

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

山崎 方義

（京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程）

1. 問題意識

企業は顧客やユーザー、取引先、株主、投資家、行政、地域社会、そして従業員など、多くのステークホルダーに支えられて経営活動を行っており、多種多様な関係性の上に成立している。ステークホルダーは企業活動を規定し、企業もまたステークホルダーの活動を規定している。さらにステークホルダー間でも相互に影響を与え、複雑な利害関係構造を形成しているが、Freeman et al. (2007, pp.52-54) は、多くの成功した企業では、個別のステークホルダーの利益は調和し、トレードオフの関係にはならないと指摘している。

コーポレート・コミュニケーション活動によってステークホルダーに積極的に情報を開示し、アカウンタビリティを果していくことは企業としての責務である。またそれがコーポレート・ブランドの価値を高め、企業の持続的な発展を支える。このようなステークホルダーを対象とした理論は広範囲にわたり、「ステークホルダーの概念が様々なコンテキストで取り上げられ、きわめて多様な意味で使用され解釈されるようになってきている」（水村，2005，p.19）のが実態である。ただし BtoC 企業と BtoB 企業を区別しての論述はほとんど見られず、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントについての研究は遅れている。

その一方で近年は、企業評価基準のパラダイム・シフトが起こり、売上や利益といった経済性に加え、環境保全活動や CSR 経営という社会性の因子が重要になってきた。同時に、それと関連してステークホルダーのマルチ化傾向が見られる。BtoB 企業であっても、直接的な顧客に限定せず、多様なステークホルダーに対して社会的適合性を高めていくことが重要な経営課題となってきている。このような経営環境の変化への対応が急務であるにもかかわらず、それらの課題解決に向けたコーポレート・コミュニケーション活動に関する研究の蓄積もまた少ない。BtoB マーケティングや BtoB ブランディングの部分要素とする先行研究はあるものの、限定的に扱われており、幅広いステークホルダーについて検討されているとは言い難い。

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

2. 研究目的と研究方法

2-1. 研究目的

以上の問題意識に立ち、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの課題を提示した上で、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおける特質から導き出されるコーポレート・コミュニケーションの特質を展望し、その在り方を考察することが本研究の目的である。

2-2. 研究方法

最初に BtoB 領域の概念を明らかにし、BtoC ビジネスと比較した BtoB ビジネスの特徴の抽出を行った上で、BtoB 企業のマネジメントにおいて BtoC 企業とは異なる理論が必要であることを指摘する。次にステークホルダー理論の先行研究をレビューし、ステークホルダー・マネジメントの現状と、これまでの研究成果の

BtoB企業への適用状況を確認する。

続いてステークホルダー・マネジメントとコーポレート・コミュニケーションの関係を論じた上で、BtoB企業に焦点を当てたコーポレート・コミュニケーションの先行研究において、ステークホルダー・マネジメントの観点からコミュニケーションの対象や目的についての成果を確認する。

先行研究で解明されていない点を整理してBtoB企業のステークホルダー・マップを作成し、ステークホルダー・マネジメントについて論述する。続いてBtoB企業の特質からステークホルダー・マネジメントの特質と在り方を導き、さらにコーポレート・コミュニケーションの特質と在り方について、ステークホルダー別に仮説設定を行う。そこからBtoB企業が持続的発展を実現する上で有効だと思われる方向性を考察し、今後の研究課題を提示する。

3. BtoB領域の概念と特徴

3-1. BtoBの概念

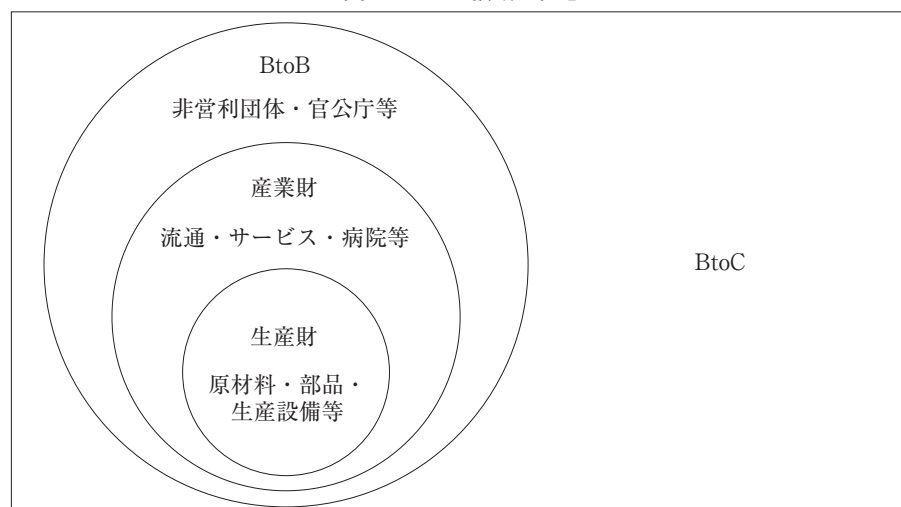
BtoBは「Business to Business」の略で、B2Bとも表されるが、BtoB企業、BtoB取引、BtoBマーケティング、BtoBコミュニケーションのように、現在では一般的な用語として定着している。しかしBtoC（Business to Consumer）領域と比較すると、日常生活と距離感があることから研究の対象とはなりづらかった。

