The Japanese Association of Management Accounting

日本管理会計学会誌
管理会計学 2010年 第18巻 第2号

論　壇

コーポレート・レピュテーションの測定とマネジメント

岩田弘尚

〈論壇要旨〉

コーポレート・レピュテーションは，競争優位の源泉と企業価値そのものという2つの側面を有しており，レピュテーションの概念を明確にした上でその定義に即して測定を行う必要がある．そして，測定されたコーポレート・レピュテーションは，競合他社とのベンチマーキングや自社の経時的比較によって初めてマネジメントに有益な情報となる．また，コーポレート・レピュテーションと財務業績の相関関係並びに因果関係を回帰分析，パス解析，共分散構造分析などによって実証する研究がレピュテーション・マネジメントの理論構築のために必要である．さらに，レピュテーション・マネジメントの実践には，ステークホルダー・アプローチをとる戦略的マネジメント・システムであるバランスト・スコアカードのフレームワークが適している．結論として，わが国においても，実証研究に裏打ちされたレピュテーション・マネジメントの理論構築が望まれる．

〈キーワード〉

コーポレート・レピュテーション，レピュテーション・マネジメント，RQ，実証研究，インタンジブルズ

The Measurement and Management of Corporate Reputation

Hironao Iwata

Abstract

Corporate reputation has two aspects, a source of competitive advantage and corporate value itself. Measuring corporate reputation must be based on the line with the clear definition of corporate reputation. Once corporate reputation is measured, it is useful information for reputation management by comparing the past data or the benchmarking against competitors. To demonstrate correlation or causal relationship between corporate reputation and financial performance, it is necessary to perform regression, path or covariance structure analysis for the purpose of building of the theory of reputation management. The balanced scorecard based on the stakeholder approach is a good framework for reputation management. It is expected that the developing of theory of reputation management will be supported by the empirical research in Japan.

Key Words

Corporate reputation, Reputation management, Reputation Quotient, Empirical study, Intangibles

2009年12月8日　受理
専修大学経営学部

Accepted 8 December 2009
School of Business Administration, Senshu University

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

1. はじめに

近年，コーポレート・レピュテーション(企業の評判)の管理，すなわちレピュテーション・マネジメントに対する関心が高まりつつある．その理由は，主に(1)リスクマネジメント重視の経営，(2)コーポレート・ガバナンスの変化，(3)インタンジブルズの重要性の認識の3点に求められると考えられる．

第一に，多発する企業不祥事を背景として，リスクマネジメントが経営において重視されるようになっていることがあげられる．ひとたびリコール隠し，粉飾決算，顧客情報流出等の重大な不祥事が起きれば，コーポレート・レピュテーションは瞬く間に地に墜ち，結果的に経営危機に瀕することも少なくない[1]．また，仮に不祥事によるレピュテーションの毀損を回復することができたとしても多額のコストが発生する[2]．このような流れを受けて，2008年4月以降の事業年度から金融商品取引法による内部統制報告制度の適用が開始され，上場企業には内部統制の強化が求められている．その流れの一環として，リスクの評価とリスクへの対応を謳うCOSO(トレッドウェイ委員会組織委員会)によるERM(全社的リスクマネジメント)のフレームワークが注目されており，企業はレピュテーションを毀損させる各種リスクにも注意を払わざるを得なくなっている．

第二に，コーポレート・ガバナンスの変化があげられる．Freeman(1984)の*Strategic Management: A Stakeholder Approach*以降，企業は単に株主のためにだけではなく，企業のすべてのステークホルダーの利益のために経営されるべきであるという主張が一般的になってきている．たとえば，Yoshimori(1995)では，企業は誰のものかという経営者に対するアンケート調査を行っており，すべてのステークホルダーのものであると回答した割合は米国24%，イギリス71%，フランス78%，ドイツ83%，日本97%であった．日本に限ってみると，日本能率協会(2009)による調査では，2005年には株主重視と答えた経営者が37.4%であったのに対して，2009年には19%にまで減少し，従業員，顧客，社会などの株主以外のステークホルダーを重視していることが明らかにされている．後述するように，コーポレート・レピュテーションは企業を取り巻くステークホルダーによる評価の結果であり，ガバナンスの変化の流れを受けてレピュテーション・マネジメントに対する関心が高まっていると考えられる．

第三に，株式時価総額と純資産との乖離を説明する要因としてのインタンジブルズの重要性が認識されてきた点があげられる．ブルッキングズ研究所(Blair and Kochan, 2000)の「見えざる富」としてのインタンジブルズの多面的な研究によれば，企業価値の決定因子が有形資産からインタンジブルズへと移行していることが指摘されている．具体的には，1998年の米国企業のインタンジブルズは有形資産に対して約2倍になっており(Blair and Kochan, 2000)，2003年の日本企業(製造業)でも1.5倍の値を示している(経済産業省, 2004)．したがって，インタンジブルズの認識とマネジメントに強い関心を持つことが正当化される訳である．そして，Fombrun and van Riel(2004)によれば，このインタンジブルズを構成するものが，知的資産とレピュテーション資産である．

ところで，過去においてコーポレート・レピュテーションに関する研究は，欧米を中心にマーケティング，経営学，経済学，社会学，会計学などの各学問領域において多様かつ豊富に蓄積されてきている．しかし，その結果として，コーポレート・レピュテーションの研究領域は，「バベルの塔」[3]に例えられるまでに至っている(van Riel and Fombrun, 2007)．つまり，コーポレート・レピュテーションの概念に対する共通認識がなく，学際的な研究がほとんどなされていない状況にある．そこで，先行研究の蓄積を分野を超えて活用するために，コーポレート・レピュテーションに対する共通認識を確立する必要があるのではないかと思われる．これが本論文の問題意識の1つである．

また，わが国におけるコーポレート・レピュテーション研究は，内部統制・管理会計・監査の立場から理論研究およびケースリサーチを行った櫻井(2005, 2008)によって端緒が開かれた．しかし，先駆的な研究であるがゆえに，「回帰分析，因子分析，共分散構造分析などによる実証分析による

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

理論の裏打ちが欠かせない」(青木, 2009)といった実証研究の必要性を指摘する声もある．すなわち，レピュテーション・マネジメントに関する理論のさらなる精緻化が早急の課題であり，将来的にはその理論を実践に移すことが課題であると考えられる．では，管理会計の視点からレピュテーション・マネジメントのこれらの課題にどのように具体的に取り組むべきであるのか．これが本論文の2つ目の問題意識である．

以上より，本論文の目的は，コーポレート・レピュテーションの意義を明らかにした上で，レピュテーション・マネジメントに対する管理会計の貢献可能性をコーポレート・レピュテーションの測定とレピュテーション・ドライバーのマネジメントという2つの側面から検討することである．なお，本論文の構成は，以下のとおりである．第2節では，コーポレート・レピュテーションの概念に関する先行研究を整理し，コーポレート・レピュテーションの意義を明らかにする．第3節では，RQ(レピュテーション指数)によるコーポレート・レピュテーションの測定について検討する．第4節では，わが国におけるコーポレート・レピュテーションの測定について，RQによる実証分析と今後の研究の方向性を考察する．第5節では，BSCによるレピュテーション・ドライバーのマネジメントについて考察する．最後に結びに代えて，本論文を要約し，残された課題について述べる．

2. コーポレート・レピュテーションの意義

コーポレート・レピュテーションとは，いったい何か．表1で示すとおり，先行研究を俯瞰してみると，学問領域によってコーポレート・レピュテーションに対する理解が実に多様になされていることがわかる．たとえば，パブリック・リレーションズの視点では企業の社会的責任を多様なステークホルダーに伝達するもの(Lerbinger and Sullivan, 1965)，マーケティングの視点ではステークホルダーの意識の中に企業の差別的なポジションを生み出すもの(Fombrun and van Riel, 2004)，ファイナンスと会計の視点では将来の価値を生み出す無形資産である(DTI, 2001)，経済学の視点では企業の潜在的な行動を予測するシグナルである(Shapiro, 1983)，経営学の視点では容易に模倣や代替ができない資産である(Barney, 1986)，社会学の視点では契約を保証するものである(Cornell and Shapiro, 1987)，等々である．レピュテーション・マネジメントが「バベルの塔」(van Riel and Fombrun, 2007)に例えられる所以は，ここにある．だが，どの学問領域のコーポレート・レピュテーションに対する理解も正しいと思われる．問題は，今後，学問領域の垣根を越えてレピュテーション・マネジメントを実践する際に，バベルの塔を避けなければならないことである．そこで，後の議論のために，まずはコーポレート・レピュテーションの意義を整理しておくことにする．

2.1 コーポレート・レピュテーションの2側面

大柳(2006)は，先行研究におけるコーポレート・レピュテーションの意味するものが異なるゆえに，コーポレート・レピュテーションがもつ重要性の理解が妨げられていると指摘している．その上で，コーポレート・レピュテーションを2つの側面に整理している．ひとつは，「企業の競争優位の源泉としてのコーポレート・レピュテーション」であり，いまひとつは，「企業価値そのものとしてのコーポレート・レピュテーション」である．この2つの側面を，図1で示されるBarnett *et al.*(2006)によるコーポレート・レピュテーションの形成過程を通じて検討することにしよう．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

