

【問題1】 A社が経営するアミューズメントパークXで、遊覧車から子供が転落して死亡する事故が発生した。事故発生の連絡を受けたA社の担当部署がとるべき対応の①~④について、コンプライアンスの観点から順序を考えた場合、最も適切なものはどれか。

- ①: 事故発生を社長に報告する。
②: 緊急記者会見を開く。
③: Xの管理責任者から事情聴取し、遊覧車の取扱マニュアルを確認するなどして、事故防止対策の実情の基本的事項を調査する。
④: 遺族に謝罪する。

- ア. ①→②→③→④
イ. ①→③→②→④
ウ. ④→①→②→③
エ. ④→①→③→②

※ビジネスコンプライアンス検定 上級 模擬問題

郷原信郎弁護士に聞く

真のクライシスマネジメントに必要な資質とは

コンプライアンスのあり方について「法令遵守ではなく、社会的要請に適切することが重要」と提唱してきた郷原信郎氏に、『ビジネスコンプライアンス検定』をとおして身に付けられる考え方と資質について聞いた。



弁護士・名城大学コンプライアンス研究センター長
サーティファイコンプライアンス検定委員会 委員長

郷原信郎

Nobuo Gohara

77年東京大学理学部卒業。83年検事任官。公正取引委員会事務局審査部付検事、長崎地検次席検事、東京地検検事(八王子支部副部長)、桐蔭横浜大学法科大学院教授(派遣検事)等を歴任。06年検事退官、弁護士登録。09年より名城大学教授、コンプライアンス研究センター長。

まず、ビジネスコンプライアンス検定のコンセプト、特に上級試験で身につけられるスキルについて聞かせてください。

コンプライアンス検定試験は、従来の資格試験のように、法律の知識をただ頭に入れておけば合格できるというものではありません。ビジネスに関する重要な法令は何か、その目的、またその目的に即した判断ができていくかどうかを問う新しいコンセプトの試験です。日本の社会において法令の位置付けを考えると、社会的中心部の問題は必ずしも法令だけで解決されてきたわけではなく、むしろ習慣など、法令以外の手段によって解決されており、法令は象徴的に社会の片隅に存在してきたというのが、従来の日本社会だったんです。それが、この10年ぐらいでコンプライアンスが取り上げられるようになり、とにかく「法令遵守」を徹底させていくという動きになってきました。しかし、もともと実体と乖離していることが珍しくない法令を、ただ守るといってだけで重点を置いてしまったことで、大きな弊害ももたらしています。その誤った「法令遵守」という認識が来るところまで来てしまった

というのが、最近の状況です。昨年上梓しました『思考停止社会』(講談社現代新書)の中でも述べましたが、企業が起す不祥事の中でも、あきらかな法令違反ではなく、社規範、社会倫理としてやってはいけないとされている行為について追及されることがあります。その場合も、「何故いけないのか」「何が悪いのか」ということを考えず、過度な「法令遵守」という概念に縛られ、ただただ謝罪するということを繰り返している例も少なくありません。起こった問題の実体、実像をとらえないまま、一方的な批判にさらされ被害を大きくしている企業が多いのです。そういった思考停止状態の企業社会、経済社会というのが、この国を悪い方向へ向かわせているのではないかと考えています。

こういった問題を解決するためのアプローチとして、このビジネスコンプライアンス検定は実施されています。検定の中で問われることが単なる知識の量ではなく、実際の場面を想定した問題解決力であることが、最大の特徴だと思います。

設問も、非常に練られた良問が多いので、考えるくせをつけ、コンプライアンスセンスを養う上で最適な

ものと思います。
— それでは、問題の中身について見ていきたいと思います。まずアミューズメントパークでの事故を想定した、左の問題の解説をお願いします。

こちらは、事故が発生したときの、クライシスマネジメント対応をどうすればいいのかを、自分の頭で考え、組み立てていく問題です。こういった重大な事故後の対応を決める際に陥りがちなのが、重大性のレベルから対応を判断していくことです。

この際、まずやらなければいけないことは、重大性のレベルを比較することです。

るのではなく、まず何からやらなければいけないのかという「動的な」つまり、ダイナミックな側面で物事を考えることです。多くの場合は「静的な」考え方から、やらなければいけないことの重大性だけを比較してしまい、対応の順番を間違えて問題を拡大させてしまいます。

ですから、動的な視点で問題の本質をとらえなおした時、企業にとって何が重要となるかを考えるのです。すると、企業としては「統一性」、あるいは「統率のとれた対応をとる」ということが最も重要になるといえることが見えてきます。死亡事故が発生したという重大な問題であれば

