一般社団法人　監査懇話会　監査セミナー
2022年10月12日

知らなかったでは済まされない
企業不正への責任と内部統制

山口利昭法律事務所
代表弁護士　山　口　利　昭

Yamaguchi-Law-Office.Osaka©2022

本日、お話したいこと（目次）

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任判定の議論

2　ガバナンスへの関心の高まりで変化する役員の責任根拠

3　実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

4　取締役等を「経営責任リスク」から守る内部統制への理解

5　リスクマネジメントへの全社的取組みに向けて
－構造的欠陥への高い関心

本日の講話において想定している監査役員のイメージ

本日の研修内容は「誠実な企業における誠実な監査役員」を想定したものである

誠実な企業の誠実な役員（取締役・監査役・執行役員）
→ルールの趣旨を理解できるだけの能力を備え、
→理解したルールを遵守する倫理観を持ち合わせる

- 会社役員にはどのようなリスクがあるのか知りたい
- ガバナンスや内部統制の実践のための知恵を得たい
- コストではなくプロフィットのイメージでリスク管理をしたい
- 前向きな法務の話を知りたい

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

東京地方裁判所中目黒庁舎（ビジネス・コート）
2022年10月より開設、業務開始
特許権の侵害や企業買収などビジネスに関する訴訟や手続きを集中的に取り扱う裁判所（通称「ビジネス・コート」）
商事部（東京地裁第8民事部）は10月17日に移設・業務開始。

コンセプト
⑴専門性（商事に関する専門的知見を反映した裁判）
⑵迅速性（審理の迅速性と裁判へのアクセスの容易性）
⑶国際性（海外への裁判情報等の発信）

「関係者の期待に応えられる商事裁判を目指す」

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

日本の司法制度において、不祥事発生における取締役、監査役、執行役等の法的責任が確定するには時間がかかる。
⇒東電元役員株主代表訴訟地裁判決
⇒営業秘密侵害事例における損害賠償請求訴訟
では、事実上の責任（経営責任）はどのように判断されているのか？－事実上の最終判断権者の存在

（具体例）
1　第三者委員会・特別調査委員会
2　会計監査人による意見（限定付適正意見・意見不表明）
3　大株主（機関投資家）による経営陣への信認
4　監督官庁等による行政処分or勧告（指導）

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

T社　大株主に対する圧力問題

事案の概要	責任の判断権者 （ガバナンス強化委員会）
2020年7月のT社定時株主総会における議決権不適切行使疑惑。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。T社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、T社と対応し、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、と上記報告書が指摘（圧力案件）	企業は株主の信認の下に株主価値、企業価値の向上に向けて努力すべき社会的存在であることに鑑みると、執行役の行動は違法でなければそれでよい、というものではなく、株主対応の透明性、公平性に重大な疑義を抱かせ「市場が求める企業倫理」に反するものであってはいけない・・・ T社の執行役2名の行動は違法とまでは認められないが、市場が求める企業倫理に反する行為があったと言わざるを得ない

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

MZF社　多数回に及ぶシステム障害問題

事案の概要	責任の判断権者（金融庁）
MZFの事業会社において、ATM障害、窓口サービス停止、インターネットバンキング停止、振り込み遅延等が繰り返し発生。直接的な原因は、ソフトウエアの設定ミス、ソフトウエアのバグ、ハードウエア故障、ハードウエアの性能不足、法令についての無理解とされた。しかし、社会の関心は「なぜ2021年2月から12カ月で合計11回ものシステム障害が発生したのか？」「なぜ2002年、2011年、2021年と、ほぼ10年おきに大規模なトラブルが繰り返されたのか？」に向けられた	2021年11月26日業務改善命令より抜粋「経営陣の責任は重大。取締役会において、構造改革に伴うシステムリスクにかかる人的削減計画と業務量の状況について十分に審議をしていない。顧客影響に対する感度の欠如、営業現場の実態軽視。言うべきことを言わない、言われたことだけしかしない企業姿勢を形成させた。内部監査部から改善提言なしとの報告を受けた際に、経営資源配分の適切性について調査・報告を求めるなど、具体的な指示を行っていない」

