

## ブランドの失敗から企業イメージを守る

### コーポレート・コミュニケーションの研究

#### —消費者行動研究の知見に基づく事前対策領域へのアプローチ—

田端 洋

(中央大学大学院)

要旨：企業は安全性を欠く製品を顧客に提供して顧客に危害を及ぼしてしまったり、品質の低いサービスを提供して顧客を失望させてしまったりするなど、様々な「ブランドの失敗」を経験する。ブランドの失敗は時に企業のイメージを著しく毀損してしまうことがある。そのため、どのようなコーポレート・コミュニケーションを行えばブランドの失敗による企業イメージの毀損を軽減できるかは企業にとって重要である。しかし、広報分野においてブランドの失敗に対して事前に対処する方法は十分に研究されてこなかった。特に毀損されにくい企業イメージの構築を目指したコーポレート・コミュニケーションについては知見が不足している。本研究は広報研究だけでなく消費者行動研究も対象にブランドの失敗から企業イメージを守るコーポレート・コミュニケーションを扱った先行研究をレビューした。結果、研究の現状と課題を明らかにすると同時に実務上の示唆を導出している。

キーワード：ブランド、ブランドの失敗、企業イメージ、コーポレート・コミュニケーション、消費者行動

#### 1. はじめに

企業は企業活動を展開するなかで、安全性を欠く製品を顧客に提供して顧客に危害を及ぼしてしまったり、品質の低いサービスを提供して顧客を失望させてしまったりするなど、様々な「失敗」を経験する。たとえば、1982年にジョンソン・エンド・ジョンソン（以下、J&J）が提供する鎮痛剤「タイレノール」に毒薬が混入されたタイレノール事件は同社に大きな損失をもたらしたことで知られる（北見, 2014）。また、2011年にグーグルが提供を開始したソーシャル・ネットワーキングサービスである「グーグルプラス」は十分な利用者を獲得できなかったことに加え、個人情報管理方法に不備があったことから2019年に閉鎖されている（荒木, 2021）。「タイレノール」や「グーグルプラス」のように他社が提供するものと明確に区別されるようになった製品またはサービスは「ブランド」と呼ばれる。消費者行動研究ではブランドによる提供価値が顧客の期待を下回るとはブランドの失敗（brand failure）として扱われてきた（Cheng, White, & Chaplin, 2012）。ブランドの失敗が起こると、顧客はブランドを否定的に評価する。さらに、ブランドの失敗は提供元である企業の企業イメージ（corporate image）<sup>1</sup>を著しく傷つけてしまうこともある（Aaker, Fournier, & Brasel, 2004）。本研究で注目するのはブランドの失敗から企業イメージを守るコーポレート・コミュニケーション（以下、CC）である。

<sup>1</sup> 様々な定義が存在する。本研究では Grunig (1993) や Brown & Cox (1997) による定義を参考に「人が企業に対して思い浮かべる感情や期待、評価や属性を含む様々な連想」として扱う。

CC は自社の企業イメージを維持または向上させることで、企業そのものの価値を高める中長期的なコミュニケーション活動である（関谷, 2014）。どのような CC を実践すればブランドの失敗から企業イメージを守れるかは、企業の経営者や広報担当者だけでなく、顧客と直接接点を持つ従業員にとっても重大な関心事と考えられる。CC には報道媒体を通じたコミュニケーションに限らず、従業員による顧客に対する直接的なコミュニケーションも含まれるからである（Fortune, 1980）。

しかし、広報研究においてはブランドの失敗から企業イメージを守る CC については十分に組み込まれてきたとは言い難い。たしかに、危機が発生した際に企業イメージを回復するための CC は危機コミュニケーション（crisis communication）研究のなかで検討されてきた（たとえば、Coombs, 2007a）。上述したタイレノール事件も適切な事後対応を行ったことで企業イメージが回復した好事例としてたびたび研究の対象とされている（たとえば、Benoit & Lindsay, 1987; Mitroff, Shrivastava, & Udwadia, 1987）。

一方で、ブランドが失敗した場合に備えて、顧客に対して事前にどのような企業イメージ形成を目指した CC を実践すべきかは十分に研究されてこなかった。Keller (2008) によれば、J&J がタイレノール事件による危機を免れたのは適切な事後対応だけでなく、従前の CC によって築かれてきた企業イメージの貢献も大きいという。また、昨今ブランドの失敗が人々に伝わる速度は急激に速まっており、事後対応に頼った解決に限界が生じている（Lee, 2020）。このようにブランドの失敗から企業イメージを守る CC は重要である。それにもかかわらず、広報研究はブランドの失敗に備えて企業がとるべき戦略の選択肢を十分に提供できていない。つまり、毀損されたイメージの修復方法は研究されてきたが、ブランドの失敗に対して事前に対処する方法については研究が不足しているのである。

本研究はこの不足を埋めるため、ブランドの失敗に対して事前に対処するための方法を提示することを目的とする。実は、広報研究とは別に、消費者行動研究においてもブランドの失敗が企業イメージに与える影響が検討されている。そのなかには、毀損されにくい企業イメージについての知見も含まれている。しかし、広報研究はそれらの成果を取り込んでいない。つまり、本研究が目指すのは、消費者行動研究の知見に基づいてアプローチすることで、企業イメージの修復方法に集中している広報研究に、毀損されにくい企業イメージの構築方法に関する知見を付加することである。

