

基調講演

演題 「経営の失敗がもたらすコンプライアンス不全」

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)

久保利 弁護士の久保利でございます。桐蔭法科大学院の教員をやっております。今日は、基調講演ということになるかどうかわかりませんが、最近非常に多発している事件を取り上げて、何が問題だったのかということについて、わずか30分足らずではありますが、お話をしたいと思います。

今回は、「経営の失敗がもたらすコンプライアンス不全」というテーマです。すなわち、コンプライアンス不全だとか、データ偽装だとか、いろいろな事件、不祥事というのが起きると、各社皆会見して、原因を下へ下へと責任移転をするんですね。現場が駄目だったとか、現場と管理者とのあいだのコミュニケーションが悪かったとか。誰も「社長が経営を失敗したせいです」と言わないのです。

しかし、私はいろいろな事件をずいぶん分析してきました。私自身が第三者委員会の委員として取り扱ったケースもありますし、委員長になったケースもあります。あるいは、第三者委員会の格付け委員会〔第三者委員会報告書格付け委員会〕というところで、約20の第三者委員会の報告書の評価・格付けをしてきました。その経験から言うと、そんなことはありません。すべて経営の失敗なんだというふうに、私は現在のところ総括をしています。

経営の失敗とは何か。経営者の失敗です。経営がぼんくらだったからそういうことが起きたのです。今日のレジュメの4ページの「2」に「品質・データ偽装をもたらした経営の失敗」というのがあります。皆さんよくご存じの事件ばかりです。この事件は何が原因で起きたのですか。経営者がミスをした、あるいは故意にさぼった、こういうことが原因です。そのことに気がつかないで、うまくいった、うまくいったとやってきた結果として大変なことが起きた、というのが、私は多くの不祥事の実態だというふうに思っています。そこで今日は、これからの時間、なぜそうなのかということについての論証をさせていただきます。

レジュメの3ページに「1. 品質・データ偽装事件に共通する事情」というのがあります。これは読んでいただければすぐわかる話ではありますが、三つの切り口でくくっております。

一つ目は「不正のトライアングルの存在」。「不正のトライアングル」とは何だ、なんか変に難しい、持って回った言い方をするなあと思われるかもしれません。これは、不正というのはどういうときに起きるか、何が起因为材料になっているかという話です。

1番は「不正の動機」があることです。動機のない不祥事は起きません。動機があるか

らです。その動機は何でしょうか。過度の業績圧力。もっと業績を上げろ、売り上げを増やせ、という圧力。じゃあ、何とかしなきゃいかん。だけど何ともならない。結局、学校の成績の悪い小学生が何をするかというと、彼がやるのは通信簿を偽造することしかできないんですね。いくらやってみても成績は上がらないのです。お父さん、お母さんは勉強しろというけれども、勉強しても上がらないのです。成績をよくしろというのが基本的な彼らの欲望ですから、よくするためにはどうするか。どんなに勉強しても成績はよくなる以上はうそをつくしかない。僕が昔ついたうその一つでした。「お父さん、今度うちの学校は、生徒を差別化するのはよくないということになって、通信簿を廃止したんだよ」。こういううそを小学生ぐらいでつきました。馬鹿な話でありまして、すぐにばれました。そのあと僕の友人たちは数字の「3」を「5」にごまかしたり、いろいろなことをやりましたが、これもみんなばれるんですね。したがって、何でそういうことになるかという、動機があるからです。

次は「過度の業績圧力」。ほとんどの大人だってみんな頭は小学生と同じですよ。そんなに進歩しません。そうすると、過度の業績圧力があれば、なんとかうそをつこう、データを偽装しよう、不正会計をしよう。東芝のように、「チャレンジだ、チャレンジだ。期末の3日間で120億利益を上げてこい」。できるわけがないですよ。粉飾するしかないじゃないですか。

ということで、不正の動機として、「効率性の要請」というのもあります。「担当スタッフの質の欠如」、担当スタッフが、質、量ともに足りない場合。多くの会社、自動車メーカーで行われている完成車検査の不正。これは単純です。担当スタッフがいらないのです。どうするか。うそをつくしかないじゃないですか。やったことにするしかないじゃないですか。すべてこの不正の動機というのは経営者が与えているのです。

