

企業ブランドとそのリスク

秋山 知範 松島 郁美 山本 真里子

指導教官： 庄司 学 講師

概要：近年、企業経営の分野では企業ブランドが重要視されている。企業は持続的な競争優位を実現するためにブランドの維持・強化に力を入れている。また、そのリスクの一つとして不祥事による企業の信用・イメージの失墜がある。本研究では、企業ブランドを維持・強化し続けるための重要な要素、企業ブランドの失墜の過程や一度失墜したブランドの回復において重要な要素に関する分析を行った。

1 はじめに

今日の企業経営を取り巻く環境は複雑かつ不確実である¹⁾。時代の激しい移り変わり、次々に生まれる新しい流行、技術の発展、刻一刻と変化する経済情勢等、このような動向の中で、企業は持続的な競争優位を実現することを目標としている。

わが国のマーケティング競争は 1990 年代後半から、コスト・パフォーマンス消費や使い分け消費と一体となったブランド競争となっている¹⁾。このブランド競争は競争を有利に展開し、品質や知名度、ブランドイメージの違いで市場を確保するものである。

このような背景のもと、近年企業経営の分野では企業ブランドが重要視されており、企業は持続的な競争優位を実現するためにブランドの維持・強化に力を入れている。しかし、そのブランドも永遠のものではなく、ブランドをミスマネージする危険性は至るところに潜在している²⁾。中でも、企業が最も回避すべきリスクの一つは不祥事による企業の信用・イメージの失墜である。長年築きあげてきたブランドも、信用・イメージの失墜によりわずかな期間で企業の消滅をもたらすこともあり得る時代なのである。

そこで、本研究では 1)飲料、航空、コンビニエンスストア業界について企業ブランドの現状を把握し、それを維持・強化し続けるための重要な要素を明らかにするとともに、2)自動車、食品業界について、企業ブランドの失墜の過程や一度失墜したブランドを回復させるための重要な要素に関する分析を行った。

2 ブランドについて

企業ブランドとは、企業が広告等によって消費者に与えることのできないもの、つまり意図的にコントロールすることが困難であり、無形の価値資産である。企業が持つフィロソフィーや意思、歴史、具体的な約束を真摯に実現しようとする姿勢が社会や消費者によって共感され、培われるものである。また、企業がこの先の時代に、社会に対してどのように貢献していくべきかを明確にし、それを実行することが強いブランド構築につながる。そこで、企業ブランドの構築に関わる要因を図 2.1 のようにモデル化した。これは、メーカーを想定してモデル化したものである。企業の骨格として経営理念やブランドアイデンティティがある。それらのコンセプトに基づき、商品イメージを形成し、モノとしての商品化を図る。その際、消費者のニーズ(利便性、愛着等)を満足させるために研究開発や市場調査を行う。それらを踏まえて、価格やデザインが決まり商品化される。このような過程を幾度も経て企業ブランドは構築される。

3 飲料、航空、コンビニエンスストアのブランドに関する分析

3 章では企業がどのようにブランドを維持・強化しているのかを分析する。飲料業界から、キリンビールとアサヒビール、航空業界から JAL と ANA、コンビニエンスストア業界からセブンイレブンとローソンを選び、これらの企業の戦略について現状を分析するとともに、アンケートにより消費者の企業に対するブ

ランドイメージを調査した。

3.1 キリンビールとアサヒビールについて

ビールの消費量は近年の日本経済の不調の影響を大きく受け、年々減少している傾向にある。しかしビールの大幅な減少傾向に比べて、発泡酒はビールよりも安価であることもあり着実に出荷量を伸ばしている。ゆえにビール業界の課題としていかに消費者のニーズに応えられるかが重要である³⁾。

現在のビール業界では、主にアサヒビール、キリンビール、サッポロビール、サントリーの4社でシェアを競っている。今回注目したアサヒビールとキリンビールを比較すると、2000年度のビール市場シェアはアサヒビールが47%、キリンビールが34%となっている³⁾。しかし1999年でのビール市場シェアでは、第1位がキリンビール、第2位がアサヒビールであった。このことよりアサヒビールの企業戦略等により消費者に対して何らかのインセンティブが働き、ブランドイメージに対する影響が及んだものと考えられる。

したがって、消費者に対してどのようなインセンティブが働いたのかを明らかにするため、両企業のブランドイメージを比較するとともに、アンケート調査による分析を行う。

3.2 JAL と ANA について

2002年の10月に共同持ち株会社「日本航空システム」を設立して経営統合を果たしたJALとJASは、リニューアルされた新JALブランドの下に新しい企業集団を構築した。組織、人事、機材、路線、子会社の再編を進め、2004年4月に日本航空インターナショナルと日本航空ジャパンを中核会社とする新しいJALに生まれ変わった。だが、JALもこれで“安泰”とはいかない。統合で期待される効果が発揮されるとい保障もない上に、世界のグローバル・エアラインとの戦いが本番を迎えるためである。さらに、戦争、テロ、疫病など国際社会には自社だけではどうにもならない事態が頻発する時代になった。もはや「企業規模を大きくすれば安泰」という状況ではない⁴⁾。

一方、ANAの収益の源泉は国内市場にある。近年

のANAの経営は、5割のシェアを誇る国内市場を活用して利益を出し、その利益を原資としてひたすら国際市場での拡大を図ってきた。国際線に進出以来15年間で、世界的規模のネットワークを構築しつつあった。ANAは自由化以降JASの単独運航路線への進出を進めてきたが、JALとJASの経営統合以降は、経営資源の選択と集中を強めている。国内では、地元の反対で完全撤退を躊躇していた羽田-山形、名古屋-松山線にも打ち切りの決定を下したほか、新たに進出したものの、便数が他社に比べて少なく収益を上げられる見込みのない羽田-青森、羽田-徳島線は見切りをつけてスカイマークに譲った。国際市場では自社運航を多客路線に絞り、他の路線はアライアンス(航空連合)のメンバーのネットワークを活用することにした。長年、経営基盤の基礎として重視してきた国内ローカル線を選別して不採算路線からは撤退し、それによって浮いた機材と人材を効率の良い幹線へと投入して、経営体質の強化を目指している⁴⁾。

3.3 セブンイレブンとローソンについて

今、消費者にとってコンビニとは常に便利でなければならない。今では24時間営業していることが当然のようになってしまっているため、時間の利便性が働きにくくなっている。そうすると消費者は違う利便性や商品力を求めるようになる⁵⁾。消費者が利用しなくなってしまうことを防ぐため、コンビニは常に新しい戦略や価値を見出している。

セブンイレブンとローソンの大きな違いは出店戦略にある。セブンイレブンは本拠地である東京を中心にドミナント出店を方針としている⁶⁾。ドミナント出店とは一定の地域に集中して出店することである。競合チェーンがすでにシェアを確保しつつあるエリアへの出店を後回しにして、経営資源の分散を避け出店を確実にする戦略である。これは業務を効率化するための重要な要素になる。店舗が一定地域内に集中するため、一つの配送センターからその地域の店舗へまとめて配送することができ、配送効率が良い。また、配送距離や配送時間を短縮できること、出店地域での認知度が高くなるため広告・宣伝の効果が高くなるとい

ったメリットがある。

一方、ローソンは本拠地である関西エリアから進出をはかり、大手チェーンが出店していないエリアに出店していく一番乗り戦略でナショナルチェーンを展開している。1997年に沖縄県に出店を図り全国展開を達成した⁷⁾。近年は新業態を展開しつつある。郵便局や銀行の余裕スペースを有効活用するための共同店舗や一般大衆薬を取り扱う調剤薬局併設店を出店して⁷⁾、セブンイレブンとは異なる価値を出している。

3.4 ブランドイメージに対するアンケート調査とその分析

3.4.1 アンケートの集計結果

飲料、航空、コンビニエンスストアの各業界について、企業のブランドに対する消費者のイメージや評価がどのような要素で形成されるのかを分析するため、2004年8月21日から2004年9月5日までの間web上でアンケート調査を行った。アンケートの内容は、企業ごとにブランドイメージ要素(愛着、憧れ、品質の良さ、技術力、信頼、安定性、国際的、将来性、伝統)について5段階で評価したものと、さらに該当企業に共通する要素について消費者のイメージと何を重要視するかを問うものである。数値が高い程、良いイメージ、または良くあてはまるということを示している。アンケート内容の詳細については別紙(付録1)に提示している。

有効回答数は95人、内訳として男性76人、女性18人であった。年代層に関しては10代が4%、20代が50%、30代が26%、40代が11%、50代が5%、無回答が2%であった。以下でアンケート実施結果を業界ごとに集計しSOMによる分析を行う。

(1) キリンビールとアサヒビール

キリンビールとアサヒビールに関するアンケートの結果を表3.1、図3.1から図3.5に示す。

図3.1、図3.2は、キリンビールとアサヒビールそれぞれのブランドイメージ(愛着、あこがれ、品質の良さ、技術力、信頼、安定性、国際的、将来性、伝統)についての回答結果である。

