

最近の企業不祥事と リスクマネジメント

——オリンパスと大王製紙の事例を中心として——

赤 堀 勝 彦

目 次

- I. はじめに
- II. 最近の企業不祥事の傾向と対応策
 - 1. 企業不祥事の傾向
 - 2. 企業不祥事の予防対策
 - 3. 不正・不祥事が発覚した場合の対応策
 - 4. 不祥事を起こした企業に対する日本経団連の措置の明確化・厳格化等
 - (1) 措置の明確化・厳格化
 - (2) 不祥事を起こした会員企業への要請
- III. オリンパスの事例
 - 1. 調査によって判明した事実
 - 2. 再発防止策
- IV. 大王製紙の事例
 - 1. 調査によって判明した事実
 - 2. 再発防止策
- V. オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書とリスクマネジメント
 - 1. オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書
 - 2. オリンパスと大王製紙問題におけるリスクマネジメント
- VI. おわりに
 - 不祥事リスクに強い企業風土の確立を求めて—

1. はじめに

近年、商法、商法特例法および会社法での改正による監査役の権限強化にもかかわらず、依然として企業不祥事の発生に歯止めが掛からない状態である。企業不祥事とは一般に企業の犯罪・不正行為や重大事故などをいうが、社会の信頼を損なわせるような出来事や醜聞を指すことが多い。

大きな事件については第三者委員会が設置され、その報告書が公表されるという実務が定着してきたが、公表されずに企業内で対処される不祥事は、これよりかなり多いと推定される。

不祥事を起こした企業のブランドは失墜し、業績は悪化し、事業は縮小され、さらに不祥事が原因で破綻の危機に瀕している企業も少なくない。企業不祥事は企業倫理の低下、企業コンプライアンスの違反から生じることが多いが、内部告発により発覚する例も少なくない。

企業不祥事件を起こした企業は大なり小なり、二次リスクを惹起している。²⁾すなわち、不祥事の発覚後は失墜した信頼を回復しなければならぬにも関わらず、不祥事に対する反省が見られない行動をしたり、また別の不祥事が発覚してしまったりするなど、不祥事が新たに不祥事を生む例が後を絶たない。

企業不祥事は、①利益を優先し、法を無視ないし軽視したこと、②企業が成長と効率を求め無理をし続けたこと、③経営者が放漫経営やワンマン経営を続けてきたこと、などのペナルティといえる。³⁾そして企業不

1) 企業コンプライアンスとは、企業の法令遵守の体制（内部統制システムと呼ばれることも多い）の意味で一般に用いられており、その場合の企業とは、営利企業、とりわけ株式会社が念頭に置かれている（落合誠一「企業コンプライアンス確立の意義」ジュリ1438号12頁（2012年））。

2) 亀井利明＝亀井克之『リスクマネジメント総論』[増補版] 199頁（同文館、2009年）。

3) 亀井利明『ソーシャル・リスクマネジメント論』141頁（日本リスクマ

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

不祥事が起こるたびにコンプライアンスの必要性が叫ばれるが、コンプライアンスを経営に根づかせることの企業は少ない。コンプライアンス意識向上の努力を行ったとしても、経営者、従業員の心理的な要因もあり、コントロールすることは難しい。したがって、企業が行うべきことは、できる限り不祥事発生リスクを軽減し、不幸にも発生した場合には速やかに実態の全貌を解明し、適切な開示を行い、効果的な不正防止体制を構築・運用することである。すなわち、事実を究明し、しかるべき是正措置、再発防止策を講じるとともに謝意を表明し、これらの情報を適切に開示することが必要不可欠である。

本稿では、最近わが国において企業のトップマネジメントによる不祥事として大きく取り上げられたオリンパス光学工業株式会社（以下、オリンパスという。）と大王製紙株式会社（以下、大王製紙という。）の事例を中心に考察することとする。

なお、本稿はソーシャル・リスクマネジメント学会会報『実践危機管理』26号（2012年）に発表した「企業不祥事とソーシャル・リスクマネジメント——オリンパスと大王製紙の事例を中心として——」を発展させたものである。

II. 最近の企業不祥事の傾向と対応策

1. 企業不祥事の傾向

企業不祥事が相変わらず報道されているが、不正や不祥事が企業に与える損害は多額に上る。発生した損失を補うために同額の利益を獲得するためには、大変な努力が必要となることを認識しなければならない。有限責任監査法人トーマツとデトロイトトーマツ FAS 株式会社が上場企業を対象にして実施したアンケート調査「企業の不正リスク実態調査」（Fraud Risk Survey 2007～2009）によると、回答企業（512社）の約2

ネジメント学会、2007年）。

割で不正が発生し、不正のうち約7割（69%）が資産の流用、約2割（22%）が不正な財務報告（いわゆる粉飾決算）となっており、前回2006年に同様のアンケート調査を実施した結果とほぼ同水準ということである。⁴⁾

上記調査の中で、オリンパス等を含めかなりの事例が挙げられる不正な財務報告は、財務諸表の利用者を欺くために、財務諸表に意図的な虚偽の表示を行うことや計上すべき金額を計上しないこと、または必要な開示を行わないことである。一般的に、不正による財務諸表への影響額は資産の流用よりも多額になる。参考として、調査報告の不正な財務報告の手口を以下に掲載することとする（表1）。

表1 不正な財務報告の手口

不正のタイプ	不正の手口
不適切な収益認識	架空取引、循環取引 ^{注1)} 、未出荷売上等
負債・費用の隠蔽	オフバランス取引 ^{注2)} 、費用の資産計上等
費用・収益の期間帰属の操作	原価付替え、売上の先行計上、工事進行基準の悪用等
不適切な資産評価等	棚卸資産の水増し、売掛金の評価、固定資産の架空売上等
不適切な開示等	連結除外、後発事象・関連当事者取引や保証債務の非開示等

注1：循環取引とは、架空取引の一種で、複数の企業間において、合意ないし通謀のうえ、帳簿上で商品の売買やサービス等の業務委託や請負等を繰り返し、実体の伴わない架空の売上高を計上する取引手法のことをいう。架空の商品、売上がぐるぐる循環するので「循環取引」と呼ばれるようになった。

注2：オフバランス取引とは、バランスシート（貸借対照表）に計上されない取引のことで、「簿外取引」とも呼ばれる。

出所：松澤公貴『「手口」別発生事例とその発生メカニズム』『企業リスク』28号26頁（2010年）をもとに作成（筆者一部修正）。

4) 松澤公貴『「手口」別発生事例とその発生メカニズム』『企業リスク』28号24頁（2010年）。

5) 松澤・前掲注4) 26頁。

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

なお、表1の不正の手口にある架空取引・循環取引については、短期的な資金調達を目的とすることや売上の水増し等粉飾決算を目的とする場合等様々な理由からこの種の取引が行われている。架空売上・循環取引はどこかに不自然なところがあるのが通常であり、このような不自然さを認識できるが、認識した時にいかに迅速かつ適切に対応できるかが、損失を軽減するために肝要となる⁶⁾。