そして2番目（「不正実行の機会」）。いくら動機があっても、チャンスがなければ、オポチュニティがなければできません。どういう場合がオポチュニティなのか。一つは「現場の閉塞性」、誰も見ていない、誰も知らない、私1人でやれる。「専門化」もそうですね。「この分野の専門性があるのは自分だけだ、じゃあ、私がやろう」。「タコツボ化」、「サイロ化」ともいいますが、要するに、本当にタコツボに入って自分1人でやる仕事です。誰も見ていない、チェックもない。そして、「あいつ偉いね、たった1人であそこまでやっているよ」、となると、彼は神になります。素晴らしい、神になった人は「聖域化」されます。もう誰もちょっかいを出せません。「あいつ、一生懸命やっているし、すごいから、もうあいつに任せておけばいいや」、こうなります。同時にそれは「ブラックボックス」でもあります。

傾斜マンションという事件がありました。あの傾斜マンションを傾斜させた理由は何か。杭打ちの杭の長さが足りなかったんですね。岩盤に届いてないのです。でも、杭を打っているのは誰ですか。工事責任者が打っていますか。下請けの社長さんが打っていますか。やりませんよね。実際問題としては、若い杭打ちの専門家のお兄ちゃんたちが2人か3人かかってやっているのです。彼らしかできないのです。まさにここに書いてある「不正実

行の機会」、それを彼らに委ねたのです。オポチュニティを与えてしまったわけですから、それは経営の間違いに決まっているのです。そんな人たちにそういうことをさせてはいけないのです。第三者が監督をしていなければいけないのです。ところが監督がいないのです。そうなってくると、彼らはこの機会を活用しないことはないですよ。これで、傾斜マンションの原因となる、杭が岩盤まで届いていないのに届いていたかのような偽装がされました。

3番目は「不正の正当化」です。誰だって不正をすればちょっとやましい気持ちはあります。そのときに、「いや、いや、俺のやっていることは正しいのだ。立派なことではないか」、こういうふうに思ったら心は軽くなります。「もし私があれをやらなかつたら納期は守れませんよ」。神戸製鋼事件ですね。神戸製鋼では、納期をちゃんと守れというふうに言われていたから、納期を守るためにどうするか、品質を偽装するのです。本来お客さんから頼まれたその品質ではないけれども、その品質だったということにして、その結果、納期は守れます。「もし自分があのインチキをしなかつたら納期は守れない。納期を守れないとお釈迦になったものを捨てなければいけない。原材料費が上がってしまう。大変申し訳ないことじゃないか。逆に経費の節約にもなったんだよな」。そして、工数は明らかに圧縮されます、「もう一遍作り直せ」がなくなるのですから。そうすると、人間をそんなに使わなくてもよくなるし、「この自分の行為によって納期は守れ、経費は節約でき、工数は圧縮できて、この現場の効率性は上がったんだよな。いいことをしたじゃないか」ということになって、これで正当化が完了します。

この三つのトライアングルがあると全く考え方が違います。偽装というのはいいことなんです。そうやってきたら、これはどんどん蔓延します。1人、2人の話ではありません。全現場に、全部署にこれが波及します。というのが「不正のトライアングル」という問題。

二つ目は「3線ディフェンスの劣化と破綻」。「3線ディフェンス」というのは金融庁なんかでもよく言っています。「フロントラインがしっかりやれ、ミドルラインもしっかりやれ、バックラインもしっかりやるんだぞ。この三つのラインがしっかりしていれば不正など起きない」と言うのですが、実際にはしっかりやらないんですね。製造部門がしっかりする、これはフロントラインです。「製造部門でちゃんとしたものをつくれ」という、まさに予防統制の作用。「一番最初のところでへまをしなければいいじゃないか」。しかし、製造部門の機能は劣化しています。往年の製造業世界ナンバーワンの日本ではないのです。劣化していますから、ちゃんとしたものは実はつくれなくなっている。そういう意味ではもう機能が破綻をしています。

