

2019年3月5日

日本取引所自主規制法人主催 上場会社セミナー「不祥事をどう防ぐか」

パネリスト 弁護士 久保利 英明の発言要旨

1. 弁護士には5つの顔がある 1社に①②③④の弁護士が恒常的に必要
 - ① 企業の顧問弁護士、訴訟代理人として依頼者（業務執行サイド）のために働く
 - ② 企業内弁護士、GE（ジェネラルカウンセル）、CLO（チーフリーガルオフィサー）、CRO（チーフリスクオフィサー）として、階層の違いはあるものの、会社の収益と持続可能性・安全性をバランス良く確保する役割
 - ③ 独立社外取締役たるボードメンバーまたは社外監査役としてCEOを統制して、ガバナンスを担う
 - ④ ①とは異なる内部通報・顧客苦情の受け皿弁護士として、不芳情報のレポートラインの一翼を担い、不祥事の未然防止のアドバイザーを務める
 - ⑤ 第三者委員会メンバーとしてオールステイクホルダーのために事実調査、真因究明、再発防止提言を担う

2. 不祥事予防のできない企業
 - ① 事実を隠蔽し、欺瞞がはびこり、誤謬を認めず、マイナス情報や不都合な真実と真剣に向き合わない企業
 - ② 社長や経営層が、時代遅れの前例踏襲・横並び・行政依存・性善説症候群に陥っている企業
 - ③ 事業部が縦割化して、相互にコミュニケーションがなく、現場・管理職・経営層のレイヤー間の風通しも悪い企業
 - ④ グループとしての統合・連携経営がなく、子会社を放任し、あるいは、がんじがらめにして自律も自立も与えない企業
 - ⑤ 下請けやサプライチェーンの管理・監督がなく、丸投げして監視せず、無関心な企業

3. 内部通報は砂金探し
 - ① 内部通報が少ない会社は経営者が従業員から信用されていない証拠
 - ② 内部通報にトップが感謝せず、「密告者」扱いすれば、トップは裸の王様になる
 - ③ 不正の三要素（動機・機会・正当化）の検証という視点から内部通報を分析する
 - ④ 内部通報が会社に寄せられるか、警察や検察へ告発されるかで、「司法取引」は天と地の差になる

以上