

# 風評鎮圧の為の戦略的ディスクロージャー と内部統制を意識したCSR

## 上場企業の価値創造へつなげるダウンサイドリスクプロテクション

AIGコーポレートソリューションズディレクター

白井邦芳

### 1. 印象的な言葉に支配される風評

#### [1] 『雪印』は被害者だったのか？

21世紀の危機の警鐘はくしくも新世紀を祝うセレモニーが終わって間もない2000年6月27日に発生した。低脂肪乳等による黄色ブドウ球菌エンテロトキシンA型を主要原因とする大規模食中毒事件、通称『雪印事件』である。不祥事件を起こし経営危機に見舞われた企業は、しばらくの間は『問題企業』としてレッテルを貼られる。そうした意味では雪印を『被害者』として見る人々はいらぬだろうか？多くの消費者、株主、関係者が彼らの食品に対する裏切りを許さず、大企業の奢りとして強く憤ることはあっても、決して『被害者』として認識しているものはいないだろう。ここでは、風評被害にあった企業の危機管理の側面から、この事件のポイントについて触れてみたい。

事件発覚後の稚拙な危機管理体制は、会見の度に矛盾が噴出、嘘は新たな嘘を生み出した。21世紀の風評リスクの原点である『隠蔽』というキーワードの発現である。社長が「寝ていない！」と、数時間もの間耐えに耐えぬいた記者会見の一瞬の油断を突かれてコメントした言葉は、まさに消費者に向けて数秒で発信される有効なテレビカット割として繰り返し放送され、ブランドは制作者側の期待どおり瞬間に地に墜ちることになった。

新聞社において社会部に所属する記者達の目は厳しく、形ばかりの企業対応や心の通わない経営者の言葉の羅列に憤りを感じ、その怒りをエネルギーとして経営責任を追及、経営者の首を差し出せと要求する。

通常、不祥事件が発生すると72時間～1週間で記者会見、その後1週間、2週間、4週間、1ヶ月、2ヶ月、4ヶ月、6ヶ月、1年、1年半、2年というレベルでメディアから監視され、随時トピックスがある度にコールアウトされて記事になる。何もなくてもこれだけ記事になる可能性があるわけだが、自ら社会ネタを提供した雪印の場合は最初の1ヶ月はほぼ毎日記事に載る事になった。その結果、株価は23日間で619円から406円まで34.4%を下げることになる。(図表1)

『被害者6千人超。社長初記者会見「寝てない発言」』、『虚偽説明繰り返す！ 実態把握せず発表！』、『「返品」再利用。返品製品を素手で開封』、『雪印社製品返品の山。処理しきれず異臭も』などの見出しが新聞社の社会面に毎日躍り、否応なく消費者は雪印のマイナスイメージを植え付けられた。

当時の毎日新聞社記者との会話、『2年以内に雪印がまた事件を

起こさないといいね』、特別報道部より危機管理の観点から取材を受けていた小生は、担当記者と共に巨大な要塞が脆くも崩れていく予感を感じ、雪印ブランドの行く末を真に案じたものである。一度不祥事件を起こすと、通常2年間はキャンペーン化されて記者の誰かが当該企業を何らかの形でフォローアップ取材していることは常識化されている。2年以内に2度不祥事件を起こした場合は、最初の事件以上に批難が集中し企業が火だるまになることは想像に難くない。

残念なことだが、雪印ブランドの不幸はやはり最初の事件だけで終わらなかった。雪印乳業の事件が起きてからほぼ1年半が過ぎようとした頃、今度は雪印食品が国産牛買取制度を悪用し、国民の税金で賄われている助成金を騙し取ろうとする偽装詐欺事件を起こしたのである。この事件では、雪印食品やグループ企業だけでなく、食品業界（特に食肉関連業者）に大きな社会的混乱をもたらした。スノーブランドの崩壊である。

#### [2] ブランドの崩壊

ブランドの崩壊は色々な角度から検証される。以下はその中の幾つかの実例である。

##### 関連株価の連動下落

2002年1月23日より3日間の株価は、事件を起こした雪印食品そのものよりも、その株式の60%以上を保有する親会社、雪印乳業に大きな影響を与えている。前述した食中毒事件では23日間をかけて34.4%を下落させた雪印乳業だが、今回の雪印食品の偽装事件では関連会社株ということで、実にわずか3日間で同じ34.4%を下げる結果となってしまった。さらに注目すべきは、その下落率に関連して、この3日間で上場しているグループ3社合計の時価総額が270億円も失われたことである。その後も下落のスピードは止まらず、雪印食品の株価は12日後には26円まで暴落、一方雪印乳業の株価もまた、100円を切るところまで転がり落ちていた。(図表2)

