

リスク工学特別演習グループ課題3班

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



本発表の流れ

1. 背景
2. 目的
3. 企業ブランドの現状および戦略
(アンケート結果)
4. 企業ブランドの失墜や回復
(アンケート結果)
5. まとめ

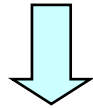


本研究の背景

■ ブランド競争の時代

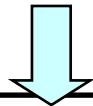
消費者

企業ブランドにより商品(サービス)を選好・購買



企業

持続的な競争優位の実現を目標



企業ブランドを重要視し, 維持・強化

リスク管理

不祥事による信用・イメージの失墜防止



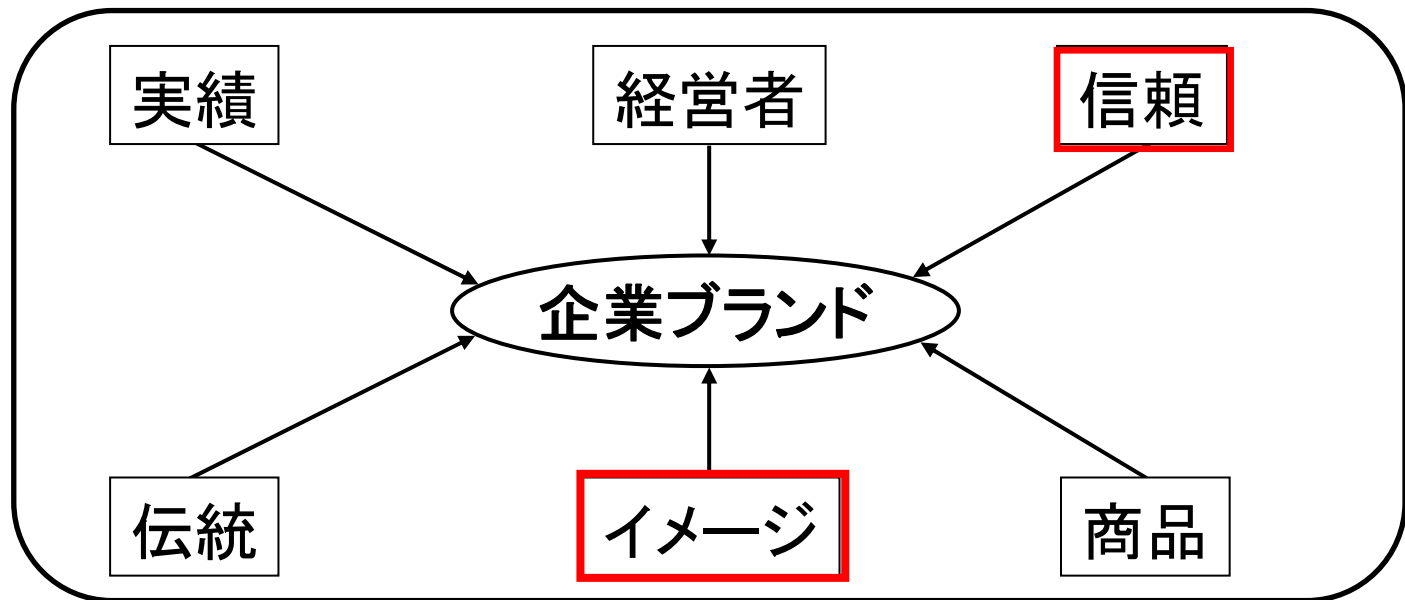
本研究の目的

- 企業ブランドの現状の把握, それを維持・強化し続けるための重要な要素の分析
 - { 飲料(キリンビール, アサヒビール)
 - { 航空(JAL, ANA)
 - { コンビニエンスストア(セブンイレブン, ローソン)
- 企業ブランド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ついての分析
 - { 三菱自動車・三菱ふそう
 - { 雪印乳業・雪印食品

→ アンケート調査の実施

企業ブランドとは

- 企業ブランド＝企業名
 - ・様々な要素により構築される
 - ・意図的にコントロールすることは困難？

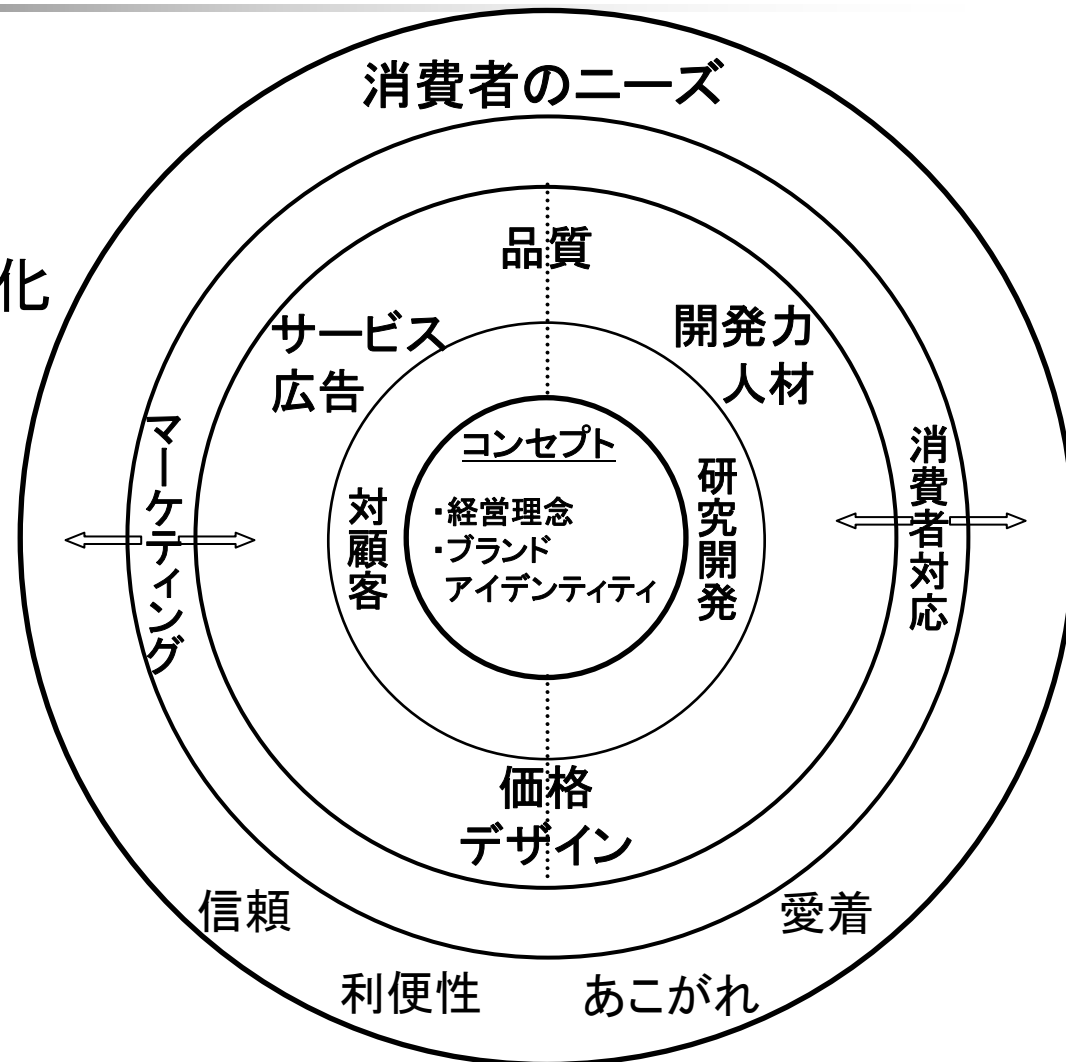


企業ブランド構成要因のモデル化

メーカーを想定して、
ブランド構成要素をモデル化



アンケート調査での
質問事項を抽出



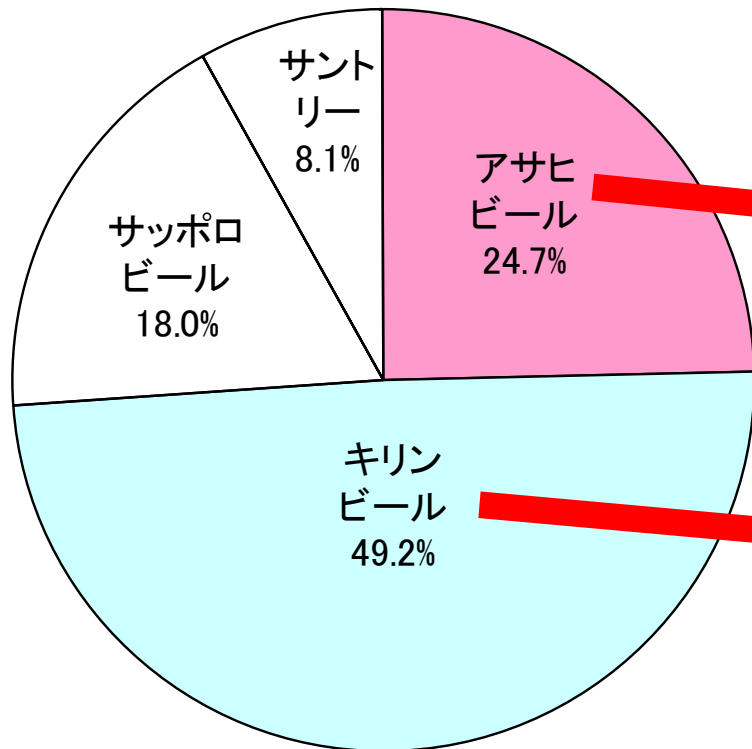


各業界のブランドに関する分析

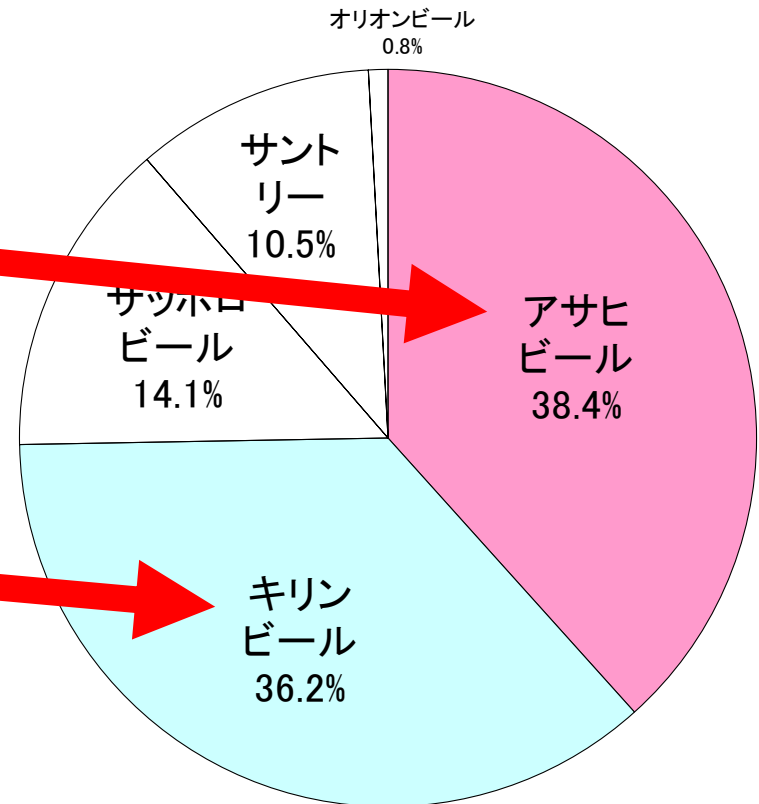
- 飲料業界
→ キリンビール、アサヒビール
- 航空業界
→ JAL、ANA
- コンビニエンスストア業界
→ セブンイレブン、ローソン

飲料業界(ビール, 発泡酒)の動向

■ 1990年度ビール出荷量シェア



■ 2002年度ビール・発泡酒出荷量シェア



出荷量シェア第一位が入れ替わった

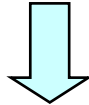


キリンビールとアサヒビールの戦略

キリンビール

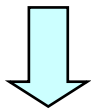
- 1994年に発泡酒「ホップス（生）」の発売等さまざまな商品を開発
- 発泡酒に重点を置く

