

三田商学研究  
学生論文集  
2013年度号

## 不祥事発覚のダメージ軽減に対する 企業の社会貢献活動の有効性\*

栗原 さゆみ

### <要 約>

企業の社会貢献活動の目的の1つは、不祥事発覚の際、企業に対するダメージを軽減することである。既存研究において、企業の社会貢献活動を購買意図やブランド態度と結び付けて、企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合および企業の社会貢献活動に関する情報に対する消費者からの認知が重要であると指摘されているものの、それらを企業の不祥事発覚の際のダメージの軽減と結び付けて、実証分析を行った既存研究は、著者の知る限り存在しない。そこで本論は、実証分析を行って、企業の社会貢献活動に関する諸条件によって、不祥事発覚の際、企業に対するダメージを軽減する条件を識別することを目的とする。

### <キーワード>

社会貢献活動, 不祥事発覚, 適合, 認知, 分散分析, t検定

### 1. はじめに

近年、多くの日本企業が、社会貢献活動に注力している。日本経済団体連合会の定義によれば、「社会貢献活動は、自発的に社会の課題に取り組み、直接の対価を求めることなく、資源や専門能力を投入し、その解決に貢献する活動」のことであるという(岡野, 2005)。たとえば、イオン株式会社は、「幸せの黄色いレシートキャンペーン」という社会貢献活動を実施している。同社は、地域のボランティア団体の活動を支援するために、顧客がレジ精算時に受け取った黄色いレシートを、地域のボラン

\* 本論の執筆に際して、指導教授である慶應義塾大学商学部小野晃典先生、慶應義塾大学大学院商学研究科菊盛真衣氏には、大変手厚い指導を賜った。また、匿名審査員の先生に貴重なご助言を頂戴した。ここに記して、心からの感謝の意を表す。

ティア団体名が書かれた店内備え付けのBOXへ投函すれば、同社がレシートの合計金額の1%を各団体に還元するという活動を実施している。また、森永製菓株式会社は、「1チョコ for 1スマイル」という社会貢献活動を実施している。同社は、カカオ原産国の児童たちが、安心して教育を受けられる環境を支援するために、チョコレートの売上の一部を寄付するという活動を実施している。

このように、社会貢献活動に注力する日本企業が増えている理由として、以下の2つが挙げられると考えられるであろう。第1は、企業を監査する際、評価項目の1つとして、社会貢献活動を挙げる欧米の投資家からの出資を受ける機会が増えたということである。第2は、不祥事発覚の際、社会貢献活動を実施しているということによって、消費者からの信頼を失う度合を軽減したいという企業の思惑が高まっていることである。たとえば、三菱自動車工業株式会社による「リコール隠し」や雪印乳業株式会社による「食中毒事件」などの不祥事発覚の際、企業の社会貢献活動を認知している消費者が多ければ、企業、ブランド、および製品に対するダメージを軽減できたかもしれない。

社会貢献活動に関する既存研究の大半は、社会貢献活動が消費者の購買意図に及ぼす影響に着目している。しかし、企業は、消費者の購買行動を促進することを目論んで、社会貢献活動を実施しているというより、不祥事発覚の際、そのダメージを軽減し、リスクマネジメントを行うことを目論んで、実施していると考えられると指摘している研究も存在する(e.g., 齒部, 2003; 潜道, 2008)。そこで、本論は、実証分析を行って、不祥事発覚の際、企業に対するダメージを軽減する条件を識別する。

## 2. 既存研究レビュー

### (1) 企業の不祥事発覚の際の対処法

赤堀(2012)は、不祥事発覚の際、企業が実施すべき対処法のプロセスとして、以下の4つを挙げた。第1は、通報された不祥事の報告および通報者保護である。すなわち、内部あるいは外部の通報者および発見者から連絡を受けた従業員や部署が、あらかじめ設定されている不正通報者の保護および不正発覚対応手続きに従い、コンプライアンス部などの適切な部署に報告することである。不祥事発覚の報告を受けたコンプライアンス部および担当役員は、その発覚内容を整理し、適切な社内チームおよび担当者を決定した上で対応を行うことになる。第2は、不祥事調査を行うことである。すなわち、中立的な調査を行うことである。不祥事調査を行うことは、企業の信頼の回復に必要不可欠であると同時に、適切な情報開示や再発防止策の策定などの事後対応を可能にする。第3は、調査結果の報告および事後対応である。すなわち、企業の社会的責任を保全するために、適時、適切な方法によって外部報告および情報開示を行い、外部取引関係者を含む不祥事関係者に対する法的な処分および対応を行うことである。第4は、再発防止策の策定および事業の見直しである。すなわち、不祥事の発生原因や内部統制の問題点を評価し、全社規模における不祥事のリスクを見直した上で、再発防止策を

策定することである。

他方、企業が不祥事発覚前に行うことができる対応として、リスクマネジメントが挙げられるであろう。たとえば、土屋（2013）は、リスクマネジメントの具体的な方策の1つとして、不祥事の原因を即座に経営陣が察知できるように、不祥事を感じ取るシステムを組織内外に設置すべきであるということ挙げた。また、潜道（2008）は、リスクマネジメントの具体的な方策の1つとして、社会貢献活動を実施する企業が増えていると指摘した。そうした企業が増えている理由として、不祥事発覚の際、企業が受けるダメージが大きくなっているということが挙げられるという。リスクマネジメントの方策として社会貢献活動を実施するためには、様々なステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の相乗的発展を図る経営が必要であるという。彼女は、そのために、企業は社会貢献活動を事業の中核を担う投資と捉えるべきであると主張した。

## (2) 社会貢献活動による消費者の企業に対する信頼の向上

Goldberg and Hartwick（1990）は、企業に対する消費者の信頼が製品評価および広告効果に及ぼす影響を探究するために、実証分析を行った。その結果、企業に対する消費者の信頼が製品評価および広告効果に正の影響を及ぼすということが見出された。具体的には、彼らは、企業の信頼が低い場合にも、ある程度までは広告表現の誇張度の高い方が、その広告対象の製品評価は高いと主張した。ただし、広告表現が非常に極端な場合、すなわち、「この製品が最も良い」というメッセージを掲載した場合には、推奨製品評価は低い、とも彼らは主張した。他方、広告内容の信頼を高めると、ある程度まで製品評価は高まるが、その後、逡減するということが見出された。その際に、彼らは、信頼の高さを示す尺度として、社会貢献活動の有無を用いた。すなわち、企業の社会貢献活動が製品の信頼の向上に影響を及ぼすということが、間接的に見出されたということになる。しかし、彼らは、社会貢献活動が製品の信頼の向上に影響を及ぼすということを分析対象としてはいない。

