

企業のコンプライアンスを考える

弁護士会 田中 宏

1. 皆さん、こんにちは。只今ご紹介いただきました田中宏です。

コンプライアンスという言葉は、法令遵守と訳されていますけども、何故我々は、法令を守らなければいけないのか。何故法に従った会社運営をしなくてはならないのか。そして法令を遵守しなかった企業には、どんな制裁が（法的制裁のみならず社会的制裁も）待っているのか。ということと話したいと思います。今日の話は概括的・一般的なもので、あまり個別的・各論的な話はできないと思います。そもそも、なぜコンプライアンスが必要かということを実感することが大事なので、そこに力点を置いて話をし、各論的にはまた別の機会にやっていただきたいと思います。

最初に今日の話のゴールを申します。コンプライアンスをなぜ維持しなくてはならないかを説くゴールはどこにあるのか。結論から申し上げますと、「我々はコンプライアンスを行う中で、会社運営をするんだ」というマインドを皆さんの中に持っていただきたいということなのです。そのマインドがなければ、いくらコンプライアンスの説明をしても、右から左に抜けていってしまうということなのです。

先ほどの紹介にありましたように、私は、北大の法科大学院で4年間法曹倫理を教えてきました。弁護士をはじめ、法曹となる者は、高い倫理感をもって仕事に臨まなければなりません。そのベースにあるのが法曹倫理です。その法曹倫理の内容は、多岐に渡りますが、知識を得るのではなく、法曹としてのマインドを形成しなければ意味がないということを授業を通して学生に訴えたつもりです。講義録は「弁護士のマインド」という書籍として出版されております。何かのご参考にしていただけると幸いです（注1）。今日の話も、なぜ我々はコンプライアンスのマインドを身につけなくてはならないのかというところがゴールとなります。総論的に、どうしてこの会社は失敗したのだろうか、この会社は何故こんな馬鹿なことに走ってしまったのかといった実例を見る中で、マインドの必要性を理解し、マインドを形成していただければと思っています。

そこで、まず、コンプライアンスは何故求められるのか。これは当たり前じゃないかというけれども、もう一度、根源的に立ち返って考えてみますと、あれちょっと待てよ、どうしてだろうか？となります。つまり、問われているのは、我々は、どう行動すればいいのか。我々の行為規範（英語では、rule of conduct とか code of conduct と呼んでいます）は何かということなのです。行為をする際の規範で、行為の目安となるものという意味です。コンプライアンスは、行為規範に従うということであって、同時にそれは判断する規範でもあります。行為規範を逸脱した場合には、違法となるし、場合によっては刑罰も課せられることもある判断基準でもあります。この会場には自然人としての社長や常務がいらっしゃって、管理者の皆さんがいらっしゃる。家に帰れば家族がいて、お子さんがいて、という関係です。自然人の場合、何をすべきか、何をしてはいけないかというのは、道徳や倫理と行為規範はほぼ一致しています。人を殺してはいけない、他人の物を盗んではいけない、嘘を言ってはいけないという規範があります。我々は、この規範に従って行動している訳です。前二者は説明の必要がありません。嘘については、許される嘘と許されない嘘があります。そうですね。朝から晩まで嘘を言ってはいけないとなったら、人間は苦しくて生きにくい。奥さんに「あんた昨日の晩どこに行ったの？」っ

て問われた時に、ちゃんと答えられない時だってあるかもしれない。とっさに嘘をつくかもしれない。この嘘は、家庭内でのことで、社会的に取り上げる筋合はなく、いわば許される嘘です。逆に許されない嘘として、偽証罪という罪があります。裁判所で宣誓した証人が嘘をついたら、裁判そのものが成り立たなくなります。裁判は真実をベースにしているからです。従って、許されない嘘となります。また法で裁かれなくても、責任あるポジションについている人がつく嘘は許されないものだと思います。

3.11 後の東電の幹部が、情報を隠したり、随分多く嘘をついていたことは記憶に新しいところです（注2）。このように、自然人の場合には、道徳や倫理と行為規範がほぼ一致しています。

ところが、法人というのは、目に見えません（注3）。株式会社ネクスコエンジニアリング北海道という法人がありますが、見ることも触ることもできません。その存在は、法務局の登記簿の中で認められるだけです。法人は、会社法や民法などの法律によって存在を認められて、そして、法律によって行為規範が定められている。当然のことながら、法人に対して、色んな関係の法律による縛りがあります。凡そ法人は、同じルールに従って運営されなければなりません。ネクスコエンジニアリング北海道という法人も、その他の法人と同じルールで運営しなくてはなりません。全ての法人が共通のルールに従ってこそ、法治国家といえます。御社の就業規則を見させていただきました。勤務心得とか解雇事由とか懲戒事由が定められます。就業規則は従業員の皆様の行為規範となっているわけです。就業規則は、従業員の方の共通のルールとなっており、従業員の方は、共通のルールで処遇されなくてははいけないということなんです。

ところで、御社の就業規則には「酒気を帯びて」勤務してはならないと定めてあります。「酒気を帯びて」とはどういうことか。夜中3時まで酒を飲んで、あまり酒が抜けない状態で出勤したとします。この人は、そもそも正常な状態で勤務できません。労働者としては労働力を売るわけですから。その労働力が欠陥労働力になってしまう。だから、酒気を帯びて勤務してはならないとなっています。ところが、この間、JR北海道では桁違いの違法行為が発覚しました。酒気を帯びてどころか覚せい剤を使った運転士が列車を運転していた（注4）。おそらく、JRの就業規則にも酒気を帯びて運転してはならないとあると思うんです。ところが、覚せい剤を使って勤務（運転）してはならないといった規定はないと思います。そんなもの想定外です。当たり前のことでしょう。そもそも、覚せい剤を使うということ自体が犯罪行為だから。絶対ありえないんです。ところが、今回のJRの運転手場合には、自然人としてやってはいけないこと、同時に法人の運転士としてやってはいけないことが、二つ同時に起きてしまったんです。今回のJRの件は、全く桁違いの想定外のことが起きてしまったということです。問題は、その運転士は、何故覚せい剤を使ったのか。覚せい剤を使用することで運転に影響があるかも知れないのに、そのことを承知で覚せい剤を使ったのか。何故運転士には、ストップする動機（反対動機）が形成されなかったのか。まさにマインドが問われなければなりません。特に、覚せい剤を使っているかどうかというのは、外から見てもわかりません。運転手は、乗る前に助役の前で点呼をしますけども、点呼した時点では覚せい剤を使っているかどうかは分からないのです。覚せい剤は、尿や血液を検査しなければ分からないのです。そうすると、どうやって再発を防止するのか。大変難しい（注5）。最終的には、チェックとかそういうことでなく、およそ運転士は、どういったマインドで運転士の仕事をしなくてはいけないのかというところにたどり着けば、こうした馬鹿なことは防止できるだろうと思うのです。会社に与えられた使命・そして各々に与えられた使命は何かを十分自覚することで。職員のミッションの自覚が大事なのですが、御社は、ネクスコ東日本の道路の保守点検業務を行う

