

記者会見要旨

日 時：2020年11月30日（月） 17：00～18：00

場 所：東証 ARROWS プレゼンテーション・ステージ

説 明 者：委員長 久保利 英明（JPX 独立社外取締役、弁護士・日比谷パーク法律事務所代表）

技術・法律顧問 上山 浩（弁護士・弁理士・日比谷パーク法律事務所パートナー）

技術・法律顧問 小川 尚史（弁護士・日比谷パーク法律事務所パートナー）

久保利 弁護士の久保利英明と申します。マスクは取らせていただきます、アクリル板がありますから。

今般、システム障害で、日本中の多くのステークホルダーの方々、マーケットにご迷惑をおかけしたことを社外取締役の一人として心からお詫び申し上げます。

今日は、お手元に配られていると思いますけれども、システム障害に係る独立社外取締役による調査委員会というものの調査報告書、これをご説明し、その後、皆さん方から質疑を頂戴したいというふうに思います。

私も第三者委員会の委員長としての記者会見というのは、しょっちゅうありますけれども、この独立社外取締役による調査委員会というのは、おそらく本邦初公開ではないかというふうに思います。

すなわち、この調査報告書をつくるためにどんなことを、どんな観点からやってきたのかということを私から簡単にご説明をしたいと思います。

目次をご覧くださいますと分かるとおり、第1編から第7編までに分かれております。

第1編は、当委員会がどのようにしてつくられたのかということについての経緯あるいはスコープ、あるいは構成、そして、どんな調査を行ってきたのかという調査方法、そして、調査費用といいますか、この辺りについて透明性を保ってご報

告を申し上げるということで、こんな手順でご説明をさせていただきます。

この事態が本年の10月1日に発生したわけですが、実は10月の2日にJPXのリスクポリシー委員会という委員会がたまたま開催されることになっておりまして、ここで、この事態の重大性、あるいはJPXや東証の公共性・公益性、併せて、ほとんど日本で唯一と言っていい現物の巨大マーケット、これをマネージする、そういう会社で起きた、この種の、一日、丸一日の売買ができなかったという市場クローズ、これは大変だなというふうに思いまして、調査をしっかりとやらなければならないとリスクポリシー委員会で議論が出ました。

その際に、一般的には第三者委員会といわれておりますけれども、第三者委員会というのは、いわば、どこかの法律事務所あるいは会計士さんをお願いをして外部の人にやっていただくと、こういうことになります。

ところが、JPXというのは、実は指名委員会等設置会社でありまして、全体で取締役が14名おりますけれども、その内9名が独立社外取締役でございます。

コーポレートガバナンスを強化するという観点からそういう構成にしてきた組織でございます。

その意味では、取締役会の承認を得てこの特別の調査委員会というものをつくり上げようではないかということになりました。

調査対象としては2番に書いたとおり、目的と調査対象については、①本件についての障害発生の原因は何か。そして、②発生日、当日中の取引再開ができなかった理由は何か。責任の所在は何か。③再発防止措置はどうあるべきか。こういう調査をやりたいと。

当委員会の構成といたしましては、主として、このリスクポリシー委員会の委員、そして、監査委員会の委員、これを中心に4名の委員が選任されまして、それは報告書の5ページに書いてあるとおりであります。私が委員長を拝命いたしました。

それは、なぜ第三者委員会をやらないで、このメンバーでやるかといいますと、結局は、この取締役はどんな業務内容をJPXや東証はやっているのかということについて非常に詳し

い。そして、独立性というものが完全に担保をされている。

そういう意味で、この独立社外取締役であれば短期間で充実した内容の調査の実施が可能ではないかということから、この委員会を立ち上げるということになったわけであります。

私も経験がありますけれども、第三者委員会の場合には、委員を選任するだけで大変な時間がかかります。それから、弁護士さんや会計士さんにどんな事案なのかということを説明するだけでも大変な時間。これを起こした会社はどんな会社なのかということの説明にも大変時間がかかります。できるだけ早く、できるだけ正確で、独立性の強い、客観性のあるものをやろうということで、この委員会が出来上がったわけであります。

そして、補佐として、上山 浩弁護士と小川尚史弁護士を選任いたしました。

上山さんは、もともとは理系、京大の理工系の出身でありまして、SE を経験した後で IT のコンサルを経験し、それから弁護士になったという人物であります。

小川尚史さんは、法律家として法律問題あるいはこの種の IT 問題について詳しい弁護士ということで、この2名を選びました。

調査の方法は、6 ページ以下に書かれたとおり、いろいろな書類を読んだり、読み込んだり、あるいは、ここに書かれているような大勢の方々からヒアリングをいたしました。

対象者の大半は役員あるいは執行役員、取締役等々でありますけれども、対象者として A、B という表示がありますが、この方々は会社の従業員でございますので、あえて固有名詞の開示はいたしませんでした。

そして、関係部署や施設、これを視察しないとどうもイメージがわからないということで、株式部、IT 開発部、富士通の開発拠点、そして IT サービス部の運用拠点、データセンタ、サーバ室等々を視察させていただきました。