BtoBという用語が台頭してくるまでは、今日でも使用されているが、産業財マーケティングのように、「産業財」ないしは「生産財」という用語が一般的に用いられてきた。梅田（1984, p.1）は、生産財は業務用財であり、民間企業や官公庁の業務活動に用いられるソフトウェアやシステムも含めた製品やサービスだと定義している。

藤井・広田（1998, pp.14-15）は、生産財という言葉から連想されるのは製造・生産のための機械設備、部品や原材料などであるのに対し、産業財はデスクやOA機器、流通・サービス業など幅広い産業で使用される財もカバーするものであるとし、領域の違いに言及している。

BtoBは取り扱う財の特徴によって領域が限定されるのではなく、組織（企業）間の取引を対象とした分類である。B（Business）は必ずしも企業に限らず、官公庁や学校、病院、非営利団体等も含めたものと考えられる。したがって実務的には同義語として扱われている「BtoB」「産業財」「生産財」ではあるが、厳密に捉えれば対象領域が最も広いのはBtoBだと言える。このようにBtoBはBtoC、即ち生活者の一般的な消費対象以外の財やサービスを扱う領域を指すものと考えられる（図1）。なお本研究が対象とするBtoB領域は民間のBtoB企業である。

図1 BtoB領域の概念



出所：藤井・広田（1998）等により筆者作成。

3-2. BtoBの特徴

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

Pacenti (1998: 訳 p.27) は、BtoBとBtoCの購買動機を比較して、前者は合理性に重点が置かれるのに対し、後者は個人の嗜好をはじめとする感情的なものとし、おのずとアプローチは異なると論じている。

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

<合目的性>

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

<継続性>

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

<相互依存性>

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

<組織性>

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

上記の取引の特徴が示すように、長期的な組織購買が中心のBtoB企業は、品質の高い製品を適正な価格で供給すれば安定的な経営が維持できることから、顧客以外のステークホルダーを対象としたコミュニケーション活動が重要な経営課題だと認識されることは少なかった。しかしBtoC企業と比較して、生活者や社会全般を含めた多様なステークホルダーにおいて社名や業容に対する認知や理解が不足しており、様々な問題が顕在化してきている。それらの課題を考察するにあたって、次節以降でステークホルダー理論、ステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの位置付け、BtoB企業のコーポレート・コミュニケーションの先行研究をレビューした上で、仮説の設定を行う。

4. ステークホルダー理論のレビュー

4-1. ステークホルダーとは

「ステークホルダー」という用語が最初に使われたのは、1963年のスタンフォード研究所（現SRIインターナショナル）の文献である（Freeman, 1984, p.31）。ステークホルダー研究の先駆的第一人者であるFreeman (1984, p.53) によると、ステークホルダーは「組織目的の達成に影響を与える、あるいはそこから影響を受けるグループまたは個人」と定義され、Freeman以降、ステークホルダー理論の研究は段階的に蓄積されてき

た¹⁾。Freeman 独自のステークホルダー・モデルの概念化とその改訂版は、今日まで企業戦略を開発するための管理ツールとして広く受け入れられている（Fassin, 2009, pp.114-115）。

Donaldson & Preston（1995, pp.67-75）は、ステークホルダー・マネジメントのモデルとして、投資家や納入業者、従業員が資源を企業に一方的に供給し、企業は顧客に価値を提供するといった過去のインプット・アウトプットモデルや、ステークホルダーと企業は相互依存的であるとするステークホルダー・モデルを紹介した上で、ステークホルダー理論は記述的、手段的、規範的の3側面から構成されるとしている。規範的要素は、企業の道徳的、哲学的な面から説明するもので、手段的要素は、利益や成長性といった伝統的な企業目的との達成度との間を特定するのに用い、記述的要素は、特定の企業の性格や行動を説明するのに用いられる。

ステークホルダー・マネジメントの捉え方は様々であるが、Freeman（1984, pp.31-43）は経営学における4理論（企業経営計画、システム理論、CSR理論、組織論）を通して開発されてきたと述べている。また水村（2004, pp.46-61）によると、アメリカ経営学におけるステークホルダー・アプローチとして、戦略経営論、「企業の社会的責任」論、「企業と社会」論、企業倫理論、企業統治論があると指摘している。

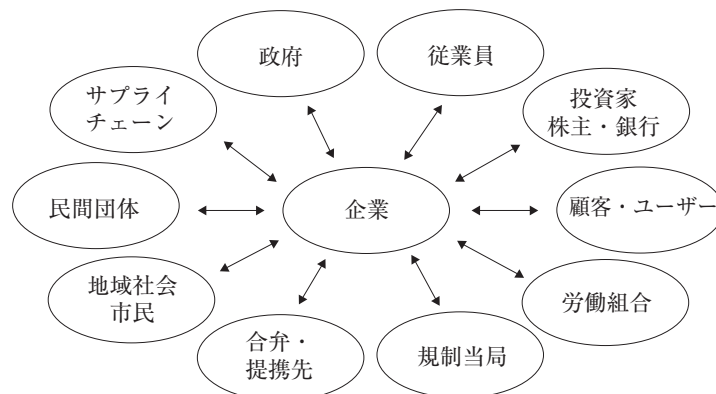
このようにステークホルダーは様々な角度からアプローチできるが、日本では谷本他（2004）や水尾・田中他（2004）がCSRの側面から、宮坂（2000）はビジネス・エシックス（経営倫理）の側面からステークホルダー・マネジメントを検討している。

