

# 日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー

## 「事例で考え、実践する不祥事予防」

日時 2019年12月3日(火) 14時~16時

場所 イイノホール(東京都千代田区)

### <パネリスト>

- ・小幡 忍 氏 (日本電気株式会社 執行役員 CLCO)
- ・坂 裕和 氏 (株式会社マネーフォワード 取締役執行役員管理本部長)
- ・國廣 正 氏 (国広総合法律事務所 パートナー弁護士)

### <モデレーター>

- ・平野 剛 (日本取引所自主規制法人 常任理事)

## ●パネリスト紹介

(平野) それでは、パネルディスカッションを始めさせていただきます。まず、パネリストの皆さまをご紹介します。会場の皆さまから見て左側、私に一番近い座席にお座りの方から順番にご紹介してまいります。

まず、小幡忍様です。小幡様は、日本電気株式会社の執行役員兼 Chief Legal & Compliance Officer でいらっしゃいまして、入社以来、一貫して法務畑を歩んでこられました。2018年12月からは企業法務の実務担当者で情報交換を行う経営法友会の代表幹事にもご就任されています。本日は、国内外に多くの子会社を抱える日本電気の不祥事予防の取組みについて、具体的なお話をお聞かせいただけるものと伺っております。

続きまして、坂裕和様です。坂様は、株式会社マネーフォワードの取締役執行役員管理本部長でいらっしゃいます。東証に上場してからまだ2年という非常に若い会社でコンプライアンスをご担当されています。上場に向けた内部管理体制の整備をご担当され、現在も同社でのコンプライアンス体制の運用や改善を図っていらっしゃるというお立場ですので、新興企業ならではの取組みですとか苦労について、お話を頂けるものと期待しています。

最後に、國廣正様です。國廣様は、国広総合法律事務所のパートナー弁護士でいらっしゃいまして、企業の危機管理やリスク管理体制の構築をご専門にされています。ご案内のとおり日本経済新聞の2018年活躍をした弁護士ランキングの危機管理部門トップに選出された、この分野の第一人者です。複数の著名企業の社外役員や大型企業不祥事の危機管理対応などに従事されているご経験を踏まえて、臨場感あふれるお話を今日は伺いできるものと期待しています。

モデレーターは私、平野が務めます。以上のメンバーで議論してまいります。

本日のパネルディスカッションの運びですが、最初に私から、最近の不正会計事例を題

材に、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」に照らした施策例などにつきましてご紹介をさせていただきます。その後、小幡様、坂様、それぞれの会社における不祥事予防の取組みや悩みについてご紹介を頂き、それについて國廣様からコメントを頂いたあと、ディスカッションに入っていきます。

## ●最近の不正会計事例と不祥事予防

### 1. はじめに

(平野) 最初に、本日のテーマに関連いたしまして、日本取引所自主規制法人が 2018 年 3 月に策定いたしました「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」につきまして、簡単にご紹介します。これを作るきっかけになりましたのは、近年、内外のメディアでも大きく取り上げられ続けている企業不祥事が、当初はその会社の企業価値が下がるだけということでしたが、日本の市場全体の信頼性ですとか、海外からの視線も含めて、今般の日本のコーポレートガバナンス改革そのものに対する評価に悪影響を及ぼすようになってきたという危機感、問題意識を持ったことが始まりでした。

私どもは、それまでも不祥事が発生した後、どう対応するべきかに関する取組み<sup>1</sup>をしてきたのですが、それだけではなく、そもそも不祥事の発生そのものを予防する取組みが必要なのではないかということで、この「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を策定したということです。

### 2. 上場会社における不祥事予防のプリンシプル

「不祥事予防プリンシプル」の個別の内容につきましては何度かこちらのセミナーでもご紹介しておりますので詳しいご説明は割愛させていただきますが、一言、二言で申し上げますと、まず経営トップがリーダーシップを取った上で、きちんと会社の状況を把握するという事。それから、原則 2 ですがけれども、経営陣、それから監査・監督部門はそれぞれ期待されている仕事をしてくださいというお話と、それを行うために、そのバックボーンとして社内のコミュニケーション、特に現場と経営陣の間の風通しがいい体制をつくっていただくことが重要なのではないのでしょうかということを行っています。

こうしたことをやると、恐らくですけれども、いわゆる不正の芽というものが発見されるでしょうから、それに対してまず適切に対処してくださいということと、社内でその経験を生かして、きちんとそれを活用していく習慣を定着させていただくことが重要ではないかということです。

それから、最後の原則 5 と原則 6 は、特に不祥事が発生しやすい海外子会社や買収先子会社の管理もきちんとやるということですが、ちょっと毛色が変わるのですけれども、取引先や業務委託先といったところ、必ずしも自分の会社のグループでない会社であったとしても、何か事が起こりますとそのサプライチェーンの中で、リスクが降りかかってくることもありますので、注意された方がいいですよという内容になっています。

この不祥事予防プリンシプルについて、私がいろいろご説明をさせていただいている中

<sup>1</sup> 「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」

<https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/principle/index.html>

で、これはおかしいとか、趣旨に反対しますと言ってきた方には、実は会ったことがありません。ところが、これの趣旨は分かった、言っていることはごもっともだけれども、では何をすればいいのかというご質問を非常に頂いています。ただ、実際の対応は、恐らくその会社の業種や事業内容、環境など、恐らくそれぞれが寄って立つところによって大きく変わってくるということで、取引所が手取り足取りこういうことをやるべきだというような細かい話をしても、的外れになるだけではないか、恐らくワン・サイズ・フィッツ・オールな対応はないのではないかと考えています。そういう意味では、恐らく各社の実態に即してそれぞれ創意工夫を頂いて、ご対応いただくしかないというのが実態ではないかと思しますので、そういった点にご留意いただきながら、本日のセミナーをご活用いただければと思います。

### 3. 不正会計事例①

それでは、事例ということで、不祥事会計事例のその①です。こちらは新規上場をして間もない会社で、いわゆるカリスマ的な社長がいて、上場するまでは非常に業績が急成長していた会社だったのですが、外部環境が変化して、一転、業績不調に陥ったということが、まず背景事情としてございました。

ポイントは、そういった中でも売上目標をどうしても達成したいということで、担当の取締役が不正な売上計上に走ってしまったということ。それから、その過程で監査法人に対して虚偽の説明をするというようなこともあったのですけれども、結局、最終的には隠し切れなくなってしまって、過年度決算を訂正するという事態に至った事案です。

こちらの問題点は、やはりまずはトップの経営姿勢というところかなと思います。すなわち、公表した業績予想は絶対に達成しなければいけないという強い意気込み、その一方で、コンプライアンスはあまり重視しないような姿勢、これが社内の空気になって、その空気を忖度した経営幹部の方が不正に走ってしまったということかと思えます。

もう一つ、社内の空気がそのような感じになっていますと、社内的に管理部門を軽視していますから、事業部門、営業は必要な社内手続きをきちんと踏まずに商売を続けます。そうなりますと、事業部門と管理部門との間で情報が適切に共有されないことになりまして、さらにこの会社の場合、最終的に管理部門の側も虚偽の説明に加担してしまうことになってしまいました。

では、これは不祥事予防プリンシプルのどこに当たるのでしょうか。もちろん複数の項目に関連するのですが、根本原因としてはやはり経営トップを含めた経営陣のコンプライアンスに対するコミットメントかと思えます。

一番下のところに他の会社の事例を載せていますが、トップ自らがコンプライアンス、あるいは会社としての経営理念にコミットして社内に平時から発信しているというようない例があります。「損得よりも善悪」、「正道を歩む」といったメッセージを経営トップが、例えば新年の社内向けの挨拶の中で、その年の主要経営戦略、事業分野ですとか重点分野みたいなものを説明するのと同じレベルで、社員に再徹底しているという事例もあるようです。

#### 4. 不正会計事例②

もう一つの不正会計事例は、工業製品を製造する会社であるB社です。こちらの事案は、最近、頻発している海外子会社における不正の事例で、中国の現地法人の副社長の方が、知らない間に親族に対する不正送金や横領を繰り返していて、結果として過去6期間にわたる決算訂正にまで至ってしまったという事例です。これは、最終的には株主や監査法人に対する告発で発覚したのですが、実はこの段階に至る前に、本社から派遣されていた社長や、あるいは東京の本社に対してダイレクトに内部通報が来ていたようでありまして、不正の端緒に適切に対応できなかったというような事案です。

この事案の問題点は大きく2点あります。一つは、海外子会社における管理体制の不備です。この会社の場合、今回、不正を行った副社長は、実は中国に海外子会社をつくるときに非常に中心的な役割を果たしていて、管理体制を構築する時点でも、この副社長に頼りっぱなしであったようでした。そういったこともあり、決済や出納のルールもおざなりになっていたということのようです。

もう一つのポイントは、本社が海外子会社をどうやって管理していたのかということだと思います。これもよくある話だと思うのですが、本社の役員がローテーションで現地の社長として派遣されていて、現地ビジネスに対する知見を持っていなかったということでもあります。本社の側は本社の側で社長を送っているのだから大丈夫だろうということで、現法の経営、運営は現地に任せっぱなしということから、管理・監督体制が十分ではなかったということだと思います。

不祥事予防プリンシプルで考えますと、原則5の「グループ全体を貫く経営管理」に該当すると思います。こちらのスライドでは他社の施策例ということで、海外子会社における各種の手続き等々の整備の事例ですとか、本社からの監督体制の例を一つ、二つ載せています。ただ、海外子会社の管理ということこそ、これが一律にベストですよというようなソリューションは見出しにくいのではないかと考えています。恐らく、会社やグループの規模が大きくなれば、たくさん子会社がありますからリスクベースのアプローチということになるかと思うのですけれども、その場合、売上の規模だけを見て考える、リスクを測るということではなくて、やはりその会社に係るレピュテーションですとか、あるいはサプライチェーン上、これがクリティカルパスにならないのかどうかといったさまざまな観点を踏まえた上で、企業グループ全体としてのリスクを踏まえて子会社の管理の在り方をご検討いただく必要があるのかなと思います。

#### 5. おわりに

最近の状況について簡単にご紹介しますと、一つ目にありますとおり、やはり海外子会社ですとか海外拠点、いわゆる本社の目が行き届きにくいところでの不祥事案件は引き続き頻発しています。こういったことが起こった場合、有価証券報告書等の提出遅延に至る事例もたくさんございます。「監査における不正リスク対応基準」とも関係しているのではないかと考えていますが、こちらの内容をかみ砕いて申し上げますと、内部通報等々でまず不

正の端緒が発覚した場合には、これが重要な虚偽表示につながっていないと確信を持てるように、まず監査法人はきちんと調べます。大丈夫という確信が持てないときには監査報告書にサインはしませんというようなことが書いてあります。

その下に、最近どうなのだろうということで、お手元の資料にはこちらは載せていないのですけれども、有報の提出期限を延長した会社の数を棒グラフにしていますが、これも右肩上がりです。延長してその期限に間に合わない場合、監理銘柄（確認中）に指定されて投資家に注意喚起されますが、その件数も右肩上がりになっています。監理銘柄の後は上場廃止ということになりますので、上場廃止につながりかねない事態を招く重要な案件だということは、ご認識いただいた方がいいのかなと思います。

