

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」(東京開催)

日時 2019年3月5日(火) 14時30分~16時30分

場所 ヒューリックホール東京

<パネリスト>

- ・杉山 忠昭 氏 (元花王株式会社 執行役員)
- ・竹内 豊 氏 (新日鐵住金株式会社※ 常任監査役)
- ・久保利 英明 氏 (日比谷パーク法律事務所 代表弁護士)
- ・井口 譲二 氏 (ニッセイアセットマネジメント株式会社
チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー)

<モデレーター>

- ・佐藤 隆文 (日本取引所自主規制法人 理事長)

※2019年4月1日付で「日本製鉄株式会社」に商号変更

●パネリスト紹介

(佐藤) それでは、本日の上場会社セミナーを始めます。まず、パネリストの皆さまのご紹介です。会場の皆さまから見て左側、私に近い座席にお座りの方から順にご紹介いたします。

まず、杉山忠昭様です。杉山様は2018年末まで、花王株式会社の執行役員として、法務コンプライアンス部門を統括していらっしゃいました。本日は同社の取組みについて、コンプライアンス体制を設計する業務執行サイドの視点からのお話を聞かせていただけたと思います。

続きまして、竹内豊様です。竹内様は、新日鐵住金株式会社の常任監査役です。執行サイドとは少し距離を置いた監査役の立場から見た不祥事の予防、早期発見の現場の実情等についてお話しいただけるものと思います。

続きまして、井口譲二様です。井口様は、ニッセイアセットマネジメント株式会社チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサーでいらっしゃいます。本日は、投資家の立場から、上場会社で不祥事が発生したときに投資家がどのように判断し、行動するのかといった点を中心にお話しいただけると思います。

最後に、久保利英明様です。久保利様は、日比谷パーク法律事務所代表弁護士でいらっしゃいます。また、第三者委員会報告書格付け委員会の委員長も務めておられ、この分野をリードする論客でいらっしゃいます。現在、日本取引所グループの社外取締役もお務めいただいています。実は一昨年2017年まで、当自主規制法人の社外理事もお務めいただいています。よろしくお話しさせていただきます。モデレーターは私、佐藤が務めます。

本日は、初めに私から「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の概要について簡単に触れた後、杉山様、竹内様から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いただきます。その後、井口様、久保利様に、それぞれのお立場からコメ

ントを頂き、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

(佐藤) まず冒頭に、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」の概要についてごく簡単に紹介します。もうご存じの方も多いかと思いますが、復習という趣旨でございます。お手元に「プリンシプル」を配布してありますので、それをご覧いただければと存じます。

近年、上場会社における不祥事が相次いで表面化しました。不祥事は、当該上場会社の社会的評価あるいは企業価値が大きく毀損する結果につながるわけですが、これが当該個人の信頼ということだけでなく、日本の上場会社のガバナンス全体に対する信頼が失われるようなことにつながれば、この日本の資本市場の信頼性確保ということを使命とするわれわれ自主規制法人にとっても大きな問題だということでもあります。これがスタートとなった問題意識です。

実は、それをさかのぼる2年前の2016年2月には、現に不祥事に直面した上場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」というのを策定しました。しかしながら、その後も不祥事が続発し、不祥事がもはや、まれな事象でなくなった現状では、不祥事の発生そのものを予防するような取組みが実効性を持って行われることが必要だと判断した次第です。

そこで、当法人が関わった不正会計等の個別審査を通じて得られた、不祥事の発生原因やその再発防止策等に関する知見も踏まえて、2018年3月に、予防に焦点を当てたプリンシプルを策定したということです。この予防プリンシプルは、お配りした資料の2ページ目にありますけれども、六つの原則からできています。また、3ページ目以降には各原則の解説があり、さらに参考として、社名は伏せていますけれども、それぞれに関連して実際に起きた不祥事事例を紹介しています。

六つの原則の構成に関して申し上げますと、原則1から原則4は、どの会社にも共通する不祥事予防のための重要な基本的着眼点、あるいは取るべきアクションを紹介しています。また、原則5と原則6は、必ずしも全ての会社に当てはまるわけではないかもしれませんが、近時の上場会社のグループ経営の普及、あるいは産業構造の複雑化などに着目して、重要な観点を示したものです。

原則1は、まずもって己を知る、すなわち自社の実態把握が重要であるということを強調しています。その際に、コンプライアンスという言葉をただの法令遵守だと狭く捉えないこと、また社内の慣習や業界の慣行となっているようなことについても予断を持たずに批判的に自己検証することが重要としています。

原則2では、特にコンプライアンスに関する経営トップのコミットメント、そして取締役会等の会社機関による使命の全う、これらを含めて会社組織全般にわたる継続的な取り組みの重要性に力点を置いています。例えば、実力とかけ離れた利益目標の設定や納期・品質スペックの押し付けといったことが、結果として不正を招いてしまったような事例では、この点の欠落が顕著でありました。

次の原則3は、会計不正でも、あるいは品質等に関わる不正でも、現場と経営陣の間の

双方向のコミュニケーションができていないケースが多いということを踏まえたものであります。特に双方のコミュニケーションのハブ、中継点となる中間管理層の役割が重要であることを盛り込んでいます。

原則 4 は、このプリンシプルに基づくアクションを集約し、成果に結び付けるという、ある意味で締めくくり的な原則であります。まず、不祥事になる前の不正の芽は、どの会社にも常に存在している、自分の会社にも存在しているということを、前提として認識していただきたいということ、そして原則 1～原則 3 に沿って不正の芽を早期に発見し、摘み取って、業務改善に至るサイクルを回していただき、さらにそのようなサイクルを企業文化として定着させることが重要だという点を強調しています。

原則 5 は、多数の子会社を擁してグループ経営をしている会社が多くなってきているという現実を踏まえたものであります。プリンシプルを踏まえた経営管理をグループ全体に行き渡らせましょうということです。特に、海外の子会社、あるいは買収直後の子会社には目が届きにくい面がありますので、留意が必要です。

原則 6 は、業務の委託・受託、元請け・下請け、あるいはアウトソーシングなどがこれだけ一般化している今日の産業構造を踏まえた項目であります。自社が属するサプライチェーンの中でひとたび不祥事が起きると、それに伴い、社会的信用の毀損あるいは責任追及が自社にも及び得ることを踏まえていただきたいということです。それを踏まえた上で平時からサプライチェーンの全体像を見渡して、その中で自社の製品やサービスがどういう位置に立っていて、自社はどういう役割を果たしているのかといった点を把握しておくことが重要だということを申し述べています。そういったことを行なっておくと、有事の際に迅速・的確に説明責任を履行できるのではないかとといったメッセージです。

プリンシプルの概略は以上です。プリンシプルの内容はある意味当たり前のことばかり書いてあるわけですがけれども、「言うは易く、行うは難し」ということでありまして、プリンシプルが提示した内容を、実際にどのように実現するかということにつきましても、各社の創意工夫が求められます。同時に、簡単な答えはないというのが現実であろうかと思えます。その答えを探るための材料として、本日のセミナーからヒントを学び取っていただければありがたいです。

それでは、パネルディスカッションに移って参りますが、前半で、パネリスト 4 人の方々からそれぞれ 15 分程度のプレゼンテーションやコメントを頂きます。その後、後半にフリーディスカッションを 1 時間程度行う段取りでございます。

それでは、まず、花王株式会社における取組みについて、杉山様からご紹介いただけますでしょうか。

●花王の取組み：杉山 忠昭 氏（元花王株式会社 執行役員）

改めまして、2018 年 12 月まで花王で法務コンプライアンスを担当していた杉山と申します。本日はよろしくお願ひ申し上げます。

1. 会社紹介

せっかくですので、花王というのはどういう会社かというのを先にご説明して、こうい

う会社、こういう規模のオペレーションの中でコンプライアンスの活動をしているということをご説明申し上げます。

資料 p8 の左上、地域と事業のマトリックスで、売上額を紹介しています。左下は、事業別の従業員数です。この3万3664人の従業員および花王に協力して下さっているサプライヤーさんをはじめとするパートナー企業さんを対象としたコンプライアンスの活動を日々行ってきました。業態は、売上げの85%強が、皆さんよくご存じの化粧品や、シャンプー、洗剤など、花王が小売流通業というビジネスに対してB to Bで商売をし、流通の店頭でC（コンシューマー）の皆さまにお売りするというB to Cビジネス、そしてその原料となる素材及びそこから展開したケミカル製品を素材メーカーに外販するB to Bのビジネスが15%弱ということです。

同じく資料 p8 の右が、どこの会社とも大体同じだと思いますが、花王は監査役会設置会社ですので、このようなガバナンスの体制図になっているということ。一番下に「2019 ETHICAL COMPANIES」と書いてありますが、大変うれしいご報告で、2019年2月27日にアメリカのコンプライアンス系のシンクタンクのEthisphereという主催者から、2019年で13年連続、「世界で最も倫理的な会社」の一つということで賞を頂きました。

この受賞に当たっては、100ページに及ぶ質問書が来ており、それに回答して彼らが審査するというものなのですが、五つの大きな視点があります。① 企業倫理と法令順守に関する取組み、② 企業市民としての責任ある行動、③ 倫理・風土、④ コーポレート・ガバナンス、そして5番目にリーダーシップ・イノベーション、社会からの評価がどうであるか。この五つの視点から、100ページにわたる質問に回答・提出します。私が10年以上担当をやってきて、この質問に対して答えられるか、答えられないか。答えられなければ来年、社内のいろいろな仕組みを改革して、来年は「○」が付くように、答えられるようにということで、このアンケートを一つのはかりとしてやってきました。

もう一つ、先週、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）から、2018年度の「優れたコーポレート・ガバナンス報告書」が公表されましたが、花王は最も多い7機関から優れた報告書であると選ばれました。これも大変ありがたく思っています。