調査費用につきましては、従来の第三者委員会では、ほとんどこの金額が透明性をもって開示されたことはございません。しかし、透明性を確保することは、この種の委員会では大事だというふうに私はかねがね思っていたものでございますから、開示をすることにいたしました。

委員全員、これは、両顧問の費用は含みませんが、トータルで 1,000 万円ということにいたしました。世の中的には何億という金額が計上されておりますけれども、われわれとしては 1,000 万円程度で、この報告書をつくろうと思いました。

以下第 2 編は、これは、いったい arrowhead って何なのかということについて、事前に概略をご説明をしておこうということで、この詳しいことを申し上げるつもりはありませんけれども、ご参考までに第 2 編というものをつくりました。

そして、第 3 編は、本障害に係る事実経過、あるいは第 4 編については、本障害発生の原因ということになっております。

第 4 編からは、2 つにこの各編が分かれておりまして、「JPX および東証の見解」というのが第 4 編の 1. であります。2. は「当委員会の評価」ということになっておりまして、いわば 1. は、具体的な事実等々については JPX、東証の事務方のスタッフの力を借りまして、事実をどのように認識しているのか、その見解をお聞きしました。

当然、金融庁からも報告命令をいただいておりますから、その報告書等々を参考にしながら、この事実というものを承りました。これは東証と JPX の見解であります。

われわれとしては、それはそれとして、当委員会の評価は何か、これをどう評価するかというところが肝だと思いましたので、第 4 編の 2. あるいは第 5 編 2. は当委員会の評価です。1. のほうは JPX および東証の見解ということであります。

そして、第 6 編は再発防止措置ということで、JPX および東証が検討を進め、あるいは、すでに終わったものもありますけれども、再発防止措置の概要は何かということに記載した上で、この再発防止措置でよいのかどうかということの評価をいたしました。

そして、第 7 編は、委員会における議論、これをまとめた書き下ろしでございます。第 7 編というのは、そういう意味では、会社の考え方と違うところがあるかもしれませんが、これは独立社外取締役による調査委員会の考え方、あるいは今後こういうふうに、場合によると短期的には終わらなくて、中長期的なものになるかもしれませんが、そういう提

言として書かせていただきました。

そういう意味で、全体で 38 ページ程度のものでありますけれども、これをわれわれの調査報告書として提出をした次第であります。

ざっくりと中身を簡単にご説明申し上げますけれども、第 2 編は読んでいただければ分かると思います。arrowhead というのはどういうものなのか。そして、最後には arrowhead における過去のシステム障害、これについても 10 ページ辺りで記載をしております。

そして、本障害に関する事実経過。これも調査委員会が自ら調査をしたということではございませんけれども、JPX、そして、東証がまとめたその事実経過は次のとおりだということで、かなり時系列的にも細かく 10 月 1 日の午前 7 時 4 分からどんなことが起きたのかということの詳細に記載いたしました。

12 ページの相場情報配信の抑止あるいは NAS 1 号機への対応、その後、売買再開に向けた対応措置をいろいろいたしました。しかし、いずれもうまくいきませんでしたということで、結局、終日売買停止をするということを障害対策本部において宮原社長が決定をしたという話でございます。翌日には売買再開が可能になった、ということが書いてあります。

第 4 編は、本障害発生の原因ということでもありますけれども、この障害が発生した原因は何か、これは 1 番からかなり詳細にいろいろ記載してありますけれども、主として、これは富士通の側に原因があったと。富士通の製品あるいはその納品状態等々に問題があったということでもあります。これは、もちろん、JPX と東証の見解をベースにしておりますので、東証のベースで考えてみると、こういうことになっているということで、いくつかの細かい点についても記載をしております。

そして、われわれとしては、むしろ 20 ページ以降の当委員会の評価ということで、それは東証、JPX はそのように見解かもしれないけれども、本当はどうなのかということで、もう少し細かく分析しました。メモ리카ードの故障は、これは東証としてはいかんともしがたいよね。NAS の 2 号機、これへの自動切替えができなかった。これについては、基本は富士通の作成

したこのマニュアル、これを混同したというところに問題があるわけでありませけれども、しかし、本当に東証にも何の責任はなかったのかというと、テストをしっかり実施していたならば、それを防ぐことはできなかったのかという点、そういう意味では、東証にも一定程度の責任があったと考えられるという評価をしております。

そして、NAS の 2 号機への手動切替えによって、なんとかルートを確認したわけですが、これに随分時間がかかりましたねと。これはどうしてかということ、手動切替えの準備が富士通の側で不十分であったのではないかとこのことを指摘しています。これは (3) です。

(4) の小括、21 ページ辺りですが、これは主として富士通の責任がこの機材に起因する案件についてはあるのではないかという結論です。

そして、第 5 編は、その障害が発生した当日中に取引の再開ができなかった原因は何なのかと。これは、がらっと変わって、富士通ではなくて、むしろ東証、JPX 側に原因があったのではないかというのが、JPX、東証の見解でもあります。

その辺りを細かく記載をしまいましたが、結局、当委員会の評価は何かというと、26 ページ以降でございませけれども、例えば、8 時から注文を受け付けた。これは「Never Stop」ということになっていますから、絶対止まらないんだということから、決まっているとおり 8 時からどんどん受け付けてしまった。

