

Differentiation and Organizational Image of the Organization producing Commodities: Case Study of the Steel Manufacturing Company

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-05-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Shiraish, Hiroyuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00058173

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



コモディティ生産組織の差別化と組織イメージ

—— 鉄鋼メーカーを事例に ——

白 石 弘 幸

目 次

はじめに

- I. コモディティと価格競争
- II. 原材料と経験価値
- III. 組織イメージとその差別化
- IV. コモディティ生産組織の差別化
 - (1) 差別化の「場」としての体験型PR施設
 - (2) 差別化アプローチの概念的定式化
- V. 神戸製鋼所に関する事例研究
- VI. 考察と結び

はじめに

コモディティすなわち客観的的属性に関する独自性形成が困難で大量生産される同質的製品の場合、製品間の販売競争と企業間のマーケットシェア争いは価格をめぐって展開され、販売とシェアの拡大はもっぱら低価格戦略によって図られることになる。これは品質や機能・性能で差別化しにくく、買手に訴求するファクターが価格だけとなるためである。そしてそのような低価格戦略の応酬は当該製品事業における全企業の利益率にマイナス作用を及ぼす。

このようなことから、企業は自社製品のコモディティ化とこれによる利益率の低下を回避する必要がある。たとえばこれに成功している企業事例としては、インテグラル(すり合わせ)型アーキテクチャーの堅持とこれを高く評価する顧客の維持・囲い込みを有効に行っているスイスの一部アナログ

ウォッチ(針時計)メーカーのケースが挙げられる。

一方で、コモディティ化回避の戦略等を議論する以前に、そもそも最初からコモディティであり、これはいかんともし難いという物、つまり当該性質を変えられない物もある。たとえば鉄鋼や小麦粉等の素材・原材料、電気・ガス等のエネルギーがそうである¹⁾。

そのような元来的コモディティを生産している企業は、販売促進やマーケットシェアの増大、利益率の維持・向上を図るためにいかなるアプローチを採れば良いのだろうか。また客観的属性による差別化が困難なそういうコモディティを扱う組織は、少子高齢化と人材不足が深刻になっている今日の日本において、就職希望者を確保するために、どのような施策を講ずれば良いのだろうか。本論文では、これに関する示唆を得るために、株式会社神戸製鋼所の灘浜サイエンススクエアにおける取り組みを紹介しその意義について考察する²⁾。

前述したように、コモディティとは大量生産される客観的属性の独自性形成が困難な同質の製品であるが³⁾、製品属性面での差別化とその生産組織の差別化すなわち他と異なる独自で秀でた組織イメージの形成を我々は区別する必要がある。換言すれば、前者が無理であっても後者ができないわけではなく、その可能性が残っていることは研究者と実務家の双方において認識されてしかるべきである。PRを重要目的として種々の体験を提供する常設の空間、体験型PR施設がその有力な舞台になりうる。本論文の目的は良好な組織イメージの形成につながるそのあり方とコモディティ生産組織がイメージ改善を行うためのその具体的コンテンツについて検討することにある。

I. コモディティと価格競争

従来、日本の家電メーカーにおいてテレビ事業は長らく収益の源泉であった。すなわち戦後日本の経営史上、「テレビは、家電業界において花形製品であり続けた」(西澤, 2014, 3)。また「テレビは家電の王様」であり(町田, 2008, 20), 「テレビを制するものは、家電を制す」という支配的論理もあった(芦澤, 2010, 58)。

ところがブラウン管型から薄型への世代交代があつて3年から4年が経過した後、状況が大きく様変わりした。すなわち2007年前後から日本の家電業界においてテレビ事業の収益性は悪化し続け、大手メーカーのテレビ部門の利益率は軒並み低下した。AQUOSのブランドで当該市場をリードしていたシャープがこの過程で経営危機に陥り、2016年、同社は台湾に本拠を置く鴻海精密工業の傘下に入った。こういう状況変化が生じた大きな原因として、前述した世代交代により「テレビがコモディティ化し、全体として低価格化したこと」が挙げられる(白石, 2016, 9)。

ここでコモディティとは「同質的で品目当たりの生産量の多い汎用品」(原, 1999, 79)であり、本稿冒頭でも定義したように大量生産され客観的属性で違いを出しにくい同質的製品である。またコモディティ化とは製品を差別化することができなくなり、買い手に訴求するファクターが価格だけになる状態を言う。

すなわちコモディティ化すると企業は品質や機能・性能に関して他社と差異を作り出すことが困難になり、他社製品と価格で競争せざるを得なくなる。コモディティという用語を明示的には使っていないが、コトラー(1984)はこの傾向を需要の価格弾力性で説明している。すなわち製品が同質的で差別化が難しいほど買い手の需要は価格に敏感に反応するため、価格競争が起りやすいという。彼は具体的には次のように述べている。「鉄鋼、肥料、化学などの資本集約的で同質的な製品の産業では(中略)、品質の差別化やイメージの差別化が困難である一方、サービスの質はしばしば比較され、買い手側の価格弾力性は強い。したがって価格競争がいつ起きても不思議ではない」(Kotler, 1984, 409)。

このように客観的属性に差がなければ、少しでも低い価格の製品に需要・購買が集まるため、販売を維持・増大させるためには、企業は価格を他社よりも引き下げざるを得ない。したがってこういう市場では企業間で対抗値下げが繰り返されることになる。そしてこれは当該製品市場全体における価格下落、値崩れを引き起こす。

企業収益への影響という観点で述べれば、このような価格競争と価格下落は基本的に当該市場で事業活動を行うすべての企業の利益に対しマイナス要

困となる。ベサンコら(2004)はこのことについて、「誰が始めたのかにかかわらず価格競争はマーケット内の全企業に損害を与える」(Besanko et al., 2004, 322)と述べている。つまりコモディティ化した製品市場で無為無策でいると、自明の論理としてその企業は価格競争を余儀なくされて、他の企業と同じように市場全体で繰り上げられる利幅を縮小しながらの販売競争に巻き込まれることとなり、利益率が悪化する。

