

企業不祥事の実務対応①～対応の基本方針～

大企業の不祥事事例はマスコミで大きく報道され、頻繁に私達の目に触れることもあって強く印象づけられます。しかし、不祥事は大企業に限られず、業種や規模を問わずに発生するものであり、不祥事対策はすべての企業に共通するテーマです。

そこで、今後、LMニュースレターでは、企業不祥事の実務対応に焦点を当てて、継続的にこの問題を取り上げていきたいと思えます。

今回は、第1回目として、企業不祥事対応の基本方針について、総論的、概括的な説明をいたします。

1 不祥事対応の心構え

企業不祥事対応を考えるにあたっては、以下の点に留意する必要があります。

(1) 不祥事はどの会社でも発生するものであること

近年、世間を賑わせた著名な不祥事事例の一例としては、三菱自動車の燃費データ不正問題、東芝の不正会計問題、旭化成建材のマンション杭データ偽装問題など、いずれも大企業における不祥事が中心です。これらの不祥事は、関係者や消費者に与える影響が非常に大きく、マスコミで大々的に報道されています。

しかし、企業不祥事の内容としては、製品事故、偽装・不当表示、個人情報や機密情報の流出、従業員のインサイダー取引、反社会的勢力との取引、不適切会計、SNSでの悪ふざけ投稿、業務上の交通事故、ブラック企業問題など、様々な類型があります。これらの不祥事のうち、少なくともその一部はどの企業にも必ず起こり得るものです。企業不祥事は、企業の業種・規模を問わず、企業活動において不可避であることに留意し、自社の問題として対策にあたる必要があります。

(2) 不祥事の影響が甚大であること

企業不祥事が発生すると、企業に様々な影響を及ぼします。

まず、不祥事による企業の評判・イメージの低下です。消費者を対象とする企業ではこの影響は甚大です。ネット社会となった今日、企業不祥事に関する情報はインターネット上で拡散し、その情報は半永久的に流布します。不祥事の内容によっては企業イメージが一瞬のうちに失墜し、信頼回復のためのハードルも非常に高くなるリスクがあります。

次に、不祥事により直接被害を受けた被害者との関係では、民事責任を負いますし、不祥事にかかわった者には刑事責任が課せられます。事案によっては、当局から行政処分を受けて企業活動に支障をきたすこともあります。また、企業の役員は、不祥事の対策や対応を誤ると、善管注意義務違反、監視義務違反などを理由に損害賠償責任を負う可能性があります。

さらに、不祥事を契機として企業の売上げが低迷し、あるいは不祥事対応に多額の出費を強いられることで業績が悪化し、最悪の場合には倒産に至ります。上場企業であれば、上場廃止につながる可能性もあります。

不祥事に対する社会の目は、年々厳しくなっており、その制裁も厳格になっています。不祥事対応は、企業の存続のために非常に重要なテーマであることに留意する必要があります。

(3) 実例に学ぶ

不祥事の事例は、マスコミ報道されているケースだけでも枚挙に暇がありません。不祥事対応を考える上では、これらの不祥事の対応や事前の対策がどうであったのかを知ることで教訓とすることができます。過去の事例の検証はもちろん、日頃から不祥事事案にアンテナを張っておくことで、自社における対策に役立てる意識が重要です。

2 不祥事発覚の端緒

企業不祥事が発覚する端緒は様々です。

例えば、不祥事を行った者が自ら申し出る場合、社内監査で発覚する場合、人事異動をきっかけとして後任者が前任者の不正を発見する場合、内部告発や内部通報で発覚する場合など、企業の内部で判明する場合があります。

もっとも、常に内部から判明するとは限らず、例えば外部からの通報やクレームにより発覚する場合、当局や捜査機関の捜査等で判明する場合、事件・事故が突然発生する場合、マスコミ報道によって発覚する場合なども少なくありません。

内部で判明した場合は、対応や対策の準備に比較的時間的余裕がある場合が多いといえますが、外部から発覚した場合は必ずしもそうではなく、即時の対応を迫られることが多いといえます。

