

## リスク時に発動する新たな広報戦略

㈱谷川コンサルタンツ事務所 代表 谷川健司氏

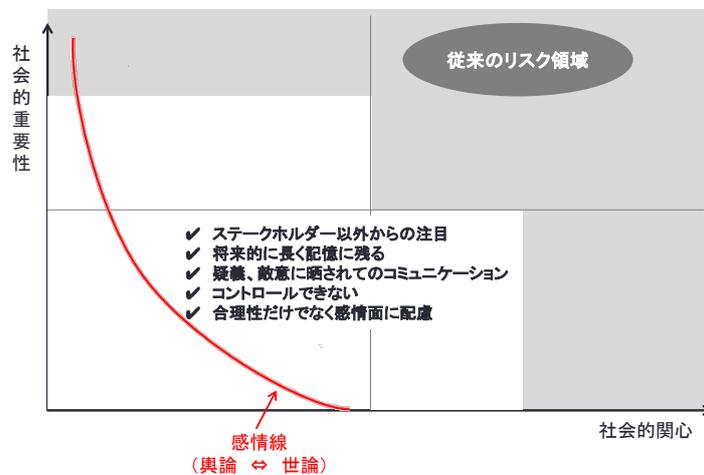
不祥事などのリスクに立ち向かう時、心ある多くの企業は誠実・正直にメディアや顧客に対応しようと考えます。しかし、それだけではダメージを最小限にするどころか、混乱に拍車をかけ顧客により不安を与えてしまうケースも少なくありません。多くの場合、必要な情報が集まらないまま決断に迫られ、合理性のある言い分は非難され、事件はなかなか解決に向かわないのです。

リスク広報の教科書を見ると、対応ノウハウ、戦術メニュー、そして事例（多くは後付け批判です）が載っていますが、そこにあるのは基本的には対処療法であり、その企業が置かれている現実はその教科書通りにはいきません。リスクと批判にさらされた企業の経営者や広報担当者は、ひたすら嵐が過ぎることを願い、早くもとの日常に戻ることを願うのです。しかしそんなことは起こりません。

現実には、大きなリスクを体験した会社は従来の日常に戻ることはできないのです。リスクの先に訪れるのは新しい日常です

### 何をもちてリスクというのか？

図①リスク時の境界線(負の境界線)



リスク時の境界線の図を見てください。縦軸に社会的重要性、横軸に社会的関心。グレーの部分が従来認識されてきたリスク領域です。しかし、この図では感情線を引いてあります。この感情線を超えると、たとえグレー部分に行っていなかったとしても世論対策が必要になってきます。しかし多くの企業では普段からそのために本気で取り組んでいないのです。ばかばかしい、合理性がないということでしょう。

米国でのトヨタのアクセルペダル問題は皆様の記憶に新しいかと思います。トヨタは技術的改善に焦点を当てましたが、すでに感情線を大きく超えて怒りをもってしまった米国の世論には不十分でした。

大きなリスクをいかに負の曲線（感情線）の右上領域から正の領域にもっていくことができるか。広報戦略の視点で言えば、問題の解決に焦点を絞らないことです。問題はすぐには解決しません。

そうではなくて企業としての思い切った行動で、新しい物語を創るのです。社員が真に誇れる武勇伝を創るのです。