

# レピュテーション・マネジメントとは何か



東洋大学経営学部 助教授

井上 邦夫

## I. はじめに

2001年の米国エンロン社の会計スキャンダルに代表されるように、ここ数年、企業の不祥事が世界的に頻発した。その結果、企業に対する社会の目は一段と厳しくなり、コーポ

### 〈目 次〉

#### I. はじめに

#### II. レピュテーション・マネジメントとは

1. アイデンティティとイメージ
2. レピュテーションの定義
3. レピュテーションの指標
4. ブランドとの違い

#### III. レピュテーション・マネジメントの実践

1. レピュテーション構築の5ステップ
2. 統合型コミュニケーションの組織

#### IV. おわりに

レート・ガバナンス（企業統治）や企業の社会的責任（CSR）といった経営のあり方や姿勢が強く問われる時代となってきた。

こうした中、企業の評判や名声などを意味する「レピュテーション（reputation）」の概念に注目が集まるようになっており、欧米を中心に、レピュテーションを高め管理していく「レピュテーション・マネジメント」の重要性が認識され始めている。レピュテーションを企業の重要な資産としてとらえ、これを評価し管理していこうというわけである。

良い評判を築くことができれば企業の売上げは伸び、株価が上がり、従業員の士気も高まるであろう。しかし、ひとたび不祥事が表面化すると、たとえ国際的な名門企業であっても、その評判は瞬く間に地に墜ちてしまう。長年にわたり築きあげてきたブランドが毀損され、最悪の場合は経営破綻にまで至るケースも見られる。

企業はもはや社会の認容なしには存続しえ

ない状況となっている。すなわち社会から存在に値すると見なされた場合のみ存続が許されるのである。企業はこうした環境の変化とレピュテーションの重要性を十分に認識し、社会的責任を全うするとともに、レピュテーションを高める努力をする必要がある。しかし、多くの企業にとってレピュテーションはいまだとらえどころのない概念であり、これに対する対策やマネジメントがほとんど行われていないのが現実であろう。

本稿はレピュテーションを左右する要因を分析し、企業経営におけるレピュテーションの概念について考察する。レピュテーションと類似する概念である企業のイメージやブランドとの違いを明らかにし、レピュテーション・マネジメントの意義とその方法について論じたい。

## Ⅱ. レピュテーション・マネジメントとは

レピュテーション・マネジメントとは自社の評判を自社で管理することである。自社に対する評判を「他人が決めるもの」と受動的にとらえるのではなく、自社が築きたい評判を明確にし、これを能動的に投資家、顧客、従業員、コミュニティといったステークホルダー(注1)に広めていく努力をするのである。その際に重要な役割を担うのがコミュニケーションであろう。レピュテーションとは、ステークホルダーによる「認知の集積

(cumulative perceptions)」(フォンブラン&ファン・リール、2004)と考えられるため、認知を得る手段としてステークホルダーとの対話、すなわちコミュニケーションが不可欠となるからである。

企業のコミュニケーション活動としては、広告、パブリシティ、投資家向け広報(IR)、社内広報などさまざまなものがある。だが、こうしたコミュニケーション活動は通常、対象となるステークホルダーごとに個別に拡散し、統合されたものとはなっていない。これでは各ステークホルダーの認知にバラつきが生じ、一貫性のあるレピュテーションを確立するのが難しくなる。したがって、企業はレピュテーション・マネジメントを行うにあたり、ステークホルダーとのすべてのコミュニケーションを有機的に統合する必要がある。そのためにまず行うべきことがアイデンティティの確立である。

(注1) ステークホルダーとは「組織の使命・目標の達成に影響を与えることができるか、あるいはそこから影響を受けるグループや個人」のことで、株主、取締役、従業員、顧客、取引先、消費者団体、環境保護団体、業界団体、政府などをさす(Freeman, 1984, p. 46, p. 52)。

### 1. アイデンティティとイメージ

レピュテーションは企業の中から始まる(Klein, 1999)。言い換えれば、レピュテーション・マネジメントは、まず自社のアイデンティティを確立するところから始まるのである。ステークホルダーとの効果的コミュニ

