

平成 26 年度 博士課程

「欧米のコンプライアンスと企業倫理の企業統治的研究」

創価大学大学院

経済学研究科経済学専攻

村田 大学

目次

序章 本研究の目的と枠組み	1
第1節 本研究の問題意識と目的	1
第2節 本研究の課題設定と枠組み	2
第1章 倫理・コンプライアンス・プログラム研究の3つの潮流	6
はじめに	6
第1節 本研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの定義	6
第2節 実態調査研究と本研究の関係	9
第3節 実践過程研究と本研究の関係	12
第4節 企業統制的研究と本研究の関係	14
おわりに	18
第2章 実践過程研究の理論と主要概念	20
はじめに	20
第1節 倫理・コンプライアンス・プログラムの理論的特徴	20
第2節 倫理・コンプライアンス・プログラムと倫理文化の関係	23
第3節 実践過程研究における概念規定の問題点	26
第4節 統制システムである倫理・コンプライアンス・プログラムの政治的側面	32
おわりに	33
第3章 取締役会の代理人説の2つの盲点	36
はじめに	36
第1節 連邦量刑ガイドラインにおけるCECOの規定とその概要	36
第2節 企業統制的研究の観点からの制度改革の進展	38
第3節 取締役会の代理人説の批判的検討	43
第4節 取締役会の代理人説の盲点と補完	45
おわりに	48
第4章 内部通報制度における報復のメカニズム	51
はじめに	51
第1節 内部通報研究の展開と概念規定	51
第2節 内部通報者の潜在的報復者に対する独立性、権力、匿名性と報復の関係	53

第3節	通報先の経営者に対する独立性と報復の関係	55
	おわりに	57
第5章	アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの推移と現状	60
	はじめに	60
第1節	アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの推移と現状	60
第2節	連邦量刑ガイドラインの内容と倫理・コンプライアンス・プログラムの促進要素	62
第3節	アメリカの内部通報制度の現状	66
第4節	アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機関	68
	おわりに	71
第6章	コンプライアンス重視を促す英米の法規制強化	74
	はじめに	74
第1節	アメリカの海外腐敗行為防止法の概要	74
第2節	海外腐敗行為防止法と倫理・コンプライアンス・プログラムの関係	77
第3節	SOX 法の内部通報に関する規定	81
第4節	イギリスの贈収賄法のコンプライアンス体制の促進要素	82
	おわりに	84
第7章	イギリス企業の倫理プログラムの現状と課題	86
	はじめに	86
第1節	イギリス企業の倫理プログラムの推移と現状	86
第2節	イギリス企業の倫理担当者の出自と独立性	89
第3節	イギリスの銀行不祥事とコンプライアンス体制の形骸化	90
第4節	イギリス企業の倫理プログラムの監督機関の現状と今後の課題	94
	おわりに	96
第8章	ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの現状と課題	98
	はじめに	98
第1節	ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの現状	98
第2節	ドイツ企業の不祥事と CCO の独立性と権限	99
第3節	ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの監督機関の現状と課題	102
第4節	ドイツ企業の取締役会の独立性と労資共同決定制度	104
	おわりに	106

第9章	フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状と課題	109
	はじめに	109
第1節	フランスのコンプライアンス・企業倫理に関する法規制	109
第2節	フランスの内部通報規制の推移と現状	110
第3節	フランスの企業倫理否定論	113
第4節	フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状	114
第5節	フランス企業の経営者の権力と監督機関	117
	おわりに	121
第10章	ヨーロッパの取締役会改革の推移と現状	124
	はじめに	124
第1節	ヨーロッパの取締役会改革の推移	124
第2節	ヨーロッパの取締役会内委員会の現状	127
第3節	ヨーロッパの取締役会の独立性の現状	128
	おわりに	134
第11章	米英独仏の倫理・コンプライアンス・プログラムの共通点と相違点	136
	はじめに	136
第1節	共通点①：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景	136
第2節	共通点②：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の傾向性	138
第3節	2つの相違点：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の推移 と程度	142
	おわりに	143
第12章	倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、監督機関、 経営者の関係	146
	はじめに	146
第1節	経営者に対する運営担当者の従属性	146
第2節	欧米各国の独立取締役の導入の現状と課題	148
第3節	各国の独立取締役の評価基準の相違点と疑問点	152
	おわりに	156
結章	本研究の結論、研究成果の意義、今後の課題	159
第1節	本研究の結論	159
第2節	本研究の意義	161

第3節 今後の課題	163
引用・参考文献	165
初出一覧	184

序章 本研究の目的と枠組み

第1節 本研究の問題意識と目的

今日、世界各国の企業では、「企業倫理の制度化」、「コンプライアンス・プログラム」、「倫理遵守プログラム」などと呼ばれる取組みの導入が進められている。本研究は、これらを便宜上、「倫理・コンプライアンス・プログラム」と総称することにする。本研究では、先行研究における概念規定のレビューを踏まえ、この取組みを「コンプライアンスと企業倫理の遂行を目的に、複数の制度から構成される組織的統制システム」と定義する（第1章）。すなわち、倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理綱領や内部通報制度、倫理研修といった複数の制度的取組みの総合的な運営を通し、不正行為の防止や倫理的な行為の促進に向けて、組織構成員の行動を統制（control）していこうとする取り組みである。なお、倫理・コンプライアンス・プログラムの主体には、病院や学校といった企業以外の組織も含まれるが、本研究では企業を中心に考察する。

今日、世界各国の企業で、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が広く普及しているものの、各国の取組みの国際比較は十分になされていない。また、近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされているように思われる。

倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究における倫理とコンプライアンスの概念規定は非常にあいまいである。本研究は、CSR論で一般的であり、なおかつ倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域の概念規定とも共通項の多い、キャロルの概念規定に基づいて、企業倫理とコンプライアンスの概念を規定する。社会には、企業などに対して、善悪についての期待が存在し、これには法律や規則として成文化されたものとそうでないものが存在する。コンプライアンスとは、前者の成文化された社会的諸期待の遂行であり、これは企業の義務である。これに対し、倫理とは、常識やマナーといった未だ成文化されていない社会的諸期待である。その遂行は企業倫理の範疇に入る（Carroll, 1979, 1991）。

なお、コンプライアンスの対象としての規則とは、上場規則など、一組織レベルではなくより多くの主体に影響力を及ぼすことができる規則のことを想定している。この意味で、企業の中で自発的に策定される倫理綱領は、成文化されてはいるものの、コンプライアンスと企業倫理の両方の要素を含むものであるといえよう。

また、企業統治論は、経営者の任免権や企業の最高意思決定権を経営者が掌握していることを前提に、このような強大な権力を有する経営者に対する監視を目標として展開されてきた（佐久間, 2003b）。本研究は、この企業統治論の問題意識と前提に立脚し、企業倫理・コンプライアンスへの取組みについて研究する試みを、コンプライアンスと企業倫理の「企業統治的研究」と呼ぶことにする。

企業統治的研究は、2000年代後半以降、アメリカで研究成果が公表され始めた比較的新しい研究の潮流である。そこでは、経営者の権力行使による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化を防ぐために、プログラムの運営担当者の地位の向上や取締役会による監督体制の強化の重要性などが指摘されてきた。既存研究では、取締役会の経営者に対する独立性が高いという暗黙の前提に立脚し、プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けるべきであるとするホフマンらの学説が存在する(Hoffman & Rowe, 2007; Hoffman et al., 2008)。本研究は、この学説を「取締役会の代理人説」と呼ぶ。取締役会の代理人説はアメリカの倫理・コンプライアンス・プログラムを巡る制度改革に一定の影響を及ぼしてきた(第3章)。

しかしながら、取締役会の代理人説の前提とは異なり、実際には、どの国においても、経営者が取締役会に対して大きな影響力を行使できる場合が少なくないように思われる。加えて、既存の企業統治的研究と呼べるもののほとんどは、アメリカ企業を分析対象としたものであり、ヨーロッパ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムを分析対象とした研究はほとんど存在しない。わが国においても、このアメリカで登場してきた企業統治的研究の動向については、ほとんど知られていない。これらの事実から、倫理・コンプライアンス・プログラムの企業統治的研究は、国内外ともに発展の余地が大きい研究分野であるといえよう。

以上の背景と問題意識の下、本研究の目的は、企業統治的研究の今後の発展に向け、以下の2つの推論(問い)を検証することである。

推論①「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされていること」

推論②「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないこと」

第2節 本研究の課題設定と枠組み

第1の推論と第2の推論のいずれを検証するにしても、欧米各国の現状分析およびその国際比較が不可欠である。すなわち、第1の推論の検証には、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などを踏まえ、その取り組みがコンプライアンス中心であることを示す必要がある(本研究の第1の課題)。そして、第2の推論の検証には、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、取締役会、経営者の権力関係などを分析し、経営者が運営担当者と取締役会の両方に対して大きな影響力を行使しうるということが少なくないことといった諸事実を克明に記述する必要がある(本研究の第2の課題)。

本研究は、序章と結章を含む14章で構成される。序章では、本研究の問題意識と目的、課題設定、枠組みについて整理する。次に、先行研究レビューを通し、既存研究の成果と

課題、倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域における本研究の位置づけ、ならびに本研究における主要概念の規定の経緯などについて明確にしていく(第1章～第4章)。そして、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの4カ国の現状分析を行い(第5章～第10章)、その結果を基に国際比較を行い、本研究の2つの推論の検証を試みる(第11章と第12章)。ただし、後述するように第10章においては、4カ国の国際比較に向けた参考資料として、これら4カ国以外の国も分析する。最後に、結章では、第11章と第12章の検証から得られた本研究の結論、本研究の意義、今後の課題を明示する。

以下、本研究の内容をその構成に沿って整理する。

まず、第1章では倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を整理、検討し、この研究領域における本研究の位置づけを明確にする。本研究の特徴などについては、主に第2章以降で詳細に検討する。しかし、本研究の倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域全体における意義については、この第1章で事前に検討することとする。第1章では、まず、先行研究における概念規定のレビューを踏まえ、倫理・コンプライアンス・プログラムを「コンプライアンスと企業倫理の遂行を目的に、複数の制度から構成される組織的統制システム」と定義する。

そして、第1章では、本研究の特徴の明確化や第2章以降のより詳細な先行研究レビューの展開に向けて、倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を、①実態調査研究、②実践過程研究、③企業統制的研究の3つのタイプに整理・検討する。第1の実態調査研究は、アンケート調査やアニュアル・レポートの分析などを通して、倫理・コンプライアンス・プログラムの整備状況などを解明する研究スタイルである。次に、第2の実践過程研究は、1990年代以降展開されてきた倫理・コンプライアンス・プログラムの実践に伴う価値観の変化や浸透の程度などの解明を重視する研究の潮流である。そして、第3の企業統制的研究は、強大な権力を有する経営者の存在とこのような経営者に対する監視という企業統治論の前提と問題意識に立脚し、企業倫理・コンプライアンスへの取組みについて研究する試みである。

第2章では、実践過程研究の先行研究をレビューし、先行研究における倫理、コンプライアンス、倫理・コンプライアンス・プログラムといった主要概念の特徴をより詳細に分析していく。というのも、倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域では、実践過程研究の研究領域で構築・規定されてきた概念が用いられるケースが少なくないからである。本研究の第1の問いは、倫理・コンプライアンス・プログラムが倫理とコンプライアンスのどちらを中心に展開されているのかを究明することであり、この2つの概念をより明確に規定することが本章の主な目的である。

第3章では、第3の企業統制的研究をレビューする。本研究の問題意識は、「企業倫理・コンプライアンスへの取組みの実態を究明する上で重要性が高いと思われる企業統制的研究は、発展の余地が大きい」との認識に立脚している。とりわけ、本研究の第2の問いは、企業統制的研究の主要理論である取締役会の代理人説が、取締役会の独立性が常に高いと

いう暗黙の前提に立脚しているとの認識から生まれたものである。本章の目的は、企業統治的研究の動向や成果のレビューを通し、企業統治的研究に関する本研究の前提の妥当性を明確化することにある。

第4章では、内部通報に焦点を当てた研究（以下、内部通報研究という）の先行研究をレビューする。企業倫理やCSRへの社会的関心が高まった1970年代以降、アメリカでは内部通報研究の豊富な蓄積がある。そこでは、権力や人間関係の作用など内部通報過程、すなわち内部通報の動態的側面について様々な事実が明らかにされてきた。内部通報研究で問題とされるのは、経営者の巨大な影響力のみではないため、全てが企業統治的研究に属するものではないと思われる。しかし、そこで究明されてきた内部通報過程における権力の作用は、経営者と倫理・コンプライアンス・プログラムのあり方を考察する上で、重要な知見を提供するものと思われる。本章は、内部通報研究で究明されてきた報復のメカニズム、および近年の不祥事の事例分析を踏まえ、経営者の権力と内部通報者に対する報復の関係について考察する。

以上の先行研究レビューを踏まえ、第5章以降では、本研究の課題の解明に向けた分析を本格的に展開する。まず、第5章から第10章にかけては、国際比較を行うために、各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの実態を個別に分析していく。しかし、アメリカの現状については前章までの先行研究レビューの中で部分的に論じている。そこで、第5章では、アメリカの法規制や倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況、取締役会の実態など第4章までに検討できなかった点について検討する。

また、本研究の第1の問いである「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされているのではないか」は、2000年代以降の英米を中心とするコンプライアンス違反に対する規制強化という事実認識を基に推論して得られたものである。

第6章では、ヨーロッパ各国の分析に入る前に、アメリカの海外腐敗行為防止法、SOX法、イギリスの贈収賄法の現状を分析する。本章の目的は、この分析を通し、英米における規制強化が諸外国の企業にとっても巨大な影響力を有していることを明示することにある。

第7章以降では、国際比較のために、①法規制、②倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況、③同プログラムの運営担当者と経営者の権力関係、④同プログラムの監督機関の現状と課題の解明という可能な限り共通の視点から、ヨーロッパ各国の現状分析を行う。ヨーロッパの取締役会制度はイギリスとドイツのいずれかないしその両方をモデルとしている。また、フランスはアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対して否定的な見方が支配的であり、アメリカで開始されたこの取り組みの今後の更なる国際的な拡大を考える上で大変興味深い国である。このような事情から、第7章から第9章では、それぞれイギリス、ドイツ、フランスの現状を個別に分析する。

なお、ヨーロッパでは、企業統治の改善を問題意識に、取締役会改革が積極的に展開さ

れてきた。本研究の分析対象は、あくまでアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスであるものの、国際比較を行うに当たっては、これら 4 カ国以外のデータも参考になると思われる。そこで、第 10 章では、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督に重要な役割を果たす監査委員会、倫理委員会、取締役会の独立性を中心にヨーロッパの取締役会改革の現状について分析する。

そして、第 11 章と第 12 章では、これまでの各国の分析結果を国際比較することで、本研究の 2 つの課題を究明する。第 11 章では、第 1 の課題の解明に向け、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況などについてまとめ、各国の共通点や相違点などを解明する。これにより、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みがコンプライアンス中心であること」を明らかにできれば、本研究の第 1 の推論が事実であることを解明したといえる。

次に、第 12 章では、第 2 の課題の解明に向け、前章までに独立性の観点から国別に分析した①経営者と運営担当者の関係、および②経営者と取締役会の関係の実態を国際比較する。これにより、運営担当者の経営者に対する従属性、取締役会の独立性の乏しさ、といった状態がどの国の企業でも見られる事実であることを究明できれば、本研究の第 2 の推論が事実であることを解明したといえる。

最後に、結章では、第 11 章と第 12 章の検証結果を踏まえた本研究の結論を提示する。また、本研究全体の考察がもたらす意義を、学術的意義と実践的意義の 2 つの観点から整理する。そして、本研究で究明できなかった点を整理し、今後の課題を明示する。

本論文は、筆者の大学院の博士後期課程在学期間における研究成果をまとめたものであり、この間に幸運にも多くの先生方に御指導を頂くことができた。とりわけ、指導教授の佐久間信夫先生からは、筆者の大学院生活の 7 年間に渡り、実に多くのことを学ばせて頂いた。博士論文の執筆に取り組むに当たっては、若輩者である故、研究面や精神面など様々な面で苦しいこともあったが、佐久間先生を初め、日本経営学会の多くの先生方のご指導と励ましのおかげで、完成させることができた。本論文は、決して筆者一人の力で完成できたものではない。この場を借りて、筆者の大学院での研究生活を応援して下さいました全ての方に、心より感謝申し上げたい。

第1章 倫理・コンプライアンス・プログラム研究の3つの潮流

はじめに

今日、世界各国の企業では、倫理とコンプライアンスの確立を目指す①「企業倫理の制度化 (institutionalization of business ethics)」(Center for Business Ethics, 1986, 1992) ないし②「コンプライアンス・倫理・プログラム」「倫理プログラム」「コンプライアンス・プログラム」「倫理遵守プログラム」「企業倫理・コンプライアンス・プログラム」(e.g., Weaver & Treviño, 1999; Ethics Resource Center, 2007; Stansbury & Barry, 2007; Tyler & Blader, 2005; Weber & Wasieleski, 2013) などと呼ばれる取り組みの導入が進められている。今日、後者の「プログラム」を付けた呼称が欧米で最も一般的と思われるため、本研究ではこれらを全て便宜上「倫理・コンプライアンス・プログラム」に統一して表記する。

本章の目的は、倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を整理、検討し、この研究領域における本研究の位置づけを明確にすることにある。本研究の特徴などについては、主に次章以降で詳細に検討する。しかし、本研究のこの研究領域全体における意義については、その理解を容易にするために、事前に検討することとする。本章では、倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を、①実態調査研究、②実践過程研究、③企業統治的研究の3つのタイプに整理・検討する。

第1節 本研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの定義

第1項 先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの定義の共通点

各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状を国際比較した先行研究は乏しい。このような中で、既存の倫理・コンプライアンス・プログラムの定義のほとんどは、国際的に通用することを意図して定義されたものではない。しかし、ヨーロッパ各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、アメリカを模範に導入が進められてきたものである。このような事情から、本節では、アメリカの先行研究における定義の共通点を整理し、後章で詳細に分析するヨーロッパ各国の取り組みの現状も踏まえた上で、倫理・コンプライアンス・プログラムを定義する。

倫理・コンプライアンス・プログラムの定義や呼称は、論者によって様々である。ウィーバー＝トレヴィーニョは、倫理・コンプライアンス・プログラムを「倫理プログラム、共有価値プログラム、コンプライアンス・プログラム、責任ある行動プログラムなどと様々に称される (Weaver & Treviño, 1999, p.315)」倫理とコンプライアンスを管理 (manage) するプログラムと定義している。

とはいえ、倫理・コンプライアンス・プログラムの本格的な普及は、不正を犯した企業の量刑がこのプログラムの実践状況によって大きく変化すると規定した、1991年の連邦量

刑ガイドライン¹の改正により始まったものである。そのため、各論者の倫理・コンプライアンス・プログラムの概念や定義は、連邦量刑ガイドラインの規定の内容に基づいているものが少なくない。連邦量刑ガイドラインの規定に対応していることも含め、先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの概念・定義には、以下の3つの共通点があると思われる。

まず、第1の共通点は、連邦量刑ガイドラインが要求するものを中心とした各種制度の導入である。連邦量刑ガイドラインでは、倫理・コンプライアンス・プログラムは、「コンプライアンス・倫理・プログラム」と表記され、「犯罪行為を発見・防止するために設計されたプログラム²」と定義されている。そして、この取り組みは、倫理綱領、倫理研修、相談窓口、匿名の報告制度、倫理評価、懲罰制度などから構成される。エシックス・リソース・センター (Ethics Resource Center、以下、ERC という)³は、連邦量刑ガイドラインが要求するこれら6つを、倫理・コンプライアンス・プログラムの構成要素として規定している (ERC, 2007, p.20)。

もっとも、各論者が倫理・コンプライアンス・プログラムの構成要素として挙げる制度は、倫理綱領や倫理研修を除き、必ずしも全て一致しているわけではない。たとえば、ウィーバーらは、相談窓口と匿名の内部通報制度を「倫理伝達制度 (ethics communication system)」という1つの範疇に統合している。そして、彼らは、倫理綱領、倫理研修、倫理伝達制度、倫理評価、懲罰制度の5つに新たな構成要素であるオフィサーのみで構成される倫理委員会を加えた6つを、倫理・コンプライアンス・プログラムの構成要素としている (Weaver et al., 1999b, pp.41-42)。なお、このように連邦量刑ガイドラインが要求するものを中心に、複数の制度で構成されるという特徴は、第7~9章にかけて検討するイギリス、ドイツ、フランスの取り組みにおいても確認できる。

次に、第2の共通点は、組織構成員の行動を倫理とコンプライアンスに違反しない行動へと標準化するための統制手段である。上述したウィーバーらは、倫理・コンプライアンス・プログラムを、「倫理とコンプライアンスの領域内での従業員の行動を標準化することを目的とした組織的統制システム (Weaver et al., 1999b, pp.41-42)」と定義している。同様に、スタンスバリー=バリーは、倫理・コンプライアンス・プログラムを、従業員の行動を標準化するための様々な統制メカニズムの集まり (collections) とし、統制の手段として捉えている (Stansbury & Barry, 2007, p.247)。彼らは、統制を「明確化された目標を追求する過程において、一貫性、予測可能性、知識習得、調和を促進する様々な組織的メカニズムの指図 (Stansbury & Barry, 2007, pp.240-241)」と定義している。このように、統制は、各組織構成員間の利害調整といった政治的な技術であり、倫理・コンプライアンス・プログラムは統制を行うための政治的な手段であるとされている。

そして、第3の共通点は、コンプライアンスと倫理の両方を対象とすることである。上述したウィーバー=トレヴィーニョの定義でも、倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理とコンプライアンスを管理する取り組みとされていた (Weaver & Treviño, 1999,

p.315)。連邦量刑ガイドラインでは、倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性を確保するには、①犯罪行為の防止と発見のためのデュー・ディリジェンス (due diligence) の行使と②倫理的行動と法令遵守 (compliance with the law) へのコミットメントを助長する組織文化の促進の2つが必要であるとされている⁴。デュー・ディリジェンスは、「適正な注意」(田中, 2011, 12 ページ) や「適正な評価」(松尾, 2005, 37 ページ) などと訳され、ここでは犯罪行為の防止と発見のための自社の取り組みを精査することを意味していると思われる⁵。倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理とコンプライアンスの両方を対象としているがゆえに、アメリカでは、第2章で詳述するようなどちらを重視すべきなのかを問題意識とした研究がこれまで展開されてきたのである。

他方、ヨーロッパにおいても、倫理とコンプライアンスのどちらを重視しているのかについては程度の差がみられるものの、倫理・コンプライアンス・プログラムがこれら両方を対象ないし目的として実践されていることに変わりはないように思われる。ヨーロッパ各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入は、アメリカを中心とする国際的なコンプライアンス・リスクの高まりへの対応を意図して進められてきたものである。

そのため、「倫理プログラム」や「倫理の制度化」など倫理のみを対象とするかのような名称が与えられていたとしても、その実践はコンプライアンスを強く意識したものにならざるを得ない。同様に、コンプライアンス・プログラムなど、コンプライアンスのみを対象とするかのような名称が与えられていたとしても、そのプログラムの設計には、構成要素に倫理綱領が含まれるなど、倫理とコンプライアンスの両方を意図したアメリカ型の設計が強く反映されている。

第7章で分析するイギリスでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、「倫理プログラム (ethics program)」などと称され導入が進められているものの、その運営と監督はコンプライアンスの専門家を中心に行われている。同様に、第9章で分析するフランスでも、このアメリカ型のプログラムは、「倫理の制度化 (l'institutionnalisation de l'éthique)」などと称され導入が進められているものの、コンプライアンスを中心に展開されている。たとえば、フランスでは、内部通報制度の対象は一部の違法行為だけに限定されており、倫理綱領など倫理に対する違反を内部通報することは法律で禁じられている。

これに対し、第8章で分析するドイツでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス・プログラム (Compliance-Programms) として導入が進められている。だが、その構成要素には倫理綱領が含まれており、倫理を全く対象としていないわけではない。また、倫理・コンプライアンス・プログラムの主体は、病院や学校といった企業以外の組織も含まれるが、これらは例外として位置付けることとする。

第2項 倫理とコンプライアンスの概念規定

先述したように、先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの定義では、コンプライアンスと倫理の両方を対象とすることが共通点の1つである。しかしながら、

先行研究では、これらコンプライアンスと倫理という 2 つの概念の違いが明確化されていないという問題がみられる。

このことを受け、本研究では、CSR 論で一般的であり、なおかつ倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域の概念規定とも共通項の多い、キャロルの概念規定に立脚して倫理とコンプライアンスを定義する。社会には、企業などに対して、善悪についての倫理的な期待が存在し、これには法律や規則として成文化されたものとそうでないものが存在する。コンプライアンスとは、前者の成文化された社会的諸期待の遂行であり、これは企業の義務である。これに対し、倫理とは、常識やマナーといった未だ成文化されていない社会的諸期待であり、その遂行は企業倫理の範疇に入る (Carroll, 1979, 1991)。

なお、倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域では、実践過程研究の研究領域で構築・規定されてきた概念が用いられるケースが少なくない。そのため、倫理とコンプライアンスの細かな違いについては、実践過程研究の先行研究をレビューする第 2 章で分析することとする。なお、コンプライアンスの対象としての規則とは、上場規則など、一組織レベルではなくより多くの主体に影響力を及ぼすことができる規則のことを想定している。この意味で、企業が自発的に策定した倫理綱領や一組織の中でのみ機能する規則といったものは、コンプライアンスのみならず企業倫理としての要素を少なからず含むものであるといえよう。

本節の先行研究における概念の分析を踏まえ、本研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムを、「コンプライアンスと企業倫理の遂行を目的に、複数の制度から構成される組織的統制システム」と定義する。

第2節 実態調査研究と本研究の関係

第1項 アメリカ企業を対象とした実態調査研究

最も古くから行われてきた倫理・コンプライアンス・プログラムの研究は、実態調査形式の研究である。この実態調査研究は、アンケート調査やアニュアル・レポートの分析などを通して、倫理・コンプライアンス・プログラムの整備状況などを調査する研究スタイルである。実態調査研究は、1990 年以前から行われていたが、1991 年の連邦量刑ガイドラインの改正以降年々増加してきた。

初期の実態調査研究の有名なものとして、企業倫理センター (Center for Business Ethics, 1986, 1992) ⁶のフォーチュン 1000 社への 2 度のアンケート調査が挙げられる。第 1 回目の調査は、1984 年に実施された (回答企業 279 社、回答率 28%)。そこでは、回答企業の 79.9% (223 社) が倫理・コンプライアンス・プログラムのための何らかの取り組みを行っていたこと、そのうち、倫理研修を実施している企業は 99 社 (44.4%) であったことなどが明らかにされている (Center for Business Ethics, 1986, p.88)。また、第 2 回目の調査 (回答企業数 244 社、回答率 24%) では⁷、倫理・コンプライアンス・プログラムのための何らかの取り組みを行っているとの回答が、前回の 79.9% から 93% (192 社) へと増加し

