

コンプライアンス経営とは何か

平 田 光 弘

コンプライアンス経営は、コンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立と実践を目指す経営であり、責任ある経営とも誠実かつ公正な経営ともいわれる。こうしたコンプライアンス経営が必要とされる背景は、企業不祥事の頻発にある。

日本企業によるコンプライアンス経営への本格的取り組みは、1996年12月、現日本経団連の企業行動憲章の改定を機に始まり、大企業を中心に広まりつつある。コンプライアンス経営は、企業行動憲章（企業行動規範）、コンプライアンス体制およびコンプライアンス教育が相互に補完しあうことによって、はじめて実効性あるものとなることができる。

キーワード：コンプライアンス コンプライアンス経営 法令遵守 企業倫理
企業理念 企業統治 コーポレート・ガバナンス 企業不祥事
企業行動規範

1 コンプライアンス経営とは

コンプライアンス (compliance) は法令遵守と訳される。しかし、そこで遵守されるべきものは、法令だけでなく、社会良識、社会ルール、社内の規則・規程等も含まれる。コンプライアンスについてのいくつかの定義を、まず、紹介しておこう。

「コンプライアンスとは、組織の業務や組織が扱う財・サービスに関連する法令やその他ルールを守る組織内活動を指す。」(高巖＝T・ドナルドソン)¹⁾

「『責任ある経営』とは、組織が法令の文言のみならず、その精神まで遵守することを意味する。これを総称して『企業倫理』『コンプライアンス』あるいは『倫理法令遵守』などと呼ぶことにする。」(高巖)²⁾

「企業倫理のコンセプトは、個人倫理・職業倫理・組織倫理の三要素から成り立っている。この三要素が重なる中核部分こそが、いわゆるコンプライアンスそのものであり、法令遵守となる。」(田中宏司)³⁾

「いわゆる法令遵守はもとより、社会の構成員としての企業人、社会人として求められる価値観・倫理観によって誠実に行動すること。それを通して公正かつ適切な経営を実現し、市民社会との調和を図り、企業を創造的に発展させていくこと。」(経営法友会マニュアル等作成委員会)⁴⁾

「法令・諸規則を遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を実践すること。」(みずほフィナンシャルグループ)⁵⁾

これらの定義から読みとれるように、コンプライアンスにあっては、企業はただ法令を守っていればよいというのではなく、社会の公器たるべき企業の存在価値が社会の倫理や価値観と整合しているかどうかが問われるのである。ここにコンプライアンスの核心がある。そして、このようなコンプライアンスを基礎にした企業倫理の確立と実践を目指す経営が、コンプライアンス経営なのである。それは、責任ある経営とも、誠実かつ公正な経営とも言い換えることができよう。その目的は、責任ある経営あるいは誠実かつ公正な経営によって、企業価値の向上を図ることにある、と言えよう。

2 コンプライアンス経営の背景

コンプライアンス経営が必要とされる背景ないし理由は何なのであろうか。その主な背景は、企業不祥事の頻発にある。企業不祥事という言葉は、1990年代に入ってから、わが国でも頻出するようになったが、企業倫理に造詣の深い中村瑞穂は、この言葉を経営者はみだりに口に出してはいけない、と言っている。本来、「不祥」は縁起の悪いこと、運の悪いこと、すなわち、不吉、不運、災難を意味する言葉であり、経営者あるいはその企業が不正を働きながら、これを自己または自社にとって不運・災難と受け止める限り、企業不祥事はなくなる、と言うのである。だが、この言葉はマスメディア等でも広く使われているので、「企業またはその構成員が意図的に社会や自然に対して有形無形の不利益を与える行為」を指す言葉として、これを使うことにする。その中村は、一步踏み外せば、企業不祥事になりかねない事象として、以下のものを挙げている。⁶⁾

- ①競争関係〔公正〕(カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当販売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻など)
- ②消費者関係〔誠実〕(有害商品、欠陥商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法など)
- ③投資家関係〔公平〕(内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算など)
- ④従業員関係〔尊厳〕(労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメントなど)
- ⑤地域社会関係〔企業市民〕(工場災害、環境汚染、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産など)
- ⑥政府関係〔厳正〕(脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害など)

⑦国際関係〔協調〕（租税回避、ソーシャル・ダンピング、不正資金洗浄、産業スパイ、多国籍企業の問題行動〈贈収賄、劣悪労働条件、利益送還、政治介入、文化破壊〉など）

⑧地球環境関係〔共生〕（環境汚染、自然破壊など）

企業不祥事は、わが国だけでなく、欧米の先進諸国や中国等の市場経済転換国においても、多発している。近年の企業不祥事を見てみても、米国や中国のそれは粉飾決算、内部者取引等の会計不信、日本のそれは食中毒、食肉偽装等の食品不信といった違いが見られる。このような事態に対する投資家、消費者等の利害関係者の目は厳しくなっている。それだけに、経営者が利害関係者の存在を忘れて私利を計るようなことをすれば、企業の信用・ブランドは一瞬にして失墜し、経営破綻に陥る恐れがある。ここに企業を違法経営から遵法経営へ向かわせるコンプライアンス経営の必要性があるのである。

