

## 講演② 「『気がつけば我が社も粉飾企業』と後悔しないための経営者の知恵」

講師 山口 利昭 氏（山口利昭法律事務所 代表弁護士）

こんにちは。大阪弁護士会の山口利昭でございます。どうぞよろしく願いいたします。

今日は私から特に役員の方々、幹部職員の方々向けの内容でお話しさせていただきます。そこで、題名は少しトリッキーかもしれませんが、「『気がつけば我が社も粉飾企業』と後悔しないための経営者の知恵」ということで、1時間15分ばかりお話しさせていただきたいと思います。

実は昨日、大阪で私が主催している研究会に、昨年、新規上場された会社の社長さんがお見えになり、1時間半ばかりいろいろなお話をお聴きする機会がありました。上場準備に向けてのいろいろなお話です。その中で、非常に面白かったお話がありました。これまでずっと会社を大きくしてきて、東証に上場申請をし、上場審査の過程で、「おたくの会社は、監査役さんは大丈夫ですか。内部監査の方々は大丈夫ですか」という確認があった。事実だけを淡々とお話ししますが、結局、その会社では長年務めていただいた監査役の方にはお辞めいただいて、新しい方になっていただいた。そして、内部監査の責任者には公認会計士の方を迎えたそうです。つまり、モニタリング部門の体制整備に関する東証の審査は本当に厳しいという話を聞きました。特に書類の提出、ヒアリング、そこに向かっての社内の体制づくりが本当に大変だったそうです。

私は、その社長さんに意地悪な質問をしました。「結局、それは社長さんが今まで、監査役なんか、内部監査なんか誰がやったって一緒だろうと思っていたからではないですか」と。そうしたら社長さんがすごく怒って、「いや、そんなことはない。監査役的重要性はよく分かっていました。当然、もともと上場会社の監査役をやっておられた方に、かなり昔ですが、来ていただいて、ずっと3人4脚というか、みんなで頑張ってきた。監査の重要性はよく分かっています」とおっしゃいました。

けれども、その答えを聞いて考えたことは、社長さんが考えている監査の重要性と、東証が考えている監査の重要性にはだいぶギャップがあるのではないかということです。そして、話を聞いてみると、その監査役や内部監査部長が交代されてから、主幹事証券も監査法人も、もちろん東証の審査も、とてもスムーズに手続が進んだということでした。ですので、やはり社長さんが思っている監査に関する思いと、上場関係者の方々が思っている部分、つまりガバナンスに対する思いには、かなり違いがあるのではないのでしょうか。そのようなことを考えてしまいました。

このお話ではないですが、経営者の方々が思っておられるガバナンスに関する認識のままですと、気がつけば粉飾企業になってしまうのではないかと。今日は、少し斜めから粉飾ということを見ていって、担当者の方と役員、社長といった方々が不祥事企業にならないためにどうするかということについて少しお話をしてみたいと思います。

今日、お話ししたいことは 3 点あります。一つ目は、まじめな会社がなぜ粉飾企業になるのかという点です。二つ目は、粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のりです。これは先ほど宇澤さんと私が同じように ACFE（公認不正検査士協会）の理事をしておりますが、私自身も普段不正調査という中で、「まじめな会社がなぜこんなふうになっちゃうのかな」というところを見てきていますので、そのあたりを少しお話ししたいと思います。

そして今日の本題で、一番のテーマが三つ目の、粉飾企業にならないための経営者の知恵ということです。今日はタイトルを「粉飾企業」としました。われわれが不正調査をやっている、会社の中の内部監査やご担当者の方向けにお話をするときには、どうやったら粉飾を防げるかという形でお話しします。けれども、役員の方々にお話しするときは違います。どうやったらあなたの会社を不祥事企業にさせないかという形でお話しします。そういうことで今日は粉飾企業という言葉タイトルを使っています。

## 1. まじめな会社がなぜ「粉飾企業」になるのか？

### 1-1 時代の流れが不正リスクの顕在化を招く（PPT3）

私は弁護士をやって 24 年になります。2009 年 12 月に朝日新聞の「ひと」という欄で紹介していただいたことがあるのですが、そのときに朝日新聞の中に書いたので今はどこでも申し上げますが、私はかつて、グレー（灰色企業）と言われる会社の顧問をいくつか務めていました。特に皆さまもよくご存じのマンションデベロッパーの顧問等において、本当にこんなことをやっていると会社は大丈夫なのだろうかというような問題を潜り抜けるために、社長さんに悪知恵をお教えして、その結果、大変社長からかわいがられました。そういう時代と現在を比べると、世の中が粉飾に関してとても厳しくなったように感じています。昔はもっと粉飾ということに関して寛容だったと私は実際、弁護士として仕事をしています。

まず一つは、バブルの時代、やはりいろいろなことで文句を言われたり、いろいろな不正があつたりしたけれど、何となく「粉飾らしきもの」が許される時代だったように思います。企業業績がどこも右肩上がりの中であまり細かいことまで言われずに、何とか水に流してくれた、そんなことが多かったのです。それから、その後、バブル崩壊後の不良債権処理のときには、特にマンションデベロッパーあたりは、不良債権処理という国策に一生懸命従っていれば、多少いろいろなことが出てきても文句は言われませんでした。もしくは、不正を追及されようとしたら、「いや、うちが不正も出してもいいですが、うちの不正を出したらおたくの不正も表面化しますよ。」と言えば、皆さんが「うーん」と黙って、見過ごしてくれました。こんな時代だったのですが、どうも最近は粉飾というものに関してはやはり寛容ではなくなりました。

このように考えます。ちょうど 2 年前のオリンパス事件の発端となったものは、ウッドフォードさんのいろいろな告発と言われますが、ウッドフォードさんが告発しても国内ではあまり火は付きませんでした。しかし、イギリス、アメリカ、海外のメディアがいろいろ

ろなことを推測されて、そこからオリンパス疑惑に火が付きました。それから同じような時期の大王製紙も、社員の通報がやはりきっかけになりました。

どうも、発生というよりは発覚の要因として、回りが会社の不正、役員不正というものになかなか許せない時代になってきた。こういう中で、私は、会計不正はいつの時代にも発生するのですが、時代の流れによってますます不正リスクが顕在化しやすくなっていると考えています。

不正リスクが顕在化する時代になった背景として、これが全てではないのですが三つ挙げてみます。まず、M&Aによるグループ会社経営の時代です。子会社経営の尊重、子会社の歴史への配慮、社長の成果に対する評価、親会社のエースの投入です。これは私からするならば、子会社が何か不正をするときの一つの不祥事の芽といったものになるのではないかと。例えば、この社長がM&Aを推進していった会社のことなのだから、おかしいなと思っても、回りの役員、回りの方々はなかなか文句が言えない。業績が上がってくれば「ほら見てみる。いい業績じゃないか」と誰も文句が言えない。おかしいのではないかと思ってもなかなか文句が言えない。うちの会社のエースを投入しているんだから、子会社の社長に投入しているんだからといってブラックボックスをそのまま残してしまう。そういうことも含めて、子会社はグループの信用を毀損する不正の温床になってしまう可能性があります。

