

第 8 章

証券業の レピュテーション・マネジメント ——コミュニケーションの役割を中心に——

■ □ ■

東洋大学経営学部准教授

井上 邦夫

第 7 節 はじめに

ここ数年、わが国では「貯蓄から投資へ」のスローガンのもと、証券業界や金融当局が中心となって個人マネーを資本市場に誘導するさまざまな試みが行われている。その背景には、日本の個人金融資産の大半が預貯金にとどまっている現状がある。株式と投資信託の割合は合わせても 1 割をやや上回る程度であり、他の主要国と比べてもきわめて低い¹⁾。このままでは資本市場の成長が鈍り、経済も活性化しないとの懸念から、官民あげて投資を推進する運動が展開されている。

しかし、これまでのところあまり効果はなく、個人マネーは依然として預貯金に塩漬けとなったままである。日銀の統計によると、2007年度末の個人金融資産に占める株式や投資信託の割合は、むしろ前年度より低下している。まさに「笛吹けど踊らず」の状況といえる。こうした状況の背景には、かつてのわが国の金融行政の影響もあろう。産業振興を目的とした間接金融システムのなかで貯蓄が奨励されてきたため、株式などの投資商品は一般の家計にはあまり縁がないものと考えられてきたからである。さらに、その結果として一般大衆への投資教育もおろそかにされてきた。

だが1990年代初頭のバブル崩壊を経て時代は大きく変わった。銀行にリスクが集中する従来型の間接金融から、広く社会全体でリスクを負担するような金融システム、すなわち本源的な資金の提供者たる家計部門に投資のリスクと成功報酬とを合わせて引き受けてもらう、直接金融システムの構築が喫緊の課題となってきたのである。

一方、家計にとっても、バブル崩壊後の超低金利の長期化を背景に、資産運用の対象を預貯金から投資へと多様化させる必要性が高まった。まさに「貯蓄から投資へ」の流れは時代の要請だったといえよう。しかしながら、依然として家計の預貯金偏重の傾向に変化の兆しがみられないのはなぜだろ

うか。

その原因の1つとして、証券業界をめぐるイメージの悪さや信頼性の低さが考えられるのではなかろうか。株式などの投資商品については、証券会社が主たる販売チャネルとなるため、証券業界全体のイメージが個人の投資行動に影響を及ぼす。日本証券業協会が個人投資家を対象に行った証券イメージに関する調査²⁾では、金融機関のうち銀行と郵便局に比べて、証券会社に対する信頼性がきわめて低いことが明らかとなっている。

この調査によると、銀行と郵便局について「安心感がある」と回答した人の割合は銀行が56.2%で郵便局が79.9%と高く、さらに「親切的な」と「親しみを感ずる」もそれぞれ22.8%と37.7%、22.5%と57.6%と比較的高い。ところが証券会社については「安心感がある」と回答した人の割合はわずか8.5%、「親切的な」が7.5%、さらに「親しみを感ずる」に至っては2.8%とゼロに近い数字となっている。

すなわち、ほとんどの個人投資家は証券会社に対して安心感を抱いておらず、親しみを感じていない。言い換えるならば証券会社を信頼しておらず、付き合いたいとも思っていないということである。さらに、日本経済新聞社が毎年実施している企業イメージ調査においても、証券会社が上位にランキングされることはほとんどない。証券会社をめぐるイメージはすこぶる悪いといえよう。こうした証券会社のイメージの悪さの原因を知り、改善させる努力をしない限り、証券業界の健全かつ長期的な発展に陰りが生じ、「貯蓄から投資へ」のスローガンも掛け声倒れに終わってしまうおそれがある。

本章はこうした証券業界をめぐるイメージの問題について、近年、欧米の企業を中心に注目が集まっている「レピュテーション」の概念に基づいて考察する。レピュテーションを左右する要因を分析し、類似概念であるイメージやブランドとの違いを明らかにしたうえで、証券業界におけるレピュテーション・マネジメントの意義とその方法について論じたい。

第2節 レピュテーションとは

レピュテーションとは企業の評判や名声などを意味する概念である。評判は一般的には「他人が決めるもの」と思っている人が多い。しかし、会社の評判を考えると、このように受動的にとらえていていいのだろうか。

評判の良しあしによって、売上げが増えたり減ったりすることは、だれもが実感しているところであろう。評判は単に売上げに関係するだけではなく、社員の士気や取引先との関係、メディアの報道姿勢、株価などにも影響する。良い評判は明らかに企業にとって貴重な資産となる。

したがって、企業は自社の評判を他人任せにするのではなく、自ら管理する、つまりマネジメントする必要がある。そのためには経営者自らがレピュテーションの重要性を認識しなければならない。レピュテーションの問題は、広報部といった個別のセクションに任せれば事足りるというものではない。これはマネジメントレベルのガバナンスの領域ととらえる必要があり、コミュニケーション活動を含むトップマネジメントの強力なコミットメントが求められる。

ところが、レピュテーションは、多くの経営者にとっていまだとらえどころのない概念であり、これに対する対策やマネジメントがほとんど行われていないのが実態であろう。そこでまず、レピュテーションの概念を理解し、イメージやブランドとの違いを認識する必要がある。

1 イメージとレピュテーション

レピュテーションとは何か。もちろん目にみえるものではなく、顧客や投資家、従業員といった企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）³⁾の意識のなかに存在するものである。一般的には、イメージのようなものと考えられているが、レピュテーションとは区別する必要がある。

イメージは変わりやすく、必ずしも企業の実態を正しく反映していないこともある。イメージは、企業に関する個人的な経験や情報、たとえば営業店での社員とのやりとり、テレビや新聞の報道、うわさなどによって、瞬間的に形成される「印象」(impressions)を反映したものといわれる(Cornelissen, 2004, p.84)。したがって、たとえ一般的には評価の高い企業であっても、ある人がなんらかの理由で不快な印象を抱けば、その人にとっては「感じの悪い」企業となってしまう。つまり、イメージが悪くなってしまうのである。

一方、レピュテーションは、イメージよりも時間をかけて形成される「認知」(perceptions)を反映したものといわれる(フォンブラン&ファン・リール, 2004)。広辞苑によると、認知とは「感性に頼らずに推理・思考などに基づいて事象の高次の性質を知る過程」と定義されている。単なる印象ではなく、思考を重ねたうえで形成される知覚である。つまり、企業の正しい姿、本質をよく知っている、ということである。

ステークホルダーの認知を得るためには、企業は自社の良いところも悪いところも、ありのままの姿を正確に伝える努力をしなければならない。いくら良い行いをして、これを伝える努力をしなければ、ステークホルダーに知ってもらうことはできない。逆に悪いことは隠して都合のいいことだけを伝えようとしても、正しい認知は得られず、むしろステークホルダーの信頼を失うだけである。

ステークホルダーとの信頼関係を構築し、正しい認知を得るためには、彼らとの双方向のコミュニケーションが不可欠となる。誠実かつ地道なコミュニケーションを続けることによって、ステークホルダーの間に認知が広がり、レピュテーションが形成されていくのである。

2 レピュテーションの定義

レピュテーションとは、「企業が利害関係者に対して価値のある成果をも

たらず能力をもっているかどうかについて、利害関係者が抱いている認知の集積」(フォンブラン&ファン・リール、2004)と定義されている。これは一見するとイメージと概念が似ている。イメージとレピュテーションは本質的にどう違うのだろうか。

企業のイメージはしばしばステークホルダーの間でバラつきが生じ、良くなったり悪くなったりする。これはステークホルダーごとに企業に求めるものが異なるからである。たとえば、投資家は企業に対して高収益を求める傾向があるが、消費者は製品やサービスの質の向上を求めるのが常であり、こうした要求は企業の収益の足を引っ張る要因となる場合がある。同様に従業員の質上要求や、コミュニティによる慈善事業への寄付金要求なども、投資家の要求とは矛盾する。したがって、ステークホルダーごとに企業に対するイメージが良くなったり悪くなったりするのも当然といえよう。

しかし、Fombrun (1996, p.71) によると、イメージにバラつきはあっても、ステークホルダーの「関心の共通性」(mutuality of interests)が存在するという。すべてのステークホルダーは企業の「長期的な生存能力」(long-term viability)に関心をもっており、この点において共通性があるという。企業が長期的に存続し、自分たちにとって価値のある成果をもたらしてくれるかどうかについて、ステークホルダーは共通の関心をもっているのである。企業の過去の行動と将来の可能性に照らして、ステークホルダーはその企業の持続的な価値創造の能力に関して自分なりの認知をもっている。レピュテーションには、こうした企業の能力に対するステークホルダーの評価がからんでくるのである。

