

リスクマネジメント協会2014年次大会 RIMS JAPAN CHAPTER CONFERENCE

企業の信用を守り、 さらに向上させるための 風評リスク管理

Protecting & Advancing Corporate Reputation

2014年度RIMS理事長 キャロライン・スノウ◎Carolyn Snow



このプレゼンテーションでは企業の風評に対する脅威が増大する今日において、どのようなリスクマネジメント戦略をとれば消費者の信頼を維持するための組織能力を向上させられるかを紹介します。

本日はお招きいただきまして大変ありがとうございます。RIMSの60代目理事長として就任できたことは非常な名誉であり、今日日本において風評リスクの話をする機会を得たことをうれしく思います。このテーマは世界中の取締役の方々の最重要事項の一つだからです。

自己紹介

まず本題に入る前に私自身についてご紹介し、リスクマネジメントの将来について一言お話しします。

私は2014年のRIMSの理事長であり、Humana社のリスクマネジメント担当ディレクターです。Humanaはケンタッキー州ルイビルに本拠を置くフォーチュン・トップ100社のひとつで米国の1100万人以上の顧客に対し健康保険の販売と管理を提供しています。全世界に展開する職員は約5万人、企業の市場評価額は約130億ドル、年間売り上げは約400億ドルです。企業の大きな目標は健康と快適さの促進であり、わが社の目標の一つは人々が生涯にわたって健康であることです。

私は仕事を始めた時は保険の引受から始めました。これは米国ではリスクマネジャーになる人の多くが最初に手掛ける業務です。会社で引き受けなどのマーケティングをやり、その後Aon Risk Service社のマーケティング担当のVice Presidentとして保険のプロカー業務をすることになりました。

三つの異なる業務の間には多くの共通点があります。リ

RIMS President Carolyn Snow will explore risk management strategies to effectively enhance an organization's ability to maintain consumer trust in the face of increasing threats.

Thank you so much for having me here today. It is an absolute honor to serve as RIMS 60th president, to represent the Society here in Japan and to speak to you about reputational risk, a topic that I find extremely fascinating and that has become a top concern for board directors around the world.

SNOW Introduction

Before I get started, I wanted to introduce myself and provide you with some background on me and share my views on the future of the profession.

I am the 2014 President of RIMS and the Director of Risk Management for Humana. Humana is a Fortune 100 company headquartered in Louisville, Kentucky that markets and administers health insurance to more than 11 million customers in the United States. We have approximately 50,000 employees worldwide, a market cap of over 13 billion U.S. dollars and about \$40 billion in revenue. As a company we are greatly invested in promoting health and wellness and one of our goals is to help people achieve lifelong wellbeing.

I began my career as an underwriter which is often a typical career path for many risk professionals. After spending time in company marketing and underwriting management, I switched to the brokerage side of the business as Vice President of Marketing for Aon Risk Services.

There are many similarities among the three disciplines. Much

Keynote Speech 2014

スクのプロフェッショナルと同じくマーケティングや引受の担当者は保険業務のあらゆる側面に精通していなければなりません。また、組織のビジョン、使命、戦略的目標を業務のすべてに反映させなければなりません。私の今のポストにとっても役に立つ経験でした。

Humana 社には14年前に保険プログラム・マネジャーとして入社し、後からディレクターに昇進、そして2年ほど前に組織改革を行い、リスクマネジメントを担当する部門全体を統括することになりました。

私の業務の大きな部分はわが社の企業保険プログラムに関することです。これに加えて当社の所有する複数の医師のグループ、緊急医療診療所、その他の病院以外の医療リスクマネジメントを担当しています。医療リスクについては、わが社の医師や看護師、顧客情報のセキュリティ、資産管理などに影響をもたらすリスクに特に注目しています。

われわれは社内のITセキュリティ、内部監査、グローバル・セキュリティ、従業員健康安全、人事、法務部門と緊密に連携して仕事をします。企業のすべての発表文、リース契約を直接、その他の契約については購買部門と連携して点検します。

理事長としての目標

私はリスクや保険の様々な分野で仕事をする経験を持ったので、RIMSの理事長としてはリスクマネジメントの仕事の進化を目標にすることにしました。

明確さ、精密さと熱意をもって、私はRIMSを2020年さらにはその先まで発展させる目標を設定することにしました。

そのためには将来のリーダーの特定、グローバルな機会の調査、RIMS全体の知識と専門性の蓄積を継続的に行うことにしました。

テーマの紹介

われわれの業務が変化するなかにあっても企業の風評の失墜によって企業がこうむりえるダメージの大きさは最大のリスクの一つであり、企業がこれまで通りの業績を維持するうえで恒常的に管理しておく必要のあるリスクです。

企業の風評は企業業績に直接的な影響を及ぼします。風評の良い企業はより多くの消費者、株主の興味を引きつければしばしば市場シェアを拡大させます。風評の良くない企業は将来が暗いことを感じるようになります。その結

like risk professionals, marketing executives and underwriters must also have a deep understanding of all facets of the business, they must understand and apply the organization's vision, mission and strategic goals in everything they do. It was a great experience and an incredible segue into my current role.

I started at Humana 14 years ago as Insurance Program Manager, was later promoted to Director and then about two years ago, we reorganized our department and I took over as the director of the entire risk management area.

A large part of what of I do is centered on the organization's corporate insurance programs. In addition, I am responsible for operational and clinical risk management as we own several physicians groups, urgent care clinics and other health care facilities, except hospitals. We are concerned with managing clinical risks, specifically those exposures that impact our practicing doctors and nurses, the security of our patients' information and even property management.

We work closely with IT Security, Internal Audit, Global Security, Employee Health and Safety, Human Resources and our legal areas. We review all corporate communications, review leases and work with our purchasing department to review other contracts.