それから二つ目は、これは最近のはやりですが、規制がどんどん変わっていく中で、プリンシプル（原則主義）による規制が中心となる時代になっています。プリンシプルはいいのですが、これが適用されるためには、本当にルールをきちんと業界として理解しておられて、企業倫理もきちんとしっかりしている、誠実性がある、こういう方々が解釈をするということが前提になっています。例えば、今日のタイトルである粉飾という問題にすると、粉飾と適正な会計処理との差は紙一重です。どうですか、私も分かりません。皆さまも、どこからが粉飾で、どこからが粉飾でないのかというのは分かりますか。私は法律家ですから、有価証券報告書、虚偽記載の重要性というものは、一般の投資家から見て投資判断にとって重要か否かで決する。これが粉飾かどうかということの解釈であるということとは分かりますが、それでも曖昧な定義ですよね。現実問題として皆さんの会社で、例えば社長さんが「経理担当者というのは、粉飾とは言われないけれど、ギリギリのところまで監査法人から適正意見をもらう、これが経理の力量なのだ」と、ずっとそんなふうに言われて、経理担当者の常識が次第に一般的な感覚からずれてしまっている企業もあるかもしれません。こういうところの問題は、まさに不正リスクと隣り合わせで、気がついたら、誰が見ても、会社の中ではその辺の歯止めが利かないから分かりませんが、第三者から見たら粉飾になってしまったという問題があります。

それから三つ目は、リーマンショック以降、金融危機以降のエンゲージメント（株主との対話）が強く求められます。昔のように買収防衛策や議決権行使が話題になり、短期で売却をするということよりも、長期で保有する、議決権を行使するという海外の機関投資

家が増えた。そういう中で、うそについては駄目よと投資家から要請されるようになった。「われわれ投資家とお話しする時代になったのだから、エンゲージメントの時代なのだから、まずはあなたたち企業の業績以前の問題としてうそについては駄目よ。うそをつく基盤があるのではないのか。」ということで、どこの機関投資家も内部統制とガバナンスに関して非常に関心を持たれるようになりました。これは、財務情報だけではなく非財務情報も含めて、こうしたものに対する関心が非常に高まっている。そういう中で、「内部統制」と書きましたが、投資家が求める内部統制とは、ある意味情報開示に係る内部統制です。開示に関するいろいろな統制に対する関心が高まっており、こういう時代の流れの中で、不正リスクの顕在化が強くなってきているのではないかと思います。

## 1-2 企業の内部統制に関する期待内容が変わってきた (PPT4)

今、内部統制というお話をしましたが、今日は私の意見をはっきりと申し上げたいので、ここで内部統制について少しお話をしたいと思います。皆さまのように企業の中で IR に携わっていたり、企業の説明会でいろいろなご説明をされていたりする立場の方にとって、どうも内部統制というと J-SOX のイメージが強いのではないかなと思います。金融商品取引法上の内部統制報告制度に関する関心というかイメージが強いのではないのでしょうか。

私はブログ「ビジネス法務の部屋」を 9 年ほど書き続けていて、ブログでもずっと内部統制に関していろいろな話題を提供してきましたが、残念ながらうまく内部統制報告制度の本来の効果が上がっているようには思えません。もともと J-SOX がつくられたときの趣旨どおりに今動いているようにはどうも思えません。こういうことをブログで発信しても、ほとんど反論がありません。

なぜかと言うと、結局、日本人は自分たちを律するルールが細かい方がやりやすいよね、ということです。「市場参加者が競い合うフィールドの整備」というと、ちょっと分かりにくいかもしれませんが、市場に参加するには「投資者・株主保護の視点」が求められるということです。要するに J-SOX というのは、市場という競技の参加資格のようなものだと思えられて、よく皆さんから聞かれたのは、担当者の方が「最低限どこまでやったらいいのですか」とか、内部統制監査をされる監査法人の方も「もう少し細かい基準があった方がいいのではないですか」とおっしゃいます。これは、本当の趣旨は別かもしれませんが、現実に運用されているものは、市場で取りあえず参加資格を持つためのものであるということによって運用されているのが J-SOX のイメージかなと思います。

一方で、最近では「フィールドで競い合う市場参加者の自己管理を促す仕組みの整備」という方向で、金商法以外の分野では内部統制が語られることが増えたのではないかと思います。良いか悪いかは別にして、要するに、一応フィールドに参加はするが参加する方々にイエローカードやレッドカードが出る。今日お越しの方は間違いなく、私から見るならば、幹部の方が平日のお昼にこういうところにお越しになって勉強されるわけですから、まじめな会社です。まじめな会社の方々は恐らく市場の参加資格があつて、この規制緩和

の時代に自由に本業にまい進していただきたい。ただし、中に自社の利益獲得のためなら、平気で国民の生命、身体、財産の安全を害するような不届き者の気配がするならば、自己管理ができない企業として、その方にはイエローカードを出しますよ。レッドカードを出しますよ。そういう自己管理を促す仕組みの整備として、内部統制というものが語られるような時代になりつつあるのではなかろうかと思います。

私の事務所は小さな事務所です。企業法務を専門に扱う大きな事務所ではありません。ここ半年ぐらい、昔からおつき合いのある社会福祉法人や医療法人から、「内部統制、ガバナンスの向上とはどうすればよいのか、教えてほしい」「内部統制、ガバナンス、それから透明性ある会計書類の作成について教えてほしい」という依頼がたくさん来ます。私は最初、なぜだろう、変だな、なぜ急にこんな20~30人の事業所の人たちの口から、内部統制やガバナンスという（この方たちからは）今までは聞いたことがない言葉が出るのか。この人たちの口から内部統制やガバナンスという単語が飛び出す意味がわかりませんでした。

もうお分かりの方もいらっしゃるように、その背景にあるのはアベノミクスです。今年6月にまた成長戦略の改訂版が出るかもしれませんが、社会福祉法人と医療法人の統廃合の推進が検討されています。全国津々浦々に行政サービスを提供するに当たって、均一のサービスを提供します。しかも、社会福祉法人等は税制で大変優遇されてきたので、内部留保をため込んでいます。ため込んだ内部留保を一生懸命活性化して、これから社会福祉法人と医療法人の統廃合を進めていこう。これまでは、なにか悪いことをしないと統廃合の対象にはならず、悪いことをしたから統廃合の対象になりました。ところが、「ガバナンスをきちんとしてくださいね」「内部統制をきちんとしてくださいね」と今は求められるのです。内部統制をきちんとしていなかったら、そういう統廃合の対象になってしまうのではないかと懸念されているのです。私は驚きました。行政のお役人の方々は、ガバナンスや内部統制を理解していますが、老人ホームの理事長さんをはじめ、20~30人の事業所の所長さんは分からず、「先生、内部統制やガバナンスって何ですか」と聞いてきます。

上場会社も既に内部統制報告制度ができて5~6年たっています。このような現状において、J-SOXの感覚だけで内部統制をイメージするのはどうも少し不十分ではないかと思うわけです。

