

食育によるリスク管理と公開型マーケティング

著者	白石 弘幸
著者別表示	Shiraishi Hiroyuki
雑誌名	金沢大学経済論集
巻	39
号	2
ページ	99-140
発行年	2019-03-29
URL	http://doi.org/10.24517/00054850



食育によるリスク管理と公開型マーケティング

白 石 弘 幸

目 次

はじめに

I レピュテーションの本質

- (1) レピュテーションの定義
- (2) 無形資産としてのレピュテーション
- (3) レピュテーションを維持し高めることの意義

II 食品のレピュテーションリスク

III 食育の役割と実施形態

IV 公開型マーケティングとは

- (1) 透明性ともものづくり公開の重要性
- (2) 公開体験型PR施設の役割

V 事例研究

- (1) ヤマト醤油味噌「糀パーク」
- (2) ヨコオデリーフーズ「こんにやくパーク」

VI 結 び

はじめに

本論文で言うレピュテーションリスクは、機関や組織のレピュテーション(評判)そのものが悪化したりダメージを受けたりする危険性をさす¹⁾。そういうリスクの要因を考えた際、これは不祥事によるものと、噂やデマによるものに大別される。前者について言えば不祥事の発生、また発生後にどのような対応をとるかによってレピュテーションは傷つく危険性があるし、これとは全く別に後者すなわち根拠のない噂や事実と反するデマの流布によってもレピュテーションは悪化する。後者のリスク顕在化によるレピュテーション悪化と経済的損失が²⁾、いわゆる風評被害であると見なせる。

前者の不祥事について言えば、そもそも誇大広告や入札時の談合、原材料偽装、品質データの改ざんなど法令や倫理に反する行為を行うこと自体が問題なのであって、そういう問題行為により社会から批判を受けレピュテーションが悪化するのとは自然な流れである。極論するならばそれはいわば自業自得であって、これに関してレピュテーションリスクと呼ぶのは考えてみればおかしいとも言える。不祥事発生を受けての事後的対応がまずくてレピュテーションが悪くなる事態についても同じである。

こういった不祥事の発生と事後的対応に関するリスクは、職場環境を良くし倫理教育とコンプライアンス研修を地道に行うなど、企業側が前向きな意識をもって積極的な取り組みを行うことで相当程度軽減することができる。しかし噂やデマについては、発生と波及をコントロールすることが難しい。もし企業がこれを行おうとすると、自由な言論を封じ込めようとしている等のさらなる批判を招きかねない。特に近年は、電子メール、ネット上の掲示板や口コミ専門サイト、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)とオンライン・コミュニティ、ブログが気軽な情報交換の「場」として普及し、ネット上で口コミが短時間で広がるようになった。すなわち、「いままでは時間をかけて、少しずつしか広まらなかった口コミ情報が、今日では瞬時に全国、あるいは全世界規模で広がるようになった」(田中, 2003, 31)。つまり良くない噂もネット経由で距離と人間関係の壁を越えて、たちまちのうちに広がるようになったのである。そして噂やデマは、たとえ内部的ガバナンスがしっかりしており、法令と倫理に適う経営を行い、不祥事も生じていない企業であっても、そのレピュテーションにマイナス作用を及ぼしうる。

根拠がないどころか事実に反していても、多くの人がそれを信じて当該企業に対するイメージが悪化すれば、言語的表現としての評判も悪くなる。どこかにいる愉快犯的な個人が面白半分や暇つぶしで投稿した口コミ、誇張して書かれたレストランにおける不快な経験談、商品に関する不満を針小棒大に語るレビューであっても、それが多くの人に信用されてしまうと、長年にわたり築き上げてきたレピュテーションも損なわれることになる。こういう批判的口コミが当人の思い込みや誤解、本来は自己責任であるべき事故、ミス・誤用による不満をきっかけにしていることも多い。そのような認識不足

や責任転嫁的な性格を持つ負の口コミが生じやすい代表的商品は食品で、たとえば誤った料理法や賞味期限切れでの消費が当該原因となる。

そして企業から見て不条理な個人的不満だったとしても、これをきっかけに口コミが一度広がり始めると、先にも言及したように企業はこれをコントロールしようがない。インターネット社会ではネット上の口コミサイトやSNSで、こうした風説がさっと広まってしまうし、これへの介入はネット社会の市民から逆襲を受け自社サイトの「炎上」を招きかねない。すなわち食品メーカー等企業側がネット口コミに何らかの人為的働きかけや圧力を加えようとすると、往々にして批判的コメント投稿をエスカレートさせ評判の悪化に拍車をかけてしまうのである。したがってレピュテーションリスクとして対応が難しく注意を要するのは、噂やデマである。

食品メーカーはこのようなレピュテーションリスクにどう対応すれば良いのだろうか。この論文では、当該対策として食育に注目し、CSRを越えたCSVとしてのその意義を検討する。

I レピュテーションの本質

(1) レピュテーションの定義

レピュテーション(評判)は、組織・機関や事物に対する評価が複数個人間のコミュニケーションで伝達されて取れんと社会的広がりを持つにいたるか、あるいは集団内で共有されているものである。コーポレート・レピュテーションについて言えば、社会ないし集団、言い換えれば複数個人を土台に成り立つ企業に対する言語表現された評価ということになる。

レピュテーションの根源は、マスコミ報道等の情報とこれによって形成される読者・視聴者のイメージかもしれないし、特定個人の経験かもしれない。そのようなレピュテーションの源泉になりうるマスコミ報道等で取り上げられる題材、記事素材ないしニュース素材には売上・利益等の業績向上(または悪化)、社会貢献活動、環境対策、新技術の開発、その他がある。一方、当該源泉になりうる個人の経験に影響するファクターには商品の機能・性能・品質・価格、PRの方法・形態と内容、アフターサービス、従業員の応対や態度、

その他がある。そしてレピュテーションの形成では口コミ等のコミュニケーション、言い換えれば会話やメール等による個人間の相互作用が大きな役割を果たす。最初のきっかけは、その企業の商品を使ってひどい目にあったというような、どこかにいる一人の経験かもしれない。それが口コミになって広がっていけばレピュテーションになるし、広がらなければその人の個人的な不満に留まる。そしてその共有を実現したり、評価の一致が顕在化するためには、個人内部にあるイメージや評価がコメントとして他者に伝達されるというように、言語コミュニケーションが土台として不可欠であると言える。今日その重要な媒体ないし「場」となっているのはインターネット上の口コミサイトやSNSである。

口コミの発信動機として最もありがちなのは製品やサービスに関連する興奮のはけ口というものである。すなわちディヒター(1966)によれば、「際立つて快い(もしくは相当程度不快な)経験は適当な状況があればいつでも会話による再現を誘う傾向がある」(Dichter, 1966, 149, ()内の補足はディヒターによる)。製品ないしサービスにともなう素晴らしい、あるいはひどい経験により興奮を覚えた個人は、いわばある種の精神的エネルギーが高まった緊張状態(tension)にある。そしてそういう緊張状態は日常生活では解消されにくく、他の人との会話、その相手への推奨や不満の告白によってエネルギーが解放される必要があり、そうすることで内的均衡が回復され心理的な平静が取り戻される。良くも悪しくもインパクトの強い経験をすれば、「他の人に話さずにはいられない」という興奮を覚え、実際に話すことによりその興奮が緩和されるのである。

ただし個人的な不満には、本人の勘違いやミス、不適切な使用によるもの、企業から見て理不尽で不合理なものもある。そういう知識不足、自己責任に関する自覚の弱さや希薄な意識による不満が生じやすい典型的な商品は食品である。たとえば調理の仕方が間違っている(または全く知らない)とか、なべ用や焼き物用のものを生食にするとか、賞味期限切れになったものをうっかり飲食するといった過誤や失敗があった場合、当該個人が自分に責任があると認識するとは限らない。知識不足ないし過誤・失敗があるということ自体に気づいていないこともあるし、気づいていても調理法・用途・賞味期限

の表示の仕方が悪い(不明瞭)とか、調理しにくい食材または料理に向かない食品であるといったように、責任を食品メーカー・小売店側や食品そのものに転嫁してしまうことも考えられる。そういう場合の不満であっても、インターネット上に投稿されることは大いにありえ、さらにこれが口コミとして広がっていけば、企業側はこれをコントロールしようがなく、それに基づく悪い評判が形成される。したがって企業にとってこれはレピュテーションリスクとなるし、当該リスクとしてむしろこれは重大かつ深刻なのである。

(2) 無形資産としてのレピュテーション

資源ベースビュー、いわゆるRBV (Resource Based View) に立つ一連の研究では、資産(資源)が戦略的に大きな価値を持つ条件として、市場取引と移転の困難さ、模倣・代替の不完全性が指摘されている²⁾。すなわち持続的競争優位の基盤となる資産、戦略的資産は、市場での取引や企業・事業の買収により入手できず、完全には模倣や代替ができない資産である。一般的にそういう性質を備えているのは無形資産であるから、持続的競争優位の形成に寄与が大きいのは有形資産よりも無形資産であるとそこではされている。

たとえばGrant (1991)によれば、資源と能力が単純で、これらの透明性が高いと他社に早期に模倣されうるためこれによる優位は失われやすいが、多様な資源の複雑な結合およびそれを活用する組織能力は模倣されにくく、これを土台にした競争優位を持続的にする。そして資源と能力の企業間移転が容易であるとこれによる優位は失われやすいが、空間的な移動ができないとか、あるいは企業特殊性がある (firm-specific) という性格がこれらにあると、競争優位は長期的になる。さらに技能や知識の相互作用であるような組織能力、高度に有機的な組織的業務や複雑なシステムを土台とする能力、能力と資源の間にあるダイナミクスは複製されにくく、企業の競争優位を長続きさせる (Grant, 1991, 124-127)。

マルキデス及びウィリアムソン(1994)の立場では、競争優位の土台となるような資産を保有する企業は、業界平均以上の収益を獲得しうる (Markides & Williamson, 1994, 152)。このような余剰収益を生み出す資産が明確になると、競合企業は同様の競争優位を構築するために、当該資産を市場取引に

より入手する、模倣しつつ内部で形成する、当該資産を同様の顧客便益を生み出す別の資産で代替するといった方法を模索する。彼らによれば、容易に取引しうる資産は持続的な競争優位の基盤とはならない。また合併や提携により即座に入手できる資産も、短期的な競争優位の形成に貢献するだけである。市場取引で入手できず、不完全にしか模倣・代替ができないということが、資産が戦略的に大きな価値を持つための条件、持続的な競争優位の基盤となる要件なのである。そしてこのような資産の最も有効な獲得方法は、主体的かつ内部的な蓄積である。

コリス及びモンゴメリー(1998)によれば、企業において「資源は三つの大きなカテゴリーに分類される。有形資産、無形資産、そして組織のケイパビリティである」(Collis & Montgomery, 1998, 27; 邦訳, 45)。より具体的には、有形資産(tangible asset)は価値が評価しやすく、バランスシートに記載される資源で、これには不動産、生産設備、原材料などが含まれる。これらは差別化が難しいため、競争優位の源泉になることは少ない(*op cit.*, 27-28; 前掲邦訳, 45)。無形資産(intangible asset)とは、企業の評判、ブランドネーム、文化、技術的知識、特許や商標、蓄積された学習や経験である。すなわちコリス及びモンゴメリーにおいて、コーポレート・レピュテーションは無形資産の例としてあげられている。そしてこれらの無形資産は使用により減耗しないという特徴を有している。それどころか、事業活動にうまく利用すれば利用するほど価値が増大しうる。無形資産は多くの場合、競争優位(もしくは競争劣位)および企業価値に重大な影響を及ぼす(*op cit.*, 28; 前掲邦訳, 45, ()内の補足はコリス及びモンゴメリーによる)。一方、組織のケイパビリティ(organizational capabilities)は製品開発等の速さ、顧客対応の良さ、品質の高さを規定する組織ルーティンや一連の能力である(*op cit.*, 28; 前掲邦訳, 45-46)。

