





自己紹介



Daisuke Fukamizu : Partner of Nagashima Ohno & Tsunematsu

Global Investigations • Risk Management • Government Investigation Defense, etc.

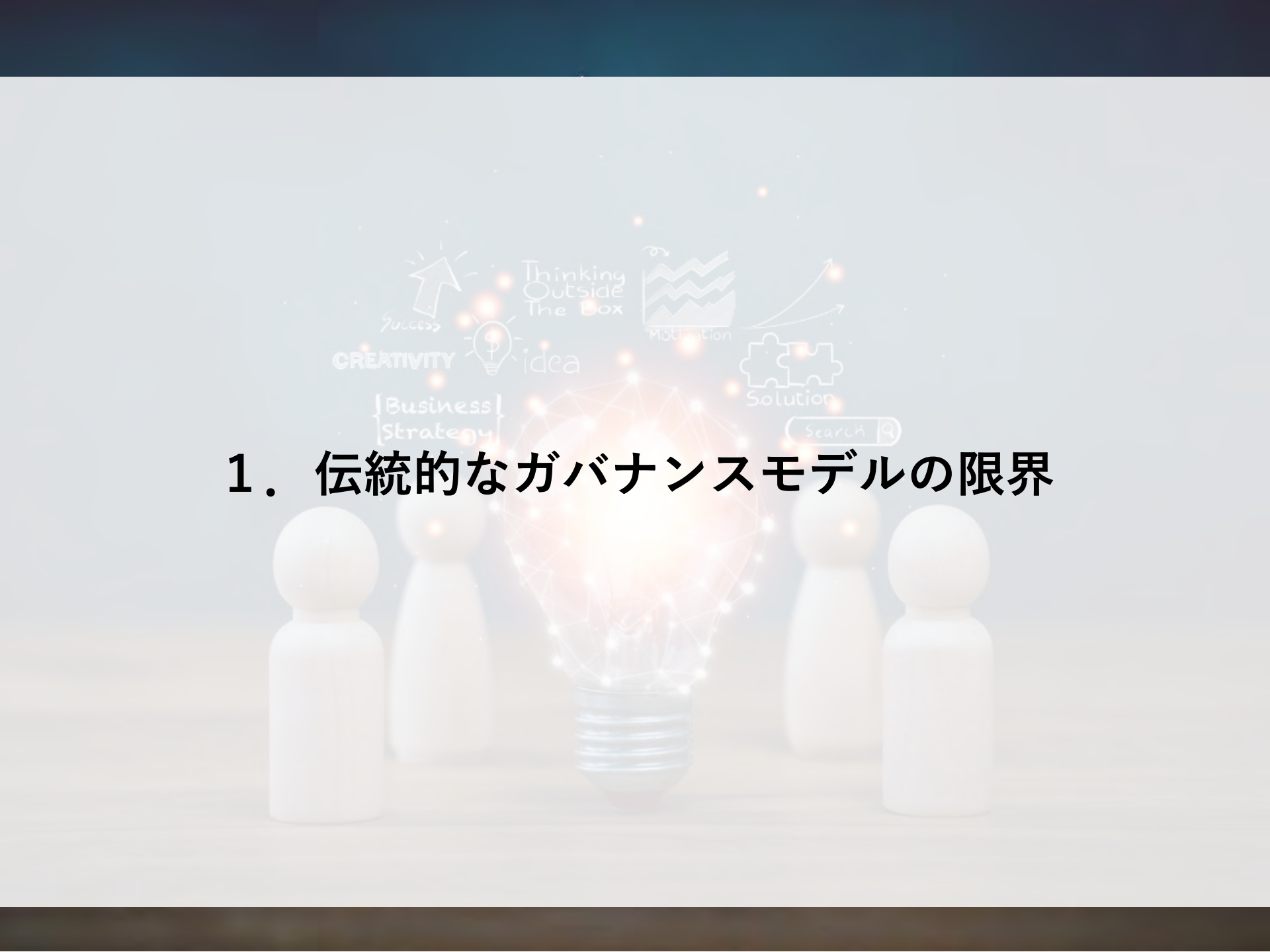
- ALB **under 40 Asia Outstanding Legal Professionals 40** (2019)
- Legal 500 Asia Pacific Next Generation Lawyers (2020-2022)
- Best Lawyers in Japan 2022 “Corporate Governance and Compliance Practice” (2021)
- Expert Guides White Collar Practitioner “Rising Stars” (2020-2022)
- ALB **Young Lawyer of the Year** (2020)
- METI 「Research Committee of Governance Innovation」 (2020-2022)
- METI 「Research Committee of System of Systems」 (2021-2022)
- Financial Times **Innovative Lawyers Asia Pacific** (Shortlisted) (2022)
- Chambers Ranked In, Crisis Management (2023)
- MIT Project **Integrity Distributed** Advisory Board (2023)