また、不正な財務報告は、一般的に以下の表2のような事象が不正発生の要因になり得る。

表2 不正な財務報告発生の要因例

動機・プレッシャー	機会	姿勢・正当化
第三者の予想を達成するための過度のプレッシャー（組織的な理由）	経営者による有効でないモニタリング	倫理意識がない、低いモラル等の誠実性に対する懸念
財務安定性または収益性への脅威（組織的な理由）	内部統制の構成要素の不足	株価の維持・強気な予想
財務目標達成へのプレッシャー（組織的な理由）	業界または会社の事業の性質	認識している統制の不備に対する修正の不履行
個人的な財政状態への脅威（個人的な理由）	複雑なまたは不安定な組織構造	個人と会社との取引に区別がない

出所：松澤・前掲書（表1）26～27頁をもとに筆者作成。

2. 企業不祥事の予防対策

不祥事リスクの予防は、役員、管理職、一般従業員が、それぞれの役割に応じて、業務上の望ましくない結果をもたらすリスクを判別することから始まる。そして、選び出したリスクについて「監視の方法と責任者を定める」、「日常の業務で監視する」、「定期的に評価・報告する」、

6) 松木和道「企業コンプライアンスの現実」ジュリ1438号22頁（2012年）。

「問題があれば是正する」といった管理行動のPDCA（Plan・計画，Do・実施，Check・監視，Act・改善）サイクルを回し続ける。さらに，何のために点検・報告するのか，その目的を考えて，注意深く丁寧に実践することが重要である。⁷⁾

また，企業が予防対策を講じる上で重要なことは，社内で不正が起こるのは従業員個人の問題ではなく，不正が起こる仕組み，あるいはそのような状態を放置している企業にこそ問題があるととらえることである。社内不正が起こらない，あるいは起こりにくい仕組みを作り上げることは企業の責務であると考ええる。

社内不正の発見，あるいは発生を防止するためには，通常の業務の過程において内部牽制を織り込むことが重要である。内部牽制とは，職務の分担を仕組みとして取り入れることであり，通常の業務過程において，1人の担当者がすべての業務を行うことのないような仕組みを作ることである。具体的には職務の分担として，①取引の承認，②取引の記録，③資産の保全の責任を別々の人に割り当て区分し，それぞれが有機的に連携を持つような仕組みのことである。⁸⁾

まず，①取引の承認では，担当者の職務権限を明確にし，その権限を越える場合には上司の承認が必要な仕組みにしておくことである。次に，②取引の記録では，同一事項について取引記録を必ず2ヵ所以上で行い，相互間でチェックできる仕組みを確立する。また，取引ごとに連番管理された伝票や書類を作成し，記録の網羅性を確保しておくことも重要である。取引記録を残すルールがない，あるいはルールはあるが守られていないといった状況は，不正を意図している者に対して「記録が残らな

7) 笹本雄司郎「リスク予防・危機対応の基本」『会社法務A2Z』19号10頁（2008年）。

8) インターリスク総研編著『実践リスクマネジメント——事例に学ぶ企業リスクのすべて——』[第四版] 467～468頁（経済法令研究会，2010年）（細井彰敏筆）。

いからアシがつきにくい」という印象を与え不正リスクの要因になるからである。そして、③資産の保全では、土地や建物などの固定資産、商品、棚卸資産、什器・備品、現金や有価証券などの流動資産の保全を行うことである。資産保全の手続きの主な例としては、(ア) アクセス管理、(イ) 現物確認、(ウ) 外部確認、(エ) 対抗手段確立、などがある⁹⁾。また、資産については、取得から売却まで、一連の資産の増減を記録するとともに、台帳と現物の突合せが重要である。

さらに、今後の方向性としては、経営トップが全社的リスクマネジメント (Enterprise Risk Management: 以下、ERM という。)¹⁰⁾ 体制の構築・

9) 野坂晃史「不正発生要因と内部監査の必要性」『企業リスク』2号49頁(2004年)。なお、(ア) のアクセス管理とは、標的とされやすい資産については必要な者以外は近づけないようにするという手法である。例えば、金庫に鍵をかける、倉庫の入退館手を徹底するといったことである。また、昨今では、情報という名の無形資産を着服し、社外へ売却する不正が問題となっているが、このような不正を防止するためにシステム権限設定やパスワード管理を行うといった手続も、無形資産に対する資産保全手続に該当する。(イ) の現物確認とは、物理的に現物のある資産について、定期的に現物があるかどうかを確認することである。実体のある資産については現物確認が有効であるが、売掛金、貸付金、保護預かり有価証券などは実体がないため、現物を確認できない。そのため、取引先に確認したい残高証明書を手入したりするといった保全手続が有効となる。これが(ウ) の外部確認である。また、特に不動産資産については第三者に対抗する要件として、登記が必要となる。この登記のような法務上必要な手続を実施することを、(エ) の対抗手段確立と呼んでいる(野坂・49～50頁)。

10) 1980年代後半から全社横断的なリスクマネジメントの必要性が欧米企業の間で高まってきたが、その背景には株主主権の強まりと様々な企業不祥事の発生があった。さらに、1990年代の半ば頃から企業経営が直面するリスクを全社的に管理する動きが、欧米の先端的な企業を中心に導入され始めた。こうした全社的なリスクへの取組みはERMと欧米では呼ばれている。ERMでいう「全社的」とは、部門・機能・文化横断的なものであることとすべての階層、部門の従業員によって行われるものであるということである。また、ERM上のリスクマネジメントとは、保険を中心に発達してきた伝統的なリスクマネジメントと異なり、組織の戦略上および財務

整備に努めない会社は、取引や投資の相手として不適當だという考え方が日本でも益々強くなっていくと予想される。現在、法律や上場規制で構築・整備が求められている内部統制やコンプライアンスも、こうした動きの一部と理解することができる。¹¹⁾

3. 不正・不祥事が発覚した場合の対応策

不正・不祥事が発覚した場合、企業は目先の利益にとらわれて判断を誤ることなく、常に正攻法で事態の打開を目指すことが肝要である。すなわち、事実を究明し、しかるべき是正措置、再発防止策を講じること、謝意を表明すること、そしてこれらの情報を適切に開示することが必要不可欠といえる。具体的には、表3のような不正・不祥事対応を行う必要がある。すなわち、①不正・不祥事通報の対応、②不正・不祥事調査の実施、③調査結果の報告および対応、④再発防止策および事業の見直しの4つのステップを行う必要がある。¹²⁾ まず、①不正・不祥事通報の対応では、内部の通報者や発見者、外部からの発覚に対しては、連絡を受けた従業員や部署は、あらかじめ設定された不正通報者保護および不正発見対応手続に従い、コンプライアンス部などの適切な部署に報告する。コンプライアンス部および担当役員は発覚内容を整理し、その内容に合わせて、適切な社内チームおよび担当者を決定する。この段階では、十分なヒアリング、通報者および報告者の保護・対応、発覚内容の秘密保持、および連絡体制の整備が重要となる。次に、②不正・不祥事調査の実施では、不正・不祥事で最も肝心な手順は、中立的で深度のある調査

上の目的を達成することを妨げる恐れのあるリスクを総合的に評価し、それに対処するアプローチのことである（青井倫一＝竹谷仁宏編著『企業のリスクマネジメント』257～258頁（慶應義塾大学出版会、2005年）、杉野文俊編著『損害保険とリスクマネジメント』25～26頁（損害保険事業総合研究所、2010年））。