こういった状況を踏まえますと、まずはやはり、どの会社でも発生しているであろう不正の芽の早期発見と対処が重要なのかなと思います。

最後に参考事例で、そのための参考になりそうな事例集を一つだけご紹介させていただきます。一番上に記載してあるのが、「不祥事予防に向けた取組事例集」<sup>2</sup>というものです。こちらは経営法友会の有志の方々が各社での取組み、どんなことをやっているのかということと、ちょっと面白いのは、やってみて実際どんな悩みが出てきたのかということも含めて、かなり赤裸々に現状のコメントをされて、それを取りまとめていただいているものです。本日、ご参加の皆さま方にも、こういったものはご参考になるかと思います。

私のご説明は以上になります。

引き続きまして、小幡様から日本電気における不祥事予防の取組みにつきまして、プレゼンテーションをお願いできればと思います。小幡様、お願いいたします。

#### ●NEC グループの取組み：小幡 忍 氏（日本電気株式会社 執行役員 CLCO）

皆さん、こんにちは。NEC の小幡と申します。今日は私から、当社の取組みについてご紹介させていただきます。当社のコンプライアンスの取組みは、とても 100 点満点といえるものではないのですが、多少工夫しているところもありますので、今日は通り一遍の説明ではなくて、若干、特徴的だと思う点にフォーカスしてご説明を差し上げたいと思います。少しでも皆さんのお役に立てればと思っています。

まず、当社がどういう会社かということですが、創立 120 周年、非常に古い会社だということと、売上が約 3 兆円、従業員が国内単体で 2 万人程度、連結で 11 万人程度で、グループ会社の数、子会社の数が 300 社ぐらい。それぐらいの会社の規模だと思っていただければ結構です。そういう前提で今日はどういう取組みをしているかということについて、目次に沿ってご説明いたします。

---

<sup>2</sup> <https://www.keieihoyukai.jp/article?articleId=10200885>

## 1. コンプライアンス文化の醸成と実態把握

まず、コンプライアンス文化の醸成と実態把握というものです。資料 p6 をご覧ください。これがまず当社の組織体のご説明になります。当社は監査役会設置会社という形態を取っていますので、監査役がおります。ご案内のように株主総会の下に取締役会があるわけですがけれども、私自身は Chief Legal & Compliance Officer という形で、リスク・コンプライアンス委員会の委員長を務め、かつリスク・コンプライアンス委員会で議論された内容を取締役に報告する役割を負っています。リスク・コンプライアンス委員会は毎月開催しております、その中ではリスクの管理活動の方針決定ですとか、不正事案が起きたときにはその報告と、再発防止策の審議等を行っています。私自身は取締役ではないので、取締役会のメンバーではないのですが、オブザーバーとして取締役会に参加していて、不祥事等、コンプライアンス委員会から報告すべきものがあれば、毎月、取締役会に報告するという形を取っております。

私自身は Chief Legal & Compliance Officer をしております、現在、社内で四つの部門を担当しています。一つがコンプライアンス推進部で、あと法務部と、外為法関係を担当しております輸出管理本部、内部監査を担当しております経営監査本部という四つの部門が私の担当部門です。

資料 p7 をご覧ください。当社では、グループ・ファンクション制度を採択しております。当社は従来、例えば通信関係を担当している部門、コンピュータを担当している部門と、事業ラインごとの縦軸、縦の事業ラインが非常に強く、いわゆる横串とわれわれは称して言いますがけれども、スタッフ機能であるところの経理財務ですとか HR、調達サプライチェーン、法務コンプラといった横軸が弱いのではないかという課題認識がありました。ということで、われわれはいわゆる 3 線ディフェンスの第 2 ディフェンスという形になるわけなのですが、その第 2 ディフェンスの独立性とグループ内での連携を強めるという形で、特にグループ・ファンクション・ヘッドというものをそれぞれのファンクションごとに置いて、その者が全世界において責任を取るという形をもって運営しています。ですから、私はリーガル法務とコンプライアンスのグループ・ファンクション・ヘッドになっていますので、日本の本社のみならず、国内子会社、海外の子会社で発生するいわゆる法務問題、コンプラ問題について、全て責任を取るという形にしています。

これもよく言われることなのですが、グループラインごとでの報告ラインもきちんとする必要があるということで、今は国内、海外の各子会社から毎月、報告書を出すようにしてもらっており、報告書もらった都度、ウェブカンファレンス等を実施して、海外の法務責任者とも、原則、毎月話をするようにしています。加えまして、主要な子会社の法務責任者の選解任ですとか人事評価につきましても、私が各子会社の社長と協議の上、決定するという形にして、一応、私は名ばかりではなくて実態として、そういった方たちの人事評価、ボーナスについても権限があるのだという形でコントロールを利かすように努めているところです。なかなか非常に大変なのですが、まだこれは進化途上という状況であります。

これからが内容のご紹介になります。一つ目がコンプライアンス文化醸成のための規範

ということで、各社持っておられると思うのですが、当社でも「NEC グループ行動規範」というものを持っております。最初に制定しましたのが1999年だったので、その後、その規定をグループに拡大するという改変を行っておりますが、今回15年ぶりに大きく改定しております。一つが、ICTで社会課題を解決するグローバル企業の一員として守るべきことを規定したということと、経団連も一昨年、新しい行動憲章を出しておりますけれども、ESGやSDGsなどへの社会的な関心の高まりを踏まえた内容に改正しました。

資料p9をご覧ください。これが、うちのグループ行動規範の目次になります。これはホームページ<sup>3</sup>で社外にも公開しておりますので、ご興味のある方はご覧いただければと思います。

先ほど来、お話にもありましたコンプライアンス文化醸成のための経営幹部の役割というところで、ここは少し工夫をしています。私どもでは、従来はコンプライアンス推進部がいろいろな企画、立案をして、それを展開していくという、いわゆる中央の方からいろいろな施策を展開していくという形を取っていました。その場合、やはりどうしても現場の方で、なかなかコンプライアンスの文化が現場に浸透していかないという課題があると思ひまして、昨年から少し形態を変えました。コンプライアンス文化を醸成するためには、部門を率いている部門長の役割が重要だと考えまして、部門長のリーダーシップの一環としてコンプライアンスを定義付けようと、事業部門長のオーナーシップでコンプライアンスを展開するという形に切り替えています。

具体的に何をやっているかと言いますと、毎年、それぞれの部門長が自部門でのリスクは何なのかということの評価して、その予防策をまず部門長の方で検討してもらいます。それができ次第、コンプライアンス推進部に出してもらって、われわれと「あなたはこう言っているけれども、あなたの部門のリスクはこちらなのではないですか」「その予防策としては、こういうことよりもこういう教育をやった方がいいのではないですか」とか「こういう施策を取った方がいいのではないですか」というディスカッションを行うようにしています。

基本的には、各部門長が責任を持って決まったことを実行していくのですが、私どもコンプライアンス推進部の方は、それに対して最大限の協力をするというので、彼らの方からこういう協力をしてくれ、例えばこういう教育をやってくれ、こういう資料をくれと言われれば、それは喜んで提供していく、要は後方支援をきちんとやっていくという形にしています。いずれにせよ、全責任を負うのは各部門長で、それもリーダーシップですよ、ですから、そこで不祥事等があったらあなたの責任ですよという形に切り替えています。

事の経緯というのは、グローバル企業をよく見ますと、私どもの方にも幹部でグローバル会社から転職される方などがいらっしゃったりして話をしたのですが、やはり従来のやり方というよりは、もう少し大人の付き合いみたいなものをしてはどうかと。何で

---

<sup>3</sup> [https://jpn.nec.com/profile/corp/necway/pdf/nec\\_code\\_of\\_conduct.pdf](https://jpn.nec.com/profile/corp/necway/pdf/nec_code_of_conduct.pdf)

も今までは親会社と、私どもの方からこれをやれ、あれをやれという、親子みたいな感じだったわけですがけれども、もう少し大人同士の健全な関係にしていっての方がより浸透するのではないかという意見もあり、こういう形を昨年から実施しています。まだ実際、これが本当に機能するか、馴染むかどうか、まだ確認中というのが実態です。

二つ目の特徴的なものとしまして、これはやっていらっしゃる会社もあるかと思うのですが、すけれども、「NEC コンプライアンスの日」というものを定めています。ちょっとお恥ずかしい話ですが、2016 年度に当社は公正取引委員会から 3 件の談合認定を受けております。結果として課徴金、損害賠償金の支払いがあったのですが、それに加えて一番ダメージが大きかったのは、1000 を超える官庁、自治体から指名停止という処分を受けたことです。ビジネスへの影響が非常に大きく、会社の信用失墜という事態を招いてしまったということがあります。

今後、こういったことを二度と起こさないために、11 月 18 日というのは最初の案件で公正取引委員会が当社に立ち入り検査に来た日なのですが、その日をコンプライアンスの日と定めて忘れないようにしようということで取り組んでいます。これは海外の子会社でも最近、同じような動きが出てきています。これからその取り組みをご紹介します。

今年のコンプライアンスの日には、まず冒頭、社長から 20 分ぐらいメッセージを発信してもらい、その後は外部の有識者の方からコンプライアンスについてのご講演を頂きました。昨年は、ここに今日いらっしゃいます國廣さんにご講演を頂いたということがありました。今年は若干、新しい取り組みとしまして、先ほどコンプライアンスを各部門で推進するというにしてお話ししましたが、コンプライアンスの推進に熱心に取り組む部門を部門表彰しようということで、今年は 3 部門と一つの海外の子会社、合計 4 部門を表彰しています。特に表彰といっても大したもの渡せるわけではないのですが、表彰状を作って社長から表彰状を代表者に渡すというようなことをしています。

加えまして、いろいろなバリエーションをつくらうということで、「空飛ぶタイヤ」という映画をご覧になった方もいらっしゃるかもしれませんが、コンプライアンスを身近に感じてもらうということで、今年はそういう映画の上映会なども開催しております。

あと、これも若干特徴的かと思いますが、全役員からメッセージを、コンプライアンスの日に合わせて発信させています。よくこういうときは、いわゆるゴーストライターみたいな人が部下にいて、そういう人が作る人が多いかと思うのですが、これに関しては必ず自分の言葉で書いてくれと頼んでいます。ですから、人によってはうまくない文章だなと思う人もいるのですが、自分の言葉で発信してくれているので、非常に心を打つものもありますし、他の役員がどういうメッセージを発信しているかということも全部見られるようになっていきますので、これは非常に面白いのではないかと考えています。

お手元の資料にはございませんが、これは昨年、作ったポスターの一部です。左側は談合事案によって生じた影響がどんなものがあったかということ scatter plot して書いているものです。真ん中のポスターはすごく字が小さいのですが、先ほど申し上げましたよ



うに、1000 を超える官庁、自治体から指名停止を受けたということで、その全部の自治体名が書いてあります。これだけあるのだぞということをアピールしようというのが二つ目です。3 番目は、従業員もコンプライアンス宣言をするのですけれども、その中からわれわれが印象に残ったものを抜粋して皆さんに見てもらおうという形でポスターを作って、会社の至るところに貼ってあります。

