

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—

山崎 方義

（京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程）

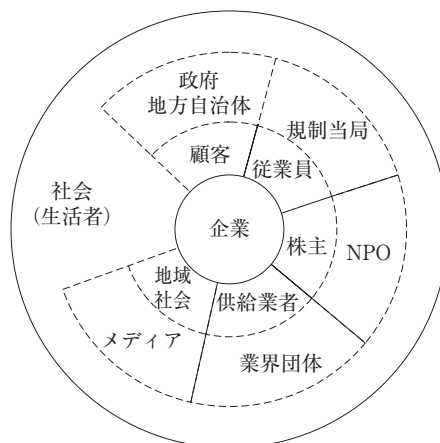
1. 問題意識と研究目的

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領域を除いては研究の蓄積が浅く、全体像についてはこれまで体系的な論考が不足している（山崎, 2014a, p.78）。

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である（Cornelissen, 2008, pp.54-57）。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, pp.48-49）。このフレームはどの企業においても共通である。

また山崎（2014a, p.85）は BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおいて、既存のステークホルダー・マップで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、生活者から構成される社会を重要なステークホルダーと位置づけていないことから限界があるとし、それらを改善した BtoB 企業固有のマップを描いた（図1）。

図1 BtoB 企業のステークホルダー・マップ



出所：山崎（2014a, p.85）

ただしこれをもって BtoB 企業特有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戦略を策定、展開する上での方向性を示すことができるとは言えず、今後はこれを検討していくことが必要である。

以上の問題意識に立ち、先行研究では触れられていない 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について、実証的な研究によって特徴的な要素を抽出し、明らかにすることが本研究の目的である。

2. 先行研究

BtoB市場とBtoC市場の一般的な違いは、表1に示す通りである。BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション¹⁾に関する先行研究は、企業や事業が生活者と直接的な接点を持つ機会が少ないことから研究対象となりづらく、一般消費財を扱う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BtoBマーケティングのフレームの中で顧客が中心となっている。例えば事業者を対象とする販売支援の観点からアプローチし、商品広告の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，pp.36-37；高嶋，1989，pp.15-28；高嶋・坂川，2000，pp.44-50）。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リティに与える影響の大きさ（Rauyruen & 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。

表1 BtoB取引とBtoC取引の特徴

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

出所：余田（2011，p.24）に高嶋・南（2006，pp.5-10）を加えて筆者が簡略化して作成

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.26-27）は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。

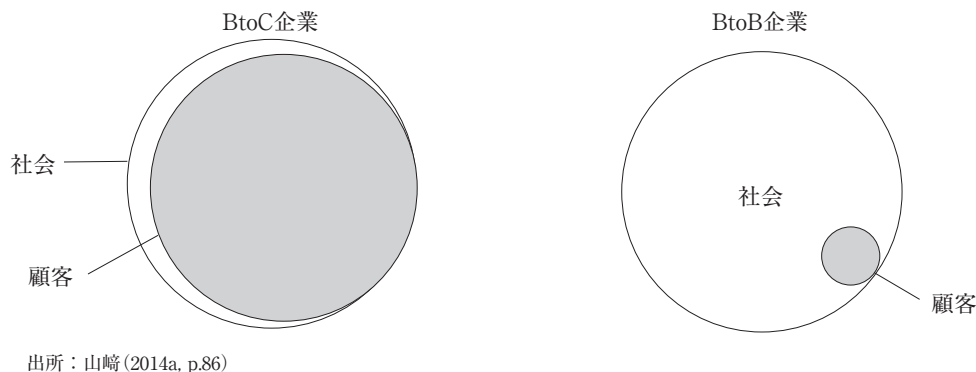
ブランディングはBtoCの重点領域で、BtoBでは限定的にしか注目されてこなかった（Bengtsson & Servais, 2005, p.706）が、BtoB領域におけるブランドマネジメントは、製品やサービスだけではなく、特に企業自体を対象にしなければならない（Kotler & Pfoertsch, 2006, pp.54-56）という考え方が台頭してきた。顧客以外のステークホルダーに対しては、わかりづらい製品やサービスではなく企業の信頼性といったブランディングのアプローチが求められるのである。

企業と社会との関係は、これまで繰り返し論じられてきた。企業の社会的責任とは、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を意味し（Post et al., 2002, pp.58-59）、企業の社会的な取り組みは、潜在顧客や投資家、金融アナリスト、業界のみならず、従業員や既存顧客、株主などにも好意的に受け止められる（Kotler & Lee, 2005, pp.10-11）といったものである。これらはBtoB企業にも適用されるべき事項であるが、山崎（2014a, pp.85-86）は社会と顧客の重複性について、BtoB企業とBtoC企業では大きく異なると指摘している。

