

平成27年8月19日

上場会社に求められる「内部通報システム」について

弁護士法人ほくと総合法律事務所
弁護士 中原 健 夫

1 コーポレートガバナンス・コードにおける内部通報への言及

平成27年6月1日より、全ての上場会社に対して、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始されました（東証有価証券上場規程445条の3）。コーポレートガバナンス・コードとは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」と言われており、「実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる」とされています（株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」より）。

このコーポレートガバナンス・コードは、第1章から第5章にわけて、5つの基本原則が示された上で、基本原則1との関係では7つの原則が、基本原則2との関係では5つの原則が、基本原則3との関係では2つの原則が、基本原則4との関係では14個の原則が、基本原則5との関係では2つの原則が示されています（要するに、合計30個の原則が示されています）が、本稿では、【原則2-5.】として示された「内部通報」について取り上げたいと思います。

コーポレートガバナンス・コードにおいて、内部通報については、次のような内容が示されています。

【原則2-5. 内部通報】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

また、コーポレートガバナンス・コードでは、いくつかの原則について補充原則が示されているのですが、【原則2-5.】として示された「内部通報」についても、次のような補充原則が示されています。

【補充原則 2-5 ①】

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

このコーポレートガバナンス・コードとは、上場会社に対して、すべての原則及び補充原則に従うことを求めているものではなく、「Comply or Explain」によるコードの尊重を求めているものであり、【原則 2-5. 内部通報】や【補充原則 2-5 ①】についても同様なのですが、個人的には、これらの原則に関して、今まで、多くの上場企業が内部通報システムの構築に当たり考慮していないエッセンスが盛り込まれたことに注目しています。それは、【補充原則 2-5 ①】の前段に示された「内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべき」という点になります。

現状、多くの上場企業では、直接的に「社外取締役と監査役による合議体」に対して内部通報が行われるような設計としているところは少なく、企業の内部（コンプライアンス部門等）に設置された窓口（以下「内部窓口」といいます。）に加えて、インテグレックス社や法律事務所のような企業の外部に設置された窓口（以下「外部窓口」といいます。）に対しても内部通報を行うことができるという設計にとどまっているのではないのでしょうか。

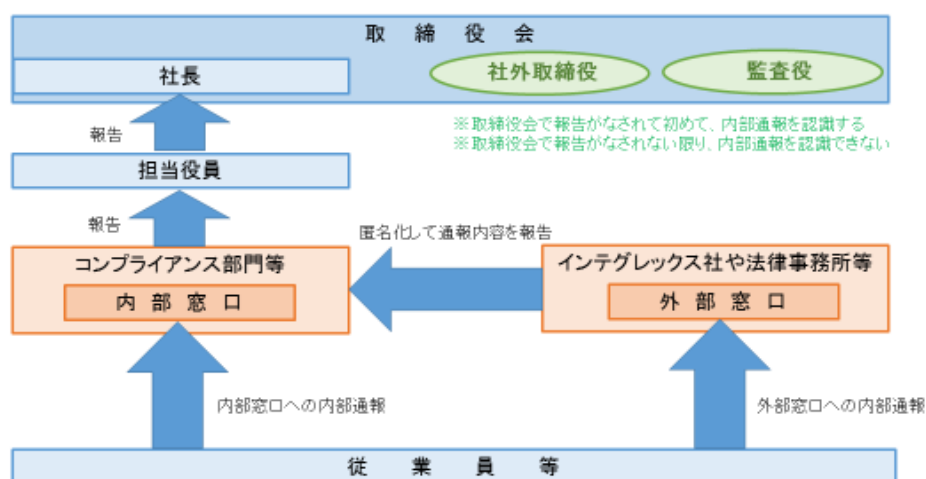
確かに、このような外部窓口は、企業の外部に設置されているという意味では、企業から独立した窓口であると言えるかもしれませんが。また、内部窓口のみが設置されているにすぎない企業と比べれば、外部窓口も設置されている企業の方が、企業内の様々な問題に関する情報を把握するという観点からは、優れていると言うことはできます。しかしながら、現在の外部窓口は、内部通報を受け付けた場合、その後はどのように対応することになっているのでしょうか。多くの上場企業では、＜図 1＞のとおり、外部窓口において通報内容を詳しく聴取して、通報者を匿名化した（通報者が誰であるかが分からないようにした）上で、内部窓口を運営する部門（コンプライアンス部門等）に対して、通報内容を報告するという流れになっているのではないのでしょうか。そうだとすれば、現在の外部窓口は、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則 2-5 ①】の前段に示された「経営陣から独立した窓口」とは言えないのではないのでしょうか。