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

4-2. ステークホルダーの分類

ステークホルダーの分類として、図2に代表される、企業の周辺部にステークホルダー群を放射線状に配置して関係を可視化したステークホルダー・マップが一般的である。ただしこれはステークホルダーが行使可能な権利の内容を均一化・平準化しているだけで、ステークホルダー相互の差異が排除されている（水村, 2008, pp.231-234）。

図2 企業のステークホルダー・マップ



出所：Post et al.（2002a, p.22）

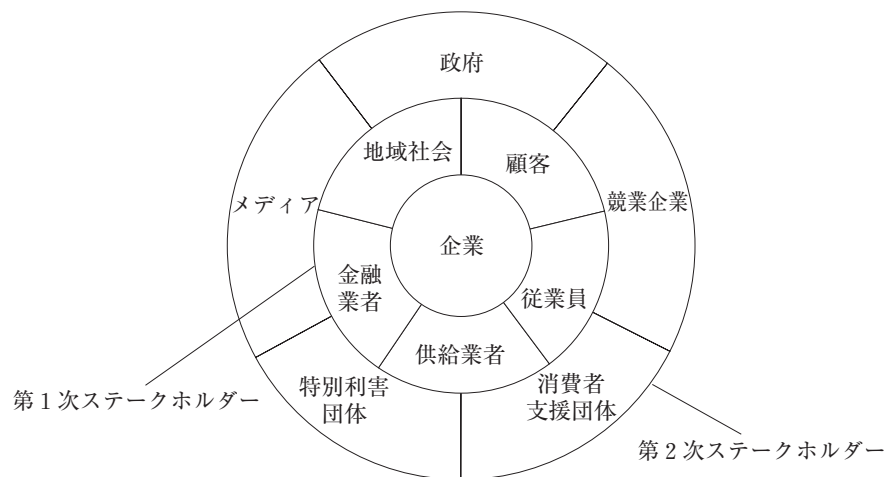
その欠陥を補うものとして、ステークホルダーの位置付けによる分類が様々に提唱されている。Post et al.（2002b, pp.10-13）は、企業が製品やサービスの生産に直接的に相互作用を持つ顧客や供給業者、従業員、投資家といったステークホルダーを第1次（primary）ステークホルダーとし、副次的な相互作用や関与を持つコミュニティや政府、社会活動グループ、一般市民等を第2次（secondary）ステークホルダーとする、関係性による分類を行っている。

同様にFreeman et al.（2007, pp.49-51）も企業の持続的成長と事業の存続に不可欠な第1次的なステークホルダーと、第1次的な関係に影響を与える第2次的なステークホルダーというように、2層で捉える考え方を示している（図3）²⁾。

Post et al. (2002a, pp.51-55) は、第1次と第2次からさらに資源ベースと産業構造、社会・政治領域というようにステークホルダーを3層に細分化し、企業固有のもの、産業界に依存するもの、さらに広い政治や社会環境によるものというように分類している。

具体的なステークホルダーを分類するこれらの考え方に対し、Mitchell et al. (1997, pp.872-879) は、パワー、合法性、緊急性という3つの属性に基づき、属性の重なり合いによって7パターンに分類している。この手法に拠れば、個別ステークホルダーを固定的に捉えるのではなく、業界や個別企業の特徴や変動に対応して位置付けすることができる。

図3 基本的な2層のステークホルダー・マップ



出所：Freeman et al. (2007, p.51)

4-3. ステークホルダー理論の先行研究

ここでステークホルダー理論の先行研究の成果を挙げておきたい。

Harrison and Freeman (1999, pp.483-484) は、理論上の問題として、経済的効果は社会的であり、また社会的効果は経済的であるとし、世の中を経済と社会に分割することは専横的なことだと述べている。ステークホルダー・マネジメントの背後にある独自の考え方の一つは、経済と社会を統合する方策を見出すことなのである。

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

Bosse et al. (2009, p.449) は、企業とステークホルダーの相互利益について明らかにしており、自己利益の追求より相互利益の行動がより多くの価値を産出し、これは二者関係の中だけではなく、ネットワーク内の関係者間でも発生するとしている。

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

Zakheim (2008, p.401) によると、ステークホルダー・マネジメントの能力を強化する最初のステップは、理性的にステークホルダーグループのマップを描くことであり、利害 (stake) を明確にすることである。BtoB企業のステークホルダー・マネジメントに必要なことは、経営に関わるステークホルダー (顧客、株主・投資家、従業員や地域社会等) に対し、BtoB企業とBtoC企業との相違に伴うステークホルダーとの関係性を意識したステークホルダー・マップの作成からアプローチしていくことである。

