

Unit 1

コンプライアンスとは何か

学習のねらい

事実を偽ったり、不正を隠ぺいしたりする経営者や企業関係者の行為に対して、マスメディアや消費者・市民社会から厳しい批判が集まっています。監督行政は再発防止に向けた抜本的な措置を求め、投資家は企業価値の低下に敏感に反応します。真の改革がなければ社員のモラルは低下し、優秀な人材は会社から去っていきます。社会からの信頼を損なう行動は、私たちの仕事や職場を非効率で不健全なものにおとしめ、企業の存亡にも直結します。

役員や社員は、こうした社会の声を理解して、従来の行動に問題があれば自主的に改め、社会からの信頼獲得に努めなければなりません。その反面、人権・労働・環境・不正防止などの問題に対して誠実に取り組む経営は、新しいビジネスや競争の優位性を発見する機会が多く、消費者・労働者・投資家の支持も集まって、持続可能な成長につながります。ここに、法律や規則の順守、つまりコンプライアンスを意識する必要があります。

法律を守るだけで社会の信頼が得られるわけではありません。しかし、法律も守れない企業は、最初から社会に相手にされません。これは簡単なことに聞こえますが、法律を守るためには、具体的に何をすればよいのか、また何をしてはならないのか、といったことについて正確な知識が必要です。

ここでは、まず、法律を守る、という意味を理解するうえで必要な基礎知識を学びます。また、なぜ会社がコンプライアンスを強化するのか、その社会的な背景についても学びます。



3. なぜコンプライアンスが必要か

学習のポイント

企業にコンプライアンスを求める動きが活発になりました。その多くは、従来から存在する法律や規制の義務や取り締まりを強化する動きです。こうしたコンプライアンスの要請はどこから生まれたのでしょうか？

ここでは、企業にコンプライアンスが強く求められるようになった背景について学びます。

◆会社がコンプライアンスを重視する理由

最近、ビジネスの世界でも「コンプライアンス」という言葉を聞く機会が増えました。たとえば、不祥事の再発防止に向けてコンプライアンス体制を強化する、といった具合に使われます。

わが国でコンプライアンスに注目が集まったのは、背信的な企業の不祥事に対するマスメディア、消費者、投資家の強烈な批判が大きなきっかけでした。しかし、企業経営にコンプライアンスが求められるようになった真の背景には、リスクの統制を充実することによって健全で効率的な企業経営を実現して**企業価値**を高める、という考え方が国際的に広がったことがあげられます。

もし企業の経営者がコンプライアンスに真剣に取り組まない場合のリスクとしては、次の事態が想定されます。

1. 経営の**情報開示**が厳しく求められる現在、コンプライアンスの体制を構築しない企業はリスクの高い存在であり、消費者、取引先、投資家から敬遠されます。
2. 問題の改善に取り組まない企業では、社員のモラルが低下して、望ましい人材や取引先の維持・確保が難しくなります。
3. 普段からコンプライアンス違反のリスクの発見と是正に努めていない企業は、重大なミスや不祥事が発生したときに対応が遅れ、より大きな影響を受ける事態に陥ります。

これとは反対に、コンプライアンスを経営判断や業務プロセスの中心にすえ

企業価値

現在の本業（事業と投融資）が将来どれだけのキャッシュフローを生み出すかを現在の価値に割り引いた総額のこと。

情報開示

会社の事業・財務・リスク等の状況を株主・投資家などに公表・説明すること。

て、消費者や市民社会のチェックのもとに、たゆまざる改善と革新を続ける企業は、前記1～3のリスクが最小化され、中・長期的に見ればライバル企業より優位な立場を確保することができると考えられています。

こうした観点で企業経営のあり方を考える動きが顕著になってきたことから、優良企業として生き残る条件の一つとして、コンプライアンスに注目が集まっているわけです。企業経営の評価に関わる深刻で本質的な課題であることを理解してください。

◆コンプライアンスとは具体的に何をするのか

典型的な活動としては、役員が方針・体制・計画を示し、管理職や一般従業員への伝達・教育を行ったうえで、日常業務での監視と問題の報告・是正を継続し、一連の管理システムの有効性を定期的に点検する、といったことがあげられます。さらに、事件や事故の緊急事態が発生したときに、影響を最小に食い止める適切な経営行動も求められます。これらを総称して、コンプライアンス・プログラムと呼びます。

