

## 第 26 回 JACB 総会特別講演

本ペーパーは、2016年4月19日に第26回JACB総会の特別講演として中島経営法律事務所弁護士の中島茂氏がお話して下さった講演を、JACBの責任において記録したものです。お話はJACB会員にとって有用なものと考え、会員限定のウェブサイトで公開いたします。ただし、記録された内容と中島弁護士のお話との齟齬があるとすれば全てJACBの責に帰し、お話頂いた中島弁護士には責任のないことを考慮してお読み下さい。

## 第1 企業にとって「CSR」はなぜ必要なのか

## 1 「CSR」の意味を再認識する

1996年から97年にかけて、日本中の金融機関が反社会的勢力と裏でつながっているのではないかということがいわれて、私が経団連に呼ばれて企業行動憲章を作るお手伝いをしました。それが、この関連の仕事をお手伝いした初めてのことだと思います。今日はその延長線上の話としてお話をしたいと考えています。

最初に CSR の話をしたいと思いますが、ISO の認証というものは世界的な規模で CSR を推進するものだと私は思っています。皆さんのがやっておられる事というのは CSR に絡むということに最も大きい価値があると思っています。逆に皆さんのが審査、認証されている企業の側に私はおりますので、その観点でお話をします。

いま企業にとっては、経団連の行動憲章をつくって以来、コンプライアンスということ、反社会的勢力と袂を分かつ、環境に貢献する、社会に貢献するという、コンプライアンスとCSRの二つが企業にとっての重要な柱となっています。

例えば、自動車ローンを通じて暴力団に融資をしていたのではないかという金融機関が、社会のひんしゅくを買ってレビューションを落としたということが昨年ありました。最近でも、食材の廃棄物を再活用していたのではないかというような CSR、コンプライアンスの問題が取り上げられています。では CSR とはどういうことだと言うと、Corporate Social Responsibility と言うことです。 Corporate は会社と言うことですね。 Corps とはもとは身体、団体という意味で会社という一つの組織を意味します。 Social というのは社会ですから社会に対する Responsibility と言っているのですが、企業はどうやって Responsibility ということに取り組んでいるかと言うことです。

この **Response** という言葉はもともと、皆さんはお仕事の上で「彼あるいは彼女は **Response** がいいね」という言葉を使われていますよね。これは、指示をしたり頼んだりすると、ぼ

ーんと答が返ってくると「Response がいい」となりますよね。Response ということは「応え」ということなのです。では、「応え」が何で「責任」ということになるんだといいますと、Response は本当は宗教に根ざした言葉で、司祭や牧師さんが、皆さんは神の期待に応えていますかということを聞くわけです。私、実際にそういう場面を見たことがあります、唄で聞くわけです。それに対して居並ぶ信徒の人たちが立ち上がって、神の期待に応えていますということを唄う、これは応答歌というのですが、唄で応えるのです。これを Response というのです。

ここが最大のポイントだと思います。つまり、期待に応えているということを堂々と唄で歌えるということが、Response に ability がついて、応えられるよということになる。企業が応えられるよということが Responsibility ということになる。「組織は社会の期待に応えられていますか?」という組織に対する社会の問いかけに答えられるということが Responsibility ということになるのです。ですから、「責任」というのとはちょっとニュアンスが違いますよね。責任というとみんながヤレヤレというので、やらないとうるさいんだ、世間が、というようなオブリゲーションというか、仕方なくやるというようなところがあります。そういうところとはちょっと違って、「応えられます」というような積極的な意味合いがある、それが Responsibility ということです。

## 2 では、「社会の期待」とは?

組織は期待に応えるために一所懸命にやっていると思うんです。では、神とは違う社会が Responsibility といったとき、社会の期待とは何でしょうか? 経済広報センターが毎年生活者の“企業観”という調査をやっています。「消費者」というとコンシュームするだけの客体のような意味になりますが、「生活者」というと自分の価値観を持って積極的に生きていける人ということになります。

2015 年版の「第 19 回生活者の“企業観”に関する調査報告書」(2016 年 2 月 9 日発表)によると、第一位に、安全・安心ということが来ています。これが 82% で第一位です。このアンケートは過去 10 年間に亘って行われていますが一貫してこの安全・安心が一位で、国民が企業に望んでいることは安全ということ、安心ということなんです。

