



## アメリカにおける最近のコンプライアンス(法令遵守)経営とビジネス・エシックス(企業倫理)の動向

### 1 コンプライアンス(法令遵守)経営とビジネス・エシックス(企業倫理)について

アメリカでは、エンロンをはじめとする企業不祥事に対し、基本的には企業活動をできるだけ規制しないという考え方のもとに対処してきましたが、その後デルファイ・コミュニケーション、アーサー・アンダーセン、ワールドコムと次々と企業による不正が発覚するにおよび、ブッシュ大統領の指導のもと、企業改革法(サーベンス・オクスリー法)の策定など、企業行動のルール強化が進む状況となっています。

わが国でも、近年の企業不祥事の発生により、コンプライアンス(法令遵守)経営、ビジネス・エシックス(企業倫理)の取り組みが重視されるようになってはいますが、それでもなお、コンプライアンス、法令遵守とは、「法令に違反しないこと」と考えられていることが多いようです。

しかしながら、真のコンプライアンス、法令遵守とは、「法令の文言のみならず、その背後にある精神まで守り、実践すること」(高 巖・麗澤大学教授)であります。当然のことながら、企業のあらゆる活動について、すべてを法令で厳密に規定していくことは不可能なわけで、法令で触れていない部分、企業に委ねられている部分については、リーガル・マインド(法的なものの考え方)の観点に立って関連の法令を解釈し、法の趣旨に沿った方向で行動していく、という姿勢が必要となります。従って、法律で禁止されていないからいいだろうとか、法令を都合よく解釈し、これなら許されるはずだ、というようなことで行動することは、避けることが重要です。

また具体的な法令のあるなしにかかわらず、企業行動全体をビジネス・エシックス、企業倫理に照らし合わせて、インテグリティ(誠実さ)を持って律していく必要があります。たとえ一般的な慣行に従って行動し、法律にも違反していなかったとしても、ビジネス・エシックスの観点からおかしなことであれば、いつかどこかの企業が「ババを引く」可能性が大きいといえます。

かなり以前の例ではありますが、公開前の株式を政治家に購入させ、上場益をあげさせていた企業が、法的・社会的な指弾を受けた事件がありました。そうしたやり方は、それ以前には広く行われており、この会社の場合も、かなり大規模ではありましたが、特別なものではありませんでした。しかしながらそれは突然、非難されるべき行為となってしまいました。この場合には、結局贈収賄事件に発展したということもありますが、贈収賄の適用とならなかった政治家も厳しく批判され、政治活動の一定の自粛を余儀なくされたわけですから、仮に贈収賄が立件されなかったとしても、企業に対する打撃は変わらなかったといえます。企業の長期的な発展にとって、「法の精神、企業倫理に基づき、誠実に行動する」ことが、決定的に重要となっています。

日本企業の海外生産拠点において労使紛争が起きた場合、経営側は「現地の法令に従って行動している」という抗弁を行うことが多いわけですが、その場合、「現地の法令によってそうせざるをえない」のではなく、「法令で禁止されていない行為をしている」という場合が多いのではないかと想定されます。こうした場合には、たとえ法令に違反していなくとも、コンプライアンス、ビジネス・エシックス、インテグリティの観点からは問題がある場合もあります。

国によっては、外資系企業の誘致のために、現地の法令自体がILOの中核的労働基準にそぐわないものになっている場合があります。ILO加盟国である限り、ILOの中核的労働基準を遵守する義務を負っており、また国際法は国内法に優先しますので、そうした現地の法令をたてにとつて、中核的労働基準をないがしろにするような行為は、企業にとってきわめて危険です。

例えばマレーシアにおいては、「電子産業」の事業所では、産別組合による組織化や、企業別組合の産別加盟が認められていませんが、このような仕組みは「結社の自由」の観点から問題があることは否定できません。しかしながら企業が了解すれば、産別への組織化も認められることになっていますので、そうした方向での対応が、コンプライアンス、ビジネス・エシックス、インテグリティを踏まえたものということになります。

## 2

## エンロン事件以降のアメリカにおける企業改革の動向と企業統治について

エンロン事件以降、デルファイ・コミュニケーション、アーサー・アンダーセンと大きな嵐がアメリカのビジネス界を襲いましたが、ワールドコム粉飾決算が、映画「パーフェクト・ストーム」の最後の嵐のように、アメリカ政府・議会を動かす決定的なきっかけとなりました。

ブッシュ大統領は2002年7月1日、「市場の信頼を取り戻すには信頼を裏切った者に正義をもたらさなければならぬ」と述べ、不正に対して厳罰で臨む方針を示すとともに、同月9日には、「不正会計や違法が横行する時代を終わらせるため、われわれはあらゆる手段を用いる」として、不正摘発のための省庁横断的な対策委員会を創設すること、投資家を欺く情報を提供した場合などの禁固刑の刑期を現行の2倍の最長10年にすること、ニューヨーク証券取引所が公表した上場基準の改正案を支持すること、他の取引所にも同様の基準導入を求めること、SEC（証券取引委員会）の予算を1億ドル追加することなど、企業の不正行為を防止し、市場の規律を維持するための包括的な対策を表明しました。