Research Professor at Shinshu University

- 2019年9月：The Cambridge International Symposium on Economic Crime (報告者)
- 2019年9月：White Collar Crime Workshop in Washington DC (主催者)
- 2020年11月：2nd White Collar Crime Workshop (Virtual Conference) (主催者)
- 2021年5月：日本刑法学会 (分科会報告「企業犯罪と協議・合意制度」) (報告者)
- 2021年10月：3rd White Collar Crime Workshop (Virtual Conference) (主催者)
- 2022年4月：アジャイル・ガバナンスシンポジウム (主催者)
- 2022年10月：4th White Collar Crime Workshop in Washington DC (主催者)
- 2023年4月：アジャイル・ガバナンスシンポジウム (第2回) (主催者) (予定)





1. 伝統的なガバナンスモデルの限界

1. 伝統的なガバナンスモデルの限界

VUCA環境：物事が複雑で変化が速く将来の予測が難しい世界

- ビジネスの高度化・複雑化
 - ビジネスのデジタル化
 - ビジネスのグローバル化
 - 様々な制度・システムの接続
- ⇒Cyber Physical System/System of Systems

伝統的（垂直型）ガバナンスモデルの限界

- 情報収集・実態把握
- ルールの設計
- モニタリング
- 違反に対する執行

⇒政府のみではいずれも困難になりつつある

伝統的国家観

- 完全な「国家理性」を基礎とする法治主義
- 均質な理性的市民の共同体
- 国家と市民の「垂直的」関係性



*Thomas Hobbes, "Leviathan"より



Society5.0時代の社会システム

- 国が一律のルールを定めることの限界
- 多様化する限定的に合理的なアクター
- 国家と各アクターの「水平的」関係性



2. 日本の企業制裁制度の課題

Q, 日本の企業制裁制度の特徴は？

- InstitutionやEconomicsの発想に乏しい
- 日本では個別事象に対し行政が規制を増やしてリスク活動を統制
- 増やした規制の法執行には消極的
- レピュテーションに対する制裁への過度な依存

「過剰な事前規制」 × 「過少な法執行」

Q, 「過剰規制」 × 「過少執行」 + 伝統的日本企業特性 = ?

- 非効率・不公正な市場環境となっている
- 効果が低く、費用が高い規制が多数（真つ当な企業との関係では過剰規制）
- 「面従腹背的」ガバナンス&隠ぺい体質（悪質な企業との関係では過少規制）
- 企業の**Agilityの低下**（世界デジタル競争ランキング2022では**日本は29位**）
- 日本企業のAgilityは**最下位**となっている



3. イノベーションとリスク管理の両立によるサステナビリティの確保

【企業のイノベーションとリスク管理の関係】

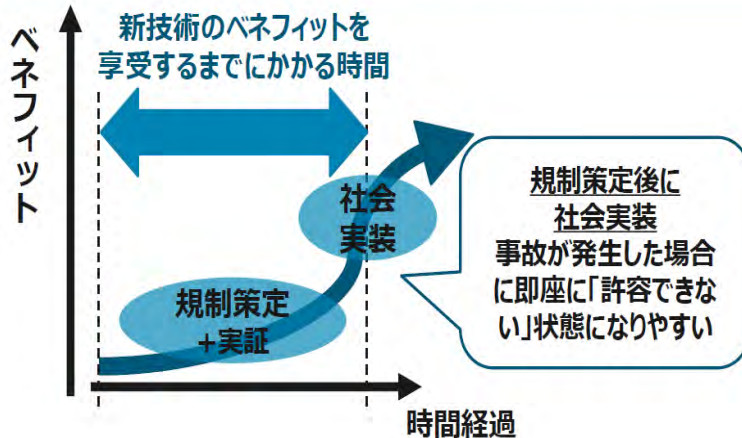
- 社会に価値を提供し、企業の**Purpose**を実現するためには、**リスクテイク**や**前向きな失敗**が必要
 - 日本ではネガティブな結果に対する反応が大きい（**ハザードベース**な社会規範）
 - 「**ゼロリスク**」ではイノベーション停滞&過剰コスト（**オーバーコンプライアンス**）
- イノベーションの**社会実装**には「**信頼**」が不可欠

【新しいリスク管理のあり方】

- ① **ゴールの共有**（「どのようなゴールをどのように目指すのか」という“物語”の共有）
- ② **リスクベースのシステム設計**（“ゼロリスク”から“**リスクマネジメント**”へ）
- ③ **アカウントビリティ**（「リスクに対してどのような**姿勢**で臨んでいるか」を説明し、**信頼**をつくる）
- ④ 「**行為**」から「**姿勢**」へ＝組織的な**学習プロセス**の確立（前向きな失敗を許容し、失敗から学ぶ）

