

レピュテーションリスク(評判リスク)

概念整理とマネジメントの方向性

Reputational Risk: Concepts and Perspective on Management

はじめに

近年、企業経営におけるレピュテーションリスク(Reputational Risk)¹への注目が高まりつつある。レピュテーションリスクとは、企業などの組織のレピュテーション(評判)に起因して経営にダメージを与えるリスクをさす。

本稿では、このレピュテーションリスクについて、その概念定義を検討し、マネジメントの方向性について概説する。

1. 背景 「企業価値」の変化

レピュテーションリスクが注目されるようになった背景としては、企業を評価する価値観が多様化してきたことがあげられる。言い換えれば、企業価値を評価する視点が、財務的価値にとどまらず多様な側面へと拡大しつつある。こうした価値観の変化は、事業の売り上げや、企業が資金を調達するための資本コストにも影響を与える。そのため、企業は経営上こうした変化を無視できなくなっている。具体的には、以下に示すとおり、企業の資産における無形の資産の役割と、CSR 経営への要請の社会的な高まりの点から指摘することができる。

まず、日本でも特に 1990 年代後半からインタンジブルズ(intangibles)と呼ばれる無形の資産²の価値が注目されるようになった。インタンジブルズには

画一的な定義があるわけではないが、代表的なものとしては、知的資産(特許権、著作権、商標権など)、ブランド、組織の人財、研究開発に関する情報などが知られる。土地や生産設備といった伝統的な有形資産のみならず、無形のインタンジブルズも企業の価値を評価するための重要な要素として認識されつつある。会計学の領域においても、多様なインタンジブルズの貸借対照表への計上可能性に関する議論がなされている。

次に、企業に対する CSR 経営への要請、すなわち、通常の事業経営にとどまらない、広義の社会的・倫理的側面を重視した経営の遂行が社会的に求められるようになった。特に日本では、1990 年代後半以降、企業不祥事が多発したことが契機となり関心が高まった。具体的には、反社会的な企業が提供する製品・サービスの購入のボイコット、企業間取引における社会的側面の取引条件への組み込み、地域社会における NPO(非営利団体)の発言力の向上、さらには株主・投資家の投資判断における CSR 的側面の考慮といった形で現れた³。こうした中で、企業は多様なステークホルダーの価値観を自社の経営に反映することが求められることになった。

企業価値を示す指標としては、これまで、売上高や利益、比較的近年では ROA(Return On Assets: 総資本利益率)といった財務指標が中心的な役割を果たしてきた。しかしながら、企業が事業遂行上、インタンジブルズや多様なステークホルダーを意識した経営を行う必要に迫られる中で、重視すべき指標

