

「企業不祥事における企業表現」
— 日米のケーススタディから見る「お詫び広告」の
実践的な方向性の模索「現状と課題」—

[継続研究]

常勤研究者の部



代表研究者 宮 川 清
星城大学
経営学部
教授



共同研究者 平 田 光 弘
一橋大学・星城大学
名誉教授

1. 「社会に信頼される企業」形成の必要条件

本論を展開するに当たり、その研究目的は、日本の企業不祥事の事例観察を通じて、「社会に信頼される企業」像を形成し、その実践化の条件、特に、不祥事における企業表現のあり方（主として「お詫び広告」）を探ることにある。なぜなら、一つには、21 世紀の日本企業はこぞって、外国企業と同じく、地球社会の一員として、地球社会の持続可能な発展に寄与することが期待されているからである。二つには、その期待に日本企業が応え得るためには、自らが「社会に信頼される企業」(a socially trustworthy corporate) となることを強く求められているからである。ところが、日本の企業社会では、不祥事を起こし、社会からの信頼を失い、破綻する企業が後を絶たない現実がある。だが、不祥事企業の中には、全社一貫となって経営再生のきっかけを掴み、経営再生の道を手堅

く、力強く歩み始めた企業も現にある。本研究は、そうした不祥事企業に着目し、不祥事企業が経営再生のためのきっかけとして不祥事発生後の企業表現（「お詫び広告」を中心として）においていかなる取り組みを行い、社会からの信頼回復に立ち向かう事態を観察することによって、「社会に信頼される企業」の実践的条件を浮き彫りにしようとするものである。

いうまでもなく、「社会に信頼される企業」の形成課題を全面的に担っているのは、経営者である。経営者は、企業における最高管理機能、なにかんづく戦略的意思決定機能の担い手であり、日本では、取締役および執行役（執行役員）がこれに当たる。しかし、現実的には、すべての経営者が企業の期待に応え、責任を持って最高管理機能を遂行しているわけではない。企業の期待に答えている責任経営者（機能する経営者）もいれば、企業の期待に背いている無責任経営者（機能しない経営者）もいる。つまり、前者のような革新的経営者もいれば、後者のような利己的経営者や官僚的経営者もいるのである。この意味で、「新しい企業統治」に繋がる「社会に信頼される企業」の形成は、革新的経営者に期待するほかはない、といえよう。

革新的経営者のなすべきことは、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経営にすることである。それは、まさに「社会に信頼される企業」の基盤づくりである。だが、企業不祥事がある程度抑止することはできても、完全に無くす方策はないように思われる。いずれの企業も、明確な使命感を持って業を起し、立派な企業理念を掲げ、優れた倫理観を持って、「徳」のある企業足らんと欲し、事業を展開してきたに違いない。にもかかわらず、現実には、企業不祥事が企業理念や企業倫理をもってしても防止できないことを意味しているのであろう。さらに、このことは、企業不祥事が法令遵守（compliance）や企業統治（corporate governance）や企業の社会的責任（corporate social responsibility）～CSRをもってしても防止できないことに繋がる。

斉藤憲（2007）は企業不祥事事典にて「これだけ多数の企業不祥事が起きているのは、今までの経営が時代に対応できなくなった証拠ではないか。」とし、「不祥事は増加したのではなくて、企業の社会的影響力が大きくなったのである。」と述べている。この結果、『「バレなければいい』という倫理性の欠如の問題であるが、同時に企業とは社会的公器である、という認識の欠如でもある。」としている。

信頼とは行動や決断の積み重ねで深められるものであって、一朝一夕にては

形成でき得ないということである。が、信頼は一度何らかの事象により瓦解すれば、企業は砂上の楼閣の如く疲弊し、その回復に伴う労力は過去に構築した労力の幾層倍をも必要とすることは多くの事例が明らかにしている。本論は、万一企業不祥事が発生した場合、企業はいかなる対応、企業側からの市場関係者に発信をなせばいいのか、「企業表現（お詫び広告）」の実践的な方向性を模索することにある。

