

# ブランドリスクと業界構造Ⅱ

## 業界構造はブランドリスクに影響するか？

東京企業リスク研究会 ブランド・風評リスクグループ

長谷川和人、鈴木信之、久松康太郎、西村文伸

### 【1】はじめに

世界に冠たる日本の高品質工業製品のトップブランドと持て囃された有名企業の製品において欠陥が露出し、安全性、信頼性を大いに損なう不祥事が相次いで起きている。しかも、このような不祥事は製造部門だけに見られる現象ではなく、木目の細かさで評価の高い販売・サービス部門でもコンプライアンス違反による不祥事等、日本企業の技術力とか良質のアフターケアに関して疑心を抱かせる問題が様々な形で出現しており、産業界では正にブランドリスクマネジメントの必要性が強求められている。

もとより、どの企業においても不祥事を回避する対策を講じているはずであるが、各々の業界構造により、同類の不祥事でも評価や企業価値への影響は様々である。そこで、不祥事に対する危機意識に温度差があるのは何故なのか、このような差異が出るのは業界構造に何らかの鍵があるのではという疑問から、前年度に引き続き同じテーマに取り組み、企業ブランドに関するアンケート調査を行い、多角的に研究内容を深めることにした。

### 【2】先行研究の紹介

筆者らの前年度の研究では2000年以降の不祥事報道の中から、業界別に象徴的なブランド毀損不祥事を選択、ハーバード大学のポーター博士による分析理論に沿った業界構造分析（競争状態分析）を各業界別実施して業界のポジショニングを行った上で、当該企業のブランド毀損不祥事発生後の株価変化率を影響度として定量化することで、ブランド毀損度合い（ダメージ＝影響度）と業界構造との因果関係を見出すことを試みた。その結果、両者間に少なからず因果関係があることを解明し、毀損不祥事の属性（種別、特殊性など）の影響を示唆する次の結論を導き出した。

1. 同じ会社で1年以内に再発もしくは別の不祥事が発生していると影響が大きくなる。
2. 日常起こりうる事故、製品欠陥の類は直接金銭的な打撃はあるものの、それだけでは大きなブランド毀損の原因にはならない。
3. 規制業種では、不祥事の発生頻度は高いものの、影響度が比較的小さい。
4. 同業種でも、業界順位、不祥事の属性によるが、複数の属性を持てば持つほど、影響が大きい。

### 【3】リサーチクエスト

前年度の検証では、上述のように業界構造との因果関係に一定の定理を示唆することはできたが、業界構造分析の評価が筆者らの主観的評価を中心としていた点や、解析データを株価の変化率だけに依存した点に偏重が見られた。しかも、株価の変化率は、不祥事の発生だけでなく、その他の様々な要因に影響を少なからず受けるという問題点が解明されないまま残された。そこで、本年度は不祥事が及ぼすブランドへの影響度を調査するに当たり、客観的見地からの情報収集により検証と考察を試みることにし、前年度の結論の適否の確認と、更なる明確な因果関係が見出せるかどうかという課題を目標に研究をスタートさせた。

### 【4】検証の手段

#### 4-1) アンケート

情報収集の客観性という観点から、本年度はリスクマネジメント協会会員各位に対してアンケート調査を実施した。アンケート調査の質問内容は、Ⅰ. 業界構造分析に関する質問、Ⅱ. 毀損不祥事の属性分類に関する質問、Ⅲ. ブランド価値分析に関する質問の3部で構成し、筆者らの前年研究の業界構造および属性の評価結果が客観的に追認識されるかどうかという点を検証した。また、影響度を測る尺度として株価が適当であるかどうかという点も確認することとした。

#### Ⅰ. 業界構造分析：

調査対象業界として不祥事があった主な6業界（家電、食品、産業用機械、運輸、電力、金融）を抽出し、ポーター博士の業界構造分析理論による業界構造の特性を捉える質問を設定した。その特性とは、「既存企業間の対抗度」、「新規参入の脅威」、「売り手市場（交渉力）」、「買い手市場（交渉力）」を把握することであるが、更に「代替品の脅威」を技術の陳腐化の起こり易さと置き換え、規制業種か否かの質問を加え、最後に競争状況の総合評価の7問に亘り設定し、それぞれ回答を2つ選択してもらうことで、各業界のポジショニングを行った。

#### Ⅱ. ブランド毀損不祥事の属性分類：

属性内容をより詳細に分析するため、不祥事の属性に関する要因・事象等の内容を拡大し、属性の影響度の強弱を捉える質問を6問に亘り設定。不祥事要因5～6項目から回答を2つ選択する方法を採用した。

前年度の研究では、再発性・恣意性が更に影響を与える要因であると結論付けたが、今年度のアンケート調査においては、再発不祥事に関して心情的に許せない要因は何かという設問を用意して、ブランド毀損要因を更に詳細に検証することにした。また、企業ブランド毀損（＝イメージダウン）の要因に関する設問をさまざまな切り口で設定し、ブランド毀損の要因を検証した。

