

上場会社セミナー2017（東京開催）

「不祥事対応の質的向上を目指して」

日時 平成 29 年 2 月 28 日（火）14 時 30 分～17 時 10 分

場所 めぐろパーシモンホール 大ホール

講演（1） 「不祥事対応の実務—沈静と炎上を分けるもの—」

講師 野村 修也 氏（中央大学法科大学院教授 森・濱田松本法律事務所客員弁護士）

皆さん、こんにちは。野村でございます。本日は不祥事対応についてお話をさせていただきたいと思っております。まず、前半部分では平時における対応、後半の部分では有事が起こった後の対応という形でお話をさせていただきたいのですが、強調したいのは、今日のテーマはそれを分けてはいけないのだということです。

1. 「守り」と「攻め」のガバナンス／コンプライアンス

まず、いわゆる「守り」と「攻め」という言葉は一体のものとして捉えていただくことが必要であって、それが有事になったら急にバタバタするということでは駄目なのだということをお話ししたいと思っております。

例で申し上げますと、アメリカンフットボールの場合は攻めている人たちと守っている人たちは別の人たちですが、普通のスポーツというのは、全員が守りながら攻めて、攻めながら守るという形になっていまして、企業においてもそちらの方が正しいのだと思います。ところが、実際の企業の様子を見ていますと、守りと攻めがどうも分断してしまっていて、平時はコンプライアンス担当部署の人が必死になっていますが、攻めの現場である営業部署の人たちはやらされ感だけがあって、何のためにやっているのだろうという話が生じてしまう。ぜひそれを克服していただきたいというのが、今日の主題ということになります。

1-1. 頻発する企業不祥事と「守り」のコーポレート・ガバナンス（PPT3）

日本の企業におきましては、「守り」のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスがどうしても注目されます。それはこの表にあるとおり、不祥事がどんどん起こるからであります。

1-2. 役員の高額賠償責任と厳罰化の傾向（PPT4）

背景にもう一つには、役員の賠償責任が高額になる傾向、あるいは場合によっては厳罰化の傾向があるために、役員にとっては「守り」がすごく頭をよぎるわけです。最近のいくつかの事件を見ても、これは「しっかり守らなければ」というインセンティブが働いているとすることができるわけです。

1-3. アベノミクス「第三の矢」（PPT5）

他方、最近のガバナンスやコンプライアンスの大きなテーマは「攻め」でありまして、そこにはアベノミクスの「第三の矢」というのが出てきます。

1本目、2本目の矢につきまして詳しく申し上げる必要はないかと思いますが、大胆な金融緩和によって円安の方向にマーケットが誘導されるという傾向があるわけです。これは、いろいろな理由がありますが、一つにはマーケットに潤沢な資金供給をしてインフレに対してコミットすることによって、実質金利が下がるというアナウンスメント効果があるわけです。そうしますと、日本の円に対する魅力が少なくなりまして、円を買おうという動きが少なくなり円安に触れるという傾向があるわけです。

さはさりながら、いくら円安になったとしても、それは物差しが変わるだけです。日本円に換算しますと掛け算の掛けるものが高くなりますので、当然潤った感じになりますが、実態としては、企業そのものは成長していないわけです。

分かりやすい例で申し上げますと、例えば、バスケットボールをやっている中学生が身長を伸ばしたいと言っていると、お母さんは当然のことながら、正攻法としてきちんと食事をしなさい、あるいは早寝早起きをしなさいと言うわけです。ところが、子どもは、好き嫌いは激しいし、夜更かしをします。当然成長しません。ところが、ある日学校から帰ってきたら「お母さん、すごく身長が伸びたよ」と子どもが言っています。お母さんの目から見たら子どもが伸びていないですから、どうしてだろうと思って学校へ電話をしたら、学校の先生が「クラスの子たちがみんな背を伸ばしたいと言っているので、今回の身体測定は1cmの幅を少し小さくしてみたのです」と。こうすれば、みんな身長が伸びるわけですが、実際は成長していないわけです。

ですから、物差しが変わったことによる成長は実態を伴っていませんので、本当に企業が成長しなければいけないわけです。経済成長はGDPで測っているのですが、これを何とか伸ばさなければいけません。GDPには三面等価の原則がありますので、成長は消費が伸びることとちょうど裏腹の形になっているわけです。そうすれば、消費を増やさなければなりません。ただ従業員に給料をたくさん出して買い物してくれるまでの間にはタイムラグがありますので、家計に期待する前に政府がお金を使ってエンジンをふかせていきましようということになり、2本目の矢が飛びます。

最近では、こちらの方にウエートが置かれて、財政出動によって何とか経済成長を目指しているという形になっています。中にはインフレが起こってくると借金は消えるのでどんどん借金すればいいのではないかというような議論がマーケットでは言われていますが、そんな乱暴なことはもちろんできません。

借金をたくさんしますとそれだけ国債に対する信用が失われていきますので、場合によっては逆に金利が上がってしまうわけです。金利が上がってしまいますと、1本目の矢と2本目の矢は矛盾してしまいますから、うまくいきません。そうだとしますと、1本目、2本目の矢は一種のカンフル剤ですから、これを打っている間に本当に企業を成長させなければいけないという話になります。

こうするためにもともと考えられていたのは、地中に種をまいて芽が出てきたけれども、土の上に岩盤のように石ころが並んでいて芽が出ないので、その原因となっている岩盤規制と言われているものを打ち砕くのだ、という話だったわけです。日本の社会は規制することがすごく好きなのか分かりませんが、法律の数は先進諸国に比べると大体3倍ぐらいあります。今では余計な過去の規制が残っています。だから、それを取り払いましょうという話は正解なのですが、どうもそれだけではうまく成長しないらしいということが少し

見えてきました。

それは、デフレマインドがまだ残っているために、芽がなかなか出てこない。岩盤にたどり着く前に、まず芽を出しましょうという話が出てくるわけです。一番分かりやすいのは、ホワイトカラーの生産性が非常に低いので、ものすごく働いているのに実際のところは成長しないという問題があるわけです。

1-4. アベノミクス「第三の矢」コーポレート・ガバナンス改革（PPT6）

そこで、こういったことを突き抜けて企業の成長を促そうという動きが出てきて、
「攻め」のコーポレート・ガバナンスが盛んに議論されるようになってきているわけです。その結果、会社法は改正しましたし、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードを作って、このダブルコードというソフトローと会社法というハードローを一体のものとして発破を掛けたわけです。

