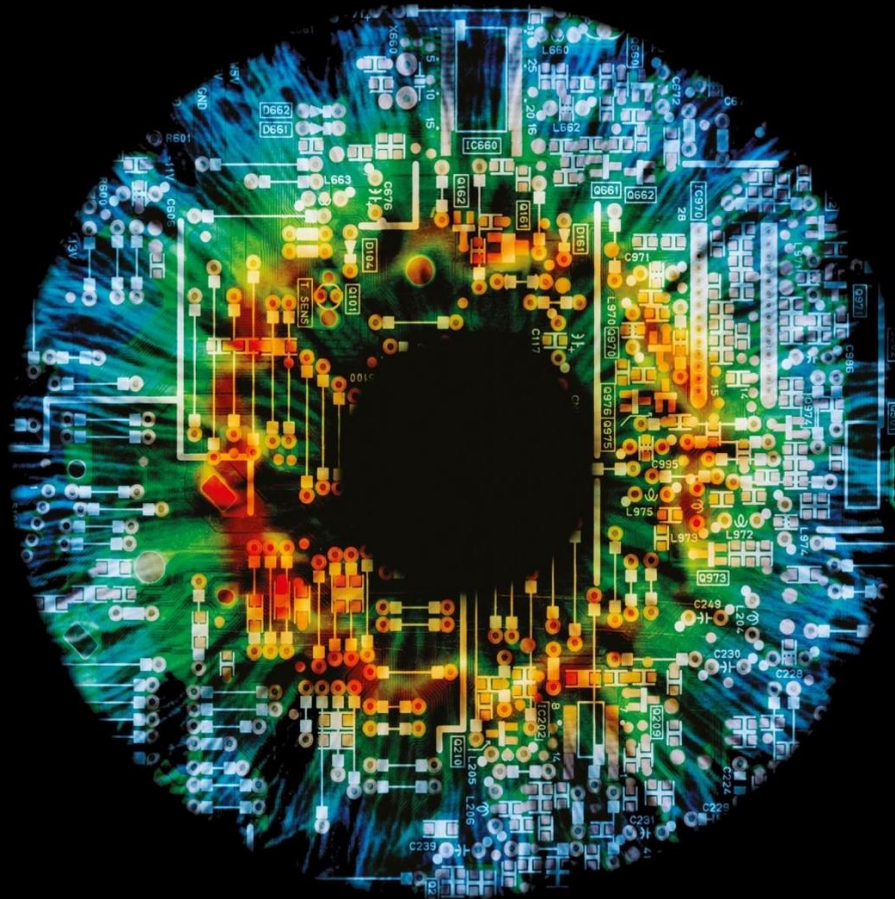




企業経営における危機管理広報対応の重要性について

目次

議論の対象

クライシス対応時のレピュテーションコントロール

現代のクライシス対応の難しさ

クライシス対応時のレピュテーションコントロールに必要な機能

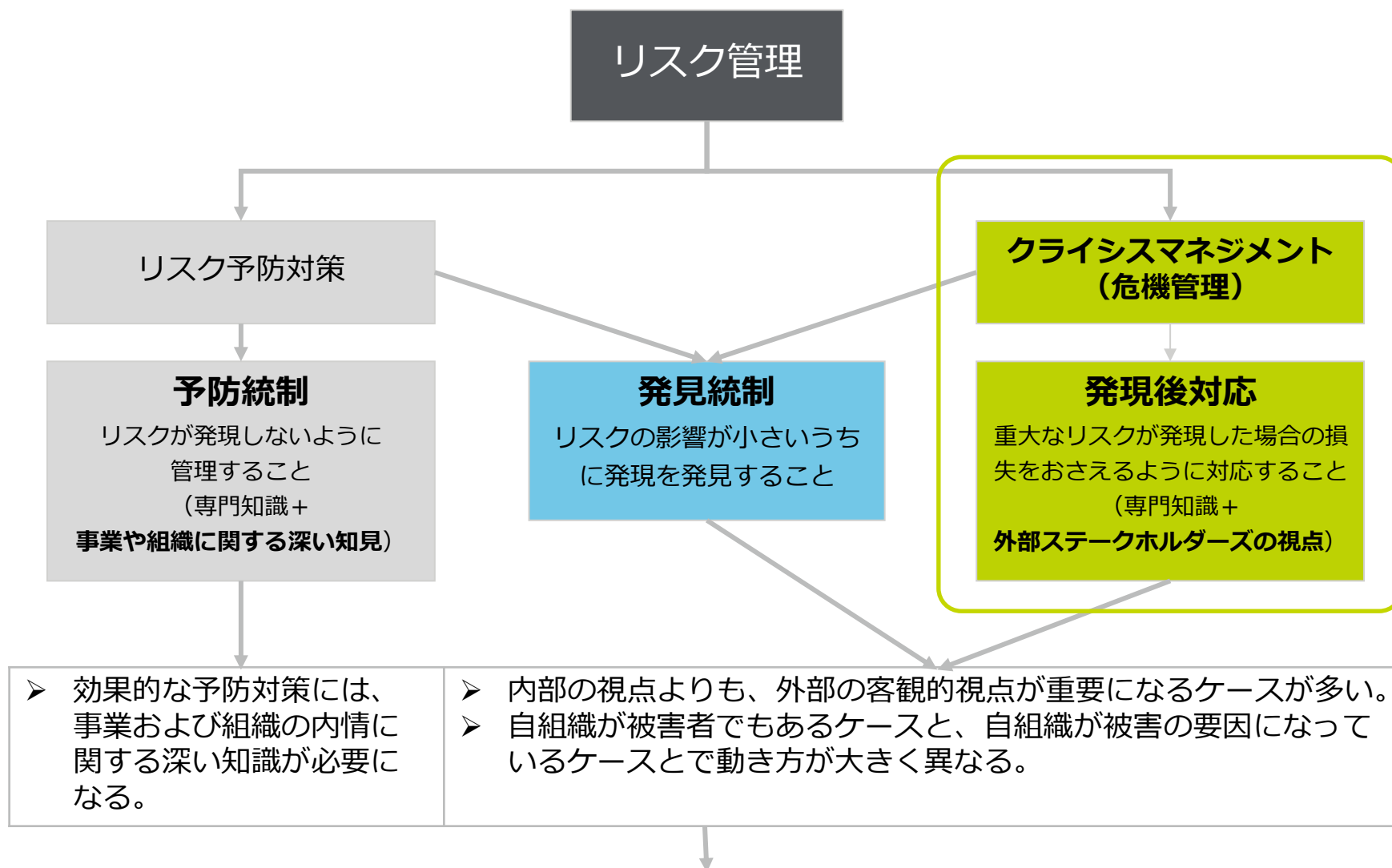
まとめ



議論の対象

議論の対象は危機管理である

リスク管理の概念整理の例

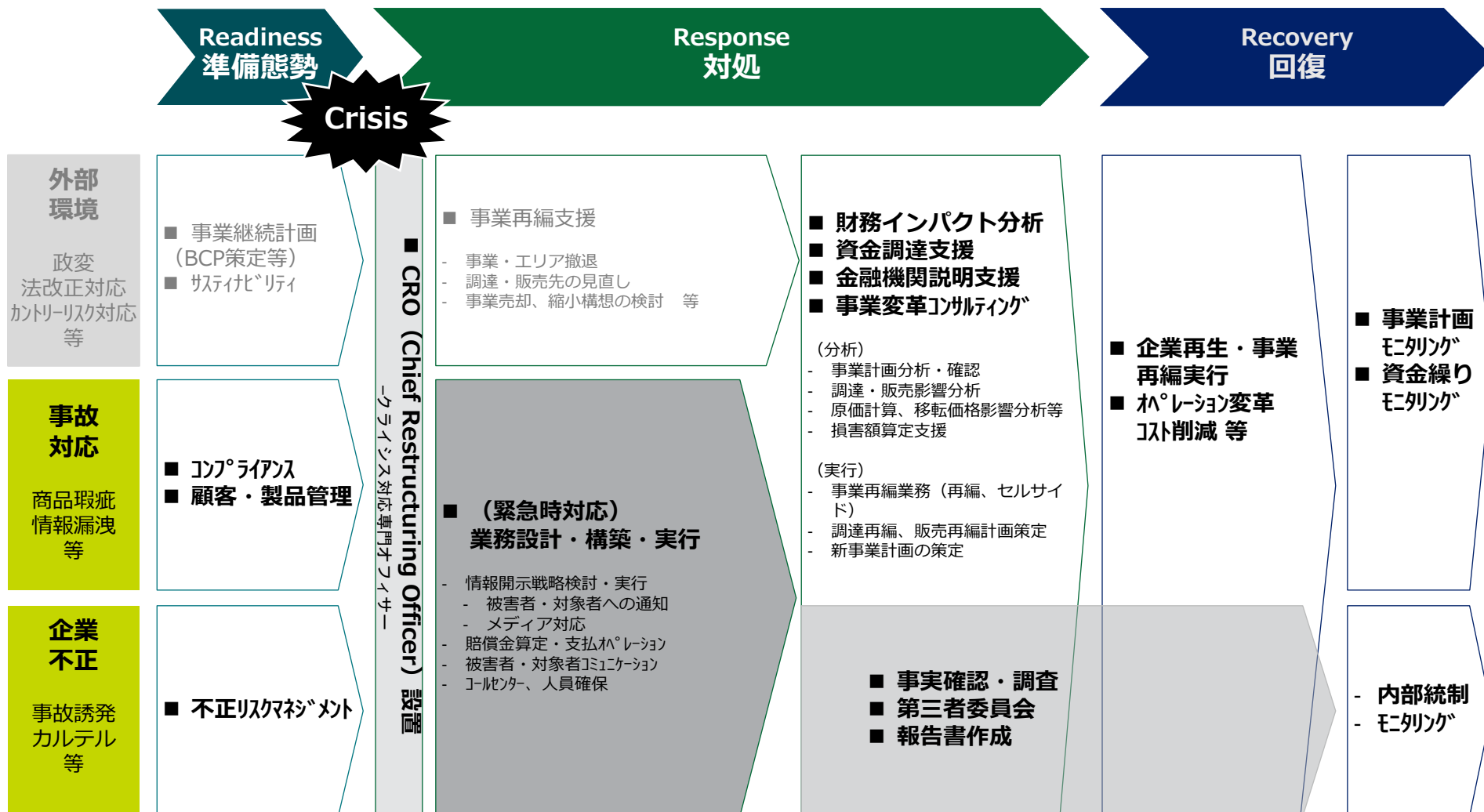


その中でも「自組織が被害の要因」となっている場合が対象である

- 効果的な予防対策には、事業および組織の内情に関する深い知識が必要になる。
- 内部の視点よりも、外部の客観的視点が重要になるケースが多い。
- 自組織が被害者でもあるケースと、自組織が被害の要因になっているケースとで動き方が大きく異なる。

	自組織も被災	自組織が被害の要因	いずれでもない
代表的な活動	事業継続マネジメント BCM (Business Continuity Management)	レピュテーション コントロール	CSR (Corporate Social Responsibility)
例示	介護食品や離乳食で高いシェアを有しているが、震災で生産設備が被災して生産量が大幅に落ち込む	食品への異物混入により中毒患者が発生しているおそれがある	震災での被災地に、非常食、介護食品および離乳食などの優先出荷の必要性を検討する
対応の基本姿勢 (外部の期待)	如何にしてすばやく事業を再開するか	如何にして被害の危険性を通知して拡大を防止するか	如何にして営利を一時的に除外して貢献してくれるか

