



「ゼロリスク」から 「リスクマネージメント」へ

長島・大野・常松法律事務所 弁護士
信州大学 特任准教授
深水 大輔

自己紹介

- **長島・大野・常松法律事務所** パートナー弁護士
- 危機管理・コンプライアンス・国内外の当局調査対応
- ALB under 40 Asia Outstanding Legal Professionals 40 (2019)
- Legal 500 Asia Pacific Next Generation Lawyers (2020)
- Best Lawyers in Japan 2021 “Corporate Governance and Compliance Practice”(2020)



- **信州大学特任准教授**
- 2019年9月 : The Cambridge International Symposium on Economic Crime
- 2019年9月 : White Collar Crime Workshop in Washington DC (主催者)
- 2020年9月 : The Cambridge International Symposium on Economic Crime (予定)
- 2020年9月 : White Collar Crime Workshop in Washington DC (予定)

「ゼロリスク」から「リスクマネジメント」へ

«Contents»

1. 企業不祥事・企業犯罪は起こるものである
－リスクマネジメントという発想－
2. コンプライアンス・ガバナンスとリスクマネジメントの関係
3. “ゼロリスク”は実現できず、また、目指すべきでもない
－ファイナンスの視点－
4. 企業（法人）に特有のアプローチの必要性

【参考】(連載)「企業不祥事・企業犯罪をめぐる諸問題」

第1回「“ゼロリスク”から“リスクマネジメント”へ」(金融法務事情 No.2130)

「ゼロリスク」から「リスクマネージメント」へ

1. 企業不祥事・企業犯罪は起こるものである－リスクマネージメントという発想－

Q. 企業犯罪を含む不正・不祥事は「絶対に起こってはならない」ものなのか？

- 従来の我が国におけるコンプライアンス問題の捉え方－“ゼロリスク”を求める傾向－
- 企業 = 社会的便益を生み出す“システム”
⇒ 連続性・継続性を意識し、いかに効果的・効率的に運用するかを考えるべき
- 企業犯罪 = エージェンシー・コスト (Agency Cost)

※エージェンシー・コスト: 委託者(プリンシパル)と受託者(エージェント)との関係において、委託者が望む利益の実現のために活動すべき受託者が、必ずしも委託者の意向に100%沿った行動をとらないことにより生じるコストのこと。

※エージェンシー・コストはゼロにならない

⇒ 企業不祥事・企業犯罪は起こるものであるという発想の転換が必要

- 議論すべきは、リスクをゼロにすること（ゼロリスクの追求）ではなく、どのように管理するか（リスクマネージメント）である。

【関連論点】 企業犯罪の処罰はなぜ行うのか？ 応報 vs 再犯防止

2. コンプライアンス・ガバナンスとリスクマネージメントの関係

Q. コンプライアンス・ガバナンスとリスクマネージメントはどのような関係にあるのか？

- **コンプライアンス**：適用される法律、規制、ルールや内部的な要求を遵守することをいう。「法令遵守」と訳され、企業などが、法令や規則を守ることをいう。日本においては、通常、より広く企業活動において企業倫理・社会規範に反することなく、公正・公平に業務を遂行することをいう。※コンプライアンスリスク、コンプライアンス体制
- **リスクマネージメント**：リスクを特定し、評価し、優先順位をつけ、回避し、防止し、監視し、軽減し、縮小し、共有し、報告し、受け入れるためのプロセスをいい、これらのプロセスを監視することも含む。※リスク管理体制
- **ガバナンス**：リスクマネージメントやコンプライアンスに関する意思決定を組織において合理的に行うためのプロセス・枠組みをいう。
- 企業の行う（リスクマネージメントを含む）経営判断において、コンプライアンスリスクは、考慮すべき様々なリスクの一つである。企業が（リスクマネージメントを含む）経営判断を組織として合理的に行うための仕組み（フレームワーク）として、ガバナンスが存在する。

【関連論点】法令違反行為には経営判断原則が「適用されない」のか？

3. “ゼロリスク”は実現できず、また、目指すべきでもないーファイナンスの視点ー

Q. “ゼロリスク”の追及は正しいか？

ある企業がある年に10億円の予算があるとして、当該企業がコンプライアンスリスクの重要性を強調し、9億9000万円をコンプライアンス体制の強化に使った場合、投資家はこの企業に魅力を感じるか？

