

# 企業イメージと製品の欠陥イメージの一致が企業への態度に及ぼす影響

## —「知覚された裏切り」の媒介効果—

田端 洋                      松下 光司  
 （中央大学大学院<sup>1</sup>）      （学習院大学）

要旨：製品に欠陥が生じたとき、欠陥発生前の企業イメージの違いによって、欠陥がステークホルダーの企業に対する態度に及ぼす影響が異なることが研究されてきた。しかし、先行研究は企業イメージが欠陥発生によるダメージをどのように緩和するのかを明らかにしていない。そこで、本研究は約束に関する企業イメージと欠陥イメージの「一致」に着目した2つの実験を行った。結果、両者の一致度が高いときにステークホルダーの企業への態度は低くなり、この影響は「知覚された裏切り」に媒介されることが示された。以上より、本研究は企業イメージと欠陥イメージの一致度が態度低下を媒介する仕組みを示し、危機管理広報理論の精緻化に貢献している。

キーワード：企業イメージ、製品の欠陥、一致、知覚された裏切り、態度

### 1. 本研究の概要

製品が顧客の求める品質を欠いてしまう「製品の欠陥」は企業経営の存続を脅かす危機につながる重大な問題の1つである。製品の欠陥が生じると製品自体に対する評価が低下するばかりか、提供元である企業に対してステークホルダーから批判が向けられることもあるためである（Fombrun & Shanley, 1990）。たとえば、2010年にハイブリッド車「プリウス」のブレーキシステムに不具合があることが発覚し、製造元であるトヨタ自動車は多くの批判を浴びた（Reuters, 2010）。また、2023年に米国のマイクロソフトが運営する電子メールサービス「Exchange Online」にシステム上の欠陥に起因する不正アクセスが発生し、同社は批判を浴びている（NHK NEWS WEB, 2023）。

このような問題意識を背景に、先行研究では、製品に欠陥が生じる前の企業イメージの違いによって、欠陥がステークホルダーの企業に対する態度に及ぼす影響がどのように異なるかが研究されてきた（たとえば、Kim & Woo, 2018；Grunwald & Hempelmann, 2010；田端・松下, 2023）。これらの研究からは、欠陥が生じる前に特定の企業イメージを構築しておくことが危機への対策になるという示唆が提供されている。たとえば「社会貢献活動をしている」という企業イメージを持たれている企業は製品の欠陥による悪影響を受けにくいことが示されている（Kim & Woo, 2018）。

ところが、企業が危機を回避するうえで企業イメージが極めて重要な役割を果たすにもかかわらず、先行研究では企業イメージがどのように問題の発生によるダメージを緩和するのかが扱われていない。企業イメージの違いによって、欠陥がステークホルダーの企業に対する態度に及ぼす影響が異なることが示されている一方で、企業イメージが問題発生時にどのようにそのダメージを緩和するのかが、先行研究では見過ごされているのである。そこで、本研究はこの不足を埋めるため、企業イメージのなかでも「約束」に関する企業イメージを対象として、欠陥の発生時に企業への態度に及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。

そこで、このメカニズムを明らかにするために、本研究では「一致」という概念を導入する。ここ

1 本論文投稿時点の所属を記載している。本論文公開時点では所属なし。

という一致は企業イメージと欠陥イメージに関連性があると知覚されることである。たとえば、「高品質の製品提供」を約束する企業イメージは「製品の欠陥」という情報と関連しているため一致度が高くなる。一方で、「働きやすい職場作り」を約束する企業イメージは、製品の欠陥とは直接的な関連性が低いため一致度は低くなる。さらに、知覚された裏切り (perceived betrayal) という概念も用いる。知覚された裏切りを導入することで、約束に関する企業イメージが、企業の態度に対していかなる影響を与えるかを説明できることを提案する。Grégoire & Fisher (2008) によれば、人は他者が何らかの約束に違反したと感じたときに「裏切られた」という気持ちが生じる。この知見に基づけば、企業イメージと実際の企業活動との間に乖離があると感じるとき、企業に対して「裏切られた」と感じる気持ち、すなわち「知覚された裏切り」が生起するだろう。そして、知覚された裏切りが企業に対する態度をより一層否定的なものにするのである。

これらの概念を導入して得られる知見は、企業広報の担当者にとって有用なものだろう。自社の約束に関する企業イメージがどのような欠陥に対して強く、反対に弱いのかを知っていれば、企業広報の立場で欠陥に対する事前対策を検討するうえで指針となるからである。こうした指針は、自社が注力する予定の事業がリスクの高いものである場合、その事業についてどのような情報発信を心がけるべきか検討するときに役立つだろう。さらに、欠陥が生じた後、報道機関に提供する情報の内容や時期を検討する際にも有用だろう。

以上を踏まえて、本研究は知覚された裏切りを用いて、ステークホルダーが企業の問題を知覚したとき、約束に関する企業イメージが企業に対する態度の低下をどのように和らげるのかを説明する。

## 2. 先行研究のレビュー

ここでは、既存の研究の課題を明らかにするために、ステークホルダーが製品の欠陥に直面したときの反応に注目した先行研究をレビューする。これまでの研究では、欠陥が発生した後の企業の対応が、ステークホルダーの企業に対する評価にどのような影響をもたらすかについて数多くの研究が行われてきた。その代表的な研究である Coombs (2007) は欠陥が生じたときに、その悪影響を軽減する対応方法について提案している。並行して、欠陥発生後の対応を扱った研究ほど豊富ではないものの、製品に欠陥が生じる前から持たれていた特定の企業イメージの違いによって、欠陥がステークホルダーの企業に対する態度に及ぼす影響がどのように異なるかも研究されてきた。たとえば、製品に欠陥が生じる前に「社会貢献活動をしている」という企業イメージを持たれている企業は製品の欠陥による悪影響を受けにくいことが示されている (Kim & Woo, 2018)。また、「高品質な製品を提供している」という企業イメージも製品の欠陥による悪影響を緩和することが示されている (Grunwald & Hempelmann, 2010)。これらの研究は特定の企業イメージの構築が欠陥の対策になることを示している。しかし、これらの研究の問題点は、事前の企業イメージがどのように製品の欠陥による悪影響を緩和するのかを十分に明らかにしていないことである。

