



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2008-10

コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの
構築とその限界：松下電器産業の事例から

下垣 有弘

Current Management Issues



目次

序章	1
0.1	はじめに.....1
0.2	本論文の意義と貢献可能性.....1
0.3	論文の構成.....2
第1章 企業のコミュニケーション活動を表す用語の定義と先行研究のレビュー	2
1.1	用語の定義～企業のコミュニケーション活動の変遷を通して～.....2
1.1.1	日本の企業社会への「広報（PR）」概念の浸透過程.....2
1.1.2	現代社会における「コーポレート・コミュニケーション」.....3
1.1.3	「レピュテーション」と「ブランド」の違い.....4
1.2	先行研究レビュー.....6
1.2.1	「見えざる資産(インタンジブルズ)」に関する先行研究.....6
1.2.2	「コーポレート・コミュニケーション」の評価に関する先行研究.....8
1.2.3	企業による情報統制と「メディア・リレーションズ」.....10
1.2.4	不祥事と企業価値に関する先行研究.....11
1.3	小括.....11
第2章 研究事例について	12
2.1	調査対象企業「松下電器産業」の選定理由.....12
2.1.1	「企業活動に伴う情報の流れ」のコントロール.....12
2.1.2	不祥事による企業価値の減損を免れた事例として.....12
2.2	松下電器における経営改革と「コーポレート・コミュニケーション」.....13
2.2.1	中村改革の軌跡.....13
2.2.2	企業情報発信を担う広報宣伝組織の改編.....16
2.2.3	社内広報活性化による社員コミュニケーション.....19
2.2.4	「FF式石油暖房機事故」とステークホルダー・リレーションズ.....20
a.	事故の検証.....20
b.	事故告知におけるメディア活用の実績.....23
c.	危機管理対策の視点からの検証.....24
2.2.5	パロマ工業製ガス瞬間湯沸器による事故と同社の対応.....27
2.3	小括.....27
第3章 分析の枠組みと調査研究方法	29
3.1	はじめに.....29

3.2	企業アイデンティティの再形成メカニズムの分析	29
3.2.1	「一次的植えつけメカニズム」との比較による分析	30
3.2.2	「二次的明確化と強化のメカニズム」との比較による分析	31
3.3	インタビュー調査の目的と設計	33
3.3.1	調査対象者の選定基準	33
3.3.2	調査方法の選択理由	34
3.3.3	インタビュー調査の内容	34
3.4	新聞広告モニター調査の設計と結果	39
第4章	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーション向上の要因分析	41
4.1	インタビュー調査の内容分析から	41
4.2	「信頼獲得のメカニズム」	42
4.3	「企業活動に伴う情報の流れ」のコントロールの実際	43
第5章	まとめ	44
5.1	事例研究から得られた知見と残された課題	44
5.2	「危機」を「機会」に変えた「社会的合意形成」のプロセス	46
5.3	結びにかえて	46
	参考文献	47

序章

0.1 はじめに

想いを人に伝えることは難しい。相手との良い関係がなければ尚更である。

品質不良による製品事故やモラル低下がもたらす偽装問題など、企業による不祥事が絶えない。原因を追及し、改善を図ることも企業の務めではあるが、事故発生後にとるべき行動の基本は、企業であっても人間関係と同じであろう。まずは失ってしまった信頼を取り戻すことである。また、不祥事が繰り返されることの原因は企業の側だけにあるわけではない。株主や投資家、消費者がそれぞれの立場で、また地域社会の一員として、企業を監視することが必要である。そういう面では、マスコミの報道にも改善すべきところは多い。一方的な報道に偏ることなく、事実を丹念に追いかけて、問題を広く世に問う責務が果たされているであろうか。本論文はこのような問題意識のもと、企業と消費者を結ぶ「コーポレート・コミュニケーション（企業によるコミュニケーション活動）」について、その機能と役割を考察し、提言を行うことを目的とする。

0.2 本論文の意義と貢献可能性

企業のコミュニケーション活動を理解するためには、企業の存在理由と、そこから導かれる企業の意志を知ることが必要である。これは「経営理念」として語られることが多い。次に、現在の「経営ビジョン」と達成に向けた「戦略」を読み解く必要がある。そして、その実行のために編成された「組織」と「文化」についても把握しなければならない。（各々の分野には豊富な先行研究があり、その蓄積された叢智を学ぶことができる。）

企業はこれらを指針として事業活動を営んでいるわけであるが、持続的な競争優位を実現するための方策の一つとして、コーポレート・コミュニケーションがある、と筆者は理解している。しかしながら、IT時代を迎えて、コミュニケーションのあり方は変わった。企業のみならず個人であっても多数に向けた情報発信が可能となり、一旦発せられた情報は増幅されていく。それは企業にとって「負の情報」である不祥事に関しても同様である。

このような時代背景の中で、3年前(2005年)に特筆すべき事件が起こった。松下電器製の石油ファンヒーターによる一酸化炭素中毒事故である。この事故の特徴は、製品の使用中止と回収を呼びかけたキャンペーン規模の大きさと、時間の長さにある。考え得る全てのメディア(媒体)を使った告知の結果、松下電器は企業価値を下げることなく、逆に「会社の評判(=レピュテーション)を高めた」と後日言われるようになった。では、このとき企業内では何が起こっていたのか。

本論文は、この特徴的な出来事を研究事例として、企業価値を高める「コーポレート・コミュニケーション」とはどのようなものであるか、を論じていく。その際に、「レピュテーション」をキーワードとして分析を進める。従って、本稿は特定のケースに焦点を当てた事例研究の形をとるが、テーマの持つ意味は広く、ここで得られた知見は企業全般に還元されるものである。採り上げたケースは企業広報や広告業界的にも前例のない貴重な事例であるにもかかわらず、発生から3年が経過し、今このタイミングで収集しなければ失われてしまう情報も多い。また、事故原因を解明する研究は数多く存在するものの、事故後の対応を企業のコミュニケーション活動の観点から述べた先行研究は少ない現状もある。このようなことから本論文が貢献できる可能性は大きいと考える次第である。

0.3 論文の構成

本論文では、コーポレート・コミュニケーションによって企業価値創造に寄与するレピュテーションがどのように構築されていくのか、そのプロセスを解明していく。

第1章は、企業のコミュニケーション活動の歴史検証を導入部として、現代のコーポレート・コミュニケーションに至るまでの変遷を明らかにしながら、錯綜する概念について、各々の定義を確認していく。次に研究テーマに関連する先行研究のレビューを行う。レビューは企業の情報マネジメントに着目した伊丹(1984)による「情動的経営資源」の考え方をベースとして、コーポレート・コミュニケーションによって得られるものが何かを解き明かしていく。その中では「コーポレート・レピュテーション」に関する議論も展開され、問題の所在が明らかになる。第2章からは事例研究に入る。はじめに、2000年以降の松下電器の経営改革の分析を通してコーポレート・コミュニケーションの実態を検証し、経営改革途上で起きた製品事故とその後の対応に関する事実確認を行う。第3章では分析のための枠組みを考察し、調査を行い、結果のまとめを行う。その際、はじめに経営改革に伴う企業アイデンティティの強化という観点から検討する。松下電器に対する評価はインタビュー調査が中心となるが、新聞広告を用いたネットによる意識調査もを行い、補足的に分析対象としている。第4章では、調査結果の分析から、松下電器の行動に対して、社会一般あるいは関係者がどのような印象を持ち、評価を下してきたのかを明らかにする。同時にコーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの構築について、その可能性と限界について言及する。終章として第5章では、本論文全体のまとめと結論を述べる。また、本研究が既存研究について持つ意義と貢献を述べ、今後の課題を示す。

第1章 企業のコミュニケーション活動を表す用語の定義と先行研究のレビュー

本章では企業のコミュニケーション活動について、日本の企業社会への「広報（PR）」概念の導入から、現在の「コーポレート・コミュニケーション」に至るまでの歴史的経緯を繙きながら、用語の概念を明らかにし、その定義の確認を行っていく。

1.1 用語の定義～企業のコミュニケーション活動の変遷を通して～

1.1.1 日本の企業社会への「広報（PR）」概念の浸透過程

企業が行うコミュニケーション活動の中でも「広告」の歴史は古い。その始まりについては諸説あり、遡れば8世紀初頭、平城の都に立てられた看板がルーツであるという話もあるが、広告媒体の誕生は、財務用語ともなっている「暖簾（のれん）」に、「松」「竹」「亀」などの絵柄を入れたものを起源とする説¹が一般的である。また、近代広告の歴史上、特筆すべきはマス・メディアとしての新聞の発達である。創刊当初から新聞経営を支えるために広告収入は重視されてきたが、明治初期には「書籍・薬品・化粧品」等の広告が大きな比重を占め、今日の広告を通じた企業コミュニケーションの基礎を築いた（大石，1994）。

一方、日本における「広報（パブリック・リレーション）」の歴史は比較的浅く、戦後、連合国総司令部（GHQ）によって政府および各県庁に導入された『パブリック・リレー

¹ 14世紀後半に描かれた「石山寺縁起絵巻」の店に下がっている暖簾の図に文様が描かれている（大石，1994）。八巻（1992）によれば、絵柄あるいはマークが登場するのは鎌倉末期、とのことである。

ジョンズ・オフィス』に、その来歴を求めることができる。猪狩(2003)は、「この新しい言葉を政府や自治体は『広報』『公聴』『報道』等に訳したが、次第に『広報』という言葉に収斂していった」。「一方、民間企業へは、電通、証券業界、日経連(日本経営者団体連盟、今日の日本経団連)の3つのルートでアメリカから導入されたが、こちらは『ピアーール』とパブリック・リレーションズの略語と呼ばれた」と述べている。要するに「パブリック・リレーション」は日本の民主化のための理念であり、その方法でもあったのだが、企業社会への浸透には時間がかかり、日本の大企業に広報部門が設置され始めたのは1960年代になってからであった。

「広報」の歴史と、既存の研究成果を概観した論文としては関谷(2006)がある。関谷は、『広報』『Public Relations』とは、組織体のあらゆるステークホルダー²との、コミュニケーション・関係性構築であり、その活動によって、その組織体の活動の改善・向上を図るものである」と定義している。またCutlip(1958)は「パブリック・リレーション」について、「組織と、公衆(パブリック)との双方に有益な関係性を構築する経営機能」と定義している。その他の文献においても「広報」あるいは「パブリック・リレーション」は、「活動」・「態度」・「機能」という異なった概念の言葉で説明されており、定義が明確であるとはいえない。今日においても「PR」と「Public Relations」が混同使用されている例が散見されるが、その理由は、「広報」や「PR」という用語が「Public Relations」の訳語として内容を正しく理解されないまま一般的な言葉となり、「(マーケティングとの)概念的混同によりPR＝販売促進という流れができ上がってしまった」(井之上, 2001)ところにある。しかしながら様々な解釈があるにしろ、「相互理解を通じたより良い関係づくり」という目的は、それぞれの定義が共有している部分である。藤江(1995)は簡潔に「広報とは市民や社会との良好な関係作りのためのコミュニケーション活動である」と定義し、「双方向性」を重視する考え方から一歩踏み込んだ「共生理念」の重要性を提唱している。

1.1.2 現代社会における「コーポレート・コミュニケーション」

「コーポレート・コミュニケーション」は1972年に米国の経済雑誌「Fortune」がパブリック・リレーションズをより広い概念でとらえる「第1回コーポレートコミュニケーション・セミナー」を開催して以来、広く普及し、ビジネス用語として一般化した。その定義について東(2007)は、コーポレート・コミュニケーションを広い意味でのPR活動の一要素として位置づけるKotlerの定義³をベースに、「コーポレート・コミュニケーションとは、企業の外部および内部も含めて、企業を取り巻くステークホルダーと、長期的かつ良好な関係を構築、維持していくための、双方向コミュニケーションを含む全社的なコミュニケーション活動」としている。また、アージェンティ&フォーマン(2004)は、立場の異なる情報の受け手(オーディエンス)が多数存在する環境にあることを意識しつつ、個別の企業が積極的に顕示する「意見やイメージ」とであると定義し、「コーポレート・レ

² 本稿ではバーニー(2002)の「一般的に企業のステークホルダーとは、顧客、従業員、マネージャー(中間管理職)、経営陣、サプライヤー、提携先企業、株主、債権者、そして社会一般などである。」という説を定義とする。

³ Kotlerは「コーポレートコミュニケーションは社内および社外コミュニケーションを包括し、組織の理解を促進するものである」と定義した(東, 2007, 292頁)。

ピュテーション、投資家向けコミュニケーション、対政府コミュニケーション、メディア・リレーション、危機発生時の情報伝達など」が含まれると説明している。

ここまで、比較的新しい文献を繙いて「パブリック・リレーション」及び「コーポレート・コミュニケーション」についての解釈を述べてきた。その結果、歴史的背景については明らかであるが、機能的な差異が明確に区分されていないことがわかる。これは2つの概念の目的が広義において同質的であることに起因するのであろうが、その差異は「目的」にあるのではなく、「手段（＝アプローチレベル）」にありそうである。例えば、アージェンティ&フォーマンはコーポレート・コミュニケーションの実践段階では、①政治経済を含めた社会的背景の把握、②タイミングと環境の創造、③ステークホルダーの心理の理解、④発信チャネルやメディアの選択と組み合わせ、⑤倫理的側面、の5つをポイントとして指摘しており、藤江（1995）はコーポレート・コミュニケーションとは、企業が環境の変化に適応して社会と共生していくために、「戦略的」、「有機的」にリソースを統合して行う「トータルなコミュニケーション活動」であると、目的に到達する手段に着目した説明をしている。このようにコーポレート・コミュニケーションは、企業を取り巻く環境主体であるステークホルダーとのコミュニケーションを目的としつつ、広報や広告、宣伝よりも上位に位置する概念として捉えられる傾向がある。

また大坪(1992)は、コーポレート・コミュニケーションとは「情報の受発信が、統一された方針、理念、目的によって有機的に結合し、組織的かつ計画的に展開されること」であると定義し、情報の「量」や「スピード」に加えて、コミュニケーションの「質」と「タイミング」についても言及している。企業が目的意識を持って情報マネジメントを行うことの重要性を示す大坪の見解のベースには、伊丹(1984)による「情報の流れという視点で企業を見る『情報的経営資源』という考えがあると思われる（伊丹の理論については先行研究レビューにおいて詳述する）。伊丹(2004)は、企業情報について「顧客の中に蓄積されていることが、企業にとって価値がある」と述べているが、フォンブラン&ファン・リール(2004)は、そのプロセスについて「最終的に、企業が外部から誠実と認められるのは、その精髓をすべてのステークホルダーに魅力的な形で伝えるための“外部への表現のプロセス”を主導したときだけである」と説明している。ここで指摘されているのは「コミュニケーション活動を通じた企業価値の向上」を実現するための前提条件として、“顧客の中に蓄積されるべき企業アイデンティティが形成されている必要がある”ということであろう。そして企業アイデンティティは「従業員の帰属意識を強化し、ステークホルダーの間にレピュテーションの構築を促進する」（フォンブラン&ファン・リール，2004）とも言われている。次項では「レピュテーション」の定義について確認していく。

1.1.3 「レピュテーション」と「ブランド」の違い

「コーポレート・レピュテーション」は比較的新しい用語である。これについてフォンブラン&ファン・リール(2004)は「企業の活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積」と定義している。ここで述べられているのは、様々な立場にあるステークホルダーからの期待や信頼に応え続けられる企業の姿であるが、ステークホルダーは立場によって、「異なる資源を企業に提供しているため、その企業がどのように経営されるべきか、という点に関し異なる見解をもつ可能性がある。」とバーニー(2002)は述べ

ている。これに対してフォンブラン&ファン・リール(2004)は、彼らには「関心の共通性」(mutuality of interest)があり、投資家や顧客、従業員、株主などそれぞれの立場を越えて、企業の「長期的な実現性」(long-term viability)については共通の関心を持っている、と主張している。要約すると、バーニー(2002)が言うように「一企業がすべてのステークホルダーを完全に満足させるような戦略を実施することはきわめて稀である」が、長期的な時間軸で戦略を評価する際に、レピュテーションが構築されていれば、異なる立場のステークホルダーが共有できる企業の価値を見出すことが可能である、と言えよう。

また、櫻井(2005)は、コーポレート・レピュテーションを「経営者および従業員による過去の行為の結果、および現在と将来の予測情報をもとに、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義づけている。ここで「競争優位」という概念が出てくるが、これは、企業の戦略や組織・文化などがステークホルダーにどのように捉えられているかという「社会的事実」の反映が、企業間の競争において、重要な意味を持つということである。その上でコーポレート・レピュテーションの「機能性」についても言及し、「コーポレート・レピュテーションを高めることによって経済価値、社会価値、組織価値が高まり、企業価値を増大させる。」(櫻井, 2008)と述べている。

しかしながら櫻井は、「レピュテーション」がステークホルダーと結びつきが深く、企業価値への影響度が大きいことを強調する一方で「コーポレート・レピュテーションの構築によって企業価値が高まるという確証はない」という逆の意味に読み取れる記述も行っている。井上(2006)も「多くの企業にとってレピュテーションはいまだに捉えどころのない概念であり、これに対する対策やマネジメントはほとんど行なわれていない」と述べるなど、現時点における企業社会へのレピュテーション・マネジメントの浸透度合いには課題があることも指摘されている。

ここで改めて「レピュテーション」の考え方を統一しておくために、「コーポレート・コミュニケーション」との関係性を明確にしておきたい。井上は最近の定義の中で、「コーポレート・コミュニケーション」の特徴を「ステークホルダー管理のための機能であり、その目的はレピュテーションの向上である」とするCornelissen(2004)の説に注目している。Cornelissen(2004)はコーポレート・コミュニケーションとは「企業が存在する環境において、様々なステークホルダーからの良好なレピュテーションを確立することを目的とした、統合的な関係性構築のためのフレームワークであり経営機能である」と定義しているが、本稿でもこの定義を支持する。そう考えることで、レピュテーションの向上を通して企業価値の創出を図る「コーポレート・コミュニケーション」の役割が、企業とステークホルダーとのインターフェース部分の活性化にあることがより明確になるからである。

それでは、「レピュテーション」と「ブランド」⁴の違いはどのような点にあるのか。

『コーポレートブランド経営』を記した伊藤(2002)はコーポレート・ブランドについて企業価値を創造するものと捉えているが、櫻井(2005)はコーポレート・レピュテーション

⁴「ブランド価値評価研究会報告書」(経済産業省企業法制研究会, 2002)では、「ブランドという場合には、コーポレート・ブランドとプロダクト・ブランドを指すことにし、コーポレート・ブランドとは、コーポレート・ネーム、コーポレート・ロゴなどが源泉になってもたらず競争優位性の標章であり、プロダクト・ブランドとは、製品に付されたネーム、ロゴなどが源泉となってもたらず競争優位性の標章である」と指定している。

