

事件の再発防止とグローバル企業としての  
社会的責任を果たすための提言

2007年3月6日

ミットヨ経営諮問委員会

## 目次

1. はじめに	3
2. ミットヨ経営諮問委員会について	4
2.1 委員会の目的	
2.2 委員会の構成	
2.3 委員会の活動	
3. 事件の背景となった問題点	7
3.1 問題の基本的な認識	
3.2 問題点の整理	
(1) 有効に働いていないコーポレートガバナンス	
(2) 機能しなかった輸出管理体制とコンプライアンス意識の欠如	
(3) 一部の経営者への依存が招いた組織体質	
(4) 組織内の円滑でない情報伝達	
(5) グローバル企業としての意識と仕組みの欠如	
(6) 経営の透明性、説明責任に対する問題	
4. ミットヨ経営諮問委員会からの提言	11
4.1 有効な経営体制の強化	
(1) 取締役会の改革	
(2) 監査機能の充実	
(3) グローバル経営管理体制の構築	
(4) 第三者からの声を経営に反映する体制	
4.2 輸出管理体制の再構築	
4.3 コンプライアンス体制ならびに内部統制システムの構築	
(1) コンプライアンス体制の構築	
(2) ヘルプラインの設置	
(3) 内部統制システムへの取り組み	
4.4 組織体質の変革	
4.5 コミュニケーションの充実	
4.6 教育の徹底と学習の促進による人材育成の充実	
4.7 経営の透明性と説明責任の追求	
4.8 事件の責任追及	
4.9 事件の教訓の風化防止	
5. 最後に	18

## 1. はじめに

2006年2月13日株式会社ミットヨ（以下ミットヨ、本社 神奈川県川崎市）および宇都宮事業所に警視庁公安部より強制捜査が入り、それ以降継続的な事情聴取が行われた。

同年8月25日、元幹部4名及び従業員1名の5名が外国為替及び外国貿易法違反で逮捕された。その間経済産業省から立ち入り検査、警視庁からの捜査、東京税関からの調査そして東京地検への告発が行われた。そして同年10月18日、外為法違反ならびに関税法違反の容疑で上記4名の起訴、さらにミットヨは法人として起訴されるに至った。

我々経営諮問委員会は、このような事件を二度と起こさないため、経営体制の見直し、経営管理体制の再構築、適法かつ適正経営の実現を目指して、監督官庁、社会、顧客、取引先などから失った信頼を回復していきたいという、ミットヨからの要請を受けて委員会を設置することとなった。

このような経緯で委員会を設置したが、本レポートを作成するにあたり、あくまでミットヨに対して第三者としての立場をつらぬくこと、そしてミットヨがグローバル企業としての社会的責任を十分に認識し、その責任を果たす企業を目指すことを基本スタンスにおき作業を進めてきた。

本レポートの提言をミットヨが真摯に受け止め、今回の事件によって監督官庁、社会、顧客、取引先などの各方面から失った信頼を早急に回復するために、社内改革を実行し、二度と同じ過ちを繰り返さないことを切に願う。

## 2. ミットヨ経営諮問委員会について

### 2.1 委員会の目的

当委員会は、ミットヨが外国為替及び外国貿易法違反ならびに関税法違反の容疑で起訴されるに至った背後にある原因を分析し、ミットヨに対して下記3つに関する提言をまとめることを目的として設置された。

- ① 取締役会および取締役が適法かつ適正に機能するため
- ② 企業が健全な企業倫理に照らして活動するため
- ③ 70 有余年にわたる企業風土を見直し、真のグローバル企業になるため

当委員会は、この目的を達成するべく、常にミットヨに対して第三者としての立場を貫くことを委員会の基本方針とした。

### 2.2 委員会の構成

当委員会は下記4名の委員で構成されている。

委員長 橋本久義 政策研究大学院大学 教授

#### 【略歴】

1945年(昭和20年)生まれ

1969年(昭和44年) 東京大学 工学部 精密機械工学科 卒業

同年 通商産業省 入省

1987年(昭和62年) 同省 機械情報産業局 鋳鍛造課長

1989年(平成元年) 同省 中小企業庁 技術課長

1991年(平成3年) 同省 立地公害局 立地指導課長

1993年(平成5年) 同省 工業技術院 総括研究開発官

1994年(平成6年) 埼玉大学 教授(政策科学研究科)

