平成２８年１１月２２日

株式会社カナデン

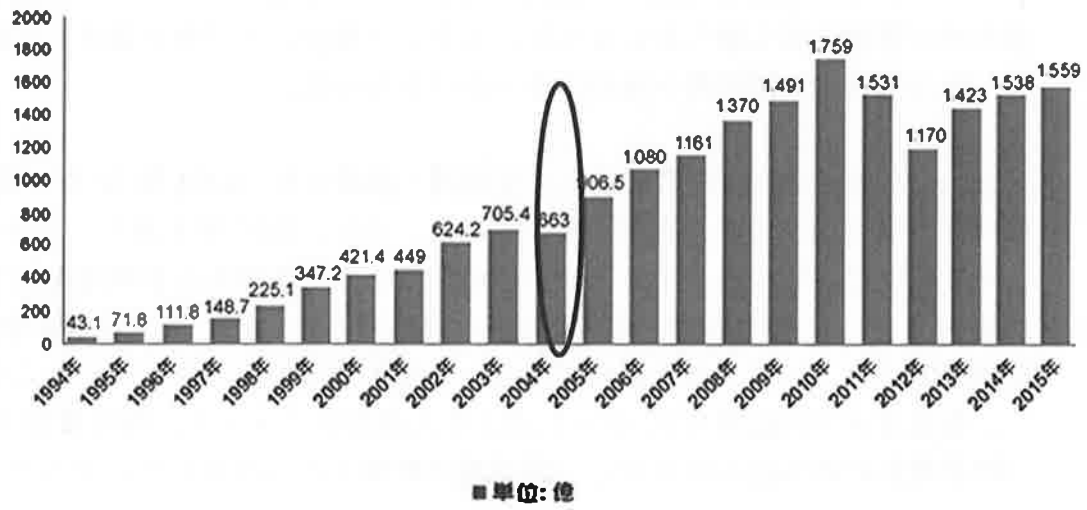
企業不祥事の未然予防と早期発見に対する監査役の実務と不祥事発生時の初期対応の研究

1. 不祥事発生時の初期対応と結末。ジャパネットたかたの事例

ジャパネットたかた　会社概要と売上推移（同社ホームページから）

会社名	株式会社ジャパネットたかた
代表取締役社長	髙田　旭人
執行役員	浦　明美
設立	1986 年 1 月 16 日
売上高	1,559 億※ジャパネットたかた 2015 年 12 月期
資本金	3 億円
事業内容	・商品のバイイング ・ショッピング媒体（テレビ、ラジオ、紙、Web）制作 ・商材マーケティング
従業員数	236 人（パート・アルバイト含む）※2016 年 6 月現在
所在地	[本社] 長崎県佐世保市日宇町 [東京] 東京都港区六本木

売上推移



2004年3月初旬、毎日新聞から149名分のリストに関する問い合わせがあった。その内容は、「氏名」「性別」「住所」「電話番号」「生年月日」「年齢」からなる個人情報であり、個人情報の管理が余り注目されていない1998年(6年前)の情報であった。クレジットカードなどの情報は含まれていない。3月9日社長の高田さんはすぐさま朝の会議で話し合い、その2時間後には記者会見を開いて個人情報の漏洩を公表した。B2C企業にはあってはならない個人情報の漏洩は最終的に51万人分であったことが明らかになったが、社長の高田さんは、すぐさま「販売自粛」を宣言した。販売自粛はその間の売り上げゼロを意味する。長引けば会社はどうなるか分からないにも拘わらず。同社は各所で謝罪し、事件が発覚した3月9日から12日までは毎日、その後は事業再開まで1週間毎に繰り返していた。また、この事件により、一連の広告活動や商品の販売を、同年4月24日まで一時自粛せざるを得ない事態となった。自粛していた1か月半の減収は154億円まで膨らみ、社長の高田さんは会社をたたむことも考えたという。

