

日本取引所自主規制法人 上場会社セミナー2019

「不祥事をどう防ぐか」(大阪開催)

日時 2019年4月2日(火) 14時00分～16時00分

場所 グランキューブ大阪

<登壇者>

- ・八嶋 康博 氏 (関西電力株式会社 常任監査役)
- ・山口 利昭 氏 (山口利昭法律事務所 代表弁護士)
- ・川北 英隆 氏 (京都大学名誉教授)

<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、早速セミナーの本編の方に入ってまいりたいと思います。まず、私からパネリストの皆さま方をご紹介したいと思います。会場の皆さま方からご覧になって左側、私に近いところにお座りの方から順番にご紹介します。

まず、八嶋康博様です。八嶋様は関西電力株式会社の常任監査役、それから公益社団法人日本監査役協会の常任理事も務めていらっしゃいます。本日は関西電力における不祥事予防の取り組みをご紹介いただくとともに、監査役の立場から見た不祥事予防、早期発見の現場の実情についてお話しいただけるものと思います。

続きまして、山口利昭様です。山口利昭法律事務所代表弁護士でいらっしゃって、上場会社の社外取締役・社外監査役、あるいは不祥事が実際に発生してしまった会社の第三者委員会の委員長を多数務めておられ、また最近では、財務省で先般、公文書の改ざん問題があったところですのでけれども、これを受けてできた財務省のコンプライアンス推進会議のアドバイザーにも就任されています。本日は企業不祥事の再発防止のお手伝いなど、豊富なご経験に基づいた臨場感のあるお話を頂けるものと考えています。

最後に、川北英隆様です。川北様は京都大学名誉教授でいらっしゃって、2016年から私も日本取引所自主規制法人の社外理事もお務めいただいています。学術研究の世界に入られる前は、日本生命で証券投資に関わっていらっしゃったということで、本日は株式市場、企業価値評価といった分野での第一人者、あるいは機関投資家の視点から企業不祥事に対するお考えをお話しいただけると思います。

モデレーターは私、平野が務めさせていただきます。本日は以上のメンバーで議論してまいりたいと思います。

本日の流れですが、まず初めに私から、「不祥事予防プリンシプル」の概要について簡単におさらいした後、八嶋様、山口様からプレゼンテーションを頂いて、川北様からもコメントを頂いた後、フリーディスカッションに入っていくという流れでございます。

●「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の概要

(平野) それでは早速ですが、「不祥事予防プリンシプル」の概要をご紹介します。本日お越しの皆さまにおかれては既に十分ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、本日の議論の前提となるところもありますので、簡単におさらいさせていただきます。本日配布した資料の中にもこのプリンシプルが入っていますので、そちらをご覧ください。

まず、プリンシプルの趣旨ですけれども、上場会社の不祥事が相次いで表面化している中で、それによって不祥事を発生させた会社自身の社会的価値、あるいは企業価値といったものが毀損されるのはもちろんですが、日本の上場会社のガバナンス全体に対して信頼を失うことになってしまいますと、それは日本市場に対する信頼性に傷が付くということですから、私ども日本取引所自主規制法人にとってもこれは由々しき問題であるという問題認識をまず持ったということがあります。

私どもは、こちらの「不祥事予防プリンシプル」に先立って、2016年2月、実際に不祥事が起きてしまった会社の事後対応に重きを置いた「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を策定しています。今般、不祥事がもはや稀な事象ではなくなってしまったという現状では、不祥事そのものを予防する取り組みが実効性を持って行われることが必要なのではないかと考えました。

そこで、私どもでは常日頃から、不正会計等の上場会社による規則違反に対して審査をしていますから、そういった審査の中でなぜ不祥事が発生してしまったのかといったところの発生原因であるとか、それに対してどんな手を打ったかといったことの知見が審査を通じて積み重なっていますので、それをできるだけ活かしたいということで、2018年3月に「不祥事予防プリンシプル」を策定した次第です。

こちらのプリンシプルですけれども、2ページ目に全体像があります。全部で6つの原則がありまして、3ページ以降にそれぞれの原則についての解説があります。それから、解説の下のところには、社名は伏せておりますけれども、実際にその原則に関連する状況で発生してしまった不祥事の例を入れています。

この原則の構成ですけれども、原則1から4までは、どのような会社であっても一般的には共通するのではないかと示した基本形を示したものです。原則5と6については、必ずしも全部の会社がグループを持っている、あるいは複雑なサプライチェーンを持っているということではないと思いますから、全ての会社に当てはまるわけではないと思いますけれども、最近の上場会社の企業不祥事を見ると、どうしてもグループ経営に関係して出てきてしまった部分であるとか、あるいはサプライチェーンの複雑化といった中でそれが深刻化していった事例もありましたので、この二つについては切り出した上で重要と思われる観点をお示ししているものです。

各論ですけれども、原則1は、実を伴った実態把握ということで、まずもって己を知ることが重要だということです。その際には、コンプライアンスという単語をただの法令遵守ということでご理解いただくのではなくて、もう少し広めに考えていただく。あるいは社内の慣習であるとか、業界の慣行といったもの、長年行われていることについて、それをそのまま受け入れるのではなく、批判的に自己検証していただくことが重要なのではないかとといったポイントです。

原則2は、コンプライアンスに関するトップのコミットメント、その社内的な浸透のための継続的な取り組みが重要としています。実際の事例の中でも実力とかけ離れたような利益目標、あるいは納期や品質といったものが経営から現場に押し付けられてしまった結果として不正を招いてしまったような事例があり、そういったところではこのあたりがポイントになっていたのではないかと思います。

原則3は、過去の会計不正の事例を見ても、また昨今の品質検査に関する不正等を見ても、現場と経営陣との間での双方向のコミュニケーションがうまく取れていないのではないかとされる事例が多かったということ踏まえたものであります。特に、経営陣と現場の間のコミュニケーションのハブとなるような中間管理層の役割が重要ということをし述べています。

原則4が、プリンシプル全体の目的になろうかと思えます。まず、不祥事になる前の不正の芽はどんな会社でも必ずあるということ、自分の会社にも存在しているということをご認識いただくことを前提とした上で、原則の1から3に沿って不正の芽を早期に発見し、摘み取って、改善に至るサイクルを回していただくということです。そういったサイクルを回すこと自体を企業文化として定着することが必要と言っています。

原則5は、グループ経営をしている会社については、プリンシプルを踏まえた経営管理といったものをグループ全体に行き渡らせていこうということです。特に海外の子会社、買収子会社というのは、やはり文化であるとか会社の雰囲気、考え方といったものが本社とは大きく違っていることがありますから、結果として不祥事が多数発生している状況も見られます。そういう意味で目が届きにくいということがありますから留意が必要ですよということを言っています。

原則6は、業務の委託・受託、元請け・下請け、アウトソーシングといった複雑化したサプライチェーンの構造が一般化している現状を踏まえた項目です。ひとたび自分の会社が属するサプライチェーンの中で不祥事が起こると、必ずしも自社や子会社が直接的な原因でなかったとしても、社会的な信用の毀損や責任追及が結果的に自分の会社に降ってくることもあり得るという状況が見られますので、平時からサプライチェーンの全体像を見渡した上で自社の位置付けや役割を把握していただいて、有事のときにも迅速、的確に対応できるようにしておくのがいいのではないかと、ということです。

プリンシプルの概略のご説明は以上です。この内容を改めて見ますと、当たり前のことばかりですけれども、「言うは易し、行は難し」ということで、このプリンシプルが提示した内容を実際にどうやって実現していくのかということについては、恐らく簡単な答えはないのではないかと、思っています。本日のセミナーで有識者の皆さま方のいろいろなお話を伺いながら、実際に不祥事予防の対策を進めていく上でのヒント、答えの一端をご提供できればと考えた次第です。

それでは、パネルディスカッションの方に入っていきたいと思えます。まずパネリストのお三方からそれぞれお話を頂きまして、それを踏まえてフリーディスカッションに入っていきたいと思えます。

それでは、八嶋様から関西電力株式会社における取組みのご紹介をお願いします。

●関西電力の取組み：八嶋 康博 氏（関西電力株式会社 常任監査役）

改めまして関西電力の監査役の八嶋です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。私からは「関西電力における不祥事予防の取組み」ということでお話ししますが、具体的にはまず、不祥事予防の中身の前に、前提としまして関西電力の事業活動についてごく簡単に説明し、その上で、当社の不祥事予防についてその仕組みを大きく二つご説明しようと思っています。一つは狭い意味の予防で、不祥事発生そのものをいかに抑制するかということです。もう一つは、もし不祥事が起こっても、できるだけ早くそれを発見して、大事に至らせないというダメージコントロール、広い意味の予防です。こうした二つの仕組みを、より実効性を高めるためにどうすればいいのかという点についても、私見を交えながらご説明したいと思います。

1. 関西電力の事業活動

当社の概要ということで、p3 をご覧ください。左下に定款の事業目的があります。一番最初に電気事業ということで、皆さまご案内のとおり、当社の主たる事業は電気事業ですが、それ以外にもここに記載のとおりいろいろな事業をやっています。この事業を推進するために、関西電力本体だけでなく、右上にある子会社が昨年3月時点で69社ありますが、こうした子会社と一体になって事業目的に掲げた事業を推進しています。そのために、右下にある株主総会で取締役が14名選ばれ、その取締役の職務の執行を株主の負託を受けて監査するために、私を含めて7名の監査役が選任され、その任に当たっているということです。