たことなどが報告されている (Center for Business Ethics, 1992, pp.863-864)

その後、1994年には、ウィーバーら (Weaver et al., 1999a) も、企業倫理センターの調査方法を参考にフォーチュン1000社へのアンケート調査(回答企業数254社、回答率26%)を実施している。そこでは、倫理綱領、倫理担当役員・担当部署、内部通報制度、相談窓口、倫理伝達制度、倫理研修、倫理監査といった各種制度の導入状況のほか、これらの取り組みに対する経営者の参画状況などが明らかにされている。また、回答企業の多くが、その規模や活発さには企業ごとに差がみられるものの、これらの制度の導入を進めていた。

導入状況の調査研究のうち、最も長期間にわたり定期的かつ大規模に実施されてきた研究は、ERCの全米企業倫理調査 (National Business Ethics Survey、以下、NBES という)⁸である。NBESは、1994年、2000年、2003年、2005年、2007年、2009年、2011年、2013年とこれまで8度行われてきており、NBESがこれまで調査してきた従業員数は、34,000人にも上る (ERC, 2014, p.10)⁹。NBESの調査は、大企業のみを対象としたものではなく、全米の従業員から可能な限り無差別に回答を得ることを重視している。たとえば、2009年度の調査は、18歳以上で、全従業員数が2人以上の会社で、1週間で最低20時間以上勤務している全アメリカ国民を対象に行われた(回答者数3,010人、回答率18.9%) (ERC, 2009b, p.3)。

また、ERCは、全米企業倫理調査のほかにも、数多くの報告書を公表してきた。たとえば、NBESの調査結果の中から、倫理文化や内部通報制度など特定の項目に関する調査結果のみを抽出してまとめたレポートが数々公表されてきた。これらのほかに、ERCは、2012年に、NBESと同様の調査を、フォーチュン500社に対しても実施している(有効回答者数2,172人、回答率約36.8%)。ちなみに、有効回答者の条件は、全従業員数10人以上かつ年収50億ドル以上のアメリカ企業で週20時間以上勤務している18歳以上の従業員であることであった (ERC, 2012b)。

第2項 アメリカ以外の国の企業を対象とした実態調査研究

アメリカの倫理・コンプライアンス・プログラムが世界各国へ普及していく中で、ヨーロッパなどアメリカ以外の国の企業を対象とした実態調査研究の展開がみられる。この傾向は、1997年の外国公務員贈賄防止条約の締結、2002年のアメリカのSOX法の制定、企業活動のグローバル化の進展などを背景に、2000年代半ば以降、一層高まってきた。

アメリカと同じアングロサクソンの国であるイギリスでは、倫理綱領に焦点を当てた実態調査研究が、1990年代には既に行われていた。たとえば、ロバートソン＝シュレゲルミルヒ (Robertson & Schlegelmilch, 1993) は、1991年にイギリス企業1481社に対してアンケート調査を行い(回答企業102社、回答率7%)、倫理綱領の策定率は7割を超え、約半数の企業が全従業員にこれを配布していたことなどを明らかにしている。なお、最近の研究としては、プレウス (Preuss, 2009) が、2007年のFTSE100社¹⁰の倫理綱領を調査し、製薬やアルコール飲料などの業界では、全ての企業がサプライチェーンに関する規定

を設けていたことなどを明らかにしている。

とはいえ、倫理・コンプライアンス・プログラム全体の導入状況についての調査が本格化したのは、コンプライアンス・リスクが世界的に高まった 2000 年代以降のようである。イギリス企業の同プログラムの導入については、企業倫理研究所 (Institute of Business Ethics、以下、IBE という) が、倫理プログラムとして、FTSE100 社や FTSE350 社などイギリス企業の現状を定期的に調査してきた (e.g., Webley & Werner, 2009; Webley et al., 2011)。また、近年は、公認内部監査人協会 (Chartered Institute of Internal Auditors, 2011) やプライスウォーターハウス・コーパーズ (PricewaterhouseCoopers, 2011a) など、イギリス企業を中心とした各国の企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況についての調査報告書を公表してきた。

次に、ドイツでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、2000 年代後半以降、コンプライアンス・プログラムとして導入が進展している。ドイツ企業を対象とした先行研究に、上村ら (2006)、ウルリッヒ (2006, 2009)、エンゲルハルト (2009)、岡部 (2006) などがある。とはいえ、1990 年代以降の先行研究の豊富な蓄積があるアメリカとは対照的に (e.g. Paine, 1994; Tyler & Blader, 2005; Weaver & Treviño, 1999)、ドイツ企業を対象とした先行研究はかなり少ない現状にある。

その他に、フランスでも、①倫理憲章 (charte d'éthique) と②内部通報 (l'alerte professionnelle) に焦点を当てたものがほとんどであるが、実態調査研究が行われてきた。倫理憲章は、アメリカ企業における倫理綱領 (codes éthiques) に相当し、先行研究では、倫理憲章の策定状況や名称、内容、分量、形式などが明らかにされてきた (e.g., Roquilly, 2011; Ernst & Young, 2011; Mercier, 2000, 2002; Pereira, 2009; Antonmattei & Vivien, 2007)。他方、フランスでは、2005 年以降、内部通報についての研究が増加し (消費者庁, 2010, 124 ページ)、内部通報制度の設置の是非を巡っても活発な論争が行われてきた (e.g., Larue, 2007; Antonmattei & Vivien, 2007)。

とはいえ、2000 年代末以降は、世界四大会計事務所として名高いプライスウォーターハウス・コーパーズ (Medina, 2009) やアーンスト・アンド・ヤング (Ernst & Young, 2011, 2012, 2013) が、倫理担当者や倫理監査といった倫理憲章と内部通報制度以外の制度も対象とした調査データを公表してきた。

なお、日本においても、日本経営倫理学会に所属する研究者たちが、日本企業における倫理・コンプライアンス・プログラムに関する調査を定期的に行ってきた (山田ら, 1998, 2000, 2003; 福永ら, 2006; 中野ら, 2009) ¹¹。そこでは、1996 年から 2008 年にかけて、日本企業における倫理・コンプライアンス・プログラムの各構成要素の設置率が、大幅に上昇していることが報告されている。たとえば、企業倫理規範の設置率は 1996 年の 22.3% から 2008 年の 98.6% へ、企業倫理教育の実施率は 1996 年の 5.4% から 2008 年の 68.9%、企業倫理専門担当者の設置率は 1996 年の 7.1% から 2008 年の 85.1% へと増加している。

第3項 実態調査研究と本研究の関係

本研究は、2つの問いの検証を通して、企業統治的研究の今後の発展に寄与することを目的としている。2つの問いの1つは、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされているのではないか」である。この検証には、欧米各国の国際比較を通し、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などを踏まえ、その取り組みがコンプライアンス中心であることを示す必要がある（本研究の第1の課題）。

本研究は、実態調査研究の研究成果を主に分析、国際比較することで第1の課題の解明に取り組む。各国の実態調査研究の成果を国際比較した先行研究が乏しいことを踏まえれば、この取り組みは、実態調査研究の観点からも意義のあるものと思われる。

第3節 実践過程研究と本研究の関係

第1項 実践過程研究の発展と展開

第2の研究の潮流は、実践過程研究である。これは、1990年代以降展開されてきた、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営手法や従業員の認識の変化など、このプログラムの実践過程の分析に焦点を当てた研究の潮流である。実践過程研究の初期の問題意識は、ペイン（Paine, 1994）の提唱した倫理・コンプライアンス・プログラムの二類型の有効性とその主張を検証することであった。

ペイン（Paine, 1994）は、倫理・コンプライアンス・プログラムには、コンプライアンスのみを目的に、これを組織構成員に強制的に守らせようとする性格のものと、コンプライアンスのみならず組織構成員の自発性を重視した倫理的価値観の共有も目指す性格のものに大別できるとした。ここでは、前者を仮に「コンプライアンス・アプローチ」、後者を「価値観重視のアプローチ」と呼ぶことにする。そして、彼女は、企業倫理・コンプライアンスの確立においては、価値観重視のアプローチはコンプライアンス・アプローチよりも優れていると主張した。

これ以降、アメリカでは、ペインのこれら2つの理念型の有効性の検証を目的とした実証研究が盛んに行われてきた。そこでは、先行研究レビューを通して設定した仮説をアンケート調査の回答結果の統計分析を通して検証する、仮説検証型の方法が踏襲されてきた（e.g., Weaver et al., 1999b; Treviño et al., 2008）。企業倫理の定着を表す従業員等の倫理に対する意識や実際の倫理的行為などは、人間の認識や価値観などの心理的な要因に大きく依存するものである。そのため、分析手法としては、心理学などでよく用いられている因子分析や回帰分析などが主に用いられてきた。

これらの先行実証研究では、一貫して、価値観重視のアプローチのコンプライアンス・アプローチに対する優位性が明らかにされてきた（e.g., Treviño et al., 1999; Weaver & Treviño, 1999; Weaver et al., 1999b; Tyler & Blader, 2005）。加えて、強制と自発性、抑圧と価値観の両方を調和させることで、倫理・コンプライアンス・プログラムの効果はさら

に高まるとされ、2つのアプローチの補完関係も主張されてきた。さらに、どの要因が倫理・コンプライアンス・プログラムの成果を最も大きく左右するのかということも明らかにされてきた。ウィーバーら (Weaver et al., 1999b,c) は、経営者の倫理コミットメントが、同プログラムの成果を左右する最も大きな要因であるとしている。

2000年代初めには、これらの一連の実証研究の成果もあり、制度の導入を倫理文化に結びつけることの重要性が広く認識されるようになった。このような中で、2004年の連邦量刑ガイドラインの改正でも、倫理文化の構築が求められ、組織には、「倫理的行動および法令遵守へのコミットメントを奨励する組織文化の促進 (U.S.S.G. §8B2.1.(a)(2))」が求められることが新たに規定された。また、ERCのNBESでも、2000年度の調査結果から倫理文化のデータが測定・公表され始めた。

その後、2000年代後半以降は、倫理・コンプライアンス・プログラムの実践における人間の心理や同プログラムと倫理文化の関係などより具体的な内容の解明が試みられてきた。たとえば、トレヴィーニョら (Treviño et al., 2008) の実証研究では、階層の高い従業員ほど自社の倫理・コンプライアンス・プログラムに対して前向きなイメージを抱く傾向があるため、コンプライアンスや倫理に関する問題に気付きにくいこと等が明らかにされている。そのほかに、抑圧的な統制と権限付与的な統制が抵抗をもたらすメカニズム (Stansbury & Barry, 2007)、倫理・コンプライアンス・プログラムの各構成要素と倫理文化の各構成要素との関係 (Kaptein, 2009) ¹²などの解明も試みられている。

なお、実践過程研究の成果は、ペインの提唱した二類型の研究を中心に日本へも紹介されており (梅津, 2005, 2007; 小山, 2011)、日本で最も知られている倫理・コンプライアンス・プログラム研究の潮流となっている。

次章で詳述するが、先行研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムの対象である倫理とコンプライアンスが、実践の方法である自発的手法と強制的手法にそれぞれ結び付けて論じられている。上述した一連の実証研究では、コンプライアンス・アプローチの特徴である強制的手法が価値観重視のアプローチの特徴である自発性を重視する方法よりも劣っていることを理由に、価値観重視のアプローチのコンプライアンス・アプローチに対する優位性が主張されてきた。しかし、この実践方法上の有効性の違いからその対象の重要性を評価することはできないため、この「コンプライアンス・アプローチ」という表現と概念規定には問題があると思われる。

むしろ、本研究は、企業倫理の確立においてはコンプライアンスだけでは不十分であるものの、CSRの観点からはコンプライアンスを対象とした取り組みは倫理を対象とした取り組みよりも重要であるとの立場に立つ。そして、この目的そのものの重要性は、そのための方法の優位性の違いによって左右されないと考える。加えて、コンプライアンスを目的とした場合には、強制的手法が中心になるかもしれないが、倫理を目的とした場合同様、従業員の価値観や意思を可能な限り尊重することは重要であると思われる。

また、どちらの方法が採られたとしても、倫理・コンプライアンス・プログラムは倫理

綱領や法規制など所与の目的に向けて従業員の行動を統制していく政治的な手段であることに変わりはない。そして、経営者などが巨大な権力を有している場合には、倫理・コンプライアンス・プログラムは、その良し悪しに関係なくこの権力者にとって都合の良いように運営される可能性がある。

第2項 実践過程研究と本研究の関係

前節でも確認したように、本研究の第1の課題は、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などを踏まえ、その取り組みがコンプライアンス中心である事実を解明することである。本研究がこの事実を解明することができれば、コンプライアンス中心からの脱却が、未だに大きな倫理・コンプライアンス・プログラムの国際的課題であることを明らかにすることにつながるだろう。この意味で、本研究の第1の課題の解明への試みは、コンプライアンスだけを重視した倫理・コンプライアンス・プログラムの実効性が比較的乏しいことなどを解明してきた実践過程研究の観点からも、意義のあるものと思われる。

もっとも、本研究がいうコンプライアンスの概念は、実践過程研究におけるコンプライアンスの概念と多少意味が異なっている。実践過程研究におけるコンプライアンスという概念は、①目的としての法律・規則の遵守、および②方法としての強制的手法という2つの要素を特徴としてきた。しかしながら、本研究では、コンプライアンスは、法律・規則の遵守を含む法的責任の遂行とし、コンプライアンス中心であるか否かの判断基準に強制的手法かそれとも自発的手法かの違いを含めない。むしろ、コンプライアンス中心か否かの主な判断基準は、倫理・コンプライアンス・プログラムが法律の専門家によって運営、監督されているのか否かの違いに求める。この本研究と実践過程研究におけるコンプライアンスの概念の違いについては、第2章で具体的に検討する。

第4節 企業統治的研究と本研究の関係

第1項 アメリカにおける企業統治的研究の現状と課題

第3の研究の潮流は、企業統治的研究である。これは、経営者が倫理・コンプライアンス・プログラムの運営に対して、その実効性を左右するほどの強力な影響力を有していることを前提に、経営者による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化を如何に防止するかを問題意識とする。この問題意識は、強大な権力を有する経営者を如何に監視するかという企業統治論の問題意識（佐久間, 2003b）と共通するところが大きいといえよう。実際に、この研究が盛んになったのは、アメリカの企業統治制度の欠陥が露呈した2000年代初頭のアメリカにおける大規模な企業不祥事の続発以降である（Hoffman & Rowe, 2007; Hoffman et al., 2008）。そして、これまで検討、議論されてきた方策も、取締役会という企業統治制度の有効活用による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止であった。

企業統治的研究において大きな課題として指摘されてきたのが、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者に対する経営者の権力の抑制であった。この運営担当者は、エシックス・オフィサー (ethics officer) ないしコンプライアンス・オフィサー (compliance officer) などと呼ばれ、その最高位の運営責任者は最高コンプライアンス責任者 (Chief Compliance Officer、以下、CCO という) ないし最高倫理責任者 (chief ethics officer) などと呼ばれる。もっとも、近年、アメリカでは、これらの運営担当者が倫理とコンプライアンスの両方を担当するとの観点から、この最高位の運営担当者を最高倫理コンプライアンス責任者 (Chief Ethics & Compliance Officer、以下、CECO という) とする呼び方が定着してきている (Chief Ethics & Compliance Officer (CECO) Definition Working Group (以下、CECODWG という) , 2007)。

2000 年代以降、アメリカでは、企業統治的研究の観点からの制度改革が展開されてきた。具体的な改革の内容については第 3 章で詳述するが、2004 年の連邦量刑ガイドラインの改正では、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者への十分な資源 (同プログラムの運営のための人的・金銭的な資源など) と適当な権限、取締役会への直接的なアクセス権、経営者ないし取締役会への定期的報告義務などの割当てが要求された (§8B2.1.(b)(2)(C))。この定期的な報告は、最低年 1 回以上行うことが要求されている (U.S.S.G. §8B2.1Application Notes 3.)。また、2007 年には、ERC やビジネス・ラウンドテーブルなどが共同で策定した CECO のあり方に関するガイドラインが公表されており、その中でも取締役会、経営者、CECO の関係について規定されている。

このような企業統治の観点からの制度改革の進展とは対照的に、企業統治的研究の先行研究は、ホフマンらの研究以外見当たらない現状にある (Hoffman & Rowe, 2007; Hoffman et al., 2008)。彼らは、2000 年代半ばに発生した投資信託の不祥事のケース分析を通して、経営者の部下である CECO が、経営者が積極的に関与する不正の防止と早期発見に貢献することは極めて困難であると結論付けている。この分析結果を踏まえ、彼らは、CECO を経営陣の部下ではなく経営陣を監督する立場にある取締役会の代理人 (an agent of the board of directors) として位置づけ、CECO の報酬や評価、雇用、解雇、報告などの権限を取締役に与えることで、その独立性を高めるべきであると主張する。本研究では、このホフマンらの主張を「取締役会の代理人説」と呼ぶこととする。

しかしながら、取締役会の実態は、上場の有無や企業の規模、出身国などの違いによって大きく変化するものであり、取締役会の代理人説は理論命題として求められる普遍性ないし適用可能性を欠いていると思われる。

また、本研究の第 1 の目的は、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされていること」を検証することである。このことに関連して、企業統治的研究の先行研究では、CECO という概念の使用が一般化しており、コンプライアンス・オフィサーとエシックス・オフィサーの違いがあまり考慮されていない。ホフマンらも、2000 年代半ばの投資信託の不祥事の事例分析を通

して、取締役会の代理人説を提唱しているが、彼らがエシックス・オフィサーとして、分析しているのは実際にはコンプライアンス・オフィサーである。

なお、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者についての研究自体は、アメリカでは、1990年代以前にもわずかであるが行われていた（Center for Business Ethics, 1986, 1992; Fitzpartrick, 1996; Weaver et al., 1999a; Morf et al., 1999）。しかし、これらの研究のほとんどは、同プログラムの実態調査研究の一環として運営担当者の設置率などを部分的に解明したものにすぎなかった。また、アメリカでは、2000年以降、運営担当者のみを対象とした研究が増加したものの、その大半は、実態調査研究である（Weber & Fortun, 2005; HCCA & SCCE, 2009, 2010a, 2010b, 2011; Rebecca, 2009）¹³。

第2項 企業統治的研究と本研究の関係

1. アメリカ以外の国を対象とした研究の乏しさ

アメリカで登場した倫理・コンプライアンス・プログラムは、事業のグローバル化や、汚職や内部通報等に関する世界的規模での規制強化などを背景に、近年アメリカ国外でも普及が進んでいる。アメリカ国外の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督の実態についてはほとんど明らかにされていない。

筆者のサーベイでは、ドイツ語圏での研究としては、クロッツ（Klotz, 2010）がいち早く、多国籍企業のコンプライアンス体制の構築過程における CCO からコンプライアンス・オフィサーへの適切な権限委譲の重要性を指摘している。しかし、この研究は、CCO の独立性と権限の基盤となる取締役会（Aufsichtsrat）ならびに執行役会（Vorstand）¹⁴との関係についてほとんど考察していない。

また、フランスでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの否定論が支配的であり、この中で経営者による取り組みの形骸化を指摘する論者もいる。たとえば、倫理憲章や内部通報制度は、社会的責任を全うしているとの企業の評判を高めたり（Pereira, 2009; デルガ, 2005）、業績を向上させたり（Larue, 2007）するために、導入されているにすぎないといった主張がある。アントンマッティ＝ヴィヴィアン（Antonmattei & Vivien, 2007, p.13）は、ユーロネクスト・パリ上場企業特定銘柄 40 社株価指数 CAC40 の構成企業（以下、CAC40 社という）16 社、CAC40 社を含むユーロネクスト・パリ上場企業特定銘柄 120 社株価指数 SBF120 の構成企業（以下、SBF120 社という）4 社、アメリカ企業の子会社 4 社の倫理憲章を分析し、雇用者の行動規範と責任について規定した憲章は、ほとんどなかったと指摘している¹⁵。

とはいえ、フランスにおける倫理・コンプライアンス・プログラムについての先行研究は、フランスとアングロサクソンとの法的・文化的差異に焦点を当てた分析がほとんどである。このような中で、この形骸化の主張の根拠となる経営者が①倫理担当者と②取締役会に対し、強力な影響力を有しているか否かの事実関係については、これまでほとんど検証されてこなかった。実際、アメリカの企業統治的研究に関する議論も、フランスでは、

ようやく 2012 年末にフランス取締役協会（Institut Français des Administrateurs）によって紹介され始めた程度である（IFA, 2012, p.4）。

とりわけ、各国の企業は独自の企業統治問題を抱えており、ホフマンらが主張したように、取締役会と CECO との結びつきを強化するだけで監督機能が十分に強化されるとは一概に言えないはずである。したがって、倫理・コンプライアンス・プログラムの国際比較を行う際には、各国の企業統治問題の実態とその違いを踏まえた考察が必要であると思われる。このような理由を踏まえ、本研究が各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者と監督機関の実態を分析し、これを国際比較することは、企業統治的研究の今後の発展に貢献することと期待される。

2. 取締役会の代理人説の妥当性の検証

企業統治的研究の議論の動向や現状については第 3 章で具体的にレビューするが、企業統治的研究の主要理論は、ホフマンらが提唱した取締役会の代理人説しか見当たらない状況にある。同説は、取締役会の独立性の高さを暗黙の前提に、倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化を防止するには、その担当者を取締役会の代理人として位置付けることが重要であると主張する。しかし、取締役会の代理人説の前提とは異なり、実際には、どの国においても、経営者が取締役会に対して大きな影響力を行使できる場合が少なくないように思われる。

このような問題意識を踏まえ設定した本研究の第 2 の問いの検証は、取締役会の代理人説の妥当性を検証する試みである。その問いは、「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないのではないか」である。取締役会の代理人説の限界を明らかにすることは、企業統治的研究の理論面での課題を解明することにもつながると思われる、このことは企業統治的研究の今後の発展に寄与するものと期待される。

3. 本研究のその他の特徴

企業統治的研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者と経営者の権力関係に大きな関心が置かれるため、この運営担当者が倫理の専門家かそれとも法律の専門家かといった違いはあまり問題とされない。しかし、本研究の第 1 の目的である、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みがコンプライアンスを中心に展開されているのか否か」の検証には、この違いは重要であると思われる。というのも、企業がもし、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督をジェネラル・カウンセラーや監査委員会などに委ねているとすれば、このことは、その取り組みが倫理ではなくコンプライアンスを中心に実践されている大きな証拠であると考えられるからである。

最後に、倫理・コンプライアンス・プログラムの世界的普及とは対照的に、実態調査研究、実践過程研究、そして企業統治的研究のいずれにおいても、国際比較が十分に行われ

ていない現状にある。このような中で、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の背景や動機、現状、および運営担当者、経営者、取締役会の権力関係などの共通点や相違点などについては、十分究明されていない現状にある。本研究は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの倫理・コンプライアンス・プログラムの国際比較を通し、各国の取組みの共通点や相違点などの究明を試みる。

おわりに

本章では、倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を①実態調査研究、②実践過程研究、③企業統治的研究の3つのタイプに整理・検討した。第1の実態調査研究は、アンケート調査やアニュアル・レポートの分析などを通して、倫理・コンプライアンス・プログラムの整備状況などを解明する研究スタイルである。次に、第2の実践過程研究は、1990年代以降展開されてきた倫理・コンプライアンス・プログラムの実践に伴う価値観の変化や浸透などの解明を重視する研究の潮流である。そして、第3の企業統治的研究は、経営者の巨大な影響力を念頭に、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の資源と権限の強化、および取締役会の監督機能の向上を重視する研究の潮流である。

序章で示したように、本研究は、以下の2つの推論（問い）を検証することで、企業統治的研究の今後の発展に寄与することを目的としており、当然のことながら、企業統治的研究に属する。

推論①「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされていること」

推論②「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないこと」

しかしながら、本研究は、以下のような理由から、企業統治的研究に限らず、実態調査研究および実践過程研究の観点からも、意義のあるものと思われる。

本研究は、第1の問いの検証に向け、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムがコンプライアンス中心であることを示すために、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などの解明を試みる。これは、国際比較の乏しい倫理・コンプライアンス・プログラムの実態調査研究の観点からも意義のあることと思われる。

また、実践過程研究では、コンプライアンスだけを重視した倫理・コンプライアンス・プログラムの実効性が比較的乏しいことが指摘されてきた。本研究が、どの国の倫理・コンプライアンス・プログラムもコンプライアンス中心であることを検証できれば、コンプライアンス中心からの脱却が未だに各国共通の大きな課題であることを指摘することになる。

注

- 1 連邦量刑ガイドラインは、裁判官が刑事罰の量刑を決める際に参考とするガイドライン。1987年に個人の量刑を対象として策定されたが、1991年の改正により企業等の組織の量刑も対象となった。連邦量刑ガイドラインについては、第3章と第5章で詳しく検討する。
- 2 United States Sentencing Commission. 2007 Federal Sentencing Guidelines§8B2.1. Effective Compliance and Ethics Program <http://www.ussc.gov/2007guid/8b2_1.html> (アクセス日：2009年8月1日)
- 3 ERCは、公的・私的機関における倫理を対象に研修や調査、出版物の刊行などの活動を行う1922年に設立されたアメリカのNPOである。倫理・コンプライアンス・プログラムの実態調査研究に関しても、多くの報告書を公表している。
- 4 連邦量刑ガイドラインの対象が、従来の「犯罪行為 (criminal conduct)」ではなく、「コンプライアンスと倫理」と明記されたのは2004年の改正による。
- 5 もともと、デュー・ディリジェンスは「M&A取引に関する意思決定を行うに際して、対象会社ないしは事業等に対する実態を把握し、問題点の有無を把握するために行う調査のこと」を意味する用語として使用されてきた。定義は以下から引用。あずさ監査法人 HP, http://www.azsa.or.jp/b_info/keyword/duediligence.html, 2012年4月3日アクセス。
- 6 1976年に設立されたベントリー大学 (Bentley University) の企業倫理研究機関。創立者は、取締役会の代理人説を提唱したミカエル・ホフマン (Michael Hoffman)。ベントリー大学の企業倫理センターのホームページ, <http://www.bentley.edu/centers/center-for-business-ethics>, 2013年11月27日アクセス。
- 7 正確な実施年は明記されていないため不明。
- 8 NBESは、ERCが定期的に行ってきたアメリカにおける企業倫理の実践の実態調査である。
- 9 2013年度の調査結果が公表されたのは、本論文の提出直前の2014年2月であり、その結果の内容については本研究の中では具体的に検討できていない。
- 10 FTSE100社は、ロンドン証券取引所上場企業株価指数上位100社で構成される。
- 11 歴代の調査論文の中では、倫理・コンプライアンス・プログラムは「企業倫理制度化」と呼ばれている。
- 12 カプタインの倫理文化の構成要素については第2章で具体的に検討する。
- 13 その他の研究として、アドボル (Adbor, 2006) は、コールバーグやプラトンなどの先行研究を整理して、エシックス・オフィサーという用語を用いて、それが成果を生み出す仕組みを検討している。だが、その中では、連邦量刑ガイドラインの制定以降にCECOが増加した歴史的背景と、その規定の中でCECOがコンプライアンスも担当するとされているという制度的事実が全く言及されておらず、そのため現実に適応することは困難なモデルであると位置づけられる。また、自らのCECOとしての経験に基づいてコンプライアンスと倫理の異質性を主張し、CECOを法務関係者が担当すべきではないと主張したダリー (Daly, 2006) の研究等がある。
- 14 ドイツは、業務執行と監督を分離する二層制の取締役会制度を採用している。監督機関としての取締役会の国際比較を行うに当たっては、二層制の取締役会制度を採用する国では、監督を担当する機関を分析対象とするのが一般的である。このことから、本研究では、二層制の取締役会制度を採用している国においては、業務執行の担当機関を「執行役会」、監督の担当機関を「取締役会」と表記して、分析を行うこととする。
- 15 具体的な数は、文献の本文に記載がなく不明。