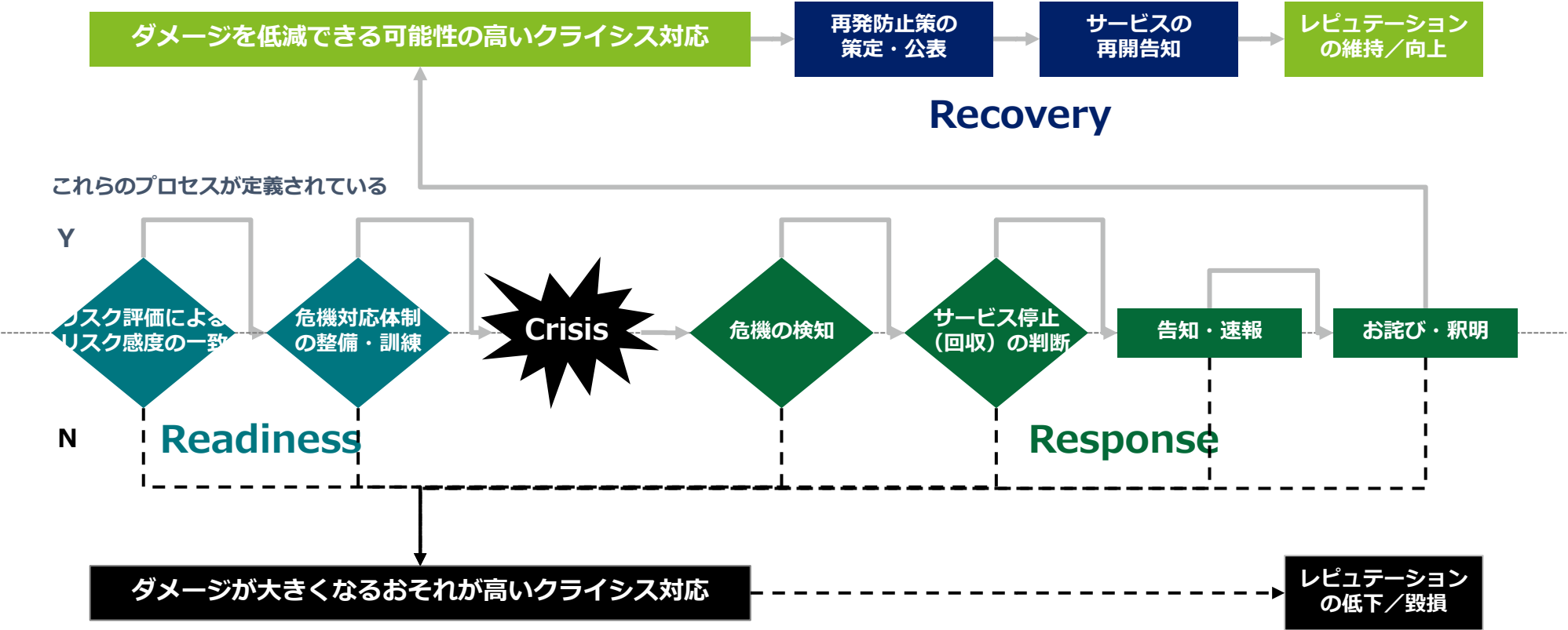
準備態勢、対処、回復のそれぞれに必要な機能を準備しておく Deloitteが考えるクライシスマネジメントのプロセス



情報開示がレピュテーションに大きく影響する クライシスマネジメントにおける情報開示のプロセス

	Readiness 準備態勢	Crisis	Response 対処	Recovery 回復
必要な機能	• リスク評価によるリスク感度の一致 • 危機対応体制の整備および訓練	• サービスの停止（回収）の判断 • 告知および速報 • お詫びおよび釈明	• 再発防止策の策定および公表 • サービスの再開告知	
	• 危機の検知（社会の論調把握）			