1つ飛ばしてp5です。今、申し上げたような事業を具体的に推進するために、一番上にある代表取締役や業務執行取締役が取締役会で選任され、この下、左側の四角に水力、火力、原子力と並んでいます。これら事業部門とその下にぶら下がっている子会社が、いわゆる稼ぐ部門として事業を推進しています。

そして、こうした稼ぐ部門の全体を統率する、いわゆる管理間接部門として、その右側に四角が書いてありますけれども、例えば一番左側にある経営企画室は、関西電力グループ全体の基本的な経営の方向性を示し、統率していくような役割ですし、それ以外のところもそれぞれの専門性に応じて事業部門あるいは子会社の横串を刺していくような役割を果たしています。

さらに、一番外側に、経営監査室があります。これがいわゆる内部監査部門であり、事業部門や管理間接部門の動きを客観的にチェックしています。さらに、私を含めた監査役ないし監査役のスタッフがそうした取締役の業務執行ないし職務の執行を監査しているという役割分担となっています。

p5の左右に並んだ図を、縦に並べ直したものがp6の左側です。左下にある事業部門あるいは子会社、ここに「事業活動の推進」と書いてあります。関西電力グループ全体で掲げた財務目標達成に向けて、それぞれの事業部門が自らの目標を達成すべく、PDCAサイクルを回して事業活動を推進するということですが、同時に当社は公益事業として、CSR（企

業の社会的責任)を常に自覚しながら事業を進めております。例えば安全性の確保やコンプライアンス、人権、環境といった要素を常に事業活動の推進の際に同時にチェックしながら、言い換えると収益性と社会性の両面のリスク管理をしながら進めているということです。

そして、それぞれの PDCA を回すに当たって、p6 の図でいうと、左上にある管理間接部門がそれぞれ助言・指導・支援・調整しているのが関西電力グループ全体の活動の様です。そして、この活動を前提にして、不祥事をいかに予防するかという話になるわけです。そのためには、有名な「不正のトライアングル」に即して申し上げると、できるだけ不正の「機会」を与えないような仕組みを作ったり、あるいは下二つにあるように、不正を行おうという「動機」、あるいはそれを「正当化」しようとする心理を抑制するような意識付け、これを具体的な対策として講じることが、必要になってくると考えています。

2. 不祥事予防について

それでは、具体的にどうするのかということですが、p8 をご覧ください。ここではまず不祥事に関連する全体の流れを整理しています。左側に予防があり、にもかかわらず不祥事が発生し、それが発見されて以降は、右側に移りますが、調査委員会という体裁を取るかどうか、ここは経営判断ですけれども、事実を調査したり、原因究明をしたり、再発防止をし、対策を実施する。必要に応じて、あるいは進捗に応じて情報開示をし、原因に応じて責任／処分を取ると。これが全体の流れということで、日本取引所自主規制法人におかれても、2018年に「不祥事予防プリンシプル」を出しておられますけれども、これはこの図の左側の段階に対応したものです。その2年前、2016年に「不祥事対応プリンシプル」を出しておられますが、これは図の右側の対応の段階を対象にするものです。

私が所属している日本監査役協会においても、やはり同じように左側の予防の段階と右側の対応の段階を、監査役の立場から見たポイントについて整理したものをしています。いずれにしても予防という観点で考えたときには、この左側の予防の段階でいかに不祥事発生を抑制していくのか。そして右側の一番最初の発見をできるだけ早くするためにはどうすればいいのか。こういったところが予防の領域になってこようかと考えています。

①不祥事発生の抑制（狭義の予防）

そこで、まず、p9 は、不祥事発生の抑制、狭い意味の予防です。これは何と云っても、内部統制システムであり、右側に縦に並んでいる三つのディフェンスラインということになってこようかと考えています。当社も他の会社と同様、左側にあるとおり、内部統制システムの13項目について取締役会で決議しています。

その中で法令遵守、これは先ほどの平野様のお話にもありましたように、広い意味のコンプライアンスを意図しておりますけれども、そうした法令遵守のシステムの整備を決議して、その上に立って p9 の真ん中ですけれども、内部統制システムを構築・運用しています。そして、先ほど p7 の図が出てきますけれども、真ん中の下のところで各事業部門、あるいは子会社がコンプライアンスの点についても PDCA サイクルを回していく。これを自律的にやっていく。これが第1のディフェンスラインです。

その上に管理間接部門の一つとしてコンプライアンス部門、当社では総務室の法務部門

ですが、ここがさまざまなリスク管理上の助言・指導をしています。これが第2のディフェンスラインです。

そして、この図の縦に緑色で書いてあります構築・運用状況の確認、これが先ほどの組織図の一番外側で説明いたしました経営監査室、第3のディフェンスラインでありまして、独立した立場でこうした第1、第2のディフェンスラインの動きを見ているということです。

ちなみに、私ども監査役は、そうした全体を、一番下に書いてありますけれども、監視・検証していくという役割です。

次のp10は、第1・第2のディフェンスラインの説明です。関西電力グループは「CSR行動憲章」を定めており、その中の柱の一つにコンプライアンスの徹底を挙げ、左下にあるような「一人ひとりの行動規範」をうたっています。さらにそれを具体化し、社員一人ひとりが自分の行動の具体的なよりどころとすべく、右側にあるようなマニュアルを策定しています。

p11をご覧ください。次に、組織としてのコンプライアンス推進ということで、各事業部門あるいは子会社が、事業推進のPDCAサイクルと同時に、コンプライアンスのPDCAも回していく。そのために、まずは自律的にコンプライアンス推進計画を立てて進めています。それに対して第2のディフェンスラインとして、総務室の法務部門が、例えばPDCAの「P」の段階で社長のメッセージを発信したり、あるいは「Dの段階」として、研修・啓発ツールを出したりという形でやっています。

そして、それらを総合調整しながら進めるべく、右側のコンプライアンス推進体制の図のように、各事業部門や子会社に推進スタッフを置いて、そこと法務部門とが連絡を取りながら全体を動かしている。その全体の動きを年に2回チェックするために、CSR推進会議の下にコンプライアンス委員会を置いています。これは社長自らが委員長になり、社外委員として4名、うち3名が弁護士の先生、1人は労働組合の委員長が就任しています。

p12は、先ほど言いました社長メッセージ、p13は研修や啓発ツールなどです。

p14が、第3のディフェンスラインです。これも左上に、先ほどの図が出ていますけれども、ここの緑色の縦長になっているのが経営監査室、いわゆる内部監査部門です。内部監査部門も、右上にあるように、内部統制システムの監査を主要項目として含めた経営監査計画を立てて、PDCAサイクルを回しています。その回している様を経営監査委員会が見ているということです。ちなみにこの経営監査委員会は、左下に委員構成が書いてありますとおり、有識者3名に社外委員として入っていただいています。

p15は、内部監査部門の体制です。現時点で77名が内部監査に当たっています。

②早期発見・早期対処（ダメージコントロール：広義の予防）

以上が不祥事発生をいかに抑制するかという仕組みの話です。p16の左側にある「ハイリッジの法則」は、安全に関する有名な法則ですが、不祥事も同じことで、予防対策を

しっかり講じても、それでも事故は起こる。その事故をいかに重大な事故に持っていかないように抑えていくか、小さなダメージでとどめるかということが、実務では大変重要です。そのために、早期の発見をいかに心掛けるか、ということです。

p16の右上に、先ほどp8で示した全体の流れがあります。不祥事の発見に至るルートにどんなものがあるか整理しますと、その下にあるようなものになります。このうちの右側が企業内部からの情報ルートですが、本来のレポートラインから上がってくるのが望ましいものの、不祥事情報ですので、なかなか上がりづらいというのが実情です。そのために設けているのが、右下のバイパスラインとしてのコンプライアンス窓口、内部通報制度です。

当社の内部通報制度はp17の左側の図のとおりです。この一番上に「相談者」とあって、当社や子会社の社員、あるいは取引先といったところから、右と左に分かれています。社内の窓口と、社外の窓口に通報があります。社外の窓口は弁護士の先生にお願いしておりますけれども、いずれの窓口にも男性・女性の相談員を配置し、匿名相談も含めて受け付けているところです。

p18をご覧ください。さらに、早期対応に繋がるものとして、全社員に対する意識調査を実施しています。当社やグループ会社の全社員に対して匿名のアンケートを実施し、社員の本音を掘り起こし、不祥事の芽の発見、不祥事発生の抑止に繋げることを期待しています。

p19にあるとおり、さらに対象を協力会社にも広げていて、各事業部門でそれぞれ進めています。社員と同じように匿名のアンケート調査をしたり、対話活動をしたりということです。協力会社とのコミュニケーションを密にすることによって、不祥事に至る前にできるだけ不都合な事柄を改善していく、あるいは不祥事の芽の早期発見に役立てるということです。アンケートの自由記述欄を見ても、だんだんと本音が出てきており、厳しい意見も頂いているところです。

3. より実効性を高めるために

以上のように二つの仕組みを申し上げましたが、この仕組みの実効性を高めるためにどうすれば良いかということで、p21をご覧くださいと思います。左上に「必要条件」と書いたのは、これまで説明した狭い意味の予防と広い意味の予防です。こうした措置を、より実効性を高めるためには、やはり、右側に「③コンプライアンスの基盤」と書いていますけれども、企業風土と経営トップの問題が重要であろうと思います。