こと、それを通して公共の安全に奉仕するというミッションを負っております。社長以下末端の職員の方まで、ミッションを強く自覚しなければなりません。また、同じ価値観を共有しなければなりません。しかしながら、必ず逸脱する人間が出てくる。これはどんなに優れたコンプライアンスプログラムを策定し、トレーニングをしても効果のない人が出てくるのは、避けられない。だからこそ危機管理、内部統制システムの構築が重要になるのです。

2. 今話をしたのは、レジユメの1頁目の1の(1)の前までですけども、法人ですから、法人には色々な関係での縛りがあります。どういうことかと言いますと、法人の設立そのものが会社法で定められている。それから、どういうマネジメントをしなくてはならないか、それは株式会社であれば、株主総会、取締役会、それから監査役会、それと場合によっては、会計監査人という機関があって、マネジメントされている。その下に従業員がおられる。会社と従業員の関係については、労働基準法だとか、労働安全衛生法、という縛りがある。解雇権の濫用もいけないという、労働契約法の縛りがある。内部告発した人に対して、差別的な取り扱いをしてはいけないという公益通報者保護法の縛りがある。取引先との関係ではフェアな取引をしなければなりません。談合も許されません。独占禁止法などで会社の活動に縛りをかけています。こういったいくつもの縛りが色々な法律で多層的に形成されています。「ネクスコ東日本グループ倫理行動規範」をネットで見ることができました。その行動規範では、上記の縛りに対応して、「私たちの行動指針」として、まず、「ルールの遵守」を一番初めに謳っています。つまり、コンプライアンスが第一に来ているということです。次に、「人間の尊重」ということ。3番目にお客様との関係。このレジユメで言えば、消費者・ユーザーとの関係。4番目は取引先との関係。それから株主・投資家との関係。株主というのは、御社の株主は、ネクスコ東日本が100%株主ですから、一人しかいないんですけども、適切に株主総会を運営しなくてはいけないという関係。5番目に社会との関係。CSRなどが問われます。そういった色々な関係における倫理行動規範があります。この行動規範を、実行することが大事です。後でゆっくりこの行動規範を見て下さい。素晴らしい内容です。

今日の話は、こういった色々な関係での縛りがあることをまず御理解いただくこと、それを理解したうえで、コンプライアンス違反は、企業の信用を失墜させ、しばしば犯罪となり、役員は株主代表訴訟の被告となり、巨額の損害賠償が待っているということでもあります。今申しました通り、御社は、株主が一人しかおりませんので、株主代表訴訟の心配はありませんが、企業としての信用を大事にしていきたい。そのためには、先ほど言ったようなミッションを理解したうえで、何をすべきかということを考える企業体質（組織風土）を作っていただきたいということです。

3. (1) レジユメ2頁に主なコンプライアンス違反の事例を記載してありますが、まず、指摘しなければならないのは、大和銀行の巨額損失事件があります。資料①をご覧ください。この事件は大和銀行ニューヨーク支店の次長が、銀行に内緒で会社の資産を現金化して、それをデリバティブに投資して、11億ドルの損失を蒙ったという事件です。11億ドルは、1ドル100円に換算しますと、1100億円です。気が遠くなるような損失です。当時の海外の業務を担当していた取締役とニューヨーク支店の支店長だった取締役、この取締役達に対して株主代表訴訟による損害賠償請求、会社に対して11億ドルを払えという裁判が起こされました。この裁判は、ドル建てで申立てられ、判決もドル建てでした。為替

レートによって金額が変わるので、日本の裁判でもドル建てで払えという裁判を起こされたのです。その時にニューヨーク支店を担当していた取締役には、何と5億ドル、1ドル100円として500億円払えという判決が出されています（注6）。逆さまになっても払えない。大和銀行は一審判決の後、株式会社りそなホールディングスという持株会社に移行したために、株主代表訴訟の原告は、原告の資格を失うことになるわけです。原告は、大和銀行の株主であっても、今度はりそなホールディングスの株主ではないので、高裁で和解をしました。取締役全員が、連帯して2億5000万円、1年間分の役員の年俵を銀行に返しますという和解で終わっています。大阪地裁判決は、内部統制システムを構築すべきであると提言し、会社法の中に、取締役の義務として、内部統制システムの構築が定められました（会社法348-I②）

（2）それから、レジュメの2頁のオリンパスを見て下さい。オリンパスは、10年以上の長期にわたって、1300億円の損失を隠した粉飾決算をやっていた。イギリス人の社長が、決算に疑問を呈したところ、解任されてしまった。ここから、粉飾が明るみに出ました。1300億円の損失隠しは、とんでもないことで、有価証券報告書の虚偽記載に当り犯罪です。オリンパスの株は、暴落し、監理ポストに入る寸前までいきました。会計監査人は、監査不適の意見を出したところ、監査契約を解除されてしまった。新しい監査法人は、何故前任の監査法人が契約を解除されたのかを調べることなく、監査適正の意見を出しています。役に立たない、無能な監査です。このコンプライアンス違反は、実に組織的です。元代表者らに対する代表訴訟は続いています。粉飾には、3人の歴代の社長が関わっていた。そして一番のキーマンは常勤監査役だったんですね。監査すべき人間が1100億円の飛ばしを仕組んだのです。歴代の社長が社長になって粉飾に気付いた時にはもう既に逃げられない状態になっていた。ずっとそのまま引き続いてきた（注7）。また、元社長とか常勤監査役の刑事裁判は、執行猶予付きですが、有罪で確定しました（注8）。

（3）それから、ミスタードーナツの事件があります（注9）。これは大変面白い事件です。資料①をご覧ください。ミスタードーナツはダスキンの経営していることを全然知りませんでした。ダスキンというのはモップとかマットの販売や清掃の請負をやっている会社ですけども、売上1800億円余りの半分がフードサービス事業だったということも知りませんでした。そのダスキンが、日本では許されていない食品添加物の入った肉まんを1300万個売ったんですね。「大肉まん」といいました。担当役員は、発覚した時に、まだ在庫があったので、在庫を売り切るまで黙っていることにして、公表しませんでした。後に厚生労働省に通報があり、保健所が立ち入り検査を行った。その翌日ダスキンは、記者会見を行い事実を公表した。未承認食品添加物の入った肉まんの販売継続、口止め料の支払が連日メディアに取り上げられ、その結果、加盟店の売上は激減しました。そのため、フランチャイジーは大変な損害を蒙った。ダスキンは、それに対する補償金として105億円払った。その他に、業者に脅されて6300万円の口止め料を払った。これ自体、アウトなんです。食品衛生法には、公表・回収についての規定はありません。規定がないからといって、公表義務がないということにはなりません。経営者の経営判断事項でもあります。公表しないでいたのが発覚した。担当役員らは、この損害賠償責任を追求されたという事件です。不祥事が発生したときに、経営トップがすぐ思うのは、隠せということなんです。本能的に、それが何とか露見しないように処理したいということに飛びつき易い。元々日本の企業には、ディスクロージャーの意識が希薄です。その結果、アカウントビリティー（説明責任）を十分果