例として「投資者・株主に対するディスクロージャーの視点（ソフトローの活用）」と書きました。ソフトローという言葉が何回か出てきますが、ソフトローというのはハードローに対する言葉で、例えば皆さんの会社における社内ルール、業界ルール、要するに国家権力によって最終的に実現が担保されていない、けれども今の時代、このことに従わないといろいろな不利益があるということで皆さんが従っている。分かりやすい例で言えば、社内ルールや業界ルールです。これは学者さんによっては異論もありますが、東京証券取引所の上場ルールも一応ソフトローの一つだと言われるのが一般的なところです。

もともと昔からあった規制は規制緩和でどんどん今なくなっていますが、いろいろなソフトローによって、皆さんの会社も上場会社としてふさわしい行動を求められています。

そのためにどうするかというと、ソフトローによって皆さんが自己管理をしていただく。自己管理をしていただく中で、ソフトロー違反の疑いが外部から感じられた場合に、「あれ、おかしいな。あそこの会社、ちょっと変な動きをしているよ」ということがあれば、そこはピンポイントでいろいろな規制がかかってくる。こういう体制がどんどん進んでいくのではないか。そんな中で、ガバナンスと内部統制の整備ということが、またいろいろと注目されるだろう。そんな形で私の方では理解しています。

### 1-3 ソフトローの網の中で、企業は「粉飾企業」と噂され、当局、マスコミ、内部告発者の監視下に置かれる (PPT5)

上場会社向けということ、最近の例で言うと、メニュー偽装事件がありました。中には阪急阪神ホテルズさんや近鉄さんの子会社のように、景表法に基づく排除措置命令を受ける会社もありました。会社のレピュテーションが落ちないようにするには、どうするか。そのとき、皆さんが最初に考えるのは社内でガイドラインを作ろう、業界の中で公正競争規約を作ろうという流れとなり、当然そのようなソフトローが、皆さまのようなまじめな会社を規律する規範として力を持ちつつあります。取引先、業界団体、企業倫理、社会的信用、ハードローの脅威と書きましたが、取引先との関係でもそうです。これだけコンプライアンスと言われているので、自分の会社だけ景表法違反をやったから「あれはおかしいよ。消費者庁の方が間違っているよ。戦うよ」と言っても、小売りの方は「いや、社長、おたくの言うことは分かりますが、残念ながらコンプライアンスの時代なので、おたくの商品はそのまま棚には置けないのです」と言われ、戦いたいのに戦えないのです。それがソフトローです。

日本テレビが「明日、ママがいない」を作りました。いい番組なのか悪い番組なのか評価は分かれます。13話まで全部見てくださいますかと思いますが、「けしからん」という意見も多い。では、どうしましょう。8社の契約スポンサーが残念ながら下りました。いい番組を作っているとの意見もありますが、それでも各社ともCM見合わせということになりました。ソフトローにはそれを担保するいろいろなものがあります。業界団体から脱退の勧告などです。こういうものによって、ソフトローの網の中で企業は粉飾企業と噂され、当局、マスコミ、内部告発者の監視下に置かれていきます。

粉飾かどうかは本当に難しく、何をもって粉飾というのかの判断は、恐らく人によって違うでしょう。例えば、三洋電機の「三洋減損ルール」に関する裁判で、金融庁はおかしいと言いましたが、裁判所は社長の経営判断に属するものであって、違法とまでは言えないと言い意見が分かれました。

これは当たり前で、粉飾かどうか（有価証券報告書の虚偽記載に該当するか）は本当によく分かりません。けれども、いろいろなことがあって粉飾企業と言われてしまいます。先ほど宇澤さんからご紹介があったように、金融庁から課徴金処分を出されることもあります。課徴金を課されるのは一つの大きなメルクマールになると思います。粉飾企業と噂

されると、金融当局、取引所、マスコミ、内部告発者などのいろいろな方々から「この会社はちょっと怪しい」「ちょっと何か変なことをやっている」と言われ、いろいろな方々の監視下に置かれてしまいます。こうなってくると、私の経験から言うと、いろいろなことが企業の中でほじくられ、最終的に、「皆さんが言われるとおり、粉飾企業なのかな」というところに落ち着いていく、という流れが本当のところかと思います。

## 2. 粉飾企業の仲間入りを果たすまでの道のり

### 2-1 不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する (PPT6)

なぜそのようになってしまうのか。皆さんの企業もそうならないとは限りません。先ほど宇澤さんから職業的懐疑心というお話が出ました。おっしゃるとおりです。けれども、私は社外監査役を8年間やって、監査役のときは、監査法人と年に何回か必ず報告会があって、会計制度、会計監査に非常に興味を持ち、誠実な情報開示は大事なことだと思っていました。しかし、社外役員、社外取締役を何社かやらせていただいて、今もいろいろな会計不正の問題をはじめ、危機対応をやらせていただく中で、私は思うのですが、やはり経営トップの方々は会計ということからかなり遠いところにいらっしゃるように感じます。経営トップの皆さんが興味を持つのは過去の数字ではなく将来の数字であって、予実管理、いわゆる管理会計の方にはとても興味があるけれど、終わった数字に関してどれだけ関心を社長が持っているのかと思うのです。いろいろな会社を眺めていて、監査役のときはすごく大事だと思ったけれど、取締役という立場になると制度会計は遠いと思うわけです。

しかも、最近、第三者委員会がたくさん報告書を出すでしょう。会計不正関連のもので開示されているものは私は全部読んでいます。ですから、先ほど出た宇澤さんのA社、B社、C社、D社、E社、F社、G社の中ですぐに分らなかったのはC社だけでした。他は全部どこの会社の不正事案かというのはすぐ分かりました。

それを見ていて、残念ながら本当の原因究明はできていないのでは、というのが私の感想です。仕方がないのです。なぜかと言うと、会計不正に関する不祥事の第三者委員会は、要するに期限が限られています。45日間程度で結論を出してください、後に会計監査人の意見表明が控えていますと、そう言われて第三者委員会は動かなければいけません。そんな中できちんと体裁を整えなければいけないのだから、あるところで事実解明も原因分析も妥協しなければいけません。ですから、原因究明がいかにも会計不正事案のステレオタイプなのです。うまくまとまっているなどは思います。なるほどと思うのだけれども、本当はこれだけが原因ではない、本当はいろいろなことが原因でここに至っているのではないかとわれわれは感じられるケースがあるわけです。けれども、第三者委員会はステークホルダーへの説明を尽くすという役割があるために「できませんでした」とは言えない、仕方がない、時間がない中で何とかまとめないといけないということなのです。

私が例えば内部告発の代理人をこの2年間で7件やりました。1勝6敗です。何が1勝かというと、決算の過年度決算の訂正まで至ったのが1勝と私は言っていますが、そういう内部告発の代理人や不正調査をする中で、この会社は確かに第三者委員会の報告書では、こういう理由でこんな形で原因があって、それでこういう結果に至ったのだと書いてあるけれど、もっと根が深いというのが私の実感です。

