

2013年1月31日

コンプライアンス雑感

丸の内中央法律事務所

弁護士 山本 昌平

1 最近、企業や組織の運営にあたり、コンプライアンス経営が重視されており、コンプライアンスという言葉を目にしたことがある方も多いのではないのでしょうか。また、今日の社会では、コンプライアンスが当たり前などと言われます。他方、依然としてコンプライアンス違反という報道にもよく接します。

そこで、本稿では、最近よく耳にするコンプライアンスについて、その概念、コンプライアンス違反が生じる要因、違反した場合、招来する結果、コンプライアンスのための対策等について、事例も交えながら、確認してみたいと思います。

2 まず、コンプライアンスとはどのような概念でしょうか。

コンプライアンスという言葉は多義的ですが、ここでは、コンプライアンス(Compliance)を、経営者や従業員が、企業活動を遂行するうえで、法令や社内のルールなどの行動規範を遵守すること(法令遵守)と意味づけましょう。

要するに決まったルールを守ることがを意味します。なお、ここで注意ですが、遵守の対象となる概念としては、たんに法令だけではなく、社内のルールなどを含んだ概念と理解しておくべきでしょう。法令だけを遵守の対象とすると、法令さえ守ればよいと考えがちになり、現代社会において社会的責任を負うべき企業や組織が遵守すべきルールとしては十分とはいえないからです。

従って、ここでいう法令遵守という場合の「法令」は、文字通りの意味よりも広い概念と理解してください。

3 このようにコンプライアンスとは、法令遵守、つまり決まったルールを遵守することですから、当たり前のことと思われる方も多いのではないのでしょうか。

ところが、この当たり前と思われることが、現実には実践されていない例も少なくありません。

そこで、コンプライアンスを考えるにあたり、まず、何故、コンプライアンスが実践されないのか、その原因につき検討してみましょう。

まず、あげられるのが、①売上や利益至上主義です。つまり、売上や利益獲得のためには、いわば手段を選ばずということで、法令等のルールに違反してしまうというものです。バレなければいいという安易な意識が根底にあるといえます。これが最も

多い原因といえるでしょう。最近報道されている官庁からの発注に対する企業の水増請求もここに位置づけることが可能です。

次に考えられるのが、②コンプライアンスに対する認識の欠如、甘さということが指摘できます。これは、コンプライアンスを実践しないと、具体的にどういう結果、事態を招来するのかの認識が希薄化していたり欠如していたりするケースです。特に、経営トップが、コンプライアンスに対する認識が欠如していると、組織全体が暴走しかねず、ブレーキがかからなくなる恐れがあります。そうしますと、発覚した際には既に問題が大きくなっており、組織の存続そのものが危うくなるケースもあります。

そして③3つ目として、②に関連しますが、規制緩和の流れの下、公正な競争を行うためのルール遵守の要請がこれまで以上に強まっているという大きな時代背景に対する認識の甘さや欠如が指摘できると思います。これまでの業界、社内のルールは業界、社外では通用しなくなりつつあることに対する体制の切り替えがなかなかできず、知らず知らずのうち、業界の常識が社会の非常識になってしまっているケースもあります。

この3つの要素が絡み合ってコンプライアンスが実践されない要因になっているといえるでしょう。

4 ここで上述の③の点について、補足しておきましょう。

規制緩和は小泉内閣の下で、大きく進みました。参入障壁を縮小・撤廃し、新規参入を促し、自由競争の下、健全な企業活動により、日本経済の維持・発展を目指そうとしたものです。

そして、この自由競争が成立するためには、自由かつ公正なルールを遵守することが前提となります。つまり、競争に参入する者にとって、あらかじめどのようなルールがあるのかを理解でき、参入者が皆そのルールをきちんと守って競争する環境がなければ誰も競争に参入致しません。その点で、自由かつ公正なルールが極めて重要となります。

そして、この自由かつ公正なルールを破った場合には、当該違反者に対し、厳正なサンクションが課されないと、つまり事後的な抑制がなされないと誰も遵守しようとはしないでしょう。

要するに、競争に参入し易くし、その分、ルール違反した場合は、厳しく罰せられるという仕組みです。近時の厳しい行政処分や刑事訴追などはこの文脈で捉えることができます。事前規制から事後抑制という流れです。

このように、コンプライアンスの要請は、時代の大きな流れの中で、いわば偶然ではなく必然的に求められてきたともいえるでしょう。

5 以下では、具体的な事例を元に、さらに考えてみましょう。事例としては、平成2

3年に世間を騒がせた光学機大手〇社の不祥事例をとりあげてみましょう。

- (1) この光学機大手〇社の事案につきましては、第三者委員会が組織され、調査報告書がHPにて公表されております。そこで、この調査報告書を元に、検討したいと思えます。