金融業の例をあげよう。ある人が大口の定期預金をつくるためにA銀行とB銀行の支店を訪ねたとする。A銀行の窓口の対応はとても丁寧だったがB銀行の対応は横柄だったとすれば、この人はA銀行に良いイメージ、B銀行に悪いイメージを抱くだろう。しかし、それでもこの人がA銀行ではなくB銀行に定期預金をつくったとするならば、この人の意識のなかにはB銀行に

対して悪いイメージとは別に、肯定的な認知も存在していたことになる。

この認知の背景には、B銀行の財務体質の健全性や優れた経営理念、社会貢献活動などがあるかもしれない。いずれにせよ、悪いイメージを相殺するのに足る肯定的な認知が存在したのであり、そこにはB銀行がその人に価値のある成果を持続的にもたらず能力を備えていると判断できるなんらかの評価がからんでいたに違いない。これは、大口の投資信託を購入するために証券会社を選択する場合でも同じことがいえるだろう。

企業を取り巻くステークホルダーはみな、企業の価値創造の能力に関して共通性のある認知を抱いている。レピュテーションはこうした認知の集積によって形成されるのである。したがって、レピュテーションはイメージのようにバラつきのある変わりやすい概念ではない。企業が関心を払うべきものは、このレピュテーションでありイメージではない。この点を理解せずに、各ステークホルダーが抱く短期的なイメージに引っ張られて、時には投資家向け、時には消費者向け、時には従業員向けと、それぞれにいい顔をするような対応をとると、メッセージに矛盾が生じて信頼を失い、良いレピュテーションを構築することができない。

3 ブランドとの違い

ブランドとレピュテーションの違いは何か。これについてはさまざまな議論があり、必ずしも見解の一致がみられているわけではない。特に企業そのもののブランドであるコーポレートブランドについては、レピュテーションと明確に区別するのはむずかしいとの見方もある。しかし、商品ブランドにせよコーポレートブランドにせよ、主に顧客の意識のなかに存在する概念であることには間違いのないだろう。

ブランドとは、商品やサービス、あるいは企業が顧客に対して約束していること、その約束が顧客に対して何を意味するのか、ということを示す「顧客中心の概念」(Ettenson & Knowles, 2008)である。ブランドは顧客に対す

る約束であるとともに、顧客の見方によって決まるものである。企業が商品やサービスをどのように提供できるのか、あるいはどれだけ信頼性があるのかについて、顧客が抱く概念である。したがって、ブランドは購買決定に必要なものといえよう。

一方、レピュテーションは顧客のみならず、その他すべてのステークホルダーの意識のなかに存在する、より広範な概念である。前述のように、レピュテーションには、企業がステークホルダーに対して価値のある成果をもたらす能力をもっているかどうかについてのステークホルダーの評価がからんでくる。なぜこの企業に投資するのか、なぜこの企業を信頼できるのか、なぜこの企業が好きなのか、なぜこの企業のために仕事をしているのか、といった問いに対する答えにつながるものがレピュテーションなのである⁴⁾。

レピュテーションは、このようなさまざまな評価と関係がある。なぜならば、それは企業を取り巻くすべてのステークホルダーの認知の総和だからである。一部の経営者の間では、ブランドとレピュテーションを同一視する向きもあるが、これらを混同してはならない。さもないと正しいレピュテーションを築くことはできない。

4 アイデンティティの重要性

レピュテーションは企業の内から始まる (Klein, 1999)。言い換えれば、レピュテーションはまず自社のアイデンティティを確立するところから始まるのである。ステークホルダーと効果的なコミュニケーションを図り、良好なレピュテーションを構築するには、ステークホルダーに対して一貫したメッセージを送る必要があり、そのためにはメッセージの基礎となる強固なアイデンティティが必要となるからである。レピュテーションを形成するうえで最も重要となるものが、企業のアイデンティティなのである。

企業のアイデンティティには①マインド・アイデンティティ (mind identity)、②ビヘイビア・アイデンティティ (behavior identity)、③ビジュア

ル・アイデンティティ (visual identity) の3要素がある (堀・久保田, 1993, pp.20-22)。マインド・アイデンティティとは、自分たちの企業は何なのか、何のために存在するのか、という企業のよって立つ使命やビジョン、すなわち企業の基本理念に相当する。ビヘイビア・アイデンティティとは、この基本理念を社員一人ひとりが行動に移すときの指針となるもの、すなわち行動規範に相当する。ビジュアル・アイデンティティとは、これら2要素を視覚的に表現する基準、たとえばシンボルやロゴなどの使用基準に相当する。

強固なレピュテーションは、企業自身がアイデンティティを確立し、ステークホルダーがこれを正しく認知することによって築かれるものである。まず明確な基本理念を構築し、これを社員一人ひとりが実践することで社内に深く浸透させ、そこから社外に向けてあふれ出させるようにメッセージとして発信していくことがカギとなるのである。長年にわたって社会から大きな尊敬を集め、優れた経営を続けているビジョナリー・カンパニーの真髄は、基本理念と進歩への意欲を組織のすみずみにまで浸透させているところにあるのである (Collins & Porras, 1994, p.201)。

第3節

レピュテーション・マネジメントとは

なぜレピュテーションを管理する必要があるのか。それはレピュテーションが企業にとって重要な資産だからである⁵⁾。この重要な資産が毀損する、すなわち評判や名声に傷がつくことのリスクはきわめて大きい。したがって、企業はレピュテーションを傷つけるリスクを最小化するとともにレピュテーションを高めていく活動、すなわちレピュテーション・マネジメントを行わなければならない。

1 レピュテーションの指標

レピュテーション・マネジメントを行うためには、レピュテーションを評価する目安となるものが必要である。評価できないものをマネジメントすることはできないからである。レピュテーションの指標として世界的に知られているものに、米国のフォーチュン誌が毎年発表する「最も賞賛される企業」(Most Admired Companies)と、世論調査のハリス・インタラクティブ社とニューヨークを拠点とする研究機関のレピュテーション・インスティテュートが開発した「レピュテーション指数」(Reputation Quotient: RQ)がある。

フォーチュン誌の調査は経営幹部と取締役、証券アナリスト計1万人以上を対象に実施されるもので、①経営者の資質、②製品・サービスの質、③革新性、④長期的な投資価値、⑤財務の健全性、⑥人的管理、⑦社会的責任、⑧企業資産の有効活用——の8項目の評価に基づいて企業のランキングが公表される。この調査は1983年に始まり、長い歴史があるため、レピュテーションの指標としてよく引用される。

一方、レピュテーション指数(RQ)はフォーチュン誌の調査より広範なステークホルダーをカバーしている。消費者、投資家、従業員など計2万人以上を対象にオンライン調査によって、①情緒的アピール、②製品とサービス、③ビジョンとリーダーシップ、④職場環境、⑤財務的業績、⑥社会的責任——の6つの領域に分けられた20項目について、企業のレピュテーションを評価する仕組みとなっている。この調査は1999年から毎年実施されており、結果がウォールストリート・ジャーナル紙に掲載されるため、これも注目度の高いレピュテーション指標である。

日本には、これら2つの指標に匹敵するような、一般的に認められたレピュテーション指標はない。しかし、類似するものとして、日本経済新聞社が1988年から毎年実施している「日経企業イメージ調査」がある。タイトルは

「イメージ」であるが、調査項目をみると、かなりレピュテーションに近い指標といえる。ビジネスパーソンと一般個人の計1万8,000人以上を対象に、有力企業1,200社近くの社名を提示し、個別企業ごとにイメージを構成する30項目強について回答してもらう仕組みとなっている。

主要項目は、①広告接触度、②企業認知度、③一流評価、④好感度、⑤株購入意向、⑥就職意向——の6つからなる。このほか継続調査の21項目とトピック的な4項目として、①製品・サービスの質、②優秀な人材、③経営者の資質、④財務内容、⑤国際化の進展度、⑥技術力、⑦信頼性、⑧安定性、⑨地球環境への配慮、⑩経営情報の公開度——などがある。

企業のレピュテーションを評価するには、これらの指標以外にも各調査会社が発表する顧客満足度ランキングなども参考になるだろう。いかなる指標にせよ、客観的なレピュテーション評価を得ることによって、企業はステークホルダーに対して伝えるべきメッセージを明確化することが可能になる。