##### 連鎖する他人事発言

記者会見の度に聞かれる幾つかのキーワード。言葉の節々に『ブランドの信頼回復はグループの課題であった』と会社の論理を持ち出し、また『ミートセンター長の言葉によれば・・・』と、他人事のような発言が各所に見受けられた。また、報道時には、この事件を『雪印食品はミートセンター長の独断とさせたい』<sup>1</sup>とする印象を視聴者に与えてセンター長の単独犯罪に誘導しようとした。前述の食中毒事件でもそうだが、加害者であるのに、たま

たま社長になる時期が悪かった、というような自らを被害者と思わせる言動には気を付けるべきである。『改悛している加害者は率直に自分のしたことを認め、…一方“愚劣な加害者”は否定や妨害を繰り返し、最初の危機をますます悪化させ、最初の危機に加えて、連鎖的なさらなる危機を引き起こすことになる』<sup>2</sup>ことを忘れてはならない。

### 各種の消費者調査が物語るもの

以下の調査結果は数多くある調査の一部にすぎない。しかし、風評発生とブランド劣化を裏付ける明確な指標の一端である。

- (1) 雪印乳業が自ら実施した消費者調査では、2002年11月時点で『雪印製品を購入したくない』との回答は東京地区で47%に上った。<sup>3</sup>
- (2) 日本経済新聞が国内有力企業を対象にした「企業ブランドスコア調査」で不祥事以前の2000年には58位であったスコアが2001年には117位にまで滑り落ちた。
- (3) イギリス、インターブランド社の日本法人は、『雪印ブランドの価値喪失は700億円』と発表した。1999年3月末から2002年3月1日までの間でブランドの信用力低下に伴う売上高減少が700億円と試算した。<sup>4</sup>
- (4) 2002年3月24日大手新聞社の紙面を見て衝撃が走った。そこには「社員一同」名の謝罪広告があった。『私たちが犯してきた、悪質な行為の数々。本当に申し訳ございません。企業そのものに人格があるならば、雪印は感謝という言葉を持っていなかった、といえます。』で始まる謝罪の言葉は『自分さえ良ければ（助かれば）いい。すべて他人事、全て他人のせいにする。これが今までの、企業・雪印の人格です。そして、それこそが社員ひとりひとりの中に多かれ少なかれ巣くっている悪しき「雪印らしさ」です。』前代未聞の社員全員による内部告発だった。
- (5) 月刊「宣伝会議」が2001年2月～3月にかけて東京・大阪の主婦100人に調査を実施した。『現在、雪印に対してどんな印象を持っているか』に対して約65%の回答者が明確に悪い印象を継続、『今も悪いイメージ』『イメージダウン』『不衛生なブランド』『傲慢な会社のイメージ』『安心のブランド。でも問題を起こしてから危険な印象』が大勢を占めた。また、雪印製品を買わない理由として、『安全面で信用していない』『事件があったから』『事故で会社の体質を疑ったから』『品質が信用できない』『あの事件の態度の悪さは絶対に忘れない』『買っているところを誰かが見て、「あ、買ってる」と思われそうだから』『安全性というより、企業としての姿勢に疑問』『信頼を裏切られた』『一流ブランドなのに、いいかげんな事をやっていた会社』『怖い』とあらゆる面からの購買意欲の低下が確認された。既に雪印を許していた主婦までが、他人の目が恐くて雪印製品を買い控える状況は不買運動が浸透し、ブランド劣化が進んでいることの証となった。

### 風評サイトの台頭

雪印事件が発生してから数年しか経過していない今、最も恐ろしい風評拡大の起爆材はインターネット上の風評サイトである。少し前までは風評サイトの代名詞は「2ちゃんねる」と誰もが考えていたが、今は「2ちゃんねる」の他、「個人HP」「掲示板」「オークション」「メールマガジン」「ニュース」「その他企業情報」等に及び、さらにその裾野は広がりつつある。一日の新規書込みが

数千件にもなる風評サイトは、かつての報道による風評拡大期間を大幅に短縮させたが、この伝播スピードに拍車をかけたものは携帯電話を中心とする携帯端末のメール機能の簡素化というIT技術の進化に他ならない。

