

第8回日本橋ファイナンス・フォーラム

「企業のリスク管理とコンプライアンスの実務」

食品偽装から財務不正まで - 危機管理の現場から -

報告者：國廣正 国広総合法律事務所 弁護士

コメンテーター：須田一幸 早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授

日時： 2007年9月10日(月) 16:00~17:50

場所： 早稲田大学日本橋キャンパス・ホール

Part1：企業の危機管理の観点から、最近の事例をもとに「コンプライアンス」「リスク管理」を考えてみる

1. 不二家事件のケース

安全コンプライアンスの不在 消費者の目線と業界のルールを混同

2007年1月、大手菓子メーカー不二家の埼玉工場において、長年にわたり消費期限切れの牛乳を使いシュークリームを製造していたことが発覚した。この事件をきっかけに、次々に同社のずさんな衛生管理の実態が明るみに出て、店舗の閉鎖や本社ビルの売却を余儀なくされた。

「食中毒は出ていないのだからいいじゃないか」「少くらしい消費期限を過ぎたって、害はないだろう」 そのような製造者側の考えが、恒常的に消費期限切れの牛乳を使う、という事態を招いてしまった。しかし、問題は実害があったかどうか、ではない。たしかに、私たち消費者が消費期限を少し過ぎてしまった食品を食べることはある。だが、それは私たちがその食品の消費期限を把握した上で、自己責任において判断し食べている。不二家は、製造者と消費者という立場を混同し、消費者の判断の前提となる正確な情報開示を破ってしまったことに問題の本質がある。

危機管理能力の欠如 リスク発生後に求められるコンプライアンスー

不二家の内部でこの事実が報告されたのは、00年11月。しかし同社では、クリスマス商戦に影響が出ることを恐れ、この事実を隠蔽し、社長への報告は年が明けた1月となった。もし不二家でトップの人間に迅速に情報が伝達され、即座に事実を公表し、徹底的な社内調査を行う、という対応を行っていれば、批判は免れないものの、本社ビルを売却せざるを得ないまでの危機的状況には陥らなかったのではないだろうか。

コンプライアンスとは、リスクの予防であると同時に、発生してしまったリスクを最小限に抑えるものでもある。不祥事や不正が発覚したときに、企業のトップに求められるコンプライアンスとは、事実を消費者や投資家に公表し、正面から取り組むことである。

2. パロマ事件のケース

コンプライアンス論の落とし穴 法律論にとらわれるとリスク管理に失敗する

パロマ工業が1980年から1989年にかけて製造した屋内設置型の瞬間湯沸し器において、排気ファンの動作不良を原因とする、死亡事故を含む一酸化炭素事故が20年間に全国で27件も発生した。事故は発生直後より本社担当部門が把握していたが、社内やサービス業者向けに注意を呼び掛ける措置をとったものの、消費者に対する告知は一切なされなかった。

この事故はサービス業者による不正な改造が直接の原因であり、パロマ側には法的な責任はない。しかし、法的責任がないとはいえ、自社の製品で犠牲者が出ている以上、常識的観点から製品の危険性の告知や、自主的な製品回収などの対応が必要だったのではないか。法律の条文だけを守っていても、企業はコンプライアンスを果たしているとは言えない。

社会的責任（企業倫理）という意識の欠如

パロマ側は「法的責任がない」「通産省から回収を命ぜられていない」ということを金科玉条にしてしまい、事故を知りながらも適切な対応をとらなかった。このような場合、企業に求められているのは、たとえ法的な責任がなくとも、社会的常識に照らし合わせた上で問題に取り組む姿勢である。

事業の減益を招くことを恐れるあまり、企業倫理は見過ごされがちである。それを防ぐためには、一人ひとりの社会的責任に対する意識しかない。「家に帰って、自分の仕事のことを子供に胸を張って話せるか」 トップの人間も従業員も、この問いかけに対し答えられるか否かを日々心がける必要がある。

3. 2つの事例より導かれるまとめ

リスク管理論としてのコンプライアンス 社会から求められる正確な情報開示

コンプライアンスは建前論や道徳論ではなく、企業のリスク管理論として位置づける必要がある。特に、実際にリスクが起きてしまった場合の危機管理という局面において、コンプライアンスという考え方が重要である。2社のケースに共通しているのは、「実害がなければよい」「法律を守っていればよい」という企業の論理を盾にして、社会に対する正確な情報開示というものを行わなかった点である。