三つ目になりますけれども、当社のリスクのアセスメント、リスクマッピングについてのご説明をしようと思います。当然、各社におかれましても内部統制システムの一環として、リスクアセスメントのようなものはやっぺらっぺらかと思いますが、当社の場合、若干、特徴的かと思ひます。横軸には会社への影響度を書くケースが大半で、縦軸は発生頻度を基準として作っておられるところも多いと思ひます。当社の場合、資料 p12 のとおり、発生頻度ではなく新たに講じる必要のある施策を書いています。ということでマッピングした結果、当社では労務管理ですとか、新技術がもたらす人権問題、贈収賄、情報セキュリティ、この四つについて、今年度の重点対策リスクとして取組みをしているところなんです。

次が教育ですけれども、教育については資料 p13 にあるような階層別教育をやっていますということで、これは特に目新しいものはありません。

次が Web 教育になりますけれども、Web 教育につきましては毎年 7 月から 8 月にかけて、3 週間のリードタイムを取って実施しています。受講率が 99% を超えるということにして徹底的にやらせるようにしていますので、もれなく受講されている状況です。

次が若干面白いのですけれども、コンプライアンスの Web 教育をやった後、アンケートを取る形にしています。「あなたの部門ではミスをしたときに報告しにくい雰囲気があると思ひますか」とか、「目標達成のプレッシャーを受けて、コンプライアンス違反のおそれのある行為をしようと思ひますか」という設問で、一生懸命やっているのですけれどもこの回答がゼロになることがなかなかありません。とにかく職場の風通しを良くすることでゼロにしたいと思ひている次第です。

次が、事業部長に対する評価ということで、部下がコンプライアンスについて事業部長を評価する 360 度調査というものをやっています。申し上げましたように、「コンプライアンスの日」に部門長が部下にメッセージを出すのですけれども、そのメッセージを見て部下がどう思っただかというアンケートを取っています。C の 14.8% という一番小さな割合のところなのですけれども、「メッセージから、自らオーナーシップを持ってコンプライアンスを徹底していくという意志を感じられず、共感できなかった」という感想を持つ従業員が 14.8% いるという情けない状態なのですけれども、こういったデータにつきましても、各部門での評価結果を展開して、皆さんの部門の意識合わせに使ってもらおうようにしています。

## 2. 内部通報窓口の仕組み

続きまして、内部通報システムになります。先ほど、行動規範を変えましたと申し上げましたけれども、若干、ここでも特徴的なものがありまして、今までは自分自身にそういう問題があったときには通報するようにしましょうねということ saying it in the past but not really enforcing it. However, from now on, not only for yourself but also for those around you, if such an incident occurs, we have stipulated that you should strive to solve the problem by making an effort. This is a duty-like obligation, and we also have the idea of making it a duty to do so. We are leaving it as a duty to do so.

当社のコンプライアンス・ホットラインにつきましては、内部監査部門である経営監査本部が取りまとめをしています。直接受けるものもあれば、第三者機関、具体的にはインテグレックスという業者をお願いしておりますけれども、そこを通じて実名、匿名で受け付ける形にしています。ホットラインの認識率は95%を超えていて、教育を受けた後においても98%の人が何かあれば利用しようと思うという形のことを述べてくれています。

海外でも、資料p20のとおり、地域ごとにホットラインを設置しており、今は海外でも内部通報があると、全件私のところにすぐに情報が来るようになっているので、地域や子会社に埋もれてしまうということはないようになっています。

加えて、人権問題については、人権ホットラインというものを個別につくっていて、特にパワハラなどについての注意を喚起しようとしています。

通報受付件数は、年々増えてきているのですが、大体、年間で300件ぐらいあります。まだまだ少ないのではないかと考える方も社内には多く、もっとどんどん宣伝しているかなと思っています。

また、コンプライアンス・ホットラインで受け付けて解決した事案につきましては、社内の従業員にちゃんと対応していますよということを示すことを徹底しております。

## 3. ネガティブ情報の収集

最後の大きな項目、ネガティブ情報の収集ということで、当社の場合はいわゆる社内リニエンシーを制定しています。就業規則で懲戒に当たるような案件についても、自ら自主的に申告した場合などにつきましては、個々の情状によって懲戒の適用を減免することがあるという形にして、社内から自主的な申告を促すようにしています。

あとは、社内でAIを使ったメールモニタリングシステムも導入しています。社内の電子メールにつきましては、キーワードを使ったキーワード検索をやっていらっしゃる会社が多いと思うのですが、当社の場合には当社が開発したAI技術を使っていて、キーワードだけではなくてあらかじめシステムに登録した例文を踏まえて、機械で選別するという形にしています。

現在、営業関係の約 2800 人を対象として、彼らがやり取りする社内外のメールは 1 日で大体 12 万通にのぼるのですが、AI を使ってそれを 150 件ぐらいに絞り、150 件のメールをわれわれ人間の方で問題がないかどうかの確認をしています。実際、半年で 30 件弱ぐらいのヒヤリハットのメールが認識されています。

続きまして、p25 をご覧ください。緊急事態のエスカレーションルールになります。当社の場合、お示した 8 個の事象が起きた場合には、とにかく早く報告するということが規定されています。事前にメーリングリストが設定されていて、その内容をメーリングリストに載せていただければ、コンプライアンス推進部と私をはじめとした関係部門に必ずそれが瞬時に転送される仕組みになっています。とにかく早く報告してくださいと促しています。

報告するときのフォーマットにつきましても、これは投影だけになってしまっていますが、あらかじめ例えば法令違反事案の場合についてはこういうことを書いてくださいというフォーマットを準備していて、より早く報告ができる形になっていると思います。

#### 4. 課題の認識

ちょっと時間が押して申し訳ございませんけれども、最後になります。課題の認識ですが、私どものコンプライアンス・ホットラインにつきましても、経営監査本部という内部監査部門が受け付けるということは申し上げました。会社のトップが不正を行ったときについては、経営監査本部といえども社長直轄ですのでそれが本当に機能するかという課題があります。例えば、よくありますように監査役を窓口にするようなホットラインを導入されている会社も多くなってきていると聞いていますけれども、そういったものを検討しようかなというのが一つ目です。

二つ目が、先ほどの話題にもありましたけれども、海外子会社のリスク管理ができていくかどうか。3 番目が、オーナーシップ制度というものをやっておりますけれども、会社のコンプライアンス違反は本当に無くなり切ってはいないのではないか。過去のコンプライアンス違反事案はもう風化してしまっているのではないかという懸念を日々持って、解決しようと考えているところです。

以上が当社の取組みの概要になります。

(平野) 小幡様、ありがとうございました。引き続きまして新興企業で規模が NEC ほどは大きくない会社として、マネーフォワードにおける不祥事予防の取組みについて、坂様、プレゼンテーションをお願いいたします。

●マネーフォワードの取組み：坂 裕和 氏（株式会社マネーフォワード 取締役執行役員管理本部長）

マネーフォワードの取締役執行役員管理本部長、ちょっと舌をかみそうなのですが、小さい企業なので取締役も執行役員も本部長も全部やるという形になっています。皆さま、大きな会社に勤められている方が多いと思うのですが、買収した会社が小

い会社だった場合のケースや、あとは小さい会社、若い会社はこういうことをやっているのだなということで、皆さまのご理解の一助になればというところで本日は登壇させていただきます。

パートは三つです。会社概要、新興企業の不祥事リスク、当社の不祥事予防の具体的な取り組みというところでは。

## 1. 会社概要

まず、簡単に会社概要ですけれども、先ほど小幡さんの方からお話がありました巨大な NEC グループとは異なり、拠点数、売上、グループ会社数、社員数と、われわれは規模としては小さいところでは。平野さんからお話がありましたとおり、上場から 2 年です。2017 年 9 月 29 日に上場していますので、まだ上場後約 2 年 2 カ月、設立もまだ約 7 年半というところでは。なお、機関設計は監査役会設置会社、今年から指名・報酬委員会を設置されています。

サービスですが、主なものは二つあり、自動家計簿のサービスが一つ。もう一つはバックオフィス業務、いわゆる給与だとか会計、請求書、経費など、皆さんが日々使っているソフトを作っている、いわゆる IT の会社だと思ってください。

資料 p6 をご覧ください。こちらは後段で意味が出てくるのですけれども、当社の特徴として、営業系の社内役員が基本的に 1 人だけ、竹田だけという形になっています。また、社外の取締役と社外の監査役の就任日にご注目いただきたいのですが、2017 年 9 月に上場しておりまして、その直前と直後にメンバーを変えているということ、ここが大きく特徴としてございます。

先ほどグループ会社数の話をさせていただきましたけれども、IPO 前から現在までの企業規模というところで、事例でございました A 社ほどではないですけれども、われわれも急速に拡大をしてきています。この拡大がコンプラとしては非常に問題になってくるというのが、この後の話です。

資料 p8 をご覧ください。皆さまの会社にも、ほとんどのところに企業理念、行動指針があると思うのですが、ベンチャー企業では、それを Mission/Vision/Value/Culture というものに置き換えていることが多いです。Mission、Vision があって、Value というのが行動指針です。Culture は文字どおりその会社の文化、大事にするものが定義をされていて、マネーフォワードは特にこの四つを大事にしよう、それがコンプラに繋がってくるという話になります。

## 2. 新興企業の不祥事リスク

次は、新興企業の不祥事リスクですけれども、IPO をご経験された方は分かると思うのですが、IPO に向けて体制は整備されていきます。証券会社のコンサルがまず入り、その

後に証券会社の審査部門の審査、さらに東証から上場審査が入るといような過程を経ていくので、当然に内部管理体制は厳しくなってくるわけです。経営者1人で決めていたのが許されなくなり、担当者1人で実行していたものがダブルチェックが必要になり、またルールがなかったものがルール化され、予算と実績の管理が曖昧だったのが厳格に管理されていくようになります。

従って、実は上場時点が最もリスクが低いのではないかという仮説があるわけです。上場に向かって徐々にリスクが少なくなって、その先、成長もしなければ、何もなければもしかしたらリスクはそのままかもしれません。ただ、ほとんどの会社は何らかの変化があります。大体、IPOが終わると、よりベンチャーに行きたいという意向の社員が退職することもありますし、基本的にIPOをする企業は業容がどんどん拡大していきます。逆に、先ほどA社様の事例があったとおり、業績が低迷するというパターンもあります。このような変化に対して対応するのかわからないのかで、リスクの大きさが変わっていくというところが、特にIPOの直後の企業のポイントです。

変化の要因は、資料p12の左側です。退職者の増加、業容の拡大、業績低迷というものに対して、右側が不祥事の要因です。それぞれ管理職や管理部門の人が不足していたり、2点目、採用が増加するとやはり文化の乱れが起こります。文化の乱れも起こるのですが、それと同時にコンプラ意識が欠如した人たちが増えてきたりもします。

