



船舶事故発生時の本社部門における危機管理・広報対応

2014年4月16日に発生した韓国船籍の大型旅客船「セウォル号」の転覆・沈没事故¹を受け、我が国の海運事業者にも、国土交通省から船舶事故²時の緊急対応手順の再確認を求める通達が出された³。船舶事故時には、現場（洋上）での緊急対応も重要であるが、本社部門（陸上）における緊急対応の良否も事態鎮静化に向けた重要なポイントとなる。

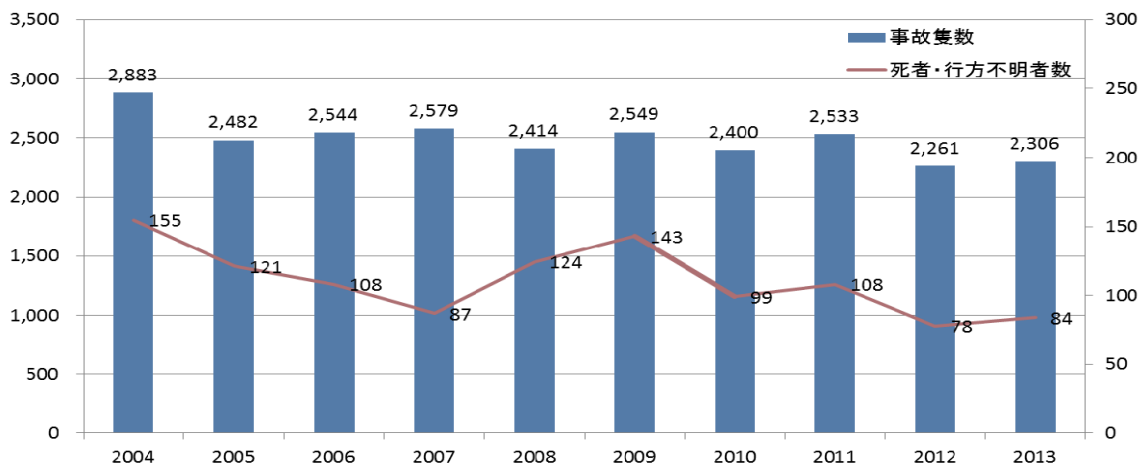
そこで本稿では、近年の船舶事故の発生状況を概観した後、本社部門が構築すべき危機管理体制や策定すべきマニュアル、広報対応についてポイントを解説する。

1. 船舶事故の発生状況⁴

(1) 事故隻数及び死者・行方不明者の推移

海上保安庁によると、2013年の日本領海内における船舶事故隻数は2,306隻で、前年より45隻増加し、船舶事故に伴う死者・行方不明者数は84人で、前年より6人増加した。また、死者・行方不明者を伴う船舶事故隻数は51隻で、前年より5隻増加した。過去10年間をみると、事故隻数はほぼ横ばいとなっている。海上保安庁は、近年の船舶の大型化・高速化や厳しい労働環境等から船舶事故の潜在リスクが依然として高いと指摘している。

■ 図表1 事故隻数及び死者・行方不明者の推移



出典：海上保安庁「海難の現況と対策について《平成25年版》」より弊社作成

¹ 2014年4月16日午前8時58分頃、韓国仁川の仁川港から済州島へ向かっていた大型旅客船「セウォル号」が航海中に洋上で転覆し、沈没した事故。修学旅行中の高校生300人超を含む計476名が乗船しており、多数の死傷者を出した。

² 海難事故のうち、「船舶事故以外の乗船中の事故及び海浜事故」を除いた、「衝突」「転覆」「機関故障」といった洋上での船舶の事故。

³ 事故を受け、国土交通省海事局は2014年4月17日付で日本国内の旅客船会社約450社に対し、「航路の安全性」「救命設備の備え付け」「非常時の脱出手順」等の確認を求める通達を发出している。

⁴ 海上保安庁「海難の現況と対策について《平成25年版》」

(2) 船舶種類別の事故状況と事故種類の状況

2013年の船舶種類別の事故隻数をみると、プレジャーボートが1,012隻（約44%）で最も多く、続いて漁船が646隻（約28%）、貨物船が269隻（約12%）であった。事故全体のうち、貨物船、タンカー、旅客船の事故隻数は全体の約17%を占めている。