発表後すぐに社内調査委員会、セキュリティ委員会を組織したのは当然として、不祥事発覚後に同社の特徴的な対応を以下に箇条書。

＊3/9の公表と同時に、真相解明を優先させるために通販事業を自粛
（少なくとも3月中は自粛と公表　実際の営業再開は4/25）
＊少なくとも149名が漏洩、可能性が高いユーザーでも30万人、最大で66万人の可能性も否定できないと公表
＊警察の立件では、40万人分だが、独自調査で51万人分と発表
＊マイナス報道を週末ではなく火曜日、しかも朝に公表（地方紙が夕刊で報道）
＊3/9～3/12は毎日、その後は1週間ごとに謝罪と経過報告を公表

持ち出したのはジャパネットの元社員で、別の元社員と共謀して犯行に及んでいた。ほかにも、長年にわたってパソコンやビデオカメラなど、約4,200万円相当の商品が盗み出されていた。

この不祥事の発覚を契機に、社員が大量の商品を盗んでいたことに気付かないなどの杜撰な社内管理体制も明らかになった。また、「地元」・「生え抜き」へのこだわりを転換し、中途入社や全国採用を始めるきっかけとなった。

なお、この元社員は窃盗容疑により逮捕・起訴され、2004年12月、長崎地方裁判所佐世保支部で執行猶予付きの有罪判決を受けた。また、2007年4月に、ジャパネットたかたはこの元社員に対し1億1千万円の損害賠償請求の民事訴訟を長崎地裁佐世保支部に提訴、2008年4月、長崎地裁佐世保支部は元社員に対して会社に対する重大な背信行為と社会的信用を貶めたとして、請求額が認められ会社側勝訴の判決を下した。この事件を教訓として、監視カメラの設置やICカードによる入退室のチェック、社内及びコールセンター内への携帯電話の持ち込み禁止など、情報漏洩対策もとられることになった。

知識連鎖　（旧・千日ブログ）より

日経ビジネスアソシエ 2006 年 9 月 5 日号で高田さんはこう語っている。「原因はすぐにわかりませんでしたが、事件が起こってしまったのは事実です。“原因は調査中ですが販売は続けます”というのは、お客様に対してあまりに失礼だと思ったのです」。

「自分にとってのマイナスを極力小さくしたいという思いが、ミスから逃げてしまう要因になります」「ミスや過ちをきちんと認めて丁寧な対応をする方が、結果としてマイナスを小さく済ませることになるのです」と高田さんは言う。

日に日に仕事がなくなり、元気をなくしていく現場の社員にも高田さんは声を掛けた。「倒産したわけではない。一度ゼロに戻ろう」と。原因が明らかになり、再発防止策を打った 50 日後に販売を再開。減収は約 150 億円と前年度の売上高の 2 割に上ったが、同社は世間の信頼を回復することができた。売上高は事件前年（2003 年度 705 億円）から、7 年で 2.5 倍になっている（2010 年度 1759 億円）。

プライバシーマーク・個人情報保護 blog @pmarknews より

通信販売事業を営む「ジャパネットたかた」（長崎県佐世保市）の個人情報流出事件で、同社が、元社員を相手取り損害賠償を求めた訴訟の判決が、5 月 15 日に長崎地裁佐世保支部であった。

訴えられたのは、同社の元社員の男性（34 歳）。この男性は同社に勤務していた 1996 年から、別の元社員と共謀して販売目的の在庫のパソコンを盗んだほか、顧客の個人情報を記録した CD-R を盗んだという。

この男性は窃盗罪で起訴され、2004 年 12 月に、執行猶予付きの有罪判決を受けて確定したが、情報漏えいに関する背任容疑については 5 年の時効が成立していたために、不起訴処分となっていた。

同社は、これら刑事訴訟の結果を受けて、元社員 2 名と民事調停を行っており、1 名は賠償することになったが、もう 1 名は賠償責任を否定したために、損害賠償請求訴訟を提起していた。なお、1.1 億円の根拠としては、被害額を顧客一人あたり 5000 円と算出し、情報流出件数の 51 万人をかけて 25 億 5000 万円の損害があったものとし、そのうち回収可能な額として 1.1 億円を算出したという。

後に代表取締役社長である高田明氏は、ある取材でこう語っている。（抜粋）

私は夢を語っている一方で、非常に大事な顧客の情報が流出していることがわかった時に、どうして私が言葉を上手く言って商品を販売することができますか。自粛しかない、

何も迷いはなかった。もう一回ゼロから頑張り直すことによって、私の思いも含めて社員の思いも全国の皆さんに伝えることが出来ればなんとか乗り越えられるのではないかと、そのときはそこしか考えていませんでした。

