近年多発する企業事件の発生原因からの情報法コンプライアンスへの示唆

関西大学
社会安全学部・大学院社会安全研究科
教授・博士（法学）　髙野 一彦

講師紹介　髙野一彦

現職：関西大学 社会安全学部・大学院社会安全研究科　教授・博士（法学）

専門：　英米比較法（情報法、企業関係法）、クライシスマネジメント論、コンプライアンス論、
リスクマネジメント論、企業の社会的責任論

略歴：　2010年 関西大学 准教授 着任、2012年 教授、2014～16年 副学部長を経て現職

学会：　日本経営倫理学会 常任理事・クライシスマネジメント研究部会長（主査）、
BERC 理事・上席研究員、情報ネットワーク法学会 監事、日本RM学会 理事、SRM学会 理事、
情報法制研究所 参与、日本DPO協会 顧問

兼任：　アデランス 社外取締役、NEXCO西日本 コンプライアンス委員会 委員、
JR西日本 グループリスクマネジメント委員会 社外委員、兼アドバイザー、
ベネッセこども基金 評議員、関西電力 アドバイザー（ビジネスと人権）、
久米設計 経営監査委員会 委員長、タカラトミー 企業倫理・コンプライアンス アドバイザー
神戸市 行政データの利活用アドバイザー

歴任：　関西電力 経営監査委員会 委員（2014～22年）、中外製薬 ｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞﾘｰｺﾐｯﾃｨ委員（2016～23年）、
神戸市 個人情報保護審議会 委員（2016～23年）、行政データの利活用有識者会議（2022～24年）
委員経産省 製品安全広報検討委員会 委員長、情報ネットワーク法学会 ネット社会法務研究会 初代主査などを過去に歴任

受賞：　2008年、日本リスクマネジメント学会優秀著作賞受賞
2013～16年、NUCB（MBA）の客員教授として4年連続『ティーチング・アワード』受賞

近時の企業事件の動向の俯瞰

企業事件の動向1　「情報セキュリティー関係」

2023年　・通信N社子会社（10月）
　派遣社員が900万件の顧客情報を盗んで名簿業者に約1000万円で販売。
・商社S社（10月）
　転職元の同業他社から、自動車部品の取引台帳等を不正取得したとして逮捕。

2022年　・教育N　不正アクセスにより、保護者らのメールアドレス28万件余が流出。
・A市・情報システムB社　全市民約46万人の個人情報入りUSBメモリ紛失。

2021年　・Rモバイル社　元S社の社員の営業秘密持ち出し事件で、不競法違反で逮捕。
・ソーシャルメディアL社　韓国のサーバーに中国の委託先がアクセス可能に。

2020年以前　・Rキャリア 「Rナビ」事件 （2019年）
・日本N機構　個人情報の不適切取り扱い（2018年）
・　同　個人情報の流失（2015年）
・出版B社 個人情報流出 （2014年）

出典： ACBEE編集部「企業不祥事などのコンプライアンス動向」に著者加筆

1. 内部者、委託先からの個人情報、営業秘密の流出が多い
2. 不正アクセス、ランサムウエア感染が原因のケースも散見

企業事件の動向1　「営業秘密侵害罪による摘発の増加」

■ 商社S社の(元)社員による営業秘密侵害事件

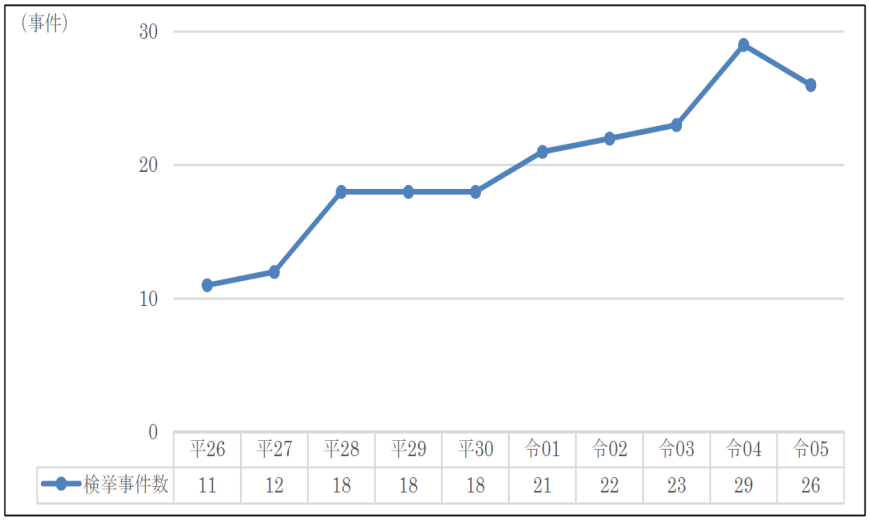
2023年10月、商社S社の元社員は、以前勤めていた商社K社から自動車部品の取引台帳などの営業秘密を不正取得したとして、不正競争防止法の営業秘密侵害罪で起訴された。商社K社、S社の両社と秘密保持の誓約書を交わしながら、約5万ファイルのデータを持ち出していた。　出典：2023年10月18日 日本経済新聞をもとに著者執筆

■ Rモバイル社の社員による営業秘密侵害事件

2021年1月、Rモバイル社の社員は、以前勤めていた通信S社から高速通信規格「5G」に関する技術情報などの営業秘密を不正取得したとして、不正競争防止法違反容疑で逮捕された。

