

執筆者:

[E-mail](#) [木目田 裕](#)[E-mail](#) [宮本 聡](#)[E-mail](#) [西田 朝輝](#)[E-mail](#) [梅澤 周平](#)[E-mail](#) [澤井 雅登](#)

目次

- I 近時の企業不祥事とコンプライアンスについて(その 1) / 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、梅澤 周平、澤井 雅登

I 近時の企業不祥事とコンプライアンスについて(その 1)

執筆者: 木目田 裕

本稿は、ここ数年の企業不祥事の傾向を踏まえ、コンプライアンス上の着眼点について論じるものです。今後、2 回程度に分けて本ニューズレターに掲載したいと考えております。

1 役職員による横領・背任等の不正

まず、役職員による横領・背任等の不正です。例えば、会社の金の使い込み、取引先と通謀したリベート・バック等が典型例です。残念ながら、新聞報道を見ても明らかなように、数千万円や数億円といった規模の横領等の不正は珍しくありません。海外子会社などで長期間にわたって不正が露見しなかったため 10 数億円といった被害額になることもあります。こうした不正を防止するためのポイントは、牽制やチェックです。不正のトライアングルで言うところの不正の機会を防ぐための牽制やチェックの仕組みです。

横領等が発生した後になって振り返ってみれば、牽制やチェックが不十分だった、という事案が大半です。例えば、新幹線回数券の購入と出張報告の紐付けがなかった、発注担当と検収担当が同一だった、売却処分される廃棄物について残高管理していなかった等々です。特にコロナ禍中は、リモートワークの普及もあって、牽制が弱まったことで発生した横領事件も散見されました。

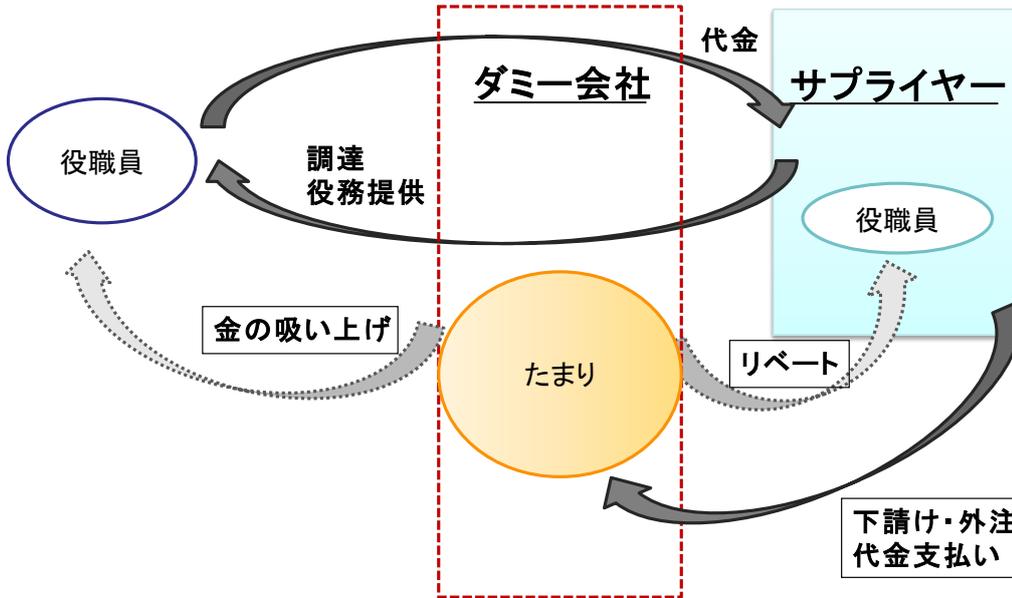
役職員も人間です。金銭が欲しいという動機それ自体はやむを得ません。また、横領等を正当化する材料—自分の貢献に見合った処遇を会社はしていない、接待交際費のルーズな使用が社内でもかり通っている等々—はいくらでもあります。人間は誘惑に強いわけではないので、牽制・チェックこそが重要であり、日頃の内部監査等の機会等に牽制・チェックの仕組みに不備がないかどうかを重点的に検証していくことが重要です。