同社の 1 ヵ月半での減収は 150 億円だったそうだが、営業再開してからはこれまで通り順調に売り上げを伸ばせたという。驚くことに、危機管理マニュアルやリスクマネジメントの専門家などのアドバイスは受けずに、対応は全て社長が考え指示したということだ。有事の際に必要なのは、テクニックなどではなく、“顧客に誠実な対応”ではないだろうか。

ITmedia エグゼクティブより

「やらされる」から「やるべきこと」へ社員の意識を変えていく――ジャパネットたかた　吉田常務

ジャパネットたかたの前身である「株式会社 たかた」は 1981 年 6 月、長崎県佐世保に創業した。通販会社として事業を行う中、90 年代からラジオを皮切りに、新聞広告、テレビなど、複数のメディアを活用した顧客開拓戦略を実施。独特な語りで商品を宣伝する高田明社長は、ジャパネットたかたの名物キャラクターとして人気を集め、同社は通販業界の雄として、まさに飛ぶ鳥を落とす勢いの急成長を遂げることになった。そんなジャパネットたかたを襲ったのが、大規模な顧客情報漏えいだったのである。

アイティメディアが 2 月 25 日に開催した経営層向けのセミナー「第 13 回 IT media エグゼクティブセミナー」の特別講演に登壇したジャパネットたかたの吉田周一常務は、事件当時を振り返り、情報漏えいの怖さと社内におけるセキュリティ教育の重要性を訴えた。

次にまた事件を起こしてしまえば……

情報漏えい発覚後、ジャパネットたかたはすぐに謝罪を行い、自発的な業務停止を発表した。この対応の早さは現在では不祥事を起こした企業の好例として取り上げられることが多い。しかし、その内情は「とても美辞麗句で語られるようなものではなかった」（吉田氏）という。

具体的な犯人が分かるまで、犯人捜しのようなムードが社内にまん延し、社員間に人間不信の空気が広がった。行政からは毎月のように呼び出され、会社には毎日多くの投書が届いた。投書の内容は批判的なものもあったが、実のところ 7 割は励ましの手紙だったと、吉田氏は話す。しかし一方で、その事実にこそゾッとした。

「もし、わたしたちが再び不祥事を起こせば、励ましがそのまま裏返しの感情になるに違いなかった。つまり、もう二度と信頼を裏切ることはできず、後がないことを実感した」（吉田氏）

吉田氏は、その日から信頼回復のために徹底したセキュリティ体制を社内に築くことにした。情報管理を５つのステージで考え、１つ１つ実践していったのである。５つのステージの内容とは、「第１ステージ：社内対策の構築」「第２ステージ：社外対策の構築」「第３ステージ：対経営陣・幹部へのアプローチ」「第４ステージ：BCM（事業継続管理）が必要とされる背景」「第５ステージ：事業継続リスクとリスク管理手法」である。

不合格者の名前を容赦なくさらす

この取り組みにおける同社の最終ゴールは、情報セキュリティ対策を導入し、社員を守る環境を作ることである。それに向けて第１ステージの社内対策の構築では、「見える化」と「アイデアの具現化」という２つのフェーズに分けて進めた。

まず、情報セキュリティの重要性を気付かせるためのコンプライアンステストを実施した。管理職用、一般社員用など、職務や立場に応じて内容の異なるテストを行い、合格者、不合格者の名前をはっきりと分かる形で廊下に貼り出して、不合格者には補講と再テストを行った。テストで好成績を収めたのは新入社員が多く、管理職はさんざんな結果だったという。再テストでも結果を残せなかった者は名前を大きくして廊下に貼り出した。「管理職は反発し、徒党を組んで抗議してきたが、名前を貼り出し続けた。最終的には、根負けして真面目に取り組むようになった」と吉田氏は述べる。