この目的を達成するため、先行研究のレビューを行い、得られた知見をもとに企業イメージを守る CC における示唆と今後の研究課題の導出を行う。レビューの対象とするのは消費者行動および広報関連のジャーナルに掲載されたブランドの失敗研究である。本研究では Coombs (2007b) のモデルを参考に、先行研究をブランドの失敗発生後の CC 研究とブランドの失敗発生前の CC 研究に整理することで、現状の課題を明らかにする。ブランドの失敗発生後の CC 研究とは、発生した失敗に対して顧客に説明や謝罪を行い企業イメージの回復を目指す CC を扱った研究である。ブランドの失敗発生前の CC 研究とは、ブランドの失敗によるダメージを受けにくい企業イメージの構築を目的とした平時の CC を扱った研究である。

## 2. ブランドの失敗発生後の CC 研究

### 2-1. 広報分野の研究

広報分野では危機が発生した際に組織やステークホルダーに対する悪影響を軽減することを目的として行う CC、すなわち危機コミュニケーション研究のなかでブランドの失敗が扱われてきた。企業は危機に対して適切な対応をとることで悪化した企業イメージを回復できるのである（Coombs & Holladay, 2005）。そこで特に強調されてきたのは企業がブランドの失敗の責任を受け入れ、失敗によって生じた顧客の損失を補償したり、失敗の再発防止を約束したりする是正措置である（Dutta & Pullig,

2011)。たとえば、Sellnow, Ulmer, & Snider (1998) はある対象の行動は、社会がそれを望ましいと認識している範囲に限定されるとする正当性理論に基づいて、危機コミュニケーションを分析している。この研究では、企業はブランドの失敗により正当性が失われるため、企業活動を再開するには、まずは是正措置を講じて正当性を回復させる必要があると主張している。

しかしながら、是正措置はあらゆる種類の失敗に対して必ずしも最善の対応とは限らない (Dutta & Pullig, 2011)。是正措置は回復手段のなかで最も費用のかかる対応であり (Dutta & Pullig, 2011)、顧客との関係を強化するどころか状況を悪化させる場合があるためである (例: Hoffman, Kelley, & Rotalsky, 1995; Chen, Shankar, & Yong, 2009)。たしかに、Benoit (1995) に代表されるように、是正措置に限らず状況に応じた最適な事後対応があることを示した研究はこれまでも存在していたものの、これらのほとんどはケース用いた分析が行われており (Ahluwalia, Burnkrant, & Unnava, 2000; Coombs, 2007b; Fediuk, Coombs, & Botero, 2010)、ブランドの失敗や失敗に対する対応を解釈する顧客の心理的メカニズムは明らかにされていなかった (Dawar & Pillutla, 2000; Dean, 2004)。

この課題に対して、Coombs (2007a) は実験的手法を用いて SCCT (状況的危機コミュニケーション理論) を構築している。SCCT では危機対応の戦略には企業が危機とは無関係であることを主張する「否定戦略」、危機自体の悪影響が大きいことを主張する「軽減戦略」、顧客に対して是正措置を行い、悪化した企業イメージを相殺する「再構築戦略」の3つがあるとされる。そして、企業の危機に対する責任の程度や同様の危機対応についての経験の有無、危機以前の企業イメージが肯定的か否定的かによって企業がとるべき対応は異なるとされている。SCCT は社会心理学における帰属理論に基づいており、危機の原因が企業に帰属されやすい状況であるほど、「再構築戦略」に近い対応を選択することを推奨している。

このように、広報分野では Coombs (2007a) 以降、帰属理論に着目し、実験的手法を用いて分析を行うことで、企業が置かれている状況や顧客の心理状態に応じた危機コミュニケーションを理論化してきた。

## 2-2. 消費者行動分野の研究

他方、消費者行動研究では帰属理論以外の社会心理学理論も用いられている。たとえば Dutta & Pullig (2011) は対人関係における印象形成理論を援用している。この研究では実験的手法を用いてブランドの失敗を企業の能力に関連するもの (製品の欠陥等) と企業の価値観に関連するもの (工場での劣悪な労働等) の2つ<sup>2</sup>に分類している。そして、失敗への対応を、失敗自体を否定する対応、失敗による被害の小ささを主張する対応、是正措置の実施を伝える対応の3つに分類したうえで、それぞれが企業イメージを回復させる効果を検証している。その結果、価値観に関する失敗に対しては是正措置と被害の小ささを主張する対応が同等の効果を示したが、能力に関する失敗では是正措置のほうが有効であった。能力に関する失敗は価値観に関する失敗と比較して顧客に直接害を及ぼす可能性が高いため、顧客が企業に手厚い対応を期待するためである。

製品に限らずサービスを題材とした研究においても類似した見解が示されている。そこではブランドが失敗した際には是正措置を約束することだけが企業イメージを回復する最良の手段ではないことが主張されている。たとえば、de Ruyter & Wetzels (2000) はレストランやデパートなどを題材に実験を行い、是正措置が企業イメージを回復する効果は産業によって異なることを報告している。Mack,