企業イメージが企業に対する態度をネガティブにしにくくする条件を扱った例外的な研究としては、田端・松下 (2023) が挙げられる。この研究では革新性という製品イメージを導入したモデルを構築することで、欠陥対応に関わる広報理論に新しい知見を付加している。具体的には、欠陥製品によって態度がネガティブになりにくくなる企業イメージが製品イメージごとに異なることを示している。しかし、田端・松下 (2023) が扱っているのは企業イメージと「欠陥」の対応ではなく、企業イメージと欠陥の起点となった「製品イメージ」との対応である。企業イメージと欠陥を直接関連づけた知見が不足しているのである。

以上のように、先行研究では製品に欠陥が生じたとき、事前の企業イメージがどのように企業に対する態度をネガティブにしにくくするのかが十分に明らかにされていない。特に、企業イメージと欠陥を直接関連づけた研究が不足している。そこで、本研究では企業イメージと欠陥イメージが対応している程度として一致度を導入し、企業イメージと欠陥イメージの一致度によって生じる「知覚された裏切り」に着目した仮説を設定する。

### 3. 仮説の構築

まず、企業イメージについて説明する。企業イメージとは人が企業に対して思い浮かべるさまざまな連想である（Gray & Balmer, 1998, Lemmink, Schuijf, & Streukens, 2003）。そのため、企業イメージには、多くの次元が含まれる（Spector, 1961）。たとえば、ある企業について「優れた製品を提供している」「社会に貢献している」のような評価を思い浮かべることがある（Brown & Dacin, 1997）。一方で、「誠実だ」「刺激的だ」のように企業を擬人化したような抽象的な連想を想起することもある（Aaker, Fournier, & Brasel, 2004）。そのような多様な次元を持つ企業イメージのなかでも、本研究で扱うのは、約束に関する企業イメージである。ここでいう約束とは、将来における特定の行動や結果の提供を宣言することである（Rousseau & Tijoriwala, 1998）。企業は企業活動における様々な接点を通じて、ステークホルダーに企業としての約束をする。たとえば、広告を通じて製品の品質を約束したり、コーポレート・サイトに「経営理念」と称して社会への約束を掲げたりする。これらの活動を介して、ステークホルダーは約束に関する企業イメージ、すなわち、その企業がどのようなことを約束する企業かについての連想を形成するのである（Fediuk, Coombs, & Botero, 2010）。約束に関する企業イメージは、ステークホルダーから信頼を獲得していくうえで、重要な位置づけを与えられている。なぜなら、約束は信頼の基盤となる概念だからである。ステークホルダーから「約束したことを実行する企業だ」と思われることは彼らから信頼を獲得することにつながるのである（Williams, Escalas, & Morningstar, 2022）。

次に、製品の欠陥について説明する。製品の欠陥は危機のきっかけとなる問題のなかでも特に企業に悪影響をもたらすものとして知られている（Beldad, van Laar, & Hegner, 2018）。いかなる企業であっても、何らかの製品を提供しているのであれば、欠陥の発生は避けられない。それは、ステークホルダーに約束をしている企業にとっても変わらない。では、製品に欠陥があることを知ったステークホルダーは、どのような反応を示すのであろうか。欠陥は製品を購入した人に不便を感じさせたり、場合によっては身体的な危害をもたらしたり、財産を脅かすこともある。そのため、欠陥は企業の評判に深刻な被害をもたらすことが知られている（Fombrun & Shanley, 1990）。過去の研究では、欠陥は客観的事実として扱われることもある（たとえば、Aleksander & Stachowicz, 2008；Chen, Ganesan, & Liu, 2009）。それに対して、本研究は、ステークホルダーが主観的に認識している欠陥を扱う。主観的に認識している欠陥は、実際の欠陥とは異なり、ステークホルダーが製品の品質に対してどのように反応するか注目した定義である（Wei, Jiang, Li, Li, & Mead, 2023）。ここでは、それを欠陥イメージという。欠陥イメージはステークホルダーが欠陥に関する情報に触れたときに想起する欠陥の特徴に関する主観的理解を指し、欠陥の客観的事実そのものではない。たとえば、食品の品質問題に関する情報であれば「衛生管理の不足」や「品質基準の不徹底」といったイメージが想起され得る。このように、欠陥イメージは対象や状況によって多様に形成されるのである。

続いて、一致について説明する。一致とは人の記憶内に蓄積された既存の知識と新たに接触した刺激との間に対応関係が成立することである（田端・松下, 2023）。たとえば、企業が「高品質の製品提

供」を約束している場合、そのイメージは製品の品質や性能に直接関連している。したがって、製品に欠陥が発生したという情報は、この企業イメージと直接的に関連し、高い一致度を持つと評価される。一方で、「働きやすい職場作り」を約束する企業イメージは、製品の品質や性能とは直接的な関連性が低いため、「製品に欠陥が生じた」という情報との一致度は低くなる。これは、職場環境と製品の欠陥という要素が一致しないためである。一致概念によれば、両方に対応関係があるかどうかで対象に対する態度は変化する (Meyers-Levy & Tybout, 1989)。つまり、ステークホルダーがあらかじめもっていた企業イメージという知識と、製品の欠陥という外部情報がどの程度一致するかによって、企業に対する態度が低下する程度は異なると考えられる。

本研究では、約束に関する企業イメージと欠陥イメージの特徴を踏まえ、両者の一致が企業に対する態度にどのような影響を及ぼすのかを検討する。その際、「知覚された裏切り」という心理的反応が媒介する可能性に着目する。すなわち、製品の欠陥に接したステークホルダーには、その製品を提供した企業に対して約束に関する企業イメージを持つとき、知覚された裏切りという心理的反応が生じ、それが企業に対する態度の低下をもたらす、というものである。知覚された裏切りとは、他者が約束に違反しているという感覚である (Elangovan & Shapiro, 1998 ; Koehler & Gershoff, 2003)。他者が事前に約束をしていると感じているときには、裏切りが知覚され、結果として、裏切りの主体に対する否定的な感情が生じ、否定的な感情は他者に対する評価を低下させる (Grégoire & Fisher, 2008)。そのため、ある企業のステークホルダーが、約束に関するイメージがある企業の欠陥に関する情報に触れると、知覚された裏切りが生じるであろう。そして、企業に対する態度は否定的なものになるだろう。

以上を踏まえ、図1のような概念モデルを構築する。本研究では約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき、知覚された裏切りが生じやすいと予測する。そして、知覚された裏切りが生じると、企業に対する態度が低くなると予想する。反対に、約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度が低いとき、知覚された裏切りが生じにくいはずである。欠陥が起こったとしても、それが企業によって事前に約束されたこととは異なる次元のものであれば、否定的な感情は生まれにくいのである。そこで、製品の欠陥に直面した人々の反応プロセスに関する2つの仮説を提案する。