第2章 実践過程研究の理論と主要概念

はじめに

実践過程研究は、1990年代以降展開されてきた、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営手法や従業員の認識の変化など、同プログラムの実践過程の分析に焦点を当てた研究の潮流である。倫理・コンプライアンス・プログラムの研究領域では、倫理やコンプライアンスを含め、実践過程研究の領域で構築・規定されてきた概念が用いられるケースが少なくない。とはいえ、実践過程研究の先行研究の概念規定には、いくつか疑問が生じるものが少なくない。

本章では、実践過程研究の先行研究をレビューし、先行研究における倫理、コンプライアンス、倫理・コンプライアンス・プログラムといった主要概念の特徴をより詳細に分析していく。本研究の第1の問いは、倫理・コンプライアンス・プログラムが倫理とコンプライアンスのどちらを中心に展開されているのかを究明することである。先行研究と本研究におけるこの2つの概念規定の違いをより明確にすることが本章の主な目的である。

第1節 倫理・コンプライアンス・プログラムの理論的特徴

第1項 厳密さを欠く実践過程研究の概念規定

倫理・コンプライアンス・プログラムの理念型として最も広く知られ、議論されてきたのは、ペインの提唱した二類型である。彼女は、倫理・コンプライアンス・プログラムは、①コンプライアンスだけを目的に強制的手法を中心に運営されるものと、②倫理の確立を主な目的に従業員の自発性を重視した運営がされるものに大別できるとした。もっとも、この後者の倫理と自発性を重視した取組みにおいても、コンプライアンスが目的の一部として位置付けられていることには注意が必要である。本節では、彼女の提唱した二類型について分析する。

ペインの提唱した二類型の内容を厳密に論じるに当たっては、各類型の名称の不統一という問題に直面することになる。そもそも提唱者であるペイン自身が、強制的手法を重視するアプローチを「法令遵守プログラム (legal compliance program)」、「倫理へのコンプライアンス・アプローチ (a compliance approach to ethics)」、「コンプライアンス戦略 (compliance strategy)」などと呼び、自発的手法を重視するアプローチも、「インテグリティ戦略 (integrity strategy)」や「インテグリティ・イニシアティブ (integrity initiative)」などと呼んでおり、決まった呼び方をしていない (Paine, 1994, pp.110-113)。

このような事情から、ペインの2つのモデルの有効性の検証を目指した後続の研究者たちも、それぞれ独自の呼び方をする事態となっている。たとえば、スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) は、それぞれ、「コンプライアンスに基づく倫理プログラム (compliance-based ethics programs)」、「価値に基づく倫理プログラム (values-based

ethics programs)」と呼んでいる (Stansbury & Barry, 2007, pp.240-245)。そのほかに、ウィーバー、トレヴィーニョ、コ克蘭、タイラーも、自発性を重視するアプローチを「価値志向のプログラム (values-oriented programs)」、「価値ベースのプログラム (values-based programs)」、「インテグリティ・アプローチ (integrity approach)」、「価値・インテグリティ・アプローチ (the values-and-integrity approach)」などと呼んでおり、強制的手法を重視するアプローチに対しても様々な呼び方をしている (Tyler et al., 2008; Weaver & Treviño, 1999; Weaver et al., 1999a, b, c)。

なお、以上の一連の呼び名を見てもわかるように自発的手法を重視するアプローチの呼び名には、インテグリティ (integrity) ないし価値 (values) という用語が使用されることが多い。梅津 (2007) によれば、インテグリティとは、力量の優秀さや人格の高潔さなど、様々な面での卓越性が、個人や集団の意思決定や行為の中に十分あらわれている状態のことを言い、アメリカ企業の企業倫理関連の文書の中で広く用いられてきた用語であるという (梅津, 2007, 10 ページ)。このように、梅津はインテグリティの対象となる卓越性には、善悪の要素だけでなく知識や技能の優秀さも含まれるとする。

これに対し、インテグリティの評価基準を善悪の次元のみに留める見方もある。たとえば、第3章で詳述する ERC やビジネス・ラウンドテーブルなどが共同で作成したガイドラインの中では、インテグリティは「一貫して、自分の個人的確信と原則に従って生き、正しいことをすること (Chief Ethics & Compliance Officer (CECO) Definition Working Group (以下、CECODWG と表記する), 2007, p.27)」を意味するとされている。

このように、インテグリティを構成する卓越性の種類には論者によって若干の違いがみられる。しかし、インテグリティが制度の設置状況といった表面的・量的なものではなく、意思決定や行為といった制度の影響を受ける対象の実際の・質的なものを問題とする概念であることに変わりはないと思われる。

もっとも、ペイン自身が「価値」という用語よりも「インテグリティ」という用語をメインに使用しているにもかかわらず、後続の研究者たちは、この「価値」という用語の方を頻繁に採用している¹。そして、先述したように、実践過程研究において、「価値」は、義務としてのコンプライアンスの対比語として、個人の価値観を重視する自発性という意味合いで使用されてきた。したがって、倫理・コンプライアンス・プログラムにおける「価値」という用語は、個人の「価値観」に非常に近い意味合いを含んでいるといえよう。

「価値」を主観的価値観とする実践過程研究の概念規定は、アメリカの企業倫理学という研究領域における「価値」の概念規定と比べても特徴的である。価値という概念の性質について、アメリカの企業倫理学者の間では、経営学と倫理学の方法論的統合を目指し、1990年代以降 2000年代後半まで活発に議論されてきた (e.g. Treviño & Weaver, 1994; Freeman, 1994, 2000; Singer, 1998; Rosenthal & Buchholz, 2000; De George, 2006b; Rorty, 2006a, b; Werhane, 2006; Sandberg, 2008a, b; Wempe, 2008; Dienhart, 2008; Harris & Freeman, 2008; Hartman, 2008)。論争の中では、企業倫理を研究する倫理学者

たちは、個人的で主観的な価値観ではなく、どのような経営者も従うべき普遍的な価値の到達に努めてきたのであり、価値という用語は、本来「何をすべきか」を表す「当為」の意味合いで使用されてきたことが指摘されてきた（Treviño & Weaver, 1994）。

第2項 ペインの倫理・コンプライアンス・プログラムの二類型

ここでは、ペインの提唱した①コンプライアンスを目的に強制的手法を中心に運営されるプログラムと、②コンプライアンスのみならず倫理の浸透を主な目的に従業員の自発性を重視した運営がされるプログラムを、それぞれ「コンプライアンス・アプローチ」と「価値観重視のアプローチ」と呼ぶこととする。プログラムの類型の名称にその運営手法である「アプローチ」という言葉を当てることには違和感が伴うが、このような呼び方は実践過程研究の先行研究に共通した特徴であり、この点については後節で説明する。

図表 2-1 は、ペインの提唱した 2 つの倫理・コンプライアンス・プログラムのそれぞれの特徴を表したものである。

図表 2-1：ペインの倫理・コンプライアンス・プログラムの二類型

	コンプライアンス・アプローチ	価値観重視のアプローチ
精神的な支柱	外部から強制された基準への服従	選択した基準に基づいた自己統治
目的 (objective)	犯罪行為の防止	責任ある行動の促進
リーダーシップ	弁護士主導	(弁護士や人的資源管理部門のサポートの下での) 経営者主導
手法 (methods)	教育、自由裁量の制限、監査、統制、処罰	教育、リーダーシップ、説明責任、組織のシステムと意思決定プロセス、監査、統制、処罰
人間の行動に対する基本的前提	物的な自己利益に導かれる自律的存在	物的な自己利益のみならず、価値観、理想・観念、同僚に導かれる社会的存在
評価基準	刑法、規制 (regulatory law)	企業の価値観や熱望、(法律を含む) 社会的義務
スタッフ	弁護士	(弁護士などのサポートの下で) 経営幹部や管理職
活動	基準の発展・改訂・強化、教育、コミュニケーション、報告された犯罪行為の対処、行動調査、監査、監査の監視、	企業の価値観や基準の発展の指揮、教育、コミュニケーション、倫理・コンプライアンス・プログラムの企業システムへの統合、ガイダンスや協議会の実施、実践という面での価値観の評価、問題の認識・解決、コンプライアンスの監視
教育	コンプライアンスの基準・制度	意思決定と価値観、コンプライアンスの基準・制度

出典：Paine, 1994, p.113 を一部修正（アプローチの名称など）。

コンプライアンス・アプローチは企業の顧問弁護士などによって設計され、その目的は、違法行為の防止・発見・処罰にある（Paine, 1994, p.109）。コンプライアンス・アプロー

チは、人間は、その行動が複雑かつ動的な心理的要因には左右されず、あくまで自己利益の最大化という単純化された行動原理に従って行動する生き物であるとの人間観に基づいている。そのため、コンプライアンス・アプローチは、コンプライアンス基準の設定や報告制度の設置といった、人間の心の外部にある諸条件を変化させることで人間の行動を統制しようとすることに特徴がある。

他方、価値観重視のアプローチは、コンプライアンス・アプローチとは異なり、人間の行動は価値観や感情といった心理的側面の変化に大きく左右されるものであるとの前提に立脚している。そして、人間の心理的側面の変化が人間の行動に与える影響は、金銭的報酬や罰則といった心の外部の諸条件による影響よりも大きいとの前提に立脚している。そのため、価値観重視のアプローチは、コンプライアンス・アプローチ同様、従業員教育、報告・監査・内部統制制度などといった各種制度が整備されるものの、あくまで従業員による自己統治を基盤としたプログラムであるとされている (Paine, 1994, p.110)。

また、組織構成員の行動を強制的に統制していくことよりも、企業倫理やコンプライアンスを重視するという価値観が、組織構成員の日々の姿勢や行動に文化という形で反映されていくことこそが重要であるとされる。このような文化は、今日、倫理文化 (ethical culture) と呼ばれている。ペイン (Paine, 1994) は、マーティン・マリエッタ (Martin Marietta) やノバケア社 (NovaCare Inc.) といった倫理・コンプライアンス・プログラムの成功事例では、全て価値観重視のアプローチを通じた倫理文化の構築がみられると指摘していた。

第2節 倫理・コンプライアンス・プログラムと倫理文化の関係

第1項 倫理文化の概念

1. カプタインの企業倫理の美德モデル

倫理文化は、「倫理風土 (ethical climate)」とも呼ばれ (Treviño et al., 1999, p.141)、倫理・コンプライアンス・プログラムの成果を表す重要な指標の 1 つとして、活発に議論されてきた (e.g., Treviño et al., 1999; Treviño, 2006; Tyler et al., 2008)。先行研究における倫理文化の定義には、①「倫理的に良い面と悪い面の両方を含めた倫理に関する文化」とする広義の定義 (Treviño et al., 1999; Treviño, 2006) ²と、②倫理的に悪い面を非倫理的な文化とし倫理的に良い面のみを倫理文化とみなす狭義の定義 (Kaptein, 2008b, 2011; ERC, 2007, 2009a, 2010) の 2 種類がある。

本章では、便宜上、狭義の定義を採用し、倫理的に良い文化を「倫理文化」、非倫理的な文化を「非倫理的な文化」と呼ぶことにする。カプタインは、従業員の倫理的な行動を促進すると同時に従業員の非倫理的な行動を防止する組織文化を倫理文化³としている (Kaptein, 2008b, p.924)。

カプタインは、倫理文化の測定指標として、企業倫理の美德モデル (Corporate Ethical Virtues Model、以下、CEV モデルという) を提唱している。CEV モデルは、以下の 8 つ

の指標から構成される⁴。この CEV モデルでは、それぞれの指標でどれだけ肯定的な結果が得られるのかにより、当該組織の倫理文化を測定できるとされ、非倫理的な指標は評価基準から除外されている。

- ① 明白さ (clarity) : 組織構成員が従うべき倫理的価値観の規準 (以下、倫理規準という) が具体的かつ明快な綱領や原則として明確化されている程度。
- ② 現場の管理者の整合性 (congruency of local management) : 現場の管理者層が自分たちの行動に組織の倫理規準を適用する程度。
- ③ 上級管理者の整合性 (congruency of senior management) : 上級管理者層が自分たちの行動に組織の倫理規準を適用する程度。
- ④ 実行可能性 (feasibility) : 組織で従業員が自らの責任を果たすのに必要かつ十分な時間、予算、設備、情報、権限などが用意されている程度。
- ⑤ 支援可能性 (supportability) : 組織で従業員間での倫理的行動が促されている程度。
- ⑥ 透明性 (transparency) : 不正行為及びその結果が同僚、監督者、管理者、部下たちに見える程度。
- ⑦ 討論可能性 (discussability) : 倫理的葛藤や不正行為などが、内部で討論されうる程度。
- ⑧ 処罰・是認可能性 (sanctionability) : 非倫理的なふるまいは処罰され、倫理的なふるまいは報われるだろうと、従業員が信じている程度。

第 1 の明白さは、組織が、その構成員に組織の価値観をどれだけわかりやすく具体的に、明文規定を通して明示しているかということである。組織の価値観が明白にされていない場合、不正行為が発生したり隠蔽されたりする危険性が高まりやすくなる。次に、第 2 と第 3 の管理者の整合性とは、地位の低い管理者層とかなり地位の高い管理者層が、それぞれどれだけ組織の倫理的諸期待に沿って行動しているのかということである。たとえ、明文規定を通して明白さが保たれていたとしても、実際に経営陣や工場長といった地位の高い者が自らの行動で体現していなければ、地位の低い者を納得させることは困難であろう。

第 4 の実行可能性とは、従業員が組織が明示した倫理規準に沿って行動することを容易にする制度的環境 (予算の割当てや情報伝達制度の促進など) が、組織の中でどれだけ整備されているのかということである。

そして、第 5 の支援可能性とは、第 4 の条件の整備とは別に、組織の中で実際にどれだけ従業員の倫理的行動が奨励されているのかということである。たとえ、十分な時間や予算、権限が与えられていたとしても、それらの取り組みが形式的なものであり、そのような行動をとる従業員に対して敵対心や不信が生ずるような風土が定着していれば、それだけ倫理的行動は困難になると思われる。

次に、第 6 の透明性とは、あらゆる組織構成員から不正行為ならびにその結果がどれだけ見えるようになっているかの程度であり、「可視性 (visibility)」とも呼ばれる。「見える

(visible)」とは「知ることができる」ないし「知ってもらうことができる」という意味であり、十分な情報公開や説明責任の実践に対応している。また、第 7 の討論可能性とは、倫理やコンプライアンスについて討論することが組織内部でどれだけ許されているのかということである。これは「ディベート可能性 (debatability)」とも称される (Kaptein, 2008b, p.926)。

最後に、第 8 の処罰・是認可能性とは、組織の中で厳正な処罰のみならず評価が行われていると従業員がどれだけ信じているかの程度である。不正行為の行為者が処罰を受けることはない従業員が信じているならば、従業員が企業内部の機関への内部通報を選択する可能性はそれだけ低くなるだろう。

2. ERC の倫理文化の定義

そのほかに、ERC も、カプタイン同様、倫理文化は、倫理的に良い要素のみで構成されるとしている。ERC (2010) は、倫理文化を、①経営トップ、②全ての管理階層、③全ての従業員の間で、倫理コミットメントが伝達、強化、定着している程度であるとしている (ERC, 2010, p.10)。

ERC は、この倫理文化を、①倫理的リーダーシップ (ethical leadership)、②管理者による強化 (supervisor reinforcement)、③同僚の倫理へのコミットメント (peer commitment to ethics)、④具現化された倫理的価値観 (embedded ethical values) の 4 つの観点から評価できるとし、測定してきた (ERC, 2009a, p.25)。

第 1 の倫理的リーダーシップとは、「正しいことをするとリーダー達を信頼できるという信念、及び、トップとしての風格 (ERC, 2007, p.9)」である。したがって、倫理的リーダーシップは、経営者などのリーダー達が、部下達から信頼されうるような風格を備えており、かつ、そのような信念が組織において全体的に共有されているか否かによって評価される。

とはいえ、全ての従業員が経営者と常に接することは困難であり、従業員は、身近な上司を手本に経営者の姿勢を判断する傾向がある。そのため、経営者のみならずそのほかの全ての管理者層が常日頃から企業倫理の確立に向けて取り組むことが重要である (=第 2 の管理者による強化)。また、上司との関係のみならず、同僚との関係においても、日常会話や勤務態度などで企業倫理を重視する姿勢が体现されていることも必要である (=第 3 の同僚の倫理へのコミットメント) (ERC, 2007, p.9)。このように、第 2 の管理者による強化と第 3 の同僚の倫理へのコミットメントは、それぞれ、上司との垂直的な関係と同僚同士の水平的な関係の中で、どれだけ倫理を重視する風土が確立されているかによって評価される。

最後に、第 4 の具現化された倫理的価値観とは、組織が目標として掲げる倫理的価値観と実際に組織の中で確立されている倫理的価値観に矛盾がないことである。

第2項 倫理・コンプライアンス・プログラムと倫理文化の関係

倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理綱領や相談窓口、倫理担当者等の各種制度の導入と運用を通して従業員の行動を統制していこうとする取り組みである。他方、倫理文化は、共通の価値観、信念、伝統などで構成される組織における非公式な統制のシステムである（Kaptein, 2009, p.262）。そして、倫理文化は、従業員の行動をコンプライアンスや倫理に違反しないものへと統制しようとする点では、倫理・コンプライアンス・プログラムと共通している。

とはいえ、倫理文化を構成する共通の価値観や信念、伝統などは、倫理綱領や相談窓口、倫理担当者等の各種制度の有無に関係なく、従業員の行動を直接規律することになる。そのため、たとえ、倫理・コンプライアンス・プログラムが導入されていなくても、強固な倫理文化さえ確立されていれば、従業員の行動をコンプライアンスや倫理に反しないものへと統制していくことは可能であると考えられる。この意味で、倫理文化は、倫理・コンプライアンス・プログラムよりも企業倫理の確立に直結しているといえよう。

そして、ペインの価値観重視のアプローチは、倫理・コンプライアンス・プログラムを通して、従業員の価値観を変革したり、より良い価値観を共有したりしていこうとする取り組みである。この意味で、ペインの価値観重視のアプローチの目的は、倫理文化の確立にあるということができよう。そして、倫理文化の確立を目指す価値観重視のアプローチは、倫理文化をはじめとする心理的要素を無視するコンプライアンス・アプローチよりも優れていると考えられる。

実際、先行研究では、コンプライアンス・アプローチよりも価値観重視のアプローチの方が優れているとしたペインの主張の正しさを裏付ける実証分析の結果が一貫して報告されてきた。これらの実証研究では、強制的な方法と自発性を重視する方法とでは、自発性を重視する方法の方が倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性⁵が増すことが明らかにされてきた。そして、コンプライアンス・アプローチが強制的な方法を、価値観重視のアプローチが自発性を重視する方法をそれぞれ特徴とすることを理由に、価値観重視のアプローチのコンプライアンス・アプローチに対する優位性が主張されてきた。

第3節 実践過程研究における概念規定の問題点

第1項 プログラムそのものとアプローチの区別

前節までの先行研究レビューを踏まえ、先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの概念規定には、以下の3つの問題点がみられる。

- ① アプローチとプログラムそのものの違いが明確にされておらず、両者の概念の混同や分析の際の不都合などが生じやすいこと。
- ② 倫理とコンプライアンスの違いが明確にされてこなかったため、倫理・コンプライアンス・プログラムの対象が何であるのかについてよくわからないこと。

- ③ プログラムの目的であるコンプライアンスは企業倫理よりも重要な企業の責任であるにもかかわらず、コンプライアンス・アプローチは価値観重視のアプローチよりも劣っているとされてきたこと。

第1の問題点は、アプローチとプログラムそのものの違いが明確にされておらず、両者の概念の混同や分析の際の不都合などが生じやすいことである。そもそも、先述したようにペイン自身は、自身の提唱した倫理・コンプライアンス・プログラムの類型を、「プログラム」、「アプローチ」、「イニシアティブ」、「戦略」など様々な名称で呼んでいる (Paine, 1994, pp.110-113)。また、ペインの2つのモデルの有効性の検証を目指した後続の研究者たちは、倫理・コンプライアンス・プログラムを語尾に「アプローチ」ないし「プログラム」のいずれかを付ける形で称する場合が多いものの、「プログラムそのもの」とその運営方法である「アプローチ」を明確に区別しているわけではない (Tyler et al., 2008; Weaver & Treviño, 1999; Weaver et al., 1999a, b, c)。

しかしながら、倫理・コンプライアンス・プログラム自体は、あくまで倫理とコンプライアンスを対象とした取り組みそのものを指しており、その運営方法とは明確に区別されなければ矛盾が生じることになる。すなわち、先述したように、コンプライアンスのみを目的としたプログラムの下で、人間の心理的内面の変化の作用を重視したアプローチが採られた場合には、この取り組みは、コンプライアンス・アプローチの要素と価値観重視のアプローチの要素の両方を兼ね備えている。他方、倫理的価値観の浸透を目的としたプログラムの下で、強制的・抑圧的な手法が重視された場合にも、この取り組みは、コンプライアンス・アプローチの要素と価値観重視のアプローチの要素の両方を兼ね備えている。

また、倫理・コンプライアンス・プログラムの制度そのものは、倫理とコンプライアンスの確立に向けて従業員の行動を標準化していくための統制手段である。そのため、これら2つのうちいずれのアプローチがとられたとしても、程度の差はあれ、所与の組織の倫理的価値観の個人の倫理的価値観への定着を目指す意味では、強制的であることに変わりはないと思われる。

したがって、倫理的価値観の定着を目的としたプログラムにおいても、その必要性故に、自発性を重視する手法よりも強制的な手法が多く取られる事態が起きうると考えられる。というのも、倫理・コンプライアンス・プログラムの下で確立が目指される倫理的価値観は、①全ての従業員の間で完全に共有されるとは限らず、また、②必ずしも各従業員の倫理的価値観と一致するとは限らないからである。このことはペイン自身も認識していたようであり、図表2-1に示したように、価値観重視のアプローチの下では、あくまで従業員の自己統治を基盤としながらも、監査、統制、処罰といった比較的強制的な手法は維持され続けるのである。

いずれにせよ、倫理・コンプライアンス・プログラムそのものの性質とアプローチの特徴を混同しないためにも、「プログラム」と「アプローチ」という用語は、本来は厳密に区別して用いられることが必要であると考えられる。

第2項 倫理とコンプライアンスの概念的性質の違い

第2の問題点は、倫理とコンプライアンスの違いが明確にされておらず、両者の概念の混同や分析の際の不都合が生じやすいことである。第1章第1節で指摘したように、倫理・コンプライアンス・プログラムが倫理とコンプライアンスの両方を対象とすることは、先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの概念規定の共通点の1つである。このことは、実践過程研究においても同じである。

しかし、これらの先行研究では、倫理とコンプライアンスの両方を対象とするとされていても、倫理とコンプライアンスの違いが明確にされていない。そのため、実践過程研究の先行研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムの対象が何であるのかについて明確に規定されないまま、分析が展開されてきたのである。

このことを受け、本研究は、倫理とコンプライアンスの概念をそれぞれ以下のように規定し、考察を行うものである⁶。まず、コンプライアンスの対象である法律ないし規則は守らなければならない「成文化された社会的諸期待」であり、倫理は法律や規則として成文化される前の段階の社会的諸期待である (Carroll, 1991)。社会には、企業やビジネスは「こうあるべき」ないし「こうあるべきではない」など、様々な主体や事柄に関する期待が形成・共有されている。

これらの社会的諸期待には、粉飾決算の禁止や危険な商品の提供など法律や規則といったルールとして義務化されているもの (=コンプライアンスの対象) と、一部の集団の中だけで共有されていたり、新しい価値観として登場し始めたばかり等の理由から、まだ法制度化の段階にまで至っていないもの (=企業倫理の対象) の2種類がある (Carroll, 1979, p.500)。

コンプライアンスの対象である法律や規則と企業倫理の対象である倫理には、それぞれ以下のような特徴ないし相違点がある。なお、ここでいう規則は、上場規則など、一組織レベルではなくより多くの主体に影響力を及ぼすことができる規則のことを想定している。まず、法律や規則は、一部の集団などで共有されている程度に留まる倫理とは異なり、これらを策定した国家などの下で強制力を伴うものである。加えて、コンプライアンス違反に対しては、特定の公的な機関によって厳しい取り締まりや監査が行われているのが通常であり、違反の中には厳しい罰則が科されるものも少なくない。また、コンプライアンス違反のリスクは、その大きさ故に、一般的に広く知られていることが少なくない。

これに対し、倫理は、社会で共有されている常識やマナー程度の位置づけであり、法律ほどの強制力を伴うものではない。そのため、多少の違反を見逃しても価値観の共有や啓蒙を通じた意識の改善を図るなどの裁量が少なくともある程度は残されている (Carroll, 1991; CECODWG, 2007, p.18)。また、倫理の内容は、各人の価値観や文化の違いなどによって大きく変化しやすく、倫理違反については、それが違反なのかどうかや非難されるべきかどうかさえ立場が分かれることがある。

以上のような相違点などを理由に、CSR の先行研究では、企業が果たすべき責任の中では、コンプライアンス（法的責任の遂行）は企業倫理（倫理的責任の遂行）よりも重要性が高いと位置づけられるのが通常である。広く引用されている企業の社会的責任の定義に、キャロル（Carroll, 1991）の定義がある。彼は企業の社会的責任は、①経済的責任（利益追求や株主価値の最大化など）、②法的責任、③倫理的責任、④フィランソロピー的責任（社会貢献）の順に重要であるとしている。これに対し、法的責任を経済的責任よりも重要であるとする論者（森本, 1994, 74-75 ページ）や、経済的責任を法的責任と倫理的責任よりも下位に位置づける論者（De George, 2006c, pp.183-210）もいる。しかしながら、筆者が知る限りでは、倫理的責任を法的責任に優先させる論者は見当たらない。