アサヒビール

- 1993年からスーパードライを集中的に生産&出荷期間の短縮
- 
- ビール,発泡酒市場でシェア第一位

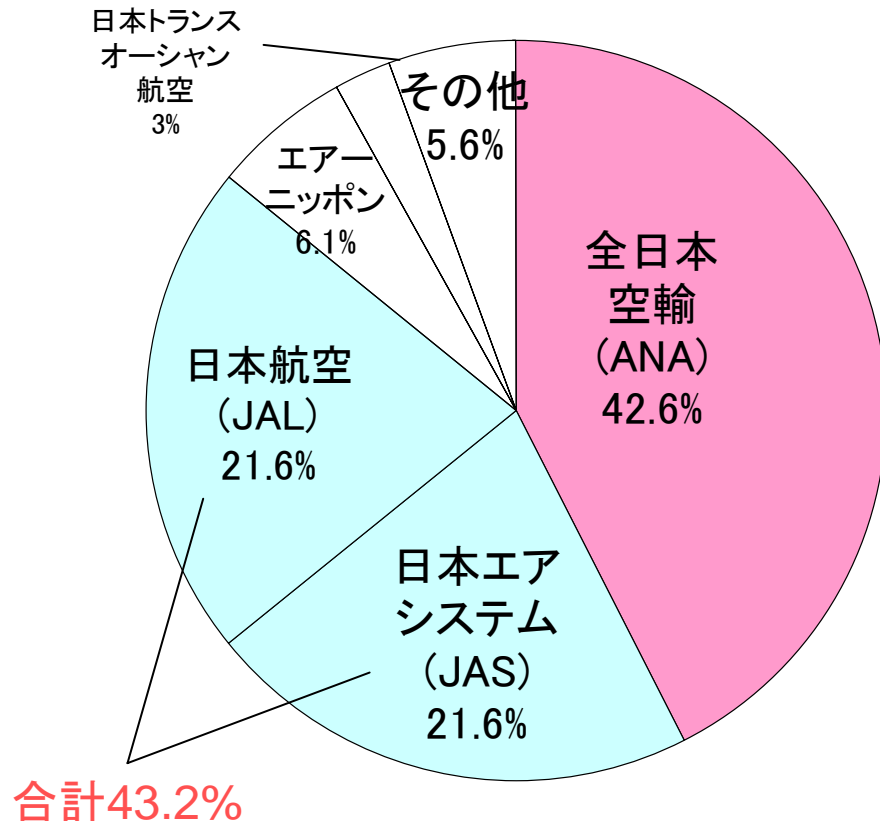
航空業界の動向

- 1972年: 45・47体制
 - 国際定期線→JAL
 - 国内幹線→JAL, ANA, 東亜
 - 国内ローカル線→ANA, 東亜
- 1986年: 規制緩和政策
- 1987年: 完全民営化
- 2002年: JALとJASの経営統合



シェア第一位が入れ替わる可能性

■ 2002年度国内航空業界シェア





JALとANAの戦略

- JALとJASの統合により二社間の競争が激化

JAL

- 国際線のシェアが大きい

- 国内線のシェアの獲得

ANA

- 国内線のシェアが大きい

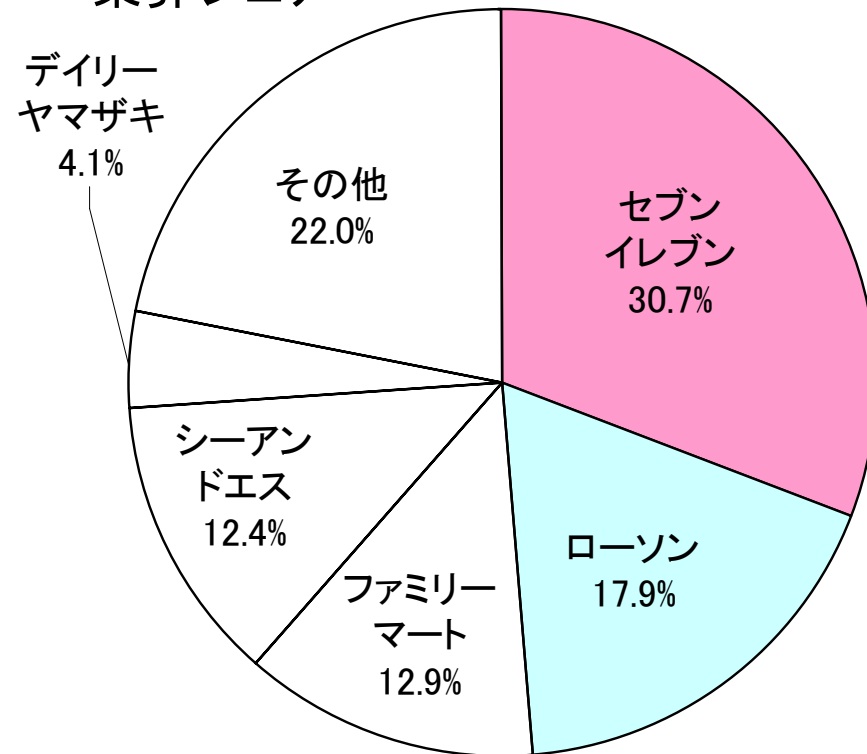
- 不採算路線(国内ローカル線)からの撤退

2002年10月JALとJASの経営統合

コンビニエンスストア業界の動向

- 「時間」、「距離」、「品揃え」の利便性がある
- ↓
- 24時間営業が当たり前になり「時間」の利便性が働きにくい
- ↓
- 違う利便性や商品を提供

- 2002年度コンビニエンスストア業界シェア





セブンイレブンとローソンの戦略

■ 戦略の大きな違いは出店戦略

セブンイレブン

- ドミナント出店
(一定地域に集中)

<メリット>

- ・配送効率が良い
- ・配送距離, 時間の短縮
- ・出店地域での知名度が高い

ローソン

- ナショナルチェーン
(一番のりで全国展開)

<メリット>

- ・全国区で知名度が高い

新業態により新しい価値

- ・郵便局, 銀行と共同店舗
- ・調剤薬局併設店



アンケートの概要(1)

実施期間: 2004年8月21日から9月5日

集計方法: YAHOO掲示板, リスク工学専攻内で
協力を呼びかけ. WEB上で集計

回答者: 有効回答者数 95名

回答者内訳: 男性(76名)女性(18名)無回答(1名)

10代(4名) 20代(48名) 30代(25名)
40代(11名) 50代(5名) 無回答(2名)



アンケートの概要(2)

- 内容
 - ブランドイメージ要素について5段階で評価
(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)

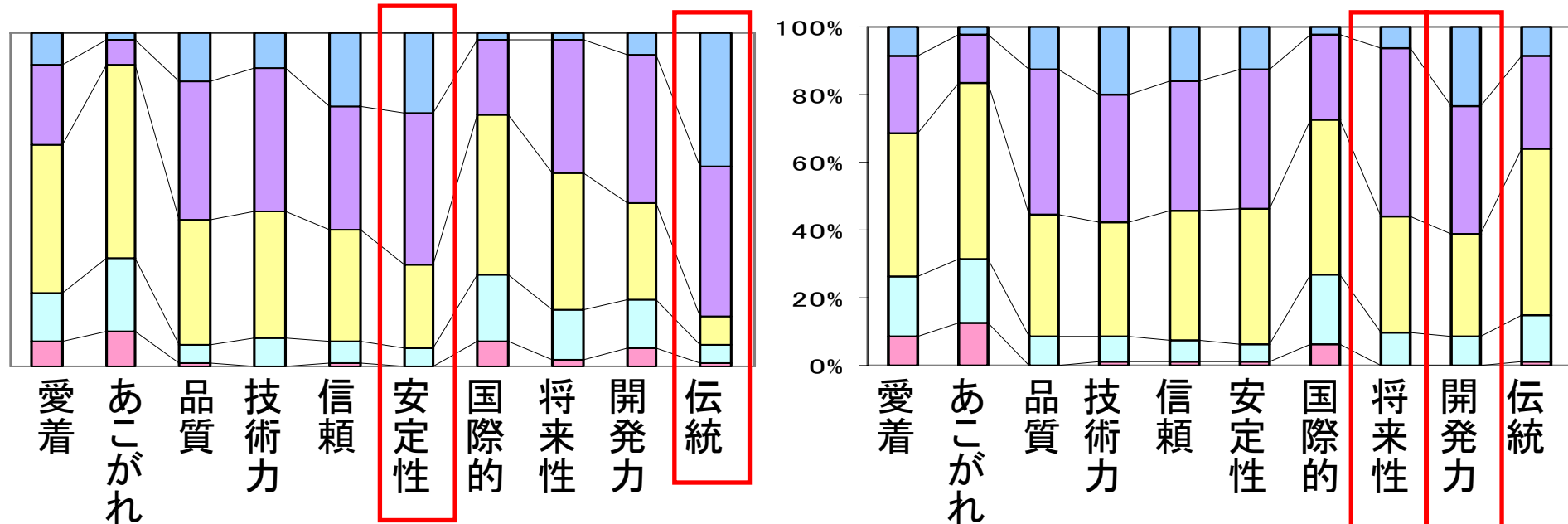
 - 該当企業に共通する要素について
消費者のイメージ, 何を重要視するか

- 詳細は別紙(付録1)に提示

麒麟ビールとアサヒビールのブランドイメージ

麒麟ビール

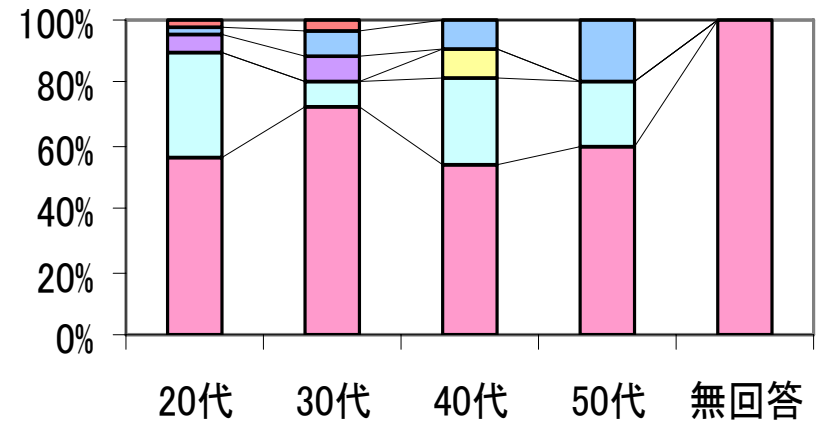
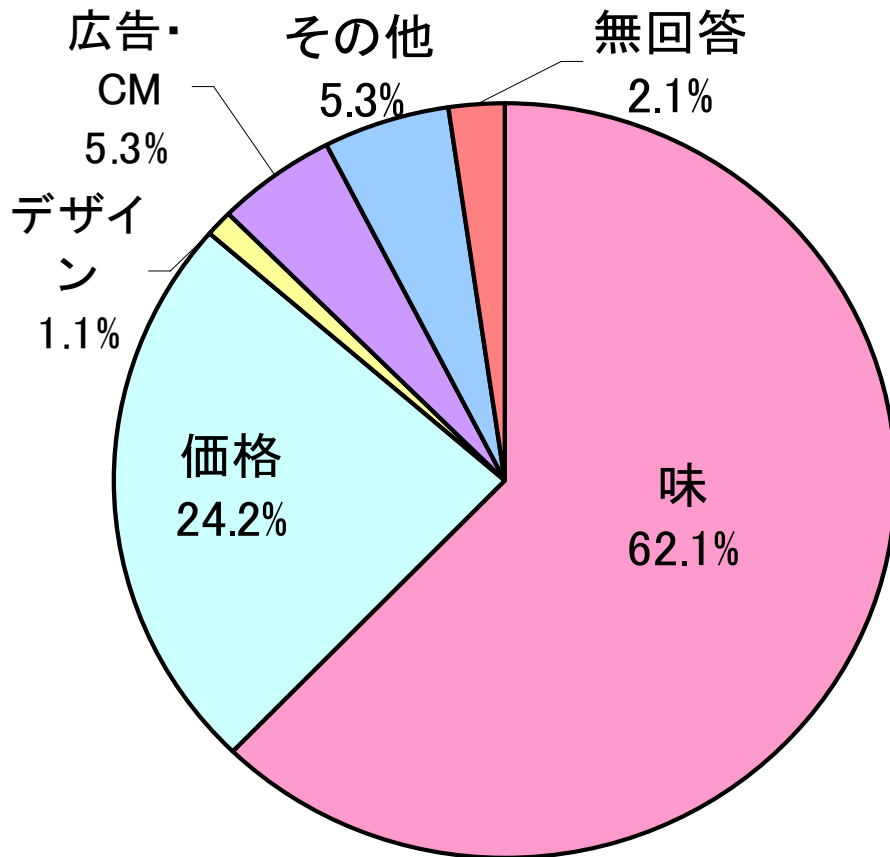
アサヒビール