- 通常、多くの投資家はこの経営判断を歓迎しない
- **オーバーコンプライアンス**のリスク
 - ⇒意思決定・生産活動の機動性・柔軟性への悪影響
 - ⇒製品・サービスの質の低下・価格上昇
- ゼロリスクを追求し、「やった方がよいことを全部やる」のは現実的でないばかりでなく、保有資産の効果的・効率的活用という観点から妥当でない。企業を取り巻くリスクの内容、性質や重要度に応じて、Cost-effectiveにリソースを活用することが求められる。
 - ⇒リスクベース・アプローチの合理性

【関連論点】企業はコンプライアンスにいくら使うのが合理的なのか？

4. 企業（法人）に特有のアプローチの必要性

Q. 企業の役員、従業員は「会社のため」に不正を行うのか？

- 企業犯罪においては「会社のため」に不正を行っていた（継続していた）と述べる関与者が少なくない。本当にそうなのか？なぜ日本ではこの発想が受け入れられるのか？
- 当該不正によって企業が一定の利益を受ける関係が存在するのは事実であるが、多くの場合、関与者は自らの利益のために不正に関与している。
- 問題は、関与者にとって、不正を行うこと（不正を黙認すること）が合理的な選択となるような状態（構造的問題）が企業内に存在することにある。
 - ⇒このような**不健全な状態**へのアプローチが必要
 - ⇒多角的なアプローチの必要性・許容性
 - ・心理学、認知科学、行動経済学からのアプローチ
 - ・人工知能（AI）を含むテクノロジーの活用、etc.

【関連論点】リスクを合理的にコントロールするインセンティブ・ストラクチャーを設計することによるメリットは？企業犯罪対応における説得責任（Accountability）の重要性とは？

ご清聴ありがとうございました。

長島・大野・常松法律事務所 パートナー弁護士
信州大学 特任准教授



◆ 深水 大輔 (ふかみず だいすけ)

経歴

2008年長島・大野・常松法律事務所入所。2012年に公認不正検査士資格を取得。2015年には英国King's College LondonにおいてEU競争法を学び、その後、Kirkland & Ellis LLPのシカゴオフィスにて、ホワイトカラークライム等の分野を中心とした1年間の研修を経て2016年10月帰国。大型企業事件を多数手がける。信州大学特任准教授として、国内外で企業犯罪に関する研究活動も行う。

分野

危機管理・企業不祥事対応、コンプライアンス、競争法、金融レギュレーションなど

著作論文

- 【連載】「企業不祥事・企業犯罪をめぐる諸問題」金融法務事情（2020年1月25日号（No.2130）から、金融財政事情研究会、共著）
- 「米国司法省（DOJ）「企業訴追の諸原則」に関する最近の動向」信州大学経法論集第7号（2019年9月、信州大学経法学部、共著）
- 「第三者委員会実務の課題整理と再構成 一企業のリスク管理システムにおける第三者委員会の位置づけー」旬刊商事法務（2019年6月5日号（No.2200））
- 「グローバル対応を見据えた内部通報制度の実効性向上のポイント」（BUSINESS LAW JOURNAL 2019年6月号（No.135））
- 「第三者委員会実務の課題整理と再構成 一企業のリスク管理システムにおける第三者委員会の位置づけー」（旬刊商事法務 2019年6月5日号（No.2200））
- 「米司法省「企業コンプライアンス・プログラムの評価」のアップデート」（NO&T 企業不祥事・コンプライアンスニュースレター31号）（2019年5月）
- 「スルガ銀行の各種融資問題に係る調査報告書の分析～監査役責任とコンプライアンス体制整備の視点から（共著）」（月刊監査役 2019年4月号（No.694））
- 「内部通報制度認証制度の運用開始」（NO&T企業不祥事・コンプライアンスニュースレター30号）（2019年2月）

電話：
03-6889-7580

E-mail：
**daisuke_fukamizu
@noandt.com**