このように、企業にとってコンプライアンスへの取り組みは企業倫理への取り組みよりも重要な社会的責任である。法律や上場規則ほどの強制力を伴わない倫理とは異なり、コンプライアンスは企業が果たすべき義務である。加えて、企業の都合・利害という点でも、コンプライアンスは倫理よりも重要性が高いものである。というのも、違反による罰則や社会的制裁などのリスクも、コンプライアンス違反は倫理違反よりも被害の大きい深刻なものであるからである⁸。

なお、第 1 章第 1 節で述べたように、企業が自発的に策定した倫理綱領や一組織の中でのみ機能する規則といったものは、成文化されてはいるものの、法律や上場規則ほど社会全体の価値観を反映したものとはいえないだろう。違反や罰則などの深刻度合いの点でも、倫理綱領と法律や上場規則は異なっているといえる。このことから、本研究ではこれらの組織レベルでの規則や倫理綱領は、倫理とコンプライアンスの両方の要素を含むものと位置付ける。

第3項 コンプライアンス・アプローチという概念の問題点

第 3 の問題点は、倫理・コンプライアンス・プログラムの目的であるコンプライアンスは企業倫理よりも重要な企業の責任であるにもかかわらず、コンプライアンス・アプローチは価値観重視のアプローチよりも劣っているとされてきたことである。このことについて、ペイン自身は、コンプライアンスは倫理的企業の十分条件ではなく、また、コンプライアンス・アプローチの下で取られる強制的な方法は、価値観重視のアプローチの特徴である自発性を重視した方法よりも、従業員の価値観や行動を統制していく効果が乏しいことなどを理由として挙げている（Paine, 1994）。

とはいえ、先述したように、その責任の重さと違反のリスクのいずれにおいても、法的責任の遂行であるコンプライアンス自体は、倫理的責任の遂行である企業倫理よりも重要である。そのため、たとえコンプライアンスが倫理的企業の十分条件ではなかったとしても、コンプライアンスのための取り組みが企業倫理のための取り組みよりも重要ではないということはできないのである。

むしろ、コンプライアンス・アプローチの問題点は、コンプライアンスを目的とするこ

とではなく、従業員の価値観や意思を無視して強制的にその目的を達成しようとする方法そのものにあると考えられる。そもそも、ペイン自身が、コンプライアンス・アプローチが価値観重視のアプローチよりも劣っていることの根拠として挙げている問題点の多くは、その目的ではなく、その方法に関するものばかりである。

まず、ペインは、人間は教育や価値観などに関係なくただ自己利益を追求していくだけの生き物であり、その行動を規律付けるには厳しい処罰や監視など強制的な方法を駆使していくしかないとする考え方は、その考え方の下で運営される倫理・コンプライアンス・プログラムの参加者の不満を掻き立てる恐れがあるため、問題があるとしている。そのほかに、彼女は、コンプライアンス・アプローチが価値観重視のアプローチよりも劣っているのは、公式的な制度を単に一方的に押し付けるだけでは、リーダーが自分の不正行為の隠れ蓑として同プログラムを利用してしまいう危険性もあるからと指摘する（Paine, 1994, pp.109-111）。

しかし、倫理・コンプライアンス・プログラムがコンプライアンスと倫理のいずれを対象として重視するにしても、経営者の意気込みが消極的であったり、内部通報者に対する報復などが目立ったりした場合には、その取り組みが形骸化してしまうことに変わりはないと思われる。また、先述したように、実践過程研究の先行研究では、自発性を重視する方法の方が強制的な方法よりも従業員間での価値共有が進みやすいことを根拠に、価値観重視のアプローチのコンプライアンス・アプローチに対する優位性が主張されてきた。

したがって、従業員の価値観や行動に与える影響力の差を根拠としたコンプライアンス・アプローチの価値観重視のアプローチに対する優位性は、その方法上の違いから生じるものであり、その対象の重要性の違い故に生じるものではないのである。確かに、コンプライアンスの場合には、その責任の重大さと違反のリスクの大きさから、倫理とは異なり何よりも守ることが優先されるため、自発性よりも厳格な制度が要求されるかもしれない。だが、コンプライアンスの場合にも、倫理同様、コミュニケーションなどを通して、普段から経営陣や従業員の意識やコミットメントを高めておくことは重要であると思われる（小池, 2007）。

自発性を重視する手法と強制的な手法の両方をバランスよく行う方が、自発性を重視する手法と強制的な手法のいずれか片方のみを採用する実践方法よりも有効性が高いことは、上述した 1990 年代末以降の先行実証研究でも明らかにされてきたことである。そして、このことは、倫理・コンプライアンス・プログラムがコンプライアンスを目的とするものであっても、企業倫理の確立を目的とするものであっても変わりはないと思われる。

このように、コンプライアンス・アプローチが価値観重視のアプローチよりも劣っているのは、実践方法の有効性の程度の差によるものであり、コンプライアンスを目的とすること自体によるものではない。むしろ、コンプライアンスへの取り組みは倫理を達成するための取り組みよりも、重要な企業の責任である。コンプライアンスと倫理のどちらを対象とする取り組みにおいても、重要な問題とされるのは「ただ制度を導入するだけの形式的

な取り組みなのか」や「従業員の価値観や意思を無視した過度に強制的なものなのか」といった運営方法の実態であるべきである。

なお、上述したようなコンプライアンス・アプローチという表現の問題点を踏まえてか、2000年代後半以降は、ペインのコンプライアンス・アプローチは別の言葉で表現されるようになってきている。スタンスバリー＝バリーは、これを「抑圧的な統制 (coercive control)」と称している (Stansbury & Barry, 2007, pp.242-243)。また、タイラー＝ブレイダー (Tyler & Blader, 2005) は、コンプライアンス・アプローチを「命令・支配型アプローチ (the command-and-control approach)」と称している。

第4項 本研究における倫理とコンプライアンスの概念規定

本節では、先行研究における倫理・コンプライアンス・プログラムの概念規定には以下の3つの問題点があることを指摘した。まず、第1の問題点は、上述した倫理・コンプライアンス・プログラムの2類型は、「アプローチ」や「プログラム」など様々に称されており、プログラムそのものを問題としているのか、その運営方法であるアプローチを問題としているのかが不明確なことである。次に、第2の問題点は、倫理・コンプライアンス・プログラムの対象である倫理とコンプライアンスのそれぞれの特徴と違いが不明確なことである。そして、第3の問題点は、コンプライアンス・アプローチなど、プログラムそのものとアプローチそのものの優位性が一色単に論じられており、アプローチそのものの有効性の優劣がプログラムそのものの優劣に結び付けられてしまっていることである。

これに対し、本研究は、プログラムそのものとその運営方法であるアプローチを明確に区別する。そして、CSRの観点からみれば、コンプライアンスは倫理よりも企業が果たすべき重要な責任であり、このことはそれぞれが特徴とする強制的手法と自発性重視の手法の方法上の優劣によって左右されないとの立場に立つ。むしろ、このように、アプローチとプログラムそのものを明確に区別すれば、コンプライアンスと倫理のいずれを中心的な目的とするプログラムにおいても、運営方法は適切なものをその状況に合わせて使い分けたり、組み合わせたりすれば良いことになる。このことは、先行研究において指摘されてきた強制的手法と自発性重視の手法の補完関係とも矛盾しないと思われる。

本研究における倫理とコンプライアンスの概念規定をここで改めて整理する。企業には、社会の価値観が成文化された法律や規則等の遵守と同時に、これら以外の常識といった成文化されていない価値観の遵守も求められる。コンプライアンスの目的はあくまで前者の法律や規則等の遵守であり、後者の成文化されていない社会的価値観ではない。この成文化されていない社会的価値観は企業倫理の対象である。なお、ここでいう規則とは、社会の価値観を体現したものであり、一組織の中でのみ機能する規則のほか、自発的に策定された倫理綱領とは性格が異なっている。この意味で、これらの組織レベルでの規則や倫理綱領は、倫理とコンプライアンスの両方の要素を含むものと位置付けられるだろう。

第4節 統制システムである倫理・コンプライアンス・プログラムの政治的側面

第1項 統制システムとしての倫理・コンプライアンス・プログラム

先述したように、倫理・コンプライアンス・プログラムそのものは、従業員の行動を倫理や法律に違反しないものへと標準化していくための統制システムである。先行研究では、自発性を重視した運営方法の方が強制的な方法よりも有効であるとされてきた。しかし、倫理・コンプライアンス・プログラムが、統制システムであることは、ペインの提唱した運営アプローチのいずれを採用したとしても、変わりはない。

倫理・コンプライアンス・プログラムの下で、確立が目指される倫理的価値観も、コンプライアンス同様、①全ての従業員の間で完全に共有されるとは限らず、また、②必ずしも各従業員の倫理的価値観と一致するとは限らない。そのため、倫理的価値観の定着を目的としたプログラムにおいても、その必要性故に、自発性を重視する手法よりも強制的な手法が多く取られる事態が起きうると考えられる。したがって、組織構成員の意思や価値観の尊重は、倫理綱領に反しない、ないし大多数の同僚の合意を得られうる限りにおいてなど、一定の範囲内でのみ認められるものである。

このような倫理・コンプライアンス・プログラムの統制システムとしての側面に着目し、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営過程における利害関係について詳細に分析した先行研究にスタンズバリー＝バリーの研究がある (Stansbury & Barry, 2007)。

スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) は、組織の中では、常に統制者である経営者と従業員の利害の衝突が存在しているとする。たとえば、企業内部では、雇用、報酬、業績評価などの様々な権限が割り当てられており、これらの権限は組織構成員間の利害関係を調節する機能を果たしている。また、経営者の自己利益に基づく不当な支配が行われていると従業員が認識した場合には、その従業員の仕事に対する満足感 (job satisfaction) は低下することになる (Stansbury & Barry, 2007, pp.251-252)。

このような中で、経営者は利害の対立する従業員の行動を統制 (control) するための努力を常に行わなければならないため、組織の中では、従業員の行動を標準化するための様々な取り組みが継続的に行われているという。そして、倫理・コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンスと倫理に関するものを中心に、複数の取り組みが集積した統制の技術であるとされている (Stansbury & Barry, 2007, p.247)。

スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) は、ペインのコンプライアンス・アプローチと価値観重視のアプローチにそれぞれ相当する概念として、「抑圧的な統制 (coercive control)」と「権限賦与的な統制 (enabling control)」という概念を提示する (Stansbury & Barry, 2007, pp.242-243)。

抑圧的な統制の下では、従業員の行動に対する命令 (direct) が行われる。上司が部下の行動を理解し、統括しているかに焦点が当てられており、従業員の判断や意思決定は重視されない。一方、権限賦与的な統制の下では、上司のみならず、従業員の判断や意思決定

にも焦点が当てられており、従業員自身が、自分たちが統制される仕組みを十分に理解することで成立する。そこでは、現実の偶発的な問題に対し、従業員が企業の目的、構造、現場の情報を活かして、効果的に対応することが求められるという。

スタンズバリー＝バリーは、抑圧的な統制と権限賦与的な統制は、どちらか一方がいいというわけではなく、バランスをとって行われなければならないと主張する (Stansbury & Barry, 2007, p.243)。この主張は、前節までに分析したペインの倫理・コンプライアンス・プログラムの2種類の有効性を巡る実証研究の成果を根拠としている⁹。

第2項 倫理・コンプライアンス・プログラムの従業員と経営者間の利害関係

スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) は、このように組織の中には利害の対立が存在するとした上で、倫理・コンプライアンス・プログラムには、政治的目標を達成するための手段となってしまうリスクが常に存在すると指摘する。たとえば、倫理・コンプライアンス・プログラムには、組織構成員の価値観を変化させる機能があり、一部の権力のある主体 (経営者など) にとって都合のよい価値観を植え付けるために利用される恐れがある。そして、このような価値観は必ずしも倫理的なものとは限らないとされている。

スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) の考える倫理的価値観の内容については、彼ら自身が具体的に述べていないため不明である。とはいえ、彼らが指摘した権力者による企業倫理・コンプライアンスへの取り組みの形骸化のリスクは、企業統治的研究の問題意識と大きな共通点があると思われる。というのは、企業統治的研究の主な問題意識は、経営者の巨大な影響力を前提に、運営担当者の独立性や権限、取締役会の監督機能の向上などを通じた倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止にあるからである。実際、一見高度な制度を導入しても、これを運営する側の運営担当者 (コンプライアンス・オフィサーやエシックス・オフィサーなど) やその上司である経営者が不正に関与していれば、倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みは形骸化してしまう恐れが高い。

とはいえ、スタンズバリー＝バリー (Stansbury & Barry, 2007) は、倫理・コンプライアンス・プログラムにおける経営者と従業員の関係を問題としているだけで、経営者、プログラムの運営担当者、取締役会の関係を分析したものではない。倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みは、様々な利害関係の中で運営されるものであり、この意味でプログラムが一部の権力者によって都合の良いように実践されることのないよう監督していくことは重要であると思われる。

おわりに

本章では、実践過程研究の先行研究における主要理論と概念のレビューを通し、その特徴や問題点、およびそれらに関する本研究の立場を明確化した。とりわけ、本章の主たる

目的は、本研究における倫理とコンプライアンスの概念規定について、詳細に検討することであった。

実践過程研究の先行研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムには、①コンプライアンスのみを目的に強制的手法を中心に運営されるものと、②倫理を主な目的に自発性を重視した手法を中心に運営されるものの2種類があるとされてきた。本章では、これらをそれぞれ「コンプライアンス・アプローチ」、「価値観重視のアプローチ」と表記した。そして、先行研究においては、従業員の価値観や実際の行動の変化に及ぼす影響は強制的な手法よりも自発性を重視した手法の方が高いことが、多くの実証研究で明らかにされてきた。このような中で、先行研究では、価値観重視のアプローチのコンプライアンス・アプローチに対する優位性が主張されてきた。

これに対し、本研究は、倫理とコンプライアンスの違いは、あくまでその対象の違いに基づくものであり、強制的手法かそれとも自発的手法かといった方法の違いに基づくものではないとする。というのは、コンプライアンスへの取組みにおいても、自発的手法を活用することは重要であると思われるからである。とりわけ、企業にとって、コンプライアンスは企業倫理よりも重要な責任であると思われる。

そして、本研究では、コンプライアンスの対象を社会の価値観が成文化されたもの、倫理を成文化されていない社会的価値観とする。コンプライアンスの主たる対象には、法律や上場規則などが考えられる。もっとも、成文化されてはいるものの、一組織の中でのみ機能する規則のほか、一組織の中で自発的に策定された倫理綱領などは、コンプライアンスと倫理の両方の要素を含んでいるといえよう。

また、本章では、統制システムである倫理・コンプライアンス・プログラムの政治的側面についても、スタンズバリー＝バリーの研究のレビューを中心に検討した。統制システムである倫理・コンプライアンス・プログラムには、所与の目的であるコンプライアンスや倫理的価値観の確立に向けて、従業員の行動を標準化していく機能が本質的に備わっている。そのため、価値観重視のアプローチの下でも、従業員の自発性の尊重は、倫理綱領に反しないないし大多数の同僚の反対にあわないなど、一定の制約の範囲内のみで認められるものである。

そして、統制者である経営者が強大な権力を有し、これを監督する手段を持たない場合には、倫理・コンプライアンス・プログラムは、経営者にとって都合の良い単なる政治的な手段と成り果ててしまう恐れがある。この意味で企業統治的研究の観点から、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督機能について論じていくことは重要であるといえよう。

注

¹ これは、ペインが2000年以降、自身の自発性重視のアプローチの考えを更に発展させ、従来の経済的価値の創出のみならず、倫理的価値観の浸透を目指す価値重視の経営を強調するようになったことも影響しているのではないかとと思われる (see, Paine, 2003)。

- ² トレヴィーニョ (Treviño, 2006) は、倫理文化を「ある場所の周辺における人々の倫理に関する行動のふるまい方 (Treviño et al., 1999, p.159)」と定義する。
- ³ 彼自身は、企業の倫理文化を、「企業の徳倫理性 (the virtuousness of a corporation)」とも称している。
- ⁴ 箇条書きで列挙した各項目の右に挙げた定義は、以下を参照のこと。Kaptein, 2011, pp.516-520.
- ⁵ 先行研究における有効性の評価基準は、①従業員の倫理的価値観の変化に関するものと、②従業員の倫理的課題事項に対する実際の行動の変化に関するものの2つに大別できる。たとえば、ウィーバー＝トレヴィーニョ (Weaver & Treviño, 1999) は、①倫理的課題事項に対する従業員の意識、②組織コミットメント、③インテグリティ、④オープンな倫理コミュニケーション、⑤経営陣への非倫理的行動の報告、⑥倫理的意思決定、⑦倫理的課題事項の対処についての相談、⑧非倫理的行動の減少を加えた8つの観点から、ペインの2つのアプローチの有効性を検証している。また、タイラーらの研究 (Tyler & Blader, 2005; Tyler et al., 2008) では、規則の遵守の程度からペインの2つのアプローチの有効性を評価している。
- ⁶ とりわけ、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者とその監督機関が法律の専門家を中心に構成されているのか否かは、そのプログラムがコンプライアンス中心か倫理中心かを判断する大きな要素である。この点については、次章第3章で具体的に論じる。
- ⁷ デイジョージ自身は、これを「道徳的責任 (moral responsibility)」と呼んでいる。
- ⁸ なお、戦略的な活用がされる社会貢献などは、実施せずとも非倫理的とはみなされないため、本研究では主たる倫理の対象としては扱わない (e.g. Carroll, 1979, p.500; Carroll, 1991, p.42)。
- ⁹ 彼らは、Weaver & Trevino (1999) と Trevino et al. (1999) の実証研究を挙げ、コンプライアンス・アプローチと価値観重視のアプローチの両方のバランスがとれた倫理・コンプライアンス・プログラムの方が、どちらか一方のみを採用するプログラムよりも、より大きな効果が期待できるとしている (Stansbury & Barry, 2007, p.247)。

第3章 取締役会の代理人説の2つの盲点

はじめに

企業統治的研究は、巨大な影響力を有する経営者による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止を問題意識とする研究の潮流である。これは、2000年代初頭のアメリカにおける大規模な企業不祥事の発生を背景に、2000年代後半頃からアメリカで研究成果が公表され始めた極めて新しい研究スタイルである。筆者がサーベイした限りでは、アメリカ以外の国では、企業統治的研究はほとんど行われておらず、アメリカにおいても、アメリカ以外の国の企業を対象とした研究は見当たらない。加えて、既存理論も、ホフマンらによって提唱された、取締役会の独立性の高さを暗黙の前提に、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人とすべきであるとの学説（以下、取締役会の代理人説という）しか見当たらない。他方、連邦量刑ガイドラインの改正などにおいて、アメリカでは企業統治的研究の観点からの改革が進められてきた。

本章の目的は、本研究の企業統治的研究に関する上記の現状認識が事実であることを明示することにある。とりわけ、どの国の取締役会もそれぞれ独立性に関する問題を抱えているとの推測を踏まえ、取締役会の代理人説の誤りを検証することは、本研究の目的の1つである。この意味でも、取締役会の代理人説の詳細なレビューは重要である。

第1節 連邦量刑ガイドラインにおける CECO の規定とその概要

倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者は、エシックス・オフィサー (ethics officer) ないしコンプライアンス・オフィサー (compliance officer) などと呼ばれ、その最高位の運営責任者は最高コンプライアンス責任者 (Chief Compliance Officer、以下、CCO という) ないし最高倫理責任者 (chief ethics officer) などと呼ばれる。もともと、近年、アメリカでは、これらの運営担当者が倫理とコンプライアンスの両方を担当するとの観点から、この最高位の運営担当者を最高倫理コンプライアンス責任者 (Chief Ethics & Compliance Officer、以下、CECO という) とする呼び方が定着してきている (Chief Ethics & Compliance Officer (CECO) Definition Working Group (以下、CECODWG という), 2007)。

エシックス・オフィサーという用語自体は、アメリカでは、1970年代初頭に既に存在していた。しかし、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の設置がアメリカ企業の間で広まる契機となったのは、1986年の「企業倫理と実践に関する防衛産業イニシアティブ (Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct、以下、防衛産業イニシアティブという)」の結成以降であった (Weber & Fortun, 2005)。防衛産業イニシアティブは、防衛産業に属する企業に対し、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入について規定した原則 (以下、防衛産業イニシアティブ原則という) の遵守を求めるほか、

プログラムの運営担当者に対する研修や企業倫理の取り組みに関する資料の作成・提供などを行う非営利組織である。これは、軍産複合体の癒着体質に基づく防衛産業の不正請求事件を背景に結成された。結成当初の 1986 年時点で防衛産業に属する企業 32 社が防衛産業イニシアティブ原則の遵守を表明し、2014 年 1 月時点で 77 社が遵守を表明している¹。

倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を求める防衛産業イニシアティブ原則の策定により、防衛産業に属する企業の間で同プログラムの運営担当者の設置が普及した。しかし、これは防衛産業の企業のみを対象とした限定的な取り組みであった。アメリカ企業全体で倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の設置が本格的に普及したのは、同プログラムの有無を量刑の程度に連動させた 1991 年の連邦量刑ガイドラインの改正以降である²。

実際、フォーチュン 1000 社を対象とした調査によれば(回答企業数 254 社、回答率 26%)、エシックス・オフィスの設置率は 30%で、その内、1990 年代以降に設置した企業は 63%に上る (Weaver et al., 1999a, p.288)。また、エシックス・コンプライアンス・オフィサー協会 (Ethics and Compliance Officer Association、以下、ECO A という)³の前身であるエシックス・オフィサー協会 (Ethics Officer Association、以下、EOA という) の会員企業においても 1991 年の連邦量刑ガイドラインの改正以降に CECO を設置した企業は 9 割を超えている (Fitzpartrick, 1996, p253)。

以下、アメリカにおける CECO の概要について明らかにしていく。まず、連邦量刑ガイドラインでは、企業に対して、倫理・コンプライアンス・プログラムの全体的な責任を負う組織の上級役員の設置が求められているが、その数は 1 人でも複数でもよいとされている (U.S.S.G. §8B2.1.(b)(2)(B))。この上級役員の数が 1 人の場合には、その人物が CECO となるが、複数である場合には、CECO とそれ以外のエシックス・オフィサーないしコンプライアンス・オフィサーと区別される (CECODWG, 2007)。

この連邦量刑ガイドラインの規定にある組織の上級役員 (high-level personnel) とは、「組織の実質的な統制力を持つ、ないし組織内部の方針の作成において重要な役割を担う個人 (U.S.S.G. §8A1.2. Application Notes:3.(b))」のことである。これには、取締役や経営幹部 (executive officer) のほか、販売や財務といった職能単位ないし製品別や地域別などの事業単位の責任者、株主といった重大な所有上の利害 (substantial ownership interest) を有する個人などが含まれるとされている (U.S.S.G. §8A1.2. Application Notes:3.(b))。したがって、CECO には取締役や経営幹部、事業部長のほか、株主なども就任することができ、さらにこれらの役員によって兼任されることも認められているのである。

CECO の肩書は多様であるものの、エシックス・オフィサーないしコンプライアンス・オフィサーが多いのが一般的である (e.g. 菱山, 2001; Weber & Fortun, 2005)。たとえば、フォーチュン 500 社の企業 90 社の CECO へのインタビュー調査によれば、そのような上級役員の過半数 (58%) はエシックス・オフィサーであったものの、残りの 42%は、組織開発 13%、オンブズマン 9%、そのほか 20%であった (Morf et al., 1999, pp.267-268)。

もっとも、実態として、専任の CECO はかろうじて半数を超える程度であり、法務関係者・部署による兼任が多い現状にある。2000 年にメンバー企業 355 社を対象に実施された EOA の調査（回答率 42%）によれば、専任の CECO は 54%とかろうじて半数を超すに留まり、兼任の 46%の内訳も、法務 27%、人事 22%、内部監査 18%、安全・警備 7%、広報 6%と、法務関係職が最も多かった（菱山, 2001, 26 ページ）。また、560 名の CECO へのインタビュー調査によれば、兼任の CECO は約 63.4%に上り、中でもジェネラル・カウンセルも含めた法務関係職の兼任が約 20%と最も高い（Rebecca, 2009, p.48）。

このように CECO にコンプライアンスの側面が強い背景には、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が量刑の緩和という消極的な理由から進展してきたことが深く関係していると思われる。さらに、2002 年に制定された SOX 法では、以前は 5 年であった証券詐欺や虚偽記載による禁固刑の刑期をそれぞれ 25 年と 20 年にまで引き上げ、不正に係わった経営者のその他の企業の経営者への就任を禁止したりなど、コンプライアンス違反の厳罰化が規定された（出見世, 2003a, 59-60 ページ）。このような中で、企業のコンプライアンス重視の姿勢はますます強くなり、エシックス・オフィスが法務部のオフィス内に設置されたり、政府の倫理担当当局が自らの担当を倫理ではなくコンプライアンスと位置付けたりするケースが増加した（Daly, 2006, pp.182-183）。

また、CECO の業務内容は、報告や評価、研修、伝達等に重点が置かれる傾向がみられる。たとえば、上述した EOA の調査では、CECO の業務内容に関する回答の上位 9 位は、順に①電話相談・報告の全般的な統括 89%、②社内への報告の準備と実施 89%、③全社的な周知徹底・意思疎通 88%、④経営最高幹部・取締役会との意思疎通 85%、⑤教育研修の立案 84%、⑥ありうるリスクの評価と見直し 83%、⑦倫理プログラムがうまく推進されているか否かの評価と見直し 83%、⑧不正行為の調査の統括 79%、⑨倫理プログラムの文書・記録の管理 77%であった（菱山, 2001, 27 ページ）。

第2節 企業統治的研究の観点からの制度改革の進展

第1項 連邦量刑ガイドラインの改正

1. 2004 年の改正

1991 年の連邦量刑ガイドラインの改正では倫理・コンプライアンス・プログラムの各制度の導入に重点が置かれていたが、2004 年の改正では、このプログラムの運営担当者の独立性と権限、および取締役会の監督機能の向上に重点が置かれた。2004 年の改正における倫理・コンプライアンス・プログラムの監督強化に関する主な内容は以下の通りである⁴。

- ① 統治機関が倫理・コンプライアンス・プログラムの内容と運営について精通し、その運営に対して合理的な監督を行うこと（§8B2.1.(b)(2)(A)）
- ② 倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者は、上級役員、適当な場合には統治機関またはその下位集団に対して、このプログラムの有効性について定期的に報告すること（§8B2.1.(b)(2)(C)）。

