

# 風評被害に立ち向かう「広報力」

小樽商科大学 ビジネススクール  
准教授 内田 純一

## 《ポイント》

- 風評被害は広報活動などの組織的努力によって回避ないしは最小化することができる
- 風評のシグナルを探知し、段階別の風評残存リスクに応じた適切な対応を
- SNSの発展により、大企業だけでなく地方の企業も風評被害を受けるリスクは高まったが、「広報力」を高めてソーシャル・メディアを味方につけるべき時代

## はじめに：熊本地震と風評被害

2016年4月14日21時26分、熊本県熊本地方で震度7を観測する大地震が発生したのは記憶に新しいところです。震災が起これば観光業界は大打撃を受けます。熊本県の発表によれば、熊本地震からおおよそ二ヶ月間のうちに県内宿泊施設のキャンセル数は33万泊にもものぼったということです。予約キャンセルは熊本県内だけにとどまらず、地震の影響がほとんどないと思われる地域にも波及し、とりわけ海外からのインバウンド観光客の宿泊キャンセルが相次ぎました。いわゆる風評被害の発生です。

このような風評被害はあらゆる地域で起こっており、北海道に関連するところでは、2000年の有珠山噴火の際、道央圏の他地域への旅行が自粛されるなど、風評被害に近い影響があったことは、多くの北海道民の記憶にも残っているのではないのでしょうか。

実際には安全なエリアであっても、大事をとった観光客が宿泊キャンセルしてしまえば、地域の企業は損害を被ります。風評「被害」と言われる所以です。しかし、風評被害は広報活動などの組織的努力によって回避ないしは最小化することができるのです。今回はこの風評被害に立ち向かう「広報力」について解説します。

## 1. 風評被害へ対峙する地域としての取り組み

風評被害は、観光振興を行う地域にとって一大事です。風評被害を乗り越えようとする地域の動きに関する最近のニューズピックを見てみましょう。

熊本地震関連では、九州観光推進機構が割引付旅行プラン助成制度「九州ふっこう割」を7月1日から開始しました。これは最大7割引となるクーポン券が付属する旅行パック商品のようなもので、今年7月から12月までの間に150万人の旅行需要喚起を目指すテコ入れ策です。

また、JR東日本が2015年に立ち上げた福島ディステーションキャンペーン（DC）も風評被害対策の代表例の一つです。これは観光振興における正攻法であるDCを仕掛けることによって、観光地の負のイメージを払拭し、良いイメージを普及させようとする取り組みです。

こうした対応策は、風評被害発生後には確かに必要なものではあるのですが、風評発生を防止できるものではなく、いずれも対症療法的なものです。

風評被害を根本的に解決するのは対症療法ではなく、風評が発生するメカニズムそのものを理

解し、災害発生直後から風評を最小限に抑えるマネジメントをしていかなければなりません。  
 それでは、風評被害に立ち向かう方法とは何かについて探っていきましょう。

## 2. 風評の事前シグナルを見逃さない

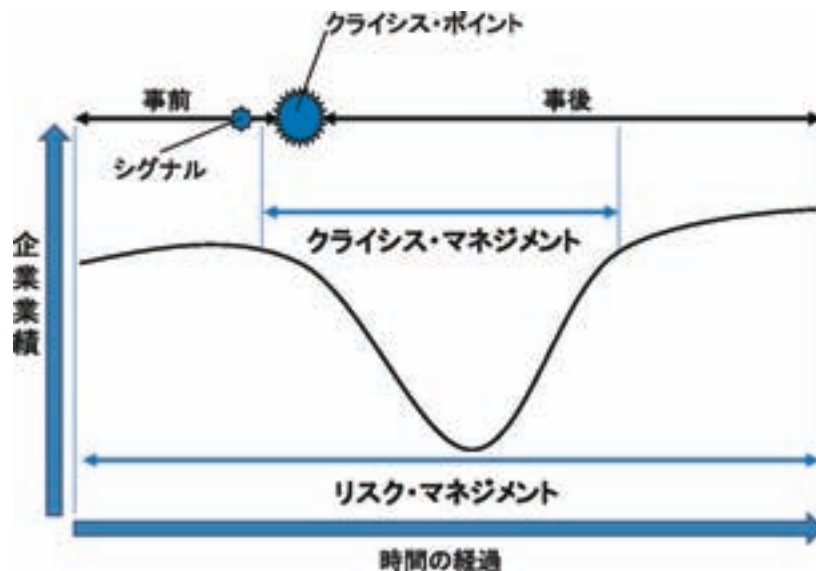
観光産業による風評被害の対処として重要になるのが、風評のシグナルを事前にキャッチすること、時間の経過に応じてマネジメントの質を変えろということだ。

