



## 日系大手企業の連続不正公表が暗示する デジタル時代のコンプライアンス

2017年9月に大手日系自動車メーカーが無資格者による検査が行われていたことを公表して以来、10月には同様の不正検査があったことを同業他社が公表、続いて大手日系メーカーが検査データの改ざんを公表、11月には別の大手メーカー2社が相次いで検査データ改ざんを公表した。調査の結果、それぞれの不正の原因は「コンプライアンス意識の不足」の一言に凝縮されていくと予想される一方で、長年行われていた不正がなぜ今明るみに出たのか、なぜ不正は隠しきれなくなったのか。

### 形骸化したコンプライアンス制度

「不正はなくなる」これはリスクマネジメントにおいて、しばし言われることである。これが正であるとすれば、不正を一切失くすための対策を講じることは非効果的である。しかし、避けられない不正の発生により生じる損害を、最小限に抑える対策を立てることは企業の存続、繁栄に重要な役割を果たす。そして、不正による損害を最小限に抑えるためには、あらかじめリスクの所在、発生後のインパクトを正しく把握し(リスクアセスメント)、適切な予防策、対応策を構築する必要がある。

また、このリスクマネジメントシステム、特にコンプライアンス関連制度が構築されているだけでは意味がなく、意図されたように機能していなければならない。いくら立派に見える制度が存在していたとしても、最後はヒューマンエラー、間違っただけなのであるから、不正発生の有無は、「従業員一人一人の認識」に頼るところが大きい。この認識に強く影響を与えられる制度か否かが分かれ目である。

今回の一連の不祥事により露呈した日系企業特有の問題点は複数挙げられるものの、リスクマネジメントの観点から最も懸念される点は、これらの不正が発生した企業のすべてが上場企業であることから、優秀なコンプライアンス制度を有しているものと想定される企業であったことである。それにも関わらず、このような事件が発生したということは、日本のビジネスをリードする国際的大企業に存在するコンプライアンス制度が形骸化していることを

示している。そして、各社の事件後の記者会見では、これを裏付けるかのような発言が相次いだ。

企業名	経緯
2017年9月 日系自動車メーカー1	内部告発により国交省が抜き打ち検査を行い不正が発覚→公表
2017年10月 日系自動車メーカー2	上記記載の問題を受けて国交省が自動車メーカーに対して調査を求める通達を行い調査を実施したところ不正が発覚→2週間後に公表
2017年10月 日系メーカー1	全社的な工程の仮題点洗い出し作業中に工場側からの申告で発覚→不正を把握しながら数年間公表しなかった
2017年11月 日系メーカー2	品質監査で不正が判明したが報告せず→約半年後親会社へ報告、公表
2017年11月 日系メーカー3	2016年7月に社内アンケートにより不正発覚していたが公表せず→インターネットへの書き込みがあったため、公表

例えば、大手メーカーの1社は、「1年以上前に不正は把握していたが、安全性に問題がないため公表はしていなかったところ、ネット掲示板に書き込みがあったため公表に踏み切った。」と発言した。さらに、その数日前に別のメーカーが不正を公表していなかったら、同社も不正の公表はしなかった、と回答した。

今までは日本のビジネスの習慣として、このような問題が発見されたとしても「顧客と話をして、問題は解決された。」(日系メーカー)しかし、このような経営トップの発言は、海の向こうでアグレッシブに進化し続ける国際的なコンプライアンスの取組に逆行しているような印象を海外企業に与えるのではないだろうか。一連の不祥事に対する海外メディアの反応は厳しい。現時点では、日本の年功序列型賃金体系に甘んじるために問題を隠そうとする気質や、景気低迷による経費削減のプレッシャーなどが不正の原因と分析するもの、メイドインジャパンという誇りを支える品質至上主義がもたらす弊害という捉え方もある。しかし、今後出揃う各社の調査結果によっては、また別の角度からの非難を浴びる可能性もある。

近年多発した米国司法省およびEU委員会による日系企業に対する独占禁止法違反の摘発が警告するように、そしてまた、それに追随するかのよう2017年12月に公正取引委員会が摘発したリニア入札談合事件が示すように、コンプライアンスに関する世界的な取組みは、今後、日本の伝統的なビジネススタイルでは通用しないことを如実に表している。このような風潮を受け、日本政府・団体は関連法規を改定し、課徴金減免制度を導入し、証券取引所が新たなルールを設けたのである。そして、多くの大手企業がこのような変化に対応すべく、「コンプライアンス部」を設立したり、既存のコンプライアンス見直しに取り組んだり、法律事務所やコンサルティング会社が主催するセミナー等に参加し始めた。それにもかかわらず発覚したこれら大手企業の不正事案は、日系大手企業のコンプライアンスを巡る世界的進化への対応が、実に形式的なものであったことを裏付けている。