ば、それに対して最終的な責任を負うトップに、ただちに報告をする。その上でいろいろの行動をとらなくては、いくら重要なことをやっても組織としての動きとなりません。もちろん死者が出ているということからは、遺族の方々に謝罪をするということも重要なことですし、それを隠すわけにはいきませんから、緊急記者会見を開くのも重要なことです。しかし、どういう状況で発生した事故なのかという事実関係を把握せず、単に「事故が起きました」「人が亡くなられました」ということで慌てて記者会見をしてしまうと、その説明もできず、逆に追及されて立ち往生するだけです。したがって、二番目にやることは管理責任者からの事情聴取や、取扱マニュアルを確認し、事故の基本的な調査をすることです。そうして基本的な事実関係を押さえてから、遺族への謝罪、それと記者会見となります。ただし、謝罪と記者会見はどちらが先であるほうが良いのかということではなく、どちらの対応が遅れたときに、より批判されるのかということを考えなくてはなりません。もちろん遺族への謝罪は行わなければならないのですが、これは相手があることなので、すぐ

に謝罪に伺えるかどうかも分かりません。謝罪のための努力はしなければなりません。その間、記者会見をしないとなると公表が遅れ、隠蔽だと言われる可能性があります。したがって、社長への報告を行ったら、次に事実関係を把握し、記者会見を開き、その次に遺族への謝罪ということになります。もちろん先に謝罪ができれば良いのですが、この4つの選択肢の中で最良なものは何かを考えればこの順番というのはお分かりかと思いますが。
— では、次に、融資先企業が独占禁止法に問われた場合の問題(次ページ上段)について、解説をお願いします。

【設問2】 B銀行でA社に対する対策を協議する中で「金融機関としてのコンプライアンス」の観点から、次のような意見が出された。Ⅰ、Ⅱにあてはまる語句の組合わせとして、最も適切なものはどれか。

A社の業績はこれまで安定していたが、これまで収益部門であった国内のM工場の受注が、今後競争の激化で大幅に採算が悪化するということになると、A社の今後の業績は予断を許さない面があり、融資を継続するか否かも再検討をする必要があることは確かだ。

しかし、このような場合には、融資回収の確実性の観点からだけではなく、金融機関としてのⅠという観点からも考える必要がある。談合摘発を機に国内でのM工場の競争激化で採算が大幅に悪化したとしても、A社の技術力があり、他社との競走に打ち勝つ力があるのであれば、将来的には、需給関係が正常化することで、採算がとれ

る価格で受注できるようになるはずだ。問題は、そのような見通しを持つことができるだけの技術力が本当にあるのかどうかだ。金融機関としてその点を十分に審査し、確信が持てるのであれば、競争激化にさらされる間のA社を全面的に支えていくべきではないか。しかし、そのためには、A社が従来からの受注調整と称する談合の構造と訣別し、公正な競争を行っていく方針を明確にすると同時に、Ⅱを行って談合構造の解明と排除を行うことが絶対的な条件となる。

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| ア. I: 社会的責任  | II: 公正取引委員会の調査への協力 |
| イ. I: 社会的責任  | II: 発注官庁への報告       |
| ウ. I: 経営の健全性 | II: 公正取引委員会の調査への協力 |
| エ. I: 経営の健全性 | II: 発注官庁への報告       |

※ビジネスコンプライアンス検定 上級 模擬問題

の社会的責任という観点も、この場合には重要になってきます。金融機関の公共的使命を考えますと、確実性の議論だけで、融資の継続や廃止を決めればいいということにはなりません。不祥事を起こしたとはいえ、この企業が本当に社会にとって有益かどうか。確かな技術力があり、社会に貢献できる会社なのであれば、そのためのバックアップをするのが、金融機関の社会的責任となるわけです。同じように、不祥事を起こした企業側も、事件後も銀行の支援を受けるとは、まず、公正取引委員会の調査に協

【問題2】 次の事例を読み、設問1・2に答えよ。

A社は、東京証券取引所1部上場のM工事施工の専門会社で、国や地方公共団体からのM工事の受注が売上げの4割、海外でのM工事受注が6割を占めている。A社が同業他社とともにM工事に関する談合の疑いで公正取引委員会の立入検査を受けたとの新聞報道が行われたことから、A社に設備資金として長期貸付金100億円、運転資金としての短期貸付金10億円の融資残があるほか、A社の株式を発行済株式総数の約4%の15万株保有しているA社のメインバンクのB銀行は、A社に対して事実関係と公取委の調査への対応について報告を求め、A社の社長以下担当役員らとB銀行の融資担当部長以下担当者との間で協議が行われた。

