

平成 17 年度 広報研究会  
リスクマネジメントに関する調査研究

平成 18 年 3 月

JPSA

## はじめに

平成 17 年度 広報研究会主査 板東直樹  
株式会社アップデートテクノロジー 代表取締役社長

社団法人日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会（JPSA）広報研究会は、2004 年に試験的に開催した「広報責任者懇談会」を発展的に解消し、2005 年から「広報研究会」として改めて発足し、主として会員企業がより効果的な企業広報活動を行うための、有益な情報提供や情報交換の場として、広報戦略のノウハウ等についての調査研究、報道関係者との懇談会の実施、また、新任広報マン、広報ウーマン向け広報研修講座などを開催し、より効率的な広報業務のあり方について研究して参りました。

昨今の状況を鑑みますと、2005 年 4 月に施行された個人情報保護法により、わが国においても情報セキュリティ意識が高まり、これに伴いさまざまな情報を預かる企業のリスクは非常に高まりつつあります。さらにソフトウェア業界の長年の課題である不具合も、ネットワークの急速な発達により、極めて広く被害をもたらす脆弱性という側面を有するに至っております。

また、わが国特有の地震や台風などの自然災害も企業活動に大きな脅威を与えるリスクであり、このような自然災害と人的リスクによるダメージを最小限に抑え、顧客によりよいサービスを継続的に提供することが企業経営上、極めて重要な戦略となっています。

このような背景から、実際のリスク発生時の対策研究が本年度の重要課題として取り上げられ、会員企業の広報責任者による詳細なケーススタディを実施し、ソフトウェア業界特有のリスクと、メディア対策を中心とした危機発生時におけるいくつかの指針を得ることができ、本報告書の作成に至りました。

本報告書が会員企業の広報業務のみならず、企業戦略としてのリスクマネジメントに貢献できれば幸いです。

最後に、実際のケース紹介にご協力頂きました株式会社ソフトバンク田部様、トレンドマイクロ株式会社高田様、自社事例をご開示頂きましたインテージ殿、大塚商会殿、富士通ビー・エス・シー殿、富士通サポート&サービス殿、ならびに研究会参加各位に厚くお礼申し上げます。

## 目次

はじめに	2
目次	3
広報研究会実施概要	4
1. ソフトウェア関連企業におけるリスク	5
1.1 リスクマネジメントの目的とリスク	5
1.2 リスクの特性	6
1.3 ソフトウェア業界特有のリスク	7
1.4 公開（上場）企業のリスク	8
2. リスクを前提としたマネジメント	10
2.1 リスクマネジメントの実態調査	10
2.2 リスク分析と抑制対策	12
2.3 想定対応	12
2.4 危機管理のレベル	15
2.5 事案に応じた連絡体制の確立	16
2.6 チェックポイントと対策、行動基準の提示	18
3. ケーススタディ ソフトバンク BB 顧客情報漏洩事件	22
4. トレンドマイクロ 不具合発生事件	25
5. 広報におけるテクニカルな対策	27
5.1 ケーススタディから学ぶもの - 司法との連携	27
5.2 ケーススタディから学ぶもの - ファシリティの改善	28
5.3 ケーススタディから学ぶもの - 会見会場	28
5.4 組織	30
5.5 会見対応	31
5.6 語法対応と表記	33
広報研究会参加者名簿	39

## 広報研究会実施概要

- 第 1 回 日時：平成 17 年 4 月 22 日(金) 16:00 ~ 18:00  
議題：研究会活動概要検討
- 第 2 回 日時：平成 17 年 5 月 27 日(金) 16:00 ~ 18:00  
講演タイトル：危機管理/緊急時対応の広報体制・自社の広報活動  
講師：ソフトバンク株式会社 田部 康喜 氏
- 第 3 回 日時：平成 17 年 7 月 7 日(木) 16:00 ~ 18:00  
講演タイトル：危機管理/緊急時対応の広報体制・自社の広報活動  
講師：トレンドマイクロ株式会社 高田 和幸 氏
- 第 4 回 日時：平成 17 年 8 月 19 日(金) 17:00 ~ 18:30  
講演タイトル：編集長に伺う編集方針および広報マンに望むこと  
講師：株式会社東洋経済新報社 週刊東洋経済 編集長 原 英二郎 氏
- 第 5 回 日時：平成 17 年 9 月 30 日(金) 16:00 ~ 18:00  
議題：広報マンの教育について
- 第 6 回 日時：平成 17 年 10 月 20 日(木) 16:00 ~ 18:00  
議題：グロッサリについて
- 第 7 回 日時：平成 17 年 11 月 22 日(火) 16:00 ~ 18:00  
議題：活動報告書素案について検討
- 第 8 回 日時：平成 17 年 12 月 20 日(火) 16:00 ~ 18:00  
議題：活動報告書内容の検討および追加論点についての討議
- 第 9 回 日時：平成 18 年 1 月 27 日(金) 16:00 ~ 18:00  
議題：活動報告書内容の検討および追加論点についての討議
- 第 10 回 日時：平成 18 年 2 月 24 日(金) 16:00 ~ 18:00  
議題：活動報告書内容の検討および追加論点についての討議  
来年度研究会活動内容について検討

## ソフトウェア関連企業におけるリスク

### 1.1. リスクマネジメントの目的とリスク

企業におけるリスクマネジメントの目的は、ゴーイングコンサーン（継続的に成功している企業、企業活動）を妨げる要素を洗い出し、制御不能な要素を制御可能にしていくことにある。従って、ここでマネジメントされるべきリスクとは、ソフトウェア関連企業における通常の業務、生産性を向上しつつ欠陥製品の発生を防ぐ、優秀な製品をタイムリーに市場に供給する、顧客の信頼を勝ち取る、これらの活動を通じて利益を上げる、以上を阻害するあらゆる要因といえることができる。

一般的に、リスクは以下のように自然災害と人為的なもの、さらに外部規制などの外部性リスクに分類される。

#### 自然災害リスク

地震	建物倒壊、地震による津波・火災による被災
台風	台風による高潮、洪水
異常気象	豪雪、集中豪雨、渇水、地下水脈の変化による地盤沈下
インフラ	これらに伴う大規模停電、水道、ガスの供給停止

#### 人為的リスク

事業	取り立て遅延、提携・合併の解消、事業譲渡、解散、訴訟、提訴、判決、仮処分命令、債務免除、有価証券の含み損、停電
情報漏洩	取引情報の漏洩、顧客情報の漏洩、社員情報の漏洩、機密情報の漏洩、決算情報の漏洩
企業倒産	破産、再生手続き、更正手続き、取引先の倒産、提携先・関連企業の倒産による貸し倒れ、不渡り、取引停止処分、信用不安の発生
遵法違反	インサイダー取引、架空取引、融通手形取引、利益誘導、環境破壊、横領、背任、ヤミカルテル、談合、抱き合わせ販売、誇大広告、中傷誹謗
行政	法令等に基づく指導、処分、告発
顧客対応	悪質なクレーム、返品、ネットでの告発
製品不具合	欠陥、脆弱性の発生、enbug（直し壊し）
業界特有	Webページの改ざん、不法侵入、クラッキング、ネットワーク・データセンターの停止、著作権・知的財産権の侵害、リバーエンジニアリング、模倣、知財訴訟、不法コピー
犯罪	盗難、強盗、詐欺、テロ
経済犯罪	総会屋、暴力団などからの恐喝、誘拐
企業内犯罪	セクハラ、パワハラ、ストーカー行為、

事故	火災、爆発、薬物・危険物の流出、土壌・大気・河川・海洋汚染、自動車・交通機関の事故
メディア	誤報

#### 外部性リスク

規格・標準	IEEE、JIS、ISO 等の改定、うるう秒の改定
法制度	民法、商法、会社法等の改定、日本版 SOX 法の施行、ガイドラインの変更
その他	風説の流布などによる被害、公害やアスベストによる被害

#### (上場企業における外部性リスク)

適宜開示	決定事実に関する情報 新株発行、合併、子会社の異動等発生事実に関する情報、災害に起因する損害、訴訟、取引停止等、決算に関する情報 決算内容、業績・配当予想の修正等、四半期開示に関する事項、財務業績の概要、子会社に関する情報、決定事項、発生事実、決算、その他
------	--

## 1.2. リスクの特性

2004年に発生した新潟中越地震では、三洋電機の半導体工場が被災を受け、地震災害損失に423億円を計上している。これが契機となり大規模なリストラに至ったのは記憶に新しい。また、本年9月はじめには総雨量が1,000ミリを超えた台風14号や、時間雨量が100ミリを超え多くの浸水を招いた東京都杉並区での局地的豪雨などの自然災害は企業活動を大きく阻害する要因である。自然災害は、企業の財産に対して被害をもたらすだけでなく、社員や家族の生活をも大きく脅かすものであり、直接的な損害が発生しなくとも企業活動の維持が困難になる可能性を秘めている。しかし、東海地震や台風などは事前の予知や予報が充実し始めており、ハザードマップなどの普及によって事前被害予測が容易になっていることから、自然災害の発生時対策を事前に講ずることである程度コントロール可能なリスクとすることができる。

インサイダー取引や詐欺などは、就業規則、社内規定、監査の強化で十分な抑止力を発揮するであろうし、セキュリティや情報漏えいに至っては法制に伴いさまざまなソリューションが整っている。ソフトウェアの脆弱性についても、IPAを中心とした被害を最小限にとどめるスキームがJPSA、JEITAなどの業界団体の協力の下に確立されている。また、第三者から知的財産の侵害にあうことはあっても、自ら知財侵害を犯すリスクは最小限に抑制する事は可能である。こうしてみると、ほとんどのリスクは抑制もしくは制御が可能であるということが分かる。従って、抑制や制御が不可能なリスクは、そもそもリスクをリスクとして認識していない、もしくはリスクに対応する組織が整っていないことが原因

