

## 不祥事の防止態勢構築上の留意点

### 1 はじめに

昨今、オリンパス事件や大王製紙事件のような経営陣が不祥事に手を染めた事例が発生し、改めて、経営陣に対する牽制態勢が見直されていますが、他方で、(経営陣ではない)職員が業務上横領、架空取引(粉飾決算)、インサイダー取引等の不正行為に及ぶ事例も散見されます。最近でも、富士重工株式会社の元部長が、経済産業省等から委託を受けたロボットの研究開発を巡り、開発費として同省等から支出された委託金など計約2億円を目的外に使用していたと報じられています(日本経済新聞平成24年2月18日号等)。

このような不祥事件は、企業の信用を失墜させるものであり、これを防止することは、コンプライアンス上の最重要課題といえます。

本稿では、職員による不祥事を防止するための態勢(内部統制システム)上の留意点等について、検討します。

### 2 内部統制システム構築義務に関する近時の判例

#### (1) 取締役の内部統制システム構築義務

取締役は、善管注意義務の一内容として、内部統制システムを構築すべき義務を負っています。

取締役の内部統制システム構築義務が問題となったリーディングケースは、大和銀行事件<sup>1</sup>ですが、その後、わが国では、内部統制システム構築義務に関する議論が高まるとともに、会社法において同義務が明文化されるに至りました<sup>2</sup>。

#### (2) 近時の判例

最高裁は、日本システム技術事件<sup>3</sup>において、はじめて、内部統制システム構築義務に関する判断を示しました。

---

<sup>1</sup> 大阪地判平成12年9月20日判時1721号3頁。

<sup>2</sup> 会社法348条3項4号、同法362条4項6号、同法416条1項1号ロ、ホ。

<sup>3</sup> 最判平成21年7月9日判時2055号147頁。

## ア 事案の概要

A社（日本システム技術株式会社）の一事業部門の部長及び営業社員らが、営業成績を上げる目的で、架空の注文書等を偽造して売上げを計上したため、A社の有価証券報告書に不実の記載がされていたところ、約4年後にその不正行為が発覚し、A社が事実を公表した結果、A社の株価が下落したことについて、A社の株主が、A社代表取締役Bに対して、職員らの不正行為を防止するためのリスク管理体制義務違反の過失があったとして、A社に対し損害賠償を請求しました。

## イ 判示内容

第1審<sup>4</sup>及び控訴審<sup>5</sup>はBの義務違反を認めましたが、最高裁はこの判断を覆し、義務違反を否定しました。

最高裁は、A社では職務分掌規定等を定めて、事業部門と財務部門を分離していたこと、事業部門内において、営業部とは別に注文書や検収書等のチェック部門を設けており、そのチェックを経て財務部に売上報告がされる体制を整えていたこと及び監査法人や財務部がそれぞれ定期的に、販売先に対し売掛金残高確認をしていたことから、Bは、「通常想定される架空売上げの計上等の不正行為を防止し得る程度の管理体制は整えていたものといえることができる」と判示した上、職員の本件不正行為は「通常容易に想定し難い方法によるもの」であり<sup>6</sup>、「本件以前に同様の手法による不正行為が行われたことがあったなど」Bにおいて「本件不正行為の発生を予見すべきであったという特別な事情も見当たらない」として、Bにリスク管理体制構築義務に違反した過失があるということとはできないとしました。

## ウ 判示内容の検討

最高裁の上記判断の枠組みで注目すべき点は、まず、①通常想定される不正行為を防止し得る程度のリスク管理体制を構築していたか否かを判断し、次に、②かかる体制が構築されていたにもかかわらず通常想定し難い態様の不正行為が行われた場合には、そのような不正行為の発生を予見すべきであったか否かを判断している点です。

---

<sup>4</sup> 東京地判平成19年11月26日判時1998号141頁。

<sup>5</sup> 東京高判平成20年6月19日金融・商事判例1321号42頁。

<sup>6</sup> 本件では、事業部長が、その部下である営業社員らと共謀して、販売先の偽造印を用いて注文書を偽造する、監査法人及び財務部が取引先宛に郵送した売掛金残高確認書を回収して金額を記入し、偽造印を押捺して返送するなどの偽装工作が行われていました。