2 レピュテーションの効果とリスク

レピュテーションのリスクとは、企業の評判や名声を傷つけるおそれのある、あらゆる出来事や行為のことである。Larkin (2003, p.3) はレピュテーションリスクの例として、商品やサービスの欠陥、不正行為、不当な雇用慣行、環境破壊、訴訟の脅威などをあげている。企業はこうしたリスクを最小化しなければならない。レピュテーションが傷つくと、企業はさまざまな損失を被るからである。こうした損失の程度を認識するためには、まずレピュテーションが具体的に、企業にどのような利益や恩恵をもたらすのかを知っておく必要がある。

レピュテーションのもたらす効果については、さまざまな研究が行われている。レピュテーションが高まると、たとえば、①優秀な人材を獲得しやすくなる、②消費者が商品やサービスを進んで購入するようになる、③資金調達が容易になる——などの好ましい効果が出てくる (Vergin & Qoronfleh、

1998)。さらに、メディアの報道についても、レピュテーションの高い企業の扱いは、大きくかつ好意的になるという (Fombrun & van Riel, 2004, p.15)。

レピュテーションのもたらす効果で最も重要な点は、企業の価値が上がることである。レピュテーションが高まれば、株価が上昇するほか収益力も向上する。レピュテーションと企業価値との間には明らかな相関関係が存在するのである。

レピュテーションと株価との関係については、Vergin & Qoronfleh (1998) がフォーチュン誌の「最も賞賛される企業」ランキングにおける上位10社と下位10社の株価動向を分析している。これによると、1984年から1996年までの13年間で、上位10社の株価は平均で年20.1%上昇したが、下位10社の株価は平均で年1.9%下落した。

この間、代表的な株価指標であるスタンダード&プアーズ (S&P) 500種株価指数は平均で年13.1%上昇している。すなわち、レピュテーションの高い上位10社の株価は、S&P500のパフォーマンスをはるかに上回ったのである。この分析結果をもとに、Vergin & Qoronfleh (1998) は、株価のパフォーマンスはレピュテーションと直接的な関係がある、と結論づけている。

一方、レピュテーションと企業収益との間にも相関関係がみられる。Roberts & Dowling (2002) によると、フォーチュン誌のランキングにおける上位企業と下位企業の1984年から1998年までの15年間の財務業績を分析した結果、レピュテーションの高い企業は、長期間にわたって高い収益性を維持する能力をもっていることが明らかになったという。レピュテーションは企業収益に良い影響を及ぼし、企業収益の増加はレピュテーションの一段の向上につながるという相乗効果ももたらすとしている。さらに、レピュテーションのインタンジブルズ (無形資産) としての特性が、競合他社による模倣を著しく困難にする効果ももたらすという。

このように、レピュテーションは企業にさまざまな利益と恩恵をもたら

す。特に企業価値創造の効果は大きく、レピュテーションが毀損することのリスクは甚大といえるだろう。

3 レピュテーションを高める要素

レピュテーションを高めるための特効薬はない。しかし、レピュテーションの向上につながるいくつかの要素はある。Fombrun & van Riel (2004, pp.85-101) は、レピュテーションを高めるために必要な要素として以下の5つをあげている。

- ① 顕示性 (Visible) : 目立つこと。
- ② 独自性 (Distinctive) : 違いを際立たせること。
- ③ 真実性 (Authentic) : 誠実に自らを語ること。
- ④ 透明性 (Transparent) : 積極的な情報開示に努めること。
- ⑤ 一貫性 (Consistent) : 一貫性のある対話を確立すること。

1 番目の「顕示性」とは、注目度の高い目立つ企業になるということである。いかに優れた企業であろうとも、注目度が低ければレピュテーションは形成できない。レピュテーションとはステークホルダーによる認知の集積なので、できるだけ多くの人に認知してもらうためには、目立つ企業になる必要がある。実際、レピュテーションの高い企業ほど、新聞やテレビなどメディアへの露出度も高い (Fombrun & van Riel, 2004, p.87)。メディアにひんばんに名前が出るということは、認知度が高く社会のなかで目立っているということである。

ただし、メディアへの露出度が高いことがそのままレピュテーションの向上につながるわけではない。メディアでどのように報じられるかが大きく左右する。批判的に報じられれば、悪い意味で目立つことになり、当然、レピュテーションも傷つく。後述するように、不祥事発覚などの際のメディア対応は、レピュテーション・マネジメントの面からも、きわめて重要な意味をもつことになる。

2 番目の「独自性」とは、他の企業との違いを際立たせるということである。強固なレピュテーションは、ステークホルダーがその企業の独自性、つまり他社とは違うということを明確に認識したときに確立される (Fombrun & van Riel, 2004, p.89)。他社との違いを際立たせるためには、自社の商品やサービスの独自性をアピールし、差別化を図ることを目的とした広告や広報キャンペーンを積極的に展開していく必要がある。

3 番目の「真実性」とは、自社のアイデンティティをうそ偽りのない自らの言葉で語ることである。強固なレピュテーションを確立するためには、企業は正直かつ誠実でなければならない (フォンブラン & ファン・リール, 2004)。レピュテーションづくりに小細工は禁物である。企業の核となるアイデンティティとは無関係に、いたずらに広告や広報に頼って対外的なイメージを操作しようとしても必ず失敗に終わるものである。

4 番目の「透明性」とは、何ごとにも包み隠さず、すべてを公にする精神で、積極的な情報公開に努めることである。強固なレピュテーションを築けるかどうかは、企業が業務を遂行するにあたって透明性を維持できるかどうかにかかっている (Fombrun & van Riel, 2004, p.93)。消費者は自社の情報を幅広く伝える企業を高く評価する。逆に、社会とのコミュニケーションを避けようとする企業は、低い評価しか得られない。透明性はレピュテーションを構築し、維持し、防衛するのを助けてくれるのである。

5 番目の「一貫性」とは、ステークホルダーとの一貫性のある対話を確立することである。強固なレピュテーションを築けるかどうかは、企業がステークホルダーに対して一貫性のある行動やコミュニケーションを行えるかどうかにかかっている (フォンブラン & ファン・リール, 2004)。とにかくバラバラになりがちな各部署のコミュニケーション活動を統合し、ステークホルダーとの対話に一貫性をもたせることは、レピュテーションを形成するうえできわめて重要なのである。

4 インサイドアウトのアプローチ

Rayner (2003, p.14) は、レピュテーションを形成するためには、「インサイドアウト」と「アウトサイドイン」の2つのアプローチが必要になると指摘している。インサイドアウトとは、企業の核となる目的、価値観、実践という強固な土台をつくることであり、アウトサイドインとは、幅広い環境の変化に対応していくことである。レピュテーションのリスクを最小化するには、前者のインサイドアウトのアプローチがとりわけ有効である。

第2節の4で、レピュテーションを形成するうえで最も重要となるのが、アイデンティティの確立だと述べた。レピュテーションとはステークホルダーによる認知の集積なので、彼らとのコミュニケーションが不可欠であり、その基礎となるアイデンティティの確立が何より重要となるからである。

レピュテーションの形成は、明確な基本理念を構築し、これを社内に浸透させるという、アイデンティティの確立から始まり、これが同時に、レピュテーションリスクを最小化することにもつながる。つまり、まず内を固めて外に働きかける、インサイドアウトのアプローチが重要となるのである。

アイデンティティが確立していれば、たとえ会社の利益と社会の規範が相反する場面に遭遇しても、基本理念に立ち返って不正に手を染めずにすむであろう。結果として、レピュテーションリスクを未然に回避することができる。しかし、アイデンティティが確立していなければ、不正を容認する空気が生まれ、レピュテーションリスクが高まる。

レピュテーションリスクが顕在化するのには、ステークホルダーの意識のなかで、企業の実態とアイデンティティとの間に深刻なずれが生じたときといえよう。たとえば、ステークホルダーが「そんな企業とは思わなかった」などと感じるのには、彼らの意識のなかで、それまで築かれてきたその企業に対する認知あるいは評価が崩れ去るときである。そのとき、レピュテーションも崩壊するのである。レピュテーションリスクを最小化するには、こうした

事態の発生を未然に防ぐことであり、そのためにはインサイドアウトのアプローチが不可欠となる。

インサイドアウトのアプローチを実践するうえで重要な役割を担うのが、社内コミュニケーションである。高いレピュテーションを保っている企業には例外なく、基本理念を浸透させるための強力な社内コミュニケーションプログラムが存在する。そして、そのプログラムを実行するための、マネジメントによる確固たるコミットメントも存在するのである。