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

SN証券　BO取引による相場操縦事案

事案の概要	責任の判断権者 （2022年6月24日調査報告書）
企業の株を大量に一括で売却したいという大株主から証券会社が株を買い取り、個人投資家らに売却する取引（BO取引）において、SN証券幹部らは、この価格の基準となる市場の終値を安定させるため株を買い支えていた（終値が低いと大株主が取引自体を取りやめる可能性があり、それを避けるため） 株の情報を知りたい投資家と安値売却を避けたい大株主の双方を満足させようとした可能性あり。捜査対象となった幹部らは犯意を否定している。	証券会社には、その市場における役割及び責務の重要性に鑑み、「公正な価格形成」を確保すべきであるとするプリンシプルに照らし、市場での株価が、正常に形成されたものであるとの投資者の信頼を損なう懸念がある行為を厳に差し控えるべきであり、人為的に価格形成をしたとの疑いを抱かせるような行為は許されない。当該行為が「安定操作取引」に該当するか否かはともかく、人為的に価格形成をしたとの疑いを抱かせるような行為であったと認めざるを得ない。

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

F＆LC社回転ずし「おとり広告」問題

事案の概要	責任の判断権者 （消費者庁、調査委員会）
FLC社の子会社AS社は2022年6月9日付で消費者庁より景表法に基づく措置命令を受ける。すしの在庫が実際はないのに販売しているかのように宣伝したことが法令違反の根拠事実とされた。対象3商品について、いずれも販売期間中に早期完売するなど在庫不足となったにも関わらず、販売しているかのようにテレビCMなどで宣伝を続けていた、とのこと。クレームが多数寄せられ、経営会議で報告されていたにも関わらず、事態を放置していた（報告書の認定事実より）。	調査委員会報告書（2022年7月6日付け）「当社及びAS社の役職員において、景品表示法（特に「おとり広告」）に関する理解が十分に備わっていたのであれば、キャンペーン内容の見直しや広告の訂正等の必要性を指摘し、実行に移すことは可能であった」「ヒアリング対象者の中にも、景表法の優良誤認表示の問題には留意していたものの、おとり広告に対する意識は特になかった、と述べる者も複数存在した」「売上を偏重する傾向があった」

1　近時の企業不祥事からみた取締役等の責任問題

トラック大手H社による品質不正問題

事案の概要	責任の判断権者 （2022年8月1日調査報告書）
T自動車のグループ会社であるH社では、北米事業における現地の法規制への課題を社員が指摘したことにより品質不正が発覚。トラック等のエンジンの開発において、燃費や排出ガス抑制規制値を達成しているかのようにデータを書き換え、型式指定を取得。2006年ころ、排ガス性能や燃費性能に関する試験においても不正を行っていた。2016年には、M自動車の燃費不正を受けて行われた国土交通省の調査に対し虚偽の報告をしていたことも明らかになった。	H社は、人の生命や身体の安全に対するリスクといった旧来の「負の側面」に対しては、その意味を十分に認識した上で、必要な対応策も講じられている一方で、「環境負荷」という新たな「負の側面」に対しては、対応が不十分であった。一部の部署に「環境対応」という難題を押しつけ、全社でクルマ作りを行うという意識が役職員には欠けていた。つまり、H社においては、適切なガバナンスを効かせて業務をマネジメントするという仕組みが軽視されていることに原因がある。

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

なぜ会社役員は「ガバナンスの不全」を理由に経営責任を負うことになるのか？

⑴ グループ会社を含めた企業不祥事の発生・発覚
⑵ 経営判断の失敗（機会損失の発生を含む）
⑶ 大株主との経営権争い等の有事対応

・2013年以降のガバナンス改革の流れ
・「ガバナンス」「内部統制」を語る人の増加
・経営責任を問う根拠－ソフトローによる規制手法の活用
・事実上のペナルティ
　　－法人における「レピュテーションリスク」の顕在化

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

経営環境の急激な変化によりESG経営のモノサシにも変化の兆しが認められる

パンデミック対策、ウクライナ紛争、気候変動による世界的なエネルギー供給問題、急激な円安による景気変動

⇒ビジネスと人権、環境経営に関する意見の多様化招く

⇒一方で、経営環境への柔軟な対応のためにガバナンスへの関心は急激に高まる

環境経営への取組み	人権尊重に向けた取組み
サプライチェーンの分断が続く中では、エネルギーとして化石燃料、原子力を活用しなければサステナビリティ経営は維持できないのでは？	新型コロナによる労働力不足が、外国人労働者の過酷な労働条件を表面化させ、受け入れに積極的な企業ほど、サステナビリティ経営に新たな課題を残している