水村 (2004, pp.5-6) は、ステークホルダーの存在は一般企業に対して適用可能ではあるが、構成要素は、

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

本研究では第6節において、従前の研究では手が付けられていないBtoB企業のステークホルダー・マップを描いた上で、BtoB企業の特質とそれに伴うステークホルダー・マネジメントとコーポレート・コミュニケーションの仮説を提示し、方向性を考察する。

5. コーポレート・コミュニケーションのレビュー ーステークホルダー・マネジメントの視点よりー

5-1. ステークホルダー・マネジメントの手段としてのコーポレート・コミュニケーション

Cornelissen（2008, pp.54-57）は、ステークホルダーとの関係を強化する上で、コーポレート・コミュニケーションの重要性を説き、コミュニケーションの戦略レベルに応じてステークホルダーへの影響が高度化する段階をまとめている（図4）。ステークホルダー・マネジメントの有力な手段がコーポレート・コミュニケーションであり、個別のステークホルダーとの関係の状況に応じて、コミュニケーション戦略と戦術を策定する意義を表している。

図4 ステークホルダー・コミュニケーション

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

出所：Cornelissen（2008, p.54）

クラークソン・ビジネス倫理センターは、ステークホルダーに対して取るべき経営者の行動を集約したステークホルダー・マネジメントの7つの基本原則を発表しているが、その一つとして「ステークホルダーとの間のオープンなコミュニケーション経路の確立」を謳っている（The Clarkson Centre, 1999）³⁾。

また2003年5月に発表された「SMIX21（Stakeholder Management Index in the 21st Century）」で策定された5つの行動原則では、「傾聴（Listening）」「対話（Communication）」「情報開示（Disclosure）」等の原則を挙げ、コミュニケーション活動がステークホルダー・マネジメントの主軸であることを示している⁴⁾。

水村（2004, pp.100-101）は、経営管理者とステークホルダーとの間のコミュニケーションとして、①法的・社会的な条件を満たしたコミュニケーション、②直接的・即応的・事前予測的・双方向的・誠実な・高頻度のコミュニケーション、③ステークホルダーの要求の実現に向けたコミュニケーションなどが提示できるとしている。

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

5-2. BtoB企業のコーポレート・コミュニケーション研究

BtoB領域を対象としたコーポレート・コミュニケーションの諸研究は、既述の通り生活者サイドとの接触頻度が少ないことから対象となりづらく、BtoCのそれと比較して層が薄い。企業間におけるビジネスが中心という取引面の特徴から、先行研究の対象は顧客が中心であり、多様なステークホルダーについて体系的に検討されていないのが実情である。その顧客を対象とするマーケティング分野⁵⁾は段階的に研究を蓄積しており、

インダストリアル・マーケティングや産業広告といった分野を確立してきた。ただしそのマーケティング分野においてさえ、研究が整備されてきたのは比較的最近であり、半世紀前に横田（1963, pp.2-3）はマーケティングに関する書籍や講座の殆どは消費財に関するものであり、生産財に関するものは極めて稀で、米国においても同様だと問題提起している。

BtoB マーケティングにおいて顧客との関係管理に着目して発展してきたのがリレーションシップ・マーケティング等の枠組である（余田, 2000, pp.3-7）。リレーションシップ・マーケティングは企業間の継続的取引や機能的関係性を説明するアプローチであるが、同時に消費者との関係構築を目的に BtoC への適用を含めた広義の概念も存在する（南, 2005, pp.7-24）。

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

藤井（2002, pp.52-56）は BtoB ビジネスでリレーションシップ形成の対象として、供給パートナー（サプライヤー）や購買パートナー（流通業者、最終顧客）に限らず、潜在パートナー（競合企業、業界団体、政府）や組織内パートナー（事業単位、従業員）も挙げているが、これに基づけばステークホルダー全般にリレーションシップ・マーケティングが応用できると考えられる。

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

- ①事前効果：営業担当者が潜在顧客に接近しやすい環境をつくる。
- ②問い合わせ効果：広く潜在的需要者に問題解決策を認知させ、資料請求などの問い合わせを発生させる。
- ③コンセンサス効果：営業担当者が接触しづらい部門や人物に情報提供することで、購買決定のコンセンサスづくりの環境を整える。

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

余田・首藤他（2006, pp.19-27）は BtoB ブランディングに踏み込み、これまでは注目されてこなかったものの、今日では BtoB 企業でもブランディングが求められるようになったと述べている。その要因として、企業間競争のグローバル化や取引のソリューション化等と共に「ステークホルダーとの関係性の広がり」を挙げている。中長期的に成長していくためには、BtoB 企業にとっても顧客だけではなく、幅広いステークホルダーとの関係性の構築が重要となってくる。BtoC 企業に比べて製品やサービスが一般消費者の目に触れる機会が少ないことから、優れた人材を獲得したり、従業員の忠誠心や組織の求心力を高めるためにもブランドは必要なわけである。

BtoB 領域におけるステークホルダー・マネジメントの論述について、顧客に次いで比較的豊富に言及されているのがチャネル、即ち供給業者や流通業者に当たる「取引先」である。「サプライチェーン・マネジメント」ないしは「チャネル・マネジメント」という分野がすでに確立している。BtoB は前者の B も後者の B もビジネスを指す組織間取引であるから、サプライチェーンを構成する個々の企業も BtoB 企業であり、そこから一定の知見は得られると考えられる。

