

# 企業不祥事の事例分析

## ～東レ品質不正問題～

竹内 朗 (たけうち あきら)

プロアクト法律事務所 弁護士／公認不正検査士

### 1. はじめに

監査役等にとって、企業不祥事への対応、特に、平時のガバナンスと内部統制、有事の危機対応といった各場面において企業がどのように対応すべきかは、実務上の大きな関心事である。そして、実際に起きた過去の企業不祥事の事例を分析し、そこから抽出されるエッセンスを学び取ることは、今後に備えるうえで有意義である。

本稿では、東レ株式会社（以下「東レ」という）において、2017年に表面化した子会社の東レハイブリッドコード株式会社（以下「THC」という）における製品の検査成績表のデータ書換行為（以下「THC問題」という）、及び、2022年に表面化した東レの樹脂・ケミカル事業本部におけるUnderwriters Laboratories Inc.（米国の第三者安全科学機関、以下「UL」という）が策定した規格にかかる認証（以下「UL認証」という）を取得している製品の難燃性試験において試験片に難燃剤を添加する不適正行為（以下「UL問題」という）を題材として採り上げ、事例分析を試みる。

### 2. 不祥事の概要

#### (1) 2017年に表面化したTHC問題

東レが設置した有識者委員会が2017年12月25日付で作成した調査報告書（以下「THC問題報告書」という）によれば、THCが製造するタイヤ補強材等の製品につき品質保証室が行う品質保証検査において、顧客に提出する検査成績表に記載する数値の一部を、実測したデータの数値とは異なる数値に書き換えることによって、顧客との間で取り決めていた規格を満たしたものとして検査成績表を作成・提出していた行為（データ書換行為）が行われていた。

実行者は2名（現任及び前任の品質保証室長）、期間は2008年4月から2016年7月まで、データ書換行為は149件（うち、測定装置・測定方法の瑕疵によって規格外となっていたもの（客観的な製品性能としては規格内であったもの）73件、書換え幅が

僅差であったもの76件)、対象となる顧客は13社であった。

製品安全上の問題はなく、かつ、対象製品の品質水準に関する法規制は見当たらなかったことから、適用される固有の法令はなく、法令違反はないとされた。

## (2) 2022年に表面化したUL問題

東レが設置した有識者調査委員会が2022年4月8日付で作成した調査報告書（以下「UL問題報告書」という）によれば、東レの樹脂・ケミカル事業本部で、UL認証を取得している製品の難燃性試験において試験片に難燃剤を添加する不適正行為が行われていた。

UL認証を取得している品種数のうちFollow-Up Service試験（以下「FUS」という）時に不適正行為がなされた品種数は、ABS樹脂では150品種のうち66品種、エンジニアリング・プラスチック（以下「エンプラ」という）では260品種のうち56品種である。不適正行為の実施時期は、ABS樹脂では遅くとも1992年1月から、エンプラでは2010年10月から長期間にわたり組織的に行われてきた。樹脂・ケミカル事業本部長は、ABS樹脂について2017年8月、エンプラについて2020年5月に不適正行為の報告を受けたが、2021年12月まで隠ぺいを続けた。

## 3. 一連の経緯

本件問題を分析するうえで重要と思われる一連の経緯を、2017年のTHC問題報告書、2022年のUL問題報告書、東レの開示や報道も参照しながら、**図表1**に整理する（※は東レ以外の動きを指す）。

図表1

年月日	主な経緯
フェーズ1/THC問題発覚の経緯	
1992年1月 UL問題開始	東レ樹脂・ケミカル事業本部でABS樹脂の不適正行為を開始
2002年6月	榊原定征氏（以下「榊原氏」という）が東レ代表取締役社長、日覺昭廣氏（以下「日覺氏」あるいは「日覺社長」という）が取締役に就任
2008年4月 THC問題開始	THCで品質保証室長がデータ書換行為を開始
2010年6月	榊原氏が代表取締役会長、日覺氏が代表取締役社長に就任
2014年6月	榊原氏が一般社団法人日本経済団体連合会（以下「経団連」という）会長に就任、伊藤邦雄教授が東レ社外取締役に就任
2016年 2月24日	※日本取引所自主規制法人が「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を策定公表
5月	THCで日本貿易振興機構（JETRO）からの補助金不正受給問題が判明

7月 THC問題判明	THCで役職員66名に対しコンプライアンス・アンケート調査を実施 1件のコメントから、品質保証室による製品の品質保証検査で実測したデータとは異なる数値をもとに検査成績表を作成・発行していることが判明 THC社長が社内調査を実施
10月4日	THC社長が日覺社長に調査経過を報告
11月	THC問題を契機として、東レグループ全体を対象とした品質データに関する一斉調査を開始、2018年3月まで継続
2017年2月	THCが一次顧客（東レのグループ会社）にTHC問題を報告
8月8日	エグゼクティブミーティングで日覺社長に調査経過を報告 二次顧客（東レのグループ会社以外の顧客）には同年10月上旬から中旬までに報告予定 安全性が担保されており、製品品質への影響がないことから、対外公表はしない方針を確認
8月	東レ樹脂・ケミカル事業本部長がABS樹脂における不適正行為（UL問題）の報告を受ける
9月29日	※日産自動車が無資格完成検査を公表
10月5日	THCが二次顧客にデータ書換行為を順次報告、11月末頃まで継続
10月8日	※神戸製鋼所が検査データ改ざんを公表、世耕経済産業相が「公正な取引の基盤を揺るがす不適切な行為」とコメント
10月27日	※SUBARUが無資格完成検査を公表
11月3日	THC問題がインターネット上の掲示板に書き込まれる
11月23日	※三菱マテリアルが子会社での検査データ改ざんを公表
11月26日	週刊文春記者が日覺社長にTHC問題を直撃取材
<b>フェーズ2/THC問題公表後の経緯</b>	
11月27日 有識者委員会 設置	THC問題を経済産業省に対して報告 藤田弁護士・松尾弁護士（前東レ社外監査役）・永井弁護士（東レ社外監査役）の3名からなる「有識者委員会」を設置 委嘱事項は「THC及びそれを監督・指導する親会社としての立場の東レにおいて行った調査内容、調査結果、当該結果を受けての再発防止策及び対外対応の妥当性を調査・評価すること」
11月28日 THC問題開示	日本経済新聞電子版がTHCでの製品データ改ざんを報道 「東レハイブリッドコード株式会社による製品検査データの書き換えについて」開示、THCがタイヤ補強材の検査成績表に記載のデータを不正に書き換えていた、2008年4月から2016年7月までの期間、データ書換行為149件、対象となる顧客13社「本件の発覚を契機として、東レグループ全体にわたる調査の徹底と精査を行っていますが、現時点で法令違反や製品安全上の問題のある案件は見つかっていません」と開示 有識者委員会の設置と委員構成については開示せず 日覺社長らが記者会見、開示が遅れたことについて「11月3日にネット掲示板に書き込みがあり、何件か問合せがあり、神戸製鋼所や三菱マテリアルの問題で品質に関心が高まるなか、噂として流れるよりも正確な情報を公表すべきと考えた」「神戸製鋼所の問題やネットの書き込みがなければ公表することはなかった」「法令違反やリコールなどで一般消費者に影響がある場合や、安全性や社会に影響ある場合は当然公表する。ただ、今回はデータ書き換えでお客様の安全には影響ないと判断し、まずはお客様への報告と安全確認を優先した」と回答 株価が前日比5.3%下落
11月29日	THC問題を国土交通省に対して報告 石井国土交通相が、自動車分野での安全性をしっかりと確認する必要がある、自動車メーカーに製品の使用状況や安全性への影響について調査を指示するとコメント
11月30日	週刊文春電子版が「検査データ改ざん 東レ 本誌取材2日後に慌てて謝罪会見」と題する記事を配信、11月26日夕方に日覺社長を直撃した際には改ざんを否定したが、翌27日にTHCに確認を求めたら改ざんを認めたと報じる

