

中小企業こそ大事！ 事故・不祥事が起きたときの 「危機管理広報」の基本

アサミ経営法律事務所
代表弁護士

浅見 隆行



現代は、小さな会社の事故や不祥事が、瞬間にネットで拡散されてしまう時代です。そうしたとき、会社が被る被害を最小限に抑える「危機管理広報」について解説します。

企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こした際に、対外的に情報を発信する「危機管理広報」が広く浸透してきました。

その一方、中小企業の経営者のなかには「危機管理広報は大企業や上場企業だけが行なうもので、我々には縁がない」と誤解している人も少なくありません。

「記者会見をして、人前に出たくない」と考えている経営者もいるでしょう。

しかし、危機管理広報は記者会見だけに限られません。不祥事や事故を起こしたときに会社のホームページ（自社サイト）で公表することや、取引先や顧客に対してお詫びの手紙を送ることも、対外的な情報発信であり、危機管理広報です。事業を営んでいくうえで、危機管理広報は、中小企業にとっても身近なものなのです。

危機管理広報は 何のために行なうか

企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こしたときに、危機管理広報を行なう目的は2つあります。1つは被害の拡大を防止するため、もう1つは企業の信頼・信

用を維持・回復するためです。

たとえば、食品メーカーが製造・加工した商品によって、食中毒事故が発生した場合を想定してみましょう。食中毒事故が発生したとの一報がメーカーに届いた時点では、同一ロットで製造された商品は、スーパーマーケットなど小売店の店頭でまだ販売され続けています。また、購入はしたけれど、まだ口に入れていない消費者もいます。

このとき、メーカーは、次なる食中毒の被害者を発生させないために、世の中の小売店や消費者に対して「危ないから、わが社の商品を売らないでください。買わないでください。食べないでください」と、すぐに知らしめる必要があります。これが、「被害の拡大を防止する」ということです。

また、食中毒事故を起こせば、一度は消費者や取引先からの信頼を失うでしょう。その結果、そのメーカーが製造した食品を避ける消費者や、仕入れを止める取引先も現われるかもしれません。

しかし、事故を起こした後、ただちに情報を発信して、被害の拡大を防止することに積極的に取り組んだ会社と、そうでない会社と

で、どちらのほうが消費者や取引先が離れる度合いが少ないでしょうか。また、どちらのほうが離れた消費者や取引先が戻ってくるでしょうか。間違いなく積極的に取り組んだ会社でしょう。

積極的に情報を発信する姿勢を示すことによって、「食の安全を大事にする会社」「自社の製品に責任を持つ会社」と印象づけられるからです。これが「信頼・信用の維持・回復」です。

危機管理広報の鉄則は迅速な情報の発信

この2つの目的に照らせば、企業が不祥事や事故を起こしたときには、迅速に情報を発信する必要があります。あることは明らかです。

まだ不祥事や事故の全容が解明していなくても、不祥事や事故が起きている事実を第一報として、消費者や取引先にいち早く発信することが危機管理広報の鉄則です。第一報の時点で全容が解明していなければ、「詳細は調査の結果が判明次第、発表します」と断りを入れ、その後、詳細を第二報、第三報と広報していけばよいのです。

第一報、第二報が遅れば遅れるほど、「あの会社は情報を発信するつもりがない」「人の安全を考えていない」「隠蔽体質だ」などと批判や非難が集中します。

2023年には、中古車販売大手の会社による保険金不正請求が世の中を賑わしました。実は、この一件が初めてメディアに取り上げられたのは2022年8月でした。その後も繰り返し取り上げられていましたが、その間、会社は一切、広報しませんでした。

対外的な情報発信に消極的だった姿勢が、かえって、大きく取り上げられる一因になってしまったといつてよいでしょう。

どんな情報を発信すればよいか

(1) 情報発信の5つの要素

では、不祥事や事故が発生したとき、どのような情報を対外的に発信すればよいでしょうか。

情報を発信する相手が取引先であろうと消費者であろうと、基本となる内容は、①謝罪、②事実の説明、③原因の説明、④再発防止策、⑤処分・対応の5要素です。この要素の順番に文章を考えてい

けば、最低限の情報を発信することができます。

最も悪手なのは、他社のお詫び文を安易に真似して、自社が求められている内容と異なる、ピント外れの広報をすることです。謝罪の言葉ひとつをとっても「お騒がせして申し訳ありません」「事故を起こしてしまいまして申し訳ありません」などの紋切り型の定型文ではなく、不祥事や事故の内容に合わせたものにする必要があります。