もまた企業価値を高める無形資産であると主張する。コーポレート・ブランドが「すぐれた製品・サービスの提供によって顧客を通じて生み出されたもの」であるのに対して、コーポレート・レピュテーションは「企業の経営者および従業員による過去、現在、および予見される将来の行為に導かれる持続可能な競争優位から生じること」という解釈である。すなわち、「ブランド」が「もの」に付随し、「レピュテーション」は「こと」に対して生じる、とするスタンスである。また越智(2006)はコーポレートレベルでの「レピュテーション」と「ブランド」の違いについて、「前者がステークホルダー総体との関係性を重視するのに対して、後者は市場における競争優位性の確立を目指している」と区別している。同一市場内における競合他社の存在を、レピュテーションは考慮していないことに対して、ブランドはそれ自体が投資の対象である点が決定的に違う、という立場をとっている。

このように「レピュテーション」が「ブランド」といかに異なるかという議論が激しく交わされる中で、伊藤は「コーポレートブランド経営という視点から見れば、ブランドもレピュテーションも、実はそんなに大きく変わるものではありません。企業の無形資産を大事にし、見える化して、いい方向に制御していくのだ、という点では、共通とも思ってもいい」と、言葉の上辺だけを比較することの不毛さを説き、逆に「自社のアイデンティティを強く意識した主体的な行動」の必要性を強調している⁵。従って、ここまでの議論からコーポレートレベルでとらえた場合に「レピュテーション」は、「コーポレート・ブランド」とよく似た概念ではあるが、「経営者や従業員のこれまでの行いから予見される持続可能な競争優位性」という意味合いがより強く内包された概念である、とまとめることができよう。この点を踏まえて、本稿においては、この二つの用語を区別して使用していく。

1.2 先行研究レビュー

1.2.1 「見えざる資産(インタンジブルズ)」に関する先行研究

IT化時代における情報マネジメントはいかなる企業においても経営戦略上、避けて通れない最重要課題の一つであろう。伊丹(2001)は「情報の流れ」という視点で企業を見ることによって、技術やノウハウ、ブランドなどを、「情報」や「知識」に関連するところに本質的な特徴をもつ「情動的経営資源」として総括し、「見えざる資産」⁶という呼称を与えた。伊丹は、ブランドも「企業や商品についてのいい情報」という意味から情報であると捉えており、特に「それが顧客の中に蓄積されていることが、企業にとって価値がある」という点で特徴的だと述べている。直接的な情報の所有者は顧客側であるが、その資産価値はブランドを創出した企業の側に発生するのである。前節においてその概念を説明してきた「コーポレート・コミュニケーション」も実行面から捉えれば、企業による「情動的経営資源」の伝達として位置づけられる。そして、その結果得られる成果物の一つである「レピュテーション」もまた「見えざる資産」であるといえよう。本論文では、「見えざる資産」こそが競争優位の源泉である、と説く伊丹の考え方をベースとして企業のコミ

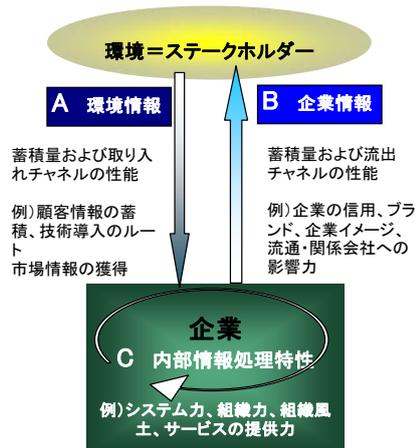
⁵ 『PRIR』2008, July, pp. 76-77, 宣伝会議。

⁶ 伊丹は1984年に「情動的経営資源」という概念を「見えざる資産」と言い換えて表現しはじめている(1984, 伊丹)。同様の概念を伊藤(2001)は「見えざる富」(unseen wealth)と呼び、「見えざる富としての『無形資産』(インタンジブルズ)とは、物的な実体を伴わない将来便益の請求権と定義」している。

コミュニケーション活動による価値創造について論じていく。

伊丹によると「情報」の持つ特性は一般的に「同時利用可能性」、「多重利用がマイナス効果を生みにくいこと」、「情報の多重利用から新しい情報が生み出されること」にあるとされている。その上で企業活動に伴う「情報の流れ」(図1)を、A) 環境から企業への流れである「環境情報」、B) 企業から環境への流れである「企業情報」、C) 企業内での意志決定に関わる「内部情報処理特性」、の3つに分類することで「見えざる資産」の構成を分析している。ではなぜ、「見えざる資産」が重要なのであろうか。

図1 3つの見えざる資産と情報の流れ



出典:伊丹(2001, p.69)を加筆・修正

これについて伊丹は「見えざる資産の重要性は、無形資産の重要性である」と言い、その理由を、「競争上の優位性の真の源泉」であること、「変化対応力の源泉」であること、さらには「事業活動が生み出すもの」であることに求めている。そして、「見えざる資産」が競争優位に繋がる可能性が高い理由として、①カネを出しても買えないことが多いこと、②作るのに時間がかかること、③同時多重利用ができること、などを挙げている。また、「見えざる資産」の入手と蓄積には、直接ルートと業務副次ルートという2つのルートがあると説明されている。「直接ルートとは、見えざる資産の蓄積を第一義的目的として、直接的な資源投入が行われることによって蓄積が起きるというルート」である。ブランド形成のための広告宣伝などはこのルートに含まれる。もう一方の業務副次ルートとは、「事業活動遂行のための日常の業務・仕事のプロセスを通じて副次的に見えざる資産が蓄積されてくる」ルートである。たとえば、「高品質の製品やサービスを提供し続けるという日常の仕事」や、「既存製品の改良や工程改善という日常業務」から地味なノウハウが蓄積される。「見えざる資産」を得るためには、この業務副次ルートが欠かせない。業務副次ルートは蓄積のスピードは遅いが、「地に足が着いた堅固なものが蓄積される」(伊丹, 2004) 可能性が高いと説明されている。(日常的な仕事をきちんとこなすことや、要求の厳しい顧客への対応が「企業の評判」を高めるという説明は、企業不祥事によって評判を落とし、マーケットから撤退を余儀なくされた企業の事例を振り返れば納得感が高い。)

ブランドについてはアーカー(1991)が「ブランド・エクイティ」という概念⁷を提唱し、

⁷ 「ブランドないしその名前とシンボルに結びついたブランド資産と負債の集合であり、製品

その資産価値に着目した。アーカーによると「ブランド・ネームとそれの意味するものが、企業の保有する持続的競争優位の中心であり続ける状況はますます大きく広がっている」とのことであるが、企業価値の創造に無形資産が大きな影響を及ぼすようになったことについては伊藤(2001)も、企業経営における競争力の源泉が、情報化によって「有形資産」から「無形資産」に移行しつつあること、そして、無形資産の代表ともいえるものが「コーポレート・ブランド」(企業ブランド)であると述べている。

伊丹(2001)は「戦略の実行プロセスで新しい見えざる資産が蓄積され」ること、更には「その蓄積が起きる本質的理由は、業務を実行するプロセスが同時に実行する人々にとって学習の機会になっている」ことに注目し、企業の戦略に基づいて仕事の内容が大枠として決まっていることの大切さを繰り返し述べている。この「見えざる資産」の蓄積は、情報の流れをいかにコントロールするかによって左右される。西野(2004)は、伊丹が示した「情報の流れのダイナミズム」の概念図に「市場の中の情報の流れ」を加えて、その重要性にも言及している。IT化の進展が企業情報や顧客情報の伝達経路を一変させた結果、市場環境の中に「顧客間の情報蓄積」のような、個別の企業にとって価値のある資源蓄積が行われる「場」が生じている、との指摘である。「コーポレート・レピュテーション」はそのようにして蓄積される情動的経営資源の代表的なものと言えるだろう。レピュテーションの構築に成功した企業が、これまで述べてきたプロセスを辿ってきたのかどうか。「情報の流れの枠組み」の有無やその機能性を調査することも本論文の課題である。

1.2.2 「コーポレート・コミュニケーション」の評価に関する先行研究

広報や広告など「コーポレート・コミュニケーション」を研究テーマとして設定した際に課題として議論されるのが、効果測定の方法とその証明の問題である。学術上も産業界にも、今もってスタンダードな効果測定モデルが定着していない現状を鑑みると、企業のコミュニケーション活動を評価する妥当性の高い測定モデルの創設は今後も大きな課題として存在する。本節では、「コーポレート・コミュニケーション」の目的変数がステークホルダーとの良好な関係作りを通じた「企業価値の向上」にあるとして、その説明変数となる「コーポレート・レピュテーション」の評価方法について、これまで提唱されてきた測定モデルに関する先行研究のレビューを行う。

1) 「CBバリュエーター」によるコーポレート・ブランド測定

2002年に伊藤は、「CBバリュエーター」と呼ばれるコーポレート・ブランド測定モデルを日本経済新聞社の協力を得て提唱した。これまでのブランド測定モデルが、ブランドの市場価値もしくはそこから得られる将来利益をベースとした財務データ法か、顧客と商品の「絆」の価格プレミアムをアンケートなどによって調査し、積み上げる質問調査法のどちらかに依存している実態を踏まえて、「ブランド・イメージ」と「財務効果」、「企業価値」を統合したモデルの構築を目指している。そこでは、コーポレート・ブランド価値を算出するにあたって、バランスシートおよび損益計算書からの財務データと、企業イメージに

やサービスに価値を加えたり減じたりするもの」と定義。「これら資産には、ブランド・ロイヤリティ、名前の認知、知覚品質、連想がある」としている。

関する調査データとして「日経企業イメージ調査」⁸を併せて活用している。

2) 「企業イメージ」と「広報活動の評価」についての先行研究

コーポレート・レピュテーションと似た概念である「企業イメージ」と、「広報活動の評価」についての先行研究には駒橋(2004)による文献がある。ここで駒橋は「ブランド・イメージは、広告量やパブリシティ記事の総量に比例して向上する」という仮説を立て、広告と記事の効果を測定し、その検証を行っている。具体的には、日経産業消費研究所による「企業イメージ調査」の結果をもとにしてブランド・イメージの数値を定量化。ブランド・イメージを構成する「企業認知度」「好感度」「一流評価」「信頼性」「今後の発展性」を目的変数とし、次に、新聞のパブリシティ記事数(『朝日新聞』『日本経済新聞』)を説明変数として、ブランド・イメージの構築力と広報活動の関係の回帰分析を行っている。企業抽出(サンプル数64社)の基準は、①コーポレート・コミュニケーションが社会に対して影響力を持つような企業であること、②広告宣伝費と比較するため、会計情報を公開している上場企業であること、③消費財、生産財、サービス業など他業種にわたること、である。回帰分析の結果、記事の露出は企業イメージの向上につながり、特に信頼性に対する意識を高めることが分かったという調査結果⁹が記されている。この調査では新聞での記事露出のみをカウントしており、記事内容には踏み込んでいない。記事が書かれることが重要であり、内容のインパクトは小さいという主張であろう。しかしながら、企業不祥事が続出し、消費者の目が厳しくなってきたうえに、消費者間でのネットワーク化が進む状況では、ネガティブ記事による負のレピュテーション効果を考慮しないわけにはいかない。それでも、新聞の経済報道に着目して「企業記事の露出は企業イメージの向上につながる」ことをデータから明らかにした駒橋の研究は、実際に企業の広報部門が行っているメディアへの露出量をカウントして広告費に換算する作業と流れが似ており、実践的でもある。今後は、新たなファクターとしての「不祥事の有無」がどのように影響するのか、また不祥事発生時に企業は、どのように報道メディアとコミュニケーションするべきなのか、等についても明らかにしていく必要がある。

3) 「レピュテーション・マネジメント」に関する先行研究

レピュテーション調査として「Fortune」誌は「最も賞賛される企業(Most Admired Companies)」を9つの指標(3つは財務指標、6つが非財務指標)に基づいて選考することを1982年にスタート。また、「The Wall Street Journal」紙は「製品とサービス」、「財務業績」、「職場環境」、「社会的責任」、「ビジョンとリーダーシップ」、「情緒的アピール」の6次元からなるRQsmスコア(Reputation quotient score)ランキングを発表している。これまで6回の調査が行われたが調査開始以来、ジョンソン&ジョンソンが常にトップの評価を得ている。この結果は、1982年と86年に起きた同社のベストセラー製品タイレノール(鎮痛剤)に毒物が混入されるという事故に対して「国民を安心させるために大がかりなコミュニケーション活動を展開し」、「表明した気づかいは同社を誠実であると国民に

⁸ 「日経企業イメージ調査」は日本経済新聞社、日経広告研究所が1988年より毎年継続して行ってきたもの。1999年8-9月実施の調査では、1,104社、約3万人にアンケート。

⁹ ②の抽出基準は明確であるが、①については著者の主観が入り込む余地があるため再現性には疑問があることを指摘しておく。

はっきり認知させた」(フォンブラン&ファン・リール, 2004) ことによると言われている。

ジョンソン&ジョンソンの「タイレノール事件¹⁰」は、リスクマネジメントの成功例であるとともに、「レピュテーションの構築」によってブランドと企業価値の毀損を免れた例としても評価を得ている。この事件についてジョンソン・エンド・ジョンソン社広報部リーダーの伊東直哉氏は「社会からは、積極的な情報開示や迅速な対応が評価されましたが、この事件は、社員教育のプログラムにはあえて用いていません。命を落とされた方もいましたし、我々としてはあくまでも『我が信条』¹¹から導き出された意志決定のひとつにすぎなかったと位置づけているからです」とコメント¹²している。

一方、日本では本格的なコーポレート・レピュテーション調査はまだ実施されておらず、その研究も最近になって行われ始めた。櫻井(2005)はコーポレート・レピュテーションを新しいタイプの無形資産と位置づけ、企業がどのように管理すべきなのかを企業価値創造のフレームワークとして提案している。そもそも日本企業にレピュテーション・マネジメントが必要な理由としては、①インタンジブルズの役割の増大、②コーポレート・レピュテーションの向上が財務業績を改善させること、③反社会的行為を許さない社会、④メディアとインターネットの働きがある(櫻井, 2008)、と4つの理由が挙げられている。このうち③の反社会的行為を許さない社会としての情勢は、近年の消費者保護政策¹³の推移にも現れており、最近では消費者庁¹⁴構想が議論され、設立に向けて動き始めている。

1.2.3 企業による情報統制と「メディア・リレーションズ」

藤江(1995)はメディア・リレーションズとパブリシティの関係について「報道関係者(プレス)との良い関係をつくるように協力することをメディア・リレーションズといい、その主たる活動がパブリシティといわれるものである」と解説している。パブリシティ自体については「組織、集団、個人等が特定の目的意識のもとに作成したメッセージをメディアに伝える活動。つまりメディアに素材としての情報提供することによって、結果メディアがそれをニュースとして取り上げるように働きかけること」と定義している。パブリシティの効果について、東(2007)は「重要なポイントは、マスメディアに掲載された情報に対する信頼性の高さにある。特に、マスメディアの記事や番組内で紹介された情報は、

¹⁰ 1982年、ジョンソン&ジョンソンのタイレノールカプセルを服用した7人が死亡した事故。同社は人命優先を貫き、危険性のある2,200万本に及ぶ製品在庫を直ちに回収した上で、信頼回復のため医者やメディアの影響力を信用度を保持するために活用し、新聞広告やテレビを通じての継続的な情報発信や、異物混入防止目的で容器を改良するなど、安心感の醸成に努めた。

¹¹ 同社が石碑に刻む「我が信条(Our Credo)」には自分たちが責任を負うべきステークホルダーの優先順位(消費者>社員と地域社会>株主)が示されており、危機的状況下でも社が寄って立つ理念として機能した。

¹² 『広告月報』2007, April, p13, 朝日新聞社。

¹³ 1995年の「製造物責任法(PL法)」に始まり、2004年「消費者基本法」、2006年「公益通報者保護法」、2007年「改正消費生活者用製品安全法」、改正消費契約法など。

¹⁴ 政府は2008年6月27日の閣議で、消費者行政を一元化して担う消費者庁の2009年度創設を盛り込んだ消費者行政推進基本計画を決定した。(2008年6月27日「朝日新聞」夕刊2頁。)また、消費者行政担当相を任命された野田聖子氏は「消費者側に立った役所をつくるという発想は恐らく戦後初めて」とコメントしている。(2008年8月8日「朝日新聞」朝刊4頁。)

企業が購入したメディアスペースでコミュニケーションを行う広告と比較して、消費者からの信頼度は飛躍的に向上する傾向がある」と述べて、「パブリシティ」と「広告」の相乗効果について強調している。従来の日本企業ではこの種の業務は広報セクションが担当することが多かった¹⁵が、近年では、「広報部門が企業情報の外部への発信だけでなく、企業経営に対して外部評価をフィードバックすることの役割・機能を求められるようになってきている」（越智, 2006）。

1.2.4 不祥事と企業価値に関する先行研究

企業不祥事に関する調査研究としては谷口・小山(2007)が「雪印乳業集団食中毒事件の新たな解釈」を記し、組織事故が生じるメカニズムの解明に挑んでいる。また間嶋(2007)は組織不祥事を「公共の利害に反し、(顧客、株主、地域住民などを中心とした)社会や自然環境に重大な不利益をもたらす企業や、病院、警察、官庁などにおける組織的事象・現象のこと」として、組織不祥事発生モデル構築を試みている。続出する不祥事については井之上(2007)も不祥事の根源が、倫理観と双方向性をもったコミュニケーションと自己修正機能の不全にあるとしている。さらに、クライシスマネジメントを企業広報的視点で掘り下げた北見(2006)は、企業不祥事のような場合は「メディアの信頼性・信憑性が仇となり、逆に、マイナスのレピュテーションを加速し、なかなか回復が出来ない状態に追い込まれることになる」と「メディア」の影響力についても言及している。

また、不祥事が企業価値に与えるインパクトについて小佐野・堀(2006)は「企業の不祥事と株価パフォーマンス」によって、企業不祥事が株価にマイナスの影響を及ぼすことをイベントスタディの手法を用いて証明している。

1.3 小括

第1章では、企業のステークホルダーとのコミュニケーションについて、「広報(PR)」の企業社会への導入過程から、現代のコーポレート・コミュニケーションに至るまでの流れと概念を述べ、さらに、企業価値を高める目的達成手段として「見えざる資産」が注目されている現状を、理論と先行研究から明らかにし、レピュテーションもインタンジブルズであることを述べた。「コーポレート・コミュニケーション」の評価方法についても検証してきたが、スタンダードとなる評価方法は確立されていないのが現状である。その理由の一つは、「コーポレート・コミュニケーション」の目的がステークホルダーとの良好な関係性の構築を通じて、コーポレート・レピュテーションを向上させ、企業価値を高めることである場合に、その成否の鍵を握る主体が評価する側、すなわちステークホルダー側にあるからではないだろうか。これについて越智(2006)は「レピュテーションとは『企業経営と広報の統合的成果』としての外部評価であり、その管理の在りようが企業の帰趨を決定する時代がきた」と述べている。二つ目の理由として、コーポレート・コミュニケーションの前提となる明確な「企業アイデンティティ」が確立されていたのかどうか、この部分に関する分析が行われないうちに「評価方法」が議論されてきた懸念がある。これらの

¹⁵ (財)経済広報センター(2006)「第9回 企業の広報活動に関する意識実態調査」報告書によると、広報活動の対象は「報道関係者」が77.8%、「社員、グループ会社社員」は39.7%。