### Ⅲ. ブランド価値分析：

企業ブランド価値の特性を捉える質問について経済産業省企業法制研究会実施の「ブランド価値評価」アンケート調査項目を参考にして9問に亘り設定し、企業ブランド価値を計測する要因につき5～12項目および前述の6業界の中から2つ選択する方法を採用した。その中で、ブランドを重視する業界・重視しない業界をアンケートにより質問し、上記Ⅰの「業界構造の特性を捉える質問」の結果と併せて検証した。更にブランド価値のウェイト、ブランド価値の毀損を定量的に判断する指標に関する設問を設定し、ブランド価値の変動を定量的に判断する指標として何が最適であるか検証した。また、前年度の結果でブランド毀損の度合い（株価の変化度合い）が対照的であった、食品製造業界と運輸業界（鉄道）について具体的にブランド毀損時の対応策を探る設問を設定し、不祥事企業の事件後に採るべきであろう施策を検証した。

#### 4-2) ブランド毀損の影響度分析

前年度の反省を踏まえ、株価変化に加え売上高および市場シェアの変化も検証対象とし、アンケート調査の結果と併せてこれらの変化がブランド毀損の影響度を測る指標と成り得るかを検証した。

##### 4-2-1) 株価変化率

検証すべき事象サンプルとして、前年度取り上げた企業ブランド毀損不祥事（食品業界、自動車業界、化学業界、運輸業界（鉄道）、電力・ガス業界、金融業界）に加え、家電業界、証券・損保業界などから前年度以降で報道された象徴的な不祥事を選択した（図表A1参照）。

業界別のグラフ（図表B1-2）と企業ブランド毀損不祥事の属性別のグラフ（図表B3-7）を作成し、それぞれの事件による影響度を評価した。また複数回不祥事を起こしている企業（三菱重工、トヨタなど）の不祥事別での影響度を評価した（図表B8-9）

ダメージ（毀損）影響度の尺度として、やはり前年度同様に株価変化率を採用して、累積変化率をY軸に、経過日数をX軸に取り、不祥事発生後3ヶ月を目処にその変化をグラフにした。また、株価の他の要因による変化を補正する客観的基準にはTOPIX平均株価を採用した。

すなわち：

$$\Delta E \text{ 株価変化率} = (\text{翌日の株価} - \text{当日の株価}) / \text{当日の株価}$$

$$\text{累積変化率} = \sum \Delta E \text{ 株価変化率 (対象企業)}$$

$$- \sum \Delta E \text{ TOPIX平均株価変化率 (0-X日まで)}$$

##### 4-2-2) 市場シェアおよび売上高

不祥事事件簿の中から、市場シェアは日本マーケットシェア辞典（株矢野経済研究所）で捕捉可能な13社につき調査した。売上高はEDINETの単独決算報告書からデータを抽出。不祥事発生日度とその前後の年を含めた3カ年の売上高が捕捉できた32社36

件について、それぞれの変化を確認することとした。（図表A2を参照）

## 【5】結果

### 5-1) アンケート調査結果

リスクマネジメント協会会員約600名からの有効回答を得て集計した結果と考察は以下のとおり。（図表A4を参照）

#### Ⅰ. 業界構造分析（Q1-Q7）

大部分のアンケート調査質問の回答として、食品製造、家電製造業界が業界構造的に競争の激しい状態にあり、電力・ガス業界の競争状態が少ないとの認識で一致していた。すなわち、業界のポジショニングに関しては、アンケート調査結果が前年度の研究結果を追認する結果となった。

#### Ⅱ. ブランド毀損不祥事の属性分析（Q8-Q13）

不祥事再発に対しては、心情的に許せない要因として「無責任体質（38.5%）」、次いで「企業倫理（25.5%）」、「安全管理不足（24.2%）」と反発意識が高い一方で、別の質問においては、「本業製品・サービスでの不祥事」が企業ブランドに最も影響する要因として選択された（32.9%）。不祥事自体を受け取る側の個人的心情として捉えた回答と企業としてブランド毀損を捉らえた回答が錯綜している結果と理解できる。

また、心情的に許せない要因として回答が多かった「倫理問題（25.5%）」は、企業ブランドのイメージダウンの要因として「恣意性（27.7%）」が高い関心を集めたことと合わせて考えると、不祥事が「故意」であったかどうかという点が非常に重要な問題と理解できる。それに対して、心情的に反発の高かった「安全管理」が企業ブランドとして重要であることを裏付ける他の質問からの回答は得られなかった。

一方で、実際起きた過失や欠陥による不祥事のイメージダウン要因として「法令認識不足（10.4% & 10.6%）」、「倫理不足（13.4% & 14.5%）」を原因とするものより、「防止対策不足（25.6% & 33.8%）」と「説明責任不足（21.6% & 19.7%）」による不祥事がブランド毀損の要因になるとの結果であった。不祥事そのものの発生原因より発生後の対応が重要であることを示唆する結果と考えられる。

### Ⅲ. ブランド価値分析（Q14-Q22）

企業ブランドを重視するか否かという質問に対し、前述のⅠ. 業界構造分析（Q1-Q7）と類似の結果を見た。つまり、企業ブランドを重視する業界として、家電（42.7%）、食品（29.1%）が、重視しない業界として運輸（鉄道）（23.9%）、電気ガス（33.1%）となった。このことは業界構造（競争状態）が企業ブランド価値の必要性を決定する重要要因であることを示唆している。

「影響度測定の指標として何が最適か」という点に関しては、企業ブランドへの効果と毀損の影響度の両面から質問し、市場シェアが35.2%と28.1%、売上高は22.4%と29.4%の回答があった一方で、当研究で前年度採用した株価変化は、毀損影響度の評価指標として28.6%と前二者と同等の回答結果を得ており、十分評価できる指標であると確認できた。

