

内部統制事例 2006-3

ヤマハ発動機無人ヘリ不正輸出事件

監視活動
情報と伝達
統制活動
リスクの評価
統制環境

I 会社の沿革¹⁾

▲ 1.114億円
下落率 13.4%

ヤマハ発動機(株)は、昭和 30 (1955)年 7 月、日本楽器製造 (現在のヤマハ) によって、静岡県浜松市に、資本金 3,000 万円で設立された。初代社長は川上源一氏である。日本楽器製造が、太平洋戦争中に、飛行機用プロペラ製造に使用していた遊休工作機械の活用策として、二輪車に着目し、ヤマハモーターサイクル YA-1 型(125cc)を開発し、昭和 30(1955)年 1 月、日本楽器製造浜名工場で製造を開始し、新会社を発足させた。これがヤマハ発動機である。

ヤマハモーターサイクルは好評を博し、昭和 35(1960)年には、資本金も 5 億円と急拡大し、新製品を次々に市場に出し、量産・量販体制を整えていった。そして昭和 36 (1961)年 9 月には、東京証券取引所第 1 部に株式を上場した。1960 年代に、同社は商品群を充実させるとともに、国内外の需要の拡大とともに、急成長を遂げた。1960 年代は、日本製二輪車の輸出が世界市場に向けて躍進を遂げる時代であった。同社も海外の販売・サービス体制を強化するほか、技術輸出や KD (ノックダウン) 輸出を進め、1970 年代には、売上高に締める輸出の割合は 7 割という極めて高い水準に達した。

¹⁾ ここでの記載は、以下の文献に基づいている。ヤマハ発動機『有価証券報告書』2005 年 3 月期；東洋経済新報社編『日本会社史総覧』下巻 1995 年度 1,245 頁。

1970年代になると、同社はゴルフカー、除雪機、ランドカー、産業用ロボットなどの分野にも進出し、同時に、マリーナ、モータースポーツランド、総合レクリエーション施設などの開発、ボート、二輪車市場開拓と合わせて、レジャー事業の分野にも参入した。

1980年代中頃から、国内の二輪車市場の成熟化は強まってきたが、その後、同社は二輪車において業界2位を堅持し、海外展開の強化に努める一方、得意とするエンジン技術を応用した事業開拓を一段と強化した。昭和59(1984)年には、世界初の5バルブエンジンを開発し、翌年にはアメリカのフォード社との間で高性能自動車エンジンの開発・供給契約を締結した。

同社の海外生産強化は、昭和60(1985)年のプラザ合意後の急激な円高に対応するため、積極的に進められた。フランス、スペイン、そしてアメリカにおいて、現地メーカーの買収や合併会社の設立、そして海外子会社を設立し、二輪車生産の国際分業ネットワーク作りに乗り出した。一方、経営の多角化も視野に入れ、昭和62(1987)年にプリント基板の表面実装機に参入するほか、ガスヒートポンプエアコン、そして平成元(1989)年には産業用無人ヘリコプターの実用化、そしてマリン事業の強化などを推進した。そして、1990年代に入ると、中国市場への本格的な参入を開始した。

今回の事件発覚直前の第71期事業年度(2005年12月31日決算)における同社の資本金は478億7,900万円、売上高1兆3,752億円、営業利益1,033億円、当期純利益1,023億円、従業員数39,381名である(連結ベース)。

II 事件の発覚

福岡、静岡両県警の合同捜査本部は、2006年1月23日に名古屋税関と合同で、ヤマハ発動機が2005年12月21日に農薬散布に使われる無人ヘ

リコプター（以下、無人ヘリ）「RMAX Type II G」——軍事目的に転用可能——を中国に不正に（経済産業省の許可を得ずに）輸出しようとした疑いが強まり、外国為替及び外国貿易法（外為法）第 48 条第 1 項違反²⁾（無許可輸出）容疑で、同社本社など約 20 ヶ所を自宅捜査した。一方、経済産業省は、同日、ヤマハ発動機を同法違反容疑で刑事告発した³⁾。この無人ヘリは、名古屋税関で、書類上の不備を理由に輸出を差し止められた⁴⁾。福岡県警は 2005 年 4 月にヤマハ発動機と中国企業を仲介する中国人 2 人を不法就労助長容疑で摘発し、関係先の東京の貿易会社から無人ヘリ輸出に関する資料が押収されたのが、今回の事件の端著である⁵⁾。福岡県警は不正輸出の捜査を開始し、経済産業省は 2005 年 12 月にこの問題でヤマハ発動機本社などを立ち入り検査し、輸出の実態や管理態勢などについて事情を聴取していた⁶⁾。

問題の無人ヘリコプターは、化学物質や生物兵器などの散布や偵察用など軍事転用が可能とされている。外為法は武器や兵器などに軍事転用可能な品目を規定し、輸出する場合には経済産業省の許可を義務づけている⁷⁾。ヤマハ発動機は、このヘリコプターについて、見本用に輸出したときは

