

# ステークホルダー重視のリスクマネジメントで企業ブランドを守る

株式会社インターリスク総研 総合リスクマネジメント部 主任研究員

金子美和子 本間直樹

## 1. 「社内常識」のリスクマネジメントの落とし穴

### [ 1 ] 最近の事例にみるリスクマネジメント現状の課題

近年、有価証券報告書上のリスク情報の開示が義務付けや日本版SOX法の制定などを受け、リスクマネジメントに取り組む企業が増えてきた。

図表1は、2005年9月16日に弊社が主催したセミナーへの参加者のアンケート結果の一部であるが、アンケートに回答頂いた企業の実に7割弱の企業で、リスクマネジメント専門組織（もしくは委員会）を設置し、リスクマネジメントに取り組んでいることがわかる。

現在、わが国で導入されているこうしたリスクマネジメントの取り組みのほとんどは、自社内のみ視点での取り組みである。そもそも、企業はリスクを取って利益を上げるものであり、リスクをどう取るかは企業経営の基本でもあり、自社内でのリスクマネジメントの取り組みは当然実施されるべき取り組みである。しかしながら、近年、発生したタンカーの座礁事故による近隣沿岸諸国の漁業他への大きなダメージや、エンロンの粉飾決算の影響による世界のエネルギー市場の混乱などを引き起こし、1企業のリスクマネジメントのあり方が多くのステークホルダーに影響を与える時代となった。

昨年から今年にかけて、わが国で発生した列車の脱線事故や粉飾決算事件などの事例を見ても、これらの企業でリスクマネジメントの取り組みが全く行われていなかったのかというと、決してそうではない。ただ、何が企業にとってリスクであるかを「社内常識」で判断してしまっていたことや、緊急時にいっても、「社内常識」による優先順位で決定された行動や決断が、社会常識とかけ離れており、そのことによって、被害や損失を拡大させたのである。

殊に、近年発生した事例の中には、複数回の不祥事や事件を起こしてしまい、ブランドを大きく傷つけ、マーケットからほぼ撤退せざるを得ない状況に陥った企業もある。こうした企業では、1回目の事件の後に猛省して、リスクマネジメントの強化を図り、経営トップを企業倫理委員会の長とする組織を立ち上げるなど、様々な取り組みを展開してきている。にも関わらず、2回目の不祥事や事件という結果を引き起こした。このことは、それほどの状況に陥ってもなお、社内で行うリスクマネジメントには限界があり、もはや、本当に会社を守ることはできないということを実に示している。

### [ 2 ] 企業の認識するリスクとステークホルダーの意識するリスク

こうした「社内常識」とステークホルダーとの期待のずれは、上述のような事故・事件を起こした企業に限った話ではない。

弊社では、日経225企業の2004年3月期～2005年1月期の有価証券報告書に記載されているリスクについて分析を行い、その分析報告書を公表したが、この分析結果を見ると、トップのリスク群は「為替変動」、「製品市況の変化」、「立法・法令の改正」と外部要因によるリスクばかりであった（図表2ご参照）。これに対して、ほぼ同期に新聞に取り上げられたリスクについて、弊社で同じリスク分類で集計したものが図表3の通りである。トップは「機密情報の漏えい」であり、次いで「商品設計の欠陥・瑕疵（かし）」、「有価証券報告書の虚偽記載」と内部要因によるリスクが上位を占めている。

もちろん、新聞と有価証券報告書では性格が大きく違うため、全く同じ結果になる必要はない。しかしながら、新聞で最も多く取り上げられた「機密情報の漏えい」は開示されたリスクの上位10位のみならず、上位20位にも入っていない。

また、2004年に新聞記事に掲載された企業の事故・事件についての弊社の調査の結果を更に分析してみると、実に半数以上の事件で当事者に違法性の認識がなかったこともわかっている。

このように、社内と社会の視点の隔たりは決して特別な企業での話ではなく、どの企業にでも生じている可能性の高い状態であり、そのギャップは思いのほか大きく、マスコミなどの外部から指摘されたり、事件・事故となって取り上げられて初めて気付くことも多い。

### [ 3 ] 「社内常識」のリスクマネジメントの課題

上述のような事例などの研究から、従来の「社内常識」のリスクマネジメントにおける課題を整理すると以下の通りである。

リスクの評価基準にステークホルダーの視点を入れているか？  
リスクマネジメントの取り組み体制や対応策は、ステークホルダーが期待するものになっているか？

緊急時の対応方針・判断は、ステークホルダーの期待する価値基準で判断・決定されるようになっているか？

リスク発生時のステークホルダーの反応やクリティカル・ポイントを把握できているか？

ステークホルダーから期待されていることを把握し、ブランド戦略においてもリスクに強い企業となるための視点を加えているか？

「社内常識」によるリスクマネジメントを脱却し、真に企業をまもることができるリスクマネジメントに転換するためには、「ステークホルダーの視点」を取り入れ、これらの課題をクリアする取

