

第 151 号 令和 4 年 4 月発行

— 目 次 —

〈特集〉

- ・ 建設法務セミナーの開催概要
「近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点」 2

〈機構主催の講習会〉

- ・ 機構主催の講習会 47

〈建設業行政等〉

【行政情報】

- ・ 公共工事の円滑な施工確保について 62
- ・ 令和 3 年度下請取引等実態調査の結果 72
- ・ ダンプ対策の取組状況の「見える化」を踏まえた地方公共団体へのフォローアップ調査 76
- ・ 令和 4 年 3 月から適用する公共工事設計労務単価について 78
- ・ ウクライナ情勢の変化等による原材料・エネルギーコスト増の影響を受ける下請事業者に対する配慮について 81
- ・ 適正な請負代金の設定及び適正な工期の確保について 84
- ・ 公共工事標準請負契約約款の実施について 87
- ・ 中央建設工事紛争審査会紛争処理状況（令和 3 年度第 3 四半期） . . . 92

【監督処分情報】

- ・ 監督処分情報（1～3月） 94

〈独占禁止法関係〉

- ・ 免税事業者及びその取引先のインボイス制度への対応に関する Q&A . . . 96
- ・ 「パートナーシップによる価値創造のための転嫁円滑化施策パッケージ」に関する取組について 108

〈建設業の裁判事例紹介〉

- ・ No80 指名停止期間中の建設業者との随意契約が、違法であるが私法上無効とはいえないとされた事例 116

〈機構情報〉

- ・ 講習コース 123
- ・ お役に立ってます！ 機構の講習会 125
- ・ 販売図書 128
- ・ 建設業取引適正化センター 129
- ・ 建設業法令遵守ポスター 131

(特 集)

- ・ 建設法務セミナーの開催概要 「近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点」・・・2

特 集

建設法務セミナーの開催概要

「近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点」

当機構は「令和3年度建設法務セミナー」を3月2日（水）に東京（都立産業貿易センター浜松町館4階第3会議室）においてオンライン配信併用にて開催いたしました。

今回は「近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点」について取り上げ、会場受講とオンライン受講を合わせて、100名を超える参加者が熱心に受講しました。

講師は中村・角田・松本法律事務所の弁護士仁科秀隆氏が担当され、近時の不祥事事例の類型を説明した上で、実際に不祥事が発生した際に会社が対応すべき点、不祥事を予防するために普段から気を付けるべき点等について、事例を交えながらご説明されました。今号の特集では、講演内容を掲載します。



中村・角田・松本法律事務所の弁護士仁科秀隆氏



当日の会場の様子

近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点

ご紹介いただきました、弁護士の仁科と申します。本日は貴重なお時間をいただきまして、90分間、講演をさせていただきます。このような機会を頂戴いたしまして、大変光栄に思っております。本日は表題にございますとおり、『近時の不祥事事例を踏まえた危機発生時の対応の要点』についてお話をさせていただきます。

スライド2ページの目次をご覧ください。本日は4つに分けてご説明いたします。まずは、昨今報道等でご案内のとおり、日本企業をめぐる不祥事事例がなかなか減らないという中で、どういう類型があるのかということをご説明申し上げます。

2番目に、実際に不祥事のような危機が発生した際、どういう対応が求められるのかということをご説明します。これが本日のメインのテーマです。

3番目に、そういう不祥事をどうやって予防するのかということをご説明します。予防の仕方には様々なやり方があるわけですが、特に私が各種第三者委員会ですとか、いわゆる不祥事事例を弁護士として取り扱っている中で、予防の中で特に大事な点をお伝えできればと思っております。

最後4番目は、そういう不祥事が発生してしまった後、再発防止のための重要な点についてお話しできればと思っております。この2、3、4番目はそれぞれお話ししようと思うと、これだけで数時間くらい個別にお話ができるような論点が非常に多い内容ですので、本日は要点を簡潔に申し上げたいと思っております。

それからこの種のコンプライアンスやリスク管理に関するセミナーですと、不祥事を予防すること、どうやって不祥事が起こらないようにするかということに力点が置かれることが多いかと思っております。本日の目次の3番目に当たる点です。たくさんそういうセミナーがある中で、本日はあえて2番目の危機発生時の対応の要点について、重点的に取り扱いたいと思います。

なぜかと申しますと、不祥事の予防は当然極めて重要でありまして、本日ご参加の各社の皆さまにおかれましても、内部統制を始めとする数々の手段を講じておられると思います。ただ、不祥事と言っても、規模が大きいものから小さいものまで色々ありますけれども、特に小さいものについては完全にゼロにするということは、残念ながら非常に難しいです。

そうだとすると、予防してゼロにするのだという方策を取ることも大事ですが、とはいえ不幸にも不祥事が起きてしまったときに、どういう順番で何をすればいいのかということも大事なのですが、実はそこまで考えておられる会社はそんなに多くないと私は認識しております。

そのため、普段から不祥事や危機が発生しないようにするのが一番ですが、万が一、不祥事が起きてしまったときに、一体誰がどういう行動をすればいいのかということについて、メインでお話をしたいと思っております。

1 近時の不祥事事例の類型

それでは、早速、1番目の『近時の不祥事事例の類型』についてお話をさせていただきます。スライド4ページをご覧ください。どうして不祥事が起きるのかということを理解していただくと、不祥事の類型が頭に入りやすいかと思しますので、まずはそこからお話をしようと思います。

まず不正のトライアングルという概念があります。これはアメリカで犯罪学という種類の学問がありまして、どうしたら犯罪が起きないようにするのか、あるいはどういう心理状態で人が犯罪に走ってしまうのかということの研究する学問でして、その中で一般的に唱えられている概念です。『動機』、『機会』、『正当化』の3つの要素がそろって不正行為が発生するというのが、一般的に見解として述べられています。

この『動機』とは、平たく言うと不正行為をしたいということです。『不正行為を実行する主観的事実』と書いてありますけれども、当然ながら動機が全くなければ、不正行為が起きることは考えにくいわけで、動機というのが一つの大きな要素として存在します。

それからもう一つが真ん中にあります『機会』です。これは『不正行為の実行を許す環境』と書いてありますけれども、平たく言うと不正行為のチャンスです。不正行為をしたいと思ってもチャンスがなければできないので、当然機会が備わっていないと不祥事は起きません。

それから右下にある『正当化』とは、『良心の呵責に対する口実』と書いてありますけれども、動機があっても機会があっても、多くの方は、倫理的には抵抗があるのが当然であります。それは個人的な事情に基づく不祥事であっても、業務命令として命じられた不祥事であっても同じだと思いますが、その良心の呵責を乗り越える、これをやることは悪いことではないのだという正当化、自分で自分を説得するという要素がそろって、不正行為が生じることは避けられないという説明がされています。

この動機、機会、正当化は、本日何度も出てきますが、この3つの要素を理解していただくことによって、今の日本で起きている不祥事は、どういう原因でこの3つがどういう形でそろって起きてしまったのかということも理解できますし、あるいは本日お話しする不祥事発生時の対応や不祥事予防について、この3つの全部なのか1つなのかはともかくとして、この3つをふさいでいく方向で、会社として対応することが大事なのだということが分かると思います。

つまり、どれだけ再発防止策を練って、例えば調査委員会を作ったり、報道発表したりしても、この動機と機会と正当化の少なくとも1つをつぶさないと、延々と不正行為は起こり続けるので、この3つを理解していただき、これをつぶし込んでいく作業が必要なのだとすることをまずご理解いただければと思います。

では、この3つの要素がどうやって具体的な不正行為を引き起こすのかということについて、述べていきたいと思います。スライド5ページです。最初に機会を取り上げます。これは先ほど申し上げたように、不正行為ができてしまう環境です。環境と言っても色々あって、『物理的・技術的な側面と、機能的な側面がある』と書いてありますが、物理的な側面とは、分かりやすく言うと、例えばスーパーのレジの人が現金に触れる機会があるというようなことです。スライド5ページに古典的な不正事案として書いてありますが、『現金に触れることができる』というのが、不正行為を実行する物理的な側面があるということです。それから『監査の目が届かない』と書いてありますが、これは機能的な側面、つまりばれずに済んでしまうということです。会社で自分のことを誰も見ていないというのが、不祥事の機会の一つです。したがって、例えばスーパーの店員が現金に触れることができたとしても、店舗監査を毎日行うといった監査の目が行き届いていれば、物理的な機会は機能的に相当低減させることができます。

スーパーのレジというのは古典的な例でして、本日ご参加の皆さまの業態には、あまりそういう機会はないと思います。むしろ最近多いのは、スライド5ページの一番下に最近の不正事案として書いてありますが、『システムのアクセスが容易である』、『1人の経理担当者に権限が集中している』というようなパターンです。

『システムのアクセスが容易である』というのは、最近も日本を代表する自動車メーカーがサイバー攻撃を受けたという大きなニュースがありましたが、システムに対するアクセスというのが、今後不祥事事例の機会を与えるものとして、かなり大きなウエイトを占めると思われます。したがって、これまでは例えば機会というと、現金に触れさせないようにするとか、監査を一生懸命行うといったことでしたが、今後は堅牢なシステムを作るという技術的な側面で、機会を押しえ込んでいく動きが加速すると思っております。

それから『1人の経理担当者に権限が集中している』というのも典型的なパターンでありまして、分散できる会社となかなか分散できない会社はもちろんあるとは思いますが、少なくとも1人の経理担当者に権限が集中している、あるいはずっと同じ人が担当している場合には、機会があるのだということを認識しないといけません。もちろん人材豊富で色々な人事ローテーションができるような大きな会社であれば、人事ローテーションを組むことで機会を減らすことができますし、なかなかそれはできない、経理担当者を何人も雇うわけにはいかな

