

老舗企業の不祥事におけるリスク・コミュニケーション
-消費者発信型メディアによるネガティブくちコミ（
NWOM）のリスクマネジメント-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学商学研究所 公開日: 2022-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 仁平, 京子 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/22419

老舗企業の不祥事におけるリスク・コミュニケーション —消費者発信型メディアによるネガティブくちコミ (NWOM) のリスクマネジメント—

A Study on Risk Communication in Long-established Companies Caused Corporate Scandals : the Risk Management to Negative Word of Mouth Communication with Consumer Generated Media

仁 平 京 子
Kyoko Nihei

1. はじめに

企業と消費者との間に「消費者問題 (Consumer Affairs)」が発生しないためには、両者が、取引において対等な立場になくなくてはならない。しかし、生産者が、企業という組織に形を変え、大企業体制の確立により市場が拡大するにつれ⁽¹⁾、企業優位の「生産者主権 (Producer Sovereignty)」⁽²⁾に導いた。そして、従来は、テレビCMや新聞広告、雑誌広告、ラジオ広告などの訴求効果の高い非デジタル媒体であるマス・メディア広告 (マス広告: Mass Media Advertising) の発信する情報が、消費者に対して圧倒的な情報的影響力を持っていた。

しかし、現代では、InstagramやTwitter, Blog, Facebookなどのソーシャル・ネットワーキング・サービス (Social Networking Service: SNS, 以下「SNS」) の普及に伴い、不特定多数の消費者に情報発信できる「情報発信・情報シェアの革命」により、一億総メディア時代が到来している。このような情報革命的变化は、経済やビジネスに与えた影響力は極めて大きいといえる。SNSの普及は、消費者が誰でも自由に、「1対多数の情報発信」が可能な情報環境を創りあげ、消費者が、意見や感想、コンテンツを情報発信することが可能となった。

そして、消費者は、情報量が爆発的に増え、生産者である企業側と消費者側で持っている情報

(1) 大友 (2021) は、「日本企業が、国内での市場拡大を超えて世界市場でのシェアを広げるに伴い、1980年代半ばから1990年代にかけて、日本の企業経営における『規模拡大志向』の理念や『拡大志向型市場戦略』が定着していった」と指摘する。[大友 (2021), p. 134.]

(2) Galbraith (1958) の「依存効果 (Dependence Effect)」にみられるように、企業は、広告や販売技術によって消費者の「欲望 (Desire)」を創造したり、消費者を操作するマーケティング現象 (操作型マーケティング) が多くみられる。この場合、主権は、消費者側にあるのではなく、むしろ生産者側にあり、これを「生産者主権」と呼称する。これに対して、「消費者主権」とは、企業がどのような製品を生産するべきであるかを決める究極的な権限は消費者にある。現実的には、生産者主権と消費者主権の世界の両者が混在し併存している。[呉 (1991), p. 89.]

に差があり、不均等な状態となる「情報の非対称性」を是正するようになった。つまり、SNSは、「企業と消費者との情報格差の縮小」⁽³⁾や企業に対する消費者の対等性の回復による「消費者主権 (Consumer Sovereignty)」の確立を促し、「消費者発信型メディア (Consumer Generated Media : CGM)」を通じて企業に対して積極的に苦情行動や抗議を行うことを可能にしている。

近年の日本の「老舗企業 (Long-established Company)」⁽⁴⁾の不祥事では、食品メーカーの異物混入のTwitter騒動や「ネット炎上 (非難や中傷が殺到すること)」など「ネガティブくちコミ (わるいくちコミ : Negative Word of Mouth Communication, 以下「NWOM」)」のSNSの拡散力が増加している。とくに、SNS上のNWOMや風評被害、ネット炎上など企業のブランドリスク (Brand Risk) が蔓延し、「オンライン・レピュテーション・マネジメント (オンライン評判管理 : Online Reputation Management, 以下「ORM」)」により、SNSのNWOMや「ファクトチェック (検証行為 : Fact Checking)」⁽⁵⁾の必要性が求められている。その一方で、ネット炎上への計画的な事前予防型の対処策についての企業内マニュアルがないのが現状である。

そして、「レピュテーション・リスク (評判リスク : Reputation Risk)」とは、評判の下落による損害をさし、企業の価値が減少するリスクであり、その対象領域は、製品やサービス、環境、人事・労務関係、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR, 以下「CSR」)、風評被害、誹謗中傷など広範囲に及ぶものである。アメリカやヨーロッパなどのリスク管理の先進国では、「レピュテーション (評判 : Reputation)」を企業の重要な資産の一つとして捉え、レピュテーションに関するリスクを管理し企業価値を向上しようとする動きが高まっている。

以上のように、従来の老舗企業は、企業と顧客の「価値共創 (Value Cocreation)」の関係性を構築してきたが、不祥事やトラブル、事故の発覚は、企業と顧客のマイナスの価値共創や「価値共破壊 (Value Codestruction)」になるリスクを示唆している。

本稿では、企業不祥事発生時の危機対応として、SNS上の消費者のNWOMやネット炎上に対処するために、リスク社会学やリスク・マネジメント、広報論、危機管理広報業務の視点から、老舗企業の「危機管理広報」や「リスク・コミュニケーション (Risk Communication)」を検討することを目的とする。第一に、消費者からの「くちコミ (口コミ, クチコミ, WOM : Word

