

企業の危機管理広報のポイント

～ 最近の事例を踏まえて ～

報告：熊田 彰英 氏（元東京地検特捜部検事、元法務省大臣官房 秘書課付検事、桐蔭法科大学院教授、弁護士）

熊田 皆さん、こんばんは。桐蔭法科大学院教授をしております熊田でございます。よろしく申し上げます。

私の経歴に関しましては、若干だけチラシに記載させていただきましたが、長年検事をしていました。今、お話しいただいた東京地検特捜部でありますとか、最高検察庁でありますとか、いろいろの部署で、現場の検事としてももちろん働いておりましたが、もう一つ、法務省という行政官庁になりますが、そちらの刑事局とか、大臣官房秘書課というところで勤務をしていました。

そういう中でなぜ私が危機管理広報というものを取り上げたかということではありますが、特に秘書課で勤務しておりましたときは、いわゆる行政官庁で起きる不祥事がいろいろ日々上がってくるわけですが、そういう中でどういう対応をしていくのか。法務大臣を含めて、どういう国会対応、あるいは記者会見対応、取材対応をしていくのかということも日々行っておりましたし、また、現場にいるときも、実は企業のこういった広報というものはものすごく見ておりましたので、なぜそういうところに着目していたのかも含めまして、今日は、ワンランク上と言えるかどうかわかりませんが、少し違った視点から、特にその当局でありますとか行政官庁の観点から、少しお話をさせていただきたいと思っております。

まず、「なぜ危機管理広報は大切なのか」。広報といいましても、日頃よく見られます、いわゆる、例えば新商品でありますとか、決算でありますとかいうのはまたちょっと違いまして、どちらかという、「危機管理時における取材対応」みたいなイメージであります。なぜ大切なのか。おそらく、「大切ですよ」と言えば「大切です」と当然答えとしては返ってくると思います。

なぜ危機管理広報が大切なのかということで幾つかレジュメに挙げております。一つ目は、「年々、企業に対する消費者、当局、マスコミの目は厳しくなっている」。これは、おそらく皆さん方がよく感じられていることかと思えます。この中の「当局」という言葉には、もちろん日本の捜査当局が入ってくるわけではありますが、それとともに、行政当局、それから海外の当局、これもいまや入ってくる時代であります。

それから、「不祥事発生時の対応如何によって信用・信頼が左右される」ということでもあります。先ほど久保利先生から言及がありました会見等々の中身、あるいはそこでの対応ぶりによって、会社としての信用・信頼というものがやはり大きくクローズアップされてきます。そこがなぜ左右されるのかというのが次になります。

「会見・コメントから企業の姿勢・経営陣の考え方が透けて見える」。会見でありますとか、コメントでありますとか、あるいは、その場での対応ぶりから、企業の姿勢、つまり、何かたいいは不祥事になるわけですがそういうものが起きました、それに対して、企業として、これをどう捉え、どう対処しようとしているのか。あるいは、それに対してイニシアチブを持っているとしていかなければいけない経営陣が、どういう考え方を持っていてやっているのかというのが非常に透けて見えてくる。ですから、その姿を見て、例えばですが、株価だ、何だというところにも跳ね返ってくるわけです。

そうした考え方、姿勢というものを、そういう意味ではきちんと的確に見せるために何が必要かといいますと、「危機管理体制、それから、それぞれの役職員の対応能力が必要になってくる」ということであります。

今日は時間の関係もありまして少し足早にいきます。では、実際にどういった事例を見ると少し具体的にイメージがわいてくるのか、あるいは留意しなければいけないのかということで、これから3社の事例を取り上げさせていただきます。もちろん、これらを取り上げることについて、特段の意図といいますか、悪意といいますか、特にこだわって掲げたわけではなくて、抽象的な話ばかりしていても全く残りませんし、イメージもわからないと思いますので挙げさせていただく次第であります。

まず一つ目、資料1をご覧くださいませでしょうか。資料1の事例について私が指摘させていただきたい点は、レジユメの2に四つ挙げてある内容でございます。

このA社役員の薬物事件というのは、一昨年あたりになりますでしょうか、ある有名な自動車メーカーで、いわゆるダイバーシティとして、代表的な存在として社が迎え入れた女性役員の事件であります。