3 戦後日本の企業不祥事の特徴

バブル経済の崩壊から今日にいたる日本企業の経営行動を振り返ってみると、そこに浮かび上がってくるのは、経営行動の光、つまり、その「明るい部分」や「好ましい兆候」ではなく、経営行動の影、つまり、その「暗い部分」や「好ましくない兆候」ばかりである。経営行動のこの影、すなわち、企業不祥事のほとんどは、企業がもっぱら慣行や情に基づいて行動してきたことから起こったと見られている。

日本企業の不祥事は、なにもこれが初めてではない。それは、高度成長の歪みがあらわになった1960年代後半から第1次石油危機にかけても見られたが、そこでの不祥事は、産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示など、経営行動の過程で事後的または副次的に発生して、結果的に反社会的行為になったものが多かった。しかし、第1次石油危機後の不祥事は、投機、買占め、売り惜しみ、便乗値上げ、株価操作、脱税、背任、贈収賄など、最初から反社会的行為であることを知りながら、世間の目を掠めてうまい汁を吸おうとして、意図的に引き起こされたものであり、経営行動の倫理性を問われるものが多かったのである。これに対して、1990年代の企業不祥事も、価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、内部者取引、利益供与、損失補填、粉飾決算など、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものであったが、その行為の悪質さから、経営行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものがほとんどであった。⁷⁾そして、2000年代初頭の企業不祥事もまた、食中毒、食肉偽装、リコール隠しなど、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものであり、1990年代のそれと同様、その行為の悪質さから、経営行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものばかりであった。⁸⁾

戦後の日本企業の経営行動に光が射したのは、1950年代後半から1970年代初頭にかけての高度成長期と、1980年代の安定成長期ぐらいである。しかも、その光が最も輝いたのは、二度の石油危機時およびプラザ合意後の円高ドル安時に、日本企業が優れた適応力により、その強さを発揮したときだった。すなわち、石油危機時には、日本企業は、減量経営、脱石油、省エネルギー化によって石油危機を乗り切り、さらに円高ドル安時には、事業の再構築によって内需開拓に努力し、競争力を強化した。このような日本企業の優れた競争力を側面から支えてきたのが「日本的経営」であった。⁹⁾

4 日本企業によるコンプライアンス経営への取り組み

日本企業によるコンプライアンス経営への本格的取り組みは、1996年12月、経済団体連合会（現・日本経済団体連合会、以下、日本経団連と略称）の「経団連企業行動憲章」（1991年9月制定）の改定を機に始まったといわれる（表1参照）。1995年頃から住専、銀行、証券、商社等において新たな企業不祥事が顕在化し、社会の企業不信が高まったからである。

日本監査役協会が同憲章の改定直後の1997年1月から2月にかけて実施した企業倫理に関するアンケート調査結果（回収数1,850社中1,191社、回収率64.4%）によれば、企業倫理行為綱領を制定

表1 経団連企業行動憲章

1996年12月17日

企業は、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体であると同時に、広く社会にとって有用な存在であることが求められている。そのため企業は、次の10原則に基づき、国の内外を問わず、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する。

1. 社会的に有用な財、サービスを安全性に十分配慮して開発、提供する。
2. 公正、透明、自由な競争を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
4. 環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
5. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
6. 従業員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員の人格、個性を尊重する。
7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
8. 海外においては、その文化や慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営を行う。
9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者への周知徹底と社内体制の整備を行うとともに、倫理観の涵養に努める。
10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたり、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報公開を行うとともに、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

している企業は39.6% (472社) に上った。そのうち、50.6% (239社) の綱領は、心構え・基本的態度等の宣言的色彩が強く、社員規律関係、情報管理関係、顧客・消費者関係、社会貢献、環境保全等の具体的な行為内容を盛り込んだ綱領は43.9% (207社) に留まった。綱領の周知・徹底は全社員 (82.6%)、管理職以上 (10.0%) を対象に、社内報、社内規程、パンフレット等によりなされたが、末端の従業員まで浸透した企業は43.4% (205社)、管理職以上に浸透した企業は39.6% (187社) に留まっている。しかし、企業不祥事の発生要因としては、「行き過ぎた業績至上主義」 (73.4%) 「経営トップのワンマン・独断専行」 (71.5%) が大きいとみる企業が多く、「企業倫理に基づく行為綱領がない」 (11.8%) 「企業倫理等の行為綱領があっても末端の従業員まで認知・理解されていない」 (20.9%) が大きいとみる企業は少ない。また、企業不祥事の抑止力としては、「経営トップの姿勢・誠実性」 (89.6%) 「組織、責任と権限、内部牽制制度」 (62.0%) を挙げる企業が多く、「倫理行為綱領」 (10.8%) や「法令遵守規程・マニュアル等」 (6.2%) を挙げる企業は少ない。そうはいうものの、不祥事発生後、再発防止の措置として「倫理行為綱領の新設・改訂」 (29.2%) や「法令遵守規程の新設・強化」 (40.3%) を行った企業は比較的多かった。¹⁰⁾

