

専修大学

会計学研究所報 No. 16 2007.3

CSR 活動が及ぼす
コーポレート・レピュテーションへの影響
—ナショナル FF 式石油温風機事故との関係で—

櫻井通晴

*Research Paper of
The Institute for Accounting Study
Senshu University
No.16 2007.3*

The Impact of CSR on Corporate Reputation—Matsushita Case

Michiharu Sakurai

*The Institute for Accounting Study
Senshu University*

CSR 活動が及ぼすコーポレート・レピュテーションへの影響

—ナショナル FF 式石油温風機事故との関係で—

櫻井通晴

目次

問題提起	2
1 ナショナル FF 式石油温風機事故とは何か	3
2 現在の株価と財務業績など経済価値への影響	5
3 松下電器産業の大改革が業績へのダメージの少ない真の理由であるか	7
4 PR がダメージ軽減の真の理由であるといえるか	9
5 CSR の取り組みとコーポレート・レピュテーションの向上	10
まとめ	13

問題提起

企業が反社会的行為を行えば、コーポレート・レピュテーションが低下することで株価が下落し、財務業績に多大な悪影響を及ぼすようになった。最近では、リコール隠し、耐震強度偽装、株主を欺く違法行為、永年にわたる粉飾決算などによって、多くの企業がコーポレート・レピュテーションを低下させ、株価が下落し、財務業績を悪化させてきた。最悪の事態では、倒産に追い込まれる企業も少なくない。筆者の研究〔櫻井、2005〕によれば、B to B（企業対企業）よりはB to C（企業対消費者）の企業において、コーポレート・レピュテーションが財務業績に及ぼす影響が顕著である。

このような研究からすれば、B to C企業である松下電器産業の“ナショナルFF式石油温風機”事故では、死者を含む多数の犠牲者がでたことから、コーポレート・レピュレーションが大幅に低下し、株価は暴落し、財務業績は大幅に下落する“はず”である。しかし現実には、株価や業績が低下するどころか、逆に、株価も財務業績も大幅に向上している。それはなぜか。

重大な事故を起こしたにも係わらず、現在、松下電器産業が従来常識を覆すような好業績を誇っているのには、いくつかの理由が考えられる。1つの見方は、松下電器産業の前中村社長は2001年に入ってから業務の大改革を始めたのであるが、最近になって顕在化してきたその改革の成果が現在の高いレピュテーションと高い株価、高い財務業績の要因と考えられる。とくに日本では、財務業績がよくなるとコーポレート・レピュテーションが向上するという関係が見られるからである。財務業績が好転したのであるから、少々の事故があってもコーポレート・レピュテーションが好転するのは当然ではないかという見方である。多くの伝統的な管理会計研究者はこのような見解に賛同するかもしれない。他方、テレビを観ている生活者の感覚からすれば、徹底したPRが成功したからだとも考えるかもしれない。企業にとってマイナスとも思われるほどテレビで事故の関連情報を流す戦略をとることで、一般大衆の同情と評価を得たのだと考える。逆転の発想ともいえる広報戦略の成功が最大の要因だとする。マーケティング専門の研究者はこのような見方をするかもしれない。さらに別の見方からすると、松下電器産業はもともと信頼できる会社である。同社では2003年10月からCSR（corporate social responsibility；企業の社会的責任）を始めたのであるが、このCSR活動が功を奏したのだとする見方をとる。CSRの実践が企業の

財務業績に多大な影響を及ぼすと考えたいコーポレート・レピュテーションの研究者からすると、この見解が最も説得力に富むと考えるかもしれない。

このような問題意識のもとで、事故の発生にも係わらず株価上昇と業績好調が見られることの真の原因を探るべく、2006年11月6日、「行政の信頼性確保、向上方策に関する調査研究委員会」委員の1人として、事務局の（財）行政管理研究センターの研究員伊藤慎式氏とともに、筆者は松下電器産業の東京本社にCSR担当室理事の遠藤啓一氏を訪問した。遠藤氏を訪問した理由の1つは、遠藤氏の前職が広報担当部長であったので、CSRだけでなく広報（PR）の効果を最も適切に説明していただける立場にあると考えたからである。

本稿の目的は、ナショナルFF式石油温風機事故にも係わらず、松下電器産業がなぜ現在、株価や財務業績、および社会的評価が高まっているのかの疑問に応えようとするものである。これに応えるためには、まずは事故のあらましと現在の株価と財務業績などを見ることで、事故を可能な限り正確に記述し、松下電器産業を取り巻く環境をレビューしていきたいと思う。

1 ナショナルFF式石油温風機事故とは何か

松下電器産業では、中村邦夫前社長の指揮下にあつて、「破壊と創造」の旗印のもとで、2000年から経営上の諸側面にわたって大改革にとりかかった。具体的には、創生21計画（2001年4月～2004年3月）による①構造改革、および②連結営業利益率5%と連結売上高9兆円規模達成を目指した。それにもかかわらず、改革がある程度まで進んだ2002年3月期には▲5,480億円という巨額の赤字決算を発表せざるをえなかった。しかし、その後は徐々に業績が上がって行って、2005年にもなると、改革の効果が決算上も現れ始めてきた。そのような矢先の2005年1月に、FF式石油温風機の事故が5件発生したのである。事故の概要は以下のとおりである。

