

INTERVIEW

真のコンプライアンスとは 法令の背後にある社会的な 要請に目を向けること

企業のコンプライアンスはいかにあるべきか—。

続発する企業不祥事に対して、単なるバッシングには与しない独自の見解を積極的に発信してきた郷原信郎氏に、コンプライアンス問題への正しい取り組み方と、その指針となるべく生まれた

「**ビジネスコンプライアンス検定**」について伺った。

弁護士・名城大学教授
郷原信郎

法律を守らせる方向に 機能していない現行の制裁体系

—コンプライアンスの問題に取り組みられるようになった経緯を教えてください。

検事時代に3年間、公正取引委員会に出向していたこともあり、独禁法は私の専門分野の一つなのですが、独禁法をはじめとする経済法令の制裁規定が日本では非常に歪んでいて、法律をその目的に沿ってきちんと守らせると

いうエンフォースメントが機能していない状況にあります。そのような問題意識を持って制裁体系を改めていくための研究をしてきましたが、いろいろな歴史的経緯や行政のしがらみがあり、現実的には制裁体系を改めるのは非常に困難な状況です。

であるならば、むしろ制裁規定と表裏の関係にあるコンプライアンスを切り口にして問題にアプローチするほうが有効ではないか、企業は法令にどう対応すべきかと考えて取り組む必要があるので、制裁を課す側の官庁に

問題意識を持ってもらうこともできるのではないかと考え、コンプライアンスのほうに軸足を移していったわけです。

正しいコンプライアンスの実践は 企業の付加価値を向上させる

——日本企業のコンプライアンスの現状についてどうご覧になりますか。

現在、コンプライアンスの名前で実行されているものは、ほとんどがいわゆる「法令遵守」です。このような経営と切り離された表面的なコンプライアンスは、何か問題が起きたときの言い訳にしかありません。

コンプライアンスの真の問題は法律の字面ではなく、その背後にある社会的な要請に目を向けることにあります。私の提唱するコンプライアンスは「法令遵守」ではなく、社会の要請に応えることと定義付けをしています。「言い訳」のために保険料的にコストをかけるのではなく、経営とコンプライアンスが一体化することによって企業価値を高めるという意味です。

企業が事業を行う上で、いろいろな法令が関わってきますが、それらの法令の背後にある社会的な要請は何かを常に考えながら事業を行わなければなりません。法令に書かれていることだけではなく、法令に関連する社会の動きや環境の変化をもとらえていかなければならないということです。

このようなことはこれまでも多くの企業が事業戦略を展開する上で、当然、意識してきたはずで、それを「コンプライアンス」という言葉で表現しなかっただけなのです。

——単なる「法令遵守」ではないコンプライアンスを実現するために、企業はどのような方法でアプローチすべきでしょうか。

経営者は、細かい条文はともかく、関連する法令の考え方や背景は頭の中に入れておく必要があります。現在のように業務環境が複雑化・多様化し、しかも急激に変化する

File 01

株式会社壺番屋
コンプライアンス委員会事務局
浅井佳会 氏

社会貢献への意識向上を実感

当社は、国内・海外に「カレーハウス CoCo 壺番屋」を中心に展開しており、店舗数は1,200を超えています。『経営を通じ人々に感動を与えつづけ、地域・社会に必要とされる存在となること』を企業ミッションとしており、スタッフ一人ひとりに対して、ホスピタリティマインドを高め、お客様第一主義を貫くことを求めています。この土台となる感性を磨くために、「ビジネスコンプライアンス検定」を導入しています。社会からの要請に適應するコンプライアンスという考え方は、ステークホルダーと幸福感を共有していくという当社の経営目的と合致しているからです。全体的に資格取得を推進することで、コンプライアンスの考え方を経営に反映させる意識が向上したと実感しています。スタッフの経営参加意識も高まり、組織内でのコミュニケーションも活発化しています。昨年創業30周年を迎えましたが、今後も実務上の基礎知識の拡充を目指しつつ、より社会に貢献する組織の一員としての自覚と責任を高めていきたいと思っています。

る経済社会では、業務環境も周辺の環境もどんどん変わっていきます。

例えば、ホットな話題でいえば地球環境問題があります。法令で要請されるレベルが高まっている上に、民主党が政権を取って温室効果ガスの25%削減という方針が打ち出されています。事業環境の急激な変化にどう対応すべきか、それが企業間の競争あるいは労務環境などその他の分野にどのような影響を及ぼすのかといったことが、すべて経営者の頭の中に入っている必要があるでしょう。

何か一つ問題が起こったときに、その問題を他の要素に関連付けて考えられるということは、現在の経済状況における自社のポジション、社会との距離・関係を意識した経営をすることにつながります。そういう意味でのコ