中橋(2001)によれば、持続的競争優位の源泉となる経営資源の属性は、以下の五つに整理されるという。「①有価値性。これは前提条件とも言うべき属性であり、その資源が、当該事業を遂行するうえで他社に比べて優れたものであり、自社に高利益率をもたらす(つまり価値のある)ことを求めるものである。②模倣困難性。この属性は、その資源が、(a)他社が市場を通じて簡単には入手できないほど希少であり、しかも(b)他社が自ら創りだすのも難しい

ということの意味する。③耐久性。これは、その資源が時間の経過につれて自然に減耗しないという性質をさす。④専有可能性。この性質は、競争優位の源泉となりうる資源が企業という組織そのものに帰属しており、したがって、企業のなかの特定の個人が退社するようなことがあっても、その競争優位が簡単には失われないことを求めるものである。⑤非代替可能性。その資源が他社にとって模倣困難なものである場合、他社はそれとは別の資源を用いて、当該企業の製品やサービスと同等あるいはそれ以上の価値をもつものを創りだそうとするであろう。この属性はそのような方法をとるのが難しいことを意味する」(中橋, 2001, 15)。彼によれば、土地・生産設備等のモノ、員数で捉えたヒト、資金つまりカネ等の有形資源よりも、営業力、技術力、研究開発力、経営管理能力、熟練技術者の技能、生産のノウハウ、自社のブランド、知名度等の無形資源の方がより重要であることがこれまで指摘されてきたが、そのように無形資源が相対的に重要であるのはここで紹介した五つの属性を持つからである(前掲書, 16)。

バーニー(2002)も持続的競争優位に対する寄与という観点で、資源の模倣コスト(模倣困難性)の高さを重視している。彼によれば、事業への利用価値があり、希少でもある経営資源は有効な戦略の土台となり当該企業に競争優位をもたらしうるものの、競合企業がその経営資源を複製・代替できるか外部から獲得できる場合、それによる競争優位は長続きしない。言い換えればその模倣コストが低いならば、当該資源による競争優位は一時的にしか成り立たない。競争優位を持続的にするのは、資源の模倣コストの大きさなのである。この点について、彼は次のように述べている。「時間の経過とともに、競合企業が競争に必要な経営資源を模倣するにつれ、先行企業が得たいかなる競争優位も雲散霧消してしまう。(中略)もしも、その経営資源がケイパビリティが、価値があり、希少性があり、さらに模倣コストも大きい場合、これらを用いることは持続的競争優位と標準を上回る経済的パフォーマンスを生み出す」(Barney, 2002, 173-174; 邦訳上巻, 273)。

それではレピュテーションは企業の資産においてどのように位置づけられ、資産としてどのような性格を有するのであろうか。先に紹介したように、先行研究によればこれは無形資産に当たる(Collis & Montgomery, 1998, 28; 邦

訳, 45)。しかも、「コーポレート・レピュテーションは、企業価値を高める非常に重要な無形資産である」(櫻井, 2005, 1)というように、これは無形資産のなかでも特に重要であるとされている。

前述したように資産が戦略的に高い価値を持つ条件、すなわち持続的競争優位に大きく貢献するための特性として、RBVの多くの研究は市場取引や企業間移転による入手の困難性と、模倣・代替の不完全性を挙げている。戦略的に大きな価値を持つ資産とは、企業に持続的競争優位をもたらす資産であり、それは一般的に市場取引やM&Aによる入手が困難で企業間の移転も難しく、模倣・代替が不完全にしか行えないという性質を備えているというのがRBVの指摘なのである。コーポレート・レピュテーションはそのような性質を持つ無形資産の典型であろう。

すなわちいくら機械・設備の性能が高く、保有する不動産の価値が大きく立地場所が良くとも、これらはレピュテーションの代わりにはならない。実際、最新鋭の工場と先進的な生産ラインを持っていても不祥事の頻発により評判が悪いという企業もある。逆に立地が悪く、店舗や設備は古くとも、憧れの的になっている名店、尊敬の対象である企業は多い。また他社のレピュテーションを模倣する、すなわち同じような評判を短期間のうちに形成するということもできない。良好なレピュテーションを市場取引により売買することもできないし、他企業を合併・買収した際に相手のコーポレート・ブランドを残せばそのレピュテーションをそのまま獲得・維持できるかということにも不確実性がある。コストをかければこれを一朝一夕(短期)に形成できるというわけでもない。このようなことから優れたレピュテーションを築いて維持すれば、無形資産としてこれは当該企業にとって持続的競争優位の土台となるのである。

(3) レピュテーションを維持し高めることの意義

レピュテーションという無形資産が持続的競争優位の土台となるのは、これに前節で述べた市場取引の不可能性と模倣・代替の困難性があるからだが、消費や投資、就職に関する意思決定が必ずしも客観合理的に行われているわけではないこともこれと関係している。すなわち、従来、経営学の理論は「もっ

ばら意思決定における合理的で経済的な側面からの解釈を主張」してきたが、ブランドの選択と製品の購入は「製品そのものの客観的な特徴の冷静な判断によらず、むしろ「当の企業やジャーナリスト、友人たちから受けた説明に対する私たちの個人的、感情的、非合理的な反応によって深く影響される」(Fombrun & van Riel, 2004, 2; 邦訳, 10)。また企業のレピュテーションは、「同様に私たちの投資決定にかなり影響を与えている」(*op cit.*, 3; 前掲邦訳, 10)。

翻って見るに、少子高齢化が加速的に進む日本では、企業を存続・成長させる上で有能な従業員を確保することの重要性が年々増している。そして「学生にとってもっとも魅力的な職場は、例外なくその時点でもっとも評価の高い企業」であり、それは「一般的には、名前がよく通っており、レピュテーションが高く、ポジティブな企業」で、「ほかの条件が同じなら、こうした面のレピュテーションが高い企業のほうが優秀な学生を集めやすいことは自然の流れである」(*op cit.*, 3; 前掲邦訳, 11)。今日では、採用活動に関しても企業のレピュテーションは本質的重要性を持つのである。

このように「レピュテーションは私たちの意思決定に明らかに影響を与えている」のであり、消費者および投資家にとっても、就職活動中の学生にとっても、「優れたレピュテーションは磁石(magnet)となる」(*ibid.*; 前掲同所)。言い換えれば「私たちはレピュテーションの高いところにひきつけられる」のであり(*ibid.*; 前掲同所)、「良好なレピュテーションは顧客がどの企業の製品を購入したらいいのか、あるいは従業員がどの企業で働くべきかを決定する際、さらには投資家がどの企業の株式を買い増すべきかの決定に影響を与えている」(*op cit.*, 4; 前掲邦訳, 12)。

特にブランド選択と製品購買に関して付け加えるならば、「レピュテーションが重要である理由は、究極的にはそれが企業にとって製品の“独自性”を生み出し、ライバルとの差別化の源泉となるものだからである」(*op cit.*, 5; 前掲邦訳, 14)。製品は何らかの工業的製法によって生産されるものであれば、当該製法の修得ないし模倣、当該製品の構造・組成の複製によりコモディティ化する可能性を常に内包している。そして「製品やサービスそのものの違いがほとんどないとすれば、レピュテーションこそが差別化の強力かつ重要な源泉となる」(*op cit.*, 6; 前掲邦訳, 15)。

国際的な競争圧力が増す一方、製品がコモディティ化して客観的属性で差別化困難になるという傾向がどんどんと強まっている今日では、こういった競争優位基盤としてのレピュテーションの重要性を認識することは企業にとって不可欠である。実際、先行研究では「レピュテーション指標を重視すると一般的企業と比較してROAが高い傾向を示し、レピュテーション指標を軽視すると一般的企業と比較してROAが低い傾向を示す可能性」が見出されている(伊藤・関谷・櫻井, 2014, 22)³⁾。

そして前述したように消費と投資、就職のすべてに関してもますます重要性が増しているレピュテーションを秀でたものにするためには、「企業を取り巻く多様なステークホルダー(利害関係者)による評価を高めることが必要である」し、また「持続的な利益をあげることが企業の評判を高めるには必須の条件である」(櫻井, 2005, 1, ()内の補足は櫻井による)。しかしながら、そうした継続的な利益の計上はあくまで充足すべき必要条件の一つであり、「現代の企業は利益をあげていることだけでは企業の評判は高まらない」(前掲同所)。

この観点で重要になるのは社会的責任、CSR(Corporate Social Responsibility)の遂行である。すなわち先行研究のことはを借りるならば、「CSRと企業価値、コーポレート・レピュテーションには密接な関係がある」(岩淵, 2006, 41)。またレピュテーションを維持し、さらにこれを高めるために企業は、「その地域で活動することを歓迎してもらわなければならない」し、「ステークホルダーとの良好なコミュニケーション」も確保する必要がある(井上, 2005, 101)。レピュテーションを形成する主体は一般の消費者(市民)で、その形成に今日重要な役割を果たしている「場」はそういう人達が参加するインターネット上の口コミサイトやSNSであるから、次世代育成、環境対策などのCSR遂行に関し消費者の期待に込んでいるか否かということが今日では大切なのである。しかも消費者のうち多数派を占める「企業への関心度の低い層」はCSR報告書(レポート)等でその遂行状況をチェックしているわけではない(北見, 2008, 19)。したがってこういう消費者には目に見える形で、わかりやすい内容のCSRを実践する必要がある。社会的責任を果たしている「良き企業市民」であるということが、一目ではつきりとわかり、すぐに伝わるよ

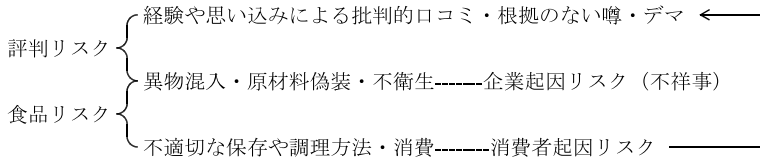
うでないといけないのである。

II 食品のレピュテーションリスク

前章で述べたようにレピュテーションは無形資産として近年重要性を増しているが、何らかの要因によりこれが毀損する危険性、レピュテーションリスク (Reputational Risk) の要因には、不祥事など企業内部に根源があるものと、批判的口コミやデマ等外部に要因がある場合とがある。先に後者について述べるならば、たとえ批判的な口コミが思い込みや誤解に基づいていても、あるいは憶測や面白半分、暇つぶしによるデマであっても、また仮に不快な経験談を大袈裟、針小棒大に記したレビューであっても、それが多くの人に信じられてしまうと、企業のレピュテーションは損なわれうる。一方、食品を念頭に前者について述べると、典型的な不祥事には異物混入や原材料の偽装、生産現場の不衛生に由来する食中毒の発生等がある。これは消費者にとっては食品のリスク、食の安全と安心を揺るがす要因となる(図表1)。

食品に関するリスクには、このように異物混入や問題のある原材料の使用、生産現場の不衛生などメーカーの不適切行為により出荷時点で既に食品に内在する危険要因以外に、当該食品自体には販売時点で問題がないが消費者側の不適切な保存や消費方法により事後的に危険性が生じる場合がある。たとえば冷蔵保存と明確な表示のある食品を常温で保存したり、賞味期限切れになった後に食べたりすれば、味覚上の問題や健康への害が生じかねない。また食べすぎたり、調理法が誤っていてもトラブルが生じうる。