それは、松下電器産業が1985年から1992年までに製造したFF式石油温風機を使用中の顧客が一酸化炭素中毒により死亡・入院するという事故であった。事故が発生したのは、寒冷地帯の山形県のペンションであった。事故の発生は1月であったが、事故の原因究明に時間がかかり、2005年4月になってようやく事故の公式発表が行なわれた。

この事故の発生を受け、2005年11月29日付けで経済産業大臣から、消費生活用製品安全

法第82条にもとづく緊急命令が発令された。最近の都会ではファンヒーターを使うことが多くなったが、寒冷地ではいまでも壁に穴をあけて排気ガスを外に排出する形で温風機が使われている。ガスが漏れたときには遮断できる構造にはなっていたが、製造から13～20年も経っていてその構造が働かなくなっていた可能性もある。ペンションの業者もからむ複合的な要因の疑いもあり、原因の究明に時間がかかったこともあって、松下電器産業は一気に世間から糾弾されることになった。これが事故のあらましである。

もう1人でも死者がでたら会社は潰れるという危機感をもって、社長は、「温風対策を会社の最優先事項とする」ことを下命した。具体的には、FF式石油温風機を見つけるということに関しては何でもやるという姿勢を内外に公表した。そのためもあり、他社からも応援をもらった。たとえば、電力会社の検針では、電力会社が全戸にチラシを入れてくれた。全自治体は町内会への徹底を図ってくれた。全家庭に郵送するのであれば宛名書きがタダになるという郵政公社の新しいサービスを知って、全世帯の約5,687万世帯のすべてに葉書を郵送した。FF式石油温風機が最もよく使われるホテル、旅館、民宿などにもチラシを配った。テレビコマーシャル28,019本、雑誌告知262万部、新聞告知24回など、要するに、やれることはすべて行った。

筆者には、事故直後には対応の遅れもあって世間の糾弾を浴びたものの、その後は愚直にも思える真剣でまじめな取り組みを行なったことが、ナショナルブランドの信頼の回復と確保に大いに役立ったように思われるのである。

では、ほんとに事故の後処理に対する取り組みの真剣さと普段からの会社への信頼性が理解されたのであろうか。事故発表の1週間目は売上高が減少したものの、第2週目からはナショナル製品の売上が落ちることはなかった。参考までに付け加えるならば、すでに述べたとおり、事故や反社会的な行為が発覚しても、B to Bの企業では売上や株価への影響は比較的少ないのに対して、松下電器産業のようなB to Cの企業では、たとえば反社会的な行為を行なった雪印乳業においては連結で従前の四分の一の売上高に落ち込んだことに見られるように、財務業績への悪影響は甚大である。

それでは、松下電器産業の事故では、株価と財務業績への影響はどんなものであったであろうか。次節では、まず事故による経済価値（株価と財務業績）への影響を検討しよう。

2 現在の株価と財務業績など経済価値への影響

FF 式石油温風機の事故が松下電器産業の経済価値にいかなる影響をもたらしたか。このたしかな回答を得るには、まず初めに経済価値の意味と、経済価値と企業価値との関係を明らかにして、それに加えて、経済価値はどのように測定されるべきかが明らかにされなければならない。

価値観が個人によって異なり、時代によっても変化していくように、企業の価値を表す企業価値もまた、個人によりまた時代によって異なる。1つの見解は、欧米文献によくみられるように、財務業績ないし経済価値を高めることが企業価値を高めるとする。この見解は多くの研究者や実務家によって支持されてきた。たしかに、欧米では企業価値を経済価値とイコールの関係で理解されることが一般的であるが、日本で経済価値と企業価値を等しいと考える経営者は少ない。筆者は、企業価値には経済価値だけではなく社会価値や組織価値を含めるべきであると主張してきた¹。とはいえ、経済価値は企業価値の中心的概念であることを否定するものではない。