評価点 1(悪い) 2 3 4 5(良い)

麒麟ビール: 伝統, 安定性の評価が高い → 明治創立, 長年シェア一位
 アサヒビール: 開発力, 将来性の評価が高い → 現在シェア一位の影響

ビールを選ぶ際に重要視する要素



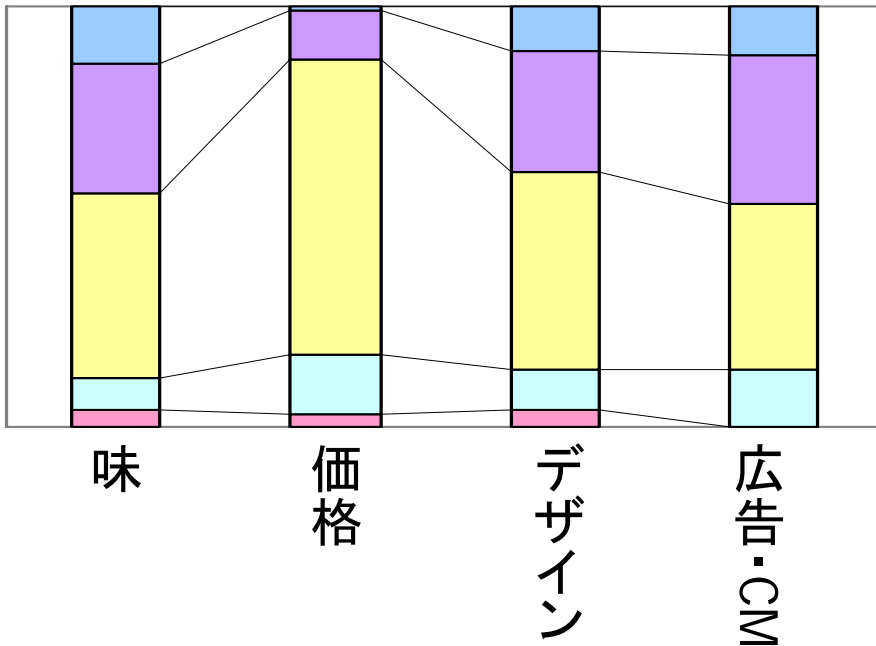
その他→飲まない, 仕事上の関係

味を重要視するという回答が多い
→品質, 技術力を重視している

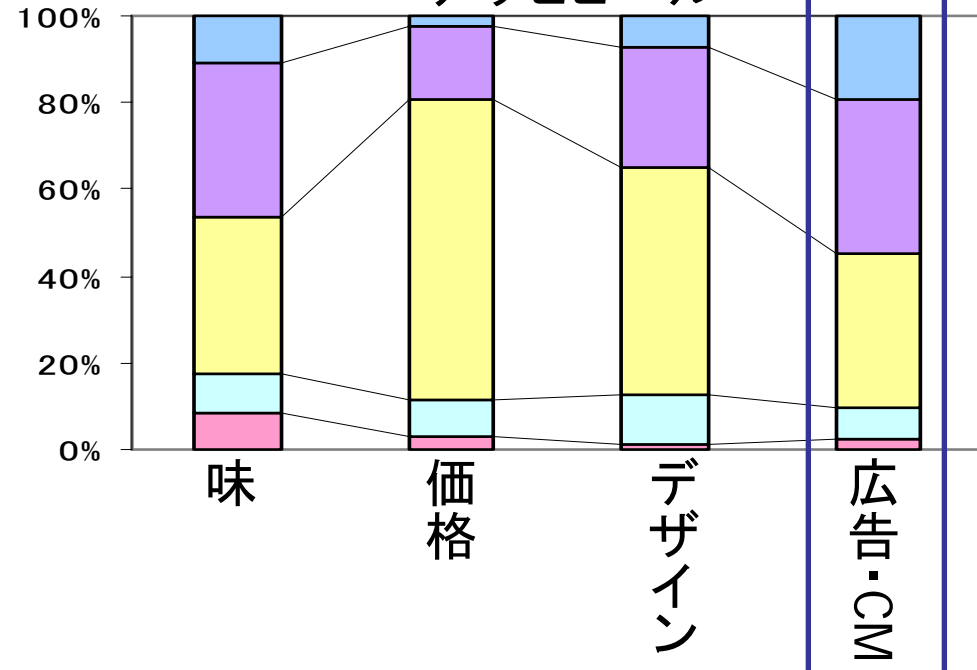
20代, 30代: 広告・CMの回答がある
→若年層は広告・CMの影響を受ける

キリンビールとアサヒビールの比較

キリンビール



アサヒビール



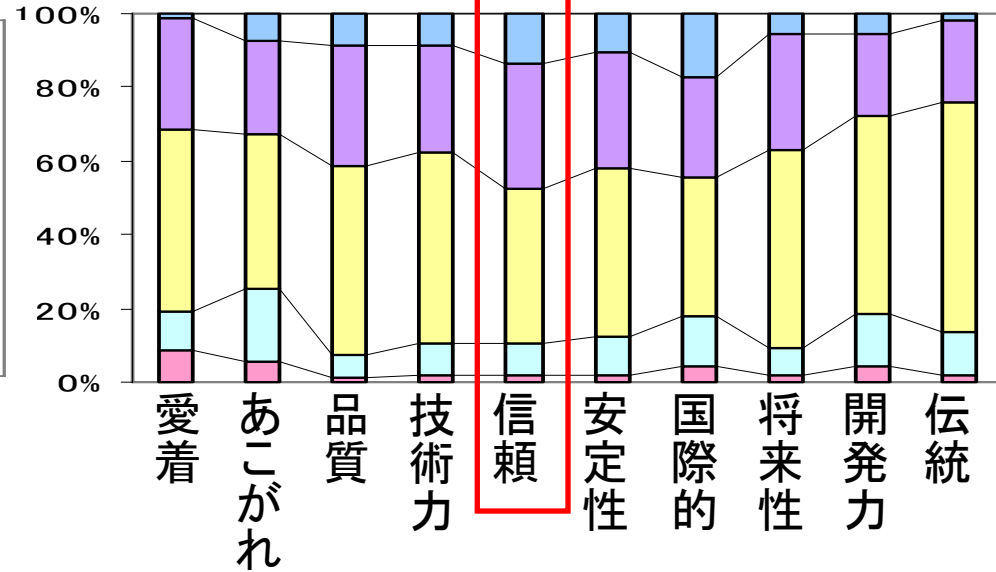
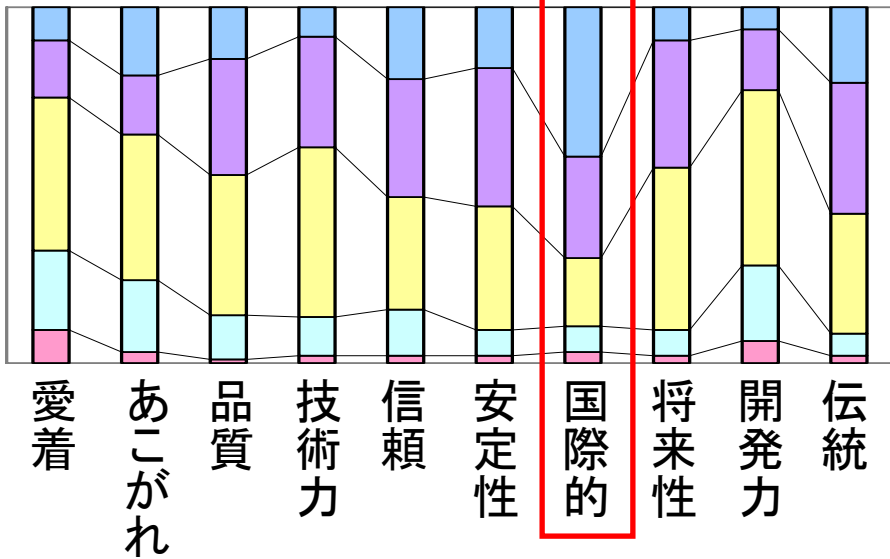
評価点 1(悪い) 2 3 4 5(良い)

味, 価格は両企業で差があまりない
 広告・CMはアサヒビールの方が若干評価が高い

JALとANAのブランドイメージ

JAL

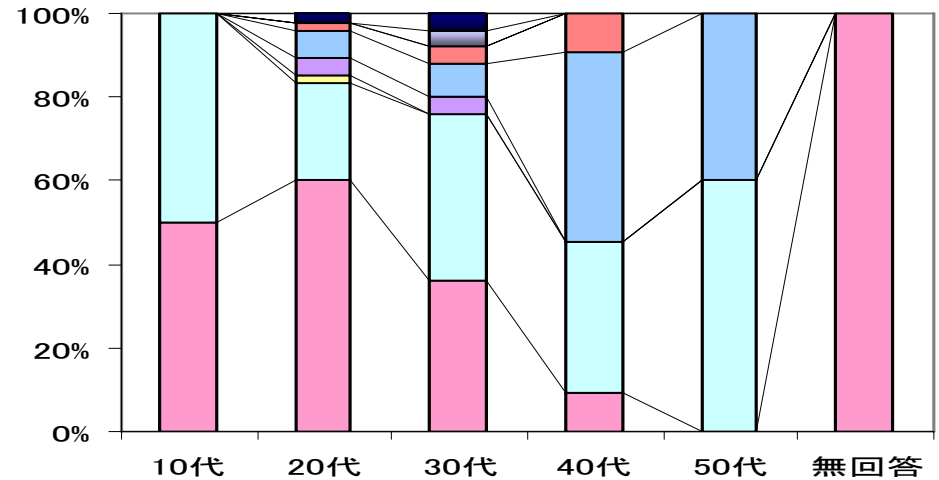
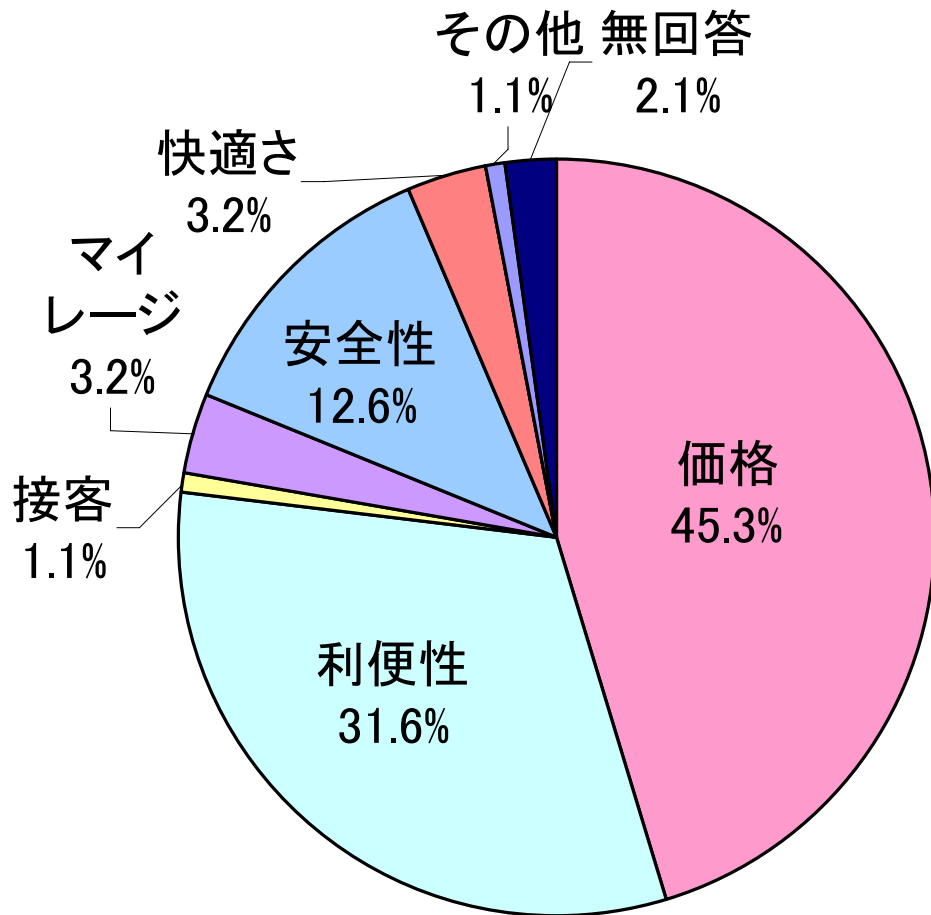
ANA



