

一般社団法人 監査懇話会
2018年9月11日

監査役等は
東証「企業不祥事予防のプリンシプル」
をいかに活用すべきか



山口利昭法律事務所
弁護士 山 口 利 昭(大阪弁護士会)



企業不祥事関連のトピックス

ーコンプライアンス経営の要点

証券市場、資本市場の健全性確保に向けた施策

10年前	現在
ハコ企業による不公正発行 グリーンメイラーによる経営権争奪	実業企業による企業不祥事 企業統治改革の下におけるアクティビストの出現
・不誠実な企業をいかにして市場から排除するか？ ・不誠実な企業が消費者に迷惑をかける前に徹底した事前規制を図る	・誠実な企業の不祥事をいかにして予防するか？ ・誠実な企業の自主的な取り組みに期待し、市場の評価、経営責任により事前規制を図る
⇒ハードローの活用が中心	⇒ソフトローの活用が中心



企業不祥事関連のトピックス

ーコンプライアンス経営の要点

証券市場、資本市場の健全性確保に向けた施策

ハードローの世界	ソフトローの世界
規制の実効性を高めるには法律的な考え方が必要	規制の実効性を高めるには法律以外に政治、経済、国際情勢等を勘案した考え方が必要
公平・公正な適用 必要最小限度の規制 権限濫用の防止 規制主体の裁量を認めない ⇒法律、条令、政令等による規制基準	個別・具体的な事情を考慮 規制の妥当性、迅速性を重視 規制主体の裁量を尊重 ⇒ガイドライン(指針)、コード、プリンシプル(原則)による規制基準 ⇒ソフトローが機能しないケースにはハードローが適用される



第三者委員会委員長としての心得

－不祥事の「根本原因」に迫ること

不祥事企業を取り巻く関係者は、第三者委員会の調査のどこに期待をしているのか？

- 1 不祥事を発生させた本当の原因はどこにあるのか？
→「根本原因」の徹底的な究明
- 2 もう、この会社は二度と同じ不祥事を起こさないのか？
→実行可能な再発防止策（ストーリー性があるか？）
- 3 自分の力で再発を防止することはできるのか？
→不幸にして再発しても自浄能力はあるか？



第三者委員会委員長としての心得

－不祥事の「根本原因」に迫ること

企業不祥事を発生させる「根本原因」その1

コーポレート
ガバナンス

経営トップの姿勢
監督・監視体制
有事の危機管理体制

内部統制

社内ルールの利用
内部監査システム
牽制、分掌、交代システム

企業風土
コンプライアンス意識

企業理念の実現
利益獲得に向けた優先順位



第三者委員会委員長としての心得

－不祥事の「根本原因」に迫ること

企業不祥事を発生させる「根本原因」その2

グループ会社の 組織管理

M&Aの歴史・経緯
少数株主の存否
情報共有体制の運用

サプライチェーン における統制

取引の経済合理性(公正・公正)
コンプライアンス意識の共有
性弱説に基づくモニタリング

不祥事の「芽」 の放置・軽視

社内ルールの無視、無効化
組織力学のバランス崩壊
ハラスメントの横行



海外の機関投資家、企業は日本のガバナンス とりわけ「監査役等」に何を求めているか？

当職が海外の機関投資家、企業による日本企業の投資案件、買収案件に関わった経験から

- ・かつては「監査役等は議決権を保持していないので経営に関与できないのではないか」との批判
- ・現在は「モノ言うだけの監査役等は不要。経営者の経営判断を止めることができる立場にあるのか？」「なければ買収や投資を延期したい」



私の経験からみたコンプライアンスの視点

時代の流れにより、コンプライアンスは重要な経営判断の要素になった

コンプライアンス



法令遵守

担当者に任せて
おけばよいスキ
ルの問題



コンプライアンス



社会の要請への
適切な対応

経営者の理念
哲学の問題



どうやって事業を継続するの？
(ビジネスモデルに組み込む)

