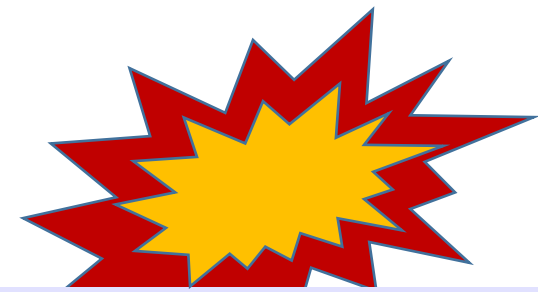


不祥事危機への 対処と収束

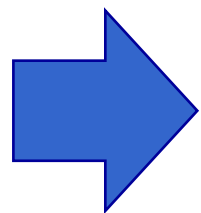
——IR・広報の視点や、証券取引所・監督官庁との対応を含めて
経験豊富な弁護士が解説——

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業
パートナー弁護士 三部 裕幸

危機からの復旧プロセスについて



- 危機、そしてそこから復旧は、一定のプロセスをたどることが多い
- 失敗プロセスにも類似パターンが多い
 - 類似パターンが多いのだから、失敗回避の方策は立てやすい
- その意味で、適切な対応策を事前に用意しておけば、会社の内外に与える悪影響を小さくしたまま危機を収束しやすい
- だからこそ、「危機イメージ」をもつての予防と、危機時の準備が大切
 - 危機に至った場合（「緊急時」「有事」）にどういう事態に陥るか、どのように脱却し事態を収束させるか、という知識やイメージを持つ
 - その上で、日常の中で予防対策をする・危機時の対応マニュアルを整えておく



危機事例のイメージをもつて「平時に」準備を！
危機が「起きてしまった場合」には、採るべき道を冷静に！

混乱状況の中で何から行うべきか

——初動で押さえなければならない「**重要なポイント**」とは？

・不祥事を認識し、的確に受け入れること

- ・ 当たり前すぎるが、通常想定していない不祥事を聞かされると、**受け入れられないことが多い**

・概要を把握（超短期に可能な範囲で）

- ・ 不祥事の内容・時期・場所・規模・波及性・
- ・ 現在も進行中であるか・すでに知れ渡っているか



・「特徴」の認識と「緊急対応」

- ・ 「概要」をもとに、不祥事の「特徴」を認識する
- ・ この項目が初動の最重要ポイント
 - ・ その認識が、その後の対応の方向性決定に大きく影響
 - ・ IR・広報の成否に大きく影響
- ・ 並行して行う「緊急対応」が不祥事の拡大を抑制する

・不祥事の概要と特徴に基づくポイントの整理

- ・ 調査体制構築／改善・改革の方向性のイメージ形成
- ・ 監督官庁等との連絡
- ・ マスコミ対応／仮声明の発信（必要な場合）
- ・ 投資家・顧客等ステークホルダーへの対応（必要な場合）



【参考資料1】 不祥事を的確に 受け入れられない心理パターン



以下の心理で、広報や記者会見を行うと、事態をこじらせてしまう

- 誰もが不祥事の状態では以下の心理に入りがちで、特別なことではない。
- だからこそ、「マイナスの感情」「先入観」に影響されないようにすることが重要

	心理の内容	代表的な例
怒りの感情に見舞われる	「私たちは被害者だ」 「マスコミが過剰反応しているだけだ」	乳製品メーカー社長「私は寝てないんだ」
事実を受け入れられず否定したい	「こんなものはかつては許されていたんだ」 「故意にしたことではないのだ」 「うちに限ってこんなことが起こるはずがない」 「この程度の間違いは許されるはずだ」	食品の消費期限・産地偽装につき、 経営陣の指示や関与を否定した経営者 （後に、これを認めた）
不安に襲われる・狼狽する	「うちの会社はどうなってしまうんだ」 「こんなことを公表したらただではすまない」	巨額の簿外損失を有報等で開示しなかった会社の経営者（ 公表したら倒産する確率が極めて高いという意識があった 旨述べた）
根拠なく安心する・楽観する	「こんなことはどうってことない」 「大したことはないんだ」	期限切れ原料使用を記載した社外秘の資料がフランチャイズ店に流出したにもかかわらず、 フランチャイズ店は身内という意識で対策を取らなかった 洋菓子メーカー