3点目は経営陣の能力不足なのですが、小さいうちに対応できていたことを上場後もそのままの形で対応すると、今まで経験したことがないことのため、これまでの対応方法では駄目なのではないかということが起こるのです。そこで経営陣が自分の能力の限界に気付いて対応できるのか、自分の限界のまま臨むのかで分かれ道になってしまうところがあります。これは管理部門、管理職の方々にも同じことが言えます。

4点目が経営陣、管理職の意識の変化です。初めからコンプラを軽視しようという人はいないと思うのです。ただ、業績がやはり低迷してくると、どうしても業績優先になってきて、コンプラは後回しでいいのではないかみたいな発想になってくるのではないのでしょうか。主にこの四つが不祥事の要因と考えてみました。

それに対応するにはどうするかというところで、これはどの会社も一緒だと思いますし、当然ではあるのですが、まずは経営陣です。仕組み・制度、採用、企業風土醸成、これらどれも経営陣がしっかりやらないとできないものなので、経営陣が大事ではあります。ただ、仕組み・制度に関しては先行企業に学ぶことが重要だと思っています。私も一昨年ぐらいにここのセミナーに参加したのですが、大企業の話をお聴くときに、どうせ小さい企業と大企業は関係ないなと思いがちです。しかし、大きな企業は小さい企業から大きな企業になっていく過程において、同じような問題を抱えていたはずなのです。それに対応して大きい企業になったわけですから、やはり先行企業がやっていることには学ぶことがあるのではないかと考えております。

われわれのような、小さい、若い会社ができることは、企業風土醸成に尽きます。1万人とか2万人という社員の規模になってきますと、企業文化を一人一人に伝播するのは難

しいのです。ただ、小さい企業とか若い企業はそれができる。なので、企業風土醸成を小さいうち、若いうちにやることでコンプライアンスといいますか、不祥事の予防を図っていくということが重要だと、われわれは考えています。

### 3. 不祥事予防の具体的取組み

不祥事予防の具体的取組みです。これは、われわれができるかできないかというよりは、やったという話です。経営力の強化です。先ほど申したとおり、われわれの会社には未経験の人間が多いので、外からの目を入れないと上場企業としてどのようなガバナンスを利かせればいいのかというのが分からない。そこで、上場企業の経験がある人、もしくはわれわれの事業に対して深い知見がある人を社外から招へいすることによって、この人たちに「フォローしてもらおう」と書いてあるのですけれども、要は適切な情報を提供してしっかり判断していただくということです。結果的に、われわれの取締役会では、創業者が代表取締役の企業ですが、取締役会で否決されるということが結構起こっています。

続いて、3ラインディフェンスの話です。小さい会社が3ラインディフェンス全部をいきなり整備するのは無理です。ここは仕組みと制度と採用に関わる場所ですけれども、順番を決めて各社様が持っているところでやるのがいいのではないかと考えています。われわれは、まずは内部監査をしっかりとしましょうというところで、3線を整備しました。

次に2線の整備は、分化と採用とあるのですが、元々私が経理も法務も労務も総務も、全部見ていたのです。ただ、例えば私は経理の専門家ではないので、経理に関する不祥事は予防が難しいということで、経理の部署を分離していったりしています。ただ、分離しても、専門家を雇わないと結局は節穴のままになってしまうので分化した後、当然、それなりに経験がある人を採用して配置するなどしています。未上場と上場でステージを変えたことによって、採用の対象も変えているという形になります。

次は、内部通報です。内部通報は、これもどこの会社様も整備すると思います。先ほど小幡さんから監査役の話が検討中とありましたけれども、当社では外部通報も監査役も実はもう整備はしています。ただ、通報はゼロです。それは何も通報することがないからではなくて、あまり通報するという意識がないからなのです。これはどこの会社様でもやっていることではあるのですが、やはり半期に1回アンケート形式などで募集すると、小さい会社、若い会社でも結構通報が来ます。チャット上の取り組みではあるのですけれども、こういう取組みはわれわれも当然しています。

質問項目については資料p18に記載のとおりとなっています。

全社サーベイは別途、人事部が所管してやっています。全社に対して組織ですとか上長、経営陣などに関する質問をして点数化するのですが、その中に資料p20に書いてあるような質問項目を入れることで、人事サイドから同じような不満がないかということを経営として法務コンプライアンス部に上げて、連携して対応するというような形になります。

資料 p21 をご覧ください。こちらは第 1 線の話と文化醸成の話が混じっている話です。特にここで話したいのは入社時研修のところで、コンプライアンス担当取締役である私が直接対面を実施しています。インターンや派遣社員含め全社員必須です。話す内容は、細かいルールの話をしては仕方がないので、ここには代表的なスライドを二つ挙げていますけれども、左のスライド、一つは Value のところで、フェアネスは大事なのですよ、会社は重視していますよという話で、皆さんが声を上げてくださいということをこの段階で伝えてまいります。

そして右のスライド、こちらは小幡さんのところは努力義務だったのですけれども、われわれはコンプライアンス違反又は可能性の報告を義務にしています。禁止行為の 4 番目として、黙認してはいけませんよと。従って責務の 2 番目として直ちに報告しなさいよということを定めて、これを最初の段階で言うのです。外から来た皆さんだけが頼りです。中の人たちはもう染まっているかもしれないです。自分たちがやっていることが正しいことなのかどうかも分からない、それを指摘できるのは皆さんしかいないのですということを初めに言って、通報というか、不祥事を予防するということをとにかくやっているところなんです。

最後、文化醸成の話です。資料 p22 からなのですが、社内報も、やっている会社様は多いと思います。ただ、当社の社内報は、目的が Mission/Vision/Value/Culture の浸透です。従って、今日のマネフォとかメンバー&チーム、みんなのライフフォワードというものがあるのですが、何のためにやるかというところ、マネフォワードの Mission/Vision/Value/Culture を皆さん理解してくださいねということで、その目的に応じた記事になっているというところが特徴です。

2 番目は Culture Hero です。Culture というのは Speed/Pride/ Teamwork/Respect/Fun で、この五つに関して四半期にそれを体現した人を表彰するという制度です。これは全社で表彰して、どういう行動をしたからこの賞が与えられたのだということを皆さんに発表します。

半期 MVP、これも MVP なので、基本的には営業成績に見えるのですが、選定基準は成果が会社の Value の発揮に繋がっていることがマスト条件になっているので、数字を上げたとしてもそれがフェアネスに反する場合は一切評価しませんということにして、実際それを貫徹しています。ここでも会社のメッセージとして、会社としてはとにかく Mission/Vision/Value/Culture を大事にするのだよということ、全社でそれを明らかにしていくということです。

最後、マネジメントスピーチというものがあまして、今週は月初だったのでなかったのですけれども、私はまた来週、担当なので今日した話をするのですが、持ち回りでやります。ここには私のスライドを載せているのですけれども、マネジメントのスピーチも、ただ自分が話したいことを話すのではなくて、必ず Mission/Vision/Value/Culture に紐づいた話をします。このようにして Mission/Vision/Value/Culture を浸透させることによ

て企業文化の醸成を図っていく。企業文化の醸成が図れれば、一人一人がコンプライアンスの意識を持っていくので、若い会社ではそれが一番の不祥事予防ではないかというところでは、トップが一番大事なのですけれども、やはりコンプラを担当する役員なり、部長なりが強い思いを持って、プラス行動して、その行動を見れば、そしてトップがそれを否定しなければ、通常、その役員個人に対する信頼が増すはずで、その信頼があれば通報なり何なりは来るというのがこれまでの私の経験談ではあるので、小さい会社、若い会社はそういうことをやるのが有用なのではないかと思っています。以上です。

(平野) 坂様、ありがとうございました。それでは、最後に國廣様から、小幡様と坂様のプレゼンを踏まえて、法律の専門家のお立場、あるいは不祥事対応の専門家のお立場から、ポイント等につきましてコメントを頂戴できればと思います。

### ● 弁護士の視点：國廣 正 氏（国広総合法律事務所 パートナー弁護士）

横で聞いていて、お二人の話はとても面白かったです。まず、小幡さんの NEC なのですから、世界中にたくさん子会社がある超大きな一流企業ですよ。そうすると、さぞかしすごい制度、すごい仕組みを持っているだろうと。持っているのですけれども、例えば AI によるメールモニターなどというのは、まさに NEC だからできるのだろうという先端的な部分もあるのですけれども、僕は小幡さんの話を聞いて確信した部分は、やはり企業風土、文化をどのようにするのかというところだろうと思ったのです。

トップメッセージも、NEC のコンプライアンスの日というのがあるのだけれども、多分、皆さんの会社でも、トップメッセージは出ているだろうと思うのです。誰か秘書が書いたものをお正月に読み上げるとか、あるいはホームページに書くとか、そういった心のこもっていないものも多い。だから、問題はトップメッセージがあるかどうかということではなく、それが本当に通じるのですかということなのだろうと思うのです。

もちろん、NEC にはものすごく多くの社員がいるし、コンプライアンスなんか知ったことかというような社員も多分いるだろうと思います。しかし、会社としてその事実を認めてそこにチャレンジをしている。一つの引っ掛かりとして独禁法の問題の風化を防ぐという切り口から、あのポスターもすごいですよ。自治体を 1000 も並べてこんなひどい目に遭っているぞと。あるいは役員一人一人が自分の言葉でメッセージを出す。それはある意味、一見、稚拙かもしれないけれども、本当の言葉が出ているよねということで、私は NEC のような大きな会社で、多分、コンプライアンスの制度の水準としてはトップクラスだろうと思うけれども、目が届き切らない。全部ルールで縛り切れない。だからこそ、風土というところが大事なのだという極めて明確な対応をしているわけです。そういう意味において、NEC がやっていることは立派過ぎるから自分たちにはとてもまねできないよねではなく、本質的な部分をぜひ見てほしいなと、このように感じました。

マネーフォワードも同じです。何だ、同じことを 2 人とも言っているではないかと。ここはまさに Mission/Vision/Value/Culture、言ってみれば企業風土、私たちは何のために仕事をしているのだろう、なぜこの会社に途中からわざわざ入ってきたのと。大体は途中からですよ。というところで、いわゆる不祥事防止のためのコンプライアンスを、何の



ために仕事をするのかとか、何をやりたいのかということと切り離して、手かせ足かせとして縛りにいくものではなく、仕事の仕方そのものの一部であるという位置付けにしている点が大事だと思うのです。

これについては NEC も同じで、まさにコンプライアンスは誰がやるのかというと、コンプライアンス係の第 2 線がやるのではなく、第 1 線の事業部門がリスクオーナーシップを持ってやるのだよと。そして、コンプライアンス部門はそれをお手伝いするのだよというような姿勢で、こういう意味でも両社は全く同じなのだろうと思うのです。

坂さんの話に戻ると、今言ったように、まさに企業風土というところからのアプローチをしているのであるけれども、自分たちの未経験さというものをよく自覚している。多分、ビジネスの成り立ち自体が、ネットというか、IT という新しい分野で、しかも、自分たちは若い会社だということからすると、自分自身の未経験、プラス、事業自体が誰も経験していない、新しいリスクというものにむしろチャレンジする。リスク＝チャンスでもあるわけですからね。そういった中で、自分たちの経験値があまりないわけで、それを、外を利用してやろうと。先ほど坂さんが仰った、社外役員にフォローしてもらおうという、これがとても大事なだろうと思うのです。皆さんの会社も社外取締役、社外監査役がいると思うのですけれども、適切な情報を提供してしっかり判断してもらっていますか。ご立派な偉い人たちで、アポを取るだけでも大変で、お時間を取らせて申し訳ございませんみたいな形で、取締役会だけに出てきてくださいなんてなってないよね、というところなのです。