表1　学問領域別のコーポレート・レピュテーションに対する解釈の違い

パブリック・リレーションズの視点
・企業の社会的責任を多様なステークホルダーに伝達する(Lerbinger, 1965; Grunig et al., 1992)
・優秀な従業員を引き寄せ、資本の効果性を高めることによって、よき地域社会の一員となったり、ロイヤリティーの高い顧客を維持する(筆者注：出典なし、原文ママ)
・ステークホルダー間の行き過ぎた解釈から企業を保護する(L'Etang, 2006; Chibnall, 1997; Hall et al., 1978; McNair, 1996)
・正当性すなわち社会的な受容の指標として利用され、期待の一致を反映する(Fombrun and van Riel, 1997)

マーケティングの視点
・一般にシグナルとして利用され、市場参加者の信念、属性、意思を理解しようとしばしば意識的に試みるステークホルダーによって解釈される(Herbig and Milewiez, 1993)
・ステークホルダーの意識の中に企業の差別的なポジションを生み出す(Fombrun and van Riel, 2004)
・時とともに企業の投資に対する確実なリターンをもたらす(Ccaruana, 1997; Fombrun 1996)
・どの程度、重要な資源の提供者が企業のイニシアティブを解釈し、企業の過去の行動から価値ある成果を提供する能力を評価するかについて、ステークホルダーに見通しをもたらす(Fombrun, 2002)
・競合他社と自社を差別化するための戦略を通じてポジショニング上の優位をもたらす(Day, 1994)
・価値創造ツールとして利用される(Dolphin, 2004)
・企業価値にプラスの影響を及ぼす(Fombrun and Shanley, 1990; Fortune, 1995; Gregory, 1991; Marconi, 1991)
・好ましいコーポレート・レピュテーションは、組織に競争優位をもたらす(Fombrun and Shanley, 1990; Greyser, 1996; Maathuis, 1993; Worcester, 1986)
・特別な場合に不利な世評に抵抗する能力を向上させる(Fombrun and Shanley, 1990)
・ステークホルダーからの筋の通らない攻撃とマイナスの世評を阻止する(Bennett and Gabriel, 2001)
・投資家を引きつける(Fombrun and Shanley, 1990)
・顧客間のレピュテーションを高めたり、レピュテーションを求める(Fombrun and Shanley, 1990)
・企業業績に影響を及ぼす(Srivastava et al., 1997)
・どれがもっとも有望であると認知されるたり、どれがもっとも好ましい成果を導くかという顧客の代替案の選択を支援する(Srivoravilai, 2006)
・情報があふれていたり、複雑だったり、不適切だったりする状況において価値のあるシグナルとして役立つ。特に顧客が曖昧な企業や製品の情報に直面するとき、レピュテーションによって子役は製品・サービスのメリットを判断することができる(Fombrun and Shanley, 1990)
・企業の製品・サービスの質に関するプラスの一貫したレピュテーション・シグナルは、信頼性を向上させる(Herbig et al., 1994)
・サプライヤーの製品、戦略、見通しをどのように競合他社と比較したらよいかに関する重要な手がかりを提供する(Fombrun and Shanley, 1990)
・企業の擁護者として行動するように顧客を巻き込む(Walsh et al., 2008)
・顧客の購買水準(Yoon et al., 1993)と顧客ロイヤリティ(Saxton, 1998)を高める。顧客の購買意欲と同様に態度にプラスの影響を及ぼす(Campbell, 1999; Goldberg and Hartwick, 1990)。顧客維持の意思決定における影響を強め、顧客ロイヤリティに大きな影響を与える(Nguyen an Leblanc, 2001)
・高いコーポレート・レピュテーションは、財務的および非財務的な成果とともに取引コストの低減と関連している(Caruana et al., 2004)
・ステークホルダーのための価値創造の役割を果たしている。品質、良い労働条件、サービスレベルを約束する。企業は競合他社よりも製品・サービスを高く販売したり、製品・サービスを安く購入できるようになる(Devine and Halpern, 2001)

ファイナンスと会計の視点
・追加的な価値をもたらしてくれるであろうとステークホルダーが考えている企業の無形資産である(Higson, 1998)
・企業が財務的な資本に容易にアクセスできるように影響を及ぼす(Beatty and Titter, 1986; Garbett, 1988)
・従業員が企業に忠誠を誓い、長期にわたって勤続するように促進する(IOD, 1999; Markham, 1972)
・経験的資産(experienced asset)として利用される(Okano et al., 1999)
・企業価値(corporate valuables)として利用され、ステークホルダーに提示される(Moerman and Laan, 2006)
・将来の価値を生み出す無形資産として見なされるようになってきている(DTI, 2001)
・さまざまな便益から企業に利益をもたらす(Herremans et al., 1993)
・企業に競争優位をもたらす(Beatty and Ritter, 1986)

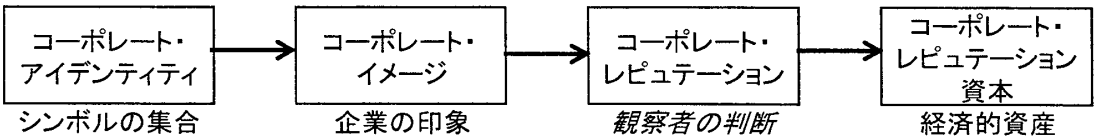
経済学の視点
・ステークホルダーと株主の両方の認知に影響を及ぼす(Brammer and Pvelin, 2006)
・好ましいコーポレート・レピュテーションは、組織に競争優位をもたらす(Klein and Leffler, 1981; Milgrom and Roberts, 1986; Stigler, 1962)
・特徴やシグナルとして利用される(Kreps and Wilson, 1982; Shapiro, 1989)。企業の潜在的な行動を予測するシグナルとして利用される。
・財務業績に影響を及ぼす(Sabate and Puente, 2003; Sobol and Farrell, 1988)
・購入することができない、すなわち、容易に模倣や代替ができない資産として見なす研究者もいる(Dierickx and Cool, 1989)
・製品に関する情報を与えたり、競合他社が敵対的な行動をとったときに事前に報復の警告を与えたりするために企業から子役に伝達される(Weight and Camerer, 1988)
・シグナル、すなわち将来の人間行動を企業が予測できるようになる(Puente et al., 2007)
・最高品質の製品・サービスの生産を促進する(Nelson, 1970; Milgrom and Roberts, 1986; Wilson, 1983; De Angelo, 1981; Eichenseher and Shields, 1985; Dranove, 1983; Rogerson, 1983; Beatty and Ritter, 1986)
・財務的および非財務的な成果をもたらすとともに取引コストを低減する(Shapiro, 1983)
・購買意思決定を行うために消費者によって利用される(Landon and Smith, 1997; Sabate and Puente, 2003)
・戦略的に重要である(Weigelt and Camerer, 1988)
・行動上のシグナルとして利用され、消費者だけではなく、企業の重要な競合他社の完全な理解に貢献する(Weigelt and Camerer, 1988)
・企業の特徴を競合他社と顧客に示す(Milgrom and Roberts, 1982; Rogerson,1983)
・市場における特権的なポジションを占め、より有利な条件でよい資源を引きつけるために利用される(Puente et al., 2007)

経営学の視点
・企業のコーポレート・レピュテーションを構築することは、ステークホルダーからのフィードバックを生み出すことにつながる。企業の社会的業績を高めることは、結果としてよりよい環境業績をもたらす(Stanwick and Stanwick, 1998)
・競争優位を導く(Caves and Porter, 1977; Wilson, 1985; McMillan and Joshi, 1997)
・優れた利益をずっと維持する(価値創造の源泉である)(Roberts and Dowling, 2002)
・企業の財務業績を増加させる(Roberts and Dowling, 2002)。コーポレート・レピュテーションと財務業績は、両方向に作用する(Roberts and Dowling, 2002)。企業の業績を向上させる(Kotha et al., 2001)
・ステークホルダー間にのれんを構築する手段として利用される(Clardy, 2005)
・従業員の間で強い組織的な帰属意識をもたらす(Dutton et al., 1994)
・企業の販売員と製品に対してよい態度をもたらす(Brown, 1997)
・競合他社と差別化を図るさまざまな戦略によってポジション上の優位を導く(Hall,1992)
・価値創造のメカニズムとして利用される(Shkolnikov et al., 2004)
・ステークホルダーの期待と一致させるための組織の認知能力示すために利用されるツールである(Waddock, 2000)
・株主とステークホルダーの両方の認知に影響を及ぼす(Fryxell and Wang, 1994)
・購入することができない、すなわち、容易に模倣や代替ができない資産として見なす研究者もいる(Barney, 1986)
・戦略的資源や新規の競合他社から企業を保護するために利用される移動障壁として見なされている(Carmeli and Tishler, 2004; Hall, 1992, 1993; Cave and Porter, 1977; Rao, 1994; Roberts and Dowling, 2002)
・財務的および非財務的な成果をもたらすとともに取引コストを低減する(Eberl and Schwaiger, 2005)
・戦略的価値である(Roberts and Dowling, 2002)
・組織価値の開発である(Smith, 1994)
・企業組織を長期的に存続させるための重要な要因である(Shenkar and Yuchtman-Yaar, 1997)
・企業業績に影響を及ぼす(Deephouse, 1997; Brown, 1997; Roberts and Dowling, 1997)
・新規顧客を引きつけるだけではなく、既存顧客も維持する。顧客ロイヤリティを高め、ビジネス・リスクを低減し、利益を増大させる(Shkolnikov et al., 2004)