そして価格競争は長期化すると、途中で手を引くことの困難性がどんどんと増し、勝ち負けがはっきりするまで突き進むのが一般的である。このメカニズムは以下のように説明される。「価格競争が長期化すると、企業はライバルを撤退に追い込み、その顧客とシェアを奪うことによって累積損失を解消せざるを得なくなる。ライバル企業が市場に存在しなくなれば、販売価格を適正価格以上、すなわち適正利潤を確保できる水準以上に戻し、利潤を得ることによって累損の削減が可能になる。価格競争が長引けば長引くほど、この方法でしか累損を減らすことが困難になるので、当事者が途中でその競争をやめることは難しくなる」(白石, 2016, 13-14)。このため低価格戦略の応酬は一般に「消耗戦」になりやすい。場合によっては、そのような消耗戦により勝者さえ財務状態が悪化し、経営が危うくなることもある。この点について、ベサンコらは次のように述べている。「価格競争は消耗戦(wars of attrition)の例である。消耗戦では、2ないしそれ以上の当事者が互いに戦いながら資源を費消する。最終的に、生き残った企業は報酬を得るが、負けた企業は何も得るものがなく競争に参加したことを後悔しさえする。競争が長引けば、勝利した企業さえも競争が始まった時より財務状態が悪化する。というのは競争に勝つために費やした資源が最終的な報酬よりも上回ることもあるからだ。(中略)実質的にすべての企業が長期化した競争の間に財務状態が悪化する」(Besanko et al., *op cit.*, 322)。

II. 原材料と経験価値

製品のコモディティ化は前章で述べたように価格競争を引き起こす。したがって企業は自社製品のコモディティ化を回避しなければならない。しかし

ながら他方で、商品そのものの性質から言ってコモディティであるというものもある。たとえば鉄鋼やプラスチック、小麦粉等の素材、電気・ガス等のエネルギーがそういう元来的コモディティに当たる。

コモディティは定義上、それ自体の客観的屬性に独自性が形成できないものであるから、それ以外の方法で差別化を行わなければ、価格競争に巻き込まれてしまう。これはアーキテクチャの変化やスタンダードの成立等によってコモディティ化したものであっても、そもそも最初からそうである元来的コモディティに関しても同じである³⁾。

このようなことから重要となるのは、実地学習や体験プログラム、工場見学など当該企業に関する体験により形成される応援心理、独自の組織イメージ、コーポレート・ブランドに対するロイヤルティである。つまりある特定の企業とそのブランドに関わる実際のリアルな体験およびそれから得られる生の知見、当該体験との関連で記憶される良き思い出が消費者や取引先、投資家、就職活動前・活動中の個人の内部でその心理に作用し、当該企業の製品とブランドに経験由来の主観的・情緒的価値を付与する。そういった実体験と生の知見、思い出が自社を多数ある「その他諸々の会社」から特別な存在ないし独自の位置づけに変え、また自社に対する応援心理とロイヤルティを生むのである。企業ミュージアム等のPR施設がその有力な舞台となる。

こういう経験価値は、最終製品の場合、日々の使用においても相当程度形成されている。すなわち食品や家電、自動車等を使うのは個人としての一般消費者やビジネスパーソンで、こういった製品を個人はブランドをある程度認識しながら使っているから、使用自体によるブランドの経験価値というのがある。

それに対して原材料(素材)は、日々の使用における経験価値形成が小さい。そもそも原材料の場合、販売も基本的に企業向けで、個人に小売されたり個人がこれをそのまま使用したりする比率は低い。またメーカーによるモノ自体の差別性が認識しづらい。たとえば日本製鉄でつくられた鉄鋼そのものを個人が購入・使用することは滅多にないし、また日本製鉄製の鉄と神戸製鋼所の鉄をおそらくは一般消費者を含め、誰も区別することができない。日々生活する上でその区別をする機会や必要性も皆無と言って良い。だからこそ

原材料のメーカーは体験型のPR施設を活用する等して、口コミと評判の形成主体である一般消費者など個人に、自社とそのコーポレート・ブランドに対する好感、応援心理を形成しなければならないのである。

原材料は経験価値が形成されにくいというのは、一般消費者のみならず投資家についても言える。個人としての投資家にも、基本的に生産企業を意識しながらこれを使ったという経験、使用による経験価値がない。たとえば先の鉄の例で言えば、自分が所有している自動車に日本製鉄、神戸製鋼所等の鉄が使われていることが認識できていない。したがって社会的に必要な度の高い企業であることは仮に頭ではわかっている、無くなったら自分の生活に重大な影響を及ぼす組織であるということが切実感や実感をもって理解されていない。このため業績悪化、デマや風評がストレートにそうした原材料(素材)メーカーに対する評価と株価等に影響を及ぼしうる。

ゆえに投資の確保や株価の維持に関しても、体験型PR施設の設置・運用は重要であるし、少なくとも導入の検討が必要な一つのアプローチとなる。つまりこれを舞台に素材メーカーは、「こんな所にも自社の製品が使われている」ということをアピールし、自社が人々の生活と社会にとって無くてはならない不可欠な組織であるということを認識してもらわなければならないのである。

今日、このような活動は自社への就職希望者を確保する上でも重要である。少子高齢化と働き手不足が深刻な現代の日本で素材メーカーが最終製品メーカーや流通小売業、サービス業等の企業に伍して有能な人材を集めるには、秀でた組織イメージの形成が不可欠なのである。

Ⅲ. 組織イメージとその差別化

これまで述べてきたように、コモディティとは大量生産される客観的属性の独自性形成が困難な同質的製品、物理的構造や化学的組成で差別化することが極めて難しい製品である。ただし製品属性面での差別化とそれを生産している組織の差別化すなわち他と異なる独自で秀でた組織イメージの形成を我々は区別する必要がある。換言すれば、前者が無理であっても後者ができ

ないわけではなく、その可能性は残っているし、後者が行われればそれとの関係で前者に対する心理的差別化が進むということもありうる。

ある先行研究によれば、この組織イメージとは「いつでも、誰でもが形成できる、組織に対する心的表象」である(高橋・野口・安藤・渡辺, 1999, 114)。そして心的表象を形成する主体により、このような組織イメージは、ノンメンバーの抱く組織イメージとメンバーの抱く組織イメージに大別される。前者は「完全にその組織とは無関係」である個人に会社名・製品名などを提示した際に抱かれるイメージ、「その組織のメンバーではない一般の消費者・生活者」が当該組織に対して持っているイメージである(前掲同所)。これには「学生の持つ企業イメージや企業魅力」が含まれ、それが将来の彼ら、彼女らの「就社」志向性を規定する重要な要因となる(前掲同所)。それに対し、後者は「組織の公式な成員」が自ら所属する組織、職場、従事している職務などに対して抱くイメージである(前掲同所)。

本稿が扱う組織イメージは前者であり、一般の消費者・生活者、取引先・顧客、投資家、求職者が当該企業に対して抱いている心的表象である。これは販売促進上、大切であるばかりでなく、今日の少子高齢社会では就職者を確保する上でも重要になっている。

このような組織メンバー以外の個人が当該組織に対して抱くイメージを前提にすると、「組織イメージは、その組織との接触の仕方や頻度、内容等によって影響されている」(斎藤・村上・若林, 1986, 27)。すなわち組織イメージは「私たちが目にする組織活動はもちろんのこと、企業や組織が私たちに提示する広告などによっても強く影響されている」(前掲同所)。個人は必ずしも積極的・能動的にある特定企業の事業活動について調べようとはしないし、組織的に共有されている価値観、組織文化や経営理念については尚更であるから、企業の組織イメージは当該企業が実際にどういう組織であるかという現実よりも、むしろ当該企業の情報発信や対外的コミュニケーションの内容・形式・頻度、レピュテーション(社会的評判)に影響されやすい。