企業ブランドの構成要素として、特に業界に偏ることなく製品

サービスの安全性と信頼性が重視されているが、アンケート調査で特に取上げた対照的な2業界の対比では、それが顕著であった。また、毀損不祥事が起きた場合の初期対策として、安全性、信頼性の確保と説明責任が多数の回答を得る結果となった。

### 5-2) 株価変化率 (図表B 1-9)

検証対象として取上げた毀損不祥事を起した企業の株価変化率に関する考察については、次の6.【考察】を参照。

### 5-3) 売上高、市場シェア (図表A 2-3)

不祥事により前年対比10%以上売上高が低下した企業は、三菱自動車、雪印乳業、ライブドア、UFJ銀行、鹿島建設の5社のみであった。全体では15社の売上高が低下したが、特に不祥事と売上高推移との相関は見られなかった。そこで、不祥事属性についてのアンケート調査結果から回答率が高かった9項目(無責任体質・企業倫理不徹底・安全管理不足・本業の製品に該当・トップの不正・再発性・恣意性・防止策不足・説明責任不足)について考慮すると、属性に抵触する該当数が多かった企業ほど前年の売上高を確保できない傾向があった。また、業種別に見ると前年度の発表の裏付けとなるが、規制業種については影響が少ない傾向があった。

その一方、市場シェアが捕捉できた企業13社16件について同様に分析したところ、市場形態・規模が異なる市場であることを考慮しても市場シェアに大きく影響があった企業は、プリヂストーン(01)、雪印乳業、プリマハム、UFJ銀行、三菱自動車(04)の5件であった。不祥事の属性については、本業の製品に関する不祥事ほど影響が強及ぶ傾向があり、売上高でみた不祥事属性9項目との関連は低かった。業種別に見ると影響が強い業種は、やはり非規制業種である食品製造業界、自動車製造業界が該当し、規制業種である運輸業界に軽微な影響があった。また、全く影響が無かった業種は、同様に電力業界であった。

このことから、競争が厳しい非規制業種の企業において、本業の製品・サービスに関する不祥事が重大かつ故意的なケースにより発生した場合、売上高や市場シェアにまで影響が及ぶと推察される。

## 【6】考察

企業ブランド毀損を計る指標として、アンケート調査では、1. 売上高(29.6%)、2. 株価の変化(28.3%)、3. 市場シェア(28.2%)がほぼ同等の回答を得た。株価の変化は日毎で、不祥事の影響を判断するという点においては、企業ブランド毀損のプロセスと影響度を考えるとき、短期間でも変化を測定できる株価の利点を再確認できた。また株価は、時価総額評価をすれば企業ブランド価値を表す指標としても使用できるので、株価変化での影響度分析は一定の支持を得たと考えられる。

一方、売上高や市場シェアは、直接的に企業ブランド価値を表す指標との認識があるが、売上高についてはある一定の会計期間における過去の結果であり、その不祥事におけるブランド毀損の変化を短期に判別出来ないこと、市場シェアについては事業分類や集計基準がまちまちで、情報の入手が難しい企業が多く存在するという問題点も改めて確認することができた。

企業ブランド毀損を計る指標としては、株価データを主に評価を行い、それを補足・再確認する形で売上高や市場シェアを活用

する方法が良いと考える。

さて、ブランド価値(戦略)とは市場の囲い込みによって売上高、利益、市場シェアなどの企業業績の極大化を計る手段であることは衆目の一致するところと考えるが、アンケート調査では、業績を上げるためにブランド力(=知名度、特異性など)が必要な業界と、そうでない業界(電力、鉄道)が業界構造的な違いによって存在することを示唆する結果を得た。すなわち、業績の源泉が市場になく企業内にあるような場合は、合理化によるコストダウンや規制による既得権益などが利益極大化の優先課題であり、これらの業界ではコストをかけてブランド価値(戦略)を構築する必要が少ないとも言える。逆に、市場に利益の源泉があり、他社との厳しい利益獲得競争にさらされる業界にあっては、ブランド価値の構築こそが業績の向上につながると考えられる。逆説的だが、不祥事によって大きく市場から影響を受ける業界や企業こそ、「ブランド力(価値)」を必要とする業界と位置づけることが出来る。そこで先の業界構造分析に加えて、ブランド価値(戦略)の必要性の大小から以下のように業界を位置付けしてみた。

**家電**：技術的な陳腐化の速度が速く、絶えず新製品競争にさらされている。参加者に大企業が多く、企業存続の危機感より新製品競争の成否が業績に影響するので、技術的優位性、コスト的優位性に加え、利益の向上、市場占有率の極大化に製品ブランド価値が必要。企業ブランド毀損不祥事の株価等(売上高・市場シェアを含む。以下同様。)への影響大。

**食品**：技術的な陳腐化は少ないが、小企業でも市場参加が可能なため、市場参加者が多く、市場シェアの確保が容易でないため、やはり企業ブランド価値が大きく業績に影響する。企業ブランド毀損不祥事の株価等への影響大。

**自動車**：利益の向上、市場占有率の極大化に製品ブランド価値が必要な点は家電業界と同程度だが、産業の規模として大きい分だけ技術の陳腐化速度は緩やか。企業ブランド毀損不祥事の株価等への影響大。製品ブランドより企業ブランドの影響大。

**化学工業**：技術の陳腐化速度は家電、自動車と比べると緩やか。扱い化学用品が一般消費材の場合は企業ブランド価値が必要だが、日本では素材としての原料および特殊材料のケースが多く、技術的、コスト的優位性が企業ブランド価値に勝る。企業ブランド毀損不祥事の株価等への影響は一般消費材の場合大きい。

