

レピュテーション・リスクと保険

主席研究員 望月 一弘

目 次

1. はじめに
2. レピュテーション・リスクに関する概況
 - (1) レピュテーション・イベント
 - (2) レピュテーション・イベントによって生じる経済的損失
 - (3) レピュテーション・リスク管理の重要性
 - (4) レピュテーション・リスク保険の現状
3. Reputation Institute におけるリスク評価・管理の事例
 - (1) レピュテーションと企業収益との関連性
 - (2) レピュテーションに影響をおよぼす7つの側面
 - (3) レピュテーションの評価
 - (4) レピュテーション・リスク管理
4. レピュテーション損失を補償する保険商品の事例
 - (1) ミュンヘン再保険
 - (2) AIG
 - (3) Steel City Re
5. おわりに

要旨

企業の法令違反や社員不祥事、情報漏えいなど、レピュテーションの低下をもたらすマイナスの情報は、ソーシャルメディアの影響などにより、以前に比べ大量に格段の速度で伝達されるようになった。このため企業は、従来以上にレピュテーション・リスクやブランド価値の損失への関心を高く持つようになった。

かかる中、保険業界の対応は主にレピュテーション・リスク管理や、レピュテーションのさらなる低下を防止軽減するためなどに要する事後対策費用の補償に焦点が当てられており、レピュテーションの低下による企業価値や収益などに対する損失（レピュテーション損失）を定量化し保険化することは困難だと言われている。しかし、数は少ないながらもレピュテーション損失を補償する保険商品も存在する。

本稿では、レピュテーション・イベント発生後に収入・利益の減少を評価するアプローチや、独自のレピュテーション評価モデルに基づいて事前に定めた仕組により損失額を決定するアプローチにより、レピュテーション損失を補償する保険商品の事例について紹介する。これらの事例は、保険化が困難なリスクに対する適切な保険商品の提供について検討するうえで参考となろう。

1. はじめに

役員や社員による不祥事や、社会に悪影響を与える企業の行為などの情報は、ソーシャルメディアなどにより瞬く間に拡散し、当該企業への影響が拡大しやすい社会となった。フェイクニュースでさえも、企業に深刻な損失を与える可能性がある。

レピュテーションの低下やブランド価値の損失は、エーオンが2017年に実施した調査¹によると企業が直面する最大のリスクと評価されており、またアリアンツが2019年1月に公表した資料²によると、グローバルなビジネスリスクの第9位にランクされている。これら2つの調査結果を見ると、レピュテーション・リスクやブランド価値の損失への企業の関心が非常に高いことがわかる。

一般にレピュテーション・リスクとは、企業などの評判（レピュテーション）が悪化するリスクのことで、否定的な評価や悪評が広まることで企業の信用やブランド価値が短期間のうちに低下し、リスクが顕在化する³。こうした悪評はツイッターやブログなどインターネット上の書き込みを通じて広がり、それを追いかけるようにしてマスコミが取り上げるため、一気に増幅しやすい。企業はすばやく適切な対応をとらなければ存亡の危機に追い込まれることもある。

レピュテーション損失を定量化し、保険化することは困難だと言われており、レピュテーション・リスクに対応する多くの既存保険商品は、レピュテーションの低下をもたらすイベント（以下「レピュテーション・イベント」）が発生した場合に、さらにレピュテーションが低下するのを防止軽減するために要する事後対応費用を補償するものが多く、レピュテーションの低下により企業価値や収益などに対して生じる損失（以下「レピュテーション損失」）を補償していない。例えば、企業の持つ個人情報やサイバー攻撃によって漏えいしたような場合、現存する多くのサイバー保険は、漏えいした情報の所有者に対する法律上の賠償責任や、事故調査費用、お詫び広告などの事故対策費用などを補償するが、情報漏えいによって生じた売上・利益の減少や株価の下落などのレピュテーション損失を補償していない。しかし、数は少ないながらも実際にレピュテーション損失を補償する保険商品が提供されている事例もある。

本稿は、まずレピュテーション・リスクに関して、レピュテーション・イベントや経済的損失、リスク管理、既存の保険商品などの概況に触れたうえで、レピュテーション損失の評価やレピュテーション・リスク管理プロセスに関する事例、ならびに実際にレピュテーション損失を補償している保険商品の事例について紹介する。

なお、本稿における意見・考察は筆者の個人的見解であり、所属する組織を代表するものではないことをお断りしておく。

¹ Aon, “Global Risk Management Survey Executive Summary 2017” (2017)

² Allianz, “Allianz Risk Barometer Top Business Risks For 2019” (2019.1)

