
第3節 危機管理広報のあるべき姿

日本大学危機管理学部 教授 勝股 秀通

I はじめに

「人は自分が想像できないことに対して、適切な行動や対応は絶対にとれない」——。これは「災害想像力（イマジネーション）」の重要性を発信する東京大学生産技術研究所の目黒公郎教授の言葉¹である。そして、危機に直面した際の想像力の重要性は災害に限ったことではない。事件や事故を含め、企業が直面する様々な危機に対し、発生から時間の経過に伴うあらゆる状況を想像し、準備や対策を怠ってはならないという意味でもある。

その真価が問われるのが、いわゆる“不祥事”と呼ばれる「会社の役職員による不正の行為、または法令もしくは定款に違反する重大な事実、その他会社に対する社会の信頼を損なわせるような不名誉で好ましくない事象」²が発生した時の記者会見を含むメディア対応であろう。従来メディアとは、一般的に新聞やテレビなどのマスメディアを指していたが、ネットやSNSで誰もが情報の発信者となれる時代を迎え、企業にとっては今後、そうした多メディアに対応する重要性が増していると言ってい

い。本稿では、頻発する企業不祥事の中から、記者会見に代表されるメディア対応に失敗したケースに加え、インターネット上で問題が拡散する、いわゆる「炎上」によって危機が深刻化したケースを取り上げることによって、危機管理広報が失敗した要因を明らかにするとともに、失敗に共通する課題を浮かび上がらせることを目的とする。なお、本稿中に使用する「企業」という意味は、民間企業だけを指すのではなく、官公庁を含めた組織全般にも当てはまる言葉として用いていることをご了承いただきたい。

II 事例検証

1 朝日新聞「慰安婦」関連記事取り消し会見（2014年9月）

多くの企業不祥事の中から、この問題を最初に取り上げるのは、筆者が当時、読売新聞の記者であったということもあるが、今もジャーナリストとしても活動し、二度と新聞ジャーナリズムへの信頼を失ってはいけないと切に願うからである。

(1) 唐突な会見設定

2014年9月11日、後に2001年に発生した米同時多発テロになぞらえ、“朝日の9.11”などと言われることにもなるが、その日は朝から、筆者が在職していた読売新聞社内でも、「朝日新聞の社長が謝罪会見を開く」という情報が流れていた。しかし会見が始まったのは午後7時30分と遅く、新聞やテレビなど報道に携わってきた者にすれば、この時間設定は、

比較的視聴率の高い民放各社の夕方ニュース、NHKの7時のニュースで報じられることを避けたことは明らかだった。

それ以上にこの日の会見は、朝日新聞が東日本大震災に関連する原発事故に関して、同年5月20日付けの朝刊で報じた「所長命令に違反 原発撤退」「福島第一所員の9割」というスクープ記事の内容が、事実と反し、誤報であることを認める会見と伝えられていた。会見は冒頭、朝日新聞の木村伊量社長（当時）が、スクープ記事の誤りを認め、「記事を取り消すとともに、読者及び東電福島第一原発で働いていた所員の方々をはじめ、みなさまに深くおわびいたします」³と謝罪した。ここまでは想定通りの流れだった。驚かされたのはこの後の展開だ。原発報道に関する謝罪会見の場を借りて、唐突に木村社長は「様々な批判、指摘を頂いている慰安婦報道についても説明させていただきます」⁴と切り出したのだ。朝日新聞による「慰安婦」関連記事の取り消し会見はこうして始まった。

国内外で大きなニュースとして報じられることが確実なテーマであるにも関わらず、別の記事の取り消し会見の“ついで”に謝罪するというトップの判断こそ、この問題に対する朝日新聞の姿勢を表している気がしてならない。メディアとりわけ新聞には、政治や社会の動きを監視し、評価する役割があり、民間企業といえども公的な存在として社会に対し大きな責任がある。今回の会見、そして会見を開かざるを得なくなった14年8月の慰安婦報道の検証記事などを読み解きながら、責任への自覚を検証してみたい。