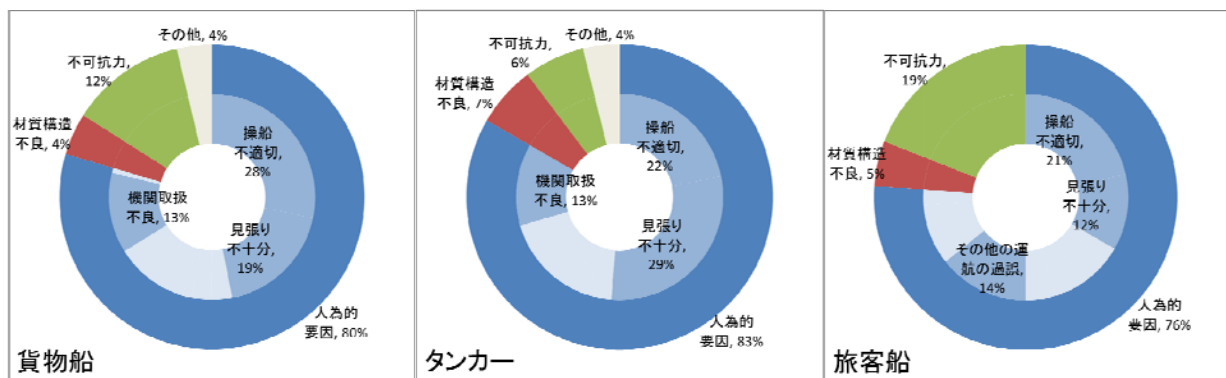
なお、事故種類別の状況をみると、衝突が683隻（約30%）で最も多く、続いて機関故障が359隻（約16%）、乗揚が318隻（約14%）であった。

(3) 事故原因の状況

2013年の全事故について、事故原因別にみると、見張り不十分が485隻（約21%）で最も多く、続いて操船不適切が309隻（約13%）、不可抗力が308隻（約13%）であった。

用船社に提供される船舶種類別に事故原因をみると、貨物船では操船不適切（約28%）、見張り不十分（約19%）、機関取扱不良（約13%）、タンカーでは見張り不十分（約29%）、操船不適切（約22%）、機関取扱不良（約13%）、旅客船では操船不適切（約21%）、その他の運航の過誤（約14%）、見張り不十分（約12%）といった人為的要因が大半を占めており、いわゆるヒューマンエラーが船舶事故の大きな原因となっていることがわかる。

■ 図表2 貨物船・タンカー・旅客船の事故原因（2013年）



出典：海上保安庁「海難の現況と対策について《平成25年版》」より弊社作成

2. 船舶事故発生時の危機管理

洋上で船舶事故が発生した場合、本社部門は陸上支援機能として現場を支援し、必要な対応を指示・命令しなければならない。この事態を乗り切るためには経営トップ（社長等の最高責任者）の関与が不可欠であり、対策本部長としての経営トップの果たす役割は大きい。本章では、緊急時に経営トップと対策本部要員がどのように対応すべきか、また、平時からどのような取組みをすべきかを述べる。

(1) 本社部門の緊急対応

a. 対策本部の設置

洋上で船舶事故が発生し、現場から緊急連絡が入った場合は、何より先に経営トップに第一報を上げなければならない。また、マスコミによる取材への対応を迫られることになる広報部門への連絡も、トップへの連絡と同時に行うことが理想的である。

事故時には、経営トップを中心とする経営層がメンバーとなった対策本部を速やかに設置し、情報収集・分析、対策の検討・決定、広報対応等を実施することになる。初動時には情報・時間・人員等が限られ、対策本部の設置に手間取るケースも多いため、あらかじめ対策本部の設置基準を明確化しておくことが重要である。例えば、「船舶事故・海中転落が発生したとき」「異常気象に関する観測情報が発令されたとき」「その他経営トップが必要性を認めたとき」のように、具体的な基準を定め、対策本部要員に対して周知徹底しておくことが望ましい。

b. 情報の収集・分析

情報の収集と分析は、対策本部における最も重要な機能である。例えば、衝突事故が発生した場合は、衝突直後に、現場の航海士等が船員法や事故対応マニュアルに沿って衝突に関する情報（時間、衝突時の船首方向、位置、舵角、速度、衝突角度その他）を確認・記録することになっている（急迫した危険があるときを除く）。対策本部としては速やかにこれらの情報を吸い上げ、安全確保のための対策の検討、関係機関への連絡、広報対応の準備を実施する必要がある。