これに対して日本の企業の中では「アメリカ的なものをこうやって持ち込んできても、日本にはなじまない」という話がよく出てきますが、日本もそう愚かではありません。簡単に申し上げると、短期的利益の追求だけをしようとは思っていないわけです。実は、企業のガバナンスにはアメリカ型のモデルとヨーロッパ型のモデルがありまして、ヨーロッパ型は満遍なくステークホルダーの利益を最大化する方向を目指していきましょう、そのベクトルをいかに合わせるかという考え方です。それに対してアメリカ型は、株主の利益を最大化することを目標にしようという話です。

これは一長一短があります。日本には、どちらかというとなステークホルダー型の方が馴染みやすい傾向があります。「みんながハッピーになるように」というのは我々のメンタリティに合っている。ところが、これには、誰のためにもやらなくても許されてしまうという落とし穴があるのです。こちらの人から強く言われると、あちらの人のためにやらなければいけませんからと言って、あちらの人から言われると、こちらを一生懸命やっているのですと言って、結局は誰のためにもやらないということが許されてしまうということがあるわけなのです。

これに対してアメリカ型では、結局は誰かがしっかりと発破を掛けないと何もやらないことになってしまうので、企業に最後に残る残余部分を分け前としてもらう株主の取り分を増やしていけば、結局は従業員も債権者もみんなハッピーになるでしょう、そうすれば怠けないでしょうという考え方なのです。

これには一長一短があるのは分かると思います。株主の配当と従業員の給料はやはりトレードオフなのです。従業員の給料をあまり払わない方が配当により多く回るのは当たり前なのです。ですから、ここはステークホルダーの全ての利益を株主利益の最大化で完全に図ることは無理なのです。短期的利益を追求する株主が入ってきますと、とにかくたくさん配当をよこせと言って株価を上げてさよならというような話になります。あるいは、長期的な経営のために残しておかなければいけない遊休資産をすぐに売却して配当をよこせという話になってしまうわけです。これはおかしいという話になってうまくいきません。

1-5. ステークホルダー型（長期的利益追求型）（PPT7）

日本はと言うと、一応ステークホルダー型なのです。ただ、ステークホルダー型だとさ

ぼってしまう。そこで、長期的利益を追求しなければいけない機関投資家にきちんと監視役を務めてもらいましょうという話になってきたわけです。かつてはこの人たちは安定株主と呼ばれ、ものを言わない株主と位置付けられてきました。この人たちは絶対に私たちの味方だと企業が思っている人たちだったわけですが、この人たちに、金融庁などがそれは駄目だぞと背中を押しているわけです。なぜかという、あなたは自分のお金を投資しているのではなくて、人から預かったお金を投資しているのしょうと。受託者責任があり、フィデューシャリー・デューティーがあるではないですかと。

他人から預かったお金をきちんと有効に投資していると言うためには、場合によっては株主総会で厳しく議決権を行使して駄目なものは駄目と言えということです。あるいは、もっと対話をしてお互いにどうすれば長期的利益が描けるのかをもっと真剣に話し合えという話になっているわけです。

ある意味では、ステークホルダー型では、みんなの利益を追求するというベクトルをしっかり描いて、それをやることにコミットする。そして、うまくいかなかったときには首になりますよという厳しさを経営者に対して事前にステークホルダー側から示してもらう。こんな形になっているのです。うまくいくかどうかは分かりませんが、今はこれでやるしかないのです。日本の企業も日本の経済ものきなことをやられていられません。こういう中で一つの選択肢としてこれを頑張りましょうという形に今はなっているわけです。

1-6. 不祥事対応は「守り」と「攻め」の一体型で (PPT8)

こういう中で不祥事対応はどうかを考えていただきたいのです。不祥事への対応が、今はどう考えてものきなのではないかなと思います。なぜかという、多くの場合、攻めている人と守っている人が別々になっています。攻めている人は一生懸命やっているのはいいのですが、その人たちの頭の中に不祥事対応の感覚は全くないわけです。下手をするとありもしない売上をどんどんつくってしましましょうという話が出てくるわけです。あるいは、何とか収益を上げろという強いプレッシャーがかかっていると、そちらばかりに行ってしまいます。自分がやることにどれだけのリスクがあって、どのようにやっていけばいいのかということが現場には感覚として存在していないわけです。

他方において、守りの人は守りだけしか考えていませんので、現場ではとても守れないようなルールをつくって押し付けます。どちらかという、アリバイづくりのような方向へ行ってしまうています。これはやはり一体のものとして考えなければいけないということになります。

「守り」だけですと、不祥事対応はコンプライアンス担当部署や法務担当部署などの仕事で、他の人たちは関係ないという話になってしまいます。しかし、よく考えてみると、不祥事対応は、企業のブランドをつくるのです。つまり、「この会社は事前防止の力があるのでダウンサイドリスクが少ない」と投資家にも受け止められるわけで、企業は投資家に不祥事対応能力があるということを本来ならばもっとアピールしていかなければいけないわけです。

例えば、かつてある企業では自社製のストーブが問題を起こしているときに、「この型のストーブを探しています」と宣伝していましたが、これによってこの企業のブランド価値が上がりました。同じように、アメリカのジョンソン・エンド・ジョンソンはかつて薬へ

の異物混入事件を起こしましたが、その不祥事に対してしっかりと反省をして体制を整え直したことによって、ジョンソン・エンド・ジョンソンの薬は一番安心だと言わせるところまで会社のブランドを高めていったわけです。こういった意味では、リスク管理の強さは企業ブランドにつながっていきます。

また、不祥事対応にとって一番大事なのは広報力です。何かが起こったときの記者会見一つで駄目になる会社と生き延びる会社に分かれます。昔、「ささやき女将」というケースがありました。ある会社で不祥事が起こり記者会見をしたときに、社長がものすごく頼りなくて、社長のお母さんから隣でささやかれたことをそのまま言っていました。こんな会社には不祥事対応能力がないという印象を与えて、結果的にはつぶれてしまいました。やはり記者会見の力量がとても大事ですが、不祥事が起こってからばたばたして準備してうまくいくわけがありません。