1997年(平成9年) 政策研究大学院大学 教授

委員 西尾治一 株式会社ドゥリサーチ研究所 代表取締役  
**【略歴】**  
 1946年(昭和21年)生まれ  
 1968年(昭和43年) 東京大学 工学部 船用機械工学科卒業 卒業  
 1970年(昭和45年) 東京大学工科系大学院 産業機械工学修士課程  
 修了  
 同年 日本能率協会 入職  
 1983年(昭和58年) シンクタンク経営に従事  
 1995年(平成7年) 株式会社ドゥリサーチ研究所設立 代表取締役

委員 庭山正一郎 弁護士 (あさひ・狛法律事務所)  
**【略歴】**  
 1946年(昭和21年)生まれ  
 1969年(昭和44年) 東京大学 法学部 中退  
 1971年(昭和46年) 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
 1994年(平成6年) 日本弁護士連合会常務理事  
 1994年(平成6年) 第二東京弁護士会副会長  
 1999年(平成11年) 国土交通省中央工事紛争審査会特別委員  
 同年 やまと債権管理回収株式会社(法務大臣許可  
 番号第14号)取締役  
 2004年(平成16年) 自由人権協会代表理事

委員 田子みどり 株式会社コスモピア 代表取締役  
**【略歴】**  
 1960年(昭和35年)生まれ  
 1982年(昭和57年) 創業  
 1983年(昭和58年) 早稲田大学 第一文学部日本文学専攻 卒業  
 同年 (昭和58年) 株式会社コスモピア設立 代表取締役  
 2006年(平成18年) 社団法人関東ニュービジネス協議会 副会長

## 2.3 委員会の活動

2006年10月23日に第1回経営諮問委員会を開催し活動を開始した。

以降、代表取締役をはじめとする取締役・従業員に対するインタビューや社内文書、新聞報道等を閲覧することにより活動を進めていった。

ミットヨに対しては、当委員会の活動を通じて苦言・提言をその都度を行ない、それに対して、対応した措置がとられたものも多い。今回の事件によりミットヨに対する信頼を失くした関係者である監督官庁、社会、顧客、取引先並びに従業員に対して広く提言内容を知っていただくということも目的のひとつとして、本レポートをまとめた。

当委員会は、本レポートにおける提言内容をミットヨがどう受け止め、具体的な社内改革や事業活動をどのように実施されていくか注視していきたい。

### 3. 事件の背景となった問題点

#### 3.1 問題の基本的な認識

企業としての当然のことである「利潤追求」「売上追求」は非難されることではないが、ミットヨの存在意義（創業の精神）としての仏教でいう共存共生を通しての世界の平和と人類の幸福を希求するという企業倫理観が、業務に生かされていなかったために、この事件が起こったのではないかと考えられる。

1995年から経営改革のための制度改革が始められたが、この中には人事労務管理制度、教育制度といったものがあり、それぞれ、世間からは先進的な事例として評価されている（日本労働研究機構）。

特に1999年に開校された恵範塾は「こころ」の問題を扱い、また、創業者の哲学や社会人としての心構えを学ぶ場所として極めて先進的な制度であった。

人事労務管理の評価についてもエネルギーサイクル理論による従業員の活性化・動機付けを強めるものとなっている。しかしながら、こうした活性化は目標管理制度を中心に行なわれており、業績が強調される運用となっていたこと、そのため、ミットヨの創業精神にある企業倫理・法令遵守といった面の評価が乏しいことに表れているように、バランスを欠いていたことは否めない。

