

序文

名声管理のすべては非常に単純である。しかし非常に容易だということ
は一つもない。

本書を書くに至った動機

私はもう二〇年以上にわたって、「企業の名声」(corporate reputation)の監視役をしている。雑誌、新聞、学術誌、オンラインメディア、本などで、少しでも企業の名声に関する言及がないかと注意してきた。私は熱心で用心深い観察者でもあった。このようなことを長年やってきたので、薄茶色をしたハードコピー用のファイルは新聞記事の切り抜きで破裂しそうになっているし、コンピューターのファイルは拡大し続けて、ハードディスクの最後のギガバイトを使い果たそうとしている。

数年前、論文、スピーチ、新聞記事、本などの目録を作成した時、ファイルは数が少なく範囲も狭くて、ラベルは次のようなものに限定されていた。「企業広告」、「タイレノール(鎮痛解熱剤)危機」

「コカ・コーラ・ブランド」、「最優良企業メルク」、「パワーブランド」、「注目企業」など。その当時、企業危機がいくつが発生して、それに眉を擧める人もなかにはいた。しかし、そういった事件に関心を抱いたのは、全国紙やビジネス雑誌のビジネス欄を読んでいるような少数の人々に限定されていた。つまり、現在なら企業の評判や運命に直接影響するような危機でも、その当時は国民意識のなかに入り込むことは稀だったということである。

しかし、二一世紀が迫ってくるにつれて、名声に対する関心が急速に高まり、私のハードコピーとデジタルの両ファイルは急膨張した。私の新しいファイルには次のような明るいタイトルがつくようになっていた。「デジタル企業」、「永遠の企業」、「ウォール街の寵児」、「ユーロ企業」、「ファストカンパニー」、「IPO（新規株式公開）企業」、「働くのに最良な企業」など。今では次のようなラベルを貼ったファイルさえある。「新しいCEO」、「二五歳未満のCEO」、「CEOの挑戦」、「CEO統計」、「CEOブランド」。ファイル名を常にアップデートしておこうとしていたであろうどその時に、私は突如として神の啓示を受けた。ファイリングの仕事が日に日に大変になっていくのは、より多くの企業や世間一般が企業の名声や評判を重視するようになったという状況を直接反映しているからだ、という事に気づいたのである。

ファイルで刺激された私の勘は少し調べるだけで当たっていることが確認された。アメリカの主要メディアでは「レピュテーション」という言葉の使用が、一九九〇年代初め以降三倍に増えていたのである。一九九六年にはニューヨーク大学のチャールズ・フォンブラン教授が『名声…企業イメージ

から価値を創造する』(Reputation: Realizing Value from the Corporate Image)という先駆的な著作を出版している。フォーチュン誌の「最優良企業」や「働きたい企業」のランキングに対する関心も高まってきている。企業の名声に関する研究について広範な市場が存在することを確認するかのようには、フォーチュン誌はこのようなランキングをより良い名声の確立を目指している企業に販売することに力を入れ始めた。

このようなデータの累積と名声に対する注目度に基づいて、私は名声管理 (reputation management) という「科学」が新たな時代を迎えたという重要な発見をしたのである。産業界という大海でほとんど気づかれないようなさざ波だったものが大波に盛り上がり、今や地球上のあらゆる地域の企業を席卷している。名声管理は一つの独自のノウハウとして認められるようになったということである。名声の保護・回復というテーマは産業界だけでなく、広く世間一般でも普遍的な関心を集めている。

名声の魅力がこのように急激に高まった一因には、当世風のドットコム会社の台頭が確かに関係している。持続可能な収益というよりも、あまりにもしばしば虚しい約束によって、一夜にして企業の名声を確立した童顔の企業家がリードする形で、そういった企業は非常に興味深く、カクテルパーティで格好の話題になった。株価が上昇基調にあり、401k (確定拠出年金の一種) を通じて投資するお金があったため、世間や投資家は最新の企業動向や企業の興亡に熱心な関心をもった。人々は特定の企業や産業にも真剣な関心もち、そのあらゆる動きを金銭的な理由と個人的な理由の両方から注

視し始めた。テレビの『世の移り変わり』(As the World Turns)とゴッドドラマと『百万長者』(The Millionaire)というクイズの番組をまとめて一つにしたようなものであった。しかし、さらにその先がある。企業の名声に対する関心の水準は、単なる見世物への関心から、もつと真剣で有益なものへの関心へと高まることになる。