逆に、不祥事ではないケースですが、1997年に山一証券が自主廃業するときの記者会見で社長が「社員は悪くないんです」とおっしゃった。この言葉がなぜ歴史に残るかという点、この言葉によって社員の人たちの再就職率が抜群に良くなったのです。社員のせいにして終わっていたら、あそこに勤めていた方々は再就職の道は非常に厳しかったと思います。このようにきちんと自分たちの形で表現できるかどうかということがとても大事です。

不祥事が起こりますと第三者委員会が設置されることがありますが、中にはフォレンジック調査を行うなどして、予想外のお金が掛かります。不祥事対応に投じた利益を生むためにどれだけ売り上げが必要なのか、言い換えれば、不祥事対応によってどれだけ人の汗を失わせることになるのかを考えてみると、一生懸命営業をしているときにも不祥事を起こさないようにしなければいけないという発想が普通のはずですが、どうも日本の企業にはそういう発想がありません。ここが分断してしまっていることが問題だということです。

ただ、他方において、「攻め」の人たちの不祥事対応となりますと、せっかく稼いだものをここで失いたくないという思いが出てきますので、隠蔽に働きかねません。そうだとすれば、「守り」の側がそこをしっかりとグリップすることが必要になってきます。

したがって、不祥事対応は「守り」と「攻め」の一体型の対応が何よりも重要だと私は考えています。

1-7. 取締役の責任（3層構造）（PPT9）

「守り」と「攻め」は、内部統制システムの構築の局面で問われています。事前の対応として、内部統制の作り込みの仕方が大事で、そこに問題があるのだと思います。取締役の責任は今までどう考えられていたかについて、野球になぞらえてみます。センターがエラーしたとしたら、エラーしたセンターがまず責任を問われます。そこでエラーした原因を探ってみますと、靴ひもがほどけていて自分で踏んでこけてしまったとします。そうしたときに直前に外野手だけがセンターで集まって、ポジションの確認をして頑張ろうと言って散っていたとすると、直前に靴ひもも見えたのではないですかということです。お互いの靴ひもを注意深く見ていれば、「おまえほどけているぞ」と言えば良かったのではないですかということで、レフトやライトも監視義務違反となります。

そうしますと、大概、キャッチャーなどは「私は見えませんでした」で終わっていたの

です。これは企業で言えば、社長のポジションがこれに当たりました。現場でいろいろなことがあったかもしれないけど、それは現場のミス、現場での相互監視に問題があったということで、社長の私は関係ありませんとなっていました。ところが、それでは駄目だということになってきました。野球の例で言うと、靴ひもがほどけてこれに躓いてしまったのは、まず全員で自分の靴ひもを確認するというシステムが導入されていなかったからではないかということです。そういう仕組みをつくっていなかったことが問題なのではないかということが内部統制システムの構築義務違反といわれているものです。

また、仕組みをつくっていても、実際にそれが守られていない場合は、運用義務違反と言われているので、これらを含む3層構造の中で取締役の責任が問われているわけです。

その結果、内部統制をどうつくってあげばいいのかということが法律上の課題となっていて、どうつくればいいのか、どういう仕組みが合理的なのかということが議論されるようになっていきます。

1-8. 決議義務と内部統制システム構築義務の関係（PPT10）

内部統制システムの構築は、「やっています」と言う会社がたくさんいます。取締役会で毎年内部統制システムを決議していますと言う方は結構多いのです。会社法は確かに決議するように要求していますが、問題は決議どおりにつくっているかです。決議しても、それで安心してはいけないわけです。

よく担当者の方とお話しすると、「内部統制どうですか」「いや、それは毎回決議しています」となります。そうではなくて、決議したとおりにつくっているかどうか問題なのだというところをもう一回考えていただくことが必要です。

会社法が決議を要求しているのは、後になってから別なものを持ってきて、これをつくる予定でこれをつくっていましたがというように後知恵的に言う人が出てくるからです。最初に決議していますと、つくっているか、つくっていないかということが確認できますので、決議させているのです。つまり、決議すること自体が目的ではなく、つくっているかどうかということが問題なのだということになります。では、どんなものをつくればいいのかということが当然課題になってくるわけです。

1-9. 内部統制システム構築義務（裁判例）（PPT11）

内部統制システムの構築義務違反を問われる判例がたくさん出ています。実際責任を問われたケースは少ないですが、裁判になりますと、必ず内部統制はどうだったのかということが法律上の課題として出てきます。

1-10. 大和銀行株主代表訴訟事件判決（大阪地判平 12. 9. 20）（PPT12）

一番厳しく内部統制システムの構築義務違反が問われたのは、大和銀行事件でした。ニューヨーク支店のトレーダーが長年にわたって損失を隠し続け、ロスカットルールを守らなかったということが長年続いてきました。膨らんだ損失を一気に回復したいと思い、よりハイリスクなところへ投資してしまった。リセットしなければいけなかったところ、それができなかったということについての責任が問われました。

大阪におられた頭取等は、「私はニューヨークのことは見えませんでしたから」と主張し

ていました。この事件では頭取は責任外となりましたが、日本国内にいた他の取締役の中には内部統制システム構築義務違反で八百数十億円の損害賠償が命じられています。

1-11. 平成 26 年会社法改正と内部統制の充実—企業集団における内部統制— (PPT13)

会社法は平成 17 年に制定されてから初めての改正が平成 26 年に行われました。ここで、内部統制システムの整備は自社だけではなく、企業集団全体について整えていこうというところが改めて強調されました。

これにより、親会社の取締役の子会社管理責任が今後厳しく問われていくと考えられます。子会社を含めた内部統制システムをしっかりと構築しないと、親会社の取締役が責任を負うということがありえます。

1-12. 親会社取締役の子会社管理責任 (PPT14)

もともとは東京地裁のある判決を受けて、親会社取締役の責任が問われるのは不祥事を子会社取締役にやるように指示した場合だけであると言われていましたが、普通はそんなことはしない。普通の会社はそんなことは絶対にしないと高をくくっていることができるわけですが、現在の議論としては、不祥事を防止する仕組みをつくっていなければ親会社の取締役の責任になり得ます、ということになってきています。

