

パネリスト報告  
コンプライアンスと経営方針  
～不祥事対応・刑事リスクとは何か～

熊田 彰英 氏（元東京地検特捜部検事、元法務省大臣官房秘書課付検事、  
桐蔭法科大学院教授、弁護士）

大澤 引き続きまして、熊田先生、元東京地検特捜部の検事でいらっしゃいました。それでは、よろしく申し上げます。

熊田 皆さん、こんばんは。弁護士の熊田でございます。私の経歴につきましては、ホームページ等で。時間の関係もございますので詳細は省かせていただきますが、1点自己紹介代わりに申し上げます。

マスコミ各社の社会部長が選ぶ十大ニュースというものが年末に毎年公表されますが、その中で、昨年第1位と第2位という事件がございました。皆さまがご記憶かどうかわかりませんが、第1位が財務省の文書改ざん事件で、第2位は、今なお続いています日産ゴーン会長の事件でございます。幸か不幸か、私はその両方ともかかわっておりまして、今なお、いろいろなことで動いているわけでありまして。特捜部の時代には、先ほど少し蒲先生のお話の中にもありました、オリンパスのウッドフォード社長の告発の案件の捜査にも携わりました。

そうした中で、弁護士になりましてからも、組織あるいは企業が劣化した姿、運営、経営にひずみが生じた顛末というのを見てきているわけでありまして。改めて、本日、「コンプライアンスと経営方針」というテーマの中で、私なりに、私がこれまで身を置いてきた世界から言えることは、レジュメの31ページの中でも特に「3」、「4」になります。

時間の関係上少し駆け足になりますが、「1」の「コンプライアンスの意義・重要性」というのは、これまで久保利先生、蒲先生からいろいろなお話がございましたが、この中でも一つ、やはり意識すべきなのは、今までのお話を伺っていても、社会の要請というのは何なのか。この中に、これまで話に出てまいりました、例えば倫理であるとか、正義であるとか、あるいは個々が持つ良心であるとか、いろいろなものがあるかと思いますが、こうしたものも、やはり時代によって変わるわけですね。私がいた立場から申し上げますと、当局、要するに、刑事を担っている当局のいろいろな目線でありまして、処罰の基準でありますとか、そういったものも時代の様子等で変わるわけでありまして。そうしたところをどれほど経営陣が敏感に感じ取っているのか。つまり、普段、刑事の事件をいろいろな目で見られていると思いますが、そういう中で、なぜこれが例えば刑事として取り上げられたのかとか、あるいは、そこで、例えば当局なりが発しているメッセージはどういうものなのかということ、どれほどキャッチできているのかということが一つあるかと思

います。

「2」に、私がこれまで法務面指導で見てきた中の、ある経営者の方の言葉とかを二つほどを載せております。こちらが、要するに今日のお話の中でいけば、会社で体现されているか。しかも、その体现というのが、現場なり従業員という意味ではなくて、役員、あるいは企業のトップがどれほど体现しているかということが今問われているのだろう。

その中で、では、そういったものを体现するにあたって、あるいは、先ほどの中島先生のお話を借りれば、現場を知らずして Plan が立てられるのか。本日の久保利先生のお話の中でも、経営の失敗が原因という、3項目目にいろいろと挙がっていますが、不祥事の対応とか、予防とかいうものが当然必要なわけです。そのために、コンプライアンス違反、あるいは刑事（事件）が起きたときに、どれほど個人と組織がダメージを受けるのかというところを、もちろん実際に経験するとあまりよくないと思いますので、経験せずに、そこを逆に、リアルに生な状況にある程度意識しながら、それに対応する体系なり考え方をとっているか、というのは非常に重要ではないか。わが社には、刑事、つまり、例えばですが、捜査2課とか、特捜部とか、そういうことはあまりないだろう、というのが多くの企業だと思います。ただ、今日久保利先生が挙げられた事案だけでも、いわゆる一流企業は軒並み刑事事件のリスクにさらされているわけであります。ですので、そうした刑事ということについての危機意識をどれほど持っているのかということが、一つ経営者としての重要な資質になってくるのではないかというふうに思っております。