評価点 1(悪い) 2 3 4 5(良い)

JAL : 国際的に対する評価が高い → 国際線のシェアが大きい影響
 ANA : 信頼に対する評価が若干高い → 国内線のシェアが大きい影響

航空会社を選ぶ際に重要視する要素

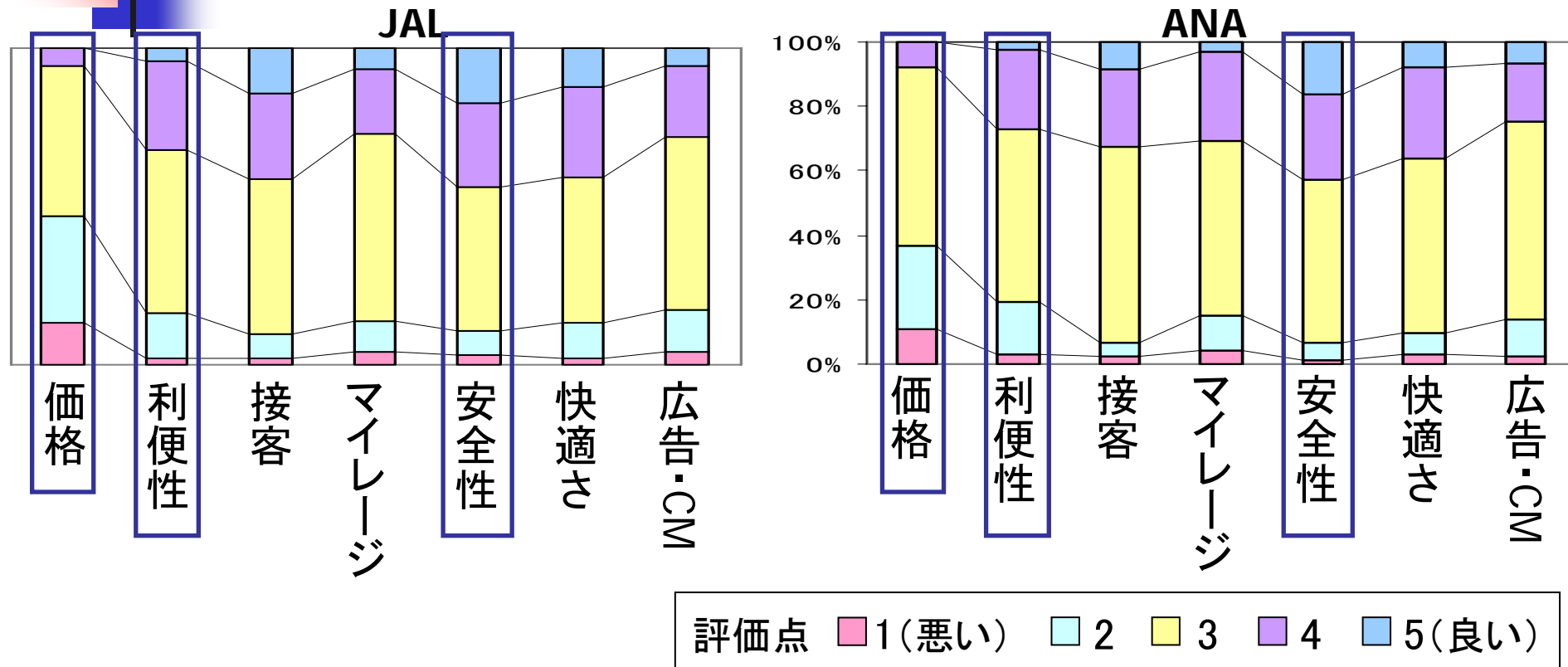


その他→乗らない

全体：価格，利便性の回答が多い

40代, 50代：安全性の回答が多い
→70~80年代の航空機事故の影響

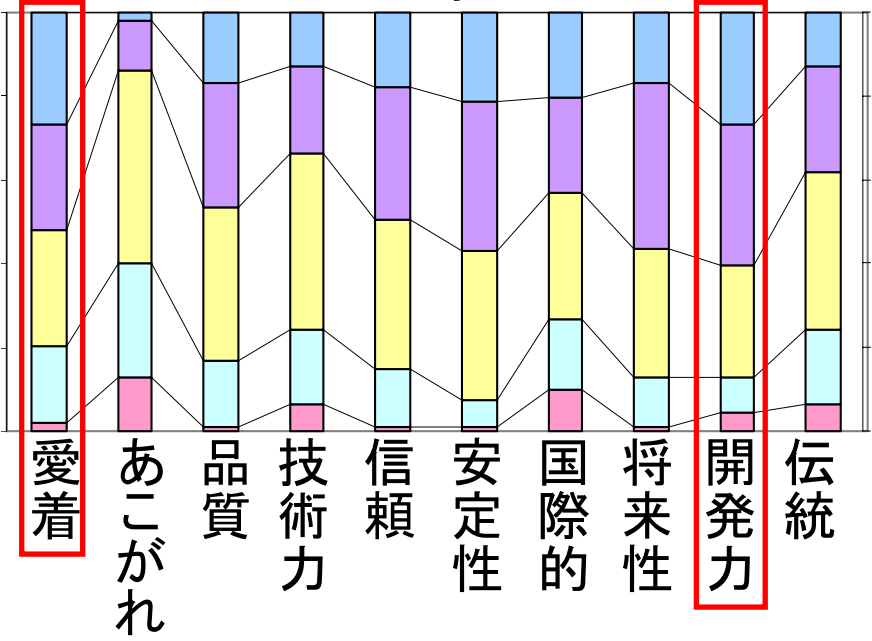
JALとANAの比較



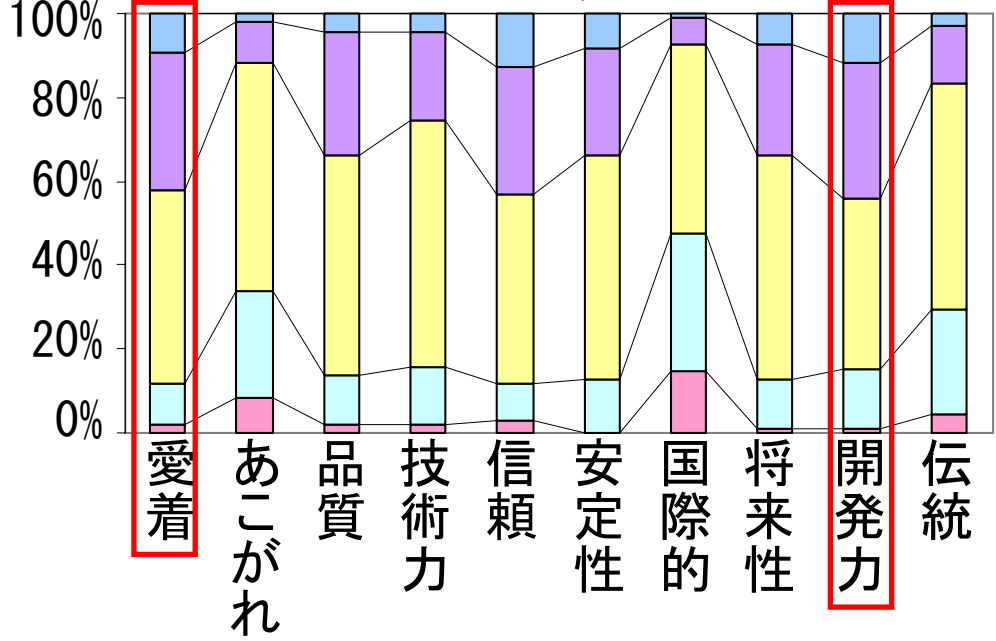
価格, 利便性, 安全性は両企業で差があまりない

セブンイレブンとローソンのブランドイメージ

セブンイレブン



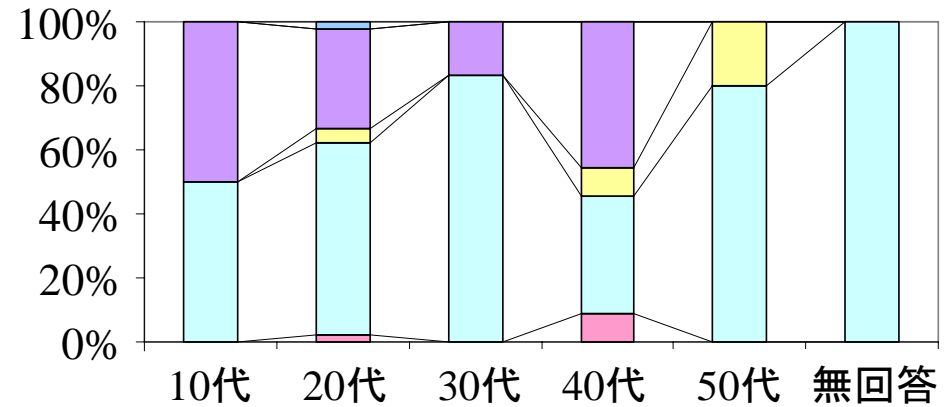
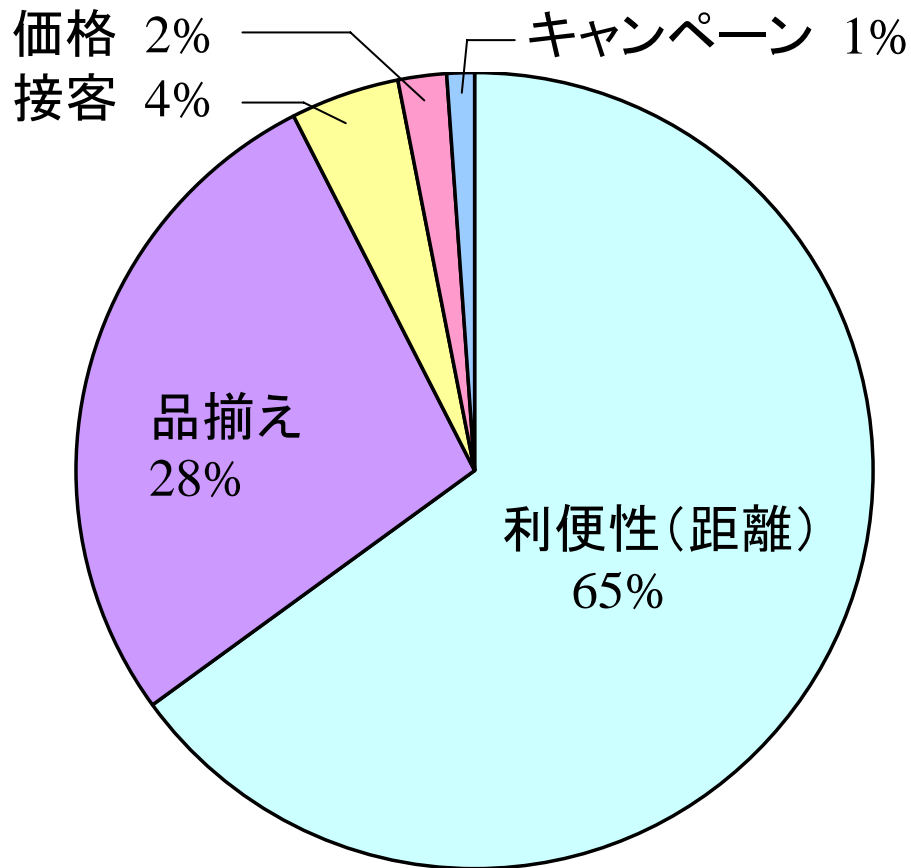
ローソン



