



- I. 昨今の企業不祥事を受けて
—ハウ・ツーとしてのコンプライアンスから組織風土・組織文化へ—
II. 日弁連「海外贈賄防止ガイドンス(手引)」の概要

2016年
7月号

I. 昨今の企業不祥事を受けて —ハウ・ツーとしてのコンプライアンスから組織風土・組織文化へ— 執筆者: 木目田 裕

最近、不適正会計や製品・役務に係るデータ改ざんなど、大型の企業不祥事が続いており、少なくない数の企業から、どうすれば不祥事を防ぐことができるのかと相談されたり、そうした観点での社内講演を依頼されることが多くなっています。

私が企業の危機管理という仕事を始めたのは今から 10 年余り前ですが、その当時から、粉飾決算、カルテル、インサイダー取引、製品等の性能偽装やデータ改ざん等の企業不祥事が相次いで大きく報道されました。ちょうど、事前規制型行政から事後監視型行政へのモデル観の転換、株主代表訴訟での巨額賠償判決、米国におけるエンロン事件やサーベンス・オクスレー法の影響、公益通報者保護法や会社法制定等もありました。そのため、2000 年代半ば前後から 2010 年前後にかけて、上場企業等を中心に、各企業は、コンプライアンス体制・内部統制システム構築に一生懸命に取り組みました。その結果、上場企業等ではハウ・ツーとしてのコンプライアンスや内部統制はかなりの程度浸透していると思います。

しかし、それでも、ガバナンスやコンプライアンスという観点で先進的な取り組みをしてきた大企業等も含め、大きな企業不祥事が続発しているわけであり、各企業では、どうすれば企業不祥事を防ぐことができるのか、悩みを深くしている現状なのだと思います。

この点に関し、私がいろいろな企業の方と相談していて最近思いを強くしているのは、ハウ・ツーだけでは足りず、組織の風土や文化にもっと切り込んでいかなければ駄目なのではないか、という点です。

昔から変わりませんが、最近の大きな企業不祥事でも、会社の業績や技術上の課題、納期等についての上司の指示や自分の周りのプレッシャーが不祥事の原因として指摘されます。企業であれ役職員個人であれ、こうしたプレッシャーがない者はおらず、プレッシャーがあっても誰もが不祥事を起こすわけではありません。これらの不祥事の原因は、不正のトライアングルでいうところの「正当化」に過ぎないのではないかと思います。それでは、こうした「正当化」を防ぐにはどうしたらよいか、となります。これは、社内規程やその教育といった問題ではなく、役職員一人ひとりが日ごろからどういう気持ちで仕事を行っているかの問題だと思っています。製品・役務に係るデータ改ざんのような事案であれば、様々なプレッシャー以前に、そもそも論として「顧客のために仕事をし

本ニューズレターは法的助言を目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法又は現地法弁護士の適切な助言を求めて頂く必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所又は当事務所のクライアントの見解ではありません。

本ニューズレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

西村あさひ法律事務所 広報室 (Tel: 03-6250-6201 E-mail: newsletter@jurists.co.jp)

ている」という意識や「顧客から見たらどうなのだろうか」という気持ちない視線が失われているように思います。顧客目線で考えれば、データを改ざんするよりは本当に良い製品を作ろうとなるはずであり、よしんば一部に不心得者がいても、周りの関係する役職員が不正を許さないはずで

また、これも昔から変わりませんが、どの不祥事も長期的・継続的に行われることで問題を大きくしており、「現場から上に情報が上がらず長期化した」といったパターンが多いと思います。とにかく、企業としては、現場に対しては、法令の規定やルールなどを細かく説明することも重要ですが、それよりは、「隠すな」「隠蔽するな」という単純なメッセージを繰り返す言い続けることが重要だと思

ハウ・ツーとしてのコンプライアンスや内部統制から組織の風土・文化へ切り込んでいくといっても簡単なことではなく、手探りの試行錯誤を繰り返していく必要があると思います(図参照)。

なお、子会社等や非コア業務では役職員の横領等やカルテルといった問題が相変わらず発生しているの

(図)

