

# BtoB 企業におけるソーシャル・コミュニケーションに関する探索的研究

山崎 方義 愛知産業大学  
市川 貢 京都産業大学  
伊吹 勇亮 京都産業大学  
広瀬 盛一 東京富士大学  
北川 剛史 大日本印刷(株)

**要旨：** BtoB 企業と BtoC 企業ではその特質によって社会貢献活動の主な目的や対象等の要素が異なり、ステークホルダーに対して発信するソーシャル・コミュニケーションに影響を与えている可能性がある。

本研究は、①BtoB 企業と BtoC 企業で社会貢献活動に違いがあるのか。②違いがあるとすればどのような違いなのか。③違いがある場合、それに基づく BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの特質は何か。という 3 点を研究課題とする探索的研究である。そこで社会貢献活動について BtoB 企業 2 社と BtoC 企業 2 社の 4 社にインタビュー調査を行って実態を把握し、その結果に基づき研究課題に対して考察を行う。

## 論文履歴

初稿受理日：2018 年 9 月 14 日

改訂稿受理日：2019 年 8 月 9 日

掲載確定日：2019 年 8 月 10 日

## キーワード

BtoB

CSR

社会貢献活動

ソーシャル・コミュニケーション

ステークホルダー

## 1. 問題意識

企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) に対する関心が高まっている。PR 会社 Edelman (2017) の調査によると、ブランド選択に社会的課題への貢献が影響すると答えた消費者は 3 年間で 27% 増加した。同様に Nielsen (2014) の調査でも、調査対象の半数以上 (55%) が社会や環境に良い活動をしている企業の製品やサービスを価格が高くても購入すると答えており、2011 年比で 10% 増加した。これらの結果は消費者が CSR に敏感な世界的傾向を示している。企業の社会的課題への取り組みは顧客や投資家などのステークホルダーに好意的に捉えられ、ブランドや利益にプラスの効果を及ぼすと指摘されている (Kotler & Lee, 2005)。

CSR にステークホルダーとの実効的な関係性が求められるようになってきたといえるが、ステークホルダー・マネジメントの観点からは、CSR コミュニケーションが近年注目を集めている (Lim & Greenwood, 2017)。有効な CSR コミュニケーションは CSR 活動への認識不足を解消することから (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010)、CSR 活動の戦略的展開を図る上で CSR コミュニケーションに関する活発な議論が必要だといえよう。

企業は多様なステークホルダーと関係性を構築しているが、それはそれぞれに対して社会的責任を果たしていくことに他ならない (藪部, 2014)。企業とステークホルダーとの関係性に関して、企業 (組織) 間取引である BtoB (Business to Business) 領域と一般消費者を対象とする BtoC (Business to Consumer) 領域との違いは議論されており (余田・首藤, 2006; Hoejmose, Brammer & Millington, 2012)、顧客に関しては、高嶋・南 (2006) や余田 (2011) によって合理性や継続性、相互依存性、組織性などの特質が明らかにされている。

一方 BtoB 企業に焦点を当てた CSR 領域の研究の蓄積は浅いといわざるを得ない。その要因として BtoB 企業と BtoC 企業の CSR は同質的だと認識されていると推察できる。この要因を象徴するものとして、BtoB 企業と BtoC 企業はマーケティングでは大きな差異があつて個別に議論する必要があるが、CSR は対象がマルチステークホルダーで共通しているという指摘がある (山口, 2009)。しかし関係性が存在するという事は相互作用が存在することを意味し、お互いに何らかの意思や考えを持って相手の影響を受けながら自らの行動を展開していくことで

著者連絡先：masayoshiyamasaki61@gmail.com

ある（久保田，2012）。BtoB 企業と BtoC 企業の CSR の対象ステークホルダーが共通であっても、相互作用に伴う関係性の構造は両者の特質によって異なる可能性があると考えられる。企業が各ステークホルダーに対して社会的責任を果たしていく上で CSR 活動および CSR コミュニケーションが不可欠であれば、BtoB 企業と BtoC 企業それぞれについて議論することの実務的な意義は大きいと考える。

## 2. 先行研究

CSR の概念は論者にとって多様であり、一定の定義が共有されているわけではない。そこで、まず CSR と CSR コミュニケーションの概念と両者の関係を整理した上で BtoB 領域に関する議論のレビューを行い、研究上の課題を提起する。

### 2-1. CSR の概念とソーシャル・コミュニケーション

CSR の定義について、Coombs & Holladay (2012, pp. 7-8) は「従業員や地域社会、環境、そして社会全体を含むステークホルダーに対する使命を果たし、認識されている責務を果たすために企業が実行する自主的な行動」と包括的に定義している。水尾 (2014) は、企業と社会が健全な発展を遂げるために、企業が不祥事を起こさないようにするとともに、ステークホルダーに積極的に貢献することだとし、環境や社員の人権、労働環境への関与、本業を通じての貢献が含まれるとしている。本定義も包括的ではあるが、コンプライアンスと倫理面、事業と直接的な関係を持たない社会貢献活動、そして事業として展開する社会的課題の解決まで網羅的に捉えている。これは現在の日本企業が認識する拡張的な CSR の概念とほぼ一致すると考えられる。丹下 (2014) も同様に捉えた上で、企業経営上極めて戦略的な問題だと位置づけている。