事実の隠蔽、もしくは社会から隠蔽とみなされることは、企業の存続にとっては致命傷となる。仮に最初に起きた事故は過失であっても、それを隠そうとするのは意図的な行為

であるからだ。マイナスの情報であっても、説明責任を果たすことが危機管理の観点からは不可欠な企業行動である。

4. 有効なリスク管理、コンプライアンス経営のために必要な視点

「あってはならない」という呪縛からの脱却

不正が発覚した際の記者会見の席上では、たびたび責任者の「あってはならないことを起こしてしまい、申し訳ありません」という言葉を耳にする。しかし、「あってはならない」というのは精神論に過ぎない。企業活動においてリスクは避けることはできないものである。大量の製品を作っていれば欠陥品は出てくるし、大勢の社員がいれば不祥事を起こす人間もいる。

リスク管理はそのようなリスクをなくすことではなく、リスクを減らし、事故が起きた場合に迅速な対応を取ることであるはずだ。ところが「あってはならない」という精神論には、そのような合理的なリスク管理ではなく、企業全体が事実の隠蔽へと向かう強い呪縛力がある。

またリスクが起きた場合の対応として、謝罪を繰り返すことはコンプライアンスに乗っ取った行動とは言えない。消費者や投資家、社会が一番知りたいのは、何が起きたのか、今後もそのリスクは続くのか、そしてそれは改善できるのかということである。企業のトップは謝罪ではなく、説明責任を果たすことによって誠意を示すべきである。

「社会の常識」を企業内に取り込む 「知識」よりも「意識」を

リスク管理のための企業の内部統制には、法令を順守したマニュアルは有効ではない。コンプライアンス経営に際し重視しなければならないのは、そのような「知識」偏重の管理ではなく、「意識」である。前述の記者会見での光景に見られるような、企業がとる対応と社会が求めているものとの相違が何故生じてくるのか。こうした社会的意識を企業内部が持てるか否かは、現実論に基づいたリスク管理ができるかどうかの分かれ目となる。企業側が常識的観点を持てるように内部統制を行うことはもちろんだが、今後は社会やマスコミの側も、企業が問題に取り組みやすくなるような空気を作っていく必要がある。

Part2：社会環境の変化に沿ったリスク管理（コンプライアンス）の必要性

時代が変化する中でリスクも変化する

1996年公開の伊丹十三監督映画『スーパーの女』にこんなシーンがある。閉店後のスーパーでは、食肉部のチーフが輸入肉を「和牛」と書かれたパックに混ぜている。それを見た主演の宮本信子が「何やってるの！」と詰め寄ると、チーフは「誰でもやってることだ」と返す。現在ではおそらく大問題になる場面であるが、約10年前の時点では、この映画のような食肉偽装は日常的に行われ、またそのことに対し改善を試みることも珍しいことだった。

リスクは社会や法的環境によって変化するものである。かつては摘発されなかった談合も今では「許しがたい行為」とされている。旧来のやり方を従前どおりにやっていたために企業不祥事となったケースは非常に多い。リスクを避けるためには、企業は時代の変化を読む必要がある。

自由競争の前提としてのルール順守

社会の変化の多くは、経済成長に伴って行われた規制緩和によってなされた部分が多い。高度経済成長時は、日本全体に「モノを作って輸出する」という目的があったため、日本市場内で企業や法律が足を引っ張り合わないよう参入規制がなされた。しかし経済成長を終えた今、自由競争を促進させ国内経済の新陳代謝を図ることが重要となった。そのため、参入規制は大幅に緩和され、いい製品、いいサービスを提供する企業が生き残る自由競争の時代となった。しかし自由競争はあくまで全ての企業が公平なルールを守ってこそ実現できるものである。不二家やミートホープ、白い恋人などの商品表示偽装問題は、自由競争の大前提を崩した事件だった。

Part3：財務・会計のコンプライアンスとは？

自由競争の前提としてのルール順守

資本市場が拡大する中、間接金融から直接金融へ、貯蓄から投資へと流れは変わってきている。高齢者の資産や団塊世代の退職金などを、資本市場を通じて、企業や社会に分配していくことが求められている。そのため、企業の財務にはより正確性が求められるようになり、資本市場にはルールが守られて公平に運営されているという信頼が不可欠となった。

最近、有価証券報告書の不正問題が多発している。消費者が消費期限などの表示を見て商品を選ぶことと同じように、投資家は有価証券報告書を見て投資先の銘柄を選ぶ。有価証券報告書は、いわば企業の商品説明書である。有価証券報告書の不正問題と、食品メー