米国企業のレピュテーション・マネジメントに関する経済広報センターの報告書⁶⁾によると、調査対象となったファイザー、IBM、アフラック、UPSに共通する点は、企業のレピュテーションを高めるには、まず、社内コミュニケーションにより、社員に企業価値と企業のビジョンを浸透させることが必要と考えていることである。次いで、社員が企業と自らの仕事に誇りをもって、社会に語ることができる環境を構築することが重要であるとの認識をもっていることという。

米国のジョンソン・エンド・ジョンソン (J&J) は、こうした社内コミュニケーションを強力に推進し、基本理念の浸透に注力して成功している企業の1つである。同社は社外よりもまず社内のレピュテーションを高めるために、トップマネジメント自らが社員に語りかけ⁷⁾、さまざまなツールを使って継続的に基本理念「我が信条」(Our Credo=クレドー)⁸⁾の浸透を図っている。これがレピュテーションリスクを最小化するための、最も効果的な方法ともいえるのである。

企業の基本理念というものは社員に浸透させ、仕事に生かしてこそ価値がある。そのためJ&Jでは「我が信条」の浸透に莫大な時間とエネルギーを費やしている。代表的な施策が「クレドー・サーベイ」である。これは全世界のJ&Jグループで年に1回、無記名で行われる「我が信条」の実践に関する調査で、“J&Jの定期健康診断”といわれる⁹⁾。マネジメントとリーダーが「我が信条」の価値観をどれだけ実践しているかについて、全社員の認識を

調査するもので、これによって組織の健全さを診断するのである。

クレドー・サーベイの集計は米国の外部業者の手によって行われ、結果は各部門にフィードバックされる。これを受け、各部門は集計結果に基づいて問題点を分析したうえで、アクションプランを立案・実施し、改善を図っていくという¹⁰⁾。こうした一連の改善サイクルによって、J&Jの社員は日々「我が信条」に立ち返っているのである。

クレドー・サーベイに加えて、J&J日本法人では「クレドー・チャレンジ・ミーティング」と呼ばれるコミュニケーション活動も行っている。これは「我が信条」が実際に業務を遂行するうえで活用できるかどうか、活用できているかどうかについて議論するもので、年に1回、まる1日かけて部門ごとに全社員が参加して行われる。さらに、J&Jの社員は全員、名刺大のカードに印刷された「我が信条」の携帯も義務づけられている。

J&Jがこのように多大な時間とエネルギーをかけて「我が信条」の浸透を図ろうとするのは、それが組織の強化や社員のモチベーションの向上に役立つだけでなく、不祥事の抑止にもつながるからである。多くの企業は日々、生き残りをかけてライバル企業との間で激しい競争を繰り広げているが、こうした競争のなかで、もし自社の社員が社会規範に反するようなビジネスの場に直面したらどうするのか。J&Jでは、その場合には「我が信条」から考えて思いとどまったという例が報告されているという¹¹⁾。

企業の基本理念を浸透させる活動というのは、一見すると無駄なことのようには思えるかもしれない。しかし、これこそが企業のレピュテーションを高め、レピュテーションリスクを低下させるのである。ハリス・インタラクティブ社のレピュテーション・ランキング (RQ調査)¹²⁾において、J&Jが1999年以降7年間連続してナンバーワンとなり、2006年と2007年も2位の座を確保しているのは、決して偶然の産物ではないのである。

5 アウトサイドインのアプローチ

前述のように、レピュテーションを築くためにはインサイドアウトとアウトサイドインの両アプローチが必要である。アウトサイドインとは、企業を取り巻く環境の変化への対応のことである。企業にとって環境主体はステークホルダーと考えられるので（藤江、1995、p.2）、レピュテーションの形成にはステークホルダーとの対話が不可欠となる。これは、第3節の3で論じたレピュテーションを高める要素の1つである「一貫性」にほかならない。

ステークホルダーとの対話を確立するにあたって、Fombrun & van Riel (2004、pp.217-241) は「一貫性創造プロセス」として5ステップを提案している。これを参考にしてアウトサイドインの両アプローチの実践におけるコミュニケーションの役割について考察してみたい。

⑤ステップ1：すべてのステークホルダーとの対話チャネルの設定

企業はすべてのステークホルダーと依存関係にあるため、特定のステークホルダーだけに目を向けた経営を行うべきではない。企業と各ステークホルダーとの関係は平等であり差別があってはならない¹³⁾。ステークホルダーのなかには把握しやすく近づきやすい層もあるが、いわゆるレーダー画面の下にいてほとんどみえないような層もある。しかし、このような「レーダーに映らない」グループを無視すると、企業は手痛いしっぺ返しを受けることがある。したがって、すべてのステークホルダーとの対話チャネルをつくることがきわめて重要である。

⑥ステップ2：アイデンティティに基づくメッセージの発信

ステークホルダーとの一体感と結付きを強め、彼らの信頼を勝ち取るためには、企業のアイデンティティをしっかりと認知してもらわなければならない。企業の基本理念に基づいて対外的に発信するメッセージの一貫性を高めるため、たとえばビジュアル・アイデンティティをツールとして導入することなどが効果的である。社名、ロゴ、色、書体の使い方を明確に定めたガイ

ドラインを策定し、ステークホルダーがその企業を視覚的に一貫して認識できるようにすることが望ましい。その他あらゆる機会をとらえて言語ならびに非言語によるメッセージの発信に努め、確固たるアイデンティティの認知を得られるように努める必要がある。

⑦ステップ3：統合型コミュニケーションの展開

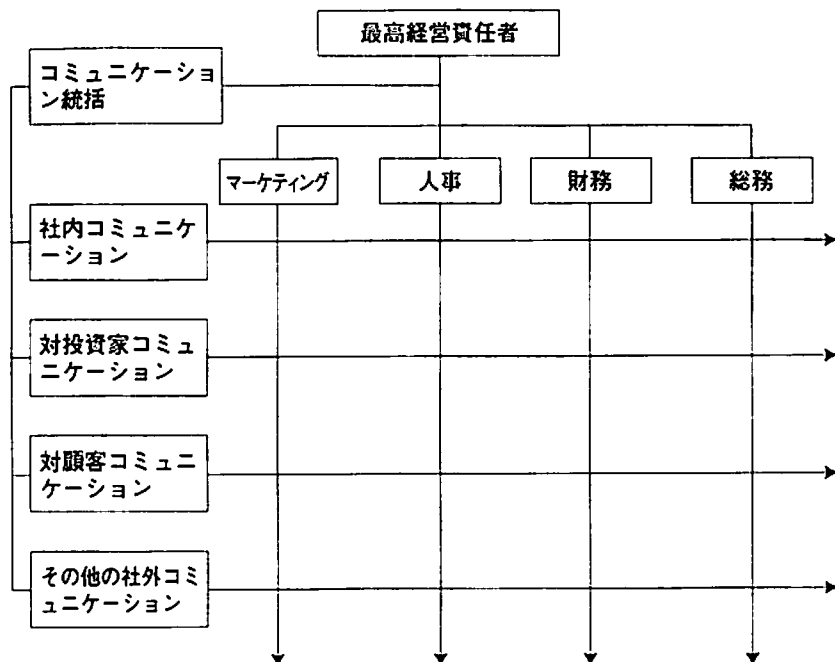
すべてのステークホルダーとの対話チャネルを設定し、アイデンティティ計画が決まったならば、統合型コミュニケーションを展開する。顧客、投資家、従業員など企業を取り巻くステークホルダーを対象に、社内・社外すべてのコミュニケーション活動を統合的に展開していくのである。ただ、ここで問題となるのは、各部門のコミュニケーションをどのように調整するかということである。

企業にはさまざまな経営機能があり、それぞれに関連するコミュニケーション活動がある。こうしたコミュニケーション活動がどの部門によって行われているかは、企業によってまちまちである。企業のコミュニケーション活動は複数の部署にまたがり、しかも相互に絡み合っている場合が多い。これを有機的に統合していくためにはどのような組織づくりが必要なのか。

1つのオプションとして考えられるのがマトリックス組織である。たとえば図表8-1のように、タテ割りの職能制組織（マーケティング、人事、財務など）と交差させる形で、ヨコ割りの情報伝達のコミュニケーション・チャネルを通す。この場合、それぞれのコミュニケーション分野の担当者は、コミュニケーション統括部門長の指揮下にあるだけでなく、人事や財務など各部門長の指揮下にも入ることになる。具体的には、主要ステークホルダー・グループを基準にして、たとえば社内コミュニケーション、対投資家コミュニケーション、対顧客コミュニケーション、その他の社外コミュニケーションと、3～4の分野に分けてマトリックス組織を構築することができるだろう。