いという規模の会社であれば、先ほど申し上げたようにシステムを堅牢にするとか、あるいはダブルチェックが働くようにするといった違うやり方で、機会を低減させていく必要があると思っております。

それから次に動機についてです。これは割と分かりやすく想像がつくところだと思います。ただ、注意いただきたいのは、2つの種類があるということです。スライド6 ページの一番上に書いてありますように、動機は『不正行為を実行しようとする主観的事実』と端的な定義ができるわけですがけれども、これをより深く見ていくと、2種類あります。

古典的な不正事案における動機というのは割と私的な動機でして、借金で首が回らないので会社のお金を使って借金を返したいとか、あるいは左遷された恨みを晴らしたいので誰かをおとしめたいといったことです。そういう私怨に基づくようなものが動機の典型であり、依然としてこういうパターンの動機によって引き起こされる不祥事もあります。ただ、最近の不正事案における動機は、前任者からこういうふうにやると言われましたとか、上司に指示されたとおりにした方が波風を立てないと考えて、それが強い動機になっているものも多いです。つまり、不正をすることを積極的に動機付けられるというよりは、不正をすることを消極的に動機付けられるというものです。変えたくないというマインドで不正を続けてしまうというのが、もう一つの大きな動機です。

この典型的な例は粉飾決算です。特に大きな会社になればなるほど、1人で粉飾決算はできませんので、色々な部門をまたがって行われるのが粉飾決算の典型ですがけれども、そういう人たちが不正をして何か得になるのかというと、全然得にはならなくて、ただ単に言われたとおりにしている方がいい、自分が声を上げると厄介なことになるから黙っておくというような動機が発生しているのが、動機のもう一つのパターンです。

それから3つ目の正当化について、スライド7ページをご覧ください。正当化というのは、先ほど申し上げたように、定義付ければ『不正行為を行う時に感じるはずの「良心の呵責」に対する口実』でして、この『はずの』がポイントです。自分自身に対する口実というように定義付けられますけれども、これも動機と同じように2つのパターンがあると思っております。

古典的なパターンは、自己防衛、自己の正当化です。例えば会社のお金に手を付けるけど、盗んだわけではなく、増やして戻せばいいというのが典型的な正当化です。あとは先ほど申し上げた私怨に基づく行為として、そもそも自分が左遷されたことがおかしい、自分を正しく取り扱わない会社が悪い、だから会社に対して仕返しをしたって構わないというのも典型的な正当化です。この古典的な不正事案における正当化は、片腹痛いとか理屈になってないと思いますが、ただ、実際にはこういうことで正当化が満たされることがあります。

それから、さらに厄介な正当化というのは、『最近の不正事案における正当化』として『こうすれば会社や従業員の雇用が守られる』と書いてあるものです。例えば粉飾決算ですと、自分が声を上げて会社が上場廃止になれば、会社が倒産するかもしれないし、株主も怒るだろうから、自分が黙っている方が結局はみんなのためなのではないか、あるいは前任者からの引き継ぎでやらされている人からすると、みんながやっているのだから自分だけが悪いわけではないというようなタイプの正当化です。こういうパターンですと、あまり良心の呵責に対する乗り越えを期待できないです。つまり、自分がやっていることは確かに局所的に見れば悪いことだけれども、全体的に見ればいいことであって、悪いことではないと殻に閉じこもってしまうので、この点を改めるのは結構難しいです。

例えば、日本の製造業のメーカーで、ここ数年、数多く起きている品質偽装の問題ですとか、あるいは大きい会社でも起きている粉飾決算などの正当化というのは、ここに入ってくる類型です。品質偽装であれば、もう長年やっていて、事故も起きていないしお客さんからクレームもないので、別に悪いことをしているわけではないということです。また、品質偽装の案件であれば、本部や管理部署、あるいは営業が設定する納期が厳しくて、まともにやっていたら守れないのに、一方で営業成績は必達だと言われるということで、少し品質の保証をごまかして、さっさと納期できるようにするのは会社にとって悪いことではないと思うことです。そういう形の正当化が行われていると説明できるかと思います。

したがって、この正当化についても、古典的なものは割と屁理屈というレベルですけれども、最近の不正事案における正当化は少々厄介です。厄介ということは、その不祥事をなくするのが難しくなりますので、この正当化のパターンについて、どうマインドを変えていくのかということが、不正の発生時の対応や予防に当たって考慮に入れる必要がある大きな要素になります。

さて、3つのパターンのトライアングルの要素をご覧いただきましたが、それが具体的にどういうパターンの、どういう不祥事に現れるのかといったことについて、スライド8ページ以下でご説明します。まず『現場での不祥事①』として『機会が主な理由となる』と書いてありますけれども、例えば品質偽装、材料検査のデータ改ざんは、担当者が1人しかいないとか、誰も検査のダブルチェックをしないとあったことが大きな理由となって起きています。

それから不当表示とか談合・カルテルも同様です。談合・カルテルが悪いということはさすがに皆さん分かっていますので、談合・カルテルをしたいと個人的に強い動機を持つ人はあまりおらず、むしろ談合・カルテルができてしまうという機会を会社が作っていることが、不祥事発生の原因になっていると思います。

それから情報漏洩についても、先ほど申し上げたセキュリティが甘いとか、アクセスが容易ということから、自分と全然関係ない部署の全然関係ない大事な情

報も共有フォルダを通して全部見られるということがあり、情報漏洩事案が起きる大きな機会の一つになります。

環境法令違反も同様でありまして、監査や現場における環境法令のチェックリストがきちんとあれば、違反の機会を相当程度防ぐことができるはずですが、それがないと不祥事まで至ってしまいます。

それから汚職についても、収賄する側はまだしも、贈賄の側で動機があるかという、そんなに動機があるわけではありません。しかし、金銭の扱いがルーズという機会があると、どうしても現場でそういう不祥事が発生してしまいます。現場で起きる不祥事のうち業務中に起きる不祥事の多くは、機会が主な理由となると言えるかと思っております。

次に、今申し上げた現場での不祥事、業務中に起きる不祥事とは別の種類の現場での不祥事として、個人的・偶発的に起きるタイプの不祥事があります。これがスライド9ページの現場での不祥事のもう一つの類型です。これは動機が主な理由となりまして、例えば金員の窃取は分かりやすい例です。あるいは店舗での盗撮行為とか、以前よく話題になっていたバイトテロという、店舗の機器を不適切に利用することによって、しかもそれをSNSに上げることによって炎上するパターンです。それから最近の不祥事ですと、社内ルールを無視して、例えば従業員に対してしか使えない割引制度を友達にも使うとか、個人的な動機が主な理由となって起きるタイプの不祥事も当然あります。

それからハラスメントは、動機の問題でも機会の問題でもありますが、個人的な人間関係に基づく動機が出発点となっていることが多いので、動機が主な理由の不祥事の一つと言えらると思います。ハラスメントについては、動機が主な理由ではあるのですが、人間、性格が合わない人がいるというのは本質的に避けられないので、この動機を完全にふさぐのは結構難しいタイプの不正です。会社がいかにハラスメントの起きる機会を防ぐかということが、非常に重要であると思います。つまりハラスメントについて、昔はこういうことをやってよかったかもしれないが今は駄目だということを、研修教育等で各社取り組まれていると思いますが、それでも減らないのは、動機だけを抑え込もうとしても無理だということです。機会があれば起きてしまうタイプの不祥事だという認識を持っておく必要があります。

それから現場での不祥事でよくあるのが、退職時に情報を窃取して転職するというので、昨年もいくつか裁判が報じられていましたけれども、これも動機が主な理由となります。ただ、機会も備わってないとできないので、不祥事の予防としては、動機も防ぐ必要があるし、一方で機会も防ぐ必要があります。

したがって、現場での不祥事というのは様々ありますが、機会が中心となった、要するに業務命令的な意味で起こった不正なのか、それとも単純に個人的・属人的な理由で、要するに動機が主な理由で起きた不祥事なのかということを正

しく分析した上で、再発予防をする必要があるということをお覚えておいていただければと思います。

それからスライド10ページは指示されるタイプの不祥事、上からやれと言われるタイプの不祥事でして、正当化が主な理由となります。スライド10ページに挙げてある例は、建設業界の皆さまはご存じの事例も多いと思いますけれども、会計関係の不正が多いです。飛ばし、架空の売上、工事進行基準の悪用等、様々な手法がございまして、これらの手法についてそれぞれご説明するのが本日の講演の趣旨ではないので割愛しますが、これらは現場の人が思いついて行うというよりは、数字を良く見せるために指示されて行われるということが多いです。

なぜこうした指示に従ってしまうのかと言うと、例えば自分のいる部署が予算を達成できて怒られなくて済むとか、あるいは毎年やっているのだから別に今年、急に自分が声を上げる必要もないとか、そういう正当化が不祥事の温床として横たわっているため、こういう不祥事は止められないというのが、指示される不祥事のパターンになります。

それからスライド11ページは総合型というか、発展型のようなものでして、全社的な不祥事のパターンです。これは根が深いパターンでして、まず行われるのは現場の暴走です。なぜ現場が暴走するかと言うと、経営陣が無関心で好きなように現場にやらせているけれども、過度な目標だけは設定して、あとは現場に任せて丸投げというパターンだからです。現場は目標の設定だけ押し付けられて、あとは好きに良きに計らえということで、経営陣は何も見ないということになると、ノルマを達成しないといけないという強い動機があります。あとは機会として、経営陣が無関心で現場はやりたい放題ですと、不正行為の正当化としては、厳しい目標を押し付けるだけ押し付けて何もしない経営陣に対して、現場が反発を持つというような、縦に対して反発を持ちますし、横に対しては奇妙な連帯意識が働いて、みんな被害者だからみんなでやろうという、赤信号でもみんなで渡れば怖くないというような発想になって、不正のトライアングルが強固に発生してしまいます。