企業は消費者、地域社会、そして従業員というように、特定のステークホルダーを対象にした様々な CSR プログラムを用意しているが (Kim & Park, 2011)、主に研究の対象となっているステークホルダーは消費者である (Lee, 2008)。例えば Lee & Shin (2010) はある企業の CSR 活動に対する消費者意識と当該企業の商品に対する購買意欲の間に正の関係があることを明らかにし、Öberseder, Schlegelmilch & Murphy (2013) はマーケティング分野への CSR の応用を提唱している。これらの CSR のプロセスには調査や戦略、評価と並んでコミュニケーション活動が必要であり (Kirat, 2015)、井上 (2009) もステークホルダーの信頼形成における CSR コミュニケーションの重要性を指摘している。このような企業が社会貢献活動などの CSR 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、CSR コミュニケーションやソーシャル・コミュニケーションという枠組みに分類される。

Nielsen & Thomsen (2018, p. 493) は CSR コミュニケーションを「社会的、環境的、倫理的、人権および消費者に関わる重要事項を、ステークホルダーとの協力関係のもとに事業運営や企業戦略に反映させるためのコミュニケーション活動」と定義している。井上 (2009, p. 108) による定義は「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」というものである。これらの概念に共通するのはステークホルダーとの相互関係に基づいている点であり、Scandellius & Cohen (2016) は広範なステークホルダーから協力を獲得する上での多義的な枠組みだと捉えている。

ソーシャル・コミュニケーションは CSR コミュニケーションの類義語として用いられている。上條 (2009) はソーシャル・コミュニケーションを、社会を守り育てるためのソーシャル・アクションに関わるコミュニケーションを意味するものだと述べている。岡田 (1996, pp. 6-7) は「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」と定義している。このようにソーシャル・コミュニケーションの概念は、社会貢献活動や社会的課題の解決に重点をおいており、コンプライアンスや倫理面も同等の対象として扱う CSR コミュニケーションの枠組みより狭い。本研究は CSR 活動の中でも社会貢献活動に関する社外のステークホルダーに向けたコーポレート・コミュニケーションを対象とすることから、以降は本領域を意味する用語としてソーシャル・コミュニケーションを用い、引用

を除いて記述も統一するものとする。

社会貢献をマーケティングと関連づけた議論が多くみられるのは、消費者の態度や行動変容という成果が測定しやすく、実効性の高いことが要因の一つだと推測される。例えば Nan & Heo (2007) はコーズ・リレーテッド・マーケティングに関わるメッセージを含む広告がより好ましい消費者態度を引き出すことを実証している。

これまでにみたように社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションに関する研究は BtoC 企業の消費者に対する影響に関するものが中心であるが、BtoB 領域を対象とした研究もマーケティング領域に集中している。Kim (2011) は CSR がステークホルダー・マネジメントに与える影響に着目し、優れた CSR 活動を行っている企業はサプライヤーやパートナー企業と良好な関係にあることを実証的に明らかにした。また Blenkhorn & MacKenzie (2017) は顧客を対象とした CSR コミュニケーションが有効に機能する条件として製品情報や企業理念との統合を挙げている。

国内における企業属性別の CSR 活動の研究としては、財務業績との関係分析 (荒木, 2009 ; 殿崎, 2014) や有価証券報告書における CSR 情報の開示実態 (伊藤, 2014) など、財務的な観点によるものがあるが、これらの属性分類は BtoB や BtoC という顧客との関係性によるものとはなっていない。他には東日本大震災の企業の貢献活動に関する支援形態と支援目的の2つの観点による分析があるが (高浦, 2013)、日経平均株価指標を構成する 225 社を調査対象にしており、日本の代表的な企業による特定の自然災害に対する活動の分析に留まっている。

属性を明確に BtoB 企業に置いた CSR やソーシャル・コミュニケーションに関する議論としては望月 (2014) と山口 (2009)、山崎 (2016) がある。望月は BtoB 企業に対して顧客志向コミュニケーションと社会志向コミュニケーションの必要性和連携を提起している。前者はマーケティング・コミュニケーションであり、後者は社会全体に向かって価値の発信をマスメディアや PR 手法を軸とした社会的な文脈を有する手段で実施するものだと述べている。社会志向コミュニケーションの必要性として、BtoB 企業は BtoC 企業と異なり製品のみでは顧客以外のステークホルダーと十分な接点を持ちえないことを挙げている点は、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントを検討する上で有用だと思われる。ただしコミュニケーションの内容は企業の具体的なプロジェクト (事業・プロセス・商品) の価値と背景にある事業の意思や社会との関りという論述に留まり、具体的な社会貢献活動への言及はみられない。

山口 (2009) は第 1 節で触れた通り BtoB 企業の CSR は BtoC 企業と同様にマルチステークホルダーを対象とした活動であり、コミュニケーション活動も両者共にパブリックや社会に向けたものであると述べている。BtoB 企業を CSR の視点で見た場合、事業活動の周辺に従業員、地域住民、取引先、株主・投資家、行政がおり、“toB” の先にあるものとしてサプライチェーン、消費者、NPO・NGO、さらに環境と未来世代を位置づけている。これによると消費者は一般生活者を指し、直接的な顧客はサプライチェーンに包含されると推察されるが、消費者と顧客、生活者の概念が明確に示されていない。BtoB 領域に関する論述はこの部分に限定され、BtoB 企業と BtoC 企業の CSR 活動と CSR コミュニケーションは同一のフレームで実施可能との主張は科学的アプローチを経ずになされている。

山口 (2009) に対し山崎 (2016) は BtoB 企業と BtoC 企業のソーシャル・コミュニケーションには共通事項と相違事項があるとし、後者として以下の 4 点を挙げている。