2) 外為法第 48 条第 1 項は、以下の通りである。

第 48 条第 1 項（輸出の許可等）

国際的な平和及び安全の維持を妨げることとなると認められるものとして政令で定める特定の地域を仕向地とする特定の種類の貨物の輸出をしようとする者は、政令で定めるところにより、経済産業大臣の許可を受けなければならない。

3) 経済産業省「ヤマハ発動機株式会社の外為法違反に係る告発について」『ホームページ』2006 年 1 月 23 日；『日本経済新聞』2006 年 1 月 23 日（夕刊）。

4) 『読売新聞』2007 年 1 月 1 日。

5) 『読売新聞』2007 年 1 月 1 日。

6) 『日本経済新聞』2006 年 1 月 23 日（夕刊）。

7) 外為法に基づく省令では、無人ヘリについて、農薬噴霧ができて 20 リットルを超す液体が運べる機種のうち、

① 遠隔操縦なしで飛べる「自立的な飛行制御及び航行能力」がある

② 「視認できる範囲」を超えて飛行制御できる

のいずれかであれば、経済産業大臣の輸出許可が必要とされている。『読売新聞』2007 年 2 月 23 日。

許可申請したものの、売却した際は「自立航行ができない」などと性能をあえて低くみせる「ステップダウン」と呼ばれる手口で、許可が不要な非該当製品として輸出していた⁸⁾。自らのコンピューターで制御して飛行できる無人ヘリは、輸出に際して個別に許可が必要であるが、同社は「輸出したヘリは遠隔操作する『マニュアル方式』で規制の対象にはあたらない」と説明しているが、全地球測位システム(GPS)の搭載などで自立的に飛行できるような高性能機だった可能性も指摘されている⁹⁾。また、同社が以前から無人ヘリの飛行性能を過小申告して規制をすり抜けて輸出を繰り返していた可能性も報道された¹⁰⁾。

ヤマハ発動機(担当)取締役部長は、当初「2001年以降、9機のマニュアル式ヘリコプターを輸出したこと」を明らかにし、その後も、同社広報部は「9機をBVE社だけに輸出したとの認識に変わりはない。」¹¹⁾と説明していたが、上記合同捜査本部の調査で、中国に輸出した無人ヘリは11機で、「北京必威易創基科技有限公司」(BVE)¹²⁾——航空写真撮影会社(軍関係企業)¹³⁾——に多目的ヘリ(RMAX L181)を計10機輸出していたことが書類上明らかになったが、通関手続き書類の輸出先には別の中国企業1社(保利科技有限公司:ポリテク社)——中国人民解放軍系列の武器製造企業¹⁴⁾——も含まれていた。報道によると、ポリテク社に送られたのは2003年11月で、高性能の「自立航行型RMAX」という機種であった

⁸⁾ 『日本経済新聞』2006年1月23日(夕刊)。

⁹⁾ 『日本経済新聞』2006年1月24日。

¹⁰⁾ 『日本経済新聞』2006年1月24日。

¹¹⁾ 『読売新聞』2006年1月28日。

¹²⁾ 『日本経済新聞』2006年1月28日(夕刊); 『日本経済新聞』2006年2月1日(夕刊)。

¹³⁾ BVE社が軍と関係が深い企業であることは、同社のホームページにおいて、同社が軍と民間との共同で初めて無人ヘリ操作の実習基地を設立したことを紹介していることでも明らかであるという。『読売新聞』2007年2月26日。

¹⁴⁾ 『日本経済新聞』2006年1月28日(夕刊)。

15)。同機種は全地球測位システム(GPS)を搭載し、可視外でもあらかじめ入力した飛行プログラムに基づいた自動飛行ができる能力を備えている¹⁶⁾。経済産業省令¹⁷⁾では、自立航行が可能な無人航空機の輸出には許可が必要であったが、同社は許可を得ていなかった¹⁸⁾。また、2004年以前の顧客からの発注書類も保管しておらず、不正輸出の背景に杜撰な文書管理がなされていた可能性もある。

ヤマハ発動機広報担当取締役は、1月23日に本社で会見し、「捜査を受ける状況になって申し訳ない」と謝罪したが「当社としては、法律に触れるという認識はない」と釈明した¹⁹⁾。また、同日、同社は、ホームページ上で捜査の事実を公表した²⁰⁾。2月7日、同社社長は、決算発表の席上、

15) 『日本経済新聞』2006年1月28日。

16) 『日本経済新聞』2006年1月28日。

17) 今回の事件で問題となっている経済産業省令は、以下である。

輸出貿易管理令

第1条第1項 輸出の許可

外国為替及び外国貿易法（以下「法」という。）第48条第1項に規定する政令で定める特定の地域を仕向地とする特定の種類の貨物の輸出には、別表第1中欄に掲げる貨物の同表下欄に掲げる地域を仕向地とする輸出とする。

別表第1：4の項

(1の2) 無人飛行機

輸出貿易管理令別表第1及び外国為替令別表の規定に基づき貨物又は技術を定める省令

第3条（大量破壊兵器等関連）

輸出令別表第1の4の項の経済産業省令で定める仕様のものは、次のいずれかに該当するものとする。

1の3：エアゾールを噴霧できるように設計した無人飛行機であって、燃料の他に粒子又は液体状で20リットルを超えるペイロードを運搬することができるもののうち、次のいずれかに該当するもの（前号に該当するもの又は娯楽若しくはスポーツの用に供する模型航空機を除く。）

