

監査懇話会 監査セミナー講演

企業不祥事から考える予防と危機管理 ～ 最近の事例をもとに ～

2024年2月8日

国広総合法律事務所
弁護士 五味 祐子

I 最近の不祥事の考察

1. 品質偽装事案

- (1) 事案の概要
- (2) グループ各社における品質不正・性能不正事案の発覚・・・グループ全体の問題
- (3) 認証不正の悪質性・・・「顧客の信頼を裏切り、制度の根幹を揺るがす」
- (4) 幅広い車種の出荷停止と関連産業、サプライチェーンへの甚大な打撃
- (5) 内部告発による発覚

(6) 納期・損益プレッシャー

(7) 短期納期開発・量産開始日の厳守・・・「お客様のため」との正当化

⇒ サプライチェーンへの負荷の増大

(8) 「できない」と言えない組織風土・・・「で、どうするの?」「諦め感」

(9) 背景にあるのは、「自動車産業の技術の高度化」

(10) 体制の不備

2. 経営者・実権者の不祥事①（セクハラ）

- （1）事例の概要
- （2）長期間不祥事化しなかった理由
- （3）ガバナンスの不存在（内部、外部／メディア、広告主、社会）
- （4）閉鎖的組織と聖域化
- （5）日本社会の「人権」意識の低さ
- （6）「ビジネスと人権」の問題としてとらえるべき

3. 経営者の不祥事②（セクハラ）

- （1）事例の概要
- （2）経営トップが2代続けてセクハラ
- （3）最初の不祥事への会社の対応と再発防止策
- （4）2回目不祥事への会社の危機管理
- （5）機能した内部通報制度
- （6）監査等委員会と独立社外役員の働き

3. 経営者の不祥事②（セクハラ）

（6）原因は何なのか

（7）セクハラ防止体制は機能しているのか

（8）現場で止めるにはどうすればよいのか（黙認は加担と同じ）

（9）働きやすい職場環境、人権尊重、女性活躍推進はお題目だけなのか

（10）実効性のある再発防止策

（11）ビジネス相手としての適格性の問題へ←「ビジネスと人権」

4. 中古車販売会社対応における不祥事

(1) 事案の概要

(2) 不正を行った取引先との取引再開判断の失敗・・・問題の矮小化と議論の成り行き判断

(3) 親会社の責任

(4) 事業の社会的使命、顧客本位は「うわべ」だけ？

(5) コンプライアンス体制の機能不全

(6) 形から実質が問われるコーポレートガバナンス

Ⅱ 不祥事から得られる教訓

1. 「顧客の利益のため」という強固な正当化

- (1) 私利私欲ではない
- (2) 会社のために、組織のために
- (3) 「顧客のために」「顧客第一主義」の意味合い
- (4) 「顧客本位」とは何か

Ⅱ 不祥事から得られる教訓

2. 閉鎖的組織の危険性

- (1) 内輪意識、業界慣行、社内論理（強固な価値観）
- (2) 組織の構成員は社会とのズレに気づかない
- (3) 異質な者の排除
- (4) ガバナンス不全 → 自浄作用が働かない
- (5) 外部の目線を入れる

3. 内部告発・内部通報を契機とした不祥事の増加

- (1) 内部告発のインパクト
- (2) 改正公益通報者保護法の存在感
- (3) 内部通報制度見直しの必要性
- (4) 増加する内部通報
- (5) 通報対応部署の人数不足と質の向上の必要性
- (6) 消費者庁の動向

4. 心理的安全性のない組織のリスク

- (1) 「できない」と言えない、異論を述べない
- (2) 忖度リスク
- (3) ガバナンスの不存在
- (4) リスクの潜在化
- (5) 心理的安全性を高めるためにはどうすればよいか

5. 変化への不適応

- (1) 社会の変化スピード、個人の意識変化への不適応
- (2) テクノロジーの高度化による現場負担の増大
- (3) 働き方改革、効率重視の硬直的納期は、不正をやらざるを無い環境に
親会社や取引先が社会の変化に応じて「変わらなければならない」
- (4) 変革できない、挑戦できない
成功体験や従来の仕事の仕方の延長

