

不当要求と コーポレートガバナンス ～企業不祥事発生の予防のために～



2023年10月31日(火)



Nakamura Naohiro
中村 直裕 (56期)
当会会員

【略歴】

2003年 弁護士登録
2003年～ 第二東京弁護士会民事介入暴力対策委員会委員
2022年～2024年 同民事介入暴力対策委員会委員長
2005年～ 弁護士知財ネット会員・現農水法務支援チーム
2007年～ 第二東京弁護士会金融商品取引法研究会会員
2008年～ 第二東京弁護士会倒産法研究会会員
2017年～ (公財)日弁連交通事故相談センター東京支部委員



CONTENTS

I 基本概念～「不祥事」とは何か

- 1 CSR
- 2 コンプライアンス
- 3 コーポレート・ガバナンス・コード
- 4 スチュワードシップ・コード
- 5 ビジネスと人権
- 6 不祥事に関する法令(例示)
- 7 金融機関のスタンス

II ケーススタディー

- 1 A社のケース
- 2 B社のケース
- 3 C社のケース

III (顧問)弁護士の職務とは

I

基本概念～「不祥事」とは何か

具体的な事例を見ていく前に、前提知識として押さえておくべき概念や法令を説明します。基本的に「不祥事」と言われるものは、企業が遵守すべき法令や社会規範を逸脱して経営をしているというような場合を言います。

1 CSR

まず必ず押さえておいていただきたいのがCSR (Corporate Social Responsibility)、企業の社会的責任です。企業は、従業員も顧客も含めた、いわゆるステークホルダーという人たちからの信頼を得るために、安全で倫理的な活動に基づいてサービスや製品を提供する社会的責任を負っている、ということが言われています。これはものすごく広い概念になります。

2 コンプライアンス

次によく言われるのがコンプライアンスです。一般的には法令遵守と訳されますが、法令だけではなくソフトローと言われている規範、あるいは社会規範も対象となりますので、これもなかなか広い概念になります。

3 コーポレート・ガバナンス・コード

上場企業に関してはいわゆるコーポレート・ガバナンス・コードというのがあります。これは、上場企業が様々なステークホルダーとの関係を踏まえたガバナンスと持続的成長を実現するための行動規範です。例えば東京証券取引所のものが公表されているので見ておいていただきたいのですが、内容としては、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステークホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話、ということが書かれています。上場企業の皆さんは当然これを知っています。

非上場の会社でも、スタートアップのようにこれから上場を目指すという会社は当然このコードを意識した経営をしていますし、特に上場を目指していないという会社でも、上場企業と取引がある場合はその取引を切られないようにするためにやはりこのコードは意識しておく必要があります。うちは非上場の会社だから関係ないよと言われたとしても、いやいや、そうはいきませんよというふうに、弁護士がきちんと説明をしてあげることが必要になります。

4 スチュワードシップ・コード

機関投資家はお金を集めて上場企業等に投資するわけですが、その機関投資家としての受

託者責任を果たすための行動規範や諸原則がスチュワードシップ・コードです。これは機関投資家から投資先の上場企業に対する働き掛けのための行動規範なのですが、今非常に大きな力を持っています。

機関投資家には、アクティビストと言われるような短期的な株主利益の最大化のために動く投資家もあれば、投資先会社の経営の安定を図って長い目で投資をして株式を持ち続けるというような、いわゆる年金基金であるとかそういう投資家もあります。スチュワードシップ・コードは、アクティビストよりはそういう長期に保有するような投資家が守るべき規範であると考えていただければいいと思います。

機関投資家は金融機関と同じで、会社が例えば不祥事を隠していたとか、あるいは改善の見込みがないというふうに判断すると、当然、投資を引き上げるという行動に出ます。金融機関であれば融資を引き上げるということになりますけれども、そういう意味では企業にとっては非常に怖い相手の1つであります。そのため、その機関投資家たちが、どのような原則に従って動いているのかということ、きちんと弁護士が把握していないと、企業不祥事らしきものが発生したとき、あるいはその予防の場面で適切な対処ができなくなる恐れがあります。