しかし、もしそれを行っていなかったら、どうなったんだろうか。まだ、この段階では直ってもいいわけですが、本当の原因が究明できているわけでもない段階で、注文受付とはどうなんだろうか。そうなってくると、事前検討をしっかりとしていなかったし、ルールもなかったという点では東証サイド、JPX サイドに問題はあったのではないかという評価であります。

それから、(2) の 8 時半に売買停止の判断、これをするんだということになっていますが、結果的にはロードバランサー遮断という手段に移行したのが 8 時半ではなくて 8 時 40 分以降。そういう点では、なぜ 8 時 40 分以降にずれ込ん

でしまったのか。

その結果として、9時の取引開始というところから、実は1分遅れてしまいまして、取引が行われてしまいました。

ということは、この部分で8時半までにシステムが回復しない場合には、売買停止を決定して、措置を実施することを原則というふうに言うてはいますけれども、本当にこれが実行できるのかどうかということについての検証は甘かったようにも思われます。

次に、(3)の緊急用売買停止を含めて売買停止ができなかった。ロードバランサーの遮断という方法は異例な方法でございますので、通常遮断のネットワーク遮断の方法としては考えられていなかったわけでありまして、あれも駄目、これも駄目、できないということからやむなくこの方法を採用することになりました。

そうやってまいりますと、緊急用の売買停止をする、そのための措置というものは確実にこれがあつたらできるんだ、何があつてもできるんだという、その方法確保がしっかりできていなかったという点では検討不十分という、そしりは免れない。

そして、終日売買停止の判断。これは、あれも駄目これも駄目ということになってくれば、終局的にはやむを得ない判断で、ここで強引に場を開けたときに何が起きるか分からない。まさに予測不能な状態が起きたときには、翌日に場が開けるかどうか分からない。それだけは困るということで、この判断をしたというのは、これは問題はないというふうにわれわれは判断をしました。後づけで批判はできますが、これはやむをえない判断だということです。

そして、通常でない売買停止をやった、ロードバランサーの遮断ということをやったときに、その後の手続き、何をしたらいいのか、これが実は決まっていなかった。これが問題でした。

要するに、やむなく緊急措置としてこの方法を採用したのであつて、これを採用とこういうことになる、ああいうことになるという検討あるいは取引参加者への周知、こういうところは甘かったのではないかというのが、われわれの評価であります。

第6編は再発防止策で、これはJPXおよび東証において、こういう再発防止の考え方をしています、というのを会社側から聞いたものを逐一お出ししました。いろいろなことをよく考えてはもらえます。

しかし、本当にこれだけでいいのかなというところがあるものですから、われわれとしては、評価としては、当委員会の評価はいろいろよく考えてあるけれども、しかし、不十分な点、これもまだないではないよということをいくつか指摘をしました。34 ページ、35 ページ辺りは、その指摘もいたしました。

ただ、トータルとしては、36 ページの小括というところでは、当面の再発防止策としてはかなり合理的なものであって不十分な点はないというふうには思います。

ただし、これは現在の目下、急を要するところで緊急的にどんどんやっていくという点としての、再発防止はいいけれども、本当にそれで済むんですかというのが、第7編の将来に向けた提言、これは委員会書き下しの部分です。ショートサイトでは、再発防止策は意味を持つかもしれないけれども、本当のところは、それでおしまいでは困るんですよということで、将来に向けた提言というのを、想定外の障害やトラブルに備えるための検討。もっと幅広に、対処療法で終わるのではなくて、中長期的な観点からの実効的かつ合理的な対応措置、こういうものをしっかりつくってくださいということです。

2 番目は、「Never Stop」というスローガン、これは確かに止めてはならないというのはいいのですが、世の中ではあってはならない、止まってはいけないということは、しばしば起きるわけであります。これで思考停止に陥ってしまっただけは何の意味もないですよ。常にスローガンというのは、思考停止を招きやすいというところがあります。

そういう意味では、レジリエンスという言葉、要するに、回復可能性という言葉も、これもスローガンになってくると。いっぺん止まっても必ず回復できるんだというふうに思ってしまったのは、これは問題がある。もう少し巨視的にというか、広い目で見ても、これを対応しましょうと、思考停止に陥らないようにしてくださいというのが2 番目。

3 番目は、適時適切な情報を発信しましょう。なぜなら日本

のマーケット、東京マーケットには、外国人投資家がたくさんいらっしゃいます。あるいは外国の資金で投資をしている人たちもたくさんいます。そうなってくると、英語で情報開示をするというのは、たぶん、必須ですよということになりますから、いろいろなチャンネルの活用を検討して行うべきだと。

そして、4番目は、非常事態における社内対応。みんな一生懸命やっています。現場の人たちの涙ぐましい努力を我々はしっかり現地視察もして見てまいりました。しかし、そうではあるけれども、その人たちがちゃんとこの緊急時にみんな集まれるような、例えば、交通手段の確保、家からどうやってこの証券取引所までやって来るのか。途中、地下鉄の遅延事故とか、いろいろながありました。そのときに、エッセンシャルワーカーの中でもエッセンシャルワーカーである、この東京証券取引所というものを維持しているのが、その従業員の方々です。ここへの来かた、もっと言えば警察や消防のように、一定の居住区域というものを決めて、そこから徒歩でも来られるという人たちを一定の階層については考える必要があるのではないかと。なぜならば、日本の証券マーケットの唯一の組織、それを独占しているのがJPXであり、東証であるとすれば、それくらいのことは中長期的には考えて実施してください、ということでもあります。