PRESIDENTIAL THEMES

Having the opportunity to work on all sides of the risk and insurance dynamic, I wanted to create goals for my presidency that address the evolution of the profession.

With clarity, precision and intensity, my goal is to set an agenda for this Society that will propel it through the year 2020 and beyond.

To do this, we will continue our focus on tomorrow's leaders, exploring and pursuing global opportunities and the continued development of RIMS' collective body of knowledge and expertise.

TOPIC INTRODUCTION

Even as our profession changes, the potential damage that can be incurred by the fall of a company's reputation remains a top risk concern that requires constant management and attention in order to sustain organizational performance.

Corporate reputation can have a direct impact on the bottom line. Companies with positive reputations attract more consumer and stockholder interest and frequently see their market share improve, while those on the other end of the spectrum may quickly find that

果、風評を測定し風評を改善させるための方法を探ることが多くの企業にとって将来の成功への重要な鍵となっているのです。

経済が停滞する中で多くの人たちが大企業全般に対して幻滅感を抱くようになるなか、イメージを向上させ業績も上がっている企業は少なくありません。

Amazon社やApple社が実現した成功の度合いからすれば、この2社が米国の人々の間で最もよい風評を持っているという事実は驚くに値しません。ちなみにこの評価はHarris Interactive社の年間ブランド風評投票に基づくものです。

この投票では米国の最も目立つ60社を社会的責任、感情的訴求性、製品とサービス、ビジョンとリーダーシップ、財務成績、職場環境という六つの要素について測定します。

Amazon社とApple社はもともと評価の高い消費者テクノロジーと小売という2部門のなかのさらにベストの成績でした。この2部門では強いリーダーシップのイメージと異なる複数の事業部門をまたがる革新を起こす力が消費者によって支持されていました。トップの6社は、このほかにWalt Disney社、Google社、Johnson & Johnson社、そしてCoca-Cola社で、全てが「エクセレント」を意味する80点以上のスコアでした。

今からは6年近く前のことですが、景気停滞もたらしたマイナスの影響がいまだに金融機関や銀行の企業の信用にダメージを及ぼしていることも驚くようなことではないと思います。

AIG社、Goldman Sachs社、Bank of America社、JPMorgan Chase社、Citigroup社、そしてWells Fargo社といった企業が企業の風評の悪い方のトップ10にいます。最低の2社であるAIG社とGoldman Sachs社はイメージ・スコアの点数が50点以下で、これはHarris社によると企業の将来に大きな影響を及ぼすレベルです。この投票で50点以下のスコアを得た企業は12社しかこれまでになく、そのうちの大部分であるEnron社、WorldCom社、Adelphia社やGlobal Crossing社はすでに存在していません。

この投票の意味するのは企業の風評を管理することの重要性です。AIG社はよい例でしょう。この会社の金融サービスは2008年と2009年に低迷しましたが、保険サービス部門を含む企業全体がいまだに企業の風評の低下の影響を引きずっているのです。

their days in the marketplace are numbered. As a result, gauging reputation and figuring out ways to improve it have become a priority for many companies as they strive for future success.

Although the public had grown increasingly disillusioned with big business in general as the economy faltered, many companies have still been able to see their reputations improve and their businesses thrive.

Considering the level of success it has achieved, it is little surprise, then, that Amazon.com and Apple have the best reputation among the U.S. public. And, this is according to Harris Interactive's annual brand reputation poll.

The poll measures the reputations of the 60 most visible companies in the U.S. along six dimensions: social responsibility, emotional appeal, products and services, vision and leadership, financial performance, and workplace environment.

Amazon and Apple's top position led a strong showing for the consumer technology and retail sectors in general, which have increasingly been valued by consumers for their perceived strong leadership and ability to be innovative, often across multiple business areas. The Walt Disney Company, Google, Johnson & Johnson and The Coca-Cola Company completed the top six all with scores above 80, which ranks them all as "excellent" on this particular scale.

Even though it's nearly six years later, it is probably not a surprise that the damage caused by the economic downturn continues to hurt the reputation of financial companies and those in the banking sector.

Firms such as AIG, Goldman Sachs, Bank of America, JPMorgan Chase, Citigroup and Wells Fargo dominated the bottom 10. The bottom two firms — AIG and Goldman Sachs — each received reputation scores of below 50, a level that Harris considers to be critical for a company's future prospects. The company has only recorded 12 sub-50 scores in the poll's history and the majority of these, including Enron, WorldCom, Adelphia and Global Crossing, no longer exist.

What this poll reinforces is the importance of reputation management. AIG is the common example. While the company's financial services practices faltered in 2008 and 2009, the entire organization including its insurance services practices continue to experience the backlash of its damaged reputation. And, in spite of AIG's success in paying back all of its debts with interest, the blemish on its reputation still remains significant.

念のために申し上げますと、AIG社はHumana社のよきビジネス・パートナーでありRIMSのよきパートナーでもあります。その理由は、われわれは十分な情報を持った企業であり、一般の方々が知りえなかった状況を理解できたからだと思います。

時によってはあなたの組織が何か悪いことをしたわけではないのに影響を受けることもあります。RIMSの最近のリスクマネジメント誌には企業の風評の管理がどれほどややこしくなりえるかの例が載っています。

米国の環境保護団体のGreenpeaceは、ヤシ油の製造会社によってインドネシアのオランウータン生息地が危機にさらされていることを問題としました。そして彼らは小さな無名の企業を相手にする代わりに、ヤシ油を使用する大会社であるNestle社を攻撃することにしたのです。

Nestle社は直接的になにか悪いことをしたわけでもありませんでしたが、問題のあるサプライヤーを利用していたこと、また会社としての知名度が高かったことが反対運動を目立たせるため、反対運動の対象となり風評を低下させることとなったのです。