<sup>2</sup> Pham & Muthukrishnan (2002) の理論を拡張し、Marcus & Goodman (1991) や Shrivastava & Mitroff (1987) を参考にしている。

Mueller, Crotts, & Broderick (2000) は、調査結果から是正措置には限界があり、過剰な回復努力に注意する必要があるとしている。Estelami & De Maeyer (2002) は実験によって、顧客から期待されている以上の対応はむしろ企業イメージに悪影響を与える可能性があることを明らかにしている。

具体的な状況ごとに必要な対応を示した研究もある。Smith, Bolton, & Wagner (1999) や Smith & Bolton (2002) は資源交換理論に基づいて、人が類似した属性を持つ資源同士の交換を重視する傾向があることに着目して研究を行った。この研究では失敗を結果の失敗とプロセスの失敗に、回復方法を是正措置と謝罪の2つに分類したうえで、失敗の性質ごとにどちらの回復方法が有効かを検証した。その結果、結果の失敗に対しては是正措置が、プロセスの失敗に対しては謝罪が有効であることが明らかになった。

また、Patterson, Cowley, & Prasongsukarn (2006) は公平理論に依拠して企業イメージの回復方法を提案している。公平理論によれば、人は他者との取引に不公平を感じる場合、公平性を感じるような状態に近づくように動機づけられる (Adams, 1965)。公平性は取引の結果から評価する分配的公平、過程から評価する手続き的公平、取引全体を通じた自身の扱われ方の観点から評価する相互作用的公平の3つの次元に分類できる (Austin, 1979)。Patterson et al. (2006) はこの理論を前提として分配に不公平を感じている顧客には是正措置が、手続きに不公平を感じている顧客には十分な説明が、扱われ方に不公平を感じている顧客には敬意を示すことが企業イメージの回復につながることを実験で示した。

## 2-3. まとめ

ブランドの失敗に直面した企業イメージを回復するための CC は、企業が引き起こしたブランドの失敗とその対応を顧客が解釈する心理的側面に着目してきた。これらの先行研究はブランドの失敗によって傷ついた企業イメージを回復する手段は、是正措置に限らないと主張する。謝罪をしたり、事実関係を説明したりするなど、企業が置かれている状況や顧客の心理状態に応じた CC が求められるのである。

しかし、ブランドの失敗に対する事後的な対応だけでは、失敗から企業イメージを守るために企業がとるべき戦略の選択肢として十分ではない。企業にとってはブランドの失敗が発生した後に適切な CC を実行するだけでなく、CC を通じて毀損されにくい企業イメージを事前に構築しておくことも重要である。Lee (2020) が指摘するように、昨今ブランドの失敗が人々に伝わる速度は急激に速まっており、事後対応に頼った解決に限界が生じているためである。そこで、以降ではブランドの失敗発生前の CC 研究のレビューを行う。

## 3. ブランドの失敗発生前の CC 研究

### 3-1. 研究の概観

これまで、多くの広報研究がブランドの失敗が発生する前の対応策について検討してきた。いかなる対策を実施すれば企業イメージの毀損が回避されるかに中心的な関心があるためである。たとえば、危機管理においては、イシュー・マネジメントやリスク・マネジメントの重要性が指摘されている。企業は世論や自社に関する報道状況等を調査・分析したうえで危機の種や芽となる問題を予め発見し、報道機関への対応方針などを準備しておくことで、危機の発生を抑止できるのである (北見, 2014)。それに対して、ブランドの失敗が発生しても毀損されにくい企業イメージを構築するには何を目標とした CC を行っておくべきかについてはこれまで十分に注目されてこなかった。

そこで、本章では消費者行動研究も対象に先行研究のレビューを行う。なお、本研究では企業イメージの構成次元として「関係性」と「属性」に注目し、先行研究を「関係性ベース研究」と「属性ベース研究」に分類する。

本研究における関係性ベース研究とは「ブランドの失敗が企業イメージに与えるダメージの程度は、失敗前の顧客と企業の関係性によって調整される」とする研究である。広報研究において、関係性は様々な定義を与えられてきた概念であるが（Broom, Casey, & Ritchie, 1997）、本研究では企業が顧客から好意的な連想を獲得している程度として扱う。たとえば、顧客から「私はこの企業が好きである」とか「私はこの企業は信頼できる」などと思われている程度である。一方で、属性ベース研究とは「ブランドの失敗が企業イメージに与えるダメージの程度は、失敗前に顧客が企業に対して認識していた属性によって調整される」とする研究である。属性とは、企業の特徴に関する連想である。たとえば、「この企業は活気がある」や「この企業は安定感がある」のように、企業それぞれが備える特徴について顧客が思い浮かべたものである。

冒頭に述べたとおり、本研究の目的はブランドの失敗に対する事前対策の方向性を提示することである。先行研究を理論や研究方法ではなく、失敗が企業イメージに与えるダメージの程度を調整する要因で分類を行ったのは、広報実務の意思決定基準として機能する分類軸と考えたためである。