また、Keller and Aaker（1997）は、企業の信頼に関して、以下の3つの仮説を吟味した。第1は、製品の革新性が企業の能力、信頼、および好感度に影響を及ぼすという仮説である。第2は、環境に対する配慮が企業の能力、信頼、および好感度に影響を及ぼすという仮説である。第3は、地域に対する関与度が企業の信頼および好感度に影響を及ぼすという仮説である。分析の結果、これらの仮説はすべて支持された。すなわち、企業の社会貢献活動が自社の信頼の向上に影響を及ぼすということが見出された。

## (3) 企業の事業領域およびブランドに対する社会貢献活動の適合

企業の社会貢献活動に関する既存研究の多くは、自社の事業領域に対する社会貢献活動の適合に着目している。適合は、ある外部参照基準における複数の対象同士の評価のことである（cf. Osgood and Tannenbaum, 1955）。事業領域が顧客層、顧客ニーズ、および技術に分けられる（Abell, 1980）というこ

## 4

## 三田商学研究学生論文集

とを踏まえた上で、菌部（2003）は、自社の事業領域に対する社会貢献活動の適合は、ある参照基準に関する、企業の社会貢献活動と事業領域の組み合わせを評価することだと定義した。

梅田（2006）は、社会貢献活動の実施に際して、企業は自社の事業領域に対する社会貢献活動の適合を考慮するようになってきたと指摘した。彼によれば、社会貢献活動の目的として消費者に対する利益還元が据えられていた頃は、多くの企業が自社の事業領域と大して関係のない分野における社会貢献活動を実施していた。しかし、社会貢献活動が消費者の購買意図に影響を及ぼすということが認識されるようになると、社会貢献活動をマーケティング戦略において重要な役割を果たす活動と位置付け、消費者の購買意図を一層高めるために、自社の事業領域と関係のある分野における社会貢献活動を実施する企業が増えてきたという。さらに、彼は、社会貢献活動が自社の事業領域と適合しているか否かによって、社会貢献活動に対する企業の積極性および消費者評価が異なると主張した。そして、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動に関しては、企業は自社の事業領域ほどノウハウを持っていないため、その活動が独善的になったり金銭的な援助のみになったりする恐れがあり、また、金銭的な援助のみでは、企業の援助姿勢に関して積極性が疑われるため、高い消費者評価は得にくいと主張した。逆に、自社の事業領域と適合している社会貢献活動ならば、企業は、事業リソースを有効に活用して積極的に支援することができるため、高い消費者評価を得られる可能性が高いと主張した。

菌部（2003）は、自社の事業領域に対する社会貢献活動の適合は、企業の能力を促進することを通じて、企業ブランドに対する消費者の態度に正の影響を及ぼすと主張した。情報源信憑性モデルによれば、企業の能力は、その企業の専門性の高さであると定義され（Hovland and Weiss, 1951）、また、企業ブランドに対する消費者の態度を促進すると言われている（Brown and Dacin, 1997）。こうした既存研究の主張を援用し、菌部（2003）は、社会貢献活動が自社の事業領域と適合している場合の方が、適合していない場合に比して、企業の能力に対して及ぼす正の影響が大きいということを見出し、企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施することによって、企業ブランドに対する消費者の態度は高水準になると主張した。

Nan and Heo（2007）は、コーズ・リレイテッド・マーケティングにおけるコーズとブランドの適合の高低が、消費者の広告に対する注意およびブランド態度に及ぼす影響の差異について実証分析を行った。コーズ・リレイテッド・マーケティングは、社会的な課題に対する取り組み姿勢を表明する主張であるコーズ（Nan and Heo, 2007）を活用し、消費者が企業に収益をもたらした場合、その企業が一定の条件の金額を、特定の非営利団体に寄付するという提案によって特徴付けられるマーケティング活動のことである（Varandarajan and Menon, 1998）。分析の結果、Nan and Heo（2007）は、コーズとブランドの適合が高い場合の方が、低い場合に比して、消費者は、企業の利他性を高く知覚するために、企業ブランドに対して高水準の態度を形成するということが見出された。

#### (4) 企業の社会貢献活動に対する認知

岡野 (2005) は、企業が社会貢献活動に注力する理由として、以下の3つ挙げた。第1は、他社製品と差別化を図るためである。第2は、自社の従業員の満足度を高めるためである。第3は、新たなPR活動に取り組むためである。また、彼女は、企業が自社の社会貢献活動に対して期待していることを実現するために、社会貢献活動に関する情報を多数の消費者に認知させることが重要であると主張した。

Shuili, Bidisha, and Sen (2010) によれば、企業は、社会貢献活動を実施することによって、短期的に、ステークホルダーの好意的な態度およびサポートを期待しているというだけでなく、長期的にも、自社のイメージの向上およびステークホルダーとの関係の強化を期待しているという。しかし、彼らは、消費者が、企業の社会貢献活動を認知していないため、あるいは、企業の社会貢献活動に対して好意的でないため、社会貢献活動からのビジネスリターンを最大化したいという企業の思惑は阻害されると主張した。