船舶事故時には、現場は混乱した状態となるため、現場からの連絡は断片的な情報であることが考えられる。そのため、陸上の対策本部要員は積極的に情報をとる姿勢を維持することが重要である。特に沈没・火災延焼の恐れがある場合には、現場は退船の判断をすることになるが、対策本部としては随時現場とのコミュニケーションを維持し、最悪の事態を想定して、退船・救助要請に関する判断については受動的にならないようにすることが肝要である。

c. 関係機関への連絡・報告

本社部門においては、現場から事故の一報を受け取り、対策本部を設置し、事故・相手船の状況の記録を開始すると同時に、当局等へ報告することになる。救助が必要であれば海難救助機関、日本船籍であれば国土交通省（国土交通大臣）、外国領海内であれば当該国の海事当局、保険会社に一報する。これらの関係機関へは、主に自社から一方的に報告・連絡を行うことになるが、必ず双方向の情報のやりとりを心がけることが必要である。例えば、当局への事故報告（速報）においては、必要事項を伝達するだけでなく、自社の対応に過不足はないか、当局の今後の対応はどのような見通しになるか等、可能な限りコミュニケーションを行うと良い。双方向の情報のやりとりは、自社の情報収集に役立つだけでなく、利害関係者が自社にどのような対応を求めているのかを把握することにつながるため、重要である。

d. 意思決定とモニタリング・記録

陸上の本社における意思決定は、対策本部のトップが行うことになる。トップが行う意思決定とは、わかりやすくいえば「複数の対策案から実施する対策を選択する」ことである。緊急時対応における意思決定は、平時とは異なり短時間での判断が求められる。裏を返せば、トップが意思決定に注力できるようにするためには、情報の収集・分析、複数の対策案の作成、トップへの進言等について、他の対策本部要員がしっかりと役割を担わなければならない。

また、緊急時対応における本社対策本部の重要な機能として、モニタリングが挙げられる。モニタリングとは、対策本部（経営トップ）が決定し、指示・命令した項目が、現場（洋上）や他の対応部門で指示通りに実施されているか、実施するうえで障壁はないか等について、常に見極めることである。これらのモニタリング状況を含め、事態がどのように進行しているかという事実を記録することも対策本部の重要な役割である。これらは事実関係の確認（事故の原因究明と相手船がいる場合の責任割合の判断）だけでなく、今後の危機管理対応の教訓・反省を残すために有用であるため、緊急時対応が開始されて以降の全ての記録をとる必要がある。

e. 報道発表の準備と経営トップの出席

船舶事故が発生した場合、報道発表（記者会見等）を行うかどうかを判断する必要がある。記者会見を開く場合には、広報対応用資料の作成、記者会見場の準備等を行うことになる。これらについては次章で解説する。

広報対応の際に重要なことのうちの一つとして、記者会見には経営トップが出席することが挙げられる。船舶事故が発生した場合に、適時かつ適切な情報開示が実施できないと、社会、取引先、株主、行政等の関係先に様々な不安や不満を抱かせてしまう。それらを解消し、問題の早期解決を図るためにも、原則として最終的な意思決定者である経営トップが指揮をとり、自ら記者会見に臨む姿勢が必要となる。経営トップが記者会見に臨まないこと自体が「この会社は船舶事故を軽視している」と受け取られかねず、自社に対するマイナス報道が拡がって、さらなる信用低下や顧客離れを引き起こす可能性がある。

(2) 平時からの備え

a. 事故対応マニュアル

全ての海運事業者は船舶事故発生時の現場（洋上）における事故対応マニュアルを策定し、対応手順（連絡、退船判断、乗客誘導・避難等）を記載している。さらに、これに基づいた訓練を実施している海運事業者も多い。

一般的には、本社対策本部の設置要領や各班の任務等について常に最新の対策本部運営マニュアルを整備し、対策本部におけるシミュレーション訓練等を通して、問題点の継続的改善を高いレベルで図ることが理想的である。海運事業者においても、これを目指すことが望まれる。

b. 対策本部におけるシミュレーション訓練

船舶事故発生時に、本社部門における危機管理体制を実効性のあるものとするためには、平時における対策本部のシミュレーション訓練の実施が極めて重要である。シミュレーション訓練とは、対策本部要員が発生事案に的確に対応できるように訓練する対策本部演習であり、とにかく「考えること」を重視する実践的な訓練手法である。

シミュレーション訓練では、事故が起きたことを想定して、対策本部に現場（洋上）、船舶管理会社、荷主等から次々に情報・報告が入り、メディアによる報道、海上保安庁等からの発表、関係機関からの問合せも電話・無線・FAX・メール等で入るといふ、本番さながらの状況を作る。この中で、対策本部要員は経営トップに報告すべきこと、現場に指示すべきこと、さらなる確認が必要なこと、報道発表すべきこと等、多くの課題をリアルタイムで解決していく。訓練参加者はリアルに危機を実感することで、その対策について「考えること」を否応なくさせられる状態になる。

