままお客様といえる」（広告マネージャー）。

② ソーシャル・コミュニケーションの内容・目的

食品メーカーであり、人々の安全、安心、健康を重視する会社の姿勢がベースである。Web のコンテンツは、個別の環境経営や社会貢献活動を網羅して掲載している。例として文化活動などの協賛や健康と教育をテーマにしたシンポジウムの開催、自然災害の被災地支援、小学校の出前授業、地域の清掃活動などが挙げられる。これらは企業の経営活動は基本的にすべて公開すべきものであ

るという考え方に基づいている。

一方、広告やイベント等は、企業の社会性の高さに接することで信頼感や親近感を醸成し、C社の企業や製品ブランドの選択につなげることが最終的な目的である。企業認知や事業の社会性告知は目的ではない。

③ ソーシャル・コミュニケーションの手段

Webがすべての内容を網羅している。「Web以外にもパブリシティ、ソーシャルメディア、印刷物、広告などを内容と目的に応じて使い分けている」（広報マネージャー）という点はB社と同様である。印刷物の例では、子どもの健康に関する情報を掲載した機関紙を発行し、テレビなどのマス広告では企業広告という形で社会に貢献する企業姿勢を訴えている。Webに掲載している個々の社会貢献活動は、手段としてはプロモーションに位置づけることができる。

4-4. D社（自動車）

① 重視するステークホルダー

最重要ステークホルダーは顧客である。この顧客は、他社のユーザーや、将来的に車を購入する可能性のある者も含めて捉えている。広報部門が直接接触するステークホルダーは、記者、従業員、投資家と幅広いが、対象者全員にD社の車に乗りたいと思ってもらえることが理想であり、その意味でも顧客が第一といえる。生活者という顧客や地域社会より範囲は広がるが、将来的な顧客という見方もできる。

② ソーシャル・コミュニケーションの内容・目的

自動車メーカーとして燃費や排ガス規制の話は不可避だが、エコカーなど製品の環境対応は製品情報そのものであり、ソーシャル・コミュニケーションとしては全社的な見地による環境マネジメントが中心となる。環境経営以外にも、人権尊重やコンプライアンス、CSR調達の他、交通安全教育等の社会貢献活動など、国内外の多くのプログラムを網羅している。情報開示自体が目的でもあるので、情報量は非常に多い。

情報開示以外の目的はファンづくりで、ステークホルダーと社員が直接接触する機会は会社を好きになってもらうチャンスであり、将来的な顧客の囲い込みという視点で取り組んでいる。企業や社会的な役割の認知率は「国内では飽和状態だと思われる」（広告部長）ので、目的とは成りえない。

③ ソーシャル・コミュニケーションの手段

CSRレポートとWebが基本的なメディアで、そこにすべての情報が掲載されている。CSRレポートは詳細版の他、社会貢献活動だけに絞った社会貢献版の2種類を発行している。それ以外に企業博物館を運営し、一般向けと子ども向けの2種類のミュージアムを地域に開放し、多数の来館者を受け入れている。「ソーシャルメディアでも社会貢献活動をテーマにした情報を発信しているほか、環境関連の展示会やイベント、スポーツへの協賛も活発に展開している」（広告部長）というように、利用するメディアは多様である。企業広告は会社としての車づくりの思想を発信しており、社会的

ということもできる。社会貢献活動の顕彰制度を設け、グループ内の優れた活動を表彰・発表して社内外への活動周知を図っている。

4-5. E 社（トイレタリー）

① 重視するステークホルダー

広告、広報共に最重要ステークホルダーは顧客である。リリースや取材は記者とのやり取りになるが、意識しているのは記事や番組を見る顧客である。ただしステークホルダーを順位づけするというより、ステークホルダーによって利用する主要メディアが異なるという考え方をしている。

顧客の捉え方は他社とも共通で、全ての人が E 社の製品を使用する可能性を持った顧客だといえ、広告部門と広報部門、社会貢献部門、コーポレート・ブランド管理部門が連携して活動することが多い。

② ソーシャル・コミュニケーションの内容・目的

組織統治、人権、労働慣行、環境保全、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画等あらゆる情報、個別プログラムを公開している。これらの情報開示は企業の責任だと捉えている。それに加えて、健康や衛生に携わる企業として、衛生的で充実した生活を送るための情報を提供している。対象は子どもから高齢者まで、教育イベントの開催やスポーツ協賛など幅広い活動を展開している。