コミュニケーションの統括機能を組織上どの管轄下に置くべきかについて

図表8-1 統合型コミュニケーションのマトリックス組織



(出所) Cornelissen (2004, p.131) のモデルをもとに作成。

は、可能な限り上のレベル、理想的には最高経営責任者（CEO）の直下に置かれるのが望ましい（Argenti & Forman, 2002, p.64）。いわば「CCO」（チーフ・コミュニケーション・オフィサー）のような位置づけである。そうすればコーポレート・コミュニケーションが組織にとって重要であることが認識されるほか、コミュニケーション担当役員が、戦略やビジョン、使命といった企業の最も重要な意思決定のプロセスに貢献できるようになるだろう。

◎ステップ4：従業員とCEOへのコミュニケーション教育

コミュニケーションの専門家が従業員やCEO（最高経営責任者）にコミュニケーション教育を行う。たとえばメディア・トレーニング、スピーチの書き方、プレゼンテーションの仕方など、コミュニケーションスキル向上を目的

とするコーチングやトレーニングを行うのである。コーチングやトレーニングを体系的に適用すると、企業のレピュテーション・プラットフォームの理解と受容の拡大を促進する。特にCEOへのトレーニングは重要である。なぜならば、CEOによるメッセージの発信は企業に顔を与え、レピュテーションの向上にきわめて有効だからである。

◎ステップ5：コミュニケーション活動の評価

統合型コミュニケーションの締め括りは結果の評価と効果測定である。第3節の1であげたレピュテーションの指標と独自調査を組み合わせる総合的な評価を判断する。これら評価指標のほかにもよく用いられる手法としては、広告費換算や報道内容分析などがある。広告費換算とは自社が取り上げられた記事スペースやテレビ・ラジオの時間数を広告費に置き換えて評価する手法である。報道内容分析は専門の調査会社が提供するサービスで、報道によってターゲットグループにメッセージが的確に伝わったかなど内容に踏み込んで分析する手法である。

第4節

証券業のレピュテーション・マネジメント

日本の証券会社のレピュテーションは決して高いとはいえない。本章の冒頭でも指摘したように、金融機関のうち、銀行と郵便局に比べた証券会社の信頼性の低さは際立っている。その原因はどこにあり、どうすれば改善できるのか。これまで論じてきたレピュテーションを左右する要因、レピュテーション・マネジメントのフレームワークなどに基づき、証券会社におけるレピュテーション・マネジメントのあり方について考察する。

1 証券会社のレピュテーション

日本の証券会社のレピュテーションの実態を知るためには、レピュテーシ

ョンの指標が必要となる。ここでは第3節の1で紹介した「日経企業イメージ調査」の最新版(2007年調査)¹⁴⁾を利用して証券会社のレピュテーションについて分析する。

この調査における証券会社の評価はきわめて低い。2001年以降の継続調査21項目の平均値のランキングにおいて、証券会社が上位10社に入ったことはもちろん一度もない。個別の項目においても、業界最大手の野村ホールディングスですら、上位に入ることはまれである。米国のゴールドマン・サックスがフォーチュン誌の「最も賞賛される企業」ランキングで、常に上位に入っているのとは対照的である。ちなみにゴールドマンは2008年には10位となった。

日経の調査で、大手証券会社(主に野村ホールディングス)が上位100社あるいは200社に入っている主な項目としては、広告接触度、一流評価、営業・販売力、優秀な人材、財務内容、経営情報の公開度などである。これらの項目について、第3節の3で論じたレピュテーションを高める5つの要素に基づいて考察してみたい。

広告接触度と営業・販売力の各項目は、ともに「顕示性」を示すものといえる。顕示性とは注目度が高いということであり、広告や営業などの活動が一定の評価を受け、注目度を高めるのに役立っていると判断できる。一流評価と優秀な人材の各項目は、ともに「独自性」を示すものといえる。一流で優秀な人材が多いと評価されていることは、他社との違いが肯定的に認識されている証拠であり、独自性もあると判断できる。

野村ホールディングスをはじめとする大手証券会社は、メディアへの露出度も高いことから目立つ存在であり、レピュテーション形成の面では有利である。しかし、前述のように、メディアへの露出度が高いことがそのままレピュテーションの高さにつながるわけではない。目立っているだけに、不祥事などの際にはメディアの報道がエスカレートし、レピュテーションも急速に悪化する可能性がある。

一方、財務内容と経営情報の公開度の各項目は、「透明性」を示すものといえる。特に経営情報の公開度については、31ある項目のなかで、証券会社の評価が最も高かったものである。たとえば、野村ホールディングスは37位、三菱UFJ証券と日興コーディアル証券はともに82位と、上位100社のなかには証券会社が3社含まれており、全項目のなかで最多である。経営情報の公開度の高さが、財務内容の評価にもつながっていることを示すものであり、レピュテーション・マネジメントの観点からも高く評価できる。

しかし、レピュテーション要素のなかで決定的に欠けているものが「真実性」である。真実性の評価につながる信頼性、好感度、安定性などの調査項目では、証券会社は1社もランキングに入っていない。冒頭で引用した日本証券業協会のイメージ調査でも、証券会社の信頼性の低さが浮き彫りとなっていることから、証券会社のレピュテーション・マネジメントにおいては、真実性をいかに向上させるかが喫緊の課題といえよう。

2 「真実性」とは

真実性とは自社のアイデンティティをうそ偽りのない自らの言葉で語ることである。これは、第3節の4で論じたインサイドアウトのアプローチにはかならない。明確な基本理念を構築し、これを社内に深く浸透させたうえで社外へメッセージとして発信していくことである。こうした活動が強固なレピュテーションを形成し、レピュテーションのリスクを最小化するのである。日本の証券会社は、はたしてこれを実践できているのだろうか。

野村ホールディングス、大和証券グループ、日興シティホールディングス(旧日興コーディアルグループ)の3大証券会社には、もちろん基本理念が存在する。3社とも顧客への責任を第一とし、揺るぎない信頼を獲得することを理念の根本に据えている。しかし、2008年の野村證券によるインサイダー取引事件や2006年の旧日興コーディアルグループによる不正会計事件などに象徴されるように、証券会社の不祥事はとどまるところを知らない。これで

は信頼の獲得にはほど遠いといわざるをえない。

近年、証券会社のみならず、多くの企業が不祥事を防ぐためにガバナンスを強化し、内部統制や倫理規定などの見直しを進めている。しかし、こうした組織的なシステムやルールを機能させるには、まず社員全員が企業の理念を共有しなければならない。企業の存在意義となる使命やビジョンの共有である。

企業に勤める社員といえどもみな生身の人間である。人が人生に「生きがい」を求めるように、企業にも「生きがい」となる「理念」が必要である。生きがいがあれば、その企業で働くことに誇りをもち、ルールを守ろうという気になるであろう。生きがいがなければ、いくらルールをつくっても他人事のようになって機能せず、まさに「仏作って魂入れず」に終わってしまう。仏に魂を入れるためには、理念を社内のすみずみまで深く浸透させ、社員全員が共有できるようにしなければならない。ここで理念の浸透をめぐる証券会社の取組みをみてみたい。

野村ホールディングスでは、従来の「創業の精神十カ条」にかわる新たな企業理念として、2007年3月に5項目からなる「ミッション・ステートメント」が定められた¹⁵⁾。これを印刷した携帯カードが全社員に配布される一方、毎年発行されるCSRレポートにもミッション・ステートメントが掲載され、このレポートが全社員に配布される。さらに、社内報にも随時ミッション・ステートメントが掲載されるという。

大和証券グループでは、2001年4月に4つの柱からなる現在の企業理念が制定された¹⁶⁾。その後、2008年4月に企業理念をもとに「大和スピリット」と呼ばれる行動規範が定められ、小冊子の形で全社員に配布されている。大和スピリットの発表以来、社長が社内のさまざまな場で、その内容をメッセージとして発信している。大和スピリットはまた、社内報にも随時掲載されるという。

日興シティホールディングス傘下の日興コーディアル証券では、旧日興コ

ーディアルグループ時代の2001年10月に現在の経営理念が制定された¹⁷⁾。同社では年に1回、支店や部門ごとに全社員が参加して「経営理念ミーティング」が開かれている。理念を実践するにはどうするかについて話し合うもので、他の2大証券にはみられない取組みであり注目に値する。ただ、ミーティングは部門ごとに完結しており、話合いの結果を全社的にフィードバックする仕組みはないという。