企業風土の問題というのは、具体的にはコンプライアンス意識の組織への浸透・定着、そして組織の風通しの良さということです。それに加えて、経営トップの資質の問題があります。自ら厳しく律して、忠告を大事に聞くという姿勢、あるいはコンプライアンスを余計なコストではなくて、社会からの信頼をブランド価値として構築していくものという思いを持てるトップであってこそ、仕組みも機能するし、またこうした基盤があつてこそ、予防策がより生きてくると考えています。

日本取引所自主規制法人は、先ほど平野様からご説明があった「不祥事予防プリンシプル」を出しておられます。これを拝見しますと、前文のトップのリーダーシップから始まって、この予防に関するポイントが整理され、非常に分かりやすく伝えていただいています。私が漠然と考えていた右側のコンプライアンスの基盤といったことがより明確に、かつ具体的に記載されているということで、感銘した次第です。

その上で、私自身は監査役ですので、どうするのかということについて、p22 をご覧ください。左上に「必要条件・十分条件」と書きましたが、執行部の状況、こうした仕組みが構築・運用されているのかを監査役の立場から見ていくことが必要だと思っています。そして、監査にあたっては、左下にある「不祥事予防プリンシプル」、あるいは監査役協会が出している右下の「監査役の実務」を監査の視点として捉えて、予防策が適切に図られているか、より強化を図っていく必要はないのかといったことを見ていくのが、私の務めであると理解しております。

時間の関係から p22 の「発見・対処が最も困難な不祥事」の説明は省略しましたが、もし関連する話になりましたら、また申し述べたいと思います。私からは以上です。

(平野) 八嶋様、どうもありがとうございました。「不祥事予防プリンシプル」とも関連付けて具体的な取組みをご説明いただきました。

それでは続きまして山口先生から、弁護士の視点から不祥事の予防対策についてお話を頂戴したいと思います。山口先生、よろしく願いいたします。

●上場会社における企業不祥事の兆候から不祥事予防に向けた対策を考える：

山口 利昭 氏 (山口利昭法律事務所 代表弁護士)

山口でございます。どうぞよろしく願いいたします。私は普段、会社で不祥事が発覚したとか、発生したとか、いわゆる有事になってから中立公正な立場で調査を行ったり、もしくは会社のリスクマネジメントという形で危機対応という形でいろいろなご支援をするような仕事をここ 15~16 年やっていますので、そこからさかのぼってといいますか、不祥事予防にどういう心掛けをすべきかということをお話ししたいと思います。

今、八嶋様から関西電力の取組みということでお話を伺ったのですが、私から一言だけコメントすると、大変素晴らしい取組みはできているのだけれども、これは関西電力という会社の人的・物的資源が豊富であるから、ここまでのことができるのかなど。特に内部監査部門に 77 名などという人的資源を擁する会社はあまりございません。私が時々お邪魔する会社というのは、本当に内部監査といっても 2 人とか 3 人とか、法務部門においてもやはり 3 人か 4 人、といったところですので、私の実務経験から、そういう上場会社の不祥事予防を中心に私はお話ししてまいりたいと思っています。

1. 企業社会を取り巻く経営環境の変化—リスクマネジメントを戦略と一体で考える時代

皆さま方のお手元の私のレジュメ、p2 では「リスクマネジメントを戦略と一体で考える時代」と書いております。今日のテーマとの関わりでいうと、リスクの中でも特に不正リ

スクというものがどんなところから企業に降りかかってくるかということ、例えば私が簡単に思いつくだけでも、昨日からついに働き方関連の法律が施行されましたけれども、働き方改革や不透明な国際情勢、といった経営環境の変化があります。また、最近多いのですが、ちょっと前までは SNS による情報流出などということを言われました。私から見ると、単なる情報流出ではなくて、情報に裏付けが付されたもの、たとえば最近では動画や録音、ライブ中継といった、非常に社会的に影響のあるファイルを伴って会社の情報が流出していくと、これがすごくインパクトが強いのです。それから、右上に書いたとおり、AI・IoT、そして RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）といったものの発達の中で、どんどん働き方が変わっています。

p3 をご覧ください。このような中でリスクマネジメントはどういうふうに考えていくべきか。不正リスクというものは、どんなに真面目にリスクマネジメントをやっている会社でも以前より相当高まっていると私は考えています。これだけ経営環境が変化する時代だからこそ、私が皆さま方の会社に申し上げたいのは、皆さま方の組織が、不祥事に強い組織なのか、それとも不祥事に弱い組織なのかを見極める必要があるということです。

私は時々、第三者委員会が再発防止策を提示して、その再発防止策をその会社が本当にきちんと履行するかどうかを 3~4 年見るための、外部有識者で作るコンプライアンス委員会に入ることがあります。その立場で大きな不祥事を起こした会社のその後のいろいろな取組みをチェックするわけですが、その中で感じるのは、不祥事を起こして前よりもとても強くなり業績も良くなる会社と、不祥事を起こしたことによってへなへなと脆く崩壊してしまう会社とがあります。今まで私が見た中で一番ひどいのは、残念ながら他の競合他者に事業統合されてしまったという、これは本当に普段目には見えないかもしれませんが、皆さま方の組織はその二つに分かれます。

どうしてこの会社は不祥事を起こして強い会社になったのか。どうしてこの会社は弱い組織になってしまったのか、へなへなとなってしまったのか。これは今日お越しの管理部門の方々は、「うちの会社のリスクはこんなことがあるよ。こんなことが顕在化したらどうなるだろう」と、外のことばかりいろいろ気にされるのですが、むしろリスクが顕在化したときに、皆さん方の組織はそれに耐えられるかどうかという方を見てもらった方がいいのではないかとというのが私からの皆さま方へのご提案です。

「不祥事予防プリンシプル」の第 1 原則、「実を伴った実態把握」は、これだけを読んだら、当たり前のことを書いているのではないかと思いますけど、今、私が申し上げたことが実態なのです。皆さま方の組織には、不祥事に強い組織と弱い組織とあるのです。皆さま方がもし弱い組織だと感じるのであれば、それは補強していただく必要があるのではないだろうか。そういう意味で原則 1 を理解していただくと頭に入りやすいのではないかと思います。

トライアル&エラーと書きました。走りながら考えるリスク管理の発想が必要ではないかと思いましたが、これは特にリスクマネジメント、不正リスクといったものが、うちの会社、うちの業界にどういう形で顕在化するか。外のいろいろな経営環境を調査・分析していくということは大事なことなのですが、先ほども例えば関西電力さんのお話を聞いていても、あれだけ立派な内部統制、あれだけ立派なガバナンスを作っている、ここ数年電力会社同士の競争は激しくなっているし、また、ガス事業者とのいろいろな競

争も激しくなっている。ということは、失礼ながら、関西電力さんは昔に比べたら大いに不正リスクは高まっていると思うのです。だから、不祥事を起きないようにするためだけでなく、残念ながら不祥事が起きる可能性が高い。起きてしまったときに皆さん方の会社がどうされるのかということも、リスクマネジメントの一環として走りながら考える必要があるのではなからうかと感じています。「経験に裏打ちされた合理的な経営判断と経営環境の変化をとらえた直感的判断」と書きましたけれども、私は、不正防止というのは守りだけではなく、いろいろな攻めのようなものも、共通の認識でリスクマネジメントと併せてやっていかなければいけないのではなからうかと感じています。

特にこういう仕事をしているものですから、最近では機関投資家の方からいろいろなご相談を受けるようになりました。私のような人間に機関投資家から相談があるなどということは、ここ3年ぐらい前まで一切なかったのです。ところが、ご承知の方もいらっしゃると思いますけれども、2014年にスチュワードシップ・コードというのができたのです。一昨年も改訂されましたが、そのスチュワードシップ・コードの指針の3-3のところ、機関投資家は対象会社のリスクマネジメント能力もきちんと見るべきであるという項目が入ったものですから、私に機関投資家の方々が何を質問されるかということ、この会社のどこを見たら、不祥事が起きたときにちゃんと対応できるかどうか、この会社の監査役は本当に経営者が暴走したときに止める力があるのかどうか、そういったことをスコア化できるかどうかということを通じて聞かれるようになったのです。そんなことは今までなかったのです。だけど、ここ数年そういう機関投資家からの相談が大変増えました。

機関投資家は、不祥事は皆さん方の会社で起こしたくないと頑張ってみても起きてしまうけれども、起きてしまったときにこの会社はきちんと立ち直れるのか、それともその不祥事を原因としてへなへなとなってしまうのか、非常にその点への関心が高いのです。ですから、私自身はトライアル&エラーの発想によるリスクマネジメントが必要ではないかと考えています。

資料 p4 にもありますように、リスクマネジメントを経営戦略に生かすには発想の転換が必要だと思っています。これまでは各企業を取り巻くリスクを洗い出して、これにどう対応すべきか、という点が重視されてきたわけですが、これからはリスクが顕在化することを一つ想定していただく。顕在化したリスクに耐え得る組織をどう作るべきか、という点を重視すべきである。もちろん顕在化しないためにどうするかということも大事ですが、そればかりではなくて、起きてしまうことも念頭に置いて、起きてしまったときにどうするかということもリスクマネジメントの中で考えていただきたいと感じています。