5. 不正把握時の判断と行動

(1) 不正把握時の判断・行動の適正性確保

⇒ 役員の善管注意義務違反リスク

⇒ 業界論理や専門家隘路にはまり、判断を誤るリスク、矮小化リスク

⇒ 「社会常識」の重要性・・・独立社外役員の役割

⇒ 多角的な目線からの検討・・・取締役会の多様性

(2) 東証の企業不祥事予防のプリンシプル（2018年2月公表）

プリンシプル原則 6

「業務委託先や仕入れ先・販売先などで問題が発生した場合においても、サプライチェーンにおける当事者としての役割を意識し、それに見合った責務を果たすよう努める」

(3) 監査役のモニタリングの対象

6. グループガバナンスにおける教訓

- (1) 効率経営のリスクへの認識
- (2) 子会社・グループ会社への指導力発揮とマイナス情報の能動的な収集
- (3) 子会社不祥事についての親会社役員の責任
免震偽装事件における株主代表訴訟の地裁判決（報道ベース）
 - ⇒ 親会社の取締役が善管注意義務違反が認められた
 - ー いったん販売停止を決めたのに、その後出荷を再開したこと
 - ー 不正を認めて、いったんは公表する決断に至ったにもかかわらず公表しなかったこと
- (4) 有事対応における「社会の常識」の重要性
 - ⇒ 不正を把握した時点での判断・行動の適正性の確保
 - ⇒ 取締役会メンバーの多様性と独立社外役員の役割

7. 人権尊重と「ビジネスと人権」の基本原則

(1) 人権に対する意識の低さ

⇒ 変化の兆しが見えてきた

⇒ セクハラは「人権侵害」

(2) 経営層・幹部層のセクハラはコンプライアンスリスクであり、 重大なビジネスリスク

⇒ 突発的な辞任・解任が事業に打撃を与える

⇒ 企業価値の毀損
ビジネス相手としての適格性に疑義が生じうる

⇒ 背景にある「ビジネスと人権」の考え方

(3) 「ビジネスと人権」の基本原則

- ⇒ 企業に人権尊重への責任があると認められた
国連の「ビジネスと人権の基本原則」
- ⇒ 自社やグループ会社の社員の人権尊重だけではない
バリューチェーン、サプライチェーンにおける人権リスクの把握
(人権DDの実施)
- ⇒ 救済手段を設ける
- ⇒ サプライチェーンの企業による人権侵害を把握した場合、
是正改善への働きかけを行い、是正等がなされなければ取引解消へ

