

連載：第6回

マスコミ対応の戦略論（2）



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. 事前準備の重要性

『企業不祥事』発生時のマスコミの集中砲火に進んで対応したいと思う経営者は少ないでしょう。

『企業不祥事』発生時のマスコミ対応、とりわけ記者会見での発言には神経をすり減らしますし、社会悪を追及しようとして取材をしている社会部の記者の厳しい追及に対応するのは緊張も強いられます。文字通り胃が痛くなる経験とはこのことで、わたくしも、進んで経験したいとは思いません。記者会見での発言が変遷すれば、たとえ変遷が微かなものであっても、社会部の記者から、不祥事の真相を隠しているのではないかと疑いの目を向けられます。そのため、発言の一言、一言が十分な戦略に立脚したものでなければなりません。『企業不祥事』発生直後の記者会見は、自社に好意的ではない多くの記者に囲まれた状況で企業のメッセージを伝えなければならないわけですから、その負担の大きさは想像に難くありません。

しかし、『企業不祥事』発生直後のマスコミ対応は極めて重要で、これを避けて通ることはできません。

連載第2回で解説したとおり、リスクマネジメントに成功するためには、初期対応に成功する必要があります。

『企業不祥事』発生時のマスコミ対応も初期対応が極めて重要です。

初期対応に失敗してしまうと、企業のメッセージを正しく報道してもらうことが難しくなり、風評被害や信用失墜の発生を招いたり、法廷戦略の

立案にも制約が発生してしまいます。

連載第1回から第5回を通じて触れてきましたが、『企業不祥事』発生時のマスコミ対応に失敗し、記者会見や取材を通じてなされる社会部の記者の厳しい追及に、発言を撤回あるいは変更せざるを得なくなり、結果、企業の信用を失墜させ、『企業不祥事』により企業に発生するダメージを増幅してしまった事例は、近年の事例だけを見ても、その数は決して少なくありません。また、『企業不祥事』発生後の報道内容は、株主総会の質問でも用いられますし、法廷において証拠として提出もされます。『企業不祥事』発生後の対応は、株主総会や法廷を見越した戦略を立案する上でも重要です。

『企業不祥事』による企業へのインパクトを最小限にするためには、マスコミ対応の面でも、初期対応に成功することが必須です。

マスコミ対応でも初期対応に必勝を期して望み勝利することが、リスクマネジメントに成功し、『企業不祥事』から教訓を学び、今後のビジネスチャンスを拡大するための好機に変えるために必要なのです。

『企業不祥事』発生時の初期対応に成功するためには、事前準備が欠かせません。これは、『企業不祥事』が、当然のことながら非日常であり、通常業務における対応方法では対処しきれないためです。準備をしなくても『企業不祥事』発生時のマスコミ対応に成功できるほど、マスコミ対応は甘いものではありません。

そこで、連載第6回では、『企業不祥事』発生後のマスコミ取材にどのように対応すればよいのか

について、解説したいと思います。

2. 取材対応の基本

『企業不祥事』発生時には、マスコミからの取材が殺到しますが、取材に応ずるか否かの諾否は即答しないのが原則です。

これは、『企業不祥事』の類型によっては、個別取材に応ずるのが不適当な場合もあるためです。個別取材による対応策をとるのか、緊急記者会見により対応するのかは、慎重な判断を要します。

典型的には、以下のような場合には、基本的に、個別取材に応ずるのではなく、緊急記者会見を開催するのが妥当といえます。

- ①死傷者が出たときや人命に関わる重大事態が発生した場合。
- ②火災、爆発、環境汚染など地域社会にまで影響が波及した場合。
- ③欠陥商品、欠陥サービスにより消費者などの社会的影響が大きいと予想される場合。
- ④リコール隠しなど違法行為が発生したり、社会から注目される訴訟に巻き込まれた場合。
- ⑤社会的関心が高く、マスメディアからの取材が集中する事件・事故が発生した場合。
- ⑥企業のトップが緊急対策委員会を設置すべきと判断する場合。

上記のような場合に、個別対応によりマスコミの取材に対処しようとする、「スクープ記事」として大きく報道されてしまい、社会的関心を過度に集めてしまいます。

上記のような場合には、緊急記者会見を開催し、さらに迅速に自社のホームページに会見内容を掲載し、スクープ性を減少させます。スクープ性を減少させるのは過熱報道やパニックを防ぐためです。経験的にも、上記類型に該当する場合には、緊急記者会見の速やかな開催とホームページへの記載が有効策といえます。

緊急記者会見を開催する場合、最低限、国内を代表する2大通信社と5大紙（新聞社）を押さえておく必要があります。具体的には、共同通信、時事通信、朝日新聞、読売新聞、日本経済新聞、毎日新聞および産経新聞です。テレビ局と地方紙には通信社からニュースが提供されます。

緊急記者会見を開催しない場合でも、取材申込

みに対して、即答してはいけません。取材に応ずるか否かの諾否は、①媒体名、②取材のテーマと目的、③媒体における扱われ方、④記者の氏名、所属部署、および連絡先、⑤取材対象者、並びに⑥取材の日時・場所を確認の上、折り返し回答します。