12月4日	<p>※経団連（会長は榊原氏）が、「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」として、会員企業・団体に対し、①品質管理に係わる不正・不適切な行為がないか、関連会社・傘下企業を含めた調査を自主的に行うこと、②改めて法令・契約遵守の徹底、実効ある不正防止策を実施すること、③万が一、法令違反などの行為が確認された場合には速やかに公表し、関係省庁および当会に知らせること、④経営トップ自らが率先して問題解決、原因究明に取り組むことを要請</p>
12月27日 THC問題報告書開示	<p>「有識者委員会による調査報告書の受領に関するお知らせ」開示、THC問題報告書（全53頁）を開示 THC及び東レによる調査結果・再発防止策・対外対応をいずれも妥当と判断して追認している</p> <p>&lt;最終的に調査に要した期間及び二次顧客への報告時期について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査期間として1年2か月を要したことが妥当でなかったとはいえない</li> <li>・二次顧客への報告時期が2017年10月以降となったことに関しては、法令違反や安全性の問題がなかったため、一刻を争う報告が求められる状況にあったとはいえない</li> <li>・より正確を期するために実測データが残存する範囲での全件調査を実施してから、全容を解明した上で二次顧客への報告を開始するという判断については、相応の合理性はあった</li> <li>・もっとも、2017年2月頃には、東レグループである一次顧客には報告をしていることなどからすれば、同年10月より早い段階での二次顧客に対する同様の報告も可能であった、二次顧客側でも報告を受けた後に、安全性確認への対応が必要となることが想定できることなどからすれば、報告が2017年10月以降となったことは、批判の対象となりうる</li> <li>・2017年10月以前の一応の合理的な説明が可能な段階で、全件調査が終了した後に再度報告するとの留保の下、とりあえずそれまでの調査結果をもとに二次顧客へ暫定的な報告を行うことも、取りうる選択肢としてはありえた</li> </ul> <p>&lt;対外公表の要否及びその時期について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2017年11月時点に至るまでの間において、法令違反や安全上の問題があるなど公表すべき社会的な必要がある場合には該当しないとして、対外公表を行う必要がない旨判断したことについては、企業として相当の理由があった</li> <li>・同年11月以降、複数の問合せ等を受けたことから、不正確な情報が社会に流布され、誤解や無用の混乱を招く弊害を考慮して、正確な情報を社会に伝えるために、事後的に、公表すべき社会的必要性が生じたものと捉え、経営判断としてなされたものであり、妥当なものと評価できる</li> </ul> <p>&lt;顧客への報告に関する方針等の整理&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本件データ書換問題における自身の対応を検証して、将来この種の問題が発生してしまった場合にいかに対応すべきかについて引き続き検討を重ねる必要がある</li> <li>・今後製品の品質に関わる問題が発生した場合に、適時に適切な内容の報告がなされることを確保するため、顧客への報告に関する方針と手順を社内で整理しておくことが望ましい</li> </ul>
2018年2月	<p>東レグループ全体の品質保証業務を統括する品質保証本部長を任命、東レグループ全体の品質保証体制の整備推進と実効性を監督する品質保証本部を創設</p>
3月30日 第1回グループ一斉調査結果開示	<p>「品質データに関する東レグループ一斉調査結果のお知らせ」開示</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本調査では、東レグループ全社の品質データを取り扱う社員及びその管理監督者9,727名を対象に、アンケート方式で品質データに関する問題について、期間を特定せず、また自分自身の問題に限らず、見聞きしたことや過去の問題、品質データの不適切な取扱いを防止するための意見や日頃の業務において改善すべきと思う点などを含め、幅広く回答を求めました。</li> <li>・本調査の回答が不明確なものに対しては更に詳細説明を求め、データの確認や関係者へのヒアリング等の追加の調査を行い内容を精査した結果、当社として、法令違反やお客様の製品の安全性に影響がある事案はなく、公表すべき案件はないことを確認しました。</li> <li>・本調査に関する方法、内容、結果、今後実施する施策の妥当性については、THC事案同様に有識者委員会に委嘱し、調査資料や詳細説明及び委員会による関係者ヒアリング等の検証の結果、妥当であるとの評価を委員会よりいただいております。</li> </ul> <p>別紙の「有識者委員会議事録」は、東レグループ一斉調査の結果と対応施策を高く評価している</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東レにおける本件会社一斉調査が、適切な方法でなされ、相応の時間と人員を割いて、十分な調査、分析及び検討がなされている</li> <li>・東レの本件会社一斉調査の結果における、法令違反及び製品の安全性に影響がある案件はなかったとする判断並びに東レグループ全体としての今後の課題の設定については、十分な実態調査を踏まえてなされたもので、妥当なものである</li> <li>・課題に対する東レグループとしての今後の施策も、的確かつ有効である</li> <li>・本件会社一斉調査の結果として、公表を要する個別案件はないとした東レの判断については、当委員会が前回報告書において妥当であると認めた東レグループにおける対外公表の方針に沿って経営判断が行われたものであって、相当なものと認められる</li> <li>・東レにおいては、当委員会が前回報告書において行った提言に沿って、2018年2月1日付けで品質保証業務を統括する品質保証本部を設置して、東レグループ全体にわたる品質保証業務の実効性を確保する体制を整え、改善のための施策を着実に実行に移している</li> <li>・(松尾委員) 本件会社一斉調査は、先例のない種々の工夫と多大な労力をかけて実施したものであり、東レは、東レグループにおける品質保証体制の課題を分析し、施策を実施するために有益な情報を入手したと評価できる</li> <li>・(永井委員) これだけ広範な調査を行って、法令違反や製品の安全性に影響がある案件が検出されなかったことについては、敬意を表する</li> <li>・(藤田委員長) 本件委員会調査の過程でも、製品の安全性を重視する姿勢が社内に浸透していることを改めて認識した</li> </ul>
3月30日	※日本取引所自主規制法人が「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を策定公表
5月	榑原氏が経団連会長を退任
6月26日 株主総会	取締役選任議案を可決（賛成率は日覺代表取締役社長が90.13%）
<b>フェーズ3/UL問題発覚の経緯</b>	
2021年 11月22日 UL問題判明	東レの品質保証本部が、第4回グループ一斉調査（品質問題に関するアンケート）に対する回答として、東レの樹脂技術部所属の職員から、過去数十年にわたって、UL認証を取得している製品について、ULにより製品の難燃性を確認するために行われるFUSにおいて、ULに提出する試験片を作成する際、製品に難燃剤を添加するという不適正行為（UL問題）が行われている旨の申告を受ける
12月10日	東レの品質保証本部が、東レ樹脂事業におけるUL認証問題の有無を確認するよう社内に指示したところ、樹脂・ケミカル品質保証部から、ABS樹脂並びにエンプラの一部でUL問題が存在する旨の報告を受ける
<b>フェーズ4/UL問題公表後の経緯</b>	
2022年 1月31日 有識者調査委員会設置 UL問題開示	<p>THC問題の際の有識者委員会と同一の委員からなる「有識者調査委員会」を設置 委嘱事項は「東レ樹脂・ケミカル事業本部取扱製品に発生したUL認証問題の実態解明のための調査、原因分析及び再発防止策の提案並びに東レグループにおける同様の製品のUL認証に関する問題の有無の調査」</p> <p>「当社樹脂製品における第三者認証登録に関する不適切行為および有識者調査委員会の設置について」開示、樹脂製品の一部でUL認証登録に関する不適切な対応を行ったことが判明 有識者調査委員会の委員構成については開示せず</p>
2月1日	株価が前日比10.1%下落
3月28日	「当社樹脂製品における第三者認証登録の一部取り消しについて」開示、樹脂製品の一部のUL認証登録が取り消される
4月12日 UL問題報告書開示	「有識者調査委員会による調査報告書の受領および今後の対応について」開示、UL問題報告書（全65頁）を開示
4月18日	ダイヤモンド・オンラインが特集「東レの背信」（全6回）を配信開始
5月13日	「当社樹脂事業におけるUL認証登録に関する不適正行為についての取締役の経営責任について」開示、ガバナンス委員会での審議を経て取締役を処分、日覺代表取締役社長が月額報酬の50%を6か月間減額、その他代表取締役が月額報酬の30%を6か月間減額、その他取締役が月額報酬の20～10%を6～3か月間減額