全社的な不祥事で怖いのは、スライド11ページの3つ目の箇条書きに書いてあります『「不正など我が社であるはずがない」という先入観』を経営陣、あるいは管理部署が持っている場合です。何かあったときに不正かもしれないという感覚がないと、不正だから調べないといけないというところに当然立ち行かないので、初動が遅れます。こうした先入観を持つことは、実は不祥事を拡大する大きな要因になると思っております。この点は後ほど触れたいと思います。

また、全社的な不祥事で多いのは、スライド11ページに書いてあります『度重なるガバナンス問題にもかかわらず修正が図られないことによる現場の諦観』です。例えば内部通報制度とか、公益通報制度とか、もうじき法律が改正されますが、そういう各種の制度を形だけは整えている会社は多いですけれども、実際そ

れが全然運用されていないとか、あるいは内部通報窓口を使ったらかえって怒られたということがあると、結局、上の人はコンプライアンスと口では言っているけど何も対応してくれないという現場の諦観があって、だとすれば自分たちもやるしかない、自分たちだって怒られっ放しではやっていられないとなってしまいます。これも後ほど申し上げますけれども、不正のトライアングルの要素の中でも、正当化を防ぐ、正当化のリスクを減殺させるには、トップメッセージや経営陣の姿勢が非常に重要だと思います。

2 危機発生時の対応の要点

次に本日のメインのお話であります『危機発生時の対応の要点』に移りたいと思います。スライド13ページをご覧ください。不祥事発生時の対応スタンスということで、危機が発生したらどうするかというお話をしたいと思います。危機が発生しないようにするにはどうするかというのは、この後の3番目のところで取り扱います。まずは危機が発生した場合について、ご説明します。

危機や不祥事が発生した場合の対応スタンスは、スライド13ページに書いてありますように『3点セットが重要』ということ、まず申し上げたいと思います。

3点セットのまず一つは『事実の正確な把握』です。当たり前と思われるかもしれませんが、実は結構難しいです。特に大事なのが、起きた不祥事自体を調べるといふことのほかに、まだ見えない同様の件、眠っている同じような案件がないかを探ることが極めて重要です。

起きたことを調べるというのは、割と各社で行われていますけれども、起きた案件に加えて、他にも同様の件がないかという横展開が重要です。全く同じような案件がないかを探るだけであれば、調査範囲はすごく狭いですが、同じような動機を担当者が持つような業務は他にないかとか、同じような機会、例えばシステムが弱いなら同じシステムを使っている案件は他にないかとか、そういった横展開をすることによって、初めて水面下に潜んでいた事実の正確な把握ができます。起きたその案件、あるいは起きた案件とほとんど同じような案件を調べるだけでは、事実の正確な把握にはなりません。ここがまず重要なところですので、よくご認識いただければと思います。

それから次は『原因の究明』です。これも当たり前ですが実はできてないところがあって、特に多いのが、属人的な問題と片付けてしまうケースです。先ほど動機、機会、正当化の3つの要素があって、それぞれの古典的なパターンと最近のパターンを申し上げましたが、人間はどうしても不祥事の要因を組織全体の問題と考えたくないというバイアスが働いてしまい、特殊な要因で起きた不祥事だと考えがちです。

しかし、その人の問題ではなくて、こういう動機はAさんだけでなくBさんでも同じ立場だったら同じような動機を持つだろうか、その人に着目するというより、組織全体で起きている問題、組織のどこかに原因があるというように追求していく姿勢が大事です。属人的な問題と決め付けてしまうと、モグラたたきのように同じような案件がまた出てくるので、そのたびに同じようなことをしないといけません。原因の究明においても、起きた事象だけや起こした本人だけを考えるのではないということが重要です。

それから3つ目が『再発防止策の策定』です。今申し上げた1つ目と2つ目ができてないと、この3つ目はできないという対応関係にあります。というのも、原因が正しく究明できてないと、再発防止策は当然ピントのずれたものになりますので、事実の正確な把握と原因の究明をした上で、原因に正しく合致した再発防止策を作ることが重要です。再発防止策については、講演の最後に詳しく取り上げますがけれども、ポイントは厳し過ぎても緩過ぎてもうまくいかないの、あんばいが重要です。

それから私が不祥事や危機対応に関する色々な案件にアドバイスをしてきて思うのは、再発防止策自体もいわゆるPDCAの一環だという発想を持った方がいいということです。つまり再発防止策を作って、それを金科玉条のようにあがめ奉ると、最初はよくても、多分数年後にすぐ陳腐化します。例えば、なぜこんな厳格な手続きを取っているのかとクライアントに聞くと、過去に一度内部監査で指摘されたことがあって、それ以降こういう再発防止策を策定しているというのが10年ぐらい続いているということがありました。しかし、システム改修したから、もはやそういうプロセスを組む必要はないというケースもあるのです。このように、再発防止策は厳し過ぎても緩過ぎてもうまくいかないの、一回作った再発防止策も常に見直しの対象になります。別に緩めればいいわけではないですが、常に見直しの対象になるという発想を持つことが非常に大事だと思っております。

この3点セットが重要なわけで、その際に動機、機会、正当化の3つの要素を常に意識することが大事です。事実の正確な把握はもちろんですし、原因の究明も動機だけで片付けられる問題ではなくて、こういう機会があったから起きたのだ、こういう正当化がされていたからこういう事案が起きたのだ、だとすると再発防止策についても、そういう動機を防ぐにはどうしたらいいか、そういう機会を低減させるにはどうしたらいいか、そういう正当化がされないようにするにはどうしたらいいかというように、分解しながら見ていくことが大事だと思います。不祥事が発生すると、どうしても起きた事象だけを捉えて何とかしようと思いがちですが、そうではなくて、自分には見えてないけれども実は同じようなものが潜んでいるのだという発想で、調べたり再発防止策を考えたりすることが重要です。

スライド14ページに進みますと、この3点セットはどれも当たり前のことですが、なかなか『簡単なようできない会社が多い』と書いています。なぜかと言うと、一番大きい理由は『対処の道筋が分からず手探りになるから』です。つまり、3点セットを行うのは分かったけど、具体的に何をどうやって調べたらいいのかとか、原因の究明はどうすればいいのかとか、あるいは再発防止策は誰に作ってもらえばいいのか、どこが対応するのがいいのかといった辺りが全く分からないということで、皆さん右往左往されて、結局行きつ戻りつしてうまくいかず、そうこうしている間に証拠が散逸して、事実の確認ができなくなるといった例が少なからず見受けられます。

これを防ぐには、不祥事が起きる前提で対処の道筋を立てて、発生したらこうやって動くということ、事前にある程度思考訓練を積んでおくしかないと思います。これができないと、監査法人はこう言っているとか、監督官庁はこう言っているとか、上場している会社であれば証券取引所はこう言っているとかいうことを、色々なところから色々なことを聞いて、一体どうすればいいのか困ってしまいます。これが、3点セットがうまくできない一つの要因です。

それからスライド14ページの箇条書きの2番目に書いてありますが、『社内の論理と社外の論理のギャップに気付いていないから』ということもよくあります。一番分かりやすいのが、他の件は調査したのかと言われたときに、社内の同じような案件、同じような部署の案件を調べればいだろうと思っていたら、実は監督官庁やメディアからは、なぜ全社を調べていないのか、なぜ子会社は調べていないのかと言われて、まごつくということがよくあります。

それから調査する人についても、会社としては、この部門で起きたことだから、この部門で調べると一番詳しくていいかと思って調べてもらったところ、監督官庁とか監査法人から、それだと調査が全然客観的ではなくて駄目だと言われて、せっかく行った調査がうまく活かせないといったこともよくあります。不祥事が起きてしまったときにどう対処をするのかということ、社内だけで決めるのは難しいと思いますので、専門家の意見を聞きながら、3点セットを誰がやるのが適切なのかを整理していくしかありません。

3点セットが簡単なようできない会社が多いもう一つの理由が、『優先順位が付けられないから』です。再発防止策を作ってはみたものの、想定外の事案が次に出てくると、また再発防止策の作り直しをしないといけなくなりますので、まず今やるべきことは事実の正確な把握でありまして、その都度の優先順位が付けられないと、行きつ戻りつの対応になるということです。

道しるべは不祥事の種類によっても違ってくるので、常にこうすればいいという唯一絶対の解はないですけれども、少なくとも目指すべきものがこの3点だということを認識した上で、今誰が何をするのかといったことを、常に会社で統一的に議論する、整理するということが重要になってくるかと思えます。

それからスライド15ページは3点セットが整った後にどうするかというお話でして、具体的には『開示のスタンス』です。上場会社はもちろんですが、非上場の会社でも、ステークホルダーに対する開示が重要だということは言うまでもないですけれども、ここは即時性と網羅性が重要ということに尽きると思います。

まず即時性というのは『直ちに公表したかどうか、公表を遅らせる理由を考えていないか』ということです。それから網羅性というのは『すべてを公表したか』ということです。人間はどうしても都合の悪いことは小出しにしたいくなるので、突っ込まれない限りはこのぐらいをまず公表するかと思いがちですけれども、それは世間から反感を買いやすいですし、会社の対応が後手後手に回っているように見えるので、やめた方がいいです。また、『人によって説明を変えていないか』ということも重要でして、監督官庁にはこう説明したけれども、メディアにはこう説明しておこうとかすると、いつか論理破綻を招きますので、人によって二枚舌を使わないということも重要です。

公表を遅らせるとか、小出しにするとか、人によって説明を変えるということをする、必ずその開示に不満を持つ人が出てきます。社内であろうと社外であろうと、その開示に不満を持つ人が出れば出るほど、納得がいけない人がいればいるほど、あの件はどうなったのかと言われ続けることになって、企業にとっては危機が長引くことになります。即時性というのは不確かな事実を言えばいいというわけではなくて、可能な限り事実を調べた上で、直ちに分かっていることを小出しにせず、包み隠さず、かつ、誰に対しても同じ説明をすることによって、初めて開示としての意味があります。