2. ステイクホルダーから第三者委員会に要請される原因分析と再発防止策

資料 p5 をご覧ください。少し各論的な話になるのですが、私は先ほどご紹介があったように、ここ2年ぐらいで3件ほど上場会社の第三者委員会の、特に委員長をさせていただき、いろいろなステイクホルダーから不祥事が起きた原因、それから再発防止策といったものを提言しろということで、報告書にいろいろと書かせていただくわけです。

そういう第三者委員会の調査をやる中で、いわゆるステイクホルダーの方々がどこに期待しているかということ、一つ目が、不祥事を発生させた本当の原因はどこにあったのかと

ということです。いわゆる組織の根本原因の徹底的な究明を第三者委員会に求めるということです。これを書いていないと、うわべだけの調査に終始したとして、われわれ自身に批判が相当集まる。品質偽装であれば、その品質偽装に手を染めたある部署に、手を染めた本人の批判をしても、なぜそういうことを真面目な現場の現業の人たちがやったのかということまできちんと解明しないと、なかなかステイクホルダーの方々が納得しないという点が1点です。

それから二つ目が、もうこの会社は二度と同じ不祥事は起こさないのか、起こさないといえるためのちゃんとした納得できるような再発防止策は実行するのかということで、実行可能な再発防止策をきちんと作っているのかどうか、実行しているのかどうか。それには偉そうなことを言っても、ちゃんとそれが実行可能性で裏打ちされたストーリー性がないと、なかなかステイクホルダーの方々に納得していただけないというのが2点目です。

三つ目が、これは非常に重要な点であって、いろいろな機関投資家の方と話をしても、「そうはいつでもこの業界はこういう不祥事はまた起きてしまうよね。これだけ同業他社があって、これだけ競争しているのだから起きてしまうのではないの？でも、今回みたいに監督官庁に内部告発があって、経営者が『ばれてしまった。ごめんなさい』では、俺たちはもうこの会社には投資したくない」とおっしゃる。もし同じことがあったら、今度こそ本当に自分の手で調査して、自分の手でちゃんと公表して、自分の手できちんと再発防止策を作れるような自浄能力のある会社なのかどうか非常に興味を持っているということです。これは、上場会社の皆さま方に強く申し上げたいところです。こういったところに第三者委員会は大変腐心しながら調査を進めているのが現状です。

3. 企業不祥事対応と攻めのマネジメント—企業不祥事の「芽」を考える

資料 p6 をご覧ください。今日は「不祥事予防プリンシプル」についてのお話なので、若干その点についてお話ししたいと思うのですが、不祥事の「芽」は、「不祥事予防プリンシプル」の中にも第4原則の解説に出てきますけれども、企業が不祥事の「芽」を摘むことは非常に大事なことだと私も思います。その中で、私が今までのいろいろな事件を取り扱う中で、これが不祥事の「芽」といえるのではないかというものを4点だけ皆さま方にお示ししたいと思います。

一つは、組織間の力学的バランスの崩壊です。これは数社の品質偽装事件の対応支援をやらせていただいて感じたところです。品質保証や品質管理の部門が、残念ながら本来ならば止めなければいけないものをあえて止めなかった、長年そういった形で取引先との取り決めによる内部規約に反したような商品はずっと出荷していたという事件が多いわけですが、みんな真面目な人ばかりなのに、なぜこんなことになってしまうのだろう。これは私から見ると、例えば品質管理と製造部との力関係、それから営業部門と品質保証部門との力関係といったことがあまりにもアンバランスである。

例えば私が経験したある会社の事例でも、これはマスコミでもよく報じられていますけれども、納期が間に合わないといったことで偽装というか、品質の水準に満たないものも出荷せざるを得なくなったということもあるでしょうし、製造部門からやり直しということはあえて言うのだけれども、今度は製造部門から「補正権限は普段認められているのだから、これぐらいの数値だったら補正で済ませてよ」と言われると、力関係が大きく違う

ので、何も物を言えなくなってしまう、数値の改ざんで内々に処理してしまう、ということ、力関係の違いは非常に大きいです。

それから、スルガ銀行の事例の大変長い報告書を読んでも感じましたけれども、スルガ銀行も昔は法人融資が中心だったのです。そういう法人融資が中心の時代は、審査部門は花形だったのです。けれども、それが15年ほど前にリテール融資へ転換した。リテールですから、当然審査部門は定型的なチェックになってしまう。そういう中で、今まで営業よりも審査の方が力が強かったのに、それが逆転して今度は営業が審査よりも強くなっていく。そういう中で審査は何も言えなくなっていくというのは、普通にある話なのです。皆さま方の会社でもいろいろな組織の中でその組織のバランス、力学的なバランス、アンバランスといったものが一つ崩壊すると、不祥事の「芽」になりやすい。

それから、二つ目が情報共有の障壁です。これもいろいろな会社で謝罪会見をする社長さんが「うちの会社では風通しが大変悪かった」とおっしゃるけれども、風通しはなかなか良くならないです。普通に考えたら、いくらきちんと情報共有しようといっても、皆さん現場は忙しいのです。忙しい中で情報を他の部門、上下でもなかなかルールどおりに情報共有することはできない。唯一できるのは、なぜその情報を共有することが必要かということに関する上下や部門間の共感を持てる場合のみです。私は時々、内部通報の窓口を何社かやっていますが、その内部通報で来た人たちに、「なぜ内部通報に来たの？なぜ上司に言わないの？」と言うと、「あの上司はコンプライアンス月間的时候、われわれにコンプライアンスは大事だと言っていたけど、本気かどうかわからない」と言うのです。それは私が見ていてもよく分かるわけです。「見て見ぬふりは許されない」といった組織風土への安心感といいますか、ともかく共感するものがなければ、情報共有の障壁はなかなか崩れない。

それから、三つ目が社内ルールの無視、無効化です。今日は上場会社の方がたくさん来られていますけれども、上場会社であれば、例えば上場するときいろいろなルールを証券会社から言われて作っています。でも、上場して10年、20年たって、その中には死文化したのものもあるかもしれない。私からすると、ルールはあるけれどもルールから逸脱したことが普通に行われているよりは、いっそのルールを皆さん方の社内のルールに合わせた方がいい、もしくはルール自体を削除した方がいいのです。いろいろな会社を見ていて、ルールを作ることは簡単だけれども、ルールを削除するのは難しいのです。でも、それをやっていかないと、こういったルールの無視、無効化につながっていく。

そして、四つ目がハラスメントの横行です。これは後でまたフリーディスカッションのときにでも申し上げますけれども、私はこれが大きな不祥事の「芽」だと感じています。

4. 中長期の企業価値向上を目指した不祥事予防の意義を考える

資料 p7 をご覧ください。最後になりますけれども、中長期の企業価値向上を目指した不祥事予防の意義を考えていただきたいということで、一つは「法令遵守」ではリスクに強い組織にはならない。「コンプライアンス」は時間軸を持つ概念です。先ほど平野様から冒頭に若干コメント、解説がありましたけれども、コンプライアンス、法令遵守などというのは、上場されている会社は当たり前なのです。けれども、世の中の風（かぜ）、社会の常識というのは、そのときそのときによって変わるわけです。皆さま方がお作りになって

いる商品・サービスは、世の中に受け入れられないと中長期のビジネスモデルにはならないし、業績の向上にはつながらないのです。だから、たとえ法令を遵守しても、社会の常識に反する行動を取っていれば、そのうち皆さま方の会社の商品・サービスは飽きられます。そういうことで、やはりコンプライアンスは時間軸を持つ概念であることを理解していただきたい。

それから、日々の事業戦略で利害関係者をぜひとも味方につけていただきたい。これはなぜかという、不祥事が起きたときには敵がたくさん出てきます。敵がたくさん出てくるけれども、なるべくその敵を減らすことは皆さま方にも有益です。

それから、「商品の品質と安全」を「安心」に落とし込む努力をしていただきたい。品質偽装の事件を見ている、会社の人は皆さん「安全、安全」とおっしゃいます。「安全だからどうか安心してください。どうか出荷は止めないでください」。でも、その安全は、皆さま方はプロだから安全というけど、世間の人は分かりません。だから、それを安心して落とし込む努力を普段からしていただきたい。

そして、平時から有事を想定することです。よく「正常化バイアス」といわれますけれども、皆さま方は有事になってしまうと必ず「大したことはない」とか「まだもうちょっと様子を見よう」などと思えますけど、その姿勢はわれわれから見ると既に有事なのです。有事なのだけれども、皆さま方はいつまでも平時だと思いたいのです。ですから、常に平時から有事を想定した取り組みを行っていただきたいということで、「不祥事予防のプリンブル」をぜひ平時の取り組みに組み込んでいただきたいと考えています。以上です。

(平野) 山口先生、どうもありがとうございました。実際にご経験された非常に生々しいといえますか、臨場感があつたお話だったかと思えます。山口先生のお話の中でも、スチュワードシップ・コードや投資家、ステイクホルダーとの関係のところが出てきましたけれども、最後に川北先生から、ただ今お話があつたお二方のお話などを踏まえながら、証券市場分析であるとか、機関投資家の立場から、こういった不祥事を見た場合にどういうふうに考えられるのかということ等を含めて、コメントをお願いしますでしょうか。