テストは年間ランキングを設け、成績優秀者には「ゴールドスター」、「シルバースター」などの称号を与えるとともに、それがひと目で分かるよう、社員証に印を付けたのである。やがて、管理職の中からも称号を獲得する者が現れ、社内に競争意識が芽生え始めた。このテスト結果は人事評価の要素にも取り入れ、年に２回、評価制度面談を実施し、賞与へ反映させていったのである。

さらに、会社に持ち込んではいけないもの、持ち出してはいけないものをリストアップし、抜き打ちで持ち物検査も実施した。持ち込んではいけないものの中には携帯電話も含まれている。個人情報漏えいを招きかねない違反品が見つかれば問答無用で没収した。没収品の一覧表を作成し、年に一度は没収品の展示も行った。没収された違反品１つ１つは小さな資料や機器だったが、蓄積された違反品は部屋一杯に並び、その量に高田社長も驚いたという。

セキュリティ意識を社員に根付かせるアイデアマラソン

第2フェーズのアイデアの具現化では、セキュリティ環境の維持向上を図るためのアイデアを募集するために社員にノートを配り、気付きをノートに記すことを義務付けた。この取り組みは「アイデアマラソン」と名付けられた。ノートに書き込まれるアイデアは、大小さまざまな効果を生み出していった。

例えば、ジャパネットたかたのキャビネットに並ぶ複数のファイルには、ファイルをまたいで背表紙に斜めのラインが入っている。どこかのファイルを抜き取れば、何番目のファイルがないかがひと目で分かるという仕掛けだ。また、ノートに書き込まれたアイデアをヒントにお茶の間にICレコーダーの新たな使い方を提案し、ヒットさせるという事例も生まれた。例えば、両親が共働きの子どもが学校から家に帰った際、メモ代わりに母親の音声を吹き込んだICレコーダーを使うという提案が顧客に受けたのである。

たとえ小さなものでも、アイデアが形になるのは社員にとってうれしいことだ。ノートへの書き込みは次第に充実し、セキュリティに対する自発的な姿勢を社内に育んでいるという。

やらされている状態から、自ら取り組む状態へ

第2ステージの社外対策の構築では、ステークホルダーとの関係強化が図られた。情報保護についての定例会議を実施し、社内のノートで培ったアイデアマラソンのような形でアイデアを出し合うことも行っている。第3ステージの対経営陣・幹部へのアプローチでは、経営におけるCSR（企業の社会的責任）の重要性の普及に努めた。第4ステージのBCMが必要とされる背景については、顧客を消費者でなく、物事を考えて行動する生活者として認識し、その信頼に応える企業の体質作りをアピールした。第5ステージの事業継続リスクとリスク管理手法では、会社を取り巻くあらゆるリスクを洗い出し、タイプごとに分類。リスクの高さから取り組むべき優先順位を明確にしていった。

「分かることと、できることは違う。社員すべてができる状態になるには、やらされ感から自発的に取り組む状態にしなくてはならない。そのためのルール作りであり実践なのだ」（吉田氏）

上述の対応によって、ジャパネットたかたの売上推移は2003年705.4億、2004年663億、2005年906.5億、2006年1,080億と右肩上がりを続け2010年には1,759億となったことから、市場からの信頼は完全に回復した結果となっている。

2．不祥事発生時の初期対応と結末。A社の事例

平成27年4月10日（金）18時頃警視庁捜査2課はA社に電話で「A社社員を拘留中、これからA社Xビルに家宅捜査に入る」旨入電。同日18時20分前後に捜査員が入り関係書類等を押収。22時30分頃家宅捜査終了。Xビル在席の社員に退出許可。

同日19時頃A社Yビルにも家宅捜査に入り、関係書類等に関するヒアリング。21時50分頃家宅捜査終了。A社は捜査員に社員の逮捕事実を確認。同日23時45分A社ホームページ上に「**各位　当社社員の逮捕に関する件　本日、当社社員が贈賄容疑にて逮捕されました。お客様をはじめ、関係者の皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけすることとなり深くお詫び申し上げます。事件の詳細に関しましては、現在、警察による捜査中であり、コメントは差し控えさせて頂きますが、当社は警察の捜査に全面協力し、事件の真相究明をしてまいります・・・。**」のコメントをアップ。

