

企業不祥事とレピュテーション・リスク

概念整理とステークホルダー・コミュニケーションのポイント

五木田 和夫 Kazuo Gokita

リスクマネジメント事業本部
危機管理コンサルティング部長

はじめに

今、企業はビジネスを通じて社会を豊かにする価値の拡大が求められる。経済的な価値だけでなく、社会的な価値の側面が注視される。

一方、昨今は、品質不正や加重労働自殺に見られるような企業不祥事が頻発している。社会規範を逸脱する重大な不祥事や事件・事故の影響でレピュテーションが著しく低下し（レピュテーションリスクの顕在化）、業績の悪化や倒産の憂き目に遭う企業もある。

本稿では、まず「レピュテーションとは何か？」という視点から、その用語の使われ方の変遷や背景、類似概念との相違点を示した上で、レピュテーションリスクの正体として定義やその概念の検討を深める。また最後に昨今の不祥事に焦点をあててステークホルダー・コミュニケーションの側面からレピュテーション・リスク対策のポイントを整理する。

1. レピュテーションとは何か？

1.1. レピュテーションという用語の使われ方の変遷

レピュテーションという言葉は、1960年代に欧米で使われ出している。この時代、経済的成長が続く欧米で、マーケティング観点から「購買者が企業を見る目」や「顧客に製品を訴求できる能力」として用いられている¹。1970～80年代になると、地球環境問題や社会貢献活動など「社会の公器」としての企業活動のあり方が課題となり、社会的な評価との関係で使われるようになる。1990年代は、レピュテーションを企業内部の努力によって獲得できる「企業価値の創造」と関連づける考え方が主流となる。また日本においては2000年前後からレピュテーションの研究が盛んになり、欧米の先行研究をキャッチアップした成果が多く発表されている。このように用語の使われ方の変遷する背景には、企業を評価する価値観の多様化がある。すなわち、企業価値の評価視点が財務的・経済的価値に留まらず、無形の資産（見えざる資産）や、CSR経営²など社会的価値にまで広がった点が指摘できる。

¹ 後述する「ブランド」と同義として扱われており、レピュテーションとの区別が未成熟であった。

² 社会課題の取組みはCSRからSCV（共通価値の創造）、SDGs（持続可能な開発）と進化している。

1.2. レピュテーションの今日的な捉え方

今や企業経営者の最大の関心事は、売上げや利益など財務的業績面での良し悪しではなく、いかにして企業価値を向上させ、持続的成長を遂げるかにある。そして企業価値向上のための主要エンジンは、有形資産（生産設備など）よりも、むしろインタンジブルズ（intangibles）と呼ばれる無形の資産にあるとされる。インタンジブルズの定義は完全に確立されていないとされるが、一般に知的資産（特許権、著作権、ノウハウなど）やブランド、人財、研究開発情報、そしてレピュテーションもこの範疇に入るとされる。したがって企業価値を高める1つの方向としてレピュテーション構築が重要といえることができる。経営学者のチャールズ J. フォンブランは、レピュテーションを市場における競争優位性や収益性を増大させる経済価値ある資産（レピュテーション・アセット）と特徴づけている。筆者は、これまでの研究者の成果内容からレピュテーションについて「過去から現在における様々な企業行動やコミュニケーション活動に基づく現在情報と将来の予測情報から構築される、多様なステークホルダーによる評価の集積であり、持続可能な競争優位性を生み出すもの」と捉える。

2. レピュテーションの効用や原動力、企業価値との関係

2.1. レピュテーションの効用

我々は、モノの購入や就職先の選択をする際、必ずしも論理的で精緻な比較検討によって決定をくだすとは限らない。むしろ直感などの非合理的な要素に影響される。友人からの勧めや SNS の口コミサイト、広告宣伝による製品イメージや専門ジャーナリストの説明などを頼りに購買行動をとり、より魅力的と思われる企業のものを選択する。つまり第三者から得た評判（レピュテーション）を信頼に足る情報として、取捨選択の材料にする。このようにレピュテーションはハロー効果を生み、磁石のようにステークホルダーを引き付ける力がある。また自社への評判（レピュテーション）の高さは、役職員のモチベーションと仕事への誇りを高め、業務効率と革新性を活性化するとされている。米国におけるレピュテーションと業績の関連に関する先行研究では、レピュテーションの高い企業には「超過収益力」があり、長期的に優れた事業成績と業務改善を得ている等の調査結果が報告されている。