カーの商品表示偽装問題の根底には、自由競争を支えるシステムへのルール違反という共通点がある。

【コメントと Q&A セッション、まとめ】

以上の報告の後、コメンテーターからは財務的観点からのコンプライアンスに対するコメントがあり、その後は参加者と報告者との Q&A セッションが行われた。

コメント 情報開示のもたらす財務への影響

私は「法律を守っているだけではリスク管理はできない」というご指摘を興味深く感じました。財務報告の実証分析でも、似たような事が判明しているからです。たとえば須田一幸『ディスクロージャーの戦略と効果』（森山書店）では、自主的なディスクロージャーを積極的に行っている企業ほど、株主資本コストと負債コストが低いという実証結果を示しています。これは、法律に従った最低の財務報告では証券市場の信頼を確保できず、企業価値を損なうということの意味しています。米国の企業についても、Welker（1995）や Healy et. al(2001)および Boatson et.al(2002)で同様の証拠が示されています。

また、ご講演での「企業情報の公平な開示」というご指摘についても関心があります。米国では 2000 年に、公平開示規則（Regulation Fair Disclosure：FD）が制定されましたが、これは、上場企業が重要な情報を特定の証券アナリストへ意図的に伝達する場合、すべての投資家へ同時に公表しなければならないと定めたものです。Heflin et.al(2003)の分析によれば、FD の施行後に利益関連の予想情報が多く任意開示され、アナリストの予想誤差とばらつきは変化せず、情報効率性が向上したと報告されました。つまり FD は、市場の効率性を犠牲することなく、公平性を確保したといえます。日本でも同様のルールを制定することで、「企業情報の公平な開示」が行われるのではないかと思います。

Q&A セッション

Q．リスク概念の教育、というものが今後は大事なのではないか。

A．「あってはならない」は蔓延している。社会の中のこうした意識を徐々に変えていく必要がある。マイナスの情報を積極的に開示した企業も隠蔽する企業も、同じような批判をされてしまうことになる。だとすれば、隠そうとするのがある意味、当然の流れといえよう。しかし、徐々に変化も出てきている。リスクの発生に対し、徹底的な調査と積極的な情報開示を行う企業が増えてきた。小出しにして何度もマイナス情報を開示するよりも、1 回の開示で終わらせた方が信頼を損なわず、少ないリスクしか負わずに済むことを、企業側も学習し始めた。

Q . 行政のルールはゆるすぎてもいけないし、厳格すぎると企業が萎縮する。適正なルールとは？

A . ルールの適用は公平でなければならない。しかし、ケースは千差万別である。ひとついえるのは、今後は企業側だけではなく、ルールを作り規制する側にも説明責任があるのではないかと。また、規制と一口に言っても、刑事責任なのか民事責任なのか、行政で追及するのか世論で追及するのか、そして倫理のレベルまで、いろいろな規制がある。今後は、単に刑事責任だけを追及するのではなく、世論や企業内部の意識改革など、倫理面からのアプローチを増やすことが、先進国としては必要なのではないだろうか。

Q . 企業の市民活動や社会貢献は企業の意識を変えるのに有効なのか？

A . 企業の体制や意識を改善していこうとすると、本質論からのアプローチをすると説得力を発揮できないことが多いだろう。リスク管理という概念を見つめることから始めることなどが、現実的な方法なのではないか。しかし、その行き着く先は「この会社はどうしたいの？」「従業員が誇りをもって働けるためにはどうしたらいいの？」という企業倫理につながっていく。CSR は本業で成していくことが重要であるだろう。たとえば自動車企業であれば、事故対策や排ガス規制などに注力することが、企業のコンプライアンスである。

まとめ

「コンプライアンスなんてコストがかかるだけ」と言われるが、適正なコストをかけなければコンプライアンスにはならない。ただし、「コストをかければいいコンプライアンスができるわけではない」ところには注目したい。コストをかけてたくさんのマニュアルや法的文書を作成するよりも、内部の意識改革や、情報を共有できるシステムの構築にこそ、コストはかけるべきである。

コンプライアンスができる企業とは、リスクがあることを自ら公表できる企業である。常に「何もリスクはない」と言う企業よりも、製品のリコールがあれば即座にそれを公表できる企業の方が、中長期的には消費者からの信頼を得られる。企業はコンプライアンスに注力することで、社会的責任を果たすだけでなく、消費者からの信頼と安心を得ることから、ブランド価値の構築にもつながっていく。

(以上)