

コンプライアンス特別研究会最終報告

座長・日比谷パーク法律事務所弁護士・弁理士 山下 文

株式会社日立ハイテクノロジーズコンプライアンス推進部主任 秋田克宏／鹿島建設株式会社企業行動監理室長 伊藤六夫／雪印乳業株式会社コンプライアンス部部长 岡田佳男／アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）執行役員、統括法律顧問、コンプライアンス・オフィサー、ニューヨーク州弁護士 古出真敏／日本ガイシ株式会社法務部長 宝池隆史／三井物産株式会社コンプライアンス総括室室長 山下良一

最近注目されているコンプライアンスも、企業のリスクマネジメントの一環をなす（竹谷仁宏『トータル・リスクマネジメント』ダイヤモンド社142頁）。日本RIMS支部／リスクマネジメント協会委嘱専門研究会「コンプライアンス特別研究会」は、私を座長に、副座長として三木延義氏（ダイヤモンド国際経営研究所客員研究員）、事務局を小澤聡氏（同研究所企画部）が担当し、研究会メンバーに、伊藤六夫氏、岡田佳男氏、古出真敏氏、宝池隆史氏、山下良一氏、秋田克宏氏を迎えて発足した（順不同）。各企業のコンプライアンス担当者が、自社の取組みやその理念について、本音で語り合い、ベストプラクティスを目指すところに特徴がある。

われわれの議論の一端については、以下の三氏の報告でうかがうことができよう。例えば、岡田氏が、「ホットラインのような相談窓口がなく、自浄作用体制が整っていなかったことも要因のひとつ」とされるのを受けて、古出氏は、公益通報者保護制度をめぐり、「行政機関への通報の場合の保護要件に企業がコンプライアンス態勢を確立しているか否かがまったく考慮されないということであれば、企業にとってはコンプライアンス態勢の構築に努力しようというインセンティブを大きく失ってしまうことになる」と指摘する。内閣府国民生活局消費者調整課長の幸田徳之氏にもおいでいただき、お話をうかがうことができた。また、「ITを駆使した監査ツールの開発に着手した」という山下良一氏の開陳にあるように、コンプライアンス担当者にとっては、自社の具体的なリスクプロファイリング手段の獲得が悩みの種である。そのため、企業のヒューマンリスクを診断するITツールを開発したサンスパイラル社の説明も、ERM研究会（竹谷座長）と合同で聞くことができた。そして、

1月には当研究会参加メンバーの共通テーマであり、最も関心の深かった公益通報者保護制度につき、内閣府へパブリックコメントを提出するという成果を出した。

さらに、「グループ各社に迷惑をかけた立場から遠慮があり、グループ会社に対しては十分なフォローができない状態でもあった」という岡田氏の述懐や、「代理店などの選定と起用についての制度を導入」したという山下良一氏の説明にみられるように、今後は、関連企業や代理店、取引先などを含めた「グループコンプライアンス」についても検討しなくてはならないと考えている。今年6月には、法制審議会が商法の見直し案をまとめ、半世紀ぶりの抜本改正として、企業関係の法律を「会社法」として再編・統合する予定である。しかしながら、グループ会社関係をどう扱うかについては、企業再編の局面以外には新法からも指針を得ることができそうにない。「グループコンプライアンス」が困難な事情がここにもある。また、企業にとって、独立代理店と自社との関係、あるいは提携先や取引先との関係を、コンプライアンス上いかに規律するかも問題である。これらの点は、いずれ個人情報保護法の施行を控えて、社会的にも活発に議論されることになろう。現に、金融庁顧問の久保利英明弁護士は、「情報開示の進展や内部告発の増加をきっかけに、以前なら埋もれていたような不祥事も表にあぶり出されるようになる」から、「コンプライアンス（法令遵守）などに対する経営者の意識は高まった。それでも今年企業不祥事は、むしろ増える」と予測されている（日経金融新聞平成16年1月6日）。リスクマネージャーは、コンプライアンスリスク対応をいっそう迫られることになるのである。

新生雪印乳業の取組み

雪印乳業株式会社コンプライアンス部部长 岡田 佳男

■はじめに

弊社はこの数年間で2つの不祥事を引き起こし社会から大きく信頼を失った。ここに、2つの不祥事後の取組みを報告することにより、リスクマネジメントを担当されている方々に少しでもお役に立てれば幸いである。

■大阪工場食中毒事件とその後の対策

大阪工場製造の「低脂肪乳」による食中毒事故は、平成12年6月27日に最初の届け出を受けて以来、結果的には厚生省・大阪市原因究明合同専門家会議最終報告によると、診定患者数が1万3420名という近年例をみない大規模な食中毒事件となっ

た。

この食中毒の原因は、3月31日の停電事故により大樹工場で製造された脱脂粉乳に、黄色ブドウ球菌の毒素エンテロトキシンAが産生し、その脱脂粉乳を原料として使用したことによるものであった。

この食中毒事故の反省を踏まえて、再発防止と、お客様からの信頼回復に向け、弊社が取り組んだ内容を以下に述べる。

- ①経営諮問委員会を設置し、企業風土の刷新・経営革新などの多面的助言をいただく。
- ②企業行動憲章・指針を平成13年4月に制定し、企業活動を行っていくうえでの規範と責任ある行動の徹底に取り組んだ。
- ③コンプライアンス事務局を設置し、社内の通報窓口として「ホットライン」を開設した。

- ④お客様の声を一元的に受け付けるお客様センターを本社に設置し、365日フリーダイヤルの受付を開始。品質事故の早期発見システムを導入した。
- ⑤商品安全監査室（現商品安全保証室）を商品安全確認の最終責任部署として、社内全体の仕組みを点検し、改善するために設置した。
現在は弊社独自の品質保証システム「SQS」の定着活動を推進している。
- ⑥食の安全という社会的責任を果たす目的で、食品衛生研究所を設立した。主な研究内容は、食品の衛生検査技術の開発、社会研究への協力、衛生管理の向上に関する事で、この研究から得た知見は広く社会へ還元していく。

■雪印食品（株）の牛肉偽装事件

このような弊社の取組みが徐々にではあるが社会から理解をいただき始めた矢先に、子会社である雪印食品（株）の牛肉偽装事件が発覚したのである。この事件は、企業人としてあるまじき違法行為であり、取り戻しつつあった社会からの信頼を再び裏切ってしまった。