5

ビジネスと人権

これも機関投資家と関係する話なのですが、ESG投資という言葉があります。ESG投資というのは、「環境 (Environment)」「社会 (Social)」「企業統治 (Governance)」に配慮した経営を行う企業に投資しようというムーブメントのことで、売上高や利益などの財務情報だけでなく、

ESGへの取組状況という非財務情報も、投資に当たって重要な考慮要素となります。このESG投資の中で、「ビジネスと人権」に関する取組が非常に重要な要素として位置づけられています。

「ビジネスと人権」は少々厄介な概念で、その企業だけではなくてサプライチェーン、あるいは取引先を全部含めた事業において、人権リスクを特定して、その防止、軽減を図り、その取組の実効性や対処方法について説明、情報公開するという一連の行為であると定義されています。日本政府も「ビジネスと人権に関する行動計画」というものを策定して、さまざまな取組が進められています。

企業がその活動を通じて負の影響を起すような場合としては、例えば、自分の会社の工場で従業員を劣悪な労働環境で労働させるような場合があります。これは非常に分かりやすいですね、自分の会社の中ですから。

次に企業がその活動を通じて、直接、または外部機関を通じて、負の影響を助長する場合があります。例えば下請いじめです。下請に無理難題を押し付けて、納期を早くしろとか、安く納品しろとか、そういうことでサプライヤーに対してマイナスの影響を与えるような場合です。これはもちろん最悪の場合、公正取引委員会とかから優越的地位の濫用などで、いろいろな指導や勧告が入りますけれども、そういうケースです。

それからもう1つ、これが一番厄介なのですが、サプライチェーンの先の先で起こっている人権問題も意識しないといけないということです。例えば、取引先に関して特に指示や命令も何もしていないんだけど、その先、例えば原材料の調達先で、あるいは衣料品の輸入をする場合に、その衣料品の製造工場で児童労働が行われているとか、極めて低賃金の労働をさせていたということなどが判明した場合、企業のマイナス評価につながります。

人権デューデリジェンス (人権DD) の場合

には自分の会社はだいたい守れますし、取引先にもあまりそうむちゃくちゃなことは言わないけれども、その先のまさに原料を採取するところであるとか、衣料品であればそれこそ布を織るところであるとか、そういうところにも各企業は目を行き届かせなければならないというふうになってきています。これは会社にとってみるととても厄介な問題です。

弁護士であれば当然のこととして、顧問でも取締役でも何でもいいんですけれども、その会社がどのような経営をしているのか、どこからどのような材料を仕入れてどこに売っているのか、小売店の場合であれば店舗で販売する商品がどこから、例えば海外から輸入される場合にはどのような経路で輸入されていて、その経路全てに対して、本来はこのようなマイナスの人権侵害がないかどうかをチェックしなくてはいけないんですね。

ところが、最後の部分については事実上ものすごく難しいです。これを実際にやろうと思ったら、自分の会社だけではできない。例えば輸入している商社を通じて、その先、輸入元が大丈夫なのか確認してもらうといった活動をしないといけないということで、非常にコストが掛かりますから、会社としてはあまりやりたくないが、それはやらざるを得ない。

特に海外展開をしているような会社では、欧米の各国はこれを非常に重要視しているので、いわゆる途中で搾取が行われているような場合は、その会社が海外展開できないという場合もありますから、十分に弁護士としてはそういうことがないようにちゃんとチェックしましょうということを、会社の経営陣に対してきちんと説明をしていくということが必要になると思います。

6 不祥事に関する法令(例示)

ストレートに不祥事ですと言われるような場合、会社法上の内部統制の条文(362条4項6号)とか金融商品取引法上の内部統制の条項(24条の4の4第1項)がありますし、内部統制システムをどのように構築するのかというのは、いろいろな本も出ていますから、それを見ていただければいいと思います。