過去の事例を振り返ってみますと、2001年の9.11同時多発テロでは、米軍基地が多い沖縄への修学旅行は危険だという風評が立ち、実際に沖縄の修学旅行が879件もキャンセルされるという事態につながりましたが、この風評発生にも事前シグナルが出ていました。

実は同時多発テロ翌日の9月12日に、文部科学省から「海外修学旅行の安全対策について」という文書が、全小中高等学校宛てに配布されていたのです。この文書は、本来は海外修学旅行について注意を喚起した文書でしたが、一部に沖縄についてのわずかな言及があったため、各学校が過剰反応し、沖縄の修学旅行が大量キャンセルされる事態につながりました。

ここで、リスク・マネジメントと時間の経過の関係を示した図1をご覧ください。

<図1 リスク・マネジメントの全体像>



企業の側では、時間の経過（図1の横軸）の最初から最後まで「リスク・マネジメント」を日々行っています。これは企業業績（図1の縦軸）の動向に関わりなく継続されています。

通常期から、風評発生の前・事後も一貫して行うのがリスク・マネジメントですが、いざ風評発生の原因となる事件や災害が起こる（図1の「クライシス・ポイント」の箇所）と、クライシス・マネジメントを併走させ、企業業績を通常並に回復させる努力を行います。沖縄の観光産業界ではクライシス・ポイント認識後、ただちに独自DCとして「いこうよ！おいでよ！沖縄キャンペーン」を行い、沖縄は安全であるということを訴え、風評の払拭に努めました。DCだ

けのおかげではないにせよ、翌年には修学旅行客をとりもどすことに成功した点では、クライシス・マネジメントの成功事例と言えるでしょう。

風評が定着する前に、被害を最小限に抑える意味でも、風評の事前シグナルを見落とさず、実際の被害が発生しつつある時には、すでに火消しに向けた動きがはじまっているくらいのスピード感を心がけたいものです。

### 3. SNSでのシグナル察知と企業による「炎上」対策

上記のように、風評被害の発生には必ず事前のシグナルがあり、風評被害対策の経験を積み、そのシグナルを見落とさずに済む可能性が高まります。

最近ではシグナル察知の方法として、SNSなどのいわゆるソーシャル・メディアが使われています。ソーシャル・メディア上のシグナルはデマも多く、全て信頼できるものではないですが、シグナル発生源として使うことは有効です。なかでも、Twitterのツイートを監視して、企業危機のアンテナを張っておくということが近年の企業に求められるようになってきました。

一方、ソーシャル・メディアには負の側面があり、「炎上」と言われるような、ブログ記事やTwitter投稿などの特定記事に対する批判的コメントが極度に集中してしまう現象があることも知られてきました。

ここでは企業による炎上対策の実例を見ておきましょう。

企業による炎上対策で最も多いものが炎上の鎮静化、つまり火消しです。最近の例では、2013年にチロルチョコにイモムシが混入した画像がTwitterに投稿され、続々とリツイートされて世に広まるといった事件がありました。まさにクライシス・ポイント段階です。

対するチロルチョコ株式会社は、あわててツイッター上の画像を消そうとするようなありがちな行動はとりませんでした。同社は冷静に、チョコレートの製造時期と、イモムシの形状から推測できる生後何日か経っているかという観点から、混入は工場内でなく、出荷後の可能性が高いという点を訴求するにとどめました。それを同社のTwitterアカウントで一度だけ発信するという方針をとったのです。結果として、騒ぎはすぐに沈静化しました。投稿した人に反論せず、Twitterにともった炎上の火種を、Twitterで火消しするという興味深い事例でした。

好対照をなすのが、この事件の翌年に起こったカップ焼きそばのゴキブリ混入ツイート事件です。こちらは製造元が、ツイートを消去しようとしたことにより、炎上のきっかけを自ら作ってしまったといえます。実際、Twitterに出回った写真をすべて消し去ることは不可能であり、消去を働きかけていたことがわかれば世論の心証を悪化させてしまいます。