図3.1よりキリンビールについては「伝統」と「安定性」のブランドイメージが高い評価である。この理由としてキリンは明治の設立で伝統があり、1990年代はビール市場シェア第1位を獲得していたということが考えられる。一方、図3.2よりアサヒビールは「将来性」と「開発力」のブランドイメージが高い評価をされている。この理由としてスーパードライによるシェア第1位の獲得により、消費者から開発力を評価されたことが考えられる。キリンビールとアサヒビールについて共通して言えることは、「品質」、「技術力」、「信頼」、「安定性」は高い評価がされていること、「愛着」、「あこがれ」については低い評価であることがわかった。

次に各要素についてビール業界で重要視する要素を年代ごとに割合を集計した。その結果を表3.1、図3.5に示す。表3.1、図3.5より消費者がビールを購入する場合に「味」を1番重要視するということがわかる。次に「価格」が続く。20代、30代では「広告・CM」を重要視するという回答があるが、40代では「商品のデザイン」という回答が「価格」の次に多い結果となった。またその他の回答として「ビールを飲まない」、「仕事上の関係」という回答が得られた。

(2) JALとANAについて

JALとANAに関するアンケートの結果を表3.2、図3.6から図3.10に示す。

図3.6、図3.7は、JALとANAそれぞれのブランドイメージ(愛着、あこがれ、品質の良さ、技術力、信頼、安定性、国際的、将来性、伝統)についての回答結果である。

図3.6よりJALでは「国際的」と「伝統」のブランドイメージが高い評価をされている。この理由としてJALは国際線でのシェアが第1位であるということ、日本国内で設立された航空会社はJAL(特殊法人日本航空株式会社)が最初であったことがあげられる。一方、図3.7よりANAは「信頼性」のブランドイメージが若干高い評価がされているがJALと比べると3の評価をされているブランドイメージが多い結果となった。

次に、JALとANAについて「価格」、「利便性」、「接客」、「マイルージ」、「安全性」、「快適さ」、「広告・CM」の7項目について航空業界で重要視する要素を年代ごとに割合を集計した。その結果を表3.2、図3.10に示す。図3.10より10代では「価格」、「利便性」、20代では「価格」、30代では「利便性」、40代では「安全性」、50代では「利便性」の要素を重要視する結果となった。割合をグラフ化したため、元データの人数が少ない理由も考えられるが、40代、50代で「安全性」の要素の割合が高い結果の理由として、1970～80年代の航空機の連続事故等による影響があると考えられる。また、マイルージや広告・CMの回答数が少ない結果となった。

(3) セブンイレブンとローソンについて

セブンイレブンとローソンに関するアンケートの結果を図3.11から図3.15に示す。

図3.11はセブンイレブン、図3.12はローソンにおけるブランドイメージ(愛着、あこがれ、品質の良さ、技術力、信頼、安定性、国際的、将来性、伝統)についての回答結果である。

図3.11および図3.12よれば、セブンイレブン、ローソンともに「愛着」、「開発力」について高い評価がされていることがわかる。この理由として、コンビニが日常生活において身近であること、次々に行われている商品開発があげられる。

次に、図3.13にセブンイレブン、図3.14にローソンの「価格」、「利便性」、「接客」、「広告・CM」、「キャンペーン」の5項目の評価結果を示す。これらからわかるように、セブンイレブンとローソンの差もほとんど見られないが、「利便性」に関してはセブンイレブンで5の回答が多く、ローソンよりその回答数も多かった。これは、地域にもよるが、セブンイレブンのドミナント出店の効果であると考えられる。

また、コンビニを選ぶ際に重要視する要素については、62人が「利便性」、次いで26人が「品揃え」と回答した。「接客」、「価格」、「キャンペーン」は少数でそれぞれ4人、2人、1人の回答であった。図3.15はコンビニを選ぶ際に重要視する要素を年代別に示

したものである。10代から40代では、「利便性」と「品揃え」を重要視するという回答が多かった。50代に関しては「品揃え」を重要視するという回答がなく、「利便性」と「接客」という回答が見られた。「広告・CM」については回答がなかった。コンビニについては「利便性(家・学校・職場から近い)」を選ぶ消費者が多いことがわかった。

3.4.2 SOMによるアンケートの分析

次に自己組織化マップ(Self-Organizing Map、以下SOM)を用いてアンケートの結果を分析する。SOMはフィンランド工科大学のT.Kohonenによって1980年代に創案された人工ニューラルネットワークの一種であり、多次元のデータを教師なし学習によりクラスタリングできることが特徴である。この特徴を活かし、6つの企業(麒麟、アサヒ、JAL、ANA、セブンイレブン、ローソン)について、どのような要素がブランド構築に重要であるかを分析するために、図3.16(回数7000回、学習率係数0.04)に示すように先述した10項目のイメージごとに消費者のブランドイメージの分類を行った。「品質」、「技術力」、「信頼」、「安定性」(以下、グループ1)と「開発力」、「将来性」(以下、グループ2)と「愛着」、「あこがれ」、「国際的」、「伝統」のように分類されている。これらの境界には黒い帯が存在していることがわかる。

分析対象である6企業全てに共通することは、グループ1の4項目の評価が高いことである。これら6企業は企業ブランドが高い企業であるため、企業ブランドの維持には、「品質」、「技術力」、「信頼」、「安定性」の4項目が重要であると考えられる。また、グループ2に関しては、「開発力」があるというイメージにより将来が期待できるといった「将来性」を消費者は評価する傾向があり、企業ブランドの強化につながるため、企業ブランドの強化には「開発力」、「将来性」が重要であると考えられる。

4 企業ブランドの失墜の事例と分析

4.1 企業不祥事の続発

近年、三菱自動車工業・三菱ふそうや雪印乳業・雪印食品に代表されるように企業不祥事が続発している。本研究では不祥事により企業ブランドが失墜しつつある事例として、「三菱自動車・三菱ふそうリコール隠し問題」(以後「三菱リコール隠し問題」とする)、過去にブランドが失墜した事例として「雪印乳業集団食中毒事件、雪印食品牛肉偽装事件」をとりあげ、どのような経緯で不祥事が起こり、ブランドが失墜したかを調査、分析する。また、アンケートにより事件に対する消費者の反応を調査する。

4.2 三菱リコール隠し問題

4.2.1 事件の概要

2000年に発覚した大規模な三菱自動車工業の「リコール隠し問題」で市場の信頼を失い、再建途中にあったが、2003年に発生した系列会社の三菱ふそうの大型車のタイヤ脱落事故について、構造上の欠陥およびリコール隠しの疑いが濃いことが明るみになり、2004年4月22日に筆頭株主であるダイムラー・クライスラーは財政的な支援の打ち切りを発表した。

その後、大型車のタイヤ脱落事故などで三菱ふそう前会長の宇佐美隆容疑者ら7人が神奈川県警察本部などに逮捕され、同日、国土交通省は三菱ふそう前会長の宇佐美隆容疑者ら5人と法人としての三菱ふそう・三菱自動車を神奈川県警察本部に告発した。

4.2.2 事件の流れ^{8),9),10),11)}

三菱自動車工業による1977年頃のクレーム情報の秘匿開始から2004年の大型車の欠陥、リコール隠しが発覚する直前までの事件の流れをイベントツリー(図：4.1～4.5)に示す。

4.3 雪印乳業集団食中毒事件、雪印食品牛肉偽装事件

2000年の大阪工場の管理体制の不備など複数の要因によって雪印集団食中毒事件が起こり、売上やブランドイメージが急激に低下。さらに追い討ちをかけるように、2002年には子会社の雪印食品の牛肉産地偽装問題が発覚して存続の危機に立たされた。

4.3.1 雪印乳業集団食中毒

(1) 事件の概要

2000年6月から7月にかけて、雪印乳業(当時)の乳製品(主に低脂肪乳)による食中毒事件である。認定者数13,420名の過去最大級の食中毒といわれている。原因は、大阪工場で生産された低脂肪乳の原料に使用した脱脂粉乳を生産していた、北海道の大樹工場の生産設備で停電が発生し、黄色ブドウ球菌が増殖して毒素が発生したためと推定されたが、大阪工場での原材料再利用などの不衛生な取り扱いも暴露された。このため、雪印の全国の生産工場の操業が全面的に停止する事態となり、スーパーなど小売店からの雪印商品の撤去などが行われた。この事件によりブランドイメージが急激に低下し、グループの解体・再編を余儀なくされる結果となった。

(2) 事件の流れ^{8),9),10),11),12)}

食中毒が発生するまで過程および食中毒発生後の事件の流れをイベントツリー(図4.6,図4.7)に示す。

4.3.2 雪印食品牛肉偽装事件

(1) 事件の概要

2001年10月、国内産牛肉にBSE(牛海綿状脳症いわゆる狂牛病)にかかったものがあることが農林水産省から発表されたのを受けて行った牛肉の買取を悪用して、雪印食品(雪印乳業子会社)の関西ミートセンターのスタッフが国外産の牛肉を国内産と偽り買い取らせた。2002年1月23日に事件が発覚し、その後同28日雪印食品が国内産牛肉の産地を偽って販売したことも発覚。この後雪印食品は会社を清算(解散)する結果となった。