このため広報活動においてもこのような組織イメージの視点が不可欠であることが指摘されてきた。すなわち、「広報活動の機能は、組織の長期目標を達成すべく、いかにして組織の風土やイメージ、価値・規範、従業員の企業

意識といった企業文化を、経営目標と適合する形で確立していくかという戦略的役割にある」(若林・斎藤・中村, 1989, 121)。

加えて、バリッチ及びコトラ(1991)によれば、「企業は良き市民であり、そして良い行為に関する広報に多額の投資をすれば、強い企業イメージを獲得しうる」(Barich & Kotler, 1991, 96)。そして「良き市民」「善良なる企業市民」であることにつながる具体的ファクター、「良い行為」の具体的内容については、環境やコミュニティに対する貢献といった社会活動(Corporate Social Conduct)、慈善活動、学校や芸術団体に対する寄付行為等がそのような要因となる。特に環境への貢献は「そのような要因となる」どころか、むしろ企業の組織イメージ形成要因として、ここ数年これは本質的重要性を持つようになってきている。すなわち国連によるSDGs制定とその内容、社会的責任投資(SRI)の隆盛を見てもわかるように、地球温暖化や砂漠化、酸性雨、オゾン層の破壊といった環境問題の多くは企業の事業活動と深く関わっており、その防止と克服に対する企業の責任と役割は大きいことが近年広く認識されている。この影響で、環境貢献あるいは環境に配慮した事業活動をどういう態勢でどのように実践しているかということが、組織イメージを形成するファクターとしてウェイトを増しているのである。

以上のように、対外的なコミュニケーションが個人の抱くその組織のイメージに大きく作用し、かつ近年、企業の環境貢献、環境対策に対する社会的関心が高まっている。このようなことから今日、企業の組織イメージを形成する上で重要になっているのは、環境対策・環境貢献に関する対外的コミュニケーションであると言える。

ただし組織には、メンバーにより共有された自己定義(self-definition)がある(Gioia et al., 2000, 67)。たとえば企業の場合、経営理念や価値観、我が社はこの組織であるという認識が従業員間で共有されている。先に言及したように、社外の個人が直接的にこれに触れたり接したりすることは稀でも、こういう組織アイデンティティは当該企業における組織としての活動や個々のメンバーの行動に影響を与え、それがさらに組織イメージの形成・変化に働く。加えて言うならば、組織アイデンティティと組織イメージには後者が前者の内容を変えうるという逆の影響関係もあることを先行研究は指摘して

いる。

すなわち「組織イメージは当該組織に関して外部的に形成された意味付け (externally produced meaning-making) を内包する」(Hatch & Schultz, 1997, 362)。そして組織メンバーは組織の内外で自組織のイメージと出会うので、組織イメージから組織アイデンティティへのフィードバックがありうる (*ibid.*)。

言い換えれば、組織イメージは組織アイデンティティに関する内省的な検討 (reflexive examination) を当該組織のメンバーに促す (Gioia et al., *op cit.*, 67)。つまり組織イメージは組織アイデンティティに作用しこれを変化させようのである。そしてこのような組織アイデンティティと組織イメージの相互作用は、変化に対する組織の適応性維持につながる (*op cit.*, 79)。

さらに先行研究によれば、組織不祥事が発生する一因はこのような組織アイデンティティが形成され変化するダイナミクスの不全にある。このダイナミクス、組織内外のオープンなコミュニケーションおよび「他者、組織そして社会への配慮を持った協働」を維持・強化することが組織不祥事の防止につながる (間嶋, 2008, 21)。

IV. コモディティ生産組織の差別化

(1) 差別化の「場」としての体験型PR施設

前章で述べたように、組織イメージの形成では対外的コミュニケーションが大きな影響力を持つ一方、II章で述べたように現代においては自社とそのブランドに関する実体験の付与、経験価値の形成が企業の組織イメージ形成とその差別化に関して大きなインパクトを持つ。このようなことから、本研究ではコモディティ生産を行う組織が組織イメージの差別化を行う「場」として体験型のPR施設に注目する。これはPR機能を有する公開に付された体験型の施設、常時公開され来場者に体験学習や見学体験を提供しPRの役割を担う施設である。つまりこれは、企業等が設置・運営しPRを重要目的として種々の体験を提供する常設の空間と定義づけられる。ここでPR (Public Relations) は公衆ないし社会との関係強化をさす。これは広報ないし広告宣伝と混同されがちであるが、その活動は消費者・地域住民を含む市民に自社の経営理念

や事業内容等を理解してもらい信頼を獲得するために行われるもので、広報や広告宣伝によるとは限らないし、PRにおけるこれらのウェイトは今日むしろ低下している。

こういう体験型PR施設の主な例としては、工作・実験・調理等の体験プログラム、シミュレーターやタッチパネル式端末を豊富に取り入れた企業学習館・企業科学館や企業ミュージアム、見学用通路を備えて常時見学に供されているオープンファクトリーが挙げられる。これらでは自社の製品や生産プロセス、実施している環境対策、事業内容や経営理念を公開・紹介し、ものづくり等事業活動と組織の透明性を高めることができる。そして自社に関する理解を促進するのでこれはPRに機能し、また組織イメージも良くしうるのである。日本企業は従来この意識が弱かったし、ある意味であまかった。正しいこと、良いものづくりを行っていれば消費者は必ずついてくるはずという思い、ないし思い込みがあった。

しかし正しいこと、良いものづくりを行っているならばそれをアピールすることも重要である。自分達の製品やものづくり、環境負荷軽減と環境保全に関する取り組み、事業内容や経営理念を知ってもらうという姿勢が大切なのである。また公開し、アピールしなければ、正しいこと、良いものづくりを行っていてもそれが消費者にも地域住民にも伝わらない。それどころか、逆に閉鎖的、秘密主義と受け取られかねない。これは地域住民、消費者に不信感や不安感を生み、良好な組織イメージを形成する上で障害となる。

そして良好な組織イメージを形成する上で自社の経営理念や事業活動、ものづくり、環境対策に関する透明性を高めることが重要であるのは、最終製品メーカーのみならず鉄鋼やプラスチック、ゴム等の原材料(素材)を扱う企業に関しても同じである。しかし卑見では、素材メーカーにおいて消費者個人に対する体験の提供、前述した企業とブランドに関する経験価値の付与と好感の形成はあまり意識されてこなかったように思われる。取引相手は他のメーカー(BtoB)であるから、一般消費者は相手にしなくても良いという発想なのかもしれないが、レピュテーション(評判)と組織イメージの悪化につながる口コミの発信者となるのは個人であるし、噂やデマも個人間で広がっていく。つまり消費者個人とは製品の売買はなくとも、レピュテーションと組

