



日 本自動車会議所は10月12日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、「グローバル時代における広報とは」をテーマに第177回会員研修会を開催し、CNC Japan 株式会社代表取締役社長のヨッヘン・レゲヴィー氏が講演した。レゲヴィー氏は、2004年からドイツに本社を置く広報コンサルティング会社の日本法人代表を務め、ドイツ自動車工業会日本代表でもある。同氏は、日本企業がグローバル企業として、今後、活躍していく上で考慮すべき海外メディアへのアプローチや、その効果的な活用方法を中心に講演した。また、「クライシスコミュニケーション」について、ドイツの自動車メーカーの事例を取り上げ、同社が直面した危機を脱して、顧客の信頼回復に向けてどのような取り組みを行ったかを紹介した。参加者は65名。

レゲヴィー氏の講演要旨は、次の通り。

1. 海外メディアからみた福島原発事故

本年3月11日に発生した東日本大震災を契機とした、東京電力福島第一原子力発電所の事故について、海外メディアがどのように報道したかを見てみると、大衆紙（日本国内でいうとスポーツ紙や夕刊紙など）は人々の恐怖心やパニックを煽るような、写真付きでの誇張報道が目立った。

その一方で、いわゆる高級紙では、欧米メディア共に、今回の福島原発事故を米国・スリーマイル島での事故ではなく、旧ソ連・チェルノブイリでの事

故と比較し、その事故の深刻さを報道している。

日本の首都・東京には各国大使館や外国企業オフィスが多数集中立地し、数多くの外国人が居住している。このため海外メディアは、日本イコール東京と取り上げ、東京で起きていることを、そのまま日本全体でも同様に起きているとして、海外メディアがこぞって東京での原発事故の影響にフォーカスし、写真入りで報道した。

中には掲載写真と記事見出しが必ずしも合っていないのも見受けられた。毎年3月は花粉症のピークで、多くの方がマスクを付けて外出することが日常風景であるにもかかわらず、「東京の死の恐怖」と銘打ってマスク姿の人々の写真を掲載している。さらに日本について詳しくない記者は、ネガティブでステレオタイプの古臭いイメージで「カミカゼ」と結び付け、「福島、原発神風特攻隊」と記事化した。その一方で、「日本人は礼儀正しい国民」と、ポジティブに評価する記事も多く見られたが、今回の原発事故が原子力の未来に大きな影響を与えることは必至であるとして、「原子力時代の終わり」との報道もあった。

海外メディアの一番の関心事は、日本から他国への放射能汚染拡大の可能性についてであった。しかし、日本政府と東京電力は、チェルノブイリ原発事故の時と同じように、情報を持っていても何か隠しているのではとのイメージが広がった。原発事故発生当初に、日本政府と東京電力は、力強い印象を与

える「スポークスパーソン」を出せなかった。枝野官房長官(当時)は良いスポークスパーソンだったが、海外メディアから見ると、やはり首相自らがしつかりとした対応を取ることが重要であったにもかかわらず、菅首相(当時)はその役割を全うできたとは言えない。

今回の原発事故を教訓とした、効果的なメディア対応を5W+1Hで整理すると以下の通りとなる。

- ① 顔となるスポークスパーソンの任命・配置(who?)。
- ② 海外メディアとその読者の関心に合わせた情報・メッセージ、分かりやすい数値及びその解釈、今後の見通しの提供(what?)。
- ③ 必要な情報のタイムリーな提供(when?)。
- ④ 国内の特派員及び海外地元メディアに対する効果的なアプローチ(where?)。
- ⑤ インタラクティブなコミュニケーションの維持(why?)。
- ⑥ 可能な限り英語による情報提供。第三者意見として国際機関及び専門家の活用。キーとなる記者、またその記者の現状認識や今後予想される興味関心事項の特定(how?)。

これまで海外メディアが福島原発事故をどのように見てきたかを、「地震発生直後」、「復旧・業務再開」、「復興」といった3つのフェーズで見ると、当初は、地震による直接被害を中心に関心を寄せていた。そして次第に状況が落ち着いてきた以降は、諸外国による日本産農水産物や工業製品の輸入規制、風評被害及び損害賠償に関心を寄せるようになった。

