



緊急時のメディア対応

企業として重大な事案が発生し緊急記者会見を開催する場合には、適時かつ適切な情報開示を行い、社会、取引先、地域住民、株主等、各関係先の様々な不満や不安を解消し、自社への理解促進と問題の早期解決を図ることが重要になる。その際、報道機関に対し適切な情報を積極的に開示し協力を仰ぐことは、緊急対応上、極めて有効な手段であるが、問題となった重大な事案が主たる原因ではなく、記者会見におけるメディア対応の失敗が主因となり、その企業の社会的信用を著しく失墜させることがある。本編では、リスク発生の防止策等を講じていたにも係わらずリスクが顕在化してしまい、企業としてメディア対応の必要性が生じた場合の緊急時対応について言及する。

1. メディア対応ミスによる2次災害

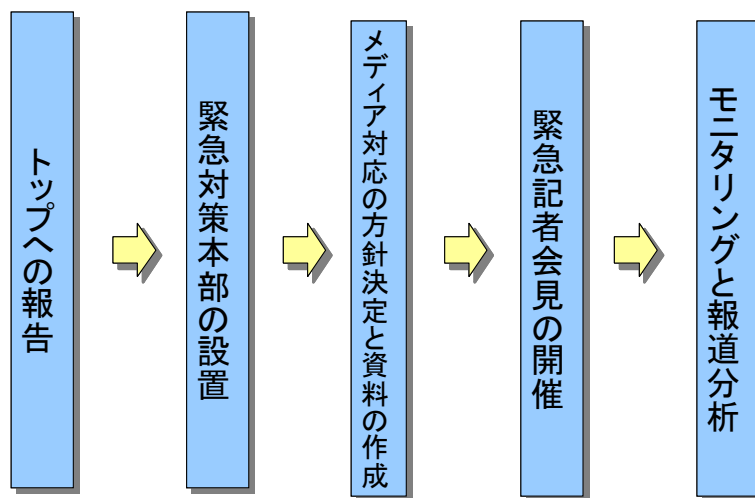
重大な事故が発生したにも係わらずメディア対応が遅れたり、情報を十分に公開しない、メモを読み上げるだけの形式的なコメントしか発表しないといった消極的で隠蔽と疑われるような対応や、重要な局面における記者会見において社長がスポークスパーソンとして会見に臨まず、担当役員や広報部長が対応するといったトップ不在の姿勢、「法的に問題はありません」「他社もやっている」「たいしたことではない」といった社会的責任意識を欠いた発言、「知らなかった」「部下がやった」といった責任逃れの発言、このようなメディア対応は起こってしまった事故を単なる事故ではなく「事件」に変えてしまうのである。

2. 緊急時対応はトップダウンで

緊急時のメディア対応では、原則として最終的な意思決定者である社長が指揮をとり、自ら記者会見に臨む姿勢が必要となる。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考えられることから、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。そのうえ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なるとも考えられる。

3. 緊急時のメディア対応の流れ

緊急時のメディア対応は、基本的に次の5つのフェーズに分けることができる。



(1) トップへの報告

リスクが顕在化した場合は、その事態に係わる情報が整理できていなくても、何より先にトップに第1報を上げなければならない。特に大企業の場合は社長に情報が上がるまで相当の時間を要する傾向があり、2000年初夏に関西地方で発生した乳製品による集団食中毒事件では、自主回収を決めた後に社長がその事件を知ったと言われている。

緊急時にどのような方針で対応するのか、その最終的な意思決定こそ社長の重大な役割でもある。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社長以外にいないのである。

(2) 緊急対策本部の設置

リスクの発生から緊急記者会見までの時間をいかに短縮できるかは緊急時のメディア対応におけるひとつの目標であり、それを実行するため緊急対策本部を設置し、社長の迅速な意思決定をサポートする必要がある。

今何が起きているのか、これからどうなるのか、正確な情報がなければ適切な意思決定や対応策の策定はできないが、緊急時というのは何がどうなったか分からない場合が一般的であり、初報は“間違いだらけの情報”ということが少なくない。そのため、少しでも適切な対応を取るため、緊急対策本部に様々な情報を一元化させ、整理することがポイントになる。

また顕在化したリスクの大きさや種類にもよるが、緊急時のメディア対応においては同時進行で実施しなければならない作業量は想像以上に多い。スタッフ不足は致命的であることから、通常業務でメディア対応を行う広報担当セクションの従業員は当然のこととして、他のセクションからも緊急対策本部用の人員を確保する必要がある。

(3) 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のかないのかを判断するわけで

あるが、本編では記者会見を開くことが決まった前提で言及する。

記者会見時のメディア対応資料は、①ステートメント（声明） ②プレス資料（概要説明資料） ③Q&A集（想定問答集）の3つで構成されることが一般的であるが、資料の作成に当たっては次の点を踏まえて検討する。

- ・ 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
- ・ 法令遵守は当たり前、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

①ステートメント（声明）

ステートメント（声明）は、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、決意等を表明することで、簡潔かつ明瞭であることが望ましい。手元資料を棒読みする映像をテレビで目にすることもあるが、スポークスパーソンが自分の言葉で発する方が良い。

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す必要がある。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」を念頭に置く必要がある。

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ある。必要に応じて会社案内、工場の見取り図等を添付し、報道機関に配布する。不確定情報やプライバシーに係わる情報は記載しない。

