

博士論文  
平成 28 年度

論文題目

BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質  
—ステークホルダー・マネジメントの観点より—

京都産業大学大学院

マネジメント研究科マネジメント専攻

博士後期課程 3 年

学生証番号 351047

氏名 山崎 方義

## 【目次】

<b>第 1 章 問題意識と研究目的</b> .....	<b>1</b>
第 1 節 問題意識 .....	1
第 2 節 研究目的と本論文の構成 .....	2
<b>第 2 章 先行研究</b> .....	<b>6</b>
第 1 節 BtoB 領域の概念と特徴 .....	6
第 1 項 BtoB の概念 .....	6
第 2 項 BtoB 取引の特徴 .....	7
第 2 節 ステークホルダー・マネジメント .....	9
第 1 項 ステークホルダーの概念 .....	9
第 2 項 ステークホルダーの分類 .....	10
第 3 項 ステークホルダー理論 .....	11
第 3 節 社会の概念と企業との関係 .....	12
第 1 項 生活者と社会の概念 .....	12
第 2 項 企業と社会との関係 .....	14
第 3 項 BtoB 企業のステークホルダー・マップ .....	15
第 4 節 コーポレート・コミュニケーション .....	17
第 1 項 ステークホルダー・マネジメントの視点 .....	17
第 2 項 BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーション .....	18
<b>第 3 章 仮説構築 –BtoB 企業へのインタビュー調査–</b> .....	<b>23</b>
第 1 節 インタビュー調査概要 .....	23
第 2 節 調査結果 .....	25
第 1 項 A 社（電気機器：完成品）のインタビュー内容概略 .....	26
第 2 項 B 社（機械）のインタビュー内容概略 .....	27
第 3 項 C 社（化学）のインタビュー内容概略 .....	29
第 4 項 D 社（繊維）のインタビュー内容概略 .....	31
第 5 項 E 社（電気機器：部品）のインタビュー内容概略 .....	32
第 3 節 インタビュー調査のまとめ .....	33
第 1 項 RQ①「対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも 特に重要なのは誰か」について .....	33
第 2 項 RQ②「個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニ ケーションの目的は何か」について .....	34

第 3 項	RQ③「個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの手段は何か」について	35
第 4 節	仮説構築	38
<b>第 4 章</b>	<b>仮説検証　－質問票調査による量的研究－</b>	<b>42</b>
第 1 節	質問票調査の実施概要	42
第 2 節	調査結果（記述統計）	43
第 1 項	基礎情報別分布	43
第 2 項	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	45
第 3 項	従業員と生活者を対象とするコーポレート・コミュニケーションの目的と手段	46
第 3 節	統計的分析	48
第 1 項	仮説と検証方法	48
第 2 項	仮説の検定	50
第 4 節	考察	52
第 1 項	支持された仮説について	52
第 2 項	支持されなかった仮説について	53
第 5 節	仮説以外の検定について	54
第 1 項	従業員対象のコミュニケーション	54
第 2 項	生活者対象のコミュニケーション	55
第 3 項	まとめ	57
<b>第 5 章</b>	<b>インターナル・コミュニケーションに関する仮説検証　－BtoC 企業へのインタビュー調査－</b>	<b>61</b>
第 1 節	インタビュー調査概要	61
第 2 節	調査結果	63
第 1 項	A 社（住宅）のインタビュー内容概略	63
第 2 項	B 社（飲料）のインタビュー内容概略	64
第 3 項	C 社（食品）のインタビュー内容概略	65
第 4 項	D 社（自動車）のインタビュー内容概略	66
第 5 項	E 社（トイレタリー）のインタビュー内容概略	67
第 6 項	まとめ	67
第 3 節	仮説検証	68
第 4 節	BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項	70

第 5 節 考察	71
第 1 項 共通事項	71
第 2 項 相違事項	71
<b>第 6 章 生活者を対象とするコミュニケーションに関する仮説検証</b>	<b>73</b>
<b>－BtoC 企業へのインタビュー調査－</b>	
第 1 節 インタビュー調査概要	73
第 2 節 調査結果	75
第 1 項 A 社（住宅）のインタビュー内容概略	75
第 2 項 B 社（飲料）のインタビュー内容概略	75
第 3 項 C 社（食品）のインタビュー内容概略	76
第 4 項 D 社（自動車）のインタビュー内容概略	77
第 5 項 E 社（トイレタリー）のインタビュー内容概略	77
第 6 項 まとめ	78
第 3 節 仮説検証	79
第 4 節 BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項	81
第 5 節 考察	82
第 1 項 共通事項	82
第 2 項 相違事項	82
<b>第 7 章 議論 ー従業員と生活者へのコミュニケーション・アプローチー</b>	<b>84</b>
第 1 節 BtoB への追加インタビュー調査	84
第 1 項 追加インタビュー調査概要	84
第 2 項 F 社（機械）のインタビュー内容概略	85
第 3 項 G 社（機械）のインタビュー内容概略	86
第 4 項 まとめ	88
第 2 節 従業員に対するインターナル・コミュニケーションの特質	88
第 3 節 インターナル・ブランディングからの考察	91
第 4 節 生活者に対するコミュニケーションの特質	93
第 5 節 ソーシャル・コミュニケーションからの考察	95
<b>第 8 章 結論と今後の課題</b>	<b>97</b>
第 1 節 結論	97
第 1 項 従業員に対するコーポレート・コミュニケーション	97
第 2 項 生活者に対するコーポレート・コミュニケーション	98
第 3 項 貢献	99

第 2 節 限界と今後の課題 .....	100
<b>補遺 研究方法 .....</b>	<b>101</b>
第 1 節 トライアングレーション .....	101
第 1 項 トライアングレーションの概念 .....	101
第 2 項 トライアングレーションの意義 .....	102
第 2 節 質的調査の方法と妥当性 .....	104
第 1 項 質的調査の方法 .....	104
第 2 項 質的調査の妥当性 .....	105
第 3 節 量的調査の方法と妥当性 .....	108
第 1 項 量的調査の方法 .....	108
第 2 項 量的調査の妥当性 .....	109
<b>資料 1 調査票 .....</b>	<b>112</b>
1-1 BtoB 企業に対するインタビュー調査票（調査協力依頼書） .....	112
1-2 BtoC 企業に対するインタビュー調査票（調査協力依頼書） .....	113
1-3 質問票調査 調査票（調査協力依頼書） .....	114
<b>資料 2 カイ 2 乗検定 分析結果図表 .....</b>	<b>116</b>
2-1 仮説の検定 .....	116
2-2 仮説以外の検定 .....	126
<b>引用文献 .....</b>	<b>178</b>

## 第1章 問題意識と研究目的

### 第1節 問題意識

本研究の背景には、BtoB 企業は産業界で大きな位置を占めているにもかかわらず、コーポレート・コミュニケーションの領域で、BtoC 企業と区別したマネジメントの必要性が十分に認識されていないのではないかという懸念がある。BtoB 企業と BtoC 企業とは特質が異なり、同質的なステークホルダー・マネジメントでは経営上問題があるのであれば、BtoB 企業に適合したコーポレート・コミュニケーションが探究されてしかるべきである。接触頻度が多くて関心度も高く、身近でわかりやすい消費財と比較して、産業財という領域は、限定的なビジネスとして特殊で専門的な分野とみなされ、マーケティング分野において二義的な扱われ方を脱し得なかった（藤井・広田，1998）という指摘は、そのままコーポレート・コミュニケーションについてもあてはまる。

企業は顧客やユーザー、取引先、株主、投資家、行政、地域社会、そして従業員など、多くのステークホルダーに支えられて経営活動を行っており、多種多様な関係性の上に成立している。ステークホルダーは企業活動を規定し、企業もまたステークホルダーの活動を規定している。さらにステークホルダー間でも相互に影響を与え、複雑な利害関係構造を形成しているが、Freeman et al. (2007) は、多くの成功した企業では、個別のステークホルダーの利益は調和し、トレードオフの関係にはならないと指摘している。このようなステークホルダーへの対応は、一般的にコーポレート・コミュニケーション活動を通じて行われる。

コーポレート・コミュニケーション活動によってステークホルダーに積極的に情報を開示し、アカウントビリティを果たしていくことは企業としての責務であり、企業の持続的な発展を支える。企業はコーポレート・コミュニケーションによって、各ステークホルダーと接点を持ち、マネジメントしているのである。それは単線的なコミュニケーションに留まらず、ステークホルダーの相互関係をも調整している。そのステークホルダー・マネジメントは、BtoB 企業と BtoC 企業で異なる可能性がある。

コーポレート・コミュニケーションは、企業経営においてステークホルダーとの関係性を構築したり、維持、調整することで企業の存続を確保するための仕組みである。また現在は企業の経営上、より重要性を増してきている。それは「企業が社会的な責任を果たしつつ長期的な安定成長を期待するとき、欠くことのできない考え方」(Fortune, 1980: 訳書, p. 5) である。このようにコーポレート・コミュニケーションはステークホルダー・マネジメントの有力な手段だといえる (Cornelissen, 2008)。また戦略的なコミュニケーションを展開する上で、ターゲットとなるステークホルダーを見定め、その分析と管理が不可欠であると同時に、明確な目標の設定が必要である (井上, 2010)。このフレームはどの企業においても共通である。

ステークホルダーを対象とした理論は広範囲にわたり、「ステークホルダーの概念が様々なコンテキストで取り上げられ、きわめて多様な意味で使用され解釈されるようになってきている」(水村, 2004, p.19) のが実態である。ただし BtoC 企業と BtoB 企業を区別しての論述はほとんど見られず、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントについての研究は遅れている。

BtoB (Business to Business) は組織 (企業) 間の関係性を対象とした領域であり、BtoC (Business to Consumer) に対する概念である。生産財や産業財を扱う BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションは、生活者サイドとの接触頻度が少ないことから顧客以外のステークホルダーに対する研究の蓄積が浅く、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。社外からは BtoB 企業と BtoC 企業の違いが顧客にしか見出せず、両者の従業員や株主、社会というステークホルダーが同質的に認識されているからだと考えられる。

BtoB 企業に対する企業認知度の低さが経営に与える影響について、一部の実務家が経験に基づいて言及する一方で (大島, 2009)、中長期的な成長のために、幅広いステークホルダーとの関係性構築の重要性を指摘する動きもある (余田・首藤, 2006)。

BtoB 企業であっても、直接的な顧客に限定せず、多様なステークホルダーに対して適合性を高めていくことが重要な経営課題だという認識が段階的に広がりつつあるようである。このような経営環境の変化への対応が急務であるにもかかわらず、それらの課題解決に向けたコーポレート・コミュニケーション活動に関しての議論は少ない。BtoB マーケティングや BtoB ブランディングの部分要素としての先行研究はあるものの、限定的に扱われており、幅広いステークホルダーについて検討されているとは言い難い。

経営環境や前提条件の複雑化に伴って企業評価基準のパラダイム・シフトが起こり、売上や利益といった経済性に加え、環境保全活動や CSR 経営という社会性の因子が重要になってきた。同時に、それと関連してステークホルダーのマルチ化傾向が見られる。企業に直接影響を及ぼすのは広範なステークホルダーであり、彼等の意識や行動変容である。企業はステークホルダーに価値が認められている限りにおいて継続性が確保されるのである。

以上述べてきたように、コーポレート・コミュニケーションの目的をステークホルダーとの関係性構築だと考えるのであれば、BtoB ビジネスの規模や重要性に比して、その領域の研究は遅れていると言わざるをえず、今後の取り組みが必要だと考える。

## 第2節 研究目的と本研究の構成

以上の問題意識に立ち、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおいて重要な位置を占めるコーポレート・コミュニケーションについて、BtoC 企業とは異なる特徴的な要素を抽出し、その背景を考察することで理論的・実務的なインプリケーションを得ることが本研究の目的である。そのために、BtoB 企業がコーポレート・コミュニケーション活動で重視しているステークホルダーを明らかにし、その目的と手段がどのように特徴づけら

れるのかを提示するアプローチをとる。

本研究は全8章と補遺から構成されており(図表1-1)、研究プロセスは次の手順をとる。第1章で研究の背景にある問題意識と研究目的を提示した後、第2章では、BtoB領域の基本的な概念およびステークホルダーの概念とステークホルダー・マネジメント理論、そしてBtoB領域を中心としたコーポレート・コミュニケーションの先行研究をレビューする。続けてステークホルダー・マネジメントの観点から、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションに関してこれまで議論されてきた領域と、研究の蓄積が浅い領域を明らかにした上で、未着手であったBtoB企業のステークホルダーマップを描く。さらにステークホルダーとして枠組みが漠然としていた生活者や社会の概念を整理し、生活者は個別にマネジメントが必要なステークホルダーだと位置づける。

第3章ではBtoB企業のコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーにインタビュー調査を行い、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの対象として重要なステークホルダー、およびその手段、目的についての傾向を抽出し、それらについて仮説構築を行う。

続く第4章では、多数の企業を対象に質問票調査を行い、統計的分析を行うことで第3章で構築した仮説の検証を行う。また仮説を設定しなかったカテゴリーについても、統計的な検定を行い、ステークホルダーとコーポレート・コミュニケーションの関係で、有意な差があるものを確認する。

さらに第5章、第6章ではBtoC企業にインタビュー調査を実施し、第3章で実施したBtoB企業に対するインタビュー調査との結果を比較し、従業員を対象としたインターナル・コミュニケーションと生活者を対象としたコミュニケーションについて、質的側面から仮説の検証を行う。第7章では、第3章で構築した仮説ならびに第4章から第6章までの仮説検証に基づき、総括的に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議論を行う。

最後に第8章では、第3章から第7章までで明らかになった成果をまとめるとともに、残された課題を提示する。

研究方法は補遺で解説する。インタビュー調査による質的研究と、質問票調査による量的研究を組み合わせるトライアングレーションのアプローチを採用するにあたり、その意義を説明する。さらに質的調査と量的調査の双方について、本研究の妥当性の確保について説明する。

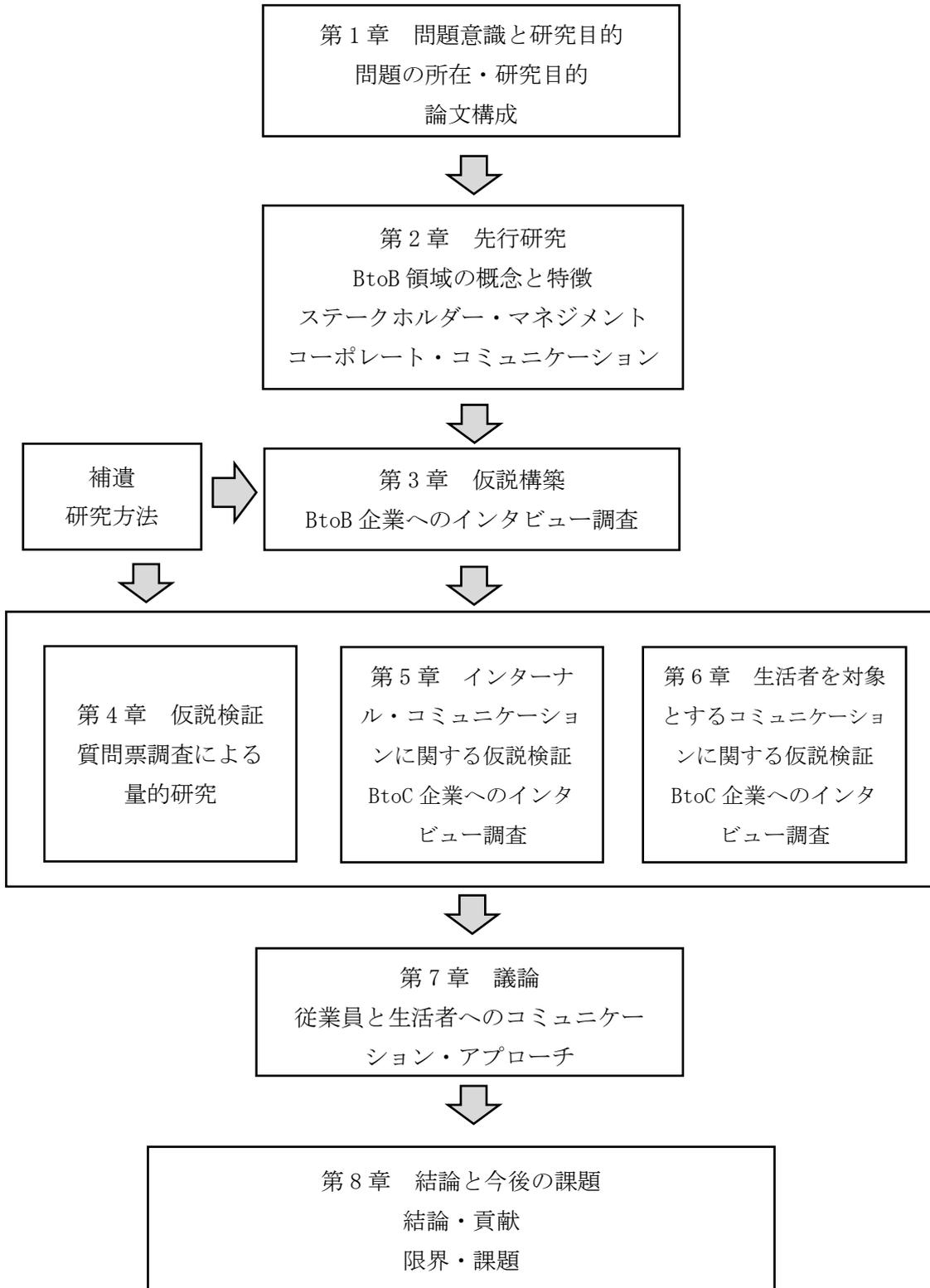
なお本研究は、以下の通りこれまでに執筆した6編の論文を基にして加筆修正を行い、再構成した。

第1章 山崎 (2011, 2014)

第2章 山崎 (2011, 2014, 2016a, 2016b)

- 第 3 章 山崎 (2015a, 2015b)
- 第 4 章 山崎 (2015b)
- 第 5 章 山崎 (2016b)
- 第 6 章 山崎 (2016a)
- 第 7 章 山崎 (2015b, 2016a, 2016b)
- 第 8 章 山崎 (2016a, 2016b)
- 補 遺 山崎 (2016a, 2016b)

図表 1-1 本論文の構成



## 第2章 先行研究

本章では、本研究の研究課題に関わる既存研究をレビューした上で、これまでに議論がされている領域と、不十分な領域について整理を行い、今後探索が必要な領域を明らかにする。具体的には、研究対象であり、本研究における企業属性の基準となる BtoB 領域の概念と特徴について、BtoC 領域と対比する形式で整理を行う。次にステークホルダー・マネジメントの研究を概観し、企業とステークホルダーの関係の類型化の考え方を確認する。その結果、BtoB 企業のステークホルダーとして詳細な検討ができていないと思われる生活者ならびに社会の概念と企業との関係について、本研究としての捉え方を考察する。さらに BtoC 企業と BtoB 企業を区別してのステークホルダー・マップが存在しないことは、コーポレート・コミュニケーションのマネジメント上問題であると考え、BtoB 企業独自のステークホルダー・マップについて検討を加える。最後にコーポレート・コミュニケーションの研究について、ステークホルダー・マネジメントと BtoB 企業という2つの観点に焦点を当てて追跡した。

### 第1節 BtoB 領域の概念と特徴

#### 第1項 BtoB の概念

BtoB は「Business to Business」の略で、B2B とも表されるが、BtoB 企業、BtoB 取引、BtoB マーケティング、BtoB コミュニケーションのように、現在では一般的な用語として定着している。しかし BtoC (Business to Consumer) 領域と比較すると、日常生活と距離感があることから研究の対象とはなりづらかった。

BtoB という用語が台頭してくるまでは、産業財マーケティングのように、「産業財」ないしは「生産財」という用語が一般的に用いられて、今日でも使用されている。梅田 (1984) は、生産財は業務用財であり、民間企業や官公庁の業務活動に用いられるソフトウェアやシステムも含めた製品やサービスだと定義している。

藤井・広田 (1998) は、生産財という言葉から連想されるのは製造・生産のための機械設備、部品や原材料などであるのに対し、産業財はデスクや OA 機器、流通・サービス業など幅広い産業で使用される財もカバーするものであるとし、領域の違いに言及している。

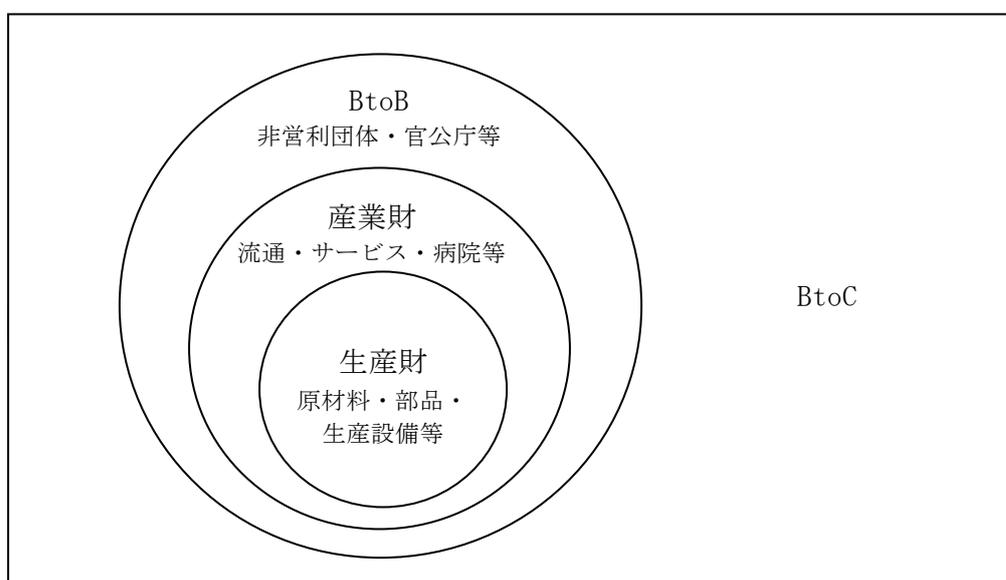
日本では産業財や産業広告というように、「産業」という単語が実質的に今日の「BtoB」を意味するものとして扱われてきたが、これはアメリカの影響によるもので、アメリカにおいても「Industrial Advertising」というように、「BtoB」が出現するまでは「Industrial」という単語が一般的に用いられてきた<sup>1)</sup> (石川, 1990)。日本では、マーケティングや広告コミュニケーションが、アメリカの後を追って研究されてきたことから、「Industrial Advertising」が「産業広告」と和訳されて解説されたように (小林, 1965)、「Industrial」の訳語として、一般的に「産業」が用いられ定着した。

日本で BtoB (Business to Business) という言葉が使われるようになった時期は明確ではないが、日本産業広告協会が発行する『産業広告』は 1985 年に副題を “Industrial Advertising” から “Business to Business Advertising” へと変更しており、1980 年代半ば頃から普及が始まったと推測できる (望月, 2009)。ちなみに日本産業広告協会が団体名を日本 BtoB 広告協会に変更したのは 2012 年である。

BtoB は取り扱う財の特徴によって領域が限定されるのではなく、組織 (企業) 間の取引を対象とした分類である。B (Business) は必ずしも企業に限らず、官公庁や学校、病院、非営利団体等も含めたものと考えられる。したがって実務的には同義語として扱われている「BtoB」「産業財」「生産財」ではあるが、厳密に捉えれば対象領域が最も広いのは BtoB だといえる。

以上述べてきたように、BtoB は BtoC、すなわち生活者の一般的な消費対象以外の財やサービスを扱う領域を指す概念だと考えられる (図表 2-1)。なお本研究が対象とする BtoB 領域は民間の BtoB 企業である。

図表 2-1 BtoB 領域の概念



出所: 藤井・広田 (1998) を参考に筆者作成。

## 第 2 項 BtoB 取引の特徴

ステークホルダーとの相互作用によって企業価値の増大を目指して活動している点では、BtoB 企業も BtoC 企業と同じである。その観点からすれば、BtoB 企業の抱える個別のステークホルダーとその関係項目は BtoC 企業と共通である。ただし個別のステークホルダーの重要性やマネジメントの方法について、BtoC 企業とは異なる BtoB 企業固有の特徴が見出せるのではないかと考える。

Pacenti (1998) は、BtoB と BtoC の購買動機を比較して、前者は合理性に重点が置かれ

るのに対し、後者は個人の嗜好をはじめとする感情的なものだとし、おのずとアプローチは異なると論じている。

高嶋・南（2006, pp.5-10）は、生産財取引の特徴として、合目的性、継続性、相互依存性、組織性の4点を挙げ、以下のように特徴づけている。

#### <合目的性>

生産財購入において、利用目的の達成可能性について情報収集し、慎重に意思決定する。広告やブランドだけで生産財を選択するのではなく、売り手企業の営業担当者から情報を集めることが一般的となる。

#### <継続性>

過去に取引経験のある企業が取引相手として選ばれやすいという特徴がある。それは、新規企業より知識が蓄積されている、構築された信頼関係により効率的な取引が行える、顧客特定の技術開発や設備投資により技術革新、品質向上、コストダウンという好循環が生まれる、といった経済的メリットにより、参入障壁が生じていることによる。

#### <相互依存性>

顧客特定のスペックに基づき、需要に関わるニーズ情報と技術に関わるシーズ情報が頻繁に交換され、それらの情報から製品の開発・生産やサービス活動が決定されることから、製品開発のための技術供与や開発投資の援助を行ったり、生産管理や品質管理の手法を指導するなど、相互依存的な取引となる。

#### <組織性>

生産財の購買が、個人の意思決定で行われるのではなく、組織における共同意思決定として行われる購買局面の組織性と、営業担当者のみが販売活動を行うのではなく、開発部門や生産部門、顧客サービス部門などの担当者が協力して、組織的に顧客企業にアプローチするという販売局面の組織性がある。

これらを総括したものが図表 2-2 である。取引の特徴が示すように、長期的な組織購買が中心の BtoB 企業は、品質の高い製品を適正な価格で供給すれば安定的な経営が維持できることから、顧客以外のステークホルダーを対象としたコミュニケーション活動が重要な経営課題だと認識されることは少なかった。しかし BtoC 企業と比較して、生活者を含めた多様なステークホルダーにおいて社名や業容に対する認知や理解が不足しており、様々な問題が顕在化してきている。次節以降では、ステークホルダー理論、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位置づけ、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの先行研究をレビューした上で、調査課題を浮き彫りにしたい。

図表 2-2 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

## 第 2 節 ステークホルダー・マネジメント

### 第 1 項 ステークホルダーの概念

「ステークホルダー」という用語が最初に使われたのは、1963 年のスタンフォード研究所（現 SRI インターナショナル）の文献である（Freeman, 1984）。ステークホルダー研究の先駆的第一人者である Freeman（1984, p. 53）によると、ステークホルダーは「組織目的の達成に影響を与える、あるいはそこから影響を受けるグループまたは個人」と定義される。具体的には企業などの組織と相互作用を持つ顧客やユーザー、取引先、株主、投資家、行政、地域社会、そして従業員などを指す。Freeman 以降、ステークホルダー理論の研究は段階的に蓄積されてきた<sup>2)</sup>。Freeman 独自のステークホルダー・モデルの概念化とその改訂版は、今日まで企業戦略を開発するための管理ツールとして広く受け入れられている（Fassin, 2009）。

Donaldson & Preston（1995）は、ステークホルダー・マネジメントのモデルとして、投資家や納入業者、従業員が資源を企業に一方的に供給し、企業は顧客に価値を提供するといった過去のインプット・アウトプットモデルや、ステークホルダーと企業は相互依存的であるとするステークホルダー・モデルを紹介した上で、ステークホルダー理論は記述的、手段的、規範的の 3 側面から構成されるとしている。規範的要素は、企業の道徳的、哲学的な面から説明するもので、手段的要素は、利益や成長性といった伝統的な企業目的との達成度との間を特定するのに用い、記述的要素は、特定の企業の性格や行動を説明するのに用いられる。

ステークホルダー・マネジメントの捉え方は様々であるが、Freeman（1984）は経営学における 4 理論（企業経営計画、システム理論、CSR 理論、組織論）を通して開発されてきたと述べている。また水村（2004）によると、アメリカ経営学におけるステークホルダー・アプローチとして、戦略経営論、「企業の社会的責任」論、「企業と社会」論、企業倫理論、企業統治論があると指摘している。

このようにステークホルダーは様々な角度からアプローチされているが、日本では谷本

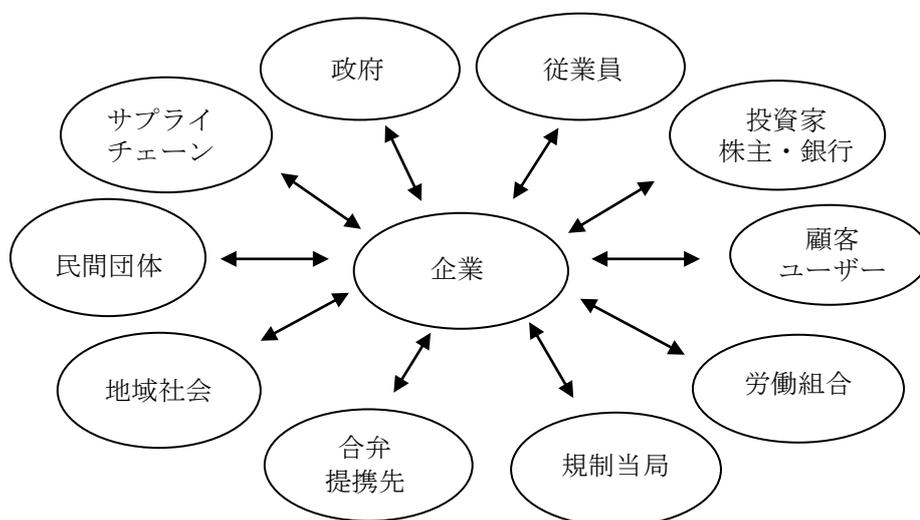
他（2004）や水尾・田中他（2004）がCSRの側面から、宮坂（2000）はビジネス・エシックス（経営倫理）の側面からステークホルダー・マネジメントを検討している。CSRの基本は多様なステークホルダーとの共生であり、ステークホルダーの利害を調整するキーワードは、企業とステークホルダー間の信頼関係だという主張である。

ステークホルダー理論構築の基本的な主体は企業であるものの、企業の特質に応じたステークホルダー・マネジメントの考察は国内外共に少なく、一般的にはBtoC企業を想定している。

## 第2項 ステークホルダーの分類

ステークホルダーの分類として、図表2-3に代表される、企業の周辺部にステークホルダー群を放射線状に配置して関係を可視化したステークホルダー・マップが一般的である。ただしこれはステークホルダーが行使可能な権利の内容を均一化・平準化しているだけで、ステークホルダー相互の差異が排除されている（水村，2008）。

図表2-3 企業のステークホルダー・マップ



出所：Post et al. (2002a, p.22)

その欠陥を補うものとして、ステークホルダーの位置づけによる分類が様々に提唱されている。Post et al. (2002b)は、企業が製品やサービスの生産に直接的に相互作用を持つ顧客や供給業者、従業員、投資家といったステークホルダーを第1次 (primary) ステークホルダーとし、副次的な相互作用や関与を持つコミュニティや政府、社会活動グループ等を第2次 (secondary) ステークホルダーとする、関係性による分類を行っている。

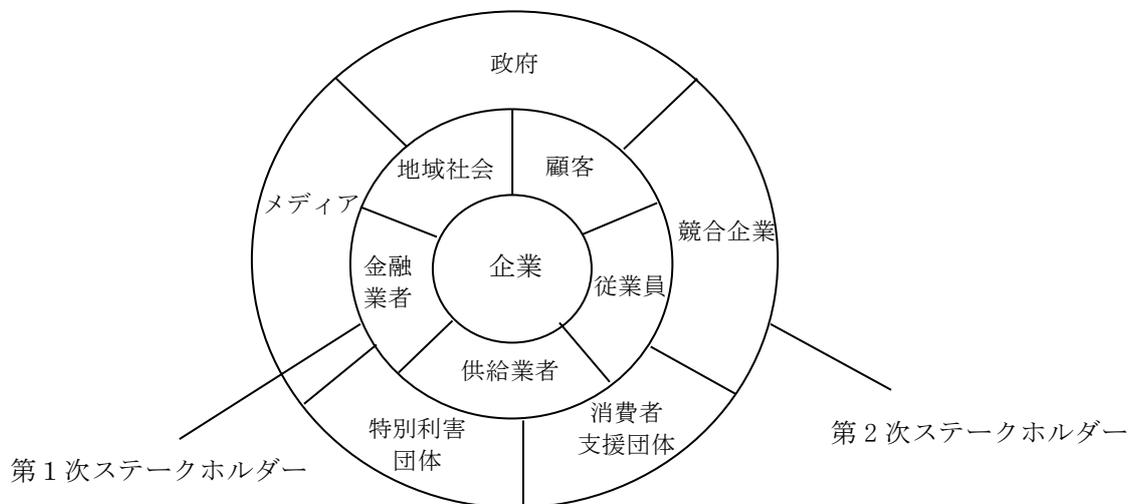
同様に Freeman et al. (2007)も企業の持続的成長と事業の存続に不可欠な第1次的なステークホルダーと、第1次的な関係に影響を与える第2次的なステークホルダーという

ように、2層で捉える考え方を示している(図表 2-4)<sup>3)</sup>。

Post et al. (2002a) は、第1次と第2次からさらに資源ベースと産業構造、社会・政治領域というようにステークホルダーを3層に細分化し、企業固有のもの、産業界に依存するもの、さらに広い政治や社会環境によるものというように分類している。

具体的なステークホルダーを分類するこれらの考え方に対し、Mitchell et al. (1997) は、パワー、合法性、緊急性という3つの属性に基づき、属性の重なり合いによって8パターンに分類している。この手法に拠れば、個別ステークホルダーを固定的に捉えるのではなく、業界や個別企業の特徴や変動に対応して位置づけすることができる。環境保全やCSRに対するステークホルダーの関心が高まり、企業に対する期待や要望は多様化している今日、具体的な属性を示さないこの考え方は、企業とステークホルダーの相互関係を表す上で柔軟性を確保しているといえるだろう。

図表 2-4 基本的な2層のステークホルダー・マップ



出所: Freeman et al. (2007, p. 51)

### 第3項 ステークホルダー理論

ここでステークホルダー理論の先行研究の成果を挙げておきたい。

Harrison and Freeman (1999) は、ステークホルダー・マネジメントの考え方の一つとして、経済的効果と社会的効果を明確に分割することは困難で相互に融合していることから、経済的領域と社会的領域を統合的に扱うべきだと述べている。

一方、Clarkson (1995) は企業の社会的成果 (Corporate Social Performance: CSP) の分析・評価を、ステークホルダーという枠組みで考えようとした。彼は過去、企業の成功は株主という単一のステークホルダーの富の創造でしか測定されてこなかったが、企業の経済的かつ社会的な目的とは、主要なステークホルダーすべてにとって富と価値を産出し、分配することだと結論づけている。

Bosse et al. (2009)は、企業とステークホルダーの相互利益について明らかにしており、自己利益の追求より相互利益の行動がより多くの価値を産出し、これは二者関係の中だけではなく、ネットワーク内の関係者間でも発生するとしている。

谷本 (2013) は企業とステークホルダーの関係について、持続可能な発展についてマルチ・ステークホルダーで議論されるようになり、相互関係の中で捉えられる方向になると指摘している。

これまで見てきたように、ステークホルダーを対象とした研究は、企業の特徴や属性別に解きほぐそうとはしておらず、BtoB と BtoC を区別しての論述は行われていない。

Zakhem (2008) によると、ステークホルダー・マネジメントの能力を強化する最初のステップは、理性的にステークホルダーグループのマップを描くことであり、利害 (stake) を明確にすることである。BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントに必要なことは、BtoC 企業とは異なる BtoB 企業の特徴を反映したステークホルダー・マップの作成からアプローチしていくことである。

水村 (2004) は、ステークホルダーの存在は一般企業に対して適用可能ではあるが、構成要素は、個別企業・業種、業態によって異なり、さらに地理という空間軸で異なり、過去・現在・未来という時間軸によって異なるとしている。すなわち企業とステークホルダーの間の関係一般化の実現可能性は、企業とステークホルダー相互の細分化の程度に依存して変化するし、厳密に行うことは困難である。確かにそれは事実であるが、“細分化の程度”として本研究が試みる BtoB 領域を BtoC 領域と区別して検討することは有意義だと考える。

本研究では次の第 3 節において、従前の研究では手が付けられていない BtoB 企業のステークホルダー・マップを描くこととする。

### 第 3 節 社会の概念と企業との関係

#### 第 1 項 生活者と社会の概念

前節でみたステークホルダー・マップでは、「生活者」ないしは「生活者の集合体」としての存在はなく、何らかの属性で分けられた集団的存在として捉えられている。地域社会というステークホルダーは認められていても、それはあくまでも企業が拠点を置く特定の地域ないしはそこでの居住者を指しており、個別の生活者という概念では描かれていない。実際には顧客や株主など、何らかのステークホルダーに属する一方で、それらとは別にマネジメントの対象となるステークホルダーの存在が欠落していると認識せざるをえない。

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。天野 (1996) は大熊の定義を援用して、生活者は営利主義の対象としての消費者に対置される概念だとし、その行動原理は生命の持続や充実におかれると述

べている。1960年代から70年代にかけて台頭したコンシューマリズムは、消費者ではなく生活者、すなわち人間としての復権や自然環境の保護を主張する運動であるが（坂本、1993）、天野の主張する生活者の概念と合致する。企業は消費者以外にも、直接的な顧客以外の生活者にも責任を負うのである（久、1976）。

この生活者は日々の暮らしを営む個人であり、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。しかしマネジメント対象として考えた場合、株主と生活者は別個のステークホルダーであり、他のステークホルダーとも同様に考えることができる。生活者と顧客の区別については第3項で詳述するが、BtoC企業の場合は生活者がほぼ顧客だといえるのに対し、BtoB企業の場合は顧客が特定少数であることから、生活者の多くは顧客に該当しない。したがって顧客と生活者は別のステークホルダーだと考えられる。

また個別のステークホルダーを挙げる中で、「社会」という属性についても触れられていない。企業に対する概念として日常よく用いられる社会であるが、具体的にステークホルダーを特定する単語としては曖昧な概念である。社会という語は多義的であり、受け取る人によって違った解釈が生じる可能性がある（富永、1995）<sup>4)</sup>。そこで本研究における社会の概念と位置づけについて整理しておきたい。

まず社会学における社会の概念を概観しておく。Simmel（1890）は社会の概念が意味を持つのは、個々の人間の単なる総和ではなく、何らかの相互作用を持つ時だと述べている。社会的関係といった場合、相互関係によって方向を与えられた多数者の行動を指すが、一時的なものもあれば永続的なものもある（Weber, 1922）。Frisby and Sayer（1986）は社会の概念に必要な要素として、個人に対して超越的で客体的な状態でありながら、個人と相互に通じあえる理解、規則、意味としての性格を保持する点を挙げている。また加藤（1992, p. 3）は社会を「人間が集ってできる一つのまとまりであり、空間的・時間的に濃密な関係から、日常世界の中では疎遠な、しかし時には拘束的な関係まで同時に存在し、幾重にもはりめぐらされているもの」と定義している。このようにみていくと、社会とは何らかの意味と相互関係を持った人間なり生活者の集まりだと解釈できる。

