

# 危機対応戦略における「感情」の力と「風評リスク」

大阪企業リスク研究会 広報リスクグループ  
鈴木英夫、岡紀子、木田洋一

## 1 はじめに

事故や事件など深刻な事案に直面した企業では、幾つか取り得る危機対応戦略がある。先行研究によれば、主なものは「企業責任最小化戦略」と「顧客関係再構築戦略」である。さらに、企業がこれらの戦略に従い広く消費者とコミュニケーションを採る際に、経営者の感情すなわち「遺憾である」や「慙愧に耐えない。お詫びします」などの表現を用いることで、受け手の抱く感情や企業評価へ影響を及ぼすことが指摘されている。

我々広報リスクグループでは、オランダでの先行研究グループが用いたものと同様のモデルで、日本の消費者がどのような反応を示すのか、実証実験を行った。

## 2 問題意識

危機対応戦略の失敗は、企業にとって尾を引く。悪くするとその存続を危うくする。そのことは、2000年に乳製品で食中毒事件を起こし、その対応に社会的な反発を招いた結果、中核企業の解散・グループ再編を余儀なくされた雪印乳業の事例を見れば歴然としている。

危機対応時における、トップマネジメントの発言やコメントが、企業への共感を生んだり（例えば、倒壊を目の前にして社長が「社員は悪くない」と思わず涙した山一證券）、逆に、危機対応戦略を台無しにしてしまう（例えば、社長が「当社も被害者」と述べて売上を25%も減らした日本マクドナルド）こともある。

従って、企業のトップや危機対応担当者にとって「どのような戦略を採って」、「どの様に対応するのか」は「迎えた危機そのもの以上に重大なリスク」となることが多い。

## 3 近年の食の事案の特徴

近年の食の事案の特徴をよく表したケースがある。2014年7月20日中国の「上海福喜食品」という食肉加工工場が品質保持期限を過ぎた肉製品を出荷していた問題で、親会社の米食肉大手OSIグループが声明を出し、出荷した全商品を回収すると発表した。その出荷先には日本のマクドナルドやファミリーマートが含まれていた。

これに対応して、ファミリーマートは同23日に記者会見を開き、中山勇社長は「信頼関係を裏切られたが、お客様には大変申し訳ない。レシートで記録が確認できれば、購入者に対し返金に応じる」旨を公表した。

マクドナルドの対応は異なっていた。7月21日に、日本マクドナルドは販売されているチキンナゲットに期限が切れている鶏肉が含まれている「恐れがある」として販売を中止したが、「返金はしない」とした。29日に、同社の決算会見で質問に答える形でサラ・カサノバ社長が行ったコメントに誰もが驚いた。「日本向けという証拠はない。従って返金は考えていない。」さらに「悪意ある数人がやったことで、当社はだまされた」旨を述べている。これは訴訟社会のアメリカでは予想される答弁であり、「それもそうだね」と受け止められたかもしれない。しかしながら、消費者が企業に安心を求める「安心志向」の日本の消費者に受け入れられる訳もない。この事案は法律問題ではないのだ。

実際この対応に対する消費者の反応はどうであったのか？図1は、特定のキーワードでGoogle検索上「何件のサイトをヒットしたか」を表す数値の（直後40日間の）推移を示したものである。サイトに取り上げられていることは、一般市民の関心の高さを定量的に表している。7月23日の記者会見を受けて25日から27日にかけて「上海福喜+ファミリーマート」の組み合わせが20万件から120万件と急上昇しているが、その後直ぐに20万件以下に沈静化している。

一方、「上海福喜+マクドナルド」の組み合わせは28日には「上海福喜+ファミリーマート」の組み合わせを追い越して、100万~50万件近辺に高留まり、その後も「上海福喜+ファミリーマート」の組み合わせの約3倍を維持し続けている。上海福喜食品の事案が明らかになった後の「ファミリーマート」と「マクドナルド」への消費者の関心（そして懸念）の違いをよく表している。

安心志向社会で消費者を相手にするビジネスでは、たとえその原因が仕入れ元の会社の責任で発生したことで「消費者に不安を抱かせた」ことに対しては真摯に向き合うことが期待されている。はたして、日本マクドナルド社は消費者の反感を買ってしまい、翌8月の売上は25%もの大幅減少を記録し、2014年12月期の決算では218億円の巨額赤字を計上することになる。日本では法律よりも社会的「安心感」の方が断然影響が大きいのである。<sup>1)</sup>