2. コンプライアンス活動体制の概要

資料 p1 をご覧ください。先ほどのガバナンス図において、少しコンプライアンスに関わるところを書きますと、内部統制委員会は会社の人事上の組織というよりも、組織横断でコンプライアンスの視点、情報セキュリティの視点、リスク危機の視点等々の傘下委員会を設置しております。そして、コンプライアンス委員会には、実際に人事組織上の事業部門や機能部門を担当しているメンバーが入り、このマトリックスで内部統制とコンプライアンス委員会を動かしているという体制を採っています。コンプライアンス委員会は、3線ディフェンスのうちの第1線の現場の人たちがメンバーとしてどうするかという議論をする。そして内部統制委員会の方は、どういう企画・政策をして、それがPDCAとしてきちんと運用され、回っているか管理しながらやっていこうという第2線を担当しているというイメージです。

資料 p2 をご覧ください。これはコンプライアンスを担当する人事組織上の部署ですが、コンプライアンス推進部は、コンプライアンス委員会の事務局的な役割を担い、加えて、

通報・相談の窓口対応などを行っている部署です。大体ここまでの組織のマトリックス的な運営や事務局的な動きというのは、いろいろな会社にお伺いしても、工夫はありますけれども、大なり小なり、基本的には同じようなものかなと思っています。

3.3 線ディフェンス

資料 p3 をご覧ください。花王はメーカーですので、原材料を購入する購買部門、つくるところの生産部門、そして商品を開発する研究部門があり、物流部門も自前で持ち製品を運んでいます。そして、事業、マーケの部門、販売部門、こういった原材料を購入する購買から、最終製品を店頭にお届けする物流という、入り口から出口までのサプライチェーンの各現場、そして会計や人事、特に労務といったサポート部分の各現場を第1線の実行組織とし、第2線には、先ほどご紹介した内部統制委員会及び傘下の各委員会、コンプライアンス、品質保証はメーカーにとって大変大事だと思います。そして、花王はケミカル業界ですので、レスポンシブル・ケア*1、情報開示、情報セキュリティ、リスク危機管理という横串の組織や、J-Sox の事務局を置いて運営しています。

- *1. レスポンシブル・ケアとは、「製品の全てのライフサイクルにおいて、健康・安全・環境に配慮することを経営方針のもとで公約し、自主的に環境安全対策の実行、改善を図っていく」-レスポンシブル・ケア活動は、他の産業には見られないユニークな取り組みとして、国際的にも大きな注目を集めアジェンダ 21 でも奨励されています。(日本化学工業協会ホームページより)

そして、第3線には、第2線が自ら立案・企画した施策が第1線の現場できちんと運用されているかをチェックすることまでできているかを監査している、グローバル内部監査（経営監査室）があります。そして、さらに第3線のプラスアルファで、花王は監査役会設置会社ですので、監査役の皆さんがこれに対してまた監査役視点で見てくださっています。

4. コーポレート・ガバナンス報告書

資料 p4 にあるとおり、実は、花王では、コーポレート・ガバナンス報告書の「業務の適正を確保するための体制の運用状況に関する事項」、いわゆる内部統制の記載欄において、経営トップの強いリーダーシップによる内部統制体制の整備とその適切な運用は、取引所の不祥事対応プリンシプルおよび不祥事予防プリンシプルの実現に資するものとして、施策運用をやっているということを宣言しています。

社外監査役からいろいろとアドバイスを頂いた中に、「花王は、内部統制の体制がよくできている。問題は、この体制がお飾りになっていないか。きちんと効果的に運用しているか。そして、どんなにしっかりした体制・ルールでも1年、2年と年月を経てくると運用がおざなりになっていないか。運用が大事である。」ということがありました。それを受けて、「体制の整備」に加え、「適切な運用」という言葉を追加し、ガバナンス報告書で社会に公表することによって、花王のコミットメントとして、背水の陣で臨んできました。

5. コンプライアンス活動の PDCA

資料 p5 をご覧ください。どこの会社でも同じだと思いますが、Plan、Do、Check、Act を回すということをコンプライアンスの事務局、コンプライアンス推進部を中心として行ってきました。正直に言って、Plan が一朝一夕にできたわけでもなく、最初の体制・仕組みは稚拙で、発展途上なものだったと思います。これをとにかく地道に Do をやってみて、実際に回らないところを Check して、さらに翌年再プランを出すというところで、この PDCA サイクルをひたすら地道に誠実に回していくという運用が大事なのかなと思っている次第です。

6. 公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン

不祥事を予防しなければならない、そして不祥事が起こったら対応しなければならないというのは、会社の取締役、監査役にとっては、会社法上の忠実義務等々の責務です。

資料 p6 をご覧ください。今、一つ気になっているところは、公益通報に関する消費者庁のガイドラインです。「通報に係る秘密保持の徹底」の「守秘の重要性」という項目の中で、「情報共有が許される範囲を必要最小限に限定する」、そして「通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、情報共有が許される範囲外には開示しない」とあります。通報・相談窓口を担当している法務・コンプライアンス部門としては、やはり大事な情報が入ってきて、非常に経営上も問題である、すぐにこれを改善しなければいけないといったとき、通報が来た端緒、そして実際に調べてみて、「えっ、これは」と思ったとき、その都度、どのタイミングで、どの質・量の内容を経営と共有して、経営執行とともに対応していくかという時に、このガイドラインの「秘密の保持」とのバランスを考えなければなりません。通報・窓口担当責任者としては秘密保持も通報者の保護は最優先事項です。しかし、会社の執行に属する者として、適時的確に対応し、改善することに資さなければいけない。このタイミングとか、情報提供・報告の質・量などでタイミングを逃したりしないようにということで、経営にアドバイスを頂いたことが何回もありました。

実は、経営会議のときだったと思いますが、私が経営への報告が遅れてしまったときに、社外監査役から、「杉山さん。会社の中で担当者→ 係長→ 課長→ 部長→ 杉山さんのような担当役員→ さらに社長。上に行けば行くほど権限は大きくて、対応する引き出しが大きく豊富になる。例えば、大変だと思っても、杉山の一存で工場を止めることはできない。工場長自身でもできないと思う。それは、工場を止めることによって事業に多大な影響を与えるから。それを飲み込んで、止めるという決断をできるのはやはり社長である。とにかく、悪い情報ほど、気になる情報ほど、早く上の方にマネジメントラインで報告していくということが必要だよ」という言葉を頂いたのを思い出します。

7. 花王サステナビリティデータブックより

資料 p7 をご覧ください。これは花王のホームページの中に出ているサステナビリティステートメント 2018 年版です。2 部構成になっていて、サステナビリティ統合報告書、さらに細部化したデータブックという構成です。このデータブックの中に、「コーポレート・カルチャー」「ガバナンス」という項目で、100 ページあたりのところから企業理念、「花

王ウェイ」があり、これの実現のためにどんな活動をしているか。さらに、インテグリティに対してどんな活動をしているかについて記載されていますので、ご参照ください。インテグリティ、日本語で「正道を歩む」という言葉を花王ウェイの中では使っていますが、花王ビジネスコンダクトガイドラインの基本的精神の中に、「法律や規則が許される中でも、最も清廉な選択肢を取る」と言う一文があります。すなわち、英語のコンプライアンスの意味である「遵法」と同時に、企業として、企業市民として、最善の倫理を尽くすということで、インテグリティという表現をしています。こんなことを考えている会社です。

(佐藤) ありがとうございます。それでは、竹内様、よろしくお願いいたします。

●新日鐵住金の取組み：竹内 豊 氏（新日鐵住金株式会社 常任監査役）

新日鐵住金の常任監査役をしている竹内でございます。

資料 p2 の目次をご覧くださいますと、グループの概要と、当社の内部統制システムの概要、われわれ監査役の取組み、それから不祥事予防プリンシプル等の受止め、こういった順番で、皆さまと課題を共有化する目的で、やや踏み込んだ表現も入っておりますけれども、短時間にまとめますので、よろしくお付き合い願いたいと思います。

1. 新日鐵住金グループの概要

資料 p3～5 に、わが社のグループの概要が出ています。売上高は6兆円弱、連結関係会社数が約500社で、うち国内が300社、海外が190社というオーダーです。従業員は協力会社、グループ会社を入れて10万人規模となります。また、製造拠点だけでも日本全国に20カ所弱展開している。

事業の内容は、製鉄事業をメイン事業とする新日鐵住金(株)があり、これが事業持株会社となっており、鉄鋼関連のグループ会社とエンジニアリング以下の非鉄のグループ会社を傘下に持つ事業構造となっています。多拠点型の大規模装置産業であり、加えてグループ会社も多い。さらに各製造拠点では直営・グループ会社以外の協力会社の方々が全体の7割の仕事を担当するという、典型的な重厚長大型でかつ多数の人間が協働する現場を持つ会社ということでもあります。

資料 p6 に記載のとおり、わが社では、会社をまとめるための企業行動規範というものを持っています。1の「高い倫理観」ということから含めて、旗は当然のことながら持っているということでもあります。しかしながら、多数の事業拠点を持っていることもあり、不祥事の発生についてはまだあるべき姿に押さえ込めていないという「危機感・焦燥感」については、日本の中でもトップクラスの会社ではないかと思っています。後で出てきますけれども、事件・事故等々は、年間で数百件発生しますので、1日に1～2件ぐらい、全グループの中で、われわれも把握すべき事案が出ているという会社です。

これをどうマネジメントしているかというお話をさせていただきますが、まず資料 p7 をご覧ください。当社のガバナンス構造は、先ほど杉山様からの紹介と同様の「監査役会設置会社」としての通常のガバナンス構造を持っているわけですが、この中での特徴を二、三

まとめて申し上げたいと思います。

2. 内部統制システムの構築・運用状況

資料 p9 ですが、三つのディフェンスラインは、当社も当然のことながら持っています。そのうち一番上に書いてある第1ディフェンスラインの中で、各部門・グループ会社を通じて、「自律的内部統制活動」という言葉があります。これが特徴のその1です。

中身的には資料 p10 になりますけれども、ディフェンスラインのファーストラインでリスクホルダーでもある現場ラインに、自律性を持たせた PCDA を回させる。これから、基本的には事故・事件の報告や支援要請があったときに、第2、第3ラインが指導なり支援するという回し方をしているということです。

