

## 【第1部】基調講演

演題：「頻発するトップも知らない不祥事－取締役会の機能 不全と内部統制の欠陥－」

講師：桐蔭 CREC センター長 久保利英明 氏（桐蔭法科大学院教授、弁護士）

皆さん、こんにちは。今ご紹介いただきました弁護士の久保利英明と申します。今日は40分お話をということなので、お手元にレジュメが用意してありますが、それを参照しながら、お聞き下さい。霞ヶ関の話が冒頭出ましたが、国というのはガバナンスが全くできてない組織でございまして、まず内部統制システムというのは存在しないわけです。そもそも会社では一番大事なバランスシートが、国にはないのです。予算はありますし、決算もあります、それは単年度の決算書が一つあるだけ。こういう組織ですから、とてつもないことをやるのは当たり前のごさいまして、国の話はあまりしないことにしたいと思います。そういう意味で、企業の不祥事、これは一体何なんだということ。特に、どうして今、そんなに次から次へと発覚するのだろうか、ここがポイントでございまして、お手元の資料に、レジュメとともに、日本取引所自主規制法人が作り出した不祥事の予防についての文書を付けておきました。今までは「不祥事対応のプリンシプル」というものが存在しました。これに対して、今年2月に自主規制法人が、とにかく、対応というのは不祥事が起きてしまったからの話で、それよりも、対応する前に、不祥事が起きないようにする、予防するためにはどうしたらいいのか、そういうプリンシプルをつくらうということで一生懸命やってまいりまして、結果的に、これが六つの原則ということででき上がりました。

レジュメの12ページからでございまして、『『上場会社における不祥事予防のプリンシプル』(案)の策定について』という書面でありまして、案が具体的に書き挙げられております。そして、14ページからは「各原則の解説」というのがあります。今日はこれを一つ一つ解説しようとは思いませんが、大変参考になると思います。この六つの原則をちゃんとやっておかないと、とんでもない不始末が起きるということとございまして。

そして、レジュメのほうはいろいろ掲げました。九つのケースを掲げて、川崎重工の削り過ぎ事件みたいなものまで載せました。これも全部一つ一つお話をしているわけにはいきませんが、適宜かいつまんでお話をするかもしれません。あとでゆっくり読んでいただければ、どういう事件だったのかということがおわかりになると思います。今日は毎日新聞の今沢（真）さん「毎日新聞経済プレミア」編集長兼論説委員も御参加いただきましてありがとうございます。この方は、あつという間に本をお書きになる名人でございまして、『東芝消滅』など三部作を既にお出しになっています。そういう意味で、今日は、聴衆のサイドにも立派な人たちがいらっしゃるの、うかつなことは言えないのですが、いろいろなこととお話したいと思っております。

まず、レジュメの3ページ、私の担当の最初ですが、「最近発覚した不祥事」、これは何

なんだということで、各事案については別紙を付けましたが、結局、トップが知らないんですね。少なくとも直接認識はしていなかった。認識すべきだったという点は多々あると思いますが、少なくともトップは知らなかったという経緯。そして、こうした不正が何十年も続いている、こういう事案。何で今、こういう不祥事が発覚をして、厳しく批判をされているのだろうかという点からまず入りたいと思います。

第2、まず一つは、どう考えてみても、日本の現場というのが、弱体化している。今まで、どちらかというとしわ寄せを一遍に受けても現場で何とか対応する、コマツ〔株式会社小松製作所相談役特別顧問〕の坂根（正弘）さんは「現場力」ということをおっしゃっています。幸いコマツは今、不祥事が出ていませんからいいわけですが。基本的に「現場力」とは何だろうか。一般的な話として、現場に無理を強いていないか。そういう中で、現場の中でも、疲弊、不満、こういうものがすごくたまっているのではないか。特に経済格差というのが「階級化」とまで言われるように固定化してきたわけですから、当然、従業員はいろいろな不満、特に正規、不正規の差というのを含めて感じるわけです。

多くの会社で、日産もそうですし、あるいは神戸製鋼もそうですが、いずれにしても、係長までは情報が共有されているけれども課長には上がって行かない。そして、課長から今度は役員に上がって行かない。工場長にも行かない。こういう状況がいろいろ言われております。そういう意味では、現場一体としコミュニケーションをとるというよりは、そこに断絶が次々と始まっている。これが一つ。