企業の責任という考え方とは別に、間接的な販売促進が目的の活動もある。生活者の役に立つ情報提供や催し物の開催は企業価値を高め、製品選択につながる。イベントは製品のデモンストレーションの場を兼ねることもあり、コミュニケーション活動の蓄積が将来のロイヤル顧客の獲得につながると考えている。認知度向上や業容理解は目的外である。

他社製品と性能面での差がほとんどつかないファミリーユースの製品では、役に立つ会社というイメージや好感の獲得は、製品選択の動機となる。「CSR 活動や社会貢献活動を知らせることによって好意を獲得できれば、それがそのまま販売促進につながる」（広告部長）というわけである。

③ ソーシャル・コミュニケーションの手段

CSR 報告書と Web サイト、広告、ソーシャルメディア、パブリシティ、イベントとあらゆるメディアを活用している。Web では特設サイトや Web マガジンによる生活情報の発信、新聞広告による社会貢献活動の成果報告、イベント開催前のプレス発表など、メディアの使い分けと連携を同時に図っている。

4-6. BtoB 企業と BtoC 企業のソーシャル・コミュニケーションの比較と検証

上記の BtoC 企業 5 社に対するインタビュー調査の結果を集約すると次の通りである。

① コーポレート・コミュニケーションのステークホルダーにおける社会（生活者）は、顧客と区

別して位置づけられていない。

- ② ソーシャル・コミュニケーションの内容は地球環境対応や社会貢献活動など広範囲にわたり、目的は情報開示と販売促進の2点である。
- ③ ソーシャル・コミュニケーションの手段（メディア）は Web や印刷物、イベントや広告、ソーシャルメディア、パブリシティなど多岐にわたる。

表3 ソーシャル・コミュニケーションにおける BtoB 企業と BtoC 企業の比較

リサーチ・クエスチョン		共通点 相違点	BtoB 企業	BtoC 企業
1	コーポレート・コミュニケーションの対象ステークホルダーにおける社会(生活者全般)の位置付け	共通点		
		相違点	顧客と区別して重視	顧客と一体化
2	内容	共通点	地球環境対応、社会貢献活動	
		相違点	企業・事業の社会的価値 存在意義	
	目的	共通点	経営情報の開示	
		相違点	経営の円滑化 組織の存続	販売促進
3	手段（メディア）	共通点	Web、企業広告、イベント（社会貢献活動）	
		相違点		ソーシャルメディア パブリシティ

注：BtoB 企業については山崎（2015）に基づき筆者作成

表3はこのBtoC企業の調査結果と山崎（2015）によるBtoB企業の調査結果を対比したものであるが、これによってリサーチ・クエスチョンとして設定した問いは、BtoB企業のソーシャル・コミュニケーションの特質であることが明らかになった。

5. 考察

5-1. BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項

BtoB 企業と BtoC 企業のソーシャル・コミュニケーションの共通事項として以下を挙げることができる。

- ① ソーシャル・コミュニケーションの内容は、地球環境への対応や社会貢献活動の情報である。
- ② ソーシャル・コミュニケーションの目的（意義）は、情報開示である。

- ③ ソーシャル・コミュニケーションの手段は、Web や印刷物を中心に、イベントや広告である。

これまで企業は経済的な業績を指標として経営し、また資本市場も財務指標をもとに企業評価を行ってきたが、企業経営の単一経済性原理は、環境性評価に加え、社会性指標も含めた多面的価値経営へと転換されてきた（清水, 2010）。ソーシャル・コミュニケーションの内容が、地球環境への対応や社会貢献活動の情報となるのは、このような企業評価のパラダイムの転換によるもので、BtoB 企業、BtoC 企業を問わず、企業として共通していると考えられる。

現在は財務情報を示しただけでは十分なアカウンタビリティを果たしているとはいえず、非財務情報の情報開示も企業の責任だという認識が共有されるようになってきた。したがって地球環境への対応や社会貢献活動の情報は、企業によって個々のプログラムに違いはあっても、経済性以外の情報として必須の情報なのである。またプログラムを実践し、その情報を発信することは、今日の企業の責務として共通の評価基準として定着しつつある。なおインタビュー調査ではソーシャル・コミュニケーションの目的について質問を行ったが、得られた情報開示という回答は、目的というより意義と解釈した方が適切だと思われる。