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

このように BtoB 企業を対象としたサプライチェーンの研究はあるものの、コミュニケーション活動まで踏み込んだ考察は見当たらない。ISO 認証やグリーン購入等の取引先選定のメッシュが細くなる中で、コミュ

コミュニケーション活動が果たしうる役割を考察する必要がある。地球環境保全を考慮に入れた環境経営を行うことは当然であるが、間接的な仕入先・供給先を包含したサプライチェーンに対するその実態についての情報開示は今後の課題であろう。

6. 仮説設定

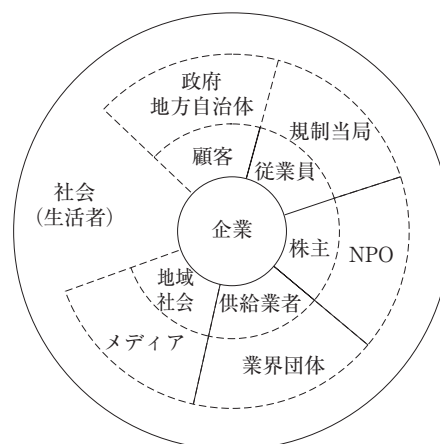
6-1. BtoB企業のステークホルダー・マップ

第4節でステークホルダー理論のレビューを行い、代表的な先行研究で示されたステークホルダー・マップを紹介したが、BtoB企業固有のマップは存在しないことは既に述べた。今日のBtoB企業のコーポレート・コミュニケーションを考えるにあたって、既存のマップでは説明しづらい点は次の2点である。1点目は第1次ステークホルダーと第2次ステークホルダーは固定的ではなく、環境や業種によって可変的・流動的であることがマップに表現されていないという点である。特別な利害関係団体と言える規制当局が重要な位置付けを占めたり、消費者支援団体が存在しない等が考えられる。2点目はコミュニティや地域社会で表現される単位より、さらに広範囲をカバーする社会が重要なステークホルダーと位置付けられていない点である。人間が共同生活を営む上での単位や関係を意味する「社会」は範囲や対象の取り方で概念は変わるが、ここで意味するのは多数の生活者が構成する社会である。これらの問題を解決して描いたBtoB企業のステークホルダー・マップが図5である。破線部分は実線と比べて境界が明確になっておらず、流動的であることを表している。

一般消費財はほぼ全てのステークホルダーが顧客と重複することから、改めて社会をステークホルダーと位置付ける必要性に迫られず、顧客と明確に区分しての広範囲な社会を対象とするステークホルダー・マネジメントに対する意識は希薄なのではないだろうか。一方BtoB企業は顧客が限定的なことから、BtoC企業と比較して顧客と社会の重複部分は小さく、全く別のステークホルダーと認識している（図6）。この点がBtoCとBtoBのステークホルダー・マネジメントの大きな相違点である。

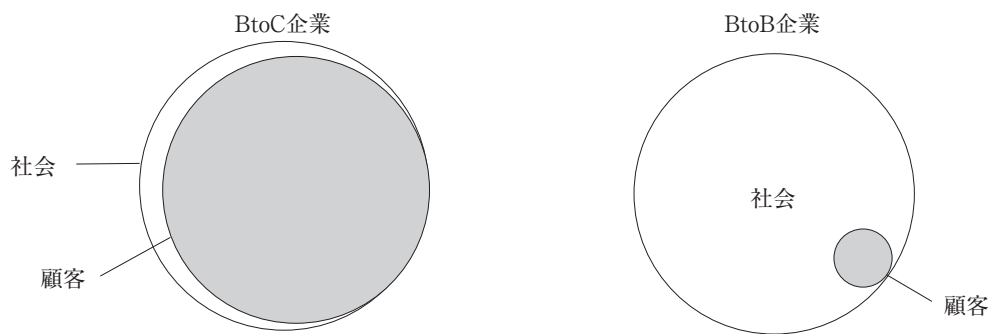
BtoB企業にとって社会が重要なステークホルダーに位置付けられるようになった要因の一つを公害問題に求めることができるだろう。谷口（2007, pp.103-104）は、日本で企業の社会的責任が社会的に問題視されるようになったのは、1960年代の後半から、公害などを契機として企業の環境へのマイナス効果が問題になったからだと言及している。またその一方で、社会的責任の“社会的”という言葉は、本来相互関係的状况を意味すると指摘している。四大公害病（水俣病、第二水俣病、四日市ぜんそく、イタイイタイ病）の例が示す通り公害の原因企業がBtoB企業であり、ステークホルダーのマルチ化や、経済的成果に加えて環境や社会的な成果が企業評価基準として意識されるようになった。

