

レクチャー 不寛容時代の危機管理広報 ⑮

エイレックス 社長
チーフコンサルタント

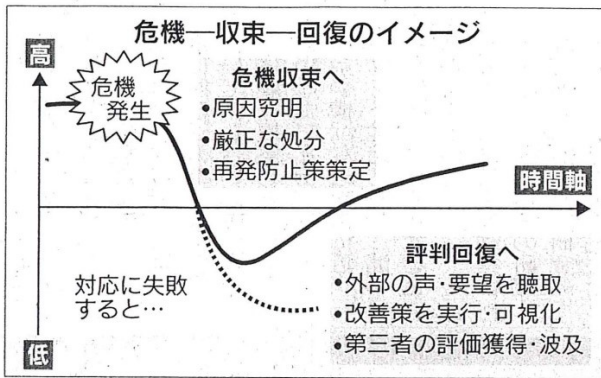
江良 俊郎氏

危機収束後、経営者は早期に評判（レピュテーション）と業績を以前の状態に戻さなくてはならない。

2014年の使用期限切れ鶏肉問題、翌年の異物混入問題の危機に遭遇した大手外食のM社。安全、安心に疑問符がついたことで客足が離れ、15年12月期は上場以来の大幅な赤字に転落した。

同社はその後、社長自らがお客様の声を聞くことを最優先し、三百人超の母親から車座で話を聞いた。安全性や栄養情報の開示を望む声に「え、QRコードなどを使って自社サイトを見やすく変更。疑問には交流サイト（SNS）を活用し丁寧」に答えた。また食材に関する不安を解消するため、工場も公開し「見え

評判回復 対話と可視化で



る化」を徹底した。さらに社長が毎週必ず店舗に足を運んでスタッフに声をかけ、対話を進めた。異物混入問題から2年経過し、店舗改装や新商品投入なども奏功して業績、評判ともに危機以前の水準に回復。今期は過

去最高の純利益を見込むまでになった。危機収束に原因究明、責任者の処分、再発防止策の公表は外せない。経営層の関与や組織風土上の問題が指摘される場合は、第三者委員会の活用も効果的だ。しかし、それらは必要条件であって、十分条件ではない。M社のように、ステークホルダーの率直な声に耳を傾け、対話することは良いスタート地点となる。取り組むべき課題を抽出し、優先順位をつけ、実行内容は可能な限り公開することが重要だ。不祥事企業の場合、自社が一方的に安全・安心を宣

言しても消費者は耳を貸さない。可視化し、顧客や従業員の声、専門家やメディアの評価などが外部に伝わり、消費者が「いい評判」を感じた時点で「安全・安心宣言」となる。日本社会はかねて他者との違いを許さず、均質性を求める傾向が強いと指摘されている。ネットメディアやSNSの影響力が強まり、選択的なコミュニケーションが増えることによって、自分と似通ったグループ内に安住し、少しでも異質なものは批判し、処罰したくなる傾向は加速するだろう。不寛容化の加速によって、従来何ら問題にならなかった事柄も問題となる確率が高まっている。企業は変化の「風向き」を絶えず正しく読み、戦略的に評判を管理することが求められる。

(一)の項おわり)