

講演② 「近時の実例から学ぶ企業不祥事の原因と予防策」

講師 山口 利昭 氏（山口利昭法律事務所 代表 弁護士）

はじめに

皆さま、こんにちは。大阪弁護士会の山口利昭です。どうぞよろしくお願いいたします。

私は今日、お話をさせていただくに当たり、企業不祥事への対応ということ、実際に企業側で関与する者の立場でお話をしたいと思います。皆さま方は残念ながら不祥事という、マスコミで報道された後に、いろいろな報道内容を見て、「今年は不祥事が多いね」とか、「今年は会計不正事件が多いね」という感想をお持ちだと思います。けれども、不祥事対応に関与する弁護士からすると、いろいろな成功例もあれば、失敗例もあるわけで、とくに最近不祥事が多かった、という意識はございません。

失敗例というのは、一番典型的なのが、「うわ、こんな情報漏えいをやってしまったら、社長、なにも社内調査をしないままで世間に公表したらたたかれますよ」と社長に指摘をして、不祥事の調査にお金をつぎ込んでいただいて、いざ開示してみたら、ほとんど話題にならなかったという例です。「何だ、あの弁護士、オオカミ少年のようにいろいろなことを言って、そもそも最初からこれはたいした問題ではなかったのでは？」と言われるような事例もあれば、逆に、「あ、本当だ。先生に言われたとおり調査をしておいてよかったな」「このようにマスコミから騒がれるのだったら、自ら公表しておいてよかったね」と思われるケースもあります。

正直に申し上げますと、どの不祥事が大きく騒がれて、どの不祥事がそれほどでもないのかは、その区別はむずかしい。われわれも分からないところもあるわけです。今日は経営陣の方々、経営幹部の方々、コンプライアンス担当の方々、こういった皆様がお見えになっていますが、現在進行形で見た場合に、どのタイミングで会社が「これはやばいよ」「これはひょっとしたら会社がやばい状況になるよ」と皆さん方がお感じになるのか。これは意外と難しいのです。

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が2月24日、公表されました。プリンシプルが策定されたことは非常に喜ばしいことですし、今後多くの上場会社がこれを活用していただくことに私も非常に期待を持っています。ただ、プリンシプルが策定されて私が一番懸念しているのは、「不祥事対応プリンシプル？、ああ、知っています。けれども大丈夫です。今のうちには不祥事ではないですから」と経営者が評価するケースです。大体、社長さんをはじめ経営トップの方々、外から見たら「今、これは不祥事ですよ」と指摘しても、「いやいや、大丈夫。大したことはないです。大したことはない」と報告を受けていますから」と言われます。企業不祥事対応のプリンシプルに言う「企業不祥事」に当たるかどうかを冷静に皆さま方が考えられるかどうかは、少し心配な

のです。プリンシプルが出たとしても、今、自分たちはそういう状況ではないと思いたがるというのが、どうしてもこの不祥事対応に現在進行形で関与して感じるところなので、ぜひご注意いただきたいと思います。

1. こんな会社は不祥事に注意！！

資料2 ページに「こんな会社は不祥事に注意！！」ということで、幾つか表にいろいろ書いています。これは実は去年の12月31日の「日経新聞」の7面に掲載されたものです。去年はマスコミでは企業の不祥事が非常に多かったと言われておりましたので、編集委員の方々の座談会の記事の中で、私へのインタビューを基に作成された図表が掲載されておりました。

本日、図表の内容をご説明するつもりはございません。ただ、上の方に「不正は絶対にあってはならない」という意識が非常に強い組織だと、不正があれば隠してしまう傾向が強くなるとか、経理の全体像を把握する人が限られる、もしくは存在しないとすると、不正の兆候、疑惑に気付かないし、監査法人との連携が困難になってくる。こういう会社はぜひとも不祥事に注意をしていただきたいということで、私の意見を述べたわけですが、同じ7面に、資料3 ページにある図表も出ていました。

これは去年の11月に、日経の読者の方々にアンケートをした調査結果です。「企業不祥事が起きる主な原因はどのようなところにあると思いますか？」と。読者からの回答として上記に出てくるのが、「経営トップの法令遵守意識の欠如」とか、「経営トップによる業績向上へのプレッシャー」「不正を助長するような社内体質」「業界慣行などの経営環境」といったものが不祥事が起きる主な原因だと、非常にポピュラーな意見が出ていました。

2. 健全なコーポレートガバナンスの構築と企業不祥事防止は関係ないのか？

2-1. 不正リスク管理にあたり、経営陣が考えるべきこと

私が先ほど言っていたことと、ここに出てくる内容と、何か随分と書かれている内容が違うなと感じておられると思います。何で私が解説したところと、一般の読者の方の意見とが違うかという、私は不正リスク管理ということについては、この資料4 ページの図にあるような左と右と二つとも大切であると申し上げます。皆さま方、例えば経営者に近い方々は、例えば、不祥事は起こしてはいけないし、起こさないためにはどうするか、といういわゆる「未然防止重視」でリスク管理を考えます。これは皆さま方も、「それはそうだね」と納得されます。特に今はこういう時代ですから、「うちで同じようなことが起きてしまったら、たまらないね」ということで、未然防止の重視ということに関しては、役員の方々も割と納得をしていただけるし予算も付きます。ですが、私は、この未然防止と同じぐらいに、この右側（早期発見、危機対応）にもウエートを置いていただきたい、いや、

置くべきではないかと考えています。

それが、「不祥事は残念ながら御社でも起きます。どんなに立派で真面目な企業であったとしても、残念ながら御社でも不祥事は起きますよ。起きたときにどうするのですか」という、「早期発見・危機対応重視」の発想です。リスク管理というのは、半分は予防のためだけども、あと半分の資源はこの右側の、「起きたらどうするか」ということにも費やしていただきたい。