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

経営環境が急変する中で「ガバナンス」への関心が高まると、
企業不祥事との関係では・・・

⑴ 世間から騒がれる企業不祥事は確実に増える
→「動機」（株主へのコミットメント→現場への圧力）
→「機会」（監査・監督機能の脆弱化）
→「正当化」（「今だけ・・・経営環境が回復すれば帳消し」）

⑵ 取締役、監査役の選任議案への影響が高まる
→機関投資家の議決権行使判断基準

⑶ 再発防止策実践に向けたコミットメントが評価対象となる
→不祥事に真正面から向き合う企業姿勢に注目が集まる

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

不正リスクが顕在化した場合、かつては取締役、監査役等の作為、不作為と「善管注意義務違反」との関連性に関心が向けられた（ガバナンスの議論が法律家の議論と親和性が高かった時代）。
⇒不正は現場で起きたこと、ゆえに経営陣は「知らなかった」という弁明で善管注意義務違反、つまり法的責任から解放される余地が大きかった。
しかし、ガバナンスについてステークホルダー主体で議論される時代となれば「経営責任」が厳しく問われるに至った。

「知らなかった」では済まされない時代！

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

たとえ取締役、執行役、監査役が日頃の職務を誠実に実践し、不正リスクの顕在化を「知らなかった」としても

⑴法人としての法令違反の「疑惑」を発生させた
⑵組織自体に横たわる構造的欠陥を放置していた
⑶危機対応と企業行動規範との関係について投資家に説明ができなかった
⑷日頃から情報にアクセスする努力を怠り、問題を提起しなかった

等から、企業自体の社会的信用を貶めたことに起因して、役員個人はステークホルダーから経営責任を問われる

2 ガバナンスへの関心が高まる中で、役員の責任根拠は変化している

企業不祥事対応（危機管理支援）に従事してきた法律家から監査役員、管理担当役員の皆様に申し上げたいこと

不祥事は「発生」することと同時に「発覚」することの影響が大きい（単に「表面化」するだけでなく、社会の風が変わることで「発生」「発覚」に至ることも多い）

不正リスクに担当部署、担当役員だけで対応している企業と、全社的な取組みによって対応している企業との差は「ガバナンスへの注目度」が社会的に高まることで歴然としてきた

不祥事はどんな企業でも発生するが、その際に法人としての社会的信用を維持し、役員個人を責任追及から守るためには、有事の取組みよりも平時からの取組みこそ重要

3 ガバナンスを機能させる視点 －御社の内部統制を見直すことが重要

これまであまり議論されてこなかったのが「コーポレートガバナンスと内部統制との関連性」
しかし、これからは会社役員にとってとても大切な話！

コーポレートガバナンス改革の深化	内部統制の見直しのポイント
攻めのガバナンス 資本コストへの配慮 中長期的な企業価値向上 サステナビリティ	・健全なリスクテイクのためのリスクマネジメント（「見える化」の推進） ・ガバナンスによる後押し（全社的な取組みが不可欠な統制活動への資源配分）
守りのガバナンス 企業価値の維持 不祥事の予防・早期発見 競争から排除されないための仕組み	・会社役員の責任根拠となることへの理解 ・ガバナンスによる後押し（平時から取り組む有事対応）

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

企業不祥事の責任根拠に変化が生じている状況において「ガバナンスと内部統制の関係性整理」が必要と考える理由

①　コーポレートガバナンスの議論
かつては「組織における意思決定の仕組み」と捉えられていたので、ガバナンスの議論は「関係当事者（債権者、株主≒投資家、役員）間における利益調整機能を果たす」という会社法の世界、つまり法律家による議論との親和性が高かった

たとえば・・・
意思決定のための機関設計
社外役員制度の義務化
役員の法的責任論（会社役員の善管注意義務の実践）
D&O保険、会社補償制度の導入論

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

しかし、2013年の日本再興戦略（アベノミクス戦略）以降、「稼ぐ力を取り戻す」「健全なリスクテイク」のためにガバナンスは「一丁目一番地の課題」とされ、「日本株式会社」の成長戦略の議論に組み込まれた。つまり、法律家だけでなく、市場関係者の議論が主導的となった。

