

危機管理・コンプライアンス  
Crisis Management/Compliance

## Newsletter

〈2018年9月号〉

## 企業不正・不祥事発覚後の調査のあり方

名取 俊也

Toshiya Natori

PROFILEはこちら 

## 第1 はじめに

最近では企業における不正・不祥事が頻繁に報道されています。企業内の倫理や遵法意識の低下が指摘されたりする一方で、かつてであれば明るみに出なかったものが内部通報制度の整備やSNSなどの発信ツールの急速な浸透によって顕在化するようになったことも企業における不正・不祥事がクローズアップされる背景となっているように思われます。

コンプライアンスに対する意識が高まっている今の社会において、不正・不祥事を起こさないことが重要であることはもちろんですが、企業が人によって構成される組織である以上、不正・不祥事の発生を完全に防ぐことができないことも事実と言わざるを得ません。

そのため、不正・不祥事が起きた際には適切に対応することが必要となるわけですが、その前提として求められるものが不正調査です。

## 第2 不正調査の目的は何か

企業における不正・不祥事は、企業に対する社会的信用を大きく損ない、取引等の事業遂行に対して悪影響を生じさせたり、株価等への影響を生じさせたりするなど、時には企業の存続を脅かすような大きなダメージを与えかねません。

他方で、不正・不祥事の発生が避けられないものである以上、企

業に求められる次善の策は、不正・不祥事が起きた場合に適切な対応を採ることです。これによって、失われた企業秩序を回復したり、社会的信用を回復させることも可能となるのであり、これまでにも、不正・不祥事を起こしたにもかかわらず、その企業が適切な対応を採ったことにより、不正・不祥事自体に対する社会的な非難は別としても、事後の対応振りを含めた企業の姿勢について称賛が与えられた実例すらあります。

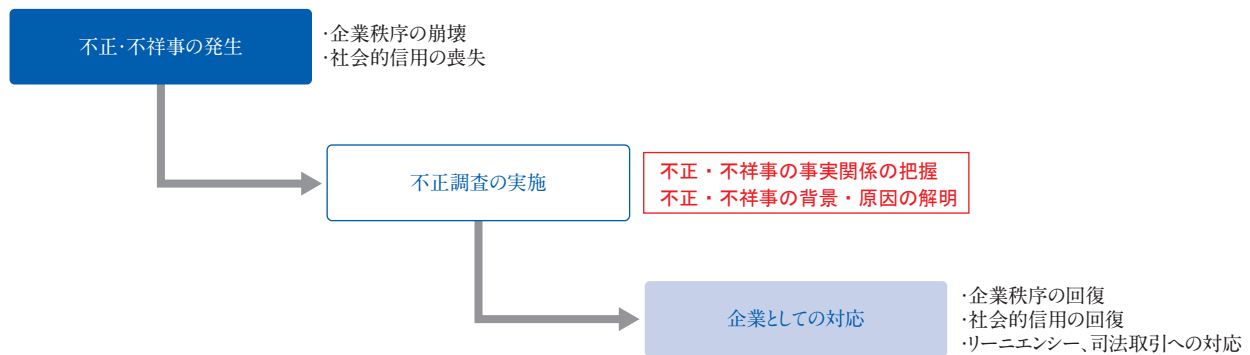
また、最近では、独禁法上のリーニエンシーや本年6月から施行された協議・合意制度（いわゆる日本版司法取引）への対応を適切に行うことが企業の危機管理として重要視されており、その対応を誤れば行政的・刑事的制裁を課され、また、対応の誤り自体に対する経営陣への責任追及にも発展しかねません。リーニエンシーや協議・合意制度に適切に対応し、企業に対する行政的・刑事的制裁の減免を実現するためにも、迅速かつ確かな不正調査が必須のものとなっています。

不正・不祥事の後に企業が採るべき対応には事案に応じて様々なものがあると思われそうですが、共通して言えるのは、被害の発生・拡大を防止し、効果的な再発防止策を策定するためには、的確な不正調査に基づいて、不正・不祥事の実態関係を把握し、不正・不祥事が起きた背景・原因を解明することが前提となるということです。

