

【調査詳細レポート】50万文字超、AI解析した14社分の「不祥事会見」比較レポート_25年3月12日株式会社Bring Out_Report

【調査詳細レポート】50万文字超、AI解析した14社分の「不祥事会見」比較レポート

～最低評価のフジテレビとの比較から見えた「高評価の会見」とは？～

■ ブリングアウトによる調査の背景と会社概要

本調査は、株式会社ブリングアウトが独自に実施した記者会見解析プロジェクトです。

ブリングアウトは、下記3点を強みとしています。

1. 会議・商談の音声自動文字起こし
2. トップコンサルタント及びプロンプトエンジニアにより設計された構造化テンプレートによる構造要約の自動生成
3. 蓄積データの定量・定性分析を活用した経営・営業支援コンサルティングの提供

ブリングアウトの強み



今回は社会的に注目度の高い記者会見を対象に、50万文字超のデータをAIで解析・構造化し、企業対応を評価する指標を策定しました。各社を比較することで、「高評価の不祥事会見」とはどのようなものかを探ります。

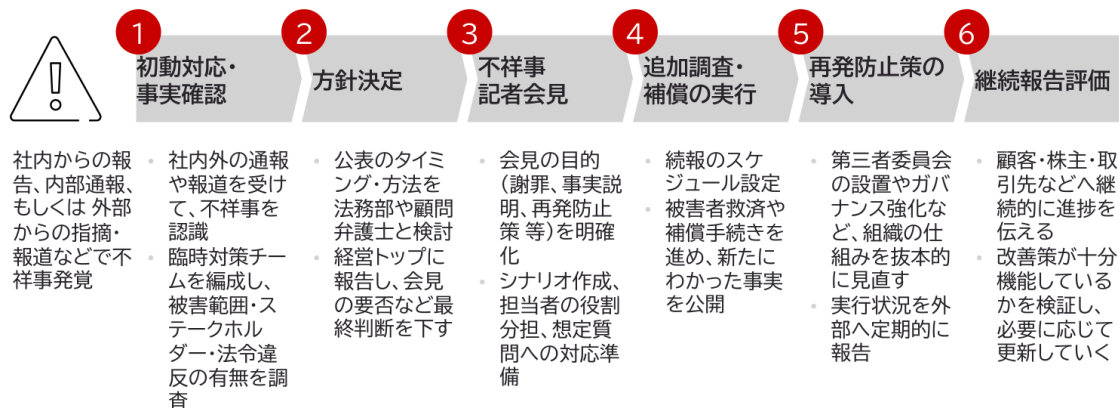
■そもそも不祥事会見とは

不祥事対応とは何か

不祥事対応とは、組織が重大なトラブルを起こした際に、誠実かつ迅速に対処するための一連のプロセスです。

事実関係の確認、被害者への補償、謝罪、再発防止策の実行などを通じ、社会的責任を果たします。最終的には、透明性の高い情報開示と説明責任を通じて、信頼回復を図ることが目的です。

不祥事に関連する一連の流れ



5

不祥事が起きたら、まずは社内外からの情報を集め、法令違反や被害範囲、関係者への影響などをすばやく調査します。次に、外部公表（プレスリリース、記者会見など）に向けて法務部や顧問弁護士と協議し、謝罪内容や今後の方針を整理して公表します。

会見後は、新たに分かった事実や被害補償の進捗を報告し、誠実さを示し続けることが大切です。同時に、第三者委員会の設置やガバナンス強化など、再発防止に向けた体制づくりを進めます。こうした一連のプロセスを踏むことで、組織は社会の信頼を再び得ることが可能となります。

1. 初動対応・事実確認

- 社内からの報告、内部通報、もしくは外部からの指摘・報道などで不祥事発覚
- 臨時対策チームの編成
- 情報収集・被害範囲の把握・被害者や損害規模、法令違反の有無などを調査
- ステークホルダー確認：被害者や顧客、株主、取引先、行政機関など

2. 方針決定

- 不祥事公表のタイミング、内容、方法（プレスリリース、会見、Web発表など）
- 法務部や顧問弁護士との連携：法的リスクを踏まえた表現や補償策の検討
- トップへの報告・決裁
- 不祥事会見をするか、否か判断

3. 不祥事記者会見

- 会見の主目的（謝罪／事実説明／再発防止策の発表 など）を策定
- 会見のシナリオ作り
- トップ・広報・法務の役割分担
- 会見当日対応

4. 追加調査・補償の実行

- 追加発表・続報のスケジュール設定
- 被害者補償の実行

5. 再発防止策の導入

- 第三者委員会の設置
- 再発防止策の実行状況公開

6. 継続報告評価

- 継続的なコミュニケーション（顧客・株主・取引先）

不祥事会見を行わねばならない“重症”ケース

不祥事にも規模や影響の違いがあり、どのようなケースでも記者会見が必要とは限りません。しかし、下記のような“重症”ケースに当てはまる場合は、社会的・法的観点から会見を開く必要性が非常に高まります。



大規模被害や公共性が高い場合

- ・被害者が多数にのぼる、インフラ・公共サービスに直結する不祥事など
- ・社会や行政から強い説明要請を受けることが多い



法的・行政的な義務がある場合

- ・行政当局から処分や指導を受ける、個人情報漏えいなど公表義務があるケースでは、公式の場で説明する必要性が高い



投資家・スポンサーなど重要利害関係者からの要請がある場合

- ・上場企業の場合は株価や資金調達に直結するため、不信感を解消し信頼回復を図る必要になることが多い



メディア報道やSNSでの批判が過熱している場合

- ・情報が錯綜し「説明不足」「隠蔽」といった批判が強まる状況では、迅速な会見を通じて公式見解を示すことが求められる

W. Timothy Coombs, Pauchant, Mitroffなど参照

6

大規模被害・公共性が高い場合

- ・多数の被害者や、インフラ・公共サービスに関わる不祥事
- ・国民生活への影響が大きく、業界全体の信頼を揺るがす恐れがある
- ・公的な謝罪や十分な説明責任を求められるケースが多い

法的・行政的な義務や業務改善命令がある場合

- ・行政当局からの処分・指導、法令や業界自主基準に基づく公表義務があるケース
- ・個人情報漏えい、リコールなどは特に社会的注目度が高い
- ・報道機関による大きなニュースとして扱われやすく、公式対応が不可欠

投資家・スポンサーなど重要利害関係者の要請がある場合

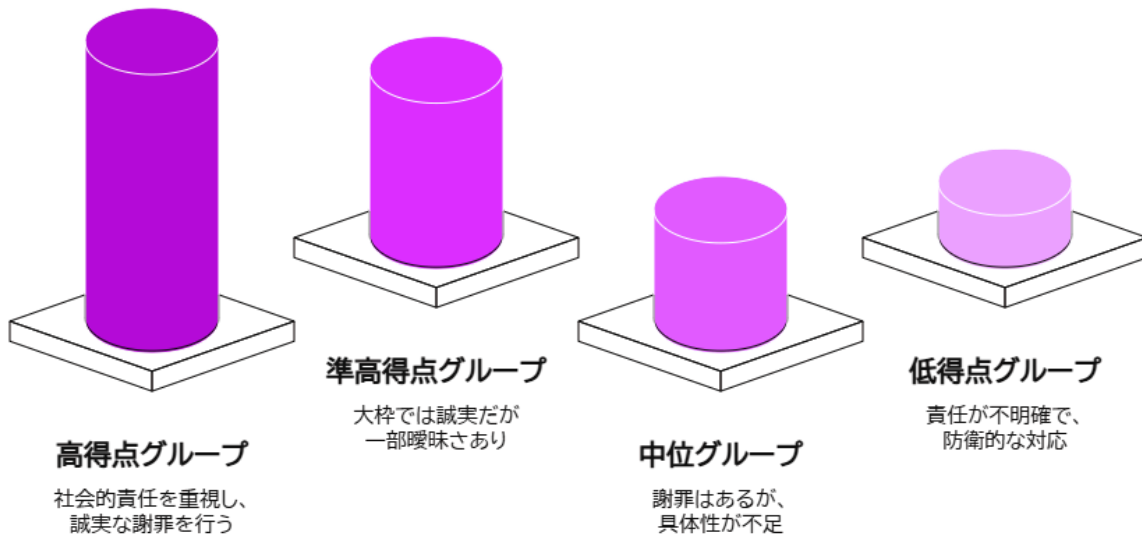
- ・上場企業では株価や資金調達に直結するため、不信感払拭と信頼回復が急務
- ・スポンサーや広告主などの契約解除リスクを避けるため、自発的に会見を開く例も多い

メディア報道が過熱し、社会的注目度が非常に高い場合

- ・報道機関やSNSで炎上し、情報が錯綜して「説明不足」や「隠蔽」の批判が増大
- ・新たな疑惑や続報が相次ぎ、不祥事認定がより確固たるものになっている状態
- ・会見を開かないままだと、一層の不信感や批判を招くリスクが高い

■ 不祥事会見：調査サマリー

記者会見評価のグルーピング



● 高得点グループ（4.00以上）

- 日野自動車（1位 タイ）、三菱UFJ銀行（1位 タイ）など5社が該当。
- いずれも謝罪・補償・再発防止策が具体的で、経営トップの謝罪と外部調査等による本気度が評価される。
- 社会的責任を重く認識し、説明姿勢が丁寧な点が共通し、高得点につながった。

● 準高得点グループ（3.50～3.99）

- KDDI、野村証券など5社が該当。
- トップ謝罪や被害者対応の意志は示すものの、補償内容や責任所在の詳細でやや踏み込み不足が見られる。
- 全体としては誠実だが、曖昧さが残る部分があり最高得点には届かず。

