

独立社外役員としての職業倫理

Professional Ethics for Independent Outside Director

八 田 進 二

1. はじめに

経済産業省が2020年7月に策定・公表した『社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）』¹⁾においては、「社外取締役の5つの心得」の3つめとして「社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである」と規定している。そうした毅然たる対応を実践するためには、独立社外役員²⁾としての資質として、倫理、矜持、そして懐疑心を保持・発揮することが不可欠であると解されるのである。こうした資質は、およそ、重要な社会的役割と責任を有する者にとって共通して求められるものといえる。

そこで、本稿では、企業関係者において、「今、なぜ倫理が問われるのか？」を起点として、社外役員が備えるべき心得、それを実践するための課題等につき、より厳格な対応が求められる専門職業人の倫理を踏まえて、独立社外役員に求められる倫理や矜持、そして職業的懐疑心について検討することとする。

こうした独立社外役員に求められる倫理を検討するに際して、あらかじめ、基本的な視点を明らかにしておくこととする。それは、「不正や不祥事はいずれの組織でも起きうること」である。つまり、すべての関係者にとって、不正や不祥事は他人事として等閑視できるものでない、ということである。ところで、昨今、社会問題化している不正や不祥事は、不適切会計にとどまらず、品質不正、検査不正、データ改竄等々、組織の信頼を裏切るような様々な不正や不祥事が、後を絶たないのが実情である。そして、こうした不正や不祥事が露呈した場合、決して採用されるのが、第三者委員会による検証と再発防止策等の提言である。しかし、これまでに設置された第三者委員会は、本当に真因を究明し、信頼しうる提言等を行ってきているのか。というのも、この「第三者委員会報告書」に対する評価結果は、かなり悲観的な状況にあるからである³⁾。

そこで、以下では、独立社外役員の倫理とコンプライアンス意識向上に向けて、過去の企業不祥事から学ぶべき課題等についても、併せて検討することとする。

2. 今、なぜ倫理が問われるのか？

会計不正等の企業不正を契機に、あらゆる組織における規律づけとしての内部統制システムの整備・運用に関する議論および法制化が始まったのは周知のとおりである。とりわけ上場会社においては、2007年施行の金融商品取引法の下では、新たに「内部統制報告制度」が導入され、経営者による自社の内部統制の評価と会計監査人による内部統制報告書の監査が義務付けられたのである。さらには、2015年以降は、「コーポレートガバナンス・コード」の適用も始まり、会社は、健全な規律付けを遵守するとともに、持続的な発展に向けて企業価値を高めるための施策を推進するよう求められているのである。こうした内部統制やコーポレートガバナンスの視点から、第一に求められることは、健全な企業活動の基本をなす「コンプライアンス」の問題を惹起させないということである。つまり、強靱な組織を構築するためには、組織構成員のコンプライアンス意識を醸成するとともに、より高度な倫理意識を具備することが肝要である。そのためには、取り巻く環境の中でのリスクに対する感度を磨くとともに、変革する社会において求められている倫理観を身につける努力を怠らないようにすることが何にもまして重要なのである。

このように、企業関係者に求められている最新のリスク感覚や倫理意識を備えた者として、企業価値向上にもつながる役割を率先して果たすのが独立社外役員の主要な使命であると解されるのである。

しかしながら、21世紀以後も、わが国においては、下記の通り、多くの会計不正事案が露見してきている。

西武鉄道事件（2004年）
カネボウ事件（2005年）
ライブドア事件（2006年）
日興コーディアル事件（2006年）
※当時の4大監査法人の一角をなした、みずほ監査法人（前身は、1968年設立の中央青山監査法人）の消滅（2007年7月）
オリンパス事件（2011年） 過去20年間にわたる「損失飛ばし」事件
大王製紙事件（2011年） 会長による巨額の不正資金借り入れ事件
東芝事件（2015年）等。