コミュニケーション手段として共通するメディアは、BtoB 企業が活用しているものはすべて BtoC 企業も活用しており、次に述べる相違事項によって BtoC 企業の方が多様なメディアを使用していることがわかる。

5-2. BtoB 企業と BtoC 企業の相違事項

BtoB 企業と BtoC 企業のソーシャル・コミュニケーションの相違事項として、以下の点を挙げることができる。

- ① BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの対象ステークホルダーとして、BtoC 企業と異なり社会（生活者）を独立したステークホルダーとして重視している。
- ② BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの内容は、BtoC 企業より企業や事業の社会的価値や存在意義が強調される。
- ③ BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの目的は販売促進ではなく、企業の認知度向上と社会的価値の伝達による円滑な経営の実現、企業の存続である。
- ④ BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの手段は、BtoC 企業より限定的で、ソーシャルメディア等の利用はあまり進んでいない。

BtoC 企業のインタビュー調査から明らかなように、BtoC 企業では潜在的な顧客まで含めると、顧客と生活者がほぼ重複することから、顧客と生活者を分離して別のステークホルダーとして認識していない。一方 BtoB 企業については、先行研究のレビューで見た山崎（2014, 2015）のように、

直接的な顧客（購買関与者）と社会（生活者）との重複度が少ないことから、企業評価に対して影響力を強めてきた社会（生活者）を独立したステークホルダーとして扱い、コーポレート・コミュニケーションに力を入れる必要に迫られたと考えられる。

BtoB 企業が BtoC 企業と異なるのは、生活者が日常生活で事業と接触する機会が少ないために、顧客以外のステークホルダーによる認知や理解のレベルが低いことである。それは企業の社会的な価値や存在意義に対する認識の少なさを招き、「人材や資金といった経営資源を外部から獲得する上でハンディキャップを持つ」（山崎, 2015, p.90）など、円滑な経営を図る上で様々な問題が生じる可能性がある。他にも工場等の拠点設立時の協力や不祥事発生時の支援獲得などの面で、社会からの評価は BtoC 企業とは異なる次元で BtoB 企業の持続可能性に影響を与える。企業認知度の向上や社会的価値の伝達を BtoB 企業が重視するのは、このような経営課題が要因として挙げられる。

BtoB 企業のコミュニケーション手段が BtoC 企業と比較して限定的なのは、BtoC 企業は販売促進の手段として利用しているソーシャルメディア等をそのままソーシャル・コミュニケーションでも活用しているのに対し、BtoB 企業ではそうはなっていないからだと考えられる。

6. まとめと今後の課題

6-1. インプリケーション

本研究は BtoC 企業に対して調査を実施し、先行研究の BtoB 企業に対する調査結果と比較することで、BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質を導出したものである。ソーシャル・コミュニケーションについてこれまで BtoB 企業と BtoC 企業を分離して議論が十分されてこなかったのは、両者の間で対象となるステークホルダーや目的の違いが認識されていなかったからだと考えられる。しかし BtoB 企業には BtoC 企業と異なる特質が認められることから、ソーシャル・コミュニケーションについても特質が存在すると考え、明らかにしたことは本研究の成果である。

本研究では BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおける社会(生活者)重視の傾向と、ソーシャル・コミュニケーションの目的の特質を示したが、学術的な知見に留まらず、企業内部における議論で社会を別個のステークホルダーとして扱う必要性を明示し、販売促進とは切り離して目標管理をすることが可能になるなど、実務的にもコミュニケーション戦略の策定や KPI の設定等で有効な活用が期待できる。

6-2. 限界と今後の課題

本研究では山崎（2015）の BtoB 企業の傾向と、今回実施した BtoC 企業へのインタビュー調査結果を比較することで、BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質を明らかにした。しかしステークホルダー・マネジメントを目的とするコーポレート・コミュニケーションにおいて、その活動全体におけるソーシャル・コミュニケーションの位置づけや、他のステークホルダーを対象と