第 2 位は企業倫理の確立した企業であって欲しいということです。そして同率第 2 位に不測の事態に対する適切な対応ということがあります。第 4 位でディスクロージャー、情報開示と言うことですね、これがきています。そして以下、雇用の創出、技術研究開発ということがきて、第 8 位に環境保護ということがきています。私は企業の方とお話しする時に、経済広報センターのこのアンケートをご説明します。

世の中は、とにかく安全・安心ということがまず第 1 ということ。安全ということはどういうことかと言いますと、事故を起こさないということ、危険性がないということ、そし

てクオリティですね。そして、安心ということは、客観的にその製品が安全であることを知つて心が落ち着くことをいひます。企業は安全・安心を目指さなければならぬ訳です。

### 3 企業はこうした「社会の期待」に応えて初めて、維持・存続が許される

企業が安全・安心に始まつて、ディスクロージャー、環境保全につながることに違反すると企業はどうなるか、といひと、「商品買わない」、「株買わない」ということになります。非常に社会は辛辣です。2002年におきました某香料会社（編注：共和香料）の場合、食品衛生法で認められていない添加物を入れていたということで話題になりました。自分たちは法定外添加物とか説明していましたが社会はそんな甘いことでは許してくれません。

「違法添加物を入れた」ということで、新聞記事に違法添加物ということが書かれて、警察も警察官75名を動員して、6月18日に本社、工場、研究所の三カ所に強制捜査に入つたんです。その会社は強制捜査から2ヶ月後の8月29日に破産宣告（編注：自己破産の申立に基づく）を受けました。つまり、法律で認められていない添加物を入れていることが分かると会社は2ヶ月でこの世から消滅するということですね。そこで働いている何十人という従業員は当然路頭に迷うということです。CSRに違反する違法な添加物を使っていましたということで、文句の言いようがないですね。企業側はマスコミに向かって、違法添加物と言わないで下さい、無認可添加物とか法定外添加物と言って下さいと言ってみても、全然通用しない厳しい世界です。

去年3月に建物の基礎にあって揺れを防止する免震ゴム、そのデータを偽装していたという会社がありました（編注：東洋ゴム）。「商品買わない」、「株買わない」ということですから、2,771円だった株が数日間に2,372円まで暴落しました。

同年11月ですけど、マンションの杭のデータを偽装していたという問題がありました（編注：旭化成建材）。やっぱり株価が930円から700円に暴落していました。トップが辞任するという事態に陥りました。

一番有名なのは、2002年にある有名食品会社（編注：雪印食品）がオーストラリア産ビーフを国産ビーフであるかの如く箱を詰め替えて売っていた牛肉偽装事件があります。これが新聞で報道された翌日から、イオン、セブンイレブン、イトーヨーカ堂、高島屋等が一斉に販売を拒否しました。つまり、こういう安全・安心とか倫理とか社会貢献とか、こういう事に違反すると、「商品買わない」、「株買わない」ということで、いずれその企業は衰退の道を辿るという非常に厳しい現実があります。

いろんな企業が、いやー私のところはちゃんとやっていますと、みんな仰います。立派なスローガンを掲げることは難しいことではありません。たとえばある会社は、社会的責任を持った製品の安全管理、クリーンポリシー、環境配慮の調達、法令順守、コンプライアンスとリスクマネジメント、とホームページで謳っています。けれども「本当ですか？き

れい事を並べているだけではないですか？」というのが、正直なところ社会の人々、生活者の素朴な気持ちですよね。本当に安全・安心なの？本当に環境に配慮しているの？と。

そこで ISO の審査（の出番）だと思います。

## 第2 ISO 審査の任務と CSR、コンプライアンス

### 1 ISO 審査の任務は

ISO 審査は社会が企業を「CSR 評価」する際の判断要素となります。企業はホームページで我が社は全社を挙げて CSR に取り組んでいますとか、安全・安心に責任を持って取り組んでいますとか、言るのは簡単ですよ。しかし、免震ゴムは偽装しているのじゃないの、杭打ちで偽装しているのじゃないの、そういうたった疑いの目で世間は見ているんですね。誰を信じたら良いのでしょうか？本人が自分でちゃんとやっていますと言うのは簡単ですね。その時に ISO 審査は重要な裏付けの意味を持っているわけです。