組織風土・組織文化の構築

- 簡単な答えはなく、どの企業も手探りで模索し、試行錯誤を繰り返す
 - 単純素朴なメッセージ・動機付けが効果的ではないか
 - ⇒ 自社目線・自分目線でなく、顧客のため、顧客第一、顧客目線
 - ⇒ 隠さない、隠蔽しない
 - ⇒ カルテル・贈賄等の違法行為による儲けは一切駄目
 - 従業員は幹部・上司を見ている
 - ⇒ 経営・上司の明確で強い意思の伝達
 - ・ 違法行為に対する厳正な対応(懲戒、刑事・民事)
 - ⇒ 日ごろの言動(本音と建前)
 - ⇒ 自己規律・・・接待交際費、セクハラ・パワハラ
 - 風通しの良い組織
 - ⇒ コミュニケーション
 - ※ 職場の飲みコミュニケーションは?
 - ⇒ 孤立化させない、誰かは見ている
 - ⇒ 外部の新しい目
 - 部門を超えた人事異動、新入社員の声
- ※ 内部通報を毛嫌いしない

NISHIMURA
& ASAHI
0



きめだ ひろし
木目田 裕

西村あさひ法律事務所 弁護士

h.kimeda@jurists.co.jp

主たる業務分野は、企業の危機管理・争訟。危機管理の観点からは、決算訂正問題やインサイダー取引事案、役員不祥事、情報漏洩案件、海外公務員贈賄案件、独禁法違反案件の対応等について種々の案件でアドバイスしている。争訟の観点からは、税務争訟や証券訴訟、会社争訟(責任追及訴訟、敵対的買収防衛)、独禁法関係争訟等を手がけている。なお、法令案・政策案の立案案件にも従事。

Ⅱ. 日弁連「海外贈賄防止ガイドンス(手引)」の概要

執筆者: 渋谷 卓司

今月 15 日、日弁連が「海外贈賄防止ガイドンス(手引)」(以下「本ガイドンス」と言います。)を公表しました²。本ガイドンスは、いわゆる序論部分と本論部分で構成されています。序論部分には、本ガイドンスを策定した経緯・背景、目的、その活用方法等が記載されています。本論部分は、「海外贈賄防止体制の整備」、「有事の対応(危機管理)」、「子会社管理・企業買収」、「その他」の 4 章で構成され、企業内における海外贈賄の予防措置、贈賄問題把握時の対応、贈賄防止 DD 等を論じる内容となっています。以下その概要を紹介します。

序論部分によれば、本ガイドンスは、昨年 7 月に改訂された経済産業省の外国公務員贈賄防止指針(以下「経産省指針」と言います。)を補完する形で、日本企業及び日本企業に助言を行う弁護士が海外贈賄防止対策を推進する上での実務指針として取りまとめられたものとことです。その目的は、(1)内部統制システム整備義務を果たす上で必要な贈賄防止体制の要素、(2)英米等諸外国の海外贈賄防止規制における処罰の減免にも一助となり得る内部統制システムの要素、(3)企業及び弁護士における海外贈賄防止のための実務対応の在り方、をそれぞれ明確にすることにあるとしています。本ガイドンスの性格は、現時点の海外贈賄防止対策に関するベスト・プラクティスを取りまとめたものであるとされています。

こうした本ガイドンスの目的・性格を反映して、本論部分で記載されている内容は、基本的に、米国 FCPA ガイドライン、英国 UKBA ガイドライン、経産省指針の内容に添ったものであり、その意味で、特段新奇な事項を含むというものではないと言えます。たとえば、本論部分の主要なパートである「第 1 章 海外贈賄防止体制の整備」で取り上げられている事項は、各条の標題に即して列挙すると、(1)経営トップがとるべき姿勢と行動、(2)リスクベース・アプローチ、(3)基本方針及び社内規程の策定、(4)組織体制、(5)第三者³の管理、(6)教育、(7)モニタリングと継続的改善、(8)ファシリテーション・ペイメント、(9)記録化ですが、これらの事項は、いずれも、上記各ガイドライン等において、外国公務員贈賄防止体制の主要な論点や項目として取り上げられている事項です。同様に、「第 3 章 子会社管理・企業買収」も、経産省指針で重点が置かれた子会社管理の問題や、米国 FCPA ガイドライン、英国 UKBA ガイドラインで詳述されている企業買収時の贈賄防止 DD の論点を取り上げたものです。また、「第 2 章 有事の対応(危機管理)」で書かれている事項も、経産省指針の内容を踏まえ、危機管理対応一般における留意事項を踏襲したものと見ることができます。