● 中位グループ（2.51～3.49）

- かつぱ寿司、ビッグモーターの2社が該当。

- 謝罪や調査方針は示しているが、**補償内容や再発防止策**が曖昧。
- 防衛的・曖昧な回答が目立ち、**組織改革の実効性**やリーダーシップ面で評価を伸ばせていない。
- **低得点グループ（2.50以下）**
 - 知床遊覧船とフジテレビ（最下位）が該当。
 - **情報開示不足・責任所在の曖昧さ**が著しく、被害者補償や再発防止の具体性も低い。
 - 防衛的対応が印象を下げ、**社会的信頼回復に大きな課題**が残る。

最終総括

本調査からは、「**具体的な補償内容・再発防止策**」「**トップのリーダーシップ**」「**ステークホルダーへの十分な説明**」が不祥事会見の評価を左右する大きな要因であることが再度明確になりました。特に高得点企業は、社会的影響を真摯に受け止め、外部専門家を含む組織改革意欲を示している点が高く評価されている一方、低得点企業では防衛的態度や不透明な責任所在が大幅な減点につながりました。

■ 不祥事会見：調査概要

【調査対象】

- 14社の公式記者会見（公開映像および文字起こしデータ等、合計50万文字以上）

【調査概要】

2022年以降に発生した不祥事について、フジサンケイ危機管理研究所（注1）をはじめとする公的情報源を活用し、幅広く収集・整理を行いました。そのうえで、下記の条件をすべて満たす事例を分析対象としました。

1. ビジネス上の文脈における不祥事であること
2. 不祥事に伴う公式記者会見が行われていること
3. 記者会見のフル尺（無編集）動画がインターネット上で公開されていること

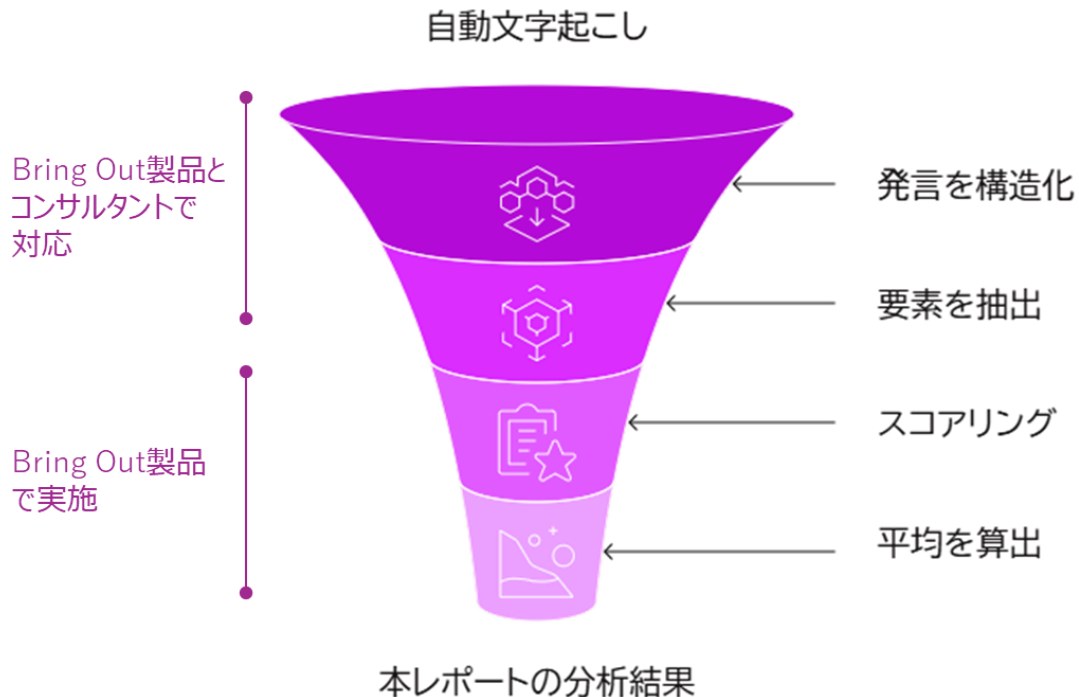
調査対象とした不祥事会見は以下のリストの通り

No.	事件名	不祥事会見日時	備考・補足
1	日野自動車 エンジン認証不正問題	2022年3月4日	排出ガス・燃費認証データに不正が発覚。緊急会見で社長が謝罪し、出荷停止や第三者委員会の調査実施を表明。
2	SMBC日興証券 相場操縦事件	2022年3月24日	大手証券内での相場操縦行為が刑事事件化し、幹部逮捕に至る。近藤社長が会見で謝罪し、内部管理体制の不備を認めた。
3	知床遊覧船沈没事故	2022年4月27日	観光船が沈没し多数の死傷者・行方不明者が発生。運航会社社長が初動会見で謝罪したが、安全管理や運航判断に対する疑問が相次いだ。
4	KDDI 大規模通信障害	2022年7月3日	全国規模の長時間通信障害を起こし、生活・産業インフラに多大な影響。高橋社長が会見で謝罪し、原因究明と再発防止策を発表。
5	かっぱ寿司(カッパ・クリイト) 不正競争防止法違反	2022年10月3日	競合他社の情報を不正取得した疑いで前社長が逮捕。会見では再発防止やコンプライアンス強化を表明するも詳細は不透明。
6	関西電力 大手電力4社カルテル問題	2023年4月12日	大手電力4社によるカルテル疑惑が公取委の処分対象に。森社長が謝罪・再発防止策を発表し、社内監査と外部専門家の導入を表明。
7	ビッグモーター 保険金不正請求問題	2023年7月25日	自動車修理時の過大請求が多数発覚。兼重社長が会見で不正行為を認め、辞任を表明。現場ノルマの行き過ぎやガバナンスの欠如が指摘される。
8	ダイハツ・トヨタ 認証試験不正問題	2023年12月20日	一部車種の衝突試験データに不正操作が発覚。ダイハツとトヨタが共同で会見を行い謝罪。影響台数や追加調査の見通しを説明。
9	小林製薬「紅麹サプリ」健康被害問題	2024年3月29日	紅麹由来サプリで有害物質の混入が発覚し、健康被害が発生。動画タイトルに日付明示。会見で回収・補償方針が示された。
10	三井住友信託銀行 インサイダー取引事件	2024年11月1日	元社員が業務上知り得た非公表情報でインサイダー取引。NHK報道に基づき会見日が判明。社長が調査結果を説明し再発防止策を公表。
11	野村証券 強盗殺人未遂事件	2024年12月3日	元社員が顧客宅で強盗殺人未遂を起こし逮捕。代表取締役が会見で陳謝し、組織の管理責任・補償方針について説明したが、詳細は調査中として一部不透明。
12	三菱UFJ銀行 金塊窃盗事件	2024年12月16日	女性行員が貸金庫に保管されていた金塊を窃盗。犯行時期や手口が長期間に及ぶ疑いもあり、頭取が会見で謝罪し内部統制の不備を認めた。
13	東京女子医科大学 元理事長背任事件	2025年1月13日	新校舎建設関連をめぐる背任容疑で元理事長が逮捕。大学側が会見で謝罪し、第三者調査委員会の設置や病院運営への影響最小化を表明。
14	フジテレビ 番組制作ハラメント・コンプライアンス不備問題	2025年1月27日	番組制作現場のハラメントやコンプライアンス不備が報道され、複数回会見を開催。被害者補償策や加害者処分の曖昧さなどに批判が集中し、プライバシー保護を理由に事実が不透明。スポンサー・広告代理店への説明も不十分とされる。

不祥事記者会見一覧（全14件・時系列順）

◇ 解析手法:

1. 公開情報の記者会見動画をBring Outを用いて解析し、質疑応答や発言内容を構造化
2. 上記構造化されたクラスターについて権威あるメディア群の見解をもとに、不祥事会見の肝を抽出した上で下記軸を評価軸として定義（注2）
3. 各評価軸に対して具体的発言例をもとに1～5点でスコアリング(最大40点)するAIモデルを構築
4. AIモデルにスコアリングさせ、各会見毎の平均点を導出し各社の評価を導出



■ 不祥事会見の評価項目

1. SCCT（Situational Crisis Communication Theory）とは

本分析では、不祥事発生時の会見対応を評価する指標として、**Situational Crisis Communication Theory（SCCT）**を採用いたします。SCCTは、アメリカの危機コミュニケーション研究者である **Timothy Coombs** 氏が提唱した学術理論であり、企業や組織が不祥事や事故などの危機に直面した際、どのようなメッセージ戦略を取るべきかを体系的に示したものです。

2. SCCTの権威性・信頼性

SCCTは、危機管理広報に関する学術理論13個のうち、「**危機時における対応戦略の指針**」として最も実務に直結した理論と評価されています。1990年代以降に **William Benoit** 氏が提唱した **Image Restoration Theory** と並び、危機コミュニケーション分野の主要理論の一つとして国際的に確立された枠組みです。多くの学術論文や事例研究がSCCTを引用・検証しており、学術と実務の両面で定番的な存在となっています。（注2）

とりわけ、「**組織の責任度合いに応じた最適なメッセージ戦略**」を示す点が明快であり、危機対応時の迅速な意思決定を迫られる実務担当者にとって、活用しやすいフレームワークとして高く評価されています。一方で、文化差や組織特有の事情など、すべてを説明するわけではないため、ほかの理論や実務的な考慮と併用することが望ましいです。

3. 不祥事会見分析でSCCTを用いる意義と補足

不祥事会見を分析するにあたり、SCCTは企業や組織がどのように責任を認め、どのように謝罪・補償し、再発防止策を提示しているかを評価する際に有効です。特に、企業側が過失や不正行為の原因をどの程度認識し、その責任度合いに応じて最適な広報戦略を選択できているかを理論的に判定できます。

ただし、SCCTのみでは組織内部の意思決定構造や文化的背景といった要素にまで踏み込むことが難しい場合があります。したがって、本分析では「SCCTによる危機対応戦略の妥当性評価」を主眼としながらも、不祥事会見の文脈やケーススタディについても必要に応じて参照していく方針です。(参考文献・注3)