『企業不祥事』発生時には、広報部門はもとより総務部門や、場合によっては一般社員にも取材が集中し、通常業務に支障を来すことも少なくありません。その際、確実な情報を持たない社員が憶測で発言して記事になると、容易に情報提供の一貫性が崩れてしまい、取材が告発型になってしまいます。また、社内の混乱が沈静化するどころか、混乱に拍車がかかってしまいます。

このような事態を防ぐためにも、平時から、社員に対して、マスコミ対応は必ず広報を通すべきことを徹底しておく必要があります。

3. 緊急記者会見の実施方法

①緊急記者会見で守るべき鉄則

大原則として、説明可能で説明すべき事実については、ありのままに説明すること、および曖昧な事実は言及しないことが鉄則中の鉄則です。この2つについては、緊急記者会見において絶対に徹底する必要があります。2つの鉄則が徹底できないと、緊急記者会見の目的、すなわち『企業不祥事』により企業が被るインパクトの減少は到底達成することができません。

大原則に基づき、記者会見にあたって徹底すべき方針は、スポークスマンは原則1人にすること（説明が微妙に変化することを防ぐ）、ポジショニング・ペーパーを作成し、社内における情報の共有化を図ること（スポークスマンの説明と齟齬が発生することを防ぐ）、説明できる事実とできない事実を明確に峻別し、説明できない事実については、なぜ、説明できないのか、合理的に説明することができるようしておくことです。これらについては、後にもう少し詳しく触れます。

緊急記者会見で最も避けるべきシナリオは、緊急記者会見における説明と矛盾する事実が後に明らかになり、説明を修正せざるを得なくなることです。説明を修正せざるを得なくなり、情報提供の一貫性が崩れると、社会部の記者の取材姿勢は

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

告発型になります。このような取材姿勢になると、経営責任者が辞任に追い込まれる事態に発展しやすくなります。連載第1回で解説した不二家事件での対応がこれに該当するといえます。

また、緊急記者会見を開催する際の留意点としては、『企業不祥事』により世間を騒がせたという意味でのお詫びを、冒頭に据える必要があることです。お詫びをすることも、上記で説明した鉄則と同程度に重要な原則です。日本における緊急記者会見では、「世間をお騒がせして遺憾である」という言葉での謝罪がないと、緊急記者会見が容易に糾弾型になってしまいます。お詫びをすると責任を認めたことになるということでこの言葉を言わないという選択肢は、日本における緊急記者会見ではないといってよいほどの重要な原則です。

また、マスコミとのコミュニケーションは適宜図り、必要に応じて、マスコミに対して、情報のアップデートを実施すべきです。とりわけ、情報が刻一刻とアップデートされていくタイプの『企業不祥事』では、緊急記者会見の後も、プレスステートメントやホームページを活用して、適宜、情報のアップデートを図ることが望ましいといえます。再度の緊急記者会見を開催するかどうかについては、慎重に検討した方がよいといえます。これは、緊急記者会見が複数に及ぶ場合には、それだけ、説明が微妙に変化し、「説明が変遷した」、「真実に基づく説明をしていない」、「隠蔽体質のある企業である」といった批判を招くことにつながるためです。緊急記者会見に臨むスポークスマンを含めた出席者が被る精神的ストレスは相当なものであり、このようなストレスに基づき、複数回の緊急記者会見において、ニュアンスの異なる説明をしてしまうことは想像に難くありません。このような観点からも、複数回の緊急記者会見は慎重に検討し、プレスステートメントやホームページ上での発表など他の手段も組み合わせて対応するのがよいといえます。

②開催時期

特に人命に関わるような社会的影響の大きい『企業不祥事』についての最初の発表は、発生から2時間以内に記者会見を実施するのが目標です。また、プレスリリースの配布や配信、ホームペー

ジへの掲載なども、併せて実施します。

③スポークスマン

スポークスマンは、会見で開示すべき情報をすべて理解し、また会見の出席者全員とかかる情報を共有する必要があります。

ポジショニング・ペーパーは必ず用意し、かつ、想定問答集を準備すべきです。スポークスマンは、想定問答集に基づき、想定される質問に、明確な回答を提供できるよう準備する必要があります。

④ポジショニング・ペーパーの作成

『企業不祥事』の発生から事実の経過を時系列にまとめ、原因、対策、統一見解をまとめた書面を必ず作成します。情報提供の一貫性を堅持するためには、ポジショニング・ペーパーが不可欠です。これは、マスコミ対応のみならず、官公庁対応の際の主張の基礎を構成します。

4. 最近の事例研究

『企業不祥事』発生後のマスコミ対応に失敗し、情報提供の一貫性が崩れた結果、経営責任者が辞任に追い込まれ、『企業不祥事』によるインパクトの軽減とは正反対の結果となってしまった事例は数多くあります。

若干古い事例ですが、2000年に発生した三菱自動車によるクレーム隠し事件では、クレーム隠しが発覚した当初の記者会見において、河添社長は辞任を否定していたものの、その約1カ月後には、辞任に追い込まれてしまいました。

2007年に発生した不二家事件でも経営トップが辞任に追い込まれました。

5. まとめ

以上、連載第6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『企業不祥事』発生後のマスコミ対応の戦略論について解説致しました。連載第7回では、監督官庁等対応の戦略論についてさらに解説したいと思います。