

Title	企業の失敗と顧客からの信頼の関係性
Sub Title	
Author	海老原, 淳(Ebihara, Jun) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3137号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3137

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

企業の失敗と顧客からの信頼の関係性

主 査	清水 勝彦 教授
副 査	大藪 毅 専任講師
副 査	齋藤 卓爾 准教授
副 査	

氏 名	海老原 淳
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	清水勝彦 研究会	氏名	海老原 淳
(論文題名)			
企業の失敗と顧客からの信頼の関係性			
(内容の要旨)			
<p>近年、企業不祥事の報道を耳にする機会は多く、その種類は多岐にわたっている。不祥事は悪事である。しかしながら、不祥事を起こしてしまった企業であっても、信用を失うことなく事業を継続できている企業が見受けられた。先行研究においては、近年の不祥事と株価のネガティブな反応に関わる関係性があると指摘したものは見受けられなかったため、近年も不祥事が株価にネガティブな影響を及ぼすのか検証することとした。また、不祥事が発生した後、企業は何を行えば信用へのダメージを軽減できるのか疑問を持ち、不祥事後の対応に関して何か示唆を得たいと考えた。</p> <p>近年の不祥事と株価の関係に関して：</p> <p>近年の不祥事を対象に、傾向として不祥事は株価にネガティブな影響を与えるか否かを不祥事の種類ごとに検証。その結果、全体的な傾向としては不祥事報道の前後に株価にネガティブな反応が確認され、近年の傾向としても不祥事は株価にネガティブな反応をもたらすものであることが分かった。</p> <p>不祥事後の対応に関して：</p> <p>事故後の対応における誠意の示し方の一つとして企業の代表である社長が謝罪会見に参加することが大事であるとの仮説を立てて検証したが、有意な結果は得られなかった。</p> <p>また、不祥事の中には第一報が報じられた後に明らかになった情報が追加報道されるものや、一つの不祥事を機に連鎖反应的に隠されていた不祥事が発覚して報道されるような事例があり、これを一連の不祥事と定義し、この一連の不祥事が報道されると、その企業の悪い一面が複数回にわたって社会の目に触れることとなり、企業の評判が落ちていくのではないかと考えた。報道日から180日後、365日後の株価の報道日の株価に対する変化率を検証したところ有意な結果は得られはしなかったが、報道数が増えれば増えるほど株価がネガティブに反応する傾向があることが分かった。検証の対象とした事案の中には、一連の不祥事であったものの株価にネガティブな影響がみられないものがあった。これは「会社を守るクライシス・コミュニケーション」で述べられているクライシス・コミュニケーションで大切とされる①スピード、②情報開示、③社会的観点からの判断が踏まえられた対応ができていたからであると考えた。</p> <p>不祥事を起こしてしまった企業に芽生える欲望として、少しでも金銭的な被害をおさえたい、すこしでもよく見せたいというものがあるが、欲望に負けた企業は不祥事の隠蔽に及ぶ。不祥事が起こってしまったという事実を真摯に受け止め、ダメージを負うことなく危機を乗り越えることはできないことを理解することが大切である。また、謝罪することは責任を認めることとして敬遠する企業がある。本当に謝るべきかどうかを判断した後は、緊張状態を和らげるものであり誠意の第一歩であるとしてポジティブにとらえ、詫げる姿勢を見せることが適切である。さらに、企業とマスコミの接点として代表的なものに記者会見があるが、この場に集う記者は敵ではなく、評価されたい希望を持つ報道機関の一社員、真実を知りたいと望むステークホルダーの代表であるので恐れず事実を積極的に公表した方がよい。</p> <p>対応がうまい企業は、マスコミに対して友好的だ。ステークホルダーが余計な憶測に及んでしまうような不安の種を解消し、風評が発生する余地をなくすために、積極的に情報を公開することが望ましい。また、報道機関としては新たな情報をステークホルダーに公開する回数に制限がある。テレビ番組の枠の長さ、新聞発行の回数といった決められた枠に可能な限りたくさん情報を盛り込めば、その分早く番組・紙面で公表することがなくなり、終息へ向かう。</p>			

目次

はじめに	2
本論文の主旨	2
本論文を書くに至った経緯	3
本論文の活用方法	4
不祥事とは何か	4
不祥事的具体例	4
不祥事の主体	7
違法性の有無	8
まとめ	10
先行研究	10
仮説	11
検証方法	12
イベントスタディ	13
イベント日の定義	14
対象データ	14
AR(Abnormal Return)の推定	15
検証結果	17
企業は何をすべきなのか	28
結論	35
課題	36
謝辞	37
参考文献	38

はじめに

本論文の主旨

昨今、企業の不祥事にかかわる報道をよく耳にする。不祥事の種類は多岐にわたっており、市場に投入した製品の不具合が発覚したもの、公に開示すべき情報を隠蔽し偽りの情報を作り上げていたもの等、様々である。その報道を耳にする頻度は日常茶飯事であり、消費者は本来あってはならない不祥事のオンパレードに対し、いまや呆れ果て、お馴染みの事象として受け止め、異常な出来事として受け止めている印象がないような気がしてならない。企業の不祥事発生後の対応としては、マスコミを招いて謝罪記者会見を開き、媒体を通じて企業の代表者がその場で経緯の説明と反省の弁を述べて頭を下げる。しかし、マスコミによる集中的な報道が落ち着いた後、不祥事に対する消費者からの厳しい声に窮して企業が倒産に陥る等、企業が懲罰的に苦しめられた印象は少ない。

一例として、2014年7月25日に発表されたパナソニックの家庭用給湯機のリコール事案が挙げられる。この事案では、給湯機に付属する熱を生み出す圧縮機部分が破裂する事故が14件発生したことを受けてリコールが発表され、既に顧客の手に渡っていた家庭用給湯機103万台がリコールの対象となったⁱ。人的被害こそ報告はされていないとの報道であったが、リコールの対象となった製品数は非常に多く、一步間違えばその数が故に人的被害が出る可能性も拭い去れない。この製品を購入した消費者から見れば、一部にリスクを抱えた製品を購入したこととなり、いい気分がするものではない。これだけの数が対象となっていれば不満を訴える人がいて当然とも思われる。しかしながら、消費者を含む市場からの企業に対する支持の指標でもある株価の推移を見てみると、不祥事発生当時のパナソニックの株価は大きく下落した形跡が見られない。不祥事の一つであるリコールを発表したことは事実であるにもかかわらず、市場からの支持は変化しないこの事象を見て、筆者は不祥事に関わった企業と顧客の反応との関係に疑問を抱き、その仕組みを解明したいと考えるに至った。

図 1 パナソニックの 2014 年 7 月 25 日前後の株価推移

日付	株価(円)
2014/7/23	1,212.5
2014/7/24	1,215.5
2014/7/25	1,239.5
2014/7/28	1,239.0
2014/7/29	1,240.0

本論文では、実際に発生した企業の不祥事に対する顧客の反応を分析し、不祥事を起こした企業と顧客との関係を理解するとともに、企業側が不祥事後にどう対応すれば顧客との良好な関係を継続できるのかを検証したい。

本論文を書くに至った経緯

筆者は損害保険会社の損害サービス部門にて、約 8 年間勤務してきた。主な業務は、顧客が保険事故に遭った後の補償の手続き、被害者との交渉、保険金の支払いであり、多くの顧客は慌てふためいた様子で筆者に連絡を入れてきた。その背景には、保険契約を交わした時に安心を購入したという保険契約者に特有の安堵感があるように思う。いわゆる「保険に入っていれば何とかなる、むしろ保険会社の担当者が何とかしてくれる」という感覚である。これは部分的に間違っている。保険契約者に代わって保険会社が示談交渉に介入できる保険商品は限定されており、むしろ示談交渉ができない商品の方が多い。つまり、ほとんどの場合は保険契約者が交渉の矢面に立たなくてはいけないということである。また、事故が発生するとそこには被害者意識が生まれる。仮に保険契約者が加害者側であった場合、被害者である相手方の被害者意識から生じる不平不満は保険契約者に向けられる。保険会社の立場はあくまで第三者であって、いくら保険会社が両当事者間の問題に積極的に関与しようとしても、そこには実務上の難しさが残る。人々は日々リスクと隣り合わせであるにもかかわらず、事故が起こった後の適切な対処法を知らない。多くの保険契約者も同じく事後対応の術を持ち合わせておらず、無防備な状態で事態に対処した挙句話し合いがこじれてしまい、解決までの時間が余分にかかってしまったり、話が裁判沙汰になってしまうこともあった。以上のような背景から、事故が発生してからの対応に難があるのであれば、事故の発生を未然に防ぐことに力を注ぐとともに、事故が発生した後の対応の重要性を社会に認識してもらい、併せてどういった条件が揃えば損害が最小化できるのか

具体例を示すことが肝要であると考えてに至った。

損害保険会社での事故対応における経験を持ち合わせ経営管理研究科に学ぶ立場として、企業不祥事は企業経営における事故の側面を有することから、企業経営につきまとうリスクとうまく付き合う方法、そして仮に事故が発生した場合であっても適切な対処法にかかわる示唆を提供できることに意義を感じ、この研究に取り組むこととした。

本論文の活用方法

筆者は、企業の不祥事は企業経営における事故であり、不祥事が発生するリスクを排除することと、不祥事が発生してしまった後の損害を最小限に抑えることが大事であると考えている。本論文では、不祥事前後の対応のうち、不祥事後の対応に着目し、理解を深めることを目的とする。

不祥事とは何か

ある企業が不祥事を発生させてしまった際の顧客からの支持の変化を検証するにあたって、まず不祥事とは何かを定義する必要がある。さらにここで定義された不祥事に対して、不祥事を起こした企業に対する顧客の反応をどのような方法で検証するかを決定する必要がある。よく耳にする言葉ではあるものの、不祥事の意味について考える機会は少ない。広辞苑（第2版）には、不祥事とは「よくない事柄。好ましくない事件。」との記載がされている。大辞林では、「好ましくない事件。いまわしい事柄。」と記載されている。両辞書においては不祥事とは悪事であるとの解釈ができるが、不祥事とは何なのかをここで考えたい。

不祥事の具体例

まず、世間一般的に不祥事が具体的にはどのようなものを指しているのかを調べてみる。企業において対外的に不祥事の対応にあたるのは広報である場合がほとんどである。この

広報部の担当者を対象にした研修を請け負う株式会社エフシー総合研究所内、フジサンケイ危機管理研究室では、日々明らかになる不祥事の数々を「最新の企業事件・不祥事リスト」ⁱⁱとしてまとめて公表している。このリストに掲載されている2011年1月4日から2016年8月17日の間に発表された不祥事2132件を筆者にて分類すると、下表のようになる。内容を精査すると、不祥事は企業の中でも外でも起こりうるものであることが分かる。