問題点を踏まえて、次章以降の事例研究を進める。

第2章 研究事例について

2.1 調査対象企業「松下電器産業」の選定理由

本稿では、近年におけるレピュテーション構築に成功した企業として松下電器産業を採り上げ、その成功要因を分析していく。松下電器の活動の中でも2000年に社長に就任した中村邦夫氏による経営改革とそれに伴うコーポレート・コミュニケーションに焦点を当てるが、特に、改革途上の2005年に起きた「FF式石油暖房機事故¹⁶」への対応を事例として、レピュテーション構築の要因分析を進める。以下に事例企業の選定理由をまとめる。

2.1.1 「企業活動に伴う情報の流れ」のコントロール

伊丹によって描かれた「企業活動に伴う情報の流れ」の型に呼応するように情報の受発信を担う組織を変革してきた例を、松下電器産業のコーポレート・コミュニケーション本部体制に見出すことが出来る。IT技術の進歩は企業の情報発信能力を増大させた。かつて、マスコミに頼っていた消費者とのコミュニケーションも自社のリソース活用によって実行可能となった。しかしながら、ITによる情報の一方通行性の解消は、消費者側からの情報発信を可能にただけでなく、ステークホルダー間のネットワーク化も推進することになった。このような情報を巡る環境の変化を受けて、企業ではコーポレート・コミュニケーションの重要性を再認識し、「発信情報統制」すなわち情報のコントロールを強化する方向で組織を再編し、広報宣伝部門の役割と責任を強化する傾向にあるように思われる。

2.1.2 不祥事による企業価値の減損を免れた事例として

不祥事を起こした企業には、企業価値の減損を最小限に食い止め、信頼を回復するためのステークホルダー・リレーションズを行なうことが求められる。そのためには企業が事故をどのように受け止め、「今後どのような方針のもとで活動をしていくのか」という企業姿勢を広く社会に伝えることが何よりも重要である。松下電器産業はFF式石油暖房機による死亡事故という重大な製品トラブルを起こしながらも、その後の徹底的な対応が、逆に企業価値を高めたとも言われている。ではなぜ松下電器のケースではセオリーに反して株価（図2参照）が下がらなかったのか。

図2 松下電器における「FF式石油暖房機事故」発生後の株価の推移

	2005年4月20日	2005年11月21日	2005年11月29日	2005年12月2日	2006年1月12日	2006年4月20日
株価(終値)	1月の死亡事故含め3件の事故発覚	新たな死亡事故	経産省による緊急命令発動	修理済み暖房機での事故発生	全戸DM発送を公表	事故発覚1年
前日	1,528	2,395	2,465	2,430	2,430	2,820
発生後5営業日目	1,520	2,460	2,480	2,315	2,390	
1ヶ月後	1,607	2,245	2,275	2,300	2,515	

(図：筆者作成，株価：Yahoo!ファイナンスから取得)

櫻井(2008)はその著書「レピュテーション・マネジメント」の中で、この事故が松下電

¹⁶ 事故を起こした製品は1985年から1992年にかけて製造された「FF式石油温風機」と「石油フラットラジエントヒーター」計25機種であるが、本論文では「FF式石油暖房機」と総称し、事故については「FF式石油暖房機事故」もしくは、略して「FF式事故」と称する。

器産業の「企業価値には全く影響しないばかりか、むしろ事故後には経済価値だけでなく社会価値や組織価値が大幅に向上」したことについて論証を試み、一定の結論を導き出している。要約すると①白物家電やプラズマテレビなどの商品力、が企業価値向上の基本的な要因であると考えた上で、それ以外に、②当時の中村社長による経営改革がもたらした多大な利益、③PR活動の効果、④CSR活動の結実、の3点を理由に加え、検証を行った結果、それぞれが寄与したと結論づけている。櫻井(2008)はまた、「企業の社会価値と組織価値を高めるうえで要請されるコーポレート・レピュテーションの核は、①好感度、②透明性、③信頼性」にあり、松下電器が経営改革とPR活動を通じて、この3つのポイントを高めたことがレピュテーションを向上させた、とも述べている。

では松下の企業活動のうち、どのような行動が効果的であったのか。本章では「FF式石油暖房機事故」を事例として、櫻井の求めた結論を検証するとともに、未だ言及されていない重要な要因の有無を明らかにしていく。同時に、情報マネジメントを統括するコーポレート・コミュニケーション(CC)本部が果たした役割についても検証する。

2.2 松下電器における経営改革と「コーポレート・コミュニケーション」

本節では、はじめに近年の松下電器産業について、中村社長（現会長）就任以降の経営改革の道程を辿っていく。但し、所謂「中村改革」について書かれた論文や先行研究は数多ある（例えば、伊丹・田中・加藤・中野(2007)、長田(2005)、財部(2004)他）。しかしながら、経営理念に踏み込むことを恐れずに、企業アイデンティティの再構築にまで着手した中村社長による改革は、その内容を広く社会に周知しながら進める手法をとっており、新しい「劇場型」経営改革とも呼べそうなものであるが、「コーポレート・コミュニケーション」という視点を切り口として考察された研究は存在しない。従って、先行研究文献によって明らかにされた知見に基づきながらも、2008年の現時点であるからこそ解き明かされる歴史的事実を積み重ねて、戦略と目的を抽出し、そこに至るプロセスを新たに書き加えていくことにも本論文を記す意味があると考えられる。

2.2.1 中村改革の軌跡

・2000年6月～2004年 中村新体制発足～「V字回復」から「VIERA」シェア世界首位へ
2000年6月、森下洋一社長から中村邦夫社長に経営者のバトンが渡され、以降6年間にわたる中村改革がスタート。

2001年1月、中期3カ年計画「創生21」を発表。IT投資1,400億円規模、家電事業部における営業の切り離し、販売拠点の再編（1社32拠点化）など、を断行。

4月、家電営業改革を推進。商品買い取り制導入によりマーケティング本部の権限強化。ナショナルマーケティング本部とパナソニックマーケティング本部を設立。組織改革により宣伝事業部と広報本部が解体され、商品中心の広告宣伝機能と量販店との商談機能をマーケティング本部に統合。人員の若返りと東京への移転が進められた。

7月、2001年度第1四半期決算において初めての赤字。

2002年1月、早期退職に13,000人応募。一方で戦略商品群「V商品」88品目を選定。

4月、2001年度連結決算で4,310億円の最終赤字決算。

2003年1月、ドメイン会社体制発足（事業部制の解体）。

4月、海外市場ブランドの「Panasonic」統一。2002年度連結決算で1,265億円の営業

黒字を達成。V字回復となった。

9月、薄型テレビブランド「VIERA」発売。12月、松下電工へのTOBによる子会社化を発表。2004年1月9日「躍進21」計画、2006年の営業利益率5%以上の達成目標を発表。2004年のPDP国内シェア42%、世界37%で首位となる。

・2005年 FF式石油暖房機事故～2006年6月 大坪社長体制へ

2005年1月、福島でスキーに来ていた親子が、松下電器製の石油暖房機で排ガスが屋内に逆流したことによるCO中毒事故に遭い、12歳の小学生男児が死亡する事故が起きた。

2月、石油機器製品生産終了を発表。その一方で2月23日、4月13日に、2件目と3件目の事故が長野で発生。幸いにも軽症で済む。

4月、1月以降の事故3件が発覚。公表が4月20日にずれ込んだことに対して厳しい批判を浴びる。記者会見では「事故原因がホースの亀裂だけと断定しきれなかった」と弁明。「判断が甘かったと言われれば、肯定せざるを得ない」と林義孝常務がコメント¹⁷。

5月、FF市場対策本部を設置（市川本部長、約200名体制）。

11月21日、長野・上田市で4件目の事故。就寝中の女性が死亡。夫も重体。

11月29日 経産省は同日、松下電器に対しリコールを徹底するよう求める緊急命令を発動。消費生活用製品安全法第82条¹⁸に基づく強制措置で、74年に法が施行されて以降、実際に命令が出たのは初めて。松下電器は謹告を新聞62紙に掲載するとともに、記者会見を開き、林義孝専務が「深くお詫びするとともに、点検修理に全力をあげる」と謝罪した¹⁹。11月30日には緊急対策本部を設置した。

12月2日、点検修理済みの機種で事故が発生（2次エアホース外れ）。山形市内の82歳の男性が意識不明の重体。林義孝専務が「一連の事故についての責任は感じている」²⁰と述べた。TVコマーシャルも差し替え、新聞テレビへの告知広告に50億円を支出。回収対象機器を5万円で引き取ることを発表するとともに、1日1,000人の社員が回収作業に参加。灯油販売店への巡回などローラー作戦で60億円の支出見込みを発表する。

12月6日、大阪市内で記者会見した戸田一雄副社長は「被害に遭われた方やご家族に深くおわび申し上げる。事故を絶対に再発させないために徹底した対策を実施する」と陳謝。顧客名簿の管理方法の改善や商品の耐用年数を評価する部署の設置検討などを表明した²¹。

12月7日に中村社長は「事故の再発を許せば明日の松下電器はない」との社長通達を出し²²、従業員に社の方針を明確にするとともに、危機意識を高め、また共有させている。

12月13日～16日だけで6,500人の従業員が回収作業に参加。ガソリンスタンドや灯油

¹⁷ 2005年4月21日「日本経済新聞」朝刊42頁。

¹⁸ 消費生活用製品安全法(昭和48年6月6日法律第31号)：「消費者の生命、身体に対する危害の発生を防止するため、特定製品の製造・販売を規制したり、民間事業者による安全性確保の活動を促したりする法律で、1973年に制定。第82条で主務大臣が製造・輸入事業者に対し、製品の回収など応急の措置をとるよう命じることができると定めている。」(2005年11月30日「朝日新聞」朝刊35頁)

¹⁹ 2005年11月30日「日経産業新聞」7頁。

²⁰ 2005年12月6日「日経産業新聞」7頁。

²¹ 2005年12月7日「日本経済新聞」朝刊11頁。

²² 2005年12月10日「朝日新聞」朝刊13頁。

販売店 60,000 店をローラー。チラシ配布 142 万枚。12 月 10 日～19 日にかけて TVCM スポット 1 万 6,500 本を「お知らせとお願い」告知に切替。新聞広告では全頁で社長コメントと、「お詫び」広告を掲載。地元タウン誌へも広告掲載。林義孝専務は「草の根分けても全ての回収を目指します」とコメントし、「ブランドを大きく狂わせた。経営への影響が長期的になる可能性がある。」と回収作業が長期化する覚悟を語っている。²³

また、経産省は当初「結果論だが 4 月の時点で今回のような徹底した対応をとっていれば良かった」（幹部）²⁴と指摘していたが、12 月 19 日には「初動はもたついたが今はしゃかりきになってやっている。」（幹部）²⁵と同社の努力を認めるコメントを出している。

2006 年 1 月 12 日に告知ハガキ送付を発表。日本郵政公社「タウンプラス」（配達地域指定冊子郵便）を利用し、全国 6,000 万世帯（一般 5,000、事業所 1,000）に告知ハガキを送付する計画で、実際に 5,687 万枚が DM として宅配された²⁶。

2 月、8 兆 7,200 億円の売上見込みを 8 兆 8,400 億円に上方修正。川上徹也専務は石油温風器事故の市販品販売への影響を「12 月 1 週目前年比 88%、2 週目 104%、3 週目 118%と順調に、、、」と説明する際に、感極まって思わず声を詰まらせた。また、当時は「松下が消えてなくなるのではと思った」と述べている。

2 月 23 日、中村会長、大坪社長、松下相談役体制を発表。中村会長は「顧客の信頼を裏切るような痛ましい事故を発生させ、心から申し訳ない」と公衆に向けて謝罪を述べた²⁷。

4 月 1 日 製品安全統括センターを新設（約 40 人体制）。センター傘下に「ライフエント製品安全センター」と「安全・技術法規グループ」を設置。

5 月 16 日 FF 緊急市場対策本部を FF 市場対策本部に改組。

・2006 年 6 月～ 中村会長、大坪社長体制以降

6 月、株主総会で中村会長、大坪社長、相談役松下洋一体制に。

7 月 第 1 回製品安全強化推進委員会。中間予想上方修正。

12 月 経産省による「松下電器に対する緊急命令による定期報告」が終了。

2007 年 1 月 中期計画発表。2009 年度売上 10 兆円目標。

5 月 1 日 FF 市場対策本部を新設。

5 月 31 日 電子レンジ、冷蔵庫、衣類乾燥機など併せて 305 万台の過去最大規模となるリコールを発表した。これについて経産省幹部は「石油温風器の教訓が生き、情報収集や被害の拡大防止を求める改正法の『努力義務』の趣旨を先取りした」²⁸とコメント。

6 月 経産省次官北畑隆生事務次官も記者会見で「思い切って発表した姿勢そのものは、

²³ 2005 年 12 月 20 日「朝日新聞」朝刊 10 頁。

²⁴ 2005 年 12 月 7 日「朝日新聞」朝刊 11 頁。

²⁵ 2005 年 12 月 20 日「朝日新聞」朝刊 10 頁。

²⁶ 郵政グループ（当時は郵政公社）の「配達地域指定冊子郵便」は宛名の記載を省略し、一定地域の住民などの全てに配達を行うサービス。2004 年 9 月にスタート。最も安い配達料は 1 通 18 円で、松下の負担はこれだけで十数億円になる。（2006 年 1 月 12 日「朝日新聞」夕刊 15 頁）。

²⁷ 2006 年 2 月 24 日「朝日新聞」朝刊 2 頁。

²⁸ 2007 年 5 月 31 日「朝日新聞」朝刊 33 頁。

新しい時代の企業のあり方として評価していい」と述べた²⁹。

8月 ノキアが松下電池工業製リチウムイオン電池 4,600 万個自主交換発表。

11月 暖房機修理ミスで山形ナショナル電機社員が書類送検される。

2008年1月日「90周年」を機に「Panasonic³⁰」に社名変更することを発表。

3月 売上高は9兆689億円。当期利益2,818億円と22年ぶり最高益更新。

8月 7月末時点での回収率は73%で、未だ4万台以上を回収できていない。

最初に起きた事故について福島県警は現場となったペンション経営者を業務上過失致死傷の疑いで福島地検に書類送検したが、松下電器産業については立件を見送った³¹。

以上、松下電器の「中村改革」と言われる2000年以降の動きを、公表されている資料や文献、新聞記事、そこに掲載されている松下電器社員や経産省幹部の言葉³²から、再構成した。下図3は有価証券報告書を参照し、主要な経営指標の推移をグラフ化したものである。2002年に松下電器は初の赤字を記録するが、その後文字通りのV字回復を見せていることが読み取れる。

図3 松下電器における売上高および主要な経営指標の推移



(図:有価証券報告書を元に筆者作成)

2.2.2 企業情報発信を担う広報宣伝組織の改編

次項では、松下電器の情報マネジメントを対社外、対社内コミュニケーションに分けて記述していく。

財部(2004)の著書に中村社長へのインタビューが掲載されているが、そこには「いつも

²⁹ 2007年6月1日「朝日新聞」朝刊13頁。

³⁰ 元々は61年にアメリカで採用されたブランド名。「Panasonic」とは、松下電器によるとPAN(あまねく)とSONIC(音)を組み合わせて、「松下電器の音をあまねく世界へ」という意味が込められた。また、「ナショナル」は創業者の松下幸之助が1927年に自転車用の角型ランプに初めて採用したブランドで、「国民の必需品にしたい」との思いが込められている。(朝日新聞、2008年1月10日夕刊)

³¹ 2008年8月13日「朝日新聞」朝刊27頁。

³² 「FF式暖房機事故」についての取材が拒否されている中で、松下電器幹部社員の言葉を得るために新聞記事や文献中のインタビューコメントを採用した。これらは2次的データであり、信用度において1次データに劣るが、事実誤認がないことは松下電器本社広報のチェックを受けている。

頭から離れないのは、創業者が『衆知を集める』と言っておられたことです。それを忘れてたら、独善になってしまう。」というコメントがある。ここで語られている「衆知を集める」という言葉の意味するところは「あくまで自分の主体性をもちつつ、他の人の言葉に素直に耳を傾けていく、いいかえれば、経営者としての主座というものをしっかり保ちつつ衆知を集めるところに、ほんとうに衆知が生きてくる」ということである。これは『実践経営哲学』（松下、1978）にある松下幸之助の言葉であるが、この「衆知」という言葉についてはコッター(1997)も著作『幸之助論（原題“MATSUSITA LEADERSHIP”）』の中で触れ、「長期にわたって、従業員が自分の技能を磨き、決断し、やる気を起こすことこそ大切なことである。『衆知』にこそ本質がある。技能や知恵は、簡単に買い求められるような日用品とはわけがちがう。企業が涵養すべき資源なのだ」と説明している。突き詰めれば、コーポレート・コミュニケーションは経営理念を定め、衆知を集め、社会との良好な関係性を構築するための企業活動に他ならない。

このように創業者から中村現会長へとつながる大きな流れを踏まえながら、2000年から2008年にかけての松下電器産業のコーポレート・コミュニケーションの実績を検証する。

藤江(1995)は、企業と環境間の情報の流れに着目すると、広報コミュニケーションのシステムは「社内」「広報」「社外」との情報のインプットおよびアウトプットを司る機能として捉えられる、と述べている。この説明は、情報コントロールの視点を①外部とのインターフェース、②企業内部、そして③市場間の3方向に据えた伊丹の「情報の流れ」の概念図と照合可能である。

また、情報の受発信を担う広報部門が機能性を十分に発揮し、課された役割を果たすためには、企業内におけるポジショニングも重要である。日本企業の広報部門の位置づけについて藤江(1995, pp. 105-107)は、Kotler & Mindak (1978)による「マーケティングとPRとの5つのタイプの関係」の分類に、日本の特徴である総務部門との関わりを加えて10タイプに分類している。しかしながら、かつて独立した組織部門であった松下電器の宣伝事業部は、一連の中村改革の中でCC本部のもとに本社広報とともに機能が集約されたが、その形態は藤江の10分類のうち、どのパターンとも異なっている。

松下電器では1927年に広報が組織化された。創業後僅か9年で「宣伝掛」と「社内広報掛」を設置。1961年には「PR本部」が設けられ、社長が本部長を担当。当初より経営トップが関わることの重要性が明確に表されている。1962年には「報道部」と「宣伝部」という専門組織になった。近年の大きな変革は2001年、「コーポレートコミュニケーション本部」（以下「CC本部」）が設置され、「コーポレートブランド価値」の向上を目指す目的で、これまで分離していた企業情報の受発信部署（宣伝・広報・社会文化活動・企業スポーツ活動など）を一体化させたことである。同時に、商品主体のマーケティング活動は、「パナソニックマーケティング本部」と「ナショナルマーケティング本部」に分割した営業組織が担当する体制となった。「CSR活動」は2003年10月に設置された「CSR担当室」が統括。社長が「全社CSR委員会」の委員長を兼任する体制をとっている。松下電器は企業広報や宣伝の黎明期からその重要性に着目して、経営トップが主導する組織体制をとってきたが、この姿勢は同社ホームページ³³上にも明文化されている。

³³ <http://panasonic.co.jp/company/philosorhy/conduct>

中村改革前後で松下電器の広報宣伝方針がどのように変わっていったのかについて、2007年まで松下電器に在籍し、CC本部調査総括部長等を務めた野田光一氏（現甲南女子大学企画広報）にインタビューを行った。

