

## 《公開講演会記録》

## コンプライアンスの原点

弁護士・元預金保険機構理事長 松田昇



コンプライアンスをめぐるてはさまざまな立場からの論議があります。ここでは、私自身がこれまでに検察の一員として永年犯罪（コンプライアンス違反の極み）と対峙し、また、預金保険機構では数多くの金融機関経営者のモラルハザード（膨大な公的支出）を目の当たりにし、さらに現在では某自動車メーカーの企業倫理委員会の場で、一旦失墜した企業を信頼回復がいかに多大な時間と努力を要するかを体験している立場から、学問上のことはさておいて、専ら実務的見地、いわば現場の感覚からコンプライアンスをめぐる問題、とりわけその原点を探りたいと思います。

## 今、なぜコンプライアンスなのか

新聞用語では、コンプライアンスは「法令遵守」と呼ばれています。そうであれば、わが国は法治国家であり、法令を守るのは当然のことのはずなのに、なぜことさらにコンプライアンスと大きな声を出すのでしょうか。それには次のような要因があると思われます。

その1は、時代の変化です。かつてわが国は事前裁量型社会と言われていました。つまり、行政が事前に裁量的な行政指導等をしたり、あるいは事前規制によって業界を保護育成したり、利害を調整したりして社会をリードするという社会でした。しかし、その後、グローバル化もあって、規制を緩和し、自己責任のもとでの自由な競争を原則とする社会、また自由競争だからこそ競争のルールそのものを重視し、ルール違反が

あれば事後にきちんと咎めるといいう、事後規制型社会に移行しつつあります。

ここではルールは公正な競争を支える担保であり、その違反には厳しい批判と制裁が必要とされます。そのためルール違反に対する社会一般の批判・非難は昔よりはるかに厳しくなるのは当然で、制裁の面でも行政処分と罰則等の強化（例えば独占禁止法等）の傾向は明らかで、その制裁等の厳しさは企業経営を直撃すれば、その企業の存否さえ左右しかねない重いものとなりつつあります。

その結果、当然、司法分野の出番が増え、一方では経営者等への責任追及も活発化しています。

その2は、企業（組織）不祥事の続出です。

最近の企業等の不祥事の多さは異常と

いえます。株式市場の信頼を失墜させる粉飾決算等の不正経理が続発していますし、また、ユーザーの生命等にかかわる食品、建築、車やエレベーター等にかかわる不祥事も後を絶ちません。

そして、それらの不祥事の処理にあたっては、いまだに従来のやり方、例えば社内だけに通用する社内倫理や目先の利益を優先させたり、あるいは保身だけを考えて漫然と甘い対応をし、対応を誤ってリスクを拡大させる事例が多く含まれています。このような不誠実な企業による不祥事の続発を見ていると「今ここでコンプライアンスを本気で考えないと企業が危ない」という思いが強くなります。その3は、内部統制システム構築への法的要請です。

内部統制システム構築については、従来から「会社役員（取締役等）には、事業の規模等に応じたリスク管理体制（内部統制システム）を構築・整備する義務がある」と旧商法下でも判例等が指摘していましたが、今回の会社法で明定されました。また金融商品取引法も財務報告の正確性等にからむ内部統制を定めています。ここではコンプライアンスの確立が必須の要件とされています。

またコンプライアンスの尊重は、内部

統制のみならず、コーポレートガバナンス、リスク管理、CSR（企業の社会的責任）活動にとっても不可欠な要素になっています。

### コンプライアンスとは何か

次にコンプライアンスとは何かということをもう一度考えてみましょう。新聞用語で言う「法令遵守」だけで足りるのでしょうか。

私は、自分の経験から「コンプライアンス」とは法令遵守にとどまらず、「社会が企業（組織）に寄せる期待や要請に誠実に応えること」

であると理解しています。たんなる法令遵守より広い概念でとらえています。

では、企業や組織にとってのコンプライアンスとは何でしょうか。

最近よく使われる「安全」と「安心」という、ツールを使って考えてみます。仮に、ある企業がメーカーであるとする、社会から寄せられる期待、要請というのは、「安全で性能の良い製品をつくり、（適正な利益を得ながら）社会に提供する」ということでしょうか。この安全で良質な製品の提供を仮に「安全」と呼ぶとして、その企業自体が誠実な企業、

健全な企業として、つまり、市民社会の中の一員（企業市民）として受け入れられていなければ、製品は売れず、また投資も集まりません。それは、ユーザーや投資家等の多くのステークホルダーから、企業として「安心」という信頼を勝ち得ていないからです。