(2) 事件の流れ^{8),9),10),11),12)}

偽装発覚前から発覚後までの牛肉偽装事件の流れをイベントツリー(図4.8,図4.9)に示す

4.4 事件の影響と消費者の反応

4.4.1 アンケート調査結果及び分析

三菱自動車・三菱ふそう、雪印の起こした事件に対する消費者の反応を見るために、2004年8月21日から2004年9月5日までの間web上でアンケート調査を行った。有効回答者数は107名、内訳とし

ては男性 89 名,女性 18 名,年代層としては 10 代(8 名), 20 代(49 名), 30 代(31 名), 40 代(14 名), 50 代(5 名)であった。アンケートの詳細については別紙(付録 1)に示す。

4.4.2 三菱自動車・三菱ふそうについて

アンケート調査およびその他のデータから事件の影響を分析する。

(1) 売上への影響

「もし、今あなたが車を購入するとしたら三菱の車を購入対象にしますか?」という質問に対して、消費者の約 8 割から三菱製の自動車を購入対象としないとの回答を得た(図 4.10)。また、購入対象としない理由としては図 4.11 のような結果が得られた。図 4.11 を見ると回答者の約 7 割が事件の影響により三菱車の購入を避けていることがわかる。さらに、2004 年 8 月の新車売上台数は去年の 8 月と比べると、三菱自動車は約 6 割減、三菱ふそうは約 1 割減となっており¹³⁾、株価に関しても 2 度目のリコール隠しが発覚した 2004 年 5 月付近から急激に下がり始め、2004 年 8 月には上場以来最安値となる 72 円を記録した¹⁴⁾。

(2) イメージへの影響

「リコール隠し問題」によって三菱自動車・三菱ふそうトラックバスの各要素に対するイメージがどのように変化したかを以下の 5 つについて評価してもらった。図 4.12, 図 4.13 に結果を示す。

評価点は 1~5 で数字が大きいほどイメージの低下が大きくなっている。

1. 企業としての信頼性
2. 製品の信頼性(安全性, 耐久性など)
3. 経営力(経営上層部の力)
4. 技術力(品質や性能の良い車を製造する力)
5. 企画・開発力(ユーザーに受け入れられる良い車を創り出す力)

企業としての信頼性, 製品の信頼性, 経営力に関してはほとんどの人が 4 もしくは 5 の評価を下している。図 4.13 によれば, 特に企業としての信頼性が大きく損なわれていることが分かる。技術力, 企画開発力に関しては評価が 1~5 まで分かれている。ま

た, 「三菱自動車・三菱ふそうは今後, 信頼を回復できると思いますか?」という質問に対しては, 消費者の 7 割以上が「いいえ」と回答しており(図 4.14), 消費者の多く信頼回復に悲観的な考えを示している。信頼を回復できないと思う理由としては図 4.15 のような結果が得られた。信頼を回復できないと思う理由としては大きく 4 つ意見に割れたが, このうち 3 つは事件後の三菱の対応から信頼回復を難しいとする意見であり, 消費者が事件後の三菱の対応に不満をもっていることがわかる。

4.4.3 雪印について

(1) 雪印の現状

2 つの事件の後, 急激にブランドイメージが低下した結果, 雪印はグループの解体, 再編を余儀なくされ, バター, マーガリン, チーズ部門以外は再編, 解体された。

(2) ブランドの回復について

「事件以後あなたは雪印の製品を買っていますか?(もしくは買ったことがありますか?)」との質問に対して図 4.16, 図 4.17 のような回答結果が得られた。全体としては 7 割以上が雪印製品を購入している。また, 年代が上がるほど事件後に雪印の製品を買っていない割合が多いことが分かる。次に, 「事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか?」との質問に対する回答は図 4.18, 図 4.19 のようになっている。信頼が回復できているかどうかについては意見が半分に分かれた。信頼を回復できたと思う理由としては図 4.20, できていないと思う理由としては図 4.21 のような回答が得られた。この結果を見ると, 両者とも不祥事再発防止の対策およびその対策のアピールに関する理由が 7 割を超えており, この 2 つが信頼の回復のためには非常に重要であることがわかる。

4.4.4 ブランド失墜を防ぐためには

これまで見てきたように企業ブランドは不祥事によって瞬く間に崩壊してしまう可能性がある。三菱と雪印の事例からブランド失墜の防止策について検討する。今回とりあげた事例に関しては以下のような特徴が見られる。

1. 過度の生産性重視
2. 組織ぐるみの不正
3. 危機対応・危機広報の失敗
4. 不祥事の再発

(1) 不祥事の防止

今回扱った事例でブランド失墜にいたった引き金は不祥事であった。不祥事は企業のイメージを大きく低下させ企業の存続そのものが危うくなる可能性が高い。ブランド失墜を防ぐためには、不祥事を防ぐことが不可欠である。そこで今回の2つの事例をもとに不祥事防止のための方策について検討する。

今回の事例では先に述べたように、組織ぐるみで不正がとりおこなわれていた。このような場合、外部からの働きかけで企業の不祥事を抑止することが有効であると思われる。

◆ 内部告発者保護法

内部告発者を保護する法律がすでに欧米では制定されており、イギリスでは、「公益開示法」が、またアメリカでは「ホイッスル・ブローア - 法」が施行されており、日本でも2000年に制定された「原子炉等規制法」がそれである。本来この制度は内部告発者の保護が目的であるが、企業が企業倫理を遵守するための「外圧」として機能することが期待される。

◆ 企業に対する監視強化

企業が不正を隠せないような状況を作ることにより、企業の不祥事を抑止する。特に三菱の事例では監督省庁が不正に関する情報を適切に扱えなかったことが2度目の欠陥隠しにつながった。製品に対するクレーム情報を国もしくはその他の機関により収集し、消費者へ情報を公開するような制度を設けることは企業の不正を抑止する方法として有効であると思われる。

◆ 企業不祥事に対する罰則強化（罰金）

企業のコンプライアンス（法令遵守）に背くような不正に対して経営に大きなダメージを与えるような巨額の罰金を科すことは、不祥事の抑止として非常に効果的であると思われる。例えば、1995年の大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件では3億4千万ドルもの罰金が科せられている。

これらの方策は企業が不正を犯すリスクを増大させ、不正を行うことを断念させることが目的である。不正を犯すリスクは

「不正が発覚する確率 × 不正が発覚した時の損失」

であると考えられるため、不正が発覚する確率と不正が発覚したときの損失の両方を引き上げなければ意味がなくなってしまう。前述したような方策を包括的に実施していくことが企業の不祥事を防ぐためには必要であると考えられる。

(2) イメージ低下の軽減

企業の不祥事はいかに対策を講じても起きてしまう可能性がある。そこで不祥事が起きてしまった場合に、いかにして企業ブランドのイメージ低下を防ぐかが重要となる。

◆ 危機対応・危機広報

雪印の事例では、食中毒発生後の対応の遅れ、事実と異なる会見内容や社長の不適切な発言、マスコミへの理不尽な対応など、不祥事発覚後の対応のまずさがブランド失墜の大きな要因であると言える。ブランドが傷つくような事例が発生した場合、上手く対応することがいかに大切かを示す事例として「タイレノール事件」がある。

● タイレノール事件

1892年、アメリカでシアン化合物が混入したタイレノールを服用した7人が死亡した。これに対し製造元の親会社であるジョンソン&ジョンソン社は迅速かつ適切な危機対応・危機広報によりタイレノールの売上を90%まで回復し危機を乗り切った。

今回の三菱や雪印の事例と単純に比較することはできないが、雪印の事例と比較すると表4.1のようになり、雪印の場合はジョンソン&ジョンソン社と全く反対の対応を取っていることがわかる。

表4.1 雪印とジョンソン&ジョンソンの対応比較

雪印	ジョンソン&ジョンソン
事件から2日間対応を取らず	事件後1時間ほどで対応開始
製品回収が遅れ被害拡大	素早く製品回収被害拡大を阻止
事実と異なる会見 社内調査発表に6日かかる	情報を積極的に開示
社長が取材を拒否 マスコミに消極的な対応	会長自ら取材を受ける マスコミに積極的に対応

5 結論

本研究では、キリンビール、アサヒビール、JAL、ANA、セブンイレブン、ローソンの企業ブランドの現状を把握し、企業ブランドに重要な要素を明らかにするためにアンケート調査を行った。また、三菱リコール隠し問題、雪印乳業集団食中毒事件・雪印食品牛肉偽造事件の事例により、不祥事の企業ブランドへの影響を分析した。得られた知見をまとめると以下の通りである。

1) 企業ブランドの維持においては「品質」、「技術力」、「安定性」、「信頼」の4項目が、企業ブランドの強化においては「開発力」、「将来性」の2項目が重要であることが分かった。