事前規制社会

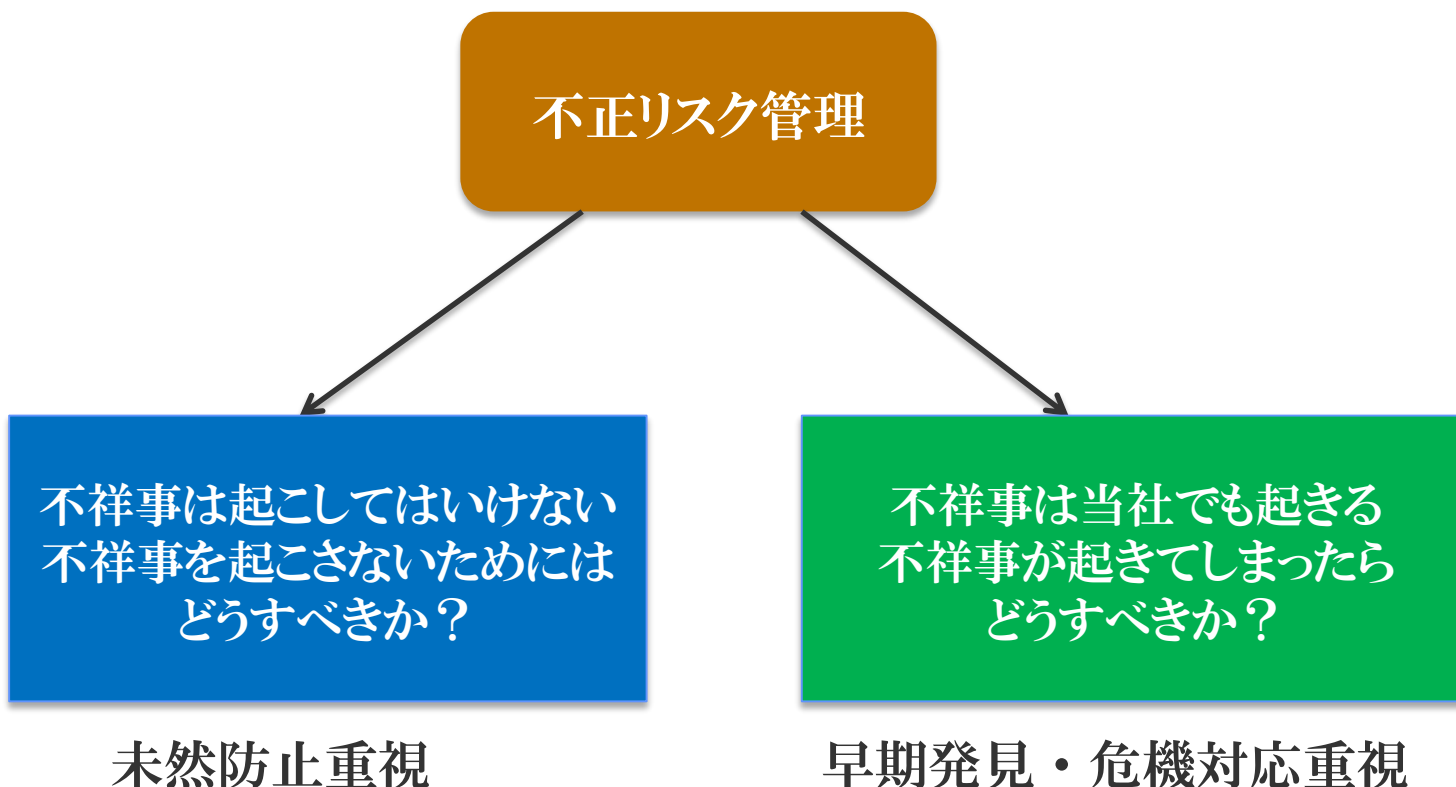
企業の適正な行動は事後の厳罰と事前のレピュテーション
によって担保される時代

事後規制社会



私の経験からみたコンプライアンスの視点

不正リスク管理にあたり、経営幹部が考えるべきこと
リスクアプローチの発想で対応すべきである





私の経験からみたコンプライアンスの視点

不正・不祥事には必ず「不祥事の芽」が存在する

不祥事の芽、二次不祥事リスクを知ることが大切



事業で利益を上げなければならない以上、不祥事の芽はどんな企業にでも存在する！

自浄能力を発揮する場面は、未然防止、早期発見、信用回復措置のそれぞれに求められる！



平時から必要な 「早期発見」「信用回復」への取組み

「御社でも不祥事は起きる」と確信しているからこそ、平時から「早期発見」「信用回復」への取り組みができる！

1 早期発見の例

経営トップ、経営幹部・中間管理層、現場社員の情報共有

- 健全なレポートラインの構築
- 内部通報制度の活用

2 信用回復の例

- 顧客、取引先、従業員が企業の窮地を救う
- 説明責任を果たしやすくなる
- 監督官庁、司法機関との信頼関係を維持する



日本取引所自主規制法人 ー不祥事予防のプリンシプル

平成30年3月30日日本取引所リリース
「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」

上場規則違反にかかる審査等の上場管理業務を行う中で蓄積した(取引所の)不祥事問題に関する知見を広く共有し、上場会社が自社の体制の見直しの契機とすることは、わが国資本市場の信頼性向上のために有益である、との趣旨で公表

「不祥事」の定義・・・重大な不正・不適切な行為等
※ 2年前に公表された「対応プリンシプル」と同様



日本取引所自主規制法人

－不祥事予防のプリンシプル

	不祥事対応のプリンシプル	不祥事予防のプリンシプル
公表日	2016年2月	2018年3月
指針の重点	不祥事発生時の事後対応	不祥事予防の事前対応
行動原則の趣旨	・不祥事の根本原因の解明 ・委員会の独立性、中立性、専門性の確保 ・実効性の高い再発防止策の提言と迅速な実行 ・迅速かつ的確な情報開示	6つの原則の揭示 (後述のとおり)
対象企業	不祥事が発生・発覚した上場会社 →有事の事後対応 →指針遵守のインセンティブが高い	すべての上場会社 →平時の事前対応 →指針遵守のインセンティブは高くない