図5 BtoB企業のステークホルダー・マップ



出所：筆者作成

図6 社会と顧客の重複性



出所：筆者作成

6-2. BtoB 企業の特質に対応したコーポレート・コミュニケーション

BtoB 企業のステークホルダー・マップでは、個別のステークホルダーの重要性が流動的であることと、広範な社会を重要なステークホルダーと位置付ける特徴を描写した。しかしこのステークホルダー・マップでは表現しきれない BtoB 企業特有のステークホルダー・マネジメントと、それに対応するコーポレート・コミュニケーションの方向性を仮説としてまとめたものが表1である。「顧客」と「サプライチェーン」に関する「BtoB 企業の特質」の記述は先行研究を参考にしたが、それ以外の項目および「社会」「従業員」「投資家」「入社対象者」については全面的に筆者の仮説による。

社会については BtoB 企業のステークホルダー・マップの説明でも触れたが、BtoC 企業と異なり独立した重要なステークホルダーとして管理する必要がある。製品を通じて社会との直接的な接点を持たず、BtoC 企業に比較して認知度の低い BtoB 企業であるが、企業評価は多様なステークホルダーが社会性という観点から行うようになっている。生活者の集合体としての社会は、直接的な顧客との重複部分は少ないが、企業のレピュテーション形成に大きな影響力を発揮し、経営上重要なステークホルダーである。また BtoBtoC の C に該当する最終的な製品の使用者は生活者だという考え方もできる。したがって社会というステークホルダーのマネジメントに適合したコーポレート・コミュニケーションの確立が必要とされる。

表1 BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントに対応したコーポレート・コミュニケーション（仮説）

BtoB 企業の特質 (BtoC 企業との違い)	ステークホルダー	ステークホルダー・マネジメントの在り方、特質	コーポレート・コミュニケーションの在り方、特質
取引の合目的性 継続性 相互依存性（関係性） 組織性	顧客	長期的な信頼関係の構築 ソリューションの提供 依存の獲得、パートナーシップ構築 情報収集 組織横断的な関係構築	スペック、ソリューション提示／人的（営業担当者）コミュニケーションの重視、展示会、カタログ、DM、Web、営業担当者サポートとしての広告
サプライチェーン・マネジメント重視	サプライヤー 流通業者	自社ならびに供給・流通業者の社会的・環境的適合性の確保	社会的・環境的適合性情報の受発信重視
社会と顧客の分離（社会における顧客の限定性）	社会	ステークホルダーとしての独立性確保 重要・優先的位置付け	社会・生活者を対象とした企業の社会性を強調したマス広告の実施、ソーシャルメディア、Web の活用
コーポレート・アイデンティティ、社会的価値の見えづらさ	従業員	企業・事業の社会的価値・位置づけの理解促進 グローバル・グループ全体の統括	左記に重点を置いたインターナルコミュニケーションの実施。（社内報、イントラネット、説明会）
企業認知度・理解度の低さ	投資家	企業認知度の向上 社会的価値の理解促進	企業の認知度および社会的価値を伝達する新聞広告等の実施
	入社対象者	若年層等、入社対象者向けの企業認知度向上	テレビスポット等、認知度向上広告の実施

出所：筆者作成

従業員も重要なステークホルダーとして、情報開示と目標・意識の共有は戦略的になされなければならない。

トップの考え方と方針を徹底し、企業理念や価値観を共有する上で、コミュニケーションの果たす役割は大きい。BtoC企業と比較したBtoB企業の特徴は、企業のアイデンティティや社会的価値が見えづらい点であり、インターナル・コミュニケーションにおいて固有の理論が見出せるのではないかと考える。特に近年の経営の傾向として

- ①グローバル化
- ②M&Aによる企業・事業の統廃合
- ③グループ経営
- ④ダイバーシティ・マネジメント

が挙げられ、グローバル規模での企業文化や経営理念の浸透を図らなければならない。企業理念の統一と明示（MI = Mind Identity）、製品開発から生産・販売に至るまでの同一化（BI = Behavior Identity）を含めた、企業の独自性を対象にした概念（岡田・原口・亀田，1999，pp.70-71）であるCI（Corporate Identity）にまで踏み込む必要があろう。

入社対象者における問題は、従業員と同様にBtoC企業と比較して企業のアイデンティティや社会的価値が見えづらいという点に加え、企業認知度の低さがそのまま入社検討対象からの除外を意味することである。村田製作所のようにリクルート対策として展開した広告事例は記録されているものの（大島，2009）、一般化された知見は全般的に少ない。優秀な人材の獲得は企業の持続的発展の必要条件であり、エントリーシート提出時期に大学生・若年層等の入社対象者に的を絞ったマス広告等のコミュニケーション活動が有効だと考える。

企業認知度の低さが招く企業経営の課題という面では、個人投資家にとって株式の購入対象企業とはなりづらい点も挙げられる。株式持ち合いやコーポレート・ガバナンスの面で銀行等の金融機関や取引先への株保有依存度が大きかった過去に対し、認知度が低いBtoB企業は今後個人投資家や外国人投資家に向けたIR活動の重視が必要となる。社会的貢献度の高い企業に投資するSRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）の台頭が企業活動に与える影響は大きく、実態のみならず投資家に対する情報発信の重要性が高まると考えられる。