また、ここでは赤字計上の発表や希望退職者の募集（いわゆるリストラ）に関しても不祥事として扱われている。これらは会社経営に関わることであり、一般的には不祥事ではない。

図 2 不祥事の種類

大項目	中項目	小項目	詳細
対社外	顧客に提供するものへの過失	リコール・自主回収	自動車・食品・その他商品の製造過程での不備が発覚したことによる製品の自主回収事案
		サービス不履行・安全未確認	顧客に特定のサービスを提供することを前提に売買契約を結んだ後、サービスが完全な形で提供されなかった事案

		誤情報	特定の製品・サービスを顧客へ提供する過程において、事実とは異なる情報が顧客に提供されていた事案 データ改ざん・隠蔽を含む
	顧客から預かるものへの過失	個人情報漏えい	社員による誤った操作、もしくは社外の何者かの不正アクセスによって顧客から預かった情報の漏えいが疑われた事案
	その他	環境問題	当該企業が製品・サービスの提供までの過程で汚染物質を公共の場に流出させてしまった事案
		詐欺	架空取引の売上計上や、資金の騙し取りが疑われる事案
		訴訟	当該企業が何等かの事情で提訴された事案
社内		労働環境	社内でのパワハラ・セクハラや、労働災害に関わる事案
どちらにも該当		愚行	社員の悪ふざけ的な行為が発覚し、不謹慎な印象を与

			えた事案(社外でのわいせつ行為を含む)
		横領	企業の資金を着服した疑いがもたれる事案
会社経営		赤字経営	年度末に赤字を計上した事案
		リストラ	希望退職者を募集することが公表された事案
		独禁法違反	当該企業が独占禁止法違反に問われた事案
		不正会計	法人税法違反、所得隠しに該当する事案

不祥事の主体

では、不祥事を起こす主体について考えてみる。不祥事の詳細例でも利用したフジサンケイ危機管理研究室が公表する「最新の企業事件・不祥事リスト」上の不祥事を見ていくと、次のように分類される。まず個人と法人へと分類される。さらに個人は現在当該企業に所属する社員と、当該企業に元々勤務していたが現在はその企業に籍を置かない元社員に分類される。法人に関しては、上場企業と非上場企業に、さらに上場企業は市場毎に分類される。

図 3 不祥事の主体と具体例

主体		具体例
個人	企業に所属する社員	三菱電機の複数の社員が、東海道・山陽新幹線のインターネット指定席予約システムの保守業務の架空発注を繰り返して約4億6000万円を着服した疑いのあることが分かった。
	企業に過去に所属していた社員	東レは、男性元社員(50)が外注先との取引で不正行為を行い、2億円を着服したとして、12日付で懲戒解雇したと発表した。
法人	東証一部上場企業による不祥事	パナソニックは、国内販売したノート型パソコン「レッツノート」用などのバッテリーパック16万4736個を新たに無料回収し交換すると発表した。
	東証二部上場企業による不祥事	ブルボンは、容器の密閉が不十分だったため酸化したビスケットが見つかったとして3種類計228万個を自主回収する。
	マザーズ、JASDAQ上場企業による不祥事	小僧寿しは、架空の仕入れを計上するなどの不適切な会計処理が見つかったと発表した。
	非上場企業による不祥事	読売巨人軍は、球団所属の福田聡志投手(32)が、知人とプロ野球の試合などを対象に賭けをしていた疑いが明らかになったとして、野球協約に基づき日本プロフェッショナル野球組織(NPB)の熊崎勝彦コミッショナーに告発すると、公表した。

違法性の有無

悪事とは言えども、不祥事は必ずしも違法なものとは限らない。例えば、報道機関による「やらせ問題」が挙げられる。近年の例を挙げると、フジテレビが製作を手掛けたバラ

エティー番組「ほこ×たて」ⁱⁱⁱにおける事実捏造の事例がある。同番組では「真剣勝負」を謳い文句にした企画が視聴者の評価を得ていたが、次第に下降していく視聴者からの評価に危機感を覚えた製作者側が視聴者受けする内容を編集によって捏造することを企図し、事実とは異なる内容を放送した。編集後の番組内容を知った出演者は憤慨し、自身が開設するブログ上で捏造があった事実を暴露した。そうしたところ、捏造した成果物を見せられた視聴者からの非難がフジテレビに集中し、フジテレビは謝罪の後、番組を打ち切り終了とした。これはBPO（放送倫理・番組向上機構）が定めた放送倫理基本要綱に抵触するもので、法律を犯したものではない。しかしながらこれが不祥事とされるのは、社会がテレビ局に期待する役割をフジテレビが踏みにじったことによる。報道という側面においてテレビ局には公正、中立な立場に基づいた放送が求められる。「ほこ×たて」はバラエティー番組であったため、多少のふざけた内容を番組内で放送することは許容範囲であろう。しかしこの件においては、真剣勝負という看板の裏で虚構が作り上げられており、フジテレビは視聴者に対して嘘をついたことになる。BPOの放送倫理基本綱領には、「放送人は、放送に対する視聴者・国民の信頼を得るために、何者にも侵されない自主的・自立的な姿勢を堅持し、取材・制作の過程を適正に保つことにつとめる」^{iv}とある。この番組では、取材・制作の過程が不適切であり報道機関に求められる真実を提供する責務を全うすることを自ら怠った結果、視聴者・国民に虚偽の享受という不利益が生じたことが不祥事とされたのである。

また、違法性が問われる企業不祥事は極めて多い。一例として、2015年10月に発覚した「パークシティ LaLa 横浜偽装建築発覚事件」がある。2005年11月より三井住友建設が設計・施工を担当したパークシティ LaLa 横浜は、横浜市都筑区に建てられた鉄筋コンクリート構造地上12階建のマンションである。日本電気横浜事業場跡地に建設され、隣接が予定されていたショッピングセンターららぽーと横浜との提携サービス等が話題となり^v、2007年11月竣工となった。しかし、住民から手すりのずれの指摘が相次いだため2015年8月に調査を行ったところ、4棟ある建物のうち1棟に傾きが見られ、本来地盤の

強固な支持層に達しているべき杭が実際には達成しておらず、さらに定められた基準に達していない長さの杭があることが判明した。後の調査では杭打ちを担当した下請け会社の旭化成建材によって杭打ちのデータが改ざんされていたことが発覚し、建築業法違反の疑いがあるとして国土交通省が行政処分の検討を始めた^{vi}。ここでは、顧客に対して提供した住宅という製品に瑕疵があったことについて顧客は支払った対価に見合わない製品を提供されている点で不利益が生じており、さらにその瑕疵が発生した経緯について建設法を犯した恐れがある点も加わり、不祥事と報道された。

ここまで不祥事の違法性に関して述べてきたが、その不祥事に違法性があったにしてもなかったにしても不祥事の主体が社会に対して不利益を生じさせており、不利益を受けた社会、顧客からの反応が株価にも表れてしかるべきだと考える。

まとめ

以上より不祥事とは、「違法であるか否かを問わず、社会において当該主体が担う責務を怠り、その結果として発生してしまった関係者への不利益を伴う事象のこと」であると定義できる。

先行研究

これまでも、企業の不祥事と顧客からの支持の変化を取り上げた研究がいくつか存在する。

北見（2005）^{vii}は、世界的な NGO 団体である GRI（Global Reporting Initiative）の報告書作成に関するガイドラインにおいて述べられている 3 つの企業行動（経済的活動、社会的活動、環境活動）における活動の過ちを不祥事、そして株式時価総額の変動を不祥事に対する市場の反応として扱い、不祥事報道後の影響を検証している。その結果、Bad News（不祥事に加担した者の逮捕、追加的な不祥事の発覚、企業の説明不十分な態度）が報道されると株価が下落し、Good News（トップの引責辞任、再発防止策の発表、不祥事

に対する迅速な対応)が報道されると上昇傾向にあることを明らかにしている。

三浦(2005)^{viii}は、1985年から2005年までに発生し、結果として逮捕者が出た事件を不祥事と定義し、それに対する市場の反応を株価で検証している。そして、株価パフォーマンスは企業の事故対応力と不祥事の話題性に因果しているとの仮説の下、不祥事後のマネジメントとして「隠さない」、「説明する」という2大原則を厳守し、6日以内に経営者自らが会見の場で誠実に説明をすることが最も望ましいマネジメントであることを明らかにしている。

廣松(2011)^{ix}は、2006年から2009年にかけて発生した個人情報の漏えい事故を不祥事と定義し、漏えい事故が株価に与える影響を漏えい事故の規模、業種、時系列変化といった観点から分析している。イベントスタディを用いた分析の結果、個人情報の漏えい事故は1週間程度の間株価に負の影響を与え、事故の規模が大きいほど影響が大きく、影響する期間も長期にわたることを明らかにしている。また、金融業に属する企業では漏えい事故の影響は限定的となり、非金融業に属する企業はその影響は大きく長期に続くということも明らかにしている。さらに、個人情報保護法が施行されて以降は時間の経過とともに漏えい事故による株価への負の影響が低減していることも述べている。

仮説

本論文において、下記3つの仮説を立て、検証することとした。

仮説1. 不祥事を発生させた企業に対する顧客・投資家の支持、つまり株価はネガティブに反応する。

仮説2. 不祥事発生の後、社長が謝罪会見にて謝罪の辞を述べた企業は、その他の場合にくらべて株価への影響は小規模である。

仮説3. 一連の不祥事に関して、一報の後に次々と悪い報道が続く企業の株価はネガティブに反応しやすい。

先行研究では、不祥事の後に株価への負の影響がみられることを指摘するものが多くみられる。そして、一般的に考えても本来発生すべきではない不祥事が発生したことに対する市場の評価は厳しいものであってしかるべきである。しかし、パナソニックの例のように、不祥事後であっても株価に影響が見られないものも見受けられる。ここ数年の傾向としても株価へのネガティブな影響がみられるという仮説を立てた。

不祥事後の顧客対応については、誠意が何をもって示されるかが問題となる。具体的には、謝罪会見のタイミング、謝罪会見に出席して謝罪の弁を述べた人の役職・立場、顧客に対する補償の内容の3つが挙げられる。

謝罪会見のタイミングに関しては、先行研究において既に考察されているが、謝罪会見に出席して謝罪の弁を述べた人の役職・立場に関しては考察したものは見当たらなかった。また顧客に対する補償内容に関しては、車のリコールであれば問題が見つかった部品の無償交換、食品の自主回収であれば回収と返金もしくは交換という具合に比較的画一的な対応がなされており差別化ができないと考える。本論文においては、謝罪の場に不祥事を起こした企業の代表である企業のトップが謝罪してこそ誠意が伝わるとの前提に基づき、謝罪会見に出席して謝罪の弁を述べた人の役職・立場がどう株価に影響するのか検証する。