しかし平時に、このような議論をすると、あまり経営陣の方々はいい顔をされない。不機嫌とまでは言いませんけれども、現実味のある話としてはあまり議論をしていただけない。世間でいろいろな不祥事があっても、「うちは違うのだよ」というようなイメージをお持ちの方が多いと思います。ただ、平時だからこそ、私はこの右側にあるとおおり、残念ながら不祥事は当社でも起きます、起きたときにどうすべきか、という議論をしていただきたいと思います。

今回、日本取引所自主規制法人で不祥事対応のプリンシプルが策定されましたが、これは上場会社である御社でも不祥事は起きますということを前提にした話だと思います。ですから、そういった「早期発見・危機対応重視」に向けられた不正リスク管理を真剣に考えていただく、一つのきっかけになるのではないかと考えます。

今日、八田教授のお話にもありましたが、やはり「健全なコーポレートガバナンス」の構築ということで、昨今のガバナンスコードの策定があり、また会社法の世界では、改正会社法が2015年5月1日から施行され、6月総会の会社であれば、本格的に今年の6月総会から改正会社法に基づく対応が求められることになるわけです。こういったコーポレートガバナンスの議論が盛んですが、よく私が耳にするのが、「攻めのガバナンス」「守りのガバナンス」という言葉です。

最近、持続的成長、企業価値の向上に向けたガバナンス構築という「攻めのガバナンス」が謳われ、企業不祥事の防止や、経営者の暴走を防止することは「守りのガバナンス」という言葉で語られます。私からいうと、攻めのガバナンス、守りのガバナンスというのは、仕組みの問題、つまり監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と、いろいろな仕組みの問題を取り上げて、攻めのガバナンス、守りのガバナンスということでいろいろと議論されているのではないのでしょうか。

私は、今日の主題とも関係あるのですが、本当の意味で形だけではない、実質を伴ったガバナンスというのは、私は別に監査役会設置会社であっても、監査等委員会設置会社であっても、その仕組みの差異を考えるのは二の次で、本当にそのガバナンスをどうやって運用するのかという点が大事で、運用面にこそ光を当てていただかないと、実質を伴ったガバナンスという議論はできないのではないかと思います。

2-2. 不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する

私のように企業不祥事を「残念ながらどの会社でも起きますよ」という前提で考えますと、企業不祥事が起きるメカニズムといったものが大体分かってきて、こういう形で大きな不祥事に発展していくということもご紹介できます。資料で示したとおり、不正・不祥事には、必ず「不祥事の芽」が存在する。不祥事の芽から一次不祥事が起きて、それが二次不祥事に発展していく。この不祥事の芽や、二次不祥事リスクを知ることが大切なことだと考えております。

例えば、このような図(資料5ページ)だけで示しても、あまりイメージが湧かないので、横浜のマンションの傾斜問題という、皆さま方がよくご存じの不祥事を例にお話しします。データ偽装、つまり、くい打ち作業の記録、支持層に届いたかどうかということについての確認をするための記録を、ある二次下請会社の社員が偽装してしまった。故意にそういった記録紙を、他の記録紙で流用したということで、いわゆる二次下請け企業や、その親会社である名門企業が非常に大きく世間で批判をされました。つい先日、親会社の社長もそのことをきっかけに退任されるというニュースもありましたが、今年の1月、それからつい最近、そのグループ会社および親会社から、社外調査委員会と社内調査委員会の中間報告書が出ました。

データ偽装を行った現場責任者(二次下請会社社員)がいろいろと批判をされたわけですが、実は、現場にはAさんとBさんという二人の現場責任者の方がいらっしゃった。社外調査委員会の報告書を読むと、このお二人の現場責任者のうちのお一人だけが、実際は何回もデータの偽装を繰り返したが、もう一人の方は全く偽装などしていなかった。二人いて、お一人の方はずっとデータ偽装をやったが、もう一人の方は、同じような状況の中でも全然しなかった。この違いはどこにあったのかということ、非常に詳細に社外調査委員会の報告書は分析しています。

私は「不祥事の芽」と書きましたが、分析の結果、現場責任者の方々、つまり2次下請けと言われている会社の方ですけれども、現場では非常にたくさんの作業を同時にやらなければいけなかったことが分かりました。トラックなどによる運搬、荷物の搬送、関係者等の打合せなど、本当にたくさんのことをやる中で、そのうちの一つとして、データをきちんと残す、という作業もやらなければいけなかった。その状況を見たときに、これは明らかに不祥事の芽だなと思いました。一生懸命やろうと思っても、これはできないのではないのか。一生懸命やろうと思っても、真面目にやればやるほど、仕事の上でデータをきちんと取る余裕はなかったのではないのか。これは明らかな不祥事の芽です。

けれども、一人の方はデータ偽装をやらなかった。もう一人の方は、その忙しさの中でどんどんデータの取り忘れが増えていった。この違いはどこにあったか。そのデータ偽装をやらなかった現場責任者は、二次下請け会社のさらに下請けの方ですが、その下請けの他の作業員と同じ会社から出向されていた人なのです。そのため、現場作業の人たちと非常にコミュニケーションが取れていた。「おれが休むときはおまえ、代わりにデータを取ってよ」ということが頼みやすかったということで、自分が休んでいるときは、きちんと他

の社員に取らせていた。

ところが、もう一人、今回データ偽装をしていた社員の方は、残念ながら、その作業員の方々からの出向ではなく、別の派遣業の会社から、現場作業の経験者ということで派遣されていた。したがって、現場の作業員らとはなかなかコミュニケーションが取れなかった。クレーンを運転する人とは仲が悪かったとも報告書に書いてあります。そのような状況で自分がどんどん孤立して行って、頼みたいけれども、頼みにくくなった。そういう状況を背景にして、残念ながら「形だけは整えておいてね」と、上の施工主から言われて、そのとおりに結局は形だけを整えていきました。

