
第5章

結局、何を遵守すればいい？

押さえておきたい3要素



山「すべきことがあまりに多いように感じられて、富士山をふもとから見上げているような気分になってきました。」

高「同じく……。でも全体像が見えてこそ、大事な取り組みが何かがわかるのよね。一気に全部やるのではなくて、押さえるべきところを押さえる！という考え方が重要ね。」

山「ところで、コンプライアンスって、たまにハラスメントみたいに法令になっていないものまで問題にされたりしますけど、法令以外にも何か目安があるんですか？」

高「鋭い質問ね！ これも、押さえるべきところを押さえるという考え方が大事になるところ。室長メモを読みましょう。」



室長メモ(解説)

無数にある法令を見ていると気になってくるのが、「何を押さえておくべき」で、「どこまで教育すべきか」ということです。何でもかんでも厳密に対応しようとしたら、がんじがらめになってしまうのは目に見えています。しかしおろそかにするわけにはいきません。

「季下に冠を正さず」「公序良俗に反するなかれ」

……と言えば済みそうなこともありますが、著作権法や独占禁止法など、専門知識がなければ何がセーフで何がアウトなのか、分かりにくいものもあります。

一方で、法律に定められていないことだとしても、社会から批判を受けてしまう事案もあります。例えば長時間労働やパワハラ・セクハラなどは、以前は問題にされていなかったことですが、社会から指摘を受けた後で法整備が進むようになりました。このように、その時点では「法令に違反していない」にもかかわらず、「コンプライアンスに違反している」と捉えられてしまうこともあるようです。

そこで「何を押さえておくべきか」を考えてみましょう。次の3つに集約できます。

- ・法令遵守
- ・企業の社会的責任（CSR）
- ・リスクマネジメント

一つずつ見ていきましょう。

法令遵守

コンプライアンス=法令遵守をするには、第一に「法令で何をどう定められているか」を知り、違反せずに会社活動ができるよう対策することが考えられます。

「法令」には、以下のものが含まれています。

法律：国会における衆議院と参議院の審議を経て制定される法律

※最新の法律は、内閣法制局のホームページに掲載
最近の法律・条約（内閣法制局）
<http://www.clb.go.jp/contents/>

命令：内閣府、総務省、外務省などの行政機関が定める法規

※最新の命令は、各行政機関のホームページに掲載。
国の行政機関組織図
https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/satei_01_05_3.pdf

条例：東京都などの地方公共団体が定める法規

規則：条例に基づき、地方公共団体の執行機関などが定める法規

※各地方公共団体のホームページに掲載。
条例・規則集（東京都）
<http://www.metro.tokyo.jp/tosei/jore/jore/index.html>

最高裁判所の規則：訴訟や司法行政に関する規則を定めている法規

※裁判所のホームページに、主な規則が掲載。
裁判所 | 規則集（裁判所）
<http://www.courts.go.jp/kisokusyu/>

まず基本的な法令知識を押さえておき、その後、最新の法令を各機関のホームページで確認してアップデートしていくとよいでしょう。

CSR

コンプライアンスでは、次のような「法令ではない取り組み」も重要になります。

- ・ 企業倫理
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ 内部統制

これらは「企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）に属したものであり、「企業の姿勢」を示す方針を決めて遵守することを宣言し、徹底して取り組むことを指します。

企業は、株主や取引先、従業員、さらには地域住民などの利害関係者すべてに対して責任がある、ということです。

CSRの取り組みは上記に加えて、最近では「SDGs（持続可能な開発目標）」も重要な位置を占めるようになってきました。

例えば、銀行が核兵器製造企業に対する融資を禁止する方針を打ち出した例や、環境に配慮して使い捨てプラスチックの減量や調達ルートの透明化に取り組む企業の例もあります。

・ 自社の経営姿勢を社内外に示す

企業がCSRレポートなどを作成したり公表したりすることは、決して義務ではありませんが、CSRレポートを公表することで「自社の経営姿勢」を利害関係者に示すことができます。

CSRの取り組みを評価してCSRの優良企業に対して優先的に投資する投資家も現れていますので、CSRレポートは単なるイメージアップではなく、経営的なメリットもあると言えます。

・ 法令が追い付かない分野への対応

新しい事業分野には法令が追い付かないこともあります。

例えば、冒頭で述べたハラスメントや働き方についての動き、そして2018年に仮想通貨取引が過熱する中で起こった「コインチェック問題」も、法令が追い付いていなかった典型例です。

経営環境が激変する昨今は特に、こうした事態が起こりえます。企業は利害関係者に貢献し、事業を継続するために、法令だけでなく「企業の姿勢を示す方針」を決めて遵守することを宣言し、コンプライアンスの徹底に取り組む必要があるのです。

