

基礎研 レター

グローバル時代のコンプライアンス、 どこまで行えば十分か？

CSRの文脈における2つの論点

保険研究部 上席研究員 川村 雅彦
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

コンプライアンスは日本企業の CSR（企業の社会的責任）の特徴の一つといわれ、この言葉自体は日本では既に市民権を得ているように思われる。しかし、それを単に「法令順守」と訳すと、ミスリードする可能性がある。正確には「法令等順守」である。実は、この「等」には深い意味があり、特にグローバル時代にあつて、日本企業の海外事業展開においてはリスク管理面から重要な経営課題となりつつある。そこで、本稿では CSR の文脈からグローバル時代のコンプライアンスを考えてみたい。

1——コンプライアンスは日本型 CSR の特徴

1 | 企業不祥事が CSR 論議を呼ぶ

日本における戦後の産業史を振り返ると、日本企業はほぼ 10 年ごとに不祥事と反省を繰り返してきた。1960 年代の公害に対する企業性悪説に続いて、1970 年代には石油ショック後の利益至上主義への批判、1980 年代には総会屋事件、そして 1990 年代にはバブル崩壊後の証券会社の損失補填、建設業の談合、不正経理による金融機関破綻などが続出した。そのたびに CSR の社会的論議が大きく湧き上がり、それに呼応して企業の多くは法令順守の徹底を図ることを宣言した。

しかし、2000 年代に入ると、今度はブランド企業の違法・不正行為が相次いで発覚した。乳製品の食中毒、食品会社の産地偽装、電力会社の原発トラブル隠し、自動車会社のリコール隠し、総合商社の製品データ捏造などである。社会や市場から厳しい批判を受け、さらに欧米調査機関からの CSR 格付などの要因も加わって、2003 年は「日本の CSR 経営元年」となった¹。

昨年は、記憶にある方も多いと思うが、化粧品の皮膚障害放置、金融機関の反社会的勢力融資、鉄道輸送の安全軽視、外食産業の食材虚偽表示などの不祥事が相次いで発覚した。それぞれ背景は異なるものの、顧客や消費者の信頼を裏切り、自ら企業ブランドを毀損させたという意味では同根であろう。これらに共通する特徴は、企業が問題への適切な対応を怠った“不作為型“ないし”放置型”の不祥事であり、企業体質とともに CSR の観点からも批判された。

¹拙稿「日本の『CSR経営元年』から 10 年」ニッセイ基礎研レポート 2012 年 11 月

2 | CSRとしてコンプライアンスを重視する日本企業

不祥事で話題となった企業はもとより、多くの企業のホームページには、CSRの“基盤”であるコンプライアンスが明記されている。このように見てくると、日本におけるCSR概念の形成は企業不祥事と密接に関係していることがわかる。つまり、日本独自のCSRの歴史のなかで、コンプライアンスは日本企業のCSRの主たるテーマとなったのである。

このような経緯を背景に、日本企業の多くは社内のコンプライアンスを徹底するべく委員会や担当部署を設置し、コンプライアンス方針や行動規範などを策定している。さらに、コンプライアンスに関する役職員への研修や監査などを実施する企業も少なくない。最近では、リスク・マネジメントの一環と位置付ける企業も増えている。

従来、コンプライアンスは「法令順守」、つまり法律や条例を守ることと理解されてきた。しかし、最近になって企業研修や様々なセミナーを通じて、単に「法令に違反していないこと」だけでは不十分であることが、かなり理解されてきている。すなわち、「法令等順守」の浸透である。その意味するところは、法規制²はもとより法的制約のある契約、また社内規程や業界協定、さらには社会規範の順守まで広がる。

確かに幅広いが、詰まる所、経営リスク・マネジメントであり、倫理観に基づく公正な企業活動を通じた持続可能な社会実現への貢献である。しかしながら、コンプライアンスの範囲はここまでという一義的な定義はない。それゆえ、企業の業種・規模・操業地、あるいは問題の性格によっても対応すべき領域は異なり、まさに経営としての判断が求められるところである。

2——海外展開におけるコンプライアンス:二つの論点

コンプライアンスの徹底は日本国内においてもなお課題はあるが、海外事業展開ではさらに別の要因が加わる。ここでは、事業のグローバル化におけるコンプライアンスについて、相互に関係する二つの論点について考えてみる。

1 | 論点①:海外では法令を超えて、どこまでやればよいのか?