(3) 上原 (1999) は、「産業化社会の終焉は、今までの情報偏在パターンを変えていくことを意味している。生活者が、企業のオファーへの依存度を弱めるにつれ、企業サイドでは、生活者の動きを予測できる範囲が狭められることになる。つまり、企業では捉えにくい情報が、生活者の側に存在し得ようになり、企業の側に偏った従来の情報偏在パターンが変容する傾向にある。このことは、買い手に対する売り手の情報格差が縮小されつつあることを意味している。つまり、『操作型マーケティング』で前提とされていた『企業の消費者に対する情報格差』は、確実に縮小の方向をたどることになる。そして、消費者は、本来的に、『情報創造者』であり、来たるべき時代には、それが顕在化するであろう」と指摘する。[上原 (1999), pp. 12-13 および p. 249, pp. 256-257.]

(4) 老舗とは、「先祖、代々にわたり、伝統的に事業を行う小売店や企業 (会社)」などをさす。一般的な定義として、東京商工リサーチによれば、「創業30年以上事業を行う企業」と定義されている。[東京商工リサーチ (2022)。]

(5) 「ファクトチェック」とは、情報の正確性や妥当性を検証することであり、「事実検証 (事実確認)」とも呼称される。[林 (2017) p. 3.]

of Mouth Communication)」による情報発信には、「ポジティブくちコミ (よい口コミ: Positive Word of Mouth Communication, PWOM)」とNWOMの二面性があるが、本稿では、消費者発信型メディアによるNWOMの情動的影響力の価値の高さと消費者個人の情報発信の促進に焦点を当てる。

第二に、本稿では、SNS時代の「リスク社会 (Risk Society)」において、老舗企業は、「不祥事の事後対応を含めて最悪のリスクを計画的に想定し、事前予防型の危機管理の実践的シミュレーションによる対策が必要である」という前提のもとに、老舗企業の危機管理広報やリスク・コミュニケーションの概念の普及とその重要性を検討する。

2. SNS時代におけるリスク社会の到来と老舗企業の不祥事報道

2-1. 消費者発信型メディアによるNWOMとSNSを通じた世論形成

1999年の家電メーカーのクレーム処理に関する事件(クレーマー事件)を発端として、現代では、商品の購買者や消費者によるSNSの投稿などにより、企業に対する「インターネット告発(ネット告発)」を通じた新たな消費者問題が提起されている。

宮田(2008)は、「製品に『クレーム(Claim:要求)』をつけた消費者に対する企業の対応の悪さから、その企業の製品の不買運動にまで事態が発展し、最終的に企業が消費者に謝罪をしたケースがある。一人の消費者が、クレーム処理に関しての企業とのやりとりをオンライン上に掲載したことをきっかけに、オンライン・コミュニティ同士が連帯し、『消費者問題』として論じ合うことにより、企業の対応への『批判的世論』を形成し、企業に対して対等の力を持つことができるようになった」⁽⁶⁾と指摘する。

つまり、このようなクレーマー事件は、一般の消費者の私的な行為が、マス・メディアや報道機関を媒介せずに、SNSを通じて「世論(Public Opinion)」を喚起できることを示したのに対して、企業側には、「クレーマー(Claimer)」⁽⁷⁾が情報発信できる「SNSクレーム(Claim of Social Networking Service)」に対する企業の危機管理広報の教訓になった事例である。

このように、一面では、消費者の私的な行為であるNWOMやクレーム、問い合わせが、他の消費者の態度や購買行動に大きな影響力を及ぼし、さらに、SNS上でNWOMが情報拡散されると、NWOMを流された企業側の受けるダメージは、非常に大きい。現代では、消費者のSNS

(6) 宮田(2008), p. 109.

(7) 「クレーマー」の種類には、①性格的問題クレーマー、②精神的問題クレーマー、③常習的悪質クレーマー、④反社会的悪質クレーマー、⑤クレームストーカーの類型が挙げられる。[横山(2008)pp. 50-61, 仁平(2019a), p. 93.]

企業は、「問い合わせ(商品・サービスの内容の確認)」や「クレーム(Claim:消費者や顧客不満足による企業に対する要求行為、納得のいく問題解決の要求)」、「コンプレント(Complaint)」などの概念の定義の違いにより、消費者の問題解決や要求に合わせた苦情対応やサービス・リカバリーを検討する必要性がある。[仁平(2019a), p. 93.]