## 4 先行研究：その1「対応戦略」

「企業組織が危機に直面した時に、消費者や広く社会にどの様に対応するのか」については大きく2つの理論系統がある。すなわち、Benoitの Image Restoration Theory<sup>2)</sup> 並びに Coombs の Situational Crisis Communication Theory<sup>3)</sup> である。

Benoitは『イメージの回復には受け手のperceptionが最も大事』であるとしており、これについては、我々のグループでは昨

年の研究で検証を行っている。

一方でCoombsは、危機を迎えた企業が採り得る幾つかの戦略を示している。すなわち、

- full apology (謝罪)
- diminish crisis response strategies (責任最小化戦略)
- rebuild crisis response strategies (関係再構築戦略)
- bolstering (補強、支援)
- denial (否定)
- corrective action (是正措置)
- mortification (悔やみ)
- attack-the-accuser (告発者への攻撃)
- shifting-the-blame (責任転嫁)

である。

これらの諸戦略について、Sora Kimは2009年の研究<sup>4)</sup>で「どの戦略がどのケースに有用か」を導くため、51件の論文を分析して危機の対応戦略の効果を検証している。

その研究によれば、1991年から2009年に発表されたケースを検証した結果：

1) 最も多く活用される対応戦略は：

bolstering (補強・支援戦略：58.8%)、その次がdenial (否定：56.9%)、corrective action (是正措置：45.1%)、mortification (悔やみ：45.1%)、attack-the-accuser (告発者への攻撃：36.7%)、そしてshifting-the-blame (責任転嫁：34.7%) である。

2) 上記と異なり、最も効果的な対応戦略は：

full apology (謝罪)であり、謝罪戦略を採ったケースの71.4%が効果的と評価している。次いで mortification (悔やみ：52.4%, n = 11)、corrective action (是正戦略52.2%, n = 12)、そして bolstering (補強・支援戦略：50%, n = 15) である。

3) 事件の種類によって対応戦略は異なる。種類とは：

最も多いのがpreventables (防ぎえた事故：53%, n = 27)、次いで accident (予期しない事故：31%, n = 16)、そして、企業などが victims (被害者：20%, n = 10) となるケースである。

4) Preventables (防ぎえた事故) の場合、attack-the-accuser (告発者への攻撃) 戦略は最も効果がない。

5) Denial strategy (否定) は、全く無実の場合のみ有効で、それ以外では極めて不適当ないし有害である。

## 5 先行研究：その2「感情の要素」

オランダのvan der Meerらの研究<sup>5)</sup>では、「企業経営者のプレスリリースに於ける感情表現が、消費者の企業レピュテーションに与える影響」を分析している。

この研究では、場面として欠陥自動車のリコール対応を設定。実証実験としては、学生からのアンケート調査である (n=94)。回答群のクラスターを分けて、「企業の対応戦略」では2つ (関係再構築戦略と責任最小化戦略)、加えて「感情の要素」を3つ (遺憾、慙愧、感情表現なし) による「消費者の企業評価 (レピュテーション) の違い」を浮き彫りにした。

わが国の消費者は同様の設定場面でどのような評価を下すのであろうか？そこで、我々のグループでは、リスクマネジメント協

会の協力を得てアンケート調査<sup>6)</sup>を実施し、オランダの回答者の反応との比較を試みた。

## 6 方法論

まず、オランダでの研究に用いられたモデルをそのまま和訳して、日本の消費者がどのような反応をするか、どのようにそれらの企業対応を評価するかについて、実証実験に用いた。リスクマネジメント協会の協力で協会会員に行ったアンケート調査では、出生年と月の偶数・奇数により4つの (GG、GK、KG、KK) 回答クラスター分けを行い、「2つの戦略」x「感情表現あり」と「感情表現無し」の計4つのクラスターごとの回答を得た。(n=136)

図表2の通り、我々のグループの明日香自動車のケースは、オランダ・モデルのCarTusのケースの和訳であり、奈良自転車は同様ProWheelのケースの訳である。ここで用いたregretの和訳は「遺憾」を、またshameの訳は「斬鬼に耐えない」を用いた。