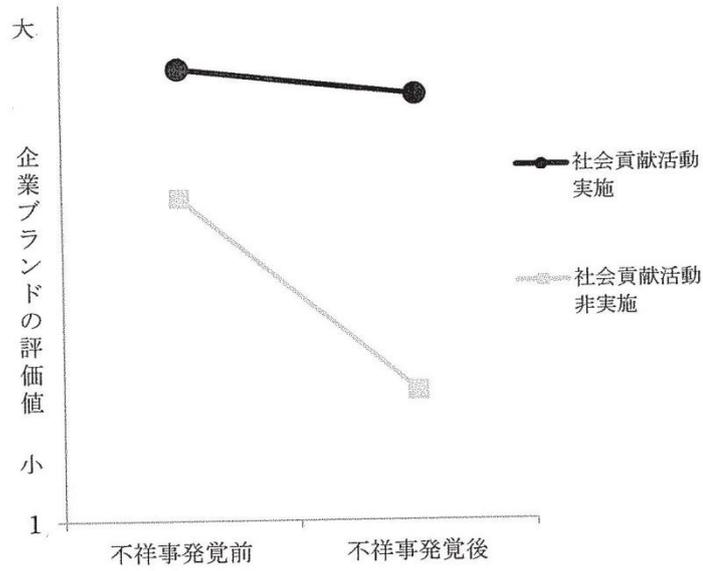
### 3. 仮説の提唱

#### (1) 社会貢献活動の実施／非実施

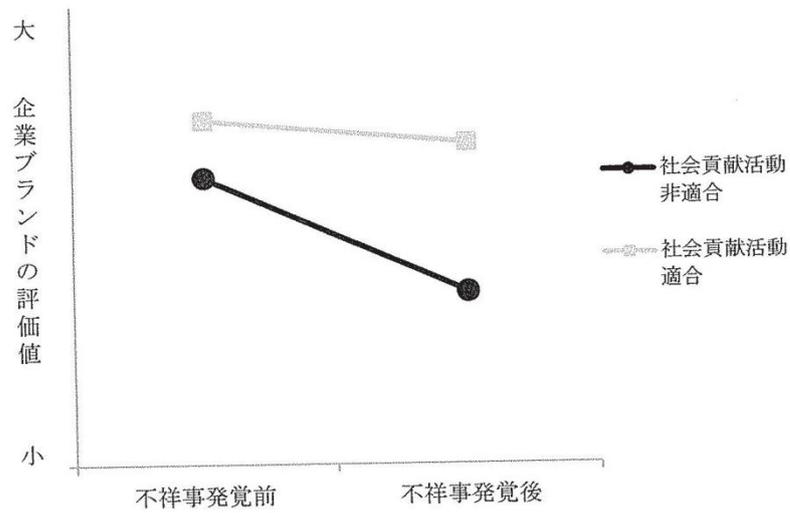
企業は社会貢献活動を通じて、自社に対する消費者評価を向上させることができると考えられるであろう (Keller and Aaker, 1997)。これに関連して、Goldberg and Hartwick (1990) は、実証分析の直接的な対象としては取り扱わなかったものの、社会貢献活動を実施している企業は信頼の高い企業であると操作的に定義していた。企業の信頼だけでなく、社会貢献活動を実施している企業ブランドの評価 (企業ブランドに対する態度および購買意図の水準) は高いと考えられるであろう。そして、こうした社会貢献活動を通じて消費者から信頼を得ている場合であれば、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合は、社会貢献活動を実施していない場合に比して小さいと考えられるであろう。よって、以下の仮説を提唱する (図表1を併せて参照のこと)。

仮説1 企業が社会貢献活動を実施している場合の方が、社会貢献活動を実施していない場合に比して、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価 (企業の信頼性、企業ブランドに対する態度、および購買意図) が低下する度合は小さい。

図表 1 社会貢献活動の実施／非実施（仮説）



図表 2 社会貢献活動の適合／非適合（仮説）



## (2) 社会貢献活動の適合／非適合

梅田(2006)は、企業は、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動については、自社の事業領域と適合している社会貢献活動に比して少ない量のノウハウしか持っていないため、金銭的な援助のみになったり、その活動が独善的になったりする可能性が高いと主張した。彼は、そのような金銭的な援助のみの社会貢献活動については、企業の援助姿勢の積極性が疑われやすく、高い消費者評価を得にくい一方、逆に、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施していれば、企業は、自社事業のノウハウを活かした社会貢献活動を実施することができるため、高い消費者評価を得ることができる、とも主張した。そうした自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している企業であれば、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合は、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している企業に比して小さいと考えられるであろう。よって、以下の仮説を提唱する(図表2を併せて参照のこと)。

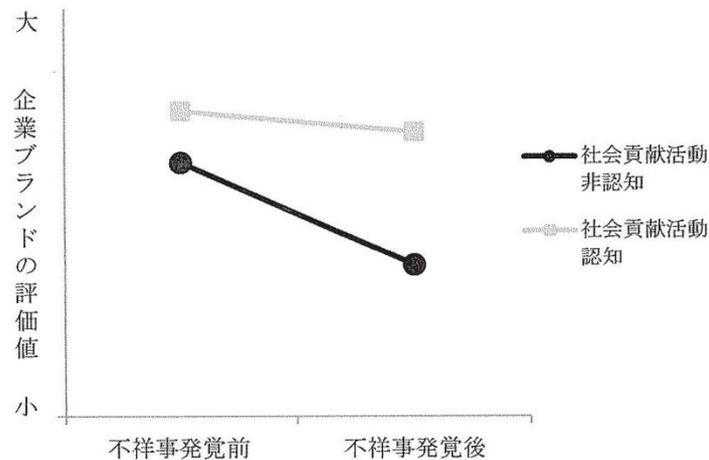
仮説 2 企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合の方が、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合に比して、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合は小さい。

## (3) 社会貢献活動の認知／非認知

既存研究において、企業は、自社が実施している社会貢献活動に関する情報を広く認知させることによって、消費者やステークホルダーからの広い支持を得ることができると主張されている(岡野, 2005; Shuili, *et al.*, 2010)。すなわち、企業の社会貢献活動に関する情報を消費者により広く認知させることによって、企業ブランドに対する高い消費者評価を得ることができると考えられるであろう。このように、消費者に自社の社会貢献活動に関する情報をより広く認知させることによって、企業ブランドに対する高い消費者評価を既に得ている場合であれば、不祥事発覚の際にも、企業ブランドの評価が低下する度合は、消費者に自社の社会貢献活動に関する情報を認知されていない場合に比して小さいと考えられるであろう。よって、以下の仮説を提唱する(図表3を併せて参照のこと)。

仮説 3 企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されている場合の方が、企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていない場合に比して、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合は小さい。

図表 3 社貢献活動の認知／非認知（仮説）



#### (4) 社会貢献活動の認知／非認知状態における適合／非適合

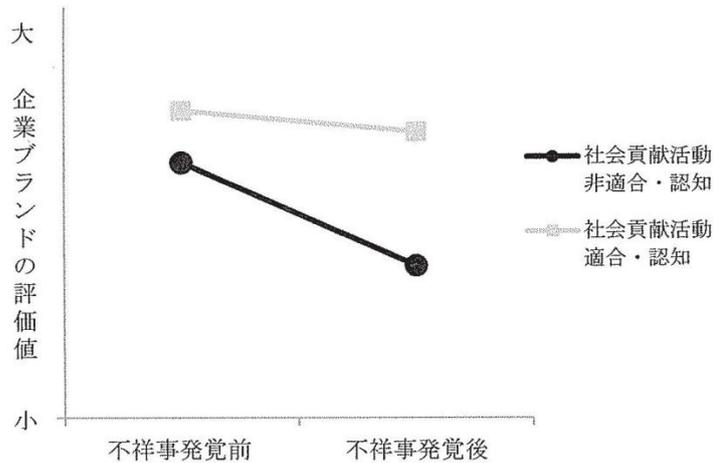
企業が実施している社会貢献活動に関する情報が消費者から広く認知されているときには、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している企業であれば、不祥事発覚の際にも、企業ブランドの評価が低下する度合は、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している企業に比して小さいと考えられるであろう。また、そもそも、消費者が企業の社会貢献活動に関する情報を認知していないときには、消費者は、企業の事業領域に対する社会貢献活動の内容が適合しているか否かということ判断できないと考えられるであろう。よって、以下の仮説群を提唱する（図表 4 および図表 5 を併せて参照のこと）。

仮説 4 企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合の方が、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合に比して、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合は小さい。