り組みをリスクマネジメントに取り入れていくことが重要である。

## 2. ステークホルダー視点でのリスクマネジメントの取り組み方法

### [ 1 ] ステークホルダー調査の活用

最も進んだリスクマネジメントの取り組みを行っている企業では、リスクマネジメントに外部の視点を導入する手段の1つとして、第三者によるリスクマネジメント監査（レビュー）を導入している企業もある。多くの場合、弊社のようなリスクマネジメントの専門会社や監査法人などによって、企業のリスクマネジメントのレビューとアドバイスが行われる。このステップにより、企業は、社内で行ってきたリスクマネジメントのプロセスが専門的な目で見て正しいか、より効率的な手法はないか、抜け漏れはないか、決められたルールが社内に行き渡っているかなどのチェックを行うことができ、社内常識を一部脱却することが可能となる。

しかしながら、リスクマネジメントの専門家の行う監査（レビュー）は、決してステークホルダーの企業への期待度を反映したものにはならない。例えば、社内で行ったリスク評価のうち、リスクの専門家の目からみてこの頻度はおかしいのではないかといった指摘はできたとしても、お客様の貴社ブランドへの期待する価値はこれだからAリスクよりもBリスクの方が長期的なダメージが大きいといった指摘はできない。

そこで、弊社は、博報堂などの協力を得て実証研究を行い、マーケティングなどの分野で用いられるステークホルダー調査を、リスクマネジメントへのステークホルダー視点の導入に応用する手法を開発した。

ステークホルダー調査には、大きく分けて定性評価と定量評価があり、調査手法にはWeb調査、郵送調査、電話調査、訪問調査、グループインタビュー、個別インタビューなどの様々な手法がある。また、対象とするステークホルダーも、顧客、取引先、投資家、マスコミ、NGO / NPOなど、顧客であっても様々な年齢・地域・特性の組み合わせのマーケットなど、様々なステークホルダーへの調査が可能である。これらの調査手法を、各企業のステークホルダーの状況や、リスクマネジメントのステージに応じて、様々な組み合わせることにより、当該企業のリスクマネジメントに対するステークホルダーのダイレクトな期待と評価を把握することができるようになるのである。

### [ 2 ] リスクマネジメントのステップとステークホルダー調査

リスクマネジメントの一般的なステップに対して、応用可能なステークホルダー調査のイメージを例示したものが、図表4である。このように、リスクマネジメントの各ステップにおいて、ステークホルダー調査を取り入れ、都度、ステークホルダーの視点を組み入れた取り組みとすることにより、第1章で掲げたような現在のリスクマネジメント上の課題に応える取り組みとすることが可能となる。

## 3. ステークホルダー調査を活用した取り組みのアウトプット例

次に、ステークホルダー調査を活用したリスクマネジメントの

取り組みのアウトプット例をいくつかご紹介し、どのような効果が得られるかを例示する。

### [ 1 ] ステークホルダー・リスクマップ調査

まず1つ目はステークホルダー・リスクマップ調査である。これは、従来社内で作成してきたリスクマップを見直し、リスクの評価にステークホルダーの視点を入れることを目的とするものである。

従来、リスクの洗い出し・評価は、社内のアンケートやインタビュー、ワークショップ、事務局での論議などにより、どの程度の頻度で発生するか、自社の資産にどれだけ損失が出るか、復旧のコストはどれだけかかるか、どの程度事業停止が停止し事業中断が発生するか、企業の信頼にどれだけ影響するかなどを、社内の視点で推測し、頻度と程度を分析して、対応の優先順位を決めている。この中で、社員からの想像で、お客様がどれだけ離れていくかを想定することもある。しかしながら、「社内常識」のフィルターをかけてしまっている社員の想像と実際のステークホルダーの反応は異なってしまう可能性が高いことは、第1章で見たとおりである。

そこで、ステークホルダー調査を行い、リスクが発生した場合に、実際にステークホルダーの行動がどう変化するか、信頼度などがどう変わるかを調査する。これがステークホルダー・リスクマップ調査である。