もう一つはSNSの問題です。その利用率が高まりました。ある意味では、いつでも、誰でも、どこでも発信ができる。簡単に言いますと、従業員や、あるいは消費者が放送局を持ったというふうに言えると思います。今までは、各社は、例えば神戸製鋼でも非常に著明なPR会社を抱えておりました。このPR会社は、メディアと非常に密接なコミュニケーション、飲みニケーションも、ゴルフも、いろいろなことを含めて、非常に密接な関係がありました。

そうすると、そのPR会社を経由して、「うちの記事、書かないで」というふうに言うわけです。「うちの記事、書かないで」と言われますと書かない。書かないとメディアに情報は載りませんから、そうなってくると、かつては話題にはならない。したがって、事件はもみ消されるということになります。

ところが今、そういうメディアと会社との関係ではないわけでありまして、最初にSNSで書かれて、それが炎上する。例えば東レの事件、何で公開したんだ、公表したんだといいますと、「2ちゃんねる」ですよ。ある意味で言うと、「便所の落書き」とまで言われるような、そういう2ちゃんねるに書かれた。ところがこのケースでは、便所の落書きではなくて本当に事実でございます。その事実を知っている東レの方がご覧になって、「これは危ない。ここまでもし報道がなされた場合には、会社は大変なことになるだろう」、こういうふうに思ったわけでありまして。そういう意味で、だから公表しよう、と。2ちゃんねるに書かれたくらいで公表しようという話は、ひと昔前だったらありませんでした。しか

し、今はそうは言っていない。

そして、それが本当であるかどうかというのは、実は、書いた人と読んだ人しかわからない。読んだ人は東レの人でございます。あるいは、東レの株主さんでございます。その株主さんからの書き込みが入ってくる。こういうことになると、「これは大変だ、早くやらないと」というので、記者会見を開いて公表した。こういうことになるわけです。

そういう意味で、SNSの時代というのは、もう、PR会社に頼んでメディアに圧力を掛けてつぶすとか、そういうことはできることではない、となってきました。

それから、投資のほうもそうでございます。ESG投資、まさに環境（Environment）、そしてSocial（社会）、そしてGovernance（企業統治）、このE、S、Gというものを大事にして、これのいい会社に投資をしましょう。国民の年金等を預かっているGPIF [Government Pension Investment Fund：年金積立金管理運用独立行政法人] までが、こういう投資の仕方をしましょう、となってきました。そうすると、ガバナンスとかコンプライアンス不全の企業というのは致命的に×（バツ）ということになります。

そうなってくると、不祥事にはメディアも寄ってくるわけでありまして、逆に言うと、SNSで炎上する、そうすると、炎上を報道するためにメディアが寄ってくる。いわば、SNSが最初の種火になって、それにメディアが寄ってくる、その結果、さらに大事になる。こんなような感じでございます。

そしてもう一つは、このようなデータ偽装とか内部における秘密というのは、本当は会社のトップに一番早く上がるはずです。現場なんですから、そこの従業員は会社を愛している人もいっぱいいるわけだし、そういう意味では、そこの現場で起きた不都合なことというのは必ず内部通報システムを通じてトップに上がるだろう、と思われてきました。

ところが、内部通報というのは多くの会社で実現していません。皆さま方の中にも、法務部の方々、コンプライアンス部の方々がいらっしゃると思いますが、ほとんどの会社で、私の知る限り、内部通報で非常に重大な問題が提起されたというケースは、実はレアであります。

しかし、レアではありますが、ないわけではない。これをどう評価して、どう判断するか。実際には通報いたします。これが匿名であった場合には、多くの会社で、「誰だ、これをやったのは」、犯人探しが始まります。「あいつだ」と発覚します。「うるさいやつだ。面倒だ、そんな事実はないことにしよう」、なんといっても、不祥事というのは、多くに会社においては、みんな、「あつてはならない」というふうに言います。

僕は、「あつてはならない」というのを、どうして堂々と立派な会社の社長さんたちが言うのか信じられません。あつてはならないことが起きてしまったら、あとは隠すしかないわけですよ。「あつてはならない」というふうに言うということは、「誰がこれをオープンにしたんだ。オープンにしたやつはとんでもない。何でちゃんと隠さないか」と、こういう話になっている。ですから、「あつてはならない」というふうの不祥事をもし見たら、それはおかしい経営でございまして、必ず、あつてはならないようなことは起きるのです。