「対応」と「予防」のプリンスプルは 「車の両輪」である

経営者にとって、「不祥事予防のプリンスプル」を遵守（実施）すると、どんなメリットがあるか？

東証における事後審査への影響 (改善報告書、上場廃止基準)	有事における不祥事対応への影響
たしかに審査対象となる「内部管理体制の評価基準」と「あるべき方向性」を定めたプリンスプルとは同一性は認められない。 しかし、プリンスプルに準拠した体制作りを実行していた場合には、不祥事が発生した場合「(経営者関与は認められず)不祥事は判明したものだけであった」との説明が理解されやすくなる。	近時の東証、監督庁、司法機関の関心は実業企業の再発防止に移行しており、「根本原因」の深堀りが求められる。 プリンスプルに準拠した体制作りを実行していた場合には、ガバナンス、内部統制、組織風土(コンプライアンス意識)のどこに問題が発生したのか説明しやすい(第三者委員会や行政調査、司法による捜査が不要となるケースも増える)



不祥事予防のプリンシプルー原則1

原則1	自社のコンプライアンス状況について、実を伴った実態把握
趣旨	企業不祥事を防止するための社内における制度・実態の両面にわたる正確な把握
原則の具体例	コンプライアンスの現代的意義を認識しているか 牽制機能(ダブルチェック、ローテーション、権限分掌)は存在するか 社内の組織が聖域化(ブラックボックス)されていないか コンプライアンス意識が組織に定着しているか
参考事例	日産自動車無資格者検査事例 電通事件、オリンパス会計不正事件等



不祥事予防のプリンシプル ー留意すべきポイント

「原則」と「解説」との関係性に留意すること

原則は誰が見ても正しい

ただし、原則が予定しているのは純粹合理性を持った人たちへの合理的行動への期待である

⇒原則を理解し、原則のとおりに行動できることが前提

しかし人間はそんなに強くない。期待されている理性的行動をとろうとしても(1)忙しかったり、(2)業績が悪化したり、(3)家庭の生活を第一に考えたりすれば、期待された行動が頭ではわかっているにもかかわらず無視してしまう

⇒「解説」部分で「原則」を補足する必要が生じる！



原則1と解説本文との関係性を知る

時代によってコンプライアンスの意味は変遷する！
御社は「グレーゾーン」の企業行動のリスクをどう考える？

(1) 不祥事の早期発見

御社にとって不祥事の「予兆」とは(解説1-1)

早期に気づくシステムは？(解説1-3 内部通報制度)