これをなぜ取り上げるかということですが、時系列を見ていただきますと、まず6月18日に逮捕されます。このときに会社がどういうコメントを出すかなと私はずっとテレビを見ておりました。最初に出てきたコメントがこちらであります。

もう一つ、この事案で少し特殊だったのは、翌日、社長が会見を開いております。これは個人薬物事件であります。にもかかわらず社長が出てこられて会見を開いたわけです。その一部、報道等でよく取り上げられていた言葉が資料1に記載されていますが、このコメントなり会見の表現を見まして、どのように感じられるでしょうか。当時、ネットなどでは、例えば、「温かみがある」とか、「家族的な」というような評価をする声がけっこうございました。

ただ、いわゆる危機管理といいますか、刑事なんかも含めた案件を扱っている立場といえますか、弁護士からしますと、非常に危険といいますか、この会社のコメントを見てすぐに何を考えたかといいますと、「A社はこれで厳しくなったな」というイメージ、要するに感想です。

なぜ厳しくなったのか。つまり、これは当局からしてみると、「なるほど、そういう態度に出ますか」というとられ方をするコメントなのです。それがなぜわかるか。そのあと6

月 23 日に「本社等複数箇所検索」、色付きにしてあります。個人の薬物事件で本社を捜索するというのはまずない。私も東京地検の薬物班にいたことがございますが、発想として普通ないです。余程、例えば、毎日本社で使っていましたとか、本社にずっと保管していましたとか、あるいは、そこで、わかりませんが、さばいていましたとか、余程のことがあれば別かかもしれませんが、これほどの、要は大企業の本社に対して捜索をする、つまり礼状を持っていくわけですね。要するに、有無を言わずに行くわけです。普通であれば、こういう一部上場の企業であれば、いわゆる任意提出という手続きがございます。つまり、行って、「こういうものが当局としては欲しいです。ですので、協力してくれませんか」。会社側としても、「わかりました」ということで差し出す。つまり、全く外でも平穩に過ぎるわけです。特に例えばマスコミにも騒がれることなく。ところが、礼状を持って来られたということになれば、当然のことながら報道がかなり出ます。新聞には「本社捜索」という字が躍るわけです。

それ以外にどういう反応があったかといいますと、それから会見を受けて、6月20日のマスコミの欄に、「報道が加熱（～6/30） *ネガティブ情報」と書いてございます。どういう情報が出始めたか。翌日から、この役員が、どういう形で、どんなふうな工夫をして輸入をしたかということが、如実に、例えば絵付きで出てきたり、あるいは、この薬物が、その役員の居住していた本国において、どれくらい社会問題化されているか、乱用されているか、あるいは、マイケルジャクソンはこれで死んだとか、そういういわゆるネガティブ情報ばかりがずうっと流れるわけです。

つまり、おそらくですが、このコメントなり会見というのは、確かにある意味で少し通常の危機管理におけるコメント等とは違って、少し温かみといいますか、そういうところを狙ったところはあるのだと思いますが、これはやはり、当局とかマスコミとかの受け止め方を考えていない例なのかなというところがございます。

なぜ当局がそこまで反応したかといいますと、ちょっとさかのぼりますが、6月16日にA社の株主総会がございました。当局としては、6月11日に発覚して認知したものの、多少内偵捜査はもちろんしますが、6月16日はやはり避けるべきだ、と。会社にとっての一大行事ではありますので、やはりここは避けて、そこから過ぎたあとにという、いわゆる配慮をしているつもりなわけです。ところが、逮捕したところ、会社のほうから（コメントがあったのですが）、「法を犯す意図はなかったことが明らかにされると信じる」となぜ言えるのか。個人の犯罪で、しかも薬物事件で逮捕されたその日の夜に会社がなぜこう言えるのか。事実を把握できているはずもないわけですね。そういう段階でこういうコメントを出すということは、「なるほど、そういう態度なんですね」ととられてしまうわけです。ですから、もちろん何気ない一言なのだと思いますが、そういったところは、当局としては非常に見ているんですね。会社、あるいは社長さんが何を言うのだろうかというのは、実はずうっと見ております。