### 3-2. 関係性ベース研究

広報研究では好意的な企業イメージはブランドの失敗による悪影響を受けにくいことが指摘されてきた。好意的な企業イメージはハロー効果<sup>3</sup>を生み出すことにより、企業イメージの毀損を軽減するのである（Ulmer, 2001）。つまり、人は好意的な感情を持っている人の不手際に対して寛容になるように、企業によるブランドの失敗についても許容しやすくなるのである。

筆者が知る限り、広報分野唯一の実証的な関係性ベース研究は Coombs & Holladay（2006）である。この研究は CC を通じて顧客から好意的な感情を持たれている企業はそうでない企業よりも危機が発生した際にその責任を追及されにくく、企業イメージが毀損されにくいことを実験により示している。ただし、Coombs & Holladay（2006）が対象としているのは企業が運営する工場設備の事故であり、ブランドの失敗ではない。

一方、消費者行動分野にはブランドの失敗を扱った豊富な実証研究がある。たとえば、企業に対してポジティブな期待を持っている顧客は、そうでない顧客と比較してブランドの失敗に際した企業の対応を肯定的に評価する傾向がある。Dawar & Pillutla（2000）は認知的不協和理論を援用してこの傾向を説明している。認知的不協和理論では、人は自身の認知と矛盾する情報に触れた際、矛盾する情報を過小に評価する。そのため、ブランドに失敗が生じる前から企業にポジティブな期待を持っていた顧客は、失敗が生じて企業イメージが毀損しにくいのである（Dawar & Pillutla, 2000）。同様の理論的背景で、企業に対して好意的な態度を持っている顧客は、態度と一貫性のない否定的な情報に対して反論することが実験で示されている（Ahluwalia, 2002）。

他には、社会的責任の側面で好意的に評価されている企業はそうでない企業よりもブランドに失敗が生じた際に否定的な評価を受けにくいことも実験で明らかにされている（Klein & Dawar, 2004）。企業がサービスの提供に失敗した際に企業への信頼が顧客の企業に対する態度に与える悪影響を低減することも調査で示されている（Sajtos, Brodie, & Whittome, 2010）。

---

<sup>3</sup> Balzer & Sulsky（1992）は個人または組織に対する前向きな評価が確立されると、人は好意的な評判と矛盾する情報を無視する傾向があることを示している。

また、Hess, Ganesan, & Klein (2003)によれば、企業を好意的に評価している顧客は、その企業との継続的な取引を期待しやすいため、ブランドの失敗が起きても否定的にとらえにくい傾向がある。Ahluwalia et al. (2000)は顧客が企業にコミットメント、すなわち感情的または心理的な愛着 (Lastovicka & Gardner, 1977) を構築すると、ブランドの失敗を否定的に捉えにくいことを実験で明らかにした。ブランドの失敗を生じさせた企業の存在が顧客自身のアイデンティティの一部になっている場合も、顧客はブランドの失敗に対して寛容な反応を示すことが実験で示されている (Swaminathan, Page, & Gürhan-Canli, 2007)。失敗を否定的な情報として扱うことは顧客自身を否定することを意味するため、それを避けようとするのである。

本項の冒頭に述べたように、関係性ベース研究はブランドの失敗が企業イメージに与えるダメージの程度が失敗前の顧客と企業の関係性によって調整されるとする研究である。広報研究は、コミュニケーションを通じて企業がステークホルダーとの良好な関係を維持し続けることの重要性を繰り返し強調している (たとえば、関谷, 2014)。これらの研究が示すことは、CCに携わる実務家にとっても納得できるものであろう。

しかし、あらゆる企業が容易に顧客との関係性を構築できるわけではない。関係性の構築には顧客が企業に積極的に関わりを持ちたいかが重要である (久保田, 2014)。それゆえに、法人向け事業を営む企業やインフラを提供する企業など、多くの人々が意識的な関わりを持たない企業にとって顧客との関係性構築は困難だろう。よって、企業がブランドの失敗による悪影響を軽減するためには関係性以外の次元で企業イメージを構築する方法も併せて検討する必要がある。そこで、以降では「ブランドの失敗が企業イメージに与えるダメージの程度は、失敗前に顧客が企業に対して認識していた属性によって調整される」とする属性ベース研究のレビューを行う。

### 3-3. 属性ベース研究

人は他者の失敗を評価する際、失敗の内容だけではなく、失敗の当事者が持つ属性も手がかりにする (Trope, 1986)。その人の属性を踏まえて失敗の良し悪しを評価し、必要に応じて主体に対するイメージを更新するのである (Aaker et al., 2004)。属性ベース研究ではこのような考え方を企業によるブランドの失敗に適用しているのである。筆者が知る限り、広報研究には属性ベース研究が存在しない。

一方で、消費者行動研究には認知心理学に基づいた知見の蓄積がある。代表的なものは構造整列理論を援用した研究である。Markman & Gentner (1993)によって提示された構造整列理論は2つの物事間の差異を「整列可能な差異」と「整列不可能な差異」に分類する。整列可能な差異とは「A氏は有能だ」と「B氏は有能でない」のように比較できる差異をいう。整列不可能な差異とは「A氏は有能だ」と「B氏は誠実だ」のように比較できない差異を指す。構造整列理論によれば、人は整列不可能な差異よりも整列可能な差異を優先的に認識する (Zhang & Fitzsimons, 1999)。

