西村あさひ法律事務所

企業不祥事の防止—機会の防止の重要性

危機管理ニューズレター　2022 年 11 月 30 日

執筆者:
E-mail✉ 木目田 裕　E-mail✉ 宮本 聡
E-mail✉ 西田 朝輝　E-mail✉ 松本 佳子
E-mail✉ 梅澤 周平

目次

Ⅰ　**企業不祥事の防止—機会の防止の重要性**／木目田 裕
Ⅱ　**最近の危機管理・コンプライアンスに係るトピックについて**／木目田 裕、宮本 聡、西田 朝輝、松本 佳子、梅澤 周平

Ⅰ　企業不祥事の防止—機会の防止の重要性
執筆者: 木目田 裕

1　組織風土論とハウ・ツーとしてのコンプライアンス

数年前から、企業不祥事を防止・早期発見するためには、どのように企業の組織文化や組織風土を変革していくべきかという点に、特に注目が集まるようになっています。

私自身も、例えば、法律雑誌の座談会で、企業不祥事を防ぐ方策に関し、「日本企業もハウ・ツーは相当できているので、これからはハウ・ツーから、そうした組織文化、組織風土を目指すということ」が重要であると述べたり(佐伯仁志＝川出敏裕＝木目田裕＝山口利昭「座談会　企業不祥事の現状と展望」ジュリスト 1498 号(2016 年 10 月)14、17 頁)、2017 年 10 月 4 日付け日本経済新聞に、「不祥事を防ぐ組織風土追求を」と題して、「コンプライアンス体制が整った日本を代表する企業でも大きな不祥事が起きている。･･･(中略)仕組みだけでは不祥事は防止できない。社内規定をいくら整備しても、カルテルや製品等の性能偽装などは発生し続けている。分厚い社内規定、多重決裁、頻繁な研修によって『コンプラ疲れ』になっても意味がない。仕組みの整備に加えて、コンプライアンスを重視する組織風土を企業の隅々まで浸透させることが大切だと考える･･･(以下略)」という寄稿を行いました。

この点、最近、私としては、組織風土論とともに、社内ルールの整備や牽制・チェックの重要性を再認識することが少なくありません。この社内ルールの整備や牽制・チェックというのは、不正のトライアングルで言うところの不正の「機会」の防止に概ね相当するものであり、ハウ・ツーとしてのコンプライアンスと言うこともできると思います。

本稿においては、読者の皆様にとっては当たり前のことと思われるかもしれませんが、コンプライアンスの基本に立ち返って、不正の機会を防止すること(ハウ・ツーとしてのコンプライアンス)が重要であることを強調したいと思います。

2　正当化が起きたとしても、それでも不正発生を防止できる仕組みの必要性

不正のトライアングルで言うように、不正が行われる要因は、動機と機会に加えて正当化に分解できます。横領のケースを例にしてよく言われるように、金が欲しいという動機、露見しないで横領できるという機会があるからといって、それだけでは、人は直ちには横領しません。例えば「会社のために貢献しているのに、会社がそれに見合った処遇をしていない」等の正当化が働いてはじめて、横領が行われることになります。だから、不正を防止するためには、動機や機会に対して手当てしていくだけでなく、正当化に対する手当も重要であるとされています。

この正当化を防ぐには、組織風土論が重要であるなどと言われていますが、この正当化を防ぐことは必ずしも容易ではありません。

例えば、製品等の品質不正であれば、「自社製品の性能に実質的に問題はない」、「顧客の要求仕様や自社の出荷基準が過剰なだけだ」、「他の試験や工程等で性能は担保されている」といった正当化が往々にして見られます。これらの正当化は、必ずしも

© Nishimura & Asahi 2022

完全に正しいわけではないにせよ、それなりに根拠があって、実際に、役職員の多くが例えば「自社製品の性能に実質的に問題はない」等と心の底から信じていることが少なくありません。そうすると、工程で何かトラブルが発生して、開発や出荷のスケジュールが遅延すると、安易に、「性能は実質的に問題ない」から、出荷段階の試験を省略しよう、となりやすくなります。