人間が共同生活を営む上での単位や関係を意味する「社会」は範囲や対象の取り方で概念は変わるが、ここでは多数の生活者が構成する社会という位置づけである。一般消費財はほぼ全てのステークホルダーに属する生活者が顧客と重複することから、改めて生活者で構成される社会をマネジメント対象として独立したステークホルダーと位置づける必要性に迫られない。したがって顧客と明確に区分しての広範囲な社会を対象とする

ステークホルダー・マネジメントに対する意識は希薄だと思われる。一方 BtoB 企業は顧客が少数限定的なことから、BtoC 企業と比較して顧客と社会の重複部分が小さく、管理対象として異なるステークホルダーだと認識しているというものである。本論では社会は顧客その他のステークホルダーとは別にマネジメントの対象となる生活者全般から成るステークホルダーだと定義する。図 2 は社会と顧客という 2 つのステークホルダーの側面において、各々に属する生活者個人の重複性を表わしている。

図 2 社会と顧客の重複性



ここまで見てきたように、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの先行研究は、事業の面から優先的なステークホルダーとして扱われてきた顧客を対象とするマーケティング分野を除くと、多様なステークホルダーとの関係の必要性についての概念的な解説に留まっているのが現状である。このことから、複数の BtoB 企業の実態を調査し、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、手段を明らかにすることに意義が見出せると考える²⁾。

3. 調査課題と研究方法

コーポレート・コミュニケーションの狙いとは、企業と消費者や社会等との間にある溝を埋め、双方に理解の架け橋をかけることである（村田，1977, p.6）。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。そこで本論では次の 3 点のリサーチ・クエスチョンを提示し、実証的な研究を行う。

- 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。

研究方法は以下の通りである。先行研究をレビューし、ステークホルダー・マネジメントの観点によるコーポレート・コミュニケーションの BtoB 企業への適用状況を確認した上で、上述のリサーチ・クエスチョンを設定したのは既に見た通りである。

次に BtoB 企業 5 社のコーポレート・コミュニケーション部門の実務マネージャーに対し、リサーチ・クエスチョンにしたがって対象ステークホルダー、目的、手段（方法・メディア）についてインタビュー調査を行い、調査結果に基づき仮説を構築する。

次のステップとしてさらに多くの BtoB 企業に対してアンケート調査を実施し、結果を分析することで構築した仮説を定量的に検証し、考察を行う。

4. インタビュー調査と仮説構築

4-1. インタビュー調査

アンケート調査による量的研究を実施するのに先立ち、上述のリサーチ・クエスチョンについて探索的なインタビュー調査を行い、仮説を構築する質的研究を実施した。質問項目をリスト化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。便宜的標本抽出により東証1部上場企業の中から業種と本社所在地のバランスを考慮してBtoB企業を5社（表2）選定し、筆者が調査者となってコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーに各社約1時間のインタビューを1対1で実施した。実施時期は2014年2月後半から3月前半にかけてである。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。

表2 インタビュー調査実施企業

企業	業種	本社
A社	電気機器	京都
B社	機械	東京
C社	化学	東京
D社	繊維	大阪
E社	電気機器	京都

4-2. A社のインタビュー内容概略

（1）対象

主な対象は社会、顧客、従業員、入社（採用）対象者である。

（2）目的

社会を対象とする目的は、生活者に対する事業領域に関係する社会的な課題提示と共有、問題意識の喚起である。顧客に対しては販売促進であり、従業員へはトップの考え方や課題の共有、一体感の醸成を意図している。入社（採用）対象者へは社名認知と業容理解による人材の確保が目的である。

（3）手段

社会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。顧客には人的営業が最も重要であるが、それ以外は展示会、カタログ、Webが挙げられる。従業員向けには社内（グループ）報が中心だが、理想は上司や先輩社員の言動から学ぶ仕組みが大切だと考えている。入社（採用）対象者へはラジオ（FM）とWebを活用している。

4-3. B社のインタビュー内容概略

（1）対象

主な対象は社会、従業員、投資家、顧客である。

（2）目的

社会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の伝達である。従業員に対してはモラルアップや自社を好きになってもらうことである。投資家に対しては経営状況や経営方針の理解であり、顧客には販売促進が目的である。