そういう意味では、子会社管理責任は、今後は厳しく問うべきという話になりました。なぜこういう議論になったかといいますと、多重代表訴訟という、親会社の株主が子会社の取締役に対する代表訴訟を提起することができる制度を導入したのですが、その適用範囲を限定しましたので、そこから漏れたものについては親会社の取締役を訴えてくださいということで、親会社取締役の子会社管理責任の強化に至ったのです。こうして、内部統制をいわばグループ全体のガバナンスの一つの手法として重視していかなければいけないということです。

こういった流れの中で、一体どうすればいいのかということです。今の制度の話はご存じの方は多いと思いますが、ここから私が皆さんにお伝えしたいことでして、「攻め」と「守り」を一体化させる形でコンプライアンスを構築していくことが課題なのです。そこで、今まで皆さんがつくってきたものは一切やめていただいた方がいいのではないかなというぐらい思っていますが、例えばあそこもこうやっているのでもうしようというように自分の会社の戦術や戦略とは無関係に導入するようなコンプライアンスは、ただただ疲弊をもたらしているだけかもしれないのです。

2. 「コンプライアンス疲れ」はなぜ生ずるのか

2-1. 「コンプラ疲れ」とは何か (PPT16)

「コンプラ疲れ」は、あるときから金融庁が使いだした言葉です。金融庁の「平成 25 年事務年度金融モニタリング基本方針」の中に、どうも金融機関の中にコンプラ疲れが生じているのではないかと示唆する言葉が出てきました。コンプライアンス、コンプライアンスで一生懸命やっていますが、リスクはあまり管理できていなくて、仕事だけがどんどん積み上がっている。何のためにやっているのかと思いながらも、これをやらなければ帰れないからとその仕事をこなしている。やらないとアウトなのでということで書類をつくらたり、はんこを押したり、報告書を書いたりなどいろいろなことをやっている。

これが相当疲れをもたらしていて、しかも限られた時間内に一生懸命やらなければいけないということになって、あっぷあっぷの状態になっている。

2-2. 誤ったコンプライアンスがもたらす悪循環 (PPT17)

では、一体なぜそんなことが起きているのかといいますと、やはりコンプライアンスに関する認識が間違っているのです。図の左上から見ていきますと、職員がコンプライアンスの意味を誤解しており、その結果、職員の主体的な取り組みが生じないのです。コンプライアンスは第一線の現場には関係ないという意識が勘違いの源です。

結局職員が主体的にコンプライアンスに取り組みませんので、管理者側が非効率な形式的ルールをとにかく大量につくってしまうのです。現場を経験したことがないので、このようなルールをつくるわけです。

つまり、形を整えないといけません、これは日常的にはやってられないので、最後のところでば一っと形を整えます。それを管理者が事後点検するわけです。そうすると子どもが夏休みの宿題を最後にやるように、毎日きちんと付けた絵日記なのか、最後に書いた絵日記なのか分からないわけですが全部書いていけば丸という結果になってしまいます。これではリスクが封じ込められませんので、悪循環がどんどん積み上がって行って、また何かが起こると新しいルールができ、また何かがあったらこうなる、という形なのです。

例えば、コンビニエンスストア、あるいはファミリーレストランなどで店員さんが「1万円入ります」と言うのは、途中から急に当たり前になって、今はどこでもやっています。これは横領防止、あるいは、お金が合わないことを回避しようとしているわけです。「1万円入ります」と大きな声で言いながら店員がポケットに入れることは難しいですから、相互監視のきっかけにもなりますし、お客さんも見えています。お客さんの側からは「1万円入ります」と言わないと違和感があります。そうすると、横領しにくくなるわけです。さらには、何時何分くらいに1万円札が入ったのかということが他の店員さんの記憶に定着しますので、大体あのときに入っていたのではないかという話にもなります。

これは、仕事の中にコンプライアンスが溶け込んでいる形です。これを訳の分からない人がつくと、このノートに何時何分どういう人がその1万円札を入れたのかを書きなさいというルールをつくってしまうのです。お客さんから1万円札をもらいますと、お客さんの顔をじろじろ見て、眼鏡を掛けた男性と書くわけです。お客は怒るでしょう。何をやっているのだ、早く釣りをよこせという話になります。これはうまくワークしないです。そうすると、後回しになります。最後にレジスターを開けて、1万円札が21枚あるので21回入ったのでしょうということ、21回と書くわけです。適当にあのときは女性だったことにしよう、眼鏡を掛けていればいい、髪が長いことにすればいいと書くわけです。要するに、これは子どもの夏休みの宿題のやり方です。適当に書いても検証できませんので、これが残ってさえいけば、「ああ、良く書いていますね」で終わります。だけれども、実は23枚受け取っていて、2枚抜かれているかもしれないのです。2枚抜かれていることは分からないですね。一生懸命作業をやっていますが、何のリスクも封じ込められないです。

このコンビニの発声の例はまさに不祥事対応で「攻め」と「守り」がきちんと一体化されていて、現場の最先端の人のところで自分たちの目の前にどんなリスクがあるのかということのアセスメントして、アセスメントしたことに対する対応策を決めて、何が一番違和

感のない形で仕事に溶け込ませることができるとかを工夫して、そして、それを自分たちで採り入れて運用していく、そしてPDCAを回すわけです。これこそが内部統制です。

一方で、「また今日も研修か」「営業へ行かなければいけないのになぜ」と言って座って、アリバイづくりのように研修を聞いて、最後に取りあえず出席簿に印を付ける。これでは何の意味もありません。例えば、「俺たちのチームは男しかいないのに、なぜセクハラ研修を聞かなければいけないのだ」「個人情報保護法の話といっても、うちの部署には個人情報はないぞ」となるのは、おかしいですね。むしろ個人情報をたくさん持っている会社なら個人情報の入手と管理についてのしっかりとした仕組みをつくって、これは絶対に大事だということを確認するという作業の方に時間を割いた方がいいのです。

それなのに集合研修をやってアリバイをつくって、「ちゃんと研修していますね」というのはおかしいでしょう。しかし、日本の社会はどちらかというと今はそんな状態で回っているわけです。ここはいったんリセットして、もっと収益性を上げるためにも無駄な仕事はやめて、効果のあるリスク管理にシフトしていくことが必要です。そのためには、現場が自分たちの仕事のアセスメントをしっかりすることが必要なのです。自分たちの中で対応策を決めて動かしていくことが大事だということです。

2-3. 「法令遵守」はミスリーディング (PPT18)

