

# Risk Oversight vol.29

## 取締役会のリスク監視

### レピュテーションリスクを管理する

レピュテーションとは複雑な概念です。レピュテーションはビジネスを営む必要要件とも言え、喩えて言うならコンサートやスポーツの試合のチケットのようなもので、まさにそれなしでは入口にすら入れない、というものです。他方、レピュテーションは実に脆いものでもあって、何十年もかけて築き上げた企業のレピュテーションが数日のうちに崩れ去ることも多々あります。レピュテーションとは何なのかを適確に定義するのは難しい一方で、レピュテーションが重要であること、修復不可能なまで失われたレピュテーションの例があることは、誰しもが認めるところでしょう。

#### 主要な考慮事項

リスク監視の観点からは、企業のレピュテーション管理は、リスク管理・危機管理と不可分の関係にあります。つまり、リスクの効果的な識別・管理により、レピュテーションに対する深刻な脅威を明らかにし、許容レベルまで抑制することが可能になります。また、効果的な対応計画・体制により脅威が現実化したときのレピュテーションダメージを最小化することが可能になります。このように、レピュテーションリスクの管理にはリスクの効率的な識別・管理と効果的な対応計画・体制の双方が重要となります。

レピュテーション維持のための基盤は企業文化です。企業にとっての「盲点」、目が届かない箇所があると、上級経営者は、第三者が遠くから容易に見つけることができる明白な異常に気がつくことができず、企業のレピュテーションがリスクにさらされます。また、レピュテーションの維持を目標とした企業

文化は強固な統制環境、バランスの取れた報奨制度、結果に対する明確な説明責任、開かれたコミュニケーション環境、透明性のある開示・報告、継続的なプロセス改善、倫理に根ざした責任ある企業行動を促進します。

レピュテーションリスクの管理は有効なリスク評価プロセスから始まります。レピュテーションの観点からは、発生の可能性と影響の重大性に加えて、①事象発生から影響が生じるまでの速度、②影響の持続性、③企業の事象への耐性、を考慮することが重要です。これらは経営者がレピュテーションに対する脅威を識別するのに役立つ指標です。

また、レピュテーションリスクを管理する上で複雑な要因となるのが、「境界のない」企業形態です。バリューチェーン全体に起因するプラスサイドのないリスクはレピュテーションリスクの源となりえます。これらのリスクは、ほとんどあるいはまったくプラスの要因なく大きなマイナスのみをもたらす壊滅的事象に結びつくことが多く、レピュテーションに深刻なダメージを与えかねません。例えば、事業を中断させるサプライチェーンの寸断、巨額の補償や製品のリコール、新聞の見出しを飾るような環境衛生上の問題等があります。また、サプライヤーが法規制の基準を満たさない鉛、有毒物質、不純物を供給することで、企業のブランドやレピュテーションが毀損されることもあります。CSR活動を通じて企業はレピュテーションを向上させ、サプライヤーにも責任ある企業行動を求めることができます。深刻かつプラスサイドのないリスクに対しては予防こそが重要です。その意味で、戦略的サプライヤー、チャンネルパートナーやM&A先を選定する時の効

## Risk Oversight vol.29 取締役会のリスク監視

果的なデューデリジェンスには十分に時間を費やさなければなりません。

レピュテーションを向上させるにはイノベーションもまた重要です。差別化された戦略、特徴のある製品・ブランド、商標権、革新的プロセス等により、企業は強固持続的なレピュテーションを有することができます。その結果、優秀な人材を採用・育成することができ、そのことがレピュテーションを向上・維持する基礎となります。

レピュテーションへのダメージは不十分なリスク管理から生じることが多くあります。戦略の失敗や思いがけない業績悪化は投資家の信頼を失墜させます。オペレーション上の重要な懸念事項、例えば、重大なセキュリティ漏洩、品質上の欠陥、操業停止などは顧客・市場シェアを失わせ、レピュテーションを大きく損ないます。法令違反や契約違反もまた処罰、罰金、賠償や損失につながり、トップの姿勢に疑問を抱かせます。上場企業にとっては財務報告も重要なコンプライアンスリスクです。

危機管理もまた有効なレピュテーション管理の重要な要素です。どのような企業であっても危機に瀕することはあり、突然の予期しない事象に対する迅速かつ効果的な対応によってレピュテーションを逆に高めることができます。影響が大きく、速度が早く、持続性が大きいリスクに備えた危機管理体制を整えておくことは経営者にとって必須です。深刻な危機に対してグローバルレベルの対応を実施することは企業の回復に不可欠で、そのためには訓練を積んだ危機管理チームによって定期的に更新・評価された危機管理計画ならびに法務部門によってあらかじめ了承された情報伝達計画が必要です。

また、企業は市場や業界に周知するためにどのようにメディアを活用すべきか明確に意識する必要があります。

### プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。

ソーシャルメディアは市場や顧客と結びつき、プロセスや製品を改善するための洞察を得る新たなモデルを提供します。今日の環境では、企業はブランドを勝手に使ったり、悪用したりする第三者に注意を払わなければなりません。共有ドメイン、ソーシャルネットワークサイト等の新規サービスは、企業の製品やサービスにダメージを与えうるコメントの媒体となりかねません。企業は危機の時にどのように対応するかをあらかじめ考えておく必要があります。

最終的には、自社のレピュテーションを守る責任はCEO及び取締役会にあります。CEOと取締役会は、企業のビジネスを理解し、社内で尊敬を集める上級の人材によってリスク評価がなされるようにしなければなりません。

### 取締役会の考慮事項

以下は事業のリスクの性質に応じて、取締役会が考慮すべき事項です。

- 経営者が自社のレピュテーションを維持・向上させるための基本的事項に留意しているか。
- リスク評価プロセスにおいて自社のレピュテーションに対する主要な脅威を明らかにし、備えを改善するために対応計画の検討を要する分野を識別しているか。
- 経営者は企業のリスクプロファイルの大きな変化について取締役会に適時に知らせているか、また新規に顕在化するリスクを識別するプロセスがあるか。

### プロテビティの支援

プロテビティでは、企業のリスクを評価し、レピュテーションの毀損を含む最重要リスクを管理するための戦略・手法について、取締役会・上級経営者を支援します。