- ① ソーシャル・コミュニケーションの対象ステークホルダーとして、BtoC 企業は社会 (生活者) と顧客を一体化して捉えているのに対し、BtoB 企業は社会を独立したステークホルダーとして重視している。
- ② BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの内容は、BtoC 企業と比較して、事業の社会的価値や企業の存在意義が強調される。
- ③ BtoC 企業のソーシャル・コミュニケーションの目的の一つは販売促進であるのに対し、BtoB 企業の目的に販売促進はなく、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および企業の存続である。
- ④ BtoB 企業のソーシャル・コミュニケーションの手段は、BtoC 企業より限定的で、ソーシャルメディア等の利用はあまり進んでいない。

BtoB企業のソーシャル・コミュニケーションにこのような特質が認められるとすれば、社会貢献活動自体もBtoB企業とBtoC企業で目的や対象等が異なる可能性がある。その相違点がソーシャル・コミュニケーションに影響を与えている、あるいは相互関係にあると推察されるが、山崎(2016)はそこまで明らかにしていない。

## 2-2. 研究課題

BtoB企業のCSRやソーシャル・コミュニケーションに関して顧客を対象とした研究は蓄積されている一方で、多様なステークホルダーを対象とした議論は極めて限定的である。BtoB企業とBtoC企業はマーケティング領域を除いて同質的であり、CSRおよびCSRコミュニケーションに関しては分離して議論する必要はないとの山口(2009)の主張はそれを裏付けている。それに対して山崎(2016)はBtoB企業とBtoC企業のソーシャル・コミュニケーションには共通事項と相違事項があると述べている。仮に山崎(2016)の指摘するようにBtoB企業のソーシャル・コミュニケーションにBtoC企業と異なる特質があるとすれば、既述の通り情報源となるBtoB企業の社会貢献活動にも特質があり、その特質がコミュニケーション活動に影響を与えている可能性がある。

そこで本研究はBtoB企業の社会貢献活動および社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションとの関係について、BtoC企業との対比によって探索的に明らかにすることを目的とし、以下を研究課題とする。

- ① BtoB企業とBtoC企業で社会貢献活動に違いがあるのか。
- ② ①で違いがあるとすればどのような違いなのか。
- ③ ①で違いがある場合、②に基づくBtoB企業のソーシャル・コミュニケーションの特質は何か。

## 3. 研究方法

先行研究からBtoB企業の社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションに関する研究課題を導出し、調査によってBtoB企業とBtoC企業の社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションの実態を把握する。

本研究は探索的研究に位置づけられるが、仮説の提案や論考が蓄積されていない段階では量的検証ではなく、個別企業や業種によって異なる詳細な経緯や取り組みについて考察する必要がある(関谷, 2009)。質的データが持つ特徴は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)と考えられる。そこで本調査では調査方法としてインタビュー調査を選択し、その調査結果に基づいて考察し、議論を行うという研究方法をとる。

研究課題へのアプローチとなる具体的な調査方法であるが、BtoB企業とBtoC企業両者の社会貢献活動およびソーシャル・コミュニケーションに携わる実務担当者へのヒアリングを行い、実態を把握することにした。インタビュー調査の対象は、BtoB企業はA社(製造業・機械部品)とB社(製造業・精密機器)、BtoC企業はC社(製造業・食品)とD社(流通業・小売)の4社である。質的調査では有意抽出法が用いられることが多いが(鈴木, 2002)、企業へのインタビューは聞き取り内容への回答を同意してもらう必要がある。そのため、次のような段階を経てサンプル企業を選定することにした。まず5名の研究者で構成する研究グループで閲覧可能な263社のCSR報告書(統合報告書)から仕様やレポート概要、社会貢献活動等について業種別に一覧表を作成した。それに基づき社会貢献活動プログラムの記述が具体的な45社をリストアップし、そこからBtoBないしはBtoC企業に明確に区別可能であることや、ステークホルダーの多様性を確保するために海外で事業を展開している東証一部上場企業という条件で絞り込みを行った。サンプル数が限定的にならざるをえないことから、BtoB企業は完成品と非完成品(部品)の製造業、BtoC企業では製造業と非製造業というように、属性区分が異なるように配分した。このような多段階的な選定過程の結果、協力が得られた4社を調査対象とした。

インタビュー調査は予め質問項目は決まっているもののフォローアップの質問や面接内容に応じて新たな質問も可能な半構造化面接法(鈴木, 2002)を採用した。探索的な調査は非構造化面接法が適しているが(鈴木, 2002)、質問のリスト化が可能な場合は探索的な調査であっても半構造化面接法を用いることが可能である(田尾・若林,

2001)。質問をリスト化するインタビュー・フローの形式をはじめ半構造化面接法の手法は高橋（2015）の方法論に基づいた。

インタビュー・フローの質問項目は、研究課題に対応してBtoB企業とBtoC企業で共通事項や相違事項を「活動内容・対象・目的」「組織」「コミュニケーション活動」という3カテゴリーに最終的に集約し、比較できるように設計した（表1）。調査は協力企業の広報または社会貢献部門、あるいはその両部門に各社約1時間から1時間30分のインタビューを実施した。音声は担当者の承諾を得て録音し、テープ起こしをしてテキストにした。

恣意的な解釈を排して質的調査の信頼性を確保するにあたり、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ことから（田尾・若林, 2001）、研究グループによるデータの共有と分析の相互チェックを行った。またインタビュー・フローの作成にあたり調査者によるバイアスが生じないように考慮した。

