

2021年10月26日 一般社団法人監査懇話会
監査セミナー

近時の組織不祥事の特徴を 念頭に置いた有事の対応策



山口利昭法律事務所

弁護士 山 口 利 昭（大阪弁護士会）



本日、お話ししたいこと(目次)

- 1 他社が参考とすべき近時の組織不祥事事例
- 2 各不祥事事例に共通する課題
- 3 監査役員として留意すべき視点
 - － 平時から有事対応を考える重要性
- 4 最後に－ 具体的な設例から不祥事対応を考える



1-1 他社が参考とすべき不祥事事例 ー東芝・総会運営問題

事案の概要

2021年6月10日、会社法316条2項に基づく調査報告書を公表
東芝がいわゆるアクティビスト(物言う株主)対応として、経済産業省に支援を要請。経産省は外為法(外国為替及び外国貿易法)に基づく権限発動の可能性などを背景として、東芝と一体となって対応し、大株主の権限行使を断念させ、最終的に株主に不当な影響を与えた、と同報告書が指摘(圧力問題)

当該不祥事における顕著な特色

- ・フォレンジックス調査への賛否両論
- ・経産省と東芝との安全保障上の連携
- ・ガバナンス・コードがコンプライアンス上の規範となるのか？
- ・そもそも大株主による調査要請の端緒は？



1-2 他社が参考とすべき不祥事事例 — 三菱電機・検査偽装問題

事案の概要

2021年6月に発覚した鉄道用装置での検査不正を受け、7月28日社長交代。その2日後(7月30日)、三菱電機のホームページに「業務用空調・冷熱機器ご愛用のお客様へのお詫びと点検のお知らせ」公表。

2019年のパワー半導体での検査不正では、発覚から顧客への説明に8カ月を要した。今回の社長交代の決め手となった鉄道用装置の検査不正でも、問題を把握しながら株主総会の中ではそれを伏せたまま。7月30日の公表はHPでの記載のみ。同社広報「本件は不正ではなく不備だから」

当該不祥事における顕著な特色

- ・発覚後の記者会見では「安全」であることを繰り返し強調
- ・社内で発覚後に公表するまでのタイムラグ
- ・不正ではなく不備であることを基準に公表の必要性を判断



1-3 他社が参考とすべき不祥事事例 ー日本郵政グループ・不適切販売問題

事案の概要

日本郵便において、かんぽ生命の不適切な保険販売が多数見つかるとされる。不必要な乗り換え契約など、顧客が不利益を被った可能性のある「特定事案」だけでも18万3千件。ノルマに追われた営業の果てに起きた、とされる。

当該不祥事における顕著な特色

- ・現場担当者のみ懲戒となり、監督者は懲戒されていない。
- ・当該不祥事の調査の中で、日本郵便内におけるパワハラ問題が表面化し、内部通報者探しとその報復行動に注目が集まる。特定郵便局長が強要未遂罪で立件された。

パワハラ問題を契機に、日本郵政グループにおける内部通報制度の見直し(2022年6月施行予定の改正公益通報者保護法に耐え得る制度の構築)が行われた。



1-4 他社が参考とすべき不祥事事例 －NTT・総務省幹部接待問題

事案の概要

いわゆる「接待」と評価される総務省幹部との会食が29件判明。ただし、総務省幹部による便宜供与や同社からの依頼はなく、行政判断がゆがめられたといった事実の確認されず(調査結果)

当該不祥事における顕著な特色

- ・週刊誌による報道を契機に特別調査委員会を設置し調査を実施

「総務省幹部が参加する会食は、結果として国家公務員倫理法に違反するものであり、NTTグループ経営陣はそれを誘発および助長した点で非難を免れることはできない」

「経営陣が発案した会食について新たに策定するルールに基づいて、今後は事前チェックを実施する。また、これに加えて特定の政治家や国家公務員との会食件数・集中度などを確認し会話内容や会食の趣旨目的も事後チェックする」←今後も会食は続けることが前提



1-5 他社が参考とすべき不祥事事例 ー関西電力・金品受領問題

事案の概要

関西電力の経営幹部ら20人が、福井県高浜町の元助役から、多額の金品を受け取っていた問題。2019年9月、共同通信による記事で表面化。事実の公表に不適切な点があると批判され、会見を繰り返す。第三者委員会調査によって、業績が悪化していた時期に役員報酬の一部をカットしたが、その後、退任した役員18人に対して総額2億6000万円をひそかに補填していたことも判明。

当該不祥事における顕著な特色

- ・関電金品受領問題の端緒はどこにあったのか(国税庁の調査)
- ・関電の経営陣はどの時点から有事の意識を持っていたのか(度重なる内部通報をどう受け止めていたのか)
- ・関電の経営陣はなぜ報酬補填問題を隠ぺいしたのか
- ・金品受領問題は株主代表訴訟、報酬補填問題は会社による元役員への損害賠償請求訴訟が係属中