を利用した個人の発言が、消費者の情報行動や「社会 (Society) を動かす力」になる可能性があるといえるであろう。20世紀は、企業によってコントロール可能な「ノンパーソナル・コミュニケーション・チャネル (Nonpersonal Communication Channel)」としてのマス・メディアが、消費者の情報環境を作り上げてきたかのように見えたが、消費者の「パーソナル・コミュニケーション・チャネル (Personal Communication Channel)」としてのくちコミが、昔も現代においても、そして、今後も社会を動かす力になるものと考えられる。

Toffler (1980) が、自ら生産活動に関与する消費者を「プロシューマー (生産する消費者: Prosumer)」と呼称したが、杉本 (2012) は、農耕社会から工業社会への進展、そして、パソコンの登場と普及による情報革命によって情報社会が到来し、現代では、インターネット上のウェブサイトやウィキペディア (Wikipedia) などの編集に参加できる「現代版プロシューマー」の存在を指摘する⁽⁸⁾。つまり、SNSの発達により、消費者が誰でも簡単に情報発信者になれる時代であり、このようなSNSは、企業のプロモーションや消費者とのコミュニケーションを考える上で、企業にとって無視できないメディアとなってきた。

例えば、PWOMの拡散は、企業のマーケティング活動を補強して、「顧客が新規顧客をもたらす」継続的なプラスの循環により新規顧客の獲得につながる可能性があるが、NWOMは、マーケティング活動の効果を損なうどころか、「顧客の損失」につながる恐れがある。顧客は、製品とサービスの失敗によるトラブルに遭遇した際、顧客は、トラブルの体験を友人や知人に情報伝達する。NWOMの影響力は、PWOMよりも大きなインパクトが発生するため、新規顧客の獲得が難しい市場環境へと変化させてしまう傾向がある。

仁平 (2019a, 2019b) では、このようなNWOMの情動的価値と消費者個人の情報発信の促進に着目した。Mizerki (1982) やHerr = Kardes and = Kim (1991), Solomon (1996), Hoyer and = Macinnis (2010), 堀内 (2001), 杉谷 (2011, 2012) は、「PWOMよりもNWOMのほうが、消費者の態度や購買行動に影響力が強い」と指摘する。East = Hammond = Wright (2007) によれば、一般的に、PWOMはNWOMの3倍ほど情報流通量が多いため、NWOMは目立ちやすく、情報としての価値が高いという指摘もある。つまり、消費者行動の研究領域では、PWOMよりもNWOMのほうが消費者の購買行動や態度に大きな影響力を及ぼすといわれている。

そして、Wilkie (1994) の消費者の不満反応と不満の強さの関係、Bearden = Teel (1983) の消費者の不満反応と行動の関係、Richins (1983) の消費者の不満反応とくちコミの伝達、Westbrook (1987) の製品購買後の否定的な感情の生起頻度とNWOMの伝達の関係、Sundaram = Mitra = Webster (1998) のNWOMとPWOMの伝達動機、客観的な知識の伝播よりも主観的な評価の伝播による不満感情の発生などNWOMの情動的価値の高さに着目した先行研究がみられる。

(8) 杉本 (2012), pp. 17-18。

2-2. 老舗企業の不祥事報道に対する危機管理対策の必要性

近年では、「苦情社会の到来」と言われるほど消費者の権利意識が向上⁽⁹⁾し、「モンスターカスタマー」や「不当クレマー」などの苦情行動が社会現象化し、また、日本における「サービス経済化」の負の側面として捉えられる。このような苦情行動増加の時代背景として、第一に、製造物責任法（Product Liability）法（PL法）（1995年）の施行や消費者保護基本法（消費者基本法）の改正（2004年）、消費者庁の発足（2009年）などが挙げられる。第二に、相次ぐ老舗企業の不祥事による「信頼（Trust）」の喪失と消費者の不安感の増大があり、かつての日本の老舗企業における安全神話は、すでに崩壊している。

2000年代初頭には、当時問題となっていたBSE（狂牛病）問題や企業による牛肉偽装事件、中国産冷凍野菜の残留農薬事件などを巡り、「食品の安全性」に関するさまざまな課題が浮き彫りになった。2007年から2008年において、製品や食品の偽装表示事件が多発した。老舗企業の菓子メーカーの銘菓の賞味期限偽装問題、高級料亭の食品偽装事件による翌年の廃業など「食品リスク」に関する企業不祥事が挙げられる。

食品の安全性に関する新たな消費者問題として、被害者大学生のTwitterにより、異物混入事件が発覚した食品メーカーのロングセラーブランドの異物混入騒動など消費者のNWOMのSNSの拡散力が増している。また、食品メーカーのトップブランドの異物混入騒動では、同社が商品の自主回収をしないと公表したことにより、「ネット炎上」が発生した。

近年のSNSの普及により、消費者のNWOMの拡散スピードが加速度する中、企業不祥事を起こした際の迅速な対応は急務である。SNSでの苦情や問い合わせ、クレームの対応は、消費者問題発生と同時にSNS上でオープンニュース化するため、老舗企業は、「企業対顧客、公衆の面前での対応」という認識が重要である。そして、老舗企業は、「企業活動において欠陥商品や事故、リスクは発生するものである」という前提で捉え、SNS上での消費者のNWOMやネット炎上を念頭に置いた危機管理対策や「クライシス・コミュニケーション（Crisis Communication：危機管理コミュニケーション）」を導入する必要性がある⁽¹⁰⁾。

緊急時のクライシス・コミュニケーションの初期対応の事例として、1887年創業のジョンソン・エンド・ジョンソンのタイレノール事件（1982年）が有名である。同社は、即座に全米での自主回収に踏み切り、迅速かつ誠実な対応により、事件発生2か月後には、売上の80%まで回復