こうした食品の害や問題は消費者側の知識不足、誤った認識(誤解)やミスにより生ずるものである。生食用ではなく、表示もはっきりと「なべ用」となっている魚を刺し身にしても大丈夫と思って食べ、食中毒を起こした場合、その原因は当該消費者の食べ方に問題があると考えるべきだろう。しかしこのような消費者の行動に起因する食品リスクも、自分の責任と理解されず、メーカーや小売企業側のせいにされてしまうと、これは企業にとってレピュテーションリスクとなる。



図表1 レピュテーションリスクと食品リスクの関係

この点は薬とよく似ている。すなわち薬の場合、悪い評判が理解不足、誤った使用によって生ずる場合があり、製薬メーカーは誤解や誤用で評判が悪化する潜在的危険性に常に直面している。そのため、「製薬メーカーは、何度も検査を実施し、法的な手続きをクリアし、副作用や他の薬との相互作用に関する詳細な説明文書を公表するというように、適切な使用法を明瞭にするために多大な努力をする」(Fombrun et al., 2000, 96)。加えて、貧困層への自社製品の寄贈も行なう。そういう「良き企業市民」としての活動はレピュテーションリスクに対するセーフティネットとして機能する。端的に言えば、「企業市民としての性格は、ステークホルダー集団からのレピュテーションリスクに対処するための戦略的なツールとなるのである」(op cit., 102)。もともと、「確固たる企業市民イメージを性急に打ちたてようとする努力は概して失敗する」(ibid.)。「一貫した長期的妥当性のある見解として言えることは、それによる利益を量的に把握することは難しいけれども企業市民活動への継続的な投資と関与が必要であるということである」(ibid.)。

翻って見るに、企業やその商品に関する批判的コメントには、事実に基づくもの、事実に基づいているがこれを過大あるいは針小棒大に表現したもの、根拠のない噂、事実に反する全くのでたらめ(デマ)がある。たとえ根拠のない噂や事実に反するデマであっても、それが人々に信じられると、企業のレピュテーションは悪化する。これが売上の減少など経済的損失につながった場合がいわゆる風評被害で、これは「根拠のない情報の流布によって生じた大衆的忌避行為が引き起こす経済的被害」(荒井, 2014, 383)と定義される。福島第一原子力発電所の事故後、周辺で取れた農産物や魚介類が放射線検査

で安全レベルだったとしても忌避され、大地震後や火山の噴火後に影響のほとんどなかった地域で宿泊等のキャンセルが相次ぎ観光収入が減るというケースがこれに当たる。また「2000年代初めから不良債権処理が進められる過程で、経営状態のよくない企業・金融機関が報道で取りあげられ、その情報の流布が、当該企業の経営状態をいっそう悪化させるという事態が発生したが、こうした事態に対しても『風評被害』という用語が適用された」(前掲論文、390)。

噂やデマの広がり、あるいは批判的な口コミによる売上減少は特定企業一社に関しても生じうる。また過去の事例を見ると、食品に関して高頻度で発生している。本論文で注目しているのは、そうした個別企業、特に食品会社におけるレピュテーションリスク、これに生じうる風評被害である。

古いところでは、味の素社の「味の素」に蛇の粉末が混じっているというものがある。これについて同社の百年史は次のように紹介している。「『味の素』の販売が軌道に乗るなかで、『味の素』の原料が蛇であるという流言が発生した」(味の素、2009、106)。これはもちろん全くのデマである。蛇の粉末は原料としてむしろ貴重で、もし万が一これを含有しているならば、買い手によっては逆に滋養強壮等に関する効果を期待し、大きな付加価値が付く。しかし仕入原価が高額で、仮に原料として使用したくても、調味料(普及品)の場合、採算が到底合わず無理なのである。また味の素の生産にも蛇の粉末使用の事実は過去においても現在においても無い。

しかし、「そのデマが雑誌に掲載されるようになると消費者に与える影響は大きくなっていった」(前掲同所)。また「うわさがうわさと呼んで、販売店のなかにはこうしたデマを信じるものが出てきた」ため、味の素社(当時、鈴木商店)としては「もはや放っておけない状況になった」(前掲同所)。

このとき同社が取った行動にはレピュテーション・マネジメント上の有効な方向性、適切なアプローチが示されている。すなわちこのときの同社のアクションは、現在においても、食品のレピュテーションリスクに対応するための一つの有効策を提示していると言えるだろう。同社は蛇粉末の使用が全くのデマであると説明するとともに、工場の内部を公開し製造工程を社外の人に実際に見てもらったのである。ただしこの工場公開は味の素発売10周年

を記念しての得意先招待会での企画だったから、見学時間も参加者も限定されていた。このため、「見学者のなかには見学後に『蛇を仕込むところは見せてもらえなかった』と言うものがいたという」(前掲社史, 107)。

また「日本マクドナルドのハンバーガーには猫の肉が入っているらしい」というものもある。これも完全なデマである。当時、一部週刊誌はこれに関して「噂が噂を呼び都衛生局はもちろん、米国本社まで投書が舞い込んだ」と報じている(週刊文春編集部, 1973, 34-35)。

当該記事では、デマの内容に関する「某社会部記者」の伝聞として「だれかがある店の裏にいったら、猫の死骸があつて、それを店のものにいったところ“ちょっとこつちへおいで”と呼ばれて、4万円をもらった」という話が掲載されている。ここで4万円というのは口止め料と理解される。またこの「だれか」というのは高校生で、この話を聞いた別の生徒が後日、当該店舗に行き店の前で猫の鳴き声をまねると、「こんどは1万円くれた」というのがその内容である(前掲記事, 34)⁴⁾。これには別バージョン、バリエーション(変化形)があり、具体的には「一、ゴミ箱にネコの頭と足が放りこんであつた。二、冷蔵庫をあけると、ネコの肉がぶら下がっていた。三、それを見つけたアルバイト学生に、責任者が3万円の口止め料を支払った」というものである(前掲記事, 35)。

当該記事では、これに関して「こんなバカバカしいデマが、しかし、広がっていったのである」(前掲記事, 34)と記されている。また法的な対応も取りにくいことから「ダレが犯人か知らないが、まったくうまいクチコミ・デマを考えたものである」(前掲記事, 36)という論評も示されている。一方、東京都衛生局環境衛生部乳肉衛生課の担当者のコメントは、「ネコの肉がそんなにありっこないです。九分九厘、デマとわかってても放つとけないんで、三十八店のうち、二十一店を検査しました。血清検査による肉の鑑別調べで結局は、すべてシロです」(前掲記事, 35)というものである。

このデマの発信動機については、日本マクドナルドの当時の社長が豪腕、積極果敢の経営スタイルで、また同社は急成長中であつたことから、「敵もまた多い」(前掲記事, 34)、「なりふりかまわぬ某同業他社がやった」(前掲記事, 35)等の見解が示されている。しかし同業他社にとっては、ハンバーガーの

イメージが悪くなると自社商品のイメージと業績の悪化も招いてしまう。つまりハンバーガー業界全体のイメージダウンに繋がることは明白であるから、同業他社が発信者であるという可能性は低いであろう。興味深いのは日本マクドナルドの社長(当時)のコメントである。具体的には、「結局、マクドナルドのシステムには二万五千からのノウハウがあり、秘密主義で公開しないものだから、ネコの肉という中傷になったんでしょう。要するにわがマクドナルド・ハンバーガーがうますぎるためのヤッカミです。日本の島国根性のなせることだな」(前掲記事, 36)というものである。

すなわち業務の内容がわからなかったり、オペレーションのプロセスとシステムがブラックボックス(不可視的)であると、人々に色々な憶測を抱かれるし、それを聞いた人も当該憶測に対して「それはあり得ない」とか「そんなばかな」と疑問を抱いたり否定したりすることができない。したがって様々な憶測が飛び交い、広まってしまう。

だからこそ、そうしたレピュテーション・マネジメントの観点で、第IV章で述べるように業務の透明性を高める必要があるのである。これは工場に関しても言える。高い壁に囲まれているという物理的な閉鎖性、中で行っていることを開示しないという情報面での閉鎖主義は、「あの工場、中で一体、何をやっているのかしらね」という憶測を生じさせ、根も葉もないデマや噂が流布することになる。二つの意味でのクロズド・ポリシー(秘匿志向)すなわち物理的閉鎖性、情動的閉鎖主義はレピュテーションリスクを高めることになるのである。

敢えて誤解を恐れずに言うならば、日本マクドナルドも前述のように「秘密主義で公開しないものだから、ネコの肉という中傷になった」「要するにわがマクドナルド・ハンバーガーがうますぎるためのヤッカミ」「日本の島国根性」で片づけるのではなく、業務の透明性を高める取り組みをより積極的に行っていたら、その後あった業績悪化も回避できたか、利益の下落が小幅で済んだかもしれない。同社のオペレーションが非常に合理的であることは多くの研究者・実務家が認めるところであるし、同社なりに努力はしていたであろうが、そういう合理的な業務システムをわかりやすく大人の一般消費者、中高生、子供に伝える活動をより大規模に行っていれば業績の推移も違っ

たものとなっていたであろう。

この猫の肉に関するデマは後に「ミミズを処理してハンバーガーのパテ(肉)を作るらしい」という噂にまで発展する⁵⁾。走り回る猫をつかまえてこれをパテに加工するのは手間もコストもかかるし、動物愛護団体から冷たい視線を浴びながら猫狩りをしている人も見ない。そもそもマクドナルドが店舗を展開しているような大都市部で野良猫はつかまえるほどいない。ミミズをミンチ状、その他に処理して食品の原材料にする技術が開発されれば画期的であるが、これに関する記事やニュースも目にしないし、仮に実用化されてもイメージ的に敬遠する消費者も多いはずである。日々生活している中で、食肉用の猫を多数飼育している猫の牧場やミミズの養殖場も見かけないし、これに関する話も全く聞かない。こういうことが念頭に浮かべばすぐに信憑性は低いとわかるのであるが、前述のように当時はまだマクドナルド等の業務システムに一般消費者から見てわからない部分が多かったし、信憑性は低くともこれを口にする人が多かったから、これらの噂はなかなか消えず「息」が長かった。

第三者には事態の真相あるいは当該事象の発生した原因がわかりにくいという口コミ、噂も多い。たとえばここ10年の事例では、2013年にチロルチョコ株式会社のチロルチョコレートに芋虫が混入している画像がTwitterに投稿され、これに関する噂やコメントがインターネット上に多数流れた。同社が製造時期や芋虫の形状等に関する客観的根拠を示し、混入は工場内ではなく出荷後に発生したことを主張したことで、事態は沈静化に向かった。

また2014年には、まるか食品株式会社のペヤングソース焼きそばにゴキブリが混入していたとする画像がTwitter上にアップロードされて、これに関するコメントがネット上で多数飛び交った。同社が大きな売上減を覚悟したうえで商品の自主回収を行うことで事態は収束した。

一方、口コミ発信者本人の勘違いということが後に明らかになるケースもある。また事件性があると見なされ、警察による捜査が行われて、異物混入等を言い立てた個人が名誉毀損等で逮捕・起訴されたケースもある。たとえば2015年、セブンイレブンのおにぎりに関して異物混入という情報が宮崎県中心に広まり、毎日新聞で報道されるという事態にまで発展したが、購入し

た人の銀歯の一部である可能性が高まり、信用毀損の疑いで捜査が行われた。

翻って見るに、ある程度事実に基づいてはいるが多少過大に伝えられているのではないかという口コミには、たとえば味噌汁ないし味噌と高血圧との関係性、栄養価に関するこんにゃくの劣位性とこれが持つ窒息の危険性に関するものがある。両方とも日本の伝統食品に関する口コミという点で共通している。