公益通報者保護法というのは、これは内部告発をどのように保護するのかという内容ですけれども、これは皆さん、ご存じだと思います。

いわゆる暴対法や暴排条例も意識する必要があります。これらは基本的に相手が暴力団の組員である場合を対象にしていますので、そういう人たちと密接な交流をしないということになっていますが、各都道府県が制定している条例では、組員でなくても怪しい人たちと密接な関連がある場合には排除してくださいというふうになっていますので、弁護士としてはそうした条例も押さえておく必要があります。

7 金融機関のスタンス

金融機関は、取引先に重大なコンプライアンス違反があったり、人権上の問題点などが発見されたりした場合に、その状態が改善される見込みがないと判断すると、取引の打切りを検討します。そのような取引先と関係を継続していると、金融庁を含め社会的批判にさらされる可能性が高いからです。上場、非上場を問わず、金融機関から資金を引き揚げられると会社が倒れるという場合が十分にあり得ますので、ここは結構重要です。

機関投資家や金融機関が何を見ているかという
と、先程見たスチュワードシップ・コードである
とか、いわゆるガバナンスに関連する、コンプラ
イアンスに関するいろいろなコードに沿った経営
を企業がしているかどうか、という点です。それ
らに違反するようなことがあったら投資とか融資

が引き揚げられてしまいますよ、会社が倒れます
よ、というようなことを、弁護士としてはきちん
と会社の上層部に説明していかなければなりませ
ん。そのため、ここまで挙げてきた概念や法令は
必ず基礎知識として押さえておいていただきたい
と思います。

II

ケーススタディー

1

A社のケース

1

事案の概要

この会社は上場企業だったのですが、創業家の
社長が暴力団組長と非常に密接な関係、例えば自
宅の建築を請け負ったり、その後も自宅のメンテ
ナンスや飲食を共にしたりといった密接な関係を
有していたということで、暴排条例違反の疑いで
警視庁の捜査差押えを受けて、その後、東京都の
公安委員会から暴排条例に基づく勧告を受けたと
いう事案です。勧告を受けた後、この会社は他社
に買収されて上場廃止になりました。

事案の細かなところについては第三者委員会の
報告書^{*1}がダウンロードできますのでそちらで読
んでいただければと思います。この社長と組長は
20年来の付き合いで、その組長の自宅を社長が
関与して造って、その後、社長が直接は関与しな
かったものの担当者をつけてその組長の自宅のメ
ンテナンスをずっと続けていました。それだけで

なく、組長に関連して不透明な不動産売買、会社
が損をするような取引をしたりとか、組長が紹介
した解体業者に対して発注した工事の代金を組長
の指示で2通の小切手に分けて支払って、うち1
通がそのまま組のほうに回ったりとか、かなりの
頻度で組長と飲食したりとかの密接交際をしてい
たというケースです。

第三者委員会の調査報告書を見ると、創業家の
社長が株式の約半数を持っていました。大株主で
もあり、かつ経営トップでもある社長が暴力団組
長との関係を持っていたということで、役職員の中
にはその関係を知っていた人もいました。ただ、
そのことを社長にちょっと言ったけど、関係ない
とか黙っているとか言われて、関係遮断を進言す
ることはできなかったとのこと。これは後から
出てくるB社、C社でも同じですけれども、結
局社長が経営トップですから、一番上に都合の悪
いことを言った場合に自分の立場が危うくなる
ということもあって、どうしても黙ってしまうとい
うところがあったと思われます。

*1 <https://san-a.com/wp-content/uploads/2023/08/20230815.pdf>

2 弁護士の関与の仕方

このケースの場合に例えば弁護士がどういうふうに関与すればよかったかということを考えてみたいと思います。皆さんが例えばこの顧問弁護士で、警察が入る前に、社長と組長が飲食していることがありますよというような情報で、他の役職員から弁護士に相談があった場合に、あなたはどうか対応すべきでしょうか。