たしていないようです。似たようなことは私も経験しています。2001年、私が札幌弁護士会の会長の時に、破産管財人の弁護士が、2800万円を破産財団から引き出して、行方不明になったという事件が発生したんです。その時に、まずはぱっと思ったのは、2800万円を返さなくてはいけないということ。これをどうするか。それから、いなくなった弁護士を見つけなくてはいけない。その間どうしたらいいんだということでした。3名の副会長とも相談しました。一つの選択肢は、発表しないで黙っていいよかというものでした。全くもってダスキンの選択と同じです。しかし、いずれマスコミに嗅ぎつけられて、これは、相当大きな新聞記事になる。その時、何故隠していたのが追及される。弁解の余地はない。弁護士会に対する信用も失墜する。それならば、こっちから公表した方がいいと判断したんです。これが正解でした。「遺憾ながら、こういう事態が発生した。現在行方不明だけでも探している」と。損害の補填については本人を始め、親族などの力を借りて実害がないようにしたい」と記者会見をした。もし公表しないで、後で発覚した時には、もう弁解ができません。二重にパンチをくらうことになるわけです。透明性を高めるというのは、このような不祥事があった時に説明責任が果たされたかどうかで試されるのです。ですから、ネクスコ東日本グループの倫理行動規範が、「問題解決に当り、原因究明、再発防止に努め、説明責任を果たします」と定めているのは当然のことです。トップの方は、これを実行しなくてはなりません。資料②の判決は、「したがって、そのような事態を回避するために、そして現に行われてしまった重大な違法行為によってダスキンが受ける企業としての信頼喪失の損害を最小限度に止める方策を積極的に検討することこそが、このとき経営者に求められていた」「取締役会で明示的に議論することもなく、『自ら積極的に公表しない』などというあいまいで、成り行き任せの方針はとて経営判断というに値しない」と言っています。その結果、ダスキンの社長以下取締役は、とんでもない損害賠償を命ぜられた。資料②の103頁の解説と書いてあるところの中くらいにY1、Y2が出てきます。Y1は専務取締役でそののちに社長になった人物ですね。Y1は、損害額110億の5%を払えとなっています。億を超えたら、普通の人は払いきれない。もう一人の食品部長だった取締役も5%。その他の取締役は、開示義務を怠ったということで2%。110億円の2%ですから2億2000万ということです。これも普通はなかなか払い切れない。だから、最初の判断を間違えば、とても個人の資産では払い切れないだけのペナルティがくるという、そういうこともあるということを御理解いただければと思います。コンプライアンス違反は、企業の信用を失わせ、その上役員には巨額の損害倍所が待っているということを仕組みとして理解していただきたい。そのためには、コンプライアンスを維持しておけば、助かることもあるということを後で話したいと思います。

(4) 次に、食品の偽装事件について説明します。

①雪印食品というのは、雪印乳業（東証一部上場会社であり、北海道の名門企業であったが、2009年、上場を廃止している）の子会社（100%・資本金21億7200万円、正社員952名、嘱託・パート546名）で、東証二部の上場会社でした（年商1000億円）。BSEの問題が起きた時に、政府が国産牛肉の全量買い上げを行った。国産の牛肉の買い上げは、補助金という形で出されたんですけど、この雪印食品の職員がやったことは、冷凍倉庫に保管中のオーストラリア産牛肉のラベルを国産に貼り換えたんです。冷凍倉庫の中で作業を行っていたので、倉庫業者は、雪印はなんでペタペタ貼り換えているんだろうと思ったと言っています。この倉庫業者が内部告発して補助金の詐欺が発覚しました。ラベルの貼り替えは、内部告発のあった関西だけでなく、関東や本部でも行われており、会社ぐるみの犯罪でし

た。3人の営業担当者が詐欺で逮捕され、有罪判決を受けています。また、担当役員も逮捕されていますが、無罪になっています。その1ヵ月後に会社を解散した。この時の社長の名台詞は、株主総会が終わって、マイクを突き付けられたら、「俺は寝てないんだ」という台詞を吐いたというのがこの人でした。皆さんの記憶にあると思いますけど。この会社は、株主総会で解散決議をして消滅した。じゃあ一体、牛肉の偽装によっていくらの利益が得られたかということ、1億9000万円です。この金は、発覚後返還されています。結局、利益はゼロです。ところが、東証二部上場会社が消滅し、1500名の社員は全員解雇という厳しい結果との秤にかけたら、どっちが得だったかということになるだろうと思います。また、この事件の影響で、親会社の雪印のハム・ソーセージのみならず、乳製品までがスーパーやデパートから撤去されています。

②ミートホープという苦小牧の食肉加工と販売を業とした会社がありました。グループで500人も職員のいました。社長は、中卒ですが、たたき上げで事業を展開、道内の食品加工卸売で第1位の会社でした。この会社で、ミンチに牛肉ではなく、豚肉とか他の肉を混ぜて作ったという事件がありました。社長は、天才と言われた人らしいのですが、この人も詐欺罪で懲役4年の判決を受けて、既に服役を終わりました。今、何をしているのかは分かりません。この会社はどうなったかということ、1ヵ月後に自己破産して消滅しました。

③石屋製菓の白い恋人事件というのも、ご記憶にあると思います。賞味期限の切れたチョコレートを再度使用したという事件でした。石屋製菓は、これで経営危機に陥る。北洋銀行から常務だった方が社長となり、再建中です。今は先祖がえりして、この時の社長の息子さんが、先日社長に就任したという1面の広告が載っていました。一応危機を脱したように見えます。以上、述べましたように食品を扱う業者は、国民の食の安全に直接影響するので、ダメージを受けると大変大きい。

(5) ①三菱自動車のリコール隠しもあった。説明は省略します。

(5) ②西武鉄道事件も上場廃止になってしまいました。公開会社ですから、株主を25%も同族でもっていたら、それはもう公開会社ではないということで上場廃止基準に抵触してしまうのですが、有価証券報告書に虚偽の株主名簿を載せたということで、堤義明というプリンスホテルの社長、西武鉄道の社長が逮捕されました。有罪判決が出ました。それによって、プリンスホテルは大ピンチに陥るわけですね。そこで採算のあわないホテルは悉く手放した。富良野やニセコのプリンスホテルも手放した。コンプライアンス違反の影響は大きい。

(6) 大王製紙の御曹司（創業者の孫）が子会社の取締役会の承認なく、子会社6社から55億円を借りていた。いくら御曹司から金を出せと言われても、子会社には社長、取締役がいるわけです。その御曹司もその子会社の取締役となっている。会社と取締役の取引においては、取締役会の承諾を得なくてはならないと会社法は定めています。ところが、全ての子会社で取締役会が開かれていない。議事録も作られていない。たった1社だけ、返済時期も定めず、返済金利も書かないで貸し付けの承認の議事録を作成していた。この御曹司の懲役4年の実刑判決がこの前確定しました（注10）が、馬鹿息子の行為が問題なのではなくて、大王製紙の子会社が揃いも揃って取締役会も開かず、取締役である息子に巨額の金を貸したことが問題なのです（注11）。

(7) この中で降圧剤を飲んでいる方はいらっしゃいますか？日本人の50歳以上の男性の高血圧の割合というのは40%といわれています。10人いれば4人は高血圧で、そして降圧剤を飲んでいる。高血