社会学の視点
・企業とステークホルダーとの関係を通じて構築された社会的な構築物であると見なされている(Perrow, 1961a; Perrow, 1961b; Shrum and Wuthnow, 1988)
・契約を保証する(Cornell and Shapiro, 1987)
・ステークホルダー間ののれんを生み足すために利用される(Rose and Thomsen, 2004)
・株主とステークホルダーの認知にプラスの影響を与える(Rose and Thomsen, 2004)
・株主とステークホルダーに対するリターンの価値を増大させることを支援する(Rose and Thomsen, 2004)
・高いコーポレート・レピュテーションは、財務的および非財務的な成果をもたらすとともに取引コストを低減することに関連していると見なされている(Rose and Thomsen, 2004)

出所：　Chen et al.(2009), p.19.を一部修正。

図1　コーポレート・レピュテーションの形成過程



出所：Barnett *et al.*(2006), p.33.

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

まず，企業は，その企業を他社と区別するシンボルの集合，すなわち特徴，属性，個性を首尾一貫して表すコーポレート・アイデンティティに沿って活動を行う．次に，コーポレート・アイデンティティに沿った具体的なシンボル(企業名やロゴ等)をステークホルダーが認知し，ある印象を抱くようになる．これがコーポレート・イメージである．コーポレート・アイデンティティをコーポレート・イメージに移行させるのが，パブリック・リレーションズ，マーケティングなどの人々が企業に対して抱く印象を形成するための組織的なプロセスの役割である．

そして，コーポレート・イメージだけではなく過去の行為に基づいて，ステークホルダーは企業に対する評価や判断を行う．Barnett *et al.*(2006)は，このステークホルダーによる企業の判断をコーポレート・レピュテーション(corporate reputation)であると定義づけている．このコーポレート・レピュテーションが企業の現在および将来の競争優位の源泉であり，企業の業績に影響をおよぼす．

さらに，時が経つにつれてステークホルダーによる企業の判断が蓄積し，コーポレート・レピュテーション資本(corporate reputation capital)と呼ばれるものが形成される．これは，レピュテーションに帰属する経済的なインタンジブルズである．大柳(2006)は，これをレピュテーション・エクイティと呼び，企業が行う様々な活動から生じた結果ととらえ，多面的な要因が統合されたものであり，企業価値そのものを示すと述べている．

以上より，櫻井(2005, 2008)で述べられているように，コーポレート・レピュテーションとは，「経営者および従業員による過去の行為の結果，および現在と将来の予測情報をもとに，企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」の源泉であり，「企業価値を表すインタンジブルズ」でもある[4]．

2.2 コーポレート・レピュテーションの効果

コーポレート・レピュテーションは，ステークホルダーの判断，行動に影響をおよぼし，ひいては企業業績を左右すると考えられている．では，コーポレート・レピュテーションのいかなる効果を通じて企業価値に影響を与えるのだろうか．

Fombrun and van Riel (2004)によれば，コーポレート・レピュテーションの持つ効果は，まず，従業員との関係で，就職，勤労，勤続の意思決定に影響を与える．良いレピュテーションは就職希望者を数多く引きつける．また，好ましい企業であるというレピュテーションは，帰属意識を高める過程において従業員のロイヤリティ，モチベーション，参加意識，コミットメントを加速させる働きがある．

そして，コーポレート・レピュテーションは，顧客の購買意思決定にも影響を与える．好ましいレピュテーションは企業の信頼性を高め，企業の持つ好意的印象の高さを製品に転化することができ，新規顧客の獲得，価格プレミアムの確保，既存顧客のリピート購入につながる．その結果として，企業は継続して売上を増加させることができる．

また，コーポレート・レピュテーションは，投資家の意思決定にも影響をおよぼす．第1に，良いレピュテーションを持つ企業のポートフォリオは，市場平均以上のパフォーマンスを上げることができるため，投資家はレピュテーションの高い企業に投資すると考えられる．たとえば，Fombrun and van Riel(2004)によると，良好なレピュテーションを持つ企業のポートフォリオは，相場上昇時にはS&P500よりも良いパフォーマンスであることが示されている．第2に，Helm(2007)が実証しているように，コーポレート・レピュテーションは，投資家の満足度とロイヤリティに影響を与えている．

さらに，コーポレート・レピュテーションは，アナリストのレポート内容の表現に影響をおよぼす．Fombrun and van Riel(2004)では，レピュテーションを高めるために広告代理店が実施したある大手企業向け広告キャンペーンが識閾下で当該企業の担当アナリストに影響をおよぼしていたことが報告されている．Gabbioneta *et al.*(2007)は，後に述べるレピュテーションの属性の1つである

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

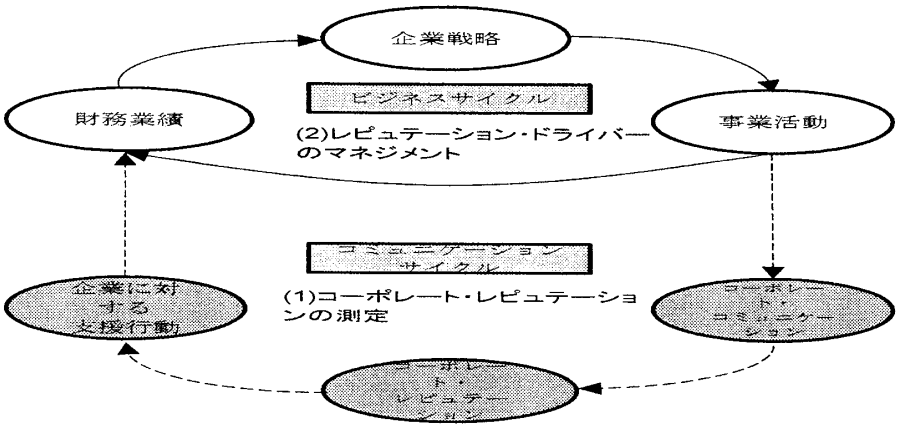
「情緒的アピール」がアナリストの推奨に影響していることを実証している．

コーポレート・レピュテーションは，あらゆるステークホルダーから企業がどのように見られているかを映し出す鏡であり，さまざまなステークホルダーを引きつける磁石でもある．そして，引きつけられたステークホルダーの行動が企業にさまざまな影響を与える．その結果，レピュテーションを適切に管理できれば企業価値を高めるドライバーとなり，逆に不祥事などでレピュテーションが地に落ちれば，企業価値を毀損するリスクにもなり得る．それゆえ，今日の企業環境においては，企業の経営者は自社のレピュテーションに常に感心を払い，レピュテーション・マネジメントによって企業価値を高めていくことが重要となる．

3. コーポレート・レピュテーションの測定

レピュテーション・マネジメントのサイクルは，図2で示すとおり，企業戦略を策定し，実行し，それが業績に変換されるビジネス・サイクルに加えて，事業活動がステークホルダーに伝達されてレピュテーションが形成され，そのレピュテーションからステークホルダーの企業に対する支援行動が生まれるコミュニケーション・サイクルから成り立っていると考えられる(van Riel and Fombrun, 2007)．欧米では，”You can't manage what you don't measure.(測定しないものは管理できない)”という格言があり，レピュテーションの測定はそのマネジメントのための必要条件となる．そこで，以下では，図2の下側となる (1)コミュニケーション・サイクルにおけるコーポレート・レピュテーションの測定について考察する．

図2　レピュテーション・マネジメントのサイクル



出所：van Riel and Fombrun(2007, p.60)に一部加筆．

3.1 「世界で最も称賛される企業(WMAC)」

Fombrun(2007)によると，コーポレート・レピュテーションを測定するための指標は，少なくとも38カ国において183の指標が存在している．しかし，このうち実証研究との関係で広く利用されている有用な指標に絞ってみると，主に2つに絞ることができる．1つは，*Fortune* 誌が1982年から実施している「世界で最も称賛される企業」(World's Most Admired Companies; WMAC)調査である．もう1つは，1999年から *The Wall Street Journal* 紙が実施してきた「レピュテーション指数」(reputation quotient； RQ)調査である．