容疑はみなし公務員に対する贈賄罪。A社としては「寝耳に水」状態で、4月11日（土）みなし公務員であるJ社対象会社法に明記されているJ社を含む4社に関して、A社としての過去3年間の接待交際費支出実績の調査と弁護士を介して本人との連絡を試みる。

新聞等で報道されている情報しか把握できていない状況下で、A 社元社員との連絡は接見禁止の為、国選弁護人を介して以下の情報を得る。

＊J社はみなし公務員とは思わなかった
＊ゼネコン、サブコンも接待をしているので悪いとは思わなかった。
＊相手から声がかかり仕方なかった。

4月12日（日）警視庁捜査2課の聴取で、会社概要・組織図。仕入内容。執行役員会議事録。業務フロー・職務権限規程。週報内容。メール過去 5 年分の記録。取引先の取引内容及び限度申請額。仕入関係を説明及びデータを提出。4月13日から2週間程度事情聴取を行う旨通知された。

A社としてはあまりにも情報が少なく、判明した事実に対し4月13日にA社グループ社員へお客様からの問い合わせに対する回答例を発信「**<回答例>今回の事件につきましては、お客様をはじめ関係者の皆様には多大なご迷惑とご心配をお掛けし、大変申し訳ございませんでした。当社といたしましても突然のことで大変困惑しておりますが、当社も新聞等で報道されている情報しか把握できていないのが実態で、今後の警察の捜査の進展を見守っているところです。当社としても今回の事件を重く受け止め、警察の捜査に全面的に協力するとともに、社内において再発防止の徹底を図り、お客様からの信頼回復とお客様の業務上に支障を与えないよう万全の体制で臨んでまいります。**」他、随時ホームページに情報をアップした。

警視庁捜査2課は平成24年から内偵を進め、平成24年6月から平成26年8月にかけ7回にわたり風俗店で計428,250円の接待の確証を得たことから、J社絡みの組織的な贈収賄罪の摘発が出来ると判断し、関与会社一斉に家宅捜査を行った。

警視庁捜査2課は、A社の過去3年間の接待交際費支出明細を詳細に調査した結果、A社の会社経費としての支出実績がないことが判明。A社元社員が自腹で接客したとの結論に至った。警視庁捜査2課は「組織絡みの贈収賄罪」としての立件は出来ず、J社の物流施設工事を巡る汚職事件で、東京地検特捜部は5月1日にJ社社員をJ社対象会社法の収賄罪で、A社元社員を同法の贈賄罪で起訴した。

東京地裁は平成27年8月6日に、J社社員には懲役1年2ヶ月、執行猶予3年、追徴金428,250円。A社元社員には懲役10ヶ月、執行猶予3年と執行猶予期間を除いて求刑通りの判決を言い渡した。両被告とも控訴しなかった為8月20日に刑が確定した。

A社元社員の逮捕で、A社としては官公庁関係から2ヶ月～24ヶ月の建設業法の指名停止を受け、平成28年11月1日現在も31の都県市町で指名停止期間が終了していない。また、国土交通省　関東地方整備局より建設業者に対する監督処分として、平成28年4月14日から平成28年6月12日までの60日間の営業停止処分を受けた。

A社元社員の逮捕で、会社として各種行事（ゴルフ・会食他）等については当面中止または自粛を当初平成27年6月までとしたが、国土交通省　関東地方整備局からの監督処分の通知が平成28年3月30日だった為、ほぼ一年間自粛を続けた。

A社では社外の有識者を加えた社内調査委員会を立ち上げ、緊急の再発防止策として、接待等事前伺出書・実施報告書のワークフロー化を導入。従前より、接待費の使用に関しては紙ベースの接待等事前伺出書・実施報告書で行っていたが、公務員・準公務員・みなし公務員と見なされる所属団体・企業名称をデーターベース上で区分して、ワークフロー上で伺出書を申請した段階で可否判断が出来るようにした。又、再発防止策としてコンプライアンス教育の徹底（執行役員会議出席者全員には外部講師による毎月の研修の他、コンプライアンスに関するe－ラーニングをグループ会社含め全員に受講させた。これも一年限りではなく、今年度も再度実施中）を図っている。