自律的内部統制の中身については、「『自律的』内部統制の本質」という資料 (p11) にありますけれども、何はともあれ、各部門が業態に即した内部統制システムを自ら構築するという事です。「自分で決める」ことがコンプライアンスの原点かと思えます。かつ、その下に記載してありますけれども、業務に最も精通する担当者・管理職自らが、規程等のマニュアル整備、それからモニタリングの結果を踏まえた業務の改善を行う。即ち、自分を守る仕組みは自分でつくる、腹落ちする形でやるというのが内部統制の基本であるということを経験し、こうした名称を付けて第1ディフェンスラインのPDCAを回しています。

具体的には資料 p12 にありますけれども、リスクマネジメント担当者を各部門、各グループ会社の部門長や社長の下に配置し、実質的に内部統制を回す責任者としているのも特徴の一つです。このリスクマネジメント担当者に対して当社の第2線、第3線が指導・支援なり全社方針や各種施策の徹底状況を確認する。具体的人数を書いていますけれども、単独で150名、グループ会社で550名というリスクマネジメント担当者を置いて、それを第2線の機能部門670名や第3線が支援するという構造です。

資料 p13 にはリスクマネジメント担当者の責任と役割について記載していますが、基本的には内部統制に関するPDCAを責任を持って回す人を特定しているということです。以上が第1線の運用の基本的考え方と仕組みということになります。

次が第2線です。資料 p14 をご覧ください。これについては、各社ほとんど同じだと思えますけれども、各機能部門と拠点がマトリックスで、横串を刺しながらマネジメントをする。支援内容というのは、①～④で書かれているような標準的内容を回すという構造であり、これは、どこの会社も同じかと思えます。

資料 p15 で、当社の特徴を記載してあります。①の機能部門別のマネジメントを担当する部門を、2009年、2012年に拡充と記載してありますが、必要に応じ段階的に横串対応部門として全社統括部門を設置してきたということです。

それから、③にありますけれども、標準化の推進ということで、これも遅まきながら2015年ぐらいから、SDCA体制と称して、SはPDCAのPではなくてstandardize、要するに標準化する、そうしてPDCAを回すという意味合いで、SDCA活動というのをファーストラインとセカンドラインでそれぞれがこの活動を全社的に始めています。これは2015年ぐらいからで、5年をかけて完成させようと全社を挙げて取り組んでいる最中です。

それから、統制機能の強化ということで、④があります。これはバッド・ニュース・フ

ファーストの事故・事件報告、共有化体制の徹底を図ったり、機能部門がコントロール力とその為の権限を持たないといけないわけですから、全社的人事配置権についてもこうした横串機能部門が持つことを励行しています。

資料 p16・17 では、第3線について述べていますが、他社と同様な機能と体制の下で計画策定～実効性確認を年間を通して推進していることの紹介なので説明を割愛します。

資料 p18 をご覧ください。わが社の特徴点のその2として、いわゆる事故・事件の横展開について、極力、即時共有化するという事で、第1線と第2、3線をつなぐ連携、つなぎとしての機能を強く持たせているということです。表中にあるとおり、年間数百件規模で起こる事故・事件について、速やかに中央に上げ、中央（内部統制部門・機能部門）は点検と再発防止策について整理し、各部門・グループ会社に共通事項として徹底していくという、運用を日々愚直に続けています。

それから、特徴点の3番目としては通報制度・相談制度です。資料 p19 をご覧ください。内部通報・相談制度ということで、コンプライアンス相談室を設置し、運用にいろいろな工夫をしています。それから、特徴点の4番目として、社員意識調査アンケートも無記名で行っているということで、ここでご紹介いたします。

資料 p20 にある通り、内部通報・相談制度については、どこの会社も同じかもしれませんが、社内窓口、社外窓口を二つ設けて、加えて匿名通報が可能であり、かつ一番下に書いてありますように、男女相談員の配置等々工夫をしています。こうしてようやく、資料 p21 を見ていただくとわかる通り、2003年当初はそれほど多くない状態であったのが、最近急速に増えていて、年間で260件ぐらいです。ハラスメント等々がやはり多いのですが、何はともあれ、風通しを測る評価として、この部分についてはそれなりの成果が出始めたと考えると共に、絶対数の多さは重大な警鐘でもあると認識するところでもあります。

資料 p23 以降は社員意識調査アンケートについての記載です。これも年1回、無記名でやっています。具体的にはその次のページで、当社本体でいいますと3万人強、99.5%に答えてもらって、自由記述についても一人一つずつぐらいは何か書いてあるという内容です。

特徴は資料 p25 ページ以降にあります。何しろ悪いこと、良くないことを黒丸で書いてあるのですが、これをたくさん並べるなど、どうしたら本音を引き出せるかということについてかなりの工夫をしています。例えば「内部統制についてのあなたの考えは？」も、なかなか（資料 p25）③④⑤⑥みたいなものは、アンケートとしては書きにくいわけですが、こうやって書くと、各部門ごとにばらつきがあるのですが、全体として4割ぐらいは黒丸が入っているところに丸を付けてくる。それに対してまたさらに各自の自由記載のコメントが入ってくるということです。

同様に資料 p26、それから資料 p27 には、コンプライアンス違反、パワハラなど、ズバリの質問もありますが、このように、言いにくいこと、不都合な真実をあなたは握っていませんかということについてダイレクトに聞く活動をしています。自由記述についても一

例が載っていますけれども、後でご覧いただければと思います。

3. 監査役の取組みについて

以上のように、不祥事予防対策にグループを挙げて取り組んでいるわけですが、監査役の取組みとしてはどうかということで、監査役の立場からコメントに移りたいと思います。

資料 p29 の通り、取締役の内部統制を含めた執行・監督機能の監査というのがわれわれの第一義なわけですが、やはり不祥事発生に関しては一定の踏み込みが必要と思っています。

資料 p30 で項目を書いておりますけれども、6 点ほど書いています。1 点ごと、一言ずつだけコメントしたいと思います。

資料 p31～32 をご覧ください。まず、リスクアプローチによる防止策の検討ということですが、不祥事というのはやはり小規模な会社や部門、かつメイン部門ではない周辺の部門で起こります。こうした職場をどう掘り上げて集中支援していくかという視点に加えて、現場を直視した本質的な施策に取り組まれているかという問題意識が重要と感じています。これらはとりもなおさず、ヒューマンファクターを含め問題の真因にどの程度迫れているかというアプローチだと思います。その際、第 2、第 3 ラインディフェンスの専門機能の発揮も当然期待されるところであります。

次ですが、資料 p33 をご覧ください。経営トップの行動、姿勢というのは、まさに経営者の「本気度」そのものですね。特に、現場に過度な無理をさせていないか、それから真摯に現場の声をすくい上げているかどうか、この辺の危機認識です。

続いて、資料 p34 をご覧ください。コンプライアンス意識の醸成ということで、特にグループ会社、協力会社が構成人員の大多数なわけですから、ここに対する浸透度のチェック。それから、資料 p35 になりますけれども、風通し、風土ということで、何はともあれ、悪いニュースを先に上げてこいと。それで、悪い報告を上げてきた人間を責めない、むしろ褒めること。また、人事ローテーションが適切に実施されているかどうか。それから、実はこれが最大の問題だと思っているのですが、やはり会社としての「品格」の維持です。この点については後ほど追加コメントをしたいと思います。

資料 p37～40 以降は、やるべきことはやっているということで、これはわれわれの言い訳みたいなものですので割愛します。株主総会用のコメントみたいなところがありますが、やるべき監査活動はフルスイングでやっているということです。

4. 不祥事予防プリンシプルの受け止めと今後の課題

資料 p41 をご覧ください。最後にまとめとして、不祥事予防プリンシプルの受け止めと今後の課題についてです。いずれの原則も重要な視点であり、いかに当社の各種取組みにより効果的に反映するか、その為の課題の深堀りをしているという内容です。

原則 1 については、課題は赤で書いていますけれども、経営と現場をつなぐという意味合いでの中間管理職が忙し過ぎるというのが実態であり、働き方改革を含めてこの負担を

ベルをどう下げていくかというのが、一つの大きなわが社の課題になっていると思っています。

資料 p42 にある原則 3、4 ですけれども、やはり発見したリスクを責任を持って繋ぐ、その風土をいかに構築するかということかと思っています。

原則 5 も、グループ全体を貫く経営管理ということで、このプリンシプルをどう実現していくか、まさに監査役グループ連絡会等で議論するなど、全体で意識向上を図る起爆剤として活用しているところです。

資料 p43 以降は「まとめ」です。全体を踏まえてということで、監査役の課題として三つ述べています。

(資料 p44) 一つ目が、現場との距離が遠くて、情報が間接的、全体像が把握できないということです。これはもうやれることを全部やるしかないのので、例えば社員意識アンケートを精読する、各取締役にも全部読んだかということを厳しく問うであるとか、自分たちが現場に足を運んだときに、何はともあれ現場とのヒアリング機会や各種情報ルート形成に努力するということであります。

(資料 p45) 二つ目が、それでもなお不祥事が減らないのはなぜだということについて、やはりこれも実際の事故・事件の中身を見て、本来の職制ではここまでという対策に対して、「そこまで」ではなくて「もっと」考えるべきではないのか、「五回の why」を徹底したのか等をひざ詰めで議論し、ヒューマンファクターを含め本質解を見いだす為の「気付き」や「方向付け」を与える。このためには外部の知見、特に外部機関の評価に耳を傾け、また、社外取締役・監査役の発言を促すことも有効と考えています。

(資料 p46) 最後に、世代交代・若返り化の中で、やはり誇り・帰属意識が希薄化している。これは最大の本質問題とされていて、資料下段に縷々記載しておりますけれども、やはり現場にもう一度自信をもたらすための条件をきちんと整備する。これを経営に、本当にそう思っているのかということ強く自問自答させる、もちろん自らも自問自答することから、まさに「隗より始めよ」であろうと思っています。

以上、やや散漫でありましたけれども、次の議論につなげるべく、わが社の事例をご紹介申し上げました。ご清聴ありがとうございました。

(佐藤) 竹内様、どうもありがとうございました。杉山様、竹内様から、単に仕組みをつくるということだけではなくて、それを実際にどう社内で運用していくか、あるいはそれを定着させていくかといった点を含めて、具体的にお話しいただきました。