不祥事や事故の内容に合わせるというのは、不祥事や事故の発生によって、その企業が失いかけた信頼・信用を意識した言葉にする、ということです。

たとえば、個人情報情報の漏えいがあったとしましょう。これは、個人情報情報を預けてくれた個人や取引先を不安にさせ、嚴重な保管に対する期待を裏切ったケースといえます。そのため、お詫びの言葉は「お客様を不安にさせ、また個人情報情報の管理の嚴重さに対する信頼を裏切ってしまったて、申し訳ありません」などのフレーズが相応しいといえます。

(2) どの程度の情報を発信するか
事実の説明や原因の説明をする

際、頭を悩ませるのが「どの程度まで情報を発信するか」です。

これは、最低でも5W1Hを特定できる程度には、具体的な情報を発信します。5W1Hを特定した情報発信でないと、「不祥事や事故が発生した」という漠然とした情報を発信するだけなので、かえって企業に対する不満を煽り、不信感を募ることになります。

個人情報情報が漏えいしたケースなら、企業がいつからいつの時点に、どんなルートで入手した個人情報なのか、その個人情報の項目は何か、漏えいした個人情報の内容は何か、などです。

他方で、対外的に情報を発信する際に、企業秘密に関わる内容、取引先の同意なく発信するとかえって混乱を招いたり迷惑をかける内容、プライバシーに関わる内容などを無制限に発信してしまうと、二次トラブルを招くおそれがあります。

原則としてすべての情報を発信するけれども、例外的に発信しないものもある、と原則・例外の順で理解してください。

(3) 心のこもっていない情報発信は逆効果

形ばかりの情報発信や、被害者

意識が前面に現われた情報発信では、企業の信頼の維持・回復は失敗します。たとえば、機械メーカーが製造販売した商品に欠陥があり、その商品を使った消費者が指を切るなどのケガをした場合を想定してください。

実際に製造したのが協力会社で、欠陥が発生した原因が協力会社における製造工程にあったとしても、機械メーカーはケガをした消費者にお詫びする際に、協力会社のせいにははいけません。協力会社の工程に問題があったとしても、消費者は、その商品を販売したのは機械メーカーなのだから、機械メーカーが一義的に責任を負うべきだと思っています。

「協力会社のせい」といった瞬間に、消費者は、メーカーが被害者意識のもとに協力会社に責任転嫁して逃げようとしている姿勢を見抜きます。

当事者意識を持って、情報発信することが必要です。

最近では、機械メーカーが自社サイトで情報を発信し、かつ、協力会社も自社サイトで情報を発信し、相互にリンクを貼るケースも増えてきました。連名で情報を発信するときもあります。

中小企業にも期待される 危機管理広報

経営者の多くは、対外的に事故や不祥事に関する情報を発信することは、自社の恥を知らしめる行為であり、できれば避けたい、事が公になるまでは広報しないで黙っていたいのが本音だと思えます。しかし現在では、法律上、そのような考え方は通用しません。

2006年に、ドーナツチェーン店が無認可添加物を使用している事実を外部から指摘され、社内調査でもその事実を確認したのに積極的に広報しなかった結果、会社に損害を負わせたことについて、取締役の責任を巡って訴訟に発展したケースがありました。

裁判所は、判決で、『自ら積極的に公表しない』などというあいまいで、成り行き任せの方針（中略）到底、『経営判断』というに値しない』と一刀両断し、取締役の善管注意義務違反による損害賠償責任を認めました。この判決がきっかけとなって、大企業や上場会社は、危機管理広報に積極的に取り組むようになりました。また、この判決が契機となっ

て、2016年には、日本証券取引所が「上場会社における企業不祥事対応のプリンシプル」を定め、不祥事に関する迅速かつ的確な情報開示を上場会社に求めるようになったのです。

これは、株主・投資家に対して、株価に影響する事実を開示することを目的とするもので、厳密には危機管理広報とは違いますが。しかし、上場会社がこのプリンシプルに従うようになると、世の中の人たちは、不祥事や事故が起きたときには、企業が情報を開示することが当たり前であると受け止め、情報を発信することに期待するようになります。

この期待は、中小企業に対しても同様に向けられます。

中小企業も、情報を発信しなければならぬ時代になっていると、意識をアップデートする必要があります。

危機管理広報における 情報発信のポイント

(1) 情報発信の方法

対外的に情報を発信する危機管理広報は、記者会見に限りません。自社サイトに情報を掲載する

■情報発信方法を選ぶ際の目安

被害者・関係者	死亡・重大事故	それ以外の事故
多数	記者会見・リリース	リリース
少数	記者会見・リリース	リリースor何もしない
特定	記者会見・リリース・個別の謝罪	リリースor個別の謝罪