2.2. レピュテーションを高める原動力

レピュテーションは、その企業が多様なステークホルダーからどのように見られているかを反映した評価の集積である。ステークホルダーとの様々な場面におけるコミュニケーション活動の中に信頼性の備えの程度が高ければ高いほど好感度と尊敬を高め、レピュテーションが向上し、企業活動に様々なフォローの風と恩恵を齎す。

経営学者フォンブランらによれば、レピュテーションを高めるためには、製品サービスや社会環境に関する企業行動、さらに職場環境を含む企業全体への好感、尊敬、信頼という「情緒的アピール」が主要な原動力になるとしている。また優れたレピュテーション構築の重要な要因として、顕示性、独自性、真実性、透明性、一貫性の5つの原則を強調している³。

³ 原則1：顕示性（Visible、注目度の高い企業であれ）、原則2：独自性（Distinctive、違いをきわだたせよ）、原則3：真実性（Authentic、誠実に自らを提示せよ）、原則4：透明性（Transparent、適切に情報開示せよ）、原則5：一貫性（Consistent、対話を確立せよ）

2.3. 企業価値とレピュテーション

企業価値は、経済価値（財務的なパフォーマンスの各種指標など）、社会価値（CSR、社会貢献活動など）および組織価値（ノウハウ、従業員モチベーションやスキル、経営システム、ビジネスモデルなど）の総体との見方がある。【図 1】は、レピュテーションを高める要因をフレームワークとして整理したものである。その要因としては株主要因、顧客要因、内部要因、組織要因があり、櫻井は「これらレピュテーション要因が高まることで、媒介変数である株主満足、顧客満足、従業員満足が図られる。そのことが経済・社会・組織価値からなる企業価値を増加させる」としている。また「レピュテーションは企業価値の26%を占めている」（Simon Cole）という先行研究などが示すように、レピュテーションそれ自体に価値がある⁴とともに、レピュテーションを高める活動をすることで、持続可能な競争優位性を確保し、経済・社会・組織価値からなる企業価値を増加させることができる。