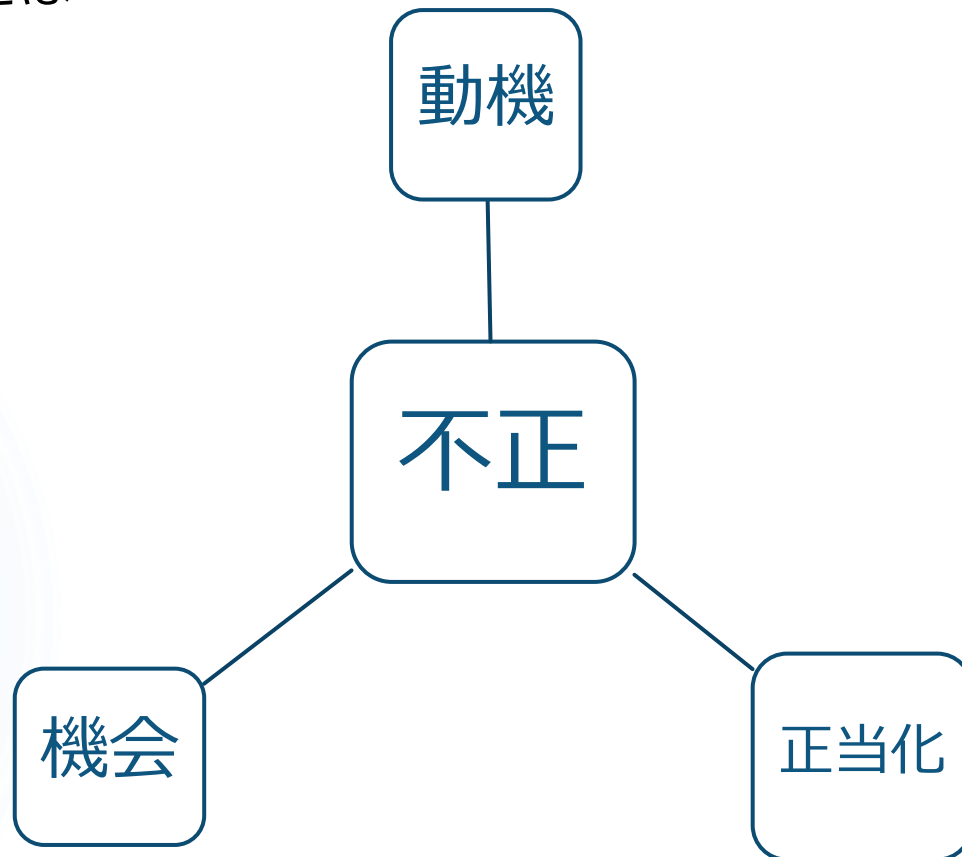
(4) 取引先、広告主／投資家／国際人権団体・NGOによるガバナンス

Ⅲ 不祥事防止のために何をするのか

1. 不正のトライアングル

(1) 不正の3要素とは

- ①不正の動機
- ②不正の機会
- ③正当化



(2) 不正のトライアングルを踏まえた対策

ー ②不正の機会への対策

- ・ 内部統制、リスク管理体制の強化
- ・ 業務プロセス、決裁権限、稟議手続きの整備と履行
- ・ 製品開発・品質保証／管理体制、管理会計、DXの整備
- ・ コンプライアンス部門の強化
- ・ 内部監査の強化

ー ①不正の動機、③正当化への対策

- ・ コンプライアンス意識
- ・ 企業風土の改革
- ・ 健全な企業文化の醸成

2. リスク管理体制の強化

- (1) 社内手続き、稟議決裁手続きの重要性
- (2) 文書化（記録）の意義
- (3) 行動規範、必要なルールの策定
 - － ルールの目的の理解と目的に沿った内容、方法
- (4) リスク情報の早期報告・把握と評価（優先順位付け）
 - － 職制報告
 - 早期の報告・相談・連絡 “Bad news fast / first”
 - － 内部通報制度の利用促進
- (5) 内部けん制可能な体制
 - － 一人担当を避ける
 - － 人事ローテーション

3. 3 Lines の考え方

(1) 第1線 開発・製造・営業等

- ー リスクオーナーシップの醸成（コンプライアンスは自分ごと）
- ー パーパス、ミッション、行動規範に基づく判断と行動

(2) 第2線 経理・財務・法務・コンプライアンス等部門

独立した立場からの第1線に対するけん制・支援

- ー リスクに踏み込む（遠慮はないか）・・・対営業部門、専門家集団
- ー 法令順守・倫理、レピュテーションリスク管理
- ー リスクベースアプローチ
- ー 増員と質の向上の必要性

(3) 第3線 内部監査

- ー リスクを把握する
- ー 職業的懐疑心をもつ
- ー 不備指摘型から対話型へ（形式的・硬直的監査は大きなリスクを見落とす）
- ー 内部監査部門の強化（経営層へのキャリアパスへ）

4. 内部通報制度の利用促進

(1) 内部通報制度の目的

- 自浄作用発揮のための手段
リスク情報を早期に把握して問題を是正するためのツール
- 職制報告が機能しない場合に利用される
- 疑問点や不明点も拾い上げること

(2) 受付→調査→是正措置→再発防止策の実行

(3) 改正公益通報者保護法

- 通報者保護強化（従事者の守秘義務、不利益取扱い禁止、通報者探索禁止等）
- 調査義務
- ガバナンスの強化（経営幹部から独立性確保措置）
- 通報実績の組織内開示

5. リスクの捕捉

(1) ステークホルダー目線でのリスク管理

- ・ レピュテーション・リスク

- ー ステークホルダーによる評価が低下してブランド価値が毀損するリスク
- ー レピュテーション・リスクの現実化（＝ブランド価値の毀損）による影響
 - ー 学生が入らない、抜けていく
 - ー 優秀な人材が入社しない、退職する
 - 「ブラック企業」
 - 働きやすさ
 - 若手は働く意義、働き甲斐重視

※レピュテーション・信頼は、あっという間に低下し、回復に長い時間を要する

(2) 考え方の整理

- ・ コンプライアンスは、社会からの信頼と要請にこたえること
- ・ 信頼の基盤がコンプライアンス、内部統制
- ・ 財務報告は有効な内部統制に基づくもの
- ・ リスクをステークホルダーの目から考える
- ・ 適正性、透明性、社会に対する説明責任