必ず起きるのです。だから、起きないと思わないで、いつも起きると思っているべきです。あってはならない原発事故が起きた、起きるんですよね。絶対安全、そんな馬鹿なことを信用している方は、多分本当はいないと思うのですが、「あってはならない」と言っているのは、100%安全だということを信じている人と同じです、もし、隠せという意味でないとすれば。そうなる、「あってはならない」というのは、「あほ」か、「隠せ」かどっちかしかないので。そういう意味では、全く間違えた前提に立ってリスク管理をしようとしているとしか思えない。

そして、うるさいやつが見つかり、現場の上司から、「余計なことをしてくれた」と、反感、不快感を示されます。結局握りつぶされてしまいます。せっかく通報したのに握りつぶされる、犯人呼ばわりされる、誰からもほめてもらえない、誰からも評価されない、せっかく会社のためと通報したのに、そういうふうにはひどい目に遭うんだったらどうしようか。必ずその人は、「じゃあ、しかるべきところへ、外部へ通報しよう」。内部通報ではなくて告発になります。「内部告発」といいますが、それは「内部から外部へ告発」をするという意味ですよね。

そうなってくると、監督官庁が一番手ごろです。メディア、あるいは不正会計だったら金融庁。東芝のケースは、内部通報して握りつぶされた方が、2014年暮れには金融庁に駆け込んでいます。金融庁に全部言っています。証拠も付けています。東芝はまだ知りません。東芝のトップの方々、歴代社長、誰も知りません。金融庁は知っています。ということで、実際には監督官庁にまず情報がいきます。

皆さんは日産の話をご覧になりますか。30年間発見できなかった、本来の資格者でない人が完成車検査をやっていたということが、どうして国交省にわかるのでしょうか。国交省は現場の工場に突然通知なしに入りましたよね。それまではずっと三十何年間、通知をして、何月何日に行きますよと言っておくから、そのときには全員整列をして、資格者が検査をしておりました。ところが、突然来るとどうなるか。資格者でない人が当然やっています。本当は資格者であれば自分のはんこを押すわけですから、例えば、ホンダのビデオなんか見ますと、ちゃんとホンダでは自分で全部やって、最後にポケットから自分のはんこを出して、はんこを押してポケットにしまします。これは本当に（資格を）持っている人です。だからホンダでは問題が起きませんでした。日産ではそうではなくて、正式に資格を持っている人のはんこを集めて、そこから取り出して押すのです。

そういうふうにと考えると、実際には、そういうインチキなものを突然見つけることができたという国交省は余程の慧眼の士がいたかということ、そんなことはないのです、内部から、「普段はとんでもないことをやっていますよ」という通報があったに決まっています。

そして、そのことが発覚をすると、日産としては、早々、社長ではないそこそこ偉い人、この辺の執行役員の、さらに現場担当みたいな人が行って会見をしました。要するに、逆に言うと、「こんなことは大したことではないんです」と言おうと思ったのだと思います。

ところが、メディアから追求をされてとても答えができない、という中で、しょうがないから、嫌々ながら社長が会見をする。

ところが、この社長さんが謝罪会見で、お辞儀もちゃんとしない。非常に傲慢な態度と映ったような態度で、本当は、大した問題じゃないんですよ、というメッセージを出すためにそうしたのかもしれませんが。しかし、実際問題としては、それを見た人たちは、「なんだ、こんな大事なことをそんなに軽く扱って、謝罪会見といいながらお辞儀もちゃんとしないのか」、こういうふうに思われるわけです。

そういうふうを考えていくと、このトップというのは、実は何も知らないんですよ。多分、日産のトップ、西川（廣人）さんという方も、おそらくゴーン [カルロス・ゴーン (Carlos Ghosn)] さんも、そんなこと何も知らない。知らないからといって許されるのか。昨日も、経済同友会のトップの小林（喜光）さんが、「とにかく、経済界では不祥事が起きたらトップは辞めるんだ」、こういうふうにおっしゃるので、それも潔い考え方ですが、でも、知らないそのトップにとってはいい迷惑な話です。結局は裸の王様なんですよ。

