

2013 年度

学士論文

CSR 経営とコーポレート・レピュテーション

～企業価値向上に向けて～

2014 年 1 月 24 日

1F1006979 中山あると

## はしがき

いまようやく卒論を書き終えようとしている。正直、達成感よりももっとうすれば良かった、とかもっと時間があれば…といった思いが強い。この1年間先生にずっと言われてきた「セルフマネジメント」の大切さを今になってやっと実感している。

思い返せば大学生活これといって何もしてこなかった私が、大学生活本気で頑張ったと言い切れることがしたい！と思い、あえて厳しく忙しそうなゼミに挑戦し、縁あり入ったのが谷本ゼミである。しかしゼミでの生活は想像以上に忙しく、振り返る間もなく毎回課されたハードルを乗り越えることに精一杯だった。

3年のグループワークでは、新しい知識を身に付けることはもちろん、他のゼミ生の意見を受け止めた上で自分の考えを発信することの難しさを実感した。またそれを一つのレジュメにまとめるという作業はなかなか思うようにいかず、グループの仲間たちと一晩中話合ったこともある。それが毎週毎週あり、何度も投げ出しそうになった。また夏のプロジェクト研究は印象的で、企業のCSRレポートを各社10年分読み込むなど、情報収集のため、ずっとパソコンと向き合う日々だった。早稲田祭の発表では大勢の前でプレゼンすることが少なかった私にとって非常に貴重な経験となった。

4年の卒論製作が始まるとこれまでのグループワークとは違い個人作業になった。自分の無力さを実感する日々だった。自分でテーマを決め、本を読み、組み立てる作業…誰も助けてくれないし、スケジュールも自分で決めなければいけない。不安が大きくてこの1年間ずっと頭から卒論のことがはなれなかった。先生に「全然だめだ。もう書かなくていい。」と言われた時は本当に悔しくて、絶対に最後まであきらめずにやり遂げようと心に誓った。そしてようやく卒論が形になった今、少しほっとしている。

このように2年間のゼミ生活を振り返ると辛いことや大変なことがたくさんあったのも事実だが、同時に得られたものは大きい。3年のグループでの問題提起から始まり、プロジェクト研究、早稲田祭でのプレゼン、3大学ゼミ、ステイクホルダーミーティング…とここには書ききれないほどたくさんの思い出がある。また同期のみんなと切磋琢磨しあえたことは本当に良い刺激になった。困ったときは助けてくれ、時には鋭い指摘をしてくれたことも本当に感謝している。

そしてゼミでの生活は間違いなく私を成長させてくれた。いま、大学生活でゼミでの研究を頑張ったと胸を張って言える。そう思うと数ある商学部のゼミの中でも谷本ゼミで学べたことは本当に貴重な時間であったと思う。

最後に、迷惑かけてばかりだったけれどいつも支えてくれた同期のみんな、こんな私を見捨てず最後まであたたかく見守ってくれた先生、2年間本当にありがとうございました。

2013年12月20日

中山あると

## 目次

第1章	CSR 経営は企業価値につながるか	5
第1節	企業価値評価の変化	5
第2節	CSR 経営とは	5
第3節	問題提起	6
第2章	コーポレート・レピュテーションに焦点をあてる	8
第1節	コーポレート・レピュテーションとは	8
第2節	レピュテーション・収益・企業価値の関係	10
第3章	戦略的に企業価値向上につなげる	13
第1節	実際のレピュテーション調査	13
(1)	レピュテーション指数 RQ	13
(2)	最も称賛される企業	14
(3)	日経企業イメージ調査	15
第2節	管理の必要性・バランス・スコアカード	16
(1)	バランス・スコアカードとは	16
(2)	バランス・スコアカードの有効性	17
(3)	コーポレート・レピュテーション管理における指標の選択	17
第4章	事例研究	19
第1節	研究方法・主旨	19
第2節	5つの視点による調査	19
(1)	ビジョン・リーダーシップ	19
(2)	製品・サービス	22
(3)	職場環境	26
(4)	環境経営	28
(5)	社会貢献活動	30
第3節	議論	34
第5章	企業価値向上に向けて	38
第1節	事例研究における考察	38
第2節	結論	40
参考文献	URL 一覧	41

## 第1章 CSR 経営は企業価値につながるか

### 第1節 企業価値評価の変化

時代の変化とともに、社会から企業に期待される役割、求められる像は変わってくる。したがって市場社会の変化に伴って、企業を評価するモノサシも変化する。

これまで企業を評価するモノサシとしては、「売上高」「経常利益」「マーケットシェア」などが重視されてきた。その一方、「株主の配当」「株主価値」「ROE」などは軽視されてきた。しかしこういったモノサシは 1990 年以降変わりつつある。バブル崩壊、金融ビッグバンを経て、企業の株主構造は大きく演歌しており、株主に対するリターンの最大化に焦点を当てた経営、株主価値の最大化が求められるようになってきている。また個人株主や外国人投資家の持ち株率が増え、影響力が増してきたため、株主への対応が重要視されるようになる。主なモノサシとして「ROE」「株価・時価総額に基づく評価」「キャッシュフローを基準にした企業価値」「EVA」などがあげられる。モノサシの変化は、さらに社会的に責任ある企業経営が求められるようになったことで発展していく。持続可能な発展を求める時代の中で、企業価値をトータルにはかる新しいモノサシが提示されるようになってくる。企業は、その事業活動を通じて企業価値を高めていくことが基本であり、社会的に責任ある事業活動をしていなければ、良い製品・サービスを提供しているだけでは評価されないという流れが出てきた。企業の事業活動がステイクホルダーから支持されているかどうかが問われ、それらの信頼を失えば企業価値の成立は困難な状況になっている。

アメリカの企業評価機関であるイノベスト社は、企業価値を測るにあたって、無形資産の部分が重要になってきたと指摘する。企業価値は 80 年代半ばまでは財務諸表で約 75%把握することができた。しかし今では 15%程度しか把握できず、残り約 85%は無形資産であり、その価値が決定的に重要な意味をもつようになったという。ステイクホルダーとのかかわり、ガバナンス体制、環境マネジメント、人的資本を評価することが、新しい企業価値を測ることになる。つまり企業価値を測る新しいモノサシとして、財務的な価値だけでなく、非財務的な価値をベースにした上で、「トータルな企業価値」が求められていると言える<sup>1</sup>。

### 第2節 CSR 経営とは

第1節では時代の変化とともに企業の期待される役割が変わり、企業の財務的な価値だけでなく、CSR を含めたトータルな企業価値をいかに高めていくのかということが問われているということを述べた。そこでこの節では、改めて CSR について定義し、CSR 経営の現状はいかなるものなのか示していく。

谷本（2006）の定義によれば「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ませステイクホルダーに対し、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。」<sup>2</sup>とある。また CSR は企業と社会の相互関係性から大きく 3 つの次元に区分することができる。以下が 3 つの区分である<sup>3</sup>。

#### ① 経営活動のあり方

これは日常の経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組みこんでいくことである。具体的には製品の品質や安全性に加えて、環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、ステイクホルダーに対する情報公開、途上国における労働環境・人権問題への対応といったことが含まれる。

#### ② 社会的事業

いま社会的に解決が求められている課題に対して、企業がその知識や技術力を活用し、事業として新たな社会的商品やサービス、社会的事業を開発するということである。例えば環境配慮型商品や、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアーの開発、フェアトレードを組み入れていくこと、地域再開発に関わる事業、SRI ファンドの開発などがあげられる。その企業がもつ技術や事業開発力が活用されると同時に、専門性、ネットワーク力をもつ NPO と連携していくことが可能性を広げる。

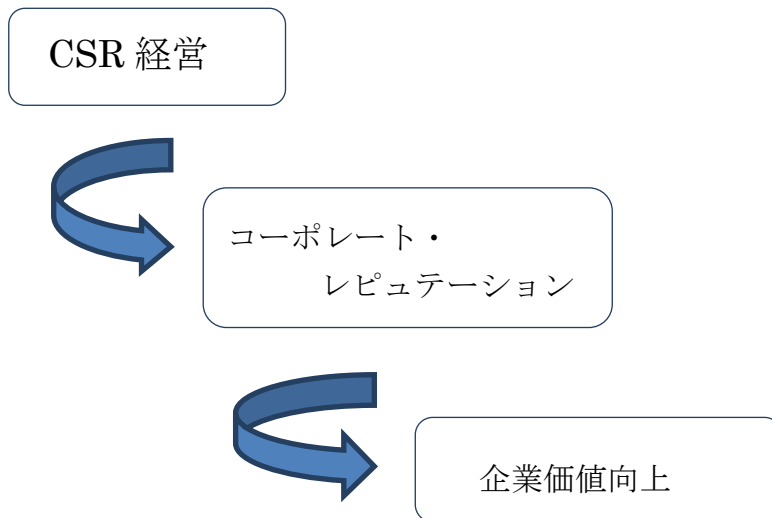
#### ③ 社会貢献活動

基本的には事業活動を離れ、コミュニティが抱える様々な課題の解決に経営資源を活用して支援する活動を指す。金銭的寄付による社会貢献、製品・施設・人材などを活用した非金銭的な社会貢献がある。

### 第3節 問題提起

このように社会の変化に伴い、企業価値を評価する基準も変化してきており、財務的な価値だけでなく、非財務的な価値を含めたトータルな企業価値が求められている。

そこで、本論文では企業価値を創造する要因の一つである、コーポレート・レピュテーションに焦点を当て議論をすすめる。コーポレート・レピュテーションが企業価値を創造するための要因であることは次章で述べていくことにする。そして企業が CSR 経営を行うことで企業のレピュテーションが高まり、それが企業価値につながっているのかということを考えていきたい。第 2 章からは、コーポレート・レピュテーションと収益・企業価値の関係性について述べていく。また、第 4 章の事例研究では CSR 経営とコーポレート・レピュテーションのつながりについて考察するとともに、レピュテーションを効果的に上げ、企業価値を高める CSR 経営とはどういうものなのかについても考えていきたい。