コンプライアンスは「法令遵守」と訳されています。しかし、コンプライアンスと法令は全く関係がありません。コンプライアンスは、コンプライ（従う）という言葉の名詞形ですが、その中には法律という言葉は全く含まれていません。しかし、コンプライアンスといふとなぜか法律のお勉強になることが多いです。例えば、インサイダー取引についての講演を頼まれますと、インサイダー取引の条文の解説をして欲しいと言われますが、自分の職場のどの情報がインサイダー情報なのかを識別できない人に条文を教えても役に立ちません。むしろ、「これがインサイダー情報なのだ」ということをきちんと現場の肌感覚できちんと吸収してもらわないと、条文を教えても意味がないわけです。

2-4. 体制（態勢）整備・機能発揮 (PPT19)

さらには、「守ったか、守らないか」だけを見てしまう傾向があります。これは駄目です。プロセスとして見なければいけません。例えば、図のように、三つの会社が「内部統制が全くないもの」（左の図）、「形だけあるが機能していないもの」（真ん中の図）、「機能が発揮されているもの」（右の図）の三つあったとすると、「機能が発揮されているもの」（右の図）が一番いいのであって、これを見極めなければいけないのです。

例えば、これを火事になぞらえていきます。防火シャッター、あるいはスプリンクラーがありますが、それをきちんと点検して、避難訓練もやっているものが右の図ですね。真ん中の図は設備をつくったけれども、そのボタンの所在や運用の仕方などを全く教えていないので、いざというときにはワークしないようなものです。左の図はもう全くなにもないというものです。皆さんはどこに泊まりますかと言うと、Cに泊まるに決まっています。それに対して、例えば、AやBのマネジャーの人が、「火事を出したことがあるのはCだけで、私たちは出したことがないのです」と胸を張っていても、何をばかなことを言っているのだという話になります。

ところが、わが国のコンプライアンスは、書類を見て「この人は書類の印鑑漏れが1個あるから×」、「全く印鑑漏れがないので○」という形式的なチェックだけを事後的に行って、○と×を見極めています。このやり方は、火事を出したことがある人は×で火事を1回も出していない人は○という評価の仕方なのです。これは見方が逆です。明日火事にならないようにきちんと体制を整えているかどうかを見なければいけない。

つまり、プロセスとしてきちんと不祥事対応が組み込まれているかどうかを評価しなければいけないのですが、そういう評価はなしに先ほどの悪循環の中で事後点検型になっていて、書類がきちんと整っていれば丸という話になっているのです。しかし、今日まで一度も書類にミスがなかったところが明日ミスしない保証はないのです。むしろ、明日ミスしないような体制が整っていて、それがワークしているかどうかを見なければいけないのに、そこを全く見ていないわけです。

このちぐはぐ感が存在しているということをよく考えていただいた上で、体制を見なければいけないのです。

2-5. Compliance の意義 (PPT20)

コンプライアンスは法令遵守ではありません。「社会的な要請を遵守できるような体制を構築し、その機能を発揮させることによって、リーガル・リスクやレピュテーション・リスクを未然に防止するための不断の努力」と普通は定義付けられていて、法令遵守とはだいぶ違っているということをご確認いただければと思っています。

2-6. Internal Control-COSO ERM 2004 (PPT21)

今の話は、COSO キューブと呼ばれている内部統制のモデルから出てくるわけですし、トレッドウェイ支援組織委員会が示したモデルです。

2-7. Internal Control と Compliance-COSO ERM 2004 (PPT22)

この図の手前の面に書いているものが PDCA サイクルでして、まずはどんな戦略を立てるとどんな出来事が起こるのかを分析し、その出来事について発生頻度と発生したときのリスクをマッピングし、それで真っ赤なところからつぶしていきましようという話です。そのやり方をきちんと決めて、それをプロセスとして組み込んでいき、定期的にモニタリングをして、PDCA サイクルを回しましようという話です。

図の一番上に内部環境、あるいは統制環境と呼んでいますが、全体を包み込むように絶対に不祥事は起こさないという雰囲気、社風をつくっていくことが求められています。それをやると戦略が実現されたり、業務のオペレーションが効率良く行われたり、あるいは、外部に対する報告、レポートが正しい形で行われ、そして、コンプライアンスが実現されるといわれています。

今日強調させていただきたいのは、この図の横の面です。この面に組織全体レベル、事業部門、ビジネス・ユニット、子会社と書いています。ビジネス・ユニットとは、部・課・係・チームなどのユニットです。こうやって切っていくと、金太郎飴のようなもので手前の面の PDCA サイクルが何回も出てくるというものです。

2-8. コーヒーカップ（遊具）とコンプライアンス（PPT23）

これまでの話で何をイメージしているかと言うと、私はコーヒーカップをイメージしているのだと思うのです。つまり、上から切っていくとだんだん小さな要素が出てきて、それぞれでPDCA サイクルが回っているということです。こういう形になっていないといけないと言っているのですが、なかなか日本の中ではこうはなっていないわけです。

「攻め」と「守り」が分断していますと、コーヒーカップで言うと外側の1周しか回らないのです。つまり外側に当たるコンプライアンス、不祥事対応の担当者は一生懸命回すだけなので、これでは日本の企業の不祥事対応は整わないということになってくるわけです。どうすればいいかと言うと、中が回って外が回っていくという形にならなければいけない。うちの会社はこうなっているというところはあまりないのです。現場の最前線で、自分でコンプライアンスをこうして回しているという感覚を持っている人は非常に少ないのです。

しかし、先ほどの話にありました、現場の最先端のレジ係の人が「1万円入ります」と言うこと、これがコンプライアンスです。仕事の中にそれを溶け込ませるということをやらかどうかが一番の大事なところで、これができているかどうかを見極めていかなければいけないのです。

事後的に第三者委員会をつくって評価をすると、大概が「こうなっていなかった」という報告書になります。コンプライアンス部署は一生懸命施策を講じたけれども、実態は現場に浸透しなかったという内容の報告書になるのです。コンプライアンスをうちはやっている、山のようにコンプライアンスの施策が講じられていて、疲弊するぐらいやっているとんでも、やっているやり方が間違っていたら何も胸を張れませんので、もう一回考えていただくことが必要ではないかと思っています。