仮説1：企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき（一致度が低いときよりも）、企業への態度が低くなる。

仮説2：この影響は知覚された裏切りに媒介される。

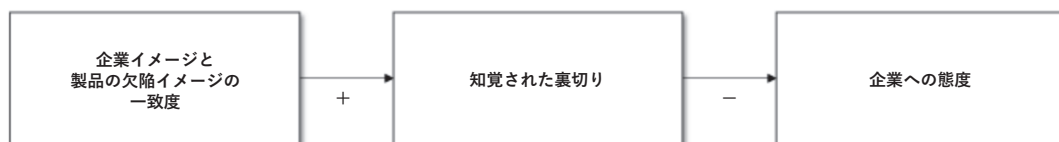


図1 本研究の概念モデル

(出所) 筆者作成

#### 4. 実験1

##### 4-1. 目的と方法

仮説を検証するために、企業イメージと欠陥イメージの一致度（低/高）を要因とする参加者間実

験をオンライン上で実施した。具体的には、一致度の高い条件に割り当てられた参加者による企業に対する態度のほうが、低い条件の参加者のそれよりも低いことが確認できれば、仮説1が支持されたことになる。また、知覚された裏切りを測定し、この変数の媒介的な役割を確認することによって、仮説2も検証する。

実験1の参加者は、クラウドソーシング・サービス Lancers で募集された日本語を第1言語とする20歳から80歳までの436名（男性248名、女性186名、無回答2名）であった。平均年齢は43.36歳であった。なお、参加者の性別および年齢構成については、先行研究（たとえば、Brown & Dacin, 1997, Grégoire & Fisher, 2008）において性差や年齢差を前提としたモデル構築が行われていないことから、本研究でも男女比や年齢層を事前に割り付けて募集する方法は採用しなかった。その結果、同サービスの登録者属性が反映され、男性比率が相対的に高いサンプルとなった。参加者はランダムに2つの条件のいずれかに割り当てられた。参加者には約50円の報酬が支払われた。

まず、独立変数の操作がされた。参加者には企業イメージについての調査を行っているとなええで、パソコン画面上で架空の家電メーカー「A社」に関する情報が提示された。架空の企業が用いられた理由は、企業に対する個人的な経験によって、従属変数が影響を受けないようにするためである。まず、企業イメージを操作するため、企業イメージを想起させる文章が表示された。低一致条件では自然との共生を重視して地球環境の実現に貢献することを約束しているという内容を、高一致条件では消費者の安心・安全を重視して消費者の豊かな生活の実現への貢献を約束するという内容を記述した文章が提示された。次に、欠陥イメージを操作するための文章が提示された。文章はA社が製造していた電子レンジの品質管理が徹底されていなかったことで欠陥が生じたことを記述したものであった（表1）。

表1 実験1で用いた刺激

		一致度	
		低	高
一致度の操作	企業イメージ	当社は自然との共生を重視しています。私たちは森林保護活動に投資をして、持続可能な地球環境の実現に貢献することをお約束します。	当社は消費者の安心・安全を重視しています。私たちは製品の品質管理を徹底して、消費者の豊かな生活の実現に貢献することをお約束します。
	欠陥イメージ	家電メーカー「A社」が製造していた電子レンジに欠陥が生じていたことが明らかになった。A社は取材陣の問いかけに対し、「製品の品質管理が徹底されておらず、欠陥が生じた」と認めた。	

(出所) 筆者作成

その後、企業への態度が測定された。企業への態度は、「高く評価できる」「好ましい企業である」「望ましい企業である」「良い企業である」の4つの項目を用いて、それぞれ7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された（Ahluwalia, Burnkrant, & Unnava, 2000）。次に、知覚された裏切りが測定された。知覚された裏切りは、Grégoire & Fisher（2008）を参考に、「A社は顧客を裏切った」「A社は顧客を騙した」「A社は顧客に嘘をついた」の3つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された。続いて、マニピュレーション・チェックのため、一致度が測定された。「A社は顧客に約束したことを守る企業だ」「A社は顧客に宣言したことを実行する企業だ」「A社の経営方針と実態は一致している」の3つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全く

そう思わない -7: とてもそう思う) で測定された。最後に、本来の実験の目的を伝えるためにデブリーフィングを行った。

なお、本研究における2つの実験は、著者が所属する大学の研究倫理審査委員会の承認を得て実施した(管理番号: 2022-072 (2))。また、実験1の目的および仮説、分析手法については事前登録された ([https://aspredicted.org/Q1M\\_XYX](https://aspredicted.org/Q1M_XYX))<sup>2</sup>。

## 4-2. 結果

### 4-2-1. マニピュレーション・チェック

一致度が操作されたことを確認するために、一致度の操作(低一致・高一致)を独立変数とし、一致度を測定した項目の平均値( $\alpha = .90$ )を従属変数として平均値の比較を行った。その結果、一致度は、高一致条件( $M = 3.20, SD = .88$ )のほうが低一致条件( $M = 2.21, SD = .99$ )よりも高かった( $t = 11.03, p < .001, d = 1.06$ )。以上から、本実験で用いられた刺激は、一致度を適切に操作できたものと判断した。