これら3社の取組みは、それぞれに特色があって意義あるものといえる。ただ、総じて一過性の活動に終わっている感は否めない。3社に欠けているのは、理念の実践を検証するための、全社的かつ継続的な取組みである。理念の浸透は、社長が何度か話をしたり、携帯カードや資料を社員に配布したりして事足りるものではない。たとえば、ジョンソン・エンド・ジョンソンの「クレド・サーベイ」のように、一貫したコミットメントを何度も何度も繰り返し、これを検証し、改善につなげる仕組みを確立してはじめて可能となるものである。

3 不祥事と危機管理

これまでレピュテーションのリスクをいかに最小化し、レピュテーションを高めていくかについて論じてきた。ここでは、レピュテーションのリスクが実際に顕在化し、レピュテーションが崩壊の危機にさらされた場合にどのように対処し、レピュテーションを守るかについて考察する。

レピュテーションが崩壊するのは、ステークホルダーの意識のなかで、それまで築かれてきた企業に対する認知あるいは評価が崩れるときである。その典型例は不祥事が発覚したときであろう。不祥事への対応を誤ると、レピュテーションは大きく傷つき、場合によっては、企業の存続すら危ぶまれる事態に陥る。したがって、不祥事にどう対応するかがきわめて重要であり、そこには危機管理の手法、特にクライシス・コミュニケーションが不可欠となる。

危機管理とは「可能な限り危機を事前に予知し、その未然防止を図るとともに、万一発生した場合に損失を最小限にとどめるためのあらゆる活動」(大泉、2004、p.170)と定義されている。不祥事に限らず、企業にとって危機となるような緊急事態は必ず起きるものである。したがって、優れた企業はあらゆる緊急事態を想定し、危機の未然防止に努めている。これが危機管理の事前対応であり、レピュテーションのリスクを最小化する活動などもこれに当たる。

しかし、それでも危機が発生した場合には、事後対応が求められる。事後対応のなかには、危機そのものへの対策とは別に、危機の発生と対処方法をどのように発表し、どのようにメディアをはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすか、という活動も含まれる。危機そのものは乗り切っても、こうした社会とのコミュニケーションをないがしろにすると、社会から誤解や怒りを招き、本来の危機に加えて「二次的危機」を引き起こすおそれがある¹⁸⁾。この二次的危機がレピュテーションの危機であり、これを防ぐのがクライシス・コミュニケーションである。

人は起こしたことでなく、起こしたことにどう対応したかによって非難されるといわれる¹⁹⁾。クライシス・コミュニケーションとは、まさにこの「どう対応したか」にかかわる活動なのである。たとえば、友人から借りた大切な品物を誤って壊してしまったとする。この場合、品物を壊したという「危機」そのものへの対応は、かわりの品を買って弁償することであろう。しかし、弁償するだけですむだろうか。もしその品物が友人にとってかけがえのないものであったなら、とても「弁償したから」だけではすまされない。

大切なことは、かわりの品を買うという危機そのものへの対応もさることながら、友人への心からの謝罪や壊したことの状況説明、できる限りの弁済をする旨の表明など、友人への誠意ある対応であろう。これがクライシス・コミュニケーションであり、この対応次第で友人との関係は以前より良くな

る場合もある。企業にとっての危機も同じことである。その後の対応次第で、企業はむしろ評価されることさえあるのである。

Augustine (1995)によると、ほとんどの危機には、失敗の根だけでなく成功の種も含まれているという。危機的状况に潜む成功の可能性をみつけ、育て、実らせることこそが、危機管理の真髄だと主張する。たとえ不祥事に直面しても、適切なクライシス・コミュニケーションを展開することによって、企業はレピュテーションを守り、高めることさえ可能なのである。

4 クライシス・コミュニケーションの展開

クライシス・コミュニケーションのカギとなるものは何か。それは「真実性」と「透明性」である。前述のように、レピュテーションリスクが顕在化するのには、ステークホルダーの意識のなかで、企業の実態とアイデンティティとの間に深刻なずれが生じたときである。したがって、自社の基本理念と経営姿勢を正直かつ誠実に語る「真実性」と、何ごととも包み隠さず積極的に情報公開する「透明性」が何よりも求められるのである。

不祥事の際には、都合のいいことだけ話して悪いことは隠すといった、小手先のコミュニケーションではとても対応できない。真実性と透明性を基本にした迅速かつ適切なコミュニケーションがとりわけ重要であり、その対象の中心となるのがメディアである。なぜならば、顧客を含むステークホルダーのほとんどがメディアの報道を通じて状況を知り、判断するからである。言葉を換えるならば、企業にかわって事態の説明をしてくれるのがメディアなのである。

メディアに対しては、相手が理解し納得するまで言葉を尽くして説明しなければならない。記者会見などの場で、間違っても一方的に会見を打ち切るようなことがあってはならない。これは真実性と透明性を損なうばかりか、コミュニケーションを拒否する行為と受け止められ、メディアから強い反発を招くことになる。人間は「コミュニケーションしないことは不可能」

("We cannot *not* communicate.")といわれる(八代ほか、1998、p.59)。コミュニケーションは人間の本能であり、したがって、これを拒否する行為は、きわめて激しい感情的な反発を招く。コミュニケーションなしに危機管理を行うことはできないのである。

さらに、危機管理において重要なことはスピードである。いったん危機が発生したら危機は待ってくれない。事態はとてつもない勢いで、思いもかけない方向へと展開していくものである。危機への対応は、あたかもゴリラと格闘するがごとく、休むことができるのはゴリラが休む気になってからである(Augustine、1995)。さまざまな危機を経験してきた教訓を、Augustine(1995)は次の1行にまとめている。「真実をただちに語れ」これに尽きる。

第5節

証券不祥事のケーススタディ

ここでは証券不祥事の際の対応について、クライシス・コミュニケーションの観点から米国と日本の証券会社のケースを取り上げて考察する。

1 ケース：ソロモン・ブラザーズ

1991年8月、米大手証券会社のソロモン・ブラザーズによる米国債の不正入札事件が発覚した。ウォール街を揺るがすスキャンダルに発展し、ソロモンは多額の罰金の支払を余儀なくされた。しかし、米政府公認ディーラーの資格取消といった最悪の事態は免れることができた。これも事件発覚後のソロモンの対応の機敏さに負うところが大きい。特に暫定会長として事件の対応を取り仕切ったウォーレン・バフェット氏の危機管理の手腕が高く評価されている。同氏がとった行動は、まさにクライシス・コミュニケーションの模範といってもよく、ソロモンのレピュテーションの危機を防ぐうえで大きな役割を果たしたと考えられる。

この国債不正入札事件は1991年8月9日、ソロモンが自ら当局に報告して明るみに出た。入札制限に違反し、経営陣がこれを知りながら十分な防止策をとらなかったというものである。報告が遅すぎたとの批判もあったが、自主的に発表したことは透明性の観点から評価できる。8月14日には、不正行為の全容も自ら公表している。このなかでは入札で違反した事実と金額、事情説明に加えて、今後予想される刑事・民事罰の可能性まで言及されていたという²⁰⁾。

不正行為の全容を明らかにするだけでなく、予想される今後の罰則の可能性まで踏み込んで公表することは、日本の企業の常識では通常考えられない。しかし、これは株主をはじめ多くのステークホルダーに影響する重要情報である。できる限りの情報を包み隠さず開示することは、ステークホルダーへの責務を果たすうえでも、また、真実性および透明性を確保するうえでも、不祥事の際には最も望まれる対応の1つといえるだろう。

事件を公表してから約1週間後の8月18日、ソロモンはジョン・グッドフレンド会長を含むトップ4人の辞任と、その後任として社外重役だったバフェット氏の暫定会長への就任を発表した。同氏は著名な投資家であるとともに、経営者、慈善家としても高い評価を得ており、不祥事への対応には申し分のない人物である。この局面でバフェット氏を暫定会長に迎えることができたのは、ソロモンにとっては幸運なことだったといえよう。

バフェット氏がまずとった行動のなかで注目されるのは、彼がジョンソン・エンド・ジョンソン(J&J)の元会長であるジェームズ・バーク氏に電話をかけて助言を求めたことである²¹⁾。バーク氏は1982年にJ&Jの主力鎮痛剤タイレノールに毒物が混入され、7人が死亡する事件が発生したときの会長である。このタイレノール事件におけるJ&Jの優れた対応は、危機管理の模範としていまだに伝説となっている。