最後は、システム関連にさらなる経営資源の投入をいうことでございました。先ほどCEOもおっしゃっていましたが、これはコストではなくて投資だと。そして、当グループはITというものを駆使した巨大な装置産業なんだということであれば、抜本的なIT体制の改革も必要でしょうし、計画的な投資を人員強化とか、あるいは能力アップとか、さまざまな形で必要になってくる。それも検討していただきたい。こんなようなことになりました。

委員会としては、最後の第7編というところに、強いメッセージを込めたというつもりでございます。

私からは以上でございますので、あとは皆さん方から、どうぞ質疑を何なりと承りたいと思います。技術的な面につきましては、上山も同席しておりますから、もし必要であれば、上山から答えてもらいます。

【質疑応答】

記 者 ご存知だと思うんですけれども、本日、宮原社長が辞任されました。今回の報告書を見ていると、システムの問題は富士通ですし、その後の指示、止めた判断もそれほど不合理ではないというような内容になっておりました。それでも辞めるという判断をされたことについて、指名委員会のほうでは退任に及ばずということもあったというふうに先ほどの CEO 会見で伺っています。久保利さん自身も指名委員会だと思うんですけれども。今回の宮原さんの辞任についてどのようにご覧になっていますでしょうか。

久保利 ありがとうございます。私どものミッションと言いますか、スコープは、何が真因であって、それはどうやったら解消できるのかというところがポイントでありますので、いわば、この委員会というのは事実究明委員会というような意味でありまして、責任追及委員会ではないんですね。ですから、責任追及委員会でしたらば、どれだけの責任があるのか、どんな責任があって、どれくらいのペナルティが必要なのかということを考えるとと思いますけれども、私どものミッションとしてはそこまでは考えていません。

ただ、元々この問題というのは IT の問題ですから、そういう観点で言えば、誰か 1 人が責任を取るとか、そういう問題なのかどうかについては私にはよく分かりません。そういう意味で、だから、逆に言うと、責任を追及して解任をすることかという、そういう話では全くないわけで、自ら辞任をなさるとい、そういうご意向だったというふうに聞いておりますので、そうであれば、その辞表を、その意思が固ければ固いほどその辞表を受けるしかないというのは、たぶん、大方の取締役たちの意識だったのではないかと、私はそう考えますけれども、私自身はご本人ではないのでああでこうでということを上申上げるのは適切ではないのかなというふうに思いますけれども。

記 者 ありがとうございます。

記 者 報酬の開示ってすごく大事なことで、これがこれからスタンダードになればいいなと感想を持ちました。

そこで、全然それとは関係ない質問なんですけれども、調査報告書を読んでいると、富士通に直接聞いたような、そうでもないような印象を受けたんですけれども、実際のところはどうだったのかというのを確認させてください。

それと、私、そんなに詳しくはないんですけれども、再開しようと思ったときにキーになったのが野村総研という売買のシステムを扱っているところがちょっとこれは再開が難しいと言ったのが決め手になったとも聞いているんですけれども、この野村総研には今回調査されたんでしょうか。調査というか、ヒアリングというか。その2点だけ教えてください。お願いします。

久保利 ご質問ありがとうございます。少しでも報酬を開示しようという考え方をご支持いただきましてありがとうございます。

われわれ自身がヒアリングをしたのは、この報告書の初めのほうに書いてある、ヒアリングをした対象者だけでございます。ですから、そういう点では富士通の方々に直接われわれがヒアリングをしたとか、野村総研にヒアリングをしたということはございません。ただ、おそらく富士通とJPX、東証の担当者とは、ヒアリング同士の話ではなくて現実にはいろんなやり取りをしていたと思いますし、そういうことで、富士通はそう言っていた、富士通からこのような報告を受けているというのは、われわれが受けているのではなくて、その担当の方々、東証の方々がそういうのを受けていますという報告書を上げてくれて、われわれはそういうことを前提にして考えましようということを判断したというわけであります。何をしたのかというのは、この冒頭の数ページに書いてあることしか、私どもとしてはできませんでした。視察は現実に参加したけれども、現場スタッフへのヒアリング等々はやってい

ませんし、富士通のこのセンターと言いますか、ここへもおじゃまをいたしました。富士通の開発拠点というところにおじゃましましたが、そこで富士通の方々にヒアリングをしたということはございません。

記 者 報告書の中にもありますけれども、思考停止に陥らないことが肝要であるということですが、裏返せば思考停止に陥っていたというふうに判断できる面があったのかどうかということ。もう一つ、証券会社の意識改革や協力が必要不可欠と、これも裏返せば、そこら辺がなかったので、不十分だったので、やはり海外ではすでにいろんな仕組みがあるのに、東証が具体的な検討に至っていなかったのではないかという、もうちょっと背景というか深堀りした要因としてご認識されたかどうかということ伺いたいです。