- ③ 運営担当者に、その責任を果たすのに必要な十分な資源 (adequate resources)、適当な権限 (appropriate authority)、そして統治機関ないしその下位集団への直接的なアクセス権 (direct access) を与えること (§8B2.1.(b)(2)(C))。
- ④ 規準・手続きの伝達制度の対象に統治機関が含まれること (§8B2.1.(b)(4)(B))。
- ⑤ 倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性を定期的に評価すること (§8B2.1.(b)(5)(B))

まず、運営担当者に対して、人員や資金といった運営のための資源、および事後調査や独立取締役への自由な接触などの権限を十分与えるほか、取締役会に相当する統治機関⁵と取締役会内委員会に相当する統治機関の下位集団⁶への直接的なアクセス権の付与、定期的な報告の義務づけなどが要求された。この定期的報告 (periodic reports) は、最低年1回以上行うこととされた (U.S.S.G. §8B2.1 Application Notes 3.)。とはいえ、連邦量刑ガイドラインでは、これらの資源や権限の具体的な内容は規定されていない。

次に、2004年の改正では、取締役会の監督機能に関して、統治機関とその下位集団の役割が強調された。統治機関が倫理・コンプライアンス・プログラムの内容と運営について精通し、その運営に対して合理的な監督を行うことが明記された。この統治機関が同プログラムの内容と運営について精通することの要求は、統治機関を対象とした研修の実施も間接的に促している。また、統治機関が監督機能を十分果たすことができるよう、先述したような運営担当者からの報告制度や統治機関への倫理綱領や内部通報制度、研修制度などについての伝達制度の導入も求められた。

ところで、2004年の改正の中で新たに要求された取締役会への直接的なアクセスの概念の意味については、連邦量刑ガイドラインの中では明確に定義されていない。しかし、これは経営者などそのほかの機関による介入なしに、取締役会に対する助言の要請や情報提供、不正行為の報告等を行えることなど (CECODWG, 2007, pp.20-24)、を意味していると思われる。とりわけ、不正行為を含めた様々な事項に関する報告を第三者の介入、とりわけ経営者の介入なしに取締役会へ直ちに行うことは、「直接的報告 (direct reporting)」と呼ばれている。

この直接的報告は、定期的報告よりも、不正行為の早期発見や防止において実効性の高い試みであると議論されてきた。次節で述べる CECO に関するガイドラインでは、この直接的報告の相手には CEO と取締役会が考えられ、そのどちらが適切であるかは組織文化と組織構造に依存するとされている (CECODWG, 2007, p.20)。とはいえ、後述する企業統治的研究の観点から言えば、その直接的報告の実効性は、CEO よりも独立性の高い取締役会の方が高いと思われる。この取締役会への直接的報告と定期的報告の実効性の違いに関して、ホフマンらは、定期的報告は、ホットラインの利用状況や倫理強化の諸活動について大まかな内容を伝達する程度に留まるとし、その実効性は直接的報告に想定される効果よりも乏しいとしている (Hoffman et al., 2008, p.89)。

2. 2010年の改正

2010年の改正では、直接的報告の重要性が強調され、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者による直接的報告は権利ではなく義務とすることが求められるようになった⁷。統治機関ないしその適当な下位集団に対して、①犯罪行為や潜在的な犯罪行為について即座 (promptly) に報告する明示された権限 (express authority)、および②倫理・コンプライアンス・プログラムの実施と有効性について定期的に報告する明示された権限を有する個人は、この権限を有することで自動的に統治機関ないしその適当な下位集団に対して直接的報告の義務も有するようになることが明記された (U.S.S.G. §8C2.5.Application Note11)。

また、連邦量刑ガイドラインに規定された罰金の計算方法は、倫理・コンプライアンス・プログラムの存在により、罰金が減額される仕組みとなっている。だが、上級役員が不正に関与していた場合⁸には (U.S.S.G. §8C2.5(f)(3)(A))、このプログラムの導入による減免措置は受けられないとされ、むしろ罰金が増額する仕組みとなっている。2010年の改正では、たとえ上級役員が不正に関与していたとしても、条件付きでこの減免措置を受けられることが明記された (U.S.S.G. §8C2.5(f)(3)(C)(i)-(iv))。そして、この条件の1つとして、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者が不正に関与しておらず、この運営担当者が政府当局や監査委員会などへの直接的報告義務を有していることが明記された (U.S.S.G. §8C2.5(f)(3)(C)(i) & (iv))。

3. 定期的報告と直接的報告の現状

なお、アメリカ企業の実践の現状として、定期的報告の整備はほぼ完了している。先述したレベッカの CECO へのインタビュー調査によればこの定期的報告を実施しているとの回答は 87.48%であった (Rebecca, 2009, p.51)。さらに、2010年の第1四半期に行われた調査では、CECO と取締役が同席する定期的会合の年間開催数が4回以上との回答は、過半数の 65%に上ることが報告されている (HCCA & SCCE, 2010b, p.6)。

しかしながら、直接的報告の整備は以下のように未だ乏しい状況にある。上述したレベッカの調査では、直接的報告は 41%と半数以下であり、報告にいつも何らかの機関の介入が入るとの回答も3割を超えていた。また、ホフマンら (Hoffman et al., 2008) が 22名の現・元 CECO に対して電話によるインタビュー調査を試みたところ (回答承諾者数 10名、回答率 45%)、経営者などに報告する前に、取締役会へ直接報告をしたことがあると回答した者は1人もいなかった。回答者 10名の直接的報告先の内訳は、CEO が 3名、法務顧問が 3名、その他の上級幹部 (senior level managers) ないし経営幹部で構成される委員会 (a committee of senior management) が 4名であった (Hoffman et al., 2008, p.90)。

第2項 取締役会の代理人説に基づく CECO ガイドライン

1. CECO の役割

2007年にERC、ビジネス・ラウンドテーブル、ECO、オープン・コンプライアンス・エシックス・グループ（Open Compliance and Ethics Group、以下、OCEGという）⁹、企業コンプライアンス・倫理協会（Society of Corporate Compliance and Ethics、以下、SCCEという）¹⁰は、CECOに関するガイドライン（以下、CECO ガイドラインという）を共同で策定し、公表している。このガイドラインは、①「CECOの意義」、②「CECOの役割と定義」、③「CECOの技能と証明（qualifications）」、④「統治機関との関係と専門職責任」の4つのセクションから構成されている。

CECOガイドラインでは、CECOを経営を監督する取締役会の代理人と位置付けることでCECOの独立性と地位の向上を図る、取締役会の代理人説の考え方が多分に反映されている。まず、CECOガイドラインでは、CECOの役割は、①統治機関に対する説明責任、②独立性、③会社業務との結びつき、④企業的意思決定および勧告を行う権限の4つの原則に基づいて決定されるべきであるとされている¹¹。

まず、第1の統治機関に対する説明責任は、取締役会は日々の業務の全てを監督することができないため、CECOに取締役会の代理人として倫理とコンプライアンスに関する責任を委託しているとの取締役会の代理人説の考え方に基づいている。CECOは取締役会への受託者責任を果たすために、定期的な報告や緊急事態に即座に通報するなど、統治機関に対する説明責任を有しているという。

次に、第2の原則であるCECOの独立性は、その職責の1つである客観的監視を果たすためにその独立性を保証することである。CECOには、法律と倫理綱領を基準に、経営陣の意思決定と行動を客観的に評価・監視することが求められる。この客観性を確保するには、CECOが報復の恐怖や利害の対立なしに重大な問題を提起できることが必要であるとされている。とりわけ、CECOが経営者に対して十分な監視を行うには、CECOの報酬、雇用、解雇、業績評価などの権限を経営者に与えないことなどが重要であるという。

そして、第3の会社業務との結びつきは、CECOの職務をその他の業務と統合させることである。企業が陥りそうな法律違反の内容に重点をおいたり、慣習として起こりそうな倫理違反の内容を把握したりするには、CECOが普段から身近に従業員の業務を監視したり、実際に企業の本業に関わる業務などを行ったりする必要がある。もっとも、この会社業務との結びつきは、監視のための独立性と両立されるべきであるとされている。

最後に、第4の企業的意思決定および勧告を行う権限とは、CEOやCOOなども含め、組織の全ての階層に大きな影響を与える意思決定と勧告を行う権限が与えられることである。とはいえ、CECOがこれらの権限を問題なく行使するには、第2の原則である独立性の確保が必要であると考えられる。というのは、CECOにCEOへの倫理やコンプライアンスに関する勧告や助言をする権限や拒否権などが与えられていたとしても、CEOがCECOの雇用、報酬、報告などに関する権限を掌握していれば、CECOがこれらの権限を

実際に行使することは困難になると思われるからである。

同様に、コンプライアンスや倫理よりも業績を重視する風土が社内全体に定着していれば、CECOはCEOのみならず自分より地位の低いものに対しても影響力を行使することが困難になると考えられる。というのも、このような業績重視の風土が定着している場合、CECOがこれらの自分より地位の低い者を注意・処罰しても、このことをCECOよりも地位の高い経営陣などに密告され、報復を受ける恐れがあるからである。

2. CECO、経営者、取締役会の関係

CECOガイドラインの第4の「統治機関との関係と専門職責任」のセクションでは、①経営陣（senior management）とCECOの関係、および②取締役会とCECOの関係について規定されている¹²。

まず、CECOと経営陣の関係について、経営陣は倫理とコンプライアンスに反しない限りにおいて、株主価値を高める戦略を実行する義務があるとされている。この義務を果たす上では、倫理とコンプライアンスを専門とするCECOの協力が必要であり、経営陣とCECOの信頼関係の構築が求められるという。

次に、取締役会とCECOの関係については、定期的な報告や十分な資源や権限など、連邦量刑ガイドラインの要求に沿わなければならないとされている。しかし、先述したように、連邦量刑ガイドラインでは、これらの資源や権限の具体的な内容について述べた規定はない。このことを受けてか、CECOガイドラインでは、十分な資源には、①倫理綱領の検討と伝達、②倫理研修、③スタッフの充実化、④監査、監視、調査、⑤内部統制、⑥ヘルプラインと事後調査、⑦ホットラインなどに関するものがあるとされている（CECODWG, 2007, p.24）。

とりわけ、取締役会が監督責任を果たすのに必要な試みとして、以下の3つが挙げられている（CECODWG, 2007, p.33）。

- ① 取締役会の議事録に、倫理とコンプライアンスに関する内容を盛り込むこと。
- ② 取締役会に対して法的義務を果たすこと以上のガバナンス標準を設定すること。
- ③ 必要に応じてCECOが適切な権限を有していること、および経営陣に要求を行う立場であることを保証すること。

第1の試みは、取締役会の議事録に、倫理とコンプライアンスに関する内容を盛り込み、取締役会による倫理とコンプライアンスの監督への関わりを促進しようとする試みである。取締役達は、CECOたちとの議論を、組織の文化と価値観を学ぶ場として活用すべきであるとされている。

次に、第2の試みは、取締役会に対し、コンプライアンス以外に倫理的責任の遵守や社会貢献などに対しても監督責任を果たすことを要求することである。これは、ステークホルダーが取締役会に対して、これらの責任を果たすことを求めているためであるとされている。

そして、第3の試みは、CECOの役割と責任を保証することで、CECOの独立性と権限を高めると同時に、その活動と行為の正当性を制度的に保証することを目指す試みである。この経営者に対して強い立場にあることを保証する理論的根拠として引用されているのが、先述したように、CECOを経営者を監督する取締役会の代理人として位置付ける取締役会の代理人説である。

以上、企業統治的研究の観点からの制度改革の内容について検討した。アメリカでは、2000年代以降、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を促してきた連邦量刑ガイドラインの改革に企業統治的研究の観点が大幅に反映されている。また、複数の団体が共同で策定したCECOガイドラインの内容も、取締役会の代理人説に大きく依拠したものである。しかしながら、企業統治的研究は未だ発展途上の段階にあり、理論が取締役会の代理人説しか見当たらないほか、この学説に対して批判的な検討を行った研究も非常に乏しい現状にある。以下では、取締役会の代理人説の主張や根拠について批判的に検討し、この学説の問題点と、その問題点に関する本研究の立場を明確にする。

第3節 取締役会の代理人説の批判的検討

第1項 方法論的基盤としての取締役会の代理人説

取締役会の代理人説は、ホフマンらがCECOの独立性の乏しさに起因する不祥事の続発を背景に、「CECOの独立性を向上させるにはどのような方策が必要なのか」という問題意識に基づいて2000年代後半に提唱した学説である。これは、CECOを取締役会の代理人として位置付けることで、CECOの独立性を高めるべきであると主張する学説である。

ホフマンら(Hoffman et al., 2008)は、独立性を、利益相反(conflict of interest)とは無関係に、規定された役割を果たすことができることととらえている¹³。利益相反とは、本来ある主体(企業、株主、顧客など)のために行われなければならない意思決定が、そうではない別の主体の利益(経営者の個人的な利益など)のために阻害されてしまう状態のことを指す。したがって、CECOの職務の遂行が、経営陣の個人的な利益やCECO本人の保身などのために阻害されるならば、そのCECOの独立性は乏しいということになる。言い換えれば、CECOの独立性とは、CECOが本来果たすべき職務の遂行が、ある特定の利害関係の存在によって妨害されるリスクがどれだけ低いのかを意味しているともいえる。

ホフマンら(Hoffman et al., 2008)は、CECOの独立性を低下させる阻害要因の例として、①報告関係、および②CECOに対して経営陣が保持する権限を挙げている。まず、第1の報告関係では、CECOの直接的報告先が取締役会のような独立した機関ではなく経営陣であるならば、CECOの独立性は低下することになる。というのも、もし、CECOが、「潜在的な倫理違反を企業の経営陣へ直接報告しているならば、その時、経営陣は、取締役会を含めた様々な企業の後援者ないし監督機関に知られてしまう前に、そのような発見を握りつぶすないし操作できる(Hoffman et al., 2008, p.90)」からである。

次に、ホフマンら(Hoffman et al., 2008)は、経営陣がCECOに対して有している権限

の代表例として、①CECO の雇用と解雇に関する権限、および②CECO の報酬の設定と変更に関する権限を挙げている。これらの権限が経営陣に握られていれば、CECO が経営陣に反抗したり、経営陣の行動を牽制したりすることは極めて困難になる。

なお、これらの雇用と報酬に関する権限に加えて、CECO ガイドラインでは、CECO の成果目標の策定や実績評価に関する権限も挙げられている (CECODWG, 2007, pp.20-24)。また、正規の雇用契約を結んでいない非正規のスタッフが CECO である場合には、その CECO は正規雇用の CECO よりも、不当な解雇に対して雇用契約に則った抗議がしにくくなると考えられる (Rebecca, 2009, p.50)。

ところで、雇用および解雇に関する権限の現状として、取締役会による CECO の雇用契約への関与は極めて限定的なものである。レベッカは、所属する組織において、取締役会が CECO に関する解雇や給与の大幅な減額といった雇用関連の権限の行使について知らされる、ないしこれらを評価するか否かを調査している。この調査によれば、回答者の約半数が、このような実行は取締役会へ知らされないと回答している (Rebecca, 2009, p.52)。

ホフマンら (Hoffman et al., 2008) は、CECO の独立性を向上させるには、CECO を取締役会の代理人 (an agent of the board of directors) と位置づけるのが有効であるとする。この位置づけは、CECO が、その依頼人である取締役会へ直接的報告を行う義務が存在するということを意味しているという。また、CECO は、経営者の部下である前に取締役会の代理人であるため、取締役会の許可なしに CECO の雇用、報酬、評価に関する決定は行われないことになる。

第2項 独立性と権限が問題となった不祥事の事例

取締役会の代理人説は、①ファニーメイと②ストロング・キャピタル・マネジメント社 (Strong Capital Management、以下、SCM 社という) の2件の不祥事の事例分析に基づいて提唱されたものである。とはいえ、これらの不祥事を具体的に分析する前に、ジェネラル・カウンセルについて説明しておく必要があるだろう。

ジェネラル・カウンセルは、最高法務責任者に当たる地位であるが、CEO の部下としてその指示に従わねばならず、その報酬も CEO によって決定されているなど、経営陣との利害関係が非常に強いという特徴を持つ。なお、この2社以外にも、後章での各国の事例を分析している限りでは、ジェネラル・カウンセルは、階層上 CECO と CEO の中間に位置し、CECO はジェネラル・カウンセルの部下であるケースが多くみられる。もっとも、ジェネラル・カウンセルが CECO を兼任する場合も少なくないようである。

ジェネラル・カウンセルの企業統治上の役割の見直しをいち早く指摘したオートワイン (2003) によれば、SOX 法制定の直接的背景であった 2000 年代初頭のアメリカ企業の大規模不祥事においても、そのあり方は問題の多いものであったという。たとえば、エンロン事件とワールドコム事件では、社内の不正なビジネス慣行をジェネラル・カウンセルが認識できておらず、さらに、タイコ事件に至っては、ジェネラル・カウンセルは、

不正な報酬を隠蔽するために業務記録を改ざんしたとして告発されている。

以上のような無機能化は、程度の差はあれ、取締役会の代理人説が論拠とする事例においても確認できる。ファニーメイは、2004年に証券取引委員会から、106億ドルもの過剰な利益と資本が計上されていたとして、2002年から2004年半ばにかけての財務報告の見直し・修正を求められた（Hoffman & Rowe, 2007, p.559）。当時、同社のコンプライアンス・オフィスは、CECOによって統括されていたが、コンプライアンス・オフィスはジェネラル・カウンセルが指揮する法務部の下位組織として位置づけられ、CECOは法務部の訴訟担当部門長を兼任していた。

したがって、CECOはCEOの部下であるジェネラル・カウンセルの部下であり、CECOはジェネラル・カウンセルへの定期的報告を義務付けられていたため事件当時もそれを行っていたが、結局ジェネラル・カウンセルは上司である経営者の不正を正すことはできなかった（Hoffman & Rowe, 2007, p.562）。ちなみに、同社では、取締役会に対する公式に制度化された情報伝達経路も確立されていなかった。

次に、SCM社の会長兼最高投資責任者リチャード・ストロング氏とCECOは、2004年、虚偽の情報公開などの罪により多額の罰金を支払った（Hoffman et al., 2008, p.88）。当時、同社のCECOはストロング氏の不正行為を発覚以前から察知しており、そのことを発覚以前から同社の顧問弁護士に報告し、その顧問弁護士はそのことについてストロング氏に対して警告を行っていたものの、彼はこれを無視し続けた。ここで、もし取締役会への直接的伝達経路が整備されていたならば、不祥事を未然に防げたかもしれない。以上の2件の事例は、CECOの有効性が、その独立性の高さに大きく左右されることを裏付けている。

第4節 取締役会の代理人説の盲点と補完

第1項 盲点①：倫理とコンプライアンスの異質性

取締役会の代理人説の論理とその基盤となる事例の中身を確認すると、①倫理とコンプライアンスの違いを考慮していないこと、②取締役会の独立性の高さを暗黙の前提としていることという2つの問題（＝盲点）が明らかになる。まず、第1の盲点は、既に何度も述べたように、コンプライアンスと倫理の違いを考慮していないことである。ホフマンらはCECOを「エシックス・オフィサー」と表記しているが、ファニーメイとSCM社の事例において分析対象としているのは、どちらもCCOである（Hoffman & Rowe, 2007; Hoffman et al., 2008）。

だが、法律と倫理の概念上の違いは、CECOの適性と志向を大きく変化させられる（Daly, 2006）。たとえば、コンプライアンス・オフィサーには、当然法律関係の詳細な知識が要求されるため、法律家やジェネラル・カウンセルが担当すべきであろう（小池, 2007）。他方、自発的で比較的主観的な倫理を担当するエシックス・オフィサーには、コミュニケーション能力や優れた人格、経済的利益を倫理的価値よりも過度に優先する経営者を説得する能力等も必要になるとされる。

さらに、コンプライアンスと倫理の概念上の違いは、監督機関の適性も変化させると思われる。コンプライアンス・オフィサーの場合、本来はその責任から、監査委員会に属するのが適切であるだろう。というのは、監査委員会は、独立取締役のみによって構成されるのが通常であり、その任務は、会計監査や不正行為の調査、外部監査人の選任等、倫理ではなくコンプライアンスに関するものを主としたものだからである（佐久間, 2003b, 185 ページ）。

加えて、法律と倫理の概念上の違いは CECO の志向も変化させると思われる。法務担当者が CECO を兼任している場合には、倫理よりも自らの本来の職務であり、リスクの大きさから企業にとっても重要性の高いコンプライアンスの方を優先する可能性が高いと思われる。専任の CECO やエシックス・オフィスが置かれても、もしそれらが法務部に所属・設置されていた場合には、実質的にコンプライアンス中心の活動となるだろう。

そして、このようなコンプライアンスと倫理の概念上の違いによる志向の変化は、監督機関においても同じであると思われる。実際、先述した CECO ガイドラインでも、監査委員会は、その責任故に、監督の範囲が義務的なコンプライアンスの次元に留まる可能性があることが指摘されている（CECODWG, 2007, p.18）。

もっとも、コンプライアンスは倫理よりも企業にとって重要性が高い事実を踏まえれば、倫理を本格的に促進するには、コンプライアンスと倫理の運営と監督をそれぞれ機能的に分離することが有効であるかもしれない。このことに関して、イギリスの企業倫理研究所も、上述したコンプライアンスと倫理の違いによる志向と適性の変化を踏まえ、監査委員会とは別に、独立取締役が委員長を務める CSR や倫理を専門とする取締役会内委員会への報告経路を確立する必要性を訴えている（Webley et al., 2011, p.12）。以上の分析を踏まえ、本研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者と監督機関の実態を、同プログラムが倫理重視かコンプライアンス中心かの大きな評価基準とする。

ちなみに、通常、倫理委員会という用語は、企業倫理の文献においては、社内のプロジェクトの一環として設置される委員会を指す場合が少なくない。その例として、ロッキード・マーティンのエシックス・オフィスの支援組織がある。この倫理委員会の役割は同オフィスの下位組織として倫理・コンプライアンス・プログラムの運営を支援することであるが、その構成員は全員オフィサーである（Treviño & Nelson, 2010, p.215）。だが、本研究でいう倫理委員会は、業務執行者で構成されるプロジェクト組織とは異なり、CECO の業務を監督する役割を担う取締役会内の常任委員会として設置される監督機関であり、その構成員は全員取締役である。

第2項 盲点②：取締役会の独立性の高さ

第 2 の盲点は、取締役会の代理人説が、取締役会の制度的実態を具体的に検討することなしに、取締役会の独立性の高さを暗に前提としていることである。佐久間（2003b）は、アメリカの企業統治制度は、日本のそれよりも 30 年以上進んでいるとしており、実際、取

取締役会の独立性は近年さらに強化されてきている。そのため、アメリカ上場企業を対象とした場合には、取締役会の代理人説はある程度妥当なものといえることができるかもしれない。

しかしながら、アメリカにおいても、会長兼 CEO という 1 人の人物への権限の集中といった問題は未だ解消されていない。加えて、2000 年代初頭に大規模な不祥事を起こしたエンロンの企業統治制度も、制度上は世界で最も優れているとの評価を長年受けていたのであって、取締役会の独立性が高いということを暗黙の前提とすることには疑問が生じる。

これらの取締役会の監督機能の課題については、先述したホフマンらの現・元 CECO へのインタビュー調査においても、回答者の大半が指摘していたことである。この調査では、回答者の大半が CECO の直接的報告先を経営陣ではなく取締役会とすることについて、支持しないと回答していた (Hoffman et al., 2008, p.91)。ホフマンらは、この不支持の理由を、①不必要であること、②非実践的であること、③経営陣との協調関係が崩れてしまう恐れがあることの 3 つのタイプに分類している。

このうち、第 1 の理由は、CEO の CECO に対する権力の大きさは報告関係の改善などでは大して低下しないだろうから、そのような改革は不必要であるし、余計な仕事や面倒が増えるため、望ましくないといった内容である。そして、第 2 の理由は、経営の監督における社外取締役の実効性は、一般に想定されるほど高くはなく、取締役会との報告関係を改善したところで、大きな効果は得られないといった内容である。具体的には、社外取締役と接触する機会は年に 4・5 回しかなく、社外取締役には日々の問題を現場の視点に立って検討する能力も関心もないことが通常であり、このような社外取締役に直接的な報告を行なったとしても、効果は期待できないとされる。

これら 2 つの否定的な回答とその理由に対し、ホフマンらは、これら 2 つの理由は CECO の取締役会への報告の重要性を否定するものではなく、むしろ肯定するものであるととらえている (Hoffman et al., 2008, pp.91-92)。というのも、CEO への権力集中や社外取締役の無機能化といった批判は、取締役会の代理人説と同じく、CECO の独立性が重要であるとの視点から生まれたものだからである。そのため、これらの批判は、CECO の独立性を向上させるには、CECO の取締役会への報告関係を改善するだけでは不十分であることを指摘する根拠とはなっても、これを否定する根拠にはならないとされる。

とはいえ、CECO の独立性の向上は企業統治的研究全体の問題意識の 1 つであり、取締役会の代理人説自体は、あくまでこれを達成するための方法について主張したものである。すなわち、取締役会の代理人説では、CECO を経営者ではなくこれを監督する取締役会の代理人として位置付けることで、CECO の職務遂行が経営者の影響力に左右されないようにすべきであるとされる。そのため、CEO への権力集中や社外取締役の無機能化といった問題は、CECO の独立性そのものの重要性を否定する根拠とはならなくても、そのための方法を主張した取締役会の代理人説の限界を示す根拠としては、妥当なものであると思われる。

また、ホフマンらの CECO を取締役会の代理人として位置付けるべきであるとの主張は、取締役会が形骸化していないことを前提として初めて成立するものである。したがって、本研究の課題の 1 つである倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、経営者、取締役間の権力構造の解明は、取締役会の代理人説の限界を示す上でも、重要な意味があると思われる。

加えて、中心的な企業統治問題や取締役会の構造は国によって異なるため、アメリカ以外の企業を分析対象とする場合にも、取締役会の実態の分析は不可欠であるだろう。たとえば、イギリスは業務執行と監督を取締役会が担う単層型を取締役会を採用しているが、ドイツではこれら 2 つの機能を分離する二層型を取締役会が採用されている。さらに、ドイツの取締役会では、労働者側代表が半数を占めており、取締役会の監督機能を検討するには、労資共同決定制度の影響を考慮する必要があるだろう。

そのほかに、フランスでは、業務執行と監督において非常に大きな権力を握る取締役会会長兼最高経営責任者の問題が長年議論されてきた。このように、各国の取締役会の実態は大きく異なるため、取締役会の代理人と位置付けただけで CECO の独立性と権限が高まるとはいえないと思われる。

なお、ホフマンらの調査で回答者が CECO の取締役会への報告制度を支持しないとした第 3 の理由は、取締役会との結びつきが強まると、CECO が経営者からよそ者 (outsider) 扱いされるようになり、経営陣との協調関係が崩れてしまう恐れがあることである。この理由に対し、ホフマンらは、経営者からよそもの扱いされることで、CECO による本来の職務遂行が困難になるならば、このことは CECO の独立性の乏しさを証明するものであり、このような組織でこそ CECO の独立性を高める努力が必要なのであると反論している。