このような例はいくらでもあります。事実、毎日のように様々な組織、業界、あるいは国の風評に影響を与える出来事がニュースとして流れているのです。

上場、非上場を問わず企業や非営利法人の取締役会のメンバーは、彼らの組織の将来に企業の風評が及ぼす影響の大きさをよく理解しています。彼らは今では組織の活動こそが企業の風評の決定要因であることを理解していますが、全体として企業の風評をどう管理していくのが最善の方法かまでは分かっていないのです。

企業の風評をどう管理していくべきかが不確実なため、多くの取締役が「いったい我々ほどの程度心配するべきなのか？」と自問するようになっています。

課題

われわれが「企業の風評を保護し、向上させる方法」について論じる前に、そのことにかかわる課題について述べます。

どの組織にも特徴がありますが、一般的には企業の風評を管理する際にエグゼクティブが直面する課題が4つあります。

1. 言葉の定義をめぐる明確さと合意の欠如。ブランド、風評その他の似たような言葉は区別なく利用されるきらいがあります。それは正しいことではなく、混乱につながります。

I want to emphasize that AIG continues to be a good business partner of Humana and good partner for RIMS. I believe this is because we are informed consumers and understood the situation where the general public might not.

It doesn't even have to be your organization that is at fault, a recent article in RIMS' Risk Management magazine highlighted yet another example of how complex reputation management can be.

Greenpeace, an environmental advocacy association in the United States, was outraged that a palm oil manufacturer threatened the habitat of orangutans in Indonesia. The activists decided not to go after the small, unknown manufacturer but instead attacked Nestle, a much larger company that used palm oil in its products.

Nestle may not have done anything wrong directly but because they were associated with a supplier that did and because their higher profile would give the protest more attention, Nestle became the target and suffered the consequences.

The examples are endless. In fact, rarely does a day go by without a news report citing events that may have tangible impacts to the reputation of an organization, industry or country.

Board directors in privately held, publicly traded companies and in nonprofit organizations understand the immense impact reputation has on the future of their entities. They now realize that the organization's operations are often the driving force behind corporate reputation but, collectively, have yet to figure out just the best way it should be managed.

This uncertainty on how to manage reputation has led many board directors to ask: "Just how worried should we be?"

THE CHALLENGE

Before we move forward and get to ways to "Protect and Advance Corporate Reputation" we have to address the challenges involved.

Each organization is different but, in general, there are four main challenges that executives face when managing reputational risks.

1. Lack of clarity and consensus surrounding the definition. I will get into this shortly, but brand, image and other similar words are typically used interchangeably. This is incorrect and creates confusion.

2. 組織の風評を決定づける要素については極めて大きな不確実性があり、場合によってその要素は状況に応じて異なってきます。
3. 組織内の様々な人々が風評とそれを決定づける要素について異なる視点を持っています。
4. 組織の風評を測定する方法についても問題があります。様々な研究にもかかわらず、何かが起きた時の前と後でイメージがどのように変わったかを特定することは今でも難しいのです。

目標の設定

ではリスクマネジャーはどのように企業の風評を管理すればよいのでしょうか？

リスク・プログラムを策定するうえでの最初の一步は全員のリスク、リスクマネジメント、その他の一般的な用語に対する定義を統一することです。

同じことが企業の風評の管理についてもいえます。管理をうまく実施するうえでは、組織の中の非常に多くの人たちが責任を持たねばならないからです。

RIMSでは組織のアイデンティティ、イメージ、風評の意味を調査し、会員のために以下のような説明を提供しています。

- 「組織のアイデンティティ」とは組織が自らをどのような存在であると信じるか、を意味する。
- 「組織のイメージ」とは他の人々に自らの組織をどのような存在として見てほしいか、を意味する。
- 「組織の風評」とは他の人々が自らの組織をどのような存在として見ているか、を意味する。

また、ここでは混乱を招きやすいブランドの定義も付け加えておきたいと思います。

ブランドとは企業が自社の製品を他社の製品と区別するために使用するシンボル、マーク、ロゴ、名前、言葉、文章あるいはそれらの組み合わせを意味しています。

RIMSの最近のエグゼクティブ報告書「風評リスクを理解する」では、(企業の)風評と風評リスクを以下のように定義しています。

風評とは無形で動的に変化する資産で、マネジメントの信頼性、組織、プロセス、製品の能力・機能や法的正当性をステークホルダーがどのように見ているか、のことを意味します。

2. There is a tremendous amount of uncertainty surrounding the factors or dimensions that influence an organization's reputation and, in some cases, that influencer could be issue specific;
3. Different people within the organization can all have varying perspectives on reputation and the key factors that support it;
4. Finally, the ability to measure an organization's reputation can be problematic. Despite all the research, it is still difficult to accurately determine where your organization actually ranks pre- and post-event.

DEFINING OBJECTIVES

So, how does a risk professional begin the reputation risk management process?

The foundational step in developing a risk program is to ensure that everyone's definition of risk, risk management and other common terms are the same.

The same holds true for managing reputation especially because so many players within an organization have responsibilities tied to its success.

RIMS has researched the meanings of **Organization Identity**, **Image** and **Reputation**, and offers these descriptions to help our members differentiate them for their organizations.

- When businesses talk about **Organizational Identity** they are referring to **who or what do they believe they are**.
- **Organizational Image** can be described as: **who or what do they want others to think they are**.
- And, then there is **Corporate Reputation** which represents: **what they are seen to be**.

I also wanted to add in here the definition of brand, because I think it can be confused in this conversation.

Brand should be defined as a distinguishing symbol, mark, logo, name, word, sentence or a combination of these items that companies use to distinguish their product from others in the market.