2000年までは商品事業部ごとの宣伝体制になっており、広報戦略との連携がとりにくかった。中村改革によって広報宣伝に対する基本的な姿勢も変わった。

広報と宣伝を合わせ、情報の集中管理を行うCC本部体制は、営業面でのマーケティング本部体制、14事業ドメイン体制とともに中村改革の柱となっている。組織改革時のCC担当は森本部長（現専務）。中村改革は「経営理念以外に聖域を設けない」徹底的な改革であった。経営理念とは「お客様第一」「企業は社会の公器」「日に新た」「衆知を集める」がエッセンスと考えているが、なかでも経営の基本は「企業は社会の公器」である。何のために企業は存在するのか。すべてはここからきている。石油暖房機事故などでは、社会にご迷惑をかけた。だからこそ社員が一丸となって使命感を持って回収作業にあたっている。

真っ直ぐに物事を語る姿勢は松下の風土によるものか。穏和で柔らかな表情が、松下の社員を揶揄する「金太郎飴」なる言葉をこちらが発したときには、陰しくなるときがあった。

金太郎飴は揶揄する言葉ではあるが、松下社員はベクトルをあわせているのである。その目的は何か。それはお客様のためであり、ときには赤字からV字回復させるためである。そのために同じ方向に顔を向けている。それを金太郎飴というならば素晴らしいことである。

何万人という社員を束ねている力の源泉は「ブランド」である。コーポレート・ブランドという観点から見ると一つ一つが説明できる。CC本部のミッションはブランド価値の向上によって企業価値を高めることである。

野田氏は、ブランドはレピュテーションとは違うとコメントしているが、「コーポレート・ブランド」を念頭に置いて話しており、ニュアンス的にはかなり近い意味で使っているようであった。大きな組織、ウィングの広い商品やサービスを串刺しにするものが必要な場合には、万人にとってわかりやすい数字や商品展開のように、社員やステークホルダーが納得する記号化されたブランドが活用しやすいという状況が背景にあると感じた。

経営改革の中で聖域をもうけない。危機だからこそ会社全体がまとまったという部分があったのでは、という問いには、

中村社長のまとめ方はすごかった。社内ではいろんな機会に社長の話を聞く場面があったが、必ずいつ何時でも、石油温風器事故の件では社会に申し訳ないことをしたと、毎回繰り返した。愚直かもしれないけれど、やりつづけた。社長自らが旗を振り、副社長が危機対策本部でまた旗を振る。そりゃ社員も危機意識をもちますよ。我々社員はここでやめてはいけない。これからも気を引き締めて危機意識を持ち続けなければいけない。問題はまだ解決しておらず、冬が来るたびに被害者がまた出るかもしれないのだから。

松下はドメイン制をとっているが、ブランド意識はもともと大変高い。松下幸之助以来、ずっとブランドを大切にす社風がある。社長は代々広報や宣伝の重要性を強く意識している。

CC本部発足後まもなく、「広報効果」指標を考案した。全国5紙＋工業紙、経済紙など計9紙の露出内容を調査し、行数やキャッチフレーズ、写真使用の有無、見出し、カラーなどを数

値化。ネガティブ記事はマイナスイメージとしてカウント。ブランド意識を持って、ブランド価値を上げたのか、下げたのか。毎日のデータの積み重ねから媒体特性を見事に引き出せる。新聞社ごとの特性も出てくる。広報に求められるのは第三者的に冷静に判断すること。続けることで、昨年はどうだったか、反省すべき点も出てくる。それが生きた広報のあり方である。広報だけの責任ではなく、CC本部全体として、松下全体として頑張ったかどうかが見えてくる。「記事のV字回復」ができたかどうかも見えてくる。単に件数の多さだけではなく、質的なものまで見ていかないとだめである。本来、広報宣伝に境はない。CCという発想がないといけない。

2.2.3 社内広報活性化による社員コミュニケーション

CC本部はコーポレートレベルの情報発信だけでなく、企業内に流通させる情報のマネジメントも行う。経営者の描くビジョンや社の向かう方向性を、従業員に伝え、啓蒙する役割を担う「社内報」の制作もここで行っている。

CC本部の広報グループ社内広報総括部長の松枝健夫氏³⁴に、同社の社内広報の狙いや経営改革に伴う業務の変化について話しを聞く機会³⁵を得た。

松下グループの広報会議は「ドメイン広報と本社広報との連携・ネットワークづくり」と「広報職能人材育成・広報スキルの向上」が主な目的である。毎年、1月10日に経営方針が社長から発表される。これが社内ではビッグイベントとなっている。社内の空気が大きく変わった転換点は2001年であったと記憶している。2000年の中村社長就任から、2001年に4,310億円の赤字を計上。社内報についても抜本的な見直しを図られた。基本方針は「経営に即した広報」である。松下電器では1927年に既に「歩一会誌」という社内報が存在した。1954年に「松風」が創刊され、2001年まで続く。2000年6月、中村社長は就任時に「創生21計画」の徹底と、「ITバブルの崩壊による経営危機」を特集として組み、社内広報の破壊と創造にも着手する。そして、「松風」(季刊)を廃刊し、2002年2月1日に「PaNa」(月刊)としてリニューアル創刊号が立ち上がった。社内報における広報改革についてのポイントは次の3点である。①危機感の醸成、②求心力を高める、③ダイレクト・コミュニケーションを挙げている。そして社内報が果たすべき役割は、「タイムリーな情報開示」、「説明責任」、「価値観の共有」、それぞれについて基本に徹すること、とその方針が定められた。

松枝氏は1999年から編集長として社内広報業務を担当。松下電器が危機的状況に陥った原因の一つに、「変化対応力」が無いことを挙げ、これまでは市場の変化や顧客のニーズに背を向けてきたことや、問題の所在がわかっても手を打たなかった体質の改善を自らの役割としたという。

経営改革のスピードに対応し、より深い経営の理解を従業員に促すこと。そのために新たな流れや価値を生み出す月刊社内報「PaNa」の創刊にあたっては、「本音主義」「現場主義」「特集主義」という視点を編集方針に掲げ、「確実性」「視認性」「企画性」を生かす工夫を施すために、社内イントラネットによる媒体に比べて、コストも労力も上がったが紙の印刷媒体にこ

³⁴ 1977年入社。家電国内営業に長く携わった後、広報セクションへ。

³⁵ 2008年6月19日・日本広報学会セミナー(京都)。

だわった。従来の広報は、自社とマス・メディアの間に立って、事業部からの商品やイベントについてのプレゼンを聞くスタンスであった。しかもその際には、「何が新しいのか」という一種冷めた視点で物事を見ているように感じられた。

松枝氏はそこに広報の限界を見てとり、敢えて「新しいモノを作ろうとする志向性」や「付加価値」、「企画力」を重視した広報誌を目指した。この編集方針は特集企画にも現れている。例えば2004年は「利益を増やそう」(5月号)、「実力主義を考える」(7月号)、「CSで明日の売りをつくる」(8-9月号)など。2007年の編集方針には「商品にこだわる」を掲げ、編集の考え方にも「ドメインの成長戦略、現場の成功事例の発掘、発信、共有」や「価値創造に挑戦する仲間の姿を描き、働き甲斐があり誇りが持てる会社であることを、社員一人ひとりが実感できる紙面づくり」等を明文化し、従業員に対する企業経営の課題が具体的なメッセージとして打ち出されている。

2.2.4 「FF式石油暖房機事故」とステークホルダー・リレーションズ

「FF式石油暖房機事故」は、松下電器が中村新社長体制のもとで「スーパー正直カンパニー」を標榜して経営改革を進めている最中に起こった深刻な事故であった。

松下電器の中村会長は、今年5月に消費者行政推進会議³⁶の産業界側委員として受けたインタビュー³⁷において「午後5時半、週末も正月も毎日、私の携帯電話にメールが入る。社長時代の2005年に起きた石油温風機による一酸化炭素中毒事故で、回収対象になった機種種の買い取り件数などの報告だ。命に関わるだけに徹底した解決が必要で、最後の1台まで見つけ出す覚悟で対応していく」と答えている。そして、「今、企業に問われているのは、消費者本位での活動が最終的には企業の体質強化や活性化につながるという認識だ」、「万が一事故が起きれば、テレビや新聞に接しない消費者への告知方法も考える。消費者の間違った使い方でも事故が起きて、消費者に責任を負わせることはできない。そう思えない企業は、事業を辞めるしかない時代だ。」と語っている。このコメントからは「FF式事故」という大きな経営危機を正面から捉えて対処してきたリーダーの持つ、透明な強い思いが感じられる。

松下電器産業は、この事故に対して、のべ20万人の従業員を動員した回収告知作業や、顧客への徹底した注意喚起運動などで応じることによって、逆にコーポレート・レピュテーションを高めたといわれている。

このようにコーポレート・ブランドを毀損させる企業不祥事に対して、大規模かつ積極的にお詫び告知を繰り返し、逆に企業価値を高めたといわれるような企業例は大変少ない。そこで、これまで検証してきた中村改革の中で、この事故がどのような位置を占め、松下電器にとってどのような意味があったのかを考えていく。

a. 事故の検証

- ・独立行政法人製品評価技術基盤機構による「調査報告書」から

³⁶消費者行政推進会議は福田首相が施政方針演説で消費者行政の一元化を表明したのを受けて設置された。座長は佐々木毅・学習院大教授。

³⁷「朝日新聞」2008年5月25日朝刊(札幌面)。

独立行政法人製品評価技術基盤機構(以下「N I T E」)³⁸が作成した「石油温風暖房機事故の原因究明等に関する調査報告書」(2006年5月)³⁹によると、事故は、長期使用によってエアホースにクラックが発生したことから孔が生じた結果、エアの供給不足から不完全燃焼が起こり、高濃度のCOが発生したことが原因とされている。調査結果を踏まえて、N I T Eは、F F式石油温風暖房機に関してCO中毒事故の再発防止の観点から次の事項について提言している。①既に販売されたF F式石油温風暖房機の安全対策については、エアホース、安全装置を点検できるよう検討すること。②今後販売するF F式石油温風暖房機の安全対策について、燃焼ガス漏洩の際に機器が停止する安全装置を設けること。エアホースの材質改良、構造の改良、その取り組みのために関係業界や行政が対応を図るべきであること。さらに③石油暖房機の点検の必要性及び情報提供のあり方等について、製造事業者、販売事業者は使用者が理解しやすい情報の提供に努力することや、公的機関による迅速な原因究明が必要であること、等を指摘した。

一方で松下電器は、N I T Eによる「調査報告書」が経済産業省に提出された2006年5月に「F F式石油温風機及び石油フラットラジアントヒーター緊急対策の進捗状況と今後の活動および製品安全対策の取り組みについて」と題する報告書を自社のホームページに公開した。以下はそこからの抜粋である。

- ・ 2006年4月末日時点での対象機種出荷台数152,132台に対する名簿把握台数は99,095台。2005年11月29日に経産省から消費生活用製品安全法第82条に基づく緊急命令を受けた後に4万台以上の名簿を把握。
- ・ 今後は「F F市場対策本部」のもとで「地区対策協議会」が中心となり、地域特性や情報入手が困難な高齢者住居へのローラー作戦、季節に応じた対策をとることを説明。
- ・ 回収活動バックアップのためのCM、新聞広告、チラシなどの告知活動も継続。
- ・ 製品安全の専門組織の設置：品質本部傘下に「製品安全統括センター」を新設し、その傘下に、「ライフエンド製品安全センター」と「安全・技術法規グループ」を設置するとともに、グループ内製造会社にも「ライフエンド製品安全組織」を新設。
- ・ 松下グループ安全規格の改定：世界最高水準を目指した安全規格の強化。
- ・ 重要品質予兆の収集・監視の仕組みの構築：IT技術を活用したグループ内製造会社の設置。重要品質情報の共有化。
- ・ 長期使用製品への対応プロジェクトの発足：「長期使用における製品安全強化プロジェクト」を発足。「長期ご愛用者名簿管理システムプロジェクト」導入など、全社危機管理体制が見直された。

・回収作業の現場最前線から

それでは、日本全国に松下の従業員が出向き、家庭を訪問して回収作業にあたった現場はどのような状況であったのか。実際に、第一陣として長野県に派遣され、5日間の泊ま

³⁸ 「国民の生活の安全を守る」目的で設立された。NITEは“National Institute of Technology and Evaluation”の略。

³⁹ 筆者は事故そのものについて検証する目的で要約を作成した。学位論文には巻末資料として記載しているが、ワーキングペーパーでは割愛する。

り込み作業に従事したA氏に話を伺った。当時A氏は東京のデバイス事業部に在籍し、営業を担当。実体験に基づく話からは、印刷物になっていない現場の状況と滲み出る思いを知ることができる。

緊急発表があった日の朝、9時半の朝会で事業部長から事故報告があった。緊急対策本部体制と事故の内容説明であったと記憶している。その後11時半頃に上司に呼ばれて、長野県に出張し、回収作業に当たって欲しいと告げられた。この2時間の間にも経営トップ間で今後の方針が話し合われていたようである。しかも、本日中に長野に入り、5日間程度の泊まり込みとのこと。A氏にはその時ちょうど決まりかけていた商談があり、「仕事の引き継ぎなどはどうするのか」と問うたものの、とにかく会社の一大事なので、後のことは上司である自分に任せて行って欲しいとのことであった。15時半頃に自宅に戻り荷造りをして、夕刻には新宿から中央線に乗り、長野へ向かった。

担当エリアは長野から更に電車で20分ほど行った場所。現地に召集されたメンバーは30歳代半ばかそれ以上の者が多かった。対外的な活動でもあり、若手よりも中堅社員が選ばれたようである。職場からは3人が長野に派遣された。回収作業のために現地に赴いた夜、長野の松下工場の会議室に全国から召集された約200人が集合した。販売会社の人からこれまでの経緯を含めて説明があった。しかし、事故発覚以来の取り組みや、現状認識の薄さは、集められた社員たちの危機感を逆に高めるものであった。

30代前半の後輩社員と二人で民宿に泊まり込み、雪を掻き分けての作業。ナショナルショップの店員と車で日に30軒程度を回り、合計約50台の石油暖房機を回収した。このときには既に1台5万円を支払う方針が決定されていた。知り合いの東芝社員から、うちではとても回収に1台5万円も払うようなことはできないと言われた。

中村社長は、VIERAで稼いだお金を全て注ぎ込んでも構わないと言っていると、社員には伝わってきていた。当時、松下電器は「スーパー正直カンパニー」というキャッチフレーズを掲げており、何としても全台数の回収を実行し、危機を乗り越えるのだという覚悟があった。それが社員にも伝わっていた。

このナショナルショップ店は小さな、一家6人ほどで営まれているお店ではあるが、地元ナショナルショップの中では有力店だという。回収に当たった先々で謝罪の言葉を述べるが、概して反応は好意的なもので、「こんな雪の中、よく遠いところまで来てくれた。」「頑張ってください」という労いと激励に近い出迎えが多かったと記憶している。

ナショナルショップの人たちからは、「Aさんたち松下本社の人たちが来てやっと本気になったようだ」と販売会社に対しての批判的な感想が述べられていたという。またA氏は私見として、次のようにコメントしている。

この事故後の対応を通して松下電器の評判が高まったと言われているが、その要因としては、社員の参加による真剣な回収作業が続けられたこと。その態度の真剣さや社員の危機感が、外の人たちにも伝わったことが大きいのではないかと、CMやチラシ自体はお金をかければできるもので、それによって評価が高まった訳ではない。

また、松下電器の製品は少し高いけれども安心で、買って間違いはないというところがその強さである。今まで長く勤めてきたが、家電製品を売って人を死なせるような事態が起こると

は想定していなかった。本当に大変なことを起こしてしまったという気持ちで、社員も社内の空気も危機感に満ちていた。回収機は強力なヒーターで、12月に入り、下手をするとこの先また何人かの死亡事故が起きかねないという状況。それだけに、事態がここまで来てしまったことに集合させられた社員たちの怒りが集中していた。

b. 事故告知におけるメディア活用の実績

2005年12月以降に、あらゆるメディアや告知媒体をつかって「FF式石油暖房機」による事故と改修のお知らせを行った松下電器のキャンペーンは大変インパクトの強いものであった。特に、これまで前例のないテレビCMを用いての謹告は、CM総合研究所によると、2005年12月10日から19日に放映されたCMの中で好感度が全体の2位という異例さで、視聴者に受け入れられていた⁴⁰。支持された理由として、同研究所の設定する15項目の「CM好感要因」の中で最も多かったのは「企業姿勢にウソがない」という回答項目であった。このように、メディアの活用方法が社会問題ともなった同事故に対して、松下電器は計249億円もの予算を「FF式緊急対策費用」として投入したといわれている。確かに、2005年度の売上高が9兆円近い企業にとって、この金額は屋台骨を揺るがすような数字ではない。しかしながら、事故が発生した2005年度の有価証券報告書によると「FF式緊急対策費用」が計上されている当該年度の営業外損益合計は429億6,100万円の損失である。この金額と比較した場合にFF式対策費の249億円は決して小さな額とはいえない。また、この年度の広告宣伝費は1,812億円で前年比103.8%であったが、この年の経常利益の前年同期比は150.4%であり、双方の伸長率を比べると、本来予算を投下すべき商品広告や企業広告を大幅に抑制したことがわかる（下図4参照）。

図4 松下電器産業の広告宣伝費の推移

単位:百万円

	'03/H15 3月期	'04/H16 3月期	'05/H17 3月期	'06/H18 3月期	'07/H19 3月期
広告宣伝費(連結)	130,426	146,046	174,604	181,235	199,155
連結伸び率		112.0%	119.6%	103.8%	109.9%
金額前年差		15,620	28,558	6,631	17,920
広告宣伝費(単体)	56,726	66,797	73,062	79,275	83,103
経常利益(連結)	68,916	170,822	246,913	371,312	439,144
連結伸び率		247.9%	144.5%	150.4%	118.3%

(図:有価証券報告書およびアニュアルレポートから筆者作成)

以下に主な告知活動の実績⁴¹をまとめる。

- ① 松下電器製の白物家電、AV機器等40商品へのチラシ同梱。累計965万枚。
- ② 新聞社告知：社長名15段(全国版2回)、2段社告 全国版4回、5段社告 全国版11回、寒冷地版16回 計27回
- ③ 新聞折り込みチラシ 2005年12月～18年11月 18回 約5億2千万枚
- ④ テレビCM 全国24,228本 寒冷地14,165本、計38,393本