こうした不正が後を絶たないのは何故なのか。また、会計不正問題に限らず、わが国の場合、企業等が行う報告ないし開示（ディスクロージャー）に関する不正が後を絶たないのはなぜなのか。それは、情報提供者サイドにおいて、真実な情報を適切な

時期ないし方法によって報告すること、あるいは、開示することで、自身の責任を審らかにすることに対する自覚あるいは意識を十分に持ち合わせていないからではないかと解されるのである。すなわち、民主主義社会の原点であり、また、株式会社制度の根幹をなす「アカウンタビリティ（説明責任）」概念の欠如と、多くの関係者に見られる倫理観の劣化が著しいことによるものではないだろうか。

3. 「アカウンタビリティ」概念とその欠如

経済社会の中核を担う株式会社制度の下では、資本（所有）と経営が分離していることで、経営の受託者である企業経営者には、資本の提供者である株主に対して、事業活動の経緯およびその結果・顛末について、正しく、適時にかつ適切に説明する責任が課せられている。こうした受託者にとっての説明責任こそ「アカウンタビリティ」と称されるものであり、基本的に、会計（アカウンティング）の本質は、まさに、このアカウンタビリティに由来するものなのである⁴⁾。株式会社の場合、経営受託者としての企業経営者は、株主に対して負うべきアカウンタビリティを履行するための手段として、正式に、経営活動の結果・顛末を表した「財務諸表」を用いているのである。したがって、この財務諸表の真偽ないしは正否は、株主にとって最大の関心事であることから、会社法における計算書類については、株主の最高意思決定機関である株主総会での承認事項として議題に挙げられるのである⁵⁾。と同時に、この財務諸表は、経営者にとっても、自身が負っているアカウンタビリティを正式に解除してもらうための手段としての重要な意味を有しているのである。

ところで、財務諸表は「記録と慣習と判断の総合的表現」であると解されているように、経営者の主観的判断（将来的な見積もりや予測を織り込んで行われる評価や償却計算等）が介在する局面が多分にあり、そこでの算出数値は、言わば暫定値としての性格を有するものといえる。そのため、信頼しうる財務諸表の作成および開示を保証する仕組みの重要な一翼を担っているのが、独立した職業的専門家である公認会計士または監査法人（以下、会計監査人）による会計監査である。つまり、会計監査人は、独立の第三者として、経営者のアカウンタビリティを実質的に解除する役割を担っているのである。

このように、会計領域における主要な概念である「アカウンタビリティ」の有する意味ないしは意義については、会計以外の業務においても、同様に重要な概念として捉えられるべきものといえる。すなわち、社会において、いずれの業務ないしは任務を履行する義務ないし役割を担った者には、必ず、このアカウンタビリティ概念が付着しているのである。それは、直接的であれ、または、間接的であれ、自分以外の他者（あるいは、第三者）に関わりないしは影響を有する業務ないし任務等を履行する

者には、その結果・顛末について社会的にも納得の得られるようなアカウントビリティ概念が潜在しているからである。このことは、自ら関わった業務ないし任務等は適切に遂行され、また、その結果を記した情報（データ）等は真実なものである、との証が求められるということである。

このように捉えるならば、会計不正以外の報告ないし開示不正の場合には、関係者に対して虚偽ないしは不実な情報等を発していたということであり、業務の履行義務を負う者として、明らかにアカウントビリティを履行していないということが理解できるのである。したがって、報告ないし開示不正の最大の課題は、関係当事者において、アカウントビリティ概念に対する理解が大きく欠落しているだけでなく、誠実に業務を履行した者に対しても、当該アカウントビリティの解除がなされていないことである。そのため、後日、こうした不正等が発覚したり、または指摘がなされると、その責任の所在が不明確なっていることから、誠実に執行責任を果たした者に対しても、結果責任を問うような状況が見られるのである。本来であれば、組織のトップないしは最終権限を有する者が、的確な指揮命令系統の下、組織内で実施されている業務の履行状況を確認すべく、各当事者のアカウントビリティを適切に解除していれば、いたずらに現場サイドの責任が問われることは防止されるからである。そこで、こうした執行業務に対する監視・監督（モニタリング）を公正かつ外部の視点で行うことが期待されているのが、一般に、独立社外役員による監視・監督だと捉えることができるのである。こうした要請は、わが国におけるコーポレートガバナンスに関する改革として推進されてきているのである。