6月23日 株主総会	取締役選任議案を可決（賛成率は日覺代表取締役社長が63.67%、大矢代表取締役副社長が72.89%、伊藤邦雄社外取締役が80.53%） 社外取締役を除く取締役8名に役員賞与総額9,680万円を支給する議案を可決（賛成率は80.25%）
7月11日	ダイヤモンド・オンラインが特集「東レの背信 LEVEL2」（全4回）を配信開始 東レ子会社の東レ建材で、国土交通大臣から不燃材料の認定を受けている外装材などの建設資材について、2003年ごろから最近まで20年近くにわたり、認定取得時とは異なる不適切な組成や生産方法に変更し、製造・出荷していたことが発覚し、今年3月に東レ建材から報告を受けた国土交通省が調査に着手している、第三者評価機関による再調査の結果、製品の一部に大臣認定に求められる不燃性能を満たしていないものがあつた、などと報道 株価が前日比5.2%下落 日本経済新聞電子版が「東レ子会社、建材の不燃性能で不備 国交省に報告」と報道、東レによると「不燃性は満たしている」という
7月12日	「品質マネジメントシステムに関する国際規格ISO9001 認証範囲の一部取り消しおよび一時停止について」開示、名古屋事業場と千葉工場で生産する樹脂製品の一部のISO認証が取り消される

## 4. 事例分析

### (1) 件外調査の不備

本件における一連の対応の中で、東レが行った件外調査には不備が認められる。以下詳論する。

#### ア 件外調査の必要性

企業グループ内で不正が判明した際には、判明した不正の調査をするのは当然として、合理的な範囲で「他にまだ判明していない同種の不正はないのか？」という、いわゆる「件外調査」を行う必要がある。

なぜなら、同種の不正があるかどうかは、ステークホルダーの重要な関心事であり、企業はこの点について「説明責任」を果たす必要があるからである。また、企業グループ内で同種の不正がどこにどのぐらいあるかによって、その不正を生み出した組織構造上の「根本原因」の在り処も変わってくるから、精度の高い件外調査をしてこの点を正確に把握しない限り、根本原因に即した実効的な「再発防止」策を策定することもできないからである。

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」も、「企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある」「不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、(略) 根本的な原因を解明するよう努める」「再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策と(する)」と述べている。

## イ THC問題に関する件外調査の不備

THC問題については、THC社長が主導して、THC内で他に同種のデータ書換行為がないのかという件外調査が行われ、2008年4月から2016年7月までに149件のデータ書換行為が行われたことが判明した。東レが設置した有識者委員会は、この件外調査が妥当なものであったと評価した。

しかし、2017年秋には、日産自動車・神戸製鋼所・SUBARU・三菱マテリアルと大規模な品質不正事案が立て続けに噴出し、同年12月には榊原氏が会長を務める経団連が、会員企業・団体に対し、「品質管理に係わる不正・不適切な行為がないか、関連会社・傘下企業を含めた調査を自主的に行うこと」を要請した。会員企業である東レは、当然にこの要請に応える必要があった。

そして、東レもTHC問題を契機として、2016年11月から2018年3月にかけて、東レグループ全体を対象とした品質データに関する一斉調査を行い、その結果を2018年3月30日に「品質データに関する東レグループ一斉調査結果のお知らせ」として開示した。この調査では、東レグループ全社の品質データを取り扱う社員及びその管理監督者9,727名を対象に、アンケート方式で品質データに関する問題について、期間を特定せず、また自分自身の問題に限らず、見聞きしたことや過去の問題、品質データの不適切な取扱いを防止するための意見や日頃の業務において改善すべきと思う点などを含め、幅広く回答を求めた。