### 4-2-2. 企業への態度の検討

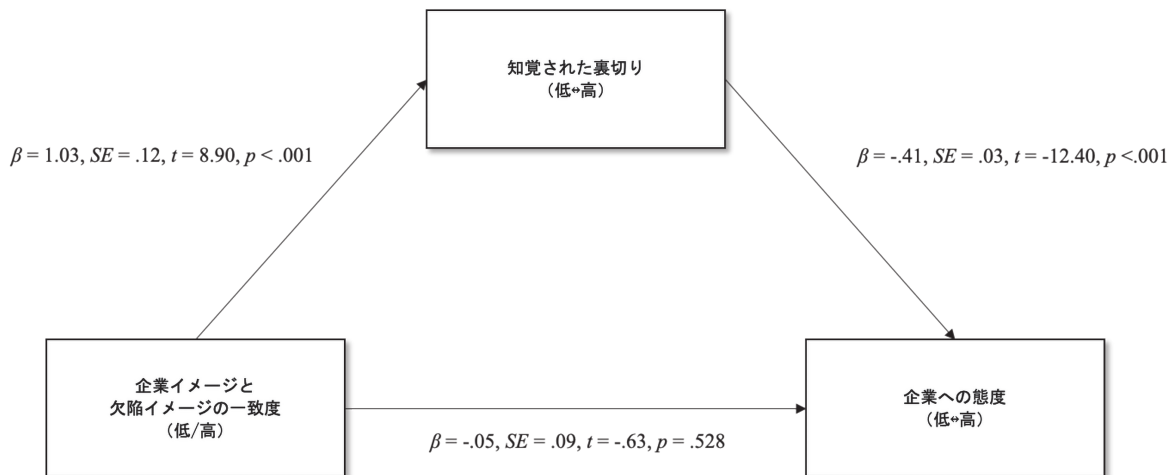
仮説1をテストするために、一致度(低一致・高一致)を独立変数とし、企業への態度を測定した項目の平均値( $\alpha = .92$ )を従属変数として平均値の比較を行った。その結果、企業への態度は、低一致条件( $M = 2.97, SD = .94$ )のほうが高一致条件( $M = 2.50, SD = .97$ )よりも高かった( $t = 5.15, p < .001, d = .49$ )。よって、仮説1は支持された。つまり、企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき(一致度が低いときよりも)、企業への態度が低くなる結果が得られたのである。

### 4-2-3. 知覚された裏切りによる媒介効果の検討

続いて、仮説2を検証した。すなわち、一致度が企業に対する態度に与える影響を、知覚された裏切りが媒介しているかを確認した。分析には、SPSSのマクロであるPROCESSのModel 4を用いた(Hayes, 2020, Model 4, resampling = 5,000)。一致度(低一致 = 1、高一致 = 2)を独立変数、知覚された裏切り( $\alpha = .93$ )を媒介変数、企業への態度を従属変数として分析モデルを作成した。従属変数と媒介変数の測定には、平均値を用いた。

分析の結果、一致度から知覚された裏切りへの影響は有意であった( $\beta = 1.03, SE = .12, t = 8.90, p < .001$ )。また、知覚された裏切りから企業への態度にも有意な負のパスが確認できた( $\beta = -.41, SE = .03, t = -12.40, p < .001$ )。続いて、ブートストラップ法による5,000回サンプリングを用いて間接効果を確認したところ、知覚された裏切りによる間接効果は95%信頼区間で0を含まない負の値であった( $\beta = -.42, SE = .07, 95\% CI [-.560, -.286]$ )。一方で、一致度から態度への直接的な影響は確認されなかった( $\beta = -.05, SE = .09, t = -.63, p = .528$ )。つまり、企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき(一致度が低いときよりも)、企業への態度が低くなる影響は知覚された裏切りを媒介されることが明らかとなった(図2)。以上の結果から、仮説2は支持された。

2 実験仮説の事前登録とは、実験・調査の内容について、事前に「Aspredicted」などの第三者機関に登録する手続きを指す。事前登録制度で登録する内容には、仮説・サンプルサイズ・独立変数・従属変数・分析方法・データ除外基準などが含まれる。研究者は、事前登録した内容に基づいて研究をする必要がある(元木・米満・有賀, 2021)。つまり、事前登録によって、事後的な仮説の変更や分析方法の変更がないことが裏づけされ、研究の透明性や再現性を高めることができると考えられる(加藤, 2018)。



※  $\beta$  は回帰係数を、SEは標準誤差を、 $p$ は $p$ 値を示している。

図2 知覚された裏切りを媒介変数とした媒介分析の結果と概念モデル

(出所) 筆者作成

### 4-3. 議論

仮説2の検証によって、一致度から態度への直接的な影響は確認されなかった一方で、知覚された裏切りによる間接効果は確認できた。約束に関する企業イメージと欠陥の一致度が高いとき（一致度が低いときよりも）、企業への態度が低くなる影響は知覚された裏切りに完全に媒介された。つまり、約束に関する企業イメージに違いがあるから、企業に対する態度が低くなるというパスよりも、裏切りという反応を経ることで、企業への態度が低下したことを示している。以上の結果は、一致度が高いときにみられる態度の低下が、知覚された裏切りを経由するパスによって生じていることを明確にしている。欠陥が生じた状況で評価を左右するのは、一致度そのものではなく、当該一致が引き起こす裏切りという反応の強さなのである。

## 5. 実験2

### 5-1. 目的と方法

得られた結果の妥当性を確かなものとするには、結果がさまざまな対象（業界や財・サービス）でも確認されることが必要である。また、異なる実験デザインや異なるサンプルでも同じ結果が再現されることも、概念モデルの妥当性や実務への応用においては重要である（Lynch, 1982）。そこで、仮説の一般化可能性を高め、モデルの頑健性を確認することを目的として実験2を実施した。

まず、仮説の一般化可能性を高めることを狙い、実験1とは異なる財を対象にした。具体的には、実験1では電子レンジを提供する家電メーカーを対象にしたのに対し、実験2ではスマートフォン・アプリを提供するIT企業を対象とした。

また、モデルの頑健性を確認することを目指し、異なる実験デザインを用いた。実験1では企業イメージと欠陥イメージの一致度（低/高）のみを要因とする参加者間実験を実施したのに対し、実験2では実験1で用いた分析モデルにコミットメント（commitment）も組み込んだモデルで仮説をテストした。コミットメントとはその企業との継続的な関係を維持したいという欲求である（Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992）。企業との関係を維持したいという欲求が弱いステークホルダーは、企

表2 実験2で用いた刺激

		コミットメントと一致度の組み合わせ			
		コミットメント (低) 一致度 (低)	コミットメント (低) 一致度 (高)	コミットメント (高) 一致度 (低)	コミットメント (高) 一致度 (高)
コミットメントと一致度の操作	コミットメント	次のページ以降で説明される出来事を、あなたがまったく利用したことがなく、今後も利用することがないと思っているスマートフォン・アプリを提供する、IT企業（仮にA社とします）に関する出来事だとして、読んでください。		次のページ以降で説明される出来事を、あなたがこれまでずっと利用してきており、今後も利用したいと思っているスマートフォン・アプリを提供する、IT企業（仮にA社とします）に関する出来事だとして、読んでください。	
	企業イメージ	当社はユーザーの利便性を最も重視しています。私たちは快適な操作性を実現するために、ユーザーが使いやすいデザインを追求し、ユーザビリティの高いアプリの提供をお約束します。	当社はユーザーの個人情報管理を徹底しています。私たちはサイバーセキュリティ技術に投資し、ユーザーのプライバシーを守り、安心して利用できるアプリの提供をお約束します。	当社はユーザーの利便性を最も重視しています。私たちは快適な操作性を実現するために、ユーザーが使いやすいデザインを追求し、ユーザビリティの高いアプリの提供をお約束します。	当社はユーザーの個人情報管理を徹底しています。私たちはサイバーセキュリティ技術に投資し、ユーザーのプライバシーを守り、安心して利用できるアプリの提供をお約束します。
	欠陥イメージ	IT企業「A社」が提供していたスマートフォン・アプリに個人情報漏えいに繋がる欠陥があることが明らかになった。A社は取材陣の問いかけに対し、「サイバーセキュリティへの投資は実施されておらず、個人情報漏えいへの対策ができていなかった」と認めた。			

