

日本取引所自主規制法人主催 上場会社セミナー

上場会社における企業不祥事の兆候から
不祥事予防に向けた対策を考える



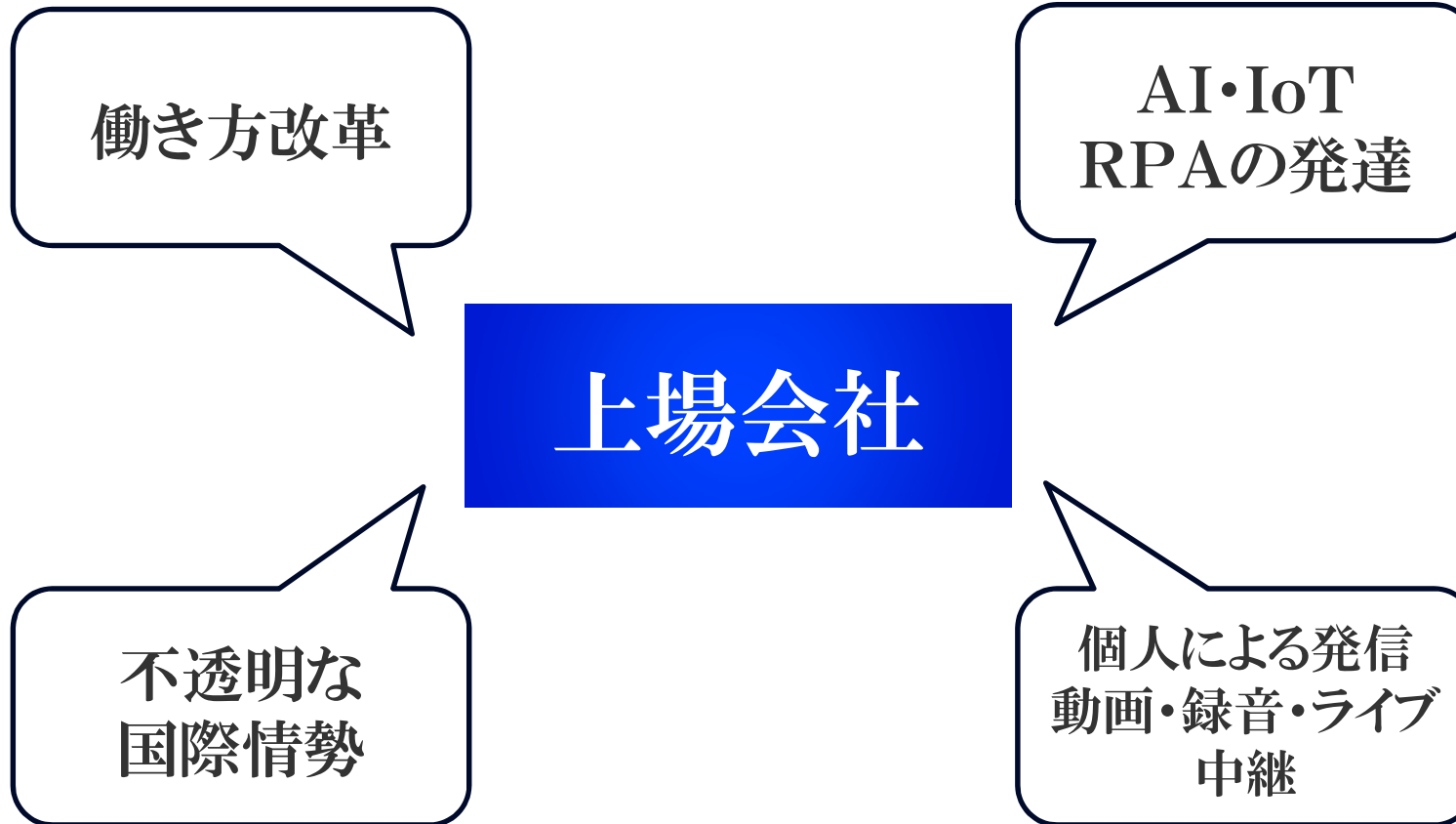
山口利昭法律事務所

弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)



企業社会を取り巻く経営環境の変化

ーリスクマネジメントを戦略と一体で考える時代





企業社会を取り巻く経営環境の変化 ーリスクマネジメントを戦略と一体で考える時代

これだけ経営環境の変化する時代だからこそ、御社は「不祥事に強い組織」なのか、「不祥事に弱い組織」なのか見極める必要がある。



だからこそ「不祥事予防のプリンシプル」を活用する
メリットがある

トライアル&エラー(走りながら考えるリスク管理)の発想
が必要ではないか
経験に裏打ちされた合理的な経営判断と経営環境の変
化をとらえた直感的判断



企業社会を取り巻く経営環境の変化 ーリスクマネジメントを戦略と一体で考える時代

リスクマネジメントを経営戦略に活かすには発想の転換が必要である

これまでは、各企業を取り巻くリスクを洗い出して、これにどう対応すべきか、という点が重視されてきた。

これからは①リスクが顕在化することを想定する、②顕在化したリスクに耐えうる組織をどう作るべきか、という点を重視すべきである。

- ・自社には、リスクへの耐性(弾力性)がどの程度あるのか
- ・自社は、リスクテイクの失敗を成長の糧にできる組織なのか



ステイクホルダーから第三者委員会に 要請される原因分析と再発防止策

不祥事企業を取り巻く関係者は、第三者委員会の調査のどこに期待をしているのか？

- 1 不祥事を発生させた本当の原因はどこにあるのか？
→組織の「根本原因」の徹底的な究明
- 2 もう、この会社は二度と同じ不祥事を起こさないのか？
→実行可能な再発防止策（ストーリー性があるか？）
- 3 不幸にして再発しても自浄能力はあるか？
→親会社だけでなくグループ全体に自浄能力はあるか？



企業不祥事対応と攻めのマネジメント －企業不祥事の「芽」を考える

第三者委員会委員等を経験して…
企業不祥事の「芽」はどこにあるのか？

- 1 組織間の力学的バランスの崩壊
- 2 情報共有の障壁
- 3 社内ルールの無視、無効化
- 4 ハラスメントの横行



中長期の企業価値向上を目指した 不祥事予防の意義を考える

- (1)「法令遵守」ではリスクに強い組織にはならない
 - 「コンプライアンス」は時間軸を持つ概念
 - 日々の事業戦略で利害関係者を味方につける
 - 「商品の品質と安全」を「安心」に落とし込む努力を

- (2)平時から有事を想定する
 - 日本の労働慣行、組織風土を念頭におく
(5人から10人の集団における「場の空気」が支配する組織において、御社はどのように不祥事を予防するか?)
 - 平時バイアスが組織に蔓延することに留意
(社員はみんな「たいしたことはない」と思いたい)



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満2丁目5番12号 大阪堂島大山ビル301

TEL 06-6367-5381 FAX 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

日本弁護士連合会 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事
消費者庁 公益通報者保護制度・実効性検討会委員
財務省 コンプライアンス推進会議 アドバイザー

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

日本コーポレートガバナンス・ネットワーク 理事

大東建託株式会社 (東証・名証1部) 社外取締役

大阪市高速電気軌道株式会社 (Osaka Metro) 社外監査役