イ 自律的な飛行制御及び航行能力を有するもの

ロ 視認できる範囲を超えて人が飛行制御できる機能を有するもの

18) 『日本経済新聞』2006年1月28日。

19) 『日本経済新聞』2006年1月23日（夕刊）。

20) ヤマハ発動機「警察および名古屋税関の当社への捜査についてのお知らせ」『ホ

事件後初めて今回の事件に言及し陳謝したが、先の広報担当の見解については修正をしなかった²¹⁾。また、本件について会見を開くような形で捜査に係わる情報開示を行なったり、説明を加えたり、あるいはコメントを加えることを一切控えることが捜査への全面協力であることを表明し²²⁾、その後、この問題に対する同社の対外的な説明は、新たな段階に入った2007年2月23日までなされることはなかった。

Ⅲ 事件の背景と展開

不透明な中国企業との輸出取引

今回の事件の中核をなす中国企業との取引は2001年頃から始まったようである。おそらくは、スカイ事業部担当者は、中国企業との取引開始当初においては、当該中国企業が人民解放軍と結びつきが強い会社であることの認識も、また、当該無人ヘリが軍事転用される可能性についての認識も持っていなかったかもしれない。しかし、中国企業との取引が進むにつれて、そのような認識を強く持たなければならない状況にしばしば直面していたはずである。たとえば、その後の静岡・福岡量県警などの捜査の結果、ヤマハ発動機の関係者がBVE社に出向いた際は、人民解放軍関係者が話し合いに同席していたこと²³⁾、また、取引先のBVE社との商談で、BVE社がヤマハ発動機関係者に対して「人民解放軍が無人ヘリ約100機の購入を希望していること」も伝えていることも報道されている²⁴⁾。この背景に

ームページ』2006年1月23日。

²¹⁾『産経新聞』2006年2月8日。

²²⁾ヤマハ発動機「決算説明会における代表取締役社長（氏名省略：著者）コメント」『ホームページ』2006年2月7日。

²³⁾『朝日新聞』2007年2月26日。

²⁴⁾『朝日新聞』2007年2月28日。

ついて、上記両県警が「同社が中国からの大量発注を期待し、取引先の中国企業との関係を深めていったものと見て、経緯を調べている」²⁵⁾と報道されているが、両県警のこのような観察は至極合理的であるように思われる。スカイ事業部担当者にとって、今回の一連の商談を大きなビジネス・チャンスとしてとらえたとしても、それ自体無理からぬことであろう。

会社側の説明とは裏腹に、ヤマハ発動機の対中国輸出は不透明であった。全体として、ヤマハ発動機が軍事転用の恐れを認識しながら輸出していた疑いが払拭できない。同社は、2001年以降、中国側からヘリ代金とは別に、「役務代」の名目で、BVE社から毎年3,000～5,000万円を受け取っていたことや、無人ヘリ本体の輸出だけではなく、ヘリの部品も輸出していたと報道されている。中国からの送金は、1機当たり約1,575万円の無人ヘリの代金とは別に、取引が始まった2001年頃から始まっていた。同社は「現地で無人ヘリ操縦を教えた授業料」と説明している²⁶⁾。ちなみに、国内の系列会社が開催する無人ヘリ操縦技術の受講料は1人当たり50万円前後という²⁷⁾。さらに、その後の捜査の結果、無人ヘリと一緒に、噴霧器を作動させるための送信機の輸出も計画していることが明らかになり、噴霧器の搭載を前提にした無人ヘリの輸出の疑いも報道されている²⁸⁾。

統制活動上の問題

過去の戦略物質不正輸出事件は決して少ないわけではない。また、上場企業が関与した例も皆無ではない（「資料 ヤマハ発動機 1」）。ヘリの開発・販売・輸出を担う事業組織は、同社では「スカイ事業部」であった。同事業部では、経済産業省の許可が必要かどうかの判断をする「該非判定」

²⁵⁾ 『朝日新聞』2007年2月28日。

²⁶⁾ 『読売新聞』2007年2月26日。

²⁷⁾ 『読売新聞』2007年2月26日。

²⁸⁾ 『日本経済新聞』2007年3月13日（夕刊）。

業務を同事業部主査（輸出担当リーダー）1人に任されていた。中国向けの無人ヘリは、すべて、「非該当」と判定され、輸出管理を担当する社内の委員会を通さず、出荷されていた。上司のスカイ事業部部長もこれを了承し、また、同部長の部下である他の主査は無人ヘリの開発などに従事していた²⁹⁾。