これらの訓練を通して、マニュアル通りに動けたか、動けなかったとしたらそれはなぜか、そもそもマニュアルに不備はなかったか等を検証し、現状の問題点を明確化して継続的改善を図ることが可能になる。

c. 事故の予兆をとらえる

船舶事故に限らず、危機が発生する場合には、何らかの予兆があることが多い。有名な例では、労働災害の発生状況を調査した「ハインリッヒの法則⁵」や、「ニアミス 600：物損事故 30：軽傷事故 10：重大事故 1 の比率⁶」等がある。労働災害と同様に、自動車事故や戦争、クーデター、政治・経済の変化等においても、発生前に何らかの前触れがあることがほとんどである。危機には予兆があり、社内で発生する危機の予兆をとらえることができれば、危機が発生した際の被害低減や危機の発生そのものの回避ができるかもしれない。

船舶事故においては、過去の事故、ヒヤリ・ハット報告等の記録や現場巡回の結果、社内アンケート結果等、現場から吸い上げたリスク情報を日常的にモニタリングすることによって予兆をとらえられる可能性が高まる。これらの情報を整理し、既存の対策の軌道修正と新たな対策の実施を積み重ねていくことによって、潜在リスクを低減させていくことが重要である。

⁵ 1929年にアメリカのHerbert William Heinrichによって発表された法則。ある工場で発生した労働災害約5,000件を統計学的に調べて計算した結果、「重傷以上の災害が1件あったら、その背後には29件の軽傷を伴う災害が起こっており、さらに300件ものヒヤリ・ハットが起きている」という比率を導き出した。

⁶ 1969年にアメリカのFrank E. Bird Jr.によって発表された法則。アメリカの21業種、約300社における約170万件のデータから導き出されている。

3. 広報対応

重大な船舶事故が発生した場合には、記者会見等を実施し、社会に対して事故の概要や原因等を説明する必要がある。また、関係者と情報を共有して必要な支援を取り付ける必要がある。しかしながら、情報を開示することへの消極性や開示方法のつたなさ等により、企業としての責任・姿勢が厳しく問われる場合もある。本章では、広報対応の基本と実務の概要を確認する。

(1) 広報対応の基本

a. メディアの特性を把握する

一般的に「企業の広報力は危機発生時に現れる」とよく言われるが、船舶事故発生時には文字通り「広報対応を見れば、事故に対する企業（経営トップ）の姿勢や考えが見える」といえる。緊急時における経営トップや広報部門の対応如何で、社会の企業を見る目が変わってくる可能性が高い。ここで忘れてはならないのは、社会（世間一般）は「メディア」を媒介にして企業を見ているということである。社会はメディアを通じて企業に関する情報を得て、評価もしくは失望という反応を企業に返す。したがって、企業は、緊急時においても適切にメディアと相対して情報を発信しなければならない。過度に意識する必要はないものの、メディアとはどのようなものなのか、記者はどのような習性を持っているのかをある程度把握したうえで記者会見等に臨むことが求められる。

■ 図表3 メディア・記者の特徴（弊社作成）

分類	特徴と注意点
■メディアの姿勢	「記者は世間の代表として取材」 →メディアは社会正義であり、読者の興味があることを徹底的に追及
	「編集権の独立が一流メディアの証し」 →記事の事前確認は事実上不可能
■関心のあるテーマ	「不確実な問題にこそ興味がある」 →過去の話より、現在進行中の話題の方がニュース価値が高い
	「単発の事故より背景のある事故」 →企業体質や業界構造に起因するような事故の方がニュース価値が高い
■記者個人	「抜いた・抜かれたが記者のモチベーション」 →公式発表の内容よりも、独自取材で得た内容の方がニュース価値が高い
	「常に時間に追われている」 →日刊・週刊・月刊等問わず締切は波動的にやってくる

b. 広報対応の失敗による「二次災害」を防ぐ

危機発生時に広報対応に失敗すると、自社に対するマイナス報道が過熱してしまい、「二次災害」が発生する。しかし、広報対応の失敗による二次災害は、基本的には人為的なミスの結果であるため、平時からの備えによって防ぐことが十分可能である。

広報対応の失敗とは、前項で解説したメディアとの関係において、コミュニケーション・エラーが発生した結果であるといえる。つまり、メディアから見て企業側に「対応の遅れ」「トップの

不在」「隠ぺい体質」「消極的対応」「不適切発言」等があったと判断される場合（疑われる場合も含む）、企業に対するマイナス報道がされて社会的な批判を受けることになる。これにより、最悪の場合は、「事故」が「事件」として大きく報道され、事態が長引くことによって企業の信用が失墜する恐れがある。報道を拡大させない、長引かせない、「事件」にしないことが広報対応の理想であるといえる。