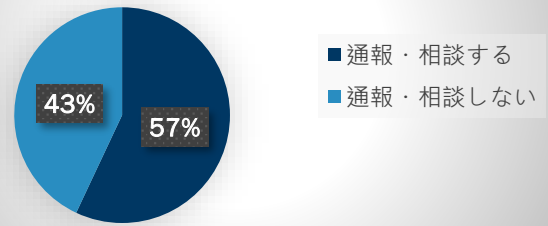
## 内部告発の現状

形式的なコンプライアンス制度を掲げている大手企業の多くは、「ムラ社会」を形成しているといわれる。ムラ社会は閉鎖的な組織構造となっており、仲間意識が強く、ムラの外のルールよりも、ムラの内部にのみ通用するルールが優先されるため、不正が隠されることに疑問すら抱かない文化がある。この定義を不正が発覚した大企業の例に当てはめると、なぜこのようなことが起こるのかが理解しやすくなる。

例えば、Aという企業ムラには、データを改ざんしてでも、安全性に問題がなければ製品を出荷することもやむを得ず、また、これを公表して身内の問題をわざわざ世間に晒す必要はない、というAムラ特有の書かれざるルールが存在していて、同ルールはいかなる法規よりも優先されている。このAムラルールに従う限り、個人は守られ、Aムラも守られ、誰も傷まない仕組みになっているのである。Aムラの有力者達は政治家にも著名人にも人脈があり、新たな規制等については事前に承知していて、A社は形式的にはアップトゥーデートなコンプライアンスの仕組みを持っているため、規制当局から目をつけられることもあまりない。むしろAムラの人々が恐れているのは、規制当局ではなく、ムラのルールに反した場合の「村八分」である。

これを示唆するものとして、以下のデータが。

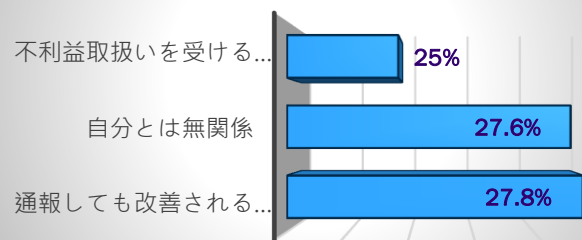
### 労務提供先で不正行為がある(あった)ことを知った場合



(消費者庁)<sup>1</sup>

上記において「通報・相談しない」と回答した者のうち、通報しない理由としては以下の通りの回答があった。

### 通報しない理由



(消費者庁)<sup>2</sup>

「通報しても改善される見込みがない」のはムラ社会的ルールが存在し、そのムラルールが優先されている可能性がある。そして、「不利益取扱いを受けるおそれがある」と懸念する非通報者は、実際に通報した従業員が不利益な取扱いを受けるのを目撃した、または、そのような話を聞いたことがある可能性が非常に高い。

さらに以下のデータによると、実際に通報した者のうち、62%が実際に不利益被害を受けていることが分かる。

2010年から2016年 相談総数	178件	
実際に通報	63件	35%
うち不利益被害を 被ったもの	39件	62%

(東京弁護士会公益通報統計)<sup>3</sup>

これは東京弁護士会調べの総数200件に満たないデータではあるが、上記消費者庁のデータに照らし合わせてみると、未だ日系企業に蔓延る「村八部」システムの存在がくっきりと浮かび上がってくる。

内部通報制度を設置している企業には、通報受付窓口が外部設置の場合と内部設置の場合がある。内部設置の場合、どこに受付窓口を設置するかが問題となる。独立した部門と考えられている人事部や監査部に置いたとしても、社内の人間である限り、自

<sup>1</sup> [http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/investigation/pdf/chosa\\_kenkyu\\_chosa\\_170104\\_0003.pdf](http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/investigation/pdf/chosa_kenkyu_chosa_170104_0003.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_system/whistleblower\\_protection\\_system/research/investigation/pdf/chosa\\_kenkyu\\_chosa\\_170104\\_0003.pdf](http://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/research/investigation/pdf/chosa_kenkyu_chosa_170104_0003.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.toben.or.jp/know/iinkai/koueki/news/post\\_11.html](https://www.toben.or.jp/know/iinkai/koueki/news/post_11.html)

己の勤務評定の低下や、左遷、風評被害が懸念される。一方、外部設置の場合は、電話口の担当者どこから何を説明すればいいのか、本当に匿名性は守られるのか等の懸念がある。そのような不安を乗り越え、ようやく「実際に通報」に漕ぎ着けた35%のムラ人たちのうち、過半数がその通報後に不利益被害を被ったのである。これでは通報することにメリットがないどころか、デメリットが大きく、通報自体がリスクな行為と認識されるのは当然のことである。このようにして、規制当局の推奨するルールに従って設置された通報制度は、実際には誰も使わない制度と化していくのである。

