

【1】質問2. 検査虚偽報告：JXTG エネルギー水島事業所（以下、社名を JX と略す。） 以下、当該事件の概要

（参考） 同社 HP:「不正または基準不適合にかかる発生原因の究明と再発防止策」

書籍:「企業不正の研究」安岡孝司著(日経 BP 社)P64～P76

(1) 本不祥事の概略

2012 年 7 月に JX 水島事業所が虚偽の保安検査記録を岡山県に届け出ていることが発覚した。県の指摘を受けた後に社内調査(検査記録、工事記録等の総点検)の結果、同製油所の 2 工場で高圧ガス施設の検査記録の届出不備(定期自主検査記録の虚偽および法令基準不適合(耐圧試験未実施、無届工事)等)が多数確認された。

(2) 不正に至った経緯詳細

旧 JX は、国内石油産業のマージン縮小などによる事業構造の変貌に対応する競争力を高めるため、1990 年代以降、合理化、効率化を強く推進していた。水島製油所は、主力製油所として常時フル稼働を期待され、装置停止ロスに直結する球形タンク(高圧ガス容器施設)の開放点検工事について、ぎりぎりまで工期を短縮することが常態化していた。このような状況下、2000 年以降に停止ロス回避を優先するあまりに、無届による球形タンクの溶接補修工事が行われた。過去の検査記録との整合性維持や高圧事業所の審査における心証維持などのため、壁肉厚のデータを実際よりも厚く改ざんし、溶接補修範囲を小さくみせるなどの虚偽報告を続けた。

(3) 原因究明

- ① 当時の経営危機感とフル稼働継続プレッシャーの中で遵法意識が希薄になった。
- ② 設備管理部門の職制と権限が曖昧であった。
- ③ 職場間のチェック機能が働かなかった。
- ④ 遵法に対する管理体制が不十分であった。

(4) 再発防止策

- ① コンプライアンス意識の再徹底(社長及び所長のメッセージ発信、水島製油所の所員教育プログラムの再構築)
- ② 職制の責任と権限の明確化
- ③ 設備管理(補修)機能と検査機能の組織上の分離
- ④ 法令違反行為に対する管理機能強化(遵法点検の強化、内部通報制度の改善・周知など)
- ⑤ 監査部門の独立性確保、人事流動性の確保、監査機能の充実
- ⑥ 検査管理組織と検査組織の機能強化
- ⑦ 第三者からの意見聴取(有識者の第三者意見を取り入れ、安全文化・コンプライアンス意識の醸成に取り組む)

《質問》【1】検査虚偽報告：JXTG エネルギーの事例について、貴殿が同社監査役であった場合、どうしますか。

上述の報告概要を参考にして、監査役としての貴殿の行動・意見・助言等をご説明願います。

例：予防監査の視点(不祥事を未然に防ぐためには何ができたか?)、今後の再発防止策の提言等(自由記載)

《回答》

- (1) 悪い報告は監査役のところへはなかなか上がってこない。執行側で情報の隠蔽がないかは常に気を配る必要がある。重要な会議への出席は勿論のこと、現場に赴くことも必要であるとする。同一事業所に年に何回も往査はできないので、会計監査の立会等の機会も利用する。キーパーソンと思しき人物との懇親も重要である。いったん情報が表に出たら、問題先送り論には加担しない。意見を述べ議事録に記録させるようにする。

確認すべきは、社長にこの問題を解決する覚悟があるか否かであると考えます。定期的な社長との意見交換会で、どこまで社長の考え方を把握できているかが重要と考えます。

(2) ネット記事を検索すると、同社水島事業所に於いて、本不祥事の直前 2 年間に以下の不祥事があったと報じている。

2011 年(平成 23 年) 2 月 - 1980 年(昭和 55 年)から約 40 年に亘り、LPG 燃焼後の排出ガスの煤塵データ虚偽記録。

2012 年(平成 24 年) 2 月 - 倉敷海底トンネル事故発生。死者 5 名を出す惨事。

⇒同一事業所に於いて、環境管理及び安全管理での過去不祥事が立て続けに発生していたにも関わらず、高圧ガスタンク工事という安全が特に注意されるべき案件についての安全管理体制の整備に関する監査がなされていなかったのは、同社の監査役および監査部門(監督する執行取締役)も全くの任務懈怠であったというべきではないだろうか。