一方、企業活動については、当初、自社被害状況の把握と従業員の安全確保、さらに一連の被害状況に関する情報開示が求められた。その後、事業活動の完全復旧を受けてからは、中長期対策の策定と自社見解及びステートメントが求められたのである。

2. 日本と海外メディアの構造の違い

日本のメディアには、「記者クラブ」制度があり、情報の流れがシステム化されているのに対して、海外メディアにはそうした制度はない。海外メディアの記者は、個人で独自に取材対象にアプローチし情報・知識を得る。そしてメディア間での競争が激しく、署名記事が前提である。記事形式は、日本メディアが説明的で事実情報に焦点を当てた報道を行う

のに対して、海外メディアは事実情報の記事よりも分析や解釈、そして記者自身の見解を主軸にした調査報道が多い。

また、記者の育成方法は、日本では記者が現場経験を通じて学ぶOJT方式であるのに対して、海外では、記者が正式な教育を受ける機会を持つ。さらに、日本では記者が1~2年に一度、職務ローテーションのために専門性を身に付けにくいのに対し、海外ではローテーションが少なく、専門性を身につけやすい環境にある。

3. 海外メディアでの日本企業のポジショニング

米雑誌「フォーチュン」に掲載された、世界企業の売上高ランキング「グローバル500」には、上位10社に日本企業2社がランクインした。その一方で、最も称賛される企業ランキングでは上位10社に日本企業はなく、最高が第33位であった。

そこで、自社ポジショニングを維持・向上させるため、海外メディアに対して、日本および海外で適応できる2つのルールを紹介する。

1番目のルールは、日本国内の海外メディア特派員と国外の海外メディアの両方へのアプローチについてである。日本国内では、ビッグ・ビジネス5と呼ばれる「フィナンシャルタイムズ」、「ウォール・ストリート・ジャーナル」、「ブルームバーグ」、「ロイター」、「ダウ・ジョーンズ」といった大手5社へのアプローチが最も重要である。一方、海外では、各国における全国・地方メディア及び業界紙・誌へのアプローチが最も重要となる。

2番目のルールは、日本国内の海外メディア特派員と、国外の海外メディアのそれぞれの視点に応じたアプローチ先を選択することである。日本国内では、上述のビッグ・ビジネス5を選択し、決算内容を記者会見及びプレスリリースの形式で発表することが重要である。一方、海外では、全国及び地方メディアを選択し、現地企業に関する投資計画などのトピックスを、プレスリリース及び個別取材を通じ、発表することが重要である。そして、企業広報対応は、前述の通り5W+1Hで行うことが肝要である。

4. 海外企業の合併・買収(M&A)での広報活動

企業は、その従業員や銀行、投資家、政治家など、企業が活動を行う上で関わる数多くの利害関係者

(ステークホルダー)に囲まれている。ステークホルダーはそれぞれ異なる関心を持っている。例えば、従業員は雇用を、銀行は信用を、投資家は設備投資計画を、そして政治家は工場立地について関心を有する。このため企業はそれらステークホルダーの関心に合わせて異なったメッセージを発信する必要があり、そのコーディネーションが鍵となる。

また、海外企業の合併や買収のケースでは、「準備」、「発表」、「発表後」、そして、「合併後」といった段階ごとに、きめこまかな対外コミュニケーション活動が求められる。それらは「ゴールデンルール」と呼ばれる以下10項目のルールを踏まえる必要がある。

- ①発表前にうわさや情報流出などが少ないほど、発表時に狙った効果を最大化できる。
- ②該当国(相手国)においては、政治家からの干渉を受けることを想定する。
- ③日本および該当国のオーディエンスに発信するキーメッセージを入念に構築。
- ④該当国への適切なメッセージを適切な方法で発信することにフォーカス。
- ⑤キーメッセージは短く、簡潔に、分かりやすく。
- ⑥発表時には国内外の通信社と全国・地方メディアを最大限に活用。
- ⑦ターゲット企業の社内コミュニケーションは極めて重要。
- ⑧該当国内では、特に第三者からの支持をコミュニケーションしていくことがM&Aの発表時に重要。
- ⑨合併後の好業績に関するニュースの積極的な発信。
- ⑩合併発表前に総合的なコミュニケーションプランの策定、である。