そういう思いで少し説明をしますが、不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在します。「不祥事の芽、二次不祥事リスクを知ることが大切」と書きましたが、どこの会社も当然競争していますから、事業を行う上で不祥事の芽があるのは当たり前で、ない方がおかしいです。ないということはほとんど会社としては機能していないということですから、生きている会社、頑張っている会社であればあるほど不祥事の芽というのはあります。

ただ、組織として健全であれば、未然防止できるのではないか。つまり、一次不祥事に発展する前に、未然防止の体制ができるのではないか。宇澤先生からいろいろ説明があったように、例えば未然防止のための内部統制など、そういうことも含めて防止できるのではないだろうか。

私が言うのは、一次不祥事はどこの会社でも起きるのですが、この一次不祥事が起きたときに、皆さんの会社もそうですが、早期で発見すれば何の大きな問題にもならないわけです。会社の外にも漏れないかもしれないし、漏れたとしても皆さんの会社に自浄能力があるというのであれば、それほどマスコミからの批判を受けるわけでもなし。早期発見できればいいのです。残念ながら、マスコミ等で大きく取り上げられ、気がつけば粉飾企業と言われる原因は二次不祥事なのです。

こうやってお話をしていると、一次不祥事や二次不祥事が当たり前の概念のように思われるかもしれませんが、これは私の一つの造語というか、こう言えば分かりやすいかと思って、一次不祥事、二次不祥事と分類しています。

事業を継続してサービスを提供する以上、不祥事の芽というのはどこでも存在します。自浄能力を発揮する場面は、未然防止、早期発見、信用回復措置のそれぞれに求められます。それで「未然防止と早期発見のための内部統制とは？」と書きましたが、こういう私の分類を前提に、今日のテーマとの関わりでお話をします。

## 2-2 誰も最初から「粉飾企業」を目指すわけではないのに・・・(PPT7)

昨日もその社長さんからお話を聞いていて、上場準備にかかる2年ほど前から、社長という立場の方々は本当に大変で、あれだけたくさんの申請書類を作って、あれだけヒアリングをされて上場するというのは大変だと思いました。上場承認されたときの思いはひとしおなのかなと考えます。ですが、ご承知のとおり、会社によってはその後いろいろな不正問題は発覚するわけです。

なぜか。誰もそんな不祥事なんかしようと思っていない。粉飾をしようと思って上場したわけでもないのに、なぜそうになってしまうのか。よく出てくるのが、短期利益追求への

プレッシャー、中期経営計画の達成に向けた努力、黒字決算は七難隠すということで、あまり良い言葉ではありませんが、よくこういう言葉を聞きます。会計軽視の風土、過去の数字よりも未来の数字、優秀な経理マンとはストレスを狙って適正意見をもらうのだということ、私はヒアリングではっきりとこの言葉を聞いたわけですが、そういう発想でいくと、いつかはやはりこういう問題につながってしまうのではなかろうか。これは私流に言うなら「不祥事の芽」というものです。

一次不祥事、不正会計行為はどこから出てくるかという、恐ろしいボーダーレスリスクです。これもこんな言葉があるわけではないのですが、私がいろいろ不正調査の中で、本当にまじめな方々、目の前に座っておられるその首謀者の経理担当者は、どう見てもまじめに40年ぐらい生きてきた方です。家族もあって、お子さんも大学生で、なぜこの人がこういうことをやってしまうのか。

昨年、NHKで池井戸潤さんの「七つの会議」をやっていましたが、あの番組でも、とても正義感の強い主人公が社長さんから「もう君しかないのだ」と言われて、粉飾を先頭に立ってやっていく。まさにあの世界です。本当にこの人がどうしてこんなことをやってしまったのか。でも、やる素地があるわけです。

粉飾かどうか、例えば、スルー取引か、架空循環取引か。架空循環取引というと皆さん粉飾の代表だと言いますが、ある意味、経済的な合理性のあるような取引に近いものはあるわけです。いつしかそれが架空循環取引に変わっていくということも考えられます。

メニュー偽装の件でも、偽装なのか、それとも許される演出なのか。ホテルやレストランは夢を与えています。1年に1回か2回、親子5人で2、3万円使って、夜、食事がしたい。家族の記念日を楽しく過ごしたい。その人たちに夢を与えるために、当然許されるおもてなしの演出があるわけです。許される演出とメニュー偽装はどこが違うのですか。

フジテレビの「ほこ×たて」という番組がなくなってしまいました。私はあの番組が大好きでしたが、「やらせ」だと話題になりました。やらせなのか、許される演出なのか。その間はどこなのですか。フジテレビの社長さんは「あれはやらせではない。過剰演出だった」と記者会見でおっしゃったそうですが、演出なのか、やらせなのか、どこで線が引かれるのですか。線は簡単には引けません。こういうコンプライアンスの問題はたくさんあります。

粉飾だってそうです。恐ろしいボーダーレスリスク、これがコンプライアンスを秤にかけてしまった企業において、よく聞かれます。利益が出たら後で修正すれば足りるからと社長に言われました。今だけの利益操作だから、後で業績が良くなったら、あのときこんなことをやっていたよねと後できっと笑えるときが来るからと社長に言われて、みんな協力するわけです。そのときはみんな本気です。あり得ないですが、言われたご本人たちは、後できっとまた笑って、あんなときがあったよねと笑えるから今だけ協力してくれと言われ、会計操作という一次不祥事がここから始まるわけです。

二次不祥事は、私から言ったら今日のメインです。担当役員主導の粉飾を見て見ぬふり

をする社長さん。おかしいと思いながら、何も言わずに長期間放置する監査役さん。証拠を隠す、虚偽説明をする、事実を公表しない、公表した事実を後で訂正するなどいろいろなことが出てくるわけですが、こういうものは今日の冒頭も言いましたが、やはり組織に対する評価が著しく落ちるのです。要するに、「自浄能力の欠如」と書きましたが、この会社は、不正が出たときにその不正を治癒できる力はないと社会から思われるということが、今日のテーマである「粉飾企業」というレッテルを貼られる大きな要因だと考えられます。

### 2-3 二次不祥事だけは絶対に回避しなければならない (PPT8)

これは一次不祥事が駄目だろう、一次不祥事を起こすこと自体がいけないだろうということで、何と気の弱いことを言うのだとお叱りを受けるかもしれません。けれども、私のように本当に現場でその恥ずかしい思いを何度もしている、社長と一緒にマスコミからいろいろ言われた経験のある者からすれば、一次不祥事は仕方がない、どこの会社でも起きます。けれども役員の方々、皆さんは二次不祥事だけは起こさないでください。二次不祥事を起こしたら「この会社は何だ、自浄能力がないではないか」ということになります。一次不祥事であれば何とか大きな問題にならずに済むけれども、二次不祥事なら「ここは不祥事企業、粉飾企業だ」ということにつながります。それで、この二次不祥事の発生に関しては、われわれはとても注意を尽くすわけです。