食中毒以降、弊社が取り組んできた信頼回復、特に企業として責任のある行為の徹底が、なぜ雪印食品に浸透しなかったのか。なぜ雪印のグループ会社の一員として、雪印乳業の食中毒事故を自己のものとしてとらえ、企業倫理を徹底する意識が十分認識されていなかったのか。

ホットラインのような相談窓口がなく、自浄作用体制が整っていなかったことも要因のひとつであった。弊社の指導も食中毒事故でグループ各社に迷惑をかけた立場から遠慮があり、グループ会社に対しては十分なフォローができない状態でもあった。

牛肉偽装事件は、企業風土の改革は社外の日やお客様の視点を経営の中枢にまで取り込まなければ企業風土は改革できないこと、企業倫理の向上は専門の推進組織と教育とモニタリングの徹底が必要なこと、ホットラインのような通報窓口の活用の促進が不可欠であることを認識させられた。

■新生雪印乳業の取組み

2度にわたる事件を踏まえ、雪印乳業の存在意義を見直す必要性を認識させられた。高い企業倫理感を持ち、企業体質を変革することによって「透明性のある経営」を目指し、再び社会から信頼される会社に生まれ変わることが、弊社が社会に存在を許される唯一の道であることを認識した。

- ・安全・安心に向き合う雪印に変革する。
- ・お客様に向き合う雪印に変革する。
- ・「食の安全を認識する」雪印に変革する。

この3つを改革の柱として「新生雪印乳業」の取組みを始めた。

企業体質の変革

企業体質の変革は社員の意識改革を行なうことでもある。意識改革には外部から気付かされることと、自ら気付く「2つの気づき」が重要である。外部から気付かされるためには、社外

の視点を経営の中枢にまで取り入れることによって初めて可能になる。自ら気付くためには、社外の視点にいかにも多く触れることができるかである。また、企業体質の変革は「オープンドア・ポリシー」に代表される風通しのいい風土作りが不可欠である。この2つの気づきを実現できるような以下の仕組みを作り、取り組んだ。

お客様モニター活動

第一期は平成14年5月に首都圏と近畿圏で54名の女性モニターの参加により開催、半年間の活動を通して経営に関する提言をいただいた。第二期は平成15年4月に同様の地域から31名のモニターの参加により、商品に関する提言をいただいた。弊社は役員の常時参加と、モニターの提言は社長が直接お聞きしている。

酪農生産者との対話会

弊社の原点である「酪農」や「乳」また日本の「食」について、もの作りという視点で生産者との交流を深めている。

工場開放日の実施

多くの皆様に弊社の生産工場を見ていただき、弊社での品質への取組みなど、ありのままの姿を見ていただく開放日を全工場で実施。

風通しのいい風土作り

社長・役員が工場や支店に出向き、幹部、中堅、若手社員と階層別に対話会を行なう「トップキャラバン交流会」、社長に直接意見・提言するための「社長メール」、社長から社員に向けた「レターフロム高野瀬」、社員の家族全員に宛てた「社長レター」や、全役員室のドアを閉めない「オープンドア・ポリシー」を行ない、風通しのいい風土作りに取り組んでいる。

企業倫理の徹底

社外取締役の招聘

平成14年6月の株主総会で、前全国消費者団体連絡会事務局長の日和佐信子様を社外取締役に就任いただいた。就任にあたって日和佐様から次の3つの要求があり、弊社も受け入れた。

- ・雪印にとって不利な情報はすべて開示すること。
- ・日和佐個人の言動を拘束しないこと。
- ・消費者のスタンスを堅持する。

企業倫理委員会の設置（図表1）

平成14年6月、社外の5名の有識者と4名の役員からなる企業倫理委員会を設置した。

委員会は取締役会の諮問機関として提言をいただくとともに、その実施状況を検証できる。また品質や商品表示に関する専門的課題に対応できる「部会」を下部組織に持つことができる組織で、弊社の企業倫理活動や、経営に関する意見・提言をいただいている。

この委員会より、危機管理体制の整備や、後に説明する「雪印乳業行動基準」作成の提言をいただいた。

企業倫理室の設置

平成14年6月、企業倫理活動を推進する専門部署として「企業倫理室（現コンプライアンス部）」が設置された。

企業倫理室は企業倫理委員会の事務局業務と、社内通報制度「企業倫理ホットライン」の窓口業務を担うとともに、企業倫理向上の推進組織として活動している。

社内通報制度の充実（図表2、図表3）

企業倫理室の設置を契機に、さらに活用促進される通報窓口として、プライバシーの確保と、通報者を保護する仕組みを作り、全社員に約束している。

また、グループ会社全体の通報窓口として「スノーホットライン」を設置している。

■公正で透明性のある経営を目指して

新企業理念・ビジョンの策定

策定する理由

当社が存続していくことの意義をもう一度全員が認識し、共有することの必要性和、もうひとつの理由は、雪印乳業の再建の中で、市乳事業、育児品事業、アイスクリーム事業、冷凍食品事業、医薬品事業が新たな会社となり、雪印乳業が乳食品、業務用製品、原料乳製品を中心とする企業にその形を変えたことがある。

こうした企業内容・事業内容の変化は、「事業領域」をはじめ、今後雪印乳業が提供することのできる価値などに大きな影響を与えることから、「新生雪印乳業」を目指すもの、できること、しなければならないことを、お客様・社会に対してもう一度約束し直す必要があると考え、新しい理念の策定を行なった。

策定の過程

今回の理念ビジョンおよび行動基準を作成するにあたっては、全社員に対するアンケート、グループインタビュー、役員へのヒアリングをはじめ、社外の声として、企業倫理委員会からの提言やお客様モニターからの提言、酪農家・生産者の方々との対話などを参考にし、雪印乳業の原点となる価値観や仕事やお客様、社会に対する気持ち・姿勢を明確にした。