11) 笹本・前掲注 7) 15頁。

12) 松藤斉「会計不正発覚後の対応」『企業リスク』22号46頁（2009年）。

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

表3 不正・不祥事発覚後の対応

(1)不正・不祥事 通報の対応	(2)不正・不祥事 調査の実施	(3)調査結果の報 告および対応	(4)再発防止策およ び事業の見直し
①不正・不祥事 通報者への対応	①調査体制と役 割	①不正・不祥事 の報告および開 示	①不正・不祥事の 発生原因や内部統 制の評価
②社内チームお よび連絡体制の 決定	②調査計画の策 定	②関係者の処分、 追求、対応	②不正・不祥事リ スクの軽減および 取引実務の改善
	③調査手続の考 案と実施		③事業および組織 の見直し

出所：松藤斉「会計不正発覚後の対応」『企業リスク』22号46頁（2009年）をもとに作成（筆者一部修正）。

を実施することであり、それ自体が企業の信頼性やレピュテーションの回復に資するとともに、適切な開示や再発防止の策定などの事後対応を可能とするということである。そして、③調査結果の報告および対応では、企業の社会的責任や価値の保全を念頭に、適時・適切な外部報告や開示を行い、関与者の考課・処分を検討し、外部取引関係者を含めた関係者に対する法的な対応を検討・実施することである。最後に、④再発防止策および事業の見直しでは、不正・不祥事の発生原因や内部統制の問題点を評価し、全社ベースで不正・不祥事リスクの存在や類似の取引実務の状況を検討した上で、再発防止のための改善策を策定し、実施する必要があるということである。さらに、不正・不祥事が発生した事業の健全性や収益性、事業継続の可否、組織や事業プロセスを再検討する必要がある。

不正・不祥事発覚後の対応については上述したとおりであるが、危機対応では、問題を引き起こした責任以上に、その問題にどのように対処するかという経営トップの姿勢が社会から問われる。その対処の仕方いかんで、会社の信用が地に落ちることもあれば、反対に評価を高めることもある。重大な事件や事故が発生したら無傷で済ませることは不可能

である。会社の真意を正確に伝えて、社会に理解と協力を依頼すること、全社一丸となって被害の最小化と信頼の回復に努めることを第一に行動することが重要である。¹³⁾

4. 不祥事を起こした企業に対する日本経団連の措置の明確化・厳格化等

日本経団連（日本経済団体連合会）は、企業行動憲章の実効性をより¹⁴⁾

13) 笹本・前掲注 7) 10頁。

14) “社会の信頼と共感を得るために”というサブタイトルのついた企業行動憲章は、「企業は、公正競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならぬ。そのため企業は、次の10原則に基づき、国内の内外において、人権を尊重し、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、持続可能な社会の創造に向けて、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく。」というもので、具体的な行動指針が列挙されている。この企業行動憲章は、1991年に制定以降、1996年、2002年、2004年、2010年と数次にわたり改定されてきた。参考として、10原則を以下に示すこととする。

- ① 社会的に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。
- ② 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
- ③ 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。また、個人情報・顧客情報はじめとする各種情報の保護・管理を徹底する。
- ④ 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。
- ⑤ 環境問題への取組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件として、主体的に行動する。
- ⑥ 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
- ⑦ 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決し、関係遮断を徹底する。
- ⑧ 事業活動のグローバル化に対応し、各国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、当該国・地域の経済社会の発

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

高めるべく、①企業倫理に関する経営トップのイニシアチブ強化、②不祥事防止のための実効ある社内体制等の整備促進、③不祥事が起きた場合の対応の観点から、企業行動憲章の改定、企業倫理・企業行動強化のための社内体制の整備・運用に関する要請、新規入会時における企業行動憲章遵守の確認、各社の不祥事防止対策確立への支援などの具体的対策を実施し、会員企業の自発的、積極的取組みを促すこととした。特に経営トップに対しては、法令遵守に誰よりも高い感度を持ち不祥事の防止に努めるとともに、問題が生じた場合には、事実関係を早急に把握し社会に説明すること、並びに有効な再発防止策を講じることを求めている。ここでは、具体策の一つとして、措置の明確化・厳格化等を挙げる¹⁵⁾こととする。

(1) 措置の明確化・厳格化

従来、企業行動憲章に反する事態が生じた場合、会員の自己責任に基づく申し出をもとに措置が決定されてきたが、今後は、ケースによってはこれに止まらず、定款¹⁶⁾13条委員会が独自の判断で、日本経団連として

展に貢献する。

⑨ 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内ならびにグループ企業にその徹底を図るとともに、取引先にも促す。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制を確立する。

⑩ 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>)

15) 日本経団連「企業行動憲章：企業不祥事防止への取組み強化について」(2002年10月15日)。

(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/torikumi.html>)

16) 定款13条委員会とは、不祥事を起こした会員への日本経団連の対応および措置を検討する委員会をいう。なお、定款13条では会員が、①本会の定款その他の規則に違反したとき、②本会の名誉をき損する行為をしたとき

の措置を会長に具申し、決定していくこととしている。また、措置の内容容としては、これまでは嚴重注意、役職の退任、会員企業としての活動自粛を実施してきたが、今後は、これらに加えて、会員資格の停止、退会の勧告、除名も行うとしている。

(2) 不祥事を起こした会員企業への要請

不祥事を起こした会員に対しては、企業行動の改善策とその実施状況を日本経団連に報告するよう要請するとともに企業と社会の関係に関わる会合（企業行動委員会、社会貢献推進委員会、海外事業活動関連協議会等が主催する会合やセミナー）等、日本経団連会長が指定する会合に参加するよう要請することとしている。

Ⅲ. オリンパスの事例

1. 調査によって判明した事実

オリンパスの損失隠し問題を調査してきた第三者委員会は同社の歴代3社長が、海外ファンドへの「損失飛ばし¹⁷⁾」による損失隠しを認識していたとする調査報告書を2011年12月に公表した。¹⁸⁾

調査報告書によれば、同社は1999～2000年頃に960億円の含み損を海外に移し、損失はその後2003年に1,177億円に拡大したため企業買収などを通じて捻出した1,348億円で穴埋めを行ったとされている。¹⁹⁾すなわ

のいずれかに該当するときは、総会において会員総数の3分の2以上の議決を得て、これを除名することができることとしている。

17) 損失飛ばしとは含み損のある投資について、あたかも外部に売却したように見せかけて、会計の損失計上を免れる行為で、単に「飛ばし」とも呼ばれる。過去には、山一証券が「飛ばし」の処理に行き詰まり、1997年自主廃業という形で破綻した例などがある。

18) オリンパスと利害関係を有しない弁護士5名および公認会計士1名から構成される第三者委員会は、2011年12月6日に調査報告書を公表した。

19) 調査報告書によれば、2003年以後、損失分離先のファンドにおける新たな投資の失敗による損失の拡大や、ITX株式の売却損、スキーム運営の協力者への報酬の支払、ファンド運営費用の継続的な外部流出の発生等によ

