

持続的成長のための企業評判管理の重要性に関する一考察

A study on Importance of Corporate Reputation Management for Sustainable Growth

小具 龍史
OGU, Tatsushi

本研究は、コーポレート・ブランドを保護（維持・管理）していくための一つの考え方として、近年注目されている企業評判（レピュテーション）を管理するというレピュテーション・マネジメントの重要性について、先行研究の動向および国内企業における実態調査の結果から考察を行うことを目的としている。これを踏まえた上で、今後のブランド・マネジメントのありべき姿についての提案を行う。

キーワード：コーポレート・ブランド (corporate brand)、企業評判：レピュテーション (reputation)、レピュテーション・マネジメント (reputation management)、ブランド・マネジメント (brand management)

1. はじめに

昨今のパロマや不二家などの企業事例に見られるように、いわゆる有名、老舗企業の不祥事によるコーポレート・ブランドの破壊が相次いでいる。新聞やテレビなどのメディアでは、ほぼ連日のようにこれらの企業に関する報道がなされている。企業を取り巻く環境は厳しくなり、世の中で社会的な責任を果たせない企業は、市場からの撤退を言い渡される。このような、長年かかって築き上げてきた自社のコーポレート・ブランドを一瞬にして崩壊させてしまう背景としては、多くは企業を取り巻く環境に対する企業側の行動に問題があるということが考えられる。コーポレート・ブランドとは、本来こうした企業を取り巻く顧客、供給業者、競合、政府、法律、経済動向等の外部環境や、従業員を始めとする内部環境との関わり合いの中で規定されるものである。このため、企業がブランドへの信頼を獲得するためには、コンプライアンスなどの必要最低限の倫理を遵守することは元より、自らで時代に応じた社会的責任や良心を持ち、一貫性のある企業行動を行うことが必要とされる¹⁾。企業はこれを怠ってしまったのである。これこそが、ブランドの崩壊を招くに至った主たる要因となっていることが考えられる。また、コーポレート・ブランドは顧客に対して提供する製品・サービスの内容を「保証」する役割を担うというブランド論の基本的な考え方に従えば、世の中に対して明示可能な、どこへ出しても不都合のないコーポレート・ブランドというものが作られておかねばならないのである。このような背景の下、今後企業がコーポレート・ブランドを従来どおりに形成、維持、管理していくための重要な方法として、現在「レピュテーション（評判）を管理する」というレピュテーション・マネジメント（評判管理）という概念が注目されている。

2. レピュテーション（評判）の概念

reputation という言葉は一般的に、「評判、世評、名声、声価、好評、信望」²⁾などと訳される。Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M.³⁾らによると、レピュテーションを構成する

資産として挙げられるのは、ブランド・エクイティとステークホルダーとの間に蓄積された関係性であるという⁴⁾。

ブランド・エクイティとは「ブランドの名前やシンボルと結びついた資産（および負債）の集合」である⁵⁾。ステークホルダーとの関係性の蓄積であるコーポレート・レピュテーションの概念については、現在いくつかの定義が存在しているのでここで整理しておく。

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M.⁶⁾らによれば「その企業が価値のある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関して、その企業の活動に利害関係を持つ人々が抱いているイメージの集積」というように定義している。同時に「人々がその会社をどう思っているかということを示す具体的な指標であり、その会社がステークホルダーたちの期待をどの程度まで実現したかどうかを示す具体的な形で示すものである⁷⁾」と補足している。また櫻井の定義では「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⁸⁾」であるとし、越智による「ステークホルダー総体としてのパブリックによる企業評価である⁹⁾」というような定義も存在する。

以上、現在のところレピュテーションに関する明確、かつ統一的な定義というものは存在してはいないが、およそ「企業の生産・販売などの諸活動において発生する様々なアクシデントやチャンスに係る要因に対して、その企業が取る一連の行為に対する全てのステークホルダーからの総合評価」と認識することができるであろう。いずれの定義にも共通するのは「ステークホルダー」であるということである。コーポレート・レピュテーションを形成するステークホルダーとは、一般生活者（消費者）・消費者団体・NPO・NGO・地域社会・投資家・アナリスト・従業員・供給業者・マスコミ・オピニオンリーダー・政府といった、企業を取り巻く環境に存在する全ての対象を示している。企業はその企業活動を通して、これらの関係者から総合的に評価されることになるのである¹⁰⁾。