さきの経団連企業行動憲章は、総会屋・暴力団等の反社会的勢力との決別等について成果を上げたが、上述したように、1990年代末から消費者・ユーザーの信頼を著しく損なうような企業不祥事が再び起こり、経済界全体までが社会の強い批判にさらされることになった。日本経団連は、こうした事態が企業に対する社会の信頼と共感を損ね、ひいては市場経済への不信にも繋がりがねないことを憂えて、さきの憲章の見直しに着手し、2002年10月、同憲章を改定した (表2参照)。改定された企業行動憲章の特徴は、法令遵守の徹底、消費者・ユーザーの信頼の獲得、そして、不祥事の防止と発生後の対応における経営トップの姿勢を強調した点にある。

日本経団連は、同憲章改定直後の2002年12月から2003年3月にかけて、会員企業を対象に、企業倫理・企業行動に関するアンケート調査を実施した。その調査結果 (回収数1,260社中613社、回収率48.7%) によれば、79.1% (485社) の企業が企業倫理・企業行動指針を策定し、策定予定を含めると、行動指針を整備した企業は97.2% (592社) に達している。全社的な体制整備も多くの企業で進められ、70.0% (429社) の企業が企業倫理担当役員を任命・任命予定し、67.7% (415社) の企業が企業倫理委員会を設置・設置予定し、24.3% (149社) の企業が企業倫理専門部署を設置し、さらに、64.9% (398社) の企業が何らかの形で担当部署を設置・設置予定している。企業倫理相談窓口の整備も多くの企業で進められ、82.2% (504社) の企業がこれを設置・設置予定している。しかし、企業倫理の浸透・定着状況のチェック体制については、企業ごとに大きな差が見られ、企業倫理専門部署、総務・法務・人事等の部署、監査役とそのスタッフ、企業倫理委員会、コンプライアンス委員会、外部コンサルタント等がこれを行っている。¹¹⁾

表2 企業行動憲章—社会の信頼と共感を得るために—

2002年10月15日

企業は、次の10原則に基づき、国の内外を問わず、全ての法律、国際ルールおよびその精神を遵守するとともに社会的良識をもって行動する。企業は、単に公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体ではなく、広く社会にとって有用な存在でなければならない。

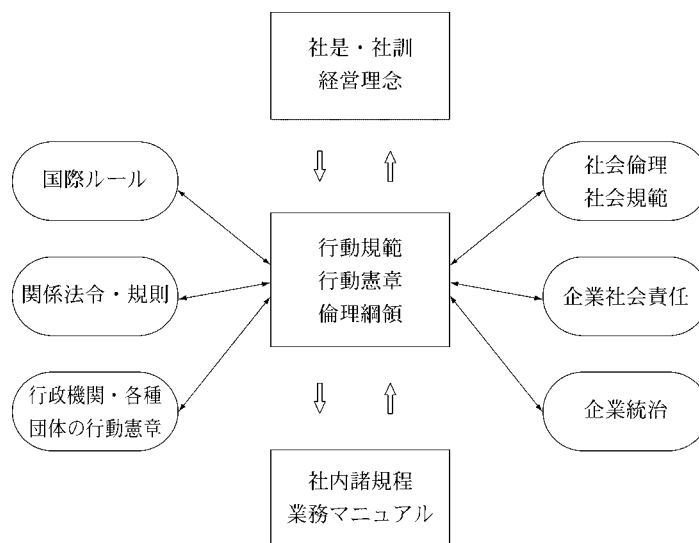
1. 社会的に有用な財、サービスを安全性に十分配慮して開発、提供し、消費者・ユーザーの信頼を獲得する。
2. 公正、透明、自由な競争を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。
3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。
4. 環境問題への取り組みは企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。
5. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
6. 従業員のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員の人格、個性を尊重する。
7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。
8. 海外においては、その文化や慣習を尊重し、現地の発展に貢献する経営を行う。
9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、関係者に周知徹底する。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。
10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に表明し、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

わが国には、2001年6月現在、1,059,140社の株式会社があり、そのうち、資本金1億円未満の企業は1,023,662社(96.7%)に達し、資本金1億円以上の企業は35,478社(3.3%)にすぎない。資本金1億円を超える日本経団連や日本監査役協会の会員企業でさえ、このありさまであるから、これを除く102万超の企業において、企業倫理・企業行動指針や企業倫理行為綱領に類する企業行動規範は、上述のアンケート結果ほどには整備されていないのではなかろうか。

5 企業行動規範の策定と実践

企業行動規範は、企業倫理行為綱領、企業行動憲章、企業行動基準、コンプライアンス・マニュアルなどと、さまざまな名称で呼ばれ、宣言的機能と行動指針機能を有する。宣言的機能は、社内、場合によっては社外に対して企業のコンプライアンスに関する姿勢や考え方を宣言する機能であり、行動指針機能は、社員に対して法令に違反しないよう行動の指針(何をしなければならず、何をしてはいけないか)を示すとともに、守るべき倫理的事項を示す機能である。こうした機能をもつ企業行動規範の策定に当たっては、まず、企業風土の状況を把握し、何を遵守するかを明確にする必