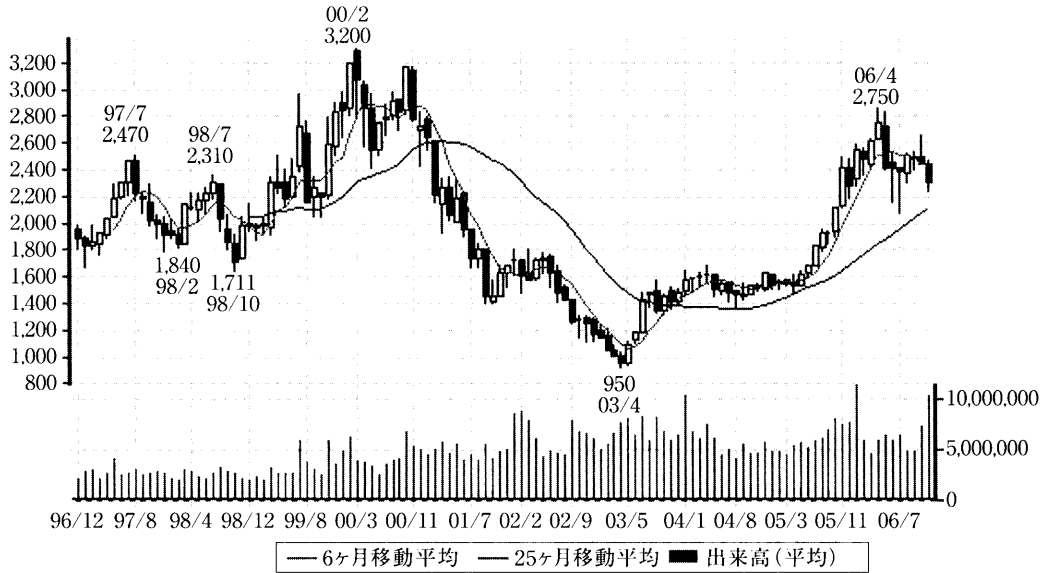
それでは、経済価値をどのように測定するかという問題に関しては、①株価総額で決まるとする主張、②一株あたり利益を参考にすべきだとする意見、③将来のキャッシュ・フローを現在価値に割り引いたものとする見解など、研究者の間で意見の一致が見られているわけではない。一般に、多くの研究者の支持を受けているのは、③の見解である。

①の株価総額は企業価値の近似値を表すと考えられている。そこでまず、株価の推移を見てみよう。図表1を参照されたい。

図表1から明らかなように、事故が発表された2005年4月から2006年4月までの株価の推移は、FF 式石油温風機の事故の影響を全く受けていないように見える。少なくともその後の1年間の株価は上げ一筋である。

次に、事故の発生後、②の利益がどのように変化したかを検証してみよう。事故が発表されたのは、2005年4月である。すでに述べたように、発表後の1週間ほどは売上高が減少したが、2週間目からは平常に戻った。それでは、事故発生後の損益状況の推移がどうであったかをみてみよう。売上高と営業利益はほぼ連動しているとみてよい。連結財務諸表よりは事故を起こした主体である単体の方が直接的な影響を表していると思われるが、事故発表前後の単体と連結の損益計算書の数字から、必要な数値のみ取り出してみよう。

図表1 松下電器産業の株価の推移



図表2 単体・連結の損益計算書

項 目	平成17年 3 月期 (百万円)		平成18年 3 月期 (百万円)	
	単体	連結	単体	連結
売上高	4,145,654	8,713,636	4,472,579	18,894,329
営業利益	88,393	308,494	123,218	414,273
当期純利益	73,453 ^{注1}	58,481	20,445 ^{注2}	154,410

注) 1. 平成17年度には、構造改革のための特別損失34,915百万円計上。

2. 平成18年度には、FF式石油温風機の点検・回収の費用24,905百万円を計上。構造改革のための特別損失は113,194百万円、子会社株式評価損は184,532百万円であった。

営業利益・売上高とも、事故後には大幅に上昇した。子会社株式評価損、構造改革およびFF式石油温風機の事故のために、単体の当期純利益は減少しているものの、当該期間の営業活動の成果を示す営業利益や経常利益²は大幅に増加したことが注目される。売上高や利益が増加している理由のうち、売上高増加の原因の第一にあげられるべきは、ナショナル洗濯乾燥機や食洗機をはじめとするいわゆる白物家電の商品力の高まりと、プラズマTVの立ち上がりによる底堅く力強い業績向上があることはいうまでもない。しかし、そのような売上高の増加を生み出す原動力は何であったのか。

以上で、企業価値の主要な構成要素である株価や利益など経済価値に対する事故の影響をほとんど受けていないことを明らかにした。むしろ、事故後は逆に株価も利益も増加傾

向が見られる。とすると、松下電器産業では大きな事故を起こしたにもかかわらず、なぜ株価や財務業績などで表される経済価値にほとんど全く影響がなかったのであろうか。あるいはマイナス要因がプラス要因と相殺されたのであろうか。そこで次に検討すべきは、松下電器産業の経営改革が事故への悪影響の緩和にどれほど貢献しているかである。

3 松下電器産業の大改革が業績へのダメージの少ない真の理由であるか

松下電器産業は、現在でこそ好業績をあげているものの、1990年代後半には実に苦しい時期を経験した。しかも、2002年3月期には大赤字を経験している。そのため、中村邦夫社長（当時）は「破壊と創造」の旗印のもとで、大改革（2001年から2004年までの“創生21計画”と呼ばれる、構造改革と成長戦略を柱とする改革）を実施したのである³。

改革の旗印であった「破壊と創造」で、“破壊”とは既存の事業、資産、制度や仕組みを大胆に改革する構造改革を、そして“創造”とは、顧客が求める価値（顧客価値）を創造するという成長戦略を意味する。破壊の具体的な事例として、組織変革をみてみよう。