7. 今後の課題

これまで見たように、BtoB企業はBtoC企業と比較して、コーポレート・コミュニケーションについての研究の蓄積は不十分である。またコーポレート・コミュニケーションは、個別のステークホルダーを対象に一定の目的を持って展開されるわけであるから、自ずとステークホルダー・マネジメントを対象とした研究も整備されているわけではない。研究の量的な面のみならず、現在の経営環境を考慮した新たな方向づけをする必要がある。ステークホルダーが多様化・複雑化する中であって、企業評価のパラダイムは転換を余儀なくされており、ステークホルダーの現状に適合したBtoB企業特有のコーポレート・コミュニケーションの知見が必要とされている。

本論では、BtoB企業を対象にしたステークホルダー・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研究が十分蓄積されていないことを明らかにした上で、BtoB企業のステークホルダー・マップならびにBtoB企業の特徴に起因したステークホルダー・マネジメントとコーポレート・コミュニケーション上の仮説を設定した。今後の研究課題は、ケース分析によってこれらの仮説を実証していくことである。BtoB企業のステークホルダーを特定すると同時に、その特徴、マネジメントの優先順位、マネジメント手法としてのコーポレート・コミュニケーションの方法論の調査を行い、理論として確立していきたいと考える。

また顧客のマネジメントについては、BtoBマーケティングの研究が進んでいるものの、経営のグローバル化が加速する今日において、海外マーケットに対するコーポレート・コミュニケーションやブランディングは今後の大きな課題である。また社会に対するステークホルダー・マネジメントに関する論述でも少し触れたが、エンドユーザーとなる最終消費者（BtoBtoCのC）へのアプローチも必要である。最終消費者の動向に合

致することは自社および直接的な取引先の双方に利益をもたらすと考えられる。これらの研究を深耕することは、学術的にも実務的にも貢献が大きいと考える。

注

- 1) Freeman 以前、あるいは同時期にも、ステークホルダーの概念が経営学において複数論じられている。Ansoff (1965, 訳: p.43 / 1988, 訳: p.55) は、「責任と目標は同義語ではないものの、“利害関係者論”のなかでは一体化している」と、企業目標の考え方の中で、ステークホルダーとの関係について言及している。また国内では、中西・鍋島 (1965, p.77, p.57, p.101) が、「現代企業は、もはやたんに資本家の私的な所有物ではない。企業は、出資者、債権者、労働組合、消費者など、多くの利害関係を異にする社会集団が、生産の場として、これに参加し形成するところの複雑な社会構成体である」とし、「社会集団は利害関係集団 (インタレスト・グループ) とよばれる。」と解説すると同時に、パブリック・リレーションズを諸集団の調整機能として挙げている。
- 2) Clarkson (1995) も主要なステークホルダーとそれ以外を区別しており、ステークホルダーを2層構造で捉えるマネジメント理論は多い。
- 3) 7原則あるうちの残りの6原則は次の通りである。「ステークホルダーの関心事のモニターと正当な権利・利益への考慮」、「ステークホルダー相互に異なる関心事と能力への対応」、「ステークホルダーの相互依存関係の理解と成果の配分」、「事業がステークホルダーに与える損失や損害の抑制と補償」、「ステークホルダーへの人権侵害と許容量を超えたりリスク回避」、「一人のステークホルダーでもある経営者の利益相反問題への検討」。
- 4) 2001年3月に日本経営倫理学会で発足した研究プロジェクト。残り2つの行動原則は「最善の行動 (Best Practice)」と「公正な分配 (Fair Distribution)」。
- 5) 本論では上野 (2008, pp.33-43) が示すように、マーケティング・コミュニケーションをコーポレート・コミュニケーションの枠組みの一部として扱っている。

文 献

- Ansoff, H.I. (Ed), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳, 『企業戦略論』, 産業能率短期大学出版部, 1969)
- Ansoff, H.I. (Ed), *The New Corporate Strategy*, Arboretum Place Scripps Ranch, 1988. (中村元一・黒田哲彦訳, 『最新・戦略経営: 戦略作成・実行の展開とプロセス』, 産能大学出版部, 1990)
- Bosse, D.A., Phillips, R.A. and Harrison, J.S., Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30, 2009, pp.447-456.
- Clarkson, B.E., A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 1995, pp.92-117.
- Chi, S.L., Chih, J.C., Chin, F.Y. and Da, C.P., The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*, 95, 2010, pp.457-469.
- Cornelissen, J. (Ed), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (second edition)*, Sage, 2008.
- Donaldson, T. and Preston, L. E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, 1995, pp.65-91.
- Fassin, Y., The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, 84, 2009, pp.113-135.
- Freeman, R.E. (Ed), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S. and Wicks, A. C. (Eds), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, 2007.
- 藤井昌樹, 『産業財マーケティング大競争時代のマネジメント革新: 増補改訂版』, 東洋経済新報社, 2002.
- 藤井昌樹・広田幸男, 『産業財マーケティング大競争時代のマネジメント革新』, 東洋経済新報社, 1998.
- Harrison, S. and Freeman, R.E., Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, *The Academy of Management Journal*, Vol.42, No.5, 1999, pp.479-485.
- Hoejmose, S., Brammer, S. and Millington, A., “Green” supply chain management: The role of trust and top management in B2B and B2C markets, *Industrial Marketing Management*, 41, 2012, pp.609-620.
- 南知恵子, 『リレーションシップ・マーケティング企業間における関係管理と資産移転』, 千倉書房, 2005.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, Vol.22, No.4, 1997, pp.853-886.
- 水村典弘, 『現代企業とステークホルダー: ステークホルダー型企業モデルの新構想』, 文眞堂, 2004.
- 水村典弘, 「現代の企業経営とステークホルダー—経営学とステークホルダー概念」, 『社会科学論集』, 第114号, 埼玉大学経済学会, 2005, pp.17-38.
- 水村典弘, 『ビジネスと倫理: ステークホルダー・マネジメントと価値創造』, 文眞堂, 2008.
- 水尾順一・田中宏司編著, 『CSR マネジメント—ステークホルダーとの共生と企業の社会的責任』, 生産性出版, 2004.
- 宮坂純一, 『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス』, 晃洋書房, 2000.
- 中西寅雄・鍋島達, 『現代における経営の理念と特質』, 日本生産性本部, 1965.
- 岡田米蔵・亀田俊・原口恵次, 『ビジネス広告ガイドブック』, 日刊工業新聞社, 1999.
- 大平浩二編著, 『ステークホルダーの経営学: 開かれた社会の到来』, 中央経済社, 2009.