2) ブランド崩壊を防ぐには不祥事の防止、危機対応・危機広報が重要であることが分かった。3) 失墜したブランドを回復させるためには、不祥事再発の防止および、その対策のアピールが重要であることが分かった。

6 参考文献

- 1) 陶山計介・梅本春夫、日本型ブランド優位戦略、ダイヤモンド社、2000.2
- 2) 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵、ブランド構築、1999.7
- 3) アサヒビールとキリンビールの企業戦略分析レポート
http://home.kanto-gakuin.ac.jp/~fukuda/seminar/activities/4th/sotsuron/4th_beer.pdf
- 4) 杉浦一機、新 JALvsANA 最後の攻防、中央書院、2003
- 5) 日経マネー業界新常識
<http://nk-money.topica.ne.jp/gyokai.html> (2004.9)
- 6) セブンイレブン
<http://www.sej.co.jp/index.html> (2004.9)
- 7) ローソン、<http://www.lawson.co.jp/> (2004.9)
- 8) 弦巻ナレッジネットワーク HP
<http://home.att.ne.jp/sea/tnk/Issues/FushojiResponses-MM C.htm> (2004.9)
- 9) アサヒ・コム <http://www.asahi.com/> (2004.9)
- 10) 読売オンライン <http://www.yomiuri.co.jp/> (2004.9)
- 11) MSN 毎日インタラクティブ

<http://www.mainichi-msn.co.jp/> (2004.9)

- 12) 岡本浩一、今野裕之 リスクマネジメントの心理学、新曜社
- 13) 社団法人 日本自動車販売協会連合会 HP、平成 16 年 8 月新車販売台数
<http://www.jada.or.jp/Fmenu3.htm> (2004.9)
- 14) Yahoo!ファイナンス <http://quote.yahoo.co.jp/> (2004.9)
- 15) 消防庁 HP、消防庁資料
http://www.fdma.go.jp/html/data/h15_12.html#3 (2004.9)
- 16) 日本自動車工業会 HP、データベース
<http://jamaserv.ama.r.p/newdb/index.tml> (2004.9)

アンケート調査

1. アンケート概要

本研究では、Web ページを使ったアンケートを作成し、それについて回答してもらい結果を回収した。アンケートの筑波大学認知システムデザイン研究室のサーバ上に設置し、主に『Yahoo! 掲示板』(URL: <http://messages.yahoo.co.jp/>)の利用者を対象に行った。具体的には、『Yahoo! 掲示板』において、いくつかのトピックの中に、アンケートへの協力を呼びかける書き込みを行った。また、筑波大学大学院リスク工学専攻所属の学生および教官へも強力を呼びかけた。調査期間は、2004年8月21日～9月5日である。

2. アンケート内容

アンケートはアンケート1とアンケート2を作成した。なお、その他を選択した場合は回答を空欄内に書き込めるようにした。以下に質問内容を示す。

◆ アンケート1

1. キリンビール、アサヒビール、JAL、ANA、セブンイレブン、ローソンの6つの企業について、以下のイメージを5段階で評価してください。

悪い(1 2 3 4 5)良い

- ・ 愛着 () ・ 安定性がある ()
- ・ あこがれ () ・ 国際的である ()
- ・ 品質が良い () ・ 将来性がある ()
- ・ 技術力がある () ・ 企画・開発力がある ()
- ・ 信頼できる () ・ 伝統がある ()

2. 各業界について、以下の要素を5段階で評価してください。さらに、重要視する要素を一つ挙げてください。

悪い(1 2 3 4 5)良い

キリンビールとアサヒビールについて

- ・ 味 ()
- ・ 価格 ()
- ・ デザイン ()
- ・ 広告・CM ()

重要視する要素(味, 価格, デザイン, 広告・CM)

JAL と ANA について

- ・ 価格 ()
- ・ 利便性(発着時間, 便数, 飛行時間等) ()
- ・ 接客 ()
- ・ マイレージ ()

- ・ 安全性 ()
- ・ 快適さ ()
- ・ 広告・CM ()

重要視する要素(価格, 利便性, 接客, マイレージ, 安全性, 快適さ, 広告・CM)

セブンイレブンとローソンについて

- ・ 価格 ()
- ・ 利便性(近い) ()
- ・ 接客 ()
- ・ 品揃え ()
- ・ 広告・CM ()
- ・ キャンペーン(クーポン券, 商品プレゼント) ()

重要視する要素(価格, 利便性, 接客, 品揃え, 広告・CM)

◆ アンケート2

1. あなたはご自分の車(自分名義でなくても好きなときに乗れる車)をっていますか？

- ・持っている(三菱自動車・三菱ふそう製)
- ・持っている(三菱以外のメーカー)
- ・もっていないが今後買いたい
- ・もっていないし買おうと思わない

2. 2000年と2004年に起こった三菱自動車・三菱ふそうの「リコール隠し問題」をご存知ですか？

- ・よく知っている
- ・知っている
- ・聞いたことはある
- ・知らない

3. 三菱自動車と三菱ふそうは同じ会社だと思いますか？

はい いいえ

4. もし、今あなたが車を購入するとしたら三菱の車を購入対象にしますか？

はい いいえ

5-1. Q7で「はい」と答えた方のみお答えください。

なぜ三菱の車を購入対象にしようと思いませんか？最も当てはまるものを1つ選んでください。

「その他」の場合は「その他」を選択してから下の空欄に内容を書き込んでください。

- ・三菱の車が好きだから
- ・三菱の車以外買えない状況にあるから
- ・今なら安く購入できるから
- ・この事件をきっかけに三菱が信用できる会社になると思うから
- ・その他

5-2. 4で「いいえ」と答えた方のみお答えください。

なぜ三菱の車を購入対象にしませんか？最も当てはまるものを1つ選んでください。

「その他」の場合は「その他」を選択してから下の空欄に内容を書き込んでください。

- ・不祥事を起こした会社の車は信用できないから
- ・三菱自動車・三菱ふそう製の車の車両火災などが頻繁に報道されており乗るのが不安だから
- ・もともと三菱の車は好きではないから
- ・自分や身の回りの人が三菱車の欠陥による不具合を経験したことがあるから
- ・その他

- ・「リコール隠し問題」に関連する以下の出来事、三菱自動車・三菱ふそうの対応に対して以下のように5段階で評価してください。

イメージは悪くない(1 2 3 4 5)イメージが大変悪い

- ・設計段階で耐久試験を省くなどの手抜きをした
- ・欠陥に気づきながらも欠陥を隠し、リコールを行わなかった
- ・欠陥による事故が起こった
- ・欠陥による事故で死者、負傷者が出た
- ・欠陥による事故の原因をユーザーの整備不良や過積載のせいにした
- ・2000年のリコール隠し発覚後も虚偽報告を行いリコールを隠した
- ・2004年に入ってリコールを大量に行った

6. 「リコール隠し問題」によって三菱自動車・三菱ふそうに対する以下の点についてのイメージはどのように変化しましたか？

イメージは変わらない(1 2 3 4 5)イメージが大変悪くなった

- ・企業としての信頼性
- ・製品の信頼性(安全性、耐久性など)
- ・経営力(経営上層部の力)
- ・技術力(品質や性能の良い車を製造する力)
- ・企画・開発力(ユーザーに受け入れられる良い車を創り出す力)

7. 三菱自動車・三菱ふそうは今後、信頼を回復できると思いますか？

はい・いいえ

8-1. 7で「はい」と答えた方のみお答えください

どうすれば三菱自動車・三菱ふそうは信頼を回復できると思いますか？最も当てはまるものを1つ選んでください。

- ・事件の真相を解明し公表する
- ・同じような不祥事の再発防止の具体的な取り組みを行う
- ・欠陥による事故の被害者に補償を行う
- ・今までの欠陥に対してのリコールを全て完了させる
- ・お詫びの会見や広告・CMを行う
- ・今後ユーザーに受け入れられる良い車を作っていく
- ・その他

8-2. 7で「いいえ」と答えた方のみお答えください

なぜ三菱自動車・三菱ふそうは信頼を回復できないと思いますか？最も当てはまるものを1つ選んでください

- ・事件を解明しようとする姿勢が見られないから
- ・同様の不祥事を2度続けて起こしたから
- ・欠陥により死傷者を出したから
- ・事件に対して反省している様子が見られないから
- ・同じような不祥事の再発防止の具体的な取り組みが見られないから
- ・その他

9. 2000年に起きた「雪印乳業食中毒事件」と2002年に起きた「雪印食品牛肉偽装事件」をご存知ですか？

- ・よく知っている
- ・知っている
- ・聞いたことはある
- ・忘れていたがこのアンケートを見て思い出した
- ・知らない

10. 雪印乳業と雪印食品は同じ会社であると思っていましたか？

はい いいえ

11. 事件以後あなたは雪印の製品を買っていますか？(もしくは買ったことがありますか？)

はい いいえ

12. 事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか？

はい いいえ

13-1. 12で「はい」と答えた方のみお答えください.