コンプライアンスはコストでもなんでもなく、そのレベルを高めることが企業の付加価値を高め、最終的には株主の利益にも反映し、従業員、役員の充実した仕事につながっていきます。これが本来のコンプライアンスのあり方だと思っています。

それがうまく機能しないと、問題が発生したときにも、その場しのぎのコメントやマスコミ対策など、いわゆる「不祥事対応」に終わってしまいます。そこからは何も大きな付加価値は生まれてきません。不祥事をきっかけに、その問題の原因や背景を探ることを通じて、企業がそれまでよりも大きな何かを得る契機にしていくことが重要です。

File 02

株式会社
フィナンシャル・インスティテュート
経営企画室 室長 篠崎啓嗣氏

コンサルタントにとって、 上級検定は必須資格の一つ

当社は中小企業の再生支援事業を営んでいますが、その中で求められているのは顧客企業と金融機関との橋渡しです。もし顧問先企業の決算報告や業務報告などについて、金融機関から疑念を持たれたら、その時点でコンサルタントとして失格ですから、日頃から中立性の確保には細心の注意を払っています。ですから、コンプライアンス対応は最重要課題の一つであり、その姿勢を対外的に示すという意味合いからも、「ビジネスコンプライアンス検定」には積極的に参加しています。特に再生支援に直接携わるコンサルタントには、上級検定を必須の資格の一つと位置付けています。上級検定の合格は簡単ではありませんが、検定の勉強を通じて実務上必要な知識が再インプットできるなど実務面での効果も出ています。また、コンサルタントだけでなくアシスタントも初級検定に挑戦しており、多くの合格者を出しています。最近では、社内での会話にもコンプライアンスに関する話題が頻繁に出てくるようになり、コンプライアンスが文化として社内に定着しつつあると感じています。

中小企業にもコンプライアンスの 確立が強く要請される時代へ

——企業におけるコンプライアンス普及の課題について
教えてください。

これからは大企業もさることながら、中小企業にとってのコンプライアンスが非常に重要になってくると考えています。何十年も安定した経営をしてきた大企業であれば、いろいろ問題はあったとしても、何らかの形でコンプライアンスがDNAとして引き継がれているものです。一方、とりわけ新興の中小企業の場合は、社会の中の自社の位置が明確になっていない場合が多い。そこからいろいろな問題が発生します。

中小企業金融にあたっては、コンプライアンス評価が重要になってくるでしょう。現在、優良な中小企業が金融危機の余波で倒産してしまうという状況が続いています。これは何とかして防いでいかねばなりません。中小企業を一律に救済の対象にすると、救済すべきでない企業も助けることになってしまいます。ひとくちに中小企業といってもその状況は千差万別です。特に、現在のような厳しい状況になると、経営者の考え方一つで変な方向に行ってしまう企業も出てきがちです。そこでコンプライアンス体制がきちんとできているかどうかを、生き残るべき中小企業を選別するための大きな要素にすべきだと思います。企業のコンプライアンスに対するしっかりしたポリシーや経営者のコンプライアンス・マインドが事業の中で確立されている中小企業を救済していくべきでしょう。

——企業側にはどのような対応が求められますか。

まずはビジネスコンプライアンス検定の勉強等を通して、コンプライアンスの考え方を理解してもらうことが必要となります。中小企業であってもビジネスコンプライアンス上級検定レベルの人が1人でもいれば、顧問弁護士や法務部員がいなくても、十分なコンプライアンス体制を確立することは可能です。

勉強の際は一つひとつの条文を覚えこむのではなく、その背景にあるものや法律と法律の関係がどうなっているのかを理解していただきたいですね。検定の公式テキストや私の書いた『「法令遵守」が日本を滅ぼす』、『思考停止社会』などを読んでいただいて、基本的な法の理解とコンプライアンスの考え方を味わっていただければと思います。

ます。

コンプライアンスの本当の力を紙の上での試験ですべて発揮することは不可能ですが、検定では、コンプライアンスを実行するための基本を理解しているかどうかをしっかりと確認しています。

BLJ

中小企業であっても
上級検定レベルの人が
1人でもいれば、
十分なコンプライアンス体制を
確立することは可能



Nobuo Gohara

77年東京大学理学部卒業。83年検事任官。公正取引委員会事務局審査部付検事、長崎地検次席検事、東京地検検事(八王子支部副部長)、桐蔭横浜大学法科大学院教授(派遣検事)等を歴任。06年検事退官、弁護士登録。08年郷原総合法律事務所開設。09年より名城大学教授、コンプライアンス研究センター長。