



東京証券取引所自主規制法人  
2012年3月21日 東証上場会社セミナー

# 企業不祥事への早期対応に向けた処方箋

山口利昭法律事務所  
弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)



# どこの企業でも不祥事は発生する

## 2011年以降、マスコミで大きく報じられた主な企業不祥事

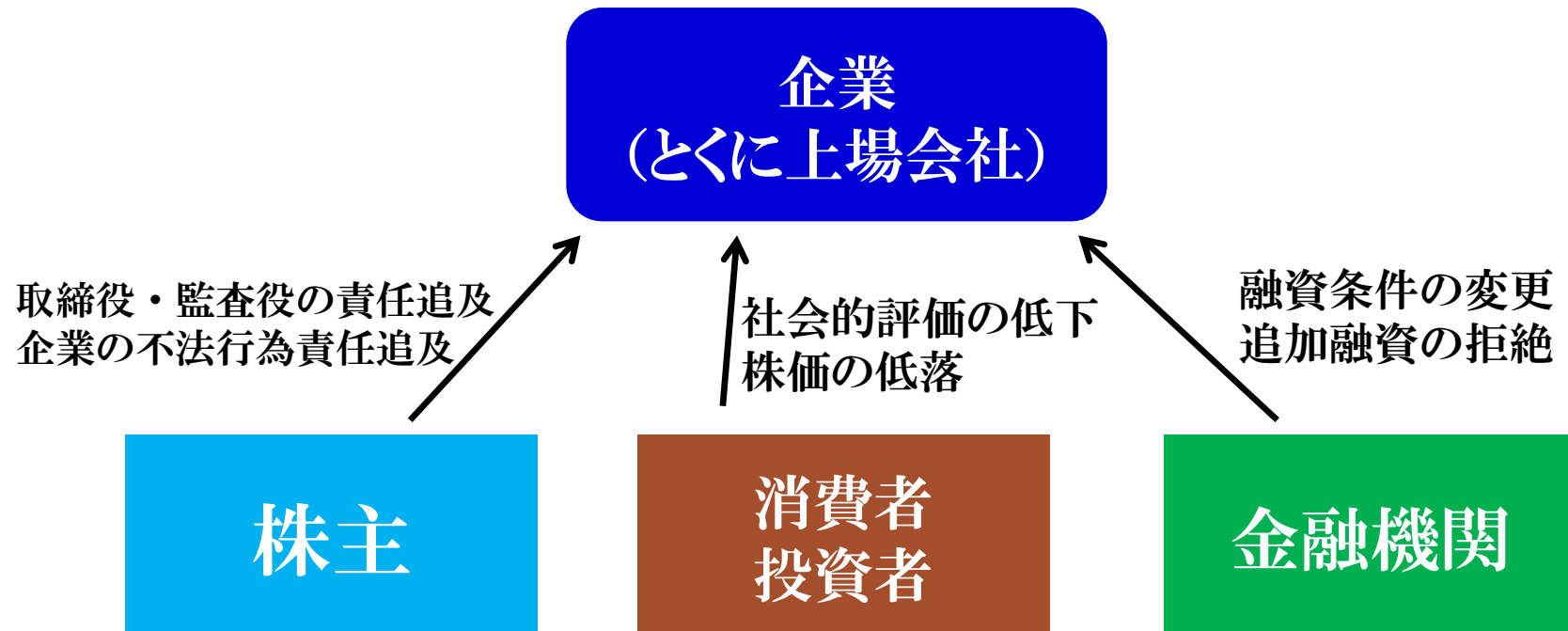
O社粉飾決算事件・・・過去の財テク上の損失「飛ばし」  
D社元会長解職事件・・・D社子会社を経由した元会長への不正融資  
K電力社やらせメール事件・・・原発稼働説明会への賛成意見投稿依頼  
M銀行システム障害事件・・・義援金口座への大量振込が原因  
T電力社原発事故・・・情報開示のあり方、事故後の対応問題  
ユッケ食中毒事件・・・未だ過失の内容が判明せず  
天竜川川下り、東京ドームにおける施設管理問題・・・形式的瑕疵の放置  
N高速道路、用地買収担当者による所得税法違反・詐欺事件  
管制官による機密情報ブログ漏えい事件・・・管制官室の職場環境  
T証券取引所システム障害事件・・・「人為的ミス重なる」と発表  
A投資顧問・年金消失事件・・・「第二のマドフ事件」？

不適切行為・不祥事は上記企業の特殊事情によるものだろうか？  
それともどこの企業でも発生しうる普遍的な事情によるものだろうか？



# 不祥事発生(発覚)と企業の信用

不適切行為・不祥事発覚で顕在化するリーガルリスク



その他、上場廃止リスク(取引所との関係)、課徴金リスク(行政との関係)等



# 不祥事発生(発覚)と企業の信用

## 度重なる日本企業の不祥事発覚

海外  
機関投資家



日本企業  
(とくに上場会社)

ガバナンス改革への強い要請

「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」  
(2012年3月11日日経新聞 東証  
社長インタビュー記事より)

↓ 経済界から聴かれるご意見

不祥事は個別企業における特殊  
事情の問題。  
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とり  
あげて日本企業全体の問題とし  
て論じることは不適切。



## 不祥事発生(発覚)と企業の信用

社長100人調査「社外取締役は義務付けるべきか？」

- ・義務付け容認派は23%
  - ・何とも言えない、義務付けるべきでない 74%
- (日本経済新聞2011年12月26日電子版記事 参照)