なぜ雪印は信頼を回復できたと思いますか？最も当てはまるものを1つ選んでください.

- ・事件以後不祥事を起こしていないから
- ・被害者に補償を行ったから(食中毒事件のみ)
- ・お詫びの広告やCMで反省の様子が見られたから
- ・不祥事の再発防止の取り組みが見られるから
- ・その他

13-2. 12で「いいえ」と答えた方のみお答えください.

なぜ雪印は信頼を回復できていないと思いますか？最も当てはまるものを1つ選んでください.

- ・事件に対して反省している様子が見られないから
- ・不祥事の再発防止の取り組みを行っているように見えないから
- ・短い期間の間に不祥事を続けて起こすような会社は2度と信頼できないから
- ・その他

14. 今後、三菱自動車・三菱ふそうや雪印が起こしたような企業の不祥事を防ぐためにはどのような対策が有効であると思いますか？

最も有効であると思うものを1つ選んでください.

- ・国による消費者からの商品に対するクレーム情報収集, 情報公開体制の強化
- ・企業の不祥事に対する罰則の強化(会社が倒産してしまうような巨額の罰金など)
- ・国の企業に対する権限強化(不正の監査, 不具合のある製品の回収命令などの権限)
- ・企業内部からの内部告発を行いやすくする法的制度を作る(内部告発者の保護など)
- ・その他

三菱車の1日あたりの火災事故期待件数

平成 15 年の車両火災総数は 7373 件¹⁵⁾

つまり 1 日あたりでは $7373 \div 365 = 20.2$ 件

原因別では

放火：1160 件 放火の疑い：775 件 排気管：762 件 衝突の火花：312 件

内燃機関：303 件 たばこ：242 件 マッチ・ライター：198 件 電気装置：163 件

電気機器：154 件 電灯・電話等の配線：117 件 配線器具：102 件 たき火 60 件

溶接機・切断機：32 件 火遊び：30 件 コンロ：26 件 焼却炉：19 件 炉：19 件

火入れ：13 件 その他 1806 件 不明・調査中：1084 件

ここから、全車両火災件数における機械系トラブル（排気管，内燃機関，電気装置，電気機器，配線機器，電灯・電話等，その他，不明を原因とする火災件数）による火災件数を抜き出すと

$$762 + 303 + 163 + 154 + 117 + 102 + 1806 + 1084 = 4491$$

よって、全車両火災件数のうち機械系のトラブルと思われる火災の割合は

$$4491 \div 7373 \quad 0.609$$

JAMA（日本自動車工業会）のデータベース¹⁶⁾から過去 10 年（1994～2004）の乗用車，トラック，バスについて三菱・三菱ふそうの国内シェアを求めると

$$(10,421,249 + 207,614) \div 103,459,810 \quad 0.103$$

以上から三菱・三菱ふそうの自動車は機械系のトラブルで火災を起こす一日あたりの期待件数は以下のようになる

$$(\text{全車両の一日平均火災件数}) \times (\text{機械系原因火災件数} / \text{全火災件数}) \times (\text{三菱} + \text{三菱ふそうシェア})$$

$$= 20.2 \times 0.609 \times 0.103$$

$$= 1.2670854 \text{ (期待件数件 / 日)}$$

付録3 図表

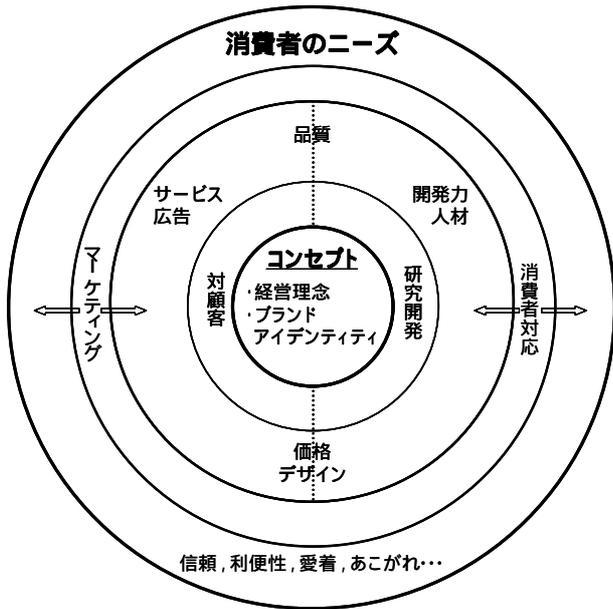


図 2.1: 企業ブランドの構成要素

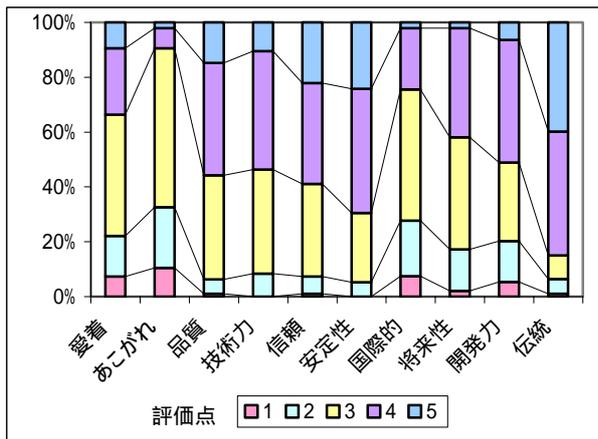


図 3.1: キリンビールの各要素の5段階評価

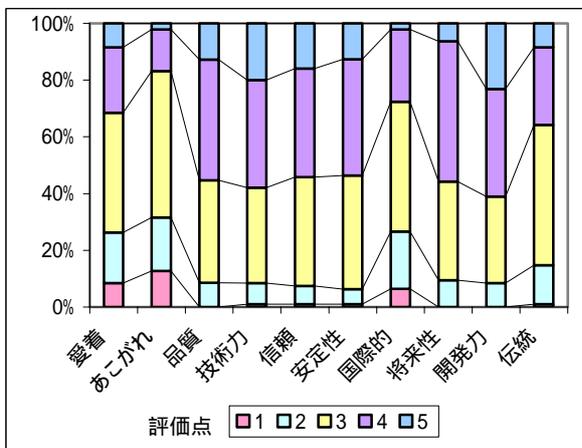


図 3.2: アサヒビールの各要素と5段階評価

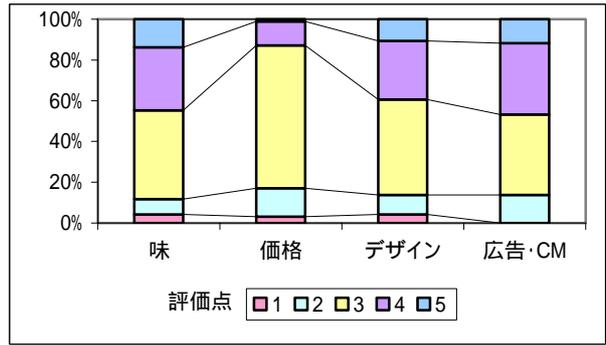


図 3.3: キリンビールについて各要素の5段階評価

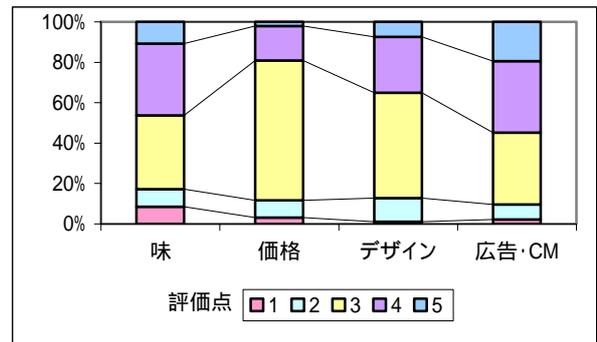


図 3.4: アサヒビールについて各要素の5段階評価

表 3.1: ビール業界で重要視された要素

\	10代	20代	30代	40代	50代	無回答
味	75	56	72	55	60	100
価格	25	33	8	27	20	0
商品のデザイン	0	0	0	9	0	0
広告・CM	0	6	8	0	0	0
その他	0	2	8	9	20	0
無回答	0	2	4	0	0	0