【朝日新聞の慰安婦報道】 1982年9月、韓国・済州島で強制連行を指揮したとする著述業の吉田清治氏の証言を基に、「朝鮮の女性 私も連行」「暴行加え無理やり」という見出しを付けた記事⁵を掲載したことが発端だ。吉田証言は90年代に入り、歴史研究者から「現地でも証言の裏付けが取れない」「虚偽の可能性が高い」など多くの疑義が呈されたが、朝日新聞はそれを黙殺し、証言を繰り返し引用した。その結果、国連人権委員会は1996年、吉田証言をはじめとする朝日新聞の記事などに基づき、「慰安婦は旧日本軍によって強制連行された軍用性奴隷」と断定する報告書をまとめるなど、日本は朝鮮人女性を組織的に性奴隷として強制連行したという認識を国内外に与えることになってしまった。

その後、吉田証言は虚偽であることが様々に立証されたが、朝日新聞は「真偽は確認できない」と放置し続けてきた。ようやく朝日新聞が証言を虚偽と認め、記事取り消しを報じたのは、会見を開く直前の2014年8月で、初報から32年、証言内容について疑義が呈されてから20年以上が経過していた。

(2) 謝罪会見に必要な要素

不祥事に直面した企業は、少なくとも次の三つの要素を踏まえて記者会見などメディア対応に臨まなければならない。それは「謝罪」と「原因究明」、「再発防止」という要素で

あり、「謝罪」については、誰に対し、何を謝罪するのかを明確にしなければならない。また「原因究明」は「再発防止」と密接にかかわる要素であり、不祥事が発生した原因や背景が明らかになった段階で、即効性のある再発防止策を提示しなければならない。

木村社長は「8月5日の特集『慰安婦問題を考える』で、慰安婦を強制連行したとする吉田清治氏（故人）の証言に基づく記事について、証言は虚偽と判断して取り消したが、謝罪の言葉がなかったことで批判をいただいた」⁶と述べ、今回の会見に至った経緯を説明し、「訂正が遅きに失したことについて、読者におわび申し上げる」⁷と初めて謝罪した。しかし、誤報の原因、並びに訂正が遅くなった原因については、「第三者委員会を立ち上げ、徹底して検証し、結果は紙面で知らせる」と話すにとどまった。

会見では三要素のうち「謝罪」だけが示されたが、最初の疑問は、謝罪の対象は「朝日新聞の読者」だけなのかという点だ。この問題の本質は、国家による強制連行があったという吉田証言に何度も疑義が持たれても、朝日新聞はそれを黙殺し、修正しなかったことにより、日本は慰安婦を暴力によって強制連行したという誤った解釈が広がり、国益を大きく損ねた点にある。報道による被害者は読者ではなく、国民全般であり、謝罪の対象は「日本国民」でなければならない。

次に誤りを認めて記事を取り消し、謝罪するのであれば、トップとしての責任と進退を明確にすべきだ。「（編集責任者の更迭など）編集部門の抜本改革など再生に向けた道筋をつけた上で、すみやかに進退を決断する」との発言だけでは理解は得られない。そもそも8月5日の特集記事で、慰安婦報道の発端となった強制連行証言が虚偽で、記事を取り消すとした段階で、事案の重大性への認識があれば、謝罪と同時に会見するのが新聞社としての果たすべき責任のはずだ。

だが、この特集で朝日新聞が示したのは、木村氏の後任社長となった渡辺雅隆氏が当時を述懐しているが、「（当時の経営トップが）謝罪しないという判断にこだわり、記事は取り消すが謝罪しない」⁸という態度であった。その後、謝罪の言葉のない紙面に対して批判が集まり、今回の会見につながるが、特集記事からひと月以上も経過しながら、誤報を生んだ検証作業を第三者委員会に委ねる姿勢からは、「原因究明」や「再発防止策」が提示されるはずもなかった。もちろん、戦時中の慰安婦をめぐる諸問題については別途検証されなければならない。だが、長年の虚報によって生じた国際的な影響と責任について、朝日新聞は認識を示し、再発防止策について言及すべきであった。