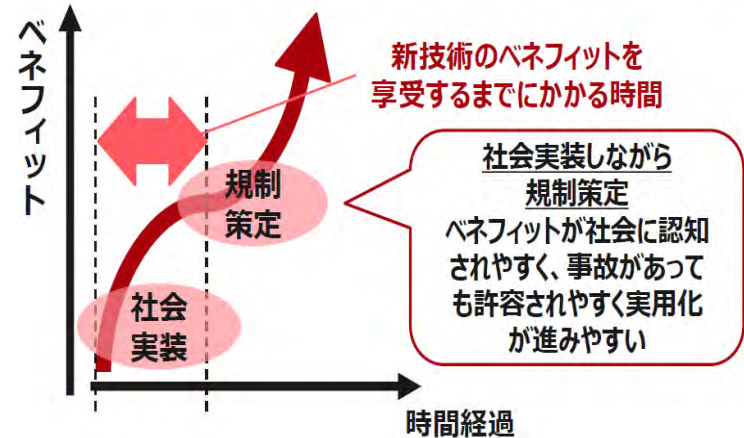
⇒ 企業だけでなく社会規範そのものを左のモデルから右のモデルへシフトさせることが必要

従来の新技術の社会実装戦略



VS

目指すべき新技術の社会実装戦略



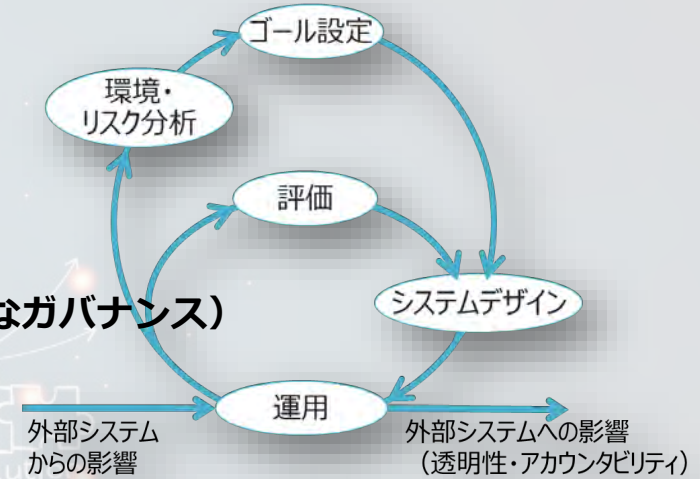


2. 新しいガバナンス・リスク管理の考え方

4. 新たなガバナンスモデルと企業の役割

新たなガバナンスモデル(共同規制モデル)の必要性

- 垂直型から**水平型**へ
- 国家・企業・個人の役割・関わり方の変化
- 「従うガバナンス」から「**参加するガバナンス**」へ
- **アジャイル・ガバナンス** (変化に機敏かつ柔軟に対応する動的なガバナンス)