ソロモンを救うにはどうしたらいいかとのバフェット氏の質問に対し、バーク氏は、「深く悔い改め、正直でありなさい。犯した過ちを人々と当局に

話すように。たとえそれがどれほど悪いことであっても、一刻も早く話さない」と述べたという²²⁾。バフェット氏はこの助言に忠実に従った。

就任直後の8月18日に行われた記者会見の冒頭、バフェット氏は、「きょうは質問が続く限り、皆さんの前にいる」と述べ、可能な限りの情報を開示する姿勢を鮮明にした²³⁾。記者からの辛らつな質問にも逃げることなく、会見は約2時間半もの長時間に及んだという。今後の取組みについて尋ねられたバフェット氏は、「最も重要な仕事は（社内を）積極的にクリーンにすることだ」とし、社内浄化に向けた決意を表明した²⁴⁾。さらに、9月4日に開かれた米下院の公聴会でも、「どんな厳しい制裁でも甘んじて受ける」と言明したうえで、徹底した社内浄化を約束したという²⁵⁾。

バフェット氏はその言葉どおり、不祥事の再発を防止するためのさまざまな措置を導入し、速やかに実行した。社内監査や管理体制を強化したほか、不正を働いた部門責任者を解雇した。さらに、辞任したグッドフレンド会長を含むトップ4人の退職金やボーナス、今後予想される訴訟費用などを支払わないことも決定した。

バフェット氏の言動に一貫しているもの、それはまさに「真実性」と「透明性」である。過ちを深く反省し、再発防止を約束して実行する意志、そして何ごとも隠さずに明らかにする誠意が、真実性と透明性の証として伝わってくる。さらに、2時間半に及んだ記者会見に象徴されるように、ソロモンの再生へ向けた取組みを伝え、理解してもらう重要性和、そのためのクライシス・コミュニケーションの役割も認識していたと考えられる。

Larkin (2003, pp.8-9) によると、バフェット氏は、ソロモン従業員宛の社内メモのなかで、「金銭的な損失は許されるが、レピュテーションの喪失は許されない。レピュテーションはわれわれ固有の資産であり、これがなければわれわれは価値がなくなる」と述べたという。ウォールストリート・ジャーナル紙は、バフェット氏が暫定会長に就任してからの3カ月間で、ソロモンの評判はウォール街における「不良少年」から「聖歌隊の少年」に高まっ

たと評している²⁶⁾。レピュテーションを守り、高めることは、まさしく真のリーダーシップが求められる活動といえよう。

2 ケース：日興コーディアルグループ

2006年12月18日、証券取引等監視委員会は、日興コーディアルグループ（当時）が2005年3月期連結決算をめぐり不適切な利益計上を行い、投資家の判断を誤らせたとして、過去最大となる5億円の課徴金の支払を命じるよう金融庁に勧告した。いわゆる不正会計事件の発覚である。これを受け日興は同日、連結決算を訂正すると正式に発表した。しかし、その後の対応のまずさから、日興の信用は失墜する。経営も急速に悪化し、結局、米金融大手のシティグループに救済される形でその傘下に入り、2008年1月には完全子会社となった。

事件をめぐる日興の対応をみると、危機管理に不可欠な真実性と透明性がともに欠如していたことがわかる。経営陣は保身に走り、自らの言動が自社のレピュテーションをどれほど傷つけるかについて、あまりにも無関心だったといわざるをえない。危機を管理し、レピュテーションを守るためのリーダーシップは、最初から最後まで不在だった。

日興の事件については、発覚する約1年前から、一部月刊誌の報道をきっかけに疑惑が取り沙汰されていた。しかし、日興は監視委の勧告が出るまでほおかぶりを決め込んだ。不祥事が発覚する最悪のパターンは、メディアの報道や当局の告発によって明らかとなり、衆人環視のなかで不正を認めざるをえなくなることである。これでは、最初から真実性や透明性の欠如をさらけ出すだけである。自ら不正を認めて公表し、説明責任を果たしていれば、おそらく日興の事件は違う展開をみせていたに違いない。

不祥事が発覚すると、経営陣は必ずメディアの前で釈明を求められる。メディアは社会への窓口だからである。日興の事件でも、監視委の勧告が出たその日の12月18日に記者会見が開かれた。ところが、この重要な会見の場

に、有村純一社長は姿をみせなかった。対応を杉岡広昭副社長など役員3人に任せたのである。

最高責任者たる社長が会見に出ないことは、コミュニケーションを拒否する行為とみなされ、それだけで不誠実かつ無責任な印象を与えてしまう。案の定、翌日の新聞各紙は有村社長が会見に出席しなかったことを批判的に報じた²⁷⁾。先のソロモンのケースで、バフェット氏が2時間半もの記者会見を行ったことに比べると、対応の差は歴然としている。

日興の記者会見におけるもう1つの決定的なミスは、出席した杉岡副社長をはじめとする役員が、不正会計処理は一社員によるものとして、役員の関与を全面的に否定したことである。つまり、社員に責任を押し付けて経営陣には責任がない、したがって経営陣は辞任する必要はない、との主張を展開したのである。

これは不祥事が発覚した際の最悪の対応である。たとえ一社員の不始末であろうと、内部の管理体制は問われるわけであり、経営陣に責任がないとはいえない。責任逃れの口実と受け止められるだけであり、とうていメディアを納得させることはできない。メディアが納得しなければ、新聞やテレビをみている消費者や社会も納得しないのである。翌12月19日付の日本経済新聞の社説は、「一社員による書類の改ざんに起因するミスだったという説明は腑（ふ）に落ちない」と疑問を投げかけ、日興の対応を批判している。

日興のレピュテーションは、この時点で著しく傷ついたといってもよいだろう。危機管理はスピードが命であり、初期対応で勝負が決まるといっても過言ではない。最初に社会に与えてしまった不信感を払しょくするのは並大抵のことではない。その後、社長と会長が引責辞任し、新経営陣が態勢の立て直しに努めたが、結局、日興は失った信頼を取り戻すことはできなかった。

この不祥事において、日興は「危機」そのものへの対応は行った。12月18日の記者会見で不正を認め、決算の訂正と課徴金の支払を発表したほか、役員報酬カットなどの処分も明らかにした。課徴金は5億円もの巨額にのぼっ

たが、支払は社長や会長など6人の取締役が個人として分担することとした。監視委の勧告そのものについては、とりあえず対応したといえるだろう。おそらく有村社長はこれで十分と考えたに違いない。翌19日には、ある主要株主を訪問し、「課徴金だけで終わりです」と余裕の表情で語ったという²⁸⁾。

しかし、これでは友人の大切な品物を壊して、弁償だけですまそうとする態度と変わらない。友人にとっては弁償だけではすまされない。心からの謝罪と十分な状況説明がなければ納得できないだろう。前述のように、人は起こしたことではなく、起こしたことにどう対応したかによって非難されるのである。だが、日興は、この「どう対応したか」にかかわるクライシス・コミュニケーションをまったく行わなかった。

日興が行うべきは、まず有村社長をはじめとする経営陣が深く反省したうえで十分な説明責任を果たし、関係者の厳正な処分と再発の防止へ向けた具体的な対策などを発表することだったはずである。だが、実際には、1年あまり続いた疑惑の末に、監視委の勧告を受けてしぶしぶ不正を認めたものの、社長は記者会見にも出席せずに説明責任を果たさず、副社長も責任を社員に押し付け、おまけに経営陣はだれも引責辞任しない、というものだった。

これではメディアも世論も納得しない。日興を許すなどといった感情論が高まるのも無理はない。そこで次に注目が集まったのが、日興の上場廃止である。日興の株式については、監視委の勧告が出た12月18日に、すでに東京証券取引所が監理ポストに割り当てていた。東証が日興の不正会計処理について、組織的なものだったと判断すれば上場は廃止となり、そうでなければ上場は維持される。

東証の決定が近づくにつれ、メディアの報道は過熱した。さまざまな憶測が流れるなかで2007年3月12日、東証は日興の上場維持を決定した。不正な会計処理は意図的で組織的だったとまではいえない、というのが理由だっ

た。東証の西室泰三社長は決定後の記者会見で、「真っ黒ではなくグレー」と述べ、疑わしきは罰せずとの立場を示した。

この決定に、世論の不満が一段と高まったのはいうまでもない。各メディアには東証の判断に疑問を呈する論調があふれた。東証による上場維持の決定に加え、金融当局も日興の経営陣の刑事責任を追及することは見送った。だが、こうした日興事件の幕引きが、きわめて後味の悪い印象を社会に与えたことは否めない。

Fearn-Banks (2002, p.13) は、人は司法の裁きの中では、有罪が証明されるまでは無罪だが、世論の裁きの中では、無罪が証明されるまでは有罪のままであると指摘している。不祥事を起こした企業は、いくら法的に無罪を勝ち取っても、世論の裁き場で無罪とならなければ信頼を取り戻すことはできない。そして、レピュテーションの崩壊を防ぐこともできないのである。