しかも、事実を最も重視すべき報道機関が、検証作業を第三者委員会に委ねることは、真実を追求する使命を放棄したと見られても仕方がない。同年12月に同委員会の報告書が公表されたが、虚偽に基づく報道が30年以上も見直されず、その結果、国際社会に対してどのような影響をもたらしたのか、というこの問題の本質については、「日本批判に弾み」「韓国世論に効果」「あまり影響ない」という三通りの見方⁹が示されただけだった。読者の新聞離れが指摘されて久しいが、その要因の一つは、誤報を訂正、謝罪するという当たり前のことができなかった朝日新聞の対応が起点となったことは紛れもない事実だろ

う。

2 ベネッセ顧客情報流出事件（2014年7月）

【1回目の会見(2014年7月9日)までにベネッセが把握していた内容¹⁰⁾】 6月下旬以降、顧客からの問い合わせが相次ぎ、調査を開始。その結果、顧客データベース（DB）の管理を委託された保守管理業者の従業員が、顧客情報を売却目的で不正に持ち出していた疑いが強まった。判明した流出分は約760万件だが、最大で約2070万件に上る過去最大規模の情報流出事案に発展する可能性があった。その内容は＜子供や保護者の名前、住所、電話番号、子供の生年月日と性別＞の情報で、ベネッセから相談を受けた警視庁は、不正競争防止法違反（営業秘密の複製・開示）の容疑で捜査を開始した。

(1) 誤った対応と不用意な発言

教育事業大手のベネッセホールディングス（HD）は、小学生から高校生までを対象にした通信教育教材「進研ゼミ」の顧客情報が最大約2070万件流出した可能性があると発表した。緊急記者会見には、日本マクドナルドホールディングスなどで経営トップを務め、2週間前にベネッセHDの会長兼社長に就任したばかりの原田泳幸氏が出席した。

「再発防止と流出した情報の拡散防止に取り組む。お客様のお怒りをしっかり理解し、信頼を取り戻していきたい」¹¹⁾と、会見冒頭で深々と頭を下げた原田会長兼社長は、流出被害があった顧客に対しては謝罪文を送る方針を示した。しかし、記者から「判明している情報の流出経路」、「経営トップとしての責任」、「顧客への補償措置」などを問われると、対応のまずさが露呈することになる。

原田会長兼社長は、判明している情報の流出経路について概略を説明した上で、「被疑者は、わが社のグループ社員ではございません」と答弁。補償については、顧客の銀行口座や子供の成績といった「センシティブな情報は流出していない」ことを理由に「金銭的な補償は検討していない。金銭的謝罪以外の信頼回復が大事だ」¹²⁾と明言した。さらに、自らの責任については「情報が漏洩したのは私が社長に就任する前のこと。自身の処分は考えていない」¹³⁾と否定、その代わり、顧客情報の担当役員2人の引責辞任を発表した。自らへの厳しい言葉はなく、不正にはグループ社員が関わっていないことを強調するなど誠意が伝わらない会見に、とどめを刺したのは次の質問だった。

記者「御社は加害者ですか。それとも被害者ですか」

社長「現時点では加害者です」¹⁴⁾

今後の推移によっては、被害者になる可能性すら示唆したとも受け取れる初会見を、メディアはどのように受け止めたのか。それは会見翌日の新聞記事の見出しに端的に表れている。主な見出しは〔ベネッセ「外部犯行」強調 会長、詳細語らず 情報管理いい加減 企業の重い責任自覚を〕と並び、メディアは過去最大規模の情報流出事件で緊急会見し

