

講演 「企業不祥事への早期対応に向けた処方箋」

講師 山口 利昭 氏（山口利昭法律事務所 代表弁護士）

皆さま、こんにちは。今日は1時間という短い時間ですが、私が普段行っている不正調査の仕事からフィードバックして、不祥事の早期対応についていろいろ話をしたいと思います。私は、丸7年ほど「ビジネス法務の部屋」というブログを主催管理人としてやっていて、いろいろと書かせていただいています。いつもセミナーでいろいろな内容を自由に話しているので、今日もそういったスタンスでお話ししたいと思います。

1. どの企業でも不祥事は発生する

レジュメに「2011年以降、マスコミで大きく報じられた主な企業不祥事」としていろいろ挙げています。一つずつコメントをしていきたいのですが、今日はその時間がありませんので、ここにざっと、私がブログにも書き、また反響も大きかった企業不祥事を一覧で挙げています。

下の方に行くと、今年の方でT証券取引所システム障害事件、「人為的ミス重なる」と発表されたものや、A投資顧問・年金消失事件といったものも含めて、われわれは普段これに非常に近いような事件の不正調査を、会計士や弁護士のグループで行っています。その中で、私が特に関心を持ったものをここにざっと挙げています。こういった不適切行為、不祥事が企業の特殊事情で発生するのか、それともどの企業でも発生し得る普遍的事情によるものなのかというあたりを、今日は皆さま方と考えていきたいと思います。

今日は上場会社の方が多くと思いますが、私のブログでも何度か取り上げたO社の損失飛ばし事件では、東京証券取引所が上場を維持するという結論になりました。これはいろいろ議論があるところだと思います。東証さんもいろいろなことを考えて、今回の上場維持になったと思います。ただ、結局、上場廃止という制度自体をどのような位置付けに考えるかによって結論は変わってくるのではないのかというのが私の意見です。

いわゆる事後規制の世界の問題として、ペナルティ的な、制裁的な意味があるものとして上場廃止を唱えるのであれば、過去に上場廃止になった件、もしくは上場維持になった件との比較衡量も十分考えられますし、その明確な基準を求めることも必要になってくると思います。ただ、もし今回の東証さんの上場維持の結論を肯定するのであれば、単にペナルティの問題ではなく、やはり上場廃止の問題は、事前規制の問題（将来の不祥事を抑止できるかどうか）であると考えの方が妥当です。つまり、今の株主さん方を守る必要は当然ありますが、このまま維持した場合に将来の投資家がもっとひどいことになるのなら、上場廃止にしなくてははいけません。しかし、今のO社の件が将来の投資家にとってそれほど大きな被害を与えるようなものでないのならば、今の株主を保護しようという上場維持の判断になっていきます。もしもそこでモラルハザードの問題が出てくるのなら、それは

別の形、すなわち役員に対する刑罰や課徴金、違約金などで対応するという形にして、事前規制と事後規制の処理を分けて、今回の上場廃止はあくまでも事前規制の世界の問題であるにとらえるならば、今回の対応については納得できるのではないかと私は思っています。

そこで出てくるのが今日の本論です。要するに事前規制の話ですから、これからの0社が今までと違って変わっていくのかどうか、変わったのか、投資家に迷惑を掛けないのか。これはまさに自浄能力の問題です。会社自身が自浄能力を持つかどうかをきちんと世に示して初めて、上場維持につながっていくのではないかと思うわけです。例えば皆さま方が新聞等でよく見る第三者委員会に対しては、誤解されている点もあるように思います。例えば責任調査委員会が取締役の責任を調査する、監査役の責任を調査する。あれだけ見ると、過去の事実がそこですべて確定してしまったように思われるので、マスコミも、役員5人の責任が認められた、あるいは監査役の何人の責任が認められたといったことばかり報道するのですが、これも基本的には事前規制の世界です。会社自身が生まれ変わろうとして、自分の会社に問題があれば自分の会社で解決しようとして、第三者委員会の結果に基づいて、自分の会社の役員に対して裁判を起こすわけです。

ですからあそこで出てきた話と、また後で検察等もしくは課徴金処分の捜査、調査の中で出てくる問題とは、ひょっとしたら事実関係が異なるかもしれません。そういうこともすべて含んだ上で問題として第三者委員会があるわけで、いずれも自浄能力があるかどうかを評価してもらうための企業の姿勢だと理解すべきだと思います。

2. 不祥事発生（発覚）と企業の信用

特に上場会社で不祥事が発生した場合、あるいは不祥事が発覚した場合、どのようなリーガルリスクが生じるのでしょうか。例えば株主さんから役員・取締役・監査役の責任追及がされる、もしくは企業自身に不法行為責任が問われます。役員の方々は、このあたりに関する関心が非常に高いのでよく質問を受けるところですが、これは事後規制の話です。それから、金融機関、融資条件の変更や追加融資の拒絶、上場廃止や課徴金のリスクが発生します。上場廃止リスクは、先ほど事前規制の世界と言いましたが、課徴金はいわば事実を確定して、そのことに関して制裁とは言い切れませんが、制裁に近いような形でペナルティを課すということです。