不祥事対策を考える上では、このような視点で不祥事事案を分析することが有用です。

以下では、企業の不祥事対応について、事前対策と事後対応に分けて説明をします。

3 事前対策

事前対策としては、不祥事の発生を予防し、また、いざ不祥事が発生したときに即座に有効な対策を講じることができるようにすることが重要です。以下の3つの対策を紹介します。

(1) コンプライアンス意識の醸成

社内にコンプライアンス意識を醸成し、従業員、役職員の一人一人が、法令に違反しないという意識を持つようにすることが不祥事予防の出発点です。

そのためには、「コンプライアンス憲章」「コンプライアンスポリシー」などを作成し、コンプライアンスに関する企業姿勢を明確に示すことが重要です。具体的な注意点などを記載したコンプライアンス「ハンドブック」「マニュアル」などを従業員に配布するとより効果的です。

次に、従業員教育です。コンプライアンスの理念は理解しても、具体的に何が法令に違反するのか、法令に違反した場合にどのような影響や制裁があるのかを、正しく理解しておかなければ、意味がありません。入社時の研修はもちろん、少なくとも年1回程度は定期的に研修を行い、意識を浸透させるようにします。

研修の効果をあげるための工夫例を以下にご紹介します。

- ・実例研修（実際に起きた不祥事の実例を生々しく紹介し、その影響、顛末を認識してもらう）
- ・ロールプレイング方式（グループ毎に不祥事の事前対策・事後対応を議論し、発表させることで参加者の一人一人の意識を高める）
- ・専門家講師の派遣（コンサルタントや弁護士などの専門家の派遣を受け、効果的な研修を行う）

(2) 内部統制システムの構築

不祥事の発生を予防するためには、社内に内部統制システムを構築することが重要です。

内部統制システムには、法令遵守体制、損失危機管理体制、情報管理体制、監査体制など、様々な体制があります。企業によって重点をおくべき体制は異なりますので、各企業で、それぞれのリスクを踏まえた体制を構築する必要があります。

内部統制システムは、一度作ったら終わりではありません。現在の体制で十分か、実際に機能しているか、定期的に見直しをしていくことが重要です。

(3) 企業内部で早期に不祥事は発見できる体制の構築

(2)の内部統制システムの一部ですが、不祥事が企業外部からではなく「企業内部で」「早期に」判明するような体制を構築することが重要です。不祥事が外部から突然発覚した場合と内部で発生した場合とでは、対応の緊急度や、対応の仕方が異なります。内部で早期に発見できた場合には、対応の時間的余裕が生じ、企業への影響も最小限に留められる可能性があります。

具体的には、以下の体制を構築します。

① 専門部署（コンプライアンス室など）の設置

専門部署に不祥事につながる情報を集約することで、不祥事の兆候を見逃さず、企業としての迅速な対応ができるようにします。集約した情報は、大小を問わず、日々、内容を分析することで、不祥事の早期発見につながる可能性があります。

② 社内の報告ルールの方策

社内における報告ルールを定め、不祥事につながり得る情報が特定の担当者などにとどまらず、専門部署に必ず報告されるようにします。

従業員に不祥事発見時の報告義務を課すことも効果的でしょう。

③ 内部通報制度の活用

不祥事につながり得る情報を吸い上げるためには、内部通報制度が有効です。

内部統制制度を機能させるためのポイントは、匿名での通報を許容すること、通報者の範囲を自社従業員だけでなく、退職者、グループ会社、取引先などに広げること、通報者を十分に保護すること、外部窓口（弁護士事務所など）を併用することなどが挙げられます。

4 事後対応

次に、実際に不祥事が発生した場合の事後対応について説明します。

事後対応の流れは、①不祥事の端緒をつかんだ時点で速やかに初期対応を行い、②当該不祥事に関する事実関係を調査して不祥事の原因の分析を行うとともに、③関係者の責任追及や人事処分、④再発防止策の方策を行います。さらに、必要に応じて、⑤外部への公表などの広報・マスコミ対応を行います。

事後対応における重要な視点は、いかに「二次被害」を防ぐかということです。対応を誤ると、その不祥事が本来保有している以上の影響が生じ、企業に甚大な被害を与える可能性があることに注意が必要です。