また、スライド15ページの下に書いてありますように『受動的な対応ではなく会社としての対応を能動的に説明することが重要』です。俗に炎上と言われる記者会見がありますが、会社の場合や有名な個人の場合でも、炎上している会見は受動的で、防御に徹しようとして失敗しているパターンがほとんどだと思います。説明が足りないとか、謝罪が足りないとか、あるいは前と言っていることが違うとかいうことで、防戦一方になってしまうと、さらに追及されて、八方ふさがりになります。大体炎上している会見は、防御に徹しようとして失敗していると言えるかと思います。

開示というのは、当然自分の中で自信がないといけないので、準備が必要ですが、きちんと調べて自社のロジックを組み立てたのであれば、それを能動的に説明することが一番大事です。それによって、会社は結局何度も同じことを言い続けることとなりますから、インタビューする側も、何度聞いても同じことが返ってくるとなると信頼するし、こういう言い方がいいか分かりませんが、あまり面白くないということで炎上しないです。会社としての対応をいかに能動的に説明し切るかということが、開示の中では非常に重要だと思っております。

それから不祥事案では、メディアへの対応について、昨日まではこれをすべきと言われていたのに、翌日になったらこっちをすべきと言われるなど、悩ましいという場面に多く遭遇します。しかし、これは私に言わせると、ある意味当たり前だと思います。メディアは全国民を代表しているので、当然色々なスタンスの報道があってしかるべきですし、報道のスタンスが新しい情報を受けて時々刻々と変わるのは、ある意味当たり前で、メディアの言うことが変わるということを批判することはできないと私は思います。

むしろ、どういう立場の人から何を言われたとしても、会社としてはこう考えるというぶれない説明をしていないからこそ、突っ込まれるのであって、例えばこういう再発防止策を行いますとか、あるいはこういう調査者を選びますと説明したときに、それは違うのではないかと色々な角度から言われても、これで合っている、なぜならこうだから、と答えられるようにしておくのが基本でして、受動的ではなくて、能動的な対応が重要です。

メディアの言うことが変わると感じるのは、あくまでメディアからこういう指摘を受けたからこう答えようというように、受動的な開示のスタンスなので振り回されているように感じてしまうのではないのでしょうか。そうではなくて、自分たちできっちり調べた成果というのは、どういう立場の人やどういうステークホルダーに対しても、きっちり伝えられるのだという能動性を持つことが重要です。この後申し上げます調査についても、会社としての適切なスタンスを開示できるようにするためには、どういう調査が必要かというように、ゴールから順番に考えていく発想が必要だと思っております。

スライド16ページで一旦ここまでのまとめをしますと、不祥事発生時に何をすればいいのかというと、握りつぶさないことは当然ですけれども、適切な初動対応、3点セットをやりきること、それからメディアを含むステークホルダーに明確な説明をすること、正しく開示することです。このご時世、隠し通すことはできませんので、正しい開示を行うことで、初めて危機に対応したことになるということをご理解いただければと思います。

続きまして、具体的に時系列に沿って、危機が発生したらどうすればいいのかということの説明していきます。冒頭申し上げたように、そこまで思考訓練をされている会社はあまり多くないと思いますので、どう考えればいいのかということをお説明していきます。

スライド17ページに『初動対応として重要なのは下記の事項』と書いてありまして、初動対応で一番大事なものは、被害が出ている場合にそれを止めること、何よりも二次被害が出ないようにするという止血が最も重要であります。

この止血の作業と同じように重要なのが、情報管理の徹底です。想像していなかった危機が起きると、誰にどう共有していいのかわからないということがよく起きますので、例えばその案件についての特別なプロジェクトチームなり、対応

チームを組成して、必要な部署からそれぞれ担当者を出してもらおうといった形で情報共有することが重要です。

この情報管理というのは、情報を正しく共有することと、不必要に拡散させないことの2つございまして、どの部門までに情報共有するのかをきちんと決めることが、初動対応として重要です。一旦情報が漏れてしまうと、それを聞かなかったことにしてくださいとはできませんので、情報管理の徹底は初動対応の中でも特に意識する必要があります。

それから3番目、4番目はできる案件、できない案件ありますけれども、まず初動対応として、可能であれば、この先どうなるのか、我が社にどういうリスクがもたらされるのかという点をリストアップすることです。そのリストアップ、リスク分析を踏まえて、暫定的対応策を決めます。この対応策は暫定的であって、将来的には必ず見直しの対象とする必要があります。というのも、本格的な調査をする前に構築した対応策だからでして、あくまで暫定的なものというコンセンサスを得てから作る必要があります。できる案件、できない案件ありますけれども、可能であればこれらができると望ましいです。

この暫定的対応策の構築は大事で、本当にいい対応策であれば別ですけども、とりあえず応急措置で暫定的に作ったはずの対応策が、恒久的に採用されているというのを何度か目にしたことがあります。あくまで当初作るものは暫定案なのだということを、正しく社内で認識しておくことが大事です。

それから初動対応で最も重要なのが、スライド17ページの一番下に下線を引いてあります『事実関係の解明のための調査の開始準備』をすることです。調査の開始準備とは具体的に何をするのかというのが、次のスライド18ページに書いています。

スライド18ページに調査を開始するに当たって大事なことを書いてありますけれども、一番大事なのは『会社側で調査の目的について明確なビジョンを持つこと』です。つまり、何のための調査か、何を調査するのか、獲得目標は何かということを正しく認識することです。これが簡単なようで実はできなかつたりします。スライド18ページの一番下の行に『目的意識なく「何となく」調査を始めると迷走の危険がある』と書いてありますけれども、例えば第三者委員会が何度も開かれているようなパターンの会社が典型でして、何となく第三者委員会を始めて、答申をもらったけれども、結局それだと問題の解決にならず、もう一回、第三者委員会を行うことになったという会社が散見されています。

それは最初に、そもそも何を目標に調査するのかが分からず、例えば監督官庁や監査法人、あるいはメディアなど、外から第三者委員会が必要だと言われ、これは大変だということで第三者委員会を作ってみたものの、そもそもの目的があやふやだったために、芯を食った調査にならないということが往々にしてあります。何のために調査するのかというビジョンを持つことが大事です。

さらに調査で重要な点は、繰り返しになりますけれども『「3点セット」を可能にする調査者・調査方法であること』です。例えば第三者委員会ですとか、社内の調査委員会ですとか、そこまでいかずに内部監査の部署でアフターケアをするということももちろんあるので、起きた事象の影響の大きさによって、調査者や調査方法は変わってきますけれども、いずれにせよ3点セットを可能にするような調査者・調査方法でなければ、調査する意味がないことになります。この3点セットを可能にする調査は何かを考えるということです。

したがって、調査も重ければ重いほどいいこともなくて、何でもかんでも第三者委員会にすればいいものではありません。時間もお金もかかりますので、調査を開始する前に、この3点を獲得できるには誰がどう動けばいいのかを考えることが大事です。

3点セットの詳しい中身は繰り返しません、事実の正確な把握については、先ほど申し上げたとおり、同種事例の調査、いわゆる横展開も大事です。この同種事例の調査の範囲がどうしても狭くなりがちなので、同じ動機、同じ機会、同じ正当化の業務が他にもあるかということ洗い出すことが大事です。

それから原因の分析については、当然、真相に迫れる知識を持つ調査者であることが必要ですので、例えば粉飾決算が判明したのに、弁護士だけに調査をお願いするのは明らかに適切ではなく、逆にコンプライアンス系の事象であれば、弁護士を一人も入れないで調査するのは結構難しいかと思しますので、真相に迫れる知識を持つ人をお願いするという発想が大事です。

それからスライド19ページの『調査者の選任』に進みまして、スライド18ページでも少し言及しましたが、誰に調査をお願いするのかということです。先ほど申し上げた真相に迫れる能力があることは当然必要ですけど、もう一つ重要なのが独立性です。これで失敗している案件も多いです。発生したリスク事象の関係者・関係部署から独立した人が調査しないと、当然、かばう方向のインセンティブが働いてしまいます。外部から「その調査では隠蔽される可能性がないのか」と言われたときに、返答しようがないことになりますので、例えば、現場、いわゆるスリーラインディフェンスの1線で生じた事象であれば、管理部門が調査をする必要があります。現場の中で調査をしてしまっただけでは、明らかに外形的にはもみ消そうとしていると思われるので、それはできないということです。また、会計不正など、管理部門で生じた事象については、会計不正が明らかになった経理部門が調べても問題解決にならないので、監査部門が調べる必要があります。

あるいは執行側全般で起きた事象であれば、執行と関係ない人、例えば監査役が調べる必要があります。さらに経営者不正であれば、役員のリードも期待できないので、第三者委員会が調査するといったところです。誰が調査をするかというのは、第三者委員会を使えば何でもいいわけではもちろんなくて、その事案に

沿って、必要な独立性が確保されているかという観点で、調査者を選ぶことが大事です。

独立性がない人が調査をすると、その時点で調査の信用は失墜します。数年前に、ある事案で第三者委員会という名の下で、実は顧問弁護士が調査に関与していたという案件がありました。もしかしたら調査内容としてはいいものだったかもしれないですけれども、そういう人が調査したというだけで、調査結果を信用してもらえず、誰も顧みない調査になってしまい、無駄になってしまいます。したがって、調査者が独立性のある人だということを説明できるようにすることが重要です。