圧、動脈硬化、高脂血症、高コレステロールの医療費は、全体の40%を占めている。製薬会社にしてみると、おいしい市場なのです。ノバルティスファーマというスイスの製薬会社（以下ノ社といたします）が社員を大学の医学部に潜り込ませて、自社の降圧剤（バルサルダンといたします）は、他社の降圧剤より心筋梗塞や脳梗塞に効果的であると論文のデータを書き替えた事件がありました（注12）。この会社は、京都府立医科大学、慈恵医科大学など5つの大学の医学部に、自社の製品の効用についての治験をお願いして、成果を論文にして発表したのです。治験データの解析をしたのは、ノ社の社員だった。カルテにないことを書いて、そのカルテにあってもノ社に不利なものは意図的に除外するといった統計処理をした。そして学会で、ノ社のバルサルダンは、他社の降圧剤に比べて心筋梗塞も脳梗塞も少ないというデータを発表したのです。それを見た医者はみんなそれを使った。その結果、ノ社は、降圧剤だけで年間1000億円の売り上げをあげた。それを12年間やった。1兆2000億円。その基となったのが、京都府立大学や慈恵医大の論文だったのです。その陰でこの会社は、京都府立医大に3億8000万円、慈恵医大に1億8000万円を寄付しております。このデータの書き替えは、日本の医薬研究史上類のない不祥事です。京都府立大学は、論文を撤回しています。今後新たに展開があるだろうと思われま

す。

以上、(1)～(7)まで見てきましたように、コンプライアンス違反は、同時にガバナンス不全であり、様々な業種、企業規模に関わりなく、どの業種でも規模の大小を問わず起きていることがご理解いただけたと思います。

3. 2で述べたように、(1)～(7)の大部分は、故意犯であり、ガバナンスが十分行われていなかった例です。故意犯は、悪いことと知りながら、敢えてその悪いことを行う犯罪ですが、その他にも、法令そのものを知らない。よく精通していないということに起因している例もあると思います。結果として、あんたのやっていることは違法なのだと言われて初めて、違法に気付くこともあります。しかし、「法の不知は許さず」の諺のとおり、知らなかったという弁解はできないのです。大企業から中小零細までコンプライアンスをきっちりしなくてはいけないはずなのです。そのためには、社内弁護士を採用する。それが出来ない時は、常時相談できる顧問弁護士を用意しておくなど、「法の不知」がないよう備えておくことが重要です。

問題は、起こった時にどうするのかです。ダスキンの例は、取引先の不正行為によって、最初の対応を誤ることによって、被害を蒙ることもあることを示しています。資料②をご覧ください。資料②の中に「日本国内では使用が許可されていない添加物であるTBHQが含まれていた」とありますけども、ダスキンは、二つの会社（AとBというのがそうなんです）に肉まんの製造を請負させたのです。製造を請け負った会社はさらに中国の会社に下請けに出した。中国で作ったものに、日本では許可されていない食品添加物が入っていた。下請がちゃんと報告してくれていたなら、こんなことにはならなかったのだけれども、下請が黙って更に中国に孫請けに出し、そしてあたかも自分が作ったようにして納めた。ダスキンは当初は知らなかった。しかし、その後の対応を誤り、それによってパンチをくらった。一番大事なことは、危機の時にどう対応すべきかという、さっき言ったことに尽きるわけです。

4. それから3番目に、コンプライアンス違反がなぜ起きるか（注13）。役員や従業員のほんのちょっとした出来心で起きることもある。大和銀行の巨額損失事件ですけども、実は、当初、ニューヨーク

支店の次長が手を出したのは、100万ドルかそれくらいだったのです。日本円にして1億円です。ところが、それをカバーするためにどんどん銀行の資産に手を付けて、負け続けるわけですね。それで損失が1100倍の11億ドルまで膨れ上がってしまった。それから、オリンパスの粉飾もそうです。これもデリバティブ。それからヤクルトもそうです。みんな最初の経理は適切だったのです。ところがだんだん損失が大きくなってくると、これはやばいぞと、株主総会で指摘されるぞというようになって、隠そうとか粉飾してしまおうということになってしまう。人間の心の隙というものにパッとつぎ込んでくる。

雪印食品の場合は、親会社が集団食中毒事件を起こしてピンチに陥っていた。そこで少しでも利益を上げようと、会社に対する忠誠心のようなものが働いたのかも知れません。補助金を騙し取ってでも会社の利益を上げたいという忠誠心が働いたのかも知れません。本当の忠誠心は、会社の名誉を守り、コンプライアンスを確実にすることにあり、目先の違法な利益を得ることにある筈がありません。オリンパスの粉飾決算事件では、3人目の社長は、前任の2人の尻拭いをさせられたという意味では、被害者の一面もあります。しかし、粉飾を正すことこそがコンプライアンスなのです。イギリス人の社長がM&Aの報酬が高すぎると疑問を持った。すると、社長を臨時株主総会で解任して闇に葬ろうとした。ところが、解任された社長が反撃して粉飾が明るみに出ました。やっていることが滅茶苦茶です。

5. それから、コンプライアンス違反は、割に合わない。先ほど話した、雪印食品もそうですけど、2002年の日ハムの子会社もそうだった（注14）。これもBSEの時に雪印食品と同じことをやった。日ハム本体が大変な損害を蒙ってしまった（注15）。

失った信用を取り戻すには大変な時間と労力がかかる。その通りですね。一度信用を失えば、本当に元に戻すのには大変なことです。初期の対応を誤るとボヤが大火になる。ダスキンの例です。ダスキンは、在庫は棄てて、日本で承認されていない食品添加物の使用を公表する勇気がなかった。もっとも、大部分は既に食べられていましたが、事故の発生は報告されていません。日本で許されていない食品添加物を中国で使ったというだけで、それはアメリカでも許されている添加物です。日本で許されていないというだけなので、実害はありません、ただそういうものを使いましたと。お詫びの報告でもすれば良かった。そして、まだ食べていない方はお引き取りいたしますとかやれば良かった。それを隠したためにこのような結果になった。ですから、初期対応を誤るとボヤが大火になるというのはこういう例があります。

6. コンプライアンス違反は企業の突然死を招きます。会社の消滅もある。

(1) 雪印食品は、突然死の見本です。

(2) 札幌の岩井食品の浅漬けを食べて、7名の方が亡くなっていて、何十名か食中毒になったという事件がありました。製造工程に食品衛生法違反があったそうです。この会社は清算を目的に、民事再生の申立をしました。会社資産を売却し、査定された損害賠償金の不足分は社長が私財を投じて、届出のあった95.5%を払うという再生計画案を出して、裁判所で認可されています（注16）。社長は、現在ひっそりとアパートで生活しているらしい。この方は、会社財産では足りない部分は全部私財をはたいて、損害賠償に当てたということだからおそらく、真面目な人だと思います。95.5%の配当をするとい

うことは、ほぼ満足的な解決になると思います。どうして製造の手順を間違えたのか。手順さえ間違えなければ、会社を清算することもなかったし、私財を投じることもなかったんです。