それでは、続きまして井口様から、今度は投資家の視点からのお話を伺いたいと思います。

●投資家の視点：井口 譲二 氏（ニッセイアセットマネジメント株式会社 チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー）

井口でございます。本日はどうもありがとうございます。私は普段は、最初にご説明いただきましたように、運用会社でアナリスト、会社を分析する担当者のチームがあるので

すが、そのリサーチプロセスの統括と、最近よくいわれるスチュワードシップ活動の統括ということをやっています。この業務を行っている中で、保有している銘柄で不正が起こるといふ事象もありますので、そういう経験を基に、今日はお話しさせていただければと思います。

1. 企業不正が株価にもたらす影響

まず、最初に、最近、企業不正が株価にもたらす影響が大変大きくなっていると感じます。影響が大きいというのは、一つは、不正に関するニュースなどが起こると、株価が大きく下落する、ということがあります。もう一つが、下落した株価がなかなか戻らないということです。

この状況は、特に、最近、顕著になっていますが、2014年のスチュワードシップコード導入が大きく影響しているのではないかと、思っています。日本の運用機関を含めて211社近くが署名していますが、署名をすると、簡単にいいますと、会社を中長期の視点で見てくださいということと、中長期の視点で投資してくださいということが求められることとなります。運用会社は年金基金からお金を預かって運用していますが、中長期の視点で運用についても報告してくださいということも求められます。すごく投資判断のアカウンタビリティも求められる状況となっているといえます。一昔前のように、何か不祥事が起こって、例えば2割ぐらい株価が下がって、ちょっと反動で上がるかなと思って買うなどということはもうあり得ない世界になっているということです。

不祥事が株価にもたらす影響というのは、大きく経路が二つあると思っています。一つが直接的な影響、もう一つが間接的な影響です。

直接的な影響は何かというと、例えば何か不正事象があつて、課徴金など罰金を科せられる場合、これが直接的な影響になります。この場合、当期利益や経常利益の割合からいうと大きい場合もあるのですが、時価総額からするとそんなに大きな割合とはならないケースが多いです。株価の下落幅に対して損失幅は小さいケースが多いということです。

実際に株価に大きな影響を与えているのは、先ほど申し上げた後の方、間接的な影響だ、と思います。株価は将来の利益、あるいはキャッシュフローの割引現在価値ということがいわれます。この将来のキャッシュフローや利益は、投資家が予想しているわけですが、不正事象が起きて、投資家が将来の利益予想額を引き下げ、それで株価が大きく下がってしまうということ、これが間接的な影響です。

例えば、工場で検査不正があつたとします。そのときに発生するコストとしては、リコール費用などになると思います。絶対額としては大きな費用になることもあるのですが、時価総額全体と比べるとそんなに大きな金額にはならないケースが多いと思います。ただ、例えば工場の検査不正というのが「コミュニケーションがなかったから」などと言われると、投資家は、コミュニケーションがなければ、会社がいう生産性改善が実現できないのではないかと、このように発想するわけです。生産性改善というのは、「生産現場のこここういう改善事象があつた」というコミュニケーションがあつて初めてできるということを前提としています。コミュニケーションがないということはそれができないことになるからです。この場合、投資家は、生産性改善の見込みを取消し、将来の利益の見込みを落とすということになります。あるいは、もう一回再発するかもしれないということで、

将来の予想に特別損失というのを入れることもあります。この結果、投資家が予想する会社の将来の利益が大きく下がり、株価も大きく下がることになるのです。

逆に、下がった株価が戻るにはどうすることが起こる必要があるかという、投資家が一回下げた将来の利益予想をもう一度上げることが必要となります。これは、結構大変で、不正が起こらないようにそこだけ蓋をしたということだけでは不十分で、例えば企業風土を変えとか、あるいはコーポレート・ガバナンス自体を変えとか、究極的には経営者を代えとか、そこまでいかないとなかなか、この予想が戻ってこないことになります。

冒頭、申し上げたように、なかなか最近では会社の株価が戻ってこないというのはこういったことが背景にあるのではないかと、思います。

2. 投資家の視点から

われわれ投資家はお預かりしたお金を株価パフォーマンスで増やしてお返しするのが仕事ですので、最近、不正を起こす会社への投資を、まさに予防的にどうやって避けるかというのがすごく大きなテーマの一つになっています。よくコンプライアンス体制にある3ラインディフェンスモデルというのは、非常に仕組みとして大事なことだと思っています。ただ、残念ながら3ラインディフェンスモデルが入っていてもやはり不正が起こっているということもあり、投資家が開示資料でこういう仕組みの記載を見たとしても、それだけではこの会社では不正が起きないという確信ある判断はできないと思います。

重要なことは、先ほどの杉山様、竹内様のプレゼンなどにありましたように、いかに実効性を持たせるかということとを考えています。

私が統括している業種別アナリストを集めて、企業不正について勉強会をやりました。その中で「どういう会社が、君たちは不正が起こらないと思うか」ということで議論させたことがあります。そのときに彼らが言っていたのは、健全な企業理念、あるいは企業文化が浸透していると判断される、あくまで「判断される」なのですが、そういう会社は不正が起こらないと思うとか、あるいは風通しの良い会社と判断される会社は不正が起こらないと思うということを言っていました。つまり、彼らが言っているのは、コンプライアンスの実効性を見極めるには、コンプライアンスの仕組みだけではなくて、むしろ経営者の方の姿勢やリーダーシップ、コーポレート・ガバナンス、つまり取締役会の働き、なども含めて、会社全体の取組みがあって初めてコンプライアンスの取り組みは実効性があると判断できる、ということだと思っています。

例えば、ベストプラクティスでどういうものがあるかという、経営者が自ら従業員との対話の機会を持つ、あるいは、不正事象の防止や経営理念への理解を従業員の方の評価に入れる、ということが挙げられます。そして、そういう経営者の取組みというのを、最近では社外取締役を入れていらっしゃると思うのですが、社外取締役も含む取締役会がしっかりモニタリングして経営者の背中を押していくようなケースがベストプラクティスだと思います。

最後ですが、杉山様、竹内様のプレゼンに対するコメントですが、さすがに日本企業を代表される2社だけあって、素晴らしい取組みをされていると思います。特にお二方のお話を聞いていて心に響いたのは、やはり仕組みづくりだけではなくて、いかに実効性を持

たせるか、という取組みをされているということです。

花王様についていいますと、いろいろな取組みをされているのですが、その中でも特に、資料 p7 にあったコーポレート・カルチャー、有名な花王ウェイをコーポレート・ガバナンスの中に入れていらっしゃるのまさに重要なところで、究極の不正防止策は経営理念の浸透というのがあると思うので、まさにそういう取組みをされているのだなと思いました。新日鐵住金様では、まさにおっしゃられたように社員の意識調査、アンケートを行われて、その中で社員がどういうことを考えていらっしゃるかということ把握して、それをもう一度コンプライアンスなどの体制に反映され、より実態に合った不正防止策を考えられているというところで、まさに実効性を感じたというところでは。

(佐藤) 井口様、どうもありがとうございました。投資家の視点から、不祥事等が起きたときにすぐ、直接的な影響である売上げや業績ということもさることながら、それよりも企業全体としての文化あるいはガバナンス、風通し、本気度、コンプラの実効性といったことを見ていらっしゃるという点が大変印象的でした。

それでは、続きまして、久保利様からお話を頂きます。

● 弁護士の視点：久保利 英明 氏（日比谷パーク法律事務所 代表弁護士）

1. 弁護士には5つの顔がある

弁護士の久保利でございます。本日もご報告のあった二社は大変立派すぎる企業でありまして、理想型としては勉強になるかもしれませんが、恐らく大半の企業にとっては、「いや、そうすればいいのは分かっているのだけれども、うちはなかなかできないよ」というのが実態ではないでしょうか。

私は弁護士として実は来年 50 周年になりますが、その間、法律の専門家と思ったことがあまりありません。いつもリスクと向き合ってきました。初めは倒産弁護士を 10 年やってきました。倒産弁護士というのは、倒産してしまった企業をどうやって再建するかということで、いわば今やっている、不祥事を起こした企業をどうやって再建するかみたいなことです。

その後やってきたのが総会屋対策で、これも企業のリスク対策です。総会屋がくっ付いているということは元々総会屋に金を払っていたところですから、その絶縁リスクは大変なものがあります。これをどうやってぶった切っていくかという話になりますから、時々クライシスになることもあります。そういう仕事をずっとやってきて、どうも日本中に法律が変わっても総会屋にお金を払っているというところがたくさんあるのだということが分かってきました。これは、企業のガバナンスそのものを変えないと、とても総会屋だけいくらボコボコたいていっても終わらないと思って、最近 20 年は新しいガバナンスという切り口に切り込んで来たという感じです。

そういう目で見ると、やはり弁護士の顔にはいろいろな顔があります。法律家という顔はもちろんあるわけですが、逆に企業の中で例えば CRO を置くとか、ゼネラルカウンセラーを置くとか、あるいは外部のいい弁護士事務所を雇うとか、いろいろなことがあるでしょうけれども、やはり私は、内部の統制をしっかりとやっていくためにはいい弁護士をコンサ

ルとして使う必要があるのではないかと考えています。コンプライアンスを法令遵守と誤す誤解と同様に、皆さん誤解していらっしゃるかもしれませんが、実は法律というのは、社会の動きから相当遅れて作られます。

「立法事実」ということがいわれますけれども、国会は怠け者でありまして、「なぜこういう法律を作らなければいけないのか、作って欲しい側で証明せよ」と言うわけです。そうしないと、法律を作ってくれません。ということは、できた法律は時代よりも遅れているのです。ところが、企業がみんなしっかり守るべきなのは、企業の品格であったり、世の中の動きを察知し、ユーザー・株主が求めていることへの対応です。その敏感性がコンプライアンスです。できた法律を守らなければこれは反社になってしまうわけです。

そういうふうに考えていくと、やはり弁護士の活用方法も少し考えて、あまり法律至上主義で考えない方がよいのではないかと。例えば内部通報の受け皿として弁護士を起用し、調査もしっかりやらせて、企業の方々と協力して、内部通報制度を運用するのが一番大事だと思っています。