リスクマネジメント

そしてもう一つ、会社を守るために重要な視点が「リスクマネジメント」です。

コンプライアンス問題を、時に倒産を招く「リスク」であると捉える必要があります。

・リスクマネジメントとは

リスクという言葉の定義を見ると、「事故」、「事故発生の不確実性」、「事故発生の可能性」といった意味がありますが、ここでは、「損害が生じる事故が発生する不確実性」と定義します。

リスクマネジメントは、次の2つからなる経営戦略の手法のことです。

「リスクコントロール」：リスクを制御しようとするアプローチ

「リスクファイナンス」：リスクに資金的な手当てをしようとするアプローチ

何らかのリスクが確認されたとき、この2つのいずれで対処するかを選択することになります。

リスクマネジメントは、次の5段階のプロセスで実行します。

リスクマネジメントの5段階プロセス

1

リスクの確認

リスクの対象と損失原因の確認

2

リスクの測定

リスクのトータルコストの測定

3

リスク処理技術の選択

リスクコントロールとリスクファイナンス

4

リスク処理の実施

リスク処理技術の実施

5

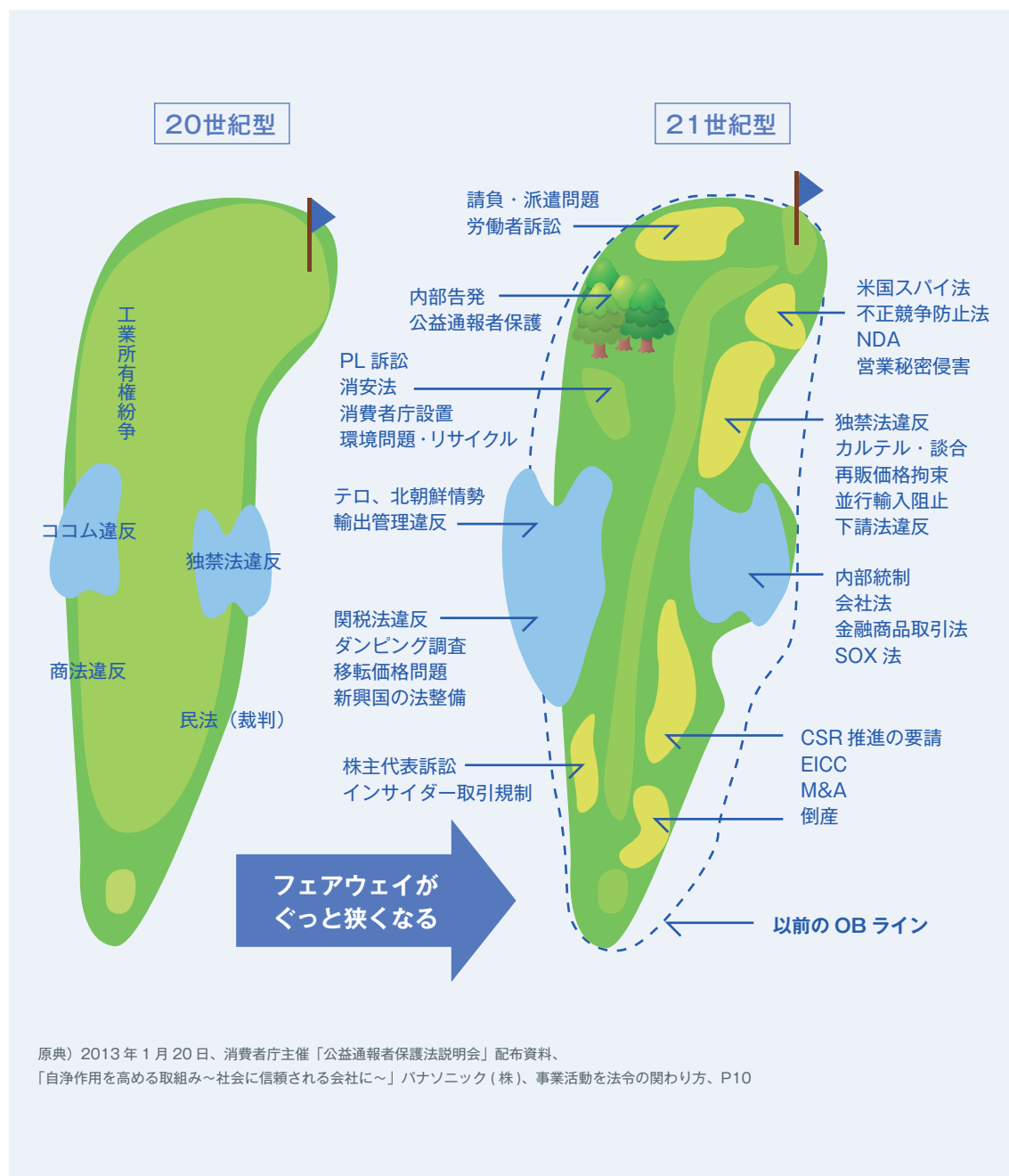
リスクマネジメントの統制

リスクマネジメントのPDCA

コンプライアンスを徹底しても、残念ながら、違反がゼロになるのは難しいのが現状です。そのため、違反が発生したときでも、経営の視点から、損害の拡大を防ぎ、事業継続の影響を制御するために、保険などのセーフティーネットを作っておく必要があります。