図表3の資料は2004年2月に発覚した三洋信販の顧客情報漏洩事件時の株価とサイトにおける新規書込件数との相関関係を示すものである。新規書込件数は2ちゃんねるを含む主な風評サイトから特殊なソフト<sup>5</sup>を使用してキーワード検出した。

2004年2月に発表された段階では漏洩が確認された769人のほか32万人分が流出の可能性があるとされたが、4月にNHK「クローズアップ現代」で実名で特集され、また5月には朝日新聞の社会面で『情報流出116万人に』『架空請求、被害1億円か』『婚姻状況や借金額まで』などのフォローアップ報道が続き、消費者が認知後も継続して各種の情報提供がもたらされた。相関関係図を見るとサイト上の新規書込が増えると株価は下落し、減少すれば株価は上昇する何らかの相関関係が見て取れる。特にNHK放送時及び朝日新聞報道時の新規書込の増加に伴う株価下落は顕著である。証券取引等監視委員会は、こうした風評リスクを放置することが上場企業の致命傷になりかねないとして、積極的な常態的監視を薦めている。

## 2. 戦略的ディスクロージャーと危機管理対応

### [1] 危機管理広報の基本動作

#### 発表型報道と取材型報道

有事発生後の風評鎮圧の最初の基本動作は「発表型報道」である。報道スタンスには「発表型報道」と「取材型報道」があり、「発表型報道」は企業側にとって圧倒的に有利である。その理由として、

- (1) いかなる情報も先行情報は大きなインパクトを持ち、打ち消しにくい
- (2) 「暴かれた情報」は「公表された情報」より影響力を持つ
- (3) 「情報不足」が「風説の流布」を生み、人を不安にさせ、誤解、不信感を招く

があり、自ら公表スタンスを持つことがその後の風評を押さえていくことに寄与している。2つの報道スタンスの違いは主に以下のとおりである。

発表型報道：事実関係の報道、解説型の報道、一過性の報道、Q&A型の報道、2 Way型報道

取材型報道：告発型報道、感情型報道、キャンペーン型報道、マスコミ主導型報道、1 Way型報道

「暴かれた事実」に基づき記者クラブ主導で行われる取材型報道を通じて、多くの質問が矢継ぎ早に浴びせられ、事前準備もなく場当たりの対応する経営者の末路は大方悲惨なものとなる。仮にこの場をどうにか切り抜けたとしても、その後継続されるキャンペーン報道で玉砕することになる。言わば取材型報道は最近の傾向として復活のない死への片道切符となる。

#### 72時間ルールを適切に行うための事前活動

一般的に不祥事件が発生した場合には、以下の手順に従う。

- (1) 事実確認 - 多くの情報から伝達情報・噂・意見等を切り出し裏付情報を抽出
- (2) 原因究明 - 事実を分析・評価し恣意的な勘に捕われず全方位的に原因究明を行う
- (3) 是正対策 - 事態の拡大防止を目的としてピンポイントに是正策を実施
- (4) 責任表明 - 原因者の特定と処罰を含めた開示
- (5) 再発防止 - グループ企業を通じた類似事案の撲滅を目指す対策の横展開
- (6) 運用監査 - 再発防止策の実施状況のモニタリングと監査報告及び開示
- (7) 安全宣言 - 監査報告書の内容に基づき安全宣言の実施

これらを適切に実施していくには、危機管理の工程管理が厳しく行われることが不可欠であり、特に戦略的に風評鎮圧を予定するには、(2)～(3)迄のプロセスを基本的に72時間以内に、また遅くとも1週間以内に実施しなければならない。そのためには事件の現場の発見者が当該事態を「経営危機」と認知すること、当該担当者が認知から危機管理を統括する取締役会、執行役員会、危機管理委員会等の危機管理の中核組織へ速やかに報告すること、対策本部設置から公表までの事前の基準が予め決められていること、行うべき危機管理行動計画(BCPとBCM)が予め決められていることが不可欠である。

## [2] 具体事例で見る戦略的ディスロージャーとは

### 個人情報漏洩時のBCPと事前準備資料

個人情報漏洩事件では一般的な危機管理対策に加え、複雑な要因が関与することになる。それは集団訴訟リスクや反社会的勢力による二次被害の拡大要因である。一般的な個人情報漏洩事件のBCPは以下ようになる。