1-6 他社が参考とすべき不祥事事例 ーみずほFG・システム障害問題

事案の概要

みずほフィナンシャルグループ(FG)傘下のみずほ銀行とみずほ信託銀行で、2021年8月20日、システムのハード障害により店頭での取引を受け付け・処理できない状態となった問題。

障害は、2019年に移行した次世代勘定系システム「MINORI」の基幹部分と営業店の事務処理をつなぐ業務チャンネル統合基盤で発生したが、具体的な原因については不明のまま。

当該不祥事における顕著な特色

- ・みずほ銀では今年2～3月に4回にわたってシステム障害発生
- ・バックアップシステム自体も機能しなかった
- ・勘定系システムの統合→三菱、三井住友はそれぞれ統合の際に「片寄せ」されたがみずほは4社連合で新たに構築
- ・システムの管理運用を担当するグループ会社で新たな問題発生
- ・今年7度目のシステム障害が2021年9月8日に発生



1-7 他社が参考とすべき不祥事事例 ー 日大アメフト・不適切タックル問題

事案の概要

2018年(平成30年)5月6日のアメリカンフットボールの日本大学フェニックスと関西学院大学ファイターズによる伝統の一戦において、日大オフェンスが関学選手に反則タックル、当初、日大側は監督・コーチの指示を否定していたが、その後監督・コーチの辞任に発展する

当該不祥事における顕著な特色

- ・なぜ本件は重大事件に発展していったのか(そもそもなぜここまで大きな問題に発展したのか)
- ・日大側の謝罪会見は何が問題だったのか



1-8 他社が参考とすべき不祥事事例 — 第一生命・不適切商品販売問題

事案の概要

高齢の元営業職員による約19億円の巨額詐取事件。2020年12月に公表された報告書⇒「金銭授受を一切禁止するルールや不正行為の予兆を把握するための管理・監督が不十分だった」「特別調査役のように多くの新規契約を獲得する営業職員の特権意識を醸成させてしまった」「成績が優秀な営業職員に対して社員が強くものを言えなかった」

当該不祥事における顕著な特色

- ・2017年山口銀行が「特別枠」制度について同社に問い合わせを行っていた。
- ・西日本統括部は同僚からの不審情報を以前から受領していたにもかかわらず統括部も東京本部も調査をしていなかった



1-9 他社が参考とすべき不祥事事例 ーシャープ子会社会計不正事件

事案の概要

シャープ子会社(カンタツ社)の会計不正事案。2020年11月に親会社であるシャープによる内部監査で発覚(売上の架空計上、循環取引など)。事業執行部門のトップらが売上計上基準を無視・軽視し、内部統制を無効化、経理財務部門から不正会計への懸念の声があがっていたのに経営陣が対応せず黙認。

当該不祥事における顕著な特色

- ・子会社化後はシャープから派遣された新社長のもと、業績目標の達成が強く求められた。シャープ出身役員への迎合・忖度があった。親会社であるシャープのトップ曰く「IPOを目指していたので(当該グループ会社の)独立性を重視していた」
- ・取締役は監査役への違法行為報告義務さえ知らなかった。
- ・経理担当者から不正疑惑を知らされた経営幹部がこれを放置。



2-1 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題—いつから有事？

監査役員だけは「有事」か否か冷静に判断せよ

平時バイアス	有事になって「今が有事だ」と気づくことはむずかしい ← 上記関電金品受領・報酬補填問題
解説	人間は、誰でも「一大事」になったことを認めたがらない。いつになっても「たいしたことではない」「慌てるほどのことではない」と思いたくなるバイアスがはたらく。
具体例	ダスキン事件において、不祥事を公表しないと決めた取締役会のメンバーの取締役会出席時の心境 被害者も出ていないし、食品販売も終了しているのだから公表の必要なしと決断。



2-2 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－ファスト&スロー

経営執行部とは異なる思考回路を働かせる必要あり

限定された倫理意識	忙しいと倫理的判断は後退する ⇒第2思考回路の必要性 ←シャープ子会社会計不正事案
解説	経営判断に法律問題、会計処理、財務問題、技術問題などが表面化すると、それらの問題解消だけに気持ちが向けられてしまう。解決した時には倫理上の問題が取り残される。
具体例	M銀行は反社会的勢力への利益供与問題が喫緊の課題となり、コンプライアンス委員会を設置。これによって役員会で反社問題への関心が薄れていった。