**金融・証券・損保**：規制に護られた対抗度の高さが特徴であったが、規制緩和で企業存続の危機感が高くなった。企業ブランド価値による利益の向上より企業規模拡大効果による利益の向上による効果が大きい。企業ブランド毀損不祥事の株価等への影響は少ない。

**鉄道・電力**：地域性や規制に護られた閉鎖市場で、製品ブランド価値および企業ブランド価値による利益の向上は少ない。企業ブランド毀損不祥事の株価等への影響は少ない。

この位置付けと、前年度のデータに加え、更に企業ブランド毀損不祥事の株価変化率の検証事例を増やして業界構造と企業ブ

ンド毀損の因果関係を見たところ、一定の傾向を見出すことができた(図表B1-3)。つまり、単に競争状態の問題ではなく、競争状態が生み出すブランド価値(戦略)の必要性の大小が株価に影響すると考えるのが妥当であろうとの考えに至った。すなわち、企業ブランド毀損不祥事のリスクを考える時、業界が「ブランド力(価値)」を必要とすればするほど、毀損した場合のリスクも大きいといえる。

前年度の研究でも業界構造だけでは株価への影響を十分説明できず、企業ブランド毀損不祥事の属性の関与を示唆したが、アンケート調査の結果、企業ブランド毀損不祥事の属性(性格)による株価への影響との因果関係がより明確になってきた。アンケート調査で多数回答を得た本業製品の欠陥に関わる事件では、企業ブランドが比較的大きな毀損を受けることが株価変化からも裏付けられた(図表B1と図表B2の比較)。一方で、人身事故などの大惨事になる事故などは、大きな火災事故より意外に影響度が少なかった(図表B4と図表B5の比較)。火災による操業への影響の方が、場合によっては人身事故の補償より企業業績に与える損害が大きいためと考察できる。更に、株価を影響度の指標で見た場合には、証券取引法に関わる事件は、上場廃止等の厳罰処分と合わさると大きな変化を見せた(図表B7)。企業ブランド毀損リスクが事件における実際の直接的な損害(リコール費用、事故補償、罰金、人的損失など)以外のリスクを含むとすれば、株価の下落による企業の価値(時価総額)の下落はまさに懸念すべきリスクと言え、証券取引法違反は、本業製品の欠陥と同様注意すべき重大なブランドリスクと考えられる。

更に、本業製品の欠陥では、隠蔽、虚偽、偽造、改ざんなどの恣意的な行為が絡むと更に大きなリスクになる傾向があることが示された(図表B2)。一方で、談合などの違法行為に対しては、株価の変化が比較的小さく、企業ブランド毀損へのリスクが小さかった(図表B6)。もっとも、談合などは、ブランド価値の評価が低い業界で起こる傾向があり、違法行為ではあるが、企業ブランド価値による利益の極大化よりも談合そのものによる利益の極大化を目的としている。繰り返し起される談合は、長く閉鎖社会であった日本の産業風土とも言え、まだ違法行為との認識が薄いためとも考察した。

#### <まとめ>

本年度の研究を通して、業界構造(ブランド価値の必要性)と不祥事の属性が企業ブランド毀損リスクに因果関係を持つことが

更に明らかになった。この関係は、株価の変化で見る限り、以下の関係で表されるのではないかと仮説は大胆すぎるだろうか?

$$\text{ブランド毀損リスク} = \text{ブランド価値(力)の必要性} \\ \times \text{事件の属性(係数)}$$

つまり、業界の持つブランド価値の必要性を評価し、更にブランド毀損リスクを属性から評価(係数化)することで対応すべきリスクの優先順位付けが可能になる。逆に、電力、鉄道業界のようなブランド価値への影響が少ない規制業種は、前年度の研究からの疑問である重大な人身事故や過失、コンプライアンス違反や隠蔽など故意性の強い不祥事がブランド毀損リスクとして株価にほとんど反映されて無いということも説明が付く。これらの業界では、事故や不祥事で影響を受ける直接的な補償や営業停止だけがリスクで、安全かつ安定的な操業のための施策こそが必要十分な対策と考えられる。

## 【7】おわりに—提言

本年度は、アンケート調査を実施することで客観的なデータに基づく分析が行なえた上、事象例を増やして考察できたことから、より明確な検証結果が示された。前年度から取り組んで来たブランド毀損リスク評価の検証方法が、一応「まとめ」としての結論を導くまでになり、検証手段として使用できる手掛かりが見出せたことは大変有意義であった。「まとめ」で提示した新たな仮説が、今後、事象例を更に増やして検証され、かつ、不祥事属性の影響の分析を深めて事象ごとの係数化が図れれば、この検証方法が将来ブランド毀損リスクの検証モデルとして使用されるようになる可能性も大いにあり、またそうなることを期待する。最後に、本研究のご指導を頂いたうえ、株価のデータベースのご提供を頂いた柳瀬先生をはじめ、討議の場を提供して頂くなど多大な協力を頂いたリスクマネジメント協会事務局の各位、さらにアンケートにご協力頂いた同協会会員の皆様に心からの謝意を表します。