---

<sup>1</sup>谷本 (2006) pp46~50

<sup>2</sup>谷本 (2004) p5

<sup>3</sup>谷本 (2006) p67

## 第2章 コーポレート・レピュテーションに焦点を当てる

この章では第1章で挙げた企業価値を創造する要因の一つであるコーポレート・レピュテーションに焦点を当てレピュテーションと収益・企業価値の関係について説明していく。

### 第1節 コーポレート・レピュテーションとは何か

まず、コーポレート・レピュテーションとは何か、定義する。

櫻井によれば、コーポレート・レピュテーションは時代背景により、異なった活用がなされているという。1960年代は、購買者が企業を見る目との関連でこの用語を用いた。つまり顧客に製品を訴求できる能力をもってレピュテーションを位置付けており購買者ないし消費者の会社への見方から定義づけられていた。しかし企業と社会とのかかわりが深くなるにつれ、その意味合いは変化していき、1970年代になると、社会的な評価との関係の中で定義づけられるようになる。その典型的な例として、スペンズの「企業がその構成者に主要な特徴をシグナルとして伝える競争のプロセスの成果」というものがある。さらに、1980年代から1990年代になると、社会的ステータスだけでなく、その社会的ステータスが形成されるプロセスにも目が向けられるようになる。そして社会的ステータスを、企業の経営者が行った過去の行為の結果であるという見解が出てくるようになる。さらに1990年代以降になると会計の分野でもコーポレート・レピュテーションが取り上げられるようになり、社会業績との関係の中で捉えられるようになる。近年ではステイクホルダーの立場からみた経営者と従業員の企業の過去、現在、および将来の予測情報に関係させ、企業価値の創造への貢献へといった側面から捉えられていることが特徴である<sup>1</sup>。そして櫻井はコーポレート・レピュテーションについて「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イクホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義している<sup>2</sup>。

またフォンブランはブランドとレピュテーションの違いについて、ブランドはある面で顧客が企業の製品に対してもつイメージの集積であるのに対し、レピュテーションは企業が自分たちの期待を満たすだけの能力を備えているかどうかについて、各方面のステイクホルダーたちによる評価が絡んでくるとしている<sup>3</sup>。したがってレピュテーションは単に顧客と企業との関係の中で議論されるべきものではなく、各ステイクホルダーによって導きだされるものであり、短期的なものではなく、長期的に形成されていくものであるといえる。

したがって、企業のレピュテーションが各ステイクホルダーの意思決定に大きな影響を及ぼしていると言える。よってこれらの定義からここでは、コーポレート・レピュテーションについて「企業の過去から現在の行為の結果、ステイクホルダーから導



き出され競争優位であり、長期的に形成されるもの」であるとする。

ここからは、レピュテーションがステイクホルダーの重要な決定にどのように影響を与えているのかを主なステイクホルダーを例に述べていく<sup>4</sup>。

#### ① 顧客

顧客にとって、レピュテーションは購買決定に影響を及ぼす。潜在的顧客にとって企業のレピュテーションはその製品の魅力に影響を与え、ひいてはそれが企業の総収入を伸ばす原動力となる。好ましいレピュテーションは企業の信頼性を高め、企業のもつ好意的印象の高さを製品に転化することができるのである。

#### ② 従業員

従業員にとってレピュテーションは、就職・勤労・勤続の決定に影響を及ぼす。良いレピュテーションは就職希望者を引き付けることは明らかであり、さらに、それは従業員が企業の価値観や信念、ミッション、目標にこれまで以上にコミットしていく契機としても機能している。企業への帰属意識を高める過程において、好ましい企業であるというレピュテーションは従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントをさらに加速させる働きがある。

#### ③ 投資家

投資家にとってレピュテーションは投資意思決定に影響を及ぼす。投資家には大きく、個人投資家と機関投資家に分けられるが、機関投資家は自ら分析を行い、徹底的な調査をし、意思決定をされると言われる。また機関投資家は全投資資金の多くを担っているため、機関投資家に対して企業のレピュテーションを維持することはとても重要である。近年、大手機関投資家の中には、役員報酬の根拠を問いただしたり、場合によっては役員の役割分割を求めたりするなど、コーポレート・ガバナンスの問題に踏み込んでその実力を誇示するようになってきている。こうした行為は必ずメディアの関心をひき、企業のレピュテーションに跳ね上がる効果がある。企業トップが透明性をさらに高めることがもとめられる所以である。

#### ④ メディア

メディアにとって、レピュテーションは、報道の扱いに影響を及ぼす。企業やそのトップのレピュテーションは記者にその企業を取材しようという気を起こさせるのに大きな役割を果たすものであり、評価の高い企業に対しては好意的な記事を書きがちであり、新聞や放送での扱いも大きくなる傾向がある。

さらに、フォンプランは優れたレピュテーションを構築する重要な要因（名声のルーツ）として以下の5つをあげている<sup>5</sup>。

#### 原則①顕示性

注目度の高さがレピュテーション構築に役立つ。ランキングの高い企業ほど自社の

情報を進んで開示し、ステイクホルダーと直接対話する傾向がある。これらのコミュニケーションにより、企業は本物であり、信頼できると認識され、ステイクホルダーの支持と推奨が集まる可能性が高くなる。

#### 原則②独自性

ステイクホルダーの脳裏に企業が独自の位置を占めるようになったとき、レピュテーションは構築される。

#### 原則③真実性

真実性は情緒アピールを生み、情緒アピールなくしてレピュテーションは構築できない。

#### 原則④透明性

消費者は、幅広く自社の情報を発信する企業の方がレピュテーションが高いとみなす。逆に世間とのコミュニケーションを避ける企業は世論の審判に負ける傾向がある。

#### 原則⑤一貫性

トップ企業はその行動およびあらゆる層へのコミュニケーションについても一貫性を保っている。グローバル企業の上級幹部を対象とする調査で、レピュテーションの高い企業においてはイニシアティブが複数の部門にまたがって調整・統合されていることが発見された。他方、低い企業は、自己中心的なスタイルと個々の支持層とのばらばらな関係に苦労している。

## 第2節 レピュテーション・収益・企業価値の関係

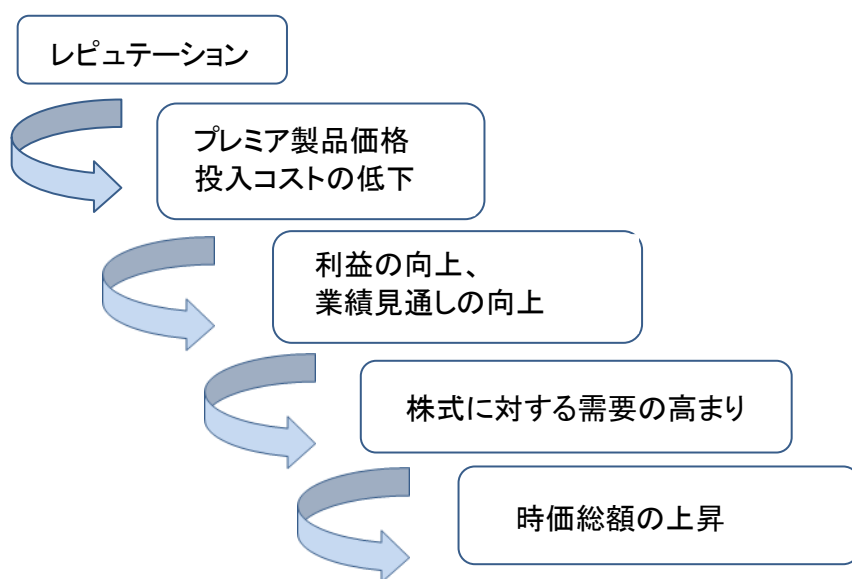
この節では、コーポレート・レピュテーションはどのようにして企業価値を高めているのかについて述べていく。フォンブランによれば、レピュテーションと財務的価値は3つの方法で関連し合っているという。第1に、「レピュテーションが企業の業績に影響を与え、その収益力に影響を及ぼす」というもの。第2に「収益力がその企業の将来性に関する市場の認識に影響を与え、公開企業の場合その時価総額に影響を与える」というもの。第3に、企業の事業活動そのものがレピュテーション資本の形成に貢献する」というものがある。<sup>6</sup>以下ではレピュテーションがもたらすこれら3つの財務的影響について詳しく説明していく<sup>7</sup>。

### (1) レピュテーションは企業の業績に影響を及ぼす

良好なレピュテーションは一般的に、従業員の生産性を刺激することによって企業の効率性と有効性を高めることができ、企業の信用も蓄積する。これは企業の従業員、仕入れ先、販売先、債権者、規制当局などから派生するものであり、その企業に対する各層の支援は資本コストの低減を含めた投入価格の低下の形で表れたり、マージンの上昇に換算されたりすることが多い。企業の投入コストの低下は、その製品価格の競争力を高めることになる。それは企業のマージンを強化し、ファイナンシャル・ア

ナリストのその企業に対する好意的な評価を促し、その企業の株式が人気となる要因になる。

つまりレピュテーションは企業にとってリソースすなわち経営資源のような役割を果たしていると考えられる。獲得や模倣は難しいが、いったん獲得すれば企業の業績レベルがぐんと上がるといった経営資源である。さらに、レピュテーションの高い企業の方が長期的に優れた事業成績を持続させていること、またレピュテーションの高い企業の方が長期的な業績改善に成功しているということもわかっている。



出所：フォンブラン（2005）p35 より作成

(2) レピュテーションが財務的価値を創造し、その価値がレピュテーションを構築する

良好なレピュテーションを獲得した結果業績が向上することは、その企業が事実上、ステイクホルダーとメディアから公的な推奨を獲得できることを裏書きするものである。

チャールズ・フォンブラン、マーク・シャンリーの2人は『MAC ランキング』によるレピュテーション評価が企業の事業規模、広告出稿量、業績、市場価値、媒体露出度によって強く影響されていることを証明し、業績、市場価値、戦略的行動は相互に深く絡み合っているという考え方の正当性を確認した。

好意的な推奨が価値を構築し、企業はこれに基づいて広告活動、慈善活動、企業市民活動等の企業活動に資金を投入し、投資家を引き付け、財務的価値を追加することができる。

(3) レピュテーションは企業資産としての財務的価値を備えている

保守的な会計ルールにおいては、企業はレピュテーション構築に向けたほとんどの事業活動を費用として処理することを求めている。しかし、フォンプランは、ブランド構築活動およびレピュテーション構築活動の効果について資本化する方が、より確実に測定可能性も高いように思われると主張する。ブランドおよびレピュテーション構築活動の確実性を完全には主張できなくても、これらの活動は明らかに企業の顕示性、親密性、名声の構築に寄与していることは明らかである。したがってこれらのレピュテーション資産創出に対する投資とらえることは不適當ではない。結局、企業の広告およびコミュニケーションのキャンペーンは、企業の現在の売上に影響に、それを支えるのみならず、顧客ロイヤリティの構築と取引の継続性を目的とするものである。したがって企業に帰属する価値創造資産としての資産を完全に否定するのではなく、少なくともこれらを価値ある影の投資、すなわち体系的に跡づけるだけの価値がある、貸借対照表には載らない項目の組み合わせとして会計処理すべきである。そして、企業レピュテーションの影の財務的価値を直接見積もるためには、公開企業の市場価値を4つの部分に分解してみることが有効である。