この中で、今われわれがコンプライアンスの問題として一番注目するのは、消費者や投資家からみた企業の姿です。企業が不祥事を起こすと、社会的信用の毀損、社会的評価の低下、株価の低落といった問題に非常に多くのポイントを割くわけです。従って、不祥事が発生すればいろいろ騒がれ、企業の信用が落ちること、株価が低落することを、一番の重点として考えていかなければいけないのではないかと思います。

とくに最近では、企業の社会的信用が毀損されるとなると、不祥事の防止のためにガバナンス改革をしようという議論に結び付くわけです。最近の度重なる日本企業の不祥事の

発覚で、これを防止するためにガバナンス改革をしようではないか、しなければいけないのだという議論が今一番大きな話題です。つい先日、3月11日の日本経済新聞でも、東証の社長さんが「世界が共有しようとしているものになぜ背を向けるのか」と述べておられました。海外の機関投資家と同じ目線で、不祥事が二度と起こらないようにするためのガバナンス改革、具体的に言えば、「社外取締役の導入義務付け」という話が出てくるわけです。ただ、日本企業、特に経済界の方からは、「不祥事は個々の企業における特殊事情の問題である。個々の企業はまじめにやっている。特殊事情のある企業の事件を取り上げて、日本企業全体の問題として論じることは不適切ではないか」という意見がよく出てきます。では、不祥事の問題は果たしてまじめにやっているから大丈夫なのか、問題となった企業の場合は特殊事情によるものとして、本当に一般の会社では大丈夫なのでしょう。

2011年12月26日、日本経済新聞電子版の記事に、社長100人調査が掲載されていました。「社外取締役は義務付けるべきか」という問いに対し、義務付けの容認派はさすがに少なく23%、「何とも言えない・義務付けるべきではない」という会社が74%という結果でした。確かに、社外取締役導入の目的は不祥事の防止だけではなく、むしろ企業価値を向上させることに主たる目的があります。関西でも東京でもそうですが、最近、大手の会社の社長がどんどん代わり、しかも非常に若くなっています。

私も過去の監査役の実験からですが、下から順番に上ってきて社長になると、人間としてのいろいろなしらがらみがあって、大きな改革はできないのではないかと不安になることがあります。ところが、今まで66歳だった社長さんが今度52歳、53歳になると、これぐらい一気に若返るなら、いろいろなしらがらみはないのではないかと思うわけです。社内で大きな改革をやり遂げるには、非常に大きな力を必要とするのではないかと思うわけですが、やはり社外取締役を導入するのは、何も不祥事を防止するだけではなく、やはり企業価値を向上させることが一番の目的だと思います。

また、確かに不祥事の発生は個別企業の特殊事情によるところが多く、経営者の倫理観によって左右されるものでもあります。ただ、不祥事の「発生」と不祥事の「発覚」は果たして同じなのでしょう。私は、不正調査を行ったり、もしくは何か不祥事があったときにその会社の危機対応の支援をすることがありますが、企業において不祥事が「発生」することはある程度やむを得ないものと考えています。しかし、不祥事が「発覚」するまでの経緯が大事なのです。どういう経緯で不祥事が世の中に知られていくのかによって、不祥事の背後にある企業風土が世に問われるのです。そういうことで、私は不祥事の発生と不祥事の発覚をいつも明確に分けて考えるようにしています。

3. 不正・不祥事発生メカニズム～不正調査経験より

3-1. 日本企業の持続的成長の原点

競争社会における組織では、不正はどこに行っても必ず発生するのです。また、私の不正調査の経験から、特に日本企業に発生する不祥事・不正には顕著な特徴があります。こ

ういうことがあまり言われたいのは、会社の中で不祥事があると、誰かの責任にして終わらせたいからです。後ろ向きの不祥事問題を、企業として長く引きずりたくはないのです。社内にも社外にも、今回こういう不祥事があったけれど、すべての責任はこの人にあり、この人を処分しましたということで終わりたいのです。確かに、個人の責任問題で処理すべきケースもあるでしょう。しかし、それで終わらせると、構造的な問題に目が行き届かなくなります。本当の意味で再発防止策を取らなくてはいけないところに、それが取られなくなります。

われわれが不正調査をするとき、本件（不正が行われたところ）に関する調査だけでなく、ほかのところでもやっていないか、ほかのところから出てくる恐れはないのかという件外調査までやって初めて企業に喜ばれます。しかし、そこまで詰める段階で、やはり構造的な問題が出てきます。それを探っていく中で、経営者、営業社員、技術・開発社員に分けて例を挙げてみましょう。