社会的な制度として、例えば国土交通省は、公共工事では審査条項の中に ISO の取得状況というのを入れている。ネットで調べてみると、ある自治体は競争入札の時の評価項目に ISO を取っているか、品質マネジメントシステムを取っていて環境マネジメントシステムでも取っていると、両方で取っている時は 10 点を付けると言うような事をやっている。こういう公的な制度でも重要な判断基準として ISO の取得状況が使われています。

JETRO の「貿易・投資相談 Q&A」という文献がありました。海外の事例ですが、ISO9000 シリーズの認証を取得しておくと、訴訟が発生した際直ちに資料を提出すれば判事や陪審への第一印象が良くなるということが書いてあるのですね。

その他、実感としてネットで ISO について世の中の人が見ているかと言うことを調べてみると、「審査員の応対は、本当に真摯な態度で、深く質問されてきます。昨年と変わらず、担当社員みんながそのやり取りに感動をしました」とか、「審査員は相当に熱情的な方で、雄弁な方でした。色々な気づきを与えてくれた自信あふれる審査員に感謝です、ISO システム導入後、大きく変化した点は社員のモチベーションです」とか、こんな見方を社会の人は持ってくれているようです。いまはネット社会ですので、審査をしてもらうと直ぐにネットに書き込みをして、そうだ、そうだ、みたいにネット社会に広がっていく世の中で、ネットの書き込みは重要な事です。

今までのお話をまとめて申し上げますと、社会の生活者、消費者は企業に向かって「安全・安心」、「企業倫理」、「雇用の創出」、「適切な情報開示」、「環境」を求めています。そして、本当にやってくれるの？と思っています。監査役とか内部監査体制とか監査委員会とかいろいろあるのですが、ある割に企業不祥事はあとを絶ちません。じゃあスローガンはホントなの、ということになります。企業に対する信頼の生活者アンケート

で残念なのは企業に対する信頼度は結構下がっている事です。そこの裏付けとなるのが ISO でしょうということになる。ISO に対する社会の期待ですね、ISO が担保してくれるんだと、そこに消費者、生活者が信頼を抱くわけですから、それに応えるのがミッションだということを、ISO に携わる方々にご理解いただきたいと思うのです。

## 2 「コンプライアンス」と審査の基本

次にコンプライアンスの話をしたいと思います。

コンプライアンスは法令順守とよく言いますが、あの言葉はどこから出てきたかよく分からぬのです。辞書を引くとどこにも法令順守とは書いていないのです。コンプライアンスとは相手の期待に応えること、相手の願いに合わせること、という意味なのですね。

2004 年に大阪のあるマンションで、大型の台風が来たときに、地下の駐車場からこんこんと水が湧いてきているという事件がありました。マンションの住民は、この水は何だということで保健所に計ってもらったら基準値の 1600 倍のセレンという、発がん性を指摘されている有害物質が含まれているという事件がありました。住民は不動産を売った不動産会社に対して、「土壌が汚染されていたことをなぜマンションを売る時に説明してくれなかつたのか?」と言ったのです。その時のマンション販売会社のコメントは、宅建業法に、土壌汚染の事実を説明しろとは書いてありません、というものでした。法律に書いてあつたら説明するけど、書いてなければ説明しないよと、これが「法令順守」と言うことなのですよ。このことをこの会社は 3 回別の機会に言っているのですよ。

2013 年に長崎のあるグループホームで死者 4 名出る火災がおきました。なんで 4 名も痛ましい被害が出たかというと、スプリンクラーがなかったのですね。こういう特別な施設にはスプリンクラーを付けなければならぬという条例はあったのですが、条例は 275 m<sup>2</sup> 以上に設置を義務付けていて、当の施設は 270 m<sup>2</sup> だったのです。だから、条例上は付ける義務はなかったんですね。しかし自治体は過去から何回か助成金を出すからスプリンクラーを付けてくれと言っていたのですね。どうですか、法律で義務付けられたらやるけど、義務付けられなかつたらやらないよと言うのが「法令順守」なのです。