自社をいかに生活者にプレゼンテーションしていくか、その伝達手法の全てが企業表現といえる。社長の言動、社員の対応、顧客との対話、それらも企業表現である。メディアの氾濫、情報の乗数的伝達、即時性等々、情報は<内>も<外>もその境界を超え、縦横無尽に飛び回ることになる。

特に、謝罪社長会見の映像は繰り返し放映され、対応策はもちろんであるが、その何気ない表情や、ほんの一言が、それ以降の世論形成に重要な意味合いをもたせることになる。今こそ、M・マクルーハン（Marshall McLuhan, 1964）の「メディアはメッセージである」という主張を再認識する必要があるのではなかろうか。

今日、企業と生活者の関係は、従来では考えられない側面があることを認識しなければならない。最大の要件となるのは、情報化時代の生活者は従来のような一方的な情報受容者ではなく、情報を発信し得る立場にあるということである。

2. 「お詫び広告」の現状

2006～2008年の朝日新聞、日本経済新聞の首都圏版に掲載された「お詫び広告」を調査し、その現状を分析した。

2006年朝日新聞 237件(0.677件/日)、日本経済新聞 195件(0.557件/日)。
2007年朝日新聞 455件(1.300件/日)、日本経済新聞 365件(1.000件/日)。
2008年朝日新聞 298件(0.851件/日)、日本経済新聞 238件(0.680件/日)。
3年間の平均では、朝日新聞(0.942件/日)、日本経済新聞(0.759件/日)となっている。これらの「お詫び広告」の原型、見本となったのが、東京商工会議所編著による「【図解】企業を危機から守るクライシス・コミュニケーションが見る見るわかる」(2001年)に掲載された「回収告知広告の文書例」ともいわれている。さらに、2008年6月20日にJIS-S-0104(消費生活用製品のリコール社告の記載項目及び作成方法)が制定・告示された。この制定の背景に

は、2000 年以降、「リコール隠し」や「食中毒事件」、「未指定添加物使用の違反食品」「家電製品の発煙・発火」など、商品の安全性をめぐる事件・事故が相次ぎ、多種多量の商品が商品回収対象商品として新聞等で告知されたことに端を発している。

では、現状における「お詫び広告」はどのような形式になっているのだろうか。まず、そのタイトル（表題・見出し）であるが、「お詫び」、「お詫びとお知らせ」、「お詫びとお願い」、「お詫びとご報告」等、「お詫び」の文言が入っているのは、3 年間に両紙に掲載されたもののタイトルでは、掲載分中 1236 件、69.2%に使用されている。「お詫びとお知らせ」系（3 年間両紙で 929 件・51.98%、朝日新聞 07 年 278 件・60.7%、日本経済新聞 07 年 219 件・60.2%）、「お詫びとお願い」系（3 年間両紙で 233 件・13.03%、朝日新聞 07 年 66 件・14.5%、日本経済新聞 07 年 46 件・12.6%）が大半（3 年間両紙で 65.01%）を占めている。商品等の不具合を消費者に謝り、自主回収等を知らせると同時に、その協力をお願いするという手法となっている。

次に誰に対して「お詫び」を行うかという点であるが、商品やサービス等の購買者が対象者になるので、東京商工会議所文案にある「お客様各位」が順当であると思われる。だが、その「お客様各位」と記載しているものは、この 3 年間の両紙平均では、26.7%と 1/4 程度が明確にしている程度である。そのほか、「～の商品をお使いの客様へ」といった自社製品購買者に向けてのものを入れても、1/3（35%）程度が、対象を明確にしているに過ぎない。