例えば経営者です。「役員に抜擢してくれた人への恩義」は、私からすれば日本人的倫理観といいます。例えば社長が会長に対し、「たくさんの社長候補がいる中で、会長は私を選んでくれた。会長自身が、長年不正を引き継いできたのだから、この不正を次の候補者に静かに引き継ぐのが、会長に対する恩義ではないか」と考えることは責められますか。ビジネス倫理の上では責められるかもしれませんが、日本人的倫理観としてはあり得る話だと思います。それから、「遠くの株主よりも近くの同僚、社員」という感覚もそうです。確かに本来ならば株主に対する責任を全うしなくてはいいませんが、社員もしくは社員の家族を路頭に迷わせてはいけないという気持ちも、非常に日本人的倫理観だと思います。それから「取引先企業との良好な関係の維持」という意識も、当然喜ばしいものだと思います。

営業社員にしてもそうです。取引先との信頼関係を維持しながら売上ノルマを果たすこと、顧客との人間関係を通じて売上機会を増やすこと、同業他社の担当者との付き合いを大切にすることという、持続的成長のための原点があるわけです。技術・開発社員も同じです。

3-2. 成長の原点は不正の芽と裏腹

ただ、成長の原点は不正の芽と裏腹にあります。例えば取締役や監査役を例に取れば、役員に抜擢してくれた人への恩義は、会長の不正をそのまま引き継いで隠し続けること、社長の不正を見て見ぬふりをする、紹介者の顔色を気にする社外役員を生む要因にもなります。

社外取締役にしても社外監査役にしても、社長と意見が対立して、社長に辞めろと言われて辞めることは別にかまわないのです。社外役員として意見を言って、社長と意見が合わずに辞めろと言われてどうのこうのというのは、辞任しても食べていけるので別にいいわけです。ただ、よくあることは、社長に嫌われるのはいいけれども、自分を社長に紹介

してくれた紹介者の顔が立たなくなるから黙っておこう、紹介者との関係が悪くなるのは避けたい、ということです。そういうことも日本人的な感覚として出てきます。

例えば「遠くの株主よりも近くの間僚、社員」という感覚は、悪しき組織慣行と思っても何も言わないこと、社員を路頭に迷わせないために重要な経営情報を開示しないことにつながります。株主うんぬんの前に、やはり間僚・社員のためということも、良いか悪いかは別にして、自身の選択を正当化する根拠にはなり得るわけです。

「取引先企業との良好な関係維持」もよくある話です。皆さん方の会社で、何か問題がありました。例えば何か添加物が入ったものを売ってしまったという大きな問題があるけれども、健康被害は出なかったとしましょう。自社の過去における不祥事を公表することによって、自分の会社だけの社会評価が落ちるなら覚悟もできるかもしれません。しかし、昔からお世話になっている会社の子会社が作った原材料が「違法添加物混入」の本当の原因だったときはどうでしょうか。自分たちが公表することによって人の会社、つまり自分のお世話になっている会社の不祥事も一緒に芋づる式に出てくるという場合、はたして公表できるでしょうか。

性能偽装の事件でも悩ましい問題があります。商品販売前に行政の検査を受ける必要がありますが、一発でその検査に受かるために別注で受検用製品を作り、それを持って行って検査を受けて一発で通すという不祥事がときどき発生します。しかし、私たちが後日調査をしてみると、おかしいことに気付きます。実務は行政の検査機関から指示されて、持っていったものを検査します。製品を持ってこいと言うから、その間に受検用製品を作って持っていけるのです。しかし、受検ガイドラインを見ると、本来は検査機関が工場に来ることになっているのです。われわれ調査委員としては、会社も悪いけれど検査機関も不適切な検査運用があったのではないかと書きたいのです。しかし、会社は「それは書かないでくれ。100%自分の会社が悪いと書いてくれ」と言います。「なぜですか。そんなことは、意見としておかしいではないですか」と言うと、そういうことを書いたらこれからの商売ができなくなると言うのです。いろいろなステークホルダーとの良好な関係を維持するために事実を曲げてしまったり、黙ってしまうということは実際にあり得る話です。

3-3. 不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する

不正・不祥事には必ず不祥事の芽が存在して、その芽が一次不祥事になり、二次不祥事になり、発展していくのです。不祥事の芽は、私からいうと決して悪いものではありません。企業の成長のためには、リスクを取っていかなくてははいけない。事業戦略は絶対に必要ですから、不正の芽はどこの会社にもあります。ただ、この不祥事の芽から運悪く出てくるものが一次不祥事の問題で、二次不祥事に発展していきます。

例えば、新聞にも出た九州電力のやらせメールの事件では、どこにも法令違反はありませんでした。それなのに、なぜあれほど社会からいじめられなくてははいけないのでしょうか。なぜ会社の監査役から社外取締役まで、第三者委員会の委員長に「善管注意義務違反であ