本当は、コンプライアンスは「人の願いなどをすぐ受け入れること」なんですよ。これを理解しておれば、宅建業法にどう書いてあっても、土壌汚染があった土地ですよということを一言説明してくれたって良いわけです。聞けば、このマンションは前には化学会社があって、その化学会社が廃棄した水がしみこんでいた訳です。また、270 m<sup>2</sup> だって、スプリンクラーを付けておいて下さいよ、これが社会の期待ですよね。皆さんもそうですよね、法令順守などと小さい事を言わずに社会の人々の期待に応えることはしましようよねと思いますよね。そのような企業姿勢ですかということを技術的な面から、環境的な面から、経営的な面からチェックされるのが ISO の審査のミッションだと思うわけです。逆に言え

ば、ISOの認証を信頼する社会の人々の期待だと思います。このように、大きな責任を負つておられるわけですが、同時にそれが誇りでもあるわけです。プライドを持って社会の期待に応えていただきたいと思うわけです。

コンプライアンスは実は自分のためなんですね。2001年1月にある町がISO14001を取得したが、その後の定期審査で町は名物を食べてもらいたいと思って審査員に昼食の接待をしたのです。そのような過度の接待を受けることは審査の中立性に影響を受ける可能性のあることで審査員は内規により処分を受けたと毎日新聞に掲載されていました。町は、処分の内規は知らなかった、環境管理を再確認することが主な目的で、名物を食べてもらおうと思っただけ、と話していました。

判断に迷うときは、「法令順守」と言うことより、「コンプライアンス」で考えるべきだと思います。何千円までなら良いかと言うことではないのです。ある会社の判断基準ですが、あなたは家族に自分が何をしているか、オープンに語れますか？あなたは、あなたをしていることがマスコミで報道されたらどう感じますか？とあります。

それはオランダのある会社ですが、公平性、信頼性、独立性に疑いを生じるような金品の贈与、便宜の供与あるいは供応を受けないことという判断基準をおいています。相手（社会の人々）がどう受け取るか、が重要な訳です。

皆さんにとって期待に応えるべき相手は、審査をする企業ではありません。審査をする企業の向こうにいるその企業の商品やサービスで生活している消費者、生活者、社会の人々、そのような人々です。こうした人々の期待を間接的に担っている訳です。

CSRとコンプライアンスは社会の期待に応えるという点において同じですが、主語がちがうのです。CSRは、こんな会社、社会に要らないよって、商品買わない、株買わないといエローカード、レッドカードで会社を社会から排除するということで社会が主語になって評価をするのです。これに対して、コンプライアンスというのは、組織の側が信頼されるように努力します、ということなのです。

### 第3 審査担当者と接待、利益供与

私は弁護士を始めて35年目になるのでいろいろな企業の話を聞いているのですが、技術情報収集に関連する話をまずすると、「5千円、にぎらせたら勝ちですよ」という情報社会のプロの話があるのです。ある下請けメーカーの発注担当者が交渉で、今までこっちに発注していたけど今度はこっちにするぞというようなことが出来るですからすごく権限を持っているのですが、奥さんが重病にかかって入院費も嵩んで経済的に困っていた状況がありまして、受注している部品メーカーさんに何回かご馳走になっていました。まあ、食事をご馳走になっているだけではそんなに義務感を感じなかつたのかも知れないので、一回妻が病気で入院しているという話になって、そしたらその発注先は、奥さん見舞

いに行って下さい、その足代にして下さいと言って 5 千円を渡した。この 5 千円をもらつたわけですね。情報収集の専門家と言いますか調査会社の人の話を聞くと、5 千円というのは一つの基準で、5 千円というのはどうぞどうぞタクシ一代の足しにして下さいというと受け取りやすい額だそうです。1 万円を出すとなかなか人は受け取ってくれない、と調査会社の人は言っていました。このケースを後で調べてみると 100 万円に近い額をこの人は受け取っていました。それでライバル会社に新しい製品の設計図を渡していました。まあ、巷で言われているのは、5 千円にぎらせたら勝ちですよ、最初から 1 万円は受け取りません、ということなんですね。

それから、世の中は見ている！ということなんですね。ネットから探してくると、真偽は分かりませんが、

- ・「うちでは、審査のときのお昼も審査員は辞退されていました」
  - ・「それとなく要望するような審査員もいます」
  - ・「監査が終わった後、役員は審査員の接待に行きました」
- とこんな書き込みがありました。

すました顔をしておられますが、後でこんな事を書き込むなんて、厳しいネット社会ですね。

#### 第4 「情報特権者」と情報管理

皆様のお仕事の特徴というのは、企業の一番深いところ、技術的なところ、システム的なところ、管理的なところ、深い部分にタッチされるということですね。その時に一番気をつけなければならないのはインサイダー取引ですので、インサイダー取引の事を少しお話しします。