それはそうでしょう。例えば新幹線に納入する台車。工場には削るなど書いてあるんですね、そんなポスターが貼ってあります。台車の溶接したところを、削っちゃ駄目だ、もろくなってきて弱くなるから削るなど書いてある。書いてある現場で現場は何をしているか。ずっと削っていたんですよ。川重の新幹線用の台車はそういうことで、とんでもない事故を起こしそうになった。

ということは、現場がもたないのです。フロントラインしっかりしろ、といってもしっかりできない。どうして。熟練工がいないからです。どんどん非正規雇用にとって代わられて、正社員がやってない。みんなその場しのぎの。その人がいい悪いではないですよ。そういう人を使おう、そのことによってコストを削減できるというふうに経営者が思ったので、そういう人たちを使うようになった。ということは、現場の劣化ということは現場労働者の質の劣化です。これが製造部門の問題。第1線が壊れているということです。

第2線は品質保証部門です。発見統制の機能が劣化しています。破綻しています。

いや、いや、第3線があるぞ。バックラインの内部監査部門がしっかり監査しているから大丈夫か。おそらく皆さん方の中にも相当、内部監査部門の方がいらっしゃるでしょう。でも、内部監査部門が本当にしっかりと目をみはって、それを言っても聞いてくれない会社だったらどうなりますか。スルガ銀行はそう言われていますよね。営業部隊がものすごい権限を持っていて、審査部がそれは駄目だよというふうに言っても強引にやっちゃって、しかも、営業部隊の人が審査部の人事権まで持っているんですね。これは、第三者委員会の報告書を、二百数十ページありますが、よくお読みになると緻密に書いてあります。そういう体制になってしまっている。

では、あれはスルガ銀行だけが本当に問題なのか。そんなことはないと思うのです。銀行のすべてがとは言いませんが、企業で不祥事が起きているところは、ほとんど内部監査部門が機能していないのです。バックラインにも期待できないのです。ということは、1線も、2線も、3線もみんな駄目です。

品質保証部門のことをもうちょっと言えば、東レの品質保証部の部門長は何をしていましたか。若い人たちを帰して、残業続きです。何をやっていました？ データを偽装していました。これも東レ子会社の報告書に出てきます。その原因は何ですか。計測機材が古くて、正しい数値が出ない、ということを経営者に抗弁されたと言っています。何で経営者がそんな古い壊れた機械を使わせるのですか、買い替えたらいいいじゃないですか。いやしくも経団連会長を出していたグループの会社ですよ、それくらい金はあるでしょう、と思うのですが、そうではなかった。ということになると、品質保証部門も、そんなろくでもない機械をあてがわれて、いつも正しい数字を出せと言われてたら書き直したくなりますよね。第2線の品質保証部門も当てにならない。

そういう意味で、不正のトライアングルはしっかり存在するし、3線ディフェンスは劣化をして破綻しているし、さあ、どうしよう。

そこでとうとう、資料に添付しましたが、去年3月30日に日本取引所自主規制法人が、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を策定しました。その前は「不祥事対応のプリンシプル」というのをつくっておりましたが、とてもではないけれども対応するのに間に合わない、予防をしなければ駄目だよ。そして「不祥事予防のプリンシプル」というものをつくりました。細かくはレジュメの5ページ以降に詳しく書いてありますから、これをあとでゆっくり読んでいただければいいですが、1番目は少なくとも実態をちゃん

と把握せよ、真実を恐れずしっかり見つめろ。当たり前ですよ。真実を見ないで、隠してインチキをするなんてあり得ない。でも、それが多い。

2番目は、職責を全うしなさい。現場も、管理者も、内部監査をする人々も、監査役も、会計士も、みんな自分の本分どおりしっかりやりなさい。これが職責の全うということです。

3番目は、双方向のコミュニケーション。一方から上意下達だけするのではなくて、両方でちゃんと話し合っ、コミュニケーションをとりなさい。当たり前です。小学生か中学生に言っているような話ですが、これができてないのです、日本の超一流企業でもできてないのです。