今は、内部通報を実は企業側と警察・検察当局で取り合っている状態です。司法取引制度が2018年6月から始まったことから、通報者がどちらを取るかによって企業の命運はまるで変わってきます。そういう意味でいうと、先ほど竹内様がおっしゃっていたようなアンケートを事前にどんどん取って、危ないもの、通報してこないのだけれども危なそうなものを探し出す。これは大変大事でありますし、杉山様がおっしゃるように、運用をいつも見直していく。システムがどうなっているとか、制度がどうなっているという形式よりは、実は、本当に運用が柔軟に効率的に行われているかということがずっと大事なのだと思います。

2. 不祥事から復活する企業

そういう意味で、リアリティのあるコンプライアンス、ガバナンスを実現化していくためには、弁護士の活用方法もそうですし、内部通報の活用方法も大切です。不祥事をいったん起こした企業の株価がなかなか戻らないのはそのとおりです。戻る企業もあります。それは、第三者委員会に思い切り厳しい意見を言ってもらって、そのすごく厳しい意見を全面的に受け入れて全部やります、と。こういう企業だけが多分、株価は復活します。ブラック企業だといわれたある牛丼屋がありましたけれども、不祥事によって、一時期、株価は1000円を割りました。そこで時価総額が1500億円ぐらいに落ちたのですけれども、そこからよみがえりました。時価総額が倍以上、4000億円ぐらいに伸びたのです。1500億円が4000億円です。それは、不祥事を起こした企業としてはめったにないケースですが、そういう率直な第三者委員会報告が少ないからです。その牛丼チェーンはマーケットの信頼を勝ち得た。一遍どん底まで落ちて、それを梃子にしてもう一遍はい上がる。大変な苦勞ですけれども、それはいいチャンスだった。正直に一生懸命やるのが大切です。恐らく花王さんにしても、新日鐵住金さんにしても、皆さんそんな初めからいい企業であったかどうかは分かりません。本当に積み重ね、積み重ね、その努力を重ねていって、こういう高みにお登りになったのだと私は思います。

ですから、そういう意味では正直にやると。予防のプリンシプルの中でも一番大事なものは第一原則です。正直に自分の姿を見て、改めるべきところは改めてやっていく。そのこ

とさえ分かっていたら、実は不祥事会社も必ず復活できると思っています。

●不祥事が再発する企業の問題点

(佐藤) どうもありがとうございました。それでは、ここからはフリーディスカッションといたします。本日の杉山様、竹内様のプレゼンテーションは、広く捉えると、二つともいわば先進的な会社での実例ということでご紹介いただいたわけですね。他方、われわれが物事を学ぶときに、模範例だけ学んでもなかなか実感が湧いてこないということもあり、反面教師から学ぶというプロセスも大変大事だと個人的に思っています。そういう意味から、むしろ本日の花王様、あるいは新日鐵住金様とは対極にあるようなケース、むしろ不祥事を何度も起こして直らないような会社、あるいは先ほど井口様のコメントにもありましたが、不祥事を起こして株価がどんと下がった後、なかなか株価が戻らないというケース等々含めて、要するに駄目なケース、駄目な会社というのはなぜ駄目なのか、どこが駄目なのかという点について、パネリストの皆さまからコメントを頂けたらと存じます。

この点についてのコメントは、まず久保利先生からお願いできますでしょうか。

(久保利) 駄目な会社というか、不祥事を起こした会社がみんな駄目かということ、駄目なセクションがあったり、駄目な子会社があったりするということではかないケースもあります。だけれども、2度、3度不祥事を起こすような企業はやはり問題だと私は思います。そういう企業というのは、特に第三者委員会の報告書などを見ていても、どうも本気で反省していないのではないかと。特に、第三者委員会というのはなぜつくるかということ、企業が自浄作用として復活する意欲もあるし、力もあるところを見せたいと思っているわけですが、その前になぜ第三者委員会ができたかということ、隠蔽や偽装といった嘘をついたことをやったからなのです。

率直に言ってしまうと、第三者委員会をつくった多くの企業は、体質が変わっていないで、相変わらず「なんちゃって第三者委員会」みたいなものをもっともらしくつくってくる。これでは会社は変わりません。第三者委員会をやる以上は素っ裸になって、徹底的に人間ドックで洗いざらい見てくれというくらいの覚悟を持ってやれるかやれないか。特に大きな組織になればなるほど、多分、自分たちには誤謬はない、無謬であるということにこだわって、なかなか改革ができない。即ち、素直でない。そういうことが何回でも失敗をする一番の理由ではないか。一度、虚心坦懐にゼロからスタートしますというふうになったところは、正直に第三者委員会に報告書を開示し、しかも恐ろしいような厳格な人たちをお願いをして、そういう報告を出してもらっている。

第三者委員会は優しい人に頼まないことです。そういう選択ができる企業は、僕はよみがえることが可能だと考えています。一方で、不祥事のデパートみたいなところがずっと継続することになれば、最後は会社の存在そのものがなくなってしまうわけですね。そうなってくると、オールステークホルダーの従業員も路頭に迷い、株主も大変なことになり、本当にそこの製品を愛用してくれていたユーザーの人もいなくなってしまうというわけですから、ここはもう CEO の腹の据え方一つなのかなと。そこをしっかりとやれば、経

営陣も従業員も顧客も必死でついてくるという感じがします。その意味ではやはり経営のアジェンダとしてそういうものをどうしていくのかという教育と訓練と覚悟が必要だろうというふうに私は思っています。

(佐藤) ありがとうございます。続きまして、井口様、コメントを頂けますでしょうか。

(井口) 不祥事といっても規模もちろんあると思うのですが、投資家にとって不祥事というのは、ある程度以上の規模で企業利益や株主価値に大きな影響を及ぼしたケースとなります。そのような会社の株価が上がらないというのは、先ほども申し上げたのですが、やはり会社自体が変わるのが見えないというのが一番大きいと思います。実際に変わる、そして、変わっていることを見せることが重要と考えます。

その意味では、第三者報告書は、実は皆さん方が思っていच्छる以上に、投資家はすごく読んでいるのですが、この変化を認識できる手がかりになることがあります。一方、投資家から見ても、あまり本質を突いていないことが分かることもあります。第三者報告書はすごく大事なもので、独立性を持った方がやっていただくということが重要と考えます。

あと、会社を変えるといったときに、CEOの方がそのまま残るケースもあると思いますが、そのときには、本当に会社を変えるため、いろいろな仕組みを含めて変えられることが大事だと思います。また、それが難しい場合、CEOが退任し、会社を変わるという姿勢をマーケットに対して示すことが大事かなと思います。

最近、他社の機関投資家の議決権行使基準などを見ていると、不祥事に対して取締役全員に反対という判断基準が多くなっており、すごく厳しくなっていると思います。われわれももちろん厳しくやっていますが、先ほど申し上げたように、大きな不祥事をもう一度起こさないためには、何よりも会社が変わる必要がある、そうすると、経営者あるいは責任ある取締役の方も代わる必要があると考えているからです。他の機関投資家の行使基準にも、会社が変わってほしいというメッセージが含まれていると思います。

(佐藤) ありがとうございます。それでは、続きまして、半ば当事者と申しませうか、竹内様と杉山様から今日までレベルを上げてきた過程でご苦労なされた話など、そういった点では接点が多いと思いますので、そうした点も含めてコメントをお願いします。まず、竹内様からお願いいたします。

(竹内) 駄目な会社の事例というのはなかなか難しく、推定になってしまいますので、当社の少し前の事例で申し上げたいと思います。我々は製造業である限り、安全・防災、品質、生産、コストといった面がリスクポイントになるのですが、まさに、この順番通りに重要なのです。当然のことながら、誰に言わせても皆さん安全・防災第一、品質第二、第三に生産、第四にコストだと。これはみんな教科書的に答えるわけですが、実際の本音は、経営者、現場を含めてどうなのかということについて、本当に自問自答したのは実は最近のことなのです。本音の本音は、「危険敢行性」との表現がある通り、どうやら安全・

防災には多少目をつむって、やはり生産優先であるとか、品質に関しても納期優先、生産優先ということだったのではないかと思います。これは、現場だけではなく、意識の根底で企業経営者、われわれのような彼らを監査するような立場の者ですら、本当の本音はどうかという問いです。いつまでというのは申し上げにくいのですが、以前はややもすると生産・コスト優先の意識が強かったというのが、当社に限らず製造業全体の体質だったのではないのでしょうか。

実は、数年前なのですが、ありとあらゆる基準・規定文書に、まず安全・防災第一であり、品質が第二、第三が生産であるということ、条文の冒頭に書くようにしたのです。この辺りでようやく会社としての本気度が示され、徹底が図られる契機となった。このように、本音の本音というところはなかなか出てこない、しかもこれを直すには相当の努力と繰り返しが必要ということだと思います。そこをまだ思い知っていない会社があるとすれば、「やはり不祥事やトラブルは繰り返すだろう」というふうに思います。

それから、もう一つあるのは、性悪説というわけではありませんが、やはり人間というものには間違いを起こす、それどころか、非常に負の側面を持っているものであるということ、様々な事実をベースにグループ全体で共有化する。嫌な事実を見る、直視する、それがまさか自らの中にも巣くっていないのかどうかを常に点検する。躰（しつけ）というのでしょうか、自らを律する視座というのでしょうか、そういったものを持つこともやはり必要であろうと思います。これはなかなか嫌なものなのです。毎日毎日、負の側面に接するというのは嫌なものです、これを避けない企業文化に持っていく。そういう仕組み、仕掛けをつくって各自が自らの問題として見据える。そうでないと、やはり繰り返すような気がしています。これは、反省を込めてのコメントです。

（佐藤） ありがとうございます。杉山様、お願いします。

（杉山） 不祥事の原因を二つに分けて考えたいと思います。意図的に行ったものと、最近時々出てきていますけれども、「慣れ」から来る、無意識に起こしてしまったものです。経営者が意図的に行うような不祥事というのはどうしようもないのですが、これに対しては、社外役員を含むコーポレート・ガバナンスの仕組みがいかに実効性をもってきちんと回るようにするかということしかないと思います。もう一つ、従業員が意図的に行ってしまう不祥事、それは経営者が行うよりも規模などは小さいかもしれませんが、経営者は、実効性のある内部統制の仕組みを構築・運用させる責務があります。ルールに従ってコンピューター入力等々をやっていけば、そういうものは生まれません。そこに監視の目があることで、それをくぐってまで、不正を働こうというインセンティブを起こさせないことが大事だと思います。