³ 小学館「日本大百科全書(ニッポニカ)」

2. レピュテーション・リスクに関する概況

本項では、レピュテーションの低下とそれによって生じる経済的損失、レピュテーション・リスク管理、既存の保険商品などの概況について整理する。

(1) レピュテーション・イベント

企業のレピュテーション損失を補償する保険を提供している Steel City Re⁴によると、レピュテーションとは顧客や消費者などのステークホルダーが企業に対して抱く期待であり、レピュテーション・リスクはその期待を裏切る行為による失望のリスクである。この定義によると、レピュテーション・イベントとは、ステークホルダーの期待を裏切る行為により彼らを失望させるイベントである。失望は感情的な反応であるが、感情は常に行動に変換され、企業に経済的な損失を生じさせる。代表的なレピュテーション・イベントの事例として、以下が挙げられる。

- 役員、社員の不祥事
- 社員や顧客との間の損害賠償事案
- コンプライアンス違反
- 食品や製品に関する安全管理の欠如
- 製品・サービスの欠陥、リコール
- 個人情報情報の漏えい

(2) レピュテーション・イベントによって生じる経済的損失

レピュテーション・イベントにより企業が被る可能性のある主な経済的損失には、以下が挙げられる。

- レピュテーションの低下に伴う企業価値や収益に対する損失
 - ・ 売上の減少・業績悪化
 - ・ 株価下落
- 費用損失
 - ・ レピュテーション・イベントへの対策費用の増大
 - ・ 与信費用やリスク移転費用などの増大
- その他
 - ・ 行政指導、業務停止、免許停止などによる損失の拡大
 - ・ 損害賠償責任を負担することによる損失

⁴ 後記4(3)を参照願う。

顧客の信頼を失った企業は顧客による不買運動や取引停止を受け、売上の減少や利益の低下、業績の悪化に至る可能性がある。こうした事態に株式市場が反応すれば、企業の株価が暴落する可能性もある。これらのレピュテーションの低下に伴う企業価値や収益に対する損失を、本稿では「レピュテーション損失」と表現している。

またレピュテーション損失の拡大を防ぐための対策費用や、イベント発生以降の資金調達や保険購入に係る費用などが増大する可能性がある。さらに行政指導や業務停止などを伴う場合には、損失が拡大する可能性がある。

(3) レピュテーション・リスク管理の重要性

レピュテーション・イベントが発生した場合、企業が適切に対応できるか否かはきわめて重要で、対応の良し悪しは損失の拡大範囲に大きな影響を与える。また Steel City Re によると、レピュテーション損失は「ステークホルダーの期待に変化が起こり、行動を起こしたとき」にのみ発生するため、レピュテーション・イベントが発生した場合でも、企業が積み上げてきた事前の対策や信頼などにより、ステークホルダーが企業に猶予を与えたり、損失につながる行動をとらなかつたりすることがある。したがって、事前準備を含めたレピュテーション・リスク管理がきわめて重要とされる。Reputation Institute によるレピュテーション・リスク管理プロセスなどについて後記 3 で紹介する。

(4) レピュテーション・リスク保険の現状

現在保険業界においては、主にレピュテーション損失を防止・軽減するためのレピュテーション・リスク管理や、レピュテーション・イベントへの事後対策費用の補償を提供することに焦点が当てられている。その主な理由としては、適切なレピュテーション・リスク管理や事後対策が、レピュテーション損失の拡大防止に大きく寄与することが挙げられるが、現在の保険市場においてレピュテーション・リスクを対象とした保険商品が、レピュテーション損失そのものではなく関連する費用を対象とするものとなっているもう 1 つの大きな理由は、レピュテーション損失そのものの定量化が困難であるためである。

しかし、レピュテーション損失を補償する保険を開発することへの期待は大きい。保険発動のトリガーや保険金額の設定次第で、レピュテーション・リスクの保険手当は可能と考えられ、保険設計が最も困難な分野ではあるものの保険化に成功した場合のメリットは大きく、相応の投資を行う意義のある分野であるとの意見がある⁵。実際にレピュテーション損失を補償している数少ない保険商品の事例として、ミュンヘン再保険、AIG、Steel City Re の事例を後記 4 で紹介する。

⁵ Aon, “Insurance risk study Tenth edition, 2015 Global Insurance Market Opportunities” (2015)

3. Reputation Institute におけるリスク評価・管理の事例

レピュテーション損失を評価するため、あるいは損失評価について理解するためには、まずレピュテーションに影響を与える要因や、レピュテーション自体の評価、レピュテーション・リスク管理などについて理解する必要があると考えられる。本項では、これらの点について Reputation Institute⁶の事例を紹介する。

(1) レピュテーションと企業収益との関連性

Reputation Institute によると、レピュテーションとは、「ある企業の製品・サービスを購入したいとか、他者に勧めたい、あるいはその企業で働きたい、その企業に投資したいといった、ステークホルダーによる企業への支援的な行動を推進する感情的な結びつき」である。同社は 2015 年にイギリスで実施した調査の結果から、高いレピュテーションを持つ企業ほど主要なステークホルダーからの支援的な行動が増加する傾向にあること、特に企業のレピュテーションと企業を他者に推薦したいという消費者の意欲との間に強い相関関係があることが示されたとしている。