(2) 自浄能力(自己規律)の補完ー対外的な発信(解説1-4)

(3) 不祥事に気づいたときに、口に出せる組織風土

なんでも口に出せる雰囲気はあるか(解説1-2)

社会の変遷をコンプライアンス経営に活かせるか？

(解説1-2)



グレーゾーンの企業行動リスク ー 平時対応とソフトロー

人間は弱い生物である

ー 社内の常識と社外の常識の差はなかなか埋められない

例) 社内からみれば「演出」だが、社外からみたら「やらせ」

強度偽装	トクサイ	取引先の承認を得て値引きするトクサイという言葉が、いつしか強度不足の製品にも使われていった
改ざん	数値補正	品質保証部門に許されている試験結果の数値補正については、どこまでが補正でどこからが改ざんなのか
やらせ	演出	テレビ番組制作では、視聴率を高めるための演出は許されるが、過剰な演出は「やらせ」である



内部通報・内部告発への対応は 企業にとって重要なリスク管理となった

2018年4月26日 雪印種苗第三者委員会報告書より

2014年8月1日	内部告発をもとにA新聞記者からの取材要請
	社内調査委員会発足
2014年8月13日	記者説明→過去10年以上前の記録は存在しないのでわからない。もし品質偽装があったとすれば、過去の社員によるもの。退職しているので調査は困難。
2014年9月18日	調査報告書完成、自社HPへの非掲載方針の決定
2014年10月24日	調査結果を農水省に報告「過去、品質偽装が行われていた可能性があるが、平成14年の雪印食品偽装事件以降は行われていない。」
2017年7月	2度にわたり、北海道農業共済組合連合会に内部告発「2014年調査は不十分。当時の社長や監査役も偽装に関与している」



内部通報・内部告発への対応は 企業にとって重要なリスク管理となった

2018年4月26日 雪印種苗第三者委員会報告書より

2017年7月	同連合会から告発の事実を聞き、種苗法違反の有無について再度の社内調査委員会設置
2017年11月	社内調査委員会の結論「現場社員の法令に関する知識不足のため、種苗法違反の事実あり。ただし、品質偽装については平成26年以降は認められなかった。平成26年以前は3年前の調査委員会報告書のとおりである」→農水省に報告
2018年2月15日	農水省、同社に対して報告徴収命令
2018年2月20日	第三者委員会設置
2018年4月26日	第三者委員会報告書公表「種苗法違反だけでなく、平成26年まで組織ぐるみで品質偽装が継続的に行われていた」



内部通報・内部告発への対応は 企業にとって重要なリスク管理となった

雪印種苗事件のポイント

- ・正直に記者取材に応じるように腹をくくった役員と、最後まで不正を隠そうとした役員に分かれた(社内調査委員であった監査役は供述調書を改ざんし、不正隠ぺいのシナリオを作成した)
- ・平成14年～26年にも、品質偽装を疑わせる事実が存在したにもかかわらず、二度目の社内調査はされなかった(一度目の社内調査の結論に安易に依拠した)
- ・当該第三者委員会報告書が公表された後も、未だ新聞社に更なる品質偽装に関する内部告発が続いている



不祥事予防のプリンシプルー原則2

原則2	使命感に裏付けられた職責の全う
趣旨	経営陣と、監査・監督機能それぞれの重要性、機能ごとの職責全うの重要性を認識する
原則の具体例 (原則本文の内容)	・経営陣がコンプライアンス経営へのコミットを積極的に発信しているか ・監査・監督機関の重要性が、経営陣に認識され、利益相反を的確にマネジメントできる体制はあるか ・それらのために適切な組織設計と資源配分が行われているか
参考事例	東洋ゴム工業グループ・免震ゴム事例 ⇒監査役、社外取締役に不正事実が届いたのは何時か？ 東芝会計不正事件 等