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

ち、本件で問題となっている損失は、バブル経済が絶頂期を迎えていたころに多くの企業が狂奔の渦に巻き込まれた財テクの失敗によるものである。オリンパスでは、財テクに対応するために当時少数の経営幹部グループが順次編成され、彼らに金融資産の運用権限を集中し、他部門からの関与を一切遮断したとされている。しかし、1990年バブルがはじけたことにより、オリンパスは、金融資産の運用により多額の損失を抱えることとなった。さらに、オリンパスではコーポレート制²⁰⁾の採用など²⁰⁾もっぱら経営の効率性を追及する経営組織を構築するとともに、その組織を1人のリーダーが強力なリーダーシップの下に動かすという体制が長年にわたって継続し、その体制の下において、1990年代末まで巨額損失が存在することを隠し続けただけでなく、2000年4月1日より開始の事業年度から導入された金融商品に関する時価会計制度²¹⁾という契機があった

り、損失が拡大していき、その結果、本件国内3社株式取得額のうち、損失分離先のファンドに流出した716億円に、ジャイラス（Gyrus Group PLC）買収に関連して支払ったワラントおよび配当優先株の取得額計632億円を併せた合計1,348億円が、損失分離スキームによって飛ばした1,177億円の損失に加え、スキーム維持費用等に充当されたということである。

- 20) オリンパスのニュースリリース（2001年2月20日）によれば、同社は、近年急速に変貌を遂げるネットワーク社会において顧客ニーズにスピーディに対応できる「グローバル価値創造企業」を目指すために、効率経営を追求し、事業部門の再編による社内カンパニー制を導入し、また、戦略立案と業務執行を分け効率と責任の明確化を図る取締役会の改革と執行役員制を導入する経営システムの一連の改革を2001年4月1日より実施することとした。

(<http://www.olympus.co.jp/jp/news/2001a/nr010220changej.cfm>)

- 21) 金融商品の時価評価については、2000年に適用された金融商品会計基準により、デリバティブ取引等の時価評価額が開示されることとなった。デリバティブ取引においては、旧会計基準では決算時に損益を認識するまで原則としてオフバランスであったが、新会計基準ではデリバティブ取引に含まれる権利および義務それぞれ資産・負債として認識し、その時価評価額の純額を貸借対照表に計上することとなった。また、従来の経営には、いわゆる“含み”を恣意的に利用する余地があり、不透明な部分が存在し

にもかかわらず、ファンドによる飛ばしを用いるなどして、これを解消し²²⁾なかつたということである。また、調査では損失処理の実行過程で反社会的勢力の関与は認められなかつたが、調査報告書では、同社の不正経理を金融商品取引法や会社法に違反する行為としたほか、投資家に正しい情報を提供すべき上場企業として「あってはならないこと」と指摘している。さらに、本件は経営トップ主導により、これを取り巻く一部の幹部によって秘密裡に行われたものであり、このような会社トップや幹部社員によって不正が行われることを想定したリスク管理がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかつたということで経営中心部が腐っており、その周辺部分も汚染され、悪い意味でのサラリーマン

ていたが、時価会計の導入により、金融商品における含み損益の大部分は、毎期正確に認識され、含み損益が、経營業績の緩衝材としての機能を果たせなくなり、その結果、経営は、含みに依存できないガラス張りの経営へと変化することとなった（経済同友会 HP (1999年4月)、あずさ監査法人 HP (2000年4月)を参照）。

(<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/1999/990427a.html>)

(<http://www.azsa.or.jp/binfo/letter/15/01.html>)

- 22) しかし、飛ばした受け皿ファンドの金融資産はほとんど無価値のものであり、いずれはこれを解消しなければならないことから、M & A (Mergers and Acquisitions) を利用し、通常よりはるかに高額な企業買収代金や FA (Financial Adviser) 報酬の支払を装い、解消の資金を捻出して受け皿ファンドに流し込み、このような金融資産を解消した。そして、これらの買収代金等は、企業買収会計処理として連結貸借対照表上「のれん」に計上し、10～20年間で償却するというものであった（オリンパス株式会社第三者委員会『調査報告書』要約版17頁（2011年12月6日））。なお、「のれん」とは、企業結合会計基準の定義では、「被取得企業又は取得した事業の取得原価が、取得した資産及び引き受けた負債に配分された純額を超過する額をいい、不足する額は負ののれんという。」とされている。つまり、「被取得企業又は取得した事業の取得原価」とは、企業または事業の買収の対価として支払った現金や株式の時価額のこと、「取得した資産及び引き受けた負債に配分された純額」とは、買収した企業または事業の資産・負債を時価で評価し、資産から控除した純資産額のことである。

根性の集大成ともいうべき状態であったと述べている。

2. 再発防止策

調査報告書は再発防止策として、旧経営陣の一新や社外取締役、社外監査役の充実などをあげている（表4）。

再発防止策として挙げられた項目は、調査報告書に記載されているとおり、いずれも当たり前の事項である。今回の経営トップ主導による長年の不正経理の発覚により、オリンパスの信用は大きく失墜したが、同社はもともと真面目な従業員と高度な技術力を有する健全な企業であったということと企業ぐるみの不祥事が行われたわけではない²³⁾。したがって、オリンパスは、旧経営陣を一新し²⁴⁾、再生を目指していくべきと考え

23) 調査報告書・前掲注18) 24頁。

24) オリンパスは、2012年2月27日、新経営体制を発表した。それによると、新任取締役11人のうちオリンパス生え抜きは新社長を含め3人で、残りを取引関係のない企業の経営経験者などが占めるアメリカ型のコーポレート・ガバナンスを導入し、粉飾決算事件で失った信頼の回復を目指すとされている（日本経済新聞（朝刊）2012年2月28日）。社外取締役の導入については、国内では上場企業の半分近くが社外取締役を招いており、社外出身者が社内出身者を上回る企業もソニーやHOYAなど約40社に上る（日本経済新聞（朝刊）2012年4月21日）。オリンパスもこうした企業の1社となるが、形式だけでなく、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの確立が欠かせないとともに提携などを通じた企業価値向上という成果を新経営人が引き出すことにより市場の信頼をつなぎ留めることが重要である。なお、オリンパスの粉飾決算事件で東京地検特捜部は、2012年3月28日、2009年3月期以降も純資産を水増し計上したとして同社前社長ら6人と法人としての同社を金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）罪などで追起訴し、新たに1人を同罪で起訴した。また、不正経理の指南役らが1990年代初めから、同社が抱えた金融商品の含み損を社外に「飛ばし」に協力していたことも捜査で判明した。これでオリンパスを巡る巨額粉飾事件の捜査は事実上終結したということである。また、オリンパスの粉飾決算事件においては、株価が下落し損害を受けたとして、株主らが同年3月28日、オリンパス社に総額約3億7,000万円の損害賠償を求める集団訴