ここに「ソフトロー、レピュテーションリスクでスクリーニング (選別されてしまう)」と書きました。先ほど幾つか担保するものを挙げたときに、「社会的信用 レピュテーション」と書きました。本当に法令違反を犯したかどうか分かりません。本当に法令違反なのか、粉飾、有価証券虚偽記載かどうかということとは分かりません、けれども怪しいのではないか、ここは何か変なことをやっているのではないかとわれわれに言われれば、やはり企業のレピュテーションが落ちます。われわれはそのレピュテーションが落ちるということとはとても気にします。そういうことが「不祥事企業」としてスクリーニングされていって、粉飾予備軍の仲間入りをしてしまうのではないのでしょうか。

こうなってしまうと、ご承知のとおり、例えば今日のこの会計不正というテーマとの関係で言うならば、証券取引等監視委員会は金融庁マター分野です。金融庁の最近の活躍は、ご承知と思いますが、昔は登録者に対しての行政処分がメインだったのでしょうか。毎日のように新聞を見ていたら分かるように、無登録者に対してのいろいろな告訴、告発、それから無登録者に対して金融商品取引法 192 条、裁判所を使って差し止め、禁止命令を出す。こういうことに一生懸命尽力されています。つまり冒頭に申し上げた、参加資格者、フィールドの整備に一生懸命お金と人を使っています。その代わりに、今日お越しになっているようなまじめな会社には、どうぞ自由にやってください。規制はどんどん外します。その代わりに、自分たちできちんと規律してくださいねと。われわれはその規律している会社が世の中からおかしいなという声が上がったら、そのときはピンポイントで規制していきますよと。金融庁は、費用対効果という面で、世の中のおじいちゃんおばあちゃん、い

わゆる社会的弱者に迷惑を掛けるような不届き企業は早めに規制しています。平成 20 年、大和都市管財事件で金融庁（正確には近畿財務局）は「不作為の違法」ということで国賠で敗訴しました（大阪高裁判決）。そのようなこともあってか、おじいちゃんおばあちゃんたちに迷惑を掛けるような人たちには真っ先に徹底した事前規制をかける傾向にあります。

けれども、今日お越しの皆さま方のようなまじめな会社に対しては、極力、規制緩和の時代であり、自主的な行動に委ねられています。その代わりに、中には時々不届き者の企業も出てくるでしょう。そういうときだけピンポイントで規制の網がかかります。そういう規制の対象になっては駄目ですよ。目を付けられるだけではなくて、株主からも株主代表訴訟という形で役員の皆様を被告として訴訟を起こされることになります。

### 3. 粉飾企業にならないための経営者の知恵とは

#### 3-1 コンプライアンスを秤にかけてはいけない（PPT10-14）

よくコンプライアンスを秤にかける、ということが言われます。「コンプライアンスとは後ろ向きの議論だ、コンプライアンスはブレーキだ」ということが言われます。私が経営者の方々、役員の方々に申し上げたいことは、不正リスクとコンプライアンスは分けて考えてくださいということです。不正リスクはどんな経営判断でも当たり前です。それはあります。なるべく少なくするために例えば皆さんの顧問事務所、法律事務所に意見書を出して、会計士さんに意見書をもらいます。

でも、気を付けてください。法律意見書というのは、例えば金商法なら金商法の解釈に関する意見書です。私が役員をやっていると思うのは、皆さん方の会社でも、役員の方々が法律意見書もらった瞬間に「ほら、オーケーだ」ということで、倫理違反への懸念も全部もそれで飛んでしまったような意識を持たれるときがあります。それは大きな間違いです。弁護士が法律意見書を出すのは、与えられたことに対してきちんと答えたものです。金商法なら金商法、会社法なら会社法に対して違法はない。その代わりに、ゴーサインを出すのであれば、本当にそれが社会の方々に受け入れられる経営判断かどうかはまた別問題です。これは注意しないと、意見書もらった瞬間に皆さんの頭から倫理的な問題もポンと頭から抜けてしまうときがあります。

「コンプライアンスは大前提」というのは、資料の左側に記載した未然防止対応は分かりますね。「不祥事は起こしてはいけない。不祥事を起こさないためにはどうすべきか」ということに一生懸命関心を向ける。これは予算が付きやすく、社長もそれは大事だとおっしゃってくれます。

しかし、右側での早期発見・危機対応です。不祥事は起きます。当社でも起きます。起きたときにどうしたらいいのですかということになると、役員の中で、これに賛成してくれる方と、それはおかしいのではないかという方とやはり出てきます。確かに未然防止もコンプライアンス重視ですが、何か起きたときも、その起きたときの対処もやはりコンプライアンス第一で考える必要がありますよということ、社長以下、役員の方々にご理解

いただきたいと思います。

不正の未然防止だけを重視していると一体どうなってしまうのか。1 番目、まず分かりやすい例では、思考停止になってしまいます。これはいろいろな方が同じようなことをおっしゃっていますが、不正の未然防止だけに注力していると、そもそも思考停止になります。メニュー偽装事件で、二度と起きないように自社でガイドラインを作ったけれども、どんなに細かいガイドラインを作っても、それに当てはまることは少ないわけで、結局、現場でまた困るわけです。

困ったときに、「書いてないからやりました」「書いてないからやりませんでした」という答えが出てきます。このやったかやらないかの結論は、自分に都合の良いようにみなさん言い訳をなさいます。結論が、どちらが自分に都合が良いか。このことによって、「書いてあったからやりました」「書いてなかったからやりませんでした」というのは、人がよく使う、その結論が自分に都合の良い方向で言い訳をするということの典型的な思考停止のパターンです。

それから 2 番目に、不正を隠すことへのインセンティブがあります。不正を起ささないようにするためにはどうするかに対して過剰に熱心に考えていると、不正は起きるという発想自体が許されないということで、実際に起きてしまうと、ご自身も、ご自身の上司の問題も部下の問題もやはり隠すという方向へのインセンティブが働きます。それから、自浄能力という概念がなかなか出てきません。不祥事の発生が組織の評価とダイレクトにつながってしまうので、不正を発見すると個人責任の追及に行ってしまうと、組織としてどこに問題があったかということあまり考えようとされません。こういうことで、この不正の未然防止だけを重視していると、非常に問題があるのではないかと。

それから 3 番目に、結局不正を繰り返す、不正を許す風土が残るということが起きます。トップが替わってもなかなか変わらないということです。こういうことにつながるということで、私は不正の早期発見、危機対応こそ重視すべきだとよく申し上げています。

昨年、新聞でも報じられましたが、大阪府警でコンプライアンス e ラーニングの DVD が警察官 2 万 3000 人に配られました。去年、一昨年と 2 年間続けて非常に大きな不祥事が大阪府警に続きました。7 年も前の事件の証拠を紛失してしまったから自分で作ってしまったとか、証言の調書を偽造してしまったとか、本当に恥ずかしい不祥事が 7 件も続きました。このことによって本部長が交代しましたが、大阪府警のコンプライアンス教育も変わりました。このことを、私は評価しています。なぜかと言うと、あの大阪府警で、警察官は不祥事を起こしてはいけないという今までのスタイルから、起こしたときにはどうするかという発想に変わったのです。