(9) 2004年に、消費者保護基本法が、1968年の制定以来、大幅に改訂され、消費者基本法が施行された。消費者基本法では、「必要な情報が提供される権利」「意見が消費者政策に反映される権利」などの多くの権利が消費者に付与された。[池内（2010）、p.188。]

山田（2008）は、「近年、消費者が、商品およびサービスに関して事業者との間でトラブルに遭うケースが急増し、その内容も多様化・複雑化している。消費者政策を充実・強化し、消費者が、安全で安心できる消費生活を送ることができる環境を整備するため、本基本法の見直しが提案された」と指摘する。[山田（2008）、p.170。]

(10) 海外では、「SNSのクライシス・コミュニケーション」の研究が重視されている。[国枝・伊吹（2021）、pp.74-85。]

した。同時に、事件を通じて同社の高い「コンプライアンス (Compliance)」の姿勢が社会に伝わり、レピュテーションが向上した成功事例もある。

以上のように、日本では、食品業界をはじめとして老舗企業の不祥事報道が目立ち、SNS上で情報拡散され話題になる。消費・賞味期限の改ざんや原材料表記の改ざん、産地偽装、誇大広告など顧客に対する不誠実な対応を報道され、数え挙げればきりが無いほどである。社会の構成員という意識を忘れ、私利の追求をした結果、破綻に至ることは、これまでの老舗企業の不祥事においても枚挙にいとまがない。

このような老舗企業の不祥事に対して、大友 (2021) は、「近年、一度でも不祥事を起こせば、何百年と続いた企業でさえ、廃業に追い込まれる事実が存在する。つまり、ビジネスを百年以上も続けるというのは、顧客に対してはもちろんのこと、従業員や取引先に対してさえも『誠実で正直で真摯な対応』を繰り返してきたこそその結果なのである。ここにおいて、ビジネスにおけるマーケティング活動の本質的目的として、企業規模拡大を目指す市場戦略よりも事業を継続・継承するための市場戦略の方が重要である」と指摘する⁽¹¹⁾。

そして、井上・吉本 (2012) は、「日本の多くの企業が『長寿企業』⁽¹²⁾になる中で、持続可能な社会への貢献、企業倫理の徹底という視点において、社会や顧客、取引先などのステークホルダーに対して『誠実さ (Integrity: インテグリティ) を貫く経営』が、サステナブルマネジメント (Sustainable Management) にとって優先課題である」⁽¹³⁾ことを指摘する。

3. リスク社会の到来によるリスクマネジメントとリスク・コミュニケーション

3-1. リスク概念の多義性とリスク研究の学際性

現代では、多様な「リスク (Risk)」⁽¹⁴⁾の脅威にさらされている。現代では、リスクの本質をどのように理解し、リスクを事前に計画し、その結果をどのように許容すればいいのであろうか。Bernstein (1996) によれば、リスクの概念は、イタリア語の「Risicare」が語源であり、本来は、「勇気を持って試みる」という意味を持っていた⁽¹⁵⁾。このようなリスクの概念は、多様な研究分野があり、さまざまな視点を統合した学際的研究領域に発展してきている。

日本では、2000年以降、集団食中毒事件や牛肉偽装事件、毒入り餃子中毒事件などの食品の

(11) 大友 (2021), p. 170。

(12) 一般的に、「長寿企業」とは、創業100年を超える企業を指す。現代の日本の長寿企業は、「近江商人」をルーツとし、社会において「誠実な経営」をする企業こそ、長寿企業になりうる。[井上・吉本 (2012), p. 15。]

(13) 井上・吉本 (2012), p. 15。

(14) 日本リスク研究学会 (2000) は、リスク分析の考え方と手法において、リスク項目を①自然災害のリスク、②都市災害のリスク、③労働災害のリスク、④食品添加物と医薬品のリスク、⑤環境リスク、⑥バイオハザードや感染症リスク、⑦科学物質のリスク、⑧放射線のリスク、⑨廃棄物リスク、⑩高度技術リスク、⑪グローバル・リスク、⑫社会経済活動に伴うリスク、⑬投資リスクと保険に分類する。[日本リスク研究学会 (2000), p. 3。]

(15) Bernstein (1996)。

安全性の不祥事は後を絶たず、多くの消費者は、飲食物のリスクを考えながら生活せざるを得なくなかった。そのほかにも新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延拡大や不況、健康保険などの状況はグローバル規模で発生し、リスク社会の現象は、グローバルな社会現象になっている。このような中でメディアは、消費者にリスクに関する情報を伝達すると同時に、メディアは、消費者に対してリスクを煽ることで社会不安や混乱をもたらす作用もある。

Beck (1986) は、「現代では、消費者の肉眼や感覚で直接知覚することができないような『リスクの不可視化』が進行している。このような現代のリスクは、リスクを可視化するメディアからの情報や研究の科学的根拠としての数値によりリアリティを形成するバーチャルな存在へと変容している。直接、見ることができないからこそ、人々は、リスクに不安を感じるのである。これらのリスクは、『メディア・コミュニケーション (Media Communication)』により形成されるバーチャルな存在である⁽¹⁶⁾と指摘する。このような「リスクの偏在化」は、現代のSNS社会においては、リスクもまたユビキタスな存在であり、リスクは、「個人化 (Personalization)」される。これは、Beck (1986) が主張する「リスクの個人化」であり、このような論理が、現代のリスク社会を支えている。