4. SCCTに基づく不祥事会見分析のステップ

SCCTでは、危機時のコミュニケーションを大きく下記のステップで捉えます。

1. Instructing Information (インストラクティング情報)

- まず被害拡大を防ぎ、ステークホルダー（消費者・取引先・地域社会など）に対して具体的な行動指示を提供します。

2. Adjusting Information (アジャスティング情報)

- 被害者や関係者の感情面をケアし、不安や疑念を和らげるための共感や配慮を示します。

3. Rebuild (再建) 戦略

- 組織が責任を認め、謝罪や補償、再発防止策の提示などを通じて信頼回復を図ります。

4. Bolstering (補強) 戦略

- 過去の実績やステークホルダーとの連帯などを強調し、危機対応を補強します。

危機管理コミュニケーション戦略

指示情報

被害拡大を防ぐための行動指示を提供

調整情報

感情的なケアを通じて不安軽減

再建戦略

責任を認めるなど信頼を回復に寄与

補強戦略

過去の実績を強調して対応を強化



5. 本分析で導出した「会見分析の軸」

本分析では、上記SCCTのフレームワークに準拠し、企業の不祥事会見を次の**8つの軸**で評価・検証いたします。なお、不祥事は一般的に「Preventable（防げた）型の危機」として認識されやすいため、SCCTで推奨されるRebuild戦略（責任受容・謝罪・補償・再発防止策）が適切に実行されているかが重要な焦点となります。

(1) Instructing情報としての「被害者対応」

• A. 被害者補償・加害者処分

- 不祥事による実害を受けた当事者への補償策を、どの程度具体的に示しているか
- 問題行為を行った当事者や管理責任者への処分内容を明確にしているか

被害拡大を防ぐための具体的なアクション案内（受付窓口や補償手順）や加害者処分の明示によって責任の所在を明確にすることが、会見初動の重要ポイントとなります。

(2) Adjusting情報としての「被害者以外への配慮」・「社会的影響への共感」

• B. ステークホルダー配慮（被害者以外）

- スポンサー、株主、取引先、行政など、被害者以外の関係者への説明や協議の場を設けているか
- 周囲の安心確保にどれだけ配慮しているか

- **C. 社会的影響の認識**

- 社会全体や公共インフラ、業界への波及リスクをどの程度真摯に受け止めているか
- 会見で具体的なリスクを言及し、謝罪や改善策に反映させているか

不祥事は被害者本人だけではなく、より広範なステークホルダーや社会にまで影響を及ぼすため、彼らの不安や不信感を抑えるよう、Adjusting情報として真摯な配慮を示すことが求められます。

(3) Rebuild戦略としての「責任受容」「問題の核心説明」「再発防止策」「トップの態度」

- **D. 問題の本質・核心への言及**

- 不祥事の背景や原因（組織風土、技術的欠陥、内部統制の不備など）をどの程度詳しく説明しているか
- 「個人の問題」で終わらせず、組織の構造的課題に踏み込んでいるか

- **E. 再発防止策・外部視点の導入**

- 同様の事態を再び起こさないための対策が、どれほど具体的かつ実効性のある計画になっているか
- 第三者委員会の設置など、外部視点の活用に言及しているか

- **F. トップの責任表明・態度**

- 社長や会長など最高責任者が会見に登壇し、責任を明確に認めた上で謝罪しているか
- 経営トップとしてのリーダーシップを十分に発揮し、再発防止を約束しているか

Rebuild戦略では、組織が責任を受容し、原因究明から再発防止策までを真摯に提示するステップが最も重視されます。不祥事を根本から解決するための対策を示し、最高責任者が自ら謝罪することで、社会的信用の回復を目指すことが重要です。

(4) Bolstering戦略・実務対応としての「質疑応答」「話し手の態度・言葉遣い」

- **G. 質疑応答での対応**

- 記者からの質問に正面から向き合い、誠実かつ具体的に応えているか
- 進行者が質問を遮ったり、回答を回避していないか

- **H. 話し手の態度・言葉遣い**

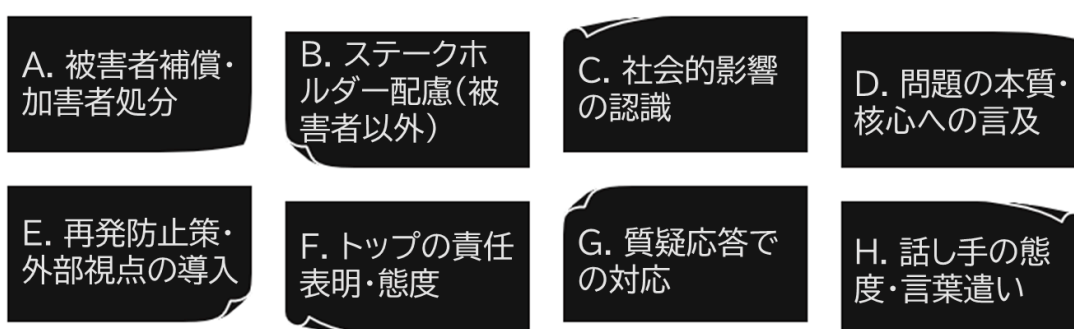
- 発言のトーンや敬意、責任を認める姿勢が十分に伝わっているか
- 攻撃的・高圧的な態度や、防衛的で曖昧な表現がないか

Bolstering戦略は、組織のイメージを補強するとともに、会見全体の真摯さを支えるうえで欠かせない要素です。質疑応答や態度・言葉遣いが不誠実と受け止められると、謝罪や補償策を提示していても逆効果になるため、慎重かつ丁寧な対応が求められます。

6. 不祥事会見を評価するための8項目

本分析では、**SCCT**をベースに上記の会見評価軸を設定し、企業不祥事会見における危機管理広報の適切性を多角的に検証してまいります。ただし、SCCTはあくまで**危機コミュニケーション戦略の一側面**を示す理論にすぎないため、組織内部の意思決定や社会的・文化的要因については、別途資料や理論研究を併用して検証を行う方針です。

これらを踏まえ、(1) Instructing (A)、(2) Adjusting (B・C)、(3) Rebuild (D・E・F)、(4) Bolstering (G・H) という流れで、以下の8つの軸を元に分析をしました。
(注4)



■ 14社の総合評価比較結果

14社の総合評価については、Bring Outを活用して確認を行いました。

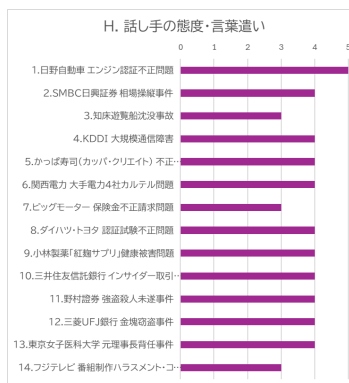
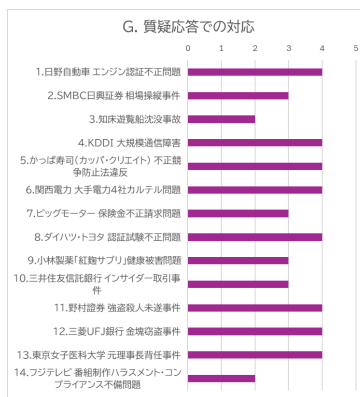
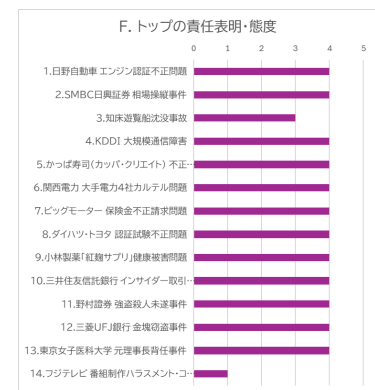
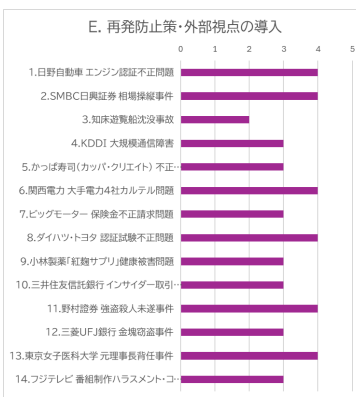
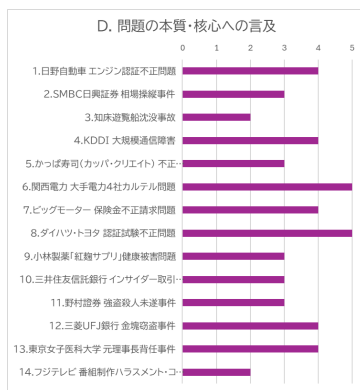
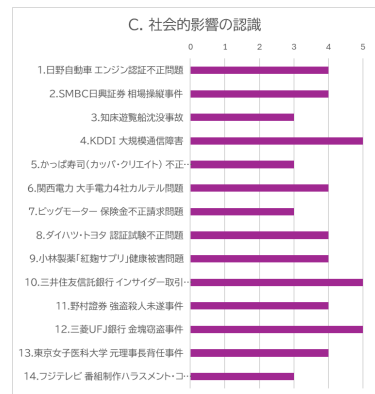
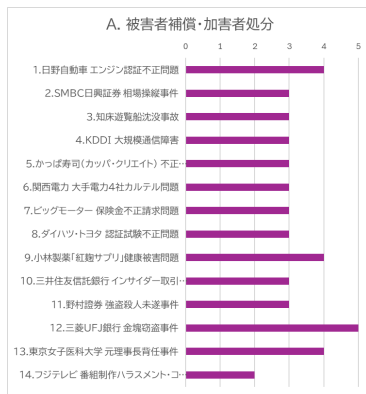
Bring Outでは、任意の評価基準を設定したうえで動画をアップロードすることで、自動的に採点を実施できます。以下のような画面イメージのとおり、評価結果は可視化され、詳細な分析が可能です。