二一世紀に入ってしばらくたつと、企業の名声に関する研究はぐつと厳密になり、名声の確立というのは一時的なトレンド以上のものである、ということ初めて主張するようになった。ビジネス関係者は、名声管理のことを、企業に関する他の慣行や運営と同じように、一群の知識として独自に研究することができる特性をもった学習可能なスキルとみなし始めた。しかし、話を終わりまですると、名声管理の良い面はドットコム企業の台頭によって代表されているが、それは名声喪失という悪い面であちまち帳消しになってしまう。したがって名声の確立方法を知っているだけでは不十分だということが驚くほど明確になったのである。名声をどうやって保護し、失われた名声をどう救済するかということが決定的に重要である。

二〇〇二年に決定的な瞬間が訪れた。悪名高きエンロン社が瓦解し、インターネット関連の新規設立企業が多数破綻した年である。このように名声が崩壊する騒がしい事件に圧倒されて、私は自分のファイル用として次のようになまったく新しいラベルを用意せざるを得なくなった。「ドット爆弾」、「エンロン以前」、「エンロン以後」、「反CEO」、「CEOの異動」、「ブーメラン(出戻り)CEO」、「NGO」、「ウェブ活動家」、「企業の謝罪」、「危機管理」、「名声リスク」、「役員会の名声」、「政府介入」

「SOX法」（米国企業改革法）、「株主活動家」、「名声喪失」など。このドットコム以後かつエンロン以後の時期になると、以前もてはやされた産業界のリーダーの残骸、企業倒産、投資の失敗を受けて、かつては清浄だったビジネス界の風景はすっかり変貌してしまった。すべての企業とCEOが突如として脆弱になった。企業の礼儀正しさが最優先課題になり、名声管理に対する企業や社会の関心が極度に高まったのである。

企業の惨事が至るところにあふれ、産業界が世間の目からは汚れてみえ、総じて信用を失墜したなかで、企業の名声の研究というのは正当な知識となり、新しい学問分野となった。このように独立した学問分野のなかには、私が「名声の回復」（Reputation Recovery）と呼んでいる領域がある。これは組織の失策がもたらす悪影響や、企業評判を強化・安定化・再建・保護するのに必要な措置を研究するものである。企業の危機というのは常に存在していたが——例えば、スリーマイル島の原子力発電所事件やタイレノール異物混入事件など——、二〇〇二年以降、企業が名声を汚すという事件の増加と広がり背景に、損傷した企業名声の修復・回復を図るのに有効な枠組みの必要性が高まった。こうして、名声という学問分野に新しいジャンルが生まれたのである。

告発者、電子メールの痕跡、意図的なりーク、ブロガーなどが登場するにつれて、企業の転落というのはい夜で、あるいは偶然に生じるものではないことが明らかになった。危機が発生する前に、シグナルの見落としあるいは誤解という痕跡が長期間にわたり続いているのが普通である。専門家の信じるところによれば、このような見過ごされた警告を発見し分離することによって、名声に傷がつく

危機をそれが発生する前に、防止はできないとしても緩和することができるし、もし発生してしまった場合には、二度と繰り返さないようにすることができる。

さらに、ビジネス界の通念では、事件から二年間で世間の関心が必ず薄れるため、企業は必ず回復するとされていた。しかし最近の研究によると、そのような通念はもはや妥当とはいえない。一日二四時間週七日間のメディア報道、インターネット、いつでもつながる通信、さらにセンサーショナルなニュースに対する世間の欲求の増大を背景に、企業、いや産業界全体は長期間にわたって批判の目にさらされる公算が大きくなっている。ステークホルダー（利害関係者）は企業が回復したとみずから宣言する前に、もっと明確な保証や証拠を要求するようになったのである。

企業が汚れた名声を回復するには今や約四年、卓越した名声を再確立するにはもっと長くかかる。『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』^{訳注1} (Good to Great) の著書で有名なジェームズ・コリンズはこう述べている。「企業が素晴らしい業績に向けて大幅で持続的な飛躍を見せるようになるまで、一貫性のある戦略的な概念を明確化するのに平均して四年間、リーダー画面に映らないところで集中的な努力を払うことに七年間が必要である」²。コリンズが基本的に言っているのは、単に「良い企業」というところから「偉大な企業」に至るには七年かかるということである。名声を回復する、つまり「良くない企業」から「再び偉大な企業」よりもずっと低水準の「まあまあ企業」に至るのでさえ、決して容易なことではないことが明らかであろう。

訳注1 『ビジョナリーカンパニー2 飛躍の法則』(ジェームズ・C・コリンズ著、山岡洋一訳、日経BP社、2001年)

危機に直面し、かつて優良だといわれていた頃の地位を回復するために、初めからやり直している企業の数が増勢の一途をたどるなか、私は以下のような疑問に答えを出そうとし始めていた。