また、不祥事の中には、第一報が報じられた後に明らかになった情報が追加報道されるものや、一つの不祥事を機に連鎖反動的に隠されていた不祥事が発覚して報道されるような事例がある。こういった不祥事を一連の不祥事と定義する。この一連の不祥事が報道されると、その企業の悪い一面が複数回にわたって社会の目に触れることとなり、企業の評判はそれだけ落ちていくのではないかと考えた。

検証方法

不祥事を起こしてしまった企業に対する顧客からの反応を確認する手法として、売上の変化を確認する方法と株価の変化を確認する方法が考えられる。

売上は企業が提供する製品・サービスに対する対価として支払う金銭の積み重ねによっ

て示される企業会計上の一指標であるが、不祥事を起こした企業が提供するものであれば、その製品・サービスが提供される過程において何らかの不適切性が疑われ、不安を抱いた顧客がその製品・サービスの購入を敬遠する傾向があると考えられる。しかしながら、多くの企業は四半期に一度の頻度でしか売上を公表しておらず、不祥事の直前・直後を含む期間における売上の推移を確認することが困難である。

一方株価は、株式市場での株式の売買の具合によって変動する指標であり、不祥事を起こした企業の株式に対する市場の評価は当該企業の今後の業績の低下を懸念して下降することが考えられる。また、前述した売上は業績を示す一指標として機能している側面があり、株価は売上を包含した指標であると定義づけることもできる。

本論文の検証では、予測不能的に発生する不祥事の影響をある特定のタイミングで確認することが必要である。そのため、一年に四度しか確認ができない売上は検証の指標としては不適切であり、売上の変動も包含する意味合いでも、株価を顧客からの支持を示す指標として採用し、検証することが適切であると判断する。

イベントスタディ

不祥事が株価に与える影響を確認するため、本論文ではイベントスタディの手法を用いる。イベントスタディでは、推定ウィンドウとイベントウィンドウを設定する。推定ウィンドウでは、あるイベントが起こらなかったと仮定した場合のある特定の時点での株価リターンを算出し、イベントウィンドウにてあるイベントが実際に起こった場合のある特定の時点での株価リターンを算出する。これら2つの株価リターンの差であるAR(Abnormal Return)を算出し、あるイベントがある特定の時点で株価に及ぼした影響を検証する。本論文では、上述のイベントスタディの手法中の「あるイベント」に「当該企業の不祥事」をあてはめ、ARを用いて特定の時点における不祥事の影響を検証するとともに、CAR(Cumulative Abnormal Return)を用いて不祥事が株価に及ぼした影響を累積的に検証することとする。

イベント日の定義

イベント日については、フジサンケイ危機管理研究室が「最新の企業事件・不祥事リスト」にて公表している不祥事が新聞報道された日を適用する。不祥事が新聞報道された日を採用する手法は、廣松（2011）も用いている手法である。この適用について考慮すべき事項として、不祥事の発生を企業が公表した時点と実際に投資者がその情報を受け取る時点の差が挙げられる。日本取引所グループのホームページによると、証券取引所上場企業には金融商品取引所の規則として設けられた適時開示制度を順守することが求められている。この制度の目的は、適時開示制度の概要上では投資者に対して最新の情報を迅速、かつ公平に提供することであり、ここで言う「適時」とは、この目的を実現するために適切なタイミングということになる。この目的を達成するための具体的手段として、上場企業には TDnet（Timely Disclosure network）を用いた情報開示が義務付けられている⁵。上場企業によって TDnet に登録された情報は TDnet のデータベース内に保存されて閲覧可能になるばかりでなく、証券取引所・当該企業のホームページ、または新聞・テレビ・ラジオといった媒体を通じて投資者に届く仕組みになっている。この仕組みを考慮すると、厳密には TDnet のデータベースに情報が登録された日をイベント日として採用することが考えられる。しかしながら、TDnet の閲覧者が限られている点、またホームページへの情報掲載が取引時間終了後に行われる場合が多いことを踏まえると、株価への影響を確認する点においては、報道機関による報道日、特に新聞の報道日を採用することが適切と考えた。

対象データ

本論文では、フジサンケイ危機管理研究室が公表する「最新の企業事件・不祥事リスト」に掲載されている 2012 年 1 月 4 日から 2016 年 8 月 17 日までに起きた全ての不祥事を検証の対象とするのではなく、図 1 で分類した不祥事のうち、分類後の不祥事全事案（221 件）と、①リコール・自主回収事案（102 件）、②サービス不履行・安全未確認事案（33 件）、③誤情報事案（48 件）、④個人情報漏えい事案（38 件）の 4 つの部類に着目し、それぞれ

の事案が株価に与える影響の度合いとその傾向を検証することとする。

AR(Abnormal Return)の推定

ARの推定のために、まずマーケットモデルを設定する。TOPIXの日次終値をマーケットインデックスとして採用したマーケットモデルを用い、各企業の不祥事毎に当該企業の株価終値とTOPIXの日次終値を利用して、式①の α_i 、 β_i を算出することとする。モデルの推定期間はイベント日の前年1年間の全営業日とした。

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{Topix,t} + u_{it} \quad \cdots \textcircled{1}$$

式①において、

$$R_{it} = \frac{P_{i,t} - P_{i,t-1}}{P_{i,t-1}}$$

$$R_{Topix,t} = \frac{P_{Topix,t} - P_{Topix,t-1}}{P_{Topix,t-1}}$$

P_{it} : 企業 i の t 時点における株価終値

$P_{Topix,t}$: t 時点における TOPIX 終値

である。

式①によって算出された $\hat{\alpha}_i$ 、 $\hat{\beta}_i$ を用いてイベントウィンドウ中の各営業日におけるARを算出し、不祥事1件あたりの AR_t を求める。また、不祥事の累積影響度を検証するためにCAR(Cumulative Abnormal Return)を求める。これは AR_t の値を期間 T_1 から T_2 まで累積したものであり、 $CAR(T_1, T_2)$ とする。なお、 n は対象とした不祥事の数である。

$$AR_{it} = R_{it} - \hat{\alpha}_i - \hat{\beta}_i R_{Topix,t}$$

$$AR_t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n AR_{it}$$

$$CAR(T_1, T_2) = \sum_{T_1}^{T_2} AR_t$$

また、このモデルに基づき、帰無仮説「イベントは株価へ影響を与えず、AR は 0 である」とし、平均異常リターン AR_t に関しては②式が標準正規分布に従うことにより検定を行う。

$$\frac{AR_t}{\sigma_t} \approx N(0,1) \cdots \textcircled{2}$$

ここで

$$\sigma_t = \left(\frac{1}{n^2} \sum_{i=1}^n \sigma_i^2 \right)^{\frac{1}{2}}$$

$$\sigma_i^2 = \frac{1}{L-2} \sum_{t=x}^y (R_{it} - \hat{\alpha}_i - \hat{\beta}_t R_{Topix,t})^2$$

であり、Lは推定ウィンドウの長さ、すなわちイベント日の6日前から255日前までの日数になる250である。

■ 仮説2の検証方法

仮説1で対象とする不祥事のうち、報道内容に企業が不祥事後に謝罪を表明したことが明記された事案が21件確認された。これらを検証の対象とし、以下の重回帰式③に y, x それぞれの変数をあてはめて重回帰分析を行う。これによって、株価に対するネガティブな影響に対して最も抑止力の望める謝罪に適した役職を導き出したい。

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \cdots \textcircled{3}$$

$$y: AR(0), CAR(-1,1), CAR(-2,2), CAR(-3,3)$$

$$x_1 \sim x_3: \text{社長ダミー、役員ダミー・広報部ダミー}$$

■ 仮説3の検証方法

仮説1で対象とする不祥事のうち、一連の不祥事と解釈される事案が13件確認された。これらを検証の対象とし、単回帰式④に y, x それぞれの変数をあてはめて回帰分析をおこなう。これによって、不祥事が報道される回数と株価の動向の関係性を確かめたい。

$$y = a + b_1 x_1 \cdots \textcircled{4}$$

$$y : \text{株価の変化率} = \frac{\text{一連の不祥事発生時から}n\text{日後の株価}}{\text{一連の不祥事発生時の株価}}$$

x_1 : 一連の不祥事の報道回数

検証結果

仮説1

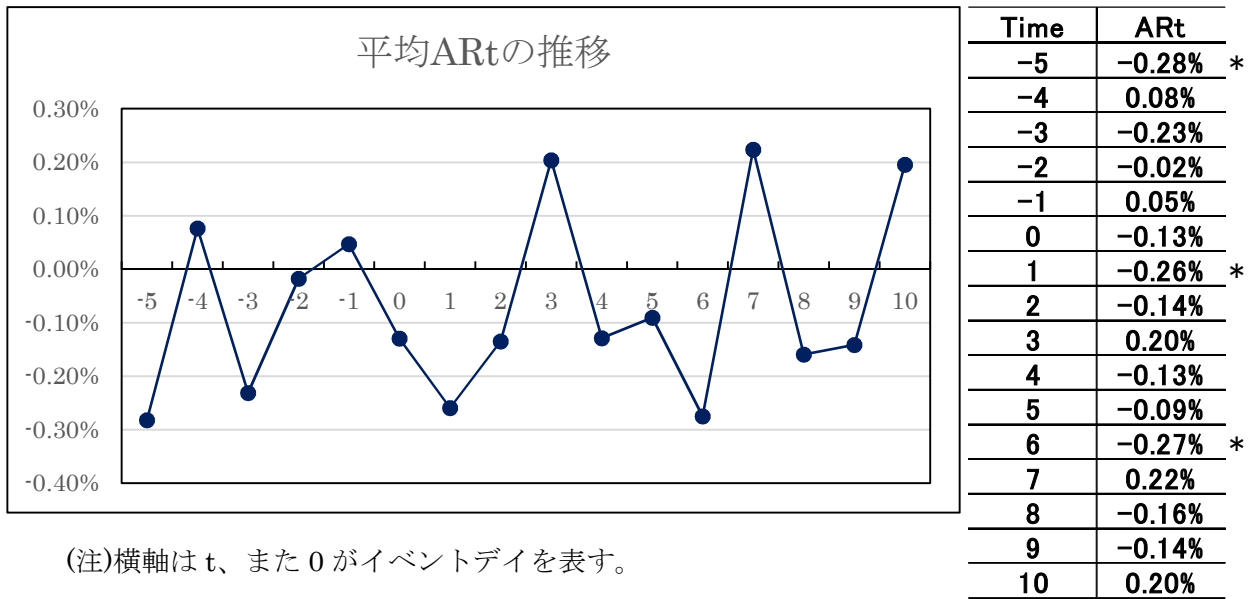
対象事案全て (n=221) の平均ARについて

図4は検証の対象とした不祥事の全ての平均異常リターンAR_tを時系列毎に示したものである。横軸のt=0は報道日を表している。平均異常リターンAR_tは、報道日の前日から当日にかけて下がり始め、報道日の翌日にあたるt=1の時点では-0.26%を示す。それ以降の傾向として、AR_tは上下動を繰り返していく。報道後、10日間のうち7日間はマイナスを示しており、1週間程度は不祥事の影響があることが伺える。