ガバナンスとは、「業績向上のための組織における意思決定の仕組みと運用」と捉えることで、会社を取り巻くステークホルダーが関心を高めている状況。
よって、リスクマネジメント（内部統制）との親和性が高まる。

機関設計の形骸化への批判
役員の法的責任よりも「経営責任」を問う
役員個人の責任よりも組織固有の責任を問う

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

② 「内部統制論」の企業実務における深化

金商法改正における内部統制報告制度（J－SOX）、平成16年商法改正（会社法創設）における内部統制の基本方針決議の法制化の中で、組織活動の有効性、効率性向上のための一連の活動プロセスに関心が向けられた。つまり「取締役による業務執行」という枠組みによって、内部統制は社内における経営管理手法の側面に光が当てられた。

関心事
- 取締役の内部統制構築義務（善管注意義務）の具体化
- 監査役の内部統制の相当性審査の在り方
- 会社法と金商法における内部統制の「有効性」議論
- 内部統制の限界（無効化）と監査・監督（全般統制）の不備

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

しかし、ガバナンス改革が進む中、ファイナンスの多様化（VC、PEの台頭）、市場改革（ディスクロージャー制度の拡充、対話の推奨、ソフトローによる規制）、裁判所の価値判断の変化（司法判断は実態からプロセスへ）により、内部統制への社会的な関心が高まり、同時に役割が多様化した。つまり、対外的な企業価値の評価要素となった。

関心事
・内部統制の「見える化」への要望の高まり
・DX戦略、情報管理の必要性に伴うITデジタル統制
・将来予測が困難な状況でのBCP、危機管理（有事対応）等に対するルール化の促進

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

ガバナンス改革の深化に伴い、内部統制の整備、運用も見直しが必要と考えられる。

企業価値向上に向けたガバナンスー健全なリスクテイク
⇒いわゆる「攻めのガバナンス」の具体化
⇒「健全なリスクテイク」に見合うリスクマネジメントの具体化
⇒許される失敗の蓄積
⇒エンゲージメント（サスティナブル）

企業価値毀損の防止に向けたガバナンスー不祥事予防・対応
⇒資産保全（守り）
⇒レピュテーションリスクの管理
⇒エンゲージメント（ステークホルダーとの信頼関係の維持）

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

内部統制をリスクマネジメントと捉えるのであれば・・・

・影響度×発生可能性の議論（リスクマップ）
⇒取締役会構成員の多様性、監査体制の充実は不可欠
（判断者の属性や感情によって「影響度」「発生頻度」とも意見が異なる）

・回避、低減、転嫁、受容の選択判断
⇒バイアスに影響されない「攻め」と「守り」のバランスを図る
（判断者の立場によってリスク選好の度合いが異なる）

・「リスク低減」に必要な①権限の分散（権限分掌）、②「見える化」、③モニタリングの仕組み導入にはガバナンスの議論が不可欠

3　企業にとって実益のある「ガバナンスと内部統制の関係性整理」

リスクマネジメントには人的・物的資源が必要

⑴　資源の最適配分は内部統制だけでは決まらない。取締役会における十分な議論が必要

⑵　人事評価、報酬基準の決定は内部統制だけでは決まらない。経営者を含めた社内執行部も規律しうる企業理念が必要

⑶　短期的な利益よりも長期的な利益を優先する経営判断は、内部統制だけで実効性は高まらない。株主へのコミットメントが必要

結局のところ、内部統制の運用の適正性はガバナンスの運用によって後押しすることが必要

4　内部統制の構築こそ、取締役等を「経営責任リスク」から守る

このようにコーポレートガバナンスと内部統制との関係性を整理するならば、不祥事発生企業の会社役員として、事実上の最終判断権者に対する「経営責任判断」への弁明が重要であり、平時からの内部統制の構築への関与がモノを言う

1　調査委員会委員の心証形成

2　会計監査人による調査・監査の範囲確定

3　機関投資家の投資判断、議決権行使判断

4　行政目的達成に向けた処分理由

4　内部統制の構築こそ、取締役等を「経営責任リスク」から守る

事実上の最終判断権者は（その判断に）内部統制を活用する

・社内で整備されている内部統制によればAという活動が実施されているはずなのに、目の前に見えるのはBという活動である。
・当社の置かれた経営環境のもとでは、Cという内部統制が整備・運用されているはずなのに、なんらの内部統制も整備・運用されていない。