とはいえ、CECO が本来の職務を果たす上で、経営者との協力関係は重要な要素であると主張する論者は少なくない。トレヴィーニョ＝ネルソン (Treviño & Nelson, 2010) は、CECO と経営者の協力関係こそが CECO の業務環境として理想であるとし、ホフマン自身もかつて、CEO と役員達からの支援・協力が伴って初めて CECO は上手く機能すると主張していた (Driscoll & Hoffman, 2000, p.63; 邦訳, 88 ページ)。加えて、経営者は、CECO の独立性の高さに関係なく、企業倫理やコンプライアンスに対して高い意識を保ち続けるべきであると思われる。したがって、もし、CECO の独立性を高めることで経営者が CECO との協調関係を断とうとするならば、その責任は経営者個人の意識の低さにあるのであって、制度そのものにあるのではないと考えられる。

おわりに

本章では、企業統治的研究の観点からのアメリカの制度改革の動向、および同研究の主要理論である取締役会の代理人説について分析した。アメリカでは、2000 年代以降、大規模な不祥事の続発を受け、企業統治の観点からの倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督の制度改革が展開されてきた。2004 年の連邦量刑ガイドラインの改正では、プ

プログラムの運営のための資源の拡充や運営担当者への適当な権限の委譲、取締役会の監督責任の明確化とその実践などが企業に対して求められるようになった。また、2007年にERCやECOなど共同で策定したガイドラインでは、連邦量刑ガイドラインのCECOに関する規定の具体化が図られ、CECO、経営者、取締役会のあり方や関係についてより詳細な規定が設けられた。

このような中で、CECOの独立性の向上を問題意識として2000年代後半にホフマンらによって提唱された学説が、取締役会の代理人説である。現状としてCECOはCEOの部下であり、経営陣が積極的に関与したり、黙認したりしているような不正行為に対しては、これを是正するのが極めて困難な地位にある。取締役会の代理人説では、CECOを取締役会の代理人として位置付けることで、CECOの独立性を高めるべきであるとされる。

しかしながら、取締役会の代理人説は、①倫理とコンプライアンスの異質性を考慮しておらず、また②取締役会の独立性が高いという暗黙の前提に立っている。これらの2つの特徴は、それぞれ以下のような理由から、問題があると思われる。

まず、倫理とコンプライアンスの異質性を考慮していないことは、コンプライアンスと倫理とではその担当者と監督機関の適性と志向が変化することを見落とす結果をもたらすリスクがある。コンプライアンスを対象としたプログラムの場合、その担当者と監督機関には法律に関する専門知識が不可欠であり、監督機関としては監査委員会ないしコンプライアンス委員会が適当であるだろう。他方、義務ではなく比較的主観的な倫理の場合には、法律に関する専門知識が無くても、倫理的価値の重要性を経営者や従業員に納得してもらおうことのできる優れた人格やコミュニケーション能力などをもつことが特に重要であると思われる。

そして、コンプライアンスの専門家が倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者や監督機関である場合には、彼らの考え方や行動の志向はコンプライアンス重視のものとなるだろう。法務担当者がCECOを兼任している場合や専任のCECOやエシックス・オフィスが法務部に所属・設置されていた場合には、倫理よりも自らの本来の職務であり、リスクの大きさから企業にとっても重要性の高いコンプライアンスの方を優先する可能性が高いと思われる。このことは、監督機関が倫理委員会ではなく監査委員会である場合にも同じであるだろう。

次に、第2の盲点として、取締役会の代理人説は、取締役会の制度的実態を具体的に検討することなしに、取締役会の独立性の高さを暗黙の前提としている。しかし、どの国の取締役会も独立性に関する様々な問題を抱えているため、取締役会の代理人説は誤った前提に立脚していると思われる。そして、このことは、取締役会を含めた企業統治構造が抱える問題点は、国ごとに大きく異なるものであるため、国際比較の際には特に問題となるだろう。そのため、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督の実態の究明には、各国の取締役会の実態にまで踏み込んだ分析が必要であると考えられる。

注

- 1 1986年当時の防衛産業イニシアティブ原則の内容については、第5章でも説明する。防衛産業イニシアティブの歴史や取り組みについては、以下を参照のこと。Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct ホームページ, <http://www.dii.org/>, 2014年1月5日アクセス。
- 2 連邦量刑ガイドラインの具体的な内容については、本章のほかに第5章でも検討する。
- 3 CECO間の情報交換やネットワークの強化を目的に1991年に設立された非営利組織。2005年にEthics Officer AssociationからEthics and Compliance Officer Associationに改名された。
- 4 なお、2004年の改正では、法律違反とは異なり倫理は違反が比較的曖昧であるためか、従来の内部通報制度に加えた報復の恐れのない相談窓口の設置も新たに要求された (§8B2.1.(b)(6))。
- 5 「統治機関 (governing authority) とは、(A) 取締役会、または (B) もしその組織が取締役会を有していないならば、その組織で最高位の統治機関を意味する」とされている。(U.S.S.G. §8B2.1.Application Note1.)。
- 6 適当な取締役会の下位集団 (subgroup) の例として、監査委員会が挙げられている (§8C2.5.(f)(3)(C)(i))。このことから、取締役会の下位集団とは、取締役会内委員会に相当するといえよう。
- 7 以下の本項の条文番号は2010年時点のもの。
- 8 より正確には、不正への参加 (participated in)、不正の見逃し (condoned)、不正について故意に把握しようとしなかった (willfully ignorant of the offense) 場合とされている。
- 9 OCEGは、企業統治、リスク・マネジメント、コンプライアンス、企業倫理などの統合的な議論と実践を目的に、2002年にアメリカで設立されたNPOである。OCEGは、これらの概念の統合に必要な資源や過程についての一般的なガイダンス「原則に基づくパフォーマンス」である「GRC機能モデル (GRC Capability Model)」を掲げ、その実践を通じた「原則に基づくパフォーマンス (Principled Performance)」の達成を目標としている。「GRC機能モデル (GRC Capability Model)」の「GRC」は、ガバナンス、リスク・マネジメント、コンプライアンスの頭文字からきている。ホームページ上では、2013年10月にアクセスした時点で4万を超える加盟者・団体とスポンサーがいると記載されている。OCEGについては、OCEGホームページ、<http://www.oceg.org/about/>, 2013年10月24日アクセス、および荒木 (2008) を参照のこと。
- 10 SCCEは、企業倫理とコンプライアンスの専門家のネットワークの構築と教育の提供などを目的に、2002年にアメリカで設立されたNPOである。2013年時点で、3000を超えるメンバーがいる。SCCEは、各種イベントや出版、講習会などの活動のほか、「認証コンプライアンス・倫理・プロフェッショナル (Certified Compliance and Ethics Professionals)」としての資格を付与する企業倫理・コンプライアンスの専門家の認証制度等を実施している。2013年時点で1600人を超える専門家がこの認証資格を取得している。SCCEの活動については、SCCEホームページを参照のこと。
<https://www.corporatecompliance.org/Home.aspx>, 2013年10月24日アクセス。
- 11 4つの原則の内容は、以下を参照のこと。CECODWG, 2007, pp.15-16.
- 12 「統治機関との関係と専門職責任」のセクションの内容については、以下を参照のこと。CECODWG, 2007, pp.31-35.
- 13 本項の Hoffman らの独立性の概念については、以下を参照のこと。Hoffman et al., 2008, pp.89-90.

第4章 内部通報制度における報復のメカニズム

はじめに

内部通報に焦点を当てた研究（以下、内部通報研究という）は、企業倫理や CSR への社会的関心が高まった 1970 年代に開始され、これまで内部通報に関する様々な事実の解明に貢献してきた。内部通報研究で問題とされるのは、経営者のみならず、より身近な上司や同僚といったより広範な主体との内部通報者の関係である。しかし、その内部通報の過程における権力や人間関係の作用についての分析結果は、経営者と倫理・コンプライアンス・プログラムのあり方を考察する上で、重要な知見を提供するものと思われる。本章では、内部通報研究の先行研究レビューと近年の不祥事の事例分析を基に、経営者の権力と内部通報者への報復の関係について考察する。

第1節 内部通報研究の展開と概念規定

第1項 内部通報研究の展開

内部通報研究は、企業倫理や CSR への社会的関心が高まった 1970 年代にアメリカで研究が開始された比較的新しい研究領域である。実際、バーネット（Barnett, 1992）は、アメリカ内部通報研究の類型化を試みるに際して、37 件の先行研究を取り上げたが、それらの研究は全て 1970 年代以降に発表されたものである。研究の進展に伴い、一部の論者の間では、内部通報に対する官僚制の弊害と有効性を巡る官僚制論争（e.g., Near & Miceli, 1995, 1996; King, 1999）、内部通報者への報奨金の有効性を巡る報奨金論争（e.g., Brewer & Selden, 1998; Miceli et al., 2009; Near & Miceli, 1996）なども展開されてきた。

先行研究では、内部通報の過程における権力や人間関係の作用など、すなわち内部通報の動態的側面について様々な事実が明らかにされてきた（e.g., Greenberger et al., 1987; Gundlach et al., 2003; Keenan, 1990; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; Parmerlee et al., 1982）。たとえば、ニア＝ミセリ（Near & Miceli, 1996）は、18 件の先行実証研究の成果を整理した結果、年齢や地位といった個人的要因よりも、不正行為の性質や組織風土などの状況的要因の方が、内部通報過程に及ぼす影響力は大きいことが複数の研究で明らかにされてきたとしている。

他方、日本の内部通報研究は、SOX 法や COSO モデルなどについての内部統制研究の文脈の中で、2000 年以降行われ始めたばかりである。このような中で、近年の一部の研究を除いて（e.g., 田尾, 2010, 2011）、上述したようなアメリカの内部通報研究の成果はほとんど紹介されていない現状にある。アメリカでは、内部通報は企業倫理の研究分野の 1 つとして扱われてきたが、日本では 1980 年代以降もアメリカの企業倫理研究の主要なものでさえ、紹介されたものはわずかであった（中村, 1994, 223 ページ）¹。

第2項 内部通報の概念規定

最も頻繁に引用されている内部通報 (whistle-blowing) の定義は、「(元ないし現在の) 組織構成員による、彼らの雇用者の統制下での違法行為、非倫理的行為、または不合理な行為の、行動を起こしうるであろう個人または組織に対するディスクロージャー (Near & Miceli, 1985, p.4)」である。ディスクロージャーとは、情報を開示することであり、これはこのニア=ミセリの定義で挙げられた 3 つの行為についての告発や相談、伝達、報告など幅広い行動を含む広義の概念として理解できる。そして、この定義は、不正行為の告発や相談などが、以下の 3 つの条件をすべて満たして初めて内部通報とみなされることを意味している (Near & Miceli, 1995)。

- ① 元組織構成員ないし現組織構成員によるディスクロージャーであること。
- ② 彼らの雇用者の統制下で起きた違法行為、非倫理的行為、または不合理な行為のディスクロージャーであること。
- ③ 行動を起こしうるであろう個人ないし組織に対するディスクロージャーであること。

定義にある「不合理な行為 (illegitimate practices)」とは、組織で与えられている権限を逸脱した行為という意味であり (Near & Miceli, 1985, p.3)、権力の個人的な濫用等がそうである。ただし、もし、独裁者のように通常なら不当な行為としてみなされるような権力の行使さえ認められていた場合には、その権力の行使は、不合理な行為ではなく妥当な行為とみなされる。というのは、違法行為や非倫理的行為とは異なり、不合理な行為か否かを判断する大きな基準は、行為の内容そのものではなく、その行為が権限に則ったものであるか否かに求められるためである²。

次に、条件③の「行動を起こしうるであろう個人ないし組織」とは、改善策や逆に報復など、内部通報の結果として何らかの行動を事後的にとり得る個人ないし組織のことを指していると思われる。しかし、この定義では、不正行為の行為者自身も不正に無自覚である場合があり、不正行為の行為者本人に対して不正行為を直接注意する「対決 (confrontation)」も (Kaptein, 2011, p.514)、内部通報となってしまうのではないかとの疑問が生じる。

本研究は、不正行為の行為者本人に対し不正を訴えることは内部通報ではないと考える。また、違法行為、非倫理的行為、または不合理な行為であるか否かが明確でなくても、これらの疑いのある行為についての通報も内部通報に含まれるべきである。実際、SOX 法で要求されている内部通報制度も、疑問のある会計または監査に関する従業員からの訴え (complaints) を受け入れることを目的としており (SOX 法§301)、実際にコンプライアンス違反であるかは定かではない段階の疑いのある行為も対象としている。本研究では、これらの理由から、内部通報を、「元・現組織構成員による当該組織内のまたは当該組織構

成員による違法行為、非倫理的行為、または不合理な行為の事実や疑いに関する、不正行為の行為者以外の個人・組織へのディスクロージャー」と定義することとする。

また、日本では、通報先が内部か外部かによって前者を「内部通報」、後者を「内部告発」と別の用語で区別される傾向がある（田中，2005，256 ページ）。だが、内部通報に関する理論研究の蓄積が豊富なアメリカでは、これらは、それぞれ、「内部への内部通報（internal whistle-blowing）」と「外部への内部通報（external whistle-blowing）」と表記されることが多い³。本研究では、アメリカに倣い、通報先が内部である内部通報と外部である内部通報を区別する際に、それぞれ「内部への内部通報」と「外部への内部通報」という表記を採用することとする。

第2節 内部通報者の潜在的報復者に対する独立性、権力、匿名性と報復の関係

第1項 内部通報者の権力と独立性

本節では、先行研究の批判的検討を通して、内部通報者の潜在的報復者に対する独立性、権力、匿名性と報復の関係を分析する。まず、先行研究では、権力は、ある社会主体に何かをさせる能力（ability）と定義づけられることが少なくない。たとえば、ニア＝ミセリは、ダール（Dahl, 1957）に倣い、権力を、「もしそれがなければそうはしなかったであろう何かを、ある社会主体にさせる能力（Near & Miceli, 1995, p.686）」と定義する。また、グリーンバーガーらも、「相手の行動に影響を与える能力」を権力としている（Greenberger et al., 1987, p.529）。

他方、独立性とは、利益相反とは無関係に規定された役割を果たすことができることである（Hoffman et al., 2008, pp.89-90）。したがって、内部通報者にとっての独立性は、内部通報の実践が経営陣の個人的な利益や内部通報者本人の保身などによって妨げられない程度として理解できる。したがって、内部通報者の行動を阻害しうるであろう報復の脅威は、内部通報者の独立性を低下させる大きな要因であると考えられる。

しかし、内部通報者は様々な組織構成員との利害の対立に直面しやすく、内部通報者が報復に遭うリスクを完全になくすことは極めて難しいと思われる。内部通報者は、不正行為の改善、一掃を目的とするが（Near & Miceli, 1996）、不正行為の行為者は不正行為の隠ぺいまたは継続を意図するため、両者の利害は必然的に対立することになる。また、組織全体で内部通報に対する否定的な価値観が共有されていたり、不正行為の発覚で組織の存続そのものが危うくなったりする場合には、内部通報者は、不正行為の行為者ではない同僚や上司などその他の組織構成員とも利害が対立する可能性がある。

だが、内部通報の過程では利害が対立する主体は権力を相互に行使しあい（Gundlach et al., 2003, p.108）、より権力の強い者がより弱い者に対して強制力を発揮できることになる（Greenberger et al., 1987, p.529）。そのため、たとえ内部通報が別の誰かにとって不都合であったとしても、内部通報者がその相手よりも強い権力を有していれば、内部通報

者が報復を受けるリスクを低下させることができると思われる。同様に、内部通報者の特定を困難にすることも（匿名性の確保）、内部通報者に対する報復のリスクの低下に有効であると考えられる。

第2項 内部通報者の権力の弱さ

だが、経営者や組織自体が内部通報を奨励していない限り、内部通報者の権力は常に弱いと思われる。ニア＝ミセリによれば、権力は①資源依存、②価値観適合、③集団でのマイノリティの影響力、④個人の権力基盤から発生する(Near & Miceli, 1995, pp.687-688)。第1の資源依存とは、幅広い人脈や情報網、優れた技能など、特定の資源を持っている人物・組織の権力は、その資源を必要とする人物・組織に対して強くなるということである。とりわけ、失業がその人物の生活に与える影響は大きいと思われ、従業員の企業に対する権力は、企業が従業員に対してもつ権力よりも圧倒的に弱いと考えられる(Greenberger et al., 1987)。

次に、第2の価値観適合とは、経営者など既に権力を有している人々と同じ価値観を持つ人物の価値観は、そうでない人物よりも強くなるということである。このことは、中間管理者による不正行為を不正行為の一掃に積極的な経営者に通報できれば、その内部通報者の権力は相対的に強くなるということである。だが、これは経営者主導で不正が行われていた場合には全く機能しないと思われる。さらに、部下の経営者への密告の危険を察知した中間管理者層が自らの不正が経営者に知られないよう、事前にその部下に脅迫や嫌がらせを行う可能性もある(Parmerlee et al., 1982)。

そして、第3の集団におけるマイノリティの影響力とは、たとえ、マイノリティの意見や行為であっても、説得力や妥当性がある意見や行為の影響力は大きくなりうるということである。だが、それらが大多数の組織構成員の利害と対立するものであれば、これらの影響力が大きいとしても、マイノリティたちが報復に会いやすいことには変わりはないだろう。

最後に、第4の個人の権力基盤とは、報酬や雇用の決定権など、ある特定の権限や地位などをもつ個人の権力はそうでない個人の権力よりも強いということである。もし内部通報者が報復に合わないだけの強力な権力基盤をもっていればよいが、一個人が持つ権力基盤には限界があるし、また、そのような権力基盤を持つ組織構成員もそれほど多くはないだろう。

このように、内部通報者は様々な組織構成員と利害が対立しやすく、権力も弱いため、報復に会いやすいと思われる。とりわけ、内部通報者は、不正行為の行為者とはほぼ必然的に利害が対立することになる。そのため、内部通報者の独立性と権力を高めることは非常に困難であると思われる。

もっとも、以上のニア＝ミセリの4つの権力基盤に基づく内部通報者の権力に関する

説明は、内部通報者が現組織構成員である場合のみに当てはまると思われる。というのも、元組織構成員がかつて所属していた組織の不正を暴露しようとしたり実際にそれを行ったとしても、その暴露の対象となった組織の現構成員が、この元組織構成員に対して、報酬、雇用、解雇の権限や、経営者、同僚、上司などとの価値観の相違を手段に脅迫や報復などの権力を行使することは困難であると思われるからである⁴。

第3項 匿名性と報復の防止

匿名性の強化は、独立性が乏しい内部通報者の特定を困難にすることで、報復の防止に効果があると考えられる。匿名性の確保は、氏名のみならず、職位や所属など通報者の身元確認 (identities) に必要な様々な情報を隠すことを意味する (Near & Miceli, 1995, p.692)。内部通報者の特定に必要な情報は、組織外部の者から組織内部の者へと伝わる可能性もあるため、匿名性の確保には、できるだけ多くの主体に対する守秘義務の遵守が必要である。

だが、匿名性にはいくつかの問題点があることも、先行研究では議論されてきた。たとえば、調査の進展に伴い、調査官による職場訪問や上司からの聞き取り調査などが増えるほど、内部通報が行われた事実や内部通報者と思われる人物などが次第に明らかになっていくと考えられる。また、ニア＝ミセリは、匿名性の高さは、身元不明者に対する懐疑や不信、また追加情報の収集の困難さ故に、内部通報の有効性を妨げる否定的要因であると指摘する (Near & Miceli, 1995, p.692)。

実際に、フランスでは、不十分な証拠に基づく安易な通報や、悪意や虚偽の通報、いきすぎた弾劾 (denunciation) などのリスクの懸念から、企業は原則匿名の内部通報経路を設置すべきではない旨を規定したガイドラインが公表されている⁵。いずれにせよ、以上の分析から匿名性の向上だけに焦点を当てた方策に限界があることは明らかであるだろう。

第3節 通報先の経営者に対する独立性と報復の関係

第1項 ファニーメイの事例

ニア＝ミセリは、内部通報の成立には、①不正行為の行為者、②不正行為の目撃者、③通報先の3つの社会主体が少なくとも必要であるとする (Near & Miceli, 1996, p.508)。そして、不正行為の目撃者は内部通報を行わない無反応の目撃者 (inactive observers) ともなりうるのであり (Miceli & Near, 1984, p.689)、不正行為の目撃者を内部通報者とさせるには、報復に合わないことが重要であると思われる。

前節までのレビューからも明らかなように、先行研究では、内部通報者に焦点を当てた内部通報の権力構造の解明が重視され、通報先と経営者の権力構造について分析した先行研究は乏しい現状にある。しかし、報復の防止という点では、通報先の経営者に対する独

立性の確保が重要であると思われる⁶。本節では、2 件の不祥事の事例分析を通してこのことを明らかにする。

第 1 の事例は第 3 章でも検討したファニーメイの不祥事であり、この不祥事でも内部通報が不適切に処理され、内部通報者に対する報復が行われていた⁷。2003 年に 3 名の従業員の訴えを受け、当時の経理担当部門（Controller's Department）の管理者は、業務リスク担当上級副社長に不正行為の事実について報告を行った。この報告は、副社長兼ジェネラル・カウンセルに伝えられ、調査は CCO が指揮するコンプライアンス・オフィスが担当した（OFHEO, 2006, p.260）。

ジェネラル・カウンセルは、取締役ではなかったものの、CCO の上司として、定期的に監査委員会に参加し、コンプライアンス・オフィスの調査も含め、社内のコンプライアンス状況を報告する役割を負っていた（OFHEO, 2006, p.247）。だが、ジェネラル・カウンセルは、経営者の部下であり、内部通報や報復の実態が監査委員会へ正確に伝えられることはなかった。加えて、ジェネラル・カウンセルの業績と報酬は 1 株当たり利益の目標達成と連動しており、報酬面でもジェネラル・カウンセルは経営陣と利害が一致しやすい環境に置かれていた。

このような中で、ファニーメイでは、通報を行った経理担当部門管理者に対して差別や中傷などが行われていた。通報後に連邦住宅公社監督局（The Office of Federal Housing Enterprise Oversight, 略称：OFHEO）による調査が開始された際にも、内部通報者にはこの調査の実施について事前に知らされることはなかった。加えて、ファニーメイでは、役員を中心に、この内部通報者が調査に関わることをしないようにするための妨害工作まで行われていた。

第2項 イーライリリー社の事例

2009 年、アメリカの製薬会社イーライリリー社（Eli Lilly and Company）は、刑事罰金 5 億 1500 万ドル、没収財産 1 億ドル、民事課徴金 8 億ドルの計 14 億 1500 万ドルの支払いに合意した⁸。この刑事罰金の金額は、過去にアメリカで単体の企業が支払った刑事罰金の金額の中では最高額であった。イーライリリー社は、高齢者に対して、認知症の治療薬として販売することが禁止されていた処方薬ジプレキサ（Zyprexa）を、1999 年から 2003 年にかけて認知症の治療薬として販売していた。

この不祥事では、発覚前に内部通報を行っていた 6 人全員が、解雇または退職の強要という報復を受けていた。このうちの 1 人のある販売員は、ホットラインの使用後、何の対応もないまま報復を受けたという⁹。この不祥事を受け、イーライリリー社は、保健福祉省の監察総監室（the Office of Inspector General）との企業インテグリティ協定（Corporate Integrity Agreement、略称：CIA）に合意した。これは、保健福祉省の監察総監室が不正を犯した製薬企業と結ぶ協定で、包括的なコンプライアンス・プログラムの導入を 5 年間企

業に強制するものである¹⁰。

この協定では、CCOは経営幹部（senior management）でなければならず、加えて、コンプライアンスに関する報告を少なくとも四半期ごとに直接、取締役会または取締役会内委員会に対して行わなければならないとされた。加えて、CCOには、コンプライアンスに関する事項をいつでも取締役会またはそのような委員会に報告できる権限が与えられなければならないとされた。さらに、CCOはジェネラル・カウンセルまたはCFOを兼任することができず、また彼らの部下であってはならないともされた¹¹。

以上の事例分析から、通報先の経営者に対する独立性が、報復の防止を左右する大きな要因であることは明らかである。このことは、内部通報経路として設置された制度を通じた通報が、内部通報全体の僅かを占めるに過ぎない事実をもってしても否定することはできないだろう。確かに、内部通報の9割以上は社内への通報で、そのうち、内部通報制度を使用せず身近な上司に通報した割合は56%と過半数を占めている（ERC, 2012a, p.21）。また、アメリカ企業が関与した不正行為のケース959件を対象とした調査では、何らかの内部通報制度を通して発覚した不正は約130件（約14%）だけで（Association of Certified Fraud Examiners（以下、ACFE¹²という）、2008, p.23）、ホットラインにより発覚したのも98件（約10%）だけであったことが報告されている（ACFE, 2008, p.38）¹³。

しかしながら、本節で検討した事例が示すように、身近な上司に相談してもそれが通常の対応過程を経る限りにおいては、CECOによって最終的に対応されることになる。また、通報された内容が経営陣による不正である場合、報復を防止するには、通報先の経営陣に対する独立性が確保されていることが不可欠である。実際、監査委員会など比較的独立性の高い社内機関を通報先とするホットラインで発覚した不正の63%は、管理者または経営幹部による不正であった（ACFE, 2008, p.38）。

おわりに

本章では、既存理論の検討と近年の不祥事の実例分析に基づいて、経営者の権力と内部通報者などに対する報復のメカニズムについて考察した。内部通報者は様々な組織構成員との利害対立に直面しやすく、内部通報者は常に報復のリスクに直面することになる。内部通報過程では、利害が対立する主体は相互に権力を行使しあい、権力の強いものが弱いものに対して強制力を発揮できるようになる。そのため、特に、解雇や昇進、業績評価といった権限を企業のトップとして実質的に握っている経営者に対して、内部通報者は常に弱い立場にあるといえる。

このことは、経営者が不正行為に関与している場合には、なおさらであると思われる。先行研究では、報復を防止する上での、内部通報先の経営者に対する独立性の重要性がほとんど指摘されてこなかった。だが、ファニーメイやイーライリリー社の事例が示すように、内部通報先が経営者の部下であったり独立性の乏しい取締役会であったりした場合に

は、内部通報者は弱い立場に置かれ、報復を受ける可能性が高い。このことから、取締役会の監督機能の向上は、内部通報制度の信頼性の向上ならびに報復のリスクの低下と密接に関わっているといえるだろう。

なお、匿名性の強化は内部通報者の特定を困難にすることで、報復の防止に効果があると考えられる。だが、匿名性には、調査の進展による匿名性の低下、身元不明者に対する懐疑や不信、追加情報の収集の困難さといった限界がある。このことから、取締役会の監督機能の向上は、内部通報制度の実効性を保つ上で重要な要素といえるだろう。

注

¹ このことから本章の内容は、アメリカの理論を紹介するという点でも、日本の内部通報研究においては、ある程度意義があるものと期待される。

² また、定義にはないが不当な行為 (*wrongful activity*) や疑わしい行為 (*questionable practice*) は、組織が職場の危険性についての注意を怠った場合に罪に問われる不作為 (*omissions*) と位置付けられている (Near & Miceli, 1995, p.680)。

³ アメリカでこのような日本と異なる用法が取られるようになった背景には、1970年代の研究開始当時、内部通報の定義に通報先の違いを反映させることについて、各論者の見解が割れていたことが背景にある (Near & Miceli, 1985, pp.3-4)。たとえば、ファレル＝ピーターセン (Farrell & Petersen, 1982, p.407) は、外部への通報のみを内部通報としている。

⁴ 内部通報者が現組織構成員か否かによる内部通報者と企業の権力関係の変化について検討した先行研究は乏しく、この変化の解明はアメリカの内部通報研究の今後の課題であろう。

⁵ フランスの内部通報規制については、第9章でより詳細に検討する。

⁶ もっとも、不正が軽度で、上司に信頼を置ける場合には、公式経路を使用せずとも上司に自由に相談できるオープンドア・ポリシーなども有効ではないかと考えられる (水尾, 2010, 36 ページ)。

⁷ 本節のファニーメイの事例については、主に以下を参照のこと。The Office of Federal Housing Enterprise Oversight (2006) *Report of the Special Examination of Fannie Mae*, <http://www.fhfa.gov/webfiles/747/FNMSPECIALEXAM.pdf>.