ということができる。

もちろん、制御、抑制が困難なリスクもある。例えば、テロ行為による被害や第三者の交通事故に巻き込まれるといったことは、自ら事前の予知が不可能であり、企業としてこれらの被害から直接免れるといったコントロールは困難である。とはいえ、社員が被害にあうことによって起こりうる損失、例えば、営業や業務の停止・中断、開発の遅延、売上の低下などは、保険によって補償することが可能であり、製品の不具合や Network の停止などをカバーするさまざまな保険商品によって被害を金銭的に補償することは可能である。

このようにさまざまな障害や事故などが「発生する」ことを前提に、「誰が誰に対してどのような権能を持って対処するか」、「組織として優先すべき事柄は何か」、「格別の配慮すべき事柄は何か」ということを常に組織としてシミュレーションしていれば、リスクはその時点でコントロールされ、被害の拡大を最小限に押さえ込むことが可能である。従って、リスクをリスクとして認識していない場合のみ、リスクは企業の活動を大きく阻害することになる。リスクマネジメントは、企業経営者のリスクに対する認識の有無や重み付けの問題であり、企業経営のテクニカルな問題と捉えるべきである。

### 1.3. ソフトウェア業界特有のリスク

ソフトウェアは一般的な工業製品と異なり製造物責任法（PL法）において、単体で動作する動産とみなされておらず、その適用がなされていない。従って、不具合の発生において一方的な「免責」を製造者である我々が有しており、多くの製品は次のような使用許諾契約を顧客と締結しビジネスを推進している。

「全くエラーのないソフトウェアというものはありえないものであることをご了承の上で本ソフトウェアをご使用になるものとし…」

「許諾製品が付属の説明書どおりに動作しない場合、当社の判断に基づき交換または補修に応じます」

「本ソフトウェアの使用から発生するいかなる損害については一切責任を負いません」

「許諾製品の使用によって発生した損害について、弊社は責任をおいけません」

一方で、一般企業に適用される PL 法は「消費者保護」を目指しており、製造者に「無過失責任」つまり製造物に過失がないことを求めており、なんらかの過誤や不具合が発生した場合に「欠陥、不具合がないこと」を製造者が自ら証明することを求めている。こうしたことから、PL 法の対象となるハードウェアや、ハードウェアと一体として動産とみなされる組み込みソフトウェアを手がける企業においては、厳しい基準とリスク認知があるが、ソフトウェア専門企業においては、PL 法が定義、整備してきた「責任主体」、「欠陥」、「免責」、「責任」などの概念が希薄であることは否めない。

さらに、このような業界の慣習に対して、インターネットの急速な普及は反って不具合

の飛躍的拡散という方向に作用するに至っている。後述する、トレンドマイクロ社のケースはまさしくネットワーク接続が前提の製品の不具合であったため、被害の拡大、拡散が非常に短期間かつ広域に渡った典型例であるといえる。わが国におけるブロードバンド契約数は2004年12月末時点で1,866万件、100kbpsあたりの料金は世界で最も安い\$0.06という非常に恵まれた状況にあるが、これは不具合が短時間に広域拡散しやすい環境を意味しており、今後このリスクは高まる一方であるといわざるを得ない。外部環境はPL法や業法で規制されている業界以上に厳しい状況に置かれているといってもよい状況であり、こうした観点でのリスクマネジメント＝製品品質の保証に注力する必要がある。

#### 1.4. 公開（上場）企業のリスク

非公開企業と異なり、公開企業に対しては、証券市場の公正性と健全性を確保するためにさまざまな情報公開が求められている。法定開示以外にも適時開示が証券取引所規則で定められており、インサイダー取引の防止、投資家自己責任原則の維持のために「常に投資者の視点に立った迅速、正確かつ公平な会社情報の開示を徹底するなど、誠実な業務遂行に努めなければならない」とされている。経営の透明性が上場の条件となっているため、情報公開の体制が整っていないと、メディアや証券取引所、ひいては投資家の支持を失い、本来の上場の目的である市場からの資金調達が困難になる状況に陥ることになりかねない。この点は公開企業特有のリスクといえよう。

決定事項や決算に関する情報は、上場審査において、その体制が十分に吟味され、さまざまな文書規定とともに開示ルールが整備されるが、発生事実に関する情報開示は、いわば突発的災害や事故などが発生した場合の開示体制が問われることとなるため、主体的な事前のリスク分析とルール作りが重要となる。

災害や事故が発生した場合でも、投資家の保護のための情報開示を優先して求められることが上場の基準であることを念頭におきたい。東京証券取引所の適時開示規則上開示が求められる会社情報によれば、発生事項の開示基準は別表のとおりである。



発生事実に関する情報(上場会社に係る情報)

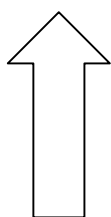
		対象	基準
災害に起因する損害又は業務隊行の過程で生じた損害		損害の見込額	純資産額の3%に相当する額以上
		損害の見込額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上
訴訟の提起又は判決等	a) 訴えが提起された場合	訴訟の目的の価額	純資産額の15%に相当する額
		敗訴による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
	c) a)に該当しない訴えの提起に係る判決等があった場合又はa)に該当する訴えの提起に係る訴訟の一部が裁判によらず完結した場合	判決等により給付する財産の見込額	純資産額の3%に相当する額以上
		当該判決等による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
仮処分命令の申立て又は決定等	a) 仮処分命令の申立てがなされた場合	当該仮処分命令による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
	c) a)に該当しない仮処分命令における裁判等があった場合又はa)に該当する申立てに係る手続の一部が裁判によらず完結した場合	当該裁判等による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
		当該裁判等による経常利益又は当期純利益の減少見込額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上
行政庁による法令等に基づく処分又は行政庁による法令違反に係る告発		当該処分による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
		法令違反に係る告発を受けた事業部門等の売上高	会社の売上高の10%に相当する額以上
債権の取立不能又は取立遅延		債権の取立不能又は取立遅延のおそれのある額	純資産額の3%に相当する額以上
		債権の取立不能又は取立遅延のおそれのある額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上
取引先との取引停止		当該取引の停止による売上高の減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
債務免除等の金融支援		債務免除等の金融支援の額	債務の総額の10%に相当する額以上
		債務免除等の金融支援による経常利益又は当期純利益の増加見込額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上
資源の発見		当該資源を利用する事業による売上高の増加見込額	売上高の10%に相当する額以上
有価証券の含み損		含み損の額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上
その会社の運営、業務、財産又は上場有価証券に関する重要な事実		当該発生事実による資産の増加又は減少見込額	純資産額の30%に相当する額以上
		当該発生事実による売上高の増加又は減少見込額	売上高の10%に相当する額以上
		当該発生事実による経常利益又は当期純利益の増加又は減少見込額	経常利益又は当期純利益の30%に相当する額以上

## 2. リスクを前提としたマネジメント

### 2.1. リスクマネジメントの実態調査

リスクマネジメントにあたっては、リスクの発生する可能性とその発生した場合の被害を分析する必要がある。マネジメントの実態を明らかにするため、各部門、事業所におけるリスクの分類と状況に関する意識調査を行い、部門別、事業所別の実態調査表の作成が望まれる。

#### ・ マネジメントレベル



1. 組織として自ら発生を封じ込めることができる。
2. 組織として発生しても最小限の被害にとどめられる。
3. 組織として発生の抑制、制御は困難でも補償などによる事後的対応ができる。
4. 組織として認識はあるが対策がなく、正しく対処できない可能性がある。
5. 組織として認識もなく、発生した場合の被害も不明である。

まず、前章であげたリスクを上記のマネジメントレベル1～5にあてはめて、現状組織におけるリスクマネジメントの実態を明らかにする。これによって、リスク分類ごとにリスクに対する認識度合いや、組織における問題点、現場と本社における意識の乖離、といったリスクマネジメントの全容を知ることができ、より具体的な対策の策定に当たることができる。また、実態調査にとどまらず、個別の課題ごとに改善目標、実施時期について具体的に明記し、全社に向けて具体的な改善策を公表し、組織的なコミットメントを求めるべきである。この場合は、危機管理責任者として取締役もしくは業務執行役が就任し、進捗に対する責任体制を明示することになる。経営責任が明確になることで、組織間の問題の押し付け合いや、もみ消し、隠蔽など組織的体質から生じる危機を解消することが初めて可能となり、また、コンプライアンスの対処、民法上・商法上の善管義務を全うすることができる。

組織的な問題が解決されれば、ほとんどのリスクは定期的な社員教育で抑制、制御することが可能になり、予算措置で未然に防止することができる。反面、組織上の問題に対して経営の正しい措置がない状況では、リスクをコントロールすることは大変困難であるといわざるを得ない。経営陣がリスクマネジメントを経営技術の一環として捉え、コミットメントしなければ、そのこと事態が重大なリスクとなる時代であることを認識すべきであろう。

