

**+論文審査の要旨および担当者**

報告番号	甲 第 号	氏 名	片方 恵子
論文審査担当者：	主査	慶應義塾大学大学院教授	博士（工学） 高野 研一
	副査	慶應義塾大学大学院教授	博士（システムデザイン・マネジメント学） 当麻 哲哉
	副査	慶應義塾大学大学院准教授	博士（法学） 谷口 尚子
	副査	慶應義塾大学商学部准教授	Ph. D 梅津 光弘

**(論文審査の要旨)**

本論文は、「危機に直面した企業の対応戦略に関する研究—企業危機の類型化による考察—」と題し、全体で8章から構成されている。論文執筆および発表は、日本語で実施した。同時に英語でのサマリ発表を行った。

著者は、我が国において近年多発する企業危機(Corporate Crisis)への対応の失敗が多発し、企業自身が極めて深刻なダメージを受ける事例があまりにも多いことを危惧し、本研究に着手した。一口に企業危機といっても、その発生形態、原因および被害の程度などによって千差万別である。また、欧米との国民性の違いから米国を中心として発展してきた体系的な企業対応の成果をそのまま適用できない。国内での先行研究は規範や倫理に立脚した概念的研究が多く、実際に起こった事例に基づいた実証的な研究が少ないのが現状である。

したがって、本研究では、①適切な危機対応を検討する上で企業危機の発生プロセスを明確に類型化し、整理して理解する必要がある。②我が国における企業危機への対応を欧米とのステークホルダの違いを明らかにしつつ、その基本的対応や戦略を示す必要がある。③CEO(代表取締役)の辞任という日本的な危機対応の是非についても事例をベースに議論する必要がある、これらの解明事項を内外の先行研究を土台としつつ、我が国の危機事例およびその対応の成否など企業危機対応全般を俯瞰して実施した。

本論文の構成と各章の主な内容は以下の通りである。

第1章では、研究対象とする企業危機の定義を明確にした上で、その問題意識とその背景および研究全体の目標を示した。

第2章では、国内外における企業危機対応全般に渡る現状と最新の状況について調査した結果を述べ、本研究で解明すべき課題と具体的な実施事項を示し、既存研究に基づいた企業危機の類型化モデルを提示した。

第3章では、このモデルに基づき、類型別の企業危機が引き起こすステークホルダ（消費者）のネガティブ感情の大きさを、発生した事例ごとに一対比較し、どのような危機要因が大きな影響を与えるかを質問紙法により調査分析し、被害の程度や企業の責任度合よりも危機対応の不適切さが最も大きな影響を与えることを明らかとした。

第4章では、我が国で実際に発生した企業危機の事例として2000年以降の171件を詳細に分析し、全体の3割が危機対応に問題のあったケースが占めていることを示した。また、この失敗により、経済的ダメージの拡大、メディアの厳しい糾弾、企業責任の既存など二次的ダメージが拡大しており、我が国においては企業対応の適正化が極めて重要であることを示した。

第5章では、欧米中心に行われている危機対応が我が国にも適用できるか否かを検討するために、日米各々1000名を対象としたネガティブ感情の調査を行った結果、①死亡者が発生した場合に我が国の反応が激化する、②米国では自主回収を強く求める傾向が強い。③我が国では深刻なケースではCEO辞任を求める傾向が強い、以上、日米では、同じ危機が発生してもネガティブ感情の強さや求める企業対応には違いがあることが分かった。

第6章では、危機対応としてのCEO辞任について1991年以降の88件を分析し、危機の発生源が経営サイドにあり、またコントロール可能であり、かつ被害が深刻な場合に取られる手段であることが明らかとなった。これにより、法的刑罰や社会的制裁が免除されることが分かった。

第7章では、我が国で過去発生した様々な企業危機とその対応を整理し、ネガティブ感情への対応、および類型化モデルに従った対応が望ましいことについて考察した。

第8章では類型化した企業危機に対して対応戦略の方向性の提言を行うとともに、今後の研究として、厳しいビジネス環境の問題やマスメディアの影響について更なる研究が必要であることを述べた。

本研究は、企業危機の発生プロセスを左右する諸要因を類型化し、危機に際しての企業としての適切な対応が最も大きく影響することを明らかとし、その影響の大きさは日米では異なる反応を示すことを示した。また、日本的な対応としてのCEO辞任に至る要因を事例ベースで明確化した。また、我が国では、危機対応に対しては被害者を含むステークホルダーのネガティブ感情に配慮することが極めて重要であることを示した。本研究は、我が国では体系的な研究が少ない、危機に直面した企業の対応の戦略や対応策の策定において考慮すべき点を明らかとした。本研究により、企業危機全般の対応を構造化するまでには至っていないが、その類型化と危機対応の戦略の方向性を提案したことは、さらなる発展性と著者の今後の取り組みにも大いに期待できる。以上により、審査では、全員一致で学位審査の合格を確認した。したがって、本論文の著者は博士（システムデザイン・マネジメント学）の学位を受ける資格があるもの認める。