そして、Beck (2002) は、「再帰的近代化 (Reflexive Modernization: 再帰的近代)」がもたらした新たなリスクがもたらされた社会を「リスク社会」と呼称する⁽¹⁷⁾。このようなリスク社会の概念は、大きなインパクトを与え、社会学の研究領域においては、リスク社会学の研究分野が確立されることになる。

このような社会の近代化 (Modernization) とリスクの関係性に関するイメージは、Baumann (2000) の「リキッド・モダニティ (Liquid Modernity: 液状化する社会)」⁽¹⁸⁾やGiddens (1990) の近代化論 (Modernization Theory)⁽¹⁹⁾においても共有されている共通テーマである。

そして、保険学におけるリスクマネジメント研究では、1990年代から伝統的リスクマネジメントから現代的リスクマネジメントへのパラダイムシフトがあった。表1に示したように、Rejda (2005) は、従来の伝統的リスクマネジメントのパラダイムは、純粹リスクや株主重視、「事後対策型 (場当たりの、対症療法的)」を中心とした考え方であるのに対し、新たな現代的リスクマネジメントでは、投機的リスクやステークホルダーとの関係を重視、「事前予防型 (計画的)」も対象とする点に相違がある⁽²⁰⁾。

3-2. CSR としての現代的リスクマネジメント

近年、日本の SNS 社会の台頭により、メディア企業ではない、消費者個人の情報発信が強化

(16) Beck (1986), pp. 86-87.

(17) Beck (2002), pp. 24-34.

(18) Baumann (2001), p. 31

(19) Giddens (1990), pp. 14-15.

(20) Rejda (2005), p. 63.

表1 リスクマネジメントにおけるパラダイムの転換

伝統的リスクマネジメント	現代的リスクマネジメント
経営管理の一部	経営戦略と一体化
純粋リスク	投機的リスク
物的資産・財務資産	無形資産を含む
株主利益を重視	ステークホルダーとの関係を重視
方針がないか、あっても抽象的	方針が具体的
経理・財務・内部監査部門が担当	各部門が担当
属人的	プロセス重視
共通言語なし	共通言語によるリスクコミュニケーション
個別・断片的	総合的
事後対策型（場当たりの、対症療法的）	事前予防型（計画的）
事例分析型	環境変化対応型

出所：杉野（2007），pp.37-48，および，杉野（2014），p.41。

される中、企業不祥事を起こした際の迅速な対応は急務である。そのため、老舗企業は、「企業活動において、欠陥商品や事故、リスクは発生するものである」という前提で捉え、消費者のNWOMやSNSクレーム、ネット炎上、風評被害などを計画的に念頭に置いた全社的リスクマネジメントやリスク・コミュニケーションを検討する必要がある。

杉野（2008）は、CSRと製品安全の関係、そして、製品安全を企業経営上どのように位置づけるのかについて、近年の製品事故やリコール件数の増加、製品安全に関する法規制の現状を踏まえた上で、製品安全とリスクマネジメントとの関係を基に、現代的リスクマネジメントの考え方は、製品安全の付加価値を高めるものであることを指摘する⁽²¹⁾。

表2に示したように、CSRは、コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance）やコンプライアンス（Compliance）、企業倫理（Business Ethics）、CSR、内部統制、情報開示、製品安全などのすべての概念を包含するものである。このようなCSRの考え方は、リスクマネジメントの概念と表裏一体であることが提唱されている。

4. リスク社会学と広報論、危機管理広報業務におけるリスク・コミュニケーション研究

自然災害のみならず、産業社会の発展とともに、リスク・コミュニケーション研究は、日本で

(21) 杉野（2007），pp. 29-32。

表2 リスクマネジメントとコーポレートガバナンス、内部統制、CSR などの関係

表	裏	
リスクマネジメント	企業の社会的責任 (CSR)	コーポレートガバナンス
		コンプライアンス
		企業倫理
		内部統制
		情報開示
		製品安全

出所：杉野（2008），pp.29-44，p. 31，および，杉野（2014），p.62。

は、1990年代初頭から社会心理学の研究分野を中心にその概念が導入された。研究導入当時の日本を代表するリスク・コミュニケーションの研究者は、岡本（1992）や吉川（1999）らが著名である。福田（2010）は、「日本のリスク・コミュニケーション研究では、メディアやマスコミの重要性は指摘されているが、メディア報道の直接的な影響力については、日本国内では、十分に実証的研究により検証はされていなかった⁽²²⁾」と指摘する。

広瀬（2000）は、リスク・コミュニケーションのプロセスを（1）第一次リスク・コミュニケーション、（2）第二次リスク・コミュニケーション、（3）第三次リスク・コミュニケーションに類型化する⁽²³⁾。図1に示したように、リスク・コミュニケーションとは、（1）リスク事態、（2）行政などのリスク管理対応機構、（3）メディア・マスコミ、（4）集団・個人の要素から構成される。リスク発生の非常時と平常時のリスク・コミュニケーションを同時に含む。