(出所) 筆者作成

業によって約束が破られ、知覚された裏切りが生じても否定的な感情が湧きにくい。反対に、関係を維持したいという欲求が強いステークホルダーは知覚された裏切りが生じると、否定的な感情が湧きやすいと考えられる。つまり、コミットメントが高いステークホルダーは企業との関係を強く望んでおり、企業による約束が破られると強い知覚された裏切りが生じ、その結果、企業への態度が大きく低下する可能性が高くなる。このように、コミットメントという新たな変数を加えることで、企業イメージと欠陥イメージの一致度がステークホルダーの態度に与える影響が、コミットメントのレベルによってどのように変わるかを検討することができる。これにより、モデルが多様な状況下でも適用可能であるかどうかを確認することができるのである。

具体的な実験デザインは、2（一致度：低/高）×2（コミットメント：弱/強）を要因とする参加者間デザインを採用した。実験には、実験1と同様の条件で募集された831名が参加した(男性445名、女性374名、その他5名、無回答7名)。平均年齢は42.90歳であった。実験2の参加者募集および属性設定も実験1と同様であり、男女比や年齢層を事前に割り付けて募集する方法は採用しなかった。参加者はランダムに4つの条件のいずれかに割り当てられた。参加者には約50円の報酬が支払われた。

実験刺激は、架空の企業のシナリオで作成された。参加者には企業イメージについての調査を行っていると伝え、パソコン画面上で架空のIT企業「A社」に関する情報が提示された。まず、企業イメージとコミットメントを操作するため、企業イメージに加え、参加者と企業との関わり合いを想起させる文章が表示された。コミットメントを操作する文章としては、低コミットメント条件では「まったく利用したことがなく、今後も利用することがないと思っているスマートフォン・アプリを提供する企業」であると記述されていた。高コミットメント条件では「これまでずっと利用してきており、今後も利用したいと思っているスマートフォン・アプリを提供する企業」であると記述され

ていた。企業イメージを操作する文章としては、低一致条件ではユーザーの利便性を重視してユーザビリティの高いアプリの提供を約束しているという記述が、高一致条件では個人情報管理を徹底して安心して利用できるアプリの提供を約束しているという記述が提示された。次に、欠陥を操作するための文章が提示された。文章はA社の個人情報漏えい対策の不備により、アプリに個人情報漏えいに繋がる欠陥があったことを記述したものであった（表2）。

その後、企業への態度が測定された。企業への態度は、「高く評価できる」「好ましい企業である」「望ましい企業である」「良い企業である」の4つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された（Ahluwalia et al., 2000）。次に、知覚された裏切りが測定された。知覚された裏切りは「A社は顧客を裏切った」「A社は顧客を騙した」「A社は顧客に嘘をついた」の3つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された。続いて、マニピュレーション・チェックのため、一致度とコミットメントが測定された。一致度は「A社は顧客に約束したことを守る企業だ」「A社は顧客に宣言したことを実行する企業だ」「A社の経営方針と実態は一致している」の3つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された。コミットメントは「私はA社とのつながりを大事にしていた」「私はA社と長くつきあっていきたいと思っていた」の2つの項目を用いて、7段階尺度（1: 全くそう思わない -7: とてもそう思う）で測定された（Moorman et al., 1992）。最後に、本来の実験の目的を伝えるためにデブリーフィングを行った。

なお、実験1と同様に、実験2の目的および仮説、分析手法については実験仮説の事前登録プラットフォームである「AsPredicted」に事前登録された（[https://aspredicted.org/T4Y\\_Z7B](https://aspredicted.org/T4Y_Z7B)）。

## 5-2. 結果

### 5-2-1. マニピュレーション・チェック

一致度が操作されたことを確認するために、一致度（低 = 1、高 = 2）とコミットメント（低 = 1、高 = 2）を独立変数、一致度を測定した項目の平均値（ $a = .92$ ）を従属変数とした分散分析を行った。その結果、高一致条件のほうが低一致条件よりも一致度が高かった。コミットメントの主効果も有意になったものの（ $F(1, 827) = 7.06, p = .008, \text{偏}\eta^2 = .008$ ）、一致度（ $F(1, 827) = 542.54, p < .001, \text{偏}\eta^2 = .396$ ）の主効果は有意であり、一致度とコミットメントの交互作用は有意ではなかった（ $F(1, 827) = 1.09, p = .296, \text{偏}\eta^2 = .001$ ）。