同日に開示された「有識者委員会議事録」によれば、この一斉調査の調査範囲はおおむね適切であったと思われる。しかし、調査手法はアンケート方式で社員の自主申告を求めるもので、アンケートを受け付けたのは本社担当部署（法務・コンプライアンス部、製品安全・品質保証企画室及び品質保証本部）であった。匿名で行われたという記述はないことから、アンケートは実名で行われたと推察され、またアンケート回答者の保護をどのように図ったという記述もないことから、回答者の保護も特に図られなかったと推察される。アンケート方式で件外調査を行う場合、アンケート回答者の心理的負担を軽減して真実の回答を促進するために、外部窓口が実名で受け付けても社内に対しては匿名化を図ったり、アンケート回答者の保護をどのように図るかを事前に告知することが一般的であるが、そのような工夫や配慮がなされず、アンケート回答者の心理的負担を軽減しなかった点で、この一斉調査には不備があったといわざるを得ない。

こうした不備のために、ABS樹脂における不適正行為（UL問題）が1992年から長期間にわたり組織的に行われ、2017年8月には樹脂・ケミカル事業本部長にまで報告されていたにもかかわらず、この一斉調査では、これを発見することができなかった。結果として、この件外調査は失敗に終わった。

## ウ UL問題に関する件外調査の不備

2021年11月に第4回グループ一斉調査の回答から発覚したUL問題については、東

レが設置した有識者調査委員会が主導して2022年1月から4月にかけて件外調査が行われた。

しかし、その調査範囲は「東レの樹脂・ケミカル事業以外の東レグループにおけるUL認証に関する問題の有無の調査」に限定され（UL問題報告書49頁）、アンケート調査も「UL認証に関係する製品を扱う東レの全事業部及び国内・海外子会社の役職員」を対象として、「UL認証の取得やFUSにおける不適正行為の有無等」について報告を求めるにとどまった（UL問題報告書4-5頁）。

つまり、有識者調査委員会は、件外調査の対象をUL認証に限定し、UL認証以外の品質不正については件外調査を行わなかった。これは、二度目の品質不正が発覚した東レグループの件外調査として、必要十分な調査範囲が設定されたとはいえ、件外調査の範囲を不当に狭めた点で不備があったといわざるを得ない。

ダイヤモンド・オンラインの報道によれば、東レ建材における不燃材料の品質不正は、2022年3月に東レ建材から報告を受けた国土交通省が調査に着手しているとのことである。しかし、同年4月まで件外調査を行った有識者調査委員会は、件外調査の範囲をUL認証に限定するという不備により、難燃性（UL認証）と不燃性（東レ建材）という類似性がある東レ建材の問題を発見することができなかった。結果として、この件外調査は失敗に終わった。

## エ グループ企業価値への悪影響

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」が述べるように、不正調査や件外調査は、「速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資する」ものでなければならない。

しかし、東レが行った2017年と2022年の二度にわたる件外調査がいずれも失敗に終わり、後から同種の品質不正が露呈することを二度も繰り返している状況は、東レグループのステークホルダーに対して「まだ他に何か隠されているのではないか？」という疑念を生じさせ、ステークホルダーからの信頼回復と企業価値の再生には結びついていないといわざるを得ない。この点は、徹底した件外調査により多くの件外不正を掘り起こしている三菱電機や日野自動車の調査委員会とは対照的である。

そして、精度の高い徹底した件外調査から目を背けてきた行動の根底には、東レの経営陣に「この機に膿を出し切る」「何が出てきても責任を取る」という「覚悟」が備わっていなかったのではないかと推察せざるを得ない。

## (2) 対外公表の是非

本件における一連の対応の中で、東レがTHC問題について対外公表を大幅に遅れさせたこと、東レ建材の問題について現時点（本稿脱稿時点）でも対外公表を行っていないことは、日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」

が、「不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。」と述べていることに照らしても、不適切な対応であると考え。以下詳論する。

## ア 適時開示の必要性

東京証券取引所の有価証券上場規程402条及び403条は、「当該上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」について、上場会社に適時開示を義務づけている。

そして、東レで表面化したTHC問題、UL問題、そして東レ建材の問題について、それらが公表される前後の株価（いずれも終値）の推移を日次と月次で手元集計で比較してみると、次のようになる。

	日次			月次		
	公表直前日 終値	公表直後日 終値	日次下落率	公表前 1か月間平均	公表後 1か月間平均	月次下落率
THC問題	1104.5	1046	▲5.3%	1144.47	1065	▲6.9%
UL問題	725.1	652	▲10.1%	727.68	667.64	▲8.3%
東レ建材	747.6	709.3	▲5.2%	738.9	732.64	▲0.8%

このように、公表の前後で株価が日次でも月次でも5%超下落している（東レが自ら公表していない東レ建材の月次下落率を除く）ことに照らせば、これらの問題に関する情報は、東レグループの「運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事実であって投資者の投資判断に著しい影響を及ぼすもの」に該当し、適時開示が義務づけられたものといえる。

したがって、2016年7月に判明したTHC問題について、同年10月には日覺社長にまで報告されていたにもかかわらず、東レが2017年11月28日まで適時開示を行わなかったこと、同日に記者会見した日覺社長らが、「11月3日にネット掲示板に書き込みがあり、何件か問合せがあり、神戸製鋼所や三菱マテリアルの問題で品質に関心が高まるなか、噂として流れるよりも正確な情報を公表すべきと考えた」、「神戸製鋼所の問題やネットの書き込みがなければ公表することはなかった」、「法令違反やリコールなどで一般消費者に影響がある場合や、安全性や社会に影響ある場合は当然公表する。ただ、今回はデータ書き換えでお客様の安全には影響ないと判断し、まずはお客様への報告と安全確認を優先した」と回答したことは、上場会社に義務付けられる適時開示という観点からは、不適切であったといわざるを得ない。

そして、公表の2日前に週刊文春記者が日覺社長にTHC問題を直撃取材したという経緯に照らせば、この直撃取材が東レを開示に大きく動かしたのではないかとの疑念も

生じるところであり、こうした経緯も含めて、東レの経営陣には、証券市場に真摯に向き合って公正な株価形成に寄与するという姿勢に欠けた「隠ぺい体質」が存在したのではないかと推察せざるを得ない。

## イ インサイダー取引を誘発するリスク

過去に品質不正を起こした上場会社で、関係者がインサイダー取引を行って摘発されるという二次不祥事を惹き起こした事案が、次のとおり複数件存在する<sup>1)</sup>。