1. 情報流出の早期発見
2. 事実確認と漏洩ルートの調査
3. 原因究明と是正策の実施
4. 被害拡大の可能性とPMLによるリスクアセスメント
5. 本人への通知
6. 主務大臣への報告
7. 公表後の苦情処理、社内体制確立
8. 再発防止策の実施
9. 風評モニター・対応
10. 訴訟監視・対応
11. 二次被害監視・対応
12. 責任表明/処罰
13. 運用監査・結果開示
14. 安全宣言

これらの詳細と予め準備しておくべき資料は図表4のとおりであり、また、その時のBCMの一例は図表5のとおりである。これらの事前準備がなければ、発表型報道のスタンスを取ることは難しい。例えば、本人への通知を実施するには、事前に「紛失」「盗難」「持ち出し」「不正アクセス」など基本的な原因別の本人通知用のコールスクリプトが必要となる。さらにその際、基本的に問

われるQ&Aとエスカレーション対応用のQ&Aも準備しなければならない。通知を行なうには情報主体ごとにコンタクトシートが必要となり、一方で問合せがあれば問合せ用のシートもなくてはならない。本人への通知が終了すると自宅へ送付する謝罪通知文がやはり必用で、このパターンも予め複数用意しておくことで均一な危機管理対応と時間の短縮に寄与する。それが終われば行政向けの一報用シート、メディア向けのステートメントやQ&Aと次々に資料は不可欠となり、これらの資料が事前に準備されているか否かは最終的に公表までのスピードや風評鎮圧にも大きな影響を与える。

### 原因究明時の犯罪立件の事前準備

頭で考えていることと、現実に行うことに大きなギャップがあることは誰でも承知しているはずだが、特に個人情報漏洩事件のような場合に、情報を持ち出した本人に対する処罰が法律で明示されていない事例では、案件ごとにどのような立件方法があるかを個別に検討しなければならない。しかしながら、現実には本人への対応を含め、多くの利害関係当事者に対する対応に時間を割かれ、そこまで気が回らないのが通例の状況である。

犯人を割り出し、立件できるかどうかはその会社の調査能力と危機対応のレベルを示す大きなチャンスであると同時に、その企業に対する再犯の抑止力となる。以下は想定される個人情報漏洩事件の刑罰のケーススタディである。

#### <ケース1>

社員がフロッピーディスクに個人情報を複写し、他人に売り渡した。

#### 想定される犯罪

##### (1) 電子計算機損壊等業務妨害罪

会社のコンピューターを使って情報を複写すればこの罪(刑法234条の2)が成立する。コンピューターに不正な指示を与える等の方法で、本来の使用目的に反して動作を行い、業務妨害を行った場合に適用される。

##### (2) 電気窃盗罪

電気そのものも窃盗の対象物に成り得、この事例でも刑法235条及び234条が成立する。

##### (3) 窃盗罪

自己所有のモバイルパソコンを社内へ持ち込みフロッピーやCD等のメディアを挿入して複写し、不正に使用する目的で入手した場合は媒体に対する窃盗罪(刑法235条)が成立する。

##### (4) 偽計業務妨害罪

不正な目的を隠して当該情報に近づき取得する行為は会社の錯誤を利用したと判断でき、当該罪(刑法233条)が成立する。

##### (5) 不正競争防止法14条1項3号、4号、5号、6号の罪

不正競争目的で営業秘密を詐欺や脅迫、その他秘密保有者の管理を害する行為によって取得し、これを使用又は開示した場合、あるいは従業員が不正競争目的で任務に背いて営業秘密を使用又は開示した場合に当該罪が成立する。

##### (6) 背任罪

社員に責任や裁量権が与えられている場合にその任に背いて会社の信頼を裏切った時は背任行為(刑法247条)となる。立件には当該情報が他人に渡り、会社が情報主体から損害賠償を提訴さ

れるなど財産上の損害を受けることが問題となる。また当該社員がこのような損害を会社に与える可能性を認知した上でそれでもかまわないという認識のもと、他人に売り渡した場合は背任未遂罪（刑法250条）が成立する。