ケーションを図り、良好なレピュテーションを構築するには、ステークホルダーに対して一貫したメッセージを送る必要があり、そのためにはメッセージの基礎となる強固なアイデンティティが必要となるからである。

企業のアイデンティティについては、さまざまな定義が存在するが、一方で誤解も多い。1つは企業イメージとの混同である。アイデンティティとは企業が自ら確立してステークホルダーに発信するメッセージであり、一方、イメージとはこれを受け取ったステークホルダーが意味付けを行って自分の中につくり上げるものである。

企業のアイデンティティには①マインド・アイデンティティ (mind identity)、②ビヘイビア・アイデンティティ (behavior identity)、③ビジュアル・アイデンティティ (visual identity) の3要素がある(堀・久保田、1993、pp.20-22)。マインド・アイデンティティとは、自分たちの企業は何なのか、何のために存在するのか、という企業によって立つ使命やビジョン、すなわち経営理念に相当する。ビヘイビア・アイデンティティとは、この経営理念を社員一人ひとりが行動に移すときの指針となるもの、すなわち行動規範に相当する。ビジュアル・アイデンティティとは、これら2要素を視覚的に表現する基準、たとえばシンボルやロゴなどの使用基準に相当する。

一方、企業のイメージとは、各ステークホルダーが企業をどのように見ているかを反映

したものである(Argenti & Forman、2002、p.69)。ステークホルダーが企業と何らかのかかわりを持つことで、連想や印象が次第に形をなし、企業のイメージがつくられる。ビジョンや社名、ロゴなど企業が発するあらゆるメッセージを基にしてステークホルダーはイメージをつくり上げる。単に商品やサービスだけでなく、従業員の口調や振る舞い、メディアを通じたパブリシティ、さらにはコミュニティにおける企業の社会貢献活動など、すべてが企業イメージの形成に作用するのである。

ステークホルダーとのコミュニケーションを行うにあたっては、力強く説得力のあるアイデンティティを確立し、これを明確なメッセージとして伝えなければならない。こうしたメッセージを通じて各ステークホルダーの間にイメージがつくられ、これが認知の集積となってレピュテーションが構築されていくのである(Argenti & Forman、2002、pp. 68-69)。

## 2. レピュテーションの定義

レピュテーションとは、「企業が利害関係者に対して価値のある成果をもたらす能力を持っているかどうかについて、利害関係者が抱いている認知の集積である」(フォンブラン&ファン・リール、2004)と定義されている。これは一見すると企業イメージと概念が似ている。前項において、企業イメージとは各ステークホルダーが企業をどのように見て

いるかを反映したものであると指摘したが、レピュテーションとはどう違うのであろうか。

ステークホルダーは通常、企業に対してそれぞれ異なるイメージを持っている。これはステークホルダーごとに企業に求めるものが異なるからである。たとえば、投資家は企業に対して高収益を求める傾向があるが、消費者は製品やサービスの質の向上を求めるのが常であり、こうした要求は企業の収益の足を引っ張る要因となる場合がある。同様に従業員の賃上げ要求や、コミュニティによる慈善事業への寄付金要求なども、投資家の要求とは矛盾する。したがって、ステークホルダーごとに企業に対するイメージが異なるのも当然といえよう。

しかし、フォンブラン（Fombrun、1996、p.71）によると、イメージにバラつきはあっても、ステークホルダーの「関心の共通性」（mutuality of interests）が存在するという。すべてのステークホルダーは企業の「長期的な実現性」（long-term viability）に関心を持っており、この点において共通性があるという。すべてのステークホルダーは、企業が自分たちにとって価値のある成果を実現する能力を持っているかどうかという点においては、共通の関心を持っているのである。企業の過去の行動と将来の可能性に照らして、ステークホルダーはその企業の価値創造の能力に関して自分なりの認知を持っている。その認知の集積がレピュテーションを形成するの

である。

イメージはレピュテーションよりも変わりやすいものといえるであろう。なぜならば、イメージというのは、1つのシグナルでも即座に形成される印象(immediate impressions)を反映しているからである（Cornelissen、2004、p.84）。一方、レピュテーションはより時間をかけて形成された認知を反映しており、そこには企業が各ステークホルダー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の彼らの評価がからんでくる（Fombrun & van Riel、2004、p.4）。