図1 企業行動規範の位置づけ



出所：筆者作成。

要がある。そのさい、第1に法令、第2に社内の規則・規程、第3に社会の倫理・規範を考慮して、何を遵守するかを明確にしていく。つぎに、企業の抱える問題を認識し、これを解決するための課題を設定し、何をルール化するかを明確にする必要がある。そのうえで、全社員が共有できる価値をイメージできる言葉で具体的に表現していく（図1参照）。

この一連の策定作業は、例えば、全社的なプロジェクト・チームによって進められる。その手順は一般に、策定計画の作成→資料の収集→項目の選定→原案の作成→社内関係部署との調整→完成という流れを踏む。第1段階では、完成目標時期と策定作業のスケジュールが作成される。第2段階では、コー円卓会議（The Caux Round Table）の「企業の行動指針」（1994）¹²、米国の「連邦量刑ガイドライン」（1991）¹³、日本経団連の「企業行動憲章」（2002）、金融監督庁の「金融検査マニュアル」（2000）、全国銀行協会連合会の「倫理憲章」（1997）¹⁴、国民生活審議会消費者生活部会自主行動基準検討委員会の「消費者に信頼される事業者となるために—自主行動基準の指針—」（2002）¹⁵等のほか、コンプライアンス経営に優れた内外の企業の行動規範が資料として収集される。むろん自社の社是、社訓、経営理念、コンプライアンスの基本方針、社内規程、各種マニュアル等も含まれる。第3段階では、収集した資料を参考にし、また社内関係部署のヒヤリングを行い、項目が選定される。第4段階では、前文および本文の原案が作成される。第5段階では、原案について関係部署との協議・調整を行い、その理解が取り付けられる。最後の第6段階では、取締役会等で正式決定し、企業行動規範が完成する（表3参照）。

表3 企業行動規範の作成・承認手続実例比較

業種分類	電気機器	金融業	小売業	電気・ガス業	商社
作成部署	コンプライアンス統括部署(部)	コンプライアンス統括部署(部)	渉外業務室	総務部	法務部
作成メンバー	同上部の部長1名 担当部長3名 主任1名	同上部の部長1名 部員4名	渉外業務室長1名 渉外部課長2名 法務部の課長1名 部員1名	総務部の部長1名 法務室長1名 法務室員1名	法務部の担当部長1名 部員3名
作成実務リーダー	同上部の部長と担当部長1名	同上部の部長	渉外業務室長	法務室長	法務部担当部長
社内関係部署 (行動規範について協議をし、 確認を求めた部署)	経営企画、人事、総務、法務、広報、情報システム、経理、輸出管理、環境、資材など	経営企画、総務、管理、審査、広報、情報システム、経理、財務、営業本部など	人事、広報、業務、品質管理、公正取引事務局、お客様相談室など	経営企画、人事、広報、情報システム、経理、環境、資材など	経営企画、人事、総務、経理、輸出管理など
社内承認手続	コンプライアンス委員会 常務会 取締役会	経営会議 取締役会	取締役会	常務会 稟議決裁	経営会議 取締役会
完成までの期間	4～5カ月	3カ月	約1年	3カ月	11カ月

出所：経営法友会マニュアル等作成委員会編『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』25ページ（一部修正）。

ところが、これらの手順で策定された企業行動規範は、実践されなければ意味がない。これを実践するためのコンプライアンス体制作りは、企業不祥事は必ず起きるということを前提にして進める必要がある。その体制作りに当たっては、第1に担当する職務の権限を明確にし（例えば、融資部門と決裁部門の分離）、第2にその職務遂行の監督権限を明確にし、第3にそれを支援する専門部署（例えば、コンプライアンス統括部署）を設置する必要がある。この専門部署は、法務・総務・人事・広報等のスタッフ部門や製造・営業等のライン部門等と密接に連携する必要がある。もしこうした体制作りが全社的に推進される場合、コンプライアンス担当役員、コンプライアンス統括部署、コンプライアンス委員会からなるコンプライアンス統括部門の設置が必要となるであろう（図2参照）。さらに、第4に社員からのコンプライアンスに関する問合せ、相談、問題の通報、告発等に対する相談窓口制度（相談・申告制度、ヘルプデスク、ホットライン、ヘルプライン、通報制度ともいう）を整備し、第5に不正等のコンプライアンス違反に対する適正な処分、再発防止等を含む罰則を明確にし、第6にコンプライアンス経営の実践状況に関する評価方式を整備することも必要となる。

図2 組織体制



出所：経営法友会マニュアル等作成委員会編『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』49ページ。

企業行動規範の実践に当たっては、こうしたコンプライアンス体制作りに加えて、もう一つ、社員に対するコンプライアンス教育が必要となる。これを通じて、社員に行動意識を植えつけ、変革し、なぜこのような行動規範を遵守しなければならないかの意味を問う必要があるのである。そのためには、何よりもまず、経営トップ、コンプライアンス担当役員を始めとする経営層が、コンプライアンス意識を醸成することが不可欠となる。コンプライアンスは企業の存立を左右する重要な尺度の1つであり、その実践を通じて社会からの信頼を得ることが企業の持続的発展につながるのので、経営層には、一般社員よりも、コンプライアンス意識の一層の高揚が求められる。そうしてはじめて、経営層は率先垂範し、社員に対するコンプライアンスの徹底と、経営層に対する社員の信頼を勝ち得ることができるのである。