輸出管理部門や輸出管理プログラムが存在し、国内の優秀企業モデルにもなっていたにもかかわらず、実際は機能していなかった。この事実をみると、従業員ひとり一人が教育で受けてきた企業倫理、法令遵守という倫理的意識だけでは現場の指示命令系統、評価システムに抗し、今回の事件の暴走を止められなかったことがわかる。すなわち、それだけ、現場における企業倫理、法令遵守に対する指示が明確でなく、法令違反行為など命令決定の責任もはっきりとしていなかったこと、問題を認識していてもそれを経営責任者や取締役会に訴える手段もなかったことを示している。

## 3.2 問題点の整理

上記の問題の基本認識を踏まえて、ミットヨにおける事件を引き起こす原因となったと考えられる問題点を下記のとおり整理をした。

### (1) 有効に働いていないコーポレートガバナンス

このような不祥事が起きると、同族企業として内向きの体質や株主総会の機能・役割に関する批判を受けざるを得なくなる。

今回の事件において、輸出管理プログラムの監査が定期的に行われていたにもかかわらず、輸出管理体制や輸出管理に関する監査報告が取締役会では議題としてあがらなかった。このことは、取締役会が有する、代表取締役並びに取締役の業務執行を監督するという義務を果たすことが出来なかったことを示すことである。

また、取締役会並びに取締役の業務に関する監査権限を有する監査役会の果たす機能も極めて不十分であった。

要するに、重要な意思決定とその業務遂行に関して、それぞれの会社機関の責任が果たされておらず、なおかつ、その権限についても明文化されていない、そのような状況の中で経営が行われてきたことは、重大な問題として指摘せざるを得ない。

### (2) 機能しなかった輸出管理体制とコンプライアンス意識の欠如

輸出管理部門も輸出管理プログラムが存在し、経済産業省より輸出管理に関して優秀なモデル企業のひとつとして扱われていたにもかかわらず、今回の事件を起こした。

要因のひとつは、会社全体に広がったコンプライアンス意識の欠如であろう。本来、コンプライアンス意識の重要性は経営トップが意識的、継続的に従業員に訴え、全社に浸透させるべきものであったが、これが十分になされていなかった。これが会社全体におけるコンプライアンス意識の希薄化を生んだ。このようにコンプライアンス意識が低くなっている状況では、どんなに優れた仕組みはあっても機能しない。

また、このような意識下においては、倫理・コンプライアンスに関する教育はおろそかになり、人事評価システムにおいても、コンプライアンスに関することは重要視されず、おのずと必要とされる法令知識が不足していったのは当たり前の帰結である。もし、実務レベルにおいて関係法令に関する内



容を消化していたならば、もっと現場から経営幹部に対して意見が言えていたのではないかと考える。

輸出管理部門ならびに法務部門の人員や活動内容からも、会社としての輸出管理やコンプライアンスに対する取り組み姿勢に問題があることが明確であり、これだけ大きくなったグループ企業を法務リスクから守っていくことは困難であった。さらに、輸出管理プログラムにおいては、内部監査がおこなわれてはいたが、つくられた輸出管理プログラムの不備をチェックし、適正な姿へ改善するといった監査目的を達するまでには至らなかった。

### (3) 一部の経営者への依存が招いた組織体質

創業以来、一部の経営者に率いられて成長をしてきた経営構造と体質が、グローバルに事業が展開されている今も受け継がれていた。一部の経営者にとって最も効率の良い経営の仕組みではあるが、事業規模が拡大し、製品分野や流通構造が多様化し、変化の激しい現在において、重要な意思決定が伝わりづらく、また現場での出来事が伝わりにくいといった弊害の面が出るようになったといえる。

上からは「意見を言わない指示待ち」と受け止められ、下からは「意見が言えない雰囲気がある」とか「言っても聞いてもらえない」といった風土が築かれていった。

また、組織のそれぞれの階層において、責任と権限が明確に規定されていないので、組織内には誰かがやってくれるだろうとか、どんなことでも上にお伺いを立てておけばよしとする無責任さを助長することにも繋がっていた。

### (4) 組織内の円滑でない情報伝達

このような組織体質により、組織内上下間のコミュニケーションは円滑に行われなくなった。上からの経営意思の伝達は、現場におろしていく段階で、指示の意味することや、なぜその業務が必要なのかといった情報の内容が薄くなって伝達され、軽重がわからないまま業務を行っていた。