松下電器は、わが国で初めて事業部制を採用したという輝かしい歴史をもつ。この輝かしい歴史的な成果を“破壊”し、それに代わって2003年には、松下電器グループの伝統的な事業ドメイン制への変革〔吉本，2005〕を遂行した。事業ドメイン制の本質は、商品ごとの自主責任経営（事業部制）に代えて、広い領域を含む事業ドメイン領域ごとの自主責任経営への変換を意味する。事業ドメイン制の導入は、このような歴史的経緯からすると、管理会計研究者にとっては驚愕するほどの事例であるといえる。

生産システムも改革した。具体的には、伝統的なセル生産方式だけでなく新しいセル生産方式を導入した。セル生産方式では、1人の作業員が複数の工程をかけもち、時には最終製品まで仕上げる。ベルトコンベヤー方式に比べて弾力的な生産が可能になる日本的な生産方式として知られている。朝倉・木村〔2005〕によれば、このセル生産方式に加えて、①国内工場の在庫を半減する、②工場在庫を1日以下にするモデル工場をすることで、2005年からネクスト・セル生産プロジェクトを開始することにしたという。このセル生産システムは、SCM（Supply Chain Management）と表裏の関係にある。これを1995年に全社的な経営情報システムとして開発したGIS（Global Information System）と連動させることで、「売れるものを、売れるだけ、売れるときに作り、供給する」体制をスタートさせている。松下電器産業は、このSCMの導入により、リードタイムの短縮と在庫の削減

を実現〔朝倉・木村，2005〕させたのである。

管理会計の中心的なテーマの1つ，業績評価システムの変革にも触れておこう。それは“創生21計画”の最終年度に，業績評価指標として長く知られていた売上高利益率を廃し松下電器のEVA（Economic Value Added；経済的付加価値）として知られるCCM（キャピタル・コスト・マネジメント；松下版EVA）の導入に踏み切ったことである。この改革によって資本収益性を現すCCMと資本創出力を表すキャッシュ・フロー〔櫻井，2003〕という資本市場とベクトルを合わせたグローバルな連結ベースの企業価値向上の目標を明確にした。

松下電器産業ではさらに，IT部門とCIO（Chief Information Officer）に「破壊と創造」の経営改革の役割までも与えた。つまり，「IT革新なくして経営革新なし」のフレーズのもと，ITを使って経営改革を加速させた。松下電器産業が実施してきたIT革新を加速するための施策〔櫻井，2006〕は，次の3点にまとめることができる。第1はITアーキテクチャに関するガバナンスの強化，第2にIT投資のROI（return on investment；投資利益率）の向上，第3にITリスクマネジメントの強化である。

ここでは第1のITアーキテクチャについてのみ簡単に触れておこう。松下電器産業では既述のとおり，事業部制を日本で始めて導入したという輝かしい歴史があるが，事業部制では部分最適に陥る欠点が拭い去れなかった。そこで事業ドメイン制に移行することで横断型の全体最適なITアーキテクチャの確立を目指した。具体的には，ITを経営革新の基軸として位置づけ，重複した情報システムを集約化，統合化，集中管理することにより，変化に対応できるスピード経営と低コスト経営を実現したのである。このEAを松下電器ではコーポレート・ITアーキテクチャ（CITA）と名づけ，統合的なITアーキテクチャを全社的に進めた。CITAはビジネス・プロセス，データ，アプリケーション，ITインフラの4階層から構成されている。データセンター，ネットワーク，サーバ，PCなどのITインフラは全社共通で集中管理することにした。一方，ビジネス・プロセス，データ，アプリケーションは全社共通で統制する領域と，事業の特性に応じて最適化する領域に区分している。

事故が起こったのは，躍進21計画（2004年4月～2007年3月）の最中であった。つまり，「破壊と創造」の構造改革はある程度まで成功し，総資産を10%圧縮できたものの，売上高目標は9兆円に達せず，営業利益の5%もまだ計画の半分しか達成できていなかった。

そこで、「創生21計画」の未達成部分に再挑戦すべく「躍進21計画」が樹立された。2006年の3年計画では、ようやくにして目標にした営業利益率5%が達成できる見込みがでてきた。このように全社をあげて努力をしている過程で、事故が発生したのである。

松下電器産業では、以上でみたとおり、この数年の間に数々のすぐれた経営革新が行われてきた。その努力には頭が下がる思いである。事業部制の問題点については、既に十数年前に他の大企業の副社長からも聞いていたものではあったが、他の企業では問題点は認識されてもなかなか実現できなかった。このような経営革新に松下は果敢に挑戦してきたことが、財務業績に多大な影響を与え始めていることは確かだと思われる。筆者自身に限っても、論文 [櫻井, 2005], 著書 [櫻井, 2006], 学会報告⁴などで、松下電器産業の改革を報告してきた。その理由は、管理会計の立場からすると、松下の事例が現在の日本では極めて先端的で積極的なベスト・プラクティスになりうると信じたからである。