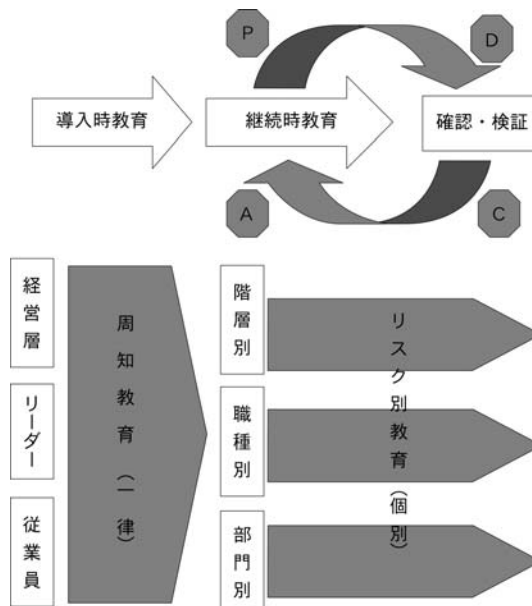
コンプライアンス教育の目的は、企業価値を高め、社会から信頼され、誠実かつ公正な企業として認知されることが、企業競争力の向上、ひいては全社員のより豊かな生活基盤の形成につながるということ、を、全社員に浸透させることにある。その教育には、周知教育としての導入時教育と、リスク別教育を中心とした継続期教育とがあり、いずれも経営層、従業員および部門担当者を対象にして行われる。こうしたコンプライアンス教育を通じて、社員一人ひとりが自らの業務を客観的に分析し、モニタリングする能力を身につけることにより、社内の潜在的な不祥事の発生する原因を予見し、社内リスクを最小にする能力を培っていくのである。コンプライアンス教育は、導入時だけでなく、継続的に実施されることによって、コンプライアンス精神が全社員に宿るようになるのである（表4参照）（図3参照）。

表4 コンプライアンス教育一覧表

教育対象者	教育時期	目的	内容	方法・時期等	効果の確認・検証
経営層	導入時	コンプライアンスの重要性、必要性の根本的な理解	主にコンプライアンス体制確立における役割の重要性	コンプライアンス・プログラムを利用した社外の専門家による研修会の実施	アンケートの実施
	継続期	コンプライアンス体制の定着	社内の遵守状況の報告 他社事例の分析	ケース・スタディを用いた社外の専門家による定期的（年1回以上）な研修会の実施 新任役員就任時に実施	
従業員	導入時	コンプライアンス・プログラム内容の理解 基本的知識の共有化	経営トップのメッセージ プログラムの必要性・重要性 行動規範、社内組織等の説明	全従業員を対象としたコンプライアンス・プログラム説明会の実施	アンケート、インタビューの実施
	継続期	理解度の向上 新入社員等新メンバーに対する教育	上記内容の再教育 ケース・スタディ、改正法令の解説	階層別・職種別教育の実施（最低でも年1～2回の実施を確保） マニュアルやQ&A集の活用 社内報・社内ホームページの活用	アンケート、インタビュー、定着度調査の実施
部門担当者	導入時	従業員に対する指導・教育	基本的には従業員へ行うものと同一内容（ただし、担当部門ごとの問題となりうる事例、法令等を重視）	コンプライアンス・プログラムを利用した統括部署による研修会の実施	アンケート、インタビュー、ロールプレイングの実施
	継続期			統括部署による職種別教育の実施（最低でも年1～2回の実施を確保） マニュアルやQ&A集の活用 社内報・社内ホームページの活用	

出所：経営法友会マニュアル等作成委員会編『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』86ページ（一部修正）。

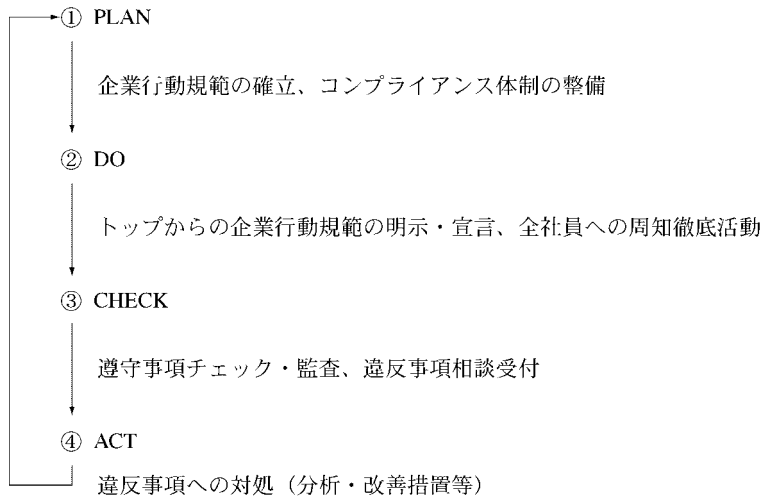
図3 コンプライアンス教育概念



注：PはPlan、DはDo、CはCheck、AはActの略。

出所：経営法友会マニュアル等作成委員会編『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』88ページ。