あなたが上司、部下の不正を見つけたときにどうするか。あなた自身が証拠をなくしたときにどうするか、誰に報告するか。こういうことを e ラーニングで始めたのです。これはまさに今日私が申し上げた、起こしたらどうする、起きたらどうする。それをやらなければいけないぐらい、今、切羽詰まっているからだと思いますが、この発想というものは

コンプライアンスの一番大事な部分であって、秤にかけてはいけないというところだと思います。

情報サービスのコンプライアンスを秤にかけて失敗した事例を紹介します。先ほど宇澤先生が幾つか事例を挙げましたが、ちょっと違う事例です。これは一昨年の事案で、会計不正リスクの典型だと思います。

「情報サービスの提供を主たる業務とする P 社は、相手方会社のソフトウェアを無断使用したことによる損害賠償金の支払いについて、相手方会社からソフトウェアを新規に購入したように見せかけ、その代金を支払ったものとして、つまり無形資産が実在しているような会計処理を行った。本来、適切な会計処理として、紛争解決に伴う和解金（損害賠償金）の支払いを、一時的な特別損失として計上しなければならないはずであった。しかし、P 社はソフトウェアの不正使用という事実が公表されることにより、多くの顧客との取引関係に悪影響が及ぶことを回避するため、相手方会社からソフトウェアを新たに購入したこととして、無形固定資産として資産計上をしたものである。

この不適切な会計処理は、P 社の社長、経営管理部長、法務部長等の協議によるものであった。まさに「組織ぐるみ」で不適切な会計処理が進められたものであるが、匿名による通報が会計監査を担当する監査法人に届いたことから発覚し、その結果として、平成 24 年 3 月期の決算書の修正を行った。なお、相手方会社は、P 社が不適切な会計処理を行うことに協力することは断固拒否していた。」

これは本当の第三者委員会の報告書をほぼ抜粋したのですが、若干修正をしています。今の事例の、誰のどういう行為が一番非難に値するかということや、経営者はなぜこの粉飾決算を容認したのだろうかということ。それから、このような粉飾の再発を防止するためにどんな対策が必要なのか。こういうことが今の事例を見ると、普通に關心として湧くのですが、ここからが非常に興味があるところです。

第三者委員会の指摘事項では、経営管理部長について、会計担当部門の役職員として不適切な会計処理方法であることを十分に理解しているにもかかわらず、当該部門の職員に不適切な会計処理を進めるよう指示していたとして、これが一番悪いということで強く非難されていました。

会社の業績を良く見せるために不適切な会計処理を行うというのではなく、会社の問題行為が社会的に明るみになることを避けるために会計不正の手法が用いられたところに本件の特色があるが、これはまさに経営トップが財務会計制度を軽視していることの現れです。これが今日のお話の肝だと思います。

どうも会計不正事件というと、それこそ粉飾をすることによって会社の業績を良く見せたいというところにスポットが当たるのですが、私のように、第三者委員会が去った後にコンプライアンス委員に誰かいい人がいないかということが入っていくとか、ある意味半年か 1 年、不祥事発生後に会社を見ている人間からすると、今回、この不正の根っこはここにあるのかというような、たまたまいろいろあるのだけれども、その不正の現

れ方の一つとして粉飾という形で表われたのだと思える事件が多いわけです。

実は今日、せっかくトップもしくはトップに近い方々に来ていただいているのですが、残念ながら第三者委員会の認定した「不祥事に至った原因事実」というのは、本当に皆さん頑張って45日間程度でまとめているのです。でもやはり短期間にまとめることの限界があるなと思います。どうしても「業績悪化を免れたいとの強い意欲があった」とか「大株主からのプレッシャーに耐えられなかった」という会計不正の動機とダイレクトに結びつくような原因事実に光があてられます。もちろんダイレクトには、第三者委員会の原因究明に書かれていることかもしれないけれど、本当にこの会社が不祥事企業、粉飾企業と言われるゆえんだなという背景の原因事実がやはりあるわけです。

例えばこの事例では、自分たちが取引先のものを勝手に使ってしまったことは大変まずいので、これを無形資産で上げて、何かそういうふうにしましょう、したいと、平気でやってしまうのです。これは要するに、会社の問題行為が社会的に明るみになるということ为了避免のために会計不正をやる、非常に分かりやすい事例だと思います。

経営トップの財務会計制度軽視の意識の下では、贈賄、反社会勢力への利益供与、不正行為隠蔽などのために、安易に会計不正手法が用いられます。他にも脱税の問題、創業者株主への優先的配慮、取引先に対する不誠実な取引を進めるといった問題もあります。会社の関連当事者との取引の内容がどうもおかしいことをやっているのではないか。それからベートの問題や、役員ご自身の利益相反取引です。会社法における利益相反取引だけでなく、「何となく、これは役員にとっては利益相反行動ではないか」と疑われるものがたくさんあります。そういうことを誰も文句を言わずに放置している。こういうことが結局は会社の数字を軽んじる根拠になっていくわけです。

私たち不正調査メンバーが後から入っていくと、そういう根っこがいろいろなところに出てくるわけです。他の会社と比べたら、「この会社はやはりあんな問題をやっても当然だ」と思える背景事情があるわけです。皆さまには、「この会社はたまたま会計不正事件を起こしただけなのか」それとも「この会社は粉飾企業なのか」という違いがあることを、ご理解いただきたいと思います。社長の心がけによって、たとえばコンプライアンス経営を軽視する姿勢などが、もともと誠実だった会社を次第に粉飾企業に変えてしまう、という過程にも注目していただきたいと思います。

### 3-2 粉飾を許容する風土の形成は経営者次第 (PPT15-18)

もう一つの例は、M社の連結子会社であるK社の経理担当社員Pによる横領事件です。「Pの経理データの不正操作は、Pが会計ソフトを入力できる立場にあり、またその入力結果を検証する仕組みが構築されていなかったため、単独で不正操作を実行し得る立場にあった。Pは上司不在の中で、実質的な管理部門の責任者であり、K社にはPの業務をチェックする機能が十分に整備されていなかった。本当に小さくて、K社は常勤役員3名、従業員12名の小規模な組織であり、各人が多様な業務を負担せざるを得ない環境にあった。

そんな中、P社員は幅広い業務を自分一人でコントロールできる立場にあり、親会社からの兼務及び兼職による牽制機能の欠如の期間が長期間に亘っていたことが、本件不正行為の発生の下地を生み出していた。また、本件不正発生の一因として、子会社であるK社に対して自主経営を重んじる傾向にあり、親会社であるM社のK社に対する指導、調査、分析が不十分であった。」

コンプライアンスを秤にかけてはいけないということでしたが、ここからは、粉飾を許容する風土の形成は経営者次第ということです。よく第三者委員会ではコンプライアンス軽視の風潮が指摘されます。これからは何があっても経営者自身がこういうものの先頭に立って、コンプライアンス精神の醸成に努めていくべきだ、とよく表現されています。一般論、抽象論で言えばそのとおりですが、では具体的にそれは一体何をしたらいいのか。