（3）手段

社会に対しては新聞やテレビで企業広告を実施している。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意識して展開している。投資家に対しては決算発表時の投資家向けトップインタビューとその動画配信等であり、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。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。

4-4. C 社のインタビュー内容概略

（１）対象

社会、従業員、投資家・学生・取引先を含めたマルチステークホルダー、地域社会など幅広い層が対象である。

（２）目的

社会を対象とする目的は、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することによる企業理念と整合した企業価値・企業ブランドの向上である。従業員に対しては企業理念と情報の共有であり、特に海外の従業員へは会社の全体像の理解を目的に置いている。投資家や学生等のマルチステークホルダーには経営資源の獲得と関係構築を目的とし、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。

（３）手段

社会向けにはテレビや新聞による企業広告を展開している。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おり、企業広告も従業員を意識している。投資家、学生、取引先を含めたマルチステークホルダーに対しても企業広告が主な手段である。地域社会に対しては社会貢献活動や懇談会等を実施している。社外に公開する情報はすべて Web 上で閲覧可能である。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。

4-5. D 社のインタビュー内容概略

（１）対象

現在の主な対象はビジネスパーソン、従業員、地域社会である。社会も対象としたいが予算面で実現できていない。

（２）目的

ビジネスパーソンに対する目的は、顧客層と重複することから企業の信頼性や技術力を訴求することである。従業員へは経営理念の浸透で、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。

（３）手段

ビジネスパーソンに対しては産業紙といった新聞を活用している。従業員には社内報が中心のツールであり、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。

4-6. E 社のインタビュー内容概略

（１）対象

主要な対象は学生及びその周囲の生活者で、親などの幅広いステークホルダーも意識している。また従業員と地域社会、顧客も重視している。

（２）目的

学生とその周囲に対しては、企業認知度・理解度向上による人材獲得が目的である。従業員に対してはモラルアップを期待している。地域社会を対象とするの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。顧客対象としては販売促進である。

（３）手段

学生とその周囲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、地域社会を対象とするものは出前授業等の社会貢献活動である。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 の製品情報である。従業員を対象とする手段は社内報が主だが、他に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活用している。

（４）特記（コメント）

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、社名を言っても「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うことが大事である。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広い効果が期待できる。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思い全従業員に配布している。

4-7. まとめと仮説構築

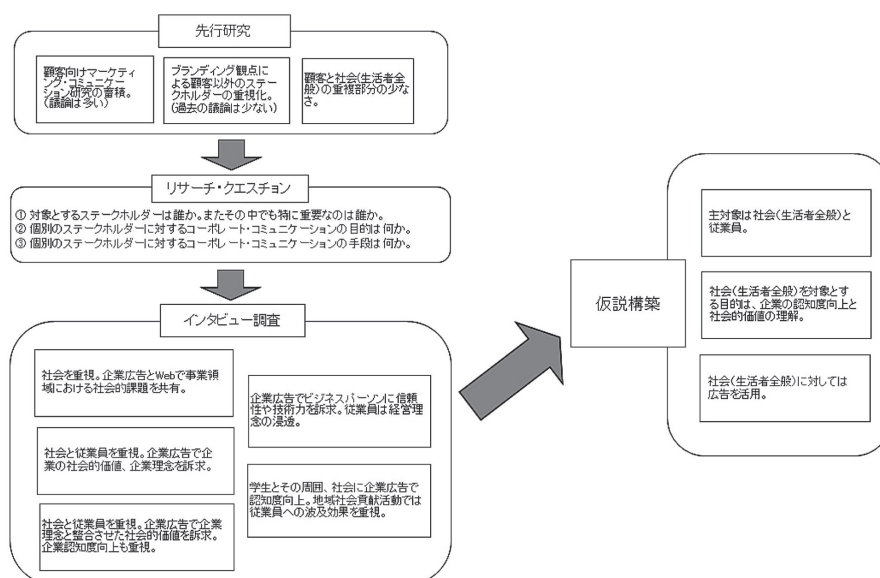
第3節で挙げたリサーチ・クエスチョンの①についてであるが、優先すべきステークホルダーとして社会（生活者全般）、および従業員を重視していることがわかった。複数のステークホルダー（マルチステークホルダー）を意識しており、大学生を中心とした入社対象者もコミュニケーション対象としていることがわかった。なお顧客も重要なステークホルダーとして認識しているが、マーケティング・コミュニケーションとして先行研究が豊富でもあり、本研究では顧客以外のステークホルダーに重点を置いて論を進めることにする。

