



インターネット上の風評リスク対策 ～現状のリスク管理の問題点を中心に～

掲示板やブログ、SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）など、個人が匿名で容易に情報を発信する機会が増えるにつれ、事実とは反する情報など否定的な情報がインターネット上で発信され、危機に陥る企業が年々増加してきている。本稿では金融機関において発生した風評（良くない評判や噂）による危機事例とリスク管理の現状を踏まえた上で、風評リスク対策の要諦について論じることとする。

1. 風評リスク管理が必要であることの背景

国内の金融機関は監督官庁である金融庁の指導の下、様々なリスクに関する情報を収集する仕組みを構築し、計量化を図っている。特に 2007 年より適用されているパーゼルⅡ（新 BIS 規制）のフレームワークでは、既に計量管理が義務付けられていた「市場リスク」「信用リスク」「流動性リスク」に加え、従前はリスク管理の範疇外であった、入力間違いなどの「事務リスク」やコンプライアンス違反などの「法務リスク」、ネットワーク障害やシステム停止などの「システムリスク」といった他のリスクについても「オペレーショナルリスク」として計量化が求められるに至った。そうしたリスク管理強化の動きの中で、会社と従業員が起こした行動が対外的にネガティブな認識を与える「風評リスク」については、顧客、利益及び競争力を喪失するオペレーショナルリスクとして考察の対象とされ、金融機関は風評リスクを管理せざるを得ない状況となっている。

金融機関、特に銀行が最も恐れる風評リスクとしては、真っ先に「取り付け騒ぎ」が挙げられる。インターネットが普及する以前は、根も葉もない噂が広範囲に広がる伝達手段は限定的であったため、こうした危機は 1927 年の昭和金融恐慌以降、数えるほどしか無かったが、商用のインターネット利用が始まった 1990 年代後半からは、以下のように頻発している。

【図表 1：1995 年以降の取り付け騒ぎ】

年	金融機関	内容
1995 年	コスモ信用組合	理事長によるワンマン経営や拡大路線、不動産関連への乱脈融資、不良債権のダミー会社への「飛ばし」、経営危機説による預金流出が表面化した結果、東京都知事は 1995 年 7 月、同信組に対して業務停止命令を発動した。
1995 年	木津信用組合	大口預金者リストが公表されたのを引き金に大口預金の解約が相次ぎ、1995 年 2 月には 225 億円、同年 3 月には 614 億円もの預金が出た。預金者が預金払戻を求めて殺到したことが、「取り付け騒ぎ」の語を用いずに報道されたものの最終的には破綻した。

年	金融機関	内容
1997 年	紀陽銀行	1997 年 11 月、同行が危ないという噂が流布して、和歌山市内の支店で取り付け騒ぎが発生し機動隊が出動する事態となった。一連の経営不安の風評被害により、数日で 3,000 億円の預金が流出した。
2003 年	佐賀銀行	2003 年 12 月 25 日、同行への経営に関する悪質な風評が発生し、同行は預金取り付け騒ぎに見舞われた。騒動は翌 26 日には沈静化したものの、同行の預金流出額は 450 億円～500 億円に上ったとされる。
2005 年	澳門匯業銀行 (マカオ)	2005 年 9 月、米財務省が北朝鮮のマネーロンダリングに関与しているとして同行をブラックリストに載せたと発表したことで、3 億マカオ・パタカ(約 18 億円)が引き出された。2007 年に倒産した。
2007 年	ノーザン・ロック (イギリス)	サブプライムローン問題により資金繰りが悪化。イングランド銀行に支援を要請したことから信用不安が広がり、預金を引き出そうとする顧客がイギリス中で各支店に殺到して列ができるという取り付け騒ぎが発生した。数日で預金残高の 8%にあたる 20 億ポンド(約 4,600 億円)が引き出された。英金融当局は「預金の安全性に問題は無い」と緊急声明を出し沈静化を図ったが最終的にはイギリス政府により一時国有化された。
2009 年	セカンドライフ 内の銀行	リンデン・ラボ社は 2008 年 1 月 22 日、仮想銀行が「リンデンドル」について年率 20～40%の高金利を約束しながら、その契約が履行されていないという非難が同社に寄せられたことを受け「セカンドライフ」内の「リンデンドル」を扱う ATM などの銀行業務を全面中止する措置を取った。このため仮想現実世界として人気のセカンドライフ内のユーザー運営の民間銀行で、同空間で使用されているリンデンドルの取り付け騒ぎが起きた。