¹ 「風評リスク」と訳されることも少なくないが、本稿では「風評」と「評判(Reputation)」を別の概念として考えている。この理由については後述する。

² ここでは、会計学上の無形資産ではなく、より一般的な文脈における「目に見えない資産」をさす。

³ 伊吹(2005: 25)。

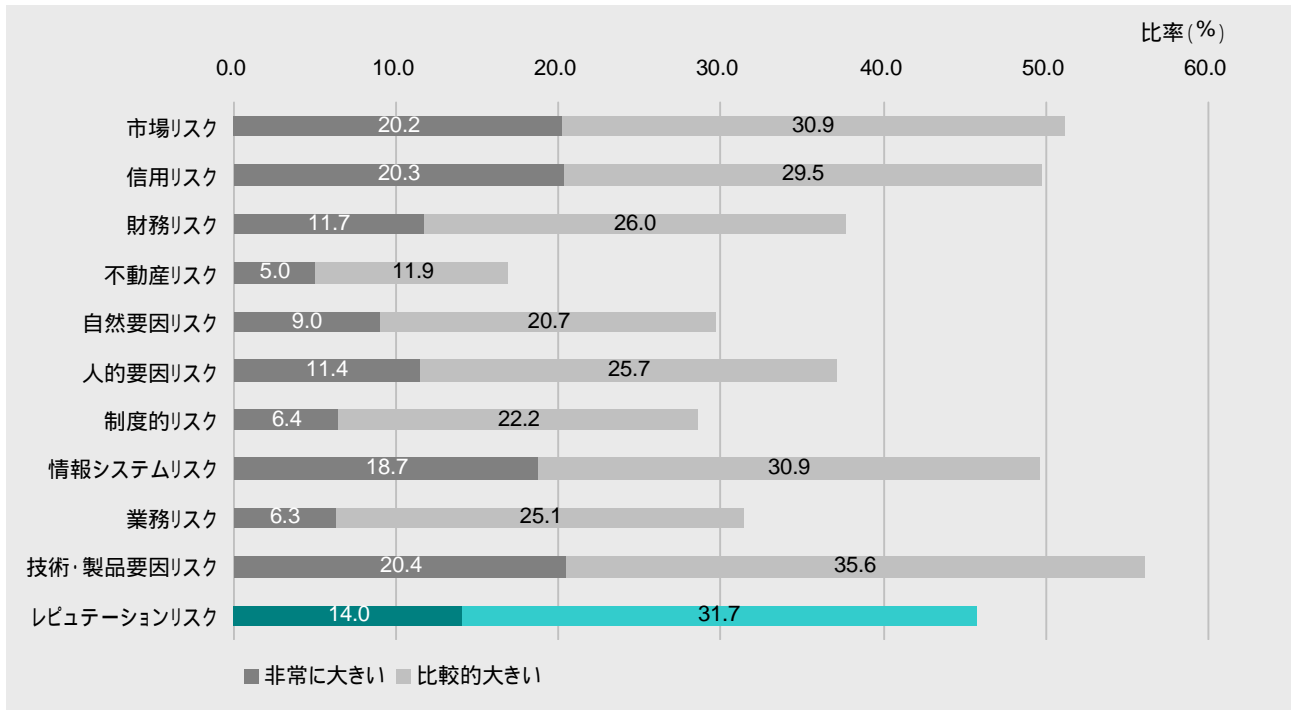


図1 企業が事業活動に影響を与えると認識しているリスクファクター
(出典：経済産業省経済産業政策局産業資金課編(2005:163)を一部改変)

も多様化した。こうした新しい指標としては、評価会社によるCSR格付けや学生の就職人気ランキング評価、あるいは財務的指標に加え研究開発能力や組織風土を加味した調査会社独自のランキング評価などがあげられる。

この中で、レピュテーションという、ステークホルダーからの認知やイメージのように、具体的な形をもたない対象が、企業経営にとって重要な要素として見なされるようになってきた。やや古い調査ではあるが、経済産業省「2003年事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業」では、レピュテーションリスクは技術・製品要因リスク、市場リスクなどについて、重要なリスクと認識されている(図1)。

2. レピュテーションリスクとは何か

2.1 レピュテーションの定義

「レピュテーション」という概念は辞書的に直訳すれば、「評判」ということになる。しかし、統一的な定義は存在しておらず、いくつかの異なる見解が

ある⁴。

結論を先取りしておくとして、筆者は社会的に流通する情報およびステークホルダーからの評価行為を重視する視点から、「企業の行為やそれに言及する情報をもとに与えられる、あらゆるステークホルダーによる評価の集積」と定義している。

このレピュテーションという概念にはいくつかの関係・類似する概念がある。ここでは、「ブランド」と「風評」について違いを明らかにしておく。

まず、ブランドは、レピュテーションと同じく企業活動に関する無形の価値を表す概念である。ただし、ブランドは基本的に顧客(特に一般消費者)をターゲットとしたマーケティング戦略の一環としてマネジメントされる。つまり、一般消費者層を主に想定している点で、株主・投資家や従業員など多様なステークホルダーによる評価を示すレピュテーションとは概念上の違いがある。

⁴ 先行研究では、知覚(perception)や認知(cognition)、イメージ(image)の領域を重視する考え方(Fombrun and van Riel 2004)や、企業の行為の結果などをもとに導かれる「競争優位」とする考え方(櫻井 2008)などがある。