リサーチ・クエスチョンの②であるが、社会に対しては企業の社会的な存在価値を伝達すると同時に、認知度の向上を図っていることがわかった。社員に対しては情報や理念の共有が目的として挙がり、モラルアップが意識されている。

最後にリサーチ・クエスチョンの③では、社会についてはテレビや全国紙などのマス媒体による企業広告を中心に展開していることが明らかになった。従業員を対象としたコミュニケーションツールとしては、社内報やイントラネットが直接的に働きかけるメディアとして中心であるが、B社やC社の発言にあったように、マス媒体を使用した企業広告が社会のみならず従業員にも意識して展開されていた。Webサイトは各ステークホルダーを対象として網羅的に設計、運用しており、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られている。なお本インタビュー調査における広告に限定した考察については山崎（2015, pp.18-23）に詳しいので参照されたい。

以上の結果から、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーション活動について次の通り仮説を構築した。

図3 仮説導出プロセス



仮説1：対象とする主なステークホルダーは、社会（生活者全般）と従業員である。

仮説2：社会（生活者全般）を対象とする目的は、企業の認知度向上と社会的価値の伝達である。

仮説3：社会（生活者全般）に対しては広告を活用している。

図3はこの仮説を導出したプロセスを表わしたものである。

5. アンケート調査による仮説検証

5-1. 調査概要

インタビュー調査はサンプルが5社にとどまり、業種や企業規模が限定されることから、一般化するには限界がある。そこでさらに多くのBtoB企業に対して調査を実施、分析することで、構築した仮説を定量的に検証し、評価を行うためにアンケート調査を郵送法で実施した。

日本BtoB広告協会の会員企業他、510社を対象に8月に調査票を郵送し、郵送で返送してもらった。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³⁾。

110社から回答があり、そのうちBtoBの売上比率が50%未満と回答した8社を除外し、102社を分析対象とした（有効回収率20%）。

分析対象企業の基礎情報別分布は表3～5の通りである。複数と単一の回答を求める一つの質問項目については本文中で両者に言及するようにした。以下、調査結果について記述する。

表3 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）	6	5.9%
	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	21	20.6%
	輸送用機械・器具	8	7.8%
	化学、窯業、鉱業	13	12.7%
	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	2	2.0%
	卸売・小売業	5	4.9%
	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）	16	15.7%
計		102	100.0%

表4 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	3	2.9%
500人以上－1000人未満	7	6.9%
1000人以上－2000人未満	9	8.8%
2000人以上－5000人未満	25	24.5%
5000人以上－10000人未満	15	14.7%
10000人以上	40	39.2%
計	102	100.0%

表5 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	2	2.0%
100億円以上－500億円未満	12	11.8%
500億円以上－1000億円未満	8	7.8%
1000億円以上－5000億円未満	33	32.3%
5000億円以上	42	41.2%
計	102	100.0%