る」とまで言われなくてはいけないのでしょうか。それは、やはり一次不祥事、つまりやらせメールを出してしまったことが原因です。ご承知のとおり、何年も前から今まで同じようなことが行われていたようですが、いままでは社会からとくに非難されませんでした。しかし大きな地震が発生し、大きな事故が発生し、原子力発電に関する国民の見方が変わった中で前と同じことをすれば、やはり非難されるわけです。これが一次不祥事です。

皆さま方は、一次不祥事もきちんと抑止しなければいけないだろうと思うでしょう。一次不祥事になり得るようなことを根絶していくことは、会社としても大変重要な問題だと思います。しかし私からすれば、二次不祥事にだけは発展させないでほしいと思います。一次不祥事はどうしたって、どこの会社だって、競争している組織である以上は出てきます。しかし、その一次不祥事を二次不祥事に発展させないでください。

例えばやらせメールの事件では、県と九電との関係を示す関係書類を、県の職員に迷惑が掛かるからといって廃棄した、もしくは廃棄しようとしたことが、内部告発によって出てきました。ご承知のように、第三者委員会の事実認定と九州電力の事実認定は、最後に大きく食い違いました。食い違った二つの意見を冷静に見れば、第三者委員会の方が正しいと思う方もいらっしゃるし、九電の言うことが正しいと思う方もいるでしょう。しかし、二次不祥事、つまり自分たちに不利益な問題を全部自分たちで隠そうとしたという事実がある以上、誰も九電の味方はしてくれません。九電が何を言っても信用されないからです。

ですから、一次不祥事が二次不祥事になることは、その会社の企業風土に大きな影響を及ぼし、社会的評価の大きな毀損につながるので、二次不祥事を発生させないことが非常に重要です。一次不祥事の実事調査、社内処分、民事・刑事責任追及等だけではなく、構造的な不正の発生原因にまでさかのぼることが必要です。だからこそ、企業の自浄能力を向上させることが肝要だと考えています。

4. 近時の企業の不祥事・事例分析

例えばO社、D社の件で考えてみたいと思います。不祥事の芽（不正リスクの存在）としては、財テクの失敗と経営者による遊興です。一次不祥事は、損失飛ばしと、その損失の隠ぺいです。また、子会社資金を親会社経営者に不正貸付したことも一次不祥事だと思います。ところが、今度は二次不祥事へ発展していきます。私は、例えば取締役会の監督機能の不全、監査役・監査法人によるモニタリングの不全、内部通報制度の形骸化、事が大きくなってからの対応のまずさ、いわゆる有事の対応のまずさなどが二次不祥事、つまり企業の社会的信用を大きく毀損する要因になった行動だと考えています。

少しうがった見方になるかもしれませんが、例えば財テクの失敗は結果であって、企業がリスクをとって財務戦略を実行すること自体は悪いことではありません。その結果として損が出たということです。また、ギャンブル好きの経営者がいたとしても、その経営者に非常に牽引力があって、リーダーとしての資質があるのなら、それはそれで多少のことに目をつぶるのは普通にあり得る話です。ですから、単に財テクに失敗したとか、経営者

による遊興があったことは、興味深い町の話題としてはそれなりに報道する価値があったかもしれませんが、やはりその先にあるもの、結果として違法行為に走ってしまい、それをなぜ2000年前後や2007年などの不正（一次不祥事）が発生した直後に止められなかったのか。われわれからすれば、このときに止められなかったことで問題が大きく発展していったところに、企業の社会的評価を毀損する企業風土が垣間見えます。だから長く報道されてしまうことになっていくと思われるわけです。

不祥事の芽は、基本的には個別の事情です。一次不祥事も、損失飛ばしや子会社の資金を親会社経営者に不正貸付したことなど、出てきた事情は確かに特殊かもしれませんが、ところがわれわれからいうと、出てきた個別の事情は特殊なものであったとしても、これを（自分に都合の良いように）正当化する根拠は、結構どこの会社の方も同じように持っていらっしやいます。誤解がないようにいいますが、「正当化根拠」とは法的に正しいという意味ではありません。悪いことをしていても、私たちにはこういう目的があるからするのだという、自分の行動を正当化する意味での正当化根拠です。

よく出てくるのが、「景気が回復すれば笑い話になる」ということです。これは架空循環取引のときも、損失飛ばしの元会長のお話にも登場します。こういった不正会計問題を抱えている経理の担当者は、非常に苦しいのです。苦しいから早く公表したいけれど、あと2〜3年すれば業績が回復する、もしくは世の中の景気が回復するから、そのときに処理すればいいでしょうと説得され、本人も「上から言われたから」ということで正当化してしまいます。架空循環取引も、非常に売上があるかのように見えることによって、社会の信用が維持されて会社の業績がまたよくなるから、あと何年か続けようということになるのです。これからずっと続けると思ってやっている人は少ないのです。あと何年かすれば違法なことはやらずに済むようになるので、それまで手伝ってくれと自分たちの行動を正当化します。

