

# 企業のリスク管理とガバナンス ～企業の不祥事とコンプライアンス～

グラクソ・スミスクライン(株) 取締役 法務・コンプライアンス・渉外担当

三村 まり子



講演第Ⅱ部では、グラクソ・スミスクライン (GSK) の法務・コンプライアンス・渉外担当取締役の三村まり子氏に、企業のリスク管理とガバナンスについてお話しいただいた。

法律の専門家として医薬品・医療機器業界で10年以上活躍されている三村氏は、コンプライアンスとリスク管理の考え方や具体的手法について、平易な言葉で解説。世界的なビジネス環境の変化の中で企業が継続的に緩やかに発展するには、法令を遵守し社会倫理に則った経営が重要であり、そのためにはビジネス判断においてリスク管理が重要であることを強調された。

平成28年5月27日 (金) 14:50～16:20

## 法の執行の強化

### ●海外動向の日本への影響

私が法律事務所から医薬品・医療機器業界に入ってから、10年少し経ちました。その十数年前までは「コンプライアンス」という言葉を知る人は少

なかったのですが、いまではコンプライアンスやガバナンス、リスク管理にいかに対処すればいいかを考えている会社は多いと思います。

米国のデータですが、1996年から2006年のマネーロンダリングの摘発状況を見ると、2002年ごろから急に増え出しています。この背景には、2001年にエンロン事件、そして9.11、ニューヨークの同時

多発テロがあり、米国という国が大きく変わったことがあります。ビルが2つ倒れると、ビルは保険に入っていますので、その保険会社のさらに先の保険会社も影響を受け、潰れたり大変な状況に陥ったところがありました。そのことを受け、経済を支えていくためには急激に落ち込むようなリスクは減らさなければならないとの思いから、急成長しなくても継続的に成長していけるような体制の中で企業を経営していく方向にシフトしていったのです。

米国が変わればヨーロッパも変わり、日本も影響を受けます。私がこの業界に入った頃ですが、そろそろ日本も変わるかと思っていたところ、2006年に北海道で医療機器業界の入札談合事件が起こり、大変な事態に直面した会社もあって独禁法などへの関心が高まりました。それまで誰も興味・関心を示さなかったコンプライアンスの話も皆さんから聞きたいと言われるようになり、業界に浸透していきました。

### ●国を越えた罰金や刑罰

贈収賄について、2010年にイギリスで「アンチブライバリーアクト」(贈収賄防止法)ができました。それに伴って海外の医薬品企業は、卸との契約の際に反贈収賄条項を入れてもらうようお願いしましたが、初めは相互理解が難しくEFPIA(欧州製薬団体連合会)から卸連合会をお願いする形で話し合いをしたのが2012年頃でした。

このように、法律についても、米国で大きな法律ができれば、ヨーロッパや日本にも影響してきます。米国の「FCPA」(海外腐敗行為防止法)による違反摘発事例では、2011年に日本の「日揮」が多額の罰金を科せられましたが、このような案件がどんどん増えてくるということです。

さらに、米国の刑務所に日本の従業員が入る例も出ています。ちなみにこういう場合、実際に賄賂を贈った現場の人や、代表者が収監される可能性があります。ですから、会社のためだからといって自分を犠牲にするようなことがないよう気をつける必要があります。

### ●FCPAの背景と歴史

日本の医療関連業界では2006年頃から、コンプライアンスやガバナンスが厳しくなってきました。これは一過性のものではなく、これからますます厳しくなっていくでしょう。というのは、米国でFCPA法が制定されたのは1977年で、それから長い時間をかけて反贈収賄法が世界に浸透してきたわけで、それが甘くなるわけがないからです。

皆さんの年代なら1977年の「ロッキード事件」を覚えておられると思います。この事件を契機に、米国でFCPA法が制定されました。ところが、実際に厳しく適用されるまでには20年近くも時間を要しました。米国は「もう我々は腐敗を許さない」と頑張ったのですが、他の国はどうだったかといえば、実は1980年代、ヨーロッパではまだ賄賂を渡さなければビジネスができないような状況だったのです。「賄賂は経費なのだから税金を控除しよう」と、要するに物を買ったのと同じような取り扱いがなされていたくらいでした。