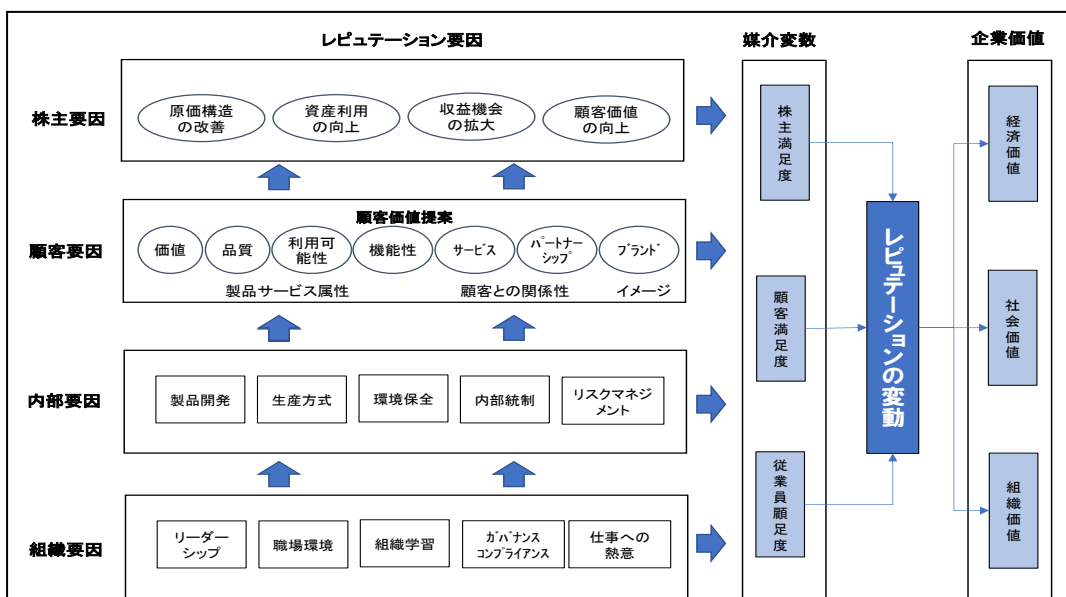


図1 レピュテーションのフレームワーク⁵

3. 類似概念の整理

3.1. 風評とレピュテーション

辞書で風評とは「世間であれこれ取りざたすること。またその内容。うわさ」（デジタル大辞泉）と説明されている。一般に風評被害とは「根拠のない、あるいは事実でない噂によって、それを世間に事実と受け取られた結果、発生する被害・影響」ということができる。東日本大震災の原発事故の結果、放射能汚染を懸念した諸外国が、輸入制限を行い東北地方のみならず日本全体の生鮮食品の輸出に影響を及ぼした事例は典型的な風評被害といえよう。また風評リスクという言葉があるが、風評リスクとは「噂、憶測、誹謗中傷などあいまいな情報、悪意に満ちた情報、何らかの事件や事故の発生に伴う噂や風評によって、企業価値が毀損する可能性が生ずること」（櫻井）と解釈できる。風評は口コミ、メディア報道などによって広がるが、最近ではSNSの急速な普及に伴い瞬時にネガティブ情報が伝播するようになり、その分、このリスクは大きく

⁴ 会計学で貸借対照表上に計上されない無形資産は「のれん」と総称されるが、レピュテーションの価値も含まれるとの研究者が多い。

⁵ 出典：櫻井通晴「コーポレート・レピュテーションの測定と管理」（同文館出版、2011:51頁）を筆者が一部変更

なっている。

一方、レピュテーションには、情報の真偽や評価の視点の区別がなく、前述のように多様なステークホルダーによる評価の集積であるという点で、風評よりも広い概念と位置づけられる。

3.2. ブランドとレピュテーション

ブランドとレピュテーションとは同義語ではない。その概念の大きな相違点を2つの側面から捉えることができる。

1つは、「誰」にとっての「評価の集積」という点だ。レピュテーションは株主、消費者、従業員等の多様なステークホルダーの評価の集積であるのに対し、ブランドは基本的には顧客（一般に消費者）にとってのものを指す。レピュテーションは企業の経営者や従業員の過去や現在の行動の結果で導かれ、多様なステークホルダーによって高められる。一方、ブランドとは顧客が製品サービスに対して持つイメージの集積で、顧客により生み出される。ブランディングに成功した製品サービスは、①固定顧客の確保、②価格プレミアムと安定的な増収、③流通取引上の優位性、そして④レピュテーション形成に対する好影響等の恩恵が齎されることから、マーケティング分野における主要課題となっている。

2つ目は、価値の形成段階の違いにある。【図2】に示すように、レピュテーションは、人々の知覚（perception）・認知により得た、組織に関わる事象へのイメージの集積が評判として形成され、さらに、その評価の集積がレピュテーション資産⁶にまでに価値を押し上げる。そして資産レベルになったレピュテーションが、長い時を経て向上するとブランド資産（ブランド・エクイティ）が形成されるとされる。また北見は、「ブランドはストックの概念であり、レピュテーションはフローの概念」と説明⁷している。こうしたプロセスを経てレピュテーション資産やブランド資産は、企業価値を高める見えざる資産の1つとして保有されていく⁸。