たとえば、ある人が定期預金をつくるためにA銀行とB銀行の支店を訪ねたとする。A銀行の窓口の対応はとても丁寧だったがB銀行の対応は横柄だったとすれば、この人はA銀行に良いイメージ、B銀行に悪いイメージを抱くであろう。しかし、それでもこの人がA銀行ではなくB銀行に定期預金をつくったとするならば、この人の意識の中にはB銀行に対して悪いイメージとは別に、肯定的な認知も存在していたことになる。この認知の背景には、B銀行の財務体質の健全性や優れた経営理念などがあるかもしれない。いずれにせよ、悪いイメージを相殺するに足る肯定的な認知が存在したのであり、そこにはB銀行がその人に価値のある成果をもたらすだけの能力を備えていると判断できる何らかの評価がからんでいたに違いない。

企業を取り巻くステークホルダーはみな、企業の価値創造能力に関して共通性のある認

知を抱いている。企業のレピュテーションはこうした認知の集積によって形成されるのである。したがって、レピュテーションはイメージのようにバラつきのある変わりやすい概念ではない。この点を理解せずに、各ステークホルダーが抱くイメージに引っ張られて、時には投資家向け、時には従業員向け、時にはコミュニティ向けと、それぞれにいい顔をするような対応を取ると、メッセージに矛盾が生じて信頼を失い、良いレピュテーションを構築することができない。

肯定的なレピュテーションを構築するためには、企業は明確なアイデンティティを確立し、これに立脚した価値創造の能力をステークホルダーにアピールしなければならない。レピュテーションとアイデンティティの間に矛盾がなければ、企業は自らが望むような形でステークホルダーからの理解と信頼を得られているはずである。ところがステークホルダーによる認知とアイデンティティの間に矛盾があれば、企業は安定的なレピュテーションを構築することはできない。

企業が生き残り、収益を上げていくためには、従業員を会社の生産活動にすすんで参加させ、顧客に企業が提供する製品やサービスの購入を促し、投資家の信頼を得て増資にに応じてもらわなければならない。またコミュニティには企業がその地域で活動することを歓迎してもらわなければならない。企業が市場で競争優位を手に入れ、それを維持しようとするならば、これらステークホルダーとの良

好なコミュニケーションを図り、よいレピュテーションを構築していくことが不可欠なのである（フォンブラン&ファン・リール、2004）。

### 3. レピュテーションの指標

レピュテーション・マネジメントを行うためには、レピュテーションを評価できる仕組みをつくる必要がある。評価できないものをマネジメントすることはできないからである。レピュテーションを評価する指標として現在、米国で最も注目を集めるものの1つが、世論調査で有名なハリス・インタラクティブ社とニューヨークを拠点とする研究機関のレピュテーション・インスティテュートが開発した「レピュテーション指数（Reputation Quotient: RQ）」である（Alsop、2004、p. 30）。RQが注目される理由は、米国の世論を最もよく反映しており、さまざまなステークホルダーを網羅しているからである。

多くの評価ランキングは企業幹部や投資アナリストの意見しか反映していないが、ハリス・インタラクティブ社による評価ランキングは、毎年恒例のオンライン調査で2万人以上の一般消費者にインタビューした結果を反映している。さらに調査結果を、顧客、従業員、投資家といった多くのサブグループごとに分け、①情緒的アピール、②製品とサービス、③財務的業績、④社会的責任、⑤職場環境、⑥ビジョンとリーダーシップという6つの領域に分けられた20項目について評価して

もらう仕組みをとっている。調査結果は毎年ウォールストリート・ジャーナル紙に掲載される。

もう1つの注目される指標が、フォーチュン誌が毎年発表する「最も賞賛される企業」(Most Admired Corporations)である。これは経営幹部と取締役、証券アナリスト計1万人以上を対象に実施されるもので、9つの項目(以前は8つ)に関する評価に基づいてランキングされる(Cornelissen, 2004, p. 82)。9つの項目のうち、3つが財務的項目、6つが非財務的項目である。財務的項目は、①長期的投資価値、②財務の健全性、③企業資産の有効活用であり、非財務的項目は、①経営陣の資質、②製品・サービスの質、③革新性、④従業員の資質、⑤社会的責任、⑥グローバル性である。