2-3 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－グレーゾーンリスク

監査役員は組織の良い面も悪い面も知る必要がある

ボータレス・リスク	組織の暗黙知を知る努力をしているか？ ⇒良い面も悪い面も含めて「組織風土」を知る NTT幹部と総務省幹部との接待疑惑
解説	監査役員のアイデンティティを高めるためには組織の良い面も悪い面も知り尽くす必要があり、そのような監査役員だからこそグレーゾーンに対する「発見力」と「発言力」が存在感をもたらす
具体例	「偽装」と「誤表示」は違うのか？「許される演出」と「許されない誇張的表現（やらせ）」とはどこが違うのか？「許される会計処理」と「粉飾」の境界はどこにあるのか？ 社外の目で判断できるか？



2-4 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－風通しの良い組織

理屈ではなく共感がなければ情報は伝達されない

無意識による 情報選択	情報は正確に共有できるものではない ⇒みずほFG・情報システム障害事案
解説	経営者は各部署に別のミッションを指示する→ 部署によって情報の優先順位は異なる 誰も自分に不都合な情報は伝えたくない 情報伝達の発信主義
具体例	H社冷蔵庫エコ大賞返上事件 K社LTE使用領域誤認事件 N社公募増資インサイダー事件等



2-5 有事に直面した経営幹部への教訓 共通課題－「二次不祥事」を回避する

顧客との信頼関係を裏切ることがビジネスのハンデを生む

不都合な真実	組織としての構造的欠陥に目を向ける →「二次不祥事」の恐怖を知る ⇒第一生命事案、日本郵政事案等 ⇒日大アメフト事例(事故後の対応)
解説	不正に手を染めた者だけでなく、その不正行為者の存在を知っていて放置した組織への批判。疑惑を調査しない監査。発覚後に事件の矮小化を図る経営者。
具体例	化粧品白斑様症状問題は、化粧品成分に問題があることに起因する事故。しかしマスコミの関心は、クレームが届いた後になぜ2年半もの間、放置していたのか、という点にある。



2-6 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－「常識」のギャップ

会社の常識と社会の常識は常に正しいとは思えない

倫理意識の世代間 ギャップを認識する	内部通報や内部告発を「チクリ」「タレコミ」と考える。ハラスメントは属人的な問題だと考える。 ⇒シャープ子会社会計不正事件
解説	当社では内部通報や内部告発をするような社員はいない、何か問題があっても部署内で解決する、といった考え方は、20代～30代の社員には通用しない。
具体例	建築現場における技術資格者の資格認定虚偽申告事件。大和ハウス工業(内部通報)、東レ子会社(水道機工 取引先からの通報)、関電子会社(KANSOテクノス 内部通報)等、近時の事例発覚は社内、グループ内における社員の疑問から。



2-7 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－不正はバレる

経営を取り巻く環境変化－不正はバレる時代になった

二次不祥事が発覚しやすい時代になった	フォレンジックス調査、AIの発展、SNS等のネット環境により、ミレニウム世代が主流となる労働環境において、経営陣の関与する組織的不正は発覚しやすい
解説	年功序列、一括採用、終身雇用といった労働慣行が変容するなかで、組織不正は明らかに発覚しやすくなった。
具体例	・オリンパス社会計不正事件(2011年)を経済誌の記者に告発したA社員、最初の記事掲載後、不正を証明する資料を同記者に送付したB社員とも、オリンパス社内では特定されていない。 ・パナソニック子会社の内部告発者に対して、FCPA規制当局は31億円の報奨金を支払った



2-8 有事に直面した経営幹部への教訓 不祥事の共通課題－倫理観を疑え

あなたの倫理観はそんなに信用できるものだろうか？

自己正当化のために倫理を活用する	迷った時は個人の倫理観よりも会社の品位を考える⇒とりたい結論のために倫理観を持ち出す⇒三菱電機検査偽装(安全性を強調したい気持ちはわかるが消費者は「安心」を知りたい)
解説	不正を犯すときには、時として自身の行動を正当化するが、個人の倫理観で正当化してはいけない。すべては企業の品位を害するかどうかで判断すべし。
具体例	弁護士・会計士の守秘義務違反と職業専門職としての品位保護。 不正をしなければ会社が倒産してしまう場合に、社員を救うため、株券が紙くずになるのを防ぐために粉飾決算を行うことは正当化されるか？



3 監査役員として留意すべき姿勢 ー 平時から有事を考えることの重要性

1 社会の風は変化していないだろうか？

これまでと同じことをやっていたとしても、世間から批判されてしまう風潮はないだろうか？

なぜ同業他社なら「公表せずとも大丈夫」なのに、当社が公表しないと叩かれるのか？

- ・JR西日本・エキスポランド車両故障事件
- ・三菱電機検査不正事件、みずほシステム障害事件

※ 組織の構造的な問題に世間の注目が集まる



3 監査役員として留意すべき姿勢 ー 平時から有事を考えることの重要性

2 組織に「不祥事の芽」は存在するだろうか？

- ・組織間における力学的バランスの崩壊
- ・硬直化したコンプライアンス意識(不祥事は起こしてはいけない！)→コミュニケーション不足を招来
- ・社内ルールが無視・無効化(なぜルールは形骸化するのか)
- ・ハラスメントの横行(人的資源は経費ではなく資産)