以上、松下電器産業の経営改革は着々と進み、その成果が次第に明確に現れ始めていた。ベルカウイ [Belkaoui, 2001] による実証研究から明らかにされているように、財務業績（トービンのQ⁵, 利益率, 資産回転率）や企業規模がコーポレート・レピュテーションの向上に貢献することが数多くの事例で実証されている。これらのことから、松下電器産業のこれらの一連の改革による財務業績の際立った改善が、FF式石油温風機事故の業績へのダメージの軽減に役立ったであろうことは疑いのない事実であろう。

4 PRがダメージ軽減の真の理由であるといえるか

中村邦夫社長（当時）は、次に死者がでたら会社は倒産する危険があると考えた⁶。そこで社長は、死者がもう1人でたら辞任する覚悟をしたという。中村社長の気持ちは、このような事故に関しては、万一のときには直接の担当者や部下に責任を押し付けるのではなく、経営トップ自らが責任を取るべきであると考えていたからだそうである。そのような理由から、社長の発意で、FF式石油温風機事故の対策を会社の最優先事項としたのである。具体的な対策としては、次の施策が取られた。

一定期間、テレビCMとラジオのCMはすべてFF式石油温風機事故の周知徹底に切り替えた。テレビCMは実に28,019本、ラジオCMは8,400本放映された。何回も何回も同じ内容のCMを繰り返し放映されたので記憶に残っている読者も多いと思われるが、テレビで女性の（テレビコマーシャルにしては比較的暗い感じの）事故と製品回収の意向を伝え

る CM の声がいまでも耳に残っている方も多いと思われる。日本で最大手の広告会社の部長は、CM としてこれだけ成功したケースも珍しいと評していた。事実、視聴者のなかで松下電器の経営トップの愚直なまでの真面目さを感じ取ったのは筆者ばかりではあるまい。松下電器産業としては意図したわけではなかったにしても、暗い感じの CM を流すことによって、現実には松下電器産業の経営トップへの信頼感が醸成されていったのではないかとと思われる。

雑誌と新聞も事故と製品回収の告知に利用した。既に述べたとおり、雑誌告知は15誌を使って約262万部、新聞告知は全15段2回の他、合計24回行われた。電力会社が協力してくれた。つまり、電力検診員による全家庭へのチラシ配布を行ってくれた。告知とお願いの葉書を国内の全所帯に送付した。郵政公社の新しいサービスも活用して、全家庭に送付した。全自治体にも協力をお願いして町内会、ホテル、旅館などの宿泊施設にもチラシを配布した。

このような積極的な広報活動によって、2006年末までに、約15万台のFF式石油温風機のうち約11万台まで回収（1台の引取り価格は5万円）が進んでいる。残るはあと約4万台であるが、松下電器産業はこの回収の活動はあと数年行なっていきたい意向とのことである。

筆者は、コーポレート・レピュテーションの核は、①好感度、②透明性、③信頼性にあると考えている。松下電器産業は一連の経営改革とPR活動を通じて、①経営改革による企業の斬新性や革新性、それらの改革による財務業績の向上などによって、企業の好感度が高まり、②事故のすべてについて透明性を高めることによって、広報活動を通じて説明責任を果たし、③信頼性を醸成することで松下電器産業のコーポレート・レピュテーションを高めたのではないかと考える。PR活動によって企業の好感度、透明性、信頼性が強められたことも事実であろう。しかし、どんなにPRを行なっても、実態が伴わなければならない。それを強めたのが次に述べるCSRであると考えることができる。

5 CSRの取り組みとコーポレート・レピュテーションの向上

積極的なCSRを行なえば、社会業績が高まる。社会業績とコーポレート・レピュテーションに関する実証研究 [Brammer and Pavelin, 2004, 2006] によれば、金融、化学、資源と並んで、消費財製品の産業セクターでは、社会業績（地域、環境、従業員）の貢献が

コーポレート・レピュテーションに多大な影響を及ぼす。つまり、FF式石油温風機といった消費財製品では、CSRによって社会業績を向上させる努力がコーポレート・レピュテーションに相当大きな影響を及ぼすと想定することができる。