1　事実調査、責任調査における心証形成
　悪意、重過失、過失の評価を裏付ける根拠事実
　このような行動規範、指針が社内にあるにもかかわらず・・・

2　会計監査人による調査・監査の範囲確定
　「この不正は氷山の一角？」
　対象者の不正はどこまで広がる？関係者以外の不正は？

4　内部統制の構築こそ、取締役等を「経営責任リスク」から守る

事実上の最終判断権者は（その判断に）内部統制を活用する

3　機関投資家への説明責任（フィデューシャリー・デューティー）
たとえ取締役等個人の法的責任は認められなくても、組織としての構造的な欠陥、個人の経営責任の根拠事実があれば信認しない（中長期経営計画の信頼性に乏しく、実質株主への説明がつかない－なぜ機関投資家が監査部門とのエンゲージメントを求めるようになったのか？）

4　行政処分は企業に対する制裁（ペナルティ）ではなく、将来的に国民が生命、身体、財産に対する危険を予防するための措置
⇒最終的にはガバナンスの見直しを企業に求めることが、国民に見せるためには最もスワリがよい
⇒内部統制の不備は外から指摘しやすいが、ガバナンスの不備はむずかしい。ガバナンスについては自主的な見直しに期待する。

4　内部統制の構築こそ、取締役等を「経営責任リスク」から守る

内部統制の構築と「攻めのガバナンス」との関係整理
⇒「稼ぐ力」を高めるために内部統制の実践が必要である

会社役員、法人自体に法令違反の「疑い」が生じた場合	内部統制の実践を説明することで「疑惑」が解消し、レピュテーションリスクも低減する	競争上のハンデを解消する、経営責任追及の機運が薄れる
ガバナンスの機能不全が疑われる場合（モニタリングモデル）	権限移譲のルールとともに、報告体制のルールも実践されていることを説明する	健全なリスクテイクの「見える化」により、資本効率化についてステークホルダーからの賛同が得られる
国内外に「経営品質」に関するレベルの高さを示す	プロセス重視の事業経営を内部統制の実践によって説明する	事業戦略の達成に不可欠なネットワーク構築が図られる

4　内部統制の構築こそ、取締役等を「経営責任リスク」から守る

第三者委員会制度（or社内調査委員会制度）の功罪

企業不祥事として、何が起きたのか、どこに問題があったのか、今後の再発を防止するため何が必要か、ステイクホルダーに速やかに説明するためには必要な制度である。

しかし、委員の独立性・中立性に問題があり、会社が決めたストーリー通りに報告書が作成されるおそれがある。

たしかに批判されるところは真摯に反省せねばならないが、誰もが遠慮して（忖度して？）光を当ててこなかった、「組織の構造的欠陥（不備）」に光を当てて、その欠陥（不備）に真正面から向き合うように指導する役割は貴重である。
役員個人の責任判定よりも、誰の責任にも帰属しない「組織の構造的欠陥」を厳しく問う調査委員会こそ、高く評価されるべき。

5 リスクマネジメントへの全社的取組み（構造的欠陥への高い関心）

⑴不正リスクへの全社的取組みが競争に勝つためののカギ

下請法違反、再発企業を早期調査　公取委が一元管理システム
原料高の負担しわ寄せ防ぐ（2022年10月1日　日経ニュースより引用）

公正取引委員会は下請法違反の監視を強化するため、過去の違反履歴や定期調査などで得た情報を一元管理できるシステムを近く稼働させる。過去に違反のあった大企業が同様の行為を繰り返しているケースなどを早期につかみ、事件調査に役立てる・・（中略）過去に勧告や指導を受けた大企業などが同じような行為を繰り返している場合は優先して事件調査の対象に選べるようにする。

不祥事企業は同業他社との競争上のハンデを背負うことになり、事業戦略の遂行に大きな影響を及ぼすことになる

5 リスクマネジメントへの全社的取組み（構造的欠陥への高い関心）

⑵勝ち組企業における「コンダクト・リスクへの配慮」

有事における企業行動自体に注目が集まる中で、当該行動が世間からどう見えるのか、つまりコンダクト・リスクへの関心を高めることが重要。
⇒たとえ社員や企業自身に「法令違反」が認められなくても、企業がステークホルダーと向き合う姿勢に問題があればこれを指摘され、社会的な信用低下につながるおそれがある

