

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 3 月 31 日現在

機関番号：10101

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2011

課題番号：21730285

研究課題名（和文） 不祥事を起こした地域企業における信頼回復要因と企業評価

研究課題名（英文） The factor of restoration-of-confidence and corporate evaluation in the regional company which caused the scandal

研究代表者

北見 幸一（KOICHI KITAMI）

北海道大学・大学院メディア・コミュニケーション研究院・准教授

研究者番号：90455626

研究成果の概要（和文）：

本研究の目的は、不祥事を起こした地域企業が信頼回復を果たす要因を考察することである。不祥事企業が信頼回復を果たすためには、条件整備（謝罪、再発防止、ガバナンス再構築など）は最低限必要ではあるが、それ以外にも信頼回復のベースとして地域との密接な関係性、つまり地域社会と企業との社会関係資本を充実させておくことが重要であると示唆された。また、商品力を中核に顧客のブランド・ロイヤルティを高めておくことも示唆された。

研究成果の概要（英文）：

It is the purpose of this research that we discuss the factor which achieves restoration of confidence in the regional company which caused the scandal. Although the condition maintenance (an apology, recurrence preventive measures, governance reconstruction, etc.) for achieving restoration of confidence is necessities at worst, it is suggested that the important thing is the construction of the social capital as a base of restoration of confidence. Moreover, the importance of raising customer loyalty is also suggested.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	800,000	240,000	1,040,000
2010 年度	2,100,000	630,000	2,730,000
2011 年度	400,000	120,000	520,000
2012 年度	0	0	0
2013 年度	0	0	0
総計	3,330,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：地域企業、不祥事、ブランド

## 1. 研究開始当初の背景

近年、不祥事の頻発が指摘されているが、不祥事への対処を独自経営ノウハウと捉え

れば、それは見えざる資本であり、戦略的にマネジメントすることで企業ブランド評価の向上には結びつくはずである。

競争戦略の M.Porter も特に CSR や社会貢

献を戦略的に自社の経営戦略に取り入れることを主張しており、「真に戦略的な社会貢献は、重要な社会的・経済的目標を同時に扱い、企業独自の資産と専門能力を通じて、その企業と社会の両方に利益が生まれうる自社の競争文脈に焦点を充てる。」(Porter&Kamer,2002)と述べている。

しかしながら、本当に地域社会にも利益が生まれる貢献をするためには、地域社会との「信頼」に基づく「ネットワーク」が必要不可欠である。それらは社会関係資本論の中核概念であり、社会関係資本は長い間の企業行動による信頼関係から構築されるが、不祥事は、築いた社会関係資本を毀損し、企業の価値を低下させる。

これまで既に見えざる資本や、特に社会関係資本と企業不祥事に関連するいくつかの研究を実行してきたが、これまでの研究の中で、それぞれの分類で株価によるイベントスタディを行うことで、規範逸脱行為を伴い、最終消費者に影響を与える企業不祥事が、最も長期的かつ有意にマイナスの影響を受けることを検証した。

実際に近年、規範逸脱行為を伴う地域企業の不祥事は急増しており、当然ながら社会的制裁を受け、信頼回復は非常に困難であり、最悪の場合倒産に至る場合もある。

しかし、不祥事が発覚する以前から地域社会と連携を図っていた企業は、早期に信頼を回復することが可能となるケースがあると考えられる。地域貢献による社会関係資本が影響していると推測される。

本研究は、緊急時の不祥事対応とは別に、地域への社会貢献活動が、不祥事を起こした企業の信頼回復に対してどのように貢献をするのかを検討するために本研究は着想された。

研究当初では、社会貢献活動を中心に行ってきたが、本研究を進めるにあっては、地域との絆を構築するための社会貢献活動も必要であり、それ以外にも、信頼回復を高めるための要因としてはどのようなものがあるのか検討を行う。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、不祥事を引き起こした地域企業を対象に、企業不祥事から信頼回復を果たした企業における信頼回復の要因にはどのようなものがあるのかを考察し、消費者が企業ブランドをどのように評価しているのかを検討するものである。

企業不祥事が発生した場合、謝罪や再発防止策の徹底など、危機管理に関わる3区分(平常時、緊急時、信頼回復時)でいうところの緊急時においては、特に不祥事対応を適切に行うことが重要であることは言

