

## あなたの会社の評判を守る法

はじめに

これは、標記標題の講談社現代新書(2007年10月20日1刷)の概要を紹介するものである。著者は久新大四郎(きゅうしん・だいしろう)氏である。12年前の著書なので、内容的に古くなっているものもあり得る。

### ■ コーポレート・レピュテーションとは

レピュテーション(Reputation)とは名声、評判、評価、風評といった、良い意味にも悪い意味にも使われる言葉で、コーポレート・レピュテーションとは「会社の評判」とでも訳されるものである。

「評判」という得体の知れないものの実体を解明し、これをどのようにマネジメントしたらいいかについて理論と実践の両面から統合・体系化したのが、チャールズ・J・フォンブランである。

彼は「Fame and Fortune」という著書によって、「風評」とか「世評」といった漠然とした事柄を経営管理対象の概念として再定義し、かつ管理可能な測定目標としてRQ (Reputation Quotient)を開発した。

企業の資産には、財務会計上の物的資産・金融資産に加えて「無形資産」がある。「無形資産」として最初に挙げられるのが、特許、意匠権、著作権などの「知的資産」である。現代の企業にとって、技術革新は必要不可欠であり、「知的資産」は「イノベーション資産」でもある。

このほか社員や経営者の資質などの「人的資産」、コンピュータ・システムなどの「組織資産」、そして、リスク・マネジメントなどの「プロセス資産」があるが、本書のテーマである「レピュテーション資産」は、顧客を始めとするすべてのステークホルダー(利害関係者)と一緒に構築する「関係資産」の一つとなる。

「ブランド・イメージ」と「コーポレート・レピュテーション」の類似点と相違点について述べる。

「ブランド」とは元々家畜や製品などに付けた烙印のことであったが、その後、商標を意味するようになった。販売促進を目的とした広告宣伝・マーケティング部門では、商標の重要性が認識され、「ブランド・マネジメント」として注目されるようになった。

1990年代半ば、米国のD・A・アーカーが「ブランド・エクイティ戦略」を提唱し、新しい領域に発展した。彼はブランドを「競争優位の源泉である無形資産」として位置付けた。それまでは売上、シェアの拡大といった短期的な財務指標の改善策であったブランドが、アーカー以降、その企業でしか保有できない固有資産、または他との競争優位性をもつ差別化資産として、経営の中の重要な戦略資産と見られるようになった。

まとめると、「ブランド・イメージ」とは製品や提供サービス、すなわち商品そのものに対して消費者が下す、正又は負の評価である。

これに対して「コーポレート・レピュテーション」とは、企業人の判断、行動、発言に対して消費者や投資家、取引先、ジャーナリズム、地域社会といったすべてのステークホルダーが下す、正又は負の評価である。「もの」を通じた評価ではなく、判断・言動という「こと」に対する社会全体の反応である。

フォンブランは、レピュテーション指数(RQ)によって企業間の比較を可能にした。米国ではこれが定着しており、RQランキングは「ウォール・ストリート・ジャーナル」に毎年掲載されている。

商品戦略で成功しても、評判を失墜した会社はある。ナイキ社は、安い労働力を得るために世界で未成年労働者を就業させたことが批判を浴び、各種評価調査で低位に甘んじている。日本でも、

東横インは、サービス面で高い評価を得ている反面、障害者に対して義務付けられていた配慮スペース、動線表示を割愛し、法令違反、条例違反事案を発生させた。

負のレピュテーションは「風評」と呼ばれる。どんな大きな会社や業績好調の会社でも、風評や風説の流布によって倒産する。組織は不意打ちに弱い。風評を防ぐには、企業が真実を既知のものとしなければならない。そのためには「早く」「正確に」「誠実に」情報開示することが原則である。

市場対応の鉄則は、正確な情報を(透明性の確保)、迅速に(風評の流布を防ぐ)、誠実に(二次トラブルの防止)発信することである。スピードと初期対応が命。風評に情報価値がなくなれば、内部漏洩もインターネット掲示板への書き込みも色あせたものになり、時間の経過とともに風評は収束していく。

情報開示、救済措置としての市場対応(告知、市場改修)には少なからず費用がかかる。しかし、これに逡巡していると風評の流布を食い止めることはできない。その発生費用を「処理コスト」と考えると、得心のいく決断はとりにくくなる。「関係資産維持への投資」と考えるべきである。関係資産とは、消費者、従業員、取引先、ジャーナリズム、消費者関連団体、行政などの利害関係者(ステークホルダー)との関係性の良否のことである。

利害関係者との関係性の良し悪しは、無形資産として企業価値に影響を与える。したがって、この関係性の維持・改善にかかるコストは、「コミュニケーション投資」と見ることができる。今まで投資は、攻めの意味でしかとらえられてこなかったが、これからは守り、すなわち会社の脇を固めるための投資も存在することを新たに認識すべきである。

