

企業における不正防止と事後対応における監査役の役割 ～内部通報・司法取引時代の最新事例を検討する～

2019年2月7日

国広総合法律事務所

弁護士 五味 祐子

1 はじめに～この1年の不祥事の概観

この1年の間に多数の企業不祥事が発生したが、特徴的な事案として、品質データ偽装問題、ガバナンスの問題、パワハラ・セクハラ問題があった。

品質偽装、データ偽装は、2017年度から大企業で続発したが、2018年度に入ってから複数
の企業で発生し、日本企業の品質コンプライアンスが問われる事態となっている。

ガバナンスが問題となった不祥事を見ると、経営トップに権力が集中し、牽制がきかなかった
ことが共通しており、その結果、不正の蔓延やトップの不正を招いたといえる。

パワハラやセクハラはさまざまな業界で発生した。スポーツ界における指導者から選手に対す
るハラスメント、大学医学部入試における女子学生の差別的取扱い、そして、元財務事務次官の
女性記者へのセクハラも大きく報道され、当該事務次官は辞任するに至った。また、企業の役員
のセクハラは、同席していたがセクハラを止めなかった社長も更迭されるなど厳しく責任を問わ
れるようになっている。

セクハラ事案を見ると、時代に逆行した発想が根強く残っていることがわかる。たとえば、女
性は出産育児などにより長時間労働できない、セクハラ被害に遭うから排除すればよいといった
考え方である。女性も働きやすい職場環境にすべく改善しようという発想が欠けている。また、
元財務事務次官によるセクハラ事案についての報道やネット上の批判には的外れなものも多くみ
られた。女性記者の内部告発、週刊誌に情報提供したことに対する強い批判もあったが、女性記
者の相談に対して真摯に対応しなかった勤務先報道機関にこそ問題があった。

2 コンプライアンス体制・ガバナンスが問題とされた事案

(1) 問題点と原因

今年度に発覚した営業現場で不正が蔓延していた事案については、第三者委員会報告書で相当
厳しい指摘がなされた。

ガバナンス上の問題として、取締役会は経営者に対するモニタリングを行うことが求められる
がその機能を果たしていなかったこと、内部統制の問題として、内部統制システムの構築、運用
の確認も十分ではなかったことが指摘されている。

内部統制上の具体的な問題として、①事前にリスク状況を把握していた管理部門が経営トップ
や取締役会に報告していなかったこと、②内部監査は形式、事務的確認のみで、不正の兆候が検
出できなかったこと、③営業部門において非現実的な目標が設定され、その達成に対する過大な

プレッシャ、パワハラが行われていたこと、④不正の情報が報告されず、内部通報もなかったこと、つまり統制環境に問題があったこと、⑤人事評価は（営業）成績に偏重しており、コンプライアンス評価もなかったことなどが指摘されている。

これらの問題点は、当該企業特有の問題ではなく、程度の差はあれ他社でも問題が生じうる。

（２）監査役の対応

監査役の法的責任については、第三者委員会報告書は常勤監査役に善管注意義務違反を認定したが、法的責任調査委員会はこれを否定し、判断が分かれた。

監査役の監査実務についての第三者委員会の指摘は、具体的であり参考になる。拠点往査については、チェックが形式的であった、内部統制構築・運用の監査項目がなかった、審査書類等を確認していなかった、お客様相談センターへの多数の苦情（書類改ざん）内容のチェックが行われていなかった、ヒアリングのみでエビデンス確認を含めた往査になっていなかったなどとして、不正の兆候をつかめたが適切な対応をとらなかったと指摘されている。さらに、社外監査役への情報の共有と調査の実施、取締役会への報告がなかったことも指摘されている。

この事案からは、監査役は株主のための機関であると認識すべきこと、自社のリスク分析が監査のスタートであること、パワハラが多い部門は注意を要すること、数値目標の妥当性と設定プロセスを検証すること（現実から乖離した目標→過度のプレッシャー→不正へ）などの教訓が得られる。

