# KPMG Insight

**KPMG Newsletter** March 2014



Transfer Pricing

### リスクマネジメントにおける広報対応の重要性 トラブル・事故・不祥事を「事件」に変えないために

**KPMG** ビジネスアドバイザリー株式会社 ディレクター **茂木 寿** 

最近、不祥事の発覚により、企業のトップが記者会見を行っている映像をメディアで見かける機会が増えています。また、それらの中にはトップが辞意を表明するケースもあります。このようなケースは日本企業では少なくありませんが、その原因を見ると、不祥事発覚後の広報対応に問題があった点は否めません。特に、昨今においては、情報通信技術が急速に拡大していることから、緊急時における利害関係者との情報共有は極めて重要な要素となっています。そのため、危機対応における広報機能は非常に大きなウェートを占めていると言っても過言ではありません。欧米企業においては、緊急時対応の中枢を広報部門が担うことも多いとされていることからも、緊急時における広報機能の重要性が分かります。本稿では、リスクマネジメントにおける広報対応の重要性と実際の対応におけるポイントについて解説します。

なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であることを、あらかじめお断り いたします。



せてでまった。 **茂木** 寿 KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社 ディレクター

#### 【ポイント】

- 企業活動において、すべてのトラブル、事故、不祥事のリスクをゼロにすることは、極めて困難であることから、発生する可能性を前提に、発生した場合の広報対応体制を含めた危機管理体制を構築しておくことが重要である。
- 緊急時の広報対応は発生事象の事実関係、緊急時対応の内容・方針、今後の見通し等について、社会、顧客、取引先、株主等の利害関係者に、いち早く伝え、被害の拡大等への不満・不安を解消し、自社への理解促進と問題の早期解決を図ることを目的としている。
- 緊急時における広報対応の失敗は、起こってしまったトラブル、事故、不 祥事を「事件」に変えてしまう。このような広報における「二次災害」が 発生した場合、企業の信用・ブランドの失墜につながる可能性も発生する。
- 緊急時の広報対応の成否は1回の報道で終わるか否かである。つまり、企業側の発表(記者会見等)の翌日に報じられた後は、ほとんど報道がされなくなること、つまり報道が長引かないことが最も成功とされている。
- そのためには、企業は対応体制の構築、マニュアル等の整備の他、シミュレーション等の訓練を実施することが不可欠である。
- また、実際に危機が発生した際には、企業側は出せる情報を早めに開示し、 その問題に対する姿勢を明確にする(非がある場合にはそれを認め、謝罪 し、再発防止策等を明示する等)ことが肝要である。

# I

#### 緊急時の初動対応

危機が発生した場合の初動としては、トップへの報告(+広報部門への連絡)、対策本部の設置、初動対応方針の決定等が重要です。その中でも、トップへの報告は、その後の対応の前提となることも多いことから、優先するべきです。

実際には、緊急事態に関する情報が十分に整理できていなくても、何より先にトップに第一報を上げなければなりません。特に大企業の場合は、トップに情報が上がるまで相当の時間を要する傾向があり、これまでも数々の事例において問題が発生しています。

危機が発生した場合に、どのような方針で対応するのかといった最終的な意思決定は、トップが担うこととなります。そのため、会社として甚大な損失を覚悟しなければならない場合や1~2時間で対応の方向性を至急決定し、全従業員に対し通常業務とは大きく異なる業務を命じられるのは、トップ以外にはいません。そのような点から、なるべく早くトップへ連絡することが重要となります。

また、記者等のマスコミ関係者は、ある企業で危機が発生したとの報に触れた場合、その企業のトップとの接触を図ろうとする傾向があります。そのため、最も懸念されることは、そのような急な取材に際し、トップがその情報を知らなかったという事態です。このような点からもトップへの可及的速やかな連絡が重要です。

次章で述べるとおり、危機対応における広報対応は非常に 重要な活動です。そのため、緊急時に際しては広報部門への 連絡についても、トップへの報告とほぼ同時に行われることが 理想的となります(図表1参照)。

# 図表1 緊急時の流れ 緊急事態の発生 トップへの報告/広報部門への連絡 対策本部の設置 対応方針の決定・資料作成 報道発表(記者会見等)

# I

#### 危機管理における広報対応の重要性

企業活動において、利害関係者を含む社会との情報共有は 企業の社会的責任の観点からも不可欠な要素となっています。 そのため、企業の広報対応の重要性は近年、ますます高まっ ているとされています。