出典：2021年1月14日 日経ビジネス電子版をもとに著者執筆

過去10 年における営業秘密侵害事犯の検挙事件数の推移



	平26	平27	平28	平29	平30	令01	令02	令03	令04	令05
検挙事件数	11	12	18	18	18	21	22	23	29	26

出典：警視庁「令和5年における生活経済事犯の検挙状況等について」20頁より。

企業事件の動向2　　「検査不正関係」

出典：　ACBEE編集部「企業不祥事などのコンプライアンス動向」」に著者加筆

2023年　・自動車D社・T社（12月～）
　　認証申請における検査不正問題が発覚。
　・製薬S社（10月）
　　胃炎などの治療薬の品質確認試験で、2015年から不正を実施。
　・電機H社の子会社（5月）
　　自動車部品で過去約40年で約2億点、検査の不実施やデータ改竄が発覚。

2022年　・電機M社　　国内17拠点で検査不正が発覚。不正は40年に渡る。
　・自動車H社　ディーゼルエンジンの排出ガスなどのデータ改ざん約11万5500台。

2021年　・電機M社　長崎製作所で鉄道車両用空調の性能検査のデータ改ざんが発覚。
　・S電線HD　子会社の送電線用製品、顧客と決めた基準の未充足が発覚。
　・H社　　自動車ブレーキ部品5万7千件、サス部品1千万件で検査不正。

2020年以前　・自動車S社、金属M社　（2018年）、
　・鉄鋼K社、自動車N社、化学T社　（2017年）
　・自動車M社（2016年）、ゴムT社（2015年）

上記事件の調査報告書等では一様に、組織風土に課題がある旨が指摘されている。

企業事件の動向3　「ハラスメント・過重労働関係」

2023年　・中央省庁K省（6月）
官房審議官が、部下からパワハラで訴えられていたと週刊文春が報じた。
・ゲーム制作K社（4月）
上司のパワハラを訴えたが認められなかった社員は、上司を消化器で殴った。

2022年　・自動車T社　2010年の社員の自殺はパワハラ・過重労働が原因として和解。
・物流S社　社員のうつ病は過重労働が原因として安全配慮義務違反を認めた。

2021年　・電機P社　自殺した社員は長時間労働等が原因として和解が成立。
・A学院大学　大学院生らにいじめを受け退学した男性が大学・教授を提訴。

2020年以前　・化学K社　元従業員妻がTwitterでパタハラ告発（2019年）
・電機M社の自殺教唆などの疑い（2019年）
・N大学アメフト部のパワーハラスメント問題（2018年）
・広告D社長時間労働による過労死問題（2016年）

出典：　ACBEE編集部「企業不祥事などのコンプライアンス動向」」に著者加筆

・社会の権利意識が時代とともに大きく変化している
・組織風土に課題がある

企業事件の動向4　「グローバル・コンプライアンス」

情報法（個人情報）

✓2022年　仏CNIL、グーグルとメタに2億1千万ユーロ（約275億円）の制裁金
ウェブサイトの閲覧履歴を保存する「クッキー」の拒否を難しくした

✓2019年　イギリスICOはホテルM社に9920万£（約135億円）の制裁金

：

外国公務員贈賄

✓2018年　電機P社事件、同309億円の罰金

✓2016年　精密O社事件、FCPA違反で約740億円の罰金

：

人権

✓2023年　芸能事務所J社、創業者の性加害問題で世界的な非難を浴び会社を解散

✓2021年　衣料U社、米税関・国境取締局（CBP）はロサンゼルス港でシャツを差し止め

1．情報法、贈賄禁止法は、域外適用と重い制裁金・罰金を規定しており、グローバル企業の重要リスクになっている
2．人権問題は、法を超えて国際文書等のソフトロー遵守が求められている