また、切り口はやや変わりますが、不正調査を行う場合にその対象（スコープ）をどこに設定するかについても的確な判断が必要となります。表面化した不正・不祥事を対象とした調査を行うことは当然で

す。しかし、それだけで十分かといえば、そうではない場合もあるかと思えます。一つの不正・不祥事の周辺には、事案の性質を異にするものも含めて、他の不正・不祥事が潜在しているということも往々にしてあります。表面化しているものについてのみ調査を行い、その結果に基づいた対応を採った後に、他の不正・不祥事が発覚するというような事態が生じた場合には、意図したものではなかったとしても、組織

ぐるみでの隠ぺいという批判が加えられることは必至です。初期段階では他の不正・不祥事の有無を見極めることは難しいかもしれませんが、他の不正・不祥事が潜在化している可能性も意識しつつ調査を進め、仮にその疑いが生じた場合には調査の対象(スコープ)を広げることも考えなくてはならないでしょう。



### 第3 不正調査はどのような体制で行うのか

#### 1 初期対応としての不正調査の場面

企業における不正・不祥事が発覚するのは、内部通報、監査、取引先・消費者等からの情報提供、内部告発、マスコミ報道など様々な場面が想定されますが、そのような端緒により不正・不祥事存在が疑われる場合に、企業としては、まず、不正・不祥事の概要を早期に把握することが求められます。

もっとも、初期の段階では、どのような不正・不祥事が起きているのかが不明な場合があり、不正・不祥事に関与した者の範囲やその背景・原因を十分に把握することが困難なことが多いものと思われまます。他方で、最近では、不正・不祥事が発覚した早期の段階から対外的な公表や説明を求められ、これに的確に対応しない場合には組織ぐるみでの隠ぺいと強い批判も受けることとなりかねません。

そのため、初期調査の体制としては、とにかく不正・不祥事の概要を把握することを目的として、迅速性を優先せざるを得ず、必ずしも十分な体制を整えることができないことも想定されますし、保秘にも気をつけなければなりません。各企業では、このような場合をも想定して、内部監査部門、コンプライアンス部門を設けているものと思われまます

が、初期対応では、まずはそのような部門を中心としつつ、個々の案件に応じて、関係する部署からの人員を投入したり、弁護士や公認会計士などの専門家に加わってもらうなどして調査体制を整えることが一般的かと思われます。また、平時における危機管理の一つとして、不正・不祥事が発覚した場合の初期対応としての調査体制・方法について基本的な点を想定したマニュアルを整備しておくことも決して過剰な対応ではないと思われます。

なお、迅速性を重んじるとはいえ、不正・不祥事への関与が疑われる者を安易に調査に加わらせることによって、重要な証拠の廃棄や関係者間での口裏合わせなどの証拠隠滅を招くことがあってはならないのは言うまでもないことです。

#### 2 原因究明、再発防止策の策定を目的とした不正調査の場面

不正・不祥事が起きた場合、その原因を究明し、再発を防止するための方策を講じることは、企業秩序を回復するとともに、社会的信用を回復するためにも極めて重要なことです。そのためには、より徹底した調査が必要となる場合がありますが、不正・不祥事が組織的に行われたり、長期間にわたって継続的に行われたりする場合や、経

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみで依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをお受け頂ければと存じます。

営陣の関与が疑われるような場合など、企業そのものの社会的信用が大きく損なわれるような案件では、調査の体制を含めた調査方法の選択が重要なポイントとなります。

調査の客観性や調査方法の公正性を疑わせるような場合には、組織ぐるみで不正・不祥事を隠ぺいしたり、矮小化したといった猛烈な批判を招きかねません。そのような批判を受けること自体が新たな不祥事とも言えるものであり、場合によっては、企業にとって本来的な不正・不祥事よりも大きなダメージを被ることになりかねません。

