

# レクチャー 不寛容時代の危機管理広報 ⑤

エイレックス 副社長  
チーフトレーナー

平野 日出木氏

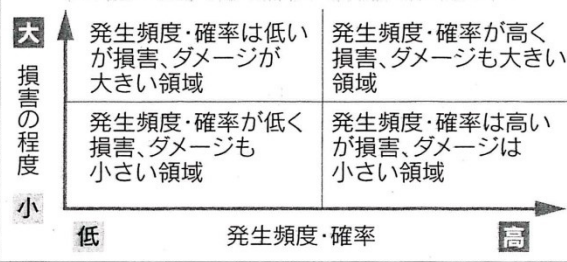
6月下旬、エアバッグの異常破裂問題で経営が悪化したメーカーのT社が東京地裁に民事再生法の適用を申請、受理された。米南部での異常破裂が自動車メーカー経由で最初にT社に報告されたのが2005年。08年には自動車メーカーがT社製エアバッグ搭載車の初リコールに踏み切っている。だがT社側から複数の自動車メーカーに対する、ガス発生装置の不具合を報告したのは13年のこと。T社の経営トップが公の場に姿を現し謝罪したのは、15年6月の株主総会に至ってのことだった。

当事者意識が欠け、早期解決への努力を怠り、消費者への説明責任から逃げ回る。その揚げ句、

## 「起こる前提」へ意識変化

確率の高低や損害の大小で4分類したリスクマップ

発生確率が低いテールリスクも損害が大きい場合は予め想定し、対応を準備しておく



会社が立ち行かなくなった姿は、00年に近畿地方で集団食中毒事件を引き起こした乳製品メーカーをほうふつとさせる。この食中毒事件は、危機管理広報の重要性を多くの経営者に意識させる契機となった。メーカーの数日の対応遅れが健康

被害の拡大を招き、広報対応（記者会見を通じた社会への注意喚起）も、病院から保健所への通報の4日後と迅速には程遠かった。トップの失言というおまけも付いた。「対応遅れ」に陥らないよう各社が取り組んだのが、BCP（事業継続計画）と、その一環としての広報対応だ。きっかけは11年の東日本大震災である。

「多重防護なので過酷事故は起こりえない」と長年言い伝えられてきた原子力発電所が、「想定外の高さ」の津波によって全電源喪失に陥り壊滅した。この事態を目撃した多くの経営者は「いかに

防ぐか」のマインドセットを切り替え、「起きた場合にいかに早期復旧し、事業を継続するか」を最優先目標に据え、事故が起こる前提で備えるようになったのだ。従来は表に出なかった業種にも広報対応のニーズが高まっている。昨年管理組合が建て替えを決議した横浜市のマンションの場合、報道による不具合の表面化後、下請けのくい打ち施工会社が記者会見した。

冒頭のT社は14年、米当局にリコール地域拡大を要請・命令された際、法律論を盾に、対応すべきは消費者と直接対峙している完成車メーカーであると反論。議会、世論から猛反発を受けた。起きてしまった事態を受け入れ、即座に問題解決に尽力する基本姿勢があれば、その後の結末は異なっていたかもしれない。