

危機対応・謝罪から信頼回復へ 不祥事に3つのステップで対応

(インタビュー) AIG コーポレートソリューションズ
法人コンサルティンググループ 首席ディレクター 白井邦芳

これまで、1700件を超える上場企業の危機管理対応に携わってきた、AIGコーポレートソリューションズの白井邦芳氏。その経験から、不祥事を起こした企業が消費者からの信頼を回復するためには3つのステップがあるという。

目安となる期間：発生後1カ月—3カ月
責任明確化、再発防止策展開

責任の所在を明らかにし、処分も含めて開示する。また、類似事例の自社・グループ内における再発を防止すべく、対策の横展開を進める。



第1ステップ

是正対策

事態の拡大防止を目的に、発覚した問題に対しピンポイントに是正策を実施

原因究明

事実を分析・評価し、勘にとらわれることなく、全方位的に原因の究明を行う

事実確認

多くの情報から、事実・伝聞・噂・意見を切り分け、裏付けの取れている情報を抽出する

発覚

目安となる期間：発生後72時間—1週間
情報管理と、発覚した事態に対応

事実と噂、推測など、情報の切り分けを行い、裏付けのある情報を発表する。また、得られた事実を分析して原因を調査、対策を打ち出す。



情報管理に失敗すると
企業の危機に発展する

不祥事発覚時など、企業の危機的状況下で最も大切なことは的確な情報管理である、と白井氏は言う。「本来は自分たちが社内調査をし、対応策まで整えた形で発表するのがベスト。しかし、内部告発やマスコミの取材から最初に情報が上がった場合には、情報収集と事実確認をしっかりと行うことが必要です」。

特に、危機時には「事実」「噂」「推測」「意見」といった情報が混在して伝達される。その情報をそれぞれ切り分け、裏付けのある「事実」だけを抽出・発信する。

「企業の事実確認よりもマスコミの取材・報道が先行すると、当然厳しい質問が集中します。そうすると、『企業組織としては関与していない』、『自分たちの責任ではない』、『原因があった』などと、汚名挽回するような発言をしたくなる。それが推測や噂レベルの話だと、かえって言い逃れをする企業というレッテルを貼られ、その後の対応に悪影響を及ぼします」(白井氏)。

次に考えるべきことは、原因究明と是正対策の立案。情報管理が適切にできれば、という事故・事態が

なぜ起きたのか、それにどう対処して、今後いかに再発を防止するかという明確な方針が打ち出せる。

逆に、情報管理体制が整っていないと情報が混乱し、原因究明や対策の立案もままならず、発表の内容を巡って不信感が生まれ、結果的に経営者の責任問題に発展する可能性が出てくる。不祥事や事件そのものとともに、企業がどんな情報を発信し、どう対応したのかも、マスコミや社会から問われている。

信頼回復のために 外部専門家の協力を得る

不祥事対応の第2ステップは、責任の所在を明らかにすること、全社を通じて類似事件の発生防止を目指す対策を打ち出すこと。白井氏は、この段階では外部の専門家に協力を仰ぐことが重要だと話す。

「以前から社内に監査機能を持つ企業でも、不祥事が発生した際には外部専門家による調査機関や委員会を設置することが求められます。こうして監査に客観性を確保することも、信頼回復につながります」。

社外調査機関のメンバーには、危機管理やコンプライアンスの専門家に加え、業種・業態に合わせた人選が必要。例えば食品メーカーであれば

第2ステップ

責任表明・再発防止

問題発生の原因を特定、責任者の総称も含めた開示と、全社・グループ企業も含め類似事業の再発防止対策を展開

発生後1〜3カ月



目安となる期間：発生後4カ月—適宜
運用監査の実施と安全宣言発表

再発防止策の実施状況を確認、監査報告と開示を行う。監査の結果を元に、安全宣言を公表し、消費者へメッセージを発信する。

発生後4カ月

運用監査・安全宣言

再発防止策の実施状況をモニタリング、監査結果を報告・開示、その結果を元に安全宣言を実施

第3ステップ

風評監視

インターネットなどを中心に、風評をチェック。関連いがあれば正していく。

戦略的な情報開示の方法

それに応えることが必要な時代だ。しろい・くによし

1981年AIG保険株式会社入社、4度の米国本社駐在を経て、企業危機管理、異物侵入事件、個人情報漏えい事件などのコンサルティングに関わり、2000年にAIG初期危機管理コンサルティング室長に就任。03年AIGリスクコンサルティング首席コンサルタントを経て監査リスクマネジメント、危機管理、企業再生の専門家として活躍。