長引くパンデミックの世界的蔓延、ウクライナ紛争を端緒とする経済安保体制への対応、気候変動がもたらす経営環境、想定外の円安傾向等、企業価値に影響を及ぼす社会の風向きを的確に予測することは困難。⇒有事対応にあたり、企業の基本的な考え方（企業理念等）に基づく行動をとることがコンダクト・リスクの管理手法として最適

5 リスクマネジメントへの全社的取組み（構造的欠陥への高い関心）

⑶会社役員は敗訴リスクよりも提訴リスクに留意せよ

役員が法的責任を追及されるのは企業のレピュテーションリスクが顕在化するとき（経営責任を追及されるとき）である

企業不祥事は、ビジネスのアクセルを踏み込む際の「副作用」と考え、役員として内部統制の構築に配慮していたこと、とりわけ不正要因となる組織の構造的欠陥に目を向けることが「健全なリスクテイク」の一環として不可欠

不正発生時「私は知らなかった」は当然。しかし、平時から不正の防止、早期発見のための内部統制の整備・運用には留意していた、と弁明できることが提訴リスクを低減させるための前提

5 リスクマネジメントへの全社的取組み 具体的な事例から考える

なぜ日本では名門企業において品質不適切事案が次から次へと発覚するのか（なぜ発生するのか）
本当の原因を探るべく、監査役員として、実際に不正に手を染めた現場社員から話を聞いた。

いずれの現場でも不正を一部の社員だけで隠し通せる「機会」が存在し、また納期のプレッシャーや売上に関するノルマ、品質コスト削減等の「動機」が認められた。
話を聞いた現場社員らは、全員誠実な社員であり、自分たちの仕事に対しては誇りをもっていたにもかかわらず、①法令で認証を受けていた検査や契約で合意していた検査を省略する、②出荷前検査の結果を書き換える、といった品質不正を知りつつ、現場社員らはこれを長年続けてきた理由（正当化根拠）を有していた。以下のような現場社員の正当化理由を聞いて、あなたが当該組織の監査役員だとすれば、再発防止のためにどのような意見を述べるべきか。

5 リスクマネジメントへの全社的取組み 具体的な事例から考える

不正の正当化根拠

⑴ 品質問題については、取引先からクレームが出たら対処すればよい（クレームが出たとしても、その対応を最小限度の労力で対処する）。たとえ契約で定められた検査を省略したとしても、クレーム件数に差がない以上は品質に問題ない。

⑵ 今は不適切な処理かもしれないが、予算がついて、新たな検査技術が導入されれば治癒されるのだから、不正は「苦しい現状を抱える当工場における今だけの弥縫策」。新たな検査機器を導入すれば不正をやりたくてもできないのだから、品質重視と言いながら品質に投資しない会社に問題がある。

⑶ 長年続いているということは、取引先の担当者も薄々わかっていること。ここで不正を公表すれば、取引先もその先に「製品の安全性」を保証しなければならず、かえって取引先に迷惑をかけることになる。

5 リスクマネジメントへの全社的取組み 具体的な事例から考える

不正の正当化根拠

⑷ たしかに検査結果（実測値）を取引先から契約で定められた許容値内に収まるように書き換えた。しかし、これは測定装置が古くて誤差が一定程度発生するので、自身の経験からすれば「実測値はこのくらい」という勘を頼りに書き換えたものであり、書き換えた数値こそ実測値だと判断した。いわば「補正」であり、「改ざん」ではない。

⑸ 法令違反行為であることはわかっていた。しかし、そもそも規制法令自体が古くて、我々の最終検査のほうが安全性確保のためには有益。認証マークをつけるための法令の条件には違反しているが、最終検査を厳格に実践しているのだから安全性には問題ないと思った。

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１２号　和光ホームズ堂島ビル３０１
ＴＥＬ06-6367-5381　ＦＡＸ06-6367-5382
toshi@yamaguchi-law-office.com
山口利昭法律事務所　弁護士　山　口　利　昭

日弁連　司法制度調査会　社外取締役ガイドラインＰＴ特別委嘱委員
財務省　再生プロジェクト推進会議　外部有識者委員
財務省　コンプライアンス推進会議　アドバイザー
日本ガバナンス研究学会　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（東証プライム）社外取締役
大阪高速電気軌道株式会社（大阪メトロ）社外監査役