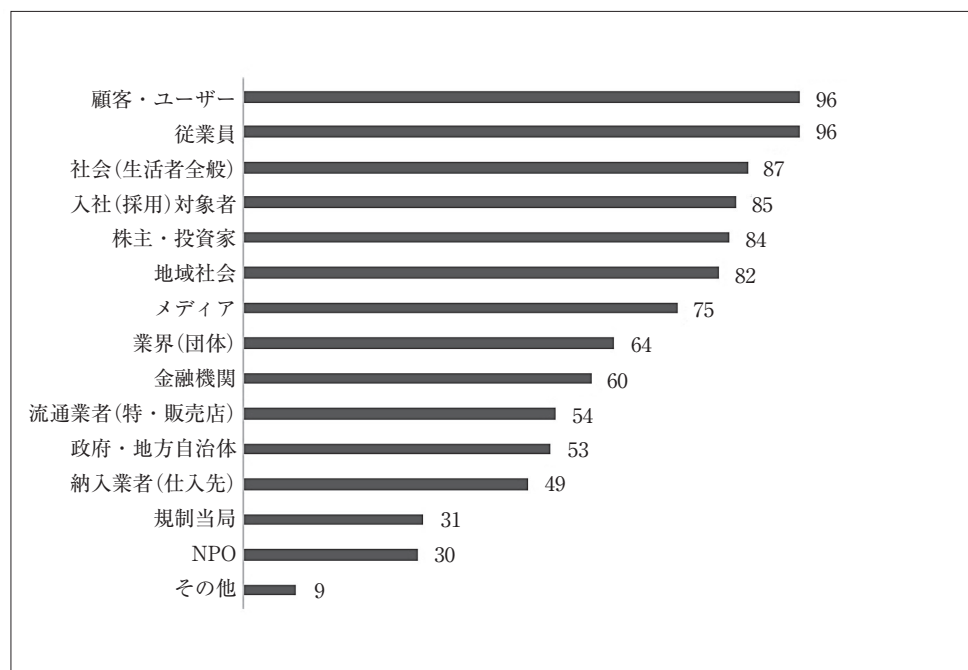
5-2. 対象ステークホルダー

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、顧客・ユーザーと従業員が96社と同数で並び、次いで社会（生活者全般）を挙げたのが87社、入社（採用）対象者が85社、株主・投資家が84社、地域社会が82社の順となった。それ以下はメディア（75社）、業界（64社）、金融機関（60社）と続いている（図4）。

この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69社（67.6%）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、顧客と回答することは事前に予想されたことであり、BtoC企業にも共通すると思われる。仮説構築時に述べた通り、先行研究でBtoB企業の顧客に対する議論は豊富なことから、本研究では他のステークホルダーを議論することで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、顧客を検討対象から除外して考え、主に仮説で挙げた「社会（生活者全般）」と「従業員」について考察する。

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3社、地域社会、入社対象者、その他（建築設計家）が各1社となった。ブランクおよび1つに絞れないとした回答が10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。

図4 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）



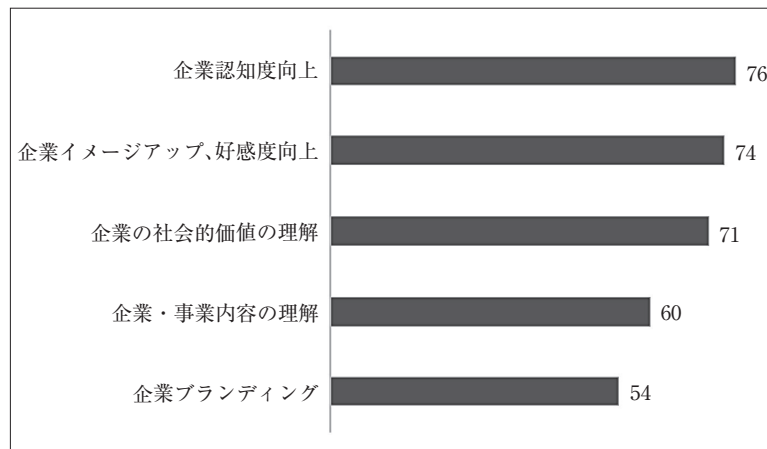
5-3. コミュニケーション目的

次にステークホルダー別のコミュニケーション目的をみる。社会（生活者全般）へのコミュニケーション目的は図5に示す通り、企業認知度向上（76社、最重要は21社＝20.1%）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30社＝29.4%）、企業の社会的価値理解（71社、最重要9社）、企業・事業内容の理解（60社、最重要4社）、企業ブランディング（54社、最重要3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。

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（85社、最重要40社＝39.2%）、モラルアップ（75社、最重要24社＝23.5%）、グループ統括・教育（62社、最重要5社）と続いた。入社（採用）対象者への目的は優秀な人材確保（88社）で、最重要も65社が挙げる

など他の項目を引き離した。続いて企業・事業内容の理解（76 社）、企業認知度向上（72 社）、企業イメージアップ・好感度向上（71 社）が上位に並んだ。

図 5 社会（生活者全般）に対するCC目的の上位 5 項目（複数回答）

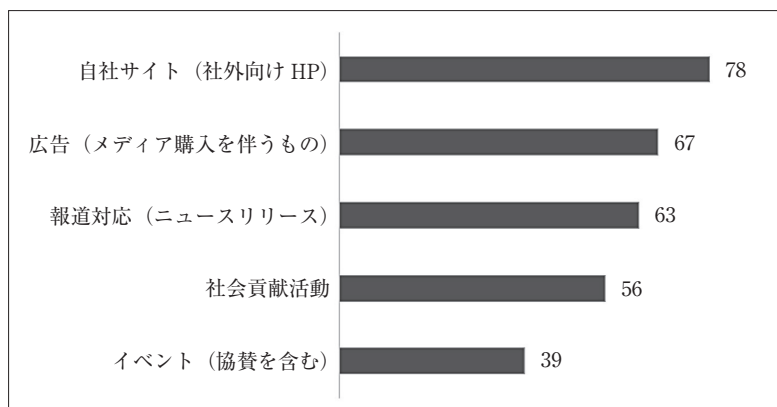


5-4. コミュニケーション手段

次にステークホルダー毎に対応するコミュニケーション手段を見るが、「顧客」、「社会（生活者全般）」、「入社（採用）対象者」、「株主・投資家」、「地域社会」などに共通して最も多かった手段は自社サイト（社外向けホームページ）である。すなわち社外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はWebサイトが最も活用されていることがわかった。