また、情報伝達のスピードが速い現代のビジネス環境において、口コミは競争優位性を推進する大きな要因となっており、企業はレピュテーションの向上に投資することにより口コミ効果を向上させ、企業の収益に良い影響を与えることができる可能性があるとしている。

(2) レピュテーションに影響をおよぼす 7 つの側面

Reputation Institute によると、企業のレピュテーションに影響を与える可能性のあるイベントとは、具体的には次の 7 つの側面に影響を与える可能性があるイベントである。

① 製品・サービス

「その企業は経済的価値や品質の高い製品・サービスを提供している企業である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント

② 革新

「その企業は新しい製品・サービスを他社に先駆けて市場に投入する革新的な企業である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント

③ 職場

「その企業には最高の従業員が働いていて、企業は従業員を適切に配置・処遇をしている」という消費者等の信頼を揺るがすイベント

⁶ Reputation Institute は 1997 年に設立された米国のコンサルティング会社で、企業向けのレピュテーション戦略の提供、関連の調査・研究を行う。同社独自の調査、評価に基づき、世界的にレピュテーションの高い企業を毎年 Global RepTrak 100 Report として発表している。

- ④ ガバナンス
「その企業はオープン、誠実、公正な姿勢でビジネスを行う企業である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント
- ⑤ 市民
「その企業は地域社会と環境に配慮した良き企業市民である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント
- ⑥ リーダーシップ
「その企業は将来に対する明確なビジョンを持ち、適切に組織された企業である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント
- ⑦ パフォーマンス
「その企業は成長性・収益性の高い企業である」という消費者等の信頼を揺るがすイベント

企業がこれらの7つの側面において成果を上げているとステークホルダーから認識された場合は、それによって生まれる信頼は高いレピュテーションとなるが、反対に企業が各側面で成果を上げていないと認識された場合には、ステークホルダーはその企業の製品を購入しなくなったり、他人に推奨しなくなったりするだけでなく、その企業に対して疑いの目を向けるようになり、企業は完全にステークホルダーの信頼を失うことになりかねない。したがって、レピュテーションを高めるためには、これらの7つの側面に適切に対処し、成果を上げることが重要であるとしている。

また、レピュテーション・イベントが発生した場合に生じるレピュテーションの低下を評価する場合、7つのそれぞれの側面においてステークホルダーが企業に対して抱えている期待や認識がどの程度低下するかを考慮することが重要で、これを評価することができれば、あらゆるレピュテーション・リスクを評価することができるとしている。図表1は、7つの側面それぞれにおけるレピュテーションの低下を評価するための基準の例と、評価に影響を与える可能性のあるイベントを示している。

図表1 レピュテーションに影響を及ぼす7つの側面

側面	期待	評価基準	評価に影響を与えるイベント
製品・サービス	当該企業は質の高い製品・サービスを提供できる	<ul style="list-style-type: none"> ○高品質の製品を提供する ○製品・サービスを適正価格で提供する ○顧客ニーズを満たす 	<ul style="list-style-type: none"> ○製品リコールまたは製造物責任イベント ○サプライヤーのレピュテーション被害を含むサプライチェーンの失敗 ○顧客のクレーム

側面	期待	評価基準	評価に影響を与えるイベント
革新	当該企業は革新的で、新製品を市場に投入する	<ul style="list-style-type: none"> ○革新的な会社である ○新製品や新サービスを最初に市場に投入する ○市場の動向や変化に迅速に対応する 	<ul style="list-style-type: none"> ○上級管理職の戦略的思考の欠如 ○市場から遅れを取っている ○製品の市場投入の失敗 ○技術プラットフォームの更新の失敗
職場	当該企業は従業員を適切に扱う	<ul style="list-style-type: none"> ○職場で平等な機会を提供する ○従業員を公正に処遇する ○従業員の健康・幸福を支援する 	<ul style="list-style-type: none"> ○安全衛生に関する苦情・コンプライアンス違反 ○従業員の悪行・詐欺 ○倫理的雇用慣行の違反
ガバナンス	当該企業はオープンで、誠実に事業を運営する	<ul style="list-style-type: none"> ○公平なビジネスを行う ○倫理的に行動する ○オープンで透明性のあるビジネススタイルである 	<ul style="list-style-type: none"> ○規制・法令遵守の違反 ○詐欺
市民	当該企業は良き企業市民であり、その行動に責任を持っている	<ul style="list-style-type: none"> ○環境にやさしい ○社会に良い影響を与える 	<ul style="list-style-type: none"> ○環境問題と訴訟 ○重大な人命の損失を引き起こすイベント ○租税回避の申し立て
リーダーシップ	当該企業は会社とその業界の将来について、明確なビジョンを持っている	<ul style="list-style-type: none"> ○よく組織されている ○強力で魅力的なリーダーがいる ○優れた管理者がいる ○将来に向けて明確なビジョンを持っている 	<ul style="list-style-type: none"> ○上級管理職の死亡・不名誉 ○刑事訴追を含む規制措置 ○IT 投資の失敗 ○不適切なインセンティブ
パフォーマンス	当該企業は、会社が今後何年にもわたって確実に存在することを保証する強力な財務結果をもたらす	<ul style="list-style-type: none"> ○高い収益性 ○将来の成長性 	<ul style="list-style-type: none"> ○利益減少への警告 ○主要契約の喪失 ○巨額の無保険損失