このデータ偽装が一次不祥事だとしましょう。しかし、今回この事件で一番マスコミが大きく取り上げたかったのはどのような話でしょうか。データ偽装をしたということも取り上げたかもしれないけれども、一番マスコミが取り上げられたのは、このデータ偽装は2005～2006年の話でしたが、「何で10年間も放置されていたのか」「親会社もこれは知っていたでしょう」、もしくは「当時そこで現場監督していた人は、もう10年たっているのだから、親会社の経営幹部になっているのではないのか。その人たちが知らないというのは、おかしいのではないのか」という疑惑だと思います。私自身も、やはり関心が向くわけです。

私はここで一次不祥事、二次不祥事と書きましたけれども、一次不祥事はどこの会社でも発生します。けれども、企業価値を毀損する不祥事としてマスコミから大きくたたかれるのは、「不祥事があった。隠しておこう」「不祥事があった。証拠は捨ててしまおう」「監督官庁にうその報告を言っておこう」「東証から何か質問が来た。取りあえず、うその報告を東証に出しておいてしまおう」といった不祥事です。

私がここで言いたいのは、この二次不祥事の脅威です。この二次不祥事を何とか防止する。これは、私は皆さま方の努力で100%防止することができると信じています。一次不祥事は、ある程度の確率で発生は避けられませんが、皆さん方の会社できちんと真面目にガバナンスを構築していたら、二次不祥事は間違いなく防げます。そういうことをこの図の中で申し上げたかったわけです。ここ（資料5ページ）に「自浄作用を発揮する場面は、未然防止、早期発見、信用回復措置のそれぞれに求められる」と書きました。2月24日に公表された不祥事対応のプリンシプルの中にも、不祥事が発覚した場合には、「自浄作用を発揮して」という言葉が何度か出てきます。何でこんなに出てくるのでしょうか。自浄作用、自浄作用と、何か難しいですね。

しかし、我々からしたら当たり前の話です。これはもう今から20年前、まだバブルがはじけるかはじけないかという頃までは、いわゆる許認可行政全盛の時代で、特に上場会社の方々にはいろいろなことで行政の事前の、網の目のような規制があった。この規制にきちんと、細かいルールに沿って対応していれば、社会から批判されることはないだろうなと言えました。ですから、今から20年ぐらい前までは、コンプライアンスといえば「法令遵守」と訳されたわけです。

ところが、今はどうですか。法令遵守だけではないでしょう。コンプライアンスといえ、社会の要請に対する適切な対応であると言われる。アベノミクスの経済戦略の中でも規制緩和は進んでいます。皆さま方の企業に営業の自由を最大限保証することによって、皆さま方の事業活力をもって経済戦略の成功へ導きたいというのは、政策としては、まだ今から続くわけです。ですから、当然事前規制というものは、ますます取り払われることになります。その一方で、行政に課された、国民の、消費者の、投資家の生命、身体、安全、財産の安全を図るといふ行政の役割は、全然変わっていないといえますか、ますますその役割は高まっています。

では、行政による企業規制をどうするか。当然皆さま方に今までの事前規制に代わるものとして自浄能力を発揮してもらうことによって、頑張ってください。なぜかといえば、私も今、社外役員をやっていますが、もう今の時代、効率経営、スピード経営で競争を勝ち抜いていかなければやっていけない。これは企業としては当たり前ですね。

しかし、消費者も投資家も同じなのです。消費者も投資家も自己責任を全うするためにはスピード判断が必要です。この会社はいい会社であって、この会社はわれわれにとっては有害な会社かどうかを選別するのは、自己責任が問われているわけですから、自分で判断しなければいけない。そのときに何を判断の物差しにするかといえば、何かあったときには本当に見える形で、自浄能力を皆さん方が発揮しているかどうかです。そのような判断をしなければ、もう今のスピードにはついていけないのです。ですから、自浄能力を発揮するかどうか非常に重要なポイントになり、焦点が当たるのは、当たり前の話だと感じています。

ところで最近の「攻めのガバナンス」との関係について、企業不祥事の防止ということとガバナンスはあまり関係ないのではないかとすることはよく言われます。けれども、私の答え、考え方としては、半分は正しくて、半分は間違っているということです。

これまでお話したように、どんなにコーポレートガバナンス、仕組みをいろいろ変えたとしても、一次不祥事の発生を完全に防止することはなかなか難しいだろうと考えます。

ただ、やはりこういった一次不祥事の発生確率を低下させる、例えば不祥事の芽を根絶することや、二次不祥事を未然に防止するためには、優良なコーポレートガバナンスの構築に関心を持っていただくことがそれなりに有益ではないかと考えております。

また、ガバナンス改革への対応を、「攻め」と「守り」と考えてしまうのは、これは非常に分かりやすいとは思いますが、改革を企業価値に結び付けようと考えるのであれば、私はあまり「攻め」や「守り」ということを言わずに、一体的に考えて、むしろどうやってガバナンスを運用していかれるのかということに関心を持っていただく方がいいのではないかと考えております。まさに「形から実質へ」議論を進める必要があると思います。

2-3. 企業価値向上に向けたガバナンス体制と不正リスク管理

資料7ページは、今、申し上げたようなところを全体的に少しまとめたものです。これは

あくまでも「企業価値向上に向けたガバナンス体制と不正リスク管理」ということで、「不祥事の芽」を摘むということや、「不正の早期発見」のためとか、「危機対応」としてのガバナンスの実践ということです。これが全てではないですけども、例えばこういう形で実践をされたらどうですかということを資料7ページに表にまとめたもので、またお時間があるときにお読みいただければと考えております。

