

連載：第5回

マスコミ対応の戦略論（1）



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士
(バーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所外国法共同事業)

井上 朗

1. 戦略的対応の重要性

個人でも、企業でも自らに不都合なことは表沙汰にしたいくないものです。

『企業不祥事』が発生した場合でも、当該不祥事について表沙汰にしないで済むのであれば、それに越したことはありませんし、積極的に開示すれば、かえってイメージダウンを招きかねないと危惧されるかもしれません。『企業不祥事』が発生したことがマスコミの知ることとなれば、マスコミの餌食となり、企業イメージが低下してしまうと不安になるかもしれません。

確かに、『企業不祥事』が発生すれば、どのような事案であれマスコミを通じて記者会見を実施するというのは行きすぎでしょう。

しかし、連載を通じて繰り返し指摘してきたとおり、近時の事例は、『企業不祥事』の隠蔽が奏功することはなく、かえって隠蔽した事実がマスコミからの批判の対象となり、『企業不祥事』によるインパクトを最小化するというリスクマネジメントの目的に反することを想起すべきでしょう。2006年7月に発覚したパロマ事件では、同月14日の記者会見において、小林社長（当時）が、一連の事故は不正改造が原因であると明言しながら、同月18日の記者会見では一転して、事故原因の一部が安全装置の劣化によるものでもあったことを認め、結局、辞任に追い込まれてしまいました。2007年6月中旬に発生したミートホープ株式会社による牛肉ミンチの品質表示偽装事件でも、同社社長は、当初、記者会見において、品質表示偽装の

事実を否定していましたが、元社員などが社長自ら偽装を指示しているとの報道がなされた後に、偽装を指示したことを認めざるを得ない事態に追い込まれています。パロマ事件およびミートホープ株式会社による牛肉ミンチの品質表示偽装事件のマスコミ対応から、リスクマネジメントの目的に合うマスコミ対応の戦略が立案されていたことを伺うことはできません。

このように、近時の事例は、事実の積極的な開示により発生する不利益よりも、事実を隠蔽したことが判明した際に発生する不利益の方が格段に大きいこと、およびマスコミ対応に成功し、リスクマネジメントの目的を実現するためには、戦略と戦略を実現するための計画が必要であることを示しています。

したがって、『企業不祥事』が発生した場合、『企業不祥事』の内容について、いつ、どのような媒体で、どのような切り口で情報発信するのか、リスクマネジメントの目的に合う戦略を立案し、計画的に情報発信を実施する必要があるといえます。

① マスコミの性質とマスコミ対応の戦略論

それでは、リスクマネジメントの目的に合うマスコミ対応の戦略を立案するためには、どのような要素を織り込めばよいのでしょうか。

効果的な戦略を立案するためには、2つの視点が必要です。

それは、マスコミの性質を知ること、およびマスコミの報道が裁判所の判断に影響を及ぼし得るという点です。以下、マスコミの性質について解説致します。

まず、マスコミは、記事や映像を商品として販売して利益を得ている利益集団であることを理解する必要があります。すなわち、記事や映像に対して読者や視聴者が関心と興味を持たなければマスコミの経営は成り立ちません。そのため、発生した事故や事件をどのような視点で、どのように報道すればより関心と興味を引くことができるのか、マスコミは常に意識せざるを得ないのです。担当記者の功名心により事実が誇張されて報道される場合があるのも、このような事情によるところが少なくありません。取材に応じて情報提供したとしても、当該情報のすべてがニュースで用いられるわけではありませんし、どの部分がニュースとして用いられるかもマスコミの判断次第です。編集の過程で、報道各社の報道方針、視聴者層の傾向、広告主との関係、現場担当者や編集者の判断が影響することも想像に難くはありません。このようなマスコミの性質を前提とすると、マスコミ対応の戦略を立案する場合にも、「マスコミによる報道は常に客観的である」ことを前提とするのではなく、「マスコミによる報道は、マスコミが利益集団であることに基づく諸要素に影響されている」ことを前提にする必要があります。

②裁判所の事実認定とマスコミ対応の戦略論

効果的なマスコミ対応の戦略を立案するためには、裁判官がマスコミによる報道の影響を受けることを排除することはほぼ不可能であることも理解する必要があります。インターネットや携帯電話でニュースが確認でき、地下鉄の中ですらニュースを流している現状では、どれだけマスコミ報道の影響を受けないように努めたとしても、報道の影響を完全に排除するのはできないといえます。

そもそも、裁判所は判決という結論を出すために2種類の作業をします。

すなわち、問題となっている紛争の発生当時の状況を確定する『事実認定』という作業と認定した事実に解釈した法令を適用するという『法令解釈』という作業です。『法令解釈』は文字通り論理的な整合性があるかどうかという問題ですからマスコミの報道の影響を受ける度合いは高くはありません。他方で、『事実認定』という作業は、心証、すなわち心の動きにより事実を発見するという作業です。心の動きは、論理や合理性にのみ支配さ

れているわけではなく、感情や印象といった論理や合理性とは無関係な諸要素にも影響されます。そのため、マスコミ対応の戦略で失敗すると、当該失敗が裁判官の心の動き、すなわち心証に悪影響を及ぼしてしまい、結局、裁判でも悪影響を発生させる可能性が少なくないのです。