2つの事件を通じて注目しておきたいのは、SNS上で炎上対策や火消しをする際には、企業の公式アカウントのフォロワー数がモノを言うという点です。確かに、公式アカウントのフォロワーが少なければ、どんな情報を発信してもネット上の世論に届きません。チロルチョコは多くのフォロワーを獲得していたため、企業が本当に届けたいメッセージをネット世論に広く届けることができましたが、多くの顧客を持つ企業が、必ずしもSNS上のフォロワーが多いとは限らないのは言うまでもありません。フォロワー数が少なければ、火消し能力も低いということです。そう考えると、企業によるSNS対応は、決しておろそかにできるものではないとわかるはずで

す。

#### 4. SNS時代の風評残存リスク（ソーシャルリスク）を段階別に理解する

ここでは、運悪く事前のシグナルを見落とし、ネット上に負の情報が残ってしまうという「風評の残存リスク」について考えていきましょう。まず、風評を含むリスク全般にはシグナルがあり、それを探知する必要があること、そしてSNSなどソーシャル・メディアには問題の発端となる投稿がシグナルとして出ていることが多いことは前述の通りです。

次に、インターネット上の各種メディアを以下に示す四段階に分類して考え、段階を追って順々に波及していく仕組みがあることを知っておきましょう。

##### ①第一段階（SNS）

FacebookやTwitter、YouTube、ニコニコ動画などのソーシャル・メディアに投稿された記事に問題が含まれ、炎上しかかっているならば、それが風評の事前シグナルです。

##### ②第二段階（まとめサイト）

第一段階の問題投稿が、ネット上の掲示板や、NAVERやtogetterなどの「まとめサイト」（キュレーションメディアとも呼ばれる）に転載されて、コメントや補足データなどが付与され、一定の検証がなされたニュースソースとなっていきます。この間、もともと記事があったFacebookやTwitterのリツイートも飛躍的に増えるサイクルに入ります。

##### ③第三段階（WEBニュース）

第二段階までに仕上がったニュースソースでインパクトがあるものは、ガジェット通信やJ-castなどのWEBニュースメディアで取り上げられます。これらは一般からの信頼度は高くはないものの、速報性のあるニュースメディアであるため、世の中の関心が高まれば検索順位をあげていき、結果として上位に出現するようになるために無視できません。

##### ④第四段階（ポータル）

第三段階のニュースメディアで話題になると、Yahoo!やlivedoorなどのポータルサイトのニュースコーナーにも表示されるようになります。この段階になると、一般の新聞社のニュースと混じる形で表示され、ネットにそれほど習熟していない層の目にも触れやすい記事となります。そして、近年すっかりネットからニュースソースを探索する傾向が強まったテレビに波及し、テレビニュースやワイドショーがそれをとりあげ、一般の新聞社が紙媒体の新聞で取り上げる事態にまで発展していきます。

このように、たった1つのSNS上のツイートが、段階を経て世間を揺るがせる一般的なニュースに変わっていくのです。そのニュースそのものは事実であっても、ニュースの伝わり方は当事者にとって都合のよいものとは限らず、風評に他ならないことは珍しくありません。

企業の広報部としては、上述の四段階のどこで火消しに入るか、非常に悩ましいところです。しかも単純にネット上から消去すればよいというものではないことは先述のとおりです。

チロルチョコの事例では、第一段階で発見したシグナルに対し、企業側として事実にもとづく

情報をすばやく用意することで、第二段階に移行した際には、企業側の反証情報と第一段階のツイートが比較される形で多くのユーザーが参加する形でまとめサイトに集約されていきました。結果的には、当初のツイート情報が誤りであることを、多くのネットユーザーが検証的に判断したツイートがまとめられる過程で明らかになっていきました。

企業がなすすべなく第二段階に突入していたら、また違った対処方法が必要だったはずですが。

## 5. 風評被害に立ち向かう

ソーシャルリスクには段階があるのは前述した通りですが、その各段階において、企業は風評の残存リスクにどのように対応すべきでしょうか。私の考えを表1にまとめましたので、企業による風評被害対策のご参考としてください。

<表1 インターネット上の風評残存リスクへの具体的な対応方法>

①SNS対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SNS別に自社名、商品名でキーワード検索をかけることを日課にする</li> <li>・ 企業宛ツイートやコメント欄への書き込みには即日対応する</li> </ul>
②まとめサイト対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業側が保有する情報をわかりやすくかつ広く開示する</li> <li>・ まとめサイトの意見の方向性と不足情報を把握し、すみやかに開示する</li> </ul>
③WEBニュース対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公式なニュースリリースを作成し、自社のステークホルダーに周知する</li> <li>・ 誤った記事のライターには正確な情報を提供する（クレームではない）</li> </ul>
④ポータル対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社サイトをクライシス対応モード（災害時はテキスト中心）に変更する</li> <li>・ 問題対応の途中経過を定期的に（できれば毎日）ニュースリリースする</li> </ul>