3. 「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるーT社事例より

3-1. 社外役員は会計不祥事を防止できない？

今日は具体的な事例からということなので、近時の事例について少しお話をさせていただきます。一応「T社事例」と書いておりますけれども、「形よりも実質」が問われるコーポレートガバナンスの意義を考えるということで、まず東芝さんの事件を今日は少しお話しさせていただきたいと思います。

去年の3月に不適切会計事件の発覚に関する開示をされて、もう1年経つわけですが、皆さま方も、いろいろなところで東芝の事例は耳にして、いろいろ皆さま方のご意見もあると思います。ただ今日、私がここで申し上げたいことを一つだけ挙げるとするならば、どの段階から経営トップの方々が、「これはえらいことになったな」と思ったか、という点です。そういう視点で皆さま方、東芝事件を今まで考えたことはありますか。

新聞報道によれば、内部告発があった。そのことによって、金融庁が金商法26条の報告命令を出したという流れだそうですから、内部から行政当局に対して情報提供があったということのようです。この東芝さんの会計不正事件は、まさかここまで大事件になるとは思わなかったと、多分、経営者の方々は最初はそのように思っておられたのではないのでしょうか。これは恐らく不祥事、特に会計不祥事においては、経営者の方々は、本当にもう確信犯なら問題なら別ですが、大体最初から「これは大変だ」と認識されることは少ないようです。今となっては、確かにこんな大きな問題だというように関係者の方も考えておられるかもしれませんが、まさかこのようになるとは思わなかったのではないかと。

経過をたどってみれば、最初にそういった内部告発があつて、金融庁からの報告要請があつて、社内に特別調査委員会ができて、その後、第三者委員会の報告書が出され、そのあたりから今度は有価証券報告書の提出の延期、株主総会の続行会の開催など、いろいろなことで事の重大さが世の中にも理解できるようになってきました。

どの辺でこういう問題を経営者の方々が「これは大変なことだ」と思われたのか。これは、私の個人的な推測にすぎませんが、特別調査委員会ができて、この特別調査委員会が、フォレンジック調査等を進めていたところではないかと思えます。最初は原子力部門のこの部分だけ、その会計処理に関する工事進行基準の問題だけが調査の対象だったのに、デジタルフォレンジック調査や、内部通報などが新たに届くようになり、会計不正に関する類似の課題が実はいろいろなところで判明したのではないかと。「あれ？これっていろいろ

なことが出てきたぞ」となり、「これはやばいのではないのか」「これはまともに調査したら大変なことになるのではないのか」。私の予測では、そのあたりから、トップの方々は、「これは大変なことになるのではないのかな」ということで、危機感を抱きだしたのではないかと、私などはそのように推測しています。

東芝さんは2003年に委員会等設置会社（当時）にこれに移行しました。正直に言うと、この委員会等設置会社として、優れたガバナンスの会社としてかなり有名だった。ガバナンスとしては、優等生と言われていました。

しかし、今回の事件が起きてしまったということは、私の感覚としては、確かに個別の会計処理、会計事実の存否について、社外取締役や社外監査役の方が指摘できるほどの知見も情報もないのが通常であって、社外取締役や社外監査役の方がたくさんいらっしやっただとしても、すぐに不正を発見できるのかということ、それはなかなか難しいだろうと思います。これは皆さま方の会社でも同じではないのですか。ある程度ビジネスモデルが単純であれば分かりやすいかもしれませんが、これぐらい規模の大きな会社であれば、なかなか社外役員が、「これは不正ではないの？」ということまで声を上げるほどには、ビジネスモデルが複雑すぎて簡単に不正を見つけることはできないでしょう。

ただ、私は不正会計を生む土壌を指摘することはそういった方々でも可能だと思いますし、また、コンプライアンス体制、内部統制の構築を、例えば業務執行取締役に指摘・勧告するということは可能なのではないかと思います。制度会計は、確かに外向けに提供する情報にうそがあったら駄目です。けれども、私はいろいろな会計不正事件を見てきて、社長がいきなり制度会計、つまり外向けの数字にうそを書くというのは、今まで見たことがありません。大体、最初は社内の数字、取引先に出す数字のところで、いいかげんなことをする。つまり会社の中で数字を軽視する姿勢、こういう姿勢が見える会社が、最後は粉飾をやってしまう。

例えば右肩上がりの会社でも、予実管理がうまくいかずに上ぶれたような場合、「上ぶれたからいいではないか、結果オーライではないか」と思われますか。それは良くないのではないですか。やはり上ぶれても、何で予実管理がうまくいかなかったのか、そういうことに関して、きちんと議論して、理解して、なぜそうなったのか原因究明をされるぐらい、数字に関してはやはりきちんと見ていただける、そういう土壌がないと、私は先ほど申し上げた不祥事の芽は大きくなってくると思います。そういったことを、社外役員の方々はきちんと指摘をしていただきたいと思います。

3-2. 監査法人向けの監査における不正リスク対応基準とガバナンスの関係

それから、2番目が「監査法人向けの監査における不正リスク対応基準とガバナンスの関係」です。今回はこの東芝の件と一緒に、監査法人も課徴金処分を受ける、という状況になりました。今、金融庁内の有識者懇談会において、会計監査の在り方がいろいろと議論

されています。そこでは監査法人向けのガバナンスコードを作ることも議論されています。

こういうときは、担当していた監査法人が叩かれてしまう傾向があつて、資料9ページにあるとおり「T社の会計不正事件の発覚により、ふたたび会計監査における『期待ギャップ』への関心が高まる」となります。まさに今、高まっているということで、私は監査役の方から相談を受けますから、このたびの監査法人に対する処分を受けて「今回のああいう課徴金の騒動の中で同じ監査法人を再任してもいいのですか。」「契約解除しなくて大丈夫なのですか。」「われわれは再任することで善管注意義務違反にならないのですか。」もしくは「総会で不再任の上程議案を出さなくて、われわれは説明義務を尽くせるのですか」と、いろいろなところから質問を受けます。

