

BtoB 企業における インターナル・コミュニケーションの研究

－ BtoC 企業調査による比較－

山崎 方義

（京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程）

1. 問題意識と研究目的

BtoB (Business to Business) は一般消費者を対象とした BtoC (Business to Consumer) に対する関係性の概念であり、BtoB 領域に属する生産財や産業財は、企業の生産や業務活動に用いられ、企業から企業へというように組織間で取引される。BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションについて、顧客以外のステークホルダーに対する領域については研究の蓄積が浅く、全体像についてはこれまで体系的な論考が不足している（山崎, 2014a）。

山崎 (2015) は、BtoB 企業に対するインタビューおよびアンケート調査によって、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの対象として重視するステークホルダーは、社会（生活者全般）および従業員であるという傾向を見出した。ただしこの研究は BtoC 企業と比較しているわけではなく、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの特質というところまで詰め切れていない。

Cutlip et al. (2005, 訳：p.266) は「組織体にとって最も重要な関係性は、あらゆるレベルの従業員との関係性にある」とインターナル・リレーションズの重要性を述べている。その関係性を維持、構築する機能を担っているのがインターナル・コミュニケーション¹⁾であり、企業経営に与える影響は大きい。いかなる組織においても従業員は重要なステークホルダーであり、インターナル・コミュニケーションによって業務の成果は確保される (Cornelissen, 2014)。しかし BtoB 企業と BtoC 企業を区別しての議論は少数に留まっているのが実情である。

山崎 (2015) によって BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの対象として従業員を重視する傾向が抽出されたが、BtoC 企業との違いがあるのか、またあるとすればその違いは何で、どのような要因で起こるのかは明らかにされていない。BtoB 企業でインターナル・コミュニケーションが重視される一方で、議論が不足している部分を検証することは学術的にも実務的にも意義深いと考え、その点が本論の研究動機である。

そこで本研究では先行研究をレビューし、インターナル・コミュニケーションおよびその BtoB 企業への適用状況を確認した上で仮説設定を行う。次に BtoC 企業にインタビュー調査を実施し、山崎 (2015) の BtoB 企業に対する調査結果と比較することで、BtoB 企業のインターナル・コミュニケーション独自の特質について考察するものである。

2. 先行研究

2-1. インターナル・コミュニケーションに関する研究

Cornelissen (2014, p.164) はインターナル・コミュニケーションを「組織内部における従業員とのコミュニケーション」と定義している。Argenti (2007, p.140) は「有効なインターナル・コミュニケーションは、企業において重要な経営資産である従業員の信頼感を強化することに他ならない」と述べているが、その手段は多様である。Stein (2006) による連帯感の醸成効果に関する調査では、印刷物、電話、会議、電子メール、イントラネットという5つのツールの中において、フェイス・ツー・フェイスの会議が最も高いポイントを

獲得している。また Jo & Shim (2005) も経営者と従業員との直接的な対話がメディアを介するコミュニケーションより信頼関係を築くことを示している。このように特定の目的達成では人的・直接的なコミュニケーション手段が有力であるが、本研究は後述するように広報・広告部門に対するインタビュー調査に基づくことから、インターナル・コミュニケーションの手段はメディアを利用するものに限定して考察するものとする。

Barnard (1938) は組織に必要な要素として、①コミュニケーション ②貢献意欲 ③共通目的の3項目を挙げ、相互に意思を伝達できる人々が、貢献しようという意欲をもって共通の目的を目指す時に組織は成立すると述べている。インターナル・コミュニケーションは組織の構成員が進むべき方向性を共有する際に機能を発揮し、組織成立上の不可欠の要因として企業経営を支えているのである。経営層のインターナル・コミュニケーションの重要性に対する理解は増しており、Argenti & Foeman (2002) は、組織の人的資源である従業員の力を引き出すのはインターナル・コミュニケーションであると CEO は認識しはじめ、従業員のケアの必要性について理解しているリーダーは、インターナル・コミュニケーションの適切な管理を重視していると解説している。従業員は経営組織における最重要のステークホルダーであり、さまざまなレベルにおけるコミュニケーションによって組織最大の資源である人材が活性化し、それが経営活動にフィードバックして組織文化の革新や組織の改革を推進するのである(剣持, 2008)。高橋 (2006) は組織の活性化を、組織のメンバーが組織と共有している目的・価値を能動的に実現していこうとする状態と定義しているが、インターナル・コミュニケーションは目的・価値の共有に機能するといえる。また White et al. (2010) はインターナル・コミュニケーションによって十分な情報が得られることはモラルアップと連帯感の確保につながると述べている。

インターナル・コミュニケーションと密接に結びついているのがコーポレート・アイデンティティ (Corporate Identity: 以下 CI) である。澤 (1997) は外部視点の導入という CI ならではのインパクトを利用した従業員の意識や組織文化の変革が企業によって行われていると述べている。CI の3要素として MI (Mind Identity)、BI (Behavior Identity)、VI (Visual Identity) が挙げられるが、企業理念の統一である MI や行動面の統一を指す BI のアプローチが優先する (堀・久保田, 1993)。すなわち CI は社外に向けた視覚面での統一を指す VI に重きを置きがちだが、従業員が共有する企業理念や行動原理の変革や統一が前提となって実現されるのである。そこで重要な機能を持つのがインターナル・コミュニケーションであり、陶山・梅本 (2000) によると、インターナル・コミュニケーションは CI を構築していくためのコミュニケーションだとしている。Ackerman (2000, 訳: p.270) は「いかなる組織も自らのアイデンティティに従って価値を創造しなければならない」と述べており、企業によって提供される価値はアイデンティティと整合するのである。