それからスライド20ページの『調査の方法』について、調査方法の詳細は調査する人が作りますし、色々なやり方がありますので、このパターンの不祥事はこういう調査をすればいいということ、一対一対応で申し上げるつもりはないですが、いずれにせよ会社側の姿勢として重要なのは、調査が円滑に進むように協力する必要があるということです。例えば会社が第三者委員会に非協力的だと、非常に厳しい人であれば第三者委員会を辞任したり、第三者委員会が調査の途中で、会社が非協力的だということを宣言したりして、会社としては大きなダメージを被ることになります。あるいはそういうことを言わない調査者だとしても、結局会社が協力してないと、いまひとつ真相に迫った調査にならず、調査報告書自体も今ひとつ真相に迫ってない、あまり使い物にならないものになってしまっ、調査した意味がないということになるので、調査への協力は大事です。

調査への協力が大事だということは、トップが調査にきちんと協力しようということを、業務命令として従業員全員に伝えることが何より重要です。調査方法は案件によって様々でして、代表的なものとして、スライド20ページに『適切な調査チームの構成』、『証拠の収集・保全』等、書いてありますが、ここは本日の本題ではないので割愛させていただきます。

次にスライド21ページに進みまして、いわゆる第三者委員会制度について、まとめておきたいと思います。先ほど来、言及してきましたけれども、第三者委員会には様々な誤解や批判があるというのが正直なところだと思っております。信頼できる制度だとは思いますが、色々なところで誤解されていて、誤解に基づく批判もされているというのが、色々な会社の第三者委員会に関与した私の偽らざる心境です。

まず設置についての誤解・批判としてよくあるのが、第三者に調べてもらっても分からないじゃないか、なぜ第三者委員会みたいな人に調べられなきゃいけないのかという批判です。これは何でもかんでも第三者委員会で調べなきゃいけないという誤解から生じていることが多いです。先ほど申し上げたように、独立した調査体制が構築できれば、別に第三者に調査を頼まないといけないということはないので、会社として本事案でそこまでしないといけないのか、独立した調査

チームを作るにはどういうメンバーがあり得るのかということ、よく考えることが重要です。そうすると第三者委員会ありきにはならないので、そもそも設置についての誤解や批判は防げるかと思えます。

それからメンバーについての誤解・批判としてよくあるのが、例えば監査法人から第三者委員会を作るよう言われると、監査法人が推薦した人でないと駄目だと思ひ込んでしまって、会社として適切なメンバーを選ぶ権利がそもそもないのではないかという誤解に基づくものです。しかし、何となく言われたままのメンバーを組成すると、結局会社とうまくコミュニケーションを取れない委員会になることもあるので、会社側として、第三者委員会に一切関与してはいけないという誤解を持たない方がいいです。

それから調査の進行についての誤解・批判も同じでありまして、第三者委員会が完全に奥の院のようになって、何をしているか全く分からないということ、会社が第三者委員会の調査に何か言おうものなら妨害と思われるというような誤解に基づいて、調査の進行に当たって、会社と第三者委員会のコミュニケーションがうまく取れてないケースがあるかと思えます。結果として、当然調査結果もいまひとつで、間違いとか、会社からするとピンとこない内容の報告書が出てきてしまいます。そうすると、世の中から批判されて、会社としては誤解だけだと思ひながらも、批判を受けるということがあります。

第三者委員会という手法自体は、有用な調査方法ですけれども、使い方を誤って第三者委員会に調査を全部任せてしまうと、その後の会社の運営に足かせとなるリスクも孕んでいます。つまり事実と合っていない調査結果が出てくるとか、会社の実情に合わない再発防止策を提言されるとか、会社にとって何のために調査をしたのかよく分からない事態になるというリスクも孕んでいるので、社内の調査者は、第三者委員会、あるいは社外の調査者全般と適切なコミュニケーションを行うことが必要です。独立性の問題とコミュニケーションを取るという問題は両立するということです。独立した人が調べているから、会社は何も言えないと思ひてはいけないということが大事だと思ひております。

第三者委員会の設置・メンバーについては、東京証券取引所が第三者委員会の利用に警鐘を鳴らすステートメントを出していますのでご紹介します。スライド22ページをご覧ください。一番上の矢印の箇条書きの末尾に『複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、第三者委員会の設置が有力な選択肢』と書いてありますが、第三者委員会の設置が必要とは言ってなくて、有力な選択肢と言っています。したがって、重大な事案や複雑な事案であっても、第三者委員会を作りなさいと言っているわけではないということが分かります。

それから、二番目の矢印に『第三者委員会委員の選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために、十分な配慮を行う』と書いてありまして、会社がきちんと選定プロセスに関与するということです。独立性がある人を

選ぶのはもちろんですけれども、中立性や専門性が確保されないといけないから、会社側で十分な配慮を行うこと、完全にお任せは駄目だということです。もちろん友達を連れてくればいいわけではなく、独立性がない人を連れてきては駄目ですけれども、完全に人任せにして選定プロセスに会社は関与しないと誤解しないようにする必要がありますということです。

それから三番目の矢印に『第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないこと』という痛烈な批判が書かれています。これは独立性や中立性を偽った形で、会社が第三者委員会を組成すると、委員会を作った意味がないので、第三者委員会という形をねじ曲げて会社に関与することはもちろん駄目ですし、かといって二番目の矢印に書いてあるように、自分たちはもうお手上げで、選定プロセスも含めて何も決められないというのも、第三者委員会を設置した意味がなくなるというようなことを、東京証券取引所も言っていることが分かります。

スライド 23 ページに進みまして、東京証券取引所がわざわざステートメントまで出して意見表明しているということは、スライド 23 ページの一番上に書いてあるように『第三者委員会の調査の利用に警鐘を鳴らしている』ということです。会社が調査妨害をしてはならないことは当然ですし、一部の批判的な学者の方は「なんちゃって第三者委員会」という言葉を使うこともありますけれども、第三者委員会が調査しているから全部お任せですと会社は等閑視していいわけでもありません。

三番目に書いてありますように『第三者委員会は業務や事案についての知識・情報がない状態から調査をする』ので、当然会社の業務や起きた事案についての知識に疎いわけです。そうだとすると、第三者委員会が適切な理解を育むことができるように、会社としての的確な協力が必要です。第三者という言葉が入っているからか、第三者委員会には何もしてはいけないという誤解がどうも見受けられますが、それは違うということです。同様に、例えば社外取締役や社外監査役など、独立性のある人が調査する場合、一切会社側からは何もしてはいけないと思うのも間違いです。繰り返しですが、独立性がある調査者を選ぶことと、調査者と円滑なコミュニケーションを取ることは両立し得るということが大事です。

スライド 23 ページの一番下に書いてありますように、第三者委員会や独立した調査者が調査するときに『会社が適切なサポートをしないと、実情に合わない調査結果が出て、会社も困惑することになりがち』です。それはお互いにとって不幸なので、独立性の話とコミュニケーションの話は別々で考えるということです。

スライド 24 ページ以降で、第三者委員会を作るときの注意点を具体的に書いてありまして、第三者委員会の設置時に会社が決めておくべきことはいくつかポイントがあります。まずは先ほども申し上げたように調査の目的です。目的がはっ

きりしないと、何のための調査なのか分からず、調査委嘱事項が往々にして抽象的になります。例えば当社におけるコンプライアンスの状況について調査をお願いした場合、お願いされた方も一体何を調べればいいのかよく分からないということになります。調査の具体的な端緒となった案件は当然あるはずですから、それについて、例えば同種の構造にある事案の調査とか、あるいは同様の問題点が潜んでいると思われる業務についての調査といったように、具体的に何の調査をお願いしたいのかを書くことが必要です。

それから当然、第三者委員会を設置するときや、第三者委員会に限らず誰かに調査をお願いするときは、会社の経営の重要事項ですので、取締役会で決議をすることになると思いますけれども、そこでもなぜこの調査方法を行うのか、なぜ第三者委員会なのかといった辺りを残しておく必要があります。これがないと、後々なぜ第三者委員会にしたのか、あるいはなぜこの調査者にしたのかということ、例えば記者会見で述べるときにロジックが見当たらなくなってしまうので、この調査者でこの調査方法が本件では適切だということ、初動できちんと押さえておくことが大事です。

それからスライド24ページの一番下に『第三者委員会の事務局の設置』と書いてありますけれども、これは先ほど申し上げましたが、調査者の独立性を守りつつも会社として適切なサポートを行うことは非常に大事なことで、そのための事務局は必須だということです。

では、その事務局はどうやって決めるのかというのがスライド25ページに書いてあります。スライド24ページは第三者委員会を作るときの注意事項で、スライド25ページは作った後、第三者委員会の調査中・調査後の注意事項です。まず大事なことは、事務局メンバーの適切性・中立性を常に検証することです。調査を始めると、実は事務局メンバー自身が不正に関与していたことが発覚する可能性もあり得るわけで、そうだとすると直ちに事務局メンバーを変えないと、第三者委員会の調査全体に対する疑義につながります。会社としても、第三者委員会、あるいは外部の調査者と常にコミュニケーションを取りながら、事務局メンバーの適切性を確認しないといけないということです。

それからもう一つ大事なことが、監査役や内部監査部署が勝手に動かないことです。これは隠蔽と取られるおそれがありますので、何か必要があつて動くときは、必ず調査者と相談するということです。同じように親会社も連結決算で必要だからと言って勝手に色々動かれてしまうと、委員会の調査とバッティングする可能性がありますので、その辺も注意が必要です。

またスライド25ページの一番下に書いてありますけれども、第三者委員会からの提言、あるいは第三者委員会に限らず社外の調査者からの提言を『自社の実情に落とし込んだ具体的な再発防止策を策定する』ことが重要です。受け取った提

言をそのまま使ってもうまくいかず、再発防止策として適切に機能しないことがあるので、必ず自分の会社の実情に落とし込む作業が必要になります。

3 不祥事予防の留意事項

続いて、そもそも不祥事が発生しないようにするための予防について触れていきたいと思います。スライド27ページに『不祥事発生時の対応から逆算で予防を考える』と書いていますが、これがある意味、本日の講演の底流にある最も大きなテーマです。不祥事の予防、危機の予防、内部統制、コンプライアンスを含め、色々な事象があって、どの会社も苦勞しておられると思いますけれども、何のためにそういう各種の施策を講じているかということ、究極的には不祥事が発生したときに困らないようにすることが大事だと思います。