- ・物的資本：企業の非財務的有形資産の取替原価
- ・金融資本：企業の換金可能財務資産額
- ・知的資本：企業のノウハウの評価額
- ・レピュテーション資本：企業のブランドおよびステイクホルダーとの関係性の換金可能評価額

この中のレピュテーション資本とは、企業に対する認知上の資産と社会的資産のストックを具体化した価値である。認知上および社会的価値とは、企業がステイクホルダーとの間で構築した関係の質や企業自体とそれが有するブランドが内在させている関心を意味する。ポジティブな関心が集まれば、ステイクホルダーの好意的な行動を促す可能性が高まる。ただし、レピュテーション資本の見積もり他の資本と比べ困難であるため、企業における知的資本の蓄積に対する深い知識が必要である。

---

<sup>1</sup>櫻井 (2005) p17

<sup>2</sup>櫻井 (2005) p104

<sup>3</sup>フォンプラン (2005) p12

<sup>4</sup>フォンプラン (2005) p16-24

<sup>5</sup>フォンプラン 第5章

<sup>6</sup>フォンプラン (2005) p33

<sup>7</sup>フォンプラン (2005) 第2章より

### 第3章 戦略的に企業価値向上につなげる

前章ではコーポレート・レピュテーションと企業価値の関係について説明したが、この章では、実際に行われているレピュテーション調査の評価指標を知ることによって戦略的にレピュテーションにつなげ、企業価値向上を目指せるのでないかということを考えていく。またレピュテーションの管理の必要性についても述べていく。

#### 第1節 実際のレピュテーション調査

第1章でも述べたように、企業を評価するモノサシが変化しつつあり、企業が人権や環境問題、地域社会の問題などにどれだけ積極的に取り組んでいるかということを経済市場において評価するようになってきた。それに伴いさまざまな評価指標が登場してきている。

この節では、実際に行われているレピュテーション調査にどのようなものがあるのか例をあげてみていくことにする。

##### (1) レピュテーション指数 RQ

レピュテーション・インスティテュートはレピュテーションの研究を目的に 1999 年に設立された。以来年 1 回の消費者企業レピュテーション調査は、ハリス・インタラクティブおよび関連会社の手で実施されている。

この調査では、まずオンラインと電話による調査で特に認知度の高い 60 社をピックアップし、その後この 60 社について、製品や社会的責任、労働環境、業績など 6 項目を評価するオンライン調査を行う。調査結果に基づいて開発した標準ツールを利用してレピュテーションの総合スコア「レピュテーション指数 (RQ)」を算出する。すなわち、RQ は 20 の質問からなるアンケートで企業を評価してもらった結果の総数である。これらのアンケート調査は、評価対象の企業を多少なりとも知っている経営者や投資家、従業員、消費者など、あらゆる回答者を想定して作られたものである。今回は 2011 年 12 月 2～19 日に 1 万 7000 人以上がオンラインでの評価に参加している。

以下が 2012 年のランキングである<sup>1</sup>。

- 1 位 Apple
- 2 位 Google
- 3 位 The Coca-Cola Company
- 4 位 amazon.com
- 5 位 Kraft Foods
- 6 位 The Walt Disney Company
- 7 位 Johnson & Johnson
- 8 位 Whole Foods Market

9位 Microsoft

10位 UPS

指標は、情緒的アピール/製品とサービス/ビジョンとリーダーシップ/職場環境/財務パフォーマンス/社会的責任の6つである。また6つの指標ごとのランキングもあり、Appleは6つの評価項目すべてで5位以内に入っており、4つの項目（製品・サービス/ビジョン・リーダーシップ/財務パフォーマンス/職場環境）でトップだった。専門家だけでなく一般消費者も評価の対象であるため、財務パフォーマンスだけでなく、情緒アピール（企業に好感がもてる、尊敬できる、信頼できる）や社会的責任、職場環境などバランスよく評価されることがポイントかもしれない。

## (2) Fortune The World's Most Admired Companies(最も称賛される企業)

Fortune誌とヘイグループにより過去10年以上にわたり世界またはアメリカでも「最も称賛される企業」を特定しランク付けしている。どの企業が、業界内においてそして業界を超えて高い評判を得ているか決定するために、調査対象は資格のある企業の上級管理職と取締役、そしてアナリストなどとしている。評価項目は以下の9項目がある。

1. Ability to attract and retain talented people（従業員の能力）
2. Quality of management（経営者の資質）
3. Social responsibility to the community and the environment（社会的責任）
4. Innovativeness（革新性）
5. Quality of products or services（製品とサービスの質）
6. Wise use of corporate assets（企業の資産の効率的な活用）
7. Financial soundness（財務上の健全性）
8. Long-term investment value（長期的な投資価値）
9. Effectiveness in doing business globally（グローバル性）

以下が2013年のランキングである<sup>2</sup>。

1位 Apple

2位 Google

3位 amazon.com

4位 The Coca-Cola Company

5位 Starbucks

- 6位 IBM
- 7位 Southwest
- 8位 Berkshire Hathaway
- 9位 Walt Disney
- 10位 FedEx

### (3)日経企業イメージ調査

日経企業イメージ調査は企業がどのようなイメージを持たれているのかを客観的に測定することを目的としている。調査の企画は日本経済新聞社クロスメディア営業局企画部、設計が日経広告研究所で、実査は日経リサーチが担当している。企業ごとに調査から得られるデータとして、合計 31 の項目がある。まず、企業イメージの基本項目としては、1988年に採用した 21 項目を継続使用している。また、社会情勢に対応したトピック項目を 4 項目選んでいる。トピック項目は見直しを前提とする位置付けである。この 25 項目については、それぞれを○で選んだ回答率 (%) をスコアとしている。これらのイメージ項目のほかに主要 6 項目として、「広告接触度」「企業認知度」「好感度」「株購入意向」「就職意向」「一流評価」についても聞いている。これらは企業イメージに影響を与える様々な印象・感覚であり、これらを尺度化した質問になっている。例えば、「企業認知度」であれば、「製品・サービスの内容をよく知っている」「製品・サービスの内容を少しは知っている」「社名だけは知っている」「まったく知らない」という 4 段階の語句を与え、択一で選択するという形式である。以下がランキングである<sup>3</sup>。

- 1位 トヨタ自動車
- 2位 キヤノン
- 3位 任天堂
- 4位 ホンダ
- 5位 NTT ドコモ
- 6位 NTT
- 7位 武田薬品工業
- 8位 三菱 UFJ フィナンシャルグループ
- 9位 パナソニック
- 10位 日産自動車

フォンプランによれば、トップ企業は強固なレピュテーション基盤を築くことで、計画的にレピュテーションを管理している。レピュテーション基盤とは、リーダーシ

ップの維持、社内と社外に対するコミュニケーション、社会性、職業環境の整備といった RQ の原動力となる要素を組み合わせることによって企業が獲得した、市場での戦略的地位であるとしている<sup>4</sup>。

以上で挙げたようなランキングは様々な角度からの指標により、企業を多面的に評価しているといえる。つまり多くのステイクホルダーから支持されるにはこれらの調査の指標から、ステイクホルダーが企業を評価する視点を理解し、それを満たすような経営を行うことが必要であると考え。そのためにはコーポレート・レピュテーションの管理が大切になってくる。では誰がどのようにそのレピュテーションの管理を行えばよいのかを考えていく必要がある。

## 第 2 節 管理の必要性・バランス・スコアカード

この節ではバランス・スコアカードの管理によって、コーポレート・レピュテーションを管理することが可能かどうかについて述べていく。第 2 章でも述べたとおり、コーポレート・レピュテーションは経営者のリーダーシップだけでなく従業員を含む企業の構成者によって持続的に司ねられてきた過去の行為の結果として生み出され、企業価値を創造する貴重な無形資産として認識されている。バランス・スコアカードは、株主・顧客・経営者・従業員など多様なステイクホルダーとの関係を尊重した戦略的マネジメントシステムであり、戦略の策定と実行、業績評価、経営品質の向上に役立つ<sup>5</sup>。

### (1) バランス・スコアカードとは

ここではまずバランス・スコアカードとは何かについて定義する<sup>6</sup>。

バランス・スコアカードはキャプラン/ノートンにより、戦略と強く結びついた業績評価モデルとして誕生した。その後、バランス・スコアカードは進化し、戦略を明確化し、それを戦略的目標や業績評価指標とリンクさせた戦略マネジメントシステムとなったが、もう一つの流れが、バランス・スコアカードを使って、知的資本や無形資産を管理しようとするものである。戦略推進型と知的資本管理型に分けられる。一般に ROE や ROS などの業績評価指標は過去の実績を評価するための指標である。しかしこれらの業績評価指標の基礎となっている財務諸表に記載される資産だけでは、将来の競争力を向上し、キャッシュフローを獲得する源泉を評価することができなくなってしまった。このため、企業価値を高めるためには、財務諸表に記載されない将来の競争力の源泉である知的資本を管理する必要があるとの考えが生まれた。すなわち、知的資本管理型のバランス・スコアカードでは、将来の競争力の源泉である知的資本を定義し、財務諸表に記載されない知的資本をバランス・スコアカードの財務的視点意外を使って管理しようとするのである。



## (2) バランス・スコアカードの有効性

ではバランス・スコアカードによるコーポレート・レピュテーション管理がなぜ有効なのかは、コーポレート・レピュテーションの特質との関係で4つの点から考えられるとしている<sup>7</sup>。

①バランス・スコアカードは、ビジョンや戦略の策定と実行を検証するのに有効なシステムである。コーポレート・レピュテーションは経営者の過去のリーダーシップにより直接的な影響を受ける。このことは、経営者によるビジョンや経営戦略の妥当性の検証が不可欠であることを示唆する。

②バランス・スコアカードを活用すれば、経営者や従業員の行為を KPI などでも可視化することによって、レピュテーションを指標化して管理できる可能性が高い。

③コーポレート・レピュテーションはステイクホルダーによる評価によって形成されることに加え、長い年月をかけて築かれていくブランドと比べると経営者と従業員の行為によって相対的に短期間のうちに高めることができる。バランス・スコアカードもまたステイクホルダーズ・アプローチを採っている。