原則2、原則3を採用した理由

取引所の審査の過程で感じたこと

不祥事の発生には3層の根本原因がある

- 経営者の問題
- 機関の問題(取締役会、監査役会等)
- 従業員の問題

そこに光をあてた結果として
原則2、原則3が重要と判断した



原則2と解説本文との関係性を知る

コンプライアンス経営は仕組みよりも運用重視へ
監査・監督の能力は何をもって評価されるべきか？

- (1) なぜ経営者のコミットは重要なのか？
どうしても営業や製造、研究開発、事業部門が強くなり、組織の
バランスが崩れてしまう(資本主義社会である以上しかたない?)
コンプライアンス経営の運用にはトップの声が不可欠(解説2-1)
- (2) 「オオカミ少年」が必要とされる組織風土の醸成
監査役や内部監査の指摘はどのような場合に評価されるのか？
不祥事が発生せずとも「やっぱり監査役の言うことを聞いてよかった」と経営陣がナットクするためには何が必要なのか？
⇒経営陣に負けない情報力と企業理念に基づく行動の推奨
(解説2-2)



海外汚職リスクも、経営戦略とは切っても切れない —組織間のバランスを図る

外国公務員贈賄、FCPA、中国商業賄賂規制と事業戦略
あなたが経営者なら、どちらの道を選びますか？

中国における汚職疑惑でDOJ(米国司法省)が調査開始

①社内調査の視点は？

→イ どれくらいの確率でDOJが摘発に動くのか

→ロ なぜ、DOJが動くような疑惑を生じさせてしまったのか

②プロセスチェックの視点は？

→イ 内部統制の不備 ロ 内部統制の無効化、無視

③有事対応の視点は？

→イ 親会社経営陣の刑事・民事免責に必要な証拠固め

→ロ 原因の徹底究明と再発防止のためのガバナンス構築



不祥事予防のプリンシプルー原則3

原則3	双方向のコミュニケーション
趣旨	経営陣と現場部門とのコミュニケーションの充実による、企業としての一体感の醸成
原則の具体例 (原則本文の内容)	・中間管理層がコンプライアンス経営の重要性を十分理解しているか ・現場部門が上司に対してモノを言える雰囲気があるか ・経営トップが現場を無視した経営目標等を掲げていないか
参考事例	神戸製鋼所、三菱マテリアル子会社品質偽装事例 旭化成建材・マンション傾斜データ改ざん事例



原則3と解説本文との関係性を知る

人は「正しい」と思うだけでは動かない
コミュニケーションで伝えるのは「情報」ではなく「情熱」
⇒右脳だけでなく左脳にも訴えないとダメ

- (1) 自浄能力を発揮した会社の不祥事を知る
現場社員⇒中間管理層⇒経営トップ
なぜ、現場の真実が経営トップに迅速に届くのか？(解説3-2)
- (2) コンプライアンス経営を全社一丸で貫くことで、どんな良いことが起きるのか、社長は現場に「想像できるストーリー」を提供しなければならない
(じゃあ、俺もやってみよう！と腰を上げるモノはなにか？)
(解説3-1)



中間管理層が重要・・・

でも本当に機能するのだろうか？

「組織の論理」は外から見ると中から見るとでは大きく異なる

会計不正、性能偽装問題・・・外から見れば重大な不祥事
でも中から見れば？

- ・不祥事を起こしても事業は継続しなければならない
- ・重大とはいっても、事業規模からすれば業績には軽微な影響
- ・消費者から叩かれても「不買運動」が起きるわけでもなく、取引先との関係には影響しない

たとえ経営トップが辞任をしても、人事のピラミッドは変わらない
⇒社内慣行に沿って行動すべきではないか



権限と責任の明確化が重要



社員間における共助の精神 —「助けて」と言える雰囲気はあるか？

どんな名門企業でも、効率経営は重要であるため人的・物的資源には限りがある(不祥事の芽はどこにでもある)

A社(社外調査委員会報告書より)	T社(「三菱自動車－不正の迷宮」より)
横浜マンション傾斜事件における杭打ち作業現場責任者は二人いたが、そのうち一人がデータ偽装を繰り返し、もう一人は全く偽装をしなかった。二人の作業現場における忙しさは同じだったにもかかわらず、この違いはどこから生じたのか？	T社の開発責任者の発言によると、M社と同様、上司には「できない」とは言えない雰囲気。 しかし、他部署に応援を依頼し、なんとか開発を間に合わせる風土がある。