3. レピュテーション（評判）研究の系譜と先行研究レビュー

レピュテーション研究の歴史は、諸学問領域との関係によって積み上げられてきた歴史であると言っても過言ではない。レピュテーションに関する先行的な研究というものは、大きく分けて3つの学問領域からのアプローチによる研究に分類される。それは「企業の社会的責任論（CSR）からの視点による研究」、「企業財務論からの視点による研究」、「ブランド論、コーポレート・コミュニケーション論からの視点による研究」である。

(1) 企業の社会的責任論（CSR）の視点からの研究

レピュテーションは、それ自体が持つ性質から、企業の社会性や社会的責任ということに関係した議論が行われることが多い。我が国において、企業の社会性、社会的責任というものが、初めに問われたのは、1960年から1970年にかけての「いざなぎ景気」、そして1980年から1990年にかけてのバブルを象徴するようなフィランソロピーブーム、そして現代のCSR旋風というように、3回の波があるといわれている（岡本・梅津 2006）¹¹⁾。1960年代から1970年代にかけては、企業が起こす公害に対する不信や不安から、企業に対する社会的責任を問う議論が繰り広げられた。2回目の波は、好景気の下での企業批判の風潮から、再び企業の社会性や社会的責任が問われるようになった。企業はこの時期に、競って社会貢献に係るネーミングの専門セクションを設置し、社会貢献活動を始めとするフィランソロピー活動が実施されたが、バブルの崩壊により、それはいつの間にか薄れていった。そして、3回目の波として再び企業の社会性、社会的責任が問われるようになったのが、2003年のCSR（Corporate Social

Responsibility) ブームである。バブル崩壊から景気が緩やかに上向き傾向となる背景の中、2004年に発覚したエンロン事件を皮切りに、企業不祥事が次々と摘発され、ほぼ連日のように新聞やテレビなどのメディアで報道されるようになった。企業は、長年蓄積されてきた体質を改善していくための手段として、社会性や社会的責任が問われるという循環を繰り返しているのである。レピュテーション資本を構成する要素は、ブランド・エクイティとステークホルダーとの関係性である。また現在レピュテーション(評判)には、前述にて定義した通り様々な解釈が存在しているが、いずれの定義にも共通しているのは、レピュテーションはステークホルダーとの関係性において構築されるものであるということに尽きる。レピュテーションにおいてCSRが関係してくるのは、特にこのステークホルダーとの関係性を構築する段階においてである。実際に櫻井は「レピュテーションはCSR (Corporate Social Responsibility) により形成される」という主張をしているが¹²⁾、この現象を実際に裏付ける研究も存在している。Brammer & Pavelin がイギリスの12の産業の平均を分析したところ、コーポレート・レピュテーションと社会業績との間には有意な関係が見られたというのである¹³⁾。また櫻井は同時に、レピュテーションとCSRの関係についての議論には、大きく3つの立場での見解が存在するという。一つはFombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M.らの見解であるCSRには言及しないという立場、またBlkaoui, Ahmed Riahiのように伝統的な社会的責任(社会業績)と同一視するという立場、そしてDalton, John & Croft, SusanやBrammer, Stephen & Pavelin, Stephenのように、完全なる構成要素として認識する立場であるとしている。

(2) 企業財務論の視点からの研究

前述した企業の社会的責任論の視点からの研究と並んで、レピュテーションについて企業財務の観点から研究した先行研究というものも数多く存在している。主要な研究のテーマは大きく2つのカテゴリーに分類される。一つ目は、レピュテーションと財務業績との関係について追求している研究である。そして二つ目はレピュテーションと企業価値向上との関係について追及している研究であり、レピュテーションを企業価値を向上させる源泉と位置づけて、それが企業価値の向上においてどの程度の影響を持つものかということについて検証する研究である。

一つ目の研究領域における考え方は、レピュテーションの向上が企業の財務業績の向上を後押しするという考え方から、レピュテーションの要素と企業の財務業績との関係性を実証的に明らかにするといったアプローチである。そして二つ目の研究領域における考え方は、前述の一つ目の考え方からの発展的な考え方であり、レピュテーションによる効果は株価と連動しているという仮説からスタートし、最終的には企業業績が株価に反映することにより企業価値を向上させるというところに焦点が置かれている。この企業業績と株価との関係性については、実証的な検証を行っている研究もある。

いずれのテーマについても、「ブランドと株価との関係性」や「企業価値の向上」といった経営学群の領域における非常に奥の深いテーマであるために、実際のところはかなり大局的な視点に立った既存研究が多いというのが特徴である。レピュテーションと財務業績との関係性の問題については、レピュテーションにより財務業績が上がると主張する研究者もいれば、全くその逆の実証研究の結果が導かれ、これを主張する研究者もいる。どの研究においても上記については、完全なる関係性があるという結論までは導かれてはおらず、今後のより詳細な視点からの研究が望まれているというのが現状である。