たベネッセ HD の姿勢を強く批判した。

会見の内容が新聞やテレビで報道されると同時に顧客からは抗議や問い合わせの電話が殺到、その数は 7 月 12 日までに 5 万件を超した。特に「センシティブ（重要）な情報は流出していない」ことを理由に、補償には応じないとしてきたことに対し、「子供の情報は重要ではないのか」「顧客情報を守れない企業の言うことは信用できない」¹⁵ という憤りの声が寄せられた。事態を重く見たベネッセ HD は、最初の会見から 1 週間後の 17 日、顧客への謝罪として 200 億円を用意したと発表。過去に顧客情報が流出したオリエントランドやサントリーなどの対応と同様に、一人当たり 500 円相当の補償をするとした。

その後、流出事案は保守管理業者に勤務していたシステムエンジニアの男が逮捕され、ベネッセ HD は 7 月 22 日、2 度目の会見を開き、流出した顧客情報は 2300 万件に上り、さらに増える可能性があると説明した。しかし、その席に原田会長兼社長の姿はなかった。

(2) 流出に至る“二重の過失”

個人情報の漏えいに関して、ベネッセ HD は「企業危機事案であり、早期の緊急的再発防止策の実施が急務」¹⁶ との認識に基づき、最初の会見直後の 7 月 15 日に外部の弁護士を長とする事故調査委員会を設置、9 月 25 日に調査結果が公表された。

その内容で特筆されるのは、情報管理におけるベネッセグループの組織体制の問題点である。情報管理の体を成していないと言ってもいい。調査報告によれば、「内部者による情報漏えい等を想定し（中略）対策を講じてはいたものの、現実には発生する可能性がある具体的なリスクを想定した上での二重、三重の対策を講じるといった徹底的な体制までは構築できていなかった」¹⁷ とした上で、「情報セキュリティについてグループ全体で統括的に管理する部署が存在しなかった」、「各組織間で責任・権限の所在が不明確」、「個人情報管理の責任部門が不明確」と厳しい言葉が並んでいる。

さらに再発防止策の前提として、同報告は「個人情報の漏えいを想定した徹底した体制を構築していたとは言い難い」との理由から「具体的な方針を改めて策定し、これを役職員に周知徹底する必要がある」¹⁸ と指摘する。その上で信頼回復するための手立てとして、グループ内での自浄作用には期待せず、再発防止策の実施・運用を監視する社外の専門家による第三者機関の設置を求めているのが特徴だ。

売却益を目的に個人情報を盗み取る犯罪者が指弾されるのは当然だが、調査報告を読む限り、最終的に 3504 万件に達する顧客情報の流出に至った背景には、通信教育事業の根幹となる顧客の住所氏名等の管理があまりにもズサンであった。その証左として、この事件で逮捕、起訴されたシステムエンジニアの裁判で、東京高裁（2017 年 3 月 21 日）は、懲役 3 年 6 か月の一審判決を破棄し、懲役 2 年 6 か月と大幅に減刑した。その理由として同高裁は判決の中で、私物のスマートフォンの持ち込みを禁じていなかった点など指摘し、「情報管理のあり方として著しく不適切。被害が拡大した原因の一端はベネッセ側にもある」¹⁹ と断じている。

さらに調査報告並びに高裁判決が示す杜撰なベネッセ HD の情報管理は、業務の委託（外

注)、いわゆるアウトソーシングによって情報管理責任の所在があいまいになっていたことも指摘することができるだろう。最初の記者会見で、「被疑者は、わが社のグループ社員ではございません」と述べた原田会長兼社長の発言の中にもその意識が垣間見られるが、情報管理体制についてベネッセ HD は「今後すべてのデータベースの管理をベネッセ HD が行います」と改め、再発防止策の柱に掲げた点を見ても、重要業務を委託したことが事件の一因との自覚があるのだろう。

流失に至る“二重の過失”とは、組織自体の情報管理に関する体制の不備や甘さに加え、業務をアウトソーシングすることによって、情報管理という重要な業務への意識が希薄となったことを意味する。安全や安心のためにコストを掛けるという当たり前の認識が欠如していたことで発生した事件と言える。