さまざまな外部の声や社員の声を聴きながら理念ビジョンを作り上げたことは従来にはなかったことである。

新企業理念とビジョン（図表4）

企業理念は、私たちが忘れてはならない精神と企業理念策定の経過と背景を「前文」で述べ、雪印乳業が今後追求していく

企業の目標と社会使命を「企業目標」とし、理念を実現していくために必要な事業範囲を「事業領域」として述べている。

雪印乳業行動基準の作成

行動基準を見直す必要性とコンセプト

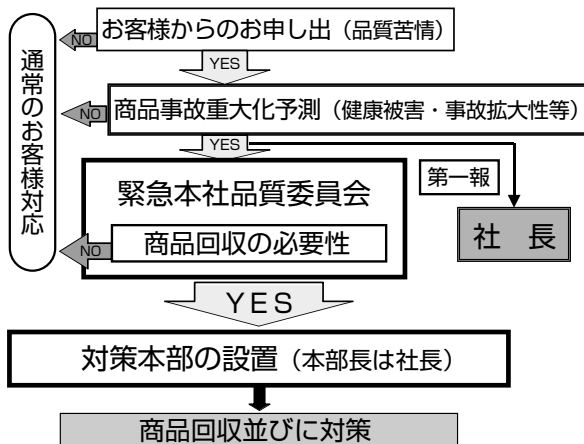
平成13年に弊社は行動憲章を策定したが、翌年雪印食品による牛肉偽装事件が発覚した。この理由のひとつに行動憲章が定着していなかったことがある。企業倫理委員会からの提言もあり、新企業理念の策定からも、行動基準の作成が必要となった。当時内閣府の国民生活審議会消費者政策部会での「自主行動基準の指針」を参考に、以下のコンセプトで作成した。

- ・新しく策定される企業理念に則した行動基準
- ・役員・社員全員がわかりやすく、実践しやすい行動基準
- ・社会に公開する
- ・社員全員が参加して作成し、社員全員が守っていくことを大切に作成する

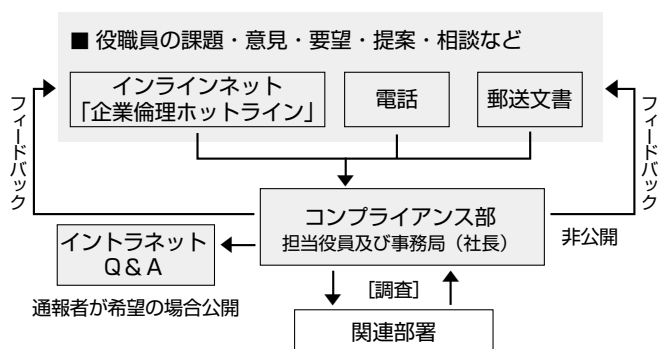
作成の経緯

- (1) 行動基準策定プロジェクト決定（SNOW CODE プロジェクト）
企業倫理室を中心とした社内プロジェクトを設置、平成14年10月21日に第1回プロジェクトを開催。以後平成15年1月23日まで実施。
- (2) フレーム案の作成とヒアリングの実施
平成14年10月25日、フレーム案を作成し、全国の工場、支店など18事業所にて計27回実施し、正社員・準社員などの対象者延べ770名とヒアリングを行なった。
このヒアリングによりフレーム案に対する社内意見を集約、同年11月30日に役員合宿にて役員との意見交換を実施した。
- (3) 原案の作成とアンケートの実施
ヒアリング結果をもとにフレーム案を修正し、12月26日に原案を作成。
翌27日、原案について、全社員を対象にアンケートを実施、翌年1月10日には1538通の回答を得た（発送約2700部、回答率57%）。
また、社長・役員・本社部長合わせて27名と個人面談によるヒアリングを実施した。
- (4) 社外の方々との意見交換会
社会の常識に照らし合わせるために、下記のような社

図表1 危機管理体制の整備（商品事故の対応図）



図表2 企業倫理ホットライン



外の人々からも貴重な意見や助言を受けた。

- ・消費者団体の方々からの意見や助言を受け、その内容を盛り込んだ。
- ・企業倫理委員会での内容討議は、臨時委員会の開催を合わせ計4回実施。
- ・弁護士による法律的観点からの内容チェックを受けた。

(5) 最終案の作成

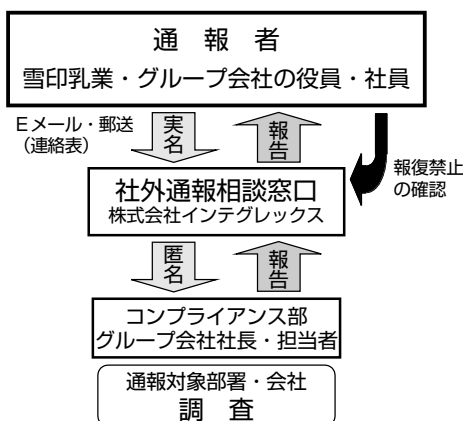
以上の意見や助言を参考に、プロジェクトで討議を重ねて最終案を作成、平成15年1月21日、取締役会で承認され、平成15年1月23日に社内発表実施。

雪印乳業行動基準の構成

「雪印乳業行動基準」は、社長のメッセージから始まり以下の7章で構成されている。

- 第1章 「雪印乳業行動基準」の基本的な考え方
企業理念を実現するために必要な当社の「企業倫理」の姿勢と、行動基準の策定の趣旨・経緯を示している。
- 第2章 お客様・消費者に信頼されるために
お客様、消費者の信頼を得るために、商品の提供、正確な情報の発信など、お客様に対する行動の基準を示している。
内閣府の指針「消費者対応に関する内容」を盛り込んだ。
- 第3章 雪印乳業の商品について
商品は、お客様への最大のメッセージです。
乳製品という生活に欠かせない食品を提供する使命のもとに、社会に求められるいい商品を提供するための原材料調達から、製造、物流、販売における姿勢を示している。
- 第4章 雪印乳業にかかわる方々への姿勢
私たちが、雪印乳業にかかわる方々に対して、どのように行動していくかを示している。
- 第5章 雪印乳業と私たち
雪印乳業の一員として、私たちが仕事をするときに守らなければならないことを示している。
- 第6章 行動基準の実践と運用
行動基準を実践するための運用方法を示している。「企業倫理ホットライン」の説明も記載。

図表3 スノーホットラインについて



第7章 私たちの宣誓

社長・役員・社員全員が毎年「雪印乳業行動基準」に沿った行動を行なうことを宣誓し、6月27日に提出することを示している。

宣誓を、役員・社員は社長に提出し、社長は企業倫理担当役員に提出する。

雪印乳業行動基準の特徴

- (1) 役員・社員全員参加で作成し、役員・社員全員で守っていくことを大切に。また社会の常識と照らし合わせるために、社外の方々からの意見や助言をいただいて作成した。
- (2) 内閣府の「自主行動基準検討委員会」作成の指針に沿って「消費者対応に関する内容」を行動基準の第2章に記載した。また、指針に沿って社会にも公開した。
- (3) 社内用はバインダー版を採用し、行動基準の改定など内容の差し替えや、今後作成予定の事例集の追加が容易にできるように工夫した。配布対象者は社長はじめ準社員や定時社員を含めた全役員・社員である。
- (4) 各項目ごとに法令や社内規程類を記載し、行動基準が法令や社内規程類の手引きとして確認できるようにした。
- (5) 役員・社員全員が、行動基準を「共感」と「納得」のうえで守っていくために、宣誓の提出を求めた。役員・社員は社長へ、社長は企業倫理担当役員へ、毎年6月27日に提出し、企業倫理の徹底と事件を風化させない取組みを継続する。
- (6) レイアウト面では、余白を広く設けて自由にメモできるようにした。