いかなる企業、組織も社会の一員として社会と共に生きること、すなわち「共生」を許されて始めて成り立ちます。それがなければ、企業は今日を生き残ることが困難です。ならば、社会との共生に必要な企業等の「安心」はどのようにして得たらよいか。その答えは、その企業の「誠実さ」であり、それがキーワードです。そして、企業の誠実さは、とりも直さず組織を構成している役職員一人一人の行動の誠実さによって具現化されます。企業は改めて「社会からどんなことを期待されているか」を見つめ直し、それぞれの特性に応じて例えばメーカーなら開発・製造から販売、アフターケアまで不祥事は起こさない、起こさせない、つまり社会の期待を裏切る不誠実なことはいないということ徹底すべきです。この積み重ねがコンプライアンスの確立につながります。

なお、法令の遵守は社会が企業や組織

に寄せる期待の中心であり、コンプライアンスを守る基幹でもあります。法令違反はあってはならない。しかしそれはコンプライアンスのすべてではない。法令違反にはならないにしても、その行為が社会から非常識で不誠実な行為（コンプライアンス違反）として強く非難されて、企業・組織が信頼されなくなり、重大な結果に至った事例はたくさんあります。

### コンプライアンスが 欠如したらどうなるか

次にコンプライアンスを他人ごとではなく、一人一人に突きつけられている、より身近なものとするためにはどうしたらよいでしょうか。

一つの方法として、それが欠けた場合とそれが確立された場合とを、具体的に考えてみます。

まずコンプライアンスが欠如したらどうなるか。

コンプライアンス違反が重大な場合、倒産等に至る事例も想定されます。企業が社会に信頼されるまでには長い時間と努力を要しますが、それを失うのはあっという間であり、まさに「築城三年・落城一日」です。その場合、株主、ユーザー、

取引先等の多くのステークホルダーに甚大な損害を与えるばかりか、その企業の役員も家族ともども人生を託した職場を失い、さらに取締役等であれば民事賠償責任を負い、特に悪質な場合は刑事告発のおそれもあります。悲惨な事例も少なくありません。

たとえその危機を乗り切れたとしても、信頼回復には膨大なエネルギー（役職員の努力）と時間が必要となります。また、きびしい行政処分も覚悟せざるを得ません。

トップのコンプライアンス違反（不正経理）で巨大企業が倒産した事例として、米国のエンロン社のケースがあります。同社は全米で売り上げ10位以内に入る巨大企業でしたが、会長らによる不正経理が発覚したことで倒産（負債は当時、米国最大）しました。

会長たちはきびしく罪に問われましたが、倒産はエンロン社の決算を承認したアーサーアンダーセンという世界有数の巨大会計事務所にも及ぶなど、大きな影響を与えました。大量の失職はもとより、株主、取引先、従業員（年金基金）等も甚大な損害を受け、米国株式市場の信用は一挙に失墜しました。

その上、ワールドコム社の巨大倒産も

あって、米国社会は深刻な打撃を受け、株式市場の信頼性を回復するため、企業改革法（SOX法）という法律を作って、企業の財務報告の真实性を確保するための取り組みを始めました。その波はわが国にも波及し、日本版SOX法への取り組みとなって現在に至っています。

では、逆にコンプライアンスが確立されたらどうなるか。

それによって企業の好感度が上がり、その積み重ねが「ブランド力」、「競争力」となります。まさに「誠実ブランド」の確立です。そしてそれは企業評価、格付けの際の重要な要素になりつつあります。コンプライアンスは決して後ろ向きだけの話ではありません。特に危機が起きた時、その確立、実行が企業を救うことにもなるのです。

### コンプライアンスの確立は 何を目指すか

コンプライアンス体制を整備するためには、まず何よりもその体制づくり（内部通報制度等を含む）と教育、研修の充実が不可欠です。留意すべきは、その体制づくりも個々の企業の実情に合わせて使いやすい機能的なものにすることです。

問題は、この体制づくりは手段であるのに、ともするとそれ自体が目的化され、そのスケジュールが進むことで満足し、よしとしてしまう傾向がないとはいえないことです。

実際にも、あるメーカーでは外部から高く評価されるような立派なコンプライアンス体制をつくり上げており、かつ一方では製品の不具合に懸念を持つ社員が多数いたのに、結局、誰一人内部通報のスイッチを押さなかったために、重大事故が発生して企業を土壇場の経営危機に追い込んでしまった事例があります。これは体制がいくら立派でも、本来の目的である役員一人一人のコンプライアンス意識の確立、個人個人への浸透・定着がなければ意味がないということを物語っています。「仏つくって魂入れず」であってはなりません。