⁴⁰ 「月刊CM INDEX」2006年1月号(CM DATABANK、CM総合研究所)。

⁴¹ 公表されている最新の媒体と数値は、緊急命令を受けての経産省への報告義務が終了した2006年11月発表のもの。これに、それ以前に公表された資料を加えた。

- ⑤ ラジオCM 全国放送 10,542 本、寒冷地 2,000 本 計 12,542 本
- ⑥ 雑誌広告 「週刊現代」「週刊文春」「週刊新潮」「週刊ポスト」各 1 頁
- ⑦ 地域情報誌への広告掲載 計 605 万部
- ⑧ 日本郵政公社「タウンプラス」（配達地域指定冊子郵便）を活用し、告知ハガキ 5,687 万枚をDMとして宅配
- ⑨ ローラー作戦：社員 6,500 名、ガソリンスタンド 43,000 店巡回。灯油販売店訪問。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑩ 宿泊施設へは松下電工中心に 2 万件点検開始。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑪ 松下グループ全社員によるチラシ投函等の告知 142 万枚。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑫ 自治体告知：チラシ 122 万枚。ポスター 18,000 枚。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑬ 量販店：チラシ 167 万枚。ポスター 55,000 枚。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑭ 専門店：チラシ 828 万枚。ポスター 4,200 枚。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑮ ポスター計 32 万枚。（2006 年 4 月 30 日時点）
- ⑯ インターネットトップページ告知掲載。
- ⑰ 行政機関HPリンク。47 都道府県。（2005 年 12 月 19 日時点）
- ⑱ ショールームやお客相談センターでの案内。
- ⑲ 電力会社電力検針員によるチラシ投函 6,430 万枚。（2005 年 12 月 19 日時点）、など。

c. 危機管理対策の視点からの検証

さらに「FF 式石油暖房機事故」に対する取り組みが、危機管理のセオリーと比較してどのように行われてきたのかを検証しておく。検証の枠組みはアージェンティ&フォーマン（2004）が提唱する「危機管理対策を講じるためのステップ」（①から⑧）を用いる。

- ① **問題の定義**：中村社長は「事故の再発を許せば明日の松下電器はない」と述べて社内の危機意識を高めると同時に、「社会の公器」を社是とし、「スーパー正直カンパニー」を掲げる企業として、その実践に不退転の決意で当たった。
- ② **関連情報の収集**：「石油暖房機を手掛ける白物家電部門には“24 時間ルール”が義務づけられている。深夜・早朝でも事故やクレーム情報を即座に部門トップに伝える仕組み」⁴²があり、「悪い情報」が素早く伝わるシステムは作られていた。しかしながら、現実には「危険度の判断は担当者の裁量によるところが大きい」ため、責任部署に伝わらなかった。
- ③ **コミュニケーションの集中管理**：「独立採算性」を強めた結果、「異常時に通常ルールとは別に本社に直接情報を伝える仕組みがなくなった」⁴³という弊害が出てきた。
- ④ **早期かつ頻繁なコミュニケーション**：危機意識を高めるために、11 月 30 日に中村社長から全社員に向けて「非常事態宣言」を通達。自らが本部長となって「FF 緊急市場対策本部」を立ち上げ、情報を集約した。また、告知のため総額 249 億円とも言われる莫大な予算を投じるなどの投資を行った。
- ⑤ **メディアの立場で考える**：最初の事故発生から公表に 3 ヶ月掛かっている。この段階で徹底した告知を行わなかったため、7 ヶ月後に 4 件目の事故が発生。経産省による緊急

⁴² 2005 年 12 月 10 日「日本経済新聞」朝刊 3 頁。

⁴³ 2005 年 12 月 10 日「日本経済新聞」朝刊 3 頁。

命令を受ける結果となったが、事故と公表の間に、このような時間差があるとメディアは当該企業に対して不信感を抱く。発表が遅れた理由について記者会見では、「事故原因が断定しきれなかった」と林義孝常務（当時）が釈明しているが、報道機関側にはリアルタイムで「わからないこと」も伝える必要があった。

⑥ **影響を受けるステークホルダーに直接働きかける**：大規模かつ徹底した告知活動を継続。延べ20万人ともいわれる従業員が回収作業に直接参加。

⑦ **業務を継続する**：松下電器産業のホームページトップ画面は現在もFF式石油暖房機回収告知から立ち上がるようになっており、継続的な取り組みが社を挙げてなされている。

⑧ **二次的な危機発生を避けるために即座に計画を立てる**：経産省による消費生活用製品安全法第82条に基づく初の緊急命令を受けた数日後に、点検修理済みの機種で事故が発生（2次エアホース外れ）し、被害者を増やす結果となった。戸田一雄副社長は、「事故を絶対に再発させないために徹底した対策を実施する」と被害者やご家族に向けて深謝。顧客名簿の管理方法や、商品の耐用年数を評価する部署の設置を表明。全国紙への広告やTVコマーシャルの差し替え、1日1,000人の社員による回収作業参加や、灯油販売店への巡回などローラー作戦で60億円の支出見込みを発表。

このように「FF式石油暖房機事故」についての取り組みは、危機管理のセオリーと比較すると、②「関連情報の収集」、③「コミュニケーションの集中管理」において危機対応型の組織機能は有していたものの機能不全があった。更に⑤「メディアの立場で考えること」では、広告・CM枠での情報還元は十分であったが、事故発生当初は報道機関への情報提供が決定的に不足していた。そして、⑧「二次的な危機発生を避けるために即座に計画を立てる」という部分では、危機発生を回避できなかったために、その後の対応が、より深刻度を増し、コストも増加。ステークホルダーとの信頼を損なう結果となった。しかしながら、松下電器の事故後の徹底した対応は、経産省もその努力を認めるところであり、2006年5月に行われた製品リコールについては、経産省次官北畑隆生氏がリコール発表を「石油温風器の教訓が生き、努力義務の趣旨を先取りした。」と評価することにも繋がった。

以上、本節では「FF式石油暖房機事故」について、「事故調査報告書」、「告知活動」、「社員による回収作業」などの面から、何が起こったのか、その事実を再確認し、松下電器産業がこの問題に対してどのように取り組んできたのか、危機管理対策のステップに基づいて検証してきた。

まとめとして、「石油温風暖房機事故の原因究明等に関する調査報告書」を作成した独立行政法人製品評価技術基盤機構の事故動向等解析専門委員会委員長を務めている岸田孝弥（中京大学心理学部教授（工学博士）⁴⁴）に「FF式事故」についての解説と、事故調査委員会の詳細、企業不祥事に対する考えを聞いたインタビューの内容を紹介する。（同時に、松下電器の対応をどう評価するか、また、社会一般の事故後の評判が変わったメカニズムに

⁴⁴ 岸田教授は、安全人間工学、産業心理学、組織人間工学、交通心理学を専門に研究。「石油温風暖房機事故の原因究明等に関する調査報告書」を作成した検討小委員会のメンバー（当時は高崎経済大学経済学部経営学科教授）。岸田氏は、NITEについて、製品チェックは行政側の機関がやるべきではないという議論もあったが、民間では出来ない役目もある、という意見を通したとのこと。その後品質問題が多発し、NITEの役割が再認識されてきた。

ついでに考察も併せて聞いている)。

今回、松下電器に対して経産省から初めて緊急命令が発動された。これまで委員の中で命令発動の可能性が話されたことはあったかもしれないが、行政としてやるかどうかという判断の是非を検討するようなことはなかった。FF式石油暖房機事故が4月になって発覚した後、11月になって、また新たな事故が起きたことの要因の一つは、暖房機であり、冬の時期まで使われなかったことがある。

また、事故全般について、メインの商品では滅多に起きないことも岸田氏は指摘している。松下に限らず、往々にして製品事故は企業の目が行き届かない付随的な製品や事業において起きるケースが多いという。

今回の事故後の対応には一説によるとトータル500億円にのぼる経費が投入されたとも言われている。緊急命令については、被害者が続く可能性もあって行政指導という形になったが、これを出すことで松下電器に緊張感を持たせられた。また(断言できる話ではないが)国としても、日本では徹底的にPL対策をやったことがなかったのだから、モデルケースを作ってみたかった事情もあるだろう。逆に言うと、不用意に小さいところに対して指導をやると、会社をつぶしてしまうかもしれない。国が会社をつぶしてはまずいわけで、トップ企業なら大丈夫。企業としても、国からの指導を受けてであればやるしかない。消費者の判断も、松下はまじめにやっているんだということになり、結果として松下の製品は大丈夫だと(思われて)、評価を落とさなくて済んだ。今回の事故は悪いモデルなのだが、(対応することで)いいモデルに変わるという前例になった。

パロマのケースと違うのはやはり従業員の参加がある。大規模な告知と、従業員参加をもって、継続した回収作業を行い、消費者からは却って大きな信頼を得たと言える。

他の企業の例では、北海道苫小牧での出光のナフサタンク火災事故⁴⁵がある。燃焼カスが飛び散り、付近の車にも飛散した。これを洗車するための応援に出光の社員たちがガソリンスタンドに出向き、作業に参加した。実際には燃焼カスが付いていなくても、無料で洗車サービスしたようである。

しかしながら、(もっと大勢の例えば)20人も死者が出ているとなると、企業もそんなことをやっている場合ではなくなる。今回は企業としても大事故によって、(社会に)先に憎しみができていたケースではなかったのだから、社員を回収作業に出すことができた。

(不祥事における企業の行動例として)日本では松下の件がありましたよね、となればいい。パロマがいい反例である。また、松下は商売から上がってきた会社なので、顧客への反応が早い。(悪い例が)三菱自動車の場合、元が軍需産業で、国には頭を下げるが一般顧客という意識が低かった。

FF式石油暖房機事故については、長野県は地元警察のガードも堅く、事故現場検証は公的機関であるNITEでもできなかった。福島県では現場検証にも協力的であった。製品事故の解明には企業の壁以外にも障壁がある。

⁴⁵ 北海道苫小牧市の出光興産北海道精油所で2003年9月28日に発生。44時間後に鎮火。同年9月26日に起きた十勝沖地震が原因と見られる。「タンク異常の報告を怠ったうえ消化剤が不足するなど、同社の対応の甘さを指摘する声は強い」(2003年10月1日「朝日新聞」朝刊3頁)。

岸田氏のコメントには企業と製品事故、あるいは社会との関わり方について、いくつもの指摘があった。特に行政と企業の関係については、現在の立場から一步踏み込んだの意見であった。

2.2.5 パロマ工業製ガス瞬間湯沸器による事故と同社の対応

松下電器の事例と対比されるケースとして挙げられた、パロマ工業のガス瞬間湯沸器による一酸化炭素中毒死事故について、以下に事故についての経緯と現状をまとめる。

経産省は2006年8月28日、パロマ工業株式会社に対し1975年から1989年にかけて製造されたガス瞬間湯沸器を原因とする一酸化炭素中毒により、2005年までに28件の事故(21名死亡)が発生したため、消費生活用製品安全法(消安法)第82条の規定に基づく緊急命令を発動。7機種(出荷台数26万台)の製品回収や周知活動の促進を求めた。パロマは点検改修を強化し、CMや新聞紙上社告を行い、2007年9月末時点で設置確認台数の99.7%の回収を完了したと報告⁴⁶。しかしながら点検記録が不完全なケースがあり、回収対象機が熊本県の小学校や、大阪府の集合住宅の無人部屋などから見つかった。経産省は、パロマ工業がずさんな対応をしていたと判断して、2008年6月25日に消安法に基づき同社に危害防止命令を出し、作業の徹底を指示。同省が同一製品で2回の行政処分をしたのは初めてのこと⁴⁷。「約3千人のグループ企業の社員のうち男性の大半約1,100人と、ガス事業者などの派遣を合わせ、2,200人体制で戸別訪問する計画であるが、実働は1,400人、進捗率も23%」⁴⁸という状況。その後、回収作業の一部をセコムなど警備会社7社(約700人)が7月末から請け負っていることがわかった⁴⁹。経済産業省によると、メーカーのリコールの一部を警備会社が請け負う例は「聞いたことがない」という⁵⁰。

同事故を巡るパロマ工業の主張は一貫していない。当初は『製品には、問題はないと考えている』と小林弘明社長は記者会見で、事故の原因は不正改造にあると繰り返し、メーカー責任を問われても、終始謝罪はしなかった⁵¹。しかしその後一転して小林弘明社長は、父親の小林敏宏・現パロマ工業社長とともに「不正改造以外に部品が劣化したことが原因の事故も発覚し、『メーカーとしての責任』を認め」⁵²何度も頭を下げるなど、説明は二転三転している。事故後、2005年度まで10%程度あったと推定されるパロマの国内でのガス瞬間湯沸器のシェアは、2006年度には6%程度に下落した⁵³。

2.3 小括

⁴⁶ 経済産業省 2007年11月9日 News Release「パロマ工業株式会社に対する緊急命令による定期報告の終了について」より。

⁴⁷ 2008年6月26日「朝日新聞」朝刊34頁。53,000件の再点検の期限は回収命令の期限と同じ2008年8月25日。直近になって新聞告知広告を頻繁に掲出しているが、時間を追うごとに回収に対する実効は乏しくなり、負のイメージが増幅されているように筆者には感じられる。

⁴⁸ 2008年7月19日「朝日新聞」夕刊13頁。

⁴⁹ 2008年8月5日「朝日新聞」朝刊37頁。

⁵⁰ 2008年8月5日「朝日新聞」朝刊37頁。

⁵¹ 2006年7月15日「朝日新聞」朝刊31頁。

⁵² 2006年7月19日「朝日新聞」朝刊38頁。

⁵³ 「ガス瞬間湯沸器国内出荷台数188万台のシェアはリンナイ33%、ノーリツ20.2%、東京ガス14.9%、TOTO9%、松下電器産業8%、パロマ5.9%、その他9%。(「建材年報」2006年度データ。一部野村証券金融経済研究所推定)」2008年7月26日「朝日新聞」朝刊7頁。

松下電器常務役員鍛冶舎巧氏は「一旦社会的な『信用』を得ることができれば、それはかなり長く続く、この「信用」という言葉が「会社の評判」にとって、キーワードであると思います」と語り⁵⁴、「今はクロスメディアの時代で非常に対応が難しいのです。どういう形で、どのような媒体を通して、会社の思いを伝え、『会社の評判』を上げていくためにどうするかを真剣に考えなくてはなりません」とコメントしている。また、鍛冶舎氏は自社のCSR活動については「CSRには、社外と社内に対するCSRがある」と語り、社内広報誌「月刊P a N a」の裏表紙に連載されている「世界のどこかで優しさが息づく」という社員のCSR活動紹介を例にして、「健全な家庭と地域づくりにお役に立つ、これが企業市民としてのCSRであり、『会社の評判』に直結する」と語っている⁵⁵。経営トップに近いコーポレート・コミュニケーション責任者の言葉は、これまで本論文で検証してきた松下電器のコミュニケーション戦略を裏付ける内容である。

第2章のまとめとして、実際には松下電器における経営改革と「コーポレート・コミュニケーション」がどのようなものであったか、松下電器産業コーポレートコミュニケーション本部広報グループの江川哲雄大阪広報部長⁵⁶にインタビューする機会を得たので、そのコメントを中心に述べていく。江川氏は、東京広報時代に「FF式事故」を経験した。自身は広報メディア担当として、被害者が出た山形県に出張したとのことで、経緯は先に紹介したA氏と同様である。

とるものとりあえず、という形で、着替えも持たずに出張し、そのまま5日間滞在し、自身も現場に立ち合った。当時を思い出すと今でも涙が出そうになるくらいの思い出である。危機感
は回収作業に当たった人間に特有のものではなく、全社が一体となり、共有していた。

様々な媒体を使つての告知を展開してきた結果、社会全体からの反響については、

全戸配布したハガキについては、松下の本気度が理解されてきたのか、激励のハガキが届いたり、新しい切手を張って切手代を返してくる石垣島にお住まいの方までいらっしやっ
た。
というコメントであった。

インタビューの中では中村社長の改革の本気度を語るエピソードが多くなった。

2001年から家電流通改革に取りかかったが、中村社長が、当時社内です「聖域」と思われていた家電流通改革から手をつけ始めたことは、ほかの事業部にとっても身を引き締めさせられる、強烈な改革のスタートであった。

また、経産省によって発動された緊急命令に対しては、これまでに適用されたケースがないだけに情報収集から行うことになったようである。

何をやるべきか。ここでやはり経営トップの信条が問われるようになった。そういう意味でも中村社長のリーダーシップは力強かった。

⁵⁴ 第60回ビジネス・インサイトワークショップ（2007年11月18日、神戸大学）にて。

⁵⁵ 鍛冶舎氏のコメントは「Business Insight Workshop」, No. 1, 2008, 現代経営学研究所・神戸大学大学院経営学研究科からの抜粋である。

⁵⁶ 入社1990年。情報システムを金融業界にセールスする営業職を経て、広報へは2001年に異動。広報歴8年目。2007年春に東京から大阪本社に転勤し、本社広報に携わる。東京では、雑誌対応や商品広報が多く、本社では新聞中心のメディア担当が多いとのこと。

社会一般の人は「スーパー正直カンパニー」という言葉をよく知らないのではないか、という問いに対しては、

「スーパー正直カンパニー」というフレーズも中村の言葉であるが、この言葉は、顧客に向けた言葉ではなく、主に従業員に向けて、自らの仕事を顧みるとき、行動に移すときに、社を統一した価値観でくるときに意味があり、自社を理解してもらいたいときに、一般的に使う必要はない。

レピュテーションについては、

結果的にそういうようになった背景には、やはり企業理念が確立されていることが重要なのではないか。

とのコメントであった。

第3章 分析の枠組みと調査研究方法

3.1 はじめに

本稿で明らかにしたいことは、「企業価値を高めるようなレピュテーションの構築にコーポレート・コミュニケーションはどのように関係しているのか」であり、「その際に必要な条件は何か」の究明である。

第2章では、企業価値を高めたレピュテーションを構築していた企業の例として松下電器を挙げた。その理由は前述の通りである。では、何が要因となりレピュテーションが構築されたのであろうか。アージェンティ&フォーマン(2004)は「作ったり管理できるのは、企業のアイデンティティであり、レピュテーションそのものではない」と述べている。レピュテーション構築のためには、土台となる企業アイデンティティが構築されていなければならないが、フォンブラン&ファン・リール(2004)は企業アイデンティティについて、「①従業員が企業を中心と見なす特徴、②企業を他社とはっきり区別する特徴、③現在と過去を未来に結びつける永続的または継続的な特徴」という3つの特徴があると述べ、アイデンティティの形成は、企業が大切にし、従業員の多くが共有する価値観を積極的に探すことから始まり、そこから「内部への表現のプロセス」(従業員の帰属意識の醸成)・「外部への表現のプロセス」(社外的メッセージの表明)を経て確立される、と説明している。

「コミュニケーション活動を通じた企業価値の向上」を実現させるためには、企業の中に、ステークホルダーに向けて伝えるべき理念やビジョンがなければ、コーポレート・コミュニケーションそのものが成立し得ない。このように考えると、「選択できるのは、ただ自分の伝達することをどの程度管理するかということだけである」という、企業文化の形成や伝承に果たすリーダーの役割を述べたシャイン(1985)の主張が意味を持ってくる。

そこで、本章では最初に、コーポレート・コミュニケーション活動の前提となる企業アイデンティティの再形成という観点から、松下電器の取り組みを分析する。この確認作業の後に、コーポレート・コミュニケーションとその成果物であるレピュテーションについて、ステークホルダーがどのように評価しているのかという外部者への調査に移る。

3.2 企業アイデンティティの再形成メカニズムの分析

検証方法としてはシャイン(1985)の「文化の植えつけメカニズム」⁵⁷を用いる。このメカニズムは、リーダーによる組織への文化の植えつけと伝達活動を分析するためのフレームであり、理念や文化を含めた経営改革におけるトップの関与度を検証することが可能である。シャインによると、「文化を植えつけ強化するための、最も強力な一次メカニズム」は、①リーダーが目撃し、測定し、統制するもの、②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、である。各項目に対して、松下電器の事例を当てはめて、整合性の有無を確認していく。(但し、本論テーマと関連性が低い松下電器の人事管理・評価システムについて、今回は体系的な調査を行っていない。したがって、一次的植えつけメカニズムに関しては①～④について検証を行う。)