このうち、2003 年に発生した国内地方銀行の取り付け騒ぎは、以下の電子メールが携帯電話間で転送されて広がり、口コミも伴って爆発的に広がった典型的な例である。本店前には 300 人もの預金引き出しの長い列ができ、県内 68 店舗で預金引き出しが相次いだ。500 億円という預金流出額は預金総額の 3%程度に過ぎないが、わずか 2 日間での出来事であったことを考えれば危機的な状況であったといえる。

<デマメールの内容>

緊急ニュースです！某友人からの情報によると 26 日につぶれるそうです！！ 預けている人は全額おろすことをお勧めします(；ー__ー十 一千万円以下の預金は一応保護されますが、今度いつ銀行が復歸するかは不明なので、不安です(・__・ | 信じるか信じないかは自由ですが、○○は不安なので、明日全額おろすつもりです！ ○○は、もう撤退したそうですよ！

以上、緊急ニュースでした！！ 素敵なクリスマスを☆彡

また、風評が与える影響として大きいのは、銀行法や金融商品取引法など、金融庁や証券取引等監視委員会が規制する法規制違反の嫌疑についてである。平成 19 年 7 月から平成 20 年 6 月の間に証券取引等監視委員会に寄せられた情報(5,841 件)を見ると、有価証券報告書等の虚偽記載(189 件)や、法令違反(245 件)、営業姿勢に関するもの(437 件)といったお客様や株主等と思われる方からの報告だけでなく、インサイダー取引(558 件)や自主ルール違反(75 件)といった内部告発的な報告も含まれている。またそうした報告の 60%以上がインターネット経由での報告であることから、インターネット上の風評リスクを管理することがいかに重要になってきているかが分かる。

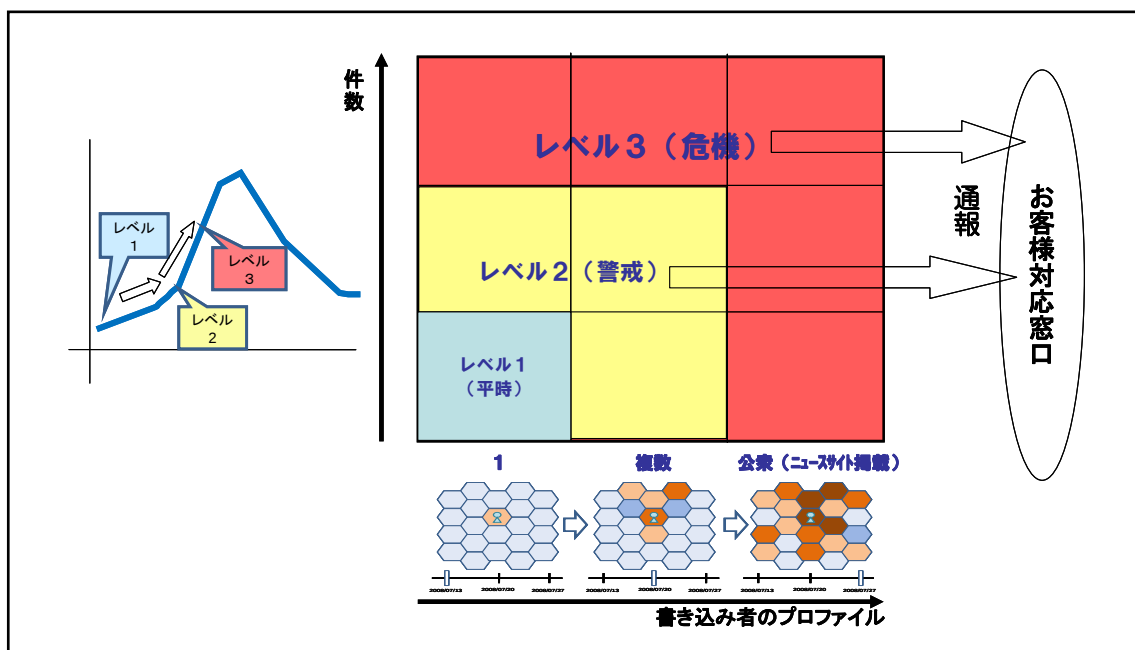
2. 風評リスク管理の現状と問題点

バーゼルⅡのフレームワークに則っている金融機関の多くは、対応いかんによっては風評リスクが経営を揺るがしかねないリスクであることを認識しており、各金融機関が策定している「リスクマネジメントマニュアル」等の多くは「事実の異なる風説の流布」や「事実に係る対応の不備がもたらす評判の悪化」を、取り付け騒ぎ等に発展しうる重大な危機であると定義している。そして、風評リスクに対峙するに当たり最も重要なことは、迅速かつ適切に対応することであり、そのためには日頃より風評についてのリスクを網羅的に把握し、問題となる書き込みや報道等の早期発見に努め、発見後は事態の早期収拾を図ることであることも認識している。