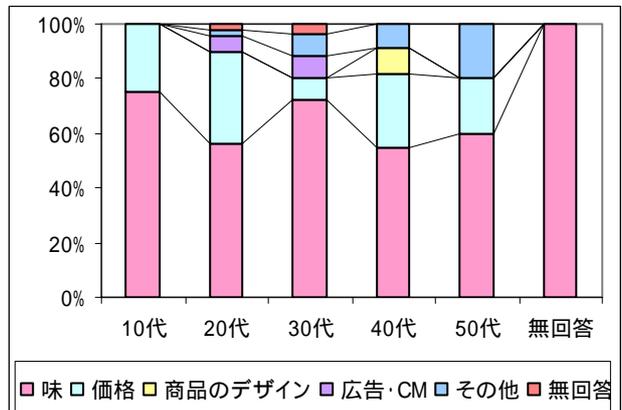


図 3.5: ビール業界で重要視された要素

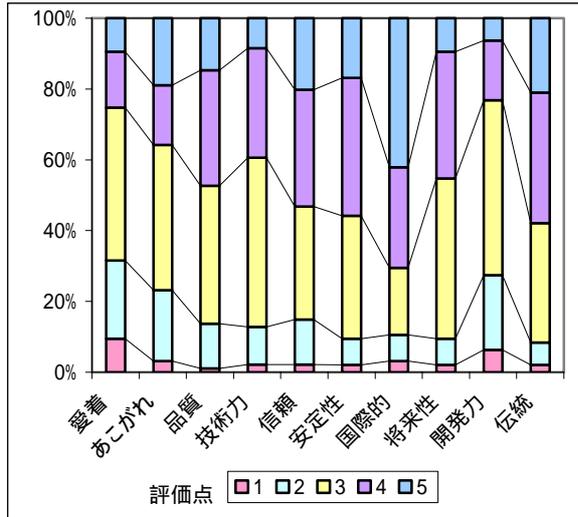


図 3.6: JAL の各要素の 5 段階評価

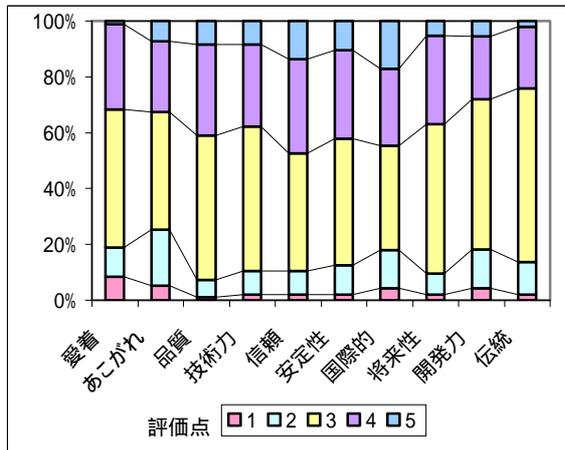


図 3.7: ANA の各要素の 5 段階評価

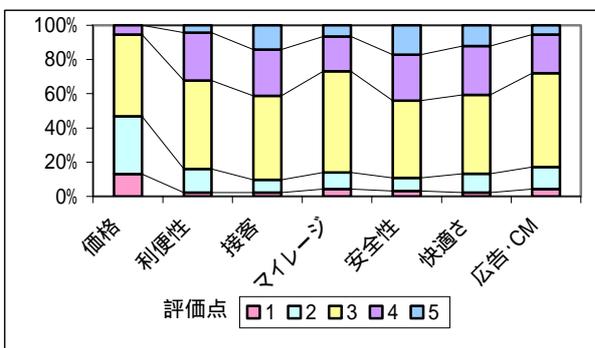


図 3.8: JAL について各要素の 5 段階評価

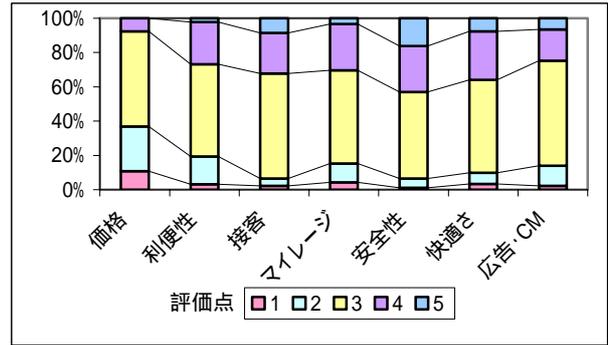


図 3.9: ANA について各要素の 5 段階評価

表 3.2: 航空業界で重要視された要素

\	10代	20代	30代	40代	50代
価格	50	60	36	9	0
利便性	50	23	40	36	60
接客	0	2	0	0	0
マイレージ	0	4	4	0	0
安全性	0	6	8	45	40
快適さ	0	2	4	9	0
広告・CM	0	0	0	0	0
その他	0	0	4	0	0
無回答	0	2	4	0	0