(出典：Airmic, “Defining and managing reputation risk - A framework for risk managers Guide 2015” (2015) をもとに作成)

(3) レピュテーションの評価

Reputation Institute は 20 年以上にわたって、レピュテーションやステークホルダーによるレピュテーションの認識が、ビジネスの成功に与える影響を研究している。この研究過程において、Reputation Institute は RepTrak というレピュテーションの高さを測定するモデルを開発した。このモデルは、レピュテーションに関する世界最大のデータベースと RepTrak Pulse という独自のアルゴリズムに基づいて、ステークホルダーと企業との間の感情的な結びつきを測定するものである。またこのモデルは、「ステークホルダーが企業に対して抱く信頼、尊敬、好意などの感情は、様々な異なる期待から生まれている」という考えに基づいており、RepTrak の測定において、これらの期待は前掲図表 1 に記載された 7 つの側面に分類されている。

RepTrak で測定されたレピュテーションの高さは 0 から 100 の値で評価され、図表 2 のように分類される。世界の主要企業の評価値の平均は 64 となっている。

また、RepTrak による評価を通じて、企業がレピュテーション・リスク管理を実施

するうえで、どの側面が最も重要であるかを特定するとともに、どのようにしてレピュテーションを高めるかについての実用的な洞察を提供する。

図表 2 レピュテーションの評価

レピュテーション指数	レピュテーション評価
0-40	低い
41-60	中
61-70	平均的
71-80	高い
81-100	優秀

(出典 : Airmic, “Defining and managing reputation risk
- A framework for risk managers Guide 2015”
(2015) をもとに作成)

(4) レピュテーション・リスク管理

レピュテーション・イベントが発生する可能性がある領域の特定の次に、企業内部のリスク対応体制を構築する必要がある。Reputation Institute は、レピュテーションの観点からリスクイベントを分析し、それに応じてレピュテーション・リスクを管理することが重要であるとして、レピュテーション・リスク管理の手順について示している。

レピュテーション・リスク管理は、以下の 3 ステップで実施される (詳細は図表 3 参照)。

① 影響 (外部要因の理解)

組織のレピュテーションに対するイベントの重大度を判断する。業界ごとに異なる様々なレピュテーション・リスクとその影響の拡散について理解することが重要である。特に主要な内部ステークホルダーへの影響を評価する必要がある。

② 準備 (内部体制の確立)

レピュテーション・イベントに対応するための、適切な管理と手順を確立する。このステップは、レピュテーション・イベントが発生した場合の、企業の管理能力に直結することから、特に主要な内部ステークホルダーとの綿密な打合せが必要である。

③ 監視

長期にわたるレピュテーションへの影響を理解する。企業はレピュテーション・リスクの管理、およびレピュテーション・リスクの軽減に向けて、進捗状況を経時的に追跡するプロセスを採用する必要がある。

図表 3 レピュテーション・リスク管理・プロセス

	工程	目的	プロセス
【影響】 レピュテーション・リスクの枠組は、特定のリスクの規模と可能性の評価から始まり、優先順位付けと行動につながる	リスクの特定	組織が過去に直面し、現在直面している、および潜在的に直面する可能性があるレピュテーションの課題を調査する	○社内部門間でリスクイベントのレピュテーションへの影響の比較を行う ○Reputation Institute のデータベース等により、他の組織で発生するリスクイベントの影響を評価する
	レピュテーション・リスクの評価	各リスクの大きさ、およびこれらが現実になる可能性を評価する	○RepTrak フレームワークの個々の側面に対する各イベントの結果を理解する ○すべてのレピュテーション・イベントを表示するリスクレジスターを準備する
	レピュテーション・リスクの優先順位付け	レピュテーション・リスクに応じて取組に優先順位を付ける	○強度と頻度の 2 つの変動性を考慮する
	レビューと決定	リスクをマッピングして具体的な目標を設定する	○特定された各レピュテーション・リスクについて具体的な行動計画を作成する ○管理手法、資源、および投資を検討する
【準備】 レピュテーション・リスクを管理するための内部能力を評価することは、リスクイベントが顕在化することによる外部からの影響を理解することと同じくらい重要である 組織は、リスクに対処するための能力の青写真を作成する必要がある	現在の体制を見直す	責任と管理を検討する	○レピュテーション・リスクへの対応の担当者、チーム、責任者を特定する
	評価	評価とベストプラクティスのベンチマークを設定する	○現在のリスク対応を、競合他社や「クラス最高」と比較する ○改善する機会を特定する
	リスクコントロールと対応策の設定	現在の体制を修正し改善する	○社内文化との整合性を確保する ○外部の知識をリスク対応構造に統合する
	起動	組織全体で新しい体制を展開する	○すべての事業部門およびレベルにわたって徹底する ○レピュテーション・リスク対応の責任者を明確化する
【監視】 監視は長期にわたる進捗状況を追跡し、潜在的なレピュテーション・リスクに対する早期の警告を提供する	リスク軽減	潜在的なリスクを特定する	○過去に特定されたリスクについて、各側面にわたり組織の認識の変化を追跡する
	レピュテーション・パフォーマンスの測定	レピュテーション・リスク測定のための構造化プロセスを実装する	○ステークホルダーのリスク認識と期待を理解し、ギャップがある場合は認識する ○競合他社および「クラス最高」組織の認識と比較する ○レピュテーションの変化が収益、株価などに与える影響の傾向を分析する ○長期にわたるレピュテーションの保護を確実にする ○KPI を準備する