仮説の対象である社会（生活者全般）については、自社サイト（78 社）以外に活用されているのは 67 社が挙げた広告である（図 6）。さらに最重要手段（単一回答）を広告とした企業が 22 社（21.6%）で、自社サイトの 25 社（24.5%）に迫っている。社会向けの手段としては、報道が 63 社（最重要 14 社）、社会貢献活動が 56 社（最重要 7 社）、イベントが 39 社（最重要なし）と続いている。従業員に対しては予想されたことではあるが、社内報・グループ報（84 社）、イントラネット（79 社）が多数を占めた。

図 6 社会（生活者全般）に対するCC手段の上位 5 項目（複数回答）



5-5. 仮説の検証

前節で設定した BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションにおける仮説を、上述のアンケート調査の結果により以下の通り検証した。

仮説 1 は、コミュニケーションの対象として重視するステークホルダーは、社会（生活者全般）および従業員だということである。結果は、従業員が顧客と並んでコミュニケーション対象として最も多くの数字を獲得しており、次いで社会（生活者全般）であった。これまでも述べてきた通り本研究では顧客をこの仮説からは

ずしている。従業員と社会が多く企業のコミュニケーションの対象として認識されており、仮説を支持する傾向が見られた。

仮説 2 は、社会を対象とするコミュニケーション目的は企業の認知度向上と社会的価値の伝達だということである。調査結果は企業認知度向上、企業のイメージアップ・好感度向上、企業の社会的価値理解という順であった。仮説には企業のイメージアップ・好感度向上を含めていないが、この上位 3 項目はすべて僅差であり、仮説と同じ傾向が見られた。

仮説 3 は、社会に対するコーポレート・コミュニケーションの手段として広告が活用されているということである。調査結果は自社サイト（社外向けホームページ）が最も多く、次いで広告であった。自社サイトは他の社外ステークホルダーに対するコミュニケーション手段でもトップに挙がっており、オールマイティ的な位置づけにある。Web サイトによって様々なステークホルダーが企業情報に触れることが可能となり、BtoB 企業も取引先以外のステークホルダーに様々な企業情報を提供する必要に迫られている（北見, 2011, p.104）ので、このような結果になったと考えられる。仮説の対象である社会（生活者全般）については、広告が自社サイトに次いで 2 番目であり、最重要手段では自社サイトとの差は僅か 3 社でもあり、広告が活用されるという仮説を支持する傾向が見られた。

6. 考察

今回の調査で、BtoB 企業はコミュニケーション活動の対象として、従業員と社会（生活者全般）を重視していることが明らかになった。以下に考察とインプリケーションを述べていく。

従業員については E 社のインタビュー調査にもあったが、BtoB 企業の特徴から次のように考えることができよう。自社の製品が生活者との直接的なリレーションを生まれないことから、従業員自身が勤務先企業のアイデンティティや社会的価値を理解しづらい。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。

山崎（2014b, pp.123-124）は近年の企業経営の課題として、事業再編や M&A による経営・事業統合、グループ経営の強化、事業のグローバル化、ダイバーシティ・マネジメントの推進等を挙げているが、現地社員にまで企業文化やアイデンティティを浸透、共有するまでには多大なコミュニケーション努力が必要であり、従業員重視の背景になっていると考えられる。Jo & Shim（2005, pp.278-279）は経営者と従業員との直接的な対話がメディアを介するコミュニケーションより信頼関係を築くことを示したが、A 社のインタビューでも同様の示唆が得られた。

このように BtoB 企業がコミュニケーションの対象として従業員を重視し、その理由が明らかになったことは本研究における新たな発見だと言える。

社会については、先行研究のレビューで見た山崎（2014a）のように、BtoB 企業は直接的な顧客と社会との重複が少ないことから、企業評価面で発言力を増してきた社会を独立したステークホルダーとして扱い、コミュニケーション活動に力を入れる必要に迫られたからだと考えられる。社会的なレピュテーションは、直接的にはビジネスと関わらないステークホルダーの洞察や認知の結果でもある（Castro et al., 2006, p.367）と解釈できよう。BtoC 企業は社会的な評価がそのまま消費者の評価と等しく、評価が高まれば販売促進に寄与するという構造である。