また、平時にリスク情報を把握して対処する体制がなければ、有事にも適切な対応ができない。リスク情報を正確に収集しこれを経営破断する仕組みを構築しておくべきである。

３ ガバナンス・内部通報・司法取引などが注目されている事案

経営トップである会長が、突然、金商法の有報虚偽記載罪容疑で逮捕され、同日夜社長が記者会見をした事案。その後、当該経営トップは特別背任容疑で再逮捕され、それぞれについて起訴された。現在も保釈は認められておらず、勾留されている。

報道では、不正発覚のきっかけは内部通報とされている。その情報が監査役に報告され、秘密裏に調査が進められ執行側に報告され、捜査機関に相談したことや、経営トップに近い内部関係者と地検特捜部との間で司法取引が行われたことも報道されている。

昨年末、当該企業は、社外取締役と元裁判官などからなる第三者ガバナンス改善特別委員会を設置し、今後のガバナンス体制についての提言が行われる予定である。

今回の事態は、ガバナンス体制に問題があったことが大きな要因であると考えるが、当該経営トップの逮捕当日に行われた社長の記者会見において、株主、取引先、消費者、顧客などステークホルダーに対する謝罪がなかったことについては疑問がある。

また、本件については、経営トップによる不正（疑惑）に関する内部通報（告発）を受けて行われたと報道されているが、その社内調査に対しては高い関心を持っている。今後、内容が明らかになれば検証したい。一般論としては、経営トップが関与する不正等は、書類や記録上問題のない形に整えられていることが多く、調査が難しい。監査役に情報提供があった場合には、社外監査役と情報共有を行い、調査方針、調査体制を検討する。第三者委員会の設置が基本であるが、

秘密裏に調査を進めなければならない難しさがある。取締役、監査役間の情報共有の範囲も検討課題となる。こうした調査の実施については外専門家（弁護士）の支援は必須である。

本件は、カリスマ経営者に牽制がきかなかったことが最大の問題。成功した経営者に対して、周囲は誰も何もものを言えなくなる。もの申す人は遠ざけられる傾向がある。異論が出なくなると危険。素晴らしい経営者でも長期政権は弊害が大きく避けるべきである。ガバナンス体制として、実質的に牽制機能をはたせる社外役員を置くことが必要。そのためには役員の人選基準が重要である。独立性は当然要求されるが、経営者をモニタリング、けん制できる人材の確保が必須であり、ガバナンスの専門家が必要。社外取締役を過半数にする、監査役会制度を維持するのであれば、少なくとも任意の指名・報酬委員会の設置は必要だろう。

4 役員のハラスメント事案

顧客企業役員からラウンジ職員へのセクハラ発言が、週刊誌の記事で表面化した事案。当該発言をした役員だけでなく同席していた社長も、セクハラ発言を止めず、注意等をしなかったとして更迭された模様である。

こうした性的言動が単なる冗談ですむことはない。セクハラは企業イメージを低下させるだけでなく、経営トップの進退問題となる。

5 不祥事予防のために何をすべきか（予防統制）

（１）「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人 2018 年 3 月 30 日公表）

不祥事予防のプリンシプルは、日本企業による不祥事の多発を背景に、その予防の重要性をプリンシプルとしてまとめられ、公表されたもの。6つの原則があり、本則が4原則、特則が2原則である。

原則①「実を伴った実態把握」は、自社のリスク、コンプライアンス状況、ルール、運用、レポーティングライン等を把握することが求められている。

原則②「使命感に裏付けられた職責の全う」は、経営のコミットメント、監査の実効性、リソース、3線の働き等について定められている。

原則③「双方向のコミュニケーション」として、経営と現場の意識共有を求める。そのなかで、中間管理職がハブとなることから、その役割、意識が重要である。

原則④「不正の芽の察知と機敏な対処」は、①②③に基づいた「発見統制」についての原則である。レポートライン、内部通報制度を通じて不正の芽を把握するが、そのためには、社員のコンプライアンス活動や意識づくりを行えているかが重要である。

原則⑤「グループ全体を貫く経営管理」は、グループ方針の一貫性を定める。親会社監査役は子会社調査権を活用してグループを貫いた活動を行うことが必要である。

原則⑥「サプライチェーンを展望した責任感」がおかれている。当社以外の会社の問題も当社の不祥事となりうる。サプライチェーンの一部にある自社の位置付けと責任をふまえたアクションをとるよう求められている。たとえば、小売業→製造／製造→部品という流れである。