1990年代に入り、米国は結局、FCPAのために海外のビジネスをかなり失いました。それで業を煮やした結果どうしたかという、ロッキード事件が契機だったこともあり、日本に協力を求めて、日本の「不正競争防止法」の中に海外の公務員への賄賂を禁止する条項が設けられました。それを機に、ヨーロッパではOECD条約などができ、イギリスではアンチブライバリーアクトが制定される流れになったわけです。

つまり、二十何年もかけてようやくここまでできたのです。そして、米国はかなりの額の罰金を取っていますから、経済が悪い中でそれが収入になっている面もあります。また、この流れに合わせて、不正を見抜くソフトウェアができたり、リスク管理を行うビジネスが生まれてきました。「あの会社は導入していないから捕まった」といった話が出ると、「うちも導入しよう」という会社が次々現れ、そのビジネスが儲かるというスパイラルが起こってリスク管理ビジネスが加速しました。

それは日本の会社にも影響を及ぼしました。すなわち、ビジネスを進めていく上で「リスクマネジメント」(リスク管理)を組み込んでいくことが



企業のリスク管理などについて話す三村氏

不可欠な時代を迎えたのです。

## リスクマネジメントとは

### ●リスク管理は恒常的なもの

ここでは、「リスクマネジメント」という場合の、「リスク」とは、何なのか、さらに、リスクマネジメントには「平時対応」と「有事対応」がありますが、これらについて説明します。私も有事対応に取り組まざるを得ない状況に遭遇し、それについていろいろ実践の勉強をしました。

まず「リスク管理」についてですが、私が会社でリスク管理が必要だという話をする、よく部門長などから「どれくらい時間を割けばいいのですか。1年～2年のことですか」と聞かれます。それに対して、「これは傾向としてずっと続いていくわけですから、リスク管理にある程度恒常的に時間を使うという前提で、会社のリソースを考慮してください」と話しています。

実際、私が今年3月にGSK本社に行ったとき、ヨーロッパのある国のCEOは「リスク管理に50%以上の時間を割いている」と話していました。実はGSKでは、米国で2012年にオフラベルの問題が起き、2013年に中国で贈収賄事件が続き、かなりのリソースをリスク管理に割く状況になりました。そのCEOは「50%では多いので30%くらいが適切だとは思いますが、これからはビジネスのトップがそれだけの時間を使わなければならない時代なのだ」と強調していました。もちろん、会社や国によっ

て状況は違いますから、全員が30%の時間を割くべきだとは思いませんが、会社の状況により、コンプライアンス部門は当然として、ビジネスサイドの人たちもそれなりの時間を割く時代になってきたということです。

### ●最近ニュースになった事例

そこで、コンプライアンス関連で最近ニュースになった事例を紹介します。これは個人的に事情を知っているというのではなく、外から見て推測できる範囲での話だとお断りしておきます。

最初に、「三菱自動車」の事例ですが、私が残念だったのは、同社の2000年のリコール隠し事件の後、社長の命を受けてコンプライアンスを確立した人に話を伺ったことがあったからです。大変しっかりしたコンプライアンスの仕組みを構築して実践され、とても感動しました。それだけに、今回の燃費不正問題は残念でなりませんでした。

なぜ過ちを繰り返したのでしょうか。社長の命を受けてコンプライアンス部門が頑張っただけでは会社全体に浸透しないからだ、と私は考えます。コンプライアンスを浸透させるには、やはり社長が本気にならないといけないのです。経営トップの関与がなければ、問題を起こした部署はしっかり取り組んだとしても、別の部署は旧態依然であった可能性があります。あくまでも推測ですが、そういうところがあったのではないかと。ビジネスのヘッダの真剣さが、コンプライアンスや企業倫理を高めていく原動力なのです。

次に「韓国の加湿器」の事例。これはテレビを見ていて本当に悲しくなりました。一生懸命謝る社長を、被害者が登壇して殴る場面があったからです。日本なら、謝罪記者会見の壇上に記者が入ったり、ましてや被害者が登壇するような事態は考えられません。しっかり管理していれば避けられたはずですが。

それで、この事例の問題点を考えると、まず消毒薬に問題があると分かってもすぐに行動しなかったことが挙げられるでしょう。もちろん、事実の検証や、もし外資系なら本社の意思決定に時間はかかります。でも少し遅過ぎました。問題を

認識したとき直ちに行動が取れるかどうか、平時対応から有事対応に迅速に切り替えられるかが、リスク管理の大きなカギだと言えましょう。

もう1つ加えれば、マスコミ対応を間違えたと思います。後で触れますが、同じ問題を起こしても、しっかりマスコミ対応ができたか否かで影響は全然違います。私もその重要性を経験から学んできましたが、韓国ではどうだったのかと感じました。