## 7 仮説

仮説としては、van der Meerらの先行研究に沿って設定した。その概念は図表3の通りである。すなわち：

1. 関係再構築戦略を選択した企業のレピュテーションは、責任最小化戦略を選択した企業よりも、より肯定的である。
- 2-a. なんら感情を伝達しなかった企業のレピュテーションに比べ、shame (斬鬼に耐えない)、或いは、regret (遺憾である) という感情を伝達した企業のレピュテーションが良い結果となる。
- 2-b. Shame (慙愧に耐えない) との感情を伝達した企業のレピュテーションは、regret (遺憾) を伝えた企業のレピュテーションよりも良い結果となる。
3. 企業の感情が伝達された場合には、責任最小化戦略に比較して、関係再構築戦略をとった企業のレピュテーションに、よりポジティブな効果がある。
- 4-a. 企業の危機に関する感情を込めたコメントのポジティブな効果は、sympathy (共感) を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。
- 4-b. 企業の危機に関する感情を込めたコメントのポジティブな効果は、anger (怒り) を介在して企業のレピュテーションにネガティブな影響を与える。
- 4-c. 企業の危機に関する感情を込めたコメントのポジティブな効果は、perceived integrity (誠意が認められる) を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。
- 4-d. 企業の危機に関する感情を込めたコメントのポジティブな効果は、account acceptance (対応の適正さ) を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。

## 8 アンケート調査の質問および回答方法

アンケート調査に用いた計4つの事例は、下記の通りである。  
GGクラスターに対しては、  
A. ニュース・リリース

明日香自動車株式会社：技術的問題についてのお知らせ

今週、車メーカーである明日香自動車株式会社は、その最新モデルである「ゴヤB」が技術的に不適切な作動をするケースがあることを公表した。幾つかの事例で、この機種の車のアクセルが正常に作動しないことがあることが判明した。この問題が潜在的に危険な状況を引き起こす可能性があることから、明日香自動車はこの機種の全ての車をリコールすることを決定した。明日香自動車社長はこのリコールについて、次のようにコメントしている。：

『安全性に瑕疵があるような自動車を製造することは当社の最も避けたいことです。今回の問題は発売後に判明しました。今回の技術的な問題を事前に予想することは出来ませんでした。また、この問題が実際に危険な状況に至ることは極めてまれであることが報告されています。従いまして、事態はメディアで推測されているものほど深刻ではないと考えます。最後に、今回起きたことに対して当社を代表して心からの遺憾の意を表明いたします。』

GKクラスターについては、上記事例の最後に付してある「遺憾の意」を述べている太字部分を削除したケースを記載した。

KGクラスターについては、  
B. ニュース・リリース

奈良自転車株式会社の通勤・通学用自転車のベストセラーであるCSモデルが、技術的問題のためリコールの対象となっている。このタイプの自転車は、フレームが弱いため長期或いは過酷に使用すると壊れる可能性があることが分かった。危険な事態が起こるのを避けるため、奈良自転車はこの機種のリコールを開始した。同社の社長はリコールに際して次のようにコメントしている：

『当社は、技術的な問題に関して全ての責任を取ります。今回の問題では、当社の自転車を利用してくださっている皆さんにご不便をおかけしますが、安全性のためにご協力いただきたくお願いいたします。奈良自転車はリコール対象の機種について無償で修理或いは交換に応じます。最後に奈良自転車を代表し、顧客の皆様にご心からお詫び申し上げます。当社にとりましては、この機種がリコールに至ってしまったことは、慚愧に堪えない思いです。』

KKクラスターについては、上記の最後の「お詫び」と「斬鬼に堪えない」を表した太字の部分を削除してあるケースを示した。

回答は、「怒り、共感、叱責したい、誠意がみとめられるか、対応の適正さ、この企業への評価」の6項目。回答の選択肢は、学術的に確立された7-point-Likert-scaleによる。すなわち：1=全く同意できない、2=同意できない、3=少し同意できない、

4=どちらともいえない、5=少し同意する、6=同意する、7=強く同意する、の7つからの選択である。

有効回答数は136人であった。なお、6項目の回答の総計816項目の中で、回答の無かった項目が3件あったが、行列の統計処理上、「4=どちらともいえない」に置きかえて集計した。