WMAC は，アナリストと企業幹部を対象に実施されているもので，コーポレート・レピュテー

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

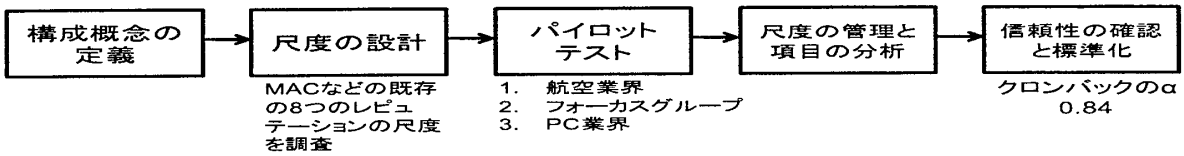
ションを 9 つの属性から評価しランクづける．Fortune(2009)によると，9 つの属性は，(1)企業資産の有効利用，(2)財務の健全性，(3)長期的投資価値 (4)優秀な人材を引きつけ維持する能力，(5)経営者の質，(6)地域社会と環境に対する社会的責任，(7)イノベーション能力，(8)製品・サービスの質，(9)国際的な競争力である．WMAC は 9 つの属性によってレピュテーションを多面的に評価しており，諸外国における実証研究ではよく利用されている．

しかしながら， 9 つの属性のうち 3 つが財務の属性であるという特徴は，レピュテーションのランキングが前年度の財務業績に過度に影響を受けるというハロー効果が認められるとして，Fryxell and Wang(1994)から批判を受けている．また，調査対象がアナリストと経営幹部という一部のステークホルダーに限定し，顧客や従業員などの他のステークホルダーを考慮していない点では，レピュテーションの指標として疑問が残る．さらに，昔から存在する指標のために多くの実証研究で利用されているが，当初から科学的な利用を意図して設計されたわけではない点も問題点として指摘されている(Deephouse, 2000).

3.2 「レピュテーション指数(RQ)」

WMAC の持つ財務重視の特徴や方法論的な欠点を克服するために，図 3 で示す社会調査の方法論(Spector, 1992)に基づいて，Fombrun *et al.*(2000)によって作成されたものが「レピュテーション指数(reputation quotient; RQ)」である．この RQ は，経営者，投資家，従業員，消費者などあらゆるステークホルダーの回答者を想定して設計されている[5].

図 3　レピュテーションの尺度の開発



出所: Fombrun *et al.* (2000), p.242.に一部筆者加筆.

RQ の調査は，2 つのフェーズ—(1)指名フェーズと(2)評価フェーズ—から構成されている．Fombrun and van Riel(2004)を参考にして 2000 年の調査を例にあげると，まず，(1)指名フェーズにおいて，12 カ国において消費者 2 万人以上を対象としたサンプリング調査を実施し，各国のレピュテーションの高い企業を選定することから始められる．その際に用いられる質問項目は，次の通りである．

- あなたの知っている，または聞いたことのある会社のうち，あなたから見て総合的なレピュテーションが最も高いためにひときわ注目度が高い 2 社はどこですか.
- あなたの知っている，または聞いたことのある会社のうち，あなたから見て総合的なレピュテーションが最も低いためにひときわ注目度が高い 2 社はどこですか.

次に，(2)評価フェーズとして，RQ を利用して，コーポレート・レピュテーションの順位づけが行われる．このフェーズでは，3 万人以上の消費者を対象とした大規模なサンプリング調査が実施され, 図 4 に示すような 6 つの領域からなる 20 の属性(尺度)が 7 段階リッカートスケールで評価され，レピュテーションが測定される．

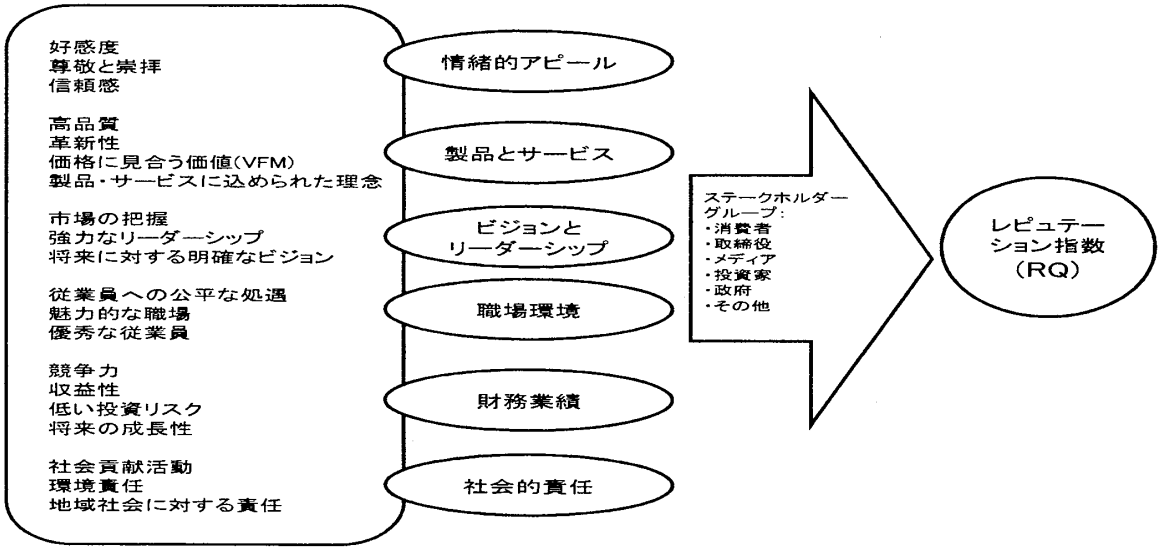
Fombrun and val Riel(2004)および櫻井(2005)を参考にして，RQ の 6 つの領域を俯瞰すると，次の通りである．(1)「情緒的アピール」は，好感度，信頼感，尊敬の 3 つの属性から構成され，一般生活者がある会社を単に好きであったり，信頼したり，尊敬しているかということを評価したものである．(2)「製品とサービス」は，製品・サービスの保証力，革新性，品質，価格に見合った商品価値の 4 つの属性から構成される．高品質で，革新的，さらに信頼のできる製品・サービスの保証

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

力がある商品をリーズナブルに提供しているかが問われるのがこの領域である．(3)「ビジョンとリーダーシップ」の領域については，明確なビジョン，強力なリーダーシップ，市場の把握という3つの属性で評価される．これは，将来について明確なビジョンと強いリーダーシップをもって新たな市場機会を開拓する経営者がいる企業が評価されることを意味している．(4)「職場環境」の領域は，社員への公平な処遇，魅力的な職場環境，社員の質・能力の3つの属性から構成されている．魅力的な職場環境で公平な処遇を受けている質の高い従業員のいる企業が評価される．(5)「財務業績」の属性は，競合他社より優れた業績，収益性，低い投資リスク，高い成長性の4つの属性で評価される．そこでは，財務的な側面から投資対象として魅力的かどうかが評価される．(6)「社会的責任」の領域では，社会貢献活動，環境責任，地域社会への責任の3つの属性から評価される．これは，現代風に翻訳するとCSR重視の経営を行っている企業が評価されることになる．

図4 レピュテーション指数(RQ)の体系



出所：van Reil and Fombrun(2007), p.249.

RQは設計当初より科学的な利用が前提であり，ひとたび測定されると，コーポレート・レピュテーションと財務業績との関係等に関する実証研究に役立てられる点に特徴を見いだすことができる． WMACも実証研究に利用可能であるが，コーポレート・レピュテーションを測定する指標としては前述の3つの理由によりRQの方が優れていると思われる．しかしながら，RQは欧米とは企業風土が異なるわが国においてもレピュテーションを測定するために有効なフレームワークとなるのであろうか，この点は検討する余地が残されている．また，ややもすればどの指標を利用すべきかの議論に目を奪われるかも知れないが，Llewellyn(2002)も指摘しているように，そもそも(1)何のためにレピュテーションを測定するのか，(2)誰のレピュテーションを測定するのかという点に注意すべきである．

4. わが国におけるコーポレート・レピュテーションの測定

Gardberg and Fombrun(2002)は，RQの特性をさらに探り，比較文化的な研究の必要性を指摘している．この指摘を受けて，欧米ではRQに基づく実証研究がいくつか見受けられる．それに対して，

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

わが国では，レピュテーション調査に類似する調査[6]は少なくないが，明確にコーポレート・レピュテーションの指標であると標榜した調査はなく，そのためにレピュテーションの実証研究はほとんど行われていない[7].