ステークホルダー・リスクマップ調査のアウトプット・イメージを示すと、図表5の通りとなる。横軸の「ステークホルダーとしての行動変化」とは、リスクが発生した場合にそのステークホルダーがどう行動を変えるかということ、すなわち、顧客をステークホルダーとする場合であれば、そのリスクの発生によって、この企業の商品購入の行動をどれだけ減らすかということである。この行動の変化は直ちに企業の売り上げであったり、株価であったりに影響する、短期的な影響を示すものとなる。他方、縦軸の「ブランド力の低下」というのは、リスクの発生によって、この企業に対する信頼度や好意度がどれだけ変化するかをみたものである。たとえリスク発生によって短期的には行動変化がなかったとしても、企業への信頼や好意が減ってしまえば、会社のファン層を減らすこととなり、徐々に売り上げや株価が下がってしまったら、次の何か新しいブランドが市場参入した際などに大きく影響が出てしまう可能性がある。すなわち、長期的な影響を示すものである。

このように、ステークホルダーの視点から見た場合のリスクの影響度を、短期的・長期的双方の観点から見ることができるようになるものが、ステークホルダー・リスクマップ調査である。

このステークホルダー・リスクマップ調査の結果を、社内でのリスク評価と比較すると、インナー/アウター・ギャップ分析となる（図表6ご参照）。アウトプットの形はこの形式には限らないが、社内でのリスク認識とステークホルダーのリスク認識を比較すると、多くの場合、そのギャップに驚かされることになるだろう。弊社で実施した事例の場合でも、インナーの認識するリスクとしては、市場ニーズの変化や新規参入などが大きなリスクとして認識されていたのに対し、顧客の方では、この企業の商品に対しては、それによって消費行動を変えることも、信頼度・好意度を変えることもほとんどなく、むしろ、社内でのリスク認識のあまり高くなかった環境汚染についてのリスク意識が高いことが判明した。

もっとも、ステークホルダーの評価が、企業にとってのリスク評価の全ての判断基準となるものではない。例えば、弊社で実施した事例でも、地震などの自然災害についての顧客への影響はあまり大きくないことが判明したが、地震被害による企業の資産や事業継続への影響度が非常に大きいのであれば、その優先順位を落とすべきものではない。しかしながら、ステークホルダーからの評価もリスクの優先順位の判断基準の1つに加えて、特に、社内でのリスク認識が低く、対応が十分に行われていなかったにも関わらず、ステークホルダーのリスク認識が高かったリスクについては、優先順位を上げて対応策を行っておく必要がある。そして、このリスクは、もし、このステークホルダー調査を行って、重要性が判明していなければ、発生した際に企業ブランドを大きく損なって、初めて企業としてその重要性に気づくことになったであろうリスクといえるのである。

## [ 2 ] ステークホルダーの期待する対応策調査

次に、リスクへの対応策として、平常時からどのような対応策を行っておくべきか、リスクの発生時にどう対応すべきかについてステークホルダーの視点を入れる調査をご紹介します。

リスクへの対応策は1つではない。通常、いろいろな対応体制・対応策の中から、社内の業務フローの中から最もやりやすいもの、最も効率的なもの、最も効果的と思われるものを選別して、各企業で実施してきている。多くの場合、社内の業務フローにあったその手法が実際の効果を挙げていることだろう。

しかしながら、例えば、Aリスクについて、会社の業務の流れからも、社内で想定する影響度の範囲からも、支店単位の取り組みで十分であると判断していたけれども、ステークホルダーとしては、会社としての再発防止策を示してくれなければ納得できないと考えるリスクもあるかもしれない。逆に、会社としては、社長名でお詫び状を出すという対応策を決めていたけれども、ステークホルダーとしては、売り場の店員が誠実に対応してくれればそれでよいと思っているかもしれない。

こうしたリスクへの対応策について、ステークホルダー調査を行った際のイメージ例が図表7の通りである。例えば、この会社で現在、実行している対応策はAとCであった場合、この調査の結果、ステークホルダーからの期待度の高い対応策は対応策Bであったことがわかり、新たに対応策B導入する必要があることがわかる。

実際には、この期待度を、ステークホルダーの特性に応じてより詳細に分析することにより、どのステークホルダーに対しては、どのような対応体制で、どのような対応策を持って臨めばよいかを見極めることが可能となる。

このことにより、日頃から、各リスクに対してどのような対応体制で、何を行っておけばよいか、そして、リスク発生時にはどう対応すればよいかを検証できることになる。

## [ 3 ] ステークホルダー調査を基にしたシミュレーション・トレーニング

次に、ステークホルダー調査を基にしたシミュレーション・トレーニングをご紹介します。

リスク発生時の対応策として対応マニュアルと作成しても、初めて遭遇する緊急事態に直面した状況で、対応マニュアルを初めて手にするようでは、マニュアルはほとんど機能しない。日頃、