また、リベート・バック型の横領は、次頁の図のように、自社とサプライヤー等との間にダミー会社を介在させたり、サプライヤーの下請けや外注先としてダミー会社を入れ込むのが、典型的な手口です。原材料調達などでは、事業活動の中核ですから、厳しく調達管理をしているので、こうした不正はあまり発生しません。往々にして発生しがちなのは、事業活動の周辺に位置する、消耗品・事務用品の調達、清掃、食堂、警備、廃棄物処理といった取引です。こうした周辺の業務では、どうしても牽制やチェックが甘くなって、担当者任せになったり、商流変更の理由(例えば、「サプライヤーでグループ内の事業再編があったため、取引がサプライヤーのグループ会社に移管される」等の口実で、ダミー会社を介在させる)や、取引金額増加の理由(例えば、「コストアップのために取引金額の増加を受け入れる必要がある」等の口実で、サプライヤーの下請け・外注先にダミー会社を入れ込む)なども、ついつい、担当者の説明を鵜呑みにしてしまいます。

海外の事業拠点では、日本国内の場合と比べて、ダミー会社を介在させることが比較的容易であって、判明もしにくく、長期間にわたって横領等が続き、多額の被害になってしまうこともあります。海外、特に新興国では、言語の問題もあって、実在企業と似た名称を会社名に使われると、ダミー会社であると見破ることが難しいことが少なくありません。加えて、少数の日本人幹部の下で、

現地スタッフの大半は現地採用であって、現地スタッフからは声が上がりにくいこと、日本人幹部の現地赴任の人事も固定化・長期化しがちであること等も、不正の防止や早期発見を困難にしている大きな要因です。人事異動の活性化、現地幹部に対する牽制を可能とする人的配置など、牽制やチェックの基本に立ち返って対応を考えていく必要があります。

リベートバック型横領の不正構造



※ (原材料、)消耗品、事務用品、清掃、食堂、警備、廃棄物処理

0

2 詐欺被害

コロナ禍を契機に、ウェブ商談など非対面取引が増加しているところ、取り込み詐欺の被害に遭う会社が散見されます。取り込み詐欺とは、詐欺グループが、架空の会社を作り、取引を装って品物を詐取するという手口の詐欺です。詐欺グループがオフィスを用意して、会社の名刺なども作って、本当の会社のような振りをし、初めは取引先に信用してもらうために小さい金額で製品購入等の取引を始め、所定の代金を期日までに支払います。こうした取引を半年、1年間と繰り返していき、徐々に取引量を拡大していきます。最後に、詐欺グループは、例えば数億円分の製品を買って、代金を払わずに、製品を転売して換金し、姿を消します。オフィスはもぬけの殻です。これが取り込み詐欺であり、大企業やその関連会社でも被害に遭って、数億円から数十億円の損害を受けることもあります。

こうした詐欺の被害に遭わないようにするためには、ビジネスの基本に立ち返ることが大事です。相手がリモート・ワーク、ハイブリッド・ワークと言おうが、相手のオフィスに何度も足を運び、対面(face to face)での取引を怠らないことです。相手のオフィスに足を運んでいけば、おかしいことに気づくこともあります。例えば、人相風体から見て、筋の悪い人が出入りしている、ほかの会議室では人の気配もなく全く商談などが行われている様子もないなど、いろんなことに気づくこともあるわけです。

このことは取り込み詐欺などの詐欺に対する自衛の場面に限ったことではありません。例えば、監査役監査や内部監査等で、三現主義(現場・現物・現実の確認)は基本中の基本です。在庫や備品等といった現物の現地での棚卸しは、役職員による横流し・転売の防止や早期発見に非常に有益です。また、架空循環取引も、取引先の倉庫での現物確認を怠ったり、現物の検収を怠っているが故に、循環の輪の中の一社が金繰りに詰まってパンザイするまで気付かない、というハメになります。

3 公務員の接待

官庁で何かの不正や不祥事があると、そのついでに、官庁幹部の接待問題(国家公務員倫理法・倫理規程違反)が露見して、官庁幹部が処分を受けて辞任するといった事態を目にします。特に最近、目につくという印象です。

制定後 20 年以上を経過して、国家公務員倫理法・倫理規程が定着しており、たとえ数回程度の違反や、大臣などの政治家のお供であっても、違反は違反として、世論から厳しく指弾されるようになっていきます。そのため、違反に対して、厳しい処分をすることも、社会から違和感なく受け入れられるようになっていくでしょう。