②式に基づいてAR_tの検定を行った結果を確認してみると、いずれもARはマイナスの数値を示している報道の翌日であるt=1やt=6は有意な数値を示しているものの、その他は有意ではない。

ここでは、不祥事は発生直後に株価にネガティブな影響を与えており、傾向として発生後1週間程度はその影響がみられることが分かった。

図 4 対象事案全ての平均 AR の推移



(注)横軸はt、また0がイベントデイを表す。

5%有意水準 **
10%有意水準 *

対象事案全ての CAR について

図 5 は検証の対象とした事案全体の CAR の推移を示したものである。報道前日から下落し始めた CAR は一旦 2 営業日後まで下降を続け、上下動を繰り返した後、9 営業日に -0.89%まで落ちている。しかし、いずれも有意な結果ではなかったため、一つの傾向として解釈する他ないを考える。

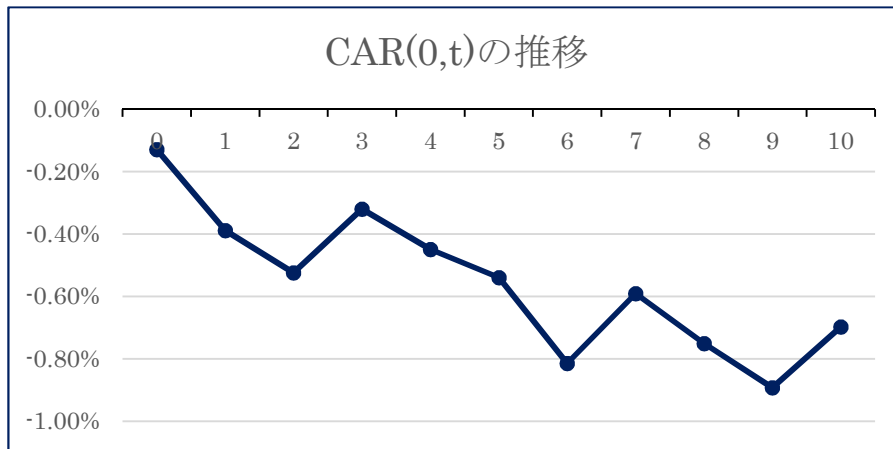
対象事案全てのまとめ

以上より、顧客に提供または顧客から預かるものへの過失に関わる不祥事では、

1. 報道の直後に株価にネガティブな影響が現れること
2. その影響は少なくとも報道の 2 営業日後まで続く傾向がみられること

が分かった。

図 5 全体の CAR の推移



$\langle T1, T2 \rangle$	CAR(T1, T2)
$\langle -5, -1 \rangle$	-0.45%
$\langle 0, 1 \rangle$	-0.39%
$\langle 0, 2 \rangle$	-0.52%
$\langle 0, 3 \rangle$	-0.32%
$\langle 0, 5 \rangle$	-0.54%
$\langle 0, 10 \rangle$	-0.70%

5%有意水準 **

10%有意水準 *

(注)横軸は t を表す。

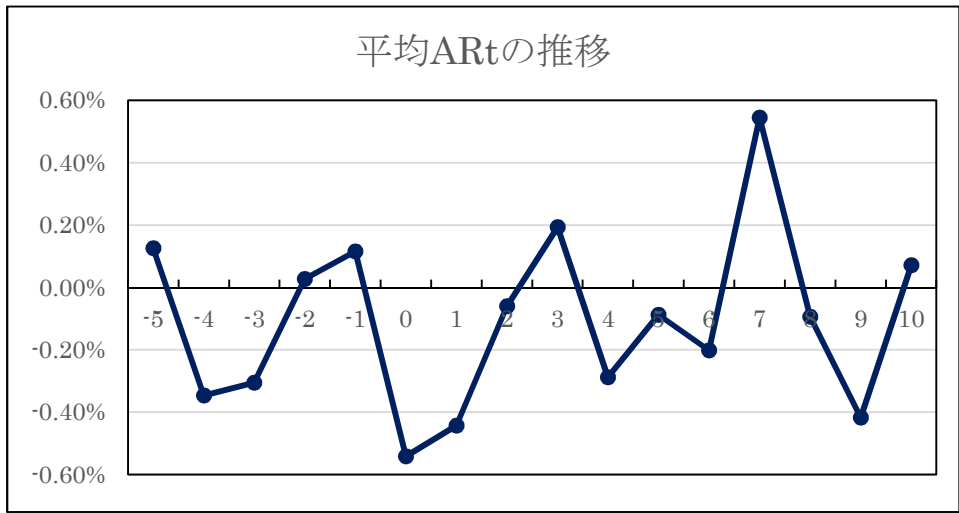
① リコール・自主回収事案 (n=102) の平均 AR について

図 6 はリコール・自主回収事案の平均異常リターン AR_t を時系列毎に示したものである。不祥事が報道された日に平均 AR_t はマイナスを示し、それ以降もマイナスを示している点がいくつも見受けられる。中でも $t=0,1,4,9$ に関しては平均 AR がマイナスかつ有意な数値となっており、報道日当日と翌日の AR_t はマイナスを示している点は時系列的に考えて不祥事の影響と思われる。

① リコール・自主回収事案の CAR について

図 7 はリコール・自主回収事案の CAR の推移を示したものである。報道日当日から 2 営業日後にかけてネガティブな影響が継続しており、6 営業日後までその影響がみられる。しかしながら、いずれも有意な結果ではなかった。

図 6 リコール・自主回収事案の平均 AR の推移

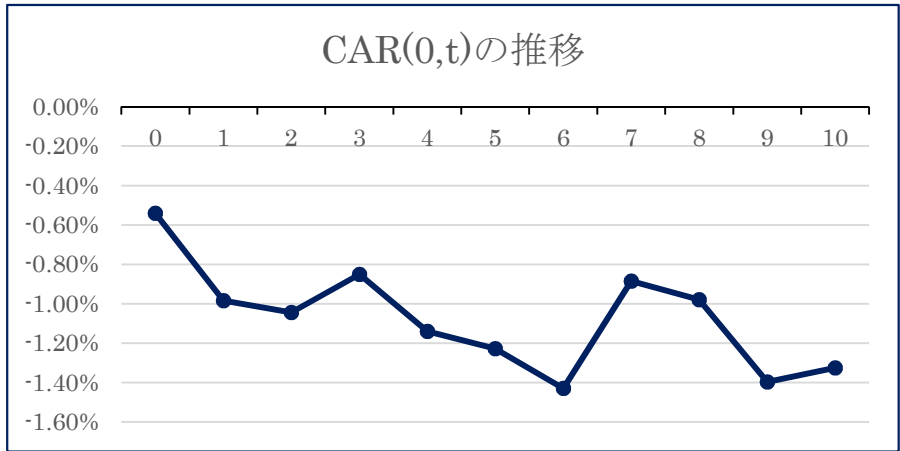


Time	ARt
-5	0.13%
-4	-0.35% **
-3	-0.30% **
-2	0.03%
-1	0.12%
0	-0.54% **
1	-0.44% **
2	-0.06%
3	0.19%
4	-0.29% *
5	-0.09%
6	-0.20%
7	0.54% **
8	-0.09%
9	-0.42% **
10	0.07%

(注)横軸は t、また 0 がイベントデイを表す。

5%有意水準 **
10%有意水準 *

図 7 リコール・自主回収事案の CAR の推移



<T1,T2>	CAR(T1,T2)
<-5,-1>	-0.38%
<0,1>	-0.98%
<0,2>	-1.04%
<0,3>	-0.85%
<0,5>	-1.23%
<0,10>	-1.33%

5%有意水準 **
10%有意水準 *

(注)横軸は t を表す。

① リコール・自主回収事案のまとめ

以上より、リコール・自主回収事案においては、

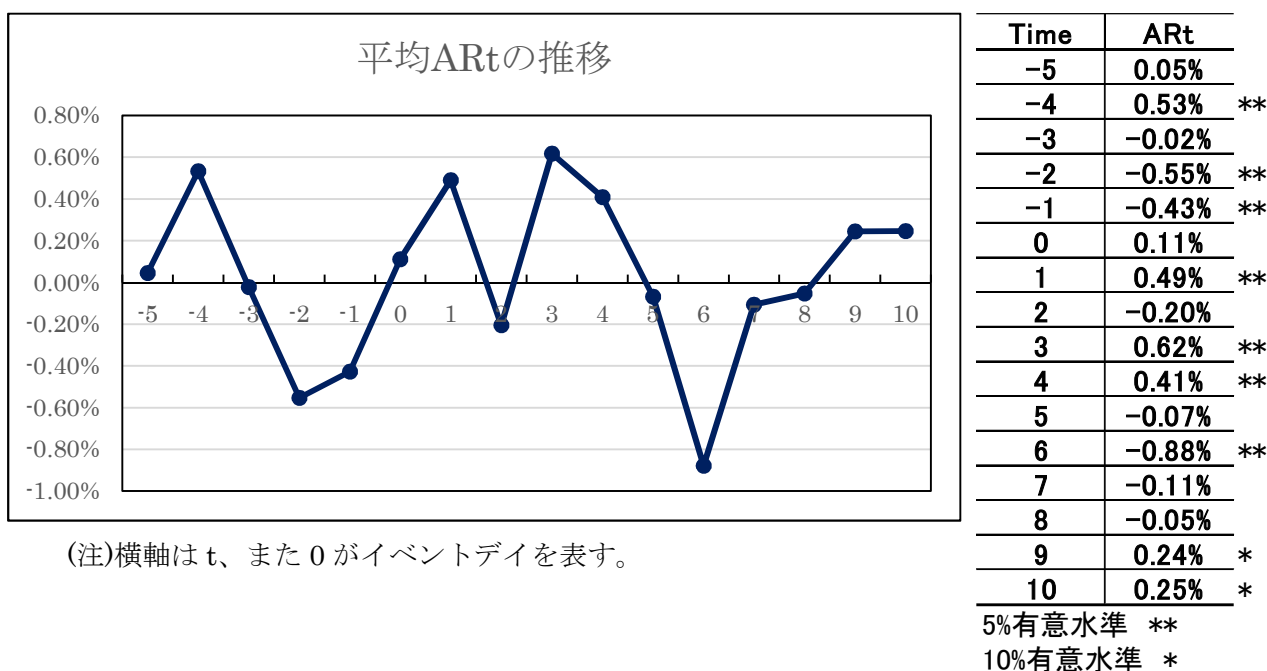
1. 報道された日とその翌日に株価にネガティブな影響が現れること
2. その影響は少なくとも報道の 2 営業日後まで続く傾向がみられること