具体的に述べると、味噌汁(味噌)については血圧上昇の元凶や心臓病の原因のように思われがちである。「白いご飯におかずときたら、味噌汁も欲しくなる」が、一方で「塩分の過剰摂取による高血圧症や心臓病につながる」として敬遠する向きもある」というのが、味噌汁に対する今日の日本人の感覚かもしれない(日本経済新聞電子版、2013年7月23日)。

しかし健康科学や栄養学の領域では、一日に何杯も飲みすぎないことが条件となるものの、味噌汁には逆に血圧上昇抑制効果や肥満防止効果があるという研究結果も出ている。使いすぎない、かけすぎないということが条件であるが、醤油に関しても同様の指摘がある。たとえば「日本の肥満人口は、先進諸外国の中でもそれほど多いわけではない」という事実は、「日本人に特有の食生活・食習慣」と密接に関係しており、特に日本人が相対的にたくさん食べている発酵食品、麴かびを主な発酵媒体として作られる味噌・醤油・みりん等の食品の機能性によるという研究がある(河野・柴田、2010、131)。味噌や醤油が含む褐色色素の成分であるメラノイジンは抗酸化作用を中心に、発癌物質抑制作用や血圧上昇抑制作用を持つというように、「大豆を発酵することによりさまざまな機能性成分が産生されることも明らかとなってきている」(前掲論文、134)。また「醤油はその食塩含量の高さから、成人病、例えば高血圧症に関して血圧を上昇させるものとみなされ、高血圧者から敬遠されがちである。しかし、醤油には、原料中にもともと含まれていた成分や醸造過程で生成された多種多様な産物が含まれており、生体調節機能を有するものも多い」とし、高血圧モデルラットに対する血圧降下作用を発見した研究もある(木下・山越・菊地、1994、126)。

一方、食べても何の栄養にもならない、健康に対する作用もない、料理しても食感や味にバリエーションをつくりにくいという誤解をともしれば抱か

れるのはこんにゃくである。家庭用料理における食材としての用途も限定的で、おでんの具以外にはほとんど活用されていないような印象がある。先行研究のアンケート調査でも、「新しいこんにゃく料理の食用経験は乏しいという結果が得られ、また食用意欲、作製意欲とも乏しいという結果が得られた」となっている(岸田, 1980, 34)。またどの対象者においても「におい、色、味」が改良すべき要素として挙げられ、若年層と郡部ではこれ加えて「かたさ」が改善を要する点として指摘されている(前掲論文, 36)。このようにこんにゃくが栄養と健康に関し価値が低く、料理の具材としても応用可能性が低いというのは、生こんにゃくの味が淡白であるがゆえに生じた誤解と思われるが、後にヨコオデイリーフーズの「こんにゃくパーク」における食育展示との関連で言及するように、こんにゃくは食物繊維が豊富でその摂取は健康を維持する上で非常に効果的である。また料理の具材として大きな可能性を秘めている。

栄養がなく健康にも大して影響しないどころか、こんにゃく、およびこんにゃくゼリーは、のどを詰まらせる危ない食品として言及がなされることもある。これにより幼児が窒息したという事故も報告されているので、こういう取り上げ方が全くのたらめというわけではないが、実際に幼児の窒息事例として圧倒的に多いのは^{あめ}飴である(内閣府国民生活局消費者安全課, 2010, 4)。またこんにゃく、こんにゃくゼリーに限らず、もち、ナッツ類、プチトマトなどどんな食品でも大きい塊のまま飲み込めば窒息事故は起きるから、「あおむけに寝た状態や、歩きながら、遊びながら、ものを食べさせない」「食べ物を入れたままの会話、テレビを見ながらの食事はさせない」というような周囲にいる大人の注意が重要となる(食品安全委員会, 2009, 1)。

こういった誤解のある食品については、その生産や販売、特に前者に携わる企業が当該食品に関する正しい理解を促進する「食育」を行うのが適切であるし、また期待される。すなわち過剰な飲食にはもちろん問題があるが、味噌やこんにゃくといった優れた食品に、もし誤解による忌避と消費抑制(摂取減)があるのならば、それは国民にとっても望ましいとは言えない。したがってそういう食品については誤解を解く必要があるのだが、その役割は生産者自らが遂行するのが単純明快で、わかりやすいと言える。またこれはそ

の企業に売上増大をもたらすし、当該企業にとりレピュテーションの防護壁と強化基盤にもなると考えられる。

Ⅲ 食育の役割と実施形態

食育の趣旨は「様々な経験を通じて、『食』に関する知識と『食』を選択する力を習得し、健全な食生活を実践することができる人間を育てる」ことにある(農林水産省, 2017, 1)。この「食」には食品, 食事・食生活, 食文化等が含まれる。

このうち食品と食文化, 特に前者については前章の最後でも述べたように当該食品を生産している事業者が実施するのが一番良いという考え方がある。なぜならば当該食品に関して最も豊富な知識を保有しているのはその生産者だからである。

このようなことから今日, 食品メーカーにとって食育は社会的責任, CSR (Corporate Social Responsibility) の重要領域となっていると言えよう。また政府も地域における食育の担い手として, 学校, 保育所, 農林漁業者, ボランティア等とともに食品関連事業者を挙げている(前掲同所)。

加えて, 後に述べるように消費者の間で広く当該食品に関する正しい理解が深まることは生産者としても販売促進やレピュテーションの保護・向上に関してメリットが大きい。したがって食育は食品メーカーにとって, むしろCSV (Creating Shared Value) であると言えよう。これは社会と企業にとっての共通価値創造で, 「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら, みずからの競争力を高める指針とその実行と定義できる」(Porter & Kramer, 2011, 65; 邦訳, 11)。食品メーカーの食育によって市民の健康が増進すればそれは社会にとって有益であるし, その食品の優れた特徴に関する理解が広まり, また市民の健康増進に関して当該企業の貢献が大きいということが消費者に認識されれば, それは当該メーカーにとってブランディングと販売促進, レピュテーションの強化につながり当該メーカーの企業価値を高めることにもなるのである⁶⁾。

食に関する安全と正しい理解は市民が安心して暮らしていく上で今日重要

性を増している。そしてこうした安全を確保する上で最も大きな責任を負っているのは生産者であり、また正しい理解の促進についても生産者が主体的役割を果たすのが合理的なのである。食品に関する誤解や偏見を解くことができるのはその生産者しかいないと言ってもあながち過言ではない。しかも先に言及したように、食品メーカーにおいて食育はブランド力向上と販促、レピュテーション強化に密接に作用するから、食品メーカーは副次的、プラスアルファ的ではなく本質的業務、中核的活動としてこれに取り組む必要がある。

食育は前述したように「様々な経験を通じて」実施することが望ましい一方、その実施形態には食品製造・流通・販売等への見学者の受け入れ、料理教室、講師の派遣、ホームページなどを通じた食育に関する情報提供、マスメディアを通じた食育に関する情報提供や自社の取り組みのPR、食育のための教材(ビデオ・テキスト等)の開発・提供、農林水産業体験、食事のマナー・作法に関する情報提供や講習会等での実演指導、その他がある(大江・石田・櫻井, 2018, 41-42)。このうちホームページないしマスメディアに掲載される情報は、受け手(消費者)側がその気になってアクセスし閲覧しなければ、結局は放置状態のままとなる。食育のための教材(ビデオ・テキスト等)も研修会やセミナー等に使われるものであり、体験・体感にはつながりにくい。つまりこれらは座学に慣れた社会人や学生に関してはある程度教育・啓蒙の効果があるものの、子供にはともすれば退屈となってしまう。そういう意味で、どちらかというとな大人向きの食育活動であると言える。

言い換えれば、子供には文字媒体での学習や座学よりも、体を動かしての学び(体験学習)が喜ばれ、また印象が強く記憶にも残りやすい。ブランディングについても、食育の効果(教育効果)に関しても、体験をともなう学びの方が望ましいと言える。

前述の実施形態のうち、そういう観点で有効なのは生産・流通・販売現場への見学者の受け入れ、料理教室であるが、予約や一定の手続きが必要であるのが普通で、申し込みに際しての心理的ハードルが高い。そしてこれが食育によるブランディング活動に関して足かせになる。食育のCSV的意義を大きくするためには、子供を含む多数の人にとって受けやすくインパクトも大

きくなるように、実施の形態・内容に関して工夫と差別化が求められるのである。

IV 公開型マーケティングとは

(1) 透明性ともつくり公開の重要性

ケラー (2008) は、企業イメージの本質とブランディングにおけるその重要性について次のように述べている。「企業イメージとは、製品を作ったりサービスを提供したりしている企業に対して消費者が抱く連想と考えることができる。ブランディング戦略においてコーポレート・ブランドが際立った役割を果たしている場合、企業イメージは特に重要である。企業が社会で果たしている役割、つまり企業が従業員、株主、近隣住民などにどのような待遇をしているかについての消費者の知覚が、購買決定において重要なファクターになってきている」(Keller, 2008, 449; 邦訳, 541-542)。そして知名度を上げることも重要であるが、有名になればなおさら企業は自社の経営理念や活動、内部で行われていることに関して透明度を高め、対外的にオープンにする必要があるとしている。すなわち「企業は、知名度が上がったためにいっそう世間の目にさらされる立場となることを受け入れ、自社の価値観、活動、プログラムについて透明性を高める努力をするべきである」という (*op cit.*, 450; 前掲邦訳, 544)。

高(2013)のことばを借りると、「オープンであることは、競争力の源泉となる」(高, 2013, 528)。つまりブランディングの土台、競争優位基盤としてのオープンさ、オープンネス (*openness*) という見方を企業経営に取り入れる必要がある。すなわち高(2013)は次のような例を出して「オープンである」ことの重要性を指摘している。「今、ここに2つの工場があると仮定しよう。双方ともに、ペットボトルに入った『水』を製造している。一方の工場を訪ね、見学を申し出たところ、部外者立ち入り禁止ということで、即、入口で見学を断られた。他方の工場を訪ね、同様の申し出をしたところ、『見学コースも用意しておりますので、どうぞ見ていってください』と歓迎された。この2つの工場を比較した時、人は、どちらの工場に製造している水を購入するのである

うか。『断る工場には、きっと奥に深いものがあるに相違ない、だから、断る工場の水を購入しよう』などと考える人は、まづもっていない」(前掲同所)。

多くの製品の生産は今日、企業に委ねられている以上、製品の安全性に対する懸念や使用時の不安を取り除くことができるのもやはり企業ということになる。消費者が製品を安心して使えるかどうか、ひいては平穩に日常生活を送ることができるかどうかに関して、企業は大きな責任を持っていると言える。したがってこのような生産など事業活動の公開には企業にとって当然の責務を果たすという側面、すなわち社会的責任、前章で言及したCSRの遂行という性格もある。製品とその使用に関する不安を払拭して消費者が平穩に日々の生活を送るためには、自分達の製品やものづくり、事業活動や経営理念を秘匿せず、これらについて知ってもらうという姿勢が企業には求められるのである(白石, 2016, 104)。

特にその安全性が人の健康や命に関わる食品の場合、これに対する信頼は消費者が日々安らかに暮らす上で欠かせない。端的に言えば、食品に対する安心感是人々の平穩無事な生活に不可欠であると言える。したがって、ものづくり等の公開が有するCSR的意義も食品業界に関しては特に大きい。