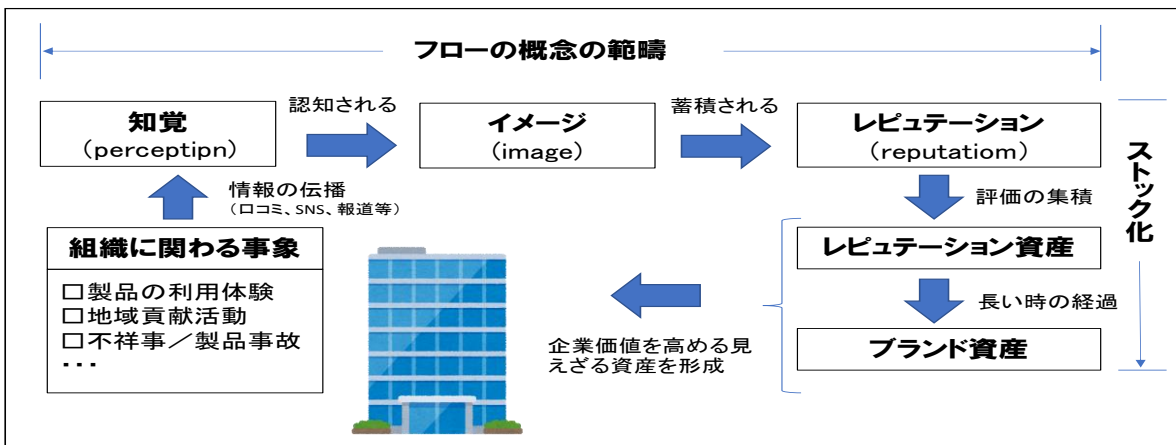


図2 レピュテーションの形成プロセス⁹

4. レピュテーションリスクの概念

これまでレピュテーションに関するポジティブ面（好ましい影響）を論じてきたが、ここからはネガティブ

⁶ reputation asset, reputation capital といわれるもの

⁷ 北見幸一「企業社会関係資本と資本価値-不祥事企業分析アプローチ」（学文社、2010）

⁸ 両者の違いを知ると、強力な企業ブランドを有しながらもレピュテーションが低い企業があることに気づく。有名な事例として挙げられるのが、かつての「ナイキ」だ。海外拠点での未成年就業が問題視され、レピュテーションの毀損を生んでしまった。

⁹ 出典：櫻井通晴「コーポレート・レピュテーションの測定と管理」（同文館出版、2011:49）を筆者が一部変更

面（好ましくならぬ影響）の側面を考察する。

4.1. レピュテーションリスクの捉え方

4.1.1. レピュテーションリスクの定義

レピュテーションリスクは、概括的に言えば「企業のレピュテーションの低下・毀損に起因して企業価値や経営そのものにダメージを与える可能性」と定義できる。レピュテーションは、長年の企業努力により形成される資産であるが、その反面壊れやすい。ステークホルダーから好感をもたれれば経営に上昇のスパイラルを生み出す。しかし、社会規範に逸脱する行為と捉えられステークホルダーから見放されると、倒産にもつながりかねない下降のスパイラルを生む。また、レピュテーションリスクの大きさを企業がどう見ているかについてだが、Deloitte の調査¹⁰によると、企業の戦略リスクの第一位として挙げられている。また、やや古い調査になるが 2003 年の経済産業省による調査¹¹でも、技術・製品要因リスクや市場リスクについて、重要リスクと認識されている。これらが示すように、レピュテーションリスクは経営上の重要リスクと多くの企業が見ていることが伺える。

また B to B と B to C のような業態の違いによるレピュテーションリスクによる影響の違いだが、過去の研究において、B to B 企業は消費者と直結する B to C 企業と違って財務業績に対して「大きな影響を及ぼさない」とされてきたが、昨今の企業不祥事を俯瞰すると「大きな影響を及ぼさない」とは言い切れない。これまで、事業者間取引が主の企業不祥事は、あまり大々的に報道されなかったが、エアバックの欠陥事案以降、品質不正も含め社会の注目度が大きく変化したためだ。