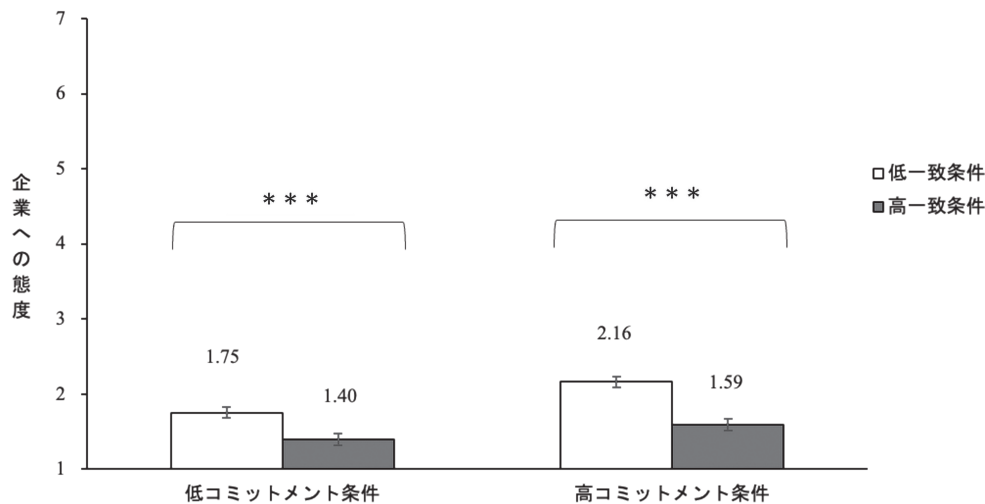
続いて、コミットメントが操作されたことを確認するために、一致度（低 = 1、高 = 2）とコミットメント（低 = 1、高 = 2）を独立変数、コミットメントを測定した項目の平均値（ $a = .96$ ）を従属変数とした分散分析を行った。その結果、コミットメント（ $F(1, 827) = 613.31, p < .001, \text{偏}\eta^2 = .426$ ）の主効果が有意であり、高コミットメント条件のほうが低コミットメント条件よりもコミットメントが高かった。一方で、一致度的主効果は有意ではなかった（ $F(1, 827) = .99, p = .319, \text{偏}\eta^2 = .001$ ）。また、コミットメントと一致度の交互作用は有意ではなかった（ $F(1, 827) = .08, p = .781, \text{偏}\eta^2 = .000$ ）。以上から、本実験で用いられた刺激は概ね適切に操作できたものと判断した。

### 5-2-2. 一致度とコミットメントの交互作用の検討

まず、一致度（低 = 1、高 = 2）とコミットメント（低 = 1、高 = 2）を独立変数、企業への態度を測定した項目の平均値（ $a = .93$ ）を従属変数とした分散分析を行った。

分析の結果、一致度的主効果が有意であり（ $F(1, 827) = 76.13, p < .001, \text{偏}\eta^2 = .084$ ）、低一致条件

のほうが高一一致条件よりも態度が高かった。コミットメントの主効果は有意であった ( $F(1, 827) = 32.23, p < .001$ , 偏  $\eta^2 = .038$ )。よって、仮説1は実験2によっても支持された。また、企業への態度に対する一致度とコミットメントの交互作用が有意であった ( $F(1, 827) = 4.03, p = .045$ , 偏  $\eta^2 = .005$ )。また、低コミットメント条件 ( $M = 1.57, SD = .72$ ) と高コミットメント条件 ( $M = 1.88, SD = .88$ ) を比較すると、高コミットメント条件のほうが、低一致条件と高条件間の差が大きかった。つまり、コミットメントが高いとき、低いときよりも一致度の高さが、態度を低下させる傾向がみられた (図3)。



注：エラーバーは標準誤差、アスタリスクは有意差を示している (\*\*\*)  $p < .001$ 。

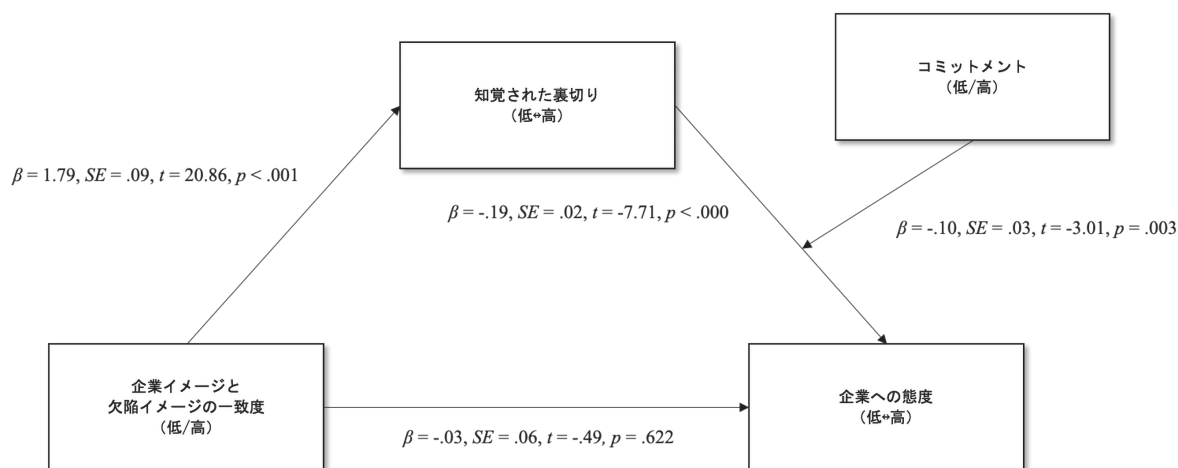
図3 企業への態度を従属変数とした分散分析の結果

(出所) 筆者作成

### 5-2-3. 調整媒介効果の検討

続いて、独立変数である一致度に対して、媒介変数である知覚された裏切りがどのように機能しているかを確認するため、調整媒介分析を行った。一致度 (低 = 1、高 = 2) を独立変数、知覚された裏切り ( $\alpha = .93$ ) を媒介変数、コミットメント (低 = 1、高 = 2) を一致度と知覚された裏切りとの間の調整変数、企業への態度を従属変数として分析モデルを作成した。各構成概念の測定には、各観測変数の平均値を用いた。分析では SPSS のマクロである PROCESS の Model 14 を用いた (Hayes, 2020, Model 14, resampling = 5,000)。

結果、一致度から知覚された裏切りへの影響は有意であった ( $\beta = 1.79, SE = .09, t = 20.86, p < .001$ )。知覚された裏切りとコミットメントが態度に与える交互作用は有意であった ( $\beta = -.10, SE = .03, t = -3.01, p = .003$ )。一致度から態度への直接的な影響は確認されなかった ( $\beta = -.03, SE = .06, t = -.49, p = .622$ )。続いて、ブートストラップ法による 5,000 回リサンプリングを用いて間接効果を確認したところ、低コミットメント条件では間接効果が  $\beta = -.34, SE = .06, 95\% \text{ CI } [-.52, -.20]$ 、高コミットメント条件では  $\beta = -.52, SE = .08, 95\% \text{ CI } [-.73, -.33]$  となり、いずれも 0 を含まない負の値だった (図4)。以上の結果から、仮説2は実験2によっても支持された。つまり、コミットメントが高いとき、低いときよりも一致度の高さが、態度を低下させることが明らかになった。