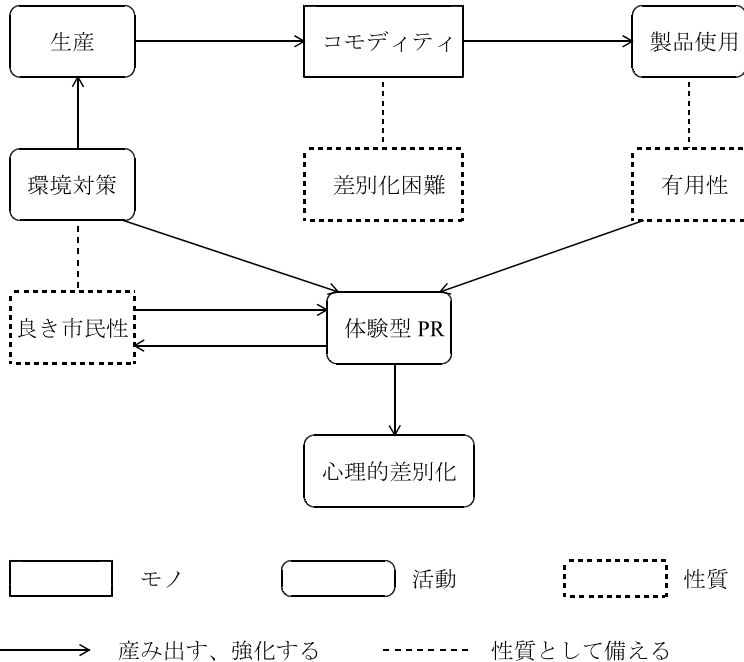
織イメージのマネジメント上、消費者に対する好感形成は欠かせないのである。II章で述べたように、そういった好感形成は投資家、求職者に関しても重要である。

(2) 差別化アプローチの概念的定式化

これまでの議論と考察から、原材料に代表される元来的コモディティを生産する組織の差別化アプローチは、概念的には次のように整理される。すなわちこれを生産する局面、たとえば鉄鉱石からの製鉄における環境対策、端的には低環境負荷でのコモディティ生産、生産したコモディティの素材としての有用性、つまり最終製品への使用におけるその価値、良き企業市民性を訴求する対外的コミュニケーション、特に体験型PRにより組織イメージを心理的に差別化するというアプローチを定式化できる(図表1)。

ここで、環境対策を講じた生産、すなわち環境にやさしい低負荷のものづくりは良き企業市民性の一要素をなすが、良き企業市民性を高める活動には環境対策以外に従業員の勤務に関するワークライフバランス、ファミリーフレンドリー的な施策、社外取締役の積極的活用など民主的なガバナンス、その他がある。つまりESGのすべてがこれに関係する。また良き企業市民性と対外的コミュニケーション、体験型PRには、後者による環境対策等の啓蒙活動、事業活動の透明性向上が前者の良き企業市民性を高めるという側面がある。

とは言っても、原材料に代表される元来的コモディティを生産する組織は、現実的にどのような体験型PRで心理的な差別化、経験価値による良好な組織イメージの形成を図れば良いのだろうか。つまり以上で述べたアプローチについて「言うが易し、行うが難し」という批判も考えられる。そもそも、そういう経験価値を提供するコモディティメーカーの体験型PR施設というのはありうるのだろうか。また設置した場合、そこではどのようなコンテンツやプログラムを提供すれば良いのだろうか。これについては次章で鉄鋼メーカーの実践事例、具体的には株式会社神戸製鋼所の灘浜サイエンススクエアにおける取り組みを紹介しつつ検討する。



図表1 コモディティ生産組織の差別化アプローチ

V. 神戸製鋼所に関する事例研究

株式会社神戸製鋼所(神戸製鋼)は、1911年6月に設立された日本で売上第3位の鉄鋼メーカーである。二本社体制を取り、神戸本社を兵庫県神戸市中央区脇浜海岸通2丁目2番4号に置き、東京本社を東京都品川区北品川5丁目9番12号に設けている。事業領域としては、高炉による製鉄、鋼板生産のほか、アルミニウムや銅関連の事業も行っている。近年は電力供給事業、いわゆる電力卸にも参入している。コーポレートブランド(グループブランド)はKOBELCOである。

同社は神戸市灘区灘浜東町2番地に「灘浜サイエンススクエア」を開設し運営している。立地的には、最寄駅の阪神電鉄・大石駅から南方向すなわち大

阪湾に向かって徒歩12分程の海岸部にあり、同社の神戸製鉄所と神戸発電所に隣接している⁴⁾。この施設は卑見では、体験型学習施設、企業ミュージアム、緑地・ビオトープの三つの性格を併せ持つ。そしてこれら三要素がPRに関し相乗的に機能している。施設側が標榜しているコンセプトは「製鉄・発電・エネルギー・環境4つのテーマを結ぶ科学の広場」である。

同スクエアの門から敷地内に入り、右手に駐車場を見ながら正面に進み、エントランスホールに入ると、すぐ右側に受付がある⁵⁾。来館者の感覚ではここは1階であるが、同施設では下階(B1F)である。ここで受付を済ませてから、斜め左前方に進むと展示室の出入口に到る⁶⁾。この展示室に関して、灘浜サイエンススクエアのパンフレットには、「テーマは『製鉄・発電・エネルギー・環境』。遊びながら科学や技術のおもしろさ、不思議さを体感してね!」とある。

展示室の出入口付近にはウェルカムホールという照明の落とされたうす暗いスペースがある。ここは溶鉱炉内部を再現していると考えられ、正面のディスプレイには燃えたぎる炎が映し出されて、壁の下方は赤いライトに照らされている。手前には鉄鉱石と石炭の実物が展示されている。これらは手で触れることもできる。

入ってすぐの所にある西側と南側(海側)の壁面には7~8メートルにわたり大きな模型と立体パネルがあり、神鋼神戸発電所の発電プロセスと排煙処理系統が示されている。最初は青いタンカーの船体断面に黒い石炭が積載されている「石炭本船」である。次に白いサイロ、黒い三角形で表された石炭、赤色のタンク型ボイラーがある。さらに黄色のパイプが黄緑色の「タービン」「発電機」「排煙脱硝装置」「電気式集じん装置」「排煙脱硫装置」を結び、最後に灰色の煙突がある。その下のカウンターには24インチ前後のディスプレイがあり、「きれいにする。レバーをたおすとスタートします」と表示されている。傍らのレバーを向こう側に倒すと、動画と音声のコンテンツが始まる。音声は基本的には、神戸製鋼所のオリジナルキャラクターであるコベルコマン^{はかね}鋼^{つよし}強と女性の説明が交互に入る構成になっている。その流れ(概容)は、コベルコマン「この高くそびえる煙突、すごいやろ。ただ立っているのとちゃうで。この煙突から黒い煙が立ち昇ることはないねんで。ここでは神鋼神戸発電所