次に、レピュテーションは風評とも異なる。「風評」という言葉は、原子力事故に係る補償問題を議論する際に初めて使用された比較的新しい概念である。1990年代以降、原子力以外の環境問題や災害といった事象についても使用されるようになった。また、日本語の「風評」という言葉に対応する適当な外国語訳はなく、日本独自の概念といてよい。

社会心理学者の関谷直也は、風評被害を「ある事件・事故・環境汚染・災害が大々的に報道されることによって、本来「安全」とされる食品・商品・土地を人々が危険視し、消費や観光をやめることによって引き起こされる経済的被害」としている⁵。これを踏まえれば、風評とは「ある事件・事故・環境汚染・災害が大々的に報道されることによって、本来「安全」とされる食品・商品・土地を人々が危険視すること」と定義することができる。また、近年では「マスメディアやインターネット上に流通する「虚偽の情報」という解釈が広まってきている。

ここから明らかなように、風評には「ネガティブな評価」という含意があり、さらに近年では「虚偽の情報」によるものという意味合いが含まれるようになってきている。

一方、レピュテーションにとっては、情報の真偽や評価の方向性（ネガティブかポジティブか）といった区別は関係ない。この点でレピュテーションは風評と異なり、より広義の価値評価を示す概念として位置づけられる。

こうした関係・類似する概念との差異も踏まえつつ、筆者はレピュテーション概念を「企業の行為やそれに言及する情報をもとに与えられる、あらゆるステークホルダーによる評価の集積」と定義している。

2.2 リスクマネジメントとレピュテーション

冒頭で、レピュテーションリスクを「企業などの組織の「評判」に起因して経営にダメージを与える

リスク」と説明した。一般的には、レピュテーションはできるだけ高いほうがよく、逆に低いことは企業にとって問題であると捉えられる傾向がある。しかし、レピュテーションが低いからといって必ずしも不適切であるとは限らない。

経営学者のロバート・エクレスによれば、「評判が実態よりも高ければ、このギャップは大きなリスクといえる」⁶。つまり、レピュテーションは高ければよいというのではなく、企業の「身の丈」に合った状態に調整していくことが求められるのである。

ここで、仮想の企業の事例にもとづいて解説しておく。たとえば、レピュテーションの高いB to Cの製品製造・販売を主要事業とするA社があったとする。A社は、業界の中でも顧客サービスの向上に熱心な企業と認識され、その取り組みは新聞や雑誌の紙面でもたびたび取り上げられている。つまり、A社の高いレピュテーションは、顧客サービスの要素が大きな源泉となっている。

しかし、ある日A社のコールセンター担当者が顧客に対して非常に乱暴な言葉遣いで対応してしまった。不満をもった顧客は、会話内容を録音しウェブサイト上にその音声データを掲載した。その内容はインターネット上の大規模掲示板を通じて広まり、同じような不満を持った顧客からの批判的な書き込みが相次いだ。さらに、テレビや新聞などのメディアでも報道された。

マスメディアの報道から、A社はコールセンターの人員拡充や管理のための情報システムの整備には熱心だったが、実は担当者の教育はほとんど行っておらず、対応内容のモニタリングも実施されていなかったことが明らかになった。

この結果、A社は消費者の信頼を裏切ることになり、レピュテーションは大きく低下し、売り上げにも悪影響が出てしまった。

もし、「A社の顧客対応は乱暴で不親切だ」というレピュテーションがあったとしても、A社の実態が

⁵ 関谷 (2003: 87)。

⁶ Eccles (2007=2008: 23)。

そのような状況であるならば、それはそれで適切な状態であり、上述のような問題があったとしても過度にレピュテーションが下落することはないと考えられる。

一方、実態面でよい活動を行っていたとしても、広報活動などによる適切な情報開示を行っていないければ、高いレピュテーションを得ることはできないだろう。

つまり、レピュテーションに係るリスクは、それが高いか低いかではなく、それが企業の「身の丈」=実態と合っているか否か、という視点から対応する必要がある。

3. レピュテーションリスクのマネジメント

3.1 レピュテーションリスクの測定

レピュテーションリスクのマネジメントにあたっては、レピュテーションと企業の実態のギャップをリスクの定量的指標として把握し、このギャップを埋めて安定させることが求められる。先に紹介したロバート・エクレスは、「評判と実態のギャップを埋めるには、ステークホルダーの期待に応える能力を高めるか、公約を減らすことによって期待を低めにしなければならない」⁷と指摘している。