【参考資料2】 個人情報漏洩の場合の初動 1



たとえば、ある会社の保守・サービス部門の業務用PCから
個人情報や営業情報が流出した場合を例に、初動で行う事項を概観

初動の項目	個人情報流出の場合
不祥事を的確に受け入れる	【参考資料1】に記載の「受け入れられない心理パターン」をご参照
概要の把握 <ul style="list-style-type: none">・ 不祥事は何か？・ 情報元は内部？ 外部？・ 証拠の保全状況・ 不祥事の規模・量・ 発生時期、現在進行形か？・ 発生部署は？・ 公知か否か？	<ul style="list-style-type: none">・ 個人情報・営業情報の漏えい(ウェブ上に当社関連情報が流出)・ 外部のある筋からの通報(IT管理委託先や経産省の調査チーム)・ 保全はまだできていない・ 漏洩内容の一部は確認済みだが、全貌は不明・ 流出開始時期は不明。追加的に漏洩し続けているかも不明・ 流出データ内容から、保守サービス部門の業務用PCと想定・ 公知ではない(知っているのは当社と情報元のみ)
特徴の認識 この項目が初動の1つのキーポイント	<ul style="list-style-type: none">・ 限定された人物、またはごく一部の組織に起因している事象だ・ 漏洩情報は、限定された範囲内のものであり、機微情報は含まない・ 組織末端の問題と片付けてはいけませんが、全貌が分かるまでは、過剰に慌ててはならない問題だ(素早く、誠実に対応することで、納得してもらえらるう)
緊急対応 <ul style="list-style-type: none">・ 発生部署の人・物・資料保全・ 可能な範囲で超短期の調査 ・ 現在進行中の事象の阻止	<ul style="list-style-type: none">・ 担当者・上司の調査、流出元PCの確保・ 流出原因の調査(例えば不正情報共有ソフトの夜間インストールなど) 近時のPCへの入力・消去データの確認・ PCのオフライン化、不正ソフトのアンインストール