構造整列理論に基づいて実験的手法でブランドの失敗を分析した Pham & Muthukrishnan (2002)によれば、顧客から自社の属性を抽象的に認識されている企業は、具体的なブランドの失敗の悪影響を受けにくい。ブランドの失敗に関する具体的な情報は、企業の抽象的な属性情報と整列不可能であるために、属性情報を更新するのに有益な情報であると認識されないのである。たとえば、「優れた企業」のような抽象的な属性を持つ企業が提供する音響機器ブランドに欠陥が生じた場合と、「高品質の音響機器を提供する企業」のような具体的な属性を持つ企業が同様の失敗をした場合では、後者のほうがブランドの失敗による悪影響を受けやすい。

また、Pullig, Netemeyer, & Biswas (2006) も構造整列理論を援用した実験を行い、属性を重層的に持つ企業はブランドの失敗によるダメージを受けにくいことを示した。この研究は「有能さ」と「誠実さ」の両方の属性を持つ企業とどちらか1つの属性を持つ企業を比較し、どちらが企業の有能さを否定するような失敗（製品の欠陥）の悪影響を受けにくいかを検証した。結果、「有能さ」の属性だけを持つ企業は失敗の情報によって属性が消失した。一方で両方の属性を持つ企業は失敗の情報によって有能さに関する属性が消失したものの、「誠実さ」に関する属性は維持された。つまり、属性を重層的に持つ企業は、否定的な情報に触れても片方の属性が緩衝材の役割を果たすのである。

属性ベース研究には人格心理学における「ビッグ・ファイブ」を援用したものもある。ビッグ・ファイブとは、人間の性格特性を5つの次元に分類したものである（Aaker, 1997）。Aaker (1997) によれば、人はブランドや企業にも人間的な属性を感じることがある。このような属性の集合をブランド・パーソナリティと呼ぶ。ブランド・パーソナリティは「能力」「刺激的」「誠実」「洗練」「素朴」の5つの次元で構成される（Aaker, 1997）。Aaker et al. (2004) はブランド・パーソナリティを用いて、企業の性格的な属性の違いによって、ブランドの失敗が企業イメージに与える影響の違いが現れるかを調査している。結果、誠実次元が強い企業は、安定性や信頼性が二次的に連想されるため、失敗が生じた際の失望感が大きい一方で、刺激的次元が強い企業はそれらが連想されないため、失望感が小さく、失敗に対する謝罪や補償の効果が大きいことが示された（Aaker et al., 2004）。

これらの属性ベース研究は、企業の属性がブランドの失敗によって受けるダメージの程度を調整することに注目している。顧客との関係性構築が困難な企業でも、自社が直面しそうな失敗を見極めたいうえで、失敗の性質に対応した属性を際立たせる CC を平時から行うことで、ブランドの失敗による悪影響を軽減できるのである。

### 3-4. まとめ

関係性ベース研究はブランドの失敗が企業イメージに与えるダメージの程度は、失敗前の顧客と企業の関係性によって調整されるとする研究である。一方で、属性ベース研究は失敗前に顧客が認識していた企業の属性がブランドの失敗によって受けるダメージの程度を調整することに注目している。つまり、属性ベース研究は顧客と関係性を築くことが困難な企業であっても失敗による悪影響を回避できることを示唆している。このように、ブランドの失敗発生前の CC 研究は企業が事後的な CC を用いる以外にも企業イメージを守る方法が複数あることを示している。

しかし、既存の属性ベース研究ではブランドが属するカテゴリー（例：自動車、食品）や顧客が認識する主観的な特徴（例：革新的、伝統的）のような「ブランドの性質」が検討されていない。Pullig et al. (2006) のように「どのような性質を持った失敗か」に注目し、ブランドの失敗を企業の能力に関連するものと企業の価値観に関連するものに分類した研究は存在するものの、失敗したブランド自体がどのようなブランドなのかを考慮している研究はないのである。実際にはブランドの失敗に対する顧客の解釈はブランドの性質と企業イメージの組み合わせによって異なるはずである。たとえば、革新的なブランドを生み出す難易度が高いことを考えれば、顧客は企業が困難に挑む姿勢を好意的に評価し、ブランドの失敗による企業イメージの毀損を軽度にとどめることができるかもしれない。

## 4. 結論

本研究では企業イメージの修復方法に集中している広報研究に、毀損されにくい企業イメージの構築方法に関する知見を付加することを目的に先行研究のレビューを行った。表1は本研究でレビュー