リスクマネジメントの実態調査表（全社例）

リスクのジャンル	現状		改善目標			責任者	
	レベル	状況	レベル	改善目標	実施時期		具体策
製品、サービスの不具合	4	XX製品において不具合が続出しており、正しく対処できて	2	最小限の被害にとどまるようにする。	2006年8月	品質改善委員会を設置する。	XX執行役開発本部長
外部性の強い技術課題 うるう秒、2037年問題など	4	全製品、サポートにおいて、うるう秒に対する認識、対処方法が欠落。	1	うるう秒の情報を全社で共有する。その他、外部性の強い課題をとりまとめ、社内Webに発表。	2006年2月	開発本部において、ドキュメントの整備の専任者を1名設置。責任者は執行役開発本部長とする。	XX執行役開発本部長
関係 情報 資産 問題	Web改ざん	24時間の監視体制と連絡網が確立。	2	セキュリティホール対策手順書の作成。	2006年10月	開発本部において手順書を作成する。	セキュリティ委員会 WW執行役
	不正コピー	管理部門がなく実態が不明。	2	社外の実態調査および社内の著作権管理に関する社内ガイドラインの作成。	2006年7月	コンプライアンス委員会および法務部でガイドラインを作成する。	YY執行役法務部長
	個人情報	派遣会社、外注社員の意識向上施策が不明。	2	派遣会社、外注会社への問い合わせと社内教育を実施。	2006年5月	コンプライアンス委員会 が教育内容をチェックし、顧問弁護士の指導を仰ぐ。	社長
セキュリティ、脆弱性のトラブル	2	セキュリティ印会とIPAとの連絡体制が確立。	1	他製品の脆弱性についての社内情報網を構築する。	2006年9月	社内イントラネットに脆弱性情報を掲示。	セキュリティ委員会 WW執行役
コンプライアンス	2	インサイダー取引、風説の流布など証券取引法に関する社員教育が2年間未実施。	1	役員、部課長、担当者別に再教育を実施する。	2006年9月	コンプライアンス委員会 が教育内容をチェックし、顧問弁護士の指導を仰ぐ。	社長
企業に対する攻撃	1	特暴協との連携、社員教育の定期的実施。	1	外注のサポート窓口に向けた対応マニュアルの作成。	2006年8月	法務部と広報部でマニュアルを作成。	YY執行役法務部長
社員、役員の事故、死亡	5	社内外の緊急連絡網がなく、取引先を含めた告知方法が不	2	適切な連絡名簿の作成。	2006年5月	各部で取りまとめたデータを総務部でまとめる。	ZZ執行役専務
自然災害、事故	4	YY事業所において災害発生対策手順書がない。	2	災害発生時における避難、対策手順の確立を実施する。	2006年10月	総務部において災害発生手順書の作成と、それに基づく災害想定訓練の実施。	ZZ執行役専務
その他環境問題、人権問題など							

調査における質問例

売上、利益や生産性が下がったり、財産を毀損したりする事態とは何でしょうか？

地震や、不具合、サービスのトラブルなどを具体的に教えてください。

事態が発生するとどのような被害が起こりますか？頻度はどのくらいでしょうか？

営業活動ができなくなる、開発が遅延する、お客様が製品を買わなくなるようなことは、度々起きるのでしょうか、数年に一度でも重大なことは起きませんか。

事態が発生したら何をしますか、どのように対処しろとされていますか？

対処方法や、報告・相談する場合の判断基準、相手、連絡先を教えてください。

その対応で、事態は収束するのでしょうか？

お客様の満足度は維持できますか、事業の継続は可能でしょうか。もし、問題や障害が残るようでしたら教えてください。

本来、事態が起きないようにするには、どのようにしておけばよいのでしょうか？

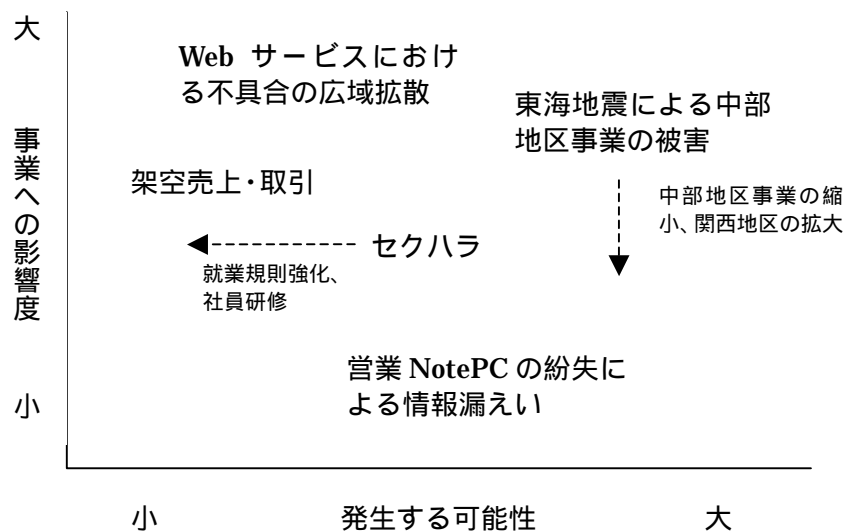
事態の発生を防ぐ、根本的な方法がありますか。費用はどの程度かかりますか。もし、解決が困難ならば阻害する要因を教えてください。

事態の解決にあたって、誰が責任者となるべきでしょうか？

一番、スムーズに事態を解決できる能力や資格は何でしょうか。社内の適任者は誰でしょうか。

## 2.2. リスク分析と抑制対策

実態調査に基づきリスクの抽出と改善目標が設定できたならば、マネジメントレベル 3～5 のリスクをさらに抽出し、そのリスクの発生する可能性と事業への影響度を分析する。



経営の参加を得てリスクをマッピングし、コントロールが困難なリスク一覧から、着手すべき課題の優先順位付けと、影響度、可能性を下げるための具体的施策を再度検討する。

図の例で言えば、セクハラが発生した場合の事業への影響度は中程度で、主にネットや報道によるイメージダウンで人材募集、リクルートへの影響があり、現在の社員の意識では発生する可能性は中程度だとする。この場合、発生する可能性を下げるために、1) 就業規則での厳罰の強化、2) 就業規則の周知徹底、3) 社員研修の実施、などでセクハラ問題に対する会社の方針を社員に周知させておけば、メディアの取材が発生しても企業としての行動には瑕疵がみられないことから、個人的な問題となり報道によるダメージを最小限にすることが可能となる。

東海地震による中部地区事業の被害を例とすれば、中部地区事業を縮小し、関西地区事業を拡大することで、発生の可能性は制御できないが、事業への影響度を下げることができる。可視化された状態で、発生の可能性を下げることに、事業への影響を小さくすることの両面から、リスクを抑制、制御することが望ましい。

いずれも、経営上の判断に基づく対策がなされなければ、発生する可能性の抑制や影響度の抑制をすることは困難であることから、広報のみならず、総務、人事、経理、法務、経営企画などのバックオフィスの作業への参画は必須であることに留意されたい。

## 2.3. 想定対応

我が業界においては、一般的な製品不具合やサービス上のトラブルと、セキュリティ、

脆弱性の問題では情報開示の方法が大きく異なり、事案によって正反対の対処が必要になる場合がある。こうした、万一のリスク事案に備え、リスク別に「やらなければならないこと」、「やってはいけないこと」、「広報の基本的な対応」を事前に定め、シニアマネジメント、トップマネジメントの承認を得ておくことで、リスク発生時の初動から収束に至るまでの一貫した対応を実現しなければならない。

いうまでもなく、基本的な事案対処の方針はすべて「消費者保護、株主保護」であり、広報の基本的な対応は「適時開示」であるが、そのタイミングが各社議論となろう。この際に留意したいのは、さまざまな立場、主観に基づく内部告発と傍証によってもたらされる風評被害である。

2006年4月施行の公益通報者保護法により、企業は、内部通報者の「犯罪の可能性が思料」による通報に基づき、事実の調査と事実があった場合は是正措置を講じて通報者に書面で報告しなければならず、通報者が通報によって不利益を被らないようにしなければならないように求められている。また、本法の衆議院、参議院の付帯決議により、通報者を保護しないとされた反対解釈は禁じられており、内部告発＝公益通報を企業経営に積極的に取り込み、コンプライアンス経営の推進が求められる状況にある。

公益通報に対する保護施策を強化することは、当然のこととしても、現代のネットワーク社会においては、匿名性の高いWebへの書き込み等の通信手段が提供されていることから、法律、モラル、社会正義、消費者保護に反する行為に対しては、匿名の内部告発が必ずあるということを前提とすべきである。企業の論理に基づく「隠蔽」「隠匿」はまったく不可能であり、このような選択は単なる自滅行為でしかないことは共通の理解であろう。

ところが、原因究明や被害拡大の防止などの2次対策を優先するため、意図せず開示が遅れた場合でも、メディアや企業と対立する立場からは「隠蔽」「隠匿」に映ることがある。企業からの正確な発表がない限り、メディアは傍証や周辺取材を重ねて報道するため、結果として風評被害を生み出す可能性が高まる。開示の遅れはメディアの取材競争と激しい批判を呼び、結果として企業の組織体制にまで論評されることに繋がりがかねない。

「詳細な調査を待つべき」「風雪の流布とならぬよう慎重な対応を」といった平時では常識的な意見も、意図せざる事案にあたってはリスクとなりえる。事案における情報開示の基本的な考え方は「迅速」、「頻繁」、「正確」であり、不明な点については調査を確約し発表することにある。メディアに対して受身にならず積極的に情報開示することにより、企業の社会に対する姿勢を明らかにし、事案の収束に努めることがもっとも安全な方策といえよう。

具体的な開示方法に対する基準は後述するが、事案、リスクのジャンルごとに起こりうる事態を想定し、「やらなければならないこと」「やってはいけないこと」「広報の基本的な対応、開示のタイミング」を経営全体で理解されたい。

リスクのジャンル	やらなければならないこと	やってはいけないこと	広報の基本的な対応、	開示のタイミング、方法	会見、リリース、開示のめやす、考え方
セキュリティ、脆弱性の不具合	IPA/CERTとの厳密な連携 脆弱性の早急な解消	独自判断による単独発表 個別の不具合対処	厳密な情報漏えい対策 Q&Aの作成	IPA/CERTとの打ち合わせに基づき開示する	IPA/CERTとの打ち合わせに基づき開示する
企業に対する攻撃	司法、弁護士との連携	反社会的勢力に対する金銭的解決、組織防衛的な隠蔽	被害状況の開示 ポジションペーパー、Rude Q&Aの作成	被害届出もしくは司法発表と同時 影響度に応じてリリースもしくは会見	被害届の提出、民事訴訟の提訴
人権問題	再発防止に向けた対策立案		原因と対策の同時開示、具体的な再発防止策と経営責任の開示、ポジションペーパー、Rude Q&Aの作成	原因、再発防止策の方針が策定できた時点 影響度に応じて会見	記者からの問い合わせ、人権保護団体との接触
一般的な製品、サービスの不具合	被害の拡散、再発防止に向けた対策立案	組織防衛的な隠蔽 不必要な公表の遅延	現象の開示、原因、対策、再発防止策の開示、Rude Q&Aの作成	逐次Webにて開示、影響度に応じてリリースもしくは会見	製品回収、損害賠償請求の発生
環境問題	再発防止に向けた対策立案		原因と対策の同時開示、具体的な再発防止策と経営責任の開示、ポジションペーパー、Rude Q&Aの作成	原因、再発防止策の方針が策定できた時点 影響度に応じて会見	事実の発生、法令、条例違反、行政からの指導、仮処分、提訴
事故	安全確保と2次災害の防止策の策定被害規模の把握、再発防止に向けた対策立案		問題に至った背景の説明、具体的な再発防止策、経営責任の開示、ポジションペーパー、Rude Q&Aの作成	背景説明、再発防止策の方針が策定できた時点 会見対応	負傷者の発生、器物の破損、3日以上の上の操業停止など
コンプライアンス	法令に照らし合わせた株主保護 社会正義の確保 弁護士との連携		状況の把握、現状復帰	影響度に応じて逐次リリースもしくは会見	事実の発生、適時開示規則違反、業法、条例違反、行政からの指導、仮処分、提訴
自然災害	安全確保と2次災害の防止策の策定 復旧計画の立案				負傷者の発生、建物の倒壊や3日以上の上の操業停止など

