

設立5周年（創立15周年）記念大会

トップセミナー

「食品会社の危機管理」

～不二家の事例に学ぶ（NO.2）～

（「設立5周年（創立15周年）記念号」に続く）



— 講師 —

新日本監査法人 CSR担当パートナー

公認会計士 大久保 和孝氏

（前不二家信頼回復対策会議委員）

現在、食品会社に対する社会の“目”は大変厳しく、コンプライアンス経営の一層の推進が求められております。そうした状況のもと、本稿につき詳細を掲載するため、その前半を「設立5周年（創立15周年）記念号」（前号）に掲載し、後半を本号に掲載することといたしました。前号と併せてお読みいただきたくお願いいたします。

（前号の骨子）

○はじめに

企業不祥事には、3つのケースがある。（①個人の私利私欲に走るケース、②業界構造が表面化したケース、③事故、事件が発生した後の対応不十分なケース）

○マスコミ対応

不二家の事例；マスコミへの初期対応がまずく、謝り続け、大きな社会批判を浴びることとなった。

○「不二家」3つのポイント

①経営管理体制が説明可能な形で体系化されていない。②マスコミへ対応する体制が不十分だった。③経営者が社会の要請と向き合うガバナンス体制がなかった。

○企業経営を取巻く社会情勢への理解

①経済社会のなかにグレーゾーンが多数存在していること。②社会全体に不信感が蔓延していること。③企業内部の組織間の隙間から問題が発生していること。

○組織にとっての危機的な状況とは何か

①人体への危害が加わる事態が発生した時
②隠蔽あるいは隠蔽を疑われた時法的責任よりも社会的責任が重視される。

○コンプライアンス経営の在り方

コンプライアンスを単に「法令遵守」と訳すのは違和感があるだけではなく、誤解そのものであり、むしろ組織運営に弊害しかもたらしかねません。

コンプライアンスは「コンプライ」という動

詞から派生した名詞ですが、その語源をたどっていくと、「調和」「柔軟さ」という意味をもち、本質的には、「如何に組織が社会に調和した活動を行っていくのか」という意味となります。すなわち、コンプライアンスとは「社会的要請への適応」と訳すほうが正しい理解となります。

もともと、法令等は、社会からの要請を背景として立法され制定されてくるものであり、法令等には、その背後に立法の趣旨または社会からの要請があります。そして、立法された法令を守ることを一般的に「法令遵守」といいます。そこで、重要なことは、法令等の背後にある社会からの要請との関係および背景となる社会を正しく理解することです。

では、なぜ、「法令遵守」と訳されたのでしょうか。コンプライアンスはアメリカから来た言葉ですが、法令等の背景となるアメリカの経済社会は、多民族・多宗教の人々が一つの経済システムで共同生活ができるようになっている国家です。即ち、多様な個人の価値観をまとめるためには、価値観あるいは思想による統治ではなく、多数決などにより制定されたルールに絶対的な価値を持つことで経済社会全体の安定的運用を図ろうとしているのです。そこでは、決められたルールを遵守することが絶対的である一方、社会の要請の変化に応じて柔軟にルールを変えていくという考え方をもちます。それゆえに、社会からの要請がルールに適時反映されることとなり、ルールを遵守することは、経済社会の絶対的価値を有し、社会と調和する活動につながります。

ところが、島国における単一民族的な思想に基づく村社会を前提に成り立ってきた我が国では、第一に優先されるべきことは村の掟であり、法令等は村社会で解決できない場合の最後の解決手段とされてきた文化的歴史的背景があったことは否めません。それゆえに司法制度は