すなわち、企業の取締役が構築することを要求される内部統制システムとしては、一次的には、当該企業において通常想定され得る不正行為を防止するものですが、さらに、当該内部統制システムでは防止し難い態様の不正行為の発生を予見すべき事情がある場合には、このような態様の不正行為をも防止し得るシステムまで構築する必要があります。

そして、本判例では、通常想定し難い不正行為を予見すべき事情として、「本件以前に同様の手法による不正行為が行われたことがあった」ことが挙げられていることから、取締役が内部統制システムを構築するに当たっては、過去に起きた不正行為を洗い出し、これを防止し得る態勢を構築することが必要です。すなわち、不祥事の防止態勢を構築するためには、「一度起こした不祥事は、二度と起こさない」という再発防止の視点が重要です。

### 3 再発防止のための取組み

再発防止のための取組みとしては、次のようなプロセスを経る必要があります。

- ① 問題事象（不祥事）の原因分析
- ② 原因分析に基づく改善策の策定
- ③ 改善策の実行
- ④ 改善策の進捗状況に関するモニタリング
- ⑤ （改善策の進捗が不十分である場合の）改善策の見直し

業務改善のプロセスとしては、いわゆる「P D C Aサイクル」（計画の策定（Plan）、計画の実施（Do）、計画の実施状況の評価（Check）、改善活動（Act）をそれぞれ適切に行っているかを検証する業務改善のプロセス）の考え方がありますが、再発防止の取組みにおいても、まさに、この「P D C Aサイクル」を実践すること（P＝上記②、D＝上記③、C＝上記④、A＝上記⑤）が重要です。

上記①から⑤はいずれも重要なプロセスですが、まずは、徹底した原因分析を行う必要があります（上記①）。原因分析が不十分で、不祥事の本質的な原因の特定がなされなければ、改善につなげることはできません。事案によっては、弁護士等の専門家を含めた調査委員会を設置して、原因究明を行うことも考えられます。

また、実務的には、上記④のモニタリングも重要です。改善策の実行は、不祥事が発生した部署等が主担当として行うことが多いですが、進捗状況をモニタリングする第三者の目が届かない状態では、改善策の実行は滞るおそれがあります。改善策を策定しただけで満足することがないように、留意し

なければなりません。

#### 4 「不正のトライアングル」～ 不祥事の未然防止における個別の留意点

##### (1) 「不正のトライアングル」とは

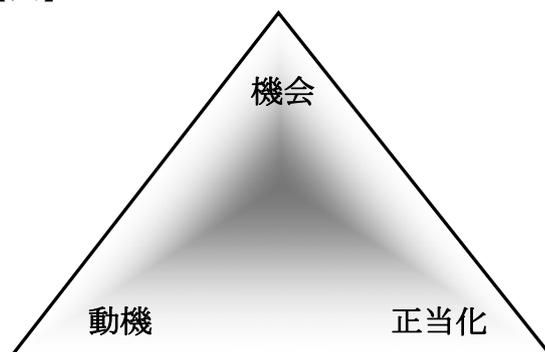
不祥事を防止するための態勢整備を行う上では、「不正のトライアングル」(図参照)の考え方が有益です。

「不正のトライアングル」とは、米国の犯罪学者ドナルド・R・クレッシーが、横領を題材に行った実証研究により導き出された仮説をいい、人は横領を犯す「動機」をもち、横領を犯せる「機会」を認識して、自らの横領行為を「正当化」できる理由を見出したときに、横領行為に踏み出すという3つの要因が示されています<sup>7</sup>。

このように、「不正のトライアングル」は横領が題材となっていますが、他の不正行為にも適用できるものと考えられます。

以下では、架空取引(粉飾決算)を例に、「動機」、「機会」及び「正当化」の事情について検討します。

【図】



##### (2) 「動機」

「動機」としては、次のようなものが考えられます。

- ・ **営業成績・営業目標のプレッシャー、ノルマ**

営業目標を達成できないと賞与の査定に大きく響く、ノルマを達成できないと上司から怒鳴られるといった事情から、成績不良の職員が架空取引に及ぶことが考えられます。

<sup>7</sup> 日本公認不正検査士協会編『よくわかる金融機関の不祥事件対策』(社)金融財政事情研究会、平成21年6月)18頁以下。

- ・ **プライド，周囲の期待，責任感**

例えば，成績優良の職員が，「自分は仕事ができるんだ」というプライドや周囲から受ける業績向上の期待，また，自らが主導して業績を向上させなければならないという責任感から，業績の予想を下回る場合に，架空取引に及ぶことが考えられます。