さて、そうなると、コンプライアンスを確立するには、もちろんその体制づくりや研修等も不可欠ですが、その究極にあるのは、ことに当たってコンプライアンス意識を持って行動する誠実で勇気のある人材、そのような感性を持つ人間を育てることに尽きます。このような人間こそ、自己と家族と企業や組織を護り、また救う人材であり、その人間づくりこ

そがコンプライアンスが本来目指す目的（原点）といえます。

そうだとすると、コンプライアンスは「心と行動の基準」であり、一朝一夕にその確立ができるわけではありません。粘り強い研修の反復継続が欠かせませんし、そもそもコンプライアンスを貫きやすい企業風土という職場環境に向けた改善も日々進めなければなりません。それにしても、この人間づくりは企業自体の雰囲気というか、トップの姿勢が鍵となることが多い。下の者はトップのコンプライアンスにかける姿勢、情熱が本物かどうか見えています。折に触れてトップ自身の強いメッセージが必要です。

### 危機に見るコンプライアンス

#### （その対応はどうあるべきか）

ところで、コンプライアンス確立の真価が問われるのは、生じたリスク（不祥事はいかに万全の備えがあっても起こり得る）をいかに最小化にとどめ得るか、という危機対応（クライシス・マネジメント）の場面です。

そこでの要諦（有事対応三原則）は、（1）トップに情報（悪情報）が迅速かつ正確に伝わること

（2）トップの誠実で適切な判断

（3）その迅速・的確な実行

にあります。なお、ここでの「トップ」とは、最終的には経営トップですが、規模の大小はあれ一定の組織と部下を持つ幹部も同じです。

まずは、原則（1）の「情報伝達の重要性」です。

これがなければ危機対応の全ては始まらないし、その不十分さが対応の不適切さに直結します。

例として某乳業をみると、販売した牛乳による食中毒が関西で発生した際、関係者は当時札幌で株主総会に出席していたトップに報告せず、2日程経過してから報告したため、当初数人だった中毒症が最終的には1万人を超えるという一大不祥事を発生させてしまいました。その上、トップの準備不十分で不用意な記者会見等が加わり、企業イメージを一挙に落とす結果を招きました。最初の情報遅れのみならず、危機対応全体を誤らすことになったと容易に推測できます（その後に上場子会社の牛乳ラベル偽装が発覚し、子会社は解散した）。

では、このような情報伝達の遅れを防止するにはどうしたらよいのでしょうか。繰り返しになりますが、



①悪情報をも受け入れられるトップの姿勢（それを下は見ている）

②風通しの良い職場・企業風土の醸成  
この二つの有無と程度が鍵となります。

特に①のトップの姿勢では、組織内に、日頃からトップは悪情報をも受け入れてくれるし、コンプライアンスに基づく処理を行ってくれるという信頼感が確立されていなければなりません。トップの姿勢がブレては信頼は生まれません。

また、②の企業風土については、特に内部通報の重要性を認識し、その活用を促進すべきです。密告行為ではなく、リスクの芽を内部のうちに摘み取るための貴重な情報だからです。加えて、直言してくれる部下の存在も重要です。

それにしても情報は発信者がいてこそ情報となります。コンプライアンスの原点（目的）でもある「人間づくり」の重要性はそこにもあります。目先の利益に惑わされることなく、社会がその企業に寄せる期待にどう応えるべきかを考え、悪情報についても勇気を持って内部発信し、自己（家族を含む）と職場（企業）を護り、救う人材の育成こそが大事なのです。コンプライアンスをお題目でなく、身近な行動基準として浸透・定着させなければならぬ理由もそこにあります。

次は、原則（2）の「トップ判断」に関して。

この判断は、通常「リスク発生の原因究明と再発防止」及び「けじめと信頼回復」を念頭に行われます。

問題は、その判断が社会がその企業に寄せる期待や要請に誠実に応えるというコンプライアンスの基本を充しているかどうかです。「誠実さ」をキーワードとした判断が必要となります。

そのためには前提として、社会の要請が日々水準を上げてきびしくなる傾向にあることを認識するとともに、その判断が企業にとってどんな意味を持つのか、その判断がもたらす社会の反応はどうか等を冷静に見定める洞察力を持つことが重要です。