3 日本大学アメリカンフットボール部危険タックル問題（2018年5月）

危機管理学部の教員として、学生に対し不祥事（危機）に直面した組織のメディア対応を教鞭するに際し、本学アメフト部の危険タックル問題を避けてはならないと考える。本稿では、問題となったタックルの動画がインターネット上で拡散され、新聞やテレビというマスメディアがニュースとして大きく報じることになる「初動」段階での対応に焦点を絞って問題点を指摘する。

【問題の発端】 2018年5月6日、都内で行われたアメリカンフットボールの日本大学と関西学院大学との定期戦で、日大選手による過度なラフプレーによって、関学大の中心選手であるクォーターバック（QB）を負傷させた問題。ラフプレーの映像は試合当日の夜からインターネット上にアップされ、ネットを中心に批判が広がった。事態を重く見た関東学生アメリカンフットボール連盟は10日、ラフプレーをした当該選手の対外試合出場禁止処分を発表するとともに、日大アメフト部の指導者を厳重注意処分とした。

（1）新聞の初報はベタ記事

新聞各紙は通常、ニュースを取り上げる掲載面と記事の大きさによって、ニュースの価値や社会的な影響を判断している。新聞社内では「1面トップ」、「社会面3段」などの表現が用いられ、1面トップとは、最も重要と判断した記事が掲載される紙面の中でもトップ（最重要）の扱いを表し、社会面3段とは、事件や事故などを集めた通称社会面と呼ばれる紙面の中で、読者の注意を引くよう比較的目標立つ3段の見出しを付けた記事のことである。それらに比べ「ベタ」とは、読者にお知らせするといった程度の判断で、記事としては最小（1段）の大きさで組まれる記事のことである。

この問題の第一報（初報）は5月11日の朝刊で、関東学生連盟が日大側に処分を課し

たことについて、読売新聞と朝日新聞はともにスポーツ面のベタ記事として扱った。内容は「日大の選手が無防備な相手に過度なラフプレーをした」²⁰、「連盟による選手個人への処分は極めて異例」²¹ などだが、日本大学と関西学院大学という学生アメリカンフットボール界の名門チーム同士の試合の中で発生した問題であり、両紙とも、所属する競技団体の裁定を受けた日大側が謝罪や反省、処分を記者会見などによって表明することで事態は収拾するとの判断だったと思われる。

この問題は多くの識者が新聞やテレビ、ネット上でさまざまな見解を示している。その多くは、5月6日の問題発生から5月25日に開かれた日大学長の記者会見までの一連の流れをとらえ、①ラフプレーをした学生の単独会見（22日）、②日大アメフト部の監督とコーチの会見（23日）——を中心に論じている。参考となる指摘は多いが、ベタ記事だった初報が4日後の15日には、各紙とも社会面のトップや1面で取り上げられるまでにニュース価値が大幅にアップし、さらに17日から19日の朝刊では産経、毎日、東京、朝日、読売の5紙が社説で取り上げるまでに至っている。取りも直さず、それは多くの識者が指摘する二つの会見よりも前に、事態を収束させることを目的とする危機管理広報に失敗したことを意味している。いったいこの間に何が起きていたのか、日本大学が設置した第三者委員会の最終報告書などを基に論じていく。

（2）ネットで情報が拡散する時代

【問題の発端から新聞が社説で報じるまでの主な動き】

- ・ 5.06 本件事案が発生。6日夜からインターネット上で「反則タックル」の批判
- ・ 5.07 ネット上に批判が集中。関学大がネット上のタックル映像を確認
- ・ 5.10 関学大が日大に謝罪要求の抗議文送付 日大アメフト部がHPに謝罪文を掲載
- ・ 5.12 関学大が記者会見（取材記者十数人） ネット上のタックル映像を資料提供
- ・ 5.13 鈴木大地スポーツ庁長官が「このタックル如何なものか」とツイッターに投稿
- ・ 5.14 鈴木長官が定例会見で「非常に危険なタックル」と厳しく非難し、「どういう考えでああいうプレーになったのか。説明を求めたい」と発言
- ・ 5.15 日大が関学大に上記書面の回答書を持参 関学大が被害選手の診断結果を公表 この日を境に日大への苦情（電話やメール）が急増
- ・ 5.17 関学大が2度目の記者会見（テレビの生中継と報道陣200人が参加）