それでは企業との関係でみた社会はどうであろうか。「企業と社会」と表現する場合の社会の意味として、「ステークホルダーの集合」（佐々木、2015, pp. 3-4）と捉える見方が一般的である。すなわち各ステークホルダーは社会の構成要素であり、オールステークホルダーが社会だということになる。重本（2009）も基本的に同様の考え方を示すが、社会の中心に企業があつて、その企業を取り巻く社会という二分法的な見方は企業中心のだと指摘している。それに対し、社会という存在があつて、その中で応分の役割と責任を担っている経済組織としての企業を捉える「社会の一部としての企業」という見方であるべきだと論じている。これは、社会の一部として企業が構成されているという見方である。また現在は、企業を含めた社会的課題に関係する多様なステークホルダーが協働して課題解決を目指すアプローチが始まっており（在間、2015）、社会的責任規格（ISO26000）は多様なステークホルダーの参画によるマルチステークホルダー・アプローチによって作成され

ている（谷本，2013）。

既述の通り、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によって概念は変わる。本研究においては社会の概念を上記のステークホルダーの集合であるという見方を尊重すると同時に、それらのステークホルダーを構成するのは生活者であることから、社会学的な相互作用を持った人間すなわち生活者の集まりでもあるという見方も成立すると考える<sup>5)</sup>。この「生活者の集合体としての社会」というステークホルダーは、顧客や株主、従業員といったステークホルダーと比較して、目に見えづらいステークホルダーだと考えられるが、インターネットが発達した現代においては、企業の在り方に大きな影響力を発揮する可能性がある。

梅澤（2000）は、社会とは、消費者、市場、地域、一般社会などを含むとし、特に地域や一般社会がステークホルダーとして拡大化傾向にあると述べている。一般社会についての詳しい言及は無いが、これが生活者の集合体に近い意味を指す単語だと考えられる。今日、ソーシャルメディアをはじめとする情報技術によって、極めて広範かつ多数の人間が情報の受発信を行うことが可能となった。それらのネットワークを構成するのは個人であっても、Web を通じて拡散し、価値観を共有、定着させるというように、世論を形成し、動かすだけの大きな力を生み出す。このようにインターネットの発展は個々の人間のつながりを容易にしたが、以前から世論を形成するのは生活者であり、時として集合体となって企業に影響力を発揮してきた。この生活者の集合体は後述するように、BtoB 企業の特質を考えると重要なステークホルダーだと考えられるのである。

## 第2項 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.（2002b, 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」。

Carroll（1991）は企業の社会的責任を4階層に分類し、製品やサービスを供給するという企業の基盤ともいえる経済的責任を土台に、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を上積み上げるピラミッド構造で説明している。また梅澤（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。

ここでみたように、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 BtoB 企業が社会を重要なステークホルダーと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（山崎, 2014）、それに対応したコミュニケーション活動を迫られた。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。この“ビジネスと直接的には関わらないステークホルダー”が生活者だと解釈することができる。

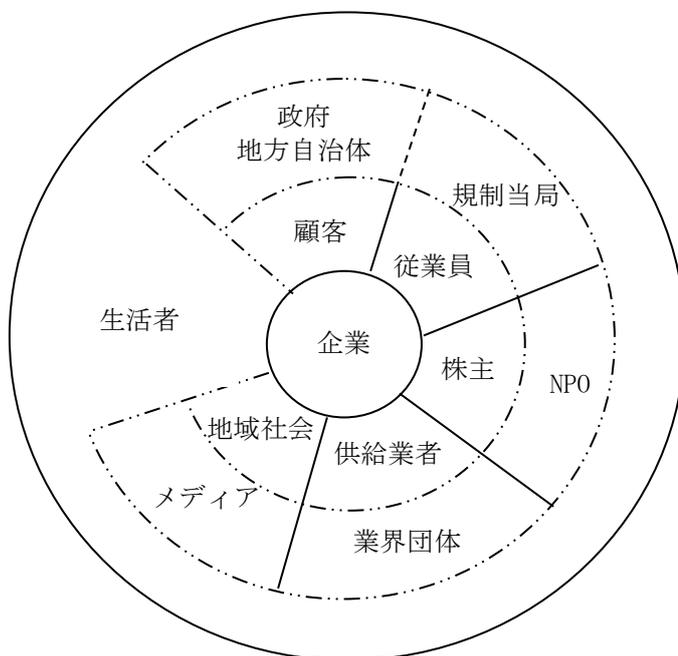
### 第 3 項 BtoB 企業のステークホルダー・マップ

第 2 節でステークホルダー理論のレビューを行い、代表的な先行研究で示されたステークホルダー・マップを紹介したが、BtoB 企業固有のマップは存在しないことは既に述べた。今日の BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションを考えるにあたって、既存のマップでは説明しづらい点は次の 2 点である。1 点目は第 1 次ステークホルダーと第 2 次ステークホルダーは固定的ではなく、環境や業種によって関係の重要性が可変的・流動的であることがマップに表現されていないという点である。特別な利害関係団体といえる規制当局が重要な位置づけを占めたり、消費者支援団体が存在しない等が考えられる。2 点目はコミュニティや地域社会で表現される単位とは異なる、地理的属性で括れない範囲をカバーする生活者が重要なステークホルダーと位置づけられていない点である。

これらの問題を解決して描いた BtoB 企業のステークホルダー・マップが図表 2-5 である。あくまでも概略で単純化するには限界があるが、破線部分は実線と比べて境界が明確になっておらず、関係性が流動的であることを表している。第 2 節で個別ステークホルダーを固定的に捉えるのではなく、業界や個別企業の特徴や変動に対応して位置づける Mitchell et al. (1997) の考え方をレビューしたが、具体的な個別のステークホルダーは明示されていない。本マップは流動性を表わしながら、具体的なステークホルダーの区分の反映を試みた。

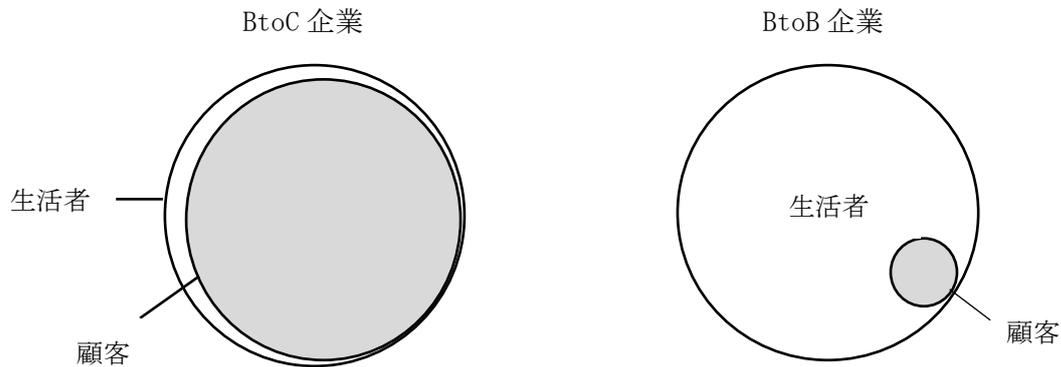
第1項でも触れたが、製品やサービスの購入者・利用者を顧客とすれば、一般消費財の場合は「顧客」と「生活者」との重複性は高い。したがって生活者をマネジメント対象として独立したステークホルダーと位置づける必要性に迫られず、顧客と明確に区分した生活者を対象とするステークホルダー・マネジメントに対する意識は希薄だと推測される。これがステークホルダー・マップに生活者の集合体ないしは社会が反映されづらかった要因である可能性がある。一方 BtoB 企業の取引先は法人や組織で少数限定的なことから、顧客を組織に所属する購買関与者である個人とすれば少数である。BtoB 企業は BtoC 企業と比較して顧客と生活者の重複部分が小さく、生活者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。この点が BtoB 企業と BtoC 企業とのステークホルダー・マネジメントの大きな相違点である。図表 2-6 は生活者と顧客という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。

図表 2-5 BtoB 企業のステークホルダー・マップ



出所：筆者作成

図表 2-6 生活者と顧客の重複性



出所：筆者作成

前項でも触れたように、BtoB 企業にとって生活者が重要なステークホルダーに位置づけられるようになった要因の一つを公害問題に求めることができるだろう。谷口 (2007) は、日本で企業の社会的責任が問題視されるようになったのは、1960 年代の後半から、公害などを契機として企業の環境へのマイナス効果が問題になったからだと言及している。またその一方で、社会的責任の“社会的”という言葉は、本来相互関係的状况を意味すると指摘している。四大公害病（水俣病、第二水俣病、四日市ぜんそく、イタイイタイ病）の例が示す通り公害の原因企業が BtoB 企業であり、BtoC 企業のみならず BtoB 企業にとっても、ステークホルダーのマルチ化や、経済的成果に加えて環境や社会的な成果が企業評価基準として意識されるようになった。「社会的な観点からも企業を評価する傾向が広がりはじめている」（谷本，2002，p. 311）のである。地域社会や政府・地方公共団体というステークホルダーとは別に、顧客とは重複しない生活者の企業に対する反感や否定的な評価が集合すると、多方面にマイナスの影響力が作用して BtoB 企業の円滑な経営に支障が生じる可能性が高まる。公害問題だけに限定したものではなく、さまざまな領域で発言力を増すことで、生活者が BtoB 企業の経営における重視すべきステークホルダーとして存在感を発揮するようになったのである。

#### 第 4 節 コーポレート・コミュニケーション

##### 第 1 項 ステークホルダー・マネジメントの視点

Cornelissen (2008, 2014) は、ステークホルダーとの関係を強化する上で、コーポレート・コミュニケーションの重要性を説き、コミュニケーションの戦略レベルに応じてステークホルダーへの影響が高度化する段階をまとめている（図表 2-7）。ステークホルダ

一・マネジメントの有力な手段がコーポレート・コミュニケーションであり、個別のステークホルダーとの関係の状況に応じて、コミュニケーション戦略と戦術を策定する意義を表している。

図表 2-7 ステークホルダー・コミュニケーション

ステークホルダーへの影響・効果	認知 →	理解 →	関与 →	参加
戦術	ニュースレター レポート メモ フリーパブリシティ	解説 ミーティング 広告 教育キャンペーン	協議会 検討会	早期購入 集合的課題解決
戦略のタイプ	情報戦略	情報・説得戦略	対話戦略	

出所：Cornelissen (2008, p. 54; 2014, p. 51)

クラークソン・ビジネス倫理センターは、ステークホルダーに対して取るべき経営者の行動を集約したステークホルダー・マネジメントの7つの基本原則を発表しているが、その一つとして「ステークホルダーとの間のオープンなコミュニケーション経路の確立」を謳っている (The Clarkson Centre, 1999) <sup>6)</sup>。

また 2003 年 5 月に発表された「SMIX21(Stakeholder Management Index in the 21st Century)」で策定された5つの行動原則では、「傾聴 (Listening)」「対話 (Communication)」「情報開示 (Disclosure)」等の原則を挙げ、コミュニケーション活動がステークホルダー・マネジメントの主軸であることを示している <sup>7)</sup>。

水村 (2004) は、経営管理者とステークホルダーとの間のコミュニケーションとして、①法的・社会的な条件を満たしたコミュニケーション、②直接的・即応的・事前予測的・双方向的・誠実な・高頻度のコミュニケーション、③ステークホルダーの要求の実現に向けたコミュニケーションなどが提示できるとしている。

いずれにしても、ステークホルダー・マネジメントにおいてコーポレート・コミュニケーションが不可欠な位置づけにあることがわかる。

## 第2項 BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション

BtoB 領域を対象としたコーポレート・コミュニケーションの諸研究は、既述の通り生活者サイドとの接触頻度が少ないことから対象となりづらく、BtoCのそれと比較して層が薄い。企業間におけるビジネスが中心という取引面の特徴から、先行研究の対象は顧客が中心であり、多様なステークホルダーについて体系的に検討されていないのが実情である。

それは一般消費財を扱っていないことから注目されづらいという理由の他、社外からはBtoB企業とBtoC企業の違いが顧客にしか見出せず、他のステークホルダーについては同質的に認識されているからだと考えられる。BtoC企業と異なり、直接的な顧客が特定少数

で、かつ生活者の大多数が含有されていないという特徴が、顧客に留まらず他のステークホルダーやコーポレート・コミュニケーションに及ぼす影響がわかりづらく、研究の対象とはなりづらかったと推測される。その一方で BtoB 企業の実務者からは業界誌やセミナーを通して継続的に BtoB 企業としてのコーポレート・コミュニケーションの課題が提起されている。例えば山崎（2006）は旭化成、大島（2009）は村田製作所、清水（2014）は日本 GE といった自社における業務経験から、顧客以外にも多くの人々をコミュニケーションの対象にする意義や企業認知度の不足が招く経営課題、社員に対する意識喚起や求心力強化の重要性等を訴えている。

一方顧客を対象とするマーケティング分野では段階的に研究を蓄積しており、インダストリアル・マーケティングや産業広告といった分野を確立してきた。ただしそのマーケティング分野においてさえ、「BtoC マーケティングの理論を修正する形で BtoB マーケティングの体系化を図ろうとした（大石，2016，p. 59）」のは比較的最近である。半世紀前に横田（1963）はマーケティングに関する書籍や講座の殆どは消費財に関するものであり、生産財に関するものは極めて稀で、米国においても同様だと問題提起している。

BtoB マーケティングにおいて顧客との関係管理に着目して発展してきたのがリレーションシップ・マーケティング等の枠組である（余田，2000）。リレーションシップ・マーケティングは企業間の継続的取引や機能的関係性を説明するアプローチであるが、同時に消費者との関係構築を目的に BtoC への適用を含めた広義の概念も存在する（南，2005）。

Rauyruen & Miller（2007）はクーリエ・サービスにおいて調査を行い、BtoB 領域におけるリレーションの質が顧客ロイヤルティに与える影響力の大きさについて明らかにしている。

藤井（2002）は BtoB ビジネスでリレーションシップ形成の対象として、供給パートナー（サプライヤー）や購買パートナー（流通業者、最終顧客）に限らず、潜在パートナー（競合企業、業界団体、政府）や組織内パートナー（事業単位、従業員）も挙げているが、これに基づけばステークホルダー全般にリレーションシップ・マーケティングが応用できると考えられる。

組織的に特定の関係性を継続する顧客とのコミュニケーション活動において、BtoC 領域と異なる点は営業担当者による人的コミュニケーション活動の比重が高く、メディアを介した広告の位置づけが相対的に低いことが挙げられる。「部品・原材料・設備などの生産財を購入する場合は、買手が情報を集めて慎重な意思決定をすることが多く、広告よりも詳細な情報を営業担当者などから得る傾向があると考えられる」（高嶋，1998，p. 257）ためである。広告に期待される機能は BtoC 企業のそれと異なり、人的活動では限界のある目的をサポートする次の 3 点が考えられる（高嶋，1998，pp. 261-267）。

- ①事前効果：営業担当者が潜在顧客に接近しやすい環境をつくる。
- ②問い合わせ効果：広く潜在的需要者に問題解決策を認知させ、資料請求などの問い合わせ

わせを発生させる。

- ③コンセンサス効果：営業担当者が接触しづらい部門や人物に情報提供することで、購買決定のコンセンサスづくりの環境を整える。

したがって商品広告について事業者を対象とする販売支援の観点からアプローチし、目的や効果は人的販売との相乗効果に重点が置かれていることなどが示されている（八巻，1968；高嶋，1989；高嶋・坂川，2000）。他に企業間取引における意思決定とコミュニケーションのあり方（澁谷他，2013）や、BtoB企業のレピュテーションが顧客の信頼と企業の識別性の両者にプラスの影響を与える関係性（Keh & Xie，2009）、BtoB領域におけるリレーションシップの質が顧客ロイヤルティに与える影響の大きさ（Rauyrueen & Miller，2007）など、BtoB取引に関する研究の蓄積は比較的豊富である。

BtoB企業が実施する、顧客以外のステークホルダーを対象とする広告をはじめとするコミュニケーション活動は存在するが、それらはマーケティングの領域外として研究対象から外されている。

南と松永（2010）は、BtoB企業の従業員を対象に行った調査に基づき、広告実施と業界における存在感や顧客からの評価の間に因果関係を見出してモデル化<sup>8)</sup>したが、調査対象者が営業等の顧客と接点のある従業員のみであり、それ以外の従業員の評価と広告の因果関係までは言及されていない。その一方で、顧客以外のステークホルダーに関する研究は少ないものの、最近ではブランディングの観点からBtoB企業におけるステークホルダーとの関係性の広がり指摘されるようになった。

余田・首藤（2006，pp. 19-27）は、これまでは注目されてこなかったものの、今日ではBtoB企業でもブランディングが求められるようになったとし、その要因として、企業間競争のグローバル化や取引のソリューション化等と共に「ステークホルダーとの関係性の広がり」を挙げている。BtoB企業でも中長期的に成長していくために、顧客企業だけではなく、幅広いステークホルダーとの関係性の構築が重要だと指摘している。BtoC企業と比べて業務内容が専門的で一般生活者の目に触れる機会が少ないことから、優れた人材獲得ならびに従業員の忠誠心や組織の求心力確保、また株式持ち合いの解消が進む中での株主への対応、さらに社会との良好な関係を築くために、わかりやすいメッセージの発信によるブランド構築が必要だというわけである。

ブランディングはBtoCの重点領域で、BtoBでは限定的にしか注目されてこなかった（Bengtsson & Servais，2005）が、BtoB領域におけるブランドマネジメントは、製品やサービスだけではなく、特に企業自体を対象にしなければならない（Kotler & Pfoertsch，2006）という考え方が台頭してきた。顧客以外のステークホルダーに対しては、わかりづらい製品やサービスではなく企業の信頼性といったブランディングのアプローチが求められるのである。

BtoB領域におけるステークホルダー・マネジメントの論述について、顧客に次いで比較

的豊富に言及されているのがチャンネル、すなわち供給業者や流通業者にあたる「取引先」である。「サプライチェーン・マネジメント」ないしは「チャンネル・マネジメント」という分野がすでに確立している。BtoBは前者のBも後者のBもビジネスを指す組織間取引であるから、サプライチェーンを構成する個々の企業もBtoB企業であり、そこから一定の知見は得られると考えられる。

谷本（2013, p. 199）は製造業を例に挙げ、「原材料などの調達から始まって、生産、販売、そして最終的にエンドユーザーにつながっていくプロセスにおいて、何が重要な課題か、それぞれに局面においてステークホルダーとの関係性について考えていく必要がある。」と指摘している。

Hoejmose et al.（2012）は、環境に配慮したグリーン調達がBtoC企業に比較してBtoB企業は遅れているとし、今後の課題に挙げている。また Chi et al.（2010）は、台湾の中小企業のバイヤーに対して調査し、購入先のCSR活動がブランドエクイティについて有効性を発揮していることを明らかにしている。

企業にとって調査・評価されなければならない外的要因として供給業者の存在は大きく（Peattie, 1992）、勝田（1998, p. 119）は、「環境への取り組みに関して他社との差別化を図る場合、グリーン調達基準は重要な情報公開となる。また、サプライヤーの立場からは、環境対応に関してビジネスチャンスでもあり、サプライヤーからの情報公開も他社との差別化になる。」と提起している

このように BtoB 企業を対象としたサプライチェーンの研究はあるものの、コミュニケーション活動にまで踏み込んだ考察は見当たらない。ISO 認証やグリーン購入等の取引先選定のメッシュが細くなる中で、サプライチェーン全体でCSRが考慮される潮流にあり、コミュニケーション活動が果たしうる役割を考察する必要がある。地球環境保全を考慮に入れた環境経営を行うことは当然であるが、間接的な仕入先・供給先を包含したサプライチェーンに対するその実態についての情報開示は今後の課題だといえる。

注：

- 1) 石川(2000, pp. 2-7)によると、「Industrial」や「BtoB」は別に、「Business Marketing」のように「Business」という単語を使用する場合もあると解説している。
- 2) Freeman 以前、あるいは同時期にも、ステークホルダーの概念が経営学において複数論じられている。Ansoff（1965：訳書, p. 43/1988：訳書, p. 55）は、「責任と目標は同義語ではないものの、“利害関係者論”のなかでは一体化している」と、企業目標の考え方の中で、ステークホルダーとの関係について言及している。また国内では、中西・鍋島（1965, p. 77, p. 57, p. 101）が、「現代企業は、もはやたんに資本家の私的な所有物ではない。企業は、出資者、債権者、労働組合、消費者など、多くの利害関係を異にする社会集団が、生産の場として、これに参加し形成するところの複雑な社会構成体である」とし、「社会集団は利害関係集団（インタレスト・グループ）とよばれ

る。」と解説すると同時に、パブリック・リレーションズを諸集団の調整機能として挙げている。また（山城，1970）は利害者集団相互の関係を経営体の立場から捉える関係を「対境関係」と概念化している。

3) Clarkson(1995)も主要なステークホルダーとそれ以外を区別しており、ステークホルダーを2層構造で捉えるマネジメント理論は多い。

4) 富永（1995）によると次の4条件を満たすものをマクロ社会と呼ぶ。

- ①相互行為やコミュニケーション行為により意思疎通が行われていること。
- ②それらの行為が持続的に行われることによって関係が形成されていること。
- ③それらの人々がなんらかの度合いにおいてオーガナイズされていること。
- ④成員と非成員を区別する境界が確定していること。

さらに市場や民族、国際社会など、これらの条件を満たさないものの、人間の集まりとして意味が見出せるものをマクロ準社会、さらにマクロ社会を形成する前提を成すものとしての人間の行為、行動、相互作用をミクロ社会とし、これらが社会学の研究対象となる「社会」だと述べている。

5) 第3章のインタビュー調査では、生活者と社会が同じ文脈で語られることが多いことから、第4章の調査票調査では、「社会（生活者全般）」という表現を用いて仮説でも同様とする。それ以外の記述にあたっては生活者の方が簡潔でわかりやすいと判断される場合は単に「生活者」または「生活者の集合体」を用いるものとする。ただし「社会的」「社会性」と用いる場合や、他の文献から引用した場合の「社会」についてはこの限りではない。

6) 7原則あるうちの残りの6原則は次の通りである。「ステークホルダーの関心事のモニターと正当な権利・利益への考慮」、「ステークホルダー相互に異なる関心事と能力への対応」、「ステークホルダーの相互依存関係の理解と成果の配分」、「事業がステークホルダーに与える損失や損害の抑制と補償」、「ステークホルダーへの人権侵害と許容量を超えたリスク回避」、「一人のステークホルダーでもある経営者の利益相反問題への検討」。

7) 2001年3月に日本経営倫理学会で発足した研究プロジェクト。残り2つの行動原則は「最善の行動 (Best Practice)」と「公正な分配 (Fair Distribution)」。企業10社のステークホルダー（消費者、従業員、株主・投資家、地域社会）に対して調査を実施、分析している（水尾・田中他，2004）。

8) このモデルの開発は電通によって推進され、BtoB ビジネスコミュニケーションの課題発見から課題解決を一貫して支援するワンストップ・ソリューション・サービス「BC-MAP™ (Business Communication - Maximizing Ads. Power)プログラム」としてBtoB企業に対するプロモーションに活用されている（電通，2009）。

### 第3章 仮説構築 —BtoB企業へのインタビュー調査—

第2章でみたように、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの先行研究は、「Business to Business」としての特質が明らかで、差異がより顕著に表れる特定少数的なステークホルダーである顧客を対象とするマーケティング分野<sup>1)</sup>が中心である。一方、それ以外の多様なステークホルダーとの関係の必要性については、ブランディングの観点からのアプローチはあるものの概念的な解説に留まっているのが現状である。これはBtoB企業とBtoC企業の差異が表面的にわかりやすいのが顧客であり、それ以外のステークホルダーがBtoB企業とBtoC企業の間で同質的に認識されているからだと考えられる。それに対してBtoB企業の実務者による提言が複数見られるが、あくまでも自身の経験に基づいた報告であり、理論的な記述には至っていない。

このようにBtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの先行研究は蓄積が浅いのが現状である。そこで本研究は仮説を構築するにあたり、先行研究を中心に行うのではなく、既存の情報量が少ない場合に有効な探索的な質的調査によって導出するアプローチを選択する(田尾・若林, 2001)。

第2章では、既存のステークホルダー・マップは個別のステークホルダーの重要性が変化する点を反映しておらず、生活者を重要なステークホルダーだと位置づけていない点などから限界があるとし、それらを修正したBtoB企業固有のマップの描写を試みた。ただしコーポレート・コミュニケーションの枠組みを確認するには、対象となるステークホルダーの優先順位と目的、手段を明らかにしていく必要がある。

本章ではBtoB企業にインタビュー調査を実施し、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションにおいて、先行研究が踏み込んでいない具体的なターゲットや目的、手段に関する特徴的な要素を抽出し、その特質について仮説を構築する。対象と目的、手段という項目はShannon and Weaver (1949)のコミュニケーション・モデルに基づいた<sup>2)</sup>。

#### 第1節 インタビュー調査概要

これまで述べてきたように、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションにおいて、顧客以外のステークホルダーについても重要性が認識されつつあるものの、ステークホルダー・マネジメントの観点から十分な研究がなされていないのが現状である。そこで検証すべき仮説を質的調査によって構築し、それを検証するにあたり、次の3点のリサーチ・クエスチョンを設定した。

- ① 対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも重要なのは誰か。
- ② 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの目的は何か。
- ③ 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの手段は何か。

質的研究の方法の詳細については補遺で記載するが、基本的に Yin (1984, 1994, 2014) と Eisenhardt (1989) のアプローチを取り入れた。具体的な調査内容を記述するのに先立ち、その概略を記述する。

Yin は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る。ケーススタディは統計的一般化に依拠するのではなく、分析的一般化に依拠するものである。

Eisenhardt 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 が挙げた数と近いケース数での理論的飽和を想定している。

仮説構築を目的としたインタビュー調査の方法は次の通りである。インタビューの対象は BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーである。リサーチ・クエスチョンに基づき対象ステークホルダー、目的、手段、媒体に関する質問項目をリスト化 (図表 3-1) 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。2014 年 2 月 19 日から 3 月 11 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、広報・広告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 (図表 3-2)。各企業は広報と広告の両業務を同一部門で担当しており、一つの企業で複数部門や複数の対象者にインタビューするということはない。各企業の目的、手段、媒体に関する調査結果は同様の傾向を示し、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。なお一部の調査対象者が匿名を条件に協力を受諾したために社名は匿名とした。

図表 3-1 BtoB 企業の質問リスト

- 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対象とな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活動で重視するステークホルダーを教えてください。
- ④ ②③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 ②③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・媒体を教えてください。

図表 3-2 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	インタビュー 年月日	勤続 年数
A 社	電気機器 (完成品)	広報・広告	担当部長	42	2014. 2. 19	42
B 社	機械	広報・広告	マネージャー	8	2014. 2. 28	31
C 社	化学	広報・広告	室長	12	2014. 2. 28	30
D 社	繊維	広報・広告	主任	10	2014. 3. 10	10
E 社	電気機器 (部品)	広報・広告	部長	23	2014. 3. 11	36

注：所属部門名は匿名性が確保できないため、広報・広告部門とした。

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、B 社と C 社は所属企業の事業所、D 社は社外オフィス、A 社、E 社は喫茶店で実施した。

## 第 2 節 調査結果

第 1 節で説明した BtoB 企業 5 社に実施したコーポレート・コミュニケーションに関するインタビュー調査の結果を、以下の通り記述する。

## 第1項 A社（電気機器：完成品）のインタビュー内容概略

### (1)対象ステークホルダー

対象となるステークホルダーというと株主や行政も含まれるが、コミュニケーション活動で力を入れている主要ターゲットは、社会、顧客、従業員、入社（採用）対象者である。社会というのは、ある程度知的で社会的課題に対して自分の考えを持ち、問題意識のある生活者をターゲットに考えている。

### (2)目的

生活者を対象とする目的は、生活者に対し、事業領域に関係する社会的な課題の提示と共有を行い、問題意識を喚起することである。そのような社会的課題の解決に貢献する企業であることを伝達したいと考えている。受け手の生活者から見れば、会社や製品を認知している人は非常に少数なので、広告に製品を全面的に出しても興味を持たれない。身近な環境問題などから社会的な課題を想起させ、そのような課題の解決に立っている会社だと伝えられたらよい。これは従業員が見ても、顧客が見ても、十分に耐えられるレベルのクリエイティブを目指している。

顧客に対する目的は営業への支援であり、販売促進である。最終的なゴールは売上への寄与であるが、営業担当者の商談で販売は決まるので、そこまでのプロセスにいかに関与できるかということである。広告はネットへのトリガーとして、見込み客が検索する動機づけになるし、Webサイトの確認後に問い合わせや引き合いがくるという仕組みである。他の活動もすべて営業へのつなぎで、それだけで製品が売れるということはない。

従業員に対する目的は、一般的な情報の伝達の他、経営理念やトップの考え方、経営課題の共有、一体感の醸成などを意図している。従業員は目の前の仕事が忙しいし、会社やグループとしてのアイデンティティやミッションが見えていないので、仕事は部分最適で終わってしまう。

入社（採用）対象者は具体的には学生になるが、社名認知と業容理解により、就職先の対象企業として認識してもらうことが目的で、優秀な人材の確保が最終的な成果である。地元はともかく、一般的には会社の存在を知られていないので実施せざるをえない。

### (3)手段

生活者に対しては新聞やテレビによる広告を主に、Webも活用している。社会的課題に問題意識の高い層というターゲット設定は、個別に媒体や番組を選択することで対処している。マス媒体が中心で顧客や従業員も接触し、特に従業員が敏感に反応するので、そのようなステークホルダーにも誇りをもってもらえるように意識している。

顧客に対しては人的営業が最も重要で、営業担当者の商談で販売が決定する。それをサポートするコミュニケーション活動であるが、展示会、カタログ、Webが中心で、量的には少ないが広告も出稿している。この中でも潜在顧客が集まる展示会を最も重視し、力を入れている。

従業員向けのメディアは月刊の社内（グループ）報が中心で、海外拠点向けのグループ報も別に発行している。一般情報の伝達、共有はイントラネットで行う。海外も含めた全従業員に企業のアイデンティティや理念を伝えるために、ブランドワークブックを配布したがるように浸透せず、紙で配るだけの活動の限界を感じた。説明会等其他の方法の併用を検討する必要がある。個人的には上司や先輩社員の言動から学ぶ仕組みが理想だと考えている。

入社（採用）対象者へはラジオ（FM）広告と屋外広告、Web を活用している。広告は大学生が接触するメディアやヴィークル（個別の番組等）を選択している。広告やWeb によってエントリー者を確保し、その後は人事部門やリクルーター等の活動に引き継ぐ。入社案内冊子は制作しておらず、Web がその役割を担っている。

#### (4)その他

株主や投資家向けのコミュニケーション活動は、IR 説明会とアニュアルレポートのみというように、最低限のレベルに抑えている。機関投資家向けの IR 説明会は、株価との相関関係が認められているわけではないが、上場企業としての責任感で対応している。株価は基本的には業績の将来見通しと、日本および世界的な株式市場の動向で決まると受け止めており、IR による直接的なコミュニケーション効果は考えていない。

サプライチェーンとのコミュニケーションは会合という“Face to Face”が基本である。販売会社対象の組織があり、会社の方針、考え方を1年に1回、2日間のミーティングで浸透させる。サプライヤー（納入業者）対象にも1年に1回実施しており、会社の考え方、業績、将来のビジョンを説明する。

出前授業等の社会貢献活動は受講者のみならず会社にとっても大事である。担当する社員の勉強になり、会社に誇りを持ってモラルがあがる。社会貢献活動や環境経営への対応は、Web や CSR レポートで網羅的に情報を発信をしている。

ソーシャルメディアは使っていない。炎上リスク等を考えると際立ったメリットを感じないし、顧客との日常のコミュニケーション活動でソーシャルメディアを使う必要性を感じない。

## 第2項 B社（機械）のインタビュー内容概略

### (1)対象ステークホルダー

コミュニケーション業務で重視する主な対象は社会（生活者）、従業員、投資家、顧客である。サプライチェーンは別部門が担当しているが重視している。

### (2)目的

生活者を対象とする目的は、企業の社会的価値を訴求することであり、企業理念や企業姿勢を伝達している。その結果として、企業ならびに業容の認知にもつながると考えている。広告では製品が使われている現場をストレートに出すことで、国境を越え、グローバルな舞台で活躍するスケール感、ダイナミックさ、世界で鍛えられた技術力を伝えている。

そのことによって製品の「社会的道具」としての価値を訴求でき、そのまま企業理念や企業姿勢の伝達にもなると考えている。BtoC 企業と異なり、BtoB 企業は会社の存在意義を理解してもらう努力を続けないと、何か危機的な状況に陥った際に、誰も味方になってくれないし、見放される。

従業員に対しては、経営方針やその時々々の経営情報、ニュースなどの情報共有以外に、自分の会社を好きになってもらうことを目的に掲げている。従業員が好きにならない会社を、他のステークホルダーが好きになってくれるとは思えない。社会に役立っている、価値のある会社だともっと自信をもって欲しいし、モラルアップにつなげたいと考えている。どのような社会的価値をもった会社かを知ることは、自社のアイデンティティを理解することになる。アイデンティティはミッションや理念を含め、会社ならではのものであるし、グループ内で脈々と受け継いでいってほしいと考える。企業ブランドの重要さも従業員にわかってほしい。

投資家は経営状況や経営方針を理解していただくことである。決算の実績や見込をミスリードすることなく伝えるのは最低限の使命で、これに会社の方針や経営の方向性を伝達する。国内と海外、アナリスト、機関投資家と個人投資家というように、それぞれの属性に合致した内容で実施している。IR は上場企業として義務的なコミュニケーションの側面があり、あとは個人投資家や安定株主の増加という目的に応じてオプションを増やしている。

顧客に対しては販売促進が目的であるが、受注に至るまでに、いかに製品選択の動機づけを支援できるかということである。顧客向けコミュニケーションは事業部門や関連会社で基本的に対応しており、海外売上比率が高く活動の主体は海外である。受注してから納品まで時間を要する高額な製品が多く、販売はグローバルレベルの景気にも影響される。販売を決定するのは時間をかけた商談であり、一般消費財のように広告で売れることはない。

### (3) 手段

社会（生活者全般）に対しては新聞やテレビというマス媒体で企業広告を実施している。クリエイティブでは必ず製品を露出している。長期的に保存が可能で、社内的な展開を図りやすい新聞広告を重視している。全国紙に 15 段–30 段の大きなスペースで企業広告を展開し、ポスターにして全事業所に配布している。それ以外は企業認知度の獲得のためにスポーツイベントに協賛している。

従業員へはイントラネットが中心であるが、企業広告は従業員も強く意識して展開している。マスメディアはあらゆるステークホルダーが接触する媒体であり、生活者向けが主体ではあっても、従業員も顧客も一人の生活者でもあり、広告を見る。従業員は広告をよく見ており、会社の社会的な価値の再確認に役立っている。また自部門の扱う製品が広告に登場し、士気が高まったという話も聞いている。企業理念を共有し、アイデンティティの浸透を図るために全従業員に冊子を配布して階層別教育を実施しており、海外を含め主

要事業所を回るなど説明会も開催している。

顧客には人的営業を中心に展示会、Web、カタログを活用している。一部の海外専門誌には広告も出稿している。地域別、顧客別、製品別の活動になる。顧客向けの一律的な活動は広報誌のネット配信とWebサイトで、本社の広報部門でコントロールしている。新製品発表会は顧客以外のステークホルダーも対象だが力を入れている。

IRは説明会をこまめに開催するほか、Webに詳細情報を掲載している。

#### (4)その他

ソーシャルメディアは炎上リスクと話題づくりがわざとらしくなる恐れに加え、何よりマンパワーがないのでやっていない。Webは全てのステークホルダーを対象にあらゆる情報を掲出している。入社対象者は特に意識しておらず、人事部門と連携もしていない。

社会貢献活動はあらゆるステークホルダーが対象となるが、地域社会と事業所の従業員の関係を構築するのに役立っている。情報はホームページやCSR報告書で発信しているが、非財務情報も開示が求められる潮流にあり、積極的に対応している。企業博物館を創業の地に開設しているが、地元はもちろん遠方からも一般の方が来館してくれる。従業員教育にも有効である。サプライヤーとは会員組織をつくり、総会以外にも情報誌や協力会社向けホームページで情報を発信している。サプライチェーンとは“いいものを安く”ではなく“いいものを高く”提供するという方針のもとグローバル規模で一体感を持たせている。

### 第3項 C社（化学）のインタビュー内容概略

#### (1)対象ステークホルダー

一般生活者、従業員、投資家、学生、取引先、地域社会など幅広い層が対象であり、マルチステークホルダーを相手にコミュニケーション活動を展開している。ステークホルダーを順位づけすることはできないが、部門の業務として重視しているのは企業広告の対象である一般生活者と、社内報等の対象である従業員である。

#### (2)目的

一般生活者を対象に、企業認知度の向上に加え、事業や技術をもって社会的な課題解決に貢献している実態を幅広く訴求している。そのことによって企業理念と合致した企業価値・企業ブランドが向上すると考えている。信頼性や経営資源の獲得は認知あってのものであり、企業を認知してもらうことは経営上非常に重要である。知らない企業、何をやっているのかわからない企業に関与する人はいない。したがってイメージではなく、具体的な事業を通して理解してもらうクリエイティブをとっている。この目的は一般生活者に重点を置いているが、上に挙げた多くのステークホルダーにも共通していえることである。

従業員に対しては、会社のトピックスやニュースを伝達、共有するという目的もあるが、自分の所属する事業を含め、各事業が世界の様々な課題解決に役立っていることを知り、誇りを持ってもらいたいと考えている。社会向けの目的で挙げた企業価値は、従業員も同様に認識してほしい。グループとしては分社・持ち株会社制で、自分が所属するところ以

外にどのような事業があるのかよくわかっていない。特に海外の従業員に対しては、会社の全体像の理解を目的に置いている。それらを踏まえた上で、企業理念を含めたアイデンティティの共有や浸透が目的として大きな位置を占める。グループとしての理念、ビジョン、バリューをグローバル規模で共有させたい。

投資家や学生等は、経営資源の獲得と関係構築を目的としている。投資家は会社の経営を知ってもらい、結果として株購入や維持に結びつけることが目的である。アナリストに対しては、経営についての正しい情報を提供することで、企業経営の正確な分析を期待している。IR部門と連携、一体で取り組んでいるが、ある程度制度化された活動が多い。人材の採用に目的が特化した活動はすべて人事部門で実施しているが、企業広告は結果として採用活動にも貢献している。

地域社会に対しては地域住民と事業所との円滑な関係づくりを意図している。また子どもが対象の社会貢献活動などは、将来的なステークホルダーの好感度を高めるという意識で実施している。

### (3) 手段

幅広い生活者全般への情報発信手段はマス広告が中心である。事業が社会に役立っていることを表現の中心に織り込んだテレビや新聞による企業広告を、シリーズで長期的に展開している。この企業広告は、結果としてあらゆるステークホルダーに到達するという効果を理解した上で活用している。