たしかに不祥事の発生は個別の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ある。

しかし不祥事の発生と不祥事の発覚は同じだろうか？  
本当に企業の信用を毀損するのは、不祥事の背後にある企業風土ではないか？



# 不正・不祥事発生メカニズム～不正調査経験より

競争社会における組織では、不正はかならず発生する  
とくに日本企業に発生する不正・不祥事には顕著な特徴がある

## 日本企業の持続的成長の原点

経営者	営業社員	技術・開発社員
<ul style="list-style-type: none"><li>・役員に抜擢してくれた人への恩義(たとえば社長→会長)</li><li>・遠くの株主よりも近くの同僚、社員</li><li>・取引先企業との良好な関係維持</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・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</li><li>・顧客との人間関係を通じて売上機会を増やす</li><li>・同業他社の担当者との付き合いを大切にす</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・自社技術への誇りをもって研究に打ち込む</li><li>・知的資産を厳重に管理して他社との競争に打ち勝つ</li><li>・製品事故はお客様のために、責任をもって自社で解決する</li></ul>



# 不正・不祥事発生メカニズム～不正調査経験より

競争社会における組織では、不正はかならず発生する  
とくに日本企業に発生する不正・不祥事には顕著な特徴がある

## 成長の原点は不正の芽と裏腹

経営者	
・役員に抜擢してくれた人への恩義 (たとえば社長→会長)	・会長の不正はそのまま引き継ぎ、隠し続ける ・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
・遠くの株主よりも近くの同僚、社員	・悪しき組織慣行と思っても何も言わない ・重要な経営情報を開示しない(開示すれば社員は路頭に迷ってしまう)
・取引先企業との良好な関係維持	・取引先の不正を知っても、今後の取引のために黙っている(かばう)



# 不正・不祥事発生のメカニズム～不正調査経験より

不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する



不祥事への対応として

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、構造的な不正発生原因にまで遡ることが必要  
企業の自浄能力を向上させることが肝要





# 近時の企業不祥事・事例分析

(たとえばO社、D社の事例)

不祥事の芽 (不正リスクの存在)	一次不祥事	二次不祥事
財テク失敗 経営者による遊興	損失飛ばし・隠ぺい 子会社資金を親会社 経営者に不正貸付	取締役会の監督機能不全 監査役・監査法人によるモ ニタリング不全 内部通報制度の形骸化 有事の対応のまずさ

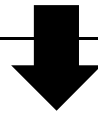


「財テク失敗」は結果であり、財務戦略自体が悪いことではない。  
遊び好きの経営者がいたとしても、牽引力があれば問題にならない。  
企業の業績拡大、経費削減、技術開発の裏には不祥事の芽は常に  
存在する。



# 近時の企業不祥事・事例分析

不祥事の芽 (不正リスクの存在)	一次不祥事	二次不祥事
財テク失敗 経営者による遊興	損失飛ばし・隠ぺい 子会社資金を親会社 経営者に不正貸付	取締役会の監督機能不全 監査役・監査法人によるモ ニタリング不全 内部通報制度の形骸化 有事の対応のまずさ



## 正当化根拠

- ・景気が回復すれば笑い話
- ・会長の名誉に傷をつけてはいけない(墓場まで持っていくのが人の道)
- ・後で返せば問題ない
- ・創業家が悪いことをするはずがない

個別事情

どこの企業にも存在する普遍的な事情



## 企業不祥事の早期対応と「自浄能力」

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。

経営者は「うちの会社でも不正は発生する」とは決して口に出して言うてはいけない。しかし「自浄能力」があることは示す必要がある。



短期的利益志向の海外投資家に対して、日本型の中長期的利益志向を説明するためには「自浄能力」は不可欠の前提



# 企業不祥事の早期対応と「自浄能力」

なぜ企業に自浄能力が求められるのか？

- 1 ソフトロー志向社会（企業自身の社会的評価が問われる）  
役員のリーガルリスク＜企業のレピュテーションリスク
- 2 企業自身への制裁（課徴金、刑事処罰、上場廃止）
- 3 不正が発覚する時代  
内部告発、内部通報、SNS等ソーシャルメディアの発達
- 4 「組織ぐるみ」「経営者関与」は命取り  
企業による情報コントロールが最優先事項



# 企業が「自浄能力」を発揮するための前提とは？

自浄能力の存在を示すためには？

ガバナンス+内部統制(ヘルプライン等)の重要性

とりわけ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ある。

社内バイアス排除

役員間の意識共有

社内の常識と社外の常識の食い違い



# 企業が「自浄能力」を発揮するための前提とは？

平時→有事 意識の切り替えを可能とするために

## 理屈の世界

社会の公器としての上場会社

- ①国家への誠実性(法令遵守)
- ②従業員への誠実性(経営理念、企業行動規範の遵守)
- ③共生者への誠実性(消費者、投資者、契約第三者との約束の履行)

## 方法論の世界

リスク・コミュニケーション

平時にできることは有事にもできる可能性が高いが、平時にできないことは有事には絶対にできない！

ステークホルダーとの対話促進  
社外役員の導入促進  
社長と同じ方向を目指さないと重要なリスクには気づかないので社外役員の存在は不可欠



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曾根崎ビル8階

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

日本弁護士連合会 業務改革委員会 企業コンプライアンスPT 幹事

大阪弁護士会 弁護士業務改革委員会 副委員長

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

株式会社フレンドリー 監査役 (社外非常勤)