企業倫理の取組み (図表5)

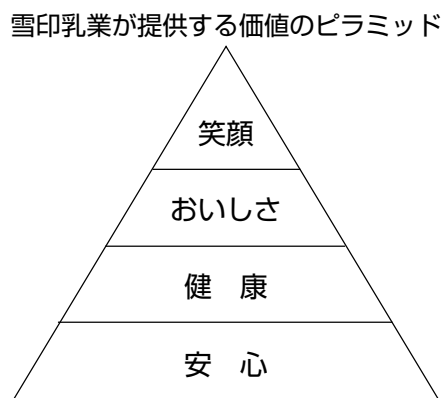
平成15年度に計画実施した行動基準の定着活動、普及教育を以下に述べる。

第1ステップ 平成15年2月～3月 雪印乳業行動基準の説明段階

- ・本社、各工場・支店・研究所での行動基準の現地説明会の実施
- ・行動基準の取り扱いと内容について（社員アンケートの意見集約の報告など）
- ・今後の行動基準定着に向けてのスケジュールについて

図表4 企業理念・企業目標

私たち雪印乳業は
お客様の「おいしい笑顔」のある暮らしに貢献します。



・6月27日提出の宣誓について

第2ステップ 平成15年4月～6月27日 雪印乳業行動基準の展開段階

・行動リーダー研修
所属長を行動リーダーとし、社員への行動基準定着を展開する。

事例研究の実践

・経営職研修
全経営職への行動基準定着研修の実施（事例研究の実践）
・宣誓の提出と取りまとめ（6月27日）

第3ステップ 平成15年7月～16年3月 雪印乳業行動基準の定着化段階

・社員への行動基準の定着化教育
本社、各工場・支店・研究所での事例研究を中心とした現地研修の実施

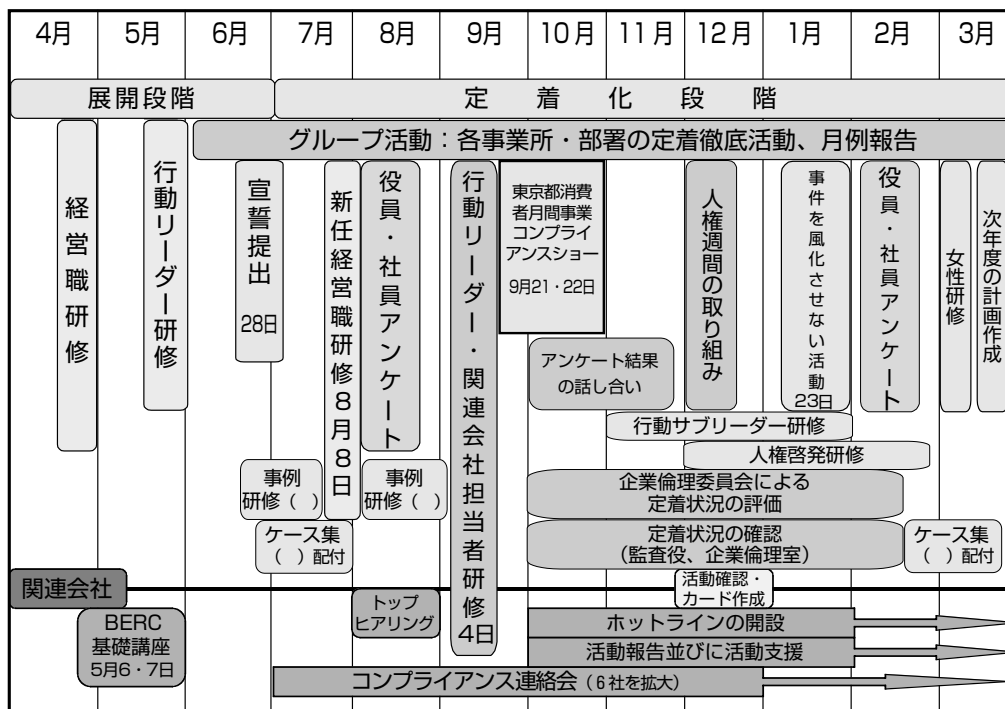
・モニタリングと行動基準定着状況の評価

アンケート方式による全社員へのモニタリング

■コンプライアンス経営の確立に向けて

2度の事件により、総合食品メーカーから乳食品に特化した「事業の分断」と、経営陣がすべて入れ替わった「経営の分断」の中で、コンプライアンス経営の確立については、まさに新生雪印の再建そのものであり、社会から信頼を回復するためのさまざまな活動に取り組んできた。この取り組みは社会から一定の評価をいただき、弊社のブランド支持率も向上している。しかし、本当に組織・個人としてどこまで変わったか、もう一度全員が問い直し、引き続き取り組んでいく必要がある。継続こそが「一人ひとりの意識と行動の改革」を達成する唯一の道であることを確信して。

図表5 「雪印乳業行動基準」定着徹底



企業コンプライアンスとインセンティブ

アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）執行役員、統括法律顧問、コンプライアンス・オフィサー
ニューヨーク州弁護士 古出 真敏

■米国の渋滞緩和策にみるインセンティブの活用

米国は、道路は広いものの、車を通勤手段としている人が多いので、大都市圏の通勤時間帯の渋滞は大きな社会問題であるが、渋滞緩和策に通勤者（＝車の運転者）へのインセンティブを活用している。

米国では、フリーウェイ（文字どおり無料の高速道路）に

「Car Pool」と表示されている車線がある。これは2人以上乗っている車だけが通行できる車線であり、近所の人同士や会社の同僚で相乗りすれば（これがCar Poolの意味）、渋滞に悩まされることなく、順調に通行できる。なぜなら、通勤時間帯はひとりに乗っている車が多く、「Car Pool」の車線は比較的すいているからである。この「Car Pool」の車線の制度は、通勤者に相乗りするインセンティブを与え、通勤に利用される車の台数を減らし、結果として渋滞を緩和することを図っているのだ