顧問契約を切られることを恐れずに、そういう関係は早く解消した方がいいと創業家の社長に言えるかという問題が1つあると思います。その会社の役職員であれば、仕事がなくなるかもしれないからなかなか言いにくいでしょう。あるいは外部に公表してしまったら大変な問題になるので、これもちょっと言いにくいということはあるかもしれませんが、弁護士としてはやはりそれを知った以上は、弁護士の倫理として、明確なコンプライアンス違反があった場合、そこは指摘をして早めに修正をさせさせることが必要です。

例えば弁護士であれば社長と会うことは可能だと思いますので、組長との関係を続けた場合、これこれこういう問題が起きて、もし事態が公になった場合にはどういう問題が発生して、会社としてはどういうダメージがあって、例えば社長は最悪、辞任しなければいけないことになるかもしれませんがねということを、きちんと説明できるかということです。

その場合、例えば弁護士が暴排条例などを知らない、まあ、多少は飲食してもいいんじゃないですかといった説明をしてしまうかもしれないので、普通の会社にとっては暴対法とか暴排条例というのはあまり関係ないのですが、弁護士としてはきちんと勉強して押さえておかないと、適切な対応ができないということになろうかと思えます。

暴排条例の場合には、条例に規定されている特定の行為に関し暴力団と関係がありましたけれども、警察の協力も得て関係遮断をしたいと思えます、あるいはしましたと自己申告すると、勧告は行わないことになっています。要するに自首すれば許してもらえ可能性が高いわけです。これは公正取引委員会のリニエーション（課徴金減免制度）と同じ趣旨ですが、そういうことも知らないと適切な対応ができないということになります。

2 B社のケース

1 事案の概要

次はB社です。電力会社の役職員75名が、1987年から2019年頃まで、原発が立地する自治体の助役であるM氏から、総額で3億6000万円相当の金品を受領していて、その見返りに、特定の関連企業への発注をしたり、事前発注の約束等の特別な配慮もしたりしてきたという事案です。これはM氏が亡くなったことによって表に出てきたという案件です。

特定の人が亡くなった後に不祥事が出てくるというのはよくある話ですけれども、本来であればこれは亡くなられる前に出てこないといけない問題です。亡くなられてしまうと、その本人から事情聴取することができないので、片方からしか見た事情しか分かりません。やはりそうなる前にどういう形で弁護士が関与できるのかというのが、一番の問題になろうかなというふうに思えます。

これも第三者委員会の報告内容がかなり詳細に出ています^{*2}。M氏から金品を受け取った人が返そうと思ったり、そのまま使わずに保管していた

*2 https://www.kepco.co.jp/kaizenkeikaku/improper_receipting/summary/index.html

り、あるいは同じようなもの以上のものを贈り返したりしていますけれども、一旦受け取ってしまった事実が露見することを恐れて、共犯関係に持ち込まれていて、M氏はB社の弱みを握る人間となっていたということです。みんな共犯関係になって、お互いに何か言うと自分の身も危なくなるというような状況に、うまく取り込まれていたということになります。

例えばこのような、人から一番最初に何か社会的儀礼の範囲を超えた金品を受け取ってしまった、あるいは受け取ってくれと言われた場合に、傍から見れば、それ、断ればいいじゃないと、何で断らなかったんですかと思う場合があると思います。一旦受け取ってしまえばもうずるずるとなりますよね。反社と同じで弱みを握られたらそれがばれると困るので、なし崩し的に続いていってしまうというよくあるパターンです。

初期の段階で、受け取ってしまったんだけど、どうすればいいんでしょうかと相談ができるような仕組みがあれば、弁護士としてはそれはもう断りなさいとか、返しなさいとか、もらったことはもう仕方がないので、それはもうオープンにしまってそれ以降の関係遮断をしましょうなどということをおアドバイスしやすいのですが、なかなか自分にとって不都合な情報は第三者には言いにくいということはあるかと思えます。