した研究の理論枠組と結論を分類ごとに示している。灰色の網掛け部分は消費者行動分野の研究である。

表 1 本研究でレビューしたブランドの失敗から企業イメージを守る CC 研究

分類	理論枠組	研究	主な結論	
事後	修辞学理論	Benoit, 1995	毀損された企業イメージを回復させるコミュニケーション戦略として5つの戦略がある	
	社会的正当性理論	Sellnow, Ulmer, & Snider, 1998	企業活動を再開するには、まずは正措置を講じて正当性を回復させる必要がある	
	帰属理論	Coombs, 2007a	企業の危機に対する責任の程度や同様の危機対応についての経験の有無、危機以前の企業の評判の状態によって企業がとるべき対応は異なる	
	資源交換理論	Smith, Bolton, & Wagner, 1999	結果の失敗に対しては顧客への金銭的な補償が、プロセスの失敗に対しては謝罪が有効である	
	公平理論	De Ruyter & Wetzels, 2000	是正措置が企業イメージを回復する効果は産業によって異なる	
		Smith & Bolton, 2002	結果の失敗に対しては顧客への金銭的な補償が、プロセスの失敗に対しては謝罪が有効である	
		Patterson, Cowley, & Prasongsukarn, 2006	分配的不公平には是正措置、手続的不公平には十分な説明、相互作用的不公平には敬意を示すことが企業イメージの回復につながる	
	期待不一致理論	Mack, Mueller, Crotts, & Broderick, 2000	是正措置には限界があり、過剰な回復努力に注意する必要がある	
		Estelami & De Maccy, 2002	顧客から期待されている以上の対応はむしろ評価に悪影響を与える可能性がある	
	印象形成理論	Dutta & Pullig, 2011	価値観に関する失敗に対しては是正措置と被害の小ささを主張する対応が同等の効果を示すが、能力に関する失敗では是正措置が有効である	
事前	関係性ベース	ハロー効果	Klein & Dawar, 2004	社会的責任の側面で好意的に評価されている企業はそうでない企業よりもブランドに失敗が生じた際に否定的な評価を受けにくい
			Sajtos, Brodie, & Whittome, 2010	企業への信頼はブランドの失敗が企業に対する態度に与える悪影響を低減する
	態度の一貫性	Ahluwalia, Burnkrant, & Unnava, 2000	顧客が企業に対してコミットメントを構築すると、否定的な話題によるネガティブな影響を緩和がされる	
		Ahluwalia, 2002	企業に対して好意的な態度を持っている顧客は、態度と一貫性のない否定的な情報に対して反論する	
	期待不一致理論	Hess, Ganesan, & Klein, 2003	企業を好意的に評価している顧客は、その企業との継続的な取引を期待するため、ブランドの失敗が起きても否定的にとらえにくい傾向がある	
	確証バイアス	Dawar & Pillutla, 2000	ブランドに失敗が生じる前から企業にポジティブな期待を持っていた顧客は、失敗が生じて企業イメージが毀損しにくい	
	社会的アイデンティティ理論	Swaminathan, Page, & Gürhan-Canli, 2007	ブランドの失敗を生じさせた企業の存在が顧客自身のアイデンティティの一部になっている場合、ブランドの失敗に対して寛容な反応を示す	
	属性ベース	ビッグ・ファイブ	Aaker, Fournier, & Brasel, 2004	誠実次元が強い企業は、刺激的次元が強い企業は失望感が小さく、失敗に対する謝罪や補償の効果が大きい
		構造整列理論	Pham & Mathukrishnan, 2002	顧客から自社の属性を抽象的に認識されている企業は、具体的なブランドの失敗の悪影響を受けにくい。
			Pullig, Netemeyer, & Biswas, 2006	能力と価値観の両方で重層的なイメージを築いておくことで、否定的な情報による企業イメージの悪化を弱めることができる

出所：筆者作成

本研究の貢献は以下の3点である。1つ目は広報研究にブランドの失敗に対する事前対策についての研究が不足していることを示した点である。ブランドの失敗に対する事前対策は重要である。情報通信手段の発展に伴い、ブランドの失敗が人々に伝わる速度は急激に速まっており、事後対応に頼った解決に限界が生じているためである（Lee, 2020）。また、適切な事前対策は事後対応の効果を後押しすることも示唆されているからである（Keller, 2008）。

しかし、広報研究ではブランドの失敗に備えて、顧客に対して事前にどのような企業イメージ形成を目指したCCを行っておくべきかは実証的に研究されてこなかった（表1）。たしかに、広報研究ではブランドの失敗が発生する前に構築された良好な企業イメージは失敗による悪影響を受けにくい

ことが指摘されてきた（たとえば、Ulmer, 2001）。しかし、そのメカニズムを説明する視点を持っていなかったのである。本研究は事前、事後という分類を導入したうえで先行研究から得られる知見を整理し、先行研究のレビューを行った。それにより、ブランドの失敗研究の課題を明らかにしたのである。

2 つ目は広報研究の理論構築に消費者行動研究の知見が活用できることを示した点である。消費者行動研究でもブランドの失敗から企業イメージを守る CC が扱われてきた。企業イメージが顧客の購買意思決定に影響を与えるためである（Keller, 2008）。このような問題意識から、消費者行動研究は心理学理論を用いて、顧客の持つ企業イメージがブランドの失敗に影響を与えるメカニズムを明らかにしてきた（表1）。しかし、これまで両者が同一の理論枠組で説明できることは示されていなかった。本研究は消費者行動研究の知見が製品やサービスの購買促進の研究のみならず、広報研究にも適用可能であることを示している。