もう一つの「慣れ」というのは、われわれもそうですけれども、会社はどうしても効率化を考えます。マネジメントは、こうしなさい、こうやればできるのだというハウツーしか教えないことが多くなります。現場で働いている方はみんな、忠実にそのとおりに働いてくださっている。それが一番効率がいい方法です。本当は、なぜこういうふうにならなければいけないか、なぜこういうオペレーションが決められているのか、なぜこの仕組みがあるのかという、本質を教えなければいけない。その本質を覚えていけば、「あれ、何か

これって違うのではないか。自分たちのやっていることは」と思っていただけです。それを、効率を追求するがあまりに本質が抜けていることがあるのかなと思っています。

花王の社長は澤田道隆さんといいますが、彼がよく口癖のように二つ言うことがあります。一つは、「本質追究」。今も現場の方はいろいろなオペレーションがあり大変ですよ、先ほど竹内様も「現場が忙し過ぎる」とおっしゃっていましたが、覚えることもたくさんあります。細かいオペレーションを忘れても、本質さえ覚えていけば、「あっ」と思ったときにマニュアルを見直す、「あっ」と思ったときに誰かに聞くことができるので、やはり本質を一人一人のオペレーターにつかんでいただくことがマネジメントの責任なのかなと思うことが一つです。もう一つですが、ある事案があつて議論しているときに、澤田社長がこういうことを言いました。「自分はこの議論の当初、コンプライアンスとビジネスを天秤にかけて考えてしまった、議論してしまった。でも、コンプライアンスとビジネスは天秤にかけるものではないな」と半ば反省の意味を込めて言ったのです。要するにビジネスに対する悪影響の大きさと、法令の違反・抵触に対する軽微なものとの差を考えると、最初は走りながら直していけばいいのではないかというのが社内の議論だったと思います。これを、社外役員なども含めた議論の中で最終的に澤田社長がたどり着いたのは、天秤にかけてはいけないということです。皆さん、家を建てるときに、お金がたくさんあればいい土地が買えるのですが、土地は正方形の土地もあれば、長細いものもあり、三角形もある。でも土地は変えられない。そこにしっかりと基礎を造って、知恵と大工さんの技能で、そこに合った素晴らしい家を建てる。コンプライアンスは土地、土台です。これはもう譲れないところ。その上にいかにわれわれが工夫してビジネスをつくっていくかということを教わりました。

先ほど「運用が大事」と佐藤理事長に指摘いただいたのですが、そのとおりだと思います。ただ、単に「運用が大事」と言っているだけでは回らないのです。明日は今日ではなく、明後日も明日ではないのです。日々刻々とビジネスを取り巻く環境は、従業員も変わる、法律等のルールも変わる、競合も変わる、お客さまも変わる、インターネット・スマホなど技術も変わる（進化する）のです。ひとたび、体制を整備して「完璧」と思っても、そこにあぐらをかかっていると、明日、明後日には通じなくなります。常に自分のビジネス活動を取り巻く変化に敏感であつて、その変化に対して今日の運用が正しいかということを見ていかなければいけない。花王の元会長の後藤氏は、われわれに対して常に「健全なる危機意識を持て」という言葉で繰り返されていました。単に危機に対してびびるとか恐れるというのではなくて、あくまでも健全に、常に変化を見通して、その変化に自分たちが対応できるかどうかという意識を持ちながら見ていきなさいと。大事なアドバイスだと思います。

もう一つ、その変化対応の運用のときに見ていただきたいのが、皆さまの会社にも、大体どこの会社でも活用されていると思うのですが、イントラネットです。通常、通達や社内情報の伝達はイントラネットで行っていますね。イントラネットを見られる従業員数を分母に置いて、実際に見ている人を分子にしますと、3割見たらいい方で、2割ぐらいが平均という調査結果があります。発信したら伝わるとってはいけない。さらに、こちらが発信した内容をきちんと理解できる人は、実際に見た3割のうちのまた半分です。発信側は、しつこく、しつこく何度も、形を変え、言い方を変えて伝達しないと、末端までに

は伝わらないことを肝に命じるべきです。うわべだけやっているのに、同じような不祥事が繰り返されることがあるのかなと考えています。

●不祥事予防の取組みへのリソース投入

(佐藤) ありがとうございます。それでは、少し視点を変えた質問になるのですが、私は本日、杉山様、竹内様のお話を伺っていて、共通している要素がたくさんあると思いました。現業部門と機能部門とがそれぞれ使命感を持って仕事をしていく。そういった中で問題が起きたときには必ず横展開する。現業部門と機能部門の双方が働き合って、マトリックスで動いて、相乗効果を発揮する。こういった点が共通項として大変印象的でした。他方で、利用可能な経営資源に制約を感じている中堅・中小企業での対応というのは、本日、お越しいただいた2社のような対応をすぐにできるわけでは必ずしもないと思います。2社におかれても、これまで苦勞をされて、不祥事予防の取組みにリソースを投入なさってきているのだらうと思いますが、こういった利用可能な経営資源に制約がある会社へのアドバイスを頂けませんか。

(杉山) どの会社でも同じでしょうが、売上をあげる事業部系は潤沢にお金を使えるが、管理系は売上げを生み出さないで、大変厳しいところに置かれています。花王は売上1兆5000億円、グローバルな会社です。上には上がありますけれども、決して小さな会社ではないと思います。その中で、いろいろなオペレーションで子会社、関係会社があります。この小さなオペレーションでは、とくに、佐藤理事長が言われたように、コーポレートのスタッフリソースが非常に限られているのが通例です。1人の部長さんが経理、総務、人事、全てやっているようなところがあります。大きなグループでは、親会社がそこに対して入り込んで応援できます。そういう親会社を持たない中小のオペレーションについては、商工会議所のような団体、今日のようなセミナー、社外の同業者の集まり、会合などを利用して、切磋琢磨しながら勉強していくところが一番いいのかなと思います。その中で、限りある人数で有効に活動するには、まず何をチェックしなければいけないか、そして、どのようにチェックしなければいけないか、から始まると思います。教科書的な答えになりますが、そういう外部のリソースを活用して、自分は今の限られた中で何ができ、何をやらなければいけないのかということをしかりと認識していただく必要があります。会社の中で従業員を雇うというのは大きなコストです。例えば久保利さんのような外部弁護士の方や会計士さんを活用していくという方法がいいのではないかと思います。

(竹内) これは本当に難しい課題かと思っています。答えはないのかなと思っていますが、はっきりしているのは、小さな組織こそ現場サイドと経営サイドが双方向で会話し、コミュニケーションが活性化できると思いますので、その利点を使って現場の本音レベルの要求を吸い上げるかということではないでしょうか。現場は、これまでの習性もあり、かなり控えめな要請しかしてこないケースもあり得るので、必要とあれば、トップダウンで、特命枠というか、経営枠というのでしょうか、そういったものを設定して、安全なり防災なり、品質に一定のリソースを投入していく。ただし、経営サイドから「これだけ使え」

と言われても、現場にそれを実現するだけのエンジニアリング等の余裕がないことも多く、実行上の調整が当然必要なわけですが、そこをきちんと調整できる調整役を、これは組織的なリソースというよりはむしろ人的な調整役を配置し、現場が求める改善を現実的速度で着実に進めていくことだと思えます。

繰り返しになりますが、現場はきちんと要求する。それから、経営は経営できちんと「これだけやれ」と言う。むしろ「これだけ使え」と言う。そこを調整する調整者、きちんと専門エキスパートを担保しておく。こうした風通しの良い、本音ベースのコンパクトな運営が良いのではないかと製造業の観点から見ると思うところでもあります。

(佐藤) ありがとうございます。これまで多数の問題事例をご覧になってこられた久保利先生、経営資源の制約という問題等のバランスをどう考えていらっしゃるでしょうか。

(久保利) おっしゃるとおりだと思うのです。だけど、私も商工会議所などいろいろなところでお話をしますけれども、皆さん「うちは企業規模が小さいのでそれなりのコーポレートをきちんとやる人がいなくて当たり前だ」みたいに思っている企業が結構あって、それは恐ろしいことです。逆に言うと、小さい企業で本当に製造業を真面目に一生懸命やっているところは相当あると思うのですが、そこにしかるべきガバナンスやコンプライアンスを分かる人がいなくて、本当に小さい企業は大丈夫なのだろうかと思えます。

非常に逆説的になりますが、そのことを一番よく知っているのは、IPO 狙いのまだできて3年や5年の若い企業です。最近不思議に思うのですが、そういう大学生や院生が集まってやっているようなところは、みんな弁護士が役員に入っています。若い先生です。そして、会計士もいます。彼らがやっているビジネスモデルは、生産現場で工員をたくさん使ったり、足で稼ぐような営業マンをたくさん雇ったりするものではないのです。小さな企業ながら収益性を考えて、いずれIPOもしたいと考え、起業をしてくる。そういうところはやはり必ずコーポレートの部分についてのしかるべきプロを雇っている。そうすると、製造業や販売業をやっている老舗が、「うちなんかプロはいなくていいんだ」とのんびり構えている場合なのだろうか、私はやはり、そのリスクを感じ取っていただくような方が経営をしている方が、次のIPOを含めて上場や企業の継続性においてに一步二歩先んじていけるのではないかと思います。従って、ずっと下請けで、発注元の言われるとおりやっっていればいいという企業は多分もたなくなっていくと思うのです。この国が変わっていくときですから、コーポレートの部分と現場の部分を、相乗作用を含めてイノベーションを果たすには今が大切な時期ではないかというふうに思うのです。小さいからそういうのはできないのですというふうに諦めたり割り切ったりしてしまうのは、むしろ自社の将来を自ら見捨てているような気がするので、そこは何とか考えてもらえないかと思います。