タイトル	分析種別	分析結果	分析種別	分析結果	分析種別	分析結果	分析種別	分析結果
野村證券 強盗殺人未遂事件	A1. 被害者	3点 被害者への補償内容や手続きなどの具体性は示されず、加害者も充分な懲罰の実施に留まり、詳細は不透明。謝罪や再発防止を繰り返す一方で、被害者保護の進捗についても明言を避ける場が目立ち、実効性の判断が難しい状況	A2. 謝罪:ステークホルダー	3点 ステークホルダー全体への配慮としては、警察への捜査協力や顧客への周知等も行われるが、株主や行政機関への対応は抽象的。金融界全体への影響を認める発言はあるものの、多様な協議体制の具体策が不足し、関係への説明責任が不十分な状況	A3. 謝罪:パブリック	4点 金融業界全体や顧客を含む社会への信頼喪失を深刻に受け止め、再発防止策を多角的に整備している姿勢が見られる。記者会見でも業界への影響を認める発言や対応策への言及が繰り返され、社会的影響の大きさを踏まえた誠実な示唆が感じられる状況	B. 原因	3点 理数の買付広告で企業文化や行動管理の不備などが言及されているが、元社員個人の犯罪として説明が中心で、組織的要因の掘り下げは限定的。経理側は再発防止を重視する姿勢を示すものの、過去の事例を活かしていかない指摘が残る状況。社外取締役や第三者委員会による徹底調査は行われず、原因分析がさらに深まらない懸念が残る状況
ダイハツトヨタ 認証試験不正問題	3点 繰り返しの謝罪と不正行為の原因究明への言及はあるものの、被害当事者への補償手続や加害者処分の具体性が明示されない状況。リコール可能性や安全性検証への姿勢は示すものの、賠償額や関係者処遇への踏み込みは不十分。顧客対応策や関係者処分の検討中としつつも、詳細の提示には至らない状況	4点 販売会社や仕入れ先をはじめ、出荷停止による影響範囲や経済的損失への保証を一社ごとに検討する姿勢を示すなど、利害関係者への配慮が一定程度行われる状況。株主や監督官庁への報告・協議も視野に入れ、影響を抑制する取り組みを推進。ステークホルダーへの説明や緊密な連携の意識がうかがえる状況	4点 安全性や認証制度への信頼喪失を重く捉え、社会的影響の大きさを認識する姿勢を示す状況。開発プロセスの見直しや再発防止を強調し、国民車たる軽自動車の公共性を踏まえた謝罪を繰り返すなど、社会への責任を自覚する発言あり。業界全体や行政との連携を図りながら信頼回復を進めようとする意欲が感じられる状況	5点 短期開発の重圧や管理職不在の現場に起因する構造的な問題を徹底的に掘り下げ、不正発覚の背景には、経営陣が現場を見ずに圧力をかけたこと、企業文化が壊れたこと、外部視点や社内ヒアリングを通じ、内部統制の欠落を詳細に分析する姿勢。				
小林製薬「紅麹サプリ」健康被害問題	4点 被害者への医療費や検査の負担に陥れるも、具体的な補償金額や対象範囲が明示されておらず、不十分な状況。加害者処分の言及もなく、説明の曖昧さが残る側面。相談窓口の拡充や回収業務はある程度配慮ながら、運送や入院者への対応は詳細を欠く状況。責任と補償手続の早期明確化が焦点	3点 取引先や海外顧客への回収要請こそ示されるものの、全被験者や迅速な情報共有が遅れがちな状況。行政や株主への説明も限定的で、海外市場に向けた立脚の準備が自立的様子。問い合わせ対応強化で一定の対応は認められ、深いコミュニケーションが行き届かない現状。さらなる協議と連携体制の整備が課題	4点 社会問題化した事象として強く謝罪し、医療機関や行政、業界全体への影響を大きく認識する姿勢。複数の専門機関や海外にも言及し、拡大被害への責任を重く受け止めるも具体策の成熟は未だ途上。多方向への発信を促しながら原因究明と再発防止を誓う状況。情報開示を継続し社会的責任に応える必要	3点 未知物質や混入経路の究明が十分になされず、技術面や組織文化の問題点も限定的な状況。原因としてカビ由来物質を示唆するも断定を避け、リスク検証の目が浮上。分析対象の拡大や過去の発生管理を振り返る姿勢が見られるが、根本的な原因分析への踏み込みが不十分な印象。				

本レポートでは、Bring Outで得られた分析結果をもとに、各評価をまとめ(注5)、14社の総合評価をグループに分けて共通項を洗い出しました。

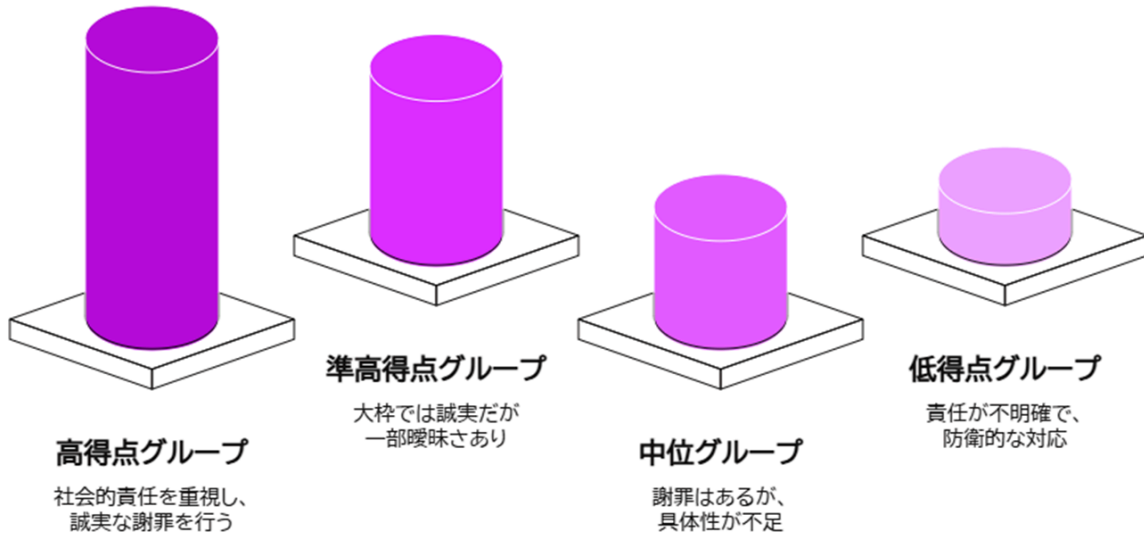
点数表

不祥事名	A. 被害者 補償・加害 者処分	B. ステーク ホルダー 配慮(被害 者以外)	C. 社会的 影響の認 識	D. 問題の 本質・核心 への言及	E. 再発防 止策・外部 視点の導 入	F. トップ の責任表 明・態度 応	G. 質疑応 答での対 応	H. 話し手 の態度・言 葉遣い	合計	平均
1.日野自動車 エンジン認証不正問題	4	4	4	4	4	4	4	5	33	4.125
2.SMBC日興証券 相場操縦事件	3	4	4	3	4	4	3	4	29	3.625
3.知床遊覧船沈没事故	3	2	3	2	2	3	2	3	20	2.500
4.KDDI 大規模通信障害	3	4	5	4	3	4	4	4	31	3.875
5.かっぱ寿司(カッパ・クリエイト) 不正競争防止法違反	3	3	3	3	3	4	4	4	27	3.375
6.関西電力 大手電力4社カルテル問題	3	4	4	5	4	4	4	4	32	4.000
7.ビッグモーター 保険金不正請求問題	3	3	3	4	3	4	3	3	26	3.250
8.ダイハツトヨタ 認証試験不正問題	3	4	4	5	4	4	4	4	32	4.000
9.小林製薬「紅麹サプリ」 健康被害問題	4	3	4	3	3	4	3	4	28	3.500
10.三井住友信託銀行 インサイダー取引事件	3	4	5	3	3	4	3	4	29	3.625
11.野村證券 強盗殺人未遂事件	3	3	4	3	4	4	4	4	29	3.625
12.三菱UFJ銀行 金塊窃盗事件	5	4	5	4	3	4	4	4	33	4.125
13.東京女子医科大学 元理事長背任事件	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4.000
14.フジテレビ 番組制作ハラス メント・コンプライアンス不備問題	2	3	3	2	3	1	2	3	19	2.380



各社の8項目にわたる評価結果を平均化し、そのスコア分布をもとに4つのグループに分類しました。この分類により、危機対応の傾向や企業間のパフォーマンス差を明確化し、優秀事例と課題のある事例をより具体的に把握できるようになっています。

記者会見評価のグルーピング



◆ 高得点グループ（平均点4.00以上）

1. No.1 日野自動車 4.125
2. No.12 三菱UFJ銀行 4.125
3. No.6 関西電力 4.000
4. No.8 ダイハツ・トヨタ 4.000
5. No.13 東京女子医科大学 4.000

◀特徴▶

- 謝罪・補償策・再発防止策が具体的
- トップが直接謝罪し、外部調査など含めた改革意欲が明確
- 社会的責任を深く認識し、丁寧な説明姿勢が評価され高得点

◆ 準高得点グループ（平均点3.50～3.99）

1. No.4 KDDI 3.875
2. No.2 SMBC日興証券 3.625

3. No.10 三井住友信託銀行 3.625

4. No.11 野村證券 3.625

5. No.9 小林製薬 3.50

＜特徴＞

- トップ謝罪や被害者対応の表明があり、危機対応の大枠を押さえている
- ただし補償や責任所在などの“踏み込み”がやや不足
- 概ね誠実だが、曖昧さが残る部分で最高点には届かず

◆ 中位グループ（平均点2.51～3.49）

1. No.5 カッパ・クリエイト（かっぱ寿司） 3.375

2. No.7 ビッグモーター 3.25

＜特徴＞

- 謝罪や調査方針こそ示すが、詳細な補償基準や再発防止策がやや不十分
- 防衛的・曖昧な回答が目立ち、会見上の誠意が十分に伝わりきらない
- リーダーシップや組織改革がどこまで進むか不透明で評価伸び悩む

