

リーガル コンパス

弁護士法人神戸シティ法律事務所
 弁護士 高島 浩
 (兵庫県弁護士会所属)



第93回 企業における不祥事の共通点

1 相次ぐコンプライアンス違反事件

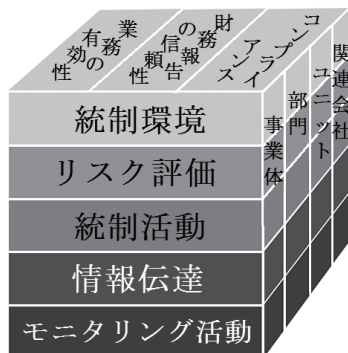
新車の燃費や排ガス検査に関して、マツダやスズキでも不適切な事例が見つかったと報道されています。また、アメフトの悪質タックル事件は未だ収束せず、不正融資が繰り返されていたスルガ銀行にも重い処分が下される見通しです。なぜこれらの事件が発生してしまったのか、事案の解明が待たれます。

しかし、企業や団体において不祥事が発生する過程を観察すると、いずれも共通の原因が存在するように思います。このような不祥事（コンプライアンス違反）が発生することを防ぐためには、何がポイントとなるのか、内部統制の観点から考えてみます。

2 内部統制とコンプライアンス

内部統制とは、「業務の有効性」「財務報告の信頼性」「コンプライアンス」など、経営活動を円滑に進めるためのプロセスとして位置づけられています。

その国際標準となっているのが、トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）により公表されたCOSOレポートです。現在の表現は異なりますが、数年前まで使われていたキューブ形の図が分かりやすいため、これを元にご説明します。



キューブの上面に配置されているのが経営活動

の「目的」であり、前面に配置されているのが実行されるべき「構成要素」です。「構成要素」は、「目的」を達成するために実行すべき行動であり、いわゆるPDCAサイクルを内容としています。

端的に表現すれば、企業は「コンプライアンス」という目的を達成するために、不祥事のリスクを評価し、対策を立案して統制活動を実行し、上手く機能しているかどうか情報を収集し、機能していなければ別の対策を考えるというPDCAサイクルを回さなければならないということが、国際標準とされているのです。

3 危機管理のポイントは「社内の風通し」

そして最も重要なことは、PDCAサイクルの最上部に「統制環境」が乗っていることです。これは、「何としても目的を達成しよう」「不祥事を起こしてはならない」という雰囲気社内を包んでいなければ、いくらPDCAサイクルを回しても効果が現れないことを意味しています。

日大では監督が人事担当理事を兼務していたため誰も声を上げず、スルガ銀行では営業至上主義が徹底され審査部門が抑え切れなかったと報道されています。

目の前で行われていることが間違っているのではないかと、誰もが声を上げられる風通しのよい環境が整えられていない限り、いくら社内でコンプライアンスの研修を繰り返し、PDCAサイクルを回そうとしても、不祥事を押さえ込むことはできません。

一流のメーカーで繰り返される不正や日大やスルガ銀行で起きている問題は、企業におけるリスク管理のあり方について、改めて重要な示唆を与えてくれています。