スライド27ページに書いてあるように『不祥事をゼロにする努力』は必要で、日々内部統制やコンプライアンスを予防策として取り組んでおられると思いますけれども、現実には不祥事をゼロにすることは難しいです。だとすると、不祥事は起きるという観点を持ちつつ、予防策を考える必要があると思います。つまり、不祥事の予防と言っても、ゼロにするための予防策ではなくて、起きた不祥事に対して適切に対応できるための予防策が必要ではないかと思います。

具体的な予防策は2つに整理できると考えておまして、まずは『第一報が迅速に伝わる仕組み』です。例えば最近、システム障害が多発している金融機関がありますが、あの事案では担当役員の方はシステム障害が起きていることをテレビのニュースで知ったということで、社内で報告が上がってきてないことを示す象徴的な報道がありました。これは不祥事の第一報が迅速に伝わる仕組みができてないことを推察させるものです。誰かがどこかで情報を止めてしまうと、当然初動が遅れますし、予防しようもないことになるので、迅速に伝わる仕組みは大事です。

もう一つは『不祥事発生時に社内が混乱しないように対応部署を決めておく』ことです。対応部署というのは、専門部署という意味ではなくて、誰が何をするかを決めておくということです。これも大事でして、不祥事の発生に対する対応は、当然平時の業務ではなく有事の業務ですので、不祥事が発生した場合はこの部署が対応するという社内の業務分掌規程を作っている会社は多分ないと思います。大抵不祥事が発生すると、うちの管轄ではないとか、そちらの部署で対応してくださいといったことになりがちですが、そうではなくて、全社的に対応しないといけない事態なので、社内が混乱しないように対応部署をあらかじめ決めておくことが、予防策として大事だと思っています。

では、まずは情報が伝わる仕組みについて具体的にお話しようと思います。スライド28ページをご覧ください。ここで大事なのが、不正に関する情報は入り口が一つではなく、社内外の色々な関係者から寄せられるということです。不正に

関する情報は、内部監査部署もあれば監査役からの指摘もありますし、内部通報や顧客からの苦情で発覚することもあります。あるいは監督官庁からの指摘や会計監査人からの指摘もあります。場合によっては親会社から指摘されることもありますし、また会社としては一番避けたいところですが、報道でいきなりスクープが出るというパターンもあります。

ざっと考えてみただけでも、不正に関する情報はこのくらい入り口が違うわけで、普通の会社では、不正に関する情報の第一報が色々な部署にそれぞれ入るといえることが多いかと思います。例えば親会社からの指摘は親会社を担当している窓口に入ってきますし、監督官庁からの指摘はその監督官庁対応、制度対応をしている部署に入ってきます。あるいは内部通報は総務部署に入ってくるというように、別々の部署に第一報が寄せられます。

そうすると、あちこちに寄せられた不正に関する第一報を正しく吸い上げる仕組みができていないと、会社側の情報への感度が鈍って初動対応が遅れます。例えばある案件が同時多発的に10件起きたというときに、スライド28ページに書いてある5つの矢印のチャンネルから、分散して各部署に2件ずつ情報がもたらされたとします。各部署では、たった2件かということで、それほど重大な問題ではないと捉える可能性がありますけれども、それが全部合わせて1カ所に集まって、実は10件の不祥事が起きているとなると、組織的に何か問題があるのではないかとマインドが転換されると思います。

ばらばらのチャンネルからばらばらに入ってくる情報を、いかに吸い上げるか考える必要がありますので、情報が集まる部署、インフォメーションセンターを設置することが非常に有効な対応策になるかと思います。

スライド29ページに進みまして、こうした情報を吸い上げる仕組みとともに、インフォメーションセンターが情報を掴んだとして、社内外にどのタイミングでどう報告するかについてのルールも考えることが必要です。例えば経営陣に伝える前に監督当局に伝えたとか、経営陣に伝える前に親会社の方に情報がいったとなると、色々な意味で問題が多くなります。

つまり会社として情報の正しい整理もできてないままに混乱した情報が広がりますので、情報を掴んだ部署がどういう形で、まずは経営陣に情報を共有して対応を練っていくかということについて、明確な対応、社内規程を作ることが重要です。不祥事の種類にもよるので、結構難しいと思いますけれども、インフォメーションセンターをきちんと作るということ、それから経営陣に直ちに報告をして、その初動の中で情報共有の仕組みも協議のポイントとするということを決めておく必要があるかと思います。こうした仕組みがないと、人によって言うことが違うとか、ある人にはこういう事態が起きていると説明しているけれども、他の部署は全然違うことを違う人に説明していて、会社としての説明が矛盾すると

ということになりかねないので、情報を正しく認識して、それを共有すべき先に共有するということが重要です。

それからスライド 30 ページに進みまして、『対応部署を決める』ことについて説明します。スライド 28、29 ページで申し上げた情報が上がってくる仕組みや共有する仕組みができたとして、ここからが問題です。いざ不祥事、不正の情報が寄せられた際、会社として、初動対応に踏み切るという判断をする必要があるわけです。

スライド 17 ページで申し上げたように、初動対応として重要なことがいくつもあります。会社として初動対応をしないといけない事象だと判断する、平たく言うと平時から有事への切り替えをどの部署が判断するかということが大事です。最悪のケースだと、情報が寄せられてどうしようと思っているうちに事態が刻々と悪化することがありますので、情報が集まってきた以上は、有事対応を取らないといけないということをどの部署が判断するかは、少なくともあらかじめ決めておく必要があります。

この決め方は会社によっても色々でありまして、インフォメーションセンターを務める部署、情報が集まる部署、総務、事業戦略の部署など、色々な部署があり得ます。担当役員が判断することもありますし、あるいは会社の規模にもよりますけれども、重要な事項なので社長が判断することもあります。決め方は色々あり得ますけれども、少なくとも誰が判断するのかということは、あらかじめ決めておくということです。

あとはスライド 30 ページの下に書いてありますように『発生するリスクは様々』、つまり全社を揺るがすようなレベルの不祥事とそうでもないものもありますので、『項目毎に有事モードの発動の判断権者は異なって構わない』です。例えば会計不正系とか、顧客との関係とか、あるいは B to C の企業であれば健康被害ですとか、そういった不祥事であれば、当然、非常に重要なのは社長が決めるけれども、そうでないものであれば、一段低い、例えば担当役員とか執行役員が判断することにして、その分、機動的に動けるようにするのもありだと思います。いずれにせよ対応部署を決めておくことが、機動的な初動対応のためには重要ということです。

『不祥事予防の留意事項』については、いわゆる内部統制とかコンプライアンスという意味で、不祥事の予防も大変重要で、各社の皆さまは日々努めておられると思いますけれども、私のように不祥事、不正事案の発生を前提に仕事をしてきた人間からすると、その不祥事をなくそうとする予防策と同時に、不祥事が起きたときに被害を拡大させないようにする予防策というものも必要ではないかと思っています。いわゆる不祥事予防策のセミナーとしては、他のセミナーとは少々毛色が異なったかもしれませんが、こういうルールも大事だということを申し上げました。

4 再発防止策策定の要点

最後に再発防止策についても要点を申し上げておきたいと思います。スライド 32 ページをご覧ください。よく出てくる再発防止策というのが企業風土の改善です。全社的に見直しを行うというのは、言葉は美しいですけども、何をすればいいのかわからない抽象的な策を設定されがちです。これでは何をすればいいかわからないですし、スライド 32 ページの一番下を書いてありますように『抽象的な再発防止策だと効果の測定自体が困難』です。そもそも企業風土が改善したのか、また企業風土が改善されたことによって果たして不祥事は防げたのかというのがわからないです。

また、再び不祥事が起きると企業風土は改善していなかったことになって、結局どういう効果があったのかわからないということになるので、再発防止策を作るに当たっては、スライド 32 ページの二番目の箇条書きに書いてありますが、本日冒頭に申し上げたような、動機が中心になっているパターン、機会が中心になっているパターン、正当化が中心になっているパターンのそれぞれの類型毎に、『当該類型に効果的な再発防止策は何かという観点で具体的な再発防止策を考えることが有用』だと思っております。

これによって、何をすればいいかわかりやすくなり、三番目の箇条書きに書いてありますとおり『具体的な再発防止策を考えた方が、その再発防止策自体の PDCA を回すという発想になりやすく、運用しやすい』です。つまり再発防止策自体を実行してみたけど、あまり効果が出てないとすると、その再発防止策自体が良くなかったということで、再発防止策自体の PDCA を回せるので、有用だと思えます。

第三者委員会であれ、どういう調査であれ、未来永劫にわたって、その企業の不祥事を撲滅するような再発防止策は理論的に考えても不可能であり、必ずいつか再発防止策は陳腐化しますので、再発防止策は陳腐化するという前提で考えないといけません。抽象的な再発防止策を策定されると、あたかもどの事案にも当てはまるようにも見えますけれども、実際にはその効果を測定しないと再発防止策自体の陳腐化も防げないので、再発防止策は具体的にすることが大事ということです。

効果的な再発防止策は不祥事の類型によるので、こういう不祥事であればこの策が絶対正解ということを上げることはできませんけれども、例えばスライド 33 ページにあるとおり、機会があることによって起きてしまった不祥事であれば、『業務プロセスの見直しが最も効果的』です。具体的には IT を利用した業務プロセスの改善やダブルチェック体制が考えられます。あるいは内部監査のプロセスを見直して、例えば子会社が 5 つあれば、今年は A 社と B 社を監査して、来年は C 社と D 社を監査するというように、何となく順繰りに見ている内部監査は結構あると思いますけれども、そうではなくて、ABCDE 各社のこの部分を今