具体的には、レピュテーションが企業の実態に照らして不相応に低い場合は、広報などのコミュニケーション活動を強化することにより、レピュテーションの向上に努めることになる。一方、レピュテーションが実態に照らして高い場合には、その実態を事業活動の中で改善していくことが必要になる⁸。

そこで、まず、レピュテーションと企業の実態のギャップをリスクの指標として把握する必要がある。レピュテーションを評価する確立されたモデルは存

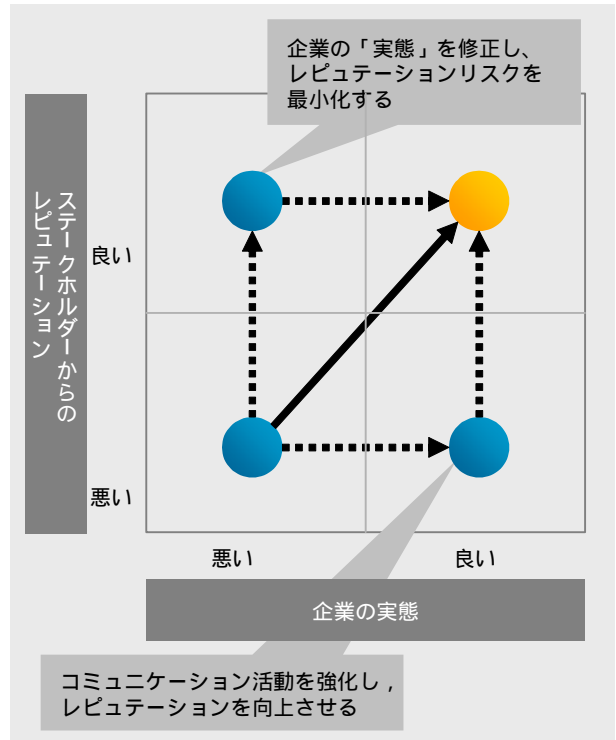


図2 レピュテーションリスクのマネジメントの考え方 (出典：Fombrun (2004=2005: 268) を一部改変)

在しないが⁹、ここでは基本的な方向性を紹介しておく。

レピュテーションの評価手法には大きく分けて、ステークホルダーへの質問調査とテレビや新聞上の報道内容分析¹⁰の2つの方法がある。このうち、ステークホルダーへの質問調査は、顧客や従業員、株主・投資家などのステークホルダーへのアンケート調査およびインタビュー調査にもとづくものである。

評価の精度を向上させるには、質問調査と報道内容分析は双方を組み合わせる総合的な評価を行うことが望ましいが、本稿では報道内容分析のみについて概説しておく。

⁷ Eccles (2007=2008: 24)。

⁸ 論理的には、レピュテーションが低い場合には企業の実態を悪化させ、高い場合にはコミュニケーション活動を控えるという選択肢もありうるが、ここでは除外しておく。

⁹ 代表的なレピュテーション調査として、Forbes誌に掲載されている「世界で最も評判の高い企業(The World's Most Reputable Companies)」という調査がある。これは、レピュテーション研究の第一人者チャールズ・フォンブランが設立した調査研究機関であるReputation Instituteが実施している。同調査では、RepTrak™という独自のモデルを用いて、アンケート調査などにより多くの企業のレピュテーションを評価している。

¹⁰ カバレッジ調査、広報効果測定などと呼ばれることもある。

報道内容分析は、広報効果測定やカバレッジ調査とも呼ばれ、広報の分野ではよく知られた手法である。これは、新聞や雑誌に掲載された自社に関する記事を対象として、その報道量と好意度を指標化するものである。

広報活動の効果は、財務指標など一般的な経営指標では判断が難しいため、継続的改善のためこうした分析・調査が行われている。また、レピュテーション・マネジメントの多くの先行研究においても、報道内容分析は基本かつ必須とされている。