二つのガバナンスの連続的關係

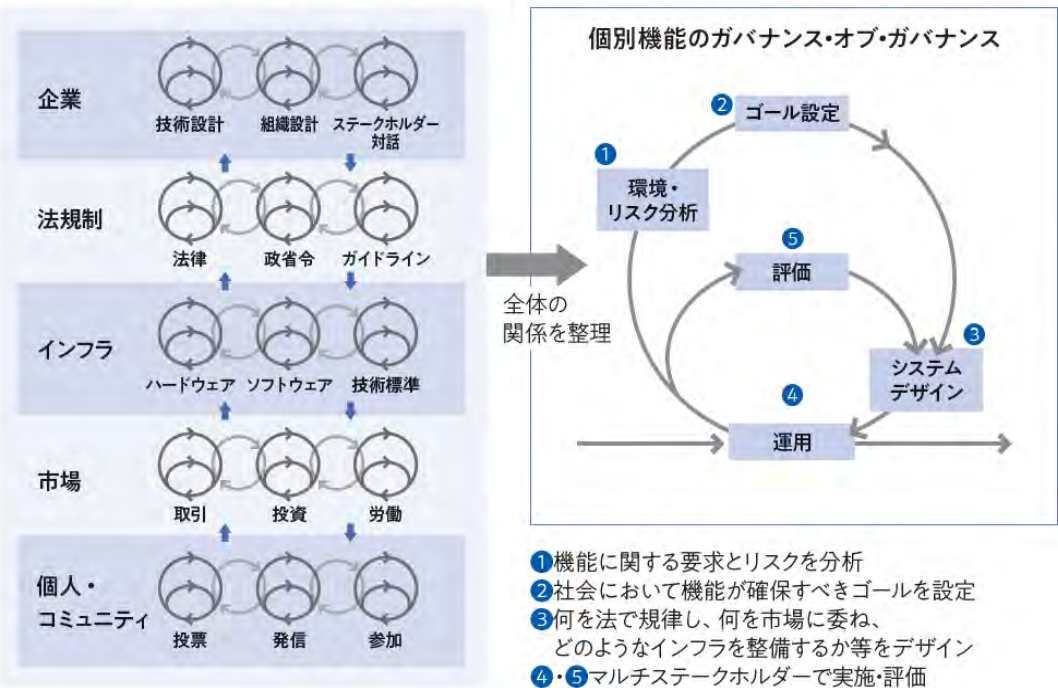
- 社会統治という意味でのガバナンス
- 企業統治という意味でのガバナンス

5. アジャイル・ガバナンスのシステムデザイン：「自律分散」×「協調」

【アジャイル・ガバナンスの基本的な要素】

- ゴール・ベース
- プリンシプル・ベース
- リスク・ベース
- インセンティブ設計
- インクルーシブネス
- アカウンタビリティ
- ガバナンス・オブ・ガバナンス

【図4.7.1】「ガバナンス・オブ・ガバナンス」のイメージ



【“学習する組織”をつくる】

- 「学習する組織とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織であり、その目的は皆が望む未来の創造である。学習する組織には唯一完全の姿があるわけではない。むしろ、変化の激しい環境下で、さまざまな衝撃に耐え、復元するレジリエンスをもつとともに、環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織である。」 (Senge(2011))

6. 米国の企業犯罪へのアプローチ：企業を動かすインセンティブストラクチャー

企業自身に不正の予防活動（**Corporate Prevention**）および摘発活動（**Corporate Policing**）を行わせるための **Incentive Structure** の設計（**Carrot & Stick Approach**）

Corporate Prevention	Corporate Policing
広範な企業責任（ <i>Respondeat Superior</i> 等） 積極的な執行活動	企業による摘発活動・改善活動に対する Rewardの付与
高額な制裁金	➤ 自主的な情報開示（Voluntary Disclosure） ➤ 協カクレジット（Cooperation Credit） ➤ コンプライアンス・プログラムの改善 ➤ 被害弁済
起訴ないし有罪判決と紐づいた行政制裁（政府 契約からの締め出し等）（Collateral Consequences）	
コンプライアンス・モニター制度	報奨金付通報制度（Bounty Regime）
実効性のあるコンプライアンス・プログラムの 設計と運用（Evaluation of Corporate Compliance Programs）	弁護士依頼者間秘匿特権（Attorney-Client Privilege）

行為から姿勢へ：日頃からリスクを適切に管理する企業は評価する一方でバレたら対処するという日和見的な企業には厳罰で臨む（そういう企業はProfitableにもSustainableにもならないようにする）制度設計

7. 米国の企業犯罪へのアプローチ：コンプライアンスガイドラインと企業風土

Culture of Compliance – How often and how does the company measure its culture of compliance? How does the company's hiring and incentive structure reinforce its commitment to ethical culture? Does the company seek input from all levels of employees to determine whether they perceive senior and middle management's commitment to compliance? What steps has the company taken in response to its measurement of the compliance culture?

“Through its policies and enforcement actions, the Department strives to deter criminal conduct, incentivize the development and implementation of effective compliance programs, and promote **ethical corporate cultures.**”

U.S. Department of Justice
Criminal Division
Evaluation of Corporate Compliance Programs
(Updated March 2023)

Introduction

The “Principles of Federal Prosecution of Business Organizations” in the Justice Manual describe specific factors that prosecutors should consider in conducting an investigation of a corporation, determining whether to bring charges, and negotiating plea or other agreements. JM 9-28.300. These factors include “the adequacy and effectiveness of the corporation’s compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision” and the corporation’s remedial efforts “to implement an adequate and effective corporate compliance program or to improve an existing one.” JM 9-28.300 (citing JM 9-28.800 and JM 9-28.1000).