コンプライアンス・プログラムの対象に、どのような順守規範を盛り込むかは経営者の判断で決定します。国の法律や地方自治体の条例を順守することは大切ですが、法律や条例を守れば社会の信頼が得られるわけではありません。そこで、法律や条例にとどまらず、お客様、従業員、取引先、地域社会、株主・投資家、監督行政などに対する行動姿勢を行動憲章等の形式で明文化して、それを「当社の憲法」として堅持する経営行動が広く行われます。これらは形式的な「きれいごと」ではなく、会社の存亡をかけた順守規範と考えなければなりません。

ここで注意すべきは、コンプライアンス・プログラムは不正やミスが完全になくなることを保証するものではないという点です。人間のやることですから、かならずミス、怠慢、出来心は存在します。ですから、日頃の行動に「安全幅」を設け、それでも隠れているリスクを組織の総力を挙げて早期発見・早期是正することがコンプライアンス・プログラムの最終的な目的と考えてください。

しかし、コンプライアンス・プログラムは「手段」の一つにすぎません。その最終的な目的を実現するためには、合理的な仕組みに加えて、役員や幹部社員の倫理観とリーダーシップ、一人ひとりの当事者意識と責任感、風通しの良い職場環境などが不可欠です。つまり、会社のコンプライアンスの基盤にあるのは、役員と社員の「正しさを求める心」なのです。

4. CSRの時代

学習のポイント

近年、コンプライアンスと同時に、企業の社会的責任（CSR）の重要性が説かれるようになりました。

ここでは、企業の社会的責任（CSR）が登場した背景や必要性を学びます。

◆CSRとはどのような議論か

格差・紛争・民族対立の頻発、環境問題の深刻化、食料・水の不足、飢餓や感染症の拡大、就労現場における人権侵害、公務員の腐敗など、世界人類の暮らしは楽観できない方向に向かっています。

そうしたなか、財政のひっ迫と対応力の減退から各国政府の統制力が総体的に低下する一方で、インターネットの普及を背景に発言力をつけた市民社会や、企業価値の増加を求める株主・投資家から、企業の経営に対する期待や批判が数多く向けられるようになりました。企業経営の行動に市民社会や株主・投資家が直接注文をつける時代に変化したということです。

社会が企業に対して抱くもろもろの期待に照準を合わせ、消費者・社員・地域社会・株主・行政機関などの利害関係者（ステークホルダー）の要求に対してバランスよく意思決定する企業行動を、**企業の社会的責任**（CSR: Corporate Social Responsibility）と呼びます。

企業である以上、売上や利益を伸ばして成長することは当然ですが、持続可能な社会の実現に向けて、儲けるプロセスにおいても適切な配慮を求めるのがCSRの考え方です。つまり、単に法律や社会ルールを守るだけではなく、社会における自社の存在意義を考え、環境の問題や社会の要請へ自主的に取り組み、利害関係者（ステークホルダー）との相乗利益の方法を追求する経営のあり方を社会全体で促進しよう、という意味です。

コンプライアンスはCSRの基礎にあたりますが、法令順守は当然のことなので、欧米ではあまり議論の対象になりません。本来のCSRは、法律や規則で手当てできない環境の問題や社会の要請に企業が自主的に取り組むことを評価します。その意味では、コンプライアンスの先にあるものと考えてもよいでしょう。

企業の社会的責任（CSR）

企業が事業活動のなかでステークホルダーと連携し、国内外の課題に自発的に取り組み、社会的な期待に応えること。

◆日・欧・米のCSRの違い

CSRは、社会におけるその企業の存在意義を高めることですから、社会の要請が異なれば、企業が対応すべき優先順位も違ってきます。したがって、CSRの理解は、国や地域によって多少異なります。

ヨーロッパでは、非営利セクター（NPO／NGO）、消費者団体、労働組合等が企業の行動を監視したり、企業の良き行動を認証・表彰したりすることによって、経営者に取組みの圧力をかける動きが活発です。欧州連合（EU）は、ヨーロッパの国際競争力を高める戦略の一環として、政策的にCSRを活用してきました。したがって、CSRの論点が政策に転換されてEU指令となり、加盟国で国内法を制定して導入・展開するケースが数多く存在します。

一方、米国では、株主・投資家による投資先の選択行動と企業のCSR活動との結びつきの強さが特色の一つになっています。CSR活動に取り組む企業は社会から忌避・排除されるリスクが低く、安定した収益性が期待できるという考え方が基本になっています。加えて、非営利セクター（NPO／NGO）との連携・支援による企業市民としての公益活動がCSRの中心を形成します。