ことが分かった。

② サービス不履行・安全未確認事案 (n=33) の平均 AR について

図 8 はサービス不履行・安全未確認事案の平均 ARt の推移である。こちらは報道日の 3 日前から前日にかけてマイナスを示し、不祥事報道後は 2 営業日後に一度マイナスになるものの、以降大きくマイナスを示すのは 6 営業日後のみである。また、不祥事の発生付近で言えば、不祥事報道の 1,2 営業日前に関して有意な結果であることが分かったが、不祥事に関連したものであれば発生直後にもネガティブな影響が確認できるはずである。また、報道の 2 営業日前の時点で不祥事の発生の情報を投資家・顧客がつかんでいることは現実的には考えにくい。仮に報道の 1 営業日前が不祥事の影響であるとした場合、2 営業日前よりも大きくマイナスの数値が出ていいものと思われ、不祥事直前の有意な結果は不祥事によるものではないと判断される。

図 8 サービス不履行・安全未確認事案の平均 AR の推移



(注)横軸は t、また 0 がイベントデイを表す。

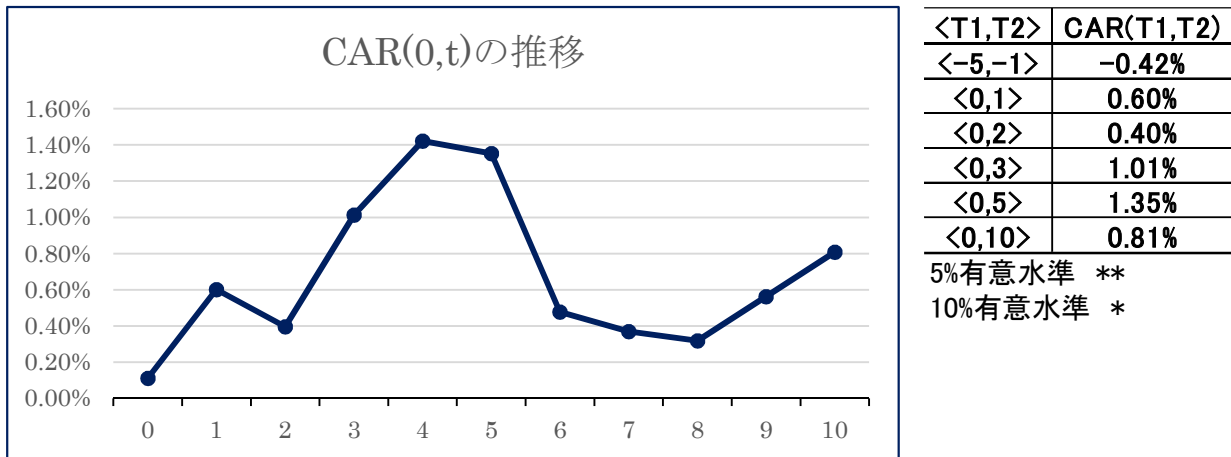
② サービス不履行・安全未確認事案の CAR について

図 9 はサービス不履行・安全未確認事案の CAR の推移を示したものである。総じてプラスの領域を上下動していることが分かる。ここでも有意な結果は得られなかった。

② サービス不履行・安全未確認事案のまとめ

以上より、サービス不履行・安全未確認事案においては、不祥事によるネガティブな影響は現れないことが分かった。

図 9 サービス不履行・安全未確認事案の CAR の推移

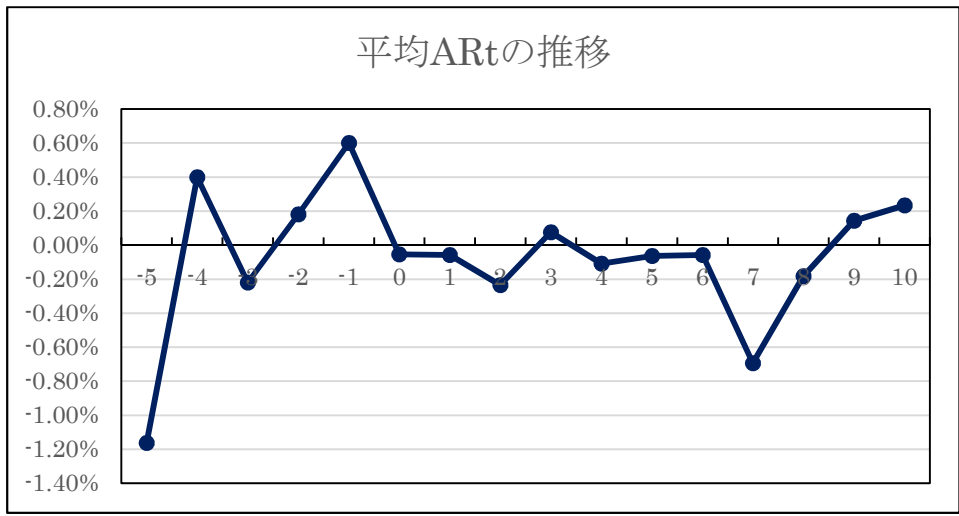


(注)横軸は t を表す。

③ 誤情報事案 (n=48) の平均 AR について

図 10 は誤情報事案の平均 AR_t の推移を示したものである。報道日当日にマイナスを示した後、7 営業日後に大きくマイナスに振れるまでは激しく推移することはない。また、報道日以降の平均 AR_t で有意な結果が得られたのは 7 営業日後のみであることが分かった。

図 10 誤情報事案の平均 AR の推移



Time	ARt
-5	-1.16% **
-4	0.40%
-3	-0.22%
-2	0.18%
-1	0.60% **
0	-0.05%
1	-0.06%
2	-0.24%
3	0.08%
4	-0.11%
5	-0.06%
6	-0.06%
7	-0.69% **
8	-0.18%
9	0.14%
10	0.23%

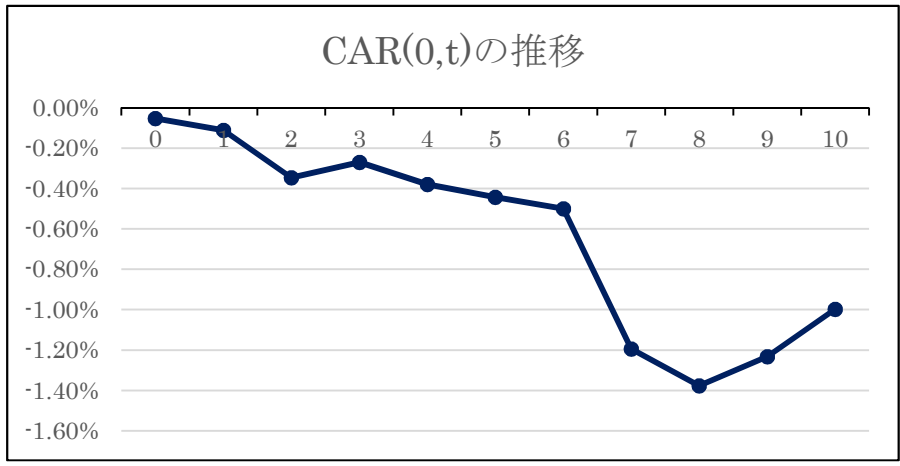
(注)横軸は t、また 0 がイベントデイを表す。

5%有意水準 **
10%有意水準 *

③ 誤情報事案の CAR について

図 11 は誤情報事案の CAR の推移を表したものである。報道日当日以降 7 日間には総じて負の影響が蓄積されていく状況が見て取れる。しかしながら、いずれも有意な結果ではなかった。

図 11 誤情報事案の CAR の推移



<T1,T2>	CAR(T1,T2)
<-5,-1>	-0.20%
<0,1>	-0.11%
<0,2>	-0.35%
<0,3>	-0.27%
<0,5>	-0.44%
<0,10>	-1.00%

5%有意水準 **
10%有意水準 *

(注)横軸は t を表す。

③ 誤情報事案のまとめ

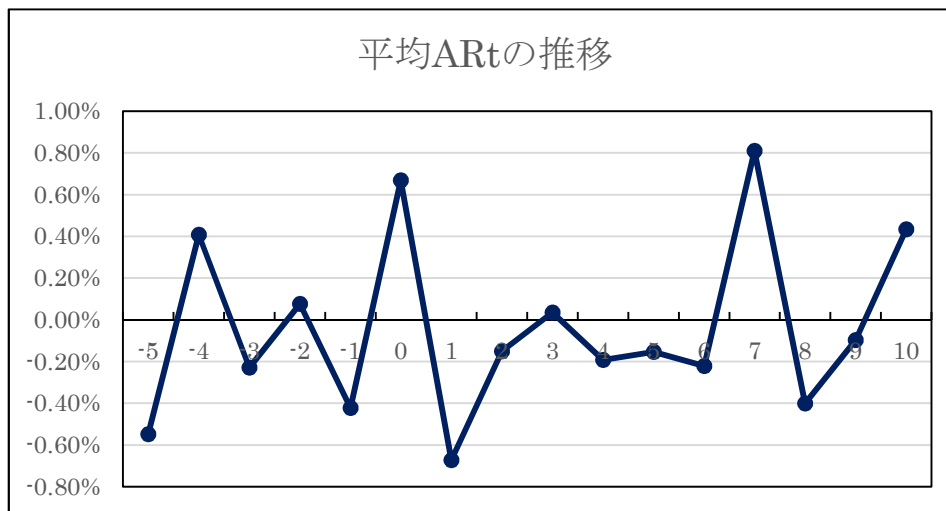
以上より、誤情報事案においては、

1. 報道日当日からネガティブな影響が現れる傾向がある
 2. その影響は少なくとも報道の 2 営業日後まで続く傾向がある
- ことが分かった。

④ 個人情報漏えい事案 (n=38) の平均 AR について

図 12 は個人情報漏えい事案の平均 AR の推移を示したものである。報道 1 営業日前にマイナスを示した後、再度報道 1 営業日後にマイナスを示していることが分かる。また、いずれも有意な結果が得られた。

図 12 個人情報漏えい事案の平均 AR の推移



Time	ARt	
-5	-0.55%	**
-4	0.41%	**
-3	-0.23%	
-2	0.08%	
-1	-0.42%	**
0	0.67%	**
1	-0.67%	**
2	-0.15%	
3	0.04%	
4	-0.19%	
5	-0.15%	
6	-0.22%	
7	0.81%	**
8	-0.40%	**
9	-0.10%	
10	0.43%	**

