

企業における不正への対応～不祥事対応の目標とは？～

代表弁護士 小野直樹



1 はじめに

5月は、新年度がはじまり落ち着き始める時期である一方、人事異動などをきっかけに「社内で不正が発覚した」とご相談を受けることもよくあります。

<統計>

統計としては、例えば、デロイトトーマツの「Japan Fraud Survey 2018-2020 企業の不正リスク調査白書」（上場企業303社が回答。2018年調査）によれば、「過去3年間で不正事例あり」は**46.5%**であり、発覚した不正順位は、以下となっております。

- 1位 横領（窃盗、不正支出等）
- 2位 会計不正（架空売上、費用隠蔽等）
- 3位 情報漏洩
- 4位 データ偽装（品質、産地、信用情報等）

不正の対応を誤ると、事態の收拾がつかなくなり、企業が深刻なダメージを負いかねません。近年でも、例えば、大手自動車メーカーでデータ改ざんが発覚した件では、不正発覚により商品の信頼性とブランドイメージが大きく棄損し、結果として売上が40%減少したと言われております。

そこで、今回は**企業における不正対応とそのポイント**について取り上げたいと思います。

2 不正の種類

(1) 不正の種類

企業における社内不正ですが、実際は、業種や企業規模などによっても様々です。

例えば、現金を取り扱う業種（例 スーパー、飲食店、販売店等）では、現金トラブルが今なお後を絶ちません（いわゆる「現金差異」事案）。不正内容としても、重大な法令違反から軽微な内規違反まで様々ですし、また、不正は、従業員の故意により発生する場合だけでなく、過失により発生する場合もあります（データの誤入力など）。

業種や事業規模を問わない典型的なものとしては、以下のようなものが挙げられます。

【内部的な不正】

- 経理（横領、窃盗、背任）・・・上記ランキングの首位
- 業務の虚偽報告（書類改ざん・データ改ざん・不良やリコール隠しなど）
- 労務不正（各種ハラスメントなど）

【対外的な不正】

- 顧客情報、機密情報流出
- リベート

3 不正発覚のきっかけ

不正発覚のきっかけは様々です。

社内を契機とするものとしては、同僚や上司による発見、同僚などによる内部通報、内部監査、不正者の自己申告などが典型です。

社外を契機とするものとしては、外部からの情報提供、マスコミ等による報道、SNSによる公表や炎上、取引先から損害賠償請求を受ける、行政調査、司法手続（訴訟提起）などが典型です。

統計としては、消費者庁の「平成28年度 民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」によれば、社内の不正発見の端緒としては以下の順序となっております。

- 1位 従業員等からの内部通報（通報窓口や管理職等へ）
- 2位 内部監査（組織内部の監査部門による監査）
- 3位 職制ルート（上司の日常的業務チェック、同僚等からの業務報告等）
- 4位 取引先、一般ユーザーからの情報

企業が社内の不正をきっかけとして深刻なダメージを受けないようにするためにも、不正の事実が外部に漏れる前に情報を把握しておく必要があります。

4 不正のリスク

企業で不正が生じた場合、通常、以下のようなリスク・デメリットが発生する可能性があります。

- ①法的責任（損害賠償等の民事責任、責任、行政処分等）
- ②不正の連鎖による社内秩序の悪化
- ③社外における信用の低下・風評被害

不正を起こした企業は社会の厳しい批判を浴びるだけでなく、同時に、不正が生じた際の企業の取り組み姿勢にも厳しい視線が向けられます。このため、企業としては、日ごろから不正の防止に努めるのは当然ですが、不正が生じた場合に適時適切に対応することが重要となります。

企業における不正への対応～不祥事対応の目標とは？～

代表弁護士 小野直樹



5 不正の調査方法

発覚した不正の調査方法としては、客観的な資料の収集・検討や、関係者からのヒアリングが挙げられます。

(1) 客観的な資料の収集・検討

関係者へのヒアリングを行う前に、請求書や領収書、日程表、議事録、メールなどの紙媒体・電子媒体の客観的資料を収集・検討し、事実関係を整理します。

客観的な資料は、それ自体重要な証拠となるばかりでなく、ヒアリングの実施前にこれらの資料を収集・検討することにより、ヒアリングをより有効に行うことが可能となるため、非常に重要です。

(2) 関係者からのヒアリング

客観的資料によって整理した情報を基に、関係者へのヒアリングに向けて質問事項を作成します。聞き漏らしの防止のほか、円滑にヒアリングを行う上でも質問事項をまとめておくことは重要です。

関係者のヒアリングにおいては、「いつ」、「どこで」、「誰が」、「何を」、「なぜ」、「どんな風に」といった「5W1H」をしっかりと抑えるようにする必要があります。

(3) 不当な調査の禁止

調査担当者が脅迫的な言葉を用いてヒアリングを行うなどの不当な調査が行われた場合、得られた供述（＝証拠）の信用性が低下するばかりでなく、調査担当者個人の民事的・刑事的責任が問われる可能性があります。

また、調査担当者が不当な調査を行ってしまうと、調査対象者への懲戒処分にも影響が出てしまいます。

さらに、企業としても、不当な調査に対し、使用者責任を問われたり、職場環境配慮義務違反として債務不履行責任を問われたりする可能性があります。

このため、不正の調査に当たっては、調査が適切なものとなるよう細心の注意を払う必要があります。

6 不正対応のポイント

参考として、上場会社における多くの不祥事が表面化したことを受けて、日本取引所自主規制法人は2016年2月に「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を、2018年3月に「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」策定・公表しています（本稿ではプリンシプル（原則）の紹介にとどめます）。

「対応プリンシプル」4つの原則

① 不祥事の根本的な原因の解明

- ② 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保
- ③ 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行
- ④ 迅速かつ的確な情報開示

「予防プリンシプル」の6つの原則

- ① 実を伴った実態把握
- ② 使命感に裏付けられた職責の全う
- ③ 双方向のコミュニケーション
- ④ 不正の芽の察知と機敏な対処
- ⑤ グループ全体を貫く経営管理
- ⑥ サプライチェーンを展望した責任感

要するに、不正の原因を解明し、客観的・中立的・迅速に対応するとともに、再発防止策を講じることにより企業価値の棄損の防止と価値の再生を図ることが重要と言えます。

7 当事務所の支援

そもそも、不祥事対応の目的ですが、一言で言えば、「不祥事によって乱された企業秩序を修復しつつ、損失、信用棄損を最小化し、信頼回復を図ること」といえます。

なお、リスクやデメリットばかりが取りだたされやすい不祥事ですが、興味深いデータとして、「企業の対応いかんによっては、企業を好評価することもある」といったアンケート回答が約40%もあったとのことです（トライベック・ブランド戦略研究所）。

こういった意味でも、不祥事対応は重要といえます。

事業展開をしていく中で、ある種「不祥事は必ず発生する」という前提に立つ方が健全ともいえます。

当事務所では、企業の不正に関する初動対応（調査など）、被害の回復、法的観点から踏まえた再発防止策の策定など様々な支援を行っております。

社内で不正が生じた場合、迅速かつ的確な対応が必要となります。不正が発覚した場合に何をすべきか、どのタイミングで弁護士等の専門家に相談すべきか分からないという声もよく聞きますので、どうぞ早めに当事務所にご相談下さい。