外為法は、軍事転用可能な貨物の輸出に際し、個別に経済産業省の許可を義務づけているが、当時のヤマハ発動機では、「該非判定」を社内の事業部ごとに行うことを認めており、「該当」とされた場合にのみ、委員会が開かれ、チェックされるという仕組みとなっていた。スカイ事業部に限らず、担当事業部が「非該当」と判定すれば、その後のチェックはなされないという致命的な内部統制上の欠陥を有していた³⁰⁾（「資料 ヤマハ発動機 2」）。輸出先が適正であるかどうかの判断も輸出開始時だけであった³¹⁾。また輸出関連の文書管理にも問題があったようで、ヤマハ発動機が2005年12月に名古屋税関に提出した書類には、現物とは違う機種が記載されていた³²⁾。

29) 『朝日新聞』2007年2月25日。

30) 『朝日新聞』2007年2月25日。

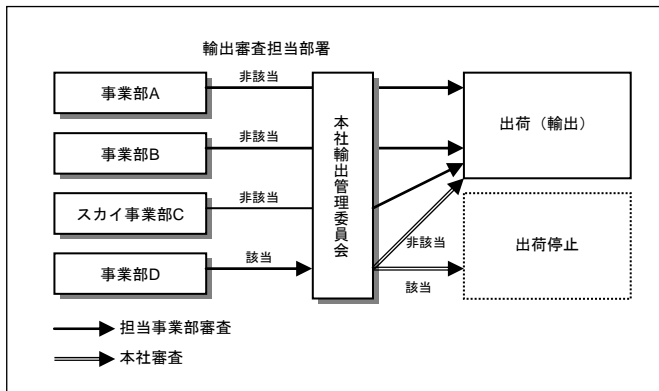
31) 『読売新聞』2006年1月27日。

32) 『読売新聞』2006年1月27日。

年度	会社名	不正輸出の内容	逮捕者
1987	東芝機械	ココム規制に該当する船舶スクリューを加工する大型 NC (数値制御) 工作機械を旧ソ連に輸出	2名
1991	日本航空電子工業	空対空ミサイルの飛行安定装置を民生品と偽りイランに輸出	4名
2000	サンビーム	対戦車ロケット砲の照準用部品を一般光学品と偽りイランに輸出	2名
2003	セイシン企業	ミサイル開発に転用のおそれのある粉砕機をイランに不正輸出	社長ら 5名
2003	ジパング	ミサイル発射台に転用可能な大型トレーラーを北朝鮮に不正輸出	5名
2003	貿易会社明伸	核開発に転用可能な直流安定化電源の北朝鮮への輸出の試み	社長
2004	アイ・ディー・サポート	核開発に転用可能な業務用大型洗濯機のインバーターを北朝鮮に不正輸出	社長ら 2名

出所：『日本経済新聞』2006年1月23日（夕刊）；『日本経済新聞』2006年8月25日（夕刊）。

「資料 ヤマハ発動機 1」 過去における主な不正輸出事例



「資料 ヤマハ発動機 2」 ヤマハ発動機の輸出審査業務の体制

IV 関係者の責任と新たな体制の構築

2007年2月23日、静岡、福岡両県警合同捜査本部は、外為法違反（無許可輸出未遂）容疑で、ヤマハ発動機執行役員（スカイ事業部部長）ら3名を逮捕した³³⁾。逮捕された担当部長は、今回のヘリの輸出が適法であるとの主張を一貫して続け、警察と全面対決の姿勢を崩さなかった。両県警合同捜査本部は独自の実験を繰り返し、1年余りの捜査を積み重ねて立件に踏み切った³⁴⁾。事件発覚後のおよそ1年後の同日に、同社社長は記者会見を開き、「顧客や取引先、株主など関係者に多大な迷惑をかけた」と陳謝の意を表明するとともに、捜査への全面協力を約束した³⁵⁾。しかし、無人ヘリの軍事転用の認識については「軍事転用とは考えておらず、認識が甘かったとは思っていない」³⁶⁾との立場を繰り返した。名古屋税関は、3月15日、法人としてのヤマハ発動機と上記3名を外為法違反容疑で、静岡地検に告発した³⁷⁾。

3月16日、静岡地検は上記3名について「会社業務の一環で、輸出規制を積極的に逸脱する意図はなく、反省している」などとの理由により、外為法違反容疑については不起訴処分とし、法人については、従業員に対する監督責任を問う同法の両罰規定³⁸⁾を適用し、浜松地検が同法違反罪で浜

³³⁾ 『日本経済新聞』2007年2月23日（夕刊）；『朝日新聞』2007年2月23日（夕刊）；ヤマハ発動機「警察および名古屋税関の当社への捜査についてのお知らせ」『ホームページ』2006年2月23日。

³⁴⁾ 『朝日新聞』2007年2月23日（夕刊）。

³⁵⁾ ヤマハ発動機「当社社員の逮捕について」『ホームページ』2007年2月23日。

³⁶⁾ 『朝日新聞』2007年2月24日。

³⁷⁾ 『朝日新聞』2007年3月16日。

³⁸⁾ 以下の2つの規定である。

外為法第69条の6

- 1 次の各号の1に該当する者は、5年以下の懲役若しくは200万円以下の罰金に処し、又はこれを併科する。ただし、当該違反行為の目的物の価格の5倍が200万円を超えるとときは、罰金は、当該価格の5倍以下とする。