BtoB 企業が社会を重視するということは、社会が BtoB 企業に対して影響力を強めたからだと考えられる。企業の経済合理性を優先したことに起因して発生した環境汚染や企業不祥事といった問題に対し、社会による企業の存続を否定するメカニズムが働くようになったのである。社会からの評価は BtoC 企業のような売上とは異なる次元で BtoB 企業の持続性確保に影響を発揮すると考えられる。

BtoB 企業が BtoC 企業と異なるのは、企業名や業容等の認知や理解が顧客以外のステークホルダーにおいて劣ることで、人材や資金と言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ことである。し

たがって企業の認知度向上や社会的価値の理解がコミュニケーション目的であった仮説2の検証結果と整合する。認知されていなければ想起されるイメージもなく、必要性も認識されない。企業認知度の向上が多くのBtoB企業から必要とされるのは、このような背景によると考えられる。

BtoB企業が社会へのコミュニケーション手段として広告を使用するのは、Webは閲覧に能動的な態度を伴うが、記事や番組の間に挿入される広告は受動的な受信者にも広範囲に届くからであろう。生活者の認知度や関与度の低いBtoB企業は検索対象とはなりえず、自社サイトで情報発信を図るものの、コスト負担はあっても広告という手段を重視し、Webと併用せざるを得ないのである。

イメージアップや好感度向上、企業の社会的価値の理解促進は、CSR情報の要素が強くなると思われる。北見（2008, pp.11-13）はCSR情報について、単にCSR報告書等で限定された人々に配布したり、インターネットに掲載するだけでは不十分であり、プロモーション力の強いマスメディアを活用した情報提供が必要であると指摘している。また関谷（2009, pp.230-232）は、環境負荷が高いと思われる企業でも、環境広告に熱心に取り組んでいる企業とそうでない企業で、前者の方が環境対策に熱心であると評価されていると述べている。このような観点からも広告を使用することは理に適っていると言える。

ただしリレーションシップ・マネジメントの視点からは、メッセージによる操作ではなく、象徴的なコミュニケーション・メッセージと組織行動を結合するという方向性にあり（Bruning & Ledingham, 2000, p.87）、過度な演出や誘導は逆に反発を招くので、クリエイティブを考慮する必要がある。

上述したように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社会を重要なステークホルダーと位置づけ、主要な手段として広告を使用する実態を明らかにし、理由を提示したことは、本研究における実務的・学術的な知見だと言えよう。

7. 今後の課題

本研究では定性調査によって構築した仮説を定量的に確認するという現状調査によって、BtoB企業の重点ステークホルダーとそれに対応した目的と手段を確認した。BtoB企業は社会と従業員を重点ステークホルダーとしてコミュニケーション活動を行っていることが示されたが、本論ではインタビュー内容やアンケート調査の結果について大幅に割愛して記述せざるをえなかった。それぞれの調査について全体的なアウトプットを別途考えたい。同時に第6節の考察も裏付けが必要な記述については追加調査が必要だと認識している。

またBtoB企業を対象に実施したアンケート調査では回答企業が特定の業種や規模といった属性に偏りが見られることから、ある程度のサンプル数が確保できている属性については、属性別の分析を別途試みたい。多数のステークホルダーを抱える大企業偏重となったこともあって広告重視の傾向が見られたとも推察され、必ずしもBtoB企業の全体像を反映しているとは言い難い。今後は対象企業の属性を明確にした上で調査する必要がある。同時に本研究では統計的手法によってデータ分析がされたわけではなく、今後検証していきたいと考える。

論考が企業と個別のステークホルダーとの関係に留まっているが、現実的に企業は各ステークホルダーと単独の関係にあるのではなく、異なったステークホルダー間の連続した相互作用の中に存在していると言える。アンケート調査において重視するステークホルダーとして単一回答で多数を占めた顧客を含め、BtoB企業のステークホルダー・マップにおけるステークホルダー間の相互関係の検討も今後の課題としたい。