緊急時の広報対応は発生事象の事実関係、緊急時対応の内容・方針、今後の見通し等について、社会、顧客、取引先、株主等の利害関係者に、いち早く伝え、被害の拡大等への不満・不安を解消し、自社への理解促進と問題の早期解決を図ることを目的とします。

特に、昨今においては、情報通信技術が急速に拡大していることから、緊急時における利害関係者との情報共有は極めて重要な要素となっています。そのため、緊急時において、迅速かつ確実に広報対応を行うことが以前よりも強く求められていると言えます。

たとえば、報道機関等のメディアに対し、迅速かつ適切な 情報を積極的に開示することにより、良好な関係を構築するこ とは、その後のスムーズな広報対応を担保することにもなり、 危機管理上、非常に有効な手段となります。



#### 「二次災害」の防止機能としての広報 対応

危機が発生した企業の広報部門へは、当然ながら多数のマスコミから取材が殺到しますが、広報部門がその時点で問題の内容を把握していない場合、対応が後手に回り、場合によっては広報対応に伴う「二次災害」の可能性も発生します。そのため、広報部門への速やかな連絡は極めて重要であると言えます。たとえば、広報対応における二次災害としては、次のようなものがあります。

- 重大な事故が発生したにもかかわらず広報対応が遅れ、発表が 大幅に遅れた(例:現場の情報が少ないことから、十分な情報 収集後に発表しようとしていたが、マスコミの報道が先行する 結果となった)。
- 危機発生後に事実と違った内容を発表し、それによって被害が拡大した(例:事故のあった工場の周辺住民が避難する必要があったが、会社がそれ程大きな事故ではないと発表したため、住民の被害が拡大した)。
- 危機発生後に重大な事実を隠蔽し、会社としての姿勢を問われた(例:実際には自社に問題があったのに、問題は他であると大々的に発表し、結果的に重大な事実を隠蔽していたことが明らかとなった)。
- メモを読み上げるだけの形式的なコメントしか発表しないといった消極的な対応を行った(例:工場の事故により、各方面に多大な影響が出たにもかかわらず、記者会見では工場の再開時期についてのコメントのみ発表し、会社としての姿勢を問われた)。

- 重要な局面における記者会見において社長がスポークスパーソンとして会見に臨まず、担当役員や広報部長が対応するといったトップ不在の姿勢となった。
- 不祥事に関する記者会見で「法的に問題はありません」、「他社 もやっている」、「たいしたことではない」といった社会的責任 意識を欠いた発言を行った。また、「知らなかった」、「部下がやっ た」といった責任逃れの発言を行った。

上記のような広報対応は、起こってしまったトラブル、事故、不祥事を「事件」に変えてしまいます。また、これら広報における「二次災害」が発生した場合には、重大な影響が発生します。場合によっては、企業の信用・ブランドの失墜につながる可能性もあります。その意味でも、緊急時の広報対応は、迅速かつ確実に実施されることが求められます。

## N

#### 平時における準備

#### 1. マニュアルの整備

企業として対応すべき重大なリスクについては、その対応 組織を定め、リスクが顕在化した際の被害想定を作成し、そ のリスクに対する企業としての目標を決める等の事前の準備 を行い、発生した事態に対する有事の業務を整理することが 必要となります。

そして、それらすべてをまとめたものが(緊急時対応)マニュアルの骨格となります。マニュアルは平時によく読んで理解し、有事にはマニュアルを熟知した者がチェックリスト等を

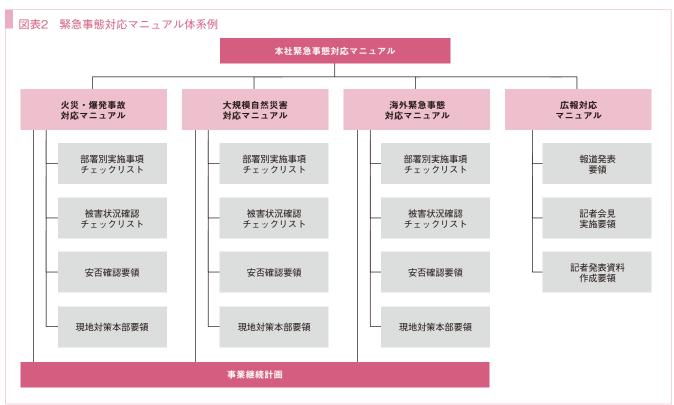
参照に、指示、進捗確認を行うことが理想的です。したがって平時には、方針、組織、日常の活動等を理解でき、有事には必要最低限の実践的な利用が図れるマニュアルを作成することが望まれます(図表2、図表3参照)。