やはり社内の情報の流通を阻害するような要因をできるだけ取り除いておくこと、それが不祥事の予防の1つの重要な手段にはなると思えます。そういうルートをたくさん作ってあげるということですね。内部告発窓口を作るというのはもちろんありますけれども、弁護士が窓口になれば、どういう形でそれをマスコミにあまりたたかれないような形で、対応策を考えて公表して、その時点ではいろいろ追及されるかもしれませんが、今後、そういうことがないようにしますと公表することで、それ以上の損害というか不祥事の拡大を防ぐということが十分に可能になると思

ます。

この会社の場合には関係遮断をしようと思ったとしても、不都合な情報を公表されるとか、金品の受け取りが露見すると社会的な批判にさらされるとか、これは原発の問題ですから地元でいろいろな妨害活動がされるかもしれないとか、役職員が関係遮断を試みた場合でも再稼働に影響するのではないとか、上司や先輩から荒立てないようにと指示されていたことから、これを暴露してしまうと自分が出世できないということになり、そのためにこれが延々と隠されてきていた、などという事実関係が認定されています。

2 第三者委員会の指摘

第三者委員会の指摘はもっともな話で、取引先あるいはいくら地元の有力者であるといっても、またそういう社会的範囲を超えた金品の受領を強制的に押し付けられたとしても、コンプライアンス違反となります。それからこれは原発部門出身の方々が経営トップにまで上がっていたので、自分も昔やってきたからガバナンスの観点からもなかなかそれを言い出せないとか、関係遮断をすることができないというような問題があったと指摘されています。

さらにそういうような事実が発覚した際に一応社内調査はしているのですが、社内調査は当然不十分でした。その報告書自体はごく一部のトップにしか開示されておらず、社外取締役にも公表されていないし、監査役もその事実を知ったけれども、取締役会に報告しなかったというような指摘がされています。これもA社の場合と同じで、トップに逆らうと自分の身が危ないから、役職員は言い出さないということになるわけですね。

ただし皆さん、ご存じの通り、今はSNSでつぶやけば一気にそれが拡散するという時代です。したがって隠しても隠しきれないということは、弁護士であれば考えておいていただきたいと思

ます。公表しないということが分かった時点で、この会社に対して絶望まではしないけれども、とんでもない会社だと思って、事実を握っている人が例えば先程申し上げたように株主に、あるいは機関投資家に、あるいは金融機関にその情報を全部流してしまうということは十分にあり得るわけです。そうするとその後の調査で隠していたということが分かれば、その会社としては非常に問題があるし、トップの経営層は当然、替わらなくちゃいけないということになるでしょう。やはり弁護士としてその事実を知って、その後の対応策を適切に説明するなり、どういう方向性でこれを開示して、不祥事を収めるかということについても、皆さんが例えば社外取締役だった場合には、それをできるかというところになってくると思います。

変な言い方をしますが、役員はクビになったら給料がなくなりますが、弁護士はその顧問先に100%頼っている人はあまりいないと思いますので、場合によっては自分の身を切ってもいいから、きちんとした説明をしてあげることが必要なかなと思います。もちろん弁護士ですから、自分の意見が通らなかったから、その情報を外に出してしまうということになると守秘義務違反でアウトですから、それはできません。けれども、やはり重要な不祥事、コンプライアンス違反、法令違反があった場合に、それをそのままにしておくことはできないということを、覚えておいていただきたいなと思います。

3 弁護士の関与の仕方

B社は非常に大きい会社です。もちろん上場もしていますし、当時は委員会設置会社になってはいなかったかもしれませんが、今はもうなっていますから、第三者の目が入るようになっていますけれども、今、申し上げたようにマスコミ等に出る前に会社に関与している弁護士として、こ

の問題発覚前に対策ができていたのかということについては、やはり疑問が生じているというところになろうかと思います。

ただ不当要求を拒絶するかどうかについては、やはりトップの意識が必要で、そこについて具体的に弁護士はどう関与していけるのかということ、今後とも大きな問題になると思います。このケースもそうですけれども、一旦関係を持つと、関係を持っていることを暴露されることが嫌なので、ずるずると関係が続いてしまって遮断が難しいということになります。