◆ 低得点グループ（平均点2.50以下）

1. No.3 知床遊覧船（有限会社しれとこ遊覧船） 2.50

2. No.14 フジテレビ 2.38

＜特徴＞

- 情報開示不足や責任所在の曖昧さが顕著
- 被害者補償や再発防止の具体策が見えにくく、防衛的対応が印象を下げる
- 社会的信頼回復には更なる説明・改革が必須とみられる

◆ 総合所見

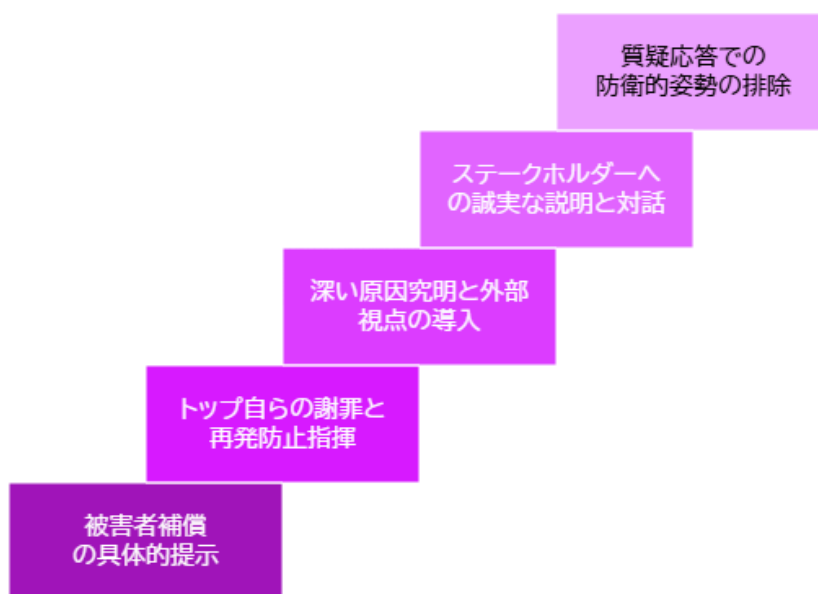
- **高得点グループ**：謝罪・補償策・再発防止策・トップ謝罪・外部調査等が一通り明示され、社会的責任を重く認識している。
- **準高得点グループ**：大枠で誠実だが、補償内容や責任所在に一部曖昧さが残る。

- **中位グループ**：方針は示すも、具体化が乏しく、防衛的回答が一定数あり評価伸びず。
- **低得点グループ**：被害者補償やトップ責任表明の不十分さ、情報開示不足が顕著。とくにフジテレビ（No.14）はトップ責任のあいまいさや再発防止策の具体性欠如が大きく響いた。

本調査から、「補償策や再発防止策の具体化」「経営トップのリーダーシップ」「ステークホルダーへの十分な説明」が、不祥事会見での評価を左右する主要ポイントであると改めて示唆される結果となりました。

■ 分析から見える“高評価の記者会見”とは？

「高評価の不祥事会見」の5つの要素



1. 被害者への補償内容が具体的に提示されている

- 「誰に」「いつまでに」「どの範囲で」補償を行うのか、金額や手続きなど可能な限り具体的に示す。
- 「捜査中・調査中と言えない」部分があっても、**基本方針やタイムライン**だけでも明示することで当事者やステークホルダーの不安を和らげる。

2. トップ自らが謝罪・責任を認め、再発防止の指揮を執る

- 社長・会長・頭取など最高責任者が、隠さず率先して事態の重大性を説明し、自身の責任も含めて明確に話す。
- 必要に応じて、役員報酬の返上や辞任含む進退を検討する姿勢を示すなど、**リーダーシップの発揮**をアピール。

3. 原因究明が深く、外部視点を取り入れている

- 再発防止策を打ち出す際に、**第三者委員会や社外有識者の活用**を具体的に話すことで「形だけでない改革意欲」を伝える。
- 過去の同種不祥事や組織文化の問題点にも言及し、「なぜ起きたのか」を掘り下げることで説得力が増す。

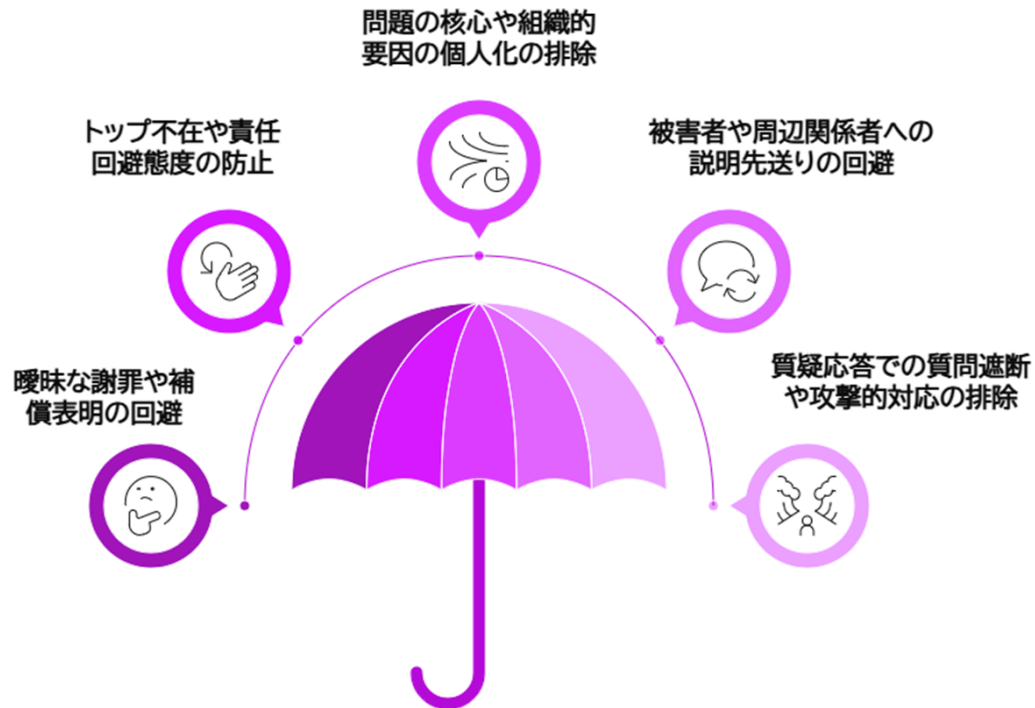
4. ステークホルダーへの誠実な説明と対話を重視

- 被害者・行政・株主・取引先・地域コミュニティなど、それぞれの立場に配慮して情報を開示。
- 会見以外でも、**追加説明会や質疑応答の場**を設定し、質問にきちんと対応する姿勢を示す。

5. 質疑応答で防衛的にならず、正面から答える

- 記者から厳しい質問があっても、**逃げずに正面から受け止める**。一部回答を控える場合でも「なぜ回答できないか」を丁寧に伝える。
- 「資料がない」「捜査中だから言えない」を繰り返すだけでなく、可能な範囲で根拠や背景を開示し、透明性を確保する。

■ 低評価の記者会見をしないためには？



1. 曖昧なままの謝罪や補償表明を避ける

- 具体的な中身を示せず「申し訳ありません」「検討中です」だけで終わると、不信感を招きやすい。
- 少なくとも現時点で決定している範囲や、検討完了の目処（〇月末までに発表など）を設定して公表する。

2. トップ不在や責任回避の態度に陥らない

- 最高責任者が登壇しない、あるいは登壇しても「責任は全て部下」とする姿勢は大幅減点の原因に。
- 会見時に「報告を受けたのが昨日なので詳しく知らない」「CFOに任せています」などの言動は印象を悪化させる。

3. 問題の核心や組織的要因を「個人のせい」にしすぎない

- 「特定社員の独断」といった説明だけで済ませず、企業文化やガバナンス不備への踏み込みが必要。
- 原因分析を深めずに終わると、再発防止策が形骸化し、社会から「本当に反省しているのか？」と疑われる。

4. 被害者や周辺関係者への説明を後回しにしない

- 「捜査後に公表します」「正式な決定がまだなので」と言い続けるだけでは、被害者を軽視していると受け取られる。
- 可能な限り早期に相談窓口やホットラインを開設し、具体的なサポートを示す。

5. 質疑応答で質問を遮ったり、攻撃的にならない

- 記者が真相や責任を追及するのは自然なこと。質問を強引に打ち切る、批判的な態度を見せると「隠蔽体質」と疑われやすい。
- 「分からない」部分があっても誠実に答えようとする態度こそ、悪印象を防ぐ鍵になる。

高評価の記者会見では、「被害者補償」「トップの誠実な姿勢」「外部視点を交えた原因究明・再発防止」「丁寧な質疑応答」が揃い、企業の本気度が伝わる。

低評価の記者会見は、トップ不在・曖昧な謝罪・防衛的回答が目立ち、被害者補償や組織改革への具体策が見えず、逆に不信感を高める結果を招く。

企業が危機管理に取り組む際は、「どれだけ早く事実を示し、誠実に向き合い、具体的なアクションを提示できるか」が会見の評価を決定づける最大の要因といえるでしょう。

■ 今後の展望

今後は、企業の不祥事対応がますます比較・評価される傾向が強まっていくとみられます。近年でも、被害者への補償を具体的に示したり、トップがリーダーシップを発揮するなど、より積極的な危機対応を行う企業が高く評価されるケースが増えているようです。

今回の調査でも、初動が迅速で外部の専門家を活用するなど、**真摯に解決に取り組んだ企業は相対的に高い点数を獲得**しています。一方で、フジテレビやしれとこ遊覧船のように、**初動が遅れたり責任所在が曖昧なまま会見を続けたりしたケースは、結果的に減点の対象**となっています。

会見内容や質疑応答を瞬時に解析するAI技術が普及しつつあることから、**曖昧な回答や情報の隠蔽はこれまで以上に早く・正確に見抜かれる可能性**があります。**SNSを通じた拡散も相まって、危機管理対応の巧拙がこれまで以上に可視化**されることが予想されます。