「お詫び広告」を掲載に至る事由は各年次を通じて、「商品の不具合」が第 1 位となっている。企業はいかなる手立てを講じているかであるが、掲載文に「自主回収」「回収告知」「商品回収」等の文言で、その対応策を告げている。各年次とも、40%を超える割合で「回収」を告知している。特に、07 年においては朝日新聞・日本経済新聞両紙とも、半数近くが「回収」を告げている。その内容も、07 年朝日新聞で「回収命令」1 件、「自主回収」208 件、「回収告知」15 件。日本経済新聞においても、「自主回収」170 件、「回収告知」7 件であり、三年間の両紙掲載分の 46.67%が商品の「回収」にて対応している。これは、「お詫び広告」の半数が商品の何らかの不具合が生じ「回収」の告知を目的として掲載されているということになる。回収の方法はいかなる方策を取っているのでいのであろうか。ほとんどが「着払い・商品代金送付」「ご連絡をいただきたい」の二つの方策の併用か、いずれかを採用している。回収するとしている

ものの、消費者からの連絡を促し、商品送付においても、その方法を指示しているものは、60～80%程度の対応で、極めて不親切であるといわざるを得ない。

そのほかの記載事項は「日付」「代表者名」「問い合わせ先」「フリーダイヤルの番号」「ホームページアドレス」「公的機関からの勧告等」「ロゴやマーク」などがある。ほとんどの「お詫び広告」が日付を記載しているはずであると先入観を持っていたが、06年朝日新聞掲載のものを除けば、朝日新聞(06年100%、07年98.5%、08年91.6%)、日本経済新聞(06年99.5%、07年97.3%、08年90.3%)と記載されていないものが見られる。本来、代表者の記載があっても良いのではなかろうかとおもうが、08年日本経済新聞掲載の18.9%を除き、およそ両紙・各年10%内外の掲載物でしかその記載はされていない。ここにも企業内担当部署のトップへの配慮が表出しているといえる。

問い合わせ先の明記も必要であると思われるが、明記は最低81.9%(08年日本経済新聞)～最高96.1%(07年朝日新聞)程度であり、掲載分の平均91.7%でしか明記はされていない。企業側がステークホルダーに対して何らかの迷惑をかけているのである。問い合わせ先を明示することは、必要最小限であろう。

アメリカにおける「お詫び広告」に該当する言葉は「Ad of Apology」、 「Apology ad」と呼称されている。「Apology」は①謝罪、陳謝、詫びる②弁明、弁解と訳され、アメリカで通常使用される場合、ニュアンスとしては②の意味合いが強いともいわれる。アメリカにおける「お詫び広告(Apology ad)」の研究については、日本では広告学会をはじめ広告関連図書、広告関連業界雑誌において紹介されたことを寡聞にして承知していない。先行研究がほとんどないのが実情である。日本においても年間数百件掲載されている「お詫び広告」は、いわばわが国の独自形式であり、これに関しての論考も少数である。まして他国の事例については検証も検証もされなかったというところであろう。アメリカにおいても企業不祥事は存在するのである。

新聞では、大多数が最高責任者の署名入りで、自社の主張が述べられているのが特徴である。テレビCMにおいても、それぞれの企業の最高責任者が、自分の言葉で謝罪や改善策や対応策を自らが発している。ここに最大の相違点がある。日本の「お詫び広告」が、画一的で、企業側からの姿勢が伝わらない、真摯な態度を感じ得ないという欠点が見出せるのである。「悪い話が上役に上がってこない」、「不祥事自体を社長が知らない」、「取り巻きが表に出て行こうとする社長を止める」等などの日本企業の状況からは考えられないであろう。

経営者トップの積極性にも問題はあると思うのであるが、これらをどのように評価するのであろうか。経営最高責任者（CEO）または代表取締役社長の肩書きは企業を代表するメッセージの発信源であると思えるのであるが、そのことを彼らは明確に認識していないといわざるを得ないのである。

3. 「企業不祥事」について消費者はどのように思っているのか

では、企業が起こした不祥事やその対応を消費者はいかに思っているのだろうか。企業が起こした不祥事を 15 項目に分けて、項目ごとに許せない不祥事についてどれに当てはまるかを聞いてみた。調査は、吉田秀雄記念事業財団の研究助成を得て、オムニバス調査（電通リサーチ）を実施した（アンケート分析対象者 750 名）。