consideration be given to an effective compliance program. See U.S.S.G. §§ 8B2.1, 8B2.2, 8B2.3, 8B2.4, 8B2.5, 8B2.6, 8B2.7, 8B2.8, 8B2.9, 8B2.10, 8B2.11, 8B2.12, 8B2.13, 8B2.14, 8B2.15, 8B2.16, 8B2.17, 8B2.18, 8B2.19, 8B2.20, 8B2.21, 8B2.22, 8B2.23, 8B2.24, 8B2.25, 8B2.26, 8B2.27, 8B2.28, 8B2.29, 8B2.30, 8B2.31, 8B2.32, 8B2.33, 8B2.34, 8B2.35, 8B2.36, 8B2.37, 8B2.38, 8B2.39, 8B2.40, 8B2.41, 8B2.42, 8B2.43, 8B2.44, 8B2.45, 8B2.46, 8B2.47, 8B2.48, 8B2.49, 8B2.50, 8B2.51, 8B2.52, 8B2.53, 8B2.54, 8B2.55, 8B2.56, 8B2.57, 8B2.58, 8B2.59, 8B2.60, 8B2.61, 8B2.62, 8B2.63, 8B2.64, 8B2.65, 8B2.66, 8B2.67, 8B2.68, 8B2.69, 8B2.70, 8B2.71, 8B2.72, 8B2.73, 8B2.74, 8B2.75, 8B2.76, 8B2.77, 8B2.78, 8B2.79, 8B2.80, 8B2.81, 8B2.82, 8B2.83, 8B2.84, 8B2.85, 8B2.86, 8B2.87, 8B2.88, 8B2.89, 8B2.90, 8B2.91, 8B2.92, 8B2.93, 8B2.94, 8B2.95, 8B2.96, 8B2.97, 8B2.98, 8B2.99, 8B2.100. See also U.S.S.G. §§ 8B2.1, 8B2.2, 8B2.3, 8B2.4, 8B2.5, 8B2.6, 8B2.7, 8B2.8, 8B2.9, 8B2.10, 8B2.11, 8B2.12, 8B2.13, 8B2.14, 8B2.15, 8B2.16, 8B2.17, 8B2.18, 8B2.19, 8B2.20, 8B2.21, 8B2.22, 8B2.23, 8B2.24, 8B2.25, 8B2.26, 8B2.27, 8B2.28, 8B2.29, 8B2.30, 8B2.31, 8B2.32, 8B2.33, 8B2.34, 8B2.35, 8B2.36, 8B2.37, 8B2.38, 8B2.39, 8B2.40, 8B2.41, 8B2.42, 8B2.43, 8B2.44, 8B2.45, 8B2.46, 8B2.47, 8B2.48, 8B2.49, 8B2.50, 8B2.51, 8B2.52, 8B2.53, 8B2.54, 8B2.55, 8B2.56, 8B2.57, 8B2.58, 8B2.59, 8B2.60, 8B2.61, 8B2.62, 8B2.63, 8B2.64, 8B2.65, 8B2.66, 8B2.67, 8B2.68, 8B2.69, 8B2.70, 8B2.71, 8B2.72, 8B2.73, 8B2.74, 8B2.75, 8B2.76, 8B2.77, 8B2.78, 8B2.79, 8B2.80, 8B2.81, 8B2.82, 8B2.83, 8B2.84, 8B2.85, 8B2.86, 8B2.87, 8B2.88, 8B2.89, 8B2.90, 8B2.91, 8B2.92, 8B2.93, 8B2.94, 8B2.95, 8B2.96, 8B2.97, 8B2.98, 8B2.99, 8B2.100.

The Criminal Division’s Pilot Program
Regarding Compensation Incentives and Clawbacks¹

March 3, 2023

The Department of Justice (Department) is committed to tackling corporate crime and will continue to investigate and prosecute companies (and responsible individuals) who engage in such misconduct. But the Department’s ultimate goal is to prevent corporate crime before it occurs. Through its policies and enforcement actions, the Department strives to deter criminal conduct, incentivize the development and implementation of effective compliance programs, and promote ethical corporate cultures.

Compensation systems that use affirmative metrics and benchmarks can reward compliance-promoting behavior. Compensation systems that clearly and effectively impose financial penalties for misconduct can also deter risky behavior and foster a culture of compliance. Consistent with the Deputy Attorney General’s September 15, 2022 memorandum setting forth revisions to the Department’s corporate criminal enforcement policies, the Department’s Criminal Division (Division) has considered how to reward corporations that develop solutions to incentivize better compliance through their compensation systems, including the use of clawback policies. Throughout this process, one consideration has been how policies may seek to potentially shift the burden of corporate financial penalties away from shareholders—who in many cases do not have a role in misconduct—onto those more directly responsible. In this review, the Division has consulted with its agency partners, members of the defense bar, academics, experts on executive compensation, and other regulators to gain valuable perspectives and data points.

Accordingly, the Division is conducting a Compensation Incentives and Clawbacks Pilot Program (Program). As set forth below, the Program provides that when entering into criminal resolutions, companies will be required to implement compliance-related criteria in their compensation and bonus system and to report to the Division about such implementation during the terms of such resolutions. The Program also directs Division prosecutors to consider possible fine reductions where companies seek to recoup compensation from culpable employees and others who both (a) had supervisory authority over the employee(s) or business area engaged in the misconduct and (b) knew of, or were willfully blind to, the misconduct.

The Program is a three-year initiative applicable to all corporate matters handled by the Division and is effective March 15, 2023. This Program does not modify the Criminal Division’s Corporate Enforcement Policy, the Evaluation of Corporate Compliance Programs, or the Principles of Federal Prosecution of Business Organizations. At the end of this pilot period, the Division will determine whether the Program will be extended in duration or modified in any respect.

¹ This memorandum is for internal use only and does not create any privileges, benefits, or rights, substantive or procedural, enforceable by any individual, organization, party or witness in any administrative, civil, or criminal matter.

decisions as to whether, at the time of the offense, poses of determining the penalty, if any, and (3) in (e.g., mentorship or

the specific context of a formula to assess the company’s risk profile. Accordingly, we make a number of factors including, but not limited to, the industry landscape, and other factors that may impact its compliance program. The course of making an award are three “fundamental

? In other words, is the award effectively?