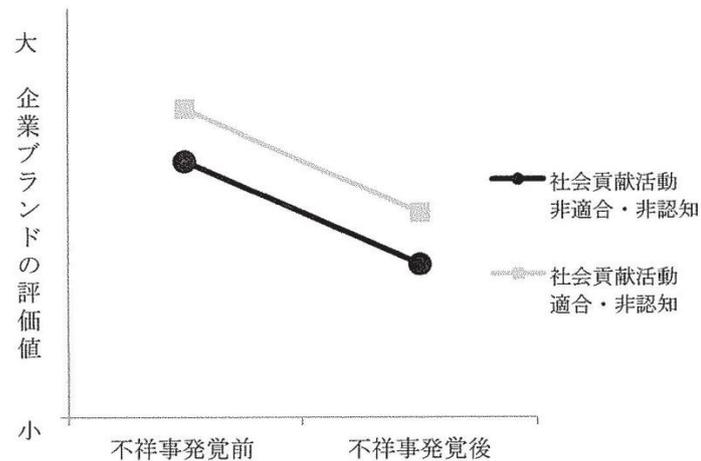
仮説 5 企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合と、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合の間において、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合に統計的有意差は存在しない。

不祥事発覚のダメージ軽減に対する企業の社会貢献活動の有効性

図表4 社会貢献活動が認知されているときの適合／非適合（仮説）



図表5 社会貢献活動が認知されていないときの適合／非適合（仮説）



4. 実証分析

(1) 予備調査

第3章において提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するために、大学生ボランティア72名を被験者とする調査を行い、調査を通じて得られた消費者データを用いて実証分析を行う。それに先立ち、企業の不祥事を選定すること、および、企業の事業領域と適合している社会貢献活動と適合していない社会貢献活動のペアを選定することを目的として、予備調査を行った。具体的には、企業の不祥事

を選定するため、被験者に、ある企業ブランドの事前の評価に関する質問項目に回答してもらった後、3つのタイプの不祥事、すなわち、財務不祥事、製品等の不祥事、およびその他の不祥事のうちの1つを、その企業が起こしたという状況を説明するシナリオを読んでもらい、再びその企業ブランドの評価に関する質問項目に回答してもらうように依頼した。

調査に際しては、実在する菓子メーカーA社とトイレタリーメーカーB社を用いた。一方のA社の不祥事のシナリオに関して、財務不祥事として、「昨年度の決算において3億円の損失を隠す粉飾決算を行い、これに伴い、A社の株価は下落し、株主たちに1億円の被害額が出たという不祥事」、製品等の不祥事として、「昨年度に製造されたある製品に、賞味期限切れのバターを使用し、これが原因により、集団食中毒が起きたという不祥事」、その他の不祥事として、「従業員に労働基準法に違反する長時間業務を行わせていたが、従業員に労働被害は生じていなかったという不祥事」を用いた。他方のB社の不祥事のシナリオに関して、財務不祥事として、「昨年度の決算において3億円の損失を隠す粉飾決算を行い、これに伴い、B社の株価は下落し、株主たちに1億円の被害額が出たという不祥事」、製品等の不祥事として、「昨年度に製造されたある製品に、皮膚の炎症を起こす成分が含まれ、実際にこの製品を使用した顧客には、軽度の皮膚の炎症を起こす人が出たという不祥事」、その他の不祥事として、「常務役員が会社の資金1億円を横領したが、すぐに資金は返金されたという不祥事」を用いた。

また、企業の事業領域と適合に関して、具体的には、被験者に、A社ないしB社の事業領域と、その企業が実施しているとする仮想の社会貢献活動の2種類、すなわち、企業の事業領域と適合している社会貢献活動と適合していない社会貢献活動のうちのどちらか一方を説明するシナリオを読んでもらい、企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合に関する質問項目に回答してもらった。菓子メーカーA社のシナリオにおいては、企業の事業領域と適合している社会貢献活動として、「カカオを生産する国の子供の教育支援」を用いた一方、企業の事業領域と適合していない社会貢献活動として、「日本国内の小学校での交通安全教室の開催」を用いた。また、トイレタリーメーカーB社のシナリオにおいては、企業の事業領域と適合している社会貢献活動として、「歯の健康を保つための歯磨き教室の開催」を用いた一方、企業の事業領域と適合していない社会貢献活動として、「地域の人たち向けのお菓子作り教室の開催の開催」を用いた。最後に、実在するA社およびB社に迷惑が掛からないように、今回の調査において想定されたシナリオは仮想のシナリオであり、シナリオ上の不祥事は現実には生じていないということを、被験者に説明して、説明に納得できたことを確認した上で調査を終えた。

社会貢献活動の有効性の測定に際して、Goldberg and Hartwick (1990) は、「企業の信頼性」のみに着目していたため、不祥事発覚の際、企業のダメージを面的にしか捉えきれていなかった。この限界を克服するために、本論は、不祥事発覚の際、企業のダメージをより多面的に描写するために、「企業の信頼性」に加えて、「企業ブランドに対する態度」および「製品の購買意図」から構成される「企業ブランドの評価」を用いた。これらの「企業ブランドの評価」を測定するため、Cho, Lee, and Tharp (2001), Lee and Mason (1999), および Schoormans and Robben (1997) の測定尺度を基礎と

## 不祥事発覚のダメージ軽減に対する企業の社会貢献活動の有効性

11

して本論独自に開発した測定尺度を用いた。さらに、「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合」に対する測定尺度は、Machleit, Allen, and Madden (1993) によって採用された測定尺度を用いた。これらの測定尺度は補録 1 に要約されるとおりである。なお、調査において採用された尺度法は、7 点リカート尺度であり、被験者には 7 段階の割合によって示された「1: まったくそう思わない」から「7: 非常にそう思う」までのうちから 1 つの段階を選択するように依頼した。また、分析に際しては、各構成概念に対する測定尺度の平均値を用いた。

予備調査によって収集された消費者データを用いて、分類変数を「不祥事のタイプ」(財務不祥事/製品等の不祥事/その他の不祥事)に、また、従属変数を「企業ブランドの評価が低下する割合」に設定した上で、一元配置分散分析を行った。なお、従属変数である「企業ブランドの評価が低下する割合」は、被験者が企業の不祥事を知る前にその企業ブランドに対して下した評価の水準と、企業の不祥事を知った後にその企業ブランドに対して下した評価の水準の差分である。また、独立変数を「社会貢献活動の種類」(A社: 教育支援/交通安全教室, B社: 歯磨き教室/お菓子作り教室)に、また、従属変数を「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合」に設定した上で、t検定を行った。