このように、経営理念やものづくりの透明性向上は消費者の安心、その信頼感獲得につながるし、食品業界においては特にその意義は大きい。そして安全・安心なものを食べたいというニーズは消費者の間でますます強くなっているから、これはひいては当該企業のブランド力、競争力を高め、レピュテーションを強化することにもなる。生産など事業活動の透明化は食品メーカーにおいて競争優位の構築に働くという意味で、いわば「攻め」の機能、前章で論じたCSV的な意義を持つことになるのである。

また作業が常に人の目にさらされているガラス張りの生産環境は、見られているという意識を作業者に生む。これにより、ものづくりの公開は食の安全確保と不祥事防止にも機能すると考えられる。それが消費者側で認識されれば当該メーカーとその製品に対する信頼感はさらに高まる。敢えて誤解を恐れずに言うならば、悪意から異物を意図的に混入する等の犯罪行為、悪意はない無意識の作業ミス、意識的なマニュアルの無視や定められた作業手順からの逸脱は、賃金や人間関係、待遇等への不満、コンプライアンスと倫理

意識の低さといった人間心理的要因と、閉鎖的な工場といった物理的・構造的要因が結びついたときに発生しやすい。前者の心理的要因については、良好な人間関係の維持、待遇の改善、日頃のコンプライアンス研修等が重要となる。後者の物理的・構造的要因に関しては、ものづくりを公開しガラス張りにするということがソリューションとして有効なのである。

(2) 公開体験型PR施設の役割

企業が設置・運営し、PRを重要目的として種々の体験を提供する常設の空間を本論文では公開体験型PR施設と呼ぶ。これはPR機能を有する公開型かつ体験型の施設、すなわち常時公開され来場者に体験学習や見学体験を提供しPRの役割を担う施設で、主な例としては、試食・調理・工作等の体験プログラム、シミュレーターやタッチパネル式端末を豊富に取り入れた企業ミュージアム、見学用通路を備えて常時見学に供されているオープンファクトリーが挙げられる。これらの設置は自社の経営理念や事業内容、ものづくりに関する透明性を高めることにもなる。またここでは第Ⅲ章で重要性和有効性を指摘した体験型の食育が行われうる。

ここでPR (Public Relations) は公衆ないし社会との関係強化を広くさす。これは広報ないし広告宣伝と混同されがちであるが、その活動は公衆・社会に自社の経営理念や事業内容等を理解してもらい信頼を獲得するために行われるもので、広報や広告宣伝によるとは限らないし、PRにおける後者のウェイトは今日むしろ低下している。また体験には、ものづくりの様子、すなわち生産風景を間近に見るという実地見学もあるから、先にも述べたように見学者に常時開放しているオープンファクトリーもこれに当てはまることになる。これは生産現場をガラス張りにし、見学用通路から当該現場をいつでも見ることができるといふ開放(公開)型の工場である。ここでは空きスペースや休憩コーナーを利用して第Ⅲ章で述べた食育も実施されうる。

こういう企業設置の公開体験型PR施設はいくつか重要な活動を担いうるものの、その一つは自社の製品や生産プロセス、事業活動や経営理念を公開し紹介するというものである。日本企業は従来この意識が弱かったし、ある意味であまかった。正しいこと、良いものづくりを行っていれば消費者は必

ずついてくるはずという思い、ないし思い込みがあった。

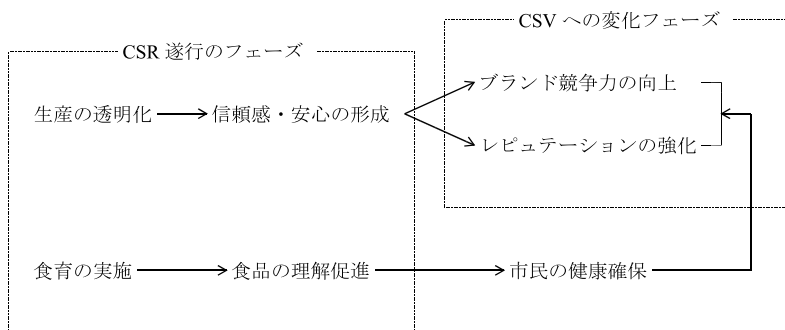
しかし正しいこと、良いものづくりを行っているならばそれをアピールすることも重要である。自分達の製品やものづくり、事業活動や経営理念を知ってもらうという姿勢が大切なのである。また公開し、アピールしなければ、正しいこと、良いものづくりを行っていてもそれが消費者にも地域住民にも伝わらない。それどころか、逆に閉鎖的、秘密主義と受け取られかねない。これは地域住民、消費者に不信感や不安感を生み、ブランディングを進める上で障害となる。

加えて、経営の方針やあり方、ものづくり等の業務プロセスに関する透明性を欠く企業は、根拠のない噂や事実に反するデマ、批判的な口コミが広がった際のレピュテーションリスクが大きく、逆にこれらに関する透明性は当該リスクに対する防護壁となる。これは企業のレピュテーション、競争力に関するいわば「守り」の機能である。すなわち「世間とのコミュニケーションを避ける企業は世論の審判に負ける傾向がある」し、「何をしているのか、どのように行っているのか、なぜそうしているのかを開示しようとしなさい」企業のレピュテーションは脆弱である (Fombrun & van Riel, 2004, 93-94; 邦訳, 101-102)。逆に、「透明性はレピュテーションを構築し、維持し、守るのを助ける」(op cit., 94; 前掲邦訳, 102)。したがって、経営理念や事業活動のあり方を開示する公開体験型PR施設はレピュテーションリスクを軽減する上で非常に有効であると考えられる。

自社への信頼感と自社ブランドへの信用を獲得してブランディングを推進するためには、製品とものづくりのあり方を公開し知ってもらうことが重要である。特に異物混入や原材料の偽装などの不祥事で食の信頼が揺らいでいる日本では、食品の安全性に対する関心が高く、そのメーカーが「良き企業市民」であるか否か、信用するに値する企業であるかどうかを見極めようとする消費者の目が厳しくなっている。信頼感のある企業のブランドはますます選好され、そうでない企業のブランドは忌避されるという傾向が年々強まっていると言える。

そのようなことを念頭に置くと、ものづくりの透明性向上は市民の安心な食生活を確保する上で食品メーカーが果たすべき責務であると同時に、食品

メーカーのブランディング、ブランド競争力の向上、レピュテーションの改善と確立にも寄与する。前章でも言及したように食育に関しても同じことが言え、その食品の長所に関する理解が広まり、公開体験型PR施設におけるその積極的遂行とそれによる市民の健康増進が消費者側に認識されるとブランディングと販売促進、レピュテーションの保護、さらにはその強化とビルドアップにつながる。つまりこれらはCSRという観点で重要であるばかりでなく、前述したCSVとしての意義を有するのである(図表2)。



図表2 食品メーカーの公開体験型PR施設が持つ機能と意義

V 事例研究

(1) ヤマト醤油味噌「糀パーク」

株式会社ヤマト醤油味噌は、石川県金沢市大野町4丁目イ170番地に本社を置く醤油・味噌等の食品メーカーである。近年は糀による発酵技術こうじを応用したドレッシング等の商品も製造・販売している。

同社はコーポレート・メッセージとして「一汁一菜に一糀」を掲げている。これはある種のライフスタイルの提案、食生活に関する啓蒙コンセプトでもある。同社はこれについて次のように述べている。「私たちの健康の源は食事から。食事を毎日元気に採るためには体の中からキレイになることが大切です。そこで私たちは、お客様に“腸”美人になっていただくために『一汁一菜に

一糀』の食事スタイルをおすすめしています。もともと金沢は、お味噌やお醤油はもちろん、糀に漬けるかぶら寿しや大根寿し、ニシンやイワシ、フグの卵巣まで粉糀こなかに漬けて食べる文化があります。糀で味付けするとなぜか優しいまあるい味に…。私たちは発酵食の良さを金沢・大野の地から発信し、次世代にもこの日本の食の知恵がつながり広がることを願い、『一汁一菜に一糀』の食生活提案を行っています。また「キレイへのご提案『一汁一菜に一糀』」というメッセージ文では、これについて次のように記されている。「食事は、健康な暮らしの原点です。一汁一菜とは、白米や玄米の主食に汁もの一品と、お菜一品。それに一糀を加えて『ちょう美人』。日本の伝統食は四季の味覚や美を大切にした先人の知恵と感性の結晶です。素材と向き合うことが感性を磨き、内面を美しく輝かせます。発酵食を美味しく上手に取り入れること。発酵食の伝統の地、金沢大野の企業だからこそ、豊富な経験知識で無理せず簡単に健康や美しさを得るためのご提案ができるのです」。

こういう理念のもとで、同社は糀料理を学び、また自ら創作したいという思いのある市民に対して、「ヤマト糀部料理教室」を開設している。この「ヤマト糀部」は「『目指せ！発酵食美人』を目標に、糀や日本の発酵食を通じて美と健康を『真剣に』追求する大人の女性のための部活動」というもので、活動を行う際には同社のキッチンスタジオが提供される。当該キッチンスタジオは同社では「食育のための体験学習施設」と位置付けられている（「ヤマト糀パーク」パンフレットより）。「糀部料理教室」は、塩糀やいしる糀等の糀調味料とこれを使った料理をつくるというものである⁷⁾。レッスンは有料だが、つくった料理はランチとして食べ、また作った調味料は自宅に持ち帰ることができる。ランチタイムの際には、コーヒーとソフトクリームも無料で提供される。つまりこの料理教室の実施そのもので大きな利益をあげるといっても、むしろ糀料理に関心を持ってもらい、これを作る人を増やす、糀料理の裾野を広げるといって意識でこれは行われていると見て良からう。

さらに同社は発酵食について本格的、専門的に学びたい人のために「発酵食大学」も設けている。一期は概ね半年で、約3時間の授業が10回前後実施される。これは講師の説明を聞く座学、調理デモンストレーション、発酵食づくり体験、蔵元見学等からなっている。カルチャー教室にこのように「大学」と

いう名称を付けるのが流行であるが、同社の発酵食大学はかなり専門的な講座内容になっている⁸⁾。講座の企画と運営で重要な役割を果たしているのは同社の工場長で、この工場長は発酵食の熟練職人であると同時に金沢大学の大学院で発酵食をテーマとして博士の学位を取得した食品科学者としてのプロフィール(横顔)も併せ持つ。

同社は本社敷地内に「ヤマト糰パーク」を開設している。施設のコンセプトは「見て、感じて、楽しめる！」と「発酵食文化を楽しむ」である。立地的には金沢市内北西部の海岸部にあり、目の前には金沢港の入り江が広がっている。

本社敷地には、昔ながらの木造の建物が何軒か立っている。敷地への出入り口付近にある建物の壁には、「ヤマト醤油味噌は、ここ金沢・大野で発酵食文化を世に広めるべく丁寧な商品造りを心がけています。そんな私たちの願いを、ご体験いただき、お持ち帰りいただくためにヤマト糰パークは誕生。糰について、見て・感じて・楽しめる！この場所で、あなたも発酵食文化を大いにお楽しみください」と書かれたプレートが掲示されている。

路地裏の小道を3分ほど歩くと、「糰パーク」の出入り口に到る。中に入ると、右手に厨房とソフトクリーム売場(テイクアウトコーナー)、「発酵食美人食堂」、左手に商品直売所「ひしほ蔵」がある。ソフトクリーム売場では、しょうゆソフトクリーム、玄米甘酒ソフトクリームが売られている。発酵食美人食堂は昔ながらの漆喰壁にシャンデリアがつるされた古民家風と英国調の折衷的な空間で、加賀野菜等、地元の食材をふんだんに使った糰料理が提供されている。直売所の「ひしほ蔵」では同社の商品群が陳列され直売されている以外に、各種商品の試飲ができる。たとえば大麦甘酒、玄米甘酒が小さな紙コップに入れて振る舞われる。ひしほ醤油、丸大豆醤油、丸大豆こんぶ醤油、甘口醤油、二度仕込醤油、醤油糰、いしる糰、塩糰等も並べられており、これらを味見するための紙のスプーンが置いてある。