評価点 1(悪い) 2 3 4 5(良い)

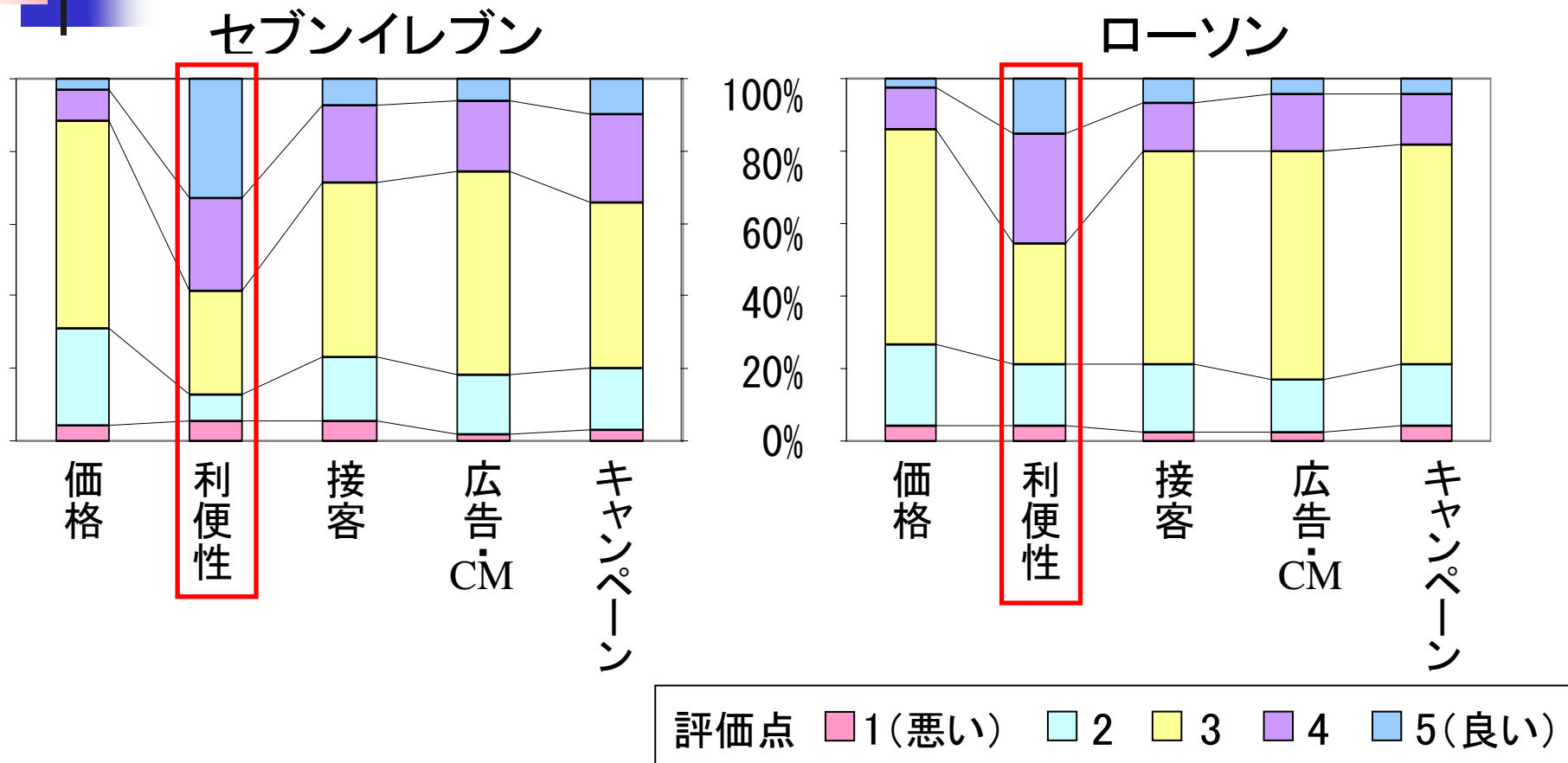
愛着に対する評価が高い→日常生活においてコンビニが身近
開発力に対する評価が高い→商品開発の影響

コンビニを選ぶ際に重要視する要素



利便性を重要視する
回答が多い。

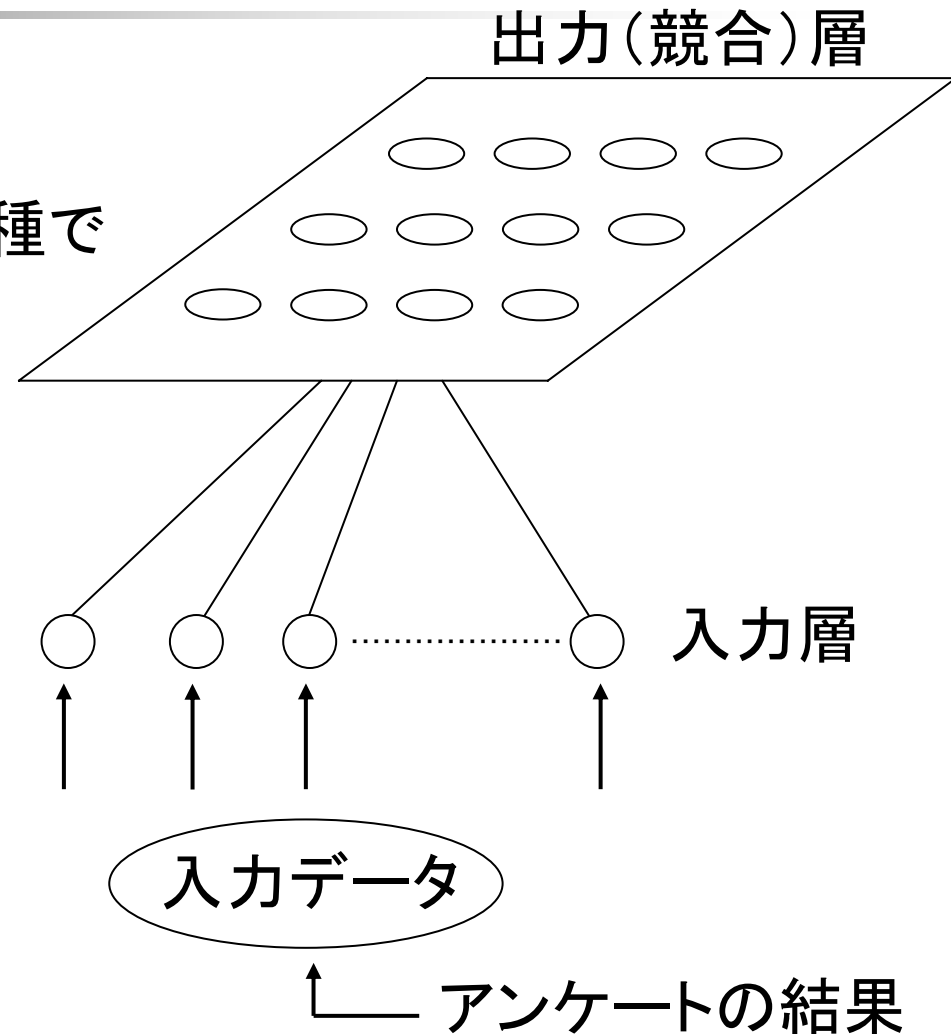
セブンイレブンとローソンの比較



セブンイレブンの方が、利便性の評価が高い→**ドミナント出店の効果**

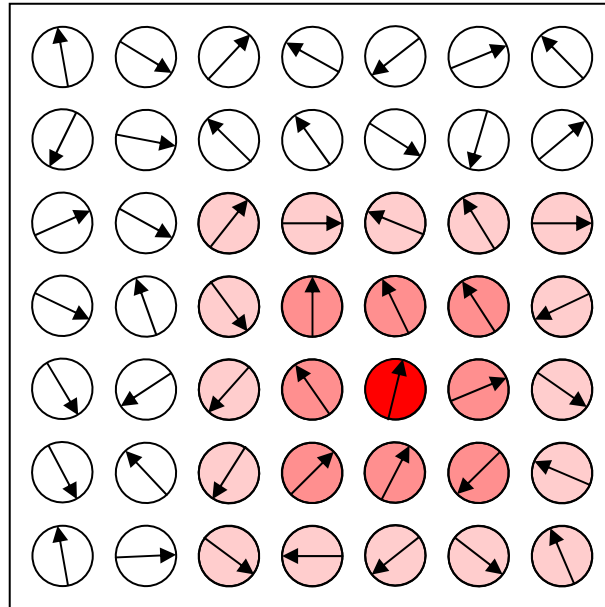
SOMによるアンケート結果の分析

- SOM（自己組織化マップ）
ニューラルネットワークの一種で
二層のネットワーク
- SOMの特徴
 - ・多次元のデータを教師なし学習によりクラスタリング
 - ・データの可視化



SOMの構造およびアルゴリズム

出力(競合)層



最終的に...