うまでもない。

しかし、不祥事を起こした企業が信頼回復を目指すためには、緊急時の不祥事対応だけではなく、信頼回復を高めるための要因として、社会貢献活動やその他の要因が企業の評価にどのような影響を与えるのかを検討することが必要である。

## 3. 研究の方法

研究にあたっては、多角的に不祥事を捉えるため多様な手法を用いた。

本研究の対象企業は、2007年前後で発生した地域の不祥事企業に焦点を当てることとした。本調査の対象企業は、2007年に賞味期限表示の改竄問題をおこした北海道の食品企業A社、同じく2007年に消費期限改竄問題を起こした三重県の食品企業B社、同じく2007年に食肉の品質表示偽装事件を起こした食品加工会社C社、消費/賞味期限切れの菓子・惣菜の販売や産地偽装問題を起こした老舗料亭D社、2009年に社長の裏金問題が発覚した熊本県の清酒会社E社の5社である。(5社の中でも特にA社、B社を重点に調査を実施した。)

また、これらの対象企業を中心にして、次のような調査を行った。

### (1) インタビュー・フィールド調査

不祥事を起こした地域企業の関係者にインタビュー・フィールド調査をパイロット・ケーススタディ的に実施。2009年から2010年にかけて実施している。

インタビュー・フィールド調査の対象は、消費期限改竄に関する不祥事のあった三重県企業B社関係者、ヤミ米使用に関する不祥事のあった熊本県企業E社関係者である。実際に、信頼回復に向けて不祥事対応を行った担当であり、当事者としての貴重な話を伺うことができた。

また、不祥事を起こした当該地域企業を、地域でサポートしようとする動きがあったことに着目し、社会関係資本の視点からの影響に関する動向を把握するため、札幌市および熊本市において、札幌ではA社をサポートする関係者、熊本ではE社をサポートする関係者にインタビューを実施した。

### (2) 定量的調査

一般消費者対象「不祥事企業における定量調査」2007年以降に発生した代表的企業不祥事であるA社、B社、C社、D社、E社の事例を対象に、北海道、三重県、大阪府、熊本県、東京都の消費者2,000名を対象とした調査データをインターネット調査により収集した。これらのデータから分析を行うことにより、信頼回復可能な企業は、消費者との間で商品を通じた絆、信頼を醸成していること、地域貢献活動が地域のバ

ックアップには不可欠であることを検証した。

また、追加補完的に、消費者におけるメディアと信頼に関する調査も実施した。

＜主な調査概要＞

調査手法：インターネット調査法

対象地域：北海道、三重県、熊本県（60代のみ一部福岡県含む）、東京都、大阪府

サンプル数：各地域の20～69歳までの男女400サンプル×5地域＝合計2000サンプル

割り付け：各地域400サンプルを、男女×年代（20代～60代）の40サンプルで割付

調査期間：2011年2月16日～19日

調査内容：①各企業の総合評価  
②レビューの要因  
③不祥事前後での評価  
④顧客ロイヤルティ

### （3）定性的調査

実際に消費者が、不祥事を起こした企業に対してどのような評価をしていたのかをリアルタイムに把握することは非常に難しい。しかし、近年はブログなどの書き込みを分析することによって、過去の書き込み評価から事件当時の定性的な評価を検討することも可能になってきている。

そこで本研究では、ブログというインターネットメディアを対象にした「不祥事企業におけるネット上の書き込み内容分析調査」を実施した。ネット上の書き込み内容分析調査ではインターネット上のブログ等の書き込み定性情報を収集し、分析を行っている。

本調査の対象企業は、北海道のA社、三重県のB社、熊本県のE社である。

危機が発生してから信頼が回復したと思われる時期までのブログ記事を収集している。全体のブログ記事数は、A社の事例では21,233件、B社の事例では185,231件、E社の事例では5,587件の記事を収集することができた。実際にはそれらの記事は余りに膨大なため事件発生後3日間のブログ記事だけの分析を行っている。

また、それぞれの企業名をキーワードにして、単にブログ記事の検索を行うだけでは、このように膨大な数のブログ記事が収集される。特にブランド危機を起こした企業を対象にした内容の記事はかなりの件数に上るのである。本研究はブランド・ロイヤルティの高い顧客の存在を検証することが主な目的であるため、ネガティブなブログ記事は必要ない。そこで調査では企業名のキーワードの他、56個の独自に開発した