だから、「性能は実質的に問題ない」といった正当化が生じないようにすることが大事になってきます。こうした正当化の防止のためには、顧客要求仕様や検査等の手続を遵守すること等を、経営者のメッセージや日常の業務や教育等を通じて、組織風土として根付かせていくことが重要ですが、客観的に見てもほぼ「性能は実質的に問題ない」と言える場合などには、この正当化を防止することは、容易ではありません。

翻って考えるに、むしろ、正当化が生じても品質不正が起きないようにすること、つまり機会を防止することの方が、短期的には、実行可能性が高く、効果的でもあると思います。例えば、顧客との契約内容(顧客の要求仕様)を検査等の工程に正確に漏れなく落とし込んだ作業手順(社内ルール)を作成すること、品質部門の承認がない限り現場の判断による作業手順からの逸脱を一切認めないこと、検査等のデータの計測・保存等につき人の手作業を排除して記録等を自動化すること、顧客との契約内容から出荷品のデータまで逐一証跡を残すことで牽制機能を確保し、後日の監査による検証を可能にすること等です。

品質不正問題では、「性能は実質的に問題ない」といった正当化のほかにも、「先輩も上司もやってきたことであり、自分だけが良い子になることもできない」といった正当化なども往々にして見られるところです。こうした正当化を完全に防ぐことができないとしても、社内ルールや牽制・チェック等を通じて「機会」を極力潰していくことで、品質不正の発生をかなりの程度抑制することができるはずです。

もちろん、機会の防止についても、例えば、人による恣意やミスの介入の余地を完全になくすこともできないこと、データ等の自動化や証跡確保といっても技術的に対応できないケースもあり得ることなど、限界は少なからず存在します。そもそも、機会があれば容易に不正が起きるようでは、真の意味のコンプイアンスにはなりません。その意味で、品質不正を生まない組織風土を確立していくこともまた、機会の防止と等しく重要であることは間違いありません。組織風土論と機会の防止は車の両輪です。しかし、正当化を防ぐことの困難さに対して、機会の防止は相当程度の対応策になることも間違いないと思います。

以上で述べた、正当化を防ぐことの困難さを前提に機会の防止を重視すべきなのは、他の不正一般に当てはまります。例えば、粉飾決算であれば、様々な正当化がありますが、比較的多く見られる正当化は、「売上げの実態はきちんとある。ただ売上げの認識時期を早くするだけだ。」といった正当化です。つまり、売上げの前倒し計上です。こうした正当化を防ぐことができないとしても、売上げ計上に当たって必要となる手続や証憑について、社内規程で明確に定め、複数人による証跡の確認を行うなど、牽制・チェックを行っていれば、かなりの程度、売上げの前倒し計上による粉飾決算を防止することができます。

また、カルテルや外国公務員等贈賄などでは、「会社のため」という正当化が多く見られます。組織風土論として経営者のメッセージが重要である等と言われますが、経営者の思いを組織の隅々にまで浸透させていくことは容易ではありません。特に大規模な企業となると、従業員から見て、社長や会社全体についてはどうしても遠い存在となりがちであり、自分が所属している部署や自分の周囲だけを「会社」として捉えがちになるので、「コンプライアンスよりも、目の前の自分の部の業績やノルマの達成が大事であり、それが会社のためだ」といった正当化を防ぐことは容易ではありません。こうした正当化があり得ることを前提にして、カルテルであれば、例えば、同業他社の営業との接触禁止ルール、相見積もりや応札条件の決定過程のモニタリングや事後チェック等の機会の防止が重要となります。外国公務員等贈賄であれば、エージェント等の起用の際の DD、ファシリテーション・ペイメントの禁止・管理、ベンダー等への支払のモニタリング等が重要となります。