やはり監査役の皆さま方も、この「期待ギャップ」に関しては気にするわけです。会計監査では、不正発見が主たる目的ではないことは頭では分かっているけど、それでもやはりこれだけいろいろな問題が出ると、「不正を発見できないような監査法人に何で監査を依頼するのか？」ということ、監査役の皆さま方が株主から言われることをすごく気にしているわけですね。

けれども、確か何年か前に不正リスク対応基準ができたときの議論を思い出してください。もちろん監査法人も職業的懐疑心を発揮しなければいけないが、一方において監査を受ける側のガバナンスも、適切な情報開示を可能とするガバナンスをきちんと機能させなければいけない、確かそういう前提で策定されたはず。今回もやはり本事例をきっかけに、皆さま方の会社も会計監査と会社のガバナンスの関係については、ある程度認識しておいた方がいいと思います。

3-3. 会計監査人と監査役（会）との協働・連携

それから三つ目も、真剣に考えていただきたい、「会計監査人と監査役（会）との協働・連携」のお話です。300ページを超える東芝の第三者委員会の報告書、有識者で構成されている任意団体「第三者委員会報告書格付け委員会」も、この東芝の第三者委員会の報告書に関しては、非常に厳しい評価を出していました。

この第三者委員会の報告書を、私も一生懸命読みました。何度も何度も読みましたけれども、私が一番期待をしていた、監査がどこまで機能したのかということは、なかなか分かりませんでした。特に、ここでは「会計監査人と監査役」と書いていますが、東芝さんの場合は監査委員会ですね。東芝の場合には監査委員会と会計監査人との連携ということは、一言も出てきません。

私はそこがとても残念といいますか、10年前から日本監査役協会も、また日本公認会計士協会も、それぞれ会計監査人と監査役との連携・協働に関する共同研究報告書とを公表

しているにも関わらず、世間的にはあまりまだ関心が持たれていないのです。

この連携・協働との関係では、資料にあるとおり「イ）そもそも経営者の見積りが前提となる会計処理について監査法人が単独で見抜けるのか?」、「ロ）経理処理のシステム化、分業化、専門化が進む中で、経理処理の全体像を把握できる社員がどれほどいるのか?」ということを疑問に感じます。

今回、金融庁の監査法人に対する処分内容を読んで私が感じたことは、第三者委員会の報告書を読んだときに感じたことともあまり変わらないのですが、やはりあれだけ大きな監査法人で、しかも日本を代表する会社の監査を担当する方々なのだから、不適切な会計処理を見抜けなかったということはないだろうと。見抜けなかったのではなくて、怪しいとは思っただけでも、「怪しい」と声を出せなかったのではないでしょう。

その声を出せなかったのは、勇気がなかった。もうずっと馴れ合いでやっていたのか、多額の報酬をもらっているから言えなかったのか、それは分かりません。けれども、ひょっとしたらもっと根本的な問題で、他にもやることあって、残念ながら不正を追及するというに関する時間がなかったのかもしれない。何か理由があるけれども、残念ながら、おかしいとは思いながらも、ものが言えなかったとしたら、やはりそれも監査法人のミスになる、ということです。独立性を欠いたということは、それもやはりミスの一つ。見抜ける能力はあったのだけれども、そのことを「おかしい」という形で、「疑惑だ」ということを、はっきり言えなかった。

もう一つ理由が出ていましたね。いろいろなところで、それぞれ会計士の方々が「おかしいのではないか?」と疑問には思っていたけれども、情報を共有できなかった。だから、財務諸表全体に及ぼす虚偽表示の重要性がなかなか判断できなかった。こういうことが私は残念で、だったら監査役や監査等委員の方々を活用したらいいのではないかと、思うのです。もっといろいろなところで連携したらいいのではないですか。もしできないのであれば、なぜできないのか、もっと真正面から議論する必要があると思います。そういうところで、連携・協働の問題をこれからはもっともっと真剣に考えていく必要があるのではないかと思います。

3-4. 内部統制は機能しているか?

四つ目が、今日、八田教授が前半でお話をされていた内部統制の問題です。東芝の元社長が去年5月頃の記者会見で「当社の内部統制が機能していなかった」と述べておられました。私は元社長が「内部統制が機能していなかった」と言っていた、その「内部統制」は、一体どんな意味で使われているのかが、よく分からないのです。われわれの周りでも「内部統制」という言葉を使うときに、この人はどういう意味で「内部統制」という言葉を使っているのかなという疑問が出ます。最近、「内部統制」という言葉がポピュラーになってきて、いろいろな方が「内部統制」という言葉を使いますが、一体「内部統制」とい

う言葉をどういう意味で使っているのでしょうか。お互いのコミュニケーションを図る場合に、どういう言葉で、どういう意味で使っているかは大事です。

内部統制もいろいろなことが議論されますが、内部統制を語る人が本当に何を意味して内部統制と言うか。例えば私が資料に書いたとおり、使う人によって、大体五つぐらいの意図で語られています。

まずは「企業の自律的な行動への期待」ということで、私はこれを「統制環境」と言いますけれども、自律的な行動への期待というだけで語る場合もあれば、法律家の方がよく使うように、「取締役の監視義務」の具体化ということで、「内部統制構築義務」という形で使う場合もあれば、恐らく東芝の社長は「経営管理体制」という意味で使ったのだと思います。自分たちの考えていることが、現場の社員にきちんと伝わるかどうかということです。あの時点で、元社長さんは、自分は不正をやれとは言っていないけれども、現場が自分たちの気持ちを付度（そんたく）して、不適切な会計処理に及んだのかもしれないと、こういう意味で、「内部統制は機能していなかった」とおっしゃったのかと私は考えております。