例えば、実際に刑事（事件）が起きたと仮定します。トップの犯罪というだけではなくて、役員あるいは従業員の犯罪、例えば会計不正でありますとかいろいろありますが、そうしたことが起きたときに、個人であるとか企業がどれほどの状況に陥るのか。当然、大変な状況になりますよね、あるいは、厳しい状況になりますよね、というのは多くの方が思われると思いますが、では具体的に何が大変なのか、何が厳しいのか。どれほど例えば個人に対してどんな影響があるのでしょうか、という質問を投げ掛けたときに、例えば役員の方々は、具体的に、こういうことが起きると思う、こういうことになると思うということがどれほど挙げられるのか。会社はどうなりますか。株価が落ちます。その前、もっと生々しい事態として何が起きるかです。まず、捜査が行われた時に何が起きるか。先ほど申し上げた案件でもいろいろな搜索の状況を私も見てきていますが、会社はパニックに陥るわけです。女性社員はそれだけでも体調を崩します。そのあと、どれほどの人たちが当局に呼ばれて行くのか。年末年始なんて当然ないわけですね。海外出張からも帰ってきてください。あるいは、海外に赴任するのはいったんやめてください。1回、2回で終わりなんじゃないですか、あるいは、ここから先は、例えば1カ月先とか、2カ月先じゃ駄目なんですかというふう話が出てきますが、刑事になりましたらあり得ないわけですね、20日間とか40日間という中で仕上げなければいけないというふうに決まっていますので。そういう中で会社として機能が本当にしていけるのかというのが一つあります。

例えば、私はもともと検事というのもあって、いろいろな企業から、こういう不祥事な

り不正が見つかりました、ということで相談がありますが、そうしたときに、会社の中でも、一報を入れたとき、あるいは役員に報告したときに、どういうことを考えるか。それは大変だと。例えば警察に行けとか、検察に持ち込めとか、という話があるのだと思いますが、その前に、逆に言うと、例えば、私なり、いわゆるヤメ検という立場にいる弁護士たちが期待されるのは、多分その当局との橋渡しかもしれませんが、私がいつも思うのは、その前に、会社が受けるダメージをきちっとリサーチしましたか、ということです。

会社のトップが、あるいは、役員がどういう事態に陥るかということを、どれほどシミュレーションして、当局に行くかということです。

当局は、例えば、いろいろな情報が持ち込まれれば、その情報の限りで立件するわけではないんですね。それは一つのきっかけでしか過ぎないわけです。当局、特に特捜部といわれるような部署であればあるほど、それをきっかけとして、ほかのより大きな、あるいは会社の組織的なもの、そういうものをえぐり出そうとする。そういうところに、言ってみれば安易に情報を持ち込みますか。これも一つ実はリスクですし、きちっと会社として経営陣が判断していかなければいけないことだと思います。

ですので、役員として今後どういうことを意識しなければいけないのかということは、今申し上げたように、当局に持ち込めばすべてが終わるというわけではありませんし、そこはいろいろなリスク管理を考えなければいけない。

その中でも、「4」に記載してございますが、例えば時代の流れとか、あるいは思い込みでありますとか、そういうところを意識しているでしょうか。今回、久保利先生が挙げられたいろいろな不祥事がありますが、例えばその不祥事を念頭に、ここにあるたった四つですが、このたった四つについて○か×を不祥事に当てはめていただければ多分わかると思いますが、軒並み時代の流れを読んでない。つまり、何が会社に求められていて、どういうことが必要だったのかということを読み違えている、あるいははき違えている、ということが多いわけです。

もう一つ、そういった刑事リスクというものを考えたり、いろいろな今後の対処を考えるうえで一つ入れていただきたいのは、今や日本版司法取引といえる制度も始まりました。これは独禁法の世界で言えばリニエンシーであります。そうした制度も、どれほど例えばまず理解をしていますか。おそらく法務部の方々のご承知の方も多いと思いますが、リニエンシーを適切に使わなかったということで、株主代表訴訟を起こされて、何億という和解をした事案が比較的最近あつと思います。

そうした新しい制度なり、きちんと会社が使うべき制度というものをどれほど理解し、適切に使おうとしたのか。そのツールを使うためにはどういう体制が必要なのか。あるいは、実際に会社として意思決定はどうするんですか。これはいろいろなパターンがあるわけです。いわゆる従業員の不正があった場合、役員の不正があった場合、あるいはトップ（の不正）があった場合。そうしたところの備えなり、それこそ久保利先生のおっしゃるアジェンダとして、いかにそれを盛り込んで会社として考えていくか、そうしたところが

今後の経営方針としても重要になってくるのかなというのが、最近いろいろな案件に携わっている中での実感でございます。短くて恐縮ですが、以上でございます。

大澤 熊田先生、どうもありがとうございました。日本を揺るがし、また、世界を揺るがしている重大事件の最前線に立って、今は弁護士として関与をしてらっしゃるという、その現場の迫力を踏まえて発表していただきました。

そして、経営者が考えなければいけないことは、そういう問題が起こったら、ものすごくパニックになるんだよ、と。それをリアルにイメージするということが経営者に強く求められている、そういうお話だったように思います。ありがとうございました。