企業のレピュテーションを評価するには多くの方法があり、これら2つの指標以外にも各調査会社が発表する顧客満足度ランキングなども参考になるであろう。さらに、国際機関や非政府組織(NGO)が作成しているGRI(Global Reporting Initiative)のサステナビリティ・リポーティング・ガイドラインやCSR(企業の社会的責任)促進のガイドラインといった国際的な企業行動基準も、企業のレピュテーションを評価する指標として最近注目が集まっている。

いかなる指標にせよ、客観的なレピュテーション評価を得ることによって、企業はステークホルダーに対して伝えるべきメッセージ

を明確化することが可能になる。これは企業が戦略的なコミュニケーションを展開し、競争優位なレピュテーションを形成するために不可欠のことといえよう。

#### 4. ブランドとの違い

ブランドが経営者の注目を浴びるようになって久しい。確かにブランドは企業にとって価値ある資産といえよう。強力なブランドを有していれば、企業は売上げを伸ばし、事業を発展させることができる。ブランドは消費者にとって商品を選ぶ際の決め手の1つとなるからである。実際、同じような商品が店頭に並んでいれば、消費者は名前の売れている商品、つまりブランド力のある商品を選ぶであろう。

しかし、消費者が商品を選ぶ際に考慮に入れるのはブランドだけではない。その商品を製造している企業のレピュテーションも重要な決め手となる。前述のように、企業はもはや社会の認容なしには存続し得ない状況となっている。反社会的な行動を取る企業は、消費者から見向きもされなくなるのである。したがってブランドと同様、レピュテーションも重要な資産として認識されなければならない。

ブランドとレピュテーションはともに無形資産である。企業にはバランスシートに計上される建物や工場といった物質的な実体を持つ有形資産のほか、物質的な実体を持たない、つまり「目に見えない」無形資産がある。無

形資産は一般的に、知的資本（知識・創造性・ノウハウなど）とブランドによって構成されるといわれるが、フォンブランとファン・リール（Fombrun & van Riel、2004、pp.1-40）は「レピュテーション資本」という概念を導入し、無形資産は知的資本とレピュテーション資本で構成されると定義した。

二人によると、ブランドとレピュテーションは決して同義語ではなく、重要な点で違いがあるという。ブランドとは顧客が企業の製品から抱く一連の連想を反映しているが、レピュテーションとは企業を取り巻くすべてのステークホルダーによる認知を反映しており、前述のように、企業がステークホルダー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のステークホルダーの評価がからんでくる。したがって強力なブランドを有する企業であっても、レピュテーションは低いという場合もありうるわけである。

その一例として、フォンブランとファン・リールは米国スポーツ用品大手のナイキを取り上げている。ナイキは強力なブランドを持っているが、途上国において未成年労働者の雇用をやめる努力を怠ったというネガティブなイメージが消費者の間で定着している。このためブランドの価値は高くても、一般消費者の間では企業としての評判は必ずしも芳しくないというわけである。逆に、ブランド力は弱くても、レピュテーションは高いという企業もあるという。

こうした分析に基づき、フォンブランとフ

アン・リールは、レピュテーション資本が「ブランド資本」と「ステークホルダー関係性」から構成されると主張する。つまり、無形資産のうち知的資本を除いた部分をブランドの概念だけで説明することには無理があるというわけである。したがってブランディングは、レピュテーション・マネジメントの一分野と位置付けられることになる。一方、こうした商品ブランドのみならず、企業そのもののコーポレート・ブランドについても、対象となるステークホルダーは顧客、従業員、株主の3つ（伊藤、2002）であることから、そのブランディングはレピュテーション・マネジメントの一環と位置付けるのが適当であろう。

レピュテーション資本を増大させるためには、ブランドの魅力を高めるだけでなく、ステークホルダーとの関係性も向上させる必要がある。顧客や投資家だけに目を向けるのではなく、従業員の士気を高める努力を重ねる一方、良き企業市民として順法精神を尊び社会的責任を追求するほか、透明性のある経営を実践して説明責任を果たすなど、すべてのステークホルダーを対象とした働きかけを行うのである。