#### 【参考文献・データ出典】

- ・経済産業省企業法制研究会「ブランド価値評価」アンケート調査
- ・(株)矢野経済研究所「日本マーケットシェア辞典」
- 3. EDINET(『証券取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』)の「有価証券報告書」
- 4. 沼上幹『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ

【図表 A 1】企業不祥事事故・事件簿

事件発生日	企業名	事故・事件内容	業界分類	属性分類
2006/8/23	アコム	違法融資の疑いで、金融庁再検査	金融証券損保	不当業務
2006/3/10	あいおい損保	積立型保険につき金利変動の注意書き未記載	金融証券損保	不当処理責任
2006/5/25	損保ジャパン	法令遵守体制不備等で2週間営業停止処分	金融証券損保	不当業務
2006/6/21	三井住友海上保険	保険金不払い等社撰な業務運営により2週間の営業停止	金融証券損保	不当利益
2006/4/14	アイフル	強引な取立て等の違法行為に対し3～25日の営業停止	金融証券損保	不当取立て
2006/4/27	三井住友FG	取引先にデリバティブの購入を強要したとして業務停止命令	金融証券損保	不当業務
2003/12/3	トヨタ自動車	整備士試験漏洩事件担当室長の関与発覚	自動車	隠蔽（本業外）
2006/5/4	トヨタ自動車	北米トヨタ社長、秘書からセクハラ訴訟提起	自動車	セクハラ
2006/7/11	トヨタ自動車	同社幹部がリコール隠しで書類送検。8年間欠陥を放置疑惑	自動車	隠蔽（製品欠陥）
2000/7/18	三菱自動車	クレーム及びリコールの隠蔽	自動車	製品欠陥+隠蔽
2001/4/25	三菱自動車	道路運送車両違反の罪で略式起訴	自動車	起訴
2002/1/10	三菱自動車	ハブ破損事故、タイヤ脱輪で母子死傷事故	自動車	事故（人身）
2002/10/16	三菱自動車	クラッチ破損、死亡事故	自動車	再発事故
2004/3/12	三菱自動車	リコール	自動車	再リコール
2000/6/29	雪印乳業	食中毒事件発生	食料品製造	製品欠陥
2002/1/23	雪印食品	牛肉偽装事件発覚	食料品製造	製品欠陥+隠蔽
2004/3/1	西武鉄道	総会屋利益供与で同社専務逮捕	鉄道	法令違反
2004/10/13	西武鉄道	大株主持株比率の有価証券報告書過少記載発覚	鉄道	証券取引法違反
2005/3/15	東武鉄道	竹ノ塚駅付近、遮断機操作ミスで通行人が電車に轢かれ死傷	鉄道	事故（人身）
2005/4/25	JR西日本	宝塚線、脱線転覆事故。死傷者多数の大惨事	鉄道	事故（人身）
2006/8/14	ソニー	リチウムイオン電池発火事故で、リコールを発表	家電	リコール
2002/8/30	東京電力	原子力発電所のひび割れ隠し発覚	電力	製品欠陥+隠蔽
2004/8/10	関西電力	美浜原発、配管破損事故。作業員11名死傷	電力	事故（人身）
2000/8/9	ブリヂストン	米国子会社ファイアーストン社タイヤ回収を発表	化学工業	リコール
2003/9/9	ブリヂストン	栃木工場で火災発生	化学工業	事故（火災）
2006/4/18	栗田工業・荏原製作所	阪南市発注工事の競争入札妨害容疑で家宅調査	化学工業	談合
2006/7/1	日立製作所	中部電力浜岡原発タービン損傷事故は設計瑕疵。	機械・製造	製品欠陥（瑕疵）
2006/7/29	日立製作所	発電所停止で中電社長日立に対し損害賠償請求を言及	機械・製造	製品欠陥（瑕疵）
2002/10/1	三菱重工	長崎造船所で建造船火災発生	機械・製造	事故（火災）
2003/9/3	新日本製鉄	名古屋製作所でガスタンク爆発	機械・製造	事故（火災）
2004/3/26	三和シャッター	六本木ヒルズ回転ドア事故	機械・製造	事故（人身）
2006/3/28	三菱重工・川崎重工・IHI	談合による課徴金減免制度の自主申告	機械・製造	談合
2004/12/13	ドン・キホーテ	店舗放火による火災で圧縮陳列方式非難される	小売	事故（火災）
2006/1/16	ライブドア	証券取引法違反容疑でライブドアを捜索	その他	証券取引法違反