それから「会長の名誉に傷を付けてはいけない」という言葉は元社長のものでしょうか。あるいは、「墓場まで持っていくのが人の道」というような言葉。ビジネスマンとしての倫理と人の倫理が同じ場合はいいのですが、二つが食い違うときもあるのではないかという意見も聞かれます。こういうときに、人の道として墓場まで持っていくのが正しいと考えて、損失隠しを続けます。

「後で返せば問題ない」という意識は、例えば横領や資金流用などといった問題に関する正当化根拠です。最初から会社のお金をネコババしようという人は少ないのですが、今は手元にないだけで、後で返せるのだから、今だけ1万円、5万円を流用するのだということが、自分の不正を正当化する根拠になります。これが、1万円ではなかった、5万円でもなかったとなると、いきなり100万円になったりするのです。ばれないという確信がどんどん大きな問題に発展していくのです。その発端になるのが、「後で返せば問題ない」という意識です。

また、時々聞かれることですが、「創業家が悪いことをするはずがない」ということです。

例えば創業家から不正に手を貸すように言われたときに、自分を正当化するために「この会社をつくった創業家の方々が悪いことをするはずがないだろう」などと考えるのです。このように、いろいろな正当化根拠を持って一次不祥事をしてしまいます。しかし、こういう正当化根拠は、確かに元になる不正はいろいろかもしれませんが、どこの企業にも存在する問題ではないでしょうか。

それから、二次不祥事となる取締役会の機能不全の問題、内部通報の形骸化の問題、有事の対応のまずさの問題は、個別事情の問題ではなくて、どこの会社でも起こり得る問題ではないでしょうか。ですから、個別事情も確かにありますが、不祥事が「発生」するのではなく「発覚」する、企業の信用を毀損するまで不祥事が発覚する大きな問題は、どこの会社にも組織的に存在するのではないのでしょうか。

5. 企業不祥事の早期対応と「自浄能力」

5-1. 不祥事リスクは日本の上場会社すべてに存在する

どこの企業にも存在する普遍的な事情によって企業不祥事が発生（発覚）するのであれば、不祥事リスクは日本の上場会社すべてに存在するのではないのでしょうか。最新号の日経ビジネスの記事はガバナンス特集でしたが、そのなかにニッセンホールディングスの例が取り上げられていました。ニッセンは社外取締役を半数入れて、今はカタログ販売の大手になっています。有名な言葉ですが、ニッセンの会長は「どんなにいい事業の苗を持っていても、その土壌がよくなければ花は咲かない」とおっしゃっていました。逆に不正の芽というのは、土壌が悪いとすくすく育つというのが実際のところではないかと思います。

よく企業の社長さんとお話をしていると思うのですが、社長は口が裂けても「うちの会社でも不正は必ず発生する」などと言えません。これは当然です。社長としては、品質管理と同様に不正問題に対応していかなければならないのは当たり前の話ですから、決してそんなことは言えません。ただ、どこの会社でも小さな不正は役員会などで報告されていると思いますが、不正があったときに、自分の会社に自浄能力があることを社内・社外に示す必要があるのではないかと思います。

それから、短期的利益志向の海外投資家からも、いろいろなガバナンス改革に関する声が聞かれますが、日本型の中長期型の利益志向を説明するためには、「何かあっても自分のところできちんと処理できるのが、うちの会社の体質ですよ」ということを説明できるようにしておかなくてはいけないのではないかと思うわけです。私は、自浄能力は不可欠の前提であると考えています。

5-2. なぜ企業に自浄能力が求められるのか

私自身、どこに行っても「あなたの会社では、一次不祥事が起こる可能性があるかもしれない。起こっても早めにそれを見つけてください」「見つかったときは、二次不祥事にならないようにしてください」と言います。リスク管理という面から見て、今なぜ自浄能力

が強く求められるかということ、幾つかポイントがあると思います。

一つ目に、ソフトロー志向の社会になりつつあるためです。昔はコンプライアンスの問題というと、役員の善管注意義務違反、企業の業務上過失など、いわば事後規制の世界で最終的には責任が認められ、それに関して企業としての防衛を考えていかなければいけませんでした。ところが最近では、役員のリーガルリスクよりも、企業自身のレピュテーションリスク、企業がどういう行動を起こせば社会からどのように評価されるかということが大きくなっています。

この2月にパナソニックで長年国際法務に従事されていた藤猪正敏さんが出した『グローバル・リスクマネジメントの時代』という本に、非常に面白いことが書かれています。2年前、トヨタ自動車のリコール問題がありましたが、当然、パナソニックも国際紛争を何度も経験されています。日本では、リコール問題は消費者対企業の問題としてとらえます。ところがアメリカでは、リコールの問題が起きると、企業対消費者+議会+政府+裁判所と、敵が増えます。要するに、日本でPL訴訟を起こすのと、アメリカでPL訴訟を起こすのでは敵の大きさが違うのです。2010年という時代にあのような問題が起きたから、比較的早期に処理が済み、再生、復活と道が進んだわけですが、かりにこの事件が1980年から1990年のまさに日米構造協議、日米貿易摩擦の時代に起きていたら、このような早い立ち直りはあっただろうかと本の中で書かれています。