これらの直売所やレストランの入っている建物を出て、路地(小道)を渡ると、糰蔵がある。入って左手の南側の壁と西側の壁ではパネルによる展示が行われている。一つのパネルは高さ(縦)が1メートル位で、幅(横)が50センチ位である。全体的に紺色に塗られており、それに白抜き文字で説明が書かれ、写真やイラストが添えられている。

ヤマトの歴史1「船乗りとして」には創業者の山本藤松の紹介が記されている。具体的には、「初代は、明治期に船頭として北海道と金沢とを行き来した人物です。当時のルートは、時間も厳しさも現代と比較になりません。それでも彼は北海道の小樽から稚内まで、西海岸を中心に醤油や味噌を運び、帰り荷として材木や海産物、北海道産大豆や雑穀等を積み金沢で販売しました。こうしてヤマトは、醤油販売を含む小さな商いをスタートしたのです」とある。

ヤマトの歴史2「醤油蔵として」では2代目の山本幸吉が次のように紹介されている。「二代目はまず、井戸を3本掘って白山の伏流水を求めました。その中で一番質の良い井水を原料にし、親戚の醤油屋の手ほどきを受けながら地元産の大豆や北海道の大豆を使って仕込みを始めたのです。かつての穀物倉だった場所は現在の社長室。今も井戸の跡が残っています。ここが醤油醸造のはじまりの場所です」。

ヤマトの歴史3「味噌蔵が加わる」は3代目の山本勝美の紹介である。具体的には次の通りである。「三代目の時代、日本は高度成長期に入ります。醤油&味噌業界にも科学的な分析や品質管理が求められました。彼はいち早く分析室を立ち上げ、そのための人材を求め、機械化を進めました。味噌醸造で重要なのは力強い酵素を出せる『米糲づくり』。そこで三代目は、醤油とは別の建物を用意し、米蒸しと製糲室(米糲をつくる部屋)の能力と品質アップに注力しました。また熟成の際、より自然な発酵管理を行うため、昔ながらの杉材を使った木桶(16石=約3トン)醸造を選択しています。当社は今でも作り方を変えず、木製桶でじっくりと天然醸造にて熟成する方法を守り続けました。品質第一、安心安全な品をお届けするという彼の哲学の結晶です」(()内の補足は原文による)。

ヤマトの歴史4「発酵食品のヤマトへ」には、四代目の山本晴一と工場長山本晋平の紹介があり、次のように書かれている。「四代目の仕事は三代目との約束から始まりました。『発酵食品の良さを科学的に解明して、次世代に繋げて欲しい』。この約束を果たすため、四代目は醤油&味噌の加工品に着手します。こうして出来上がったのが、酵素の活きている“活酵素”の製品群。生醤油、生味噌、生玄米あまぎけ、糲ソース、糲ドレッシング等、食の職人が手間暇をかけて創った作品です。品質第一を貫く頑固さは、工場長はじめ、わ

が社の職人が曲げる事の出来ない点です」。この説明の横には、男性二人が微笑みながら並んでいる写真があり、「左：四代目山本晴一、右：工場長山本晋平」とある。

同社の発酵食品製造は、伝統的な糀食品づくりの基礎にある発酵技術を受け継ぎつつ、カンやセンスだけに頼るのではなく、発酵に関する科学的な研究に裏打ちされている。それがドレッシングやだし、フリーズドライみそ汁、ボトル入りの生玄米甘酒、ハンドクリーム化粧品の商品化につながっている。これが「活酵素の発酵調味料をお届けできる理由」と題したパネルで、次のように説明されている。「当社の工場長は、『日本初のあまぎけ博士』です。甘酒・糀・麴について古い書物や資料から読み解き、金沢大学工学部であまぎけに関する研究成果として発表し、ドクター／工学博士を取得しました。どれだけ便利な世の中になっても、『昔の人がされてたように作業をするのが一番だ』というのが彼の口癖です。塩糀や、生玄米あまぎけ、『活酵素』の糀ソース等の商品化が可能なのは、実に彼の研究成果です。工場長は、発酵食品ならではの香りの良さや後味の良さを活かした商品開発を心がけており、これを曲げることはありません。食の職人集団である当社の製造部もその教えを頑固に守っております。こうした品質第一・安全安心な食品製造は、ここ金沢の食文化に育てられたお陰でもあり、私たちの誇りでもあります」。そしてこの説明の横に写真が印刷されており、工場長山本晋平とある。

その下には、熟成期間の異なる味噌の入ったびんが三つ置かれている。向かって左にあるのは熟成期間が6か月の味噌で、うすい茶色をしている。真ん中にあるのは12か月熟成のもので、茶色である。右にあるのは熟成期間36か月のもので、黒に近いこげ茶色をしている。来場者はびんのふたを開けて、香りをかぐこともできる。熟成期間が長いものほど、香りは強くなる。説明プレートには次のように書かれている。「ここでは、3種類のお味噌を展示しています。どれも金沢の糀味噌(大豆&米糀は半々の割合)ですが、熟成期間が違います。色が変わるのはメイラード反応といい、アミノ酸&糖が結びついて出来る自然な反応です。熟成が進むほど、色が付いて、香りも旨みも増していきます。ヤマトでは8か月から1年ものをおすすめしています。熟成によって変化する味噌の味わい。発酵食品ならではの良さです」(()内の

補足は原文による)。

北側には台所のシンクのような直径1メートル位の大きな器があり、糶の入ったお湯がためられている。これは足湯ならぬ「手湯」で、3分間ほど両手をお湯の中に入れると、両手の皮膚がすべすべし、しっとりとした潤いに包まれる。傍らの掲示には「糶湯です。①左の壁際の洗面台で手を洗ってね！②手を浸して3分間待ってね！ぷるぷるもちもち～」と書かれている。

北側の壁には100インチ位の大きなディスプレイが設置されており、まず「石川県大野町、ヤマト醤油味噌、Make People Feel Happier!」というタイトル画面が表示され、その後、山本晴一社長と山本晋平工場長のメッセージ映像・音声とイメージソングの映像・音声が交互に流れる。

社長と工場長のメッセージでは、香りは熟成と時間を作るもので発酵食は微生物に作っていただくものだから、自分達の食品づくりでは微生物にとって良い環境づくりをすることが基本になっているということ、そういう基本に忠実な食品づくりと品質の良さが認められてパリのシェフの間で同社の製品を推奨する口コミが広がっていったというエピソードが紹介される。また自分達の醤油や味噌作りは加賀藩の食文化を引き継いだ要求水準の高い金沢の食文化に磨かれて現在に至っているという感謝の気持ち、そういう金沢の食文化が若い世代に受け継がれていないのではないかという危機感、その良さを現代の生活に翻訳してもらってほしい食文化の継承にお役に立ちたいという思いが語られる。最後に「一汁一菜に一糶！」という同社のスローガンが大きな声で口にされてこのコンテンツは締めくくられる。

このコンテンツと交互に入るイメージソングは、「こうじはね、栄養満点。うまみ増す、あまみ増す。分解チョコキチョコキ、分解チョコキチョコキ。うまみ増す、あまみ増す。こうじはね、日本の食卓支えている。こうじモコモコ、こうじモコモコ。うまみ増す、あまみ増す。分解チョコキチョコキ、分解チョコキチョコキ」というものと、「みそみそみそ、手前みそ。うちで作ろう、うちの味。おみそ、みそみそ、手前みそ。うちの数だけ、みその味」というものである。

さらに北側の壁には、「発酵×熟成＝味と香りのハーモニー」というパネル展示があり、次のように書かれている。「醤油&味噌の熟成は、発酵食品であるワインの熟成と似ています。長く寝かせるほど目に見えないさまざまな

微生物の働きによって味も香りも複雑で良好なものになります。ヤマトでは『当たり前をきちんと』を基本に、金沢の四季と風土を背景に育まれてきたこの地の食文化とともに『手間』(食職人の手技)と『暇』(熟成の時)をかけて醤油&味噌の醸造を行っています。香りの良さは、職人の手技だけでは生まれません。蔵の中で、ゆっくりと流れる時間がヤマトのよき香りを生むのです」(()内の補足は原文による)。

このパネルの下には、ケースに入れられた糀菌の模型がある。大きさは実物の1,000倍で、形状は細い棒にピンポン球が載っているような形である。

東側には大きな木の樽が二つ置いてある。どちらの樽の前にも、踏み台(階段)の代わりとして、高さの異なる木の切り株が二つ置いてある。来場者はこれを上って、樽の中を覗き込むことになる。この丸木の階段には、「気をつけて登ってね。味噌を仕込む杉桶です。中を覗いてみそ～」という掲示が貼ってある。

一方の樽を覗き込むと、「杉材を使用した16石の大桶、1石=1.8ℓ(一升)×100本、つまり16石は2,880ℓ!!!、ヤマト醤油味噌では現在もこのような杉桶で味噌を天然醸造しております」という説明書きが貼ってある(()内の補足は原文による)。

もう一方の樽の中には、「これは4石の味噌桶です(約800kg入ります)。桶にこびりついているたくさんの白い物体はカビではなく発酵によって作られた『チロシン』というアミノ酸です。桶の木材の表面には、大切な酵母体が住み着いています(=蔵付き酵母)。それがヤマトだけのおいしい味と香りを決めてくれるのです」という掲示がある(()内の補足は原文による)。

こうした展示を見ていると、定時にスタッフがやって来て、来場者の前で同社の歴史、糀や発酵食品に関して説明をしてくれる⁹⁾。この説明はアットホームな雰囲気、親しみやすい口調で進められる。たとえば「糀の正式の名称はニホンコウジカビと言うんです。棒つきの飴玉お菓子みたいでしょう」と話しながら、先に言及した酵母菌の模型を手を持って来場者に見せてくれるといった具合である。そして途中で、黒米から作った生玄米甘酒がおちょこ位の大きさの透明ミニカップに入れられて来場者に振る舞われる。これは色が濁った紫色で、とろりとしている。スタッフに「ぶどうジュースのように

ちよつとずつ飲んで下さい。甘みのもとにはブドウ糖です。アンチエイジングにも効果があるんですよ」と説明された後、大抵の来場者は言われたとおり、ちよつとずつ口を含むように飲む。味は濃厚で甘酸っぱく、飲んだ後の口の中は後味が残らずすっきりとしている¹⁰⁾。

(2) ヨコオデイリーフーズ「こんにやくパーク」

株式会社ヨコオデイリーフーズは、群馬県甘楽郡甘楽町小幡204の1に本社を置くこんにやく、こんにやく製品、寒天製品等のメーカーである。同じ地区に「こんにやくパーク」を設置している。パンフレットに載っているコンセプトは「わくわく美味しく！こんにやくパーク」「日本の伝統食材である“こんにやく”を、和食文化の一つとして100年後も食べられる日本であるように、こんにやくの美味しさと文化を多くの方にお伝えする施設です」というものである。また同パークのキャッチコピーは、「たてヨコオいしい！こんにやくパーク」というものである。これについては「“こんにやく”という食材は、タテ、ヨコ、丸、三角など、様々な形、多様な料理をしても美味しいことをヨコオデイリーフーズが繋ぐという思いを込めました」と語られている¹¹⁾。