図1のリスク・コミュニケーションのプロセスでは、第一次リスク・コミュニケーションは、リスク事態が、個人やマスメディア、行政などにもたらす情報である。第一次リスク・コミュニケーションにおいて、リスク事態から直接情報を取得することができる個人や集団は、リスクを被った被害者であり、それ以外の個人や集団は、第二次リスク・コミュニケーションを通じてリスク情報を取得することができる。そして、第二次リスク・コミュニケーションでは、リスク事態に関する情報を報道するマスメディアや情報を発表する行政などから、個人や集団が間接的に情報を取得するプロセスである。さらに、第三次リスク・コミュニケーションでは、リスク情報を情報流通したマスメディアや行政に対してのフィードバックプロセスである。以上のように、リスク・コミュニケーションのプロセスには、第一次から第三次までの3つの段階があり、各々の段階を包括してリスク・コミュニケーションと呼称する。このようなリスク・コミュニケーションは、非常時と平常時の両者を区別しない概念である。

(22) 福田（2010），p. 107。

(23) 広瀬（2000），pp. 280-281。

老舗企業のロングセラー商品の不祥事報道やブランドリスク・マネジメント、製品事故発生の際の初期対応、不祥事報道後の信頼回復の取組みなど、品質管理システムにおける製品の安全性とCSRを示唆した。SNSの普及率の上昇に伴い、日本の老舗企業は、消費者発信型メディアによるNWOMやSNSクレーム、ネット炎上などを計画的に念頭に置いた危機管理対策やクライシス・コミュニケーションを導入する必要性がある。

5. 結論と今後の課題

インターネットをはじめとする情報技術、情報発信・情報シェアの革命は、伝統的なメディア産業に大きな構造転換をもたらした。そして、情報技術は、伝統的なメディアの「情報の生産と流通の仕組み」を分解した。つまり、「マスコミ」として選ばれた者だけが情報発信できる時代は終わり、消費者個人が情報発信できる時代へと変化した。

現代では、消費者発信型メディアによる情報発信や消費者の「エンパワーメント (Empowerment)」による消費者間相互作用の増大を背景として、従来の企業の操作型マーケティングや説得的コミュニケーションによるマス・メディア広告の有効性が低下してきている。

本稿では、近年、増加する企業不祥事発生時の危機管理対応として、SNS上の消費者のNWOMやネット炎上に対処するために、リスク社会学やリスクマネジメント、広報論、危機管理広報業務の視点から、老舗企業の危機管理広報やリスク・コミュニケーションの学術的研究とビジネス実務への重要性を検討してきた。本稿の要約とインプリケーションとして、以下の4点が挙げられる。

第一に、SNSの普及は、消費者個人が誰でも自由に、「1対多数の情報発信」が可能な情報環境を創りあげ、消費者が、意見や感想、コンテンツを情報発信することが可能となった。つまり、消費者発信型メディアは、消費者が安心して消費生活を行うことができる社会にするために、消費者がエンパワーメントするためのメディアが到来したといえる。

第二に、SNSでのレピュテーションリスクの管理は、日本の老舗企業のソーシャル・メディア活用戦略の一つとして、ビジネス実務において重要となっている。老舗企業は、ソーシャル・メディアの特質を理解して、SNSクレームやネット炎上への予防策・対処策のための企業内マニュアルを構築し、ORMによりNWOMや風評被害などの拡散の予防に繋がるといえる。

第三に、消費者は、企業側の説得的コミュニケーションとしての広告とは異なるくちコミを自然発生的なりアルなくちコミ情報、つまり、製品やサービスの「経験財 (Experience Goods)」の情報として、NWOMとPWOMの両者の情報を求める傾向にある。そのため、「水清ければ魚住まず」ということわざがあるが、企業は、NWOMをある程度、戦略的に残す必要性がある⁽²⁷⁾。

第四に、老舗企業は、「『欠陥商品を作らない』」のではなく、あらゆる企業活動において、大

(27) 飲食店の人気ランキングを掲載するインターネットサイトでは、やらせ業者による不正なランキング操作(評価の操作疑惑)の事例がある。

り小なりの不祥事が起きる可能性、欠陥商品や事故、リスクは発生するものである」という前提で捉え直し、消費者発信型メディアによるNWOMやSNSクレーム、ネット炎上、風評被害などを計画的に念頭に置いた事前予防型の全社的リスクマネジメントやリスク・コミュニケーションを導入する必要がある。

そして、本稿では、今後の検討課題として、以下の4点が挙げられる。第一に、老舗企業の不祥事により不満を抱えた顧客のロイヤルティの損失を測定するために、NWOMの影響度を考慮する必要がある。オンライン上のNWOMの情報発信動機や消費者の不満感情の吐露を明らかにするために、日本人消費者と中国人消費者、アメリカ人消費者を比較調査対象に、消費者の「国民性（民族性：National Character）」⁽²⁸⁾とNWOMの情報発信動機の相関関係について、国際比較調査を実施して検証していきたい。