## 2.4. 危機管理のレベル

実際の事案が発生し管理体制を確立する場合、すべての事案に対して、経営トップが陣頭指揮に当たるべきかという問題がある。前項でも会見の目安を例示したが、組織には委嘱された取締役と職務の執行を委任された執行役があり、事案の重要度、影響度に応じて指揮・管理体制が異なってくるのは当然である。組織実態に合わせ、危機のレベルを共有し、素早い行動を起こすことが目的であるので、自社の社員にわかりやすい基準を設定することが望ましい。

### ソニーにおける管理レベル

	定義	指揮・管理体制
レベル1	グループに広範囲に <b>重大な</b> 影響を及ぼす可能性がある危機	CEO
レベル2	グループに広範囲に影響を及ぼす可能性がある危機	専門機能を担当するマネジメントによる横断的組織
レベル3	他のビジネスユニットへの影響が及ばない危機	ビジネスユニット、関連会社

### 管理レベル（例）

	定義	指揮・管理体制
レベル1	取締役社長の経営責任が問われる事態	社長
レベル2	事業部長の責任が問われる事態	取締役
レベル3	部長、課長の責任が問われる事態	取締役

### 製品不具合における管理レベル（例）

	内容	頻度	定義	管理体制
レベル1	実用上問題があり、回避策がない	頻繁もしくは容易な操作で再現	意図せずにユーザーデータやFileを消去する	出荷停止 製品回収 パッチの送付
レベル2		複雑な操作で再現、環境が特殊で一般的でない	システムがハングアップする 期待するように機能しない	個別にパッチの送付
レベル3	実用上問題があるが、回避策がある	頻繁もしくは容易な操作で再現	期待するように機能しない	Webでのパッチ、FAQの公開
レベル4		複雑な操作で再現、環境が特殊で一般的でない	期待するように機能しない 仕様としているが改善すべき不具合	
レベル5	実用上問題がない、回避手段をとる必要がない		HELPの句読点のミスなど 文書、FAQで読み替えることで回避が容易な不具合	Webでのパッチ、FAQの公開

## 2.5. 事案に応じた連絡体制の確立

対処に一刻を争う緊急事案が発生した場合、事案に応じて、株主、取引先、顧客、社員などへの適切な情報開示が必要となる。事態の拡大防止や正しい顧客の保護のために「誰に」、「いつまでに」、「どのように」伝えるかを事前に想定しておかなければならない。

社内においては、リスクマネジメントの実態調査をもと、想定される緊急事案ごとに、部門を分掌する取締役と執行役を交え、担当部門、担当者の社内メール、携帯電話のメール、携帯電話、自宅電話を網羅し、常時携帯を求めている。ただし、当該連絡網は個人情報を含むものであり、厳重な管理が必要となる。

また、製品の不具合発生といった事案では、円滑な営業活動の再開に向けて、早期の取引先への対応方法の告知、取引先やメディアを通じた顧客への問い合わせ窓口告知（電話相談、メール、Web アドレス）など、複数の連絡体制の確保が企業姿勢の大きく左右することは言うまでもない。社外に向けた想定事案の連絡体制のチェックは、メールに依存したビジネスを展開する我が業界において意外と大きな壁となりやすい。さらに、社員、役員の不慮の物故に際しては、故人と付き合いの深かった取引先や退職者への連絡など、一般事案と異なる連絡先の名簿が必要となってくる。

製品、サービスの欠陥  
脆弱性の発生  
個人情報漏洩、セキュリティ問題  
コンプライアンス問題  
公益通報者からの通報  
社員、役員、重要取引先の物故  
事故、犯罪被害、災害による被災  
仕入先、取引先の信用不安





## 2.6. チェックポイントと対策、行動基準の提示

事案が発生した時、パニックに陥り組織利益を優先されると、本質的な問題解決への行動が遅れる。このような内向きの行動によって、被害の拡大を阻止できず社会的信用を失い、かつメディアからの集中砲火を浴びる例は枚挙に暇がない。平時なら普通に判断できることも、メディアが殺到し異常なプレッシャーがかかると、「会社は大丈夫か?」「倒産するのでは?」「上司や取引先に迷惑がかかる」という組織優先、組織温存の発想が社内に蔓延し、顧客本位、社会正義といった普遍的な価値観が崩れやすくなる。

プレッシャーがかかったときに、正しい価値観と組織活動を維持できなければ、円滑な広報活動を継続することは困難である。その意味においては、健全な組織にのみ健全な広報が存在するといえよう。緊急事案が発生しても、パニックに陥らない組織体制を確立するため、自社の課題、問題を把握し、人事、総務、法務、経理との連携を図り社員の意識を高めておかなければならない。

### 顧客からの不具合やクレームに対し顧客本意に行動していない組織のチェックリスト

- マニュアルどおりの対応、行動しかない

- 独自の判断はできないと言いつつ、同僚、上司に相談しない

- 何とかなると独自の判断をし続ける

- 責任は負えないので現場で処理しろと恫喝する

- 否定的な言動、抑制的な行動に陥り、本質的な原因究明をしない

- 予算、費用面での圧力を感じさせる

### 顧客本位の行動をしない組織への対策

- 顧客本位でない行動がもたらす事実、信頼感の喪失、信用の喪失、顧客一件あたりの獲得コストと想定生涯獲得利益の喪失などを提示する

- 課題、問題が発生した場合、直属の上司以外でも緊急避難的、横断的に相談できる部署、部門、仮想組織を準備する

- 現場で起こりえる問題と具体的な対応例、エスカレーションすべき事例を作成する

### 予見できる問題や課題を抽出し改善に向けて行動していない組織のチェックリスト

- 安易だが建設的でない方策に固執する

- 納期もしくは利益だけを優先する

- 上長、組織の摩擦、軋轢を恐れネガティブな発言に終始する

- 組織を優先し、顧客の声、取引先の声に耳を傾けない

- 部門の予算、利益、資源だけを守ろうとする

- うちの会社はダメだという発言、上長、役員の批判に終始する

- 矮小な問題を過剰に考える

### 予見できる問題や課題を抽出し改善に向けて行動していない組織への対策

- ステークホルダー（株主、顧客、取引先、地域、コミュニティ）と社内各組織、各個人との具体的な利害関係を整理し提示する

組織全体、部門、個人のあるべき姿と存在理由、ミッションを再確認する  
組織にとって必要な機能、予算と、不必要もしくは負担となる機能を整理する

社員の行動基準を具体的に明示することで、事案に則した対応を導いていくことは、企業全体の品質の向上につながっていく。人が組織を作る以上、企業価値を高めるための指針、行動基準は分かりやすく、いざと言うときに拠り所になり、また、社員一人ひとりにとって誇らしいものでありたい。以下に行動基準の大項目、中項目を掲げる。それぞれに対して、何をしていけないか、これらの問題が起きた場合に企業と社員、関係先が被る被害、信用回復への道のりを身近で分かりやすい事例をトレーニングコースに取り入れたたり、企業方針をカードにして常時携帯を求めるなどが望まれる。

コンプライアンス	独禁法の遵守、不正競争の排除、贈収賄の禁止、知財の保護、個人情報保護の保護、輸出入管理規定の遵守、インサイダー情報の取り扱い規定とインサイダー取引の禁止
企業財産の保護	Network 資産の保護、機密情報保護、内部情報保護、伝票や管理記録の保護
職場環境	機会均等の確保、差別の根絶、セクハラやパワハラの根絶、暴力行為の否定、薬物やアルコール乱用の排除、労働環境と衛生の維持
地域社会	環境保護、動植物保護、市民からの問い合わせへの誠実な対応

#### 個人情報保護、ミッションステートメント、環境保護方針の実例（大塚商会殿ご提供）

##### 個人情報保護方針

本保護方針は当社が保有する個人情報を適切に管理運用するために、遵守すべき基本的事項を定めたものです。

1. 法令・規範の遵守  
当社は個人情報に関する法令・規範を遵守いたします。
2. 適切な情報管理の徹底  
当社は個人情報の管理者を任命し、個人情報の不正利用・紛失・破壊・改ざん、および漏えいに対し適切な予防ならびに是正に関する措置を講じます。また、全ての就労者に対し「個人情報の取り扱い」についての教育訓練を行ない、適切な管理に取り組みます。尚 企業情報についても個人情報と同列におき、管理対象といたします。
3. 収集目的と範囲  
当社は個人情報をお預かりする際には、その収集目的を明らかにして、必要な範囲で収集いたします。