3. 企業の失敗例・成功例と企業風土

8. みずほFGシステム障害事件（2021）

ゴールとそこから導かれる基本的な価値観を共有することの重要性

“…企業において、役職員にこのような積極的・自発的姿勢が欠ける要因としては、積極的に声を上げることでかえって責任問題となるリスクをとるよりも、自らの持ち場でやれることはやっていたといえるための行動をとる方が、組織内の行動として合理的な選択になってしまう企業風土が挙げられる。

そして、これとは逆に、たとえ間違っていたとしても改善の声を上げ、組織の持ち場を超えて意見を述べ、積極的に連携をするなどの行動が高く評価されず、間違いがあれば大きく評価を下げるような企業風土において、上記のような役職員の積極的・自発的姿勢が欠ける例がしばしば見られる。いわゆる縦割りの組織構造において、あらかじめ決められた行動のみを行い、それ以外の行動をとることを禁じる（又は禁止まではされないものの評価されない。）という組織においては、一般的には上記のような積極的な組織間連携を期待することは困難である。

その結果、そういった企業においては、事前に想定しなかった事態が突発的に生じると、組織間連携の欠如により、いわゆるポテンヒットが生じることとなり、環境の変化時や危機時においてこれが露呈することになる。また、前例がないことについて、新たな提案を行うことが困難となり、根本的な改善提案や業務におけるイノベーションを期待することも難しい状況となる。”

（みずほFGシステム障害特別調査委員会報告書128～129頁）



9. 核物質防護に関する独立検証委員会

緊張感を持ち続けることの難しさと思考停止のリスク

原子力発電事業者は、常に変化する核セキュリティの状況に緊張感をもって的確に対応することが必要であり、核セキュリティの意味や重要性を自ら考え、理解し、核セキュリティに関する課題や業務の在り方について最適解を考え続けることが求められる。その過程において、規制当局からの指摘・助言や、業務マニュアルの整備がもとより重要ではあるものの、**原子力事業に従事する全ての者が、それぞれの役割に応じて関連する規制要求の趣旨や業界の知見等を踏まえ、常に脅威やリスクが存在することを意識しつつ緊張感をもって自ら最適解を考え、原子力発電所における核セキュリティの確保に積極的に参加・貢献していくことが、何より重要である。**しかし、本件2 事案の発生当時、柏崎刈羽において、このような緊張感をもって自ら考える姿勢が徹底されていたとはいえない。

まず、核物質防護設備の機能の一部喪失事案について、原子力規制庁の担当官が防護本部に何度も原子力規制検査等のために来訪していたが代替措置に関して指摘をされたことがなかったことから、同事案発生当時に実施していた代替措置が不十分であったことを認識することができなかったと述べる者、原子力規制庁に対して、毎月、代替措置の実施方法等を記載した不適合情報を報告しているが、**原子力規制庁からは特段の反応もなかったため、代替措置について問題はないと思い込んでいた**と述べる者や、原子力規制庁に対しては、故障時の措置の具体的な方法を連絡し、原子力規制庁も了解しており、認識に齟齬はないと思っていたと述べる者もいた。その一方で、同事案発生以前に、現場から防護管理GM らに対して、代替措置の適切性に関する懸念を上申ししていたと述べる者もいたことに照らせば、当時の防護管理GM らは、代替措置の適切性について疑問をもつ機会自体はあったにもかかわらず、それを十分に検討せず、改善に結びつけることができなかったものと推察される。

また、ID カードの不正使用事案について、元運転員が核セキュリティや安全を守ることは業務を圧迫する面倒なものであると認識しており、核セキュリティを意識していなかった旨述べていることや、**東電社内アンケート調査でも、防護区域等のゲート通過に30 分から1 時間要することについて委託見張人が罵声を浴びせられていたとの回答があった。**（核物質防護に関する独立検証委員会報告書134頁）

原子力発電所はイノベーションが困難：失敗が許されない/高すぎるコスト⇒大規模&長期運用はリスク？



検証報告書

2021年9月22日

核物質防護に関する独立検証委員会

図1 IDカード不正使用事案関係者の導線概要（東電報告書29頁図3-2より引用）



10. ソニーの再生

5,000億円を超える赤字からの復活

- 2002年～2012年は深刻な株価の低迷
- 2012年3月期は5,000億円を超える赤字：「ソニーは大丈夫なのか？」
- 平井一夫社長の就任：「ソニーは変わる」
- パーパス：「**KANDO**」
 - 困難な時こそ、クリエイティブでなければならない
 - “真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設”（東京通信工業株式会社設立趣意書）
- 言行一致：「責任と覚悟」
- IQよりEQ（心の知能指数）
- ミドルマネジメント層との対話
- 2018年過去最高業績
- 2021年時価総額14兆円過去最高業績