下からは、現場で発生している悪い状況や不都合な結果に関しての情報が上に伝わりづらいといったことを生み出してしまっていた。

このような状況では、組織内に存在しているリスクを的確に認識し、リスクに対して適切なコントロールを行う内部統制システムが機能しにくくな

っていた。

## (5) グローバル企業としての意識と仕組みの欠如

IAEA の査察においてリビアでミットヨの製品が発見されたとの報道があったが、その報道以後のミットヨの対応が極めて不十分であったと考える。かなりの売上を海外市場（輸出）に依存し、海外に多くの子会社を展開するミットヨは、世界が求めている企業行動倫理に十分配慮すべきであったが、こうした意識は希薄で、それゆえ、IAEA の報道にも鈍感であった。すなわち世界を顧客とするミットヨになっていたにもかかわらず、単なる輸出企業という国内的な企業の体質のままであり、グローバル企業としての意識転換が十分にできていないことを露呈した出来事であった。

また、グローバル企業としての基本的な認識が欠如していたことから、海外に多くある子会社の管理体制に関しても、一部の幹部が関与するのみで行われ、重要な意思決定の責任と権限が不明確な状況が続いていた。

このような状況は、連結での総資産が 1000 億円を超え、世界 20 カ国以上で現地法人を置き事業を展開しているグローバル企業の経営管理体制としては不十分な経営管理体制といわざるを得ない。特に、このような個人の裁量に任せた体制はグループ全体の遵法意識の欠如を招いた要因のひとつであったと思われる。

## (6) 経営の透明性、説明責任に対する問題

一般的な上場企業と比較すると、ミットヨを取り巻く関係者である監督官庁、社会、顧客、取引先に対する経営の透明性の確保や説明責任に関する意識が希薄な面があった。このことは、不祥事を起こした同族企業において、多く指摘される「内向き」な経営と言われても仕方がない。

経営の透明性や説明責任に対する意識が高ければ、前述した事件の報道に関する対応の仕方にも大きな違いがあったのではないだろうか。

#### 4. ミットヨ経営諮問委員会からの提言

ミットヨ経営諮問委員会の任務は、ミットヨがグローバル企業としての社会的責任を十分に認識し、それを果たす企業として再生した姿を提示することにある。

グローバル企業とは、世界における自らの存在意義をきちんと持ち、事業展開するそれぞれの国・地域が有する文化、習慣、倫理、法律といった事項の多様性を理解し、その多様性に適応した経営を各地域において展開していくことと考える。それを実現するためには、世界を活動の場とする前提での企業経営の考え方に転換し、異文化理解、国際的な出来事に対する感受性を高めなければならない。

これから下記に示す提言事項は、前述した問題を踏まえ、ミットヨが事件の再発防止とグローバル企業としてしっかりとした歩み始めるために必要であろう改革策をまとめたものである。

##### 4.1 有効な経営体制の強化

###### (1) 取締役会の改革

事件当時、実質的な経営の意思決定機関として常務会がその役割をしており、取締役会はいわゆる形骸化していた。取締役会は、本来の責任と役割に立ち返りその役割を明確にし、責任を全うすることを望む。また経営の機動性の観点から、常務会に任せる役割は何かを明確にし、変化に対応した経営体制を構築すべきである。

さらに取締役会の重要な役割である取締役の業務執行に対する監督を十分に行うことが必要である。そのためには、取締役会における、取締役の業務執行に対する監督とは何か、そしてその責任とは何かを明確に認識すべきである。

監督機能の強化策としては、外部からの視点を有効に取り入れるために、社外取締役の招聘も行うべきである。

グローバル経営の観点から、海外にいる取締役を出席させた取締役会の頻度を増やしていかなければならない。現在、毎月取締役会を行っているが、海外にいる取締役が実際に出席している取締役会の頻度が少ない。会社法では、3ヶ月に一度以上は、代表取締役ならびに業務執行をしている取締役に