松簡易裁判所に略式起訴を行った³⁹⁾。また、名古屋税関が告発している関税法違反（虚偽申告）容疑についても、上記3名と法人としてのヤマハ発動機を不起訴とした⁴⁰⁾。

5月11日、経済産業省は、外為法第53条第2項に基づき、輸出禁止9ヵ月間の行政処分とともに、輸出管理業務の改善を求める警告を行った⁴¹⁾。警告の内容は以下の3点にまとめられているが、いずれも内部統制との関係で重要な意味を有している⁴²⁾。

- ① 「軍用途に使用される疑い」が払拭できない情報を入手していな
が、輸出管理上求められる慎重な対応を怠ったこと……不十分なリス
クの評価
- ② 輸出規制に係る「該非判定」に関する業務が適切に行われたとは認
めがたいこと……不適切な統制活動
- ③ 立入検査時の説明と提出書類と会社側による記者会見際の説明内容
との間の齟齬と不十分な輸出管理資料の保存……十分に機能しない情

1 (略)

2 第48条第1項の規定による許可を受けないで同項の規定に基づく命令の規
定で

定める貨物の輸出をした者

2 前項第2項の未遂罰は、罰する。

外為法第72条第1項

法人（第26条第1項第2号及び第4号、第27条第13項並びに第55条の5第
2項に規定する団体に該当するものを含む。以下この項において同じ。）の代表者
又は法人若しくは人の代理人、使用人その他の従業者が、その法人又は人の業務
又は財産に関し、第69条の6から前条まで（第70条の2を除く。）の違反行為
をしたときは、行為者を罰するほか、その法人又は人に対して各本条の罰金刑を
科する。（強調筆者）

³⁹⁾ 『朝日新聞』2007年3月17日。

⁴⁰⁾ 『読売新聞』2007年3月24日。

⁴¹⁾ 経済産業省「外国為替及び外国貿易法に基づく行政処分（輸出禁止）及び警告
について」『ホームページ』2007年5月11日。

⁴²⁾ 経済産業省「外国為替及び外国貿易法に基づく行政処分（輸出禁止）及び警告
について」『ホームページ』2007年5月11日。

報と伝達

上記の①～③に関係する内部統制の構成要素が単独で十分に機能しないということはありません、多かれ少なかれ、同社の「統制環境」に油断があったことを示唆している。同社が内部統制システムの再点検を行い、内部統制システムを強化する一連の対応を示しているが、そこでの対応策の中心は「統制環境」の強化である。

内部統制システムの強化

無人ヘリの不正輸出に関連して、ヤマハ発動機は、2006年2月7日に、輸出管理体制総点検プロジェクトを設置するとともに、全社輸出管理体制の見直し強化に向けて現行の体制の見直し作業を行うとともに、社内教育・社内規程・取引審査・内部監査などの総点検に着手した。そして、次の2つを当面の大きな改革目標として設定した⁴³⁾。

- ① 3月3日より内部統制見直しプロジェクトを設置し、内部統制システムの充実・強化を図ること。内部統制システムの検証結果を踏まえて、将来にわたり当社の事業構造に耐え得る内部統制システムの構築を図ること。
- ② 社外有識者による特別委員会を設置し、企業倫理の観点から当社企業のあり方について提言・勧告を得ること。特別委員会からの検証結果や提言を受けて、企業倫理の観点から社員の意識改革を推進させるための社内風土の育成と社内組織体制の見直しを図ること。

同社は、2006年6月1日付けで、社外有識者による「コンプライアンス推進特別委員会」を設置し、2007年5月16日に、同委員会から、以下の5つの今後取り組むべき課題領域についての提言を得た。

⁴³⁾ ヤマハ発動機「第71期定時株主総会における代表取締役社長（氏名省略：著者）コメント」『ホームページ』2006年3月28日。

- (1) 「お客様基点」を徹底するため、企業統治を強化する。
- (2) リスクを合理的に管理するため、専門委員会の機能を強化する。
- (3) 責任ある対応を促進するため、組織風土を抜本的に改革する。
- (4) コンプライアンスの機能を強化する。
- (5) 監査機能を強化する。

「資料 ヤマハ発動機 3」は、ヤマハ発動機が上記の 5 つの課題領域に関連して示した対応を、内部統制の構成要素との関係で位置づけたものである。いずれも、内部統制システムの機能強化にとって重要なものであるが、その中心は制度や仕組みの整備——統制環境——に置かれている。いうまでもなく、重要なことは、これらの仕組みや制度が有効に機能することである。列挙された対応のなかには、「組織風土の改革」など、極めて難しい領域に関する対応も示されている。「組織風土の改革」という問題をあえて取り上げたのは、コーポレート・ガバナンスのレベル、経営管理のレベル、そして業務管理（現場管理）のレベルにおいて、同社の「風通し」が必ずしも十全でなかったことを認識したからであろう。「組織風土や企業風土を変える」ということは、これまでの「組織風土や企業風土と戦う」ということを意味しており、経営者にとって最も難しくタフな問題である。たとえば社内の風通しが悪ければ、内部通報制度も外郭だけに終わり、機能しない。今後の同社の継続的な取り組みに注目（期待）したい。