(出典 : Airmic, “Defining and managing reputation risk - A framework for risk managers Guide 2015” (2015) をもとに作成)

4. レピュテーション損失を補償する保険商品の事例

レピュテーション損失を経済的に評価することが困難と言われる中で、数少ないながらも実際にレピュテーション損失を補償する保険商品が提供されている事例がある。本項では、ミュンヘン再保険、AIG、および Steel City Re が提供する保険商品について紹介する。

(1) ミュンヘン再保険

ミュンヘン再保険はレピュテーション・リスク保険の設計にあたり、企業のレピュテーションの低下が大幅な売上高の減少につながる可能性があり、さらには深刻な流動性の問題を引き起こす可能性があることに注目した。レピュテーション・イベントが発生した場合、消費者が当該商品の購入を止めて他社商品への切換を行うことや、あるいは同業他社がこの機にマーケットシェア奪還を仕掛けてくることなどにより、売上高が大幅に減少する可能性がある。最悪の場合、流動資産の不足や資金調達条件の悪化など、財務上の大きな損失を生じる可能性がある。ミュンヘン再保険は、このような状況に対応するため、当該レピュテーションの低下による利益の減少を財務上の損失と認定し保険金を支払うスキームを考案した。

a. 保険発動のトリガー

以下の3つのトリガーが保険の発動の要件となる。

- ① 第1のトリガー：レピュテーション・イベントの発生
- ② 第2のトリガー：メディアがイベントを取り上げ、否定的な報道をしたこと
- ③ 第3のトリガー：その結果、企業の売上高・収入に著しい低下が生じたこと

b. 保険金の決定方法

売上高の著しい減少は、複数の要因によって生じる可能性がある。ミュンヘン再保険は、売上減少の原因がレピュテーション・イベントによるものなのか、景気の後退によるものなのか、あるいは工場施設のトラブルなどのその他の要因によるものかなどについて特定するため、ロス・アジャスターを起用している。ロス・アジャスターによりレピュテーションの低下に起因するものであると認定された売上高の減少に対し売上総利益率を乗じることにより、利益の減少額が決定され、てん補限度額を上限に保険金として支払われる。

c. 柔軟な保険設計

企業ごとにおかれた状況などが異なることから、保険設計にあたり補償の範囲や利益の減少額の算出方法など、企業ごとにカスタマイズが可能であるとしている。

(2) AIG

AIG の提供するレピュテーション・リスク保険である ReputationGuard は、当初はレピュテーション・イベントへの対応に特化した補償を提供していたが、現在はレピュテーション・イベントによって生じる収入損失⁷への補償が追加されている。AIG は収入損失への補償もさることながら、リスク軽減の観点からレピュテーション・イベントへの事前の準備を重視している。

a. レピュテーション・イベントへの対応に関連した補償

(a) 事前の予防的準備

ソーシャルメディアなどの影響によりニュースや情報伝達のスピードが急激に速くなっていることに伴い、企業が可能な限り迅速にレピュテーション・イベントへの対応を開始する必要性が増している。イベントへの対応の遅れや対応の誤りは、そのイベント自体によって生じるレピュテーションの低下よりも、さらに大幅なレピュテーションの悪化を招く可能性があり、財務上の悪影響が拡大する可能性がより高くなる。