3.2.1 「一次的植えつけメカニズム」との比較による分析

①「リーダーが目撃し、測定し、統制するもの」:「一度決めたら、絶対に座標軸は動かさない」、「中村の姿勢は『破壊』活動だけに見られるものではなく、『創造』のプロセスに目を転じて、微動だにしていない」、「全ての改革が『商品』に直結している」と財部(2004)は、中村改革のブレのなさを繰り返し指摘している。例えばTOBによる松下電工の子会社化などの手法も、ブランドイメージの統一を目的とした首尾一貫性の流れの中で捉えることができる。

②「危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応」:最初の危機は赤字体質からの脱却が思うように進まない時期にあった。「東洋経済」⁵⁸や「日経ビジネス」⁵⁹などの雑誌が松下の苦境を記事としたが、「AERA」は、2002年10月21日号での松下電器の特集に、本誌記事中にはない“V字回復のウソ”というコピーを広告用の見出しに付けて新聞広告を掲載。これに対して松下電器は、「AERA」発行者である朝日新聞社の箱島社長(当時)に抗議文を内容証明で送付し、広告出稿停止措置をとった⁶⁰。

また近年最大の危機が「FF式石油暖房機」が引き起こした一酸化炭素中毒による死亡事故であろう。この事故については企業の責任として「最後の一台まで回収すること」を表明した。この二つの出来事は「スーパー正直カンパニー」を標榜する中村社長が築きつつある企業アイデンティティを揺るがす事件であった。前者は「ウソ」という言葉で真っ向から否定するものであったし、後者は、初動の遅れが新たな被害者や2次災害を引き起こし、事件の推移に世間の耳目が集中した。松下電器の対応が言行一致しているかどうか、企業としての信頼性が試される状況に追い込まれたが、全社員に向けて社長の考えがメールで通達され、その後の対応は徹底的かつ継続的に行われてきた。

③「リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導」:初の赤字を記録した翌年2002年の入社式で中村社長は「21世紀は新たな技術進化がおきる。松下は小さなものを

⁵⁷ このメカニズムは、シャイン(1999)では文化的要素の「定着のメカニズム」「明文化および強化のメカニズム」として説明されている。項目の整理の仕方が異なるが、内容的に違いはないので、本稿では「文化植えつけメカニズム」(1985)を用いる。

⁵⁸ 2001年5月26日『週刊東洋経済』の特集「松下電器どん底の本気」

⁵⁹ 2001年5月28日『日経ビジネス』の特集「沈むぞ!松下」

⁶⁰ 「AERA」は11月25日号で松下電器の抗議文と朝日新聞側の謝罪文を編集後記に掲載。編集長も交代した。

巧みに作る日本文明の特徴を、バイオやナノテクに生かしたい」と攻勢を誓うコメント⁶¹を
発表。3期ぶりの当期黒字が確実となった2004年のコメント⁶²は「窮地は脱したが危機は
続く」というものであり、堅調な業績下で行われた2005年4月の入社式では「昨今のデ
ジタル時代を『オセロゲーム』の時代と呼んでいる。今、最後尾にいても技術が認めても
らえたらトップになることができ、全くその逆もあるという激烈な時代」と新入社員に奮
起を求めるコメント⁶³をするなど、社の置かれた情勢に即して、常に組織に活気を送り込
むリーダーの役割を演じている。

④「**報奨や地位を与える基準**」：「地位を与える」行為として最大のイベントである社
長交代が2006年に行われた。後任となった大坪社長を選出した理由として、中村は「好業
績を支えるプラズマ・ディスプレイ・パネルテレビの製造部門を統括」し、「世界シェア4
割近くを握る存在に育てた実績が、社長昇格の決め手になった」⁶⁴と語っており、社長継
承についても、世襲を断って就任した自らの合理性を重視する経営方針を貫いた。

3.2.2 「二次的明確化と強化のメカニズム」との比較による分析

シャインによると、最も重要な二次的メカニズムは、①組織のデザインと機構、②組織
のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関
する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、などであ
る。シャインは、これらを「二次的メカニズム」と呼んでいるが、その理由は、①から⑤
のメカニズムが作用するのが、「前述の一次的メカニズムと斉合性を保っている場合に限ら
れるから」である。そして「両者が首尾一貫している場合、二次的メカニズムは、組織の
イデオロギーを構築し始め、それにより当初非公式に学んだことの大部分を公式化し始め
る」と述べている。それでは以下に、「二次的メカニズム」と照らし合わせながら、松下電
器のケースを分析していく。

①「**組織のデザインと機構**」：中村社長(当時)が就任した当時の松下電器は、「20世紀
の成功体験から抜け出せない遅くて重い組織」であった。その組織に対し、「創業者の経営
理念以外に聖域はない」として、構造改革を断行。特に、「家電という松下の『聖域』で、
いち早く改革を断行したことで全社員の理解が得られた」と話し、最も強い部分に切り込
むことが改革の成否を握るとの考えを披露。「まず企業の仕組みを変えること。そうすれば
社員の意識、行動、結果が変わる」と力を込めた⁶⁵。その他、事業部制からドメイン制へ
の構造改革。買い取り制を前提としたマーケティング本部の創設。宣伝事業部の解体に伴
う、マーケティング本部とコーポレートコミュニケーション本部への機能分割。全国ナシ
ョナルショップの改編。重複事業をリストラするために、松下幸之助氏が創業した松下電
工も、株式の公開買い付けによって子会社化するなど、聖域を設けずに「資本の理論」を
全面に出すことを徹底した。

②「**組織のシステムと手続き**」：中村は21世紀型「超家電メーカー」という言葉で、

⁶¹ 朝日新聞2002年4月2日朝刊。

⁶² 朝日新聞2004年4月2日朝刊。

⁶³ 朝日新聞2005年4月2日朝刊。

⁶⁴ 朝日新聞2006年2月24日朝刊。

⁶⁵ 朝日新聞2005年2月9日朝刊。

合理性を追求していることを、反復運動の中で従業員に憶えさせている。例えば、自らメールで直接的な指示を与えるが、「メールは3行以内」などスピードを重視しており、販売現場でも、トラブルは24時間以内に責任者の基に到達させることを重視している。

③「**物理的空間や建物の正面や建築物**」：松下のグループ企業であるPHP総合研究所本社⁶⁶（京都）ビルの8F。このフロアには東山（京都）にあった松下幸之助の別荘から移築した座敷と茶室が当時のまま保存されており、「根源の社」も設置されている。座敷には座卓があり、卓上には幸之助氏の遺影（1989年4月27日没）が飾られ、遺影と向き合う形で座布団が4組ほど敷かれたままになっている。隣接する応接セットもまた年季が入ったものだ。創業者の存命中はここで、早朝からPHP研究が始まるまでの時間に月次決算報告などが行なわれていた、とのことである。その際に松下幸之助氏が座ったソファが、今もそのまま応接間に置かれているのである⁶⁷。このように、創業者である松下幸之助氏の存在と理念を強く意識させる場所が、本社の松下記念館以外にも日常的な空間の側に管理されて、残されており、合理性を追求する中にあっても創業者の理念を高く尊重する企業精神が窺える。

④「**重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話**」：現在の松下にあっては、中村邦夫自身が最も影響力のある物語の体現者である。社長就任後の業績回復に見せた経営手腕と哲学は、中村氏のカリスマ性を高めた。自身のカリスマ性が高まる一方で、折に触れて中村は、自らを「幸之助精神の求道者」と呼び、ことあるごとに創業者の理念を経営判断のよりどころとしている、と取材には答えている（北，2008）。シャインはこの項目について功罪ともにあるという扱い方をしているが、松下電器の場合は、松下幸之助の敷いた基盤を動かさないことを内外に表明することで、改革に伴う組織の「揺らぎ」を抑制し、伝説となった物語を継承させている。

⑤「**組織の哲学、信条、憲章についての公式表明**」：近年起こった「全員を糾合させるべき」出来事として最大のものが「FF式石油暖房機事故」であった。「お客様は神様である」「企業は社会の公器」「スーパー正直カンパニー」等の社是、社訓を愚直なまでに守りきるシンボリックな活動を、従業員参加の下で、現在も継続させている。そして、2008年秋には松下電器産業から「Panasonic」へ、社名変更という一大イベントが用意されている。

以上確認してきたことから松下電器の経営改革と組織再編に伴う経営理念浸透は「組織文化の植えつけメカニズム」と合致するものであることが分かった。

シャイン(1999)はまた、「文化を意識的に変えていこうとする提案」は無視されたり、維持強化しようとする抵抗に遭いやすいが、唯一の例外は「成長率の大幅ダウン、売上、利益の消失」や「無視できない出来事」などによる組織の危機的状況がある場合に起こると述べている。松下のケースでは2001年の「初の赤字決算」と2005年の「FF式暖房機事故」が、この記述と合致するところであろう。しかしながら単年度の「赤字」ならば

⁶⁶ PHP（Peace, Happiness, Prosperity）は松下幸之助が追い求めた人類幸福に向けた理念「繁栄によって平和と幸福を」を表している。

⁶⁷ PHP研究が行なわれるときには朝の9時から夕方5時頃まで座敷に籠りっきりになり、PHP研究所の幹部らと議論をしていた、とのこと（PHP総合研究所顧問 今井俊夫氏談）。

ストラの延期等で、当該年度の支出を抑える方策がなかったわけではない。意識的に文化変革を起こすことができる状況下に自社を追い込んだところに、「不慮の事故」が起こった可能性があることも付記しておく。

3.3 インタビュー調査の目的と設計

フォンブラン&ファン・リール(2004)は、「強力なレピュテーションは企業が情緒的アピールを開拓したときに生まれる」と言い、「発信するメッセージと活動の一貫性は、従業員と外部ステークホルダーの間に共通の価値観を形成し、企業を1つに結ぶのに役立つ」とも述べている。松下電器の改革には、経営トップから従業員・グループ会社に至るまで松下電器全体が、社会に伝えるべき企業アイデンティティを、より強固なものにしてきた過程が現れていた。そして、このプロセスを俯瞰して見るならば、本論文の第1章2節で述べた伊丹による「見えざる資産」すなわち「情動的経営資源」蓄積のプロセスそのものであることがわかる。では、松下電器はいかにしてレピュテーションを構築してきたのか。本稿では、松下電器を取り巻くステークホルダーへのインタビュー調査を中心に、その解明に取り組んだ。

3.3.1 調査対象者の選定基準について

先にコーポレート・レピュテーションは「経営者や従業員のこれまでの行いから予見される持続可能な競争優位性」という意味合いがより強く内包された概念であると定義した。レピュテーションが、『企業経営と広報の統合的成果』としての外部評価であるならば、その評価者は外部者となる。

加登(1993)は、組織文化や企業体質、社風、社是、経営理念、企業イメージなど「組織を代表する、あるいはその特徴や空気を表す言葉」を総称して「組織カルチャー」と呼び、「外部者の目から見た組織カルチャーを代表するのは企業イメージ」としている。ここではレピュテーションに言及されているわけではないが、コーポレート・レピュテーションも「組織カルチャー」に内包される概念と言えるし、外部者によって評価されるという面では「企業イメージ」に近い概念でもある。また、加登は「企業イメージ」は「企業の提供する商品やサービス、あるいはマスコミやPRに対する顧客認知によって形成されるだけでなく、組織外部者の当該組織構成員とのコミュニケーションを通じて形成される。そして一度形成されたイメージは、容易には消し得ない」と述べている。その理由として、外部者の方が、「自社を含むその他の組織との比較対象を通じて、その組織の特徴を把握しやすい立場にいる」ことを挙げている。

逆に、外部者による評価が表層的になるリスクも考えられるが、「組織は完全に外界から切り放されて存在することはない」し、外部者は「内部者とのコミュニケーションを通じて、その組織カルチャーに接することが出来る」利点があることも強調している。このようなことを勘案すると今回のケースでも、調査対象者は当該企業の外側にいる人物で、かつ当該企業のことを様々な角度から見ている者が望ましい。但し、あまりに関係性の薄いステークホルダーでは企業への関心自体が低くなり調査対象としては不適格である。

そこで、今回は、松下電器産業と一定期間、日常的に向き合った経験を有していることを条件として、新聞社の記者および広告営業担当者、広告会社営業などメディア企業に従事する松下担当者（及び経験者）を中心に調査対象として設定した。設定理由は①外部者

であり、また、松下電器を様々な角度から見られる立場⁶⁸であること。②調査対象者自身がステークホルダーであると同時にメディア・リレーションズに影響を与える立場にあり、視野が広いこと。③便益を媒介にした取引関係（例 バイヤー：サプライヤー）とは立ち位置が異なる記者職の行動様式が比較検討できること。以上3点である。さらに今回は調査対象者に経済産業省のN氏を加えた。N氏は他の調査対象者のようにメディア関連業務に携わっているわけではないが、経産省へは家電メーカーからの出向で、企業と行政の双方を知る立場から松下電器の事例について話してもらった。その際に「FF式事故」に対する取り組みについての感想も聞いており、コメントは一人のステークホルダーの意見として、また他の5ケースとの比較対象としても意味があると判断したため、ここに加える。

3.3.2 調査方法の選択理由

本論文のリサーチクエッションは「コーポレート・レピュテーションによって企業価値は高まるのか（もしくは減損を防ぐことができるのか）」、それが可能である場合「レピュテーションを構築するコミュニケーション活動に必要な条件は何か」、を解き明かすことである。今回のケースは特徴的な事例の分析であり、そこから一般例として還元できる事実を抽出することが目的となるため、調査方法についてはインタビュー調査を採択した。

コミュニケーション活動の成果は外部者の判断によって決定されるということは先に述べた通りであるが、実際には、多岐にわたるコミュニケーション活動の現場に立ち会っている対象者をリストアップすることは困難な作業である。また、松下電器のFF式石油暖房機事故については、事故発覚からすでに3年が経過しているため、関係者の記憶にも外部情報が入り込み、質問票調査において一定の回答レベルを保つことは困難である。さらに「FF式石油暖房機事故」は、経産省が緊急命令を発動した初の製品事故であり、比較検討可能な前例がない。以上の理由も併せてインタビュー調査が最適と判断した。

（※ 「FF式石油暖房機事故」についての取材や調査への協力は、「現在も回収作業を継続している案件であり、企業として振り返りを行う状況にはないため、学術目的であっても取材はお断りしている」という理由で、現段階では松下電器本社広報から拒否されている。そのため、企業側の協力を得て、内部関係者に質問票を配布することや組織的な聞き取り調査が行えない状況にあることも併せて記載しておく。）

3.3.3 インタビュー調査の内容

櫻井(2008)はその著書『レピュテーション・マネジメント』において「コーポレート・レピュテーションの基礎」は「①好感度、②透明性、③信頼性」にあると述べており、その中でも「信頼性」が核になると主張している。松下電器のケースでは、「①経営改革による企業の斬新性や革新性、それらの改革による財務業績の向上などによって企業の『好感度』が高まり」、②FF式事故後の広報活動を通じて説明責任を果たすことで「透明性」を高め、③その結果「信頼性」が醸成され、「松下のコーポレート・レピュテーションを高め

⁶⁸ インサイダー情報に触れる機会の多いメディア企業の多くは、従業員による株式の短期売買に制限をかけている。このためメディア企業の記者や広告担当者は比較的ニュートラルな立場で取引先企業を観察していると考えられる。

えた」、と結論づけている。

この説明に即して考えるならば、「松下電器の経営改革の斬新性、革新性、財務業績の向上」については、本論文では既に、中村改革の軌跡を辿ることで明らかにしてきた。さらにFF式事故後の広報活動についても、事故発生当初の報告が遅くなった事実はあるにしても、その後の徹底的な告知活動の内容を検証し、透明性が高められたことも把握してきた。では、「信頼性」は醸成されたのか。次の段階は、改革によって強固なものとなった企業アイデンティティと事故に対する企業姿勢が、外部のステークホルダーにどのように伝わったのかを調査することである。同時に、レピュテーション構築に最も貢献しているファクターは何か、そのファクターが何によってもたらされているかについても調べ、さらに、これまで着目されてこなかったファクターがレピュテーション構築の要因になっている可能性がないか、をインタビューに対する回答から探り出したい。この新たな要因について筆者は、「従業員の参加、社会への貢献」があるのではないかと調査実施前に予測した。この要因に注目する理由は、これまでの文献調査や松下社員への事前インタビューで、最も印象深くかつ他企業の行動と決定的に違う部分であるとの印象を受けたことによる。

インタビューによって明らかにしたい項目のうち、調査対象各者に共通して問いかけた質問項目は以下の通りである。①は「企業イメージ」、②と③は「CC本部体制」での情報マネジメントが機能しているかどうか、④は「個人」、⑤は「社会」の「レピュテーション」を探る質問である。

- ①「松下はどのような会社か」、また「なぜ、そう感じるようになったのか」。
- ②「CC本部によって情報が統制されている」と思いあたるケースがあったか。
- ③「松下側から自社に対する外部の評価を聞いてくること」があったか。
- ④「FF式石油暖房機事故」について、どのように評価するか。また、その理由は何か。
- ⑤「社会一般の松下電器への評判は高まったと思うか」、また、その理由は何か。

インタビュー対象者は次の通り、

- | | | |
|-------|----------|-----------------------------|
| ケース1) | A新聞社広告局員 | F氏 (ミドルマネジメントクラス) |
| ケース2) | A新聞社広告局員 | D氏 (キャップクラス ⁶⁹) |
| ケース3) | A新聞社編集記者 | K氏 (キャップクラス) |
| ケース4) | B新聞社広告局員 | H氏 (ミドルマネジメントクラス) |
| ケース5) | C広告会社 | G氏 (ゼネラルマネジメントクラス) |
| ケース6) | 経済産業省 | N氏 (ミドルクラス) |

ここで、メディア企業の松下担当者の立場について若干の説明を加えておく。

メディア企業（特に全国紙や放送局）の広告営業は業界ごとに担当先が分けられ、通常2年から3年で担当業界を代えることが一般的である。担当者として直接企業を訪問することも多いが、請求業務は広告会社を介して行うケースが大半である。取引の流れを俯瞰すればメディア広告担当者側がサプライヤーであり、クライアント企業はバイヤーという

⁶⁹ 新聞社におけるキャップクラスとは、編集・業務ともに、入社10年前後の中堅層に与えられる呼称であることが多い。

立場になる。一方、記者は、バイヤー対サプライヤーという関係性に拘束されない立場であり、全国をカバーする一般紙や放送局の場合、その取材活動や執筆内容に企業間関係が影響することはない。逆に広告会社は、企業とメディア間の取引を媒介する立場にある。企業、メディア双方に対してバイヤーともサプライヤーともなり得るポジションに位置しているが、クライアント企業の利益代弁者として行動することが専らである。

それでは、インタビューによって得られた回答から、企業評価に結びつく部分を、前後の文脈を含めて抽出していく。

ケース1) A新聞社広告局員 F氏

(2006年4月から2年間、ミドルマネジメントとして松下電器を担当。)

