

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026年9月号

不正調査における外部弁護士の役割 — 法人を依頼者とするという視点



利害対立下における企業調査の実務的視点

近年、企業不祥事に関する報道や行政対応への関心の高まりを背景として、内部調査や第三者調査に関する議論を目にする機会が増えている。

不正調査の重要性自体は近時になって初めて生じたわけではない。企業不祥事は従前より存在しており、企業としても、不正の有無や原因を把握し、必要な対応を検討する必要性は常に存在していた。

近時変化しているのは、むしろ、不祥事発覚後に企業に求められる説明責任の水準、調査の透明性、そして調査プロセス自体に対する社内外の視線であるように思われる。

実務上、企業不祥事に関する調査は、必ずしも「純粋な事実解明」のみを目的として進行するわけではない。特に、役員や経営陣に関連する事案、クロスボーダー企業における本社・日本法人間の認識差異が存在する事案、また、経営方針や組織運営に対する不満が背景に存在する事案においては、調査対象となる事象そのものに加え、その周囲に複数の利害関係や組織的緊張関係が存在することも少なくない。そのため、調査の過程で組織的な利害対立が顕在化し、調査結果がその後の様々な意思決定に影響を及ぼすこともある。

しかしながら、そのような場合であっても、外部調査に関与する弁護士として重要となるのは、特定の経営陣、通報者、あるいは社内部門の利益を代弁することではなく、「法人それ自体」を依

頼者として捉え、企業として適切な意思決定と事業継続を可能にするために必要な調査、分析及び助言を行うことであるとする。

「法人を依頼者とする」とはということか

不正調査において、「誰のために調査を行うのか」という点は、実務上しばしば曖昧になりやすい。

特に、調査の契機が役員間対立、通報案件、人事問題、あるいは海外本社からの懸念提起等である場合、調査に関与する関係者それぞれが異なる期待を有することがある。

例えば、ある関係者は特定人物の責任追及を期待し、別の関係者は早期の幕引きを期待し、さらに別の関係者は対外説明リスクの最小化を重視していることもある。

しかし、外部弁護士による調査の目的は、本来、そのような個別利害の調整そのものではない。

もちろん、実際には調査結果が人事・ガバナンス・当局対応・株主対応等に影響を及ぼすことは避けられない。しかし、少なくとも調査それ自体は、特定の結論を前提として行われるべきではない。短期的な組織防衛（隠蔽や矮小化）ではなく、膿を出し切らなければ長期的には法人そのものの存続が危うくなりうるものであり、調査はあくまでも、確認された事実、証拠、ヒアリング結果及び関連法令等を踏まえ、法人としてどのようなリスクが存在し、どのような対応が合理的であるかを整理するプロセスであるべきである。そして、そのような合理的な整理が、企業の説明責任や将来的な事業継続にも資することにより、長期的に法人の利益にかなうのである。

その意味で、「法人を依頼者とする」という視点は、単なる抽象論ではなく、調査のスコープ設定、ヒアリング設計、資料保全、結果報告及び経営陣への助言の各場面において重要な意味を有する。

不正調査プロセスにおいて「違法性」と「経営判断」を画する意義

不正調査において難しい論点の一つは、どこまでを調査対象とし、どこからを経営判断の領域として扱うべきかという点である。

企業活動においては、結果的に失敗した投資判断、過度に楽観的な事業計画、特定取引先への依存、説明不十分な意思決定等が後日問題視されることがある。

しかし、結果として損失が発生したことのみに基づいて、直ちに違法行為と評価できるわけではない。

特に、日本法上一定の範囲で経営判断原則が認められていることから、調査においても、「結果論として望ましくなかった判断」と、「善管注意義務違反や特別背任等の法的問題を構成し得る行為」とを区別する視点が重要となる。

実務上も、外部調査においては、「経営として適切だったか」という抽象的評価に踏み込むのではなく、例えば、重要事実の秘匿や虚偽説明の有無、利益相反の有無、社内承認プロセスの意図的潜脱、私的利益供与の有無、法令違反又は重大な社内規程違反の有無といった観点から、法的・コンプライアンス上の問題の有無を整理することが一般的である。とりわけ、経営判断の前提となる社内承認プロセスが意図的に潜脱されていた場合や、監査・監視機能（ガバナンス）が十分に機能していなかった場合の善管注意義務違反の有無については、当然に厳しく検証の対象となる。

これは、調査の射程を不当に限定する趣旨ではない。むしろ、外部調査は企業の経営判断そのものに代わるものではなく、また法人内部の利害対立に利用されがちな結果論的責任追及に加担するものでもなく、法人が適切な意思決定を行うための法的・コンプライアンス上の判断材料を提供するという役割を明確にするためにも重要な視点である。

利害対立の中での外部調査の立ち位置

さはさりながら、実際の調査現場において、「法人を依頼者とする」という立場を一貫して維持することは容易ではない。

特に重大不祥事案件では、案件終結のあり方だけでなく、通報者、経営陣、関係部門、海外本社等がそれぞれ強い問題意識や感情を有していることが多く、調査チームに対しても、明示的又は默示的に一定方向の期待が示されることがある。

しかし、そのような状況であるからこそ、外部調査は、特定の立場に与することなく、確認された事実、収集した証拠及び法的評価に基づいて、法人としてどのようなリスクが存在するかを整理しなければならない。調査が法人以外の誰かの武器になった瞬間に、外部調査プロセスへの信頼は失われる。