場合によっては、例えば役員に対して弁護士がコンプライアンスの研修をすとか、大きい会社であれば法務担当のトップ、あるいはコンプライアンス担当がいると思いますので、その人だけではなくて例えば弁護士がそこを通じて意識の改革をしていくということが非常に重要なかなと思います。これはこのような大きな会社でなくても、例えばパワハラ、セクハラについても弁護士は十分に関与できる問題ですから、パワハラ、セクハラが頻発しているような会社は、当然不祥事が多いということでブラック企業とかよく言われますけれども、そういった会社でもできるだけ研修などで説明の機会を持っていくことが必要です。

このような会社の場合には、基本的には内部通報制度というのはほとんど活用されていないわけですね。だからそういう通報制度を活用するように弁護士がきちんと関与していくということも、非常に重要なポイントかなと思います。

迅速な外部公表とマスコミ対応は、これは全てのリスクマネジメントに応用される問題です。隠さないで早めに出す、対応策をきちんと言えば、おおむねマスコミも収まるかと思います。良いサンプルはたくさんテレビ、報道で出ていますからそれを参考にして、この会社でもし何か起きた場合には誰が頭を下げるのかとか、マスコミ対応はあの記者会見は非常に良かったから勉強しておいて、これを自分の会社でも使えるようにしておこ

うとか、そういうことはむしろ積極的に自分の資料としてストックしておくとうよいと思います。

適切で正確な情報をどれだけ早く出せるかというのは、その会社のリスクマネジメント力ですし、記者会見の場に弁護士がいるというのはよくある話です。最悪の場合の対応策としてどうすべきかということについては、自分で考えることも必要ですけれども、今までとても良い記者会見もいくつかありましたので、それはむしろ皆さんが自分の資料として持つておくということはやはりとても大事なことかと思えます。

不祥事自体の発生はもう過去のことですけれども、それを大きくするかどうか、将来の問題は十分に対応できるものですから、もちろん弁護士だけが対応するわけじゃないですけれども、十分にそこは皆さんが考えておいていただきたい点かと思えます。

3 C社のケース

1 事案の概要

これもつい最近大きく報道されていたので皆さんご存じだと思います。中古車ディーラーの整備工場で故意に車を傷つけたりして保険金の不正請求が横行していたというケースで、C社はその中古車ディーラーと取引のあった保険会社です。保険金不正請求の疑いを認識したにもかかわらず、追加調査を実施することもなく取引を再開してしまったという経営判断が問題とされました。金融庁から業務改善命令を受けた後、社長が引責辞任ということになりました。

これも第三者委員会の報告書が公表されていま

すので詳細はそちらを確認いただければと思いますが^{※3}、やはり情報の流通が非常に滞っていたという案件かと思えます。取引先に不正の疑いがあるとのことで従業員からいろいろな情報提供がありました。それは取引先の従業員からもありましたが、そういう事実をC社の従業員も把握していました。このままだとまずいと思っていながらも、上層部には明確に伝わっていなかったらしいという案件です。

この時点で弁護士は特に関与していたということとはなさそうですね、取引先の自主調査について改ざんを指示した部長がいるという事実はC社内で共有されていました。調査上は事故車の修理の紹介を停止したらこの取引先は契約を切るぞとか、これ以上の契約を回さないぞと言われてどちらの主張が強かったのかということになりますが、そのような流れがあったようです。ホールディングスなのでその下の子会社であるC社判断ということになるのですが、主要役員のミーティングで、追加調査は見送る、取引先の社長を信用する、ということで取引再開を決定しました。

取引再開の理由として、大口取引先を他社に奪われるのではないかという懸念があったようです。売上が100億円減るんだったらやはり少しは考えるよねというのは経営としては分かる部分もあるかもしれませんが、不正請求が世間に公表された場合にそういう会社と取引をしている会社なのだというレピュテーションのダメージは計り知れません。

それから、損害保険というのは社会の中で公益的な性質を持っているのですが、損害保険会社が不正な保険金をたくさん払うということはその分将来の保険料の上昇につながるの、実際に被害を受けるのは他の契約者です。こういう意識が欠けていたことになります。トップへの迅速な報告はありませんでした、それから取引先がちょっと

