

企業価値を創造するコンプライアンス・CSR

高野 一彦（BERC 上席研究員、関西大学教授）

1. はじめに

2021年12月20日、筆者はBERC主催の経営倫理シンポジウムに登壇しました。このシンポジウムはオンラインで開催し、約200人の方が参加されました。テーマは「改正公益通報者保護法と指針の解説から探求する企業グループの内部通報制度・対応のあるべき姿」です。

筆者は「公益通報者保護制度の生成と発展の経緯」をテーマに講演を行ないました。講演の冒頭で「公益通報者保護法が成立した2004年にコンプライアンス部門で仕事をされていた方は？」と参加者に尋ねたところ、筆者の見た限りでは2名の方が挙手をされました。

20年近くの年月が経ち、当時コンプライアンス部門に在籍していた方は少なくなりました。時代の流れを感じるとともに、後進のみなさんに変遷や経緯を伝えることで、コンプライアンス部門の益々の発展に寄与するのではないかと思い、本稿を執筆しました。

2. 法務・コンプライアンス・CSR 部門設置の経緯

「よきにはからえ程度の意識」これは1976年、大手自動車メーカーの社長が、法務部門への期待を問われたときに述べたことばです。

企業の法務部門の実態調査は、永年にわたり商事法務研究会・経営法友会が行ってきました。企業における法務部門の実態に関する研究は、中央大学（当時）の小島武司先生が「企業法務論」として確立され、現在ではひとつの学問分野になっています。

同調査によると1970年代、多くの企業の法務部門は「総務部文書課」「総務部法務課」など総務部の一部門として、紛争処理や契約実務といった「臨床法務」を中心に業務を行っていました。前述のことばは、1976年の同調査報告に記載されており、当時の法務部門のプレゼンスを垣間見ることができます。

ところが1980年代になると、ハネウェル特許訴訟（1987年）、東芝機械ココム規制違反事件（1987年）などの国際的な事件が相次いで発生します。この時期に多くの企業は総

務部から法務部門を独立させ、法的紛争を未然に防ぐための事前の施策を「予防法務」として取組むようになりました。バブル期を経て、企業の買収や合併、海外進出などが盛んに行なわれるようになり、経営戦略の中に法務の知識が不可欠なものになり「戦略法務」として現在に至っています。

コンプライアンス部門の設立の契機になったのは、2000年9月20日の大和銀行株主代表訴訟事件の大阪地方裁判所の判決ではないかと思います。本件判決では、大和銀行の現・元取締役11人に総額7億7500万ドル（約831億円）の支払いを命じました。本件は2001年12月に和解しますが、事件はアメリカ法に違反した結果としての損失であり、もしD&O保険（役員賠償責任保険）を付保していたとしても、巨額の損害賠償を補填するための保険金は支払われなかったであろうとされています。

本件判決では「会社が営む事業の規模、特性等に応じた管理体制（いわゆる内部統制システム）を整備することを要する。」と判示しており、同時期に起こった複数の株主代表訴訟事件の判決や裁判長所見などとともに、2005年成立の会社法で新たに加えられた役員義務「内部統制システム構築義務」のベースになりました。このような状況に対応して、多くの企業は2000年から2005年の間に、法務部門からコンプライアンス部門を分離独立させています。

一方、2002年に日本経済団体連合会は「企業行動憲章」を改定し、企業が遵守すべき10の原則を示しました。また2004年には本憲章をCSRの視点からさらに見直し、改訂を行ないました。多くの企業は、この時期にCSR推進室などの専門部署を立ち上げており、新設が集中した2003年は「CSR元年」などと呼ばれています。

当初、コンプライアンス部門、CSR部門は社内のプレゼンスが高いとは言えませんでした。当時のスタッフ部門の花形といえば、経営企画部や経営戦略部などで、難しい英単語とフレームワークを駆使して華やかなプレゼンテーションを行っていた記憶が残っています。一方で、コンプライアンス部門やCSR部門は、コストはかかるが利益を生まない専門部署という意味で「コストセンター」などと称されていました。

3. コンプライアンス部門・CSR部門のプレゼンスの向上

20年が過ぎ、近年は多くの先進企業でコンプライアンスやCSRを経営の柱に据えるようになりました。例えば、ある会員企業は「サステナビリティ推進部」を、また別の会員企業は「ESG推進統括部」を新設し、いずれもコンプライアンスやCSRの視点から長期経営

計画の立案に携わっています。「コストセンター」と称されていた部門が、企業の価値創造プロセスに関与することは隔世の観があります。

先進企業がコンプライアンスやCSRに積極的に取組むようになった要因のひとつに、サステナブル投資の飛躍的な拡大があると思われます。わが国における2006年のサステナブル投資の資産運用額はほぼゼロでしたが、JSIFが公表した「サステナブル投資残高調査2021結果」によると、2021年3月末のサステナブル投資残高は約514兆円、総運用資産残高に占める割合は61.5%に達しており、まさにESGやサステナビリティをテーマとした投資は「主流」になった観があります。

企業は、経営計画にESGやサステナビリティ課題を組込むことで、機関投資家から高い評価を得て投資を呼び込むことができます。具体的には、将来の社会を想像し、自社が取組むべき社会課題を設定し、バックキャスティングで価値創造ストーリーを策定します。コンプライアンスはその価値創造ストーリーを実現するための重要なESG課題のひとつとして取組みます。従ってコンプライアンス活動は、企業価値創造という経営の本質的な目的に合致することになります。

一方で、ESGやサステナビリティ課題に対して消極的な企業は社会からの批判を受けるリスクがあります。サプライチェーン上の人権問題などは端的な例で、近年このような風評リスクへの対応は経営上の重要な課題になっています。

このように近年は、企業価値創造の視点からも、リスクマネジメントの視点からも、コンプライアンスやCSRへの取組は重要な経営課題になったといえるでしょう。一方で、サプライチェーン上の人権問題のように、コンプライアンスの対象範囲も従前より広がっており、「コンプライアンス担当者の為の法令研究会」で探求を重ねたいと思います。

【参考文献】

高野一彦（2022）「法務コンプライアンス部門、CSR部門の変遷と社会安全政策論への示唆」『経営倫理の窓から』日本経営倫理学会理事コラム。

高野一彦（2022）「企業価値を創造する社会的責任経営」『衆知 2022年3-4月号』PHP研究所，pp. 70～73。

高野一彦（2008）『情報法コンプライアンスと内部統制 第2版』ファーストプレス，pp. 36～40。

[高野 一彦（BERC 上席研究員、関西大学教授）](#)