ステークホルダー（例）



6. 教育の重要性

(1) コンプライアンス教育

- ・ 何のための教育か、何を教育するか
- ・ 階層別、テーマ別
- ・ 管理職登用前の教育
- ・ 幹部候補生から幹部への登用までの教育
- ・ 役員研修
 - 執行役員の「役員としての」当事者意識・責任感の醸成

(2) 実効性のある教育

- ・ 意識喚起と事業において必要とされるルールの習得

7. 意識・組織風土から考える

(1) 属人性、閉鎖性の高い組織におけるリスク

- ー 忖度リスク、同調圧力により
- ー 問題の報告が遅れるリスク、報告されないリスク

(2) 問題を相談・報告できる&指摘できる組織風土づくり

- ー 組織に「心理的安全性」はあるのか
- ー 抱え込まない
- ー 報告された問題を放置しない

(3) リスクセンス

- ー 不正の兆候を見逃さない
- ー 新しいリスク、潜在化しているリスクの把握

(4) 倫理感の醸成・価値の共有

- ・ 不確実性の高い社会では、リスクは刻々と変化
- ・ 形式的な法令遵守、ルール化では対応できない
 - ー 既存の法令やのルール遵守のコンプライアンスだけでは不十分
社会的要請（ステークホルダーの要請）に応えられない「不適切」な行為は
企業の大きなリスク
 - ー 理念、倫理なきプレッシャー、長期的視点の欠如
- ・ わたしたちはどのような会社になりたいか（ありたい姿）
どのような価値を大事にするのか → 企業文化へ
- ・ 価値の共有へ・・・会社へのコミットメントは満足度の向上
- ・ 従業員エンゲージメントの向上

8. 監査役の役割

(1) モニタリング

- ー 3 Linesが機能しているか
- ー 内部統制、リスク管理体制が整備されているか、機能しているか
- ー リスク情報が適時適切に報告されているか
- ー リスクマップが適切に作成されているか、対処されているか
- ー 企業風土、組織文化、従業員エンゲージメントの重視

(2) 管理部門との情報・意見交換の重要性

- ー 管理部門軽視の企業は足腰が弱い
- ー 管理部門の脆弱性を放置しない
- ー 管理部門の後押し

(3) 内部監査部門との連携

- ー 効率的かつ実効性のある監査

IV 有事にどのように判断し行動するか

1. 事前準備

- (1) 企業の「中」で発生する問題
- (2) 不祥事の発生を前提とした危機管理体制
 - ・ 「想定外」にしない
 - ・ 実質的に機能する体制をつくる

2. 危機管理の失敗

(1) 致命傷となる隠ぺい

- ・ 隠しとおすことができないという現実を受け入れる

⇒ 能動的な危機管理

- ー 自ら、準備して、公表する
- ー レピュテーションリスク管理
- ー 説明責任を果たす
- ー 誤りや非は認める
- ー 連続報道を防ぐ

(2) 希望的観測に頼る、都合のよい情報にすぎる

- ・ 無理を重ねて正当化のための、非公表のための理屈をひねりだす
- ・ 目先の対応に終始する
- ・ 不作為は隠ぺい批判へ

⇒ 冷静なリスク分析を行う

- ー リスク情報の伝達スピード
- ー ロジックは第三者的な専門家の検証
- ー リスク情報の評価はステークホルダー目線で検討

(3) 法律論に拘泥する

- ・ 「法令違反に当たらないから問題なし」というのは、思考停止
- ・ 法律は、社会の変化の後追い

⇒ ステークホルダーはどうみるのか？

⇒ 多角的な目線で検討する

⇒ 社会的要請が何かを意識する＝リスク感覚

(4) 決断しない

- ・ 100%情報が集まるまで決断しない
- ・ 完璧主義、常に100点満点を追及する
- ・ 100点満点を目指すとゼロ点に終わる

⇒ 100点満点の呪縛を解き放つ

- 取りうる選択肢からベターな選択肢を選ぶ
- 覚悟と胆力
- 不作為と放置は×

3. 不祥事の兆候の把握

(1) 危機管理の出発点は「兆候」の把握

- ・ リスク情報の集約・評価
- ・ ネガティブ情報の「早期」伝達が最重要

(2) 内部通報制度の機能強化

- ・ リスク情報をいかに早く把握し、是正等につなげられるか

(3) 職制報告を見直す

- ・ 心理的安全性の確保

4. 不祥事対応のプリンシプル

- ・ 原則① 不祥事の根本原因の解明
- ・ 原則② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保
- ・ 原則③ 実効性の高い再発防止策の策定
- ・ 原則④ 迅速かつ的確な情報開示