昨今、経済安全保障が重要課題とされていますが、これも、「会社のため」という正当化や、「デュアル・ユースといっても、この技術で軍事転用は容易でなく、実害ない」といった正当化は容易に起こり得るところであり、正当化があり得ることを前提とした上での機会の防止が同様に重要となります。

3　企業不祥事が発生してはじめて、不正の機会があったことに気付くこと

ここまでお読みいただいて、読者の皆さんの中には、「うちの会社は、過去に不祥事もあったし、コンプライアンスやリスク管理を含む内部統制の整備に注力してきたから、社内ルールの整備や牽制・チェックはかなり進んでいる。」と思われている方もおられるかもしれません。

しかし、どれほどコンプライアンスが進んだ企業であっても、実際に企業不祥事が発生した後になってから、牽制・チェックの不全等といった不正の機会があったことに気付くことになります。

このことは、以上で例として挙げた、品質不正、粉飾決算、カルテル、外国公務員等贈賄に限りません。

例えば、横領などの役職員個人の不正についても、企業が横領の被害を認知してから振り返って見ると、不正の機会に気付くことになります。一例を挙げると、工場等で有価物の処分についての社内規程が整備されておらず、担当者以外の者による棚卸し

© Nishimura & Asahi 2022

等もなされていなかったので、担当者が有価物を不正に横流ししていた、という手口の横領があります。基本的には廃棄品なので、管理者側の関心も低く、社内ルールの整備や牽制・チェックといった手当が十分になされておらず、横領があってから、はじめて、このことに気付くわけです。

そもそも、企業の業務内容や組織分掌、業務環境等も絶えず変わっていきます。

不正の機会は常にあるという目で、社内ルールや牽制・チェックについて、不断に見直しをしていく必要があります。

4　結語

機会の防止は、例えば、規程や手順が整備されているか、複数でのチェックなど職務分離ができているか、承認権限が適切に配分されているか、証跡確保ができているか等を、業務フローに沿って、1 つ 1 つ確認していくことであり、手間はかかるものの、ある意味では単純で明確なものです。機会の防止が十分かどうかは、内部監査等でのチェックも機能しやすい事項です。つまり、相対的な比較としては、組織風土の改革や正当化の防止よりも、機会を防止する方が、短期的には容易です。

やや脱線しますが、1970 年代のアメリカで、人々が経済的に豊かになったのに住宅侵入窃盗等が増加した理由について、持ち運びの容易な家電製品の普及や、共働きの増加による昼間の時間帯の在宅機会の減少などが指摘されており(島田貴仁「コロナ禍は犯罪に何をもたらしたか—統計データと実証分析から考える—」罪と罰　令和 4 年 6 月第 59 巻 3 号 6、10 頁(2022 年)において紹介されている日常活動理論)、ここでも、機会の存在が不正の発生を招くことが強調されています。

もちろん、あらゆる不正の機会を事前に想定して、全てを網羅的に手当てすることはできません。社内規程にせよ牽制・チェックにせよ、不正をしようと思えば、その潜脱を防止し切れるとは限りません。その意味では、組織風土論も等しく必要です。結局は、あらゆる観点から目配りすることであり、組織風土論ばかりでなく、機会の防止という、コンプライアンスの基本に立ち返ることも同様に重要であることを改めて確認していただければ、と思います。

Ⅱ　最近の危機管理・コンプライアンスに係るトピックについて

執筆者：　木目田　裕、宮本　聡、西田　朝輝、松本　佳子、梅澤　周平

危機管理又はコンプライアンスの観点から、重要と思われるトピックを以下のとおり取りまとめましたので、ご参照ください。

なお、個別の案件につきましては、当事務所が関与しているものもありますため、一切掲載を控えさせていただいております。

【2022 年 10 月 31 日】

NISC、「サイバーセキュリティ意識・行動強化プログラム」の改訂版を公表

https://www.nisc.go.jp/pdf/policy/kihon-1/awareness2022.pdf

内閣サイバーセキュリティセンター(NISC)は、2022 年 10 月 31 日、サイバーセキュリティ意識・行動強化プログラム(以下「本プログラム」といいます。)の改訂版を公表しました [1]。