4. 「ガバナンス改革」の中核は内部統制と独立社外役員

21世紀に入り、わが国において進められてきている、この「ガバナンス改革」は、政治主導および外部規制の一環として進められてきていると評することができる。つまり、まず第1に、会社法の改正による株式会社の機関設計の多様化と社外取締役選任の流れにより、業務の執行と監視・監督を峻別すべきとする組織運営の基本が強く認識されたことである。第2に、金融庁および証券取引所主導による、ソフトローでの規律付けということで、「スチュワードシップ・コード」（2014年）および「コーポレートガバナンス・コード」（2015年）の策定とその遵守が要請されることとなったのである。こうした流れは、経済産業省による「コーポレートガバナンス・システムに関する実務指針」（2022年改訂）等の公表や、有価証券報告書における記述情報の充実化の傾向（最新の事例として、「サステナビリティ情報の開示」が指摘できる）と相まって、透明性の高い、かつ、説明責任を意識した改革が継続的に進められているのである。そのため、本来は市場の主人公であるべき企業サイドにおいて、ガバナ

ンス改革に向けた主導的な取組み状況が殆んど見られない、といった課題も指摘できるのである。

ところで、強靱かつ健全な組織運営を図るための基本となる「ガバナンス改革」については、組織の体制面での改革と、実態面での改革の双方が中核を担っていると解することができる。このうち、体制面としては、内部統制の整備・運用がなされること、そして、実態面としては、独立社外役員（社外取締役、社外監査役等）の的確な選任とそれらの役割遂行がある。中でも、独立社外役員の本来の任務としては、内部統制の構成要素である「統制環境」についての評価があることを認識すべきなのである。しかし、経営トップの姿勢、経営哲学ないしは倫理観等を包含する統制環境の評価については、定量的な指標もなく、あくまでも評価者の資質および能力に依拠する傾向があり、極めて困難な側面を有しているのである。したがって、組織内においては、一定以上の権限と立場を備えた者として、経営の監視・監督を担う独立社外役員が果たすべき役割は極めて大きいのである。とりわけ、監査役等は、その職責に照らして、まさに、内部統制の番人と位置付けることができるのである。

しかし、ここで留意すべきは、コーポレートガバナンスの議論も、また、内部統制の議論も、そもそもは「企業の繁栄」に資する点にあること⁶⁾、すなわち、組織の活動の自由度ないしは裁量の範囲を狭めるための規制を図ることではないということに留意すべきである。少なくとも、法律であれ、ソフトローとしてのコードの策定であっても、それらは、組織ガバナンスの最低限の規律付けを指向しているものに過ぎないからである。

5. 独立社外役員の役割と責任

周知のとおり、21世紀に入り、わが国の会社法では、コーポレートガバナンス改革の一環として、株式会社の機関設計において、伝統的に商法の時代からある「監査役（会）設置会社」のほかに、「指名委員会等設置会社」と「監査等委員会設置会社」の採用を規定している⁷⁾。後者の2つの機関設計は、経営サイドに対する人事権を有していない監査役に対する問題提起といった形で導入されたものであり、加えて、組織外部の眼を入れる観点から、社外取締役の複数選任が強調されてきているのである。

こうした社外取締役の役割・責務については、コーポレートガバナンス・コードの「原則4-7」において、次のように規定されている⁸⁾。

【原則 4-7. 独立社外取締役の役割・責務】（下線は筆者挿入）

「上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

ところで、ガバナンス改革が、業務の執行と監視・監督の峻別を大前提になされてきたにもかかわらず、上記のコーポレートガバナンス・コードの規定内容からも明らかのように、社外取締役の役割・責務として、第1に、「経営の方針や経営改善について……助言を行うこと」すなわち「経営の助言」を掲げているのである。そのため、実際にも、経営経験を有する者が社外取締役として選任されている実態が見取れるのである。本稿での理解によれば、こうした「経営の助言」を第一義的に規定する視点は、本来の独立社外取締役に対する役割期待に対して、大きな誤解を与える恐れがあることを危惧するものである。

