

連載：第11回

類型別戦略論-企業犯罪編



東京青山・青木・狛法律事務所 弁護士・法学博士
(バーカー&マッケンジー外国法事務弁護士事務所外国法共同事業)

井上 朗

1. 総論

連載第11回目は、すでに解説した、『企業不祥事』を好機に変えるための条件論及び戦略論に基づく、類型別の戦略論の第3回目として、企業の役員や従業員の一部が犯罪に従事している企業犯罪型の『企業不祥事』について扱います。企業犯罪型の『企業不祥事』は、少なくとも企業の役員や従業員の一部が故意に犯罪に手を染めているわけですから、『企業不祥事』発覚後に企業に発生するインパクトは、必然的に高いものになりがちです。企業と取引する取引相手は、企業やその従業員が犯罪に手を染めていないこと、犯罪行為により取引相手に被害を発生させようなどとはしていないことを前提に取引をしています。至極当たり前の前提といえます。そのため、至極当たり前の前提が崩壊すると、必然的に、企業に発生するダメージとインパクトが高くなるのです。

連載第1回で紹介したミートホープ事件は、企業犯罪型の『企業不祥事』により企業に発生するインパクトの高さを示す事例です。ミートホープ事件は、事案自体が極めて悪質であり、かつ、戦略的な対応がとられたとは到底いえない事案でしたが、2007年6月中旬事件の発覚により、ミートホープ社の信用は完全に崩壊し、同社は破産手続開始の申立てをし、2007年8月3日に破産決定が発令されました。また、ミートホープ社社長に対しては、2008年3月19日、詐欺罪と不正競争防止法違反の罪により懲役4年の実刑判決が下されました。ミートホープ事件の結末は、企業犯罪によ

るインパクトの大きさを如実に示すものといえます。

また、2007年に注目を集めた偽装請負、2008年に世間的な関心が注がれた名ばかり管理職問題に対する関心の高さも、企業犯罪型の『企業不祥事』によるインパクトの高さを示しています。

しかしながら、他方で、企業犯罪によるインパクトの高さを理由に戦意を喪失してしまい、企業犯罪型の『企業不祥事』に対する対応を放棄してしまうのも問題といえます。インパクトの高さを前提に、どのようにしたら『企業不祥事』によるインパクトを最小化し、企業犯罪型の『企業不祥事』の再発を防止するとともに教訓を学び、以後の収益拡大に繋げるかを戦略として纏め上げて実行すること、いうなれば『企業不祥事』を好機に変えるための戦略を立案してこれを実践すべきなのです。独占禁止法や証券取引法に違反する企業犯罪により甚大なインパクトを被りながら、その後、信頼回復を実現している企業の例も少なくないことに目を向けるべきです。

そこで、実際の問題発覚時に、どのように動けばよいのか、また、何に注意すればよいのか、以下、戦略の概要について解説します。

2. 対応マニュアル

①企業不祥事の判明

企業犯罪型の『企業不祥事』が発生した際にも、情報の収集に迅速さが要求されることは言うまでもありません。事故発生が確認できた時点で、速やかに緊急対策委員会を編成する必要があります。

■ 企業不祥事を好機に変える4つの条件 ■

企業犯罪型の『企業不祥事』の場合には、捜索押収が開始され、自社の一部の社員が犯罪行為に従事していたことが発覚する場合があります。独占禁止法違反による立入調査の実施などはその例です。このような場合、社内は極めて混乱し、事実関係の把握に支障をきたす場合も少なくありません。関係者が身柄を拘束されたり、事情聴取の対象になる場合には、一層、事実関係の把握に困難をきたします。このような観点からは、平時のリスクマネジメントの一環として、情報の伝達経路を確保するための手はずを整えておく必要があるといえます。

②緊急対策委員会の編成

企業犯罪型の『企業不祥事』が発生したことが明らかになった時点で速やかに緊急対策委員会を編成します。緊急対策委員会の発足後は、情報と判断権限を集中させる必要があります。

なお、企業犯罪型の『企業不祥事』に被害者が存在する場合には、被害の拡大を防止するとともに、被害者に対してどのように対応するのか、方針を早期に決定する必要があります。被害者への対応内容は、当然に、捜査機関も考慮しますし、訴訟手続が開始されれば法廷に顕出されます。

③事実関係の確認

緊急対策委員会において正確な事実関係を確認できるかどうか、情報提供の一貫性を確保できる事実関係を把握できるかどうかが肝要であることは、企業犯罪型の『企業不祥事』でも変わるところがありません。情報提供の一貫性を確保するための事実認定の前提となるべき情報の選別と分析が、緊急対策委員会の作業の中核を占めるといっても過言ではありません。情報の選別に際しては、新しい情報を対策本部内に掲示して委員全員が共有できるように、また、情報の散逸を防ぐため、文書や資料類の対策本部からの持ち出しは禁止すべきです。