私自身も幾つかの会社の社外取締役、あるいは社外監査役をやっていますけれども、非常に大変です。だけれども、社外側から見ていて、いろいろな情報や、あれをやってくれ、これはどうだろうと相談されるというのは、面白いのです。そうすると、この会社のために何か役に立つことをやってあげようと社外役員は動きますので、そうではない社外役員は雇っても仕方がないということです。偉い人をずらずら並べるのではなく、自分の経験からこの会社を好きになり、苦言も呈するし、いろいろアドバイスもする。そういう社外役員を選んでいくことが、とても大事なのではないかと思います。

ということで、お話しすることはいろいろありますけれども、結局、企業の規模とか、大きさとか、あるいは若いのか 100 年の企業なのかというところは、本質的には、個性としてはあるけれども、やるべきことは同じだよねということが、図らずもお二人の話から分かったのかなと、そんな感じがいたします。私からは以上です。

## ●コンプライアンスに対する経営トップのコミットメント

(平野) ありがとうございます。それでは、具体的な事例をベースに、ディスカッションに入っていきたいと思います。最初は私から質問といいますか、問題意識として、パネリストの皆さんからも経営トップや社風というようなところの重要性が幾つか出てきましたけれども、実際の現場ではどうなのかなと。もちろんパネリストの会社さん、あるいはここにいらっしゃる会社さんは、あまりピンとこないかもしれませんが、例えば、上場会社 C の社長のインタビューに「理念じゃ食べられないですよ。Money comes first

じゃないですけど、銭ありきと。まさに難波の商人でやらないと企業って生き残れないのですよ」という発言がありました。別に難波の商人を否定しているわけではないのですが、このようなことをインタビューで言われているというような事例がありまして、この会社は、この社長さんがいるときに不正会計が発覚して特設注意市場銘柄に指定されたという状況になっています。

それからもう一つ、金融機関Dで、こちらは経営理念がちゃんとしていないのかというところではなく、「遵法を超える正しさに沿う経営」「社員のモラルと活力を高める経営」をしますというような経営理念を掲げていました。ですが、実際はシェアハウス向けの不動産融資が社会問題化し、社内ではそこから飛び降りろといったパワハラが横行していたということでもあります。

こういった事例を見てしまうと、疑問として、一つは経営トップあるいは役員の意識改革は本当にできるのですかと。特に切羽詰まっているような社長さんからすると、銭ありきという方もいるわけで、業績の目標達成とコンプライアンスは本当に二者択一なのではないかというような疑問が湧いてくるというところが一つ。

それから、社長が改心というか本気になってコンプライアンスをやるぞと言って、ではその中で社員をどうやってその気にさせるのか。特に、昨日まで「銭や」と言っていた社長さんが、「明日からコンプライアンスや」と言い始めたときに、恐らく社員の方からすると、社長は口ではきれいごとを言っているけれども本当かね、やはり銭なんじゃないのと思ってしまうのではないかという気もするのです。

この疑問1「経営トップや役員の意識改革は可能なのか」や、疑問2「社長が本気になったとしても、どうやって社員をその気にさせるか」というところについて、パネリストの皆さまから、コメントなり、こういうふうを考えるべきではないかというようなところを、お聞かせください。

(國廣) では、私から。まず、「コンプラでは飯が食えない」というところなのですけれども、コンプライアンスは金もうけとは別物で、コンプライアンスは利益に対する足かせ、邪魔なものだという考え方自体が間違っています。まさにリスク管理そのものなのですが、このリスクとは何かというと、世の中に受け入れられないリスクなのですよね。そして、コンプライアンスという言葉を使うから、ついついこれまでの法令遵守的な細かい、面倒くさいコンプライアンスという意識になりがちなのだけれども、要するにまっとうに、フェアに仕事をする、うそをつかないとか、間違えたらちゃんと訂正するとか、コンプライアンスという言葉だから面倒くさく感じるのだけれど、要するにフェアに、まともに仕事をしようよということとイコールだと考えています。

だから、それができないとお金も失います。すなわち、不祥事を起こし、企業価値を棄損してしまうということだと思います。だから、「コンプラでは飯が食えない」と考えている、あるいは、ましてや発言する社長は、トップとして不適任、特に上場企業のトップとしては不適任だということになるだろうと思います。

ただ、ここから先ですけれども、ではトップにどうやって改心させるのか。つまり、いくら皆さんがこのトップは不適任だよなと思っても、そこをどう変えていくのかというところが次の問題になってくるのだろうなと、そんな感じがします。多分、こちらの2人の

会社は不適任トップではないとは思っただけけれども、お立場としてお話を聞いてみたいです。

(坂) 私どもの会社は創業者が上場した企業ではあるのですけれども、創業者がそこまで株式を持っていません。本当に株式を全部持っているに近い人がトップになってしまうと、どうしようもないかなとは思っただけけれども、二つやり方はあるなと思っています。一つはやはり社外役員の活用だろうなど。われわれの会社でも、社長が特別に強い意志で案件を提案する際は、「いや、これは取締役会に諮りましょう」としています。社外役員の方に当然、中立な立場でこういう問題がわれわれとしてはあると思っているということをご説明した上で、社外役員の方から意見を言ってもらおうというのが一つです。

もう一つは、特に創業間もないといいますが、創業から時間がたっていない会社はできると思うのですけれども、昔からの人たちがいるのです。昔から社長と仲がいい人たちが一斉に離反するとさすがの社長も堪えるというのがあって、それは若い会社だからできることなのかなとは思っています。

ちょっと私はこれを話しながら二つ疑問があって、一つは創業者が上場した会社はそういうことができるのですけれども、大きい会社は経営トップの意識をどう変えるのかなというのが分からないのと、昔からの友人・知人を社外役員にすることが多いので、そういうときにどうすればいいのかということ、それぞれ小幡さんと國廣さんに聞きたいです。

(小幡) 私の経験ですけれども、私は2017年に今の役職に就いたのですけれども、それまで法務部長をやっていました。当社の場合2016年度に、先ほど申し上げた3件の公取違反事案がありまして、私が執行役員になるときにうちの社長と会長に言われたのが、「NECグループのコンプライアンス、要は文化を変えるのがおまえの仕事だ。それだけとにかくやれ」ということで、いろいろ仕組みを考えているところです。

最初は、申し上げたようにコンプラ部門を中心としてやったのですけれども、なかなか現場に徹底できないということがあって、昨年からはオーナーシップ制度にして、現場の責任者にあなたのリーダーシップでやってねというふうに切り替えて、今はまだ様子を見ているという段階です。

最近、私もよく言っていますし、社長もよく言っているのですけれども、よくコンプライアンスか売上かという議論があるけれどもそれ自体がおかしいと。コンプライアンスはそもそも、例えばスポーツでいう、ラグビーでも、サッカーでも、野球でもいいのですけれども、ルールなのだということで、ルールを守れない人はそこから退場してもらうというもので、ルールを守って初めて相手のチームと試合ができるというものなのではないかということ、社長も強く最近言っています。私もまさにそのとおりだと思っていて、コンプライアンスを守ることを最低限のルールとして、それができた人が初めてもうかった、損をしたと話ができるのではないかと思います。

いかにトップを理解させるかということですが、たまたま当社の場合は公取事案が3件あったので、トップもこれとはんでもないことになったということで意識が変わったという、若干、やりやすさがあったのは事実です。ですから、法務コンプライアンス部門にしてみると、うちの会社みたいな重傷だと大変なことになりますけれども、軽傷だっ

たらやってトップの意識を変えさせるというのも悪くはないのではないかと思います。違反事案はないに越したことはないのですけれども、やはりそういう神風的なものがあると一気に上の人たちの真剣度合いが変わります。なかなか下からの努力は、頑張ってはいるもののちょっと難しいところがあるので、その辺は國廣さんの意見も聞きたいところです。

（國廣） 私は仕事上、いろいろな企業を見ているのですが、いわゆるコンプライアンスがしっかりしている、リスク管理ができている会社は、結構、過去に痛い目に遭っている会社が多いです。そういう意味では、痛い目に遭うというのが多分、一つのいい経験になるのだと思います。ただし、痛い目に遭えば必ずちゃんとするかということ、不祥事を繰り返す会社がありますよね。そういう意味では、痛い目に遭いさえすればちゃんとするというものではないということは、一つ言っておく必要があると思います。

それから、痛い目に遭うかどうかというのは非常に偶然的な要素なのですけれども、トップ、あるいはトップ層の人たちの意識が仮に十分ではないとしたときに、ボトムアップで変えていくというのはやはりなかなか大変だろうと思います。そういう意味では外圧、先ほど言った不祥事を起こしてしまえば外圧になるわけですが、そうならなくても例えば、他社事例などをしっかりと説明することにより、うちもこうなるというような形でトップを自覚させるといふか、びびらせるということが、大事なかなと思います。

私自身、よくその役目を仰せつかるのですけれども、例えば11月というとコンプライアンス何とか月間といった形で役員研修みたいなことをやっている会社が多いと思うのですけれども、やはり社長以下、取締役全員に対して外部の、社外の専門家でもいいのですけれども、コンプライアンスに違反するとどうなるのだ、だから何が必要なのだということ、理屈ではなくいろいろな実例を基に突き付けていくということが、むしろ一生懸命、下からボトムアップするよりも、一発上からゴツンとやるということが、一つのきっかけになることが結構あるのかなという感じがします。

それから、本来ガバナンス的に言えば、常時そういう牽制をする、社外取締役、あるいは社外監査役がトップにチェックを入れるのが健全なガバナンスだと思うのですけれども、やはりこれも問題で、一応、外形的には独立社外取締役であっても、よくよく見てみると社長のお友達であったとか、ただの飾りという形の社外取締役、社外監査役であることも結構あるのです。従って、そういう意味では、これはなかなか難しくなるのだけれども、社外役員にどういう人を選ぶのかということ、いかに社長の一存でなくするのか。本来のあるべき形、指名委員会設置会社に会社形態を変えろとまではいっぺんには言えないと思うけれども、監査役会設置会社でも任意の指名委員会をつくっているところは多いです。その任意の指名委員会に、単に社長がこの人と言った人に「うん」と言う指名委員会ではなくいかに権限を持たせるかというようなところで、取りあえずつくりましょうと言って、そこから先、実務の中で実際、外部の人を選べるようなところを少しずつつくっていく、そういった実務的な工夫もあるかなと思いますが、やはり僕は外圧が一つのキーポイントになるのかなと、そんな感じがします。