つまり、本来は、執行の監視・監督を主たる役割と解されている社外取締役でありながら、上記のコードにおいては、「経営の監督」は、第2の役割・責務と規定されているため、本来の役割が希薄になっているのではないかと思われるのである。というのも、最近の企業不正等の事案を見るに⁹⁾、明らかに経営の根幹にかかわる不正であり、経営サイドないしは経営トップが関与した事案が多いのである。それにもかかわらず、社外取締役等の社外役員が、こうした不正の防止・抑止に貢献したとされる事例は見当たらないのである。

ただ、社外取締役に対して、「経営の助言」機能を第一義ととらえることは、そもそも、わが国企業の経営者自身が、専門的な経営者でないことを前提にしていることに起因している可能性もある。つまり、わが国の場合、社長については、会社の数だけ存在するものの、本当の意味で、企業経営を推進することのできる資質と知見を有した経営者は、極めて限られているとの指摘もあるからである¹⁰⁾。

しかし、ガバナンス改革で想定される社外役員については、自身の独立性、中立性さらには公正性を備えた上での監視・監督を旨とする視点と自覚を有していること、更には、誠実性と高い倫理観を保持していること、そして、会計、監査、企業法務、経営等に係る一定の専門知識を具備していることが期待されているのである。中でも、社外役員には、監視・監督を的確に遂行しうる資質を有することで、経営のモニタリング（監視・監督）機能を果たすことが最大の任務だとの理解を浸透させることが不

可欠である。つまり、経営の助言やアドバイスは、社外取締役にとっては、あくまでも二義的な機能であるということのを正しく理解することが肝要である。

ところで、独立社外役員にとっての課題として、当初想定していなかったような不祥事が発覚した時に取るべき対応がある。とりわけ、経営の根幹に関わり、あるいは、組織の上層部の関与等が指摘されるような不祥事の場合には、「経営の監督」を期待されている独立社外役員の真骨頂が問われるからである。つまり、こうした企業経営における有事の時に、率先してリーダーシップを発揮することこそ、独立社外役員の最大の責務といえるからである。しかしながら、「経営の助言」を主たる任務と捉える向きには、企業不祥事発覚の事態は、明らかに想定外であり、イニシアチブを発揮して、こうした事態に対応することは憚られると捉え、何らの対応もしないのが通例である¹¹⁾。

不祥事対応として、第一義的に必要なことは、企業自身の自浄能力を発揮することであり、何らの自助努力もなく、安易に第三者委員会を設置するという姿勢は、組織対応として、自治能力（自浄能力）の欠落を社会に公表するようなものといえる。確かに、必要に応じて、ステークホルダーに対して透明性のあるアカウンタビリティを果すために、第三者委員会を設置して、ことの真因を究明し再発防止策等の提言を得ることもありうる。その場合においても、第三者委員会を構成する委員については、独立性と適格性等を検証したうえで、透明性ある手続きを踏まえて社外役員が主導する形で選任することが不可欠である。と同時に、そうした対応を講じたことに対してのアカウンタビリティは、すべて、業務執行に関与していない社外役員の側にあることに留意すべきである¹²⁾。

6. 独立社外役員に求められる倫理

ところで、強靱なガバナンス体制の重要な一翼を担うことが期待されている独立社外役員については、「経営の監督」に資するための専門的知見を有した者と認知されていることが相応しい。組織内での独立性が必須であることは論を待たず、各種のステークホルダーからの信頼を獲得するための基礎に倫理の確立があることも、不可欠の要素である。と同時に、経営の監督といった職務遂行に際しては、会計プロフェッション等の専門職業人に求められる「職業的懐疑心」を保持し、かつ、より高めておくことも極めて大切である。