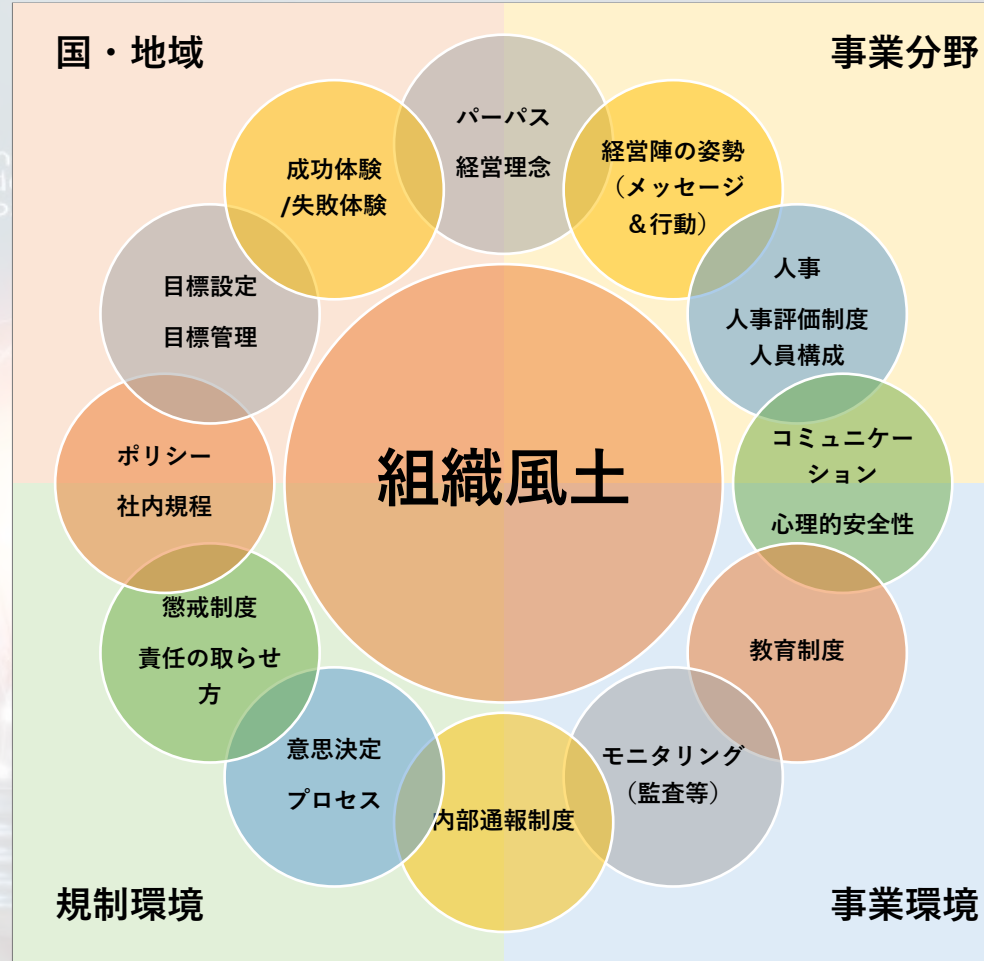




3. 健全な企業風土/組織風土の醸成

11. 企業風土/組織風土とは？

- これまで、企業不祥事の文脈で「**ものが言えない企業風土**」等が指摘されることが多かったものの、企業風土自体の理解についてはあいまいなものが多く、実効的・実践的な対策に結びつけられていなかった
- **企業風土/組織風土**：企業を構成する様々な制度等がシグナルとなる形で形成され、定着する行動様式（ゲーム理論における“**均衡**”(focal point)としての企業風土/組織風土)
- 目に見える形のシグナル（ポリシーや規程類）だけでなく、目に見えない形のシグナル（**暗黙の共通認識等**）も重要な役割を果たしている
- 非連続的な変化は現実的でない。まずは**実態を把握**した上で、**目指すべき方向**に向けて各種の制度等をどのように**改善**していくかを検討する必要がある（**組織的アンラーニング**）



12. 心理的安全性の確保

- 柔軟かつ主体的な行動や問題提起を促すためには、社員のエンゲージメントを高め、心理的安全性（Psychological Safety）を確保することが不可欠となる。
- 日本の伝統的な企業においては、長期雇用や年功制、家族的人間関係の存在等により、心理的安全性を確保しづらく、意見表明や問題提起を控えた方が組織内行動として合理的となる状況に陥りがちである（特に金融機関や電力会社を含む一部の業種は減点主義になりがちな傾向がある）。
- 健全な企業風土を構築するためには、組織やチームのリーダー（経営陣や中間管理職）が中心となり、意識的に心理的安全性を確保することが求められる。
- 認知資産の多様性確保も重要（心理的安全性は、多様な認知資産を活用でき、それが適切な意思決定プロセスに落とし込まれてはじめて有効に機能する）。