このように本ガイドンスには、外国公務員贈賄防止施策に関する一般的な事項が概ね網羅されていると思われる。したがって、既に一定の防止体制を構築している企業においては、実施している施策につき漏れがないかを確認するチェックリストとして活用できると思いますし、構築を検討されている企業においては、そのイメージ作りに利用することができると思われます。

大事なことは、各企業が、過去の摘発事例等を踏まえ、自社の事業内容、規模、組織構造、各拠点のロケーション等に照らし、自社における贈賄リスクがどこにどの程度あるかを具体的に分析検討した上で、そのリスクに見合う形で、これらの内容を社内の施策に落とし込んでいくことにあります。何をすべきかについては、ほぼ決まっていますが、どのようにすべきかについては、各企

¹ 日弁連ガイドンスには「海外贈賄」の定義はありませんが、内容に照らすと、基本的に外国公務員等贈賄と同じ趣旨で使っているものと理解してよいと考えられます。

² 本ガイドンスは下記サイトから閲覧可能です。
<http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2016/160715.html>

³ エージェント、コンサルタント、ディストリビューター等、社外のものであり、かつ、契約等により、当該企業の活動・事業に関与する者のことを示します。

業が内包するリスク次第ということであり、このリスク分析と、それに見合った施策⁴というのが外国公務員贈賄防止体制構築における肝と言えます。



しぶ や たかし
渋谷 卓司

西村あさひ法律事務所 弁護士

ta_shibuya@jurists.co.jp

クロスボーダーを含む危機管理、コンプライアンスを中心とする企業法務に従事。国際カルテル・外国公務員贈賄問題対応、会計不正等に関する調査・当局対応、アジア拠点をはじめとする海外子会社等の役員・職員による不正・不祥事に対する調査・法的措置・再発防止策に関する助言、贈賄防止体制構築支援等、企業が直面する様々な問題事象への対応をサポートしている。1990年慶應大学法学部卒業。2004年ジュネーブ国際大学経営学修了(MBA)。1992年検事任官。東京地検特捜部、法務省刑事局(刑事法制課、国際課)、外務省在ジュネーブ国際機関日本政府代表部等での勤務を経て、2010年退官し弁護士登録とともに当事務所入所。2013年よりパートナー弁護士。

⁴ この点は米国 FCPA ガイドラインでも強調されています。また、英国 UKBA ガイドラインは、企業が贈賄防止不履行罪(英国 UKBA 第7条)に問われないための贈賄防止体制につき、6つの原則を掲げているところ、その第1原則に挙げられているのが「見合った手続(Proportionate Procedure)」、すなわち、贈賄防止のための手続(社内施策)は、事業の特性、規模、複雑性に応じ、直面する贈賄リスクに見合ったものでなくてはならないという原則です。なお、同原則においては、当該手続は、明確かつ実際の利用しやすく効果的に導入・実施できるものでなくてはならないとされています。

当事務所危機管理グループは、経営責任追及が想定される重大な紛争・不祥事などの危機発生時の対応について助言を提供しています。具体的には、(1)関係当局による調査・捜査への対応、(2)適時開示を含めた証券取引所対応、(3)監督官庁等の官公庁対応、(4)マスコミ対応、に関する助言をするほか、国際的な案件では、外国法律事務所等との連携のもとに対応策を助言します。また、紛争・不祥事発生の原因となった事実関係の調査をするとともに、対応策の一環として再発防止策の策定などを行います。これらの業務を遂行するに当たっては関係当局での勤務経験を有する弁護士が関与することにより、実践的な対応を心がけています。危機予防的観点から、コンプライアンス・リスクマネジメント・内部統制に係る体制整備についての助言も行います。

本ニュースレターは、クライアントの皆様のニーズに即応すべく、危機管理分野に関する最新の情報を発信することを目的として発行しているものです。