そのうえで自覚しておくべきなのは、外部調査において、調査チームが提示するのは経営上の「正解」ではない。特定の事業判断や経営戦略の妥当性そのものは、本来、企業自身が負うべき経営責任の問題である。調査チームの役割は、法令違反、善管注意義務違反、利益相反、特別背任その他の重大なコンプライアンスリスクの有無を整理し、企業が適切な意思決定を行うための材料を提供することにある。

その意味で、外部調査は、誰かを守るためのものでも、誰かを排除するためのものでもない。短期的な組織防衛や組織内の力学ではなく、法人の長期的な利益という観点から、時に現任の経営陣にとって耳の痛い事実であっても、ありのまま報告することが、外部調査に携わる弁護士に求められる役割である。

おわりに

不正調査は、しばしば「不正を摘発するためのプロセス」と理解される。しかし、その本質は、不正を摘発すること自体ではなく、法人が今後も健全に存続し、事業活動を継続するうえで適切な意思決定を行うために必要な事実及び法的リスクを整理し、その判断材料を提供することにある。

だからこそ、外部調査に携わる弁護士は、特定の経営陣、通報者又は社内部門の利益に左右されることなく、「法人それ自体」を依頼者として行動しなければならない。利害が鋭く対立する場面において、その立場を一貫して貫くことは容易ではない。しかし、それでもなお、「法人それ自体」を依頼者として行動することこそが、不正調査に携わる外部専門家に求められる最も重要な役割であると考えている。

最新情報 *2026/9/15時点

コンプライアンス無料相談会のご案内

内部通報対応には多種多様の論点が含まれておりますところ、これを実務担当者が対応しなければならないため、日頃から実務担当者の皆様のスキル向上・研鑽が重要となる上、それでも対応できないケースが生じた場合の対応策を、会社としては平時から検討しておくことが肝要です。

内部通報制度の実務において課題を感じている方々向けに、専門家による無料相談会を開催しています。

個別の具体的な状況に応じた対応策を提供しますので、ぜひご活用ください。

- **日時：毎週金曜日 15:00～17:00（要予約）**
- **申込フォーム：[こちら](#)**

セミナー開催予定

- **【オンライン】不祥事を防ぎ、企業価値を高める「コンプライアンス×ブランディング」の理論と実践
～先進事例に学ぶ「広告制作プロジェクト」による組織風土改革と、ESG 時代の発信アプローチ～**
主催：一般社団法人企業研究会 開催日時：2026 年 9 月 18 日(金) 14:00-17:00
講師：三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）
<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/91438>
- **【オンライン】元検事・現弁護士が解説！企業不祥事対応の実務
～金銭不正のケースから学ぶ、平時の備えから民事交渉・刑事対応まで～**
主催：株式会社 LegalOn Technologies 開催日時：2026 年 9 月 29 日(火) 11:00-12:30
講師：福田政人弁護士（パートナー、第二東京弁護士会）
https://www.smbcc-education.jp/seminar_detail/?eventNo=20261823-01
- **【会場（東京）】真にコンプライアンス活動を浸透させ、不祥事を防止する コンプライアンス研修の設計術
～企業のコンプライアンス戦略、研修手法を踏まえて～**
主催：SMBC コンサルティング株式会社 開催日時：2026 年 10 月 6 日(火) 14:00-17:00
講師：三浦悠佑弁護士
https://www.smbcc-education.jp/seminar_detail/?eventNo=20261823-01

執筆者・お問い合わせ先



弁護士 土居 文代（パートナー、第一東京弁護士会）

E-mail: fumiyo.doi@aplaw.jp

企業不正・コンプライアンス調査を主要な取扱分野とし、国内企業の不正調査から、外資系企業における英語での社内調査まで幅広く対応。公表案件では東京女子医科大学第三者委員会の調査補助者を務めた。事実関係の解明にとどまらず、企業が自ら問題を発見・是正し、再発防止につなげる「自浄作用」を支えることを重視している。2025年にはGlobal Investigations Reviewの「Women in Investigations 2025」に選出され、ホワイトカラー犯罪・企業調査の分野で世界的に活躍する女性100名の一人として紹介された。

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 不正調査・リスクマネジメントプラクティスグループ

E-mail: crmpg@aplaw.jp

当事務所のニュースレターをご希望の方は[ニュースレター配信申込フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。また、バックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したのではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せず渥美坂井の弁護士にご相談ください。

東京オフィス Tokyo Head Office

〒100-0011 東京都千代田区
内幸町 2-2-2
富国生命ビル（総合受付：16F）



大阪提携オフィス Osaka Affiliate Office

（A&S 大阪法律事務所）
〒530-0005 大阪府大阪市北区
中之島 2-3-18
中之島フェスティバルタワー16階

福岡提携オフィス Fukuoka Affiliate Office

（A&S 福岡法律事務所）
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神
2丁目 12-1 天神ビル 10階



ニューヨーク提携オフィス New York Affiliate Office

1120 Avenue of the Americas,
4th Floor
New York, New York 10036



ロンドンオフィス London Office

85 Gresham Street,
London EC2V 7NQ, United Kingdom



フランクフルト提携オフィス Frankfurt Affiliate Office

Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325
Frankfurt am Main, Germany



ブリュッセルオフィス Brussels Office

CBR Building, Chaussée de la Hulpe
185, 1170, Brussels, Belgium



ホーチミンオフィス Ho Chi Minh Office

10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton
Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho
Chi Minh City, Vietnam