(3) ブランド・コミュニケーション論の視点からの研究

レピュテーション研究の流れを捉える上で、特にブランド論およびコミュニケーション論と

の関係性というものを無視することはできない。ブランド論やコミュニケーション論におけるレピュテーション研究の主たるテーマは、消費者とブランドとの間に介在する企業・商品に対する「評判」というものを捉え、これをコミュニケーションにより作り上げることが重要であるという点に焦点が当てられている。国内における研究はあまり進んでおらず、レピュテーションは従来までのブランド論やコミュニケーション論の拡張的な考え方であると位置づけられることが多い。レピュテーションに関する定義は先に示したとおりであるが、いずれの研究においても、ブランドとレピュテーションとの関係性について言及している研究成果は元より、これに関連する研究にはほとんど取り組まれている例が見られないというのが実態であるといえる。

ブランドとレピュテーションとの関係を研究するに当たっては、それぞれの概念は異なるものであるため、全く別に切り離して捉える方が良いという指摘もある。櫻井は、コーポレート・ブランドとレピュテーションとの関係について、企業の例を提示して説明している¹⁴⁾。その考え方の主軸は、ブランド力の高・低、レピュテーションの良悪を見ることにあるという。例えばナイキは世界的に知られたグローバル企業であり、その製品を求めるロイヤル顧客も存在し「ブランド力が高い企業」として多くの人から認識されている。一方で、その製品製造プロセスにおいて、海外の工場では児童就労をさせているという事実が発覚し不買運動を起こされているため、「レピュテーションは悪い企業」と言える。ブランド力は高いがレピュテーションは悪い企業、つまり、ブランドとレピュテーションはイコールではないのである。そこで、企業・商品における評判（レピュテーション）というものは、どのように構築・評価されるべきかという構築・評価手法に関する研究が、レピュテーション調査の結果を通して実証的に行われている。

現在、レピュテーションの構築・導入に係る方法論については、各種コンサルティング会社により、コンサルティング・サービスという形で研究・開発されている。その最大手である広告代理店の電通が展開しているレピュテーション・マネジメントプログラムは、ブランド・マネジメントからの流れの中での原点回帰となるプログラムであると解釈できる。90年代において、まだ国内でブランドの考え方がそれ程浸透していなかった時代に、先駆的にコミュニケーション戦略を実施してきた。Akerのブランド論やCI(Corporate Identity)等への関心が高まる中で、これを導入して行こうとする考え方が重視される時代に入ると、上方展開としてコミュニケーションがブランドを作り上げるという観点から、ブランド・マネジメントというキーワードによるブランド構築プログラムの開発が行われた。不祥事や事故などにより、コーポレート・ブランドが次々と崩壊していく今日、コミュニケーションに立脚したレピュテーション(評判)を管理して、ブランドを再構築していくというレピュテーション・マネジメントの概念が登場したという背景がある。電通のプログラムも最終的には、コミュニケーション戦略へと流れるコンサルティングメニューとなっているため、同社にとっては原点回帰のプログラムメニューであるといえよう。2005年8月に、米国系広告代理店Ogilvy & Mather社により行われたレピュテーション調査「ReputationZ」は、調査対象社は56社、質問は助成想起で10社を選択してもらい、ここから親しみやすさが持てる3社を選択してもらう形態をとった。この3社について全般的な意見や企業に対するイメージ、企業についての良い・悪い評判をどこかで聞いたか否か、あるいは提供している製品・サービス、企業所有のブランドに対する知識などについて聞く形式となっているのが特徴的である。

以上、レピュテーションに係る先行研究動向についてのレビューを行ってきたが、これまでの既存研究から導かれた事実としては、レピュテーション(評判)というものが、企業財務論、

社会的責任論、ブランド・マーケティング論、コミュニケーション論などの様々な学問領域にまたがって議論される複合的な要素であり、企業が持続的に自社のブランドを形成、維持、管理していくための必要不可欠な要素であるということである。またそれは、決して一朝一夕には形成されないため、企業は意識して戦略的に取り組むべきものである。

現時点において公になっている研究結果は、絶対数から見ても未だ多いとは言い難い。欧米諸外国における研究は比較的存在しているが、特に日本国内におけるレピュテーション研究の実績は数える程しか存在しないため、国内企業の研究に必要なデータベースが整備・蓄積されていない。このため、本研究領域における未着手の課題として、国内企業でレピュテーションの展開を検討する上においては、特に「国内企業（日系・外資系企業）において、レピュテーション・マネジメントを効果的に実現する方法」が検討される必要があるのである。つまり、国内企業におけるレピュテーション評価の実態や評価要因に関する研究に取り組む必要がある。