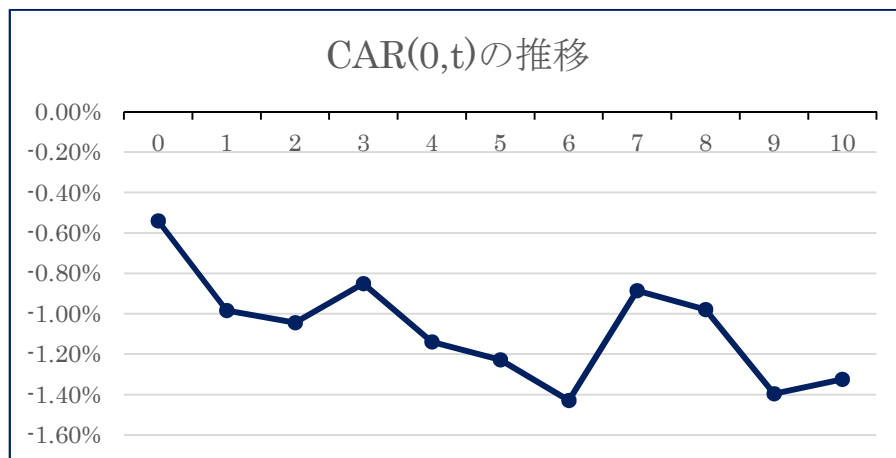
(注)横軸は t、また 0 がイベントデイを表す。

5%有意水準 **
10%有意水準 *

CAR について

図 13 は個人情報漏えい事案の CAR の推移を示したものである。負の影響は 6 営業日後まで見て取れる。しかしながら、いずれも有意な結果ではなかった。

図 13 個人情報漏えい事案の CAR の推移



$\langle T1, T2 \rangle$	CAR(T1, T2)
$\langle -5, -1 \rangle$	-0.38%
$\langle 0, 1 \rangle$	-0.98%
$\langle 0, 2 \rangle$	-1.04%
$\langle 0, 3 \rangle$	-0.85%
$\langle 0, 5 \rangle$	-1.23%
$\langle 0, 10 \rangle$	-1.33%

5%有意水準 **

10%有意水準 *

(注)横軸は t を表す。

まとめ

以上より、個人情報漏えい事案においては、

1. 報道日の 1 営業日前後でネガティブな影響が現れる
2. その影響は少なくとも報道の 2 営業日後まで続く傾向がある

ことが分かった。

仮説 1 の検証結果総括

全体的な傾向として、不祥事による株価へのネガティブな影響が確認された。一方、不祥事の分類ごとに傾向を見ていくと、不祥事による影響が見られるもの、見られないもの様々である。不祥事の内容によっては、即座に公開しないと被害が拡大してしまうものがある。具体的には、リコール・自主回収事案、サービス不履行・安全未確認事案、誤情報事案が該当する。これらは不祥事の内容を入手しない限り顧客は製品の不具合、身の危険といったリスクにさらされ続けることになる。そのため、テレビ・ラジオ・インターネットといった速報性に長けた媒体に情報が流され、翌朝の新聞報道に先んじて顧客・投資家が情報を得て反応を示していることが考えられる。またいずれの不祥事に関しても、数日

にわたって内部調査がなされていく間に社内の指示系統や管理体制に不備があることが明らかになった挙句、原因を同じくする別の不祥事が新たに明らかになってくるようなケースもある。顧客・投資家はその不祥事が単純な誤りによるものであるのか、もしくは原因が根深いものであり今後不祥事を新たに発生させてしまう風土があるのかを少なくとも報道から3日間を費やし、企業に対する評価を判断しているものと思われる。

仮説2の検証結果

図14は謝罪会見への出席者に関わる検証結果を示したものである。結果としては有意な内容は確認できなかった。

図14 謝罪会見への出席者に関わる検証結果

$y=AR(0)$

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	0.010914	0.007584	1.439068	0.16829
社長	-0.0113	0.00993	-1.13766	0.271044
役員	-0.0147	0.010269	-1.43142	0.170437
広報部	-0.01101	0.012385	-0.88926	0.386276

仮説2の検証結果まとめ

新聞報道において、謝罪会見への出席者が詳細には記載されておらず、正確な傾向を導き出すことができなかったことが考えられる。

$y=CAR(-1,1)$

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	0.015518	0.011734	1.32245	0.203535
社長	-0.02419	0.015364	-1.57443	0.133813
役員	-0.01221	0.015888	-0.76878	0.45257
広報部	-0.03413	0.019162	-1.78131	0.092735

$y=CAR(-2,2)$

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	0.009776	0.013089	0.746918	0.465319
社長	-0.0265	0.017137	-1.54635	0.140433
役員	-0.01391	0.017722	-0.78495	0.443287
広報部	-0.04603	0.021374	-2.15374	0.045904

$y=CAR(-3,3)$

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	-0.00689	0.018124	-0.38016	0.708538
社長	-0.00126	0.02373	-0.05292	0.958415
役員	-0.00141	0.02454	-0.0575	0.954814
広報部	-0.03585	0.029597	-1.2112	0.242387

仮説 3 の検証結果

図 15 は、報道から 365 日後の株価に対する不祥事報道初日の株価の割合を y （被説明変数）とおき、一連の不祥事の報道回数を x （説明変数）とおき、単回帰分析を行った結果である。また図 16 は、報道から 180 日後の株価に対する不祥事報道初日の株価の割合を y （被説明変数）とおき、一連の不祥事の報道回数を x （説明変数）とおき、単回帰分析を行った結果である。いずれも有意な結果は得られなかったものの、報道数が増えれば増えるほど株価がネガティブに反応する傾向があることが分かった。これは、不祥事に関わる報道が複数回にわたって行われることによって、顧客・投資家の不祥事を起こした企業に対する不安が現れているものと考えられる。具体的には、不祥事の発生に企業の過失があったかどうか分からないことに対する不安と、過失があったことが分かった場合のその後の社内の管理体制に対する不安である。過失の有無が分からないことについての不安は、時系列的には不祥事の報道直後から生じる得るものであり、顧客・投資家はただ進捗を見守るか途端にネガティブな評価をするかいずれかに分かれる。一方、社内管理体制に対する不安は、時系列的には報道直後、もしくは第一報後の追報を踏まえて生じるものである。事前に策を講じていれば防ぎようがあったのに何もしなかったもしくは対策が不十分であったが故に発生すべくして発生してしまった不祥事であれば、その企業は今後も不祥事を発生しかねない「不祥事の温床」とも言える甘い管理体制が企業には根付いていると考えられ、その企業の将来を危惧して顧客・投資家はネガティブな評価を下すこととなる。これら 2 つの不安から生じるネガティブな影響は、株価の下落となって現れ、多くの企業は経営状態の再度安定させるべく長く苦勞することとなる。

図 15 y =報道から 365 日後の株価／報道初日の株価 の場合の検証結果

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	0.908511	0.267518	3.396072	0.006815918
報道数	-0.05305	0.073725	-0.71961	0.488239852

図 16 y=報道から 180 日後の株価／報道初日の株価 の場合の検証結果

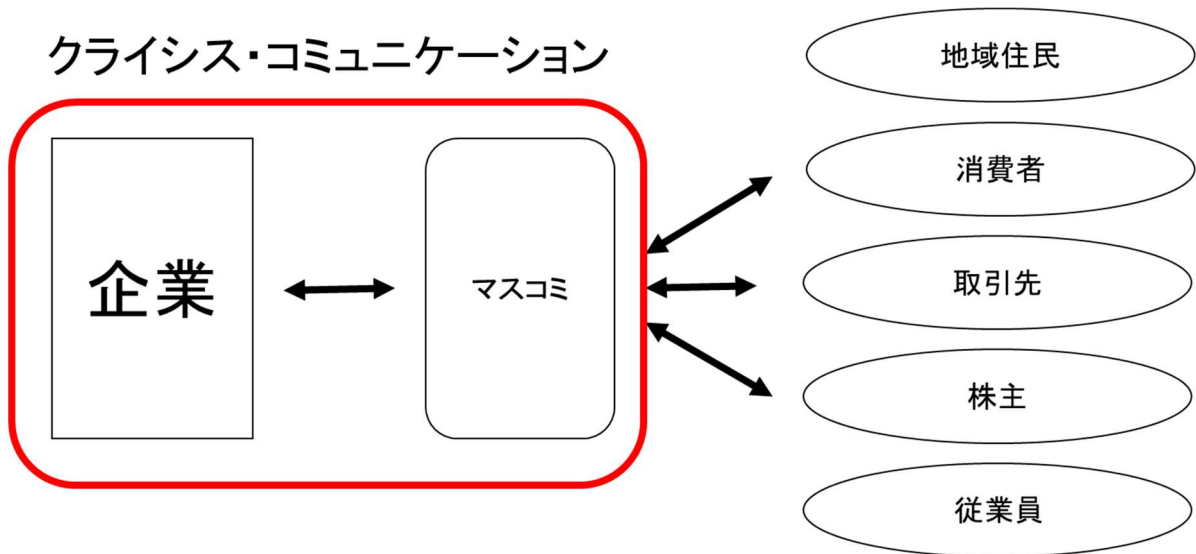
	係数	標準誤差	t	P-値
切片	1.129036	0.091856	12.29137	2.33062E-07
報道数	-0.04522	0.025315	-1.78635	0.104343804

企業は何をすべきなのか

ここまでの検証結果を踏まえて、企業は不祥事後、どう対応していけばいいのか気になる場所である。ここでは仮説 3 についてさらに定性的な観点から分析を加えていきたい。ここではクライシス・コミュニケーションに注目して分析を進めたい。仮説 3 の検証では、報道の回数が少なくするような対応がなされればよいことは傾向として分かった。その検証過程において、一連の不祥事でも報道数が少なかった企業がみられた。このような企業が実践できていることは何なのか、事例を列挙しながら検証していきたい。

企業が不祥事後、すぐ顧客・投資家に直接対峙するケースは少ない。一般的には、新聞、テレビをはじめとするマスコミとコミュニケーションすることによって、顧客・投資家を含むステークホルダーは初めてその不祥事を認識することとなる。この不祥事後の企業とマスコミとのコミュニケーションのことを「クライシス・コミュニケーション」という。