シミュレーション・トレーニングを繰り返して、マニュアルの使い方をマスターし、都度、マニュアルをレビューして使いやすいものに改良していかなければ、緊急時に効果を挙げることはできない。このため、昨今、シミュレーション・トレーニングを導入する企業は増加している。

シミュレーション・トレーニング実施するに当たっては、そのシナリオをいかに現実的で臨場感のあるものとするかが、重要なポイントの1つである。そのため、多くの場合、リスクマネジメントの事務局などが中心となって、ある事故・事件が発生したら、どのような展開となるか、どのような事態となったらどの程度のステークホルダーの反応があるかを想定して、シナリオ作成を行っている。しかしながら、初めての事態を想定して作成するシナリオであるため、実際にはステークホルダーがどう反応してくるかは想像がつきにくく、他方で、その反応状況によって事態が大きく変わる可能性がある。

そこで、各リスクシナリオに場合に、どのセグメントのステークホルダーがどのように反応するかを予め調査し、その反応を盛り込んだシナリオ設定をしておけば、いざという場合にも、ステークホルダーの反応を予測することが可能となる。

例えば、情報漏洩について、何件でどのような情報が漏洩すると、どの顧客層がどれだけ反応するかを調査しておけば、シナリオ上の展開をより現実的なものとすることができ、どのタイミングで誰が緊急記者会見をすべきかの判断のポイントとすることもできる。また、反応状況を見て、クリティカルポイントとなる規模や内容がわかれば、そのキーになるポイント事象だけは絶対起こさないようにリスク分散したり、管理を強化するなどの対応策に反映することも可能となる。

このように、ステークホルダー調査を基にしたシミュレーション・トレーニングを実施することによって、緊急時にもステークホルダーの反応を予測することが可能となり、どこかクリティカルポイントかを把握し、それを越えた場合にも速やかに適切な対応が実施できるとともに、日頃からクリティカル状況を起こさないような対応策を実施しておくことが可能となるのである。

この他にも、ステークホルダー調査を応用することにより、リスクに強い企業ブランドイメージを戦略把握したりなど、様々な形で、ステークホルダー視点を織り込んだリスクマネジメントの取り組みが可能である。

## 4 . まとめ

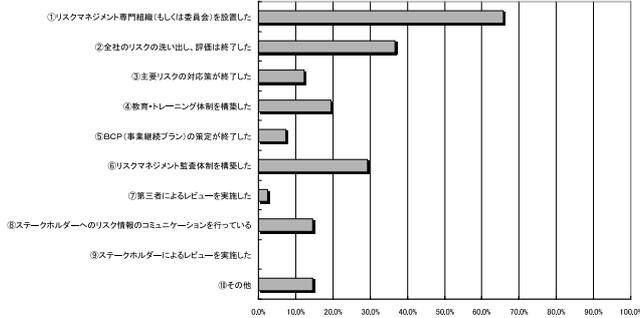
企業の資産におけるブランドの重要性が増している。1980年代以前は、大きな有形資産と多数の従業員を有する企業こそが優良企業であったが、いまや、より身軽でステークホルダーからの指示を受ける起業こそが優良企業となる時代となった。マーケットが成熟し、よい品質のものばかりがあふれる環境の中で、企業ブランドのイメージこそが企業の隆盛を分ける。このことをリスクの側面から見れば、有形資産はいくら失っても、それを復旧しさえすれば、企業はまたマーケットに戻るのに対し、企業ブランド(信頼度や好意度)を失ってしまえば、もうマーケットに戻ることはできない。

リスクマネジメントも、従来、その主要な視点を有形資産の保全に向けてきた。しかしながら、企業のブランドの重要性が増し、企業の社会的責任の重要性が叫ばれる中で、ステークホルダーの

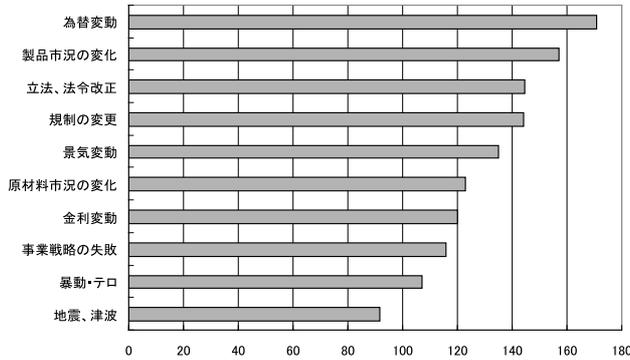
視点を欠いたリスクマネジメントでは、もはや企業を守ることはできなくなった。

この新しい時代に、リスクマネジメントを企業防衛の真の武器とするには、従来の「社内常識」によるリスクマネジメントを脱皮して、「ステークホルダーの視点」を取り入れ、これを新しい座標軸としたリスクマネジメントへ転換していくことが必要なのである。