昨今の国内における企業不祥事により、大手企業が相次いでブランド破壊に追い込まれるケースを見ても分かる通り、「レピュテーション（評判）の低下は、企業のブランドを失墜させる」と考えることに異論はなくなってきた。

レピュテーションが関係する領域は非常に広範であり、特に企業の社会的責任やステークホルダーとの関係性などの領域も包括して議論されなければならない。これはなぜなら、レピュテーションというものは、多分に、企業という存在が自らを取り巻く外部環境の中において、どのようなポジションに置かれているかということにより形成される要素であるからである。これを考える上では、企業としての根源的な役割や存在ということを深く問い直す必要があることから、結果として社会的責任やステークホルダー論、コミュニケーション論などの複合的な領域から検討することを余儀なくさせるのである。

4. 国内企業におけるレピュテーション（評判）評価の傾向・特徴

レピュテーションには、評価指標が存在している。世論調査の専門調査会社であるハリス・インタラクティブ社（Harris Interactive）とレピュテーション・インスティテュート（Reputation Institute）により共同開発された「RQ調査指数（Reputation Quotient）sm」である。この評価指標は、20の個別評価項目から形成され、大きく6つの領域に分類される。まず「情緒的アピール」と称される領域に属する項目は好感度・尊敬度・信頼感といった項目であり、「製品とサービス」領域については、製品・サービスの品質・革新性・価格に見合う価値の提供、製品の事後サービスと保証といった項目、そして「職場環境」として、従業員への公平な処遇・魅力的な職場・従業員の質や能力、「財務パフォーマンス」として競合他社より優れた業績・収益性・投資リスク・将来性、「ビジョンとリーダーシップ」として市場機会の把握・トップによるリーダーシップ・明確なビジョンによる経営、そして「社会的責任」である積極的な社会貢献活動・環境への責務・地域社会への責任という項目が、評価項目となっている。

2006年8月に実施した国内企業におけるレピュテーション調査¹⁵⁾によれば、これらの総合的な評価の高い、いわゆる「レピュテーションの高い」企業における6領域（情緒的アピール・製品とサービス・職場環境・財務パフォーマンス・ビジョンとリーダーシップ・社会的責任）の評価では、特に「情緒的アピール」や「製品とサービス」に関する要素が高めに評価されるという傾向が見られることが分かった（図1）。また6領域のグループをさらに分けた詳細な個別項目レベルでの評価では、特に5.0（非常にそう思う）を最高値とする段階値4.0（ややそう思う）を超える項目としては、図2に示すように「好感度」や「信頼感」、「製品・サービス

