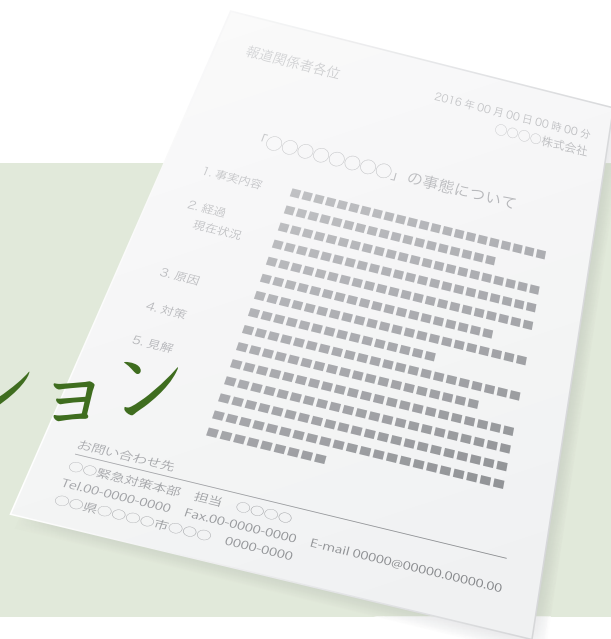




危機時における 対外的コミュニケーション

池田 聡

経営共創基盤 (IGPI) パートナー マネージングディレクター



1. 後を絶たないネガティブニュース

地公体トップによる公費使用を巡る問題、自動車会社における燃費不正測定を巡る問題、大手電機会社における事業部門損益の決算処理を巡る問題等、メディアで大きく取り上げられるネガティブなニュースは最近も後を絶ちません。また、こうした大きなニュース以外にも取引先からのクレームや不測の事故など企業を取り巻くリスクは尽きません。

一方、企業や組織が存在し、そこで人間が仕事をするうえで、さまざまな事故や判断ミス（故意過失を問わず）は避けられないのも現実です。

こうした、いわば逆境に直面したときにいかにうまく対応できるか、いかにそのマイナス影響を最小限に抑え込むことができるかがその企業や組織の命運を左右するといっても過言ではありません。

本稿では、こうした局面における対外的コミュニケーションのポイントについて簡単に整理したいと思います。



2. 情報伝達ツール (ポジションペーパー・QA)

一般にコミュニケーションにおいて重要なのは、言うまでもなく伝達先（典型的にはメディア）の状況、思考、利害、趣向等を踏まえたメッセージが発信できるかどうかです。独りよがりや自己弁護、あるいは企業や組織の都合などが優先された結果、本来の意図が伝わりにくいメッセージとなって、かえって不満・反発を招く展開は回避しなければなりません。加えて、企業や組織すべての接点で正しいメッセージをワンボイスで発信する必要があります。

そのためには、企業・組織としてのスタンス・対応方針を簡潔にまとめた「ポジションペーパー」と、想定される質問への回答をまとめた「QA」を準備しておく必要があります。問題とされる事実について、必ずしも専門家ではない人でも理解できる内容のポジションペーパー・QAを整備し、対外コミュニケーションの接点となる担当者に周知徹底することにより、当該担当者が自信を持ってメディア対

応に臨める環境をいかに作れるかがポイントとなります。



3. 情報伝達ルート (広報担当と企画セクションの連携、 登場人物)

そのうえで、前述のポジションペーパー・QAのみでは対応しきれない込み入ったやりとりについては、状況に応じて当該事案に熟知した担当部署（典型的には企画セクション）からの別途折り返し説明で対応するなどの対策も準備しておく必要がでてきます。よくありがちな光景として以下のような場面を想像してください。

- 広報担当者「これ以上の詳細な内容について、私は知らされていません」
- メディア記者「あなたでは話にならない。本件に詳しい人を出してほしい」

記者も他社との報道合戦の渦中で戦う一人の人間です。与えられた情報では記事にならないような状況では引くに引けません。また、広報対応の最前線に対する印象が、「この企業は逃げている。説明責任を果たしていない」といったネガティブなものになれば、当

然それは書き起こす記事のトーンにも影響することは避けられません。こうした観点からは、最前線の広報担当者と内容に熟知したセクションとの連携が非常に重要になります。

また、事案の重要性によっては、「カメラ・マイクの前に誰を出すか（経営トップなのか担当役員か）」という人選、換言すれば場面設定が重要になる点も指摘しておきたいと思います。

IGPIでは事業戦略の策定から実施をサポートするなかで、クライアントにとって厳しい局面における対外・対内コミュニケーションについてもサポートしています。本稿でご説明した危機時における対外的コミュニケーションを含む、いわば逆境時のメディア対応や従業員への説明を巡るポイントについては、近著「修羅場の説明力」（PHPビジネス新書、小野展克・池田聡 共著）をご参照いただければ幸いです。



危機対応のプロが教える！
修羅場の説明力
(PHPビジネス新書 PHP研究所)
池田 聡・小野 展克

10月発刊

池田 聡 経営共創基盤 (IGPI) パートナー マネージングディレクター

日本銀行にて金融機関の経営モニタリング等を担当。産業再生機構では企画調整室のほか、カネボウをはじめ5件の事業再生案件を担当。IGPI設立後は、大手航空会社・大手エネルギー会社の再建計画策定、事業再生ADRを活用した百貨店の再生、小売・飲食チェーン等の経営改善計画の策定に従事。

原子力損害賠償・廃炉等支援機構参与（元 執行役員）

元内閣府企業再生支援機構準備室 上席政策調査員

早稲田大学法学部卒