④コーポレート・レピュテーションが無形の資産であることから、バランス・スコアカードのツールである戦略マップを活用して、企業の行為から企業価値創造プロセスを描くことによって企業のコーポレート・レピュテーション戦略の妥当性の検証が可能になる。

以上の特質の分析から、バランス・スコアカードの適用によるコーポレート・レピュテーションの管理の潜在的な有用性が高いことが明らかになる。

## (3) コーポレート・レピュテーション管理における指標の選択

無形資産へのバランス・スコアカード適用の事例は、キャプランとノートンによって試みられた。ではその無形資産の中でもコーポレート・レピュテーションの管理にバランス・スコアカードは効果的に適用できるかについては、まずどのような属性がコーポレート・レピュテーションにインパクトを与えるかが明らかにされなければならない。

それを明らかにするために第1節で示したようなレピュテーション調査の指標を参考にすることが有効であると言える。例えば **Fortune** 誌ではコーポレート・レピュテーションに影響を及ぼす経済的属性として、①長期投資価値②財務上の健全性③企業の資産の効率的な活用が、非経済的属性として、④経営者の資質⑤製品とサービスの品質⑥革新性⑦卓越した従業員の育成能力⑧社会的責任⑨グローバル性をあげている。つまりこれらの9つの属性を高めることで **Fortune** 誌がいう「最も称賛される企業」が決定されるのである。また **The Wall Street Journal** 紙の RQ スコアは①製品とサービス②財務業績③職場環境④社会的責任⑤ビジョンとリーダーシップ⑥情緒的ア

ピールをレピュテーションの属性としている。以上からコーポレート・レピュテーションがバランス・スコアカード適用における重要な要素である属性とレピュテーションとの因果関係が存在することがいえるだろう。

---

<sup>1</sup>[http://www.harrisinteractive.com/vault/2012\\_Harris\\_Poll\\_RQ\\_Summary\\_Report.pdf](http://www.harrisinteractive.com/vault/2012_Harris_Poll_RQ_Summary_Report.pdf)

<sup>2</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>

<sup>3</sup> 日経企業イメージ調査 <http://adweb.nikkei.co.jp/cb/market/index.html>

<sup>4</sup> フォンブラン（2005）第3章より

<sup>5</sup> 櫻井（2005）226 ページ。

<sup>6</sup> 吉川・ベリングポイント（2003）

<sup>7</sup> 櫻井（2005）pp.226～227.

## 第4章 事例研究

### 第1節 研究方法・主旨

この章では、東洋経済が発表している最新の CSR 総合ランキングでトップ4に入っているトヨタ自動車・富士フイルムホールディングス・NTT ドコモ・ソニーの4社をレピュテーションの高い企業として取り上げ、実際にどのような CSR 経営がレピュテーションにつながっているのかを考察していく。

各企業を見ていく際の視点として、実際に行われているレピュテーション調査として3章で取り上げた FORTUNE の THE WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES と The Wall Street Journal の RQ の調査の評価項目を参考に、その中でも特に重要だと思われる項目を効果的な CSR 経営の要素として取り上げる。

・ THE WORLD'S MOST ADMIRED COMPANIES の評価項目

①従業員の能力②経営者の資質③社会的責任④革新性⑤製品とサービスの質⑥企業の資産の効率的な活用⑦財務上の健全性⑧長期的な投資価値⑨グローバル性

・ RQ 調査の評価項目

① 情緒的アピール②製品とサービス③ビジョンとリーダーシップ  
④職場環境⑤財務パフォーマンス⑥社会的責任

以上の評価項目を参考に事例研究で見ていく際の視点として以下の5つを取り上げる。

- ①ビジョンとリーダーシップ
- ②製品とサービス
- ③職場環境
- ④革新性
- ⑤社会的責任

これらの5つが効果的な CSR 経営において特に重要になってくる要素であると考ええる。5つの視点から各企業を見ていき、それぞれの取り組みに対してどのような評価があるのかを、日経新聞や雑誌のデータベースなどを中心にまとめ、本当に5つの視点が企業価値の向上に必要な要素であるのかを考察する。

### 第2節 5つの視点による調査

#### (1) ビジョン・リーダーシップ

ここではビジョン・リーダーシップの視点から4社を見ていくが特に

- ・中長期的な目標が具体的に示されているか
- ・ビジョンと製品・サービス・社会貢献活動などが一貫しているかどうか
- ・毎年項目ごとに定量的な目標が定めてあり、自己評価をするといった PDCA サイクルがなされているかどうか

ということに着目しながら考えていく。

## ① トヨタ自動車

トヨタでは、リーマンショックや、2009年から2010年にかけて起こったリコール問題による信頼の低下をきっかけに企業が一丸となって業績回復への取り組みを行っている。その一環として2011年に「グローバルビジョン」を策定し、トヨタの考え、従業員が共有している価値観を顧客に示すことを目標としている<sup>1</sup>。

また、「グローバルビジョン」策定リーダーのレイ・タンゲイ常務役員のインタビューによると、前回公表したビジョンとの違いについて「前はビジネスプランに近い。各部署がやりたいことをまとめたため、方向がきちんと打ち出されていなかった。今回は会社としての目的、目標、どのように行動するかが明確となっている。ビジネスプランは時間経過で陳腐化するが、ビジョンは長い間維持される」と答えている。さらにビジョンの公表については「これまでトヨタは自社をよく理解してもらうことはあまり上手ではなかった。ビジョンをつくるだけで夢が実現するわけではない。会社の方向性を理解してもらうことは重要だ」と、企業が今後目指す方向を社内外に示すことの重要性を強調している<sup>2</sup>。

さらに、リコール問題後アメリカでの自動車販売が16%減少し、販売台数も10万台を割るなど一時は売上や株価などへのダメージも受けたトヨタだが、2011年、グローバルビジョンにおいて「何が起きても安定的に連結営業利益1兆円」を目標にしている。2013年ようやくその目標も達成することができ、再起が見えてきたトヨタに対し目標を達成したことへの評価をする声も多くあるという<sup>3</sup>。

また企業のHP上でもグローバルビジョンの実現に向けた目標とその進捗をはかるKPIを定め、年度ごとの取り組み・実績、各主管部署による自己評価、次年度への課題と目標を公開している。ビジョンの設定だけでなくうまくPDCAをまわすことでCSR活動を強化している例であると言える<sup>4</sup>。

## ② ソニー

2012年度は連結業績については純損益の黒字化を達成することができた一方、エレクトロニクス事業での営業損益の黒字化は未達成。2013年、「エレクトロニクス事業の強化」、「エンタテインメント・金融事業の収益力の一層の強化」、「継続的な財務体質の強化」を2013年度の3つのソニーグループ基本方針としている。

### ・ソニーのCSR

イノベーションと健全な事業活動を通じて企業価値の向上を追求することがソニーの社会に対する責任の基本をなすもの

### ・7つの重要なCSR課題

コーポレート・ガバナンス/コンプライアンス/人材/責任ある調達/品質・サービス/

## 環境/コミュニティー活動

市場や顧客のライフスタイルの多様化、ソニーの提供する製品やサービスの変化、マルチステイクホルダーの関心の推移に伴って変わる企業への要請に対応するため、ソニーは中・長期的な事業活動の基盤強化とビジネス目標達成のための戦略にそって事業を推進している。ただし、具体的な中長期的目標や取り組み、自己評価までは明記されていなかった。

### ③ 富士フイルム

富士フイルムの企業の目指す姿として以下のようなビジョンを掲げている。「オープン、フェア、クリアな企業風土と先進・独自の技術の下、勇気ある挑戦により、新たな商品を開発し、新たな価値を創造するリーディングカンパニーであり続ける。」<sup>5</sup>

また中期 CSR 計画策定も策定している。

重要性評価マップを作成、「気候変動問題」「化学物質管理」「人材育成」「情報開示と対話」「社会・文化貢献」「生物多様性」を中心に重点課題を設定、中期 CSR 計画を策定。中期 CSR 計画をベースに各事業会社において年度計画を策定、毎年活動を振り返り、翌年度の目標を設定、計画の達成に向けて活動を推進。具体的目標とともに実績・振り返りの明記がなされているといえる。

以下は富士フイルム会長・CEO の古森重隆のインタビューである。今振り返ると、目先の利益が若干減ったとしても、早い段階から新たな事業柱を育成しなければいけなかった。

そこで、事業の構造転換を伴う新しい成長戦略を実行した。写真フィルムは続けるが、世界中に広がっていた巨大な生産設備、販売組織は大幅に縮小。そして、自社の技術の強みを生かして、勝ち続けることのできる分野で戦うことに決めた。会社としてただ生き延びるだけではダメだという思いもあった。富士フイルムがリーディングカンパニーであり続けることができるかどうか。すなわち、各事業が成長を続けることができ、全社で2兆円、3兆円の売り上げを出す。そして、利益率は10%以上の企業にする。私が掲げた目標はこうだった。

会社には、技術基盤、財務基盤、ブランド力、質の高い社員という経営資源がある。まず自分たちがどのような技術や資源・強みを持っているのかを整理した。そして、それが適応できる市場、商品は何があるか。既存市場と新市場、既存技術と新技術で4象限のマトリックスを作り、それぞれの事業を区分けした。

こうして、液晶用フィルムに代表される高機能材料事業や、子会社の富士ゼロックスが手掛ける複合機などドキュメント事業、後に医薬品や化粧品にも拡大したメディカル・ライフサイエンス事業などの6分野を新たな成長の軸に据えた。

時代の変化に対応するだけなら受け身の姿勢だ。変化を予測し、先取りする。あるいは変化を作り出せばもっといい。メーカーでいえば、他社にはない技術で先進的な製品を出していくということが大事だ。社内でも「オンリーワンかナンバーワンを作る会社であり続けよう」と言っている。

たとえば医薬の分野では、今までなかった薬の創出を目指している。患部に必要な量だけタイミングよく届けられれば、分量を減らして、体への負担を軽減できる。

以上のインタビューからも社会の変化に伴い事業の変革を柔軟に行っていることが評価されているといえる。

#### ④NTT ドコモ

「スマートイノベーションへの挑戦—HEART—」これまでの10年はモバイルの可能性を追求

→これからの10年はモバイルを核とした「総合サービス企業」へと進化

—HEART—

・国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献・サービス・ネットワークの進化・サービスの融合による産業の発展・つながりによる喜びの創出・安心・安全で心地よい暮らしの支援