③Q&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ある。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る。従って、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るが、Q&A集（想定問答集）を短時間に1人でまとめるのは不可能であることから、広報担当者等が複数人で意見を出し合って作成することが望ましい。特に応答内容を作成する際「何を公表し、何を公表しないか」について統一見解をまとめておくことが肝要である。またQ&A集（想定問答集）は、スポー

クスパースンは当然のこと、広報担当者も必ず目を通し情報の共有化を図る必要がある。見解のすれ違いが新たな火種になることは絶対に避けなければならない。

(4)緊急記者会見の開催

①スポークスパースンの心得

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問題外であるが、こういった基本事項はおさえたい。スポークスパースンの心得を示しておく。

先ず記者会見の冒頭におけるステートメント（声明）を棒読みにしなさい。事前にリハーサルをしておくことが望まれる。出来る限りスポークスパースン自身の言い回しや自分の言葉で表明するよう心掛ける。また、不適切な応答をしないよう事前に作成したQ&A集（想定問答集）には必ず目を通しておく。当たり前のことであるが、身だしなみにも注意を払う必要がある。

記者会見の最中は、専門用語は極力避ける、挑発的な質問に対しても冷静に誠意を持って応答する、記者の質問は最後まで聞く、正確にまた簡潔に説明する、含みを持たせるような発言は避ける、憶測発言や仮定の話はしないといったことに注意する。また記者会見は、自社の置かれている立場や自社の見解等を社会、取引先、地域住民、株主等、各関係先に理解してもらい絶好の機会であることを常に念頭に置き、記者を敵視してはならない。その後、敵対姿勢が批判的な報道につながる可能性があることも忘れてはならない。

発生した事故や事件の内容によってはその企業も何らかの被害者である場合（委託先が個人情報情報を漏洩した等）もあるが、自己弁護に終始しないよう注意したい。反省の態度が感じられない、責任を回避していると受け止められてしまうことは避けなければならない。規模の大きい企業ほど自己弁護と取られかねない発言に対する風当たりは強くなるので注意が必要である。



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になる。先ず司会進行役はスポークスパースンと自身を紹介し、記者会見の開始を告げる。スポークスパース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する。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

了させる。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らない。

③記者が追及するポイント

記者会見において記者が追及する主なポイントを示しておく。スポークスパーソンから話がなければ下記事項は記者から質問されるので、前もって出来る限り漏れのないよう話すことを心掛け、記者会見の主導権を握るようにしたい。

□事実確認に関するもの

- ・事態の経過と現状、事実の説明
- ・被害の規模（直接損害、間接損害）、今後の見通し
- ・発生原因
- ・現在行っている対策、再発防止策
- ・取引先への影響

□企業姿勢、企業体質に関するもの

- ・謝罪表明、見解
- ・社長はいつどこで当該事案を知ったのか
- ・補償や賠償等の方針
- ・過去の同様な事故や事件
- ・責任表明（役員報酬の減額、役員の降格、引責辞任等）

④記者会見の開催に係わる留意事項

記者会見を開催するに当たり、主な留意事項を3点示しておく。

□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である。

なお予め制限時間を決めて記者会見を開催してはならない。開催する企業にとっては出来るだけ早く終了させたいと考えがちであるが、制限時間を決めた場合は記者会見そのものを軽視しているとの印象は拭えないからである。

□開催時刻

記者の原稿の締め切り時間に考慮して次の時間帯とする。

- ・9:00－11:00（夕刊）、14:00－17:00（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。大きな事故や事件では100人を超える記者やカメラマンが集まることもあるため、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、冷房が追いつかずスポークスパーソン・記者とも不快な環境の中で記者会見に臨むことになる、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られてしまうといった支障が発生する。

(5)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する。報道内容に事実誤認がないか確認し、誤りがあれば直ぐに訂正の連絡を入れる。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ある。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うえで、次の記者会見に臨むことになる。

4. 日常から準備しておくべき事項

代表的な事前の対策を2点あげておく。1つ目は、日常の広報活動を通じてメディア関係者と定期的な交流を持ち、良好な関係を構築しておくことである。例えば記者懇談会等を通じて会社の経営や事業戦略に対する理解の促進を図ると同時に、記者とスポークスパーソンとが親密な関係を築けるよう取り計らうことも大切である。親密な関係になれば、緊急時にも良き理解者として報道してもらえる可能性がある。

2つ目は、緊急記者会見訓練を定期的実施し、スポークスパーソンはもとより広報担当者の緊急時対応力の向上を図るとともに、それまでの緊急時対応の体制や広報対応マニュアル等の検証と見直しを行うことが強く望まれる。

以上、緊急時のメディア対応について言及してきたが、大前提はそもそも緊急記者会見を行わなくて済むよう日頃からリスクマネジメント体制を構築しておくことである。また、リスクマネジメント体制を構築する依然に企業体質や風土に問題がある場合は、十分な事前準備を実施していたとしても緊急記者会見は上手く機能しないと考えた方がよい。つまり、緊急時のメディア対応は小手先の技術を身に付けるだけでは上手く行かず、企業体質や風土としてリスクマネジメント体制が組織にしっかり浸透しているかどうか成功のカギになるのだ。本編はリスクマネジメント体制を十分に構築していたにも係わらず不可避な事象（落雷により工場が火災となり隣接する宅地に延焼した等）により緊急記者会見を開催しなければならない場合等のヒントにされたい。

(第118号 2007年3月発行)