機能の具備と準備次第でレピュテーションを向上できる場合がある
レピュテーションコントロールに必要とされる機能

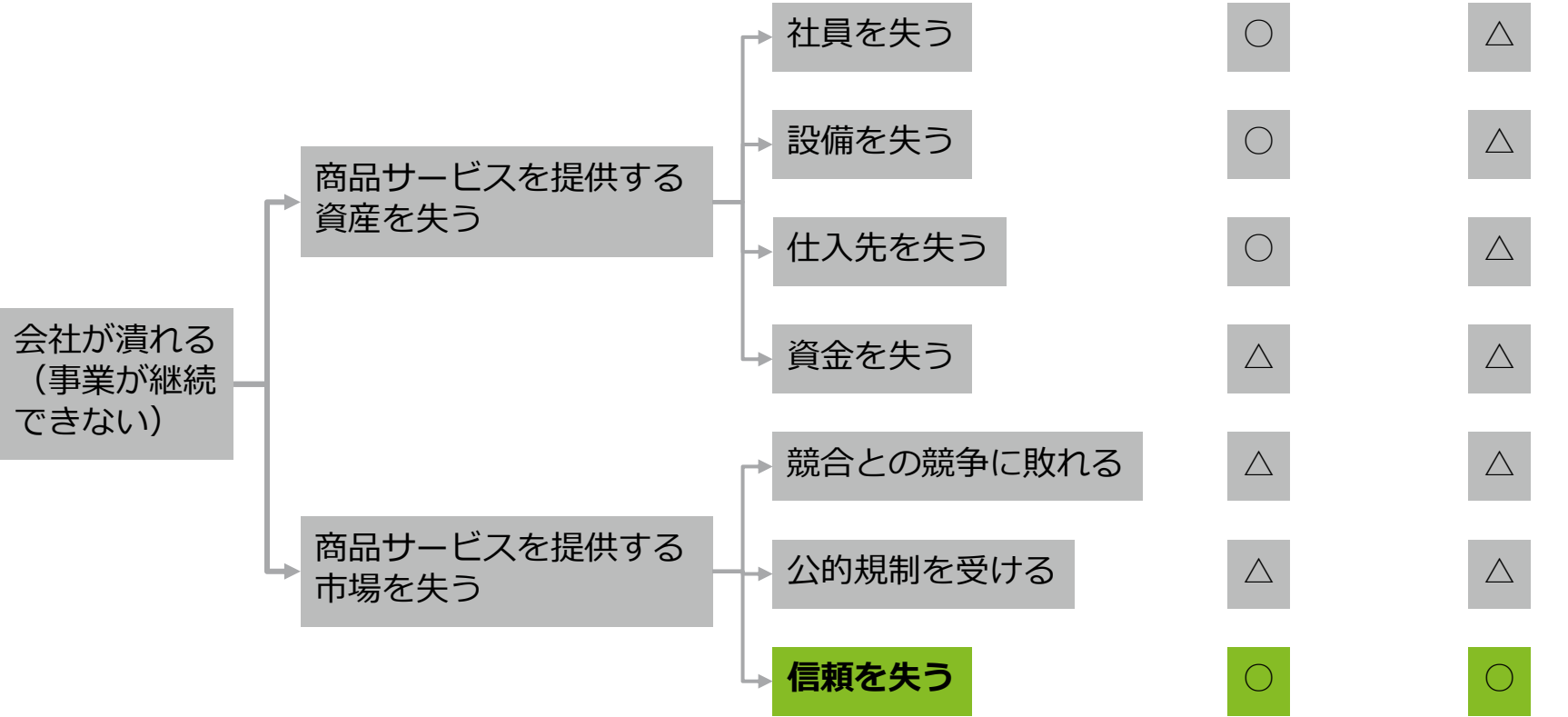


クライシス対応時
の
レピュテーション
コントロール

クライシス（危機）から守るべきものに信頼がある

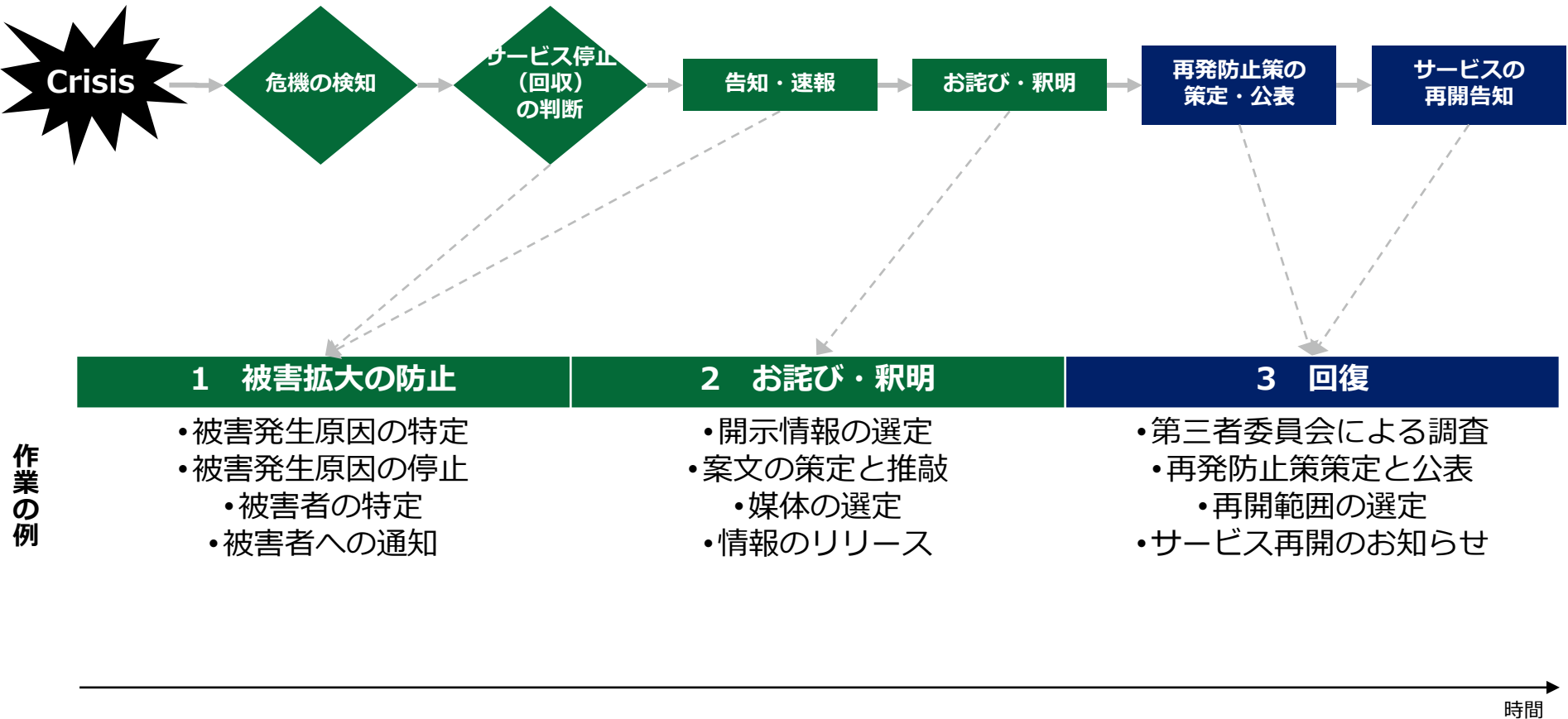
事業継続を脅かす要因の分解

信頼を失うことは事業継続を脅かす要因である



危機発生後の対応を三段階に分けて整理する

危機対応の段階別整理



被害を食い止めようとしている姿勢を見せる（1/3）

1 被害拡大防止 について

作業の例

1 被害拡大の防止

- 被害発生原因の特定
- 被害発生原因の停止
 - 被害者の特定
- 被害者への通知

2 お詫び・釈明

- 開示情報の選定
- 案文の策定と推敲
 - 媒体の選定
- 情報のリリース

3 回復

- 第三者委員会による調査
- 再発防止策策定と公表
 - 再開範囲の選定
- サービス再開のお知らせ

時間

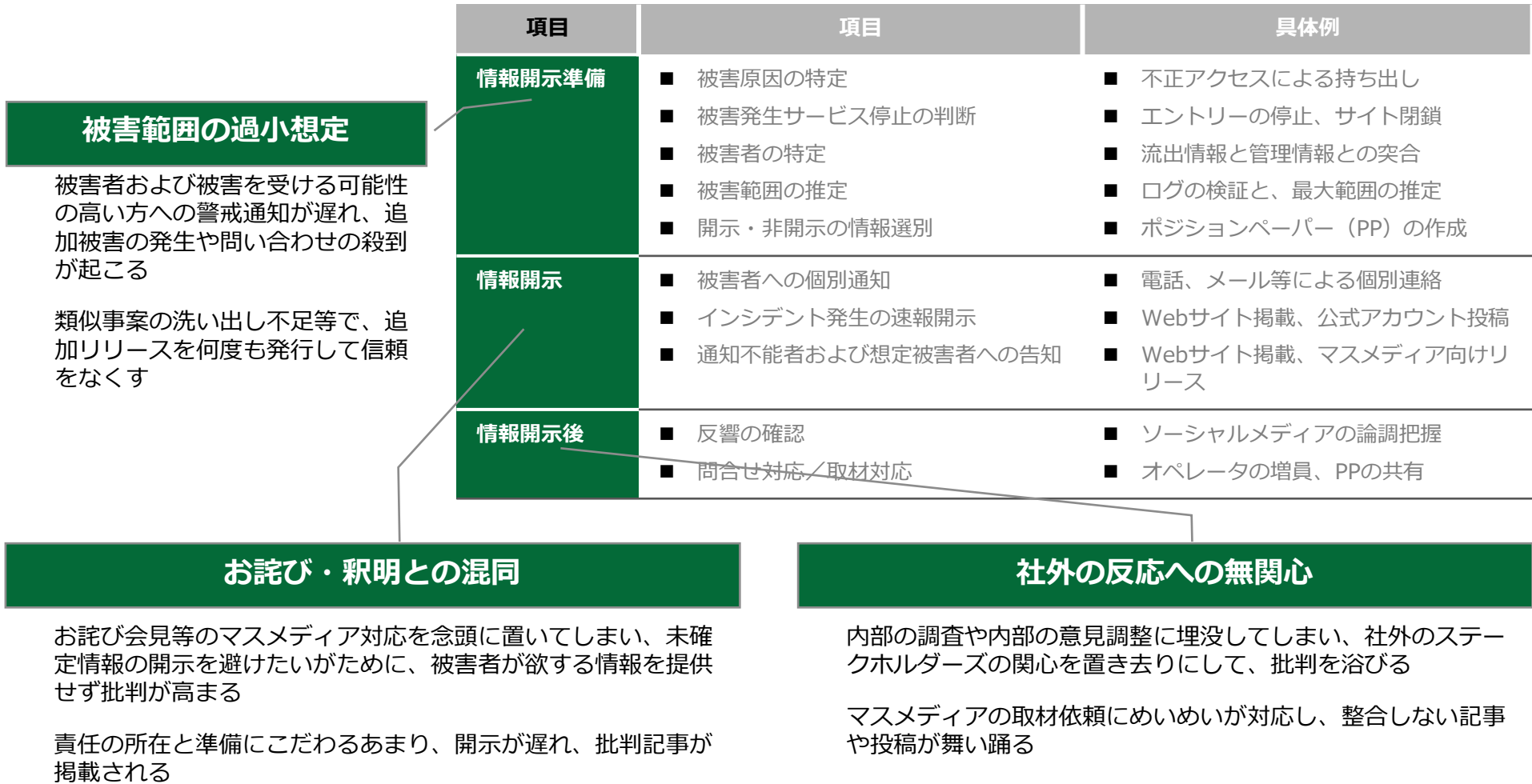
被害を食い止めようとしている姿勢を見せる（2/3）

1 被害拡大防止 での具体的な行動

項目	項目	具体例
情報開示準備	■ 被害原因の特定 ■ 被害発生サービス停止の判断 ■ 被害者の特定 ■ 被害範囲の推定 ■ 開示・非開示の情報選別	■ 不正アクセスによる持ち出し ■ エントリーの停止、サイト閉鎖 ■ 流出情報と管理情報との突合 ■ ログの検証と、最大範囲の推定 ■ ポジションペーパー（PP）の作成
情報開示	■ 被害者への個別通知 ■ インシデント発生の速報開示 ■ 通知不能者および想定被害者への告知	■ 電話、メール等による個別連絡 ■ Webサイト掲載、公式アカウント投稿 ■ Webサイト掲載、マスメディア向けリリース
情報開示後	■ 反響の確認 ■ 問合せ対応／取材対応	■ ソーシャルメディアの論調把握 ■ オペレータの増員、PPの共有

被害を食い止めようとしている姿勢を見せる（3/3）

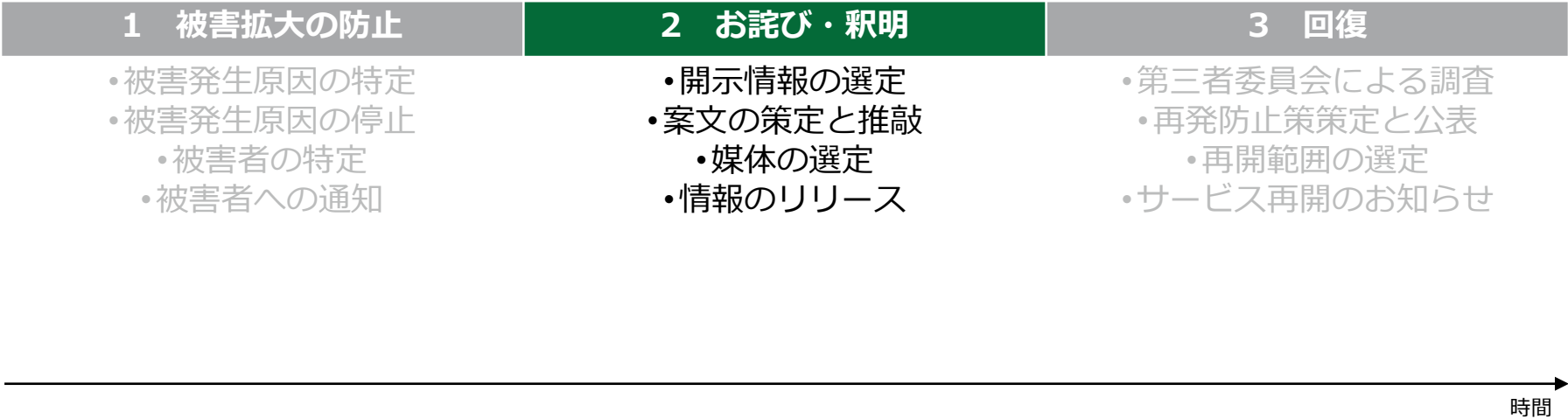
1 被害拡大防止 でのありがちな失敗例



被害者対応およびステークホルダーズの批判に正対する（1/3）

2 お詫び・釈明 について

作業の例



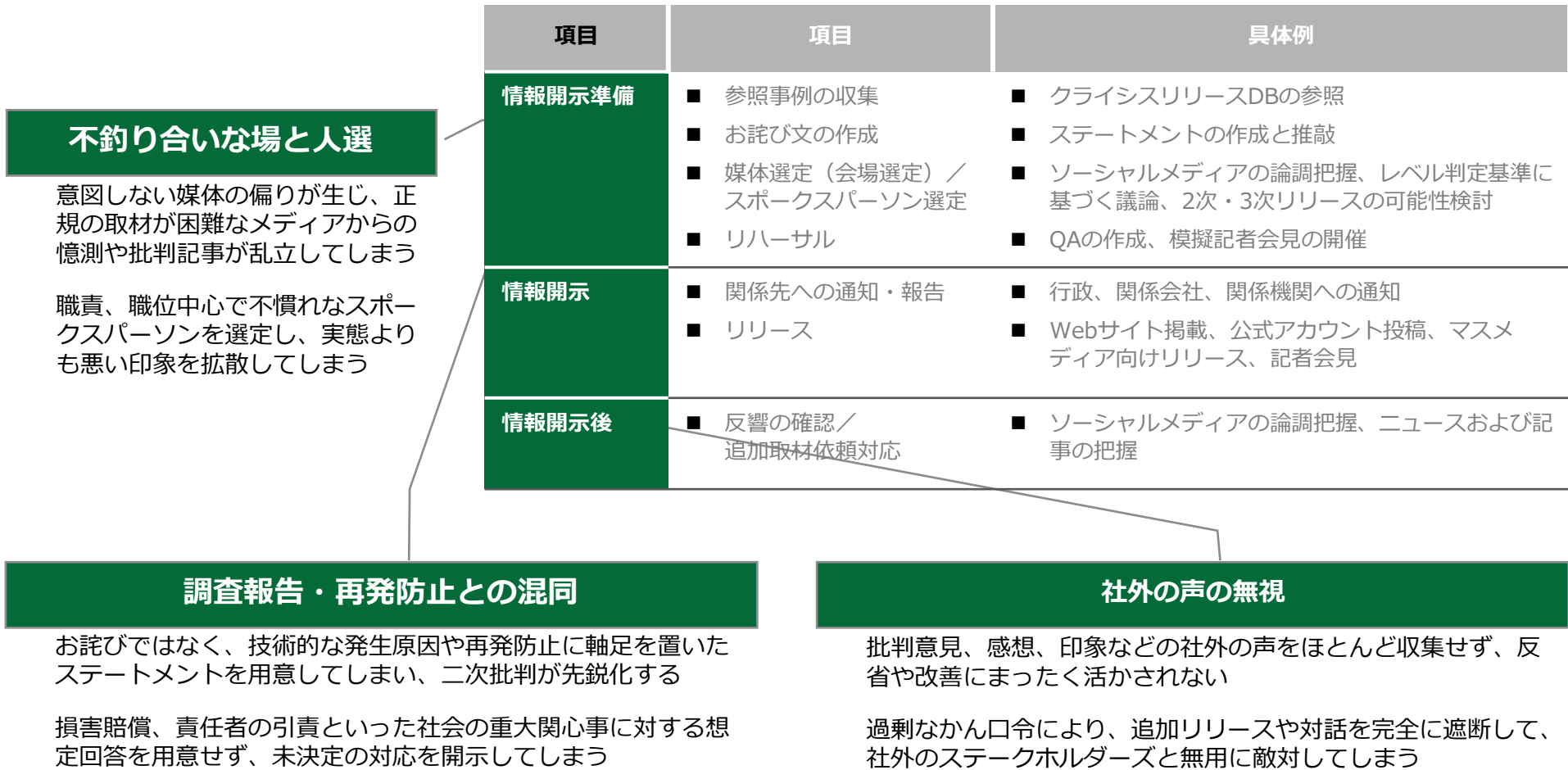
被害者対応およびステークホルダーズの批判に正対する（2/3）

2 お詫び・釈明 での具体的な行動

項目	項目	具体例
情報開示準備	■ 参照事例の収集 ■ 開示・非開示の情報選別 ■ お詫び文の作成 ■ 媒体選定（会場選定）／スポークスパーソン選定 ■ リハーサル	■ クライシスリリースDBの参照 ■ ポジションペーパーの更新 ■ ステートメントの作成と推敲 ■ ソーシャルメディアの論調把握、レベル判定基準に基づく議論、2次・3次リリースの可能性検討 ■ Q Aの作成、模擬記者会見の開催
情報開示	■ 関係先への通知・報告 ■ リリース	■ 行政、関係会社、関係機関への通知 ■ Webサイト掲載、公式アカウント投稿、マスメディア向けリリース、記者会見
情報開示後	■ 反響の確認／追加取材依頼対応	■ ソーシャルメディアの論調把握、ニュースおよび記事の把握