表4 オリナス問題の再発防止策

項目	概要
1. 旧経営陣の一新	不正経理に加担した役員等を一新する。
2. 監査法人と会社との関係についてのあり方の検討	監査法人にも問題があり、監査法人はその任務の重大性を改めて認識の上、会社と監査法人は、本来のあるべき関係を構築すべきである。
3. 関係者の法的責任の追及	不法行為に加担した関係者は、株主や取引先等の信用を失墜させたことを考えると、その法的責任を追及されるべきである。
4. ガバナンス刷新委員会の設置	第三者を中心としたガバナンス刷新委員会を設置し、オリナスのガバナンスのあり方を徹底的に見直しさせるべきである。
5. 経営監視委員会又は経営監視役の設置	代表取締役と同格の経営監視委員会又は監視役を一定期間設置するのも一方法である。
6. 社外取締役、社外監査役の充実	社長の友人などから縁故者を社外取締役や社外監査役に選任することを取りやめ、真に社外役員にふさわしい人物を選任する。
7. 新経営陣の意識改革	新経営陣が、自らの企業に対する、そして社会に対する責任の重さを自覚し、不正を拒絶する強固な倫理観とコンプライアンス意識を持ち、企業統治と情報公開の重要性を認識し続けることが必要である。
8. 職場環境づくり及び役員、職員の意識改革	執行役員はもとより、その部下職員にもコンプライアンス・ガバナンスを徹底させるべきである。また、職場における行動規範を確立するなどの職場環境づくりが大切である。
9. 監査役、監査役会の意識改革	監査役または監査役会も、取締役の業務の執行を監査する責任の重さを十分に自覚すべきである。
10. 情報の開示	法令等に基づく開示は当然として、投資者にとって重要・有益かどうかという尺度で開示を促進すべきである。
11. オリナス社内における各体制の改革	社内において重要情報を開示し、これを共有する社風ないしシステムを確立することなどや幹部による不祥事の発生を防止するために、外部に窓口を有する内部通報制度を構築すべきである。

出所：オリナス株式会社第三者委員会「調査報告書」要約版21～23頁（2011年12月6日）をもとに筆者作成。

訟を東京地裁に起こした。原告は株主や元株主計59人と2社で、原告側弁護士によると、追加提訴も検討している。訴状によると、オリナス社は2001～11年3月期、重要事項を虚偽記載した有価証券報告書を提出し、原告は、同社が損失隠しを公表した2011年11月8日の前日までに同社株を取得し、株価急落で損害を受けたとしている（日本経済新聞（朝刊）2012年3月29日）。

る。

さらに、社外取締役は株主の代表として行動することが求められる。独自に情報を収集・分析し、あつれきを恐れず経営者に耳の痛い警告を発する必要も出てくる。そうした緊張感を取締役会の中で保つことが、オリンパスが信頼を回復するための出発点となる²⁵⁾と考える。

IV. 大王製紙の事例

1. 調査によって判明した事実

大王製紙の元会長が巨額資金を個人用途目的で適切な手続きを経ずに連結子会社から100億円を超える資金を借り入れていた問題で、大王製紙は特別委員会の調査報告書を2011年10月に公表した²⁶⁾。

調査報告書には、事実の経緯、問題となった本件貸付についての実態およびその際の社内手続の履行の有無、返済状況、貸付による影響、会社関係者の対応や、本件貸付が行われた原因、本件貸付が早期に発見・防止されなかった理由、本件貸付に関するコンプライアンス上の問題点と改善すべき事項等について分析が行われている。

また、調査報告書は、今回の貸付金問題については、創業者以来経営権を継続して掌握し、大王製紙グループを大きく成長させてきた元会長の実父である元顧問、元会長、元会長の実弟である元関連事業部担当取締役およびそのファミリー企業が大王製紙の大株主であることに加えて、連結子会社の議決権の過半数を保有することにより、大王製紙グループにおいて大きな影響力を有していたことに起因すると指摘している。さ

25) 日本経済新聞（社説）（2012年2月29日）。

26) 調査報告書は、弁護士3名、社外監査役1名および同社取締役の合計5名から構成される大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会によるもので、2011年10月27日に公表された。なお、同報告書によれば、元会長は2010年5月から2011年9月までに、子会社7社の役員に自分の銀行口座への振込みを指示するなどで、26回にわたり合計106億8,000万円を無担保で借り入れたということである。

らに、調査報告書は、子会社の株主構成や会社の沿革等から、創業者の意向が絶対的で、創業者には「絶対的に服従するという企業風土が根付いており、それが本事件の基盤となった」と指摘²⁷⁾し、創業者一族による経営が弊害を招いたとしている。しかし、最大の焦点である本件貸付金の使途については、報道されているような「カジノのため」という使途は認めておらず、「FX取引²⁸⁾や株式投資にかなり使った」と説明するのみで、それ以上具体的な説明はせず、その後予定されたヒアリングには出席せず、そのFX取引等についても裏付けとなる資料を提出していないということである。そして調査報告書は、使途に関しては「使途を具体的に特定するに足る資料、関係者の説明等は得られず、遺憾ながら現在まで使途を明らかにするに至っていない。」²⁹⁾とするにとどまった（ただし、元会長はその後、2011年11月22日東京地検特捜部に対して、カジノでの散財を認め、会社法違反（特別背任）容疑で逮捕された）。

2. 再発防止策

調査報告書は再発防止策として、創業者一族の絶対的支配権を薄め、ガバナンス、コンプライアンスが機能するように改革することが重要であると認識し、そのために必要と思われる事項として、本件貸付金の使途解明の継続や貸付金の回収、貸付関係者の適切な処分、内部通報制度・コンプライアンス体制の改善などをあげている（表5）。

本件において、株主に代わって経営をみるという取締役の本分や、経営を監視する役としての監査役の役割がなおざりにされていたことは、

27) 調査報告書・前掲注26) 18頁。

28) FX取引（外国為替証拠金取引）とは、一定の証拠金を担保に差し入れて、担保の数倍から数百倍もの為替売買を可能にする取引である。FXはForeign exchangeの略に由来している。投資家はこの取引を利用することで手元資金以上の為替売買ができる。

29) 調査報告書・前掲注26) 7頁。

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

表5 大王製紙問題の再発防止策

項目	概要
1. 本件貸付金の使途解明の継続と元会長の告訴、告発することの検討	本件貸付は、元会長の個人的用途のための貸付であるが、貸付の際に資金の使途は明らかにされていない。元会長の責任を明確にするために、会社はさらに貸付金の使途解明の努力を続けるとともに、元会長を告訴、告発することも検討すべきである。
2. 公正な方法による貸付金回収の努力と被害の回復	換価が困難である上に株式評価の方法にも問題があると考えられる元会長のファミリー企業の未上場株式による返済方法ではなく、原則として現金による返済を求めるべきである。
3. 貸付関係者の適切な処分	本件貸付に関与した者、早期発見、防止をなすべき地位にあったのに、その責任を果たさなかったものに対して適切な処分を行うべきである。
4. 創業者一族の支配権を薄め、ガバナンス強化のための具体的方策の検討	大王製紙グループに対する創業者一族の支配権を薄め、大王製紙のガバナンスを強化するための具体的方策を検討し、実現をはかるべきである。特に、連結子会社の株式保有割合をオープンにし、親会社である大王製紙の持株比率を過半数以上に高めて支配権を確実にすることを目指すなど連結対象となし得る支配力を明らかなものとする必要がある。
5. 内部通報制度、コンプライアンス体制の改善	最終的には社長に通報内容を報告することになっていた従来の制度を改善し、通報先にも外部弁護士を加えるなど仕組みの変更を考慮すべきであるとともに財務報告に関わる内部統制についても改善すべきである。
6. 監査法人に対する監査方法の改善	監査法人の担当者は、本件貸付について早期に気付いていたにもかかわらず、会社トップに対する多額の貸付であるのに使途の確認をしなかったことや社外監査役がいる監査役に報告して注意を喚起するなどしないで、その後の貸付の繰り返しを防ぐことができなかつたことには問題がある。会社においても、適正な監査の実施を強く要求すべきである。
7. 監査役、監査役会の体制整備	社外監査役には本件貸付についての情報が届いていなかったことから、今後は監査役、監査役会が十分に活動できるように体制を整備すべきである。
8. 取締役会の改善	社外取締役を選任するなどグループ内の体質改善をはかり透明性のある活動ができるように必要な改善策を行うべきである。
9. 社員教育の充実	社員全体の遵法精神を高めるために、社員教育を充実させるべきである。

