

評判によって経営が左右される…

企業にとって評判は重大なリスク要因？

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

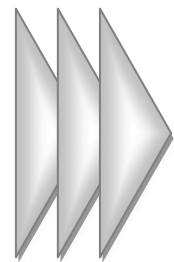
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】世界有力企業＝良いイメージ？
- 【2】委託先がやったこと…？
- 【3】しゅんじゅん 逡巡するA社長
- 【4】A社長のとった行動とは…？
- 【5】評判のリスクは法的な境界線を越える！



【今月のハイライト】

人には「評判」がついて回ります。それが、良いものであっても、悪いものであっても、私たちはこうした評判に影響されているようです。これは企業も同じで、悪い評判が流れれば、取引先が離れてしまったり、融資条件が厳しくなることもあります。それほど企業にとって評判は重大事であり、多大なリスク要因となってしまうのです。そこで今回は、評判のマネジメントということについて考えてみます。



吉田税務会計事務所

泉央増販情報センター

TaxHouse 東三条店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256 33 0296

Mail : y-keiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://e-keiri.net/index.php>

【1】世界有力企業＝良いイメージ？

1》世界有力企業ランキング

世の中には、数多くの企業ランキングが存在しています。調査主体によって違いますが、さまざまな角度から企業を分析し、ランク付けするのです。

中でも有名なランキングのひとつに、『Forbes』誌が毎年発表する「The World's Biggest Companies」があり、日本では「世界有力企業ランキング」として知られています。

以下に示すのは、その2012年版です（12年4月発表）。

2》日本企業上位10社

下図は売上、利益、資産、市場価値（株式時価総額）などをもとにランキングされており、2000社のうちランクインした上位10社の日本企業を抜粋してあります。

【図】The World's Biggest Companies（日本企業上位10社を抜粋）

順位	企業名	業種
25	トヨタ自動車	自動車
36	三菱UFJフィナンシャルグループ	銀行
45	NTT	通信
59	本田技研工業	自動車
64	三井住友フィナンシャルグループ	銀行
85	日産自動車	自動車
95	三菱商事	卸売
98	みずほフィナンシャルグループ	銀行
129	日立	電気機器
133	三井物産	卸売

3》評判のマネジメント

調査によると、日本の「有力企業ランキング」は上記の通りです。しかし、**もしかしたら「良いイメージ」企業ランキングとなれば、違った結果が出るかもしれません。**

そこでは、売上、利益、資産、市場価値などは考慮されません。判断材料となるのは、唯一「イメージ」だからです。しかし、イメージが企業にとって重大事なのは言うまでもありません。

イメージとは、「評判」と言い換えてもいいでしょう。今月は評判のマネジメントということを考えてみます。



【2】委託先がやったこと・・・？

1》キャラクター開発で成功

A社はある地方に本拠を置く玩具メーカーです。社員数は約300名ですから、その数から言ったら業界では中堅に分類されるかもしれません。

しかし、A社はその会社規模に比して、売上は大きかったようです。A社が開発したキャラクターが大当たりし、

それにまつわるグッズ開発や絵本の著作権

がA社に大きな利益をもたらしたのです。

つまり、A社の経営は順調そのものだったということです。

2》不吉な一報

それは、従業員一人当たりの売上高が同業他社に比べて著しく高いというところに表れていました。

その分、A社の給与水準は高かったし、多くの親子に

自社の商品が受け入れられているということが彼らの誇り

ともなっていたのです。

順風満帆に思えるA社の状況を一気に破壊しかねない一報が入ったのは7年ほど前のことでした。**A社の主力商品であるキャラクター玩具の塗料に、鉛が含まれていた可能性があるとの報告がA社長のもとに上がってきたのです。**

委託した外国企業の契約違反です。鉛を使えばコストを抑えて鮮やかな発色が得られるため、違反を承知で使ったのでしょう。

3》A社長の葛藤

鉛を含有する塗料は、特に小さな子供に腎臓や神経の障害、学習障害、注意欠陥障害などの深刻な健康障害を引き起こす恐れがあることで知られています。

当然、子供に愛される商品の製造・販売でここまで来たA社としては、子供の健康に悪影響を与える商品を取り扱うことはできません。これが、まずA社長の頭に浮かんだことでした。

しかし、A社長は同時にこうも思ったのでした。塗料に鉛が含まれていたというのは、未だ「可能性」である、と。そして当時、

日本では鉛が含まれる塗料は違法ではありません

でした。つまり、鉛が含まれている塗料を塗布した玩具を販売したとしても、何ら「法的に」咎められることはなかったのです。



【3】逡巡（しゅんじゅん）するA社長

1》直面した二者択一

こうした状況を踏まえて、A社長は決断を下さなければなりません。すなわち、これまで通り何事もなかったこととしてキャラクター商品の製造を外国企業に委託し、販売を続けるのか。それとも、このことを明らかにして、商品を自主回収（リコール）するか、という選択です。