それから「パナマ文書」が大きな問題となっています。あらゆる国で経済成長が鈍る中、税金は自国に納めてもらいたいはずですが、私が法律事務所をいた11年前は、優秀な弁護士たちは税務を担当していました。その業務の中には節税の仕組みをつくり、合法的に節税策を講ずることも含まれます。その時代を知っている者としては、それまで「良い」とされていたことが突然「だめ」になるのは、企業としても対応が大変だろうと感じます。しかし、合法だと主張するだけでは、何かのきっかけで人々の心に反感の火がついたときにそれを消し止めることは難しい。そういう時代になってきたのだと思います。

私は法律家ですから、つい「法律的には大丈夫」という表現を使ってしまいがちですが、「法律では大丈夫でも、世間から見ても許されるのか」を考えて意思決定しなければならない時代になってきたのだと感じます。商売というのは、一般の国民に尊敬できる会社だと思ってもらえない限りは上手くいきません。そういうことも認識しておく必要があります。

### ●何がリスクになるか

リスクマネジメントにおいては、まずリスク、つまり、「企業の事業遂行に重大な支障をきたしかねない事態」の洗い出しをします。そもそもリスクが何かを即答するのは難しく、考えていくプロセスの中で分かっていくものだと思いますが、要因としては、「外的要因」「内的要因」「外的及び内的要因」があります。

誰もが分かる典型的で重要な外的要因は、自然災害、地震やパンデミック、工場の爆発、人為的

災害の戦争やテロ、そして経済的環境、例えば円高になると環境が変わって事業遂行に重大な支障をきたすといったことです。

外的及び内的要因は、例えば取引先、サプライヤーから低品質なものが出てきたとか、代理店が賄賂を贈ってしまった、などです。この場合、自分たちがお金を払い、それが代理店を通じて公務員に渡ったら、会社としての賄賂になってしまうので、その管理も必要になります。

内的要因としては、不祥事、あるいは製品の品質や欠品の問題などが大きなリスクになります。

ただ、こうしたものだけではなく、それぞれの会社、部門の中にそれぞれリスクがあるので、皆で考えることが大事です。

### ●不祥事はなぜ起こるのか

リスクの1つである不祥事は、なぜ起こるのでしょうか。D.R.クレーシーという人が考えた「不正のトライアングル」というのがあります。「機会」「動機」「正当化する理由」の3つが揃うと不祥事が起こるというものです。

「機会」は、例えば、社内でチェックされると分かっていたら乗っていない新幹線を請求することはないでしょう。チェック機能が曖昧であったり甘いといった、不正を招きやすい「機会」が、不正請求を誘発するわけです。

「動機」では、経済的に困っている、借金が多い、販売プレッシャーがあまりに大きい場合も不正を働こうという考えを生みます。

「正当化する理由」には、自分だけでなく皆もやっている、自分のためではなく会社のためだ、というようなものがあり、後者は日本人にとっても多いパターンです。例えば、在庫管理上は許されないにもかかわらず、手元に部品を置いておくという例で考えましょう。外国ではこれをお金にするためにそのようなことをすることが多いのですが、日本人の場合は、例えば病院から機械修理を依頼されても部品の取り寄せに3日かかるから、すぐに直せるよう手元に置いておくわけです。儲けのためではなく、会社にとって、そして顧客にとって良いことだと思ってやるわけです。



資料を確認しながら聴講する参加者

ちなみに、サービスのために部品を自分の手元に置いておくという考えは決して悪いことではありません。この解決策は、部品を手元に置ける仕組みをつくることです。どうしたら不正を行わずに、しかもサービスも滞らないようにできるのかを会社全体で考えていくべきなのです。ですからコンプライアンス部門は、ビジネスの必要性を理解し、会社のルールをどうやって変えるかまで考えていく必要があるのです。

## リスクマネジメントの有事対応

### ●不祥事の初期対応

次に、リスクマネジメントの有事対応についてお話しします。何らかの不祥事が起きた有事の際、新聞にいきなり記事が出てしまうと、大変な騒ぎになります。何か起きたら、とにかく「初期対応」が大事で、まずは資料の保全、事実調査・認定、類似事案の有無の調査などを行います。そしてマスコミが動き始めるとすれば、「マスコミ対応」が不可欠です。大きな組織の中にいると知らないことはたくさんあります。マスコミはよく調べて、「どうなんですか」と聞かれたときに知らないからといって「そのようなことはありません」と答えた場合に、後で事実が分かったときに「嘘をついた」と言われます。これが、問題を大きくする端緒となります。