4番目が、不正の芽を察知して機敏な対処をしなさい。不正の芽はそこら中であって、いっぱい見えるはずですよ。でも、みんな見ないのです。むしろ、「内部通報が1件もないんだよ」。あるいは、「2件しかなかったよ。一昨年は1件だった。1件増えた、まずいかな。でも、その次の年はまた1件に減った。十分機能しているのだ」、こんなふうに思うのです。とんでもない。機能していません。内部通報が5件や10件なんて、これはとてもではないけれども内部通報制度として失格ですよ。100件あってやっですよ。内部通報というのは、いわば砂金を掘るようなものです。砂金というのは、砂に混じって金があるんです。がさこそがさこそやって、金というのは滅多に拾えない。それくらいたくさんやって初めて砂金が見つかるんですね。内部通報は砂金掘りですから、通報がないなんて言ったら、はじめから始まらないのです。1粒や2粒砂粒が見つかった、これで砂金が見つかるわけがないです。たくさん砂粒の中からやっ、きらっと少しましかなという砂金が見つかる、そういうものなんです。その内部通報を完全にうまく使っていますか、やっていますか。やってないでしょう。

そして、日本の内部通報制度というのは、せいぜいいいところで、通報をしても不利にはなりませんよ、ということしか言いません。そんな馬鹿な、通報してくれたらいいことがありますよ、と言わなければ誰もしないでしょう。しかも、通報するのに大変な勇気をもって通報して、いつ自分が通報したことがばれるかな、ばれるかな、ばれたら左遷かな、降格かな。こんなことを心配させるような会社、こういう内部通報制度を持っている会社は経営者が馬鹿に決まっているじゃないですか。何で働く人の気持ちがわからないのですか。そして、内部通報はないほうがいい、少ないほうがいい。と言うのでは、まるでピン트가外れていますよね。そういう人たちがばかりが経営をやっていて、いくら自主規制法人が「不正の芽の察知と機敏な対処」といったって、なかなかそうはいかないんだと思います。

5番は、グループ全体の経営管理。これもそうですよね。全体を見なければ駄目ですよ。子会社群まで、海外子会社までしっかり見なければ、どこでひどいことが起きるかわかりませんよ。LIXILなんてあんないい会社が、孫会社のジョウユウ [Joyou] というのがとんでもないことをしていたために異常な巨額の損害を発生させたじゃないですか。ものすご

く有能な経営者と言われた方が結局失脚せざるを得なかったじゃないですか。

ということは、グループが広がれば広がるほど、世界に打って出れば出るほど危ない。危ないという以上は、それに対するケア即ちリスクマネジメントが必要だ。そのケアを何もしないで、素っ裸で日本刀1本持って戦っても、これは、勝ち目はないですよ。そういうことをやめましょうね、と。

そして6番は、サプライチェーンを通貫する責務。サプライチェーンというのは、下請けだとか、原材料メーカーだとか、業務委託先だとかです。みんなこれで失敗していますよね。業務を委託したコンピューターメーカー、あるいはソフトウェアの管理会社、ここに安心して自分のところのすべての顧客の名簿を与えたら、そこの担当者がそれを盗んでしまった。これが露呈した。ベネッセ事件です。まさにそういう事件が次から次へといっぱいあるじゃないですか。サプライチェーンを使うのはいいですが、サプライチェーンというのは怖いんですよ。

今、バングラデシュが衣類を作るのには安いから行きましょう、と、みんな行っています。しかし、そこで人権侵害があった。とんでもない工場の中で作業をさせていた。ひどいのは6階建ての工場ビルが倒れましたよね。崩壊しました。何十人と亡くなりました。その会社のレピュテーションはあっという間に落ちますよ。

不祥事予防のプリンシプルはみなさん読んでいるはずですが、しかも、5ページ以降のところはかなり丁寧に、原則一つ一つについて、こういうことがある、ああいうことがある、こんな会社もありますよと事例まで載っています。5ページから12ページまでぎっしり書いてあります。これをぜひ本気で読んでください。これを本当に考えて、立派な経営者がやれるようなことをやれば、私は、不祥事は防げると思います。