インサイダー取引というのは、法律を見るとインサイダーについて会社関係者とか情報受領者とかいろいろ書いてあって難しいですが、私が簡単に言うと「情報特権者」だと思います。情報にアクセス出来る特権階級。弁護士はいろいろな仕事をしているときにお客様から。マル秘中のマル秘の話を聞くわけですね。それは弁護士だからです。税務職員は会社の金の動きを知りますね。ISO の審査員も ISO の審査をするという職業上の権限として情報に触れる。情報特権者という言い方が一番分かり易いと思うのです。私は株の取引はしません。どこでどういうインサイダー情報につながっているか分からぬですからね。弁護士がインサイダー取引で捕まつたら洒落で済まないですからね。「株価が動く情報」を得て、株取引を行うこともインサイダー取引です。法律の条文だけみているとどこがからインサイダー取引になるか分からないです。この情報が明日の新聞に載って、株が上がった、株が下がった、となればそれはインサイダー情報ですからね。

例えば、名物社長と言われる創業者社長である人が会社引っ張っているのだねという人が、

病気になって入院しているのじゃないか、これもインサイダー情報のおそれがあります。株が下がったりしますからね。でも、法律を見ても、創業者社長の入院がインサイダー情報なんて書いてありませんからね。書いてあるのは、「その他株価に著しい影響を与える情報」なんて書いてあるのです。

その辺をご理解いただきたい、気をつけていただきたいと思うわけです。そういうお立場に皆さんいらっしゃる。情報特権者である思うのです。ですから、「これは株価に影響するな」と思う情報を見たり聞いたりすると、それはインサイダー情報だと思って下さい。その時に株を買ったりしますと 5 年以下の懲役が待っていたりするんです。

ある新聞社の社員がインサイダー取引をした実例をお話しします。新聞社従業員が、2006 年 2 月まで数か月間に亘って、会社の株式分割情報を得て、親族名義で発表前に株を取得、発表後に株価が上がったところで売り抜け、3 千万円の利益を上げていたそうです。ほとんどのインサイダー取引は自分の名前ではやっていません。後で、「インサイダー取引と思いませんでした」と言っても、じゃあなぜ自分の金で買わなかつたのと追求を受けてしまいます。結局逮捕されて職も失ってしまった訳です。

公認会計士インサイダー取引事件というのもあります。これはある監査法人の公認会計士ですが、証券取引等監視委員会は、2008 年 3 月 18 日、○○監査法人元職員の公認会計士が、2007 年 3 月 20 日発表された、自分が会計監査チームとして関与していた M 社が業績予想を下方修正するという情報を発表前に得て、3 月 12 日～20 日に知人の女性名義で信用売り、多分空売りだと思いますけど、して、4 月までに買戻し、134 万円前後の利益を得たとして、134 万円の課徴金納付命令を出すように金融庁に勧告したと発表しました。インサイダー取引は一種の詐欺犯なのですよ。業績下方修正するというのは一般の人は知らないわけで、そんな人に向けて特権階級の情報を使って利益を得るのですから。5 年以下の懲役というのは、これでも世界の標準から見れば軽い方で、海外は懲役 10 年、8 年という国が一杯あって、資本主義先進国は重いですよね。ですから、資本主義先進国とは言えないと思うのですよ。まして、「課徴金というのを払えばそれで良い」という風潮が出てきて、交通違反の反則金みたいに思って、ある事件で「スピード違反みたいなものでしょう」と言われてびっくりしたのです。

監督官庁の金融庁は公認会計士に 1 年 6 ヶ月の業務停止命令を出し、監査法人は解雇という事で制裁を受けています。マスコミからも周辺にまで取材の攻勢があつて大変な目に遭って、社会的な制裁も受けています。

情報の管理ということが気になりますが、2011 年 11 月にある電機メーカーで大容量のメモリーを入れられるという新型のフラッシュメモリーを作っていたのですが、委託先の従業員の人がこのフラッシュメモリーの開発に携わっていたのです。この人が設計、製造に係わる情報を USB メモリーに入れて、退職しまして、韓国にあるライバルの会社に USB