※  $\beta$  は回帰係数を、SEは標準誤差を、 $p$ は $p$ 値を示している。

図4 知覚された裏切りを媒介変数とした調整媒介分析の結果と概念モデル

(出所) 筆者作成

### 5-3. 議論

実験2では、仮説の一般化可能性を高めることをねらい、電子レンジを提供する家電メーカーを対象にした実験1とは異なり、スマートフォン・アプリを提供するIT企業を対象とした。加えて、分析モデルには新たにコミットメントを導入した。態度に関連する知覚された裏切り以外の変数を分析モデルに組み込んで仮説を検証することで、モデルの頑健性をより高めることができると考えられるからである。

分析の結果、約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき（一致度が低いときよりも）、企業への態度が低くなることを再確認することができた。以上の結果から、仮説1には再現性があることがわかった。また、この影響は知覚された裏切りに媒介されることが示された。以上から、仮説2についても再現性があることが確認できた。つまり、実験2によって企業に対する態度が企業イメージと欠陥イメージの一致度の高低によって変化することを支持する証拠が追加されたのである。

重要なのは、コミットメントという知覚された裏切りの動きに影響を及ぼす新たな変数を加えたとしても、当初の仮説1と仮説2を支持する結果が得られたことである。異なる要因を導入しても同一のメカニズムが再現されることは、理論モデルの頑健性と一般化可能性を高める根拠とされている（高田, 2017）。したがって、コミットメントという追加の要因が介在する状況でも一致度が知覚された裏切りを介して態度に影響する過程が維持されたことは、仮説1・2が特定の条件に依存しない安定した効果を持つことを示唆している。この結果は仮説1と2が、より確からしいことを示しているといえるだろう。

## 6. 統合的な議論

本研究の目的は、約束に関する企業イメージが欠陥の発生時に企業への態度にどのように影響を及ぼすのかを明らかにすることであった。本研究で明らかになったのは、約束に関する企業イメージと欠陥の一致度が高いとき、企業に対する態度が低くなる傾向があることである。態度が低くなるのは、

約束（品質管理の徹底）に関するイメージに対して、その約束と関連する問題（製品の欠陥）が発生し、知覚された裏切りが生じるからである。

本研究の成果は、次のような3つの理論的貢献を提示している。第1は、約束に関する企業イメージを導入し、そのイメージが欠陥に対するステークホルダーの反応を変えることを示したことである。これまでの広報分野における先行研究では、欠陥イメージが企業への態度を低くすることがあり、企業イメージの違いによってダメージの程度が異なることが示されていた（たとえば、Kim & Woo, 2018；Grunwald & Hempelmann, 2010）。ただし、企業イメージがどのように問題によるダメージを変化させるのかが扱われていなかった。そこで、本研究は、約束に関する企業イメージを欠陥イメージとの一致度で捉えたモデルを構築することで、危機管理広報研究に新たな知見を付加した。つまり、企業イメージの影響をより精緻に説明することができたのである。このことは、広報研究において重要である。なぜなら、ステークホルダーから信頼を獲得するうえで基盤となる約束に関するイメージが、欠陥が生じたときにはネガティブな影響を及ぼしてしまうことを示しているからである。

第2は、知覚された裏切りという要因に注目することで、約束に関する企業イメージが企業への態度にどのように影響を及ぼすのかを説明したことである。実証分析の結果によれば、約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき、知覚された裏切りが高まるため、企業に対する態度が低くなっていた。つまり、知覚された裏切りに注目したからこそ、企業に対する態度が約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度の高低によって変化することを明らかにできたのである。

第3は、これらの結果が業界を横断し、異なる財やデザインでも得られたことである。本研究では、実験1で電子レンジを提供する家電メーカーを題材に、実験2ではスマートフォン・アプリを提供するIT企業を題材に仮説の検証を実施した。その結果、両方の実験において企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いとき（一致度が低いときよりも）、企業への態度が低くなり、この影響が知覚された裏切りに媒介されることが示された。つまり、一般化可能性の高い結果が得られたのである。また、実験2では実験1で用いた分析モデルにコミットメントを組み込んだモデルで仮説をテストし、仮説を支持する結果を確認できた。コミットメントが高い場合と低い場合の両方で一致度が高いと態度が低くなるという結果が見られたことは、一致度が態度に与える効果が一貫していることを示している。また、コミットメントのレベルに関わらず、態度に対する一致度の影響が知覚された裏切りによって媒介されることも明らかになった。つまり、分析モデルにコミットメントを調整変数として取り入れた検証によって、仮説1と仮説2がより強く支持されたといえる。仮説が異なる条件下での検証を経ても一貫して支持されていることを示しているのである。つまり、モデルの頑健性をさらに高めることができたのである。

さらに、本研究は企業広報担当者に対して、次のような実務的貢献を提示する。第1は、約束に関する企業イメージが、ネガティブな影響をもたらすことを示したことである。本研究の成果によれば、欠陥が企業への態度に及ぼすダメージは、約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度が高いときに増幅されていたのである。約束に関する企業イメージはステークホルダーからの信頼の基盤となる概念である一方で（Williams et al., 2022）、欠陥が生じたときに、その被害を拡大させてしまう側面を持っているのである。この視点に基づけば、約束に関する企業イメージを構築するときは、その内容や強度を事業の特性を踏まえて注意深く検討する必要があるだろう。

第2は、欠陥が生じた際、ステークホルダーの企業に対する態度をなるべく低下させないために、報道媒体上の露出にどのような情報を含めるべきかの指針を示したことである。本研究の成果によれば、欠陥イメージが約束に関する企業イメージと一致していると知覚されていないとき、知覚されて

いるときと比べて企業への態度は高くなっていた。つまり、欠陥を伝える報道の内容を、企業が約束していたことと一致させて知覚されないように工夫することができれば、欠陥によるネガティブな影響を軽減することができると考えられる。この結果を企業広報担当者の視点で捉えれば、欠陥が生じたときには不必要に誤解を招かないよう、報道機関への情報提供の内容や時期を慎重に検討することが望ましいだろう。

一方で、本研究には課題がある。第1は、欠陥発生前の態度を測定していない点である。これは、本研究の目的が欠陥後に生じる心理的メカニズムの検証にあり、態度の前後差そのものの推定を目的としていないためである。また、実験参加者を無作為に条件へ割り付けることで事前態度を含む個人差は統計的に等質化されていると考えられる。もっとも、この方法では参加者がもつ初期の態度の影響を完全に排除できるわけではなく、より厳密な推定には限界が残る。今後は、欠陥発生前の態度を測定し、個人差を明示的に統制したうえで態度変化量を分析する設計を導入することで、心理的メカニズムの推定精度を一層高めることが求められるだろう。