3 監査役員として留意すべき姿勢 ー 平時から有事を考えることの重要性

3 「おかしい」と声を上げることができる組織か？

- ・日本的労働慣行のもとで「不正は公表しない」との強い意見に抗うことはできるか？

- ・「おかしい」と声を上げることができるための環境作り
 - ⇒ トップの姿勢「声を上げてくれてありがとう」
 - ⇒ 管理部門も失敗を繰り返すことで強くなる、という組織風土の醸成
 - ⇒ 管理部門の職務の分断化をできるだけ回避する
 - ⇒ 内部通報制度の充実によって生まれる通常のレポートラインの健全化



3 監査役員として留意すべき姿勢 ー 平時から有事を考えることの重要性

4 デジタル革命の力を理解しているだろうか？

- ・フォレンジックス調査の現状について
⇒ SNS、SMS、クラウド等コミュニケーション技術の発展は不正の発覚、証拠化に多大な影響を及ぼしている
- ・AIの発展とコンプライアンス経営
⇒ 採用内定率を把握するためのAI技術はなぜ批判されたのか？
⇒ 東京パラリンピックの会場内における自動運転車の事故は、今後の開発にどのような影響を与えるか？



4 最後により具体的な設問から 「有事対応」を考えてみる

設問1 以下の文章を読み、末尾の問いに答えよ

日本取引所に上場するA社(東京本社)は老舗の自動車部品メーカーであり、主力製品Xを、国内向けには大阪堺工場で製造していた。そのA社では、平成28年に発生した大阪堺工場の火災によって操業に支障を来すこととなり、製品Xの製造能力が著しく低下した。A社では、特定の甲社(出荷先)である国内大手自動車メーカーより「部品Xについては国内工場で製造されたもの」であることを納品条件とされていた。

そこで、A社の取締役であり大阪堺工場の工場長でもあるB氏の主導により、火災から復旧までの1年間、中国深圳工場で製造していた製品Xを輸入して「MADE IN JAPAN」と(大阪堺工場内で)箱書きを施し、甲社への出荷を継続した(なお、中国工場においてもA社監督下において製造していたため、製品の品質・安全性には何ら問題はなかった)。そして大阪堺工場の復旧後(平成29年以降)は、従前どおり納品条件を守りながら、出荷先甲との取引を今日まで継続している。



4 最後により具体的な設問から 「有事対応」を考えてみる

令和3年5月ころ、A社のヘルプラインに、大阪堺工場の社員と名乗る者から「本社の幹部の方々は、4年前に、大阪堺工場で不正が行われていたことは知っているのか。当時、工場長の指示で私も不正に加担したが、最近の他社の不祥事に関する報道をみていて怖くなってきた。全社挙げて不正の有無をチェックしている企業が多い中で、なぜ当社はしないのか」との通報があった。

B氏以外の取締役は偽装の事実を知らなかったが、当該通報事実の概要をB氏（すでに退職）も認めたために、社内調査を行ったうえで、当該事実が令和3年7月の取締役会に報告された。

3年前からA社の常勤監査役に就任しているC氏は、上記取締役会での報告により、当該偽装事実を初めて知った。



4 最後に一具体的な設問から 「有事対応」を考えてみる

問1

A社社長は「過去の一時期の出来事であり、安全性にも問題ないのだから、いまさら出荷先や国交省に報告する必要もないし、ましてや世間に公表する必要もない。Bさんが体を張って会社を守ろうとした気持ちに応えるべきではないか」と上記取締役会で発言した。

この取締役会で常勤監査役であるC氏はどう対応すべきか。

問2

かりに出荷先甲に報告をした場合に、甲から「事情は承知した。ただ、過去のことであり、安全性に問題がない以上は公表する必要はないのではないか」との示唆を受けたとすれば、C氏はどう対応すべきか。

問3

C氏の進言にもかかわらず、A社取締役会では当該偽装の事実を監督官庁にも報告すること、公表することについて何らの決議もしなかった。このケースにおいて、C氏はどのように対応すべきか。



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満 2 丁目 5 番 1 2 号 和光ホームズ堂島ビル 3 0 1

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

toshi@Yamaguchi-law-office.com

山口利昭法律事務所 弁護士 山 口 利 昭

日本弁護士連合会	司法制度調査会	社外取締役ガイドライン P T 幹事
財務省	再生プロジェクト推進会議	メンバー
財務省	コンプライアンス推進会議	アドバイザー

日本内部統制研究学会 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

大東建託株式会社（東証 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