近年の経営課題であるグローバル化や M&A による経営再編、企業変革の観点からもインターナル・コミュニケーションは議論されている。例えば清水他 (2015) は、23 社を対象にヒアリング調査を実施し、ブランディング、M&A の推進、経営理念の浸透、事業イノベーションなどのグローバル経営において、インターナル・コミュニケーションがカバーすべき組織の境界、グループ間の意思決定方策、言語の選択、電子メディアの活用、広報効果測定などの課題を抽出している。O'Neil (2008) もグローバル企業において、内容が十分かつ正確で時宜を得たコミュニケーションに加え、直接対面して行われる経営に関するコミュニケーションが、従業員の企業の目標を支持する行動につながることをケーススタディによって示した。一方 Vercic et al. (2012) はヨーロッパ企業の問題として、グローバリズムや規制緩和、アウトソーシング、M&A などの変化が、従業員の企業に対する信頼を低下させ、インターナル・コミュニケーションの重要性が近年急速に認識されるようになってきたと指摘している。M&A の成功の鍵として、井上 (2010) も歴史や企業文化の異なる企業と経営統合してシナジー効果を発揮する際に重要なのが、従業員の受信ニーズに合致したコミュニケーションであると述べている。経営には常に変革が伴うが、企業変革戦略の中には社内コミュニケーション戦略が盛り込まれる必要がある (城, 2000)。また富田 (2011, p.53) は、「リストラや雇用の多様化、個別成果主義の推進等によって組織内部の関係性が複雑化」しているとし、正常な内部コミュニケーションの維持には関係性の問題がマネジメントの中心課題として位置づけられる必要があると述べている。

これまで見たように様々な視点から企業経営におけるインターナル・コミュニケーションの重要性が議論さ

れているが、BtoC企業とBtoB企業を分離し、BtoB企業を対象にした研究は少ない。次に見るようにBtoB企業はBtoC企業と異なる特性を持つことから、インターナル・コミュニケーションについても共通部分はあるものの、異なる特性を持つことが考えられる。少数ではあるがBtoB企業に絞ったインターナル・コミュニケーションに関する先行研究については2-3でレビューするものとする。

2-2. BtoBの特質

BtoB領域とBtoC領域において明確な違いが認められるのは顧客との取引面においてである(表1)。Pacenti(1998)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だとし、おのずとアプローチは異なると論じている。

表1 BtoB取引とBtoC取引の特徴

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

出所：余田(2011, p.24) および高嶋・南(2006, pp.5-10)に基づき筆者作成

商取引面以外で認められるBtoC企業に対するBtoB企業の特質として、コーポレート・アイデンティティや社会的価値が社内外から見えづらいついていう点が挙げられる(山崎, 2014b)。BtoC企業の従業員は、自分たちの業務と社会的価値との結びつきを理解することは比較的容易である。しかし部品を製造している企業の従業員は、部品を組み込んだ完成品を製造するセットメーカーの手を経て初めて自社製品の価値が可視化できるのであり、業務の成果が一般生活者の目に触れないという特質がある(山崎, 2014b)。工場や施設等で稼働する機械、設備等の生産財メーカーでも同様であろう。その他としては企業認知度の低さや、それに伴う人材確保の難易度の高さ等にBtoB企業の特質が見られる(山崎, 2014, 2015)。ここで述べたBtoC企業との相違がインターナル・コミュニケーションに与える影響はこれまで検証されていない。

2-3. BtoB企業のインターナル・コミュニケーションの特質

BtoB企業のインターナル・コミュニケーションの研究の蓄積は浅く、ブランディングの理論に基づくものや実務家によるケース紹介が中心である。余田・首藤(2006)はBtoB企業でも中長期的に成長していくために、顧客企業だけではなく、幅広いステークホルダーとの関係性の構築が重要だとし、優れた人材獲得ならびに従業員の忠誠心やモラル、組織の求心力を確保する上で、わかりやすいメッセージの発信によるブランド構築が必要だと述べている。また大島(2010)は村田製作所の事例に基づき、BtoB企業の広報・広告活動はリクルートや社内活性化といった課題解決に有効だと述べている。

山崎(2015)はBtoB企業5社のコーポレート・コミュニケーションに対し、ステークホルダー・マネジメントの観点より、対象ステークホルダー、目的、手段(方法・メディア)についてインタビュー調査を実施した。その結果、BtoC企業と比較していないことから限界はあるものの、インターナル・コミュニケーションに関して次のような傾向を抽出した。

- ① 多様なステークホルダーを意識している中で、従業員を主要ステークホルダーと位置づけている。
- ② 情報や経営理念の共有に加え、モラルアップを目的としている。
- ③ 社内報やイントラネットを中心メディアとして用いながらも、企業広告を社外のみならず従業員も意識して展開している。

さらにその後のアンケート調査でもこれと同様の傾向を見出し、BtoB 企業がコーポレート・コミュニケーションのステークホルダーとして従業員を重視する理由として以下のように考察している。従業員は勤務先企業の製品が生活者との直接的な関係を生まないことから社会的価値を理解しづらい。そのために業務のモチベーションやモラル向上、組織的な協働などを生む施策の必要性が高まると考えられる。これは事業の内容や社会性がわかりやすく、企業認知度も高い BtoC 企業と異なる点である。

ただしこれは従業員のステークホルダーにおける位置づけ、目的、手段という上記のインターナル・コミュニケーションにおける 3 傾向について、BtoC 企業と BtoB 企業の共通する部分と相違する部分が論述されていないことから、BtoB 企業のコーポレート・コミュニケーションの独自の特徴というところまで詰め切れていないという限界がある。