従業員へは社内報とイントラネットが中心だが、パンフレット等のツールやミーティング・研修を複合的に活用している。工場の現場の従業員はイントラネットを見ることができないので、紙の社内報は廃止しない。企業広告も従業員を強く意識しており、アイデンティティの共有やモラルアップという面では、社内報などにはないパワーを持っている。さらに企業広告は投資家、学生、取引先も含めたマルチステークホルダーに対しても有効な手段だと認識している。投資家に対しては、アニュアルレポートと説明会が主要なコミュニケーション手段である。

地域社会に対しては様々な社会貢献活動や懇談会等を実施している。CSRレポートとは別に、グループの社会貢献活動を総括する印刷物も制作している。

### (4) その他

直接的な顧客に向けた販売促進を目的とするコミュニケーション活動は、海外のイベントや広告等の例外を除けば各事業会社で展開している。記者発表はすべて広報部門で実施している。サプライチェーンとしてはCSR調達を重視しており、印刷物や説明会を活用している。

社会貢献活動や地球環境問題への対応情報は、WebとCSRレポートに掲載している。経営情報の開示は企業の社会的な責任であり、それも含め社外に公開する情報コンテンツはすべてWebで閲覧可能である。ソーシャルメディアは双方向性という特徴を今の体制では活かすことができず利用を見送っている。顧客向けは広告や展示会、カタログ等で、事業

部門や事業会社が担当している。

#### 第4項 D社（繊維）のインタビュー内容概略

##### (1) 対象ステークホルダー

現在の主な対象はビジネスパーソンと従業員、次いで地域社会である。それ以外のステークホルダーを軽視しているわけではなく、あくまでもコーポレート・コミュニケーションの対象としての順位づけである。会社として顧客はもちろん重要だが、営業部門が主に接触するステークホルダーである。

##### (2) 目的

ビジネスパーソンに対する目的は、企業の技術力や信頼性や訴求することであり、社会的に価値のある企業だということを伝達したいと考えている。ビジネスパーソン向けにすることで対象は顧客層とも重複させており、ビジネスシーンで企業選択を働きかけるという意味を込めている。顧客もターゲットに含めることで、社内的に予算を取りやすいという事情もある。

従業員に対する目的としては、各種情報共有や経営理念の浸透である。次に難易度は高いが、企業ブランドの持つ意味、例えば他社にはなく自社にしかない価値や、社会にどのように貢献しているのかという実態を伝え、誇りをもってほしいと考えている。ただしインターナル・ブランディングは、志向はしているものの実現できていない。

ビジネスパーソン向けの企業広告は、直接的には従業員を対象にしていないが間接的に利用している。クリエイティブを社内で2次利用したり、広告制作に複数の社員を参画させることで事業部間の相互理解や会社の全体像把握などに役立っており、モラルアップにつなげている。

地域社会に対しては地域住民と事業所との円滑な関係づくりが目的である。事業所の従業員は地域住民でもあるので、従業員のモラルアップにも効果がある。

##### (3) 手段

ビジネスパーソンに対しては経済紙・産業紙といった新聞に企業広告をシリーズで継続的に出稿している。従業員は月刊の社内報が中心ツールであり、イントラネットを併用している。イントラネットの利用はお知らせやトピックス等の情報共有レベルである。

地域社会では工場見学等の社会貢献活動を実施しているほか、創業地にある企業ミュージアムが会社のDNAを伝えるのに役立っている。もともとあった社内施設を地域の要望で一般公開したもので住民に喜ばれている。

##### (4) その他

重視するステークホルダーとしてビジネスパーソンを挙げたが、生活者全般まで対象を拡げたいものの、予算面の問題から実現できていないのが現実である。顧客はもちろん重要なステークホルダーであり、営業による人的活動を軸に、展示会やカタログ、商品広告などがコミュニケーション手段の中心である。それらは広報部門として全面的に関わって

いるが、売上という最終的な成果は人的販売により達成される。

CSR 活動は地域の事業所レベルの対応に留まっており、コミュニケーション活動も含めて今後の課題である。採用向けの広告は人事部門で対応しており、企業広告でカバーできるだけの余裕はない。ソーシャルメディアは考えていない。

## 第5項 E社（電気機器：部品）のインタビュー内容概略

### (1)対象ステークホルダー

主要な対象は学生およびその周囲を含めた生活者全体で、多くの人を意識している。また従業員も重視し、さらに地域社会も大切にしている。顧客も重要である。それ以外はあまり力を入れていない。

### (2)目的

学生とその周囲の生活者など社会に対しては、企業認知度と理解度の向上による人材獲得が目的である。まず企業の存在を知ってもらうことから始め、次は事業の社会的な価値の理解へと段階的に進展させている。その結果、企業に対する好感が獲得できたらよい。

従業員に対しては、基本的な情報の共有とは別にモラルアップを期待している。会社が世の中に知られていないと評価されていないと思ってしまう、広告など社外向けのコミュニケーション活動の副次的な効果として、認知拡大が従業員の士気に大きく影響している。

地域社会を対象とする目的は、地域住民と事業所との円滑な関係づくりと同時に、従業員のモラルアップとの相乗効果を狙っている。従業員が地元でもある地域社会に自分の会社を見せたり、説明することで誇りが生まれ、能動的な態度が形成される。イントラネットは情報共有であり、社内報は経営方針や会社の考え方、その時々企業の情報・従業員や事業所の話題等の共有である。海外のグループ企業も含め、全従業員に配布している。

顧客対象の目的は販売促進であるが、広報部門として実現できるのは会社に対する好感度を高めるとか、引き合い先として認識してもらうレベルである。

### (3)手段

学生とその周囲の生活者に対してはテレビや新聞といったマス媒体の企業広告を展開し、特に時期を選んでスポット広告を集中的に投下している。

従業員を対象とする手段は社内報とイントラネットが中心だが、企業広告や地域社会向けの社会貢献活動、CSR レポート等の社外向け活動もすべてインターナル・コミュニケーションとして活用している。何よりマス広告は従業員にも届き、モラルアップにも貢献している。

地域社会に対する手段は出前授業、工場見学等の社会貢献活動である。工場の緑地を地域住民に開放するのも社会貢献活動の一つであり、それらは従業員自身も対象ステークホルダーだと捉えている。基本的に事業所の従業員がオペレートし、本社は黒子に徹している。顧客向けは営業活動とそれをサポートする展示会やカタログ・Web といった製品情報

の提供である。

#### (4) その他

BtoC企業は、商品自体が社会とのリレーションになるし、広告量も多いので企業や商品の名称は誰でも認知している。人は自分の会社や商品を語ってもらえたらうれしいし、認められているという自覚は自分の行動様式を良い方向に変える。しかしBtoB企業である部品メーカーは一般的には認知されておらず、社名をいっても「知らない」で終わってしまう。完成品を扱っておらず、社会的な評価が見えづらいBtoB企業の社員にとって、認めてもらえたと思えることが大事である。したがって学生をターゲットにしたマスの企業広告は、従業員や生活者など多くのステークホルダーにも届くので幅広い効果が期待できる。リクルート目的とした方が社内的に承認を得やすいのでそう強調しているが、実際は社会や従業員も対象として意識して展開している。企業も製品も一般によく知られていない自社のテレビCMを社員が見れば、意欲は高まるものである。CSRレポートも社外向けではあるが、自分の会社のことを家族にも話してほしいと考えて全従業員に配布している。CSRレポートは、誰に向けて何のためかというより、企業として情報を開示するための義務的なツールと見ることもできる。

投資家やサプライチェーンに対しては、コミュニケーション活動で意識や行動の変革を起こすのは難しくと捉えており、手が回っていないのが実情である。ソーシャルメディアは使ってはいるが、堅苦しい内容で改善の余地は大きい。

### 第3節 インタビュー調査のまとめ

BtoB企業5社のインタビュー調査の結果を記述してきたが、本節ではこの内容を第1節で挙げたリサーチ・クエスチョンにしたがって整理、確認していきたい。

#### 第1項 RQ①「対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも特に重要なのは誰か」について

コーポレート・コミュニケーションの対象となるステークホルダーであるが、「幅広い層が対象であり、マルチステークホルダーを相手にコミュニケーション活動を展開している」というC社のコメントに代表されるように、網羅的に捉えている企業が多い。会社としてはステークホルダーを順位づけすることは難しく、広報と広告の両者を担当する部門としては、何らかの形で多くのステークホルダーと向き合っている。ただし業務の観点による相対的なウェイトづけとしては、生活者全般と従業員を重視しているという共通項が見出せた。従業員は5社すべてが重視しており、生活者と同じ文脈で語られる社会を挙げているのは4社である。D社はビジネスパーソンを挙げながら、「生活者全般まで対象を拡げたいものの、予算面の問題から実現できていない。」と語っており、生活者志向であることが伺われ、D社も含めれば5社が社会（生活者全般）も重視しているといえる。

次いで重視しているステークホルダーとして、地域社会、投資家、学生（採用対象者）を複数社が挙げているが、認識レベルに差がみられる。どの企業にとってもステークホルダーとして重要ではあるが、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レベルは企業の置かれている状況によって違いがあるということであろう。学生は採用の対象として、潜在的な従業員ということもできるが、本研究においては別個のステークホルダーとして扱う。

以上のことから、1 番目のリサーチ・クエスチョンである「対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも特に重要なのは誰か。」に対しては、対象となるステークホルダーは多く、従業員、社会（生活者全般）、地域社会、学生、投資家、顧客などがあるが、特に重要なのは従業員と社会（生活者全般）だと推測できる。

## 第2項 RQ②「個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの目的は何か」について

ステークホルダーごとのコーポレート・コミュニケーションの目的であるが、上記で重要視されていると解釈できる従業員と社会（生活者全般）の2者に焦点をあてて論考する。

まず従業員であるが、どの企業も共通して情報共有を挙げている。この情報の内容を拾い上げると、「経営理念やトップの考え方、経営課題」（A社）、「経営方針やその時々々の経営情報、ニュース」（B社）、「会社のトピックスやニュース」（C社）、「各種情報共有や経営理念の浸透」（D社）、「経営方針や会社の考え方、その時々々の企業の情報・従業員や事業所の話題等」となる。このように従業員として知っておく必要のある経営理念や経営方針、経営情報、そして社内トピックスやニュースが、どの企業でもインターナルなメディアによって共有されているという結果であった。さらに企業が社会的な価値をもった会社であることの認識を促すコメントもB社、C社、D社、E社で聞かれた。これは、BtoB企業の従業員は、自社が人々の生活にどのように貢献しているのかが見えづらいという状況を浮かびあがらせている。そのような企業の存在価値を示した上で、ミッションや理念を含めたコーポレート・アイデンティティは共有できるのであり（A社、B社、C社）、モラルアップにつなげることができる（B社、D社、E社）と思われる。D社は「他社にはなく自社にしかない価値を伝える」という表現をしているが、コーポレート・アイデンティティを意図しているものと思われる。

生活者と同義的に用いられる社会については、「社会的課題の解決に貢献している実態を伝達」（A社、C社）や「企業の社会的価値を訴求」（B社、D社、E社）というコメントが5社共通で聞かれた。このテーマは従業員に対するインターナル・コミュニケーションでも目的化されていたが、社会からは尚更、BtoB企業が何をして、どのような事業で人々の生活に貢献しているのかは不透明であり、それを打開したいという目的があるようである。BtoB企業にとって、存在価値を認識してもらう以前の段階として、企業自体の認知や、業容に対する理解不足という課題が存在する。「信頼性や経営資源の獲得は認知あってのもの

であり、企業を認知してもらうことは経営上非常に重要」というC社のコメントに象徴されるように、BtoB企業の多くは生活者にとって知られざる存在であることが多く、そのことが経営上のハードルになっているものと推測される。B社も企業と事業の認知向上について触れており、E社は企業認知度の向上は従業員のモラルアップにも関連するとして、事業の理解度と併せ非常に重視している。

### 第3項 RQ③「個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの手段は何か」について

リサーチ・クエスションの3番目であるが、これも第2項と同様に、重視されていると解釈できるステークホルダーのコーポレート・コミュニケーションの手段について抽出を試みたい。

まず従業員であるが、社内報（グループ報）とイントラネットを各企業とも挙げている。これは予想されたことであり、従業員に直接的に働きかけるインターナル・コミュニケーションに特化した媒体として、多くの企業が利用しているツールである。使い分けの傾向として、経営方針や会社の考え方は両者に共通しているが、タイムリーな連絡事項やトピックスはイントラネットを使用する傾向が強く、経営理念や経営方針を具体化するような特集テーマや職場の改善事例などは保存可能な社内報に掲載されている。両者ともグループ社員全員が接触可能な媒体として活用されている。

特徴的なのはテレビCMや新聞広告などのマス媒体を使用した企業広告が社会に対してのみならず、従業員も意識して展開されていることである。D社のみ制作過程における従業員の参画が見られるが、残りの4社は対象として従業員を捉え、社会的価値の再認識から、アイデンティティの共有やモラルアップに役立っていると発言している。「企業も製品も一般によく知られていない自社のテレビCMを社員が見れば、意欲は高まるものである」とE社が述べているように、認知度の低いBtoB企業では、認識されること自体にも従業員には価値が見出せると考えられる。地域社会への貢献活動も、B社、D社、E社では地域住民でもある従業員には会社を誇らしく思う機会だとして展開している。

社会（生活者全般）に対しては、従業員のところでも触れたが、新聞やテレビの広告出稿が中心である。D社はビジネスパーソンを対象に経済紙や産業紙に限定しているが、5社共マス広告を使用している。Webも活用しているが「社外に公開する情報ツールはすべてWeb上で閲覧可能」（C社）というように、Webサイトは全てのステークホルダーを対象として網羅的に設計、運用している。コーポレート・コミュニケーションのハブとして位置づけ、オールステークホルダーを対象に個別にコンテンツの整合性をとっているようである。ソーシャルメディアは炎上リスクやマンパワーの問題もあり（B社）、活用は進んでいない。

本節で記述したBtoB企業5社のインタビュー調査結果のまとめを一覧表に総括したのが図表3-3である。

図表 3-3 BtoB 企業のインタビュー調査まとめ

企業	対象	目的	手段	その他
A 社 (電気機器 / 完成品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会 (問題意識のある生活者)</li> <li>・顧客</li> <li>・従業員</li> <li>・学生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業に関係のある社会的課題の共有。</li> <li>・販売促進</li> <li>・情報共有、アイデンティティ・理念伝達</li> <li>・就職先としての認知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告、Web</li> <li>・展示会、カタログ他</li> <li>・社内報、イントラ、(広告)</li> <li>・広告、Web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IR は最低限のレベル</li> <li>・ソーシャルメディアは使っていない</li> <li>・地域社会への貢献活動は従業員のモラルが向上する</li> </ul>
B 社 (機械)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会 (生活者)</li> <li>・従業員</li> <li>・投資家</li> <li>・顧客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の社会的価値の訴求、企業理念・企業姿勢の伝達、企業・業容認知</li> <li>・情報共有、モラルアップ、社会的価値・アイデンティティ理解</li> <li>・投資家の安定確保</li> <li>・販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・社内報・イントラネット、広告</li> <li>・説明会、Web</li> <li>・展示会、Web 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業広告に製品を登場させる。</li> <li>・新聞広告はポスターにして事業所に配布</li> <li>・従業員を重視する理由は、社員が好きにならない会社を他のステークホルダーが好きになるわけがないと考えるため</li> </ul>
C 社 (化学)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般生活者</li> <li>・従業員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業認知度、社会的な課題理解への貢献を訴求、企業価値、企業ブランド向上</li> <li>・トピックス、ニュースの共有。社会的な企業価値の理解。アイデンティティの共有、浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・社内報・イントラネット、広告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業認知度は重要。信頼性や経営資源の獲得も、認知度があって初めて実現できる</li> <li>・社会貢献活動や地球環境問題への対応は Web や CSR レポートで発信</li> <li>・ソーシャルメディアは使っていない</li> </ul>

企業	対象	目的	手段	その他
D 社 (繊維)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスパーソン</li> <li>・地域社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的価値の伝達</li> <li>・地域住民と事業所の円滑な関係づくり、従業員のモラルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会や従業員を含めてマルチ展開したいが、予算の制約で実現できていない。</li> <li>・広告のインターナショナル効果としては、事業部門で選抜された若手社員が制作プロセスに参画するという形で自社の理解とモラル向上に結びつけている。</li> </ul>
E 社 (電気機器/部品)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生および学生の周辺の生活者</li> <li>・従業員</li> <li>・地域社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業認知度・理解度向上、社会的価値の理解、好感度向上</li> <li>・モラルアップ</li> <li>・地域住民との関係づくり、従業員のモラルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・広告</li> <li>・社内報、インターネット、広告</li> <li>・社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BtoC 企業と違って部品メーカー (BtoB 企業) は社名も事業・製品も周囲から認知も評価もされていない。「知らない」で終わってしまう。</li> <li>・認められているという自覚があると、社員の行動様式がきちんとする。</li> </ul>

#### 第4節 仮説構築

第3節では、第2節で記述したインタビュー調査の内容を、第1節で挙げたリサーチ・クエスチョンに従って整理したが、本節ではそのリサーチ・クエスチョンに沿ったインタビュー内容を中心に、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション活動の特質について仮説を導出したい。

リサーチ・クエスチョンは、「コーポレート・コミュニケーションの対象となるステークホルダー」、「そのステークホルダーに対する目的」、「そのステークホルダーに対する手段」というように先に「対象」があって、次にその対象に対応した「目的」「手段」というように2段構造からなる。

まず重視するステークホルダーであるが、インタビュー調査から従業員と社会（生活者全般）を重視するという傾向がみられた。そこで、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、従業員と社会（生活者全般）だという仮説が導出できよう。次にその従業員と社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的は、それぞれ各社共通して複数の項目が抽出できる。従業員を対象とするキーワードは「情報共有」「社会的価値」「コーポレート・アイデンティティ」「モラルアップ」等である。

情報共有の情報の種類については、経営理念、トップの考え方、経営方針、経営課題のほか、会社のトピックスやニュースなどが挙げられた。インタビュー内容から、情報共有は特にBtoB企業の特質と結びついたコメントは聞かれなかった。「社会的価値」については、「自社が人々の生活にどのように貢献しているのかが見えづらい」状況というのは、生活に密着した一般消費財を扱っているBtoC企業では考えづらく、BtoB企業に特有の状況ではないかと推察される。コーポレート・アイデンティティは企業独自の統一性であり、自分は何者なのかを語れることだと解釈できる。各社がインターナル・コミュニケーションでコーポレート・アイデンティティの理解を促そうとしているのは、会社全体のミッションや理念がBtoB企業の従業員にとって見えづらいことが影響している可能性がある。

「モラルアップ」については、勤務先企業の社会的な価値を理解し、ミッションや経営理念から行動様式までを包含したコーポレート・アイデンティティを認識した結果、士気が向上するというのが一般的なステップだと思われる。しかしE社の「自社のテレビCMを社員が見れば、意欲は高まる」というコメントからは、一般的に企業名を含めて認知されていないBtoB企業の従業員は、自社が社外に露出され、認知される機会に接するだけでモラルがアップするというメカニズムが考えられる。すなわち「社会的価値の理解」「コーポレート・アイデンティティの認識」「モラルアップ」は、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション活動に特有の目的だと推察できる。

インターナル・コミュニケーションの手段であるが、社内報（グループ報）やイントラネットが挙がるのは、従業員向けの専門媒体であることから、BtoBやBtoCといった企業

の属性に関わらず共通的だと思われる。特徴的なのは、どの企業からも広告が何らかの形で挙がっている点であり、特にB社、C社、E社は企業広告を展開する時点で従業員を意識しており、副次的とはいえ、広告をインターナル・コミュニケーションの手段として重視し、活用している。他の2社も、従業員が広告に敏感に反応することを認識していたり（A社）、制作段階で事業部門の従業員が参画するなど（D社）、社内への働きかけを意識している。これらの結果から、BtoB企業は広告を販売促進以外の目的で活用していると思われる。地域社会への社会貢献も、地域社会だけではなく、従業員自身にもモラルアップの効果があると2社が発言しているが、企業の類型によって違いがあるところまでは判断できない。

以上、従業員というステークホルダーに焦点を当て、目的と手段をみてきたが、次はもう一つ重視しているステークホルダーである社会（生活者全般）の目的と手段について整理する。BtoB企業とBtoC企業との相違点で、端的に象徴されるのが認知度の違いである。それは社会に対するコミュニケーション目的として各社が挙げている事項でもある。それらは社名の認知度や業容（事業内容）の認知度、そして社会的価値の認知を指す。B社のように、企業の社会的価値を訴求することが、結果として企業ならびに業容の認知にもつながるとの考え方もあれば、E社は企業の存在を知ってもらうことから、次の段階として事業の社会的価値の理解へとステップアップしていくというアプローチをとっている。いずれにせよ「企業を認知してもらうことは経営上非常に重要」（C社）というように、社会に企業自体、事業内容、事業及び企業の社会的価値を認知してもらうことは、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの目的だといえそうである。

最後に、社会（生活者全般）に対するコミュニケーション手段であるが、各社の発言からテレビCMや新聞広告に依存していることが伺える。地域が限定されない多数のステークホルダーに一方向的に情報を発信するには、マス媒体が適していると考えられる。

ここまでBtoB企業のインタビュー調査の結果をリサーチ・クエスチョンの質問に合わせて再度整理してきたが、これを踏まえて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、重視する対象ステークホルダー、当該ステークホルダーに対する手段、当該ステークホルダーに対する目的という構造で、本研究において以下の仮説を構築する。

仮説1 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、従業員をより主要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説2 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告をインターナル・コミュニケーションの手段としてより多く利用している。

仮説3-1 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 3-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 3-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 4 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、社会（生活者全般）を主要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説 5 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの手段としてより多く利用している。

仮説 6-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業認知度の向上を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 6-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業・事業内容の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 6-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

BtoB 企業に対するインタビュー調査で導出した以上の仮説について、第 4 章では量的調査（質問票調査）を実施し、統計的な手法により検証を行う。なお量的調査による仮説検証は BtoB 領域の売上比率の違いに対して検証することから、仮説と量的調査に関係する部分の記述にあたっては「BtoB 企業」ではなく「BtoB 比率の高い」という表現をとった。第 5 章および第 6 章では BtoC 企業に対する質的調査（インタビュー調査）により検証を行い、異なるアプローチを組み合わせるトライアングレーションの手法によって、本章で設定した仮説の検証を進めていく。

注：

- 1) 本論では Cornelissen (2008, pp. 53-57; 2014, pp. 50-55) と上野 (2008, pp. 33-43) が示すように、マーケティング・コミュニケーションをコーポレート・コミュニケーションの枠組みの一部として扱っている。
- 2) Shannon and Weaver (1949: 訳書, pp. 14-16) のコミュニケーション・モデルは、情報

発信者は受信者に対し、伝えたいメッセージを選択し、チャンネルを通して伝えるというものである。これによるとコミュニケーションの主要素は対象（受信者）、目的（伝えたいメッセージの選択）、手段（チャンネル）だと言え、本研究もそれに依拠している。

## 第4章 仮説検証 — 質問票調査による量的研究 —

本章では、先行研究および BtoB 企業のインタビュー調査によって構築した仮説に対し、定量的な分析によって検証する。具体的には BtoB 領域の事業を持つ企業に対して質問票調査を実施し、BtoB 売上比率や従業員数、売上高といった企業の属性の違いに対して、コーポレート・コミュニケーションの対象である従業員と社会（生活者全般）というステークホルダーを重視する度合い、および手段と目的の関係を検証する。

### 第1節 質問票調査の実施概要

母集団とサンプリングについての基本的な考え方は補遺で論述する。質問票調査は郵送法で実施し、調査実施期間は 2014 年 8 月 18 日（発送日）から 2014 年 9 月 16 日（最終回収日）までである。質問票発送数 405 に対し、有効回答数は 102 社（有効回収率 25.2%）であった。

量的調査の調査票の設計ポリシーは（大谷他，2013）と新（2005）を主に参考にした。言葉づかい、言い回しといったワーディングの問題を避けるために、予め 3 人のチェックを受けた。

調査内容は、コーポレート・コミュニケーション活動の幅広い項目を検討し、質問項目は、業種、資本金、従業員数、売上高、BtoB 売上比率といった企業の基礎情報、およびコミュニケーション対象業務、人員数、対象ステークホルダー（複数&最重要）、ステークホルダー別コミュニケーション手段（複数&最重要）、ステークホルダー別コミュニケーション目的（複数&最重要）である。コミュニケーション手段と目的にはそれぞれ 16 の選択肢を設定して、自社に該当するものを選択するものとした。対象ステークホルダー（複数&最重要）、ステークホルダー別コミュニケーション手段（複数&最重要）、ステークホルダー別コミュニケーション目的（複数&最重要）の 3 項目を単一回答にしなかった理由は、対象ステークホルダーであれば顧客に回答が集中し、手段や目的もそれに連動することが想定されたからである。またカテゴリーが多いことから（ステークホルダー 15 件、コミュニケーション目的 16 件、コミュニケーション手段 16 件）、回答者の負担軽減を考え、5 件法はとらず、複数選択と同時に、最重要を選択する方式とした。モデルとして参考にした『第 12 次 BtoB 広告主の広告活動実態調査』（日本産業広告協会，2012）も 5 件法は採用しておらず、それに準拠した。

質問は全問、コード化が可能で分析しやすい、あらかじめ回答カテゴリー（選択肢）が限定されている質問形式であるクローズド・エンド質問（closed-end question）とした。これは「予想されうる回答をカテゴリーとして包括的に用意できることが前提となる」（新，2005，p. 133）。相互排他的な属性項目については単一回答（S.A.=Single Answer）とし、相互に排他的な性格を持たないカテゴリーでは、後述するように網羅性を意識して複数回

答 (M. A. =Multiple Answer) とした。回答の選択個数については、選択個数を制限する制限連記法は、回答者に負担をかけ分析に不適なことから、無制限連記法をとった。

企業の属性に関わる基礎情報のカテゴリー分類は『第12次 BtoB 広告主の広告活動実態調査』(日本産業広告協会, 2012) に準拠した。また対象ステークホルダーやコミュニケーション手段、コミュニケーション目的等のコミュニケーションに関わる部分のカテゴリーについては、選択肢は網羅的である必要があり、経済広報センター (2012, 2013) および第4章のインタビュー調査におけるキーワードを参考にした。

## 第2節 調査結果 (記述統計)

本節では統計処理を行うのに先立ち、回収した調査票の企業の属性およびデータの分布を見るために、集められたデータそのものをいくつかの指標ごとに要約した記述統計について、主要なデータを以下に記す。

### 第1項 基礎情報別分布

分析対象企業の基礎情報別分布は図表 4-1 から 4-4 の通りである。

図表 4-1 回答企業の業種分布

業 種		社数	比率
製 造 業	鉄鋼、非鉄金属、金属製品	5	4.9%
	汎用機械（ボイラ、原動機、ポンプ、バルブ、圧縮機、一般産業用機械）	5	4.9%
	生産用機械（農業用、建設・鉱山、繊維・素材、金属加工その他）	7	6.9%
	業務用機械（計量器・測定器・測量器・分析機器、娯楽・サービス用、事務用）	4	3.9%
	電気機器、電子部品・デバイス、情報通信機器、コンピュータ	22	21.6%
	輸送用機械・器具	8	7.8%
	化学、窯業、鋳業	13	12.8%
	その他（食品、繊維、木材、家具、紙・パルプ、印刷、ゴム、他）	7	6.9%
非 製 造 業	情報通信業	5	4.9%
	運輸・運送・保管業	1	1.0%
	卸売・小売業	3	2.9%
	サービス業（宿泊・飲食、娯楽、生活関連、その他）	3	2.9%
	その他（電気・ガス・エネルギー、建設、金融、保険、不動産、農林水産業）	19	18.6%
計		102	100.0%

図表 4-2 回答企業の従業員数（連結）

従業員数	社数	比率
50 人未満	1	1.0%
50 人以上-100 人未満	2	2.0%
100 人以上-500 人未満	2	2.0%
500 人以上-1000 人未満	6	5.9%
1000 人以上-2000 人未満	8	7.8%
2000 人以上-5000 人未満	23	22.5%
5000 人以上-10000 人未満	15	14.7%
10000 人以上	45	44.1%
計	102	100.0%

図表 4-3 回答企業の売上高（連結）

売上高	社数	比率
1 億円未満	0	0.0%
1 億円以上-5 億円未満	1	1.0%
5 億円以上-10 億円未満	0	0.0%
10 億円以上-50 億円未満	4	3.9%
50 億円以上-100 億円未満	1	1.0%
100 億円以上-500 億円未満	10	9.8%
500 億円以上-1000 億円未満	7	6.9%
1000 億円以上-5000 億円未満	33	32.3%
5000 億円以上	45	44.1%
未記入	1	1.0%
計	102	100.0%

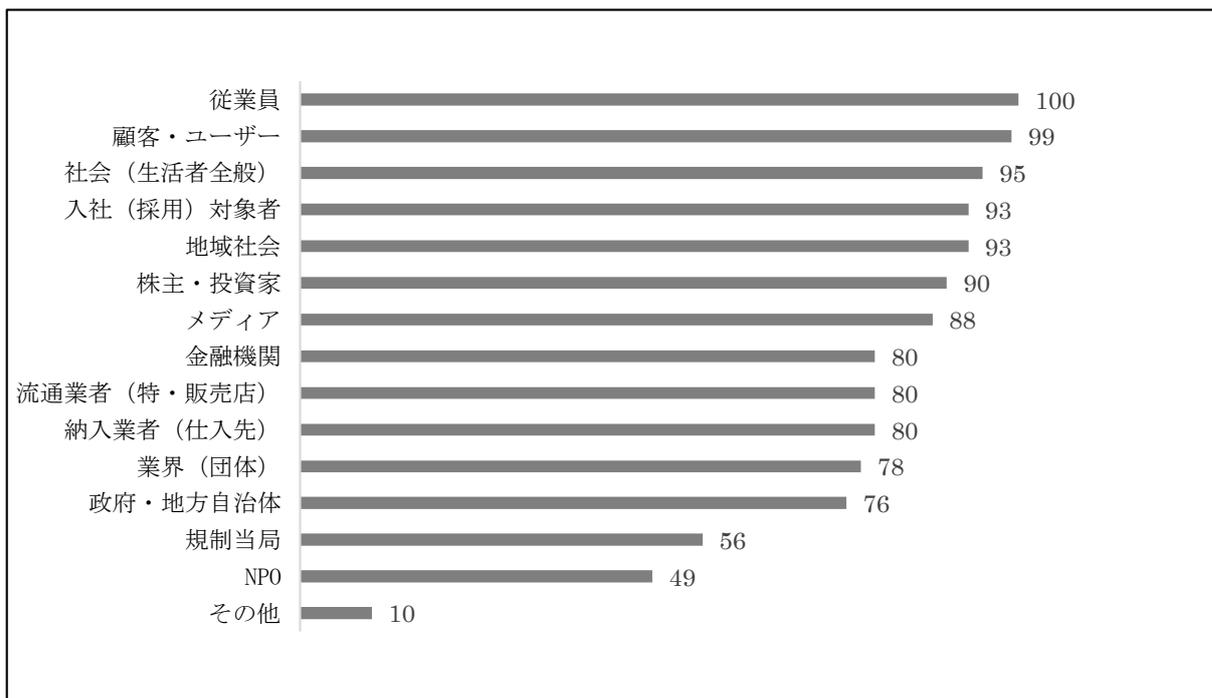
図表 4-4 BtoB 売上比率

30%未満	5
30%以上-50%未満	3
50%以上-70%未満	6
70%以上-90%未満	13
90%以上	66
不明	9
計	102

## 第2項 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

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（複数回答）については図表 4-5 の通りである。従業員を挙げたのは 100 社であり、続いて顧客・ユーザーが 99 社、社会（生活者全般）が 95 社、入社（採用）対象者と地域社会が 93 社と同数で並んだ。複数回答でもあり、僅かな数字の差に大きな意味は無いと考えられるが、回答企業の大多数が挙げているこれらのステークホルダーが日常的に意識されていると推察できる。

図表 4-5 コミュニケーション活動の対象ステークホルダー（複数回答）



本調査では複数回答とは別に、最も重要と位置づけているステークホルダーも質問しているが（単一回答）、顧客が 68 社（66.7%）と群を抜いた。企業に対し対象となるステークホルダーを一つに限定した場合、質問票調査では顧客と回答することは事前に予想されたことであり、BtoB、BtoC に関わらず、どの企業にも共通すると思われる。

最重要ステークホルダーを顧客以外とした回答については、社会（生活者全般）が次いで 6 社であり、続いて株主・投資家とメディアが同数で 5 社、従業員が 4 社、地域社会と入社対象者が各 1 社、ブランクおよび 1 つに絞れないとした回答が 12 社あった。少数に留まるためあくまでも参考値であるが、社会（生活者全般）が顧客に続くコミュニケーション活動の最重要ステークホルダーとして挙げられている。

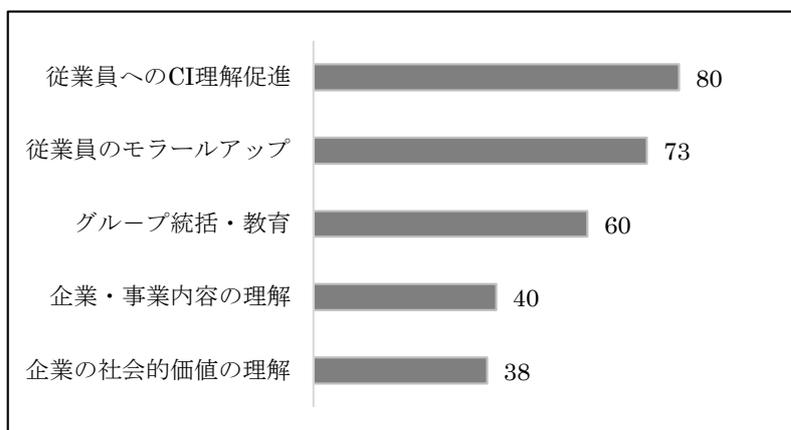
繰り返しになるが、前述した通り先行研究では BtoB 企業の顧客に対する議論は比較的豊富なことから、本研究では BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションを包括的に捉えるために、第 3 章で構築した仮説に従い、重要ステークホルダーとされた従業員と社会（生活者全般）を中心に考察する。次にその対象である従業員と社会（生活者全般）について、コーポレート・コミュニケーションの目的と手段（いずれも複数回答）の単純集計（図表 4-6～4-9）について記述する。

### 第 3 項 従業員と生活者を対象とするコーポレート・コミュニケーションの目的と手段

従業員に対するコミュニケーション目的としては、上位からコーポレート・アイデンティティの理解促進（80 社、最重要 31 社＝30.4%）、モラルアップ（73 社、最重要 19 社＝

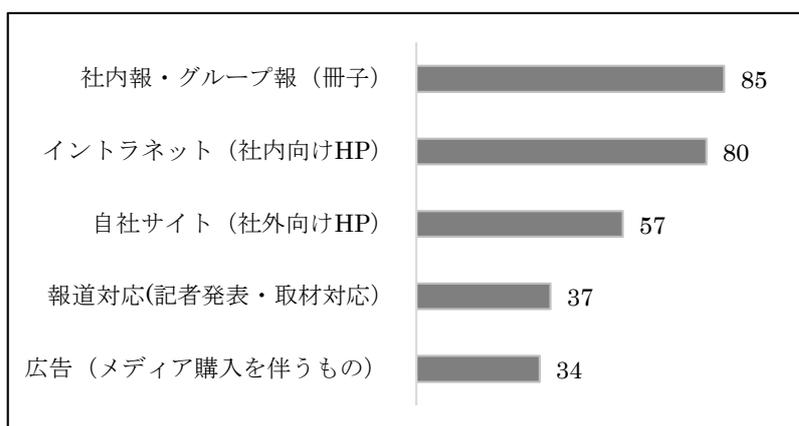
18.6%)、グループ統括・教育（60社、最重要3社）と続いた。続いて企業・事業内容の理解（40社）、企業の社会的価値の理解（38社）が上位に並んだ（図表4-6）。

図表4-6 従業員に対するコーポレート・コミュニケーション目的の上位5項目（複数回答）



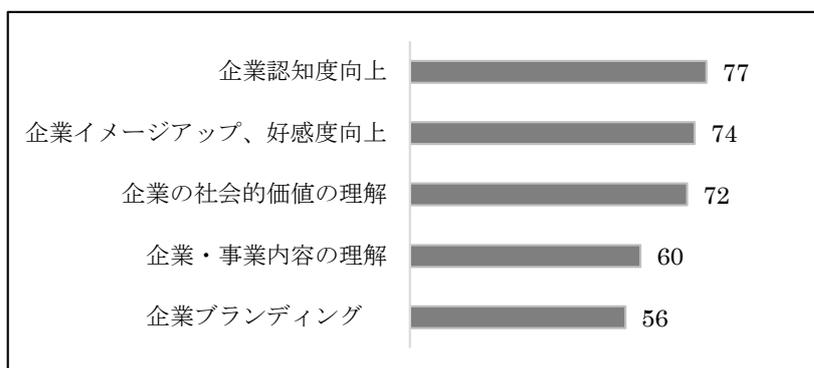
従業員に対するコーポレート・コミュニケーションの手段であるが、インターナル・コミュニケーションの専門媒体である社内報・グループ報（85社）、イントラネット（80社）が多数を占めた。やや差があつて、自社サイト（社外向けホームページ）（57社）、報道対応（記者発表・取材対応）（37社）、広告（34社）が続いた（図表4-7）。

図表4-7 従業員に対するコーポレート・コミュニケーション手段の上位5項目（複数回答）



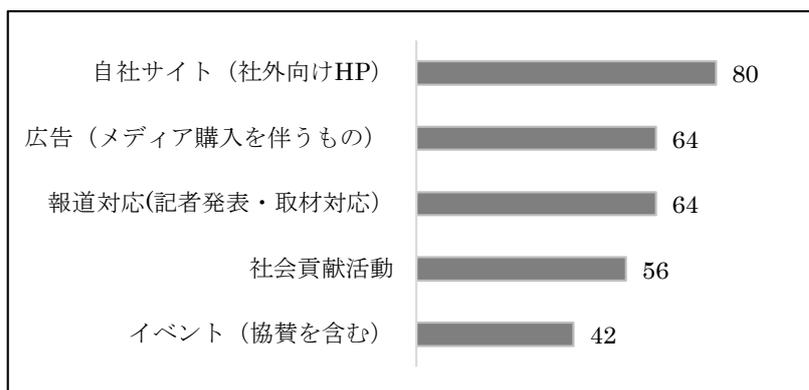
生活者へのコミュニケーション目的は図4-8に示す通り、企業認知度向上（77社、最重要は15社=14.7%）がトップで、企業のイメージアップ・好感度向上（74社、最重要23社=22.5%）、企業の社会的価値理解（72社、最重要5社）、企業・事業内容の理解（60社、最重要3社）、企業ブランディング（56社、最重要2社）という順位である。最重要では認知獲得の次のステップと位置づけられる企業のイメージアップ・好感度向上が最も多い。