の環境対策を紹介しようか」、女性「神鋼神戸発電所では様々な環境対策を施しています。まず最初は排煙脱硝装置。この装置は排ガスから窒素酸化物を取り除きます」、コベルコマン「アンモニアというのを加えることで化学反応を起こさせて水素と酸素をくつつけるんやで。これで水と窒素に分解されるねんで」、女性「次は電気式集じん装置。この装置では煤じんを取り除きます」、コベルコマン「まあ早い話が、電気で小さいほこりを吸い寄せて取ってるわけやで」、女性「そして最後に排煙脱硫装置。この装置で硫酸酸化物を取り除きます」、コベルコマン「まあ、これも化学反応や。ここでは硫酸酸化物と石灰石を反応させて石こうにするんやで」と続き、最後にコベルコマン「つまり何もかも無駄にしないエコ発電所というわけや。電気はみんなの生活に欠かせないもんや。そのために日夜、安全なエネルギーを作るために頑張るとるんやで。そろそろ仕事に戻るわ。ほんならな。ご安全に」と入り、走り去るコベルコマンの映像が映し出されてこのコンテンツは終わる。

この壁面展示の横には、同社の神戸発電所を俯瞰する形の全景ジオラマ模型が置かれている。その手前に並んでいるスイッチ(ボタン)のどれかを押すと、その横に書かれている物や設備の場所を示すランプがジオラマ内で点灯するようになっている。たとえば「石炭」「石炭灰」のそれぞれの下に赤色、緑色のアンダーラインがあり、「地上のコンベアなどで移送します」とある。その横のスイッチを押すと、石炭の移送路を示す赤ランプがジオラマ内で点滅し、石炭灰の流れが緑色ランプで示される⁷⁾。「電気」「冷却水」「熱供給」にはそれぞれ黄色、青色、オレンジ色の下線が付されている。そして「地下のパイプラインなどで移送します」と記されており、各々のスイッチを押すと黄色、青色、オレンジ色の豆電球がつく。「石炭本船」「石炭サイロ」「ボイラー」「主変圧器」「タービン発電機」「中央操作室」「排煙脱硝装置」「電気式集じん装置」「取水ピット」のスイッチを押すと、それぞれがある所に赤ランプがつく。「灘浜サイエンススクエア」というスイッチもあり、これを押すと現在自分がいる建物と神鋼神戸発電所の位置関係がわかる。

展示室内の中央には「ワンダールーム」(ワンダーメイズ)というアスレティック立体迷路(ジャングルジム)がある。ブルーの鉄の骨組みの中に同じ青色の網すなわち縄のネットが張っており、全体を透明のアクリル板で囲つ

たような外観である。その内部で子供たちがネットをよじ登って遊んでいるのが見える。また階上をどかどかと走り回る音も聞こえる。内部には鉄の階段もあり、それを上って上層に行くこともできるようになっている。プレートの説明には骨組みに神戸製鋼の住宅用スチールが使われているという紹介がある。さり気なく自社製品の優位性を訴求することも忘れておらず、ブランディングの意識も垣間見える。具体的には、「このワンダールームは神戸製鋼の鉄板を使用したスチールハウスの骨組みと同じ材料でできています。スチールハウスは地震に強く100年以上使用できるので3匹の子ぶたが思っているような丈夫なお家が日本全国で建てられています」というものである。

奥に進むと、「環境コンビニ」というプレハブ小屋風のガラスバリブースがある。ここでは地球環境が危うくなっている現状やその原因、これを改善するための方策、日々の生活において環境負荷を軽減するための具体的方法、3Rと家電リサイクルの意義が解説されている。すなわちコンビニエンスストア風の商品棚があり、その上段には三色の三角プレートが並べられ、その上方には「ごみを少なくし、地球からとりだす資源の量を少なくする」と書かれている。またコベルコマン鋼強とその奥さん、二人の子供と思われる幼児のイラストも描かれている。そしてコベルコマンの吹き出し(セリフ)として、一つのプレートには「リユースReuse：いちど使ったものをごみにしないでなんども使うこと！使わなくなったものは使いたい人にゆずる。なんども使える『よう器』が使われているものをえらぶ。ほかにどんなことがあるかな？」、二つ目のプレートには「リサイクルRecycle：使いおわったものをもういちど資源にもどして製品を作ること！ルールを守って、分別してごみ出しする。出されたごみがどうなるかしらべてみる。ほかにどんなことがあるかな？」、三つ目には「リデュースReduce：ムダなごみの量をできるだけ少なくすること！むだなものは買わない、もらわない。ごみになる量が少ないものを買う。ものは大切に長く使う。ほかにどんなことがあるかな？」と書かれている。

これらの下の棚には「コベルコマンの環境ノート」というタイトルがついている。この段には高さ(縦)30センチ、横60センチ位の箱が三つ置かれており、どれも小さなガラス窓がはられている。その中にあるのは、子ども部屋、バス・トイレ、リビングの模型である。それぞれの横には10インチ位のフィンガー

タッチ式端末も置いてある。これらの端末では、家電のスイッチをこまめにOFFにすることで、白熱電球をLEDや蛍光灯型電球に変えることの有効性、環境保護上の意義が説明される。また充電電池の用途と回収・処理についても解説され、充電電池内のニッケルはステンレス原料に、カドミウムはニカド電池にされると紹介される。縦40センチ位、横20センチ位のプレートをめくる「エコマガジンラック」では、地球環境の悪化とその原因が解説されている。タイトルは「コベルコマン、宇宙へ行く～オゾン層の破壊～」 「コベルコマン、海辺の散歩～海洋汚染～」 「コベルコマン、動物園へ行く～生物種の減少～」 「コベルコマン、南極へ行く～地球温暖化～」 「コベルコマン、南米へ行く～熱帯雨林の減少～」 「コベルコマン、芸術の国へ行く～酸性雨～」である。

この環境コンビニを出ると、壁と背中合わせに「自然と友だちになろう！」と題した20インチ位のフィンガータッチ式ディスプレイ端末が3台設置されている。ディスプレイ上部に貼られている注意書きには「つよく押さないでね!」、タイトル画面には「画面にタッチしてね。自然をテーマにしたクイズだよ! 『植物』『虫』『ピオトープ』『六甲山』4つの中から選んでね。さあ、チャレンジしてみよう! 自然と友だちになれるかな!？」とある⁸⁾。このうち注目されるのはピオトープのコンテンツで、これは後に述べるこの施設のピオトープの紹介を兼ねたクイズになっている。すなわち上階屋外に設けられているピオトープと関連付け、これと連携し、環境学習がより効果的に行われるように質問・回答が作られている。

