

インテグリティマネジメント “Beyond Compliance”

コンプライアンスを超えた企業の社会的責任と内部統制レベルの整備に向けて



続発する企業の不祥事や事故を防止するために、法令・規制の遵守が重要であることはいうまでもありません。しかし、企業は法令・規制を遵守するだけではそうした事態の発生を万全に防ぎ、社会的責任を果たしているとはみなされません。では企業は、どのような認識に立って、どのような行動基準を定めるべきなのか——今回は、こうした視点から新日本インテグリティアシュアランス株式会社の横田 祐次氏にインタビューしてきました。

新日本監査法人グループ
新日本インテグリティアシュアランス株式会社 取締役
横田 祐次 氏

法令・規制は平均的レベルに 落とし込まれたミニマムスタンダード

企業の不祥事や事故が続発するなかで、企業の社会的責任（CSR）を果たすためにコンプライアンス（法令遵守）の徹底が以前にもまして叫ばれています。

不祥事や事故などを起こしてしまった企業が、法令違反をしていた場合は言語道断でしょう。しかし、法令・規制を遵守するだけで不祥事や事故などを未然に防止することは可能なのでしょうか。また、法令・規制の遵守のみをもって社会的責任を果たしていると考えてよいのでしょうか。その答えは、「NO」です。このことを理解するためには、まず「法令・規制の意義と企業の社会的責任レベルの関係性」を理解する必要があります。

そもそも法令・規制といった法規範（行動基準）は、社会的事件や事故などが発生した後に制定され、かつ平均的レベルに落とし込まれたミニマムスタンダードです。したがって、社会的影響力が平均的レベルを超える大企業は、ミニマムスタンダードである法令・規制のみをその行動基準とする「狹義のコンプライアンスマネジメント」では社会から責任を果たしているとはみなされないことになります。大企業は社会から求められるレベルに応じて、「法令・規制を上回る厳しい行動基準を自主的に設定、遵守し、ステークホルダー（利害関係者）に説明責任を果たし、そして納得を得る」というプロセスを履行することによって初めて社会的責任を果たしていると社会から認められるのです。

こうした考え方は、訴訟社会である欧米ではすでに当然の考え方となっています。法令・規制違反は、即、敗訴に直結します。しかし、法令・規制を守っていることが企業防衛の絶対的拠り所とはならないのです。このことは、製造物責任訴訟などの各種企業責任を迫及している多くの判例ですでに示されている考え方です。つまり、法令レベルの行動基準と、それらを超えるいくつかのレベルでの行動基準が企業の行動

基準レベルとして社会制度化されており、企業はその社会的影響力の大きさに準じてより高いレベルの行動基準を達成していなければ自らの行動結果について責任を負う仕組みとなっています。

ステークホルダーからの期待と自社の 価値観によって責任レベルを設定

企業の社会的責任は、大きく4つのレベルに整理することができます。第1レベルが「①法規範（法令・規制）の責任レベル」、第2レベルが「②社内規範（諸規則・規程類）の責任レベル」、第3レベルが「③社会規範（企業倫理）の責任レベル」、第4レベルが「④理想的規範（経営理念・社是）の責任レベル」です。