対象株券	重要事実（インサイダー情報）	処分
栗本鐵工所	高速道路用ホロースラブパイプの強度試験の検査数値・板厚の改ざん	2009年5月21日 課徴金納付命令 金121万円
東洋ゴム工業	国土交通大臣認定を受けた免震ゴムが、性能評価基準に適合せず、大臣認定を技術的根拠のない申請により受けていた	2016年9月16日 課徴金納付命令 金167万円
旭化成	子会社が施行した杭工事の施工報告書の施行データの転用・加筆	2017年3月31日 課徴金納付命令 金63万円
神戸製鋼所	アルミ・銅事業部門で、顧客と取り交わした製品仕様を満たさない不適合製品を、検査結果の改ざん等を行い、仕様に適合する製品として出荷	2019年8月2日 課徴金納付命令 金340万円、金11万円（2名）

こうした過去事案が物語るように、品質不正を起こした上場会社にとって、関係者がインサイダー取引を行って摘発されるという「二次不祥事」を惹き起こし、さらなる信用失墜を招くことは、身に迫る現実的なリスクである。

そして、品質不正を知った関係者によるインサイダー取引を防止するためには、①品質不正を知る関係者を極力少なくするための「情報管理」、②品質不正を知った関係者による当社株券の売買を制限する「売買管理」、③関係者が当社株券を売買するよりも先にインサイダー情報を公表する「適時開示」、という3つの防止策が存在する。

東レがTHC問題の適時開示を遅らせていた間に、「情報管理」、「売買管理」というインサイダー取引防止策を講じていたかは不明だが、東レの経営陣の適時開示リテラシーが決して高いとはいえ、証券市場に真摯に向き合う姿勢に欠けていたことに照らせば、こうした防止策は講じられていなかった可能性が高い。

特に、東レは2017年11月28日にTHC問題を適時開示するよりも前に、同年2月には一次顧客（東レのグループ会社）に対し、同年10月には二次顧客（東レのグループ会社以外の顧客）に対し、THC問題を報告して顧客対応を始めている。この行動は、見方を変えれば、「情報管理」というインサイダー取引防止策に反し、東レ株券に関する未公表のインサイダー情報を顧客に対して拡散するものであり、顧客の役職員によるインサイダー取引を誘発するものといえる。実際に、栗本鐵工所と東洋ゴム工業の事案は、品質不正を知らされた取引先の役職員がインサイダー取引を行って摘発されたものである。

したがって、品質不正を知った経営陣が適時開示を行わないまま顧客対応を行うことは、少なくとも上場会社にとっては、関係者によるインサイダー取引の防止という観点から不適切な対応となることを理解する必要がある。

## ウ 「法令違反はない」という正当化の誤り

東レは、品質不正を対外公表しないことについて、「法令違反はない」ことをもって正当化しようと試みる。THC問題に関する2017年11月28日の日覚社長らの記者会見でも、この正当化が用いられている。

同年12月25日の有識者委員会のTHC問題報告書49頁でも、「本件データ書換問題が判明して以降2017年11月時点に至るまでの間において、THC及び東レが、本件データ書換問題については、法令違反や安全上の問題があるなど公表すべき社会的な必要がある場合には該当しないとして、対外公表を行う必要がない旨判断したことについては、企業として相当の理由があった」として、この正当化を是認している。

しかし、品質不正については、次のとおり、現実には不正競争防止法違反という「法令違反」に問われているのであり<sup>2, 3, 4)</sup>、この正当化は大きな誤りである。

具体的には、同法第2条1項20号、第21条2項1号・5号に定める、商品・役務又はその広告等に、その原産地、品質・質、内容等について誤認させるような表示をする行為、又はその表示をした商品を譲渡等する行為（誤認惹起行為）という類型に該当する。

被告人	事案	適用法令	有罪判決
東洋ゴム化工品 (東洋ゴム工業の子会社)	国土交通大臣認定を受けた 免震ゴムの性能を偽装	不正競争防止法違反	2017年12月12日 枚方簡易裁判所 罰金1千万円
三菱アルミニウム (三菱マテリアルグループ)	アルミニウム製品の伸び率 などの検査数値を改ざん	不正競争防止法違反	2019年2月6日 東京簡易裁判所 罰金3千万円
神戸製鋼所	アルミ・銅事業部門で検査 結果データの改ざん	不正競争防止法違反	2019年3月13日 立川簡易裁判所 罰金1億円

このように、品質不正は、不正競争防止法が禁止する企業間の公正な競争を歪める重大な犯罪行為であり、両罰規定により法人まで刑事罰に問われる重大なリスク事象である。また、神戸製鋼所は、米国司法省から捜査対象とされ、カナダと米国では損害賠償請求訴訟を提起されている。こうしたことを正しく理解し、品質不正について「法令違反はない」という安易な正当化を用いることが、実務対応として大きな誤りであることを正しく理解する必要がある。

## エ 「品質に問題はない」という正当化の誤り

品質不正では、確かに検査データの改ざんはあったが、製品の品質には問題がない、という正当化が用いられることが多い。

この点については、三菱電機が設置したガバナンスレビュー委員会（委員長は山口利昭弁護士）が作成した2021年12月23日付「ガバナンスレビュー委員会報告書—役員  
の経営責任の検証及び評価—（開示版）」47頁以降に、「品質に関する考え方について」として極めて有益な示唆に富む記述があるので、以下に抜粋して引用する（下線は筆者）。

- 「たとえプロセスを軽視したとしても、出来上がった製品の品質に実質的に問題がなければよい」という場合の「品質」は安全性の問題、すなわち、モノとしての「品質（狭義の品質）」であって、モノの設計から開発、製造プロセス、そして製品へのクレーム処理や改良までを含めた経営としての「品質（広義の品質）」が問われる時代においては、品質不正を正当化する根拠にはなり得ない。
- 顧客の要求仕様（試験方法を含む。）を無視し、海外顧客との関係で必要な公的な基準を無視し、更にはルール違反が発覚しないために製造委託先にまで虚偽の事実を述べるよう依頼し、より簡易に検査成績書を自動作成するプログラムまで使い、しかもそれが代々引き継がれていたことについては、まさに経営品質を阻害する行為と評価せざるを得ず、これを防ぐことができなかつた三菱電機の経営陣の経営責任を問う根拠となり得る。
- 三菱電機を取り巻く経営環境は、CASEに代表されるようなAIやIoTによるデジタル革命の急速な発展、脱炭素社会に向けたエネルギー政策、半導体の需給問題に代表されるようなサプライチェーンの見直し、世界的な経済安全保障政策が進む中での事業戦略転換の必要性等、まさに不確実な時代である。ビジネスモデルの変革スピードが速い時代において、求められるものは三菱電機の「経営品質」であり、ひいては「三菱電機の品質」である。度重なる品質不正事案の発生は、たとえモノ自体の品質には問題ないとしても、経営品質、三菱電機の品質を低下させることにつながる重大問題と考える。