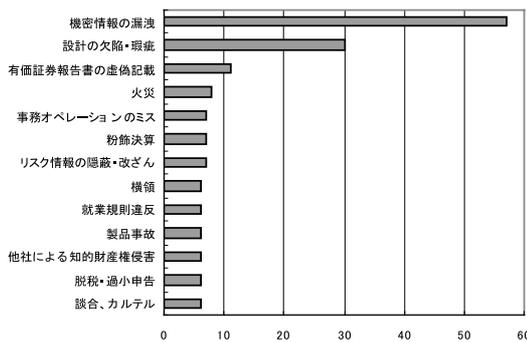
図表1: リスクマネジメントの取り組み状況(弊社調べ)



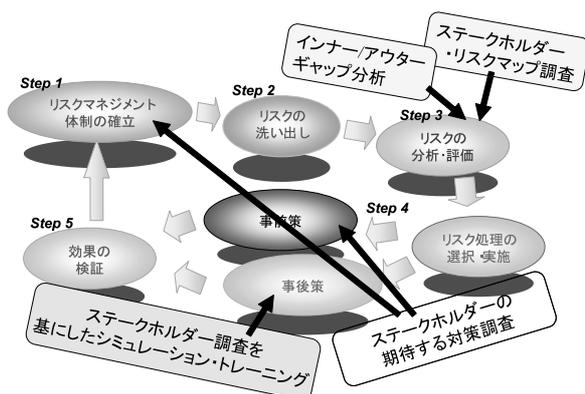
図表2: 日経225企業の有価証券報告書での開示リスク



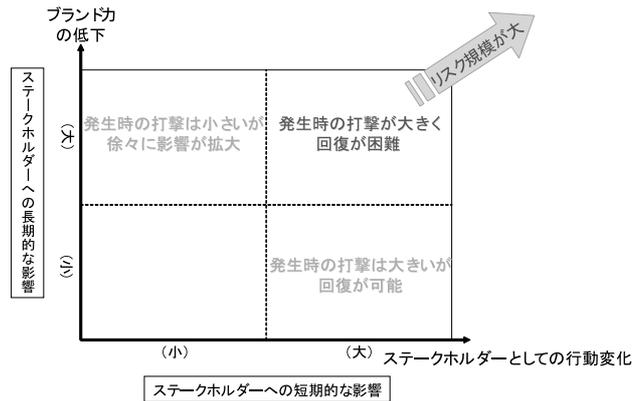
図表3: 2004年度の日経新聞での報道事件数



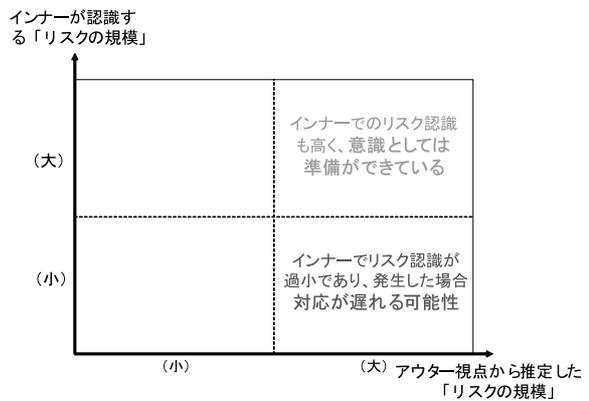
図表4: リスクマネジメントのステップとステークホルダー調査



図表5: ステークホルダー・リスクマップのイメージ

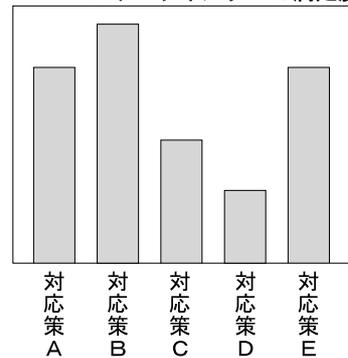


図表6: インナー/アウトターのギャップ分析のイメージ例



図表7: ステークホルダーの期待する対応策調査イメージ例

<〇〇リスクが発生した場合のステークホルダーの満足度>



図表8: ステークホルダー調査を基にしたシミュレーション・トレーニングのイメージ例