【図表 A 2】不祥事発生企業とその売上推移

不祥事発生企業(単位:百万円)					
事件発覚日	企業名	業界名	事件発生前年	事件発生当年	増減率
2000/6/29	雪印乳業	食料品	543,966	361,554	66.5%
2006/1/16	ライブドア	サービス	4,996,355	3,322,442	66.5%
2004/3	三菱自動車	輸送器具	1,877,276	1,421,047	75.7%
2003/11/18	鹿島建設	建設	1,458,086	1,172,432	80.4%
2004/10/8	UFJ銀行	金融保険	1,901,316	1,702,983	89.6%
2002/7/30	日本ハム	食料品	644,833	583,803	90.5%
2002/10/1	三菱重工業	輸送器具	2,388,664	2,171,770	90.9%
2003/12/2	武富士	金融保険	419,086	381,091	90.9%
2002/8/30	東京電力	電気ガス	5,129,605	4,808,424	93.7%
2000/7/18	三菱自動車	輸送器具	2,106,552	2,012,690	95.5%
2003/9/30	プリマハム	食料品	229,890	220,398	95.9%
2003/6/20	名古屋鉄道	運輸通信	125,933	120,843	96.0%
2001/5/21	ブリヂストン	ゴム製品	721,923	704,204	97.5%
2002/5/21	ダスキン	サービス	197,247	193,536	98.1%
2001/11/27	中部電力	電気ガス	2,182,899	2,148,063	98.4%
2005/3/15	東武鉄道	運輸通信	217,416	214,126	98.5%
2004/10/13	西武鉄道	運輸通信	203,229	202,977	99.9%
2004/4/25	JR西日本	運輸通信	845,892	846,477	100.1%
2003/3/26	凸版印刷	出版印刷	911,721	914,612	100.3%
2006/3/10	あいおい損保	金融保険	827,807	834,284	100.8%
2002/7/24	三井物産	卸小売	9,301,198	9,419,359	101.3%
2006/2/20	JR東日本	運輸通信	1,883,182	1,914,963	101.7%
2004/3/1	西武鉄道	運輸通信	199,303	203,229	102.0%
2003/12/3	トヨタ自動車	輸送器具	8,739,310	8,963,712	102.6%
2005/6/29	クボタ	一般機具	675,431	693,503	102.7%
2004/8/10	関西電力	電気ガス	2,375,239	2,448,181	103.1%
2003/9/9	ブリヂストン	ゴム製品	741,045	765,638	103.3%
2003/11/5	イオン(ジャスコ)	卸小売	1,621,229	1,676,112	103.4%
2003/9/3	新日本製鉄	鉄鋼	1,789,706	1,861,829	104.0%
2004/3/26	三和シャッター	金属製品	152,907	160,134	104.7%
2004/11/22	三井物産	卸小売	9,936,896	10,415,768	104.8%
2005/4/20	松下電器産業	電気器具	4,145,654	4,472,579	107.9%
2006/7/11	トヨタ自動車	輸送器具	9,218,386	10,191,838	110.6%
2004/12/16	マツダ	輸送器具	1,661,715	1,851,170	111.4%
2006/1/31	東芝	電気器具	2,816,317	3,257,451	115.7%
2004/12/13	ドン・キホーテ	卸小売	190,383	228,384	120.0%

【図表 A 3】不祥事発生企業とその市場シェア推移

事件発覚日	企業名	市場業界名	事件発生前年	事件発生当年	増減率
2001/5/21	ブリヂストン	自動車用タイヤ	52.1%	43.7%	-8.4%
2000/6/29	雪印乳業	飲用牛乳	18.6%	15.2%	-3.4%
2003/9/30	プリマハム	ハム・ソーセージ	14.5%	12.3%	-2.2%
2004/10/8	UFJ銀行	銀行	18.3%	17.0%	-1.3%
2004/3/24	三菱自動車	自動車	8.5%	7.3%	-1.2%
2003/12/2	武富士	金融	4.0%	3.6%	-0.5%
2000/7/18	三菱自動車	自動車	10.2%	9.8%	-0.4%
2004/8/10	関西電力	電力	16.8%	16.7%	-0.1%
2001/11/27	中部電力	電力	14.6%	14.6%	0.0%
2004/12/16	マツダ	自動車	7.8%	7.8%	0.0%
2003/9/3	新日本製鉄	鉄鋼	27.2%	27.2%	0.0%
2002/8/30	東京電力	電力	33.2%	33.3%	0.1%
2003/12/3	トヨタ自動車	自動車	34.0%	34.2%	0.2%
2002/7/30	日本ハム	ハム・ソーセージ	17.3%	19.0%	1.7%
2003/9/9	ブリヂストン	自動車用タイヤ	48.4%	50.1%	1.7%
2006/7/11	トヨタ自動車	自動車	35.1%	37.0%	1.9%

【図表 A 4】アンケート調査結果

No.	質問項目	上段：回答項目 中段：回答者数 下段：回答率					
-----	------	------------------------	--	--	--	--	--

I. 業界構造に関する質問

	家庭電器器具製造	産業用機械製造	食料品製造	運輸	電力・ガス	金融
Q1 同業内の対抗状態*が激しいと思われる業界	480 396%	76 63%	283 233%	174 143%	23 19%	177 146%
Q2 「売り手市場」と思われる業界	74 61%	190 157%	79 65%	87 72%	476 392%	308 254%
Q3 「買い手市場」と思われる業界	465 383%	91 75%	391 322%	124 102%	48 40%	95 78%
Q4 他業界からの新規参入が最も少ないと思われる業界	77 64%	200 165%	32 26%	145 120%	502 415%	254 210%
Q5 技術・サービスの陳腐化が起りやすいと思われる業界	276 228%	227 188%	136 112%	143 118%	213 176%	215 178%
Q6 「規制業種」*と思われる業界	21 17%	39 32%	37 31%	157 130%	505 417%	452 373%
Q7 総合的判断において、競争が激しいと思われる業界	530 437%	67 55%	313 258%	156 129%	18 15%	128 106%