図4 コンプライアンス経営のサイクル



出所：経営法友会マニュアル等作成委員会編『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』18ページ（一部修正）。

以上にみたコンプライアンス経営に関わる企業行動規範・コンプライアンス体制・コンプライアンス教育は、相互に補完しあうことによって、はじめて実効性あるものとなり得るのである（図4参照）¹⁶⁾。

6 コンプライアンス経営と企業理念・企業倫理・企業統治

これまで述べてきたことから読み取れるように、コンプライアンス経営は、コンプライアンスを基礎にした企業倫理、すなわち企業行動規範の確立と実践を目指して展開されるわけであるから、企業として守るべき道を心得た、「徳」のある企業は、社会との関係においては、摩擦を起こさず迷惑をかけず、積極的に社会に役立ち感謝されるような行動がとれる企業であり、また、人間との関係においては、人権を尊重し、人間らしさを追求し、人間性を重視するような行動が積極的にとれる企業であるだろう。そのような社徳ある企業は、例外なしに、立派な企業理念を掲げ、優れた倫理観をもって、事業を展開しているはずである。にもかかわらず、現実には、企業不祥事が跡を絶たず、消滅する気配がない。そこにコンプライアンス経営が必要とされるゆえんがあるのである。このことは、企業不祥事が企業理念¹⁷⁾や企業倫理¹⁸⁾をもってしても防止できないことを意味している。そして、ここに新たな概念が企業によって求められるようになる。その新たな概念こそは企業統治、すなわちコーポレート・ガバナンス（corporate governance）にほかならない。企業統治は、コンプライアンスとガバナンスという2つの機能からなっており、コンプライアンス経営を前提に

して、ガバナンスはその機能をより良く発揮し得ると期待されているのである。だが、企業統治をもってしても、企業不祥事を消滅させることは困難であり、これに過大な期待を寄せることは慎まなければならない。

注

- 1) 高 巖=T・ドナルドソン (1999)、361ページ。
- 2) 高 巖編 (2001)、iii ページ。
- 3) 田中宏司 (1998)、24~25ページ。
- 4) 経営法友会マニュアル等作成委員会編 (2002)、3 ページ。
- 5) みずほフィナンシャルグループ広報部他 (2003)、52ページ。
- 6) このことについては、中村瑞穂 (1998)、中村瑞穂 (2001) を参照されたい。
- 7) 日本監査役協会企業倫理特別委員会 (1997) は、1990年から1995年にかけて起きた企業不祥事 (違法性のある不祥事、あるいは違法性を予見される不当な不祥事) については、①経営者が個人的な私利私欲に走ったというケースは極めて少なく、「会社のため」の利益追求というケースがほとんどであったこと、②その主な原因としては、総会屋への利益供与、贈賄、カルテル・談合といった違法な業界慣行と、法令遵守・倫理観の欠如が挙げられること、③こうした企業不祥事の再発を防止するには、従来の手法を超えた新たな視点と認識で企業の内部統制システムのリニューアルを図り、遵法、公正行動を促す機能がビルトインされた内部統制システムを確立することを指摘している。さらに、同委員会は、こうした企業倫理の確立と内部統制システムのリニューアルを図る一環として、法令遵守を優先し、企業倫理行動基準の遵守を徹底し、健全な企業風土を醸成し、自己責任原則に立つ経営体制の形成等を強調している。

しかし、1997年から1998年にかけても、利益供与、贈賄、独禁法違反等の企業不祥事 (野村証券、山一証券、第一勧業銀行、味の素、三菱自動車工業、三菱電機、東芝、日立製作所、三菱地所、松坂屋等による総会屋への利益供与、鈴丹によるインサイダー取引、山一証券による飛ばし、日本債券信用銀行、三田工業による粉飾決算、NEC 等による防衛庁に対する過大請求問題発覚) が続出した。日本監査役協会は、その発生事情として、①国際情勢下におけるわが国特有の企業風土 (行政への過度の依存、業界秩序維持ないし業界横並び、企業防衛の風土など) に対する世間一般の社会常識や違法認識が大きく変化しているにもかかわらず、会社全体にその状況認識が不十分・不徹底だったこと、②経営トップ自らが、現状の地位あるいは目先利益の保全・擁護に走り、違法行為に関与したことを挙げている。また、監査役が発見できなかった事情として、①企業環境の変化、一般社会通念や法適用の変化 (企業行動は公正であるべきとの要請) を十分認識できず、在来の監査方法を踏襲していたこと、②内部統制の一部が環境変化により風化しつつあることを十分に認識できなかったことを指摘している。そして、同協会は、今後の監査役の役割として、こうした企業環境等の変化を十分認識したうえで、企業風土面、社長の意識面に踏み込んだ監査を行うことを要望している。(日本監査役協会「1997~98年における企業不祥事 (違法事件) の監査上の問題点」1999年4月8日付けを参照されたい。)
- 8) このことについては、平田光弘 (2002)、産経新聞取材班 (2002)、北海道新聞取材班 (2002) を参照されたい。
- 9) このことについては、さらに平田光弘 (2002) を参照されたい。