3. 仮説と調査方法

3-1. 仮説

先行研究のレビューから BtoC 企業の傾向とは異なる BtoB 企業のインターナル・コミュニケーションの特質について以下の仮説を設定し、3-2 で述べる方法による調査の結果と 2-3 で述べた山崎（2015）の調査結果を比較することで検証を行うものとする。

仮説 1：BtoB 企業は BtoC 企業より従業員を主要なステークホルダーとして位置づけている。

仮説 2：BtoB 企業は BtoC 企業よりモラルアップをインターナル・コミュニケーションの目的の上位に位置づけている。

仮説 3：BtoB 企業は BtoC 企業より企業広告をインターナル・コミュニケーションの手段として利用している。

仮説 4：BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションにおいて、仮説 2 と仮説 3 以外は目的や手段で多くの共通点を持つ。

本研究の論点は、BtoB 企業に対してのみ実施した先行研究の調査結果が、はたして本当に BtoB 企業のインターナル・コミュニケーションの特質だといえるのかという点である。それを証明する手段として選択したのが、BtoC 企業に対して新たな調査を実施し、先行研究の調査結果と比較するという方法である。

3-2. 調査方法²⁾

BtoC 企業に対するインタビュー調査を次の通り実施した。質問項目をリスト化（図 1）する一方で関連する領域についても質問をする半構造化面接法で行った。筆者が調査者となって広告と広報の両部門のマナー

図 1 BtoC 企業のインターナル・コミュニケーション質問リスト

広報部門には①～⑦を質問、広告部門には全てを質問

- ① コミュニケーション業務の組織と担当する業務内容を教えてください。
- ② コミュニケーション活動で重視するステークホルダーを教えてください。
- ③ コミュニケーション対象としてステークホルダーにおける従業員の位置づけを教えてください。
- ④ ②でお答えいただいたステークホルダーを対象とするコミュニケーション活動の目的を教えてください。
- ⑤ 従業員を対象とするコミュニケーション活動の目的を教えてください。
- ⑥ ②でお答えいただいたステークホルダーを対象とするコミュニケーション活動の手段を教えてください。
- ⑦ 従業員を対象とするコミュニケーション活動の手段を教えてください。
- ⑧ 企業広告の対象を教えてください。
- ⑨ 企業広告の対象が従業員の場合は目的を教えてください。

ジャーに各社約1時間のインタビューを実施した。実施時期は2015年6月25日から9月4日にかけてである。便宜的標本抽出により業種のバランスを考慮しながら企業を選択して調査を進めたが、調査対象者が匿名を条件に協力を受諾したために社名は匿名とした。

質問内容は図1の通りであり、コミュニケーション対象としてステークホルダーにおける従業員の位置づけ、およびインターナル・コミュニケーションの目的と手段（媒体）を含め、BtoC企業のコーポレート・コミュニケーションが把握できるように設定した。こうして実施した調査についてインターナル・コミュニケーションに関する結果を山崎（2015）のBtoB企業の調査結果と照らし合わせ、BtoB企業のインターナル・コミュニケーションの特質を考察する。

事例研究は、質的データが持つ独特の特徴が量的データには還元しつくせない「意味」を明らかにしていく上で重要な意義を持つ（佐藤，2008）。ただし事例や対象の数が少ないことから一般化可能性に批判を受けることが多く（田尾・若林，2001）、限定的情報の一般化を避ける上でケース収集数ならびに結果の妥当性チェックが必要である。

本研究におけるケーススタディの方法論はYin（1984, 1994, 2014）と、Yinの手法とGlaser & Strauss（1967）のグランデッド・セオリー・アプローチ³⁾の両者をベースとするEisenhardt（1989）のアプローチを取り入れた。

Yin（2014）はケースの選択にあたり、あらゆるケースは全体的な探究において特定の目的に有用であるべきであり、複数のケーススタディを実施する場合はケースを追試の論理に従って選ぶとしている。各ケースは、(a) 同じような結果を予測するか（事実の追試）、(b) 予測できる理由ではあるが対立する結果を生むか（理論の追試）、そのいずれかであるように選択し、効果的なケース数は6から10だとしている。すべてのケースが予測通りになれば当初の命題群を支持することになり、逆にケースが当初の命題と対立すればその命題を調整し、他のケース群で再度テストをしなければならぬ。追試の論理は複数のケースを複数の実験と同様に考えるもので、多くの回答者がより多くの回答者を代表すると仮定するサンプリングの論理とは区別される。ケーススタディは統計の一般化に依拠するのではなく、分析的な一般化に依拠するものである。それぞれのケースの結論は、次に他の個別ケースでの追試の必要性についての情報だと考えられ、追試がなされることで類似した近隣にも適用できるかどうか判断される。

Eisenhardt（1989）は理論構築のステップとしてケース数をデータ収集前に定めず、理論的飽和状態に到達するまで追加するとしている。理論的飽和とは、データ収集とその分析を同時に進めることによって達成され、あるカテゴリーに関連のあるケースにいろいろあっても、そのカテゴリーの諸特性をそれ以上発展させることができない状態に到達する時である（Glaser & Strauss, 1967）。すなわち新たなケースにあっても、同じ特性が繰り返し発見される状態である。Eisenhardtはケース数を事前に定めないとしながらも、4から10が妥当だとしている。すなわちYinが挙げた数と近いケース数での理論的飽和を想定している。