4. 収集目的範囲での利用  
当社はご本人または保護者の方等の同意を得た収集目的の範囲あるいは法令・規範に基づく要請の範囲を越えた利用、提供、預託は行いません。
5. 利用等の制限と管理  
当社は保有する個人情報を守秘し、同意を得た収集目的の範囲あるいは法令・規範に基づく要請の範囲を越える取扱いを行わないよう、適切に管理します。  
同意を得た収集目的の範囲に基づき、社外と個人情報の授受をおこなう場合には、厳格な管理の下で取扱うよう、当社が監理いたします。
6. 継続的改善  
当社は個人情報を適切に管理するため、法令・規範、情報技術の変化を把握し、常に管理の仕組みを見直し、継続的改善を進めます。  
制定：平成 16 年 9 月 24 日  
改訂：平成 17 年 8 月 25 日

## ミッションステートメント

### 使 命

大塚商会は多くの企業に、情報・通信技術の革新によってもたらされる新しい事業機会や経営改善の手段を具体的な形で提供し、企業活動全般にわたってサポートします。そして、各企業の成長を支援し、わが国のさらなる発展と心豊かな社会の創造に貢献しつづけます。

### 目 標

社会から信頼され、支持される企業グループとなる。

従業員の成長や自己実現を支援する企業グループ

となる。

自然や社会とやさしく共存共栄する先進的な企業グループとなる。

常に時代にマッチしたビジネスモデルを創出しつづける企業グループとなる。

### 行動指針

常にお客様の目線で考え、お互いに協力して行動する。

先達のチャレンジ精神を継承し、自ら考え、進んで行動する。

法を遵守し、社会のルールに則して行動する。

## 環境理念

株式会社大塚商会は、環境保全を経営の最重要課題のひとつとして位置づけ、その事業活動を通じて、「自然や社会とやさしく共存共栄する企業」を目指します。

## 環境方針

大塚商会の環境マネジメントシステム（国際規格「ISO14001」に則る）における環境方針は以下の五項目です。当社はこの方針に基づいて、環境保全活動を推進してまいります。

### 1. 省エネ・省資源の推進

社員の環境に対する意識向上を図り、資源やエネルギーの節約に全社を挙げて取り組む。同時に、事業活動を通じて環境改善に寄与する商品・サービスの普及拡大を促進し、広範な規模での環境負荷低減に努める。

### 2. 汚染の防止と環境改善の継続

有害廃棄物の発生防止はもちろんのこと、事業活動の過程で発生する汚染の予防、低減に

積極的に取り組む。併せて、廃棄物の適切な処理と再利用にも注力し、総合的な環境の継続的改善を図る。

### 3. 法規制の遵守

環境に関する法規制やその他の要求項目を遵守し、加えて本方針に基づき、環境目的・目標を設定し、一方、必要により見直しも適時実行することによって、環境保全活動を推進する。

### 4. 具体的改善項目

本方針に基づき、下記項目を中心として具体的な改善活動を行う。

環境対応商品・サービスの普及促進

エネルギー使用量の節減

紙資源の節減

資源の3R（Reduce, Reuse, Recycle）促進

廃棄物の削減と適切な処理

### 5. 方針の公開

本方針は、全社員に周知徹底するとともに、社外にも積極的に公開する。

社員の行動基準だけでなく、役員に対して独自の行動基準を定め経営上の責任を明確化する企業もある。以下に実例をあげる。役員に対しては、1) 率先垂範と周知徹底、2) 原因究明と再発防止、3) 社会への迅速な情報公開と説明責任 を求めているのが興味深い。

### 日清製粉グループにおける役員の行動基準

本規範及び指針の実現に向けての経営者の役割と責任（企業行動規範）

グループ本社を始め各社長並びに取締役は本規範及び指針の実現が自らの役割である事を認識し、率先垂範の上関係者に周知徹底します。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図ります。

本規範及び指針に反するような事態が発生したときは、各社長自らが問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明・再発防止に努めます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行います。

(出典：<http://www.nisshin.com/compliance/rule/details/09.html>)

#### カルピスグループ行動規範

役員および組織リーダーは、率先垂範して本行動規範の実践に取り組みます。万一、本行動規範に違反する事態が発生したときは、役員自らが先頭に立って原因究明、再発防止に臨みます。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開を通じて説明責任を遂行します。

(出典：<http://www.calpis.co.jp/corporate/kihan.html>)

#### ホクレン役職員行動規範

ホクレンの役員は、この行動規範を自ら率先垂範し、会内への周知徹底とその精神の実現に努めます。この行動規範に反するような事態が発生した場合は、役員自らが問題解決にあたり、原因究明と再発防止に努めるとともに、社会への迅速かつ正確な情報公開を行い、併せて厳正な処分を行います。

(出典：<http://www.hokuren.or.jp/guide/konpu2.html>)

### 3. ケーススタディ ソフトバンク BB 顧客情報漏洩事件

#### 概要

ブロードバンド総合サービス「Yahoo! BB」の個人情報不正入手され、その顧客情報を元にした恐喝未遂事件。

押収された資料をソフトバンクが照合した結果、4,517,039 件の個人情報が不正に入手されたことが判明。確認された情報は、申し込み住所、氏名、電話番号、電子メールアドレス、Yahoo! メールアドレス/Yahoo! JAPAN ID、申込日で、クレジットカード番号、銀行口座、パスワード、取引実績等の信用情報は含まれていなかった。

犯人逮捕に至るまで、事件の公表を警察から止められていた状況で、読売新聞 2 月 24 日夕刊により事件がスクープされ、事実が明るみになり多くのメディアが報じることとなった。延べ 9 時間 40 分にも渡るトップ会見が実施された。

#### 経緯 (2004 年)

- 1 月 7 日 容疑者から名簿の一部(8 名分)がソフトバンク子会社に交付
- 1 月 13 日 本社担当者が名簿の一部を入手
- 1 月 17 日 容疑者からメールで顧客センターに名簿の一部 (104 名分) が届く
- 1 月 19 日 担当者から経営陣に報告、警視庁久松署に相談
- 1 月 21 日 容疑者が 130 名分の名簿を持って金銭を要求 (恐喝)
- 1 月 23 日 容疑者から 130 名分の名簿を受け取り警察に提出  
242 件分のデータ流出をニュースリリース
- 1 月 24 日 容疑者と返還条件のやりとり交渉
- 1 月 26 日 容疑者から 2 度目の金銭を要求 (恐喝)
- 2 月 11 日 容疑者 2 名逮捕
- 2 月 24 日 容疑者 1 名逮捕  
読売新聞夕刊 1 面にスクープ  
「ヤフーBB 470 万人分流出」「加入者情報で数十億要求」  
「61 歳の男を逮捕」  
この報道を受け、夕方、夜に 2 回の記者会見を開催
- 2 月 25 日 「お客様情報漏洩に関する恐喝未遂事件についてのご報告とお詫び」をリリース
- 2 月 27 日 「お客様情報流出問題に関する、現時点までの調査結果と今後の対策について」記者会見およびリリース
- 2 月 28 日 「お客様情報の流出に関するお詫びとお知らせ」お詫び広告掲載
- 3 月 3 日 「恐喝未遂事件容疑者の起訴に関するコメント」リリース  
「個人情報管理諮問委員会の設置について」リリース

3月5日	「第1回 個人情報管理諮問委員会開催」リリース
3月8日	「ヤフーBB からのお知らせ」お詫び広告掲載
3月18日	個人情報管理諮問委員会第1回答申 記者会見 「全会員に対する総合セキュリティサービスの無料提供について」 「技術諮問委員会の設置について」リリース
5月31日	「弊社顧客情報を基にした恐喝未遂事件に関する現時点での調査結果について」記者会見
6月18日	「本日の一部報道に関するコメント」リリース

公式会見の実施（個別会見、取材、ぶら下がりを除く）

2月24日	広報室長	2時間5分
同2回目	副社長、担当部長、広報室長	1時間55分
2月26日	社長、副社長、担当部長	2時間15分
3月18日	個人情報管理諮問委員会	1時間30分
5月31日	社長、常務 CISO、担当部長	1時間55分
合計		9時間40分

危機発生後に講じた対策

・情報セキュリティの責任の明確化

情報セキュリティ管理責任者(CISO)の任命と情報セキュリティ委員会の設置

個人情報管理委員会ほか既存組織を吸収、セキュリティポリシーや社内規定の整備と監査

・機能集約型組織の創設

情報管理、ネットワーク管理、業務管理

・情報システム開発業務の分離

開発業務に個人情報データは一切使用しない、インターネットアクセス不可の環境

・高セキュリティエリアの設置と顧客情報取り扱いの大幅制限

情報システム運用業務、コールセンター業務における顧客情報の取り扱いは、高セキュリティエリアのみで閲覧（24時間警備員常駐、金属探知機による入退室管理、第三者によるネットワーク監視の実施、電子メールのファイル添付禁止・監査、外部記憶装置の持込禁止）、常時アクセス権限者を数名に限定、期限付きパスワード、暗号化、顧客情報アクセスログの半永久的保存

・セキュリティ対策専門会社によるセキュリティ監査

・全従業員に対する個人情報保護教育の実施

集合教育・Eラーニング・テスト、従業員に対しての誓約書の再締結

## ・業務委託先との契約内容強化

機密保持条項、再委託に関する条項、事故時の責任分担に関する条項

契約終了時の個人情報の取り扱いに関する条項

個人情報に関する取り扱い状況の監査権に関する条項

## 対策チーム構成

社長、副社長、常務取締役 CISO、広報室長、広報副室長、コンプライアンス部長、危機管理室長

## 広報部門が実施した対策

記者向け個別説明と懇談

役員向け Q&A の作成

社内 Q&A の作成

セキュリティ対策に関するミーティングへの参加

メディア、一般消費者からの視点での施策に対する評価

施策に対するメディアヒアリング

## 課題

刑事事件として警察に相談し捜査が開始された時点で、自らの報道発表は捜査の妨害となるため、発表できるチャンスを封じられてしまった。結果、警察のリークによって読売新聞のスクープを受けて発表する事態に至り、情報コントロールが困難になった。また、他社は特落ち（特ダネを報道できなかったこと）となり、後追い取材の猛攻勢を受け、取材競争によって生じる誤報や、憶測、風評被害を招くこととなった。