図表 4-8 社会（生活者全般）に対するコーポレート・コミュニケーション目的の  
上位 5 項目（複数回答）



生活者に対するコーポレート・コミュニケーションの手段であるが、図表 4-9 に示すように自社サイト（80 社）が最も多く、次いで 64 社が挙げた広告と報道対応である。やや離れて社会貢献活動（56 社）とイベント（42 社）が続いている。社外のステークホルダーに対するエクスターナル・コミュニケーションの手段として、Web サイトは属性に関わらず全ての企業が開設していると思われるが、社会に限らずマルチステークホルダー向けに活用されている。

図表 4-9 社会（生活者全般）に対するコーポレート・コミュニケーション手段の  
上位 5 項目（複数回答）



### 第 3 節 統計的分析

#### 第 1 項 仮説と検証方法

第 3 章で構築した仮説について、本章で実施した質問票調査を統計的な有意性検定を行うことで検証する。2 変数間の関連の有無を判定することから、いずれの仮説の検証もカイ 2 乗検定を用いて（大谷他, 2013, 新, 2005）、変数間に関連が無い、すなわち独立であ

るか否かを検定した。

なお、期待値が 5 より小さいセルが全体の 4 分の 1 (25%) を超える場合は、カイ 2 乗検定を適用しない方がよいという指摘があり(新, 2005, 島崎・大竹, 2013)、その場合は、Fisher の直接検定法で代替できるとしている (Everitt, 1977, 島崎・大竹, 2013)。そこで本論文の検定でも、期待値が 5 未満のセルが 25%を超える場合に限り、Fisher の直接検定法を用いるようにした。ソフトウェアは SPSS Statistics 23 を使用した。

仮説は第 3 章で構築した以下の 10 点であり、いずれも売上高に占める BtoB 比率を独立変数とし、その差によるコーポレート・コミュニケーションの違いを仮説に設定している。本調査はもともと BtoB 事業を保有する企業を対象としたものではあるが、電気機器の業種のように BtoC 事業も相当部分を保有する企業は少なくない。BtoC 事業を保有する率が高いほど、BtoC 企業に近いといえ、BtoB 事業に特化している企業との間でコーポレート・コミュニケーション活動の在り方に差が出る可能性がある。すなわち BtoC 事業の含有割合の異なる企業同士を比較することで、BtoB 企業の特質を確認することができると考えられる。回答企業 102 社の内、BtoB 比率がブランクの 9 社を欠損として扱ったため、93 社が検定の対象となる<sup>1)</sup>。

#### <仮説>

仮説 1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、従業員をより主要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説 2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告をインターナル・コミュニケーションの手段としてより多く利用している。

仮説 3-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 3-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 3-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 4 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、社会（生活者全般）をより主

要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説 5 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの手段としてより多く利用している。

仮説 6-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業認知度の向上を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 6-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業・事業内容の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説 6-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

## 第 2 項 仮説の検定

上記 10 点の仮説について検定を行った結果を以下に記述する。なお統計的分析に伴うクロス表とカイ 2 乗検定の表は資料 2 に掲載している。

### (1) 仮説 1 の検定

独立変数は「BtoB 比率」<sup>2)</sup> で、従属変数は「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の従業員」である。

期待度数が 5 未満のセルが 50%あることから Fisher の直接検定法を適用したところ有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。この結果より、BtoB 比率と従業員をコミュニケーション対象とすることの間に関連はなく、仮説 1 は棄却された。

### (2) 仮説 2 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「インターナル・コミュニケーションの手段としての広告」である。

仮説 2 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、5%水準において有意であった ( $\chi^2=4.783$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。この結果と残差を見ると、BtoB 比率の高い企業はインターナル・コミュニケーションの手段として広告を使用すると解釈することができ、仮説 2 は支持された。

### (3) 仮説 3-1 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「インターナル・コミュニケーションの目的としての企業の社会的価値の理解」である。

仮説 3-1 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。こ

の結果より、BtoB 比率とインターナル・コミュニケーションの目的としての企業の社会的価値の理解対象とすることの間に関連はなく、仮説 3-1 は棄却された。

#### (4) 仮説 3-2 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「インターナル・コミュニケーションの目的としてのコーポレート・アイデンティティ (CI) の理解促進」である。

仮説 3-2 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、5%水準において有意であった ( $\chi^2=20.208$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。この結果と残差を見ると、BtoB 比率の高い企業は、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としていると解釈することができ、仮説 3-2 は支持された。

#### (5) 仮説 3-3 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「インターナル・コミュニケーションの目的としてのモラルアップ」である。

BtoB 比率とインターナル・コミュニケーションの目的としてのモラルアップについて連関性を見るためにカイ 2 乗検定を行ったところ、5%水準において有意であった ( $\chi^2=6.903$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。この結果と残差を見ると、BtoB 比率の高い企業は、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としていると解釈することができ、仮説 3-3 は支持された。

#### (6) 仮説 4 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「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の社会 (生活者全般)」である。

期待度数が 5 未満のセルが 50%あることから Fisher の直接検定法を適用したところ、有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。BtoB 比率と社会 (生活者全般) をコミュニケーション対象とすることの間に関連はなく、仮説 4 は棄却された。

#### (7) 仮説 5 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「社会 (生活者全般) を対象とするコミュニケーションの手段としての広告」である。

仮説 5 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。この結果より、BtoB 比率の高い企業は社会 (生活者全般) を対象とするコミュニケーションの手段として広告を使用するとは言えず、仮説 5 は支持されなかった。

#### (8) 仮説 6-1 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「社会 (生活者全般) を対象とするコミュニケ

ーションの目的としての企業認知度の向上」である。

仮説 6-1 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、有意ではなかった ( $df=1, p>.05$ )。この結果より、BtoB 比率と社会（生活者全般）を対象としたコミュニケーション活動の目的としての企業認知度の向上との間に関連はなく、仮説 6-1 は支持されなかった。

#### (9) 仮説 6-2 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーションの目的としての企業・事業内容の理解」である。

仮説 6-2 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、有意ではなかった ( $df=1, p>.05$ )。この結果より、BtoB 比率と社会（生活者全般）を対象としたコミュニケーション活動の目的としての企業・事業内容の理解との間に関連はなく、仮説 6-2 は支持されなかった。

#### (10) 仮説 6-3 の検定

独立変数は「BtoB 比率」で、従属変数は「社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーションの目的としての企業の社会的価値の理解」である。

仮説 6-3 に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、有意ではなかった ( $df=1, p>.05$ )。この結果より、BtoB 比率と社会（生活者全般）を対象としたコミュニケーション活動の目的としての企業の社会的価値の理解との間に関連はなく、仮説 6-3 は支持されなかった。

## 第 4 節 考察

### 第 1 項 支持された仮説について

仮説 10 点のうち、仮説 2 および仮説 3-2 と仮説 3-3 の 3 点が 5%水準で有意な差が認められた。このことにより、BtoB 比率が高い企業ほどインターナル・コミュニケーションの手段として広告を使っており、インターナル・コミュニケーションの目的としてコーポレート・アイデンティティの理解促進およびモラルアップが重視される傾向があると解釈できる。

第 4 章のインタビュー調査で、BtoB 企業が従業員を意識して企業広告を展開している傾向が見出せた。BtoB 企業は直接的に可視化しづらい事業と社会との関係や存在意義といった企業の独自性を、広告というわかりやすい形で伝達するにあたり、社外のみならず社内の従業員に対しても展開していると考えられる。それはインターナル・コミュニケーションの目的としての仮説であった、コーポレート・アイデンティティの理解促進が支持されたこととも合致する。さらにそれは認知度が低い自社が社会にさらに認知されることを希望している従業員にとって、モラルアップとも連動していると推察される。

支持されたコーポレート・アイデンティティの理解促進については、1%水準においても優位性が認められ ( $p<.01$ )、BtoB 比率と関係があることが明らかになった。BtoB 比率と

インターナル・コミュニケーションの目的に有意差のあった項目はこの2点のみで、他はBtoB比率で差が無かった。このことから、インターナル・コミュニケーションの目的について、コーポレート・アイデンティティの理解促進とモラルアップ以外は、BtoB比率にかかわらず共通であると推測される。

## 第2項 支持されなかった仮説について

### (1) 従業員対象のコミュニケーション

仮説1は、BtoB比率が高い企業ほど、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相対的に従業員を重視するというものであったが、有意差は認められず仮説は棄却された。BtoB比率に関わらず、大多数の企業が従業員をコーポレート・コミュニケーションの対象として選択しており、従業員を重視している。これは支持された仮説でみたように、BtoB比率によって従業員がコーポレート・コミュニケーションの対象となるか否かが変わるのではなく、BtoB比率が高いほどインターナル・コミュニケーションの目的が多角化すると推察できる。

仮説3-1はBtoB比率の高い企業は、インターナル・コミュニケーションの目的として、企業の社会的価値の理解を重視するというものであったが、有意差はみられなかった。BtoB比率に関わらず、従業員が自社の社会的な価値を認識することをインターナル・コミュニケーションの目的としている企業が多いと考えられる。

### (2) 社会（生活者全般）対象のコミュニケーション

仮説4は、BtoB比率が高い企業ほど、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相対的に社会（生活者全般）を重視するというものであったが、有意差は認められず仮説は棄却された。企業が社会を重視するという傾向は、BtoB比率にかかわらずどの企業にも共通で、大多数が社会をコミュニケーション活動の対象としてとらえていると考えられる。

仮説5のBtoB比率が高い企業ほど社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーションの手段として広告を使用するという仮説も有意差は見られなかった。インタビュー調査では、顧客を対象とした販売促進を目的とする広告以外に、社会を対象とした企業広告を実施する傾向が見出せたことから本仮説を構築したが、広告対象としての社会はBtoB比率によって差が生じないと考えられる。この理由については第7章および第8章で議論したい。

仮説6の社会に対するコミュニケーション活動の目的においても、「企業認知度の向上」「企業・事業内容の理解」「企業の社会的価値の理解」という3カテゴリともBtoB比率によって有意な差は生じなかった。これらの目的はどの企業にとっても共通だと解釈できる。BtoB企業はBtoC企業と比較して認知度が低いことから、企業の様々な面で認知拡大を目指すという発言がインタビュー調査で聞かれたが、質問票調査の対象企業はBtoB比率に差はあってもBtoB事業を保有することから、有意な差は生まれなかった可能性がある。

## 第5節 仮説以外の検定について

従業員と社会（生活者全般）を対象とするコーポレート・コミュニケーションにおいて、企業のBtoB比率に加え、従業員数<sup>3)</sup>や売上高<sup>4)</sup>を独立変数とし、コーポレート・コミュニケーションの手段や目的を従属変数とするカイ2乗検定も行った。そこで本節では、有意差が見られ、本研究の議論にも影響すると思われるカテゴリーについて記述する。この従業員と社会（生活者全般）を対象としたコーポレート・コミュニケーションの手段と目的との関係に関する有意な差の有無は、BtoB比率、従業員数、売上高という企業属性別に整理している。なお統計的分析に伴うクロス表とカイ2乗検定の表は巻末の資料2に掲載している。

### 第1項 従業員対象のコミュニケーション

従業員を対象とするインターナル・コミュニケーションについて、BtoB比率、従業員数、売上高によって企業を2つのグループに区分し、コミュニケーションの目的と手段のカテゴリーについて連関性が認められたものについて記述する。

#### (1) BtoB比率による連関性

すでに実施した仮説検定が BtoB 比率による有意差を確認したものであるので、ここではそれらは除外し、仮説以外の項目について記述する。

「BtoB比率」と「インターナル・コミュニケーションの手段としてのソーシャルメディア」に関してカイ2乗検定を行ったところ、5%水準において有意であった ( $\chi^2=7.621$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。この結果と残差を見ると、BtoB比率の高い企業はインターナル・コミュニケーションの手段としてソーシャルメディアを使用していると解釈することができる。なお、ソーシャルメディア以外の手段については仮説でみた広告を除くと有意差はみられなかった。

次に「BtoB比率」とインターナル・コミュニケーションの目的の仮説以外の各カテゴリーについてカイ2乗検定を行ったところ、仮説でみた「コーポレート・アイデンティティの理解促進」と「モラルアップ」以外は連関性を認められなかった。

#### (2) 従業員数による連関性

ここでは最初に、従業員数の多い企業は、少ない企業と比較して、従業員をコーポレート・コミュニケーションの主要なステークホルダーとして位置づけているのかを確認する。期待度数が5未満のセルが50%あることからFisherの直接検定法を適用したところ有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。この結果より、従業員数と、従業員をコミュニケーション対象とすることの間に連関はないことがわかった。

次に従業員数を独立変数とし、手段や目的を従属変数において、それぞれのカイ2乗検定を行う。

「従業員数」と「インターナル・コミュニケーションの手段としての広告」に関してカイ 2 乗検定を行ったところ、5%水準において有意であった ( $\chi^2=21.653$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。この結果と残差を見ると、従業員数の多い企業はインターナル・コミュニケーションの手段として広告を使用していると解釈することができる。

同様に「従業員数」と「インターナル・コミュニケーションの手段」に関して有意差が見られたのは、「報道対応」( $\chi^2=10.137$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、ソーシャルメディア ( $\chi^2=9.313$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、展示会 ( $\chi^2=4.400$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、社会貢献活動 ( $\chi^2=5.327$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ) で、従業員数が多いほど多様な手段を選択している傾向にあることが明らかになった。インターナル・コミュニケーションの目的では、従業員数では有意差のあるカテゴリーはみられなかった。

### (3) 売上高による連関性

ここでも、最初に売上高の多い企業は、少ない企業と比較して従業員をコーポレート・コミュニケーションの主要なステークホルダーとして位置づけているのかを確認する。期待度数が 5 未満のセルが 50%あることから Fisher の直接検定法を適用したところ有意ではなかった ( $df=1$ ,  $p>.05$ )。この結果より、売上高の規模と、従業員をコミュニケーション対象とすることの間に関連はないことがわかった。

次に売上高の規模を独立変数とし、手段や目的を従属変数において、それぞれのカイ 2 乗検定を行う。

売上高についても広告 ( $\chi^2=17.419$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、報道対応 ( $\chi^2=6.207$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )、ソーシャルメディア ( $\chi^2=5.248$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ) で有意差が見られ、大規模企業ほどインターナル・コミュニケーションに多様な手段を活用していると解釈できる。ただし、売上高より従業員数の方が、手段の多様化により影響を及ぼしていると考えられる。

インターナル・コミュニケーションの目的では、コーポレート・アイデンティティの理解促進に有意差が見られた ( $\chi^2=5.248$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )。このことから、売上規模が大きくなることで、従業員に対する企業の統一的な独自性の浸透が課題になっていると推察される。

## 第 2 項 生活者対象のコミュニケーション

ここでは社会（生活者全般）を対象とするコミュニケーションについて、BtoB 比率、従業員数、売上高によって企業を 2 つのグループに区分し、コミュニケーションの目的と手段のカテゴリーについて連関性が認められたものについて記述する。

### (1) BtoB 比率による連関性

生活者に対するコミュニケーション手段において、仮説として検定した広告以外にもカイ 2 乗検定を行ったところ、BtoB 比率の高い企業は、BtoC 比率の高い企業と比較して「ソーシャルメディア」「カタログ」や「展示会」「イベント」「販促品」を利用していないという有意差が 5%水準において見られた。ソーシャルメディア ( $\chi^2=25.289$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ )

カタログ(期待度数5未満のセルが25%あることからFisherの直接検定法を適用)(df=1,  $p > .05$ )、展示会( $\chi^2=9.104$ , df=1,  $p < .05$ )、イベント( $\chi^2=11.476$ , df=1,  $p < .05$ )、販促品( $\chi^2=6.454$ , df=1,  $p < .05$ )、人的活動( $\chi^2=5.437$ , df=1,  $p < .05$ )の通りである。この結果と残差を見ると、BtoB比率の低い企業、すなわちBtoC比率の高い企業は、社会(生活者全般)を対象に、「カタログ」「展示会」「イベント」を利用していると解釈することができる。

同様に、BtoB比率の違いによって、生活者に対するコミュニケーション目的のうち、「販売促進」( $\chi^2=12.637$ , df=1,  $p < .05$ )、「商品・事業ブランディング」( $\chi^2=6.684$ , df=1,  $p < .05$ )について有意差が見られた。BtoB比率が低い、すなわちBtoC比率の高い企業ほど、社会に対するコミュニケーション活動に商品力の強化や売上増加の目的を見出していると解釈できる。これは第2章でみた、BtoB企業は顧客と社会を別のマネジメント対象のステークホルダーと位置づけているのに対し、BtoC企業は顧客と社会の重複性が高く、一体と位置づけているという枠組みと一致する。これについては第6章のBtoC企業のインタビュー調査でも検証を行う。また「グループ統括・教育」( $\chi^2=7.578$ , df=1,  $p < .05$ )、CSR調達・調達先確保(期待度数5未満のセルが25%あることからFisherの直接検定法を適用)(df=1,  $p < .05$ )で、BtoB比率が低い企業が目的としていることに有意差が見られ、社会に向けたコミュニケーション活動で、これらの目的も含めていると考えられる。

## (2) 従業員数による連関性

ここでも最初に、従業員数の多い企業は、少ない企業と比較して、社会をコーポレート・コミュニケーションの主要なステークホルダーとして位置づけているのかを確認する。期待度数が5未満のセルが50%あることからFisherの直接検定法を適用したところ有意ではなかった(df=1,  $p > .05$ )。この結果より、従業員数と、社会をコミュニケーション対象とすることの間に関連はないことがわかった。

一方、従業員数の多い企業は、社会に対するコミュニケーションについて多くの手段を活用していることがわかった。カイ2乗検定の結果、有意差があった手段は次の通りである。Webサイト( $\chi^2=7.653$ , df=1,  $p < .05$ )、SNS( $\chi^2=12.924$ , df=1,  $p < .05$ )、イベント( $\chi^2=6.874$ , df=1,  $p < .05$ )、CSR報告書( $\chi^2=6.391$ , df=1,  $p < .05$ )。

社会を対象とするコミュニケーション活動の目的についても、従業員数の多い企業は、従業員数の少ない企業と比較して次のような項目で有意差が認められた。企業認知度向上( $\chi^2=5.436$ , df=1,  $p < .05$ )、企業・事業内容理解( $\chi^2=9.308$ , df=1,  $p < .05$ )、イメージアップ( $\chi^2=13.932$ , df=1,  $p < .05$ )、企業の社会的価値の理解( $\chi^2=5.250$ , df=1,  $p < .05$ )、企業ブランディング( $\chi^2=17.019$ , df=1,  $p < .05$ )、人材確保( $\chi^2=4.903$ , df=1,  $p < .05$ )、株式購入誘引( $\chi^2=6.504$ , df=1,  $p < .05$ )、適正な株価維持(期待度数5未満のセルが25%あることからFisherの直接検定法を適用/df=1,  $p < .05$ )、CSR調達・調達先確保(期待度数5未満のセルが25%あることからFisherの直接検定法を適用/df=1,  $p < .05$ )、法令・義務(期待度数5未満のセルが25%あることからFisherの直接検定法を適用/df=1,  $p < .05$ )

の通りである。

これらの結果から、従業員数の多い企業ほど手段や目的を多様化させて社会に対するコーポレート・コミュニケーションに取り組んでいると言える。

### (3) 売上高による連関

売上高規模についても、売上高の大きい企業が、少ない企業と比較して社会を主要なステークホルダーとして捉えていることについて有意差が見られた（期待度数 5 未満のセルが 50%あることから Fisher の直接検定法を適用 /  $df=1$ ,  $p<.05$ ）。

従業員規模と同様に、手段についても広告（ $\chi^2=5.195$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）をはじめ、Web サイト（ $\chi^2=10.884$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、ソーシャルメディア（ $\chi^2=11.064$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）等で有意差が見られるのは従業員規模と同様であり、イベント（ $\chi^2=5.462$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、販促品（ $\chi^2=4.220$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、CSR 報告書（ $\chi^2=7.215$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）でも差がみられた。大規模企業が多様な手段を活用しているものと解釈できる。

社会を対象とする目的についても、カイ 2 乗検定の結果、販売促進をはじめ多くの項目で有意差が認められた。羅列すると次の通りである。販売促進（ $\chi^2=6.150$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、企業認知向上（ $\chi^2=8.109$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、企業・事業内容理解（ $\chi^2=9.815$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、イメージアップ（ $\chi^2=11.177$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、企業ブランディング（ $\chi^2=14.569$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、人材確保（ $\chi^2=7.613$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、株式購入誘引（ $\chi^2=9.693$ ,  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、適正な株価維持（期待度数 5 未満のセルが 25%あることから Fisher の直接検定法を適用 /  $df=1$ ,  $p<.05$ ）、CSR 調達・調達先確保（期待度数 5 未満のセルが 25%あることから Fisher の直接検定法を適用 /  $df=1$ ,  $p<.05$ ）となる。

売上高の大きい企業ほど、社会に対するコミュニケーション活動で多様な目的を持っていることになるが、これは企業規模に比例して、社会との多様な相互関係が生まれることから、その関係構築や維持にコーポレート・コミュニケーション活動を活用していると推察される。

## 第 3 項 まとめ

第 3 章のインタビュー調査の対象は、この質問票調査における売上高や従業員数で大規模企業に分類される企業が中心であった。量的調査で棄却された社会に対するコミュニケーションに関する仮説のうち、仮説 6-3 を除く仮説 4、仮説 5、仮説 6-1、6-2 は支持された可能性がある。ただし、これらは BtoB 企業に限定した特質ではなく、企業規模による特質だとも考えられ、BtoC 企業との共通点や相違点は第 5 章から第 7 章において議論する。

本章では BtoB 比率、従業員数、売上高の区分による従業員と社会（生活者全般）を対象としたコーポレート・コミュニケーションの手段と目的との関係を、カイ 2 乗検定を用いて検定したが、本節の冒頭でも述べたように有意な差の有無を一覧表にしたものが図表 4-10 と図表 4-11 である。

図表 4-10 従業員対象のコミュニケーションに関する有意差の有無（有のみ表記）

検定項目		BtoB 比率	従業員数	売上高
従業員を重要なステークホルダーに位置づけ		—	—	—
手段	広告（メディア購入を伴うもの）	有	有	有
	報道対応（ニュースリリース、記者発表、取材対応）	—	有	有
	自社サイト（社外向けホームページ）	—	—	—
	ソーシャルメディア	有	有	有
	カタログ	—	—	—
	展示会	—	有	—
	イベント（協賛を含む）	—	—	—
	カレンダー、販促品	—	—	—
	CSR 報告書・統合レポート	—	—	—
	会社案内冊子・DVD	—	—	—
	PR 誌	—	—	—
	社会貢献活動	—	有	—
	社内報・グループ報（冊子）	—	—	—
	イントラネット（社内向けホームページ）	—	—	—
人的活動（営業活動、説明会等）	—	—	—	
目的	販売促進、商品説明	—	—	—
	商品・事業ブランディング	—	—	—
	企業認知度向上	—	—	—
	企業・事業内容の理解	—	—	—
	企業イメージアップ、好感度向上	—	—	—
	企業の社会的価値の理解	—	—	—
	企業ブランディング	—	—	—
	従業員へのコーポレート・アイデンティティ理解促進	有	—	有
	グループ統括・教育	—	—	—
	従業員のモラルアップ	有	—	—
	優秀な人材確保	—	—	—
	株式購入誘引	—	—	—
	適正な株価維持	—	—	—
	CSR 調達、調達先の確保 （法令）義務	—	—	—

手段、目的とも「その他」は含めていない（有意差無し）

図表 4-11 生活者対象のコミュニケーションに関する有意差の有無(有のみ表記)

検定項目		BtoB 比率	従業員数	売上高
生活者を重要なステークホルダーに位置づけ		—	—	有
手段	広告（メディア購入を伴うもの）	—	—	有
	報道対応（ニュースリリース、記者発表、取材対応）	—	—	—
	自社サイト（社外向けホームページ）	—	有	—
	ソーシャルメディア	有	有	有
	カタログ	有	—	—
	展示会	有	—	—
	イベント（協賛を含む）	有	有	有
	カレンダー、販促品	—	—	有
	CSR 報告書・統合レポート	—	有	有
	会社案内冊子・DVD	—	—	—
	PR 誌	—	—	—
	社会貢献活動	—	—	—
	社内報・グループ報（冊子）	—	—	—
	イントラネット（社内向けホームページ）	—	—	—
人的活動（営業活動、説明会等）	有	—	—	
目的	販売促進、商品説明	有	—	有
	商品・事業ブランディング	有	—	—
	企業認知度向上	—	有	有
	企業・事業内容の理解	—	有	有
	企業イメージアップ、好感度向上	—	有	有
	企業の社会的価値の理解	—	有	—
	企業ブランディング	—	有	有
	従業員へのコーポレート・アイデンティティ理解促進	—	—	—
	グループ統括・教育	有	—	—
	従業員のモラルアップ	—	—	—
	優秀な人材確保	—	有	有
	株式購入誘引	—	有	有
	適正な株価維持	—	有	有
	CSR 調達、調達先の確保 （法令）義務	有 —	有 有	有 —

手段、目的とも「その他」は含めていない（有意差無し）

注：

- 1) 仮説の検定については、回答のあった 102 社において、BtoB 比率の回答が空白または不明とした 9 社を欠損とし、有効数は 93 社とした。なお、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株主・投資家を挙げた企業が全体で 90 社にのぼるため、非上場企業も有効とし、株主・投資家を分析の対象とした。
- 2) 中央値に近い度数で 2 つに区分し、BtoB 比率が 90%未満の企業と、90%以上の企業で分類した。すなわち、BtoC 事業を一定規模含有している企業と、全社的に事業が BtoB 領域だけで成立している企業で分類した。
- 3) 中央値に近い度数で 2 つに区分し、連結従業員数がグローバルレベルで 10,000 人未満の企業と、10,000 人以上の企業で分類した。欠損は無く有効数は 102 社。
- 4) 中央値に近い度数で 2 つに区分し、年間連結売上高が 5000 億円未満の企業と、5000 億円以上の企業で分類した。欠損は 1 社（海外企業の日本法人で非公開）で有効数は 101 社。

## 第5章 インターナル・コミュニケーション<sup>1)</sup>に関する仮説検証

### －BtoC 企業へのインタビュー調査－

第3章では、BtoB 企業に対するインタビュー調査によって仮説を構築したが、第4章では量的調査によって仮説の検証を行った。BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質として、ステークホルダーの面から従業員と社会（生活者全般）を重視しているとし、手段と目的についても仮説を立てたが、量的調査では支持された仮説と、支持されなかった仮説に分かれた。

本章では、そのうち従業員を対象とするインターナル・コミュニケーションにおいて、BtoC 企業にインタビュー調査を行い、第3章の BtoB 企業のインタビュー調査と比較し、量的調査とは異なるデータで仮説の検証を行う。これは研究方法（補遺）で述べるトライアンギュレーションのアプローチである。

第4章の質問票調査は、BtoB 売上比率の違いによってコーポレート・コミュニケーションの対象となるステークホルダーと、それに対応する手段と目的の関係を統計的処理によって見たが、補遺の研究方法で述べるように、量的調査からは表面的な結果に留まり、プロセスや思考は十分明らかにはならない。このままでは仮説として構築したステークホルダーにおける従業員の位置づけ、目的、手段という上記のインターナル・コミュニケーションにおける3傾向について、BtoC 企業と BtoB 企業の共通する部分と相違する部分が明らかに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独自の特質と言い切るところまでは、詰め切れていないという限界がある。

そこで仮説を構築した BtoB 企業を対象とするインタビュー調査と同様の手法で、それと対になるような調査として BtoC 企業に対してもインタビュー調査を実施し、両社を比較することで仮説を検証する。ステークホルダーとして従業員を対象とする調査結果については本章で論述し、ステークホルダーとして社会（生活者全般）を対象とする調査結果については第6章で論述するものとする。

#### 第1節 インタビュー調査概要

BtoC 企業に対するインタビュー調査の概要は次の通りである。質的研究の方法については、研究方法（補遺）で記述する通り、また第3章の BtoB 企業のインタビュー調査でもそうであったように、基本的に Yin (1984, 1994, 2014) と Eisenhardt (1989) のアプローチを取り入れた。インタビュー調査の方法は以下の通りである。ただし、本インタビュー調査は、仮説構築を目的とした質的調査ではなく、仮説検証を目的としている。質的調査は研究方法（補遺）で記述するように、目的を限定（制限）されるものではなく、仮説検証でも適用可能である（田村, 2006; 佐藤, 2009）。リサーチ・クエスションは第3章と同様、下記の通りである。

- ① 対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも特に重要なのは誰か。
- ② 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの目的は何か。
- ③ 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの手段は何か。

上記のリサーチ・クエスチョンに基づいて、対象ステークホルダー、目的、手段・媒体に関する質問項目をリスト化（図表 5-1）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。実施時期は 2015 年 6 月 25 日から 9 月 4 日にかけてである。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て調査を進めた。

筆者が調査者となって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（図表 5-2）。なお一部の調査対象者が匿名を条件に協力を受諾したために社名は匿名とした。

調査票は資料 1、質問内容は図表 5-1 の通りであり、コーポレート・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従業員の位置づけ、およびインターナル・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が把握できるように設定した。なお、第 6 章で取り上げる社会（生活者全般）に関するインタビュー調査も、本調査と一体で実施しているが、従業員と社会（生活者全般）というステークホルダー別に論述、考察することから、分離して調査方法についても個別に記述するものとする。

図表 5-1 BtoC 企業の質問リスト

<p>広報部門には①～⑦を質問、広告部門には全てを質問</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>③ 従業員はどのような位置づけか教えてください。</li> <li>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。</li> <li>⑤ 従業員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。</li> <li>⑥ ②で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。</li> <li>⑦ 従業員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。</li> <li>⑧ 企業広告の対象を教えてください。</li> <li>⑨ 企業広告の対象が従業員の場合は目的を教えてください。</li> </ol>
--

図表 5-2 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	インタビュー 年月日	勤続年数
A社	住宅	広報	部長	15	2015.7.7	26
		広告	部長	15	2015.6.25	27
B社	飲料	広報	課長	6	2015.6.29	15
		広告	課長	12	2015.6.29	23
C社	食品	広報	マネージャー	2	2015.7.9	27
		広告	マネージャー	24	2015.7.9	24
D社	自動車	広報	副本部長	9	2015.8.4	35
		広告	部長	3	2015.8.4	25
E社	トイレ タリー	広報	部長	11	2015.9.4	31
		広告	部長	7	2015.9.4	30

注：所属部門名は匿名性が確保できないため、広報部門、広告部門とした。

インタビュー場所は全て相手の事業所（事業所名や都市名は匿名性が確保できないため明記しない）。

こうして実施した調査について、インターナル・コミュニケーションに関する結果を第3章のBtoB企業の調査結果と照らし合わせ、BtoB企業のインターナル・コミュニケーションの特質を考察する。

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、調査ケース数は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、ボイスレコーダーに録音したもの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。

## 第2節 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（図表5-2）に実施したインタビュー調査のインターナル・コミュニケーションに関する結果は以下の通りである。

### 第1項 A社（住宅）のインタビュー内容概略

#### (1)対象ステークホルダー

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ものであり、顧客のとらえ方は住宅の購入を検討中の人に限定してい

ない。

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いるため工事店がなければ家は建たず、これらの工事店で地域密着型の組織がつけられている。そのような理由から、工事店はインナー的存在でもあり、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、株主・投資家、社会一般という他の対象ステークホルダーの満足につながると考えている。

#### (2) 目的

イントラネットと社内報のいずれも情報の伝達と共有が目的である。ただし速報性と対象の網羅性が異なるため、内容や運営は別である。社内報は経営理念に基づいた経営方針や、従業員の家族に会社や職場の雰囲気が伝わるようなトピックスを含めている。

#### (3) 手段

イントラネットと社内報（1回/2か月）である。社内報は単身世帯には実家（家族）にも送り、会社の方針や職場の状況を伝えている。イントラネットは各部門が直接情報をアップできるシステムとなっている。

#### (4) 広告の目的、その他

広告は商品広告、企業広告を問わず、すべて潜在的なものも含め顧客向けである。「中・長期的な視点による共感獲得を含め、販売促進が目的である」（広告部長）という発言の通り、企業広告も販売促進を目的としている。商品広告は営業部門に対する支援の姿勢を示し、営業担当者の士気高揚につながるという意味では従業員向けといえるが、あくまでも二次的な目的にすぎない。

社会貢献活動はCSR部門が管轄しており、広報はその情報を社内外に発信する役割を担っている。社内効果としては、仕事が社会や地球環境に貢献していることを実感でき、プラスの社風を生み出している点である。以前は家を建てるという事業そのものが社会貢献だという認識だったが、現在はボランティアやチャリティ活動に対しても共感や理解が得られるようになった。

## 第2項 B社（飲料）のインタビュー内容概略

### (1) 対象ステークホルダー

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て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。基本的に広報はオール・ステークホルダーが対象で、広告のように顧客だけが対象というわけではないが、パブリシティを通して顧客を強く意識している。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。

## (2)目的

グループ共通の理念としてグループ経営理念があり、体系化されている。社外には最上位概念のコーポレート・メッセージを中心に発信しているが、社内的には創業の精神を表わす言葉が共通価値のひとつとして浸透している。海外についてはM&Aで傘下に入る企業や事業が増えているが、ガバナンスはケースバイケースで一律ではない。海外のグループ企業の従業員とメディアを介しての全体的なコミュニケーションの仕組みは無い。

## (3)手段

イントラネットと社内報が中心であり、企業理念・経営理念や経営方針の共有、情報伝達が目的である。各事業会社で個別に行っているものも多い。イントラネットに本人や所属部門で行った「良いこと」を順次アップしていくコンテンツがあり、社内のCSR活動の促進や共有につながっている。

## (4)広告の目的、その他、

すべての広告は顧客を対象としている。「リクルートを目的とすることは全くない」(広告課長)というように、企業や事業認知度の高いBtoC企業ならではの発言がみられた。商品選択は企業の思想の影響を受ける商品カテゴリーが多く、社会貢献活動や環境経営は企業広告のメッセージとして伝達しやすい。広告は顧客向けの活動だが、強いクリエイティブこそが全てのステークホルダーに機能すると考えている。

顧客と従業員以外の、流通、(工場近隣の)地域住民、株主といったステークホルダーは、他部門や機能会社、グループ会社で対応している。社会貢献活動はCSR部が担当しており、そこがFACTをつくるセクションなら、広報はそのFACTを伝えるのが仕事である。

## 第3項 C社(食品)のインタビュー内容概略

### (1)対象ステークホルダー

食品という一般消費財を扱っている会社として、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、記者との関係づくりも重視しているが、これはメディアを通して他のステークホルダーにどう伝えるかという問題である。投資家や株主には技術力や研究開発、海外展開等を重点的に伝達している。他には従業員も意識している。

### (2)目的

イントラネットの主なコンテンツは、a)人事異動等の告知 b)連絡事項(お知らせ) c)ニュース(社内報と同じだが即時性がある)の3点で、情報伝達を目的に、各部門、各グループ企業の広報委員がニュースを掲出する仕組みになっている。「社内報はじっくりと読む紙媒体であり、イントラネットを見る環境にない工場のパートまで全てのインナーを対象としている」(広報マネージャー)というように、社内報をインターナル・コミュニケーションの中核に位置づけ、会社の考え方や経営方針なども掲載している。

### (3) 手段

社内報（年4回発行）とイントラネットである。グループ企業共通の媒体として一体感が醸成されるよう編集されている。社内報はダイバーシティへの取り組み等、各部門やグループ企業のトピックス、ニュースが中心のコンテンツで、情報や経営理念等の価値観の共有が主な目的である。

### (4) 広告の目的、その他

全ての広告のターゲットは顧客である。企業広告の目的は企業イメージの弱い部分を強化すると同時に、最終的に商品ブランドの上位にある企業ブランドの選択を働きかけるためである。企業ブランドに信頼性や親近感をもってもらい、類似した商品が並んだ時に、商品選択の動機づけにつなげることを意図している。2 次的な目的としては流通対策もある。

## 第4項 D社（自動車）のインタビュー内容概略

### (1) 対象ステークホルダー

最重要ステークホルダーは顧客である。「顧客というのは、他社の車に乗っている人や、将来的に車を購入する可能性のある人も含めて考えている」（広告部長）といふように、潜在的ないしは将来的な対象も顧客に含めて捉えている。

### (2) 目的

第一の目的は従業員の情報共有だが、メディアによって使い分けている。イントラネットは業務上の必要事項の連絡や部門ごとのニュース、トピックスを短時間でタイムリーに提供するのが主な目的である。社内報は企業の方針の他に従業員とその家族にも自社のファンになってもらい、走って楽しむ文化を共有することを目的にしている。また退職後のOBとのつながりも重視している。

### (3) 手段

社内報とイントラネットである。社内報は広報部門で制作し、工場の現場の社員も含め全従業員に同じ内容の冊子を配布している。一方イントラネットは各部門でコンテンツを掲出し、更新できる仕組みになっている。

### (4) 広告の目的、その他

企業広告は今後車の購入を検討する顧客が対象で、目的は販売促進である。従業員は対象に考えていない。特定の車種を訴求しない企業広告は、顧客に対する会社としての車づくりのコンセプト、デザインの理解促進と、車種選択の前段階の企業の選択を目的にクリエイティブを行っている。ソーシャルメディアや Web も活発に利用しており、D社の車に現在乗っているユーザーもターゲットに含め、きめ細かくコンテンツをつくり分けている。エンジニアを含めた社員も登場させ、作り手としての声を伝えている。

国内と海外のコミュニケーションは日本の広報本部やマーケティング本部によって縦串を通すと同時に、エリアや国ごとの個別の情報発信を組み合わせている。CSR は別部門

で展開し、コミュニケーション部門は連携して情報発信を行っている。

## 第5項 E社（トイタリー）のインタビュー内容概略

### (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、記事や番組を見る顧客を第一に意識している。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。

顧客については全ての人が顧客だといえるので、Web など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) インターナル・コミュニケーションの内容・目的

イントラネットは速報性を活かした情報共有を重視する。社内報は定期発行で全従業員が読むものであり、自宅へ持ち帰り保存されるメディアとして、会社としての理念や経営方針、経営上の重点テーマ等をわかりやすく伝達し、共有化を図ることが主目的である。

### (3) インターナル・コミュニケーションの手段

社内報とイントラネットが中心だが、海外には企業全体の情報を伝達するポスターを制作し、事業所に送付、掲示している（3か国語対応）。「人数が限定的だと、事業所内に貼るポスターは注目され、効果を発揮する」（広報部長）というように柔軟に個別対応をしている。

### (4) 広告の目的、その他

企業広告は顧客が対象で、目的はファンづくりという間接的な販売促進である。顧客以外には販売店との取り組み強化の手段に広告を使うこともある。企業広告は生活情報の発信や共感を得る目的で、ストーリー性のあるクリエイティブも取り入れている。コミュニケーション活動全体としては特定のメディアに集中せず、広告、Web マガジン、オウンドメディアなどを連動させている。マス媒体に限定せず、多様なメディアを駆使して顧客である生活者と接触するようにプランニングしている。またCSR部門とは密接に連携し、広い層に共感が得られるようにWeb等で情報発信をしている。

## 第6項 まとめ

上期の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従業員の位置づけ（インターナル・コミュニケーション）は中位である。
- ② インターナル・コミュニケーションの内容は企業や部門のトピックス、経営理念、経営方針、社会貢献活動等で、目的は情報や経営理念・経営方針の共有が中心である。
- ③ インターナル・コミュニケーションの手段は社内報とイントラネットで、企業広告は