このピオトープのコンテンツに進むためのアイコン(ボタン)にタッチすると、「ピオトープについてのクイズだよ! さあ、どんな問題がでるかな? 出題されたら、3つの中から選んでね」と表示される。さらに画面下部の「クイズに挑戦」にタッチすると、先にも述べたように同施設のピオトープに関係のあるクイズ、上階のラウンジ内にあるピオトープに関する掲示と絡めたQ&Aが展開される。答の画面では、正解が①、②、③のいずれであるかがまず示され、これに簡単な解説が付される⁹⁾。

環境コンビニのブースの左手横には、鉄、電気、環境に関するクイズが示される「ものしりロボット」が3体設置されている¹⁰⁾。ここにおけるQ&Aも同社のイメージキャラクターであるコベルコマンはがわつよし鋼強により神戸弁で口火が切

られる。すなわちタイトル画面に「やあ、みんな！ようきたね。まず好きなジャンルを選んでな。ほな、いこか！」と出て、「次へ」をタッチすると、「鉄について」「電気について」「環境について」という三つの項目からなるメインメニューが表示される。ここでは鉄の作り方、発電と電気の性質に関する基礎的知識、環境保護に関するQ&Aが繰り返し広げられる。その中には、神戸製鋼の取り組みを訴求する内容、同社の組織イメージ向上に資する質問・回答も含まれている。たとえば、「Q:発電所なのに送電線の鉄塔がないのはなぜ？」に対して「神戸製鉄所では景観維持等に配慮し地下に通している」、「Q:製鉄所で一度使って汚れた水はどうしてる？」に対し「ろ過装置で循環利用している」といった具合である。

さらにその左手には、木琴のように叩いて鳴らしたときの音、電気を通すかないなかの実験、磁石に付くかどうかの実験により、いくつかの金属から鉄を選び出すという体験学習の場がある。タイトルは「鉄はどれでしょう」で、置かれているのは銅、アルミニウム、ステンレス、鉄、チタンで、それぞれの特徴も解説されている。

この奥にある東側は、講習ないし授業の形式で学習を行える空間になっている。因みに同スクエアでは「くるりん、こまのひみつ」等の実験教室、「顕微鏡でプランクトンの世界にせまろう！」等の夏休み子ども自然教室も行われている。

北側(山側)の壁際には自動車を半分にカットして内部構造を見せている展示がある。これを囲っているガラスには白文字で「こんなところにこんなにたくさん！-自動車カットモデル-」「神戸製鋼所でつくられた線材や棒鋼がつかわれている部品に色を塗っています。自動車の心臓部であるエンジンや変速機、タイヤ部分など、とても重要な部品につかわれています」とある。そして自動車内部の色々な所に緑色や黄色、オレンジ色が塗られており、ステアリングラック、ギア、クランクシャフト、ディスクブレーキ、ドライブシャフト、スタビライザーといったパーツ名称が表示されている。

その傍らには、前述した神戸発電所の全景ジオラマ模型に似た展示がある。北側にあるこの模型は神戸製鉄所を縮小したものである。「働く工場:鉄鉱石船、アンローダー、スキップカー、各機車が動きます」というスイッチ(ボタ

ン)を押すと、線路上の車両、その他が動き出す。「原料槽」「第3高炉」「転炉工場」「立体倉庫」「第3号連続鑄造工場」等のスイッチを押すと、各々がある場所に赤ランプが点灯する。

上階は来館者の感覚では2階もしくは3階であるが、同施設ではここが1階(1F)である¹¹⁾。北側(山側)に位置する半分のスペースはホール、南側(海側)の残り半分はラウンジになっている。

ラウンジは床とテーブル、内装がすべて木目で、大きなログハウス内部のような雰囲気である。ここは卓見では休憩スペース的に運用されている。背後の奥まった所には自動販売機コーナーがある。ラウンジの東側、南側(海側)、西側の三方は大きなガラスになっており、南側正面にはデッキテラスと芝生が広がり、さらに前方にはビオトープが見える。ラウンジ内にはビオトープの紹介、設置趣旨や現在の状況に関する掲示がいくつかある。そのうち「今のビオトープの草木のようす」という掲示には、その時々¹²⁾のビオトープに関する写真入り解説が記されている¹²⁾。

ラウンジから外に出てなだらかな斜面の芝生を下ると、小規模ながら管理・維持が粗放的な低地の原風景すなわち樹木と野草、池になる¹³⁾。池の周辺には葦^{あし}が群生している。池手前のプレートには、「神戸市灘区近郊に生息する植物や魚、さまざまな植物や動物が食べたり食べられたり複雑に関わりあう自然環境の復元を目指しています。株式会社神戸製鋼所・灘浜サイエンススクエア」とある。

このビオトープは財団法人・都市緑化機構から「生物多様性保全につながる企業のみどり100選」に認定されている。緑地面積が5,251平方メートル、池面積が280平方メートルで、構成要素はせせらぎ、池、草地、樹林である。水源は工業用水と雨水で、循環装置は備えているが、浄化設備はない。施設側は目標と現況に関して、「灘浜サイエンススクエアのビオトープは、六甲山地から大阪湾へ流れ込む河川の下流域にあたる低地の環境再生を目標にしています。海岸の埋立地という厳しい環境のもとにありながら、微生物から魚、昆虫、野鳥、植物などいろいろな生き物が関わりあって生きています」と説明している(灘浜サイエンススクエア, 2018, 1)¹⁴⁾。

VI. 考察と結び

神戸製鋼の場合、本業として生産している鉄は元来的コモディティであるが、近年本格参入した発電事業で生産している電力も元来的コモディティである。これらは何らかの施策を講じないと、利益を犠牲にする価格競争に陥る。

同社の灘浜サイエンススクエアは科学に関する体験学習の提供、同社が行っている環境対策の紹介・訴求を通じて同社のイメージアップ、組織イメージの差別化と向上に貢献しているように思われる。より具体的には、この施設には以下のような特徴がある。

第一に、鉄鋼メーカーの施設であるから、なかば当然に鉄鋼生産について説明する模型やジオラマ、動画コンテンツ等が多い。またそこでは同社が実施している環境対策が紹介され、いかに環境にやさしい事業活動が同社で行われているかが訴求されている。端的に言えば「エコ」が展示のキーワードになっている。環境対策そのもの、たとえば3Rに関する一般的で啓蒙的な解説も多い。