3. 不祥事対応

3-1. 発見の契機（括弧内は会計不正事例）（PPT25）

今度は不祥事への対応についてお話をさせていただきたいと思います。まずは不祥事が見つかる端緒が何かということです。資料に括弧書きで会計不正の例を挙げています。会計不正は通常は内部発見型と外部からの指摘と普通は整理されます。内部発見型というのは首謀者が自白をしたり、管理部門から指摘されたり、あるいは内部監査部門が発見することももちろんあるわけです。

しかし、外部からの指摘として一番多いのは、監査法人がこれでは監査証明が出せませんという話をするのが端緒になっていたりします。税務調査や証券取引等監視委員会が出てきたりすることも少なくありません。しかし、これらの大半は、実は内部告発がきっかけだということを留意してもらう必要があります。現実には誰かが気付いているということなのです。不祥事対応はとにかく早い方がいいわけです。根が深くなってしまうと会社がつぶれてしまいますので、早い段階で端緒をつかめるようにするという、そういう意味では内部告発の制度はもっと充実させなければいけないわけです。内部告発をガス抜きだと思っている方もいるかもしれませんが、一種の早期発見、つまり、早めに健康診断をして早く発見できれば何とかできるのと同じように、不祥事は早期発見が全てなのです。早く見つけるということができるようしておくことがとても大事です。

また、見つけた後も大事です。見つけた後、先送りしてしまいますと、大変なことになります。先ほどのダスキンの高額賠償事例がありました。このケースでは、中国で作った大肉まんに日本では使ってはいけない添加物を含んでいました。これを下請企業とライバル関係にあった会社の人が発見して、すぐにダスキンの現場に伝えました。ですが、これが上層部に上がって内部調査をするまでに1年半ぐらいかかってしまいました。その際、もうその肉まんは売っているのか、捨てているか、あるいは食べてしまったしかない。別にこれは食中毒を起こすようなものではありませんので、発表しなくてもいいでしょうという話になりました。ところが、結果として内部告発が厚生労働省へ行き、そして保健所が動き出して、世の中に知れることになりました。そしたら、今、食中毒が起こっているとみんな思って、不買運動が起こってしまいました。

この事例の教訓はいくつもありますが、一つは、目の前のリスクを見誤ったことが挙げられます。肉まんはもう捨てられていても、事実が発覚した時の評判の低下こそがリスクだったことをひるべきです。

そして、もう一つの教訓は、やはりもっと早い段階で手を打っていれば良かったということです。内部告発がそんな後から出てこなくても、もっと早くうみが出せるような形にしておけば、早く手が打てたのです。こんなことにはならなかったということになるわけなので、できるだけ早く対応してくださいということを少し考えてください。

3-2. 平成 26 年会社法改正と内部統制の充実—内部通報制度の整備— (PPT26)

実はこのことに関連して、平成 26 年の会社法改正の中では、監査役、あるいは監査等委員会にも内部告発ができるような仕組みをつくりなさいということ求めています。これは今まではどちらかというと、執行サイドの方へ内部告発が行くという形になっていましたが、執行サイドだと行きにくい。そうすると外部いきなり出てしまいますが、そこを監査役や監査等委員会などに連絡ができるようにしましょうということです。

3-3. コーポレートガバナンス・コードと内部通報 (PPT27)

さらに、コーポレートガバナンス・コードでは、「内部通報に係る体制の整備の一環として経営陣から独立した窓口の設置を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべき」と言っていますが、内部通報に関するルールにはかなりウエートが置かれています。

ご案内のとおり、消費者庁で公益通報者保護法の改正作業中でして、より一層、内部告発への対応を強化していこうという流れをご記憶にとどめていただければと思います。

3-4. 初動の実務 (PPT28)

問題は、実際に不祥事が判明してしまったときの対応です。まずは事実確認を誰が行うのかということが問題となります。現場に近い方が分かりやすいからといって現場に対して何が起きているのか報告しろと言ったら、明らかに現場に都合のいい報告しか出てきません。そうすると、ここで初動が間違えるわけです。もうそこでストーリーができてしまうわけです。これは現場にとって都合のいいストーリーが最初に出来上がってしまい、あとはみんなその上に乗っかっていく形になりますので、ここの間違いは後々効いてきてし

まうことになります。

最近では第三者委員会を設置するケースも増えてきましたが、第三者委員会の中にも、いいものと悪いものがあります。第三者委員会をやっていれば何となく世間が黙るだろうと思って使ってはみるものの、実際のところは全く役に立たない第三者委員会というのはあるのです。それは、会社の作ったストーリーに乗っかって、それを代弁するような委員会です。このような場合には、第三者委員会をやったおかげで株価が下がってしまう会社もたくさんあります。一方で真面目な第三者委員会が真因（本当の原因）をしっかりと深掘りして明らかにしたときに、会社がつくってきたストーリーとちぐはぐになることは多いのです。こういうときに会社側の真価が問われます。最初のストーリーでずっと走っていていますので、第三者委員会の方をそれでは駄目だと攻撃し始める会社があるのです。これでは私たちが今までプレスしているものと矛盾しているのです、違った形にならないのか、この報告書は表には出さないことにするなどということをやりますと、どんどん変なところに入り込んでいってしまいます。

基本はといいますと、事実確認は匿名チームをつくってある程度利害関係のない人たちに把握させなければいけないのです。ストーリーを現場につくらせないということをやらないと、結局のところは駄目です。第三者委員会をつくったときにはまな板の鯉にならなければいけないわけです。あくまでも会社での事実確認というのは、ストーリーのない形でファクトを取りあえず把握することに終始することが必要ということになります。

また、情報管理の問題があります。これはすごく狭い範囲でしか共有しない会社もあります。また、無防備にどんどん関係ない人まで全部知れわたってしまうというような会社もあります。適正な情報管理が必要である以上、不祥事が起こったときはこういう形で対応するというチーム編成が最初からできていなければいけないのです。ところが、最初に「攻め」と「守り」が分断していると、問題が起こったときにいきなりこの体制づくりが始まるので、その時々の場合当り的なチーム編成になってしまうわけですが、そうではなくて、不祥事が起こったときにはこのチームでやる、こういう形でやる、例えば副社長をトップにするのだとか、誰をトップにしてどういう形にするのだということをおおまかじめ決めておくことがとても大事です。