■ 図表 4 広報対応の失敗例（弊社作成）

パターン	内容(例)
対応の遅れ	衝突事故の状況や現場海域の情報が少ないことから十分な情報を収集してから発表しようと思っていたが、マスコミの報道が先行してしまった。
トップの不在	重要な局面での記者会見で経営トップではなく担当役員や広報部長が対応し、記者からトップ不在の姿勢を追及された。
隠ぺい体質	実際には自社にも問題があったが、相手船に全ての問題があると一方的に発表し、結果的に重大な事実を隠ぺいしていたことが判明した。
消極的対応	終始メモを読み上げるだけの形式的なコメントしか発表せず、消極的な姿勢を記者から追及された。
不適切発言	「法的には問題ない」「こんなことは他社もやっている」「これぐらいの接触は大したことではない」といった責任意識を欠いた発言をしてしまった。

(2) 広報対応の手順

a. 広報資料の作成

重大な船舶事故が発生し、経営トップ自ら緊急記者会見を開くことを決定した場合、対策本部はいくつかの広報資料を作成することになる。多くのケースでは、「ステートメント（声明）」「プレス資料（概要説明資料）」「Q&A集（想定問答集）」の3つを揃えることが一般的である。

■ 図表 5 緊急記者会見実施時の一般的な広報資料（弊社作成）

資料	概要	注意点
ステートメント（声明）	記者会見の冒頭で、船舶事故に関する事実関係、企業としての方針等を表明するもの。	簡潔かつ明瞭であることが望ましい。また、棒読みで読み上げるのではなく、できる限り自分の言葉で発する方が良い。
プレス資料（概要説明資料）	事故の概要をまとめた資料で、記者会見場で報道機関に配布するもの。	会見時に公表することができる事実、これまでの経緯、今後に関する見解等をA4サイズで2枚程度にまとめるのが一般的である。
Q&A集（想定問答集）	様々な質問を想定し、その応答内容を検討したもの。	船舶事故に対する企業の姿勢や誠意等が見えてくる質疑応答を、報道機関は重視している。企業の責任や構造的な問題点、発言の矛盾等を引き出そうと様々な質問が投げかけられる。

b. 記者会見の実施

記者会見を行う際には、必ず司会進行役を置き、スムーズな運営を確保する必要がある。また、メディアへの連絡は会見開始時間の2時間前までに行うのが一般的であり、その際には、記者会

見のテーマ、日時・場所、説明者の氏名・役職等を通知する。会見時間は、メディアの締切に合わせて、当日の夕刊に間に合わせる場合は11時まで、夕方のニュースであれば17時まで、翌日の朝刊であれば23時までに終わるよう考慮する。また、会見場が狭いと、記者と説明者との距離が近く圧迫感があったり、記者が会場に入りきれず騒然となったり、出入り口が1つしかない部屋では終了後に退出しようとする説明者を記者が出入り口付近で取り囲んで取材を続けてしまう等の問題が起きる可能性もあるため、できるだけ広い会場を選定することが望ましい。

緊急記者会見において、メディアから評価される情報の開示とは「適時・適切な開示」といえる。そのため、悪い情報を小出しにせず、判明している範囲で全ての事実を出す必要がある。現在発生している事実と自社の対応については、可能な限り積極的に説明する必要がある一方で、事故の原因、相手船がいる場合の責任割合、補償問題等については、特定できたことのみを開示するにとどめ、不確定なことを推測で発言してはならない。つまり、対策本部内で「言うべきこと」「言えること」「言えないこと」を整理しておくことが重要である。また、今後の防止策等についても、初期段階においては「詳細は検討中である」との回答でも構わないが、積極的な姿勢を見せつつ、メディアの向こう側には社会があることを意識し、社会の期待に応えるスピードと透明性、誠意を持った記者会見を実施することが肝要である。

4. 最後に

海運事業において、船舶の安全性の向上はますます求められるところであり、日々の安全への備えは全てにおいて優先されるべきものである。本稿で述べたとおり、船舶事故が発生した際には、現場での緊急対応もさることながら、本社部門での迅速かつ的確な対応が、事後の影響の収束に大きく関与することを意識しつつ、今後の危機管理体制の充実に努めることが期待される。

[2014年6月30日発行]

東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

ビジネスリスク事業部 グローバルリスクグループ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-2-1 東京海上日動ビル新館8階
Tel.03-5288-6556 Fax.03-5288-6625

<http://www.tokiorisk.co.jp/>