4.1.2. レピュテーションリスクを広い視点で捉える

多くの人は、レピュテーションはできるだけ高い方がよく、逆に低いことは問題と捉えるだろう。しかしながら経営学者ロバート・エクレスは「評判が実態よりも高ければ、そのギャップは大きなリスクといえる」としている。つまりレピュテーションは、一概に高ければよいと単眼的に捉えるのではなく、組織の「身の丈」＝実態にあった状態に調整していく、という視点も必要ということだ。企業実態に比して異常に株価が高ければ、急激な調整局面が訪れるリスクがあろう。経営者や従業員が実態面で良好な活動していても、広報による十分な情報発信がなければ、実態を反映した社会評価を得ることができない。レピュテーションが不相応に低い場合はコミュニケーション活動を強化し、不相応に高い場合は実態を改善してレピュテーションとの調整を図ることが望まれる。

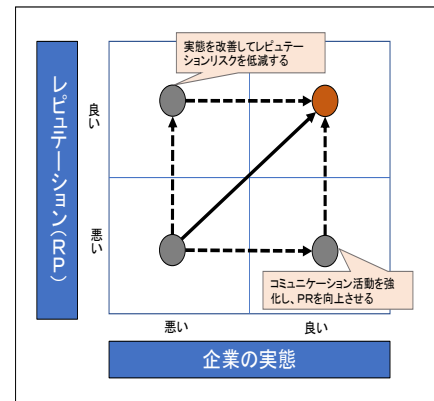


図3 レピュテーションリスクの考え方¹²

実態の反映との視点で別の角度からになるが、「社会の認識」＝実態と、企業の認識とのギャップからリスクが顕在化することがある。昨今の品質不正事案の対応に見られるように、社会の認識とのギャップから透明性をもった説明責任が果たせず投資家や社会の信頼を失い、将来に否定的な感触を持つようになった企業には、経営トップの交代が迫られる。近時の企業不祥事において、経営者のリーダーシップの不足から企業

¹⁰ 2014 global reputation risk Reputation@Risk

¹¹ 2003 年事業リスク評価・管理人材育成システム開発事業

¹² 出典：フォンブラン（2005）を筆者が一部変更

認識と社会認識とのギャップを埋めきれず、大きな批判をあびるケースを目にするが、そこに最も大きなリスクの1つがあることを、我々は再認識すべきだろう。

4.2. 形成プロセスから見るレピュテーションリスク

4.2.1. リスクの形成プロセス

レピュテーションリスクを「レピュテーションの低下・棄損に起因して経営にダメージ与える可能性」とするならば、【図2】に示した、その形成プロセスをリスク面から考察すると、さらに理解を深めることができる。まず企業に関するリスク事象（不祥事や製品事故など）が発生すると、何らかの情報媒体を介して、その真偽や正確性を問わず関連情報が伝播される。これを知覚・認識し、ステークホルダーが各々の立場でマイナスのイメージ化する。そして連日のメディア報道や SNS の拡散・炎上等での「刷り込み」により、悪い評判として負のレピュテーションが蓄積される。更に当該リスク情報が長期に渡る、あるいはリスク事象が繰り返し発生すると、致命的な信頼の失墜を招き、レピュテーションやブランドの資産価値をも毀損するレベルになる。これを回避するための最良の策は、フロー段階にあるマイナス・イメージや負のレピュテーションの「拡がり」並びに「刷り込み」を一刻も早くストップすることだ。早期情報開示と透明性ある説明が重要といわれる理由が容易に理解できよう。

当該リスク事象が事実でない場合は、風評リスクの発現となる。根拠のない誹謗・中傷や悪意・いたづらによるねつ造などだ。この場合、静観対応が通常の方策だが、社会的に問題視されるレベルになった場合、当該風評に対して論拠をもった説明が必要になる¹³。

4.2.2. レピュテーションのリスクファクター

レピュテーションは定義に示したとおり「過去から現在における様々な企業行動から構築される」、また前述の【図1】の各レピュテーション要因のクオリティの高さがステークホルダーの満足を充足し、レピュテーションを高める。逆にレピュテーション要因にマネジメント不足や不具合があると、それがレピュテーションのリスクファクターになり得る。