### Ⅲ. レピュテーション・マネジメントの実践

#### 1. レピュテーション構築の5ステップ

フォンプランとファン・リール (Fombrun & van Riel, 2004, pp.217-241) は、企業が優れたレピュテーションを構築するための5原則を紹介している。そのうちの1つがステークホルダーとの一貫性ある対話を確立することであり、この原則の下でレピュテーションを構築する「一貫性創造プロセス」として5ステップを提案している。これを参考にしてレピュテーション・マネジメントの実践におけるコミュニケーションの役割について考察してみたい。

##### ステップ1：すべてのステークホルダーとの対話チャネルの設定

企業はすべてのステークホルダーと依存関係にあるため、特定のステークホルダーだけに目を向けた経営を行うべきではない。企業と各ステークホルダーとの関係は平等であり差別があってはならない (注2)。ステークホルダーの中には把握しやすく近づきやすい層もあるが、いわゆるレーダー画面の下にいてほとんど見えないような層もある。しかし、このような「レーダーに映らない」グループを無視すると、企業は手痛いしっぺ返しを受けることがある。したがって、すべてのステ

ークホルダーとの対話チャネルをつくることが極めて重要である。

(注2) ドナルドソンとプレストン (Donaldson & Preston, 1995) のステークホルダー・モデルによると、企業と各ステークホルダーとの距離はすべて等間隔である。

##### ステップ2：アイデンティティの確立

ステークホルダーとの一体感と結びつきを強め、彼らの信頼を勝ち取るためには、力強く説得力のあるアイデンティティを確立しなければならない。企業の理念に基づいて対外的に発信するメッセージの一貫性を高めるため、たとえばビジュアル・アイデンティティをツールとして導入することなどが考えられる。社名、ロゴ、色、書体の使い方を明確に定めたガイドラインを策定し、ステークホルダーがその企業を視覚的に一貫して認識できるようにすることが望ましい。その他あらゆる機会をとらえて言語ならびに非言語によるメッセージの発信に努め、確固たるアイデンティティの浸透を図る必要がある。

##### ステップ3：統合型コミュニケーションの展開

すべてのステークホルダーとの対話チャネルを設定し、アイデンティティの浸透計画が決まったならば、統合型コミュニケーションを展開する。具体的にはメディア・リレーションズ、インベスター・リレーションズ (IR)、エンプロイー・リレーションズ (社内広報)、コミュニティ・リレーションズ、コンシューマー・リレーションズ (広告、プ

ロモーションを含む) など対内・対外すべてのコミュニケーション活動を統合的に展開していくのである。重要なことは、これらのコミュニケーション活動を全社的に監督できるメカニズムを構築することである。

#### ステップ4：従業員とCEOへのコミュニケーション教育

コミュニケーションの専門家が従業員やCEO（最高経営責任者）にコミュニケーション教育を行う。たとえばメディア・トレーニング、スピーチの書き方、プレゼンテーションの仕方など、コミュニケーションスキル向上を目的とするコーチングやトレーニングを行うのである。コーチングやトレーニングを体系的に適用すると、企業のレピュテーション・プラットフォームの理解と受容の拡大を促進する。特にCEOへのトレーニングは重要である。なぜならば、CEOによるメッセージの発信は企業に顔を与え、レピュテーションの向上に極めて有効だからである。

#### ステップ5：コミュニケーション活動の評価

統合型コミュニケーションの締め括りは結果の評価と効果測定である。Ⅱ-3で挙げたレピュテーションの指標と独自調査を組み合わせることで総合的な評価を判断する。これら評価指標のほかにもよく用いられる手法としては、広告費換算や報道内容分析などがある。広告費換算とは自社が取り上げられた記事スペースやテレビ・ラジオの時間数を広告費に置き換えて評価する手法である。報道内容分