る。実際、米国出張の際に、通勤時間帯にアトランタの中心部を抜けて空港に行くことがあったが、4人で乗車していたので、渋滞を横目に「Car Pool」の車線を利用して楽々走り抜けることができ、快適であった。なるほど、これはインセンティブに十分なると思った。もっとも、「Car Pool」の車線以外は渋滞していたので、この制度があっても引き続き多くの人がひとりで乗っていることも事実であるが、インセンティブを利用して問題解決しようという発想があることは興味深い。

わが国でも、さまざまな渋滞緩和策が行なわれているが、「Car Pool」の車線を設けて、通勤者に相乗りするインセンティブを与え、通勤に利用される車の台数を減らすことによって、渋滞緩和を図ろうという試みは見たことがない。わが国は公共交通機関が発達しているため、渋滞がひどければ公共交通機関に切り替えるインセンティブが働くという考えもあるかもしれないが、これは自家用車での通勤を断念するという消極的なインセンティブであり、自家用車で順調に通行できることを選ぶという積極的なインセンティブを利用して渋滞緩和を図ろうという発想とは異なる。

■米国の企業コンプライアンスにおけるインセンティブの活用

米国では、企業コンプライアンスの分野でも、インセンティブを活用しようという発想がある。それが効果的に取り入れられているのは、連邦量刑ガイドラインである。

連邦量刑ガイドラインは、連邦裁判所が罰金を決定する際の基準を示したものであるが、そもそも、1980年代前半に連邦裁判所によって下される罰金にバラツキがあり社会問題化したことから、1984年に連邦議会が設置した米国量刑委員会（The U.S. Sentencing Commission）によって、1987年に個人に関する量刑ガイドライン（The Sentencing Guidelines）として制定されたものである。その後、1980年代の相次ぐ企業不祥事を受けて、1991年に組織に関する量刑ガイドライン（The Organizational Sentencing Guidelines）が制定された。

この組織に関する量刑ガイドライン（以下、単に「連邦量刑ガイドライン」という）によれば、企業に対する罰金額は、犯罪行為ごとに定められている基準罰金額（Base Fine）に、会社上級幹部による犯罪行為の関与・容認、会社の犯罪歴、司法命令などの違反、司法妨害、効果的なコンプライアンスプログラムの存在、犯罪行為の自発的報告、調査協力、責任の容認などの評価に基づき決定された可罰点数（Culpability Score）に対応する最小・最大乗数をかけた罰金額の範囲内で決定されることになっている。

ここで特に注目されるのが、効果的なコンプライアンスプログラムを確立している企業については、可罰点数がマイナスされることにより、罰金額が軽減される仕組みが取り入れられたことである。この背景には、まず法令違反の防止のためには、企業におけるコンプライアンスプログラムの確立が必要であり、そのためには企業にコンプライアンスプログラムの確立に自発的に取り組ませるようなインセンティブを与えることが政策的観点から望ましいと考えられたのである。そして、自発的にコンプライアンスプログラムの確立に努力している企業に対するインセンティブとして、罰金額の軽減というメリットが与

えられることになったのである。

実際、このような仕組みが取り入れられた結果、米国の企業は万一社員が法令違反を犯しても企業が支払わなければならない罰金額を軽減できるように、効果的なコンプライアンスプログラムの確立に努力するようになり、米国の企業コンプライアンスは大いに促進されることになったといわれている。

■わが国の企業コンプライアンスにおけるインセンティブの活用

わが国でも、企業コンプライアンスの分野で、連邦量刑ガイドラインの考え方、特に、企業にコンプライアンスプログラムの構築に自発的に取り組ませるためにインセンティブを活用する考え方を、導入しようという動きがみられないわけではないが、実際に十分に取り入れられるまでにはいたっていない。

以下、いくつかの例を紹介したい。

金融庁の行政処分

金融制度と金融資本市場の整備に関する政策提言を行なう非営利法人である金融イノベーション会議は、2001年8月に「金融当局による『法令遵守奨励宣言』について－行政処分ガイドラインの整備に向けて」という政策提言を金融庁に対して行ない、金融機関がコンプライアンス態勢を構築する努力をしているときには行政処分の内容を軽減するようなガイドラインを作成して公表することを提言した。これは、連邦量刑ガイドラインの考え方を参考にして、効果的なコンプライアンス態勢の構築に努力している金融機関については、万一法令違反があっても行政処分の内容を軽減するというメリットを与えることによって、金融機関にコンプライアンス態勢の構築に努力させるインセンティブとし、それによって金融機関の法令遵守を確保するべきであるという考え方にも基づいている。

金融庁は、これまでのところ、政策提言されているような行政処分ガイドラインは作成していない。ただし、金融イノベーション会議からの情報公開請求を受けて、行政処分の考え方に関する文書を開示しており、その中で、法令違反が金融機関の自主申告で発覚した場合は、内部管理などで著しい問題がなければ原則として行政処分しないという考え方を明らかにした。これは、連邦量刑ガイドラインの考え方を一部取り入れたものといえるが、コンプライアンス態勢の構築に努力している金融機関については万一法令違反があっても行政処分の内容を軽減するという考え方まで採用しているわけではない。

もっとも、実務上は、法令違反があった場合、コンプライアンス態勢が構築されていないことによるものか否かによって業務改善命令などの行政処分を行なうか否かを判断しているようであるが、金融機関にコンプライアンス態勢の構築に努力させるためには、金融イノベーション会議が提言するように、そのような考え方をガイドラインなどの形で公表して明らかに示さなければ、金融機関に対するインセンティブとして効果的ではない。

独占禁止法の課徴金制度の見直し

公正取引委員会は、独占禁止法の措置体系および独占・寡占規制の見直しについて独占禁止法研究会にて検討を行ない、

2003年10月にその検討結果である「独占禁止法研究会報告書」を公表し、パブリック・コメントを求めた。

報告書は、措置体系の見直しのひとつとして、課徴金制度に措置減免制度（いわゆるリーニエンシー制度）を導入することを提案している。これは、違反企業が自ら公正取引委員会に情報提供を行ない、自発的に違反行為から離脱すれば、課徴金を減免するという制度である。