第一に押さえておきたいリスクファクターは、昨今の企業不祥事でも指摘される「コーポレート・ガバナンス」及び「企業倫理とコンプライアンス」だ。たとえば品質不正事案では「経営と現場の乖離」、「現場の安易な規範逸脱行為（改ざんなど）」、「子会社のガバナンス不足」、「品質保証部の機能不全」などを具体的なリスクファクターとして挙げるができる。

第二はビジネスのグローバル化に伴い世界基準（日本の常識でなく世界の常識に）が求められる中でのリスクファクターがある。たとえば、海外事業リスクや労働問題、そして環境問題などだ。

第三は企業統治や法令・基準に問題がなくともレピュテーションに影響を与えるリスクファクターである。レピュテーションはステークホルダーの受け止め方に関連するため、リスク事象が発生した際の「企業の姿勢や対応措置」、「情報開示や説明責任」の良否がリスクファクターになる。前述のとおりレピュテーションは、特に情緒的アピールが鍵になるため、重大な不祥事が発生した際にも社会の批判・反感に対して真摯にかつ透明性をもった対応が必要なることに論を俟たないだろう。

¹³ 風評リスクは、口伝みや SNS などの「外的要因」からの誤った伝聞により齎されるため、当該リスクの発生自体のコントロールが困難であるが、レピュテーションリスクは企業内部の事故や不祥事の実事に対外的に表に出て企業価値に毀損を齎す「内的要因」起因のリスクのため、発生や被害の最小化に向けたリスクコントロール可能な点に留意されたい。

5. レピュテーションの評価

5.1. レピュテーション評価の考え方

レピュテーションは企業価値を高めるとともに、危機から企業を守るクッションのような備えになる。危機時におけるレピュテーションの先行研究において、高い方が高くない企業に比べて株価暴落の影響を受けにくいことが確認されている。

ではレピュテーションを如何に評価すればいいのか。残念ながら確立された評価モデルは、まだ存在しない。この先行研究として有名なのは、フォンブランらによる「レピュテーション指数 (RQ)」だ。評価指標として6つの領域と20の属性を設定し、ステークホルダー・アンケート調査とスコア計算により、レピュテーションを評価した。

もう一つ着眼したいのは、レピュテーションを「資産」として評価する考え方だ。レピュテーションは将来の経済的便益を増加させる、ないし超過収益力の源泉になる等の捉え方から「資産」¹⁴と位置付けられる。しかし貸借対照表上はオフバランスのため「無形の資産」の1つとなる。先行研究では、市場価値（株式時価総額）から物的資本と金融資本を差し引いた残価がレピュテーション資本と知的資本の総和になる¹⁵とし、その後、各研究者により諸説が展開されている¹⁶。

5.2. レピュテーションリスクの評価・影響度の計測の手法

5.2.1. レピュテーション負債の評価＝危機コスト

レピュテーションを「資産」とするならば、リスク発現による負のレピュテーションの蓄積が「レピュテーション負債」となる (reputational liability ; 会社の評判低下による負債)。これが量的な限界値を超えると耐えられなくなり企業は倒産する。櫻井は、「有価証券報告書の虚偽記載」での鉄道会社のレピュテーション負債を1兆6,000億円、また「リコール隠し」での自動車会社の負債を1,646億円と試算し、危機コストとしている。

5.2.2. 株価の異常変動からの影響度計測

北見は企業の不祥事や製品事故等による株価の変動から、市場に与えるレピュテーションリスクの影響度を計測している。¹⁷この計測法は理論的に期待される正常な株価収益率と、実際の株価収益率との差異＝異常収益率を算出することで、リスクイベントが企業価値に与えるインパクトの大きさを把握するものである。過去70件の企業不祥事等のイベントについて、要因・影響別に4つのカテゴリーに分けて比較検討したところ「企業の規範逸脱行動により実害が発生したタイプ」の影響度が最大であったとしている。