消費者が思う「許せない不祥事」について聞いたところ、全体（750 名）で、質問 15 項目中 60%を超えたものは、①「品質表示の改ざん（産地偽装・賞味期限切れ等）」は 66.1%（496 名）、②「不祥事発覚後も嘘をつく」は 63.5%（476 名）、③「不祥事発覚後も自社の非を認めない」は 62.9%（472 名）の 3 項目であった。特筆すべきは、社会問題関心度が「高関心層（全体の 12.4%）」で 82.8%、環境問題関心度も「高関心層（全体の 12.5%）」が 76.6%と最高値であった。上位に並んでいるのは、企業のモラルに関する問題点である。企業の法令遵守（compliance）や企業統治（corporate governance）、企業の社会的責任（corporate social responsibility～CSR）が厳しく問われているのである。企業に携わる人間の資質そのもの、企業としての人格が問われているともいえるのではなかろうか。

「信用回復のための重要な対策」については、全体で、15 項目中 60%を超えているものは、①「事実を隠さず公表・説明する」の 80.7%、②「迅速に原因を解明する」66.1%、③「迅速に対策を講じる」64.8%の 3 項目であった。情報開示をはじめとする事実の解明と、その迅速な対応を望んでいることが明らかである。ここでのキーワードは、「迅速」と「情報公開」ということになる。当たり前のようであるが、危機管理のセオリーともいえる項目が上位に並ぶことになった。企業側は不祥事に対して、スピード感を持って事後処理をしなければ消費者は納得しないという結果であった。

「お詫び広告の評価」に対しての反応であるが、概して否定的な意見の方に多数が反応を示している。上位 3 項目を見ればそれは歴然としている。それは、

「目立たない (35.7%)」、「掲載は形式だけである (30.8%)」、「お知らせだけでお詫び広告になっていない (24.9%)」等である。

記載内容については、「責任の所在が明らかでない (19.5%)」、「原因が記載されていない (18.8%)」、「詫びている姿勢が伝わらない (17.5%)」などに反応していることから、消費者は「お詫び広告」を企業の「お詫び」とは見えていないということになる。否定的反応のほうが圧倒的に多いのが現状である。

「望ましいお詫び広告」として、全体評価で上位項目に挙げられているのは、「誰が見ても分かる表現にすべき (49.3%)」、「不祥事の対応策も伝えるべき (49.1%)」、「不祥事の改善策を伝えるべき (46.8%)」、「新聞だけでなく、他の媒体も利用すべき (41.7%)」であった。それに続くものとしては、「責任者がお詫びをすべき (35.7%)」、「二度と起こさないと決意表明をすべき (28.8%)」、「調査委員会の報告も伝えるべき (24.4%)」が続いている。これらの項目は、現状のお詫び広告に消費者は満足していないと捉えることができる。マス広告接触度においては、「意識してよく見たり聞いたりする」層の「不祥事の改善策を伝えるべき (59.8%)」が突出しており、現状のお詫び広告の内容では、彼らの知識欲に応えていないということになる。

「社会問題関心度」、「環境問題関心度」については、高関心層がどの項目でも最高値で反応しているが、「社会問題関心度」高関心層の「調査委員会の報告も伝えるべき (61.3%)」は全体 (24.4%) との差異が 36.7%もあるである。社会問題高関心度層は、彼らに相応しい詳細な経過報告を望んでいるといえる。

4. まとめ

(財) 日本監査役協会が行った「企業不祥事防止と監査役の役割・社長アンケート」の結果は、経営トップの危機意識・経営姿勢の高揚や企業倫理・法令順守の徹底、さらには企業統治の強化を通じて、透明度の高い企業風土を醸成することが、企業不祥事の防止策として極めて効果的であることを示唆していた。このことは、企業理念、企業倫理、法令遵守、企業統治、そして企業社会責任が企業不祥事の抑止・防止に少なからず役立つことを意味し、「社会に信頼される企業」こそ、これらを実践する企業を指すことになる。

企業理念は社員がその企業で働くことを喜びとし、社会に貢献できると確信するとのバックボーンにもなり得るものであるからこそ、その重要性、必要性がある。企業活動において、消費者に齟齬を与えれば、社会生活の向上や改善