久保利 ご質問ありがとうございます。思考停止というのは、なかなか、人の頭の中まで入っていったって見るわけにはいきませんが、基本的に、スローガンと言った瞬間に、みんな頭の中が空っぽになるのですよね。だから、スローガンとして Never Stop というのを出す気持ちは分かりますし、希望としてはそうあってほしいと思いますけれども、問題は Never Stop と言ったときに、ストップしないんだというのが前提になってしまう。そうすると、どうしたって、「いや、待てよ、ストップするかもしれないぞ、そのときにどうするんだ」という次のステージに発想が及ばなくなってしまう。このことを思考停止というふうに言っているつもりです。ですから、Never Stop が悪いのではなくて、それをスローガン化することによって視野が狭くなり、思考回路がすごく固定化してしまうと、これはやっぱりあらゆる不祥事で、そこをよく考えなければいけないという意味で、この思考停止という言葉を使わせていただきました。

それから、クリーンスタートがもう当たり前だという中で、世界的に見ると、この証券会社の協力というのはどうなのかと、この辺りの深堀りはなかなか難しく、僕らもどこまで深く入っていったいいか。例えば、元々、東京証券取引所という

のは証券会社が寄って集まった、言わば証券会社の集まりの組織で、それが今や上場して、自ら上場会社を運営するそのマーケットの運営者ということになってきて、いろんな歴史的な経緯というのもたぶんあるのだろーと思います。ただ、そんなことに捕らわれていては決して世界と伍して戦っていくマーケットにはなれっこありませんから。

そういう点で言うと、敢えて証券会社のことまで触れたのは、マーケットというのは、富士通と東証だけでつくっているものではないんですよ。ここには取引参加者がいて、そのもっと先にある投資家という人がいて、その投資や結果によって利益を得ている国なり何なり、全体というオールステークホルダーがいるのだ。そのことを考えたときに、証券会社も単純に利益だけ考えたりするわけにはいかないし、東証ももちろんそこで利益だけを考えたり、投資効率だけ考えたりするわけにはいかない。

そういう意味で、マーケットというのは実はみんなで作っているのだという認識を持ってほしいと。持っていらっしゃるかもしれないけれども、それを阻害する要因もあるものですから、なかなかそれができないとすれば、敢えてわれわれはオールステークホルダーを代理して社外取締役をやっていると申し上げたい。株主だけではない、従業員だけではない、マーケットだけではない、でも、すべてのオールステークホルダーを代弁したいという気持ちから、この報告書ではこういう表現を書かせていただきました。差し出がましいと、証券会社の方々に怒られるかもしれませんが、それは証券会社がなければ、マーケット、証券取引所というのはあり得ないのでありますから、そういう意味で、トータルを常に巻き込む。

だから、そういう点では、Never Stopというのは、常に機材と東証の関係だけ見ていて、止まってしまったときに大事なプレーヤーは誰かという、やっぱり取引参加者、そして、投資家、みんなそういう人たちが利害関係人だよねという認識がないと、健全なマーケットは作っていけないのかなと思ったものですから、そこまで書かせていただきました。ありがとうございます。

記 者 質問 2 点あります。まず、発生から 2 カ月で結果を公表され

てますけれども、このタイムスケジュールはどこで決められたのかで、これに関しては十分な検討時間があったというふうにお考えかどうかということを教えてください。

もう一つは、先ほども原因究明という話が出てきましたけれども、システム原因の売買停止は、期間が空いてはいますけれども、繰り返し起きているわけで、ここには企業としてのガバナンスとか、企業風土の問題とかがあるのではないかという声もあると思うのですけれども、その点に関しての検討というのは今後やるのか、ここで十分行われたとお考えなのか、その辺りについて教えてください。

久保利 はい。ありがとうございます。まず、スケジュールの点については、できるだけ早くと、これはどこの委員会でもみんな、できるだけ早くとは言うんですけれども、なかなかそれがうまくいかないケースもありますが、2カ月というのは、割とスピーディーにいったかなと。そのためには、自分たちだけでというふうになると、なかなか時間が取れなかったり都合が合わなかったりします。

 だけど、事務局といいますか、東証の人たちの力も借りて、分かっていること、しかも、ありがたいことに金融庁からも報告命令が出ているわけですから、金融庁に対してひどい嘘は言わないだろうというところもあるので、それをある程度、信用しながら、しかし、怪しいなというところは突っ込んで、反対尋問したりして、ヒアリングをしたわけです。けれども、想定時間としては、もっと本当は早くやりたかったと。一月半とかですね、それくらいでやりたかったなとは思ってますけれども、やむを得なかったと。

 いろいろなこともありましたし、逆に、これだけの時間があつたので、現場視察もできたし、大勢の方のヒアリングもできたというふうに考えれば、中身の濃さと時間と、まあまあバランスはとれているかなというふうには思います。

 それから、ガバナンスですけれども、考えてみると、このJPXという会社のガバナンス形態そのものが、昔の事故を起こしたところからすごく変わってきているんですね。ですから、そういう意味で言うと、本当に2005年、2006年辺りに出た事件の時のガバナンスと、今のJPX、あるいは、東証というものの