報告書は、企業にカルテルから離脱するインセンティブを与えるためにこのような減免制度が必要であると説明しているが、これはカルテルを取り締まる側の観点であり、企業コンプライアンスの観点からは、むしろ企業にコンプライアンス態勢を構築するインセンティブを与えるためであると考えられることができる。すなわち、企業がコンプライアンス態勢を構築すれば法令違反を自ら発見しやすくなるが、違反事実を自ら申告しても制裁の程度に何ら影響を及ぼさないとしたら、コンプライアンス態勢を構築することがかえって企業の利益に反することになるので、措置減免制度を設けることによって、企業がコンプライアンス態勢を構築しようというインセンティブを与える必要があるという考え方である。

しかし、企業に自発的にコンプライアンス態勢の構築に努力させるためには、そもそも違反事実の自発的申告だけを措置減免制度として特別扱いするのではなく、企業がコンプライアンス態勢の構築に努力していることを課徴金の減免の要素そのものとする方が、企業に対するインセンティブとして効果的である。

実際、報告書に対するパブリック・コメントとして、企業がコンプライアンス態勢の構築に努力していることを課徴金の減免の要素とするべきであるという意見が複数寄せられている。今後、独占禁止法改正の議論において、コンプライアンス態勢の構築に努力している企業については課徴金を減免するメリットを与えることによって、企業にコンプライアンス態勢の構築に努力させるインセンティブとするという考え方が理解され、採用されることを期待したい。

公益通報者保護制度

国民生活審議会消費者政策部会は、2002年5月「21世紀型の消費者政策の在り方について」という報告書を公表した。この報告書は、公益通報者保護制度の整備を提言しており、これを受けて、内閣府国民生活局は2003年12月に「公益通報者保護法（仮称）の骨子（案）」を発表し、パブリック・コメントを募集した。

この案では、企業外部への通報（いわゆる内部告発）の場合、企業内部で通報したら不利益な取扱いを受けるとか証拠が隠滅されるとかを信じるに足る相当な理由がある場合や、企業内部に通報したが相当期間内に適当な措置がされない場合などを保護要件としている。つまり、企業が内部通報に対して適切に対応できるなどコンプライアンス態勢を確立していれば、それにもかかわらず外部通報した社員は法的に保護されない。従って、企業はコンプライアンス態勢を確立すれば、企業内部に法

令違反などの問題が発生した場合、社員の外部通報を防ぐことができると同時に、社員からの内部通報に基づき自発的に問題の発見と解決に取り組むことができる。

このように、公益通報者保護制度において、企業にコンプライアンス態勢が確立されているか否かが外部通報の保護要件とされることは、企業にとってはコンプライアンス態勢の構築に努力する大きなインセンティブとなる。そして、消費者政策部会報告書で示されているような、企業のコンプライアンス態勢の確立を通じて消費者の権利の実現を図るという21世紀型の消費者政策の観点からは、企業にコンプライアンス態勢の構築に努力するインセンティブを与えることがまさに公益通報者保護制度の大きな目的であるといえる。

しかし、内閣府国民生活局から提示されている現在の案にはひとつ大きな問題がある。それは、行政機関への通報の場合は、企業がコンプライアンス態勢を確立しているか否かが保護要件としてまったく考慮されないということである。企業からみれば、行政機関も外部であり、行政機関への通報の場合の保護要件に企業がコンプライアンス態勢を確立しているか否かがまったく考慮されないということであれば、企業にとってはコンプライアンス態勢の構築に努力しようというインセンティブを大きく失ってしまうことになる。なぜなら、いくらコンプライアンス態勢の構築に努力しても、社員の外部通報を防ぐことや、社員からの内部通報に基づき自発的に問題の発見と解決に取り組むことができるとは必ずしも保証されないからである。せっかく、企業外部への通報の場合に企業がコンプライアンス態勢を確立しているか否かを保護要件にしておきながら、行政機関への通報の場合にそれを保護要件としないことによって、企業にコンプライアンス態勢の構築に努力するインセンティブを与える点について不十分な制度設計になっている。

行政機関への通報の場合に企業にコンプライアンス態勢が確立されているか否かを保護要件としないのは、通報先による保護要件の部分については、内閣府国民生活局が参考にして英国の公益開示法の制度をそのまま採用したからである。また、内閣府国民生活局によれば、実質的理由として、行政機関は監督権限を持つのでそもそも外部通報を受けてしかるべきであり、守秘義務があるから外部通報を受けても外部に漏れて企業が情報攻撃などで損害を受けることはないと説明される。しかし、これは、企業にコンプライアンス態勢の確立に努力するインセンティブを与えるのが公益通報者保護制度の大きな目的であるという、わが国の21世紀型の消費者政策の観点が忘れられている。

公益通報者保護制度は、企業にコンプライアンス態勢の構築に努力する大きなインセンティブを与えることにより、米国で連邦量刑ガイドラインが企業コンプライアンスを大きく促進したのと同じように、わが国の企業コンプライアンスを大きく促進する可能性がある。そのためには、行政機関への通報の場合も企業にコンプライアンス態勢の構築に努力するインセンティブを与える制度設計でなければならない。

■はじめに（取組み強化の背景）

当社では2001年2月にコンプライアンスプログラムをスタートさせていたが、周知のごとく、2002年になって国後島ディーゼル発電所施設入札をめぐる偽計業務妨害罪容疑により社員が起訴されるという事態が発生した。これにより、会長、社長が退任し、2002年10月に発足した新経営体制の下で、信用回復に向けた取組みが開始された。“信用”こそがビジネスの基本であり、この信用を守るための根幹となるのがコンプライアンスであるということを再認識して信用回復に全力をあげることに、さらに、企業が総体として、また社員一人ひとりが法令を遵守し、高い企業倫理を持つことによって初めて、その企業が高い信頼を得ることができるというのが取組みの基本認識となっている。

■コンプライアンスプログラムの見直し強化の方向性

コンプライアンスプログラムの骨子として設定された役職員行動規範、社内体制、報告方法といった基本的フレームワークはあったが万全ではなかったとの反省を踏まえて、3つの方向性、すなわち、①外部の目の導入、②透明性の高いビジネスの推進、③コンプライアンス意識の徹底、を旨とした強化策を推進して、問題を「生まない」「育てない」「見逃さない」体制の構築が図られてきた。

■コンプライアンスプログラムの概要

当社のコンプライアンスプログラムは、次の4つから成り立っている。

まず、当社のコンプライアンスの基本としてまとめられている「三井物産役職員行動規範」とコンプライアンス意識の徹底。次に、チーフ・コンプライアンスオフィサーを長とする運営組織としてのコンプライアンス体制。この体制の中に、いわゆる、ヘルプラインとカスピークアップといったいい方もされている内部告発制度としての「コンプライアンスの報告・相談ルート」とその運用も含まれている。そして、3番目がコンプライアンス違反に対する懲戒制度。最後の4番目が以上の3つの仕組みが適切に機能しているかどうかを見極め、必要に応じた対策や制度変更を行っていくためのモニタリングである。