In RIMS' recent Executive Report "Understanding Reputational Risk" we define both Reputation and Reputational Risk.

Reputation is an intangible, dynamic asset that reflects stakeholder perceptions of institutional or management credibility, competence and legitimacy in an organization, process or product.

本質的な表現をするなら、風評とは信頼です。あなたは、そしてあなたの組織はどれだけ信頼されているのか、ということなのです。

誰かの風評はプラスまたはマイナスの戦略的リスクになりえます。プラスの面、つまりここに機会があることは見過ごされがちなので、これは重要なポイントです。また、風評は長い時間をかけて形成されるものです。

「風評リスク」とは内部・外部の要因によって引き起こされた出来事、課題、評価、行動がもたらす不確実性のことで、組織内外の資産、業績、中核的な活動、経営判断に徐々にもしくは短期間で相当な影響をもたらすものです。

影響要因

風評、風評リスク、その他の用語が組織内のすべてのステークホルダーの間で共有されれば、風評リスクの影響要因を探るステップへと進むことができます。前にも述べたとおり、組織の中には企業の風評を維持していくうえで最も重要な要因についての影響力と意見を持った人たちが多くいます。したがって風評リスクを特定する作業は主要なステークホルダーの意見を取り込むことが含まれます。各ステークホルダーたちは相互に関係していますが、影響力は様々です。

ステークホルダーは以下のような人たちです：

- 株主、債権者、企業が関係する投資家のコミュニティ
- 規制監督庁と立法
- 業界とメディア
- 消費者と顧客
- 外部パートナー
- 企業の社員

株主、債権者、企業が関係する投資家のコミュニティが期待するのは強力な企業統治、順調な成長の機会、財務・業務を堅実に維持する能力、全てのリスクを管理する能力、そして企業の全般的な透明性です。

規制監督庁と立法が期待するのは法令、規制、契約、業務遂行方針を順守する能力です。また、これらのステークホルダーにとって重要なのは、地域や政治の支持を得るための透明性、業務の性質、焦点、数値を明確に開示する能力、

Essentially, reputation is trust. How trusted are you? How trustworthy is your organization?

One's reputation can present both positive and negative strategic risks.

That's important to note because often times the positive opportunities involved with reputation are forgotten. Also, reputation is something that is built over time.

Reputational Risk can be defined as the uncertainty related to those internally and externally generated events, issues, perceptions and actions that could materially enhance or detract, either incrementally or abruptly, from the value of an organization's assets including performance, core business practices, and management decisions within and outside of the organization.

INFLUENCERS

Once the definition of reputation, reputational risk and other related terms are understood by all stakeholders within the organizations, you are now ready to take the next step in identifying the influencers of reputational risk.

As I mentioned earlier, there are many within the organization who impact and have an opinion on the factors that are most critical to sustaining the company's reputation. Therefore, identifying reputational risks must encompass key stakeholders expectations. The stakeholders are all interconnected but, depending on the individual organization, the weight of their influence may vary.

The list of stakeholders can include:

- Shareholders, creditor and the investment community the company engages with;
- Regulators and legislators;
- Industry and media;
- Consumers and clients;
- External partners; and
- Company associates and employees.

For shareholders, creditors and the investment community, the expectations may focus on strong governance, the opportunity for steady growth, the ability of the company or entity to maintain its financial or operational integrity, a demonstrated ability to manage all risks, and the company's overall transparency.

For regulators and legislators, the expectations lie with the company or entity's ability to comply with laws, regulations, contracts and operational policies. Also, important to these stakeholders will be the company's ability to garner and hold community and political

さらには企業のリスクプロファイルを理解する能力です。

業界やメディアのステークホルダーにとって風評を決定づけるのは、高品質で信頼できる製品・サービスが提供されていることで、これは金融や医療分野において特に顕著になります。業界やメディアは地域との関係に大きな重点を置きます。地域との関係が深ければ深いほど風評リスクはプラスあるいはマイナスに大きく動くことになります。

外部パートナーは顧客や消費者と似たような面に注目しますが、サプライ・チェーンの信頼性や物流チャンネル、そしてその他の倫理的な側面も重視するでしょう。

最後に会社の社員ですが、風評に関する期待は彼らのリーダーシップ、価値観、目標に大きく左右されます。どのような業界でもわれわれは機会の均等、正直なコミュニケーション、そしてこれは成功している企業で最近顕著なのですが、イニシアティブへのコミットメントが社員の参加意欲を向上させるうえで重視されています。

さて、私たちのほとんどがわれわれの組織の風評を決定づける要素を理解するために開発された様々なモデル、ツールや調査を紹介されてきたことかと思えます。

それら全てをここで紹介することはしませんが、以下のようものが含まれていたと思います：

- 製品とサービス
- 職場環境
- 統治
- 外部パートナー
- リーダーシップ
- 業界とメディア

これらの要素はほとんどの組織が風評リスクの評価の際に利用するでしょう。

多くの協会や学者がこれらの要素をいろいろな形で使用して風評を評価するための指数を作ろうとしてきました。その指数を使い、ある会社の風評の強度や質を競合企業や競合する企業グループと比較できるようにしたかったのです。

しかし、風評は常に変化するもので、ある組織の風評が

support; like transparency, the ability to clearly disclose the nature, focus and metrics of their operations; and also to demonstrate an understanding of the company's risk profile.

For the industry or media stakeholders they will focus on consistent industry or competitor practices; the innovation potential of an organization; and the openness of a company to deliver consistent messaging.

For consumers and clients, the reputational emphasis may be on the availability of quality and reliable products and services; pricing that is justified and aligned with the competition; the company's ability to protect the personal information of its consumers, especially where financial or medical transactions are involved. This group would also place heavy emphasis on community engagement. The more engaged your organization is with the community, the greater the exposure there is for positive or negative reputational risks.