以下、それぞれの段階に分けて説明をします。

(1) 初期対応

初期段階の対応のポイントは、次の通りです。

① 事案の見極め

不祥事の兆候が発覚したばかりの段階では、そもそも該当する不祥事が存在するのかどうかさえはっきりしないことがあります。そこで、不祥事の有無、不祥事の規模、関係者への影響、事実調査の必要性などを確認し、どのような事案なのかを見極めることが重要です。これは、その不祥事の行く末を左右する重要な作業ですので、迅速に対応することが重要です。例えば、内部告発があった場合には、匿名であろうが、逆恨みなどの可能性があろうが、予断を持たず、速やかに初期調査をします。また、この段階における留意点は、事態を楽観視しないことです。最悪のストーリーを想定して対応するくらいで十分といっいでよいでしょう。

② 証拠保全

初期対応の段階では、証拠の保全が重要です。調査対象者が証拠を隠蔽するなど、重要な証拠が散逸する可能性があります。調査対象者とは接触をせずに収集できる客観的な資料（例えばサーバー内のデータの保存、社内の稟議書、会議録など）を優先して確保し、保全することが重要です。なお、調査対象者については、証拠の隠蔽や、関係者との口裏合わせなどの危険があれば、自宅待機を命じることもあります。

③ 情報管理の徹底

初期対応の段階では、情報管理を徹底することが重要です。これから本格的に事実調査を行っていくという初期の段階で、情報が外部に漏れると混乱は避けられません。漏洩のリスクを減らすためには、できる限り担当者を限定すること、そして担当者以外の従業員からは情報を遮断し、不祥事に関連する情報にアクセスできないようにしておくことが重要です。

④ 関係当局への報告

初期調査で事案を見極めた段階で、必要であれば速やかに第一報を行うことが通常です。

⑤ 対外的公表の検討

不十分な調査しかできていない段階で公表をすると、逆効果となる可能性もありますので、不祥事の内容、公表の必要性、公表による影響などを踏まえて慎重に判断します。

(2) 事実調査

初期対応での見極めの結果、事実調査が必要と判断された場合には、次の点を検討し、決定します。

- ① **調査目的**：事実認定、原因究明、責任の認定、再発防止策のいずれを調査するか。
調査の重点をどこに置くか。
- ② **調査範囲**：過去のどの時点まで遡るか。どの範囲の資料を検討するか。
- ③ **調査期間**：調査範囲・難易度、あるいは当局への報告や広報対応などとの関係を踏まえ、事案に応じた「適切な」期間がどれくらいか。
- ④ **調査体制**：社内調査とするか、社外に調査を委託するか。
調査体制にどの程度の独立性・中立性を確保するか。

④の調査体制は、大きく分けると、企業自身による社内調査と、社外調査に分けられます。社内調査には、純粋に社内のメンバーが調査にあたる場合と、弁護士などの専門家を調査メンバーに入れた内部調査委員会とする場合があります。

社外に調査を依頼する場合には、調査委員会を社外に設置するのが通例です。この調査委員会の中で、日本弁護士連合会が2010年に策定した「企業不祥事等における第三者委員会ガイドライン」の要件を満たしたものを「第三者委員会」といいます。この第三者委員会がもっとも独立性、中立性などが高い調査体制です。

これらの調査体制のうち、いずれを選択するかは企業の判断です。

判断要素としては、①調査の対象者と範囲（社内調査で対応できるかどうか）、②調査の難易度や専門性の程度（専門家の助力が必要かどうかなど）、③不祥事の重大性・影響の程度、④消費者、取引関係者、株主などのステークホルダーの関心の程度などが挙げられます。これらの各事情を踏まえて、調査の独立性や中立性をどの程度確保すべきかを判断します。調査体制の選択を誤ると、それ自体が批判の対象となりますので、ある程度保守的に、堅めな調査体制を検討すべきでしょう。

調査体制を選択したら、実際に事実調査に入りますが、その際の留意点としては、不祥事の調査に強制力がないということです。あくまでも任意の協力を求めるのが基本スタンスであり、従業員に対しては、業務命令として調査協力を要請するなどの対応が必要となることもあります。