第二に、老舗企業は、災害時における企業の事業活動の継続を図る事業継続計画（BCP）の策定率が高いため、危機意識が高いことも老舗企業の特質の一つである。筆者は、日本の長寿企業や老舗企業のリカバリー力に着目し、企業リスクやブランドリスクに対する強さの源泉や消費者のブランド・ロイヤルティについて、製造業とサービス業のリカバリー戦略の特質の違いを検証する。

第三に、日本では、危機管理広報業務の実務のニーズとして多くの書籍が出版されているが、クライシス・コミュニケーションの学術書や学術論文は限られている。そして、海外では、SNSのクライシス・コミュニケーションの研究が進んでいるため、日本におけるSNSのクライシス・コミュニケーションの理論構築と成功事例・失敗事例の分析を行っていきたい。

第四に、老舗企業の不祥事における製品の「リコール（欠陥商品の回収：Recall）」とクライシス・コミュニケーション、クライシス・コミュニケーションの危機対応戦略としての「謝罪」、緊急時の謝罪会見における「メディア・トレーニング（Media Training）」の重要性についても検証課題とする。

温かい人柄の指導教授の大友純教授には、社会学や社会心理学、メディア・コミュニケーション学の学際的視点から消費者行動研究や広告研究を分析するアプローチへの研究の接続性、そして、応用研究としての研究活動の可能性を導いていただいたことに深く感謝を申し上げます。

謝 辞

本研究は、独立行政法人日本学術振興会、科学研究費補助金、基盤研究（C）、「企業と顧客のくちコミの価値共創：ネガティブくちコミのサービス・リカバリー」（研究代表者）（研究課題番号：17K03997）の研究成果の一部である。

(28) 「国民性」とは、ある国家（民族）の諸成員の間で特徴的に見出される、持続的なパーソナリティ特性と独自の生活様式をさす。〔濱嶋・竹内・石川（2005）、p.186。〕

引用参考文献

外国語文献

- Baumann, Z. (2000) *Liquid Modernity*, Polity Press. (ジグムント・バウマン (2001), 森田典正 (訳) 『リキッド・モダニティ—液化化する社会—』, 大月書店。)
- Bearden, W. O. and Teel J. E. (1983), "Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports," *Journal of Marketing Research*, XX (February), pp. 21-28.
- Beck, U. (1986) *Risiko Gesellschaft*, Frankfurt, Suhrkamp Verlag. (ウルリヒ・ベック (1998) 『危険社会』, 東廉・伊藤美登里 (訳), 法政大学出版会。)
- Beck, U. (2002) *Das Schweigen der Worrer: Uber Terror and Krieg*, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag. (ウルリッヒ・ベック (2003) 『世界リスク社会論』, 島村賢一 (訳), 平凡社。)
- Bernd Stauss, Wolfgang Seidel (2004), *COMPLAINT MANAGEMENT: The Heart of CRM*, Thomson
- Business and Professional Publishing. (ベルンド・スタウス+ウォルフガング・シーデル著, 近藤隆雄監訳, 山田和徳+埴泉訳 (2008) 『苦情マネジメント大全—苦情の受理から分析・活用までの体系—』, 生産性出版。)
- Bernstein, P. L. (1996) *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, New York, Wiley. (ピーター・バーンスタイン (1998), 青山護 (訳) 『リスク~神々への反逆』, 日本経済新聞社。)
- Day, G. S. and D. Aaker (1982), *Consumerism*, 4rd ed., rev, New York: The Free Press. (デビッド・A. アーカー/ジョージ・S. デー編, 谷原修身・今尾雅博・中村勝久共訳 (1984) 『コンシューマリズム—消費者利益のために— (第4版)』, 千倉書房。)
- East, R., Hammond, K. and Wright, M. (2007), "The Relative Incidence Positive and Negative Word-of-Mouth: An Multi-Category Study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, pp. 175-184.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity. (ギデンズ (1993), 松尾精文・小幡正敏 (訳) 『近代とはいかなる時代か? モダニティの帰結』, 而立書房。)
- Herr, P. M., Kardes, F. and Kim, J. (1991), "Effects of Word-of-Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An accessibility Diagnosticity Perspective," *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 (March), pp. 454-462.
- Hoyer, W. D. and Macinnis, D. J. (2010), *Consumer Behavior*, 5th ed., South-Western Cengage Learning.
- Keeney, R. L. & von Winterfeldt, D. (1986) Improving risk communication. *Risk Analysis*, Vol. 6, pp. 417 - 424.
- McNamee, D. and G. M. Selin (1998), *Risk Management: Changing the Internal Auditor's Paradigm*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Mizerki R. W. (1982), "An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 301-310.
- Rejda, G. E. (2005) *Principles of Risk Management and Insurance*, 9th Edition, Pearson Education.
- Richins, M. L. (1983), "Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study", *Journal of Marketing*, Vol. 47 (Winter), pp. 68-78.
- Ringberg, T., G. Odekerken-Schröder, and G. L. Christensen (2007), "A Cultural Models Approach to Service Recovery," *Journal of Marketing*, Vol. 71 (3), pp. 194 - 214.
- Solomon, M. R. (1996), *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 3th ed., Prentice-Hall.
- Sundaram, D. S., Mitra, K. and Webster, C. (1998), "Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis", *Advances in Consumer Research*, Vol. 25, pp. 527-531.
- Westbrook, R. A. (1987), "Product / Consumption-based affective responses and postpurchase process," *Journal of Marketing Research*, XX IV (August), pp. 258-270.