ポジティブキーワード<sup>1</sup>を設定して、ポジティブなコメントを含むブログ記事を収集することとした。企業名とこれらの56個のポジティブキーワードのうち一つでも含まれるブログ記事があれば、検索され収集させるように設計した。

また、それぞれの図表1のようにコーディング項目を設定し、ブログ記事を大きく4種類、詳細には8種類にコーディングし分類をして内容分析を行った。

図表1 ブログ記事のコーディング項目

大項目	詳細項目	コメント内容
企業評価	企業について	企業が優秀、良いというコメント 社長が良い、好きというコメント 企業を信用しているというコメント
	地域貢献	スポンサーとして貢献しているというコメント 地域に貢献しているというコメント
	対応について	対応が良いというコメント
事件関連	対処の提案	対処方法を提案しているコメント
	悪質ではない	一概に悪いとは思わない、気にしないというコメント
商品評価	愛着	（良いもの、好きなのに）残念というコメント 商品が好きというコメント 商品が美味いというコメント
		不祥事があったがそれでも食べたいというコメント 今後応援するというコメント
		商品がなくなるのは寂しい、悲しいというコメント
	存続希望	商品がなくならず良かった、嬉しいというコメント 商品が復活して嬉しい、楽しみというコメント
		復活を期待するというコメント
その他	その他	上記以外のコメント

## 4. 研究成果

主な研究成果としては、次の2つの点について示唆された。

### （1）社会貢献を通じた地域社会との絆

特にA社、B社、E社の不祥事に関するインタビュー・フィールド調査を通じて、不祥事からの信頼回復のためには、地域社会との絆が重要であることの示唆を得た。

北海道のラジオ放送上でA社を応援する意見広告で応援を行った地域の有志団体の関係者からのインタビューでは、不祥事を起こしたA社に対して応援を行うのは、これまでA社が地域活性化のために尽力しており、その恩に報いるために応援したいという旨の発言があった。

B社に対するインタビューでは、不祥事による再発防止策徹底のため営業自粛を行っていたが、営業再開時には多くの顧客がB社前に行列を作り、再開を待っていたようである。多くの顧客は地元の地域住民であり、や

<sup>1</sup> 独自に開発したポジティブキーワードは次の通りである。ポジティブキーワード：うれし、嬉し、好き、すき、スキ、美味し、おいし、素晴らし、すばらし、きちんとし、ちゃんとし、がんば、頑張、再販、復活、楽しみ、待ち、銘菓（銘酒）、名菓（名酒）、名産、名物、代表、やった、早く、回復、信頼、信用、応援、支援、ファン、しっかりし、スポンサー、誇り、地元、地域、老舗、ブランド、優良、よかった、良かった、良い、期待、貢献、真摯、誠意、誠実、まじめ、真面目、真剣、立ち直、同情、反省、残念、惜しい

は、B社の地元での地域貢献活動がその背景にあることが示唆された。

また、E社は不祥事により企業は結局倒産してしまいましたが、E社ブランド救済する地元企業が現れ、商品ブランドは存続することとなった。熊本県のブランド産品としての地域との絆の継続が支援の決め手だったという。

このように、A社、B社、E社の不祥事に関するインタビュー・フィールド調査からは、地域への社会貢献活動を通じて、地域との絆を強固なものにし、日頃から維持していく努力が信頼を回復する段階では、極めて重要であることが示唆された。

## (2) 危機におけるブランド・ロイヤルティ

企業関係者からのインタビュー調査からは、地域企業としての地域との社会貢献活動の重要性について示唆があった。しかし、定量・定性調査の結果は若干異なった結果を示している。消費者の立場からは不祥事を起こした企業に対する評価は地域貢献だけではないことが示唆された。

A社に関する定性調査では、A社の事件発生から3日間のポジティブワードで抽出された1034件のブログ記事の分析を行うと、商品に関する評価(商品評価)が多くを占めていることが分かった<sup>2</sup>(図表2参照)。

図表2 A社ブログ記事分析

大項目	該当件数	割合	詳細項目	該当件数	割合
企業評価	28	2.7%	企業について	9	0.9%
			地域貢献	19	1.8%
事件関連	3	0.3%	対応について	2	0.2%
			対処の提案	0	0.0%
			悪質ではない	1	0.1%
			愛着	88	8.5%
商品評価	130	12.6%	存続希望	42	4.1%
			その他	873	84.4%
合計	1,034	100.0%	合計	1,034	100.0%