●証券市場の視点：川北 英隆 氏（京都大学名誉教授）

京都大学の川北です。よろしく申し上げます。最初に紹介していただいたように、私自身は日本生命におりまして、保険の販売は全くしていませんでした。ずっと資産運用セクションにいました。ということで、投資家の観点で企業なり、マーケットなりを見ているわけです。

投資家の観点からすると、お二人のご意見では、これが一番私に刺さった部分なのですが、閔電の八嶋常任監査役のお話でいいますと、企業風土というか、私なりの言い方をしますと、社風です。長い目で企業を見ていると、一度出来上がった社風というものから企業はなかなか抜けることができないと思います。その社風を作るのは誰かという、やはりリーダーであって、リーダーが変わると社風がかなり変わっていくことが見受けられます。こういう意味で社風とリーダーシップが一つ大きな観点かなと思います。

不祥事の「芽」が出た場合に、それを早く摘むことで不祥事という大事件になることを

予防するわけですが、「芽」を摘むときに、自分たちの会社の中に社風として何かよろしくないものがあつたのではないか、社風が原因になっているのではないかというのを一つ考える必要性があるのではと考えています。

それからもう一つ、山口弁護士のお話でいいますと、トライアル&エラーという言葉があり、その後で走りながら考えるという言葉があつたのですけれども、これは社風とも通じますし、世の中のいろいろな変化とも通じるわけですが、常に変化の中に自分たちがあつてそれに合わせて変えていく、社会の意識に対して自分たちをうまく合わせていくことが重要になってくると思います。そういう意味で経営のトップ層というのは、それから社員もそうなのですけれども、ステイクホルダーのことを常に考えて、積極的にお互いに意見交換をしていく。下の方からなかなか上の方に上げにくいのですけれども、そう考えると、経営トップとしては現場をなるべく見て歩く、もしくは現場に近い管理層の意見を吸い上げていくことが重要ではないのかと思いました。

企業が何のためにあつて、何によつてもうけているのかということ、結局は社会に対する一種の使命があつて、それに応えることで長期的な付加価値が生まれますし、企業が存続していくのだということを常に意識しておく必要があるのではないかと思います。不祥事の「芽」が起り、もしくはそれが事件に発展したときには、自分たちは本当に社会のために尽くしてきたのかどうか、社会の要請に応えてきたのかどうか、その原点に立ち返ることが必要ではないかと思います。企業の経営者のために社員は働いているわけではない。社長をはじめとして、全社員、全役員が社会の使命を果たすために働いているのだが、良くないことが生じたのは、それにもとつた部分があつたのではないかという認識が重要だと思います。

京都大学の中で経営のトップ層の方に来ていただいて講義をしていただいているのですけれども、そのときに感じるのは、いろいろな経営のスタイルがある。一口に優れた企業といっても、画一的な経営者のスタイルはないということです。自分たちが考えて、自分たちで工夫した経営スタイルがあるということです。それは、各企業が置かれた立場にもよるとは思うのですが、そうはいつても経営者が自分たちで考えて、自分たちの企業にふさわしいスタイルをつくり出されているのだと考えます。関電さんは関電さんで経営スタイルを確立されて、公的企業にふさわしいような、公益にもとらないような経営スタイルを取ってこられていると思います。

最初に社風ということを申し上げましたけれども、どういう社風が投資家の視点から見ると素晴らしいと思うのか、もしくは京都大学に講義をしに来ていただいている経営者を見させていただいて素晴らしいと思ったかといいますと、社員が自由闊達に行動している、言い換えれば社員に自由度があつて、自分の意見を積極的に企業に言える、それも前向きな意見を言えるのが重要ではないかと思います。それと同時に、先ほどから何回も申し上げているように、経営者が考え、いろいろな情報を得ることで自分たちの会社を良くしようとしている、そういうスタンスが重要ではないかと思いました。

では、実際に不祥事が発生したときに投資家としてどうするのか、その企業に対する投資をどういうふうにするのかということですが、不祥事といっても、小さなものを含めると常に発生しているのです。私自身、ある ESG 調査会社の経営方針に感銘を受けて、20 年近くその企業を応援しているのですけれども、その調査の議論の場にいると小さな事件は

いくらでも出てきます。そのときに思うのは、これは山口さんがおっしゃったことだと思うのですけれども、再発防止のために何をやっているのか、どういうふうにしてその経営者が行動したのが重要だということです。もう少し言うと、その時点で、社風を経営者がいかに変えようとしているのか、その努力の跡が見えるのか見えないのかが一つ非常に大きな分岐点になるのではと思っています。

ということで、投資家の観点から、不祥事が起こった企業の株式投資をどうするのかという問題は、もしも後で時間がありましたらお答えすることとして、ひとまずここでマイクを置きたいと思います。

●不祥事が続発する現状

(平野) 川北先生、ありがとうございます。それでは、フリーディスカッションに移ってまいりたいと思います。

まず私の方から1点お伺いをしたいと思っているのは、冒頭の不祥事予防プリンシプルを作った趣旨のところでもご説明申し上げたように、これを作るきっかけとなっているのは、上場会社による不祥事が連続的に発生しているということではありますが、一方でコーポレートガバナンス・コード等をはじめとして、日本のコーポレートガバナンスは進んできているのだという認識もないわけではないところであります。

ただ、その中で不祥事が連続して起こってしまっているという現状なのですが、山口先生と川北先生にご感触をお伺いしたいと思っているのは、こういった不祥事が続発し、まだとどまることがないという状況についてどんな見方をされていらっしゃるのかということ、あるいは不祥事企業における共通点は何かということ。さらには、これは山口先生からお話がありましたが、同じ会社が不祥事を起こした後は再発予防策を策定するのですけれども、品質偽装など、何年かたつと同じような不祥事をもう一回やってしまう、再発をさせてしまう企業もちらほらあります。そういう意味では、一つの会社がなぜそういうことを再発させてしまうのだろうかということ。これを振り返ってみて、そういった不祥事を連発してしまうような会社の特徴点みたいなものがあれば、コメントを頂ければと思います。まず、山口先生からお願いいたします。

(山口) 不祥事がなかなかなくなるというか、平野さんのご質問というかご疑問はごもっともです。多分今日お越しになっていらっしゃる皆さま方は新聞で見ても、他社の不祥事を知るわけですが、私などは、企業からご相談を受けて企業に赴くわけですから、新聞に出ていない不祥事をいっぱい知っているわけです。だから、不祥事は別に増えてもいないし、減ってもいないし、普段からたくさんあるわけですが、その中でたまたま公表されている事件が多かった少なかったということで、今年は多いな、少ないなというのが実態ではないかと思っています。

ただ、一ついえることは、今日の私のペーパーでも書きましたけれども、例えば5年前、10年前に比べたら、社内で発生した不祥事を墓場まで持っていける時代ではなくなったと思います。不祥事というのは、相当な確率で皆さま方が隠そうと思っても表に出る。表に出るといえるのは、単にうわさレベルで出るのではなくて、確たる証拠を持って表に出ると

いうことです。こういう時代になったものですから、やはり不祥事対応は非常に大事になってくると思っています。

それともう1点、ご質問の中で、同じ企業が何度も不祥事を起こすというのは、私も何度か同じ企業からお招きいただいて、別の社長さんに代わって、またその会社の不祥事対応をお手伝いすることもあるのですが、私の率直な意見として一つ言わせていただくと、やはりこの会社は変わらないよなということです。こうやって社長さんとお話して、この会社はまた起こすのではないかと思っていると、やはり起きるのです。

なぜそうなるかという、分かりやすい言葉で言うと、例えば法務や監査、総務、経理などのいわゆるコーポレート部門、管理部門に対する社長の気持ちというか、向き方というか。不祥事を起こしにくい会社というのは、そういったコーポレート部門の大事さをよく分かっていて、われわれはいろいろな会社にお招きいただいても分かるのです。この会社では監査や内部監査や法務といったものが大事にされているのだなと。けども、そういう部門に対しての経営トップの見方が重要であることは、すごく痛感します。

もう1点は、平時から有事のことを考えようとはされない会社、つまり何か起きたらそのときに考えたらいいということで、有事の問題を全く平時から考えずに、何かあったときにお金だけ出して危機対応すればいいなという思想が、社長が代わっても抜け切れない会社さんというのはあると思うのです。これは何度も繰り返し不祥事を起こすのです。先ほど川北様がおっしゃるように、その風土に根づいている部分というか、そういったものを感じる時があります。以上です。

(平野) 川北先生、お願いいたします。

(川北) 私自身、多くなっているのか少なくなっているのかよく分からないのですが、ただ思うのは、事件の性質がかなり変わってきているのではないかなということです。特に最近見ていると、海外絡みの話が多い。これは企業を取り巻く経済環境、社会環境の変化が生じていて、それに企業が十分に対応できていないところが一つあるのではないかと思っています。

それと再発という話なのですが、投資家から見ると、その企業に何が起こったのを見ても、それに対してどういう対応をしているのか、第三者委員会がどういう調査をされたのか。これは山口先生がご専門なのですが、公表されたものを見ていると、再度起こるのではないのかという懸念を抱かせる企業が結構あると思うのです。これは抜本的な社風の変化を促していなくて、単に小手先だけで変化させているからでしょう。