（坂） 今、國廣さんからボトムアップの話が出ましたが、疑問2のどうやってその気にさせるかということで、何かコンプラ違反が起こりそうなときに、社長がこれは違うの

だという判断をして、やはり社長は本気だねということが分かれば、一番分かりやすいのですけれども、そうは言ってもコンプラ違反を起こすと、それはそれでやはり社内では問題になるので、そうするとやはり日頃からメッセージを発するしかないのではないかと気がしています。それは、われわれの会社がMission/Vision/Value/Cultureをひたすら言っているのと一緒で、毎週、社長のメッセージがあるのですが、その社長のメッセージにもMission/Vision/Value/Cultureのどれかは必ず入るようにしていて、社長が直接社員に対して、そういうマインドなのだということを働き掛けるということは、大事なのではないかと考えています。

(國廣) そのこのところで、コンプライアンスという言葉が社長が使う必要は、全然ないと思うのです。フェアにやろうよとか、当社の理念を追求しようよという、そこをコンプライアンスとか、法令とか、ルールとかいうことを言わなくて、NECならNECの理念というものを繰り返す。そういったことが必要なのかなと、そんな感じがします。

(平野) 社員をその気にさせるというところで言うと、何となく短絡的にはアメとムチというのがぱっと思い浮かんでしまっていて、ムチの例を言えば、それこそいろいろ明示的に罰則規定を設けるということになると思うのです。一方で、アメという観点で考えますと、先ほど小幡様のプレゼンテーションの中では、事業部長レベルの方に対する360度調査を実施するというお話があったと思いますが、そういった形で、例えば一般社員も含めて、人事評価であるとかそういったところに、例えばいわゆるカスタマーサティスファクションみたいな要素で入れ得るのかもしれないのですけれども、そのような形でアメの部分の何か運用されていることはありますか。

(小幡) 考えなければと思っていますけれども、できていないです。唯一やっているのは、先ほど申し上げた各部門単位で1年間にいい取組みをしたところに対して社長から表彰するというものです。これぐらいの人数が集まるようなイベントで社長から表彰してもらい、かつ、どういう取組みをしましたというようなことを、できれば部門長ではなくて若い人に話してもらい、本当に若い人だとか、中途入社の方などがいろいろな形の提案をしてくれるような部門を主に表彰することでやろうとしているというので、精一杯です。

(國廣) あまりコンプライアンスという言葉を使わない方がいいと思うのだけれども、人事評価にコンプライアンスを入れるのはなかなか難しく、ある金融機関では、下手を打ったらマイナスポイントでコンプライアンスをやるというようなところがあるのです。でも、これはムチですよ。しかも、人事評価を下げるためには、やはり法令違反みたいなところに引っ掛けないことには難しいということ。あるいは、トライして結局はできなかったのですけれども、これも別の金融機関ですけれども、人事評価点を70:30にして、30をコンプライアンス的なものでやろうとしたものの、その30は結局みんなよく分からないので真ん中の点数になるとか、そういった意味で、人事評価、給料、ボーナスというところでコンプライアンス的なものを取り入れるのは、なかなか実務的には難しいのだらうと思います。むしろ、そういうことからすると、ムチであるとか、アメであるとかとい

う形でコンプライアンスという部分を7割なり、3割なり取り上げるよりは、先ほどの話に戻るのだけれども、わが社の理念に沿った仕事のやり方をしているのかと。マイナスポイントというようなことではなく、いかに企業目的、Mission、Valueというものに合致した行動をしているのかという評価をするというところに結局尽きるし、そうすることにより、コンプライアンスというのは単なるマイナスポイントとか、面倒くさい足かせではなく、企業価値の向上にも繋がるし、自分がそこで働いていることの誇りみたいなものにも繋がるという、そちらの方向なのかなと、そんな感じがします。

(坂) 小幡さんがコンプラを守るのが最低限なのだという話を途中でされていたのですが、多分、その考えなのかなと思っていて、プラス要素でもマイナス要素でもなく、要はそれを守らなかったらそもそも評価の土俵に乗らないよというアプローチはあるのかもしれませんが。守らなかったらマイナスとか、守ったらプラスというのはなかなか難しいのですけれども、そもそもそこは最低限やらなければいけないのだから、どれだけ頑張ってもそこができていなければ評価しないよというのが明確なのではないかと思いました。会社のメッセージとしても、あんなに頑張っても、例えば無茶な販売の仕方とか、違法行為に近いことをやっていたら、この会社は評価しないというメッセージは少なくとも伝わるので、それは分かりやすいのかなと、今、話を聞いていて思いました。

(平野) ありがとうございます。結構いろいろ掘り下げてディスカッションしていただいたのですが、また別のテーマに移らせていただこうと思います。

## ●不正な芽の察知と機敏な対処

二つ目のテーマは、「不正な芽の察知と機敏な対処」です。早期発見・対処を企業文化として定着させていただく方がいいのではないかということ、私どもは不祥事予防プリンシプルの原則4のところに入れてあります。これは具体的にどうするのというところなのですが、いろいろ実務に携わっていらっしゃる方のお話などを聞きますと、ルールで単純に縛ればいいのですよと、これとこれはチェックリストでやっていきますというようなやり方をされている会社もあれば、先ほど出てきた議論ではないですけれども、社内の理念あるいは原則というところから従って、自分で考えてくださいというアプローチもあるようです。どうもいろいろとお話を聞いていると、それぞれのところもあるようでして、特に現場に近ければ近いほど、場合によっては「面倒だからルールにしてくれ。俺たちは忙しいから自分で考えたくない」というような反応で、自分で原則を考えて、それに従って行動しようとする現場は回らないというような声もあるというお話を聞いています。

ただ、一方で、金融機関などで言うと、これもまた皮肉なのかもしれないのですが、いろいろなチェックリストなり、いろいろなハンコを押してもらったり、いろいろな書類を見せたりというようなことをたくさんやるのが、いわゆるコンプライアンスとして求められているということなのですが、昨今いわれているようなコンダクトリスクのような形で、それが本当に顧客本位、本来やらなければいけないことができるのかといわれると、ルールばかりを並べられて、それに単に従っていただければいいですよというの、それはそれ

でどうも道が違うのではないかというようなお声もあって、これは業種によって違うのかなという気もするのですけれども、そのあたりのご見解を頂けますでしょうか。

(國廣) いわゆる業態にもよるのでしょうかね。特に金融機関や割と大きな上場企業は、コンプラ疲れと呼ばれるものがあるって、詳細なルールを作る、そしてそれを下に下ろすということが行われると、現場側から言うと、いろいろなルールばかりが下りてきて、またあれをやってはいけない、これをやってはいけないと言われる。面倒くさいなということで、コンプライアンスという言葉聞いた瞬間、心のシャッターが下りてしまうという事態が結構起きがちです。

ところが他方、では理念でやろうよとか、企業理念でやろうよと言うと、それでは抽象的で分からない、ちゃんと右向け右か左向け左かルールを出してほしいという現場も、逆にあるのです。そうすると、コンプライアンス部門はそれに応じてどんどんルールを下ろしていく。そうすると現場は荷物がますます重くなるということで、私は結論としては、ルールを一つ作るのであれば一つ消すという簡素化とか、そういったものが常にないと、どうしてもルールばかりが重くなるだろうと思います。

これは数年前ですけれども、ある企業で「一体、社内規則は幾つあるの？ まず数えてみようよ」と言ったら、800もあったのです。誰もどれだけあるか分からない、ルールだらけで、みんなへろへろになっているのだと思うのです。では、原理原則で判断させようとすると難しいのかということ、そんなに難しくなくて、私はよく「家族に話せるか基準」というのが非常にクリアで分かりやすいよねと言っています。家に帰って家族、奥さんであったり、旦那であったり、子どもであったり、今、自分がやろうとしていることはお話しできるのかという、非常にシンプルな基準なのですけれども、大概これで、私の感覚では8~9割の不祥事は防げると思います。極めて複雑な、業法などの解釈を間違えたから不祥事になるというものも、ないわけではないけれども数としては極めて少ない。そういう意味では、ルールベースではなく常識ベースが大事だと思います。

例えば、一番最近の事例で言えば、二つ言いますけれども、一つはリクナビです。リクナビは学生の個人情報を利用した就職の内定辞退率を売り出してあれだけ大問題になったのですけれども、あれは個人情報保護法違反かどうかということ、承諾しますというチェックリストにチェックを入れると、法的には承諾を得たことになってしまうのです。そうすると、もちろんそれがなかったものもあったので法令違反として引っ掛けてはいるのだけど、あれの一番本質は何かということ、弱い立場というか、実際にはノーと言いきれない状態で学生から情報を取って、そういう使い方をするのが適切か、それはずるくないかということなのです。あの事件の本質は法令違反では私はないと思っています。あれを独禁法違反だと捕まえようとするともた大変な話に、優越的地位の乱用の話とかになってしまうのですが、違うでしょうと。そういう情報をどんどん集めて勝手に売り払ってはまずいのではないのという、いわゆる家族に話せるか基準に近い基準の話なのだろうと思うのです。

あるいは、原発の地元の助役に小判をもらっていいのかと。あれはひどい話で、社内調査委員会がまさにルールベースで法令違反はないという報告を監査役会にして、監査役会取締役会にも報告しなかった。これは家に帰って話せるのかと。そういうところに戻れば、実はコンプライアンスというものをルールで言うから面倒くさく感じるのであって、

100%とまでは言わないけれども、私は9割の企業不祥事はそこで防げると思います。

企業不祥事はなぜ企業不祥事になるかということ、みんながそのニュースを見て怒るからなのです。ということは何かということ、法令の細かい何条に違反したかどうかではなくて、世の中のステークホルダーの怒りを買うかどうか。ずるいじゃんと言われるかどうかということですので、まさに企業不祥事の本質がそうであるとするならば、家族に話せるか基準、あるいは新聞に書かれて恥ずかしくないか基準というのが、実はかなり実務的に有効であるということをお願いしたいと思います。

(坂) 今、國廣さんが仰ったように、小さい企業になるとさらに、ルールを作ってもチェックができないということがあって、大きい企業は多分、作る人がいてチェックする人がいて運用もできるのですけれども、小さい企業ではルールを作ったところで人がいないと大体チェックができなくなり、チェックができなくなるので実務レベルでは運用が変わっているのですけれども、ルール自体は変わっていないとかということが起きて、そうするとルールと運用に齟齬が起きていてこれは何なのだみたいになってきたりするので、なかなかルールで縛るのは難しいのではないかというのは、われわれ小さい企業でも感じるところではあります。

社員の自律に期待するということができればいいのですが、なかなか一人一人の社員にいきなり自律してくださいというのは難しいので、経営トップからではあるものの、経営トップの次には当然、経営陣がいて、その下に部長なり、われわれでいうと本部長、副本部長がいるので、そのレイヤーから自律をまず期待するということになるのかなと思います。

今、國廣さんが仰った自律を期待するということで、私が社内にコンプラの話をするときには、「今まで皆さんが思っていたのは、法律を守りなさい、社会規範を守りなさい、社内倫理を守りなさい、ここまででした。でも、今はここまでがコンプライアンスではないのです。4番目として、会社は社会からどんな要請、どんな期待をされているか。それを守ることが必要で、それがコンプライアンスです」という話をひたすら経営会議などでしています。法規守りなさいとかということとは、当然、みんな分かっているもので、そうではなくて、その会社が期待される役割は何なのかということを常に役員レベルや本部長レベルが考えるということ、これを浸透させれば、ある程度防げるのではないかと。およそ現場レベルだけで隠して起こる不祥事は、大々的になるものはないと思うのです。大々的になるものは、部長か本部長か執行役員かは分かりませんが、それなりの意思決定権者が絡んでいると思いますので、やはりその意志を定着させることが重要かなと思っています。