事案はご存知の方が多くと思いますが、概略以下のとおりです（〇社の調査報告書を参考にまとめました）。

1985年以降の急速な円高によって大幅に営業利益が減少したことを受け、当時の社長が、当時隆盛となりつつあった財テクを重要な経営戦略と位置付け、金融資産の積極的運用に乗り出しましたが、1990年のバブル崩壊を受け、金融資産の運用損が発生し、その損を取り戻すためハイリスク・ハイリターン商品やリスク性の高い商品に手を出し、含み損は1990年代後半には1000億円をやや下回るほど巨額になりました。その後、会計処理が、取得原価主義から時価評価主義に転換する動きを受けて、巨額の含み損が表面化する事態を回避する方策を検討し、2000年4月以降開始する事業年度から適用される会計基準にあわせるため、〇社が抱える金融資産運用損を簿外に分離する損失処理スキーム（飛ばし）を考えたということです。このルートは①ヨーロッパ・ルート、②シンガポール・ルート、③国内ルートの3つのルートがあったとされております。

そしてこの損失処理策の存在や実行状況を知っていたのは、当時の社長、本社管理部門の担当常務取締役や経理部資金グループの関係者の数名とのことでした。

ところが、新たに就任した外国人社長から指摘を受けたところ、逆にその社長を解職したことを契機に発覚しました。

- (2) 〇社の調査報告書では、今回の事態が発生した主な要因として10点を指摘しています。

①経営トップによる処理及び隠蔽であること、②企業風土、意識に問題があったこと、③隠蔽等の手段が巧妙であったこと、④会社法上の各機関の役割が果たされなかったこと、⑤監査法人が十分機能を果たさなかったこと、⑥外部専門家による委員会等が十分機能を果たさなかったこと、⑦情報の開示が不十分であったこと、⑧会社の人事ローテーションが機能していなかったこと、⑨コンプライアンス意識が欠如していたこと、⑩外部協力者の存在です。

そして①に関しては会社トップや幹部職員によって不正が行われることを想定したリスク管理体制がとられておらず、これらに対する監視機能が働かなかったことが指摘されております。いくらコンプライアンス体制を整えたとしても、聖域をつくってしまったたり、経営トップの権限濫用の恐れを含め起こりうるリスクを冷静・客観的に分析して対策を整えたりしておかないと、いざというときは機能しないどころか、多額の損失の発生や信頼の失墜に直結することを示していると思えます。特に、〇社の場合は、経営トップの職務執行を監査し、不正行為を防止すべき常勤

監査役自らが損失処理策の担当者であったという点は、法が本来予定していない事態ともいえ、さらに発覚を遅らせることのひとつの要因になったと推測されます。

この〇社の事例では、前述した3の①～③の3つの要因が絡み合って発生したと理解できると思います。

6 では、次に、コンプライアンスを実践せず、逸脱・無視・軽視した結果、生じ得るリスクについて考えてみましょう。

これは以下のとおり、①民事上の責任、②刑事上の責任、③行政上の責任、④社会的責任、⑤その他と、大きく5つに分類できると思います。

- ①民事上の責任・・・主として損害賠償責任（不作為でも責任を負うことに注意
ex ダスキン無認可添加物使用肉まん事件）
- ②刑事上の責任・・・懲役・罰金刑など（ex ライブドア事件）
- ③行政上の責任・・・行政指導、業務停止、許認可の取り消し、課徴金等（ex エディオン事件 独占禁止法違反（従業員等の派遣の要請）
40億4796万円の課徴金）等
- ④社会的責任・・・信用失墜、イメージ低下、不買運動、重要取引先の喪失（ex 雪印乳業事件）
- ⑤その他・・・生産的時間の喪失、社内の士気低下（社員のモチベーションの低下）、人材流出等

このように今日では、コンプライアンスを実践しないと、この5つの責任を負う恐れがあります。特に許認可事業の場合は、許認可権を剥奪されると事業そのものの継続が困難になってしまうなど行政上の責任も決して看過できません。また、いったん不祥事が発生すると、重要取引先が当該企業との取引を停止するなどし、当該企業にとっては大きな売上ダウンとなってしまう上、不祥事により企業イメージは大きく毀損し、いったん失った信頼の回復までに長期間要する場合も少なくありません。このように、コンプライアンスに反する行為に対しては、社会的にも大きな責任を負うこととなります。

7 なお、ここで確認しておきたいのが、コンプライアンスの実践に際して取り組むべき姿勢の問題です。サンクションが課されるからとか、厳しい処分がなされるからとかいった、嫌々コンプライアンスを実践するという消極的・受動的な姿勢では、組織の中においてコンプライアンスをチェックする部署等の位置づけは低く、必要な協力もタイムリーに得られない可能性があるばかりか、バレなければいいのだろうという巧妙な隠ぺい体質を招きかねません。