被害者対応およびステークホルダーズの批判に正対する（3/3）

2 お詫び・釈明 でのありがちな失敗例



透明性を確保して約束を必ず果たす (1/3)

3 回復 について

作業の例

1 被害拡大の防止

- 被害発生原因の特定
- 被害発生原因の停止
 - 被害者の特定
- 被害者への通知

2 お詫び・釈明

- 開示情報の選定
- 案文の策定と推敲
 - 媒体の選定
- 情報のリリース

3 回復

- 第三者委員会による調査
- 再発防止策策定と公表
 - 再開範囲の選定
- サービス再開のお知らせ

時間

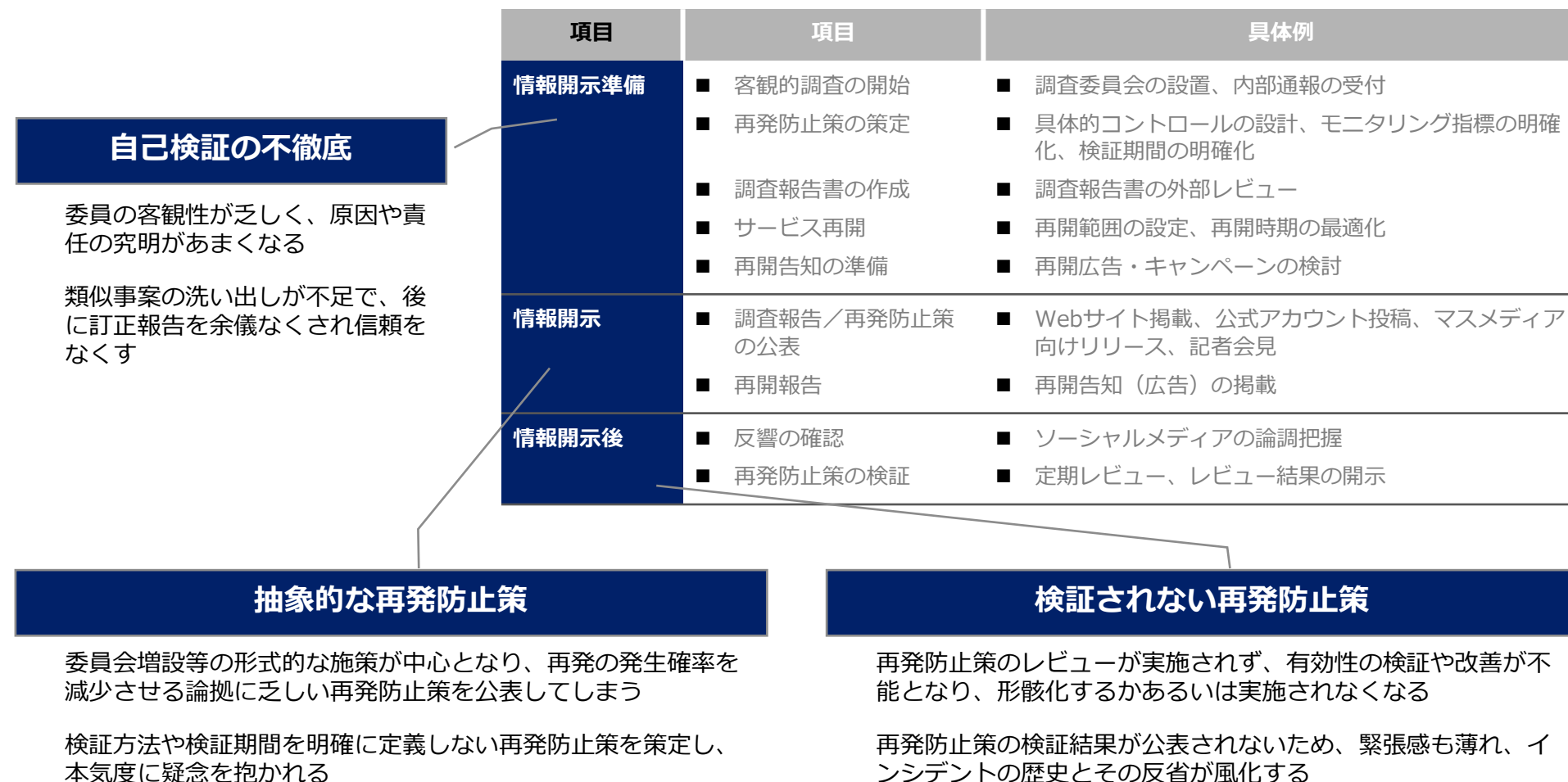
透明性を確保して約束を必ず果たす（2/3）

3 回復 での具体的な行動

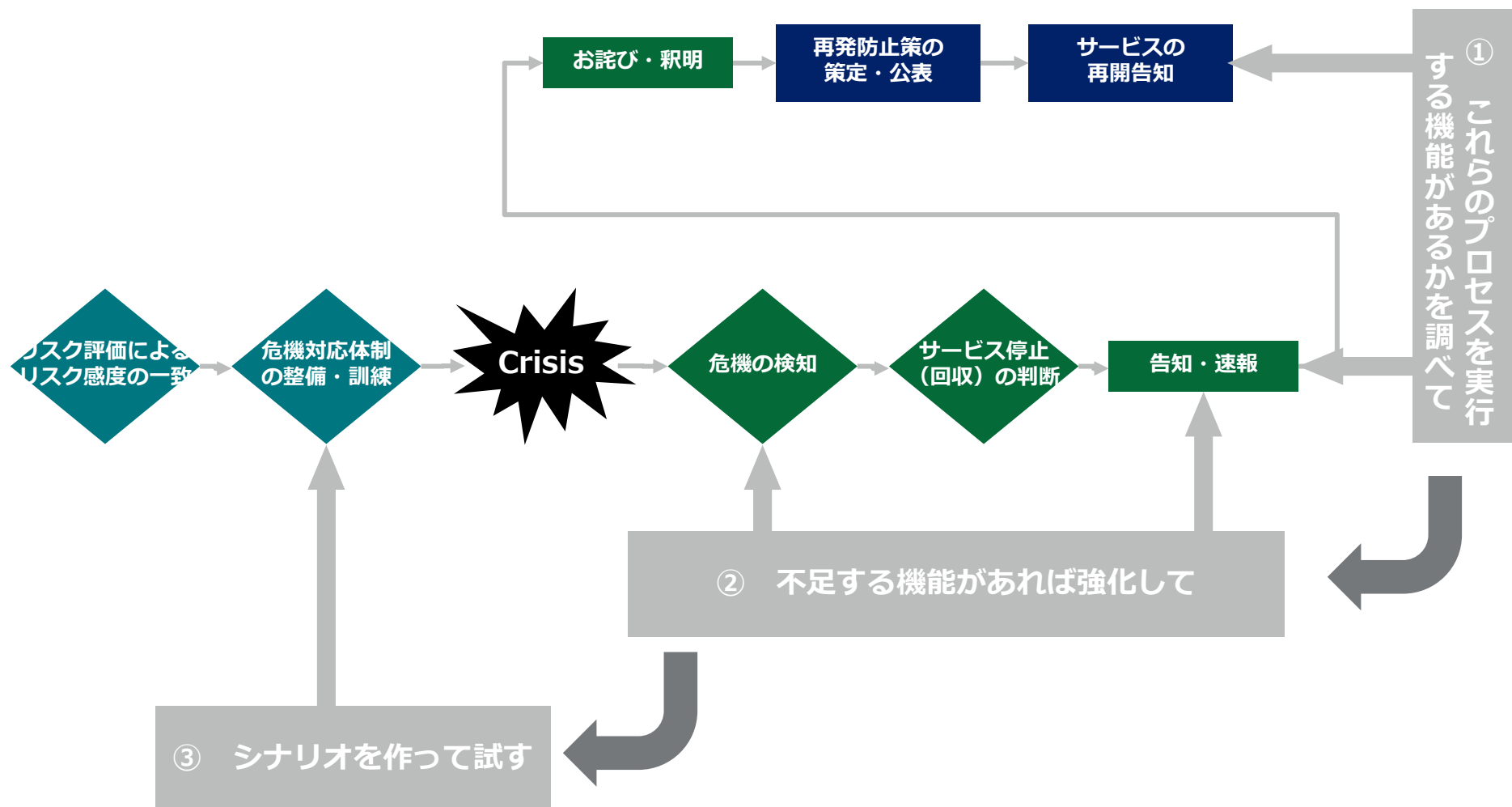
項目	項目	具体例
情報開示準備	■ 客観的調査の開始 ■ 再発防止策の策定 ■ 調査報告書の作成 ■ サービス再開 ■ 再開告知の準備	■ 調査委員会の設置、内部通報の受付 ■ 具体的コントロールの設計、モニタリング指標の明確化、検証期間の明確化 ■ 調査報告書の外部レビュー ■ 再開範囲の設定、再開時期の最適化 ■ 再開広告・キャンペーンの検討
情報開示	■ 調査報告／再発防止策の公表 ■ 再開告知	■ Webサイト掲載、公式アカウント投稿、マスメディア向けリリース、記者会見 ■ 再開広告の掲載
情報開示後	■ 反響の確認 ■ 再発防止策の検証	■ ソーシャルメディアの論調把握 ■ 定期レビュー、レビュー結果の開示

透明性を確保して約束を必ず果たす (3/3)