提言された課題領域	当社の対応	内部統制の構成要素
(1)	独立社外取締役の選任	統制環境
	取締役と執行役員の役割の明確化	統制環境
	コンプライアンス重視の経営姿勢の社内周知	統制環境
	ネガティブ情報が経営トップに伝わる仕組み（内部通報制度）の構築	統制環境 情報と伝達
(2)	リスク・コンプライアンス委員会の設置	統制環境 リスクの評価
	個別テーマに関わる専門委員会の責任権限の明確化と強化	統制活動
	リスク・コンプライアンス推進会議の設置	統制環境
(3)	職場レベルでのコンプライアンス教育の推進	統制環境
	重要法令に関する教育・研修の強化	統制環境
	「人と組織の活性化」をテーマとした組織風土改革	統制環境
(4)	コンプライアンス機能の強化を目的にスタッフの育成強化	統制環境
	内部通報制度の機能強化と周知徹底	情報と伝達
	倫理行動規範の見直し	統制環境
(5)	監査役を支援する体制の強化	統制環境
	内部監査部門の体制強化	監視活動
	グローバルな監査体制	監視活動

出所：ヤマハ発動機「コンプライアンス推進特別委員会の提言と当社の対応について」『ホームページ』2007年5月16日。

「資料 ヤマハ発動機 3」 内部統制システム強化のための当社の対応

ヤマハ発動機社長は、2006年3月28日に開催された第71期定株主総会において、今回の事案について謝罪するとともに、同社が対処すべき課題と対応についての報告を行った。その骨子をまとめると以下の通りである⁴⁴⁾。

- ① 輸出管理体制総点検プロジェクトを社内に設置し、全社輸出管理体制の見直し強化を推進していること。
- ② 上記プロジェクトの見直し作業の結果を受けて、社内教育・社内規程・取引審査・内部監査などの改善・強化を図ること。……「統制環境」・「統制手続」・「監視活動」の構成要素に関係している。

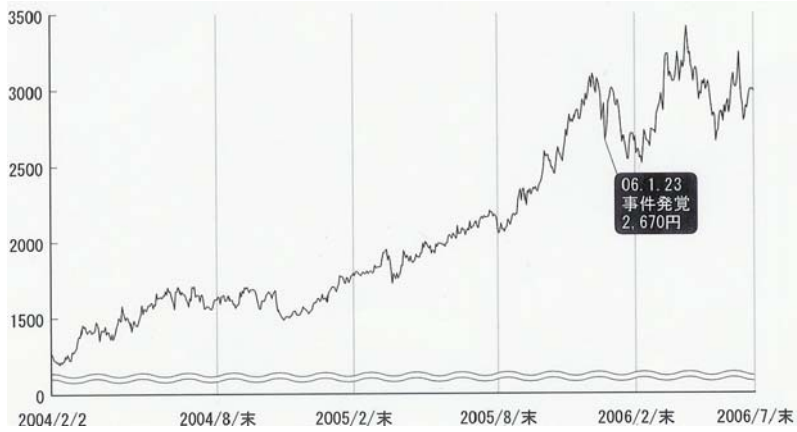
⁴⁴⁾ ヤマハ発動機「第71期定株主総会における代表取締役社長（氏名省略：著者）コメント」『ホームページ』2006年3月28日。

- ③ 内部統制見直しプロジェクトを社内に設置すること。そこでの検証結果を踏まえて、内部統制システムの構築を図ること。
- ④ 社外有識者による特別委員会を設置し、とりわけ企業倫理の観点から経営に対する提言や助言を求め、企業倫理意識の改革を推進するための社内風土の構築・組織体制の見直しを検討すること。

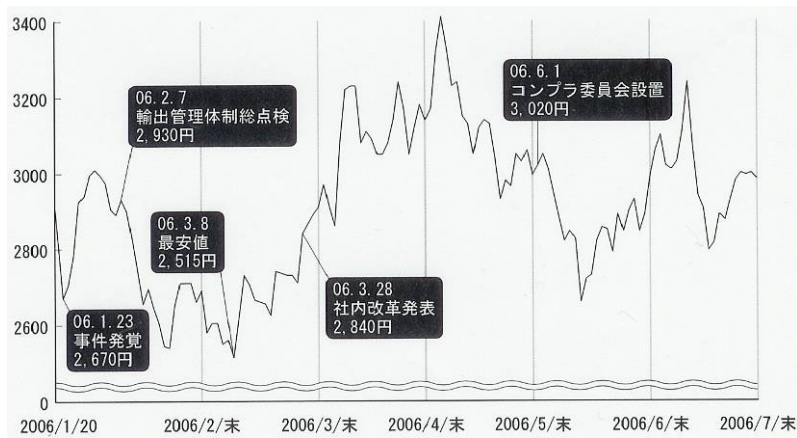
V 企業業績と株価への影響

ヤマハ発動機の株価は、無人ヘリ不正輸出事件発覚前の過去 2 年間、1,194 円から 3,100 円の間で推移していた（「資料 ヤマハ発動機 4」）。事件発覚後、同社の株価は一気に下げ、2006 年 3 月 8 日の終値で 2,515 円をつけた。「資料 ヤマハ発動機 5」は事件発覚後の株価の動きを示したものである。