不祥事の選定に関する分析の結果、A社については、不祥事のタイプは企業ブランドの評価が低下する割合に有意な影響を及ぼしていなかった ( $F=1.78, p>0.1$ )。すなわち、A社に関する各タイプの不祥事が消費者の企業ブランドの評価を低下させる割合の間には、統計的有意差は認められないということが確認された。また、B社についても、不祥事のタイプは企業ブランドの評価が低下する割合に有意な影響を及ぼしていなかった ( $F=2.38, p>0.1$ )。すなわち、B社に関する各タイプの不祥事が消費者の企業ブランドの評価を低下させる割合の間には、統計的有意差は認められないということが確認された。

企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合に関する分析の結果、A社については、菓子メーカーとしての事業領域に対する「カカオを生産する国の子供の教育支援」の適合と、「日本国内の小学校での交通安全教室の開催」の適合の間には、統計的有意差が認められるということが確認された ( $t=7.50, p<0.01$ )。また、B社についても、トイレタリーメーカーとしての事業領域に対する「歯の健康を保つための歯磨き教室の開催」の適合と、「地域の人たち向けのお菓子作り教室の開催」の適合の間には、統計的有意差が認められるということが確認された ( $t=3.80, p<0.01$ )。

予備調査の結果を踏まえて、本調査に用いる不祥事として、3つのタイプのうち財務不祥事を選定した。他方、A社の事業領域と適合している社会貢献活動を「カカオを生産する国の子供の教育支援」に設定した一方、適合していない社会貢献活動を「日本国内の小学校での交通安全教室の開催」に設定した。また、B社の事業領域と適合している社会貢献活動を「歯の健康を保つための歯磨き教室の開催」に設定した一方、適合していない社会貢献活動を「地域の人たち向けのお菓子作り教室の開催」に設定した。

## (2) 本調査

本調査に際して、予備調査で用いた企業 2 社（菓子メーカーA社／トイレタリーメーカーB社）の不祥事について、各 5 種類（社会貢献活動を実施していない場合／自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施し、その情報が消費者から認知されている場合／自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施し、その情報が消費者から認知されている場合／自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施し、その情報が消費者から認知されていない場合／自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施し、その情報が消費者から認知されていない場合）、全 10 種類のシナリオを作成した。

消費者が社会貢献活動に関する情報を認知している条件のシナリオとして、「その社会貢献活動に関する情報をテレビ CM や電車のつり革広告で目にしており、よく知っている」という文脈を設定した一方、消費者が社会貢献活動に関する情報を認知していない条件のシナリオとして、「その社会貢献活動に関する情報を見たり聞いたりしたことはなく、よく知らない」という文脈を設定した。また、企業の社会貢献活動の「社会貢献活動に関する消費者の認知」に対する測定尺度は、Machleit, *et al.* (1993) によって採用された測定尺度を用いた。「企業ブランドの評価」および「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合」に対する測定尺度は、予備調査と同一の測定尺度を用いた。これらの測定尺度も、補録 1 に要約されるとおりである。なお、調査において採用された尺度法は、予備調査と同一の 7 点リカート尺度である。

作成したシナリオを用いて、調査を行った。被験者は、大学生ボランティア 135 名であった。各被験者に対して、全 10 種類のシナリオのうちの 1 種類を無作為に割り当てた。そして、まず、割り当てられたシナリオに登場する企業ブランドに対する事前の評価に関する質問項目に回答してもらった。次に、シナリオを読んだ上で、その企業ブランドに対する評価およびマニピュレーション・チェックに関する質問項目に回答するように依頼した。最後に、予備調査と同様に、実在する A 社および B 社に迷惑が掛からないように、今回の調査において想定されたシナリオは仮想のシナリオであり、シナリオ上の不祥事は現実には生じていないということを、被験者に説明して、説明に納得できたことを確認した上で調査を終えた。

各構成概念について採用された測定尺度の信頼性を判断するための指標であるクロンバック  $\alpha$  係数、合成信頼性 (SCR)、および測定尺度の妥当性を判断するための指標である平均分散抽出度 (AVE) は、測定尺度と共に、補録 1 に要約されるとおりであった。各構成概念のクロンバック  $\alpha$  係数は、すべて 0.90 以上の値を示し、Nunnally (1978) が推奨する基準値である 0.70 以上という値を上回った。また、各構成概念の SCR は、すべて 0.90 以上の値を示し、AVE は全て 0.50 以上の値を示し、それぞれ Bagozzi and Yi (1988) が推奨する基準値である 0.60 以上および 0.50 以上という値を上回った。

## (3) マニピュレーション・チェック

調査において収集された「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合」に関する消費者データを

用いて、 $t$  検定を行った。分析の結果、 $A$ 社については、菓子メーカーとしての事業領域に対する「カカオを生産する国の子供の教育支援」の適合と、「日本国内の小学校での交通安全教室の開催」の適合の間には、統計的有意差が認められた ( $t=8.71, p<0.01$ )。また、分析の結果、 $B$ 社については、トイレットペーパーメーカーとしての事業領域に対する「歯の健康を保つための歯磨き教室の開催」の適合と、「地域の人たち向けのお菓子作り教室の開催」の適合の間には、統計的有意差が認められた ( $t=8.32, p<0.01$ )。したがって、企業の事業領域に対する適合が異なる 2 組の社会貢献活動の操作化は、妥当に行われていると判断しうると考えられるであろう。

同様に、調査において収集された「社会貢献活動に関する消費者の認知」に関する消費者データを用いて、 $t$  検定を行った。分析の結果、 $A$ 社については、「消費者が企業の社会貢献活動に関する情報を認知している場合」の認知と、「消費者が企業の社会貢献活動に関する情報を認知していない場合」の認知の間には、統計的有意差が認められた ( $t=9.64, p<0.01$ )。また、分析の結果、 $B$ 社については、「消費者が企業の社会貢献活動に関する情報を認知している場合」の認知と、「消費者が企業の社会貢献活動に関する情報を認知していない場合」の認知の間には、統計的有意差が認められた ( $t=9.27, p<0.01$ )。したがって、消費者の社会貢献活動に関する情報の認知が異なる 2 組の認知の操作化は、妥当に行われていると判断しうると考えられるであろう。

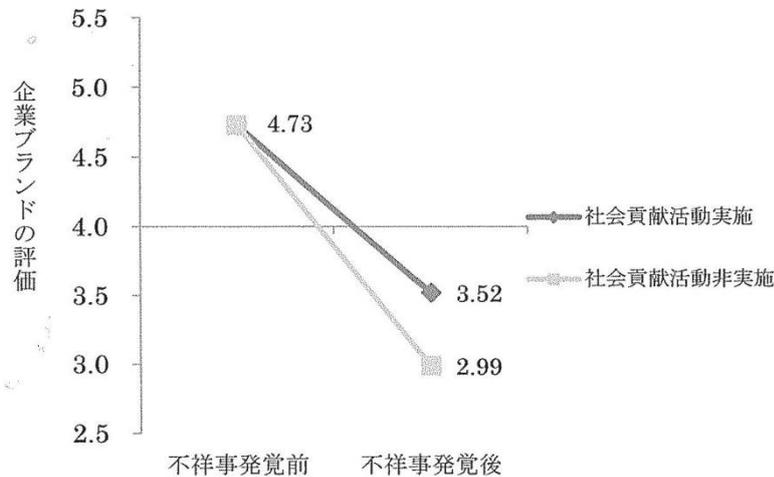
#### (4) 本調査の結果

##### 1) 仮説 1 に関する分析の結果

仮説 1 を吟味するために、まず、独立変数を「企業の社会貢献活動の実施 (有/無)」に、また、従属変数を「企業ブランドの評価が低下する度合」に設定した上で、 $t$  検定を行った。なお、分析に際しては、SAS for Windows, Ver. 9.3 の TTEST プロシジャを用いた。