—スマートイノベーション—

国・地域・世代を超えてすべての人々が安心・安全で豊かに生活できる社会の変革に向けた絶え間ない変革

・CSR に関しても領域ごとに目標が定められ、実績が載っている。ただし他社と違い自己評価をする項目がなく、目標も具体的数値では表されていないのが特徴である。

#### (2) 製品・サービス

ここからは製品・サービスについて見ていくが、以下の項目に着目してみていく。

- ・今までにない革新性のある製品サービスにより強力なリーダーシップを発揮
- ・ビジョンと一貫性のある製品・サービスであるか
- ・環境・社会に配慮した製品・サービス

#### ① トヨタ自動車

トヨタは2011年に環境意識の高まりと、より低燃費な車へのニーズに応えるため、低価格なコンパクトカー「アクア」を開発した。アクアのコンセプトは「2020年を見据えたコンパクトカーの革命を起こすようなハイブリッド車の提案」であり、よりコンパクトで軽く使いやすく楽しいクルマ、そして手の届く価格であり燃費性能 No1

を誇るハイブリッド車を目指している。それまでハイブリッド車というと「プリウス」が有名だが、「プリウスとは違った軸で、プリウスで捉えることのできなかった層に訴えたい」という戦略のもとプロモーションを行う。プリウスの購入客は 50 代～60 代が中心である一方、アクアはプリウスより一回り小さく最低価格も 48 万円引き下げ、20～30 代に照準を合わせている<sup>6</sup>。

またトヨタではソーシャルメディアを活用して展開したキャンペーンが特徴的である。ソーシャルメディアのメリットの一つとして、反応をきめ細かく検証しながらキャンペーンの PDCA サイクルを回すことができることとし、顧客の反応をリアルに組み取る工夫をしている。トヨタマーケティングジャパンの平野義孝氏によると、「かつてのように車のスペックやイメージだけを訴求しているだけでは売れない時代。ソーシャルメディア時代においては、信頼の置けるコミュニティにおいていろいろな人同士の会話が盛り上がりながら、自然にブランドイメージが出来上がっていくもの。」であるという。

そうした時代背景を踏まえ立ち上げたのが市民参加型の自然保護キャンペーンである「アクアソーシャルフェス」である。このキャンペーンでハイブリッド車「アクア」に販促とともに「水（アクア）」をテーマに、水質調査や水辺の清掃、外来種の駆除といった社会貢献への関心を深め、参加してもらうことを活動の趣旨としている。その活動の中で、環境にまつわる多くの会話が交わされ、「環境保護意識の高い人は、アクアに乗っている」というイメージやアクアブランドへの共感が自然発生的に形成されれば、新たな需要喚起も期待できるという<sup>7</sup>。このアクアの例は、トヨタの公開している「もっといいクルマづくり」のコンセプトも一致し、今までにない新しいコンセプトの車の開発として革新性も評価できるだろう。さらに社会貢献活動を製品のプロモーションの組み込むことでトヨタの「グローバルビジョン」を製品に組み込んでいるといえるのではないかと考える。

また以下の表は新車販売台数ランキングであるが、これを見ても低価格でコンパクトかつ環境配慮のイメージが強いハイブリッド車「アクア」が市場からも支持を得ていることがわかる。

図表 4-1 4～9 月の新車販売台数ランキング

	車名(メーカー)	販売台数
1	アクア(トヨタ)	127,993
2	プリウス(トヨタ)	121,634
3	N BOX(ホンダ)	110,155
4	ムーヴ(ダイハツ)	107,591
5	ワゴン R(スズキ)	88,071

6	ミラ(ダイハツ)	76,690
7	フィット(ホンダ)	67,918
8	ノート(日産)	66,259
9	スペーシア(スズキ)	64,003
10	タント(ダイハツ)	60,069

出所：日本経済新聞 2013 年 10 月 5 日より

## ②ソニー

製品が多機能化する中で「使いやすさとアクセシビリティ」を製品品質の一要素と捉えできるだけ多くの人に快適に使ってもらえる商品やサービスを提供している。日本や欧米・新興国など様々な地域でそれぞれの文化やライフスタイルでの「使いやすさ」を実現するため製品開発過程または発売においても継続的にユーザーテストの実施を推進している。

使いやすさ向上への取り組みの例としてテレビリモコンでは、よく使うボタンの面積の拡大により操作性の向上。無線技術の採用によりリモコンをテレビに向ける必要がなくなり使いやすさを追求している。液晶テレビ・ブラビアではカラーユニバーサルデザインの観点から付属リモコンのサイズや配色、インジケータ LED の発行色と明るさについて多様な色覚を持つユーザーを配慮してデザインしている。

またアクセシビリティ向上への取り組みの例としてスピーカー付きリモコンには、ニュースやドラマなどのコンテンツにおける「人の声」が聞き取りやすいようにアンプの周波数特性やキャビネット底面のバスレフポートの形状を工夫したコードレススピーカーを搭載している。これによりテレビから離れていても手元で声と会話がはっきりと聞こえテレビのボリュームを上げすぎることなくテレビが楽しめるようになっている<sup>8</sup>。

これらのソニーの取り組みは、社会が変化する中で革新的な製品開発と言えるのではないかと考える。

またソニーは「製品品質基本方針」において「お客様の視点に立って考え、期待を超える品質」をお届けするために、品質最優先を徹底し、製品品質のさらなる向上と品質マネジメント体制の強化に継続的に取り組むことが定められており、この方針（ビジョン）に基づき「使いやすさとアクセシビリティ」を実現していると言える。

## ② 富士フイルム

2003 年、富士フイルムの主力製品であった写真フィルムの需要が、デジタルカメラの普及により急速に冷え込んだ。写真フィルムの売上高は毎年 200 億円減ペースと、



「坂道を転げ落ちるように」（同社幹部）急減していった。そこで写真フィルムで培った技術を洗い出し、生かすことができる新しい分野があるかどうか検証した。この技術の棚卸しを徹底的にやり切ったことにより、未曾有の危機を乗り越えられたのではないかとされている。技術の棚卸しを経て絞り込まれた富士フィルムの現在の重点事業は6分野あり、このうち医薬品や化粧品、医療用の診断機器を含むメディカル・ライフサイエンス、液晶パネル用フィルムなどの高機能材料、子会社の富士ゼロックスが手がけるドキュメントの3分野が成長の柱に据えられた。会長兼CEOの古森重隆氏によると、「判断のポイントは成長性があるか、市場で当社の技術が生かせるか、継続的に競争力を持ちうるか。」<sup>9</sup>であるという。さらに、次なる柱を探す取り組みも進んでおり、フィルムの技術を生かした新材料として透明導電フィルムに注目している。先端コア技術研究所の浅見正弘所長は「スマートフォンやタブレットなどタッチパネルの素材はここ数年で伸びる。優れた製品を作ればシェアを取れる」と語る。時代の変化に伴い事業分野を取捨選択し、従来の技術をいかしながら医薬品や化粧品といった新たな分野に積極的に進出し成長する企業の姿勢が評価されている。

また、社長のインタビューでも「業績が厳しい局面でも年間2000億円程度の開発費は捻出し続けた。社長になってから12年間で研究開発費で2兆円、設備投資で2兆円、M&A（合併・買収）でも7000億円を使った。」<sup>10</sup>とあるように業績に関わらず社会の変化に伴った技術開発に力を入れていることが評価を受けている。これは企業のCSRへの取り組みへの姿勢として公表している「“イノベーション”で未来を拓く—発想の転換と技術力で目指す社会課題の解決—をビジョンに掲げ、イノベーションを起こし続ける」という企業姿勢によって実現<sup>11</sup>という言葉通り製品開発を通じてイノベーションに挑戦している表れと言えるだろう。

### ③ NTT ドコモ

NTT ドコモでは、「国・地域・世代を超えた豊かな社会への貢献・サービス・ネットワークの進化・サービスの融合による産業の発展・つながりによる喜びの創出・安心・安全で心地よい暮らしの支援」という企業ビジョンを掲げているが、そのビジョンを反映した取り組みとしてユニバーサルデザインを意識した製品の提供や障害者により携帯電話をより便利に使ってもらうためのお役立ち講座の開設、通信エリアの拡大・改善：通信会社として災害対策への取り組みなどがある。ユニバーサルデザインを意識した製品として「らくらくホン」があるがボタンを押すだけで電話がかけられる三つのワンタッチボタン、輪郭が明瞭で読みやすい大きな文字、凹凸が強調された操作ボタンを特徴とする。シニア層の要望に応えるにはどうしたらよいかと改良に改良を重ねた結果、現在では「らくらくホン」は、シニア携帯の代名詞ともなっている。メインの利用者であるシニア層の吸収力や記憶力に配慮して、過去10年間、

操作体系を変えていないため、一から操作を覚え直さなくてもよい安心感から、「次も『らくらくホン』にしよう」という意思決定につながっているという評価もされておりドコモのヒット商品の一つともなっている<sup>12</sup>。

### (3) 職場環境

職場環境に関しては、以下の視点に着目していく。

- ・制度が利用されているか（取得率）
- ・障害者外国人女性の雇用率（ダイバーシティ）
- ・多くの情報を開示しているか
- ・社内での密なコミュニケーションにより適切な現状把握→製品サービスの質の向上だけでなく、社員の声に耳を傾け職場環境の充実につなげる

#### ① ソニー

ソニーは女性社員が妊娠期や出産・育児期間中でも無理なく働けるようにする制度を産業界でも早くから整備してきた。育児休業中の社員に月五万円の「育児支援金」を支給する制度を新設、会社に出勤せずに自宅で仕事ができる在宅勤務制度と、年次有給休暇を一時間単位で消化できる制度を導入している。しかしこれらの制度はすでに多くの大企業が導入済みである。ソニーの人事政策を担当する藤田州孝・業務執行役員SVPも「制度は使うために作るもの。使われない制度に意味はない」と語る。制度があるだけでなくどれだけ利用されているかが問われている。ソニーはイベントや講演会を開くことで、社員の意識改革を促して制度の利用者を増やす狙いがあるという。少子高齢化が深刻になるなど、女性だけでなく、男性も仕事と育児の両立を求められていることを認識させようとしている<sup>13</sup>。さらに子どもを持つ女性同士の交流や先輩社員によるアドバイスの機会を設けるなど、社内交流により女性社員の育児とキャリアアップの両立を後押しする環境づくりも評価されている<sup>14</sup>。

また、2013年も東洋経済による人材活用ランキングでは2年連続トップとなっており、「ダイバーシティは、イノベーションの源泉であり、成長の推進力」という基本的な考え方の下、グローバルで各国の状況に応じて、人種、女性活躍、障害者雇用、LGBTなど幅広く取り組んでいることが評価されている。