こうした状況に対応するために、AIG はレピュテーション・リスクをできるだけ積極的に軽減する取組や、レピュテーション・リスクへの対応力を向上させる取組が必要であるとしており、そのためにはイベントが発生する前に明確な対応計画を準備しておくことが重要であるとしている。しかし、適切な対応計画を準備するためには専門知識が不可欠である。例えば、レピュテーション・イベントを取材する記者に対し CEO は何を話すべきで、何を話してはいけないのか。ソーシャルメディアの有害情報に対してソーシャルメディア上の声明で返答すべきか、それともプレスリリースで返答すべきか。その回答はいつすべきか。それとも何も反応しないほうが良いのか。これらの難しい選択に対する適切な対応方法を判断し、具体的な対応スキームをあらかじめ決めておくためには、レピュテーションの保護や危機対応に関するノウハウ・知識を備えた専門家の協力を得ることが効果的である。そこで AIG は、この分野において世界的に有名とされる危機管理専門企業⁸と契約し、ReputationGuard の契約者がレピュテーション・イベントに対する事前準備計画を策定するうえでの支援を得られる仕組を構築した。この仕組では、AIG が契約している危機管理専門企業との一定時間⁹までの協議に要する費用が、ReputationGuard で補償される。企業は専門家の助言を受けながら、レピュテーションを管理し防衛するための戦略を策定し、メディア対応トレーニングや危機シミュレーションなど

⁷ Income loss.

⁸ AIG は Porter Novelli、Levick の 2 社と契約し、ReputationGuard の契約者に対する危機管理支援サービスを提供している。

⁹ ReputationGuard の契約者に対して最初の 2 時間のコンサルティングが無料となるほか、それ以降のコンサルティング料金も割引となる。

を実施することにより、予防的準備を確実に実施することができる。

レピュテーション損失の拡大防止策の策定などの顧客支援活動を保険会社が行う場合、コンサルティングなどを通じて顧客に提供される事例は数多くあると思われるが、AIGはReputationGuardという保険商品にそれを組み込んでいる点特徴的である。

(b) レピュテーション・イベント発生後の対応

企業のレピュテーションを低下させる潜在的な有害情報の公表が予想される場合、あるいは有害情報がすでに公表されている場合に、ReputationGuardは必要な危機対応費用を補償する。対応は基本的にAIGが契約している前出の危機管理専門企業の助言に従って行われ、主に以下の費用がReputationGuardで補償される。

- テレビ、印刷物、オンライン広告などにおける有害情報に対応する費用
- ウイルス的に情報が広がるメディアを正しい方向に向け直す、または対抗する費用
- レピュテーション・リスクにさらされた当該企業に対する、一般大衆の認識と企業ブランドイメージを監視する費用

レピュテーション・イベントが発生した場合には、その対応の迅速さが重要となる。AIGは、事前準備計画を策定するためにイベントの発生前に危機管理専門企業との接点を持つことは、イベントが発生した時に初めて接点をもつ場合と比べてより迅速に対応を開始することができるため重要であるとしている。

また、AIGはReputationGuardの特徴の1つとして、契約している危機管理専門会社に被保険者がコンタクトを取ることによって、保険金支払サービスが開始することを挙げている。被保険者は最初に保険会社にコンタクトする必要はなく、1秒でも早く専門家によるサポートを受けることが、レピュテーションを守ること、損失を防ぐことにつながるとしている。

b. 収入損失への補償

AIGはReputationGuardの補償範囲を拡大し、収入損失も補償するように変更したが、依然としてレピュテーション・リスクを定量化することには課題が多いと考えている。後記Steel City Reの事例のように、保険契約上のトリガーとなる特定のレピュテーション・イベントを指定したり、収入損失とみなされるものに対して複雑な閾値を設定したりするようなアプローチが見られることに対し、AIGは、レピュテーション・イベントは予測不可能であるため、そのような事前定義された条件では柔軟にリスクに対応することができないとしている。

AIG は収入損失の定義や補償額の決定方法の詳細について公表していないが、補償期間終了後に、公認会計士を起用して収入損失保険金を確定させるとしている。収入損失は、業界によって、あるいは企業特有の収益源や外部市場の要因などの様々な要因によって左右されるため、レピュテーション・イベントが実際にビジネスにどの程度の影響を与えたかをより正確に評価するためには、専門知識を持った公認会計士により保険金の算出が行われる必要があるとしている。前記のミュンヘン再保険の場合には、保険金の算定に起用されるロス・アジャスターの技能レベルなどについては開示されていなかったが、AIG の場合には、公認会計士を起用することが明確になっている。なお、AIG は収入損失への補償を開始するにあたり、2 社の公認会計士事務所の助言を基に保険約款や商品の開発を行ったとしている。

(3) Steel City Re

Steel City Re は米国ペンシルベニア州ピッツバーグに本拠を置く。企業のレピュテーション価値を測定し、その測定結果を基に顧客企業のレピュテーション・リスクのレビューや、レピュテーション・リスク軽減戦略、レピュテーション・リスク管理計画の提供などを行う一環として、レピュテーション・リスク保険を提供している。

同社のレピュテーション・リスク保険は、ミュンヘン再保険や AIG がイベント発生後に専門家を起用して損失額を決定する仕組みとは異なり、事前に保険金算出の方法を定め、同社の測定するレピュテーション価値の基準値を基に保険金の額を決定するパラメトリック保険の要素を含んでいる。