また、官庁での不正や不祥事がらみの場合には特にそうなのですが、国家公務員倫理法・倫理規程の運用も、ルールを文字通り厳格に適用することになっています。

その典型例が、いわゆる傾斜配分です。公務員から見て、利害関係がある事業者からは接待贈答を受けることが禁止されていますが、いわゆる会費制であれば、公務員が利害関係者と会食することは許容されています。つまり、公務員が自分の飲食した分を自分で支払えば違反になりません。自分の飲食した分が厳密に算定できない場合には、出席者の人数で完全割り勘(頭割り、均等分割)にして、公務員が自分の分を支払えば、違反になりません。この場合に、公務員側が国会対応等で会食に遅刻したとします。利害関係者である事業者の方は、先に飲食しています。料理も酒も、遅刻してきた公務員が飲食した分量の方が少ないことがあります。ただ、誰がどれだけ飲食したか 1 人 1 人について記録をとっているわけではありません。そこで、いわば目分量で、民側は 1 人 8000 円、官側は 1 人 5000 円という分担にしました、というケースです。これが傾斜配分です。このケースは、公務員が自分で飲食した分を証明できない以上、完全割り勘にしないと、公務員は利害関係者からの接待贈答の禁止に違反したことになります。

この結論の妥当性については議論の余地もあるでしょう。口頭注意はともかく、傾斜配分による違反だけを根拠に公務員に懲戒処分をするのはいかがなものか、という意見もあるでしょう。しかし、現在の解釈・運用を前提とする限り、公務員が自分で飲食した分を証明できない限り、違反は違反とされて文句を言えません。事業者側としては、国家公務員倫理法・倫理規程が形式的・画一的な行為規範であることを再確認し、相手の公務員に迷惑をかけることがないように、会食等が倫理法・倫理規程に沿ったものであるかどうかを、事業者側でも確認していくことが重要です。

なお、接待は、職務関連性(公務員の職務との関係でのお祝いやお礼等)がない限り、贈収賄には該当しません。ただ、過剰な接待は、何か魂胆があったから「過剰」接待をしたのだろうと疑われることになります。現金供与などはなく、ただの接待であっても、公務員による便宜供与が明確で職務関連性がはっきりしている場合などは、贈収賄として摘発される例があります。例えば、飲食接待 2 回で合計接待金額約 8 万円(ここで、接待金額とは、飲食代金を参加人数で均等割りした場合の 1 人分の代金です。なお、この件では、公訴時効となったものを含めると、飲食接待は、2 年間で 10 回、計約 42 万円とのことです。)で贈収賄として摘発された事例が報道されていました。そのほか、飲食接待 3 年 7 ヶ月で 11 件、合計接待金額約 45 万円でも、贈収賄として摘発されている事件があります。

4 カルテル・談合

カルテル・談合は、なくなりません。カルテル・談合を防止し、あるいは早期発見するためには、継続的な努力が必要です。

例えば、以前に公正取引委員会の摘発を受けて全社を挙げてカルテル防止に取り組んだ会社でも、最近になって、その会社やグループ会社で、新しくカルテルが発生して摘発されるというケースがあります。「うちの会社やグループは徹底した再発防止策を講じたから、カルテルは、もう絶対大丈夫なのです。」は、通用しないと考える必要があり、教育研修や定期的な内部監査など、カルテル防止のための取組みを続けるべきです。

カルテルについては、以前から言われているように、リニエンシー(課徴金減免)申請の連鎖に留意する必要があります。製品 A の業界で公取がカルテルを摘発します。すると、製品 A の業界で公取の調査を受けた X 社は、二度とカルテルは行わないと、全社を挙げて社内調査をします。その結果、X 社は、製品 B でカルテルを行っていたことが分かり、製品 B につき公取にリニエンシー申請をします。それを受けて公取は製品 B で立入調査に入ります。そうすると、製品 B の業界の Y 社が、X 社と同じように社内調査を行って、製品 C のカルテルが判明して、リニエンシー申請をします。公取は、次に製品 C の業界を摘発します。今度は、その製品 C の業界の Z 社が社内調査をして製品 D でリニエンシー申請をします。このように、リニエンシー申請は製品や業界をまたいで横へ横へと広がっていきます。最後は、製品 A と製品 D では全く縁もゆかりもないのに、製品 A の調査を契機にして、製品 D で公取が摘発するということになります。だから、自分の会社の周りでは、カルテルが問題とされていない、うちは関係ないからといって、安心はできません。そのうち、いずれは、公取の摘発の順番が自社にも回ってくる可能性があります。だから、常にカルテルがあるのではないかと目で、カルテルの防止や早期発見に努めること(カルテルがあれば、それを終了させてリニエンシー