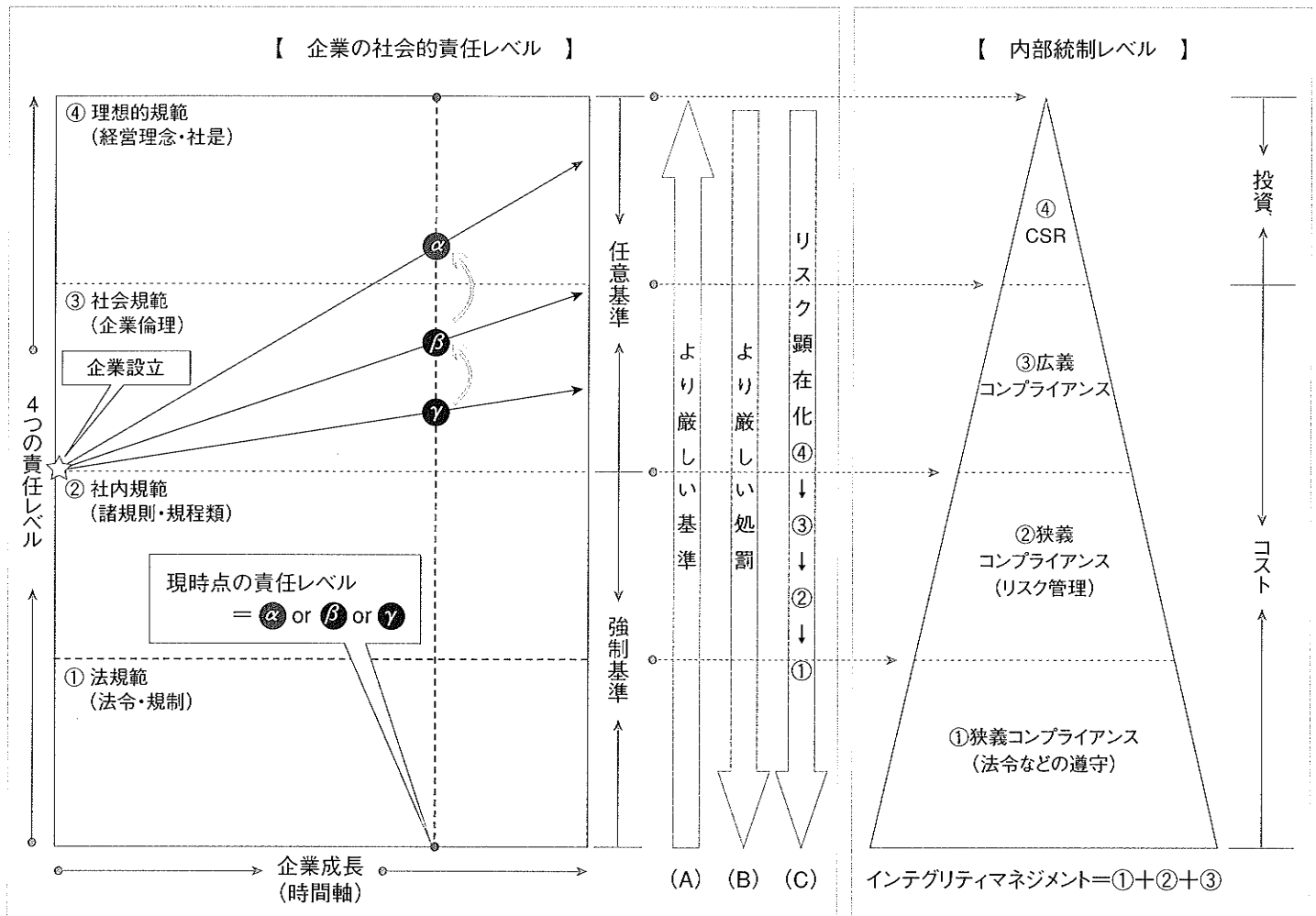
これら企業の社会的責任レベルと、それらに応じた内部統制を整理すると右ページの図のようになります。図の左側は＜企業の社会的責任レベル＞を、右側はそのレベルに応じた＜内部統制レベル＞を表しています。まず、図の左側をご覧ください。縦列が前述した4つの企業の社会的責任レベルです。横軸が企業成長のタイムスパンです。

通常、企業設立時の社会的責任レベルはミニマムスタンダードである「①法規範」に加え、自ら定めた「②社内規範」からスタートします。そして、企業の成長にともない、「③社会規範」「④理想的規範」へと責任レベルが必然的に高くなります。現時点での責任レベルを α 、 β 、 γ で記載していますが、自社の責任レベルがこれらのどのレベルに該当するかは、次の2つの要素によって決定します。

1つ目は、ステークホルダーからの期待です。2つ目は自社の価値観です。ここで注意が必要なことは、①および②の強制基準をまずはクリアしなければならないということです。そして、ステークホルダーごとにどこまでより上位の責任レベルが達成できるかを、限られた経営資源のなかで意思決定しなければなりません。

次に(A) (B) (C)の説明ですが、(A)は、上になればなるほどより厳しい

図:企業の社会的責任レベルと内部統制レベル



引用文献：新日本インテグリティアシュアランス著「インテグリティマネジメント」(東洋経済新報社近刊)

基準であることを意味しています。(B)は基準に違反した場合、下になればなるほど厳しいペナルティが企業に科されるということを意味しています。(C)は、グローバル化、技術革新、ステークホルダーの価値観変化、企業不祥事・事故の頻発、自然環境・経済・社会環境の変化などさまざまな要因によって企業活動上の潜在リスクが顕在化し、④→③→②→①という順序をたどり法令・規制として成立していく事象を表しています。

CSRマネジメントを支える インテグリティマネジメント

次に図の右側をご覧ください。これは、図左側の企業の社会的責任レベルに応じた内部統制レベルの概念図です。「①狭義コンプライアンス(法令などの遵守)」から内部統制の構築をスタートし、企業の成長とともに「②狭義コンプライアンス(リスク管理)」へ、そして「③広義コン

プライアンス」へと責任レベルを拡大していくのです。ここまでの責任レベルを対象とした内部統制を私たちは「インテグリティマネジメント」と称しており、CSRマネジメントを支えるマネジメントレベルとして位置づけています。

図の右横に記載しているのは、企業にとっての費用対効果の視点です。①～③までを対象とする「インテグリティマネジメント」は市場に参加している企業・組織、とりわけ社会的影響力が大きい大企業・組織にとってはもはやコストであり、費用対効果を論ずべきではないとの考え方です。そして、「④CSR」についてはブランドマネジメントおよびレピュテーションマネジメントなども視野に入れた戦略投資レベルであり、経営戦略として意思決定すべき内部統制レベルです。

今後、わが国においてこうした考え方が企業に浸透すれば、不祥事・事故などは減少していくものと考えています。