一般的に、マニュアルを作成する主な目的としては、下記の 5点を挙げることができます。

- 特定のリスクにおける緊急時の業務のみを記述するのではなく、 対策の目的、目標、基本方針、事前の準備、平常時の業務等 を明確化する。
- 対策における責任者、責任部署を明確化する(誰が何をするのかを事前に定める)。
- すべての経営層、従業員に理解させるために作成する。
- 緊急時においての行動の制約ではなく、緊急時における自社の 在り方、考え方の基準を示す。
- 規定された項目の内容を理解することによって、様々な場面に対応できるようにする。

#### 2. 訓練の実施

危機管理体制の構築においては、マニュアル作成と同様に、 訓練の実施が極めて重要です。特にシミュレーション訓練は、 実際に対応する要員がシナリオに基づき、定められた役割を 遂行する形式で進行する訓練であり、対策本部要員の対応力 の向上の他、実際の危機を体感することで、訓練対象者の緊 急時対応に係る感性の向上、意識醸成も図ることができます。 さらに、この訓練の結果、その時点における問題点、改善点 等を明確化し、継続的改善を担保するものともなります。



この訓練では、対策本部に危機発生現場からの電話、ファックス、メール等での報告、外部のマスコミ等の報道が映像等で入ってきます。また、同時に利害関係者からの照会、要請等も入り、さらにはマスコミ等からの取材、監督官庁、自治体等からの報告要請等、次々に舞い込んできます。そのため、訓練参加者は否応なく危機を実感し、その対策について「考える」ことになります。この「考える」という行為が、この訓練の大きな主旨にもなっています。この「考える」行為の中には、事態を把握する、問題解決のために検討する、想像を働かせ次に発生する事象を予想する等、多岐にわたるため、次第に対応能力の向上にもつながると言えます。

このシミュレーション訓練の汎用性は非常に高いものがあります。たとえば、この訓練の中で、記者会見を開かざるを得

#### 図表3 広報対応マニュアル記載項目例

	ヘードハ	対心マニュアル記載垻日例	
	緊急時における広報活動の概要		
第1章	1	広報活動マニュアルの目的	
	2	広報活動の定義	
	3	広報活動の基本原則	
	4	対応主管部署と広報部の基本的な役割・機能	
	5	広報(情報開示)のタイミング	
	6	広報活動を実施すべき事象と主管部署	
	7	緊急事態発生時の広報体制	
	8	対応主管部署による情報の統一	
	9	取材・問い合わせへの対応窓口	
	10	広報部の基本動作・・・等	
第2章	記者発表要領		
	1	報道発表の目的	
	2	報道発表の方法	
	3	資料配布 (会見を行わない報道発表)	
	4	ホームページへの掲載	
	5	受動的な広報対応	
	6	単独取材(調査報道)への対応	
	7	記録	
	8	モニタリングと報道分析	
	9	平常時に準備すべき事項・・・・等	
第3章	記者会見実施要領		
	1	緊急記者会見を開くタイミング・時刻	
	2	会見者	
	3	記者会見の準備	
	4	記者会見直前の確認事項	
	5	記者会見の進行要領	
	6	会見者の心得 ・・・等	
	記者発表資料作成要領		
	1	広報資料の作り方・文例集	
		(A) (A) (B) (B)	
第4章	2	ステートメント (公式声明)	
第4章	3		

ない状況を作り、実際に記者会見訓練(メディアトレーニング)まで発展させることができます。危機発生時の広報対応は「その企業の緊急時対応を写す鏡」であることから、広報対応訓練のみの実施は、あまり実効性がありません。一方、このような組み合わせによる広報訓練の場合には、広報対応の根幹である緊急時対応における会社の姿勢、基本理念等が色濃く反映されることから、緊急時対応の重要性を広報対応の面から実感する意味においても重要となります。また、対策本部と現地対策本部を二元的に訓練(両方を訓練対象とする)することも可能であるという利点もあり、その点でも汎用性、実効性の高い訓練であると言えます。