その席で、A社からは次のような報告があった。「談合の事実について担当者から聴取したが全事実を否定している。しかし、この数年、公共投資の削減で、需給関係が崩れており、まともに価格競争をすると採算割れ価格で受注することになりかねないので、同業者間で受注調整を行っていた可能性は十分にあると思う。しかし、担当者が談合を否定している以上、無理矢理認めさせるわけにはいかないので、公正取引委員会への対応は担当者と弁護士に任せざるを得ない」。

これに対して、B銀行側から、「価格競争が行われることになると、A社の国内のM工場の採算はどうなるのか」との質問があり、これに対して、A社側は「業界の供給能力が過大な状況のままでは赤字受注にならざるを得ない。体力のない会社から倒産や撤退ということになると思われるが、需給関係が正常化するまでの間に相当な損失を覚悟せざるを得ない。損失を回避しようと思えば、思い切って国内のM工場の分野から全面的に撤退するしかない。いずれにしても、相当な資金需要が発生するのでメインバンクとしての支援をお願いしたい」と答えた。

【設問1】 選択肢ア～エは、B銀行が①～④のような行為を行う場合に、B銀行がコンプライアンス上留意すべき法令上の規制を指摘したものである。次の記述のうち、誤っているものはどれか。

- ①: B銀行が、A社からの株式の第三者割当てを受ける。
- ②: B銀行が、A社の支援のために、B銀行の役員にA社の役員を兼任させる。
- ③: 発注官庁の指名停止などによってA社の業績が急速に悪化したため、A社の支援を断念したB銀行が、同社に対する出資と役員派遣を解消する。
- ④: B銀行がA社に対する融資を継続する条件として、B銀行が販売している金融商品を購入させる。

- |                          |
|--------------------------|
| ア. ①: 独占禁止法の株式保有規制       |
| イ. ②: 独占禁止法の役員兼任の規制      |
| ウ. ③: 金融商品取引法のインサイダー取引規制 |
| エ. ④: 独占禁止法の優越的地位の濫用の規制  |

※ビジネスコンプライアンス検定 上級 模擬問題

大きな影響を及ぼしますので、その企業に融資をしている金融機関であれば、どういう対応をすべきか、その側面から考えてもらいたいという問題です。【設問1】はまず、問題を適切に理解できているかを問うものです。設問文の①は独占禁止法上、金融機関の持ち株規制というのがありますので、これは当然、法令上の規制を受けます。次に②の役員兼任は、この場合、競争を制限をすることになりますので、これは誤りですね。③は出資と役員派遣を解消すると

力をしなければなりません。疑いがかかっている独占禁止法上の問題を洗い出すための捜査協力をするので、談合構造の解明を行い、それを排除し公正な競争ができる環境を作る。そういう対応のとれる企業であるなら、事件後のダメージや、同時に起こる競争の激化で業績が一時的に悪化しても、それを支援することが金融機関としての社会的責任だと理解されるはずで、「法令遵守」だけではない、真のコンプライアンスという視点に立てば、このような対応が求められてくるのです。もちろんこれは、この設問の場合の対応であって、これだけで企業のやるべき対応、金融機関のとるべき正解が導き出されるわけではありませんが、何を中心に考えるべきなのか、何が重要なのかという考え方がしっかりとれていれば正しく解答できる問題になっています。

最後に、この検定試験が目指す、今後の道筋を聞かせて下さい。ひとことといえば人材づくり。社会的要請に応えるために、本来の意味でのコンプライアンスに対応できる人材を育てることがこの試験の目的です。自分の頭で考えることができる人間を育てていきたいということですね。この試験を通じて、「社会的要請に適應するコンプライアンス」の考え方を理解することができ、その上で、コンプライアンス実務、クライシスマネジメントの対応能力などを、ステップバイステップで身につけていただきたいと思います。

ビジネスコンプライアンス検定

【主催】 サーティファイ コンプライアンス検定委員会  
 【後援】 新日本有限責任監査法人 株式会社 東洋経済新報社  
 【試験級】 初級/上級  
 【試験時間】 初級60分/上級120分

第12回 公開試験 平成23年2月6日(日) 受験申込受付中

- 実施時間 初級10:30~11:50 上級13:30~15:50 \*試験前説明時間を含む
- 実施都市 札幌/仙台/東京/横浜/新潟/静岡 名古屋/大阪/広島/福岡(予定)
- 申込期間 ~平成23年1月16日(日)

資料請求 お問合せ先 ▶ **サーティファイ**  
 本社/東京都中央区京橋3-3-14 京橋AKビル  
 TEL 0120-031-749 http://sikaku.info/bc/