表1  
インタビュー・フロー

トピック（所要時間）	質問（発言）内容
アイスブレイク (5～10分)	研究会の紹介 研究計画の概要、研究スケジュール
ソーシャルについて (20～30分)	社会との関係性についてどのように考えているのか？ ステークホルダーをどのように整理しているのか？ ソーシャルのとらえ方について、社会的な変化があるか？
社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションの現状について (20～30分)	目標設定は？ 本業との関係性について どのような組織体制で行っているのか？ 広告会社との関係性 ターゲットの設定はどのようにしているのか？ どのような活動を行っているのか？ CSR、メセナ、スポンサーシップとの関わりは？ どのような効果を認識しているのか？ コミュニケーションするために、どのようなメディアを活用しているのか？
今後の社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションについて (5～10分)	今後、やってみたいことはあるのか？ ベンチマークにしている企業はあるのか？ 他の業界との比較で感じることや考えることはあるか？ グローバルな対応をしているか？

#### 4. 調査結果

本節ではインタビュー調査の結果を「活動内容・対象・目的」「組織」「コミュニケーション活動」というカテゴリーに区分して4社の比較が容易となるように記述する。結果の記述は調査対象者の発話データの引用を取り入れて客観性を担保し、研究グループで確認を行った。ただし本節で記述する内容は少数のサンプルから抽出したものであり、仮説導出的な水準に留まる。

##### 4-1. 活動内容・対象・目的

###### (1) A社（BtoB／製造業・機械部品）

事業所が独自に交通整理や近隣の清掃、教育支援などの社会貢献活動を展開している。「工場だけで世界に60か所以上あり、日本に限っても約20です。それに営業の拠点が各地にあります。それぞれの事業所が彼らの考え

方やスキーム、地域のニーズに応じてやっているのが実態です」。教育支援の例としては「工場で児童や学生を受け入れ、機械に関する講座や現場体験」という内容である。

これらの活動は「近隣の方々との関係を良好に保つ」地域貢献活動であるが、事業所の自発性に委ねられている。「歴史や深さ、頻度はそれぞれ違います。人が少ないから出来ないとか、関心の低い所もあります」と海外を含め一律的に実施されているわけではない。本社で全社的な位置づけで行っている活動は、イベント協賛など社会貢献要素を含んだ広告や広報活動であり「認知度は人材の募集に効果がある」と認識している。

「ステークホルダーは広がってこざるをえない」とコメントしながらも「社会との関係性は基本的に変わっていないが気づきが広がった」と、拡大したのはステークホルダーというより、その関係性だと捉えている。

CSR 活動やソーシャル・コミュニケーションの効果として、雑誌や新聞が実施している CSR ランキング等でのポジションを一つの指標にしており「ある程度のポジションが得られている」と認識している。

#### (2) B 社 (BtoB/製造業・精密機器)

環境保全に力を入れており、従業員による社内活動から製品開発、生産まで体系的に取り組んでいる。「森の一角を 10 年単位で契約し、社員がボランティアで森づくりをしています」という活動とは別に、自然保護の活動は本社の敷地内でも広大な緑地を有して展開している。

環境保全以外の社会貢献活動としては、教育支援への取り組みが複数挙げられた。理科教育などの学習支援、事業領域関係の研究成果に対する顕彰制度等、事業と密接に関係する分野で活動を展開している。「工場見学とか体験スクールに力を入れています。夏休みになると小学生や中学生が毎日のようにやってきます」。参加者からは事業内容を初めて知ったというものや、科学と触れ合っただけで気づきが多かったという声があり「社会に貢献することと将来のリクルート活動は関係がある」と捉えている。地域貢献活動として地元のスポーツ大会への協賛の他、医療機器事業と関係するピンクリボン運動を推進している。海外での活動には踏み込めていない。

社会貢献活動の目標管理は「相手があることなので無理強いするようなことはあまり（していません）。良いか悪いかは別として」と実施しておらず、現時点で取り組む予定はない。

#### (3) C 社 (BtoC/製造業・食品)

健康づくりと食資源の確保に力を入れている。東北の震災復興支援では料理教室等を開催している。「家族を失われて、どうやって料理をしていいかわからない方がいますし、そもそも外に出なくなっているんですね。ちょっと料理教室やるから来てね」と皆で集まり、料理をつくって食べる活動を地方自治体や NPO 等と連携して展開している。それ以外には、「地域の方々と一緒になって楽しみながら健康増進を学ぶ機会」という住民参加型のイベントを展開している。いずれも自社商品を活用した地域社会への貢献活動であり、関係づくりである。

海外での活動として、アフリカにおける乳幼児の栄養改善サプリメントの事業化等がある。「サステナブルなビジネスにしようということで、現地メーカーを巻き込み、現地で活動している NPO や NGO と一緒になって、我々の知見も全部出してやっています」というように BOP (Base of the Economic Pyramid) ビジネスにもつながる展開で現地志向と継続性を重視している。「非財務の目標をきちんと数値化して PDCA を回していく」というように、社会的価値の定量化と測定、評価を実施している。

#### (4) D 社 (BtoC/流通業・小売)

社会貢献活動は「顧客巻き込み型です」というように、基本的に顧客が主体となるように設計している。「近隣のお客様を建設途中の店舗にご招待し、植樹をしていただく」活動を 25 年間継続している。「ショッピングセンターの施設の一部ではあるのですが、開店前にやるところに価値を置いています」と語る理由は、オープン前の新規店舗の従業員が最初に顧客と顔を合わせる機会となるからである。また所定の日に買い物のレシートを店舗で投函すれば、購入金額の一定割合が顧客の応援するボランティア団体に寄付されるというキャンペーンを続けている。これは「自分の買い物が世の中の役に立ったというお客様のストーリーづくり」の意味を持つ。

ステークホルダーの捉え方については「お客様というステークホルダーが一番上にあって、そこに取引先とか地域社会、従業員、株主とかがぶらさがるのですが、実質的にはその方々もお客様の側面を持っているので、お