このように，架空取引は，成績不良の職員のみならず，いわゆる「仕事ができる人」，「信頼できる人」についても問題となる場合があります。

### (3) 「機会」

「機会」としては，次のようなものが考えられます。

- ・ **職員に対する管理不行き届き**

チェック態勢の不備や上司の怠慢・放任等の管理不行き届きの状態においては，職員は架空取引を行いやすくなります。

- ・ **組織・部署ぐるみ**

架空取引が当該組織・部署ぐるみで行われていれば，職員が架空取引に関与しないことは困難です。

### (4) 「正当化」

例えば，「会社や上司の期待に応えるためには，架空取引を行っても仕方がない」，また，「他の職員もやっているし，架空取引なんてよくあることだ」，あるいは，「どうせばれないからいいんだ」というように，架空取引を正当化することが考えられます。

## 5 不祥事の防止策の具体例

不祥事の未然防止のための対応策としては，前記の「動機」，「機会」及び「正当化」の発生を防止する視点が有用であり，例えば，次のような対応策が考えられます。

### (1) 社内ルールの策定・周知，社内ルールの重要性の認識の徹底（「機会」及び「正当化」の防止）

まずは，不正行為を防止するための，決裁プロセス，コンプライアンス，リーガル・チェック等に関する社内ルールを適切に策定することが必要です。これにより，職員が不正行為に及ぶ「機会」を減じることができます。

そして，自ら定めたルールを遵守できないということでは，自主的な態

勢整備は期待できないことから、研修等において、社内ルールを周知徹底し、各役職員が、社内ルールを遵守することの重要性を十分に認識することが必要です。場合によっては、社内ルールに関する理解度のチェックを行うことも考えられます。このような役職員に対する社内ルールの周知徹底は、不正行為の「正当化」の発生防止につながります。

## (2) 不祥事がもたらす影響・処分等の周知（「正当化」の防止）

不正行為の「正当化」を防ぐためには、役職員に、「会社はそのような不正行為を断じて許容しない」、「不祥事は必ず見つかるものであり、見つかった場合には厳しい罰を受ける」という認識を持たせることが重要です。

「不祥事は必ず見つかるものだ」という認識を持たせるためには、後記(4)の職員の業務状況の管理を徹底することが必要です。

「会社はそのような不正行為を断じて許容しない」、「不祥事が見つかった場合には厳しい罰を受ける」という認識を持たせるためには、不祥事を起こした場合に、いかなる影響・処分等があるのかについて、研修等において具体的に説明し、周知徹底を図ることが必要です。

このとき、職員自身への影響（懲戒処分、損害賠償、刑事処罰等）のほか、家族への影響や会社への影響（行政処分、損害賠償、刑事処罰、風評リスク等）について、実際に起きた不祥事をもとに、どのような影響・処分等があったのかを具体的に説明することが効果的であると考えます。

## (3) 倫理研修の実施・充実（「正当化」の防止）

意図的な不正行為については、それを行った職員は、当該行為が許されないものであることを認識していながら、これを「正当化」して行っており、これは、職員の倫理観の問題ともいえます。

したがって、意図的な不正行為を防止するために、役職員に対して、倫理研修を実施し、これを充実させることが考えられます<sup>8</sup>。

## (4) 職員の業務状況の管理

職員の業務状況の管理手法としては、次のような手段が考えられます。

---

<sup>8</sup> 証券会社の元職員がインサイダー取引を行った事案において、金融庁は、行政処分として、当該証券会社に対して、「役職員の職業倫理の強化・・・を図る観点から、教育・研修のあり方を見直し、経営陣が率先して適切に実施すること」を命じており（平成21年7月31日付行政処分。

<http://www.fsa.go.jp/news/21/syouken/20090731-3.html>）、金融庁も、意図的な不正行為の防止策として、倫理研修が重要であると考えていることがわかります。

#### ア 過度なプレッシャーをかけない，結果だけでなく，プロセスを評価する（「動機」の防止）

前記のとおり，営業成績・営業目標のプレッシャーやノルマは，職員が不正行為に及ぶ「動機」になります。

営利企業である以上，営業推進も重要ですが，部下に過度なプレッシャーをかけることは避け，また，結果のみで判断するのではなく，部下が営業目標の達成に向けて行ったプロセスについても評価することが必要です。