その結果、この事案では、残念ながら、6月30日になりまして役員は早々に辞任せざる

を得なくなった。これは、やはり当局とのいろいろな駆け引きと申しますか、ものごとをどこで落とすかとなったときに、やはり役員には辞任をしてもらうほかない、差し出すかないという状況になるわけです。そのあと7月1日以降、会社のコメントが出てまいります。これを、6月18日、19日あたりのコメントなりと比べていただくとわかるとおり、ほとんど事件に対しては言及していません。つまり、かなりトーンが変わっております。そうしないと、もう、いわゆる「もたない」という状況に会社としてはなったわけです。

最終的に起訴猶予ということで不起訴に終わりましたが、やはり、A社として、一部上場でものすごく、ある意味パワーのある会社ですから、そのあとは特段不利益と申しますか、(不利益を受けずに会社が)もったというところはあるかとは思いますが、やはり、中小企業等々になれば、これだけある意味痛手を負うということが、どれほど影響してくるかということになります。

翻って考えますと、この事案は果たして、そうした、いわゆる戦うわけではないにしても、こうした対応をしなければ逆にいけなかったのかとなりますと、そうではなくて、もともと、この、例えば輸入事犯というのは難しいんですね。つまり、これが覚醒剤とか、MDMA (methylenedioxymethamphetamine) とか、明らかに日本で禁止されている薬物ならまだしも、そうでない場合には、当然のことながら、本当に日本で違法な薬物だったという認識があるのかとか、あるいは、本国ではどういう使い方をしていたんだということの裏付け捜査といわれるものが当然必要になるわけですが、これは、実はものすごく手間と時間がかかるわけです。ですから、それだけ実は難しい事件を、これは着手に入っているわけです。

そうしたときに、なにも、ある意味、表だっていろいろとやりとりする必要はないわけです。あるいは、こういうコメント等をする必要はなくて、本当に、いわゆる木鼻 [木で鼻をくくる] のようなコメントをしたうえで、水面下で、「そうはいつでもこういう事情があるんです」ということを当局とやりとりする。それによって、例えばですが、役員が辞任をせずとも、もしかしたら、役職くらいは外れてくださいということになるかもしれません。当時、本当に有為な人材だったわけですね。ですから、そういう人材を失うことと、この事件の落ち着きどころは、もう少し探りようはあったのだろうというのが、この事件の感想と、それから、コメント等を出すときの難しさであります。

続きまして、資料2をご覧くださいませでしょうか。先ほど久保利先生から言及がありました事案が入っております。B社さん、C社さん、それぞれちょうど同じ頃合いのタイミングで発覚して対応が行われたという意味で、これは並列にしてあります。比較というよりは、それぞれ、まさにいわゆる大会社であるにもかかわらず、初動から始まってどのような経緯をたどったか、あるいは顛末を迎えたかということで、時系列にずっと追っていったものであります。

その中で、今回、少し私のほうから指摘したい点というのは、レジュメにもございますが、発覚当初の会見でありますとか、企業としての姿勢といったものが、果たしてこうい

うことでよかったのだろうかということでもあります。いろいろ細々とした点はございますが、B社、C社のこの一覧表の中で「【報道】」とありますのは、当時、紙面等で、主としてどのような言葉、あるいは、テーマといいますか、どのような見出しということがなされたかということを一例として挙げているものであります。つまり、いろいろ見ていただければわかりますとおり、会社が行った会見と報道との温度差、受け止め方、これの格差というものが、ところどころ見えてくるわけです。

もう一つ、B社さん、C社さんとも、要は、内部告発でありますとか、あるいは現場からの内部通報かと思いますが、社内で不正が発覚してから、どのくらいたって発表しているか、というところもあるわけです。その間に何をしていたのかということももちろんあるわけですが。企業として気を付けるべき点の一つとしては、情報の隔離でありますとか、いわゆる隠蔽ということでもあります。つまり、あえて隠蔽した、あるいは先送りしたということでもなく、それをどうとられるかということにやはり留意すべきですね。