（２）企業文化、企業風土の改善

コンプライアンス意識とは企業風土の問題である。不正やそのおそれがある場合、役職員は声を上げられるか、おかしいと思ったときに異論を述べられるか、そうした環境があるか。監査役監査の視点でも重要である。

（３）「３線予防」の考え方

会社のリスクマネジメントを３線構造で考える。

１線は、営業部門や研究開発部門など。リスクオーナーシップを持ち、「現場の自分たちがリスクを管理する責任がある」ことを自覚し、実行することが求められる。

２線は、リスク統制部門、コンプライアンス部門である。リスク情報の集約、全社的な対策、牽制及び支援を行う。

３線は、内部監査室である。モニタリングの実効性が本質であり、ミス指摘型の内部監査は本質とはいえない。レポート先は取締役会及び監査役室とするべきだろう。

（４）監査役の役割

監査役はガバナンスの担い手として取締役の執行を監査する。意識すべきは、リスクベースアプローチである。細部より本質をつかむことが重要である。

6 リスク情報の早期把握（発見統制）

（１）職制報告が大原則

企業における不正にかかる情報をいかに早期に把握し是正改善するかがリスクマネジメントの肝となる。リスク情報の早期把握のためには、まず、メインのルートであるレポートラインとして機能しているかが原則である。

（２）内部通報制度の実効性向上

次に、バイパスラインとしての内部通報制度の構築運用である。実効性ある制度とするためには、通報者の保護、受付後の対応と流れの整備（体制、調査、対策、是正及び報告の流れ）、運用実績開示の効果が大きい。

通報者保護体制としては、通報者への嫌がらせ等、懲戒を含めた規定を明確に定めること。さらに、ガバナンス強化のための監査役窓口の設置も考えられる。企業としてのアピール効果もあり、今後増加していくのではないと思われる。

CGコードにも、「原則 2-5」として、「上場会社は、・・・内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会はこの体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである」とし、「補充原則 2-5①」には、「上場会社は、内部通報に係る体制整備の一貫として、経営陣から独立した窓口の設置（たとえば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱いの禁止に関する規律を整備すべきである」として経営からの独立した窓口の設置を求めている。

2019年2月から認証制度、自己適合宣言がスタートした。これも消費者庁のガイドライン適合性を確保するために改善活動を行うという意味でも通報制度実効化につながるし、自己適合宣言をすることで、ステークホルダーの信頼確保にも結びつくと考ええる。

現在課題となっているのが、グローバル内部通報制度の整備である。海外グループ会社のリスクマネジメントの観点からは導入を促進すべきであるが、言語、対応時間、法令や慣習の違いなどのハードルがある。今後検討を進めていくべきである。

（３）外部からのリスク情報の把握・管理

リスク情報把握ルートとしては内部通報制度だけでなく、顧客ほか外部から（たとえば顧客苦情）のリスク情報を把握するルートを整備しておくことが肝要。匿名文書であっても無視せず、内容で判断。収集したリスク情報は一元管理すること。つまり、職制、内部通報及び外部からの3つのルートから入手した情報を一元管理して分析・是正・改善につなげることが重要である。

また、リスク情報の横展開は不祥事予防とけん制の観点から重要性である

さらに、グループ会社全体のリスク情報の把握を進めること。グローバル内部通報制度だけでなく、各グループ会社から本社に報告する仕組みがあるか、報告がない会社には要注意。リスクマネジメントはグループ会社任せになっていないか、これらを確認することが重要である。

（４）監査役の役割

監査役には、子会社調査権があるため、問題があれば活用すべき。極端なことを言えば、どこにでも行ってよく、何でも聞ける。監査を通した情報把握に努めること、リスクに対する感度を上げる（アンテナを高く）こと、よく話をきき、必要に応じて深掘するというスタンスが求められる。

7 有事対応～危機管理

（１）「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人 2016年2月24日策定・公表）

不祥事が発生した場合に自浄作用を働かせ、信頼を回復するための対応プリンシプルが公表されている。4つの原則からなる。

原則①「不祥事の根本的な原因の解明」は、いわゆるルートコースの解明である。例えば、「内部通報が機能していなかった」（定型文句、根本原因とはいえない）から深掘して、なぜ、なぜと分析していくのが根本的な原因の究明である。