#### <ケース2>

委託先社員が顧客台帳を複写して持ち出し名簿屋に売り渡した。

想定される犯罪

##### (1) 窃盗罪

不法の意思で自分の占有下に顧客台帳をおいた時点で窃盗罪は成立する。又、コピー用紙、電気についても窃盗罪が成立する。

##### (2) 偽計業務妨害罪

ケース1同様に成立する。

##### (3) 不正競争防止法14条1項3号、4号、5号、6号の罪

不正競争目的が明確になれば成立する。

#### <ケース3>

個人情報を不正に入手し、その情報をもとに営業活動を行った。

想定される犯罪

##### (1) 不正競争防止法14条1項3号、4号の罪

不正競争目的が一般的に認められるため成立する。

##### (2) 詐欺罪

このような個人情報が実際に有償取引の対象となっている現状等から同情報には財産的価値があり、これを不正に取得したことは財産上の利益を得たことになり詐欺罪（刑法246条2項）が成立する。

#### <ケース4>

闇金融業者が漏洩された個人情報をもとに情報主体の勤務先へ勧誘の電話を頻繁にかけた。

想定される犯罪

##### (1) 威力業務妨害罪

業務妨害が認められれば当該罪（刑法233条）は成立する。

##### (2) 不正競争防止法14条1項3号、4号の罪

当該業者が単に個人情報を利用しただけでなく、漏洩を教唆したり手助けした場合は同罪の共犯が成立する。

#### <ケース5>

漏洩された個人情報をもとに架空請求書を作成し金員を取得した。

想定される犯罪

##### (1) 詐欺罪

詐欺罪（刑法246条1項）が成立する。

##### (2) 有印私文書偽造罪及び偽造有印私文書行使罪

当該情報によって債権者になりすまし請求書を作成した場合は当該罪（刑法159条、161条）が成立する。

#### <ケース6>

情報漏洩元の会社に対して恐喝行為を行い、金員を脅し取ろうとした。

想定される犯罪

##### (1) 恐喝未遂罪

恐喝未遂罪（刑法249条、250条）が成立する。

#### (2) 不正競争防止法14条1項3号、4号の罪

漏洩に自ら関わっていた場合は不正競争防止法上の犯罪も成立する。

このような予定犯罪と犯罪立件情報を事前に整理し、個人情報漏洩事件が発覚した後、事実関係調査の段階から証拠保全等を進めていくことはその後の原因究明や犯罪の立件において企業として極めて有利な立場にたてる可能性があるとともに、対外的な公表においても納得性の高い情報開示を行うことができ、苦情や風評管理に大きな影響を与える。特に証拠の保全能力や犯罪に対する抑止効果を示すことは新会社法施行の下では企業のアピール度もかなり違ってくる。

## 3. 企業価値へつなげる情報開示

### [1] 危機管理のクロージングが企業イメージに差をつける

有事が発生し、企業として危機管理対応を始めることはそれほど難しいことではない。むしろどのタイミングで対策本部を解散し、HPから社告を消すのが良いか頭を痛めていることが多いはずだ。危機管理がしっかりできる企業では、風評監視も常態的に実施され、どのタイミングで危機管理対応をクロージングするかを熟知している。クロージングは通常最後の危機管理活動が終了してから2ヶ月間を1クールとし、その間新たな問題の発生がない場合にクロージングとすることが一般的である。新たな問題が途中で発生すれば、そこから2ヶ月間の監視期間を別途設ける。

クロージングを確実なものとするため、再発防止策の運用監査を内部監査室等で実施を行い、その結果報告をHP等で掲載するとともに、事件に対する安全宣言を打つことをお勧めしたい。明確に消費者、取引先、そして投資家にクロージングを行うことは不祥事件の取り組みに対する真摯な企業姿勢を感じさせ、又、経営の危機管理能力の高さとその計画性を裏付ける根拠にもなる。

### [2] 風評監視の重要な役割

三洋信販の事例では、図表3に示したとおり株価とサイトの新規書込件数との相関関係について説明したが、風評監視（サイト監視）にはもう一つ重要な役割が隠されている。公表や放送、記事の掲載など企業にとってマイナス要因に働く新情報が広くメディアの何らかの媒体を通じて公表された場合に、その後の風評評価のものさしとして利用できることである。以下は私見であるが評価の考え方である。

評価A（風評事態）：以下のいずれかに該当した場合に判定する。

一日に5以上の板（スレ）が新たにサイト上に出現

ひとつの板（スレ）に24時間以内に30以上の連続書込が出現  
上記基準に至らないが内容に重大性があり、総合的に「風評影響」が高いと認められる

4日以上連続して事件発生前と比べて新規書込件数が増加し続ける場合（長期化の様相）

評価B（警告事態）：以下のいずれかに該当した場合に判定する。

一日に3以上の板（スレ）が新たにサイト上に出現  
 ひとつの板（スレ）に24時間以内に15以上30未満の連続書込  
 が出現  
 上記基準に至らないが内容に中程度の重大性があり、総合的に  
 「風評影響」がおそれがあると認められる場合  
 事件発生前と比べ3日間は一時的に新規書込件数が増加したが、  
 4日以降減少傾向もしくは事件発生前と同様の状況まで戻った  
 場合（一過性の様相）