こうした状況を踏まえると、**誠実かつ具体性を持った不祥事対応が「目指すべきスタンダード」**として定義される可能性が高いと考えます。結果として、社会からの信頼

を得る企業とそうでない企業の差は、今後さらに拡大するかもしれません。

■ 調査結果の活用イメージ



- 企業の広報やリスク管理担当
 - 記者会見シナリオを立案する際の“チェックリスト”に活用
 - 「トップの責任表明」「具体的な補償内容」「再発防止策」など、欠かすと致命的に減点されるポイントを再確認
- 経営トップへのブリーフィング資料
 - “外部専門家の導入”や“被害者補償のタイムライン”など、実務レベルでどこまで整備が必要かを明示
- 会見後の振り返り
 - 第三者目線の数値評価を見つつ、初動の遅れや曖昧回答の有無を検証。次回以降の改善に反映

ブリーフィングアウトでは、**会見動画の大量解析**を継続実施し、今後は**決算説明会**など別領域への応用も検討中です。

■ 免責事項

- ・本レポートは公開されている不祥事会見の動画を、統一された指標に基づきAIを用いて評価したものであり、各企業の実態を断定するものではありません
- ・評価結果は記者会見当時の発言に対するものであり、その後追加で発表された情報等は評価対象に含まれていません

■ お問い合わせ先

Appendix

■ (注1) 使用Source

企業事件・不祥事リスト | フジサンケイ危機管理研究室 <https://www.fcgr.co.jp/research/incident.html>

■(注2) SCCTの危機管理広報の研究・実務におけるポジショニング

下記文献を参照することで、SCCTがクライシス・コミュニケーション領域で確固たる地位を築いていることが示される。特に英語文献においては、Coombs（2007, 2015）による基礎研究と実践的応用の提案をはじめ、Bundyら（2017）の総合的レビューでも「最も確立され、影響力のある危機コミュニケーションの枠組み」として評価されている。一方、日本語文献でも、海外研究の紹介・検証を通じて国内での応用可能性が数多く示されており、「危機管理における標準理論の一つ」として広く認知されつつある。

1. 英語文献

1. Coombs, W. Timothy (2007).

"Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.

- SCCTの基本的な概念と枠組みを示した代表的研究。危機の原因帰属（アトリビューション）と組織の評判リスクを結びつけ、「危機のタイプに応じた対応戦略」を体系化している。序文や結論部では、SCCTが標準的フレームワークとして用いられるようになった経緯が述べられており、その基礎理論としての地位を確立していることがうかがえる。

2. Coombs, W. Timothy (2015).

Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (4th ed.). SAGE Publications.

- 危機管理広報における専門テキスト。SCCTを中心に、学術理論と実務を結びつける内容が展開されている。教育・実務の両面でSCCTが「デファクトスタンダード」として採用されている点が指摘され、理論の汎用性と有用性を強調している。

3. **Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017).**

"Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development." Journal of Management, 43(6), 1661-1692.

- クライシス・コミュニケーションおよび危機管理研究の主要文献を網羅的にレビューした論文。SCCTが「the most established and influential crisis communication framework（最も確立され、影響力のある危機コミュニケーションの枠組み）」と評されている。近年の研究動向においても、SCCTが理論的支柱として位置づけられていることを示唆する。

4. **Coombs, W. Timothy & Holladay, Sherry J. (Eds.) (2010).**

The Handbook of Crisis Communication. Wiley-Blackwell.

- クライシス・コミュニケーション分野の主要研究者が一堂に会したハンドブック。SCCTが最も頻繁に引用される理論であり、各章において危機対応の検討を行う際の前提的フレームワークとして活用されている。

2. 日本語文献

1. **森井 昌克・伊藤 裕一（編）(2012).**

『危機管理と広報戦略—クライシス・コミュニケーションの理論と実践』学文社。

- 国内の危機管理広報研究を体系的にまとめた一冊。CoombsのSCCTをはじめ、海外で確立された理論を整理・紹介しており、「定番のフレームワーク」「中心的理論」として位置づけている。

2. **伊藤 裕一 (2015).**

「危機管理コミュニケーション研究の動向」

- 国内の学会誌や大学紀要などに掲載された概説的論文。SCCTが「危機管理における標準理論の一つ」として繰り返し取り上げられていることを論じ、企業の責任帰属を重視する視点が特に日本企業の実務において適用しやすいと評している。

3. **国枝 繁 (2016).**

「企業不祥事における危機管理広報と社会的責任：SCCTの活用可能性」

- 学会発表や関連する論文において、SCCTを活用する日本企業の事例が増えている点を指摘。具体的な事例研究を通じて、国内でも有効な理論であることを示している。
- 上記通り、SCCTは、Coombs（2007, 2015など）の一連の研究を中心に体系化され、危機管理広報の領域において「定番理論」として定着している現状
- 国内外の研究者や実務家の間で高く評価され、数多くのサーベイ論文・教科書・ハンドブックにて「代表的理論」「中心的枠組み」として引用・検証され続けている実績

■(注3) 参考文献：メディア郡の不祥事会見に対する見解記事

ダイヤモンド・オンライン（Diamond Online）

- 記事名：「不祥事に『神対応』できた企業、できずに破綻した企業の違い」
- 掲載媒体：ダイヤモンド・オンライン
- Link：<https://diamond.jp/articles/-/182859>

日経ビジネス（Nikkei Business）

- 記事名：「正しい謝罪会見の作り方は？ 早く誠実に、正確に 最後は日ごろの行い」
- 掲載媒体：日経ビジネス
- Link：<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/01640/>

東洋経済オンライン（Toyo Keizai Online）

- 記事名：「日大林理事長と岸田首相『マイナス会見』の共通項」
- 掲載媒体：東洋経済オンライン
- Link：<https://toyokeizai.net/articles/-/694058>

PRESIDENT Online（プレジデントオンライン）

- 記事名：「記者会見で“反省してない人”が使う常套句 なぜ炎上が炎上を呼んでしまうのか」

- 掲載媒体：PRESIDENT Online
- Link：<https://president.jp/articles/-/25603?page=1>

宣伝会議 / AdverTimes (アドタイ)

- 記事名：「フジテレビ再会見、露呈した3つの問題 危機管理広報のプロが解説」
(2025年1月29日)
- 掲載媒体：AdverTimes (宣伝会議)
- Link：<https://www.advertimes.com/20250129/article487961/>

リスク対策.com

- 記事名：「『禊』としての記者会見に意味はあるのか」
- 掲載媒体：リスク対策.com
- Link：<https://www.risktaisaku.com/articles/-/99789>

PR TIMES (オウンドメディア・PR TIMES MAGAZINE)

- 記事名：「謝罪の記者会見を開く目的は？ 開催の流れや注意すべき10のポイントを解説」
- 掲載媒体：PR TIMES MAGAZINE
- Link：<https://prtimes.jp/magazine/apology-press-conference/>

■(注4) 各評価軸の採点基準

A. 被害者補償・加害者処分

- 1点：被害者補償や加害者処分について言及がなく、誠意が感じられない。
- 2点：一部に謝罪や補償の意思はあるが、曖昧な表現が多く、不明瞭。
- 3点：被害者補償や加害者処分の方針は示すが、具体性が不足。
- 4点：被害者補償策がある程度示されるが、金額や手続きなど詳細面がやや不足。
- 5点：具体的な補償内容や手続き、加害者への厳正な処分を明確に示す。

B. ステークホルダー配慮 (被害者以外)

- **1点**：ステークホルダーへの配慮が全く見られない。
 - **2点**：配慮が不十分で、言及や対応方針が曖昧。
 - **3点**：主要株主など限定的には配慮しているが、視野が狭い。
 - **4点**：株主や行政、取引先など幅広く言及し、一定の説明や協議が示される。
 - **5点**：関係者全般への説明・配慮が完璧に行われており、安心確保策も十分。
-

C. 社会的影響の認識

- **1点**：社会的影響について全く言及がない。
 - **2点**：社会的影響には触れるが、言及だけで深い認識が見られない。
 - **3点**：社会的影響を踏まえて謝罪を示すが、内容がやや表面的。
 - **4点**：社会的影響を深く認識し、真摯に語っている。
 - **5点**：周囲への波及まで視野に入れ、深い認識と反省を示している。
-

D. 問題の本質・核心への言及

- **1点**：原因や背景の言及がほぼない。
 - **2点**：問題の原因に触れてはいるが、ごく表面的。
 - **3点**：ある程度説明はあるが、核心部分に深入りしていない。
 - **4点**：問題の本質に迫る分析があり、背景を深く掘り下げている。
 - **5点**：徹底的に分析され、原因や背景を詳細に説明している。
-

E. 再発防止策・外部視点の導入

- **1点**：再発防止策が全く示されていない。
 - **2点**：示されているが具体性に乏しく、一時的対策だけ。
 - **3点**：具体的な再発防止策があり、中長期的視野もあるが実効性が疑わしい。
 - **4点**：迅速かつ効果的な再発防止策と、外部視点の導入が示される。
 - **5点**：具体的スケジュール・体制・検証方法を明示し、外部機関の徹底的検証も行われる。
-

F. トップの責任表明・態度

- **1点**：責任者がそもそも出席せず、責任の所在が不明。

- **2点**：トップは出席するが、謝罪・責任表明が不十分。
- **3点**：トップが謝罪を示すものの、誠実さに欠ける部分がある。
- **4点**：トップが誠実に謝罪と責任表明を行い、一定のリーダーシップを示す。
- **5点**：トップが真摯な謝罪と責任表明を行い、強いリーダーシップや責任説明を明確に果たす。

G. 質疑応答での対応

- **1点**：質問を回避し、重要な疑問にも正面回答しない。進行も混乱気味。
- **2点**：部分的には答えるが核心は曖昧、主要な質問に十分答えていない。
- **3点**：基本的な質問には答えるが、突っ込まれると不十分な回答が多い。
- **4点**：大半の質問に丁寧に答えようとするが、一部は濁してしまう場面も。
- **5点**：すべてに真正面から対応し、後出しやはぐらかしもなく、十分な時間を確保。