※3 <https://www.sompo-hd.com/news/update/2023/notice01/>

組織的に何か危ないことをしていましたということについては、経営層に伝わっていないし、経営陣としてはふさわしい主体性に欠けた状態で取引の再開をしたという指摘がされています。

保険の場合には金融庁に報告しているので報告内容が間違っていたというよりも、重要な事実を意識的に落としていたということで、うそを書いたわけではないですけれども、必要な情報が上がっていなかったではないですかということで、金融庁の継続的な検査が入っているというような形になっています。

2 弁護士の関与の仕方

弁護士が入っているのは、2023年9月の自主調査からです。そのときに弁護士同席でチェック調査をしたところ、これはちょっといろいろな問題がありますねということで、補充調査の必要性、実態と原因の解明、是正措置と再発防止措置が必要であるという報告がされていたようです。

ここでの問題点として、この時点で弁護士が入ってもはっきり言ってもうどうしようもないんです。弁護士としてどういう責務がありますかと言われても、何とも言いようがないということになる可能性があります。

私の個人的な意見としては、弁護士がもっと関与できるような関係性を築いていくべきかと思います。保険会社ですから事故の対応のための弁護士はたくさんいますけれども、会社経営に関与するような、あるいは適切なアドバイスだけができるような弁護士が、果たしていたのかというのは疑問には思います。

先程から何回か申し上げましたが、やはり最初から外部弁護士の目で調査をしてもらおうというのが、会社にとっては1つのエクスキューズになります。社内の人間だけで調査をしましたというと、やはり外側から見れば当然都合の悪いことは全部言わないし、隠せるものは隠すということになる

だろうと思われるからです。もちろん弁護士が入っても捜査機関ではありませんから、全ての真実が明らかになるわけではありません。もちろん限界があります。

いろいろな第三者委員会の調査報告書にも、これこれこういう契約でいろいろな経緯、調査をしましたと。例えばデータのフォレンジックもやりました、いろいろなことをやりましたと書いてありますけれども、限界はありますと必ず一応言い訳は書いてあります。それはもう仕方がないですが、ただ外部の目から見たらやはり第三者として関係のない弁護士が入っているということだけで、ある程度信用性が増すことは間違いありません。

あなたが例えば顧問弁護士だったら、仮に何か調査をしなくちゃいけない不祥事があった、どうしましょうかという相談を受けた場合には、やはりこれは間違いなく私以外の関係のない弁護士たちにきちんと調査をしてもらって、まずい面は全部出した方がいいですよというようなアドバイスをできればしてもらいたいです。それがいわゆる会社に対する信用性、調査の信用性を増すことになろうかと思います。本当に危ないと思ったら、もうできるだけ早く第三者委員会を立ち上げて、拡大防止の対応をするということが非常に重要だと思います。このC社の場合にはもう最後の最後に同席しているだけなので、これが例えばもっと早い段階でその調査に同席をしておかしいところとか変なところが見つかれば、補充調査をするなりまさに是正措置が必要だということになって、より良い関係ができたのではないのかと思います。

やはり営業至上主義ということであるとか、マイナス情報が経営層に情報共有されてなかったというところが一番の問題になろうかと思います。

こういうような会社はたくさんあると思います。特にワンマン社長の場合には間違いなくこれです。そういうところと皆さんが例えば顧問契約

をするなり、いろいろな関連を持つということは十分にあると思います。その場合に良いじゃないですか、頑張っていきましょうねと言って後押しをする人ももちろんいるでしょうし、いや、ここは問題があるし、ここがオープンになると会社の経営自体が傾くということがあり得ますよということを、まず的確に説明しておく必要もあるでしょう。

説明をしたけれどもそれを無視してやったんだったら、それはそれでもう弁護士として仕方がないということもあるんですけども、イメージとしてはやはりやるべきことはきちんとやって、説明をして問題点をきちんとトップに把握していただくということは、弁護士の重要な業務の1つになりますので、そこはいつも考えながら活動していただければと思います。