ことや、取引先や消費者にお詫びの手紙を出すことも、危機管理広報としての情報発信です。

どの方法で情報を発信するかは、右表を1つの目安にしてください。これは、筆者が相談を受けたときに、いつも頭の中に思い浮かべている表です。

まずは、不祥事や事故による被害者・関係者がどれくらいなのかを判断します。

次に、不祥事や事故によって死傷者が発生しているか、企業の根幹を揺るがすレベルの重大事故な

のか、それほどでもない事故なのかを評価します。

これを組み合わせ、どの方法で情報を発信するかを決めます。そのうえで、事故が発生したときの世の中の注目度・トレンドや法規制を考慮して、情報の発信方法を変更していきます。

たとえば、個人情報情報を漏えいしたとしても、それが10人に限られ、その全員と個別に連絡をとることができ、またその内容が個人の氏名、住所だけだったとしましょう。

この場合は、被害者は「特定」となり、個人情報情報の漏えいの内容も「重大」とまではいえません。そうすると、「リリースまたは個別の謝罪」となるので、個別に謝罪をして事実を説明するだけで済ませてかまいません。

ただし、個人情報情報の漏えいの場合は、2022年4月1日から個人情報保護法が改正され、漏えいした内容や規模次第で、個人情報保護委員会に報告することと本人への通知が法的に義務づけられているので、危機管理広報とは別の観点からの留意が必要です。

(2) SNSが炎上した場合

SNSに関しては、従来からア

ルバイト従業員などによる不謹慎な投稿で炎上する、いわゆる「バカッター」と揶揄されるケースが目立っていました。2023年には、回転寿司チェーン店で、高校生（当時）が不衛生な行為をしている様子を撮影した動画をSNSに投稿し、炎上したケースも発生しました。近時は、企業の公式アカウントの投稿内容が、不適切と批判されて炎上するケースも増えています。

従業員が職場で不謹慎な行為を行なった場合や、お客様が不衛生な行為をしたような場合でも、企業は、その不謹慎な行為や不衛生な行為によって、消費者や取引先が抱いた不安や不快感に対してお詫びし、かつ、事の顛末と法的措置などの意向や姿勢を示す必要があります。

不謹慎な行為や不衛生な行為に厳しいスタンスである意向や姿勢を示すことが、企業の信頼・信用の回復につながるからです。

また、公式アカウントが炎上した場合には、自社サイトでお詫びし、事の顛末を報告するほか、再発防止策、公式アカウントの今後の運営方針を示すことが必要です。さらに、炎上したアカウント

でも一言謝罪し、鎮火するまではアカウントの運用は停止することが望ましいでしょう。

炎上したことを理由に、一言の断りもなく投稿やアカウントを削除することは、「隠蔽」と批判を集め、削除したこと自体が炎上を招きやすくなるので、慎重に対処したほうがよいでしょう。

(3) 企業の社会的責任（CSR）に関連するメッセージを発信

ここ数年、企業が提供する商品やサービスのほか、マーケティング活動の内容、SNSでの投稿が「企業の社会的責任の観点から不適切だ」と批判され、企業が広報対応しなければならぬケースも目立っています。

たとえば、2022年4月、牛井チェーン店の常務取締役兼持株会社の執行役員が、大学での講義にて、若い女性向けのマーケティング戦略を不適切な表現で説明したことが、ジェンダーの観点から批判を浴び、炎上しました。

このケースでは、持株会社が「人権・ジェンダー問題の観点からも到底許容できるものではありません」とする文書を自社サイトに掲載し、そのことを理由にその役員を解任しました。

2023年には、芸能事務所の前社長が所属タレントに性加害をしていたことが問題になり、それをきっかけに所属タレントを広告に起用していた各社が「ビジネスと人権」を理由に、同事務所との取引を見直すことを相次いで公表しました。

このように現在では、法律違反だけではなく、企業の社会的責任（CSR）、特に「ビジネスと人権」やSDGs、ジェンダー平等などを意識した対応や、これらに関する企業の考え方を公表することが求められる時代になっています。中小企業が対外的に情報を発信する際にも、これらのテーマについて、自社の考え方を公表できるようにするのが理想です。

* * *

中小企業が、危機管理広報を求められる状況に直面したときには、危機管理広報に詳しい弁護士や危機管理広報コンサルタントに相談するのがベターです。

ただし、弁護士の多くは、危機管理広報のノウハウを持っていないため、法律論だけで対応し、かえって炎上してしまうケースもあります。相談する相手は、慎重に見極めたほうがよいでしょう。●