女性活用では、短時間勤務だけでなく、働きやすい環境整備も進める。育児休業中の在宅勤務に加え、小学校3年生までの子どもがいる社員を対象にした週1～2回の在宅勤務も可能。ベビーシッタークーポン、託児所利用クーポンなど、子育て社員でもできるだけ仕事ができるようバックアップしている。

全女性社員は3005人で全体に占める女性比率は18.2%と高い。平均勤続年数は女性18.2年に対して男性は16.7年と女性のほうが長い。さらに、女性管理職比率4.2%、

女性部長職比率 3.9%と、管理職以上も日本企業としては高いレベルにある。従業員のインセンティブを増す制度も多様で、社内公募制度や企業内ベンチャー制度をはじめ、多くの制度を導入。障害者雇用率も 2.43%と高く、さまざまな人材活用を積極的に行っている<sup>15</sup>。以上のような点が評価のポイントであると考えられる。

さらに、経団連の『女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集』（2013）ではソニーの以下の点が取り組みの成果として評価されている<sup>16</sup>。

1. 女性の管理職数が倍増
2. 女性のキャリア意識向上（アンケート調査より）
3. 女性の離職率が低下
4. 女性は毎年ほぼ 100% 育児休職取得、男性は約 7 割が育児休暇を取得

以上のような点からソニーは職場環境、特にダイバーシティの推進において先進的な企業であるという評価を得ていると言えるだろう。

## ② 富士フイルム

富士フイルムでは育児休業をとった全員を対象に、復職時に本人と上司、人事部を交えた 3 者面談を実施している。復職 4 カ月前から人事担当者に復職後の不安点や子育ての悩みなどを相談し、安心して復職できる支援体制も導入している。これにより職場と役職者、人事部が三位一体になって女性が活躍できる企業風土作りが富士フイルムの両立支援の現場の強みだという。職場と上司、人事部が協力し、個々の女性の置かれた状況に応じて柔軟に制度を運用できるようにしている<sup>17</sup>。さらに、女性社員の半数以上が子育てをしながら働いている中、社員たちがそれぞれの事情に合わせて、短時間勤務や子供の看護のための半日休を柔軟に選べるように配慮をしている。富士フイルムの育児支援制度は利用のしやすさと実効性の高い制度設計に特徴があるとされている<sup>18</sup>。

また 2013 年日経新聞が、女性や外国人など多様な人材を積極的に受け入れ、その能力をいかす仕組みづくりを点数化してランキングを作成し「人を活かす会社」調査としてまとめたところ総合首位は富士フイルムとなった。「雇用・キャリア」「ダイバーシティ経営」「育児・介護」「職場環境・コミュニケーション」の 4 分野に分けて制度や仕組みを分析しており、「育児・介護」と「雇用・キャリア」で首位に入っている。子どもが生後 3 歳になるまで最長で 2 年間休職できる制度を設けたほか、出産祝い金として 1 人目は 5 万円、2 人目は 10 万円、3 人目以降は 100 万円を支給する制度も整えた。介護支援では、最長で 2 年間休職できる仕組みを導入し、休職は複数回に分けて取得できるというものである。一方、社員が海外の大学などに留学する場合、試験に合格するために通った専門学校の費用を最大 100 万円まで支給する制度もありこれらが評価を得た理由だと考えられる<sup>19</sup>。

#### (4) 環境経営

環境経営については、経営との一体化がなされているか、環境商品があるかについて着目し、考察していく。

##### ① トヨタ

トヨタは企業 HP 上でも、「環境を経営の最重要課題の一つと位置付け、世界各地域、各分野において、連結対象会社、ビジネスパートナー、従業員等のステイクホルダーと連携・協力し、環境マネジメントを推進」<sup>20</sup>するということを明記している。環境政策を経営の中に組みこんでいる、つまり経営との一体化が行われているということが言えると考ええる。

さらに環境商品では HV や EV などガソリン車に比べ二酸化炭素排出量を抑制できるエコカーに力を入れる。特に 2013 年の新車販売ランキングではハイブリッド車「プリウス」が 1 位、小型 HV「アクア」が 2 位となり、環境に配慮した商品が評価されていることがわかる。

また日経 BP 第 14 回環境ブランド調査ではトヨタ自動車 が 2 位になった。「省エネルギーに努力している」「地球温暖化防止に努めている」といった項目が評価されているのが特徴である。やはりハイブリッド車や電気自動車といった先進技術普及への評価が高い<sup>21</sup>。さらに、数あるエコ製品やサービスの中でも実際消費者はどれくらい認識し、購買につながっているのかを調査しているランキングである日経エコロジー「エコ商品実力ランキング」(2012)によると、3 位にトヨタのプリウスが入っており、消費者からのエコ認知度も高いと言える。

##### ③ ソニー

2009 年から 2012 年にかけて業績は赤字が続いていたソニーであるが、直接的には利益を生まないとされる環境活動に力を入れる点が評価されている。原直史業務執行役員(2009 年時点)の話によると、「環境活動は社会貢献ではない。ソニーという企業が存続する上での必要不可欠な取り組みだ。活動をスローダウンしようという考えは全くない。環境面の投資額は減らしていない」と赤字でありながらも環境活動を継続する理由について説明する。また雇用の削減まで踏み込む中、環境投資の継続に納得は得られるかどうかについては、「環境問題は、有害物質対策一つとっても、景気の波とは無縁の将来につながる問題だ。真摯に向き合う意識がなければ、投資家からも消費者からも企業としての評価は得られなくなるはずだ」と言う。さらに、自社だけの環境対策だけではリスクは軽減されないとし、サプライチェーンの管理も徹底している。ソニーの環境政策は投資家や消費者を意識したものであり、環境活動を長期的なものとして位置付けている点が評価されていると言える<sup>22</sup>。

また環境を意識した商品としては液晶テレビのブラビアが挙げられる。薄型軽量化の追求により省資源効果を生み出し、パッケージの小型化や省エネ性の向上など細部にまでこだわっている。「W650A/W600A シリーズ」は、日本の省エネ法については4つ星以上を獲得し、欧州のエネルギー効率クラスについても「42W65xA」が A+ランク、「32W65xA/60xA」が A ランクを達成。また、北米向けモデルは、国際エネルギースタープログラム（基準バージョン 6）への適合認証を取得している。

#### ④ 富士フイルム

富士フイルムの環境に配慮した製品の開発として、レントゲンなどでは従来品に比べて小型化するなど設計段階から省資源、省エネに取り組んでいる。世間一般にはわかりにくいのが、レーザー光源を搭載した内視鏡や液晶フィルム、太陽熱をカットする近赤外線反射フィルムなどは CO2 の削減に貢献しているという。従業員の環境意識を高める活動として執行役員三島一弥氏（2013年2月時点）は、「自社の環境活動を社内に情報提供し、環境部門だけの活動で終わらないようにする。社内の情報提供はこれまで弱かった。新入社員教育では最初に環境など CSR のカリキュラムを組んでいる。創業の事業である写真フィルム製造ではきれいな水と空気が不可欠で、自然を大切にする必要があった。事業構造が変わるなかでも環境への観点を大切にしていこう」と話す。環境への取り組みを環境部門だけで終わらせるのではなく、社員の環境意識を高めるとともに、環境政策を経営に取り込もうとする動きと捉えることもできると考える。さらに、「製造から使用、廃棄に至るライフサイクルでの削減が基本。目標には近づいている。使用済みのオフセット印刷用刷版材料からアルミニウムを回収し、再び刷版材料の原料に使うリサイクルを広げようとしている。アルミの新地金を使う場合に比べ CO2 を 63%削減できる。国内の工場では天然ガスへの燃料転換を進めている。再生可能エネルギーはオランダで風力発電を導入しているが、国内では条件が厳しい」というように 2020 年までに CO2 排出量を 05 年比 30%削減する目標を掲げている。<sup>23</sup>第 16 回環境経営度調査（2012）でも前年の 9 位から 5 位へなるなど近年の環境への取り組みが評価されていると言える。

#### ④ NTT ドコモ

NTT ドコモグループは 2020 年度を最終年度とする環境経営計画「SMART FOR GREEN 2020」を発表した。グループの持つ先進的な IT を活用することで、社会全体の二酸化炭素排出量 1000 万トン以上の削減に貢献することがその柱である。低炭素社会の実現に加え、資源循環や生物多様性保全についても独自目標を盛り込んでいる。低炭素については国内で現在進めている CO2 削減の取り組みを継続することで、グループの CO2 排出量を 08 年度比で 10%以上減らす。この間の排出削減量は 68 万

9000 トン以上になる。また資源循環についても販促素材などの紙使用重量を 08 年度比 25%以上減らすとともに、全廃棄物合計の最終処分率を 2%以下に引き下げるとの目標も盛り込んだ。生物多様性保全についても本業と直接関係しない分野を含めて取り組みを進め情報開示を行っている<sup>24</sup>。ドコモのこのような取り組みから環境に関し、中長期的な目標に向けた具体的なアクションの開示をすることで、企業の経営にうまく取り込むことができているのではないかと考える。

また、環境商品に関しては、ICT を通じた CO2 の削減やおサイフケータイでの省資源・省エネなどが挙げられ、製品・サービスを通じた温暖化対策を行っていると言える。ただし、他企業に比べ製品に関しては評価されていない印象を受けた。これは製品をイメージしやすい製造業に比べ、ドコモのような通信・IT といった分野を担う非製造業は消費者にあまり身近ではないためではないかと考える。

#### (5)社会貢献活動

ここでは各社の代表的な社会貢献活動についてそのねらいと概要をまとめる。さらに外部からの評価があった企業に関してはどのような点が評価されているかについて考察する。考察する際の視点としては「業績に関わらず安定・継続的に行っているか」、「ビジョンと社会貢献活動に一貫性があるか」、「社員が社会貢献活動に積極的に参加しているか」と定めた。

##### ①トヨタ自動車

###### <トヨタの森>

###### ・活動のねらい

都市と自然の間にあって、人々に利用されてきた森林「里山」。昭和 40 年頃までは、地域の人々の生活と密着していたが、その後のエネルギー革命の影響で利用が途絶え、荒廃した状態で放置されてきた。「トヨタの森」では、昔の日本の里山をひとつのモデルに、21 世紀の里山づくりを目指している。

###### ・概要

豊田市にある社有林を、かつて人々との暮らしと共にあった「里山」として整備するとともに、環境学習等のフィールドとして活用。1997 年に一般公開し、森内を自由に散策できるほか、森あそびイベントや、地域の小学生向けの自然ふれあい体験プログラムを実施。トヨタの森は、多くの人々が「里山」に触れられる地域の拠点として活動を続けている。