危機事例で共通して起こりやすい**失敗パターン**

初動期間

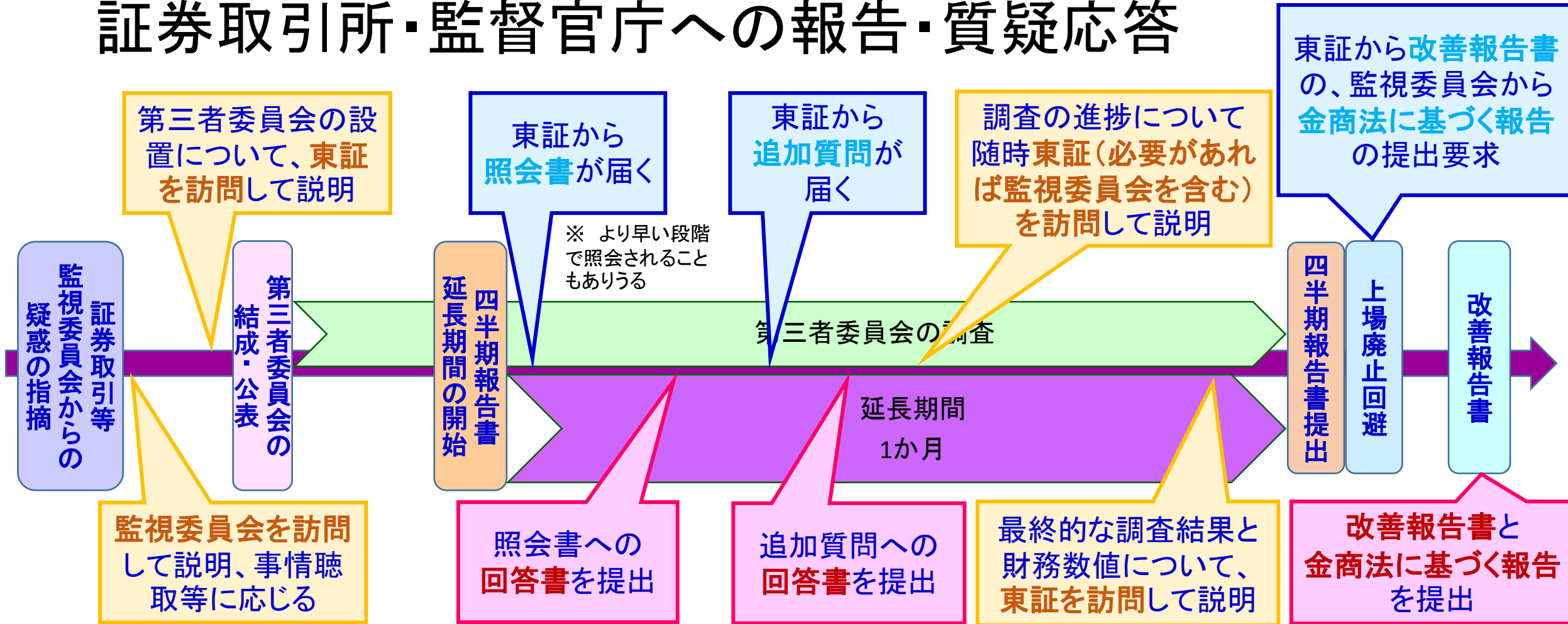
中盤の期間

- 危機状況を適切に受け止めることができない「**心理状況**」が事態を悪化させる
 - 事実の概要がつかめない、進行形不祥事を阻止できない
- 不祥事の「**特徴の認識**」を間違える、あるいは捻じ曲げる
 - **重篤なケースを軽く見たり、軽微なケースに過剰反応**をしたり
- 初期の「**公表**」(事実関係の公表、事態の見通し・今後の被害拡大の可能性の公表、**会社の姿勢の公表**)の在り方が不適切であるために事態を悪化させる
 - これは上記の**特徴の認識間違い**に起因するが多い
- 「**証券取引所・監督官庁対応**」が不適切であるために思わぬ不利益を受ける
 - 株主等の不安感・**株価低落**等
- 各種「**ステークホルダー**」の利益を考慮した対応を行っていないために**法的な不利益・社会的な非難・ビジネス上の不利益**に見舞われる
- 「**再発防止策**」の策定と実施の**レベル**が、不祥事の特徴(重篤／軽微、波及度合等)に見合っていないための失敗

失敗パターンの多くは、初動期間に起因している

最初の短い期間の方が、その後の長い期間より価値は大きい

【参考資料8】 延長期間1か月間の前後における 証券取引所・監督官庁への報告・質疑応答



※ 上記の図はイメージであり、具体的な事案によって、関係する監督官庁及び要請・要求される事項は異なりうる。

IR・広報で失敗するパターン

——「初動」時のキーポイントで失敗するケースが多い

初動項目

- 不祥事の受入れ
- 概要の把握
- 特徴の認識
- 緊急対応
- 方針の確定
- ポイントの整理
- 再発防止策骨子の策定

• 感情的になる(感情に流される)ことにより、以下のような失敗を招きやすい

【誤認型】

• 不祥事の「概要」の把握、「特徴」の認識を間違っ
て情報を発信し、後で間違いに気づく

【歪曲型】

• 不祥事の「概要」の把握、「特徴」の認識は正確だが、
事実を捻じ曲げて情報発信し、後にそのことが発覚
する

【非公表型】

• 不祥事の「概要」の把握、「特徴」の認識は正確だが、
それを公表しないと決めて、後にその不祥事が発覚
する