もちろん、コーポレートガバナンス・コードにおける「Comply or Explain」の精神からすれば、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則 2-5 ①】の前段に従っていないとしても、従わないことについて合理的な説明ができるならば問題はありませぬ。しかしながら、外部窓口が連携する部門が経営陣から独立していない部門（コンプライアンス部門等）に限定されているとすれば、【補充原則 2-5 ①】の前段に示された「経営

陣から独立した窓口の設置」がもたらす効果と同等の取組みが行われていない限り、【補充原則 2-5 ①】の前段に従っていないことについての合理的な説明ができないのではないのでしょうか。

そして、＜図 1＞のような外部窓口を設置しているだけでは、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等に対して企業内の様々な問題に関する情報が確実に提供される制度的な担保がないため、【補充原則 2-5 ①】の前段に示された「経営陣から独立した窓口の設置」がもたらす効果と同等の取組みとは言えず、【補充原則 2-5 ①】の前段に従っていないことについての合理的な説明にならないように思えます。

＜図 1＞



2 経営陣から独立した機関等の重要性

それでは、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則 2-5 ①】の前段を踏まえ、上場会社は、どのような内部通報システムを構築することが求められているのでしょうか。

その具体的な解決策を提示する前に、まず、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等が果たすべき役割の重要性について簡単に触れさせていただきたいと思えます。

(1) 経営陣から独立した機関等が果たすべき役割

そもそも、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則 2-5 ①】の前段は、何故、内部通報システムの構築に当たり、外部窓口の設置を求めることにとどまらず、「経営

陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）」まで求めたのでしょうか。

それは、上場会社において、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等が会社法の求める役割（その中に経営陣に対して適切な牽制を働かせる役割が含まれることは指摘するまでもありません。）を適切に果たすことができる体制を整備することが非常に重要であるところ、そのような体制を整備するためには経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等が企業内の様々な問題に関する情報をできる限り把握できるようにしなければならないと考えられたからだと思います（企業内の様々な問題に関する情報を把握できなければ、経営陣に対して適切な牽制を働かせることに限界があることは、容易に理解していただけたと思います。）。

したがって、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則2-5①】の前段との関係では、かかる趣旨を踏まえて、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口を設置するか（Comply）、又は、かかる窓口の設置がもたらす効果と同等の取組みを行うか（Explain）、しなければならないと考えられます。

（2）東芝不適切会計処理事件にみる経営陣から独立した機関等の重要性

また、昨今の著名な企業不祥事である東芝不適切会計処理事件の第三者調査委員会報告書によれば、直接的な原因として、経営トップらの関与を含めた組織的な関与、上司の意向に逆らうことができないという企業風土、経営者における適切な会計処理に向けての意識又は知識の欠如等が挙げられており、間接的な原因として、各カンパニーやコーポレートにおける内部統制が機能していなかったことに加えて、取締役会による内部統制機能（監督機能）や監査委員会による内部統制機能（監査機能）が働いていなかったこと、さらには、内部通報制度が十分に活用されていなかったこと等が挙げられています。このような原因分析から言えることは、経営トップであっても企業不祥事に関与することがあり得るという前提に立つ必要があり、そのような事態を生じさせない又はそのような事態が生じたとしても早期に是正させるためには、経営陣から独立した機関や存在が、会社法の求める役割（その中に経営陣に対して適切な牽制を働かせる役割が含まれることは指摘するまでもありません。）を適切に果たすことができる体制を整備しておくことが極めて重要であるということだと思います。

そのためには、経営トップに対して苦言を呈することができる社外取締役や監査役等を起用することが重要になりますが（前述した報告書においても、再発防止策のひとつとして、社外取締役の増員及び構成員の見直しが挙げられています。）、いかに苦言を呈することができる人材を起用したとしても、その人材が企業内の様々な問題に関する情報を把握できなければ、期待される役割を満足に果たすことができないと思います。

3 上場会社に求められる今後の「内部通報システム」のあり方

それでは、経営陣から独立した機関等の重要性を踏まえ、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則2-5①】の前段との関係で、上場会社は、どのような内部通報システムを構築することが求められるのかという点について、具体的な解決策を提示したいと思います。