裸の王様になったのはなぜか。内部通報システムをちゃんとやってないからです。「あなた、裸だよ」と、目の澄んだ少年が一生懸命叫んでいるのに、それを、無視をして、その少年を捕まえたり、たたいたりしたわけですよ。

そうなってくると、自ら望んで裸の王様になって、メディアの前にさらされて、謝罪をしても、いくら言っても聞いてもらえない。だんだん、だんだん謝罪の時間が長くなり、何遍もやっていますから、だんだん謝罪が上手になって、最後のほうは本当に立派なお辞儀をされるようになりましたが、それは、はじめに2秒か3秒会積みたに軽く頭を下げたくらいのお辞儀をしていたからですよ。

ということで、まず内部通報制度は全然できていませんね。一番損をするのは誰ですか。社長ですよ。自分が裸の王様だとわかれば、そこで直すこともできたかもしれない。命令をすることができたかもしれない。ところが、この裸の王様はかわいそうに、あまりにもいい加減な謝罪会見をしたものですから、会社の従業員たちも、「大したことではないのだ。あんなふうに言っているけれども、きっとメディアに囲まれてしょうがないから言っているだけだよ。資格を持ってない者が検査をしたことはそんなに悪いことではないのだ」と思ったから、社長が謝ったあとも無資格検査をやり続けているわけです。そんな馬鹿なことは、普通はないわけです。社長の威令が行き届いていない。社長が謝って、「ごめんなさい。そんなことはもうしていません」と言っているのに、自分たちは現場でまだやるわけです。これで国交省から2度、3度処分が出るわけです。

こういうことを考えてくると、ほとんど、日本の組織、社長をトップとする、そういう命令系統、このものがもう崩れているのではないかとさえ思えます。

そして、日本においては、かつてQC (Quality Control : 品質管理) と言われました。QCというものを一生懸命やって、「いい品質のものをつくろう。品質第一だよ」とずうっと言ってきましたが、ところがいまや日本で、デミング賞をとる会社だとか、QCのサー

クルの活発な会社とか、ほとんどありません。

私は日本の工業製品の品質がそんなに高いとは思いません。私は趣味として世界中を歩きますが、世界 170 カ国歩いて、最近では危険な国を歩くので、ほとんど超一流のホテルしか泊まっていません。超一流のホテルに日本の家電が置いてあるか、置いてないですよ。あるいは、お姉さんやおばさんが一生懸命やっているお掃除の現場を見ても日本の掃除機はありません。テレビを見ても、かつてはソニーの大きなものがあつたり、パナソニックがあつたりしました。今、ほとんどといっていいくらいサムスン(SAMSUNG)のもので。要するに、日本の家電製品は、世界のマーケットで、もはや負けているんですよ。日本だけで、海外に行ったことのない人は、日本の製品が一番だ、一番だというふうに言っていますが、残念ながら、東芝にしても日立にしても、もうそういうことはないのです。そこをちゃんとクールに見ればいいものを、相変わらず神話、幻想に頼っていて、「クオリティが一番だ」、とうぬぼれている。これは大きな不幸です。もう日本は、韓国に負け、中国に負け、そういう意味では、品質ナンバーワンの国ではないのだ。

なぜか、それは現場をお留守にして日本国の工場をいい加減に扱って、一生懸命海外に出て行ったからです。海外に行ってもいいんです。海外に行くと、当初は、日本の Quality Control はよかったです。今、本当にそうですか。中国内の工場が一番いい品物をつくっているのは本当に日本企業の工場でしょうか。違いますよね。そういうふうに見てくると、グローバル、バブル化、こういう中で日本企業はものすごく体質が劣化しました。

その一方で、弁護士のことも書いておきました(3 ページ「第2」6.)。これは、逆に言うと、弁護士が増えました。弁護士は飯が食えないとかいろいろなことを言っている人がいますが、新しい業務をやっている弁護士は今すごく潤沢です。金がいくらでも入ります。フィンテックをやっている弁護士はしっかり儲かっています。仮想通貨をやっている人たちも、何であの仮想通貨の 20 代の若者があんなに金を持っているんだ。と言われるが、コインチェックは今日からお金を返し始めていますよね。何で 500 億も返せるんだ。お金があるんです。返せるんです。だって、1 兆円、2 兆円というマーケットを持っている日本の仮想通貨の中で、あの会社は 8% の手数料を取っていたんですよ。一体幾らになると思いませんか。そういうパーセンテージで手数料を取っている会社に金がないわけがないのです。