企業事件の動向5　「クライシス・マネジメントの脆弱性」

自動車販売BM社事件

✓2023年7月　保険金の不正請求問題

✓2023年9～10月　枯れた街路樹の問題

出所：フジサンケイ危機管理研究室　企業事件・不祥事リスト2023年を参考に著者作成

製薬K社事案

✓2024年1月15日　K社への最初の疾患症例の報告

✓2024年3月22日　最初の記者会見。その後、13人が健康被害を訴え、6人が入院、3製品を自主回収と発表

出所：読売新聞オンライン3月27日

⋮

クライシスマネジメントが脆弱

遅い回収判断、記者会見の失敗が企業の存続に影響を与えている。

近時の企業事件に見られる傾向

発生　子会社や協力会社などで発生し、グループのクライシスとして親会社が対応する事件の増加している。

例：　電線S HD社（2021年）、鉄鋼K社（2017年）、出版B社（2014年）など

発覚　多くの事件が内部告発により発覚している。近年はインターネットの投稿などで告発され炎上するケースが散見され、事件の発生から公表までの時間が早くなっている。

例：　化学K社のパタハラ告発（2019年）、化学T社（2017年）など
例：　放送N社、過去の女性記者過労死事件を4年後に公表（2017年）など

原因　親会社と子会社・委託先、経営者と現場の間に意識の温度差がある。経営者と現場、上司と部下のコミュニケーションに問題がある。

例：　電機M社　（2022、2021年）、自動車H社（2022年）など

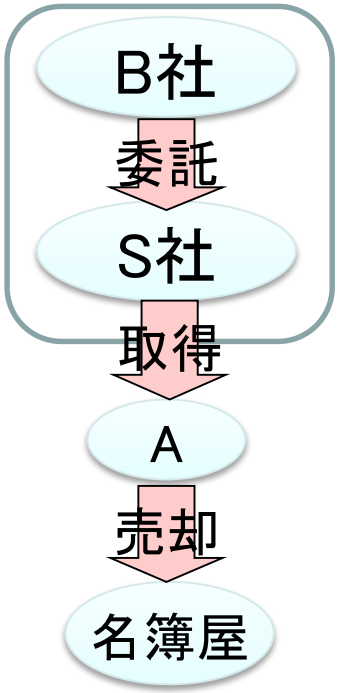
公表　社会の期待を裏切る行為を厳しく非難する＝不寛容時代

課題は、
①コンプライアンス・プログラムの確立
②価値観の共有、風通しの良い企業風土の醸成
③危機に強い会社（企業グループ）作り

情報セキュリティ関係の事案

企業防衛の観点から見た
個人情報保護法

B社個人情報流出事件



2014年6月末

顧客からの問い合わせで、顧客情報流出の疑いが浮上。
⇒社内調査の結果、3504万件の個人情報流出を確認。

2014年7月

情報処理を委託していた100%子会社S社に常駐していた、
システムエンジニアAが、事件発覚から約2週間後に
不正競争防止法違反（営業秘密侵害罪）容疑で
異例のスピード逮捕
⇒　アクセス制限・客観的認識可能性の証明

2015年3月

260億円の特別損失を計上、1995年の上場以来初めての赤字

B社は、情報セキュリティーへの莫大な投資を行い、また個人情報保護にも極めて積極的に取組んでおり、先進企業として学会で認知されていた。

悪意を持った者の持ち出し行為は情報技術上、予防は困難
→　流出時に「被害拡大防止」の対策をとれるかどうかが重要

個人情報保護法への不正取得者への罰則の加入

2015年改正　個人情報データベース等不正提供罪の新設

改正個人情報保護法 第83条
業務に関して取扱った個人情報データベース等を自己・第三者の不正な利益を図る目的で提供し、又は盗用したときは、1年以下の懲役又は50万円以下の罰金に処する。

2020年改正　個人情報データベース等不正提供罪の法定刑引き上げ

法人に対しては、罰金刑の最高額を1億円以下に引き上げる（法人重科）

参考：不正競争防止法の営業秘密侵害罪の罰則

① 個人：懲役10年以下、罰金2000万円以下（海外3000万円）、犯罪収益没収
② 法人：5億円以下（海外重罰10億円）、犯罪収益没収

※2015年改正により、不正開示された営業秘密であることを知って取得した場合、第3次取得者以降の者の不正使用・開示も処罰の対象

犯行による利益と損失から合理的な選択を行うという、ゲーリー・ベッカーの「合理的選択理論」から、営業秘密としての法的保護を受ける管理が合理的

不正取得者への罰則の検討経緯

1995年　EUデータ保護指令採択　⇒　1998年発効
　　第25条1項「第三国への移転禁止」

日本
1997年、通商産業省「個人情報保護に関するガイドライン」
1998年、「プライバシーマーク制度」創設、十分性認定を予定

1999年、高度情報通信社会推進本部　個人情報保護検討部会（座長、堀部政男先生）
　⇒　10月20日「個人情報の保護について（堀部私案）」
　⇒　2000年10月11日～　IT戦略本部個人情報保護 法制化専門委員会

✓国際的整合・・・　EU指令にとって「保護の十分性」を考慮
✓利用と保護のバランス
✓本人の権利・・・　「プライバシー保護」という基本理念　⇒　×
✓　「表現の自由」、「学問の自由」　⇒　○
✓　開示・訂正・利用などの「請求権」　⇒　×
✓罰則・・・　刑事罰等の制裁措置　⇒　×
✓個別法・・・　信用、医療、電気通信分野の個別法　⇒　×

2001年　個人情報の保護に関する法律案、国会提出　⇒　継続審議　⇒　155回国会で廃案
2003年　第156回国会に修正法案の提出　⇒　2003年5月23日可決成立

EUデータ保護指令の影響

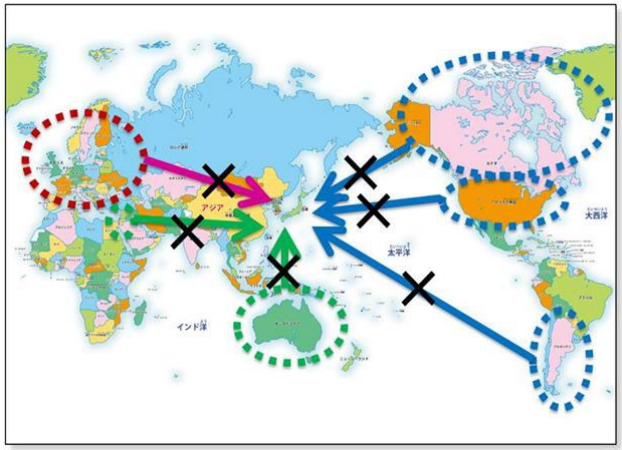
第三国への移転禁止条項

（1995 年10 月24 日採択，98 年10 月24 日発効）

指令25条1項：
第三国が「十分なレベルの保護」（adequate level of protection）を確保している場合に限りデータ移転を行うことができる。

※同指令は、EU加盟国28か国および欧州経済領域（EEA）構成国であるノルウェイ、リヒテンシュタイン、アイスランドに対して同指令に従った国内法の整備を求める

※EUによりプライバシー保護の十分性を承認された国・地域からの日本への個人データの移転が原則として禁止されている。
（2010年当時、スイス、アメリカ・セーフハーバースキーム、カナダ、アルゼンチン、ガーンジー、マン島、ジャージー、フェロー諸島、アンドラ、イスラエル、ウルグアイ、ニュージーランド等）