営業部門といえども、部署が異なれば各部署における利益も異なる。しかし組織としての共助の精神はあるか？



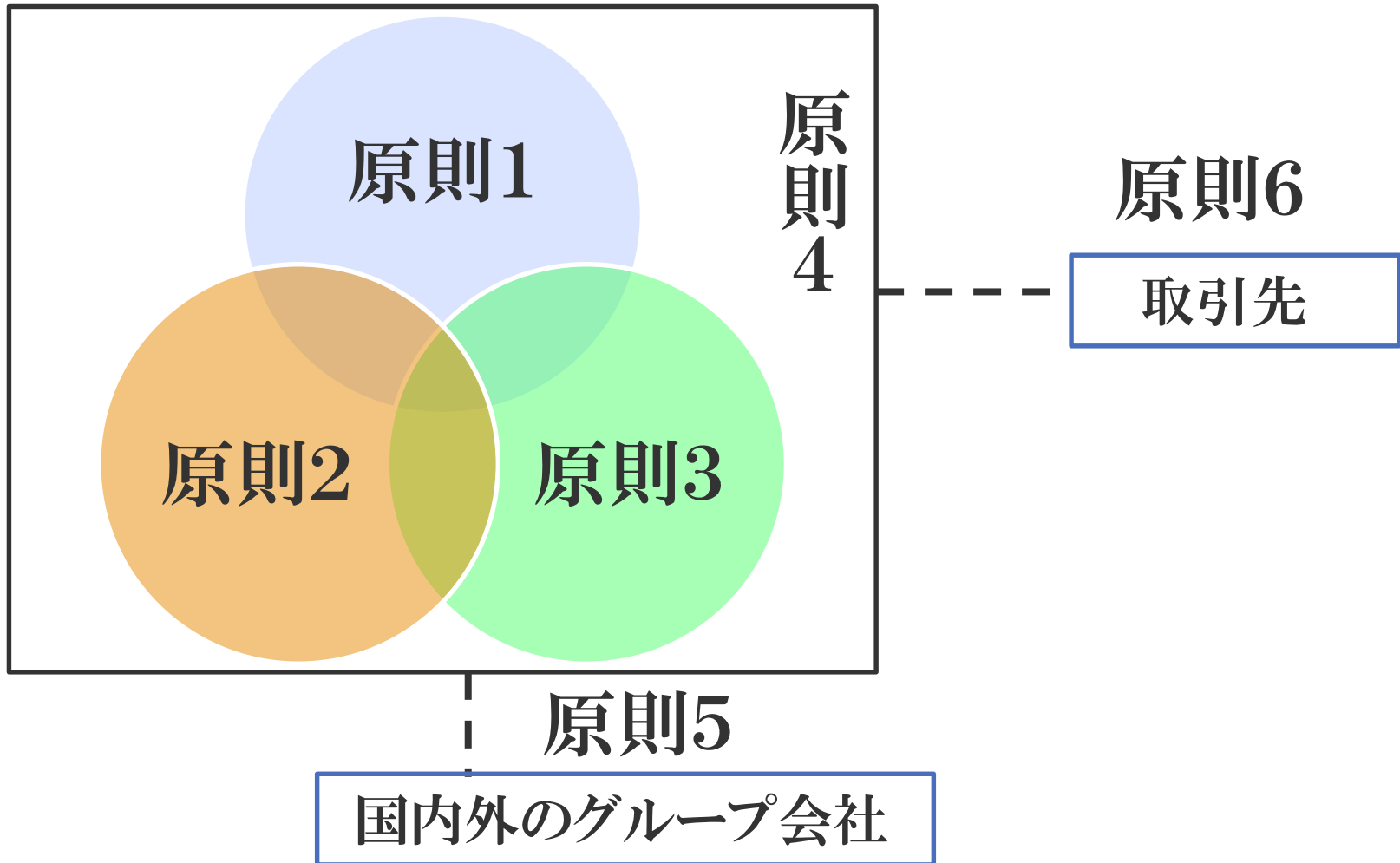
不祥事予防のプリンシプルー原則4

原則4	不正の「芽」の察知と機敏な対処
趣旨	原則1～3の取組を通じて、コンプライアンス経営を(PDCAにより)企業文化として形成する
原則の具体例 (原則本文の内容)	・原則1～3の取組は継続されているか ・現場まかせのコンプライアンスに陥っていないか ・自社固有の重大不正リスクについては社内で周知されているか
参考事例	海外カルテル事件を発生させた企業の事例 三菱自動車燃費偽装事例