要するに、皆さんの常識がどんどん崩れている。その中で弁護士が新しく増えてきている。当然、あらゆる不祥事があれば被害者の会ができ、そして、会社に対して追求が始まる。当たり前です。やっとならば世界水準の下の方に弁護士の数がなってきたんですね。まだまだ、アメリカにおける 125 万人とかそういう数から言えば微々たるもので、4 万人です。たった 4 万人で「法化社会」なんて言えるんですか、と、私は思っています。しかし、10 年前の 2 万人が 4 万人にはなりました。僕が弁護士になったときは 1 万人もいないのですから、世の中は確かに変わってはきた。そういう中でこの不祥事がどんどん騒がれている、大きくなっている。若い新しい弁護士の活躍の舞台ではありませんか？

不祥事対応のポイントというのは、レジユメの4ページ、「第3」に書いておきました。これは読んでいただければすぐわかりますが、要するに、現場力への妄信ですよ。

そして、従業員はどんどん変わります。私はゼンショー [株式会社ゼンショーホールディングス] という会社の第三者委員会 [「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会] 委員長をやりました。牛井屋さんです。ここで過酷労働というのがあって。このときに会長から頼まれました。——この人はたった一人で事業を始めた。東京大学文科一類に入ったけれども、1年で、こんなつまらない学校にいてもしょうがないということでやめて、港湾労働者になって、労働組合を一から組み上げようと思ったけれども必ずしもうまくいかなかった。結果的に、飯を食っていかなければいけないから、仲間たちと一軒の牛井屋をつくった。そこから発展をさせて、とにかく働きに働いた。年間365日24時間休みなしに働きました。本当にそうでしょう、馬鹿力のある人です。その結果として、2,000店、店舗をもつゼンショーという会社をつくった。そして、この2,000店で365日24時間店を開けておけ。お店には鍵がありません。365日24時間やっているのですから鍵なんかかけている暇がない。鍵はなくていい。こういう営業形態をやってきたら、やっぱり労働者がみんな逃げ出した。江戸時代の逃散ですよ。逃げてしまう。こんなふうになってきて、さあ大変だ。

自分が旗を振って、「もっと働こう、もっと働こう。明日は今日よりもっとよいのだ。世界中の国から飢えをなくそう」。ソマリアまで若い社員を出した。ソマリアは世界最貧困国です。僕もさすがに行ったことはありません。そこへ無手勝流で放り出して、「そこで2週間生きてきてみろ、飢えがどんなに恐ろしいかわかるだろう」。という方針です。わかりますよね。その人たちに、「あの時死ぬ思いをしたならば、これぐらいやれるよ」と元気づけて働かせたわけです。残念ながらみんな逃げてしまう。それはそうなんですよ。彼の世代と今の世代は違います。残念ながらゼンショーは立派な会社になってしまっ、東証一部上場もして、その結果、新入社員は、立派な大学をいい成績で出た、そういう方々。

そうなってくると、彼みたいに、東大に入ったけれども1年でやめてしまっ、それこそ沖仲仕から始めるなんていう人はいないわけです。彼は社長室にベンチプレスを持ち込んで130kg上げるんですよ。多分、社内にも誰もいないでしょう。そういう人が自分でわあっと外食産業に切り込んできた、その仕事のやりぶりが、もはや時代に合わない。できない。若い人たちにはやれないのです。

だから、私が第三者委員会委員長になって、「とんでもない会社だ。もうそういう時代ではない。あなたができるからといって、あなたの当時の部下ができたからといって、今の部下ができるわけではない」といって方針を変えました。「久保利さんの言うとおりに、第三者委員会の言うとおりにやります」。株価が1,200円あったのが、この、みんなが逃げたというので800円台に落ちました。しかし、第三者委員会の報告書を受け取って、このとおりにやりますと言ったとたんに1,200円に戻りました。その後さらに上がっていった倍になりました。1,000円台の株価が2,000円台になりました。時価総額は倍です。1,500