## 9 分析の手法

アンケート調査の結果は、van der Meerらの研究方法に合わせ、下記の方法により解析を行った。

A. 基本的な統計：4クラスター毎6項目の回答毎に、選択肢の1から7の数値を単純平均した。

B. 仮説1～3についての回答集計の有意性検証は、それぞれの仮説の中に変動要因（独立変数）が2個以上あるので、分散分析（ANOVA: analysis of variance）を用いた。

分散分析とは、観測データにおける変動を「個体差（誤差変動という）」と「各要因およびそれらの交互作用による変動」に分解することによって、要因および交互作用の効果の有意性を判定する手法である。

C. 仮説4-a～4-dについての回答集計の有意性検証は、線形回帰分析を用いた。

線形回帰分析（regression analysis）では独立変数と従属変数の間の、（相関或いは、逆相関）関係を表す一次関数（ $Y=aX+b$ ）を想定し、統計的手法によって最も近い関数を推計する。

## 10 解析の結果

### 1. 回答の単純な集計（単純平均）

回答の単純な集計結果は、図表4の通りであった。数値についての考察は、最終章にて行うが、この研究の仮説に沿う方向の数値については、マーカーで示した。これらの数値が有意な差であるかどうか、については第3項で検証する。

この段階で見て取れることは、明日香自動車の例は、「共感・誠意・対応の適正さ・企業への評価」の何れにおいても、回答の平均は中立値の4を下まわっており、平均値では「同意できない」ことが示されている。逆に「怒り・叱責したい」の項目への回答は中立値の4を超えており、このオランダ・モデルで示された企業が日本の消費者には「怒り」を呼び起こし、評価されていないことを示している。

逆に、奈良自転車の事例に関しては、回答者は「共感・誠意・対応の適正さ・企業への評価」の何れにおいても、回答の平均は中立値の4を上まわっており、また「怒り」などについては4を下回り、概ね肯定的に評価されていることが示されている。

### 2. 線形回帰分析の結果

図表5に表われる通り、「怒り」と「叱責したい」といった回答者が抱く感情要因は「企業評価」要因に対して逆相関関係にあり、当該企業への評価に対してはネガティブに働くことが示されている。「企業への共感」、「誠意が認められる」と「対応の適正さ」については、「誠意」が最も強く、「共感」と「対応の適正」が企業への評価と概ね同程度の相関関係が認められ、ポジティブに働くことが示されている。

### 3. 日欧比較

仮説1～4の実証実験結果については、わが国での実証実験の結果がオランダでの調査結果と同様になる項目もあったが、異なるものもあった。日欧比較は図表6、並びに図表7の通りである。

## 11 考察

解析結果で幾つかの注目点は次の通りである。

仮説1の「関係再構築戦略を選択した企業のレピュテーションは、責任最小化戦略を選択した企業よりも、より肯定的である」については、オランダ同様我が国の消費者の回答でも支持された。

仮説2-aについては欧州と日本では反応が異なった。

2-a. なんら感情を伝達しなかった企業のレピュテーションに比べ、shame（斬鬼に耐えない）、或いは、regret（遺憾である）という感情を伝達した企業のレピュテーションが良い結果となる。この仮説は、欧州では支持されたのに対し、日本では支持されていない。

この結果は、事例そのものに対する日本の消費者の反応の違いに根差していると解釈される。日本では「ベースが関係再構築戦略でない」と、慙愧や遺憾のコメントは消費者にとっては感情を害すると受け止められる」ということが示唆されたのではないだろうか。もとより、日本では「慙愧」も「遺憾」も役所言葉であり、感情表現どころか逆に「感情がこもっていない」と受け取られたことが示唆される。

我が国において、このような事態でベターな表現は、shameでは「お恥ずかしい限りです・・・」であり、regretでは「本当に残念でありませぬ」と考えられる。そうしていたら、少しは受け止め方が変わっていたかもしれない。今後の研究課題である。

仮説4-aと4-cは、欧州では支持されなかったが、日本では支持された。これらの仮説で現れる「共感」や「誠意が感じられる」ことは、我が国では企業評価をする上で極めて重要な要素となっていることが示唆された。実際に「誠意が感じられる」ことの重要性は、日本マクドナルドのケースで実証されたといえよう。