第2は、実験操作が意図しない形で別の要因に影響してしまった可能性である。たとえば、実験2における一致度の操作について、同時にコミットメントにも有意な変動がみられた。この原因としては、一致度を操作する実験条件のなかに、コミットメントに影響を与える何らかの要因が含まれていた可能性が考えられる。今後は、コミットメントに影響を与えた要因を考慮し、一致度とコミットメントを分離したデザインで実験をすることで、より正確な結果を得られるだろう。また、コミットメントの操作自体にも限界がある。本研究では利用経験の有無を想起させてコミットメントを操作した。そのため、コミットメントと「欠陥による被害の当事者性」を完全に独立した要因として扱っていない。すなわち、実験参加者が欠陥に対する当事者性をどの程度想起したかが、コミットメントとは別の経路で態度形成に影響した可能性を統制しきれていないのである。この点は本研究の限界であり、今後の研究では、コミットメントのみを操作する方法を検討する必要があるだろう。

第3は、実験2において、コミットメントが知覚された裏切りに働きかけるメカニズムの解明が十分ではなかったことである。実験2では、モデルの頑健性をさらに高めるため、実験1で用いた分析モデルにコミットメントを組み込んだ。コミットメントという知覚された裏切りに働きかける要因を追加した実験をすることで、約束に関する企業イメージが企業への態度に及ぼす影響をより明確に理解できるようにすることを狙ったのである。分析の結果、コミットメントが高いときには、低いときよりも、態度がより大きく低下することが明らかになった。企業に対する態度が約束に関する企業イメージと欠陥イメージの一致度の高低によって変化することを支持する証拠を追加することができた。しかし、コミットメントの高低両方の条件において、交互作用は有意な結果となった。どちらの条件においてもコミットメントは態度に影響を及ぼしていたのである。今後は、コミットメント以外に知覚された裏切りに働きかける要因を考慮した研究が求められるだろう。

## 参考文献

- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When Good Brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31 (1), 1-16.
- 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.
- Aleksander, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2008). Corporate Brand Reputation Rebuilding After the Company's Crisis. *Academy of Management Review*, 33 (3), 730-749.
- Beldad, A. D., van Laar, E., & Hegner, S. M. (2018). Should the Shady Steal Thunder? The Effects of Crisis Commu-

- nication Timing, Pre-crisis Reputation Valence, and Crisis Type on Post-crisis Organizational Trust and Purchase Intention. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26 (1), 150-163.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.
- Chen, Y., Ganesan, S., & Liu, Y. (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.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10, 163-176.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of Trust in Organizations. *Academy of Management Review*, 23 (3), 547-566.
- 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 (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 635-656). Wiley-Blackwell.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31 (5), 695-702.
- Grégoire, Y., & Fisher, R. J. (2008). Customer Betrayal and Retaliation: When Your Best Customers Become Your Worst Enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (2), 247-261.
- Grunwald, G., & Hempelmann, B. (2010). Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in Times of Product-Recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation. *Corporate Reputation Review*, 13 (4), 264-283.
- Hayes, A. F. (2020). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press.
- 加藤 司(2018).『パーソナリティ研究』の新たな挑戦——追試研究と事前登録研究の掲載について. *パーソナリティ研究*, 27 (2), 99-124.
- Kim, Y., & Woo, C. W. (2018). The Buffering Effects of CSR Reputation in Times of Product-harm Crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 24 (1), 21-43.
- Koehler, J. J., & Gershoff, A. D. (2003). Betrayal Aversion: When Agents of Protection Become Agents of Harm. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90 (2), 244-261.
- Lemmink, J., Schuijf, A. & Streukens, S. (2003). The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24 (1), 1-15.
- Lynch, J. G. Jr. (1982). On the External Validity of Experiments in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 9 (3), 225-239.
- Meyers-Levy, J., & Tybout, A. M. (1989). Schema Congruity as A Basis for Product Evaluation. *Journal of Consumer Research*, 16 (1), 39-54.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- 元木 康介・米満 文哉・有賀 敦紀(2021). 消費者行動研究における再現性問題と研究実践. *消費者行動研究*, 27 (1\_2), 1-22.

- NHK NEWS WEB (2023). 「マイクロソフト“中国拠点のハッカー集団からサイバー攻撃に」  
<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20230713/k10014127961000.html> (最終アクセス 2023年9月12日)
- Reuters (2010). 「トヨタが新型プリウスなど国内外 43 万台リコール、利用者視点欠如に相次ぐ批判」  
<https://jp.reuters.com/article/idJPJAPAN-13808020100209> (最終アクセス 2023年9月12日)
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Spector, A. J. (1961). Basic Dimensions of the Corporate Image. *Journal of Marketing*, 25 (6), 47-51.
- 田端 洋・松下 光司 (2023). 革新的な製品の欠陥が企業への態度に及ぼす影響——企業イメージと製品イメージの一致による交互作用効果——. *広報研究*, 27 (1), 65-80.
- 高田 英亮 (2017). レプリケーション研究の方法. *JSMDレビュー*, 1 (2), 65-71.
- Wei, J., Jiang, M., Li, Y. N., Li, W., & Mead, J. A. (2023). The Impact of Product Defect Severity and Product Attachment on Consumer Negative Emotions. *Psychology & Marketing*, 40 (5), 1026-1042.
- Williams, P., Escalas, J. E., & Morningstar, A. (2022). Conceptualizing Brand Purpose and Considering its Implications for Consumer Eudaimonic Well-being. *Journal of Consumer Psychology*, 32 (4), 699-723.

**【論文履歴】** 初稿受理日：2025年8月28日 掲載確定日：2026年1月15日

**【著者連絡先】** 田端洋：hirotaavata@gmail.com

## The Interactive Effect of Corporate Image and Product Defect Image on Attitude Toward Company: A Mediating Effect of Perceived Betrayal

Hiro TABATA                      Koji MATSUSHITA  
(Chuo University Graduate School)    (Gakushuin University)

### **Abstract**

Prior research shows that corporate images formed before a product defect can buffer or amplify reputational damage, yet the mechanism remains unclear. We conducted two experiments focusing on the congruence between a promise-based corporate image and an image of the defect. When congruence was high, stakeholders' attitudes toward the company declined. This effect was mediated by perceived betrayal. These findings clarify how congruence can intensify negative reactions in crises and refine crisis communication theory.

**Keywords:** corporate image, product defect, congruence, perceived betrayal, attitude