Wilkie, W. L. (1994), *Consumer Behavior*, New York: John Wiley & Sons.

日本語文献

浅見隆行 (2015) 『危機管理広報の基本と実践』, 中央経済社。

池内裕美 (2010) 「苦情行動の心理的メカニズム」, 『社会心理学研究』, 第25巻第3号, pp. 188-198。

井上善博・吉本準一 (2012) 「長寿企業に学ぶサステイナブルマネジメント」, 『日本経営診断学会論集』, 第12巻, pp. 15-20。

上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論—実践パラダイムの再構築—』, 有斐閣。

上原征彦・大友純 (2014) 『価値づくりマーケティング—需要創造のための実践知—』, 丸善出版。

確永悟史・大友純 (2015) 『賢い企業は拡大主義より永續主義—マーケティング論と会計学が同じ結論に達した—』, 同文館出版。

大友純 (2021) 「企業における拡大志向型市場戦略対応の問題点とその限界性」, 『明大商学論叢』, 第103号, 明治大学商学研究所, pp. 133-148。

北見幸一 (2014) 「危機への対応」, 伊吹勇亮・川北眞紀子・北見幸一・関谷直也・菌部靖史 『広報・PR論—パブリック・リレーションズの理論と実際—』, 有斐閣, pp. 197-214。

国枝智樹・伊吹勇亮 (2021) 「危機管理広報の学術理論とその体系」, 『広報研究』, 第25号, 日本広報学会, pp. 74-86。

呉世煌 (1991) 「消費者主権と消費者の権利」, 『名城商学』, 第41巻第3号, 名城大学商学会, pp. 15-48。

杉谷陽子 (2011) 「消費者の態度における感情と認知—『強い』ブランドの態度構造の検討—」, 『消費者行動研究』, 第17号, 日本消費者行動研究学会, pp. 143-166。

杉野文俊 (2008) 「製品安全とリスクマネジメント—消費者保護の新時代へ向けて, PL から CSR へ—」, 『専修ビジネス・レビュー』, Vol.3 No. 1, 専修大学商学研究所, pp. 29-44。

杉野文俊 (2014) 『保険とリスクマネジメント—トータルに理解する—』, 白桃書房。

杉本徹雄 (2012) 『新・消費者理解のための心理学』, 福村出版。

仁平京子 (2019a) 「SNS 社会における消費者の権利意識の向上と苦情行動—企業の不祥事報道に関する初期対応の重要性—」, 『千葉商大論叢』, 第56巻第3号, 千葉商科大学国府台学会, pp. 87-100。

仁平京子 (2019b) 「くちコミ・メディアの進展とネガティブくちコミ (NWOM) の情報発信—消費者発信型メディアによるコンシューマリズム—」, 『政経論叢 (木谷光宏教授古稀記念論文集)』, 第87巻5・6号, 明治大学政治経済研究所, pp. 199-221。

仁平京子 (2021) 「老舗企業の長期存続とリスクマネジメント—生産物品質保険と生産物賠償責任保険による補償の二重性—」, 日本保険学会関東部会, 報告資料, オンライン開催, 2021年3月19日。

仁平京子 (2022) 「日本の老舗企業の永續主義とリスクマネジメント—近江商人の「三方よし」の精神にみるSDGsの経営—」, 『千葉商大論叢』, 第59号第3号 (発行予定)。

日本リスク研究学会 (2000) 『リスク学事典』, TBSブリタニカ。

畠山仁友 (2020) 「クライシス・コミュニケーションにおいて情報の先行性と情報量の違いが消費者の心理に与える影響」, 『立正経営論集』, 第52巻第2号, pp. 41-64。

畠山仁友・大瀬良伸・武谷慧悟 (2020) 「危機対応広告における謝罪のメッセージ選択が企業の信頼回復に与える影響」, 『広告科学』, 第67巻, pp. 21-49。

濱嶋朗・竹内郁郎・石川晃弘 (2005) 『社会学小辞典 [新版増補版]』, 有斐閣。

林香里 (2017) 『メディア不信—何が問われているのか—』, 岩波書店。

広瀬弘忠 (2000) 「リスクコミュニケーションのプロセスと送り手の信頼性」, 日本リスク研究学会 (編) 『リスク学事典』, TBSブリタニカ。

福田充 (2010) 『リスク・コミュニケーションとメディア—社会調査的アプローチ—』, 北樹出版。

堀内圭子 (2001) 「消費者からの情報発信—わるい口コミの影響力—」, 高木修 (2001) 『情報行動の社

会心理学』, 北大路書房。

宮田加久子・池田謙一 (2008) 『ネットが変える消費者行動—クチコミの影響力の実証分析—』, NTT 出版。

山田壽一 (2008) 「消費者の自立—消費者保護基本法から消費者基本法へ—」, 『中央学院大学商経論叢』, 第 22 巻第 2 号, 中央学院大学商学部, pp.165-174。

横山雅文 (2008) 『プロ法律家のクレーマー対応術』, PHP 研究所。