#### 緊急時における広報対応

#### 1. 緊急時対応における広報活動の位置付け

緊急時の広報対応では、原則として最終的な意思決定者であるトップが指揮をとり、自ら記者会見に臨む姿勢が必要となります。記者会見でのコメントは、会社の公式見解であり、社会に対して約束するといった位置付けのものとなることから、代表権のない役員や広報部長のコメントでは、メディアの背後にいる数百万、数千万の人々に対する責任あるコメントとしてはいささか不十分であると言えます。その上、社長が記者会見に臨まないこと自体が「この会社は問題を軽視している」と受け止められかねず、企業にとってのマイナス報道を引き起こす原因にともなります。

緊急時の広報対応、広報活動は、対策本部内の各種活動に 含まれますが、社内外との情報共有を通じ、「二次災害」の防 止と社会との良好な関係構築という意味では、広報対応が非 常に重要となります(図表4、図表5参照)。

#### 図表4 緊急時における広報対応担当者が常に留意する点

- ・ 社会は何を知りたがっているのか。
- ・ 社会は何を問題視しているのか。
- ・ 早期解決に向けた姿勢を示しているか。
- ・メディアに対し理解や協力を求める姿勢を示しているか。
- ・ 自社は説明責任を果たしているか。
- ・ 自社は社会的責任を果たしているか。
- ・ 法令遵守は当然として、倫理観のある姿勢を示しているか。
- ・ スピード、透明性、公平性のある情報開示になっているか。
- 言うべきこと、訴えるべきことは何か。
- ・ 情報を小出しにせず、一気に開示しているか。
- 言えること、言えないことの整理はできているか。
- ・ 再発防止策について示しているか。

#### 図表5 対策本部における広報活動の例

広報活動項目	実施項目
情報管理	情報収集・整理・分析/記録
社内連絡	グループ内・本社内・対策本部内の 情報共有
社外連絡	行政機関・顧客・取引先・株主 (東京証券取引所等を含む) 等への連絡
メディア対応	来社したメディアへの対応/問い合 わせ対応
会見場の設営・運営	全体のレイアウト(カメラ場所等) /備品(机・椅子・受付等)等の設置
プレス資料作成	ステートメント/プレス資料/ Q&A の作成
報道チェック	新聞/テレビ/雑誌/電子ニュース /インターネット等の確認
ホームページ	ホームページによる情報開示
社告手配	社告手配/広告の差し止め

#### 2. メディア対応の方針決定と資料の作成

リスクが顕在化した場合、通常は記者会見を開く必要があるか否かをまず判断します。記者会見を開くことが決まった場合には、下記のようなメディア対応用資料を用意します。

#### (1) ステートメント(声明)

記者会見の冒頭でスポークスパーソンが事故や事件についての会社としての問題意識、見解、方針、決意等を簡潔かつ明瞭に表明することが望まれます。手元資料を棒読みする映像をテレビ等で目にすることもありますが、スポークスパーソンが自分の言葉で発する方が効果的です。なお、謝罪すべき場面においては、問題を真摯に受け止め、誠意を持って対応する姿勢を示さなければなりません。この場合の謝罪は、単なる法的な責任に基づくものではなく、社会通念上必要と考えられる「お詫び」を念頭に置きます。

#### (2) プレス資料(概要説明資料)

事故や事件の概要をまとめた資料で、記者会見時に公表できる事実、それまでの経過、事故や事件の原因、今後の対策、 見解 (コメント) に分け、A4で2枚程度とするのが一般的です。 必要に応じて会社案内、事故現場の見取り図等を添付し、報 道機関に配布することも効果的です。当然ながら、不確定情報やプライバシーにかかわる情報は記載しません。

#### (3) Q&A集(想定問答集)

報道機関が最も重視する記者会見の場面は、企業姿勢、その企業の本音や誠意等が見えてくる質疑応答の時間です。事故や事件の本質、企業の責任、構造的な問題点、発言の矛盾を引き出すため、あらゆる質問がスポークスパーソンに投げ掛けられます。したがって、様々な質問を想定しその応答内容を念入りに検討する必要があります。

#### 3. 緊急記者会見の開催

#### (1) スポークスパーソンの心得

事実の隠蔽、説明の矛盾、話の内容が二転三転するといったことは論外ですが、スポークスパーソンとなる人は、**図表6** にあるようなスポークスパーソンの心得を必ず念頭におき、対応することが肝要です。