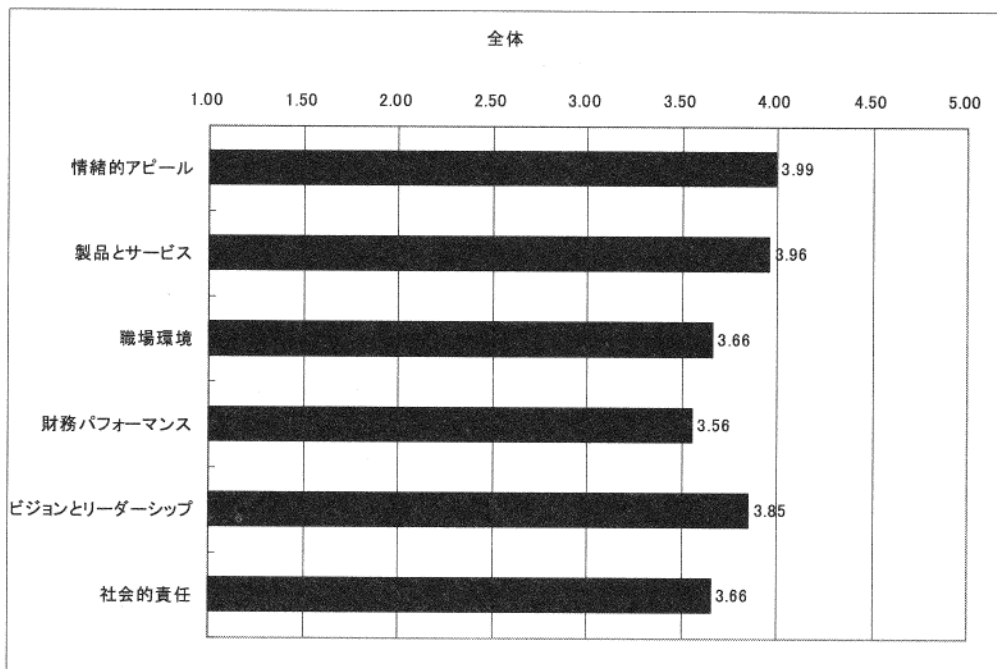


図1 レピュテーション評価指標の領域別平均値

出所：アンケート結果より筆者作成

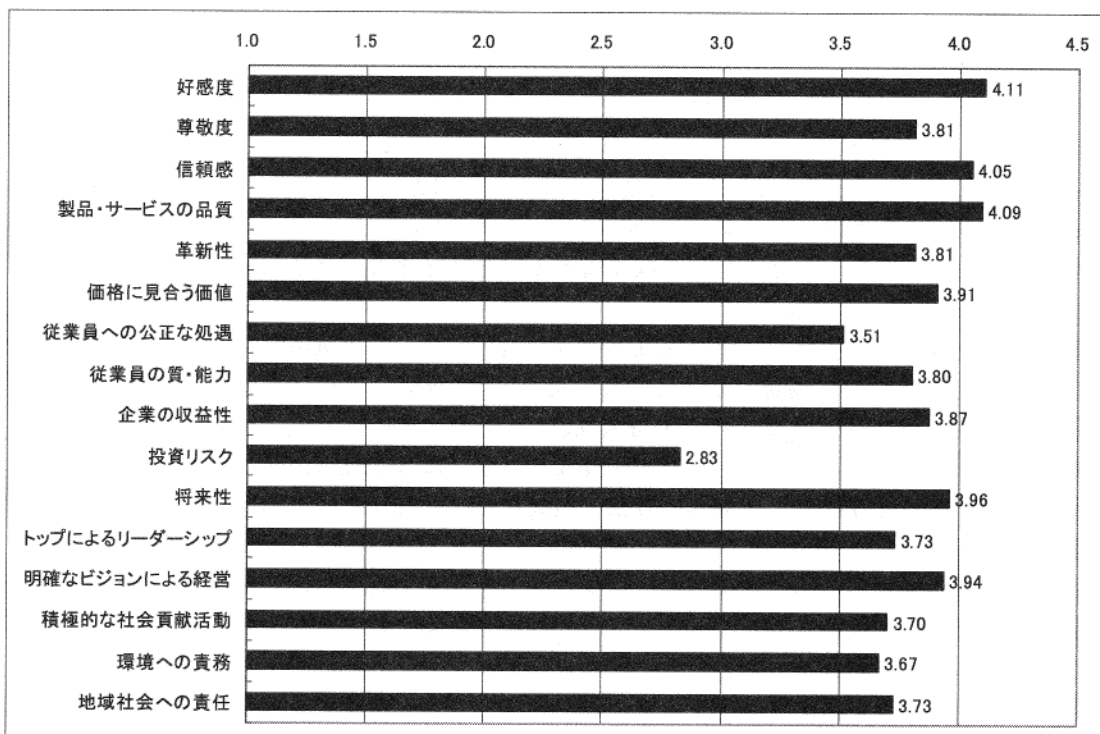


図2 レピュテーション評価指標の個別指標別平均値

出所：アンケート結果より筆者作成

の品質」などの項目において、高い評価となっていることが分かる。「将来性」や「明確なビジョンによる経営」といった個別項目も相対的には高く評価され、低レピュテーション企業群全体の個別項目の評価は総じて低い傾向が見られている。

レピュテーション調査の分析結果から、およそ次のようなインプリケーションがあることが分かった。まずリストアップされた高・低レピュテーション企業は、国内における類似調査（好感度、イメージ、ブランド調査など）においてもランキングされている注目度の高い企業群である。また高レピュテーション企業群全体における評価では、特に「情緒的アピール」や「製品とサービス」に関する要素が高く評価される傾向が見られる。個別項目レベルでの評価では、「好感度」や「信頼感」、「製品・サービスの品質」などの項目が高く評価される。全般的にレピュテーション（評判）の高・低に影響する要因は、「情緒的アピール」の中の好感度や信頼性が最も大きく、次いで「製品・サービス」、「社会的責任」への評価である。高・低レピュテーションの上位企業群同士の比較では、よりその評価差が拡大（二極化）する傾向なども見られる（図3）。