External partners would focus on qualities similar to clients and consumers but they might also include reliable supply chains and distribution channels, as well as other ethical matters.

And, finally, with the company associates or employees, reputation expectations are strongly tied to those of their leadership including set values and objectives. In all of our jobs we expect equal opportunities, honest communications and, what has become more prevalent in most successful organizations, a commitment to initiatives that foster employee engagement.

Now, most of us have been exposed to a wide variety of models, tools and surveys that were developed and marketed to help our organizations understand the key dimensions of their reputation.

I won't list them all but dimensions of reputation can include:

- Products and services
- Workplace environment
- Governance
- External Partners
- Leadership
- Industry & Media

These are dimensions that most organizations would include in their reputation risk assessment.

Countless associations and academics have tried to measure reputation across a variety of these elements to build indices that can be used to begin to assess or compare the reputational strength or quality of a company against an individual or group of competitors.

But, reputation is really a dynamic asset where the organization's

Keynote Speech 2014

良かったり悪かったりしたときにその理由を素早くかつ正確に特定したり、なんらかの行動や認識がプラスあるいはマイナスの評価につながるのかどうかを判断し、効果のある解決策を導き出すことは非常に難しかったのです。

一方で、風評リスクの要因や衝撃のスピードを理解することは重要で、組織の風評を向上させ、保護するための構築、保守、修復作業に欠かせません。

特に管理のプロセスを開発している段階では、スピードも重要な要素になります。風評を確立するためには長い時間がかかるのですが、金融、医療、エネルギーなどの業界で起きたとおり、風評を落とすのにかかる時間はあっという間であったりします。

本日ご参加の方の多くは Enron 社や Arthur Andersen 社に起きたことをご存知かと思えます。

2001年当時、Enron 社は米国で最も革新的な会社の一つとされていました。このエネルギー関連の会社では1996年から2000年の間に売り上げが57%上がりました。そしてピーク時には全米の消費者用エネルギー市場の25%以上をコントロールしていました。

しかし、やがて同社の財務に関して疑惑がもたれるようになります。アナリストたちが同社の収益を理解できないと述べ、噂が立つようになります。この噂が主要メディアや規制監督機関の耳に届くようになったとき、同社の会計業務を担当していた Arthur Andersen 社の担当者が関連の書類を破棄し始めたのです。

2001年11月、Enron 社は過去5年間の財務情報を修正し、5億ドルに上る赤字があったことを認めます。もはやこの段階ではすべてが手遅れで、両社の運命は定まっていた。この双方の会社とも今では存在していません。

さて、これらの会社がなくなった理由は違法行為にあったとする意見もあるかと思えます。しかし、残念なことに多くの会社が非倫理的な行動をしたり、法を破ったり、顧客を冷遇したにもかかわらず今日まだつぶれずに存続しています。Enron 社と Arthur Andersen 社の場合は両社が風評でこうむったダメージが大きすぎたために、違法行為の発覚した後、ほとんど即時に業務を停止せざるを得なかったのです。

先行指標

Enron 社や Arthur Andersen 社のケースは極端な例です。しかし、破たんに至る前に組織の風評が大きく変わろうと

ability to quickly and accurately identify sources of reputational advantage or damage, assess negative or positive consequences of actions or perceptions, and implement a meaningful solution can be extremely difficult.

Without question, though, understanding both the dimensions and the impact speed of reputational risk is essential and part of the process that informs the building, maintaining and, where needed, repairing activities to nurture and defend the organization's reputation.

This whole notion of speed is important factor too, especially when developing the management process. It takes a long time to build a reputation, but as we've seen in the financial industry, healthcare and in energy, losing that reputation can happen overnight.

I would imagine most of you in the room are familiar with the story of Enron and Arthur Andersen.

In 2001, Enron was considered by many to be one of the most innovative companies in America. The energy company posted a 57% increase in sales between 1996 and 2000. And, at its peak, the company controlled more than 25% of the consumer energy-trading market.

But, questions started to arise about Enron's financials. Their earnings didn't make sense to analysts and rumors started to circulate. As rumors started to garner the attention of mainstream media and regulators, officials at Arthur Andersen LLP, Enron's accounting firm of record, began destroying documents.

In November 2001, Enron revised its financials from the previous five years and it actually showed over \$500 million in losses. By this time, it was too late and the fate of both Enron and Arthur Andersen was determined. Both are no longer in existence today.

Now, one could argue that the crimes these two companies committed were the reason for their demise. But, sadly, many companies have engaged in unethical conduct, have broken laws and have wronged customers but still operate today. The damage incurred to the reputation of Enron and Arthur Andersen was insurmountable and forced these two entities to shut their doors almost immediately following the discovery of their malpractice.

INDICATORS

The cases of Enron and Arthur Andersen are extremes. Before you get to that breaking point, there will always be indicators to alert

していることを知らせてくれる先行指標は必ずあるのです。だから、どこを見ればよいかを知っておくことが大切です。

技術革新に関する先行指標はアナリストのレーティング、消費者態度のモニタリング結果、メディアによる組織についての紹介の仕方、新しい製品やサービスがどれだけ受け入れられているか、新製品・新サービスの導入数や業界の賞の数などです。

企業統治に関していえば、必要な情報は想像するより入手しやすく目につくものです。Fitch、Moody'sやS&P社の債権や信用の格付けは主要な先行指標です。

格付け機関について述べるなら、最近我々が体験した経済状況を考えるに、組織の風評は最終的には数値化され、組織の信用格付けに組み込まれることになると思います。

業績面では、企業に回復力や利益を維持する力があるか、予想より優れた財務成績を達成するか、成長の可能性を見せるか等を評価します。これらの指標は市場シェア、粗利率、売上、その他の定期的に発表される財務情報をみればよいでしょう。