H. 話し手の態度・言葉遣い

- **1点**：高圧的または他責的な言葉遣いが目立ち、謝罪や配慮がほとんどない。
- **2点**：最低限の謝罪はあるが、言い訳や曖昧な表現が多く誠意を感じにくい。
- **3点**：一定の謝罪・配慮はあるが、ときおり責任回避や冷淡な発言が見られる。
- **4点**：大部分で丁寧かつ誠実だが、一部に防衛的ニュアンスが残る。
- **5点**：終始謙虚で誠実な態度を崩さず、責任を明確化し被害者や関係者にも十分配慮している。

■ (注5) 14社の総合評価サマリ

(No.1) 日野自動車 エンジン認証不正問題

- **A:謝罪（被害者）**
マフラー交換や燃費値の誤申請により利用者へ多大な迷惑をかけた事実を認め、リコールや税制差額の負担など具体的な補償策を示す姿勢。補償範囲の明確化は不十分だが、特別調査委員会の結果を踏まえ今後の解決策を検討中。
- **B:謝罪（ステークホルダー）**
国土交通省や経産省、米司法省への報告を明示。特別調査委員会の設置でステー

クホルダー全般に一定の配慮を示す。株主・取引先対応の具体策はやや乏しいが、今後の調査結果次第。

- **C:謝罪（パブリック）**

排出ガスや燃費の不正を重大視し、再発防止に向けた組織改革を進める方針。環境負荷など周囲への影響を深く掘り下げた言及は限定的。

- **D:原因**

数値目標の過度な圧力や開発部門と認証部門の一体化が不正の温床。原因を一定程度掘り下げるが、構造的要因のさらなる検証が期待される。

- **E:再発防止**

認証プロセスの独立化や外部視点導入、コンプライアンス強化など具体策を複数提示。実効性の継続的担保が焦点。

- **F:トップの責任**

会長・社長が揃って登壇し、不正の重大性を認めて謝罪。進退言及はしないが、責任を強く認め再発防止に注力する姿勢。

- **G:質疑**

米国調査中の部分は回答を保留するが、台数やリコール対応など具体データを示し、正面から受け止める印象。

- **H:態度**

深く謝罪を繰り返し、他責を避ける姿勢。慎重で配慮ある言葉遣いが目立ち誠実さが評価された。

(No.2) SMBC日興証券 相場操縦事件

- **A:謝罪（被害者）**

厳正な人事処分を表明する一方で、被害者補償の詳細は示されず。加害者処分中心の説明に留まり、今後の調査委員会次第。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

市場関係者や投資家、当局への謝罪と連携を強調。株主や顧客を含めたステークホルダーの信頼回復を最優先とするが、報告や協議の具体度はやや低め。

- **C:謝罪（パブリック）**

市場の公正性を損なった責任を重く受け止め、深く謝罪。調査委員会検証や再発防止で信頼回復を図る姿勢。社会的影響への認識は一定程度ある。

- **D:原因**

内部管理体制の不備やコンプライアンス意識不足を認めるが、第三者委員会に委ねる部分が多く、組織文化への踏み込みは限定的。

- **E:再発防止**
第三者委員会を設置し、内部通報やリスク点検強化を実行するプロジェクトチームを立ち上げる方針。
- **F:トップの責任**
社長が自ら出席し謝罪。辞任の是非は調査結果次第としつつ、原因究明や再発防止を強調する姿勢を示す。
- **G:質疑**
捜査中を理由に回答回避が多いが、一定の説明を試みる姿勢はある。結論待ちの曖昧な回答が目立つため透明性が課題。
- **H:態度**
深い謝罪の言葉遣いがあり、他責は少ない。質問を遮らない誠実さは伺えるが、やや曖昧に留まる回答も混在。

(No.3) 知床遊覧船沈没事故

- **A:謝罪（被害者）**
保険会社との連携や補償金額を言及するが、実際の手続きや加害者処分が明確でない。遺族への謝罪はあるが具体的支援策が不足。
- **B:謝罪（ステークホルダー）**
国土交通省や海上保安庁への協力を述べるも、家族以外の関係者への説明や配慮が乏しい印象。地域観光業界・株主等への言及が少ない。
- **C:謝罪（パブリック）**
多大な迷惑をかけたと謝罪はするが、社会的責任や再発防止への踏み込みが弱い。
- **D:原因**
過去事故や安全対策の不備を認めるが、組織的背景の掘り下げ不足。運行判断の曖昧さなどが改善されていない印象。
- **E:再発防止**
明確な工程や監査体制が示されず、外部視点の導入も見当たらない。一時的謝罪にとどまり形骸化の懸念。
- **F:トップの責任**
社長が登壇し謝罪はするが、リーダーシップ不足や具体策欠如が顕著。責任表明が曖昧で被害者支援に至らず。
- **G:質疑**
回答が曖昧・記憶頼みで核心が不明。再質問でも具体性が示されず誠実性に疑問

が強まる。

- **H:態度**

一応謝罪や敬語はあるが、防衛的な受け答えが散見され、主体的責任認識が弱い。

(No.4) KDDI 大規模通信障害

- **A:謝罪（被害者）**

補償策を検討中と述べるが、具体的な方針・詳細に欠ける。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

法人・MVNO、行政当局へ連絡体制を整え、物流や金融機関などへの影響を考慮。株主対応は今後の課題。

- **C:謝罪（パブリック）**

全国規模の長時間障害を重く捉え、社会基盤への重大性を繰り返し謝罪。台風接近地域の通信不通リスクにも言及し、社会的責任感を示す。

- **D:原因**

ルーター切替時のトラフィック集中や複数装置の連鎖的負荷など技術的背景を説明。運用手順の欠陥を認める。

- **E:再発防止**

負荷制御や設備多重化を検討し、外部教訓も活用する方針。ただし具体スケジュールや第三者検証導入は未定で踏み込み不足。

- **F:トップの責任**

社長が直接会見し深く謝罪。辞任言及はせず再発防止を優先。トップとして利用者へ与えた影響の重さを認め、何度も陳謝。

- **G:質疑**

技術担当者と共に質問へ丁寧に回答。調査中部分は保留するが、概ね逃げない姿勢。

- **H:態度**

謝罪と原因究明を繰り返す柔和な印象。防衛的な表現もあるが、誠実に答えようとする態度が評価される。

(No.5) かつぱ寿司（カップ・クリエイト）不正競争防止法違反

- **A:謝罪（被害者）**

不正競争防止法違反として謝罪はするが、競合他社への具体的補償策や懲戒方針は不明確。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**
株主やお客様に対して再発防止策を打ち出すものの、行政や取引先への対応は具体性に欠ける。
- **C:謝罪（パブリック）**
社会的影響の重大性を認め謝罪を繰り返すが、業界全体への波及をどう扱うかが不透明。
- **D:原因**
コンプライアンス意識不足・不正競争防止法への理解欠如が主因。組織体質や競争環境など背景分析は浅い。
- **E:再発防止**
法研修やUSB使用禁止など対策を掲げるが、外部検証や長期モニタリング体制はやや不透明。
- **F:トップの責任**
新社長が会見に臨み謝罪と再発防止策を表明。具体的リーダーシップの示し方は限定的だが、誠実さは伺える。
- **G:質疑**
捜査上の制約で詳細を控える部分があるが、概ね丁寧に答える姿勢。情報不足感はある。
- **H:態度**
謝罪や敬意ある言葉遣いを見せつつ、一部で責任回避の印象。防衛的な側面も否定できない。

(No.6) 関西電力 大手電力4社カルテル問題

- **A:謝罪（被害者）**
役員報酬減額や辞任など具体処分を示すが、利用者や競合他社への補償策は言及されず。
- **B:謝罪（ステークホルダー）**
株主・監督官庁・行政機関への謝罪と報告、再発防止策を具体的に説明。
- **C:謝罪（パブリック）**
独禁法違反の重大性を深く認識し、公正競争や信頼回復に注力。社会的責任を強調する姿勢。
- **D:原因**
旧来の協力関係で競争意識不足、人脈の近しさ等が不正取引の温床と丁寧に検証。トップの認識甘さを深掘り。

- **E:再発防止**
社外弁護士や第三者モニタリング、内部監査強化など具体策を提示。外部評価体制の明確化はやや不足。
- **F:トップの責任**
社長が会見に臨み謝罪と報酬減額など具体策を公表。強い改革決意を示すが、公表範囲を絞る面が残る。
- **G:質疑**
担当者が可能な範囲で具体的に回答。一部公表を伏せる場面はあるが、誠実に応じる印象。
- **H:態度**
謝罪から始まり、質疑でも丁寧。個別名公表に慎重で防衛的に映る部分もあるが、全般的に敬意ある応答。

(No.7) ビッグモーター 保険金不正請求問題

- **A:謝罪（被害者）**
再修理・返金対応や刑事告訴の可能性を示唆するが、補償基準や期間など詳細が不足。被害者救済の具体像が不透明。
- **B:謝罪（ステークホルダー）**
保険会社や取引先へ謝罪し、再発防止や経営刷新を示唆。ただし非上場で出資構造の不透明さ等、周辺説明が不十分。
- **C:謝罪（パブリック）**
不正請求が業界全体に与える影響を認めつつ、公正な業界発展への具体的対策は乏しい。公共インフラへの責任意識も曖昧。
- **D:原因**
不合理な目標設定やガバナンス不全、経営トップの責任を認める発言もあるが、追加調査中で曖昧さ残存。
- **E:再発防止**
新社長就任や特別調査委員会の指摘に基づくガバナンス強化を示唆するが、スケジュールや外部監視の恒常化は明確でない。
- **F:トップの責任**
創業者が謝罪と辞任を表明。ただし不正認識の時期や管理体制の説明が曖昧で、責任所在がクリアでない印象。
- **G:質疑**
多く回答しているが、不正の核心や経営陣の具体的関与に踏み込みが甘く再質問