品質不正に対するこの考え方に、筆者は大いに賛同する。メーカーの経営陣の中には、末端の現場で起きた些末な品質不正のせいで大変な迷惑を被っているという「被害者意識」を持つ者も、少なからずいると思われる。しかし、モノの品質ではなく「経営の品質」こそが問われていると理解すれば、その被害者意識は正しい「当事者意識」へと転換され、経営陣は当事者意識を持ち、強いリーダーシップを執って品質不正への対応に正面から取り組んでいくことになるだろう。

## オ 再発防止策の実効性に対する悪影響

一般論として、企業で判明した不祥事を対外公表するかどうか、公表するとしても、

いつ何をどのように公表するかは、経営陣の経営判断に委ねられる事項である。そして、もし経営陣が不祥事を対外公表しないと判断した場合であっても、判明した不祥事について、今後同様の不祥事が再発することを防止するために内部統制を整備することは、経営陣の善管注意義務の一内容となる。そこで、実務では、企業が不祥事を対外公表しない場合であっても、経営陣は社員に再発防止策を示して徹底を図ることになる。

それでは、メーカーで判明した品質不正について、対外公表を避けながら、社員に再発防止を求めると、何が起きるだろうか。たとえば、メーカーが製造販売する部品aで品質不正が判明し、部品aを販売した全ての顧客に事情を説明し、対外公表せずに是正する方針で全ての顧客と合意できたとする。次に経営陣は、今後同様の品質不正が再発しないよう再発防止策を社員に示して徹底したいと考える。

ところが、部品aで品質不正が起きたことを社員に知らせると、情報が社外に流出するリスクが高まるので、経営陣はこれを社員に隠したまま再発防止の徹底を求めることになる。特に上場会社では、フェア・ディスクロージャー・ルールやインサイダー取引防止との関係で、対外公表した情報よりも多くの情報を社員に知らせることは難しくなる。

そうすると、社員たちは、何が起きたのか（事実関係）、なぜ起きたのか（原因分析）を知らされないまま、何を起こしてはいけないか（再発防止）だけを教え込まれることになる。しかし、再発防止というのは本来、当該不祥事の実事関係と原因分析を踏まえたうえで策定されるものであり、事実関係と原因分析から切り離された再発防止策など、本当に実効性が確保できるのだろうか？それは無理ではないか？という強い疑念を、危機管理の現場に長年携わってきた一実務家としては抱かざるを得ない。

また、社員の中には、部品aで起きた品質不正に関与して厳しい処分を受けたり、その噂を伝え聞いたりした人たちが多くいる。そうした社員の目には、「ウチの経営陣は、社員には厳しい処分や再発防止を求めながら、自分たちは不祥事を世間に隠して保身を図っている」、「こんな不誠実な経営陣は信頼できない」と映るのではないか？経営陣への信頼が損なわれた状況で社員に再発防止を求めても、その実効性は上がらないのではないか？という疑念を抱かざるを得ない。

東レでは、THC問題が2016年10月に日覺社長に報告され、翌11月から東レグループ全体を対象とした品質データに関する一斉調査が開始された。しかし、THC問題を知る一部の社員には、「ウチの社長は、社員には品質不正を正直に申告せよと強く求めながら、自分はTHC問題を世間に隠すという不正直を続けている」という反発心が生まれたのではないだろうか。

そして、この一斉調査に対し、樹脂・ケミカル事業本部長がUL問題を正直に申告しなかったのは、こうした反発心が背景にあったのではないだろうか。THC問題が2017年11月3日にネット掲示板に書き込まれ、同月26日に週刊文春記者から日覺社長が直撃取材を受けたのも、こうした反発心が背景にあったのではないだろうか。

そして、もし仮にTHC問題に関する情報が一部社員からネットやマスコミに漏れていたとしても、その背景にあったのは、東レを裏切ろうとする心情ではなく、それとは逆に、今の不正直な東レを何とか変えたい、東レには正直で誠実な会社であってほしい、と願う心情だったと思われる。

不祥事に直面した経営陣に最も強くこだわっていただきたいのは、過去の不祥事をどのように後始末するかという後ろ向きな姿勢からいち早く脱却すること、そして、企業価値の再生に向けた道筋をどのようにデザインしていくか、そのために再発防止策の実効性をどのように最大化するか、そのために不祥事で傷ついた「経営陣に対する信頼」をどのように修復・回復していくか、そのために社員にどのような言葉で語りかけて対話（エンゲージメント）をしてリーダーシップを執っていくか、というプロアクティブな「未来志向」である。社長が不祥事を対外公表して頭を下げ、率先垂範して正直で誠実な姿を社員に示せば、社員の中には「一緒に再発防止を推進してこの社長を支えよう」という連帯感が生まれ、その連帯感は企業価値の再生に大きく役立つ。

不祥事を対外公表するかどうか、という経営判断の際には、こうしたことも考え合わせていただくことをお勧めしたい。

#### カ 役員の善管注意義務の履行

不祥事の対外公表と役員の善管注意義務については、ダスキン肉まん事件の大阪高裁2006年6月9日判決が有名である<sup>5)</sup>。肉まんに未認可添加物が混入したことを知った担当取締役2名が、肉まんの販売を継続し、外部業者に6,300万円もの口止め料を渡して隠ぺいを図るという不祥事を起こした。後日この不祥事を知ったその他の取締役と監査役が、この不祥事を対外公表しないという経営判断を下したことについて、善管注意義務違反を認めて損害賠償を命じた事案である。

この判決は、次のように判示して、不祥事に直面した役員に対し、「信頼喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討する」義務を課した。

- 過去になされた隠ぺいとはまさに正反対に、自ら進んで事実を公表して、既に安全対策が取られ問題が解消していることを明らかにすると共に、隠ぺいが既に過去の問題であり克服されていることを印象づけることによって、積極的に消費者の信頼を取り戻すために行動し、新たな信頼関係を構築していく途をとるしかない
- 現に行われてしまった重大な違法行為によってダスキンが受ける企業としての信頼喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討することこそが、このとき経営者に求められていた

日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」は、次のように述べる。

- 不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。

- この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。

2019年6月に経済産業省が公表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）96頁は、次のように述べる。