誰が風評リスクを管理すべきか？

先行指標が分かったところで、誰がどのようにこれらをモニターすればよいのか、誰が風評リスクを管理すべきかについて述べます。

風評リスクを最もうまく管理している組織は、社員一人や一部門だけの対応は無理だということを理解しています。この点はとても重要です。組織内での連携が風評の各要素、影響要因、先行指標を効果的に管理するうえで重要なのです。

風評を作り上げ、向上させ、必要に応じて修復する作業は取締役会、CEOそして経営トップ全体のリーダーシップにはじまり組織全体に及びます。

各事業部門は風評を管理していくうえで重要な役割を果たします。彼らは製品・サービスを直接消費者や外部パートナーに提供する業務を担っているからです。

当然ながらマーケティングとコミュニケーション部門は情報発信、ポジショニング、啓蒙活動を担当します。この機能は製品やブランドの生き残りに大きな影響を持ち、組織

you to potential changes in our own organization's reputational standing. The trick is, knowing what to look for.

Indicators in the innovation area might include, analysts ratings, monitoring consumer attitude, the tone of media coverage, the acceptance of new products and services, the number of product or new service launches or industry awards and honors.

When dealing with governance, the information you need might be more available and visible than you realize. Monitoring Bond/Credit ratings coming from Fitch, Moody's or Standard & Poor's can be key indicators there.

I think what you're going to see with the ratings agencies, in light of the economic conditions we recently experienced, the notion of reputation will eventually be quantified and will be built into the credit ratings of an organization.

And, performance, which tends to focus on whether or not a company is resilient and sustainable, or if it delivers better financial results than expected or shows the potential for growth. These indicators tend to focus on common market share, margins, sales, and other regularly published financial metrics.

WHO SHOULD MANAGE REPUTATION RISK?

With indicators identified, how and who should monitor them? Who should manage reputation risks?

Organizations that are most successful at managing reputational risk understand that no single individual or department can do it alone.

I can't emphasize this enough, but collaboration across the enterprise is critical to effectively managing reputational dimensions, key influencers and monitoring indicators.

Building reputation, advancing reputation and repairing it when needed, should flow through an organization beginning at the top, with Leadership, the Board, CEO and senior management team would all fall into this grouping.

Individual **Business Units** will play a key role in managing reputational risk as their operations are responsible for the products and services delivered directly to consumers and external partners.

And, of course, **Marketing and Communications** are responsible for messaging, positioning and awareness building activities. This business function can significantly impact product or

Keynote Speech 2014

のデジタル・ソーシャル・メディアの存在感ややり取りを最適化することができます。

ソーシャル・メディアは組織の風評を守るうえで非常に大きな課題となっています。どうやって社員のソーシャル・メディアにおける活動を管理すればよいのでしょうか。どうすれば企業の風評を効果的に投影できるのでしょうか。どのようにこのコミュニケーション・チャンネルを通じた批判に対応すればよいのでしょうか。

2012年、McDonald社はソーシャル・メディアを使って風評を管理するうえで非常に能動的なアクションをとりました。

このアクションは非常にうまくいったので、同社のやり方や食品に関する基準は常に比較される対象にまでなりました。同社の食品がどのように調理されているか、材料がどこのものか、栄養価が不十分ではないか、社員の待遇はどうか、に関する誤解は今もインターネット上で議論が続いています。

おそらくこれらの誤解や中傷のすべてに対処することは不可能であることを十分理解したうえで、同社は透明性を中核としたマーケティング・プログラムを開始したのです。

McDonalds社の「わが社の食品、あなたからの質問」キャンペーンは、特設ウェブサイトにビジターを誘導するためにYouTubeを利用しました。このサイトには、ツイッターやフェイスブック経由でいろいろな陰謀説や同社に関するその他の質問ができるようになっていました。

このキャンペーンが始まった瞬間から特設サイトには多くの質問が殺到しました。それらの質問は食品添加物について、「なぜMcDonald社のハンバーガーは腐らないのか？」あるいは「朝食のサンドイッチに使われている卵は本物か？」といったあらゆる分野のものでした。

2013年の4月までに同社は約2万種類の質問に回答し、特設サイトには200万件以上の訪問がありました。

McDonalds社の評判管理の方法はそのままあなたの組織で使えるものではないかもしれませんが、しかし、私の経験に照らして言うなら、同社の正直さと透明性に関しては学ぶものが多いと思います。そしてそれこそが消費者がよく使う小売店やビジネス・パートナーに求めているものなのだと思います。

私はソーシャル・メディアの専門家ではありませんが、個人的な意見としてソーシャル・メディアは重要で正直なメッセージをあなたの現在の、そして将来の顧客に向けて即時

brand survival, or optimize the organization's digital or social media presence and engagement. Their contribution has become essential for sustaining a competitive advantage today.

Social Media has become a huge concern for organizations in regards to protecting their reputation. How do you control your employees' social media presence? How do you effectively project your corporate image? And, how do you respond to your critics via this communication channel?

In 2012, McDonalds chose a very proactive approach to managing their reputation using social media.

Partly because of the company's enormous success, McDonald's business practices and food standards are constantly being challenged.

Myths and misconceptions about how their food is prepared, where it comes from, its lack of nutritional value and the welfare of its employees continue to circulate on the internet.

Probably with full awareness that the company could not address and discredit every false accusation, McDonalds launched a marketing program that centered on transparency.

The McDonalds' "Our Food. Your Questions." initiative featured a YouTube video directing visitors to a website where they could submit those conspiracy theories and other questions they might have about the fast-food chain through Twitter or Facebook.