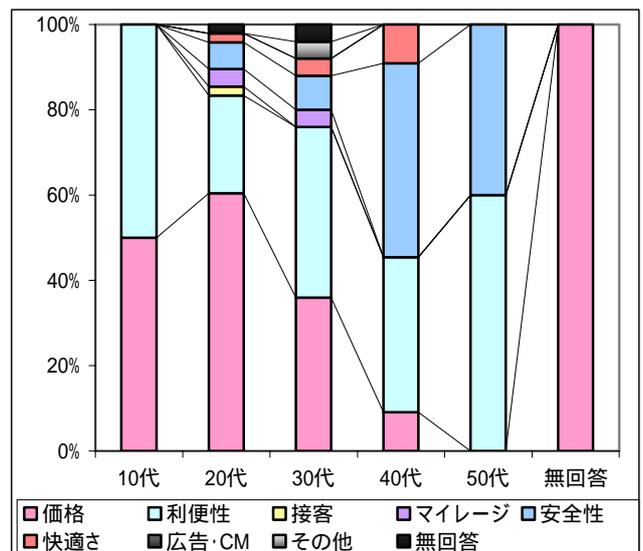


図 3.10: 航空業界で重要視された要素

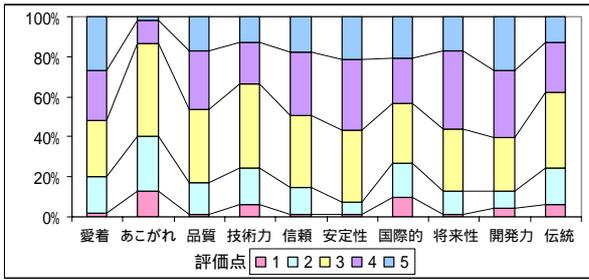


図 3.11:セブンイレブンのブランドイメージの評価

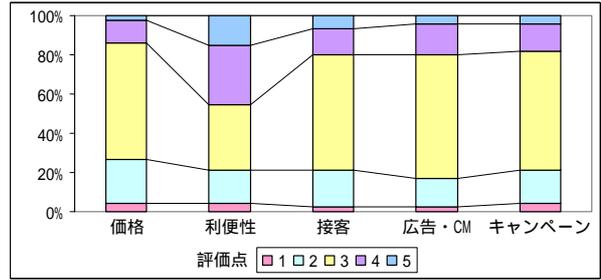


図 3.14:ローソンの5項目の評価

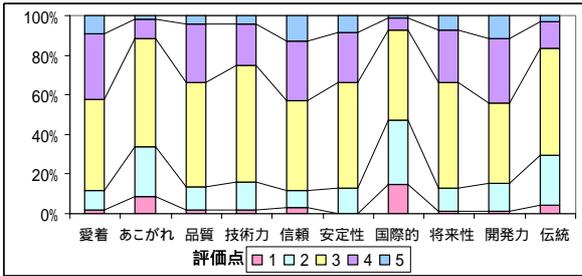


図 3.12:ローソンのブランドイメージの評価

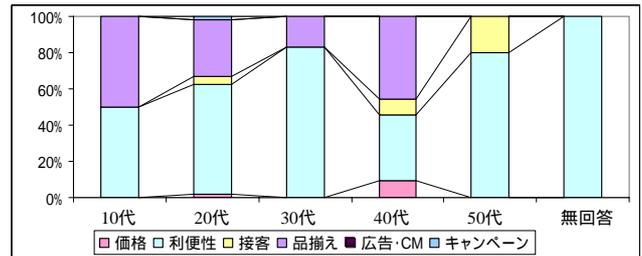


図 3.15:コンビニを選ぶ際に重要視する要素

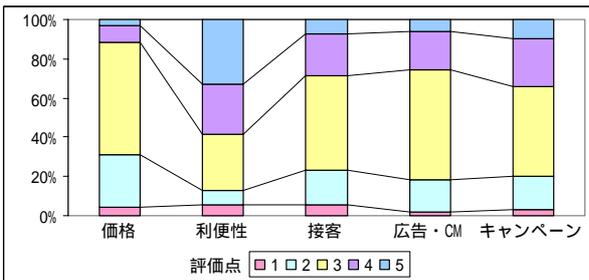


図 3.13:セブンイレブンの5項目の評価

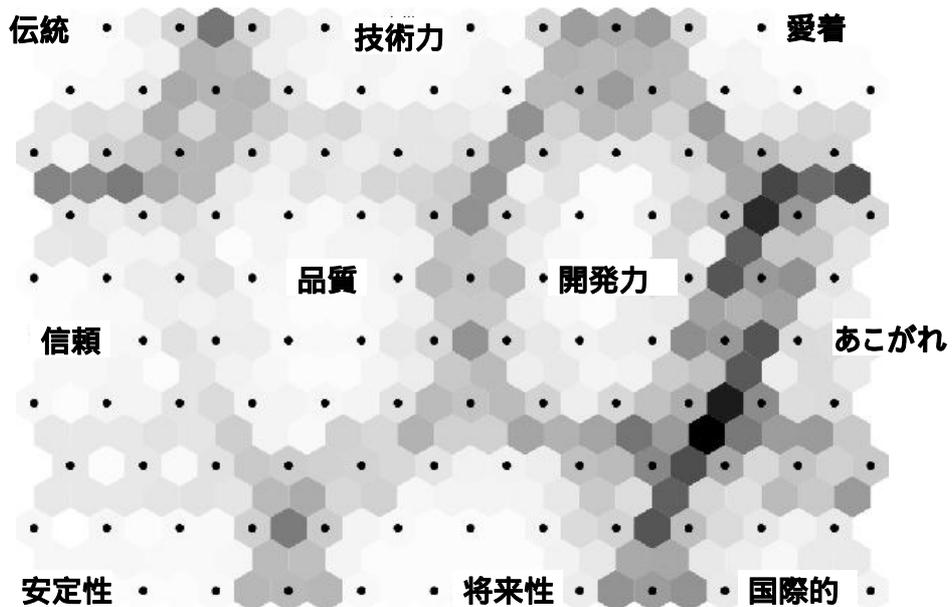


図 3.16:企業におけるブランドイメージの分類

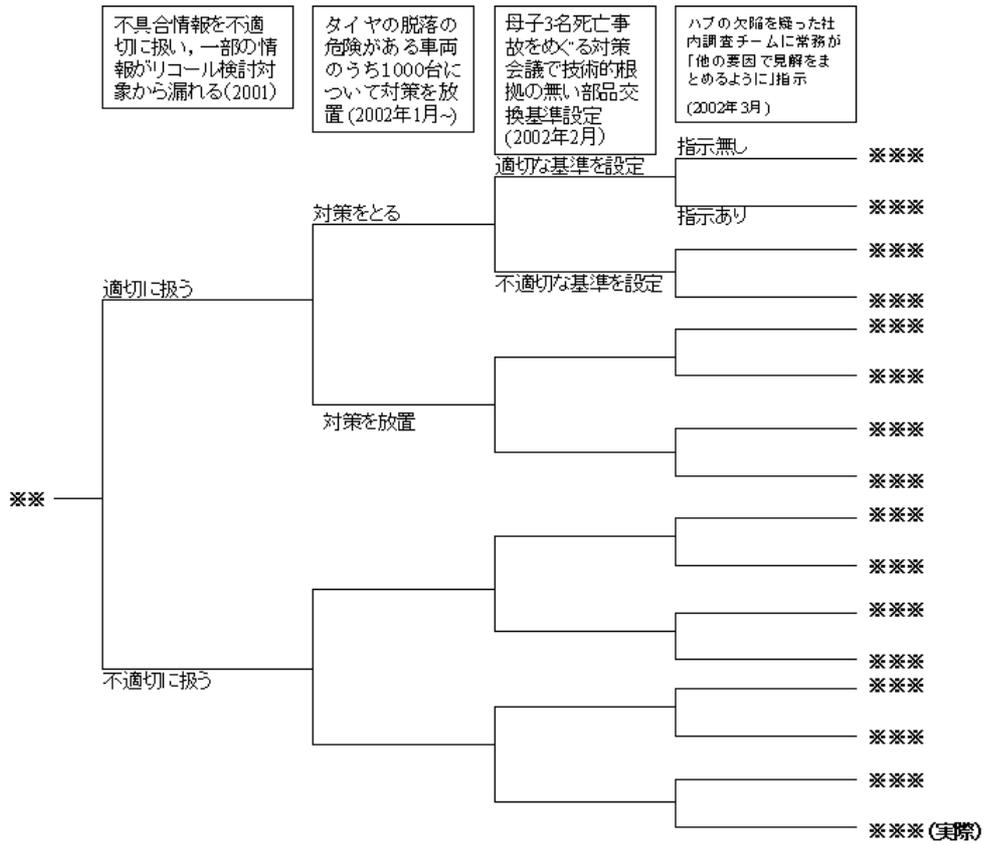


図 4.3: リコール隠し問題イベントツリー(3)

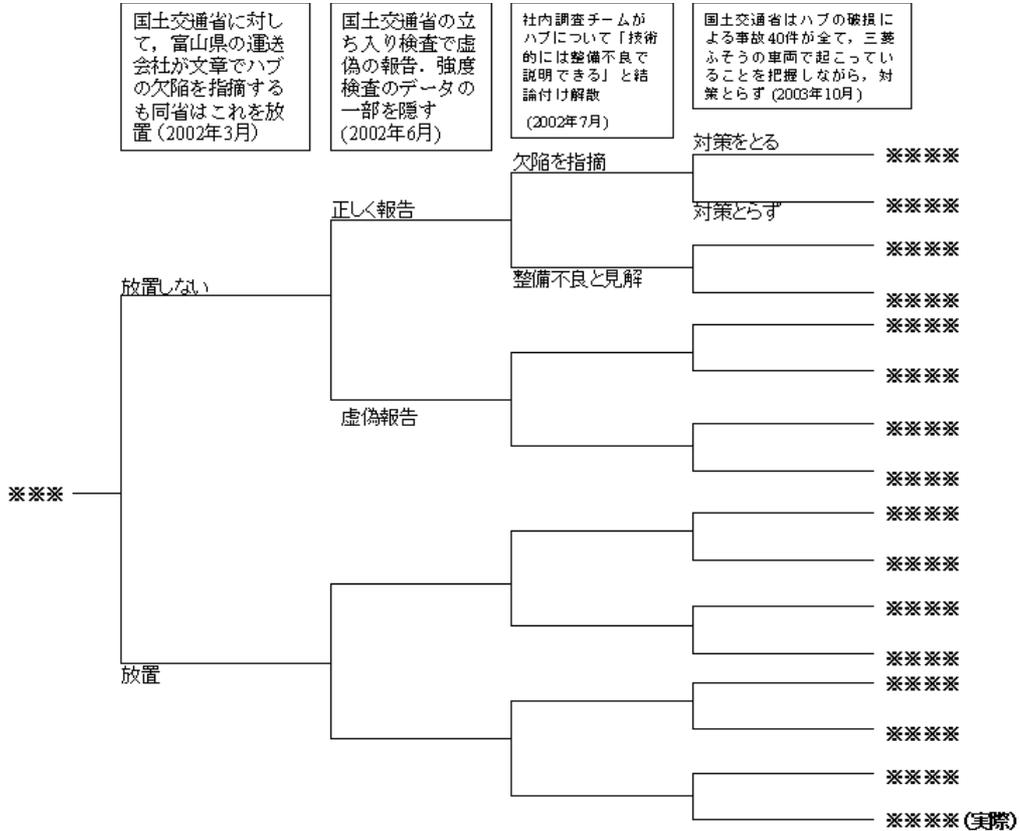


図 4.4: リコール隠し問題イベントツリー(4)

トラックバス部門の分社化により、クラッチ部品の欠陥についてリコールの検討をするも、幹部の圧力で隠蔽をつづける(2003)

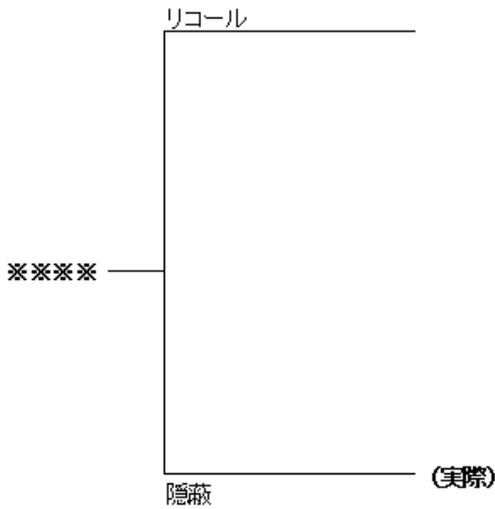


図 4.5: リコール隠し問題イベントツリー(5)



図 4.6: 集団食中毒イベントツリー(食中毒発生前)



図 4.7: 集団食中毒イベントツリー (食中毒発生後)