また4番目は、会計監査人の方がよくお使いになる「監査における試査の範囲の合理性の形成」です。今回、不祥事対応のプリンシプルの中にも、私は非常に重要な問題が入っていると思います。例えば第三者委員会、第三者委員会でなくても、その手前の部分でも結構です。われわれはよく社内調査の補佐として調査に入るわけですが、その補佐をしたときに、社長や担当役員が「われわれが決めたことだけ調査してくれたらいいから」「われわれが言ったところだけ、やってくれ。それ以外はいいいから」と言いますが、不正調査にはそれが通用するのでしょうか。世間に何が起きたのかをきちんと説明するには、例えば「いや、私たちが言ったところだけやってくれたらいいから」というのは、よほどその会社の内部統制がきちんとできている、統制環境がきちんと整備されている。そういうことが信頼できる会社なら、それでいいかもしれない。けれども、「えっ、この会社は、会長がこんなことをしているの？何も文句を言えないの？」「社長案件について、何も、誰も指摘できないの？」という会社の担当者の方々のお話を聞いて、「ここだけやっておいてくれたらいいから」といって、本当に大丈夫だろうかと疑問に思います。やはりこの会社は、内部統制に問題があるのだから、似たようなことが、例えばAさんという人が不正をやったのであれば、このAさんが他のところで不正をやっているかという問題と、Aさんもやっているのであれば、BさんやCさんもやっているのではないかということに関する調査をしなかったら、到底「他にはないよ」ということは言えないわけです。

そういう監査人の方々がよくお使いになる意味合いと、最終的にはもう一つ、経営者が評価をしなければならない「金融商品取引法上の内部統制報告制度」の意味があります。このように「内部統制」という言葉は、語る人によっていろいろな意味で使われますから、どういう意味で語られているのかに関して、もう少し関心を持っていただけたらいいのではなからうか。そのように思って、4番目にこの問題を取り上げてみました。

4. 会計不正事件に直面した企業の対応を考える—私の危機対応事例の経験から

4-1. 内部告発が当局や監査法人に届くケース

資料 12 ページ以降では、少し生々しいお話をさせていただこうかと思います。「会計不正事件に直面した企業の対応を考える」ということで、私が経験した危機対応事例から少しお話ししたいと思います。

私は内部告発を受けた企業側の対応もしますが、やはり内部告発をしたいという側の立場にも立って仕事をすることがあります。

実際問題として、内部告発をするケースといたら、皆さんやはり公益通報者保護法がありますから、マスコミにただ「うちの会社はこんなことをやっています」ということを言っても、記事にしてもらえないわけです。だから、やはり会社の中のいろいろな情報を持ち出して、マスコミに提供することがあります。「これが公益通報に当たるかどうか、先生、ちょっと判断してもらえませんか」、そういう相談もあります。

公益通報者保護法上の公益通報に当たるのであれば、社内の情報を持ってきても懲戒処分の対象にもならないし、不正競争防止法違反にもならないケースがあります。けれども、該当しない場合はアウトです。刑事罰を受けるかもしれないし、懲戒処分にもなってしまう。本人にとっては非常に重大な問題ですから、法律専門家のところに相談に来る。そのまま内部告発の代理人をするケースもあります。

そうすると、企業の対応は大体どうなるか。内部告発が例えば行政当局に届いて、調査要請があれば社内調査をする。先ほどの東芝さんの事件のように、金融庁から調査の要請がある。「これは大変だ」と言って、大体、会社の中である程度やはり調査をしなければいけないということで、真剣に調査をされます。

でも、同じように、やはり最近では監査法人の中にもそういうホットラインの窓口があって、その監査法人でも内部告発を受けるといふか、そういうケースもある。そういった監査法人から、「こういう告発があったのだけれども、調べてもらえませんか」ということで会社側に調査要請があります。

このような場合は、先ほどの行政当局ほど、会社が必死に調査をされることはないのかと思います。なぜかという、社内調査に関しては、役員の方々、もしくは社長は、不正の社内調査のときはどうしますか。徹底してそういう不正があったことを周知して、社内の皆に例えばメールか何かで、「これから、もしそういった委員から調査があれば協力してください」という形で要請しますか。それとも「いや、こんなことを社内ですべての全員に発信していたら、外に漏れてしまうかもしれないし、周知は関係者だけでいいのでは?」と言って、関係者だけに調査の存在を知らせますか。

しかし社内調査に外部の人間が関わるときに、私もそうですけれども、「社長、社内調査といえども、これは社内で周知させてください」「そうでなかったら、ヒアリング対象者は

われわれの方を向いてしゃべっていただけないですから。社長の方ばかり向いて、私に正直にしゃべっていいのかどうか、そういう形でしか私には対応してもらえませんから」という言い方をするケースもあります。

ですから、資料にあるとおり、「経営者は社内調査を社内周知させることを躊躇する」。「周知させると新たな通報が増えるおそれがある」「外部に不祥事疑惑が漏れる懸念」があると言って、社内で周知させることをためらうというケースもあるのです。ただ、社内調査を社内で周知させない場合は、今度は最初の内部通報者は外部への情報提供、つまり内部告発に走る可能性があります。社内通報をきちんと自分で調査をして原因究明すれば、企業にとっては自浄作用が働いた例になるわけです。ところが、社内調査もうやむやな中で、内部告発が先行してしまうと、「あ、この会社は隠したな」と世間で批判されてしまい、自浄作用が働かなかったという形に評価をされてしまうわけです。