一方、そうした認識を企業の行動に反映し、風評リスクを精緻に管理するような取り組みは遅々として進んでいないのが現状である。各金融機関は Web サイトの監視担当者を 1 名ないしは数名指名し日々監視に当たっているが、インターネット上の掲示板やブログの記事数は実に 4,000 万件から 5,000 万件にも上るため、監視の実態としては気休め程度に氷山の一角を眺めているに過ぎない。報道の自由擁護団体「国境なき記者団」が 2007 年 10 月に発表した報告書によれば、インターネットを国家レベルで監視している中国では、数万人のサイバー警察官がインターネットユーザーの行動を監視して情報の統制に当たっているということである。網羅的に把握しようとすれば、それだけの人手がかかるということ、また現在の国内企業におけるネット監視は不十分であることを如実に表している。

また、これは企業におけるリスクマネジメントに共通する事項であるが、平時の状況と注意・警戒すべき状況、危機的な状況についての定義が曖昧であると、対応が遅れ後手に回る。例えば、気象庁が発出する大雨注意報（1 時間雨量が 30mm 以上と予想される場合等に発出）や大雨警報（1 時間雨量が 50mm 以上と予想される場合等に発出）のように、風評リスクに迅速に対処するためにはトリガーを明確に定めることが求められる。具体的には、当該リスクに関わる書き込み件数と書き込み者のプロフィール（性別や年代などの属性）の多様性が予め定めた閾値を超えた場合に「レベル 2（警戒）」「レベル 3（危機）」などと定める方法がある。（図表 2）

【図表 2：風評リスクにおける閾値設定の考え方(例)】



企業として必要な情報発信が遅れれば、「沈黙しているから、書き込みのあったことは事実ではないか」という印象を世間に与えてしまう。事実関係が全て確認できていない危機の初期段階で

は、謝罪すべきではないと助言する弁護士も存在するが、少なくとも混乱を招いていることについて遺憾の意を表明すべきである。ある企業では、役員が人種差別的と誤解される発言を行い、その国の方から指摘を受けた。ところが企業は一貫して「誤解である」との回答を繰り返すだけで謝罪の意を表明しなかったため、その国のネット掲示板に役員の発言内容が公開され、誹謗中傷はさらに、企業が生産する商品への不買運動へと発展してしまった。その掲示板が検索サイトの上位に登場するようになって初めて、企業は自社サイトで謝罪文を掲載したが、今度はその謝罪文が掲示板に貼り付けられ、「これは謝罪でない、自国民を馬鹿にしている」という論調で炎上に至ってしまった事例もある。なお、インターネットへの書き込みは夜間に行われることが多い。夜中のうちに否定的な書き込みが爆発的に拡大し、翌朝には収拾つかない状況になるという危険を念頭に、企業は迅速な対応を心がけるべきである。

さらに、インターネット上の掲示板が炎上する事態に対応するための体制や対応方針が定められている企業は数少ないが、こうした体制を平時より定めることも対応を迅速に行う上では重要である。図表 3 は近年に発生したインターネット上での炎上事例であるが、大手企業であっても対応に失敗し、企業のブランドイメージを毀損する事態を招いている。