これを受けて連邦議会は7月30日、企業改革法（サーベンス・オクスリー法）を成立させました。内容としては、

不正行為を働いた企業幹部等に対する禁固刑を最長20年とする。（証券詐欺は25年）

CEO、CFOに対して財務報告書の内容が真実であることの認証（個人的に認証する宣誓書の提出）を義務づける。

経営者など企業内部者による株式取引の報告義務を強化する。

経営者が有利な条件で会社から貸し付けを受けることを禁止する。

不正会計などを調査する独立監視機関（PCAOB）を設置する。

監査法人による同一顧客への非監査業務（コンサルティング、財務情報システム設計、計算サービスなど）の提供を禁止する。

内部告発者を保護するための規定を整備する。

などとなっています。

一方、ニューヨーク証券取引所は8月1日、理事会で上場規則の改正案を承認しました。主な内容は、取締役会の過半数は、独立取締役であること。独立取締役とは、当該企業と直接にも間接にも重要な関係を持たない者であり、元役職員が独立取締役に就くには、5年間の離社期間が必要。監査委員会のメンバーはすべて独立取締役とし、全員が会計財務の知識を有し、最低1名は会計財務経営の専門知識を有する者とする。独立取締役としての報酬以外は受けないこととする。メンバー全員が独立取締役からなる指名委員会、および報酬委員会を設置し、取締役の指名、執行役員の報酬の決定にあたる。すべての株式報酬プラン（ストックオプションなど）について、株主総会での承認を要することにする。（現行は役員・取締役が付与対象の場合のみ）コーポレートガバナンス原則や最善の倫理行為規範を定め、それを遵守する体制を確立する。上場外国企業については、ガバナンスの状況がアメリカ上場企業と著しく異なっている場合、その違いを開示する。

などとなっています。

日本などの外国企業がアメリカで上場していた場合についても、原則として監査委員会に関する規定が適用されますが、監査役制度を採用している日本企業については、例外になることが早くから決まっていた。しかしながら改正商法後、監査委員会を設ける「委員会等設置会社」の取り扱いについて、アメリカ企業と同様に全員を独立取締役とすることが求められるかどうか焦点となっていました。これまでのところ、全員が独立取締役である原則はそのままとして、外国企業については独立取締役の要件が緩和される状況となっており、適用開始時期も2005年7月31日までに先送りされています。

しかしながら、「国際企業は基本的に多様な法律に対応する必要がある。成功している国際企業は最も厳しいルールに合わせなければならない。ダイムラー・クライスラーはエンジンテストを最も環境基準の厳しいカリフォルニア州でやっている」（ヨーロッパ最大の経営コンサルタント会社ローランド・ベルガー・ストラテジー・コンサルタンツ会長ローランド・ベルガー氏）との指摘もあり、コーポレート・ガバナンスの一層のグローバル・スタンダード化が今後の課題になってくるものと考えられます。

IMF - JCでは、労働・雇用分野に関して労使が締結する企業行動規範の取り組みを展開しています。労働・雇用問題を包含する企業行動の基準としては、労使で独自に締結するもの他に、国連のアナン事務総長がダボス会議において提唱し、多国籍企業の参加を募っている「グローバル・コンパクト」、かつて人種差別の行われていたころ、南アフリカに対する対応姿勢をGMが整理し、そこから発展した「グローバル・サリバン原則」、民間組織SAI (Social Accountability International) が策定したSA8000など、様々なものがありますが、なかでもSA8000が注目を浴びる状況となっています。

SA8000は、IMF - JCの提案する企業行動規範が「労使関係の基本的な枠組み」を確立しようとするものであるのに対し、さらに踏み込んで、例えば労働時間のあり方などについても、具体的にチェックをしようとするものです。アメリカにおいて労働時間法制の規制を受けないエグゼンプト（適用除外者）についても、SA8000による労働時間規制は対象となります。

SA8000の最初の年である97年には、数社が認証を取得したにすぎませんでしたが、現在は世界30カ国で190社が認証を取得しています。とりわけ2002年には100社が取得しており、急速な拡大が見られるところとなっています。

しかしながら、急拡大とはいっても日本企業はわずか1社にすぎず、SAI本部の目も、日本を乗り越えて中国に向いている現状にあります。SAI本部に訪問した際、代表者のアリス・T・マーリン氏からは中国語の名刺をいただきましたし、現実には、アメリカ連邦政府の資金援助を受けて、中国に進出しているアメリカ系企業を対象としたプログラムを実施しているとのことでもあります。そもそもSA8000の日本語訳すら、公式には存在していません。