これらに対して日本では、昔からの日本型経営を再評価したうえで、コンプライアンス経営を徹底することを中心にCSRが語られる傾向があります。欧米のように企業経営に対して直接発言する市民社会や株主・投資家の存在が少ないため、諸外国とは異なる展開を見せています。

◆CSRはなぜ必要か

ところで、法律で対応を義務づけられていない環境の課題や社会の要請に、どうして企業の経営が自主的に取り組む必要があるのでしょうか？

CSRに秀でた企業であると評価されると、消費者・取引先・求職者・投資家が集まり、地域社会や行政・地方自治体からも理解と協力を得やすくなります。組織内部においても社員のモチベーションが向上し、労働生産性の改善に寄与するといった専門家の指摘もあります。近年では、環境ビジネスや貧困層市場ビジネスを、企業の競争優位を確保する絶好のチャンスと考える経営者や研究者も増えています。

反対に、CSRに劣る企業と評価されると、消費者・取引先・求職者・投資家が集まらず、また批判や攻撃も増えて、存続を危うくしかねません。これらは、企業の経営者がコンプライアンスに真剣に取り組まない場合のリスクと同

NPO

福祉、教育・文化、まちづくり、環境、国際協力などを行う非営利組織で、特定非営利活動促進法にもとづき法人格を取得した法人。

NGO

平和、人権、貧困、福祉、環境、災害復旧などの問題に関わる活動を国際規模もしくは国内で行う非政府組織のこと。

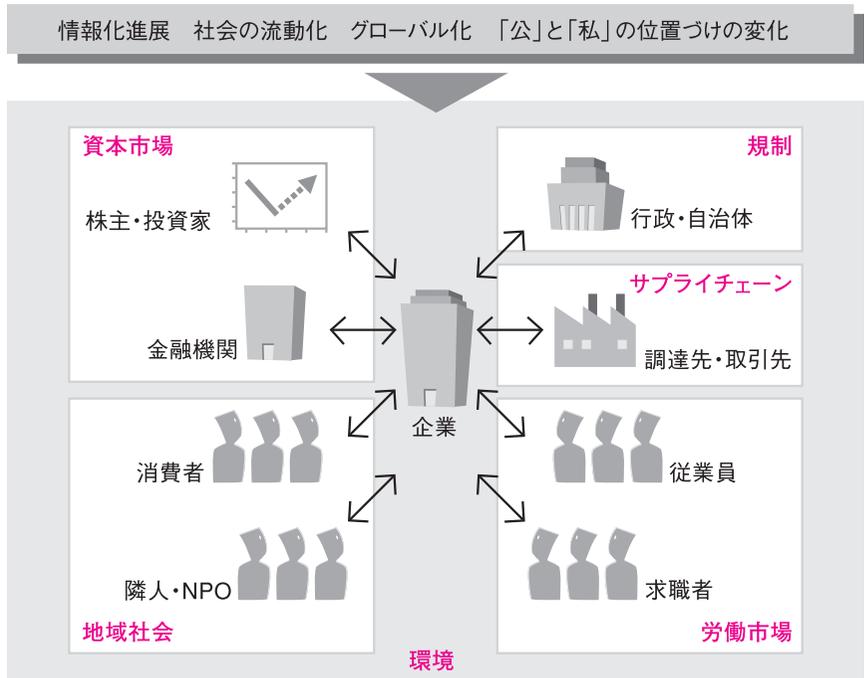
じです。その際、国際社会では企業経営に対して直接発言する利害関係者（ステークホルダー）が多いので、法律レベルの対応だけでは要求に応えられないのです。

ブランディング

市場で評価される企業・商品・サービスの印象を構築するための活動のこと。

つまり、CSRには、企業が継続するための**ブランディング**やリスクマネジメントとしてのはたらきもあるわけです。

企業とステークホルダーの関係



この教材で解説するコンプライアンスはCSRの土台にあたりますので、しっかり基盤を整えたうえで、さらに社会・地域における自社の存在意義を追求してください。その際、次の観点で社会や環境に配慮することがポイントです。

- 企業活動による負の影響を社会や環境に放置しない。
- 経済力や情報量の違いを踏まえて消費者や地域社会との実質的な公平を心がける。
- 社員の健康、能力育成、私生活とのバランスに配慮する。
- 事業拠点の社会・環境がかかえる問題をよく理解して、ビジネスと社会・環境に相乗の効果が生まれる方法を考える。
- 国内外の下請を含む**サプライチェーン**全体にわたって社会的責任の遂行に努める。

サプライチェーン

製品の原材料が調達されてから生産・販売を経て消費者に届くまでのプロセス。