先ほど平野さんからステュワードシップ・コードという話が出ましたし、コーポレートガバナンス・コードもできたのですが、そこでの議論に私自身参加させていただいているのですけれども、その場での議論を含め、外部から見ると形式的な点にどうしても目が行くのです。それと同じ感覚で、経営のトップ層が形式さえ整えればいいのかという対応をしていると、抜本的な対応にはならない。そうすると再発する可能性が大きいのではないかと思います。

(平野) ありがとうございます。

(山口) 今の川北さんのお話にちょっと関連してなのですが、第三者委員会の委員をやっている人間がこういうことを言うのは変なのですが、社長が今度は本気で変わろうとしているかどうか、従業員の方には分かるのです。第三者委員会の委員の人選とか、第三者委員会に何を諮問したかとかを見て、「これは本気で、裸になってもう一回やり直す気持ちになっているのだな」と従業員の方が思うかどうか。これはひょっとしたら、社長のお友達だから、結局は時間稼ぎと役員の保身ということの隠れ蓑なのだなど。最近よく「なんちゃって委員会」といいますけれども、「なんちゃって委員会なのだな」ということになると、川北さんがおっしゃったように、形式的に対処していることは、恐らく従業員にはすぐ分かると思います。

●企業風土の醸成

(平野) ありがとうございます。形式なのか抜本的なのかというところで、社風であるとか管理部門に対する向き合い方が非常に重要であるというお話だったかと思えます。先ほど八嶋様のプレゼンテーションを拝聴する中で、特徴的かなと思ったのは、関電さんの場合で、管理部門ではなくて事業部門の中にCSR的な判断要素を入れるといいますか、CSR推進会議というものを、事業を進めていく部分と並列関係のようなイメージ図だったかと思うのですが、取り入れていらっしゃるということです。普通の会社では、管理部門の方にCSRは入ると思うのです。これをある意味、会社としての姿勢であるとか、社風とも関係するのかわかりませんが、ちょっと分かりませんが、そこまで能動的にそういった考え方を事業に取り込んでこられたことについて、どのような経緯や考え方、あるいはこれを導入するときにどんな苦労があったのかというところを、社風を変えていくような観点も交えて、コメントを頂けませんかでしょうか。

(八嶋) 平野様がおっしゃったのは、私の資料のp6のことだったと思います。先ほどの私の説明で、左下のところを少し詳しく説明して、そういう印象で受け止めていただいたのだらうと思います。私どもは公益事業ですので、CSR、とりわけコンプライアンスについては重きを置いて事業を推進しています。

私の資料のp21を開いていただけますでしょうか。不祥事予防の実効性を高める条件として、右側に「コンプライアンスの基盤」として「企業風土」と「経営トップ」と書きました。ちょうど川北先生が先ほど社風とおっしゃったのはこの左側の話で、リーダーシップとおっしゃったのが右側の話で、上手く符合していると感じました。

社風、企業風土に関して申せば、関西電力グループは公益事業を担っており、企業の社会的責任を強く重く自覚しないと事業が回らないという特徴があります。それは電気という商品が極めて公共性が高いということ、そして長らく独占事業できたことも関係していると思います。

もう少し具体的に申し上げますと、関西一円に私どもの設備があるわけで、皆さまのご自宅の前の道路に電柱を建てさせていただいていますし、電線も張らせていただいています。電線1本、電柱1本にも、自治体を含め、地主の方のご理解を取らなければならない。ま

してや、発電所に至ってはもっと大がかりな、十年二十年単位で、地元のご理解を得て、建設していくこととなります。また、いったん電気を送り始めると、停電は絶対に避けなければならない。すなわち、さまざまな人たちのご理解を頂きながら、事業を行っている、言い換えると、日頃からの関西電力に対する社会的な信頼がベースにないと事業が一步も進まないという特徴があると思います。

また、一方で、私もそうですけれども、関西電力に入社以来、社員の中に電気を供給し、それによってお客さまや地域社会の発展に貢献することを自らの喜びとするようなDNAがずっと引き継がれており、皆、そういう教育を受けてきています。

加えて、原子力を抱えているという点もあります。原子力のトラブルなどがあつたときには社会的な批判を非常に強く受けますし、そこから安定稼働に持っていくには本当に大変な努力が必要です。もちろん発電所周辺地域の皆さまは当然のことながら、消費地を含め広く社会全般のご理解がないと稼働できないわけです。そのためにさまざまところで地道な努力をしなければならない。昔は原子力のトラブルがあつたときに、極めて専門性が高いから、つい情報を出し遅れて、批判されるということが多かった。しかし、今では、できるだけ早く情報開示し、透明性のある企業運営、特に原子力についてはそう心掛けねばならない。

ある記者の方が、関西電力は小さなトラブルを繰り返し起こし、その都度すごく叩かれて、痛い目にたくさん遭ってきたから、どんどん情報を出していく社風が変わってきたと、おっしゃっていたことがありました。先ほど山口先生がトライアル&エラーとおっしゃっていたこととどこか共通するのではないかと思いますけれども、そういう失敗を繰り返して少しずつ社風が変わってきた。

原子力を含め、社会に対して開かれた事業運営をしないと、電気事業は一步も進まないというのをみんな痛感しているのが実態だと思います。そして、経営トップについては、そうした点をよく理解している人が選抜されて、そしてさらに、そういう目で次を選んでいく。そういう形でつながれば、企業文化や社風として引き継がれていくことになると思います。

●不祥事予防へのリソース投入

(平野) ありがとうございます。社風というのは非常に難しい話かなと。まさに明日から社風を変えますといっても、変わらないと思いますし、そういう意味で今の八嶋様のお話が、非常に時間をかけてというところというか、いろいろな経験を経て変わってきたということが非常に参考になるお話かなと思いました。

川北先生と山口先生にこの関係でお伺いしたいのは、川北先生におかれては、先ほどご説明の中でも一流の経営者の方を京都大学にお招きして特別講義をやられているというお話がありましたので、こういった社風であるとか、トップの管理部門なりコンプライアンスに対するコミットメント、あるいはリソースの投入といったところについて、エクセレントカンパニーというか、一流の経営者の方で何か共通点というか、示唆される部分があればありましたらコメントを頂きたいというところです。

逆に山口先生には、冒頭のお話にありましたけれども、なかなかそうはいつでも、関電

さんのようなエクセレントカンパニーではなくて小さな会社だと、リソースの投入はできないのではないかということ、あるいはまさに今の八嶋様のお話のように、トップが選ばれていくプロセスの中で DNA が少しずつ変わってきているようなことではなくて、トップが一人で頑張ってきて上場するという世界の中で、経営トップが今もしこういう方向を向いていないのであれば、どうやってその中で本気にさせるのかといったあたりについて、それぞれコメントを頂戴できますでしょうか。まず川北先生、お願いできますでしょうか。

(川北) 京都大学の特別講義にお呼びしている事業会社から感じることはまず1点あって、それはリーダーシップですね。業績を伸ばしている企業をお呼びしていることもあると思うのですが、社長もしくは創業家の人たちが、自分たちがリーダーシップを取ることによってその企業を変えていく、その一環としてコンプライアンスというか、不祥事の対応というか、そういうことに間接的に対応していると感じています。一つ典型的だったのは、ある有名な企業は、トップがそれまで従業員の働き方に関してあまり大きな関心を持っていなかった。というか、むしろはっきりいうとハラスメント的には問題のありそうな働き方で業績を伸ばしてこられたのが、あるとき急に働き方改革を進めるのだと舵を切られた。もしくは、ここでいうとCSR的な観点で企業をもう一度再編するのだということに力を注いでおられます。これはすごく素晴らしいことで、一つの事例として参考になるのではないかと思います。

もう1点、各社に共通しているのは、従業員というか、人を非常に大切にされていて、人があってこそその自分たちの事業だという意識が非常に強いということと、経営者が積極的に現場を回っていることです。現場を回ったところで、いいことを言わない事業所が多いのかも分かりませんが、現場をいろいろ比べることによって、この現場が変だということが何となく見えてくるような気がするのです。私たちが講義のためにいろいろな会社のトップにお願いに行くときにも、企業によってわれわれが行くことに対する対応の仕方が違うし、講義に来ていただくときのスタイルも違うのと同じように、各事業会社によっても、特に海外の事業会社などもたくさん持たれているので、どうしても違いが表れてくると思うのです。そこを多分、優れた経営者は直感鋭く観察し、そこから何らかの疑問を導き出して、変えるべきところを見つけ出しているのではないかと、私は思いました。リーダーシップというのは、ともすればハラスメントと直結する部分があるとは思いますが、リーダーシップのいい面を、いい企業は発揮されていると私は評価しています。

(平野) ありがとうございます。それでは山口先生、少しエクセレントカンパニーではない会社のご経験はいかがでしょう。

(山口) それは非常に難しい問題であって、いろいろな会社の役員セミナーなどにお招きいただいたり、いろいろなそういったコンサルティングをお願いされたりしていろいろ試行錯誤するわけですが、経営者というのは痛い目に遭わないと、本当のところコンプライアンスの大事さはなかなか分かっていただけないのです。考えてみたらそうなのですよね。今日も監査や内部監査の方もいらっしゃると思うのですが、例えば内部監査や監査の方々が、「これは駄目です」と言って指摘をする。でも、指摘したことが「あの人に指摘