【図表 3：近年におけるインターネット上の炎上事例】

年	対象者	内容
1999 年	製造業 C 社	1999 年、C 社のビデオテープレコーダを購入したユーザーが購入直後に製品の点検・修理を依頼をしたところ、勝手に改造された上に、購入した販売店、C 社系列のサービスマン、そして C 社本社に交渉相手が変わったあげく、C 社の「渉外管理室」担当者が暴言を吐くなど暴力団まがいの対応を行ったとして、経緯や電話応答の録音音声を「C 社のアフターサービスについて（修理を依頼し、C 社本社社員から暴言を浴びるまで）」と題する自身のウェブサイトにて公開した。これがインターネット内外で大きな話題となった。その後、C 社が仮処分申請を出したのを受けて大手マスコミが取り上げ、一気にアクセス数が急増した。熱心なインターネットユーザー以外にも、大手マスコミを通じて事件のことが広く知れ渡り、C 社不買運動へと発展した。
2005 年	製造業 D 社	2005 年 10 月、D 社が発売予定の商品をある個人に試用してもらい、その感想をブログに綴ってもらうという企画をスタートした。しかし、ブログを書いている個人が実は D 社の関係者によるヤラセである可能性が指摘された。ブログ主が女性だったことから次第に下品なコメントも寄せられるようになり、D 社は「（一般消費者のモニターであるかのような）誤解を与えた」と謝罪し、ブログや関連ページを閉鎖した。
2006 年	官庁	2006 年 2 月、経済産業省消費経済部長が自身のブログにて「2006 年 4 月以降は電気用品に付される表示である PSE マークがない製品の販売・購入はせず、法律を守ってほしい」と記載したところ、多くの質問・批判コメントが殺到した。当初は疑問や不満の高まっていた PSE 法の施行に関する質問がコメント欄に相次いだ。が、「皆様のお役に立つ情報をお届けしたいと思います」という当初の書き込み通りにそれらには一切答えず、一方的に情報を発信するだけだったことから炎上。2 月 1 日に開設したブログは同月 25 日に閉鎖された。
2009 年	芸能人 E 氏	2009 年 2 月 5 日、警視庁は、お笑いタレントの E 氏が女子高生コンクリート詰め殺人事件に関与したという前提でコメント欄に誹謗中傷する書き込みをした 18 人の男女を名誉毀損容疑で、またそれとは別に脅迫を行った 1 名を脅迫容疑で書類送検した。E 氏や所属事務所は事件とは無関係であり事実無根であると表明し、刑事告訴を明言していたが、書き込んだ者たちは噂を真に受けていたとみられる。警察の検挙を受け、E 氏は「10 年間もの間、事実無根の噂で誹謗中傷を受けた。家族や友人にまで被害が及ぶのではと思い被害届を出した」とのコメントを発表した。

ちなみに、危機の収束までに要する費用には様々なものがあり、積算すると看過できない金額

に上がることが分かっている。例えば、消費者によるネット告発が契機となり掲示板が炎上し、商品（単価 500 円、月 10 万個生産）のリコールに発展してしまった場合、危機対応にかかる費用で 8,000 万円程度（調査分析機関への調査委託費に 1,000 万円程度、内部統制制度の再構築など、業務改善にかかる費用に 3,000 万円程度、社告等によるお詫び広告費用に 1,200 万円程度、専用相談窓口の設置・運用費用に 300 万円程度、商品の回収費に 2,500 万円程度）、販売の一時停止による売上喪失分が 1 億 5,000 万円程度、合計で 2 億 3,000 万円程度の費用を要することになる。

3. 風評リスク対策と最新のソリューション

風評リスクに関する活動は、「予防活動」と「危機対応」、「回復活動」に大別される。このうち、回復活動は日常業務の延長線上に位置付けられるので割愛し、予防活動と危機対応に絞って具体的な対応方法を述べることにする。

● 予防活動

風評リスクは社外からの指摘と、社内からの内部告発的な書き込みが発端となって顕在化していくので、お客様が自社のことをどう思っているのか、また社員が自社のことをどう思っているのかを把握することが会社として求められる。また、従業員各個人としては社会的に正しいとされる行動を業務、プライベート問わず心がけることが大切である。

<会社として実施すべきこと>

- お客様満足度調査（CS 調査）及び社員満足度調査（ES 調査）を定期的に行い、会社に対する内外の不満を摘出する。
- 網羅的にネットを監視し、自社にとって否定的な書き込みを早期に発見する体制を構築する。
- 否定的かつ間違った書き込みが特定のサイトで急増している場合、または書き込みが特定のサイトから別のサイトに伝播し、全体の件数が急増した場合は社内調査等により事実確認を行い、自社ホームページ等で正しい情報を発信する。
- 労働組合や産業医と緊密に連携する、またはホットラインを開設するなどして社内の不満を日常的に把握する。
- 従業員が退職する際には秘密保持契約を締結し、無用の情報流出を防ぐ。