メモリーを持って移って、その情報をライバル会社に流出させたという事件がありました。警視庁は 2014 年 3 月 13 日にこの人を、企業秘密を守る不正競争防止法に違反するということで逮捕しました。同日にそのメーカーはその人と韓国のメーカーに、不正競争の目的で 2008 年 1 月から 5 月までの間、貸与されていた PC に USB を接続し、フラッシュメモリー開発にかかる電機メーカー、S 社等の営業秘密を複写、海外企業で開示（スライド上映）したという内容で、1000 億円の損害賠償を求める訴訟を起こしました。結局、この社員は有罪、懲役 5 年と罰金 300 万円ということでした。

皆さんは、国民のために企業に深く入って審査業務をされるわけですが、当然、企業秘密、営業秘密にもアクセスされます。法律上、企業から営業秘密、企業秘密を示された場合も、それを複写したり、公開したりしますと、10 年以下の懲役という非常に厳しい処分を受けることになります。

## 第 5 不正を見抜く目を持つために

### 1 企业文化を見抜く

#### （1）企業の不正事例

企業の不正を見抜くということは簡単ではありません。一つ皆さんに企业文化のエピソードをお話ししておきます。これは、有名なホテルチェーンで、だいぶ昔にあったことで、2006 年 1 月 27 日に、横浜日本大通り駅前銀座店を作ったのですが、ホテルには必ず一部に障がいを持っている人のための客室を作らなければならないという条例があるわけです。おそらく内部告発があったと私は思うのですが、なぜかというと定点カメラが据えられていて、市の認可を取った後で客室を壊し、車椅子で乗り降りできる駐車場を壊して、その状況をずっとカメラが撮っているのですよ。ホテルの方はそうとは知らなかつたのでしょうか、ルール違反ということで、車椅子用の客室を壊したということで告発されたのです。ひょっとするとご記憶の方、いらっしゃるかも知れませんが、社長の記者会見で、すごくにこやかな記者会見をされまして、「どーもすいません」ということを言われまして、「障がい者の方は年に一、二人しかいらっしゃいません」、その後すごく有名になった言葉ですが、「時速 60 キロ制限のところを 67、68 キロで走っちゃった、まあいいかと思っちゃった」と言ったのですね。この数日後に、この謝罪会見について謝罪する社告が載ったわけです。珍しい社告ですが、先日の謝罪会見では大変ご不快な思いをさせました。その頃同時に、マスコミがホテル会社と取締役に質問していました。「何で設備を壊したのですか」と言ったら、「建物を実際に見たら不要だと思って撤去しました」と。これ取締役の答えですよ。従業員に聞いたら、「設備を壊したら金がかかりますけど、それでも健常者の泊まる部屋が増えて儲かりますから」と言っているのです。経営者、従業員一丸となっているのはすごいですけどね。

後日談がありまして、このホテルの社長は松江のホテルで廃材になっている石膏ボードをホテルの地下に放り投げておいたのです。そこに雨水が貯まりまして石膏ボードの  $\text{SO}_4$  と水が反応しまして硫化水素が発生してしまったのです。（編注：密閉された中では水中にいる微生物が呼吸するため酸素がなくなっていく  $\text{H}_2\text{O} \rightarrow \text{H}_2$ 。無酸素の状態になると活動を始めるのが硫酸還元菌という微生物が石膏ボードに含まれるでんぶんなどを栄養にして増殖するときに、石膏ボードから水中に溶け出している硫酸イオンの酸素元素を取り込むために S 元素が硫化水素になるという説明が NHK のクローズアップ現代でなされた。）2008 年 5 月 28 日にホテルに泊まった 8 人のお客様が地下から上がってくる硫化水素で気分が悪くなり手当てを受けました。ホテルの社長は廃棄物処理法違反で逮捕されました。

## （2）企業不祥事の原因は文化

なぜ、こういう事例をご紹介したかというと、企業の体質というものがあると思うのです。企業には体質は歴然とありますね。現場の一人ひとりまで信頼できるなと思う会社と、どうもこの会社はあやしいなと思う会社、そんな会社とコンサル契約してしまうとですね、我々も影響を受けてしまうのでやめた方が良いよねという会社とありますね。