同パーク敷地入り口には、オレンジ、青、緑の直方体を積み重ね、ウサギのイラストが描かれたゲートが立っている。これをくぐり抜けてパーク敷地内に入ると、幼児が跳びはねて遊ぶウサギ型の大きな遊具(ふわふわ遊具)、セブンイレブンこんにやくパーク店があり、また南太平洋の島にありそうな木のあずまや、籐で編んだベンチ、やしの木が点在している。円形、四角形、8の字型をした足湯もいくつかある。

本館的な性格を持つこんにやく・白滝ゾーン1階の総合受付で簡単なアンケートに回答を済ませると、ウサギとにじ、ハイビスカスが描かれた厚紙の帽子を渡される。色調は男性用が水色、女性用がピンク色である¹²⁾。

丸太を半分にした大きなベンチの横の階段を上がると、2階はピンク色とオレンジ色の床になっている。正面は写真撮影スペースで、「ようこそこんにやくパークへ」と書かれたにじ、その下に青空と白い雲が描かれ、ベンチにウサギが座っている。代わる代わるそのウサギの横に子供が座り、親や祖父母と思われる大人が写真を撮っている光景が見られる。

その左手に、こんにゃくが持つ食品としての特長、こんにゃくの歴史等を紹介する食育のスペースがある。一番大きな掲示として「とってもヘルシー、たくさん食べて健康になろう！」というキャッチコピーがあり、「こんにゃく・寒天ゼリーのチカラ、知れば知るほど健康にうれしい、こんにゃくと寒天ゼリーの雑学を紹介します」というメッセージ文、「ぜひ覚えて帰ってね！」と語っているウサギのイラストがある。ここは休憩スペースにもなっており、オレンジ色、白色、黄色のカラフルなベンチが数脚置かれていて、それに座ってこんにゃくと寒天ゼリーについて学ぶことができる。

たとえば、こんにゃくに関しては「メタボ予防・改善に」と題したパネルに「水溶性食物繊維『グルコマンナン』が、お腹のなかの余分なものを便と一緒に排出。ぽっこりお腹のメタボ予防にぴったりです」とあり、「丈夫なカラダづくりに」というパネルには「健康的な骨を作るのに欠かせないカルシウムも豊富。吸収効率が高いのも特長で、骨粗しょう症などの予防も期待できます」、 「調理に万能な優等生」のパネルには「煮たり焼いたり調理の幅が広く、毎日食べても飽きのこない食材の優等生。美味しく食べて健康的にダイエットができます」と記されている。少し離れた位置には「なるほど！こんにゃくの歴史ロマン、こんにゃくはどのようにして広まり、庶民に食べられてきたのでしょうか？」という問いと、それに対する解説「大陸から日本にやってきました。日本では鎌倉時代から食べられていました。昔は貴重な食べ物でしたが、栽培・製法の発展とともに一般的になり、全国へ広まりました」が掲示されている¹³⁾。

寒天ゼリーについては、「食物繊維の王様」というパネルで「成分の約80%が食物繊維でできており、まさに食物繊維の王様！ほかのどの食材よりも多く含んでいます」、 「老化防止に」のパネルで「寒天を食べると体内で作られるアガロオリゴ糖には、老化や病気の原因となる活性酸素の働きを抑える作用が期待できます」、 「たくさん食べても太らない」のパネルで「寒天そのものはノンカロリーで、たくさん食べても太る心配がありません。満腹感も得られ、食べすぎも予防できるのです」と紹介されている。

これら食育のパネル展示と反対側に、工場見学ルートへの入口がある。ピンク色のゲートをくぐると前半はゼリー工場、後半はこんにゃく工場の見学

コースになっている¹⁴⁾。

見学コースには一辺1.2メートル位のガラスと銀色の手すりが続いている。そのガラスと手すり越しに2階から1階の工場を見下ろす形になっている。

ゼリー工場は基本的には仕込み、充填、ボイル・冷却、梱包の作業場(工程)で編成されている。こちらの工場はプラントすなわち装置生産の性格が強く、作業をしている従業員は少数である。むしろ銀色をした高さ5メートル前後のタンクや装置の筐体が目立つ。見学コースは途中で直角に折れ曲がり、長方形の工場を2方向から見のように設定されている。その作業場で何が行われているのか、すなわち作業の目的や機械・装置の機能は文字による説明書き(掲示)、ウサギのイラストと吹き出し(セリフ)で示されている。たとえば仕込み工程のガラス窓には、「こちらはゼリーを製造する工場です」というピンク色に白抜き文字の表示があり、また本を手で広げ「原料をいれてゼリーの素を作ってるんだって!」と言っているウサギのイラストが描かれている。ボイル・冷却室ではそれが「殺菌・冷却器：熱殺菌し、冷やす」という表示、ウサギが「お湯でばい菌をやっつけろ~!!」と言っているイラストになる。

このほかに生産されている製品の種類、ブランドに関する表示が所々にある。たとえば充填室にある3本のラインには、手前から奥に向かって「なめらか食感、杏仁豆腐」「0カロリー、果汁ゼリー」「ぷるっととろ〜り、マンゴープリン」という表示がある。また梱包室の壁にも、「こちらのラインでは、このような製品を製造しております。月のうさぎ田楽みそおでん、月のうさぎ田楽みそおでん(生姜味噌)、月のうさぎ田楽みそおでん(からしみそ)、3色おでん」という張り紙がある¹⁵⁾。

見学コースの後半、すなわちこんにゃく工場は大きく見ると、白たき製造、板こんにゃく製造、検査の三つの作業場(小工場)からなっている。見学コースは長方形の工場を一周するように設定されている。すなわち、まず白たき製造を一方向から見学する。次に、見学コースは直角に折れ曲がっているので、90度違う方向から再びこの作業場を見て、さらに90度方向を変え、板こんにゃくの作業場と検査室を左右に見ながらその間を歩く。最後にまた直角に曲がり、板こんにゃく製造と白たき製造を最初とは反対の方向から見学する。ゼリー工場に比べ、こちらのこんにゃく工場では従業員が多い。白づく

めのユニフォームに水色の手袋、水色のヘアバンドをつけた従業員が、ラインの両側に向かい合わせに座って作業をしたり、歩き回りながら製品をダンボールに詰めたりしている。そしてこの工場にもゼリー工場と同様に文字による説明書き(掲示)とウサギのイラスト・セリフがある。たとえば白たき製造の見学スペースには、「小結びしらたきを作る部屋。こちらの工場はおでん料理によく使われる小さく巻いたしらたき『小結びしらたき』を製造する工場です」という掲示、ウサギのイラストと「この部屋は小結びしらたきちゃんができる部屋だよ」というセリフがある。

2階から階段で1階に戻り、左手に行くと体験キッチンコーナー(体験スペース)がある。室内にはシンクと一体になったピンク、黄色、オレンジ色の四角いテーブルが20前後置かれている。ここではAコース、Bコース、Cコースの三つの体験プログラムが用意されている。Aコースは「手作りこんにやくゼリーフルーツ体験」で、カップに入った液状のゼリーにフルーツをトッピングするもので、所要時間は約30分である。Bコースは「こんにやくカラーマジック体験」で、白こんにやくにカラフルに色付けをするもので、これも所要時間は約30分である。Cコースは「手作りこんにやく体験」で、こんにやく粉からこんにやくを実際に作ってみるというもので、所要時間は約60分である。このCコースでは丸、四角など好きな形のこんにやくを手作りすることができる。三つの体験プログラムとも、作ったものはその場で試食できるし、持ち帰ることもできる¹⁶⁾。

1階のさらに奥には無料の試食バイキングゾーンがあり、こんにやく料理が食べ放題で試食できる¹⁷⁾。たとえばこんにやく焼きそば、こんにやくラーメン、こんにやくから揚げ、こんにやく煮込み、こんにやくゼリー、その他が提供されている。ここでは、2階の食育(休憩)スペースで訴求されている「調理に万能な優等生」、「煮たり焼いたり調理の幅が広く、毎日食べても飽きのこない食材の優等生」というこんにやくの特長が実際の試食により、身をもって理解できる¹⁸⁾。

VI 結 び

今日、多くの製品カテゴリーで中国・台湾・韓国メーカーとの競争が激化している一方、製品のコモディティ化が進行し、機能・性能・品質・構造等の客観的属性で独自性を出し差別化することが困難になっている。コモディティ化した製品の場合、仮にそういった客観的属性で独自性を創造したとしても、すぐに他のメーカーから模倣されうるので差別化の効力は持続せず、これによる競争優位も短期にしか成り立たない。

このような状況で日本企業は差別化競争力の源泉を他のファクターに求めざるを得なくなっている。その重要な源泉の一つがコーポレート・レピュテーションである。

しかしながらレピュテーションには、内部的不祥事の発生と批判的口コミ、噂やデマにより悪化する危険性がある。このうち不祥事は職場環境の改善や日頃のコンプライアンス研修等によりある程度防止できるが、噂やデマの発生と波及は実際的に言ってコントロールしようがない。そういうことを考えると、企業にとって対応が難しいのは後者である。

特に食品の場合、不適切な保存による食中毒等の健康被害、誤った調理法ないし料理法を知らないことによる味覚的不満など、消費者の行動や知識不足が原因で問題が起りうる。さらにそういう消費者に起因する問題生起の責任が企業側または食品そのものに転嫁される形で、批判的口コミやデマが発生し広がりかねない。つまり問題発生と不満の原因は自分すなわち消費者自身にあったとしても、消費者がそれを自覚していなかったり、食品メーカー・小売店あるいは食品自体のせいにして他者に語ったり、インターネットに発信したりすることがある。

本論文では、このような食品メーカーにおけるレピュテーションリスクの軽減策として、PR等の目的で見学者を受け入れ体験学習を提供する公開体験型PR施設における食育を取り上げ、ヤマト醤油味噌とヨコオデイリーフーズの実例を紹介した。このような公開体験型PR施設の設置とそこにおける食育の意義は次のようにまとめられるだろう。

第一に、当該食品に対する正しい理解の普及を促進し、消費者側の行動や

理解不足に起因する不満、健康被害の発生を抑止することにつながる。実際、ヤマト醤油味噌の「糀パーク」では発酵食品に関する啓蒙が多角的に行われているのに加え、その特性がわかりやすく解説されている。たとえば味噌は発酵と熟成により味と色、香りが濃くなるものであり、これは異常ではなくむしろ自然な変化(常態)であることがパネルによる説明と実物展示により強調されている。またヨコオデイリーフーズの「こんにやくパーク」では、こんにやくは多様な料理に応用可能で、調理することにより食感や味をかなり自由に変えられることがパネル展示と試食バイキングにより訴求されている。こういった取り組みは認識不足や自覚の欠如、責任転嫁の性格を持つ批判的口コミの発生を防止することにもつながり、食品メーカーにおけるレピュテーションリスク軽減に作用する。さらにはその食品の特長と優位性、また自社が当該食品を生産している近年数の減ったメーカーの一つであるということが広く理解されれば、レピュテーションがさらにビルドアップされる。

第二に、経営理念や事業内容、ものづくりを開示することによって、地域住民や消費者の不安と不信感を抑制することになる。たとえばヤマト醤油味噌の「糀パーク」では同社の沿革と経営理念、ものづくりのあり方がパネルと映像により詳しく紹介されているし、使用している樽等の実物も展示されている。ヨコオデイリーフーズの「こんにやくパーク」では工場がガラス張りにされ、作業の様子が来場者の目にさらされている。こういう取り組みは憶測による噂、疑心暗鬼的なデマを防止することにつながる。またこういうオープンネスは、食の安全・安心が重視されている今日の日本では、食品メーカーにとりブランディングと販売促進、レピュテーションの保護と強化に機能する。