そうではなく、もっと、前向きな評価・取り組みが求められているのです。

つまり、今日では顧客、取引先、株主等のステークホルダーは、コンプライアンス経営を企業存続の当然の条件として捉えており、積極的・能動的にコンプライアンスを捉え、経営課題の中核とすることが肝要であるという姿勢こそが求められているのです。

- 8 前述しました〇社の調査報告書では、再発防止策として、旧経営陣の一新、関係者の法的責任の追及など11の改革が指摘されましたが、中でも新経営陣の意識改革、職場環境づくり及び役員・職員の意識改革、監査役・監査役会の意識改革は、極めて重要な課題だと理解すべきです。

我が国では、これまで旧商法の時代から不祥事が発生するたびに、監査役の権限強化などガバナンスの機能を強化してきた経緯があります。しかし、どんなに武器が与えられても、最後は、その武器をいざとなったなら、その職責において果たさなければならぬ役割に従って的確に行使できるかがポイントになります。

そのためには、経営トップのコンプライアンスに対する自覚はもちろんのこと、社外役員を含めそれぞれの役職・立場の者が、コンプライアンスの重要性を理解し実践しないと、結局はステークホルダーはじめ関係者に多大な損害をもたらす誰も得をしないこと、逆に企業や組織が健全に発展するにはコンプライアンスを実践することが不可欠であることを改めて認識する必要があると思います。

〇社の調査報告書が最終頁（185頁）で、「最終的には、上記提言でも述べたように、取締役、監査役等関係者個人の自覚とその責務の真剣な実行が必要である。」と指摘しているのは、まさにこの点を意味していると思います。

- 9 このように、コンプライアンスの実践のためには、相互抑制の体制、チェック機能の強化や社内外の研修等の対策だけではなく、役員・従業員一人一人の意識を高めることが、実はとても重要なのです。特に権限を与えられている立場の者が権限を意図的に濫用しようとする場合には、発覚しづらく、事前に防ぐことが困難なケースもあります。このようなケースでは、最後は、各人のコンプライアンスに対する意識の問題に帰着します。

つまり、コンプライアンスを実践するということは、客観的な体制を整備するというハード面での対策だけではなく、この一人一人の意識が最後の砦であるという認識が重要で、そのためには、たとえば役職員のメンタル面でのケアや、飲コミュニケーションを含め風通しのよい組織にして組織内での孤立化を防止するなど、いわばソフトの観点からの対策も肝要となります。

以上

1 主な論文・著書等

- ・判例タイムズ 1178 号 (2005 年 7 月 10 日号) 「説明義務・情報提供義務をめぐる
判例と理論 II. 各論③不動産取引[判例分析] (30) 売主の義務」
- ・雑誌 N B L 2008 年 4 月 15 日号 (No. 879) 「中小企業の健全な発展と法曹への期待
—日本経済の持続的発展のために」
- ・「パブリシティ権—判例と実務—」 (共著 弁護士金井重彦 パブリシティ権問題
研究会 編著 財団法人経済産業調査会)
- ・「共有関係における紛争事例解説集」 (共著 新日本法規出版)
- ・「不動産損害額・評価額算定事例集」 (共著 不動産価額評価実務研究会編集
新日本法規出版)
- ・「図解 建築紛争事例便覧」 (共著 建築紛争事例研究会編集 新日本法規出版)
- ・「成功する事業承継のしくみと実務」 (共著 自由国民社)
- ・「下請契約トラブル解決法」 (共著 自由国民社)

2 主な役職・活動歴

平成 8 年 4 月 司法研修所入所

平成 10 年 4 月 弁護士登録

日本弁護士連合会代議員 (平成 15 年 4 月～平成 16 年 3 月、平成 23 年 4 月～
平成 24 年 3 月)

東京弁護士会常議員 (平成 15 年 4 月～平成 16 年 3 月、平成 23 年 4 月～
平成 24 年 3 月)

(公財) 日弁連法務研究財団常務理事 (現)

その他上場企業を含む複数の株式会社の社外監査役、官庁の第三者委員等を務める

3 取扱い分野

公正取引、コンプライアンス、エンタテインメント、建築、商社間取引、倒産処理
等企業を取り巻く法律関係を中心とする。

4 問い合わせ先

〒100-6312 東京都千代田区丸の内 2 丁目 4 番 1 号

丸の内ビルディング 1 2 0 4 区

丸の内中央法律事務所

TEL : 0 3 - 5 2 2 0 - 8 6 7 6

FAX : 0 3 - 5 2 2 0 - 8 6 7 8

E-mail : yamamoto@mclaw.jp

掲載日 : 2013 年 2 月 19 日