〈論文（査読付）〉 山崎：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

- 大島幸男, 「BtoB企業の広報・広告効果分析」, 『2009年度日本広報学会研究会・中間報告書 コーポレート・コミュニケーション活動評価研究会』, 日本広報学会, 2009, pp.34-47.
- Pacenti, G. C. (Ed), *Business Marketing*, Il Sole 24 ORE S.p.A., 1998. (高達秋良監訳, 『B2Bマーケティング』, ダイヤモンド社, 2000)
- Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (Eds), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002a.
- Post, J.E., Lawrence, A.T. and Weber, J. (Eds), *Business and society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics 10th ed.*, McGraw-Hill, 2002b.
- Rauyruen, P. and Miller, K.E., Relationship Quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp.21- 31.
- 高嶋克義, 『生産財の取引戦略』, 千倉書房, 1998.
- 高嶋克義・南知恵子, 『生産財マーケティング』, 有斐閣, 2006.
- 谷口照三, 『戦後日本の企業社会と経営思想－CSR経営を語る一つの文脈－』, 文眞堂, 2007.
- 谷本寛治編著, 『CSR経営: 企業の社会的責任とステークホルダー』, 中央経済社, 2004.
- 上野征洋, 「企業と社会のコミュニケーション」, 猪狩誠也・上野征洋・剣持隆・清水正道共著, 『CC戦略の理論と実践－環境・CSR・共生－』, 同友館, 2008, pp.33-43.
- 梅田修, 『生産財流通計画と管理』, 日刊工業新聞社, 1984.
- 余田拓郎, 『カスタマー・リレーションの戦略論理－産業財マーケティング再考－』, 白桃書房, 2000.
- 余田拓郎・首藤明敏編, 『B2Bブランディング』, 日本経済新聞社, 2006.
- 横田光四, 『生産財マーケティング』, 池田書店, 1963.
- Zakhem, A., Stakeholder Management Capability: A Discourse-Theoretical Approach, *Journal of Business Ethics*, 79, 2008, pp.395-405.

参考サイト

- The Clarkson Centre (1999), Principles of Stakeholder Management, <[http://www.rotman.utoronto.ca/~media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Principles% 20of% 20Stakeholder% 20Management.pdf](http://www.rotman.utoronto.ca/~media/Files/Programs-and-Areas/Institutes/Clarkson/Principles%20of%20Stakeholder%20Management.pdf)> (最終アクセス 2013 年 9 月 22 日).

〈学会誌委員会注：本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

BtoB 企業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

山崎 方義

(京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程)

企業経営は株主に留まらず、顧客・納入業者・地域社会・従業員といった相互連携的なネットワークで成立している。さらに、それぞれの利益はトレードオフの関係にはない。このようなステークホルダー理論は一般化されているが、BtoC 企業と BtoB 企業を区別しての論述は少なく、BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントについての研究は遅れている。ステークホルダー・マネジメントの一つの手段がコーポレート・コミュニケーションであるが、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーション活動に関する研究の蓄積も少ない。幅広いステークホルダーについて検討されておらず、マーケティングの部分要素等、限定的な扱いに留まっている。以上の問題意識に立ち、先行研究に当たった上で、コーポレート・コミュニケーション活動による BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントの課題を考察し、方向性を明らかにすることが本研究の目的である。

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

A consideration on corporate communication in stakeholder management of BtoB companies

Masayoshi YAMASAKI

(Kyoto Sangyo University)

Corporate management can be developed on a company's mutual relationships with stakeholders such as shareholders, customers, suppliers, employees and communities. Stakeholder theory has been generalized, however, there have not been many discussions with the distinction between BtoB companies and BtoC companies, and study on stakeholder management of BtoB companies has delayed. Also, a number of studies on BtoB companies' corporate communication, one way of stakeholder management, has been small and narrow-ranged. The purpose of this study is to consider the issues of stakeholder management of BtoB companies through corporate communications, and to clarify the directions.

Keywords: BtoB, corporate communication, stakeholders, management, stakeholder theory