対して取締役会にて、自己の職務の執行状況を報告することを規定している。これに従い最低でも3ヶ月に一度は、海外の取締役を含めた取締役会を開催し、グループとしての経営管理強化をすべきである。

形骸化した取締役会を活性化させるためには、取締役としての責任を十分に理解し、意識を高め、レベルアップをしてもらうことである。そのためには、取締役に対しての教育システムを確立しなければならない。教育は、取締役になったときから始まるのではなく、取締役になる以前より系統だった経営者・管理者に対する教育システムにすべきである。

ここでは取締役会とそれに関連する機関・組織の責任と権限の明確化を訴えているが、これは取締役会にとどまらず、会社の各組織における責任と権限の明確化も合わせて行う必要があることを付け加える。

## (2) 監査機能の充実

まずは、監査役としての責任とその役割を実効できる体制作りが不可欠である。それには、常勤監査役の人員の充実、社外監査役の充実などが必要である。

さらに監査役の監査体制を実効あるものにするには、独立性を持った内部監査部門を設置すべきである。内部監査部門の構成するものは、次代の経営の中核を担うと期待される人材を投入することが有益である。なぜなら、内部監査部門の活動は、グループ経営全体を捉えることが出来る数少ない部門であり、そこでの経験が将来に必ず役に立つと信じるからである。また、このような人材を登用することにより、企業内外において、ミットヨがどれだけ内部監査を重要視しているかを示すことになる。

## (3) グローバル経営管理体制の構築

取締役会がよりその機能を発揮するために、取締役会だけでは、現在の規模で展開するグローバル経営を監督していくことは非常に難しいと言える。よって、グループ海外子会社の活動を統括管理する部門を設置して、組織的にグループ経営管理を行っていくべきである。グループ海外子会社を統括管理する組織の規模、役割に関しては、実情に適した内容で進める必要がある。

グループ海外子会社に対して、定期的に業務の妥当性や適法性の監査をおこない、各国各地域での法令遵守等の状況を監視すべきである。

#### (4) 第三者からの声を経営に反映する体制

現在の同族経営ならび未上場企業としての立場を前提として考えれば、経営に対するチェック体制すなわちコーポレートガバナンスに関しては上場企業と比べると弱い面があると指摘されざるを得ない。

コーポレートガバナンスの強化策として、第三者からの声を経営に反映する体制が必要である。構成メンバーは、社外の経営者、大学教授、弁護士などの有識者だけにとどまらず、そのほかより効果的な人選方法を検討し、社内体制としてもこれを生かせる組織作りをすべきである。自らの事業経営が第三者から見てどのように映っているのかを認識することにより、改善につなげていかなければならない。

もちろん、第三者より指摘され、あるいは提言された内容は、広く社会に開示することを忘れてはならない。

#### 4.2 輸出管理体制の再構築

失われた信頼を回復するために、今回の事件の直接的な違反行為となった輸出管理体制を早急に再構築すべきである。

輸出管理体制がうまく機能しなかった反省を踏まえて、監督官庁および製品特性に合わせて外部専門家からの指導を十分に受け、不適切な部分の改善に努めるべきである。

具体的には、関係法令の知識向上、間違いのない該非判定、顧客審査の徹底並びに顧客からの誓約書の取得、これらを包括的に行うための仕組みづくりと監査体制の充実が重要となる。これを実現させていくには、今までより飛躍的に多くの人材やコストを投入すべきである。

いかに優れた輸出管理プログラムを構築し、実践していても、世界の安全保障に脅威を与える組織等にミットヨ製品が流入することを完全に阻止することはできないかもしれない。しかし、商品開発においても管理体制強化に関する施策を講じることにより、完全に近い輸出管理体制が整えられるのではないかと考える。商品開発では、管理体制の強化につながる要素開発・技術導入を行い、より強固な管理体制が整えられるような努力が必要である。例えば設置された計測機器類が勝手に移設されないような仕掛けをそれぞれの計測機器に施すことなどである。