④公式見解の作成

連載を通じて解説してきたとおり、『企業不祥事』発生時の情報発信の基本にして生命線になるのは、情報提供の一貫性であり、情報提供の一貫性を実

現できるかどうか公式見解にかかっています。

なお、企業犯罪型の『企業不祥事』についての公式見解の作成に当たっては、以下の3点の考慮が必要です。

第1に、不祥事の再発に向けて、企業自身が、徹底した事実調査を実施し、プライバシー及び捜査機関の捜査を妨害しない範囲で情報開示を実施することを伝えることです。

第2に、第1とも関連しますが、企業の情報開示は、捜査機関の捜査妨害に該当しない範囲で実施されるよう、公開の対象となる情報を選別することです。

第3に、公式見解をマスコミに発表するとして、どのような伝え方をするのか開示方針を明確に定めることです。典型的には、企業犯罪型の『企業不祥事』が世間にも明らかになった時点で、不祥事を直接に発生させた従業員の名前や直属の上司の名前については、間違いなく質問がありますし、記者会見になれば、間違いなく道義的責任を認めるのかどうか、質問がなされます。これらの典型的な質問にどのような姿勢で臨むのか、企業犯罪型の『企業不祥事』の場合には、開示方針を確立しておく必要性が高いのです。

⑤危機時のリスクマネジメントの実践

危機時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』によるインパクトの最小化と早期の収束化の実現です。

インパクトを減少させるという観点からは、隠蔽行為は絶対に阻止する必要があります。隠蔽行為には、捜査妨害も含まれます。隠蔽行為が奏功する可能性は、近年、益々低くなっているといえます。情報機器の小型化と高性能化には驚くばかりです。隠蔽行為が奏功しなかった場合には、会社に対するインパクトは極めて高いものになってしまいます。後述する大和銀行ニューヨーク支店事件において現実化したインパクトの大きさと高さを想起すべきです。

また、インパクトを減少させるためには、監督官庁、取引銀行及び株主等のステークホルダーに対して、できる限り、早期に、公式見解を伝え、会社の対応に対する理解と協力を得る必要があります。

⑥回復時のリスクマネジメントの実践

回復時のリスクマネジメントの目的は、『企業不祥事』により被ったダメージの早期回復です。ダメージを回復するためには、企業犯罪が発生した原因を明らかにし、原因を除去し、再発防止策を打ち出し、当該再発防止策を実行に移すことが必要です。企業犯罪型の『企業不祥事』発生の原因を分析するには専門家の助力が欠かせません。外部の専門家を入れた調査委員会が形成され、原因と再発防止策の分析が実施されることも少なくありません。調査委員会の報告書は最終的には企業の将来にわたって再発が防止されることを社会に向けて発表するものですから、詳細なものにするのが基本です。ただ、詳細にしすぎること、企業の内部的な情報を過度に流出させたり、従業員個人のプライバシーを侵食したりすることのないよう配慮が必要です。また、再発防止策の一環として、シミュレーショントレーニングや外部専門家によるレクチャーが実施されることも少なくありません。

3. 近時の事例研究

企業犯罪型の『企業不祥事』によるインパクトの高さを示す事例はそれこそ無数にあります。大和銀行ニューヨーク支店事件は、教科書事例的な事案で、かつ、『企業不祥事』発覚後の対応に失敗したために、インパクトが増大した典型的な事案です。

同事件は、大和銀行ニューヨーク支店の社員が、1983年、変動金利債の取引で5万ドルの損害を出したことに端を発します。損失が発覚して解雇されることを恐れた同社員は、損失を取り戻そうとアメリカ国債の簿外取引を行うようになったのですが、却って損失の拡大を招きました。同社員は書類を偽造して損失を隠蔽し、表明上は利益を出していたため、損害を出したことも隠蔽行為も発覚することはありませんでした。

大和銀行ニューヨーク支店の管理体制には、国債のトレーダーが支店の国債保有高や取引内容を監視しており、プレーヤーとスーパーバイザーを同一人物が兼ねるといった根本的な問題点が存在しました。また、同支店支店長は、海外で箔を付けてやってくる飾り物という状態であって、実質的

に機能しておらず、不正行為を行っていた社員は、実質的に同支店での実務面をコントロールし得る立場にあり続けていました。そのため、同社員の不正行為は、同社員が、1995年7月、大和銀行上層部に不正行為を自主的に報告するまで発覚せず、自主的な申告時点で、大和銀行の損失は約960億円にまで拡大していました。

1995年7月、同社員からの不正行為についての報告を受けて、大和銀行は、損失の発生についての大蔵省への報告を優先的に実施し、米国の金融当局への報告を実施せず、却って損失の発生を隠蔽しようとしていました。

しかし、大和銀行による隠蔽工作は、連邦準備制度理事会に発覚し、刑事事件として立件され、訴追されたのです。1996年2月28日、大和銀行は16の訴因の全てを認める有罪答弁をし、約350億円の罰金を支払い、米国からの完全撤退を余儀なくされました。

また、大和銀行の対応については、後に、当時の役員に対して株主代表訴訟が提起され、2000年9月20日、大阪地裁において、被告のうち11人に対して約7億7,200万ドルという巨額の賠償を求める判決が発令され、世間に衝撃を与えました。なお、大阪地裁での判決後、原告及び被告双方が大阪高裁に控訴し、高裁での口頭弁論終結後、和解協議が開始され、2001年12月10日、第1審で敗訴した11人の被告の手取り年俸の総額にあたる約2億5,000万円で和解が成立しています。

大和銀行ニューヨーク支店事件は、企業犯罪型の『企業不祥事』のインパクトの高さ及び隠蔽行為によりインパクトが複利的に増大する性質を示す好例といえます。

4. まとめ

以上、連載第11回では、『企業不祥事』を好機に変えるための戦略論の類型別対応論の第3回目として、企業犯罪に類する不祥事発生時の対応論について解説致しました。連載第12回では、類型別対応論の第4回目、また、連載の最終回として、情報流出に類する不祥事発生時の対応論について、分析を致します。