例外規定

EUデータ保護指令26条1項、2項及び4項の例外的措置

①情報主体の明確な同意
②標準契約条項（SCC） ⇒ データ保護当局の承認
③拘束的企業準則（BCR）⇒ 域内3当局の承認
④データを移転せずEU域内で完結

⇒ 煩雑な手続きと多大な費用が必要で、実質的な経済障壁として機能

個人情報保護法の改正の経緯

2009年12月22日　税制改正大綱で社会保障・税共通の番号制度導入 提言

2013年5月24日、番号法成立
マイナンバー法に採用された「世界レベル」のプライバシー保護

・独立性が高い監視機関の設置⇒「特定個人情報保護委員会」
・情報の不正取得への刑事罰
・プライバシー影響評価の実施と運用、マイポータルなど

2013年6月14日、「世界最先端IT 国家創造宣言」が閣議決定
「プライバシーや情報セキュリティ等に関するルールの標準化や国際的な仕組作りを通じた利便性向上及び国境を越えた円滑な情報移転が重要」

⇒2013年7月　鉄道J社カード事案

2013年9月2日　高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部
パーソナルデータに関する検討会

⇒2013年9月　Pヘルスケア社事案

2014年6月24日　パーソナルデータの利活用に関する 制度改正大綱

⇒2014年7月　出版B社事件

2015年9月3日　改正個人情報保護法 成立

（2016.1.1）特定個人情報保護委員会から個人情報保護委員会へ

⇒2019年7月　就職情報Rナビ事件

2020年6月5日　改正個人情報保護法 成立

2021年5月19日　改正個人情報保護法 成立

「データ保護の十分性」の視点からの日・EUの比較

2003年個人情報保護法とEUデータ保護指令

項目	EUデータ保護指令	2003年 個人情報保護法
監督機関	完全なる独立性を有した監視機関が官民双方を監視	主務大臣が民間を監督、行政機関の監督なし
刑事罰	**指令違反への法的制裁**	**なし**
情報の種類	特別な種類のデータの取扱いを制限 ※人種、民族、政治的見解、宗教又は思想信条等	情報の質による法律上の義務の違いはない
開示請求等	アクセス権、異議申立権など権利として規定	事業者の義務
第三国移転	「十分なレベルの保護」でない第三国への移転禁止	なし
適用の対象	個人、法人、公的機関等	5000超の個人データ保有者

EU「第29条作業部会「個人データの第三国への移転」の実務文書(WP12)」1997年、及び
第29条作業部会による「オーストラリア修正データ保護法への意見書」2001年をもとに著者作成

2015年、2020年、2021年 改正個人情報保護法での補完

項目	2015年、2020年、2021年 改正個人情報保護法
監督機関	2015年 個人情報保護委員会の新設
刑事罰	**2015年 個人情報データベース等提供罪の新設 → 2020年改正で法人罰のみ厳罰化**
情報の種類	2015年 要配慮個人情報(いわゆる機微情報)に関する規定
開示請求等	2015年 開示請求権の新設
第三国移転	2015年 外国にある第三者への提供の制限 → 2020年改正で本人への情報提供の充実等を追加
適用の対象	2021年 改正個人情報保護法による統合

2019年　データ保護の十分性に関する日EU間の相互認証

平時から現場でどのような情報管理を行うべきか

■重要な情報は「法的保護」を受けられるように管理する必要がある

1．社内の情報を棚卸し、重要な情報とそうでない情報に峻別

2．重要な情報は、「営業秘密」としての法的な保護をうけられるよう管理を行う。

①一般の情報から合理的に区分されていること

②営業秘密であることを明らかにしていること （「マル秘」等の表示）

3．PDCAサイクル（Plan/Do/Check/Action）を運用する

①情報管理規程・ルールの策定

②従業員教育、非開示契約の締結

③モニタリング（内部通報制度、業務監査、オンラインモニタリングなど）

④経営者への報告と見直し

本来、利活用すべき名簿等の個人情報を「秘密管理」することは合理的か？

⇒企業のコンプライアンスの観点から不正取得の処罰のあり方に関する議論が必要ではないか。

検査不正関係の事案

H自動車 排出ガス・燃費試験不正事件

H自動車、排ガスデータ改ざん　最大11万台に不正

2022年3月　中大型のトラックとバスのディーゼルエンジンの排出ガス測定、燃費試験のデータを改ざんし、国土交通省に提出していたと発表した。最大で同社の年間国内販売台数の2倍にあたる約11万5500台が不正な数値だった疑いがある。

日本経済新聞社　2022年3月4日

特別調査委員会の報告書（2022年8月2日）

数値目標の達成やスケジュールを厳守することへのプレッシャーがある中、

・自由闊達な議論をしていない、できないことを「できない」と言えない
・問題点を指摘すると、自ら解決を担当させられて助けが得られない（組織風土）
・開発と認証を同一部署が行う、規程類が未整備で権限分配が不明確（チェック機能）

【不正はエスカレートするという教訓】

軽微な行為、グレーな行為を思い付くところから始まったものの、一線を踏み越えたことによって、最終的には、恣意的な行為に歯止めがかからず、明らかに法規に違反する行為にまでエスカレートしたという点である。
本問題も、初期の段階で行われていた軽微な行為をその時点で徹底的に根絶できていれば、回避することも可能であったかもしれない。」