① 監査役として、執行部門と現場に対して安全絶対優先(人命第一)という安全意識および厳格な安全管理体制への企業風土の変革が必要であることを地道に確認して進める必要がある。

② 事業効率化が安全リスクや環境リスクに優先する危険な企業風土が蔓延することを未然に防止するために、コンプライアンス意識の醸成(業務指示がおかしい時の対処等)や内部通報制度の整備を監査役が自ら確認してゆくべきだ。

(3) 短絡的と思われたら申し訳ありませんが、例えば再発防止策等もっともらしい策を作っても、幹部、実務者共に負荷ばかりかかり、また再発の繰り返しになるように思います。小生は前製造業に勤務していた時は、危険予知として、フル稼働でなく、例えば 80%稼働で利益を産み出すしくみにして、経営者にある程度の能力に対する余裕を与えないと大きなリスクに繋がることをしっかりと理解してもらう。この目標に向けて(現実的)、第一優先で、一緒に考えて決めていくことが重要だと思います。

小生は、現自動車部品製造業で、リーマンショック直後、70%稼働でも利益が出る体制をと呼びかけました。V 字回復に繋がったと信じております。(一部についての意見とご理解願います)

(4) 私が勤務していた T 社では、安全環境室と言う組織があり、技術的な問題についてチェックし、それらについての内部監査も担当していました。石油業界は横並び意識が強いので、JXTG でも同様だったはずですから、普通に考えればそれなりのチェックができていたはずですが、そのことを考えると、もちろん改めて全社的な問題の分析・対応も必要でしょうが、水島製油所特有の問題としての分析・対応も特に必要と思われます。

JXTG は、JX と東亜燃料が合併した会社、JX は新日本石油とジャパンエナジーが合併した会社、新日本石油は日本石油と三菱石油が合併した会社です。水島製油所は、旧ジャパンエナジーのものと、旧三菱石油のもの二カ所から成り立っています。そのため、統合の深化や製油所間の競争などいろいろ問題があり、特に旧三菱石油系の水島製油所は実質的には日本石油が三菱石油を吸収したような形のため、いろいろと苦労があったのではと想像されます。執行部もこの点はそれなりに分かっていたでしょうが、この機会に改めて水島製油所問題としてとらえての対応が必要と思われます。監査役もその視点からのチェックが必要と思われます。

(5) 最近の傾向として、目先の利益追求のためか？かつての様な牽制制度を維持するための人員配置を削減し、一見、無駄と思われる社内制度を縮小するなどの手法を用いて、益出しをし、その分を株主配当・役員報酬の原資にしていると思われる企業のケースでは、

① 代表取締役と中心的な役職者の資質に問題があると想定し、人員削減を行った理由とリスクについての説明を求めると同時に人員削減を行った結果の財務上の数値比較(プラス効果)と、現場での検査管理業務の機能低下などの

可能性の検討を行ったかの聞き取りをし、検討した結果の報告を求めるべきと考えます。

②①の聞き取りの結果に疑問があるときには現場に従事する方々から、現場での作業内容に変動があったか等の聞き取りを行うことが望ましいと考えます。

③以上の職務を実行している間に任期の4年(子会社の監査役の場合には2～3年間)が過ぎてしまい、再任はされずに、何も改善ができないままに終わると想像しています。

(6) 10 月度監査懇話会講演会において、弁護士郷原信郎氏「カビ型不正と企業のコンプライアンス」と題しお話があった。大変興味深いのは、カビ型不正は、「時間的・人的に組織に広がっているのが特徴で、組織の利益が目的で行われており、ポストに随伴しているので、継続的・恒常的に行われる。」

背景には何らかの構造的要因があり、原因となっている構造的要因を突き止めて解消する必要がある と。

JX の問題を始めとして、ステンレス鋼管データねつ造、杭打ちデータ改ざん、検査データ改ざん等、「偽装」「隠ぺい」「改ざん」「ねつ造」は後を絶たない。それも、内部統制やコンプライアンスに精通しているであろう一部上場企業が名を連ねる。この 4 つ言葉に共通するのは、組織の活動に関する情報を巡る不正なのだが、一つが明るみにでると多くの同業が行っていたのではないかと疑念を持ってしまう。