仮説 1 に関する分析の結果は、図表 6 に要約されるとおりであった。「企業が社会貢献活動を実施している場合」および「企業が社会貢献活動を実施していない場合」の不祥事発覚前の企業ブランドの評価の平均値 (標準偏差) は、それぞれ 4.73 (0.95) および 4.73 (0.95) であり、「企業が社会貢献活動を実施している場合」および「企業が社会貢献活動を実施していない場合」の不祥事発覚後の企業ブランドの評価の平均値 (標準偏差) は、それぞれ 3.52 (1.23) および 2.99 (1.11) であった。その結果、「企業が社会貢献活動を実施している場合」および「企業が社会貢献活動を実施していない場合」の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値 (標準偏差) は、それぞれ 1.21 (1.11) および 1.74 (1.20) と算出された。両者の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値に対して  $t$  検定を行った結果、 $t$  値は  $-4.02$  という値を示し、1%水準で有意であった。したがって、仮説 1 は、支持されたと結論付けられるであろう。すなわち、社会貢献活動の実施することには、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する効果があると考えられるであろう。

図表 6 社会貢献活動実施／非実施（分析の結果）



## 2) 仮説 2～5 に関する分析の結果

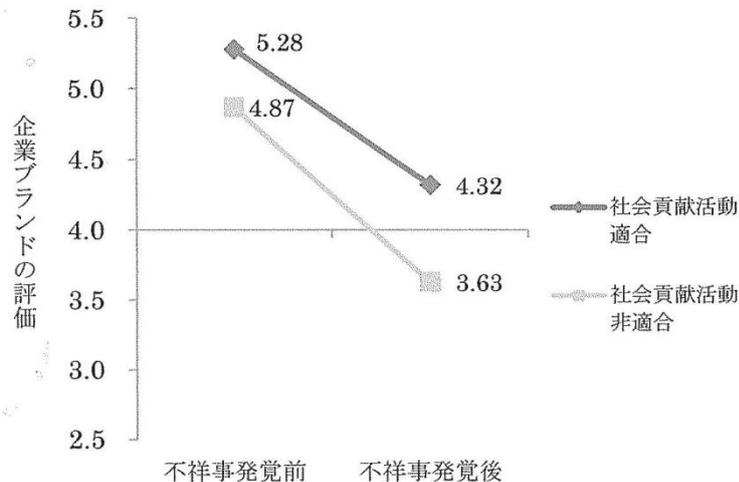
仮説 2～仮説 5 を吟味するために、まず、分類変数を「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合／非適合」および「企業の社会貢献活動に関する情報の認知／非認知」に、また、従属変数を「企業ブランドの評価が低下する度合」に設定した上で、二元配置分散分析を行った。なお、分析に際しては、SAS for Windows, Ver. 9.3 の ANOVA プロシジャを用いた。

仮説 2 に関する分析の結果は、図表 7 に要約されるとおりであった。「企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業が自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚前の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 5.28 (0.95) および 4.87 (1.06) であり、「企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業が自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚後の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 4.32 (1.00) および 3.63 (1.12) であった。その結果、「企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業が自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値（標準偏差）は、それぞれ 0.96 (1.02) および 1.24 (0.89) と算出された。両者の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値に対して二元配置分散分析を行った結果、事前比較における分類変数「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合／非適合」の主効果の F 値は 4.05 という値を示し、5%水準で有意であった。また、事後比較における「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合／非適合」の主効果の F 値は 4.32 という値を示し、5%水準で有意であった。したがって、仮説 2 は、支持されたと結論付けられるであろう。すなわち、企業による自社の事業領域と適合している社会貢献活動の実施には、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽

不祥事発覚のダメージ軽減に対する企業の社会貢献活動の有効性

15

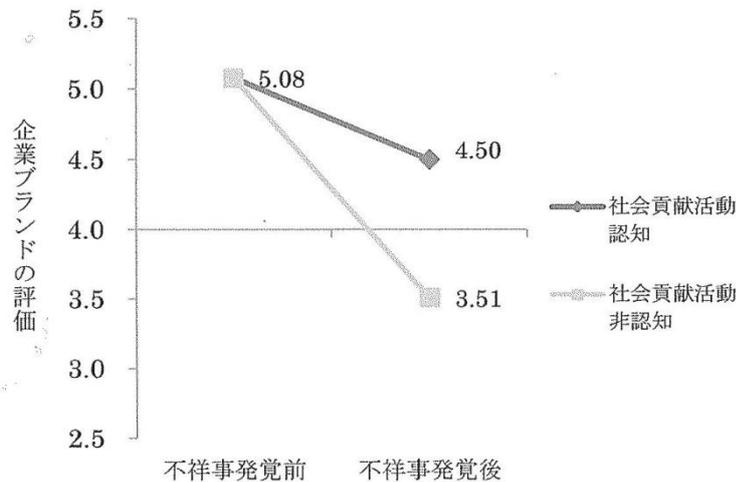
図表 7 社会貢献活動の適合／非適合（分析の結果）



減する効果があると考えられるであろう。

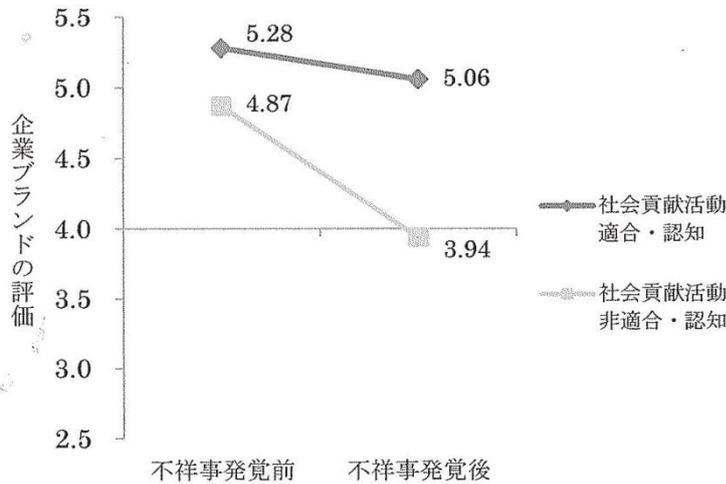
仮説 3 に関する分析の結果は、図表 8 に要約されるとおりであった。「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されている場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていない場合」の不祥事発覚前の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 5.08 (0.93) および 5.08 (0.93) であり、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されている場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていない場合」の不祥事発覚後の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 4.50 (1.15) および 3.51 (1.00) であった。その結果、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されている場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていない場合」の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値（標準偏差）は、それぞれ 0.58 (0.59) および 1.57 (1.00) と算出された。両者の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値に対して二元配置分散分析を行った結果、事前比較における分類変数「企業の社会貢献活動に関する情報の認知／非認知」の主効果の F 値は 51.11 という値を示し、 $1\%$ 水準で有意であった。また、事後比較における「企業の社会貢献活動に関する情報の認知／非認知」の主効果の F 値は 32.86 という値を示し、 $1\%$ 水準で有意であった。したがって、仮説 3 は、支持されたと結論付けられるであろう。すなわち、企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されることで、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する効果があると考えられるであろう。

図表 8 社会貢献活動の認知／非認知（分析の結果）



仮説 4 に関する分析の結果は、図表 9 に要約されるとおりであった。「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚前の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 5.28 (0.95) および 4.87 (0.90) であり、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚後の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 5.06 (1.19) および 3.94 (1.10) であった。その結果、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値（標準偏差）は、それぞれ 0.22 (0.15) および 0.93 (0.63) と算出された。両者の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値に対して二元配置分散分析を行った結果、事前比較における 2 つの分類変数「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合／非適合」および「企業の社会貢献活動に関する情報の認知／非認知」の交互効果の F 値は 8.88 という値を示し、1%水準で有意であった。また、事後比較における「企業の社会貢献活動に関する情報の認知」の主効果の F 値は 37.45 という値を示し、1%水準で有意であった。したがって、仮説 4 は、支持されたと結論付けられるであろう。すなわち、企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知され、実施している社会貢献活動が自社の事

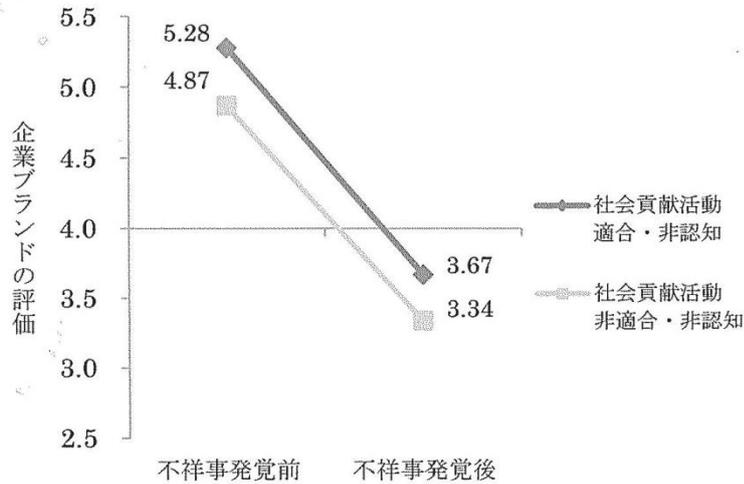
図表 9 社会貢献活動が認知されているときの適合／非適合（分析の結果）



業領域と適合していることで、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する効果があると考えられるであろう。

仮説 5 に関する分析の結果は、図表 10 に要約されるとおりであった。「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚前の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 5.28 (0.95) および 4.87 (0.90) であり、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の不祥事発覚後の企業ブランドの評価の平均値（標準偏差）は、それぞれ 3.67 (0.91) および 3.34 (0.84) であった。その結果、「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施している場合」および「企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されていないとき、自社の事業領域と適合していない社会貢献活動を実施している場合」の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値（標準偏差）は、それぞれ 1.61 (1.01) および 1.53 (1.03) と算出された。両者の「企業ブランドの評価が低下する度合」の平均値に対して二元配置分散分析を行った結果、事前比較における 2 つの分類変数「企業の事業領域に対する社会貢献活動の適合／非適合」および「企業の社会貢献活動に関する情報の認知／非認知」の交互効果の F 値は 8.88 という値を示し、1%水準で有意であった。また、事後比較における「企業の社会貢献活動に関する情報の非認知」の主効果の F 値は 0.10 という値を示し、非有意であった。したがって、仮説 5 は、支持されたと結論付けられるであ

図表 10 社会貢献活動が認知されていないときの適合／非適合（分析の結果）



ろう。すなわち、企業が社会貢献活動に関する情報を消費者から認知させなければ、自社の事業領域と適合している社会貢献活動を実施しようとも、適合していない社会貢献活動を実施している場合と同程度にしか、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減し得ないと考えられるであろう。

## 5. おわりに

### (1) 本論の成果と含意

本論の学術的含意は、以下のとおりである。社会貢献活動に関する既存研究には、企業の社会貢献活動と消費者の購買意図の関係に着目している研究が多く、不祥事発覚の際、企業に対するダメージを軽減する効果と社会貢献活動を結び付けて、実証分析を行っている研究は著者が知る限り存在しなかった。本論は、企業の社会貢献活動の実施と不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する効果を結び付けて実証分析を行った研究であるという点において、社会貢献活動研究に大きく貢献したと考えられるであろう。また、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージの軽減に関する研究には、企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動であるか否かということおよび企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているか否かということの 2 つを共に考慮に入れた研究は、存在していなかった。したがって、先ほどの貢献に加えて、これら 2 つの要因を同時に取り扱い、社会貢献活動が不祥事発覚の際、企業ブランドの評価が低下する度合を最小化する条件を識別した点も、本論の貢献であると考えられるであろう。

他方、本論の実務的含意は、以下のとおりである。社会貢献活動の実施は、企業の不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する効果を有するため、企業のリスクマネジメントの方策として積極的に推進すべきである。ただし、企業が社会貢献活動を実施する際、その内容が自社の事業領域と適合すべきであり、また社会貢献活動を実施していることを消費者に広く認知させるべきである。

## (2) 本論の限界と今後の課題

本論は、いくつかの課題を残している。まず、時間および予算の制約のため、調査における被験者が大学生に限定されたという点が挙げられる。今後の研究では、大規模サンプリングを行い、無作為に抽出された幅広い年代の消費者を対象にして調査を行うことによって、本論の分析の結果の信頼性を高める必要があると考えられるであろう。また、本論は、調査において、菓子製造業者と生活雑貨製造業者を用いた。今後の研究では、これらの製造業者だけでなく、その他の様々な業界の企業を用いて調査を行う必要があると考えられるであろう。さらに、本論は、企業が実施している社会貢献活動が、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減する条件を識別するために、企業が自社の事業領域と適合している社会貢献活動であるか否かということ、および、企業の社会貢献活動に関する情報が消費者から認知されているか否かということの2つの要因を考慮に入れた。しかし、これら2つの要因以外にも、企業が実施している社会貢献活動が、不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減させるための要因が存在するかもしれない。今後は、それらの要因を探究することによって、新たな示唆を得ることができると考えられるであろう。