また同様にB社のブログ記事の分析を行うと、A社と同様に商品評価に関する記事が多く書き込まれていた。

図表3 B社ブログ記事分析

大項目	該当件数	割合	詳細項目	該当件数	割合
企業評価	14	0.6%	企業について	5	0.2%
			地域貢献	9	0.4%
事件関連	137	5.5%	対応について	0	0.0%
			対処の提案	83	3.3%
			悪質ではない	54	2.2%
			愛着	609	24.4%
商品評価	809	32.5%	存続希望	200	8.0%
			その他	1,531	61.5%
合計	2,491	100.0%	合計	2,491	100.0%

このように消費者が自発的に書き込まれたブログ記事によれば、商品に対する愛着や食べたい、残してほしいなどの商品への評価まずは多く書き込まれていることが分かる。このことは商品力を高め、顧客ブランド・ロイヤルティを高くしておくことが有効である

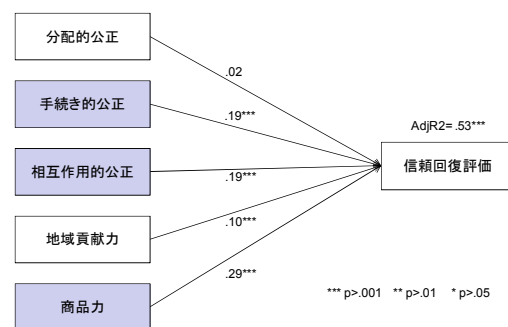
<sup>2</sup> 「その他」は、ポジティブなことが書かれているがA社に関連性の無い内容の記事である。

ことを示唆している。

また、定量的調査の分析の結果も同様な結果を示唆している。

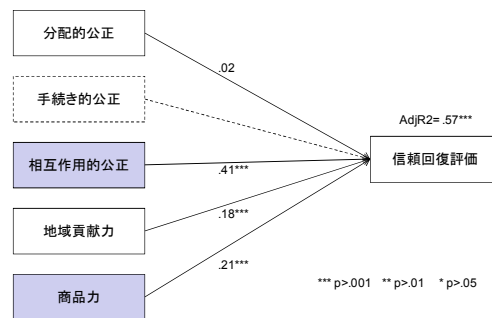
製品回収などの経済的補償の有無などの「分配的公正」、対応の迅速性(スピード)などの「手続き的公正」、謝罪などの「相互作用の公正」といった不祥事対応に関連する要因と、これまでの「地域貢献力」、これまでの「商品力」といった要因を説明変数とし、「信頼を回復し好感を持つようになった」という「信頼回復評価」に関するものを目的変数として重回帰分析を行った。

図表4 A社の分析結果(パス図)



代表例としてA社に関する分析結果では、信頼回復評価に与える要因としては「商品力」に関するものが大きな影響を与えており、次に「手続き的公正」「相互作用の公正」が続いた(図表4)。またB社に関する分析結果も同様に「商品力」に関するものが大きな影響を与えていた。

図表5 B社の分析結果(パス図)



消費者の視点ではまずは商品力に関するものが信頼回復に大きな影響を与える可能性が示唆されている。

常時から顧客ロイヤルティを高くしておくことが、万が一の場合に発生する不祥事から信頼を回復するためには重要なことである。企業は不祥事への対応策を考える上でも顧客のブランド・ロイヤルティをどのように創造するのかの戦略が求められるのである。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

□北見幸一,「ブランド危機におけるブランド・ロイヤルティ: ネット上の書き込み内容分析による考察」『メディア・コミュニケーション研究』, 査読有, 第61巻, pp.5-33

〔学会発表〕(計3件)

①北見幸一,「社会関係資本と地域企業ブランドの信頼回復」,日本広報学会, 第15回研究発表大会,自由論題, 2009年11月29日, 淑徳大学

②北見幸一,「地域企業の不祥事と信頼回復要因に関する研究」,日本広報学会, 第17回研究発表大会,自由論題, 2011年10月23日, 東京経済大学

③北見幸一,「ブランド危機における高ロイヤルティ顧客の重要性」,日本広告学会, 第42回全国大会,自由論題, 2011年11月13日, 近畿大学

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

北見幸一 (KOICHI KITAMI)

北海道大学・大学院メディア・コミュニケーション研究院・准教授

研究者番号: 90455626

### (2)研究分担者

なし

### (3)連携研究者

なし