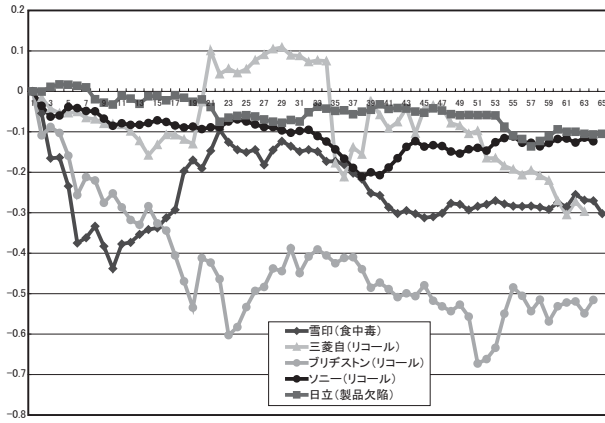
II. 不祥事事件の属性に関する質問

Q8 不祥事事件が再発生した場合最も心情的に許せない要因	安全管理不足 293 242%	法令認識不足 101 83%	企業倫理不足 309 255%	無責任体質 467 385%	社会教育不足 42 35%	
Q9 最も企業ブランドのイメージダウンとなると思われる事象	製品・サービス業務に 関わる事故 399 329%	法令順守違反 136 112%	災害・事故 188 155%	経営トップの不正行為 296 244%	社員の不正行為 61 50%	経営倫理問題 133 110%
Q10 最も企業ブランドのイメージダウンとなると思われる要因	再発性 524 432%	恣意性 336 277%	偶発性 13 11%	多発性 206 170%	巨索性 133 110%	
Q11 本業製品やサービス以外で起きた不祥事事件	ハラスメント 212 175%	インサイダー取引 236 195%	飲酒運転事故 132 109%	横領 212 175%	個人情報漏洩 264 218%	総会屋問題 157 129%
Q12 過失による人身事故での企業ブランドのイメージダウン	防止策不足 310 256%	法令認識不足 126 104%	不当労働 168 138%	管理不足 184 152%	倫理不足 163 134%	説明責任不足 262 216%
Q13 製品欠陥による事故での企業ブランドのイメージダウン	375 338%	118 106%	40 36%	197 177%	161 145%	219 197%

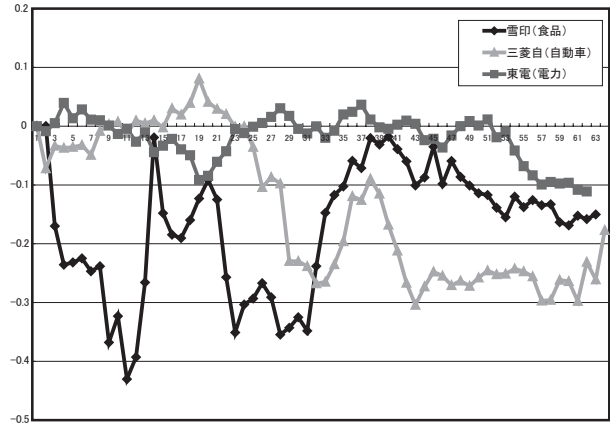
III. 企業ブランド価値に関する質問

	家庭電器器具製造	産業用機械製造	食料品製造	運輸	電力・ガス	金融	
Q14 企業ブランドを重視する業界	517 427%	110 91%	353 291%	33 27%	35 29%	163 135%	
Q15 企業ブランドを重視しない業界	42 35%	188 155%	132 109%	289 239%	401 331%	159 131%	
Q16 企業ブランドの開発・維持・管理にあたり最も実行していると思われる施策	技術・品質・サービスの 向上 428 353%	広告・宣伝活動 260 214%	価格・料金等の設定 77 63%	経営理念共有化・社内 モラル向上 171 141%	流通経路・ 取扱チャネルの確保 39 32%	消費者意識の調査 174 143%	他社製品 ・サービス内容の動向 64 53%
Q17 企業ブランドの開発・維持・管理に要したコストの効果（ベネフィット）測定としていると思われる指標	売上高の増加額 272 224%	営業利益の増加額 180 149%	当期利益の増加額 156 129%	株価の変動額 177 146%	マーケットシェア 427 352%		
Q18 企業ブランドが傷ついた場合、最も影響が及ぶ指標	356 294%	74 61%	95 78%	347 286%	340 281%		
Q19 食料品製造業界で企業ブランド・イメージを構成する要素	信頼性 378 312%	安全性 538 444%	高品質 163 134%	機能性 15 12%	知名度 79 65%	ステータス・高級感 28 23%	耐久・不朽性他 12 10%
Q21 運輸業（鉄道）で企業ブランド・イメージを構成する要素	470 387%	542 447%	29 24%	112 92%	19 16%	7 6%	34 28%
Q20 食料品製造業界で企業ブランドを傷つける不祥事を起こした場合、先ず最初取る施策	安全性を強調 421 348%	供給等の確保 156 129%	撤退する またはリニューアル 90 74%	コンサルティング会社に イメージの回復依頼 57 47%	ステークホルダーに説明 487 402%		
Q22 運輸鉄道業界で企業ブランドを傷つける不祥事を起こした場合、先ず最初取る施策	312 257%	147 121%	373 308%	17 14%	363 300%		