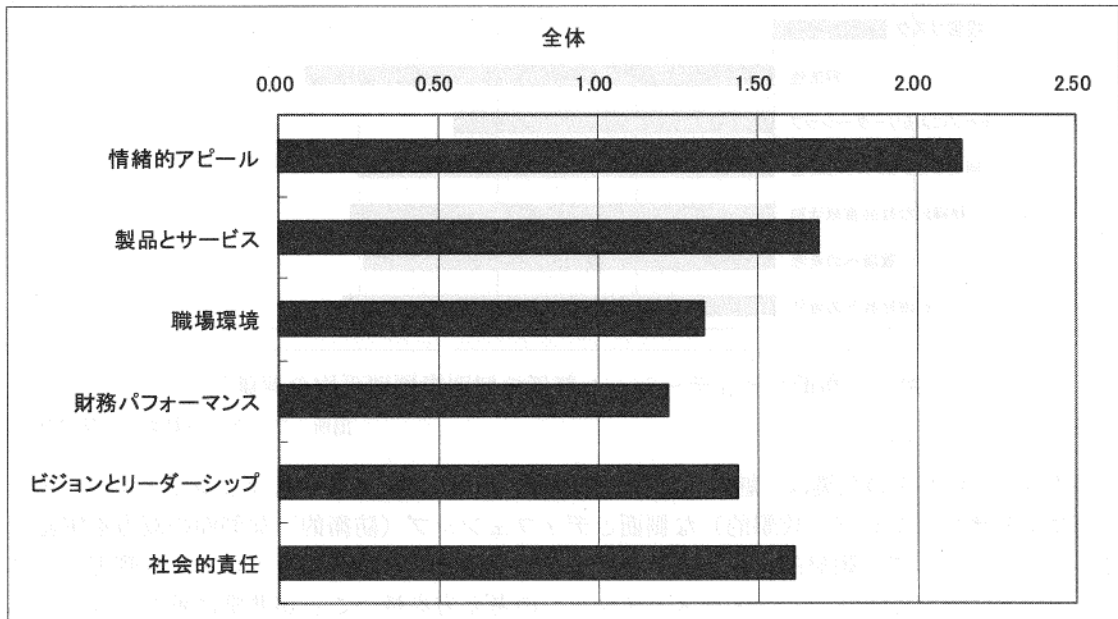


図3 高低レピュテーション評価の指標領域別平均の評価差

出所：アンケート結果より筆者作成

レピュテーションの高い企業と低い企業とでは、どのような項目で評価差が出るかという観点から高・低企業を決定する要因の検討を行うと、全体では「情緒的アピール」や「製品とサービス」「社会的責任」というカテゴリーにおいて差が出ていることが確認できる。

この影響項目の強弱は、全体およびステークホルダー別、業種別でもそれぞれ異なる傾向が見られる。個別項目の評価差を見てみると「情緒的アピール」の評価差を広げている項目は、好感度や信頼感であり、「製品とサービス」では製品・サービスの品質そのものが差を広げているということが分かるのである（図4）。

企業にとって、レピュテーションの低下は命取りとなる。いつ何が起きるか分からない環境状況に対して、既に何らかの準備をしている企業と何もしていない企業における評価の差は拡大し続けるため、ますます二極化していくことになるのである。