そこで，すでに定評のあるRQはわが国においてもコーポレート・レピュテーションを測定するフレームワークとして役立ちうるものなのか，もし役立ちうるのであればどのように活用できるかを検討することは研究に値すると思われる．その目的のために，日本会計研究学会のスタディー・グループ「インタンジブルズの管理会計研究」によって実施された「レピュテーション・マネジメントに関する意識調査」[8]に基づいて，RQがわが国においてもレピュテーション測定の有効なフレームワークであるのかを実証的に分析し，今後のわが国における実証研究の方向性を検討する．

4.1 レピュテーション調査の概要と結果分析[9]

調査は，Fombrun *et al.* (2000)に倣ってRQを構成する20の属性に基づいて実施した[10]．具体的には，回答者にレピュテーションの最も高いと思う日本企業を予め用意した10社の中から1社選んでもらい，その企業の属性について5段階のリッカートスケールで回答を求める方法を採用した(RQの評価フェーズに相当する)[11]．調査対象は，東証一部上場企業1,062社の経営企画部，CSR室，IR部等の責任者であり，2009年1月から2月にかけて郵送による質問票調査を実施した[12]．その結果，回答を134社から得ることができた．回収された134部のうち，無効回答や欠損値などのない115部(有効回答率10.8%)を用いて因子分析（主因子法，バリマックス回転）を行った．その結果，(1)f1:「職場環境」，(2)f2: 「ビジョンとリーダーシップ」，(3)f3: 「信頼のおける製品・サービス」，(4)f:4「CSR」，(5)f5:「市場における競争優位性」，(6)f6:「投資先としての魅力度」という6つの因子が6つ認められた．因子分析の結果は，表2に示されている．

表2　コーポレート・レピュテーションの因子分析

	f1	f2	f3	f4	f5	f6
9. 魅力的な職場	0.94	0.12	−0.01	0.08	0.01	0.13
8. 従業員への公平な処遇	0.78	0.04	0.01	0.16	0.06	0.12
10. 優秀な従業員	0.61	0.11	0.22	0.18	0.06	0.03
16. 強力なリーダーシップ	0.02	0.77	−0.15	0.28	0.02	−0.03
15. 市場の把握	0.05	0.65	0.22	0.04	0.30	−0.01
17. 将来に対する明確なビジョン	0.14	0.62	0.12	0.30	0.06	0.08
5. 革新性	0.13	0.44	0.10	0.02	0.08	0.35
1. 好感度	0.22	0.32	0.26	0.03	0.18	0.09
3. 信頼感	0.08	−0.02	0.75	0.06	0.09	0.00
4. 高品質	−0.04	0.21	0.57	0.15	0.32	−0.14
7. 製品・サービスに込められた理念	0.09	0.27	0.56	0.13	0.24	−0.01
6. 価格に見合う価値(VFM)	−0.06	0.27	0.54	0.01	0.20	0.15
2. 尊敬と崇拝	0.15	−0.16	0.45	0.13	−0.03	0.08
18. 社会貢献活動	0.20	0.14	0.08	0.78	0.02	0.00
20. 地域社会に対する責任	0.08	0.14	0.16	0.77	0.06	0.11
19. 環境責任	0.15	0.17	0.10	0.68	0.04	0.19
12. 収益性	0.01	0.14	0.16	0.00	0.81	0.12
11. 競合他社を上回る競争力	0.15	0.17	0.33	0.11	0.77	0.07
13. 低い投資リスク	0.05	−0.05	−0.03	0.09	0.06	0.70
14. 将来の成長性	0.19	0.19	0.09	0.18	0.07	0.47
因子寄与度	2.13	2.10	2.10	2.01	1.61	1.00
寄与率	10.64	10.50	10.49	10.05	8.04	5.00
累積寄与率	10.64	21.14	31.63	41.69	49.72	54.72

因子抽出法: 主因子法　回転法: Kaiser の正規化を伴うﾊﾞﾘﾏｯｸｽ法

出所： 岩田・青木・櫻井(2009), p.155

今回の調査では，3つの発見事項が得られた．第1に，コーポレート・レピュテーションを評価するステークホルダーに関する知見である．RQ を利用したわが国で唯一の先行研究である北見(2008)の調査では，「信頼のある製品やサービス」，「市場における競争優位」，「社会貢献・社会的責任」，「職場環境」の4因子が順に抽出されていた．因子寄与率が一番高かったのは「信頼のおける製品・サービス」の因子であるが，これは北見(2008)がインターネット上の幅広い一般消費者(15

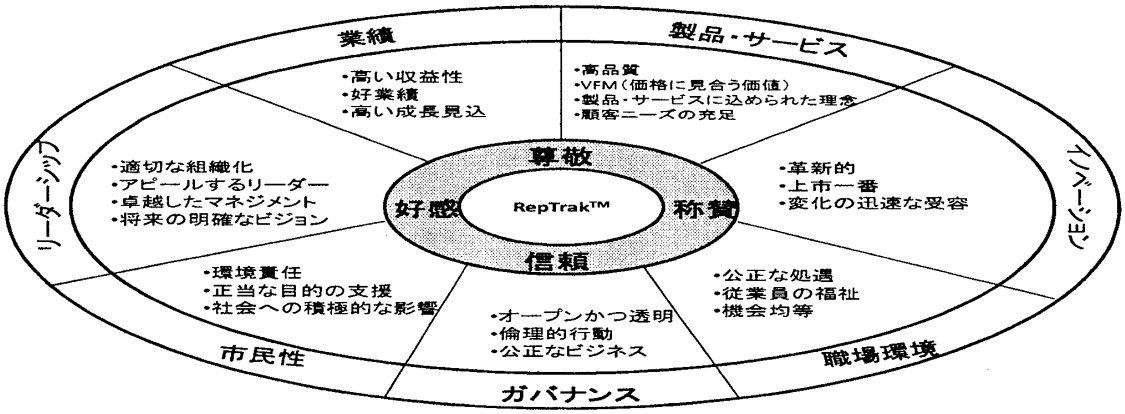
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

－65歳の男女)を対象として調査していることに起因していると考えられる．同様に，実務家を対象とした本調査では，「職場環境」と「ビジョンとリーダーシップ」の因子寄与率が比較的に高かった．つまり，ステークホルダーごとに重視するレピュテーションの属性が異なるということである．このことから，コーポレート・レピュテーションの測定は，単一のステークホルダーではなく，レピュテーションの定義に基づいてすべてのステークホルダーを対象に実施する必要があると言える．そして，どのステークホルダーから見た自社のレピュテーションを管理したいかによって，レピュテーション・マネジメントの焦点を変える必要がある．

第2に，コーポレート・レピュテーションは，何らかの基準と比較して測定しなければ意味がないと言うことである．ある企業とある企業のレピュテーションが同様に高い場合でも企業ごとにどの属性が重視されて評価されているかは当然に異なる．たとえば，トヨタは燃費のよいハイブリッドカーから環境に優しい企業をイメージするためからか，「CSR」の下位尺度が任天堂などの他の企業よりも高く評価されており，エーザイは「職場環境」が他の企業よりも高く評価されていた．その一方で，トヨタは「職場環境」が他の企業に比べれば低い評価を受ける結果となった．RQのようなレピュテーションの測定尺度を利用すれば，自社のレピュテーションの強みや弱みを多角的に把握できるようになり(SWOT分析)，ベンチマーキングを通じてレピュテーション・ドライバー(レピュテーションに影響を与える要因)のマネジメントに有用な情報を得ることができる．その場合，櫻井(2005, 2008)が提唱しているように，バランスト・スコアカード(BSC)と組み合わせて企業戦略の一環としてレピュテーション・マネジメントを実施することが望ましいと考えられる．なお，競合他社のみを基準とするのではなく，自社の過去のレピュテーションを比較の基準として利用することも重要であると思われる．

図5　RepTrakの体系



出所：van Reil and Fombrun(2007), p.255

第3に，RQの6つの領域でわが国企業のレピュテーションの構成要因をうまく説明できるかどうか確認することが調査の目的の1つであったが，結果的にはRQに若干の修正が必要なことが明らかになった．すなわち，本調査で確認された6因子はおおむねRQの6つの領域と一致していたが，「情緒的アピール」という属性が北見(2008)の調査も含めて確認されなかった．「尊敬と崇拝」，「信頼性」，「好感度」という「情緒的アピール」の下位尺度は，製品・サービス，企業のビジョンや経営者のリーダーシップなどと一体であり，切り離して考えることが困難だと解釈することがで

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

きる．この点に関して，van Reil and Fombrun(2007)がRQの欠点を修正して，図5で示される(1)製品・サービス，(2)イノベーション，(3)業績，(4)リーダーシップ，(5)市民性，(6)ガバナンス，(7)職場環境という7つのコア・ドライバーから構成されるRepTrakを考案しているが，RQに存在していた「情緒的アピール」をコア・ドライバー(RQの領域に相当)としていないことに関連しているとも考えられる．すなわち，RepTrakでは，RQでいうところの「情緒的アピール」に属する「好感」，「尊敬」，「称賛」，「信頼」は，すべてのコア・ドライバーに関係する根源的な要素と考えられるようになっている．なお，RQには，多重共線性（説明変数間の相関の高さ）の問題，属性の平等なウエイトづけの問題も指摘されており(van Reil and Fombrun, 2007)，さらなる検討の余地が残されている[13]．