H自動車特別調査委員会報告書（2022年8月2日）

M電機 品質不正事件

2021年6月14日、長崎製作所が製造する鉄道車両用空調装置の一部に、購入仕様書の記載とは異なる検査の実施や検査の不実施、検査成績書への不適切な記載を行っていたことが社内調査で判明。　日本経済新聞社　2021年6月30日

2022年10月20日、調査委員会の調査により、国内17拠点で計197件の不正があり、62件は管理職が関与していたことが判明。　日本経済新聞社　2022年10月22日

【調査報告書（第4報・最終版）に記載された「発生原因」】

①「品質に実質的に問題がなければよい」と正当化、②品質部門の脆弱
③ミドル・マネジメントの機能不全、④本部・コーポレートと現場との間の距離・断絶
⑤拠点単位の内向きな組織風土、⑥事業本部制の影響、⑦経営陣の「本気度」

出所：調査委員会「調査報告書（第4報・最終版）」（2022年10月20日）

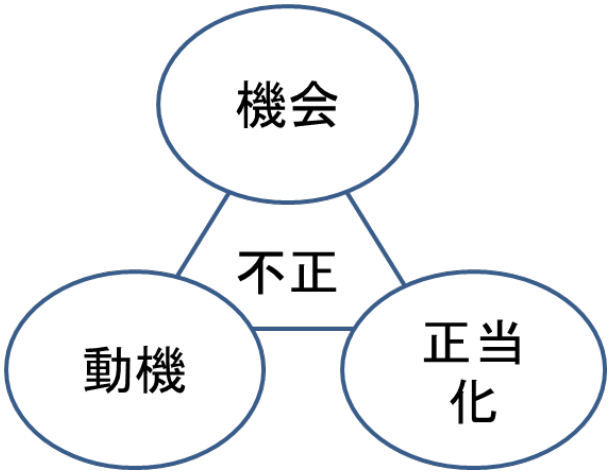
・実際の品質上の問題はなく、事象が軽微な段階で顧客に説明して了承を得ればすむ例も多数発覚。「時間的余裕がない」、「顧客は受け入れてくれないだろう」と考え、自社や自身への処分を恐れ虚偽の報告を行っていた。（正当化）

・改善の声を上げても、会社からの支援が得られず逆に声を上げた者が不利益を被る、「言ったもん負け」の社内文化と、その文化による「あきらめ」が社内に広がっていた。（企業風土の問題）　出所：朝日新聞2022年10月22日朝刊社説「M電機不正　製造業全体で再点検を」

調査報告書の背景となっている理論　1

不正のトライアングル理論

Donald R. Cresseyが犯罪学調査から導き出した要素を、
W. Steve Albrechtがモデル化した理論



不正は、①動機、②機会、③正当化
の3要素が揃うと発生し得る

②機会＝　内部統制システムとディフェンス機能の充実で
機会を断つ

①動機＝　会社からのプレッシャー、ミスを責められる

③正当化＝　会社のために必要、先輩もやっていた

風通しの良い
組織風土づくり
が有効

調査報告書の背景となっている理論　2

1.「相反（ジレンマ）問題」
　従業員に対して複数の要求（責務）が課せられており、それを同時に果たすことができず、いずれかを選択しなくてはならない状況

（1）規定通りではない検査は、やり直すべきである。
（2）会社の関心事は予定通りの納期であり、会社に忠実でなければならない。

2.「線引き問題」
　計画通りではないが、受容可能である場合の「グレー」な部分を判断しなくてはならない状況

（1）規定通りではない検査は、やり直すべきである。
（2）品質や安全の問題に影響がない範囲で、検査方法を変更する。

・「ジレンマ問題」「線引き問題」は、会社として判断する必要がある
・ネガティブなことを相談できる企業風土の醸成が有効な解決策

安全学からの示唆

2005年4月25日、脱線事故

・快速電車が、右曲線を走行中脱線し、107名が死亡、562人が重軽傷を負った。
事故現場手前の駅で、列車が停止位置を72m過ぎる事案が発生。運転士は、輸送司令員（本部）に距離を少なく報告するように車掌に依頼し、交信に注意を払っていた。

ミスを隠さなければならない文化が原因の一端

乗務員等にオーバーランなどの報告を求め、日勤教育又は懲戒処分等を行う「把握方法」は、逆に事故を誘発するおそれがある。　出所：航空・鉄道事故調査委員会（2007）

列車脱線事故からの示唆

・罰則を中心にしたミスの抑制は、逆にミスを隠す文化を生み、重大な事故の発生を誘発するおそれがある。

⇒現在は、「責めない文化」の醸成に務め、ヒューマンエラー非懲戒の制度を導入

ミスを報告できる文化の醸成は、コンプライアンスの視点からも重要

企業の好事例　風通しの良い組織風土の醸成

１.「理念」や「価値観」を共有する

経営者・管理職は、当社はどのような事業を行って社会に価値を提供するのか、社会における当社の存在意義（パーパス）は何かを発信し、全役員・従業員と共有する。

例：電力K社　「CSRキャラバン」 取締役は2016年までの5年間で約260回の現場訪問
ガイシN社 「CSRトークライブ」 グループ従業員との双方向コミュニケーションイベント
商社S社 「誠実」を考えるケース・メソッド研修の企画・実施

２.「責めない」文化、相談しやすい組織風土をつくる

ネガティブな報告を相談しやすい企業文化・制度をつくる。
現場で判断に迷うこと、理念や価値観に相違する事態が発生したとき、上司に報告しても「責めない」文化、報告が推奨される組織風土を作る。