調査の客観性・公正性は、本来、行われる調査自体によって判断されるべきものですが、社会的には、その調査を実施する者がどのような立場にあるかといった「外観」が客観性・公正性の評価に大きな影響を及ぼすことも否定できません。そのため、近時では、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」(平成22年7月15日策定、同年12月17日改訂 [https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/100715\\_2.pdf](https://www.nichibenren.or.jp/library/ja/opinion/report/data/100715_2.pdf))に則り、弁護士、公認会計士など外部の専門家によって構成される第三者委員会が設けられる例が多くなっています。

他方で、外部の専門家のみによって構成される第三者委員会は、会社内部の事情に通じていないため、基礎的な事項から内容や問題点を把握しなければならない場合もあり、機動的、専門的に調査を行うことに困難をきたすこともあり得るところです。そこで、外部の第三者に加えて不正・不祥事と関わりのない役職員等を委員とする調査委員会を設ける例も見受けられます。筆者も、外部の専門家を中心としつつ社内の役職員も委員とした調査委員会に関わった経験がありますが、社内委員からの内部の事情を踏まえた専門的な報告を受けて、委員会において建設的な議論や突っ込んだ検討を行うことができたという感想を持っています。

純粋な第三者によって調査委員会を構成するか、社内の役職員等を加えた委員会とするかは、案件の性質に応じて、個別に判断して選択することになると思われますが、いずれにしても、調査自体が客観性、公正性が疑われるようなものとならないことが大切です。ちなみに、最近では、第三者委員会の調査報告書をまとめて掲載しているサイトもあり、どのような類型の不正・不祥事に対して、どのような調査体制・方法で調査が行われたかを知る上で参考になります。

## 第4 不正調査はどのような方法で行うのか

不正調査の方法も案件に応じて様々な態様が考えられますが、基本的には、電子データを含めた関係資料の分析と関係者からのヒアリングの実施が中心となります。

### 不正調査の方法

関係資料の分析(議事録、稟議書、業務日報等の業務関連文書、経理関係文書、預金元帳など)

電子データの分析(関係者のメール、文書ファイル、会社データへのアクセス・改変履歴など)

ヒアリング(内部通報者、被害者、関係取引先などのほか、調査対象者、周辺関係者)

### 1 関係資料の分析

企業における不正・不祥事については、各種の業務関連文書(取締役会や経営会議の議事録、稟議書、業務日報など)や経理関係文書、当該企業や関係者の預金元帳データなどに不正・不祥事の痕跡が残されていることが多いと思われます。そして、これらの資料に残された不正・不祥事の痕跡は事実認定を行う上で極めて重要な客観的証拠となります。

それだけに、不正調査を行う上では、必要な関係資料をできる限り早期に、かつ網羅的に収集し、徹底的に分析することが重要となります。他方で、漫然と社内調査を行い、関係者に調査の実施を察知された場合には、関係資料を廃棄・隠匿などの証拠隠滅行為を招くことも考えられますから、不正・不祥事の存在が疑われた場合には、保秘を徹底し、関係者に察知される前に必要な関係資料を確保しておくことも重要です。

関係資料の分析の中でも近時重要性が非常に高くなっているものとして電子メールがあげられます。業務に関する社内外の連絡が電子メールで行われることが多くなっていることに伴って、不正・不祥事に関係する者の間でも電子メールで様々なやり取りがされているケースが多く見受けられ、不正調査において電子メールの分析は必要不可欠なものとなっています。

電子メールについては、デジタルフォレンジック技術により消去され



たデータも一定範囲で復旧することが可能となっていますが、完全に復旧させることができない場合もあり、また復旧には時間と費用が掛かることから、関係者による削除や業務遂行に伴う消去などによりデータが失われる前に、できる限り早期に、メールサーバ等に残っている電子メールを保全しておくことが必要です。また、関係者が業務上使用していたパソコンや携帯電話については、早期にこれを提出させ、電子メールのデータを保全しておくことも不可欠となります。なお、電子データの保全の方法を誤ると、データの損傷を招いたり、記録されている各種の情報（最終更新履歴、アクセス履歴など）が書き換わってしまったりすることがありますので、専門家のアドバイスを受けるなどの的確な対応が求められます。