お客様があつて取引先様があつて従業員があつて、という並びにはなりません」と位置づけている。店舗の新設はアジアにシフトしており、植樹活動等はアジアでも展開している。数値目標の有無はケースによって異なる。「外に出す、出さないは別にして、KPI みたいな形でやっているものはあります」という一方で、植樹などは「核になる活動ですが、数値目標は一切もっていません」というように定性評価に留めている。

#### (5) BtoB 企業と BtoC 企業の共通点と相違点

各社の共通点として、活動内容は自社の事業と関連した活動を中心に行っており、それには事業所が立地する地域貢献活動も含まれている。目的としてはステークホルダーとの関係性の構築や強化が挙げられる。ただし、その先にある細分化された2次的な目的には後述するように差異が見られた。

相違点であるが、内容および対象として BtoB 企業は若年層の教育支援に力を入れている傾向が見られた。それに対し BtoC 企業は、地域社会を対象としながらも、「顧客巻き込み型です」(BtoC/流通業・小売) というように顧客ないしは潜在顧客との接点に位置づける傾向が見られた。海外の活動は BtoC 企業が相対的に BtoB 企業より進んでいる。最終的な目的についても違いが見られた。社会との良好な関係構築や認知度向上を BtoB 企業は将来的なリクルート活動や事業運営の円滑化という目的の手段と捉えている。それに対し BtoC 企業は自社商品の選択や来店の動機づけに結びつくことを期待し、最終的な目的を間接的な販売促進に置く傾向がみられた。

BtoC 企業は基本的に目標を設定し、活動の評価を行っているのに対し、BtoB 企業は体系的な管理をしておらず、目標設定や成果の測定を行っていない傾向がみられる。

## 4-2. 組織

### (1) A 社 (BtoB/製造業・機械部品)

CSR 本部に IR・CSR 部と広報部の他、法務や輸出管理部門が所属する体制をとっているが、本部が発足して1年経っておらず、「過渡期でまだ固まっていない状態。先進企業と比べると CSR 活動をやり切れていないのが現状です」と認識している。「社会貢献活動の推進は当社は組織化されていない」としながらも「これから(組織化を)強化していく必要がある」というコメントがみられ、管掌部門による体系的な管理が課題だと認識している。

### (2) B 社 (BtoB/製造業・精密機器)

環境保全是地球環境管理室が全社を管掌し、環境レポートも発行している。一方で「社会貢献全体を一つにまとめている部署はなく、各部門でそれぞれ関連のある活動をやっている」状態であり、「経営戦略室が中心となって CSR 活動全体の取りまとめを始めたところ」で、SDGs への取り組みも同部門が推進している。個別活動の推進部門としては広報室と総務部が中心となり、ピンクリボン運動は広報室と事業部門が連携して担当している。コミュニケーション活動は環境レポートの制作以外は広報室が担当するという分業体制である。

### (3) C 社 (BtoC/製造業・食品)

グローバル・コミュニケーション部に所属する PR・CSR グループが CSR の推進部門であり、CSR 活動のコミュニケーションに関わる業務も一貫して担当している。「世界全体のコミュニケーションを束ね、どのような情報を発信していくべきなのか、そのためには何を準備すればいいのか」を企画する機能を担っている。主要な社会的責任投資 (Socially Responsible Investment: SRI) 調査をすべてマークし、スコアを上げるための体制を整えることも CSR 部門の重要な機能の一つである。広報部門と広告部門は別組織となっている。

### (4) D 社 (BtoC/流通業・小売)

「環境・社会貢献部は CSR 全体を切り盛りしている部署ですが、営業に近い業務がたくさんあるものですから、地域社会やおお客様との関係を中心に考えます」と営業現場を重視している。環境・社会貢献部ではレポートやパンフレット等の印刷物の制作や顧客に対する店頭での告知等のコミュニケーション活動を行っているが、別組織の広報グループとの連携には限界があることから、各種メディアを使つての活動紹介が十分にできていないのが課題である。なお店舗に関わらない社会貢献活動は公益財団で展開している。

#### (5) BtoB 企業と BtoC 企業の共通点と相違点

社会貢献活動における組織上の共通点は特に見受けられなかった。相違点については、BtoB 企業は全社的に社会貢献活動を統括している組織が無く、各部門ないしは各事業所のスキームや地域のニーズに応じて個別に展開している。ただし活動を強化する上で統括機能の必要性を感じており、組織改編の過渡期ないしは検討段階にある。それに対し BtoC 企業は専門部署が統括しており、プログラムの実行からコミュニケーション活動に至るまで担当している。すなわち情報発信は別組織の広報部門ではなく、専門部署が一貫して対応している。

#### 4-3. コミュニケーション活動

##### (1) A 社 (BtoB/製造業・機械部品)

統合報告書の読者として投資家を想定している。「これまでのアニュアルレポートと CSR レポートを合冊したものを統合報告書と称していた時期も世の中であって。でも、そうじゃないですよってというのが我々の考え方で」と意識しており、「統合報告書は企業の財務面だけでなく非財務面も含めた発展性・成長性をいかに表現するか」と捉え、企業のカパフォーマンスを表すツールであるという考え方のもとで編集している。ホームページでは報告書を含め、網羅的に情報を発信している。

社会貢献イベントの広告協賛では、主催社の新聞に広告がセットで掲載される。広告は販売促進を目的とするものと、企業ビジョンをテーマに展開する企業広告という 2つの方向性があるが、社会貢献イベントの協賛を含め後者を強化し「若者にターゲットを当てて」企業認知度や企業イメージの向上を目指している。