- 社内あるいはグループ内において問題を把握した際の初動として、事案の重大性を見極めと公表の要否の判断が特に重要である。
- 被害の大きさ（人の身体の安全や健康に関わるものか）や影響範囲（不特定多数に及ぶか、継続しているか）等を踏まえ、公表が必要と判断した場合には、迅速かつ適切に行うことが求められる。
- 公表については、そのタイミング（迅速性）と内容（正確性）の両立が課題となるが、過去の不祥事案の教訓から、会社としての正式発表前に報道されると隠ぺい疑われて信頼回復に時間を要することとなりやすいため、まずは「迅速な第一報」を優先させ、社会的観点から必要に応じて謝罪を行いつつ、正確な説明（調査の進捗状況を含め、その時点で可能な限りの説明）を行うことを心掛けるべきである。

取締役には、これらの判決や重要なソフトローの内容も適宜参照しながら、目の前に起きた不祥事について、対外公表するかどうか、公表するとしても、いつ何をどのように公表するかについて、責任ある経営判断を下すことが求められる。

そして、監査役等には、取締役が下すこの重要な経営判断について、「経営判断の原則」によって免責されるか、特に第一原則である「経営判断のプロセス（情報収集とその分析・検討）が不合理でないか」について、リアルタイムで監査し、問題があればリアルタイムで是正を図ることが求められる（日本監査役協会の監査役監査基準第28条も参照されたい）。

## キ 捜査機関に対する自主申告の要否

品質不正は、不正競争防止法の誤認惹起行為という犯罪行為に該当し得ると先に述べた。同法は、2018年6月から施行された改正刑事訴訟法の合意制度（いわゆる日本版司法取引）の対象となる特定犯罪に含まれている。実際に、合意制度の第1号適用事件は同法違反（三菱日立パワーシステムズの外国公務員贈賄事件）の事案であった。

そこで、品質不正事案における危機管理の現在の実務では、捜査機関に対して自主申告して捜査に全面協力し、検察と司法取引を成立させることによって、両罰規定により法人が起訴されるという最悪の事態を免れることを念頭に置きながら対応することがマストになっている。実際に、三菱日立パワーシステムズは検察との司法取引を成立させ、法人の起訴を免れるという成果を挙げている。

もう一つ念頭に置いておきたい事案がある。住友電気工業がカルテルで公正取引委員会に課徴金を支払ったことについて提起された株主代表訴訟で、和解が成立した事実で

ある。日本経済新聞電子版2014年5月7日は、「住友電工カルテル、5億円支払いで和解 再発防止策盛り込む」と題して、「光ケーブルなどを巡るカルテルを結び、独占禁止法違反（不当な取引制限）で約88億円の課徴金を納付した住友電気工業の当時の役員ら22人に同額の損害賠償を求めた株主代表訴訟で、役員らが会社に5億2000万円の解決金を支払う和解が7日、大阪地裁で成立した。」と報じた。

独占禁止法には課徴金減免制度（リーニエンシー）があり、カルテルをしても他社に先んじて公正取引委員会に自主申告すれば課徴金が減免されるが、住友電気工業はこの減免を受けることができなかった。株主代表訴訟ではこの点も責任原因として問われており、役員らが高額支払の和解を受諾したということは、他社に先んじて公正取引委員会に自主申告できずに課徴金の減免を受けることができなかった役員らに善管注意義務違反が認められただろうことが強く推認される。

この事案に照らせば、品質不正に直面した役員が、捜査機関に自主申告せずに検察との司法取引を成立させることができず、結果として法人の起訴という最悪の事態を招き、損失を拡大させたことについて、株主から株主代表訴訟を提起され、裁判所で役員に善管注意義務違反が認められることも考えられる。

だとすると、株主代表訴訟を提起される前に自らが取締役の善管注意義務違反の有無を判定する立場にある監査役等も、この点を念頭に置きながら、取締役の危機対応をリアルタイムで監査する必要がある。

### （3）不祥事表面化直後の株主総会における役員指名ガバナンス

一般社団法人機関投資家協働対話フォーラム（Institutional Investors Collective Engagement Forum、以下「IICEF」という）は、参加した機関投資家間で投資先企業の課題を議論し、建設的な対話に資する共通のアジェンダ（対話の議題）を設定し、共通見解をまとめ、IICEFがアジェンダ毎に対象となる企業との協働対話の事務局を務め、投資家の共通見解を記したレターの送付やミーティングの設定、ミーティングの場でのファシリテート（司会、進行及び議論の整理）などをしながら、企業と機関投資家との間の建設的な対話を支援する組織である。現在、企業年金連合会、第一生命保険、三井住友DSアセットマネジメント、三井住友トラスト・アセットマネジメント、三菱UFJ信託銀行、明治安田アセットマネジメント、りそなアセットマネジメントという日本を代表する7社の機関投資家が参加している<sup>6)</sup>。

IICEFは、2018年7月19日にエンゲージメント・アジェンダ「不祥事発生企業への、情報開示と社外役員との協働対話のお願い」のレター送付を開始した<sup>7)</sup>。このアジェンダは、上場会社の不祥事に対する機関投資家の一般的なスタンスを伝えるものとして、貴重な資料である。このアジェンダは、役員指名ガバナンスについて、次のように述べている。

- 不祥事発生企業の社外役員には、高いレベルの専門的なスキル、豊かな経験、高

い見識、強い意欲はもちろんのこと、コーポレートガバナンス改革の推進にふさわしいスキルセットが求められ、その人選が重要となります。

- したがって、不祥事発生後に最初に迎える株主総会では、社外役員の選任議案は重要な議案となります。
- ところが、今回、手紙を送付した対象企業では、どのような考え方で社外役員の体制を変えるのか、どのようなスキルセットが必要と考え社外役員候補者を指名したのか、どのような役割を期待しているのか、候補者ご自身の当問題に対する考えはどうかなど、候補者選定の背景が必ずしも十分に説明されていませんでした。これらの社外役員の役割と指名に関する考え方を、株主総会前に株主に向けて説明していただきたいとお願いしました。

このアジェンダが言及するのは社外役員に限られるが、不祥事が表面化した上場会社では、その直後に開催される株主総会で、どのような役員選任議案が付議されるかは、投資家の重大な関心事である。

東レの株主総会における取締役選任議案の賛成率をみると、THC問題が表面化した直後の2018年6月総会で、日覺社長は90.13%であった。しかし、UL問題が表面化した直後の2022年6月総会では、日覺社長は63.67%と明らかに低い賛成率となっている。