本研究では業種のバランスを考慮しながら便宜的標本抽出により調査を進めたが、各企業の調査結果は同様の傾向を示し、5社をもって理論的飽和に達したことからケース数は5社で妥当だと判断した。結果内容のコーディングの信頼性については、ボイスレコーダーに録音したものを書き起こしたテキストの記録と調査結果の記述を照合する簡易な方法で2名にてチェックを行い、結果の妥当性について問題が無いことを確認した。

4. 調査結果

住宅、飲料、食品、自動車、トイレタリーの5業種のBtoC企業（表2）に実施したインタビュー調査のインターナル・コミュニケーションに関する結果は以下の通りである。

表2 インタビュー調査実施リスト

企業	業種	所属部門	役職	所属部門 経験年数	勤続年数	インタビュー 年月日
A社	住宅	広報	部長	15	26	2015.7.7
		広告	部長	15	27	2015.6.25
B社	飲料	広報	課長	6	15	2015.6.29
		広告	課長	12	23	2015.6.29
C社	食品	広報	マネージャー	2	27	2015.7.9
		広告	マネージャー	24	24	2015.7.9
D社	自動車	広報	副本部長	9	35	2015.8.4
		広告	部長	3	25	2015.8.4
E社	トイレットリー	広報	部長	11	31	2015.9.4
		広告	部長	7	30	2015.9.4

注：匿名性確保のため、所属部門名は「広報」「広告」とした。

4-1. A社（住宅）

① 重視するステークホルダー

最重要ステークホルダーは顧客である。住宅は30年から50年と寿命が長く、世代を超えて使い続けられるものであり、顧客のとらえ方は住宅の購入を検討中の人に限定していない。

次いで重視しているステークホルダーは、分類としては取引先になるが、工事店およびその組織である。工法は規格化されているため工事店がなければ家は建たず、これらの工事店で地域密着型の組織がつけられている。そのような理由から、工事店はインナー的な存在でもあり、会社のルールや経営、教育・研修も含めて、運命共同体として重視している。ステークホルダーとしては、この2者が特別な位置にあるという点が特徴であり、それを重視する結果として、株主・投資家、社会一般という他のステークホルダーの満足につながると考えている。

② インターナル・コミュニケーションの内容・目的

イントラネットと社内報のいずれも情報の伝達と共有が目的である。ただし速報性と対象の網羅性が異なるため、内容や運営は別である。社内報は経営理念に基づいた経営方針や、従業員の家族に会社や職場の雰囲気や伝わるようなトピックスを含めている。

③ インターナル・コミュニケーションの手段

イントラネットと社内報（1回/2か月）である。社内報は単身世帯には実家（家族）にも送り、会社の方針や職場の状況を伝えている。イントラネットは各部門が直接情報をアップできるシステムとなっている。

④ 広告の目的、その他

広告は商品広告、企業広告を問わず、すべて（潜在）顧客向けである。中・長期的な視点による共感獲得を含め、販売促進が目的である。商品広告は営業部門に対する支援の姿勢を示し、営業担当者の士気高揚につながるという意味では従業員向けといえるが、あくまでも二次的な目的にすぎない。

社会貢献活動はCSR部門が管轄しており、広報はその情報を社内外に発信する役割を担っている。社内効果としては、仕事が社会や地球環境に貢献していることを実感でき、プラスの社風を生み出している点である。以前は家を建てるという事業そのものが社会貢献だという認識だったが、現在はボランティアやチャリティ活動に対しても共感や理解が得られるようになった。

4-2. B社（飲料）

① 重視するステークホルダー

重視するステークホルダーは顧客である。広報には守りの広報と攻めの広報があり、両方とも重要だが、現在は攻めの広報が従来に比べて重視されるようになった。攻めの広報とは顧客向けに広告とは異なる手段でプロモートしていく戦略的PRである。基本的に広報はオール・ステークホルダーが対象で、広告のように顧客だけが対象というわけではないが、パブリシティを通して顧客を強く意識している。中心的なステークホルダーは記者やメディアの向こうにいる顧客である。

② インターナル・コミュニケーションの内容・目的

グループ共通の理念としてグループ経営理念があり、体系化されている。社外には最上位概念のコーポレート・メッセージを中心に発信しているが、社内的には創業の精神を表わす言葉が共通価値のひとつとして浸透している。海外についてはM&Aで傘下に入る企業、事業が増えているが、ガバナンスはケースバイケースで一律ではない。海外のグループ企業の従業員とメディアを介しての全体的なコミュニケーションの仕組みは無い。

③ インターナル・コミュニケーションの手段

イントラネットと社内報が中心であり、企業理念・経営理念や経営方針の共有、情報伝達が目的である。各事業会社で個別に行っているものも多い。イントラネットに本人や所属部門で行った「良いこと」を順次アップしていくコンテンツがあり、社内のCSR活動の促進や共有につながっている。

④ 広告の目的、その他、

すべての広告は顧客を対象としている。リクルートを目的とすることは全くない。商品選択は企業の思想の影響を受ける商品カテゴリーが多く、社会貢献活動や環境経営は企業広告のメッセージとして伝達しやすい。広告は顧客向けの活動だが、強いクリエイティブこそが全てのステークホルダーに機能すると考えている。

顧客と従業員以外の、流通、（工場近隣の）地域住民、株主といったステークホルダーは、他部門や機能会社、グループ会社で対応している。社会貢献活動はCSR部が担当しており、そこがFACTをつくるセクションなら、広報はそのFACTを伝えるのが仕事である。

4-3. C社（食品）

① 重視するステークホルダー

食品という一般消費財を扱っている会社として、広報も広告も顧客を最重要ステークホルダーとして位置づけている。メディア、記者との関係づくりも重視しているが、これはメディアを通して他のステークホルダーにどう伝えるかという問題である。投資家や株主には技術力や研究開発、海外展開等を重点的に伝達している。他には従業員も意識している。