(3) 1996年に、山一証券が破たんしました。山一証券は何故、会社更生法による更生を申立てなかったのか。山一は、2648億円の簿外債務があり、有価証券報告書に7年にもわたって虚偽記載を行っていた。そのうえ、当時の証券取引法で、株主に対する利益供与は禁止されていたことです（現行会社法でも禁止されている）。要するに総会屋と癒着するというのが絶対の規範でした。山一証券は大蔵省から再三指摘・指導されてもずっと総会屋と付き合ってきた。バランス上は、山一は債務超過ではなく、生き残る道がありました。その山一証券に最後の引導を渡したのは大蔵省なんです。当時の証券局長が「自主廃業を選択してもらいたい」と引導を渡したのです。それで、四大証券会社の一角が消えてしまった。社長が号泣しながら「社員は悪くない」と記者会見をしております。そして、この会社は、最後は破産しています。これはまさしくコンプライアンスを維持しなかったことによる結末です（注17）。グループ全体で1万人の人が職を失い、8万2000人の株主が甚大な損害を蒙った。ですから総会屋に利益を供与することは当然論外ですが、違反行為とその結果というのは本当に割にあわないことが多いということをご理解ください。

(4) 今年3月、群馬県にあった堀越学園という学校法人（創造学園大学を運営していた。芸能人のいく高校とは無関係）が文科大臣から解散命令を受け、破産しました（注18）。きっかけは、大学設置認可申請で国に出した書類と別件で県に出した書類で、負債額が全く違っていました。文科省の立ち入り検査で、負債額の虚偽記載が明らかになり、そもそも大学の設置基準を満たしていないにもかかわらず、インチキな申請をしていたのです。コンプライアンス以前の学校法人です。堀越学園は、賃金をきちんと支払っていなかったため、労働組合が負債額の相違に気づき、監督官庁に申告してインチキがばれたのです。学生達は、突然、勉強の場を奪われたのです。まさに、突然死です。

7. 次に、どうしてコンプライアンス違反が発覚したかということをお話したいと思います。

(1) 内部告発が大半（注19）です。内部告発が増えてきた理由の1つは、企業に対する帰属意識が希薄化したことだといわれます。内部告発というのはもともとの語源は、サッカーの審判がイエローカードを示す時に、笛を吹くこと（whistle blower）に由来しています。コンプライアンス違反は不正義であり許されないという正義感から吹く人と、上司の指導が過ぎたとか会社に対する恨みから吹く人がいる。どちらがメインであるののかの判断は難しい。告発の動機は何であれ、ひとたび告発されると、会社のイメージは大きく傷つきます。内部告発に名を借りた「経営批判」の場合もあります。その場合は告発者のほうが、会社に対する誠実義務、忠実義務に違反することになりますし、場合によっては守秘義務に反することになり、懲戒処分もあり得ます（注20）。風通しの良い労務管理を行うことで、部署の不満を解決・吸収し、笛を吹かれる割合は少なくなると思います。

(2) 2006年には公益通報者保護法も制定されました。この法律の制定は、会社に対する忠誠心よりも「公益」にかかわる公共の利益を優先させるポリシーが採択されたことを意味しております。本来、コンプライアンスを維持することは、会社の利益になると同時に社会の利益になるという、調和がとれている筈です。ところが、公益に反するコンプライアンス違反の場合、全く調和がとれず、公益を犠牲にして私益（公社の利益）を優先させようとするものです。食肉偽装の事件やダスキンの事件は食の安全

という公益を害していますし、オリンパスや西武鉄道の事件は投資家に正確な情報を提供するという公益を害しています。公益通報者保護法は、通報者を保護するための要件がかなり厳しい（公益にかかわる事項であることや通報の必要性が認められる（切迫性））ことが必要です。）。通報者は自分勝手に公益通報であると考えず、事前に弁護士等に相談しておくことが必要です。更に、通報も内部通報→行政機関通報→マスコミ等への企業外通報の順に行わなければなりません。いきなりの外部機関への通報は、保護の対象外です。どんな保護を受けるかという、解雇や配置転換の不利益を受けないというだけであり、現に解雇や配置転換を受けた人が、その処分の無効を争う時に武器になるというだけです。このように、外部通報をするのであれば、相当の覚悟のうえで行う必要があります。

御社も、内部通報制度を設けていますが、問題は、内部通報をどう位置付けるかということです。当然、内部でも外部でも、誰がそういうことを言ったのかという犯人捜しになりますが、内部通報の場合、当然社員しかいませんから、特定される可能性も高くなります。その中でどう通報者を保護するのかを考えなければなりません。本当にこの制度の運用というのは難しいものです。内部通報で、オリンパスの内部告発者が左遷された事件がありました（注 21）。これも事件としては興味深いもので、配転命令が無効ということになったけれども会社は判決を無視して、元の地位に戻しませんでした。それで損害賠償請求になっています（注 22）。社長や常勤監査役は、1300 億円もの粉飾を行っておりながら、違法行為を指摘した社員には冷酷にも配転命令をだし、制裁を加えたのです。おかしいと思いませんか。日本では、「何故通報制度があり、通報者は守られなければならないか」という企業文化がなく、どちらかという「通報した裏切り者は誰だ」という犯人捜しになってしまいます。この内部通報制度に対する価値観をどう変換していくかがこれからの課題だと思います。そのベースには、コンプライアンスを何よりも優先させなければならないという企業風土の形成が必要です。御社のコンプライアンス規定を拝見しますと、「外部通報に関しては顧問弁護士を窓口にしている」とあります。ただ、その場合の対応を、例えば「こういう場合の通報があったら、誰に連絡して誰がどういう調査をして、誰に報告するのか」をもう少し詳しく規定したほうが良いのではないかと思います。当然、通報者名は秘匿するという形でしなければなりません。

(3) また、ネクスコ東日本グループの倫理行動規範の「私たちの行動指針」の(4)に取引先との関係で、「1. 私たちは常に公正公平かつ透明な手続に従い、取引を行います。2. 私たちは独占禁止法や官製談合防止法等の遵守を徹底して行います。3. 取引先との間で、業務上の立場を利用した不健全な関係を持ちません」とあります。談合（不当な取引制限）や不公正取引を行わないと宣言しております。談合や不公正取引をした業者には、公正取引委員会（公取）から課徴金が課せられます。先月、北海道のスーパー・ラルズは、公正取引委員会から 12 億 8000 万円の課徴金が課せられました（注 23）。不公正取引では、史上 2 番目に高い課徴金です。ラルズは何をやったかという、独占禁止法で禁止されている不公正取引を行った。納入業者に対して、ラルズの新規開店、改装開店に際して、業者に従業員を派遣させて、他の業者の商品の陳列、補充、撤去などの作業を行わせ、その派遣の費用を業者に負担させたというものです。それにオープニングセールで業者から協賛金を提供させていたというものです。これは完全なコンプライアンス違反の行為です。ラルズには、コンプライアンス違反をチェックする機関はなかったのかも知れません。課徴金は、不公正に行われた取引額の一定の割合で課徴されますので、ラルズは、業者を泣かせて相当な利益を得ただろうと推測されます。ラルズは、「見解の相違」と言っていますが、こんなことが見解の相違の筈はありません。見解の相違だとすれば、ラルズ

はどんな見解だったのか聞いてみたい。情けない限りです。ネクスコ東日本グループ倫理行動規範は、「私たちは常に公正公平かつ透明な手続きに従い、取引を行います。私たちは独占禁止法や官製談合防止法等の遵守を徹底して行います。」と宣言しています。