4-2. 会計不正事件に直面した企業はどのように自浄作用を発揮すべきか？

資料 13 ページは、今申し上げたことをきっかけに、不祥事対応のプリンシプルの中にも触れていたと思いますが、私なりにこの会計不正事件に直面した企業が、どのように自浄作用を発揮すべきかということで、具体例としてまとめたものです。

まず、何か不祥事が発覚した、特に会計不正事件が発覚したという場合。まずここからは私の個人的な意見としてお聞きいただきたいのです。従業員不正であって、組織のトップが関与しているとか、そういうことではないなということであれば、ある意味、社内調査委員会をきちんと設置して、そこで対応すれば、一つの自浄作用を発揮したという形になるのではなかろうかと思います。

ただし、先ほど申し上げたように、これは A という部署だけではなくて、B も C も同じようなことをやっているのではないか。A さんは過去からたくさん時間、同じようなことをいろいろなところでやっているのではないか。いろいろなところで、A さんのやっていることに関して、見て見ぬ振りをした人がたくさんいたのではないか。こういった組織の構造的欠陥や、経営者が関与している恐れがあるようなケースであれば、やはり第三者委員会を設置するという必要があるのではないか。

それから、「事実の確定、的確な原因分析、実効性のある再発防止策の策定」ということもこのプリンシプルの中で問われています。これは、まず私が申し上げたいのは、資料にある「①調査範囲をどのように決めるのか」が本当に大事だと思います。特に調査委員会を設置する、社内でも社外でも、誰か経営者の方々の指示に従わない、本当の意味で全てをきちんと開示する、全てを調査するというのであれば、その調査の範囲はやはり委員会が独自で決めるべきではないのかと思います。「②誰が調査範囲、調査方法を決めるのか」。この点も大事な問題かと思います。

また、これは冒頭の佐藤理事長のお話にもありましたように、「③どこまで原因究明を深

掘りするのか」も大事です。これは第三者委員会の委員をやっているだけで分かります。委員会は、会社の方々との間ではすごい軋轢が生じます。「2週間か3週間前にこの会社に来たばかりなのに企業風土を語るなど、偉そうに言うな」と。「この70年、100年の歴史のある会社のことを、何であんたみたいな2週間前に来た人間が偉そうに言えるのだ」と批判を受けます。でも、そこまでやらないと、組織の構造的欠陥にまで光が当たらないのです。結局さらっと、何か誰でも書けるようなことを書く。これでは不祥事の真の原因究明または再発防止にはつながらないわけです。だから、社員の皆さま方からはいろいろお叱りを受けるかもしれないけれども、やはりわれわれは深掘りをせざるを得ないし、そのための情報をきちんと入手する必要があるわけです。

また、「④再発防止策の実効性をどこのように確保すべきか」について大事なことは、先ほどから申し上げているように、仕組みの問題だけではないです。ガバナンスの仕組みだけではなくて、運用も入ってきます。不祥事対応のプリンシプルは時間軸も持っています。要するに、再発防止策として決めたことをきちんとPDCAで回しているのかどうか、検証しているのかどうか、そこも大事です。不祥事企業が特設注意市場銘柄に指定されている場合であれば、そこもひょっとしたら、指定解除の場面において、内部管理体制の改善の有無を判断するにあたり、仕組みをどう運用しているか、という点が考慮されるのではないのでしょうか。

2月24日に、パブリック・コメントに対する日本取引所自主規制法人の考え方も公表されていますから、お読みになればお分かりのとおり、何かあったときには取引所の方からいろいろな質問が飛んできます。その質問に対する答えにも、やはりプリンシプルが役に立つだろうし、私は特設注意市場銘柄などに入ったときにも、そこからいつ出られるかなということにも、やはりプリンシプルは大事なのではないかと、ある程度時間軸を持ったものだと思った方がいいのではないかと考えております。

また、「ステークホルダーへの説明責任」も、アカウンタビリティということが先ほど八田先生からお話がありましたが、それは自浄作用を発揮するという意味においても、とても大事なことだと私も考えます。株主、投資家だけではなく、社員への情報提供、取引先、金融機関への事実説明、ガバナンス、内部統制の再構築を「見える化」する。こういったことも、やはり企業価値の再生ということにつながってくると思います。

4-3. 社長の見解に、経営幹部としてどのような意見を述べるか？

監査法人が会計不正の疑惑を抱いた場合、経営幹部からブツブツ言われて、監査法人はそれでも「第三者委員会の報告書は、これでは駄目です。この社内調査では、意見が出せません」と申し上げる場面があります。このようなケースで、会社側から次のような言葉が出てきます。

「会社が苦しいときに私財を投じて救ってくれた会長の些細な経費流用くらい事実上は

相殺で済むのではないのか？なんで大目に見てやれないのか？」

会長が些少な会社資金を私的に流用した。会長が知り合いの人を介在させて業務委託とか何かよくわけの分からないことで、お金を流用している。「悪いことかもしれないが微々たるものではないか。あの会長は、この会社が上場会社としてここまで来るために、会社が苦しいときには私財をなげうって支えてきたのだよ。何でその会長の些細な不正ををそんな偉そうに言えるの？」という話が出てきます。けれども、上場会社ですよ。上場会社として、やはりこういう理屈には屈することはできない。

「調査の必要があるとしても、社内調査で済ませればよいのではないのか？高い金を払って第三者委員会など設置する必要はないのでは？」

やはりたとえ出てきたところは小さいところかもしれないけれども、内部統制がきちんとできなかつたら、やはり他にも出てくるではないかということです。とりわけ経営トップが関与する会計不正については、その広がり把握するためにも第三者委員会による調査が必要となります。

「もし大目に見てやれないとしても、なんで過去5年もさかのぼって決算を訂正しないといけないのか？今年の決算で帳尻を合わせれば真実を開示したことになるのではないのか？」