3 回復 でのありがちな失敗例



調べて・強化して・試す クライシスコミュニケーション強化のアプローチ

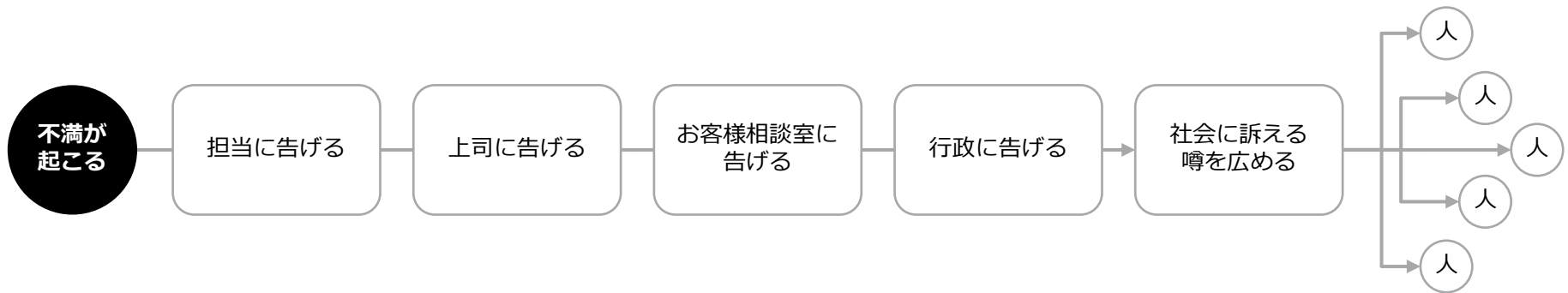




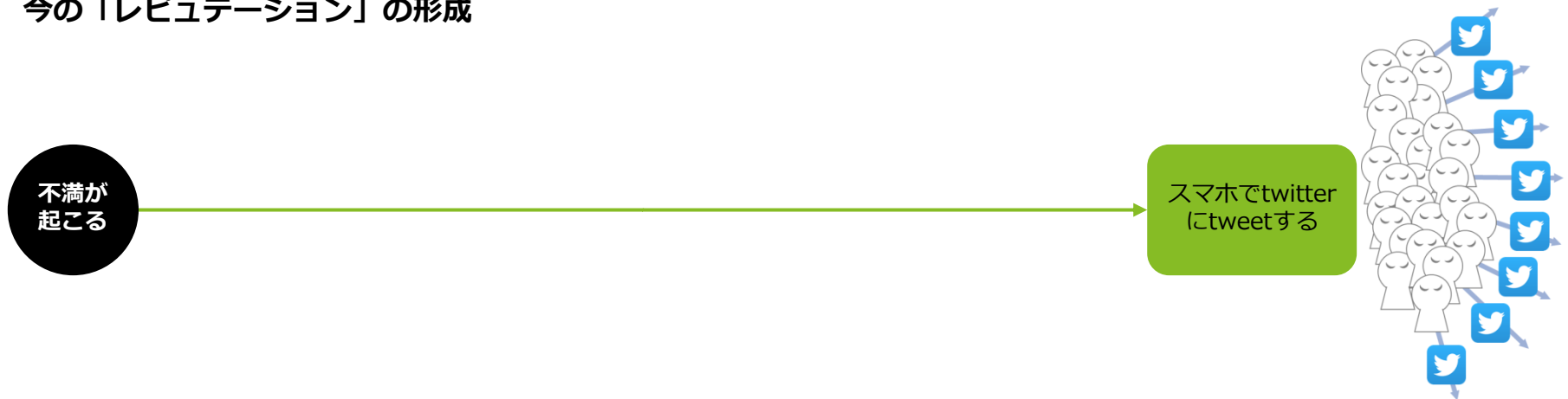
現代の
クライシス対応
の難しさ

ソーシャルメディアが企業の危機対応の猶予を削っている レピュテーションの形成イメージ今昔

近年までの「レピュテーション」の形成



今の「レピュテーション」の形成



ソーシャルメディアの拡散速度に注意が必要である

マイクロブログ拡散速度資産

✓ 例（あくまでも机上の計算）

- F：あるアカウントをフォローしている人はおしなべて平均6名とする
- F/2：ある投稿に対して、フォロワー6名のうち、半分の3名は必ず複写投稿するものとする
- Tm：先の3名のフォロワーはすべて5分以内に複写投稿するものとする
- この投稿が1時間で拡散される総投稿数は少なくとも

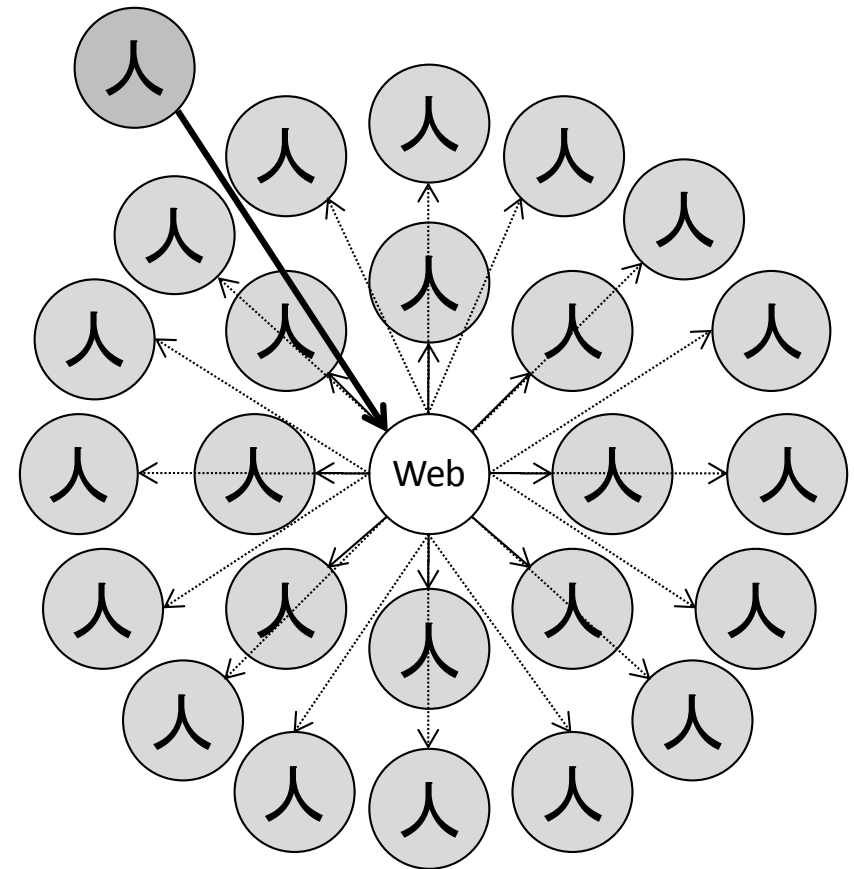
$$+3^0 = \text{Sum}\{(F/2)^{60/Tm} + (F/2)^{60/Tm-1} \dots\} = 3^{12} + 3^{11} \dots$$

- L：一方で、ある投稿の寿命（タイムラインに残存して様々なアカウントの目に留まり興味をもってもらえる時間）を15分とする
- 拡散した投稿のうち1時間以内に無効化（死滅する）されるtweetは

$$\text{tweet} \quad \text{Sum}\{(F/2)^{60/L-1} + (F/2)^{60/L-2} \dots\} = 3^3 + 3^2 + 3^1 + 3^0 = 40$$

- よって、1時間後に有効となっている投稿総数は

$$797,160 - 40 = 797,120$$



ソーシャルメディアの論調が企業の対応を左右している事例

メニュー

☒ A社

☒ B社

☒ C社

メディア

☒ 全メディア

☐ blog

☐ twitter

☐ news

☐ 匿名掲示板

☐ bbs

☐ facebook

☐ twitter search

絞り込みメニュー

☐ <未編集>

日付範囲指定

開始日:
2014/11/20

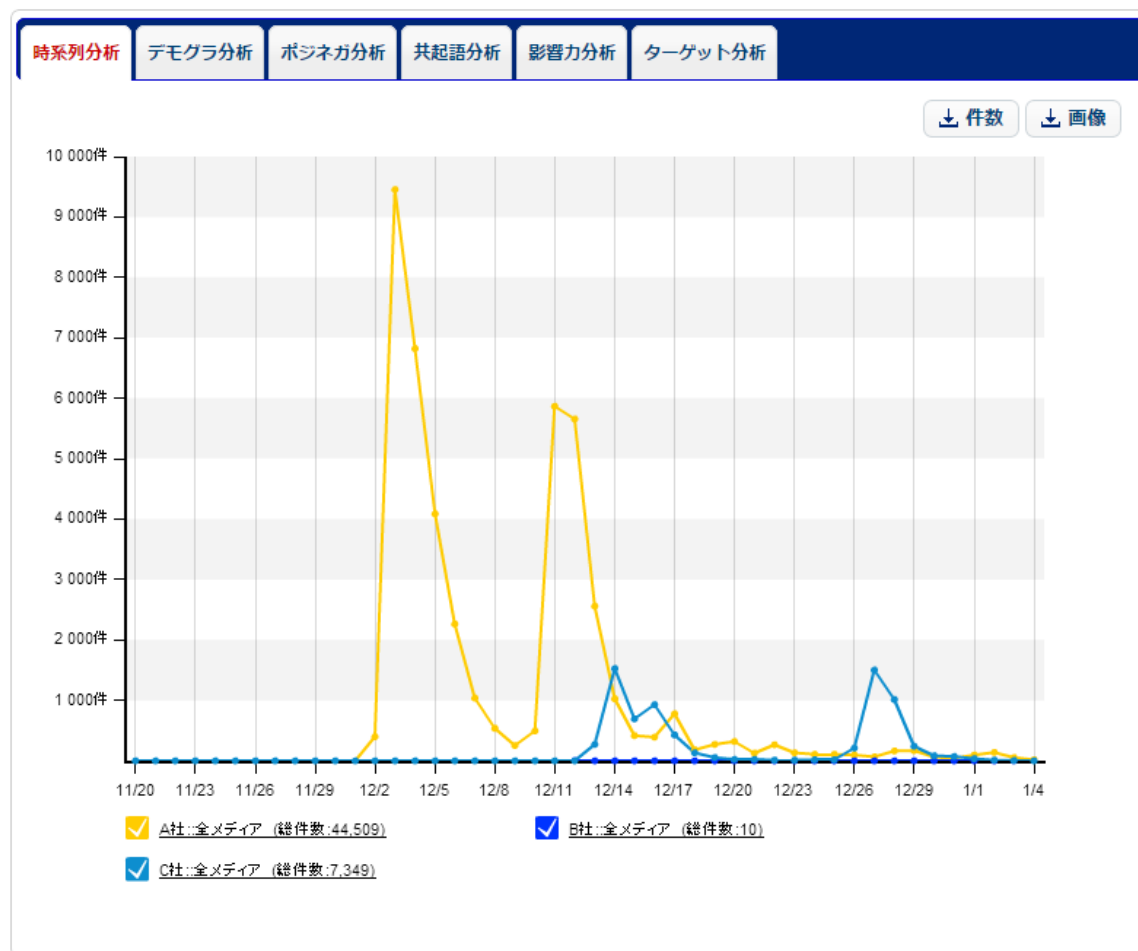
終了日:
2015/1/4

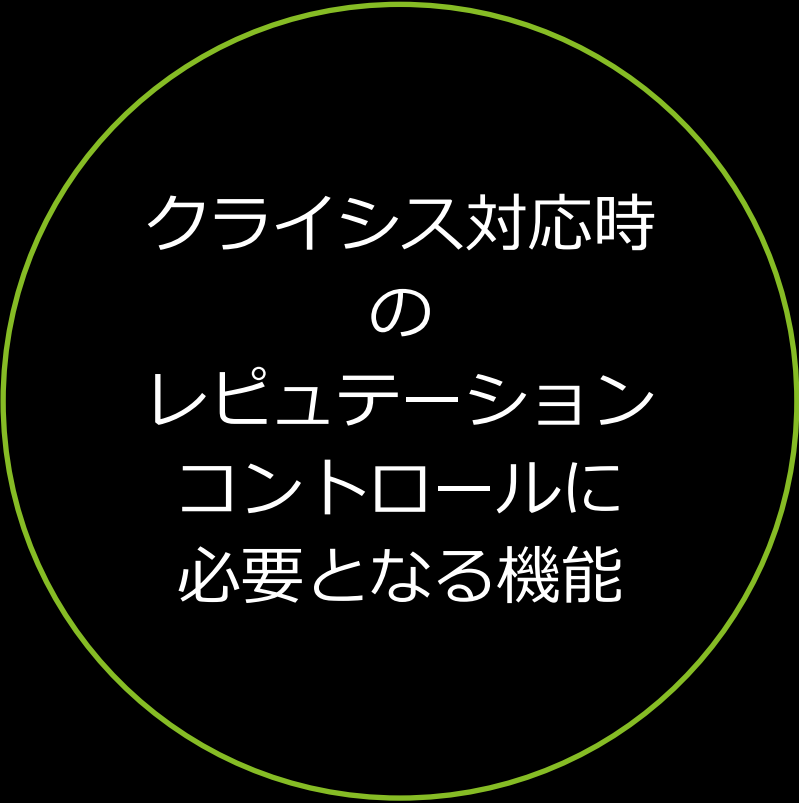
表示単位
☒ 日 ☐ 週 ☐ 月

表示

ログアウト

Deloitte.