析は専門の調査会社が提供するサービスで、報道によってターゲットグループにメッセージが的確に伝わったかなど内容に踏み込んで分析する手法である。

## 2. 統合型コミュニケーションの組織

レピュテーション・マネジメントの実践のステップ3で示した統合型コミュニケーションを展開するうえで問題となるのは、各部門のコミュニケーションをどのように調整するかということである。企業にはさまざまな経営機能があり、それぞれに関連するコミュニケーション活動がある。こうしたコミュニケーション活動がどの部門によって行われているかは、企業によってまちまちである。

たとえば、社内広報が人事部で扱われることもあれば、広報部で扱われることもある。またIRの機能が財務部に組み込まれていることもあれば、広報部にIR担当者が配置されていることもある。企業におけるコミュニケーション活動は複数の部署にまたがり、しかも相互に絡み合っている場合が多い。これを有機的に統合していくためにはどのような組織づくりが必要なのであろうか。

組織デザインの基本は判断と実行を区別することである（桑田・田尾、1998、p.154）。これは組織を頭と手足に分けること、つまり実行する組織とこれを支援する組織とに分けることといえる。この区分が確立されていないと組織が混乱する。企業組織においてスタ

ップとラインを区別するのはこのためである。組織効率を向上させるためには、ヒエラルキーにそって組織の目標達成に努める部分と、これを支援する部分に分けざるを得ない。すなわち手足に相当するライン部門と、頭に相当するスタッフ部門に機能分化させるのである。

こうした考え方に基づけば、統合型コミュニケーションはスタッフ部門に位置付けられなければならない。だがスタッフ部門と位置付けても各部門との調整は依然として必要である。たとえばIRは専門的な財務情報を扱うため財務部門との調整が必要であり、プロモーションもマーケティング部門との協力関係が不可欠である。もちろん、こうした調整は会議を開いたり、プロジェクトチームを組んだりすることで対応できる。だが、より効率的かつ効果的なコミュニケーション活動を展開するためには、組織として持続的なメカニズムを構築する必要がある。

これを組織的に可能にする1つのオプションとして、一部のマーケティング・コミュニケーションの専門家から、マトリックス組織の概念を取り入れる提案がなされている(注3)。マトリックス組織とは部門編成の基準として、職能と事業という2つの軸が同時に使われている組織である(榎原、2002、p. 137)。これを企業のコミュニケーションに応用すると、たとえば次ページの図表のような職能と事業(コミュニケーション対象)のマトリックス組織が考えられよう。タテ割りの

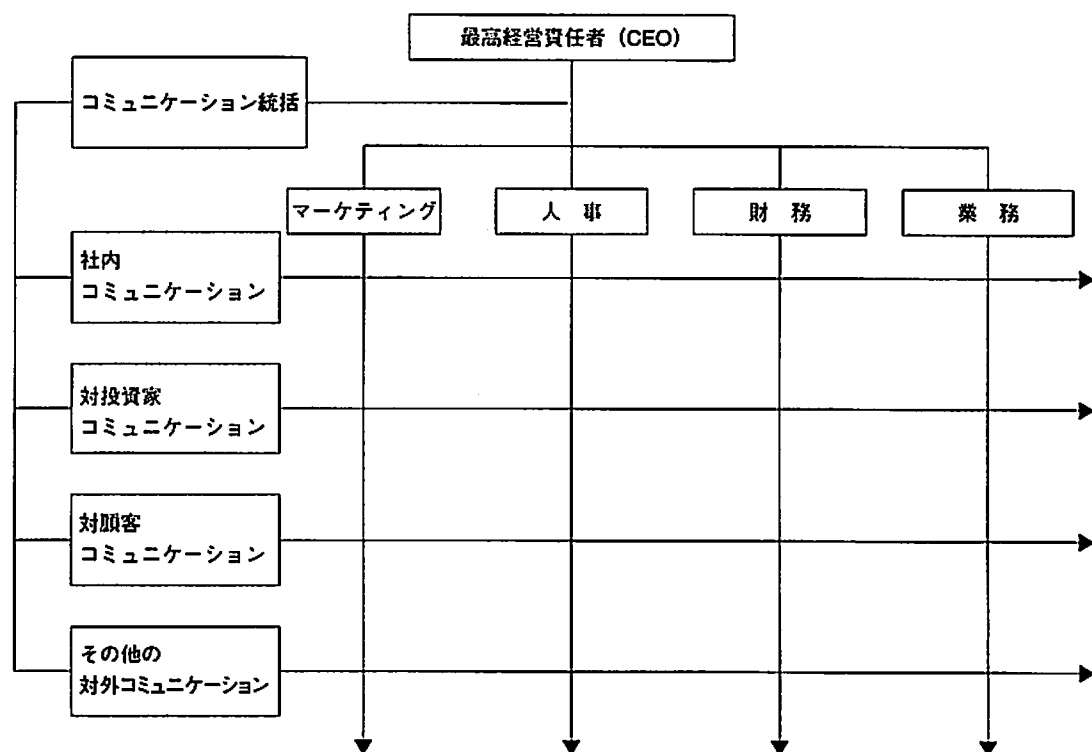
職能制組織(マーケティング、人事、財務など)と交差させる形で、ヨコ割りの情報伝達のコミュニケーション・チャネルを通すのである。

