

売上や資金調達に大きな影響も「レピュテーションリスク」の事例と回避策

近年、SNSの普及などにより、社会的な認知度や評判が売上や資金調達に大きな影響を与えるようになってきています。そこで、企業の「レピュテーションリスク」について、事例をもとに回避策を解説します。

ブラム総合法律事務所
弁護士
梅澤 康二



レピュテーションリスクとは

「レピュテーション」とは、評価・評判を意味する言葉で、レピュテーションリスクとは、企業の社会的評価が毀損されるリスク（企業に対する風評被害が生じるリスク）のことをいいます。

これは、建物が壊れるといったような目に見える損失ではなく、「風評」という目に見えない無形

の損失を問題とするものですが、そのリスクは極めて重要です。

企業の事業活動における継続性や収益性は、提供する商品やサービスの内容や品質からくるものだと考えがちですが、何より企業に対する信用や信頼（要するに企業イメージ）が礎となっていることを忘れてはなりません。

企業が提供する商品やサービスは、時代と共により高度化、複雑化が進んでおり、現代ではよほ

ど専門的な知識や知見がないかぎり、その内容や品質を精緻に分析・評価することは難しいでしょう。そのため、ユーザーはその企業の社会的な評価や評判を頼りに商品やサービスを選択する傾向があるのです。

「企業の評価や評判がよいから、提供する商品やサービスも間違いないはず」「提供する商品・サービスに万が一不備があっても手厚いサポートを受けられるはず」という期待から、ユーザーは商品やサービスを選択しがちです。

そしてこの傾向は、インターネットの普及により情報化の進展が著しい現代社会ではより顕著といえます。

そのため、現代社会においては、企業の風評が揺らぐことは、企業の存続性に関わる重要なリスクとなるのです。

企業価値とレピュテーション

企業価値とは、一般的に企業の経済的な価値を指しますが、そこには「財務的価値」と「非財務的価値」が混在します。そして、企業のレピュテーションは、このどちらにも影響を及ぼします。

(1) 財務的価値への影響

企業のレピュテーションが直ちに財務的価値に影響を与えることはありません。

しかし、企業のレピュテーションの低下は、事業活動の継続性や収益性の低下を惹起する危険があることは前述したとおりです。

そのため、企業のレピュテーションリスクが顕在化し、これが払拭されず慢性化すれば、売上等の数値に悪影響が生じはじめ、企業の財務的価値は低下することになります。

(2) 非財務的価値への影響

企業の非財務的価値とは、たとえば企業の求心力（優秀な人材を獲得する力）や、競争力（市場での地位を確立・拡張していく力）などが挙げられます。

たとえば、レピュテーションが高い企業は人々にとって魅力的であり、このような求心力や競争力は必然的に高まるでしょう。

逆にレピュテーションが低下すれば、魅力と共に求心力や競争力も低下していきます。

このように、企業のレピュテーションは、非財務的価値に大きく作用することになります。

レピュテーションリスクが 顕在化した事例

(1) 食料品への異物混入

2014年、インスタント食品メーカーの商品にゴキブリが混入していたという情報がSNSで広く拡散され、企業は商品の自主回収、工場の稼働停止など莫大な損害を被った事件がありました。

本事例の本質的な問題は、実際に商品に異物が混入していたか否かではなく、「販売する食料品にゴキブリが混入していた可能性がある」という情報が無秩序に拡散されたことにあります。

仮に、商品に異物が混入していたとしても、これが直ちに健康被害をもたらすものではなく、また、他商品の衛生環境にも影響しないのであれば、商品代金の返金や代替品の提供で終わる話でした（要するに数百円程度の話）。

しかし、その情報が無秩序に拡散したことが、レピュテーションに与えた影響は計り知れないものがあり、企業は何億円というコストをかけて対応策を講じることになりました。

このように、本来は数百円程度

で済む話が何億円もの損失に拡大することが、レピュテーションリスク顕在化の怖さといえます。

(2) 飲食店の衛生管理の不備

数年前、飲食店で働く店員が、営業時間内外に仲間内で食材や調味料、調理器具などを用いて悪ふざけする動画を撮影、SNSに投稿し、その動画が拡散される事例が相次ぎました。

このような動画を受けて、各飲食店の衛生管理が問題視され、なかには営業を数日間停止して衛生管理を徹底する措置を余儀なくされたケースもありました。

この事例も、レピュテーションを度外視すれば、問題行動を起こした店員を社内ルールに従って適切に処分すれば済む話であり、汚損されたものがあれば清掃すれば問題ないはずです。

しかし、レピュテーションの問題が絡むと、たとえ衛生上の問題がわずかであっても、企業は莫大な費用をかけて信頼回復のための対応を迫られてしまうのです。

(3) コンプライアンスの軽視

昨今、大手中古車販売会社において、事故車両の修理費を保険会

社に過剰請求したり、店舗付近の街路樹に除草剤をまいて枯らしたり、店舗内でのパワーハラスメントが横行したりといったコンプライアンスを軽視した姿勢が大々的に報道される事例がありました。