原則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」は日弁連「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」と整合する内容。

原則③「実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行」では根本的な原因に基づいた再発防止策の策定が求められる。例えば、「コンプライアンス意識が無かったから教育を実施する」では足りない。これをさらに追求して、どのような教育を実施するのかを深掘りしなければならない。

原則④「迅速かつ的確な情報開示」は信頼回復に必須である。

（２）有事対応のための準備

有事は突然やってくるので、平時からの準備が不可欠。危機管理体制を整備しておくこと。

（３）司法取引制度と社内調査の重要性

司法取引制度の導入によって社内調査の重要性が一層高まっている。

共犯者（社員）は主犯の捜査において捜査機関に協力することによって、自身の不起訴もしくは責任を免れることができる。会社は当該共犯者が捜査機関に対して先行して報告し司法取引を行うことにより、自身の免責等を受けられなくなるリスクがある。また、両罰規定がある企業犯罪の中には、会社が社員等の違反行為を防止するために必要な注意を尽くしていたことについての主張立証を行えば免責されるという規定があるが、そうした主張立証を行うためには、社内調査を実施して実態を把握しておく必要がある。社内調査をいち早くスタートするために、情報を早期に入手することが不可欠であり、その手段として内部通報制度の実効性確保が極めて重要となる。

（４）海外当局、クラスアクションからの防御

海外との取引や海外拠点が増加していることから、海外当局対応や米国クラスアクションからの防御は危機管理として極めて重要なテーマである。製品の品質、消費者安全に関する案件などにおいて、これらの対策、対応は必須である。海外リスクマネジメントを含めた対応が可能な法律事務所等との連携が必要となることもある。

重大不祥事発生時に第三者委員会を立ち上げ調査報告書を公表するのか、他の種類の調査委員会を立ち上げ、全面公表を行わないか、など調査体制選定時から、クラスアクション等の対応を踏まえた検討を要する。これは、経営トップや取締役会の経営判断事項となることから、監査役もレピュテーションリスク、リーガルリスク、損失という各種リスクを抽出し、分析がなされたか否かをみていくことが必要である。

（５）監査役の役割

適切な経営判断がなされたか否かについては、まず情報を入手し、経営判断プロセスにのっとり検討、判断する。

内部統制に関する見解については、監査報告で言及するかも含め検討すべきである。

8 監査役の善管注意義務の整理と検討

（１）監査役の権限と義務等

監査役の職務は、取締役の職務執行を監督することであり、善管注意義務を怠ると、会社への損害賠償責任を負う。会社法上の監査役の権限は、取締役への報告要請、子会社調査、取締役の違法行為に対する差し止め請求権等であり、大きな権限を持つ。監査役は、重要会議への出席、不正の取締役会への報告、株主総会での株主への意見陳述等々の義務を負う。

監査役の監査の対象は、業務執行の適正性、妥当性であり、具体的には、監査役監査基準で定める。

（２）監査役の善管注意義務の内容・程度

一般的な監査役に対して求められる基準であるが、時代によって変化し、業種等による違いもある（一般的には、金融機関の監査役については基準が高いといわれる）。メルクマールとしては、不正の兆候が認められるか否かによって決せられ、不正の兆候がなければ通常監査、あれば放置しないでまずは調査を行う（調査義務）。その上で、違法の疑いあれば、取締役会報告して、さらなる調査の勧告を行う。

９ まとめ

１点目は、監査役には経営者を監視する職責があり、経営者の不正疑惑を追及する場合には対立を恐れないこと。外部専門家との協働が必須である。

２点目は、監査役としても、不正の兆候の把握がポイントとなる。不正の兆候に該当する事情があれば、監査役の各種調査権を活用し、リスク感度を上げた能動的な調査を行う。不正の兆候があると判断すれば、取締役会に報告し、調査や是正を勧告する。一連の手順を尽くすことが監査役の善管注意義務である。

最後に、会社を良く知る常勤監査役がリスクベースアプローチによって、自社のリスク分析を行うこと。これを今後の監査活動にいかしてほしい。

— 以上 —