もちろん、日本よりは中国のほうがSA8000の緊急性があるという事情はあるでしょうが、SAIがアドバイザリー・ボード（諮問委員会）に日本経団連の参加を呼びかけたところ、同意を得られなかったというような事情もあるようです。日本企業としてもこれに関心でいれば、将来的に世界の中で取り残される可能性もあり、今後の動向を注視していく必要があります。

ISOでは、環境に関する規格である14000シリーズに続いて、企業の社会的責任に関する規格が検討されています。こうしたなかで、すでにでき上がっている（ほぼ毎年改定はされていますが）規格であるSA8000をISOのなかに取り込もうという動きもあるようです。ISOが「マネジメントシステム」に関する規格、SA8000がマネジメントシステムと「パフォーマンス（実績）」の両方に関する規格という違いがあり、そうした相違の調整が必要となってきますが、かなり現実味をもって検討されているようでもあります。SAIとしては吸収合併のようなかたちになってしまうためか、やや消極的な姿勢が垣間見れましたが、影響力の大きいISOがまったく新しい規格を作れば、SA8000の存在意義も失われてしまうということにもなりかねませんので、そのあたりの対応が注目されるところです。ただいずれにしても、将来的には、SA8000の内容を満た

すマネジメントシステムを確立しない限り、取引面でかなり大きな障害となってくることも予想されます。

## 4

## 内部告発について

わが国における最近の不祥事も、内部告発によって明るみに出ることが多くなっているようです。内部の者が外部に告発し、いきなりマスコミや週刊誌などの記事として明るみに出た場合には、企業のダメージはきわめて大きなものとなります。むしろ内部告発を企業内部に制度化し、もちろんそれを覆い隠すのではなく、企業の広報が速やかに公表し、適切な対応をとるという仕組みを確立していくことが不可欠となっています。

企業内における法務部門、コンプライアンス担当者の協会であるEOA (Ethics Officer Association) のC・L・エスリーグ氏は、「従業員はもともと不正を働きたいとは考えておらず、トップの誠実性を重視するというメッセージ発信が非常に重要である」「エンロンでは従業員への倫理教育が施されていたが、経営層への倫理教育が実施されていなかった。これは非常に重要な示唆を与えている」として、経営層の対応の重要性を指摘しています。

今回訪問したファイザー社では、現場で問題が発生した場合には、告発を受け、コンプライアンス部に情報を集約し、経営幹部まで報告があがるシステムを構築しています。それぞれの仕事に応じたコンプライアンス研修を行っており、またコンプライアンス・ホットラインという無料電話、コンプライアンス・メールなどを活用し、世界各国9万人の従業員がアクセスできる仕組みを構築しています。基本は現場 直属の上司 コンプライアンス部というオープンドア（開放）・システムですが、匿名ホットラインがこれを補完するFail Safe（失敗時の安全装置）として機能しています。

わが国では、内部告発を「裏切り」「密告」などととらえる向きもありますが、今後、内部告発者保護はもとより、報奨金制度も含めて、制度のあり方を検討していくことが、むしろ企業の決定的な破局を回避するうえで重要となってくるものと思われます。

## 5

## 環境経営について

今回はアメリカにおけるリコーの販売拠点を訪問し、環境経営について伺いました。「環境経営は利益を生む」というのがリコーとしての基本的なコンセプトであり、これはIMF-JCの環境政策とまったく同じ認識があります。利便性を犠牲にすることなく環境保全を実現する技術開発を行っていくことがリコーのミッション（使命）であり、「環境経営が利益につながらないのは、そのやり方が悪いだけである」というきわめて明快な信念のもとに事業を展開しています。

環境にやさしいものを作るだけでなく、正確に顧客に理解してもらい、最後まで見届けることが重要であると考えられており、こうした結果、利益が出てくると、従業員のなかに単に社会貢献でやっているわけではな

いという理解が浸透し、モチベーションが上がり生産性が上昇する、と指摘しています。

なお、環境経営には次の三段階があり、三段階目に達して環境が利益につながってくるということです。

第一段階：環境対策レベル 法への対応、コンプライアンス。

第二段階：環境保全 自主的取り組み、ISO。(利益とのバランスが難しい)

第三段階：環境経営 事業利益と環境保全のリンクを図る。

## 6

## 地域貢献について

みずほコーポレート銀行USAでは、地域における社会貢献を中心にお話しを伺いました。リコーの環境経営と同様、これまでの経験から、地域への社会貢献が会社に利益をもたらすことを確信しています。従業員のモラルや会社のブランドイメージが向上するだけでなく、ボランティア活動を通して従業員同士が知り合いになり、業務の円滑化をもたらしたり、邦人駐在員にとっても、地域社会を理解する良い機会になっているとのことでもあります。