されてよかったな」と思うのは、実際におかしなことが起きてから、「あのとき、あの監査役さんの言うことに従っておいたらよかったな」などと思うわけで、何もなかったただのうるさい人だなど、規制のことばかりいろいろ言ううるさいなと思われるだけで、そういったコンプライアンスの指摘が本当に会社にとって良かったかどうかというのは分からないという宿命があるのです。

そういう中で、われわれは普段どういう形で、特にCEO トップの方々にその気になってもらうかという、一つは今日も冒頭の説明でもお話ししましたが、昔と違って多くの会社の社長さんが不祥事は起きるのだということを前提に、今いろいろと対応されていますよ」と。社名は出しませんが、去年発生した品質偽装の事件の中でも、特に伝統的な会社の中には、社長さんが「この会社でも偽装はありません」と言った翌日にまた偽装が発覚した、という会社が何社かあったわけです。そういう会社は残念ながら、社長さんが辞任されてしまったわけです。

なぜ起きるかという、社長さんは真面目な社長さんですから、今日私が言ったのと少し違って、「起こしてはいけないのだ。うちの会社で絶対にこんな偽装は起こしてはいけないのだ」と口を酸っぱくして言っているのです。起こさないためにどうするかということにはとても予算を付けるのです。けども、私が例えば「社長、そうはいつでも起きますよ。起きたときにどうやって早く見つけるかを考えましょう」と言っても、そういうことに関しては予算がつかない。「うちの会社は起こさないのだから」と。そうすると、不幸にして現場で不正が発生したところで何を考えるかという、社長が起こしてはいけないということが起きたのだから、社員はみなさん隠しますよ。社員の方々は隠して、それがばれないことにみんな懸けます。だって、社長が絶対に起こしてはいけないと言っているのですから。「君たち、起こしたときにどうするかということに対応してね」と言っていれば、正直に情報が届く可能性があります、起こしてはいけないと言っているのだから、みんな隠す方に懸けます。そうすると、大きな問題に発展していくということをよく申し上げます。

もう一つは、「御社は真面目ですよ。御社は本当にこうやってお付き合いしていると真面目で、誠実な社員が多いですね。でも、起きるのですよ。社長、起きるのですよ。社長は私に毎年毎年同じことを何回も何回も言って、『社員は俺の言うことに飽きてしまったんじゃない?』と聞いていませんか? そんなことはないのですよ。真面目な社員がたくさんいる会社で、社長がそうやって毎年必ずコミットメントするのが大事なのは、社長のコミットメントには鍵の役割があるからです。本当に悪いことをしようと思うやつだったら、どんな内部統制を作っても悪いことをやるのです。けども、社長がそうやってコミットメントすることによって、何か隙があればやろうと思うけれども、そういった隙がないから俺はやめておこうか。「普通の社員にその気にさせないため」つまり家の鍵と同じ役割を社長が果たしているのです。だから、普段は真面目だけれども、ちょっとした隙があると悪いことをしてしまう。そういう悪いことをしようという気持ちにならないためにも、社長がそういったことを本気でやる必要があるのですよ」ということを一生懸命語って、全て納得していただけるか分かりませんが、そういったことをよくお話ししています。

●監査役による情報収集

(平野) ありがとうございます。最終的に少しずつ少しずつ痛い目に遭うというか、先ほどの八嶋様のお話でも、小さな失敗の積み重ねによってDNAが出てきたということですが、それもやはり、山口先生のお話にあったとおり、情報がきちんと流れて上がってくるという仕組みや風土があってこそなのかなと思いました。

本日、いらっしゃっている方の中に、監査部門あるいは監督部門の方もいらっしゃると思うのですが、八嶋様にちょっと具体的なというか、少しプリンシプルに関連した実務的なところで伺いたいと思っているのは、今のお話にもあった情報の収集体制のところ、特に監査役に情報が上がってくる仕組みについて、監査役に情報が上がってこないリスクに対する対処であるとか、あるいは会社の中でアンケート調査を行って結果を踏まえているいろいろな対策をされることになろうかと思うのですが、早期発見・情報収集の仕組みとその改善のサイクルといったところ、そういった実務の部分について少しご説明を頂戴できますか。

(八嶋) 今おっしゃっていただいたように、監査役として、いかに情報を早く、そしてきめ細かく取るかがポイントだと思っています。制度上は監査役に対して監査の環境整備ということで、内部統制システムの決議に従ってスタッフを配置し、スタッフの独立性を確保したり、執行部から監査役に対して報告させるなど、さまざまな実効性の確保は一応保障されています。その上で、日々監査活動を進めることが出来、さらに、差止権や調査権もあるわけですが、実際にはその上で上手に情報が集まるよう考えなければならない。そのためにどうしたらいいかということですが、やはり、常日頃から執行部との円滑な関係を維持・強化しておくことがポイントではないかと思っています。

例えば、コンプライアンス部門や経理・財務部門といった人たちをきちんとスタッフとして確保するということがありますし、また、内部監査部門、会計監査人、社外取締役や子会社の監査役など、同じ監査や監督をする立場にある人たちとの間でコミュニケーションの強化を図っておくことが必要だと思います。

また、われわれ監査役が助言や提言するにあたっては、単に規則上、正しい、間違いだということではなくて、執行部として腹に落ちる助言をしたり、あるいは執行部の実務方がこうあるべきだと思っていることをうまく吸い上げて、上層部に提言していく工夫も大事だと思います。実務方から見て、ありがたいと思ってもらえるような助言・提言を心掛けることによって、執行部から感謝される、いわば「監査役は感謝役」になることだと思います。そして、「監査役がいてくれるから、われわれは思い切ってリスクを取れる。どこかで見えてくれる」という信頼関係、馴れ合いにならず、良い緊張感を持てるような関係まで持っていければ、情報の集まり方も格段に違ってくるのではないかと思います。

そのためには、監査役制度に対する理解、あるいは企業統治に関する考え方を、取締役にもしっかりと認識してもらうことが前提として重要なことだと考えます。

●不祥事予防の取組みに関する情報発信

(平野) ありがとうございます。こういった不祥事予防の取り組みについて、私どもが策定した「不祥事予防プリンシプル」の中でも、その実効性を持たせるためには自分の会社の取り組みを対外的に公表していくことが望ましいのではないかという問い掛けをしています。

監査役のコミュニケーションといったところについては、対外的に公表するというのは企業としてはなかなかやり方が難しいのかもしれないのですが、逆の立場で川北先生に伺いたいの、全体として不祥事予防の取り組みを上場会社で対外的に情報開示していくこと、あるいは川北先生のお話の中にもありましたが、ステイクホルダーとの間でのコミュニケーションを取っていくことの意義や重要性といったところに関し、マーケットサイドから見たときにどのようなことを聞きたいか、あるいは見極めたいかということなどについて、何かこれまでのご経験の中でコメントを頂戴できますか。

(川北) 投資家の立場からすると、スチュワードシップ活動の一環として、その中の非常に大きなリスクへの対策だと思っています。そのために企業サイドとしてどういう不祥事対応の取り組みをされているのか、その「芽」を摘むための体制をどういうふうにつくり上げておられるのか、これは非常に重要な情報だと思います。何か事件があると、それまでの業績もしくは株価のトレンドが一気に崩れてしまうわけですから、投資家としてもそこに関心を持たざるを得ない。特に長期に投資する場合は、政府が非常に力を入れているわけですが、日本企業の発展を支えていくという観点からしても非常に重要な部分だと思っています。企業側からそういう情報の発信をしていただければ、それが投資家にとってみれば対話のための糸口になり得ると思うので、ぜひお願いしたいと思っています。

それともう1点、これは投資家として重要なことだと思うのですが、同業他社の不祥事が最近いろいろ報道されるわけですがけれども、それから企業側がどういうことを学んでおられるのか。それに対して自分たちならこうすると考えられているのか。そういうことも発信していただくと、それも投資家側との対話の糸口になり得るのではないかと思います。

いずれにしても、何らかの不祥事が起きたときに、特にパッシブで、インデックス追従型の投資をしておられる方、特に東証第一部の上場企業を全て TOPIX の構成比で持っておられる投資家とすれば、不祥事が起きた企業をまず外すということはトラッキングエラーの観点からすると難しいので、持たざるを得ない。でも、株価は気になる。そのときにはパッシブの投資家としても、やはり投資家としての責任の観点からそういう企業と対話をして、発生した不祥事に対する対応をきちんとされているのだということを見極め、かつ株主総会における議決権の行使に対して経営者の提案に対して賛成を投じるのか、反対を投じるのかという意思決定もしないといけないので、やはり企業側から事前と事後の情報開示を織り交ぜてやっていただくことが重要だろうと思います。

●グループ会社・協力会社とのコミュニケーション

(平野) ありがとうございます。時間になる前に、こちらのセミナーの参加者の方から寄せられた質問についてもディスカッションしておきたいと思っています。質問の内容はグループ会社における不祥事予防です。「不祥事予防プリンシプル」にも「グループ全体を貫く

経営管理」という原則がありますけれども（原則5）、こちらについての実務上のポイントや工夫についてご登壇の方の話の中で触れていただけないでしょうか、というリクエストを頂戴しています。八嶋様のプレゼンテーションの中で、69社のグループ会社があるというお話がありましたので、関電さんにおけるグループ会社の管理であるとか、グループ会社・協力会社等とのコミュニケーションに関する取組みについて、実務面も含めてコメントを頂戴できますでしょうか。