億円だった時価総額が 3,000 億円になりました。

ということ、マーケットは知っているんですよ。この人は、あほなのか、あほでないのか。裸の王様とわかったら変えるだけの力があるのか。現に彼は変えたのです。だから株価は倍になりました。

不祥事というのは起きます。起きないようにしても起きます。「あってはならない」のではないのです。あったときには、それを機会として、チャンスとして、もっとすごい会社になろうという、そういうことを考えて、そのためには正直に真実と向かい合う。「俺はできたんだから、おまえらも」といっても、みんなにはできないのですから、そのときには自分の考えを変えるしかないのです。

そういう意味で、実は、本当のこと、真実は何なんだということをしつかり見据えて、会社を変えていく、これをやれば必ずよくなります。

ところが今、先ほど来申し上げました幾つもの会社、こういう会社は、真実を見ていないんですよ。真実を見ているか、見ていないかは、実は、起きてしまったあとでもよくわかります。今日、本当に皆さんに理解をしてほしいのは予防ですが、対応でもわかります。真実を見ていなかった、その癖がずうっと直らない会社は第三者委員会をつくりません。神戸製鋼も日産もスバルも東レも三菱マテリアルもどこも第三者委員会、胸を張って、「日弁連のガイドラインでやりますよ」というところはないのです。みんなわけのわからない委員会をつかって、どこかの法律事務所に丸投げをしたり、あるいは、自分たちの、内部の人たちを中心にして、形ばかり、社外取締役だ、社外監査役だ、元社外監査役だ、こういう人を使ってやろうとしています。

現実に神戸製鋼は外部の人を頼んで、報告書もらったのに、この報告書はオープンにしません。自分たちでそれを見て、「ここが真因です」、そんなもの誰が信用しますか。信用しないから第三者委員会をつくれと言っているわけですね。自分たちが、社長さん以下が集まって、再発防止策はこれだと言ったって、そんなものを世間の誰が信用しますか。しないですよ。しないから、第三者委員会というものでちゃんと対応しなさい、独立性、中立性、専門性のある、そういう委員会をつくりなさい、と、自主規制法人〔日本取引所自主規制法人〕がせっかく言ってくれたのですが、やらなかったですね。ということは、この会社は真実と向き合うことができない会社です。一生懸命、逃げよう、逃げようといっています。

アメリカの司法省が、刑事訴追を考えているから、というけれど、じゃあ、日本での刑事訴追は考えてないのですか。特捜部が怖くないのですか。おそらくみんな怖くないと思っています。今日、特捜部出身の熊田先生がいらっしゃいますから、あとでご質問いただければと思いますが、東芝の役員が誰一人捕まらないじゃないか。要するに、日本の特捜部は、ちょっと牙を抜かれたんだよね。でもわかりません。最近の動きを見てみると、ひょっとすると牙がまた生えてきたかもしれません。

しかし、残念ながら、神戸製鋼はそのことをわかっていません。民事事件では、アメリ

カではクラスアクションが起きますし、そこではディスカバリーがあつて、証拠をどんどん、どんどん取られます。そういう意味では、アメリカにおいては、民事事件といつても、ディスカバリー手続きでこっちが持っている証拠を全部相手方に取りられます。出さなければいけません。そういう中で第三者委員会報告書、外部委員会の報告書、そんなものを隠して何の意味があるんだ、ということに本来はなるはずです。日本だって、文書提出命令もあれば、文書送付嘱託もあります。アメリカほどではありませんが、一応司法の形はあるわけです。

そうなってくると、本当に何を考えてこういうふうに行っているのか。結局はその場逃れ、その場しのぎ、先延ばし、これしかないのではないか。本当に真実に向き合うというつもりならば、正直に全部言つたうえで、これが悪うございました、ここはこう変えます、たとえば株価は倍になるわけですね、ゼンショーのように。東芝の株価は全然そうならなかったじゃないですか。第三者委員会の報告書が出たあと、がらがら株価が落ちています。よその会社でもそうです。ということは、正直かどうかはマーケットですぐわかってしまうのです。隠しても駄目なんです。