もう一つ、このB社さんは、先ほどまさに久保利先生がおっしゃっていたとおり、9月29日に各担当部長さんが会見するわけですが、私もこれを見ていたときに、この問題で担当部長さんで会見をするというのは、ちょっとある意味驚きました。間違いなく、いずれ社長さんが出ざるを得ないだろうなというふうに思いました。

実際に10月2日に出てこられたわけですが、ここで何を強調したかったかといいますと、やっぱり「安心・安全」なわけです。つまり、不正が行われていたことに対する、例えば謝罪であるとか、あるいは、それについて何かコメント、というよりは、「いや、いや、大丈夫なんです。安心・安全なんです」と。

ところが、その翌日、資料2を見ていただけますでしょうか、10月3日、国土交通省大臣が会見をし、「使用者等に不安を与え、かつ制度の根幹を揺るがす行為であり、極めて遺憾」。これは、私もいろいろ国会答弁を作っておりましたが、企業に対してかなり厳しい言い方です。「根幹を揺るがす」、つまり、10月2日の社長さんのコメントと、10月3日の行政官庁の受け止め方、この温度差、これがあることによって、そのあとの報道の方向性ががどンドン、どンドン決まっていくわけです。

実際にそのあと報道の中では、例えば不正の範囲とか、全国で書類が偽造の状態だとか、拡大する一方の情報が流れていくわけでありまして、おそらくこれは、当初のB社さんの思惑とは全く違う方向での流れなのだと思います。

そのあとしばらくして、改めてまた社長さんが会見を開きます。ここは、なかなかある意味ユニークといいますか、「残念な報告」とか、「落とし穴」とか、そのスタンス、要するに考え方、受け止め方というものが、おそらく皆さん方が今これを見ると、ちょっとこれ違和感があるんじゃないかな、というふうに受け止められるかと思います。そうすると、そのときに報道としてはどう出るか、「強気発言を一転」。つまり、その内容ではなくて、このキャラクターに注目をされた報道のされ方するわけです。

実は、この会見だったかと思いますが、私が少し見ていたときになかなか印象深い場面

がありまして、社長さんが1人で単独で会見されるわけです。通常であれば、よく担当の役員が同席したりしますが、そのときは1人でされていて、記者のほうから何か質問が飛んだときに、おそらく社長さんが全く把握してなかったことについての質問だったと思いますが、そのときに社長さんはどうしたか。その場で、記者会見をある意味仕切っているといえますか、司会をやっている部下、総務系の方だと思いますが、部屋の端にいらっしやいました。マイクの前に立っていたわけですが、記者から質問を受けたとたんに社長さんがされたのは、これなわけです、質問を受けたとたん、これです。言葉になっても多分わかりませんね。「おい、きみ」です。そういうものを例えばマスコミなり国民が見たときに、この会社の例えば風土であるとか、つまり、一人の単なる社長のキャラクターとして見られるのか、あるいは、会社としてそういう風土なり何なりと見られるのか、というところにかかわってくるわけです。

ですから、一つ思いますのは、意外に、企業が気にしているステークホルダーに対するいろいろなそのリリースでありますとか説明責任、それはもちろん重要なことだと思いますが、もう一方、先ほどの例えば捜査当局でありますとか、今回であれば行政官庁ですね、こちらを意識するというのも、かなり重要なのではないかなというふうに思うわけです。

ですから、結局、このB社さんの関係でいきますと、そのあと、またかぶせるように、国交省大臣が「極めて遺憾」とか、「厳正に対処する」ということで、非常に厳しい対応に出てきて、挙げ句、10月31日には、全国紙の下の段かなりぶち抜きで謝罪広告を打ちました。さらにはそのあと、今回ペーパーの途中でやめていますが、結局は副社長さんが退任するという顛末をたどっています。

C社さんはどうなったか。C社さんも同じように会見を初動で始めてはいるわけですが、この中で気になるのは、一つには、10月8日に副社長さんが会見したとき、「優先していた」、つまり、公表する——ここの頭の中には、おそらくですが、先ほど久保利先生のお話のプリンシプルにもありましたようなBtoB（Business to Business：企業間取引）の意識しかないわけです。その先に「C」がいるということの意識がなくて。