海外事業においても、自ら違法行為をしない、あるいは違法行為をする相手とは取引しない。これに議論の余地はない。問題は、この先である。CSRはBeyond Compliance（単なる法令順守を超える）と言われる。当地の法規制で義務化されている訳ではないが、企業倫理や社会的公正、社会的課題からみて、法規制を超えた企業行動が求められる場合、どこまで行えば十分と言えるのであろうか。

自社の海外現地法人や合併事業などが、当地で法令違反していないかを調べることは当然である。そのうえで、その海外現地法人だけでなく調達先・委託先が当地の環境や社会に悪影響を及ぼしていないか（あるいは社会的課題を助長していないか）を自ら調べる必要がある。これは「CSR デュー・ディリジェンス」と呼ばれ、ステークホルダーやNPOとの継続的な対話は効果的な方法の一つである。

もし自社事業やサプライチェーンで悪影響（ないし社会的課題の助長）が判明したならば、法規制を超えて適切に対処すべきである³（優先順位付けも含む）。そうすることで、企業は社会的信用や企業ブランドを獲得することが可能となり、企業価値の向上につながる。逆に、そのような対応をしな

² 法の精神を尊重することで、「法の不備を突くような行為」の回避を含む。

³ 例えば、豪州における日本の自動車メーカーによる事業撤退時の再就職斡旋がある。

かったことで、実際に CSR リスクを顕在化させてしまった日本企業の事例は少なくない⁴。

2 | 論点②: 国によって異なる法令に、どう対処すればよいのか?

国や地域によって法規制が異なることがある。特に、人権・労働や環境汚染あるいは業務慣行、消費者権利において、多く見られるようだ。それでは、グローバル時代にあつて、海外とりわけ新興国や途上国でのコンプライアンスとは何か。現実には、当該法令が制定されていない、法令があつても実効性が低い国や地域は存在する。そこで、形式的に「当地の法令には違反していない」ことをもってコンプライアンスと言えるのであろうか。

この論点については、論点①と関連しつつ、国や地域別に対応するのではなく、最も厳しい法規制に合わせた自社独自のグローバル統一ルールを策定することが考えられる。これは一見無駄のように見えるが、各国・地域の規制強化への個別ローカルの対応では世界中の規制強化には追い付かず、かえってリスクを抱え込む危険性がある。むしろ、グローバルに同じ目線で考え行動する方が、リスク・マネジメントとしては理に適っている。

これには、いくつかの先進事例がある。かつて製造業であつた頃の IBM は、世界で最も厳しい環境基準を世界の全工場に適用し、環境監査を行った。また、ソニーは 2001 年の欧州での手痛い経験から、製品の有害物質含有に関する独自の世界共通仕様を策定した。視点は変わるが、最近では日立製作所がグローバル事業の拡大を背景に、「グループ人権方針」を策定し、全グループ内に徹底を図っている。これはサプライチェーンでの経験を踏まえたものと考えられるが、社内規則化することでグローバルに人権尊重の責任を果たすべく、人権デュー・ディリジェンスの取組を開始している。

3——ハードローを超えるソフトローの認識

上記いずれの論点についてもグッド・プラクティスは存在するが、現実には相対的なところもあり、最終的には企業の判断に委ねられる。そこで重要なものは、その判断基準である。それは、長期戦略的な視点に立った、自社の CSR リスクとチャンスの判断基準でもある。さらに、自社の事業特性や事業地域を踏まえた、持続可能な社会の実現に向けた企業の姿勢を示すものでもある。

ISO26000 (CSR の国際標準) は、その実践原則として「法の支配の尊重」と「国際行動規範の尊重」を同時に求めている。日立の人権方針では、「国際的に認められた人権と各国法の間には矛盾がある場合には、国際的な人権の原則を尊重する」と明記されている。そもそも法令等順守とは、ハードロー (既定法令) だけでなく、ソフトロー (社会規範) を犯すリスクをも未然に防ぐことである。

今後、企業のグローバルな事業展開が進めば、サプライチェーンを含めて当地の人権・労働や環境汚染、消費者権利の問題を中心に CSR リスクはさらに高まる。それゆえ、グローバル時代にあつては、ハードローに留まらずソフトローの認識が不可欠であり、企業風土にまで高める必要がある。

(参考文献)

拙稿「[サプライチェーンの CSR リスクに疎い日本企業\(その 1\)](#)」基礎研レポート 2013 年 9 月

拙稿「[サプライチェーンの CSR リスクに疎い日本企業\(その 2\)](#)」基礎研レポート 2013 年 12 月

拙稿「[社会的課題のビジネス・インパクトに気付き始めた日本企業](#)」基礎研レポート 2014 年 9 月

⁴ 稿末の参考文献を参照されたい。