類似度の高い対象同士が近くに配置され、クラスタリングされる



入力ベクトル

勝者ユニットが選択され、
その回りに近傍が形成される

T回繰り返す

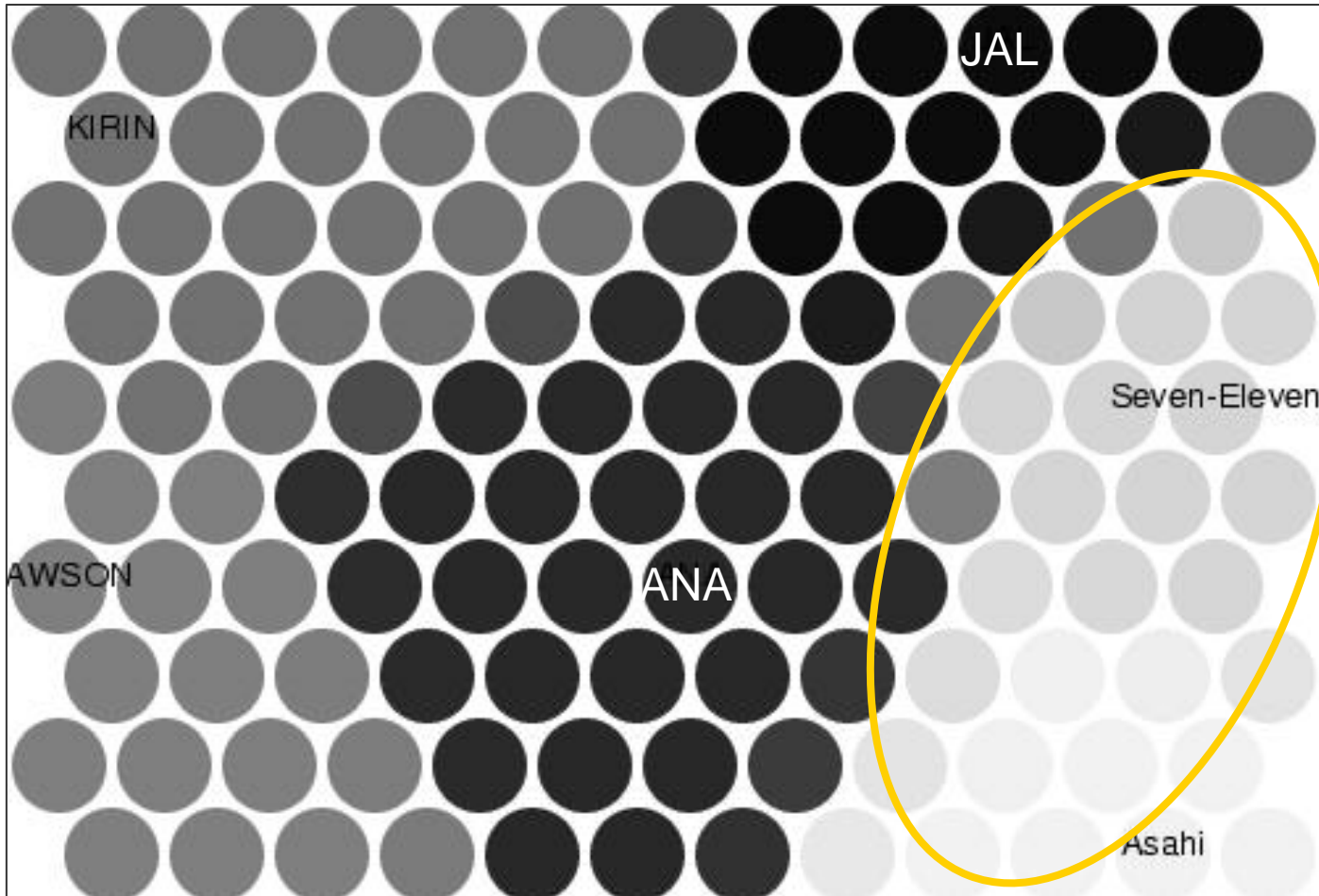
SOMによる分析結果(1)

ブランドイメージによる企業の分類

学習回数: 7000回
学習率係数: 0.04

安定性

開発力



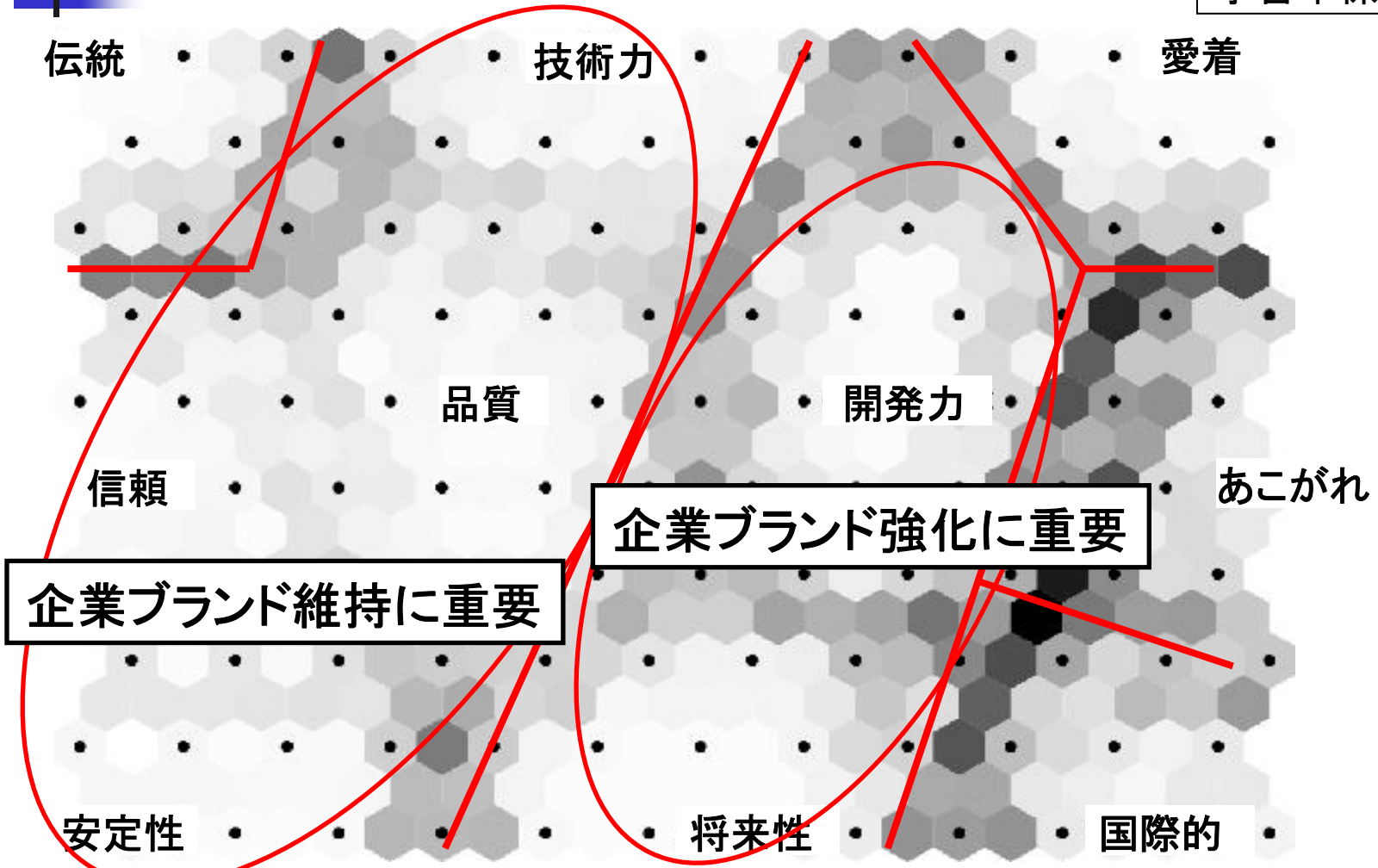
定性
来性

安定性
将来性

開発力

SOMによる分析結果(2) ブランドイメージ10項目の分類

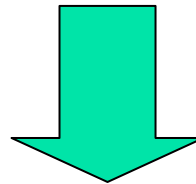
学習回数:7000回
学習率係数:0.04





企業ブランド失墜の事例と分析

企業による不祥事が続発



その結果.....

企業ブランド失墜が相次ぐ

(例)

- ① 三菱自動車・三菱ふそう（現在進行中の事例）
- ② 雪印乳業・雪印食品（過去の事例）

三菱リコール隠し問題概要

- 2000年 **大規模なリコール隠し発覚**
警視庁および運輸省が調査
行政処分決定
社長辞任
- 2002年 欠陥による死傷事故発生
- 2004年 **2度目のリコール隠し発覚**
ダイムラークライスラーからの支援打ち切り
前会長および元社長逮捕

1977年頃から開始, 1992年には3億円をかけて

事故の発生により欠陥を認識するも
欠陥隠蔽とヤミ改修を決定(1992~2000)

を導入

ク

1978年~1990年代前半にかけて

新車

明らかに問題点があるにもかかわらず
試験などを省く

欠陥隠し発覚(2000/7/18)

三菱に対する捜査で不手際(三菱は欠陥を隠す)
有力な欠陥情報を放置(2000~2003)

欠陥発生

2度目の欠陥隠し発覚
(2004)

輸省)の不手際

欠陥による事故発生

再び欠陥隠し発覚

雪印集団食中毒事件，牛肉偽装事件概要

- 2000年 **雪印乳業集団食中毒事件発生**
全生産工場が一時操業停止
小売店から雪印製品撤去
- 2001年 国産牛にBSE(牛海綿上脳症)発生
- 2002年 **雪印食品による牛肉産地偽装発覚**
雪印食品解散

大阪工場の製造ライン点検整備の際にライン内の
細菌検査に不合格となった脱脂粉乳が
脱脂粉乳の原料として再利用され大阪工場
で低脂肪乳製造に使用される(2000/6/20~28)

滞留し

工場内の電気系統がショートし、工場の
仕切り版の取り外し作業が約4時間停滞(2000/6/21)

大阪市保健所から食中毒発生(2000/6/27)が、
対策会議の結果自主回収および仕切り版の取り外し
(2000/6/27~28)

約4時間放置される

食中毒発生から約2日間対策を見送った結果
被害が拡大 被害者数は13420名まで増加
マスコミに対し「私は寝てないんだ」などと
不適切な発言、消費者から苦情の電話が殺到
(2000/7/4)

から基準以上の

脱脂粉乳から細菌検出

被害拡大



記者会見等で不適切な発言

国内産牛の産地を偽装して販売

国内産牛の産地偽装も発覚

(2000/1/28)

国産牛の産

外国産牛を国産と偽

画策、
買い取らせる

(2001/10/31)

肉の保管先である西宮冷蔵がマスコミに

外国産牛を国産

再建計画発表後、雪印本社に集まったマスコミに対し
一方的に取材を拒否、マスコミから痛烈な批判を受ける
(2001/2/5)

行である」と
(2001/1/23)

事実と異なる内容の会見

マスコミに理不尽な対応



事件の特徴

▶ 三菱自動車・三菱ふそう

1. 過度の生産性重視

2. 組織ぐるみの不正

3. 隠蔽体質

4. 監督省庁の不手際

5. 不祥事の再発

▶ 雪印

1. 過度の生産性重視

2. 組織ぐるみの不正

3. 不祥事の再発

4. 危機対応・危機広報の失敗



事件の影響と消費者の反応

■ アンケート調査

実施期間： 2004年8月21日から9月5日

集計方法： YAHOO掲示板, リスク工学専攻内で
協力を呼びかけ. WEB上で集計

回答者： 有効回答者数 107名

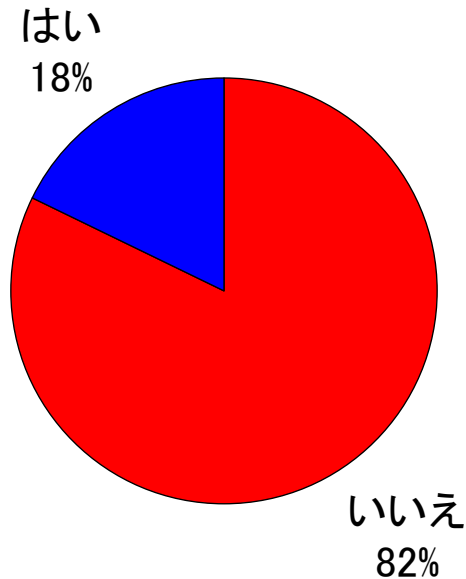
回答者内訳： 男性(89名) 女性(18名)

10代(8名) 20代(49名) 30代(31名)
40代(14名) 50代(5名)

売上への影響(1)