なお、不正を働く者は私用のパソコンや携帯電話を用いて関係する連絡をすることも多いと思われませんが、私用のパソコンや携帯電話については会社の管理権限は及びませんから、その提出は飽くまでも本人の任意によることとなります。後に、会社から強制的に提出せられたなどといった主張をされないためにも丁寧に任意の提出を求めることが必要ですし、また、任意提出を受けるに当たっては、同意書などを作成するなど、書面によりその経緯を明確にしておくなどの注意が必要です。

最近では業務上の連絡が電子メールによって行われることが多く、関係者が多数に及ぶような場合には、関係者間でやり取りされる電子メールの数は膨大なものとなりますが、不正・不祥事に係るメールはそのうちの一部にとどまりますから、その一つ一つを言わば手作業的に確認するのは効率的ではありません。最近では、電子メールの分析を専門とする業者も多く、その力を借りることによって、適切な検索ワードを用いて不正・不祥事に係るメールが疑われるメールを抽出したり、やり取りされた電子メールの傾向分析を行うことにより不正・不祥事に係るメールが疑われる者を特定したりするなど、膨大な電子メールの中から不正・不祥事と関連性の高いと思われるものを抽出する作業が効率的に行うことも可能となっていますので、膨大な量の電子メールの分析が不可欠となった場合には、そのような専門業者の活用も考慮すべきものと思われます。

なお、これらの関係資料の分析については、次に述べるヒアリングを実施する上で重要な客観的資料となりますから、可能な限り早期に行うことが有益です。

## 2 ヒアリングの実施

不正・不祥事の核心部分、すなわち、具体的な態様、動機、関係した役職員の範囲及びそれぞれの役割などについては、関係資料のみからでは必ずしも詳らかにならず、最終的には調査対象者を含めた関係者からのヒアリングによって解明しなければならない部分が多いことから、ヒアリングは不正調査における重要な調査方法となります。それだけに、不適切なヒアリングをした場合には、事実誤認を招くことにもなりかねず、事実調査の信用性を失わせることにもつながりますので、十分な注意が必要です。

ヒアリングを行うに当たって留意すべき点については多岐にわたりますが、ここでは、そのうちのいくつかについて記します。

まず、関係資料との整合性を常に意識してヒアリングを行うという点です。不正・不祥事に関わった者は、自分の責任を軽くしよう、あるいは、他の関与者を庇おうなどとして、意識・無意識を問わず、事実と異なった説明をすることがあります。その場合でも、漫然と聴いていると、いかにも正しい事実を述べているかのように思えることがあり、客観的な資料と矛盾した説明を受け入れてしまうということになりかねません。それでは調査結果の信用性は大きく揺らいでしまい、その調査結果を踏まえた企業の対応に誤りを生じさせてしまうこととなります。このような事態を招かないためにも、関係資料を事前に精査し、説明の内容が関係資料と整合しているか否かを意識しながらヒアリングを行うことが重要です。

次に重要な点は、誤った方向に誘導したヒアリングを行わないという点です。不正・不祥事に及んだ者に対するヒアリングは、関係資料の分析や他の者からのヒアリングなどの調査がある程度進んだ段階で行われることが多く、不正・不祥事について具体的なイメージを抱いて臨むことが通常であると思われます。もちろん、それ自体は当然のことであり、調査にかけられる時間なども限られていますから、そのイメージに沿って、把握している事実関係を確認するという方法でヒアリングを行うことも否定されるものではありません。ただ、調査対象者は、往々にして誘導的な発問に対して安易に迎合した答えをすることがあり、発問内容によっては、誤った答えを引き出してしまいう結果になりかねません。したがって、あらかじめ想定したイメージに沿った答えを安易に導くことに固執しないで、ヒアリング事項の中で重要と考えるポイントについては、誘導的な発問をせずに調査対象者に一から