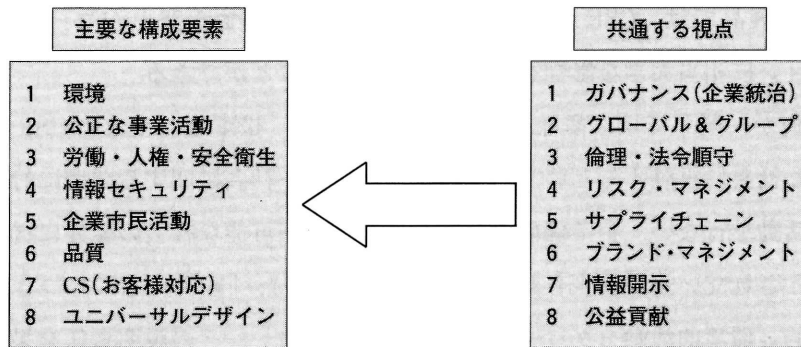
CSRとは何かに関しては、多様な定義や解釈がある。松下電器産業のCSRは、法令順守だけでなく社会に貢献するという形で自主的に環境や社会に関する問題に対してバランスのとれた活動を行ない、企業価値の創造を通じて持続可能な社会の発展に貢献を果たすことであるとされている。公表されているCSRの定義は、「経営理念に基づき、当社の経済的・社会的・環境的活動をグローバルな視点で再点検し、その説明責任を果たし企業価値を高めること」である。いわゆるトリプル・ボトムライン⁷のアプローチを採用しているといえよう。

松下電器産業といえば、“水道哲学”で知られているように、企業の社会的責任を絵で書いたような信頼性の高い会社である。水道哲学とは、松下電器の将来像として、電気機器を現在では無意識で使っている水道と同じように各家庭に提供しようとする、創業者の松下幸之助氏によって提唱された企業理念である。企業の目的は事業を通じて社会へ貢献することにあるとする思想を端的に表現している。松下電器産業が現在の経営理念として、「企業は社会の公器」をあげ、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて、透明性の高い事業活動を心がけ、説明責任を果たすとしているのは、このような歴史に根ざしているように筆者には思われる。

松下電器産業のCSR担当理事の遠藤啓一氏（既述）によれば、松下のCSRは「スーパー正直」が基本になっているという。全世界には、約30万人の社員がいる。経営者や従業員のなかには、必ずといっていいほど問題を起こす社員がいる。万一その問題を隠そうとすると、それは内部通報制度を通じてすぐに外部に漏れる。再発を防ぐ最善の方法は、隠すことではなく、必要な場合には先に発表して説明責任を果たすことである。CSRの実施には、透明性を保つことが必要であるという。CSRの主要な構成要素〔松下電器、2006〕は、図表3のとおりである。

松下電器産業のCSRの特徴には、次のものがある。①CSRはトップダウンで行なっている。②CSR担当責任者が提案をすることはなく、各部署から意見や提案がだされる。CSR担当室はいわばまとめ役である。③障害が立ちはだかったら、創業者の松下幸之助だったらどのように行なったであろうかを考える。ただし、このことは、昔と同じことを

