

- 運用監査
- 安全宣言
- 風評監視

- 謝罪
- 事実確認
- 責任表明
- 原因究明

- マスコミとの情報交換
- 社内の情報共有を促進

広報の対応

復旧・回復時

- 変容した市場に対する新しいブランドイメージの確立
- 謝罪広告の制作
- 企業経営陣からのヒアリング

緊急時

- 広告をストップする
- 広報をサポート
- 世論について調査



平常時

- リスクを洗い出す
- 自社に合った特定イメージを強化する
- インナーブランディング

広告会社の動き

ビジネスの世界では、危機発生時の対応がその後の企業の行く末を大きく左右する。そこで、博報堂でブランドリスクの専門家として活躍したトランスフォーメーション シニア・ストラテジコンサルタントの千葉尚志氏に、平常時、緊急時、復旧・回復時の三つのフェーズにおいて、広告会社およびその営業担当者がどのような形で企業をサポートできるのかについて話を聞いた。

リスク時の広告営業担当者の動き方

復旧・回復時のポイント

「コミュニケーション」と「ネタ」が両輪となって回復軌道に乗る

事件後の復旧・回復時には、やはり事件の原因とそのものを改善し、その先に何が出てきたかというを示す必要がある。そして、その原因に対してどのような再発防止策を講じたのか、またその結果どうなったのかというように、事件の文脈に沿った形で正確な情報を出していくことが重要だ。企業が新たなスタートを切ったことを知らせるには、新しい商品やサービスを出すことが最適だが、事件発生で体力的なダメージも大きいタイミングなので、一般企業ではかなり難しいと言わざるを得ない。

欠陥商品が問題になった事件では、その製品の製造過程など原因となった部分を改善し、工場開放のような形で信頼を回復する方法もある。また、外部の識者を招いて調査委員会を発足させるといった手立てもあるが、最近では当たり前になり過ぎてそのことにどれだけの意味があるのか、またパブリシティ効果も期待できなくなっているのが現状だ。

また、新聞15段を使った謝罪広告についても現在はかつてほど注目されなくなりつつある。不祥事続きで謝罪広告も多く見かけるので、謝罪広告に対する消費者の審査も厳格になっており、必ずしも定番化したような形で謝って済む問題ではなくなっているのが現状だ。やはり、消費者が今回の事件のどこを悪いと思っているのか、謝罪の仕方なのか、原因究明の姿勢なのか、再発防止策についてなのかを調査などで客観的に把握し、その部分に対してきちんと説明することが大切だ。

また危機発生後は、当然ながらコミュニケーションだけに注力すればよいということではない。新商品や新サービスなど、企業がその後回復しつつあることを伝えるための「ネタ」がなければ意味がない。事件発生時、企業はその対応にかかりきりになりがちだが、そういうときに「コミュニケーション」と「ネタ」が両輪となって進んで行くことによって、うまく回復軌道に乗ることが可能となる。

緊急時のポイント

「緊急時4点セット」の視点からクライアントをサポート

広告主企業に不祥事や商品回収問題などの危機が起きた場合は、クライアントのもとへすぐに駆け付け、宣伝部や広報部とのやり取りを通じてまず事態の正確な把握を行うのが営業担当者の仕事だ。具体的には宣伝部との間ではテレビCMをはじめとする現在出稿中の広告を差し止めるかどうか判断を仰ぎ、必要なら即刻差し止め作業に入る。他方、広報部に対しては原因など内部調査で判明した事実を逐一リリースとして流したり、タイミングを見て記者会見をセッティングするなどのサポートを行う。

また、広告会社によっては、営業担当者が広報やPR担当部門などとも協力し、記者会見のためのメディアトレーニングも実施するなど、事件発生時には営業担当者、広告やPR担当部門や、ブランドリスクの専門の集団が中心となってクライシスコミュニケーションを進める場合もある。

この際、重要となるのが私が「緊急時4点セット」と呼んでいる、謝罪・原因究明・再発防止策・処遇の四つの視点だ。「緊急時4点セット」に基づいて広報部がきちんと機能しているかどうかさえしっかり押さえておけば大きく対応を誤ることはない。宣伝よりも広報の方が重要になる危機発生時の営業担当者の役割としては、まず広報対応をきちんと行うことがポイントとなる。

クライアントの広報部とは普段からのパイプがないところもある。緊急時に広報部もパニックになっていることも多いため、あくまでサポートの立場であることを忘れることなく、許可を得た上で事を進めていかなければならないが、あまり親しい関係でなくとも場合によっては強く後押しすることも必要となる。

また、パニックで社内のことしか見えなくなっているクライアントに対し、営業担当者は調査から得た客観的なデータを通じて今回の事件を市場や世間がどう見ているのかということを知らせ、より良い方向を模索していける状況をつくり出すことも重要だ。

平常時のポイント

特定イメージの強化でリスクを軽減

企業の不祥事や欠陥商品問題など何かしら事件が起こった際には、発生直後のいわゆるクライシスコミュニケーションと呼ばれる対応と、事件の一旦の鎮火を見た後の再出発時の対応が重要であることは言うまでもないが、ある程度の事件が起きてても簡単に信頼が崩れないよう日ごろからブランドを強化しておくことも非常に大きなポイントとなる。平常時に自社に合った特定のイメージを強化しておくことで、危機発生時の被害を軽減できる場合があるからだ。

リスクを軽減するイメージは業種・業態によって、またその企業の業界内の立ち位置などによってさまざまなため、一般論として語ることはできないが、一例として「頼りがいがある」「タフ」「清潔潔白」「若々しい」といったイメージが有効な場合などがある。

また、情報漏洩などを防ぐためセキュリティを強化する企業が増えているが、それだけでは社員に対して、「従業員を信用していないから監視している」という印象を与えてしまうため、ストレスとなり、時に反発をも招いてしまう。セキュリティの強化は必要だが、それと同時にインナーブランディングも行っていくことが重要になる。自社に対する愛着心が高ければ、何か不正を働く際に、同僚や上司の顔が浮かぶとか、消費者を裏切りたくないという気持ちになるなど、事件発生時のリスクを最小限に抑えられるからである。

千葉尚志氏
Takashi Chiba

トランスフォーメーション
シニア・ストラテジコンサルタント
東京大学理学部物理学科卒。東京大学
大学院理学系研究科物理学専攻博士課程
修了。理学博士。マッキンゼー・ア
ドカンパニー、インクジャパン、博報
堂を経て、2007年10月より現職。

