

日本取引所自主規制法人は、2018年3月30日、「上場会社における不祥事予防のプリンシプル（以下、「不祥事予防のプリンシプル」という）」を公表した。その趣旨として、「不祥事がまねな事象でなくなった現状において、不祥事の発生そのものを予防する取組みが上場会社の間で実効性を持って進められる必要性が高まっていることを挙げ、「不祥事予防のプリンシプル」と2016年2月に策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル（以下、「不祥事対応のプリンシプル」という）」とを車の両輪として、上場会社において実効性の高い取組みを推進することを期待している。

本稿では、はじめに、「不祥事予防のプリンシプル」の概要とその目指すところを解説するとともに、不正予防に失敗した事例を参考に、「不正リスクの許容ライン」、つまり、どこまでの不正リスクを許容するか、不正防止のための必要最小限の対策はどこまで講じるべきかを検討したい。なお、筆者の基本的な考え方は、不正防止に係るコストや業務の合理性・効率性を考えた場合に、「不正を完全に防止すること」よりも、「不正を早期に見出す対策」により重点を置くべきであるという立場である。その意味では、「不祥事予防のプリンシプル」とは若干立場が異なることを、お断りしておきたい。

I 6つの原則で事前に防ぐ 「不祥事予防のプリンシプル」 のポイント

まず、「不祥事予防のプリンシプル」の根幹部分である、原則1から原則6について、図表1のように示されている。

それぞれの原則について、不祥事予防プリンシプルでは、次のように解説されている。

原則1〜原則6の概要

(1) 「原則1」実を伴った実態把握

不祥事予防の第一歩は、「自社のコンプライアンスの状況を正確に把握すること」であるというのが原則1

である。

そのためには業務上のレポート・ラインが有効に機能して、正確な情報が現場から経営陣に確実に連携されるメカニズムが重要であり、また、レポート・ラインが機能しない場合に備えた、内部通報や外部からのクレーム、株主・投資者の声を適切に分析・処理し、経営陣に正確な情報が届けられるしく

みが実効性を伴って機能するなど、実態把握のしくみが社内定着し、持続的・自律的に機能することが重要である。

(2) 「原則2」使命感に裏付けられた職責の全う

コンプライアンス違反発覚時には「経営陣を含め責任の所在を明確化し的確に対処する」ことが求められるとともに、監査・監督機関には、不祥事発生につながる要因がないかを能動的に調査し、コンプライアンス違反の予兆があれば、使命感を持って対処することが求められる。

また、実質的な「自己監査」とならないよう、監査・監督する側とされる側との利益相反を的確にマネジメントすることが必要であり、その牽制機能には、「必要な場合に経営陣の適格性を判断する適切な選任・解任プロセスも含まれる」として、大きな権限を持たせている。

(3) 「原則3」双方向の「ミニニケーション

中間管理層に対し、「経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝える」という双方向のコミュニケーションにとつ