3 つ目はブランドの失敗から企業イメージを守るための新たな選択肢を提供した点である。ブランドの失敗に備えた対策としてこれまで主に提案されてきたのは危機の種や芽となる問題を予め発見し、報道機関への対応方針などを準備しておくことであった。本研究はブランドの失敗が発生しても毀損されにくい企業イメージを構築するには何を旨とした CC が必要かを示し、さらに2つの方向性があることを示した（表1）。1 つ目は関係性ベース研究によって示された方向性である。企業と顧客のポジティブな関係性は失敗によるダメージを緩衝することができる。企業は顧客の記憶に好意的な連想を構築しておく CC を行うことでこれを実現できるのである。2 つ目は属性ベース研究によって示された方向性である。顧客が企業に対して事前に認識していた属性と失敗にまつわる情報にずれが生じている場合、失敗による悪影響を回避することができる。つまり、発生が予想されるブランドの失敗の性質に対応した企業イメージを構築しておくことが重要である。企業イメージは複雑な構造を持つため（Williams & Moffitt, 1997）、関係性と属性を厳密に区分することは困難であるが、本研究は以上の方向性を明らかにしたことで CC の実務家に一定の示唆を提供している。

さらに、本研究では今後の有望な課題も同時に明らかになった。それは失敗した「ブランドの性質」である。前述のように、「失敗の性質」は Dutta & Pullig (2011) や Smith et al. (1999) などによって分類されている。しかし、この分類は「どのような失敗」かに注目しているものの、失敗したブランド自体がどのようなブランドなのかを考慮していない。一概にブランドの失敗といっても、そのブランドの性質によって、失敗の悪影響の程度は異なるだろう。

たとえば、革新性の高いブランドは低いブランドよりも企画や製造を行う難易度が高いことを考えれば、前者に関して失敗をした場合は後者に関して失敗をした場合よりも困難に挑戦する姿勢が好意的に評価されるのではないか。グーグルが競合企業に対抗して提供した「グーグルプラス」の失敗は顧客から非難が集まった結果となったが（荒木, 2021）、他社に先駆けて提供した AR デバイス「グーグルグラス」は価格帯やプライバシー保護の問題から同じく撤退を余儀なくされたにも関わらず、新市場への挑戦自体を好意的に評価する記事も見られる（たとえば、湯浅, 2015）

このように、従来の理論に当てはめれば企業イメージが大幅に毀損されてしまうはずの状況であっても、ブランドの革新性の程度によっては軽度の毀損に留めることができるかもしれない。以上を踏まえて、失敗の性質だけでなく、ブランドの性質に対する顧客の認識が企業イメージに影響する心理的メカニズムを考慮して研究する必要がある。本研究も示すように消費者行動研究には心理学理論に基づいた知見が蓄積されており、広報研究が消費者行動研究を取り込んでいくことの有用性が明らかである。今後は消費者行動研究を援用したさらなる研究が必要だろう。

## 謝辞

本論文の作成にあたって、編集委員および匿名査読者の方から多くの貴重なコメントをいただきました。深く感謝申し上げます。

## 参考文献

- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 342-352.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(1), 1-16.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Ahluwalia, R. (2002). How Prevalent is the Negativity Effect in Consumer Environments? *Journal of Consumer Research*, 29(2), 270-279.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R., & Unnava, H. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(5), 203-214.
- 荒木 博行 (2021). 世界「失敗」製品図鑑 「攻めた失敗」20例でわかる成功への近道 日経 BP
- Austin, W. G. (1979). Justice, Freedom and Self-interest in Intergroup Relations. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 67, 20-37.
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and Performance Appraisal Research: A Critical Examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Benoit, W. L., & Lindsey, J. J. (1987). Argument Strategies: Antidote to Tylenol's Poisoned Image. *The Journal of the American Forensic Association*, 23(3), 136-146.
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (1997). Toward a Concept and Theory of Organization-public relationships. *Journal of Public relations research*, 9(2), 83-98.
- Brown, T. J., & Cox, E. L. (1997). Corporate Associations in Marketing and Consumer Research: A Review. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 34-38.
- Chen, Y., Shankar, G., & Yong, L. (2009). Does a Firm's Product-Recall Strategy Affect Its Financial Value? An Examination of Strategic Alternatives During Product-Harm Crises. *Journal of Marketing*, 73(6), 214-226.
- Cheng, S. Y., White, T. B., & Chaplin, L. N. (2012). The Effects of Self-brand Connections on Responses to Brand Failure: A new look at the Consumer-Brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 280-288.
- Coombs, W.T. (2007a). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2007b). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2005). Exploratory Study of Stakeholder Emotions: Affect and Crisis. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Hartel (Ed.), *Research on Emotion in Organizations: The Effect of Affect in Organizational Settings* (pp. 271-288). New York: Elsevier.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226.
- Dean, D. W. (2004). Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192-211.
- de Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Customer Equity Considerations in Service Recovery: A Cross-industry Perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of Corporate Responses to Brand Crises: The Role of Crisis Type and Response Strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281-1287.
- Estelami, H., & De Maeyer, P. (2002). Customer Reactions to Service Provider Overgenerosity. *Journal of Service Research*, 4(3), 205-216.
- Fediuk, T. A., Coombs, W. T., & Botero, I. C. (2010). Exploring Crisis From a Receiver Perspective: Understanding Stakeholder Reactions During Crisis Events. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Ed.), *The Handbook of Crisis Communication*, (pp. 635-656). New York, NY: Wiley-Blackwell.
- Fortune, (1980). Highlights of Fortune Corporate Communication Seminar 1980 (最上潤『企業の心を伝える—重視されるコーポレート・コミュニケーション—』知道出版, 1981年)
- Grunig, J. E. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships. *Public Relations review*, 19(2), 121-139.
- Hess Jr, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. (1995). Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 49-61.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (3rd ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 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 (編). 広報・PR 論—パブリック・リレーションズの理論と実際— (pp.197-214) 有斐閣
- Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in A Product-harm Crisis. *International Journal of research in Marketing*, 21(3), 203-217.
- 久保田 進彦 (2014). ブランド・リレーションシップの戦略 田中 洋 (編) ブランド戦略全書 (pp.49-74) 有斐閣
- Lastovicka, J. L., & David, M. G. (1977). Components of Involvement. In John C. Maloney & Bernard Silverman (Ed.), *Attitude Research Plays for High Stakes*, (pp.53-73). Chicago: American Marketing Association.
- Lee, S. Y. (2020). Stealing Thunder as A Crisis Communication Strategy in the Digital age. *Business Horizons*, 63(6), 801-810.

