オピニオン

「リコール」危機に負けない 世論を味方に、ピンチをチャンスへ

寄稿　CNC JAPAN代表　Jochen Legewie（ヨッヘン・レゲヴィー）

危機管理広報体制を再点検し訓練しよう

ここ最近、米国でのタカタ製エアバック問題に関する報道が、紙面を賑わしている。数年前にはトヨタ自動車が、やはり米国でのリコール問題で辛酸を舐めた。製造業にとって、製品不具合やリコールは、逃げても後をついてくる影のような存在だ。タカタが直面している問題は、決して対岸の火事ではない。日系企業に限らず、すべての自動車メーカーにとって、明日はわが身となるかもしれない、まさに悪夢である。

■製造業こそ危機管理が肝心

ある調査によると、自動車産業の10大リコールのうち、7件はGMかフォードで、その他の3件は、トヨタ、ホンダ、フォルクスワーゲンだという。私自身、2001年から三菱自動車を傘下に収めるダイムラー社に勤務し、広報を担当していた。危機管理の重要性については、身をもって経験している。

■世論は諸刃の剣、まずは心に届く謝罪を

製品不具合で、命が失われるような事態が発生した場合、品質問題や製品の信頼性といった議論を一気に飛び越え、極めて感情的な社会問題に発展しがちだ。

では、世論に与えるインパクトやショックをできるだけ抑えるには、一体どうすればよいのだろうか？

まず企業がすべきことは、速やかに「会社の顔」となるスポークスパーソンを選定し、公共の場での見解表明に備えるべく、記者会見の模擬トレーニングを実施することだ。とくに初期段階ではスポークスパーソンからの誠意ある謝罪が重要で、これはのちの展開を左右する重要な鍵となる。会見の場で、頑なに理論理屈を振りかざしたり、防御に徹するあまり言い逃れに終始しても、感情的になっている世論を収束させることは極めて難しい。

まずは逃げ隠れすることなく、「人」が心に届く謝罪の言葉を述べることで、会社全体で問題を深刻に受け止め、真摯に向き合っているという決意の表明になる。

■「組織ぐるみ」と叩かれないためには

社会への謝罪を終えた後には、企業が信頼を取り戻すために、リコールなど具体的なアクションを起こさなければならない。「リコールを実施する」という事実よりも、その後の対応を誤ったために、企業の信頼が地に落ちたケースは数多い。とはいえ、一昼夜にしてすべての技術的問題を解決することは不可能である。

そこでまず、原因解明などの内部調査と再発防止の策定にかかる時間を推定し、おおよそのタイムラインを公表しておくことが重要だ。企業側が正確性にこだわり、公表が遅れたり、曖昧な態度を取り続けたりすると、メディアに不信感を与え、組織ぐるみで何か隠ぺいしているのではないかと疑われる。懐疑的な記事が新聞の一面を飾るなど、社会にも大きな不安を与えてしまう。感情論を収拾したあとは、メディアを通じて、冷静に具体策を提示し、企業への信頼回復に努める。予定通りに進まない場合は、会見やプレスリリースを通じてメディアと密にコミュニケーションをとり、修正案を提示していけばよい。

■海外対応は慎重に

海外で製品不具合が発生した際には、現地のコミュニケーション文化に即した対応が不可欠だ。日系企業の場合、製品信頼性の防御に徹するあまり、リコールの発表をできるだけ先送りにするケースがよく見られるが、米国ではこのような企業心理が理解されず、猛烈な非難の対象となる。

米国の場合、シャンプーや食品から大型電化製品に至るまで、「マネー・バック・ギャランティー」という、日本と比べて大幅に寛大な返品・返金制度が浸透している。消費者はこの制度に慣れているため、製品不具合が見つかった場合でも、企業側がリコールにつながるような製造ミスを犯した、という心理的不安は比較的小さく、それよりも、いかに早く新しいものに交換してもらえるか、という問題のほうに興味がある。よって、製品不具合の可能性を企業側が把握しているにも関らず、リコールを先送りにするということは、まったく考えられない憤慨だ。企業側が正確性にこだわり、すべき事態ととらえられてしまう。

■危機は最大のチャンス

製品不具合やリコールなどの危機広報は、コミュニケーションの方法を誤ると修羅場と化すが、正しいステップさえ踏めば、大きなチャンスにもなりえる。

たとえば、ダイムラー社は、メルセデスベンツの危機広報をチャンスに、ブランドイメージを向上させている。

1997年、メルセデスベンツは、Aクラス車の発表に向けて準備をすすめていた。しかし、発表直前に実施されたスウェーデンでのテスト走行時に、この車が横転した事実が露呈し、各社がこぞって報道した。

メルセデスベンツは迅速に納期遅延を発表する会見を開き、消費者に安全性を担保する技術の導入を約束することで、社会不安を早期に抑制した。その後も定期的な記者会見を通じて、隠蔽することなくメッセージを送り続け、スキャンダル発覚から6カ月以内に、改良したAクラスの納品にこぎつけた。

メルセデスベンツは、危機をしのいだだけではなく、「失敗から学び、日々進化を遂げる」という謙虚かつ真摯なブランドイメージを打ち出すことで消費者の好感を獲得し、高級車にふさわしいブランド形成に成功した。

■危機に負けないリスク対策

血の通った人間が車を開発し、生産している限り、製品の不具合を完全にゼロにすることは不可能である。企業側が完璧な製品を世の中に送り出したとしても、予期しない経年劣化で思わぬ事故に発展することもある。連日のリコール報道を他山の石とするならば、今こそ自社の広報部や、専門のアドバイザーと連携し、「万が一」に備えるべきだ。特に、国外での危機対応時には、外国のメディア事情に精通している外資系のコンサルタントに相談するなど、思い切った決断も必要になる。平時こそ、過去の製品不具合に関する報道を分析し、危機発生時のメディア対策を練ったり、記者会見の模擬トレーニングを実施したりと、すべきことは多い。感情的な世論を抑制し、企業努力をポジティブな評価につなげるためには、危機発生時だけではなく、常日頃からの準備が欠かせない。

Copyright © Nikkan Jidosha Shimbun. All Rights Reserved. No reproduction or republication without written permission.
掲載の記事・写真の無断転載を禁じます。すべての内容は日本の著作権法並びに国際条約により保護されています。