表1で示した段階別対応について、以下で詳しく解説していきましょう。

①の対応については、SNS時代が到来して久しいので、大企業ではすでにSNS対応について組織的な対応がなされている印象があります。中小企業ではまだまだといった印象ですが、消費者にとっての有名商品を持つ中小企業の場合は、大企業なみの体制整備が求められます。例えば、ゴキブリ混入事件のあったカップ焼きそばの製造元は地方の優良企業でした。

自社に対する対外的なツイートのチェックとコメント管理はリスク回避のためだけでなく、顧客ニーズをつかむためにも行うべきです。

②の対応で気をつけるべきは、事件や事故のあとは、まとめサイトが情報をまとめ終わる前に企業としての対応を進めなければならない点です。まとめサイトの素材として自社が発信する情報が組み入れられる状態が理想的です。企業が持つ客観的事実を適切な形で出していけば、ネットユーザーによるまとめ作業にあいまいな憶測が紛れ込む可能性が低くなります。

なお、この場合は企業としての意見は重要ではなく、チロルチョコのように冷静な事実情報を積みあげるのがコツです。ネット世論の動向を注視し、どんな情報が求められているかを把握しましょう。また、まとめサイトが締めくくられた後であっても、その読者が企業公式サイトや公式アカウントを訪れるということを忘れてはなりません。

③の対応としては、風評が徐々に世論のなかに浸透されつつある時期であり、自社のステーク

ホルダー（従業員、株主、顧客、地域住民）に対する積極的な情報提供をニュースリリースなどの形で行って、動揺を鎮めることが必要です。

また、WEBニュースには署名記事が多いので、間違った内容があれば積極的に連絡をとり、情報提供を申し出るとよいでしょう。これは記事化したことへのクレームを言うのではなく、一般のプレス対応のようなものと考えて、ライターとの情報交換関係をつくるのが狙いです。批判的な記事を書いていたライターでも敵対的に対応するより、どんな情報が不足することで誤解を生んだのかを考えながら、関係を深めていく努力をする必要があります。マスコミやメディアとの関係は、風評被害に関係なく今後もずっと続くからです。

④の対応時には、ポータルサイトにニュースが出る段階に至ると、自社サイトの閲覧者は、従来の顧客を中心とする訪問者ではなく、風評に関する情報をとりにきた訪問者が増えています。目的の情報に早くたどりつけるよう、自社WEBサイトを通常モードから、クライシス対応モードに変化させ、すみやかに世論が注目を持っている情報にたどり着けるサイトに変更する必要があります。このことは、不祥事などの事件時だけでなく、災害対応時により重要です。災害時には通信環境も悪化しており、いつもどおりのビジュアルに凝ったページではなく、テキストベースにして、トラフィックを下げる配慮も必要だからです。

当然ですが、情報は毎日更新し、企業が真剣に対応にあたっている姿勢を示して下さい。

以上の対応ができれば、風評の残存リスクを下げ、風評被害から復活する可能性が高まります。

## 6. まとめ

風評被害は、企業不祥事から発生することはもちろん、自然災害の影響で発生することもあります。風評被害を避け、払拭する仕事の多くは、本稿で説明したように企業側に日常的にメディア環境の把握を迫り、適切な情報発信の徹底を促すものです。この傾向はソーシャル・メディア時代の今、ますます強まってきています。その意味で風評被害対応は企業の広報力次第と言えるでしょう。本原稿のタイトルを「風評被害に立ち向かう「広報力」」とした所以です。

北海道の産業界全体が広報力を高め、風評被害に負けないだけでなく、災害時対応にも強い企業が増えていくことを願ってやみません。

### <執筆者紹介>

1971年生まれ。神奈川県出身。AFLAC日本社に7年間勤務後、2002年に大学教員に転じ、北海道大学大学院国際広報メディア研究科（2007年より国際広報メディア・観光学院に改組）助手、准教授を経て、2016年より現職。主著に『地域イノベーション戦略—ブランディング・アプローチ』（芙蓉書房出版）など。広報論と観光経営学を専攻し、地域ブランドの創出や地場産業の活性化に関する著書・論文も多い。小樽商大ビジネススクールではサービスマネジメントを講じる。北海道大学博士（国際広報メディア）。