企業不祥事というのは、原因はどこかということですが、色々言いますけど、結局トップですね。私はいろいろな会社とおつきあいしてきてつくづくそう思います。昨年からある電機会社の不正会計が問題になっていますよね。昨年 7 月にその電機会社の第三者委員会の報告が出ました。それを見ると、ある工事に見込まれる損失を計上しておきましょうとカンパニープレジデントに言ったら、ダメと言われて却下された。こんな関連が三つ四つあるのです。あのカンパニープレジデントに損失計上を言ったらダメと言われる、こういうのを「お察し経営」と言うのです。

例えば 2015 年 3 月に免震偽装を起こしている事例は今日お話ししましたが、3.11 の地震のあと我々は地震について非常にナーバスになっている。その中でこの建物の耐震力を上げる免震装置のデータをごまかしていた。しかし、この会社は 2007 年の 11 月に断熱パネルの性能を偽装しているのですね。で、3 月 13 日に免震偽装、10 月になって防振ゴム、これは自動車や船舶でエンジン駆動部分の振動を和らげる部品の性能を偽装していることが分かりました。

こういうのがあります、やっぱり企業体質というものは揺るぎないなと思ってしまいますね。

## （3）企業体質を見抜く

企業体質を見抜くにはまずトップです。トップとお話しすると、ちょっとフランクに雑談すると、まあコンプライアンスなんて言いますけど世間は騒ぎすぎですよね、とかチラッチラッと本音が見えてきますね。コンプライアンスと言って営業の足を引っ張るのじやないぞと仰った社長もいますからね。

役員コンプライアンス研修会なんていうのをやって、終わってから社長さんがやってきて、まあコンプライアンスも良いけどほどほどにしろよと言った社長さんもいます。

やっぱり、社長の姿勢というものは全部に通じている訳です。社長が、コンプライアンスも良いけどほどほどにしろよと言った、これはビシーッと末端まで浸透する訳です。こういうのを内部統制と言うんですね。

現場で何かあったときに、そういえば社長がほどほどにしろよと言っていた、ほどほどにしよう、ということになってしまふのです。

私はトップの姿勢を一番言いたかったんです。良いのは、やっぱり、清潔感がある、正面玄関を入ったときに緊張感というか清潔感のある会社というのが信頼性がありますね。緊張感というのは分かるのですよ。壁の掲示一つとっても分かるのですよ、緊張感、清潔感があるかないか。

電話応対がきっちりしているのも信頼感に繋がりますね。社長さんいらっしゃいますかと聞くと社長はいらっしゃいませんと言わると、誰を大事にしているのだということになります。それは社長に決まっているじゃないですかということかも知れませんけど、お客様でしょう。ある会社に、お宅の会社の商標の由来についてお聞きしたいと言ったのですが、ちょっとお待ち下さいと言って、電話を替わってすぐに、商標の由来についてていねいに説明をしてくれました。関心を持って頂いてありがとうございましたなんて、こっちも非常に良い気分になるのですね。電話の応対一つで分かります。

それから、社員の方が外部者に対して挨拶をすると言うのもあります。これは、マナーとしてどなたでもお客様として挨拶するというという点と、もう一つは、この会社では外部に人間がうろうろすることが許されない緊張感もあると思わせるわけです。ですから、「こんにちはー」と言って挨拶をしてくれる。

今言いました緊張感、清潔感の延長で、社内が整理されているという印象を持たせるというのもありますね。社内が雑然としている会社は中身も雑然としています。

それから、書類、記録類がキチンと整理されている。この関係の記録はどこにありますか、と聞くとさっと出てくる会社はやっぱりキチンとしていますね。ちょっと探してみますといつてなかなか出てこない会社はダメなのじゃないかなと思います。

そして、トップに対する尊敬というのが何となく、敬語は間違えないと言うことでも感じられます。

手形買い取りという会社がありまして、満期まで手形決済を待てないときに、手形を買い取ってもらって、一種の金融ですね、資金にする。その手形買い取り業者の方と昔なにかの雑誌で対談したことがあります。そのときその人が言った言葉はすごかったです。忘れ物をするという、例えば傘でも良いですよ、では失礼します、ありがとうございます

たといって出て行って、あーすみません、忘れ物をしていましたと言ってドアを開け戻ると、「やったぜ」なんて言っている、そういうことが分かる。ステイングという詐欺師の映画がある。一流の紳士を装って一流の服を着て一流の設備を作つてまんまと欺す、大金をパクって喜んだ瞬間、出ていった被害者が戻ってきたらアウトですよね。こういった手法を工夫してチェックしている人もいるのです。