申請すること)が重要です。リニエンシー申請の機会がありながら合理的な理由もなく行わないとなれば、後日、カルテルが摘発されて多額の課徴金を賦課された場合などには、取締役らは、株主代表訴訟等で任務懈怠責任を追及されることとなります。実際にも、そうした事例で、複数の役員が株主代表訴訟を提起され、退職金相当額を支払う内容での和解をしたとされる事例もあります。

カルテルの未然防止のためには、競合他社の営業との接触禁止や接触内容の記録化・社内報告、相見積もりや応札条件の決定過程のモニタリング・監査等といった牽制・チェックのほか¹、例えば、以下の点について、社内の独禁法遵守マニュアルや、独禁法遵守の教育研修等で周知していく必要があります。

- ・ 個別案件の価格、生産量などの競合他社との情報交換(ガチンコで競争していれば競合他社と交換するはずのない情報の交換)はカルテルに該当することが通常であると考えておく。
- ・ 競合他社の「原料価格が上がってますから、製品も値上げしないと厳しいですね。」に対し、「そうですね。」と答えただけでも、その後、実際に自社も競合他社も相次いで値上げしていれば、カルテルに該当するとされる場合がある。何も発言せず、黙って聞いていただだけでもカルテルに該当するとされる場合がある。金額等の数字を言わない曖昧な話であっても、カルテルになり得る。
- ・ 客先から値下げを要求され、競合他社から「うちは頑張るつもりだが、貴社はどうするの。」と聞かれ、当社は「うちも頑張りますよ。」とだけ伝えた。自社も競合他社も客先からの値下げ要求に応じなかった。これだけでもカルテルとされる場合がある。

また、カルテルの場合には、役職員個人が私腹を肥やすわけではないので、「会社のため」等といった正当化が生じやすい面があります。その意味で、カルテルを正当化させないような役職員の教育や意識改革が重要となります。こうした観点からは、例えば、次の点が重要です。

- ・ お互いの商圏・既得権を尊重する合意(汗かきルール、既設ルールなど)もカルテルである。
- ・ 中小事業者の保護、技術継承、品質確保、客先意向は、弁解にならない。

さらに、業界団体での競合他社との関係や業界団体での会合を通じてカルテルが行われることが多いので、業界団体の活動については、例えば、以下の点に注意する必要があります。

- ・ 必要性がない会合には、従業員を参加させない。営業担当者の会合は、参加の必要性について特に慎重に検討する必要がある。政府機関等が主催する研究会であっても、競合他社との接点が生じるため、検討を要する。
- ・ 業界団体での申し合わせや合意には、事前に法務・コンプライアンス部門の了解を取る。
- ・ 会合に従業員を出席させる場合には、業界団体事務局等の第三者の参加を求め、議事録などの記録化をする。議案終了後の雑談の過程でカルテルが行われることもあるため、議案終了後、速やかに退席させる。
- ・ 他社から価格・出荷量・テリトリー・調整といった話が出た場合、直ちにさえぎって議論を行うことに反対し、退席する。帰社後、即座に法務・コンプライアンス部門に報告し、リニエンシー申請の可否を検討する。

以上

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、梅澤 周平、澤井 雅登

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、一切掲載を控えていただいております。

¹ カルテルを防止等するための方策については、例えば、公正取引委員会の平成24年11月28日付け報告書「企業における独占禁止法コンプライアンスに関する取組状況について」(https://www.jftc.go.jp/dk/konpura_files/12112801honbun_2.pdf)、同平成27年3月27日付け報告書「我が国企業における外国競争法コンプライアンスに関する取組状況について～グローバル・ルールとしての取組を目指して～」(https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/h27/mar/150327_1_files/150327houkokusyo.pdf)等を参照。

【2023年8月1日】

法務省、「AI等を用いた契約書等関連業務支援サービスの提供と弁護士法第72条との関係について」を公表

https://www.moj.go.jp/housei/shihouseido/housei10_00134.html

2023年8月1日、法務省は、「AI等を用いた契約書等関連業務支援サービスの提供と弁護士法第72条との関係について」を公表しました。本資料は、AI等を用いて契約書等の作成・審査・管理業務を一部自動化するサービス(以下「本件サービス」といいます。)が、弁護士法第72条²で禁止される非弁活動に該当するか否かについて、同条の要件(「報酬を得る目的」、「その他一般の法律事件」又は「鑑定…その他の法律事務」)ごとに述べたものであり、例えば、以下の見解等を示しています。