###### グローバルビジョン

地球環境に寄り添う意識を持ち続ける・期待を常に超えていく・一人一人が高い品質

を造りこむ

お客様、そして地域の笑顔のために・常に自らを改革しながら、高い目標を実現していく

「今よりもっと良い方法がある」その改善の精神とともに・トヨタを支えてくださる皆様の声に真摯に耳を傾ける・未来のモビリティ社会をリードする・人々を安全・安心に運び、心までも動かす・常に時代の一步先のイノベーションを追い求める・世界中の人々の暮らしを、社会を豊かにしていく

## ②富士フィルム

<富士フィルムの社会貢献活動>

・企業市民として社会とともに歩み、社会の要請や期待に誠実に応える社会貢献を目指す

・活動の主要分野：活動の対象として「学術・教育」、「文化・芸術・スポーツ」、「健康」、

「自然環境保全」の分野を中心に取り組みます。

・活動において大切にすること

①連繋や協働による実践：活動の推進にあたっては、NPO/NGO、地域社会等とのコミュニケーションやパートナーシップを大切にします。

②ボランティア活動の積極的支援：従業員の自発的参加による地域との共生、社会への貢献を大切に、それらの活動を支援します。

<写真救済プロジェクト>

・活動のねらい

被災地から汚れた写真やアルバムの洗浄方法の詳細を教えてください」という要請期待に応えることで、かけがえの無い思い出を守る

・概要

汚れた写真の救済方法を Web に公開すると共に、プロジェクトメンバーが交代で延べ 80 回に渡り被災地を訪問して、汚れた写真の洗浄方法を指導。同時に写真洗浄に有効なツール類をパックした写真洗浄キットも準備して 40 箇所以上の被災地に送付し、被災地での洗浄活動を支援。

この活動は、さまざまな事業部やグループ企業のメンバーが、同じ場所で立場を超えてボランティア活動に取り組んだ経験によって、社員同士の絆を深める効果も生まれたという。さらに社員だけでなく一般の人を集めて洗浄ボランティアを運営するようになり、約 4 か月間で 1500 人もの方が参加する。これにより、日本には豊かな写真文化があることを再認識するきっかけともなった。社員の積極的な参加と社員同士の交流が評価できる。また社会貢献の基本方針に則った活動が行っていると言える。

### ③ソニー

#### <ソニー・サイエンスプログラム>

##### ・活動のねらい

未来を生きる子どもたちが、未来を拓くカギである科学を学ぶことで、論理性、好奇心、創造力を育み、ひいては環境や貧困などのグローバル課題の解決や、より良い世界の実現につなげること。

##### ・概要

ソニーのエンジニアやスタッフが講師となって、ソニー製品やサービスを利用した工作や実験を行い、科学の原理や技術を学ぶ「ワークショップ」、光と音をエンタテインメントする体験型科学館「ソニー・エクスプローラサイエンス」、技術を社会の力にする仕事をテーマに、将来について考える「キャリア授業」。その他、科学に関する「コンテスト」や「実験ショー」など、さまざまな活動を世界各地で展開。

ソニーは社員の社会貢献活動への積極参加が特徴的である。また、社員参加に加えソニーが意識しているのが「継続性」というキーワードだ。80年代後半から90年代初めにかけて「メセナ」という言葉で社会貢献活動がもてはやされたが、創業者の井深氏によれば、「そういう言葉ができるずっと前からソニーは続けている」という。

CSR部の富田秀実統括部長（2009年時点）も「企業の社会貢献は継続性が問われており、ブームで終わってはいけない」と説いている。ソニーの09年3月期の社会貢献関連の支出は前の期より9億円多い約54億円だった。企業には業績の浮き沈みがあるが、ソニーは「安定しており、それほど大きく変わっていない」という。また、ソニーは社員参加と継続性を軸に社会貢献を続けてきた。CSR活動に取り組む企業の中には、自社のイメージ向上などを期待する例もある。しかし中鉢副会長（2009年）は「まずは企業市民として必要なこと」と強調する。<sup>25</sup>ソニーの社会貢献活動は業績に関わらず安定して行う継続性と社員の積極参加が評価されていると言える。

また、ソニーが2010年に行った社会貢献活動の一つである「パブリックビューイング in Africa」という活動も効果的なCSR活動として評価を受けている。この活動はソニーがワールドカップスポンサーになったことをきっかけに、社会活動につなげられないかと実施した活動である。ガーナの野外広場にソニーの大スクリーン、スピーカーを設置、決勝トーナメントに進んだガーナチームの戦いを生中継するというものである。ガーナのテレビ普及率は20%以下で、子供たちはワールドカップでの自国チームの活躍をテレビで応援することができないためソニーがこのような活動を行った結果、1万8000人が集まったという。ソニーはこの活動に従事する社員を社内公募で集めている。実際にこの活動に携わった人は「ソニーに入社して、これほど面白く、



感動した仕事は初めてだ」とのコメントを残しているそうである。このように、効果的な CSR 活動は、社員が「思わず人にしゃべりたくなる活動」である。社員がその家族に、同僚に、そして地域社会で、自社の活動に誇りを持ってしゃべることになる。これがスパイラル的にその会社のブランドを高め、そのブランドがよい人材を集める効果につながる。

#### ④NTT ドコモ

##### <ビジョン（目標）>

全ての人々が安心・安全で豊かに生活できる社会の実現のため、3つの柱で社会貢献に取り組みます。

- 1.より安心・安全な社会の実現への貢献（使命）
- 2.より豊かな社会の実現（夢）
- 3.甚大な災害の被災地域への支援（責任）

##### <社員ボランティア活動>

###### ・活動のねらい

長期的に支援が必要な東日本大震災被災地に対して、社員一人ひとりが一人称で継続的な支援行動を起こすきっかけを作ることを目的として、ドコモグループ社員が参加するボランティア活動を支援。

###### ・概要

- ・社員から参加者を募り、2012年4月から活動開始
- ・会社から社員へ交通費、宿泊費等を支援し、参加促進を図っている。
- ・南三陸町災害ボランティアセンター（宮城県本吉郡）と連携し、ガレキ撤去、漁業支援、農業支援等を実施。

##### <ドコモの森>

###### ・活動のねらい

1. 自然環境保護(生物多様性の維持)
2. 社員の環境問題への意識向上
3. 地域の人たちとの触れあいの場

###### ・概要

1999年から自然環境保護活動の一環として、「ドコモの森」づくりを推進。「ドコモの森」は、林野庁の「法人の森林」制度と社団法人国土緑化推進機構の「緑の募金」制度や、各都道府県が実施している「企業の森づくり」サポート制度などを活用し全

国で設置を進めており、2012年11月末現在で、全国47都道府県、50か所、総面積約197ヘクタール（ha）となった。

#### <ケータイ安全教室>

##### ・活動のねらい

携帯電話が生活のあらゆるシーンで利用されるようになり、本来の健全な利用方法ではない「出会い系サイト」や「迷惑メール」が社会問題となり、このような犯罪に巻き込まれる恐れのある事象から子どもたちを守る事を目的として実施

##### ・概要

NTTドコモでは、安心・安全なモバイル社会の実現に向けて、2004年より全国の小学校・中学校・高等学校および地域コミュニティなどの団体に講師を派遣し、携帯電話を使う際のマナーやトラブルへの対処方法などを啓発する「ケータイ安全教室」を実施。2013年3月末に受講者数が500万人を突破。

### 第3節 議論

以上の5つの視点から4社のCSR経営について、外部あらどのような評価がなされているかという点に注目してみてきたことを表でまとめると以下の通りである。

ここではこれらの取り組みが企業の評価（レピュテーション）につながっていると考えることにする。

#### ① ビジョン・リーダーシップ

	トヨタ	ソニー	富士フイルム	NTTドコモ
中長期・具体的な目標	グローバルビジョンで企業の目標を明確に	財務的な目標のみ	時代の変化に伴い事業構造を転換させ成長軌道に導く	10年後の具体的な目標の提示
PDCA サイクル	目標とその進捗を測るKPIを定め自己評価	HP/レポート上では示されていない	計画・実績・自己評価が明記	CSRに関する目標と実績が明記

②製品・サービス

	トヨタ	ソニー	富士フイルム	NTTドコモ
革新性	今までにないコンセプトのアクアの開発	使いやすさとアクセサビリティを実現する革新的な製品	独自の技術を活かしながら新たな分野での成功	らくらくホンなどユニバーサルデザインを意識した製品
ビジョンとの一貫性	「アクア」のプロモーションに社会貢献を組み込む	製品品質基本方針に基づき製品開発	「イノベーション」を起こすという企業姿勢の具現化	企業ビジョン HEART を具現化

③職場環境

	トヨタ	ソニー	富士フイルム	NTTドコモ
制度が利用されているか	(制度取得者数の開示)	イベントや講演会により制度利用者を増やす	育児支援制度の利用のしやすさと実効性の高い制度設計	(各種制度利用者数を開示)
ダイバーシティ推進	(トヨタウェイの原点を共有し多様性を推進)	育児とキャリアアップを支援する環境づくりが評価	「人を活かす会社」調査首位で評価	(ダイバーシティ推進のためのeラーニング研修など)

④環境経営

	トヨタ	ソニー	富士フイルム	NTTドコモ
経営との一体化	環境への取り組みを経営の最重要課題と位置づける	赤字に関係なく環境活動を企業存続の上で不可欠なものとして捉える	自社の環境活動について社内に情報提供	環境経営計画により中長期的な目標と具体的アクションを開示
環境商品	HV車プリウスが消費者から環境商品として認知を得る	薄型テレビブラビアの薄型軽量化の追求により省資源効果	レントゲンなどの小型化、CO2削減に貢献するフィルム	ITCを通じたCO2の削減、おサイフケータイで省資源・省エネ

⑤社会貢献活動

	トヨタ	ソニー	富士フイルム	NTTドコモ
社員の積極的参加		サイエンスプロジェクト→エンジニアやスタッフが講師	写真でつながるプロジェクト→○	ボランティア、ケータイ安全教室の社員参加
継続性	リーマンショックやリコール問題での赤字の年も継続	50年に渡るCSR、収益に関わらず実施	各分野の社会貢献活動を継続的に行う	
ビジョンとの一貫性	グローバルビジョンとの一貫性		社会貢献活動基本方針に則った活動	ビジョンの3つの柱を盛り込んだ社会貢献活動

<sup>1</sup> トヨタ HP より

<http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/conditions/philosophy/globalvision.html>