世論を納得させ、支持を勝ち取るためには、人々に語りかけ、説明責任を果たさなければならない。真実性と透明性に基づくクライシス・コミュニケーションが必要なのである。日興は東証や金融当局からは、疑わしくも罰せられることはなかったが、クライシス・コミュニケーションを怠り、世論からは有罪を突きつけられたのだといえよう。

第 8 節 おわりに

日本では企業の不祥事が相変わらず頻発している。2008年4月にも野村證券のインサイダー取引事件が発覚した。証券会社に限らず、日本の企業の不祥事には共通するパターンがある。それは、発覚するとまず経営者が保身に走ることである。不祥事の責任を社員に押し付け、自らの責任を回避しようとする。こうした当事者意識を欠く対応が、どれだけ否定的なメッセージとして社会に伝わり、どれだけ自社のレピュテーションを傷つけるかというこ

とを、彼らはなぜわからないのだろうか。

相次ぐ不祥事と、繰り返される無責任な言動をみていると、日本の経営者はコミュニケーションのあり方やレピュテーションの重要性について、あまりにも無知なのではないかと疑わざるをえない。オルソップ (Alsop, 2004, p.10) は、レピュテーションを築き上げるのには何年もかかるが、台無しにするのは一瞬で可能だと主張する。これは真実であろう。反社会的な行動をとる企業は、たとえ法的に許されたとしても、世論という裁き場では許されず、レピュテーションはあっという間に崩壊するのである。

ここ数年、企業に対する社会の目は一段と厳しくなり、コーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任といった経営のあり方や姿勢が強く問われるようになってきた。こうしたなかで、レピュテーション・マネジメントの重要性はますます強まっていくに違いない。不祥事が絶えず、社会的な評判が決して高いとはいえない証券業界にとっても、レピュテーションの問題は避けて通れない課題である。冒頭にも述べたように、日本経済の構造変化のなかで「貯蓄から投資へ」の流れは時代の要請であり、証券業界の役割は一段と重要になる。社会から揺るぎない信頼を獲得するためにも、証券業界はレピュテーション・マネジメントに努める必要があろう。

【注】

- 1) 日銀が2008年6月16日に発表した2007年度末の資金循環統計によると、家計が保有する金融資産残高に占める現金・預金の割合は52.0%と半分強で、株式・出資金は9.3%、投資信託は4.2%にすぎない。一方、米国では現金・預金は13.9%、株式・出資金は29.1%、投資信託は14.1%となっている。
- 2) 日本証券業協会証券教育広報センター「証券イメージに関する調査報告書」2006年2月14日。
- 3) ステークホルダーとは「組織の使命・目標の達成に影響を与えることができるか、あるいはそこから影響を受けるグループや個人」のことで、株主、取締役、従業員、顧客、取引先、消費者団体、環境保護団体、業界団体、政府などを指す (Freeman, 1984, p.46, p.52)。
- 4) 経済広報センター「持続性ある地道なコミュニケーションが支える最も尊敬

- される企業」『米国企業広報調査ミッション報告書2005』2006年3月、pp.75-88.
- 5) 櫻井 (2005, p.47) によれば、レピュテーションは、現代の企業にとって競争戦略の中心ともいえる革新的な研究開発、ノウハウ、ブランドなどとならぶインタンジブルズ (無形資産) の1つとして位置づけることができるという。
 - 6) 経済広報センター「米国企業におけるコーポレート・レピュテーション戦略」『米国企業広報調査ミッション報告書2005』2006年3月、pp.5-8.
 - 7) 1980年代初め、当時のJ&Jの最高経営責任者 (CEO) だったジェームズ・パークは、CEOとしての時間のうに40%を、「我が信条」を浸透させるための社内コミュニケーションに費やしたという (Collins & Porras, 1994, p.60)。
 - 8) 「我が信条」とは社員が守るべき規範として1943年に定められたもので、ステークホルダーへの責任を具体的に明示している。会社の責任は第一に顧客、第二に社員、第三に地域社会、第四に株主にあるとしている。顧客、社員、地域社会へ貢献できれば結果的に株主への責任も果たすことができるという考え方であり、この責任の順番は60年以上を経た現在も変わっていない。「我が信条」の全文は<http://www.jnj.co.jp/group/community/credo/index.html>を参照のこと。
 - 9) 「ジョンソン・エンド・ジョンソンに貫かれる心の経営」『道経塾』第44号、2006年8月、pp.4-7.
 - 10) 同上誌。
 - 11) 「人材育成に『生き残り』かける」『朝日総研レポート』No.213、2008年2月
 - 12) RQ調査の結果については<http://www.harrisinteractive.com/news/>を参照のこと。
 - 13) Donaldson & Preston (1995) のステークホルダー・モデルによると、企業と各ステークホルダーとの距離はすべて等間隔である。
 - 14) 日本経済新聞社・日経広告研究所「『日経企業イメージ調査』について——2007年調査」2008年2月
 - 15) 野村ホールディングスの企業理念をめぐる取組みについては、同社コーポレートシチズンシップ推進室の談話に基づく (2008年8月19日)。
 - 16) 大和証券グループの企業理念をめぐる取組みについては、同社広報部の談話と書面による回答に基づく (2008年8月19日)。
 - 17) 日興コーディアル証券の企業理念をめぐる取組みについては、同社広報部の談話に基づく (2008年8月19日)。
 - 18) 東京商工会議所 (2005)『危機管理対応マニュアル』サンマーク文庫、p.16.
 - 19) 同上書、p.17.
 - 20) 日本経済新聞夕刊、1991年8月16日
 - 21) Cohen, L. P., Buffett Shows Tough Side to Salomon—and Gutfreund, *The Wall Street Journal*, November 8, 1991.

- 22) Ibid.
- 23) 日本経済新聞夕刊、1992年5月21日
- 24) 日経金融新聞、1991年8月22日
- 25) 日本経済新聞朝刊、1991年9月8日
- 26) Cohen, op. cit.
- 27) たとえば、2006年12月19日付の読売新聞朝刊は「この日の会見は杉岡昭副社長ら役員3人が行い、有村純一社長は姿を見せなかった。経営トップが説明責任を果たさなかったことも、投資家の不信感を高める可能性がある」と報じている。
- 28) 「追い詰められた日興グループ 利益カサ上げ問題の“深層”」『週刊ダイヤモンド』、2007年1月7日

【参考文献】

- Alsop, R. J. (2004), *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation : Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, New York: Free Press. (トーマツCSRグループ訳「レピュテーション・マネジメント——企業イメージを高める18の成功ルール」日本実業出版社、2005)
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication : Crafting the Voice and Image of Your Business*, New York: McGraw-Hill. (矢野充彦監訳「コーポレート・コミュニケーションの時代」日本評論社、2004)
- Augustine, N. R. (1995), “Managing the Crisis You Tried to Prevent,” *Harvard Business Review*, Vol.73, Issue 6, pp.147-158.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness. (山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー」日経BP出版センター、1995)
- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications : Theory and Practice*, London: Sage Publications.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *Academy of Management Review*, Vol.20, No.1, pp.65-91.
- Ettenson, R., & Knowles, J. (2008), “Don’t Confuse Reputation With Brand,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No.2, pp.19-21.
- Fearn-Banks, K. (2002), *Crisis Communications : A Casebook Approach*, Second Edition, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004), *Fame & Fortune : How Successful Com-*

- panies Build Winning Reputations, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. (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, 2005)
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Klein, P. (1999) , "Measure What Matters: New Tools Can Help You Measure Your Organization's Reputation", *Communication World*, Vol.16, Issue 9, pp.32-35.
- Larkin, J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Rayner, J. (2003), *Managing Reputational Risk : Curbing Threats, Leveraging Opportunities*, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.23, Issue 12, pp. 1077-1093.
- Vergin, R. C. & Qoronfleh, M. W. (1998) , "Corporate Reputation and the Stock Market", *Business Horizons*, Vol.41, Issue 1, pp.19-26.
- 大泉光一 (2004)『危機管理学研究 (第2版)』文真堂
- 櫻井通晴 (2005)『コーポレート・レピュテーション——「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社
- フォンブラン, C. J., & ファン・リール, C. B. M. (2004)「名声のルーツ」「アドバタイジング」第10号通巻533号, pp.32-41.
- 藤江俊彦 (1995)『現代の広報——戦略と実際』同友館
- 堀章男・久保田剛敏編 (1993)『企業イメージと広報』日本経済新聞社
- 八代京子ほか (1998)『異文化トレーニング——ボーダレス社会を生きる』三修社