〈謝辞〉

インタビュー調査およびアンケート調査にご協力いただきました企業の皆様に心より感謝申し上げます。

注

1）本論ではCornelissen（2008, pp.54-57）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) 先行研究で見たように、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をターゲットにした議論は少ない。Shannon & Weaver (1949: 訳 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（チャネル）だと言え、意義を見出す理由はそこにある。
- 3) 業種、資本金、従業員数、売上高等の分類基準は、日本 BtoB 広告協会が 3 年に 1 回実施している「BtoB 広告主の広告活動実態調査」に基づいた。またステークホルダーの分類は図 1 に基づき、コミュニケーション担当業務、ステークホルダーとのコミュニケーション手段、目的の各項目は経済広報センター（2013）で記述されている広報活動の取り組みを参考に筆者が抽出した。

文 献

- Bengtsson, A. and Servais, P., Co-branding on industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, pp.706-713.
- Bruning, S.D. and Ledingham, J.A., Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction, *Public Relations Review*, 26(1), 2000, pp.85-95.
- Castro, G.M., Lopez, J.E. and 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.
- Cornelissen, J.(Ed.), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (second edition)*, Sage, 2008.
- 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.
- Jo, S. and Shim, S.W., Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, 31, 2005, pp. 277-280.
- Keh, H.T. and Xie, Y., Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment, *Industrial Marketing Management*, 38, 2009, pp.732-742.
- 経済広報センター編,『主要企業の広報組織と人材』,経済広報センター,2013.
- 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.
- 北見幸一,「B2B マーケティングにおける企業ウェブサイト利用に関する予備的考察—B2B 企業勤務者調査を中心に—」,『国際広報メディア・観光学ジャーナル』,第 12 号,北海道大学大学院,2011, pp.101-112.
- Kotler, P. and Lee, N.(Eds.), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Case*, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
- Kotler, P. and Pfoertsch, W.(Eds.), *B2B Brand Management*, Springer, 2006.
- 村田昭治,「コーポレート・コミュニケーションの潮流—社会にたいする企業からの期待と責任—」,村田昭治編著,『コーポレート・コミュニケーションの構図—企業から社会への発言—」,税務経理協会,1977, pp.1-18.
- Post, J. E., Lawrence, A. T. and Weber, J. (Eds.), *Business and society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics 10th ed.*, McGraw-Hill, 2002.
- Rauyruen, P. and Miller, K. E., Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp.21-31.
- 関谷直也,『環境広告の心理と戦略』,同友館,2009.
- Shannon, C.E. and Weaver, W. (Eds.), *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)
- 澁谷寛・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.
- 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・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.
- 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.
- 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,1968, pp.28-37.
- 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,2014a, pp.69-81.
- 山崎方義,「BtoB におけるリレーションシップ」,岡山武史編著,『リレーションシップ・マーケティング』,五紘舎,2014b, pp.111-125.
- 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,2015, pp.18-23.
- 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.

〈学会誌委員会注：本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

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—

山崎 方義

（京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程）

BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションについて、顧客を対象とするマーケティング領域の研究は比較的蓄積されている。しかし顧客以外のステークホルダーに対する領域についての先行研究は十分ではない。本研究は先行研究では明らかになっていない領域について実証研究を行い、インプリケーションを得ることを目的とする。

業種等を勘案して選定した BtoB 企業 5 社のコーポレート・コミュニケーション部門のマネージャーに対し、対象ステークホルダー、目的、手段（方法・メディア）についてインタビュー調査を行い、その調査結果に基づき、仮説を構築する。

次に、さらに多くの BtoB 企業のサンプルに対してアンケート調査を実施、分析することで、構築した仮説を検証し、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションについて特徴的な要素を抽出する。

キーワード：BtoB、コーポレート・コミュニケーション、ステークホルダー、マネジメント、
広告

Empirical research of corporate communication of BtoB companies

— The hypothesis building by case analysis and verification —

Masayoshi YAMASAKI

(Kyoto Sangyo University)

For corporate communications of BtoB companies, studies on customer-focused marketing have relatively been accumulated. However, there have not been enough studies focused on stakeholders other than customers. This study is intended to obtain implication by carrying out experimental studies on areas which has not been revealed in previous studies. A hypothesis was build based on the survey results collected through interview with corporate communications managers of five BtoB companies on the target stakeholders, purpose, and means (Method・Media). Next, the hypothesis was analyzed and tested by conducting questionnaire survey for many BtoB companies. This result can extract characteristic elements of the corporate communications BtoB companies.

Keyword: BtoB, corporate communication , stakeholders, management, advertising