The moment the program was launched the website was inundated with questions. Those questions addressed everything from food additives to tougher questions like "How is it that a McDonald's burger does not rot?" or does McDonalds use real eggs in its breakfast sandwiches?

By April 2013, the organization had answered approximately 20,000 questions and the website received more than two million hits.

McDonalds approach to reputation management might not work for your organization but, speaking from my own personal perspective, there is something to be said about McDonalds' honesty and transparency. And, I think ultimately that is what consumers are looking for from their preferred retailers or the businesses they partner with.

And, although I admittedly am not a social media expert, it's my opinion that social media is a tremendous asset to deliver important and honest messaging, in a very immediate way to your

に発信するうえで素晴らしいツールだと思います。

一方でソーシャル・メディアはあなたの組織の風評を攻撃する新たな手段にもなります。したがって内部の規則を制定するうえで決して無視できない要素なのです。

風評リスクは孤立したものか？

ソーシャル・メディアは組織の風評に対する影響の大きさから、その管理はわれわれ全員にとって重要です。そのことは「風評リスクは孤立したものなのか、その他の重要リスクをうまく管理できなかったための結果として問題となる(連動した)リスクなのか？」という疑問につながります。

風評リスクをどの角度から見ても、それが極めて重視され、戦略的な資産であり、注目と能動的な管理を要するものであることに異論はないでしょう。

風評の多面性、影響を与える要素、決定要因についてご紹介してきましたが、風評を管理するには包括的なアプローチが必要です。

ここでお見せるのは RIMS のエグゼクティブ報告書に掲載されていた枠組みで、大トロント地域の YMCA が風評リスクをどのように管理していたかを簡素化したものです。

この枠組みでは風評リスクの管理は、風評にはどのような側面と決定要因があり、あなたの組織の戦略やビジネスモデルと連動する主要な決定要因をきちんと管理しなかった場合にどのような結果につながりえるのかを理解することを最初の一步としています。

RIMS の報告書の作成者は非常に効果のあった風評の管理活動の例をいくつかあげています。それらは：

- 公正な職場業務と十分なフィードバック機能
- 政策、訓練、技能管理などへの投資
- 品質、安全、セキュリティ、倫理などに注目した革新の推奨
- 強固なパフォーマンス・モニタリング、ステークホルダーとの関係、ポジショニング、ブランド認知度を高めるためのその他の戦略への投資
- そして当然ながら、確実な危機管理の手順を定めておくこと。

最後にもう一つ。危機が起きた時のための計画を用意しておくだけではいけません。その計画は主要なステークホルダーたちに通知し、定期的に更新せねばなりません。

その危機対応の計画には一般的な保険の購入や場合に

clients and future clients.

But, social media opens up new opportunities for attacks on your reputation so it cannot be overlooked when developing an internal regulation policy.

IS REPUTATION A STAND ALONE RISK?

So, managing social media use is on all of our radars because we realize the impact it can have on organization's reputation. That sparks this debate: is reputation a category of risk on its own or is it more of a consequence of the failure to adequately recognize or address one or more core risks?

Whichever way you view reputational risk, most of you will probably agree that reputation is a highly valued, and strategic asset that, like other critical assets, deserves attention and active management.

The various reputation dimensions, influencers and drivers we touched on earlier, suggest that having a broad approach to managing reputational risk is necessary.

I pulled a framework from the RIMS Executive Report that illustrates, in a simple way, how the YMCA of Greater Toronto manages reputational risk.

This framework suggests that the process of managing reputational risk starts with understanding the dimensions and drivers of reputation, and the potential consequences of not effectively addressing or leveraging the key drivers tied to your organization's strategy or business model.

The authors of RIMS' report offered some quick examples of reputation management activities that have proven to be highly effective. They include:

- investing in fair workplace practices and robust feedback mechanisms;
- investing in processes like policy, training, talent management;
- driving innovation with a focus on quality, safety, security and ethics;
- investing in robust performance monitoring, stakeholder relations, positioning and other strategies to strengthen brand awareness; and
- of course, having solid crisis management protocols in place.

I'd like to add to that last one. It is not enough to just have a crisis plan in place. The plan needs to be circulated to key stakeholders and updated periodically.

And, part of that crisis plan could include the implementation of

よってはキャプティブの活用までも含める必要があります。

ブローカーによっては風評が危機にさらされた時のために特化した保険を扱っている会社もあります。

例として倫理的に問題のあるサプライヤーと取引をしていたNestle社のケースを見てみましょう。もしNestle社がこのサプライヤーとの取引の中止を決定し、新しいヤシ油のサプライヤーが見つかるまで生産を中止したとします。この過渡期の間の損失は事業継続の保険でカバーできるかもしれません。

キャプティブも組織が危機にさらされた時に財務的な損失からの保護を数年間にわたって提供してきました。キャプティブによっては風評リスクの損失補てんに特化したものすらあります。

保険はキャプティブを含むと含まざるとに関わらず複雑なものになります。なぜなら損失額のどこまでが、風評がダメージを受けたことによるもので、どこまでが内部のコミュニケーション不足で起きたか、計算することが難しいからです。

われわれのリスクマネジメント・プログラムでは、ほとんどがシナリオ・プランニングを実行しており、風評リスクがどれくらいの規模、範囲、速度、形で組織に影響するか大体わかっています。

その情報があれば風評へのダメージをカバーするための財務プログラム策定には何を計算すればいいかの見通しがつき、危機対応計画がさらに充実することになります。さらにキャプティブを利用すれば事業の担当部長たちは保険による払い戻しの道筋も見えるのでより安心することができます。

ここで強調したいのはリスクにかかわる財務的な処置は風評へのダメージや組織の将来を守るためのものであり、風評そのものを守る対策にはならないという点です。対策としては優れたものですが組織の危機戦略の中では組織が危機の後に速やかに復旧する手助けのツールとして位置付けるのが良いでしょう。

リスクマネジャーの役割

リスクに関する財務的なプログラムは普通組織のリスク担当者の責任です。しかし、風評の管理ということになると担当となるべき部門は非常に多くなります。したがって、風評リスク管理におけるリスクマネジャーの役割は明確に規定しておく必要があります。

参加意欲を持ち、リスクに関する戦略的な視点を持ったリスクマネジャーは多くの価値を提供できます。議論の中

commercial coverages or even a captive.