に寄与することはありえない。日米の企業には、それぞれの企業理念を確立しているのも係わらず、日米の企業では、不祥事の折の対応が異なるのは、何故であろうか。

アメリカにおいて消費者の最大の関心を集めたものは、19世紀末の欠陥商品の出現であった。消費者側の対抗策は、問題に独力で立ち向かうのではなく、結集された集団の力で売り手企業に対抗することであった。1891年に最初の消費者同盟が結成され、1898年には、全米消費者連盟が成立した。それらの消費者同盟は労働組合や婦人有権者同盟などと手を携えて、消費者利益の侵害を防止する立法処置を求めて活発な運動を展開したのである。この運動は「純正食品・医療品法」（1906年）、「食肉検査法」（1907年）、「連邦取引委員会法」（1913年）の制定に結びつくのである。また、1962年3月15日、第35代アメリカ大統領ジョン・F・ケネディは消費者保護に関する特別教書を連邦議会へ送って、「消費者こそ経済における最も重要なグループであるにもかかわらず、彼らは効果的に組織されず、したがってその意見も無視されがちである。」と消費者の4つの権利を宣言した。このようにアメリカでは、消費者関係法の成立を積極的に推進するなど、消費者保護政策が展開されてきた背景があり、企業側もそれに対応してきたといえる。

では、「社会から信頼されるため」の企業表現手法としての「お詫び広告」はいかにあるべきであろうか。消費者の「お詫び広告」に対しての評価である「目立たない」「スペースが小さい」「活字が小さい」等の体裁面はともかく、「掲載は形式だけである」「お知らせだけでお詫びになっていない」「詫びている姿勢が伝わらない」等々の意見に対して、企業側は真摯にその声に耳を傾けなければならないと思える。消費者が望んでいる「誰が見てもわかるように表現すべきである」「対応策も伝えるべき」「改善策も伝えるべき」「責任者が詫びるべき」という反応に、年間数百件も掲載されている「お詫び広告」の何件が応えているといえるであろうか。

「社会に信頼される企業」の基盤づくりの根幹を成すのは、企業不祥事を抑止・防止し、不健全経営を健全経営にすることであり、それには経営戦略をマネジメントする経営責任者の企業統治力や企業の社会的責任に対する意識が欠かせない。企業倫理・行動指針を明確にして内部統制・コンプライアンスを徹底しなければならない。不祥事が発生した時の、日本の企業の対応は経営トップに正確な情報が報告されず、当該現場での対応を優先され、経営トップにさ

え「隠す」体質が蔓延している。恥部を隠すという日本人のメンタリティ、なくすより隠せという企業風土から脱却すべきと考えるのである。経営責任者自らが迅速に記者会見を行い、目の前の記者に話すのではなく、マイクやカメラの背後にいる消費者に向かって、原因・対応・責任の所在・改善策をコメントすべきである。「お詫び広告」においても同様に、経営責任者が消費者に向かい、自らの言葉で事実を隠さず公表・説明、対応策・改善策・二度と起こさないと決意表明すべきである。アメリカの「お詫び広告」の多くで見られるように、松下電器産業（現パナソニック）のCM形式（「松下スタイル」）を踏襲するのではなく、経営者が自らの言葉で、自らの考えを表明すべきと考えるのである。それが、「社会に信頼される企業」、信頼回復のための道程であると確信する。

筆者の主張としては、リコール告知においては現行の「お詫びとお知らせ（お願い）」形式などでなく、最低レベルで「JIS-S-0104（消費生活用製品のリコール社告の記載項目及び作成方法）」の遵守が必要である。しかも、「迅速」に、「継続的」に対応を行わなければならない。その後、それとは別途に「社長（経営責任者）」や「所属社員」が、不祥事に対して「情報公開」を行い、取り組みや改善策（事件・事故の報告を含む）や、二度と起こさないと決意を表明する真の「お詫び広告」を提唱するものである。なおかつ経営者の自筆の署名入りのものは、消費者に誠実さを与え得るであろうし、「社会に信頼される企業」のための表現方法として望ましいと勘案するものである。