なお、同社はロイズシンジケートである Tokio Marine Kiln などの保険総代理店 (MGA) として機能している。本項では、同社の提供するレピュテーション・リスク保険の概要について説明する

a. レピュテーション価値の測定

Steel City Re はレピュテーション価値の測定基準として、レピュテーション価値メトリックス (Reputation Value Metrics : 以下「RVM」) を考案した。RVM の測定手法では、ステークホルダーの期待を表す様々な要素やビッグデータが、人間の主観的影響を受けないコンピュータ主導のアルゴリズムを介して、GU¹⁰という単位のレピュテーション価値の総合的指標に変換される。同社は 2001 年 12 月 31 日以降、約 18 年にわたり約 7,500 社の公開企業の RVM を毎週測定し、レピュテーション価値のデータベースを構築している。

同社のレピュテーション・リスク保険においては、RVM をベースとした企業レピュテーション・ランキング (Corporate Reputation Ranking : 以下「CRR」) が補償のトリガーの基準として使用されている。CRR は GU% という 0% から 100% までの値

¹⁰ 同社の共同創業者の 1 人である Peter. J. Gerken 氏の名にちなんで名づけられた。

によって示される単位で表される。

b. レピュテーション・リスク保険の仕組

Steel City Re のレピュテーション・リスク保険は、独自の測定指標である CRR に基づくパラメトリック保険の要素を含んでいる。この仕組では、被保険者のレピュテーション価値が低下し、CRR が一定の基準値を下回ると、レピュテーション価値の損失額が決定される。このパラメトリック手法により決定された損失額を、レピュテーション・イベントによって生じた実際の損失額（後記 (b) 参照）と比較して、いずれか小さい額が保険金として支払われる。

(a) レピュテーション価値の損失額の算出

レピュテーション価値の損失額の算出方法の概要は、以下のとおりである。

ア. 保険発動のトリガー

レピュテーション・イベントの発生によりこの保険が発動するためには、以下の3つのトリガーを満たす必要がある。

- ① 倫理、革新、安全性、セキュリティ、品質、持続可能性の6つの重要な分野のうち1つに関連する、企業に有害なイベントが発生したこと。
- ② イベントが公に知られていること。対象となるメディア媒体を「指定メディア」として保険証券上に特定しておき、当該メディア媒体で企業に対する悪い評価などが記載、報道されること。
- ③ 被保険者のレピュテーション価値の測定指標である CRR が、一定の基準値以下に低下したこと。

イ. 保険発動の基準値（ロスゲート）の設定

Steel City Re は、保険期間開始前1年間における当該企業の CRR の平均変動範囲を数理的アプローチによって求め、これを基にして CRR の低下により保険が発動する基準値（ロスゲート）を決定する方式を採用している。

保険証券に記載された保険期間開始時点における CRR が、ロスゲートを超えて低下した場合に損失額算出の対象となる。ロスゲートは通常5段階で設定される。

「保険開始前1年間の CRR の平均変動範囲を示す係数」に「ロスゲートごとの乗数¹¹」を乗じ、「保険期間開始時点における CRR」からこれを差し引くことによって算出される。ロスゲート1からロスゲート5に至る順に、到達には CRR がより

¹¹ ロスゲートごとの乗数の値は、通常ロスゲート1の場合が「3」、ロスゲート2の場合が「3.5」、それ以降「4」、「4.5」、「5」が用いられる。

大幅に低下する必要がある。ロスゲートに段階を設けることにより、ロスゲートの段階が進むほどレピュテーション価値の損失がより大きくなることに対応することが可能となる。

ウ. 損失額決定の仕組

Steel City Re のレピュテーション・リスク保険は、CRR がロスゲートを超えて低下すると、超えたロスゲートに応じて損失額が決まる仕組である。段階が進んだロスゲートを超えて CRR が低下するほど、算出される損失額が増える。この保険のてん補限度額に、ロスゲートごとに定められた比率を乗じて損失額が算出される（図表 4 参照）。例えば、CRR がロスゲート 1 を下回った場合にはてん補限度額の 20% が損失額となり、CRR がロスゲート 2 を下回った場合にはてん補限度額の 40% が損失額となる。なお、てん補限度額やロスゲートごとの損失額の大きさなどは、企業の規模や状況に応じてカスタマイズされる。

イベント発生日から 90 日間の「発見期間」の間に、CRR がロスゲートを超えて低下した場合に損失額決定の対象となる。また CRR が最初にロスゲートを超えて低下した日から 20 週間（140 日間）の連続期間が「損失決定期間」となり、この期間中に CRR がどこまで低下するか、すなわちどのロスゲートを超えて低下するかによって、損失額が決定される。