例：道路N社　職場環境相談員をはじめとした「相談制度」
電力K社　報告に対して「責めない文化」が定着
電力C社 「聞き上手」 運動
電機H社 「挨拶運動」 おはよう、ありがとうなどの挨拶を上司が率先して社内に広める運動
鉄道N社　ヒューマンエラー非懲戒、責めない文化の醸成

組織風土の醸成と組織効率

心理的安全性（psychological safety）

⇒人間関係において安全であるというチーム共通の信念

チームメンバーがどんな発言をしても、発言を否定されることも、罰せられることもない。
相互に尊重し、その存在がチームの仕事にとって必要であると認め合っている状態。

出典：Amy Edmondson（1999），*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, pp. 350-383

Google社「Project Oxygen」（2009年）、「Project Aristotles」（2012年～）

心理的安全性の確保　＝ 自分が自分らしく働ける環境、
自己認識・自己開示・自己表現ができる
職場作り

⇩

組織効率の向上

出典：ピョートル・フェリクス・グジバチ「世界最高のチームーグーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法ー」朝日新聞出版、2018年

⇩

心理的安全性の高い職場作りは、ほとんどのコンプライアンス問題を解決するだけでなく、組織効率も向上する⇒経営者の役割そのもの

サイバーアタックによる情報漏えいの典型事例

個人情報はインターネット接続できない「独立したシステム」内に保管する規程・ルールだった。

１　業務効率の観点から、使用後に削除する条件で、個人情報をインターネット接続している共有サーバーでの保管が例外として許可されたが、削除されずに残っていた。

２　個人情報は、アクセス権・パスワード設定をするルールになっていたが、遵守されていなかった。

３　管轄部門に報告せず、個人情報を共有サーバーで保管していた。

不正のトライアングル理論

動機＝業務効率のため
機会＝第１ディフェンスラインの機能に問題
正当化＝過去に安全性の問題はなかった

第一ディフェンスライン
（事業部門のバックオフィス機能）
の脆弱性が課題

危機に強い企業（グループ）をどう作るか

クライシスマネジメントの基本

エスカレーションルール

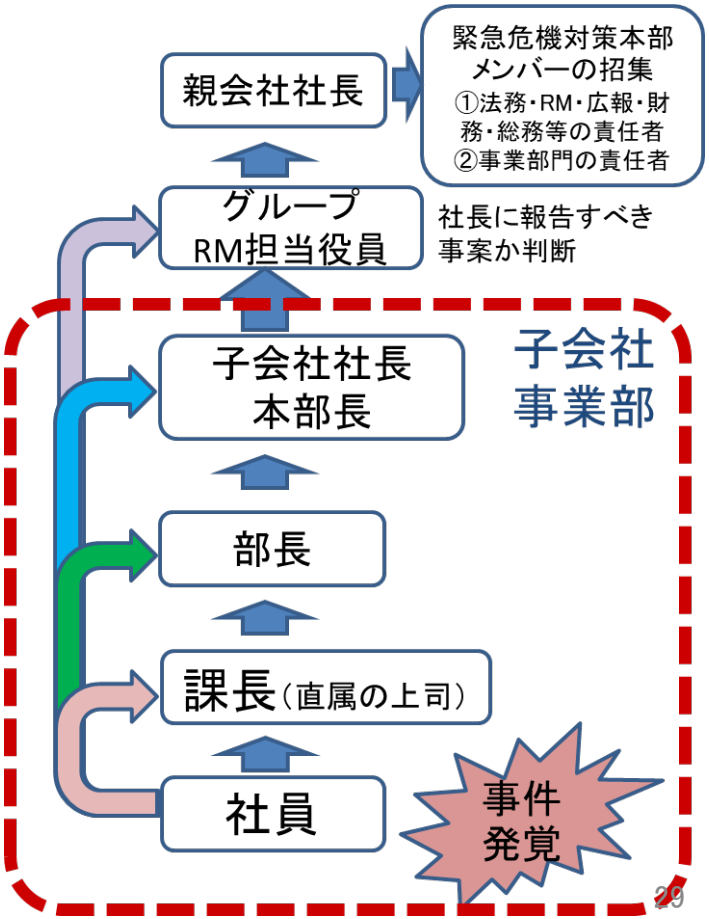
迅速に事故情報が企業グループ経営トップに報告される仕組みづくり

1．事件が発生したらルールに基づき、報告する。

✓まず上司に報告
✓上司が不在の場合は、その上の上司に報告

2．経営トップには、事件発生から24時間以内に報告を行う。

クライシスマネジメントの仕組み作りと
トレーニングが必要



✓GDPRのデータ侵害通知
認識してから72時間以内に監督機関に通知を行う義務

⇒違反には最大1000万ユーロ（約17億円）、または前年世界売上の2%までの制裁金のいずれか高い方の制裁金

事例：鉄道K社、旅行N社のCNILへの報告

クライシス・シミュレーション・トレーニング

対象：　社長をはじめとした取締役・監査役（子会社も参加）

1．初期対応

第一報を受けた事業部門・子会社の責任者が、事実確認、原因究明などを行う。

2．社長への報告と危機対策本部の設置

危機対応の責任者（親会社の社長）に緊急危機の発生を報告。
社長は危機対策本部を設置し、危機対応の基本方針を決める。

3．危機対策本部での対応

基本方針に基づき個々の対応（被害者、行政、取引先、顧客、マスコミ対応など）
ポジションペーパー作成などの記者会見の準備

4．マスコミへの公表

模擬記者会見を行う。

実施例：
鉄道N社：　役員向けシナリオ非提示型訓練　（地震）
電力K社：　ブラインドシナリオトレーニング　（地震BCP）
製缶D社：　幹部社員のクライシストレーング　（個人情報流出）
その他、衣料G社、製鉄N社、飲料A社、ウイッグA社など
（製品事故、情報漏洩など）