- Mack, R., Mueller, R., Crotts, J., & Broderick, A. (2000). Perceptions, Corrections and Defections: Implications for Service Recovery in the Restaurant Industry. *Managing Service Quality*, 10(6), 339-46.
- Marcus, A. A., & Robert, S. G. (1991). Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy During a Crisis. *Academy of Management Journal*, 34(6), 281-305.
- Markman, A. B., & Gentner, D. (1993). Splitting the Differences: A Structural Alignment View of Similarity. *Journal of Memory and Language*, 32(4), 517-535.
- Mitroff, I. I., Shrivastava, P., & Udvardia, F. E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York, NY: McGraw-Hill.
- Patterson, P. G., Cowley, E., & Prasongsukarn, K. (2006). Service Failure Recovery: The Moderating Impact of Individual-level Cultural Value Orientation on Perceptions of Justice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 263-277.
- Pham, M. T. & Muthukrishnan, A. V. (2002). Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 18-30.
- Pullig, C., Netemeyer, R. G., & Biswas, A. (2006). Attitude Basis, Certainty, and Challenge Alignment: A Case of Negative Brand Publicity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 528-542.
- Sajtos, L., Brodie, R., & Whittome, J. (2010). Impact of Service Failure: The Protective Layer of Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(2), 216-229.
- 関谷 直也 (2014). 危機への対応 伊吹 勇亮・川北 眞紀子・北見 幸一・関谷 直也・藺部 靖史 (編). 広報・PR 論—パブリック・リレーションズの理論と実際— (pp.3-23) 有斐閣
- Sellnow, T. L., Ulmer, R. R., & Snider, M. (1998). The Compatibility of Corrective Action in Organizational Crisis Communication. *Communication Quarterly*, 46(1), 60-74.
- Shrivastava, P., & Mitroff, I. I. (1987). Strategic Management of Corporate Crises. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 5-12.
- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (2002). The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 5-23.
- Smith, A.K., Bolton, R.N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-362.
- Swaminathan, V., Page, K. L., & Gürhan-Canli, Z. (2007). "My" Brand or "our" Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self-construal on Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 248-259.
- Trope, Y. (1986). Identification and Inferential Processes in Dispositional Attribution. *Psychological review*, 93(3), 239.
- Ulmer, R. R. (2001). Effective Crisis Management Through Established Stakeholder Relationships: Malden Mills as a Case Study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.
- 湯浅 エムレ 秀和 (2015). Google Glass は本当に失敗だったのか? GLOBIS 知見録  
<https://globis.jp/article/1328> (2021 年 11 月 21 日アクセス)

Williams, S. L., & Moffitt, M. A. (1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), 237-258.

Zhang, S., & Fitzsimons, G. J. (1999). Choice-process Satisfaction: The Influence of Attribute Alignability and Option Limitation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 192-214.

【論文履歴】初稿受理日：2021年11月24日 掲載確定日：2022年2月21日

【著者連絡先】田端洋：hirotavata@gmail.com

## Corporate Communication to Build a Corporate Image to Mitigate a Damage : Approach to the Area of Proactive Measures Based on the Knowledge of Consumer Behavior Research

Hiro TABATA  
(Chuo University Graduate School)

### **Abstract**

It is important for a company what kind of corporate communication should be used to reduce the damage to the corporate image due to brand failure. However, there is a lack of knowledge about corporate communication aimed at building a corporate image that is resistant to damage. This research reviews previous research dealing with corporate communication that protects the corporate image from brand failure, targeting not only research in the field of public relations but also research in the field of consumer behavior.

**Key words:** brand, brand failure, corporate image, corporate communication, consumer behavior