使用されていない。

図表 5-3 はこの BtoC 企業の調査結果と、第 3 章の BtoB 企業に対するインタビュー調査で導出した仮説を含め、その結果と対比したものがあるが、内容や目的、手段において相違点と同時に共通点も複数見受けられる。

図表 5-3 インターナル・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 おける従業員の位置 づけ	共通点	/	
		相違点	高位	中位
2	内容	共通点	企業・部門トピックス、経営方針、社会貢献活動	
		相違点	事業・企業の社会性、 存在価値（コーポレー ト・アイデンティティ）	/
	目的	共通点	情報・企業理念の伝達・共有	
		相違点	社会的価値の理解、ア イデンティティの共 有、モラルアップ	/
3	手段（メディア）	共通点	社内報、イントラネット	
		相違点	企業広告	/

### 第 3 節 仮説検証

まず第 3 章で構築した仮説に対する、本調査結果による検証について述べる。

仮説 1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、従業員をより主要なステークホルダーとして位置づけている。

BtoC 企業では、顧客の位置づけが圧倒的に高く、コミュニケーションの対象として重視していることがわかった。A 社（住宅）のように、工事店およびその組織は、顧客と直接

的に向き合うステークホルダーでもあり、顧客重視の姿勢がみてとれる。また各社から、報道への対応も、記者やメディアの向こうにいる顧客を強く意識している。インタビューを通じて、BtoC 企業でも従業員は重要なステークホルダーに位置づけているという発言はあるものの、BtoB 比率の高い企業と比較して相対的に見ると、BtoB 企業の方が、コーポレート・コミュニケーションの対象として、より高位に位置づけている。したがって仮説 1 は支持されたといえる。

仮説 2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告をインターナル・コミュニケーションの手段としてより多く利用している。

BtoC 企業からは広告は商品広告、企業広告を問わず（潜在）顧客を対象としたもので、社員を対象に意識していることはなかった。ただし、営業部門への士気高揚や流通対策としての広告活用は挙げられたが、いずれも 2 次的な目的であった。またリクルート対策で将来的な従業員だといえる学生を意識することもなく、B 社（飲料）からは考えたこともないという発言が聞かれた。したがって仮説 2 は支持された。

仮説 3-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

製品がどのように利用されて社会に役立っているかという意味での企業の社会的な価値は、BtoC 企業では可視化しやすく、従業員に改めてその理解を促進する必要性は無い。一方 BtoB 企業は、生活者から製品の利用シーンが可視化しづらい、あるいは可視化できない事業が多く、従業員に対しても企業の社会的な価値の伝達はインターナル・コミュニケーションの目的となっている。したがって仮説 3-1 は支持されたといえる。

仮説 3-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

これも仮説 3-1 と共通するが、企業の独自性や特徴の統一的な象徴であるコーポレート・アイデンティティの可視化が BtoC 企業ではできていることから、インターナル・コミュニケーションの目的とはなっていない。一方、BtoB 企業ではアイデンティティが従業員に浸透、共有されているとはいえず、それを推進するためにインターナル・コミュニケーションが利用されている。したがって仮説 3-2 は支持された。

仮説 3-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

BtoC 企業では、インターナル・コミュニケーションは情報を共有することが目的の主眼におかれ、モラルアップは強く意識されていないことがわかった。それに対し BtoB 企業は、従業員のモラルアップが期待されており、他の目的でも、それに連動しながら副次的にモラルアップにも結び付くと考えられる。したがって仮説 3-3 は支持された。

#### 第 4 節 BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項

本節では、第 3 節で行った仮説検証とは別に、インターナル・コミュニケーションに関して BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項について記述する。

##### (1) BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項

BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションの共通事項として以下の 2 点を挙げるができる。

- ① インターナル・コミュニケーションの目的は企業・部門トピックス（ニュース）、社会貢献活動等の情報や、企業理念、経営方針の伝達・共有である。
- ② インターナル・コミュニケーションの手段は社内報とイントラネットである

##### (2) BtoB 企業と BtoC 企業の相違事項

BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションの相違事項として以下の 3 点を挙げるができる。

- 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従業員を BtoC 企業より重視している。よって BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションにおけるインターナル・コミュニケーションの比重が高く、BtoC 企業では相対的に低い。
- ② BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの目的として情報や企業理念の伝達・共有だけではなく、コーポレート・アイデンティティや企業・事業の社会的価値の理解によるモラルアップも大きな割合を占める。
- ③ BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの手段として企業広告が使用されるが、BtoC 企業にその傾向は見られない。

ここで挙げた BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションにおける共通

事項ならびに相違事項については、次節と第7章で考察する。

## 第5節 考察

### 第1項 共通事項

BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションにおける共通点は、情報や企業理念の伝達や共有が目的で、社内報とイントラネットが主要手段だという点である。ステークホルダーである従業員に対し、基本的な手段や目的の違いは無いということである。その理由として、社内報とイントラネットはインターナル・コミュニケーションに特化した専門メディアであり、伝達や共有という、メディアを介したコミュニケーション目的に適合していることが考えられる。

鏡(1991)は社内報を中心に目的別に使用されるメディアの実態を調査・分析しているが、「経営理念・経営姿勢・経営方針の伝達と理解・受容の促進」という重要テーマに関して、その内容の伝達には社内報を使用する企業が多いことを明らかにしている。社内報は保存性に優れ、多数の従業員に経営理念や経営方針を伝達するのに適したメディアである。高橋(1997)は、組織の活性化とはメンバーが組織と共有している目的・価値を実現していくとする状態だと述べているが、経営方針や経営理念が共通の目的や価値に該当し、その共有化を図ることがインターナル・コミュニケーションの機能である。またそれはコーポレート・コミュニケーション活動により組織(企業)文化をマネジメントするということである。

組織文化<sup>2)</sup>は共に働く人々の集団を組織して統合する、共有された価値や象徴、意味、理念、そして前提となる考え方、期待感の総体で(Grunig et al., 2009)、「組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念のセット」(加護野, 1988, p. 26)や「メンバーによって共有された価値や規範および(結果として生じる)思考や行動の様式」(松村, 2006, p. 4)とされる。経営(企業)理念もそれに包含して考えられる。強力な組織文化を成立させる条件として、近接性、同質性、相互依存性、コミュニケーション・ネットワーク、帰属意識の高揚の5点が挙げられる(桑田・田尾, 2010)が、経営方針に反映された企業理念を伝達、共有する機能をインターナル・コミュニケーションが発揮するのも、BtoB 企業と BtoC 企業を問わず共通である。

### 第2項 相違事項

次に BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションにおける相違事項について考察を行う。BtoB 企業は BtoC 企業と比較して、生活者から製品の利用シーンが可視化しづらい、あるいは可視化できない事業が多い。したがって BtoB 企業の従業員は勤務先企業の製品が生活者との直接的なリレーションを生まないことから、社会的価値を理解しづらいという問題が生じる。そのために業務のモチベーションやモラル向上、組織的な

協働などを生む施策の必要性が高まると考えられる。これは事業の内容や社会性がわかりやすく、企業認知度も高いBtoC企業と異なる点である。

BtoB企業がBtoC企業より相対的に従業員を重視してインターナル・コミュニケーションを展開しているのは上記の要因が影響しており、BtoC企業では質量共に豊富なエクスターナル・コミュニケーションがインターナル・コミュニケーションの機能も発揮していると考えられる。インタビュー調査によってBtoC企業の広告は従業員向けに意識されていないことが明らかになったが、BtoC企業の従業員は広告やパブリシティ、さらに生活の場で商品そのものにも接触する機会は多く、敢えてインターナル・コミュニケーションという形をとらなくても企業の社会的価値やアイデンティティを共有できる。しかし、エクスターナル・コミュニケーションが貧弱なBtoB企業は、必然的にインターナル・コミュニケーションを重視せざるをえない。自社の社会的価値やアイデンティティといった統一した概念が見えづらいことからインターナル・コミュニケーションによって可視化する必要があり、それによるモラルアップが意図されているのである。

BtoB企業の企業広告が従業員を意識して展開されているのは、企業の社会的価値の理解は社外のステークホルダーのみならず、従業員に対する課題でもあり、企業認知度が高まることは従業員のモラルアップに影響を与えるからだと考えられる。

注：

- 1) インターナル・コミュニケーション (Internal Communication) と同義で、エンプロイー・コミュニケーション (Employee communication) という用語を使用する文献も多いが (例えば Cutlip et al., 2005)、本論ではインターナル・コミュニケーションで統一した。
- 2) 組織文化の代表的な研究者である Schein (1985) は、組織文化を「可視可能な人工物と創造されたもの」「価値」「基本的仮定 (当たり前と受け止められている目に見えない意識以前のもの)」という3つのレベルに分け、基本的仮定を組織文化の本質と位置づけているが、コーポレート・コミュニケーションの対象としては「価値」が最も適合することから、本研究では加護野 (1988) や松村 (2006)、Grunig et al. (2009) の概念を用いた。

## 第6章 生活者を対象とするコミュニケーションに関する仮説検証

### －BtoC企業へのインタビュー調査－

本章では、第3章でBtoB企業に対するインタビュー調査によって構築し、第4章の量的調査によって検証した仮説につき、社会（生活者全般）を対象とするコーポレート・コミュニケーションにおいて、量的調査とは異なるデータで仮説の検証を行う。量的調査による検証では支持されなかった仮説について、トライアングレーションのアプローチによって定性調査により改めて仮説を検証しようとするものである。BtoC企業にインタビューを行い、第3章のBtoB企業のインタビュー調査と比較するという方法で、第5章のインターナル・コミュニケーションに対するアプローチと同様である。したがって調査方法に関して第5章の記述と多くの部分で重複するが、第5章とはコーポレート・コミュニケーションの対象や目的が異なり、別個の仮説に対する検証であるので、同一の記述も省略しないように心掛けた。

#### 第1節 インタビュー調査概要

BtoC企業に対するインタビュー調査のフレームは第5章と同様である。また質的研究の方法については、研究方法（補遺）で記述する通りであり、第3章のインタビュー調査を踏襲して、基本的にYin（1984, 1994, 2014）とEisenhardt（1989）のアプローチを取り入れている。インタビュー調査は仮説検証を目的としており、方法は以下の通りである。リサーチ・クエスチョンは第3章、第5章と同様で、下記に改めて再掲する。

- ① 対象とするステークホルダーは誰か。またその中でも特に重要なのは誰か。
- ② 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの目的は何か。
- ③ 個別のステークホルダーに対するコーポレート・コミュニケーションの手段は何か。

上記のリサーチ・クエスチョンに基づいて、対象ステークホルダー、目的、手段（媒体）に関する質問項目をリスト化（図表6-1）し、半構造化面接法でインタビューを行った。便宜的標本抽出により業種のバランスを考慮して選択した調査対象企業、インタビュー対象者ならびに実施時期といった調査方法は、第5章のインターナル・コミュニケーションによるものと同様であるが再掲する（図表6-2）。

調査票は資料1、質問内容は図表6-1の通りであり、コーポレート・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、およびコーポレート・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が把握できるように設定した。

図表 6-1 BtoC 企業の質問リスト

<p>広報部門には①～⑦を質問、広告部門には全てを質問</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>③ 社会（生活者全般）はどのような位置づけか教えてください。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>⑥ ②で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。</p> <p>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。</p> <p>⑧ 企業広告の対象を教えてください。</p> <p>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。</p>
---

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

注：所属部門名は匿名性が確保できないため、広報部門、広告部門とした。

インタビュー場所は全て相手の事業所。（事業所名や都市名は匿名性が確保できないため明記しない）

こうして実施した調査について、社会（生活者全般）を対象とするコーポレート・コミュニケーションに関する結果を第3章のBtoB企業の調査結果と照らし合わせ、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの特質を考察する。なお、社会（生活者全般）と記述しているのは第2章でも論述した通り、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」の概念は対象の取り方で概念は変わるからである。ステークホルダーの集合という捉え方と、そのステークホルダーを構成する生活者全般という捉え方ができるが、インタビュー調査では生活者と社会が同義的に扱われたことから、本研究では生活者として扱っている。この生活者に対するコミュニケーションが本調査の対象である。

## 第2節 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（図表6-2）に実施したインタビュー調査の社会（生活者全般）を対象とするコーポレート・コミュニケーションに関する結果は、以下の通りである。なお、対象ステークホルダーと、広告の目的その他については、第5章と内容が重複するので省略する。

### 第1項 A社（住宅）のインタビュー内容概略

#### (1) 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、CO<sub>2</sub>削減など、CSR経営全般にわたり幅広い。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。

#### (2) 手段

全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。

### 第2項 B社（飲料）のインタビュー内容概略

#### (1) 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、それが目的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。

#### (2) 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。生活者と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。

### 第 3 項 C 社 (食品) のインタビュー内容概略

#### (1) 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、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。

#### (2) 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。

#### 第4項 D社（自動車）のインタビュー内容概略

##### (1)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。

##### (2)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。

#### 第5項 E社（トイレタリー）のインタビュー内容概略

##### (1)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。

## (2) 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。

## 第 6 項 まとめ

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生活者は、顧客と区別して位置づけられていない。
- ② 生活者を対象とする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 生活者を対象とする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。

図表 6-3 はこの BtoC 企業の調査結果と、第 3 章の BtoB 企業に対するインタビュー調査で導出した仮説を含め、その結果と対比したものがあるであるが、内容や目的、手段において相違点と同時に共通点も複数見受けられる。

図表 6-3 生活者を対象とする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生活者の位置づけ	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(企業の社会的価値)	
		相違点	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	企業認知度・理解度向上 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

### 第3節 仮説検証

第3章で構築した仮説に対する、本調査結果による検証について述べる。

仮説4 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、社会(生活者全般)をより主要なステークホルダーとして位置づけている。

BtoC企業でも生活者を重要しており、BtoB比率によってコーポレート・コミュニケーションの対象ステークホルダーとして生活者の重要度に差が生じるということはない。したがって仮説4は棄却された。

ただし同じ生活者の集合体であっても、BtoB企業とBtoC企業では位置づけが異なり、BtoC企業では大多数が現在、あるいは将来的な顧客と同一視していることがわかった。BtoC企業は生活者がそのまま顧客であり、目的はBtoB企業と異なるものの、BtoC企業も生活者を重視していることがわかった。顧客は現在その企業の製品を利用している者に限

定せず、現在利用していない、あるいは他社製品を利用している、将来的に購入する可能性もある潜在的な範囲まで含めて顧客を指していることから、BtoC 企業に共通して生活者をそのまま顧客と重複して捉えていた。

仮説 5 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの手段としてより多く利用している。

BtoB 企業、BtoC 企業を問わず、生活者に対するコミュニケーション手段として広告を利用していることがわかった。したがって仮説 5 は支持されなかった。BtoB 企業、BtoC 企業共に、直接的な販売促進のスタイルをとらない企業広告を社会に展開している。

仮説 6-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業認知度の向上を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

認知度の低い BtoB 企業は、企業としての認知度の向上を目的にコーポレート・コミュニケーション活動を展開しているのに対し、BtoC 企業では「企業認知度はすでに飽和状態」（D 社）というように、目的とは考えていないことがわかった。したがって仮説 6-1 は支持された。

仮説 6-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業・事業内容の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

これも仮説 6-1 同様に、BtoB 企業は企業名に加え、事業内容も認知度が低いことから、コーポレート・コミュニケーション活動による情報発信を実施している。BtoC 企業は事業内容が社会に対して可視化されているので、事業内容の認知は意識していない。販売促進を展開するプロセスとして個別の新商品の告知や商品特徴の浸透はあっても、それは経営の円滑性確保ではなく、事業自体の認知を高める必要に迫られない。したがって仮説 6-2 は支持された。

仮説 6-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解を社会（生活者全般）に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

企業は製品供給を含め、社会的価値無しには顧客からも生活者からも支持されず、企業として存続できない。BtoB 企業、BtoC 企業共に、企業活動が社会的な価値を持つことの伝達と理解促進をコーポレート・コミュニケーション活動の目的と捉えている。したがって仮説 6-3 は支持されなかった。

BtoB 企業は生活者との接点を持たないことにより、認知されていない事業活動の社会的な価値の理解を訴求するのに対し、BtoC 企業は営んでいる事業は既に認知・理解されている。それでも生活者に対してコミュニケーション活動を展開するのは、環境経営や社会貢献活動を継続的に情報発信することで、顧客と重複する生活者先般への販売促進への波及を期待しているからである。

#### 第4節 BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項

本節では、第3節で行った仮説検証とは別に、第3章で行った BtoB 企業に対するインタビュー調査と、本章で行った BtoC 企業に対するインタビュー調査の結果を比較し、BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項と相違事項について記述する。

##### (1) BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項

BtoB 企業と BtoC 企業の生活者に対するコーポレート・コミュニケーションの共通事項として以下の3点を挙げるができる。

- ① 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 コミュニケーションの目的（意義）は、情報開示である。
- ③ 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。

##### (2) BtoB 企業と BtoC 企業の相違事項

BtoB 企業と BtoC 企業の生活者に対するコーポレート・コミュニケーションの相違事項として、以下の4点を挙げるができる。

- 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 企業と異なり生活者を顧客から独立したステークホルダーとして重視している。
- ② BtoB 企業の生活者を対象とするコミュニケーションの内容は、BtoC 企業より事業の社会的価値や企業の存在意義が強調される。
- ③ BtoB 企業の目的は販売促進ではなく、企業の認知度向上と企業や事業の社会的な存在意義の伝達による円滑な経営の実現、企業の存続である。
- ④ BtoB 企業の生活者を対象とする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。

ここで挙げた BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションにおける共通事項ならびに相違事項については、次節と第7章で考察する。

## 第5節 考察

### 第1項 共通事項

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）。生活者を対象とする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、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社会（生活者全般）を対象とする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。

### 第2項 相違事項

BtoC企業のインタビュー調査から明らかのように、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企業については直接的な顧客（購買関与者）と社会（生活者全般）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（生活者）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生活者を対象とする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。

## 第7章 議論 –従業員と社会へのコミュニケーション・アプローチ–

本研究のリサーチ・クエスチョンは、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションは、ステークホルダー・マネジメントの観点からBtoC企業と異なる特質があるのかという点である。そこで次のようなプロセスで研究を進めてきた。まずステークホルダー・マネジメントとBtoB企業のコーポレート・コミュニケーションについて先行研究のレビューを行った。その結果、ステークホルダー・マネジメントに関してはBtoB企業とBtoC企業は区別して議論されていないことがわかった。一方、コーポレート・コミュニケーションについては、BtoC企業との差異が顕著な顧客を対象としたマーケティング・コミュニケーションではある程度研究が蓄積されているものの、それ以外のステークホルダーを対象としたものについては、BtoB企業とBtoC企業を分離しての議論が十分されてこなかった。その理由は、一部の実務者が経験的に語る例外を除いては、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、明確には認識されておらず、研究テーマとなりづらかったからだと考えられる。

そこで第3章で、上述のリサーチ・クエスチョンについてBtoB企業への探索的なインタビュー調査を実施し、その結果によって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10項目からなる仮説を構築した。第4章では質問票調査を実施し、BtoB比率による統計的な検定によって仮説検証を行った。それとは別に、従業員数や売上高という企業規模に応じて検定を行った。また、仮説の検証にあたっては、量的調査だけに拠るのではなく、第5章と第6章でBtoC企業に対するインタビュー調査を行い、その結果とBtoB企業のインタビュー調査と比較するという形で検証を行った。トライアングレーションのアプローチによって、量的調査のみならず、質的調査からも多角的に仮説検証を行い、妥当性を確保しようとしたわけである。

本章はこれまでの研究を踏まえて、BtoBとBtoCという二分的に単純化した検討ではあるものの、ステークホルダー・マネジメントの観点から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考察、議論するものである。

### 第1節 BtoB企業への追加インタビュー調査

#### 第1項 追加インタビュー調査概要

本研究では、第3章でBtoB企業に対してインタビュー調査を実施した結果によって仮説を構築したが、第4章の量的調査では支持されなかった仮説が見受けられた。そこで第3章のBtoB企業に対するインタビュー調査の結果は同様の傾向を示し、理論的飽和に達していると判断したものの、研究方法（補遺）で記述する追試の論理（Yin, 1994, 2014）により、さらに追加でBtoB企業2社のインタビュー調査を実施した。実施時期はBtoC企業に対するインタビュー調査とほぼ同時期に、BtoC企業へのインタビュー調査と並行しながら

ら行った。調査票は資料 1、インタビュー項目は図表 7-1 の通り第 3 章で仮説構築に用いたものと共通である、方法も同じ半構造化面接法で行った。概要は下記の通りである。

図表 7-1 BtoB 企業の追加調査質問リスト

- |   |
|---|
| <p>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。</p> <p>② コミュニケーション活動で対象となるステークホルダーを教えてください。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ ②③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。</p> <p>⑤ ②③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・媒体を教えてください。</p> |
|---|

図表 7-2 追加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	インタビュー 年月日	勤続 年数
F 社	機械	広報・広告	部長	2	2015. 6. 22	32
G 社	機械	広報・広告	室長	1	2015. 7. 10	15

注：①所属部門名は匿名性が確保できないため、広報・広告部門とした。

②インタビューの場所は所属企業の事業所。

③G 社の調査対象者は中途入社で、勤続年数は G 社でのものである。

## 第 2 項 F 社（機械）のインタビュー内容概略

### (1) 対象ステークホルダー

重視するステークホルダーは、顧客は当然だが、それ以外は従業員と生活者のうち、特に若年層で、そこに資源を集中している。顧客は事業部門と連携して、カタログ、展示会を中心に、Web、業界紙誌向け広告を当部門で展開している。顧客向けの目的は販売促進で、当部門の一存で内容や予算を変えることはできない。

### (2) 目的

顧客以外の社外、すなわち生活者に対しては、会社を世の中に知らしめるのが目的である。企業の存在自体と、社会に役立っているという企業価値を知ってもらうということである。取扱い製品は部品であり、使用されているシーンが生活者からは全く見えないという特質を持つ。企業認知率は低く、特に若年層はその傾向が顕著である。リクルートという目的もあるが、将来の幅広いステークホルダー予備軍として意識し、そのような層に企

業が知られていないという事実に関心を持っている。

従業員向けのコミュニケーション目的はモラルアップである。社内報やイントラネットは当然従業員向けで、情報伝達や共有を目的にしている。その一方で企業広告やWebサイトも社外向けメディアではあるが、従業員が見ることを強く意識している。「本人も家族も、会社の広告を見たらうれしいものです。山手線に交通広告を出した際、従業員のお子さんがお父さんの会社の広告を見たと言ってうれしそうに話してきて、家族の会話の話題になったと、当の従業員本人から聞きました。だからもっと広告をして欲しいということなのです。自分たちの会社やその役割が世の中に知られることは、インナーにとってうれしいものなのです」との発言があった。

### (3) 手段

ラジオは若者向けの FM 番組を提供しており、従業員が聞くことも意識している。自動車部品を扱っているのでモーターショーにも出展しているが、これは実は販売促進というより、若い生活者をターゲットにしている。世の中に必要な会社だと認められたいし、そうすれば従業員も喜ぶ。

コミュニケーション手段としては広告以外に、Web で複数のショートムービーを掲出し、製品に関してわかりやすく伝えている。

### (4) その他

Web のショートムービーの対象は若年層だが、実は従業員にも知ってほしいと考え、コンテンツを制作した。案外、自社の製品がどのように働いているか、自分の製品がどう世の中で役に立っているのか、実感できていない従業員が多い。

## 第3項 G社（機械）のインタビュー内容概略

### (1) 対象ステークホルダー

会社として重視するステークホルダーの序列をつけるのは難しい。部門によって異なるし、どれか一つと言われれば顧客と答えざるをえない。ただし顧客といっても、取引先という意味での直接的な顧客は限定的だし、当部門で直接向き合うことは少ない。しかし、インフラなど当社の事業の利用者という観点で見れば、社会すなわち生活者だと言える。当部門の業務の比重やマンパワー、コストという面から判断すれば、重視するステークホルダーは従業員と一般社会である。

販売促進を含め、個別の事業や個別の事業所、関連会社に関わるツールは各部門で担当しており、当部門は VI (Visual Identity) など、デザイン面でのサポーター的なポジションになる。IR は当部門が窓口で、当然、株主や投資家に特化したコミュニケーション活動を展開しているが、ルーチン的な業務が中心で年間を通じてスケジュールや業務内容はパターン化している。IR は制度として義務的な側面が強く、日常的なコミュニケーション活動の成果は測りづらい領域である。報道対応は、本来は受け身ではいけないのかもしれないが、実際の対応はパターン化されている。社会貢献活動は CSR 部門主体でやっており、

それらの活動を社外に向けて発信するのが当部門の活動である。

## (2) 目的

業務の比重として、企業広告は比較的大きな割合を占めている。本社の最寄り駅に交通広告で電照式のパネル広告を掲出しているのは、会社への来訪者や社員の大多数が目にするので、存在感をアピールしたり、求心力が高まる効果を期待してのものである。広告、特にマス媒体の広告は、生活者全体を対象に企業認知率を高めるのに効率的である。その先の事業内容は、クリエイティブを工夫しないとなかなか伝わらない。広告は基本的に社外向けではあるが、従業員はもちろん彼等の家族も敏感に反応するので、モラルアップに効果を発揮する。こんなエピソードがある。

「当社の従業員の娘さんから、父親であるその従業員の携帯にある日メールが届いた。ふだん娘さんからメールなど来ることはないのだが、開けてみると、都内の駅に掲出している当社のポスター広告の写真を撮影したものだった。広告が、これまであまり無かった親子（家族）のコミュニケーションの話題になったというのである」。フィギアスケートのリンクにロゴの広告を掲出した際も、テレビを見た従業員の間で話題になった。

従業員に対する目的である業務的な連絡や、会社の話題の共有は、イントラネットや社内報を活用している。

## (3) 手段

生活者には広告、Web が中心である。従業員は社内報やイントラネットが中心である。上述のように広告は従業員によく届くが、従業員のためにやっているわけではない。意識はするものの、あくまでも2次的な扱いである。

インターナル・コミュニケーションは社内（グループ）報、イントラネットが直接的なメディアとして中心である。紙の社内報を無くすことはしない。その理由として、工場の製造部門の職場では、監督者以外はパソコンを持っておらず、イントラネットを閲覧できる環境にない。回覧は手間も時間もかかり、ご家族は見るできないということになる。グループ報は、関連会社を含めたニュース、トピックスを偏らないようにバランス良く掲載している。関連会社を含む海外拠点の従業員の紹介や、社員の子どもから見た親（家族）の仕事を紹介するなどである。その一方で、事業領域が広く見えづらいので、さまざまな事業領域の情報や、企業のアイデンティティとなるミッション、経営理念をグローバルに伝えられるように工夫している。例えば社員とトップとの対談企画をはじめ、最初に数字を見せて、裏をめくると、それが事業（会社）に関連する数字だとわかるようにしたり、あるいは歴史を紹介して、どのような独自性を持って生まれた会社で、何を使命にして今日に至っているのかをわかりやすく語るというような企画を立案するなどの工夫をしている。

リクルートも意識するが、エントリーが今はネットで簡単にできてしまうので、その数字自体は“本気度”の指標とはなりづらい。本当に志望してくれる学生は、やはり当社を知っている人。知らない会社に誰も入社しようなどと思わない。

統合報告書はすべてのステークホルダーが対象だが、実質的には取引先や投資家向けとなっている。

#### (4)その他

ソーシャルメディアはやっていない。コンプライアンスや炎上リスク、ツーウェイ・コミュニケーションなどへの対応、情報ネタの継続的な発掘などが必要となる。今はその体制が取れておらず、今後の課題である。

その一方で、ソーシャルメディアで当社の広告を社外の方が話題にしてくれたことがある。大きな金額をかけて派手な展開はできないが、社内外から企業広告についての話題が耳に届くのはうれしいものである。

### 第4項 まとめ

以上の BtoB 企業 2 社のインタビュー内容の概略としては、5 社のインタビュー調査と同様に、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従業員と社会（生活者）であった。

生活者を対象とする目的は、企業の認知や社会的価値の理解で、これも他の BtoB 企業と同じである。F 社は特に若年層に重点を置いているが、それも認知率が低位であるとの理由からであり、企業の存在はもとより、社会に役立っているという企業の価値の理解促進を目的としている。G 社も企業認知の向上に重点を置いており、知ってもらおうということを主な目的としている。

従業員を対象とするインターナル・コミュニケーションは、両社とも重視しており、かつ OOH (Out of Home) 広告を家族が見て、それを父親である従業員に伝えるというエピソードが共通して聞かれた。従業員の家族を含めてインナーのモラルアップに効果を発揮することが認識されており、広告が社外のステークホルダーのみならず、インターナル・コミュニケーションの手段として利用されていることが明らかとなった。

インターナル・コミュニケーションの目的は、単なる情報の伝達や共有に限定されず、コーポレート・アイデンティティや企業の社会的価値の伝達、理解に置かれているのも、先行調査した BtoB 企業と同様である。

本インタビューの結果、第 3 章で構築した仮説に問題は無いことが確認できた。

### 第 2 節 従業員に対するインターナル・コミュニケーションの特質

従業員については、BtoB 企業のインタビュー調査により、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、BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、従業員をより主要なステークホルダーとして位置づけているというものであり、それと関連して以下の 5 つの仮説を導出した。

- 仮説 1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、従業員をより主要なステークホルダーとして位置づけている。
- 仮説 2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告をインターナル・コミュニケーションの手段としてより多く利用している。
- 仮説 3-1 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。
- 仮説 3-2 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。
- 仮説 3-3 BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視している。

定量調査では、仮説 1 は棄却されたが、そもそも、BtoB 企業も BtoC 企業も、人的資源である従業員は極めて重要なステークホルダーである。したがって BtoB 企業と BtoC 企業で、ステークホルダーの位置づけの違いは定量調査で見られなかった。あくまでもコミュニケーション部門のコーポレート・コミュニケーション業務の対象として見た場合の相対的な位置づけである。

質問票調査では、対象となるステークホルダーを複数選択としたために大多数の企業が従業員を選択し、有意差が認められなかった。インタビュー調査では、コミュニケーション業務の対象としての重要性について相対的な違いが見られた。第 5 章でみたように、BtoC 企業の対象ステークホルダーは顧客に偏り、BtoB 企業では生活者と従業員が重視されるという違いがあった。また第 1 節でも記述したように、追加調査をした BtoB 企業 2 社でもこの傾向は変わらなかった。したがって BtoC 企業を対象としたインタビュー調査に、BtoB 企業 2 社の追加調査を加えて判断する限りにおいては、仮説 1 は支持されたといえよう。後述するように BtoB 企業の従業員は、BtoC 企業と比較してエクスターナル・コミュニケーションの絶対量が少ないことに加え、日常生活との接点が少ない自社および自社製品に対する理解が不足しており、インターナル・コミュニケーションで補う必要があるからだと考えられる。

従業員にとって、自社の十分な情報が得られることがモラルアップにつながり (White et al., 2010)、社外で自社の高い評判に接することは組織のアイデンティティの生成を促進するツールとなり (Smidts et al., 2001)、企業広告がその役割を担っていると考えられる。

仮説 2「BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告をインターナル・コミュニケーションの手段としてより多く利用している。」は、質問票調査による量的調査の結果支持された。また BtoB 企業の追加を含むインタビュー調査、および BtoC 企業のインタビュー調査でも明らかな通り、BtoB 企業は広告で従業員を意識している一方で、BtoC 企業にその傾向はほぼ見られなかった。BtoB 企業は、本来は社外のステークホルダーを対象とする広告というコミュニケーション手段を従業員に対しても活用している点は、BtoC 企業と異なる明白な特質だといえる。

BtoC 企業で従業員を意識した広告としては、商品広告で営業部門を意識する程度であった。会社の当該事業なり当該部門を支援していることを伝達し、ひいては営業部門の士気を高めるという効果が副次的にあるという発言はあったが、目的はあくまでも販売促進に帰結すると考えられよう。また流通対策として広告を出稿するという声もあった。流通を広義のインターナルだと解釈することもできるが、そのように解釈したとしても、一定量の広告出稿がコンビニエンス・ストア等の小売店で、当該商品を取り扱う条件となっていることが原因としてある。これも販売促進が最終的なゴールであり、従業員等の人的資源に働きかけることが目的ではない。

BtoB 企業が広告で従業員を意識する点は、第 4 章の量的調査による検証で支持された仮説 3-2 と 3-3、および棄却された仮説 3-1 とも関連する。先に仮説 3-2 と 3-3 から考察する。仮説 3-2 は、BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、コーポレート・アイデンティティの理解促進をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視しているというものである。第 5 章でも考察したが、BtoB 企業は自社の社会的価値やアイデンティティといった統一した概念が見えづらいことからインターナル・コミュニケーションによって可視化する必要がある。そのコーポレート・アイデンティティの理解促進を達成する上で、社会に向けて発信する広告表現がわかりやすく、適合していると考えられる。従業員に企業価値や自社のアイデンティティを認識してもらい、士気をあげて意欲的に働いてもらうということは、製品がわかりづらい BtoB 企業にとっては、インターナル・コミュニケーションの目的のひとつである。その達成手段として、社外向けのコミュニケーション活動である広告や Web が利用されるのであろう。

仮説 3-3 は、BtoB 比率の高い企業は、低い企業と比較して、モラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視しているものであった。BtoB 企業のインタビュー調査でもそれは随所で伺えた。BtoC 企業と比較した BtoB 企業の大きな特質は、企業認知度の低さである。それが BtoB 企業の従業員およびその家族にとってコンプレックスとなり、F 社や G 社で勤務先の広告と接触した家族が反応したように、広告で社会に露出することが士気高揚に結びつくのである。事業の社会的価値というレベル以前に、企業名や企業ブランドを社会に認知されることが従業員のモチベーションを高めているのである。先行して調査をした E 社も「自社のテレビ CM を社員が見れば意欲は高まる」という、これと同内容のコメントが得られたが、認知度が低く、地味で目立たない企業では、共通

する事象だと思われる。さらに認知度だけではなく、コーポレート・アイデンティティや企業の社会的価値の共有も、モラルアップにつながっていくと考えられる。BtoC企業の社員は自分自身も自社製品のユーザーであることを含め、製品が日常的に幅広い生活者に利用されていることから、社名や製品価値が世の中に認知されていないという実感には乏しいと考えられる。当然、BtoB企業と比較するとBtoC企業の従業員は企業や製品が知られることに対するモラルアップのレベルは低いのである。

それでは仮説3-1はどうであろうか。BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解をインターナル・コミュニケーションの目的としてより重視しているというものである。BtoB企業の従業員からすれば、可視化しづらいのはコーポレート・アイデンティティだけではなく、生活の場における製品の利用シーンも同様である。F社の「自社の製品がどのように働いているか、自分の製品がどう世の中で役に立っているのか、実感できていない従業員が多い」という発言に象徴されるように、企業や事業の社会的な価値も可視化しづらいことが多い。BtoB企業はBtoC企業より、わかりづらい自社の社会的価値を従業員に伝えようとしており、インターナル・コミュニケーションの目的となっている。

それでは仮説3-1が量的調査で棄却されたのは、BtoC企業であっても従業員に企業の社会的価値の理解を促すことはある程度重要だということを表している。ただし製品や事業の社会的な価値というより、BtoB企業との共通する内容である社会貢献活動の内容や企業理念など抽象的な内容に重きが置かれ、BtoB企業と比較した場合、情報量も相対的に少ないと考えられる。したがって仮説3-1は支持されたといえる。

### 第3節 インターナル・ブランディングからの考察

BtoC企業と異なり、人的販売が主体のBtoB企業は従業員がコミュニケーションの起点になることが多い。そのために、従業員が誇りを持ち、ブランドの提供価値を共有する必要がある。すなわち従業員自身が会社を理解し、満足度を高めるインターナル・ブランディングが必要とされるのである。

インターナル・ブランディングとは「ブランドの目指す姿を社内に確実に浸透させ、ブランド構築の原動力となるインナーの意識改革を起こし、ブランドの約束を社員・組織の「使命」として機能させるプロセスであり、企業ブランド構築において最も重要な土台作り」と定義される（牧口，2002，p.31）。またKeller（2003：訳書，p.140）によれば、「インターナル・ブランディングとは、ブランドやブランドが表現していることに対して、組織内のメンバーの適切な支援を確実にすることである」。これらの概念を総括すると、インターナル・ブランディングは、企業のブランドを従業員や組織に対して働きかけ、新たな価値を創造するフレームだといえる。本研究では、これをインターナル・コミュニケーションと一体化させる。インターナル・ブランディングを「インターナル・コミュニケー

ションによって、目指すべき企業像を設定し、それを従業員の目指すべき行動に変換すると共に、従業員の意識改革によってブランド価値を高めること」とし、インターナル・ブランディングを実現する原動力はインターナル・コミュニケーションであり、従業員が企業価値を理解しづらい BtoB 企業こそ、インターナル・ブランディングが必要だと考える。

BtoB 企業では、何度も繰り返すように企業が提供する社会的な価値が生活者から可視化しづらく、一般的な生活者から評価を得づらい。それはまた従業員にとっても同様にわかりづらいという現象がおきている。すなわち企業およびその従業員が提供する価値に対する社会からの評価は実態より低位に見られるがゆえに、企業のブランド価値もまた低位にならざるをえなくなっている。インターナル・ブランディングは従業員に働きかけて、ブランドの価値を高めると同時に内部の変革を押し進めていくものである。さらに外部からのブランド評価が高まることで、従業員のモラルアップに結びつくという図式が描ける。これを実現するのが、従業員を対象とするコーポレート・コミュニケーションである。

Barney (2001) は、持続的競争優位を確保する手段は、稀少で、かつ模倣にコストのかかるケイパビリティを装備することだとし、次の 4 つのアプローチを挙げている。①自社独自の経験の蓄積と活用、②サプライヤーとの密接な関係構築、③顧客との密接な関係構築（顧客ロイヤルティの醸成とブランド認知）④従業員との密接な関係構築。4 点目の従業員との関係構築については、確固たる競争優位を獲得、維持できるのは、有能な人材を惹きつけ、定着させられる企業だと指摘しているが、それを果たす手段のひとつが、現在の従業員はもちろん、将来的な従業員も対象とするコーポレート・コミュニケーションであろう。

インターナル・ブランディングは第 2 節でも触れたコーポレート・アイデンティティとも密接に関わっている。Ackerman (2000) は、コーポレート・アイデンティティを認識し、それに基づいたアイデンティティ経営が成立するための 8 つの法則を提示しているが<sup>1)</sup>、そのひとつが個性の法則で、「組織における人間の能力は、常に、組織を独自の存在にする明確なアイデンティティと一体になる」というものだ。すなわち、企業が存在する上で独自の役割があり、それは従業員に依存するというわけである。コーポレート・アイデンティティが従業員に宿るようなコミュニケーション展開を図る必要があり、従業員が企業独自の価値を認識し、その価値向上を図ることは、インターナル・ブランディングに他ならない。陶山・梅本 (2000) によると、インターナル・コミュニケーションはコーポレート・アイデンティティを構築していくためのコミュニケーションだとしている。