私は、社長の本業は、あと10年、20年この会社が永続するためのいろいろなビジネスの種をまく、そのことが一番大事であって、不正防止というのは社長の優先順位のランクからするとだいぶ下だろうと思うわけです。けれども、今日お話しする粉飾との関係で言えば、先ほど宇澤先生からいろいろご説明いただいた実務、こういうことは担当役員以下、担当者の方々がいろいろ苦心をされます。けれども、社長にはやはり社長の役割があります。この役割分担がとても大事だということで、一つの例として、粉飾を許容する風土の経営は経営者次第ということで事例を挙げさせていただきました。

今日冒頭申し上げたとおり、国内外、本当にM&Aが活発で、時間を買うという形で本当にスピード経営の中で、M&Aはこれからもまた増えていくと思います。しかし、子会社、グループ会社の不祥事を長年に亘って親会社が発見できないということ自体が二次不祥事なのではないか。グループとしての経営に関する情報については、ますます外部への開示という面においても要求されるわけです。2014年1月30日に、最高裁で福岡魚市場事件の株主代表訴訟が確定して、親会社の役員に損害賠償責任が認められてしまいました。子会社管理でしくじったということで、下級審では親会社の役員に損害賠償責任が認められていましたが、最高裁においても上告棄却、上告申し立て不受理という形になってしまいました。本件裁判で親会社役員の損害賠償責任が認められたことについては、子会社管理責任を認容するにあたり条件がいろいろついていますが、でも普通に考えたら、親会社が長年子会社の不祥事を発見できないというのは、二次不祥事に発展してしまう、えらいことです。

けれども、今、挙げた例を見ると分かるように、子会社経営に対する遠慮、自主性の尊重という言葉はいいけれども、裏を返せば何をやっているか分からないということを放置してしまったのです。先ほどの宇澤さんのレジュメの中のG社の事件も、G社の第三者委員会報告書によれば、親会社から来た偉い社長が、あの人にだけはこの不正は報告しては駄目だ、うちで処理しようということで、結局、社長のところまで行かないままに、常務と監査役で処理しようと思ったら、5年もたってしまったそうです。社長は社長で、何かをしているのかなと不審に思ったけれど、G社は日本を代表するあのA社の関係の深い会社だから

ら、うちの会社がいかに大きくてもやはり自主経営は尊重しなければということで、なかなかの言えなかったのです。

そういった状況であのような会計不正事件が起きるわけですが、これも、子会社経営の尊重に由来する不祥事なのです。それから、ジョイントベンチャーなど、他の株主への配慮・遠慮、それから親会社経営者が自らM&Aを進めたのだから、おかしいなと思うこともなかなか社長の手前、言えないということもあります。そして、子会社トップへの過度の信頼感です。

本音で言えば、こんなことがあるのではないですか。その本音と建前の部分をやはり理解しないまましていると、結局、一次不祥事は放置され、二次不祥事につながってしまうということもよくあるのではないのでしょうか。

私がここで申し上げたいことは、経営者の方がこういうことがあるのかないのかに気をつけてください、情報共有体制をきちんと構築してください、ということまでは要求しません。私はそこまでは言いません。社長は事業遂行に忙しいのです。だったら一步引いて、先ほどのような事例で、「おかしいのではないの」と誰かが手を挙げる環境だけはつくってくださいということです。誰かが「これはおかしいのではないか、何か変なことをやっているのではないか」と口に出して、声を出して、手を挙げて言える環境づくりというのは、恐らく社長しかできないのではないか。私は社長に「情報共有体制をつかって、情報をきちんと集約しなければ駄目でしょう。社長自身がそれに気がつかなければ駄目でしょう」ということまでは言いません。そうではなくて、おかしいのならおかしいということを幹部の方々が社長に言えるような環境をつくってください。それが粉飾企業にならないための社長、役員の方々の役割でしょう。分業する中での役割ではないですか。それを私はこの事例の中で一つご提案申し上げたいと思います。

もう一つ、これも似たような事例で、これは粉飾ではありませんが、F社の子会社の社長の横領事件です。「F社子会社O社の社長が、経理課長と共に業務上横領罪の容疑で強制捜査を受ける。子会社O社の代表者及び経理課長から領収書の偽造を命じられた社員が、この事実を親会社（F社）に通報し、F社が子会社の調査を独自に進めた上で警察署へ相談、刑事告訴に及んだ。」

先ほどの宇澤さんの事例でも似たようなものがありましたね。D社かE社でしたが、全く似たような事例です。要するに、自分の会社の中で通報はなかなかできないけれど、親会社に通報したということで、平成24年●月に内部通報があり、平成22年からの不正が発覚した。平成24年●月に両名とも懲戒解雇処分されたという事件でした。こういう子会社トップが関与する不正については、恐らくグループ内部通報制度というものが効果的なのだろうと思います。この内部通報がずばり機能するというのはなかなか少ないのですが、こういう通報制度が機能したからこそ、被害拡大の前にこの事例は、F社の方で未然に防止できたのかと思います。

私も何社か内部通報の外部窓口を担当しています。学校法人の内部通報外部窓口も務め

ていますが、残念ながら、本当に機能している会社と、せつかく外部にお金を払って弁護士事務所に外部窓口になってもらっているにもかかわらず、ほとんど通報の来ない会社と、やはり両極端に分かれるのです。これは誰が見ても明らかなのは、社長が本気になってこういうものを活用しようとしているかどうかの差です。

それはどこに出てくるかという、一つは周知徹底、社員の認知です。特に社員に認知される大事なことは、おかしいと気付いたことはどんどん言ってくださいということです。つまり公益通報者保護制度のように、こういう事実があれば通報せよとは書いていないのです。「こういう事実があれば通報せよ」といっても社員の方々は分かりませんから。間違っていたらどうしようと思うわけで、誰もそんなものを通報してくるわけがありません。おかしいこと、あなたが気付いたことは遠慮なく通報してくださいということを、きちんと社員の方々に広報する。

それから、通報したことに関しての不利益は絶対ないということを社長自身が社長の言葉で伝える。こういうことをすれば、やはり内部通報は増えます。けれども、そういうことをやっていなかったら、「あ、だって、テレビであれだけいろいろ、あんな正義の味方のように言われているやつでしょう。正義の味方のように言われているということは、逆に言えばそれだけ大変なことになるということよね」「怖い、怖い。通報なんかしてしまっただけであんなふうになったら怖い」と皆さんおっしゃいます。そうして、結局、誰も通報しないということにつながるので、内部通報制度をつくることはいいですが、運用するためには、社長の、トップの本気度が伝わらないとこういう通報制度は機能しないのではないかと。こういうことで、私は、粉飾を許容する風土の形成は経営者次第だと理解しています。