ガバナンス体制というのは全く違っていますし、指名委員会等設置会社の中でも、9人も社外取締役がいる会社というのは、そうは多くないだろうなというふうに思います。

ですから、そういう点では、われわれも議論しましたけれども、今のガバナンスの体制が問題でこの事件が起きたというふうには思いませんでした。ただ、かつての事件等々は、確かにそれは分かりません。とてもそこまで追いかけていく余裕がないものですから、この事件だけにとどまったわけでありまう。ガバナンスはもちろん関係するのですけれども、業務執行の中でのガバナンスをいかに社外取締役がコントロールしていけるかというのは、ある意味で言うと、この今回の委員会が1つの見本になって、それが広まっていけばありがたいなというふうに思っています。ありがとうございました。

記者 調査報告書の内容の詳細をご説明していただいた上で大変恐縮ですが、総括的にお考えをお伺いしたいのですが、今回の報告書をJPXに出されたことで、JPX及びその子会社である東証は、どのように受け止めてほしいとお考えなのか。また信頼回復、再発防止に向けて、こういった取り組みを進めてほしいというふうに委員長はお考えでしょうか。

久保利 一言で言えば、この東京マーケットというもの、日本ではほとんど1つしかない証券取引所です。それを独占でマネジメントしている、そういう会社なんだという緊張感。このことをぜひ理解をしていただいて、世界のマーケットがどんどん前へ前へと進んでいくときに、それくらいのことはちゃんと覚悟しないと世界と競争できませんよと。そういうきっかけになれば、この事件、大変残念な事件ではありましたが、私はこの事件を、むしろ、てことして、本当に世界の水準に行くためには何をやったら良いのか、そして、ITの装置産業なのだということを忘れないで、それをしっかり磨きをかけてやっていただきたい。

そのときに、ベンダー頼りのそういうシステムではなくて、自前のことを相当、自分たちがやれるという体制、まさにこれをITの根本的な体制改革というふうに申し上げてますけれども、そういうものを受け止めていただけたら、ありがたいな

というふうに私は思っています。

記者 先ほど久保利様から、2005 年の当時とガバナンスが随分変わったというお話があって、社外取締役とか指名委員会とかを入れたというお話でした。これがどのようにガバナンスにプラスになっているのか。それと 2005 年のシステム障害の時は、障害が起きた当日に、当時の東証の常務が、富士通に損害賠償を請求すると言って、ものすごく批判されました。今回はそのような発言がなく、そういった逆風にさらされていません。

今回に関係するかどうか分からないですけども、ガバナンスの体制の違いが、情報発信の違いに何か影響があるのかどうかというところをお伺いしたいです。

久保利 基本的にはガバナンス体制をどこで見るかと言うと、取締役の体制だろうと思います。損害賠償を請求するかしないかということについては、いろいろな考え方がありますがけれども、少なくとも東証の発表としては、しないというふうに言ったわけではなくて、「現時点では」ということをおっしゃっています。現時点では、損害賠償請求はしないと。

だから、あとは、この後どれくらい新しいシステムに変えていく時に協力をしてくれるのかとか、今の問題があったところをどのように直すのにどんなことになるのか、それを見極めたいというお考えだと僕は思うのですね。

われわれは、今回の役員の責任、会社の責任というときに損害賠償義務があるか、請求できるかできないかということは議論の対象外にしました。従って、この中でこれはすべきだとか、すべきでないかということとは申し上げられないのですが、それはガバナンスの問題とはちょっと違って、おそらく当時の請求を言ったときに、あなたもおっしゃいましたけれども、当社がメディアから、各方面からすごく叩かれたその教訓が生きているのだと思います。果たしてそれを教訓にしているのかどうかについては、僕は弁護士ですからそう簡単にしませんと言うべきなのだと思います。そういう意味では、ガバナンスと損害賠償請求するしないは、直接的にはあまり関係がないかなとい

う気がします。

ただ、社外取締役は、今回この問題についてはずいぶん議論をいろいろな委員会も含めてやりました。リスクポリシー委員会もそうですし、この調査委員会そのものも都合2カ月で8回開いています。社外取締役の忙しい人たちがみんな寄ってたかって、ふた月で8回、すなわち毎週1回くらいこのために一生懸命やってきた。それは取締役の監視監督義務というか、この権限はかなり権能としているのではないかという感じはしました。

だから、そういう意味では、なかなか一言でいうのは難しいですけども、確実に進歩はしている。それでも、こういう事故は起きる。だから、ガバナンスさえ良ければ何も起きませんということはないので、問題が起きたときの対処策というのが、ガバナンスが強いほうがこういう形で何かもう一步、上に向かってはい上がれるというか、よじ登れるというか、そういう力をガバナンスは授けてくれるのかなという気も僕はしています。