ヤマハ発動機の不正輸出事件の舞台となったスカイ事業部の売上高は年間約 1 億円であり、同社の総売上高 1 兆 5,000 億円の極一部にすぎない。同社は 2006 年 1 月から輸出を自粛しており、それほど大きな打撃にはなっていない。しかし、株価の推移は、今回の事件が同社に与えたイメージ悪化の大きさを示している。同社の業績全体は極めて好調であるため、株価は今回のマイナス材料を短期間に消化し、上昇に転じた。



「資料 ヤマハ発動機 4」 事件発覚約2年前からの株価の推移



*2006年1月20日 事件発覚前日終値 2,905円

「資料 ヤマハ発動機 5」 事件発覚前日からの株価の推移

VI 本事件の総括

コンプライアンスとリスクの評価

ヤマハ関係者と捜査当局との間には、今回問題とされている輸出取引についての違法性の認識(解釈)について、当初から大きな隔たりがあった。輸出管理に関する内部統制に至らないところがあったことは確かであるが、そのことと関係者の違法性の認識の問題とは必ずしも一致しない。外為法違反容疑で逮捕された担当部長らが違法性の認識について否定しつづけたことは、そのことを示唆するものであろう。「不正の認識はないが、経産省の指摘も理解できる⁴⁵⁾」という彼らの陳述は、2005年に無人ヘリの輸出規制を強める経済産業省令が改正された際に、その改正作業に関する意見交換にスカイ事業部の担当者が応じるなどの協力をしていたこと⁴⁶⁾も踏まえる必要があるかもしれない。事件は一応終結したが、輸出取引の違法性の認識そのものについては決着していないのかもしれない。その意味では、この事件の後に起こった株式会社ミットヨの三次元測定機の不正輸出事件(「資料 ヤマハ発動機 6」)とは、その内容と事件のレベルをまったく異にしている。以下、違法性の認識問題を離れ、今回の事件が内部統制との関係において有する側面を取り上げることとする。

⁴⁵⁾ 『日本経済新聞』2007年3月16日。

⁴⁶⁾ 『日本経済新聞』2007年2月24日(夕刊)。

ミットヨ不正輸出事件

2006年8月25日、警視庁公安部は、精密測定機大手メーカー（創立1934年、資本金3億9100万円、国内従業員2,433名、2006年3月期連結売上高1070億8900万円）の代表取締役社長、代表取締役副会長、常務取締役、取締役、および嘱託社員の計5名を、核開発に転用可能な三次元測定機を無許可で輸出したとして外為法違反で逮捕した。

同社は1990年代前半未曾有の業績不振に陥っており、1992年3月期から4期連続の最終赤字を計上した。起死回生の策が輸出の拡大であった。そして、次第に輸出規制の厳しくなりつつあった当時、同社が活路を見出した方向は「低性能」と偽ることによる「背信の輸出決定」であった。製品本体だけでなく、関連のソフトも国内販売用と同じ高性能でありながら、性能表示のボタンを押すと、輸出規制に該当しないことを表示する仕組みとなっていた。さらに、測定機の実際の受取先がイランの核開発関連企業とされていたところから、受取先を架空の企業名にしていたことも明らかになった。ミットヨの現地法人も、契約の際に「転売しないこと」の誓約書を探っていなかった。そのため、性能偽装をした3次元測定機はこれまで1万台前後各国に輸出されたとされているが、北朝鮮などには転売（流出）した可能性も否定できない、と報道されている。

「輸出先は一応ミットヨの現地法人としているため、そこからどこに納品されたとしても本社は傷つかない」など、輸出規制を意図的に逃れるための手法も考案された。この輸出手法について社内では「違法ではないか」との声もあったが、「会社の方針」という理由で黙殺されていた。同社の不正輸出は従業員の間でもすでに認識され、「営業現場は『何でもあり』だった。（無許可輸出が）おかしいと思ったが、上から『いいからやれ』と言われて続けていた」との声も社員から上がっている。

同社は「輸出管理審査委員会」を設置し、輸出管理の行動規範も定めていたため、経済産業省は輸出管理体制を整えたと届け出た企業を「先進企業」として公表し、同社もその一社であった。しかし、実態は形だけで、「担当者任せ」・「社内教育はなおざり」・「輸出管理審査委員会はほとんど開かれていなかった」など、社内の内部統制は、コーポレート・ガバナンスのレベルから現場のレベルに至るまで完全に腐っていた。

この事件は、2007年6月25日の東京地裁有罪判決（4取締役と法人としてのミットヨについて）によって一応の終結をみた。経営トップが陣頭指揮にたつての全社ぐるみの不正であり、また典型的な経営者不正でもある。企業不祥事でもこのようなレベルとなると、評価の仕様がな。コーポレート・ガバナンスのレベルから出直しである。