## 2 ヒアリングの留意点

最期にヒアリングの話を申し上げますが、我々の仕事の話で、証人になる人がウソをしていると法廷で負けてしまうので困のですが、私の経験で言いますと、聞かれてもいないのに話す人はウソついています。饒舌な人、ぱっと見入ると目が泳ぐ人。何か質問をすると、さーっと話をすりかえてそらす人。「そんなことある訳はないですよ」、と大げさに笑って否定する人は嘘をついている可能性が高いです。ただし、長年詐欺で食っている人はぱっと見ると目が泳がないし、堂々としていますと、検察官から弁護士になった人が言っていました。

## 3 終わりに

国民、生活者は企業の話に依存しているのですが、でもウソつきもある。ホームページに書いていることを、本当のキメゴトかなあ？というのはやっぱり国民、生活者の懸念です。そのところを、企業に分け入って入って見て、ISO という一つのお墨付きを与えるのが皆さんですから、日本の、世界の信頼を背負っているのですね。ですから、皆さんに求められるのは、プライドと使命感を持ち、鋭い審査を行い、社会の期待に応えることですね。私のお話は以上です。どうもありがとうございました。

## 質疑応答

- 先生は今の話のなかで、責任と言うことを仰いましたが、我々の仕事での責任というのはどう考えていったら良いのでしょうか？
- 皆さんの場合のお客さんというのは、審査する企業のことではなく、その向こうに繋がっていく社会、生活者だということだと思います。ですから、社会、生活者に対する責任ということを考えていく必要がありますね。そこを理解して頂くことが大事です。企業が ISO を取るということ、与えるということ自体が目的ではないですし、ISO ではその後更新があるわけですから、始まりだと思うのですね。本当に消費者、社会に対する責任ということを考えることが必要だということではないですか。
- 先生のお話で、CSR ということでは日本はまだまだという事を感じるのですが、なぜ経済力は世界のトップグループにいる日本が CSR では世界に遅れているのか、先生の

お感じになっているところを教えて頂けませんか。

- 話が大きくなるかも知れませんが、日本が戦争に負けて無一物になってしまって、そこから生きていかなければならぬ、食べていかなければならぬ、立ち上げなければならぬということから、高度経済成長になってきて、経済成長の間は公害には多少目をつぶって先へ進めるのが、国益的な見方でとにかく先へ進めることを優先してきました。80年代に入って成長が鈍ってバブルになってきた。それから、暴力団との癒着や公害が問題になってきた。その価値の切り替えというのが進まなくて、まだまだ成長こそ第一だと言うことでなかなか変わらない。ですが社会、生活者は怒ると「商品買わない」、「株買わない」ということで、株価が下がると、格付けが下がるということになるんです。それがペナルティー。このペナルティーがまだまだ企業の間に響いてないということあるのではないかと思いますね。もう少し時間がかかるでしょうが、大きくは変わりつつあると思っています。
- ISOの話とは必ずしも関係しないですが、報道機関が伝えるときに、その内容が必ずしも社会の期待を公平に反映していないと感じることが多いと思うですが、社会の期待を公平に反映した報道にならないものかと思うのですが、この件についてご意見は。
- マスメディアというのは世間で受けるニュースネタを追って、テレビの視聴率を稼ぐ、新聞は部数を稼ぐということです。そこに対するいろんな批判とか問題点があると思うんです。ただ私が企業に対して絶えず言っているのは、マスメディア批判、マスコミ批判しても仕方がないということなんですね。それはリアリズムの世界で、私が経営者に言っているのは、消費者は神経質になりすぎとか、マスコミは不勉強とかですね、これは言っちゃいけない。日本は潔癖主義で、ほんのちょっとした異物混入でも食品の中に見つかったら敏感に反応して、とんでもないという。海外ではこの程度入っても当たり前よ、PL問題なんか機械は壊れて修理して使うのは当たり前よというのかも知れませんが、日本は違うな、と言うことです。マスメディアは書きすぎる、消費者は反応しすぎるということかも知れませんが、リアリズムの世界というのは企業経営者はそれを承知の上で船の舵取りをやっているのですから文句をいうな、海が荒い中で舵取りをやるのがマネジメント、経営者だということです。私は経営者にそういう言い方をしています。
- ありがとうございました。