でも十分な説明をしきれない。

- **H:態度**

謝罪・反省は示す一方、「知らなかった」とする発言が多く社員責任転嫁に取られるケースあり。

(No.8) ダイハツ・トヨタ 認証試験不正問題

- **A:謝罪（被害者）**

不正行為の原因究明と謝罪を繰り返すが、具体的賠償額や関係者処遇には踏み込み不足。リコール可能性や安全検証は示す。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

販売会社や仕入れ先等への経済的保証を一社ごとに検討するなど、利害関係者への配慮あり。行政・株主への対応も視野。

- **C:謝罪（パブリック）**

国民車としての公共性を踏まえ、開発プロセスの見直しや再発防止を繰り返し強調。社会的影響を深刻に受け止める姿勢。

- **D:原因**

短期開発の重圧や管理職不在など、構造的問題を徹底的に掘り下げ。不正発覚の背景を企業文化の歪みと分析する姿勢。

- **E:再発防止**

外部専門家の活用や認証チェック体制導入、開発日程の見直しなど具体策を提示。スケジュール明確化は今後の課題。

- **F:トップの責任**

社長が経営責任を認めて謝罪。短期開発や組織風土の問題を言及するが、進退や刷新時期は未言及でリーダーシップ面に一步届かない印象。

- **G:質疑**

多角的質問に具体的根拠を示し対応。未確定情報や調査中部分は回答を控えるが誠実さが感じられる。

- **H:態度**

謝罪・反省を重ね他責的でなく、責任を認める姿勢。一部不透明な点もありやや防衛的と映る場面あり。

(No.9) 小林製薬「紅麹サプリ」健康被害問題

- **A:謝罪（被害者）**

被害者への医療費・検査費負担を触れるが、具体的補償金額や対象範囲が不明で

不十分。遺族や入院者対応も詳細不足。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

取引先や海外顧客への回収要請を示すが、情報共有が遅れ、株主や行政への説明も限定的。海外広報不備が目立つ。

- **C:謝罪（パブリック）**

社会問題化として深く謝罪し、医療機関や行政、業界全体への影響を重く受け止めるも、具体策は途上。

- **D:原因**

未知物質・カビ由来物質混入を示唆するが断定を避け、リスク検証の甘さが浮上。組織文化への追及も限定的。

- **E:再発防止**

国の研究機関や専門家の意見活用を表明するが、第三者委員会設立など外部視点の実効性が不透明。

- **F:トップの責任**

社長が登壇し謝罪・反省を繰り返し表明。被害者支援を意向するも、原因究明や経営責任の曖昧さが残る。

- **G:質疑**

「手元に資料がない」と結論回避が頻出。主要論点が後回しになり、十分な情報開示でない印象。

- **H:態度**

謝罪と敬意を払う姿勢はあるが、防衛的や責任回避気味の受け答えも散見。誠意はあるが不十分さが残る。

(No.10) 三井住友信託銀行 インサイダー取引事件

- **A:謝罪（被害者）**

懲戒解雇を迅速に実施する一方、被害者補償策は言及不足。インサイダーの被害当事者が不明確なまま補償が曖昧。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

顧客や株主、社会への謝罪と当局協力。再発防止策を徹底するとするが、具体的連携や情報共有の範囲が不透明。

- **C:謝罪（パブリック）**

市場や社会全体への影響を深刻に捉え、強い謝罪を繰り返す。業界全体への波及リスクを認め、再発防止の決意を表明。

- **D:原因**
過去にもインサイダー事案があり、管理職含むモニタリング体制や倫理教育の不足を認識。
- **E:再発防止**
調査委員会設置や倫理教育を掲げるが、具体的スケジュール・第三者の関与範囲は曖昧。外部視点の実効性が課題。
- **F:トップの責任**
社長が出席し原因究明と再発防止を強調。処分具体案は調査後とし、進退は言及せず。
- **G:質疑**
捜査状況を理由に回答を控える場面あり。核心部分は言及を避ける傾向が残る。
- **H:態度**
丁寧な言葉遣いや謝罪を繰り返し、責任を重く受け止める姿勢。ただし答えられない部分が多く、若干防御的。

(No.11) 野村証券 強盗殺人未遂事件

- **A:謝罪（被害者）**
補償策や加害者処分は懲戒解雇に留まり詳細不透明。被害者保護の進捗も明言避けが目立ち、実効性判断が難しい。
- **B:謝罪（ステークホルダー）**
警察捜査協力や顧客周知などは行うが、株主や行政への対応は抽象的で説明責任が不十分。金融界全体への影響は認める。
- **C:謝罪（パブリック）**
金融業界全体・社会への信頼失墜を深刻に受け止めるが、会見中の具体的対応策は繰り返す程度で確度が不明。
- **D:原因**
個人の犯罪として済ませ、企業文化・行動管理の不備を言及するも、組織的要因の掘り下げは限定的。
- **E:再発防止**
複数の対策整備を示し、行動管理・研修を軸に改革。社内委員会や外部弁護士助言など外部視点も部分導入。
- **F:トップの責任**
社長が自ら謝罪し、組織責任を表明。役員報酬返上や再発防止策を示すが、CFO回答不足への指摘を拭えずやや課題。

- **G:質疑**
捜査や被害者プライバシーを理由に開示制限もあるが、多岐にわたり対応。社内処分詳細を伏せるなど曖昧さあり。
 - **H:態度**
複数役員が繰り返し謝罪し責任を認めるが、防衛的ニュアンスも残る。
-

(No.12) 三菱UFJ銀行 金塊窃盗事件

- **A:謝罪（被害者）**
具体的補償金額や件数を示し、3億円の支払いを開始。懲戒解雇や刑事追及も視野に入れる厳正対処。
 - **B:謝罪（ステークホルダー）**
貸金庫利用者全体に専用コールセンターを設置し不安解消を図る。警察や外部弁護士、当局とも連携し幅広く配慮。
 - **C:謝罪（パブリック）**
銀行ビジネスの根幹である「信頼」を揺るがす事態を重く受け止め、早急な再発防止と信頼回復を誓う。
 - **D:原因**
内部統制の不備やリスク認識不足を具体的に指摘。権限集中の放置や油断が問題の核心と分析。
 - **E:再発防止**
呼び鍵の本店一括管理や複数人チェック、防犯カメラ増設などを提示。外部検証体制の徹底度は不透明。
 - **F:トップの責任**
頭取が自ら謝罪。調査完了後に処分を検討するとし、進退言及は限定的。誠実さや反省を示すも責任所在の明確化は今後。
 - **G:質疑**
多くの質問を受け付け、セキュリティ上の理由で回答を控える部分もあるが概ね丁寧。
 - **H:態度**
終始謝罪と配慮を示す低姿勢。被害者への誠意ある対応を再三表明。
-

(No.13) 東京女子医科大学 元理事長背任事件

- **A:謝罪（被害者）**
内部告発者らへの処遇見直しや民事・刑事での責任追及を言及。ただし補償策や

懲戒処分の詳細が不透明。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

学生・保護者・教職員・利用者へ改めて謝罪と再発防止策を示す。取引先や当局への具体的協議の言及は課題。

- **C:謝罪（パブリック）**

大学病院としての社会的役割を重視し、医療安全への懸念に言及。公的責任の深化や外部評価強化が必要な局面。

- **D:原因**

ガバナンス不全と内部統制欠如が根本要因。元理事長の権限集中や監査機能形骸化で組織の公正性・透明性を欠いた。

- **E:再発防止**

第三者委員会報告を踏まえ、担当理事兼務禁止や内部監査刷新など多角的改革を提示。実行・検証体制が焦点。

- **F:トップの責任**

新理事長が出席し不祥事を謝罪。ガバナンス再構築や再発防止を訴えるが、処分や内部告発者救済の具体性は不足。

- **G:質疑**

繰り返し具体的な質問に回答し誠実さは見られるが、一部捜査待ちで曖昧な返答も残る。

- **H:態度**

終始落ち着いた口調で謝罪し、礼儀正しい。防衛的とも取れる受け答えが一部あり、慎重姿勢が伺える。

(No.14) フジテレビ 番組制作ハラスメント・コンプライアンス不備問題

- **A:謝罪（被害者）**

被害者女性への謝意と配慮を繰り返し表明するが、金銭的・精神的補償内容は未定。具体策を「被害者の意向に沿う」と述べるのみで、手続きやスケジュールが曖昧。

- **B:謝罪（ステークホルダー）**

スポンサー・広告主・系列局への負担や広告差し替え等を視野に入れていると説明。株主・投資家向けにも報告を進める姿勢を示すが、具体的な対応や協議状況は乏しい。

- **C:謝罪（パブリック）**

放送局としての社会的責任を重く受け止め、視聴者や業界全体への影響を認識して謝罪。再発防止を公言するが、踏み込んだ対策や業界全体への波及をどう防ぐかは不透明。

- **D:原因**

ガバナンスや人権意識の欠如に言及しつつ、過去からの組織風土・責任所在の分析は浅い。第三者委員会調査を待つとし、具体的な構造的課題には言及不足。

- **E:再発防止**

第三者委員会の設置やコンプライアンス強化に言及。外部視点導入を強調するが、委員構成や具体的手順は未定。計画実行の実効性に懸念が残る。

- **F:トップの責任**

社長・会長が謝罪するも、実質的トップとされる日枝相談役が不在。進退への言及や明確な責任所在の説明がなく、リーダーシップ不足が顕著。

- **G:質疑**

記者からの核心的質問には「調査中」「プライバシー保護」を理由に回答を控えがち。質問制限はないが、主要論点への説明が曖昧で十分な情報開示が得られにくい。

- **H:態度**

謝罪や反省の言葉は頻出。敬意ある言葉遣いだが、責任回避の印象を与える曖昧な表現が多く、防衛的姿勢が散見される。