コンプライアンスはまさにそういうもので、世の中の風の流れが変わったことによって、今までやっていたことが一気に社会で非難されるようになります。同じように、皆さま方の会社の周りの環境や経営環境が大きく変われば、同じようにやっていた行動が非難されるようになったり、非難されるべき問題が非難されなくなったりします。こういう問題が、最近非常に大きくクローズアップされるようになりました。レピュテーションリスクを考えれば、やはり投資家、消費者、もしくはステークホルダーからどう見られるか、企業の行動がどう映るかということに関心を寄せざるを得ません。そうすると、自浄能力にも当然関心が出ます。

二つ目に、企業自身への制裁があるからです。役員ではなく、企業自身へ制裁が加えられます。課徴金も、0社の件であった刑事処罰も、上場廃止の問題もそうです。企業自身へそういうペナルティが向けられます。ということは、企業自身が問題解決能力をもっているのか、組織としての企業自身の行動がどうなのかということに関心が向きます。

三つ目に、これはリスク管理という視点からですが、昔に比べると不正が発覚しやすい時代になったためです。これは内部告発、内部通報、SNSなどのソーシャルメディアの発達によるものです。今までなら不正に関与した人たちだけで墓場まで持っていけるという問題もたくさんあったかもしれませんが、残念ながら昔に比べたらその可能性が相当低くなったのではないのでしょうか。今、ある球団の問題が浮上して、誰が内部資料を出したのかといろいろと議論されているところですが、あのようなものは昔なら出ません。秘密管理というか、情報管理の立場からすればあり得ないようなことが、今は実際に出てしまいま

す。誰が出したのかは知りませんが、実際にあのような問題が出てしまうのです。

四つ目に、「組織ぐるみ」「経営者関与」は命取りだからです。同じような不祥事であっても、社員の一部が不正に手を染めたのか、社長も容認（黙認）していたのかということ、マスコミの取り扱いが大きく変わります。ですから組織ぐるみ、経営者の関与の不正があった場合は命取りになります。

例えば内部告発で不祥事、大きな問題が発覚したときに、実は会社の中でこういう通報を受け取って、かくかくしかじかの手続きをもって、今このように調査中だときちんとリリースすれば、それだけで組織ぐるみではないことが証明できるわけです。「社長も知っていたのではないですか」「経営者も関与していたのではないですか」と言われる傾向があるわけですが、自浄能力を示すことによって組織ぐるみではないことが証明できます。

もしくは、自分の会社で情報をコントロールすることです。自分の会社で不正に関する事実を調査し、それを自分の会社で公表すれば、変なストーリーに乗らないで済むわけです。少なくとも自分の会社でこういう事実があったということを、自分がイニシアチブを取って公表できることによって、マスコミの作ったストーリーに踊らされないようにできます。きちんと情報をコントロールすることによって、こういった組織ぐるみや経営者関与にならなくて済みます。以上のような理由から、自浄能力は非常に重要だと思います。

5-3. 自浄能力の存在を示すためには

自分の会社に自浄能力があることを示すために、「ガバナンス+ヘルプライン（内部統制）の重要性」をわれわれはよく申し上げます。

昨日のブログ（2012年3月20日付け）を見ていただいている方ならお分かりかもしれませんが、ある東京の東証2部の会社が、自分の会社で不適切な取引がある疑いがあったということを公表されたので、その問題を取り上げました。要するに内部通報のようなものが監査役にあり、監査役会で調査していったところ、どうも一部の取締役役に不正が疑われるということでした。「不正があった」ではなくて「不正が疑われる」です。

そこで、取締役会にこの事実を報告しました。先ほどの佐々木さんの話でいう、会社法397条の報告義務です。要するに、監査役自身が自分で、不正の疑いがあったということで役員会へ報告しました。それと同時に、普通であれば会社に対して、第三者委員会の調査を提案するところ止まりですが、この会社は、監査役会の下に弁護士・公認会計士の組成する第三者委員会をつくったということ、取締役会に報告しました。取締役会はこれを了承して、これから第三者委員会がすることを見守るということまでのリリースが出ていました。

つまり、こういうことをきちんとできる会社かどうかはとても大切だと思います。こういった対応をきちんと開示すれば、報道はされますが、結局、新聞に5~6行のベタ記事が出て終わってしまうわけです。ここでいろいろ取締役会が抵抗したり、いろいろなことを隠してしまうと大きな問題に発展していくわけです。それがベストプラクティスかどうか

は分かりませんが、少なくとも自分の会社の内部で情報を吸収し、内部の監査役が調査し、どうも役員に疑いがあるということを堂々と取締役会に報告し、なおかつ会社が第三者委員会をつくと、自分たちに都合のいい人でつくられるかもしれないので監査役で先につくってしまい、第三者委員会の言うことに従うようにと役員に了承を求めたのです。これぐらいきちんとした対応を取るとするならば、いろいろ面白おかしく報道されません。