評価C（鎮圧事態）：上記のいずれにも該当せず、現在のところ  
 風評の沈静化傾向にあるか、風評になるおそれが認められない  
 場合

三洋信販の事例では15ヶ月に渡り、新規書込件数の常態的増加  
 傾向は一度も確認されなかった。この結果として、除々に株価を  
 上昇させることに成功している。当該企業は開示に積極的である  
 とともにHPでの開示方法やタイミングが非常にうまく、NHKや  
 朝日新聞による突然の放送や報道においても間髪入れずに適切な  
 対応と情報開示で切り抜けてきた。戦略的ディスクロージャーの  
 成功事例と言える。

一般的に何か大きな話題性の高い社会ネタが紙面に踊れば、直  
 ちにサイト上のチャットや書込みではアクティブになり、そこか  
 ら連続してどこまで書込が継続されていくかで風評のレベルが確  
 定する。複数の板（スレ）の書込が継続されれば相互のリンク強  
 化がなされ、一気に風評拡大が進む事例も増加しつつある。一方  
 で、最初の書込から72時間以内に板（スレ）での新規書込が止ま  
 り、その後沈静化するようであれば、その企業の風評被害はあま  
 り心配することはない。

### [ 3 ] CSR レポートで企業価値を高める

社会的にも大きな影響を与えた事件では、単にその事件の情報  
 開示を行うだけにとどまらず、再発防止やリスクマネジメントに  
 関する経営者の考え方を含めてCSR報告書に記載し、中期経営計  
 画の中で行う内部統制制度の構築案の一部に事件の反省から学ん  
 だ知識や経験あるいは新たな仕組み導入の流れなどを詳細に開示  
 していく。

一般的にダウンサイドリスクとアップサイドポテンシャルの  
 関係は図表6に示したとおり表現されるが、投資家や証券アナ  
 リストは今まさに大きなビジョンの中でダウンサイドリスクに  
 対する対応の一貫として会社がリスクマネジメントや内部統制  
 をどのように考え、実際に計画し、実行に移すのかを知りたい  
 がっている。そうした各種の情報開示が企業価値創造へつながる  
 アップサイドポテンシャル情報に反映され、株価の上昇にも成  
 果が現れている。

早稲田大学大学院ファイナンス研究科の実証分析によれば、証  
 券アナリスト協会公表の「リサーチアナリストによるディスクロ  
 ージャー優良企業選定」で選定された企業は割引率の低減を享受  
 し、積極的なリスク情報の開示により不透明性を排除することは  
 割引率の低下により株価上昇に寄与することを証明しているこの  
 中で1位になった企業の年率5%で仮設定された割引率が0.83%低  
 減し、4.17%になった場合に株価が19.9%上昇したことを示して  
 いる。ダウンサイドリスクの低減化が企業価値創造へつながった