本プリンシプルの中で、最もキモとなる原則！

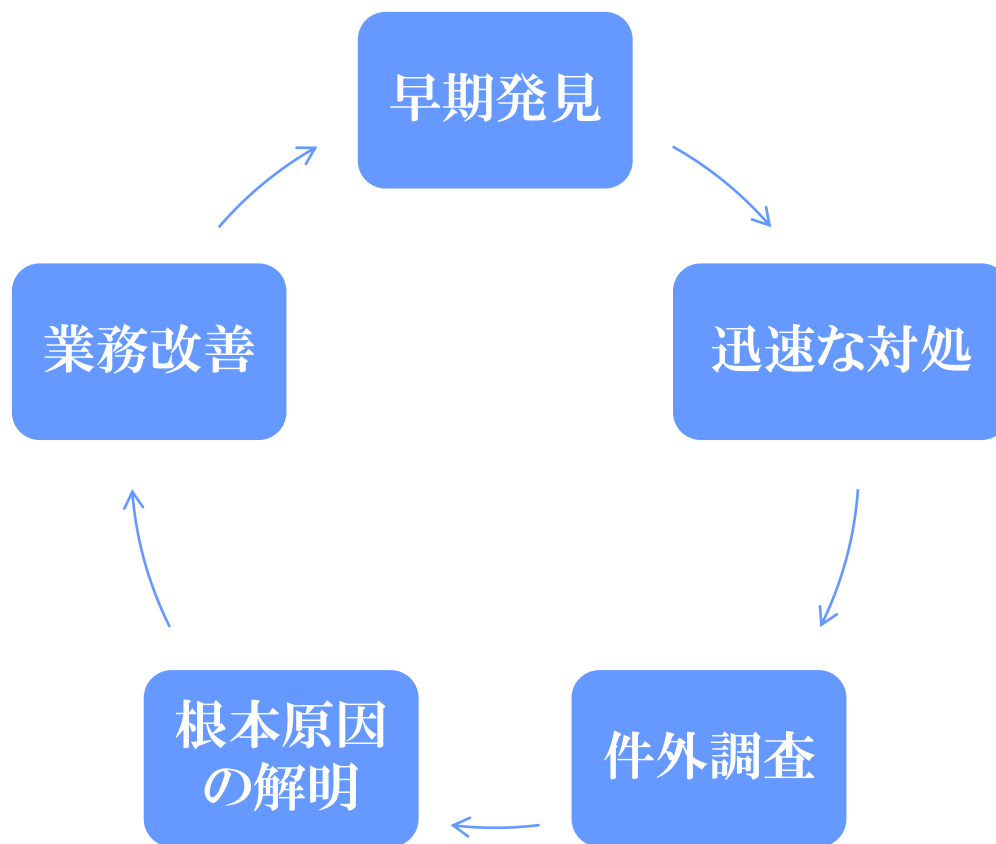


予防プリンシプルの構成イメージ図





コンプライアンス経営のPDCAとは





原則4と解説本文との関係性を知る

「不祥事の芽」⇒「一次不祥事」⇒「二次不祥事」
トライアル&エラー(走りながら考えるコンプライアンス)の
発想を持て

- (1) 不祥事を起こさないためのリスク管理だけでなく、不祥事を起こしてしまったときの危機対応を考える(解説4-1)
- (2) 「不祥事を起こさないためのリスク管理」は費用対効果に疑問が生じるだけでなく、現場が「コンプラ疲れ」を起こし、アリバイ作りのためのリスク管理に陥ってしまう
「不祥事は当社でも起きる」と考え、走りながら考えるからこそ現場も「不祥事の芽」に気づく(解説4-2)



不祥事予防のプリンシプルー原則5

原則5	グループ全体を貫く経営管理
趣旨	グループ全体におけるコンプライアンス経営に配慮した経営管理の重要性
原則の具体例 (原則本文の内容)	・自社グループの構造や特性に配慮したリスク管理を遂行しているか ・海外子会社、買収子会社の特性に応じた実効性ある管理がなされているか ・グループ全体を見渡せる監査体制が構築されているか
参考事例	・富士フイルム海外子会社不正事件 ・昨今の海外贈賄事件(FCPA違反事件等) ⇒パナソニック子会社不正で親会社罰金310億円