確かにやったことは問題です。これから1か月かけて、第三者委員会がその不正の調査をきちんとするそうです。しかし、上場会社ですから、株主を含めて一般の消費者や投資家に対して、社会契約として堂々とちゃんとした商売をすると誓約している以上、もし問題があればそういう形できちんと自分たちで調査し、報告するという繰り返しが、二次不祥事に至らない一番大事なポイントではないかと思います。

ただ、不祥事への早期対応において重要なのは、有事と平時の意識の切り替えです。何かあったときにはこのように報告しようとか、何か気付いたら言おうと考えるのは簡単です。しかし、私も役員としてそうですし、皆さま方も会社の組織人としてそうだと思いますが、今は平時なのか、有事なのかという認識の問題があります。例えば取締役や監査役が4人いたとき、全員同じように有事意識を持ちますか。2人が大変だと思っても、あとの2人から「そんなに大変なの？」と言われたら、大変だと言った2人も大変ではないという意見に引きずられます。つまり、「気付いても言えない」という問題が出てきます。

去年、かなり話題になりましたが、あるソフトレンタルを主な業務とする会社で、社長と会長が関与したとされる不明瞭な取引がありました。そこで、非常に大きな第三者委員会ができて、百何十ページにも及ぶ調査報告書がだされました。この委員会の中で報告結果が出る前に、社長と会長が辞任を申し出る事態となりました。

この事件では、フォレンジックの部隊が調査を開始したときには、会長や社長が不明瞭な取引をしていた証拠はほとんどのファイルが削除されていました。幹部職員が、復元ソフトの使えないソフトを使って削除していたのです。ですから、後からフォレンジックの部隊が行っても、復元ソフトでは無理なのです。相当にレベルの高い攻防がありました。

残念ながら、どんなに技術が上がっていても、何を削除するかは人間の作業です。だから最終的には、ストーリー表が、復元される書類から出てきます。それに基づいて、最終的には不正事実が明るみになってくるわけです。

この事件は監査役の方々が積極的に動きます。

監査役の方々の大きな後悔が、内部告発を受けた4人の監査役のうち、1人が大変だと言って、もう1人が「そうだね、大変だね」と共感されたのです。しかし、あとの2人の監査役は「まだそんな大した段階ではないのではないか」と言われたそうです。もし4人もが大変だという気持ちになったら、恐らく情報を提供する範囲等を含めて、「ここだけの話」が通用したのではないのでしょうか。「そんなに大変なの？」と思った方と「まだそれほどでもないのではないの？」という方が混在していたそうです。有事と平時の切り替えは非常に大事な問題です。どれだけの方がこの問題を見て、おかしい、これは黄色信号で不

正の徴候があると感じ取れるのかということです。

そういうことが非常に重要な問題だととらえるわけですが、そのときに社内バイアスの排除と役員間の意識の共有がとても大事になってきます。社内バイアスとは、分かりやすい例を一つだけ挙げれば、大変失礼な話ですがここの取引所で、人為的ミスによるシステム障害がありました。記事で読んだ限りですが、現場の担当者は早朝に異常に気付いたのです。ルールの上では重大な異常については経営トップに速やかに報告する、となっていたようですし、普通、重大な欠陥は経営者にすぐに報告します。そうしていれば、何とか手動で稼働できる可能性がありました。ところが担当者が、そのシステム障害を報告すべき「重大な異常」ではないと思い、上に伝えなかったそうです。

似たような事例はよくあります。自分に故障の責任が問われる場合、人間は重大だと思っても絶対重大ではないと考えたくなります。これは当たり前です。いろいろな不祥事を見てきましたが、これはよくあるパターンです。重大かどうかの判断を現場の担当者に任せれば、当然そうなります。自分に責任が問われるわけですから、「これは重大ではない」と思いたいのです。ですから、それでは効きません。例えば役員会であれば役員会の上程事項に「重大な問題は上程すること」とあっても、担当者は責任を問われたくないので重大とは思わない、早くやりたいから「重大ではないと思いました」ということはしょっちゅうあるので、こういう社内バイアスをいかに排除するかという問題が一つあります。

それから役員間の意識共有です。今申し上げたように、今は有事なのか平時なのか、何をしなければいけないのかといったことに関して、詳しいことではないけれども、意識としてそれを共有できるかどうかという問題などもあります。

大きな不祥事が一昨年ありました。今は大手飲料メーカーの子会社になった元大手酒造メーカーM社の件です。その内部監査部長は、架空循環取引を5年も前から知っており、担当役員にも伝えていました。しかし、それを知っていた役員全員が「調査責任者は自分ではない」と考えていたのです。私ではなくてあの人の責任だと、調査すべきはあの人だと、社長にはあの人の口から言うべきだと思っていたということです。こういう感覚は、危機意識を共有できないところではよく出てくる問題です。従って、役員間の意識共有がきちんとできるかどうか、非常に大きな問題だと思います。