企業の価値観も然りである。どのような組織も、ある目的のために存在し、組織の全体的な目標であるミッションは組織のビジョンや共通の価値観、信念や存在理由を描く (Daft, 2001)。コーポレート・コミュニケーションはその有力なツールだと言えよう。ただし、企業はビジョンや理念等として固有の価値を掲げるが、それらは概して抽象的で多様化してきている (梅澤, 2000)。特に BtoB 企業は BtoC 企業と比較して製品や事業の機能が直接的に従業員に伝わりづらい、あるいは理解しづらいことから、インターナル・コミュニケー

ションに依存する度合いは大きくなるが、広告はその課題解決の有力な手段となる。

#### 第4節 生活者に対するコミュニケーションの特質

生活者については、BtoB企業のインタビュー調査により、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、BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、社会(生活者全般)をより主要なステークホルダーとして位置づけているというものであり、それと関連して以下の5つの仮説を導出した。

仮説4 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、社会(生活者全般)を主要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説5 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、広告を社会(生活者全般)に対するコミュニケーションの手段としてより多く利用している。

仮説6-1 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業認知度の向上を社会(生活者全般)に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説6-2 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業・事業内容の理解を社会(生活者全般)に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

仮説6-3 BtoB比率の高い企業は、低い企業と比較して、企業の社会的価値の理解を社会(生活者全般)に対するコミュニケーションの目的としてより重視している。

以上の仮説について、第4章では量的調査(質問票調査)を実施し、統計的な手法により検証を行った結果、すべての仮説が支持されなかった。これはどのようなことを意味しているのだろうか。第6章でBtoC企業に対してインタビュー調査を実施し、そこでも一部考察しているが、もっとも大きな要因は、社会(生活者全般)というステークホルダーの位置づけの違いだと考えられる。第2章でBtoB企業のステークホルダー・マップを描いた際に述べたこととも重複するが、BtoB企業とBtoC企業とでは、生活者というステークホルダーの捉え方には、次のようなギャップが存在する。

まずBtoC企業である。製品やサービスの購入者・利用者である顧客は、一般消費財の場合は将来の潜在的な顧客まで含めれば、「顧客」と「生活者」にほぼ重複する。したがって生活者というステークホルダーは、顧客と重ねてマネジメントすればよいと認識される。

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、顧客と明確に区別した生活者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推測される。

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生活者の重複部分が小さく、生活者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。

すなわち、生活者全般を指す対象は同一であっても、コーポレート・コミュニケーションの対象として異なる。したがって質問票調査やインタビュー調査で、同じ「社会（生活者全般）」について質問しても同列での比較はしづらく、仮説が支持されなかった要因になっていると思われる。仮説 4 が棄却された要因の一つは、BtoC 企業は生活者と顧客を同一視し、重要性を認識しているからである。

このように生活者は BtoB 企業と BtoC 企業共にコーポレート・コミュニケーションの対象として重要なステークホルダーであるし、手段として広告が活用される。仮説 5 が支持されなかった要因はこれに求めることができる。また、目的についても、「企業認知度の向上」「企業・事業内容の理解」「企業の社会的価値の理解」は BtoB 企業と BtoC 企業で共に成立しうる。BtoC 企業にとって、これらは全て売上増に結びつくからである。このように考えると、仮説 4 以外でも量的調査で仮説が支持されなかった要因の推測として、BtoB 企業と BtoC 企業では、生活者の意味とマネジメントが異なるという可能性が考えられるのである。

ただし第 6 章のインタビュー調査の結果をみると、仮説 6-1 と仮説 6-2 は棄却されたとはいえない。BtoB 企業と BtoC 企業では、企業認知度の向上に対する欲求が明らかに違うからである。生活者から見て BtoB 企業と BtoC 企業の端的な差異は企業認知度であり、当然 BtoB 企業の方が低い。それは経営資源の獲得面に留まらず、B 社の発言にあったように、危機的状況に陥った際の企業防衛上の課題でもある。したがって本研究において仮説 6-1 は支持されたものとする。

仮説 6-2 の企業・事業内容の理解も同様に考えられる。どのような事業を営んで社会的な存在意義を持っているのかを理解してもらうことは、企業が存続する上で不可欠である。それは BtoC 企業も共通であり、量的調査で差が出なかったのもこのためである。またあらゆるステークホルダーに対しても該当すると思われる。ただしこの面でも BtoB 企業は BtoC 企業と比較して劣り、顧客とは別に、生活者に対しても訴求する必要がある。それは 6 章の質的調査から読み取れ、相対的な比較ではあるが本研究において仮説 6-2 は支持されたものと判断する。

仮説 6-3 の、企業の社会的価値の理解を生活者に対するコミュニケーションの目的とすることについては、BtoB 企業と BtoC 企業に共通して合致する結果が得られた。BtoB 企業の製品や事業に寄ったものより、BtoC 企業では社会貢献活動や地球環境保全への取り組み

等に重きがおかれ、それを製品選択の優位性に活用したいという思惑が見られたが、目的自体は適合する。したがって仮説 6-3 は支持されなかったといえる。

BtoB 企業と BtoC 企業では、目的のさらに先にあるゴールは異なり、それは両者のインタビュー調査から確認することができる。BtoB 企業は円滑な経営の維持や組織の存続であり、BtoC 企業は販売促進である。それは上述した通り社会に対するコーポレート・コミュニケーションの素材ともなる CSR 活動も同様である。企業の環境経営や社会貢献活動を包含した CSR 経営は、本来は各企業の独自性や優位性を確立、主張することで、良好なレピュテーションを獲得する目的であった。その結果、達成すべき優先事項は BtoB 企業では円滑な経営基盤の確立であるのに対し、BtoC 企業は販売促進への貢献なのである。

### 第 5 節 ソーシャル・コミュニケーションからの考察

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。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。

本研究ではソーシャル・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(生活者)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、BtoB 企業が社会(生活者)に対して展開する重要なコーポレート・コミュニケーションとして位置づける。

今後、BtoB企業が生活者に対し、本研究で明らかにしたように、コーポレート・コミュニケーションの目的を円滑な経営の維持や組織の存続におくのであれば、ソーシャル・コミュニケーションを志向すべきだといえる。

注：

1) アイデンティティ経営が成立するための8つの法則は以下の通りである Ackerman(2000, 翻訳：pp. 12-14; 梅本, 2003, p. 146)。

- ①実在の法則：企業は社会に存在を許されなければならない。
- ②個性の法則：企業には自分だけに認められた役割がある。
- ③一貫性の法則：企業の存在と役割は恒常的であり普遍性を伴うアイデンティティである。
- ④意思の法則：アイデンティティこそが意思であり戦略に優先する。
- ⑤可能性の法則：アイデンティティには価値を創造する潜在能力が備わっている。
- ⑥関係性の法則：アイデンティティは従業員、顧客、投資家をつなぐ強いパイプである。
- ⑦理解の法則：アイデンティティをより強くさせるために三者はより深くアイデンティティを理解すべきである。
- ⑧サイクルの法則：アイデンティティは価値を左右し、価値は富を生み、富はアイデンティティを活性化させる。

## 第8章 結論と今後の課題

### 第1節 結論

本研究では、BtoB企業はBtoC企業と異なる特質を有することから、ステークホルダー・マネジメントと、その観点から展開されるコーポレート・コミュニケーションにも、BtoB企業はBtoC企業と異なる特質があると考え、アプローチするものである。先行研究でもみたように、マーケティング領域を除くと、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション研究の蓄積は浅く、限定的であった。

BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーに探索的なインタビュー調査を実施して仮説を導出したが、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、従業員と生活者を相対的に重視している傾向が見てとれた。

そこでBtoB企業へのインタビューによって構築した仮説を質問票調査による量的調査で検証し、さらにトライアングレーションのアプローチをとってBtoC企業へのインタビュー調査によって質的調査でも検証した。本節では、これまでの記述と重複する部分はあるが、本研究の結果と考察を下記の通り整理する。

#### 第1項 従業員に対するコーポレート・コミュニケーション

本研究で明らかになったBtoB企業の従業員を対象としたコーポレート・コミュニケーションの特質は次の通りである。

- 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従業員をBtoC企業より重視している。よってBtoB企業ではコーポレート・コミュニケーションにおけるインターナル・コミュニケーションの比重が高く、BtoC企業では相対的に低い。
- ② BtoB企業ではコーポレート・コミュニケーションの目的として、情報や企業理念の伝達・共有だけではなく、コーポレート・アイデンティティや企業・事業の社会的価値の理解、モラルアップも大きな割合を占める。
- ③ BtoB企業ではコーポレート・コミュニケーションの手段として企業広告が使用されるが、BtoC企業にその傾向は見られない。

BtoB企業では従業員を対象とするコーポレート・コミュニケーションの目的として、情報や企業理念の伝達・共有だけに留まらず、コーポレート・アイデンティティや企業・事業の社会的価値の理解、またそれらとも連動するモラルアップも大きな割合を占める。

BtoB企業はBtoC企業と比較して、生活者の視点から製品の利用シーンが可視化しづらい、あるいは可視化できない事業が多い。したがってBtoB企業の従業員は勤務先企業の製品が

生活者との直接的なリレーションを生まないことから、社会的価値を理解しづらいという問題が生じる。そのために業務のモチベーションやモラル向上、組織的な協働などを生む施策の必要性が高まると考えられる。これは事業の内容や社会性がわかりやすく、企業認知度も高いBtoC企業と異なる点である。

BtoB企業がBtoC企業より相対的に従業員を重視してインターナル・コミュニケーションを展開しているのは上記の要因が影響しており、BtoC企業では質量共に豊富なエクスターナル・コミュニケーションがインターナル・コミュニケーションの機能も発揮していると考えられる。

またBtoB企業はBtoC企業と異なり、従業員がコミュニケーションの起点になることが多い。そのために、従業員が誇りを持ち、ブランドの提供価値を共有する必要がある。すなわち従業員自身が会社を理解し、満足度を高めるインターナル・ブランディングが必要とされる。本研究ではインターナル・ブランディングを「インターナル・コミュニケーションによって、目指すべき企業像を設定し、それを従業員の目指すべき行動に変換すると共に、従業員の意識改革によってブランド価値を高めること」とし、インターナル・ブランディングを実現する原動力はインターナル・コミュニケーションであり、従業員が企業価値を理解しづらいBtoB企業こそ、インターナル・ブランディングが必要だと考える。

インターナル・ブランディングは、コーポレート・アイデンティティとも密接に関わっており、インターナル・コミュニケーションはコーポレート・アイデンティティを構築していくためのコミュニケーションでもある。

## 第2項 生活者に対するコーポレート・コミュニケーション

本研究から明らかになったBtoB企業の生活者を対象としたコーポレート・コミュニケーションの特質は次の通りである。

- 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企業と異なり生活者を顧客から独立したステークホルダーとして重視している。
- ② BtoB企業の生活者を対象とするコミュニケーションの内容は、BtoC企業より企業や事業内容の理解や存在意義が強調される。
- ③ BtoB企業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。

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企業については直接的な顧客（購買関与者）と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。それは企業や事業の社会的な価値や存在意義に対する認識不足を招き、円滑な経営を図る上で様々な問題が生じる可能性があり、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。またコーポレート・コミュニケーションの手段の一つとして広告が活用されている。

企業が社会（生活者）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という枠組みに分類される。本研究ではソーシャル・コミュニケーションを「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（生活者）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」という概念を用い、BtoB 企業が円滑な経営の維持や組織の存続のために、社会（生活者）に向けて展開する重要なコーポレート・コミュニケーションとして位置づける。

### 第3項 貢献

BtoB 企業と BtoC 企業を分離して議論が十分にされてこなかったのは、コーポレート・コミュニケーションにおいて、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。その要因は第2章でも述べたように大きく2点考えられる。

1 点目は身近な日常生活に密着した一般消費財を扱っていないことから注目されづらいというものである。2 点目は社外から見て、BtoB 企業と BtoC 企業のステークホルダーの違いが顧客にしか見出せず、両者の従業員や生活者というステークホルダーが同質的に認識されているからだと考えられる。BtoC 企業と異なり、直接的な顧客が特定少数で、かつ生活者の大多数が含有されていないという特徴が、顧客に留まらず他のステークホルダーやコーポレート・コミュニケーションに及ぼす影響がわかりづらく、研究の対象とはなりづらかったのである。それに対し BtoB 企業の実務者は経験則で顧客以外のステークホルダーに対する BtoB 企業としてのコーポレート・コミュニケーションの課題と対応策を提起し、学術面と実務面でギャップが生じている。

本研究では BtoB 企業には BtoC 企業と異なる特質が認められることから、インターナル・コミュニケーションと生活者を対象とするコミュニケーションについても特質が存在すると考え、それを明らかにしたことが成果として挙げられる。

学術的にはこれまで蓄積が浅かった BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの領域で先駆的な研究を行った点である。BtoB 企業と BtoC 企業の間で、相違点が比較的認めやすいステークホルダーである顧客を対象としたマーケティング・コミュニケーションがこ

れまで先行してきた中で、本研究は顧客以外に重視されるステークホルダーとその目的と手段を定性調査と定量調査を組み合わせるという独創的な試みを行った。

一方の実務的な貢献であるが、実務者からのニーズはあるものの研究として期待に応えていなかったギャップを埋めた点が挙げられる。「産業界では重要であると考えられているにもかかわらず学界が看破している重要問題についての開拓的研究」(田村, 2006, p. 13) だといえ、実行計画の策定や効果測定等などの面で実務的に本研究の有効な活用が期待できる。

## 第2節 限界と今後の課題

本研究でBtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの特質を明らかにした点は、これまでの研究には見られない特徴であるが、次に挙げる4点の課題を残していると考えられる。

1点目は、BtoB比率によってBtoBとBtoCという二分的な検討を行ったが、その相違は二項対立ではなく、スペクトル的に捉えることができる可能性がある点である。その為には、BtoB比率のレベルを現在のように二分ではなく、細分化した企業ユニットごとに調査、研究をする必要がある。

2点目は、BtoB企業とBtoC企業では、生活者を対象とするコーポレート・コミュニケーションにおいて、生活者に対するマネジメントが異なるわけであるが、この点について詳細な検討ができていないことである。同じ生活者というステークホルダーに対し、どのようなマネジメントを行えば優位性を築くことができるのかを検討することは今後の研究課題である。同時に各ステークホルダーの相互連携性まで扱っておらず、実際は多様なステークホルダーが存在し、連携しているにもかかわらず、単体のステークホルダーとしてのアプローチに留まっている。今後は従業員と地域社会、あるいは従業員とNPOというように、相互に協働するフレームを研究する必要がある。

3点目は、インターナル・コミュニケーションの手段において、BtoB企業とBtoC企業の間で明確な違いが見られた企業広告について、内容や目的を細分化した分析を行い、コミュニケーション効果としての従業員の受容性に関する研究を行うことが今後必要である。クリエイティブと従業員の意識変革、行動変革の関係が明らかになれば、実務的にも学術的にも大きな貢献となる。

最後の4点目であるが、BtoB企業とBtoC企業のコーポレート・コミュニケーション組織の違いである。今回調査を行った企業について、BtoB企業は広報部門と広告部門が同一部門に統合化されており、BtoC企業は広報と広告が別セクションとして組織化されていた。この結果から、BtoB企業の方が手段や対象について統合的なコミュニケーションの展開を図ることができるはずである。一方、BtoC企業は手段別組織ともいえる、より目的にコミットした体制だといえる。組織の違いによる機能や成果の研究が今後必要である。

## 補遺 研究方法

ここでは本研究で用いた研究の方法について解説する。

第3章では、BtoB企業のコミュニケーション部門のマネージャーに対してインタビュー調査を実施し、その結果の質的分析により仮説を導出する。構築した仮説の検証は、まず第4章で質問票調査による定量調査を行い、統計的手法により量的な検定を実施する。続く第5章と第6章では、第3章で構築した仮説をBtoC企業のコミュニケーション部門のマネージャーに対するインタビュー調査を実施し、第4章の結果と比較することで質的分析により改めて仮説を検証する。すなわち仮説検証を、質問票調査による質的調査とインタビュー調査による定性調査を組み合わせるトライアングレーション (triangulation) によって妥当性を確保しているのである。

そこで第1節ではトライアングレーションの概念を解説し、量的調査と質的調査を組み合わせる意義について述べる。続いて第2節で、質的調査で用いたインタビュー調査で主に依拠したYin (1984, 1994, 2014) とEisenhardt (1989)のアプローチを取り上げ、本研究における質的調査の妥当性確保の規準として、構成概念妥当性、内的妥当性、外的妥当性、信頼性4点について解説する。第3節では、量的調査のフレームとして母集団とサンプリングの考え方、参考にした他の質問票調査について述べた後で、本研究における量的調査の妥当性確保の規準として、質的調査と同様に構成概念妥当性、内的妥当性、外的妥当性、信頼性4点について解説する。

### 第1節 トライアングレーション

本節では、本研究におけるトライアングレーションの概念を述べた上で、その必要性について解説する。

#### 第1項 トライアングレーションの概念

本研究は上述した通り、量的調査と質的調査を組み合わせるトライアングレーションのアプローチを採用する。

まず量的調査(量的研究)と質的調査(定性的研究)の概念であるが、田村(2006, p. 33)は「量的研究とは数値的に扱える研究のことであり、定性的研究は量的研究以外の残りのすべてのリサーチ・デザインを包括する残余カテゴリーとして使われている。つまり量的研究では量的変数を扱い、定性的研究では質的変数を扱うのである。」と述べている。すなわち扱うデータの質が異なるわけであるが、定量調査は得られたデータを統計的処理によって分析するのに対し、定性的研究は「狭い範囲に限定された言語的チャネルを介して得られる情報」(大谷他, 2013, p. 269.)を基に推論するアプローチである。両調査は、データの形態と特性、収集方法、分析方法の3点で特徴づけられ(木下, 2003)、相違点が

見出せる。本研究における質的調査は、インタビュー調査によるケーススタディである。

科学的探索法としてのトライアンギュレーションの概念であるが、「ひとつの現象に対するさまざまな方法、研究者、調査対象群、空間的・時間的セッティングあるいは異なった理論的立場の組み合わせ」(Flick, 2007: 訳書, p. 491) というように、研究アプローチの多面的組み合わせを指すものである。「複数の証拠を組み合わせたり重ね合わせたりすることによって、推論の根拠を確かなものにし、またその妥当性を高める」(佐藤, 2005, p. 30) ものということもできる。本研究ではトライアンギュレーションを、知見の妥当性を高めることを目的に量的調査と質的調査から得られた複数のデータを用いて分析を行うことと位置づけて採用し、研究を推進するものとする。

## 第2項 トライアンギュレーションの意義

佐藤 (2008, p. 179) はトライアンギュレーションの意義を「複数の技法を用いて収集された多様なデータは、研究対象に対してさまざまな角度から光をあて、議論をより説得力のあるものにする上でも効果的」だと述べている。すべての技法には欠陥があり、カバーできる範囲と分析の深さで限界があり (佐藤, 2005)、トライアンギュレーションによって妥当性と一般化の高いレベルの追求が可能 (Bonoma, 1985) となる。

トライアンギュレーションのアプローチを採用する場合、佐藤 (2015a, p. 257) は「事例選択の方法に関して統計的サンプリングと理論的サンプリングを組み合わせることがきわめて重要なポイント」だと強調している。Brannen (1992) や Punch (1998) をはじめ、量的調査と質的調査の比較や結合パターンについての議論は多い。Bryman (1988) は量的・質的の両調査を結合するトライアンギュレーションについて、2つの調査の結果を付け合せてチェックすることで、知見の妥当性を確保することができると述べている。このように量的調査と質的調査を組み合わせる手法は、トライアンギュレーションの中心的な位置を占めている<sup>1)</sup>。

ここで念のために強調しておくが、量的調査と質的調査について、どちらかのアプローチが常にもう一方のアプローチに優越しているわけではない (King et al., 1994: 沼上, 1995)。定量的研究は、ある現象の特定の側面を数量的に測定し、それに基づいて研究するのに対し、定性的研究は方法論的には論証的であり、包括的に説明するものである。両者はスタイルの違いに過ぎず、方法論的にも実質的にも重要な違いはなく、優れた研究とはすべて根源的な推論の論理に基づいている (King et al., 1994)。

量的調査と質的調査の比較論争は古くからあり、例えば Znaniecki (1934) はデータを統計的に処理する列挙的帰納に対し批判的な立場をとっている。前もって定義された大多数のデータにおける共通性を見出すことは単純化であり、それぞれ個々のデータを綿密に分析することとは相容れないとし、分析的帰納を支持している。沼上 (2000) によると、経営学の方法論において、行為主体の意図が含まれていたメカニズム解明モデルから、多様な標本にわたって同じ変数間関係が生起することを確認することが肝要だとするモデルが

支配的になったが、行為が合成されていくプロセスを把握することにおいて、事例研究法を用いた厚い記述が重要な役割を果たすと述べている。

次に両研究においてメリットとデメリットの両面を挙げた上で、両者を相互補完的に組み合わせる必要性を見ていく。佐藤(2015b)は、質問票調査の制約としての問題点を次のように指摘している。多数の対象者から多様な情報を効率的に獲得することが出来るというメリットを持つ反面、規格化された形式の質問票に依存せざるを得ないために、回答は盛り込める質問に対する回答の範囲に限られ、踏み込んだ分析を行うことが困難になるというものである。一方、インタビュー調査に代表される質的調査では、調査対象者の話に合わせ質問を臨機応変に追加することが可能である反面、数値データ化して統計的に処理することは困難である。これは両研究方法のマイナス面である。

量的調査の強みは、データの分析方法がよく知られており、透明度が高いことである。このことは、分析における再現可能性を導き出している (Punch, 1998)。大谷他 (2013) は、量的調査に対する質的調査の利点として、比較可能な数値を得ることは難しいものの、細部にわたる具体的な事実や、物事の起きる (起きた) プロセスやメカニズムなども知ることができると述べている。「統計研究は、より大きな標本をつくるために似ても似つかない事例をひと括りにしてしまうという「概念の拡大解釈」の危険を伴うが、事例研究はより少ない事例において概念を精緻化し、その妥当性を高めることができる」(George and Bennett, 2005, p. 28) と、対照的かつ相互補完的な関係にあると考えることができる。

本研究においても、最初に挙げたメリットである事象のプロセスやメカニズムを細部にわたって調査することに加え、深部を聞き取ることで量的調査の結果を検証することをトライアングレーションの目的に置いている。このように高度な観点から仮説を検証していくためには、質問票による量的調査だけではなく、インタビュー調査等の質的調査で得たデータを組み合わせる必要がある。本研究で採択した量的研究と質的研究のトライアングレーションは、近年関心を持たれるようになってきた (Flick, 2007) といわれるのも、異なった方法によって取得したデータを付け合わせることで、妥当性が担保できるからである。Tarrow(2004)は、定量的発見の解釈や意思決定プロセスの内面等の考察に定性的データを活用するなど、定量的手法と定性的手法を組み合わせる最善の戦略がトライアングレーションだと主張している。

これまで量的調査と質的調査を組み合わせるトライアングレーションの有効性を強調してきだが、両アプローチが果たす使命は固定化されているというわけではない。Punch (1998) は調査手法によって目的に制約を加えるべきではないとし、量的調査は多くの場合は理論のテストのために用いられるが、領域を探索し、仮説と理論を生みだすために用いられても構わないし、質的調査も理論生成のみならず、仮説や理論を検証するために用いられても問題はないと述べている。Miles and Huberman (1994, p. 42) も同様に「量的および質的データは、それぞれ記述や調査、探索、さらに帰納したり目的を拡大することに役立つことができる。そして両者とも説明や確認、仮説検証をする上で、有効に活用

できる」と、定量的調査と定性的調査の用途は非限定的に捉えるべきだと述べている。仮説検証のやり方は統計的な検証だけではなく、事例研究を理論検証に使うこともできる（田村，2005；佐藤，2009）と考えられ、本研究もそれに倣っている。即ち、第3章で構築した仮説に対し、質問票による量的調査で統計手法により検証を行う一方で、BtoC企業にインタビューを行う質的調査による仮説検証を行うことで、本研究の信頼性や妥当性を担保できると考える。

これまで述べてきたように、トライアングレーションは研究の妥当性と説得性をより確かなものにするための方法論であり、本研究もそれを目的に採用する。したがって本研究の第3章から第6章までは、トライアングレーションによって研究を進めるわけであるが、採択した質的調査と量的調査のモデルについて説明する必要があり、次節以降で方法論とその妥当性の確保について論述する。なお、取得したデータと分析については、調査結果に付随する各章で述べるものとする。

## 第2節 質的調査の方法と妥当性

### 第1項 質的調査の方法

本研究は上述の通り、質的調査と量的調査を組み合わせるトライアングレーションのアプローチを採用するが、質的調査については仮説構築と共に、その仮説の検証についてもインタビュー調査を活用する。即ち第3章でBtoB企業に対するインタビュー調査によって構築した仮説に対し、第4章で調査票調査による量的調査で取得したデータを統計手法により検証を行う一方で、BtoC企業にインタビューを行う質的調査によっても仮説検証を行うことで、本研究の信頼性や妥当性を担保するものである。

企業の経営活動は必ずしも数値化によって捉え切れるものではない。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）。「個々の事例における因果メカニズムの作用を詳細に検討する」（George and Bennett, 2005, p. 30）アプローチが事例研究である。

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。複数ケースの選択は、それによって内容豊富な理論枠組みの構築を意味する（田尾・若林，2001）。

本研究における質的調査はすべてインタビュー調査によるケーススタディである。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)のグラウンデッド・セオリー・アプローチ<sup>2)</sup>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 (1994, 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複数の実験と同様に考えるもので、多くの回答者がより多くの回答者を代表すると仮定するサンプリングの論理とは区別される。ケーススタディは統計的一般化に依拠するのではなく、分析的一般化に依拠するものである。それぞれのケースの結論は、次に他の個別ケースでの追試の必要性についての情報だと考えられ、追試がなされることで類似した近隣にも適用できるかどうか判断される。

Eisenhardt (1989) は研究ステップを9段階に設定している<sup>3)</sup>。最初の第1段階では、リサーチ・クエスションの設定と同時に測定すべき構成概念の明確化であり、第2段階にケースの選択を挙げている。ケースの選択は統計的サンプリングと異なり、サンプルは母集団からランダムに選ぶことはしない。

また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 が挙げた数に近いケース数での理論的飽和を想定している。

## 第2項 質的調査の妥当性

次に本研究における定性的研究の妥当性 (validity) についての提示を行う。妥当性の問題とは、測定法は問題の概念を実際に測定しているか、そしてその概念は正確に測定されているか、という2点である (直井, 1983)。Yin (1994, 2014) は質的研究法に対する批判に対し、研究法の厳格化による正当化の規準として以下の4点を挙げており、沼上 (1995) がこれらに検討を加えている。ここでは Yin (1994, 2014) が主張する規準である①構成概念妥当性 ②内的妥当性 ③外的妥当性 ④信頼性の概念を、Yin の記述を中心に、他の論者 (沼上, 1995, Punch, 1998, 田尾・若林, 2001, 佐藤, 2009, 佐藤, 2015b) の指摘も参考にして整理した上で、個別に本研究の妥当性確保について検討するものとする。

### ①構成概念妥当性 (Construct Validity)

研究中の概念に関する正確な操作的尺度の確立。測定しようとする構成概念に対し、調査データが適切に反映している程度。研究者が持っている概念 (構成概念) を説明する際に、構成概念に示していることがら (操作定義) と事例が本当に一致していると言え

るのかという規準。

#### ②内的妥当性 (Internal Validity)

ある条件が他の条件をもたらすことを示す因果関係の確立。因果関係が妥当であるか、ある事例で発見された変数間の関係が、他の変数によって引き起こされている可能性が排除されている程度。調査デザインが研究の対象となった現実を本当に反映しているかという程度。データが誤差や偏りを持たずに、ある問題や現象について仮説を検証したものであるといえるのかという程度。

#### ③外的妥当性 (External Validity)

研究の発見物を一般化する領域の確立。ある事例の観察から得られた変数間の関係が他の事例でも観察できるかという一般化可能性。研究で得られた知見をどれくらい一般化して、他のケースへ当てはめることが可能なのかということ。

#### ④信頼性 (Reliability)

データ収集の手続きなど研究の操作を繰り返して、同じ結果が得られることを示すこと。同様の手続きで研究を行ったとき、同じ結果が得られる程度。いつ測定しても同じ対象であれば同じ値を示すような尺度であるか否かをということ。

上記の 4 規準に対し、本研究の質的調査が相互に重複する妥当性にどのように適応しているかを次に見ていく。

#### ①構成概念妥当性

Yin (1994, 2014) は構成概念妥当性を確保するケーススタディ戦略として、複数の証拠源の利用と証拠の連鎖の確立を挙げている。これは Yin の主張するように、追試の論理に従って複数のケーススタディを実施し、理論的飽和が起こることで担保できると考える。また半構造化インタビューの実施にあたり、事前に質問リストを慎重に作成することでリサーチ・クエスチョンや仮説に対して洩れや乖離を生じるリスクを減ずることが可能となる。

#### ②内的妥当性

ケーススタディでは面接等の証拠に基づいて推論がされるが (Yin, 1994, 2014)、本研究でも作成した適正な質問リストに基づいたリサーチ・デザインが妥当性確保の要因となる。変数間の関係が他の変数によって引き起こされている可能性を排除するには、できるだけ多くの観察資料をもってくることによって、反対の論理に対抗する必要がある (田尾・若林, 2001)、本研究でも採用しているトライアングレーションが一つの対策となりえる。さらにインタビューから生み出された成果の正統性の他者によるチェック (Punch, 1998) も有効だと考えられるが、これについては本研究における質的調査のコーディングとして信頼性のパートで述べるものとする。

#### ③外的妥当性

ケーススタディの一般化について、Yin (1994, 2014) は統計的一般化ではなく、特定の結果群をより広い理論に一般化する分析的一般化に依拠すると述べている。したがって外的妥当性についても、Yin は複数ケーススタディでの追試の論理の利用で確保できると主張している。ケーススタディの推論プロセスは論理的であって統計的ではないことから、ケーススタディを一般化する外的可能性は、統計的推論ではなく、論理的推論なのである (Mitchell, 1983, pp. 197-200)。さらに後述する量的調査にも共通するが、事例が母集団の代表的なサンプルであることを明らかにすることによって妥当性は担保可能である (沼上, 1995, 田尾・若林, 2001)。

#### ④信頼性

信頼性問題に取り組むにあたり、Yin (1994, 2014) はケーススタディ・プロトコルの利用を挙げている。すなわち調査を実施するにあたっての調査手順を制定、公開して分析・解釈の過程を明示することである。ただし、プロトコルの整備を前提としても、現実問題として本研究におけるインタビュー調査のように人間同士の会話を質的データとして扱う以上は、信頼性の確保は困難な課題であるし、行き過ぎた解釈の共通化は、本来の質的研究の特徴を損なうことにもなる。そこで本研究において、コーディングの信頼性を次のように捉え、担保するものとした。

統計的に分析可能な量的データに対し、質的データの分析で問題となるのは恣意的な解釈が起これないかという問題である。データの分析作業であるコーディングは、元データをシステムティックに分類しながらまとめていく作業のことであるが、質的データを質的データのまま分析する場合もコーディングと呼ぶ (木下, 2014)。言語データを多角的に解釈する質的研究においてもコーディング作業は発生するわけであるが、元データと分析結果を複数人間がチェックすることは、内的妥当性の確保でも触れたように、恣意的分析を避ける意味で有効だと考えられる。研究過程の共有はデータの歪みを回避する上で有効に働くのである (田尾・若林, 2001)。

そこで本研究においては、質的調査のコーディングの信頼性を確保するにあたり、ボイスレコーダーに録音したもの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方法で 2 名にてチェックを行い、事実解釈の検証・確認ならびに結果の妥当性について問題が無いことを確認する手法を採用した。

「測定の妥当性とは現在研究で測定していると考えているものを、本当に測定しているということである」(King et al., 1994, p. 30)。Saunders et al. (2012) はデータの問題として、信頼性、インタビュー調査者と調査対象者のバイアス、一般化可能性、妥当性 (有効性) の 4 点を挙げている。調査者と調査対象者のバイアスについては、調査対象者をコミュニケーション部門のマネージャーに統一、限定したことで、知識や経験の蓄積に差はあるが、当該企業の代表性は確保できると判断した。またインタビュアーである筆者も、質問リストを事前に用意することで、統一性は確保できたと考えている。

### 第3節 量的調査の方法と妥当性

#### 第1項 量的調査の方法

量的調査においては、母集団の姿やその輪郭があらかじめ明らかになっている状態で行ってこそ意味があり、「サンプルの代表性」という点が重要になるのは、あくまでも、標本集団から得られた情報を一般化すべき「母集団」が比較的明確な輪郭を持った実体として想定できる場合である（佐藤，2015a）。しかし、佐藤（2015a）は同時に、現実の調査では、実際にデータ収集の作業を行う前の段階で、その母集団を必ずしも明確な形で定義できない場合も多いと述べている。それは本研究においてもある程度該当する部分があり、母集団を明らかにする上で言及しておく必要がある。

本研究における調査対象は日本の BtoB 企業であるが、BtoB 企業の定義は先行研究でみた通り、生産財などを企業間取引として供給している企業であるものの、その取引比率や金額について、一般的に共有された基準があるわけではない。基本的には BtoB 領域の売り上げ比率が高い企業だと考えられるが、一般消費財と産業財の両方の領域にまたがってビジネスを展開する企業も多い。大規模企業には、産業財の取引比率が一般消費財の取引比率を下回っても、産業財の絶対額が大きく、事業部やビジネスユニットとして独立している企業もあり、単純に振り分けることは困難である。事実、特定の業種に限定されない全体的、体系的な BtoB 企業のリストは、後述する手法による非公開のものしか存在を確認できていない。

また企業規模や業種による属性の分類も多様であり、サンプリングの前提となる BtoB 企業の母集団の特定とサンプル抽出には困難さが伴う。BtoB 企業という母集団への接近が難しく、特定しづらい中で本調査を設計する参考として、これまでに実施された BtoB 領域を対象とした定量調査を調べたが、購入関与者を対象としたものが圧倒的に多い（那須，2009、澁谷他，2013、余田・首藤，2013 など）。BtoB 企業そのものを対象としたものは少なく、実施例として日本 BtoB 広告協会<sup>4)</sup>、日本アドバイザーズ協会 Web 広告研究会<sup>5)</sup> の調査が挙げられる。

『BtoB 広告主の広告活動実態調査』（日本 BtoB 広告協会，2012）は、広告予算や広告計画、マーケティング目標等について質問する郵送法で実施されている。当協会会員企業と非会員の大手広告主企業を対象に調査を実施しており、96 社の有効回答数を得ている。調査対象数および大手広告主企業のサンプル抽出方法は公開していないが、日本 BtoB 広告協会に問い合わせたところ、会社四季報から BtoB 依存度がある程度あると担当者が判断した企業を抽出したとのことであり、いずれも標本を確率的に選ばない有意抽出法を採用している。

『BtoB サイトの運営実態に関する調査』（日本アドバイザーズ協会 Web 広告研究会，2011）は、法人や団体等を対象にした自社の Web サイトの運営実態を明らかにすることを

目的にしたものである。調査対象となるサンプルの抽出は、日本アドバイザーズ協会の会員企業、同 Web 広告研究会の会員企業、それ以外の非会員企業併せて 617 社であり、回収数は 130 である。日本アドバイザーズ協会に問い合わせたところ、この調査ではサンプリングの段階で企業の BtoB 依存度は考慮しておらず、母集団は実質的には BtoB 企業とはなっていない。

本研究は BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションが対象であるが、広報や広告を体系的に実施する体制を備えた企業が抽出すべき標本となる。本調査の目的を鑑みると、インタビュー調査の対象はコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーとなることから、サンプルを抽出する母集団は広報等の専門部署を設置している企業である。すなわち本調査における母集団は全ての BtoB 企業ではなく、広報や広告といったコーポレート・コミュニケーションの業務体制を整えた企業だと考える。

そこで調査票調査を実施するにあたり、BtoB 依存度を反映したサンプル抽出を行った日本 BtoB 広告協会（2012）を基本モデルとしながら、有意抽出法によって下記の通りサンプル抽出を行った。BtoB 領域の広告を活動対象とする日本 BtoB 広告協会の会員の中から広告主企業全数に加え、経済広報センター<sup>6)</sup>、日本広報学会<sup>7)</sup>、日本アドバイザーズ協会の会員企業の中から一定の BtoB 領域を持っていると筆者が判断した企業、さらに経済広報センターの会員団体に所属する企業から、一定の BtoB 領域を持っていると筆者が判断した企業である。仮説を検証するにあたってサンプリングの偏り、歪みといった標本的誤差を避ける必要があるが、有意抽出法の中でも、母集団をよりよく代表するサンプルを選ぶ典型法によって、理論上の目標母集団は広報・広告といったコーポレート・コミュニケーション活動の担当部署が整備されている比較的規模の大きな企業となり、インタビュー調査と調査票調査の対象企業は同一の母集団に所属すると推定できる。

## 第 2 項 量的調査の妥当性

第 2 節では、質的調査の妥当性確保の規準として、①構成概念妥当性 ②内的妥当性 ③外的妥当性 ④信頼性の概念の 4 点を挙げた。「これらの規準は、主として自然科学をモデルとした法則定立的な実証主義的方法論の領域で開発されてきたもの（沼上，1995，p. 56）」であることから、量的研究法においても厳格化、正当化を担保する規準だと解釈でき、本研究における調査の妥当性確保もこの 4 点に基づくものとし、以下に考え方を述べる。

### ①構成概念妥当性

測定しようとする構成概念に対し、調査データが適切に反映している程度であるから、事例研究だけの問題ではなく、調査票調査による統計的な分析であっても同様に起こりうる（田尾・若林，2001）。標本の抽出が測定する母集団に忠実であると同時に、仮説検証に合致した調査票の設計を行うことで担保する。

## ②内的妥当性

量的デザインの調査において、内在的妥当性は研究のなかで変数間の関係が正確に解釈がなされたのかどうか、解釈できている程度のことを意味する (Punch, 1998)。「調査データの内的妥当性を評価するために、データ収集の複数の技法を使用し、その結果を比較することが提唱されている」(直井, 1983, p. 34) と述べられているように、量的調査においても質的調査と同様にトライアングレーションが内的妥当性を担保すると考える。また統計的処理は内的妥当性について確認する方法であり (佐藤 2015b, pp. 79-80)、仮説検証に統計的な検定を用いることも有効である。

## ③外的妥当性

「調査データの外的妥当性は、調査対象集団の範囲と標本設計によって決定される。したがって調査データの外的妥当性を評価するためには、調査対象集団が明確に定義され、もしそのうちの 1 部を標本として調査するならば、どのようにしてその標本が抽出されたのかが重要になってくる」(直井, 1983, p. 34) と言われる通り、調査対象の範囲を明確に定義することが重要であり、本研究においては母集団を記述することで外的妥当性を確保している。

## ④信頼性

信頼性とは説明可能性であり、質的調査と同様にプロトコルを明示することで分析・解釈の過程を透明にすることで対応する。さらに量的データは統計的に分析可能なことから、検定によって恣意的な解釈から防御できるものと判断する。