語ってもらうという姿勢で臨むことも必要となります。

#### ヒアリングの留意点

関係資料との整合性を意識したヒアリング

誤った方向に誘導しないこと  
迎合の危険

## 第5 不正調査を行うに当たって 留意すべき点は何か

### 1 迅速性と正確性

近時は、企業における不正・不祥事に対する社会の姿勢が非常に厳しいものとなっており、企業としての対応を早期に示すことが強く求められる情勢になっています。そのため、できる限り迅速に不正調査を行うことにより、早期に不正・不祥事に関する事実関係やその原因を特定し、再発防止策の策定などの対応を採ることが必要となります。迅速な調査とそれに基づく迅速な対応は、企業に生じたダメージを軽減・回復させる上での一つのポイントとも言えます。

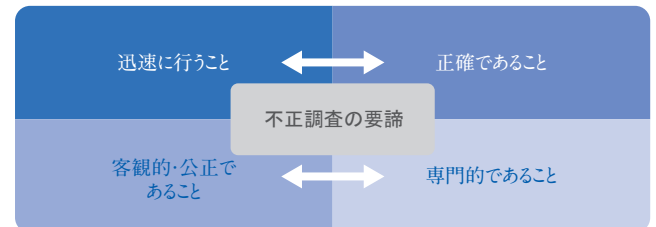
他方で、迅速さを重視するあまり、調査やそれに基づく対応が拙いものとなれば、事態に対する企業の受け止め自体に疑問が呈されて新たな不祥事とも言える事態を招きますし、再度の調査を余儀なくされることにもなりかねません。不正・不祥事が発覚した初期段階の調査(特に社内調査)は時間的な制約も大きく、また、調査の体制も整っていないことも多いため、正確性のある程度犠牲にしなければならない場面もあり得ると思いますが、原因究明と再発防止策の策定を目的とした調査においては、飽くまでも任意の調査であり、また、この場合も時間的な制約がありながらも、可能な限り正確性を確保するよう努めなければなりません。

### 2 客観性・公正性と専門性

重大な不正・不祥事の発生を受けて原因究明、再発防止策の策定を目的とした不正調査を行う際には、特に調査の客観性や調査方法の公正性を確保することが必要となります。それだけに、その

調査体制は、社会的に信頼される客観性と公正性を備えた調査委員会を構成することが基本となるものと思われます。

もっとも、客観性や公正性を重視するあまり、当該案件に固有の事情に通じた委員を加えなかったり、当該企業や業界の実情とかけ離れた調査が行われたりすることは本末転倒と言わざるを得ません。もちろん、案件ごとの判断になるとは思いますが、委員会を構成する際には、専門性を備えた委員を加えることや、社内の役職員も委員に加えることの必要性も適切に判断することが求められるものと思います。また、そのような体制を採らない場合であっても、調査委員会に対しては、調査・判断の参考となるような社内の情報を適切に提供するなどの対応も求められるところです。



## 第6 終わりに

不正・不祥事は発生しないに越したことはありません。しかしながら、どれだけ不正・不祥事の防止に努力しようとしても、その発生をゼロにすることは非常に難しく、企業の危機管理としては、規模や性質の違いはあるものの、不正・不祥事が発生することを前提とした平時の備えと、発生した場合の対応が重要なものとなります。

不正・不祥事が発生した場合の対応いかんによって、その企業の危機管理に対する評価は大きく異なりますし、危機管理に対する評価がその後の企業の社会的評価自体につながると言っても過言ではありません。そして、不正・不祥事に直面して適切な対応をするためには、何よりも確かな事実調査が求められます。平時から様々な場面を想定して、事実調査のあり方について検討を加えておく上で、本稿が少しでも参考になればと思います。

本ニュースターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士からのアドバイスを受けなければなりません。