警察への通報、当局への対応というのはとても難しいですが、まずは法令上の義務があれば当然やらなければいけません。法令上の義務以外のところで当局との関係でどのように対応するかは、ケース・バイ・ケースではありますが、ここは専門家のアドバイスをしっかり受けてもらった方がいいです。自分たちの中だけではどうしても当局に対しては隠蔽の方向へ向かっていきますが、出すべきものは出さなければいけなくて、そうしないと、後になってからそこを捉えて処分を受ける可能性が出てきます。ここの線引きの問題はリーガルマターになりますので、きちんと法律家の判断を仰ぐことが必要になってくると思っています。

マスコミ等への対応についても、これは広報の力です。あの記者会見さえミスしなければ問題はなかったのにと例は時々あります。同じことをやっているのに、この人はなぜか世の中から許されて、この人は発表の仕方が悪かったのでバッシングを受けているというのは大体ご想像のところだと思います。記者会見のやり方は、戦略的にきちんとつくっていかなければいけないわけです。マスコミに対しては、全部はオープンにできません

が、シャットアウトをしてしまうと、マスコミはそこでものすごく炎上します。出せるものはしっかり出す、だけど出せないものは出さないのだということをきちんと線引きする広報力を持っていれば、炎上しなくても済むということになります。

個人情報の問題もあります。例えば、実際に不祥事に関わった人の名前を不用意にマスコミなどに流してしまいますと、後になってからその人が名誉毀損で訴えてくるということも当然あります。実際に調べてみますと、会社のストーリーと現実が違うということは時々あるのです。あるいは、マスコミがつくっているストーリーとだいぶ違うということは世の中たくさんあるのです。

私は第三者委員会の委員を何度か経験させていただいていますが、そういう中で、この人がスケープゴートにされているけれども、実態は全然違いましたというケースはたくさんあるわけです。それを最初からその人のせいだと言ってしまうことは大変危険でありますので、そのところはご注意くださいと思います。

3-5. 事実調査 (PPT29)

続いて事実調査についてですが、ここが今日の一番のポイントです。内部調査で終わりにするのか、第三者委員会をつくるのか、ここの選択を誤ると大変なことになります。第三者委員会をつくらなければいけない場合というのは、上場企業でいえば、会計不正は完全につくらなければいけないような事態だと思います。なぜそうなるかと言うと、それはステークホルダーといわれている社会の人たちに対して説明しなければいけないからです。内部の中で収まりがつく話とは違い、外部の利害関係人に大きく影響を与えている場合は、外部の人たちは内部調査では納得しないのです。だから、客観性のある調査をしっかりやらなければいけないので、上場企業の会計不正はほぼ第三者調査に委ねなければいけないということになります。

それに対して、例えば品質の問題など、B to Bの世界で済んでいるような問題もあります。一般大衆の消費財ではないようなものです。これに関しては、トラブルについて内部で調査した結果、ここのプロセスに問題があったので、ここを改善しましたから契約を続けてくれませんかと言えば済むわけです。でも、事例が全然違うわけですから、その見極めが必要ということになってきます。

ただ、第三者委員会をやりましょうという声はなかなか上がってきません。なぜ上がってこないかといいますと、一つには、顧問弁護士に相談すると、大概、内部調査で終わらせましょうと言うのです。なぜかと言うと、日弁連の第三者委員会ガイドラインには、第三者委員会のメンバーに顧問弁護士はなれませんかと書いてあるのです。自分の仕事を全部渡さなければいけなくて、しかも自分も評価の対象になります。顧問弁護士は何と言っていたのだという話になりますし、自分も調査されますので嫌です。だから、内部でやりましょよという形にどうしてもなるのです。内部でやりましょよという傾向がどうしても出てくると、それに会社としては乗りたくなくなってしまうのです。第三者委員会というものをつくるとお金が掛かりそうだし、何を言われるか分からない、こんなものをつくらない方がいいと思いがちなのです。

ただ、過去の例をいくつか申し上げると、内部調査をやってから第三者委員会に至るというケースはたくさん存在しています。つまり、内部調査では全く収まらなかったのに、

二度手間、三度手間になるということです。

この選択を間違わないようにするということがとても大事になってきます。海外では社外役員に委ねるというやり方をします。社外役員は自分のレピュテーションの問題があります。「あなたが社外取締役をやっていながらこの会社で何が起こったのですか」と言われたくないので、不祥事が起こった後は、かなり厳しめに社外者の人たちはアレンジしようとするのです。

海外の投資家には、社外取締役が第三者委員会のメンバーになっていないものは信頼しないと言う人たちもいます。ただ、日本の場合は、社外者といっても本当に社外者なのか、要件だけは社外者なのだけど実はものすごく会社の経営者に近いという人もいますから、そのところは疑問が出る部分があります。いずれにしても、顧問弁護士にもそういう落とし穴があり、社外者にも落とし穴がありますが、一線を画した人の中からこの声が上がってくるような仕組みにしなければいけません。

そうだとすると、不祥事が起こったときの対応の仕方についても最初から決めておかなければいけません。まずはすぐに社外役員の人たちに集まってもらって不祥事のことを説明し、どう対応するのかということの一案を出してもらおうというプロセスをきちんと組み込んでおかないと、結果的には内部調査でお茶を濁そうという流れに行ってしまうことになるのだということです。

委員の人選の問題、社外監査役や社外取締役の扱い、さらには、調査への協力体制、第三者報告書の起案権といったことが重要なポイントになってきますが、第三者委員会への評価として、その報告書がとんでもなく変だということになりますと大失敗に終わります。これが今度はリスクになります。第三者委員会にもものすごくお金を掛けたけれども、「この報告書かよ」と言われるものが出てきてしまいますと、かえって評判を落としてしまうことになります。なぜこんな人が委員に選ばれたのだとか、この調査では真因が分析されていないではないかとか、会社にとって都合のいい報告書を書くために集められた委員なのだという話になってしまいますと、信用回復どころか元の信用よりも落ちてしまうということが起こるわけです。

そのため、第三者委員会をつくと決めたならば、本当に質のいい報告書をつくってもらうことが必要です。この人に頼んだら何を言われるか分からないという人を探さなければいけないわけです。本当に真の原因はここにあるということはずばっと言ってくれる人に頼まなければいけないのです。いったん「何だ、この会社は」と言われても、この状態になりさえすれば信用は回復していくのです。自分たちがこんな会社だったと言われてもそれを受け入れる会社なのだなど。そこまでするなら、あとは頑張ってくれという話になるのです。