弁護士に相談が来るのはだいたい不祥事が起きたときや、「困ったことになったんですけど」「訴訟をされました」という場合でどうしても後追いの仕事が多くなりますが、そういうことが何件かあれば、逆に弁護士としてはこういうことがなくなるようにするにはどうすればいいですかと、こういうことをしたらどうですかという提案をやはりしたいですね。

それはアウトリーチとか積極的な経営参加とかいろいろな言い方はあると思いますけれども、やはり受け身の弁護士ではなくてきちんと経営層にとって適切な情報を開示して行って、一緒にその会社をある意味で育てていけるような弁護士になってもらえるとありがたいと思います。それが不祥事の予防にもつながるのではないかと思います。

Ⅲ

（顧問）弁護士の職務とは

ここまでケーススタディーとして3つの事例を見てきました。

経営の問題なので、弁護士は法律の専門家ですからあまり関与しなくてもいいのではないか、言われたことだけをやっていればいいのではないのかと思われる方もいらっしゃるかと思います。

しかしながら、不祥事対応で発覚した後の対応も含みますけれども、それを予防するという点から見ると、弁護士の皆様には職務基本規程をもう1度見てほしいです。若干建前論になるかもしれませんが、弁護士としては社会的な責任があつて士業の中でも高い位置を占めているわけですから、最終的にはやはりきちんとした対応ができる

ように、会社に対して説明する義務があるという点は、根本的な問題として押さえておいていただきたいところです。

もちろん自分の事務所の維持、経営のためにここはちょっと危ないけれども、目をつぶるかという場合はあるかもしれません。しかし、その前提として目をつぶるとしても、ここまではいいけれどもこれ以上はアウトというところに線を引いておいていただかないと、やはり弁護士としての資格が失われるという場合もなきにしもあらずということです。職務基本規程上の倫理、弁護士倫理については弁護士の基本ですから、押さえておいていただきたいと思います。

不祥事が発覚したときの対応についてはいろいろとノウハウはあると思いますが、むしろ大切なのは、発覚した後の対応よりも、できるだけ早く問題を察知できるような体制を日頃から作っておくことです。内部通報制度であるとか日常的な法律相談も含めますけれども、顧問契約にとらわれずに、例えば契約書のリーガルチェックが委託契約だからそれ以外のことは別にどうでもいいなどとは思わず、せっかくその会社と関係を持っているわけですから、もっと密に会社と関わっていくべきだと思います。その会社の取引あるいは事業についてよく知って、その上でこんな問題点はないですかと積極的に聞いていくということは、非常に重要な問題なのかと思います。

それから実際に発覚した後、これについてはリスクマネジメントの問題なので先程から何度も申し上げていますが、記者会見の方法であるとかそういう具体的なマニュアルはきちんと備え、お手本になるようなものは録画しておいて、それを資料として保管しておくということが大事だろうと思います。

不祥事防止の方策としては今まで述べてきたものですが、社内の情報が滞っているという

か、上に報告が上がらないという会社は当然あると思います。その場合に、せっかくその会社と関係を持っている弁護士であれば、社内での情報流通がどうなっているかとか、内部通報が機能しているかとか、役員も含めた社内研修の提案をしていただければと思います。

これについてはお金が掛かるんですかとか1時間10万円ですかというような話が出てくるかもしれませんが、それはやるだけの価値がありますよと、あるいは何回かは、最初のうちは手弁当でやってもいいですよという形で、研修の良さというものを分かってもらい、継続的な研修をして社内の体制を整えていくということはとても大事な事かと思えます。

顧問弁護士であれば「知らなかった」で済む場合もありますが、これが社外取締役とか監査役になっていけば、経営責任は弁護士でも問われます。そういうポジションにあった場合には、さらに積極的に社内の情報を把握するということがとても大事なことになるかと思えます。いわゆる不祥事の芽をいかに早期に把握して対策につなげるということが重要です。