(小幡) ほとんど申し上げることもなく、坂さんのご意見に賛同なのですけれども、本当に今、世の中はコンプライアンスというか、エシックスとか、レピュテーションリスクとか、そちらの方がはるかに大きなテーマになっているので、そこをどうするかということだと思います。私どもも、先ほど申し上げたように、従来はコンプライアンス推進部の方で、例えば「いついつ研修をやるから集まってください」とか、そういうことでいくと「ああ、また研修会か」というようなことを言われて、営業拠点に行ってもパソコンを使



って研修中に作業をしている人がいたり、居眠りしている人がいたりということが当然、散見されました。

そこで、先ほど申し上げたように、どういう教育を、いつやるかというのもそれぞれの部門長で考えてくれということは今やらせていて、われわれは呼ばれればもちろん喜んで出張って行って教育もやりますし、お手伝いしますよという形に変えてきています。まだそれが本当にどこまで定着して、問題ない形で回るかどうかというのは、始めたばかりなので実績も分からないわけなのですけれども、従来よりは多少、現場の方で部門長が自分で考えなければいけないのだなという意識が出てくると、それが今度は部門長から下のレベルのマネジャークラス、課長にそれが下りて行って、課長から下に下りていけば、時間はかかると思うのですけれども、本当の第1線のところまで下りていくのではないかと、今、期待をしているとことです。ちょっと時間はかかるのですけれども、そういう活動に今、取り組んでいるのが実情です。

(國廣) 1点だけ繰り返しになるのですけれども、それをやっていることが企業の発展に繋がるのです。足かせと考えるのではなく、目先ではなくて持続的成長という概念で、われわれは世の中から何を要求されていて、どういう行動をすることが喜ばれるのか、あるいは高く評価されるのかということだと思います。

(平野) ありがとうございます。そういう意味では少し実務に寄った疑問というのが私にはありまして、不正な芽の察知と機敏な対処というところでもう一つ言うと、不祥事の芽といっても、内容ですとかそのレベルをどう考えるかというところがあるのかなと。私どもの不祥事予防プリンシプルでも、先ほどご紹介しましたけれども、何かあったときには、不祥事の芽には早く対処して、同じようなことが起こらないように横展開をして、いわゆる PDCA みたいな形で社内に定着させる方がいいですよというようなことを言っています。

ただ、実際に現場、会社で起こっていることという、それこそ不正会計ですとか、横領というような話もあれば、一方でハラスメントの通報、セクハラ、パワハラの類の通報もあるでしょうし、いろいろな事件が起こっているのではないかと思います。これについて、横展開をすべきレベル感ですとか、内容、種類みたいなものをどう考えるかというところを、お伺いしておきたいのですけれども、いかがでしょうか。

(坂) まず、私どもからすると、ハラスメント事案も直近、展開しました。多分、大きな会社だと逆に展開しないのかなと思うので、それは小幡さんにこの後、聞きたいのですけれども、小さい会社というか、われわれの会社がハラスメント事案を公表した意味は何かという、機敏な対応をしているのですよというメッセージを与えるということなのです。要は、コンプライアンス調査で上がってきた質問に対して会社としては当然、調査をして対応しているのですけれども、一見、何の反応もないと、対応しているかどうかというのは、当然、通報した人には分かるのですけれども、通報していない人にとっては、実際、通報したとしても会社は何もやっていないのではないのというメッセージが伝わってしまうのではないかとこのあたりがありまして、そこは会社の中で、もちろん、最終的にほか

し方とかというのはあるのですけれども、コンプライアンス調査で今回、こういうことが発生しました。これに対して会社としてはこういう対応をしました、したがって、われわれとしてはやはり、コンプライアンスという言葉を使わないのは難しいのですけれども、コンプライアンスというものを会社として重視しているのですということをメッセージとして与える。そのためにやっているという部分はあります。したがって、逆に今後事案が出たときに、どういうふうにすればいいのかというのは悩みどころなので、先行企業の小幡さんに、ぜひ聞きたいと思います。

(小幡) 逆に、そこまでできてうらやましいと思ったというのが正直な感想です。うちの場合はハラスメントについては公表できていません。もちろん、先ほどお話があった横領ですとかそういった不正事案をやった者については一定規模、半年とかにまとめて私の名前で、こういうようなことでどういう処分を受けましたよということを全社に展開するのですが、やはりハラスメント事案は下手をすると個人が特定できてしまうリスクもあるのではないかとということもあります。一方で、今まさに坂さんが仰ったように、われわれのコンプライアンス部門にしてみると、情報はもらったけれど何もしていないのではないかと見られてしまうリスク、せっかく通報しても結局やみくもにふたをされてしまうようなリスクもあるのではないかとということもあるので、ぜひやはり展開していきたいと思う一方、まだそこまで踏み込めていないというのが、私どもの実情であります。そこは國廣さんのアドバイスを頂けるとありがたいです。

(國廣) 横展開の意味合いですけれども、通報をしたらちゃんと対応してもらえているかということを示すためには、多分、NEC などでもやられていると思うのですけれども、何件通報がありました。そのうち何割はセクハラで、これがパワハラで、その中で処分に至ったものは何件ありましたと、そういう形での展開はNECでもなされていると思うのですけれども、基本的にはそれで十分というか、原則、そこは僕は必要だと思います。

それにさらにプラスして、個別案件的な部分まで共有すべきかということところは、それこそプライバシーの問題とか、あるいは展開した方がよいかどうかということとのバランスで考えていくことだろうと思いますけれども、恐らく今、小幡さんが仰ったのは、ちゃんと通報の全体像は示した上でのお話だという理解でいいですよ。

(小幡) まさにそうです。先ほどお話ししましたように、年間300件の通報あって、うち100件ぐらいがハラスメントといたしますか、人権ホットラインの方に来るものです。ですから、そういった統計的な数字等については全従業員に公開していますし、それ以外でも本当のコンプラで来た事案については、ホットラインについても重要なものについては公開したりはしています。ですから、國廣さんが仰ったような感じには、なっているとは思いません。

(坂) どの粒度で公表されているのかは知りたいところです。われわれもぼかしてはいるのですけれども、ある程度具体的に書かないと伝わらないのではないかとと思う一方、逆に具体的に書き過ぎると、個人の特定もそうなのですけれども、手口の特定にもなってし

まうのであまり良くないなと思っていて、どの粒度でどういうふうに公表するのがいいのかなというのは、ちょっと悩んでいるところなのです。

(小幡) 最後の最後は、ばれても仕方がないという覚悟でやります。やはり懲戒事案を起こしてしまった人なので、当然、自分の上司が急にいなくなったりして、しばらくたってから私の公表が出ると、もしかして自分の上司がこれをやってしまったのかなということは、何となく分かってしまうと思います。でも、それはそれである程度はやむを得ないかなと割り切ってやるように、最近はしています。

## ●子会社の管理

(平野) それでは、また次のトピックなのですが、海外子会社とかそういったところで不祥事が起こりがちというか、最近是非常に多いということもありまして、いわゆるリスクベースアプローチで重要な子会社にはちゃんと人を送って、そうではないところは適当に見ましようというようなところもあるようですが、具体的にそういったところについて、パネリストの方、小幡様と坂様それぞれ特色のある会社ということですから、一つはグローバルな企業、多数の子会社を管理している状況で、具体的にどのようなやり方がいいのかというのを小幡様にお話を伺う一方で、管理部門のリソースが限られている中での実効的な子会社管理にはどのようなものがあるのだろうかといったところについては坂様にお伺いできればと思います。また、いろいろな事例をご覧になっておられる國廣様に、それ以外のいろいろな視点を頂ければと思うのですが、よろしくお願いします。

(小幡) 私の方から先に回答します。答えがあれば教えていただきたいぐらいのところ、まさにこれが一番の悩みだと思っています。先ほど私のプレゼンの中で申し上げましたように、私が法務コンプライアンスのグループ・ファンクション・ヘッドという形で全世界の法務責任者や法務担当者をカバーする形にしていまして、直接の報告ラインを受けるようにしているので、だいぶそういった観点では現場が何をやっているかというのは分かりますし、案件の個々の業務を通じた指導をする中で現場の様子もよく分かるようになってきています。ですから、コンプライアンスのリスクが高い、例えば贈収賄リスクが高いようなものについても、例えばエージェントを起用するときにはどのように検討したという報告も全部来ますし、寄付金などの処理についてもどういうものを行ったかということも全部聞くようにしているので、だいぶ見える化ができてきたのでいい一方、逆に本社の方でそれを管理する私の業務が非常に膨らんで、ちょっと大変になってきているということがあります。

あと、主要な会社には法務担当者や現地の弁護士資格を持った現地の方が置けているのですが、置けていない会社や、置けても1人しかいない会社もあります。若い人がそういう子会社にに入り、現地の社長などに「おまえ、そんなこと言っては仕事にならないじゃないか」みたいなことを言われると非常に困ってしまいます。そこで、私の方で法務コンプライアンスグループの人のミッションといいますか、役割をちゃんと明記したものを作って、メンバーになった人には必ず渡しています。何よりもあなたの仕事で大切

なのは依頼元とか依頼元の社長を守るのではなくて、本当は会社を守ることが大事なのだよということをそういったステートメントに書いて、そういう事態に陥ったら必ず私にすぐに連絡しろということを言っています。

それから、例えば現地の社長から不正を指示されたり、現地の社長が不正をやっていることを知ったならば、必ず私に言えば、全部それは本社の方で対処するから、全部こちらに伝えろということを徹底しています。そういったルールを作り、法務、コンプラの全メンバーで共有して、何かあったらそれを見ろというふうにしています。幸いそういった事例が起きたことはないのですが、私がそれをやったことはないのですけれども、本当にこれはいろいろ試行錯誤でやっているところで、何が正解というのではないのですけれども、会社としてはそんなことをしています。

(坂) 海外の子会社が1社あって、どうすればいいのかなというのが悩みだったのですけれども、今の小幡さんのお話で、ああ、なるほどと思いました。すごく勉強になりました。

先ほどのスライドで若干ありましたけれども、われわれも子会社がありまして、設立した会社とグループジョインした会社があります。設立した会社に関しては、そもそも本体で法務や経理などを全部見るということを決めまして、本体が直接管理できるような体制にしてしまうというのが一つ方法としてはあります。グループジョインした方は、1人管理部門の人とかが大体どこの会社もいて、全部やっているのですけれども、それだと全部見られないというところもあるので、やはりPMIをしっかりとやります。当然、どこの会社様も、大きな会社様は分からないのですけれど、M&A案件に関しては経理や財務、法務というのは案件のプロジェクトの段階で入ってくるので、その段階からPMIを見据えたコミュニケーションを経営者として、買収した直後から法務などももう分科会がスタートして、マネーフォワードではどういうことを考えているのだよというのを直接伝えるということをやっているというのが1点です。