⁸ DOJ (2009) *Eli Lilly and Company Agrees to Pay \$1.415 Billion to Resolve Allegations of Off-label Promotion of Zyprexa*, <http://www.justice.gov/opa/pr/2009/January/09-civ-038.html>.

⁹ *The Largest Pharma Fraud Whistleblower Case in U.S. History Totaling \$1.4 Billion*, *Press Release*, 2009.1.15, Reuters, <http://www.reuters.com/article/2009/01/15/idUS182128+15-Jan-2009+PRN20090115>.

¹⁰ 強制されるコンプライアンス・プログラムの構成要素は、コンプライアンス・オフィサーの雇用、コンプライアンス委員会の任命、コンプライアンス綱領、研修、機密性の高い内部通報制度の設置、不適切な人物の雇用の回避、協定後の訴訟手続きなどの報告、取締役会による監査、OIG へのプログラムの実践状況の年次報告などである。CIA の内容については、OIG HP, <https://oig.hhs.gov/compliance/corporate-integrity-agreements/index.asp>. 2012年7月24日閲覧、を参照のこと。

¹¹ イーライリリー社が結んだ企業インテグリティ協定については、以下を参照のこと。*Corporate Integrity Agreement between the Office of Inspector General of the Department of Health and Human Services and Eli Lilly and Company*, <http://www.lilly.com/Documents/CIA.pdf>.

¹² 公認不正検査士協会 (Association of Certified Fraud Examiners、略称: ACFE) は、

ビジネスにおける不正の減少を目的に、世界的規模で研修やセミナーの開催などの活動を行う不正行為の専門家としての「公認不正検査士」の認証制度なども運営している。日本にも、2007年に日本支部として一般社団法人 日本公認不正検査士協会が設立されている。ACFEについては、一般社団法人 日本公認不正検査士協会ホームページ、<http://www.acfe.jp/>、および Association of Certified Fraud Examiners ホームページ、<http://www.acfe.com/default.aspx>、（どちらも2014年3月1日アクセス）を参照のこと。¹³ ACFEは、2002年以降2年おきにアメリカ企業の不正を調査してきた。2010年以降のレポートでは、アメリカ以外の国の企業の不正も調査対象となり、またアメリカ企業が関与した不正のサンプルは全体の半数程度しかなかったため、本研究では2008年のデータを使用している。

第5章 アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの推移と現状

はじめに

前章までの先行研究レビューを踏まえ、本章以降では、本研究の課題の解明に向けた分析を本格的に展開する。しかし、国際比較を行うには、その前に、各国の現状を個別に分析する必要がある。また、アメリカの現状については、先行研究レビューの中で部分的に論じるに留まっている。このような事情から、本章では、アメリカの倫理・コンプライアンス・プログラムに関する法規制や導入状況、取締役会の実態などの現状について第4章までに検討できなかった点を中心に分析する。

第1節 アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの推移と現状

第1項 1991年の連邦量刑ガイドラインの改正以前

世界に先駆けてアメリカで倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進展したのは、このプログラムの導入状況を量刑の程度に連動させた1991年の連邦量刑ガイドラインの改正によるところが大きい。とはいえ、1990年代以前にも、1985年に化学工業の業界団体が開始したレスポンシブル・ケアや1986年に防衛産業の企業によって設立された防衛産業イニシアティブなど、業界レベルではあるものの、企業倫理への取り組みを求める原則や運動は存在した。なかでも、防衛産業イニシアティブでは、倫理綱領や倫理研修、内部通報制度などが規定されており、その内容は連邦量刑ガイドラインの倫理・コンプライアンス・プログラムの規定のひな型となった（鈴木, 2010, 65 ページ）。

このような中で、企業倫理センター（Center for Business Ethics, 1986, 1992）によるフォーチュン1000社を対象とした調査によれば、1986年時点で回答企業の79.9%が倫理・コンプライアンス・プログラムのための何らかの取り組みを行っており、その割合は1992年には93%に増加していることが報告されている¹。

第2項 1991年の連邦量刑ガイドラインの改正後

1991年の連邦量刑ガイドラインの改正後、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入率は急激に増加した。たとえば、フォーチュン1000社を対象とした1994年の調査によれば、倫理綱領の設置率はほぼ100%であり、各年の設置率は連邦量刑ガイドライン施行後の1993年が最多であった（Weaver et al., 1999a, p.286）。第3章でも指摘したように、CECOを設置する企業の数も、1991年の連邦量刑ガイドラインの改正以降急激に増加している。

また、2000年以降も、コンプライアンス・リスクの厳罰化や企業倫理に対する世論の意識の高まりなどを背景に倫理・コンプライアンス・プログラムの導入は進展してきた。図表5-1は、大企業のみならず中小企業も調査対象に含めたエシックス・リソース・センター（Ethics Resource Center、以下、ERCという）の全米企業倫理調査（National Business Ethics Survey、以下、NBESという）の歴代の調査結果の推移を示したものである。

図表 5-1：倫理・コンプライアンス・プログラムの設置率の推移（単位%）

	1994年	2000年	2003年	2005年	2007年	2011年
倫理綱領	66	79	68	83	83	82
倫理研修	37	54	50	65	75	76
相談窓口	63	47	41	63	65	68
匿名の報告制度	N.A.	N.A.	62	71	80	77
倫理評価	N.A.	N.A.	71	66	67	67
懲罰制度	N.A.	N.A.	79	82	88	85
6つ全てを導入	N.A.	N.A.	15	25	38	N.A.

注：2009年にもNBESは実施されていたが、この年の調査では、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況についての調査が行われなかった。

出典：ERC, 2007, p.4 および ERC, 2012a, p.48 のデータを基に筆者作成

図表 5-1 より、2003年から2007年にかけて、倫理綱領、倫理研修、相談窓口、匿名の報告制度、倫理評価、懲罰制度の6つ全てを導入している企業の比率は、15%から38%へと2倍以上に増加している。2011年時点で、6つ全ての項目で導入率が60%を超えており、80%を超えている項目も倫理綱領と懲罰制度の2種類ある。なお、2002年に上場企業に対して義務化された匿名の報告制度の設置率が100%ではないのは、NBESの調査対象が上場企業だけではないためであると考えられる。

図表 5-2：企業規模別にみた倫理・コンプライアンス・プログラムの設置率（単位%）

	全米平均 (2011年)	フォーチュン500社 (2012年)	差
倫理綱領	82	96	14
倫理研修	76	91	15
相談窓口	68	90	22
匿名の報告制度	77	91	14
倫理評価	67	81	14
懲罰制度	85	92	7
6つの要素全てを導入	41	60	19

出典：ERC, 2012b, p.6.

また、図表 5-2 は、NBES の全米平均のデータとフォーチュン 500 社の平均データを比較したものである。図表 5-2 より倫理綱領、倫理研修、相談窓口、匿名の報告制度、倫理評価、懲罰制度の全てにおいて、フォーチュン 500 社の平均は、全米平均よりも高く、とりわけ、懲罰制度以外は、全て 10%以上高い。このように、経営資源が豊富で厳しい上場基

準などが課される大企業の方が、中小企業よりも倫理・コンプライアンス・プログラムの導入率が比較的高い状況にある。

第2節 連邦量刑ガイドラインの内容と倫理・コンプライアンス・プログラムの促進要素

第1項 倫理・コンプライアンス・プログラムに関する規定の内容

連邦量刑ガイドラインは、アメリカ連邦量刑委員会が作成した裁判官が量刑を決定する際の基本原則を明示したガイドラインである。このガイドラインはもともと主に個人の量刑を対象としたガイドラインとして1987年に施行されたが、その後何度も改正され、2012年版までの改正項目数は770項目にも上る³。連邦量刑ガイドラインで、量刑の減額の要件に効果的な倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が規定されたのは、組織の量刑についての規定を新設した1991年の改正による。

以下、1991年の改正で要求されたプログラムの内容である⁴。

- ① 犯罪行為の防止と発見のための規準と手続の策定 (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(1))
- ② 上級役員⁵への①の規準と手続の遵守に対する全体的な監督責任の割当て (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(2))
- ③ 違法行為をするリスクの高い人物にプログラムの重要な裁量権を委譲しないためのデュー・ディリジェンス (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(3))
- ④ 研修への参加などを通じた①の規準と手続の効果的な伝達制度の活用 (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(4))
- ⑤ プログラムの有効性の監視と監査、および報復の無い犯罪行為の報告制度 (reporting system) の設置 (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(5))
- ⑥ 適切かつ十分な懲罰制度 (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(6))
- ⑦ 違法行為発覚後の適切な対応と再発防止に向けたプログラムの修正 (§8A1.2. Application Notes: 3.(k)(7))

①から⑥では、コンプライアンスを組織内部に確立するための規準、手続、担当者、担当者の選抜制度、研修などの伝達制度、監視制度、監査制度、内部通報制度、懲罰制度の導入が要求されている。そして、⑦では、違法行為発覚後に適切な対応と再発防止のための改善策を実施することが求められている。このように1991年の連邦量刑ガイドラインで求められていたこれらのプログラムは、コンプライアンスのみを対象としたものであり、倫理を対象としたものではなかった。

その後、2004年の改正により、初めてプログラムの対象が倫理まで拡張された⁶。この改正により、倫理・コンプライアンス・プログラムを通して、倫理的行動と法令遵守へのコミットメントを助長する組織文化の促進に努めることが明記された (§8B2.1.(a)(1), (2))。加えて、第3章で論じたように、1991年の改正では倫理・コンプライアンス・プログラムの各制度の導入に重点が置かれていたが、2000年代の大規模不祥事を背景に、2004年の改

正では、プログラムの運営担当者の権限と取締役会による監督の強化にも重点が置かれた。

その後も、連邦量刑ガイドラインは何度も改正され、2012年版連邦量刑ガイドラインにおける倫理・コンプライアンス・プログラムに関する組織への要求は以下の通りである⁷。

- ① 犯罪行為の防止と発見のためのデュー・ディリジェンスの行使、および倫理的行動と法令遵守へのコミットメントを助長する組織文化の促進に努めること (§8B2.1.(a)(1), (2))。
- ② 犯罪行為の防止と発見のための規準と手続を策定すること (§8B2.1.(b)(2))。
- ③ 組織の統治機関が倫理・コンプライアンス・プログラムの内容と運営について精通し、その運営に対して合理的な監督を行うこと (§8B2.1.(b)(2)(A))。
- ④ 組織の上級役員が倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性を保証し、組織の特定の 1 人または複数の個人に同プログラムの全体的な責任を割り当てること (§8B2.1.(b)(2)(B))。
- ⑤ 組織の特定の個人に倫理・コンプライアンス・プログラムの日々の運営上の責任を委譲し、その責任を委譲された者は、上級役員、そして適当な場合には統治機関またはその下位集団に対して、同プログラムの有効性について定期的に報告すること。この運営責任者がその責任を果たすのに必要な十分な資源、適当な権限、そして統治機関ないしその下位集団への直接的なアクセス権を与えること (§8B2.1.(b)(2)(C))。
- ⑥ 違法行為や不適切な行為を行った個人を重要な権限のある役職に含めないよう合理的な努力をすること (§8B2.1.(b)(3))。
- ⑦ ①の規準と手続などを定期的に実践的な方法で伝達するために、効果的な研修プログラムや個々の役割についての情報伝達など合理的な段階を経ること (§8B2.1.(b)(4)(A))。
- ⑧ ⑦の情報伝達の相手は、統治機関、上級役員、実質的な権限を持つ職員⁸、従業員、そして、適当な場合には組織の代理人であること (§8B2.1.(b)(4)(B))。
- ⑨ 以下の 3 つの目的を達成するための合理的な段階を経ること (§8B2.1.(b)(5))。
 - A) 監視と監査等を通じた倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性の保証 (§8B2.1.(b)(5) (A))
 - B) 同プログラムの有効性の定期的な評価 (§8B2.1.(b)(5) (B))
 - C) 潜在的または実際の犯罪行為を相談ないし通報するための報復の恐怖の無い匿名ないし秘密の制度の整備と公表 (§8B2.1.(b)(5) (C))
- ⑩ 適当なインセンティブと懲罰方法を通して倫理・コンプライアンス・プログラムを促進・強化すること (§8B2.1.(b)(6))。
- ⑪ 犯罪行為の発見後、適切な対応を取り、既存の倫理・コンプライアンス・プログラムの改革など、同様の犯罪の再発を防止するために合理的な段階を経ること (§8B2.1.(b)(7))。
- ⑫ 犯罪行為のリスクを定期的に評価し、そのリスクを低下させるために①～⑪までの

各要求を設計、実施、修正する適切な段階を踏むこと (§8B2.1.(c))。

第2項 連邦量刑ガイドラインの量刑の算出方法

連邦量刑ガイドラインでは、不正行為を働いた組織の罰金は、基本罰金 (base fine) に乗数をかけて算出されると規定されている。基本罰金は、例外規定がない限り、①違反レベル (offense level) ごとに設けられた金額、②違反による金銭的収入、③違反による金銭的損失のうち、最も高額なものが設定される (U.S.S.G. §8C2.4.(a), (b), (c))。違反レベルごとに設定された金額は、違反レベルが高いほど高額になる。たとえば、深刻度が比較的高くない不法侵入など違反レベルが 6 未満の金額は 5,000 ドルだが、殺人のように違反レベルが 38 以上の場合は 7,250 万ドルに上る (U.S.S.G. §8C2.4.(d))⁹。

基本罰金にかけられる乗数は、有責性スコア (culpability score) に基づいて設定される最小乗数 (minimum multiplier) と最大乗数 (maximum multiplier) の間の値の中から決められる (U.S.S.G. §8C2.6.)。有責性スコアは、基準点の 5 点に図表 5-3 に挙げたポイントを加点・減点し算出される。

図表 5-3：有責性スコアの増減基準と増減点数 (単位：点)

上級役員の間与	従業員数		
	5000 人以上	1000 人以上	200 人以上
	+ 5	+ 4	+ 3
組織の規模	従業員数		
	50 人以上		10 人以上
	+ 2		+ 1
前歴	判決後 5 年未満での再発		判決後 10 年未満での再発
	+ 2		+ 1
命令違反	執行猶予の条件、ならびにそれ以外の命令違反		執行猶予の条件の違反のみ
	+ 2		+ 1
司法妨害	+ 3		
効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムの存在	- 3		
当局への自己報告、調査協力、犯罪行為の責任の明示された承認と肯定的な承諾	3 つ全て	調査協力、犯罪行為の責任の明示された承認と肯定的な承諾	犯罪行為の責任の明示された承認と肯定的な承諾
	- 5	- 2	- 1

出所：U.S.S.G. §8C2.5.(b)から§8C2.5.(g)までの内容を基に筆者作成。

組織の規模が大きいくほど、有責性スコアに加算される点数は高くなる。また、再発まで

の期間が短かったり、司法からの命令に対する違反が多かったりすれば、それだけ加点は大きくなる。有責性スコアの仕組みにおいて特に重要なのは、効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムの存在、および当局への自己報告、調査協力、犯罪行為の責任の明示された承認（clearly demonstrated recognition）と肯定的な承諾（affirmative acceptance）によって、企業が自社の有責性スコアを最大 8 ポイント減少できることである。多くの論者によって、この罰金の算出の仕組みが、連邦量刑ガイドラインの策定以降、アメリカ企業の間で倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が拡大した大きな要因であると指摘されてきた（e.g., Treviño, 2006; Tyler et al., 2008; 梅津, 2005）。

とはいえ、図表 5-3 が示すように、上級役員が不正に参加したり、不正を見逃したり、不正について故意に把握しようとしなかったりした場合には、効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムを設置していたことによる有責性スコアの 3 点の減点は受けられないとされ、逆に 5 点が加点されることになる。このことは、倫理・コンプライアンス・プログラムを形式的に導入するだけでは極めて不十分であることを意味している。とりわけ、上級役員には、取締役や経営幹部（executive officer）なども含まれるため、経営者自身の企業倫理とコンプライアンスへの積極的な姿勢と、独立性の高い取締役会による実効性のある監督の両方が重要であるといえよう。

図表 5-4：有責性スコアと乗数の幅

有責性スコア	最小乗数	最大乗数
10 点以上	2.00	4.00
9 点	1.80	3.60
8 点	1.60	3.20
7 点	1.40	2.80
6 点	1.20	2.40
5 点	1.00	2.00
4 点	0.80	1.60
3 点	0.60	1.20
2 点	0.40	0.80
1 点	0.20	0.40
0 点以下	0.05	0.20

出典：U.S.S.G. §8C2.6.

有責性スコアによる乗数の幅の違いは、極めて大きなものであり、有責性スコアが 0 点以下の場合の最小乗数は 0.05 だが、10 点以上の場合には最大乗数は 4 であり、その差は 80 倍である（図表 5-4）。また、有責性スコアが、基準点の 5 点のままだった場合と 0 点以下に減点された場合とでは、乗数は最低 5 倍は変化する。

とりわけ、有責性スコアが 8 点だった場合の最小乗数 1.6 と 0 点だった場合の最大乗数 0.2 の差は 8 倍である。したがって、有責性スコアが基準点の 5 点に 3 点加算された場合、効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムを整備し、当局への自己報告、調査協力、犯罪行為の責任の明示された承認と肯定的な承諾を实践した企業（＝有責性スコアが 8 点減点）とそうでない企業（＝有責性スコアの減点 0 点）とでは、罰金の額が少なくとも 8 倍は違うということである。

第3節 アメリカの内部通報制度の現状

第1項 内部通報制度を巡る法規制

内部通報制度に関しては、連邦量刑ガイドライン以外にも、様々な法規制の影響を強く受けているため、そのほかの制度とは別個に検討する必要がある。企業の内部通報制度に関する主な法規制として、①不正請求防止法（the False Claims Act）、②サーベンス・オックスレー法（Sarbanes-Oxley Act、以下、SOX 法という）、③ドッド・フランク法の 3 つがある¹⁰。

まず、第 1 の不正請求防止法は、1863 年に制定された法律でアメリカの内部通報促進政策の起源と言われている¹¹。不正請求防止法では、南北戦争における軍事物資の調達で政府への不正請求が頻発していたことを背景に、公共契約における不正請求を対象とした内部通報者報奨金制度が導入された。

不正請求防止法は、1986 年に改正され、内部通報者報奨金制度の内容が大幅に拡充された。この改正により報奨金は、政府の回復分の 15%から 30%の間とされ¹²、弁護士費用や訴訟費用なども敗訴した被告が、裁判所が合理的と判断した額だけ支払うこととされた。この改正当時のレーガン政権は、政府契約の 90%で不正請求が疑われていたものの、公約である軍備拡張と小さな政府の実現には、高額な支出をできる限り避けたいとの思惑があった。このような中で、政府は、報奨金の拡充により私人による訴訟（qui tam 訴訟）を増やし、報奨金よりも高額に上る調査費用や訴訟費用などを節約することで、相対的な支出を減らそうと試みたのである。

また、2000 年代初頭のエンロンやワールドコムなどの大規模不祥事を受け、2002 年 7 月に成立した SOX 法では、公開会社に監査委員会の設置と同委員会への匿名の内部通報制度の設置が義務付けられた（301 条）。同法では、806 条と 1107 条で、内部通報者に対する報復が禁止された。SOX 法は、アメリカ国内のみならず外国企業の内部通報制度の導入に対しても非常に大きな影響を与えてきた法律であり、同法の規定の内容については倫理・コンプライアンス・プログラムの世界的普及の背景について分析する第 6 章でさらに詳しく検討することとする。

その後、2010 年に成立したドッド・フランク法は、不正請求防止法の内部通報者報奨金制度と SOX 法の内部通報者保護規定の両方を強化した内容となっている。同法の下では、内部通報者報奨金制度の担当官庁は、証券取引委員会（Securities and Exchange

Commission、以下、SEC という) と商品先物取引委員会 (Commodity Futures Trading Commission、以下、CFTC という) である。SEC は、連邦証券法または SEC が交付する規則ないし規制の違反に関する内部通報を¹³、CFTC は先物取引関連事項を中心とした商品取引法 (commodity exchange act) 違反に関する内部通報を担当する。したがって、このドッド・フランク法の下では、内部通報の対象は、公共契約上の不正のみではないのである。

ドッド・フランク法の下では、企業に科された不当利益返還や罰金などが合計 100 万ドルを超える場合、この合計額の 10~30%が、内部通報者に報奨金として与えられることになる。内部通報者が提供する情報として、①提供情報の重要性、②内部通報者およびその法定代理人による援助、③証券取引所法違反の阻止に当たっての計画的利益 (programmatic interest) の観点から、その報奨金提供の妥当性が評価される¹⁴。

また、内部通報者の報復の禁止について、SOX 法とドッド・フランク法には、以下のような違いがみられる。第 6 章でも述べるように、SOX 法では、内部通報者が保護を受けるには報復後 90 日以内に労働省へ通報しなければならないとされているが、ドッド・フランク法では最大で 10 年以内とされている (Dodd Frank Act §922(h)(1)(B)(iii))¹⁵。加えて、SOX 法では、内部通報者の未払い賃金 (back pay) が保証されるとされているが、ドッド・フランク法ではこの金額は 2 倍と規定されている (Dodd Frank Act §922(h)(1)(C)(ii))¹⁶。

第2項 内部通報の実践状況

以上のような様々な促進策の下、今日、アメリカでは内部通報制度の導入がかなり進展している。先述したフォーチュン 1000 社を対象とした 1994 年の調査では、51%の企業が何らかの形で内部通報制度を整備していた (Weaver et al., 1999a, p.290)。また、歴代の NBES の調査によれば、相談窓口を設置する企業の割合は 2003 年の 41%から 2011 年の 68%へ、ホットラインなどの匿名の報告制度を設置する企業の割合も同じ期間に 62%から 77%へと上昇している (ERC, 2012a, p.48)。

また、内部通報件数も急速に増加してきた。1986 年以前までの年間訴訟件数は 6 件ほどだったが、1986 年以降から 2012 年までの私人による告発の通算訴訟件数は、6,000 件以上にまで急激に上昇した¹⁷。さらに、2009 年 1 月から 2011 年 1 月にかけての不正請求防止法違反による徴収金額は 68 億ドル以上で、これは過去最高額である (Blume et al., 2011)。加えて、不正行為の目撃件数に占める内部通報件数の割合 (以下、内部通報率という) も 2005 年の 53%から 2011 年の 65%へと上昇し、とりわけ、制度化が進展している企業では 83%とかなり高い (ERC, 2012a, p.23)。

だが、内部通報率の上昇とは対照的に、報復を受けるケースも増加傾向にある。内部通報件数に占める報復件数の割合 (以下、報復率という) は、2007 年 12%、2009 年 15%と年々悪化し、2011 年には過去最悪の 22%を記録した (ERC, 2012a, p.15)。解雇や降格など、内部通報者が被るダメージの大きい報復も少なくなく、報復の解消は、アメリカの今

後の大きな課題であるといえよう¹⁸。

ところで、その重要性の違い故に、非倫理的行為においては、コンプライアンス違反ほど、独立性の高い通報先が用意されていない現状にある。たとえば、フォーチュン1000社の監査委員会の設置状況は100%であるに対して、上場規定などで要求されていない会社責任委員会の設置割合は17%に留まる（Korn/Ferry Institute, 2008, p.18）。さらに、監査委員会への匿名の内部通報経路の設置がSOX法（301条）で要求されているのに対して、倫理委員会の設置や同委員会への内部通報経路の設置を要求する直接的な法規制は存在しない。

このような中で、窃盗や公務員への賄賂を目撃した従業員の約7割は報告を行っているが、勤務時間中に同僚が私事に取り組んでいるのを目撃して報告する従業員は3割程度である（ERC, 2012a, pp.41-42）。そのため、内部通報の対象をコンプライアンス違反だけに限定しないためには、倫理委員会の設置率と倫理委員会を通報先とする内部通報経路の設置率を高めることが必要ではないかと考えられる。

第4節 アメリカ企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機関

第1項 コンプライアンス中心の監督機関

第3章で明らかにしたように、アメリカのCECOの多くは、ジェネラル・カウンセルや法務部長などの法務関係職が兼任しており、コンプライアンスの側面が強い。これは、近年のSOX法や次章で具体的に検討する外国公務員の贈賄規制の強化といったコンプライアンス・リスクの高まりを背景に、エシックス・オフィスがジェネラル・カウンセルのいるオフィス内に設置されたり、政府の倫理担当当局が自らの担当を倫理ではなくコンプライアンスと位置付けたりするケースが増えたためである（Daly, 2006, pp.182-183）。

とはいえ、コンプライアンス重視の姿勢は、監査委員会と倫理委員会の設置率の差からも確認できる。アメリカにおいては、監査委員会は、上場企業では設置が義務化されている現状にあり、実際、フォーチュン1000社のうちそれを設置する企業の割合は、1995年から2007年まで一貫して、100%である（Korn/Ferry Institute, 2008, p.18）¹⁹。

他方、倫理委員会を促進ないし強制する制度は特に存在せず、その設置状況は調査すらされていない現状にある。フォーチュン1000社における監査委員会など上場基準等で設置が義務付けられている委員会の設置割合はほぼ100%であったが、17%の会社責任委員会など義務化されていない委員会の設置割合は非常に低い（Korn/Ferry Institute, 2008, p.18）。このことから、倫理委員会の設置状況も非常に乏しいと推測される。なお、連邦量刑ガイドラインにおいても、倫理・コンプライアンス・プログラムを監督する取締役会内委員会の例として挙げられているのは、監査委員会である（U.S.S.G. §8C2.5(f)(3)(C)(i)）。

