

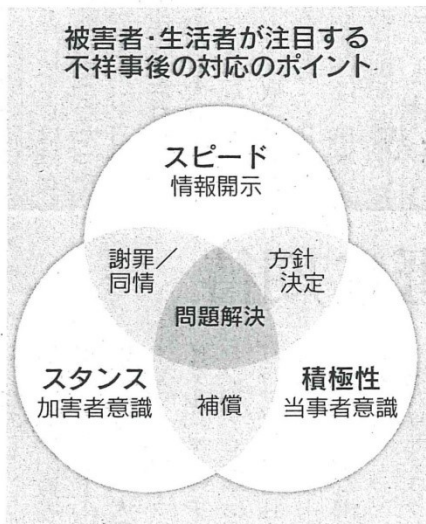
# レクチャー 不寛容時代の危機管理広報 ⑥

エイレックス 取締役執行役員 江良 嘉則氏

危機対応に数多く関わり、毎回感じるのは「不祥事は、その後の対応が問われる」ということである。被害者や生活者は、不祥事後の対応からその企業の「化粧抜き」の素顔（広告宣伝抜きの真の企業体質）を感じ取る。有事に陥ったら、経営者は即刻気持ちを切り替え、企業へのダメージ最小化に向け適切に対応しなければならない。

2013年10月、大阪のホテル運営会社がメニューとは異なる食材を使用していたと公表した。記者会見で社長は「表示偽装ではない。あくまで誤表示」と繰り返し、その姿がメディアで大きく取り上げられた。社長は4日後、再び会見し辞任を表明。「前回の会見の自分の姿を見て、あまり

## 成否分ける「3つのS」



に会社側の立場だけで説明していた。お客様の立場に立って見たとき、（偽装との）指摘を受けて仕方がないとの認識に至った」と語った。

15年6月、大手自動車メーカーの常務役員が麻薬取締法違反容疑で逮捕された。逮捕の翌日、社長が緊急会見し陳謝。「仲間を信じて当局の捜査に全面的に協力する」「捜査を通じて（役員

危機対応の成否は①スピード②スタンス③積極性——の「3つのS」にかかっている。冒頭のホテル運営会社の場合、加害者意識の弱い当初の「スタンス」設定が最大の失敗要因であ

る。誤表示（＝単純ミス）とのスタンスに固執する社長の目には「自分はまだまされた」と憤る顧客の姿は入らず、おわびや同情の気持ちも届けられない。利用者の反感を買えば、ホテルとしての収入源を失ってしまうのだ。

一方、自動車メーカーの場合、逮捕翌日という「スピード」と、社長自らという「積極性」が成功要因である。速さは説明責任の強さを示し、また、自ら尽力して登用した女性役員の不祥事について当事者の社長が逃げ隠れせず登壇したことで、企業としての正直さを印象つけた。社長会見は他の役員よりも注目度が高く、失言リスクはむしろ高まる。適切な「スタンス」で伝えるべきメッセージをしっかりと固めて会見に臨み、難局を乗り切った好例といえる。