ところが、報告書が中途半端ですと、マスコミなども「こんなはずはないでしょう」ともっと深掘りしたがるわけです。そうすると、報告書がきっかけとなって却って会社への評価がどんどん悪化していくということになります。厳しい第三者の目によって信用回復をするはずだったのに、その報告書が出た途端にもっと悪くなったというケースはどこかで聞いたことがあると思いますが、そういうことにならないようにするためには、もう第三者委員会に委ねると決めたら、真剣に委ねなければいけないのです。本当にこの人たちに任せて自分の会社のことをとことん言ってもらおうという形になれるかどうかというこ

とが大事で、ここまでやれば必ず信用は回復します。

本当にそこに覚悟を持てるかどうかなのですが、ここでぶれるのです。このぶれが、結局は、金は掛かるわ、時間はかかるわ、評判は落とすわ、最後は何の信用の回復にもならないということにつながってしまいますので、ここをしっかりと頑張っていただければいけないと思っています。

3-6. 公表義務 (PPT30)

公表の話ですが、公表しなければいけないということは先ほどのダスキンの話で申し上げました。ダスキンの事件の最高裁判例では公表の仕方が悪かったということになっていて、隠蔽をすると相当厳しい高額賠償につながってきます。ダスキンの場合は先ほど申し上げたとおり、発覚した段階で1年半前の過去の不祥事だったのです。今世間に言うことは意味がないだろうと思ってしまったわけです。そのときに見ていたのは、目の前のリスクではないのです。目の前のリスクではなくて、過去の不祥事を見ているわけで、これを言うべきか言うべきではないかということを検討しているのです。そうではないのです。自分の会社が何らかの事柄を隠しているという状態が一番のリスクなので、公表以外に道はないのです。1年半も隠していたということが目の前にリスクとして存在していることに気付かなかったのです。1年半前の製造に係る不祥事はもう終わっている話だと思ってしまって、目の前にリスクが積もっていることに気付かなかったのです。

このことに見誤りが生じますと、隠蔽の方向に向かいますが、隠蔽は最悪で、これをしていますと、必ずといっていいほど会社は炎上しますし、巨額の損害賠償に至ることになります。

3-7. インサイダー取引の防止 金商法 166 条の要件 (会社関係者) (PPT31)

さらに恥の上塗りということで、インサイダー取引が行われてしまう場合があります。不祥事が公表されていない状態で、会社の中でうちの会社に不祥事があつたらしいという話にだんだんなってきます。そうしますと、うちの会社の株価は下がると普通は思うわけです。だったら今のうちに売っておこうと考えてしまう。これはインサイダー取引になります。不祥事の情報を知っている人が、公表前に自社株式の売買を行いますと、大きな問題になります。ご案内のとおり、役員、社員だけではなく、契約社員、派遣社員、アルバイト、パートなども全部含めて会社関係者がインサイダー取引を行う可能性を持っている人たちですので、不祥事が起こったときに恥の上塗りが生じないように、インサイダー情報の管理をしっかりとしていただくことが必要となります。

3-8. 166 条の要件 (重要事実・公表) (PPT32-33)

言うまでもないですが、重要事実の中には、「災害に起因する損害又は業務遂行の過程で生じた損害」というものがありますので、このことについてまだ公表前であるとする、これを知ったことを奇貨として株式の売買を行うとインサイダー取引になるのだということをご承知おきください。

3-9. インサイダー取引で摘発された事例（PPT34）

不祥事の公表が行われる前のインサイダー取引で実際に摘発された最近のケースだけを拾ってきまして、こういう事例があるのだということによく注意をいただいて、考えていただくことが必要だと思います。

3-10. 適時開示・記者会見（PPT35）

最後ですが、適時開示、あるいは記者会見が問題となってきます。適時開示は取引所の話ですので、ルールに基づいて発生の経緯や概要、今後の見通し等についての適時開示が必要だということになってくると思います。

次に、記者会見です。記者会見も戦略的にきちんとやり方を決めておかないと、場当たり的になってしまいます。いきなり記者がばっと来ている状況の中で、一体どんな形でやればいいのかということが問題となります。一番はやるのかやらないのか、記者会見をするのかしないのか。ここすら決められない会社はたくさんあります。私たちが第三者委員会で行っても、やるのかやらないのかを一生懸命もめている会社がたくさんあります。こんなことを決められないのかと思います。そういうことを決められない広報力なのです。広報というのは新商品ができたときに行うものだと思っていると、何もアイデアがないわけです。やると決めても、タイミング、出席者、レイアウト、服装、話し方、謝罪の方法などについても何のアドバイスも出てきません。だから、社長がいきなりぼんと出されてそこで立って、それでやってしまうということになりかねない。

私も記者会見に同席させていただくことがありますが、そのときに、弁護士が隣に座って記者の方へ向かって敵対的な顔をしていますと、これは必ず炎上します。だから、弁護士は、普通は横を向いているか下を向いているのです。書類を見ているのです。こうやって向き合っていますと、あの弁護士は何だ、敵対しやがってという話になっていくのです。本当に細心の注意を払うことを抜きにぼんとやってしまうと、あっという間に炎上してしまいます。

このように、不祥事対応というものに対しては実はきめ細やかな形で実務が存在しているので、その実務にふさわしい形で対応していただくことが必要なのですが、何と云っても一番大事なのは、第三者委員会をつくらなければいけないときには必ずつくるといふことと、その第三者委員会を中途半端な形で運営させないということです。これは、つくったら必ず自分たちはまな板の上の鯉になるのだという覚悟をして、どんな報告書が出てこようとも、その報告書に手を入れようとかそれをなかったことにしようなどという動きをしたら最後なので、これはしっかりと対応していただくことが必要で、それ以外に信用を回復する術はないわけです。

後になってみると、あのときのあの不祥事対応がこの会社の今の発展をもたらしているという会社もたくさん存在しているので、いったん沈むことにそれほど躊躇せず、むしろ将来に浮揚していくための大きなプロセスなのだと考えて不祥事対応をしていただければと考えています。

本日の私の話は、前半部分と後半部分に分かれていますが、それを分けずに一体のものとしてご理解いただければ大変ありがたいと思います。ご清聴ありがとうございました。