現に、弁護士が昔は1万人もいなかったのに、今は4万人もいて、すごく簡単に使えるようになってきているのです。会計士さんもそうです。そういう意味で言うと、弁護士と聞いただけで敷居が高い、とてもでないけど払えないと思わないで、むしろ若い弁護士さんと一緒に企業をつくっていくぐらいのつもりで、若い経営者の方々はおやりになっているのだと思うので、やや年配の経営者の方もそこはもうちょっとフランクに考えられたらどうかと思えます。

(佐藤) ありがとうございます。井口様、追加的なコメント等ございましたらお願いします。

(井口) 投資家から見ると、上場会社の場合、大企業も中小企業も全く一緒に、コンプライアンスで問題が起きて大きく企業価値が損なわれることになると、これは資源うんぬんの問題ではなくて、その会社には投資しなくなるという、まさに今、久保利先生がおっしゃったようなことになってきます。ただ、資源の関係があるので効率的にやれるというのはあると思うのですが、どちらにしても何らかの体制はやはり必要と思っています。

●グループ会社における不祥事防止の留意点

(佐藤) ありがとうございます。それではここで、本日セミナーにご参加いただいた方から寄せていただいた質問が二つありまして、それを取り上げたいと思います。

一つ目は、プリンシプルの原則 5 に関わりますが、「グループ会社における不祥事防止については、グループ全体を貫く経営管理という原則が掲げられていますが、実務上のポイントや工夫について、ご登壇の方々の中で触れていただきたい」というものです。既に触れていただいているわけですが、ここで改めて、こういうグループ会社という点に焦点を当てたときの留意点等についてご発言いただけますでしょうか。それでは、杉山様から順番にお願いできますか。

(杉山) 私が花王において経験した内容をお話しします。海外 135 カ国ぐらいい出ていて、国内外 100 ぐらいいの子会社があります。特に海外などに行くと言葉も違いますし、遠いので目が届かないところがあります。コンプライアンス担当の役員である私は、欧州と米州の統括会社の取締役、欧州（ドイツ）の方は監査役会のメンバーに入っていました。

1 年に一度以上、これらの統括会社に行きました。私は、同社の取締役、あるいは監査役会のメンバーですので、現地重役も私の方に注目をせざるを得ない。実際に各社の各オペレーションの責任者をやっているマネジメントコミッティのメンバー一人一人と 30 分～60 分の面談を繰り返しました。そして、毎年同じ質問しかしていません。

一つは、「あなたが担当しているオペレーションで、何かリスク可能性、潜在リスクはないですか」。これは単に抽象的なリスクの話をするのではなくて、あなたが担当している工場なら工場、研究なら研究、販売なら販売、それぞれのオペレーションでコンプライアンスを自分事として考えてほしいので、この質問をしました。最初のうちは、皆さん、「ない。しっかりやっている」と言うのですが、「じゃあ、購買の担当者さん、やはりお金とか、バーゲニングパワーで収賄の可能性はない？可能性ですよ」と言うといろいろな可能性の議論が出てきます。

二つ目の質問が、「では、あなたはそれを予防するために何か措置を取っていますか」という質問をします。最後に、「ではせっかく予防までいったけれども、残念ながら起こってしまったときに、できるだけ早く、小さなところでその芽を摘むための仕掛けをつくっていますか」。この 3 問を 5 年間ずっと続けてきました。そうすると、やはり 1 年目より 2

年目、2年目より3年目、3年目より4年目、3年目ぐらいになったら、「こいつは同じ質問をするのだな」と向こうも気が付いたので用意してくるのです。だんだん質が上がってきました。これが、マネジメントサイドからのやり方です。

もう一つは、花王には子会社を管理しているルールがあります。その中には、子会社の最上位の会議である MC (Management Committee) ミーティングで何を審議しなければいけないか、その審議の中で、親会社である花王に報告しなければいけない事項、承認を求めなければいけない事項等々決めています。内部監査室が監査に行ったときに指摘した事項は全て、MC ミーティングに報告され、その会社の MC メンバー全員で共有しなさい。そして、共有した結果どうやって改善したか、改善した方法と結果も MC につけなさいというルールがあります。指摘された担当の責任者は MC に報告しなければいけないので、改善の義務、プレッシャーがかかる。そして、他の MC メンバーは、自分の担当ではないけれども、あそこでこういうことがあってこういう改善をしたのだなということを見て、自分たちのオペレーションでも同じようなことが起こり得るのか、起こらないのかと考えてくれる。そういう仕組みを子会社管理ルールのなかに作ったわけです。

ご質問はグループ会社ということでしたが、今の世の中、グループだけではなくて、サプライチェーン、パートナー企業の皆さんにも同じようにやっていただきたい。購買を担当している役員は、高い頻度で、足繁くパートナーさんとコミュニケーションをとっています。もちろん、他社ですから「やれ」と強制はできません。でも、何度も何度も説明して、「お互いの Win-Win のために、こういうふうにやった方がいいのではないの？」ということ伝えることで、少しずつ、少しずつそちらの方に向かっていこう。コンプライアンスしかり、ESG しかりですけれども、そんなことをやっていた経験がありますのでご紹介申し上げます。

(佐藤) 大変臨場感に富む、かつ具体的で有益なご示唆を頂きました。ありがとうございました。それでは、竹内様、お願いします。

(竹内) これもわが社の経験してきたこと、もしくは今やっていることですが、やはり実際に不祥事が起こるのはグループ会社であることが多いですし、かつ規模が小さい部署での発生が多い。先ほどの経営資源の問題もある中で、やはり脆弱な基盤の会社・職場にこそ事故・事件の発生リスクが偏在する傾向にある。こうした会社・職場に対してどうするかということですが、もちろん、「頑張れ」とか「おい、こら」と言っても直りませんので、弱い部分を補強するためのエキスパートを本体から派遣します。これは期間限定、もしくは課題限定で派遣します。統制環境全般に問題があるケースでは、内部統制の仕組みを再構築できる人材を派遣します。出向させて一定期間、組織的改善活動を強力に主導させる。いずれのケースも、実際にどこまで底上げできたか、しばらくの間、定期的にフォローするようなこともしています。過去、相当痛い目に遭ってきたこともあり、ここは徹底してやっているという部分があります。

海外については、やはりローカル社員の教育が必須ですので、特に幹部候補生については、来日させて、実際に現場なり管理部門で一定期間研修を積んで帰すようなことも始めています。国内、海外いずれにしても、現場もしくは現局に寄り添った対応を丁寧にする

しかないのではと思っているところです。

(佐藤) 現に実行されている大変実務的な対応策をありがとうございました。井口様、久保利様から追加的なコメントがございましたらお願いします。

(井口) グループ会社でいいますと、特に海外で不祥事が生じるケースが多いですが、このケースで、投資家としていいなと思った取組みについてお話します。一つはローカルの人に任せ過ぎると問題が起きるケースがある、と思っています。ある会社さんはうまくやっていたらと思えますのは、まず、現地トップを日本人がやられて、長い期間をかけて現地の人を教育し、その後、トップを交代するという形をとってらっしゃったケースです。また、その後も、その会社さんではリエゾンという常に日本人が間に入るような仕組みをつくられており、われわれの目から見ても、すごく現地子会社に対し、グリップを効かせている、と思っています。

もう一つが、対話をさせていただいている監査役の方がおっしゃっていたのですが、グローバルで監査人のネットワークが異なると監査人同志の対話がうまくいかないの、なるべく統一しているようにしているとおっしゃっていたことです。私は実際に監査役と監査人の対話に入ったわけではないので分からないところもありますが、投資家から見ると、確かにネットワークが違う監査人同士がどうやって話をしているのだろうといつも思っているの、これは会計不正を防ぐための一つのよい仕組みではないかと思いました。以上です。

(久保利) 私が自分で扱った事件なのですが、ある上場企業が子会社を中国に設立しました。その中国のトップになった人は、実は中国から日本に留学して、日本の超一流大学を卒業して、その親会社に入社して取締役まで務めた人です。この人に全幅の信頼を置いて中国のトップに据えたところ、ものすごいやり手であり、業績を大幅に拡大させたのです。本社の方のトップも「素晴らしい」と言って感動して、全面的に信頼していました。ところが、結果的には中国の子会社の方で日本語ができるのは彼だけで、他の人は全くそういう面を持っていない。会計士はいるのですが、この会計士は本当に中国の言葉を理解しているわけではなくて、そういう意味では情報がほとんど上がってこなかったのです。実はグループ全体の売上の半分以上が中国での売上になって、結果的にはそれが全部不良債権化して本体が倒産したという事件がありました。これは、とてもではないけれどグループ子会社の不始末どころの話ではなくて、本体までが共倒れをせざるを得ないという事件でした。

これを見たときに、やはり日本人の性善説が世界的には全く通用しないということを理解しない経営陣が経営していると、とんでもないなと思いました。性悪説が良いとは私は言わないのですが、やはり人間は「性弱説」で始末すべきだと。要するに、人間は弱いものなのだ。どこでどんなふうに移ってしまうかわかりません。昔は「いいやつだ」と言っても、今日の今日ではとんでもないやつになっているかもしれないので、やはり人間を見る見方というのを、性善説にはさようならをして、全て「性悪」といわないまでも「性弱説」ぐらいはしっかり考えていただきたいなと思います。それは、自分がコントロール

できない収益を自分のところに反映させるのでは連結経営は成立しえません。

●海外拠点における不正をどう発見するか

(佐藤) ありがとうございます。頂いたご質問のもう1問は、今の話と関連が深いのですが、「不正、不祥事をどう発見するかという点に関して、中国やベトナムの国情を含めアドバイスいただければ実務に生かしたいと思います」というご質問です。これは原則5と原則1にもまたがるポイントであろうかと思えます。今の久保利様のコメントとも一部関わりがありますが、この点について追加的なコメント等を頂けますでしょうか。