なお、この論文で日欧比較の結果はいずれもオランダで設定された「オランダ・モデル」によるアンケート調査の結果を示しているが、我々のグループが独自に「家電企業」と「食品の事例」で設定した「日本モデル」で調査した結果も、同様の傾向になった。

## 12 危機管理担当者への教訓

前章の4-aと4-cで見ると、「共感」や「誠意」は、日本では極めて重要視される。この表現は、受け手の心のありように「安心感」をもたらすからなのではないだろうか。

例えば、異物混入事案が発生した時に「全品交換します」という対応は、おそらく日本独特で、日本では良い評価を受ける。実際米国などの加工食品規制では、昆虫などの異物混入には上限値が定められており、それを下回る混入は「よくあること」として事案にすならない。

全品交換が、コスト増をもたらす、巡っては将来の商品やサービスの値段を上げることになるかもしれないにも拘わらず、わが国の企業はそれをためらいもなく行うことが期待されている。特に食品や安全性が問われる製品を扱う企業にとっては、「誠意」は極めて重要である。例えば、日本マクドナルドの「消費期限切れのチキンナゲット」や阪急ホテルの「食材偽装」はいずれも食べるものに関係する案件であるから、実際には健康被害が起らなかったにも拘わらず、あれだけの騒ぎとなった。

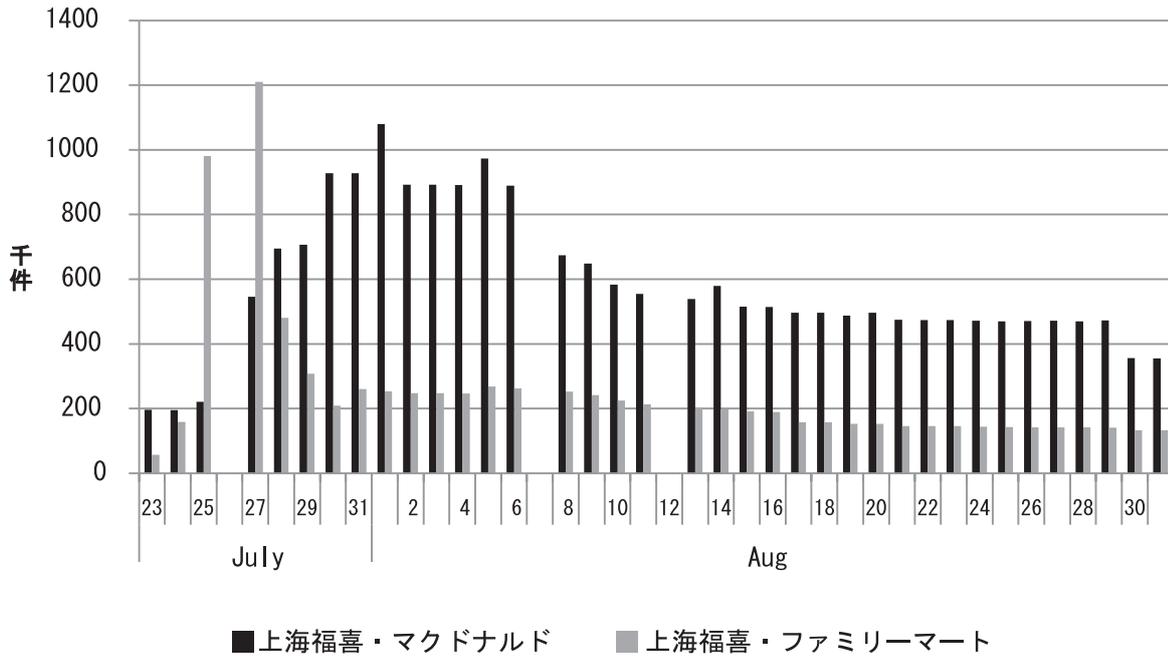
これに対し、東芝事件では何千億円にも上る「不正会計」が指摘されているが、消費者への直接の影響は殆んど無いと受け止められたので「安心志向社会」の反応は全く異なるといえよう。

危機管理担当者としては、事案発生後の対応には「関係再構築戦略」を採ることのみならず、消費者の「怒り」を買うような言動は禁忌である。「誠意」をもって対応することにより、「共感」をもってもらえるよう行動することが期待されているのである。