原則5と解説本文との関係性を知る

グループ経営管理の組織力学を知る 海外グループ会社固有のリスクにどう向き合うか

- (1) 本部の指揮命令権限は、実際にはどの部署が握っているのか？
⇒本社事業部門か本社コーポレート部門か
グループ経営にあたり、本社はグループ会社に遠慮はないか？
(解説5-1)
- (2) 海外グループ会社に関連して
「グループ管理」よりも、一対一の関係において、リスク・アプローチ
の手法で管理すべきではないか？(どこがブラックボックスか？)
地域統括会社を活用する場合、地域統括会社にどこまでの権限
を委譲すべきか？
コンプライアンスリスクを地域統括会社に移転する傾向はないか？



ガバナンス改革5年目の重要課題は 「グループ経営管理」

法規制の乏しい「グループ会社の経営管理の在り方」

(政府の「未来投資戦略2018」)

コーポレートガバナンス改革5年目の目玉・・・グループ・ガバナンス
「企業グループ全体の価値向上を図る観点から、グループ経営において「守り」と「攻め」両面でいかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化するかなど、グループガバナンスの在り方に関する実務指針を来年春頃を目途に策定する。」(報告書130頁)

(攻めと守りの課題)

権限委譲によるスピード経営か、中央集権による効率経営の推進か
→M&A、分社化・HD化、少数株主の有無、創業家対策、人事政策等、グループ会社化の歴史、構造に注目する
グループ会社の不祥事が、グループ全体の信用を毀損する
→親会社において、グループ管理の責任と権限を明確化すべき



不祥事予防のプリンシプルー原則6

原則6	サプライチェーンを展望した責任感
趣旨	取引先、下請先等、製品・サービスの提供過程全体における社会的責任を意識する
原則の具体例 (原則本文の内容)	・業界慣行、業界の常識が一般社会の常識と乖離していないか ・取引先、下請先、元請先等との取引に経済的合理性のない「貸し借り」はないか ・問題発生時に、取引先、下請先を監査する権限、エシックス・コード(事実上の権限も含む)の取り決めはあるか
参考事例	・昨今の品質偽装事件 ・ベネッセ個人情報漏えい事件 ・横浜マンション傾斜事件



原則6と解説本文との関係性を知る

サプライチェーンの弱いところで不祥事は発生する
海外グループ会社固有のリスクにどう向き合うか

- (1) 品質偽装事件における「納期のプレッシャー」「欠品のプレッシャー」
架空循環取引の協力先はどこなのか(解説6-1)
- (2) 取引先に過度のリスク管理手法を要求していないか
⇒自社のレベルを取引先に要求すると「コンプラ疲れ」を起こす
⇒企業規模に応じたリスク管理に配慮し、不足するところは自社がリスク管理を補完する
⇒有事を想定した最終消費者への各社対応を平時から検討する
(解説6-2)



監査役等は「不祥事予防のプリンシプル」を いかに活用すべきかーまとめ

監査役等は日頃の監査業務によってスキルを向上させることはできる。また、取締役の職務執行の違法性を指摘し、モノ言うことまでは、善管注意義務の履行として期待できる。

しかし、実際には企業倫理に悖る取締役の行動を制止することは困難（会社法上の権限行使を除く）。そのようなときに、「不祥事予防のプリンシプル」を説得材料として活用することで、監査役等の「制止力」を補完する

「監査役等の指摘を受け入れれば、会社にとってこんな良いことがある」といった説明で、取締役の作為（不作為）を促すことに活用していただきたい。



ご清聴、ありがとうございました。

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曽根崎ビル8階

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

山口利昭法律事務所 弁護士 山 口 利 昭

toshi@yamaguchi-law-office.com

日本弁護士連合会 業務改革委員会 委員

同 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインP T幹事

大阪弁護士会 弁護士業務改革委員会 委員

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

消費者庁 公益通報者保護制度実効性検討委員会 委員

大東建託株式会社 (東証・名証1部) 社外取締役

大阪市高速電気軌道株式会社 (Osaka Metro) 社外監査役