記 者 第7編最後のところ「システム関連にさらなる経営資源の投入を」について伺いたいと思います。

途中、何度も巨大な装置産業ということで、IT部門を強く持つことが大事というのは伝わりました。ただ、富士通やベンダーとの関係というのは結構、難しいんじゃないかなと聞いていて思いました。彼らがやっている開発力とかを、ある意味、自分たちが持つというのは東証にとっても負担ですし、そういうのをやらないでこれまでやってきたんだと思うんですけども、そこにあえて踏み込んだ理由と、あと、そういうふうには東証とかJPXが自前でシステムを持っていれば、こういう事態に対して、例えば、もう少し柔軟にできたんじゃないかと、そういうお考えなんでしょうか。

久保利 委員会としての見解は、この文章に書いたとおりなんです。だから、逆に、そこから委員長個人としての見解をもし申し上げてよろしければ、これからの証券マーケット、運営会社というものがITの装置産業だとすると、その産業そのもの、装置そのものに相当、コミットメントを深くしないと、世界の

水準から置いていかれてしまうのではないかと。

例えば、ご存じのように、NASDAQ というのは今や完全にソフトメーカですよね。そういう意味でいうと、逆に自分たちが作ったソフトをよその証券取引所に売るというのも当然あるわけです。

そういう意味でいうと、IT 能力の強いかわいかなというのが、その証券取引所そのものの強いかわいかに関わってくる時代がもうそこまで来ているんじゃないかと。そういうときに、ベンダーと組むのはいいとしても、ベンダーが主流でそこをお願いをしていますということで、本当に世界のマーケットと、伍して戦えるでしょうかと。

むしろ、そうではなくて、自分自身が、極端にいうと、ベンダーさんが例えば3の力を持っているときに、7の力を東証が持っているとなってくれば、それは全然やり方も考え方も違ってくる。

富士通だって本件のケースでいうと、OEM を使っているわけですよね。そういう意味でいうと、OEM みたいな形で富士通さんを使うことがあっても、その本家本元の証券取引に関連する IT については、世界で相当、有数の能力を東証は持っていると言われないと沈没しちゃうのではないかしらという思いを私個人としてはここに込めています。

それが正しいかどうかは分かりませんが、ただ、みんな IT の装置産業なんだよねということを全ての取締役が賛同してくれました。そうだとしたら、次はどう考えるべきかというときに、富士通がどうか、どこがどうという話ではありません。ベンダー任せの、ベンダー頼りの、それでは一級品の証券マーケットにはなれないよねと、たぶん、みんな理解をしている。ただ、それが何年でやれるのか、何十年かかるのか、10年や20年かかるのか、これはあると思いますけれども。

ただ、最後の5番については、僕は相当、急いでやらなくてはいけなくて、何十年先ではだめだよねという感じはしていますけれども、1年、2年でできるのかという、それはまた難しいなとは思っています。

記 者 システム的な原因についてお話を伺いたいんですけども、

21 ページでテストをすり抜けたという点に関して、東証にも一定程度の責任があったと考えられると結論付けられていますけれども、これは結局、テストが十分に行えなかったという点で、開発思想に問題があったのか、例えば、テスト密度ですとか、さまざまな思想を持って開発を進めていると思いますが、そういったところに問題があったのか、定量的な密度に問題があったのか、定性的なテストの思想に問題があったのか、そういったところについてはどのようにお考えかをお聞かせください。

久保利 ご質問は 21 ページの「東証にも一定程度の責任があったと考えられる」というところについての、どういう責任が、どういうテストをすればよかったのが、どこが定性的、定量的を含めて何が問題だったと考えているのかという個所ですね。

記 者 はい。開発思想のどこに問題があったのか。

久保利 こういうご質問ですね。

記 者 はい。

久保利 それは上山弁護士から答えてもらいます。

上 山 私のほうからお答えします。ここは NAS の 2 号機への自動切換えが失敗したことに關する部分ですけれども、自動切換えの原因となるのは 2 種類あるんですね。

そもそもユーザのシステム環境で NAS の一方に障害を起こすということは技術的に非常に困難です。一つのパターンについては、東証の arrowhead のテスト環境でもテストを行っていたんですけれども、今回、問題が起きたのはもう一つのパターンで、それはそもそもユーザの環境でテストを行うことが技術的に非常に困難なものでした。なので、本来は富士通の製品出荷前の時点で、そういったテスト項目も実施をしてもらうべきであったということになります。

ただ、切替えの契機として 2 つのパターンがあるということは東証もマニュアルで認識をできていたはずで。また、富

士通が製品出荷前に東証の設定値でテストをしていれば、マニュアルの記載が間違っている、arrowhead でうまく切替えが行われないということは事前に把握できていたはずですが。

そういう意味で、東証の側でも、東証に納品する前、富士通から出荷する前の時点で東証の設定値、東証の使用状態でもってテストしたということをちゃんと報告をせよと、いうことを要求するくらいのことはやってしかるべきではないか、そういう趣旨であります。

記者 そこなんですけれども、今のはメモリ障害に関するお言葉だったと思うんですけれども、もっと本番稼働前のテストの不備というのもここで言及されていると思うんですけれども、そちらについてはいかがですか。

上 山 富士通が製品出荷前にテストをやったことを確認しておくべきだったというのは、本番稼働前の時点のことです。今回のNAS の設定誤りは、3 代目 arrowhead のシステムの設計時点で提供されていたマニュアルの記載誤りがあったために、設計段階において誤った設定値を決めたことが原因でした。