### 【参考資料】

- \*1) 鈴木英夫「マックに見る今年の食に関する事案の特徴」、Risk Manager 誌 2015年4月号
- \*2) Benoit, William. (1995). Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies. New York: State University of New York Press
- \*3) Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review
- \*4) Sora Kim, "Crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009," 2009, Public Relations Review, 35 (4), 446-448.
- \*5) Toni G.L.A. van der Meer, Joost W.M. Verhoeve, "Review Emotional crisis communication," 2014, Public Relations Review. Amsterdam School for Communication Research, University of Amsterdam
- \*6) リスクマネジメント協会アンケート調査、2015年9月

図表1 中国産「賞味期限切れチキン」問題の関心（キーワードのGoogle検索ヒット数）



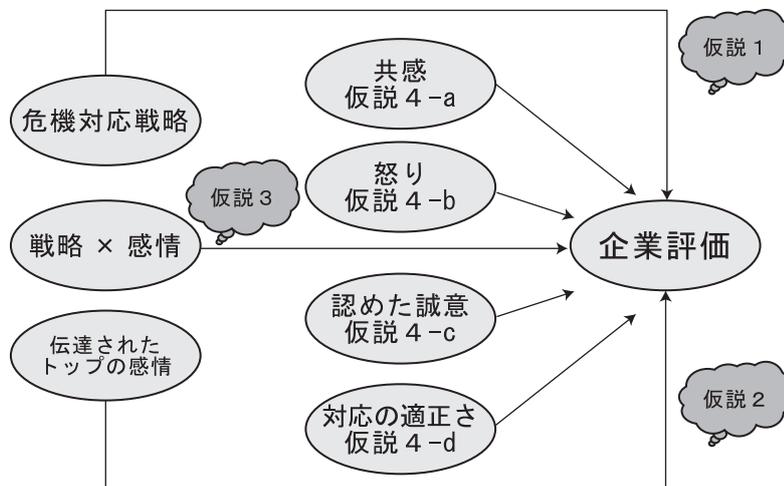
出典：Googleを用いて、筆者が検索・記録した数値より作成

図表2 オランダの研究モデル vs 我々のグループのモデル

対応戦略とトップの感情表現	オランダでの調査		日本での調査	
	責任最小化戦略	関係再構築戦略	責任最小化戦略	関係再構築戦略
Regret（遺憾）	CarTus		明日香自動車 GG	
Shame（慙愧）		ProWheel		奈良自転車 KG
No emotion（感情表現なし）	CarTus	ProWheel	明日香自動車 GK	奈良自転車 KK