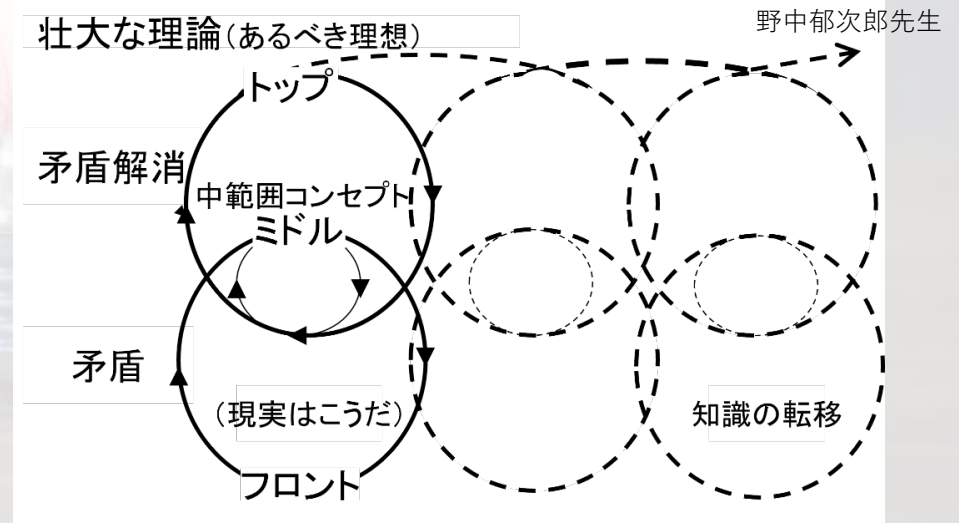
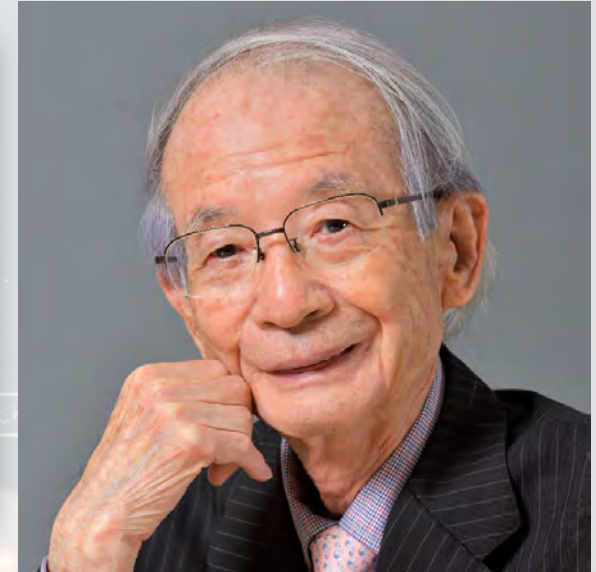
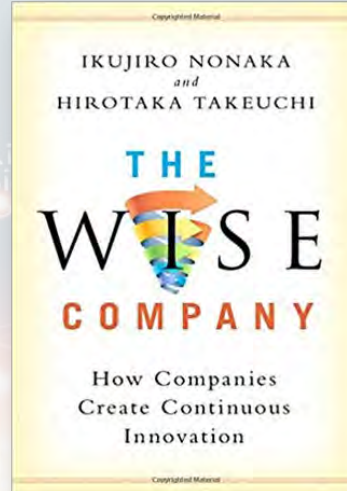
コミュニケーション
心理的安全性

心理的安全性：当該チームないし組織において、そのメンバーが対人関係のリスク（昇進に悪影響が生じる、上司や同僚からの評価が下がる、組織から排除されるといった不安）を恐れることなく安心して率直に意見を述べることができる状態のこと。

13. VUCAに対応するための機動性確保と矛盾の解消

【ヒューマナイズ・ストラテジー】

- さまざまなゴールの間の矛盾の存在
- 理想と現実の矛盾
- 「いま、ここ」でのベストバランスを考える
「あれか、これか (either/or) 」 (二項対立)
「あれもこれも (both/and) 」 (二項動態)
- 中間管理層を活かした自律分散型の企業経営
とリスク管理 (「自律分散」×「協調」)
- ミドル・アップダウンモデル
- 対外的/対内的な対話 (dialogue) の重要性
- ESGを意識した企業風土検証プロジェクト



14. Discussion





Thank you.

daisuke_fukamizu@noandt.com

当事務所では、法務関連の情報全般について、会員制ポータルサイト「リーガルラウンジ」にて、ニュースレター、オンデマンドセミナー等のコンテンツを随時配信しております。
下記リンク又はQRコードより、ぜひお立ち寄りください。

https://www.noandt.com/legal_lounge/