談合については、談合の事実を公取に密告すれば、課徴金を免除されたり、減額される制度があります。いわば、「裏切りの勧め」です。談合した仲間を裏切るのですから、密告はないだろうと思っていましたら、予想を上回る密告がありました。今や密告や裏切りによってコンプライアンス違反が表に出る時代になりました。

(4) 最近の顕著な傾向として、若さゆえかこの暑さで判断能力が低下したのか、ローソン (7/15)、ほっともっと (8/3)、丸源ラーメン (8/3)、ブロンコビリー (8/6) 等で、相次いで従業員が冷凍庫に入ったり、食材に寝ころがったり、食材の上でポーズを取るといった写真がツイッターに載り、炎上するという事件が多発しています。ローソンの加盟店は経営者の息子のおかげで加盟店契約を解除されました。閉店した店のオーナーは、馬鹿息子の愚行により、借金を抱え破産を余儀なくされるでしょう。また、ブロンコビリーでは株価が下がる、店舗の閉鎖等、相当の損害を蒙ることとなりました。従業員（アルバイト）に対する教育に問題があったのか、そもそも採用の時点で判断を誤ったのか。会社は、従業員に対して損害賠償も検討していますが、従業員には支払能力がある筈もなく、無駄でしょう。その損害は、自分で被るしかありません。今や想定外のコンプライアンス違反もあり得ると気を付けなければならない時代です。

8. 先程、内部統制システムとその構築、そしてそれを適切に運用することが大切であるということをお話しました。「内部統制システムを作りなさい」ということは、会社法で定められております。先ほどお配りしました資料④「監査役の内部統制システムにかかる監査の実施基準」の6頁をご覧ください。監査役が法令遵守の体制を監査するに当って、チェックすべき点を示しています。特に8条と9条、リスク管理についての規定です。7頁に「監査役は法令遵守体制について以下に列挙する重大リスクに対応しているかどうかを監査上の重要な着眼点として監視し検証する」「代表取締役が主導又は関与して法令違反行為が行われるリスク」。まさにオリンパスの粉飾の件です。「法令遵守の状況が代表取締役等において適切に把握されていない結果、法令違反行為が反復継続して行われるリスク」これは多いと思います。担当役員は知っているけれど他の役員には知らせないという型です。これは後で、「その他の役員は取締役として他の取締役の違法行為を監視する義務に違反する」ということに抵触するおそれがあります。これは「代表取締役等において把握された会社に著しい損害を及ぼすおそれのある法令等違反行為が対外的に報告又は公表すべきにもかかわらず、隠ぺいされるリスク」にあたります。要するに、これらリスクのパターンを類型化し、その類型に応じたリスク対応が出来なければなりません。レジユメ6の(2)をご覧ください。「企業のリスクがどこにあるのか、その予見を行う」。リスクはどこに生じるかを常に皆で意識しておかなければなりません。これを怠ると、後で大変なことになります(注24)。御社の使命は、道路の保守点検業務を通して道路交通の安全を守ることです。この保守点検業務をどこまでやるか。トンネル、橋、路面の安全確保するのですから、エンド(上限)がないといってもよい業務です。究極の到達点は、ユーザーの安全であり、どこまで行ってもゴールはないかも知れません。過去の経験(事故や裁判例)から、どこで何を原因として、ユーザーに被害が及ぶ事故が発生し、御社が被告となる可能性があるのかを組織として検討することが大事なのです。

リスクも定型的なものではなく、起こり得るリスクはどういう性質なのかを中心に考えるべきで、もし責任を問われるとすればどの法律のどの規定が御社の業務にかかってくるのか、どこのセクションが対応するのかを、細かく想定して、各人が行うべき義務を常に考えなければなりません。1979（昭和54）年7月に、日本坂トンネルで、史上最大規模の火災がありました。トンネルの長大化に伴い、どうしてもトンネル火災では、被害が大きくなりがちです。トンネルの安全を考えると、有事に備えなければなりません。有事に何をすべきか、というシミュレーションが必要だと思います（注25）。

レジュメの東京電力のところをご覧ください。東電は、「シビアアクシデントは起きない」と楽観して、一度もシビアアクシデントのシミュレーションを行っていなかったそうです。それどころか、意識的にシビアアクシデントは起きないという安全神話を作り出してきました。住民を含めた避難訓練でも、役に立たない訓練を行ってお茶を濁してきたのです。本気でシビアアクシデントに備えた訓練を行うものなら、住民から「そんな危険なものを我々の近所に建てたのか」と反対されるのを恐れた。その結果が3.11における福島県民にもたらした被害です。シビアアクシデントを想定しての立地に同意してもらうことが必要なのに、金でほっぺたを張って、無理やり建設を強行した結果です。

監査役の「監査の実施基準」の中に「損失危機管理体制に対する監査」というのがあります。有事のシミュレーション及び有事の危機管理です。また、2で述べたコンプライアンス違反は、有事の内部統制システムがうまくいっていなかった例です。ダスキンの例では、トップは、まさか日本で承認されていない食品添加物が入っていたとは知らなかった。それを知ったことは、まさに有事であり、大王製紙の御曹司の例は、金を出せと迫られたことが有事なのです。いつも不祥事は「まさか」という接頭語で始まります。まさかの有事の際こそ、ガバナンスの適正さとコンプライアンスが求められるのです。

なお、御社には研究開発という部門があり、既に何件か特許を取っておられるとのことですので、特許権・実用新案権の侵害（する側もされる側にも）には特に注意が必要かと思います。後日、侵害訴法（特許法100条以下、実用新案法27条以下）の被告とならないよう配慮することも大事です。

9. 次の頁にいりますが、どのような内部統制システムを構築したかを株主総会に提出する事業報告書に記載することが義務付けられています（会社法348条）。内部統制システムは、監査役の監査の対象であり、会計監査人の監査の対象にもなります。社長は株主総会において、内部統制システムの構築について報告しなければなりません。御社の場合、1人株主ですから、どなたかが代理で出席されると思いますが、社長が事業報告においてこのシステムを報告し、監査役が監査報告において、事業・会計ともに適正であると報告します。これは毎回同じ決まり文句でやっていると思います。これはちょっと問題で、本来であれば、監査役の方がどういう監査をしたかをプロセスが分かる監査報告をしたほうが良いと思います。

では、内部統制システムを作らなければアウトなのかということですが、これは、事故や不祥事があれば、結果的に内部統制システムが機能しなかったからと認められるからです。問題は、内部統制システムが機能しない場合であっても、常に会社に損害賠償義務があるとは限らないとしたのが資料③の判例です。被告は日本システム技研④というソフトを作っている会社で、東証二部上場会社です。ここで架空売上の計上が行われました。実際の売上はないのに、売上があったような会計処理をし、水増し決算を行った。資料③の86頁に、架空計上の手口が載っています。一番下の段で①営業社員が偽造印