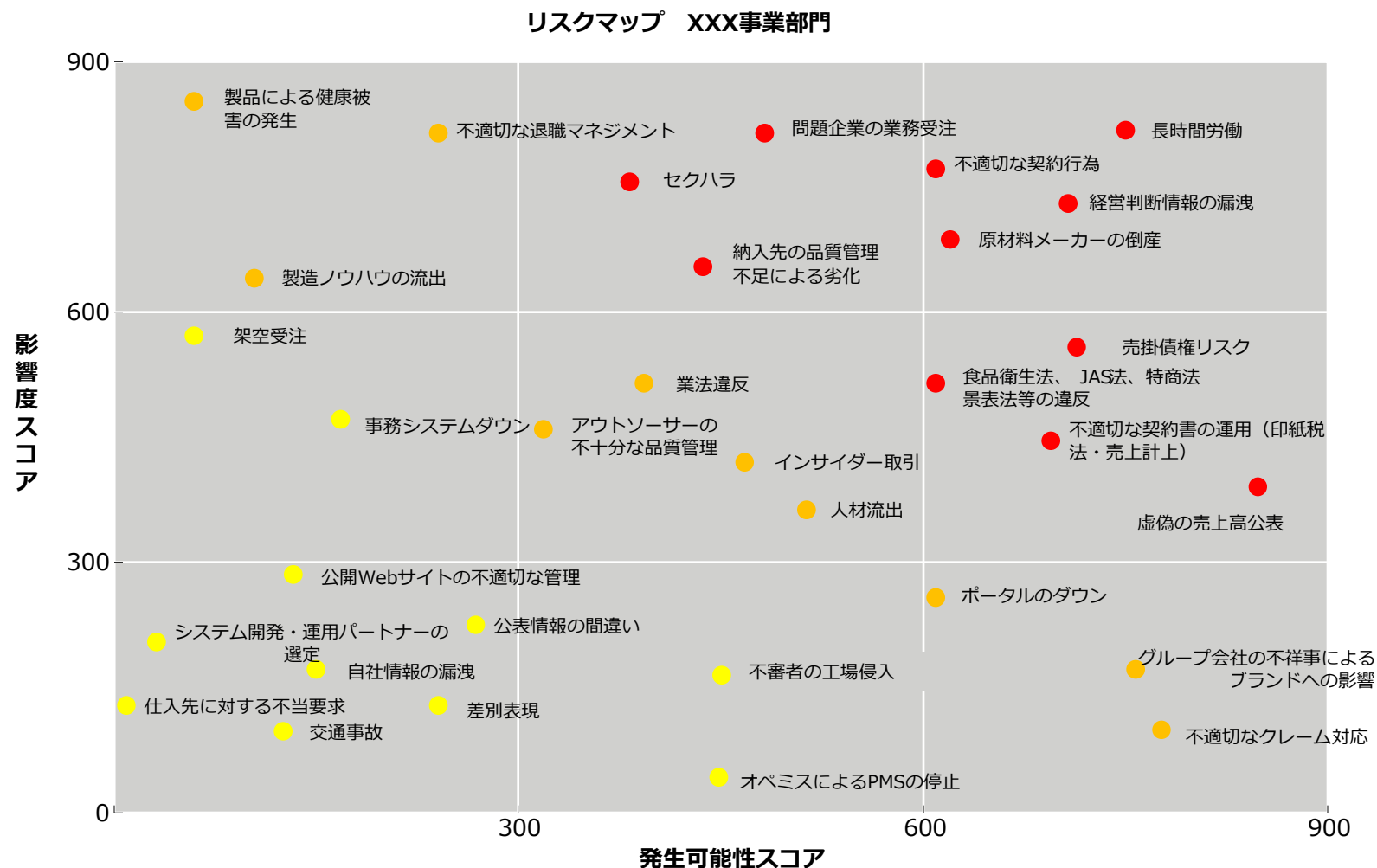




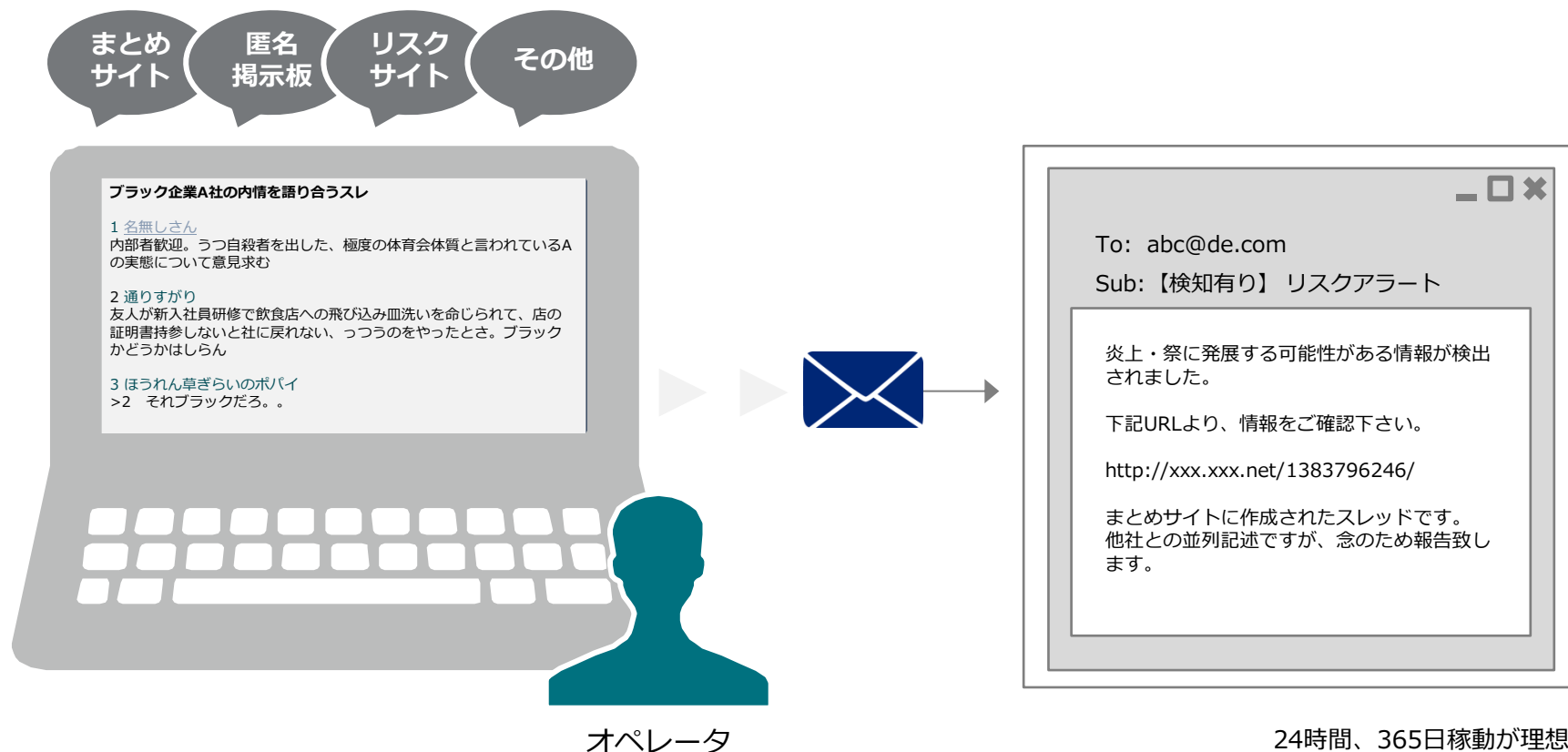
クライシス対応時
の
レピュテーション
コントロールに
必要となる機能

危機対応の対象となる脅威の認識を合わせる

リスク評価の成果物 リスクマップのイメージ

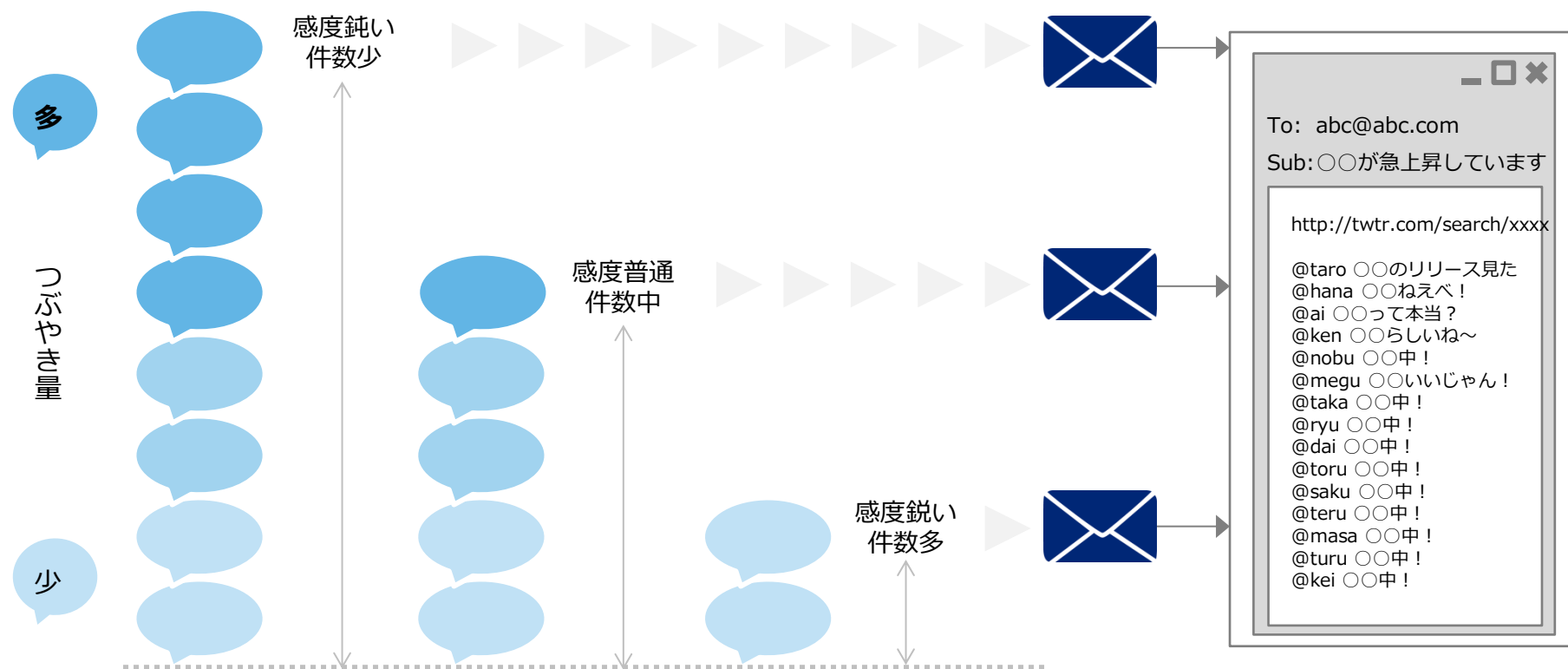


クライシス（危機）の発生を早めに検知する リスクサイト掲載検知機能のイメージ



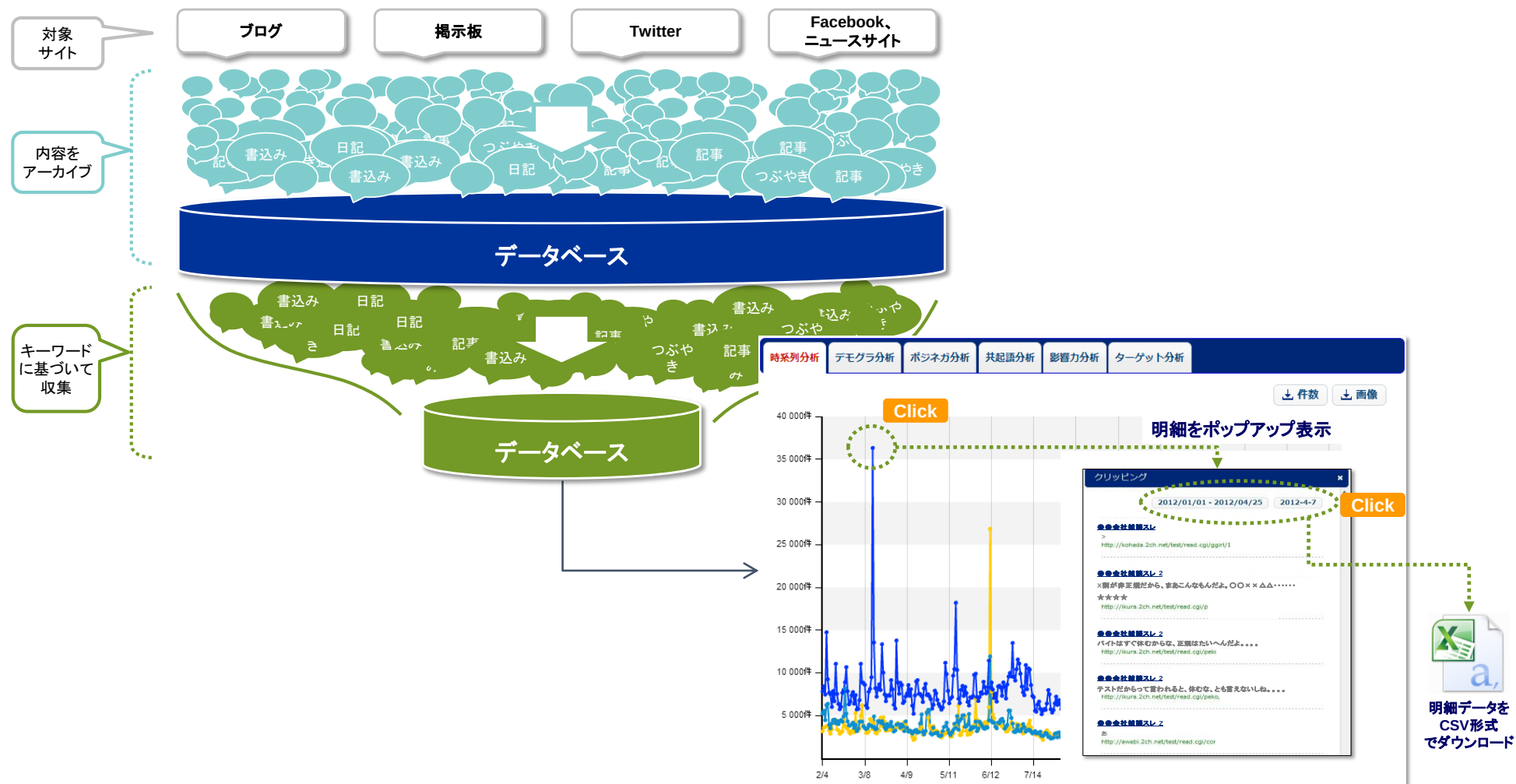
今現在の主要な論調をマイクロブログで確認する

マイクロブログの急上昇検知機能のイメージ



24時間、365日稼動が理想

多様なメディアの論調を過去に遡って確認する ソーシャルメディアの論調確認機能のイメージ



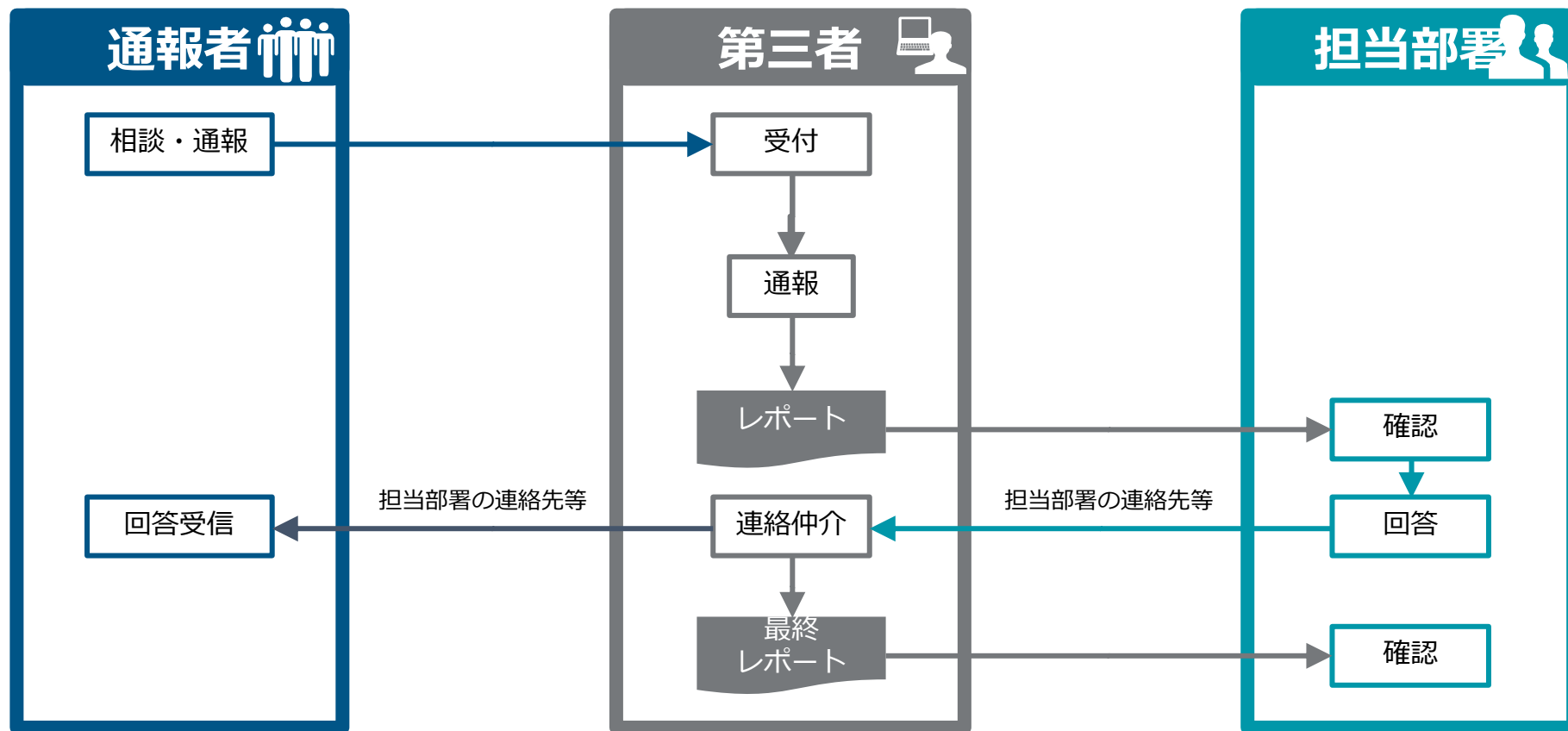
他社事例を参照して過不足のない開示文にする
リスクリリース参照機能のイメージ

他社のリスクリリースの一覧

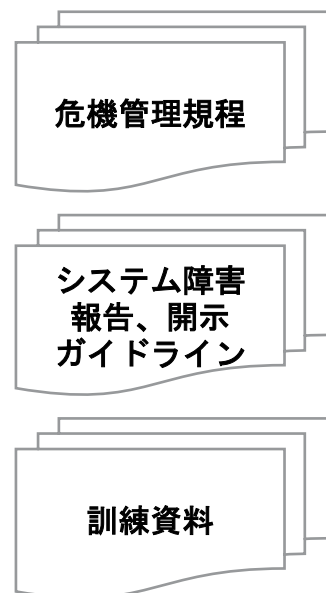
RISA SAMPLE CASE HOME LOG/LOG									
検索クエリ		情報検索	評価検索	履歴検索	表示項目	日付 FROM	日付 TO	結果の件数	
					表示項目	100件			
ソート 情報日付降 エクスポート 出力フォーマット選択 トレーニング項目 (2008年度バージョン) (メンバー)									
得意 No	サイト名/支社名	内容	情報日付	情報検索	評価検索	履歴検索	備考		
得意 1390040002			2010-07-27	その他製造	初回	新日航新航			
得意 1390040020	大野	人	2010-07-26	その他	日本経済新聞	新日航新航	1	1	
得意 1390040075		人	2010-07-25	異物混入	日刊ゲンダイ	新日航新航	1	1	
得意 1390040076		品	2010-07-25	異物混入	読売新聞	新日航新航	1	1	
得意 1390040073		ノイズ音源	2010-07-25	異物混入	読売新聞	新日航新航	1	1	
得意 1390040072		物漏れで騒音	2010-07-24	異物混入	毎日新聞	新日航新航	1	1	
得意 1390040071			2010-07-24	異物混入	毎日新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040070			2010-07-24	異物混入	毎日新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040069			2010-07-24	異物混入	