しかしながら、日本企業の広報部門では必ずしも普及が進んでいるとはいえない。財団法人経済広報センターが2006年3月に発表した調査の結果によれば、「広報活動の効果測定」を実施していない企業は、39.7%にも上る¹¹。広報業務の継続的改善という面、レピュテーションリスクのマネジメントの面の双方から、積極的な測定・調査の実施が望まれている。

ここで、報道内容分析の基本的な考え方について説明しておく。調査会社や各事業会社によって、詳細な方法や基準の違いはあるが、基本的な考え方は共通している。

報道内容分析では、まず、メディア(媒体名など)、テーマのカテゴリ(商品、研究開発など)といった、調査の範囲を定義し、該当する新聞・雑誌記事などの一次データを収集する。

次に、各データについて、記事の文字数、掲載された紙面¹²、記事の好意度(ポジティブ/ニュートラル/ネガティブ)をポイント付けし、その加重合計値を評価点とする。この際、分析者によって評価のブレが生じないように、評価基準については明確に統一しておく必要がある。評価の結果は、広告掲載の費用に換算した経済価値で指標化することもある。

¹¹ 経済広報センター(2006: 38)。調査対象は、財団法人経済広報センターおよび社団法人日本経済団体連合会の主な会員企業の広報担当責任者(回答企業418社)である。なお、同調査では、本社広報部門で効果測定を実施している企業が59.1%、その他の部門で実施している企業が1.2%となっている。

¹² たとえば、新聞の一面トップに掲載された記事と、産業面に掲載された記事とでは前者のほうが高評価となる。

これを、商品や研究開発、コンプライアンス、経営者への評価といったテーマ別に集計し、月次などの通時的単位で継続していく。

こうした分析を行うことにより、新聞・雑誌といったマスメディアによる評価を介した間接的な形ではあるが、レピュテーションの変化を把握することができる。報道データの収集・集計は、専門の調査会社などがサービスを提供している。実際の分析作業にあたっては、そうした外部のサービスを活用しつつ、自社の必要に応じた分析を加えるとよいだろう。

また、レピュテーションと企業の実態のギャップをリスクの定量的指標とすれば、そのギャップを把握するために企業の実態を指標化する必要がある。しかしながら、現実的にはこれは難しい。

ひとつの考え方としては、自社に適切なレピュテーションのレベルを判断し、それと実際に評価したレピュテーションの差異をリスク量とする方法がありうる。

3.2 レピュテーションリスクの担当組織

レピュテーションリスクの管理を担当する組織については、担当業務をリスクの「評価」とその評価を受けた「対応」に区別すると、それぞれ留意点がある。

まず、レピュテーションリスクの評価は、コミュニケーション部門(広報部門やブランド戦略部門)で担当すると、既存の業務の延長上で対応することができる。一方、実態面の評価は、基本的には経営に対して客観的な立場をとることが求められるリスク管理部門や広報部門、あるいは法務部門が中心となることが望ましい。これは、普段事業経営そのものを担当している部門では、楽観的に過大評価してしまう恐れがあるためである。

また、評価されたレピュテーションリスクへの対応は、基本的にはコミュニケーション部門、特に広報部門が担うことが望ましい。ただし、これは広報

機能の社内での位置づけによる¹³。

広報部門の機能が、マーケティングや広告宣伝といったプロモーション活動にある場合は、レピュテーションリスクへの対応部門として適切ではない。マーケティング部門や広告宣伝部門はレピュテーションを向上させることのみが求められるのに対し、リスクマネジメントの観点からは、それらの活動を抑制することも選択肢となりうる。これらの部門では、利害の相反が懸念される。

一方、社外の情報や意見を経営に反映させることが広報部門の主要な機能となっており、実際に経営意思決定に関与するような強い権限をもっているのであれば、レピュテーションリスクの責任部門として適切といえる。