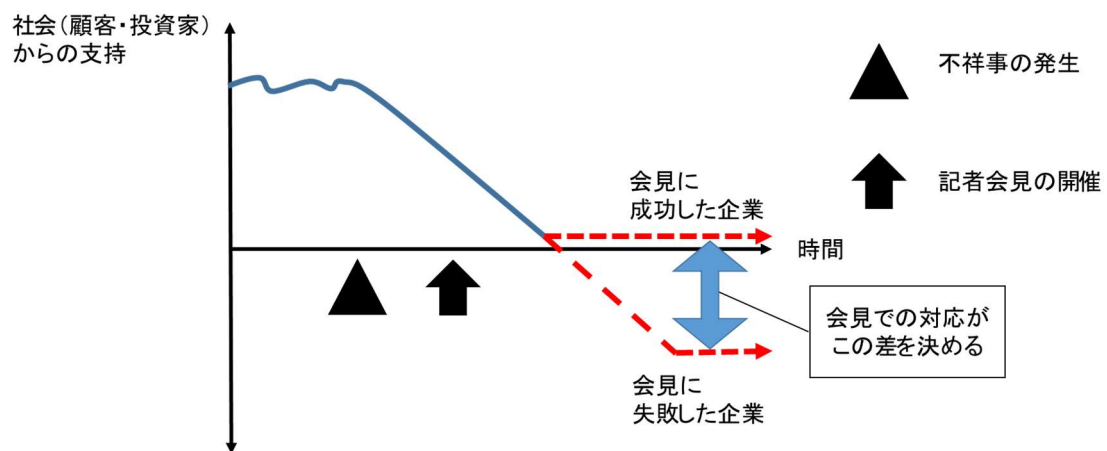
図 17 企業、マスコミ、ステークホルダーの関係



出典: 宇於崎裕美(2007)『不祥事が起こってしまった!』経営書院

このクライシス・コミュニケーションの具体的な方法の一つとして、記者会見が挙げられる。この記者会見での企業関係者の言動は、その後ステークホルダーが企業に対して抱く印象を形作る上で極めて重要な意味を持っている。記者会見での対応がよいと評価された企業は、対応がよいとは評価されなかった企業に比べてステークホルダーからの支持の減少に歯止めをかけることに成功しているからである。

図 18 会見での対応による影響



筆者にて作成

図 19 は、仮説 3 の検証において取り上げた 13 事案のうち、一連の不祥事を上手く切り抜けたと思われる 6 事案を示したものである。ここでいう「上手く切り抜けた」事案というのは、報道から 180 日後、また 365 日後の株価それぞれを報道日の株価と比較した場合、180 日後、365 日後の株価が報道日の株価を上回ったものである。パナソニック、コーナン商事の事案に関しては、不祥事の原因となった部分は他社が製造や検査の責任を負うものであり、直接的な落ち度がないことから結果として株価への負の影響がなかったと考えられる。また、日産自動車、マツダに関してはいずれもタカタが製造したエアバックを搭載した車両の回収事案であり、不祥事の原因は同じく他社にあり、株価への負の影響はみられなかったと推測する。しかしながら、NTT ドコモの事案は他とは異なる。同社社員による個人情報の持ち出しが疑われる個人情報漏えい事案であり、責任は NTT ドコモ自体にある。この不祥事に対して NTT ドコモがどのように対応したのかを分析したい。

図 19 一連の不祥事を上手く切り抜けた企業

企業名	不祥事の種類	詳細
パナソニック	リコール	販売したノートPCの電池に発火の恐れが発覚 発火事故3件、死傷者なし 4万3,140個を無料交換
日産自動車	リコール	エアバック（タカタ社製）に不具合
NTT ドコモ	個人情報漏えい	社員による個人持ち出しの可能性あり 再発防止策を発表
マツダ	リコール	エアバック（タカタ社製）に不具合
コーナン商事	リコール	海外から輸入、販売した商品に安全検査を受けていないにもかかわらず検査済みの印
三越伊勢丹	誤情報	運営する百貨店のテナントのレストラン等でメニュー表示と異なる食材使用

図 20 は、ここで取り上げた NTT ドコモの不祥事を報じる日本経済新聞の電子版記事である。記事は社内関係者が個人情報を持ち出した可能性があることを伝え、持ち出された可能性のある情報の内容についても述べられている。読み進めていくと、NTT ドコモはここでマスコミに対してクライシス・コミュニケーションを行っていることが分かる。図 20 上の①の部分から、情報にアクセスできた社内の人間の範囲と人物の特定を急いでいるこ

とが分かる。ここでは NTT ドコモにとって身内の犯行は会社の恥ともいうべきであるに

図 20 NTT ドコモの不祥事に関わる新聞記事

ドコモ、顧客企業社員の情報1000人分流出 社内関係者関与か

2014/9/9付

NTTドコモは9日、顧客企業1社の社員1053人分の個人データが流出した疑いがあると発表した。ドコモの社内関係者が持ち出した可能性が高いとみて、警視庁に相談している。

発表によると、流出した疑いがあるのは、社員用にドコモの携帯電話を法人契約している企業1社の社員名や自宅住所、所属部署など。ドコモが一時的にデータを保存したシステムから持ち出されたとみられる。

昨年10～11月と今年8月、顧客企業の社員宅に別の社員の個人情報を記した不審な文書が計23通郵送されて発覚した。

- ① ドコモによると、昨年10月時点でシステムに接続できた社員や契約社員らは計299人。同社は社内関係者が情報を持ち出した可能性が高いとみており、警視庁に被害届を出す方針。現時点で持ち出した人物は特定できていない。
- ② NTTドコモは「システムへのアクセス制限が不十分だった。事態を厳粛に受け止め、再発防止策に取り組む」としている。

出典：日本経済新聞電子版 2014年9月9日付記事

もかかわらず、包み隠さず把握している事実を公表している同社の情報開示に対する積極的な姿勢が読み取れる。また図 20 上の②の部分では、NTT ドコモが同社の管理体制の不備を認め、同様のことが再度起こらないよう策を打つことが伝えられている。ここでは再発防止策に言及していることと、同社の管理がいたらなかった点を反省する姿勢が評価に値すると考える。

この NTT ドコモの対応からわかる①積極的な情報開示と②自らの非を認める姿勢は、極めて重要である。「会社を守るクライシス・コミュニケーション」^{xi}では、クライシス・コミュニケーションにおいて重要なこととして3つのことを挙げている。一つ目は、スピードである。緊急時において、いわゆる5W1Hを全て把握してから情報を一気に公開することは不適切である。マスコミがスピード競争の世界であり、遅くて正確な情報よりも多少不確実でも早く情報提供するスタンスをとることを踏まえれば、「詳細なる遅報」よりも「分かっている第一報」を伝えることが重要である。二つ目は、情報開示である。疑惑をもたれないために情報を開示する姿勢、社会、マスコミ、ステークホルダーの「なぜ？」

という疑問を少しでも解消しようとする姿勢が大切であり、これが不十分であると解消されない疑問は「何か隠しているのではないか」という不安を生み、隠蔽疑惑をもたれてしまうことにつながりかねない。三つ目は、社会的観点からの判断である。その企業内の「組織の論理」で判断することは誤りであり、社会の反感を招くばかりである。不祥事の被害者、ステークホルダーの視点をもって全てを判断していくことが重要である。NTT ドコモの対応は、自らが有している情報を開示しようとする姿勢、そしてステークホルダーに迷惑をかけたことに対する反省の姿勢がいずれも要点を抑えた対応であることから、評価されるべき事案であり、それが故に本検証においても顧客・投資家からのネガティブな評価がみられなかったのではないかと考察する。

以上のような要点を抑えた対応ができたもう一つの例として、旭化成延岡工場火災事故（2002年3月12日発生）の例^{xxii}を挙げたい。図21は、この事例の対応を時系列で示したものである。結果的にこの事故に関する報道は2日で終息している。この事故において首尾一貫して貫かれた方針は、些細な情報であっても全ての情報を公にすることであった。そして、火災真っ只中の工場の一角で実に4回もの記者会見が行われた。最初の記者会見では社長名によるお詫びのコメント資料が配布され、この内容の翌日の朝刊への掲載が滑り込みで間に合ったことによって早急な対応がステークホルダーにも伝わることになった。また、事故の翌日には社長が火災現場に駆けつけて謝罪会見を行った。このことはトップによる迅速な行動として評価され、新聞各紙ではその対応を評価する「後手に回らぬ対応腐心」等の見出しが躍り、会見の場では記者から社長に対して宮崎（延岡工場がある県）に出張中だったのかとの質問が飛ぶほど驚いていたという。

図 21 旭化成延岡工場火災事故の対応

日時	詳細
3月12日 午後5時15分	火災発生
3月12日 午後5時50分	東京本社、社長に火災発生の報告
3月12日 午後8時	第一回目記者会見（延岡支社長による）
3月13日 午前1時	第二回目記者会見
3月13日 午前7時	第三回目記者会見 避難していた周辺住民の状況についてマスコミに説明
3月13日 午前11時30分	第四回目記者会見（社長による）

この事例の評価されるべきポイントとも、前述のスピード、情報開示、社会的観点からの判断に集約される。この3点は非常に重要なポイントだと考える。

一方で、失敗例もある。情報開示の態勢を築けなかったものとして、三菱自動車の例がある。三菱自動車は、2000年にリコールを隠蔽する不祥事を起こしている。当時の運輸省が調査に来るたびに顧客からのクレーム案件の関係書類を社員用ロッカーに隠すような対応をしていた。調査員が受付から部屋に来るまでの間にパソコンのデータを隠して書類をロッカーに移すような訓練も行われていたという。結局この行為を思わしくないと思った社員による内部告発があり、リコールが明るみになったという経緯である。適切に対応していればリコールだけの損害であったものが、リコール隠しを行ったことによって損害が拡大した。

まとめ

以上のように、踏まえるべき点を事例を基に探ってきたが、ここであらためて、不祥事対応の心構えとして踏まえるべき点と実際の行動として踏まえるべき点をまとめたい。

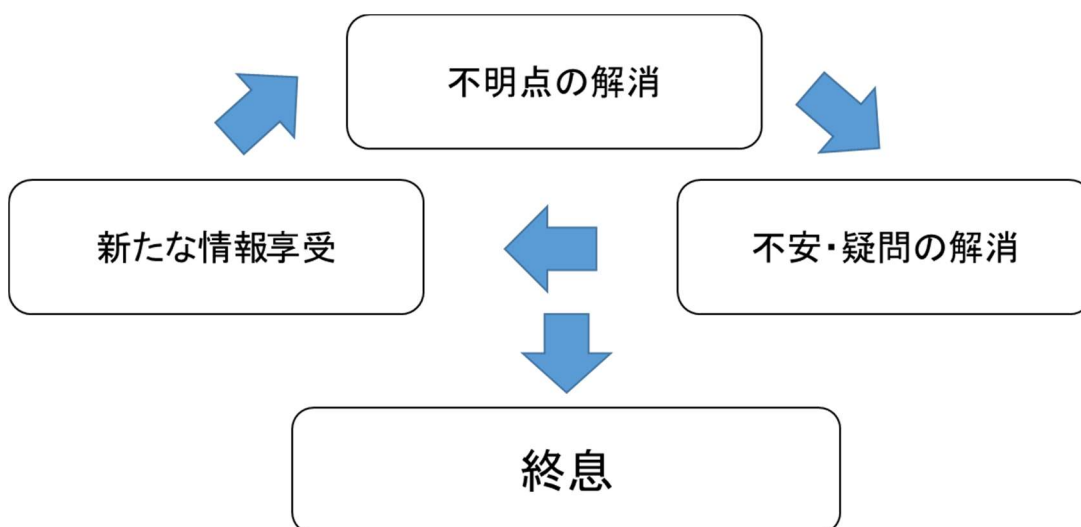
まず心構えについて、①「腹をくくる」ことが大切である。不祥事を起こした企業は、少しでも金銭的な被害をおさえたい、不祥事を起こしてもなお少しでも企業をよく見せたいという欲望にかられる。この欲望に負けた企業は、都合の悪いことを隠す。上述の三菱