事案の発生から数日間の動きの中で、キーワードとなるのは「インターネット」だ。関学大が開いた17日の記者会見で、同大幹部は「SNSがなければ認識できなかったかもしれない。（中略）あらゆる記録が残り、あっという間に社会全体に拡散していく時代だと痛感する」²²と述べているように、今回の事案の一つの特徴は、インターネットが普及し、誰もが自由に情報を発信できるようになったことで、発生から数時間後には、問題となる

タックルの場面の動画がネット上にアップされていたことだ。それはまた、今までの危機管理対応のセオリーが通用しない時代となっていることを示している。

翌7日には、関学大がその動画を確認、最初の記者会見（12日）以降、映像の写真を報道各社に資料として提供したほか、政府機関であるスポーツ庁の鈴木大地長官も、動画を見た感想を SNS のツイッターで発信し、14日の会見では、改めて動画の内容を厳しく指摘している。新聞各紙がニュースの扱いを替えたのは、同庁の会見を報じる15日朝刊からで、初報はベタ記事だった今回の事案は、一気に社会問題化したと言っていい。

日大側にすれば、ここまで大きな騒ぎになるとは思わなかったというのが本音だろう。新聞各紙の初報における記事の扱いをみれば、そう判断したのは日大の関係者だけではない。だが、ネット上には問題のタックルの場面が拡散され続けており、関東学生連盟が処分を課した10日に謝罪文を HP に掲載したのであれば、「炎上」の怖さにも気付いてほしかったと思う。この時点で、しかるべき立場の人間が被害者をはじめ関係者に謝罪し、会見を開いていれば、ここまでの騒ぎにはならなかっただろう。言い換えれば、「放置すれば重大な事態になる」と判断し、事実関係を調査し、記者会見を開いて被害者に謝罪していれば、事態はまったく違う経過をたどっていたはずだ。

組織で不祥事が発生し、事態を早期に収束し、拡大させない手立ては、言い古されていようとも、初動対応を誤らず、きちんと謝罪する以外に方策はない。「逃げない。隠さない。ウソをつかない」は、組織における危機管理の基本である。ソーシャルメディアの台頭で、組織や個人の行為や発言に対して、ネット上には多くの批判や誹謗中傷が繰り返される時代となっている。だからこそ、組織は不祥事に対する立場を鮮明にし、被害者の立場に立って、誰に何を謝罪するのかを明確にしなければならない。危険タックル問題は、情報が瞬時に拡散するネット時代においては、これまで以上に初動対応が重要であり、従来のマスメディアに加え、SNS の継続的なモニタリングの必要性を指摘した事案である。

Ⅲ おわりに

不祥事が起きる度に、新聞やテレビといったマスメディアは「社会的責任」という言葉を使って、企業など組織の責任を追及することが多い。例えば、「今回のような問題を起こし、貴社は社会的責任をどのように感じているのか」といった質問が思い浮かぶかもしれない。それでは「社会的責任」とはいったい何であろうか。筆者は「組織が社会からどのような存在として期待されているか」という言葉に置き換えることができると思う。つまり、社会的責任を果たすこととは、社会の期待にこたえることにほかならない。

本稿で取り上げた事例のうち、ベネッセ HD による個人情報流出・漏えい事案について考えれば、ベネッセ HD は事実を把握し、被害者である顧客に謝罪はしたが、自社の法的な責任を回避しようとする姿勢が、「被疑者は、わが社のグループ社員ではございません」というトップの発言によって露呈し、批判を浴びた。不祥事という危機に直面した際に、