## 4. トレンドマイクロ 不具合発生事件

### 概要

アンチウイルスソフトのパターンファイルに瑕疵があり、ダウンロードしたパターンファイルを適用した直後から、コンピュータの動作が著しく遅くなる、使用できなくなるなどの不具合が広域に発生した事件。

個人 28,300 件、法人 700 件がトレンドマイクロ社のサポート窓口を利用し、復旧に至ったが、メディア自身が同社の製品ユーザーであったこともあり、多くのメディアの報じることとなった。主要全国紙、NHK を含む全国 TV ネットワークでの報道が相次ぎ、同社広報の試算では広告費換算で数千 GRP（延べ視聴率）を超えるインパクトがあった。

### 経緯（2005 年）

#### 4 月 23 日（土曜日）

- 7 時 33 分 問題となったパターンファイルをサーバーに掲載。
- 8 時すぎ 共同通信社「電子編集システム」に障害が発生。  
加盟報道機関への FAX などの送信システムに障害。  
同時刻に朝日新聞記者の PC にも障害が発生。
- 10 時すぎ メディアの取材により、JR 発券システムなどの障害発生が確認。  
サポートへの問い合わせが急増。  
サポート担当者から広報担当者に連絡。
- 11 時すぎ 社会部記者による取材が本格化、ニュース報道が開始、10 社以上が  
本社エレベータフロア付近にて情報収集を開始。  
広報担当者が会社に到着。
- 12 時 会社受付、エレベータホールに記者があふれかえる。  
大会議室に記者を誘導、逐次情報を開示する旨を発表。  
廊下、オフィス入り口で入退出する社員に記者が取材するため、  
コミュニケーションの徹底注意。
- 18 時 この間、1-2 時間おきに状況説明を実施。
- 24 時 記者向けに簡易会見を実施。

#### 4 月 24 日（日曜日）

- 2 時 記者が会議室から退席、ただし、ビル正面、裏口にハイヤーで待機。  
正式な記者会見を企画。
- 午後 代表取締役 CFO、日本代表、ディレクターによる記者会見

4月26日(火曜日)

CEO 来日、再度記者会見。

6月23日(木曜日)

最終的な経過報告、改善内容についての記者会見。

これ以降、新製品発表をなど通常の広報活動を再開。

#### 広報部門が実施した対策

記者向け説明と懇談

役員向け Q&A の作成（日本語、英語）

適切な通訳の手配

社内 Q&A の作成

対策に関するミーティングへの参加

メディア、一般消費者からの視点での施策に対する評価

施策に対するメディアヒアリング

#### 課題

メディア自身もユーザーであったため、問題の認知がいち早く、かつ、初めから社会問題として取り上げられた。

広報部門として、緊急時は経営陣（最低でも広報部門担当役員）へ直接連絡が取れる体制を普段から準備していることが重要であるといえる。

また、会見におけるスポークスパーソンが日本人ではないことにより、通訳による誤訳、ニュアンスの食い違いが発生し、意図せざる報道がいくつかなされる結果となった。IT 用語、法律用語、ビジネス用語に堪能で、かつ、騒然とした記者会見に沈着冷静かつ、臨機応変に対応できる同時通訳者を確保することは検討すべき課題である。

## 5. 広報におけるテクニカルな対策

### 5.1. ケーススタディから学ぶもの - 司法との連携

ソフトバンク殿のケースにおいては、警察のリークによる読売新聞夕刊一面トップが最初の発表となったため、メディア同士の激しい競合を招くこととなった。読売の報道で刑事事件としてのニュース性はなくなっており、追隨する他のメディアは社内体制の不備など落ち度探しに終始したとあってよい。

一般企業にとって、刑事事件の捜査の進展を細かく把握することは困難であり、その経過途中で報道にどのような形でリークされるかといったことを知ることは不可能であることから、このような事案が発生した場合は、リークに備えた万全の広報体制を敷く以外に方策はないといえる。もちろん、司法との友好的な接触は絶やさずに、広報的なインパクトへの理解を求めなどの活動は、弁護士のアドバイスを下に実施すべきであろう。

しかし、捜査着手から逮捕直前までのあらゆる時点で、警察からのリークがあることを前提に複数のシナリオを想定すべきである。

#### リーク・発表前に行うべき対応

##### 意思決定

- ・ 経営に対する影響度の判定
- ・ 原因の解明と再発防止に向けた社内外対策の実施
- ・ 顧客の保護、補償に関する法務的判断

##### 社内統制

- ・ 社長、担当役員、担当部門、広報部門、法務部門の出張の禁止
- ・ 同 スケジュールと常時連絡体制の確立

##### 想定シナリオの作成

- ・ 複数のシナリオに基づく想定 Q&A の作成、想定ニュースリリースの作成
- ・ 新聞、Web 等での社告原稿の作成
- ・ 取引先、顧客からの問い合わせ対応の想定 Q&A
- ・ 会見リハーサル

##### 発表後に行うべき対応

##### 情報収集と共有

- ・ 社長、担当役員、担当部門、広報部門、法務部門での報道内容の共有と、メール等による適時アップデート、バージョンチェックの確認
- ・ 関連記事クリッピングの作成
- ・ 記者からのヒヤリング
- ・ 営業部門、サポート部門からのヒヤリング
- ・ 情報提供と情報の浸透度、正確性の検討

##### 想定シナリオ、デシジョン項目の見直し

- ・ 部門別 Rude Q&A、ポジション ペーパーの作成と配布

- ・ 適時アップデート、バージョンチェックの確認
- ・ 個別インタビューのリハーサル
- ・ インタビュー、広報活動、宣伝活動、对外発表方針の決定
- ・ 必要に応じ会見の再度実施の検討

## 5.2. ケーススタディから学ぶもの - ファシリティの改善

トレンドマイクロ殿のケースにおいては、高層ビルの複数フロアを賃借しており、エレベータホール、エントランスへの出入りが自由であったため、一般社員が記者のインタビュー攻勢を受けてしまう、という問題が発生した。Q&A 配布後であれば、統一した対応が可能となるが、事案発生直後では、事案を知らない社員が逆に記者に事態を問い合わせるなど、メディアの印象を悪化させることが起こりかねない。

受付スペースの改善やエレベータホールにおける部外者立ち入り禁止などのサインの改善、ビル管理者との連携による立ち入り制限エリアの設定などは、事案発生時以外のセキュリティの向上、盗難、不審者の侵入を防ぐことにもなり、早期に実施したい。とはいえ、事案が発生し報道記者が押しかけてきた場合は、こうしたサインや進入規制を無視されることも多々あるといえる。最悪の事態に備えた報道関係者の導線の予測と、会見に至るまでのシミュレーションは必須であろう。

### シミュレーションすべき状況

#### 事案発生の周知ができていない場合の想定

- ・ 早朝、深夜、休日などの社員への周知方法
- ・ 会見会場となりえる会議室、ホール、控え室の状況、確保方法、導線
- ・ TV を含めた報道が多数押し寄せた場合の導線の確保、会見場までの誘導
- ・ 関連社員の宿泊施設の確保
- ・ 社長、担当役員の自宅周辺への対応
- ・ 社長、担当役員が海外出張で連絡が取れない場合の意思決定、社内コンセンサスの形成方法

#### 事案発生の周知はできている場合の想定

- ・ 社長、担当役員の自宅周辺への対応、社内の導線の確保
- ・ 会見会場までの導線

## 5.3. ケーススタディから学ぶもの - 会見会場

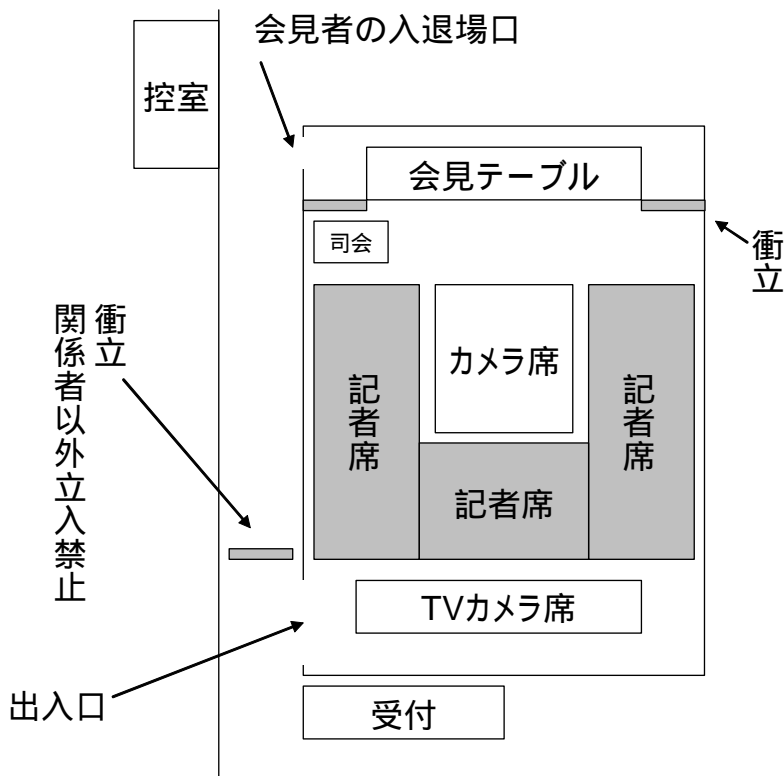
実際の会見会場の設営では、記者席、カメラ席、TV カメラ席の3種類の席を用意する必要がある。中央前列にカメラ席、カメラ席を囲むように記者席、後方中央にTV カメラ席と構成することが望ましい。TV カメラ席はステージを組などしてなどで高さを確保する。会

見テーブルは必ず前方を白のテーブルクロスで隠し、足を組んでいるところが見えないようにするとともに、会見者のタイトル、フルネームを書いたネームボードを用意したい。

カメラ席を中央にすることで、正面からのショットだけとなるため、深々と頭を下げている姿が「絵」になりにくくなる。会見者の真横や、斜め前方からは、頭を下げ体を折り曲げた格好のショットが撮れることから、こうした席には一般の記者を優先して着席してもらうのが望ましい。