では、初期対応として具体的に何をすればいいのでしょうか。有事の際、最初に調べられるのは

コンピュータで、Eメールや保存されているデータが調べられます。ご承知のとおり、それらは消しても見つけられますから、事が起きたら「絶対に資料の削除はしないでください。資料の保全をしてください」と皆さんにお願いします。

それから調査です。コンプライアンス部門の調査は、強制力もないし、すぐに事実を話すわけでもないし、変なことを言ったら首になりそうだから誤魔化そう、隠そうと考える人はたくさんいます。ですから、コンプライアンス部門は社員の味方として、日頃から信頼関係を築いておくことが大事なのです。特に有事の際は、平時からの取り組みが真価を発揮することになります。

### ●有事対応の「三種の神器」

1つの事が起きて、それが大きな問題になってしまうと、その1つを解決しただけでは世間も厚生労働省も検察庁も許してくれません。類似案件がないかを調査することが必要になります。

そこには、小さな事件から大きな事件まで共通して押さえるべき「三種の神器」と私が呼んでいるものがあります。それは、①何か起きたら「根本原因の究明」、②必要に応じて、原因をつくった人や不正をした人などの「関係者の処分」、そして③「再発防止策」です。この3つをレポートできなければ、相手先もマスコミも官庁も納得してくれません。

例えば、何か事が起きてしまったとき、相手方に迷惑をかけたのであれば、なぜそれが起きてしまったのか、どういう人に問題があったのかの「根本原因」を説明します。「関係者の処分」については、誰か一人ではなく全体のシステムが悪かったり、多くの方がいいと勘違いしてやっていたことはもちろんありますので、その場合は1人を処分する必要はないと思います。勘違いをした人たちを処分すると、逆に従業員の会社に対する信頼が失われる恐れがあります。しかし、もし意図的に悪いことをした人がいたのであれば、処分しなければなりません。それから「再発防止策」では、こういう対策で二度とこのようなことが起こらないようにした、ということを説明した報告書を作

成します。報告書は、事の重大さにより2枚～3枚のこともあれば100枚程度になることもあります。作成しなければなりません。

ちなみに、大きな事件になると、第三者委員会などを入れてすごい厚みのレポートが出てきますが、病院とのちょっとしたトラブルで説明が必要なときは、早く対応することの方が大事だと思います。対応が遅くなればなるほどレポートの厚みを増やさないと説明責任を果たしていないと言われてしまいます。早く対応すれば2枚～3枚のレポートで済んだものを、放置すると50枚くらい書かなければ納得してもらえなくなります。誠意というのはレポートの厚みで見えてくる部分もあるからです。ですから、まずは早い対応が肝要で、それができなかつたら真剣に取り組んでいる姿勢を示す。それが説明責任でもあると思います。

「マスコミ対応」や「関係官庁、ステークホルダーへの対応」も有事対応で不可欠になります。

### リスクマネジメントの平時対応

#### ●問題を予測・管理

続いて、本日のメインテーマの「平時対応」に移ります。コンプライアンス問題は、問題になるかどうか予測不可能で、分からなければ大丈夫と思ってしまうと考えている人もいます。しかし、そうではなく、品質管理と同じように管理していくこと、つまり仮に何か起きてそれが管理できているような体制をつくっておくことが大事です。

そして法律問題だから分析や対策も定性的・観念的なものになると思われがちですが、データを取ってプロセスをつくっていくと管理できる部分があり、それをやっておけば大きな違いが出てきます。

例えば、工場で事故が起こる確率ではハイブリッドの法則があり、ニアミス対小さな事故対大きな事故は、300：29：1の割合で起きるといわれています。つまり、「ニアミスが10回起こると小さな事故が1つ起こる。小さな事故が約30回起こると大きな事故が起こる」ということです。コンプ

ライアンスに携わる人も同じようなことを言います。これは肌感覚ではありますが、違反には至らなかったが危なかったというニアミスと、大きなことではないけど違反が起きたということが続くと、やはり大きな問題が起こります。社内のカルチャーがおかしくなっていると、そういうことが起こるのです。それを防ぐために大事なことは、ニアミスや小さな事故でも根本原因を追究して再発防止策を立てることです。これをやっておくと、大きな事故は防げるのではないかと考えています。