リコールとなれば、

莫大なコストが発生するのは火を見るより明らか

です。回収費用、損害賠償、売上減少、顧客や社員の心の離反…。もしかしたら会社が潰れるような事態に陥るかもしれません。

2》時間との戦い

一方で、子供たちのために玩具を一心に作ってきたという自負がA社長にはあり、それは社員も同じであろうと思えたのです。

健康被害が懸念される状況で、それが確定的でないという理由から知らんぷりなどできるだろうか。それはできっこありません。だからといって、最悪なら倒産だってあり得る状況を自ら選べば、社員を路頭に迷わすことになってしまいます。

A社長は頭を抱え込みましたが、それほど時間がないことも承知していました。もし、このことが後々公になり、社員の報告からA社長の決断・行動までに多大な時間がかかったとすれば、

その時間の「浪費」が問題にされる

ことが想像できたからです。

3》ふと思い出した記事

それでもA社長は決断しかねていました。そんな時、A社長の頭に浮かんだのは、数年前に海外で起きた

飛行機事故があった際の航空会社の対応

だったそうです。

たしか、こんな経緯だったようです。フライトには過酷な天候の中、飛行機はある空港に着陸しようとしていました。それでもパイロットの巧みな操縦で着陸は成功したかに思えました。

しかし、機体は止まらずオーバーラン、フェンスを突き破った末に止まり、重軽傷者が数十名と一人の死亡者が出ました。この航空会社の歴史上、初めての死亡事故です。



【4】A社長のとった行動とは・・・？

1》死亡事故の際の、ある経営者の対応

この事故への経営者の対応が

A社長には強く〈印象〉に残っていた

のです。経営トップ自らが事故発生からたった数時間で、深夜のうちに本社で記者会見を開きました。

そこで状況を説明した上で、被害者、遺族へ哀悼の意を表したそうです。その後、すぐさま事故現場へ飛んで、二度目の記者会見を行います。大手航空会社としては異例の対応です。

そこで経営者は「平均以下の長さしかない滑走路に問題があったのではないか」というメディアの見方を否定しました。

また、「クルーのミスの可能性」については、「それが事故原因と断定する材料は今のところない」と断言したそうです。

つまり、彼は他社のせいにすることも、社員を生贄にすることもなかったのです。

2》〈評判〉が上がった！

一方で、**事故原因の調査を最優先課題として、原因特定のために関係機関との協力を惜しまないことも示しました。こうした対応への社会的反応は、強い肯定が圧倒的だったそうです。**

死亡事故を起こした航空会社は、その対応によって

業績を下げることはなく、むしろ「評判」を上げる結果

となったそうです。

このことをA社長は憶えていたのです。そして、その対応の先頭に立っていたのが経営トップであったということも。

3》A社の対応

A社長は肚^{はら}を据えました。つまり、状況を社会と社員に詳らかにし、商品のリコールを決めたのです。

問題となった商品の送料はA社持ちで郵送してもらい、謝罪と感謝の手紙と共に、新たに健康を害しない塗料で塗られた玩具がお客さまのもとに届けられたのです。

その結果は多少の混乱はあったにしろ、

概ねA社の対応を評価する声のほうが多かった

といいます。会社を離れる社員もいませんでした。経済的損失はほとんどなかったに等しいと言っていいでしょう。



【5】評判のリスクは法的な境界線を越える！

1》合法・違法は、ある場面では関係ない

このような事態を経て、A社長は想像するのです。もし状況を隠して、のちに露見したらどうなっていたか、と。もし製造委託先に責任を押し付けていたらどうなっていたか、と。

おそらく、法的には何ら違反していなかったとしても、

そんなことは脇に押しやられ、

A社は相当苦しい立場に追い込まれていただろうと思うのです。

一般の消費者にとって、法律的な細かい議論などに付き合っている暇はなく、「倫理的に正しいか否か」が企業のイメージを決定づけます。

合法か違法かは、その時あまり関係ないのです。

2》「委託先がやった」とも言えたはずだが……

だからこそ、A社長は今にして、会社にとって<評判>は大事であるをつくづく思うのです。

A社の場合、「鉛含有塗料の使用は委託先が契約に反して勝手にやったこと」と、突っぱねる選択肢もありました。

しかし、それは「委託先を選んだのはA社ではないか。そして、商品の安全性の責任は最終的にA社にあるのではないか」といった見解を生んだに違いありません。

こうした批判に対して、

「A社は合法である」との主張はあまりに無力

です。A社の評判は地に落ちるでしょう。

つまり、「評判のリスクは法的な境界線を越える」のです。

3》評判のマネジメント

ですからA社長は、評判をマネジメントすることは、リスクマネジメントの重要な一環であると、今では考えるようになったそうです。

企業というのは、自分たちが思っているほど、世間に信用されている存在ではありません。利益を追求する組織であるが故に、善行を施しても「自己利益のため」と勘ぐられることを前提としなければなりません。企業は「推定有罪」の存在なのです。

評判のリスクを考える際、決然たる行動を時に企業は取って、評判リスクをマネジメントすべきではないでしょうか。 以上