以降ではコンプライアンスプログラムの見直し強化策として、具体的にどのようなことを行なっているのかを説明していく。

■意識改革プログラムの実施

緊急コンプライアンス講習会の実施

2002年8月1日より8月23日の期間に37回にわたり本店勤務の全職員（嘱託社員、派遣社員なども含め）を対象に緊急コンプライアンス講習会を実施し、5364名が受講（出席率99%）。

関西・中部・九州支社は8月27日より8月30日に実施したほか、その他の国内支社・支店および本店直轄海外支店はVTRを用いた研修を行なった。

役員講習会、部店長講習会、コンプライアンス担当責任者講習会の実施

全職員を対象とした上記の講習会のほか、役員、部店長、各部のコンプライアンス担当責任者といった対象者別の講習会をおのおの実施した。

人材開発（研修）プログラムにおけるコンプライアンス研修の徹底と充実

当社の研修制度である人材開発プログラムにおけるあらゆる機会をとらえてコンプライアンス意識の徹底を図っている。コンプライアンスについての講座を加えた研修は、MT（部長）研修、BL（室長）研修、MMA（Mitsui Management Academy）、新任ラインマネジャー研修、基幹業務講座（コア講座）、関係会社差入役員研修、事務処理実務研修（派遣・契約社員対象）、海外赴任前研修、新人導入研修、中途採用導入研修、事務系契約社員導入研修と多岐にわたっている。

■透明性の高いビジネスの推進

ODA 商内管理制度

2002年8月～9月に社外弁護士を加えた「ODA 商内取組検討委員会」で議論を重ね、社外有識者の意見も聴取して、「ODA 商内管理制度」を導入し、個別の案件ごとに業務プロセスの透明性を確保したうえでODA 商内（有償資金協力事業、技術協力事業）を推進する”との方針を決定。特別稟議制度により案件の大小に関わらず全案件を管理することなどを内容とする「ODA 商内管理制度」をスタートさせた。

外国公務員などへの接待などに関する管理制度

定性的なガイドラインを制定するとともに、営業現場だけではなく、営業経理部、営業総括部の事前承認を経て申請し、本部長が許可するという管理体制とした。

代理店などの起用に関する規程の制定

代理店などが不正の利益を得る目的で公務員などに利益を提供することがないように、代理店などの選定と起用についての制度を導入した。

■内部監査機能の強化

人員の倍増

当社の内部監査機能の中心は、社長直轄の内部監査部が担っているが、2002年10月に内部監査部の要員を倍増させて40名体制とした。これにより内外関係会社をはじめとする内部監査対象部署への対応に万全を期すとともに、コンプライアンスはもとより、複雑化するビジネス環境やビジネスリスクに合わせ

て専門性を強化・補完して内部監査体制を強化することを目指している。

監査手法の深化

機動力を高めて、より質の高い監査を目指して、すでに導入したチーム監査制に加え、ITを駆使した監査ツールの開発に着手したほか、社外専門家の起用や監査法人の活用も併せ検討している。また、各部署における自己監査を充実させるための支援も行なっている。

監査業務向上に必要な要員の充実

内部監査部署要員の公的資格取得者は（2004年1月1日現在）、内部監査士24名、情報システム監査専門内部監査士5名、公認内部監査人（CIA）11名であるが、今後ともさらにこれらの有資格者を増やしていこうとしている。また、内部監査部の要員は、検査役と部員である次長とから構成されているが、この次長制は全社的なキャリアパスの一環として位置付けられており、次長が実際に内部監査に参画することによって得た知識・経験と高い倫理観を帰任先の部署などで積極的に活用することを狙いとしている。

■コンプライアンス体制の強化など

コンプライアンス委員会の強化

世間の常識とかけ離れたところで当社の業務が行なわれていないか、外部の目でチェックするために、社外弁護士2名をコ

ンプライアンス委員会メンバーに加えた。また、社内の委員として内部監査部長、物流・金融総括部長、コンプライアンス総括室長を追加して機能の充実を図った。現在のコンプライアンス体制は図表1のとおりである。

報告・相談体制の強化

それまでは報告・相談方法として、

- ①部長・室長など職制を通じたルート
- ②各ユニットのコンプライアンスオフィサーに直接つながるルート
- ③CCO、コンプライアンス委員会へのルート
- ④管理本部各部へのルート