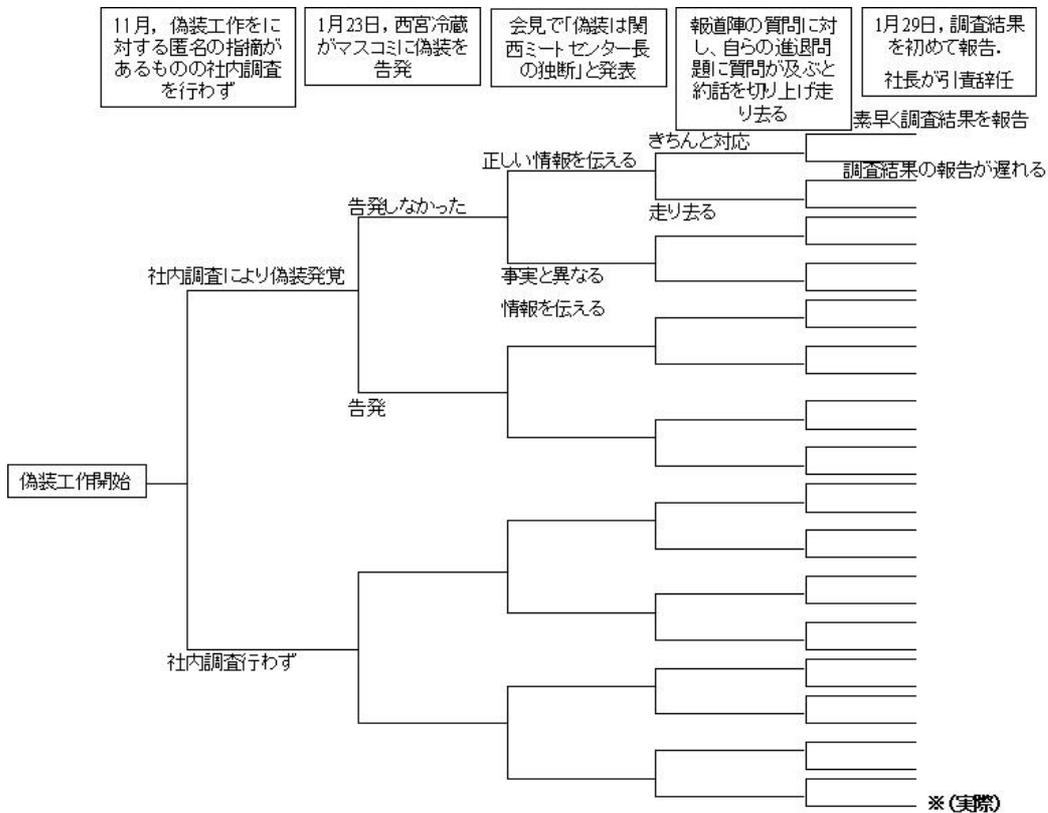


図 4.8: 牛肉偽装イベントツリー(1)

2月5日、再建計画としてパート、アルバイト従業員1000人の解雇を発表

マスコミに対し理不尽な対応



図 4.9: 牛肉偽装イベントツリー(2)

もし、今あなたが車を購入するとしたら
三菱の車を購入対象にしますか？

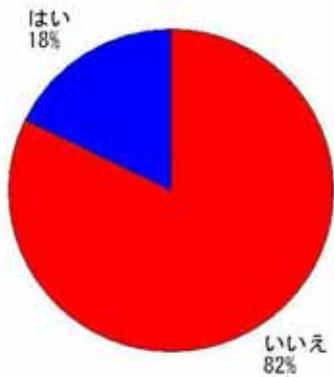


図 4.10: 三菱車を購入対象とするか

なぜ三菱の車を購入対象にしませんか？

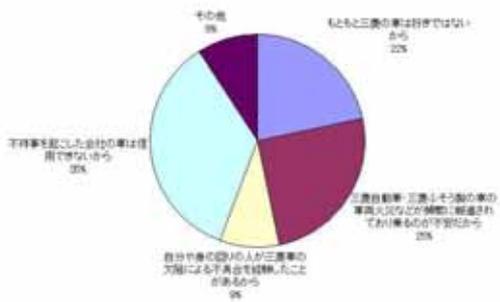


図 4.11: 三菱車を購入対象としない理由

イメージへの影響

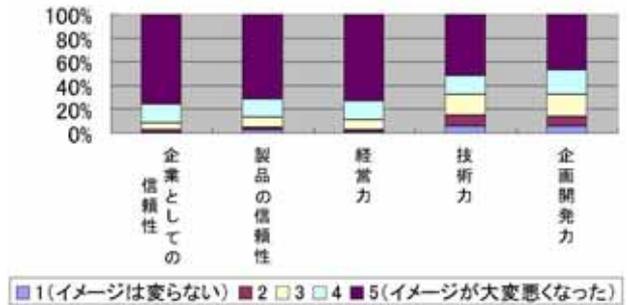


図 4.12: イメージの変化(1)

イメージへの影響

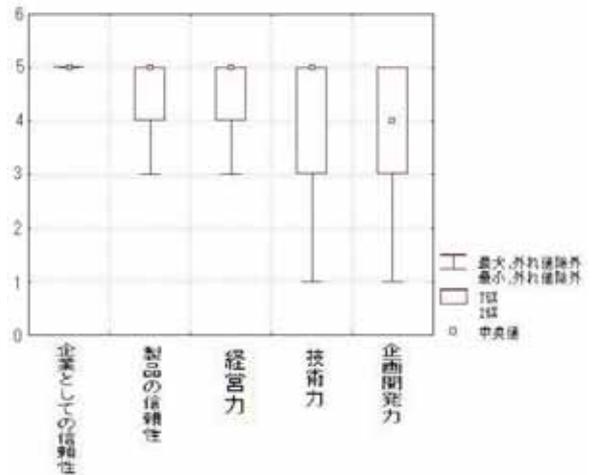


図 4.13: イメージの変化(2)

三菱自動車・三菱ふそうは
今後、信頼を回復できると思いますか？



図 4.14: 今後信頼を回復できると思うか

なぜ三菱自動車・三菱ふそうは信頼を回復できないと思いますか？

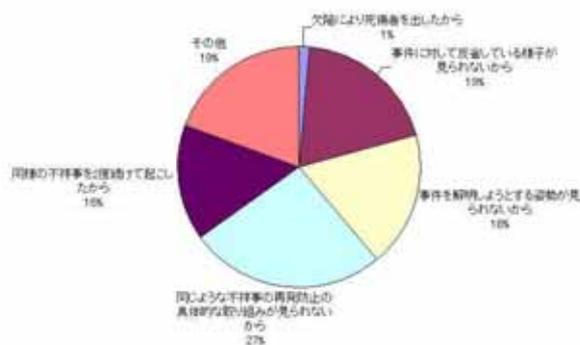


図 4.15: 信頼を回復できないと思う理由

事件以後あなたは雪印の製品を買っていますか？
(もしくは買ったことがありますか？)

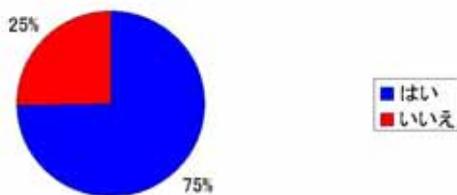


図 4.16: 事件後の雪印製品を買っているか(1)

事件以後あなたは雪印の製品を買っていますか？
(もしくは買ったことがありますか？)

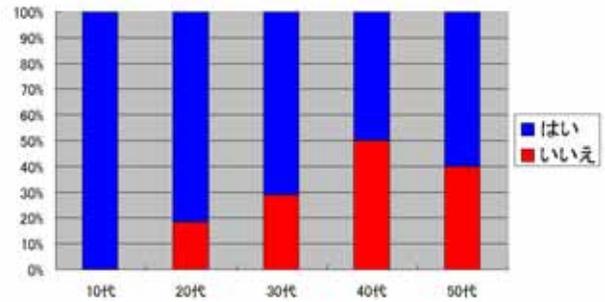


図 4.17: 事件後の雪印製品を買っているか(2)

事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか？



図 4.18: 雪印は事件以後信頼を回復できたか(1)

事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか？

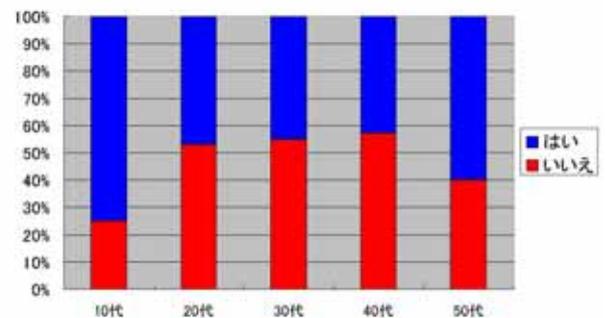


図 4.19: 雪印は事件以後信頼を回復できたか(2)

雪印はなぜ信頼を回復できたと思いますか？

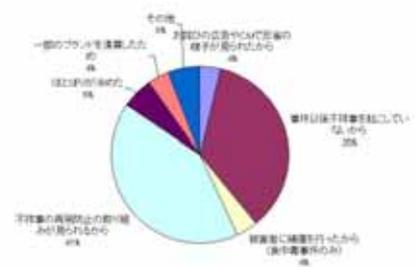


図 4.20: 信頼を回復できたと思う理由

なぜ雪印は信頼を回復できていないと思うか

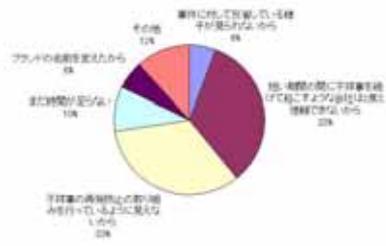


図4.21: 信頼を回復できていないと思う理由