これもよく言われます。けれども、やはり金商法に基づく財務報告については、比較可能性も真実の開示につながるわけで、これはどうしても今年1年の決算でつじつまを合わせるわけにはいきません。

「そもそも何を調査すれば会計監査人に意見を書いてももらえるのか？」。

これは駄目です。何を調査すべきかは皆さま方が決めることなのです。皆さま方が決める。皆さま方が決めたことに、最終的には監査法人は意見を出す。監査法人が決めることは絶対ないですから。でも、会社の方は大体、「どんなところをどのように調査したら会計監査人は適正意見を出してくれるのですか」と聞きたくになります。これはNGです。

それから、「会社が上場廃止になってしまったら株主も、我々も含めて誰も得するわけではない。大人の対応をすればいいではないか？」。今まではこのような誘いに屈した監査法人もあったかもしれませんが、これからはもう屈しないと思います。

「過年度決算を公表するということは、あなたたち（会計監査人）も間違っていたことを認めるということですか？それだと私たちと同罪ではないか？」。

最後はこのような脅し文句が出ます。しかし監査法人にとっては、隠すことの方が、ミスを開示することよりも、もっとまずい。もうこれはここ数年の会計不正事件の中で、また今回の会計監査人も非常に厳しく受け止めているということで、「あなたたちも同罪では？」と言われても、これはもう隠すことよりは、開示することの方がよほどましだということで、これから先はこういった脅しは通用しないです。

4-4. 誰を第三者委員会の委員に選ぶべきか？

最後に、私がいろいろ今まで見た第三者委員会の中で、誰を第三者委員会の委員に選ぶべきかについてお話しします。第三者委員会の設置にあたり、誰を委員長に選任するかはとても重要です。あくまでも私個人の意見なので、そのようなものとしてお聴きください。

これは先ほどのプリンシプルの中でも選任プロセスということもありましたので、「◎費用を出す会社側担当者（社長のケースがほとんど）が「費用対効果」として委員に求めるところをまずは真剣に聴いてあげる（相手方の気持ちも十分に汲む）。その上で、委員会として会社が真に守るべきものは何か、説得力ある理由を示し、判断内容が経営者にとってはつらいものになる（利益相反する）」ことも十分あるということ、やはり説得するだけのことをやり切る人が、私は◎（二重丸）かと思います。

中には弁護士の中でも、大変有名な、第三者委員会の委員長にこの人がなったらもう厳しくて怖くて、例えば資料にある「○第三者委員会の独立性を述べて、事件への委員会としての取組み方針を示し、経営陣の意見には迎合しないものであることを説明する」とあります。すでに社会から大きな批判を受けていて、厳しい調査を覚悟のうえで、不正調査で著名な法律家に委ねるということであれば、このような対応の法律家に委ねる、ということもあります。

×が、「会社のためではなく、会社経営者のために、事件の落としどころを検討しながら調査を進める」人です。私が見る限り、今の第三者委員会の7~8割ぐらいはこうではないのかと思うわけです。こういう委員会は、やはりこれから先、ステークホルダーにも見透かされるのではなかろうかと思えます。行政当局からも、また監査法人からも、その調査報告書には依拠できない、といった判断をされるおそれもあります。

5. 上場会社の経営幹部に向けた当職のメッセージ

最後に、経営幹部に向けた当職のメッセージということで三つだけ、知識ではなく知恵ということでお話をしたいと思います。

一つは、「情報は正確に共有できるものではない」。今日前半の八田教授も、情報と伝達ということをお話しされていましたが、私はいろいろ不祥事の対応を見てきて、残念ながら社長の耳に現場で起きたことがそのまま届くことはまずないと考えています。せめて真実の30%か40%でも届けば、御の字だと思っています。なぜなら、みんな自分の生活があります。自分の人生があって、自分の家族があるのだから、自分が悪くならないように人に報告するのは当たり前です。そんな善良な社員が、社長までの情報伝達過程に2人か3人いたら、社長が「それは大したことだ」などと思わないです。大体、社長に話をする人間が、「これはコンプライアンス部門で対処しますから、社長、たいしたことはありません、

このようにおっしゃるケースも結構多いわけで、情報は正確に共有できるものではないということをまず1点知っておいていただきたい。

それから今日冒頭申し上げましたが、不祥事対応のプリンシプルといっても、今、自分がこのプリンシプルにいう不祥事の渦中にいると社長は認めたくないのです。「今、これはまだ不祥事ではない」となります。有事になっても、自分が今、有事だと気付くことはすごく難しいです。ですから、せめて誰か社外の人間に、「私たちって今、有事？」ということをお願いです。外から見たら、誰が見てもお尻に火がついているけれども、自分が役員の間になんかそんなことに遭遇したくないので、「今、自分は有事ではない。これは平時だ」とみんな思いたいのです。だから、そういうときに、「お尻に火がついていますよ」ということを、誰かに言ってもらわなければ困ります。

最後に、対応に迷ったときは、個人の倫理観よりも会社の品位を考えていただきたい。自分のやってきたこと、自分のサラリーマン人生の中で、今、集大成の時期を迎えている。自分のサラリーマン人生を間違っていたとは皆、思いたくない。正当化したい。自分の倫理観が正しいと思います。

けれども、その倫理観と会社の品位とが本当に合っていますか。合っていないときがあります。やはり迷ったときには会社の品位を第一に考えていただきたい。

皆さん方も、自分の倫理観だけでは判断がつかないかもしれない。個人の倫理観も、有事となれば「自分がかわいい」となって、知らないうちに歪んでしまうおそれがあります。やはり皆さま方が長年、生活されてきた企業の品位と、有事における皆さん方の倫理観が、本当に抵触していることがあるのであれば、やはり品位の方を大事に考えていただきたいと思います。

私からのお話はここで終わらせていただきたいと思います。本当にどうもご清聴ありがとうございました。