② インターナル・コミュニケーションの内容・目的

イントラネットの主なコンテンツは、a) 人事異動等の告知 b) 連絡事項（お知らせ）C) ニュース（社内報と同じだが即時性がある）の3点で、情報伝達を目的に、各部門、各グループ企業の広報委員がニュースを掲出する仕組みになっている。社内報はじっくりと読む紙媒体であり、イントラネットを見る環境にない工場のパートまでを対象としたインターナル・リレーションズの中核である。会社の考え方や経営方針なども掲載する。

③ インターナル・コミュニケーションの手段

社内報（年4回発行）とイントラネットである。グループ企業共通の媒体として一体感が醸成されるよう編集されている。社内報はダイバーシティへの取り組み等、各部門やグループ企業のトピックス、ニュースが中心のコンテンツで、情報や経営理念等の価値観の共有が主な目的である。

④ 広告の目的、その他

全ての広告のターゲットは顧客である。企業広告の目的は企業イメージの弱い部分を強化すると同時に、最

最終的に商品ブランドの上位にある企業ブランドの選択を働きかけるためである。企業ブランドに信頼性や親近感をもってもらい、類似した商品が並んだ時に、商品選択の動機づけにつなげることを意図している。2 次的な目的としては流通対策もある。

4-4. D 社（自動車）

① 重視するステークホルダー

最重要ステークホルダーは顧客である。この顧客というのは、他社の車に乗っている人や、将来的に車を購入する可能性のある人も含めて考えている。

② インターナル・コミュニケーションの内容・目的

第一の目的は従業員の情報共有だが、メディアによって使い分けている。イントラネットは業務上の必要事項の連絡や部門ごとのニュース、トピックスを短時間でタイムリーに提供するのが主な目的である。社内報は企業の方針の他に従業員とその家族にも自社のファンになってもらい、走って楽しむ文化を共有することを目的にしている。また退職後の OB とのつながりも重視している。

③ インターナル・コミュニケーションの手段

社内報とイントラネットである。社内報は広報部門で制作し、工場の現場の社員も含め全従業員に同じ内容の冊子を配布している。一方イントラネットは各部門でコンテンツを掲出し、更新できる仕組みになっている。

④ 広告の目的、その他

企業広告は今後車の購入を検討する顧客が対象で、目的は販売促進である。従業員は対象に考えていない。特定の車種を訴求しない企業広告は、顧客に対する会社としての車づくりのコンセプト、デザインの理解促進と、車種選択の前段階の企業の選択を目的にクリエイティブを行っている。ソーシャルメディアや Web も活発に利用しており、D 社の車に現在乗っているユーザーもターゲットに含め、きめ細かくコンテンツをつくり分けている。エンジニアを含めた社員も登場させ、作り手としての声を伝えている。

国内と海外のコミュニケーションは日本の広報本部やマーケティング本部によって横串を通すと同時に、エリアや国ごとの個別の情報発信を組み合わせている。CSR は別部門で展開し、コミュニケーション部門は連携して情報発信を行っている。

4-5. E 社（トイレットリー）

① 重視するステークホルダー

広告、広報共に最重要ステークホルダーは顧客である。リリースや取材は記者とのやり取りになるが、記事や番組を見る顧客を第一に意識している。ステークホルダーを順位づけするというより、ステークホルダーによって利用する主要メディアが異なるという考え方をしている。

顧客については全ての人が顧客だといえるので、Web など広告部門と広報部門、社会貢献部門、コーポレート・ブランド管理部門が連携して活動することが多い。

② インターナル・コミュニケーションの内容・目的

イントラネットは速報性を活かした情報共有を重視する。社内報は定期発行で全従業員が読むものであり、自宅へ持ち帰り保存されるメディアとして、会社としての理念や経営方針、経営上の重点テーマ等をわかりやすく伝達し、共有化を図ることが主目的である。

⑤ インターナル・コミュニケーションの手段

社内報とイントラネットが中心だが、海外には企業全体の情報を伝達するポスターを制作し、事業所に送付、掲示している（3 か国語対応）。人数が限定的だと、事業所内に貼るポスターは注目され、効果を発揮する。

⑥ 広告の目的、その他

企業広告は顧客が対象で、目的はファンづくりという間接的な販売促進である。顧客以外には販売店との取り組み強化の手段に広告を使うこともある。企業広告は生活情報の発信や共感を得る目的で、ストーリー性の

あるクリエイティブも取り入れている。コミュニケーション活動全体としては特定のメディアに集中せず、広告、Web マガジン、オウンドメディアなどを連動させている。マス媒体に限定せず、多様なメディアを駆使して顧客である生活者と接触するようにプランニングしている。また CSR 部門とは密接に連携し、広い層に共感が得られるように Web 等で情報発信をしている。

4-6. BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションの比較と仮説検証

上記の BtoC 企業 5 社に対するインタビュー調査の結果を集約すると次の通りである。

- ① コーポレート・コミュニケーションのステークホルダーにおける従業員の位置づけ（インターナル・コミュニケーション）は中位である。
- ② インターナル・コミュニケーションの内容は企業や部門のトピックス、経営理念、経営方針、社会貢献活動等で、目的は情報や経営理念・経営方針の共有が中心である。
- ③ インターナル・コミュニケーションの手段は社内報とイントラネットで、企業広告は使用されていない。