実証である。（図表7）

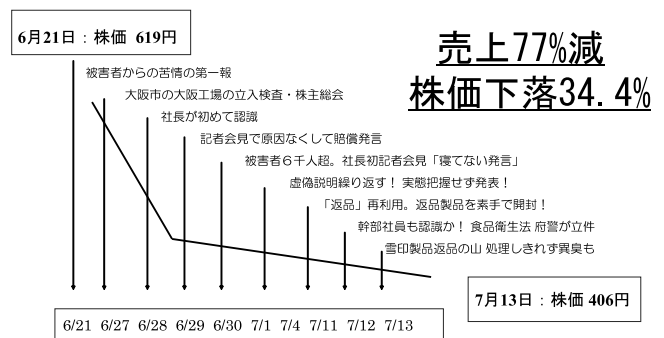
#### 参考文献

- 東京大学大学院経済研究科 柳川範之 大木良子「事業再生に関するケース  
 スタディ：雪印乳業」2004年4月
- 雪印食中毒事件に係る厚生省・大阪市原因究明合同専門会議「雪印乳業食中  
 毒事件の原因究明調査結果について」2000年12月
- 須田一幸「ディスクロージャー戦略の効果」
- 全国信用情報センター連合会「i」2004年8月
- Harvard Business Review「内部統制の時代 日本版SOX法の衝撃」2005年10  
 月
- 新日本監査法人「CSRはどのように報告されているか」2004年版
- 北海道新聞取材班「検証・『雪印』崩壊 その時、何が起きたか」2002年5月
- 東京地検特捜部副部長 永野義一「企業犯罪と捜査」（事例中心に経済事犯を載  
 く）1992年7月
- 弁護士 畑中鐵一「アメリカ式戦略的コンプライアンス経営」2001年11月
- 中央青山監査法人「CSR実践ガイド」（内部統制から報告書作成まで）2004年8  
 月
- 知野雅彦「企業再生実務ハンドブック」2004年8月
- 産経新聞取材班「ブランドはなぜ墜ちたか」2001年1月
- 共同通信社社会部「共同通信社会部」1992年8月
- 監査法人トーマツ「リスクマネジメントと内部統制」
- 青野奈々子「会社員のための内部統制入門」

#### 注釈

- 1 2002年1月27日サンデープロジェクト
- 2 「Managing Crises Before They Happen」Ian I. Mitroff 著
- 3 日本経済新聞2003年1月23日朝刊
- 4 日本経済新聞2002年3月11日朝刊
- 5 (株)ガーラ社のe-miningを使用

図表 1 雪印乳業事件の衝撃



図表 2 ブランド劣化の影響

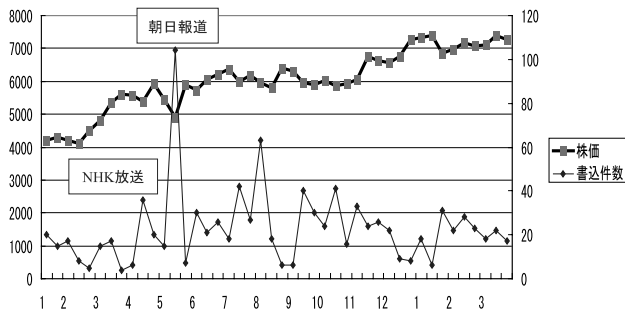
(株価の推移：円)

	02年1月 22日	23日	24日	25日	下落率	喪失時価 総額
雪印乳業	224	175	176	147	34.4%	249.6億円
雪印食品	92	72	72	65	29.3%	11.6億円
雪印種苗	370	340	333	332	10.3%	9.2億円

【注】1. 下落率は、2002年1月22日の株価（終値）に対する%

【注】2. 喪失時価総額＝発行株数×（1月22日の株価－1月25日の株価）

図表3 サイト上における風評被害と株価連動の相関関係

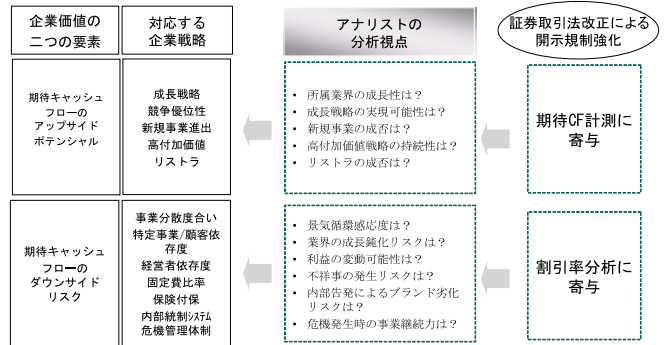


図表4 個人情報漏洩事故の危機管理BCP

	事前準備資料	事前準備組織	事前提携専門家
1 取締役会にて今後の活動方針と行動計画を発表	○		
2 危機管理対策本部スタッフの招集		○	
3 危機管理対策本部設置		○	
4 情報収集・検証・分析		○	
5 事業関係の整理		○	
6 漏洩者リストの作成		○	
7 問合せ用コールセンター準備		○	
8 発信用コールセンター準備		○	
9 情報主体への謝罪通知文の作成		○	
10 コールセンターの作成・エスカレーション対応Q&Aの作成	○	○	
11 情報主体への事実確認通知、謝罪		○	
12 原因究明		○	△
13 ログ解析		△	◎
14 被害者インタビュー		△	◎
15 被害者救済		△	△
16 アクセス権チェック		○	
17 原因に対する是正策	○		
18 最大漏洩件数の推定		○	
19 問合せ用コールセンター準備		○	
20 行政届出準備		○	
21 行政届出・警察届出	○	○	
22 IT・システム部門の作成		○	
23 HPアップ準備		○	
24 プレスリリース準備		○	
25 データQ&A作成		○	
26 取引先対応文書作成		○	
27 従業員向け発表文書の作成		○	
28 従業員へ開示		○	
29 HPアップ		○	
30 プレスリリース		○	
31 問合せ用コールセンター始動		○	
32 報道モニター	○	○	
33 風評モニター		○	
34 行政要請補完資料準備・提出	○	○	
35 再発防止策の策定	○	○	
36 社員教育・啓蒙活動		○	
37 企業再生		○	◎
38 安全宣言	○		