早急に輸出管理体制を見直し再構築して、その体制の内容や活動実績を広く社会に開示し、信頼回復に努めなければならない。

## 4.3 コンプライアンス体制ならびに内部統制システムの構築

### (1) コンプライアンス体制の構築

企業を取り巻く法務リスクは、輸出管理に関わる法令だけではない。輸出管理はもとより、そのほかの法務リスクを適正に評価し、対応をしていくことが各企業に求められている。コンプライアンス意識の欠如や法令知識に関しての理解不足を十分に反省して、ミットヨグループ全体のコンプライアンス体制を構築していくことも同時に求められている。この体制は、代表取締役を最高責任者として構築されなければならない。

ミットヨが考えるコンプライアンスとは、法令はもとより企業倫理を遵守することも含めていることを高らかに宣言することを望む。そして、常にグローバル企業としてのコンプライアンス体制を維持していくためにも、倫理・コンプライアンスに関する世界の最先端情報入手ネットワークを確保することが必要である。たとえば、**Institute of Business Ethics**(英国)、**International Business Ethics Institute** (米国) との関係を持つことや国連が提唱している「グローバルコンパクト」に参加することなども検討すべきである。

さらにいままで不十分であると言わざるを得ない法務部門、法務機能を質量ともに強化することにも取り組むべきである。

### (2) ヘルプラインの設置

通常の命令系統だけではなく、直接に経営者・監査部門に日常で生じている法的、倫理的問題を通知、また相談できるルート（ヘルプライン）をつくることはコンプライアンス体制を推進していくには必須となる。ヘルプラインに入る情報により、組織の自浄能力を向上させていくべきである。

### (3) 内部統制システムへの取り組み

現在、会社法では、不祥事を起こさない仕組みづくりと同時に企業価値を高めるものとしてのいわゆる内部統制システムの構築を求めている。今回の事件によりクローズアップされているのは、法務リスクに関することであるが、企業を取り巻く品質、労務等に関するあらゆるリスクを評価し、それに対応する体制、いわゆるリスクマネジメント体制を構築していくことが必須となってきている。

経営の姿勢、事業規模などを十分に加味し、グローバル企業としての社会的責任を踏まえ、そして上場企業に匹敵するだけの内部統制意識をもって、適切な体制を構築していくべきである。

#### 4.4 組織体質の変革

組織体質の変革にあたり、まず取り組まなければならないことは、ミットヨの原点とは何か、存在意義とはなにかを問い直し、これを明確にして経営者と従業員が同じ認識を共有することである。この共有により自分たちは何をやるべきなのか、何をしてはいけないかがより明確になり、不正を許さない組織体質を生むことにつながると考える。それには、現在の経営理念、社是、社訓の見直しに取り組み、ミットヨの経営者および全従業員に共有しやすいものを構築すべきである。

さらに経営者は、グループの従業員全員に対して再生のためのビジョンを明確に、それを共有することも重要である。この内容は社内だけでなく、社会に対しても広く開示することが必要である。

人事評価制度において、業績だけではなく、倫理項目や人材育成の貢献を入れること、さらに管理職の評価項目の中に、企業倫理的な意識をきちんと持つ人材育成をいれ、日常的に倫理・法令遵守の教育を行えるような仕組みをつくることが重要である。さらに、倫理・法令遵守に関する浸透状況は定期的にモニタリングを行い、状況を把握し改善に努めるべきである。

#### 4.5 コミュニケーションの充実

経営者の思いや意思決定がグループ全従業員に行きわたるような仕組みづくりに取り組まなければならないと同時に、社内外からの会社にとって重要な情報が現場から経営陣に漏れなく流れる仕組みづくりに取り組まなければならない。もちろんこのような情報は、良い情報に限らず、顧客からのクレーム情報といったもの、社内で起きている企業倫理を逸脱した行為に関する情報なども含めて検討すべきである。

たとえば、顧客満足度調査を定期的に行い、顧客視点からの改善点を厳粛に受け止める。また、グループ従業員に対しては、定期的に社内での意識調査を行うとともに、第三者機関による従業員に対するインタビュー等も行うことによって、従業員の経営陣・経営に対する意識や、コンプライアンス意識の具体的な定性的な状況を把握することに努めるべきである。