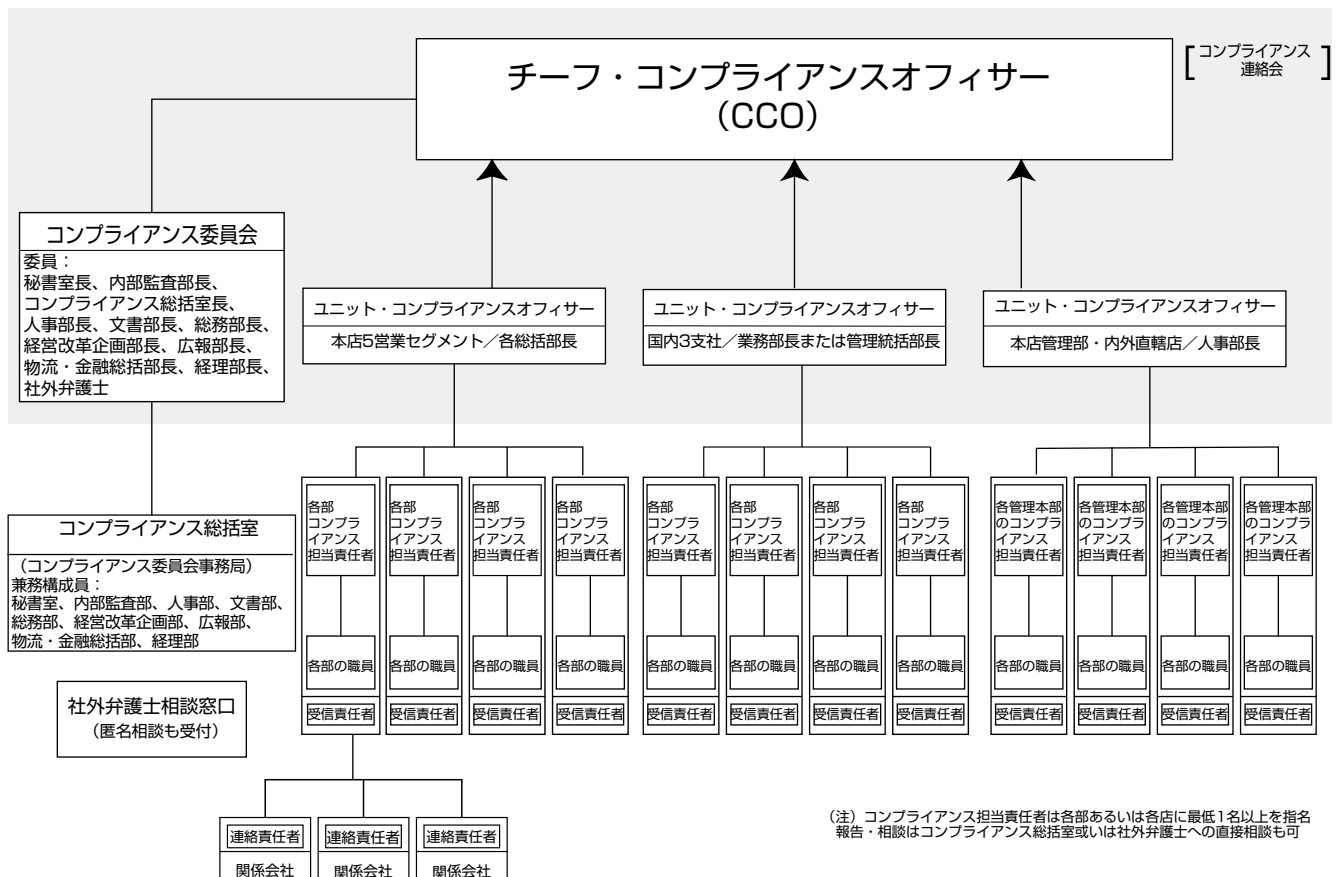
と4つのルート設定となっていたものに、各部のコンプライアンス担当責任者へのルートと社外弁護士へのルートを新たに設けて6ルートとした。

また、社外弁護士には匿名での報告・相談もできることになっている。また、社内ではコンプライアンス委員会への報告・相談がより容易にできるように、専用電話を設置するとともに社内イントラを利用してeメールでも受付ける体制にしている。

コンプライアンス担当責任者の指名

各ユニット・コンプライアンスオフィサーの下に、各部コンプライアンス担当責任者を指名した。コンプライアンス担当責任者には、現場に密着してユニット・コンプライアンスオフィサーの業務をサポートするとともに、次の役割を担わせることでコンプライアンス体制を強化していくことを図っている。

図表1 コンプライアンス体制図



(注) コンプライアンス担当責任者は各部あるいは各店に最低1名以上を指名報告・相談はコンプライアンス総括室或いは社外弁護士への直接相談も可

- ①コンプライアンスの連絡・伝達に関わる現場における核。
- ②コンプライアンス報告・相談ルートの現場における窓口。
- ③コンプライアンスに関連する相談があった場合の一義的な対応窓口。

関係会社の情報連絡責任者と受信責任者の指名

関係会社との連携、連絡体制を整備するために、関係会社には情報連絡責任者を、また当社にあってはその関係会社の主管部に受信責任者をおくことにした。

なお、上記のコンプライアンス担当責任者および関係会社情報連絡責任者と受信責任者の名簿は社内イントラに掲載している。

関係会社におけるコンプライアンスプログラムの整備促進

関係会社と一体となったグループ経営が行なわれているので、関係会社におけるコンプライアンスの取組みも重要な課題となっている。しかし、業種や機能が多岐にわたっている関係会社をひとつのプログラムでカバーすることは適切ではない。そこで、関係会社ごとの実態に即した行動規範の作成やコンプライアンス体制の構築を促し、関係会社のコンプライアンスプログラムを整備してきている。

「三井物産役職員行動規範」の改訂

当社のコンプライアンスの基本である「三井物産役職員行動規範」は2001年2月に整備されたが、その後数回の見直しを経て、現在のものは2003年4月版となっている。「三井物産役職員行動規範」の内容についての詳細な説明は省略するが、項目は図表2のとおりとなっている。

役職員からの行動規範遵守誓約書の取付け

当社では「三井物産役職員行動規範」の内容を理解し、行動規範を遵守することの誓約書を行動規範の適用対象者から取り

付けている。適用対象者は、嘱託社員、派遣社員なども含めた全役職員としている。

コンプライアンス総括室の設置

以上のようにさまざまな面からコンプライアンスへの取組みを強化してきているが、その一環として2003年4月1日付でコンプライアンス総括室を設置した。

コンプライアンス総括室では、当社のコンプライアンス体制の維持・強化とコンプライアンス意識の徹底を図ることを目的として、従来コンプライアンス委員会構成各部の担当者がパッチャルな形で行っていたコンプライアンス委員会事務局業務を、実態のある組織で引き継いでいる。

■終わりに

各企業は、株主、従業員のみならず、消費者、取引先、地域社会、行政、内外市場、経済環境、さらには地球環境などにと広範囲に、かつさまざまな形で影響を与え、また、こうした要素と相互に依存しながら企業活動を展開している。このような「社会」との相互依存関係の中で、営利企業は利益の極大化を目的として持続的な発展を続けていくために、企業自身のみならず「社会」の持続的な発展をも可能とする活動をしていかなければならない。企業経営には、これらの最適なバランスを図ることが求められている。

こうした企業活動の基本となるのがコンプライアンスである。それは、種々の法令、ルール、倫理的規範などの遵守は企業活動の前提条件であって、これを踏み外した利益追求は、企業が社会的責任を果たすという観点から、まったく意味を持たないものになってしまうからである。

従って、コンプライアンスに関する取組みに終わりはないとの認識の下で、今後とも日頃の地道な活動を重ねていくことが必要であると思っている。

図表2 三井物産役職員行動規範の項目

- 1) 法令の遵守及び人権の尊重
- 2) 職場環境及びセクシャルハラスメント
- 3) 独占禁止法等の遵守
- 4) 利益相反行為及び公私のけじめ
- 5) 贈答・接待
- 6) 情報の取扱い
- 7) 輸出入手続・各種業法の遵守
- 8) 会社資金と会計報告
- 9) 献金・寄付等
- 10) 社会貢献
- 11) 環境保全
- 12) 反社会的勢力への対応
- 13) 報告及び処分