読売新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040068			2010-07-24	異物混入	日本経済新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040067			2010-07-24	異物混入	読売新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040134	会社	品	2010-07-23	品リサイクル取引	日本経済新聞	【品リサイクル・取引】 品リサイクル・取引	1	1	
得意 1390040099		品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	新日航新航	1	1	
得意 1390040095	パナソニック	品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	新日航新航	1	1	
得意 1390040054		品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040063		品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040062		品	2010-07-20	電気機器	読売新聞	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040051		品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040090		品	2010-07-20	電気機器	新日航新航	【新日航に由る】 新日航新航	1	1	
得意 1390040040		品	2010-07-19	情報・流通	日本経済新聞	【IT・デジタル化】 日本経済新聞	1	1	
得意 1390040039		品	2010-07-19	情報・流通	日本経済新聞	【IT・デジタル化】 日本経済新聞	1	1	
得意 1390040038		品	2010-07-18	情報・流通	情報流通	【IT・デジタル化】 日本経済新聞	1	1	
得意 1390040045	情報	品	2010-07-17	情報・流通	新日航新航	【IT・IT活用推進】 新日航新航	1	1	
得意 1390040044		品	2010-07-17	情報・流通	新日航新航	【IT・IT活用推進】 新日航新航	1	1	
得意 1390040043		品	2010-07-17	情報・流通	新日航新航	【IT・IT活用推進】 新日航新航	1	1	
得意 1390040042	品	品	2010-07-17	情報・流通	新日航新航	【IT・IT活用推進】 新日航新航	1	1	
得意 1390040041		品	2010-07-17	情報・流通	新日航新航	【IT・IT活用推進】 新日航新航	1	1	