A社では、元社員が上司や同僚との間で相談ができなかったことを重視し、昨年の贈賄事件を踏まえ、社員のコンプライアンス意識を知ることで今後の教育・啓発活動に繋げるとともに、社員が思う企業風土感覚に触れるため、全社員に無記名のアンケート調査を実施した。期間は平成28年7月19日から8月19日で回収率は全体で82.7%となり社員の関心は高かった結果となった。

アンケート内容の抜粋。

Q1. 昨年発生した「みなし公務員」への贈賄事件に対する質問
（1）ご自身の感想は
（2）あの事件のことは、上司等からどの程度知らされましたか？
（3）当社はあの事件に対する再発防止策として、接待伺いワークフロー化・e－ラーニング、みなし公務員緊急勉強会等を実施していますが、その効果の程は？

Q2. 社内で発生した懲戒事案に対する質問。
（1） 現在当社においては、社内で発生した懲戒事案を「人事連絡」という形でグーグル掲示板を用いて事案の内容を開示していますが、その開示の必要性についてどのように思いますか？
（2） 現在の開示内容について、どのようにお感じですか？

集計結果の抜粋。

＊「みなし公務員」を知らないとの回答が圧倒的。
＊個人責を問う声は皆無に近い代わりに、組織としての管理体制不備を指摘。
＊再発防止に向けた教育とコミュニケーションの重要性。
＊みなし公務員緊急勉強会は60%超の社員が「効果あり」。
＊開示必要の理由として「再発防止（半数強）」が多く、次いで「噂の防止」と続く。
＊70%越もの社員から「現状では不足」と回答。事案によっては開示できないケースがあるものの、開示する場合は社員の不安払拭のためにも可能な限り具体性のある内容にすることが必要ではないか等。

アンケートの集計結果に関し、会社としての改善施策の抜粋

（1）教育・啓発のさらなる推進
①倫理・コンプライアンス研修の推進
②ハラスメント対策研修の推進
③営業法規説明会及びe－ラーニングのさらなる充実
（2）コミュニケーションの活発化に向けた取り組み
上記①②の研修においてコミュニケーションの重要性・必要性を再認識させ、組織風土に根付かせるべく、定点観測により継続的改善につなげる等。
（3）経費に対する透明性の確保
経費使途の透明性確保のため、社員誰もが使用状況を閲覧できる仕組みを導入する。

監査役の立場として、新聞等の情報以外に警視庁捜査 2 課の事情聴取進展状況を会社側から随時報告を受けていましたが、顧問弁護士は会社側と同じ為、別個の相談は控えました。唯一、監査役会監査報告書の後発事象としての文言に関して顧問弁護士に相談し、定時株主総会招集ご通知に以下の記載をしました。

平成 27 年 6 月 11 日付、定時株主総会招集ご通知、後発事象記載内容

なお、事業報告に記載のとおり、後発事象として、平成27年４月10日、当社元社員がJ社社員への贈賄の容疑で逮捕され、同年５月１日に起訴されました。当社では社外の有識者を加えた「社内調査委員会」を設置し、再発防止に向けた社内調査ならびに検証を実施することにより、不祥事を二度と起こさないよう社内管理の仕組みを見直ししております。監査役会では、「社内調査委員会」の取組の進捗を監視するとともに、再発防止対策の実施及びコーポレート・ガバナンス体制、コンプライアンス体制の充実強化が図れるよう、継続的に監視、検証してまいります。

平成 28 年 6 月 7 日付、定時株主総会招集ご通知、後発事象記載内容

なお、昨年度中に発生致しました当社元社員によるJ社社員に対する贈賄事件につきましては平成27年8月に執行猶予付きの有罪判決にて結審致しました。後発事象ですが、当社も平成28年4月から6月にかけて営業停止の行政処分を受けております。

当社は当該事件に関する「社内調査委員会報告」に基づき、再発防止に向け管理システムの充実、役員始め社員全員の教育の徹底に鋭意取り組み、継続してコンプライアンスの意識向上に努めております。また、平成 27 年 12 月にコーポレートガバナンスコードも公表し、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス全般に亘る管理理念を整備しました。監査役会としては、当社の対応は十分に評価しうるものと判断しておりますが、引き続き監視・検証してまいります。

以上