

2026年3月16日

Proact's View Vol.19 危機への初動対応が企業の命運を分ける

ニュースレター / 渡邊 宙志 / 不祥事対応・有事の危機管理 不正調査・調査委員会 リスクマネジメント強化



弁護士 渡邊 宙志
パートナー
公認内部監査人・公認不正検査士

Points of View

- ・初動対応の質とスピードが企業の信頼を左右する
- ・「十分に調べてから説明する」という発想はリスクとなり得る
- ・第三者調査は自浄作用と説明責任を示すための重要な手段である
- ・経営者による proactive なリスクマネジメントが企業価値を守る

初動対応の失敗が致命傷となる

近年、不祥事に対する初動対応の失敗が社会的批判につながる事例が相次いでいます。

2025年のフジテレビの不祥事や2026年のプルデンシャル生命の不祥事は記憶に新しいところですが、いずれも情報開示や第三者調査の開始の遅れが大きな批判的となりました。

2024年に問題となった、小林製薬の紅麹問題でも同様の教訓が示されています。

この事例では、自社製品である紅麹を使用した健康食品について医師からの健康被害の報告が相次いでいたにもかかわらず、まずは医学的な因果関係を確認することにとらわれてしまい、かつ、行政への報告等を行うのは「因果関係が明確な場合に限る」との解釈を採用していた結果、公表まで一定の時間を要することになりました。また、対外公表後も死亡事例数の更新を怠っていたなど、情報公開の在り方についても批判を招き、結果として、「消費者の安全を軽視していたのではないか」との社会的評価につながってしまいました。

この事例が示すように、危機対応において重視されるのは「正確な説明」以上に「迅速で透明性のある説明」です^[1]。

不祥事が発見された場合、とりわけ大企業ほど、自社の専門部署や調査の能力に自信を持ち、「まずは正確な調査と対処策の検討を優先したい」、「十分に調べてから丁寧に説明すれば社会は納得してくれる」と考えがちです。企業として事実関係を正確に把握したいという姿勢自体は当然ですが、現代社会において評価されるのは、調査の精度だけではありません。むしろ、初動段階における迅速かつ誠実な対応姿勢が重視されています。

特に、顧客や一般消費者等への二次被害が想定される場面や、社会的関心の高い事案においては、原因が未確定であっても、迅速な初動調査と応急措置、そして情報開示による透明性の確保が不可欠です。初動対応での判断の遅れは、それ自体が企業の誠実性への疑念を招き、企業にとって極めて大きなダメージにつながります。

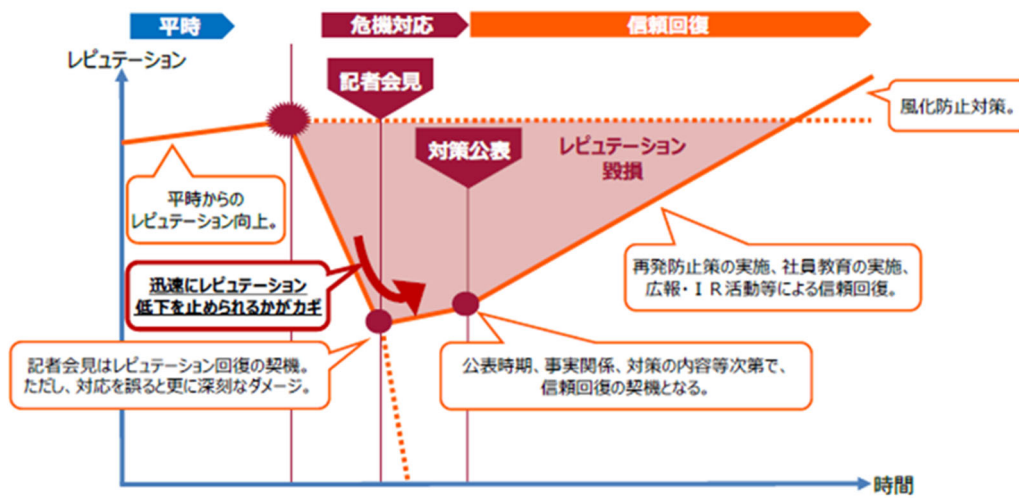
¹ 経済産業省グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）10.4.2（同96頁）では、「公表については、そのタイミング（迅速性）と内容（正確性）の両立が課題となるが、過去の不祥事案の教訓から、会社としての正式発表前に報道されると隠れが疑われて信頼回復に時間を要することとなりやすいため、まずは「迅速な第一報」を優先させ、社会的観点から必要に応じて謝罪を行いつつ、正確な説明（調査の進捗状況を含め、その時点で可能な限りの説明）を行うことを心掛けるべきである。」と解説されている

初動での意思決定のスピード

さて、不祥事に直面した企業は、その発生後、時間の経過とともに、社会からの信頼が加速度的に低下していくプロセスに入ります。

時間を横軸、信頼水準を縦軸として考えると、この縦横を掛け合わせた面積が、そのまま、毀損されたレピュテーションの大きさであり、企業としての損失の大きさに相当します。初動対応のスピードは、横軸の長さであり、横軸が短くなれば信頼低下も早期に食い止められますので、縦軸も短くなります。初動対応のスピードこそが、損失拡大を食い止める最大の鍵となるのです（下記図表参照）。