現代企業のリスクマネジメント・コンプライアンスの背景

企業に求められるグループ経営

1．企業価値の向上

（1）プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント
個々の会社ではなく、グループとして企業価値向上と持続的成長を実現する。

（2）シナジーの最大化
各法人・事業部門の総和を超える企業価値の実現。

（3）経営資源の効率的な配分
中長期経営計画の実現のための効率的な投資。

2．リスクマネジメント

（1）内部統制システム
グループの重要リスクを選定して、「横串」を通す管理を行う。

（2）将来のリスクへの対応からのリスク管理
価値創造ストーリーに基づく新たな事業から派生するリスクに、グループとして対応とモニタリングを行う。

出所：経済産業省「価値協創ガイダンス」（2017年）、「グループガイドライン」（2019年）をもとに著者作成

企業にリスクマネジメント・コンプライアンスを求める法制度の生成

2003年　個人情報保護法の安全管理措置義務　⇒　情報セキュリティーの確立

2004年　公益通報者保護法の受付体制　⇒　間接的な対応体制確立の義務

会社法

2000年9月　銀行D社株主代表訴訟事件判決

「取締役会はリスク管理の大綱を決定し、代表取締役及び業務担当取締役は、リスク管理体制を具体的に決定する職務 」

2002年4月　製鉄K社株主代表訴訟事件判決

「大企業の取締役には不正行為防止のための**内部統制システム**を構築すべき法律上の義務がある」

その他、飲料Y社株主代表訴訟（2004年12月）など

善管注意義務の一類型として
過去の代表訴訟から定立

2005年6月　会社法　成立

内部統制システムの構築の基本方針の決定、開示が義務化

金融商品取引法

アメリカ

2001年　9.11同時多発テロ
ワールドコム事件
2002年　エンロン事件
2002年　サーバンス・オクスリー法

内部統制システムの構築と有効性の評価に関する報告義務

世界的
な潮流

日本

2006年6月　金融商品取引法　成立

「確認書」、「内部統制報告書」の提出義務

内部統制システムの基本となる法制度

	会社法	金融商品取引法（J-SOX）
主目的	**業務の適正を確保するための体制整備** **（＝内部統制システム）**	**財務報告の信頼性の担保** **（＝内部統制報告書の提出と監査の義務化）**
法の要請	**会社法施行規則（2006.2.7）** 1．情報の保存と管理 2．**リスクマネジメント** 3．取締役の業務執行の効率性確保 4．**コンプライアンス** 5．**グループ会社の上記確保の体制** **2014年成立の改正会社法では、グループ管理を法文明記** **2015年 コーポレートガバナンス・コード公表** **2021年 コーポレートガバナンス・コード改訂**	1．内部統制報告書の提出 経営者は、財務報告に係る**内部統制の有効性を評価し報告**する。経営者は有価証券報告書記載事項について**確認書を提出**する。 2．外部監査 監査法人は提出された内部統制報告書の有効性を検証する。

リスクマネジメント・コンプライアンスに関する多面的な要請

サステナブル・ESG投資

※ ESG投資：Environment：生態系保全や温室効果ガス排出削減など、Society：**人権**、労働条件の改善、地域貢献活動など、Governance：企業経営を監視する取り組み（行動規範、汚職防止、**情報セキュリティ**など） を考慮した投資。

2005年 国連、PRI（Principles for Responsible Investment：責任投資原則）の公表
⇒投資の意思決定や株主行動にESG課題を組込むことを目的とした原則