（八嶋） それでしたら、私の資料のp5を表示してください。グループ経営監査としては、先ほど述べたように、右側の箱の一番左側の経営企画室がグループ本社の機能を担い、いろいろな全体の経営資源の配分を含めて検討しています。さらに、その右側にあるIT戦略室や、これ以外にも「その他」のいろいろな管理間接部門があって、それぞれその専門性を生かして助言・指導したり、グループ会社からの要請によっていろいろとサービス提供をするような形で進めています。

その上で、コミュニケーションとして何が重要かということ、私は、人事ローテーションの工夫が大事であると考えています。例えば、管理間接部門の社員は専門性が高いですけれども、その専門の領域の中だけでずっと行くのではなくて、事業の経験をしたり、現場の経験をする、あるいはグループ会社に出向して、小さな所帯の中で自分の専門性を発揮するという人事ローテーションを図っていくということが大事だと思います。

そういうことを繰り返していきますと、本来のレポートラインとは別に、様々な情報の流れができますので、いろいろな本音の情報も入ってくるようになります。組織の中での暗黙知の共有というか、さまざまな情報の流れを円滑につくり出していくというのが、所帯が大きくなったグループ全体の管理では必要なことではないかと思っています。

● サプライチェーンを展望した責任感

（平野） ありがとうございます。それから、今ご質問したのは原則5ですが、私の方でもう一つ原則6ということで、サプライチェーンの関係についても、「不祥事予防プリンシプル」の中で触れています。自分の会社のグループ外であっても見ていく必要があるのではないかという問いかけをしているわけですが、山口先生に伺いたいのは、このサプライチェーンにおける適切な業務遂行の確保について、昨今ESGという観点もありますけれども、その重要性について何かコメントを頂戴できますか。

（山口） おっしゃるとおりで、私が見ている、特に今回、働き方改革などはまさにそのとおりだと思うのですが、いろいろな会社からご相談を受けていて、時間外労働の禁止や有休の取得といったことで、労働監督基準局にいろいろな申告がますます行くだろうと思っているのです。

では、皆さん方、働き方改革に向けての施策を一生懸命取っておられるわけですが、現場の人に聞くと、「そんなもの、本社で言っているようなことができるわけじゃない。取引先が仲間でやっているのに、うちだけ先に帰るわけにいかないじゃん。誰がいるの？じゃあ、管理職が残る？」、こんなことばかりなのです。これからはそれをきれいにしましょ

うと言うと、そのしわ寄せは結局、下請けや取引先などいろいろなところに行くのです。ついこの間、私が担当した事件も、カルテルはしないと宣言している。でもやっている、どこでやっているかという下請け同士にやらせている。それでは駄目でしょうということです。大きな会社というのは、そういったサプライチェーンでのコンプライアンスを認識していただかなければ、恐らく不正はなくなるだろうと思います。

それともう一つだけ言わせていただければ、この間、私がやらせていただいた品質偽装事件は、ある自動車部品会社でした。自動車部品会社の出荷についていろいろな偽装が長年行われていました。一生懸命調べれば調べるほど、これはこの会社がどんなにきれいになっても、どんなにコンプライアンスを遵守しても、なくなるかなど。なぜか。それは、自動車部品には何万もの部品がいろいろな会社で作られていて、Tier1 から、Tier3 から、いろいろなところがあって、それぞれがジャスト・イン・タイムで部品を供給しなければ成り立たない商売なのだからです。ということは、この会社だけではなくて、この会社のつながりにあるサプライチェーンも取引を見直さないと、恐らくこの不祥事は完全にはなくなるだろうと思いました。

そういうこともあって、私は本当の意味で各企業が、特に日本企業のコンプライアンスを考えたときには、この原則6は本当の意味でこれから取り組んでいかなければいけないものではないかと感じています。

●不祥事予防の第一歩

(平野) ありがとうございます。時間もだいぶ迫ってまいりましたが、私の方からの最後の質問ということで、川北先生と山口先生に伺いたいのですが、本日いろいろディスカッションをしてきましたけれども、結局のところ、既に取り組まれている会社は別かもしれませんが、不祥事予防について、どこから手を付けるといいのか、という点について、お二方からコメントを頂けますでしょうか。川北先生、いかがでしょうか。

(川北) 結局のところ、社長も含めた人の問題が非常に大きいと思っています。山口先生から働き方改革という話もあったのですが、これが出てくると、今までのように企業に対する忠誠心のような考え方は通用しなくなってくる。特に海外の子会社の不祥事というのは、日本と海外の人事的な意識の大きな差が背景にあると思うのです。だから、この時点における人事の在り方、人の育て方、ローテーションの仕方、それから情報の相互の伝達の仕方といったものをどういうふうにやっていくのか。そこを経営者が真面目に考えないといけない時代になっていると思います。それはやはり走りながら考える。これは山口先生のおっしゃったことなのですが、経営者が走りながら変えていくことによってというか、現在に通用するような形にすることで社風自身も良くなっていく。この意識があってはじめて、不祥事でいうと、そういうものがきわめて起きにくいし、起きたとしても小さな傷でとどまることになるのではないかと私自身は思っています。

(平野) ありがとうございます。山口先生、お願いします。

(山口) 事前に何も打ち合わせしていないのですが、本当に川北さんがおっしゃったことと私はほぼ一緒なのです。なぜかというと、私は不祥事を見ていて、日本企業の特質をひしひしと感じるのは、同質性の高い人がたくさんいらっしゃるの、会社の企業文化よりも、その15人から20人ぐらいの小さな集団の掬みたいなものや場の空気みたいなものを、皆さんとても重視されるのです。そこは長年の日本の労働慣行みたいなものがある、その中で会社からこう言われても、この集団の中で自分は場の空気を乱さないように働きたいというのがあるので、見て見ぬふりをするなどというのは普通に行われるのです。

川北さんがおっしゃったように、もしこれからそういったところで労働慣行が変わってくるものがあるのだったら、そういった日本企業の同質性みたいなものを変えていかなければいけない。むしろ、具体的に言えばハラスメント、今までの支配服従関係みたいなものが変わってこない、なかなか日本企業の真面目な組織の不祥事はなくなってこないと思いますので、そのあたりは今後期待したいところだし、皆さま方の会社でも意識していただけたらと思っています。

●最後に一言

(平野) ありがとうございます。最後にパネリストの皆さま方から一言ずつまとめのコメントを頂ければと思います。八嶋様、山口様、川北様、それぞれお願いいたします。

(八嶋) 私のプレゼンテーションのp21でも挙げましたが、やはり企業風土・組織、そしてトップの資質の二つがかみ合わないと、どんな制度を作っても、うまく機能しないと思います。そのためには、学習する組織にならなくてはならない。上手に失敗するというと変な言い方ですが、できるだけ早いうちに不祥事の「芽」を見つけて、早期に対処していくことの繰り返しで、失敗の経験を積み重ねることだと思います。

私が学生のときに、ある先生が、おっしゃっていたのは、「社会で伸びていく人は、失敗しない人ではなく、致命傷に至らない失敗を繰り返している人だ」ということでした。社会に巣立っていく前に何か大事なことを教えてもらったなということで、今なお覚えています。会社という組織も同じで、致命傷になる前にできるだけ早く見つけて、少しずつ痛い目に遭っていくと、危険を察知する能力が磨かれ、早期対処でかすり傷で済むようになるということではないか。企業風土ということに関連して申し上げるならば、それが一つのコツだと思います。

もう一つは、経営トップについて。良き経営トップは、待つ育つものではなくて、トレーニングとか、サクセッションプランのようなものをしっかり作って、育成・選抜していくというのが、これから大変重要になると考えております。以上です。

(平野) ありがとうございます。山口先生、お願いいたします。

(山口) 私はほとんど今までにお話ししました。ただ、本当に最後に一言だけ言わせていただくのであれば、コンプライアンス、不祥事予防自体が商品やサービスの品質を超えて、企業自身の品質に関わる問題だということで、担当者任せではなく、経営者マターの

問題としてぜひとも考えていただきたいということ、ただそれだけです。以上です。

(平野) ありがとうございます。川北先生、お願いいたします。

(川北) 日本取引所のセミナーなので、ちょっと観点を変えますが、内部にいるというか、自主規制法人の理事をしても見えないのですけれども、市場区分の見直しの議論が今、行われています。多分、何らかの形でコンプライアンスの要素が入るのでしょうか。そうすると、今までであれば東証一部に上場してしまえばそれで安泰だったわけですが、不祥事を起こしてその影響が結構大きいと、新しい株価指数から落ちてしまう、もしくは市場第一部から落ちてしまう。具体的にどうなるのかよく分からないですけど、いずれかの状況が生じるということ意識せざるを得ないことになるのではと思います。

そういう意味でもコンプライアンスや不祥事予防といったものが非常に重要になってくると思います。ここに来られた方々も、自分たちの会社に帰られれば、このことを経営のトップの方とお話ししていただければと思います。以上です。

(平野) ありがとうございました。本日はいろいろ貴重かつ参考になるお話を頂き、ありがとうございました。

最後にパネリストの皆様にも、盛大な拍手をお願いいたします(拍手)。

これにて「上場会社セミナー2019」を終了します。本日のセミナーが出席者の皆さまのお役に立ちましたら幸いです。本日はありがとうございました(拍手)。

以 上