4.2 わが国におけるレピュテーションに関する実証研究の方向性

レピュテーション・マネジメントの理論構築やその実践のためには，既に指摘したようにコーポレート・レピュテーションと企業価値[14]の関係を実証研究によって裏づけておくが必要がある．レピュテーションと財務業績の関係に関する実証研究は，大きく2つのタイプに分類することができる．それは，(1)レピュテーションと財務業績の相関関係を実証する研究，(2)レピュテーションと財務業績の因果関係を明らかにしようとする研究である．

まず，コーポレート・レピュテーションと財務業績の相関関係に着目する研究は，Fombrun and van Riel(2004)を始めとしていくつかの先行研究が蓄積されている．彼らは，RQでランクづけした米国企業60社を高RQと低RQの2グループに分けて，コーポレート・レピュテーション(RQ)と財務業績の相関関係を統計的に検証している．企業の財務業績として利用された尺度はEBITDA，ROA，キャッシュフローマージン，年間総資産成長率，株価純資産倍率と多岐にわたるが，いずれもRQと正の相関関係があることが実証されている．また，高RQ企業群と低RQ企業群との間には統計的に有意な財務上の差があり，レピュテーションの高い企業は資産に占める無形資産の比率が高く，負債比率は低く，収益率，成長率，生産性が高いことも明らかになっている．わが国においても，レピュテーションと財務業績の間にこのような関係があるのかを検証しておく必要があろう．ただし，この研究では，両者の因果関係が特定できない点に注意する必要がある．

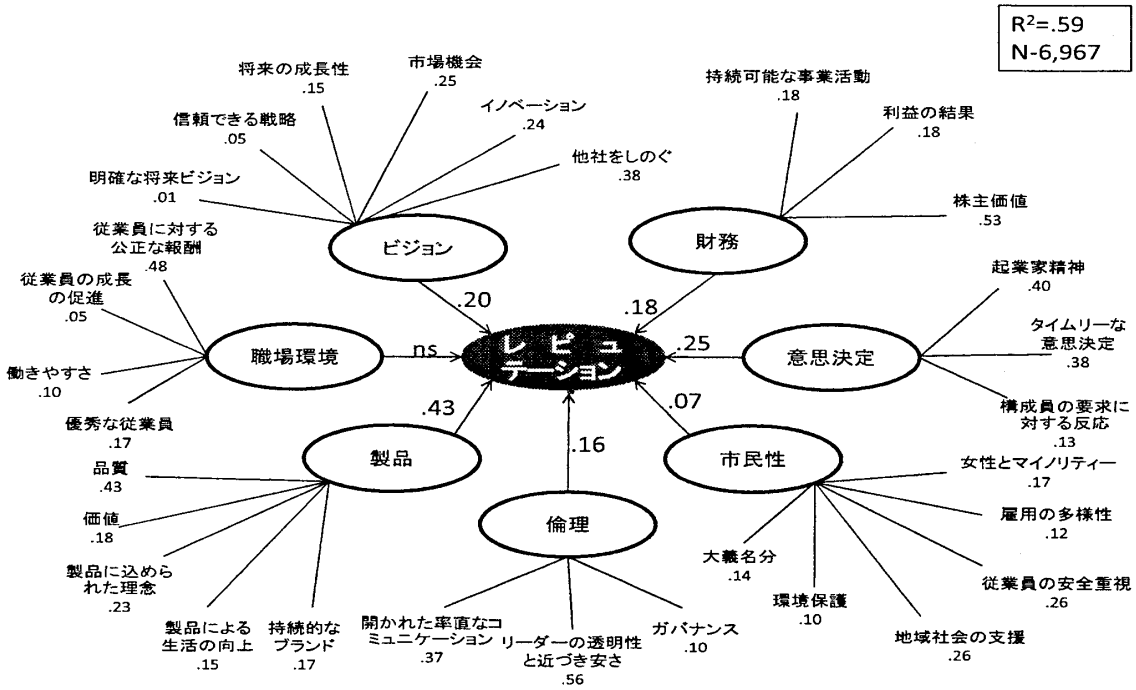
そこで，次に財務業績とコーポレート・レピュテーションの因果関係を探る研究が考えられる．これはさらに2つに区分できる．すなわち，財務業績がレピュテーションに与える影響を探る研究とレピュテーションが財務業績に与える影響を探る研究である．

前者の代表的な研究は，Belkaoui(2001)である．Belkaoui(2001)では，米国企業を対象に従属変数である(1)企業規模，(2)トービンのq，(3)資産回転率，(4)利益率が独立変数である*Fortune*誌の「最も称賛される企業(MAC)」にどのような影響を与えているかを回帰分析によって実証的に分析している．結果としては，財務業績が高まれば，コーポレート・レピュテーションが高まるという有意な関係が示されている．財務業績がレピュテーションにどのような影響を与えるのかという因果関係に関して，もう1つわが国において実証研究を進めるために参考になるのは，van Reil and Fombrun(2007)が実施している共分散構造分析である．共分散構造分析によれば，レピュテーションを構成する財務業績を含めたさまざまな属性がどの程度レピュテーションに影響をおよぼすのかが明らかになり，レピュテーション・マネジメントに役立つ情報を提供することができる．たとえば，図6で示すvan Reil and Fombrun(2007)の分析では，ステークホルダーの製品に対する認識がレピュテーションに一番強い影響を与えており，次いで意思決定，ビジョン，財務業績に対する認識の順であることが示されている．この分析は米国企業を対象としたものであるため，わが国でも同様の分析が必要であるし，レピュテーション・マネジメントに生かすためには業界ごとや企業ごとの詳細な分析が必要となると考えられる．

NII-Electronic Library Service

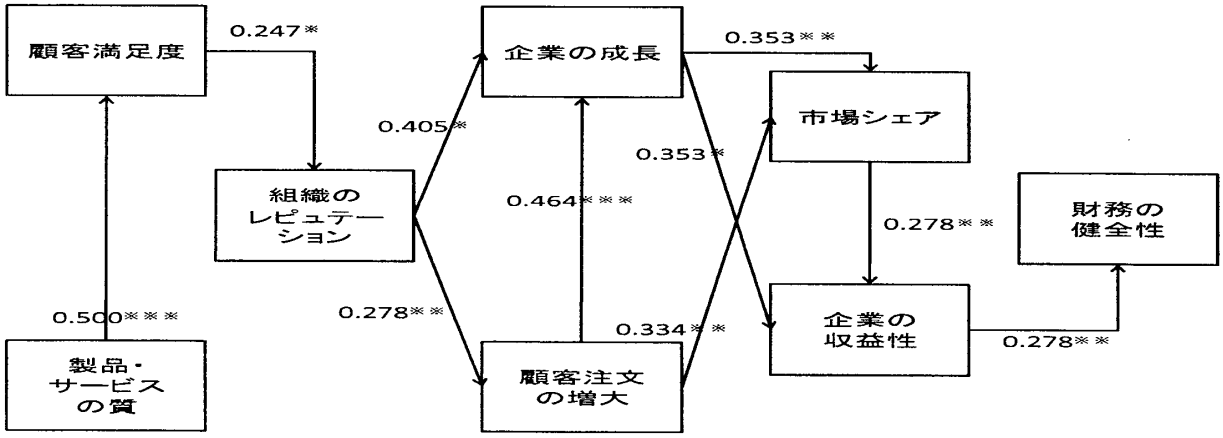
The Japanese Association of Management Accounting

図6　共分散構造分析によるレピュテーション・ドライバーの分析



出所：van Reil and Fombrun(2007), p.258.

図7 レピュテーションと財務業績のパス解析



* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

出所：　Carmeli and Tishler (2005), p.24.