図表 3 松下電器産業における CSR の主要な構成要素

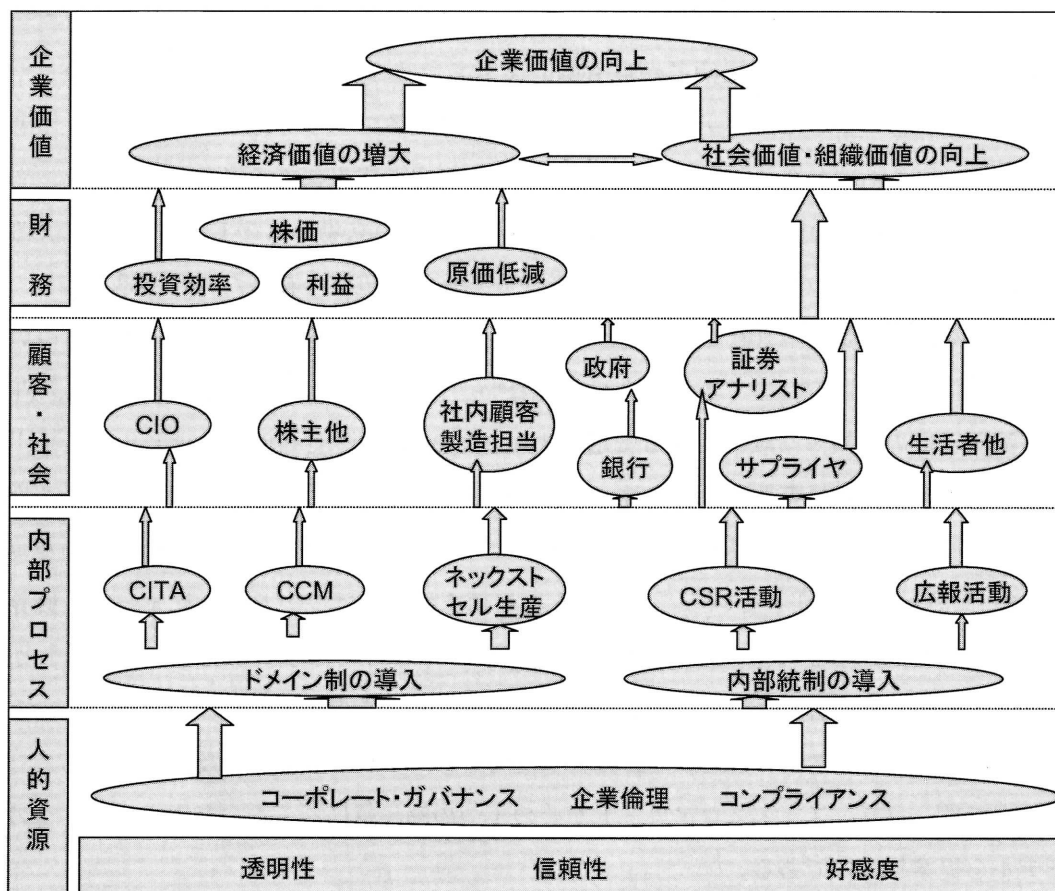


行なうということではない。松下幸之助翁の述べているように、「日々新た」であって、常に現代の目で再検討することが大切である。

企業価値が何からなるかについては、諸説ある。筆者は、繰り返し述べてきたとおり、企業価値には経済価値だけでなく社会価値や組織価値も含めるべきだと考えている。このような立場からみると、トリプル・ボトムラインからなる CSR の実施が企業価値の構成要素である社会価値や組織価値を高めることは明らかである。つまり、松下電器産業の CSR は、当社の社会価値や組織価値を高めたという意味で、事故の影響を軽減する上で大きな役割を果たしたと考えられる。CSR がコーポレート・レピュテーションを向上させるプロセスを測定することで可視化するためには、バランス・スコアカードが有効である。部外者の作成によるので適切な戦略マップが描かれたとは思われないが、図表 4 は、FF 式石油温風機の対策と企業価値の関係を描いた戦略マップである。

図表 4 で、4 つの視点の特徴や、ドメイン制の導入、CITA、CCM、ネクスト・セル生産方式による経済価値、広報活動と CSR による社会価値と組織価値向上を戦略テーマにしたことなどに注意されたい。詳細な説明とマネジメントの方法については、別著 [櫻井, 2005] を参照されたい。

図表4 FF式石油温風機対策と企業価値向上の戦略マップ



まとめ

本稿では、松下電器産業のナショナルFF式石油温風機事故がB to C企業であるにも係わらず、企業価値にはほとんど全く影響しないばかりか、むしろ事故後には経済価値だけでなく社会価値や組織価値が大幅に向上したことを論証し、その理由を検討してきた。白物家電やプラズマテレビなどの商品力が企業価値向上の基本的な要因であることは当然であるが、それ以外の要因で、企業価値が向上した主要な理由として想定される理由として、本稿では、①「破壊と創造」で代表される中村邦夫社長（当時）の経営改革が多大な利益をもたらしたからである、②松下電器産業が行なってきたPR活動が成功したからである、③2003年から実施してきたCSR活動が結実してきたからである、という3つの理由を取り上げ、検討してきた。

第1は企業経営者や管理会計研究者であれば、最初に考える理由である。第2は、マーケティング専門家や一般の生活者が最も関心をもちそうな理由である。第3は、CSRやコーポレート・レピュテーションの研究者が最初に考えるであろう理由づけである。筆者は、本稿で取り上げた3つの理由—①経営トップの努力の成果による経済価値の向上、②企業によるPR活動の成果、および③「スーパー正直」の立場からのCSRの活動による社会価値と組織価値の向上—のそれぞれが松下電器産業の危機を救ったのだと思う。

では、それらの要因の貢献度の測定は可能であろうか。事故と企業価値との関係については、経済価値の測定は全く不可能とはいえない。企業の内部の経営者にとっては、FF式石油温風機の点検・回収にかかる費用の平成18年3月期費用249億円をはじめとして、事故発表後の1週間の売上減少の利益への影響なども、推定を含めてある程度までは確度をあげることができよう。最も影響が大きかった平成17年3月期の構造改革の直接的なコスト349億円もハッキリしている。このように金額を積み上げていくことによって、概算値ではあっても、事故による経済価値の測定はなしうるのではないかと思われる。しかし、多くの企業経営者にとってこのような事件で最も重要な要因として測定が求められるのは、PRやCSRの実施が企業の社会価値や組織価値にいかなる影響を及ぼすかである。現時点では、バランスト・スコアカードがその1つの解決策になるものと考えて、1つのモデルを提案したのである。

最後に、松下電器産業の事故とほぼ時を同じにして発生した類似の事故に、パロマ工業(名古屋市)製の瞬間湯沸し器による死亡事故がある。そこで、同社の事故に対する対応と比較して、その違いを明らかにしたいと思う。

パロマ工業では、2006年7月に瞬間湯沸かし器に関して事故が発生した。当初、会社側は、事故の主要な原因は安全装置の不正改造だとして製品の欠陥を否定し続けてきた。しかし、2006年12月26日に経済産業省に提出した事故再発防止策を盛り込んだ報告書では、同社としては初めて「広義の欠陥」だったと認めた。ここで広義とは、同社の副社長の説明によれば、個々の対応というよりは、対応のまずさ、および出荷後のメンテナンスなど、“広い意味での欠陥”であるとの認識を示し、組織としての対応の遅れを意味するとする考えを示した。同社の社長は、2007年の1月にパロマ工業を、2月には親会社のパロマの会長を辞任した。