第三に、以上のような食に関する啓蒙と教育、ものづくりの透明性向上、食に対する安全・安心の確保は食品メーカーのCSR遂行、「良き企業市民性」向上に資する。これが消費者に認識されることによるブランディング効果と販売促進、レピュテーションの確立と向上も期待されるので、これにはCSV的な意義もあることになる。

本論文で紹介し検討したのは、紙幅の関係でヤマト醤油味噌とヨコオデイリーフーズの二社であった。本論文における知見がどの程度一般的妥当性を持つのかについては、今後のさらなる調査・研究を待たなければならない。

脚 注

- 1) ここにおけるように英語のレピュテーション(reputation)の言い換えとして日本語の「評判」を使っている場合、両者に意味的な相違はないが、一般的には両者は概念上、同じ場合とそうでない場合がある。すなわち評判は何かに関する世間一般の評価であり、良い場合もあれば悪い場合も同じようにある。したがって、「A社に関する評判」と言った場合、良い評判なのか悪い評判なのかは全くわからない。それに対して、レピュテーションはこれと同じ意味で使われる以外に、良い評判だけすなわち名声・好評をさすことがある。なお本論文で単にレピュテーションと記した際には、企業のレピュテーション(Corporate Reputation)をさす。
- 2) 研究者、文献によりキーワードとしてasset(資産)が使われている場合と、resource(資源)が使われている場合がある。
- 3) 当該研究では、高品質、革新的、早期の上市、好業績、魅力的なリーダー、オープンで高い透明性、倫理的な行動、公正な事業方法、その他をレピュテーション指標とし、これに関する企業側の意識と財務業績の関係を調べるために、各社の経理部長または財務部長に対してアンケート調査が行われている。
- 4) より具体的には、最初の生徒が4万円もらえたという話を別の生徒にする。今度は後者の生徒が、猫の肉を使っていることを自分も知っているぞということを示すためであろうか、当該店舗の前に行って“ニャン”と鳴いた。すると、何だ君も知っているのか、仕方がないな、これをあげるから黙っていてくれよという感覚なのであろうか、「こんどは1万円くれた」と、噂の内容が紹介されている(週刊文春編集部, 1973, 34)。ここで、最初に発見した高校生とその高校生の話を聞いてやってきた生徒で口止め料が異なり、4万円から1万円にこれが減額されているのは、口コミに現実味を持たせるための創作的工夫であると推定される。
- 5) こちらのミミズに関する噂の方は日本マクドナルドに限定されたものではなく、他のハンバーガー企業との関連で、あるいはハンバーガー一般に関する話として口にされることもあった。猫に関する噂と同様、断続的に流布したが、初期的な発生の際にこれと相前後して、大量のミミズと暮らし、町内の飲食店に侵入してこれを食材に混入して回る老人を描いた異色の映画THE WORM EATERS(日本語タイトル『ミミズバーガー』)が公開された。なお最先端の技術をもってすれば、それ位はできるのであろうと思われがちであるが、ミミズを処理して食肉に加工するのは実は非常に難しく、食感・風味の点でも現実性と可能性が低いと言われる。
- 6) CSV(Creating Shared Value)論は、社会に有益な活動ないし社会的価値の創造と企業の価値ないし競争優位性の向上は両立しうるし、企業はそういう活動に重点的に取り組むべきだという考え方である。また社会にとっての価値と企業にとっての価値には共通のものがあるので、企業はこれを見極めてその高度化(増大)に努めるべきであるという立場である。そういう価値がシェアード・バリューすなわち共有価値ないし共通価値である。そこでは「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって

再び結びつく」とされている (Porter & Kramer, 2011, 64; 邦訳, 10)。単見では、食品メーカーにとって食育は共有価値創造が可能な重要な領域と位置づけられる。

- 7) テーマとしては「塩糀」「醤油糀」「甘酒」「いしる糀」の四つがある。テーマ毎に同じ内容のレッスンは2回ずつ開催され、申込者は自分の都合に合わせてレッスン日を選ぶことができる。レッスンでは講師のデモンストレーション後、参加者間で食材を切ったり、肉を焼いたりといったように調理を分担し、基本的には料理を3品作る(2018年6月現在)。
- 8) 各回のテーマ例を示すと、第1回「発酵と糀の基本」、第2回「醤油の基礎知識と醤油搾り体験」、第3回「甘酒の基礎知識と活用」、第4回「味噌の基礎知識と活用」、第5回「納豆の基礎知識と活用」、第6回「日本酒の基礎知識と酒粕の活用」、第7回「酢の基礎知識と活用」、第8回「糠漬けの基礎知識と活用」で、第9回が卒業パーティである。授業では基本的に試食も行われる。卒業パーティは受講生が卒業制作としてつくった発酵食活用メニューを披露する場でもある。このほかに希望者には同社(金沢)の蔵見学を行うフィールドワークも用意されている。さらに発酵食について学術的、科学的に学ぶ「発酵食大学院」も設けられている。
- 9) 酵素の人体における働きは消化と代謝であり、同社は1911年創業で初代は船乗りとして金沢と北海道を行き来していたこと、現在いる場所(糀蔵)は築80年でしょうゆの元のもろみを作る蔵だったのを2015年3月に北陸新幹線が金沢まで延伸されたのを機に現在のように改装したこと、同じこうじでも麦に由来するのが麴で米からつくられるのが糀であるという麴と糀の違い、展示されている二つの大樽内部で木の表面には酵母菌が住み着いていること、樽の周りを囲っている竹のベルトを「たが」と呼び「たががはずれる」「たがが緩む」という表現はこれに由来すること、糀を食品製造に使っているのは日本だけであること、活きた酵素を食品として口から摂り入れることが健康につながることを、その他が語られる。
- 10) 本節で記したヤマト醤油味噌「糀パーク」のパネル展示内容等は2018年6月の筆者訪問時における知見に基づく。なお筆者訪問時に約20名の来場者を前にして最後の説明を担当したスタッフは同社の社長夫人であった。
- 11) 実際には麺類にも加工可能で、同パークの試食バイキングコーナーではこんにやく焼きそばや、こんにやくラーメンが提供されている。
- 12) おみやげコーナーにいるレジ係ほか場内のスタッフはほぼ全員がこれを頭につけており、また子供の来場者も多くがこれをかぶって歩いている。大人の来場者でこれをつけている比率が高いのは、見たところ子供の親や祖父母等、保護者である。
- 13) 子供にも読めるように、展示パネルにおいてすべての漢字にはルビが付されている。
- 14) 白地に赤色の文字で「見学ルートROUTE」、赤地に黄色の文字で「右側通行」と書かれた大きな矢印が床にほぼ10メートルおきに表示されている。これに従って進むと生産工程の順序で見学を行える。
- 15) ゼリー工場とこんにやく工場の境目には、ピンク色のウサギと緑色に白抜き文字で

- 「ここから、こんにやく工場ゾーン」「右側通行でお願いいたしますKeep Right」という表示が天井付近にある。また床と壁の色調がオレンジ色から緑色に変わる。
- 16) 参加者はピンク色のビニールエプロンを身に付け、頭にはピンク色のビニールキャップをかぶっている。スタッフは黄色のエプロン、黄色のキャップである。
 - 17) 無料かつ食べ放題であるので、見た感じでは試食すなわち試し食いするというよりも、筆者のように満腹になるまで本格的に食べている来場者も少なくない。ただしこれはあくまで筆者の体験と感覚に基づく個人的印象である。
 - 18) 本節で記したヨコオデイリーフーズ「こんにやくパーク」のパネル展示内容等は2018年8月の筆者訪問時における知見に基づく。

引用文献

- 味の素(2009)『味の素グループの百年—新価値創造と開拓者精神—』。
- 荒井文雄(2014)『「風評被害」のプロトタイプ意味論』、『京都産業大学論集』(人文科学系列)、第47号、383-415。
- Barney, Jay(2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』上巻・中巻・下巻, ダイヤモンド社, 2003)。
- Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A.(1998) *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill, New York (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』, 東洋経済新報社, 2004)。
- Dichter, Ernest(1966) “How Word-of-Mouth Advertising Works”, *Harvard Business Review*, November-December, 147-167.
- Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A., and Barnett, Michael L.(2000) “Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk”, *Business and Society Review*, Vol.105, 85-106.
- Fombrun, Charles J. and van Riel, Cees B.M.(2004) *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (花堂靖仁監訳・電通レピュテーション・プロジェクトチーム訳『コーポレート・レピュテーション』, 東洋経済新報社, 2005)。
- Grant, Robert M.(1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Vol.33, No.3, 114-135.
- 井上邦夫(2005)「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」, 東洋大学『経営論集』, 第66号, 91-109.
- 伊藤和憲・関谷浩行・櫻井通晴(2014)「コーポレート・レピュテーションと企業価値・財務業績への影響—世界から賞賛される企業になることを祈念して—」, 『会計学研究』, 第40号, 1-31.

- 岩渕昭子(2006)「企業価値を高めるCSR－コーポレート・レピュテーションとの関係から－」, 『原価計算研究』, 第30巻1号, 35-43.
- Keller, Kevin Lane(2008)*Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand Equity*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey(恩蔵直人監訳・株式会社バベル訳『戦略的ブランド・マネジメント』, 第3版, 東急エージェンシー, 2010).
- 木下美恵子・山越純・菊地護(1994)「醤油中の血圧降下物質について」, 『日本醸造協会誌』, 第89巻2号, 126-130.
- 岸田典子(1980)「こんにゃくのイメージ・嗜好・消費状況に関する研究(第2報)－こんにゃくの嗜好及び消費状況－」, 『栄養学雑誌』, 第38巻1号, 27-36.
- 北見幸一(2008)「コーポレート・レピュテーションとCSR－レピュテーションを高めるCSRに向けて－」, 『国際広報メディア・観光学ジャーナル』, 第6号, 3-22.
- 河野一世・柴田英之(2010)「日本食からみる発酵食品の多様性と日本人の健康－肥満を中心－」, 『日本調理科学会誌』, 第43巻2号, 131-135.
- Markides, Constantinos C.and Williamson, Peter J.(1994)“Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, Summer Special Issue, 149-165.
- 内閣府国民生活局消費者安全課(2010)『こんにゃく入りゼリーを含む窒息事故の多い食品に係るリスクプロファイル』.
- 中橋國蔵(2001)「競争戦略論の発展」, 中橋國蔵・當間克雄編著『経営戦略のフロンティア』, 東京経済情報出版, 3-21.
- 日本経済新聞電子版, 2013年7月23日(NIKKEI STYLE ヘルスUP:味噌汁の塩分, 心配しすぎかも, 最新の研究で判明).
- 農林水産省(2017)『平成29年度食育推進施策概要』.
- 大江靖雄・石田貴士・櫻井清一(2018)「我が国企業のCSRとしての食育への意識と行動－企業1,000社へのアンケート調査結果から－」, 『食と緑の科学』, 第72号, 39-60.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R.(2011)“Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.(ダイヤモンド編集部訳「共有価値の戦略」, 『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』, 2011, 8-31).
- 櫻井通晴(2005)『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.
- 白石弘幸(2016)「食品メーカーの工場公開－その意義と事例－」, 『金沢大学経済論集』, 第36巻2号, 99-131.
- 食品安全委員会(2009)「食べ物による窒息事故を防ぐために」, 12月17日リリース.
- 週刊文春編集部(1973)『「M社のハンバーガーに猫の肉」の伝わり方』, 『週刊文春』, 1973年12月24・31日号, 34-36.
- 高巖(2013)『ビジネスエシックス』, 日本経済新聞出版社.

田中義厚(2003)『「口こみ」の経済学』, 青春出版社.

謝 辞

本論文は独立行政法人日本学術振興会・科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(C)・課題番号16K03858による研究成果の一部である。