表3はこのBtoC企業の調査結果と山崎（2015）によるBtoB企業の調査結果を対比したものがあるであるが、内容や目的、手段において相違点と同時に共通点も複数見受けられる。これによって仮説1から4までを検証した結果、すべての仮説は支持された。

表3 インターナル・コミュニケーションにおける BtoB 企業と BtoC 企業の比較

リサーチ・クエスチョン		共通点 相違点	BtoB 企業	BtoC 企業
1	コーポレート・コミュニケーションの対象ステークホルダーにおける従業員の位置付け	共通点	/	
		相違点	高位	中位
2	内容	共通点	経営（企業）理念、経営方針、 企業・部門トピックス、社会貢献活動	
		相違点	事業・企業の社会性、存在価値（コーポレート・アイデンティティ）	/
	目的	共通点	経営（企業）理念・経営方針・企業情報の伝達・共有	
		相違点	アイデンティティの共有、モラルアップ	/
3	手段（メディア）	共通点	社内報、イントラネット	
		相違点	企業広告	/

5. 考察

5-1. BtoB 企業と BtoC 企業の共通事項

BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションの共通事項として以下の2点を挙げるができる。

- ① インターナル・コミュニケーションの目的は企業・部門トピックス（ニュース）、社会貢献活動等の情報や、企業理念、経営方針の伝達・共有である。

② インターナル・コミュニケーションの手段は社内報とイントラネットである。

共通点は、情報や企業理念の伝達や共有が目的で、社内報とイントラネットが主要手段だという点である。ステークホルダーである従業員に対し、基本的な手段や目的の違いは無いということである。その理由として、社内報とイントラネットはインターナル・コミュニケーションに特化した専門メディアであり、伝達や共有という、メディアを介したコミュニケーション目的に適合していることが考えられる。

鏡（1991）は社内報を中心に目的別に使用されるメディアの実態を調査・分析し「経営理念・経営姿勢・経営方針の伝達と理解・受容の促進」は最重要テーマに位置づけられ、社内報を使用する企業が多いことを明らかにしている。保存性に優れた社内報は多数の全従業員に経営理念や経営方針を伝達するのに適したメディアである。先行研究で見た高橋（1997）は、組織の活性化とはメンバーが組織と共有している目的・価値を実現していこうとする状態だと述べているが、経営方針や経営理念が共通の目的や価値に該当し、その共有化を図ることがインターナル・コミュニケーションの機能である。

組織文化⁴⁾は「組織構成員によって内面化され共有化された価値、規範、信念のセット」（加護野，1988, p.26）や「メンバーによって共有された価値や規範および（結果として生じる）思考や行動の様式」（松村，2006, p.4）とされ、経営（企業）理念もそれに包含して考えられる。強力な組織文化を成立させる条件として、近接性、同質性、相互依存性、コミュニケーション・ネットワーク、帰属意識の高揚の5点が挙げられる（桑田・田尾，2010）が、経営方針に反映された企業理念を伝達、共有する機能をインターナル・コミュニケーションが発揮するのも、BtoB と BtoC 企業を問わず共通である。

5-2. BtoB 企業と BtoC 企業の相違事項

BtoB 企業と BtoC 企業のインターナル・コミュニケーションの相違事項として以下の3点を挙げることができる。

- ① BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの対象ステークホルダーとして BtoC 企業より従業員を重視している。よってコーポレート・コミュニケーションにおけるインターナル・コミュニケーションの比重が高く、BtoC 企業では相対的に低い。
- ② BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの目的として情報や企業理念の伝達・共有だけではなくコーポレート・アイデンティティや企業・事業の社会的価値の理解によるモラルアップも大きな割合を占める。
- ③ BtoB 企業ではコーポレート・コミュニケーションの手段として企業広告が使用されるが BtoC 企業にその傾向は見られない。

BtoB 企業が BtoC 企業より相対的に従業員を重視してインターナル・コミュニケーションを展開しているのは、BtoC 企業では質量共に豊富なエクスターナル・コミュニケーションがインターナル・コミュニケーションの機能も発揮していると考えられる。インタビュー調査によって BtoC 企業の広告は従業員向けに意識されていないことが明らかになったが、BtoC 企業の従業員は広告やパブリシティ、さらに生活の場で商品そのものにも接触する機会は多く、敢えてインターナル・コミュニケーションという形をとらなくても企業の社会的価値やアイデンティティを共有できる。しかし、エクスターナル・コミュニケーションが貧弱な BtoB 企業は、必然的にインターナル・コミュニケーションを重視せざるをえない。加えて先行研究の山崎（2015）で見たように、自社の社会的価値やアイデンティティといった統一した概念が見えづらいことからインターナル・コミュニケーションによって可視化する必要があり、それによるモラルアップが意図されているのである。それは企業が提供する価値はアイデンティティに従い、そのアイデンティティはインターナル・コミュニケーションによって構築されるとする Ackerman（2000）や陶山・梅本（2000）の先行研究とも合致する。

BtoB企業の企業広告が従業員を意識して展開されているのは、企業の社会的価値の理解は社外のステークホルダーのみならず、従業員に対する課題でもあり、企業認知度が高まることは従業員のモラルアップに影響を与えるからだと考えられる。先行研究で見たように十分な情報が得られることがモラルアップにつながり（White et al., 2010）、社外で自社の高い評判に接することは組織のアイデンティティの生成を促進するツールになり（Smidts et al., 2001）、企業広告がその役割を担っていると考えられる。