5-4. 平時→有事 意識の切り替えを可能とするために

有事、平時の意識の切り替えと申し上げましたが、これはわれわれからするならば、理屈の世界と方法論の世界に分けて考えているところです。これは本当に大事な話ですが、例えば不祥事があったときに、それを公表するかどうかということを私はよく問題にします。現に被害が拡大しているような問題はないというのであれば、墓場まで持っていける自信があるならば、不祥事は公表しない方がいいでしょうと、今公表して債務超過になって路頭に迷うぐらいなら、公表しないでそのまま引きずっている方が従業員のためになるでしょうと、いろいろなことを言われるわけです。しかし、やはりこの平時、有事の切り

替えて大事なこととして、理屈の世界と方法論の世界の二つに分けて考えています。

理屈の世界とは、「社会の公器としての上場会社」です。特に上場会社は、社会の公器としての誠実性が求められます。私はこれを法令遵守だと考えています。次に、「従業員への誠実性」、つまり経営理念、企業行動規範の遵守です。それから「共生者への誠実性」、すなわち消費者、投資者、契約第三者との約束の履行です。以上をきちんと通じて、上場企業として、いわば社会の公器としての会社として、どう考えるか、どう発想するかということを考えていただきたい。

これはいわゆる倫理や論理の問題につながるので、何も法律を知らなければ駄目だという問題ではありません。あくまでも論理と倫理の問題なので、ここで考えたことは、海外の人たちにも説明できるわけです。海外でいくら法制度が違って、なぜ日本の企業がこういう対応を取ったのかということに関しては、理屈の問題、論理と倫理の問題をきちんとクリアにした上で海外に説明することが必要だと思います。

もう一つは方法論の問題です。「リスク・コミュニケーション」と私は申し上げていますが、平時にできることは有事にもできる可能性が高いのですが、平時にできないことは有事には絶対にできないと私は考えています。例えば平時にいろいろな準備をしますが、その3割が有事にできればいい方です。しかし、今までしたことのないことを有事にやれといっても、それは多分できないと考えます。このリスク・コミュニケーションは、普段からやる必要があると考えています。

また、ステークホルダーとの対話促進、社外役員の導入促進、とりわけ社外役員は、社長と同じ方向を向いていなければ、生のビジネス情報が社外役員に届かないため、重要なリスクについて気付くできません。社外役員の存在は不可欠です。分かりやすくいうと、今日は不祥事の早期発見ということですから、まず会社自身に発生する可能性がある不祥事のリスクの評価をどうするのか、平時からどのように考えているのかということです。これは親会社も子会社も考えておかななくてはいけない問題だと思いますが、皆さま方が自社において、不祥事のリスクをどれぐらい評価されているのか。こういうことを、ほかの方々とお話をされたことがありますか。これが一点です。

それから、一次不祥事が起きたことの気づきです。皆さん方は、一次不祥事が起きたときに気付く自信がありますか。例えばどこかの組織で今まで何げなくやっていた慣行がほかの事件と一緒にわっと上がってきて、そちらの慣行の方が世間から面白おかしくたたかれることはありませんか。もしくは皆さん方が10年、20年見ておられるAさん、10年、20年見ておられる取引が、今までと違ってどうも異常だということが分かったり、分かったことをちゃんと口に出せる体制になっていますか。これができなければ、まず一次不祥事は早期発見できません。コンサルタントがいくらいても気付けない理由はここにあるわけです。10年、20年その人の顔色を見てきた、10年、20年あそこの部署の取引を見てきた、だからこそ異常が分かるわけです。その部分に関して、一次不祥事を見抜ける気づきがあるかどうかです。これが二点目です。

最後は、残念ながら不祥事が発生してしまったときに、今日申し上げた二次不祥事に発生していくリスクの恐ろしさを皆さん方が認識できるかどうかです。この問題がリスク・コミュニケーションの中心になるところです。新聞の夕刊の社会面に皆さま方の会社の不祥事が報じられたとき、その一回の記事で終わるか、それが引き金になって半年間面白おかしく報じられて大きな問題となり、役員の方が辞任しなければいけないような問題に発展していくか。これは二次不祥事のリスクをどれだけその会社が知っているか、またそれを社長さんがきちんと理解できるかどうかにかかっているケースが多いと思います。

今日は「不祥事の早期発見」をお話させていただきました。残念ながら不祥事そのものを根絶するのはなかなか難しいというのが私の正直な本音です。ただ、大きな問題に発展していくことを防げるかどうかは、皆さま方の勇気次第です。皆さま方の会社におけるリスクの認識と、皆さま方のほんの少しの勇気によって、大きな問題に発展せずに済みます。このことを申し上げて、今日のお話を終わらせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。