- 10) その詳細については、日本監査役協会（1997）を参照されたい。
- 11) その詳細については、日本経済団体連合会（2003）を参照されたい。
- 12) コー円卓会議の「企業の行動指針」については、小坂重吉（1999）、日本弁護士連合会国際人権問題委員会編（2003）、132～141ページを参照されたい。
- 13) 連邦量刑ガイドライン（The Federal Sentencing Guidelines for Organizations）は、連邦法上の罪を犯した者に対する連邦裁判所の量刑裁量を適正にし、量刑判決の基準を明確・公平にするために作成された刑の量刑ガイドラインである。それは、ウォーターゲート事件、ロッキード事件等を受けて、1987年11月に発効したが、証券会社のインサイダー取引、貯蓄金融機関幹部の不祥事等の続出により、1991年11月、改正された。同ガイドラインに基づく米国における会社犯罪に対する量刑政策の特徴は、①量刑に当たっても犯罪の被害者に対する救済・補償を優先していること、そして②会社犯罪に対する量刑をコンプライアンスと結びつけていることである。特に②に関連して、違法行為を防止・発見する効果的なコンプライアンス・プログラムを策定・実施している会社については、量刑を軽減できる規定が定められている。さらに、そのようなプログラムを策定していない会社については、裁判所が必要と認めれば、罰金刑の宣告を猶予して、プログラムを策定・実施すること、かつ実施の状況を報告すること等を条件とする保護観察に付することができる規定が定められている。同ガイドラインの導入は、米国において企業倫理の実践を効果的に推進する体制を作り、企業不祥事の発生防止に実効を上げたといわれる。その詳細については、小坂重吉（1999）を参照されたい。
- 14) 全国銀行協会連合会の「倫理憲章」は、銀行の総会屋への利益供与事件が銀行に対する社会からの信頼を揺るがしかねない問題と受け止め、銀行の社会的責任の重要性を再確認し、信頼回復を図るために制定されたものである。それは、以下の5項目からなっている。
 1. 銀行のもつ社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図る
 2. 経済活動を支えるインフラとしての機能はもとより、創意と工夫を活かした質の高い金融サービスの提供を通じて、内外の経済・社会の発展に貢献する
 3. あらゆる法令やルールを厳格に遵守し、社会的規範にもとることのない、誠実かつ公正な企業活動を遂行する
 4. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、断固として対決する
 5. 経営情報の積極的かつ公正な開示をはじめとして、広く社会とのコミュニケーションを図るその詳細については、飯塚充洋（1997）を参照されたい。
- 15) 国民生活審議会消費者政策部会自主行動基準検討委員会の「消費者に信頼される事業者となるために一自主行動基準の指針」については、日本弁護士連合会国際人権問題委員会編（2003）、150～177ページを参照されたい。
- 16) 本節の記述は、主として経営法友会マニュアル等作成委員会編（2002）、19～131ページ；田中宏司（1998）、87～122ページに拠っている。
- 17) 企業理念は、経営理念、経営哲学、経営信条、行動理念、指導原理、社是、社訓、社憲などと、さまざまな名称で呼ばれている。それは、経営者が抱く個人的な信条とか経営観ではなく、企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるものである。

間 宏（1972）によれば、日本企業の主要な企業理念は、明治初期には家業観念であり、明治末・大正

期には企業主義（経営家族主義）であり、昭和戦前期には「義」「恩」「神仏尊崇」の観念であり、そして、戦後期には企業主義（経営共同体理念）であったという。しかも、それは、明治末期から今日まで、「和」の精神によって支えられてきたのである。

しかしながら、奥村恵一（1994）によれば、今日の日本企業の企業理念は、ひとくちに企業理念といっても、社是・社訓、社是・企業理念・綱領、企業理念・企業方針・行動指針などといった形で、複数の要素から構成されているケースが多いといわれる。企業理念としては、企業の使命や存在意義についての企業理念、これを具体化した企業方針、企業構成員の行動を指示する行動指針が示され、それらは階層的に構成されているケースが多いようである。

- 18) 例えば、水谷雅一は、企業倫理が企業という営利組織体の経営上の倫理問題を問うのに対して、経営倫理は営利・非営利組織体の経営上の倫理問題を問うと言って、両者を区別しているが、両者を同一とみる学究もいる。筆者自身は経営倫理・企業倫理の専門家ではないが、両者を同一とみて差し支えないのではないかと考えている。以下では、その道の専門家である水谷雅一や高巖の見解を参照しながら、企業倫理を考えてみよう。

「人徳」と「社徳」という言葉がある。人間に「徳」があるように、企業にも「徳」がある、と水谷は言う。水谷によれば、「徳」のある企業は、社会との関係において摩擦を起こさず迷惑をかけず、積極的に社会に役立ち感謝されるような行動がとれる企業であり、また、人間との関係においては、人権を尊重し、人間らしさを追求し、人間性を重視するような行動が積極的にとれる企業である。換言すれば、「社徳」ある企業は、社会や人間の観点からみて、好ましい行動のとれる企業である。水谷によると、企業倫理の基本的考え方は、旧来の企業の利益第一主義や会社至上主義によってもたらされた弊害を排除し防止することにある。その必要性は、企業重視の時代から生活者重視の時代へ転換し、企業が社会的存在であり、世のため人のためになる存在であることが求められていることからきている。