#### 図表6 緊急記者会見における会見者 (スポークスパーソン)の心得

- 1. 守秘したいことは理由を添えて「お話しできません」と言う。
- 2. 個人的見解は言わない。
- 3. 身だしなみ、表情、しぐさに注意する(会見の前後も留意)。
- 4. 専門用語は使わない。
- 5. 「はい」、「いいえ」をはっきり言う(あいまいな答弁は誤解を招く)。
- 6. 記者の誘導質問、挑発的な質問には乗らない(反論・議論も避ける)。
- 7. 憶測を交えず、仮定の話も避ける。
- 8. オフレコは通用しない。
- 9. 「ノーコメント」 = 「否定しなかった」との報道になる場合がある(できれば使わないほうが良い)。
- 10. 訂正すべき情報は、その場で明確に訂正する(緊急記者会見後の訂正およびニュアンスの修正は困難)。

#### (2) 司会進行役の役割

司会進行役を配置することで記者会見のスムーズな運営が可能となります。先ず司会進行役はスポークスパーソンと自身を紹介し、記者会見の開始を告げます。スポークスパーソンによるステートメント(声明)、プレス資料に沿った概要説明の後、司会進行役が記者からの質疑をコントロールします。記者の様子に目を配りながら質問が一段落したところで「あと1つか2つのご質問を受けたいと思います」等と切り出し、その質問への回答を行い、記者会見を終了させます。なお、質問が途切れない場合は記者会見を打ち切らず、質疑応答を続けなければなりません。事態が終息した後の記者会見は、質問がある限り、続けるのが一般的です。

#### (3) 記者会見の開催にかかわる留意事項

記者会見の開催にかかわる留意事項として、下記が挙げられます。また、緊急記者会見における会見者 (スポークスパーソン) の心得は図表6をご参照ください。

#### • 開催の通知

記者会見開催の2時間前までに報道機関に通知する。 通知する内容は、記者会見のテーマ、場所、スポークスパーソンの名前と役職等。

#### • 開催時刻

記者の原稿の締め切り時間に考慮した時間帯とする (9:00  $\sim$  11:00(夕刊)、14:00  $\sim$  17:00(テレビ等)、23:00 まで(朝刊))。

#### • 記者会見場の大きさ

記者会見場はできるだけ広い場所を用意する。

小さな部屋の場合には、スポークスパーソンと記者との距離が近く心理的な圧迫感が生じる、記者が会場に入りきれず騒然となる、壇上をカメラが取り囲みスポークスパーソンの手控え資料を盗撮されてしまう等の問題が発生する可能性がある(スポークスパーソンが座る席と記者が座る最前席との間はできれば3m以上離すことが効果的)。

また、スポークスパーソンが退出する際に記者が取り囲み、取材を続ける場合があるため、スポークスパーソンと記者の出入り口が別になるように、2つ以上の出入り口がある部屋が望まれる。

#### 4. モニタリングと報道分析

記者会見が終了した後は、プレス資料(概要説明資料)をホームページに掲載し、広報担当者は、新聞、テレビ、インターネット上の電子速報等をチェックします。報道内容に事実誤認がないか確認し、誤りがあればすぐに訂正の連絡を入れます。また、新聞記事の切り抜きや電子媒体をプリントアウトしたり、ニュース映像を録画することも必要です。その後も記者会見を開催する予定の場合は、報道内容を分析し、報道の姿勢を十分把握した上で、次の記者会見に臨むこととなります。



#### 広報対応のポイントとは

企業活動において、すべてのトラブル、事故、不祥事の発生リスクをゼロにすることは、極めて困難です。つまり、発生する可能性を前提に、発生した場合の危機管理体制を構築しておくことが重要となります。特に、不祥事の場合には、内部告発で発覚する可能性が高いと言われており、企業側が不都合な情報を開示しなくても、メディアにその情報が流れている可能性が高いことから、早い段階で企業側が非を認め、謝罪する姿勢が重要となります。

また、緊急時の広報対応の成否は1回の報道で終わるか否かであると言われています。企業側の発表(記者会見等)の翌日に報じられた後は、ほとんど報道がされなくなること、つまり報道が長引かないことが最も成功とされています。そのためには、企業側が出せる情報を早めに開示し、その問題に対する姿勢を明確にする(非がある場合にはそれを認め、謝罪し、再発防止策等を明示する等)ことが肝要です。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG ビジネスアドバイザリー株式会社 ディレクター 茂木 寿 TEL: 03-3548-5305 (代表番号)

TEL: 03-3548-5305 (代表番号) hitoshi.motegi@jp.kpmg.com

#### KPMGジャパン

marketing@jp.kpmg.com www.kpmg.com/jp





本書の全部または一部の複写・複製・転訳載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2014 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.