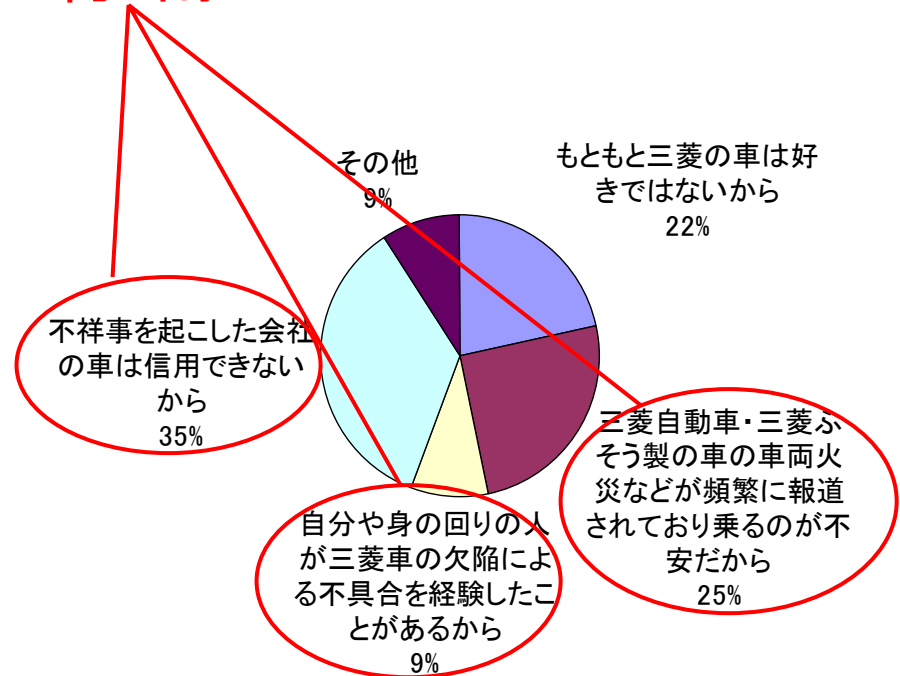
—三菱自動車・三菱ふそう—

もし、今あなたが車を購入するとしたら
三菱車を購入対象としますか？



なぜ三菱車を購入対象にしませんか？

約7割



売上への影響(2)

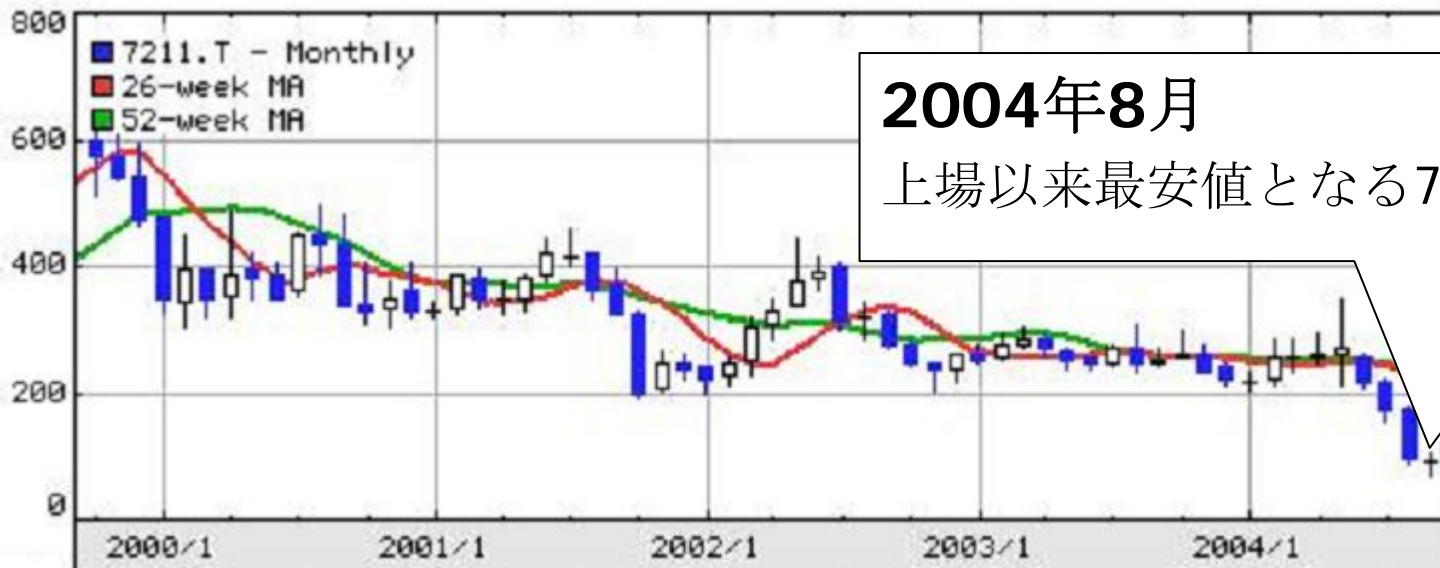
—三菱自動車・三菱ふそう—

■ 三菱自動車・三菱ふそう新車売り上げ台数

約6割減少

	2003年	2004年	前年比
三 菱	6826	2946	43.20%
三 菱 ぶ そ う	6573	5942	90.40%

■ 三菱自動車株価変動チャート

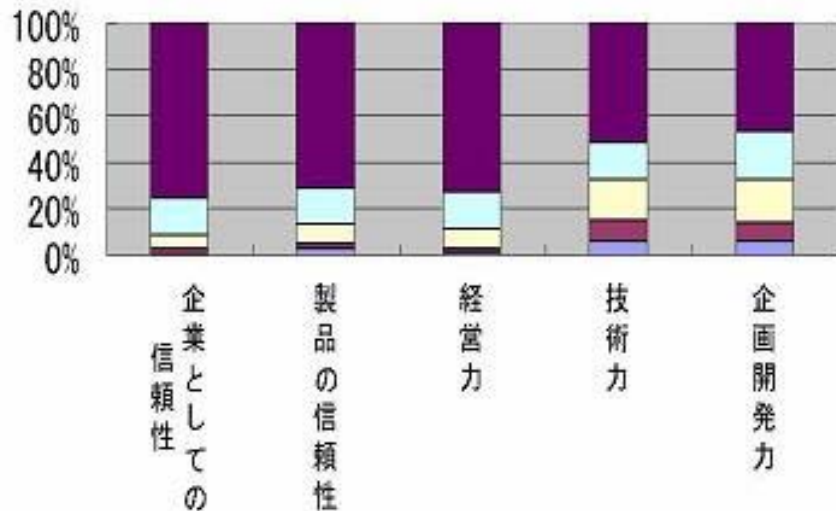


2004年8月

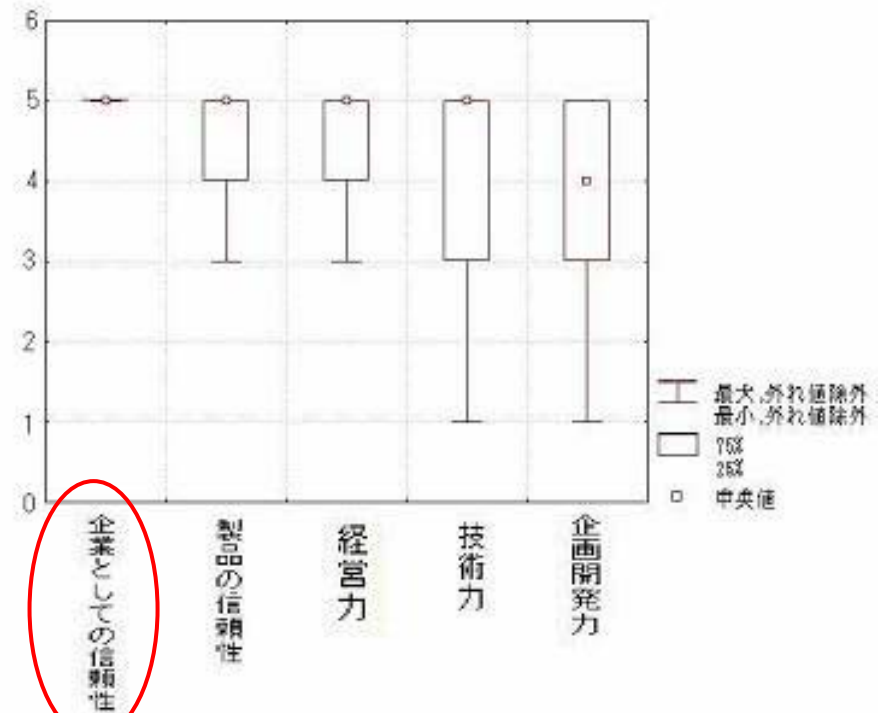
上場以来最安値となる72円を記録

イメージへの影響

—三菱自動車・三菱ふそう—



■ 1(イメージは変わらない) ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5(イメージが大変悪くなった)

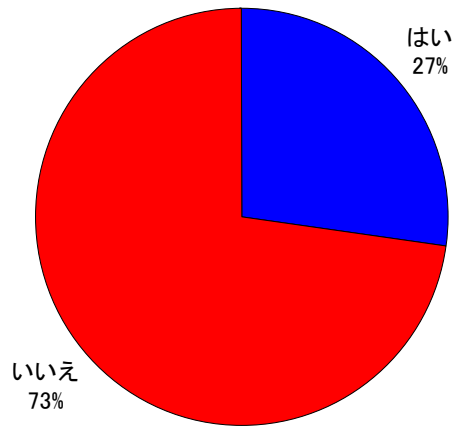


— 最大, 外れ値除外
 — 最小, 外れ値除外
 □ 75%
 □ 25%
 □ 中央値

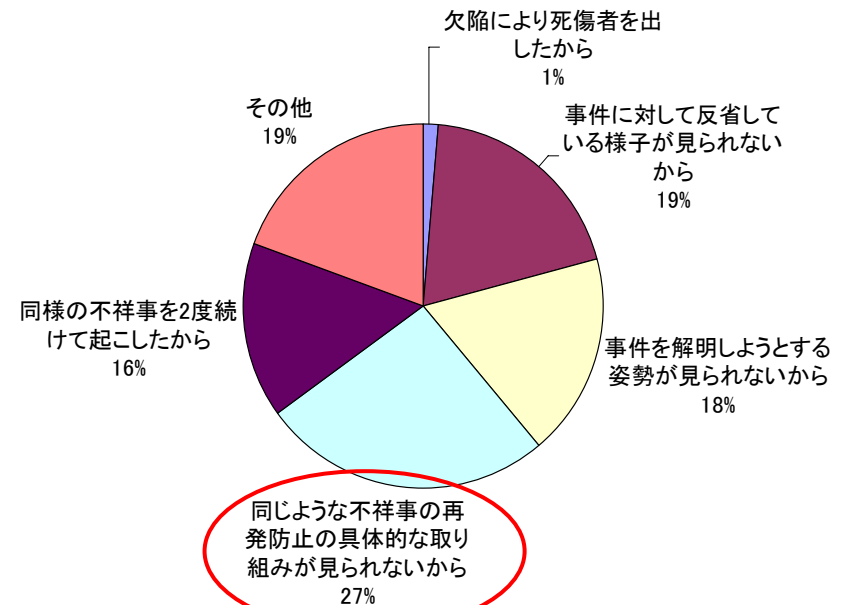
信頼回復について

—三菱自動車・三菱ふそう—

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？



なぜ信頼を回復できないと思いますか？





雪印の現状

- 雪印は事件後グループの解体，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

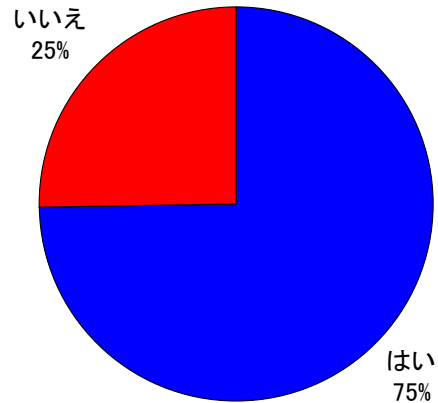
雪印グループ再編状況

市乳部門	アイスクリーム部門	冷凍食品部門	育児関係 (粉ミルクなど)	雪印食品
日本ミルク コミュニティへ 再編	ロッテスノーへ 再編	アクリフーズへ 再編	ビーンスターク スノーへ再編	廃業，解散