ここにいう独立社外役員の場合の職業的懐疑心とは、①前例踏襲主義に陥らないこと、②裁量の幅のある業務の場合において説明責任の履行がなされること、③自ら主体的に考えて的確な結論を導き出すこと、そして、自身の行動が、④本当に、株主等のステークホルダー（関係当事者）の利益に適っているかということで、株主目線を

保持できているか、を自問自答することといえる。

特に、有事の時には、執行サイドに代わって、率先して説明責任を果たす責務が課せられていることから、組織人より高いリスク感覚を保持し、高度の職業倫理観を保持することが求められているのである。また、不祥事等が顕在化した企業においては、全社的にリスク対応が図られることを念頭に、組織構成員の意識改革と、経営サイドの適切な判断のもとでの組織改革が健全に履行されているのかを監視することも、独立社外役員の重要な使命である。まさに、「正しいことを正しく行うこと」が、企業経営の基本であり、そうした経営が担保されるためには、経営トップをはじめ、経営陣全てがインテグリティ（誠実・高潔・真摯さ）を保持していることが不可欠なのである。加えて、そうした資質が信頼しうる形で、全社的に浸透されているかについて、独立社外役員は、検証、評価することが求められているのである。それは、経営者の説明責任の適切性を監視することを通じて、統制環境の有効性を評価することでもある。

なお、企業経営において、殊更、倫理が強調されるは、「倫理の欠如は高くつく」との箴言に相通じるものである。そのためには、日々生起する社会の不祥事ないしは不正事案を「対岸の火事」と思わない「健全な危機意識」を体得していることが不可欠である。そして、こうした危機意識を醸成するためにも、経営監視の視点から「健全な懐疑心」を保持していることが重要なのである。

ところで、社会の人々の「倫理意識」は、時代の進展と共に、あるいは、環境の変化と共に、変革するものであることを認識しておくことが大切である。と同時に、グローバル化の中での企業の場合、倫理に対する見方ないし評価は、わが国独自の視点を超えて、国際的な視点に依拠した形で認識、理解されなくてはならないのである。その意味でも、倫理観の向上については、継続的な教育・研修が何にもまして重要であるといえる。それは、単なる規則やルールを理解することではなく、経営本来の目的を正しく理解したうえで、「倫理とはどうあるべきか」という問い掛けを行い続けることでもある。独立社外役員が、本来の主旨に適った形で実効性のある経営の監督を行うための重要な資質として、この専門職業人としての倫理観を具備していることの重要性をすべての関係者が理解することを期待するものである。

注 記

- 1) 経済産業省「社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）」2020年7月31日

社外取締役の5つの心得。

《心得1》社外取締役の最も重要な役割は、経営の監督である。その中核は、経営を担う経営陣（特に社長・CEO）に対する評価と、それに基づく指名・再任や報酬の決定を行うことであり、必要な場合には、社長・CEOの交代を主導することも含まれる。

《心得2》社外取締役は、社内のしがらみにとらわれない立場で、中長期的で幅広い多様な視点から、市場や産業構造の変化を踏まえた会社の将来を見据え、会社の持続的成長に向けた経営戦略を考えることを心掛けるべきである。

《心得3》社外取締役は、業務執行から独立した立場から、経営陣（特に社長・CEO）に対して遠慮せずに発言・行動することを心掛けるべきである。

《心得4》社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。

《心得5》会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責務である。

- 2) 本稿では、株式会社における3つの機関設計の中で選任される、社外の取締役および監査役等（監査委員、および監査等委員を含む）を総称して、「社外役員」と称している。
- 3) 第三者委員会及びその報告書に対する社会的信用を高めることを目的に、2014年より、第三者委員会等の調査報告書に関して「格付け」を行っている「第三者委員会報告書格付け委員会」の格付け結果を参照されたい。
<http://www.rating-tpcr.net/result/>
- 4) アカウンタビリティの原語は、Accountabilityであり、会計領域では、古くから一般に「会計責任」と翻訳されてきている。しかし、一般的には、会計情報の開示ないし報告以外の情報をも包含する形で、その報告ないし開示の信頼性