そういう意味で、次は何が大事なのか。過去の働き方もそうですし、これは電通でも嫌というほどみんな懲りたはずです。過去は捨てて新しい方向に行かなければいけない。リスク管理をCEO以下の業務執行者だけでは全うできないから、社外役員を入れましょうねといっているのに、その社外役員が、神戸製鋼ではほとんど機能していません。東レでも機能していません。どこでも機能していない。監査等委員会設置会社だから立派なわけではないのです。

そういう意味では、社外独立の取締役たちが本気で機能を果たさないと会社はつぶれます。典型例はタカタです。あつという間につぶれます。こういうことで、不祥事対策のポイントは、ここにありますよね。

そもそも何でこんなにみんな間違えているかという、私は、コンプライアンスという言葉の訳語が悪いと思います。致命的な間違いです。コンプライアンスというのは、**complete** (完全な) と **supply** (提供する) をくっつけた合成語です。もともとは、**Comply** (コンプライ) というのは、ラテン語で物体の柔軟性とか、可塑性という意味です。圧力を受けたらどう変わるか。ここが一番の問題で、これが社会的に使われて、会社のコンプライアンス能力ということになってきた。ここがちゃんとわかっているならば、絶対に「法令遵守」なんて言いません。

なぜか。弁護士だからすぐわかります。法令というのは社会から遅れているのです。社会に不都合なことがあると、法律をつくれというふうに行われて法律をつくります。でも、その法律にまた不都合の点があります。そうすると改正しなければいけない。改正するための立法事実は何だ、こんな不都合な点があります。現にそうですね、新資金決裁法ができました。日本では金融庁がしっかりコントロールしてやっていますよ、といって仮想通貨をやったら、なんだよ、仮想通貨って、通貨としてうんぬんじゃなくて、むしろ有価

証券みたいに投機材料になっているじゃないか。だから、そっちもにらんで新しい法律を改正しましょう、こう言われています。

ということは、法律を守っているということは、ほとんど好ましくない実態に対して対応してないということです。すなわち、社会に適合する臨機応変な対応力たるコンプライアンスはないということです。法令遵守とコンプライアンスはむしろ反対語ではないかと、私としては思うのです。そういう意味でみんな間違えています。

「守れ法律・政省令」とずっと叫んでいた武富士さんは結局つぶれました。なぜか。過払い金を回収するのは法律・政省令に違反していないと思ってやっていたら、最高裁判所が、それはやっぱり違反している、ということになって、1兆円利益を上げたのに、かつ、お国に5,000億円の税金も払ったのに満額返せと言われて、そのお金が資金調達できないからつぶれましたよね。要するに、コンプライアンスは法律が出てくる場合ではないのです。コンプライアンスというのは、社会全体を敏感に感じて、どう変化をするか、ここが一番の問題だ、というわけでありませぬ。

そうなってくると、コンプライアンスを間違えて理解している。コーポレート・ガバナンスもそうです。企業統治と訳しますが、コンプライアンスと同じくらい馬鹿な訳です。Corporateは企業だ、Governanceは統治だ、だから企業統治。皆さん方、「企業統治」という日本語だけを聞いて、何を意味するかわかりますか。コーポレート・ガバナンスとは業務執行に当たる社長をいかにコントロールするか、こういう話ですよ。「社長規制」ですよ。普通、企業コントロールとか、企業ガバナンス、こう言われたら、「社長よ、頑張れ」という話かと思えます。そうではないですよ、社長を制圧して、株主のほうを向いて、「まじめに仕事をしろ」というのがコーポレート・ガバナンス (corporate governance)。日本語になったからみんな理解しやすいと思うと大間違いで、その結果として大やけどしてしまうわけです。

だから、神戸製鋼では、2016年のJIS法違反はコンプライアンス違反でした。どうしてですか。それは、JIS法という法律に違反をしたからです、と答えました。ところが、「今回はコンプライアンス違反ではありません」、こう言いました。なぜですか。「これは契約違反だからです。契約に違反しても法律違反はしていません」。だから、法令遵守の発想からいくと、契約違反はコンプライアンス違反ではないんですね。でも、コンプライアンスというのは、商売していくうえで一番大事なこと、お客さまのことを考えて、お客さまに迷惑がかかるようなことはしない、というのが最低限のコンプライアンスではないでしょうか。