さて、レジュメの4ページ、「2. 品質・データ偽装をもたらした経営の失敗」。いろいろな例を私が言いました。日産のケース、東レのケースは、過激なコストカットによって、リストラで検査部門は人がなくなってしまったんですよ。なにがゴーンさんの立派な経営ですか。検査をする人がなくなってしまったのです。完成車検査ができないのです。だから、しょうがないから検査の資格のない人にやってもらいます。その人がはんこを押すのに誰のはんこを押したらいいですか。正規の資格を持っていた人のはんこを使って押すだけです。代印といいます。これだって小学生、中学生はやりますよね。大学生でもやるかもしれませんが。僕らのときに司法修習生で捕まったやつがいて、さすがにそれ以降いないと思いますが、そういうことです。

過大なリストラをしたり、人事ローテーションをちゃんとやらないからこういうことになっています。これは、コンプライアンスが問題だ、従業員のコンプライアンス意識がなかった、で済む問題ですか。経営の失敗そのものではないですか、人事政策の失敗ではないですか。だから、日産もスバルも検査員の確保に失敗しているわけです。確保しようにも人がいないのです。

川重は、さっき申し上げた品質維持、QC活動ができなかった。三菱自工は一生懸命研修

をしっかりとやれという教育をしました。でも、燃費の虚偽は本当に何遍も起きました。最後はすごいですよね。暖かいところで検査したら多少燃費がよくなるのではないかと、タイまで行って検査したんですよね。でもさっぱり駄目だった。そういう意味のないことをさせるのは経営の常識がないんじゃないですか。

オリンパスでは内部通報制度を全く無視したので今ひどい目に遭っています。当たり前です。東芝も、あの事件が発覚したのは、内部通報した人がいるのに、それを無視して握りつぶしたんですね。だから、その人はしょうがないから、とうとう証券取引等監視委員会へ垂れ込んだんです。だから東芝よりも誰よりも金融庁が一番最初に全部知っていました。

セクハラ、パワハラ、これも恐ろしいですね、パワハラというのは本当に恐ろしい。スルガ銀行の巨額不良債権の原因は、ほとんどパワハラです。パワハラがあると何が恐ろしいか。思考停止してしまって、まともな理論による反発もできなければ、議論もできない。そうなってくると社内全体がおかしな流れになってしまいます。すべてが思考停止です。言われたことを言われるままにやるだけです。そんなものが銀行といえるのだろうか。私もおかしいと思います。しかし、その収益をずっと上げ続けるためには不動産融資、それもシェアハウスのような訳のわからないものをやるしかない。だから、特別のそういうセクションであるパーソナルバンクというものをつくって、そこを1人の専務に任せて。専務といっても取締役ではありません。執行役員です。ところがその人に Co-COO [業務執行責任者] という肩書を与えてしまったのです。本来のスルガ銀行の COO というのは副社長です。これは取締役です。岡野家のお一人でもありました。その後亡くなってしまいましたが。そういう人と同じ資格の Co-COO というのを、その営業本部長に与えたんですよね。これを人事の失敗と言わないで何でしょうか。そういうふうと考えてくると、パワハラの恐ろしさをおわかり頂けるでしょう。

そして、健全な組織内の牽制制度もなくなってしまう。現場では守り切れないような仕様とか納期、無茶難題を言ってくる。これを守らないでインチキした現場の責任と言えるでしょうか。そんな取引をしているほうがおかしいのではないですか。経営者の問題ではないでしょうか。

では、何でそういう経営の失敗が起きるのだ。その原因は何か。基本として日本の経営、あるいは経営者の頭の中に、不祥事の予防とか不祥事の対応ということがアジェンダとして入っていないからですよ。経営者の、CEO、COO のミッションとして、そこをしっかりとやらないと駄目ですよ、ということが経営のアジェンダに入っていないのです。だから、そこに意を用いないし、コストを割かない。時間も使わない。ただただ高収益、効率の高い経営をしようとしています。そうではないのです。そのアジェンダの中に、プラスを求めるのもあれば、マイナスを避けるというのもあって、それで経営なんですね。