年は横串で見るといった形で、リスクが高い箇所を重点監査することが効果的です。これによって、例えば監査部門が今年に来るけど、次回は3年後だから今回を切り抜ければ3年後まで大丈夫とかいうことを思われないようにすることができるかと思えます。

また、スライド33ページの下に書いてありますように『人事ローテーションや強制的休暇取得制度のような人事面の工夫も有効』です。会社の規模によってできること、できないことがあると思いますが、例えば機会型不祥事についてはこういう対策があり得るところです。

それからスライド34ページに進みまして、動機型不祥事の場合に気を付けないといけない点としては、冒頭に申し上げたように、動機にも2パターンあって、個人的な動機に基づくものと、業務の一環であることが動機になるパターンがあるということです。まず后者の業務の一環として行われる不祥事については、ある程度、策の打ち手があります。例えばスライド34ページに下線を引いている『業務実態や参加者のリテラシーを踏まえた適切な教育・研修』が大事でありまして、参加者がどういう業務には通じている、あるいはどういう知識があるかということ踏まえて、受け手にとって意味がある教育・研修を行うことが非常に大事です。

あるいは過大なノルマや過度なインセンティブ報酬の廃止によって不正を行う動機を防ぐことも効果的です。また、『トラブル案件を現場に押しつけず役職者が引き取る仕組み』と書いてありますけれども、何かトラブルが起きたときに、上司から、そんなの自分で何とかしとけと言われて相談に乗ってくれないとなると、現場の人はやむにやまれず、会社の業務を止めないためには不正に走るしかないと思って、不正に走るという不祥事がありますので、トラブル案件というのは役職者が引き取るのだということも一つの策としてあるということです。

一方、スライド34ページの一番下に書いてありますように『純粹に私的な動機』については、お金が欲しいとかいうことを思わせないようにするのは結構難しいので、再発防止策の策定は困難な部分もありますけれども、例えばハラスメントについては、厳罰化をするといった形で会社が対応できる部分もあります。お金が欲しいとか、経済的な利得に基づく不祥事については、動機を防ぐというより、機会の方で防ぐしかないと思っております。

それからスライド35ページの正当化型不祥事については、トップの強いメッセージが最も効果的です。トップは歩く会社ですので、そのトップがこういう行為は良くないと言え、それは当然正当化に対する強いブロック効果を持ちます。スライド35ページに書いてあります『社内・社外向けのコンプライアンス宣言』、『ルール違反者への厳正で公平な処分』、あるいは『内部通報制度の積極的活用』が効果的です。それから『リネンシー制度の採用』というのは、独占禁止法にもありますけれども、悪いことに手を染めたとしても、改心して一番に自白

してきた人には責任を負わせないようにするというような制度を採用することもあり得るかと思えます。こういう形で、正当化型不祥事については、トップのメッセージが最も効果的だと思います。

以上でありまして、本日は不祥事が実際に起きたときにどうするかといったところを重点的にご説明させていただきました。何か少しでも各社の皆さまのご参考になるところがございましたら、幸いです。本日は長時間にわたりましてご清聴ありがとうございました。

近時の不祥事事例を踏まえた 危機発生時の対応の要点

2022年3月2日
公益財団法人 建設業適正取引推進機構
建設法務セミナー

中村・角田・松本法律事務所
弁護士 仁科 秀隆

1

目次

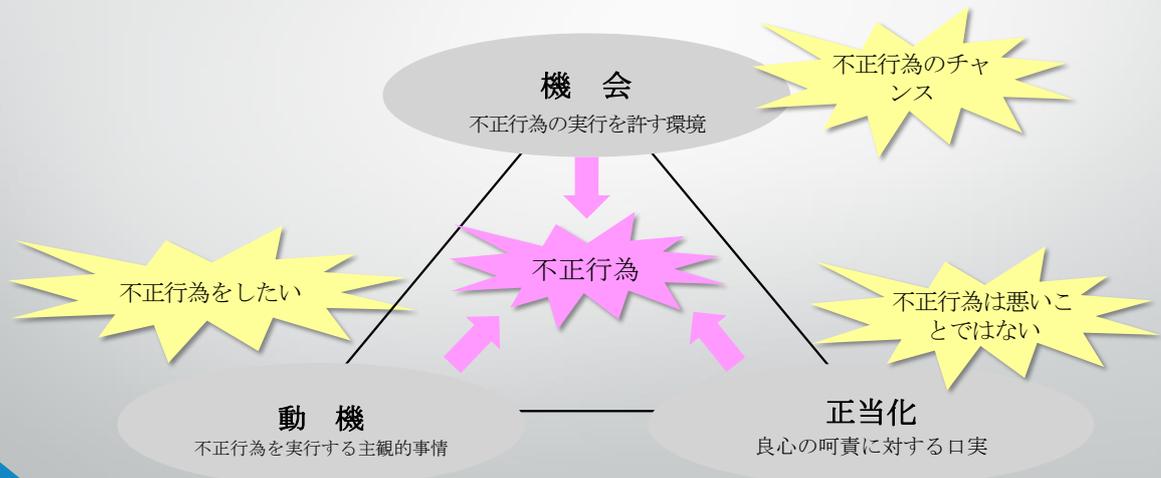
- 1 近時の不祥事事例の類型
- 2 危機発生時の対応の要点
- 3 不祥事予防の留意事項
- 4 再発防止策策定の要点

2

1 近時の不祥事事例の類型

1 近時の不祥事事例の類型

- まず不正のトライアングルを理解する



1 近時の不祥事事例の類型

① 機 会

不正行為の実行を可能にする環境のこと。物理的・技術的な側面と、機能的な側面がある。

古典的な不正事案における機会：現金に触れることができる、監査の目が届かない

最近の不正事案における機会：システム的にアクセスが容易である、1人の経理担当者に権限が集中している

5

1 近時の不祥事事例の類型

② 動 機

不正行為を実行しようとする主観的事情

古典的な不正事案における動機：「個人の借金を返したい」「左遷された恨みを晴らしたい」

最近の不正事案における動機：「前任者から引き継ぎを受けた」「上司に指示された通りにしておいた方が波風が立たない」

6

1 近時の不祥事事例の類型

③ 正 当 化

不正行為を行う時に感じるはずの「良心の呵責」に対する口実

古典的な不正事案における正当化：「盗んだのではなく借りただけ」「そもそも自分が左遷されたことがおかしいので、会社の方が悪い」

最近の不正事案における正当化：「こうすれば会社や従業員の雇用が守られる」「みんながやっている。自分だけが悪いわけではない」

7

1 近時の不祥事事例の類型

現場での不祥事①－機会が主な理由となる

- 品質偽装（材料検査のデータ改ざん）
- 不当表示
- 独禁法違反（談合・カルテル）
- 情報漏洩
- 環境法令違反
- 汚職

8

1 近時の不祥事事例の類型

現場での不祥事②—動機が主な理由となる

- 金員窃取
- 店舗での盗撮
- 「バイトテロ」
- 社内ルールの無視—割引制度の悪用等
- ハラスメント
- 退職時に情報を窃取して転職

9

1 近時の不祥事事例の類型

指示される不祥事—正当化が主な理由となる

- 「飛ばし」
- 架空の売上
- 工事進行基準の悪用
- 工事損失引当金の不計上
- 期ずれの悪用
- 循環取引
- 棚卸資産過大計上

10

1 近時の不祥事事例の類型

全社的な不祥事－3つの事象の総合型

- 経営陣の無関心＋現場の暴走
- 過度な目標の設定
- 「不正など我が社であるはずがない」という先入観
- 度重なるガバナンス問題にもかかわらず修正が図られないことによる現場の諦観

11

2 危機発生時の対応の要点

12

2 危機発生時の対応の要点

不祥事発生時の対応スタンス

- 下記の3点セットが重要
 - 事実の正確な把握
⇒発覚した件のほかにも同様の件がないか
 - 原因の究明
⇒属人的な問題と決めつけない
 - 再発防止策の策定
⇒原因に正しく合致した再発防止策であることが重要。厳しすぎても緩すぎてもうまくいかない
- その際には動機・機会・正当化の3つの要素を常に意識する

13

2 危機発生時の対応の要点

不祥事発生時の対応スタンス

- 3点セットは、簡単なようではできない会社が多い
 - 対処の道筋が分からず手探りになるから。
 - 社内（グループ会社、役員、従業員、組合、OB等）の論理と、社外（取引先、監督官庁、監査法人、投資家、メディア等）の論理のギャップに気付いていないから。
 - 優先順位が付けられないから
- 社内と社外の知見を適材適所で用いることが重要

14

2 危機発生時の対応の要点

開示のスタンス

- 開示は即時性と網羅性が重要
 - 直ちに公表したか
公表を遅らせる理由を考えていないか
 - すべてを公表したか
都合の悪いことはつい小出しにしたくなる
 - 人によって説明を変えていないか
- 受動的な対応ではなく会社としての対応を能動的に説明することが重要

15

2 危機発生時の対応の要点

まとめ

会社は不祥事発生時に何をすれば良いか？

- 不正の端緒を掴んだことを記録する（握りつぶさない）
 - 適切な初動対応
 - 事実の発見・原因究明・再発防止体制整備の3点セットをやりきる
 - メディアを含むステークホルダーへの明確な説明（隠し通すことは不可能）
- ⇒ 具体的方策は次頁以降

16

2 危機発生時の対応の要点

初動対応

- 初動対応として重要なのは下記の事項
 - 被害拡大の防止措置（止血）
 - 情報管理の徹底
 - 将来的な展開の予測・将来直面し得るリスクの分析
 - リスク分析を踏まえた暫定的対応策の構築（暫定的であり将来的に必ず見直しの対象とする必要がある）
 - 事実関係の解明のための調査の開始準備