他社をみても、2022年6月総会では、排ガス燃費試験不正が表面化した日野自動車の社長の賛成率は66.59%、検査不正が続出している三菱電機の社長の賛成率は58.46%と、明らかに低い賛成率となっている。フジテックでは、大株主の投資ファンド（オアシス・マネジメント）が創業家と会社との間に不透明な取引があると指摘して社長再任反対を呼びかけていたところ、総会の直前に社長の取締役選任議案が取り下げられた。

このような状況に照らせば、不祥事が表面化した直後の株主総会に付議される役員選任議案については、表面化した不祥事への対応としてどのようなスキルセットが必要と考えて役員を指名したのか、スキル・マトリックスを示すなどして十分な説明責任を果たす必要がある。そして、指名・報酬（諮問）委員会が役員選任議案を協議検討する段階から、こうした点は十分に意識しながら議論を進める必要がある。

#### （4）おわりに

筆者が今回、東レの品質不正問題を採り上げたのは、筆者がみる限り、この問題に対する東レの経営陣による一連の対応が、不十分なものと映るからである。

THC問題を経営陣が把握した後も、1年間以上にわたって対外公表を避け続け、週刊誌報道が目前に迫ったタイミングで渋々ながら開示するという姿勢からは、証券市場やステークホルダーに対して適時適切に説明責任を果たすという本来の姿勢からはかけ離れた「隠ぺい体質」が垣間みえる。

この隠ぺい体質が、UL問題の把握を遅らせることにつながった。UL問題を対外公表した際も、徹底した件外調査を避けてUL問題に限った不十分な調査で終わらせ、その時すでに存在していた東レ建材の不燃材料の問題にも目を背け続けている。この点は、三菱電機や日野自動車の調査委員会が徹底した件外調査により件外不正を次々と掘り起こしているのとは対照的である。

そして、これらの経緯についての一連の報道は、東レグループの役職員の目にも触れており、役職員が現在の経営陣に対する「不信感」を日に日に募らせていることが懸念される。こうした状況は、外部から次々と批判報道を浴びながら社員に対する説明を避け続けてきた結果、会社が瓦解しようとしている東芝の例を思い起こさせる。

さらに深刻なのは、2017年の有識者委員会と2022年の有識者調査委員会が、全く同一のメンバーで構成され、そこに現役の社外監査役が加わっていることである。そもそも、有識者委員会のメンバーは、UL問題を見逃すという失敗を犯した第1回グループ一斉調査の結果を、有識者委員会議事録において高く評価していた。したがって、その後UL問題が判明して調査を始める際には、自分たちは独立性や適格性を欠くとして調査を辞退すべきであったし、他の取締役会メンバーもそのように指摘すべきであった。同じメンバーで再び有識者調査委員会を構成し、UL問題に範囲を限定した不十分な調査を行ったこと、他の取締役会メンバーがこれを問題視せずには是認したことは、不可思議としかいいようがない。東レのコーポレートガバナンスを担う取締役会メンバーが、グループ内で判明した複数の品質不正の予防にも発見にも失敗したことのコーポレートガバナンス上の問題に切り込もうとせず、経営陣の不十分な対応を是認する姿勢を採り続けることは、東レのコーポレートガバナンス機能の健全性に大きな疑問符を付けている。

有識者調査委員会のUL問題報告書61頁は、「全ての職員に『経営陣は本気でコンプライアンスが最優先事項であると考えているのだ』ということが伝わる行動を採り続けるべきである。」と述べる。しかし、皮肉なことに、これまでの経営陣の不十分な対応と役職員に対する不十分な説明こそが、東レグループの役職員に「経営陣はコンプライアンスが最優先事項とは考えていない」というメッセージを送る結果になっている。このことが、一連の品質不正問題を乗り越えて企業価値を再生しようとする東レにとって、最大のネックになるのではないだろうか。

東レの品質不正問題は、現在も進行中の問題である。そして、不祥事への危機対応の水準は、その会社のコーポレートガバナンスの水準を映し出す鏡である。東レの今後の奮起に期待したい。

## 【注】

- 1) 詳しくは、拙稿「上場会社の不祥事とインサイダー取引——有事における適時開示の適切な運用に向けて」旬刊商事法務2018年4月25日号25頁参照。
- 2) 日本経済新聞電子版2017年12月12日「東洋ゴム子会社に罰金1000万円 免震性能偽装で簡裁判決」。
- 3) 日本経済新聞電子版2019年2月6日「三菱アルミに罰金3000万円 製品データ改ざん」。
- 4) 神戸製鋼所の2019年3月13日プレスリリース「当社の不正競争防止法違反事件に係る判決について」。
- 5) 詳しくは、拙稿「ダスキン事件高裁判決で取締役にも課された信頼回復義務——大阪高判平成18・6・9にみるクライシスマネジメントのあり方」NBL2007年7月1日号30頁参照。
- 6) <https://www.iicf.jp/>
- 7) [https://www.iicf.jp/pdf/jp/pdf\\_jp\\_20180719.pdf?20190402](https://www.iicf.jp/pdf/jp/pdf_jp_20180719.pdf?20190402)

## 略歴

### 竹内 朗 (たけうち あきら)

1990年早稲田大学法学部卒業、96年弁護士登録、2001年日興コーディアル証券株式会社（現SMBC日興証券株式会社）法務部勤務、06年国広総合法律事務所パートナー、10年プロアクト法律事務所開設。専門は、企業のリスクマネジメント、有事の危機対応、平時のリスク管理体制整備、会社法／コーポレートガバナンス、金融商品取引法、ESG法務など。上場会社の社外役員を歴任。日本公認不正検査士協会（ACFE JAPAN）理事。著書に『図解 不祥事の社内調査がわかる本』（2020年・中央経済社）、『図解 不祥事の予防・発見・対応がわかる本』（2019年・中央経済社）、『企業不祥事インデックス [第2版]』（2019年・商事法務）など。

『月刊監査役』に不定期掲載の「企業不祥事の事例分析」シリーズとして、「東芝不正会計問題」（2016年7月号）、「東洋ゴム工業免震ゴム偽装問題」（2016年10月号）、「三菱自動車工業燃費不正問題」（2017年1月号）、「DeNAキュレーション事業問題」（2017年7月号）、「富士ゼロックス不正会計問題」（2017年10月号）、「みずほ銀行反社会的勢力向け融資問題」（2018年1月号）、「日産自動車無資格完成検査問題」（2018年4月号）、「神戸製鋼所検査データ改ざん問題」（2018年7月号）、「関西電力金品受領・不適切発注問題」（2020年6月号）、「エフオーアイIPO会計不正問題」（2021年5月号）がある。