##### (2) B 社 (BtoB/製造業・精密機器)

「お客様に対しては事業部制をとっており、広告宣伝部隊も事業部におりますので基本はそこに任せています」というように、各ステークホルダーとのコミュニケーションはそれぞれ関連部門が行っている。広報室は「全体を俯瞰しながらやっている」といい、主に報道機関の窓口と顧客や株主以外のステークホルダーとのコミュニケーション活動を担っており、社会貢献活動に関する内容も同様である。

広報室として現在重点を置いているのは「一般的な認知度をあげること」であり、企業広告等を活用しているが「本業と社会貢献活動がつながっており、しかもそれを広報や広告につなげて展開できればなおいい」と考えている。「優秀な学生さんを（採用で）集めるには、学生さんだけでなく相談相手の友達なり、親御さんなり、周りの人たちが絡んできます」というコメントにみられるように主対象として若年層を意識している。

##### (3) C 社 (BtoC/製造業・食品)

「コミュニケーション活動を設計する上で情報の幅と具体性が重要」だと認識しており、「消費者の方に対するコミュニケーションにどういった情報が入ってないといけないのか、当然その情報は裏づけのあるものでなければなりませんから、具体的にこんなことをやっていますよ、ということをセットでお届けしないと振り向いてもらえません」というように、消費者視点を重視している。一方で「投資家の皆さんも財務情報だけでは満足されません」といい、投資家に対する情報ニーズの充足も意識している。統合報告書が求められる理由は「会社がこれから先どうなるのか」の判断材料になるからであり「そういった情報も積極的に出す」ように心がけている。コミュニケーション活動の意義は「いいことをやっているだけでは意味がなく、その情報を外に届けて初めてやったことになる」点に見出している。使用メディアは Web と統合報告書が中心である。

##### (4) D 社 (BtoC/流通業・小売)

環境や社会に対する取り組みに関して「ベースとなる取り組みとその年のトピックとなる 2 段構成」によるパンフレットを制作している。詳細情報は「以前は環境報告書として発表していたのですが、この中に盛り込み切れない情報も多数出てきたものですから、一般の方に対して完全版は Web での提供」という形になっている。ただし現在は新規に統合報告書を編集集中で、今年度版を発行予定である。直接的な顧客に対しては「情報発信は基本的に店舗の中で完結しています」と手段は現場重視であり、植樹の案内も「地域のお客様をご招待するものなので、いつどこでやりますという情報はホームページ等で公開していません」と限定的な発信に留めている。

##### (5) BtoB 企業と BtoC 企業の共通点と相違点

共通点は、使用メディアとしてのCSRレポートや統合報告書等の年次報告書、およびWebで情報発信を行っていることが挙げられる。相違点としては、BtoB企業はBtoCより相対的に広告の利用を重視する傾向がある。またソーシャルメディアの活用は両者の間で特徴的な違いがみられなかった。

## 5. 考察

### 5-1. BtoB企業とBtoC企業における社会貢献活動の相違事項の有無。

本節では調査結果に基づき、研究課題である以下の3点について議論したい。

- ① BtoB企業とBtoC企業で社会貢献活動に違いがあるのか。
- ② ①で違いがあるとすればどのような違いなのか。
- ③ ①で違いがある場合、②に基づくBtoB企業のソーシャル・コミュニケーションの特質は何か。

第1点目であるBtoB企業とBtoC企業との間で社会貢献活動に違いがあるのについては相違点が見出せた。その具体的な項目と内容は次項で議論を行う。

### 5-2. BtoB企業とBtoC企業の相違事項

BtoB企業とBtoC企業の社会貢献活動の相違事項として以下の傾向を見出すことができる。

- ①内容および対象として、BtoB企業は地域社会や生活者を対象とし、特に若年層への教育支援に力を入れている。その一方でBtoC企業は地域における顧客との接点づくりのイベントが主体である。
- ②BtoB企業の最終的な目的は社会との関係構築や強化による事業運営の円滑化であり、将来的なリクルート活動もそれに含まれる。それに対しBtoC企業は顧客の自社（商品）選択の動機づけを意識している。
- ③BtoC企業は海外における活動に取り組んでいるのに対し、BtoB企業の活動は相対的に少ない。
- ④BtoB企業は全社的に社会貢献活動を統括している組織は無い、あるいは組織化の過渡期にあたる。それに対しBtoC企業は専門部署でコミュニケーション活動まで一貫して実行、統括している。
- ⑤コミュニケーション手段として、BtoB企業はBtoC企業より相対的に広告を重視している。
- ⑥BtoC企業は基本的に活動に対する評価を行っているのに対し、BtoB企業は体系的な管理を行っていない。

BtoC企業は各ステークホルダーが顧客の側面を持つ一方で、BtoB企業の直接的な顧客（購買関与者）は少数限定的であり（山崎，2014）、社会貢献活動の受益者は顧客以外が中心となる。この違いが両者の社会貢献活動の内容や対象、目的に影響を与えると考えられる。社会的な取り組みは商品購入や入社、投資などのステークホルダーの好ましい態度や行動を引き出す（Du, Bhattacharya, & Sen, 2010）、製品利用という形で生活者と直接的な接点をもたないBtoB企業は、認知や企業評価を高める上で社会貢献活動への依存度が高いと思われる。

海外における活動の違いは、BtoC企業は国内外を問わず顧客が存在すればプロモーションを展開し、またC社（BtoC／製造業・食品）のBOPビジネスのトライアルのように、BOP環境において組織構造の脆弱さを克服する包括的なネットワークの構築（Reficco & Márquez, 2015）につながる。これは社会貢献活動の領域を超えて事業を通じた社会的課題の解決という範疇に該当する。経営の円滑化が目的のBtoB企業は地盤である国内を優先していると考えられるが、将来的に経営資源の海外依存度が高まれば変化していく可能性がある。