を用いて販売会社名義の注文書を偽造し、送付した。②偽造印を受けて受注処理を行う。③検収依頼書を出した。④検収依頼書は営業社員に回される。⑤その検収依頼書が返送されるという形で実際は納品されていないのにうまく細工して会計監査人をごまかしました。会計監査人も平成16年3月期までの財務諸表につき、適正であるとの意見を表明した。会計監査人も騙される程、手口が巧妙だったので。その結果、株が急落し、株を買った人が損害賠償請求を行いました。その株主は、株価が暴落したのは、内部統制が出来ていないか、うまく機能していなかったため、損害を蒙ったと訴えたのです。判決は、「見かけ上はY会社の売掛金と販売会社の買掛金が一致するという巧妙に偽装するという通常容易に想定し難い方法によるものであったため発覚しなかった」といい、内部統制システムを作っても発覚できなかったと認めました。また、「本件以前に同様の手法による不正行為が行われたことがあった場合には、会社の代表取締役であるAにおいて本件不正行為の発覚を予見すべきであったという特別な事情があるが、それも見当たらない」。つまり過去に前例があれば気を付けろということでしたが、過去に前例もなかった。そして監査証明も出ているということから、この事件は、「債権の存在が正確でなかったとしても、財務部におけるリスク管理体制が機能しなかったということはできない」つまり、リスク管理体制を潜り抜けた特殊な例だということです。ですから、事故があった、不正なことがあったからといって、全てがアウトになるわけではないという例がこの裁判です。この一審判決では、株主の主張を認めたのですが、控訴審判決では、この会社はやるべきことはやっていたけれど防止できなかったのだから一審判決を破棄するという結論でした。ですからレジュメには「身の丈に合った内部統制システムの構築こそ大事」と書いておきましたが、まさにこの判決はそのことを云っています。ただこの事件は、不正経理という一つの面ですから、御社の行っている道路の保守等業務に照らすと、保守不良を理由として事故が発生した場合の結果責任に近い責任が求められるかも知れません。

10. では、コンプライアンスをどうやって企業に根付かせれば良いのかということですが、これは、私は「strategy－戦略」「structure－仕組」「style－意識」の3つのSが大切だと思っています。まず戦略とは、「上から下まで共通の価値観を共有すること」。つまり、常に先のビジョンを考え、それに基づくコンプライアンスの意義を訴え、会社のミッションとビジョンを示していくこと。これによって組織のモチベーションが高まります。また、当社は、今どの段階にいて、次は何をすべきなのかの中・長期的ビジョンも考えることができる。長期の戦略を打ち立てること、これが「structure」です。そしていつのまにかコンプライアンスのことを意識しなくても自覚できる組織風土をつくっていくのが「style」です。

ただ、いくら良い組織風土を作ったとしても、「逸脱」や「事故」がいつ起こるか分かりません。そこでリスク対応の仕組みを整備しておくことが必要です。それは結局リスク管理体制を作っていくことに他ならないということです。

最近では、コンプライアンスやコンプライアンスに関連して、内部統制とか内部通報等述べられていますが、大切なことは、「コンプライアンスプログラム」（又はコンプライアンス推進計画）を全体として、且つ、広い視野で立案し、実行することです。「仏作って魂入れず」ということがないようにしなければなりません。NEXCO 東日本グループの倫理行動規範や御社のコンプライアンス規定は大変立派なものであり、これをどうマインドに取り込むか。そして、どう実践していくのか、そのプログラムが重要だと思います。御社のコンプライアンス規定について指摘しますと、第6条にコンプライアンス

の統括部署が企画部になっています。私は、コンプライアンス担当部署はラインの中ではなく、取締役会の外付けにして独立性を持ったほうが良いのではないかと考えます。これ以上の話は時間の関係でできませんが、コンプライアンス体制の確立というためには、とにかくことあるごとにコンプライアンスを意識的に行うことだと思えます。

11. また、コンプライアンスの話の中で最近、セクハラ・パワハラについても注目されています。私は、社員全員が一つの目標に向かって進むべきなのに、セクハラ・パワハラを行う人は一体何を考えてそんなことをしているのだろう、何故自分の地位や性別を利用してハラスメントを行うのか分からないというのが正直な感想です。組織の中では、個人の感情で動いてはならないのです。ハラスメントに関するいくつかの判例を見てみましたが、仕事のできる部下に対する嫉妬とか（パワハラ）、優越感とか（パワハラ）、人間特有の私情から発する人間の愚かさ（セクハラ）に起因しているとしか言いようがありません。

今私が受任している事件でもパワハラ関係の裁判がありますが、そもそもは職場に個人的感情は持ちこまない。職場は会社の目標に向かって、各々の組織において全力で活動を展開していくわけですから、ビジョンへ向かって何をすべきかが重要なのであって、本来であれば、そこに性別だとか私情が入る余地はないはずなのです。とはいえ、現実にはパワハラ、セクハラは発生していますので、組織論だけでは片付けられないのも現実です。

ハラスメントの問題に対しても、やはり徹底した意識改革が必要です。そのための教育が必要です。御社では、ハラスメントの対応部署は、企画課のようです。企画課を中心にハラスメントに関する苦情の受皿・窓口を用意し、調査の結果、ハラスメントであることが確認された時は、そこ厳正な処置をとる。そして徹底した意識改革を行うためのプログラムを用意する。セクハラ・パワハラに対してはこれくらいだと思います。

12. 時間になりましたのでこれで終わらせていただきますが、最後に一言だけ。東電の話になりますが、3.11以降の東電について、皆さんはどう受け止めていますか。東電の倫理規程では説明責任を果たすとなっています（注26）。しかし、明確な説明ができない。事故や事象を隠す。後日、住民の健康に影響を与える事実が発覚してから、それはそうでしたと謝罪する。この連続でした。説明責任を全く果たしていない会社だと私は思いました。今、各地で再稼働の問題がありますが、柏崎・刈羽にしても、これも今まで地元をないがしろにしてきたから、新潟県知事にしつぺ返しをくらった。今まで無視されてきた人が初めて怒った。東電は虎の尾を踏んだのです。適切に今まで説明責任を果たして、信頼関係を作ってきたら、再稼働申請もスムーズに行ったのではと思います。

13. 最後に私が言いたかったことは、コンプライアンスマネジメントを行う組織とするためには、コンプライアンスの重要性を認識して、上から下まで同じマインドを持たなければならないということだと思います。これが α であり Ω です。マインド形成のためには、「べからず集」を学習することではなく、あるべき高みに会社を持っていくために何をすべきか問い続けることだと思います。私のこの話をきっかけに、皆さんがコンプライアンスについてマインドを形成して頂けたらと思います。

本日はありがとうございました。

(質問等あったが聞き取れず)

例えばネクスコ東日本の本体のコンプライアンス委員会は、社長と会長の直属になっています。組織のラインの位置づけというよりは、社長と会長の外付けになっている。ということはそれをもつぱらに行う特別なセクションが必要になるということです。御社では企画がやっていますが、ゆくゆくは社長直属にしていくとか、そういうことが望ましいということです。

(聞き取れず)

別に私は、企画が担当しているからダメだと言っているわけではなく、ラインから外に出ていたほうが望ましいと言っています。ただ、東日本本体のように、職員の人数が多いなら外付けは可能と思いますが、少人数の組織では難しいのも理解できます。

(聞き取れず)