以上が本研究で採用したトライアングレーションの概念と意義、ならびに実施した質的調査と量的調査の方法と妥当性の解説である。

注：

- 1) 金井 (1994) は企業者ネットワーキング組織の体系的類型枠組みの妥当性において、定性的方法と定量的方法を併用し、トライアングレーションを「方法論的複眼」と表現したが、佐藤 (2005) もこのように別個に実施された 2 つ以上の実証研究によって得られたデータを用いる場合は「三角測量」という一般的な訳語より、その呼称を支持している。
- 2) Eisenhardt (1989) がベースの一つとするグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Approach=GTA) は、データに基づき理論を産出することを目的とした質的調査の手法であるが、ケースを選択する基準は論理的関連性であり、これを理論的サンプリングと呼んでいる (Glaser & Strauss, 1967)。
- 3) Eisenhardt (1989) によるケーススタディによる理論構築の 9 段階のステップは以下の通りである。  
①Getting Started リサーチ・クエスチョンを設定し、構成概念を明確にする。

- ②Selecting Cases ケースの選択。統計的サンプリングと異なり、サンプルは母集団からランダムに選ばない。
- ③Crafting Instruments and Protocols 研究方法と計画の作成。定量データと定性データの組み合わせを用いることができる。
- ④Entering the Fields フィールド・ノートの作成。データ収集とデータ分析をオーバーラップしながら進行する。
- ⑤Analyzing Within-Case Data ケース内分析。各ケースを独立して分析した上でケース間比較に対処する。
- ⑥Searching for Cross-Case Patterns ケース間比較調査。誤った結論を導き出さない為の3つの方策として、ケースのカテゴリー分類、ペアによる比較、データ・ソースによる分類がある。
- ⑦Shaping Hypothesis 仮説構築 構成概念の明確化とともに、構成概念とケースとの適合性を確認する。
- ⑧Enfolding Literature 文献との照合。ケースから導出した理論と先行研究とを比較する。
- ⑨Reaching Closure 調査の終了。ケース追加の終了は理論的飽和への到達で現実的には4-10 ケース。理論とデータとの間を反復しながら進める。
- 4) 一般社団法人日本BtoB 広告協会。BtoB 広告に関する研修、展示会の開催並びに優れた作品の表彰、研究等を行うことにより、BtoB 広告の質及びその効果の向上を図り、産業社会の発展に寄与することを目的とする。(同協会ホームページに基づく)
- 5) 公益社団法人日本アドバイザーズ協会は広告主たる法人及び団体が共同して、広告に関する人材育成、調査研究、情報提供、表彰、啓発普及等を通じて、広告活動の健全な発展に寄与することを目的とする。Web 広告研究会は日本アドバイザーズ協会の下部組織として、インターネット広告におけるさまざまな課題について、広告主と関連企業・団体が共通の場で研究活動を行うことにより、インターネット広告の健全な発展を促進することを目的とする。(同協会ホームページに基づく)
- 6) 一般財団法人経済広報センター。経済界の考え方や企業活動について、国内外に広く発信するとともに、社会の声を経済界や企業にフィードバックすることを目的とする。企業広報の重要テーマについて、講演会、シンポジウムなどを開催、優れた企業広報を実践している企業や個人の表彰事業、広報活動に関する意識・実態調査を実施している。(同センターのホームページに基づく)
- 7) 日本広報学会。経営体の広報およびコミュニケーション活動全般について、学術的および実践的な研究を行い、研究成果を発表しつつ、理論としての体系化を目指すことを目的とする。これからの経営体のコミュニケーション活動のあり方、さらに社会に開かれた経営体のあるべき姿を洞察し、必要とされる施策の内容を検討するとともに、展開の方法および技法の開発につとめる。(同学会ホームページに基づく)

## 資料1 調査票

### 1-1 BtoB企業に対するインタビュー調査票（調査協力依頼書）

※調査対象者によって個別に細部は異なる。

※メールによる依頼だが、内諾を得てから送信する場合と、直接送信する場合がある。

年 月 日
〇〇〇〇株式会社 △△部長 〇〇〇 様
京都産業大学大学院マネジメント研究科 山崎 方義
拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。 私は□□□様のご紹介で連絡させていただいております山崎と申します。 「BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの特質」をテーマに研究しており、その一環として、 貴社にインタビューさせていただきたいと希望しております。 広報部門と広告部門のそれぞれの方に1時間程度お時間を頂戴できれば幸いです。 同一部門（担当者）で広報と広告をご担当されている場合は、お一人でも結構です。 下記の通り概要をご連絡させていただきますので、ご不明点があればお問い合わせさせていただきますよう お願いいたします。
敬具
記 インタビュー調査概要
<目的> 貴社をはじめとする複数のBtoB企業にインタビュー調査を行い、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仮説を立てます。
<ご質問内容> 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対象とな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活動で重視するステークホルダーを教えてください。 ④ ②③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 ②③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・媒体を教えてください。
<お伺いする日程について> 省略
<その他> 匿名を希望される場合はおっしゃってください。企業名や固有名詞は明らかにしません。
以上

## 1-2 BtoC 企業に対するインタビュー調査票（調査協力依頼書）

※調査対象者によって個別に細部は異なる。

※メールによる依頼だが、内諾を得てから送信する場合と、直接送信する場合がある。

年 月 日	
〇〇〇〇株式会社 △△部長 〇〇〇 様	京都産業大学大学院マネジメント研究科 山崎 方義
拝啓 貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。	
私は□□□様のご紹介で連絡させていただいております山崎と申します。	
「BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質」をテーマに研究しており、その一環として、貴社にインタビューさせていただきたいと希望しております。	
広報部門と広告部門のそれぞれの方に 1 時間程度お時間を頂戴できれば幸いです。	
同一部門（担当者）で広報と広告をご担当されている場合は、お一人でも結構です。	
下記の通り概要をご連絡させていただきますので、ご不明点があればお問い合わせくださいますようお願いいたします。	
敬具	
記 インタビュー調査概要	
<目的>	
BtoB のインタビュー調査により立てた仮説を、貴社をはじめとする複数の BtoC 企業にインタビュー調査を行い、BtoB 企業との共通点と相違点をみることでその仮説を検証します。	
<ご質問内容>	
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 従業員のどのような位置づけか教えてください。	
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 従業員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 従業員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 企業広告の対象が従業員の場合は目的を教えてください。	
<お伺いする日程について> 省略	
<その他> 匿名を希望される場合はおっしゃってください。企業名や固有名詞は明らかにしません。	
以上	

1-3 質問票調査 調査票 (調査協力依頼書)

< 表面 >

### アンケート調査票

2014年8月吉日

広報・広告担当部門 御中

BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションに関する調査ご協力をお願い

2014年8月吉日

1. 社名 (社名が出ることはありません)

単一回答

2. 業種(下記より最も該当するものをひとつだけ選択し、番号を記入ください)

単一回答

<製造業>

A. 鉄鋼、非鉄金属、金属製品  
 B. 汎用機械(ポンプ、原動機、ボンプ、バルブ、圧縮機、一般産業用機械)  
 C. 生産用機械(農業用、建設、鉱山、繊維、素材、金属加工、半導体、プラント・ハヤル、生活関連その他)  
 D. 業務用機械(計量器・測定器・測定器・分析機器、製薬・サービスマシナリ、事務用)  
 E. 電気機器、電子部品、テレビ、パソコン、情報通信機器、コンピュータ  
 F. 輸送用機械、器具  
 G. 化学、窯業、窯業  
 H. その他(食品、繊維、木材、家具、紙・ハルブ、印刷、ゴム、他)  
 <非製造業>

I. 情報通信業  
 J. 運輸、運送、保管業  
 K. 卸売・小売業  
 L. サービス業(宿泊・飲食、娯楽、生活関連、その他)  
 M. その他(電気・ガス・エネルギー、建設、金融、保険、不動産、農林水産業)

3. 資本金(ひとつだけ選択)

単一回答

A. 5000万円未満  
 B. 5000万円以上-1億円未満  
 C. 1億円以上-10億円未満  
 D. 10億円以上-30億円未満  
 E. 30億円以上-100億円未満  
 F. 100億円以上-500億円未満  
 G. 500億円以上-1000億円未満  
 H. 1000億円以上  
 I. 不明

4. 連絡従業員数(ひとつだけ選択)

単一回答

A. 50人未満  
 B. 50人以上-100人未満  
 C. 100人以上-500人未満  
 D. 500人以上-1000人未満  
 E. 1000人以上-2000人未満  
 F. 2000人以上-5000人未満  
 G. 5000人以上-10000人未満  
 H. 10000人以上  
 I. 不明

5. 連結年間売上高(ひとつだけ選択)

単一回答

A. 1億円未満  
 B. 1億円以上-5億円未満  
 C. 5億円以上-10億円未満  
 D. 10億円以上-50億円未満  
 E. 50億円以上-100億円未満  
 F. 100億円以上-500億円未満  
 G. 500億円以上-1000億円未満  
 H. 1000億円以上-5000億円未満  
 I. 5000億円以上  
 J. 不明

6. BtoB売上比率(概算)(ひとつだけ選択)

単一回答

A. 30%未満  
 B. 30%以上-50%未満  
 C. 50%以上-70%未満  
 D. 70%以上-90%未満  
 E. 90%以上  
 F. 不明

以上

2014年8月吉日

私は、京都産業大学マネジメント研究科博士後期課程に在籍し、「BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション」をテーマに研究しております。山崎方義と申します。

この度、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの手段や目的等、現状を検証して研究を奨励的に深めるため、BtoB事業を営む企業を対象にアンケート調査を実施することにいたしました。

つきましては本紙右側から裏面に続くアンケートにご回答いただきたく、お願い申し上げます。

ご回答いただいた結果につきましては、貴社名を出すことなく、あくまでも統計的な数値として処理させていただきます。

本調査の結果は、博士論文ならびに学会等の研究会や刊行物等で発表させていただきます。ご多忙のところ、まことに恐縮ですが、趣旨ご理解の上、ご協力くださいますようお願いいたします。勝手ながら、**8月31日**までにご返函くださいますようお願いいたします。

<ご記入にあたって>

- ・ご回答いただいた本紙は、同封の返信用封筒にてご返送くださいますようお願いいたします。
- ・回答しづらい項目がありましたら、フランクのままご返送ください。
- ・ご不明な点がありましたら、恐れ入りますが下記までメールにてお問い合わせください。

〒603-8555 京都市北区上賀茂本山  
 京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程 山崎 方義(やまさき まさよし)  
 E-mail 00000000@cc.kyoto-su.ac.jp  
 携帯電話 090-0000-0000

裏へ

7. コミュニケーション担当業務(いくつでも選択可)

- A. 商品広告(メディア購入を含む)
- B. 企業広告(メディア購入を伴うもの)
- C. 報道(ニュースリリース、記者発表、取材対応)
- D. IR(投資家向け広報)
- E. 自社サイト運営(社外向けホームページ)
- F. ソーシャルメディア(Facebook、Twitter、Youtube 等)
- G. カタログ
- H. 展示会
- I. イベント(協賛を含む)
- J. カレンダー、販促品
- K. CSR報告書・統合レポート
- L. 会社案内冊子・DVD
- M. PR誌
- N. 社会貢献活動
- O. 社内報・グループ報
- P. インtranet(社内向けホームページ)
- Q. ブランディング、VI(ビジュアルアイデンティティ)管理
- R. 人的活動(説明会、ミーティング等)
- S. その他

複数回答可

8. コミュニケーション人数(ひとつだけ選択)

- A. 0人
- B. 1人
- C. 2-3人
- D. 4-5人
- E. 6-10人
- F. 11-20人
- G. 21人以上
- H. 不明

単一回答

9. 対象とするステークホルダー(いくつでも選択可。さらに最も重視している対象をひとつだけ選択)

- A. 顧客・ユーザー
- B. 従業員
- C. 株主・投資家
- D. 金融機関
- E. 社会(生活者全般)
- F. 地域社会
- G. 入社(採用)対象者
- H. 納入業者(仕入先)
- I. 流通業者(特約店、販売店)
- J. 業界(団体)
- K. 政府・地方自治体
- L. 規制当局
- M. メディア
- N. NPO
- O. その他

複数回答可

最も重視(単一回答)

]

[

]

10. ステークホルダーへのコミュニケーション手段(複数 & 最重要)と目的(複数 & 最重要)/該当しない場合は空欄でお願いします。

ステークホルダー	コミュニケーション手段		コミュニケーション目的	
	該当するものをいくつでも	最重要(1つ)	該当するものをいくつでも	最重要(1つ)
顧客・ユーザー				
従業員				
株主・投資家				
金融機関				
社会(生活者全般)				
地域社会				
入社(採用)対象者				
納入業者(仕入先)				
流通業者(特約店、販売店)				
業界(団体)				
政府・地方自治体				
規制当局				
メディア				
NPO				
その他				

- 〈コミュニケーション手段選択肢〉
- A) 広告(メディア購入を伴うもの)
  - B) 報道対応(ニュースリリース、記者発表、取材対応)
  - C) 自社サイト(社内向けホームページ)
  - D) ソーシャルメディア(Facebook、Twitter、Youtube等)
  - E) カタログ
  - F) 展示会
  - G) イベント(協賛を含む)
  - H) カレンダー、販促品
  - I) CSR報告書・統合レポート
  - J) 会社案内冊子・DVD
  - K) PR誌
  - L) 社会貢献活動
  - M) 社内報・グループ報(冊子)
  - N) インtranet(社内向けホームページ)
  - O) 人的活動(営業活動、説明会等)
  - P) その他(差し支えなければご記入ください)

- 〈コミュニケーション目的選択肢〉
- A) 販促促進、商品説明
  - B) 商品・事業ブランディング
  - C) 企業認知度向上
  - D) 企業・事業内容の理解
  - E) 企業イメージアップ、好感度向上
  - F) 企業の社会的価値の理解
  - G) 従業員へのサポート、アイデンティティ理解促進
  - H) グループ・社外関係者への教育
  - I) 優秀な人材確保
  - J) 適正な株価維持
  - K) CSR調達、調達先の確保
  - L) その他(差し支えなければご記入ください)

ご協力ありがとうございました。同封の封筒にてご返願ください。

資料2 カイ2乗検定 分析結果図表

2-1 仮説の検定

図表 資料2-1 仮説1に関するクロス表

		CC対象：従業員		合計
		無	有	
BtoB比率区分 低	度数	1	26	27
	期待度数	.6	26.4	27.0
	BtoB比率区分の%	3.7%	96.3%	100.0%
	調整済み残差	.7	-.7	
高	度数	1	65	66
	期待度数	1.4	64.6	66.0
	BtoB比率区分の%	1.5%	98.5%	100.0%
	調整済み残差	-.7	.7	
合計	度数	2	91	93
	期待度数	2.0	91.0	93.0
	BtoB比率区分の%	2.2%	97.8%	100.0%

図表 資料2-2 仮説1に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ2乗	.436	1	.509		
連続修正	.000	1	1.000		
尤度比	.396	1	.529		
Fisher の直接法				.499	.499
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-3 仮説 2 に関するクロス表

		IC 手段：広告		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	22	5	27
	期待度数	17.4	9.6	27.0
	BtoB 比率区分 の %	81.5%	18.5%	100.0%
	調整済み残差	2.2	-2.2	
高	度数	38	28	66
	期待度数	42.6	23.4	66.0
	BtoB 比率区分 の %	57.6%	42.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.2	2.2	
合計	度数	60	33	93
	期待度数	60.0	33.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	64.5%	35.5%	100.0%

図表 資料 2-4 仮説 2 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.783	1	.029		
連続修正	3.796	1	.051		
尤度比	5.123	1	.024		
Fisher の直接法				.033	.023
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-5 仮説 3-1 に関するクロス表

		IC 目的 : 企業の社会的価値 の理解		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	19	8	27
	期待度数	16.8	10.2	27.0
	BtoB 比率区分 の %	70.4%	29.6%	100.0%
	調整済み残差	1.0	-1.0	
高	度数	39	27	66
	期待度数	41.2	24.8	66.0
	BtoB 比率区分 の %	59.1%	40.9%	100.0%
	調整済み残差	-1.0	1.0	
合計	度数	58	35	93
	期待度数	58.0	35.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	62.4%	37.6%	100.0%

図表 資料 2-6 仮説 3-1 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	1.039	1	.308		
連続修正	.614	1	.433		
尤度比	1.061	1	.303		
Fisher の直接法				.353	.218
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-7 仮説 3-2 に関するクロス表

		IC 目的 : CI 理解		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	13	14	27
	期待度数	5.2	21.8	27.0
	BtoB 比率区分 の %	48.1%	51.9%	100.0%
	調整済み残差	4.5	-4.5	
高	度数	5	61	66
	期待度数	12.8	53.2	66.0
	BtoB 比率区分 の %	7.6%	92.4%	100.0%
	調整済み残差	-4.5	4.5	
合計	度数	18	75	93
	期待度数	18.0	75.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	19.4%	80.6%	100.0%

図表 資料 2-8 仮説 3-2 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	20.208	1	.000		
連続修正	17.692	1	.000		
尤度比	18.581	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-9 仮説 3-3 に関するクロス表

		IC 目的： モラールアップ		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	12	15	27
	期待度数	7.0	20.0	27.0
	BtoB 比率区分 の %	44.4%	55.6%	100.0%
	調整済み残差	2.6	-2.6	
高	度数	12	54	66
	期待度数	17.0	49.0	66.0
	BtoB 比率区分 の %	18.2%	81.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.6	2.6	
合計	度数	24	69	93
	期待度数	24.0	69.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	25.8%	74.2%	100.0%

図表 資料 2-10 仮説 3-3 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.903	1	.009		
連続修正	5.599	1	.018		
尤度比	6.528	1	.011		
Fisher の直接法				.017	.010
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-11 仮説 4 に関するクロス表

		CC 対象：生活者		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	0	27	27
	期待度数	1.7	25.3	27.0
	BtoB 比率区分 の %	0.0%	100.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.6	1.6	
高	度数	6	60	66
	期待度数	4.3	61.7	66.0
	BtoB 比率区分 の %	9.1%	90.9%	100.0%
	調整済み残差	1.6	-1.6	
合計	度数	6	87	93
	期待度数	6.0	87.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	6.5%	93.5%	100.0%

図表 資料 2-12 仮説 4 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	2.624	1	.105		
連続修正	1.334	1	.248		
尤度比	4.282	1	.039		
Fisher の直接法				.176	.119
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-13 仮説 5 に関するクロス表

		生活者対象手段：広告		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	11	16	27
	期待度数	9.3	17.7	27.0
	BtoB 比率区分 の %	40.7%	59.3%	100.0%
	調整済み残差	.8	-.8	
高	度数	21	45	66
	期待度数	22.7	43.3	66.0
	BtoB 比率区分 の %	31.8%	68.2%	100.0%
	調整済み残差	-.8	.8	
合計	度数	32	61	93
	期待度数	32.0	61.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	34.4%	65.6%	100.0%

図表 資料 2-14 仮説 5 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	.676	1	.411		
連続修正	.338	1	.561		
尤度比	.666	1	.414		
Fisher の直接法				.474	.278
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-15 仮説 6-1 に関するクロス表

		生活者対象目的： 企業認知度向上		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	5	22	27
	期待度数	6.7	20.3	27.0
	BtoB 比率区分 の %	18.5%	81.5%	100.0%
	調整済み残差	-.9	.9	
高	度数	18	48	66
	期待度数	16.3	49.7	66.0
	BtoB 比率区分 の %	27.3%	72.7%	100.0%
	調整済み残差	.9	-.9	
合計	度数	23	70	93
	期待度数	23.0	70.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	24.7%	75.3%	100.0%

図表 資料 2-16 仮説 6-1 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	.789	1	.374		
連続修正	.389	1	.533		
尤度比	.821	1	.365		
Fisher の直接法				.438	.271
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-17 仮説 6-2 に関するクロス表

		生活者対象目的： 企業・事業内容理解		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	10	17	27
	期待度数	11.6	15.4	27.0
	BtoB 比率区分 の %	37.0%	63.0%	100.0%
	調整済み残差	-.7	.7	
高	度数	30	36	66
	期待度数	28.4	37.6	66.0
	BtoB 比率区分 の %	45.5%	54.5%	100.0%
	調整済み残差	.7	-.7	
合計	度数	40	53	93
	期待度数	40.0	53.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	43.0%	57.0%	100.0%

図表 資料 2-18 仮説 6-2 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	.554	1	.457		
連続修正	.264	1	.608		
尤度比	.559	1	.455		
Fisher の直接法				.497	.305
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-19 仮説 6-3 に関するクロス表

		生活者対象目的： 企業の社会的価値の理解		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	11	16	27
	期待度数	8.1	18.9	27.0
	BtoB 比率区分 の %	40.7%	59.3%	100.0%
	調整済み残差	1.4	-1.4	
高	度数	17	49	66
	期待度数	19.9	46.1	66.0
	BtoB 比率区分 の %	25.8%	74.2%	100.0%
	調整済み残差	-1.4	1.4	
合計	度数	28	65	93
	期待度数	28.0	65.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	30.1%	69.9%	100.0%

図表 資料 2-20 仮説 6-3 に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	2.044	1	.153		
連続修正	1.394	1	.238		
尤度比	1.984	1	.159		
Fisher の直接法				.213	.120
有効なケースの数	93				

2-2 仮説以外の検定

2-2-1 従業員対象のコミュニケーション

図表 資料 2-21 BtoB 比率と従業員対象のコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するクロス表

		従業員対象：SNS		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	17	10	27
	期待度数	21.8	5.2	27.0
	BtoB 比率区分 の %	63.0%	37.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	2.8	
高	度数	58	8	66
	期待度数	53.2	12.8	66.0
	BtoB 比率区分 の %	87.9%	12.1%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-2.8	
合計	度数	75	18	93
	期待度数	75.0	18.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	80.6%	19.4%	100.0%

図表 資料 2-22 BtoB 比率と従業員対象のコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.621	1	.006		
連続修正	6.108	1	.013		
尤度比	7.041	1	.008		
Fisher の直接法				.009	.008
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-23 従業員数と従業員をコミュニケーションの対象とすることに関するクロス表

		従業員対象		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	2	55	57
	期待度数	1.1	55.9	57.0
	従業員数区分の%	3.5%	96.5%	100.0%
	調整済み残差	1.3	-1.3	
多	度数	0	45	45
	期待度数	.9	44.1	45.0
	従業員数区分の%	0.0%	100.0%	100.0%
	調整済み残差	-1.3	1.3	
合計	度数	2	100	102
	期待度数	2.0	100.0	102.0
	従業員数区分の%	2.0%	98.0%	100.0%

図表 資料 2-24 従業員数と従業員をコミュニケーションの対象とすることに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	1.611 <sup>a</sup>	1	.204		
連続修正 <sup>b</sup>	.302	1	.582		
尤度比	2.359	1	.125		
Fisher の直接法				.502	.310
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-25 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての広告に関するクロス表

		IC 手段：広告		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	49	8	57
	期待度数	38.0	19.0	57.0
	従業員数区分の%	86.0%	14.0%	100.0%
	調整済み残差	4.7	-4.7	
多	度数	19	26	45
	期待度数	30.0	15.0	45.0
	従業員数区分の%	42.2%	57.8%	100.0%
	調整済み残差	-4.7	4.7	
合計	度数	68	34	102
	期待度数	68.0	34.0	102.0
	従業員数区分の%	66.7%	33.3%	100.0%

図表 資料 2-26 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての広告に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	21.653 <sup>a</sup>	1	.000		
連続修正 <sup>b</sup>	19.729	1	.000		
尤度比	22.321	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-27 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての報道対応に関するクロス表

		IC 手段：報道対応		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	44	13	57
	期待度数	36.3	20.7	57.0
	従業員数区分の%	77.2%	22.8%	100.0%
	調整済み残差	3.2	-3.2	
多	度数	21	24	45
	期待度数	28.7	16.3	45.0
	従業員数区分の%	46.7%	53.3%	100.0%
	調整済み残差	-3.2	3.2	
合計	度数	65	37	102
	期待度数	65.0	37.0	102.0
	従業員数区分の%	63.7%	36.3%	100.0%

図表 資料 2-28 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての報道対応に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	10.137 <sup>a</sup>	1	.001		
連続修正 <sup>b</sup>	8.860	1	.003		
尤度比	10.223	1	.001		
Fisher の直接法				.002	.001
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-29 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての  
ソーシャルメディアに関するクロス表

		IC 手段： ソーシャルメディア		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	51	6	57
	期待度数	44.7	12.3	57.0
	従業員数区分の%	89.5%	10.5%	100.0%
	調整済み残差	3.1	-3.1	
多	度数	29	16	45
	期待度数	35.3	9.7	45.0
	従業員数区分の%	64.4%	35.6%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	3.1	
合計	度数	80	22	102
	期待度数	80.0	22.0	102.0
	従業員数区分の%	78.4%	21.6%	100.0%

図表 資料 2-30 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての  
ソーシャルメディアに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	9.313 <sup>a</sup>	1	.002		
連続修正 <sup>b</sup>	7.892	1	.005		
尤度比	9.430	1	.002		
Fisher の直接法				.003	.002
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-31 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての展示会に関するクロス表

		IC 手段：展示会		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	50	7	57
	期待度数	45.8	11.2	57.0
	従業員数区分の%	87.7%	12.3%	100.0%
	調整済み残差	2.1	-2.1	
多	度数	32	13	45
	期待度数	36.2	8.8	45.0
	従業員数区分の%	71.1%	28.9%	100.0%
	調整済み残差	-2.1	2.1	
合計	度数	82	20	102
	期待度数	82.0	20.0	102.0
	従業員数区分の%	80.4%	19.6%	100.0%

図表 資料 2-32 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての展示会に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.400 <sup>a</sup>	1	.036		
連続修正 <sup>b</sup>	3.410	1	.065		
尤度比	4.397	1	.036		
Fisher の直接法				.046	.033
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-33 従業員数と従業員対象コミュニケーション手段としての社会貢献活動に関するクロス表

		IC 手段：社会貢献活動		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	45	12	57
	期待度数	39.7	17.3	57.0
	従業員数区分の%	78.9%	21.1%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
多	度数	26	19	45
	期待度数	31.3	13.7	45.0
	従業員数区分の%	57.8%	42.2%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
合計	度数	71	31	102
	期待度数	71.0	31.0	102.0
	従業員数区分の%	69.6%	30.4%	100.0%

図表 資料 2-34 従業員数と従業員対象コミュニケーションの手段としての社会貢献活動に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.327 <sup>a</sup>	1	.021		
連続修正 <sup>b</sup>	4.373	1	.037		
尤度比	5.326	1	.021		
Fisher の直接法				.030	.018
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-35 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としての広告に関するクロス表

		IC 手段：広告		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	47	9	56
	期待度数	37.1	18.9	56.0
	売上高区分の%	83.9%	16.1%	100.0%
	調整済み残差	4.2	-4.2	
高	度数	20	25	45
	期待度数	29.9	15.1	45.0
	売上高区分の%	44.4%	55.6%	100.0%
	調整済み残差	-4.2	4.2	
合計	度数	67	34	101
	期待度数	67.0	34.0	101.0
	売上高区分の%	66.3%	33.7%	100.0%

図表 資料 2-36 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としての広告に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	17.419	1	.000		
連続修正	15.695	1	.000		
尤度比	17.831	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-37 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としての報道対応に関するクロス表

			IC 手段：報道対応		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		42	14	56
	期待度数		36.0	20.0	56.0
	売上高区分の%		75.0%	25.0%	100.0%
	調整済み残差		2.5	-2.5	
高	度数		23	22	45
	期待度数		29.0	16.0	45.0
	売上高区分の%		51.1%	48.9%	100.0%
	調整済み残差		-2.5	2.5	
合計	度数		65	36	101
	期待度数		65.0	36.0	101.0
	売上高区分の%		64.4%	35.6%	100.0%

図表 資料 2-38 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としての報道対応に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.207	1	.013		
連続修正	5.209	1	.022		
尤度比	6.228	1	.013		
Fisher の直接法				.021	.011
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-39 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するクロス表

			IC 手段 : SNS		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		49	7	56
	期待度数		44.4	11.6	56.0
	売上高区分の%		87.5%	12.5%	100.0%
	調整済み残差		2.3	-2.3	
高	度数		31	14	45
	期待度数		35.6	9.4	45.0
	売上高区分の%		68.9%	31.1%	100.0%
	調整済み残差		-2.3	2.3	
合計	度数		80	21	101
	期待度数		80.0	21.0	101.0
	売上高区分の%		79.2%	20.8%	100.0%

図表 資料 2-40 売上高と従業員対象コミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.248	1	.022		
連続修正	4.178	1	.041		
尤度比	5.263	1	.022		
Fisher の直接法				.028	.020
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-41 売上高と従業員対象コミュニケーションの目的としての  
コーポレート・アイデンティティに関するクロス表

		IC 目的 : CI 理解		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	7	49	56
	期待度数	11.6	44.4	56.0
	売上高区分の%	12.5%	87.5%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
高	度数	14	31	45
	期待度数	9.4	35.6	45.0
	売上高区分の%	31.1%	68.9%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
合計	度数	21	80	101
	期待度数	21.0	80.0	101.0
	売上高区分の%	20.8%	79.2%	100.0%

図表 資料 2-42 売上高と従業員対象コミュニケーションの目的としてのコーポレート・アイデンティティに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.248	1	.022		
連続修正	4.178	1	.041		
尤度比	5.263	1	.022		
Fisher の直接法				.028	.020
有効なケースの数	101				

2-2-2 生活者対象のコミュニケーション

図表 資料 2-43 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーション手段としてのソーシャルメディアに関するクロス表

		生活者向け手段：SNS		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	8	19	27
	期待度数	18.3	8.7	27.0
	BtoB 比率区分 の %	29.6%	70.4%	100.0%
	調整済み残差	-5.0	5.0	
高	度数	55	11	66
	期待度数	44.7	21.3	66.0
	BtoB 比率区分 の %	83.3%	16.7%	100.0%
	調整済み残差	5.0	-5.0	
合計	度数	63	30	93
	期待度数	63.0	30.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	67.7%	32.3%	100.0%

図表 資料 2-44 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーション手段としてのソーシャルメディアに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	25.289	1	.000		
連続修正	22.891	1	.000		
尤度比	24.667	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-45 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としてのカタログ  
に関するクロス表

		生活者向け手段：カタログ		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	18	9	27
	期待度数	23.2	3.8	27.0
	BtoB 比率区分 の %	66.7%	33.3%	100.0%
	調整済み残差	-3.4	3.4	
高	度数	62	4	66
	期待度数	56.8	9.2	66.0
	BtoB 比率区分 の %	93.9%	6.1%	100.0%
	調整済み残差	3.4	-3.4	
合計	度数	80	13	93
	期待度数	80.0	13.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	86.0%	14.0%	100.0%

図表 資料 2-46 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としてのカタログ  
に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	11.853	1	.001		
連続修正	9.693	1	.002		
尤度比	10.699	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-47 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としての展示会に関するクロス表

		生活者向け手段：展示会		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	15	12	27
	期待度数	20.6	6.4	27.0
	BtoB 比率区分 の %	55.6%	44.4%	100.0%
	調整済み残差	-3.0	3.0	
高	度数	56	10	66
	期待度数	50.4	15.6	66.0
	BtoB 比率区分 の %	84.8%	15.2%	100.0%
	調整済み残差	3.0	-3.0	
合計	度数	71	22	93
	期待度数	71.0	22.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	76.3%	23.7%	100.0%

図表 資料 2-48 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としての展示会に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	9.104	1	.003		
連続修正	7.554	1	.006		
尤度比	8.518	1	.004		
Fisher の直接法				.006	.004
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-49 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としてのイベントに関するクロス表

		生活者向け手段：イベント		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	9	18	27
	期待度数	16.3	10.7	27.0
	BtoB 比率区分 の %	33.3%	66.7%	100.0%
	調整済み残差	-3.4	3.4	
高	度数	47	19	66
	期待度数	39.7	26.3	66.0
	BtoB 比率区分 の %	71.2%	28.8%	100.0%
	調整済み残差	3.4	-3.4	
合計	度数	56	37	93
	期待度数	56.0	37.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	60.2%	39.8%	100.0%

図表 資料 2-50 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としてのイベントに関するカイ 2 乗検

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	11.476	1	.001		
連続修正	9.949	1	.002		
尤度比	11.413	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-51 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としての販促品に関するクロス表

		生活者向け手段：販促品		合計
		無	有 1	
BtoB 比率区分 低	度数	17	10	27
	期待度数	21.5	5.5	27.0
	BtoB 比率区分 の %	63.0%	37.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	2.5	
高	度数	57	9	66
	期待度数	52.5	13.5	66.0
	BtoB 比率区分 の %	86.4%	13.6%	100.0%
	調整済み残差	2.5	-2.5	
合計	度数	74	19	93
	期待度数	74.0	19.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	79.6%	20.4%	100.0%

図表 資料 2-52 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としての販促品に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.454	1	.011		
連続修正	5.095	1	.024		
尤度比	6.002	1	.014		
Fisher の直接法				.021	.014
線型と線型による連関	6.385	1	.012		
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-53 BtoB 比率と生活者対象のコミュニケーションの手段としての人的活動に関するクロス表

		生活者向け手段：人的活動		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	17	10	27
	期待度数	21.2	5.8	27.0
	BtoB 比率区分 の %	63.0%	37.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
高	度数	56	10	66
	期待度数	51.8	14.2	66.0
	BtoB 比率区分 の %	84.8%	15.2%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
合計	度数	73	20	93
	期待度数	73.0	20.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	78.5%	21.5%	100.0%

図表 資料 2-54 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーションの手段としての人的活動に関するカイ 2 乗検

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.437	1	.020		
連続修正	4.218	1	.040		
尤度比	5.090	1	.024		
Fisher の直接法				.027	.022
有効なケースの数	93				

図表 5-55 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての販売促進  
に関するクロス表

		生活者向け目的：販売促進		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	14	13	27
	期待度数	20.6	6.4	27.0
	BtoB 比率区分 の %	51.9%	48.1%	100.0%
	調整済み残差	-3.6	3.6	
高	度数	57	9	66
	期待度数	50.4	15.6	66.0
	BtoB 比率区分 の %	86.4%	13.6%	100.0%
	調整済み残差	3.6	-3.6	
合計	度数	71	22	93
	期待度数	71.0	22.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	76.3%	23.7%	100.0%

図表 資料 2-56 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての販売促進  
に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	12.637	1	.000		
連続修正	10.798	1	.001		
尤度比	11.788	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-57 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての商品・事業  
ブランディングに関するクロス表

		生活者向け目的： 商品ブランディング		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	13	14	27
	期待度数	18.3	8.7	27.0
	BtoB 比率区分 の %	48.1%	51.9%	100.0%
	調整済み残差	-2.6	2.6	
高	度数	50	16	66
	期待度数	44.7	21.3	66.0
	BtoB 比率区分 の %	75.8%	24.2%	100.0%
	調整済み残差	2.6	-2.6	
合計	度数	63	30	93
	期待度数	63.0	30.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	67.7%	32.3%	100.0%

図表 資料 2-58 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての商品・事業  
ブランディングに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.684	1	.010		
連続修正	5.480	1	.019		
尤度比	6.454	1	.011		
Fisher の直接法				.014	.010
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-59 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての教育・統括を目的に関するクロス表

		生活者向け目的： グループ統括・教育		合計
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	24	3	27
	期待度数	26.1	.9	27.0
	BtoB 比率区分 の %	88.9%	11.1%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	2.8	
高	度数	66	0	66
	期待度数	63.9	2.1	66.0
	BtoB 比率区分 の %	100.0%	0.0%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-2.8	
合計	度数	90	3	93
	期待度数	90.0	3.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	96.8%	3.2%	100.0%

図表 資料 2-60 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としてのグループ教育・統括に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.578	1	.006		
連続修正	4.436	1	.035		
尤度比	7.669	1	.006		
Fisher の直接法				.023	.023
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-61 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての  
CSR 調達・調達先確保に関するクロス表

		生活者向け目的 :		合計
		CSR 調達		
		無	有	
BtoB 比率区分 低	度数	22	5	27
	期待度数	25.0	2.0	27.0
	BtoB 比率区分 の %	81.5%	18.5%	100.0%
	調整済み残差	-2.6	2.6	
高	度数	64	2	66
	期待度数	61.0	5.0	66.0
	BtoB 比率区分 の %	97.0%	3.0%	100.0%
	調整済み残差	2.6	-2.6	
合計	度数	86	7	93
	期待度数	86.0	7.0	93.0
	BtoB 比率区分 の %	92.5%	7.5%	100.0%

図表 資料 2-62 BtoB 比率と生活者対象コミュニケーション目的としての  
CSR 調達・調達先確保に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.604	1	.010		
連続修正	4.566	1	.033		
尤度比	5.873	1	.015		
Fisher の直接法				.020	.020
有効なケースの数	93				

図表 資料 2-63 従業員数と生活者をコミュニケーションの対象とすることに関するクロス表

		CC 対象：生活者		合計
		0	1	
従業員数区分 少	度数	6	51	57
	期待度数	3.9	53.1	57.0
	従業員数区分の%	10.5%	89.5%	100.0%
	調整済み残差	1.6	-1.6	
多	度数	1	44	45
	期待度数	3.1	41.9	45.0
	従業員数区分の%	2.2%	97.8%	100.0%
	調整済み残差	-1.6	1.6	
合計	度数	7	95	102
	期待度数	7.0	95.0	102.0
	従業員数区分の%	6.9%	93.1%	100.0%

図表 資料 2-64 従業員数と生活者をコミュニケーションの対象とすることに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	2.713 <sup>a</sup>	1	.100		
連続修正 <sup>b</sup>	1.569	1	.210		
尤度比	3.064	1	.080		
Fisher の直接法				.130	.103
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-65 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての Web サイトに関するクロス表

		生活者向け手段： 自社サイト		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	18	39	57
	期待度数	12.3	44.7	57.0
	従業員数区分の%	31.6%	68.4%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-2.8	
多	度数	4	41	45
	期待度数	9.7	35.3	45.0
	従業員数区分の%	8.9%	91.1%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	2.8	
合計	度数	22	80	102
	期待度数	22.0	80.0	102.0
	従業員数区分の%	21.6%	78.4%	100.0%

図表 資料 2-66 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての Web サイトに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.653 <sup>a</sup>	1	.006		
連続修正 <sup>b</sup>	6.371	1	.012		
尤度比	8.271	1	.004		
Fisher の直接法				.007	.005
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-67 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するクロス表

		生活者向け手段： ソーシャルメディア		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	46	11	57
	期待度数	37.4	19.6	57.0
	従業員数区分の%	80.7%	19.3%	100.0%
	調整済み残差	3.6	-3.6	
多	度数	21	24	45
	期待度数	29.6	15.4	45.0
	従業員数区分の%	46.7%	53.3%	100.0%
	調整済み残差	-3.6	3.6	
合計	度数	67	35	102
	期待度数	67.0	35.0	102.0
	従業員数区分の%	65.7%	34.3%	100.0%

図表 資料 2-68 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	12.924 <sup>a</sup>	1	.000		
連続修正 <sup>b</sup>	11.458	1	.001		
尤度比	13.089	1	.000		
Fisher の直接法				.001	.000
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-69 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのイベントに関するクロス表