誘導をスムーズにするため、受付時に会見者の略歴、会社概要、事案の資料などとともに会場の見取り図を配布する。開場にあたっては、可能であればTVカメラ席、カメラ席から入ってもらうなどの誘導が望ましく、席には、モール、サインボードを設置するなどして、誘導に混乱が起きないようにする。

控え室から会見者の出入り口までは、報道関係者とセパレートされていることが望ましく、会見会場からの出入りでぶら下がり取材などを受けないような配慮が必要である。会見会場での質疑は、例え厳しい質問でもやり取りそのものは一対一であり、冷静な受け答えが可能である。ところが、会見会場の整然とした受け答えをしたとしても、記者に囲まれてもみくちゃにされた映像が流れれば、それだけでイメージは失墜する。あくまでも編集権はメディア側にあり、意図せぬ言葉や慥然とした表情を繰り返しくローズアップすることができる。会見を主催する側としては、記者との友好的な関係を保ちつつも、慥然とした表情や誤解を招く発言を撮られないようにしなくてはならない。



会見者には次の心構えを事前にレクチャーする。

- ・ 手はひざの上に置き、腕を組んだりしない

- ・ 頭をかいたり、ハンカチなどで汗を拭かない
- ・ 分からないことは分からないと答え、回答期日を設定し調査を約束する
- ・ 自社用語、業界用語は絶対に使わず平易な表現に努める
- ・ 質問をはぐらかす回答はせず、率直に答える
- ・ 絶対に途中で会見を切り上げない
- ・ 必要な資料だけ持参し、Q&A 集などは持ち込まない
- ・ 必要があれば何度でも会見をコミットする

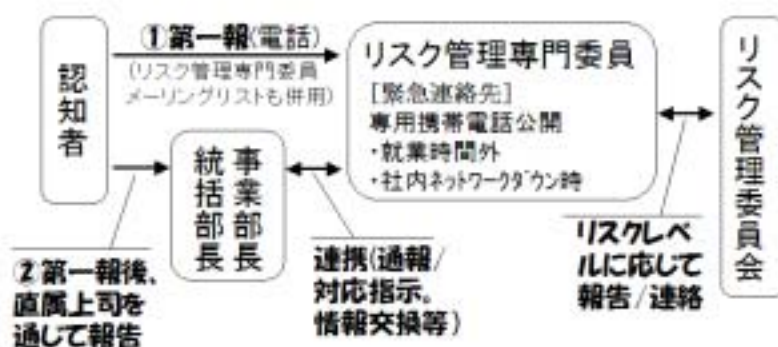
#### 5.4. 組織

リスク事案発生時には、メディア、取引先、顧客など、外部からさまざまな問い合わせやプレッシャーがかかり、情報が錯綜しやすいことは先に述べた。従って、事案発生時の組織は、平時と異なる体制で望まなければならない。現場においては、刻々と変化する状況の報告と、事案に対する適確な対処が求められ、本部組織においては、時系列での情報の整理、分析を基にした的確な現場への判断指示能力が求められる。

事案の第一報から情報の錯綜を防ぐためには、担当者と上長、本部のコミュニケーションにおいて 5W2H（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どうやって、いつまでに）を基本フォーマットとし、冗長性を持たず組織が望ましい。同様のことを複数に連絡することで、問題や課題が整理され、状況の変化から事態の拡大や縮小が理解できるためである。

リスク発生時の緊急連絡ルートの実例（株式会社富士通ビー・エス・シー殿ご提供）

#### リスク発生時の緊急連絡ルート



##### ・リスク管理委員会委員

社長：委員長、専務：副委員長、各本部長(取締役):委員の8名。

##### ・リスク管理委員会専門委員

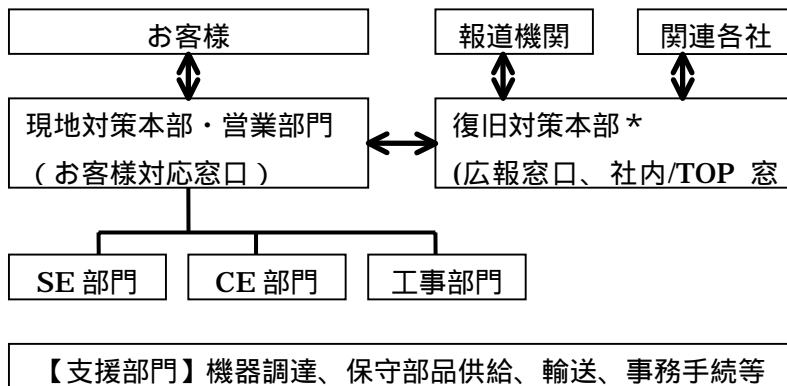
リスクマネジメントの専門部署を事務局に、広報担当を含む関連部門長8名。

※リスク事象の分類ごとに委員及び専門委員の担当を決定。

株式会社富士通ビー・エス・シー

## 災害対策体制の実例（富士通サポート&サービス株式会社殿ご提供）

### 災害対策体制（富士通サポート&サービス株式会社）



さらに、リスク事案発生における最初にすべき行動規範と、「誰のために」「何をすべきか」が組織的に定められれば、混乱やプレッシャーが強くなり、正しい判断が下せ、リスクをコントロールすることが可能となってくる。

富士通ビー・エス・シー殿では、初動の判断を的確に下すために、第一報をリスク管理専門委員に行った後に、直属の上長に報告することを求めている。こうすることで、第一報者とその上司からの複数の報告を本部側が得られ、重大性や拡大性が判断しやすくなるようにしてある。また、現場との連絡が分断した場合でも、初期から冗長性が確保されており指揮命令系統が失われることがない。

富士通サポート&サービス殿では災害発生時における対応窓口を現地対策本部と本社復旧対策本部に分けることで、それぞれ顧客対応、広報対応と社内調整に専念できる体制を明確に確保している。顧客の現状復帰を最優先する体制を支援する組織形態なため、自ずと情報が整理され現場、本社ともに5W2Hが把握しやすい。

## 5.5. 会見対応

事案にあたっては、顧客個別対応 Web告知 ニュースリリース 会見 もしくは社告などさまざまなコミュニケーション方法が考えられる。広報として考えるべき「記者発表を行うための要件と基準」は、その企業におかれた社会的地位と、影響度によって決定される。社会的地位とは、売上高、市場シェア、従業員数、資本金、上場・非上場などにより決定され、影響度は、製品、サービスに対する注目度、シェア、顧客数、取引先数、使用される製品の状況が一般的な生活に密着しているかなどによって異なってくる。

端的な判断材料としては、複数の記者から事案に対する問い合わせがあった、記者の質問のトーンが厳しい、などでおよそ会見の必要性の判断が下せるといえる。反面、記者からなんら問い合わせもなく、自主的に発表するといった場合には、社内における抵抗や現状のビジネスへの影響を懸念する声もあり、判断に苦慮することは容易に想像できる。記

者発表を行うための要件例をもとに独自の判断基準を広報とトップマネジメントが日々アップデートしつつ共有することが望ましい。

以下にあげたチェックリストで複数該当や、特定条件該当でリリースを流す、会見を実施するなどの内規を設け、社内コンセンサスを得ていくことで、情報公開に消極的な部門や、マネジメントを排除することも重要であろう。

## 記者会見実施チェックリスト

### 判定基準

- 複数の記者から事案に関する問い合わせがあった
- 事案に関する詳細な問い合わせがあった
- 顧客の財産に重大な影響がある
- 顧客の業務、事業活動に重大な支障をきたす恐れがある
- 広範囲な顧客に影響がある
- 間接的、2次的に広範囲に重大な支障もしくは影響を及ぼす

### 重大な影響、支障

- ネットワークが停止する、もしくは遅延が発生する
- システムがハングアップする
- リソースが極端に少なくなる、CPU 使用率が異常に高くなる
- ディスクやメモリが占有される
- データの読み書きが困難になる
- データが意図せず消去、移動、複写、公開される
- 過去のデータが継承できない
- 過去のアプリケーション、マクロが継承できない
- 意図せざる動作、出力、表示をする
- 入力ができないもしくは困難
- 結果（出力、表示）が期待するものと異なる
- セキュリティが維持できなくなる
- パッケージの内容が異なる
- 問い合わせ先（電話番号、住所、電子メールなど）が異なる
- 使用許諾契約の約定と異なる（有効日、ライセンス数、価格など）

### 発表のタイミング

- 自然災害、事故、火災など
- 逐次、状況が変わり次第発表



セキュリティ、脆弱性の不具合	適切な処置が確認され IPA と連携の上、発表
一般的な不具合	逐次、回避策、対応策ができ次第発表
コンプライアンス	適時開示規則に従う
刑事事件の被害	司法との連携上、適時開示規則に従う

## 5.6. 誤報対応と表記

事実と異なる報道をされた場合は、事実関係を文書にし、記事を書いた記者本人への面会を早急に求める。記者が不明なときは、発行元の代表もしくは編集局、編集部に連絡すればよい。電話やメール、FAX などでのやり取りは避け、直接会って事実と異なる点を指摘し、訂正を求める。通常、訂正記事は誤報を書いた記者自身が書くため、事実関係の正しい理解がないと訂正そのものが困難になる。

一般に、訂正記事そのものの扱いは小さく、同じ扱いや掲載紙面に載る事はまずありえない。しかし、誤った記事がデータベースとして再利用されたり、誤ったデータが孫引きされることを考えると、影響度は必ずしも小さくないといえる。

誤報はメディアの権威を大きく傷つけるものであって、訂正を拒まれることも珍しくない。フォロー記事の掲載の代わりに訂正をしないという提案も多々ある。データとして再利用されても影響がなければ、先方の提案を受け入れるのも一つの方策だが、記事がデータベース化され、2次利用されることを考え慎重な判断を下したい。