硬直化し、中々、社会からの要請が法令等に反映されにくかったことも事実です。このように社会からの要請と法令等との間に一定の距離があることから、法令等を遵守したとしても、必ずしも社会からの要請に調和しないことが生じるのです。ひどいときは、あまりにも法令等への反映が遅れて、「社内の常識は社会の非常識」といった現象すら生じかねません。従って、「法令を遵守する」だけでは十分ではないということで、狭義のコンプライアンス経営として、法の背後にある社会の要請とか、法令等の趣旨を見て行こうとする活動が最近の流れとなっています。他方、法令等は社会の要請を知る重要な手掛かりにもなります。何故その法令等が出来たのか、制定の経緯も含め社会的背景を十分に理解し、背景にある社会的要請に基づいて組織のなかに取り込んでいくことは、社会に調和した活動につながります。このように法令等の立法趣旨や背景にある社会からの要請を理解しておくことは、細かな条文を理解していなかったとしても、経営判断において大きな誤りを起こすことを回避できるのです。

以上より、コンプライアンスの特徴を4点挙げたいと思います。

一つは、コンプライアンスへの取り組みとは、個人としての対応の問題ではなく組織が如何に社会に調和していくのかということです。

二つ目は、細かな役割分担を作るのではなく、如何に組織のすべての構成員がコラボレーションして組織目的を実現していくのかということです。

三点目は、社会の要請をルール化するにしても限界があるということです。とりわけ安全対策などは、そのすべてをルール化することは無理です。それゆえに、形式的なルールを遵守しようとするのではなく、必ず、その趣旨や背後にある社会からの要請を明確にし、理解することで、ルールの目的を実現するのです。

最後に重要なことは、コンプライアンスとは、「法令等を守る」という静的な対応ではなく、常に社会からの要請を感じ取り、それらを経営に反映させた行動をとっていくという経常的な活動をさすのです。

それゆえに、企業にとって、重要なことは、まずは、社会からの要請が何かということを実体的に特定化し、それらに優先順位をつけて、優先順位の高いものから順番に企業経営に取り込んでゆくことです。そうすることで、社会からの要請に適應したコンプライアンスへの取り組みが実現します。社会の要請とは、企業にとっての経営リスクの把握そのものなのです。

○ 内部統制

内部統制が法制度上明文化されるキッカケとなった事件から共通して指摘できることは、いずれも経営者による暴走に起因した事件であるということです。極端なことをいうと、上場会社くらい規模になると従業員の一部、二人が問題を起こしても企業は潰れませんが、経営者が問題を起こすと時として企業は潰れます。そこで、経営者の規律を高めさせようとして出来てきたのが内部統制ということになります。

当該内部統制はもともと米国におけるCOSOフレームワークの概念を、そのまま持ち込んだものでありますが、その趣旨に基づき2点指摘することができます。

一つ目は、内部統制の構築責任とは、経営目的を実現したという結果ではなく、経営目的を実現するためにどういうプロセス（意思決定の仕組み）が構築できているのかが問われており、かつ、端的に確に体外的な説明ができるかということが問われているのです。昨今の企業不祥事でも、経営者の多くが、まともに自分達の経営の仕組みを説明できていないのではないのでしょうか。内部統制の構築責任とは、「法令等を

遵守した」という結果よりも、法令等を守るためにどのような仕組みを構築してきたのかプロセスを明らかにすることです。

もう一つは、内部統制の経営目的に、財務的な側面と法令遵守や業務の効率性などの非財務的な側面の二つの異なる情報の性質があることです。財務的側面については、何かあれば数値化を通じて具体的に表面化しますが、法令違反行為のような非財務的な側面は、違反行為などのような結果が出てしまわない限り表面化しにくいことも事実です。そのような非財務的な側面に対しては、財務的側面への対応のように詳細な手続きによる対応はあまり効果を発揮しません。非財務的側面に対応するためには、局所的な対応ではなく、一旦、会社全体を見渡したうえで、どこに問題があるか大よその見当をつけて絞りこみ、そこに問題がないかどうか集中的に検証をかけるような大局的な見地に基づく対応をしなければなりません。