17

2 危機発生時の対応の要点

調査の開始

- 調査を開始する際に大事なものは、会社側で調査の目的について明確なビジョンを持つこと
- 調査で重要なものは、「3点セット」を可能にする調査者・調査方法であること
 - 事実の正確な把握：起きた事象の調査だけでなく、同種事例の調査（いわゆる横展開）を含む。
 - 原因の分析：真相に迫れる知識を持つ調査者である必要
 - 本格的再発防止策の策定
- 目的意識なく「何となく」調査を始めると迷走の危険がある

18

2 危機発生時の対応の要点

調査者の選任

- 調査者で最も重要なのは「独立性」
- 発生したリスク事象の関係者・関係部署から独立した者が調査をする必要（例えば下記）
 - 現場（1線）で生じた事象であれば管理部門（2線）、管理部門（2線）で生じた事象であれば監査部門（3線）
 - 執行側全般の事象であれば監査役
 - 特に経営者不正であれば第三者委員会
- 独立性がない者が調査をすれば、その時点で調査の信用は失墜する（調査結果の中身以前の問題）

19

2 危機発生時の対応の要点

調査の方法

- 調査方法の詳細は調査者が策定するが、会社は調査が円滑に進むように協力する必要がある。
- 調査方法の代表的なものは下記のとおり
 - 適切な調査チームの構成
 - 証拠の収集・保全
 - 証拠の分析
 - 関係者のヒアリング
 - （必要に応じて）外部者を対象とする補足調査
 - 調査結果の取りまとめ

20

2 危機発生時の対応の要点

第三者委員会について

- 第三者委員会については様々な誤解・批判がある
 - 設置についての誤解・批判
 - メンバーについての誤解・批判
 - 調査の進行についての誤解・批判
 - 調査結果についての誤解・批判
- 第三者委員会は有用な調査方法だが、使い方を誤るとその後の会社の運営にとって足かせとなるリスクも孕んでいることに留意する必要がある⇒留意事項の詳細は次頁以降

21

2 危機発生時の対応の要点

第三者委員会の設置・メンバー

- 東京証券取引所は第三者委員会の利用に警鐘を鳴らしている
(上場会社における不祥事対応のプリンシプル)
 - 内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、第三者委員会の設置が有力な選択肢
 - 第三者委員会委員の選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために、十分な配慮を行う
 - 第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような事態を招かないこと
- 設置はマストではない。メンバー選定の説得性が重要

22

2 危機発生時の対応の要点

第三者委員会の調査進行・調査結果

- 第三者委員会の調査の利用に警鐘を鳴らしている
 - 会社が調査妨害をしてはならないことは当然
 - しかし「第三者委員会が調査をしているから」といって等閑視していいわけではない
 - 第三者委員会は業務や事案についての知識・情報がない状態から調査をするから、第三者委員会が適切な理解を育むことができるよう会社として（押しつけではない）的確な協力が重要
- 第三者委員会の調査時に会社が適切なサポートをしないと、実情に合わない調査結果が出て、会社も困惑することになりがち

23

2 危機発生時の対応の要点

第三者委員会の設置時の注意点①

- 第三者委員会という仕組みがワークするよう、選定プロセス、調査への協力や調査結果の取扱いに配慮する必要
- 第三者委員会の設置時に会社が決めておくべきこと
 - 調査の目的
 - 調査委嘱事項（抽象的に書きすぎない）
 - 調査期間（予定）
 - 取締役会決議（なぜ第三者委員会なのか、なぜその委員にお願いするのかの理由を明確に証跡に残す）
 - プレスリリース
 - 第三者委員会の事務局の設置

24

2 危機発生時の対応の要点

第三者委員会の設置時の注意点②

- 第三者委員会の調査中・調査後に会社が注意すること
 - 事務局メンバーの適切性・中立性を常に検証する
 - 監査役や内部監査部署が勝手に動かない（隠蔽と取られるおそれがある）
 - 親会社も勝手に動かず、基本的に第三者委員会の検討を待つ（第三者委員会から調査の途中経過の報告を受けることは可）
 - 調査結果を開示する（開示に当たって個人情報をマスキングする等の調整をする）
 - 第三者委員会からの提言を自社の実情に落とし込んだ具体的な再発防止策を策定する

25

3 不祥事予防の留意事項

26

3 不祥事予防の留意事項

不祥事発生時の対応から逆算で予防を考える

- 不祥事をゼロにする努力は必要
 - 内部統制
 - コンプライアンス
- しかし、現実にはゼロにはならない。だとすれば、不祥事は起きるものという前提で予防策を考える必要
 - 不祥事の第一報が迅速に伝わる仕組み
 - 不祥事発生時に社内が混乱しないように対応部署を決めておく

27

3 不祥事予防の留意事項

情報が伝わる仕組みを構築する①

- 不正に関する情報は、社内外の色々な関係者から寄せられる。
 - 内部監査部署・監査役・監査等委員会からの指摘
 - 内部通報／顧客からの苦情
 - 監督官庁からの指摘／会計監査人からの指摘
 - 親会社からの指摘
 - 報道
- 不正に関する情報を正しく吸い上げる仕組みができていないと、会社側の情報への感度が鈍って初動対応が遅れるので、情報が集まる部署（インフォメーションセンター）を設置するとよい

28

3 不祥事予防の留意事項

情報が伝わる仕組みを構築する②

- インフォメーションセンターが情報を掴んだとして、社内外にどのタイミングでどう報告するかについてのルールも考える
 - 経営陣／リスク管理部署
 - 監査役／社外取締役
 - 親会社・子会社
 - 監督当局／捜査機関
 - 証券取引所
 - 会計監査人

29

3 不祥事予防の留意事項

対応部署を決める

- 情報が上がってくる仕組みや共有する仕組みができたとして、いざ不祥事に関する情報が来た際、会社として初動対応をするために、「平時から有事への切り替え」をどの部署が判断するかをあらかじめ決めておく
- インフォメーションセンターを勤める部署の担当役員が判断するのか、それとも社長が判断するのか、決め方は色々あり得る
- 発生するリスクは様々なので、項目毎に有事モードの発動の判断権者は異なって構わない（一方、権限を集約することも可）

30

4 再発防止策策定の要点

31

4 再発防止策策定の要点

効果的な再発防止策とは

- 再発防止策は往々にして「企業風土の改善」といった、何をすればいいのかわからない抽象的な策を設定しがち
- 不祥事の類型（上記1参照）毎に、当該類型に効果的な再発防止策は何かという観点で具体的な再発防止策を考えることが有用
- 具体的な再発防止策を考えた方が、その再発防止策自体のPDCAを回すという発想になりやすく、運用しやすい。抽象的な再発防止策だと効果の測定自体が困難

32

4 再発防止策策定の要点

効果的な再発防止－①機会型不祥事の場合

- 業務プロセスの見直しが最も効果的
 - ITを利用した業務プロセスの改善
 - ダブルチェック体制
 - 内部監査プロセスの見直し（リスクが高い箇所を重点監査）
 - 管理部門への権限付与（フロント部署への牽制）
- そのほかに人事ローテーションや強制的休暇取得制度のような人事面の工夫も有効

33

4 再発防止策策定の要点

効果的な再発防止－②動機型不祥事の場合

- 業務の一環として行われる不祥事については策の打ち手がある
 - 業務実態や参加者のリテラシーを踏まえた適切な教育・研修
 - 過大なノルマや過度のインセンティブ報酬の廃止
 - トラブル案件を現場に押しつけず役職者が引き取る仕組み
 - 人事評価制度の見直し
- 一方、純粹に私的な動機についての再発防止策策定は困難な部分もあるが、ハラスメントの厳罰化等、会社が対応できる部分もある

34

4 再発防止策策定の要点

効果的な再発防止ー③正当化型不祥事の場合

- トップの強いメッセージが最も効果的
 - 社内・社外向けのコンプライアンス宣言
 - ルール違反者への厳正で公平な処分
 - 内部通報制度の積極的活用
 - リニエンシー制度の採用
 - 経営陣が現場の声を直接聞く機会を設ける
- そのほかに部門間の交流制度（各部署・各現場をサイロ化させない工夫）のような人事面の工夫も有効

35

ご清聴ありがとうございました

中村・角田・松本法律事務所
弁護士 仁科秀隆
電話 03-3510-2887
E-mail h.nishina@ntmlo.com

36

講師 仁科秀隆 弁護士の略歴

2001年3月 東京大学法学部卒業
2002年10月 弁護士登録（第二東京弁護士会）
2003年4月-2004年3月 日本銀行業務局
2006年5月-2008年6月 法務省民事局参事官室
2017年9月 公認不正検査士登録
2021年11月 司法試験考査委員・司法試験予備試験考査委員（商法）
現在 弁護士（中村・角田・松本法律事務所）

<取扱分野>

- ・M&A、株主総会、株主代表訴訟等の会社法務
- ・証券決済、保険等の金融法務

<主な著書>

- 『株券電子化ガイドブック〔実務編〕』（共著：商事法務）
- 『一問一答保険法』（共著：商事法務）
- 『監査役・監査等委員・監査委員ハンドブック』（共著：商事法務）
- 『会社訴訟ハンドブック』（共著：商事法務）
- 『コーポレートガバナンスハンドブック』（共著：商事法務）
- 『新しい取締役会議事録作成の実務』（共著：商事法務）

<主な論文（会社法関係）>

- 「座談会：株券電子化実施後の株式実務」（共著：商事法務 1854号-1856号）
- 「株式の価格決定と個別株主通知」（商事法務 1976号）
- 「株式質の諸問題」（金融法務事情 1944号）
- 「改正会社法の意義と今後の課題（座談会）」（共著：商事法務 2040号、2042号）
- 「コーポレートガバナンス・コード対応における信託の活用可能性」（金融法務事情 2159号）