

DF企業ガバナンス部会第14期9回セミナー要旨

「企業不祥事はなぜ再発するのか」

－ 近年における数々の品質偽装事件なども踏まえて －

5月14日（火）日本ビル10階 セミナールーム10Eにおいて、日本経営倫理学会常任理事兼ガバナンス研究部会長 今井 祐氏をお招きし、第9回セミナーを開催した。

開催日時：2019年5月14日（火）午後2時～4時

場 所：日本ビル 10階 セミナールーム10E

テ ー マ：「企業不祥事はなぜ再発するのか」

－ 近年における数々の品質偽装事件なども踏まえて －

講 師：日本経営倫理学会常任理事兼ガバナンス研究部会長 今井 祐氏

参加者 58名

今回は、日本経営倫理学会常任理事兼ガバナンス研究部会長で、富士フィルム代表取締役副社長、富士フィルムメディカル代表取締役社長なども歴任され、『東芝事件と「守りのガバナンス」』（文真堂）等の著書もある、今井祐氏をお招きし開催された。参加者は58名で、近年における数々の品質偽装事件なども踏まえ、企業不祥事はなぜ再発するのかについて熱く語って頂いた。



【講演要旨】

1. 企業不祥事の内容及び特徴

- ・ 近年における企業不祥事の内容をみると、①品質等に係るデータ等の不適切処理（改ざん、隠ぺい、無資格検査等）、②インサイダー取引、③製品事故（リコール隠し等）、④不正会計・脱税等、⑤働き方改革関連（不当残業、パワハラ等）、⑥不正融資、⑦施工不良などが挙げられる。
- ・ 企業不祥事の特徴としては、同じ企業が何度でも繰り返すことが挙げられる。

それらは、不祥事を起こすたびに第三者委員会等を作り、原因究明・再発防止策を策定して社内徹底を図っているが、何度でも起こす。製造業で漫然

と長年放置、広範囲に起こっているケースが多い。その理由は何か。「現場力の劣化」なのか、事例をみていく。

- ・神戸製鋼所はその社訓の中に、①高い倫理観、②優れた品質・サービスの提供、等がある。しかしながら、2000年以降で数多くの①脱税、②大気汚染防止法違反、③談合事件等を起こしている。同社では過去20年間不祥事が集中しており、とりわけ過去10年間で赤字に5回転落している。そこには、経営陣も含め「データ改ざんは暗黙の了解」といったモラルハザードがみえ、

現場との対話や顧客目線の欠落があったとして、ガバナンス改革を行い、社外取締役を3人以上、議長を社外取締役にした。

- ・企業不祥事を繰り返す企業のコンプライアンスの実効性を上げるためには何が必要なのか。そのためには、制度とその運用と経営者資質の三位一体の改革・改善が必須である。

2. 「倫理コンプライアンス・プログラム」の制度化とその運用

- ・まず、取締役会は、経営理念・倫理規範・行動準則・経営方針といったミッション・ビジョンが、真に変化しつつある経営環境等に適応しているかについて審議・決定することが必要である。そこでは、これまでの経営理念の見直しや全社員の意識改革運動の展開などが必要である。
- ・CEOは強いリーダーシップをもってマネジメントレターで、ミッション・ビジョン等について継続的かつ繰り返し発信し、コンプライアンス重視の企業文化を全社隅々まで浸透させることが求められる。また、取締役会は、「倫理・コンプライアンス委員会」（CP委員会）を設置し、以下の施策推進のための体制を整える。
- ・まずミッション・ビジョン等に関する各種マニュアルの作成と役員・部長クラスの定期的教育・研修（ケーススタディ等による倫理研修を含む）とその評価を行う。次に中間管理職・従業員対象の教育・研修を定期的を実施、企業集団及びサプライチェーン・アウトソーシング先を含む全社末端まで、「倫理・コンプライアンス・プログラム」の制度化・共有化を図る。さらに、海外子会社を含む、企業集団全体の全役員・全管理職・全従業員から、法令・経営理念・倫理基準・行動基準等に関する「遵守誓約書」を徴求する。
- ・さらに、重要事項についてはCP委員長から取締役会メンバーへのタイムリーな報告制度の確立や、現場とCPメンバーとの双方向のコミュニケーションの充実を図る必要がある。特に、重要な不祥事対応はCP委員長自ら4現主義（現地、現物、現実、現人）に基づき、原因究明・機敏な対処を