【参考資料 17：レピュテーション・マネジメント（有事対応の場合）】



（出典）本研究会第8回資料4（事務局資料）より抜粋。

経済産業省グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）10.4.2（同97頁）より

初動対応の段階では、まずは事実確認を進めつつ、商品・サービスの提供停止や公表の要否、各ステークホルダーへの説明、監督官庁等との情報連携など、多くの重要な意思決定が求められます。

近年、企業不祥事に対する社会の評価基準は大きく変化しています。不祥事の有無だけでなく、発生後にどれだけ迅速かつ適切な意思決定が行われたか、そして透明性を確保したうえで説明責任を尽くしたかが、企業への信頼を大きく左右するのです。

「第三者による調査」が必要な理由

初動対応の後に、経営陣に突きつけられる重要な課題の一つが、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した「第三者委員会」をはじめとした第三者による本格調査を実施するかどうかです。

小林製薬、フジテレビ、プルデンシャル生命の事例のように、第三者調査の実施に踏み切る判断が遅れる企業も少なくありませんが、どのような場面で第三者による調査が求められることになるのでしょうか。

例えば、日弁連ガイドラインに準拠した「第三者委員会」の設置が求められる場面について、日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」は、「内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる。」としています。

より具体的には、以下の表のように考えられます。

設置が必要な場面	具体例
内部統制の有効性に相当の疑義が生じている場合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不祥事が長年にわたって続いている場合 ・ 関与者が多数である場合 ・ 幹部が関与している場合 ・ 企業内で広く同種行為が行われている可能性がある場合
経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営陣自らが不正に関与した疑いがある場合 ・ 経営陣が不正を隠ぺいした場合
当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大規模な会計不正など、財務インパクトが大きい場合 ・ 取引先・消費者の信頼を大きく損ねるような、レピュテーションの毀損度が大きい場合
複雑な事案である場合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的知識が必要であり事実確認が難しい事案の場合 ・ 複雑な取引スキームが用いられている場合（海外への飛ばし、循環取引等）
社会的影響が重大な事案である場合	<ul style="list-style-type: none"> ・ 死亡事故など被害の程度が深刻である場合 ・ 大規模な消費者被害に発展している場合 ・ その後の法制度にも影響を与え得る事例である場合

しかし、企業による内部調査のみで対応した場合、そもそも、当該企業の内部統制や経営陣の誠実性には重大な疑義が生じているうえ、事実関係についても隠ぺいや矮小化が行われているのではないかと疑念が生じやすくなります。また、経営陣の責任や企業風土・ガバナンス上の問題にまで踏み込んだ真因調査は期待できず、責任逃れを疑われてしまうため、ステークホルダーからの信認を得ることは難しいでしょう。

第三者委員会は、企業から独立した専門家により、事実関係の調査、原因分析、再発防止策の提言を行い、その結果を公表することで、企業の自浄作用のプロセスを社会に説明し、同時に説明責任を果たす仕組みです。

第三者委員会等による調査は、その独立性、専門性をもって、適切な自浄作用のプロセス、ステークホルダーへの説明責任を補完することに、その重要な機能があるのです。上記表の具体例に挙げられるような不祥事に直面した企業においては、上記のような第三者委員会の効用に目を向け、適切な信頼回復のプロセスとして積極的に活用していただきたいところです。

もっとも、「第三者委員会」を設置するとなれば、3カ月程度の調査期間と大きな費用を必要としますし、市場や各種ステークホルダーへ与えるインパクトも大きくなるため、その意思決定に踏み切ることが難しい実情も理解できます。しかし、いわゆる「第三者委員会」ではなくとも、内部調査に、独立性と専門性を兼ね備えた「第三者」の助力を得るだけでも、上記のような独立性と専門性による補完作用を一部利用することができます。そのため、仮に、「第三者委員会」を設置するまでの判断をできない場面であっても、社内対応を開始した早期の段階から「第三者による調査」を実施するメリットは大きいのです。

proactive なリスクマネジメントとしての第三者調査

重大な不祥事が発生した局面では、経営者には迅速かつ果敢な意思決定が求められます。

特に、早期の外部専門家の関与、第三者調査の実施、そして調査結果の積極的な公表は、企業価値を守るための proactive

なりリスクマネジメントといえます。

社会からの批判を受けてから受動的に対応するのではなく、早期に主体的な行動を取ることで、レピュテーション低下を抑え、信頼回復のタイミングを前倒しすることが可能になります。透明性と説明責任を重視した対応は、一時的なダメージを伴う場合であっても、中長期的には企業ブランドの強化につながります。

不祥事に直面した経営者には、常にステークホルダーの視点に立ち、どのタイミングで第三者を関与させ、どの範囲まで情報開示し、どのように説明責任を果たしていくかを判断するリーダーシップが求められます。

初動の意思決定と透明性の確保こそが、企業の命運を分ける時代になっているといえるでしょう。

発行：プロアクト法律事務所 編集担当：竹内 朗

<https://proactlaw.jp/>

東京都港区虎ノ門 5-12-13 ザイマックス神谷町ビル7階

TEL : 03-5733-0133 FAX : 03-5733-0132

proact
law office