リスクマネジメントがアジェンダに含まれないとどうなるか。制度設計がされません。担当役員も指定されません。予算も人員も適切には配分されません。当然、経営組織のガ

バランスとして不祥事の予防や発生後の対応が審議されません。社外取締役がいるからいいだろう、冗談ではありません。私も社外取締役をやっていますが、心細いものです。自分たちがやっている取締役の議題は、社外の人が監視しているはずの、その業務執行者がつくって持ってくるんですよね。「私、こんなちよんぼをしました。なんか危ないです。こんなひどいことになっています」。そんなことを誰がまともに持ってきますか。みんなその会社に人生をかけて一生勤めようと思っているでしょう。大過なくということを考えているんですよね。大過なく終わってハッピーリタイアメントしたい。その人たちが社外取締役のことを「偉そうにしているけれども、あいつは大したことはないよな」というふうに僕らのことをなめきって、うその情報をいっぱい持ってくるということは非常に高い確率であると思います。社外取締役はそれを見抜かなければいけないですね。

そうすると、社外取締役の密偵みたいに働いてくれるような取締役の事務局、これに社外の人が率先して働き掛けて情報を取る。あるいは監査役と連携して——監査役のほうが情報を持っていますから、「監査役が握ったまま取締役に教えないなんて、そんなことは許さないよ」といって、しっかり情報を取る。あるいは、会計監査人さんと社外取締役が直接話をして、「そちらにはどういう情報が行っていますか」。大体世の中で、内部通報というけれども、まともな内部通報がコンプライアンス部に上がってこない。どこへ行くか。一つは会計監査人です。一つは監督官庁です。一つはメディアです。最近は総会屋を追い払ったおかげであまりブラックなジャーナリズムはないものですが、そういうところには行かなくなったのですが、真っ当なところにけっこう行きます。そう考えてくると、それを一体どう吸い上げるかということが必要なのに、その制度設計が取締役のアジェンダに入っていないから、その制度設計ができない。

そして、CEOも、社外取締役も、監査役も、不祥事情報のレポートラインから疎外されています。誰も上げてきません。しかも、「社外取締役なんて、なんか偉そうな感じで親しみが持てないよね。あの人のところへ『すみませんが、こんなことあったんですが』って言いに行ける？ 行けないよね」。ということは、親しみやすいような、そういう人たちを社外取締役自身にするか、その事務局に持って行く、それは絶対必要です。

そして、海外でもその状況は同じです。社外取締役がみんなから慕われているなんていうことはありません。ではどうするか。海外では、ゼネラルカウンセル (GC)、あるいはチーフリーガルオフィサー (CLO) という役職をつくって——これは経営職です。副社長、上級副社長のクラスです。同時に弁護士です。その人のところへ不祥事のレポートラインが必ず通ることにする。その人が見つけて、それを取締役会に提言し、CEOに教える。いわば、ゼネラルカウンセルというのはCEOの背後を守る大久保彦左衛門みたいですね。徳川家康を守った大久保彦左衛門みたいなのが、いわばチーフリスクオフィサー (CRO) なんです。日本にそんな人はいません。昔は番頭さんというのがいました。今や番頭さんもいません。こんな危ない商売してられるかと思うくらい、実は経営者と社外取締役は孤独です。情報網から途絶しています。だから経営が失敗するのです。

私が申し上げたいのは、だからコンプライアンス違反というのは経営者の失敗なんですよ、経営者がアジェンダとしてコンプライアンスというものを持ってないからこういうことになっている、ということを申し上げたかったわけでありませう。以上でございます。ご清聴ありがとうございました。(拍手)

大澤 久保利先生、どうもありがとうございました。いろいろなユニークな言葉をお聞きすることができました。「不正のトライアングル」、それから、「3線ディフェンスの劣化」、いずれも経営が与えているものだということ。それから、「砂金を掘る内部通報」というのは初めて伺った言葉で、非常に印象に残りました。久保利先生、本当にありがとうございました。