類似事案の洗い出しに内部通報窓口を設置する クライシス発生時の内部通報機能のイメージ



危機対応時のメディア対応力を確認する メディア対応力の事前チェックイメージ

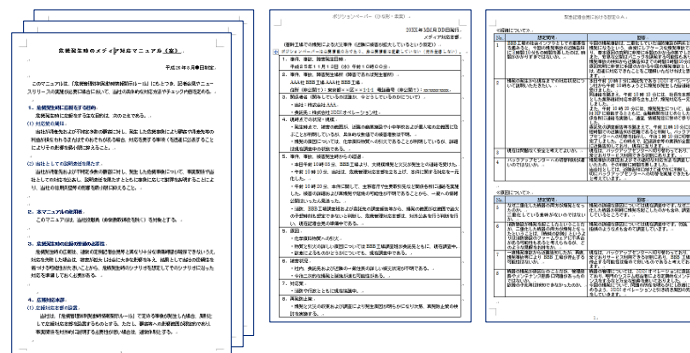


関連する規程やルール



大項目	項目	✓
対策本部定義	包含部署確認	
対策本部設置	現地調査現地報告 他計2項目	
対応方針決定	情報公開手段設定 他計4項目	
各所への連絡	社告手配 他計5項目	
メディア対応	メディア対応の心がけ 他計5項目	
緊急記者会見準備	緊急記者会見申込 他計10項目	
緊急記者会見	緊急記者会見進行 他計5項目	
収束活動	会見後の記者フォロー 他系5項目	
検証活動	危機管理体制検証	

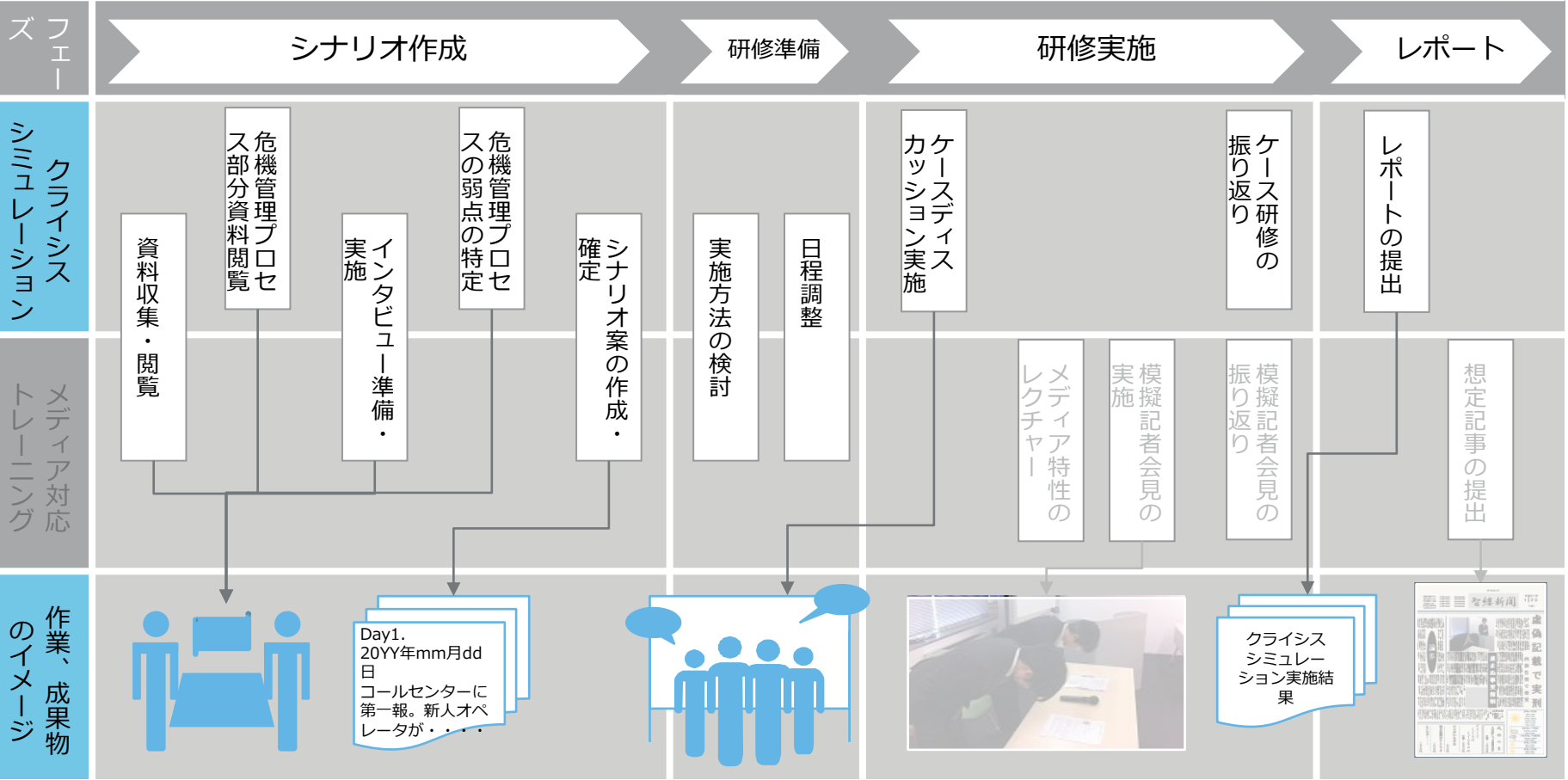
チェックリスト



不足部分を明確化し、整備する

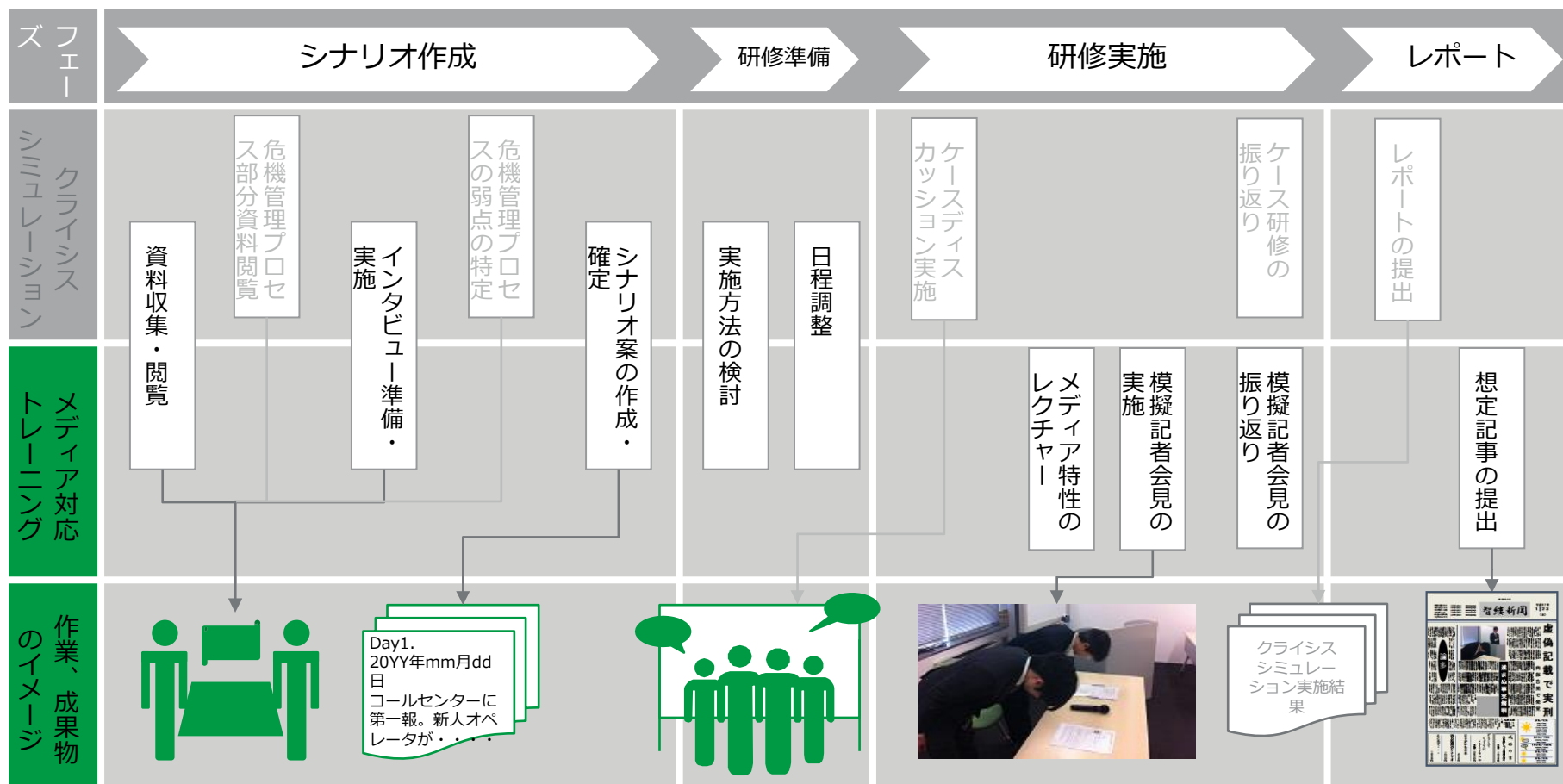
危機管理体制の有効性を確認する

最も起こしてはならない事案シナリオによる危機対応訓練のイメージ



危機管理体制の有効性を確認する

最も起こしてはならない事案シナリオによる危機対応訓練のイメージ



まとめ
簡易チェックと
3原則

クライシス発生時の情報開示力を自己採点する

情報開示力の簡易チェック

チェック項目		
1	危機を検知する機能はありますか	
2	被害拡大の防止、お詫び・釈明、回復の各々のプロセスは定義されていますか	
3	情報開示に対する社外の論調を把握する機能はありますか	
4	自他問わず、参照すべき過去事例が整理され一覧化されていますか	
5	適切な開示対象メディアやスポークスパーソンを選定するガイドはありますか	
6	過去に発生したインシデントの再発防止策の有効性を、今、検証できますか	
7	自組織オリジナルのシナリオでクライシストレーニングをやったことはありますか	

クライシス発生時の情報開示力を高めるために クライシスに備える三つの原則

1	どんな予防施策を講じても、絶対に起きてはならない重篤な事故が「起きる」と考える
2	「準備不足」、「訓練不足」を「臨機応変」でごまかさない
3	内部で議論を始める前に、必ず外の声を集める

レピュテーションコントロールや危機管理広報の目的は批判の削減や抑制ではありません。

情報開示による被害拡大の抑制であり、その結果としての信頼回復です。

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（英国の法令に基づく保証有限責任会社）のメンバーファームおよびそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家（公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど）を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL（または“Deloitte Global”）はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。