6. まとめと今後の課題

6-1. インプリケーション

インターナル・コミュニケーションについてこれまでBtoB企業とBtoC企業を分離して議論が十分されなかったのは、両者のインターナル・コミュニケーションの間での違いが認識されていなかったと考えられる。しかしBtoB企業にはBtoC企業と異なる特質が認められることから、インターナル・コミュニケーションについても特質が存在すると考え、明らかにしたことは本研究の成果である。またBtoC企業に対して調査を実施し、先行研究のBtoB企業に対する調査結果と比較することで、BtoB企業のインターナル・コミュニケーションの特質を導出した点は独自性が高い。

本研究ではBtoB企業のステークホルダー・マネジメントにおける従業員重視傾向と、インターナル・コミュニケーションの目的と手段の特質が示したが、学術的な知見に留まらず、実務的にも実行計画の策定や効果測定等で有効な活用が期待できる。

6-2. 限界と今後の課題

本研究では山崎（2015）のBtoB企業の傾向と、今回実施したBtoC企業へのインタビュー調査結果を比較することでBtoB企業のインターナル・コミュニケーションの特質を明らかにした。しかし一般化を図ることを優先し、インターナル・コミュニケーションの展開プロセスの違いまでは明らかにしていない。今後は、手段（メディア）においてBtoC企業とBtoB企業の間で明確な違いが見られた企業広告について、さらに内容や目的を細分化しての分析と、コミュニケーション効果としてBtoB企業の従業員の受容性についての研究が課題として挙げられる。

また、BtoB企業と一括りにしても、そのレベルや態様は様々である。Greiner（1972）は企業が成長するプロセスの管理フェーズを、①創造 ②指導的管理 ③委託 ④調整 ⑤連携の5段階に分け、各段階に応じたマネジメントの必要性を解説している。インターナル・コミュニケーションも成長プロセスのフェーズ毎に対応が必要で、初期の非公式なやりとりが中心のレベルから、メディアを介してコントロールされたコミュニケーションへと企業の成長に合わせていく必要がある。本研究では調査対象のBtoB企業を上場している製造業に限定し、情報システム構築やコンサルティング等のサービス業は含めていない。サービス業を中心に研究が進んできたインターナル・マーケティングの援用などが期待できることから、業種の拡大や企業規模等による比較も今後の課題としたい。

謝辞

インタビュー調査にあたり、企業の皆さまに多大なるご協力を頂きました。記して、厚く御礼申し上げます。

注

- 1) インターナル・コミュニケーション（Internal Communication）と同義で、エンプロイヤー・コミュニケーション（Employee communication）という用語を使用する文献も多いが（例えばCutlip et al., 2005）、本論ではインターナル・コミュニケーションで統一した。
- 2) 本調査では、インターナル・コミュニケーションと共に他のコミュニケーション活動についても調査対象とした。したがって本項および第4節・調査結果の「重視するステークホルダー」の内容は山崎（2016）でも用いた。

- 3) Grounded Theory Approach (GTA)。データに基づき理論を産出することを目的とした質的調査の手法 (Glaser & Strauss, 1967)。
- 4) 組織文化の代表的な研究者である Schein (1985) は、組織文化を「可視可能な人工物と創造されたもの」「価値」「基本的仮定 (当たり前と受け止められている目に見えない意識以前のもの)」という3つのレベルに分け、基本的仮定を組織文化の本質と位置づけているが、コーポレート・コミュニケーションの対象としては「価値」が最も適合することから、本研究では加護野 (1988) や松村 (2006) の概念を用いた。

文 献

- Ackerman, L. D. (Ed), *Identity is Destiny -Leadership and the Roots of Value Creation*, Berrett-Koehler Publishers, 2000. (陶山計介・梅本春夫訳, 『戦略アイデンティティ経営 持続的競争優位をつくる8つの法則』, ダイアモンド社, 2002)
- Argenti, P.A. (Ed), *Corporate Communication*, 4th ed., McGraw-Hill, 2007.
- Argenti, P.A. & Forman, J. (Eds), *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, 2002. (矢野充彦監訳, 『コーポレート・コミュニケーションの時代』, 日本評論社, 2004)
- Barnard, C.I. (Ed), *The Function of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳 経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968)
- Cornelissen, J. (Ed), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4th ed., Sage, 2014.
- Cutlip, S.M., Center, A.H. & Broom, G.M. (Eds), *Effective Public Relations*, 9th ed., Pearson, 2005. (日本広報学会監修, 『体系パブリック・リレーションズ』, ピアソン・エデュケーション, 2008)
- Eisenhardt, K.M., Building theories from case-study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 1989, pp.532- 550.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L., (Eds), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967. (後藤隆・大手春江・水野節夫訳, 『データ対話型理論の発見 - 調査からいかに理論をうみだすか -』, 新曜社, 1996)
- Greiner, L. E., Evolution and revolution as organizations grow. A company's past has clues for management that are critical to future success, *Harvard Business Review*, July-August, 1972, pp.37- 46.
- 堀章男・久保田剛敏編著, 『企業イメージと広報』, 日本経済新聞社, 2010.
- 井上邦夫, 「M&Aにおける企業文化の融合とコミュニケーションの役割」, 『現代社会研究』, 第7号, 東洋大学現代社会総合研究所, 2010, pp.3-12.
- Jo, S. & Shim, S.W., Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships, *Public Relations Review*, 31, 2005, pp. 277- 280.
- 城義紀, 「企業変革要件としての社内コミュニケーションの考察」, 『広報研究』, 第4号, 2000, pp.85-92.
- 加護野忠男, 『組織認識論 - 企業における創造と革新の研究 -』, 千倉書房, 1988.
- 剣持隆, 「組織変革とインターナル・リレーションズ」, 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.101-109.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫, 『組織論 (増訂版)』, 有斐閣, 2010.
- 松村洋平, 『企業文化 - 経営理念とCSR -』, 学文社, 2006.
- O'Neil, J., Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm, *Public Relations Journal*, 2(2), 2008, pp.1- 17.
- 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, 2010, pp.34-47.
- Pacenti, G. C. (Ed), *Business Marketing*, Il Sole 24 ORE S.p.A., 1998. (高遠秋良監訳, 『B2B マーケティング』, ダイアモンド社, 2000)
- 境忠宏, 「企業におけるインナー・メディアの研究 - 企業文化開発のためのメディア戦略 -」, 『吉田秀雄記念事業財団 平成2年度: 第24次: 助成研究報告』, 1991.
- 佐藤郁哉, 『質的データ分析法』, 新曜社, 2008.
- 澤茂樹, 「コーポレート・アイデンティティ」, 高橋伸夫編著, 『組織文化の経営学』, 中央経済社, 1997, pp.143-157.
- Schein, E. H. (Ed), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ』, ダイアモンド社, 1989)
- 清水正道・山村公一・斎藤智文・雨宮和弘・北見幸一, 「グローバル経営とインターナショナル・コミュニケーション - 日本企業23社の現状と課題 -」, 『広報研究』, 第19号, 2015, pp.165-174.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. & Van Riel, C. B. M., The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 44(5), 2001, pp.1051-1062.
- Stein, A., Employee Communications and Community: An Exploratory Study, *Journal of Public Relations Research*, 18(3), 2006, pp. 249- 264.
- 陶山計介・梅本春夫, 『日本型ブランド優位戦略』, ダイアモンド社, 2000.
- 高橋伸夫, 『経営の再生 - 戦略の時代・組織の時代 第3版』, 有斐閣, 2006.
- 高嶋克義・南知恵子, 『生産財マーケティング』, 有斐閣, 2006.
- 田尾雅夫・若林直樹, 『組織調査ガイドブック』, 有斐閣, 2001.
- 富田晋司, 「内部コミュニケーションに関する考察 - 組織の合理性および関係性に関する問題整理 -」, 『広報研究』, 第15号, 2011, pp.53-65.