- 企業はどのようにして名声を失うのか？
- 何が名声喪失の引き金になるのか？
- 不幸の前兆はあったか？
- こんなに多くの企業がなぜ汚れた評判で苦闘しているのか？
- 名声喪失の最終責任は誰にあるのか？
- 損傷した名声を回復するにはどうしたらいいか？
- 企業はどうしたら名声喪失を回避できるか？
- このような時代に永続的な名声を確立することは可能だろうか？

このような山積する疑問が本書の出発点となっている。私は名声管理のこのような側面（すなわち名声の回復と持続可能性）に魅了されてしまい、その結果として本書が誕生したのである。名声回復という学問に対する私の関心は、だれでも償いの機会を与えられるべきであり、第二幕の演技は第一幕よりもずっと優れている場合が多い、という信念に根差している。

本書の執筆について

本書を執筆するに当たって、私はウエーバー・シヤンドウィック社が名声回復に関してKRCリサーチと共同で行った画期的な研究書『名声の保護』(Safeguarding ReputationTM)と、自分がCEO、企業の名声に関するカウンセラーとして過去から続けている仕事を参考にした。一般に入手可能な市場リサーチ、二次情報、名声ビルダーが書いた本、企業危機をフォローしている広範なオフレインおよびオンライン両方のメディア情報も活用した。あふれ出している私のファイルは、傾いた企業の事例に関しては依然として無尽蔵の情報源となっているようだ。倒れた企業を立ち直らせた戦略に関する同様に驚くべき事例がそれにも含まれており、激励の源ともなっている。

私は以前に『社長の評判』で会社を伸ばす^{訳注2}』(CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success)とらうCEOの評判に関する本を出版しており⁶、名声の保護・回復についてはCEOが重要な役割を果たすことは十分承知している。この知識もベースとなっている。

訳注2 『社長の評判』で会社を伸ばす…戦略的企業広報の活用法』(レスリー・ゲインズ・ロス著、福永朱里訳、日本経済新聞社、2006)

本書の目的

本書には全体として五つの目的があり、それらのアプローチと哲学に対する枠組みを規定している。

- 一 かつてなく脆弱になっている名声が、なぜ企業の価値評価、安定、存続にとって重要なのかを説明する。
- 二 名声の回復という新しい段階を区別する。それは名声確立のプロセスのなかで正当な場所を占めるに値する。
- 三 名声を回復するのに最も重要なステップを発見する。
- 四 名声の回復と持続について企業のリーダーが果たすべき役割を説明する。
- 五 長期的に名声を回復するためのロードマップ（道路地図）を提示する。

内容

本書は以下の通り三部構成になっている。

パートIの第一章から第三章までは、名声がなぜ重要なのか、名声管理がどのようにして企業の最優先課題になってきたのか、名声の価値が損傷したり名声が失墜したりした場合はどうなるのか、な

どを説明している。

パートIIの第四章から第七章までは、救助、巻き戻し、修復、回復という四つの局面に分かれる名聲の回復に関して、読者に一二のステップを示している。リーダーが費やす時間の長さは局面によって異なるだろう。名聲回復モデルのステップは、個々の人、企業、組織、状況に合わせるために、順序や中身を変更することができる。何も固定的ではない。しかし、ステップを無視してはならない。

パートIIIでは、将来が変動し不確実ななかで、名声をどのように維持・修正していくかに関して結論を導いた。

だれ向けの本か

本書は主として経営陣、取締役、広報担当役員、広報やマーケティングの担当者、リスク・マネジャー、宣伝と広報の会社、重役採用担当者、経営コンサルタントなどを念頭において書かれている。さらに、経営学を学んでいる学生、学者、マネジャー、偉大な名聲がどのようにして崩壊するのか、また、冷静な手腕、勇氣に溢れた心、思慮分別があれば、名声をどうやって再構築することができるのかを理解したいと思っっているその他の人々に対してもガイドランスになるだろう。

但し書き

但し書きがいくつか必要である。本書に出てくる企業や経営者は必ずしもウェーバー・シャンドウィック社のクライアントではないし、名声の保護・再建に関して当社を含めだれかの支援を要請したということもない。すべての意見は私個人のものである。

本書を執筆するに当たって、私は同僚の専門知識、インタビュアー、ウェーバー・シャンドウィック社独自の研究、一般に入手可能な情報源を活用した。また、過去二〇年間にわたるCEOや企業の名声研究と世界中の経営者のカウンセリングに基づいて築いてきた私自身の経験や洞察も活用している。私と一緒に仕事をしてきた方々に対して、このような豊富な情報を使わせてくれたことに深く感謝したい。それがなければ本書は決して完成しなかつただろう。