組織面の相違は、BtoB企業がこれまで担当部門の主な業務を「年次報告書の作成およびアンケートや調査の対応窓口」（BtoB／製造業・機械部品）としてきたが、見直しの動きもみられた。一方、BtoC企業は主たる対象が顧客であることから、早い段階で組織整備の必要性に迫られた可能性がある。BtoB企業が広告を使う傾向については次項で議論を行う。活動評価と管理についてBtoC企業の方が厳密なのは、目的として販売促進の比重が高く、専門部署が設けられているのに対し、BtoB企業の成果は定量的に把握しづらいからだと推察される。

### 5-3. BtoB企業のソーシャル・コミュニケーションの特質

本項ではBtoB企業とBtoC企業の社会貢献活動の相違事項に基づき、BtoB企業のソーシャル・コミュニケーシ

ョンの特質の傾向を整理してみたい。BtoB企業の社会貢献活動は地域社会や生活者を含めた社会全般を重視しており、その中でも若年層を意識する傾向が見られた。またコミュニケーション手段として広告を重視しており、これらの点がBtoC企業と異なる特質だと考えられる。

ステークホルダー参加型の社会貢献活動は、それ自体がコミュニケーション活動の側面を持ち、両者の対象や目的は一体だと考えられる。A社(BtoB/製造業・機械部品)とB社(BtoB/製造業・精密機器)の教育講座やC社(BtoC/製造業・食品)の料理教室、D社(BtoC/流通業・小売)の植樹等が該当する。その中でもBtoB企業が教育支援プログラム等によって事業や自社への関心を高めようとするのは、BtoBコミュニケーションは求人要素によってドライブがかかると指摘されるように(望月, 2009)、将来的な人材獲得への意識が窺える。

このような特質はソーシャル・コミュニケーションの手段として広告を活用していることに関連づけて説明が可能である。北見(2008)はCSRコミュニケーションについて、関心度の低いステークホルダーに対しては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だと述べている。この指摘は一般生活者にとって情報ニーズが低いBtoB企業により適合し、受動的な形式で幅広い層を対象とする広告は有効だと考えられる。年次報告書やWebサイトの閲覧には能動的な行動が伴い、情報にアクセスする者は限定的である。余田・首藤(2006)はBtoB企業でもステークホルダーとの関係性の広がりからブランディングの必要性を指摘しているが、ブランディングの一環としてソーシャル・コミュニケーションに広告が選択される傾向があると推測できる。

これまで考察してきたように、BtoB企業とBtoC企業のソーシャル・コミュニケーションの相違事項は、山崎(2016)と基本的に一致するが、本研究では新たにBtoB企業の社会貢献活動は人材確保を意識して若年層を対象とする教育支援に注力しており、コミュニケーション活動にも連動している傾向が見出せた。またBtoB企業とBtoC企業でソーシャルメディアの利用度に違いは認められず、ソーシャルメディアの利用が一般化しているものと推察できる。

## 6. まとめと今後の課題

### 6-1. インプリケーション

本研究ではBtoB企業とBtoC企業で社会貢献活動とソーシャル・コミュニケーションに相違事項が存在する傾向を見出した。ステークホルダーとの関係性においてマーケティング領域ではないCSR領域で差異を抽出したことは一つの成果だといえる。さらにBtoB企業のソーシャル・コミュニケーションの特質として、対象は地域社会や生活者で、特に若年層を意識していること、目的は社会から支持を得て円滑な経営を実現することであり、手段として広告を重視している傾向を見出した。

社会貢献活動は企業のレピュテーションやブランド価値の向上に結びつくが(菌部, 2014)、これはソーシャル・コミュニケーションを含め各企業に共通のフレームである。しかしBtoB企業とBtoC企業ではステークホルダーの類型は同一であっても、関係性に差異が存在することは山口(2009)の主張にみられるように認識されてこなかった。山崎(2016)はBtoB企業のソーシャル・コミュニケーションのみに焦点を当てており、その情報源となる社会貢献活動自体の違いまでは明らかにしていない。それに対し本研究はBtoB企業の社会貢献活動にBtoC企業とは異なる特質が認められる傾向を見出した上で、それに関連づけてソーシャル・コミュニケーションの特質について考察を試みた。本研究はサンプル数が少なく探索的な段階であるとはいえ、BtoBとBtoCの両者の比較を行っている点が、これまで蓄積の浅かったBtoB企業のソーシャル・コミュニケーション領域における学術的な貢献だといえる。また実務的な貢献としては、BtoB企業の社会貢献活動ならびにソーシャル・コミュニケーションのマネジメントにおいて、BtoB企業とBtoC企業を区別しての適切な目標設定と運営および評価による優位性の構築が期待できる。

### 6-2. 限界と今後の課題

本研究はサンプル数が少数で限定的なことから探索的な研究に位置づけられ、理論的な関係を導く仮説導出の

段階に留まっているといわざるを得ない。質的データは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い(田尾・若林, 2001)。今後一般化するためには、インタビューの追加調査や量的調査を組み合わせたアプローチによる検証が必要である。

また BtoB 企業、BtoC 企業と二分的な検討を行ったが、企業の BtoB と BtoC の比率は多様であり、必ずしも二項対立とはならない可能性がある。企業とステークホルダー間の関係の一般化は、相互の細分化の程度に依存して変化することから(山崎, 2014)、業種や規模等の属性を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り、これについても今後の課題としたい。