(1) 経営陣から独立した機関等に対して内部通報が行われるルートの追加

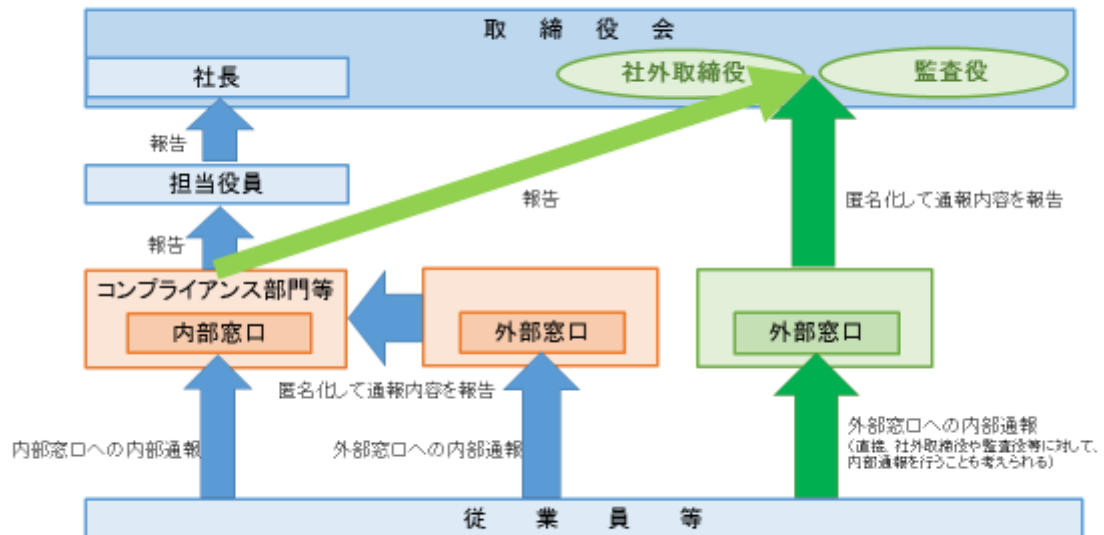
上場会社としては、経営陣が企業不祥事に関与している（疑いのある）事案こそ、早期に発見しなければならないはずですが、内部窓口はもちろん、＜図1＞のような設計であれば外部窓口に対しても、内部通報が行われることを期待するのが困難であるという側面があるのではないのでしょうか。ましてや、東芝不適切会計処理事件のように、経営トップが企業不祥事に関与している事案であれば、なおさらではないかと思えます。なぜなら、従業員等は、内部通報を行ったとしても、経営陣によって握りつぶされてしまうのではないかと、そうであれば、わざわざ経営陣から煙たがられるようなリスクを負いたくない、という想いを抱くと思われるからです。

したがって、経営陣が企業不祥事に関与している（疑いのある）事案を早期に発見するためには、コーポレートガバナンス・コードの【補充原則2-5①】の前段に示されているように、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等に対して内部通報できるルートを追加することが考えられるのです。もっとも、社外取締役や監査役等は、従業員等にとって、どうしても遠い存在になりがちだと思いますので、従業員等から、直接、社外取締役や監査役等に対して内部通報が行われることを期待するのは、厳しいように思えます^[1]。そこで、＜図2＞のように、経営陣に対して報告が行われるのではなく、直接、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等に対して報告が行われる外部窓口を設置して、その外部窓口に対する内部通報を促すことが考えられるのではないのでしょうか。

このような設計を行った場合、従業員等にとって、内部通報できる外部窓口が2つになります。その結果、従業員等は、外部窓口に対して内部通報を行う場合に、①経営陣に対して報告が行われる外部窓口のみを利用するのか、②経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等に対して報告が行われる外部窓口のみを利用するのか、③いずれの外部窓口も利用するのか、という3つの選択肢の中から選択することができるのです。

¹ だからこそ、社外取締役や監査役等が、どのような人物であり、どのような役割を担っているのかという点について、従業員等に対して十分な説明がなされ、いわゆる「顔が見える」状態とすることが重要であると思います。

<図 2>



なお、経済産業省が平成27年7月24日に公表した、「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」報告書においても、「監督機能を担う社外取締役の役割・機能の活用」という基本的な考え方が示され、改めて経営陣から独立した機関等の重要性が強調されるとともに、同報告書の別紙1「我が国企業のプラクティス集」の中では、「内部通報システムには複数のルートがあり、法務部に通報するルートもあれば、監査役に通報するルートもあり、実際、月に1～2回程度、海外の子会社の情報を含めて直接監査役に内部通報されている。」という事例、「社外の弁護士と社外監査役を窓口として、社外の人に直接スピークアップできる制度を設けている。」という事例及び「従業員用に、社外取締役に対する直通のホットラインがある。」という事例等、経営陣から独立した機関等に対して内部通報が行われるルートを設けている事例が紹介されています。