Some brokers actually offer products specifically designed to cover losses during a reputation crisis.

For example, let's go back to that scenario of Nestle and its engagement with an unethical supplier. If Nestle had decided to end its relationship with that supplier and stop production until a new palm oil manufacturer was identified, losses during that transition period could potentially be covered under a business disruption type of policy.

Captives also provide insurance cover to protect organizations from financial losses due to a crisis, and have done so for years. In fact, some captives can specifically cover reputational risk damages.

An insurance program, whether it involves the use of a captive or not, can be complex because quantifying the value lost due to reputational damage or poor communications might seem too difficult to calculate.

Within our risk management programs, most of us are already engaging in scenario planning and have an idea of the scale, scope and speed of their risks and how they will impact the organization.

With that information, the calculations needed to design a risk financing program that covers reputation damage will be easier to create, making it a valuable piece to your crisis response plan. Additionally, with a captive, business directors can feel a little bit more secure knowing that the process for recouping insurance has already been outlined.

I would just emphasize that risk financing is a way to cope with reputation damage or protect the future of the organization not a way to protect reputation itself. It can be a great backstop and should be considered in organizations' crisis strategies as merely a tool to get the organization back up and running post-event.

THE ROLE OF THE RISK PROFESSIONAL

Risk financing programs are typically responsibilities of the organization's risk practitioner. But, there are a lot of moving parts when talking about reputation management. So, the role the risk professional in managing reputation risks must be clearly defined.

An engaged, risk professional with a strategic view of risk can bring a lot of value to the table. He or she can help

身を深め、リスクマネジメントの実施を円滑に進めることに貢献できます。

リスクマネジメントの戦略を進めることができるリスクマネージャーには、最近のハーバード・ビジネス・レビュー誌で Anette Mikes氏が組織内で影響力を行使するうえで絶対必要と述べたいくつかのキー・コンピタンシーが備わっています。

4つのコンピタンシーとは：

- 先駆者：リスクマネジメントの専門性を活用して価値を創出するための新しい方法や機会を見つける能力
- 翻訳者：経営トップに対し効果的に情報を伝え、風評リスクのような複雑なリスクに対する理解を高められる能力。
- ツールメーカー：組織の中にリスクマネジメント能力を組み込むための様々なツールをデザイン、開発、設置する能力。
- チームワーク：前にも述べたとおり、これらの作業は一人ではできません。リスクマネジメントが機能するかどうかはあなたのリーダーシップと各部門の長の参加がカギを握っています。彼らからのインプットは風評に限らず、全てのリスクを管理するうえでなくてはならない要素です。

結論

企業の風評を守るうえで最も効果的なリスクマネジメント戦略がどうあるべきかの結論はまだ出ていません。当面リスクマネージャーが直面する最大の課題は組織の風評の価値の数値化でしょう。

しかし、主要リスクの管理失敗によって起こり得る風評へのダメージによる損失額を計算すれば、組織の中で風評リスク対策を始めるうえでの重要な一歩となります。

本日の私の話が、我々の直面する課題や、風評リスクを理解するための最初のステップや組織の風評をより効率的に守り向上させる方法を理解する一助になったなら幸いです。

RIMSでは今後も風評リスク、エンタプライズあるいは戦略的リスクマネジメント、サイバー・リスク、その他のリスクマネージャーが直面する課題に関する優れた報告書を作成していきます。ぜひ皆様も私たちのホームページ www.RIMS.org を訪問してみてください。

本日はお招きいただきありがとうございます。今年そしてその先も皆様のご成功をお祈りいたします。ありがとうございました。

drive discussions and facilitate the implementation of a risk management framework.

Practitioners that are successful in advancing risk management strategy within their organizations tend to possess some key competencies, that Anette Mikes in a recent Harvard Business Review article describes as essential to gain influence in an organization.

The four competencies were:

- Trailblazing...** the ability to find new ways or opportunities to use your risk management expertise to create value;
- The ability to **Translate...** or more effectively deliver information to senior management and strengthen their understanding of complex risks like reputational risk;
- **Toolmaking...** being able to design, develop and deploy various tools that build risk management capabilities within your organization;
- And finally... **Teamwork...** I said it before, you can't do this work alone. The success of your risk management program hinges on the engagement of your leadership and department managers. Their input is a vital component to managing all risks, not just reputation.

CONCLUSION

Still many questions remain about the most effective risk management strategy to address corporate reputation. And, I think the biggest challenge risk professionals face, is quantifying the value of their organization's reputation.

But, if you approach losses due to reputation damage as a consequence of failing to address a core risk, then you will have a more defined starting point when you initiate the development of the organization's reputation risk response plan.

I hope my remarks today highlighted the challenges we face and provided some insight on the initial steps risk professionals can take to better understand reputational risk, as well as the opportunities available to more efficiently protect and advance your organization's corporate reputation.

RIMS continues to produce outstanding reports and surveys on topics like reputational risk, enterprise and strategic risk management, cyber risk and many other of the most pressing issues facing today's risk professional. I urge you all to visit our Risk Knowledge Library located on our website: www.RIMS.org.

Once again, I would like to thank you for inviting me here and wish you all continued success in 2014 and beyond.

Thank you.