- ・ 一見すると、事業者が「報酬」を得ることなく本件サービスを提供するよう見える場合でも、「事業者が提供する他の有償サービスを契約するよう誘導するとき」や、「名目を問わず金銭等を支払って利用資格を得たものに対してのみ本件サービスを提供するとき」など、利益供与と本件サービスの提供との間に実質的に対価関係が認められるときには、「報酬を得る目的」に該当し得ると考えられる。
- ・ 契約書等の作成業務を支援するサービスにおいて、利用者による非定型の入力内容に応じ、個別の事案における契約に至る経緯やその背景事情、契約しようとする内容等を法的に処理して、当該処理に応じた具体的な契約書等が表示される場合は、「鑑定…その他の法律事務」の要件に該当し得る。他方で、利用者があらかじめ設定された項目について定型的内容を入力等した結果に従って、特定のひな形が選別、表示される場合は、「鑑定…その他の法律事務」に該当せず、同条に違反しないと考えられる。
- ・ 弁護士が、本件サービスを利用した結果も踏まえて審査対象となる契約書等を自ら精査し、必要に応じて自ら修正を行う方法で本件サービスを利用するときは弁護士法第72条本文に違反しないと考えられる。

【2023年8月1日】

一般社団法人日本取締役協会、上場企業のコーポレート・ガバナンス調査(2023年)の結果を公表

https://www.jacd.jp/news/opinion/230801_20133.html

一般社団法人日本取締役協会は、2023年8月1日、上場企業のコーポレート・ガバナンス調査の結果を公表しました。本調査は、毎年、東京証券取引所プライム上場企業における社外取締役及び独立社外取締役の導入状況を調査しているものであり、今回も、社外取締役及び独立社外取締役を選任している企業の比率、のべ人数、取締役会に占める独立社外取締役の比率等に関する調査結果がまとめられています。

【2023年8月8日】

公益社団法人日本監査役協会、「適時調査 取締役のコンプライアンス意識」を公表

<https://www.kansa.or.jp/news/post-9917/>

公益社団法人日本監査役協会は、「取締役のコンプライアンス意識」をテーマとした調査を実施し、2023年8月8日にその結果を公表しました。

本調査では、日本監査役協会に登録されている監査役等が所属する企業の一部を対象として、例えば、以下の点に関する質問を行い、その回答結果をまとめています。

- 過去の取締役の職務遂行に関する不正の行為や法令違反等の事実の有無
- 取締役の職務遂行に関する法令違反等があった場合の監査役の対応
- 取締役のコンプライアンス意識
- 取締役のコンプライアンス意識向上に向けて実施している施策等

² 弁護士法第72条本文は、「弁護士…でない者は、報酬を得る目的で訴訟事件…その他の一般の法律事件に関して鑑定…その他の法律事務を取り扱い、…業とすることができない。」と定めています。

【2023年8月10日】

総務省、「ICTサイバーセキュリティ総合対策2023」を公表

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/cybersecurity_taskforce/01cyber01_02000001_00172.html

2023年8月10日、総務省は、サイバーセキュリティを巡る最近の動向や、ICT(Information and Communication Technology 情報通信技術)分野の今後の施策等についてまとめた「ICTサイバーセキュリティ総合対策2023」を公表しました。

本資料は、総務省が今後重点的に取り組むべき主な施策として、①情報通信ネットワークの安全性・信頼性の確保、②サイバー攻撃への自律的な対処能力の向上、③国際連携の推進、④普及啓発の推進を掲げるとともに、平時から官民を挙げて我が国全体としてサイバーセキュリティ対策を強化することの重要性を述べております。

【2023年8月17日】

公益社団法人日本監査役協会、監査報告のひな型を改定

<https://www.kansa.or.jp/news/post-9977/>

2023年8月17日、公益社団法人日本監査役協会は、監査役(会)監査報告、監査委員会監査報告及び監査等委員会監査報告のひな型を改定しました。

本改定では、ひな型の形式面の修正のほか、監査上の主要な検討事項(KAM)に関する記載の要否の考え方及び記載する場合の文例について注記の追加がされております。

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。本ニュースレターは、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合ったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。N&A ニュースレター購読をご希望の方は [N&A ニュースレター 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。

本ニュース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る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](#) 