の確保に向けた議論を行う場合、より汎用性のある訳語として「説明責任」ないしは「報告責任」と捉えるのが通例である。ただ、今日では、こうした種々の訳語から解放された形で、そのまま「アカウントビリティ」という表現を使用して用いる場合も増えている。

なお、訳語としては同様に「責任」との表記がなされるリスポンシビリティ (Responsibility) ではあるが、こちらの責任は、個人の自覚の問題であり、この責任感は自分の意思で育むことができ、人格の一部になると解される。

一般的には、Responsibilityは、履行責任・「誰の責任であるのか?」として、また、Accountabilityは、結果責任・「誰が責任を取るのか?」という形で捉えられるものである。

- 5) 会計監査人設置会社において監査役（会）および会計監査人の監査報告に適法である旨の記載がある場合は、計算書類については定時株主総会の承認を必要とせず、その内容を総会に報告すればよいこととされている（会社法 第439条）。
- 6) わが国の議論にも大きな影響を与えた、英国におけるコーポレートガバナンス・コード策定の嚆矢ともなった、1998年のハンペル委員会報告書では、ガバナンス議論においては企業の繁栄が重要であることを指摘している。八田進二・橋本尚共訳『英国のコーポレートガバナンス』白桃書房、2000年3月、175頁。
- 7) 監査役会、監査委員会及び監査等委員会の違い

	監査役会 (監査役設置会社)	監査委員会 (指名委員会等設置会社)	監査等委員会 (監査等委員会設置会社)
目的	取締役・会計参与の職務執行を監査	取締役・会計参与・執行役の職務執行を監査	取締役・会計参与の職務執行を監査
監査対象	原則・適法性監査のみ	適法性監査+妥当性監査	適法性監査+妥当性監査
構成員	監査役	取締役	監査等委員たる取締役
員数	3人以上	3人以上	3人以上
構成員の選任方法	株主総会で直接選任	取締役会で選任	株主総会で直接選任
構成	社外監査役が半数以上	社外取締役が過半数	社外取締役が過半数
常勤者の要否	必要	不要	不要
任期	4年	1年	2年

- 8) なお、社外取締役が主体的に経営に関与するための7つの行動指針として、以下の7項目が紹介されている。(茶木正安稿「経済教室」日経新聞、2023. 2. 2)
1. 経営会議の議事録の検証
 2. 社外取締役会の、年6回程度の開催
 3. サクセッションプラン(後継者育成)への積極的関与
 4. 取締役会での各部門長による執行報告
 5. 企業教育の程度の理解を兼ね、工場等の現場の往査の実施
 6. 株主総会の想定問答集を熟読し、疑問点について各担当部に問いたず。
 7. 「取締役会指摘事項フォローアップ状況確認書」の作成の義務付け
- 9) 最近の企業不正等の事案については、概略以下のとおりである。
- 商工中金(2016年11月);「危機対応業務」で、ほぼすべての視点での不正融資が発覚。所管の1つ、経済産業省次官経験者が社長
- 東芝(2017年4月);会計監査人と監査委員会の意見対立
- 神戸製鋼所(2017年10月);長年にわたる、アルミ製品などの検査データ改竄問題。経済産業省次官経験者が社外取締役(補欠監査等委員)
- 日産自動車(2017年10月);無資格者従業員による新車の検査。社長の謝罪後も不正を継続
- スバル自動車(2017年10月);30年以上にわたり、日産同様、完成車両の安全性をチェックする「完成検査」を無資格の従業員が実施
- 三菱マテリアル(2017年11月、12月);複数の子会社における、長年にわたる製品不正
- 東レ(2017年11月);子会社での、製品検査データの不正な改竄を長年にわたり隠蔽
- 宇部興産(2018年2月);グループ会社での一部製品につき未検査で、虚偽データを記載して出荷
- レオパレス21(2018年4月);施工物件における界壁等の施工不備
- スルガ銀行(2018年5月);シェアハウス投資関連の融資をめぐる審査書類の改竄等の不正
- 東日本銀行(2018年7月);根拠不明な手数料の受取り、実体のない営業所に対する融資等による、営業成績の水増し
- ヤマトホールディングス(2018年7月);法人顧客に対する不適切な引越しサービス料の請求