		生活者向け手段： イベント		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	40	17	57
	期待度数	33.5	23.5	57.0
	従業員数区分の%	70.2%	29.8%	100.0%
	調整済み残差	2.6	-2.6	
多	度数	20	25	45
	期待度数	26.5	18.5	45.0
	従業員数区分の%	44.4%	55.6%	100.0%
	調整済み残差	-2.6	2.6	
合計	度数	60	42	102
	期待度数	60.0	42.0	102.0
	従業員数区分の%	58.8%	41.2%	100.0%

図表 資料 2-70 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのイベントに関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.874 <sup>a</sup>	1	.009		
連続修正 <sup>b</sup>	5.853	1	.016		
尤度比	6.914	1	.009		
Fisher の直接法				.015	.008
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-71 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての CSR 報告書に関するクロス表

	生活者向け手段： CSR 報告書		合計	
	無	有		
従業員数区分 少	度数	45	12	57
	期待度数	39.1	17.9	57.0
	従業員数区分の %	78.9%	21.1%	100.0%
	調整済み残差	2.5	-2.5	
多	度数	25	20	45
	期待度数	30.9	14.1	45.0
	従業員数区分の %	55.6%	44.4%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	2.5	
合計	度数	70	32	102
	期待度数	70.0	32.0	102.0
	従業員数区分の %	68.6%	31.4%	100.0%

図表 資料 2-72 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての CSR 報告書に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.391 <sup>a</sup>	1	.011		
連続修正 <sup>b</sup>	5.351	1	.021		
尤度比	6.401	1	.011		
Fisher の直接法				.018	.010
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-73 従業員数と社会を生活者としたコミュニケーションの目的としての企業認知度向上に関するクロス表

		生活者向け目的： 企業認知度向上		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	19	38	57
	期待度数	14.0	43.0	57.0
	従業員数区分の%	33.3%	66.7%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
多	度数	6	39	45
	期待度数	11.0	34.0	45.0
	従業員数区分の%	13.3%	86.7%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
合計	度数	25	77	102
	期待度数	25.0	77.0	102.0
	従業員数区分の%	24.5%	75.5%	100.0%

図表 資料 2-74 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業認知度向上に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.436 <sup>a</sup>	1	.020		
連続修正 <sup>b</sup>	4.409	1	.036		
尤度比	5.701	1	.017		
Fisher の直接法				.022	.016
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-75 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業・事業内容理解に関するクロス表

		生活者向け目的： 企業・事業内容理解		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	31	26	57
	期待度数	23.5	33.5	57.0
	従業員数区分の%	54.4%	45.6%	100.0%
	調整済み残差	3.1	-3.1	
多	度数	11	34	45
	期待度数	18.5	26.5	45.0
	従業員数区分の%	24.4%	75.6%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	3.1	
合計	度数	42	60	102
	期待度数	42.0	60.0	102.0
	従業員数区分の%	41.2%	58.8%	100.0%

図表 資料 2-76 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業・事業内容理解に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	9.308 <sup>a</sup>	1	.002		
連続修正 <sup>b</sup>	8.112	1	.004		
尤度比	9.576	1	.002		
Fisher の直接法				.003	.002
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-77 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としてのイメージアップに関するクロス表

	生活者向け目的： 企業イメージアップ		合計	
	無	有		
従業員数区分 少	度数	24	33	57
	期待度数	15.6	41.4	57.0
	従業員数区分の%	42.1%	57.9%	100.0%
	調整済み残差	3.7	-3.7	
多	度数	4	41	45
	期待度数	12.4	32.6	45.0
	従業員数区分の%	8.9%	91.1%	100.0%
	調整済み残差	-3.7	3.7	
合計	度数	28	74	102
	期待度数	28.0	74.0	102.0
	従業員数区分の%	27.5%	72.5%	100.0%

図表 資料 2-78 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としてのイメージアップに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	13.932 <sup>a</sup>	1	.000		
連続修正 <sup>b</sup>	12.314	1	.000		
尤度比	15.301	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-79 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業の社会的価値の理解に関するクロス表

		生活者向け目的： 社会的価値理解		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	22	35	57
	期待度数	16.8	40.2	57.0
	従業員数区分の%	38.6%	61.4%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
多	度数	8	37	45
	期待度数	13.2	31.8	45.0
	従業員数区分の%	17.8%	82.2%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
合計	度数	30	72	102
	期待度数	30.0	72.0	102.0
	従業員数区分の%	29.4%	70.6%	100.0%

図表 資料 2-80 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業の社会的価値の理解に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.250 <sup>a</sup>	1	.022		
連続修正 <sup>b</sup>	4.295	1	.038		
尤度比	5.434	1	.020		
Fisher の直接法				.029	.018
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-81 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業ブランディングに関するクロス表

		生活者向け目的： 企業ブランディング		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	36	21	57
	期待度数	25.7	31.3	57.0
	従業員数区分の%	63.2%	36.8%	100.0%
	調整済み残差	4.1	-4.1	
多	度数	10	35	45
	期待度数	20.3	24.7	45.0
	従業員数区分の%	22.2%	77.8%	100.0%
	調整済み残差	-4.1	4.1	
合計	度数	46	56	102
	期待度数	46.0	56.0	102.0
	従業員数区分の%	45.1%	54.9%	100.0%

図表 資料 2-82 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業ブランディングに関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	17.019 <sup>a</sup>	1	.000		
連続修正 <sup>b</sup>	15.406	1	.000		
尤度比	17.722	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-83 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての人材確保に関するクロス表

	生活者向け目的： 人材確保		合計	
	無	有		
従業員数区分 少	度数	53	4	57
	期待度数	49.2	7.8	57.0
	従業員数区分の%	93.0%	7.0%	100.0%
	調整済み残差	2.2	-2.2	
多	度数	35	10	45
	期待度数	38.8	6.2	45.0
	従業員数区分の%	77.8%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	-2.2	2.2	
合計	度数	88	14	102
	期待度数	88.0	14.0	102.0
	従業員数区分の%	86.3%	13.7%	100.0%

図表 資料 2-84 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての人材確保に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.909 <sup>a</sup>	1	.027		
連続修正 <sup>b</sup>	3.709	1	.054		
尤度比	4.949	1	.026		
Fisher の直接法				.041	.027
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-85 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての株  
購入促進に関するクロス表

		生活者向け目的： 株式購入誘因		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	54	3	57
	期待度数	49.7	7.3	57.0
	従業員数区分の%	94.7%	5.3%	100.0%
	調整済み残差	2.6	-2.6	
多	度数	35	10	45
	期待度数	39.3	5.7	45.0
	従業員数区分の%	77.8%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	-2.6	2.6	
合計	度数	89	13	102
	期待度数	89.0	13.0	102.0
	従業員数区分の%	87.3%	12.7%	100.0%

図表 資料 2-86 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての  
株購入促進に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.504 <sup>a</sup>	1	.011		
連続修正 <sup>b</sup>	5.068	1	.024		
尤度比	6.649	1	.010		
Fisher の直接法				.016	.012
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-87 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての適正な株価維持に関するクロス表

		生活者向け目的： 適正な株価維持		合計
		無	有	
従業員数区分 少	度数	56	1	57
	期待度数	50.9	6.1	57.0
	従業員数区分の%	98.2%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-3.3	
多	度数	35	10	45
	期待度数	40.1	4.9	45.0
	従業員数区分の%	77.8%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	-3.3	3.3	
合計	度数	91	11	102
	期待度数	91.0	11.0	102.0
	従業員数区分の%	89.2%	10.8%	100.0%

図表 資料 2-88 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての適正な株価維持に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	10.950 <sup>a</sup>	1	.001		
連続修正 <sup>b</sup>	8.926	1	.003		
尤度比	12.022	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-89 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての CSR 調達・調達先確保に関するクロス表

	生活者向け目的： CSR 調達		合計	
	無	有		
従業員数区分 少	度数	56	1	57
	期待度数	52.0	5.0	57.0
	従業員数区分の%	98.2%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	2.8	-2.8	
多	度数	37	8	45
	期待度数	41.0	4.0	45.0
	従業員数区分の%	82.2%	17.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.8	2.8	
合計	度数	93	9	102
	期待度数	93.0	9.0	102.0
	従業員数区分の%	91.2%	8.8%	100.0%

図表 資料 2-90 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての CSR 調達・調達先確保に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	8.025 <sup>a</sup>	1	.005		
連続修正 <sup>b</sup>	6.157	1	.013		
尤度比	8.692	1	.003		
Fisher の直接法				.010	.006
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-91 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての法令・義務に関するクロス表

	生活者向け目的： 法令・義務		合計	
	無	有		
従業員数区分 少	度数	54	3	57
	期待度数	50.9	6.1	57.0
	従業員数区分の%	94.7%	5.3%	100.0%
	調整済み残差	2.0	-2.0	
多	度数	37	8	45
	期待度数	40.1	4.9	45.0
	従業員数区分の%	82.2%	17.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.0	2.0	
合計	度数	91	11	102
	期待度数	91.0	11.0	102.0
	従業員数区分の%	89.2%	10.8%	100.0%

図表 資料 2-92 従業員数と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての法令・義務に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.093 <sup>a</sup>	1	.043		
連続修正 <sup>b</sup>	2.896	1	.089		
尤度比	4.138	1	.042		
Fisher の直接法				.056	.044
有効なケースの数	102				

図表 資料 2-93 売上高と生活者をコミュニケーションの対象とすることに  
 関するクロス表

		CC 対象：生活者		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	7	49	56
	期待度数	3.9	52.1	56.0
	売上高区分の%	12.5%	87.5%	100.0%
	調整済み残差	2.5	-2.5	
高	度数	0	45	45
	期待度数	3.1	41.9	45.0
	売上高区分の%	0.0%	100.0%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	2.5	
合計	度数	7	94	101
	期待度数	7.0	94.0	101.0
	売上高区分の%	6.9%	93.1%	100.0%

図表 資料 2-94 売上高と生活者をコミュニケーションの対象とすることに  
 関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.044	1	.014		
連続修正	4.261	1	.039		
尤度比	8.674	1	.003		
Fisher の直接法				.016	.013
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-95 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての広告に関するクロス表

		生活者向け手段：広告		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	26	30	56
	期待度数	20.5	35.5	56.0
	売上高区分の%	46.4%	53.6%	100.0%
	調整済み残差	2.3	-2.3	
高	度数	11	34	45
	期待度数	16.5	28.5	45.0
	売上高区分の%	24.4%	75.6%	100.0%
	調整済み残差	-2.3	2.3	
合計	度数	37	64	101
	期待度数	37.0	64.0	101.0
	売上高区分の%	36.6%	63.4%	100.0%

図表 資料 2-96 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての広告に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.195	1	.023		
連続修正	4.291	1	.038		
尤度比	5.309	1	.021		
Fisher の直接法				.037	.018
有効なケースの数	101				

図表 資料2-97 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのWeb サイトに関するクロス表

		生活者向け手段： Web サイト		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	19	37	56
	期待度数	12.2	43.8	56.0
	売上高区分の%	33.9%	66.1%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-3.3	
高	度数	3	42	45
	期待度数	9.8	35.2	45.0
	売上高区分の%	6.7%	93.3%	100.0%
	調整済み残差	-3.3	3.3	
合計	度数	22	79	101
	期待度数	22.0	79.0	101.0
	売上高区分の%	21.8%	78.2%	100.0%

図表 資料2-98 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのWeb サイトに関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	10.884	1	.001		
連続修正	9.343	1	.002		
尤度比	12.089	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-99 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するクロス表

		生活者向け手段：SNS		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	45	11	56
	期待度数	37.1	18.9	56.0
	売上高区分の%	80.4%	19.6%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-3.3	
高	度数	22	23	45
	期待度数	29.9	15.1	45.0
	売上高区分の%	48.9%	51.1%	100.0%
	調整済み残差	-3.3	3.3	
合計	度数	67	34	101
	期待度数	67.0	34.0	101.0
	売上高区分の%	66.3%	33.7%	100.0%

図表 資料 2-100 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのソーシャルメディアに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	11.064	1	.001		
連続修正	9.700	1	.002		
尤度比	11.186	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-101 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのイベントに関するクロス表

			生活者向け手段： イベント		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		39	17	56
	期待度数		33.3	22.7	56.0
	売上高区分の%		69.6%	30.4%	100.0%
	調整済み残差		2.3	-2.3	
高	度数		21	24	45
	期待度数		26.7	18.3	45.0
	売上高区分の%		46.7%	53.3%	100.0%
	調整済み残差		-2.3	2.3	
合計	度数		60	41	101
	期待度数		60.0	41.0	101.0
	売上高区分の%		59.4%	40.6%	100.0%

図表 資料 2-102 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としてのイベントに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	5.462	1	.019		
連続修正	4.551	1	.033		
尤度比	5.485	1	.019		
Fisher の直接法				.025	.016
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-103 売上高と社会を対象としたコミュニケーションの手段としての販促品に関するクロス表

		生活者向け手段：販促品		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	49	7	56
	期待度数	44.9	11.1	56.0
	売上高区分の%	87.5%	12.5%	100.0%
	調整済み残差	2.1	-2.1	
高	度数	32	13	45
	期待度数	36.1	8.9	45.0
	売上高区分の%	71.1%	28.9%	100.0%
	調整済み残差	-2.1	2.1	
合計	度数	81	20	101
	期待度数	81.0	20.0	101.0
	売上高区分の%	80.2%	19.8%	100.0%

図表 資料 2-104 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての販促品に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	4.220	1	.040		
連続修正	3.251	1	.071		
尤度比	4.222	1	.040		
Fisher の直接法				.048	.036
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-105 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての CSR 報告書に関するクロス表

			生活者向け手段： CSR 報告書		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		45	11	56
	期待度数		38.8	17.2	56.0
	売上高区分の%		80.4%	19.6%	100.0%
	調整済み残差		2.7	-2.7	
高	度数		25	20	45
	期待度数		31.2	13.8	45.0
	売上高区分の%		55.6%	44.4%	100.0%
	調整済み残差		-2.7	2.7	
合計	度数		70	31	101
	期待度数		70.0	31.0	101.0
	売上高区分の%		69.3%	30.7%	100.0%

図表 資料 2-106 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの手段としての CSR に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.215	1	.007		
連続修正	6.096	1	.014		
尤度比	7.245	1	.007		
Fisher の直接法				.009	.007
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-107 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての販売促進に関するクロス表

		生活者向け目的： 販売促進		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	47	9	56
	期待度数	41.6	14.4	56.0
	売上高区分の%	83.9%	16.1%	100.0%
	調整済み残差	2.5	-2.5	
高	度数	28	17	45
	期待度数	33.4	11.6	45.0
	売上高区分の%	62.2%	37.8%	100.0%
	調整済み残差	-2.5	2.5	
合計	度数	75	26	101
	期待度数	75.0	26.0	101.0
	売上高区分の%	74.3%	25.7%	100.0%

図表 資料 2-108 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての販売促進に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	6.150	1	.013		
連続修正	5.067	1	.024		
尤度比	6.168	1	.013		
Fisher の直接法				.021	.012
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-109 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業  
認知度向上に関するクロス表

			生活者向け目的： 企業認知度向上		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		20	36	56
	期待度数		13.9	42.1	56.0
	売上高区分の%		35.7%	64.3%	100.0%
	調整済み残差		2.8	-2.8	
高	度数		5	40	45
	期待度数		11.1	33.9	45.0
	売上高区分の%		11.1%	88.9%	100.0%
	調整済み残差		-2.8	2.8	
合計	度数		25	76	101
	期待度数		25.0	76.0	101.0
	売上高区分の%		24.8%	75.2%	100.0%

図表 資料 2-110 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業  
認知度向上に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	8.109	1	.004		
連続修正	6.842	1	.009		
尤度比	8.647	1	.003		
Fisher の直接法				.005	.004
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-111 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業・事業内容理解に関するクロス表

		生活者向け目的： 企業・事業内容理解		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	31	25	56
	期待度数	23.3	32.7	56.0
	売上高区分の%	55.4%	44.6%	100.0%
	調整済み残差	3.1	-3.1	
高	度数	11	34	45
	期待度数	18.7	26.3	45.0
	売上高区分の%	24.4%	75.6%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	3.1	
合計	度数	42	59	101
	期待度数	42.0	59.0	101.0
	売上高区分の%	41.6%	58.4%	100.0%

図表 資料 2-112 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業・事業内容理解に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	9.815	1	.002		
連続修正	8.584	1	.003		
尤度比	10.099	1	.001		
Fisher の直接法				.002	.002
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-113 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としてのイメージアップに関するクロス表

			生活者向け目的： イメージアップ		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		23	33	56
	期待度数		15.5	40.5	56.0
	売上高区分の%		41.1%	58.9%	100.0%
	調整済み残差		3.3	-3.3	
高	度数		5	40	45
	期待度数		12.5	32.5	45.0
	売上高区分の%		11.1%	88.9%	100.0%
	調整済み残差		-3.3	3.3	
合計	度数		28	73	101
	期待度数		28.0	73.0	101.0
	売上高区分の%		27.7%	72.3%	100.0%

図表 資料 2-114 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としてのイメージアップに関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	11.177	1	.001		
連続修正	9.732	1	.002		
尤度比	12.012	1	.001		
Fisher の直接法				.001	.001
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-115 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業  
ブランディングに関するクロス表

		生活者向け目的： 企業ブランディング		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	35	21	56
	期待度数	25.5	30.5	56.0
	売上高区分の%	62.5%	37.5%	100.0%
	調整済み残差	3.8	-3.8	
高	度数	11	34	45
	期待度数	20.5	24.5	45.0
	売上高区分の%	24.4%	75.6%	100.0%
	調整済み残差	-3.8	3.8	
合計	度数	46	55	101
	期待度数	46.0	55.0	101.0
	売上高区分の%	45.5%	54.5%	100.0%

図表 資料 2-116 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての企業  
ブランディングに関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	14.569	1	.000		
連続修正	13.075	1	.000		
尤度比	15.064	1	.000		
Fisher の直接法				.000	.000
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-117 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての人材確保に関するクロス表

			生活者向け目的： 人材確保		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		53	3	56
	期待度数		48.2	7.8	56.0
	売上高区分の%		94.6%	5.4%	100.0%
	調整済み残差		2.8	-2.8	
高	度数		34	11	45
	期待度数		38.8	6.2	45.0
	売上高区分の%		75.6%	24.4%	100.0%
	調整済み残差		-2.8	2.8	
合計	度数		87	14	101
	期待度数		87.0	14.0	101.0
	売上高区分の%		86.1%	13.9%	100.0%

図表 資料 2-118 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての人材確保に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.613	1	.006		
連続修正	6.098	1	.014		
尤度比	7.843	1	.005		
Fisher の直接法				.008	.006
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-119 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての株購入促進に関するクロス表

		生活者向け目的： 株購入促進		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	54	2	56
	期待度数	48.8	7.2	56.0
	売上高区分の%	96.4%	3.6%	100.0%
	調整済み残差	3.1	-3.1	
高	度数	34	11	45
	期待度数	39.2	5.8	45.0
	売上高区分の%	75.6%	24.4%	100.0%
	調整済み残差	-3.1	3.1	
合計	度数	88	13	101
	期待度数	88.0	13.0	101.0
	売上高区分の%	87.1%	12.9%	100.0%

図表 資料 2-120 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての株購入促進に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	9.693	1	.002		
連続修正	7.921	1	.005		
尤度比	10.244	1	.001		
Fisher の直接法				.002	.002
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-121 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての株購入促進に関するクロス表

		生活者向け目的： 適正株価維持		合計
		無	有	
売上高区分 低	度数	55	1	56
	期待度数	49.9	6.1	56.0
	売上高区分の%	98.2%	1.8%	100.0%
	調整済み残差	3.3	-3.3	
高	度数	35	10	45
	期待度数	40.1	4.9	45.0
	売上高区分の%	77.8%	22.2%	100.0%
	調整済み残差	-3.3	3.3	
合計	度数	90	11	101
	期待度数	90.0	11.0	101.0
	売上高区分の%	89.1%	10.9%	100.0%

図表 資料 2-122 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての適正株価維持に関するカイ2乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	10.737	1	.001		
連続修正	8.735	1	.003		
尤度比	11.829	1	.001		
Fisher の直接法				.002	.001
有効なケースの数	101				

図表 資料 2-123 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての CSR 調達・調達先確保に関するクロス表

			生活者向け目的： CSR 調達		合計
			無	有	
売上高区分 低	度数		55	1	56
	期待度数		51.0	5.0	56.0
	売上高区分の%		98.2%	1.8%	100.0%
	調整済み残差		2.8	-2.8	
高	度数		37	8	45
	期待度数		41.0	4.0	45.0
	売上高区分の%		82.2%	17.8%	100.0%
	調整済み残差		-2.8	2.8	
合計	度数		92	9	101
	期待度数		92.0	9.0	101.0
	売上高区分の%		91.1%	8.9%	100.0%

図表 資料 2-124 売上高と生活者を対象としたコミュニケーションの目的としての CSR 調達・調達先確保に関するカイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率 (両側)	正確な有意確率 (両側)	正確有意確率 (片側)
Pearson のカイ 2 乗	7.861	1	.005		
連続修正	6.015	1	.014		
尤度比	8.542	1	.003		
Fisher の直接法				.010	.006
有効なケースの数	101				

<引用文献>

- Ackerman, L. D., *Identity is Destiny -Leadership and the Roots of Value Creation*, Berrett-Koehler Publishers, 2000. (陶山計介・梅本春夫訳, 『戦略アイデンティティ経営 持続的競争優位をつくる8つの法則』, ダイヤモンド社, 2002)
- 天野正子, 『「生活者」とはだれか』, 中央公論社, 1996.
- Barney, J. B., “Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes,” *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 2001. (『ハーバードビジネスレビュー 日本語版』, 2001年5月号, pp.78-87)
- Bengtsson, A., and Servais, P., “Co-branding on Industrial Markets,” *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, pp.706-713.
- Bonoma, T. V., “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, 1985, pp. 199-208.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A. and Harrison, J. S., “Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 30, 2009, pp.447-456.
- Brady, H.E. and Collier, D., *Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards*, Rowman & Littlefield, 2004. (泉川泰博・宮下明聡訳, 『社会科学の方法論争 多様な分析道具と共通の基準』, 勁草書房, 2008)
- Brannen, J., *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Avebury, 1992.
- Bryman, A., 1988, *Quantity and Quality in Social Research*, Unwin Hyman, 1988.
- Carrol, A.B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” , *Business Horizons*, 34 (4) , 1991, pp.39-48.
- 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.
- Chi, S.L., Chih, J.C, Chin, F.Y. and Da, C.P., “The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance:The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation,” *Journal of Business Ethics*, 95, 2010, pp.457-469.
- Clarkson, B.E., “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance,” *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 1995, pp.92-117.
- Cornelissen, J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 2nd ed., Sage, 2008.
- Cornelissen, J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4th ed.,

- Sage, 2014.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. and Broom, G.M., *Effective Public Relations*, 9th ed., Pearson, 2005. (日本広報学会監修, 『体系 パブリック・リレーションズ』, ピアソン・エデュケーション, 2008)
- Daft, R.L., *Essentials of Organization Theory & Design*, South-Western College Publishing, 2001. (高木晴夫訳, 『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』, ダイヤモンド社, 2002)
- 電通, 「BtoB ビジネス・コミュニケーションによる“新需要創出”支援効果を最大化する「BC-MAP™プログラム」を開発」, 『平成21年11月30日 News Release』, 2009.
- Donaldson, T. and Preston, L. E., “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 1995, pp.65-91.
- Eisenhardt, K. M., “Building Theories from Case-study Research,” *Academy of Management Review*, 14(4), 1989, pp.532-550.
- Everitt, B. S., *The Analysis of Contingency Tables*, Chapman and Hall. 1977, (山内光哉監訳, 『質的データの解析—カイ二乗検定との展開』, 新曜社, 1980)
- Fassin, Y., “The Stakeholder Model Refined,” *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, pp.113-135.
- 藤井昌樹, 『産業財マーケティング—大競争時代のマネジメント革新: 増補改訂版』, 東洋経済新報社, 2002.
- 藤井昌樹・広田幸男, 『産業財マーケティング—大競争時代のマネジメント革新』, 東洋経済新報社, 1998.
- Flick, Uwe, *Qualitative Sozialforschung*, Rowohly Verlag, 2007. (小田博志監訳, 『質的研究入門』, 春秋社, 2011)
- Fortune, *Highlights of Fortune Corporate Communication Seminar*, 1971~1979, Fortune, 1980. (最上潤訳, 『企業の心を伝えろ—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)
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- Freeman, R. E., Harrison, J.S. and Wicks, A. C., *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.
- 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)
- Frisby, D. and Sayer, D., *Society*, Ellis Horwood, 1986. (大鐘武訳, 『社会とは何か』, 恒星社厚生閣, 1993)
- George, A.L. and Bennett, A., *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, MIT Press, 2005. (泉川泰博訳, 『社会科学のケース・スタディ 理論形成のための定性的手法』, 勁草書房, 2013)

- Glaser, B.G. and 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)
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D.M., *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, Routledge, 2009.
- Harrison, S. and Freeman, R.E., “Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 1999, pp. 479-485.
- 久威智, 「ソーシャル・リレーションズの開発」, 村田昭治編著, 『ソーシャル・マーケティングの構図』, 税務経理協会, 1976, pp. 35-53.
- Hoejmose, S., Brammer, S. and Millington, A., “Green Supply Chain Management: The Role of Trust and Top Management in B2B and B2C Markets,” *Industrial Marketing Management*, 41, 2012, pp. 609-620.
- 石川忠弘, 「産業広告概史「専門・業界紙(誌)広告から B-to-B 広告へ」」, 『産業広告』, No. 363, pp. 2-7, 2000.
- 井上邦夫, 「戦略的コミュニケーションとしての企業広報」, 『経営論集』, 第 75 号, 東洋大学, 2010, pp. 43-54.
- 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, pp. 94-111, 2009.
- 境忠宏, 「企業におけるインナー・メディアの研究-企業文化開発のためのメディア戦略-」, 『吉田秀雄記念事業財団 平成 2 年度: 第 24 次: 助成研究報告』, 1991.
- 加護野忠男, 『組織認識論 -企業における創造と革新の研究-』, 千倉書房, 1988.
- 金井壽宏, 『企業家ネットワークの世界』, 白桃書房, 1994.
- Keh, H.T. and Yi X., “Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment,” *Industrial Marketing Management*, 38, 2009, pp. 732-742.
- Keller, Kevin Lane., *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases*, 2nd ed., Prentice-Hall, 2003. (恩蔵直人監訳, 『ケラーの戦略的ブランディング』, 東急エージェンシー, 2003)
- King, G., Keohane, R.O. and Verba, S., *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton University Press., 1994. (真淵勝訳, 『社会科学のリサーチ・デザイン 定性的研究における科学的推論』, 勁草書房, 2004)
- 木下康仁, 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』, 弘文社, 2003.
- 木下康仁, 『グラウンデッド・セオリー論』, 弘文社, 2014

- 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.
- 経済広報センター, 『第 11 回 企業の広報活動に関する意識実態調査』, 2012.
- 経済広報センター, 『主要企業の広報組織と人材』, 2013
- 小林太三郎, 『産業広告の考え方・進め方 34 章』, 日刊工業新聞社, 1965.
- Kotler, P. and Waldemar P., *B2B Brand Management*, Springer, 2006.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫, 『組織論 (増訂版)』, 有斐閣, 2010.
- 牧口松二, 「インターナル・ブランディング 社内へのブランド浸透の方法論とその重要性」, 『日経広告研究所報』, 206 号, 2002, pp. 31-37.
- 松村洋平, 『企業文化 -経営理念と CSR-』, 学文社, 2006.
- McGuire, J.W., *Business and Society*, The McGraw-Hill Book Company, 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)
- Miles, M.B. and Huberman, A.M., *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., Sage, 1994.
- 南知恵子, 『リレーションシップ・マーケティング-企業間における関係管理と資産移転-』, 千倉書房, 2005.
- 南知恵子・松永泉, “Why Scholarly Advertising Research Differs among Countries: The Case of Japan,” *Proceedings of the Global Marketing Conference 2010*, Korean Academy of Marketing Science, 2010.
- Mitchell. J. C., “Case and Situation Analysis,” *Sociological Review*, 31, 1983, pp. 187-211.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts,” *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, pp. 853-886.
- 宮坂純一, 『ステイクホルダー・マネジメント-現代企業とビジネス・エシックス』, 晃洋書房, 2000.
- 水村典弘, 『現代企業とステイクホルダー : ステイクホルダー型企業モデルの新構想』, 文眞堂, 2004.
- 水村典弘, 『ビジネスと倫理: ステイクホルダー・マネジメントと価値創造』, 文眞堂, 2008.
- 水尾順一・田中宏司編著, 『CSR マネジメント-ステイクホルダーとの共生と企業の社会的責任』, 生産性出版, 2004.
- 望月裕, 「BtoB コミュニケーションの今~歴史的展開を踏まえて~」, 『産業広告』, No. 472, 2009, pp. 52-57.
- 中西寅雄・鍋島達, 『現代における経営の理念と特質』, 日本生産性本部, 1965.

- 直井優, 「社会調査の設計」, 直井優編, 『社会調査の基礎』, pp. 3-43, サイエンス社, 1983.
- 那須健介 (2009) 「BtoBの購買行動における類推の影響についての考察」, 『日経広告研究所報』, 245号, pp. 49-56.
- 日本アドバタイザーズ協会 Web研究会, 『BtoB企業 Web サイト運営調査』, 2011,
- 日本産業広告協会, 『第12次 BtoB 広告主の広告活動実態調査』, 2012.
- 沼上幹, 「個別事例研究の妥当性について」, 『ビジネスレビュー』, 42(3), 1995, pp. 55-70.
- 沼上幹, 『行為の経営学』, 白桃書房, 2000.
- 岡田芳郎, 『社会と語る企業』, 電通, 1996.
- 大石芳裕, 「BtoB企業のグローバル戦略 - 日立製作所の事例を中心に」, 『日経広告研究所報』, 289号, 2016, pp. 58-63.
- 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.
- 大島幸男, 「BtoB企業の広報・広告効果分析」, 『2009年度日本広報学会研究会・中間報告書 コーポレート・コミュニケーション活動評価研究会』, 日本広報学会, 2009, pp. 34-47.
- 大谷信介・木下栄二・後藤範章・小松洋, 『新・社会調査へのアプローチ』, ミネルヴァ書房, 2013.
- Pacenti, G. C., *Business Marketing*, Il Sole 24 ORE S. p. A., 1998. (高遠秋良監訳, 『B2Bマーケティング』, ダイヤモンド社, 2000)
- Porter, M. E. and 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., Preston, L. E. and Sachs, S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002a.
- Post, J. E., Lawrence, A. T. and Weber. J., *Business and society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 10th ed., McGraw-Hill, 2002b.
- Punch, K. F., *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*, Sage, 1998. (川合隆男監訳, 『社会調査入門 量的調査と質的調査の活用』, 慶應義塾大学出版会, 2005)
- Rauyruen, P. and Miller, K. E., “Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty,” *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp. 21-31.
- 坂本秀夫, 『現代マーケティング概論』, 信山社, 1993.
- 佐々木利廣, 「企業と社会の見方」, 佐々木利廣・大室悦賀編著, 『入門 企業と社会』, 中央経済社, 2015, pp. 1-13.
- 佐藤郁哉, 「トライアングレーション(方法論的複眼)とは何か?」, 『インターナショナルナーシング・レビュー』, 28(2), 日本看護協会出版会, 2005, pp. 30-36.

- 佐藤郁哉, 『質的データ分析法 原理・方法・実践』, 新曜社, 2008.
- 佐藤郁哉, 『社会調査の考え方 上』, 東京大学出版会, 2015.
- 佐藤郁哉, 『社会調査の考え方 下』, 東京大学出版会, 2015.
- 佐藤秀典「ケース・スタディの魅力はどこに?—経営学輪講 Eisenhardt (1989)」, 『赤門マネジメント・レビュー』 8(11), 2009, pp. 675-686.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., *Research Methods for Business Students*, 6th ed., Pearson, 2012.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1989)
- Shannon, C.E. and Weaver, W., *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, 1949. (長谷川淳・井上光洋訳, 『コミュニケーションの数学的理論—情報理論の基礎—』, 明治図書出版, 1969)
- Simmel, G., *Sociale Differenzierung: Sociologische und Psychologische Untersuchungen*, Duncker & Humblot, 1890. (居安正訳, 『社会分化論 社会学』, 青木書店, 1970)
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. and Van Riel, C. B. M., “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification,” *Academy of Management Journal*, 44(5), 2001, pp. 1051-1062.
- 澁谷覚, 「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」, 『マーケティング科学の方法論』, 嶋口充輝(監修), 白桃書房, 2009, pp. 111-139.
- 澁谷覚・鈴木寛・池田達哉・北川嘉人, 「ビジネス・コミュニケーション・モデル研究会活動報告 サプライヤー選定基準と情報接触行動を明らかに」, 『日経広告研究所報』, 272号, 2013, pp. 3-13.
- 重本直利, 「共生社会の経営学—変化する「社会と企業」の関係性—」, 國島弘行・重本直利・山崎敏夫編著『「社会と企業」の経営学—新自由主義的経営から社会共生的経営へ』, ミネルヴァ書房, pp. 229-244, 2009.
- 島崎哲彦・大竹延幸, 『社会調査の実際: 統計調査の方法とデータの分析』 第10版、学文社, 2013.
- 清水正道, 『環境コミュニケーション—2050年に向けた企業のサステナブル戦略』, 同友館, 2010.
- 清水智美, 「社員はブランドを映す鏡」, 『宣伝会議』, 882号, 2014, pp. 96-97.
- 新睦人, 『社会調査の基礎理論』, 川島書店, 2005.
- 陶山計介・梅本春夫, 『日本型ブランド優位戦略』, ダイヤモンド社, 2000.
- Tarrow, S., “Bridging the Quantitative-Qualitative Divide in Political Science,” *American Political Science Review*, Vol. 89, No. 2, 1995, p. 471-474.
- 高橋伸夫, 『経営の再生—戦略の時代・組織の時代 第3版』, 有斐閣, 2006.
- 高嶋克義, 「産業財の組織的購買意思決定に対する産業広告の効果」, 『吉田秀雄記念事

- 業財団 昭和 63 年度：第 22 次：助成研究報告』，1989.
- 高嶋克義，『生産財の取引戦略』，千倉書房，1998.
- 高嶋克義・坂川裕司，「日本企業の産業広告活動に関する実証研究」，『吉田秀雄記念事業財団 平成 11 年度：第 33 次：助成研究報告』，2000.
- 高嶋克義・南知恵子，『生産財マーケティング』，有斐閣，2006.
- 高根正昭，『創造の方法学』，講談社，1979.
- 谷口照三，『戦後日本の企業社会と経営思想－CSR 経営を語る一つの文脈－』，文眞堂，2007.
- 田村正紀，『リサーチ・デザイン－経営知識創造の基本技術－』，白桃書房，2006.
- 谷本寛治，『企業社会のリコンストラクション』，千倉書房，2002.
- 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.
- 谷本寛治，「持続的な発展とマルチ・ステイクホルダー」，『持続的な発展とマルチ・ステイクホルダー』，企業と社会フォーラム編，千倉書房，2012，pp. 2-15.
- 谷本寛治，『責任ある競争力 CSR 経営を問い直す』，NTT 出版，2013.
- 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.
- 富永健一，『社会学講義 人と社会の学』，中央公論新社，1995.
- 上野征洋，「企業と社会のコミュニケーション」，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，pp. 33-43.
- 梅田修，『生産財流通計画と管理』，日刊工業新聞社，1984.
- 梅澤正，『企業と社会』，ミネルヴァ書房，2000.
- Weber, M., “*Soziologische Grundbegriffe*” in *Wirtschaft und Gesellschaft*, J. C. B. Mohr, 1922. (『社会学の根本概念』，清水幾太郎訳，岩波書店，1972)
- White, C., Vanc, A. and Stafford, G., “Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence,” *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 2010, pp. 65-84.
- 八巻俊雄，「生産財マーケティングの変化と研究の動向」，『日経広告研究所報』，9 号，pp. 28-37.
- 山崎真人，「旭化成に見る、BtoB 企業の広告活動のカタチ」，『日経ブランディング』，2006-Winter, 2006, pp. 36-37.
- 山崎方義，『BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーション』，京都産業大学大学院マネジメント研究科修士学位請求論文，2014.
- 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 企業による企業広告の特質－マルチステークホルダーへの対応を中心に」，『日経広告研究所報』，279 号，2015a，pp. 18-23.

- 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, 2015b, pp. 81-93.
- 山崎方義, 「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–」, 『京都マネジメント・レビュー』(28), 2016a, pp. 39-54.
- 山崎方義, 「BtoB 企業におけるインターナル・コミュニケーションの研究 –BtoC 企業調査による比較–」, 『広報研究』, 第 20 号, 2016b, pp. 122-135.
- 山城章, 『経営学全書 1 経営原論』, 丸善, 1970.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, 1984.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage, 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, 2014.
- 横田光四, 『生産財マーケティング』, 池田書店, 1963.
- 余田拓郎, 『カスタマー・リレーションの戦略論理 –産業財マーケティング再考–』, 白桃書房, 2000.
- 余田拓郎・首藤明敏編, 『B2B ブランディング』, 日本経済新聞社, 2006.
- 余田拓郎, 『BtoB マーケティング』, 東洋経済新報社, 2011.
- 余田拓郎・首藤 明敏, 『実践 BtoB マーケティング –法人営業 成功の条件』, 東洋経済新報社, 2014.
- 在間敬子, 2015, 「企業社会の「つながり」と社会的課題のガバナンス」, 『入門 企業と社会』, 佐々木利廣・大室悦賀編著, 中央経済社, pp. 161-181.
- Zakhem, A., “Stakeholder Management Capability: A Discourse-Theoretical Approach,” *Journal of Business Ethics*, 79, 2008, pp. 395-405.
- Znaniecki, F., *The Method of Sociology*, New York, NY: Rinehart, 1934. (下田直春訳, 『社会学の方法』, 新泉社, 1971)

<参考サイト>

The Clarkson Centre(1999), Principles of Stakeholder Management,  
<<http://www.rotman.utoronto.ca/-/media/Files/Programs-and-reas/Institutes/Clarkson/Principles%20of%20Stakeholder%20Management.pdf>>  
(最終アクセス 2013 年 9 月 22 日).

電通ホームページ「BtoB ビジネス・コミュニケーションによる“新需要創出”支援効果を最大化する「BC-MAPTMプログラム」を開発」,  
『平成 21 年 11 月 30 日 News Release』  
<<http://www.dentsu.co.jp/news/release/pdf-cms/2009086-1130.pdf>>  
(最終アクセス 2016 年 7 月 2 日).

経済広報センターホームページ

<<http://www.kkc.or.jp/index.html>>(最終アクセス 2016 年 8 月 11 日).

日本アドバタイザーズ協会ホームページ

<<http://www.jaa.or.jp/index.html>>(最終アクセス 2016 年 8 月 11 日).

日本 BtoB 広告協会ホームページ

<<http://www.bbba.or.jp/index.html>>(最終アクセス 2016 年 8 月 11 日).

日本広報学会ホームページ

<<http://jsccs.jp/index.html>>(最終アクセス 2016 年 8 月 11 日).