- ① — 2006年4月、松下電器が主催する「宣伝担当者感謝の集い」が全日空ホテルで開催され、その会に参加した。戸田副社長以下、CC本部のラインが出席する恒例の会である。この年は、前年にFF式石油暖房機事故が起こり、11月末には経産省による緊急命令を受けた翌年である。これまでの松下電器の取り組みが45分間ほどビデオで流され、松下電器幹部の熱弁とともに紹介された。FF式事故時の社会や関係会社の対応について語っていたときに、ある地方紙の幹部から、「集金訪問時に謹告チラシを一緒に持って行きましょうか」というような協力申し出があった経緯を思い出すにいたっては、感極まって言葉に詰まった様子さえ有り、非常に熱い会社であるという印象をもった。
- ② ③ — この時期には、FF式事故の影響もCC本部としては謹告(お詫び広告)を出すことが中心になり、仕事モードであった印象である。従って、自分たちの行為が外部からどのような評価を受けているのかを聞いてくるようなアクションは殆どなかった。
- ④ — まずは事故の告知が十分であったことは評価できる。さらに言うならば、従業員が回収作業に積極的であった点も評価できるところだが、再発防止策が出されていたのかどうかは不明瞭なままだったと思う。
- ⑤ — マイナスイメージが解消されて結局のところ評判は良くなったと思う。労力と費用をかけての徹底的な対応を、社会一般としても評価しているのではないか。

ケース2) A新聞社広告局員 D氏

(2003年から3年8ヶ月担当。業績回復傾向が鮮明になり、VIERAなどのヒット商品も出て好調な時期にFF式石油暖房機事故が起こった。後半の1年はまさに松下電器にとって近年最大の事故をいかに乗り越えるかという時期にあった。)

- ① — 松下電器のイメージは、他の家電業界企業に比べて、タフな交渉を強いられることが多く、自社に不利な話しは、頑として受け付けつけない企業であった。それは、担当者が違っても、役職が違っていても同じで、社員教育の影を見る気がする。
- ② — 宣伝と広報が同じCC本部になっていることについては、その前身を知らないために比較検討ができないが、情報の出し入れを同じ部署で行っているというイメージはなかった。むしろ、商品広告については東京のマーケティング本部に出向くことになり、企業広告については大阪にあるため、ここの連携が強いというイメージはない。
- ③ — CC本部の宣伝担当者が外部情報を意識して引き出してくるイメージもあまりなかったが、FF式事故の後は、外部からの評判について聞かれることもあった。

- ④ ⑤ — FFについては、2005年12月に入る頃から、非常に大きな謹告(お詫び広告)の申し込みが続いた。社長からの緊急通達が全社員に降りてきたところから、社内の体制が一気に引き締まっていった。…中略… FFの一件を通じて、松下電器の評価はやはり変わっていった。大量の告知を始めてしばらくは、街中のメディアが松下の謹告で一色になり、そこまでやらなくともという感想を持ったが、春まで続き、再び冬を前にして告知を再開する頃には、一貫した行動について、自身の評価も高まったし、社会の評判も変わったと思う。社員の参加については、20万人以上が一人10枚のチラシを配布し、近所のガソリンスタンドにも全て張って歩く体制をとれることに、素直に驚き、すごさを感じた。またDMの全戸配布という情報を聞き、実際に自宅に届くに及んでは感心した。

ケース3) A新聞社編集記者 K氏

(2007年4月から大阪本社経済部で家電業界を中心にメーカー系を担当。東京時代は金融担当として銀行再編や金融不祥事、不良債権問題を追いかけていた。)

- ① — 松下のイメージを聞くと第一声は、厚みのある会社です、という回答。規模も人も仕事も、ものづくりにしても、他の家電メーカーとは姿勢が違う。大坪社長のイメージは、中村社長に比べて地味で平凡な印象であったが、大きな投資案件を進めるなど決断力があるイメージに変わってきた。
- ② — 昨年は冷蔵庫や電子レンジ、携帯用の電池のリコールがあった。携帯電池の時は、消費者に向けて、十分な事故原因説明が無かったと感じたが、責任範囲が携帯電話の場合は、メーカーとキャリア、部品メーカー間で複雑で、エンドユーザーへの責任所在が自社にあるかどうかわからないうちは、動きが鈍いのであろうか。
- ③ — 広報部が新聞記者に求めるものも(時代と共に変わっているのか)、商品の紹介や、企業ネタはあまり期待されていないように思う。むしろ、何か事件性のあることが起こったときに、どのように書かれるかに意識がいっているように思う。また、記事としては東京本社版に載せてくれと言われることが多い。
- ④ — FF式事故後の対応は、評価できる。理由は個別の要因ではなくて、あの状況に置かれた企業としては、ベストな対応であったと考えるから。やれることを全てやり、説明責任を果たした。HPのトップ画面に今でも掲載している。
- ⑤ — こういうやり方であれば、消費者は、次に何かが起こっても、松下電器製品であればきちんとした対応をしてもらえ、と思うだろう。この信頼性を損なわずに得られたことは大きい。メインの商品であれば、やって当然だろうが、要は、企業の本気度が見せられたかどうかではないかと、レピュテーションは上がった。そこには、トップや従業員の態度や振る舞いだけが影響しているのではないと思う。

ケース4) B新聞社広告局員 H氏

(これまで東京、大阪で、メーカー、金融、通信業界などを担当。)

- ① — 他社と比べて松下は、広告取引においてもビジュアル案などはなかなか受けてもらえない会社である。独自の文化を持ち、決まった流儀もある。その背景には、「自分たちのことは自分たちでやる」という強い企業の意志があり、自社内に広告や販促物の制作部門を抱えている事情もあるだろう。広告についてはプランニングからフィニッシュワ

ークまで自社で垂直統合していることがある。松下の現場は、組織として決めた方針を何があっても遂行するという姿勢が強い。ビジネスのやり方を変えるようなことはまれで、「うちはその会社なんです」というフレーズを聞かされた経験が幾度かある。

- ② — パナソニックマーケティングとナショナルマーケティングという商品に責任を負う部署、すなわちお金を持っている部署の力が強く、企業広告も商品よりのメッセージとなってしまうのかもしれない。そういう意味では、広報と企業宣伝が同じ組織にある意義は現段階では低い。2000年に組織再編された後も、松下の場合は、本社に広報があり、商品宣伝も新聞や放送局担当は大阪、コーポレート・ブランディングは東京と離れた位置にあり、人的交流を含めて、広報宣伝が効果的に統制され、共有された意志の元で活動しているようには感じられない。
- ③ — 松下は強固な組織を持っている分、外からの意見について反応が遅いことが感じられる。松下は、外の意見を取り入れる「聞く文化」が弱くなっていたことが組織改革の課題にあったのではないか。CC本部の下に、宣伝・広報を置くということもこの部分での改善を進める意思の表れではないか。
- ④ — FF式暖房機事故については、不祥事の発生があった企業が、事後どのように動けばよいのかというモデルとなったことは評価されていると思う。
- ⑤ — 「企業にとって不都合なことでも、悪いことは悪かったという姿勢で謝罪し、報告をきちんと行う」。当たり前の行動をやってこなかった企業が多いなかで、正直に事実を謝り、事後の対応をしっかりとやることで、はじめのマイナスをカバーできることを示した。

ケース5) C広告会社 G氏

(日常的な営業は担当者やラインの部長が行うが、要所での交渉には同行し、よりトップに近い交渉ごとは直接行う。2005年4月に松下電器を担当。)

「2005年4月は松下電器にとっては、東京・汐留にショールームがオープン。時を同じくして、FF式石油温風器事故が発覚。広報担当は両方の業務に追われていた」とのこと。しかしながら、FFの件についてはその後、被害者が出なかったことから報道も沈静化した。

「11月末に再び死亡事故が起こり、社内の緊迫感が高まった。そして、11月29日の経産省の緊急命令発動となった。このことに対して、中村社長が、徹底的な告知回収活動に当たることを社内の一斉に通達。全社を挙げての取り組みとなっていった」。

- ① — (このような時期に担当したため、)松下電器には徹底的にやる企業であり、中村社長から受ける強力な指導者のイメージが強い。
- ② — このころCC本部は、中村社長と頻繁に連絡を取り合い、広報やメディアとの対応業務を担っていた。
— どのような記事内容で掲載されるのかに、常に神経を張り巡らせており、その報告は毎日経営トップに上げられていた。ブランドを大切にすることからマイナスイメージとなる報道については敏感で、その姿勢は社内に浸透している。
- ③ — 全てのテレビCFをお詫びと回収告知に切り替えていく方針が出されると同時に、広告会社の立場から、広く、松下電器のやり方に対する社会の素直な声を集めてほしいとの要請を受けた。その後、広告扱いのある全国紙や地方紙、放送局などメディア関係者の話を聞き、報告した。

- ④ — 2005年12月から、松下は全てのテレビCFの自社買い切り枠をお詫び回収告知に切り替えていく旨の通達が広告会社幹部に対して事前になされた。
— 実はテレビCFは当初のものと、C広告会社が作り直したものがあつたとのこと。お詫びと回収の必要性を告げるナレーションの声のトーンなどは、少し聞きやすいものに作り直したそうである。ただし、CFは15秒と30秒の2種類が必要で、動きが少なく、単調なCFを作成するには苦労したとの話であつた。
- ⑤ — 当初の1ヶ月くらいはメディア企業の関係者から様々な意見が出された。見慣れない、聞き慣れないテレビでの告知への批判もあつたが、その徹底ぶりから1ヶ月あまりがたつと、肯定的な意見に変わってきたと記憶している。

ケース6) 経済産業省 N氏

(2006年4月に家電メーカーから経済産業省に出向。メーカー時代は宣伝業務を担当。)

- ②③— 企業の情報マネジメントについては、松下の宣伝広報一体化組織も、目的は他にあって、組織構成は2次的なものではないか。組織図では一緒になつていても、場所が違ふ、情報の流通がないなどという例は多い。
- ④⑤— 告知については、松下電器自身の判断によるもので、それがよいと社長が判断したのではないか。従業員の参加も、これを実行させた社長がすごい。
松下電器はFF事故によって、社内外の情報流通の大切さを学び、社内の情報やブランドに関する意識を高めさせることができたといえるし、そのことは良かったのではないか。その結果、評価が高まったと言えるかもしれない。

①から⑤の質問に加えて調査対象者の何人かに、「担当した後に松下電器の製品が家庭内に増えたか」という質問も投げかけてみた。この質問の真意は、担当者の松下電器への「好感度」を探ることである。櫻井(2008)のいう「好感度」は、たとえば株式の市況を語る際に「決算内容に対して市場が好感を持って反応し、株価が反発」などの文脈において使われる「好感度」であつて、いわゆる「ブランドロイヤリティ」の源泉となる個人の「好き」という感情とは異なつていてと考えた故である。この問いに対する回答を紹介すると、・担当後、自宅には松下製品は増えてはいない。・意識して買うことはない。・決して入社したいとは思わない。・製品の信頼性に問題はないが、新しい提案がない。夢を持たせる商品についてはソニーに負ける。というような回答が返つてきた。企業による情報統制や意思・行動の統一では超えられない限界点はこのあたりにあるのかもしれない。

3.4 新聞広告モニター調査の設計と結果

松下電器のコーポレート・コミュニケーションが目に見える形で行われている場として新聞広告に着目し、企業によるコミュニケーションが顧客(もしくは潜在顧客)である読者の意識に、どのように作用しているかを調べるため、新聞社のもつ広告モニターパネルを用いて、ネットによる質問調査⁷⁰を行った。本調査は、所謂パネル調査であり、回答率

⁷⁰調査概要は、大阪市を中心とした半径30km圏に住む、朝日新聞購読世帯における15歳~69歳の男女個人を対象にしている。上記地域で200地点を抽出し、その後各地点で朝日新聞購読

は 78.7%と高い。ネット調査という性質上、質問項目数が限られていることや、今回用いた実験的な調査方法は再現性が確立された手法ではないことなど、調査自体に制約もある。しかしながら、「F F 式事故」は発生から 3 年が経ち、人々の記憶から忘却されてゆく中で、外部による評価が個人の持つ印象に影響を与え始めている懸念もある。そういう意味では、現時点で得られた回答結果は 1 次データとして価値を持つのもであり、本論文の考察を深めるためのオプションとして限定的に使用したいと考える。

調査は、始めに「松下電器のイメージ」を回答例から複数選択してもらい、次に松下電器の「環境広告」(2008 年 6 月 10 日の朝日新聞朝刊掲載 15 段多色)について、続いて「F F 式石油暖房機告知広告」(2008 年 4 月 16 日朝日新聞朝刊掲載 5 段単色)をモニター画面上で見てもらいながら、同事故と松下電器の対応に関する意識を調査。最後にもう一度、最初と同じ形式で「松下電器のイメージ」を聞いた。

以下に、本論文のテーマと関わりの深い設問とその回答結果を挙げる。

- ・ 松下電器産業の「F F 式石油暖房機事故」の認知レベルは、「事故の内容まで知っていた」が 55.1%、「事故があったことだけは知っていた」は 42.4%、合計すると調査対象者の 93.5%に認知されていた。

- ・ 「F F 式石油暖房機事故」に対する松下電器産業の対応について、個人の評価として、「評価できる」が 48.3%、「ある程度評価できる」が 39.8%で、合計した肯定的な評価回答は 88.1%であった。肯定的評価を下した理由で最も多いのは「告知が十分になされている」の 85.1%、次いで「従業員が回収作業に積極的である」が 47.6%、以下「再発防止策が講じられている」35.1%、「原因究明が十分なされている」26.4%、「経営者が謝罪している」26%と続く。

- ・ 「社会一般の松下電器産業への評判はどのように変化したと思いますか」という設問に対しては、社会一般の評判は「良くなった」が 41.5%、「変わらない」は 55.1%、「悪くなった」は 3.4%であった。変わらないと回答した人の自由回答欄へのコメントを見ると、「変わらない」というのが「悪くなっていない」という意味で使われているケースが多く、ブランドを毀損させず、評判を保っている姿が読み取れる。

- ・ 松下電器に当初抱いていた「企業イメージ」と、広告によるメッセージ伝達後の「企業イメージ」を調べるため、調査開始時点と終了時に、同じ設問による質問を行った。回答は選択式であるが、「伝統がある」や「技術力がある」のスコアが相対的に高いことは、過去から積み重ねられた企業イメージのコアな部分を形成していると読み取れる。

- ・ 逆に「信頼できる」75% (開始時) →68.6% (終了時) と「安定している」76.3%→63.6% はポイントが下降。その一方で、「正直である」22.5%→39%、や「事故防止に努めている」25%→47%などは、調査開始時のスコアが低く、環境広告と F F 式事故の告知認識後のスコアは上昇しており、広告による告知効果が要因として考えられる。

以上、新聞広告モニター調査の結果からは、全体の 93%以上に事故は認知され、88%が

世帯かつ自宅で PC を利用している個人を無作為抽出し、調査協力を依頼した。調査方法は、自宅の PC を回答端末に用いたインターネット経由の調査である。調査数は 300。有効回答数は 236 (回答率 78.7%) を得ている。実施日 6 月 11 日。調査企画：朝日新聞社広告局、調査実施：ハイパーリサーチ株式会社。

松下電器の事故後の取り組みを評価すると回答。社会一般の評判が「高まった」もしくは「変わらない」という回答も96.6%という結果であり、顧客（あるいは潜在顧客）であるステークホルダー層に受容されていることがわかった。この結果を踏まえて、次の調査結果の分析段階に進む。

第4章 コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーション向上の要因分析

4.1 インタビュー調査の内容分析から

前章でまとめたインタビュー調査のコメント内容を分析する。質問①で聞いた「企業イメージ」については、ポジティブイメージとネガティブイメージが2ケースずつ、残り1つは中立的回答で、コメントを得られなかったケースが1つである。調査対象者の仕事上の立場や、担当時期の状況によって、「イメージ」が異なっているようである。

質問②および③は、「コーポレートコミュニケーション本部体制」での「情報マネジメント」について聞いている。結果は、組織体制自体からは統制的な情報管理を行おうという意図は見えないという否定的意見が4ケース。残り2つのケースも、「FF式事故」時の対応に限って肯定的なコメントを寄せている。

質問④「FF式事故」後の対応について、「個人」レベルでの評価を求めているが、中立的な意見が1つあった他は全て肯定的な意見であった。

対して質問⑤は、社会一般の「企業への評判」を個人としてどう見ているかを探る質問である。個人に特有の感情を排除した場合の評価であり、「レピュテーション」の概念に最も近い回答が得られることを期待した設問である。得られたコメントは全ケースで肯定的な意見であった（図5参照）。

この結果は、消費者一般の松下電器に対する意識を調査した「新聞広告モニター調査」の結果（社会一般の評判が「高まった」もしくは「変わらない」という回答の合計96.6%）とも整合性が見られる。松下電器の取り組みがステークホルダー層に受容され、レピュテーションが向上したことの証左といえよう。

では、調査対象者は松下電器の何を評価し、社会の評判も高まったと考えたのか。新聞広告モニター調査の結果では、最も多い回答は「告知が十分になされている」85.1%、次いで「従業員が回収作業に積極的である」47.6%、「再発防止策が講じられている」35.1%であった。インタビュー調査の内容から具体的なコメントを拾い上げると、「一貫した行動」、「社員の参加」、「DMの全戸配布」、「やれることを全てやり」、「説明責任を果たした」、「HPのトップ画面に今でも掲載」、「信頼性」、「本気度」、「トップや従業員の態度や振る舞いだけが影響しているのではない」、「謝罪」、「報告」、「徹底ぶり」、「社長判断」、「社内外の情報流通の大切さ」、「ブランドに関する意識」などである。

ここから抽出されるキーワードは、行動の「首尾一貫性」ということではないだろうか。

レピュテーションの構築には、「PR告知」の継続や「従業員の参加」、「社長のリーダーシップ」などが影響しているが、ステークホルダーはそれらの個別要因にも増して、総合的な企業の姿勢として「首尾一貫性」の有無を判断の基準においている。トップから従業員までが一丸となった全社挙げての継続的な活動が、企業の「本気度」を内外に示し企業の評判を上げているようである。

図5 インタビュー調査のコメント内容分析

	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4	ケース5	ケース6
① 松下のイメージ	ニュートラル	ネガティブ	ポジティブ	ネガティブ	ポジティブ	—
② 情報のコントロール	否定的	肯定的	否定的	否定的	肯定的	否定的
③ ポイント	動きがない	FF式の後に肯定的	情報の断層	聞く文化の弱さ	きめ細かい意見の吸い上げ	組織は2次的なもの
④ FF式事故の評価	中立的	肯定的	肯定的	肯定的	肯定的	肯定的
④ 評価のポイント	仕事としての意識	一貫した行動と告知規模、従業員の参加	一貫した行動と告知規模、説明責任	正直な謝罪、前例となった	一貫した行動と告知規模	社長の決断と従業員の参加
⑤ 社会一般の評判	肯定的	肯定的	肯定的	肯定的	肯定的	肯定的
⑤ 判断のポイント	労力とコストをかけた徹底さ	一貫した行動と告知規模	本気度、信頼、誠実さ	当たり前前の行動をとったこと	徹底的な行動	危機意識と組織による学習の結果

(図:筆者作成。青=肯定的評価、黄=否定的評価)