<sup>2</sup> 日経産業新聞 2011/3/11 『「グローバルビジョン策定」、トヨタの方向性明確に—リーダーに聞く』より

<sup>3</sup> 日本経済新聞 2013/3/18 『トヨタ再起（1）スタートはこれからだ』より

<sup>4</sup> トヨタ HP <http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/csr/kpi/>

「KPI と活動状況（PDCA）」より

<sup>5</sup> 富士フイルム HP <http://www.fujifilmholdings.com/ja/about/philosophy/index.html>

富士フイルム企業理念

<sup>6</sup> 日経 MJ 2012/2/10 より

<sup>7</sup> 週間ダイヤモンド 2012/10/22 「テクノロジーで反響を可視化しキャンペーンのPDCA をタイムリーに回す」より

<sup>8</sup> ソニーHP <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/responsibility/>より

<sup>9</sup> 2013/11/8 日本経済新聞『特集—富士フイルム HD 会長兼 CEO 古森重隆氏』

<sup>10</sup> 週間ダイヤモンド 2013/1/18 「企業特集富士フイルムホールディングス写真フィルム軸に業態転換 新事業を生んだ”技術の棚卸し”

<sup>11</sup> <http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/activityreport/feature/>

<sup>12</sup> 週間ダイヤモンド 2010/2/12 NTTドコモの隠れた大ヒット商品！「らくらくホン」シリーズの偉大なるマンネリズムの裏側 より

<sup>13</sup> 日経産業新聞 2008/3/19 『女性活用や育児支援促進、ソニーの取り組み—使える制

---

度への会社がリード』より

<sup>14</sup>日経産業新聞 2008/3/19『女性活用や育児支援促進、ソニーの取り組み—使える制度への会社がリード』より

<sup>15</sup>東洋経済 2013/3/26「人材活用ランキング、首位はソニーと東芝」

<sup>16</sup>経団連「女性の活躍支援・推進に関する企業の取り組み事例集」

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/082.pdf>

<sup>17</sup>日経産業新聞 2010/1/5『富士フィルム—制度個別に柔軟に運用、職場・上司・人事部が協力』

<sup>18</sup> 日経産業新聞 2012/6/12『富士フィルム—ママの短時間勤務、柔軟に』

<sup>19</sup>日本経済新聞 2013/11/5『人を活かす会社、本社調査、富士フィルム首位に』

<sup>20</sup> トヨタ HP「環境マネジメント」

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/environment/management/>

<sup>21</sup>日経 BP 第 14 回環境ブランド調査

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/emf/20130703/250575/>

<sup>22</sup>日経産業新聞 2009/5/20『ソニー—赤字でも環境活動継続、景気と無縁、将来見据え投資』

<sup>23</sup>日経産業新聞 2013/2/25『環境経営度特集—上場企業環境担当に聞く、富士フィルム執行役員三島一弥氏』

<sup>24</sup> 2011/2/3 『CO<sub>2</sub>、1000 万トン減に貢献、ドコモ 20 年度までの計画。』

<sup>25</sup>東洋経済 2011/7/22「社員が思わずしゃべりたくなるのが効果的な CSR 活動」

## 第5章 企業価値向上に向けて

### 第1節 事例研究における考察

ここでは、第4章で行った事例研究の考察を各視点ごとに行っていく。その結果が効果的にコーポレート・レピュテーションを高めるための CSR 経営の一要素であり、ひいては企業価値の向上につながると考えることにする。

#### (1) ビジョンとリーダーシップ

コーポレート・レピュテーションを構築するためには、やはり「将来に対する明確なビジョンがあり、強力なリーダーシップがあるかどうか」が重要である。

ビジョンに関しては4社とも企業ビジョンやさらに細かい中長期的な CSR 計画などがそれぞれ企業ホームページ上で公開されていた。トヨタの例では「グローバルビジョン」というトヨタが将来どのようにあるべきかをまとめたものであり、その実現のために KPI を設定し目標を定め、それが実行できたかどうかの自己評価まで行っていることを述べた。これはビジョンを設定するだけにとどまらず、PDCA サイクルをうまく回すことで CSR 経営の強化が図られている良い例である。また富士フイルムやソニーでは幅広い事業領域の中から CSR の重点課題を絞り、社会の期待や要請に応えようとする姿勢が評価できると考えた。以上の点から、ビジョンとリーダーシップに関しては、「市場の把握による重点課題の認識と設定・その課題解決に向けた中長期的な CSR 計画などによる目標設定」、「将来の明確なビジョンと目標設定だけでなくそれに対する自己評価と次なる目標設定」を行うことで CSR 経営を強化できるのではないかと考える。

#### (2) 製品・サービス

質の高い製品・サービスは企業の評判を決める上で重要な要素となることは間違いない。高品質であることのほかに、革新的である、信頼できる、価格に見合った価値のある製品やサービスを販売しているといったところも評価のポイントになってくる。そこで、革新性や信頼といった点、またビジョンと一貫性のある製品・サービスであるかといった点に着目してみたところ、特にトヨタと富士フイルムで特徴的な例を見ることができた。トヨタの「アクア」はターゲットを若年層に絞り、社会貢献活動とうまく絡めた製品のプロモーションを行っている。これは、社会貢献活動を経営と切り離して考えるのではなく、製品とうまく連動させるといった点が斬新であり、それが企業価値の向上にもつながっていると考えられる。また富士フイルムでは「社会のニーズを認識し、常にイノベーションを起こし続ける」姿勢のもと自らの事業領域を拡大させながら技術により様々な社会的課題まで解決してきたという例があった。社会の変化を汲み取り、柔軟に事業領域を変化させながら革新性を追求し

ている点が評価されていると考えられる。

### (3)職場環境

職場環境に関しては、ソニーと富士フイルムにおいて外部からの評価が高かった。ソニーは女性の育児とキャリアアップの両立を支援する制度などを充実させるだけでなく制度がより利用されやすいような工夫がなされていた。イベントや講演会を開いたり、子どもを持つ女性同士の交流や先輩社員によるアドバイスの機会を設けたりするなど子育てへの理解を浸透させ、より身近に感じてもらえるような仕組みが整えられていると言える。さらにその結果、女性の勤続年数、女性管理職の比率、育児休暇制度の取得率など日本企業としてはかなり高い水準であることも評価されている。また、富士フイルムでは育児休業を取った人全員を対象に本人・上司・人事部を交えた三者面談を行うことが特徴的であったが、個々の置かれた状況に柔軟に制度を運用できる仕組みと言える。以上2社の例は利用しやすい制度づくりと制度を活用しやすい環境づくりへの取り組みとして成功していると言える。これらへの取り組みは、「ダイバーシティを推進することはイノベーションの源泉であり企業の成長につながる」という考えが基本にあると言える。

### (4)環境経営

4社を見ていく中で、経営と環境政策を切り離して考えるのではなく、経営の中に環境政策を組み込むことができている企業の評価が高いように感じた。特にソニーは業績が赤字になっても環境政策を「企業が存続する上での必要不可欠な取り組み」とし、継続的に行っている点が評価されていた。さらに環境問題に取り組む際、投資家や消費者といったステイクホルダーを意識した取り組みを行っているようだった。やはり環境経営を行うに当たり、継続的・長期的に行うこと、経営計画の中に組み込むこと、ステイクホルダーとの関係を意識した取り組みを行うことが評価につながっているようだ。

### (5)社会貢献活動

社会貢献活動のスタイルは近年多様化・専門化してきており、一般的な寄付行為を中心とする活動にとどまらず。企業がその本来の専門知識や技術を活かした活動が大きな役割を果たすようになっている。富士フイルムの写真洗浄活動がその例である。またソニーの社会貢献活動は社員の積極的な参加と、継続性・安定性が評価を受けていると言える。社員の積極的な参加と経営に組み込んだ社会貢献活動が重要であることがわかる。

## 第2節 結論

これまでも定義してきたとおり、レピュテーションとは、企業の過去から現在の行為の結果、ステイクホルダーから導き出され競争優位であり、長期的に形成されるものである。具体的には第4章の事例研究から見てきたような取り組みが長期的な視点で見た際にレピュテーションにつながっていると言えるのではないか。そしてステイクホルダーにより導き出されたレピュテーションは長期的な視点で企業価値の向上につながっているのである。それゆえにステイクホルダーを認識し、積極的なコミュニケーションをとることが重要である。それと同時にレピュテーションの向上に取り組むことは、企業が様々なステイクホルダーの期待や要求に応え、そのかかわりを大事にしていこうとする企業の意志と捉えることもできる。よってレピュテーションを向上に取り組むことは企業価値の向上に必要不可欠なことであると言える。



## 文献一覧

- ・『FORTUNE』 March18,2013
- ・櫻井通晴 (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 中央経済社。
- ・チャールズ・J・フォンブラン (2005) 『コーポレート・レピュテーション』 東洋経済新報社。
- ・谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』 NTT 出版。
- ・谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力』 NTT 出版。
- ・谷本寛治 (2004) 『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』 中央経済社。
- ・亀川雅人 (2007) 『企業価値創造の経営』 学文社。
- ・テリー・ハニングトン (2005) 『コーポレート・レピュテーション 測定と管理』 ダイヤモンド社。
- ・マイケル・ポーター、マーク・R・クラマー (2010) 「競争優位の CSR 戦略」 『ハーバード・ビジネス・レビュー』
- ・吉川武男・ベリングポイント (2003) 『バランス・スコアカード導入ハンドブック』 東洋経済新報社。

## URL 一覧

- ・ハリス・インタラクティブ社  
[http://www.harrisinteractive.com/vault/2012\\_Harris\\_Poll\\_RQ\\_Summary\\_Report.pdf](http://www.harrisinteractive.com/vault/2012_Harris_Poll_RQ_Summary_Report.pdf)
- ・World's Most Admired Companies  
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>
- ・日経イメージ調査  
<http://adweb.nikkei.co.jp/cb/market/index.html>
- ・東洋経済 CSR 総合ランキング 2012  
<http://toyokeizai.net/articles/-/13365>
- ・東洋経済 ダイバシテシィ企業ランキング 200  
<http://toyokeizai.net/articles/-/14131>
- ・トヨタ自動車 サステナビリティレポート 2013  
<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/report/sr/>
- ・富士フイルムホールディングス サステナビリティレポート 2013  
<http://www.fujifilmholdings.com/ja/sustainability/report/index.html>
- ・NTT ドコモ CSR 報告書 2013  
<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/csr/report/ebook/index.html>
- ・ソニー CSR レポート 2013  
[http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr\\_report/](http://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr_report/)