コンプライアンス部門が頑張ればそれなりに会社は良くなりますが、それだけでは企業のカルチャーは変わりません。コンプライアンスはトップダウンと言われており、ビジネスのヘッドがコンプライアンスについてしっかり従業員を教育するリーダーシップが大事なのです。

#### ●問題の未然防止

平時対応では、「問題の未然防止」「検出」「対応」を行います。まずは「問題の未然防止」が大事です。関連法令を洗い出し、会社規則をどう策定していくかということです。

会社が守らなければならないルールには、法律や関係官庁の通知やレギュレーション、それから業界ルール、社内ルールがあります。法令やレギュレーション、業界ルールは1つの会社で変えることはできませんが、社内ルールは自分たちがつくるものですから、厳しく遵守させることも大事ですが、もしそれが時代を反映しなくなっていたら変えることを検討することも大事です。そして会社規則をつくったら、周知徹底と実施が「未然防止」の大切なポイントの1つになります。

ちなみに、医薬品・医療機器の業界を取り巻くルールを洗い出すと100以上になりますが、その中でも「薬機法」「独占禁止法」「医薬品公正競争規約」や「その他団体の自主ルール」「贈収賄関係」を押さえおけば、大きな落とし穴には陥らないだろうと思います。

リスクマネジメントでは、この法令対応や社内ルールなどがしっかりできているかを見て、それが周知され、守られているかどうか、実際のビジ

ネスに関わる人々をモニターしていきます。

具体的には、第一に「監査の実施」が挙げられます。例えば、帳票をランダムに集めて違反がないかを見るのがビジネスモニタリングの典型です。それに限らず、違反事例や問題がありそうなところをモニター・監査していくと、守られていないところに別な理由が見つかるかもしれませんので「監査結果の解析」をして、違反が起これないように「ルールを改善」し、それを周知徹底するように「トレーニング」して、また「監査を実施」する、というサイクルを回していくと、だんだんいい会社になっていくと思います。

### ●リスクの検出と対応

次に、リスクの洗い出しとCAPA（Corrective Action, Protective Action。改善行為と予防行為）について説明します。リスクを事前に検出し、それをコントロールしてビジネスの意思決定をしようと考えたときに、何がリスクになるかを考えるのは意外と難しいことです。しかもリスクは世の中の動きや新しい技術などで変わります。

このリスクを洗い出す具体的な方法として、1つの簡単なやり方が「リスク・マトリックス」の作成です。ホワイトボードなどに十字線を引いて、問題が起きたときの損害の大きさ、問題に対する企業への評価・評判からもたらされるレピュテーションリスクも含めた結果の重大さを縦軸、発生の可能性を横軸に、表をつくります。まず、各部署で数名～十数名くらいが集まり、問題を付箋などに書き出して表にプロットし、今年の改善点を決める作業を行ってもらいます。それを各部署が持ち寄り、会社としてのリスクを洗い出したらアクション・プランを作成して改善していきます。

三村氏の話に耳を傾ける参加者



面白いことに、アクション・プランで、1つのリスクについて会社の多くの人々を巻き込んで徹底的に改善するプランを実行していくと、1つのことを直すことによって別のことまで良くなるという効果があります。例えば、私が監査で全国の支店を回ったとき、50か所くらいあって1年で全部は回れないので、4年くらいかけて回る計画にしました。すると、最初の年は全体的に成績が悪いのですが、翌年に違う支店に行くと成績が良くなっているのです。なぜかといえば、「こういうところをチェックされる」といった情報交換が行われているのです。従業員同士で「じゃあこういうこともあるね」など、話をしてくれるだけで会社のカルチャーは変わっていくと思います。全部のリスクを洗い出して、すべてを直そうとするのではなく、本当に大事なことをやっていけば、十分、会社のカルチャーは変わっていくのです。

### ●通報制度

いまは通報制度を持つ会社が多いと思います。例えば、独禁法の課徴金減免制度が導入されたとき、日本では浸透しないだろうと言われていたのに、実際は続々と利用者が現れました。会社の制度も同様に、通報しやすい環境をつくると多くの利用者が出てくると思います。一番の勘違いは、通報の数が多いのは悪い会社だと考えることです。通報が多いのは風通しがいいということですから、会社の文化が向上します。雑多な通報の中には大きな法律問題などが隠れていることがあり、それを会社が認識できるようにするには、制度を使いやすくしておくことが大事なのです。