行うことが大事である。

- ・また、不祥事に関する情報開示は、把握の段階から再発防止策実施に至るまで段階ごとの適時開示を行なうことが重要であり、これをまとまってから等として遅れるとインサイダーの問題が出来てくるので注意が必要である。
- ・海外子会社を含む企業集団全体に対する経営管理を行うため、内部統制部門・監査役等・監査法人による三様監査の連携も重要である。
- ・ディフェンスラインとしては、①現場、②品質保証部門・財務・審査部（工場長、経営陣からの独立性をチェック）、③内部監査部門、④監査役等、⑤企業倫理の制度化による企業文化、がある。この点、企業文化と企業風土は異なり、特に企業風土には「経営理念等」がない場合（軍隊組織等）があり、使い分けることが求められる。
- ・また、例えばCEO室（ゴーンオフィス）、研究開発・技術部門（三菱自動車）などの聖域を設けてはならないことや、独禁法等の違反に備えるため、グループ全社（海外子会社含む）で法令違反への関与を発覚前に自己申告した者に社内リーニエンス（罰則減免）制度の導入も重要である。
- ・以上縷々述べて来た項目から成る経営理念等に主導された「倫理コンプライアンス・プログラム」の制度化とその運用（共有化）につき、PDCAサイクルを回しながら、ベストプラクティスを毎年積み上げていくと、良き企業文化が醸成される。これらが出来ると、企業の訴訟に対する耐性を強く持つようになるのであり、これを「企業倫理の制度化」と称している。

3. 経営者資質とは

- ・不祥事の原因・背景の過半は経営陣のモラルハザードにある（自らの在任期間を赤字にできない、名誉を貴ぶ、内部統制部門等を機能させない等々）。
- ・COSOによる「内部統制の有効性」は、内部統制を設定し、管理し、監視する人々（CEOや取締役会メンバー等）の誠実性（公正さ、正直さ）と倫理的価値観（何が「適法であるか」を超えて、何が「正しいか」をベースとする）水準を超えることは出来ない。
- ・「何が正しいか」とは、企業にとって競争と効率による利益追求も重要だが、企業活動が人間や社会をも重視するという4つの価値基準をバランスよく重視する企業経営が求められる。
- ・近年では、この経営倫理の4原則（競争性、効率性、人間性、社会性）に環境性が加わったことに気づかない経営者が多い。

- ・さらに、経営者世代への倫理（道徳）研修がほとんど行われていないことも問題である。とりわけ、60歳以上の経営者世代は専らリーダーシップ教育は受けてきたものの、倫理教育・研修をほとんど受けてこなかったとの調査もある。
- ・米国では一連の会計不祥事を受けて、2002年にSECが米国SOX法に基づき企業がCEO等のための倫理規定を導入しているかに関する開示規定を導入した。そこでは、個人と職業との間における明白な利益相反を倫理的に処理することを含む、誠実で倫理的な行動が求められている（反面教師はカルロス・ゴーン）。
- ・さらに日米における罰則の違いも大きい。SOX法では民事と刑事で経営者に宣誓を求めているほか、刑罰は最大20年の刑と5百万ドル（\$5mm）の罰金に対し、日本では5年以下の懲役か5百万円以下の罰金である。
- ・経営者資質の向上のために指名委員会（取締役会）は、ミッション・ビジョンに基づき、人事・研修部門等に経営陣の次世代後継者の育成計画を作成させる。そこでは、ケーススタディによる倫理研修を通じ、中長期に養成・選抜するための「シームレスな人材マネジメントシステム」の仕組みが求められる。

4. まとめ

- ・近年の企業不祥事は、同じ企業で何回も再発し、長期に亘り事業所が広範囲に及ぶ場合が多い。
- ・コンプライアンスとは、法令・規則・企業倫理・社会道徳・社会通念・社会常識つまで広範囲に遵守することを言う。
- ・コンプライアンスの実効性を上げるためには、①制度、②運用、③経営者資質の三位一体となった改革・改善が必須である。
- ・「倫理コンプライアンス・プログラムの制度化とその運用」の各項目を企業集団の末端まで徹底することが重要である。この制度化が出来ると、企業集団等に係る訴訟に対する耐性が養われ、「企業倫理の制度化」が実現される。
- ・指名委員会（取締役会）等は、ミッション・ビジョン等に基づき、経営陣の次世代後継者育成計画を作成させることが必要。そこでは、倫理的価値観・先見性・優れた決断力等を持った経営陣を、海外を含む戦略的キャリアパスやケーススタディによる倫理研修（課長・部長・役員）を通じて、中長期に養成・選抜するための仕組みを作成させて、それを評価・承認することになる。

- 倫理教育機関として「経営倫理実践研究センター」があるが、そこに社長クラスが来ていないということが問題である。
- シュンペーターの言葉、「企業家の人間としての資質と道徳心が資本主義の質を定める」を紹介して本セミナーを締めくくりたい。

以上