この場合、それぞれのコミュニケーション分野の担当者は、コミュニケーション統括部門長の指揮下にあるだけでなく、人事や財務など各部門長の指揮下にも入ることになる。担当者がタテ、ヨコ両方の指揮下に入るところからマトリックス組織と呼ぶ。具体的には、主要ステークホルダー・グループを基準にして、たとえば社内コミュニケーション、対投資家コミュニケーション、対顧客コミュニケーション、その他の対外コミュニケーションと、3~4の分野に分けてマトリックス組織を構築することができるであろう。

コミュニケーションの統括機能を組織上どの管轄下に置くべきかについては、可能な限り上のレベル、理想的には最高経営責任者(CEO)の直下に置かれるのが望ましい(Argenti & Forman、2002、p.64)。いわば「CCO」(チーフ・コミュニケーション・オフィサー)のような位置付けである。そうすれば統合型コミュニケーションの重要性が組織内で認識されるほか、コミュニケーション担当役員が、戦略やビジョン、使命といった企業の最も重要な意思決定のプロセスに貢献できるようになるであろう。

(注3) たとえばGronstedt & Thorson (1996) など参照。

(図表) 統合型コミュニケーションのマトリックス組織



(出所) Cornelissen (2004) のモデルを基に作成。

#### IV. おわりに

オルソップ (Alsop, 2004, p.10) は、レピュテーションを築き上げるのには何年もかかるが、台無しにするのは一瞬で可能だと主張する。これは真実であろう。たとえばエンロン事件にからんで刑事告発を受け、レピュテーションに壊滅的な打撃を受けた名門監査法人のアーサー・アンダーセンは、あっという間にこの世から消え去り、日本でも偽装牛

肉事件への対応を誤った雪印食品が消滅した。このような例を引くまでもなく、反社会的な行動を取る企業は容赦なく社会の糾弾を受けるようになっている。企業はこうした環境の変化を十分に認識し、レピュテーションを高めるため一層の努力を傾けていく必要があるだろう。

#### (参考文献)

Alsop, R. J. (2004). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and*

- Repairing Your Most Valuable Asset*. New York: Free Press. (トーマツCSRグループ [訳]『レビューテーション・マネジメント——企業イメージを高める18の成功ルール』日本実業出版社, 2005)
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. New York: McGraw-Hill. (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)
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (花堂靖仁 [監訳]『コーポレート・レビューテーション』東洋経済新報社, 2005)
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gronstedt, A., & Thorson, E. (1996). Five approaches to organize an integrated marketing communications agency. *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, Issue 2, pp. 48-58.
- Klein, P. (1999). Measure What Matters: New tools can help you measure your organization's reputation. *Communication World*, Vol. 16, Issue 9, pp. 32-35.
- 伊藤邦雄 (2002)「コーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』3月号, pp. 38-53.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998)『組織論』有斐閣。
- 榎原清則 (2002)『経営学入門 (上)』日本経済新聞社。
- フォンブラン, C. J., & ファン・リール, C. B. M. (2004)「名声のルーツ」『アドバタイジング』第10号通巻533号, pp. 32-41.
- 堀章男・久保田剛敏 [編] (1993)『企業イメージと広報』日本経済新聞社。