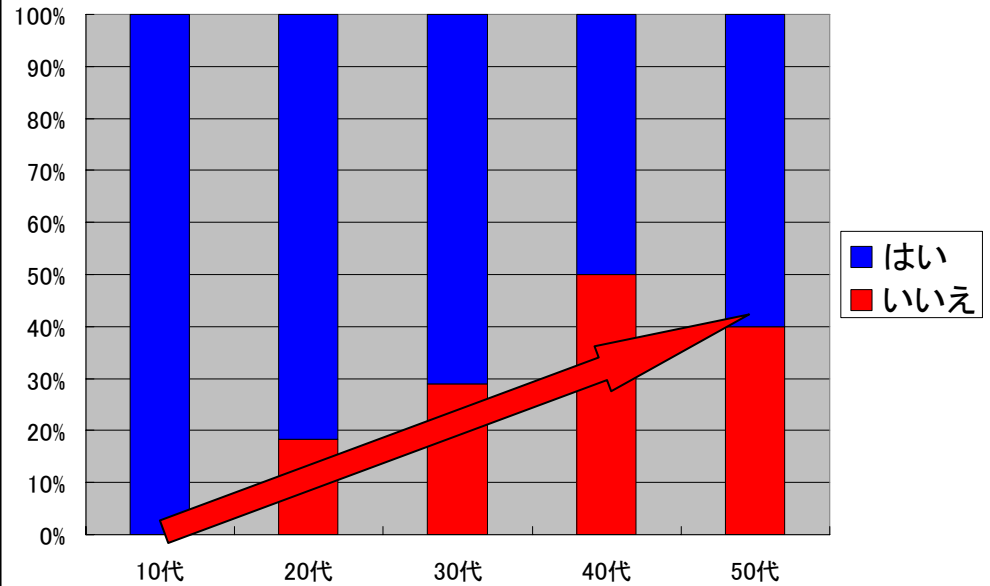
ブランドの回復について(1)

—雪印—

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？)



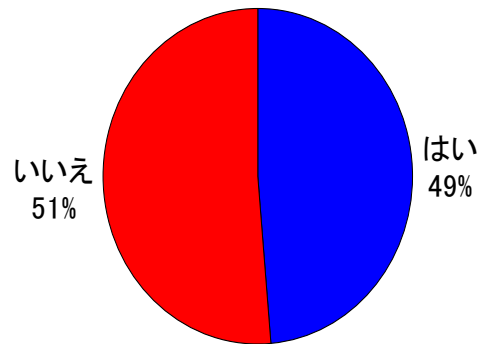
事件以後あなたは雪印の製品を買っていますか？
(もしくは買ったことがありますか？)



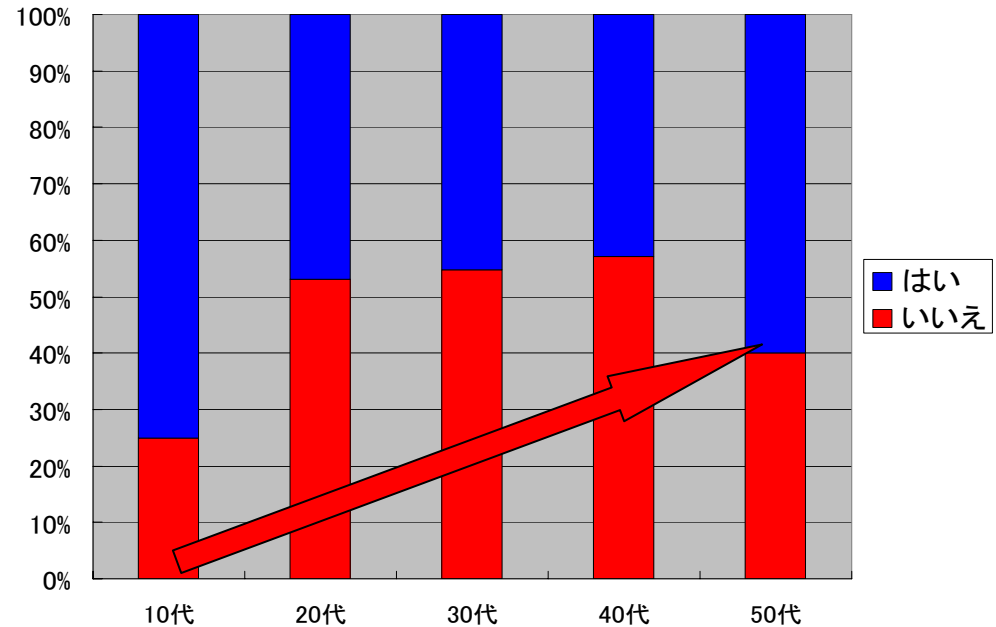
ブランドの回復について(2)

—雪印—

事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか？



事件以後雪印は信頼を回復できたと思いますか？

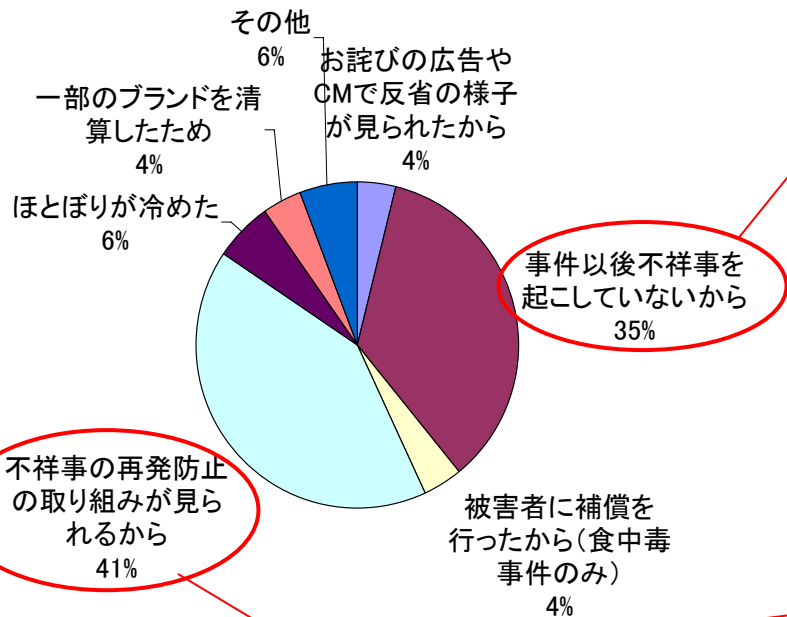


ブランドの回復について(3)

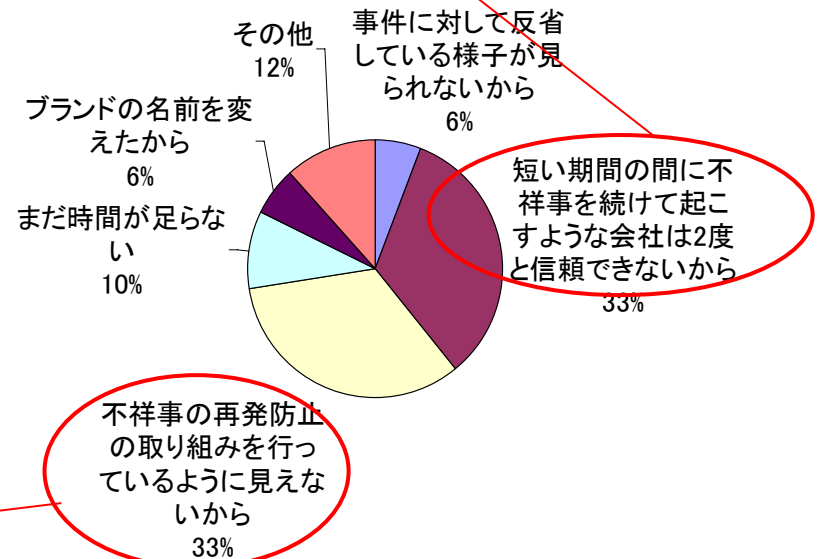
—雪印—

不祥事再発の防止

雪印はなぜ信頼回復できたと思うか



なぜ雪印は信頼回復できていないと思うか



対策のアピール



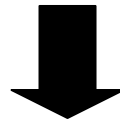
企業ブランド失墜の防止

- 企業ブランド失墜の要因
 - ① 組織ぐるみの不正による不祥事
 - ② 危機対応・危機広報の失敗

不祥事(不正)の抑止(1)

- 不祥事(不正)の抑止

不正を犯すリスク



不正が発覚する確率

×

不正が発覚したときの損失

両者を引き上げるにより不正を抑止する



不祥事(不正)の抑止(2)

<発覚の確率を上げる方策>

■内部告発者保護法

(例) 公益開示法(英), ホイッスルブローワー法(米), 原子炉等規制法(日)

■企業に対する監視強化

(例) 国およびその他の機関によるクレーム情報収集・公開体制強化

<発覚時の損失を増す方策>

■企業の不正に対する罰則(罰金強化)

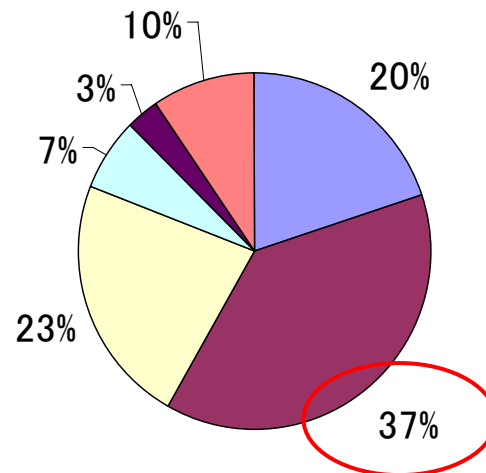
(例) 大和銀行ニューヨーク支店の巨額損失事件(1995年)

米国当局への報告遅延に対し3億4千万ドルの罰金

不祥事(不正)の抑止(2)

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うか？



- 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)
- 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)
- 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
- 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)
- 国以外の機関による監査
- その他



危機対応・危機広報(1)

▶ タイレノール事件

1982年, 鎮痛剤(タイレノール)にシアン化合物が混入7名が死亡

製造元のジョンソン&ジョンソン社は迅速かつ適切な対応および広報活動を展開



その結果・・・

- タイレノールの売上は90%まで回復
- バーク会長は「もっとも優れた経営者」として賞賛を浴びた

危機対応・危機広報(2)

■ ジョンソン&ジョンソン社の対応

1. 経営トップによる陣頭指揮（真摯な姿勢をアピール）
2. 素早い危機対応（被害の拡大防止）
3. 消費者の安全を優先（被害の拡大防止）
4. 積極的な情報公開（事件説明に対する積極性アピール）
5. 素早い改善およびアピール（改善による安全性アピール）

雪印とジョンソン&ジョンソンの比較(左図)



雪印は事件発生後

自らイメージの低下を招いている

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

風評被害(三菱車両火災報道)

- ・平成15年の車両火災総数は 7373件 (1日平均20.2件)
- ・そのうち機械系のトラブルと思われるものは 4491件 (全体の60.9%)
- ・過去10年間の三菱のシェア 10.3%

よって三菱車両の1日あたりの車両火災期待件数は

$$20.2 \times 0.609 \times 0.103 \doteq \underline{1.3 \text{ (件/日)}}$$

単純な統計上は、三菱車が1日1台燃えても、

特に三菱車が多く燃えているわけではない



まとめ

1. 企業ブランドの維持のためには「品質」「技術力」「安定性」「信頼」の4項目が重要であり, 強化のためには, 「開発力」「将来性」が重要であることが明らかになった
2. 不祥事によるブランド崩壊のリスクの高さが明らかになった
3. 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明らかになった



日経BPコンサルティング調査による 企業ブランド評価「ブランド・ジャパン2004」

コンシューマー市場編

(消費者による評価)

順位	企業ブランド
1	Disney ディズニー
2	SONY ソニー
3	TOYOTA トヨタ自動車
8	7-ELEVEn セブン-イレブン
9	Asahi アサヒビール
28	LAWSON ローソン
31	KIRIN キリンビール
32	Asahi SUPER "DRY" アサヒスーパードライ

ビジネス市場編

(ビジネスパーソンによる評価)

順位	企業ブランド
1	TOYOTA トヨタ自動車
2	SONY ソニー
3	HONDA ホンダ
15	7-ELEVEn セブン-イレブン
19	KIRIN キリンビール
21	Asahi アサヒビール
34	JAL 日本航空システム
46	JAL 日本航空