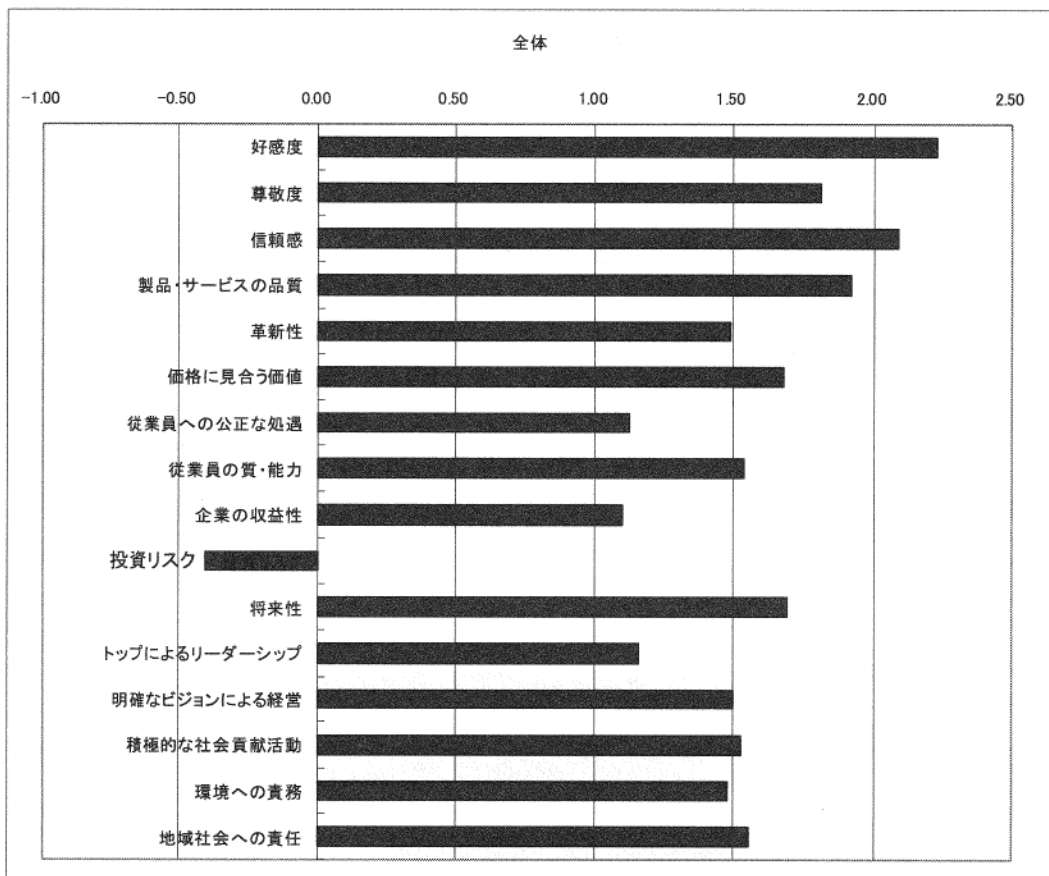


図4 高低レピュテーション評価の個別指標別平均の評価差

出所：アンケート結果より筆者作成

つまり、これからの企業は、魅力的な製品を開発し市場に導入していくブランド・マーケティングによるオフensiva（攻撃的）な側面とディフェンシブ（防衛的）な側面の双方を実施していくことによって、戦略的にレピュテーションを構築し、これをコントロール（管理）していくという「レピュテーション・マネジメント」の考え方を持つことが非常に重要となるのである。

5. レピュテーション・マネジメント（評判管理）

レピュテーションを構成している要素とは、「ブランド・エクイティ」と「ステークホルダーとの関係性」の2つの要素であるということは既述の通りである。レピュテーションの構築は、この2つの要素の形成によって構築される。まずブランド・エクイティを構築して行くためには、製品・サービス自体の品質はもとより、顧客に渡るまでのデリバリーを含めた一貫した統合管理を行うという考え方が重要となる。企業活動の全ての接点における対応が評価を決めることになっていくのである。コーポレート・ブランドの価値は、基本的に製品・サービスの提供による成功からしか形成されないという実務家もいる。これを戦略的かつ効果的に行うブランド・マーケティング活動を実施することで、消費者の中に少しずつブランド・エクイティを形成・蓄積し、コーポレート・ブランドを大きく育てて行く。レピュテーションの向上は、消費者（潜在的な顧客や既存顧客）のコーポレート・ブランドへのロイヤリティ（忠誠心）が向

上したか否かによって測られる。企業が持続的に成長を遂げていくためには、強いブランドを築くことが必須となる。強いブランドの構築とそのブランドの管理が適切であれば、企業は持続的に競争優位性を築くことができる¹⁶⁾。

一方、もう一つの要素であるコーポレート・レピュテーション（ステークホルダーとの関係性の蓄積）の構築は、企業を取り巻くステークホルダーとの時代背景を考慮した関係性の築き方、つまりステークホルダーごとにコミュニケーションを管理する必要がある。企業を取り巻く状況は常に変化し続けている。訴求すべき対象もまた、時代背景や状況によって変化する。企業は、その活動を伝えるべき重要なステークホルダーとの接点に対して、繰り返し自社の理念を含めたメッセージをアピールしていくということが、強固な関係性を育てていくと考えられる。レピュテーション・マネジメントとは、「ステークホルダーとのやり取りの中で構築された関係性であるコーポレート・レピュテーションによって、コーポレート・ブランドをプラスの方向へ誘導するように諸要因を管理していくもの」であると位置づけられる。つまり諸要因を事前に予測あるいは事後に把握するという活動を通して、必要と判断される成長の機会は逃さずに取り入れ、同時に危険は未然に回避していくことで、持続的に自社のコーポレート・ブランドを向上していくマネジメント・システムであると言える。