社会の信頼を回復するという危機対応の目的を失念した対応だった。

朝日新聞のケースでは、事実を報道することを使命とする新聞社が、誤報を訂正し、謝罪するのは当然である。筆者の経験を振り返っても、自信をもって書いた記事であればあるほど、誤報であった場合のショックは大きく、訂正はつらい。しかし、誤りは正さなければならない。その場合、責任の範囲、言い換えれば、誤った内容の記事で影響を受けた対象の範囲を明確にし、謝罪しなければならない。残念に思うのは、吉田清治証言がウソだったことは多くの日本人の中で認識されたが、日本人が慰安婦問題と向き合う機会にはつながらなかったことだ。

最後に日本大学のケースは、ネット上で危険タックルへの批判に火がつき、「炎上」しはじめているにもかかわらず、その状況を漫然と見過ごした結果、新聞やテレビによる本格的な報道を招き、社会から痛烈に批判されるというネットの影響力を見誤った新しい多メディア時代の失敗事例でもある。

これら三つの事例は、いずれも危機管理広報の要諦とされる「早期に事態を収束させ、組織への批判や反感を買わない」ことに失敗している。あらゆる企業は不祥事や突発的な事件、事故といった危機のリスクから逃れることはできない。その時、企業は危機とどう向き合うべきか。その答えこそ「自分たちの組織は世の中から何を期待されているのか」という社会的責任の原点に立ち返り、つねに様々なリスクを想定し、想像力を働かせて対応をシミュレートしておくことではないだろうか。

◆さらに学ぶための参考文献

- ・ドミトリ・チェルノフ、ディディエ・ソネット『大惨事と情報隠蔽』草思社、2017年
- ・萩原誠『会社を救う広報とは何か』彩流社、2014年
- ・読売新聞編集局『徹底検証 朝日「慰安婦」報道』中央公論新社、2014年
- ・樋口晴彦『悪魔は細部に宿る』祥伝社、2015年
- ・山本七平『空気の研究』文藝春秋（文春文庫）、1983年

¹ 目黒公郎（2012）「防災は災害想像力が大切」『読売クオーターリー』読売新聞社、68頁

² （社）日本監査役協会（2009）『企業不祥事の防止と監査役』4頁

³ 『朝日新聞』（東京本社版）2014年9月12日朝刊、1頁

⁴ 同上

⁵ 『朝日新聞』（大阪本社版）1982年9月2日朝刊社会面、22頁

⁶ 『読売新聞』（東京本社版）2014年9月12日朝刊特集面、14頁

⁷ 同上

⁸ 『朝日新聞』（東京本社版）2014年12月23日朝刊、1頁

⁹ 『朝日新聞』（東京本社版）2014年12月23日朝刊特集面、23頁

¹⁰ 『読売新聞』など各紙の2014年7月10日朝刊関連記事を参照

¹¹『朝日新聞』（東京本社版）2014年7月10日朝刊社会面、33頁、『読売新聞』（同）2014年7月10日朝刊経済面、8頁

¹² 同上

¹³ 同上

¹⁴（株）宣伝会議『広報会議 2015年1月号』「2014年ワースト危機広報」21～23頁

¹⁵『朝日新聞』（東京本社版）2014年7月14日朝刊社会面、38頁

¹⁶（株）ベネッセホールディングス「個人情報漏えい事故調査委員会による調査結果」2014年9月25日、2頁

¹⁷ 同上、6頁

¹⁸ 同上、12頁

¹⁹ 時事通信社 <https://janet.jiji.com/apps/contents/searchstory/20170321/906> （2019年10月17日閲覧）

²⁰『読売新聞』（東京本社版）2018年5月11日朝刊スポーツ面、17頁

²¹『朝日新聞』（東京本社版）2018年5月11日朝刊スポーツ面、15頁

²²『日刊ゲンダイ』2018年5月19日、43頁