図表6 開示規制強化の意義 (GSRの効果)

◆ 開示規制強化により証券アナリストの価値創造分析が円滑化  
必要な分析情報が不明な場合は割引率の上昇要因へ



図表7 開示規制強化への対応は企業価値向上の好機

◆ 早稲田大学大学院ファイナンス研究科の実証分析によれば証券アナリスト協会公表の「リサーチアナリストによるディスクロージャー優良企業選定」で選定された企業

業界順位	割引率*の低減効果 (ディスクロージャー優良企業に選定された効果のみを指標分析より抽出)	業界順位	割引率	割引率5%と比較した場合の株価上昇効果*
1位	0.83ポイント低下	1位	4.17%	19.9%上昇
2~1位	0.50ポイント低下	2~1位	4.50%	11.1%上昇
3~1位	0.34ポイント低下	3~1位	4.66%	7.2%上昇

注) 利益及びキャッシュフローなどの水準が元の数値が補填はされていない銘柄とする  
注) 上記の割引率は正値には、株主に帰属する利益や配当などのキャッシュフローに対して適用される割引率であり、一般的には「株主資本コスト」と呼ばれる。

積極的なリスク情報の開示により不透明性を排除することは割引率の低下により株価上昇に寄与することが期待

図表5 BCP展開図

個人情報緊急危機対策本部	主管部署	支援部署	業務内容	1h		3h		緊急危機管理対策本部設置
				業務内容	業務内容	業務内容	業務内容	
緊急危機対策本部	総務部 法務部 広報部 経営企画部	情報技術部	● 事業検証 ● 漏洩者リストの作成 ● 情報収集・検証・分析 ● 経営管理 ● 外部関係者への対応 ● 社内・官庁関係、報告書 ● 記録 ● 危機管理計画の工程管理 ● 社会	事業検証 業務内容	事業検証 業務内容	事業検証 業務内容	事業検証 業務内容	本部長
お客様対策	お客様相談室	総務部	● お問い合わせ窓口設置 ● 体制構築 ● オペレーター指導・教育・訓練 ● センター併機 ● 通知文作成・発送 ● スタッフ育成	お客様相談室	お客様相談室	お客様相談室	お客様相談室	本部長代行
情報漏洩対策	お客様相談室	法務部 総務部	● 本システムセンター窓口設置 ● 体制構築 ● オペレーター指導・教育・訓練 ● センター併機 ● 通知文作成・発送 ● スタッフ育成 ● 実務担当者窓口設置	情報漏洩対策	情報漏洩対策	情報漏洩対策	情報漏洩対策	実施責任者
報道対応	広報部	情報技術部 情報技術部	■ 情報の一元管理 ■ 格差情報対応 ■ 対応体制 ■ 報道・風評モニター ■ お客様問合せ対応	報道対応	報道対応	報道対応	報道対応	
行政対応	法務部			行政対応	行政対応	行政対応	行政対応	
原因究明	当該部署	情報技術部 経営企画部 総務部	● システム停止 ● 原因究明 ● 原因究明 ● 原因究明 ● 再発防止策策定 ● 被害者の救済	原因究明	原因究明	原因究明	原因究明	
株主対応	広報部	総務部	● 状況説明文書作成 ● 状況説明文書制作 ● 株主への状況説明 ● 個別対応	株主対応	株主対応	株主対応	株主対応	
顧客対策	法務部	総務部	● 実務担当者への指示 ● 被害の拡大防止 ● 業務の継続	顧客対策	顧客対策	顧客対策	顧客対策	
業者対策	当該部署	総務部	● 情報収集 ● 外部関係者への人員派遣 ● 使用停止措置 ● 関係先との協定 ● 業者管理体制の確保 ● 業者指導	業者対策	業者対策	業者対策	業者対策	
対社内	人事部			対社内	対社内	対社内	対社内	