5. クライシスコミュニケーションについて

1997年10月、ドイツ自動車メーカーのダイムラーは、コンパクトカーセグメントとしては同社初となる「メルセデスAクラス」の発売を開始した。

このモデルが属するセグメントは、ドイツ国内ではその顧客の8割以上が女性ユーザーであり、また、買い物用

や子供の学校への送迎など、各世帯の2台目需要を狙ったものだった。ところが、Aクラスの市場投入直後に、スウェーデンで行われた製品テストで同モデルの転倒事故が発生した。

この製品テストは、クルマを時速50km以上で走らせ、途中に置いてある障害物を避けるため、左右どちらかに急ハンドルを切った際に車両がどのような挙動を示すのか、また、転倒したりしないかを確認するためのものであった。スウェーデン国内には、野生のヘラジカ(エルク)が生息し、道路に飛び出したヘラジカとクルマが衝突する事故が発生している。このため、ヘラジカを避けるために急ハンドル操作を行う「エルクテスト」を新型車に対して実施したものであるが、この転倒事故は、ダイムラーにとっては、大変大きな製品危機となった。

当初、同事故の発生を受け、記者から問い合わせを受けたダイムラーの広報担当責任者は、「転倒はどのクルマにも起きる」と安易な回答をしてしまった。メルセデスモデルは、全てプレミアムでかつ安全性の高いモデルとの評価を得ているにもかかわらず、このような不用意な発言を行ったことで、同社の評価は厳しいものとなった。

そこで、ダイムラーは緊急記者会見を開催したが、「これから問題を検討して、解決策を見出す」と内容の乏しいものしか発表できず、ダイムラーの横柄な企業姿勢に批判が集中した。同社は新型車の納期遅延を発表した後に「セーフティ・ファースト(安全第一)」を掲げ、社内横断的なクライシスチーム



を設置して対応策の検討を開始。その結果、電子制御による車両安定装置（ESP）の搭載がその解決策として最も相応しいとの提案が出された。しかしその搭載には多大な費用がかかるとして懸念が出されたものの、問題をこのまま放置すれば、メルセデスブランド全体に悪影響を及ぼしかねないとして、最終的にはAクラスへのESP搭載が決定された。

その後、ESP搭載のAクラスを、社内ドライバーではなく、第三者の有名なフィンランド人F1ドライバー、ミカ・ハキネンに実際に試乗してもらい、その評価を記者会見で証言してもらった。また、自動車ジャーナリストを対象にテストドライブのワークショップを開催。メディアの間でようやく同社の安全性への取り組みについての納得性が高まった。

こうして1998年2月下旬から改良型Aクラスの顧客への納入を開始した。また、同社は、失った企業イメージの回復のため、新聞広告紙上で「わたしたちはレッスンから学びました」と反省から得た教訓を低姿勢で表現し、また別の新聞広告では、著名なドイツ人元男子プロテニス選手、ボリス・ベッカーを起用。同選手が「全英オープンテニス（ウィンブルドン選手権）」の決勝戦で敗退した翌年に、再び決勝戦に進出し、見事優勝という結果を残せたことについて、「私は多くのことを失敗から学んだ」とのメッセージを、同選手とAクラスの写真を重ね合わせて掲載した。こうして、同社は想定外の転倒事故から起きた会社の危機をバネにして、顧客からの信頼を回復することができたのである。

最後にレゲヴィー氏は、クライシスコミュニケーションにおいて考慮すべき以下10項目の「ゴールデンルール」を説明して、講演を締め括った。

それらは、すなわち、①危機回避は企業全体で取り組む、②大惨事の際には事実のみを伝えるのではなく、人間的な側面を見せる、③事態の深刻化を回避する、④スピードと情報精度のバランスをとる。⑤沈黙は要らぬ憶測につながる危険性がある、⑥情報窓口を開いておく、⑦他者へ責任転嫁しない（←転倒事故はどのクルマにも起こるとは言っていない）、⑧従業員には速やかに状況を明確に連絡する、⑨直接的責任を負う部署に干渉させない（←この事例では、開発・生産部門）、⑩クライシス（ピンチ）をチャンスに転換するという意識が大切、である。

アイドリングストップ!!

その「ちょっと」を「ちょっと」

私たちは地球温暖化防止・CO₂の削減に取り組んでいます。

一般社団法人 日本自動車会議所