最後に，レピュテーションが財務業績に与える影響を明らかにしようとする実証研究もある．たとえば，Roberts and Dowling (1997)は，レピュテーションの指標として「最も賞賛される企業(MAC)」を，財務指標として ROA，PBR，売上高を利用して，比例ハザードモデルによる回帰分析を行っている．その結果，良好なレピュテーションを持つ企業は，優れた利益を長期的に維持していることが実証されている．また，Carmeli and Tishler (2005)では，認知されたコーポレート・レピュテーション，企業の製品・サービスの品質，顧客満足度，複数の財務指標の複雑な関係がパス解析によって分析されている．結果として，図7で示すように，レピュテーションは，顧客注文の増加と企業の成長に結びついているが，市場シェア，収益性(売上高利益率と ROE)，財務の健全性（流動比率)とは間接的にしか関連していないことが明らかにされている．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

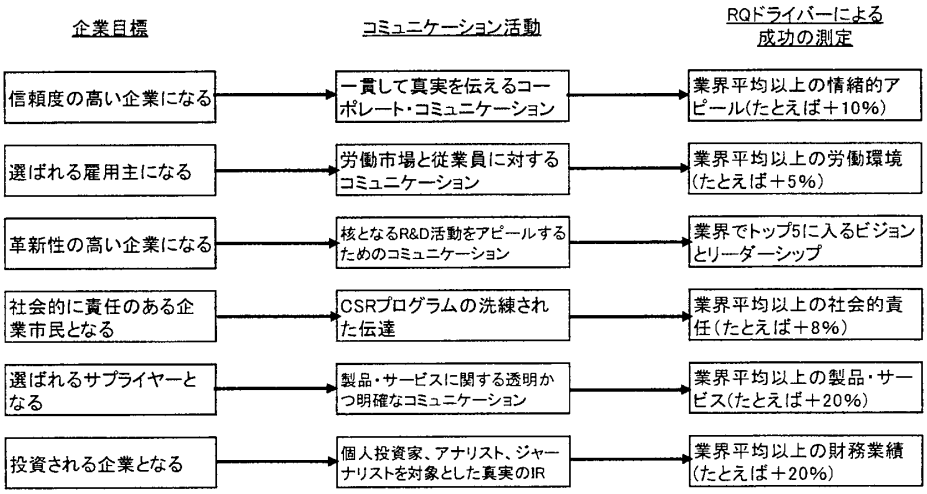
コーポレート・レピュテーションが財務業績におよぼす影響については，レピュテーションと財務業績の相関関係あるいは財務業績がレピュテーションに与える影響の実証研究とは異なり，欧米における先行研究でも用いる分析手法やその結果が定まっていない．レピュテーションが企業価値に与える影響のメカニズムを解明するために，今後さらなる研究が必要な領域であると考えられる．

5. バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメント

ひとたびコーポレート・レピュテーションが測定さると，図2の上側の(2)ビジネス・サイクルにレピュテーション・マネジメントの焦点が移行する．レピュテーション・マネジメントでは，コーポレート・コミュニケーションを効果的に行うほかに，ステークホルダーが認知する企業の実態すなわち，事業活動そのものをステークホルダーの抱く期待に添う形で実施する必要がある．前者は，主にマーケティングやコーポレート・コミュニケーションの役割であるために割愛するが，管理会計に関して付言すれば，管理会計情報をインタンジブルズとして開示することの可能性や影響を検討する価値あると思われる．しかし，ここでは管理会計の役立ちがより大きいと思われる事業活動の管理の側面について考察する．

van Reil and Fombrun(2007)は，レピュテーションを高めるドライバーに着目し，図8で示すとおり，RQの6つの領域を企業目標として設定し，コミュニケーション活動を通じてコーポレート・レピュテーションを管理しようと提案している．たとえば，投資される企業となるという目標では，投資家・アナリストに向けて真実のIRをすることが提案され，そのためにはKPIとしての財務業績を業界平均で20%上回らなければならないことが示されている．

図8　KPIとしてのRQ利用



出所：van Reil and Fombrun(2007), p.252.

しかしながら，このアプローチは，目標間の関係が考慮されておらず，因果関係の構築が曖昧であり，尺度を向上させるためのイニシアティブも設定されていない．それは，企業戦略に基づいて体系的に目標や尺度が落とし込まれていないためであると考えられる．また，現実の企業の実態が良くなければ，このアプローチのように，コミュニケーションを通じてステークホルダーにありのままを伝えることができない．したがって，コミュニケーションも重要ではあるが，企業の事業活動の管理も当然に重視し，バランスト・スコアカード(BSC)と組み合わせて企業戦略の一環として

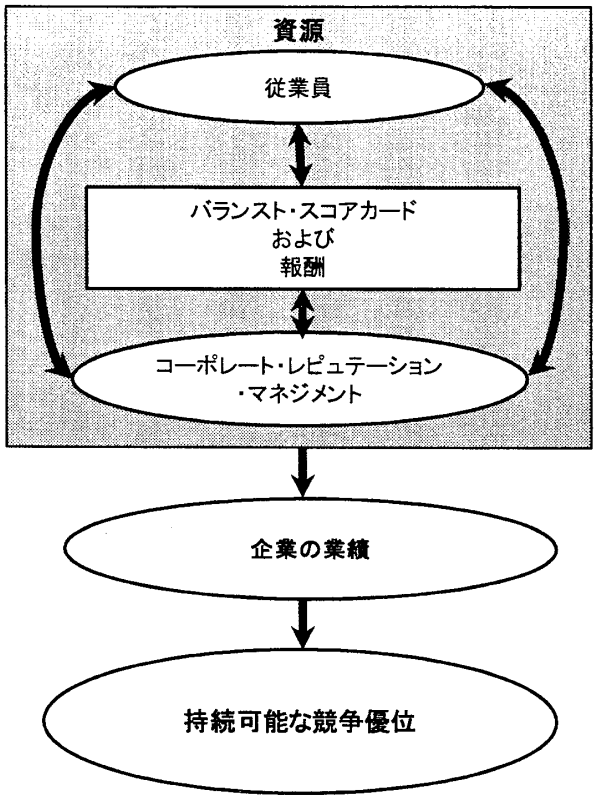
NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

レピュテーション・マネジメントを実施することが望ましいと考えられる．実際そのような提案は，すでに櫻井(2005; 2008)によってなされている．

では，実際にどのようなプロセスでレピュテーション・マネジメントを行えばよいのだろうか．たとえば，Cravens and Oliver(2006)は，図9に示すバランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメントのモデルを提案している．まず，従業員をレピュテーション・マネジメントの最初のプロセスに据えている．それは，従業員の努力なしには質の高い製品・サービスの提供は不可能であるためである．バランスト・スコアカードとそれに結びつけられた報酬システムは，従業員がレピュテーション・マネジメントを促進することを支援するマネジメント・コントロール・システムとなる．そして，レピュテーションの良い企業の財務業績は向上する．最終的には，従業員とコーポレート・レピュテーションはそれぞれが結びついて模倣困難な特異な資産となり，両者の相乗効果の結果，持続的な競争優位が生み出されると考えられる．

図9　バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメント



出所：Cravens and Oliver(2006), p.294.

コーポレート・レピュテーションは，株主，顧客，従業員等のステークホルダーによる評価であり，バランスト・スコアカードの採用するステークホルダーズ・アプローチ，つまり，財務の視点，顧客の視点，内部ビジネスプロセスの視点，学習と成長の視点と相反するものではなく，むしろ補完しあうものである．また，企業価値を創造（ないし毀損）する重要な源泉(ないしリスク)としてレピュテーションを認識し，戦略マップならびにスコアカードに反映させることで，戦略的な視点から仮説検証を行いながら体系的にレピュテーション・マネジメントが行うことができるようになる．その際，コーポレート・レピュテーションの実証研究は，因果関係の仮説構築に役立つ情報を提供することになると考えられる．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

5. 結びに代えて

最後に，結びに代えて本論文を要約し，残された課題について述べる．本論文は，レピュテーション・マネジメントをレピュテーションの測定とレピュテーション・ドライバーの管理との2つに区分した上で，それぞれの側面について考察した．まず，コーポレート・レピュテーションは，競争優位の源泉と企業価値そのものという2つの側面を有していることを明らかにし，レピュテーションの概念を明確にした上でその定義に即して測定を行う必要があることを考察した．そして，測定されたコーポレート・レピュテーションは，競合他社とのベンチマーキングや自社の経時的な比較によってはじめてレピュテーション・マネジメントのために役立つ情報となることを明らかにした．また，コーポレート・レピュテーションと財務業績の相関関係並びに因果関係に関する実証研究を先行研究に基づいて考察し，回帰分析，パス解析，共分散構造分析などによる実証研究がレピュテーション・マネジメントの理論構築のためにも必要であることを指摘した．その上で，レピュテーション・マネジメントには，ステークホルダー・アプローチをとる戦略的マネジメント・システムであるバランスト・スコアカードのフレームワークが適しており，バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメントの実践の可能性について述べた．

最後に，本研究に残された課題を具体的に2つ示すと，以下の通りになる．まず，わが国において，コーポレート・レピュテーションの指標をどのように構成するかという課題が残されている．RQおよびその改良版であるReptrakで果たしてわが国企業のレピュテーションを適切に測定できるかを検証する必要がある．その結果によっては，Walsh and Wiedmann(2004)のような工夫を凝らしてわが国の企業環境にあった指標の作成が必要となるとなろう．また，コーポレート・レピュテーションの指標をどう利用するか，すなわちレピュテーション・ドライバーをどのように管理するのかという問題もある．本論文では，実証研究の結果を利用して，レピュテーション・ドライバーが企業価値に与える影響を把握した上で，競合他社との比較や経時的な比較により企業がレピュテーション・マネジメントに活用することを提案した．しかし，バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメントの具体的な方法は，今後のさらなる研究を待たなければならない[15]．

諸外国ではコーポレート・レピュテーションに関するさまざま実証研究が行われ，それが実務にフィードバックされて，レピュテーション・マネジメントに生かされている．また，実務がコーポレート・レピュテーションに関する理論構築にもフィードバックされ，理論と実務の好循環が起きている．わが国においても，レピュテーション・マネジメントの理論研究の精緻化をサポートし，またレピュテーション・マネジメントを実践に移すためにも，レピュテーションに関する実証研究が早急に必要である．わが国企業が持続的な競争優位の源泉となるコーポレート・レピュテーションに注目し，レピュテーション・マネジメントを通じて企業価値を維持・向上できるように，ひとりでも多くの管理会計研究者がこれらの課題に取り組み，研究および実務に貢献することが望まれる．

謝辞

本論文は，日本管理会計学会2009年度全国大会(8月29日，30日)での統一論題報告「コーポレート・レピュテーションの測定とマネジメント」を加筆・修正したものである．統一テーマ「インタンジブルズと管理会計」の座長を務めて頂いた淺田孝幸先生，基調講演をされた櫻井通晴先生，報告を担当された馬渡一浩氏ならびに伊藤嘉博先生，会場からご質問を頂いた上埜進先生には，報告とディスカッションを通じて大変有益なコメントとアドバイスを頂いた．また，報告にあたって日本会計研究学会のスタディー・グループ「インタンジブルズの管理会計研究」における研究成果の一部を利用させて頂いた．ここに記して，心から感謝の意を表したい．

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

参考文献

青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴(2009)「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識－管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析－」『会計学研究』第35号, pp.33-79.