もちろん、取引相手に説明する、それは重要なことだと重々わかるわけです。ところが、「優先していた」という説明でありますとか、それから、このときに非常に気になりました会社のプレスリリースとしては、「不適切な行為（が判明した）」なんですね。東芝で「不適切会計」という言葉がかなり使われましたが、「不適切な行為ですか、これは」、ということ。つまり、会社の姿勢として、「これは違法なことではないんです、皆さん」ということを、あまりにも強調したいがための、一つの多分作り方だったと思います。

ところが、そのあとずうっと見ていったときに、実際、違法な行為がなかったかといえますと、これはずうっと追い掛けていただくとわかりますが、出てくるわけです。

つまり、初動の段階で、どこまで、どういうことが出てくるかということを目星しながら、きちんとプレスリリースなり、コメントというものを考えているのか、ということが、ここでは少し問われてくるわけです。

それからもう一つは、10月12日、10月13日に連続してありますが、社長さんが、例えば、いったん、あるものについて「不正はない」と断言してしまった。ところが、そういうことについて聞くマスコミの記者のほうも、いろいろな取材をされていてわかっているわけです、おそらく不正はあるだろう、と。そういう中で質問が来るということを、おそらくは想定されてなくて、「ない」と断言してしまったのです。そうしたところが、翌日、「前日『ない』と言ったのは、自主点検等で見つからなかったという意味」と、緊急会見を開いて釈明に追われるわけです。

こういうことが積み重なると何が起きるか、あるいは、どういうふうにとられるかと言いますと、例えば10月27日の報道の中にありますように、「これまで『法令違反はない』と繰り返し説明してきた」、つまり、10月14日の報道にもありますが、結局、「この会社の言っていることは信用できるんですか」という報道の流れですよ。そういうようなことがある中で、当然、そうなりますと、国としても厳しい姿勢で臨まざるを得ない、というふうになっていくわけです。

結局、この顛末は、最近、皆さまもおそらくニュースをご覧になったと思いますが、会長兼社長が辞任ということになるわけです。実は、このC社さんに関しては、当初の頃から過去の不祥事がかなり詳細に報道されていて、「そのときには、会長さんと社長さんが辞任しています」とか、そこまでどんどん、どんどん初期の頃から出ていたわけです。そういうのも、結局は、どのような報道ぶり、あるいは、「これに対して自分たちはどういうふうを受け止めています」という姿勢をもう少し明らかにするほうが、そういう意味での、要するに、いわゆる「余計な」といいますか、過去のことまでほじくられない、というところはあるのではないかなと思うわけであります。

いずれにしても、当局でありますとか行政庁の考え方、あるいは受け止めというのは大事なわけですが、それは結局何かといいますと、国民、消費者というものを意識しているかということです。当局も、逆に言うと、国民の意識、あるいは国民目線によって突き動かされる部分が多分にあるわけです。やはり、かなりヒートアップ、「これはおかしいでしょう」という声が挙がっていれば、当局としては動かざるを得ないですね。それが捜査であったり、行政処分であったりということに跳ね返ってくるわけです。

ですので、レジュメの4の「危機管理広報の留意点」の中にも書いてございますが、どこを意識して広報をするのか、コメントを出すのか、リリースするのか。その内容、あるいは答えぶり等々によってどういう影響が生じるのか、つまり、どう受け止められるのかということ意識していただく必要があるかと思えます。

最後にまとめて、こういう危機管理の広報でいわゆるアピールが必要か。例えば新商品でありますとか、業績とかのようなアピールが必要かといいますと、まず（必要では）ないというのが、私が今までいろいろ見てきた中での一つの経験でございます。

非常に駆け足になりまして恐縮でございますが、事案はさまざまでございますし、常に同じ対応をとればかわせるか、あるいは平穩に過ごせるかということ、そうではないとは思

いますが、一つこうした視点が危機管理の際には必要だろうということで、参考にしていただければと思っております。どうもありがとうございました。(拍手)

大澤 熊田先生、ありがとうございます。裸の王様が社会の目に触れる場面で、やっぱり目の澄んだ少年が「裸ですよ」というのを言ってあげて、会見の内容を決めないといけないということですね、ありがとうございます。