このように、いくつかの限界や課題を残しているとはいえ、既存研究によって残されたいくつかの課題に取り組み、実証分析を行うことによって、企業が不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減することのできる社会貢献活動の条件を見出した本論は、今後の社会貢献活動に関する学術研究の発展および不祥事発覚の際、企業ブランドの評価に対するダメージを軽減することを目的として社会貢献活動の実施を検討している企業に対して、有意義な貢献を成したと考えられるであろう。

## 参 考 文 献

- Abell, Derek F. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 石井淳蔵訳『事業の定義 ——戦略計画策定の出発点——』, 千倉書房, 1984年。
- 赤堀勝彦「近年の企業不祥事とリスクマネジメント——オリンパスと大王製紙の事例を中心として——」, 『神戸学院法』(神戸学院大学), 第42巻第1号(2012年), pp.119-147。
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1998): "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, pp. 74-94.
- Brown, Tom J. and Peter A. Dacin (1997): "The Company and Product: Corporate Associations and Consumer

- Product Responses,” *Journal of Marketing*, 61, 1, pp. 68-84.
- Cho, Chang-Hoan, Jung-Gyo Lee, and Marye C. Tharp (2001): “Different Forced-Exposure Levels to Banner Advertisements,” *Journal of Advertising Research*, 41, 4, pp. 45-56.
- Goldberg, Marvin E. and Jon Hartwick (1990): “The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness,” *Journal of Consumer Research*, 17, 2, pp. 172-179.
- Hovland, Carl I. and Walter Weiss (1951): “The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness,” *Public Opinion Quarterly*, 15, 4, pp. 635-650.
- Keller, Kevin L. and David A. Aaker (1997): “Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluations of Brand Extensions,” *Marketing Science Institute Working Paper*, Cambridge, MA, pp. 97-106.
- Lee, Yih H. and Charlotte Mason (1999): “Responses to Involvement through Information Incongruence in Advertising: The Role of Expectancy, Relevancy, and Humor,” *Journal of Consumer Research*, 26, 2, pp. 156-169.
- Machleit, Karen A., Chris T. Allen, and Thomas J. Madden (1993): “The Mature Brand and Brand Interest: An Alternative Consequence of Ad-Evoked Affect,” *Journal of Marketing*, 57, 3, pp. 72-82.
- Nan, Xiaoli and Kwangjun Heo (2007): “Consumer Responses to Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives,” *Journal of Advertising*, 36, 2, pp. 63-74.
- Nunnally, Jum C. (1978): *Psychometric Theory, 2nd Edition*, New York, NY: McGraw-Hill.
- 岡野麻里「日本企業の社会貢献活動における途上国支援の可能性と限界」, 修士論文, 東京大学 (2005年)。
- Osgood, Charles E. and Percy H. Tannenbaum (1955): “The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change,” *Psychological Review*, 62, 1, pp. 42-55.
- Schoormans, Jan P. L. and Henry S. J. Robben (1997): “The Effect of New Package Design on Product Attention, Categorization and Evaluation,” *Journal of Economic Psychology*, 18, 4, pp. 271-278, 須永努・恩蔵直人訳「製品に対する注意, カテゴリー化, 評価に及ぼすパッケージの影響」, 『流通情報』, 第397号 (2002年), pp. 13-21.
- 潜道文子「CSRにおける仕事の倫理的価値とフロー経験」, 『高崎経済大学論集』(高崎経済大学), 第50巻第3・4号 (2008年), pp. 97-110.
- Shuili, Du, Bhattacharya C. Bidisha, and Sankar Sen (2010): “Maximizing Business Return to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication,” *International Journal of Management Reviews*, 12, 1, pp. 8-19.
- 菌部靖史「社会貢献活動がもたらす企業の信頼の向上」, 『広告科学』(日本広告学会), 第50巻第7号 (2003年), pp. 11-27.
- 土屋博之「日本企業の持続可能性におけるビジネスリスクの研究——企業不祥事からのリスクマネジメントを中心として——」, 博士論文, 高知工科大学 (2013年)。
- 梅田 徹『企業倫理をどう問うか——グローバル化時代のCSR——』, 日本放送出版協会, 2006年。
- Varadarajan, P. Rajan and Anil Menon (1998): “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy,” *Journal of Marketing*, 52, 3, pp. 58-74.

## 参 考 資 料

- イオン株式会社 <http://www.aeon.info/> (最終アクセス 2013年12月27日)。
- 森永製菓株式会社 <http://www.morinaga.co.jp/> (最終アクセス 2013年12月27日)。

補録 1

本調査の構成概念と測定尺度

構成概念	測定尺度 (質問項目)	$\alpha$ 係数	SCR	AVE
企業 ブランドの 評価	Y <sub>1</sub> : この企業に対して、好意的なイメージがある。 Y <sub>2</sub> : この企業が好きだ。 Y <sub>3</sub> : この企業に関心がある。 Y <sub>4</sub> : この企業は魅力的だ。 Y <sub>5</sub> : この企業の製品を購入したいと思う。 Y <sub>6</sub> : この企業の製品を試したいと思う。 Y <sub>7</sub> : この企業の製品を購入しようと思う。 Y <sub>8</sub> : この企業は信頼できる企業だと思う。 Y <sub>9</sub> : この企業は信頼できる製品を作っている企業だと思う。	0.91	0.91	0.54
適合	X <sub>1</sub> : この社会貢献活動の内容と企業の事業領域は、類似している。 X <sub>2</sub> : この社会貢献活動の内容と企業の事業領域の組み合わせは良い。 X <sub>3</sub> : この社会貢献活動の内容と企業の事業領域の組み合わせはマッチしている。 X <sub>4</sub> : この社会貢献活動の内容と企業の事業領域には、適合性がある。 X <sub>5</sub> : この企業がこの社会貢献活動を行うことは、理にかなっている。 X <sub>6</sub> : この企業がこの社会貢献活動をすることは納得がいく。	0.95	0.94	0.73
認知	X <sub>7</sub> : この企業が行っている社会貢献活動に馴染みがある。 X <sub>8</sub> : この企業が行っている社会貢献活動に接する機会が多い。 X <sub>9</sub> : この企業が行っている社会貢献活動について知識がある。 X <sub>10</sub> : この企業が行っている社会貢献活動をよく知っている。	0.93	0.93	0.78