次に原則（3）の「迅速・的確な実行」について。

いうまでもなく、トップの判断は迅速、的確に実行されなければ意義を失います。具体的には、前にのべた「不祥事（リスク）発生の原因究明と再発防止」及び「けじめと今後の信頼回復」等への取り組みを、迅速に実行に移すことが肝要です。同時にその姿勢を公開（表明）することも重要です。それらは社外への対応として不可欠ですが、同時に社内にとっ

ても区切りをつけて再生へ取り組み姿勢を鮮明にする上で必要です。

その意味でも誠実な広報活動が重要です。今日、企業の隠し事はすぐ表に出ると認識する必要があります。「嘘はつかない」「逃げる態度は取らない」「情報の出し惜しみはしない」等が重要です。その対応ぶり如何によっては、社会的要請を裏切る不誠実なものと思なされ、本来特定（一部）の製品の欠陥であったものが、企業そのものへの不信を一挙に招き、信じがたいくらいに速度で全製品に対するボイコット等へと拡大する事例も少なくありません。

さて、迅速、的確な判断と対応により危機を乗り越えた事例を見てみましょう。

その一つが有名な「ジョンソン・アンド・ジョンソン社」のケースです。同社製造の家庭用鎮痛剤に異物が混入され、全米で7名死亡という大事故が発生しました。製薬会社にとって最悪の事態です。同社のトップ（会長）は、素早く製品回収を決定し、そのことを巨額の費用であらゆるメディアを動員して広報し、自らテレビにも出演するなどして二次事故発生防止に全力を尽くしました。他方で、異物混入を防止するための包装の改善等も行いました。トップの強い指導力によっ

て、誠実で迅速・的確な対応が実現し、その結果、売り上げの回復も早く、最近でも米国の企業好感度の上位を占めています。まさに「誠実ブランド」の確立です。

わが国でも、製品の目録にトルエンを混入されて金品を要求されたある製薬会社が、素早いトップの決断で、事件を公表し、製品の回収等を迅速に実施した事例があります。回収作業に従事した社員が「ビジネスでは大きく損失が発生したが、通常のビジネスでは伝えきれない自社の姿勢を示すことができた。私自身、誰のために何のために仕事をしているのか再認識できた」と言っていたのが印象的でした。

### コンプライアンスを 定着させるための呼びかけ

最後に、コンプライアンスは心と行動の問題、人間づくりの問題でありますから、それを身近な行動基準として定着させるための「呼びかけ」について触れてみます。

最近、私はあるメーカーの現場の人たちに「5Sから6Sへ」と呼びかけています。それは現場ですでに定着している

5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）にもう一つのS（誠実さ）を加えたものです。高度な理論はさておき、この簡明な呼びかけが口ずさまれ、コンプライアンスを自分のものと考え、自ら行動する契機になればと願うからです。

また、ある電機メーカーでは、企業は社会の公器であるとした上で、「法令や社会倫理に反してまで売り上げや利益を追求しない」とし、「企業倫理違反、法令違反は企業価値の崩壊につながる。目指す姿は、コンプライアンス、倫理、法令遵守を徹底する企業。そのために社員一人一人がスーパー正直で常にクリーンで透明性のある企業を目指す」という呼びかけを行っています。

また、ある商社会社のコンプライアンスの冊子は、次のように呼びかけています。

「正義と利益のどちらかを取らなければならぬ状況に遭遇したら迷わず正義を貫け」とした上で、「分れ道で道標を見落として、易き道を選び、コーポレートブランドを一度傷つけてしまえば、その回復に長い時間とエネルギーを費やさなくてはなりません。」

それゆえに私たちは目先の利益に惑わされて危ない近道を走るのではなく、遠

回りでも正道を一步一步着実に歩まなければなりません。今一度、一人一人がよく見つめ直してください。

自分が進むもうとしている道は法律に違反していませんか。家族に自信を持って話すことができますか。子どもにも同じ道を進ませることができますか。新聞やテレビに発表されても堂々としていられますか。誰かにつけこまれる隙を与えないことにはなりませんか。自分だけが汗をかかずに楽ができる近道ではないですか。それが一つでも思い当たる時は、この冊子に立ち戻ってくださいとあります。参考にしていただければ幸いです。ご清聴有難うございました。

（3月9日・講演会）

### 講師略歴（まっだのぼる）

- 1933年 北海道生まれ
- 1957年 中央大学法学部卒業
- 1963年 東京地検検事
- 1987年 東京地検特別捜査部長
- 1995年 最高検刑事部長
- 1996年 預金保険機構理事
- 2004年 弁護士登録