本プログラムは、2019 年 1 月に、サイバーセキュリティに関する普及啓発活動を総合的にカバーする文書として策定されたものですが、昨今のテレワークやオンライン教育の普及、ネットショッピングやオンライン行政手続の利用増加など、世代や属性を問わずあらゆる層の国民のデジタル技術の活用、サイバー空間への参画が加速し、サイバー空間の公共性・重要性が高まっている一方で、サイバー攻撃が複雑化・巧妙化していることを踏まえ、今般、改訂が行われました。

改訂版の本プログラムでは、以下のように、シニア・非就業層、こども・家庭、中小企業・組織といった対象ごとに必要な取組等が記載されています。

- シニア・非就業層向け
  - ✓ サイバーセキュリティに関する意識向上や知識の拡充等の対策
    - ・ 高齢者等を対象とした「デジタル活用支援推進事業」[2]におけるセキュリティコンテンツの整備

1　NISC が公表している概要版は、こちらになります。

2　デジタル活用支援推進事業とは、総務省が令和 3 年度から実施している、高齢者等が身近な場所で身近な人からデジタル活用について学べる講習会等を推進する事業のことです(https://www.digi-katsu.go.jp/)。

© Nishimura & Asahi 2022

- 「インターネット安全教室」[3]のシニア層への展開
- 都道府県警察によるシニア層への防犯活動の強化及び「サイバー防犯ボランティア」の活動促進

➢ こども・家庭向け

✓ インターネットの利活用に必要な情報モラル・リテラシーを促進・補助する対策
- 小中高における「情報セキュリティ」に関する教育の充実
- 児童・生徒、保護者・教職員等を対象とした講座の提供(e-ネットキャラバン [4])
- フィルタリングやペアレンタルコントロール等の普及啓発
- 都道府県警察における「サイバー防犯ボランティア」の活動促進

➢ 中小企業・組織向け

✓ サイバーセキュリティ対策を講じるリソースが限られる組織等に対する支援
- 「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」[5]の改訂
- 中小企業・組織のサイバーセキュリティ対策を支援する「サイバーセキュリティお助け隊サービス」[6]の普及
- 産業界主導のサプライチェーン・サイバーセキュリティ・コンソーシアムを通じたサプライチェーン対策の推進
- サイバーセキュリティの担当者を支援する分かりやすい参考コンテンツの提供
- 都道府県警察におけるサイバー防犯活動の促進

【2022 年 11 月 7 日】

金融庁、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表

https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/Public?CLASSNAME=PCMMSTDETAIL&id=225022052&Mode=0

金融庁は、2022 年 11 月 7 日、「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案を公表し、期限を同年 12 月 7 日として、本改正案に対する意見の募集を開始しました。改正後の「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の規定は、2023 年 3 月 31 日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用される予定です。

本改正案の主な概要は下記のとおりです。

- サステナビリティに関する企業の取組みの開示

✓ 有価証券報告書等に、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、「ガバナンス」及び「リスク管理」については、必須記載事項とし、「戦略」及び「指標及び目標」については、重要性に応じて記載を求めることとする。

✓ サステナビリティ情報をはじめとした将来情報の記載について、将来情報に関する経営者の認識及びその前提となる事実や仮定等について合理的な記載がされる場合や、将来情報について社内で適切な検討を経た上で、その旨が、検討された事実や仮定等とともに記載されている場合には、記載した将来情報と実際の結果が異なる場合でも、直ちに虚偽記載等の責任を負うものではないことを明確化する。