マスコミ対応の戦略は、裁判対策とも連動していることを考慮の上、戦略を立案する必要があるといえます。

2. マスコミ対応の戦略論

①平時の戦略論

そもそも、平時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事が発生した場合にインパクトを最小化するための準備活動をする』点にあります。こういったリスクマネジメントの目的に照らしますと、平時のマスコミ対応の戦略論も、当然、リスクマネジメントの目的に適うものである必要があり、具体的には、『企業不祥事』が発生した際に発生するインパクトを最小化するためのマスコミ対応を可能にする準備活動を行うことが戦略の主眼になります。

戦略を通じて実現すべきポイントは2点です。

1点目は、マスコミ各社の関心の傾向などを分析しておくことです。マスコミ各社によって、編集や関心の傾向がありますし、自社に対して好意的か否かという点でも温度差があります。さらに、マスコミの記者も所属部によって関心の持ち方に傾向があります。通常、企業と付き合いがあるのは経済部や産業部所属の記者ですが、『企業不祥事』の発生時には、社会部の記者が取材にあたります。経済部の記者は企業の業績や活動を客観的に分析し、事実報道に徹する傾向が強いのに対して、社会部の記者は、社会正義感が強く、『企業不祥事』の発生時の記者会見などで辛口の質問をする傾向が強いといえます。記者懇談会などを通じて、平時に記者の傾向分析をしておくことは、緊急時のマスコミ戦略を成功させる上で、有益な判断材料となり得るものです。

2点目は、平時において、記者との信頼関係を構築しておくことです。緊急時に公平な報道をしてもらうために平時において構築された記者との信頼関係が果たす役割は決して少なくありません。

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

また、信頼関係の確立は、酒食中心の馴れ合い関係ではなく、記事になる情報の提供と協力という職務上での信頼関係により構築すべきです。

②緊急時の戦略論

緊急時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事によるインパクトの最小化と早期の収束化』です。記者会見の具体的方法は第6回で解説致しますので、ここでは、緊急時のマスコミ対応のポイントを解説致します。緊急時のマスコミ対応では、『企業不祥事』により発生したインパクトを最小化するための戦略を立てる必要があります。

まず、『企業不祥事』が発生したときは、通常、相当数のマスコミの取材攻勢があります。不祥事発生時の際には、特定のマスメディアが一足早くスクープを狙って取材に来る場合も少なくありません。このような状況下で最も避けるべきことは、故意に基づくものではないにせよ、曖昧な回答をしたり、事実と微妙に異なる回答をすることで、マスコミの取材が真実を暴露する告発型の取材になってしまうことです。『企業不祥事』が発生した際に取材にあたる社会部所属の記者は、社会正義感が強いものが少なくないことを想起すべきです。

緊急時のマスコミの取材が告発型になるのを避けるためには、マスコミ対応にあたる担当者が事実関係や経過などの正しい情報を把握すること、会社としての正確な事実経過の認識と統一見解を示したポジショニングペーパーを作成すること、およびマスコミに対して情報を提供する窓口を一本化することが必要です。

緊急時には、広報部門のみならず総務部門や一般社員などへも取材が殺到し、通常の業務に支障を来すこともあります。このような混乱した状況下で詳しい状況を把握していない一般社員が憶測でマスコミの取材に対応すると、会社の統一見解との間で矛盾を発生させ、容易に、マスコミの取材が告発型になってしまいます。このような事態を避けるためには、平常時から全社員に対して、マスコミ対応は必ず広報部を通すように徹底する必要がありますといえます。

③回復時の戦略論

回復時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事により被ったダメージの早期回復』です。このような目的を実現するためには、自社に対する

信頼回復が回復時のマスコミ戦略の主眼に置かれるべきで、このような主眼を実現するためには、原因、対策および再発防止策を具体的に明示し、説明責任を果たすという立場を明確にする必要があります。

社会部に所属する記者は、国民の知る権利やマスコミの知らせる権利を盾に情報開示を求める傾向があります。本来、企業機密についてまで開示に応じなければならない理由はありませんが、企業秘密の重要性を社会部の記者に理解させるのは必ずしも容易でないことに加え、場合によっては信頼回復という回復時の戦略目的を阻害することもあり得ます。そこで、平時に、「機密事項ガイドライン」を作成し、会社外に開示することのできない情報の種類を明確化しておくことが望ましいといえます。

3. 最近の事例研究

漫然としたマスコミ対応により、事業を継続できなくなった事例は無数にあります。

記憶に新しい事例としては、2007年4月に発覚したコムスン事件があります。グッドウィルグループは、東京都が介護報酬の不正請求を行っている疑いがあるとして、介護保険法に基づき、都内の事業所に立入検査を実施した際に、「事実無根」とマスコミを通じて発表していました。ところが、その後、不正請求は事実であったことが東京都の調査により判明し、グッドウィルグループは、公式に謝罪するまでに追い込まれてしまいました。その後、グッドウィルグループは介護事業の継続を断念しています。コムスン事件では、事件自体の悪質性もさることながら、不正事実を隠蔽しようとしたことが、厳しい非難の対象になり事業を解体するに至っていることに注意を向けるべきです。

4. まとめ

以上、連載第5回では、『企業不祥事』を好機に変えるための戦略論の各論の重要な一部であるマスコミ対応の戦略論について解説致しました。連載第6回では、マスコミ対応の戦略論の重要要素である不祥事発生後のマスコミ対応の留意点についてさらに解説したいと思います。