- Verčič, A.T., Verčič, D. & Srirameshc, k., Internal communication: Definition, parameters, and the future, *Public Relations Review*, 38(2), 2012, pp.223-230.
- White, C., Vanc, A. & Stafford, G., Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence, *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 2010, pp.65-84.
- 山崎方義, 「BtoB 企業のステークホルダー・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの考察」, 『広報研究』, 第18号, 2014a, pp.69-81.
- 山崎方義, 「BtoB におけるリレーションシップ」, 岡山武史編著, 『リレーションシップ・マーケティング』, 五紘舎, 2014b, pp.111-125.
- 山崎方義, 「BtoB 企業におけるコーポレート・コミュニケーションの実証研究 - 事例分析による仮説構築と検証 -」, 『広報研究』, 第19号, 2015, pp.81-93.
- 山崎方義, 「BtoB 企業におけるソーシャル・コミュニケーションの研究 - BtoC 企業調査による比較 -」, 『京都マネジメント・レビュー』, 第28号, 2016 (印刷中).
- Yin, R.K. (Ed.), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, 1984.
- Yin, R.K. (Ed.), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., Sage Publications, 1994.(近藤公彦訳, 『ケース・スタディの方法 (第2版)』, 千倉書房, 1996)
- Yin, R.K. (Ed.), *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications, 2014.
- 余田拓郎・首藤明敏編, 『B2B プランディング』, 日本経済新聞社, 2006.
- 余田拓郎, 『BtoB マーケティング』, 東洋経済新報社, 2011.

BtoB 企業におけるインターナル・コミュニケーションの研究

——BtoC 企業調査による比較——

山崎 方義

(京都産業大学大学院マネジメント研究科 博士後期課程)

BtoB 企業がコーポレート・コミュニケーションの対象として重視するステークホルダーは、先行研究から従業員および社会であるという傾向が見出せる。しかしその調査は BtoB 企業だけを対象としたもので、BtoC 企業と比較しての論考とはなっていない。

そこで本研究では、従業員を対象とするインターナル・コミュニケーションについて BtoB 企業と BtoC 企業の間で比較を行い、特にステークホルダーとしての従業員の位置づけ、インターナル・コミュニケーションの目的と手段に焦点をあてる。

研究方法としては、BtoC 企業の広報および広告部門のマネージャーにインタビュー調査を行い、その結果と BtoB 企業を対象とした先行研究を比較することで、BtoB 企業のインターナル・コミュニケーションの特質を抽出する。

和文キーワード： 1. BtoB 2. インターナル・コミュニケーション
3. ステークホルダー 4. コーポレート・コミュニケーション
5. コーポレート・アイデンティティ

Internal Communications of BtoB Companies

——Comparison with those of BtoC Companies——

Masayoshi YAMASAKI

(Kyoto Sangyo University)

Previous researches showed that the stakeholders BtoB companies emphasize as the targets of their corporate communications are their employees and society. However, the focus of those researches was just on BtoB companies, and they didn't argue about the difference of the feature of corporate communications between BtoB and BtoC companies. So, this study compares internal communications of BtoB companies with those of BtoC companies, especially focusing on how to perceive employees as a stakeholder and on the purpose and methods. We conducted the interviews with managers of advertising and corporate communications and the results of these interviews were investigated with the results of previous researches. As a result of this investigation, we found the unique feature of BtoB communications toward employees.

Keywords : 1. BtoB 2. internal communication 3. stakeholders
4. corporate communication 5. corporate identity