終了あいさつか。拍手。

注1：拙著「弁護士のマインド」(弘文堂・2009/10) 検索のキーワードで「田中宏 弁護士のマインド」を入力すると、いくつかの書評がヒットします。

注2：船橋洋一・カウントダウン・メルトダウン(上・下)(文芸春秋社・2012)

注3：アメリカの初代最高裁長官、John Marshallは、「企業は不可視、不可触の人工的存在であり、会社法の中だけに存在する」と述べています。

注4：H25.7.31 北海道新聞夕刊。なお、H25.8.10 北海道新聞夕刊は、「職場トイレでも使った」と報じています。

注5：H25.8.1 北海道新聞朝刊は、「使用者発見難しく、防止策手探り」と伝えています。

注6：H12.9.20 大阪地裁判決(資料①)。この事件は昭和57年から平成7年まで、長期間にわたって不正が発覚しなかったのは、ニューヨーク支店の次長が証券の残高証明書を偽造していたためである。チェックする人と偽造する人が同じであった。これではインチキを見抜けない。11億ドルの損失を発生させた次長の井口英俊はFBIに逮捕され、禁錮4年罰金200万ドルの判決を受けましたが、3年3ヶ月で出所しており、現在はジョージア州アトランタに在住しているとのこと。また、この事件で大和銀行は米国監督官庁に虚偽報告をしたとして、3億4000万ドル(340億円)の罰金を命ぜられ、アメリカの弁護士に1000万ドル(10億円)を支払っています。

注7：(1) オリンパスは、元最高裁判官など6名からなる第三者委員会を設置した。その第三者委員会の報告書は、24頁の長文であるが、組織がどこで腐っていくかを知る上で参考となる。

(<http://www.olympus.co.jp/jp/info/2011b/if111206corpj.jsp>)

(2) 週刊東洋経済 2011.12.17 54頁以下

(3) チームFACTA「オリンパス症候群」(平凡社・2012)

注8：H25.7.5 東京地裁判決(北海道新聞H25.7.19)。

注9：(1) H18.6.9 大阪高等裁判所判決(判タ 1214-115)(資料②) 10名の取締役と1名の監査役に総額29億8700万円の支払を命じている。

(2) 東京商工会議所編「危機管理対応マニュアル」(サンマーク文庫・2005)

注10：(1) H25.6.28 北海道新聞夕刊。

(2) 大王製紙事件と入力すると多数の記事がヒットします。

注 11：伊丹敬之他「ゼミナール経営学入門・第3版」（日本経済新聞社・2003）は、コーポレートガバナンスのメカニズムの本質は、権力のチェック、経営者のチェックであり、経営者の腐敗あるいは能力不足という一時的な不健康から回復させるためのメカニズムを企業組織や企業制度が内蔵していないと一時的な不健康が恒常化し、ついには回復不能な状態にまで企業を追い込むことになる」と述べている。至言である。

注 12：(1) H25.5.24 北海道新聞朝刊。同 7.12 北海道新聞朝刊。

(2) H25.7.30 毎日新聞。

(3) 辰濃哲郎「無視し続けられた警告」アエラ・2013・9・9号

注 13：(1) ローレンス・E・ミッチェル「なぜ企業不祥事は起るのか—会社の社会的責任—」（麗澤大学出版部・2007）は、自由主義とその自由主義哲学に原因を求めているが、もっと人間的なところに起因しているように思われる。

(2) 山口利昭「法の世界から見た『会計監査』」（同文館出版・2013）は、粉飾決算について、最初から確信犯はいない。不祥事には、プロセスがあるとしています。予備的不祥事→第1次不祥事（社内ルール違反）→第2次不祥事（不祥事の発覚）というプロセスを辿っていると述べている。

注 14：2002.7 日ハムの子会社日本フードが買い上げを申請した牛肉 11.1 トンに輸入牛肉が含まれており、雪印食品と同じ偽装の手口。日ハムは、日本中のスーパーやテナントから取引停止、販売停止となった。この年の決算では、売上は、4.4%減。最終利益は 81.5%の減となった。農水省は、日本フードの3人の営業部の部長を詐欺で刑事告発し、県警は3人を逮捕した（懲役2年6月、執行猶予3年）。創業者の大社義規会長らは、代表権を返上し、日本ハムファイターズのオーナーも辞任した。

注 15：H25.7.26 北海道新聞夕刊。

注 16：H25.8.6 北海道新聞朝刊。

注 17：(1) 佐々木信二「山一証券突然死の真相」（出窓社・1998）は、小説より面白い。

(2) 読売新聞社会部「会社がなぜ消滅したか—山一証券役員たちの背信—」（新潮文庫・2001）

注 18：H25.8.23 日経新聞朝刊。

注 19：桜井稔「内部告発と公益通報」（中公新書・2006）

注 20：H9.5.22 東京地裁判決（労働判例 718-17）は、在職中労働者が行った新聞投書により、会社は著しく名誉が棄損され、職場秩序が乱されたとして、就業規則に基づき、その労働者を停職3か月の処分にしたことを相当としている。

注 21：(1) H23.8.31 東京高裁判決。H24.6.28 最高裁決定。

(2) 中村雅人「オリンパス配転無効・パワハラ被害賠償事件」（法学セミナー697-22）

注 22：濱田正晴「オリンパスの闇と闘い続けて」（光文社・2012）

注 23：(1) H25.7.4 北海道新聞。

(2) 公正取引委員会の HP にアクセスし、「課徴金・ラルズ」を入力すると、廃除措置命令及び課徴金納付命令（H25.7.3）を見ることができる。

<http://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/dksochi/h25/130703.html>

注 24：(1) 坂本恒夫他「現代企業論」（国分館出版・2007）は、「リスクの予測とは、過去の経験に基づき、算出された確率により将来においてどの程度の損失が起り得るかを知ることである。しかし、多

くの場合、損失を発生させる事象がいつ起こり、どれだけの損失を発生させるかを確実に知ることはできない」と述べている。

(2) リスクマネジメント協会「リスクマネジメント入門・リスクマネジメントの意義」参照。

注 25：(1)事故当時、日本坂トンネルの消火設備は、最新のものであり、これ以上の設備はないと考えられていた。しかし、トンネル火災事故が起きた。裁判所は、当時の日本道路公団に対して、「通常有すべき安全性」を欠いており、「工作物の設置又は保存に瑕疵」があったとして、道路公団に2億1000万円の損害賠償を命じている。では、どこまでの設備が求められていたのか。この事故により、様々な点が改善されたのも事実である。この改善は、失敗に学んだ、失敗に意味があったといえる。しかし、事故が起きる前に事故の有り様を予測するのは、なかなか難しかったのも事実である。まさにエンドレスの予測が求められることになる。

(2)H5.6.24 東京高裁判決（判タ 825-75）

注 26：東電は、平成 19 年、国の原子力安全保安院に対してデータを改ざんして報告したことがあった。その反省から「企業倫理遵守に関する行動基準」を策定していた。

(<http://www.tepco.co.jp/corporateinfo/trust/torikumi/pdf/kijun.pdf>)

しかし、3.11 後の東電のプレス発表を見ていると、この行動基準は全く遵守されていないように見える。