## 止められない「ネット告発」

しかし、現代社会には、この伝統的なムラ社会を脅かすものがある。巨大なムラ社会の敵は、各国の規制当局だけではなく、たった一人の「匿名個人」なのである。この匿名個人は、「村八郎」にされる恐れのある正規の通報制度は使わない。彼らが使うのは、まさに日系メーカーの1社で不正を暴いたインターネットの掲示板や、SNSなどのネット上のデジタルツールなのである。いわゆる「ネット告発」である。

ネットにおける情報伝達の速さや伝播域の広さは、実際にツイッターやインスタグラムを体験してみないと、実際にはそのパワーが分かりにくいものである。発信された情報は、内容の如何に係わらず**瞬時に**共有され、世界中に拡散され、浸透して(保存されて)いくのである。企業が内部告発者を封じ込めても、あるいは、内部告発できないような企業文化を保持していたとしても、告発者には今、このような便利で効果的なツールが数多く用意されている。

フェイスブックや掲示板、その他のSNSも使用したことのない日系企業の役員にとって、ネット上のツールを持つ影響力は、理屈としては理解していても、未だに「信憑性のない情報を人は信じないだろう」と思う程度である可能性が高い。しかし、10年前、20年前に投稿されていたネット情報と、現在ネットで検索できる情報は、信憑性という点において果たして同等に低い、と言えるだろうか。人々はネット情報を信用し易くなっているはいないだろうか。

海外企業のエグゼクティブの多くが、リンクトインやフェイスブックで自身のプロフィールを公開しているのはもちろん、大統領でさえツイッターのアカウントを持ち、他国やマスコミを批判するツイートを公開している。それは、人やビジネスをマネージする立場の人間として、物事の透明性を高め、親しみやすくすることが、信頼を高め、影響を与えることができる最も効率的、効果的な手法だと知っているからである。

インターネット社会において、日系企業はより積極的に情報の開示を行う必要がある。情報を発信することが推奨される今の時代に、国を背負う大企業が不透明性を保持し不正を隠すことは非常に困難になっている。また、これから数年で社会人になる2000年以降に出生した新人世代は、まさにスマホで育った世代である。彼らは、情報は公開され、共有されるものであるとの認識があり、また、公開されない情報は誰かがリークする、ツイートする(つぶやく)、と認識しているのである。おそらく彼らは伝統的なムラ社会には馴染まず、企業のあり方に様々な疑問を投げかけるだろう。その来るべき新時代に向け、私たちはフルスピードで準備を整えなければならない。

## デジタル時代のコンプライアンス

急速に展開していくAI(人工知能)がもたらす「AI産業革命」<sup>4</sup>は、業務の効率化、正確性を約束する。しかし、デジタルデータの入力も、デジタルツールやAIの操作もまずは人が行うのであるから、結局、ヒューマンエラーが問題の核であることには変わりがなく、新時代においてもこれを統制していくことが重要である。当然、Fintech(フィンテック)により、IT関連の情報セキュリティ問題は増加するが、機械が不正をするのではなく、人が不正を働く点を忘れてはならない。

また、デジタルデータが不正の温床となる一方で、その不正を暴くのもデジタルツールである。今後、コンプライアンス関連業務の一部は、AIによる監視の普及により簡素化され、AIがはじき出した問題のみを人が深く精査するというのが主流になる。金融業界ですでにそのようなシステムの導入が進んでいる。そこで必要となるのは、最新のテクノロジーを厭わずに利用することができ、かつ、AIでは判断ができない複雑な問題を解決することができるコンプライアンス専門スタッフの確保である。情報の保存、開示方法が時代と共に変化を遂げても、変わることはないコンプライアンス意識の高い従業員の確保、そして、従業員に対する地道なトレーニングが企業を救うのである。

小林さやか

<sup>4</sup> 日経新聞 2018年1月16日

The views expressed herein are those of the author(s) and not necessarily the views of FTI Consulting, Inc., its management, its subsidiaries, its affiliates, or its other professionals

Ben Fouracre  
Japan Representative  
+81 3 5369 3939  
ben.fouracre@fticonsulting.com

Ryo Fujita  
Director  
+81 3 5369 4145  
ryo.fujita@fticonsulting.com



## About FTI Consulting

FTI Consulting is an independent global business advisory firm dedicated to helping organisations manage change, mitigate risk and resolve disputes: financial, legal, operational, political & regulatory, reputational and transactional. FTI Consulting professionals, located in all major business centres throughout the world, work closely with clients to anticipate, illuminate and overcome complex business challenges and opportunities. Connect with us on Twitter (@FTIConsulting), Facebook and LinkedIn.

[www.fticonsulting.com](http://www.fticonsulting.com)

©2018 FTI Consulting. All rights reserved.