出所：大王製紙株式会社元会長への貸付金問題に関する特別調査委員会「調査報告書」23～27頁（2011年10月27日）をもとに筆者作成。

上場会社としては見過ごせない問題であるとともに監査法人も元会長への貸付に気づきながら、深く追求しなかったことについては監査法人も役割を果たしていたとは言いがたい。

結局、今回の事件では元会長個人の責任にとどまらず、無担保で多額の資金を貸し付けた子会社や、それをチェック、監督できなかった同社のガバナンスに構造的問題が内在していたといえる。したがって、今後、積極的な会社情報開示やガバナンス改革の努力が必要である³⁰⁾と考える。さらに、創業家出身などで支配力の強い経営者の無謀な行動を抑止する体制をいかに構築するか、子会社を含めたガバナンスをいかに機能させるかは、大王製紙だけでなく多くの企業の課題である³¹⁾と考える。

V. オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書と リスクマネジメント

1. オリンパスと大王製紙問題における緊急意見書

コーポレート・ガバナンス関連3団体（全国社外取締役ネットワーク、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム、日本コーポレート・ガバナンス研究所）および日本取締役会協会・独立取締役会委員会はオリンパス、大王製紙問題に関して緊急意見書を公表し、また日本公認会計士協会も会長声明「最近の企業不祥事と監査対応について」³²⁾を公表した。これらのなかで、コーポレート・ガバナンス関連3団体は、上場企業の不祥事が相次いで露呈し、日本企業のコーポレート・ガバナンス（企業

30) なお、大王製紙は、2012年3月29日に発表した「今後の事業計画の骨子について」において、現在の連結子会社19社でのグループ体制の下、ガバナンス体制を再構築するとともに、従来連結子会社であった18社とは重要なビジネスパートナーとして今後も取引を継続し、事業を展開し、更なる企業価値向上を図るとしている。

(<http://www.daio-paper.co.jp/news/2012/pdf/n240329c.pdf>)

31) 公表は各々2011年11月21日および11月22日である。

32) 公表は2011年12月16日である。

統治)の不備が厳しく指摘されている大きな原因は取締役会が本来の機能を果たさなかったことにあるとしている³³⁾。したがって、日本企業が信頼を取り戻すためには、国際的にも説得力を持つコーポレート・ガバナンスの再構築、とりわけ取締役会の抜本改革が急務であるとして規制当局に取締役会の監督機能の強化に関する対策を講じることの要請を含めた会社法制見直しに対する意見書を提出(2011年10月19日)している³⁴⁾。

2. オリンパスと大王製紙問題におけるリスクマネジメント

オリンパス事件では、20年にわたって隠蔽された「損失飛ばし」の発覚により、国際的に優良銘柄と評価されていた企業は、一企業の不正問題の域を通り越して、日本の証券市場の信頼を一気に失墜してしまった。すなわち、一握りのトップマネジメントが不正会計を主導していたことと独立的な監視が期待される社外取締役および社外監査役が全く機能し

33) コーポレート・ガバナンス関連3団体「緊急提言：上場企業の取締役会のあるべき姿」(2011年11月21日)。(http://www.shagai-net.jp/suggestion.html)なお、関連3団体は、2012年1月に合併して、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク(CGネット)と名称変更になった。

34) 意見書の項目は以下の3点である。

1. 公開大会社のうち監査役会設置会社については、次のいずれかの方式で独立取締役を導入することを義務付ける。
 - a. 監査役会の過半数を独立取締役で構成する。
 - b. 独立取締役を過半数とする取締役のみで構成される独立委員会を設置し、この委員会に取締役候補者の選定、取締役の報酬の決定に関する権限を付与する。
2. 公開大会社における監査役会設置会社の取締役会の監督機能を強化し、その実効性を高めるために、取締役会の決定事項を現行会社法362条4項の定めよりも大幅に減少させ、それらは、取締役会の決議により代表取締役にその決定を委譲できるものとする。
3. 委員会設置会社の3委員会は、いずれもその過半数が独立取締役でなければならない。

なお、意見書の全文は、『旬刊商事法務』1947号34頁以下(2011年11月15日)を参照。

なかったことにより日本企業のガバナンスの脆弱さが国際的に露呈した³⁵⁾ことである。

一方、大王製紙事件では、経営トップ自身が私的遊興などの目的に複数の連結対象子会社から、自己取引に該当するにもかかわらず、何らの抑止機能も働くことなく、短期間に巨額の資金供与を受け続けていたことで、オーナー経営の問題点が指摘されているのである。³⁶⁾

こうした企業不正が企業価値低下に与える影響は非常に大きいといえる。これらの企業による不正や隠蔽はいうまでもなく保険対応が不可能なリスクであり、また投機的リスクの代表である金融リスクでもない。しかもこれらの不正が企業全体に及ぼした損害は消費者からの信頼失墜、ブランド価値低下といった無形資産価値を含め極めて甚大である。

さらに、経営者不正を直接的に抑止し適時に発見する重責は、取締役の職務執行の監督をその責務とする取締役会にある。しかし、経営者不正が生じる企業では、紋切り型のように取締役会が形骸化している。したがって、取締役会にて経営者の行動を厳しく監視するためには、取締役会が健全な論戦の場として機能しなければならない。また、取締役会で意思決定された内容そのものが妥当かどうかではなく、意思決定のプロセスが客観的に合理的であるどうかを評価することが重要である。組織の中核機関である取締役会の意思決定プロセスを評価することで、組織風土の属人性の評価が可能となる。すなわち、取締役会は、不正リスクを発生させないために十分な調査・情報に基づき、審議・検討を加え、合理的な判断がなされているか確認する必要がある。主なチェックポイ

35) なお、オリンパス粉飾決算事件で、不正経理を指南していたとされる投資関連会社社長ら社外協力者も一斉逮捕されることで、市場の公正を害する厳しい姿勢が示されたといえる。

36) 八田進二「内部統制は、経営者不正に対して無力なのか？」(2011年12月12日)。

(http://www.jacd.jp/news/column/111212_post-73.html)

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

ントを挙げれば以下のとおりである。³⁷⁾

- ① 意思決定のために必要な情報は十分に提供されているか
- ② 提供された情報（事実，計数，予測）は正確で，客観的で中立的なものか
- ③ 案件に応じて検討の必要な事項について，審議・検討を行っているか
- ④ 提供された情報，審議・検討に基づく合理的な結論となっているか
- ⑤ 社内の法務部門および弁護士等専門家の意見を聴取しているか
- ⑥ 弁護士等専門家は，上記に記載した点について検討しているか
- ⑦ 弁護士等専門家の意見は，「取締役の善管注意義務を欠くものではない」という趣旨の意見となっているか