5.2.3. カバレッジ調査による計測

カバレッジ調査とは、報道内容分析や広報効果測定とも呼ばれ、広報の分野で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に、報道量や好意度を指標化するもので、マスメディアの見方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。具体的には対象

¹⁴ 会計学や経営学等の各専門分野での捉え方の違いにより資産と資本の位置づけが統一されていない。

¹⁵ 知的資本+レピュテーション資本=市場価値- (物的資本+金融資本)

¹⁶ ハンニグ (2004) は「企業の時価から全資産の価値を取り去って残ったものが、自社ブランドとコーポレート・レピュテーションの財務価値にはかならない」としている。

¹⁷ 北見幸一「企業社会関係資本と資本価値-不祥事企業分析アプローチ」(学文社, 2010)

とした記事の文字数、掲載紙面、記事の好意度（ポジティブ、ニュートラル、ネガティブ）等をポイント化して加重数値で評価する。また広告掲載費用に換算して経済価値として指標化もする。

5.2.4. ネット投稿に対する影響度の計測

昨今はネット上への SNS 等によるネガティブ投稿が急激に拡散し、世論や社会感情を押し上げるようになっている。ネット投稿は、その真偽に関らず関連情報が伝播し、レピュテーションに負のインパクトを与えるため、その影響度を投稿の「拡散量」と掲載メディアの「社会的影響力」から計測し、対応判断に活用させる取り組みが見られるようになってきている。