<個人として実施すべきこと>

- 社会的に糾弾されるような行動はしない（法令順守、倫理遵守、弱者保護）。
- お客様対応において間違いが起きたら素直に謝罪し、早急に是正する。

● 危機対応

一旦ネット掲示板等で否定的な書き込みが急増した場合、それを収束するための基本的な方策は「積極的な情報発信」である。特に取り付け騒ぎを防止するためには、迅速に行うことが不可欠である。

- 否定的な書き込みや書き込み者のプロフィールが予め設定した閾値を超えた場合は、会社として積極的な情報発信を行う。
- 否定的な書き込みのある掲示板に会社として書き込み、反論する行為は厳禁とし、自社ホームページやプレスリリース等の公的な機会を利用して情報発信を行う。また、掲示板での書き込み内容に明らかに事実とは異なる点が含まれている場合は、サイト管理者に連絡し書き込みの削除申請を行う。
- マスコミがインターネット上での盛り上がりを知りニュースサイト等で掲載した場合には、直ちに記者発表を行う。また、掲載の内容が明らかに事実とは異なる点が含まれている場合は、訂正記事を掲載するよう、記者に依頼する。
- サイト管理者や記者が書き込みの削除や訂正記事の掲載に応じない場合で、その内容によるビジネスへの影響が大きい場合は、法的手段に訴えることを検討し、その旨をサイト管

理者や記者に対し連絡する。

- それでもサイト管理者や記者に対応してもらえない場合は、名誉毀損等の法的手段に訴える。

こうした対応策の中で最も困難な事項は、インターネット上に 4,000 万件から 5,000 万件も存在する書き込みを網羅的に監視し、否定的な書き込みを迅速に検知することであるが、幸いなことに現在複数の IT 事業者が検索エンジン技術を応用したクリッピング機能を開発しサービスを提供するに至っており、これらサービスの積極的な活用を推奨したい。以下に、弊社が提供しているサービスの概要を一例として紹介する。

弊社では、当該企業におけるインターネット上の否定的な書き込みを毎日検出し、報告するような ASP サービスを IT ベンチャーと共同で開発し提供している。(図表 4) 検索エンジンは、文章の前後 200 文字以内に【企業名またはサービス名称】と【否定的な形容詞】【専門用語】が全て含まれている場合に検知し、書き込み内容のクリッピングを行う。また、その書き込み者の癖(文章表現や頻繁に使用されている流行語、絵文字の使用頻度等)により性別や年代といったプロフィールの特定も行う。(図表 5) また、検出結果は「経営リスク」「法務リスク」など、予め分類されたリスク毎に分析表示され、現在の否定的な書き込み状況をインターネット上で確認できるようになっている。

【図表 4：全体ランキング表の表示例】

No.	係り受け	件数	割合
1	👑 不信感 - 持つ 🗨️ 名動	2	9.5 %
2	👑 メーカー - 持つ 🗨️ 名動	2	9.5 %
3	👑 損害賠償 - 取る 🗨️ 名動 🗨️	1	4.8 %
4	糧 - する 🗨️ 名動	1	4.8 %
5	鳴き寝入り - 投稿する 🗨️ 名動	1	4.8 %
6	無理 - 抵触する 🗨️ 名動	1	4.8 %
7	無理 - 考える 🗨️ 名動	1	4.8 %
8	万 - 出す 🗨️ 名動	1	4.8 %
9	防止 - しっかり(否) 🗨️ 名形	1	4.8 %

【図表 5 : ASP サービスによるクリッピング結果の表示】



このようなサービスを活用することにより、企業がリスクとして認識している風評を網羅的に把握し、日頃より問題となる書き込みや報道を早期に発見することができるといえる。

以上

(第 255 号 2009 年 9 月発行)

<参考文献>

- ◆石川慶子「マスコミ対応緊急マニュアル 広報活動のプロフェッショナル」ダイヤモンド社（2004 年 9 月）
- ◆三菱信託銀行オペレーショナルリスク研究会「オペレーショナル・リスクのすべて」東洋経済新報社（2002 年 3 月）
- ◆ロナルド・J・オルソップ「レピュテーション・マネジメント」日本実業出版社（2005 年 4 月）
- ◆宣伝会議「月刊 PRIR」 2008 年 11 月号「特集 1 お詫びの値段」
- ◆金融財政事情研究会「週刊金融財政事情」 2004 年 5 月 31 日号「佐賀銀における風評被害の実際・ドキュメント」

（本稿は週刊金融財政事情 2009 年 6 月 8 日号に掲載されたものです。株式会社きんざい様の許可のもと一部加筆・変更して転載いたしました。）