また，オリンパスと大王製紙の事例では，2008年4月から導入された内部統制報告制度が全く機能しなかったことにより内部統制の限界が示された³⁸⁾と考える。内部統制の制度を規則通りに運用すれば不祥事を完全

37) 森谷博之「経営者不正を検知する」『企業リスク』35号35頁（2012年）。

38) 内部統制の限界とは、「内部統制基準」によれば，適切に整備され，運用されている内部統制であっても，内部統制が本来有する制約のために有効に機能しなくなることがあり，内部統制の目的を常に完全に達成するものとはならない場合があることをいう。そして，「内部統制基準」では，不正行為など以下のとおり，4つの限界を示している。

- ①内部統制は，判断の誤り，不注意，複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなることがあること
- ②内部統制は，当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には，必ずしも対応しない場合があること
- ③内部統制の整備及び運用に際しては，費用と便益との比較衡量が求められること
- ④経営者が不当な目的のために内部統制を無視ないし無効ならしめることがあること

以上の4つの限界に対して「内部統制基準」は，それぞれ克服するための考え方を示しているが，「内部統制の所有者は経営者である」という本

に防止できるということではない。不祥事防止に向けた危機管理としては、いかに厳格な内部統制や有効な ERM を構築したとしても、それを適用ないし運用するのはトップマネジメントなど経営者であることを踏まえて、関係者の倫理観や誠実性を醸成するとともに不祥事に対する緊急時の対策を日常から準備しておくことが重要である。

VI. お わ り に

—不祥事リスクに強い企業風土の確立を求めて—

オリンパス事件等で取り上げたように、上場企業で不正、不祥事が発生した後に、調査報告書全文を開示する例が最近増えている。しかし、事案の内容と財務諸表への影響の開示もさることながら、株主なドステ

旨を踏まえ、経営者自らが主体的に健全な経営を推進させない限り内部統制を有効に機能させることは不可能であることを留意すべきである（赤堀勝彦『企業の法的リスクマネジメント』42頁（法律文化社、2010年））。

- 39) 2004年にアメリカのトレッドウエイ委員会組織委員会（The Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission: COSO）により出された内部統制に関する報告書“*Enterprise Risk Management -Integrated Framework*”は、ERMの限界について次のように述べている。すなわち、「有効なERMは、それがいかに十分に設計され運営されていたとしても、経営者と取締役会に、事業体の目的達成に関しての合理的な保証を提供するにすぎない。ERMには重要な便益がある一方で、限界も存在する。限界は次のような現実に起因している。すなわち、意思決定における人為的判断に間違いがあり得ること、リスクへの対応や統制手続を確立するための意思決定には関連するコストや便益を考慮する必要があること、単純な誤謬や間違いのような人的失敗により機能停止が発生し得ること、さらに、2人またはそれ以上の人々が共謀して統制手続を逃れる可能性があり、また経営者はERMの意思決定を無視することができる。これらの限界が取締役会や経営者が事業体の目的達成に関して絶対的な保証を持つことを阻害している」ということである（COSO, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, 2004（八田信二監訳＝中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメント フレームワーク編』9～10頁, 126頁（東洋経済新報社、2006年））。

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

クホールダーにとっては十分な再発防止策がとられているかどうかが必要である。特に、コンプライアンス意識の欠如ということについては、ほとんどの調査報告書で取り上げられ、多くの場合コンプライアンス意識の欠如が不正、不祥事発生の原因の一つであるとして、コンプライアンス教育、内部通報制度の周知の徹底などを対策として挙げている。⁴⁰⁾

40) オリンパスの調査報告書（要約版）にも「損失を簿外にし、長期間かけてこれを解消してごまかそうとするなどはおよそコンプライアンスの意義を理解しない行動である。」などと指摘している。さらに、再発防止策の一つとして、「幹部による不祥事の発生を防止するために、外部に窓口を有する内部通報制度を構築すべきである。」と提言している。内部通報制度とは、企業等において、法令違反や不正行為等のコンプライアンス違反の発生またはその恐れのある状況を知った者が、そのような状況に適切に対応できる窓口で直接通報できる仕組みのことをいう。名称は、ヘルプライン、ホットライン、コンプライアンス相談窓口など様々であるが、内容は同様である。アメリカでは、1990年前後に企業の不祥事を背景とした法令などの整備が行われ、コンプライアンス経営の進展とともに内部通報制度の導入が進んでいる。アメリカの企業は、内部通報制度を執行サイドにおける、不正の早期発見と早期対応のためのコンプライアンス体制の強化手段として位置づけている。一方、日本でも内部告発に端を発した不祥事が続発したことを背景として、2002年10月に日本経済団体連合会が「企業行動憲章」を改定し、企業倫理ヘルプライン（相談窓口）の整備を奨励した結果、徐々に内部通報制度を導入する動きが広がってきた。また、2004年6月、より包括的な形で従業員の内部告発を保護しようとする公益通報者保護法が制定（2006年4月施行）されたことから、日本でも急速に内部通報制度を導入する動きが活発化している。例えば、消費者庁が2010年10月1日～11月4日に実施した「平成22年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」（2010年12月）によれば、事業者全体（回答事業者5,642社、回収率37.6%）では、内部通報制度を「導入している」事業者は全体の46.2%、「検討中」は13.8%であった。

（<http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/h22minkan-chosa.pdf>）

さらに、消費者庁では、内部通報制度の導入を促進し、また既に同制度が導入されている事業者における制度の運用の更なる充実に資するため、事業者が実際に用いている内部通報に係る規定を「民間事業者における内

かし、コンプライアンス意識が欠如している原因の徹底的な分析を行わない限り本当の是正はできない。また、内部通報制度を整備しただけでは十分ではなく、それを活用して、違反行為を安心して報告できる仕組みを提供する必要がある。

企業の不正・粉飾決算事件はアメリカのエンロンやワールドコムの場合を挙げるまでもなくどこの国でも発生している事象である。コーポレート・ガバナンスの型を模倣するだけで、不祥事がなくなるとは考えられない。すなわち、コーポレート・ガバナンスは型を整えるだけでなく、実効性を高めることが欠かせない。また、企業を効果的に監視し、けん制する体制をつくるには、金融・捜査当局による不正摘発の体制整備や罰則強化など多面的な対応が⁴¹⁾欠かせないと考える。

部通報制度に係る規定集」(2011年9月)として取りまとめている。

(http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/minkan/files/koueki_kiteisyu.pdf)

なお、オリンパスに係る内部通報事件については2011年8月、東京高裁において、オリンパスの従業員が内部通報後に受けた配置転換の命令が無効である等として、会社および同社の元上司らを訴えた訴訟の控訴審判決が下された事例がある。すなわち、本件は、取引先の従業員の引抜等を会社が設置したコンプライアンス室に内部通報した従業員が配置転換されたため、従業員が配置転換命令の効力を争うとともに、上司、会社に対して損害賠償を請求した控訴審の事件である。公益通報者保護法の制定、施行の前後、日本の主要な会社において内部告発、内部通報をコンプライアンス等のためにコンプライアンスヘルプライン等の名称で手続化、組織化が図られてきたが、これらの手続・組織の中には公益通報の対象よりも広げた内容を内部通報等として定めるものがある(本件の運用規定もその一例である。)会社がこのような手続・組織を設定・設置した場合には、それに従うべきことは当然であり、これに違反した場合には、関連する諸事情と相俟って内部通報等した従業員に対して会社が不法行為責任(使用者責任)を負うことがあり得る。本判決は、内部通報した従業員の配転がコンプライアンスヘルプライン違反の不利益取扱いに当たるとし、違反した上司の不法行為責任、会社の使用者責任を肯定した事例として重要な意義をもつと考える(東京高判平成23年8月31日判時2127号124頁)。