自動車の例が典型的である。ここでは不祥事が起こってしまったという事実を真摯に受け止め、ダメージを負うことなく危機を乗り越えることはできないことを理解する、つまり「腹をくくる」ことが大切である。次に、②「謝る勇氣」が重要である。「企業が正しく謝罪する方法」^{xiii}によると、「謝罪は緊張状態を和らげるので、訴訟の心配はたいてい無用である」という。起きた不祥事によって被害があったかどうか、事業の根幹に関わるミスであるか、一般大衆がどう反応するか、会社は本気で変わるつもりがあるかという4つの質問すべてに当てはまる場合、企業は謝るべきだと指摘している。企業の謝罪というと法的な責任を認めることに該当するのではないかと思われる傾向が強いが、上述した社会的観点からの判断を踏まえるとどう考えても企業に非がある場合、素直にそれを認め、謝罪すべきである。お詫びはステークホルダーに誠意を示す第一歩であると言えよう。さらに、③「さらけ出す覚悟」が大切である。マスコミ、特に会見の場に来る記者の立場を考えると、報道機関の社員という要素と、ステークホルダーの代表という要素がある。報道記者は、間違っても企業をつぶしてやりたいと会見に臨んでいるのではなく、真実の探求のためにその会見に臨んでいると言える。つまり、敵ではないのだ。企業としては度重なる追求を懸念するがあまりあまり報道記者に対してよい印象を持たないケースが多いと思う。しかし、語りかける相手はマスコミのように見えて、ステークホルダーなのだ。企業はその時点で把握している事実をそのまま公表することを恐れる必要はない。事実を積極的に公表する姿勢を行動をもって示すことが大切である。

次に、実際の行動として踏まえるべき点についてである。仮説3の検証の部分でも触れた通り、報道の回数は少ない方が望ましい。その実現のために、積極的に情報を開示することを勧めたい。一見矛盾するような論ではある。これまで好例として挙げてきた企業に共通する点は、情報開示に対して積極的であったことが挙げられる。マスコミは、ステークホルダーの代表として不祥事に対する不明な部分を明らかにしたいと考える。そのため不明な点に仮説をおいて、様々な懸念される影響等にも考えを巡らせる。こういったいわゆる憶測は、いったんステークホルダーに伝われば風評被害にもなりかねない。その余計

な憶測の可能性を排除し、風評が発生する余地をなくす努力が企業に求められる。具体的には、新たな情報が分かればすぐに公表することである。新たな情報を提供していくことによって不明点が解消され、報道記者、そして社会の不安や疑問を解消していくことが大切である。一方、報道機関としては、不祥事企業が短い間隔で新たな情報を提供したとしても、その都度報道ができるわけではない。具体的には、テレビ番組枠の長さ、新聞発行の回数といったものには制限がある。その決められた枠に可能な限りたくさんの情報を盛り込むことができれば、その分早く番組、紙面で新たに報道されることはなくなる。つまり、マスコミに積極的に情報を開示していくことは、報道される回数を増やすものではなく、むしろ減らすものであるということを述べておく。

図 22 報道終息に向けた流れ



結論

顧客・投資家はマスコミ等の報道を通じて企業不祥事に関わる情報を入手するが、新聞報道の前後から企業に対してネガティブな反応を示し、不祥事の種類によっても反応の程度や早さは異なる。全体としては報道の翌営業日にネガティブな反応を示すため、企業と

しては報道を通じていかに顧客・投資家の不安を取り除くかが重要である。具体的には謝罪会見を開いて誠意ある対応を公に示すことが考えられる。謝罪の辞は必ずしも企業の代表者である社長を通じてなされなくとも、今後の対応に共感を得てもらえるよう誠心誠意説明を行うことが大切である。また、一度不祥事が発生すると次から次へとその不祥事に対する報道がなされ、報道に触れる回数が増えれば増えるほど株価はネガティブに反応する傾向がみられるが、そんな苦境でこそ企業は積極的に情報を開示する姿勢を忘れてはならない。

課題

1.

不祥事は、企業にとっては回避したいものであり、大々的に公表することをできれば避けたいものである。そのため、筆者が一次情報にアクセスすることに難しさがあった。企業の不祥事後の対応の一環として謝罪会見における頭を下げた状態を保った時間の長さを調べ、その長さと株価下落の程度の相関を検証することも興味深いと思われたが、筆者にて動画を確認して誠意の程度を測ることも試みたが、データが少なすぎたため断念した。

2.

本論文の検証においては株価を顧客からの支持を表す指標として扱った。しかしながら、株価は投資家による株式の売買によって変動するものであり、投資家全員が不祥事を起こした企業の顧客ではない。実際は投資家の一部が顧客であることがほとんどであるため、株価は必ずしも顧客の評価ではない。最も適切な方法は、リコールの場合であればリコール対象者に対してアンケートを実施し、不祥事前後における企業に対する印象の変化を検証することだと考える。しかし、対象者に関わる個人情報を取得することはほとんど不可能であり、取りうる手法としてイベントスタディが最適であると判断し、検証を実施した。

謝辞

最後に、本論文の作成にあたって自分だけでは気づくことのなかった視点の提供をはじめ、一年間温かくご指導いただいた主査の清水勝彦教授に格別の御礼を申し上げます。また、副査の大藪毅専任講師、齋藤卓爾准教授、そして清水勝彦ゼミ同期生の中戸川靖さん、別宮真理子さん、小杉悠真さん、鈴木智也さん、さらに統計についてアドバイスいただいた同期生の常松一喜さんに感謝の念を申し上げます。

以上をもって謝辞とさせていただきます。

参考文献

- ⁱ 「日本経済新聞」〈http://www.nikkei.com/news/print-article/?R_FLG=0&bf=0&ng=DGXNASDG2500U_V20C14A7CR0000〉(2016/8/1)
- ⁱⁱ 「株式会社エフシージー総合研究所」〈<http://www.fcg-r.co.jp/research/incident/>〉(2016/8/11 アクセス)
- ⁱⁱⁱ 「ウィキペディア」
〈<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%81%BB%E3%81%93%C3%97%E3%81%9F%E3%81%A6>〉
(2016/8/16 アクセス)
- ^{iv} 「放送倫理・番組向上機構」〈<http://www.bpo.gr.jp/wordpress/wp-content/themes/codex/pdf/kensyo/determination/2014/20/dec/5.pdf>〉(2016/8/30 アクセス)
- ^v 「三井不動産」
〈http://www.mitsui-fudosan.co.jp/corporate/news/2006/0509_02/index.html〉(2016/11/20 アクセス)
- ^{vi} 「日本経済新聞」
〈http://www.nikkei.com/article/DGXLASDG18HQ_Y5A011C1MM8000/〉(2016/11/22 アクセス)
- ^{vii} 北見幸一. “社会的責任と企業価値.” 年報経営分析研究 21 (2005): 66-73.
- ^{viii} 三浦修. “企業不祥事と株価パフォーマンス.” 慶應義塾大学(経営学). 2005, 平成17年度経営学, 第2087号.
- ^{ix} 廣松毅. “情報セキュリティ事故が企業価値に与える影響の分析—イベント・スタディ法を用いたリスク評価の試み—” 情報セキュリティ総合科学 第3号. 2011
- ^x 「日本取引所グループ」
〈<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/tdnet/index.html>〉(2016/11/1 アクセス)
- ^{xi} 田中正博 (2011) 『会社を守るクライシス・コミュニケーション』 産業編集センター
- ^{xii} 田中正博 (2011) 『会社を守るクライシス・コミュニケーション』 p165-168, 産業編集センター
- ^{xiii} モーリス E. シュバイツァー、アリソン・ウッド・ブルックス、アダム D. ガリンスキ (2015) 「企業が正しく謝罪する方法」『ハーバードビジネスレビュー』(2016年3月号)
- ・井上泉 (2015) 『企業不祥事の研究：経営者の視点から不祥事を見る』 文真堂
- ・長島・大野・常松法律事務所 (2015) 『不祥事対応ベストプラクティス：実例から読み解く最新実務／長島・大野・常松法律事務所編』 商事法務。

-
- ・畑村陽太郎（2010）『失敗学実践講義』 講談社.

 - ・ジェフリー・K・ライカー，ティモシー・N・オグデン（2011）『トヨタ危機の教訓』 稲垣公夫訳，日経BP社

 - ・佐久間健（2011）『徹底検証グローバル時代のトヨタの危機管理』 芙蓉書房出版

 - ・遠藤功（2013）「『あ、失敗しちゃった』という人が現場で信頼されるワケ」，
<<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20131023/254970/?P=6>>
>2016年6月18日アクセス.

 - ・塩崎彰久 渡辺翼（2016）「上場会社における不祥事対応のプリンシプル対応上の留意点」，『ビジネス法務』 pp94-99，中央経済社

 - ・モーリス E. シュバイツァー、アリソン・ウッド・ブルックス、アダム D. ガリンスキ（2015）「企業が正しく謝罪する方法」『ハーバードビジネスレビュー』（2016年3月号）

 - ・大槻茂(2013)『危機管理と広報 事例に見るこの10年』 株式会社彩流社
 - ・矢島久(2007)『不祥事を乗り越える会社 不祥事ですまなく会社 危機に克つPR戦略』日本経済新聞出版社
 - ・宇於崎裕美(2007)『不祥事が起こってしまった!』 株式会社産労総合研究所
 - ・田中正博（2011）『会社を守るクライシス・コミュニケーション』 産業編集センター
 - ・藤江俊彦(2001) 『実践・危機管理読本 ーリスクマネジメントの基本からマスコミ対応までー』 株式会社日本コンサルタントグループ