ちなみに、会社に内部通報制度があれば、「従業員はまず内部通報しなければならない」とすることができます。逆に言えば、制度がない場合は直接マスコミや官庁にリークされても文句を言えないということです。従業員が突然外部にリークして事が大きくなる、ここが平時から有事に変わる重大なポイントになり得るのです。まずはしっかりした通報制度を構築し、皆が気持ち良く通報できるシステムと信頼されるコンプライアンスの部署をつくっておくことが重要です。

### ●企業文化の醸成

様々なシステムや法律があり、コンプライアンスもありますが、何よりも大事なものは「企業文化の醸成」です。つまり、コンプライアンス部門が頑張っているルールをつくれれば会社が良くなるわけではなく、皆がルールを守ろうという気持ちになる会社にするのが大切なのです。

最も大事なことは「企業カルチャー」を変えることです。企業カルチャーを変えるには、繰り返し話してきたように、企業トップの本気度、前線で活躍する営業・マーケティング部門のヘッドの意識、そしてコンプライアンス側は現場に行き話をしっかり聞いて、現場で何に困っているのかを理解し、皆が守れるルールを構築していくことが大事なポイントになると考えています。

そして、これからはリスク管理をビジネスに組み込まなければなりません。例えば先ほど、リスク管理に50%の時間を割いている社長の話をしましたが、自分の会社なら社長は何%の時間をリスク管理に使い、マネジメントの人は何%使うなど、リスク管理に割く人と時間を配分しなければなりません。

さらに、各部門にリスク担当者をアサインする、つまりコンプライアンス部門が動くだけではなく、セールス、マーケティング、サービスなど各部門で、部門内のいろいろなことが分かっている人の中からリスク管理の担当者を決めて、管理してもらいます。

そして、従業員が委縮せずに守れるような規則をつくることも大切です。例えば、あるルールをつくと、すごく真面目に行動する人から問題を起こす人まで、従業員の行動はだいたい正規分布、すなわち山型になります。問題を起こさないためにまず考えたいのは、ルールを厳しくすること、つまり正規分布の山の端が問題となるゾーンに入らないように、山の頂点が厳しい寄りのエリアに来るように設定することです。

ただ、あまり厳しく設定すると守れない人が出てきます。厳しく言うけれども、本当はもう少し緩いところで行動しても問題はないということが分かると、次第に順法精神がなくなります。そう

なると問題となるゾーンにはみ出る人がまた現れて、実際に問題が起こるわけです。ルールを厳しくし過ぎるところに設定しなくても、「ルールは大事だから皆で守ろう」「守れないルールは変えよう」という気持ちになることが、最も優れたカルチャーを持った会社の姿だと思います。

### ●なぜ企業倫理が重要か

いま、ガバナンス、企業倫理が問われるようになってきました。なぜコンプライアンス、法令遵守よりも「倫理」なのでしょう。

グローバルでの競争があり、デジタル化で情報は一瞬で外に出て行きます。売上目標の達成が厳しくなり、お客さんの要望もきつくなるし、競争も厳しくなっている状況です。このような中では、例えばどんなにたくさんルールをつくっても、どんなに法務部門、あるいはコンプライアンス部門がそれを追いかけても、全部すくい切れるような世の中ではなくなっているのです。つまり、すべてのリスクを理解して行動することはできないから、企業倫理の文化が重要なのです。

従業員に、リスクやコンプライアンスの重要性を認識して守っていくことこそがビジネスにとって大事だと考えてもらえないようであれば、その会社は生き残れなくなるでしょう。ですから、一人ひとりが自分の常識に従って行動を取ったら何の問題もなかった、というような会社になっていくことを目指すべきではないでしょうか。

最後に、元ゼロックス・コーポレーションCEOのデビッド・T・カーズ氏の言葉を紹介します。「この世の中で道徳的に中立な会社は存在しない。正しい倫理を促進するか、悪しき倫理がはびこるのに任せるかの、どちらかの道しかないのだ」。より良くなろうと努力していれば素晴らしい会社になり、努力を怠って何もしていないと、周りの変化に取り残されて、何もなかったところにいるのではなく、どんどん悪くなっていくのだ、ということです。

これを肝に銘じて、私は日々の活動をしていこうと思っています。今日は長時間ご清聴いただき、誠にありがとうございました。