(久保利) 結局、内部通報をどうやったら海外で得られるかということだと思います。私はいくつもの海外での不正、不祥事の発覚経緯を見てみると、こんなことでは日本企業は大変なことになります。現地従業員はまず、自分の利益を第一に考えます。次にこれをトップに言ったときにトップがきちんと自分のことを守ってくれるかどうかを考えます。何も通報したからお金を欲しいとは思わないかもしれませんが、少なくとも日本の大企業の中に一部あるように、密告者扱いをしたり、この人の立場がなくなるような扱いをしたりすることがあったら、全員一切何も言わずに、そのままその企業を離れていくことにならないかと思えます。

ですから、そういう情報を得たいと思えば、その通報により一番助かるのはトップですから、一番必死になって考えて、少なくとも通報した人に「ありがとう」と言って、しっかり握手をしてあげるぐらいことはしなければいけません。ところが、日本の内部通報制度の良くないところは、「通報者の秘密を守るよ、あなたに不利益はないよ」と言うばかりで、「通報した人にこんな利益があるよ」ということが何もないのです。私は、内部通報というのは砂金を拾うようなことだと思っていますから、たくさんの粒々が来て、その中には砂も混じっていてしょうがないので、そういうものをたくさん集めることによって、実は金も見つかる。それくらいの努力をしなければならないのです。でも、正規ラインが歪んでいたらそれしか社長の身を守るものはないのですから、内部通報の報奨金制度も、あるいは昇進させるということも、「ありがとう」も大いにありうる話です。何かいいことがなければ貴重な情報は集まらないと私は思います。

(佐藤) ありがとうございます。同じテーマで、杉山様、竹内様から何か具体例に基づいたコメントを頂けますでしょうか。

(杉山) 内部通報制度ですが、自己認証制度が始まります。これも、常なるブラッシュアップをして、機能する制度にしていかなければいけないと、久保利先生の言われるとおりだと思います。ただ、会社に身を置いた人間として、一つ間違えてはいけないと思うのが、通報制度というのはあくまで次善の策です。会社は組織の中で、マネジメントラインの中で運営するものです。まず最初にやるべきことは、マネジメントラインの中で相談なり、質問なりがきちんと上がってくる、風通しのいい風土、倫理的な精神をつくること。そして、どうしてもないときに機能できる通報相談を抵抗なく利用いただける。これを

ぜひ実践していただきたいと切望します。通報相談ファーストではなく、みんなが働いている日常のオペレーションの中でまず解決できることをファーストとして、その代わりきちんとした次善の策としての通報制度、相談制度を機能たらしめることを私は目指したいと思います。

(竹内) 少し違う観点になりますが、やはり海外の子会社等ではリソースの問題があることと、もう一つは地域・国によって、制度運用等について当然それぞれ特性があるので、リソースの問題はありますけれども、地域子会社が多いところについては地域の統括会社をつくって、そこに内部統制関連なり機能別リスク管理の専門家を配置して、傘下のグループ会社の支援にあたる仕組み造りが有効ではないかと思っています。当社でも段階的にそうした地域別統括機能を整備しつつあるところです。

もう一つは正攻法なのですが、「標準」なり「マニュアル」について現地語、英語、それから日本語の3通り持つこと。そして、仕事そのものの仕方やその意味合いを明確にし、地道に文書化し、必要に応じ更新していく努力を仕事として定着させること。これは国内外共通の「王道」と考え、海外でも必死に取り組んでいるところであります。

●不祥事が続発する日本市場に対する海外機関投資家の見方

(佐藤) ありがとうございます。終わりの時間が迫ってきてしまったのですが、締めくくりに入る前に1点、井口様に伺いたい点があります。最近、不祥事が続発している日本の企業、日本の企業社会、あるいは、さらにはより大きく日本の資本市場全般に対する海外の機関投資家の捉え方、評価、この辺の現状について教えていただければと思います。不祥事を起こした個社に対する評価、それから日本の企業社会あるいは市場全体に対する評価の両面を伺えればありがたいです。

(井口) 私はICGNというグローバルな機関投資家団体の理事をやっている関係もあって、海外投資家と議論することも多いです。もちろん不祥事が起きているのは日本企業だけでなく、海外企業でも起こっていますので、一般的な話となりますが、先ほどから申し上げているように、不正事象が生じたときは、コンプライアンス部門だけの責任ではなくて、究極的にはやはりコーポレート・ガバナンスに欠陥があると解釈されることとなります。もっと言うと、ガバナンス組織である取締役会に問題がある、となります。

これは、不祥事の防止策などを推進するのは経営者の責任としても、その経営者を任命するのは取締役会の役割ですし、役員報酬を含めて経営陣の後押しをする報酬委員会をつくるのも取締役会の重要な仕事ですので、取締役全体の責任ということになるのです。ということで、何かあったときにはガバナンスを整える、例えば、指名委員会、報酬委員会をきちんとつくる、あるいは社外取締役をもっと活用することが要求される、と考えます。

日本の状況で言いますと、やはり明らかにコーポレート・ガバナンスの問題であるというように捉えられています。一部の会社では指名委員会、報酬委員会がなかったということもあります。ですから、今後、一段のコーポレート・ガバナンスの改善を望む声が高まるのではないかと思います。

(佐藤) どうもありがとうございました。

●最後に一言

(佐藤) それでは最後に、パネリスト4名の方々から、それぞれ締めくくりの一言ずつを頂戴したいと思います。それでは、杉山様からお願いできますか。

(杉山) 締めくくりの代わりにご紹介したいものがあります。平成25年3月13日、企業会計審議会監査部会発、会計士、監査法人宛「監査基準の改訂及び監査における不正リスク対応基準の設定について」についてご説明したいと思います。これを聞いたことがある方もいらっしゃるかもしれません。あまり大勢ではないですね。この中の監査基準に、こう書いてあります。

(https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20130314.html)

「監査人は、不正による財務諸表の重要な虚偽の表示に疑義があると判断した場合には、審査が完了するまでは意見の表明をしてはならない。」何を言っているかという、有価証券報告書を提出しようとしたときに、監査報告書がもらえないということです。何が財務諸表に重大な疑義を与えるか。1人の従業員が不祥事を起こして、1億円不正経理をやってしまったとします。監査法人の目は、「この人は過去にもやっていなかったのか。仮に10年間やっていれば10億円だな」となります。さらに、現在は、グローバルでオペレーションをできるだけ共有化しています。A社で起こったことは、B社、C社、D社、E子会社においても起こるかもしれない。1×10×5=50億円です。たった1億円だったら、財務諸表への重大な影響はないけれども、50億円になると重大な影響がある。監査人としては、それが無いことを安心できるまでは監査報告書を出せないという仕組みです。

実は、最近、ある会社が第三者委員会設置というリリースを出しています。12月決算の会社でありながら、2月下旬にこのリリースを出しており、第3四半期報告書から提出が遅延しているなか、多分この時期にこうしたリリースが出ているということは、調査中事案のことなので会社関係者に聞いたわけではありませんが、私の推測ですが、調査委員会でしっかりと結論を出さないと、監査人から監査報告書がもらえないというところで、今、大変苦労されているのではないかと思います。この会社の第三者委員会の報告書は、私は関心を持って研究していきたいと思いますが、皆さんの会社でも期末に監査報告がもらえない事態、ぎりぎりになってそういうことを内部調査せよと言われるような事態にならないように、不祥事プリンシプルに沿って、煙が見えたら必ず調査して確認することとをぜひやっていきたいと考えています。

(竹内) 本気で不祥事防止に取り組んでいる会社には、やはり致命的な信用毀損は起こりにくいと思っています。そうした会社は一種の「徳」みたいなものが築かれていくはずであると信じています。われわれも日々、ぎりぎりの状態で塀の上を歩いているようなところがありまして、いつ何時どうなるか分からないという危機感の中にあるわけですが、何しろ必死に努力している限り、社の命運を揺るがすような事態には陥らないと信じてこ

の道を行きたいと思っています。その先には、アライアンス先もそうですし、投資家、ユーザーを含めてリスペクトされる品格、いわば「社格」を築き上げる。それは将来の事業展開に直結しますし、企業のサステナビリティにも直結すると思います。

トップの資質もあります。特に、先ほど申し上げませんでした、グループ会社のトップの資質を育成論を含めていかに担保していくかが極めて重要な点であろうと思います。あとは、ヒヤリ・ハットを含む不都合な真実の発見と共有化、それらに潜在する問題の本質に迫る「発想力」を会社としていかに担保するかだと思います。最後になりますが、内部統制環境のレベルを客観的に外部に評価を委ねる度量が必要ではないのかという観点も、今日のディスカッションを通じて思い至りました。改めてこういう機会を頂けたことを感謝申し上げたいと思います。今日はありがとうございました。

(佐藤) ありがとうございました。それでは、井口様、お願いします。

(井口) 本日、冒頭に、不祥事の株価に及ぼす影響がすごく大きくなっている、投資家としてはそういう会社をいかに見分けるか、あるいは投資しないようにするかというのが一つの大きな仕事になっていると申し上げました。まさに本日のテーマの不祥事予防プリンシプルの六つの原則が、これはちょっと逆説的になるのですが、われわれがまさに会社を見るときに考えているポイントと同じで、非常に共感するところが多いと思います。特に原則の2、3、4は重要だと思っているのですが、さらにその中でも、原則2、使命感に裏付けられた職責の全うというところは大変重要と考えています。繰り返しになりますが、コンプライアンスの取組みというのはコンプライアンス体制だけではなくて、全社の取組みが重要になると考えているからです。ですから、このプリンシプルは、投資家と企業の一つの共通言語になり得る原則であると思っています。本日はどうもありがとうございました。

(佐藤) どうもありがとうございました。それでは、久保利様、お願いします。

(久保利) とにかく現代は何でもありなのですよね。いつどこで何が起きるか分からない。そういう中でできるだけのことをやっていくしかなくて、起きてしまったときの対応はやはり虚心坦懐という言葉が一番ぴったりかなと思います。正直にいろいろなことをオープンにして、あとはやれることをどんどんやっていくしかないと思います。従って、隠す、嘘をつくということだけではない企業文化、企業風土をおつくりいただければ、それは必ず皆さま方の会社のためになるというふうに私は確信しています。以上です。どうも、ありがとうございました。

(佐藤) どうもありがとうございました。それでは、本日の4名のパネリストの皆さまに、盛大な拍手をお送りください(拍手)。

以 上