ナショナルFF式石油温風機事故でもまた、事故は製品それ自体の問題ではなく、寒冷

地帯で壁をぶち抜くことと製品の老朽化による複合要因であることが内部調査で判明している。それにも係わらず、松下電器産業ではそのことを逃げ道とはせず、自らの問題として対応したことをみた。

コーポレート・レピュテーションとの関係でいえば、「最善の防御はすぐれた攻撃ではない」[Martin, 2004] ののである。たとえば、1997年にAT&TのCEOに着任したマイク・アームストロングは、前任者の失敗に学んで、成長戦略をとろうとした。しかし、現実には成長戦略は有線通信、無線通信、ケーブルテレビサービスでも「ワンストップ・ショッピング」と書かれているほど簡単にはいかなかった。2000年の秋、AT&Tの流動性危機に直面し、事業を再構築することになったが、それはアームストロングの戦略の失敗だとメディアから攻撃された。アームストロングは戦略の失敗ではないと反論（防御）したのであるが、その反論は決してアームストロングの立場を強化（攻撃）することはなかった。むしろ、反論したことがアームストロングの評価を下げてしまい、いつまでも言い訳を繰り返すことがさらに事態を悪くするだけだったのである。

松下電器産業では一切の言い訳（防御）をせず経営改革を進め、PRにおいてもCSRでも愚直なまでにスーパー正直で組織としてこの問題解決の対応に心血を注いできた。筆者はこの誠実な取り組みにこそ、パロマ工業やAT&Tとの最大の違いがあり、松下電器産業のこの問題への対処の仕方の成功の秘密があると思われるのである。

参考文献

- Belkaoui, Ahmed Riahi, *The Role of Corporate Reputation for Multinational Firms*, Quorum Books, 2001, pp. 41-54.
- Brammer, Stephen J., and Stephen Pavelin, Building a Good Reputation, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6, December 2004, pp. 705-713.
- Brammer, Stephen J., and Stephen Pavelin, Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit, *Journal of Managerial Studies*, 43: 3 May 2006, pp. 435-455.
- 朝倉洋子・木村麻子「松下電器産業の事例」『企業会計』2005, Vol. 57, No. 5, pp. 44-45.
- 松下電器産業『松下グループ社会・環境報告2006』2006, p. 9.
- Martin, Dick, Corporate Reputation: Reputational Mythmaking, *Journal of Business Strategy*, Vol. 25 No. 6, 2004, pp. 39-44.
- 櫻井通晴『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディ』同文館, 2003, pp. 1-573.
- 櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション—「会社の評判」をマネジメントする—』中央経済社, 2005, p. 197
- 櫻井通晴『ソフトウェア管理会計第2版』白桃書房, 2006, p. 340
- 吉本哲也「松下電器における事業部制の解体」（櫻井通晴編著『企業再編と分権化の管理会計』中央経済

社, 2005, pp. 64-76).

注

- 1 簡潔に表現すれば、企業が“儲ける”（経済価値）ことは必要であるが、それに加えて企業は“地域社会への貢献”（社会価値）を果たし、“信頼性ある優秀な経営者や従業員を育てる”（組織価値）ことも必要である。要するに、企業の価値は、いかに儲けるかだけでなく、いかに多くのすぐれた人材を育て、社会的にも認められた存在であるかによって決定されるべきではないかと考える。
- 2 単体では、平成17年3月期の116,280百万円から平成18年3月期の216,425百万円に増加。連結損益計算書では表示形式が異なるが、税引前利益では、それぞれ246,913百万円から371,312百万円に増加している。
- 3 以下、調査の日時には差があるが、企業再編については経理グループ企画チームリーダー吉本哲也氏から、EVAについては東京本社経理部長の西田耕三氏から、情報システムについてはCIOの牧田孝衛氏から貴重な情報をいただいた。本稿の内容であるCSRについては、既に述べたとおり、CSR担当理事の遠藤啓一氏のお世話になった。肩書きはお会いいただいたときのものである。
- 4 「情報システム学会」において、2006年12月2日に「人間中心のCIOのベスト・プラクティス」のタイトルで記念講演。会場は専修大学の神田校舎。
- 5 株式時価総額（株価×発行済み株式数）を資産の取替価格で除した値をいう。トービンのQが1よりも大きければ、市場で評価された企業価値が、企業の所有する資産簿価よりも高いことを意味する。このような状況では、一般に、積極的な投資や事業拡大が行なわれる。
- 6 雪印乳業や森永製菓などB to Cの過去の事例を見れば、倒産までには至らなくても大きなダメージを受けるであろうことは明らかであった。
- 7 ボトムライン（bottom-line）は俗語で、損益計算書の最下段（ボトムライン）にある当期純利益を意味する。一方、トリプル（triple；3つ）がつくことによって、当期純利益などの経済価値のほか、社会価値と環境価値を含めた最終成果という意味である。