日本マクドナルドホールディングス（2018年7月）；加工肉等のローストビーフを、高品質の牛モモ肉と誤認をもたらす表示を行っていた

マツダ（2018年8月）；完成検査時の燃費および排出ガス測定に関する不正

スズキ（2018年8月）；燃費および排出ガスの抜取検査の不正

ヤマハ発動機（2018年8月）；燃費および排出ガスの抜取検査における不正

大和ハウス工業（2019年3月）；建築基準不適合住宅に関する不正

関西電力（2019年9月）；元役員らが福井県高浜町助役（故人）から総額3億7000万円の金品を受領

大和ハウス工業（2019年12月）；社員約370名が、施行管理技士資格を不正取得

東京証券取引所（2020年10月）；株式売買システムでの障害発生

三菱電機株式会社（2021年6月）；鉄道車両向け空調装置についての不正検査の問題が発覚

トヨタ自動車株式会社（2021年9月）；全国の系列販売店で、30年以上続く不正車検が相次いで発覚

日野自動車（2022年3月）；エンジンの検査不正を公表、2003年から不正が常態化

KDDI（2022年7月）；通信障害、61時間後の復旧まで約4,000万回線に影響

カップ寿司（2022年9月）；運営するカップ・クリエイト株式会社の元社長ら3名が、不正競争防止法違反の容疑で逮捕

KADOKAWA（2022年10月）；会長、五輪汚職の贈賄罪で逮捕・起訴、会長辞任

ビッグモーター（2023年7月）；事故車の修理に伴う保険金を水増し請求し、過大に保険金を受領

ジャニーズ事務所（現、スマイルアップ）（2023年9月）；事務所創業者による性加害問題

沢井製薬（2023年12月）；ジェネリック医薬品（後発薬）の品質試験不正で、業務改善命令

ダイハツ（2023年12月）；車両の型式の認証不正で国内全車種の出荷を停止

- 10) 日本の場合、「社長は会社の数だけいるけど、経営者はそんなにいないのです。」
「本当に経営者が育ちにくく、また経営者を作れない組織にしているのです。
その原因が官僚制とガバナンスの欠如なのです。」との指摘がある。宮内義彦・八田進二『体験的ガバナンス論』同文館出版、2022年4月、167-168頁。
- 11) これまでわが国において発覚した企業不祥事において、社外役員が率先して対

応を図った数少ない事例として、次の事例が挙げられる。日本航空㈱の「独立役員検証委員会」（2015年）、日本取引所グループの「システム障害に係る独立社外取締役による調査委員会」（2021年）。

- 12) 金品受領問題等の不祥事を経て、2020年6月より関西電力株式会社の社外取締役で取締役会長に就任している榊原定征氏は、その後の電力販売を巡るカルテルや競合他社の顧客情報の不正閲覧等、不祥事が相次いでいたものの、会見などの公の場での説明を一切してこなかったのである。これに対して、「私は社外取締役。記者会見は執行の責任者である社長が行うのが原則。出るべきではないと思っている。」（「関電会長 相次ぐ意を謝罪」『朝日新聞』2023年7月29日、9面。）と発言している。

これは、社外役員として、株主はじめ全てのステークホルダーに対して履行すべき説明責任についての基本的な理解がなされていないことの証左であり、由々しき問題といえる。

【付記】

本稿は、一般財団法人会計教育研修機構における「独立社外役員・執行役員向け講座」での「独立社外役員としての倫理・矜持と懐疑心」と題する講義（2023）を基礎に、その後の最新情報等を織り込んでまとめたものである。

（はった しんじ・大原大学院大学 会計研究科教授）