するコミュニケーション活動との比較や連携については言及していない。

また一般化は図ったものの、ソーシャル・コミュニケーションの展開プロセスの違いまでは明らかにしていない。BtoB企業とBtoC企業では、ソーシャル・コミュニケーションの情報ソースとなる社会貢献活動自体の対象や目的に違いがある可能性があり、そこまで遡っての分析とソーシャル・コミュニケーションとの関係についても今後の課題としたい。

謝辞

匿名査読委員の皆さまに貴重なご意見を頂戴しました。またインタビュー調査にあたり、企業の皆さまに多大なるご協力を頂きました。記して、厚く御礼申し上げます。

引用文献

- Castro, G.M., Lopez, J.E. & Saez, P.L., Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*, 63, 2006, pp.361–370.
- Eisenhardt, K.M., Building theories from case-study research, *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989, pp.532–550.
- Fortune, *Highlights of Fortune Corporate Communication Seminar, 1971 ~ 1979*, Fortune, 1980. (最上潤訳, 『企業の心を伝える—重視されるコーポレート・コミュニケーション』, 知道出版, 1981)
- Friedman, M., *Capital and Freedom*, The University of Chicago, 1962. (村井章子訳, 『資本主義と自由』, 日経 BP 社, 2008)
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L., *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967. (後藤隆・大手春江・水野節夫訳, 『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか—』, 新曜社, 1996)
- 井上昌美, 「CSR コミュニケーションの信頼形成への影響—ステークホルダーとの関係について—」, 『広報研究』, 第 13 号, 2009, pp.94-111.
- 北見幸一, 「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・観光学ジャーナル』, 第 6 号, 北海道大学大学院, 2008, pp.3-22.
- 久保田進彦, 『リレーションシップ・マーケティング: コミットメント・アプローチによる把握』, 有斐閣, 2012.
- McGuire, J.W., *Business and Society*, The McGraw-Hill Book Company, Inc., 1963. (仲里皓年・井上温通訳, 『現代産業社会論—ビジネスの行動原理—』, 好学社, 1969)
- 岡田芳郎, 『社会と語る企業』, 電通, 1996.
- 大熊信行, 『生命再生産の理論—人間中心の思想—上』, 東洋経済新報社, 1974.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R., Strategy and Society: Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 2011. (ハーバードビジネスレビュー日本語版, 2011 年 6 月号, pp.8-31)
- Post, J.E., Lawrence, A.T. & Weber, J., *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics 10th ed.*, McGraw-Hill,

2002.

佐藤郁哉,『質的データ分析法』,新曜社,2008.

清水正道,『環境コミュニケーションー2050 年に向けた企業のサステナコム戦略』,同友館,2010.

高嶋克義・南知恵子,『生産財マーケティング』,有斐閣,2006.

谷本寛治,『CSR 経営: 企業の社会的責任とステークホルダー』,中央経済社,2004.

田尾雅夫・若林直樹,『組織調査ガイドブック』,有斐閣,2001.

丹下博文,『企業経営の社会性研究 第3版』,中央経済社,2014.

梅澤正,『企業と社会』,ミネルヴァ書房,2000.

山崎方義,「BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」,『広報研究』,第18号,2014, pp.69-81.

山崎方義,「BtoB 企業におけるコーポレート・コミュニケーションの実証研究 ―事例分析による仮説構築と検証―」,『広報研究』,第19号,2015, pp.81-93.

Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1984.

Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage Publications, 1994. (近藤公彦訳,『ケース・スタディの方法 (第2版)』,千倉書房,1996)

Yin, R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications, 2014.

余田拓郎,『BtoB マーケティング』,東洋経済新報社,2011.

Social Communications of BtoB Companies: Comparison with those of BtoC Companies

Masayoshi YAMASAKI

ABSTRACT

Previous researches showed that the stakeholders BtoB companies emphasize as the targets of their corporate communications are their employees and society. However, the focus of those researches was just on BtoB companies, and they didn't argue about the difference of the feature of corporate communications between BtoB and BtoC companies. So, this study compares corporate communications toward society of BtoB companies with those of BtoC companies, especially focusing on how to perceive society as a stakeholder and on the purpose, contents, and methods of corporate communications toward society.

We conducted the interviews with managers of advertising and corporate communications and the results of these interviews were investigated with the results of previous researches. As a result of this investigation, we found the unique feature of BtoB communications toward society, such as the sustainability of the company as the purpose of its corporate communications.