41) 日本経済新聞(社説)(2011年12月9日)。

また、法務省の法制審議会会社法制部会（以下、「会社法制部会」という。）は2011年12月7日の会合で、日本企業のガバナンスを強化するため、社外取締役選任の義務付けや、社外取締役の要件の見直し、監査・監督委員会設置会社の導入、監査役の監査機能などを盛り込んだ会社法制の見直しに関する中間試案をまとめた⁴²⁾。オリンパス問題などを受けて焦点となっているコーポレート・ガバナンスについては、現行の監査役会設置会社または有価証券報告書を提出している会社に対し、最低1人以上の社外取締役を選任することを義務付ける案を盛り込んだ。一方、社外取締役の人材確保の困難さや、実効性を疑問視する経済界などの意見⁴³⁾も踏まえ、社外取締役を義務付けずに現行制度を維持する案も併記し

42) 会社法制部会で議論されている会社法改正の主な論点には、本稿で取り上げている「企業統治の在り方」のほかに、「親子会社に関する規律」がある。企業統治の在り方は、いわゆるコーポレート・ガバナンスに関する問題であり、親子会社に関する規律は、いわゆる企業結合法制の問題である。

43) 法務省が2011年12月、見直しの論点を中間試案としてまとめると、2012年2月までに経団連や、経済同友会、日本商工会議所などが一斉に反対の意見書を公表した。これは、中間試案の中の「社外取締役の選任義務付け」と「親子会社の規律」に反発したものである。社外取締役は東京証券取引所の1部上場企業857社が導入済みであるが、仮に全面的に義務付けとなれば、中小企業にまで対象が広がる可能性もあるし、大企業も検討次第で複数の起用も求められるかもしれない（日本経済新聞（朝刊）2012年3月16日）ということである。例えば、経団連が「社外取締役選任の義務付け」に反対している理由としては、「経営の適正な監督を行うことできるか否かは、社外取締役であるといった形式的な属性ではなく、個々人の資質や倫理観といった実質により決まる。社外取締役の選任義務付けという形式的なルールを一律に導入することは合理性がなく、各企業の規模・業種・業態に適したガバナンス体制の構築を大きく制約する結果にしかならない。経営者に対する適正な監督は、「社外」かつ「取締役」でなければ担うことができないとの明確な根拠はない。」等が挙げられる（日本経団連『「会社法制の見直しに関する中間試案」に対する意見』（2012年1月24日））。
(<http://www.keidanren.or.jp/Japanese/policy/2012/007.html>)

また、日本商工会議所は東京商工会議所と連名で、「社外取締役が本当

ている。この中間試案に対しては、パブリックコメントを踏まえて同審議会が議論を再開し、会社法の改正作業に着手する予定であるが、社外取締役の有無が重要ということではなく、その独立性であることが重要であるとともに取締役や監査役の独立性とは、経営トップに臆せず、役員としての義務を遂行する強い意思力であると考ええる。

さらに、調査委員会の提言をそのまま実行するのではなく、提言は真因を探るための入り口であるとの認識の下、提言された内容、要素を精査し、真の原因を除去しうる対策を立て、実行し、その効果の確認までを行う責任は会社にある。すなわち、徹底した原因分析と是正を行い、再発のリスクを低減することで、企業のレピュテーションリスクを低減し、また、ステークホルダーに対して原因の分析と再発防止について説得力のある説明をすることで信頼回復につなげることができる⁴⁴⁾。さらに、経営者、従業員による不正、不祥事に対する意識と行動、取締役会、監査役（会）等の会社機関の不正、不祥事に対する監視が適切に実行されることにより企業の不正、不祥事リスクに強い風土が醸成されていく⁴⁵⁾と考ええる。

にガバナンス強化にとって必要不可欠なのか、社外取締役に必要とされる能力はどのようなものか、また社外取締役が内部統制システムにおいて有意な存在になるためにはどのような仕組みが必要か等についての議論がなされずに、形式的な義務化を行うことはかえって各企業の内部統治システムを混乱させ、減退を招くと考える。社外取締役の義務化は慎重な検討が必要である。」として、一手段に過ぎない社外取締役選任のみを一律に義務付けることに反対している（日本商工会議所・東京商工会議所「『会社法制の見直しに関する中間試案』に対する意見」（2012年1月31日）。

(<http://www.jcci.or.jp/recommended/request/2012/0215154353.html>)

44) 麻生裕貴「取締役の内部統制構築義務と不正再発防止策の実効性」『企業リスク』28号41頁（トーマツ企業リスク研究所、2010年）。

45) 森田克之「不正に強い企業風土の確立」47頁・前掲注44)。一方、不正が生じやすくなる組織風土とは、権威主義的で属人性の高い組織風土といわれ、その特徴は、意思決定の判断基準が検討対象の内容そのものではなく、発言者が誰であったのかという点にあることである。典型的には上意

最近の企業不祥事とリスクマネジメント

参考文献（注記で引用したものを除く）

- 1) 赤堀勝彦『企業リスクマネジメントの理論と実践』（三光，2008年）。
- 2) 上田和勇『企業価値創造型リスクマネジメント——その概念と事例——』（白桃書房，2003年）。
- 3) 上野治男『現場で生かすリスクマネジメント』（ダイヤモンド社，2005年）。
- 4) 亀井利明『企業危機管理と家庭危機管理の展開』（危機管理総合研究所，2002年）。
- 5) 亀井克之『リスクマネジメントの基礎理論と事例』（関西大学出版部，2011年）。
- 6) 木村圭二郎監修，コンプライアンス研究会編著『内部統制の本質と法的責任——内部統制新時代における役員の責務——』（経済産業調査会，2009年）。
- 7) 国廣正＝五味裕子『なぜ企業不祥事は、なくらないのか』（日本経済新聞出版社，2005年）。
- 8) 牧野二郎『新会社法の核心——日本型「内部統制」問題——』（岩波書店，2006年）。
- 9) 吉川吉衛『企業リスクマネジメント——内部統制の手法として——』（中央経済社，2007年）。
- 10) COSO, *Internal Control over Financial Reporting-Guidance for Smaller Public Companies*, 2006（トレッドウエイ委員会組織委員会，日本内部監査協会＝八田信二監訳，橋本尚＝町田祥弘＝久持英司訳『簡易版 COSO 内部統制ガイダンス』（同文館出版，2007年）。
- 11) Moeller, R. R., *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, John Wiley & Sons, Inc., 2007.

下達の指揮命令型であったり、「だまって俺について来い」といったような十分な説明のない率先方の規範が定着している組織とされる（森谷・前掲注37）32頁）。