では、日本企業において企業倫理が必要とされる理由は何か。水谷は、その理由として、企業の反社会的行為に対して社会一般からの企業不信が高まってきたこと、成熟化社会の到来により企業経営において人間性や社会性が重視されるようになったこと、国際化・グローバル化の進展に伴い日本企業にも国際ルールへの適応努力が求められていること、東西冷戦終結後の自由主義経済体制下であって企業に自らの行動を律する倫理性が強く求められていること、そして地球環境問題の展開とともに企業に対して環境保全への義務と貢献が強く求められていることの五つを挙げている。

一方、高によれば、企業倫理は、公正かつ適切な経営を実現するための企業内活動である。「公正」とは、第三者の目から見て許容可能な、ということであり、「適切」とは、利益をあげ得るほど合理的な、ということである。では、企業にとって企業倫理がなぜ必要となるか。高は、その理由として、仕事の繁雑化が倫理上の緊急課題を後回しにしてしまうこと、規則の硬直化により組織における責任の空洞化が生じてくること、慣習の受け入れ自体が組織メンバーになる上での儀式とみなされていること、そして部下の責任を上司がとる潔い態度がかえって組織の倫理感覚を麻痺させてしまうこと等の四つを挙げている。高はさらに、日本企業が倫理的な改善を進めるにあたり、取り組むべき課題として、倫理綱領の内容を具体化し、全員がそれに従う権威を与えること、倫理オフィスを倫理支援システムの核とし、これに相当の権限を与えることを指摘している。

水谷の所説については、水谷雅一（1995）、1～19ページを、また、高の所論については、高 巖＝T・Donaldson（1999）、344～353ページをさらに参照されたい。

参考文献

- 飯塚充洋（1997）「全銀協『倫理憲章』の概要」『金融経済事情』No.1499、6～10ページ
- 奥村憲一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 釜田薫子（2001）『米国の株主代表訴訟と企業統治』中央経済社
- 川崎グループ互川会東京分科会編（2003）『コンプライアンスがわかる本』中央経済社
- 関西経済連合会企業と社会委員会（1998）『企業倫理の実践に関するアンケート調査報告書』
- 経営法友会マニュアル等作成委員会編（2002）『コンプライアンス・プログラム作成マニュアル』商事法務
- 河野玄逸・北沢義博・北 秀昭編（2003）『実践コンプライアンス・ファイル』商事法務
- 小坂重吉（1999）「連邦量刑ガイドラインの概要とコンプライアンス効果〔上〕」『商事法務』No.1537、26～31ページ；小坂重吉（1999）「連邦量刑ガイドラインの概要とコンプライアンス効果〔下〕」『商事法務』No.1538、17～21ページ
- 産経新聞取材班（2002）『ブランドはなぜ墜ちたか：雪印、そごう、三菱自動車 事件の深層』角川書店
- 高 巖・稲津 耕・國広 正（2001）『よくわかるコンプライアンス経営』日本実業出版社
- 高 巖編（2001）『ECS 2000—このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する—』日科技連出版社
- 高 巖＝T・ドナルドソン（1999）『ビジネスエシックス—企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム—』文眞堂
- 田中宏司（1998）『コンプライアンス経営・倫理綱領の策定と実践』生産性出版
- 中村葉志生・福本高興（2003）『実践ビジネスエシックス—企業倫理定着のための具体策—』ミネルヴァ書房
- 中村瑞穂（1998）「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻第3・4号、169～181ページ
- 中村瑞穂（2001）「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号、87～99ページ
- 日本監査役協会（1997）『企業倫理に関するアンケート調査結果報告書』
- 日本監査役協会企業倫理特別委員会（1997）『企業不祥事防止と監査役の役割—企業倫理確立のために—』『監査役』No.388
- 日本経済団体連合会（2002）『企業行動憲章実行の手引き（第三版）』
- 日本経済団体連合会（2003）「『企業倫理・企業行動に関するアンケート』担当者向けアンケート集計結果（中間取りまとめ）」
- 日本弁護士連合会国際人権問題委員会編（2003）『企業の社会的責任と行動基準—コンプライアンス基準・内部告発保護制度—』『別冊商事法務』No.264
- 間 宏「日本における経営理念の展開」（中川敬一郎編『経営理念』ダイヤモンド社、所収）
- 平田光弘（2002）「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』57号、1～15ページ
- 福留民夫（2000）『日本企業の経営倫理—日本企業の経営道と倫理基準の再構築—』明光社
- 北海道新聞取材班（2002）『検証・「雪印」崩壊：その時、何が起こったか』講談社
- 水谷雅一（1995）『経営倫理学の実践と課題・経営価値四原理システムの導入と展開』白桃書房
- みずほフィナンシャルグループ広報部他（2003）『2003ディスクロージャー誌』
- 吉見 宏（1999）『企業不正と監査』税務経理協会

(2003年9月25日受理)