### 3-3 ガバナンス・内部統制の整備は戦略である (PPT19-21)

これは、今まで申し上げたこと以上に、私の個人的な意見が強いところなので、また皆さま方でもお考えいただけたらと思います。

私は日本内部統制研究学会の理事として、何年間か J-SOX の実務を見てきました。私は、今からもう 4 年ほど前に、佐藤理事長が書いた本「金融行政の座標軸ー平時と有事を乗り越えてー」を読みました。その中に、日本の内部統制報告制度 (J-SOX) は、金融庁として日本で初めてのプリンシプルを基にした制度であるということが書かれていました。

けれども、残念ながらふたを開けてみたら、みんなが細かいことをもったときちんと規制してほしい、細かいルールをきちんとまとめてほしい、会社の担当者の方も、内部統制の監査をされる監査法人の方も細かいルールを、ルールベースに基づく運用ということを求められました。ご承知のとおり、今、内部統制報告制度は、どうもルーチンワーク化されているのではないかと思います。今、そのように現実にはなりつつあるのですが、もう 1 回内部統制、ガバナンスの構築ということをきちんと見直して、皆さまの会社の前向きな事業、前向きなことに関してきちんと有益なもの、役に立つものとしてまとめ直す必要があるのではないかと思います。

最後に、ソフトロー・レピュテーションリスク重視の時代と、非財務情報と企業価値の向上に関する問題に分けて説明したいと思います。

一つは、ソフトロー・レピュテーションリスクへの対応が求められる時代です。今、アベノミクス体制のなかで、ますます規制緩和路線は進むだろうと思いますが、そうなればそうなるほど、ソフトロー・レピュテーションリスクへの対応は、皆さまの会社で求められるのではないかと思います。

例えば、これまでは、役員の法的責任に関する議論がよく内部統制の議論として語られました。大体、弁護士がこういうところに立って皆さまにお話をして、皆さまに一番関心を持たれるのは、例えば先ほどの福岡魚市場事件判決のようなお話しです。皆さんは、どんな形で役員が負けたのかな、どんなふうになれば裁判で勝てるのか、負けるのかということに、非常に関心が高いわけです。

けれども今日申し上げたいことは、これからどうしたら企業、それから皆さま役員は、行政処分を受けずに、また裁判で訴えられずに済むかということです。訴えられたら、ほぼ間違いなく、高い確率で会社役員は勝てます。勝てるけれども、役員が勝てるには、5年、10年と裁判に付き合わなければなりません。最高裁まで行ったら、5年、10年、弁論や和解の話し合いのために毎月1回裁判所に行くのです。そういう状況に耐えられますか。裁判には勝てます。たとえ負けても、ある程度は会社役員賠償責任保険でお金も出るでしょう。けれども、その精神的な圧力はすごいものがあります。

そうであれば、なぜ皆さんは、どうすれば裁判にならずに済むのかを、もっと真剣に考えないのでしょうか。なぜ皆さんは、もっと真剣に考えないのでしょうか。

私のブログ「ビジネス法務の部屋」で、多くの人に読んでいただいた記事に、どういうときに株主代表訴訟が起こされるかという、過去の有名な株主代表訴訟を全部で十幾つ表にして、その発端を図表に示したものがあります。株主代表訴訟を起こされた企業の中には、企業不祥事発生にあたり、自浄能力を発揮した企業は1件もありません。全て、国税に見つかった、監査法人に指摘された、内部告発があったという何か外部の力によってばれてしまったものです。ばれたからしかたない、ということで公表するものだから、この社長はこんな不祥事を隠していたのにまだやる気なのか、許せないということで株主代表訴訟が起きるわけです。

自浄能力があればそうではありません。自浄能力があれば、ともかくもう少しこの会社に期待しようかとなって、株主代表訴訟も起こされていないのです。どうしてこういうことに関して皆さんが関心を持たれないのかが、ちょっと分かりません。要するに、どうやったら訴訟にならないのか、もしくは皆さんや皆さんの会社が被告にならないのかということ、もう少し真剣に考えられたらどうかと思うわけです。

ガバナンスや内部統制は組織への評価スキーム（不正を起こしやすい企業か否か）であり、外から見える（見える化）、外に説明できる（言える化）の工夫が必要というのが、私の1点目の提案です。

最近私がブログ「ビジネス法務の部屋」で紹介した京セラコミュニケーションシステムの元監査役である西村毅さんが書いた『監査役で会社は変わる』という本の中に出てきますが、スティール・パートナーズが、アデランスの定時株主総会で、役員全員に対して反対票を投じ、再任否決に至りました。ところが、これはアデランスではありませんが、別の会社でもスティール社が株を大量に保有しており、役員に対して反対票を投じたのですが、その西村さんのお友達の監査役だけは、選任について賛成票が投じられたそうです。あとは全員否決でした。そのお友達は、なぜ自分だけがスティールから賛成票なのか、後から役員に聞いたら、そういえば役員がスティールからおたくの監査役はどうだと聞かれたから、「あの人は海外投資案件で調査不足だとして何度も案件を突き返してきた」と言ったら、賛成票が投じられたそうです。

その会社の管理というのは、こうやって聞いてみないと、品質管理の能力がどれだけあるか、外からは分からないのです。ですから、被告にならない、行政処分の対象にならないためには、こういう評価スキームを外から見える、「見える化」する、外に説明できる、「言える化」するという努力をどこかでしていただけたらいいかと私は思います。

もう一つは、財務情報と非財務情報の統合です。今は既にやっておられる会社もありますし、これからこういうことは恐らくどこの企業も必須になってくるのではなからうかと思うのです。それで、単に財務情報と非財務情報を羅列するのではなく、例えば非財務情報が皆さまの企業価値向上、財務情報との関連性、それから皆さまの会社の企業価値の向上との関連性にまで踏み込んで、どのように説明しなければいけないのかということに関して、簡便で明瞭な説明内容が求められるはずですが、勉強熱心な方は既に監査法人を通じていろいろな勉強されていると思います。

こうなってくると今やグローバルの時代ですから、日本の会社法がこうだからと言って説明がつく時代ではないわけで、理屈や倫理や数字を使ってきちんと自分の会社のことを説明するスキルというのが、恐らくこれからもっともっと求められる時代になってくると思います。

ガバナンスや内部統制は組織への評価スキーム（持続的成長が期待できる企業か否か）であり、外から見える（見える化）、外に説明できる（言える化）の工夫が必要というのが私の2点目の提案です。

今日の主題ですが、外の会社や機関投資家は、この会社が本当に粉飾企業なのか、粉飾ではない、まじめな企業なのかは恐らく分かりません。しかし、私はこれから先、今日は東証さんのセミナーだから言うわけではありませんが、いろいろなディスクロージャーの中でご自身の会社の品質問題も外に対していろいろと発信していく工夫は必要になるのではないかと思います。これは単に機関投資家から歓迎されるだけでなく、先ほど申し上げたように、時間軸で考えていけば、必ず皆さんや皆さんの会社が被告になるリスクはかなり少なくなると思います。このことは頭のどこかに少しとどめておいていただけたらと思います。

本日は、短距離でしたけれども、私の申し上げたいことを何とかまとめることができたように思います。どうもご清聴ありがとうございました（拍手）。