

経営トップによる 不正行為 への対応

危機管理の視点から

プロアクト法律事務所
弁護士・公認不正検査士

竹内 朗 Akira Takeuchi

90年早稲田大学法学部卒業。96年弁護士登録。平時の体制整備から有事の危機管理まで企業のリスクマネジメント業務を専門とする。著作『図解 不祥事の予防・発見・対応がわかる本』(編著)(中央経済社、2019)ほか。

全体の流れ

本稿では、日産自動車株式会社(以下「日産」という)で発生したカルロス・ゴーン元代表取締役会長(以下「ゴーン氏」という)に関する事件について、経営トップが行った不正行為に対する上場会社の対応という危機管理の視点から考察する。なお、本件については多くの報道がなされているが、本稿は主として日産の開示資料を基礎として執筆した。

2018年春頃、日産の監査役は、ゴーン氏の不正行為の疑いに関する内部通報を受けた。監査役は、CEOオフィス長の協力を得て、外部法律事務所を起用して予備的調査を実施した。なお、この外部法律事務所は、過去に日産に

対して役員報酬や法務案件のアドバイスをしていたが、調査には極めて高い機密性が要請されたため、まったく日産と関係ない事務所に依頼できる状況になった等の事情から、同事務所が起用された。18年10月、監査役は予備的調査の結果をCEOと共有し、以後はCEOから指示を受けたグローバル・コンプライアンスオフィサーが指揮し、グローバル・ジェネラルカウンセルの協力を得て、本格的調査を実施した。調査対象は、ゴーン氏とグレッグ・ケリー元代表取締役(以下「ケリー氏」という)が関与した不正行為であり、対象期間は09年4月から18年11月とされた。同調査では、上記の外部法律事務所に加え、会計およびフォレンジックの専門家も起用された。そして、約900万通の書類の収集、24・5万通以上の書類の検討、70人超の役員・従業員に対するインタビュー、1万時間以上をかけての財務分析が実施された。なお、ゴーン氏とケリー氏に対するインタビューについては、両氏と日産は共同被告人となる予定であり接触を試みるのは望

ましくない、両氏の真摯な協力は期待できない、両氏のインタビューをせずとも証拠から両氏の不正行為は認定できる等の理由から、実施しなかった。こうした本格的調査の結果、ゴーン氏とケリー氏による重大な不正行為が認められたため、日産は、捜査機関に情報提供して司法取引を行った。

18年11月19日、東京地検特捜部は、ゴーン氏とケリー氏を金融商品取引法違反(虚偽の有価証券報告書提出)の疑いで逮捕し、日産本社を搜索した。同月22日の取締役会で、ゴーン氏とケリー氏は代表取締役を解職された。

以下では、各場面における日産の対応について考察する。

監査役への通報

本件では、監査役への内部通報を契機として、通報された事実の確認として調査が実施された。経営トップの不正行為については、コンプライアンス部門への内部通報(あるいは、外部通報窓口への内部通報であっても自動的にコンプライ

アンス部門に伝達されるもの」がなされても、業務報告として被通報者に通報の存在や内容が伝わってしまうなど、独立性の高い調査が阻害される懸念がある。コーポレートガバナンス・コード補充原則2-15①は、「経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべき」と求めているが、それは業務執行ラインから独立した窓口と理解すべきであり、その点、本件では監査役への内部通報が有効に機能したといえる。

監査役による予備的調査

監査役による予備的調査の段階で、外部法律事務所を起用し、客観性と専門性を備えた精度の高い調査を実施したことは、その後の流れを決定づけた英断であり（ここで精度の低い社内調査でお茶を濁していたら、その後の流れは作れなかった）、日産では監査役が踏みとどまってガバナンス機能を発揮したといえる。

実務的に興味があるのは、外部

法律事務所へのフィーの支払方法である。監査役の監査に必要な監査費用として支払ったものと思われるが、監査役が申請して財務部門の承認を得る必要がある。財務部門の承認を得つつも、費用の中心は秘匿するという難しい調整を、監査役がこなしたものだと思われる。

グローバル・コンプライアンスオフィサーによる本格的調査

ここで最も大事なものは、調査の密行性である。70名超のインタビューなど相当大規模な調査を実施しながら、ゴーン氏とケリー氏に察知されず、マスメディアなど社外に情報が漏れ出さなかったことは、素直に驚きである。このことは、既にゴーン氏が日産の役職員からの信望を失っていたことを暗示しているのかもしれない。

司法取引の成立と逮捕

日産が捜査機関に情報提供して司法取引を行い、ゴーン氏とケ

リー氏を逮捕させたことについては、本来なら取締役会のガバナンス機能としてやるべきことを司直の手に委ねた、社内で自浄作用を働かせることを放棄した、と批判的な見方もされている。

しかし、ゴーン氏の権力が強大で取締役会のガバナンス機能が不全だった（これは日産も認めている）という当時の日産の現実に照らせば、採り得る最善の選択肢だったのではないかと考える。もし取締役会に根拠を示して両氏の解職を諮ったとして、両氏が別の根拠を示して強く否認し、真偽不明な状況が作り出されてしまえば、取締役会として然るべき意思決定ができていたとは思われず、その後に内部通報者や調査協力者が両氏から報復を受けて、調査がなし崩しにされたおそれすらある。

また、別の側面として、カリスマ経営者の不正行為による日産のレピュテーションの失墜に、司法取引が何とか歯止めをかけた面もある。司法取引をしてゴーン氏を差し出したことは、社内で自浄作用が働いた証ともいえる。

初動調査の重要性

本件は、かなり特殊性が高く、事例としての汎用性がないようにも思えるが、こうして考察してみると、強大な権力を持つ経営トップの不正行為に対する危機管理の一手法として、学ぶべきことは多い。

とりわけ、リスクの端緒を把握した初動調査の段階で、客観性と専門性を備えた精度の高い調査を実施することは、実務対応として極めて重要である。リスクの端緒を把握したにもかかわらず、経営陣の危機管理意識が低く、精度の低い調査でお茶を濁したことが、その後のリスクを増大させ、危機管理の失敗を招いた失敗事例は枚挙に暇がない。経営陣は、日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016年2月24日）を教科書にして、不祥事による企業価値の毀損を最小限に抑えるために真摯に対応することが求められる。