図表 4 ロスゲートごとに定められた支払比率

ロスゲート	てん補限度額に乗じる比率
1	20%
2	40%
3	60%
4	80%
5	100%

（出典：Steel City Re ウェブサイトをもとに作成）

(b) 実際のレピュテーション損失額との比較

前記のパラメトリック方式にて算出されたレピュテーション価値の損失額は、実際のレピュテーション損失額と比較され、いずれか小さい額がこの保険で支払われる。ここでの実際のレピュテーション損失額とは、以下に示す「収入の減少額」と「費用の増加額」の合計額を言う。これらの収入の減少や費用の増加は、いずれも損失決定期間¹²中の収入・費用と参照期間¹³中の収入・費用との差額として算出される。

¹² 前記 (a) ウ. を参照願う。

¹³ 最初のロスゲートを超えて CRR が低下した日を起点に、遡った 20 週間（140 日間）の連続期間が参照期間となる。

- 被保険者の総収入の減少
- 被保険者の与信費用の増加
- 被保険者のリスク移転費用の増加
- 被保険者の法令遵守費用の増加
- 被保険者の安全管理費用の増加
- 被保険者のセキュリティ管理費用の増加
- 製品の回収を含む被保険者の品質保証費用の増加
- 業務プロセスを管理するための追加費用
- 顧客、従業員、債権者、投資家、資本市場の仲介業者、規制当局などに対する、メディア媒体を通じたコミュニケーションに要する追加費用

5. おわりに

レピュテーション損失を補償する保険商品の事例として、ミュンヘン再保険や AIG のようにレピュテーション・イベント発生後に収入や利益の減少を評価するアプローチと、Steel City Re のように独自のレピュテーション評価モデルに基づいて事前に定めた仕組により損失額を決定するアプローチを紹介した。

イベント後にレピュテーション損失額を正しく評価すること、および事前に損失額決定の適切な仕組を定めておくことには、それぞれにハードルがあると考えられる。しかし、専門家を起用してレピュテーション損失額の評価を行ったり、長年にわたって蓄積した企業のレピュテーション価値のデータベースを活用したりすることにより商品化している事例は、保険化が難しいと言われる分野への先行対応事例として参考になると考えられる。

特に Steel City Re のようなパラメトリック手法は直ちに我が国で取り入れることは困難にせよ、Reputation Institute などのレピュテーション評価を行う外部機関との連携により、新たな損失評価と保険化の手法を構築できる可能性も考えられる。今後他の保険会社等によりレピュテーション損失を補償する新たな保険商品が提供される可能性を含め、動向を注視する必要があるだろう。

<参考資料>

- ・岡崎文一「研究ノート. 無形資産価値評価」(三菱総合研究所、2011.6)
- ・スイス・リー・インスティテュート「日本の企業保険市場」(2018.1)
- ・西川修一「トヨタはリコール問題でどれだけ損害を被ったか」PRESIDENT 2010年5月31日号
- ・長谷川和人、鈴木信之、久松康太郎、西村文伸「ブランドリスクと業界構造II 業界構造はブランドリスクに影響するか?」(東京企業リスク研究会 ブランド・風評リスクグループ、2007.3)
- ・AIG, “ReputationGuard” (2014.4)
- ・Airmic, “Defining and managing reputation risk - A framework for risk managers Guide 2015” (2015)
- ・Allianz, “Allianz Risk Barometer Top Business Risks For 2019” (2019.1)
- ・Aon, “Global Risk Management Survey Executive Summary 2017” (2017)
- ・Aon, “Insurance risk study Tenth edition, 2015 Global Insurance Market Opportunities” (2015.9)
- ・Daniel Farey-Jones, “Should you insure your reputation?” (2014.6)
- ・Ingrid Sapon, “Reputation Risk Insurance Insuring Your Good Name” (2017.5)
- ・Katie Dwyer, “Reputations are Fragile. A New Solution Helps Companies Protect and Restore Them” (Risk & Insurance, 2018.6)
- ・Nir Kossovsky, “Reputation Assurance: Why, How, and What” (The Ali Adviser, 2018.10)

<参考ウェブサイト>

- ・インターブランドジャパン <https://www.interbrandjapan.com/>
- ・損害保険ジャパン日本興亜 <https://www.sjnk.co.jp/>
- ・東京海上日動 <https://www.tokiomarine-nichido.co.jp/>
- ・トライベック・ブランド戦略研究所 <http://brand.tribeck.jp/>
- ・ブランドコントロール <http://www.brandcontrol.co.jp/>
- ・三井住友海上 <https://www.ms-ins.com/>
- ・AIG <https://www.aig.com/>
- ・Allianz <https://www.allianz.com/>
- ・Aon <https://www.aon.com>
- ・InterBrand <https://www.interbrand.com/>
- ・Marsh <https://www.marsh.com/>
- ・Munich Re <https://www.munichre.com/>
- ・Reputation Institute <https://www.reputationinstitute.com/>
- ・Steel City Re <https://steelcityre.com/>