おわりに

結びに代えて、レピュテーションリスクをめぐる最新の動向を簡単に紹介しておく。

1990年代後半以降、企業価値の捉え方が多様化し、レピュテーションが企業業績へ影響を及ぼしうようになったことがレピュテーションリスクへの関心の高まりの背景となったことは本稿冒頭に紹介したとおりである。

しかし、こうした状況の一方で、規制面ではレピュテーションリスクへの対応は要請されてはいなかった。しかしながら、近年、規制面での動きも活発化しつつある。

これまで、国際業務を手がける銀行に必要な自己資本比率を定めるBIS規制¹⁴のフレームワークでは、市場リスク、信用リスクおよびオペレーショナルリスク¹⁵が管理の対象とされ、レピュテーションリス

クは除外されていた。そのため、各銀行では自行の状況に応じてレピュテーションリスクを定義・管理していた。

ところが、2009年7月13日にバーゼル銀行監督委員会から公表された文書「バーゼルIIのフレームワークの強化」¹⁶では、「銀行の経営者は新規の市場、商品、業務への参入を行う場合、レピュテーションリスクの源泉を同定する適切な方針を定めなければならない」¹⁷とされた。この中で、レピュテーションリスクは事業の存続に影響を与えうるリスクとして位置づけられている。今後、銀行は規制面から、レピュテーションリスクへの対応が求められることになると思われる。

もっとも、その他の事業会社においても、今後、レピュテーションリスクへの対応は経営上欠かせないものとなっていこう。ステークホルダーの価値観は多様化し、また企業の行為への関心が事業運営にとどまらず社会的側面にも広がっている。この中で、企業は自己のレピュテーションを評価し、批判を真摯に受け止め、自社の経営に活用していくことが求められる。

参考文献

- Basel Committee on Banking Supervision, 2009, "Enhancements to the Basel II framework".
(<http://www.bis.org/publ/bcbs157.pdf>)
- Eccles, R. G., et al., 2007, "Reputation and its Risks," *Harvard Business Review*, 85 (2). (=2008, スコフィールド素子訳「いかに風評リスクをコントロールするか レピュテーションを管理するフレームワーク」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』33(1))
- Fombrun, C. J. and van Riel, C. B. M., 2004, *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, New Jersey: Prentice Hall. (=2005, 花堂靖仁監訳『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社)
- Hannington, T., 2004, *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Burlington, VT: Gower Publishing. (=2005, 櫻井通晴他訳『コーポレート・レピュテーション』)

¹³ 一口に「広報 (Public Relations)」といっても、企業によっては広告宣伝 (Advertising) が主要業務となっていることも少なくない。

¹⁴ 一般にはバーゼルII (Basel II) とよばれる。

¹⁵ BIS規制では、オペレーショナルリスクとして、コンプライアンスに関する法務リスク、事務処理ミスなどの事務リスク、情報システムの運用に関するシステムリスク、自然災害による建物の瑕疵などに関する有形資産リスクなどが含まれている。

¹⁶ Basel Committee on Banking Supervision (2009)。

¹⁷ Basel Committee on Banking Supervision (2009: 20)。

測定と管理』ダイヤモンド社)

伊吹英子, 2005, 『CSR 経営戦略 「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社

井之上喬, 2006, 『パブリック・リレーションズ 最短距離で目標を達成する「戦略広報」』日本評論社

経済広報センター, 2006, 『第9回 企業の広報活動に関する意識実態調査 報告書』経済広報センター

経済産業省企業法制研究会, 2002, 『ブランド価値評価研究会報告書』

(<http://www.meti.go.jp/report/data/g20624aj.html>)

経済産業省経済産業政策局産業資金課編, 2005, 『先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト 企業価値の向上を目指して』経済産業調査会

櫻井通晴, 2008, 『レピュテーション・マネジメント 内部統制・管理会計・監査による評判の管理』中央経済社

関谷直也, 2003, 『「風評被害」の社会心理 「風評被害」の実態とそのメカニズム』『災害情報』(1)

執筆者紹介

寺師 正俊 Masatoshi Terashi

研究開発部 研究員

専門はコミュニケーション戦略, リスクマネジメント

日本広報学会 正会員