出所：ミットヨ「会社概要」『ホームページ』2007年2月27日；『読売新聞』2006年8月26日、27日；『日本経済新聞』2006年8月25日、25日（夕刊）、26日、27日、28日、28日（夕刊）、9月1日；『日本経済新聞』2007年6月26日。

「資料 ヤマハ発動機 6」 株式会社ミットヨの不正輸出

「中国とのビジネスは、日本企業にとって大きな収益源だ。だが、商売を広げようとするあまり安全保障上の輸出ルールを破ったとすれば、日本

企業全体が国の安全を軽視していると受け止められかねない。」⁴⁷⁾と、新聞社説は対中ビジネスのあり方を含め、一般論として、「輸出製品が軍事目的に転用される恐れがないかどうか」に関する輸出管理体制について「大きな警鐘」を鳴らしている。日本を代表する輸出メーカーであり、優良上場企業だけに、今回の事件は非常に大きいと考えなければならない。

自社の輸出製品が軍事転用される可能性はないのか、その結果世界平和——とりわけ自国の安全保障そのもの——を脅かすことはないのかといった「輸出リスク」の問題を浮かび上がらせた。このリスクを認識していなかったという弁解は通らない。「輸出取引に慎重さ」を求める監督官庁の規制は明示的な形であったからである。このリスクをメーカーとして排除するという経営姿勢（社内体制）に緩みがあったことは否定できない。同社の統制環境も磐石ではなく、同社のコンプライアンス意識にも残念ではあるが、緩みがあった。同社の管理態勢に問題があったとの報道がなされたが、「統制活動」の不備は統制環境の機能状況を示す鏡でもある。また、「役務代」と称した取引の不透明さや中国人ホステスの不法就労逮捕が事件発覚の端著であった（偶然）ということが、今回の事件の深刻さをまさに意味している。

今回の事件は、ビジネス・リスクでも、企業が完全に排除しなければならない、もっとも基本的なリスクがあることを教えている⁴⁸⁾。今回の事案に登場する輸出先の実態をもっと調査すべきであったことも教えている。確かに、取引当初は、ヤマハ発動機はBVE社が人民解放軍と関わりがあることは知らなかったかもしれない。しかし、BVE社側が人民解放軍との関

47) 『読売新聞』2006年2月8日。

48) 海外企業に輸出した工作機械が違法に転売されてミサイルなどの兵器の生産に使われる懸念があるため、たとえば森精機ではネット経由で、輸出工作機械を24時間遠隔監視する（移動や移設を感知すると自動停止する）センサーを機械内部に組み込むという方法で監視している、と紹介されている。『日本経済新聞』2007年2月24日。

わりを自ら明かしたことを示す「商談メモ」⁴⁹⁾なるものが存在する以上、スカイ事業部担当者が人民解放軍との関わりを認識しながら取引を続けていたと見る方が自然であろう。

今回の不祥事は、スカイ事業部関係者が、中国からの大量発注を期待したため、本来もっと慎重で厳格であるべき同社製品の軍事転用のリスク評価が甘くなり、その結果、取引先の中国企業との関係を深めていったものと総括できよう。もちろん、同社の輸出管理体制における内部統制の不備が同事業部の暴走を許してしまったことは否めない。

新聞社説は、今回の企業不祥事を次のように総括している。

「ヤマハ発は問題の無人ヘリが民生用だと独断せず、リスト規制品に該当するかどうかを、経産省に事前に相談してもよかつたはずだ。民生用技術が大幅に向上しているときに、軍事転用の危険性に鈍感すぎたのではないか。

ヤマハ発は事態を重く受け止め、『輸出管理体制全般の社内改革に取り組む』と表明している。各事業部の判定をそのまま通していた仕組みから、二重チェックする体制に改めた。社内教育や社内規定も見直すという。

このような取り組み——これが内部統制システムの構築に他ならない（著者挿入）——の大切さは、ヤマハ発だけに限らない。他の輸出業者も自らの問題として受け止めるべきだ。」⁵⁰⁾

今回の事案においても指摘できることであるが、事業部制が有している内部統制上の弱点である。特定の事業分野に人材を含む経営資源を投入して経営目標を達成するという意味では、効率的な経営のあり方ではある。

⁴⁹⁾ 『朝日新聞』2007年2月24日。

⁵⁰⁾ 『読売新聞』2007年2月27日。

しかし、特定の事業部が企業経営に重大な影響を及ぼす可能性のある問題（リスク）に直面し、それをその事業部内だけで解決すべく「抱え込んでしまったら」、他の事業部はもちろんのこと、経営トップにまで伝わらないということが起こり得る。事業部制のもっているリスクである。社内のリスク・コミュニケーションがどれだけ有効に・迅速に行われるかは、組織風土と密接な関係がある。ヤマハ発動機の社長が、改革に向けた声明のなかで、あえて「組織風土」という言葉に言及しているのは、このリスクを極めて真剣に認識したからではないだろうか。