第二に、同スクエア自らがピオトープを設けて環境に対して大きな貢献をしているということである。自社の環境対策を紹介・訴求している体験型PR施設は他にもあるが、同スクエアの場合、この紹介・訴求を行っているだけでなく、施設自体が神戸製鋼の環境保全活動における重要な拠点になっている点が特筆される。神戸市海岸部(湾岸エリア)の原風景保存・継承という観点でもその意義は大きい。さらにこのピオトープが展示フロア、特にQ&A端末において重要な題材・素材となりコンテンツの厚みが増していることも注目される。

小括すると、神戸製鋼の灘浜サイエンススクエアは同社の環境対策を紹介し、環境にやさしいKOBELCOというイメージを形成する機能を有している。また同施設自体もピオトープを設けることにより、環境保全で大切な役割を担っている。さらにそれが展示フロアのコンテンツを充実させている。

第三に、展示パネルによる解説や端末で放映される動画コンテンツにおいて、この施設は同社のオリジナルキャラクター「コベルコマン鋼強」を多用し

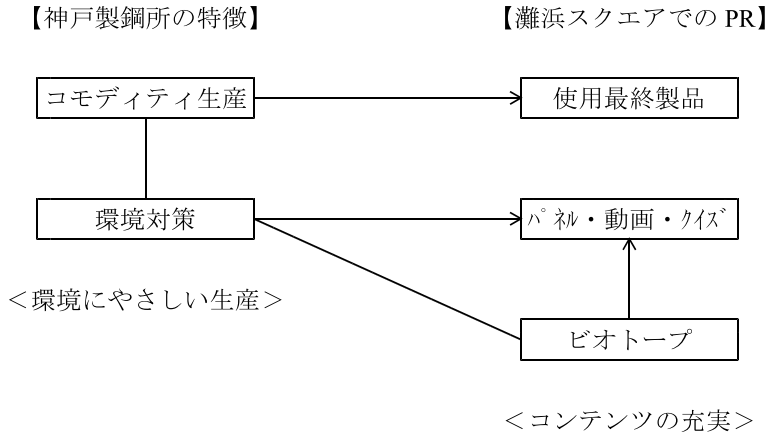
ている。しかも解説やコンテンツに、神戸弁を取り入れている。通常、企業ミュージアムや企業学習館等の体験型PR施設では日本各地から来場者がいることを想定して、文字解説や音声ナレーションは標準語で作成される。また一般的に、全国型の施設すなわち日本全体を集客の対象にした「メジャー」な訪問スポットという印象ないし位置づけを得るうえで、それが有利でもある。ところがこの灘浜サイエンススクエアは神戸弁を取り入れることで、敢えてローカル色、「地方くささ」をかもし出しているところがユニークである。一方で、これは場内にいる者に「神戸ならではの」という感想を抱かせ、また「今、自分は神戸にいる」ということを再認識させ、さらに同スクエアと神戸製鋼所という企業に親近感を持たせることに成功しているように思われる。

第四に、どういう製品のどの部分に自社製の鉄が使われているかということがビジュアル的に、また体感的にわかりやすく紹介されており、素材である自社製品の社会的必要性が最終製品との結びつきで有効に訴求されている。自社が産業と社会に必要不可欠な組織であるという当該存在意義が子供にもわかりやすく伝えられているように思われる(図表2)。

課題をあげるとすれば、社会貢献および環境貢献上の意義が大きいにもかかわらず、口コミの形成がまだあまり進んでいないということであろう。すなわち同スクエアに来た者にとっては「環境にやさしい企業」「次世代育成、子供の教育に熱心な会社」というように神戸製鋼の組織イメージは良くなると考えられるが、口コミが限定的であるためにこれがほかの個人に波及せず、当該イメージに広がり生まれにくいように思われる。

実際、2019年11月時点でトリップアドバイザーへの口コミは内容的に好意的であるものの投稿件数は1件のみである。施設のプロフィールが異なり、また他の口コミサイトにおける状況や来場者交流の場としてのSNS利用の有無とあり方が違うので一概には比較できないが、これは近隣のPR施設たとえばカワサキワールド(346件)、白鶴酒造資料館(267件)、竹中大工道具館(137件)に比べて極めて少ない(2019年11月23日時点)。これは開設後経過年数の差異、施設規模(床面積)の違い、立地状況、親会社(本業)の扱っている製品ジャンルの相違、その他に理由があるのだろうか。あるいは2017年に表面化した製品の検査データ改ざん等の不祥事に一因があるのだろうか。いずれにせよ、

本社組織の外にあって環境対策の紹介・訴求と環境保全への貢献等を行っている灘浜サイエンススクエアの活動と存続は同社にとっても社会全体や地域にとっても意義深く、不祥事の再発防止策を徹底するとともに同スクエアの存在とそこにおける活動を対外的に認知させ、これについて口コミを一層活性化する必要も大きいと言えるだろう。



図表2 神戸製鋼所と灘浜サイエンススクエアの関係

脚 注

- 1) 電力会社の組織イメージ(企業イメージ)の向上、心理的差別化については白石(2017)、小麦粉メーカーのレピュテーション・マネジメントと脱コモディティ戦略については白石(2018)を参照されたい。
- 2) 本稿は、2017年における製品の検査データ改ざんに関する株式会社神戸製鋼所の不祥事報道後に中断していた研究を2019年に再開し、論文としてまとめたものである。すなわち同社については2017年、アルミニウム製品の検査データを長期にわたり改ざんしていたという不祥事が明らかになった。2018年6月5日には、東京地検特捜部と警視庁が不正競争防止法違反(虚偽表示)の疑いで同社の東京本社(東京都品川区)と神戸本社(神戸市中央区)に対する家宅捜索を行った。
- 3) コモディティ化の要因には、インテグラル型からオープンモジュラー型へのアーキテクチャの変化、デファクトないしデジュリのスタンダード成立がある(白石、