もう一つは、本体から監査役を全ての子会社に派遣しています。これは各会社にとって何がリスクかということを見極めた上で、法務のリスクが高ければ法務の人間が行きますし、財務経理の不正会計リスクの方が高いのではないかと思ったところには財務経理部の方から派遣するという形です。

3点目は監査役に委ねているというところがあります。常勤監査役の方がいますので、監査役に直接子会社まで行っていただき、見ていただいています。管理部門の人間が出張に行くと、地方の子会社はなかなか見に行けないですし、管理部門から子会社の代表取締役とか取締役のヒアリングはなかなか難しいですが、監査役であれば代表取締役などにもヒアリングができますから、そこは親会社の監査役として行っていただいて、そのフィードバックをもらうということをやって、管理を手探りでやっているという形です。

(國廣) 私はいわゆる危機管理とかリスク管理体制を専門にしているのですけれども、最近のいろいろな企業の相談のメインストリームは、海外も含めて子会社をどうしようというところの相談が非常に多い。というのは、それだけ、大きな不祥事は結構子会社で起こることが多いのです。そして、連結経営をしていますから、子会社で不祥事が起きると

グループ全体の企業価値、親会社の株価がぶっ飛ぶという関係にあるわけです。ところが、子会社はたくさんあってなかなか目が行き届かない、そこはリスクがある、怖いよねという、そういう流れでのご相談が多いのだらうと思っています。

いわゆる子会社は、売上が小さいからあまりリスク管理の資源を投入するのは無駄だよななどという考えは大きな間違いでありまして、これは皆さんご存じのように、例えば東洋ゴムの事件は、東洋ゴムはタイヤの会社ですけれども、東洋ゴム化工品という子会社が免震装置のデータ偽装をしました。当時、連結で3900億円ぐらいの売上のうち、免震ゴムの売上は7億円で過ぎなかったのです。1子会社です。ところが、その免震ゴム偽装事件で、ビルを建て替えなくてはいけなくなりましたので、グループ全体で千数百億円の損害が発生しました。これは全部公表されています。

ということからすると、この子会社は売上が小さいから放っておいてもいいやというのは、とても危ない。むしろ、そういうところで物事は起こるということです。そういうこともあり、子会社リスク管理をどうしましょうかという相談が来ているということです。幾つかの企業グループで実践として私がやっていることは、監査役連絡会というものを年に何回かやって、子会社の監査役を親会社が集めて、それは30社のこともあれば50社のこともあるわけですけれども、そこでいろいろと意思統一をする。しかも、子会社の監査役は常勤で行っている場合もあれば、親会社の管理部門の兼務もあるわけです。そういう場合、彼らは、自分はどれぐらい監査をやればいいのだみたいなことで非常に悩んでいるのです。そういう意味では、グループ会社の監査役が、常勤であれ、非常勤であれ、一堂に集まって、そこでディスカッションをして、お互い顔を知るということがまず第一歩です。そして、親会社の監査役会には一定のリソースがありますので、自分一人で抱え込むな。何かあれば親の監査役に言いに行けばいいのだよというような形。あるいは、兼務の監査役の人には、例えばですけれども、1カ月のうち3日だけ監査役をやってくださいと。あるいは、2カ月に3日でもいいのですけれども、どちらもやろうという形だと、結局、何もできないという話になるけれども、決められた日だけは徹底的に監査に徹してみてくださいねと、こういう工夫をすとか、ここら辺は話せばたくさんあるのですけれども、そういうできる範囲内の工夫が非常に大事になってくるだらうと思います。

それから、もう一つポイントだけ申し上げますと、海外子会社での会計不正問題が財務を直撃するという事例が山のようにあります。今年も、中国で200億円やられた会社もありました。その関係で一つやっている実務上の工夫は、それぞれ会計監査人がいますよね。皆さんの会社の海外子会社は、大体4大監査法人みたいなところで、グローバル監査法人で恐らく統一されているのだらうと思うのです。ところが、例えば途上国の大手の一角を占めている監査法人が、名前だけは立派なものが付いているけれども本当に能力があるのかということが現にあります。しかも、彼らはあまり日本を見ていないのです。見るとしてもニューヨークを見ていたりするので、「おまえたち、ちゃんとやれ」ということを言わなければいけないので、例えば年に何回かは東京に各国のそれぞれの監査人を呼んで、そしてグローバルミーティングをやる。そして、そこで徹底的に何が当社グループとして問題で、どういう監査をしてほしいのかということをして、東京の中核監査法人にしっかりと、「あなたたちの責任だからね」という形をお願いするとか、尻をたたく。こういう実務上の工夫が、僕はとても大事になってくるのではないかと思います。建前上、そ

れぞれの子会社にしっかりと監査役を置いて、「しっかりやれ」「しっかりやれ」と言うのは、それはそうなのですが、それができない中で何ができるか、やはり工夫をしておくことが必要かなと思います。ただし、リスクがとても大きいという自覚が、まずは必要だと思います。

### ●セミナー参加者から寄せられたご質問

(平野) ありがとうございます。時間がだいぶ迫ってきてしまっているのですが、セミナーの参加者の方からあらかじめご質問を頂戴しておりますので、そちらにも触れておきたいと思います。一つが「事例から考察した場合に、どの時点で防げたと思うか。あるいは、どの時点で何をしていれば大きな不祥事になる前に発見・防止できたか」というご質問です。

こちらなのですが、具体的な事例につきましては私の方で最初にご紹介した一つ目が、新興企業といいますか、上場間もない会社でカリスマ社長が頑張ってしまうと、会社の空気がおかしくなって不正会計に走ったA社の事例が一つ。もう一つが、海外の子会社の方で海外現法の副社長が横領をしてしまったというB社の事例で、それぞれがいいか悪いかは別にして、坂様と小幡様の会社の状況に非常に似ている部分もありますので、それぞれのところで、この参加者の方のご質問に対してどのようなお答えを頂けますでしょうか。

(坂) A社に自分がいたらどこで止められたかといいますと、止められる機会はなかなかないかなというのが正直なところ。それはさておいて、明らかに売上が途中で落ちているということは、営業の幹部だけではなくて、経営幹部は誰しも分かっているはずなのです。なので、その段階で、これは売上が急激に落ちていたはずなのが、売上が元に戻っている、やはりおかしいぞというのは誰かが気付いているはずで、気付いた段階で声を上げるというのが一つですよね。

あとは、経営幹部の人が、社長の言うことを聞いたというか、空気を読んでそのままいってしまったというところで、その経営幹部が社長に寄り添ってしまっているところがあるので、その経営幹部と日頃から関係を良くして、何かあったら社長ではなく他に相談できる場所を持っておく。その役割をコンプライアンスなり法務の担当者とか担当役員が担うことが大事だと思うので、常に「自分が相談を受ける存在なのだよ、相談を受けたらすぐに対応してあげるよ」ということを日頃から言って、関係性を築いておくということをやっているならば、もう少し早く気付けたのではないかなと。報告を受けて自分が社外の人に言うなり、監査役に言うなりということで別の行動が取れていたと思うので、個人に対する信頼を醸成するのは一つなのかなと思いました。

(小幡) 私はB社の方、事例2の方ですけれども、やはり一番の問題は現地副社長が長く、何年かは分からないのですけれども、多分、相当長い間いらっしゃったのだと思います。日本人出向者がいるわけですが、当然、4年とか5年とかすると行ってはまた戻りということで、現地副社長、現地の人にしてみると、どうせ日本人が来ててもまた数年たったら帰ってしまうからということで、いろいろなところがどんどんブラックボックス化していくというのは、当然、どこの国でもある話だと思います。

ですから、現地副社長などにローカルな人を重用するのであれば、ちゃんとチェックするような機能を、どういったものについては本社の承認を必要とするだとか、承認基準をもっと明確化しておかないと、やはりリスクが高くなるのではないかなと思います。さもないと、こういう長く滞留してしまう人ができないように、どこかのタイミングで会社を去ってもらって違う人にするとか、そういう英断が必要だったのではないかなと思います。

今回のケースでも、工事費が使われているということなのですが、工事費というのはすごく落とし穴で、いわゆるハードウエアは大体1個幾らと分かるのですけれども、工事はそれが100万円の工事だったか200万円の工事だったかという、その違いはすごく分かりづらいのです。そういうサービスのところはすごく不正が起きやすいと、私は過去の経験上、思っています。ですから、そういった特に部品とか工事の見積もりを取ったりする人と幹部とは、職能分離といいます。役割を分けるとか、そういうことをやっていかないと、本当に工事やソフトウェアの作成といったものは落とし穴になります。この事例は、その注意が必要なのところが少し欠けていたかなと思います。

### ●最後に一言

(平野) ありがとうございます。それでは、だいぶ時間が閉会に近づいてきていますので、パネリストの皆さま方に最後に一言ずつ、本日のセミナーのまとめとして、コメントを頂戴したいと思います。

(小幡) 今日はどうもありがとうございました。申し上げたようにコンプライアンスは、コンプライアンスとあまり言うと怒られますけれども、100点満点の施策はないので、自社の事業特性などを鑑みながら各社各様で、どういったものいいかなということをよくお考えいただくことが大事かなと思います。とにかく考えることが大事だと思っているのですけれども、そういった中で、今日、私どもがお話し申し上げたことが少しでもお役に立てるのであれば、今日参加させてもらった甲斐があったかなと思っています。今日はどうもありがとうございました。

(坂) このお話を頂いたときに、今までは大きな会社、重厚長大の会社の登壇が多かったので、われわれのような会社で何の役に立つのだろうかという思いもありながら、とはいえ今日話をさせていただく中で、大きい会社も、若いというか小さい会社、成長している会社も、悩みは同じだし、やらなければいけないことは一緒、やっていることも一緒なのだということが感じられました。私がこの席で感じたということは、多分、皆さまも感じられているはずで、いろいろな企業の皆さまがいらっしゃると思うのですけれども、われわれの話が皆さまの一助になれば幸いです。本日はありがとうございました。

(國廣) 今日、二つの個性的な会社の話を聞いていて、私自身も非常に面白かったです。規模が違っていても結局言っていることは同じで、ついついコンプライアンスというと、書式は何なのか、他社はどんなふうになっているのか、どういうふうに行けばいいのだろうか、形とかチェックリストとか書式とか、そういうところに物事がいきがちなのだけれども、そういうつまらないことをやる必要はなく、それぞれの大きさなり、規模なり、あ

るいは歴史なりの中で、小幡さんが「考える」という言葉をお使いになったと思うのですが、皆さん自身が考えて工夫をするということが大事だし、考えて工夫するというのも、1人で考えるのではなくて、いろいろな人の話を聞くとか、横の連携を取るとか、やはり他社の人たちといろいろな対話をするということが、とても大事なのではないかと思います。以上です。

（平野） どうもありがとうございました。以上で本日のパネルディスカッションを終了させていただきます。最後に、本日の小幡様、坂様、國廣様に、改めまして拍手をお願いいたします（拍手）。

セミナーは以上となります。本日はどうもありがとうございました。

以 上