調査方法は、客観的資料の収集・分析と、関係者からのヒアリングです。調査を効率的・効果的に行うためには、様々な考慮が必要となります。調査結果のとりまとめについても、慎重な判断が求められますので、適切な専門家の援助を受けながら対応することが望ましいでしょう。

(3) 責任追及・人事処分

事実調査をして原因を分析したら、不祥事に関係した役員や従業員の責任追及・人事処分の可否を検討します。

適切な役員責任追及・人事処分は、重要な再発防止策です。不祥事に関与した者を無罪放免あるいは軽微な処分で済ませてしまえば、不祥事の抑止力は働きません。

役員や従業員に対する民事責任の追及にあたっては、①法的責任が認められる可能性、②役員の財産状態と回収可能性、③訴訟コストをかける経済合理性、④責任追及の有無による社会的信用への影響など、各種の要素を総合的に考慮して判断します。

不十分な対応は役員の善管注意義務違反となる可能性があります。例えば、重大な不祥事により会社に損害を与えた役員が相応の資産を保有している場合には、損害賠償請求をして損害の回復を図るべきですが、これを身内ということで甘い処分にとどめると、株主から善管注意義務違反を理由に損害賠償請求をされる可能性があることに注意が必要です。

(4) 再発防止策の策定

不祥事の再発を防止するための防止策の策定は必ず行う必要があります。

不祥事原因を的確に分析したうえで、その原因に基づく対策を講じることが必要です。対策は、精神論にとどまらない具体的な対策であることが重要です。

再発防止策は、不祥事対応の終わりではなくあくまでも「始まり」です。いかに再発防止策を講じようとも、経営陣がこれを遵守する意識がなく、あるいはそれが社内に浸透していなければ、再発を防ぐことはできません。トップ自ら意識改革をしたうえで、企業全体として再発防止に取り組んでいく必要があります。

(5) 広報・マスコミ対応

不祥事発生時の広報・マスコミ対応は、不祥事による「ダメージコントロール」の観点からは極めて重要です。対応を誤ると、マスコミやその背後にいる国民の批判を招き、事態を悪化させます。まずは、企業内部において、広報の専門部署を設置し、適切に対応することができる担当者を日頃から育成しておくこと、これが大前提です。

広報対応において判断が難しいのは、公表の要否とタイミングの見極めです。

上場会社の場合、投資判断に影響を及ぼすような情報については適時開示義務があり、このような視点からの判断となります。非上場会社の場合は、問題の重大性、公表の必要性、公表の影響などを考慮して、ケースバイケースの判断となります。

広報対応のポイントは、以下の3つです。

① 対応窓口の一本化

複数の窓口が存在すると、説明内容が不統一となり、無用な混乱を招くこととなります。

② 不祥事の内容の的確な理解

不祥事の全体像を把握していない説明、一貫しない説明、実際よりも過小または過大な説明などで事態を悪化させるケースは、多くの場合、不祥事の内容を把握できていない段階で中途半端な広報対応をしたことが原因です。

内容を十分に把握できていない段階での対応は原則として控えるべきです。

重大な不祥事事案で被害の発生や拡大を防止する必要があるケースなどでは速やかな公表が必要となる場合がありますが、この場合には、当該公表の時点で把握している情報のみを回答するにとどめ、安易な見通しは述べないようにします。また、今後の調査によって状況が変わる可能性があるという留保を付けて説明するのが相当です。

③ 想定問答の作成

場当たりの対応を避けて適切・統一的な対応をするためには、想定問題を作成し、対応にあたる者がその内容を十分に消化しておくことが必要です。想定問答の作成にあたっては、強調すべきポイント、絶対に言うてはいけないNGワードなどを明確にすることが効果的です。

9 専門家の活用について

企業不祥事対応にあたっては、事前対策としては、内部統制システムの構築、コンプライアンス意識醸成のための従業員研修等、事後対応としては、初期段階での事案の見極め、事実調査と原因の分析、再発防止策の検討構築、役員の責任追及や従業員の人事処分、広報マスコミ対応など、多岐にわたって専門的知識が求められます。弁護士をはじめとする専門家を有効に活用し、万全な不祥事対策を講じてください。

(執筆者 弁護士 島田 敏雄)