2015年 GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRIに署名、機関投資家の署名進む

日本のサステナブル・ESG投資は、直近10年で640倍に拡大

出典：JSIF「サステナブル投資残高調査2022結果」2023年4月3日

サステナブル・ESG投資残高
日本： 2014年：約8400億円 ⇒ 2023年3月末：約537兆6千億円
※総運用資産残高の65.3%

将来の社会課題への貢献から、自社の価値創造ストーリーを構想し、経営のマネジメントシステムとしてESG課題に組込む ⇒ 統合報告書などで公表

ビジネスと人権に関する指導原則

2012年 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に包含される「プライバシー」

ex. 通信Y社事例（2004年） 民主化ジャーナリストの情報を中国政府に提供し、国家機密漏洩罪で懲役10年となった。

価値創造ストーリーとリスクマネジメント

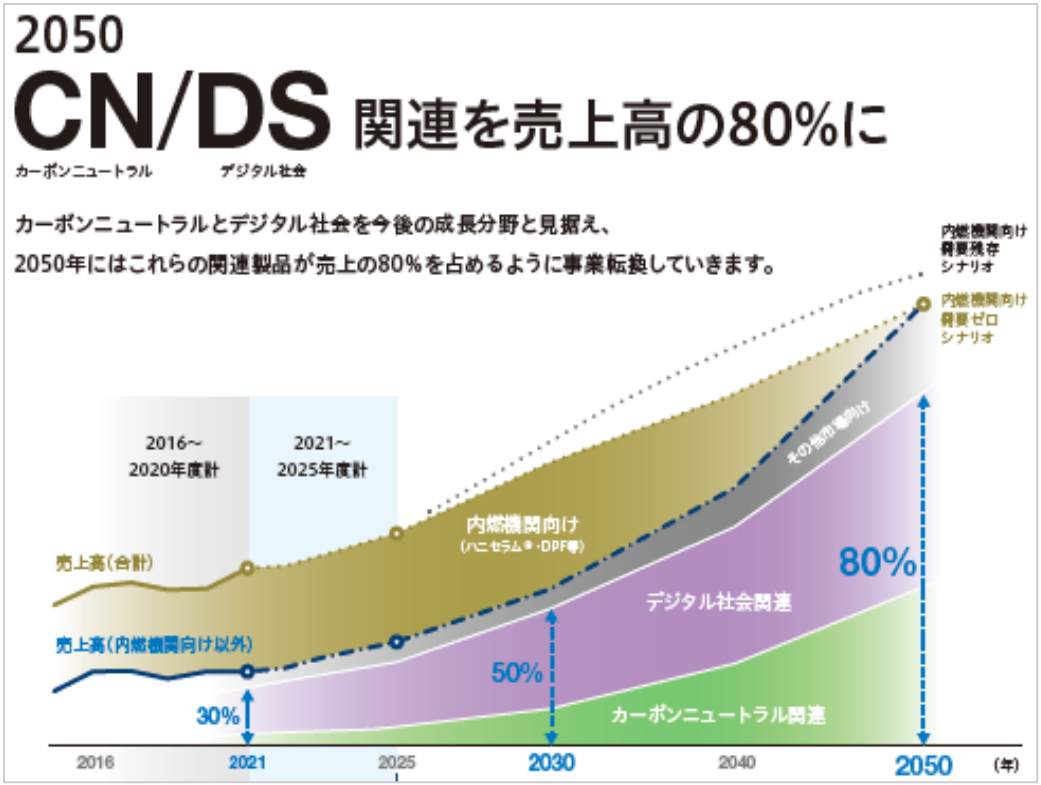
セラミックN社グループの事例

「NGKグループビジョンRoad to 2050」

1．2050年の社会を想定
自社グループが取組む社会課題を、「カーボンニュートラル」、「デジタル社会」に設定

2．バックキャスティング
価値創造ストーリーを策定し、今後の重点投資分野を決定

3．ESGマネジメント
持続的な価値創造を支える基盤として、E(環境) S(社会) G(ガバナンス)のマネジメントの体制構築



出所：「NGK Report 2021」18頁。

新規事業から発生する可能性があるリスクをコントロール
（1）ESG会議（＝ESG課題の取組とリスク）＋コンプライアンス・品質などの分野別委員会
（2）ESG推進室が事務局

企業でリスクマネジメント、コンプライアンスを担当する組織

1995年1月　阪神淡路大震災

総務部門がリスクマネジメントの主管部門　＝　対象は「防災とファシリティマネジメント」

2000年9月　大和銀行株主代表訴訟事件 大阪地裁判決

法務部、経営企画部などの主管が増加　＝　対象リスクが「法律」、「情報」などに拡大

2005年6月　会社法の成立

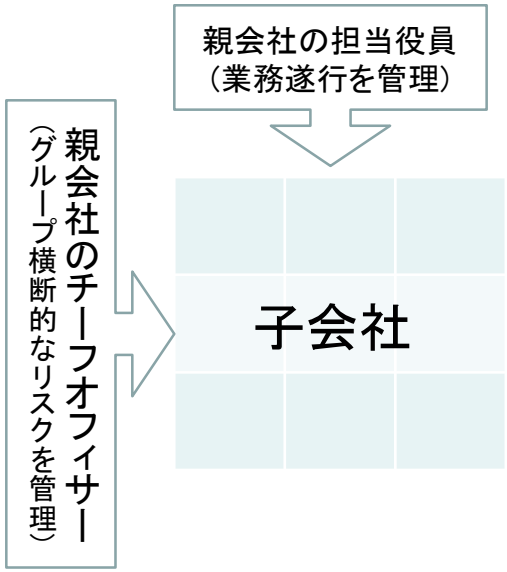
・リスクマネジメント委員などのグループ横断的な会議体、
リスクマネジメント部などの専門部署の設置が増加

・法務部からコンプライアンス部門を切り離す動きが加速

2017年頃～　ESG・サステナブル課題の取組の要請

・コンプライアンス・リスクマネジメント部門が長期経営計画の策定に携わる会社が徐々に増えている
例：ESG推進委員会＋ESG推進統括部（セラミクスN社）
サステナビリティ推進会議＋リスク管理委員会（電力K社）

図：マトリクス管理のイメージ



出所：拙著『情報法コンプライアンスと内部統制 第2版』（ファーストプレス、2008）234頁

コンプライアンス部門の社内プレゼンス向上

約20年前はコストセンターと揶揄されたコンプライアンス部門が価値創造ストーリーに関与するようになった

まとめ　企業の事件・事故予防のための示唆

企業事件・事故への対策

1．風通しの良い組織風土の醸成

✓理念・価値観を共有し、風通しの良い組織風土を醸成
✓平時からクライシスを想定した準備を行う（規程・ルール作り、研修など）

2．経営のマネジメントシステムとしてのRM・CP

価値創造ストーリーから将来のリスクを抽出し、企業グループとして
組織的にリスクマネジメント・コンプライアンスに取組む

立法への示唆

✓抑止力、企業の取り組みへのモチベーションを考慮した立法は可能か？
⇒プロセスを問う罰則（アメリカ連邦量刑GL、FCPAガイダンス、UKBAガイダンス等）と抑止効果

学際的な検討も必要では