加えて、コーポレート・コミュニケーションには前提となる企業アイデンティティが必要であることは、これまで述べてきた通りである。松下電器のケースでは、企業アイデンティティがきちりと再形成されていた。そういう土壌に立って、経営改革の途上で起きた大きな不祥事に対し、企業のトップから従業員一人一人に至るまでが自社の存続をかけて、徹底したメッセージを社会に向けて送り続けた。

コーポレートコミュニケーション本部の江川広報部長は社員の動員について、「経営理念の浸透が背景になければできない話であり、社員が同じ価値観の元で危機意識を共有していなければ行動が伴わない。結果レピュテーションも生まれない。」とコメントしている。

4.2 「信頼獲得のメカニズム」

分析結果からレピュテーション構築に向けたプロセスをまとめると、松下電器は、トップから従業員まで、一人一人が首尾一貫した姿勢で「本気度」を示し続けることによって、失いかけたステークホルダーの「信頼」⁷¹を回復した、といえるのではないだろうか。

「FF式事故」は、ステークホルダーに企業姿勢をより鮮明に映し出す契機ともなった。インタビュー調査では、「FF式事故」への対応と、「社会一般の評判」については全般的に肯定的評価を得ている。「継続性を伴った告知活動」、「従業員の参加」、「トップの関与」などが合わさって、企業の「本気度」をステークホルダーに伝え、「信頼」を獲得してきた。そして、その後も引き続き、一貫性を伴った活動が継続されることで、より一層、松下電器社員や製品、企業そのものの「信頼性」⁷²が高まり、社会からのレピュテーションも向上する。このようなプラスのスパイラルが生じていたと考えられる。

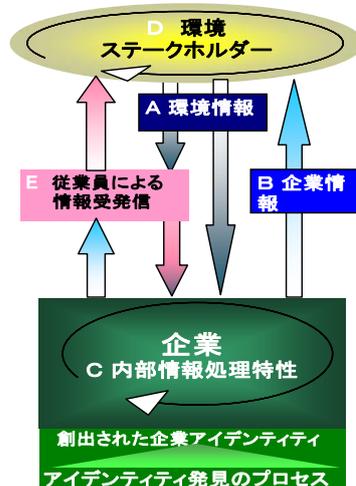
このメカニズムを整理するために、伊丹による企業活動に伴う「3つの見えざる資産と情報の流れ」の図(p12)中に、「従業員よる情報受発信」を書き加えた(図6)。その結果、前述の3つの情報(A「環境情報」、B「企業情報」、C「内部情報処理特性」)に、環境内

⁷¹ 山岸(1998)は、「信頼」とは信頼される側である相手に対する評価。「信頼性」は信頼される側の性質として「信頼に値する行動をとる傾向性」という意味で用いている。

⁷² 大浦(2007)は「主体同士の直接的な経験やコミュニケーション、あるいは評判や制度などを介して直接的、間接的に信頼に足るかどうかがといった信頼性の判断がなされる」と述べている。

を流れる情報D「市場の中の情報の流れ」（西野，2004）と、新たにE「従業員による情報受発信」が加わり、企業とステークホルダーの間を行き交う情報流通網は複線化した。

図6 複線化された「情報の流れ」の枠組み



出典:伊丹(2001,69p)に加筆・修正

また、図には企業内でアイデンティティが再形成されるプロセスをC「内部情報処理特性」の下部に組み込んでいる。レピュテーションが構築された企業の「情報の流れ」はこのように活発で、ステークホルダーは一貫したメッセージを多角的に得ることで、企業情報をより信頼できるものとして受け取っている、と考えられる。

4.3 「企業活動に伴う情報の流れ」のコントロールの実際

松下電器の事例では、筆者は当初、伊丹の唱える「情報的経営資源」を重視した組織が再編され、情報マネジメントも企業情報の受発信の統制を強める方向に進んできたと考えた。しかしながら、メディア関係者へのインタビュー調査の結果からは、予測とは異なった状況であることが明らかにされた。

組織再編には、企業情報の受発信のコントロールを強める目的があったのか、松下電器コーポレートコミュニケーション本部の江川部長に尋ねると、

「そういう意図ではない。(CC本部体制の)目的としては、広報宣伝を一体化したが、商品やドメイン事業に近いところにある広報宣伝は、パナソニックマーケティングとナショナルマーケティングの中のコミュニケーショングループに任せていく形をとり、コーポレート全体に関わる広報とメディア対応を本社広報が担当する形にした。権限と守備範囲の明確化といえる。松下の事業範囲は広く、再編後のドメインでも14ある。社長が全社員に向けて談話を出す際に、たとえば、“厳しい状況”という言葉一つとっても、厳しい状況下にあるドメインとそうでない好調な事業部が存在する。家電業界とはいえ、携帯事業と白もの家電では業務内容が異なり、同じ業界とはいえ、特化したものについては専門知識も疎く、本質をとらえるのに時間がかかる。このあたりの効率化を進めるために形態を変えたというべきである。」

とのコメントであった。

インタビュー調査前の推測は正しいものではなかったようである。その一方で、レピュテーションに関するインタビュー調査において広告会社に勤めるG氏から得られたコメン

トにある「外部の情報を広く集めるよう要請された」という事実は、松下電器が一元的な情報コントロールを強め、広聴活動に注力しはじめた事例のようにも思われる。

このようなケースについてシャイン(1999)は、「物事がいかに行われているかについて差し迫った事業上の問題がなければ、傍観し、相手の主張をかわしていれば良い。問題があるならば、これらの文化的力学に基づいて本質を見る目を養う手順を開始する」と述べている。この意見を念頭に考察を深めるならば、組織改編はやはりそれ自体が目的なのではなく、商品主体の告知活動を効率的に進められる体制作りと、本社が行うコーポレートレベルの広報宣伝活動をより早く実践し、広く浸透させるために必要な組織を求めた結果であったと言ふべきなのだろう。メディア関係者へのインタビュー調査からは、松下電器の組織体制が変わったことを理由として、広報宣伝担当者が広聴活動に特段の注意を払い始めた様子は窺えない。しかしながら、「FF式石油暖房機事故」が起きた後に、外部評価の収集を始めたという事例があるように、大きな事故によって組織全体の危機意識が高まり、これを乗り越える過程において企業全体の情報管理能力と受発信能力も高まったといえるのではないだろうか。

第5章 まとめ

5.1 事例研究から得られた知見と残された課題

本論文の各章で得られた知見についてまとめる。第1章では、企業社会における広報意識と活動の変遷を切り口に、ステークホルダーとの良好な関係性を構築するコーポレート・コミュニケーションの重要性と、その目的である企業価値の向上（あるいは保持）に果たすレピュテーションの役割が注目されている現状について認識を新たにした。また「見えざる資産(インタンジブルズ)」が競争優位の源泉となる理論について考察を深め、レピュテーションもそこに含まれることを論じた。但し、その評価方法は確立されていないことから、本論文の貢献可能性がそこにもあることを述べた。

第2章では、研究事例として松下電器を取り上げることの意義を説明した。特に「FF式石油暖房機事故」後の対応に、これまでの企業におけるコーポレート・コミュニケーションとは異なる、突出した特徴があることを明らかにし、「情動的経営資源」の視点を持って、松下電器の経営改革分析と事故の位置づけを行った。

第3章では、第2章によって明らかにした松下電器の「中村改革」と「FF式事故」への対応について、ステークホルダーがどのように評価しているのか、外部者への調査を行うための枠組みを提示した。はじめに、コーポレート・コミュニケーションの前提となる企業アイデンティティが再形成されていることを、シャインの「組織文化の植えつけメカニズム」に基づいて確認した。次に外部者におけるレピュテーションの構築についてインタビュー調査を中心に行った。社会一般の松下電器に対する意識を見るために、新聞広告モニター調査も行ったが、双方の調査でレピュテーションが向上している結果を得た。

第4章では、調査結果を基に、本論文のリサーチクエッションに対する解答を求めた。その結果、ステークホルダーは企業活動に対して、総合的な取り組みを通じて企業の「本気度」を見ていること。とりわけ「首尾一貫した姿勢」を評価のポイントとする傾向があることがわかった。個別の要因としては「従業員の積極的な参加」が「経営トップの関与」よりも重視されている結果が出ている。首尾一貫した活動が継続されることで、その企業

の姿勢を観察していたステークホルダーは再び企業に信頼を与え始める。企業にとっては、不祥事発生後のコミュニケーション活動によって「信頼獲得のメカニズム」が機能し始めるのである。従って、櫻井(2008)が「コーポレート・レピュテーションの基礎」として挙げた「好感度」「透明性」「信頼性」の3要素は全て確認されたが、「信頼性」が醸成されるプロセスについては、櫻井の説では説明が足りない。櫻井は経営改革による財務内容の向上が「好感度」を増し、事故に対する説明責任を果たすことで「透明性」が高まり、その結果、「信頼性」も高まる、と結論づけている。しかしながら、これまで明らかにしてきたように、ステークホルダーは全社を挙げての首尾一貫した取り組みによって示される企業の本気度に対して信頼を与える傾向がある。

また、企業における情報マネジメントについては、組織の形態は目的達成のために編成されたものであり、受発信情報のコントロール強化は結果的に付随するものであることが、松下電器のケースでは明らかにされた。しかしながら、「FF式事故」のような「差し迫った事業上の問題」は組織の危機意識と一体感を強め、これを乗り切る過程で企業は、情報の受発信能力を高めることも事例から明らかになった。この結果、企業はコミュニケーション能力を伸ばすことが可能となり、ステークホルダーとの関係性を強め、環境との共生を通じて社会からのレピュテーションも獲得していくというプロセスを辿り始める。

以上が本論文から得られた知見である。知見が得られたことで、限界も見えてきた。

コーポレート・コミュニケーションは企業アイデンティティ、換言するならば企業理念や組織文化によって規定されている事業目的が明確でなくては成立しない。企業は「何のために存在しているのか」という根源的な問いに戻るわけであるが、これを作り、定着させるのは経営トップの役割である。従ってここから先はリーダーシップの問題へと移っていく。また、コーポレート・コミュニケーションは企業内部から生まれ、外に向けてメッセージが伝えられるが、その担い手はトップから従業員に至るまで、人に依存する。メディアを動かすのも、直接コミュニケーションを行うのも人である。従って、この問題は、人材とその教育へと広がっていく。そして、伝えられたメッセージはステークホルダー間で共有されていくが、この情報を企業が直接コントロールすることはできない。ここにコーポレート・コミュニケーションの限界がある。従って、レピュテーションをマネジメントすることは、レピュテーションが生み出される状態に企業を保ち続ける不断の努力といえることができる。

今回の研究目的は、特定の事例研究を通じて、普遍的な事実を抽出することであった。結果的に本論文は、日本を代表する家電メーカーの経営改革を、情報マネジメントを切り口として論じる研究ともなったが、この種の研究は数が少なく、今後の事例蓄積という課題に対して、先行研究として貢献できるところと考える。

残された課題の一つは、既に構築されたレピュテーションが企業価値の減損を保護してきた側面についての考察である。松下電器の場合、同社は過去に同様の事件を起こしたことはなく、創業以来の経営理念も公共性が高いものであることから、レピュテーションが高い状態で事故が起きたといえるかもしれない。不祥事発生時点でのレピュテーションの高低によって、その後の企業価値がどのように推移していくのかについての研究は、今後の課題である。

5.2 「危機」を「機会」に変えた「社会的合意形成」のプロセス

不祥事を起こした企業が、事後に採り得るアクションは制限される。企業にとって事業活動に伴うトラブルは必然であると考えれば、事故発生時に揺るぎない社会からのレピュテーションを得られている状態にあることが重要なのである。逆に消費者の立場としては、普段の活動や、発信される企業情報を見極める目を養うことが大切であろう。

本論文を書き始めるにあたっては、企業とステークホルダーとのインターフェース部分に焦点を当てることを目的としたが、「企業の社会的責任や製造物責任が厳しく問われる状況下において、経産省も日本社会における、PL対策を徹底的に行ったモデルケース、あるいはお手本といえる不祥事対応例を欲しがっていた節もある」という中京大学の岸田教授のインタビューコメントを通して、今後は、行政と産業界の関係性に対して、もっと消費者の関与が必要になることを感じさせられた。企業が行うコーポレート・コミュニケーションには、多分に、「社会的合意形成」あるいは企業による「世論形成」という目的もあると考えていたのだが、本論文では、そのプロセスをセオリーとして提示するまでには至っていない。けれども、本稿の執筆を通じて、不祥事を起こした企業が起こすアクションは信頼回復に向けた行動であり、継続されるその行動を受容し、再び信頼を与える立場にあるのは消費者側だということに改めて気づかされた。

コーポレート・レピュテーションを高めるのもステークホルダーであるならば、レピュテーションを低め、市場からの撤退を促す力を持つのもステークホルダーなのである。

5.3 結びにかえて

以上、松下電器産業の経営改革の流れに伴うコーポレート・コミュニケーションについての分析を続けてきた。その中では多くの人に会って話を聞いた。「FF式石油暖房機」の2件目の死亡事故が起こるまでの取り組みを「松下のやることではない」と強い口調で語った松下社員の自負の強さも印象に残っているが、「社会に対して本当に大変なことを起こしてしまった」という気持ちを語る際に見せる真っ直ぐな物言いは、(本論文に記載したインタビュー回答者以外の方々を含めて、今回話を聞いた)松下電器社員やOB、関連会社の方々にも共通するものである。立場や仕事内容は違っていても、松下関係者に共有されている想いに、同じ熱さを感じるが多かったことを記しておく。

2008年秋に松下電器産業は社名を変更して「Panasonic」ブランドと統一する。

今後のグローバル市場における広報宣伝について、これまでTVやカーナビゲーションシステムなどの海外事業展開に長く携わった経験を持つ水野裕松下電器産業顧問(元役員、パナソニック オートモーティブシステムズ社副社長)にインタビューしたところ、「メーカー名と商品名がPanasonicに統一されることで、商品軸(商品特性)と地域ごとの展開(地域軸)で組み立ててきたブランド戦略において、メーカー名を考える必要がなくなり、よりブランド戦略に深化が期待できるが、拡大する海外市場で、それを実践できる人材の育成が欠かせない」とのコメントであった。

これまで国内で築き上げてきたものと同じレベルのコーポレート・コミュニケーションがグローバルでも展開可能なのか、興味は尽きない。

以上

参考文献

- Aaker, A. D. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社 1994年).
- Argenti, P. and Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication*, The McGraw-hill Companies, inc. (矢野充彦監訳『コーポレート・コミュニケーションの時代』日本評論社 2004年).
- 猪狩誠也 (2003) 「現代日本の企業広報：現状と課題」(津金澤聡廣・佐藤卓己編『広報・広告・プロパガンダ』ミネルヴァ書房 2003年 pp.98-119 所収)。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(2001)「見えざる資産の競争力」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』July2001, pp. 62-72, ダイヤモンド社。
- 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理(第3版)』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・軽部大編著(2004)『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・田中一弘・加藤俊彦・中野誠(2007)『松下電器の経営改革』有斐閣。
- 伊藤邦雄(2002)「コーポレート・ブランドの評価と戦略モデル」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』March2002, pp. 40-41, ダイヤモンド社。
- 井上邦夫(2006)「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションズの役割」『現時点におけるコーポレート・コミュニケーションの捉え方』, pp. 115-133, 日本広報学会。
- 井之上喬(2006)『パブリック・リレーションズ』日本評論社。
- 大石準一(1994)『広告論概説：歴史と未来を探る』世界思想社。
- 大浦啓輔(2007)「わが国のバイヤー・サプライヤー間におけるコントロール・システムと信頼に関する研究」神戸大学大学院経営学研究科。
- 大坪檀(1994)『コーポレート・コミュニケーション』中央経済社。
- 長田貴仁(2005)『The Panasonic Way:松下電器「再生」の論理』プレジデント社。
- 小佐野広・堀敬一(2006)「企業の不祥事と株価パフォーマンス」立命館大学RCFFリサーチペーパー。
- 越智慎二郎(2006)「コーポレート・レピュテーション：広報・PRと企業戦略における意義について」『現時点におけるコーポレート・コミュニケーションの捉え方』, pp. 134-139, 日本広報学会。
- 加登豊(1993)「組織変革・企業理念浸透活動と商品開発：日産自動車の事例」『研究年報』XXXIX, pp. 101-190 神戸大学経営学部。
- Cutlip, S. M. and Center, A. H. (1958), *Effective Public Relations*. 2nd edition, Prentice-Hall p. 5.
- 北康利(2008)『同行二人：松下幸之助と歩む旅』PHP研究所。
- 北見幸一(2006)「クライシスコミュニケーションと資本市場：レピュテーション低下の防御と相互理解のための広報」『広報研究』第10号 pp. 87-96 日本広報学会。
- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications : Theory and Practice*, Sage Publications, p. 23.
- Kotter, J. P. (1997), *MATSUSITA LEADERSHIP ; Lessons from the 20th Century's Most*

Remarkable Entrepreneur, The Free Press. (金井壽宏監訳 高橋啓訳『幸之助論』ダイヤモンド社 2008年).

Kotler, P. and Mindak, W. (1978), *Marketing and Public Relations*, Journal of Marketing, 1978, vol. 42, No. 4, pp. 13-20.

駒橋恵子(2004)『報道の経済的影響：市場のゆらぎ増幅効果』御茶の水書房。

櫻井道晴(2005)『コーポレート・レピュテーション：「会社の評判」をマネジメントする』ダイヤモンド社。

櫻井道晴(2008)『レピュテーション・マネジメント：内部統制・管理会計・監査による評判の管理』中央経済社。

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ：リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社 1989年).

Schein, E. H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc. (金井壽宏監訳 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化：生き残りの指針』白桃書房 2004年).

関谷直也(2006)「広報研究と広報・Public Relationsの実践の架橋：日本広報学会の意義と果たすべき役割」『広報研究』第10号 pp. 13-48。

財部誠一(2004)「松下電器『V字回復』の本質：組織はいかにすれば生まれ変わるか」PHP研究所。

谷口勇仁・小山巖也(2007)「雪印乳業集団食中毒事件の新たな解釈」『組織科学』第41巻第1号, pp. 77-88 組織学会 白桃書房。

西野和美(2004)「市場における見えざる資産の蓄積」(伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社 2004年 pp. 139-171 所収)。

Hannington, T. (2004), *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gawer Publishing Limited. (櫻井道晴・伊藤和憲・大柳康司監訳『コーポレート・レピュテーション：測定と管理』ダイヤモンド社 2005年).

Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Pearson Education, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社 2003年).

東英弥(2007)『統合型ブランドコミュニケーション：マーケティングコミュニケーションの新展開』早稲田大学出版部。

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004), *Fame & Fortune How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, Inc. (花堂靖仁監訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社 2005年).

藤江俊彦(1995)『現代の広報：戦略と実際』同友館。

松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP研究所。

山岸俊男(1998)『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。

八巻俊雄(1992)『日本広告史』日本経済新聞社。

— 謝辞 —

ご教授くださった加登豊研究科長をはじめ、ご協力いただいた皆様に感謝を申し上げます。MBAの仲間にも励まされた。家族、とくに妻には負担をかけた。心より感謝している。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みずず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007

2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也
染谷 誓一
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008