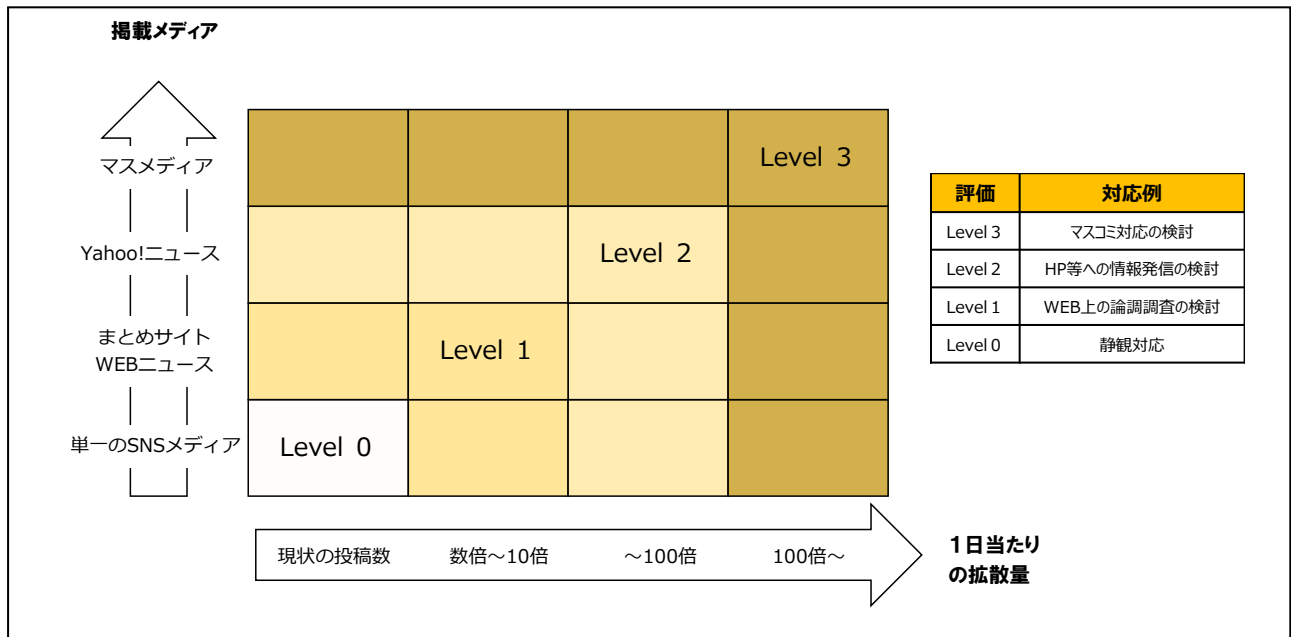


図4 ネット投稿の影響度評価マトリックスの例¹⁸

おわりに

昨今、頻繁に企業不祥事が報道されている。とりわけ BtoB 企業における事案が目立つ。まさにレピュテーションの低下・毀損に起因して、企業価値や経営そのものにダメージを与えている。そして、こうした状況を鑑みて日本取引所自主規制法人が、その予防や対応のプリンシプル¹⁹を発行しているものの、レピュテーションの観点から具体的な対策の掘り下げは各企業に委ねられている。昨今の不祥事の予防や対策強化として「ガバナンス」や「コンプライアンス」が課題視されるが、筆者は、一連の不祥事事案の分析から「ガバナンス」や「コンプライアンス」以外の観点、とりわけステークホルダー・コミュニケーションの側面からレピュテーションリスク対策の検討ポイントとして、次の点を挙げたい。

(1) 平時における対策

- ① 「経営と現場の乖離」を是正するためのインナーコミュニケーションのあり方
- ② 法務部門と広報部門の連携のあり方（担当分野における知見の共有と相互理解）
- ③ BtoB 企業における広報体制の改善・強化（社長直下の体制や役員体制）

(2) 有事における危機管理広報

¹⁸ 当社作成

¹⁹ 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016）及び「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（2018）

- ① 事態覚知後の迅速・的確性と、社会が受け取る発表のタイミング
 - ② 社会的責任からの透明性確保と法的責任の観点からの発信情報の線引きのあり方
 - ③ 経営トップ自らが対応方針をキーマッセージとして発信する際の情緒的アピール
- (3) レピュテーション・マネジメントの強化

レピュテーションの高い企業は、クライシスに対するレジリエンシーを持つことから、企業価値を向上させるためのレピュテーション・マネジメントを強めるアプローチが望まれる。

【図1】のレピュテーション要因を参照)

参考文献

- チャールズ・J・フォンブラン=セス・B.M. ファン・リール (花堂靖仁監訳) 「コーポレート・レピュテーション」(東洋経済社、2005)
- 櫻井通晴「コーポレート・レピュテーションの測定と管理」(同文館出版、2011)
- 櫻井通晴「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、2008)
- Simon Cole, “The impact of Reputation on Stock Market Value ” (World Economics, September 2012)
- 北見幸一「企業社会関係資本と資本価値—不祥事企業分析アプローチ」(学文社、2010)
- Deloitte, 2014 global survey on reputation risk Reputation@Risk, October 2014
- 経済産業省経済産業政策局資金課編「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：企業価値の向上をめざして」(経済産業調査会、2005)
- Robert G Eccles=Scott C. Newquist=Roland Schatz「HBR Article レピュテーションを管理するフレームワーク いかにも風評をコントロールするか」(Harvard Business Review 33 巻1号, 2008)
- テリー・ハニング (櫻井通晴=伊藤和憲=大柳康司監訳) 「コーポレート・レピュテーション—測定と管理」(ダイヤモンド社、2005)
- 日本取引所自主規制法人「上場企業における不祥事対応のプリンシプル」(2016)
- 日本取引所自主規制法人「上場企業における不祥事予防のプリンシプル」(2018)

執筆者紹介

五木田 和夫 Kazuo Gokita

リスクマネジメント事業本部

危機管理コンサルティング部長

リスクマネジメントや危機管理に関するコンサルティングを20年近く従事。専門は危機管理、危機管理広報、ネットリスク、レピュテーションリスク など

SOMPOリスクマネジメントについて

SOMPOリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン日本興亜株式会社を中核とするSOMPOホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社のリスクマネジメント(ERM)、事業継続(BCM・BCP)、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

SOMPOリスクマネジメント株式会社

経営企画部 広報担当

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル

TEL : 03-3349-4330 (直通)