(1) 危機管理の目的

- ・ 不祥事によって企業が危機状況に陥る
レピュテーションの低下による企業価値の毀損
- ・ ステークホルダーの信頼の回復

⇒ 自浄作用を果たす

①事実関係の調査

②不祥事を発生させた原因の解明

③その原因を取り除くための是正措置の実施と再発防止策の実行

⇒ 誠実性が問われる

(2) 事実調査の重要性

- ・ 「ファクト」は何かをいかに正確に迅速に把握するかが成否を分ける
- ・ 不祥事発生時は全貌はわからない
- ・ 矮小化バイアス、正当化の克服
 - ー 臭いものにふたをしたい（見たくない！！）
 - ー 不正発生の事業部門には調査をさせない。
第三者的な立場の内部監査部門などが担当
重大な事案は、外部支援を得る（専門性の高い弁護士など）
 - ー 類似案件調査
- ・ 評価を誤る
 - ー 社内の常識、業界論理 ⇔ 社会の非常識
 - ー ステークホルダー目線でのリスク評価

(3) 調査体制

- ・ 初動調査→本調査へ
- ・ 重大な事案に発展する可能性がある場合
社外専門家を入れる、第三者委員会、外部調査委員会など

* 不祥事対応プリンシプル

(根本原因の解明のために) 必要十分な調査が尽くされるよう、最適な調査体制を構築するとともに、社内体制についても適切な調査環境の整備に努める、その際、独立役員を含め的確な者が率先して自浄作用の発揮に努める。

内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる。

(4) 第三者委員会の設置

- ・ 第三者委員会の要素

- ① 事実調査委員会

- 法的責任判定委員会とは異なる

- 不祥事をもたらした組織上の問題、内部統制、ガバナンス上の問題点

- 企業風土を明らかにする

- 根本原因の解明が目的

- ② 企業（経営陣）から独立した主体による調査

- 矮小化バイアスの排除

- 忖度の排除

- ③ 調査結果の公表

- ステークホルダーの信頼回復

- ・ 第三者委員会の組成と委員の選任

- 独立委員会の設置（社外取締役、社外監査役が中心）

(5) 根本原因の解明

- ・ 表面的な現象の列挙とそれに対する再発防止策のみでは、根本原因からもたらされる不祥事が繰り返される
- ・ 不祥事対応のプリンシプル

不祥事の原因究明にあたっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にを行い、根本的な原因を解明するよう努める。

(6) 是正措置

- ・ コンプライアンス違反状態の解消
- ・ 取引先、顧客対応（被害拡大防止・損害賠償等等）、当局報告等
- ・ 関係者の責任の所在の明確化と責任追及
 - － 経営陣の責任
 - － 関与者と管理者に対する懲戒処分
 - － 法的責任追及（刑事、民事）

4. 監査役の役割

(1) 主体は執行陣

- ・ 監査役はモニタリング
- ・ 危機管理委員会など関連会議にはオブザーバ出席

⇒ 必要な場面では即時に軌道修正、是正、助言

⇒ 執行陣から独立した立場から客観的にみること

(2) 社外監査役等との緊密なコミュニケーション

(3) 社外役員への情報共有の遅れが多いため、常勤監査役から適時に情報提供

- ・ 社外役員の知見、経験、「社会の常識」を活用

V まとめ

1. 日本企業の弱点はガバナンスの脆弱性
2. DXによる業務の効率化、データ化、数値化、見える化、共有化は不祥事防止のカギ
3. コンプライアンス重視の企業文化の醸成には、従業員との価値共有が重要。経営トップのコミットメントが企業文化をつくる
4. リスク情報を早期に把握し自浄能力を発揮すること
5. 監査役は管理部門、内部監査部門強化の後押しを
6. 常勤監査役や執行陣と社外役員を繋ぐハブ