この会社は、事業拡大中の勢いのある会社でしたが、報道により経営は大きく傾き、オーナー社長は退陣、事業は別会社に移売りする顛末となりました。

この事例も、保険会社に対する詐欺的な請求はともかくとして、それ以外の事例は会社の経営を左右するほどの重大事例とまではいえません。

しかし、どのような不祥事であっても、これが積み重なれば企業の根本的なコンプライアンス精神が問われ、レピュテーションに大きく影響します。

とくに昨今は企業規模が大きくなるほど、社会的な清廉さが求められる傾向が強く、企業のコンプライアンス精神は社会的に重大な関心事となり得ます。

それゆえ、企業のコンプライアンス精神に疑義が生じれば、これがレピュテーションの低下に直結するのです。

そして、この事例のように、レ

図表1 レピュテーションリスクが顕在化する3つの要因

- ① 発生事象に対するリスク分析・評価が不十分であること
- ② 発生事象に対応する従業員の教育・訓練が不十分であること
- ③ 事象の発生を予防するガバナンス体制が不十分であること

レピュテーションリスク 顕在化に対する対応策

このように、レピュテーションリスクが顕在化した事例を踏まえると、その大きな要因として図表1の3つが挙げられます。

(1) リスク分析・評価

企業が事業活動を実施するうえで、不祥事が生じるリスクを完全にゼロにすることはできません。

図表2 不祥事の影響を拡大しないための具体策

- ① 不祥事が生じた場合の対応部署、対応プロセスをルール化する
- ② 対応プロセスにおいて不祥事のリスク分析・評価を的確に実施する
- ③ 分析・評価を踏まえた善後策を講じる

そのため、企業はこれが不可避免的に生じるものと考え、その負の影響が無秩序に拡大しないよう対策を講じる必要があります。

具体的には、図表2がその基本と考えられます。

たとえば、異物混入の事例では、工場での生産工程では衛生管理と品質管理が十分に徹底されていたといわれており、異物混入はそれでもなお防げない事態であったでしょう。

しかし、全国販売するインスタント食品で、ゴキブリの混入が発見、申告されたという事象自体のリスク分析・評価が正しくされていれば、その申告者への丁寧な説

図表3 不祥事の発生を予防するための対策の例

- ① 企業のコンプライアンス維持のために社内規則を整備する
- ② 企業内の内部監査体制を整備する
- ③ 内部監査で認められた問題について、具体的なのは正・再発防止の措置を講じる

明を通じて、情報が無秩序に拡散されるようなりリスクは低減できた可能性はあるでしょう。

(2) 従業員の教育・訓練

企業の不祥事とセットで考えるべきは、従業員に対する的確な教育・訓練です。

これが不十分であれば、従業員が不祥事を起こすリスクが高まります。また、発生した不祥事に対する的確な対応ができないことで事態がさらに悪化する可能性もあります。

たとえば、衛生管理の不備の事例では、従業員が事業活動と私的行為

を混同した悪ふざけに及んだ② その行為をスマホで録画し、動画が転送・拡散された

という2点の問題行為がありました。このいずれも従業員を教育・訓練していれば防止できた可能性が高いでしょう。

(3) 不祥事の発生を予防するガバナンス体制

企業の不祥事は不可避免的に生じると考えるべきと前述しましたが、予防措置を講じることで発生リスクを低減することは可能です。

そして、その基本的な予防措置は、企業におけるガバナンス体制を確立することでしょう。

具体的には、図表3のような対策により、企業の不祥事の発見能力や自浄能力を高めることが考えられます。

たとえば、コンプライアンスを軽視した事例では、数々の不祥事が複合していますが、当事者となった企業は、オーナー社長による独善的なマネジメントが横行していたという報道もあり、少なくとも企業のガバナンス体制が十分に整っていたとは考えられません。

この事例で報道されたそれぞれの不祥事は、一見して問題である

ことが明らかなものばかりでしたので、最低限のガバナンス体制が整っていれば早期に問題を把握し、是正できたと考えられます。

レピュテーションを 考えるうえで最も大切なこと

多くの事例に共通する問題として、インターネットによる無秩序な情報拡散（炎上）リスクを正しく評価していないことが挙げられます。現代社会では、スマホ1つで簡単に画像や動画を撮影して、SNSで情報を拡散できます。企業の一挙手一投足が、国民全体から常に監視・記録されているといっても過言ではありません。

そのうえ、SNSによる情報拡散は偏った一方的視点で行なわれる傾向があります。

そのため、企業側に理があるうとなかろうと、情報が拡散した時点で致命的なダメージが生じ得るのです。

企業は、このように常に喉元に刃を突きつけられている状況であることを自覚する必要があります。被害を最小限にとどめるためにも、自社のレピュテーションについて常に高い意識を持つことが求められます。

うめざわ こうじ 弁護士法人プラム総合法律事務所代表。2008年アンダーソン・毛利・友常法律事務所入所、2014年プラム総合法律事務所設立。迅速な対応と高品質なリーガルサービスに定評がある。