・リーガルリスクは増加している

実際に、事業活動をするときにどんなリスクがあるのでしょうか。なかなかイメージしづらいものですので、可視化された図を見てみましょう。これはパナソニックが自社を取り巻く環境の変化について、ゴルフのフェアウェイにたとえてまとめたものです。



エレクトロニクス業界で、グローバルに事業を展開する企業は、少なくともこれだけの法令を遵守する必要があるということ、そして、そのリスクは過去と比較して増加する傾向にあることがわかります。

・コンプラ対策の「重要度」は、リスクの「発生頻度」と「大きさ」で考える

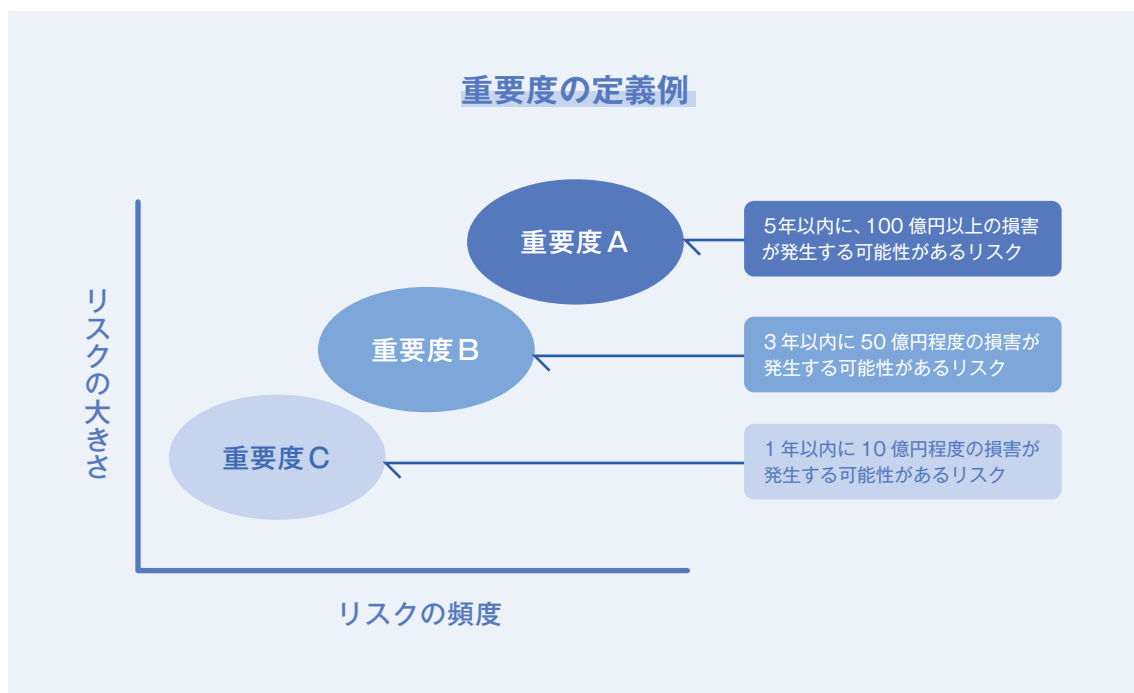
ゴルフチャートの図を見ると、「リスクだらけで何もできないじゃないか!」とも思えてしまいます。

しかし、すべてのリスクが同時に発生するわけではありません。また、すべてのリスクが、事業が継続できなくなるほどの損失が発生するということでもありません。

したがって、重要度を見極めて、優先順位を決めて取り組めばよいということになります。


それでは、どのように重要度を決めればよいのでしょうか。

下図の例のように、リスクマネジメントでは、「リスクの頻度」と「リスクの大きさ」という2つの軸を基準に重要度を考えます。



例えば、短期（1年）、中期（3年）、長期（5年）のタイムスケールで、ある企業が、事業を維持できない程のリスクのある大規模損害の金額を100億円以上、中規模を50億円程度、小規模を10億円以下であったとします。

この場合、5年以内に、100億円以上の損害が発生する可能性があるリスクを重要度Aとし、3年以内に50億円程度の場合は重要度B、1年以内10億円の場合は重要度Cとしています。企業ごとに定義は異なりますが、このように決めた基準に合わせて取り組みにメリハリをつける方法が考えられます。



コンプライアンスの重要度基準は、損害額のみとは限りません。たとえば、独占禁止法違反であるカルテル・談合のように、法令違反により社員が逮捕される可能性がある場合は、重要度Aとする考え方もあります。

また、法令に基づき許認可が必要な事業については、対象の法令に違反した場合、事業が継続できなくなります。そのため、経済的な損害可能性の有無に関係なく、重要度Aになる可能性があります。