企業判断や企業行動は、良くも悪くもその企業固有のものである。経営者や社員の判断・行為は、外注に出したりするものではない。「会社の評判」は決して「金で買えるもの」ではない。

## ■ 企業の明暗はここでわかれる

### ● 殺人〇〇

同じような事故を起こしても、企業の対応の是非で消費者や社会の反応は異なる。最悪の場合、自社製品に「殺人自動車」「殺人エレベーター」などというレッテルを貼られてしまう。死者を出して社会を騒がせたエレベーターとガス瞬間湯沸かし器の二つの品質事故を検証する。

最初の記者会見でパロマの社長は「製品の欠陥ではなく、何者かによる不正改造が原因である」と述べた。しかし、その後の調査で、事故原因のすべてが不正な改造によるものではなく、ハンダのひび割れによるものも含まれていたことが判明した。

エレベーターのメーカーであるシンドラも、ドアの開閉が正確に作動せず、乗ろうとした少年が挟まれて死に至った原因について、最初は「設計・製造上の問題はない」と述べて、暗に保守点検業者に過失責任があるような言い方をした。しかしすぐにニューヨークで同様の事故が起こって、コンピュータ制御プログラムとブレーキ系統の不具合が判明した。

両社の共通点は以下のとおりである。

会社としての説明があまりにも遅かった。

事故発覚当初の会社の見解が、製品には問題ないという説明に終始した。

時間の経過とともに事実が明らかになっていくとともに、社会性を意識した説明内容に変化していった(「社会的認識が甘かった」など)。

### ● 宅配便会社のラベル貼り替え事件

ヤマト運輸が「冷凍いくら醤油漬け」の賞味期限の改ざんという不祥事を起こした。

同社は2006年4月22日の各紙に社告を掲載した。これの引用は省略するが、ポイントのみ紹介する。

起こしたことの真実を正しく伝える

荷主からの依頼により「冷凍いくら醤油漬け」の食品表示ラベルの張り替えをした行為及び荷主への張り替え場所の提供をした行為が法令違反に当たり、監督官庁から厳重注意の行政指導を受けていることを記述。

起こしたことの真実を正しく伝える

「多大なご心配ご迷惑をおかけ致しましたことを深くお詫び申し上げます」と簡潔に意を表した。

起きたことに対する問題解決(ソリューション)の提示

「自粛対象商品についての安全確認は全て完了しております」「自社の食品・飲料の販売を自粛」を記述。

将来にわたる安心(再発防止の方法)の提示

「全社に食の安全を徹底する」ための時間を販売自粛期間として、研修その他で再発防止を徹底。

⑤全体として「いさぎよさ」が感じられること

建前だけの告知や、企業の姿勢を問われるから社告をするというニュアンスが出ていない。

発信人が社名だけでなく「代表取締役社長」というのは注目すべきで、経営トップの責任であること、顔の見える会社でありたいという気持ちが表れている。

#### ■ 正直に、迅速に、小出しにせず

##### ● 告知と「お詫びの五原則」

告知とは、不特定多数、特定複数の対象に対して、知らされないと消費者が不利益を被ることになる事柄に関して、会社として公の形で広く知らせることである。

会社の内部的に葛藤があっても、消費者、ステークホルダー、社会に対する透明性を持つことが大切である。広く公に、会社として公式に説明責任を果たす、そして次に続く是正処置のために行う行為が「告知」である。告知文は「正しく、素直に、いさぎよく」なければならない。「お詫びの五原則」とは上記の5項目である。

##### ● ごまかしの報いは大きい

正しく情報公開(告知)しなかったときに、企業はさまざまな経営リスクを抱えることになる。正しく告知しなかったときは、「不具合の発生を知り、そのまま放置すれば購入者や使用者に被害や不利益が及ぶことを予測しながら(未必の故意)、対象者の捕捉と救済の措置をなんらとらなかった場合(不作為)」のことである。

正しく情報公開(告知)しなかったときの経営リスクは以下のようなものである。

情報開示、説明責任、透明性、公平性のリスク

企業姿勢 嫌われる会社

内部統制、企業統治、コンプライアンスのリスク

組織の在り方 信頼できない会社

CS(顧客満足)経営のリスク

事業リスク 買いたくない会社

ES (従業員満足) のリスク

企業基盤・将来性 社員が定着しない会社

⑤CSR (社会的責任経営) のリスク

未必の故意・不作為 社会に認められない会社

ブランド棄損とレピュテーション・リスク

最大の企業価値の損失 尊敬できない会社

単なる品質問題(事故)が社会的事件(不祥事)に発展する条件は以下のようなものである。

事実の隠蔽

関係するデータや資料といった事実の改竄

関係者への隠蔽工作

事実と異なった説明

現場の沈黙

不祥事の非公開

役員会でのトップの不適切な判断への追及

被害者への救済措置の放置

以 上