

レクチャー 不寛容時代の危機管理広報 ⑩

エイレックス 社長
チーフコンサルタント

江良 俊郎氏

会社が危機に直面し、ステークホルダー（利害関係者）に説明を迫られた時、経営者は記者会見のゴールを設定しなければならぬ。できる限り抑制的に情報開示することで会社への打撃を最小化したいと考える経営者もいるだろう。一方で、広く情報開示することこそが、会社を守る方法と考える経営者もいる。長期的な信頼回復にゴールを設定するならば、可能な限り広く説明すべきだ。目先の株価下落や売り上げ減少は覚悟した上で、透明性や誠実さを前面にだす必要がある。

2016年4～5月にかけて自動車メーカーの燃費不正問題が相次ぎ発覚した。M社の場合、OEM（相手先ブランドによる生産）供給先から燃

会見のゴール見誤るな

直後に開く会見に必要な5要素

- 1 事実の概要（何が起きたのか。被害の状況は）
- 2 お詫び・同情（誰に対して、どのような気持ちを届けるか）
- 3 原因（可能性段階の場合、ミスリードしないよう要注意）
- 4 対応（会社のこれまでの対応状況、危険性の継続/収束）
- 5 再発防止の決意（責任や処分が決定していれば説明）

費数字に疑問の声が出た。合同調査の結果、走行抵抗値を低く見せる（燃費を良く見せる）不正操作が発覚した。最初の会見で社長は「軽自動車4車種で意図的な不正があった」と謝罪した。だが会見後、国の規定とは異なる方法で燃費データを計測していた事実も露呈。2回目の会見では、不正車種の範囲について「全貌を調査

中で、国土交通省にもまだ報告していない」と情報開示を先送りした。結局、会見は2カ月間で5回に及んだ。この間、不正を主導した主体に関する説明は「性能実験部の担当部長」↓「そういう事実を確認できず」↓「燃費試験実施の子会社」↓「本社が子会社に指示」と二転三転した。不正の範囲も膨らみ、1991年以降発売の全車種が不正だったことが判明した。一方S社は、販売中の

全27車種で法令とは異なる違法な方法で燃費試験データを測定していたと発表し、トップが会見で謝罪した。同社が違法に測定した燃費データは正規の測定方法より低めの数値だったため消費者を優良誤認させてはいなかったが、平謝りした。M社は事態を矮小（わいしょう）化した結果、記者は納得せず、報道が長引いた。調査結果から振り返ると、不誠実な対応が印象に残る。S社は不正車種の規模、原因を最初から包み隠さずに説明。事態の認識（反省）や再発防止への決意を示し、記者も納得した。不寛容社会では、メディア対応の失敗で、もともと不祥事が受けるべき批判レベルを超えてたかたかたることが多々ある。謝罪会見で過不足なく説明できる経営人材の育成も急務である。