ですので、富士通が3 代目 arrowhead 用に機器を出荷する前の段階でテストをしっかりしておくべきだったし、東証としてもそれを要求すべきであったろうと、ということです。

記者 そうすると、東証側が設定していたテストの網羅性を確認するための、テストの網羅性のある基準に問題があった、東証が設定していた開発方針とかテスト方針に問題があったと理解してよろしいのでしょうか。

上 山 問題があったとまでは、言うと言いきりかなとは思いますが、あるべき論としていえば、東証の側でも、こういう条件のテストをやってから出荷してくれ、ということを富士通に要求するということは、やってしかるべきだったと言える余地があるのではないかと、ということです。

記者 すでにご質問の中で出ているんですけれども、ネバースト

ップ (Never Stop) というスローガンに捉われるあまりに思考停止に陥ってしまった面があるというご説明なのですが、そうだとすると、このネバーストップという、事故が起きないことに前提としているかのような、このスローガンそのものを1回取り下げてはどうかというサジェスションにはならないのか、その辺について教えてください。

久保利 スローガンというのは、いつもそういう偏ったものではないと人の心に訴えないというのがありますから、そういう点では、お気持ちは分かるんですね。

ネバーストップというのを言うことによって、止めないようないい製品、いいテスト、これを事前にやっていこうという気持ちなんだといえ、それはいいんですけども、結局は、取り下げるといえるか、今、考えているのはストップという話と、回復可能性というこの2つをセットにすればいいんでしょうというふうに考えておられると思うんですね、執行部は。

この2つに捉われると、今度はまた第三の落とし穴があったりして、そういう点では、最近、コンプライアンスの中では、スローガンは使うなというふうにむしろなっている。そういう意味でいうと、わかりやすくいうためにはしょうがないんだけど、その辺りをどこまでどういうふうにやるかというのは、逆にいうと、社外取締役という監視・監督、執行部が何かしたときに、ああだこうだという言い方をすると、むしろ、ちょっと俺に片棒を担がせろみたいな感じになって執行にやや入りすぎかなという感じもあるものですから、そこまでは踏み込みませんでしたけれども、ただ、やっぱり、スローガンというのは気を付けなきゃいけないというのは、いつも頭の片隅に置いておいていただきたいとは思っていますね。大変鋭いご質問をいただいて、ありがとうございました。

上 山 補足しますと、ネバーストップは、それ自体が悪いわけではなくて、先ほどから思考停止という指摘が出ていますけれども、NAS に関していえば、非常に重要な記憶装置ということで1号機、2号機という二重化の構成を採用しています。

思考停止というのは、「NAS を絶対止めるな、ということで二重化をしたから、対策は講じた」というところで思考が止ま

っている、という指摘なんです。

それでも止まる場合がある。止まったらどうするのか、というところの考慮が不十分だった。そこまで考えるべきだ、というのが久保利が申し上げたところです。

また、売買の再開ができなかった点についても、通常の売買停止や市場停止、それから緊急売買停止など複数の手段が用意されていて、これのどれかで売買を止められていればクリーンスタートは必要ありませんでした。

クリーンスタートというのは、今回そうであったように、証券会社にいろいろ迷惑がかかるということで、東証としては、クリーンスタートが必要になるようなストップは決してするな、というのもネバーストップだと思います。

しかし、それでもソフトウェアは何が起こるか分からない。最悪の場合を考えたら、クリーンスタートが避けられない場合も起こり得る、その場合はどう対応すべきか、というところまで踏み込んで考えていく必要があるだろう、ということです。

記 者 この委員会調査報告書の位置付けについて伺いたいんですけれども、これは本日の取締役会で提出されたものですよ。

再発防止策など、評価・提言を行うことで、どういう反応があったのかというのと、具体的にどのように活用されていくのかというのを、もし今日の取締役会の中で何か反応があったら教えてください。

先ほど、最後の提言の5のところについて、皆さん同意されたとおっしゃられたんですけれども、ほかにもそういうのがあったのか、もしくは反論があったのか伺えれば。

久保利 取締役会は、この短期間にご苦勞様でしたという、これしかないんですね。先ほどご紹介した意見というのは、調査委員会での調査委員の議論というか、これが一部入っていますけれども。これをつくるために7回も8回も議論をして、最初のたたき台から、がんがん、がんがん変わってきているわけです。その中でこの4人の委員がいろんな議論をする。あるいは、その委員会には陪席をしている CEO とかいらっしゃるわけです。

けれども、その人たちがいろんな反応を示して、「もう、それを言ってください」という人もいるし、「そこまで言われちゃうと後が苦しい」みたいな人も、もちろん、いるわけですね。

だから、別に一枚岩なわけではなくて、その議論というのが取締役が14人もいる中で議論になっていくという、それがガバナンスだと。執行部は執行部で、いろんな議論をおっしゃって結構なので、そういうやり取りが進みながら、この報告書はできてきたと。

これを出した後で、CEOが何か言ったとかそういうことは特になくて、これをつくるまでに相当、みんな、いろんな議論はしてきたというのが実態です。

以 上