上記に JX 概要に記載のある、(3)原因究明 (4)再発防止策は的を得ていて、続く不祥事にも全部当てはまるような気がしてならない。だが、それによって企業の棄損こそなれ、それで倒産するような話も聞かない。もし外部に漏れなければ、依然続けられるのだろう。

最近では、ある自動車メーカーが、公表・謝罪の後でもデータ改ざんが続けられていた事実もある。

再発防止のため第三者委員会の設置は、もっともな原因究明と対策である。しかし、設置は、慎重に行われるべきであり、委員、委員長の人選も重要である。

しかし、これは大企業とそれを取り巻く関係会社での話して、現在所属する IT 企業が、世間の目にさらされるような不祥事を起したなら、ひとたまりもなく廃業ないし倒産であろう。

その意味では、内部統制やコーポレートガバナンスなどは、雲の上の話で、従業員それぞれの常識と良心を信じ、コミュニケーションを密にすることが大事であると考えている。

(7) どのようにして発覚したかが不明ですが、違法行為と認識していた社員が存在していたとするならば、監査役は社員とのコミュニケーションに努めて信頼関係を醸成し、早期に問題を把握することが求められると思います。

内部監査部門に対しては、毎回リスクベースで監査項目の検討を行うように監査役は指導／助言する必要があると思います。

当該保安検査記録届出等に関する本社主管部門(なければ設置提案)関係者と共同にて定期的監査を実施、ないしは左記本社主管部門による全社業務監査の実施及びその結果報告にて問題の有無等を確認する。

(8) 面談を通じて不正・不祥事は起こりうるが、隠蔽は会社にとって致命傷であることを周知・教育している。もとより個人不正であっても許されることではないが、特に組織がらみの不正は会社にとってその存立をも脅かすものであることを伝え、気になることがあれば何でも守秘義務を持っている監査役に申し出るように助言している。

面談に際してはチェックシートにコンプライアンスに関する項目を入れ、気になること、コンプライアンス違反の有無を回答してもらっており、議論している。数件だが担当取締役役に処置を依頼し、改善(懲戒処分含む)されたこともある。

(9) 会社の再発防止策を実施したとしても、正直 安全文化・コンプライアンス意識の醸成が出来るとは思えません。

虚偽報告や法令基準不適合を行うことが、正しい手順よりも会社(ひいては給料)に与えるダメージの方が大きいことを現場の担当者に理解していただくことが最優先。社長・所長が、現場の職制、キーマンや担当者とグループミーティングを何度も行って会社の意図を正確に伝えて理解してもらうこと。併せて現場の負担を軽くする施策をとってゆかないと再発防止策は1年たつと形骸化してしまうと思います。

原因究明が甘いのでは? 経営が苦しいので設備投資(効率化や特に安全に関する)を抑制していたのではないかと推察されます。(検査や検査の記録については、システム化すれば検査員の負荷を減らして効率化できるかと思いますので)

(10) 内部不正の3要因

【動機・プレッシャー】

- ・主力製油所として常時フル稼働を期待され、開放点検工事について、ぎりぎりまで工期を短縮することが常態化していた
- ・停止ロス回避を優先
- ・経営危機感とフル稼働継続プレッシャーの中で遵法意識が希薄になった。

【機会】

- ・職場間のチェック機能が働かなかった。
- ・設備管理部門の職制と権限が曖昧であった。
- ・遵法に対する管理体制が不十分であった。

【正当化】

- ・過去の検査記録との整合性維持や高圧事業所の審査における心証維持の為、壁肉厚のデータを実際よりも厚く改ざんし、溶接補修範囲を小さくみせるなどの虚偽報告を続けた。

- ① 不正を知った時点で、過去に遡って、監査役として適切に総点検を行う。
- ② 監査役として直ちに調査するが、並行して、会社に著しい損害を及ぼす恐れがある場合には、取締役は直ちに監査役会に報告しなければならない法的義務(会社法)がある事を伝えて、監査役会に報告させる。
- ③ 監査役会が指導しても改善されなければ、社外弁護士に相談して、適切な措置に関する指導を行う。
内部監査部門との連携強化、内部通報制度の見直し、再発防止策の策定等の倫理遵法の徹底強化に取り組む。