6. これからのブランド・マネジメント形態

企業は現在、自社のブランドについて改めて考え直さなければならない時期に来ている。つまり明確なミッションやビジョンを持ち、健全な経営を行い、多くのステークホルダーから信頼されるコーポレート・ブランドを構築・維持・管理していく必要があるということである。これを追求するという事は即ち、「企業として信義に悖らない活動を行い、信頼される存在になる」という企業が本来果たすべき最低限の社会的責任を追求することに他ならないのである。ステークホルダーに対して、企業は本来の目的であるブランド・マーケティング活動を通して製品・サービスの提供を行うのと同時に、企業理念や行動規範、そして企業として果たすべきCSRが考慮された対応・所作の繰り返しを重ねていくことで、その企業のレピュテーション（評判）が形成されるようになる。これを獲得・維持・管理していく活動そのものが、レピュテーション・マネジメントであり、これを継続的に行うことがコーポレート・ブランドの維持・向上へと繋がると考えられる。

具体的には、従来通りの組織構造として、CEOをリーダーとする経営企画などのコーポレート・マネジメントセクションがあり、その下にブランドマネジャーを責任者とする事業部（製品別）が存在している。この構造に、社長直轄の社内的に中立な組織として、レピュテーション専管組織であるレピュテーション・マネジメントセクションを設置する。

このセクションは、社内における意思決定層の監査や全社および各事業における戦略策定プロセスに参画し、全社戦略・事業・機能戦略上の機会・脅威要因となる事象の精査、およびそれに対する解決策のフィードバックを独自の権限を持って行うという位置づけと運用が期待される。このプロセスを循環的に、特に経営計画実施のPDCAサイクルの中に埋め込んで運用していくという形が、企業のブランド・マネジメントにおける新しい形態となっていくことが期待されよう。

【謝辞】

本研究における国内調査の部分については、立教大学より研究課題『国内企業におけるレピュテーション評価とその傾向的特徴に関する分析』として、2006年度立教大学学術推進特別重点資金研究として採択され、研究助成を受けた旨を明記する。ここに謝意を表したい。

【注】

- 1)豊島襄『解釈主義的ブランド論』(2003)
- 2)三省堂『新コンサイス英和辞典(第2版)』(1994)
- 3)Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004a)
- 4)櫻井(2005), p.23.
- 5)Aaker (1997)
Aakerによればブランド・エクイティは、ブランド認知・ブランド連想・知覚品質・ロイヤリティの4つの要素で構成されていると定義している。
- 6)Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004b)
- 7)Ibid., p.33.
- 8)櫻井(2005), p.31
- 9)越智(2004), p.19
- 10)亀川雅人・高岡美佳(2007)「第10章 CSR と企業ブランド」『CSR と企業経営』学文社, p.192
- 11)岡本大輔・梅津光弘(2005)『企業評価+企業倫理』慶應義塾大学出版会, pp.10-11
- 12)同上
- 13)Bammer&Pavelin (2004)
- 14)櫻井(2005)
- 15)2006年8月14日~8月18日にかけて、全国の20代~60代の男女を対象としたインターネット調査により実施し、有効回答者総数は472サンプルという結果であった。今回の調査は7業種全てについて回答してもらう形式で実施している。業種別の有効回答総数は製造業(n=751)、卸売業(n=655)、銀行証券など金融業(n=669)、建設不動産業(n=433)、情報通信業(n=657)、電力ガスなどエネルギー業(n=398)、その他(n=513)となっている。なおRQ指標として今回の回答の対象(ビジネスマン・一般消費者)を考慮した場合には、実際に評価することが困難であると考えられる4つの個別項目(製品の事後サービス・市場機会の把握・魅力的な職場・競合他社より優れた業績)については事前に除き、全16指標にて実査を行っている。
- 16)片平(1999), pp.85-92

【参考文献】

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (陶山計介, 尾崎久仁博, 中田善啓, 小林 哲訳(1994)『ブランドエクイティ戦略』ダイヤモンド社)
- Aaker, D.A. (1996), *"Building Strong Brands"*, Free Press (陶山計介, 梅本春夫, 小林 哲, 石垣智徳訳(1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社)
- Alsop, R. J. (2004), *The 18 Immutable Laws Of Corporate Reputation*, Dow Jones & Company, Inc. (トーマツ訳(2004)『レピュテーション・マネジメント』日本実業出版社)
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004a), *FAME & FORTUNE: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice-Hall (花堂靖仁監訳, (2005), 『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社)
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004b), *The Roots of Fame*, (特別寄稿「名声のルーツ」『ADVERTISING』Vol.10)
- Hannington, T. (2004), *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gower Publishing Limited (櫻井道晴・伊藤和憲・大柳康司監訳(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)
- 越智慎二郎(2004)「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」『ADVERTISING』Vol.10, pp.18-19
- 片平秀貴(1999)『パワー・ブランドの本質』, ダイヤモンド社.
- 櫻井道晴(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
- 谷本寛治(2004)『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
- 谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』, NTT 出版