みずほコーポレート銀行USAでは、120のNPOに総額700万ドルの寄付をしているばかりでなく、従業員のボランティアを奨励しており、例えば70人の社員が交代で昼休み週2回、会社近くの教会で行われている貧しい人々を対象とした給食プログラムの給仕のお手伝いをしています。また、マッチングプログラム、すなわち従業員があるところに寄付した場合、同額を会社がそこに寄付する、というようなことも実施しています。

銀行として、最も重要なことは地域社会への投資です。77年に制定された地域再投資法（CRA法）は、銀行が低所得地域において預金を獲得する一方で、融資をしない傾向にあることから、中小企業融資、住宅ローン、寄付などの再投資を促すものであります。再投資が少ない場合に直接的な罰則はないものの、監督当局が格付を行い、市場や一般の評価に供するとともに、銀行が何らかの許認可を求めてきた場合、格付の低い銀行はそれが制限されるというような取り扱いを受けます。

みずほコーポレート銀行はリテール（小口）銀行ではないため、住宅ローンなどは行っておらず、NPOや地域開発プロジェクトへの寄付が中心となっています。

こうした取り組みは、いわゆる貸し渋り、貸し剥がしが深刻となっているわが国地域金融においても、参考になる部分が多いものと考えられます。日本の民主党では、地域再投資法を参考にした「地域金融の円滑化に関する法律案（金融アセスメント法案）」を提案していますが、早急な実現が必要といえます。

## 7

## 事態は急速に変化している

エンロンの事件以降、日本では、「それ見たことか」というような雰囲気、アメリカの企業社会を批判する論調が散見されます。しかしながらワールドコム不正発覚からわずか1カ月で企業改革法を成立させるな

ど、アメリカでは大胆かつ急激に問題点の解決を進めており、その実行力は刮目に値します。

一方わが国では2002年10月、日本経団連が「企業行動憲章」の改定を行いました。抜本的な補強とはいいいがたく、彌縫策に止まっていると判断せざるをえません。

今回のプログラムでコーディネーターを務めた斎藤慎氏（企業の社会的責任に関する経営コンサルタント）は、その著書「企業評価の新しいモノサシ」のなかで、日本企業は「欧米での習慣・価値観を十分に検討することなく、海外進出という投資活動だけが先行してしまったのだ。その根底にあったのが『利益至上主義』。そもそも、この考え方は、明治以降、近代化を進めていく中で、日本が欧米先進国から懸命に学んできた価値観である。しかし、時は流れた。今、日本企業が海外で一番強く非難されている点は、日本が過去に欧米から学び、今では時代遅れとなった価値観を、進出先の国々で、先方の合意、もしくはそれに至る話し合いも無しに、一方的に押し付ける結果になっているところである」と指摘しています。

弱肉強食の典型のように見られるアメリカにおいても、企業の地域貢献、従業員重視の施策、長期安定雇用への指向などが強まっており、そうしたことが企業の生き残り利益の確保にとって不可欠である、と考えられるようになってきているようです。

日本で想像する以上に、実態は急速に変化しており、日本企業がグローバルな事業展開をするうえで、こうした動向について、予断なくアンテナを張り巡らし、的確に対応していくことが重要であるといえます。

いま、SRI（社会的責任投資）という手法が注目されています。2003年2月4日付の週刊エコノミストによれば、SRIとは、「投資対象として企業を評価する際に、財務的な指標だけでなく環境や倫理など企業の社会的な評価も考慮して投資する手法」です。具体的な評価項目には、環境、雇用・従業員への配慮、人権、商品やサービスの質、地域社会への貢献、寄付活動、マイノリティーへの差別禁止や雇用・登用の促進、児童労働や強制労働の禁止、コーポレート・ガバナンス（企業統治）、コンプライアンスなどが含まれます。アメリカでは、SRIの総資産運用残高が過去6年間で3.3倍に伸び、主要運用資産の12%を占めるといわれています。

日本経済新聞の調べによると、日本ではいまだファンド数10本、635億円の規模（2003年3月19日時点）にすぎませんが、欧米の3つのSRI指数に含まれる日本株68銘柄の株価の単純平均の動きと、東証株価指数の動きを比べてみると、85年との比較で、後者が85年時点を割り込んでいるのに対し、前者は1.5倍以上となっており、かけ離れてよい状況となっています。

ジョンソン&ジョンソン社の倫理行動規範には、「第一に顧客、第二に社員、第三に地域社会、第四に株主」と明記されている（菱山隆二・企業行動研究センター所長）とのことですが、これはジョンソン&ジョンソン社だけではなく、またアングロ・サクソンとか、ヨーロッパとか、日本的経営とかを問わず、全世界のエクセレントカンパニーに共通する基準であるといえるでしょう。