青木茂(2009)「書評『レピュテーション・マネジメント』」『産業経理』Vol.68 No.4, pp.154-155.

Barnett, Michael L, John Jermier, Barbara Lafferty (2006), "Corporate Reputation: The Definitional Landscape," *Corporate Reputation Review*, Volume 9, Number 1, pp. 26-38.

Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy," *Management Science*, 42, pp. 1231-1241.

Belkaoui, Ahmed Riahi(2001), *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms, -Accounting, Organizational, and Market Considerations*, Quorum Books.

Blair, Margaret and Thomas A. Kochan(2000), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Brookings Institution Press.

Carmeli, Abraham and Asher Tishler (2005). "Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises," *Corporate Reputation Review*, vol.8 no.1, pp.13-30.

Chen, Chen-Chu, B. Olutayo Otubanjo and T. C. Melewar(2009), "The Uses of Corporate Reputation in Business Organisations: A Theoretical Analysis." Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1391303

Cornell, B. and A. Shapiro (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance," *Financial Management*, 16,Spring, pp.5-14

Cravens, K. and E.G. Oliver (2006), "Employees: the Key Link to Corporate Reputation Management", *Business Horizons*, Vol. 49 No.4, pp.293-302.

Deephouse, D.L. (2000), "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-based Theories," *Journal of Management*, vol.26 no.6, pp.1091-1112.

DTI (2001), *Creating Value From Your Intangible Assets*, Department for Trade and Industry, London.

Fombrun, Charles J.(2007), "List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings," *Corporate Reputation Review*, vol.10 no.2, pp.144-153.

Fombrun, Charles J., N. A. Gardberg and J. M. Sever (2000), "The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation," *Journal of Brand Management*, pp.241-255.

Fombrun, Charles J. and Cees B. M van Riel (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education (電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳(2005)『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社).

Fortune (2009) http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/ as of 2009.12.1

Freeman, R. Edward(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing.

Fryxell, G. E. and J. Wang (1994), " The Fortune Corporate ' Reputation' Index: Reputation for What?," *Journal of Management*, vol.20 no.1, pp. 1-14.

Gabbioneta, Claudia, Ravasi, Davide and Mazzola, Pietro (2007), "Exploring the Drivers of Corporate Reputation: A Study of Italian Securities Analysts," *Corporate Reputation Review*, vol.10 no.2, pp. 99-123.

Gardberg, N.A., Fombrun, C. J. (2002), "The Global Reputation Quotient Project: First Steps Towards a Cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4 No.4, pp.303-7.

Helm, Sabrina(2007), "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty," *Corporate Reputation Review*, vol.10 no.1, pp.22–37.

岩田弘尚・青木章通・櫻井通晴(2009)「コーポレート・レピュテーションの測定からマネジメントへ」『企業会計』Vol.61 No.7, pp.151-159.

経済産業省(2004)『通商白書 2004』.

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』No.6, pp.3-22.

Lerbinger, Otto and Albert J. Sullivan(1965), Information, *Influence & Communication: A Reader in Public Relations*, Basic Books

Llewellyn, P.G. (2002), "Corporate Reputation: Focusing on the Zeitgeist", *Business and Society*, Vol. 41 No.4, pp.446-55.

松下電器産業株式会社(2007)「有価証券報告書(2006年度)」.

日本能率協会(2009)「第12回新任役員の素顔に関する調査結果」http://www.jma.or.jp/ as of 2009.8.15.

大柳康司(2006)「コーポレート・レピュテーションの重要性とその効果」『企業会計』Vol. 56 No8, pp.44-52.

Roberts, Peter W. and Grahame R. Dowling(2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 12, December, pp.1077-1093.

櫻井通晴(2005)『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする—』中央経済社.

櫻井通晴(2008)『レピュテーション・マネジメント—内部統制・管理会計・監査による評判の管理』中央経済社.

Shapiro, C. (1983), "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 98. November, pp.659-679.

Spector, P. E. (1992), *Summated Rating Scale Construction*, Newbury Park.

帝国データバンク(2009)「特別企画: 不適切な会計処理が発覚した上場企業動向調査」2009/4/22.

van Riel, Cees B. M. and Charles J. Fombrun(2007), *Essential of Corporate Communication, Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Routledge.

Walsh, G. and Wiedmann K. P. (2004), "A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation an

NII-Electronic Library Service

The Japanese Association of Management Accounting

Extension of the RQ," *Corporate Reputation Review*, vol.6 no.4, pp.304-312
Yoshimori, Masaru(1995), "Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West," *Long Range Planning*, Vol.28, No.4, pp.33-43.

---

1 たとえば，2008 年度に不適切な会計処理が発覚した上場企業は過去最多の 22 社にのぼり，2004 年度以降では 72 社中 29 社が上場廃止になり，13 社が倒産までに至っている(帝国データバンク, 2009).

2 一例をあげると，パナソニック(旧松下電気産業)は，2006 年 3 月期の有価証券報告書によると，FF 式石油温風機の事件に関連して，少なくとも対策費として 249 億円を計上しており，また販売の機会損失も相当な額に上ると思われる.

3 旧約聖書に由来し，共通の言葉がないさま(転じて，実現不可能な状態)を指す.

4 競争優位の源泉としてのコーポレート・レピュテーションと企業価値そのものとしてのコーポレート・レピュテーションをどう呼び分けるかについては，議論の余地があろう．本論文では，ひとまずコーポレート・レピュテーションの用語でもって 2 つの側面を同時に表すものとする.

5 ただし，*The Wall Street Journal* 紙による実際の定期的な調査では，消費者を対象とした大規模なサンプリング調査が実施されている.

6 歴史のある主要な調査には，雑誌『週間ダイヤモンド』の「企業好感度ランキング」,『日経ビジネス』の「尊敬される会社」，日本経済新聞の「日経優良企業ランキング」その他がある.

7 レピュテーション指数(RQ)を利用したわが国で唯一の先行研究として，北見(2008)があげられる.

8 詳細は，青木・岩田・櫻井(2009)を参照のこと.

9 調査概要，結果，分析の詳細は，岩田・青木・櫻井(2009)を参照のこと.

10 RQ は，現在後述する RepTrak という指標に引き継がれているが，ランキングの結果が 1999 年から 2007 年まで公表されており，関連する理論・実証研究の蓄積が豊富にある点を考慮し，今回は RepTrak ではなく RQ を用いた.

11 今回の調査はあくまでも予備的な調査であり，フェーズ 1 のレピュテーションの高い思う企業の選定方法を日本経済新聞社と日経リサーチが共同開発して毎年実施している多角的業績評価システム PRISM の 2007 年度のトップ 10 社をあらかじめ指定するという形で代替し，調査の簡略化を試みた.

12 今回の調査は経営者の意識調査の一環であるために，消費者を対象としていない点でデータの利用の際には注意が必要である.

13 しかしながら，過去の研究との比較可能性の点から，RQ を利用することも 1 つの選択しであると思われる.

14 企業価値については諸説あるが，ここでは経済価値を意味し，具体的には広く財務業績のことを指し示すことにする.

15 Cravens and Oliver(2006)のパイロット調査によれば, Fortune 1000 社のうち電話インタビューに回答した 175 社のうち 64 社が BSC を利用していることが明らかにされており，そのうち 10 社に対するフォローアップ調査では 3 社がレピュテーションに関連のある尺度をバランスト・スコアカードに組み入れていることがわかった．本論文では，統計的分析を強調してきたが，バランスト・スコアカードによるレピュテーション・マネジメントを体系化したり，実践するためには，アクションケースリサーチ等の研究も同様に重要であると考えられる.

NII-Electronic Library Service