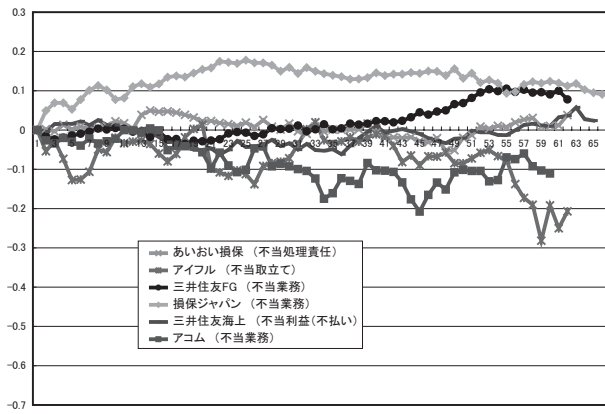
【図表 B 1】製品欠陥（リコール）－業界別



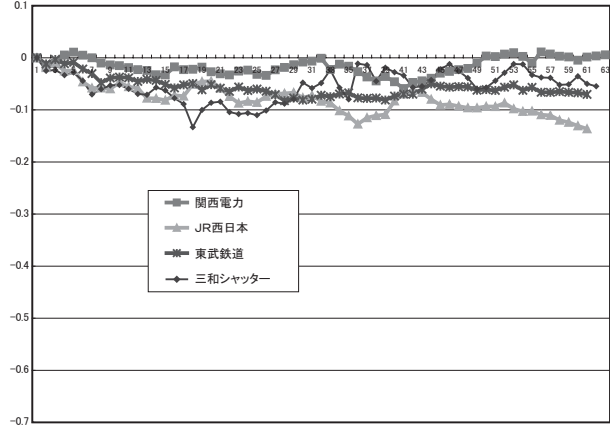
【図表 B 2】製品欠陥 + 隠蔽（業界別）



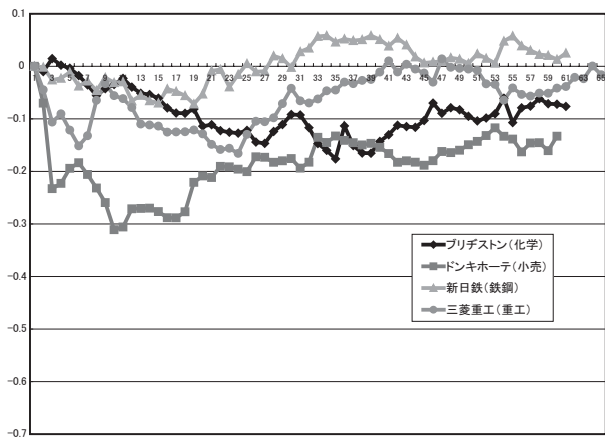
【図表 B 3】金融証券損保



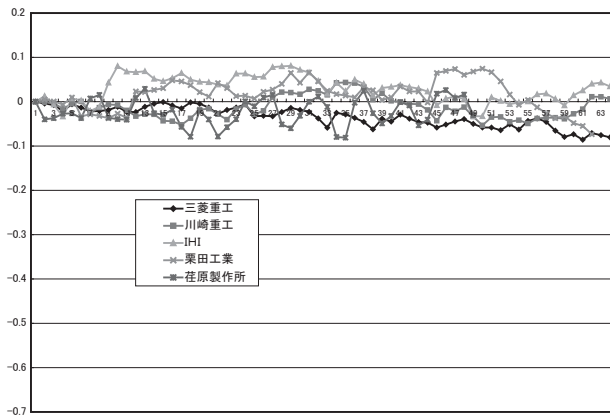
【図表 B 4】事故（人身）



【図表 B 5】事故（火災）

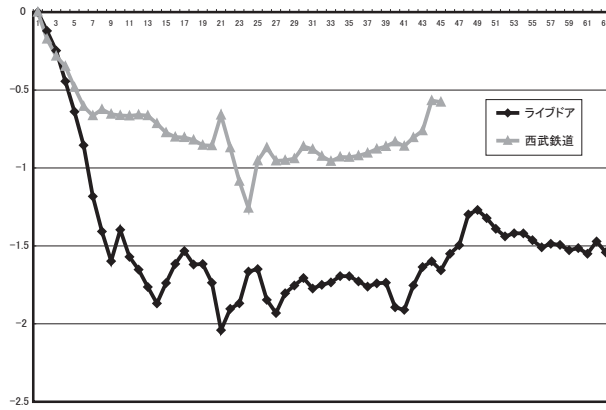


【図表 B 6】法令違反（談合）

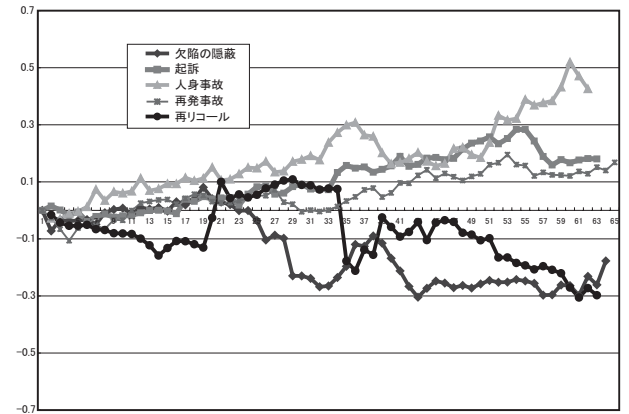




【図表B7】違反（証券取引法）



【図表B8】三菱自（事件別）



【図表B9】トヨタ（事件別）