決算や売上、シェアなど数字を伴う発表、製品名の発表においては、誤報は致命的な問題となりえる。このため、誤報になりにくい表記を心がけたい。以下に例を挙げる。「共同通信社記者ハンドブック」、「朝日新聞の用語の手引き」等により、对外発表の表記基準を定め社内用かな漢字変換辞書を作成するのも一つの方法であろう。

	望ましい表記	紛らわしい表記
500,000,000 円	5 億円	500 百万円
128,000,000 円	1 億 2800 万円	128 百万円
6,300	6,300	6 千 3 百
256MByte	256 メガバイト	256M バイト
句読点	「、」 「。」	「 . 」 「 , 」
西暦	2005 年	'05 年
住所	東京都千代田区永田町 1 の 1 の 1	東京都千代田区永田町 1 - 1 - 1
電話番号	03(1111)2222	03-1111-2222

## 自然災害の発表文例

### 例文 1

報道関係各位

XXXX 地方における地震被害について（第一報）

本日午後 1 時ごろ、XXXX 地方において発生した地震によって、弊社 XXXX 事業所に被害が発生した模様です。被害の規模、事業に与える影響などについては、分かり次第、随時発表いたします。

本件の問い合わせ先：

### 例文 2

報道関係各位

XXXX 地方における地震被害について（第二報）

本日午後 1 時ごろ、XXXX 地方において発生した地震によって、弊社 XXXX 事業所が被災いたしました。現時点で判明している被害は以下の通りです。

被害の内容：

従業員 3 名が落下物等によってかすり傷などの軽症を負いました。

事業所建物（鉄筋 3 階建て、延べ XXXX 平方メートル）の一部が倒壊しており、復旧にかかる期間は 1 ヶ月程度と思われます。

事業に与える影響：

従業員の無事は確認できておりますが、事業所建物復旧の間、事業継続は困難と判断しております。売上への影響は判明し次第発表いたします。

また、新たな事実が判明し次第、逐次発表いたします。

本件の問い合わせ先：

### 例文 3

報道関係各位

XXXX 地方における地震被害について（最終）

本日午後 1 時ごろ、XXXX 地方において発生した地震によって、弊社 XXXX 事業所が被災いたしました。被害の全容は以下の通りです。

被害の内容：

従業員 3 名が落下物等によってかすり傷などの軽症を負いました。

事業所建物（鉄筋 3 階建て、延べ XXXX 平方メートル）の一部が倒壊しており、復旧にか

かる期間は3週間程度であります。

事業に与える影響：

被災による被害額はおよそ3千万円と見積もっております。

YY事業所において当該事業の一部継続が可能なため、納期遅れ等による今期売上の影響はありません。

以上

本件の問い合わせ先：

#### 製品不具合の発表文例

(例文1)

報道関係各位

XXXXにおける製品障害について(第一報)

XXXX社は、2XXX年X月より2XXX年X月までに製造した製品XXXXにおいて、XXXXという障害が発生する可能性があることを確認しました。障害発生の原因、修理方法などについては詳細が判明し次第随時発表いたします。

(例文2)

報道関係各位

XXXXにおける製品障害について(第二報)

2XXX年X月より2XXX年X月までに製造した製品XXXXにおいて、意図しないデータの消去という障害が発生する問題が判明しました。現時点で判明している障害内容は以下の通りです。

障害の内容：

対象製品XXXXをインストールしたパーソナルコンピュータにおいて、対象製品を起動しXXXXの操作をした場合、お客様が作成した年賀状のデザインデータと登録済の住所録データがすべて消去される恐れがあります。

対象製品一覧：

XXXX(2XXX年X月~X月製造分、シリアル番号XXX~XXX) 出荷台数：XXXXライセンス

対象製品の判別方法：

製品パッケージもしくはCD-ROMケースに貼ってあるシリアル番号12桁のうち下5桁が

XXXXX から XXXXX に該当する製品。

ヘルプコマンドからバージョンコマンドを選択し、バージョン番号が XX.XXXX と表示される製品。

お客様向けの対応について：

該当製品を購入されたお客様のご要望に応じ、対象製品の無料交換、Web からの修正プログラムのダウンロードをさせていただきます。

本障害に関するお客様からのお問い合わせ窓口は以下になります。

0120-XXXXXX（フリーダイヤル、終日 24 時間受付）

また、新たな事実が判明し次第、逐次発表いたします。

（例文 3）

報道関係各位

XXXX における製品障害について（最終）

2 XXX 年 X 月より 2 XXX 年 X 月までに製造した製品 XXXX XX 機種において、XXXX という障害が発生する問題について現在の対応状況を報告させていただきます。

対応の状況（X 月 XX 日時点）：

XXXX（2 XXX 年 X 月～X 月製造分、品番 XXX～XXX）XXXX ライセンスを販売店およびお客様より回収の作業が完了。残りライセンスについては引き続きお客様への連絡を継続しています。

再発防止に向けた取り組みについて：

障害再発を防ぐため、「外部アドバイザーによる開発工程及び試験工程の全面見直し」、「外注プロセスの改善」、「第三者機関によるベータテストの採用」を進めております。今後、弊社では本障害の完全収束、再発防止に向けて全社を挙げて取り組んでまいります。

（例文 4）

報道関係各位

2006 年 1 月 10 日より当社が販売を開始した「製品名 Ver.XX」において、特定の文字を入力した条件でデータを検索した場合、お客様の入力したデータの一部が失われる場合があることが判明致しました。

当社では、本日から該当製品の不具合を修正するプログラムの提供を開始するとともに、製品の交換を実施致します。修正プログラムの提供は、弊社ホームページ及びサポートセンターにて受付をし、同時にご利用になられているお客様へのお詫びとお知らせを、ダイレクトメール、電子メールおよび弊社ホームページを通じてご案内し、早急な対応を実施

してまいります。

今回の対象製品の出荷本数は 50,000 本です。

#### 1. 該当製品

「製品名 Ver.XX」

該当するバージョン番号のは「HELP コマンド」の「バージョン情報」でご確認いただけます。

#### 2. 不具合の現象、再現手順、回避方法

[現象]

当該プログラムにおいて、XXX の条件検索を実施した場合、同時に他のウィンドウで検索した結果を書き込んだデータファイルに、新たに指定した条件検索の結果を上書きしてしまう。

[再現手順]

XXX コマンドから XXX コマンドを選択し、XXX タブを開き、検索データに次の特定文字列を入力し、検索を実行した場合に発生する。特定文字列以外の入力では発生しない。

特定文字列：del、Del、DEl、DEL、dEl、dEL、deL、DeL

大文字、小文字の混在は問わず“d”“e”“l”が連続して3文字並んだ場合のみ対象となる。

DELETE、dele、などは対象外。

[回避方法]

DELETE もしくは “” (ダブルクォーテーション) で囲み “DEL” と記述する。

メディア向け死亡通知

死亡通知

氏名： 千代田 太郎 (ちよだ・たろう)  
元 XXXXXX 株式会社代表取締役会長  
財団法人 XXXXX 福祉協議会理事

死亡日時： 2006 年 3 月 28 日 (火) 午後 3 時 50 分

死因： 多臓器不全

死亡場所： 東京都杉並区 都立 病院

享年： 80 歳 (昭和 2 年 2 月 2 日生まれ)

出身地： 山梨県南都留郡富士河口湖町 (旧 上九一色村)

通夜： 2006 年 3 月 30 日 午後 7 時より  
東京都世田谷区 1 の 1 の 1 斎場  
TEL 03(1111)1111 FAX 03(2222)2222

葬儀： 2006 年 3 月 31 日 午前 10 時より  
東京都世田谷区 1 の 1 の 1 斎場  
TEL 03(1111)1111 FAX 03(2222)2222

葬儀委員長： XXXXX 株式会社 代表取締役 港 次郎

喪主： 千代田 一郎 (いちろう・故人の長男)

自宅： 東京都世田谷区 3 の 4 の 5  
TEL 03(1111)1111

問い合わせ先： XXXXXX 株式会社 広報部 、 × ×  
TEL 03(1111)1111 FAX 03(1111)1111

以上

メディア向けであるが、弔意を持つ方のために配慮する。

家族の場合、死因等の詳細は省略可能だが、出身地については市町村合併に留意し、通信社の地方新聞配信を配慮し記入する。

自宅電話番号はメディアからの問い合わせ用で掲載はされない。

葬儀は、キリスト教の場合「お別れの会」、神道の場合「告別祭」とし、宗旨が明確となるよう配慮する。

## 広報研究会 参加者名簿

(敬称略・五十音順)

板東 直樹〔アップデートテクノロジー株式会社〕  
石井 朋生〔株式会社インテリジェント ウェイブ〕  
山田 高〔株式会社インテージ〕  
松岡 紫郎〔エー・アイ・ソフト株式会社〕  
佐川 典正〔NEC フィールドディング株式会社〕  
小野 聡〔株式会社大塚商会〕  
森 知子〔コンピュータ・アソシエイツ株式会社〕  
笠谷 清美〔サイボウズ株式会社〕  
岡本 康広〔株式会社ソフトクリエイト〕  
高田 和幸〔トレンドマイクロ株式会社〕  
小助川 淳一〔富士通サポート&サービス株式会社〕  
四方 昭男〔富士通サポート&サービス株式会社〕  
馬場 正規〔株式会社富士通ビジネスシステム〕  
熊倉 利司〔株式会社富士通ビー・エス・シー〕  
中村 正志〔株式会社フォトロン〕  
磯部 元志〔株式会社メディア・ソリューション〕

### 事務局

西村 高志〔(社)日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会〕  
井上 真由美〔(社)日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会〕

禁無断転載

**平成 17 年度 広報研究会 リスクマネジメントに関する調査研究報告書**

---

平成 18 年 3 月 発行

発行者 社団法人 日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会(JPSA)

〒100-0014 東京都千代田区永田町 2-4-2 秀和溜池ビル 4 階

TEL : 03-5157-0780 FAX : 03-5157-0781

URL : <http://www.jpsa.or.jp/>

---

©2006 Japan PersonalComputer Software Association