#### イ 日頃からの部下とのコミュニケーション，職員の身上把握（定期面談，アンケート）（「機会」の防止）

日頃から部下とのコミュニケーションを密にとるなどして，部下の言動，身なり等に不自然な変化がないかを感じ取れるようにしておくことが必要です。これにより，職員が不正行為に及ぶ「機会」を減じることができま

#### ウ 部下の業務の進捗管理を怠らない（「機会」の防止）

前記のとおり，職員に対する管理不行き届きは，職員が不正行為に及ぶ「機会」を生みます。

部下の日頃の業務の進捗管理を怠らず，部下に，「誰かに見られている」という感覚を持たせることが重要です。

#### エ 「仕事ができる人」，「信頼できる人」に対する管理を甘くしない（「機会」の防止）

前記のとおり，「仕事ができる人」，「信頼できる人」であっても，不祥事を起こす場合があります。

社内で，「仕事ができる」，「信頼できる」といった評価がなされているからといって，その人に対する管理を甘くせず，不正行為の「機会」を作らないことが必要です。

#### オ 連続休暇・長期休暇の取得（「機会」の防止）

職員が不正行為に及ぶ「機会」を減じるために，職員に連続休暇・長期休暇を取得させ，その間に，上司等が，当該職員の担当取引先等に連絡するなどして，当該職員の日頃の業務状況を把握し，不自然な取引等がないかチェックすることが考えられます。

社内・部署内が「休みを取らないことを善とする風土」となっていると，職員は心情的に休暇を取りにくくなり，職員休暇中の業務状況の把握を行

うことができなくなりますので、休暇の取得は、社内ルールに則り適切に実施することが必要です。

#### カ 定期的な人事異動（人事ローテーション）（「機会」の防止）

長期間にわたり、同一部署で特定の職員が同一業務に従事している場合、当該部署では、当該職員に対する信頼から、管理が甘くなりやすく（したがって、上記エが重要となります。）、また、特定の取引先と密接な関係になり、当該取引先からの信頼も醸成され、その信頼関係を悪用した形で不正行為がなされるなど、職員が不正行為に及ぶ「機会」が生じやすくなります。

したがって、定期的に人事異動（人事ローテーション）を行うことも、不祥事の防止の観点からは有用です。

業務運営上、定期的な人事異動が困難な場合には、上記オを徹底すること等により対応することが考えられます。

#### キ 内部監査の徹底（「機会」及び「正当化」の防止）

内部監査は不祥事の発見にも役立ちますが、これが有効に機能している場合には、役職員の間で、「不正行為を行っても、内部監査で見つかるかもしれない」との感覚が生じ、不正行為の「機会」及び「正当化」の発生防止につながります。

内部監査を有効に機能させるための方法としては、「抜き打ち監査」があります。抜き打ち（事前予告なし）で監査を行えば、対象となる部署の業務に支障が生じることも考えられることから、監査対象・範囲を調整するなどして、当該部署に過大な負担を生じさせないことは必要ですが、監査手法としては効果的です。

「抜き打ち監査」を行うことを社内で周知しておけば、社内で一定の緊張感が生じ、不正行為の「機会」及び「正当化」の発生防止にもつながると考えられます。

## 6 最後に

本稿では、職員による不祥事を防止するための態勢（内部統制システム）上の留意点等について検討しましたが、残念ながら、不祥事を防止するために、これさえやっておけば大丈夫という万能な対策はありません。複数の対策を組み合わせながら、地道に取り組んで頂くことが必要です。

【著者略歴】

2002年11月 司法試験合格

2003年3月 東京大学法学部卒業

2003年4月 司法研修所入所

2004年10月 のぞみ総合法律事務所入所

2006年4月～2007年3月 日本銀行決済機構局（決済企画担当）

2007年4月～2009年3月 金融庁検査局（金融証券検査官・専門検査官）

2009年4月 のぞみ総合法律事務所復帰

現在、第二東京弁護士会・金融商品取引法研究会、経済法研究会、民暴委員会、司法制度調査会民法部会（債権法改正）に所属。

主な業務は、金融レギュレーション（金融商品取引法、銀行法、保険業法、信託業法等）、コンプライアンス態勢構築、訴訟対応、調査委員会活動等。

詳細は <http://www.nozomisogo.gr.jp/lawyers/lawyer13.html> を参照。

掲載日：2012年4月11日