(2) 経営陣から独立した機関等に対する内部通報の報告

それに加えて、経営陣から独立した機関や存在である社外取締役や監査役等に対する情報開示を充実させるという観点から、内部窓口を運営する部門（コンプライアンス部門等）が認識した内部通報（内部窓口に対する内部通報のみならず、外部窓口に対する内部通報も含みます。）については、<図 2>のように、社外取締役や監査役等に対しても、速やかに全件報告するような体制とすることが考えられます。そのような体制

としておけば、社外取締役や監査役等による牽制が働くことになるため、内部通報された案件が経営陣によって握りつぶされるリスクを減らすことができますし、社外取締役や監査役等が企業内の様々な問題に関する情報を把握できる機会が増えるため、日常的な監督・監査を行う上でも有益な情報として活用されることもあるのではないのでしょうか。

4 最後に ～ 通常の業務ラインを鍛えるための不断の努力の重要性

本稿で述べたとおり、コーポレートガバナンス・コードの適用を受けて、上場会社における内部通報システムは、進化しなければならない時期を迎えたと考えています。現時点では、前記3（1）や（2）で提示した具体的な解決策を講じている上場会社は少ないかもしれませんが、コーポレートガバナンスのあり方に関して、社外取締役や監査役等の充実を図るという方向性にある以上、前記3（1）や（2）で提示した具体的な解決策を講じる上場会社が増えるだろうと予想しています^[2]。

もともと、内部通報システムを構築するに当たり、内部通報の受付窓口の機能を強化することも重要なのですが、特に強調しているのは、通常の業務ラインを鍛えることという点になります。つまり、企業内の様々な問題に関する情報は、上司と部下との間の報告・連絡・相談等が密に行われていれば早期に発見することができ、かつ、発見できた問題に対して上司が適切な行動を取りさえすれば解決されることが多いのですから、何よりも通常の業務ラインを鍛えることこそが重要であると考えています。

経験上、「内部通報」や「コンプライアンス」というテーマで役員・管理職向けの研修を依頼されることが多いのですが、通常の業務ラインを鍛えるための不断の努力こそが重要であるという視点は、コーポレートガバナンス・コードの導入前後で変わることはないと思えます。読者の方の中には、「内部通報」や「コンプライアンス」というテーマで社内研修を行う役割を担う方もいらっしゃると思いますが、この視点を見失わないようにしていただきたいと思います。

以上

² 前記3（1）や（2）は、コーポレートガバナンス・コードとの関係で、当職が有効であるとする内部通報システム的设计変更になりますが、これら以外の设计変更を否定するものではありません。

著者略歴

平成5年3月 早稲田大学法学部 卒業（奥島孝康ゼミ（会社法）所属）
平成8年4月 司法研修所 入所（司法修習期50期）
平成10年4月 第一東京弁護士会 入会
原田・尾崎・服部法律事務所（現在は尾崎法律事務所）入所
平成14年4月 アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）入社
平成17年9月 あさひ・狛法律事務所（現在は西村あさひ法律事務所）入所
平成19年3月 のぞみ総合法律事務所 入所
平成20年5月 弁護士法人ほくと総合法律事務所を設立、代表パートナー就任

なお、「内部通報システムをつくろう～10の課題と111の対策」「公益通報者保護法が企業を変える～内部通報システムの戦略的構築と専門家の活用」「保険業務のコンプライアンス」「製品事故にみる企業コンプライアンス態勢の実践」「個人情報保護と民暴対策」等の著書や論稿多数。

また、企業等において、「コンプライアンス」「内部通報」「ハラスメント」等に関する役員・管理職を中心としたセミナー実績多数。

主要取扱分野

コンプライアンスを含む会社法務全般、危機管理対応、保険業務、事業再生・倒産、M&A、不動産関係業務、訴訟案件など

筆者への問合せ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町2-3 麹町プレイス9階

電話：03-3221-9873 FAX：03-3221-9874 Email：tkn@hslo.jp

ホームページ：<http://www.hslo.jp/>

掲載日：2015年9月3日