そう考えてくると、法令遵守という言葉を生じた人は誰か知りませぬ、マスコミはいまだに言っていますから、マスコミが悪いのかもしれませんが、そういうふうやって、日本中のコンプライアンス能力ががた落ちしてきていることも事実です。

そういう点でちょっとプリンシプルをご覧いただきたいと思えます。予防のプリンシプル。トータルとして13ページに出ています。原則1から原則6まであります。

原則1は、「実を伴った実態把握」です。本当のことを大事にしろということです。真実から目をそらすな、それをしっかり把握していますか。正直であれということですよね。インテグリティ (integrity) といってもいいでしょう、誠実に事実に向き合っているか。

原則2は、職責を全うしろよ。これも当たり前の話です。特に社外取締役や社外監査役、こういう人たちはしっかりと目を見張って、発言をしなさいよ。あるいは、内部統制をやっている人は、よくない点があったらびしびし言いなさいよ。使命感に裏付けられた職責を全うしなさいよ。

原則3は、上からだけ、下からだけではなくて、「双方向のコミュニケーション」をやりなさい。これを一生懸命やって、コンプライアンス違反の早期発見に役立ててくださいよ。

原則4は、「不正の芽の察知と機敏な対応」とあります。不正はいつもどこかにあるのです。この不正の芽を早く察知してください。そのためにはどうしたらいいか。さっき申し上げた内部通報システムを自由に使えるように、僕は、むしろ、通報してくれた人に「ありがとう」と社長が一言でもいいから言ってくれ、と。つまらない通報でもいいです。でも、社長から声を掛けられたと思ったら、また変なことがあったら言おうと思います。立派な通報が100通あって本当に大事につながるのは1通か2通です。でも、100通来ないと、1通も2通もないのです。もっと助けてよ、通報してよ、ということを実際にメッセージを出していますか。アメリカではお金をあげるという制度もあります。日本では、そこはなかなか難しいかもしれない。

しかし、あきらめることはない。例えばリーニエンシー (制度) というのがあります。「不正行為を見たら必ず通報しなさい。義務化ですよ。通報しない人にはペナルティーがありますよ」。通報した人には、「ありがとう、あなたは通報してくれたので、義務違反はありません。通報のおかげで助かりました。」と言えればいいですよ。何で義務化しないのでしょうか。従業員に、あれしてはならない、これしてはならないとさんざん義務付けるのが好きな日本の会社のくせに、何で、「不正を見たり、いじめを見たら通報しなさい。通報しないとペナルティーがあります」ぐらい、どうして言わないのだろうか。ということで、この「不正の芽の察知」。が大切になります。

そして、原則5は、「グループ全体を貫く経営管理」。グループ全体を考えてね。海外子会社も、孫会社も全部同じですよ。ということです。

原則6は、「サプライチェーンを展望した責任感」。これでしっかりと会社全体を見てください。サプライチェーンというのは、自分のところの工場、あるいは下請工場、バン格拉ディッシュで洋服をつくっている工場でもいいです。そこで子どもを使った過酷な労働をやらせたり、あるいはとんでもない労働環境の中で働かせたら、それは立派なブランドがつけられようと、そのブランドの会社の責任ですよ、もう世界中でそうになっていますね。国連も含めて、NGOがみんなそういう活動をしています。日本でも始まりました。

というふうに考えてくると、サプライチェーンまで視野に入れて自分の会社はコンプライアンスをちゃんとやっているか、そこを見てください、というのが今のコンプライアンス

スでございます。ちょうど私の持ち時間が終わったようでございます。以上をもって私の講演を終了いたします。どうもご清聴ありがとうございました。(拍手)

大澤 久保利先生、ありがとうございました。私の関与している会社で、常勤の監査役さんがある文書を持ってきて、「こんな誹謗中傷の文書が来ました」と言うんですね。見ると、誹謗中傷の文書ではなくて内部通報なんですよ。「これは内部通報であって、これを誹謗中傷なんて言っちゃあいけないじゃないですか」ということで、緊急会議を招集して、正面から向き合うということをぜひやってもらいたいということで、証拠の保全から始めてそのプロジェクト走らせたということがあります。真実と向き合うコンプライアンスは企業価値を倍増させる、というとても大事なメッセージをいただきました。ありがとうございました。

久保利 ありがとうございます。