そのためには、情報特性に応じた担当役員をおいたとしても、全体の総指揮官が不可欠であり、それを担うのが経営トップ自身ということになります。このことは、会社法でも定められ、取締役会の専決事項ともなっています。しかしながら、日常的には問題が表面化しにくいため対応が遅れがちですが、一度問題がおきると内部統制の構築の有無は大きな問題に発展することに留意が必要です。

なお、これからは、非財務的側面への焦点があたりやすくなります。そして、言ったことは守る、守れないことは言わない。嘘をついたら大きな社会的批判を浴びるということを肝に銘じた対応が不可欠です。言ったことについて、そのプロセスや内容について社会から問われたときに如何に適時に的確に回答できるかどうかで社会からの信頼を得られるかどうかということになります。なお、説明が出来ないことも隠蔽をしたとされることがあることにも留意が必

要です。

なお、内部統制に取り組むということは、会社法施行規則の中でも明文化されていますが、リスクマネジメントへ取り組むことと同義です。リスクマネジメントへの取り組みに当たって重要なことは、抽出したリスクについて、発生可能性とその影響度の観点から具体的に定量化をはかり、取り組むべき優先順位を明確にすることです。特定のリスクだけを対応するのではなく、企業全体の観点から、重要なリスクから順番に対応をはかるのです。

経営者が、リスクを把握し、リスクに対する改善計画をもって経営に取り組むことで、例えば、事故・事件が起きたとしても、経営の意思決定がプロセスが明確になっていますから、それらを社会に対して率先して説明していくことで、社会からの信頼を勝ち得ていくことです。留意すべきことは、本当にリスクと向かい合っただけ対応をしようとした時には、1年間に2～3テーマが限度となります。いくつも対応をしようとする、形式化・形骸化するのです。如何に、じっくりと腰を据えた取り組みができるかということとなります。

○ 行動規範策定の重要性

日本の企業不祥事の特徴として、組織構造的な原因が背景にあるということです。

一般的に不祥事は、①他人がやっているから自分も良いと考える個人的正当化事由

②組織が対応を曖昧にすることで動機付けを与えてしまうこと、例えば“うまくやれ”というような言質 ③仕組みそのものが出来ていない、の3つの事由が重なった時に起き易いと言われております。

わが国のように企業不祥事が組織構造的な原因による場合は、①と②への対応が最も重要な課題となります。その課題を解決する最も重要な手段が実効性のある「行動規

範」の策定と浸透です。

しかしながら、行動規範を定めている企業は沢山ありますが、多くの企業では、経団連の雛形などを参考に形式的なものを作成するため、その内容が、現場の具体的な課題として明確にされず、また、現場にとっても切実な課題とは程遠く、実感が持てないというのが正直な感想ではないでしょうか。

そこで、行動規範に実効性を持たせるためには、如何に現場で悩んでいる具体的な課題が反映されており、かつ、課題の優先度もわかるようになっているかという点です。実践的には、現場の最前線にいて、かつ業務への高い問題意識を持った従業員を選抜し、2日ほどカンヅメにし、自分達の身の回りで何が問題になっているかにつき本音の議論をさせます。そして、それらの意見を現場の総意として整理・集約してまとめ、最終的に自分たちは、どのような社会的要請に基づき、何を大切に、何を守るべきかという規範を現場の従業員が自らまとめたものを反映させるのです。

このように現場の従業員の共通体験を経て出来た行動規範を作成することで、現場における具体的な課題が取り上げられ、結果として現場の従業員に切実感をもたらし、個々の従業員に浸透しやすくなるのです。

現場が最も、社会からの要請、現場の課題・リスクを把握しているのです。その現場からの問題意識をキチンと吸い上げてトップが纏めて意思決定を行うことで、トップの社会からの要請に対する鋭敏性・感受性を高めるとともに、現場の鋭敏性・感受性を高めることで、組織全体が社会からの要請に応じていくことを可能にし、当該組織の持続的成長を実現するのです。