## <文献>

- 荒木 真貴子 (2009). CSR 活動と財務業績の関係に関する実証分析 創価大学大学院紀要, 31, 13-31.
- Blenkhorn, D. L., & MacKenzie, H. (2017). Categorizing corporate social responsibility (CSR) initiatives in B2B markets: The why, when, and how. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1172-1181.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach*. Malden, MA: Wiley - Blackwell.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Edelman (2017). *Earned Brand Study*. <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-earned-brand> (最終閲覧日: 2019年2月24日)
- Hoejmose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets. *Industrial Marketing Management*, 41, 609-620.
- 井上 昌美 (2009). 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, 20, 66-83.
- 伊藤 健頭 (2014). 有価証券報告書における CSR 情報の開示実態 Hirao School of Management review, 4, 24-37.
- 上條 典夫 (2009). 守るべき社会とソーシャルコミュニケーション アドバタイジング, 18, 16-17.
- Kim JK. (2011). Effects of corporate social responsibility on BtoB relational performance. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 24-34.
- Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103, 639-653.
- Kirat, M. (2015). Corporate social responsibility in the oil and gas industry in Qatar perceptions and practices. *Public Relations Review*, 41(4), 438-446.
- 北見 幸一 (2008). 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, 6, 3-22.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 久保田 進彦 (2012). リレーションシップ・マーケティング——コミットメント・アプローチによる把握—— 有斐閣.
- Lee, K. & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193-195.
- Lee, M. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73.
- Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768-776.

- 水尾 順一 (2014). マーケティング倫理が企業を救う! 生産性出版
- 望月 裕 (2009). BtoB コミュニケーションは「プロジェクトコミュニケーション」 産業広告, 41(1), 8-14.
- 望月 裕 (2014). 「関与」視点から改めて考える BtoB コミュニケーション BtoB コミュニケーション, 46(1), 14-20.
- Nan, X., & Heo, K. (2007). Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives: Examining the Role of Brand-Cause Fit in Cause-related Marketing. *Journal of Advertising* 36(2), 63-74.
- Nielsen (2014). Doing Well by Doing Good Report.  
<https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/doing-well-by-doing-good.html> (最終閲覧日: 2019年2月24日)
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492-511.
- 岡田芳郎 (1996). 社会と語る企業 電通
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B., & Murphy, P. E. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839-1851.
- Reficco, E., & Márquez, P. (2012). Inclusive networks for building BOP markets. *Business & Society*, 51(3), 512-554.
- 佐藤 郁哉 (2008). 質的データ分析法 原理・方法・実践 新曜社
- Scandellius, C., & Cohen, G. (2016). Achieving collaboration with diverse stakeholders: The role of strategic ambiguity in CSR communication. *Journal of Business Research*, 69(9), 3487-3499.
- 関谷 直也 (2009). 環境広告の心理と戦略 同友館
- 菌部 靖史 (2014). 社会貢献と広報・PR 伊吹 勇亮・川北 眞紀子・北見 幸一・関谷 直也・菌部 靖史 広報・PR論——パブリック・リレーションズの理論と実際—— (pp. 49-69) 有斐閣
- 鈴木 淳子 (2002). 調査的面接の技法 ナカニシヤ出版
- 高橋 広行 (2015). データ収集 佐藤 善信 (監修) 高橋 広行・徳山 美津恵・吉田 満梨 ケースで学ぶケーススタディ (pp. 49-69) 同文館出版
- 高嶋克義・南知恵子 (2006). 生産財マーケティング 有斐閣
- 高浦 康有 (2013). ポスト 3.11 の日本企業の CSR——東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析—— 日本経営倫理学会誌, 20, 201-212.
- 丹下 博文 (2014). 企業経営の社会性研究 第3版——社会貢献・地球環境・高齢化・国際化への対応—— 中央経済社
- 田尾 雅夫・若林 直樹 (編) (2001). 組織調査ガイドブック 有斐閣
- 殿崎 正芳 (2014). CSR (企業の社会的責任) と財務成果の関係についての一考察 イノベーション・マネジメント, 11, 145-161.
- 山口 民雄 (2009). BtoB 企業の CSR 活動と CSR コミュニケーション 産業広告, 41(12), 13-19.
- 山崎 方義 (2014). 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, 18, 78-90.
- 山崎 方義 (2016). 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, 39-54.
- 余田 拓郎・首藤 明敏 (編) (2006). B2B ブランディング 日本経済新聞社
- 余田 拓郎 (2011). BtoB マーケティング 東洋経済新報社

## An exploratory study on social communication in BtoB companies

Masayoshi YAMASAKI  
(Aichi Sangyo University)  
Mitsugu ICHIKAWA  
(Kyoto Sangyo University)  
Yusuke IBUKI  
(Kyoto Sangyo University)  
Morikazu HIROSE  
(Tokyo Fuji University)  
Takashi KITAGAWA  
(Dai Nippon Printing Co., Ltd)

### Abstract

BtoB and BtoC companies have different characteristics in the main purpose and target of corporate social responsibilities (CSR) activities, which may affect social communication with the stakeholders.

In this exploratory research, we set three research questions as follows: (1) Is there a difference in CSR activities between BtoB companies and BtoC companies? (2) If there is a difference, what is the difference? (3) If there is a difference, what are the characteristics of social communication of BtoB companies based on its CSR activities? We conduct interview surveys with two BtoB companies and two BtoC companies regarding CSR activities to grasp the actual situation, and discuss the research questions based on the results.

**Keywords:** BtoB, CSR, CSR activities, Social communication, Stakeholders