組織内における直接的なコミュニケーションの機会を充実させる取り組みも合わせて進めるべきである。従業員と経営陣が自由討議を行う機会や職場単位等での自由討議を定期的にもうけることなどが必要である。

これらのコミュニケーションを通じて、改善につなげていかなければならない。

#### 4.6 教育の徹底と学習の促進による人材育成の充実

今までの提言内容を具体的に実行することも含めて、企業が持続していくためには役員、従業員に対する教育や彼らが自ら学習する意欲を醸成する仕組みづくりが欠かせない。これにより企業人として必要とされる意識と知識の醸成を図られる。これには積極的に人材に対する投資を行っていくことが求められる。

必要なことは、役員、従業員のマネジメント教育や日々の業務に関する教育、学習だけにはとどまらずに、法令知識、ビジネス倫理に関する教育に重点をおいて充実させていくことが必要である。

#### 4.7 経営の透明性と説明責任の追求

ミットヨを取り巻く監督官庁、社会、顧客、取引先に対して、経営全般に関する活動内容などを広く公開し、経営の透明性や説明責任を十分に発揮することが望まれる。

グローバル企業としては、社会からの要請に対して受身であるだけでなく、自らの経営活動、環境保護活動といった社会貢献活動を広く社会に開示していくことが求められている。これにより社会からはより開かれた経営を行う企業との認識を高め、信頼を醸成することにつながる。そのためには、社内に専門部署などを設置し、広報機能を充実させることが必要である。

今後は、善良なる企業市民としてその社会的責任を十分に認識しながら、CSR 活動報告書などを発行し、広く社会に対して社会的責任に照らした活動を自ら進んで公開し、それに対する社会からの意見に耳を傾ける姿勢を維持すべきである。



#### 4.8 事件の責任追及

今回の事件発覚後、ミットヨが元幹部 3 名を解任した対応は、評価すべき点がある。

またミットヨは、事件の関係当事者の責任を明らかにし、責任に合わせた厳しい処分を課すことをすべきである。これを行うことにより、法令・企業倫理遵守対して新しい経営陣がどれほど重要視し、問題に対して真摯に対峙しようとしているかを伝えることができる。曖昧に終わらせることは絶対に避けるべきである。このことは、全社のコンプライアンス意識を高め、再発防止に欠かせないことと考える。

#### 4.9 事件の教訓の風化防止

今回の事件ならびに事件で得た教訓を風化させない取り組みにも努めなければならない。

例えば、コンプライアンスの日というものを定期的に設けて、今回の事件でミットヨは何をしてしまい、何を反省しなければならないか、そしてその反省は現時点で活かされているかを問い直す機会とすべきである。

このような活動を通じてぜひ今回学んだ教訓を風化させないことが重要である。

## 5. 最後に

ミットヨの再生には、数多くの課題が待ち受けているだろう。当委員会からの今回の提言は、相互に密接に関連性があるので、どの問題から着手すれば効果的なのか優先順位を決め、具体的な改革へと展開することがミットヨの責務である。

なお、今回の提言の中には、我々の活動を通じて、ミットヨへ提言済のものも含まれており、それに対して既にミットヨが取り組みを行っている事柄も含まれている。

今回の事件により、ミットヨは監督官庁、社会、顧客、取引先に対して多大なる迷惑をかけ、信頼を大きく失った。これは、ミットヨが今まで認識している以上に、グローバル規模で多くの産業を支える企業として社会的に大きな責任を担っていることを示すものでもあった。グローバル企業としての社会的責任を認識し、一刻も早い再生を期待する。

2007年3月6日

ミットヨ経営諮問委員会

委員長	橋本久義	政策研究大学院大学 教授
委員	西尾治一	株式会社ドゥリサーチ研究所 代表取締役
	庭山正一郎	弁護士（あさひ・狛法律事務所）
	田子みどり	株式会社コスモピア 代表取締役