本書は事件、災難、暴露が発生した直後における危機管理を超える話題を扱っている。災難に襲われた際の当面の緊急措置、最初の数時間、あるいは企業活動を維持するためのビジネス継続サービスに関する単純な本ではない。本書は失墜した名声を回復し、多くの場合、従業員の心のなかでかけがえのない場所を占めている組織や文化を保全するための長い道のりに関するものである。

名声回復が成功するためには単なる危機管理を超えるもの、災難の発生という決定的な瞬間に対する焦点を超えるものが必要であり、これが本書の大前提となっている。小枝の巢にみずから火をかけ、灰燼のなかから生まれ変わったというエジプト神話の不死鳥のように、名声はおのずと再生可能であ

る。しかし、この再生は瞬間的な出来事ではない。本書は単に救急室で起こることに関するものではなく、トラウマの診断ができて、救命措置が施され、生命兆候が安定し、患者が当座の危機を脱してから、その患者に起こることに関するものである。術後のケアと、患者が再び慎重に新たな生活を始められるようになる前の長いリハビリ期間に関するものでもある。

名声の喪失は古くも、新しい回復戦略は必須

名声の崩壊ということは人類が登場した時からとはいわないまでも、人間には数世紀にわたってつきものであった。ナサニエル・ホーソン（『緋文字』で有名な米作家）によれば、清教徒（ピューリタン）は評判喪失がもっている破壊力をよく知っていた。宗教的な正しさを擁護する人々は、ヘスター・プリン（『緋文字』で姦通罪に問われた女主人公）に緋色の「A」という罪人の刻印を永久に身にまとうことを要求したのである。

エンロン社の危機、ワールドコム社の瓦解、その他の企業の崩壊は、現代のAを意味する。このような不幸な事件はヘスター・プリンの場合のAと同じような破壊力を企業の地位にもたらした。企業が罪の汚れを消去することはできないとしても、それを緩和するために、適切かつ有効で、タイムリーな措置をとらない限り、将来的に同様の危機が発生した際、その破壊力がこれまでよりも弱くなると信じられる理由はまったくくない。

堅実な経営をし、名声を意識していた企業は、名声に傷がついたからといって、無防備でいるべきではない。結局、ヘスター・プリンでさえ、最終的には緋文字Aがもつ影響力に対抗し、良い仕事をすることによって、「天使にふさわしい尊敬の念を多くの人々から勝ち取っている」⁴。そのような良い仕事をするためには、永続的な評判の確立に関する知識を豊富にもっている名声ケア専門家の介護とガイダンスを受け入れるべきだろう。

二〇〇七年一二月

レスリー・ゲインズ・ロス

ニューヨーク市ブルックリン区パークスロープ

目次

謝辞 iii

序文 vii

本書を書くに至った動機 vii

本書の執筆について xiv

本書の目的 xv

内容 xv

だれ向けの本か xvi

但し書き xvii

名声の喪失は古くも、新しい回復戦略は必須 xviii

パート I

第一章 企業にとって名声は重要課題 3

引き金 3

名声の大きな利点 7

第二章 名声の喪失 13

名声の侵食 13

関与という新しい評判のルール 19

第三章 第二幕（回復努力は着実に一歩ずつ）	33
評判の上昇	34
一歩ずつ	38
パートII	
第四章 レスキュー	49
ステップ一…興奮を冷ます——まずはリーダー	56
ステップ二…不断にコミュニケーションを図る	72
ステップ三…批判者と競合他社を過少評価するな	89
ステップ四…会社の時計をリセットする	94
結論	101
第五章 巻き戻し	103
ステップ五…何が間違っていて何が正しかったのかを分析する	109
ステップ六…測定に測定を重ねる	126
結論	134
第六章 修復	135
ステップ七…文化を正す	140
ステップ八…変化をつかみ取る	152
ステップ九…メディアを有効活用する	171

第七章 回復 179

ステップ十…良いニュースを宣伝する 182

ステップ十一…ダッシュではなくマラソンを公約する 195

ステップ十二…名声リスクを最小化する 192

結論 207

パート III

第八章 飛翔への復帰..... 211

名声の喪失はほとんど不可避 212

名声回復には有効期限がない 215

名声の傷は自業自得であることが多い 216

新たな名声の危険が待ち受けている 217

評判探知レーダーは、ぜいたく品ではない 220

評判が輝いても天使になるわけではない 223

名声は現在も将来もCEOの仕事である 224

収益を超越して 228

名声資本ルール 229

注 i