出典：オランダの事例はvan der Meerらの論文、日本での調査は我々のグループ独自調査

図表3 危機対応戦略、感情の表出、消費者の受け止め方、そして企業評価への相互作用



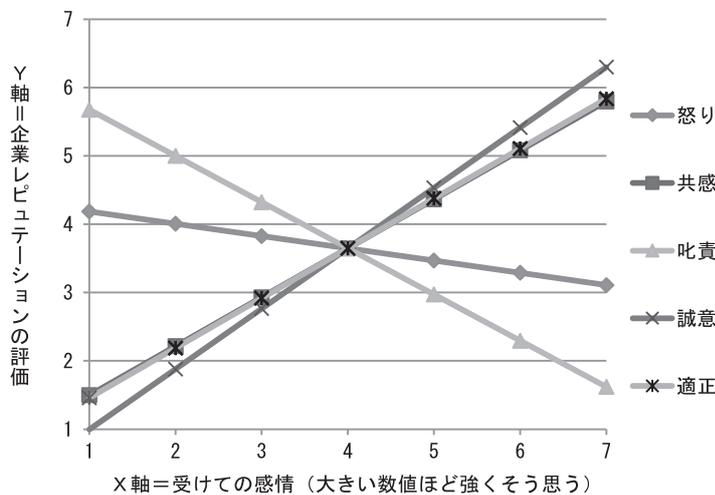
出典：上記 van der Meer らの論文から引用。筆者が翻訳。

図表 4 回答の単純な集計（回答の単純平均）

			1) 怒り＝ 私は、この企業に 対して怒りを覚え ます。	2) 共感＝ 私は、この企業に 対して共感します。	3) 叱責＝ 私は、この企業を 叱りつけたい。	4) 誠意が 認められるか？＝ 私は、この企業がモラル があり、信頼でき正直・ 公正で、真剣であると受 け止める。	5) 対応の 適正さ＝ この企業の対応 は適切である。	6) 評価＝ この企業は、消 費者の安全につ いて配慮してい る。
GG	33	明日香、感情有り	4.48	3.06	4.55	2.70	3.42	2.91
GK	34	明日香、感情無し	3.56	2.88	4.76	2.70	3.09	2.53
D戦略小計			4.01	2.97	4.66	2.70	3.25	2.72
KG	30	奈良自転車、感情有り	3.83	4.63	3.47	4.53	4.76	4.77
KK	39	奈良自転車、感情無し	3.79	4.59	3.74	4.38	4.56	4.38
R戦略小計			3.81	4.61	3.62	4.45	4.65	4.55
小計	63	小計、感情あり	4.17	3.81	4.03	3.57	4.06	3.79
	73	小計、感情なし	3.68	3.79	4.22	3.60	3.88	3.52
合計			3.91	3.80	4.13	3.59	3.96	3.65

出典：リスクマネジメント協会のアンケート調査結果を我々のグループで解析

図表 5 受け手の感情による評価への影響：4 クラスター合計



出典：リスクマネジメント協会のアンケート調査結果を我々のグループで解析

図表 6 仮説 1～3 の結果についての日欧比較

仮説番号	仮説の趣旨	欧州の結果	日本の結果		欧州の数値	日本の数値	WとW/o差	
仮説 1 (Anova)	関係再構築戦略を選択した企業のレピュテーションが、責任最小化戦略を選択した企業よりも、より肯定的である。	支持された	支持された	Diminish戦略M	4.06	2.72		
				Rebuild戦略M	5.04	4.55		
				F値＝	74.35	42.26		
仮説 2a (Anova)	なんら感情を伝達しなかった企業のレピュテーションに比べ、Shame(断鬼に耐えない) 或いはRegret(遺憾である) という感情を伝達した企業のレピュテーションが良い結果となる。	支持された	支持されず	感情表現ありM	4.66	3.75		
				感情表現なしM	4.34	3.52		
				F値＝	3.83	0.71		
				僅かにプラスだが、平均値は4以下 有意差なし				
仮説 2b (Anova)	Shame(慙愧に耐えない) との感情を伝達した企業のレピュテーションは、Regret(遺憾) を伝えた企業のレピュテーションよりも良い結果となる。	支持されず	支持された	遺憾の伝達M	4.67	2.91		
				慙愧の伝達M	4.66	4.77		
				感情の伝達なしM	4.34	3.52		
仮説 3 (Anova)	企業の感情が伝達をした場合には、Rebuild戦略に対して (Diminish戦略よりも) より効果的に企業のレピュテーションに相互作用を及ぼし、影響を与える。	支持されず	僅かに プラス	D+感情伝達M		2.91	0.38	
				有意差無	D+感情表現なしM		2.53	
				R+感情伝達M		4.77	0.39	
				R+感情表現なしM		4.38		
				(F(1, 87) = 1.53, n.s.)				

出典：リスクマネジメント協会のアンケート調査結果を我々のグループで解析

図表7 仮説4各項目についての結果の日欧比較（回帰分析“Y=aX+b”に於ける“a”の値）

仮説番号	仮説の趣旨	欧州の結果	日本の結果		欧州の数値	日本の数値
仮説 4a	企業の危機に関する感情のポジティブな効果は、Sympathy（共感）を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。	支持されず	支持された	共感>Reputation	0.24	0.71
仮説 4b	企業の危機に関する感情のポジティブな効果は、Anger（怒り）を介在して企業のレピュテーションにネガティブな影響を与える。	支持された	支持された	怒り>Reputation	-0.18	-0.18
仮説 4c	企業の危機に関する感情のポジティブな効果は、Perceived integrity（誠意が認められる）を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。	支持されず	支持された	誠意>Reputation	0.57	0.88
仮説 4d	企業の危機に関する感情のポジティブな効果は、account acceptance（対応の適正さ）を介在して企業のレピュテーションにポジティブな影響を与える。	支持された	支持された	適正>Reputation	0.24	0.73

出典：リスクマネジメント協会のアンケート調査結果を我々のグループで解析