✓ 人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針及び当該方針に関する指標の内容等について、必須記載事項として、サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」と「指標及び目標」において記載を求めることとする。

✓ 女性活躍推進法等に基づき、「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」を公表している

---

3 インターネット安全教室とは、IPA(独立行政法人情報処理推進機構)が全国各地で開催しているインターネットの安全利用等について指導する教室のことです(https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/net-anzen.html)。

4 e-ネットキャラバンとは、総務省、文部科学省等の支援等を得て一般財団法人マルチメディア振興センターが実施する、小学生から高校生及びその保護者・教職員等に向けたインターネットの安心・安全な利用に関する出前教室のことです(https://www.fmmc.or.jp/e-netcaravan/)。

5 https://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/mng_guide.html。本ニュズレター2017 年 11 月号(「経産省、サイバーセキュリティ経営ガイドラインを改訂」)も併せてご参照ください。

6 サイバーセキュリティお助け隊サービスとは、IPA(独立行政法人情報処理推進機構)が導入等を行った中小企業向けのサイバーセキュリティ対策に関するサービスのことです(https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/otasuketai/index.html)。

© Nishimura & Asahi 2022

会社及びその連結子会社に対して、これらの指標を有価証券報告書等においても記載を求めることとする。

✓ 「記述情報の開示に関する原則」において、サステナビリティ情報の開示における考え方及び望ましい開示に向けた取組みとして、下記の項目を記載。

- 「戦略」と「指標及び目標」について、各企業が重要性を判断した上で記載しないこととした場合でも、当該判断やその根拠の開示が期待されること。
- 気候変動対応が重要である場合、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の枠で開示することとすべきであり、温室効果ガス(GHG)排出量について、各企業の業態や経営環境等を踏まえた重要性の判断を前提としつつ、Scope1(事業者自らによる直接排出)・Scope2(他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出)の温室効果ガス(GHG)排出量については、積極的な開示が期待されること。
- 「女性管理職比率」等の多様性に関する指標について、連結グループにおける会社ごとの指標の記載に加えて、連結ベースの開示に努めるべきであること。

・ コーポレートガバナンスに関する開示

✓ 取締役会や指名委員会・報酬委員会等の活動状況(開催頻度、具体的な検討内容、出席状況)、内部監査の実効性(デュアルレポーティングの有無等)及び政策保有株式の発行会社との業務提携等の概要について、記載を求めることとする。

以 上

当事務所危機管理プラクティスグループは、経営責任追及が想定される重大な紛争・不祥事等の危機発生時の対応についてリーガルサービスを提供しています。具体的には、(1)関係当局による調査・捜査への対応、(2)適時開示を含めた証券取引所対応、(3)監督官庁等の官公庁対応、(4)マスコミ対応、に関する助言をするほか、国際的な案件では、外国法律事務所等との連携のもとに対応策を助言します。また、紛争・不祥事発生の原因となった事実関係の調査をするとともに、対応策の一環として再発防止策の策定等を行います。これらの業務を遂行するに当たっては関係当局での勤務経験を有する弁護士が関与することにより、実践的な対応を心がけています。危機予防的観点から、コンプライアンス・リスクマネジメント・内部統制に係る体制整備についての助言も行います。
本ニューズレターは、クライアントの皆様のニーズに即応すべく、危機管理分野に関する最新の情報を発信することを目的として発行しているものです。

当事務所では、クライアントの皆様のビジネスニーズに即応すべく、弁護士等が各分野で時宜にかなったトピックを解説したニューズレターを執筆し、随時発行しております。N&A ニューズレター購読をご希望の方は N&A ニューズレター　配信申込・変更フォームよりお手続きをお願いいたします。
また、バックナンバーはこちらに掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

本ニューズレターはリーガルアドバイスを目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切なアドバイスを求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

西村あさひ法律事務所 広報室 E-mail

© Nishimura & Asahi 2022