2016, 15-16)。

- 4) 大石駅からは都賀川沿いの緩やかな坂道を下り、向かって右半分が赤色、左半分が緑色に塗り分けられた高速道路を前方に仰ぎ見る位置で左に曲がり、東に向かう。すなわち湾岸道路的な趣を持つ市道灘浜住吉川線に突き当たったら、大阪方向に歩くことになる。なお神戸製鉄所の高炉製鉄事業は2017年秋に休止し、加古川製鉄所に移管・集約された。
- 5) 自動ドアが開くと、すぐ目の前に「本日のイベント」と題してその日の体験イベント等に関する告知がある。また傍らのキャビネットには同社のコミュニケーション誌『ぼるたうん』やその他のパンフレット類が置かれている。
- 6) 受付は簡単なアンケート形式で、灘浜サイエンススクエア受付票という用紙にひらがなで表記された「にんずう」「おすまい」「ごらいかんは、はじめてですか」等の問いに答えるものである。
- 7) 石炭の流れを示す赤ランプがつくのはジオラマ内の概ね右半分で、石炭灰を表す緑色のランプはジオラマの左半分に集中している。
- 8) この四つの下に「KOBELCO森の童話大賞」というボタンもあり、後に述べるように、これをタッチすると受賞作品が表示される。
- 9) たとえば「Q: ピオトープに放してはいけないのはどれ? ①ブルーギル, ②フナ, ③メダカ」に対して「①、繁殖力、捕食力が強いアメリカから来た外来種だよ」, 「Q: トンボがピオトープによくきます。何をしているのかな? ①天敵から逃げるため, ②休むため, ③結婚相手を見つけるため」に「③、産卵のためにめすがおすを待っているんだよ」と回答が示される。ほかに「Q: メダカのえさにならないのはどれ? ①ミジンコ, ②水草, ③木の葉っぱ」に「③、メダカは雑食性で生えている草は食べるけど木の葉は食べないんだよ」, 「Q: メダカはどんなふうに卵をうむのかな? ①水の中にばらまく, ②水の底の土の中, ③水草にくっつける」に「③、水草にくっつける」, 「Q: カエルのえさにならないものはどれ? ①小さな虫, ②水草, ③ミミズ」に「②、カエルは肉食性なので、水草は食べないんだよ」, 「Q: ミミズは何を食べるのかな? ①小さな昆虫, ②ほかのミミズ, ③土の中のくさった木の葉」に「③、ミミズが木の葉を食べて、その糞が腐葉土になるんだよ」という質問・回答もある。来館者には1回のクイズで3問が提示される。そして全てで正解を選ぶと「全問正解、よくできました。自然にはおもしろいことがいっぱい」、2問正解の場合「2問正解、おしい! 自然のこともっと知ろう」、1問正解時には「1問正解、自然のこともっと知ろう」、正解なしの際には「ざんねん、自然のこともっとよく知ろうね」と表示される。来館者はさらに、この端末で「KOBELCO森の童話大賞」の受賞作品を読むこともできる。2013年度第1回から2017年度第5回までの受賞作品のうち、各年度の「小学生の部」金賞と「中学生の部」金賞が表示される(2019年2月時点)。いずれも小中学生が書いた森をテーマにしたストーリー(ファンタジー)である。
- 10) 各々の色はオレンジ色、緑色、黄色である。

- 11) エレベーターで上がる際には、「1階」のボタンを押す。来館者が混乱しないように、1階のボタンの下には「上の階」というシールが貼られている。
- 12) たとえば、「暦では1月6日から2月3日まで寒(かん)の季節で、1年で1番寒い季節です。いまは草木は寒さの中で静かに眠っているように見えます」とあり、ピオトープ内にある樹木の幹を接写した写真、「木の種類によって木の肌＝樹皮が違います」という説明が添えられている。これが、1か月後に行くと次のように変わっている。「2月3日は節分です。この日に豆まきをしたり、恵方巻(えほうまき)と違って、のり巻きをまるかじりで食べる人は多いのではないのでしょうか。節分とは季節を分ける日です。そして翌日の4日は立春です。立春の日からは暦のうえで春になります。一番寒い時期から、だんだん暖かくなっていく節目の時期です。いまは寒い時期ですが植物や動物たちは春が来るのを感じて、春への準備をする時期です。寒さのなかで木々は春へのいろいろな準備をしています。ピオトープの木々たちが春への準備をしている様子をじっくり見てください」。そして「シャリンバイは赤い葉が出てきています」ともあり、「(1)赤い葉は何なのだろうか?」に対して「赤い葉は新しくできた葉です」、「(2)新しくできた葉はなぜ赤いのだろうか?」に「若い葉はまだ弱いから、強い光があたると困ってしまうのです。赤い色は強い太陽光線から葉を守る役割をします」という質問・回答、「いろいろな冬芽」というタイトルの下に(1)タブノキ、(2)アジサイ、(3)ナワシログミ、(4)クロガネモチという表示と各々の冬芽の写真が示されている(掲示原文にある()内の読み仮名は一部を除き省略)。
- 13) ピオトープのあり方としては、人工的美観重視よりも粗放的であることがむしろ望ましい。
- 14) V章の記述は2019年1月と同年2月における灘浜サイエンススクエア筆者訪問時の知見に基づく。

参考文献

- 芦澤成光(2010)「シャープの全社レベル戦略転換の分析」、『日本経営学会誌』,第26号, 51-64.
- Barich, Howard and Philip Kotler(1991) “A Framework for Marketing Image Management”, *Sloan Management Review*, Winter, 94-104.
- Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley, and Scott Schaefer(2004) *Economics of Strategy*, 3rd. ed., John Wiley & Sons, New York.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, and Kevin G. Corley (2000) “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, 63-81.
- 原拓志(1999)「技術変化の道筋」,『国民経済雑誌』, 第180巻2号, 77-88.
- Hatch, Mary J. and Majken Schultz(1997) “Relations between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, Vol.31, No.5/6, 356-365.
- Kotler, Philip(1984) *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 5th ed., Prentice-

Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

- 間嶋崇 (2008)「組織アイデンティティと組織不祥事」、『専修大学経営研究所報』, 第174号, 1-28.
- 町田勝彦 (2008)『オンリーワンは創意である』, 文藝春秋社.
- 灘浜サイエンススクエア (2018)「灘浜サイエンススクエア・ビオトープの生き物」, 第3版, 1月1日発行.
- 西澤佑介 (2014)「液晶テレビ産業における日本企業の革新と衰退」、『経営史学』, 第49巻2号, 3-27.
- 斎藤和志・村上隆・若林満 (1986)「準3相因子分析に基づく組織イメージの構造」、『経営行動科学』, 第1巻1号, 27-40.
- 白石弘幸 (2016)『脱コモディティへのブランディングー企業ミュージアム・情報倫理と「彫り込まれた」消費ー』, 創成社.
- 白石弘幸 (2017)「電力会社のイメージウォッシングとPR施設」、『金沢大学経済論集』, 第38巻1号, 1-36.
- 白石弘幸 (2018)「レピュテーションリスクと体験型マーケティング」、『金沢大学経済論集』, 第39巻1号, 57-94.
- 高橋弘司・野口裕之・安藤雅和・渡辺直登 (1999)「採用過程における志願者の組織イメージの形成と測定ー精神力動的組織行動論の視点からー」、『経営行動科学』, 第13巻2号, 113-123.
- 若林満・斎藤和志・中村雅彦 (1989)「CI活動が従業員の組織に対する態度とイメージに与える影響についてー組織コミュニケーションとしてのCI活動の視点からー」、『経営行動科学』, 第4巻2号, 111-122.