第2項 アメリカの取締役会の独立性の現状

アメリカでは取締役会の独立性を示す大きな指標として、社外取締役の概念が議論され

てきた。社外取締役には、投資銀行や弁護士などとして事業上の関係が存在するような利害関係のある普通の社外取締役と、そのような利害関係のない独立取締役の 2 種類が存在する（釜田, 2009, 33 ページ）。

アメリカ大企業の取締役会は、ほぼ全員社外取締役で占められている。アメリカ大企業 100 社を対象に 2009 会計年度に公表された委任状説明書の内容を分析した調査データによれば、社内取締役の人数が 1 人という企業の割合は 59%と過半数に上り、2 人が 26%、3 人が 6%、4~7 人が 9%と、ほとんどが社外取締役で占められている（Korn/Ferry Institute, 2010, p.26）。フォーチュン 1000 社のうち、社外取締役が 100%を占めるのは、監査委員会、報酬委員会、指名委員会、ストック・オプション委員会、企業統治委員会、後継者立案委員会、会社責任委員会、取締役報酬委員会の 8 つであった。社外取締役が過半数を占めないのは執行委員会（executive committee）だけであった。ちなみに、このデータは、先の 2 年間で変化しなかったという（Korn/Ferry Institute, 2008, p.19）。

もともと、企業統治上重要なのは社外取締役よりも独立取締役である。アメリカ上場企業は、上場規則において、独立取締役の高い構成比率の達成が要求されている。ニューヨーク証券取引所（New York Stock Exchange、以下、NYSE という）とナスダック（National Association of Securities Dealers Automated Quotations、以下、NASDAQ という）の上場規則で求められている独立取締役の比率は、ともに取締役会が過半数、監査、指名²⁰、報酬委員会が 100%である²¹。

ドッド・フランク法では、報酬委員会が、報酬コンサルタントやジェネラル・カウンセルに対する雇用、報酬、監督の権限をもつことも義務付けられている（Dodd-Frank Act, §952）。CECO をジェネラル・カウンセルが兼任するケースが多い現状を踏まえれば、独立性の高い報酬委員会にジェネラル・カウンセルの報酬を決定する権限を与えたことは、CECO の形骸化の防止という点で大きな前進であるといえよう。

とはいえ、アメリカの取締役会にも問題がないわけではない。まず、第 1 の問題は取締役会の独立性の基準の内容について、その妥当性に疑問が生じる項目がいくつか存在することである。NYSE の上場規則では§303A.02 において、NASDAQ 上場規則では § 5605(a) において、独立取締役の条件が規定されている。NYSE も NASDAQ も、上場規則における独立取締役の条件は、第 10 章で検討するヨーロッパと同様に、図表 5-5 で挙げた項目に 1 つも当てはまらない人物であることとされている。

現行の NYSE と NASDAQ の上場規則では、過去に会長や CEO であった者や数十年間勤務してきた従業員であっても、退任・退職から 3 年が経過していれば、独立取締役としてみなされる現状にある。この 3 年という長さは、イギリスとフランスが 5 年であるものの、EU 加盟国では 3 年が最も多く、比較的短いとは言えないだろう²²。だが、独立性の乏しい人物が独立性を回復するまでの一定期間である冷却期間（cooling off period）を設ければ独立性が十分回復するの否かも含め、この 3 年間という長さの妥当性については今後更なる検討がされるべきであるだろう。

図表 5-5 : NYSE と NASDAQ の上場規則で定められた独立取締役の条件 (ネガティブ・リスト)

NYSE 上場規則§303A.02 ²³	NASDAQ 上場規則§5605(a) ²⁴
①当該企業との物的関係 (material relationship) ²⁵ がある者 (所属する企業や集団などとの関係も含む) ((a)(i))	①過去 3 年間に当該企業 ²⁸ の従業員であった者 ((2)(A))
②過去 3 年間に当該企業の業務執行役員の直近の家族 ²⁶ 、当該企業の従業員であった者 ((b)(i)) ²⁷	②過去 3 年間に 12 万ドル超の年間報酬 (ただし、取締役報酬、取締役会内委員会報酬、従業員としての給与、税制適格退職金、非裁量的報酬は除く) を受けとったことがある者、またはそのような家族 ²⁹ のいる者 ((2)(B))
③過去 3 年間に 12 万ドル超の年間報酬を受けとったことがある者 ((b)(ii))	③過去 3 年間に当該企業の業務執行役員の家族であった者 ((2)(C))
④取締役報酬以外の追加報酬を受け取っている者 ((b)(ii))	④本人ないし家族が、過去 3 会計年度の間に、20 万ドル超または自社の連結収益の 5%超の資産・サービス (当該企業の証券への投資のリターン、非裁量慈善事業プログラムの下での支払いは除く) の支払わないし受取りのあった組織のパートナー、支配株主、業務執行役員であった者 ((2)(D))
⑤過去 3 会計年度の間に、100 万ドル超または自社の連結収益の 2%超の報酬の支払わないし受取りのあった企業の従業員またはその直近の家族 ((b)(v))	⑤本人ないし家族が、過去 3 年間に当該企業の業務執行役員が報酬委員会のメンバーを務める企業の業務執行役員であった者 ((2)(E))
⑥過去 3 年間に当該企業の監査人の従業員、パートナーまたはそれらの直近の家族であったことがある者 ((b)(iii)(A) (B), (C), (D))	⑥本人ないし家族が、過去 3 年間に当該企業の外部監査人の従業員またはパートナーだったことがある者 ((2)(F))
⑦当該企業の業務執行役員が報酬委員会のメンバーを務める企業の業務執行役員またはその直近の家族 ((b)(iv))	

出所：上場規則の内容を基に筆者作成。詳細な条項番号は図表内に () で明記。

また、NYSE と NASDAQ の上場規則には、持ち株比率に関する独立性の条件が規定されていないため、株主であっても、独立取締役として就任できる現状にある。特に、NASDAQ の上場規則においては、NASDAQ は、持ち株比率そのものが独立性の妨げになるとは信じていないとの旨が明記されている (IM-5605. Definition of Independence—Rule 5605(a)(2))。SEC は、独立取締役の条件の 1 つとして持ち株比率が 10%以下であることを要求しているが³⁰、この持ち株比率を超える者が直ちに独立性が乏しいとみなされるわけではないとされている³¹。このように株主の独立性に対する寛容な態度は、第 10 章で指摘するように、EU 加盟国では、16~17 カ国が企業統治規範で株主の非独立性を規定している現状と比べても、特徴的であるといえよう。

次に、第 2 の問題として、会長兼 CEO への権力集中の問題がある。社内取締役が 1 人ないし 2 人というのが大多数である中で、アメリカ大企業 100 社において CEO が取締役会会長を兼任する比率は 79%を占めている (Korn/Ferry Institute, 2010, p.26)。指名委員会

のメンバーは全員独立取締役であるものの、従来 CEO が会長を兼任する場合には、この CEO1 人に意思決定権が集中し、指名委員会を支配して取締役の選任や役員人事に強大な影響力を及ぼしてきたことが指摘されてきた (e.g., 出見世, 1997; 佐久間, 2003b; 今西, 2006)。

加えて、取締役会の中には、日常的な事項に関して取締役会の持つ全ての権限を行使できる執行委員会が置かれており (佐久間, 2003b, 185 ページ)、ほとんどの CEO はこの執行委員会のメンバーを務めている。たとえば、フォーチュン 1000 社では、社内取締役の全員が執行委員会のメンバーである (Korn/Ferry Institute, 2008, p.19)。なお、CEO 以外の社内取締役が会長を務める比率は 11%と 2 番目に高く、そのほとんどは、当該企業の前 CEO や創業者であった (Korn/Ferry Institute, 2010, p.5)。

おわりに

本章では、前章までに分析できなかった点を中心に、アメリカの倫理・コンプライアンス・プログラムに関する法規制や導入状況、取締役会の独立性などの現状について分析した。防衛産業イニシアティブやレスポンシブル・ケアといった業界レベルでの取り組みもあり、1980 年代にも倫理・コンプライアンス・プログラムを導入する企業はあった。だが、アメリカでその導入が本格的に広まったのは、1991 年の連邦量刑ガイドラインの改正以降である。その後、連邦量刑ガイドラインは、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機能や倫理文化の重要性が改正で強調されるなど、実践過程研究や企業統治的研究の影響を受けながら、今日に至っている。

連邦量刑ガイドラインは、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況が量刑の程度に大きく連動する仕組みを採用しているため、アメリカ企業が同プログラムの導入を進める大きな要因として議論されてきた。連邦量刑ガイドラインに規定されている罰金の算出方法は、基本罰金に乗数をかける方法である。倫理・コンプライアンス・プログラムの有無と当局への自己報告、調査協力、責任の承認・承諾の表明の有無によってその乗数は大きく変化し、その罰金の差は最大で 80 倍である。なお、内部通報制度に関しては、連邦量刑ガイドライン以外に、不正請求防止法、SOX 法、ドッド・フランク法等においても詳細な規定がある。

第 3 章で明らかにしたように、アメリカの CEO の多くは、ジェネラル・カウンセルや法務部長などの法務関係職が兼任しており、コンプライアンスの側面が強い。そして、このことは倫理・コンプライアンス・プログラムの監督においても同様である。同プログラムの監督は、監査委員会を中心に行われており、倫理委員会の設置率は監査委員会とは比較にならないほど低い。

次に、監督機関の独立性に関して、アメリカ上場企業の取締役の多くは、独立取締役であり、指名委員会・報酬委員会、監査委員会は全て独立取締役で構成されている。だが、会長兼 CEO への権力の集中や取締役の独立性の基準の妥当性などの問題点ないし疑問点が

みられ、これらは倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機関の形骸化の懸念材料として指摘できるだろう。

注

¹ もっとも、倫理研修や内部通報制度などの複数の制度のうちどれか1つに取り組んでいただけでも、その企業は何らかの取り組みを行っていたことになる。また、1986年の回答企業数は279社とフォーチュン1000社全体の28%に留まるものであり、1992年の導入率は増加しているものの、回答企業数は192社へと大きく減少している。このことは、企業倫理センターの調査に回答した企業が、倫理・コンプライアンス・プログラムに取り組んでいる企業を中心に構成されている可能性があることを示唆している。

² たとえば、2011年NBESの調査対象は、従業員数が2人以上の会社で週20時間以上働いている18歳以上の従業員であり、上場企業か否かの選別基準はない。ちなみに、2011年NBESの回答者数は、4,800人(私的セクター4,683人、公的セクター117人)であった。

³ 連邦量刑ガイドラインの改正の推移と内容については、2012年版連邦量刑ガイドラインのAppendix CのVolume IからIII、およびSupplement to Appendix Cを参照のこと。

⁴ 以下の条文番号は、1991年時点のもの。

⁵ 上級役員 (high-level personnel) の概念については、第3章の第1節を参照のこと。

⁶ 以下の条文番号は2004年時点のもの。

⁷ 以下の条文番号は2012年時点のもの。

⁸ 公式に権限を割り当てられている人物が、実際にその権限を自分の意思で行使できているとは限らない。たとえば、新しい経営者が前任者の意向で後任に就いていた場合、この経営者の意思決定は前任者の意向に左右される恐れがある。実質的な権限を持つ職員 (substantial authority personnel) は、公式の権限ではなく、実際にだれが権限を持っているかによって判断される。そのため、実質的な権限を持つ職員とみなされるか否かは、時と場合に基づいて決定されなければならないとされている (U.S.S.G. §8A1.2. Application Note3.(C))。

⁹ 基本罰金の例外規定の例として、組織による贈収賄の場合には、①違法な支払い、②違法な支払いの見返りとして得られたまたは得られる見込みの収益、③違法な支払いによる結果的な損害のうち最も高額な金額が、基本罰金として設定される (U.S.S.G. §2C1.1.(d)(1))。

¹⁰ そのほかに、アメリカには1989年に施行した内部通報者保護法 (Whistleblower Protection Act) もある。だが、同法は、連邦政府職員による内部通報のみを保護の対象とし、民間企業からの内部通報者を保護するものではない。

¹¹ 不正請求防止法については、三谷 (2000) を参照のこと。

¹² Phillips & Cohen LLP. *False Claims Act History*,

<http://www.phillipsandcohen.com/False-Claims-Act-History/>. 2012年12月17日アクセス。たとえば、民事課徴金が20万ドルの際には報奨金は6万ドルとなる (三谷, 2000, 140ページ)。

¹³ SECの内部通報者報奨金制度については、SEC (2011a,b) を参照のこと。

¹⁴ Phillips & Cohen LLP HP, *New SEC and CFTC Whistleblower Programs Provide Substantial Rewards*,

<http://www.phillipsandcohen.com/SEC-Whistleblowers/SEC-and-CFTC-whistleblower-info.shtml>, 2012年9月2日アクセス。

¹⁵ とはいえ、報復に対する出訴起源は、通常、報復の実施から6年以内、報復の実施を合理的に知ってから3年以内とされている (Dodd Frank Act §922(h)(1)(B)(iii))。

¹⁶ この金額には、SOX法、ドッド・フランク法ともに、利息が付く (with interest) とされている。

¹⁷ Phillips & Cohen LLP. *False Claims Act History*,

<http://www.phillipsandcohen.com/False-Claims-Act-History/>. 2012年12月17日アクセス。

18 実施された報復の内容は、「監督者ないし経営陣からの意思決定ないし業務からの締め出し」64%、「その他の従業員からの冷たい態度」62%、「監督者ないし経営陣からの言葉の暴力」62%、「解雇」56%、「昇進ないし昇給機会の喪失」55%、「その他の従業員からの言葉の暴力」51%、「労働時間ないし賃金カット」46%、「配置転換ないし転勤」44%、「降格」32%などであり、内部通報者が受ける被害の大きい報復も少なくない (ERC, 2012a, p.16.)。

19 参考までに、2007年のデータは、フォーチュン1000社にランキングされている企業891社の2006年7月1日から2007年6月30日までに発行された委任状説明書の内容を分析したものである。コーン・フェリー・インスティテュートは、1952年に設立されたアメリカのエグゼクティブ・サーチ会社であるコーン・フェリー・インターナショナルの研究機関である。

20 ただし、NASDAQ 上場規則では、当該企業の独立取締役全体の過半数を占める独立取締役による投票によって取締役の指名が行われる場合には、指名委員会を設置しなくても良いと規定されている (NASDAQ 上場規則§5605 (e)(1)(A), (B))。

21 NYSE 上場規則における独立取締役の比率については、それぞれ取締役会は§303A.01、監査委員会は§303A.07, (a)、報酬委員会は§303A.05, (a)、指名委員会は§303A.04, (a)で規定されている。NASDAQ 上場規則における独立取締役の比率については、それぞれ取締役会は IM-5605. Definition of Independence (b)(1)、監査委員会は IM-5605-4. Audit Committee Composition、報酬委員会は§5605(d)(2)(A)、指名委員会は§5605 (e)(1)(B)で規定されている。

22 ヨーロッパ各国の冷却期間については、EU 加盟国全般は第10章で、イギリスは第7章で、フランスは第9章で詳しく分析する。

23 () 内は§303A.02, *Independence Tests* のより詳細な条文番号

24 () 内はより詳細な条文番号。なお、取締役会内委員会の場合には、図表5-5に挙げた項目以外にも、独立取締役にはさらに厳しい条件が課せられる。たとえば、監査委員会のメンバーの場合には、図表5-5に挙げた項目に加えて、SEC 規則§10A-3 (b)(1)の独立性の規定、当該企業ないしその子会社の財務諸表の策定に関与していないことが求められる。また、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書などの基本的な財務諸表を読んで理解できることも求められる (NASDAQ 上場規則§5605(e)(2)(A)) また、投資会社の場合には、ここで挙げた7項目に代わりに、独立取締役の条件として、the Investment Company Act of 1940, Section 2(a)(19)で規定されていない「利害関係人 (interested person)」でないことが要求される。NASDAQ 上場規則§5605(a) (2)(G)

25 物的関係の具体例として、商業上の関係 (commercial)、産業上の関係 (industrial)、銀行 (banking)、コンサルティング (consulting)、法律上の関係 (legal)、会計 (accounting)、チャリティ (charitable)、家族関係 (familial) が挙げられている。§303A.02, *Independence Tests, (a)Commentary*

26 直近の家族 (immediate family member) には、配偶者、両親、子供、兄弟、義理の両親、義理の子供、そして米国外の従業員の場合には同居人が含まれる (General Commentary to §303A.02(b))

27 当該企業には、連結集団である親会社と子会社、そのほかの妥当と思われる企業が含まれる (General Commentary to §303A.02(b))

28 当該企業には、当該企業の親会社と子会社も含まれる。

29 家族 (Family Member) には、配偶者、両親、子供、兄弟、(これらは血縁関係、婚姻関係、養子縁組等であっても構わない)、同居人を意味している (NASDAQ 上場規則 §5605(a)(2))。

30 SEC 規則§10A-3(e)(1)(ii)(A)(1)

31 SEC 規則§10A-3(e)(1)(ii)(B)

第6章 コンプライアンス重視を促す英米の法規制強化

はじめに

近年、英米を中心に、世界各国でコンプライアンス違反に対する規制が強化される傾向にある。2002年にアメリカで制定されたサーベンス・オクスレー法（以下、SOX法という）は、アメリカで上場している企業である限り、外国企業に対しても監査委員会への匿名の内部通報制度の設置を要求するものである。また、近年、先進国を中心に外国公務員への贈賄禁止規制が強化されているが、これらの動きも英米主導で展開されている。

本研究の第1の問いは、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされているのではないか」である。この問いは、上述した英米主導の規制強化への対応が、欧米各国の企業の間で倫理・コンプライアンス・プログラムの普及が進む大きな動機ではないかとの推測に基づいている。本章の目的は、これら2カ国の規制強化の内容が、ヨーロッパ企業にとっても巨大なコンプライアンス・リスクの高まりを意味するものであることを示すことにある。本章では、とりわけ欧米の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及に直接的な影響を与えていると思われる、アメリカの海外腐敗行為防止法、SOX法、イギリスの贈収賄法がもつ、欧米各国の企業にとってのコンプライアンス・リスクについて分析する。

第1節 アメリカの海外腐敗行為防止法の概要

第1項 海外腐敗行為防止法の制定の背景

1972年のウォーターゲート事件や1976年のロッキード事件の発生などを背景に、1970年代のアメリカでは、アメリカ企業の国内外での違法な政治献金の防止に対する関心が高まっていた。ウォーターゲート事件は、当時のニクソン大統領と癒着した大統領再選委員会が民主党の本部があるウォーターゲート・ビルに不審者を送り込み、盗聴器を仕掛けようとして未遂に終わった事件である。この事件の調査の中で、大統領再選委員会の選挙資金の大半が不正な企業献金によるものであったことなど、アメリカ大企業が国内外の公務員や政治家などに対して多額の不正ないしその疑いのある献金を行っていた事実が発覚した（梅田, 2011, 20ページ）。

また、1970年代半ばに行われた証券取引委員会（Securities and Exchange Commission、以下、SECという）の調査では、400社以上のアメリカ企業が外国の公務員や政治家、政党などに対して違法ないしその恐れのある支払いを行っており、その総額は3億ドルを超えていたことが明らかにされている¹。加えて、アメリカ上院議会が1975年に設置した委員会の調査により、ガルフオイル、ノースロップ、モービル、ロッキードによる外国政府への不正ないし疑わしい支払いが発覚すると、アメリカ企業の外国の政府関係者への不正な支払いを規制する法律の策定を求める世論の声が高まった（Koehler, 2012）。

このような中で、1977年に外国公務員への贈賄の規制強化を目的に制定されたのが、アメリカの海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act）である。海外腐敗行為防止法の規制項目には、①外国公務員等への贈賄行為自体を禁止する贈賄禁止条項、および②会計上の不正を防止することで間接的に贈賄を防止しようとする会計処理条項の2種類がある。

なお、1997年に「OECDの国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約（以下、外国公務員贈賄防止条約）」が採択されたが、これはアメリカの必死の外交努力によって実現したものである²。アメリカでは、1977年に海外腐敗行為防止法が成立したものの、その後しばらくは、これと同等の外国公務員への汚職規制を導入する先進国は存在しなかった。そのため、外国公務員への贈賄を厳しく規制されるアメリカ企業は、そうではない外国企業よりも、外国市場で厳しい競争条件の下におかれていた。

このような背景の下、1988年に、アメリカ議会は、大統領に対し、アメリカと同様の外国公務員への贈賄規制の導入をOECD加盟国に義務付ける条約の締結に向けて、各加盟国との交渉を開始するよう要求した。これを受け、1989年に、アメリカ政府は、この条約の締結への交渉開始を、OECDの「国際投資および多国籍企業委員会」において提案した。そして、1997年に外国公務員贈賄防止条約が締結されて以降、OECD加盟国を中心に先進各国は、自国の外国公務員への贈賄禁止規制を整備してきた。2008年時点で、外国公務員贈賄防止条約の批准国数は37カ国（OECD加盟国30カ国、非加盟国7カ国）に上る³。

第2項 海外腐敗行為防止法の罰則と特徴

図表 6-1 は、アメリカの海外腐敗行為防止法の罰則をまとめたものである。

図表 6-1：海外腐敗行為防止法違反の罰則

贈賄禁止条項違反		会計処理条項違反
法人：200万ドル以下の罰金	刑事罰 (懲役・罰金)	法人：2,500万ドル以下の罰金
自然人：25万ドル以下の罰金と5年以下の懲役のいずれかまたはその両方		自然人：500万ドル以下の罰金と20年以下の懲役のいずれかまたはその両方
法人：1万6,000ドル以下	民事罰 (課徴金)	法人：7万5,000ドルから72万5,000ドルまたは違反による利得額以下
自然人：1万6,000ドル以下		自然人：7万5,000ドルから15万ドルまたは違反による利得額以下

(注) 代替的罰金条項が適用された場合、刑事罰の罰金の上限は、不正による利得額ないし損失額の2倍にまで引き上げられる。18 U.S.C. § 3571(d)

出典：The Criminal Division of the U.S. Department of Justice & the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012), pp.68-69の内容を基に筆者作成。

図表 6-1 より、海外腐敗行為防止法の違反には、①刑事罰の方が民事罰より厳しいこと、

②会計処理条項違反の方が贈賄禁止条項よりも罰則が厳しいこと、③事実上、贈賄禁止条項違反の民事罰を除き、罰金・課徴金には上限がないことという 3 つの特徴があることがわかる。

1. 第 1 の特徴：民事罰より厳しい刑事罰

まず、第 1 の特徴は、刑事罰の方が民事罰より厳しいことである。このことは、刑事罰には懲役があるが民事罰には懲役がないという違いだけでなく、罰金と課徴金の金額の違いからも明らかである。贈賄禁止条項違反と会計処理条項違反のいずれにも、刑事罰と民事罰を科することができる。贈賄禁止条項違反の罰金の上限は、刑事罰では法人が 200 万ドル、自然人が 25 万ドルであるのに対して、民事罰ではどちらも 1 万 6,000 ドルに留まっている。

そして、会計処理条項の民事罰は、法人、自然人ともに①一定の金額の範囲内（法人は 72 万 5,000 ドル以下、自然人は 15 万ドル以下）の金額と②違反による利得額以下の金額のいずれかを、課徴金として科することができる。民事罰が前者の一定の範囲内の金額であった場合には、会計処理条項違反の課徴金の上限は、法人では刑事罰が 2,500 万ドルで民事罰が 72 万 5000 ドル、自然人では刑事罰が 500 万ドルで民事罰が 15 万ドルであり、刑事罰の方が民事罰よりも厳しいものである。

とはいえ、刑事罰に関しても、違反者が違反により金銭的な利益を得た場合または第三者に損失を与えた場合には、これらの上限に関係なく、その違反者に科される罰金の上限がこれらの利得額ないし損失額の最大 2 倍以下にまで引き上げられることになる（＝代替的罰金条項の適用）⁴。外国公務員への贈賄は、事業獲得などの利益獲得を狙って行われるものである。したがって、事実上、海外腐敗行為防止法の刑事罰として科される罰金には、違反の利得額ないし損失額の 2 倍以内であれば、上限はないのである。

違反による利得額があった場合にも、刑事罰の罰金の上限が民事罰の課徴金の上限よりも高いことには変わりはない。違反による利得額があった場合には、会計処理条項違反か贈賄禁止条項違反かの違いにかかわらず、刑事罰金の上限はこの利得額の 2 倍にまで引き上げられる。これに対し、民事罰で科される課徴金の最高額は、会計処理条項違反に限って違反による利得額と同額までとされており、また、贈賄禁止条項違反の課徴金を利得額と同額まで引き上げることは認められていないのである。このように、刑事罰金の上限と民事課徴金の上限は、2 倍以上違うのである。

2. 第 2 の特徴：贈賄禁止条項違反の罰則よりも厳しい会計処理条項違反の罰則

次に、第 2 の特徴は、会計処理条項違反の方が贈賄禁止条項違反よりも罰則が厳しいことである。まず、刑事罰では、会計処理条項違反では、法人は 2,500 万ドル以下の罰金、自然人は 500 万ドル以下の罰金と 20 年以下の懲役のいずれかまたはその両方を科される。これに対し、贈賄禁止条項違反では、法人は 200 万ドル以下の罰金、自然人は 25 万ドル以

下の罰金と5年以下の懲役のいずれかまたはその両方を科される。

そして、民事罰では、会計処理条項違反では違反による利得額の同額以下である限りにおいては、事実上課徴金の上限がなくなる。これに対し、贈賄禁止条項違反では法人と自然人がともに1万6,000ドル以下とされ、これを超える課徴金を科すことはできない。このように、会計処理条項違反と贈賄禁止条項違反では、罰金・課徴金の金額および懲役のどちらの面においても、罰則が厳しいのである。

3. 第3の特徴：贈賄禁止条項違反の民事罰を除き、罰金・課徴金には上限がないこと

そして、第3の特徴は、事実上、贈賄禁止条項違反の民事罰を除き、罰金・課徴金には上限がないことである。先述したように、違反者が違反により金銭的な利益を得た場合または第三者に損失を与えた場合には、代替的罰金条項が適用され、刑事罰の罰金は、これらの利得額ないし損失額の2倍以下である限りにおいて上限がなくなる。そして、民事罰においても、課徴金は、会計処理条項違反に限って、不正によって得られた利益の同額以下である限りにおいて上限がない。

先述したように、通常、外国公務員への贈賄は、事業獲得などの利益獲得を狙って行われるものである。そのため、海外腐敗行為防止法に違反した企業のうち、利益を獲得していない企業がいる可能性は極めて低いと考えられる。したがって、海外腐敗行為防止法違反の4つのタイプの罰則のうち、贈賄禁止条項違反の民事罰を除く、①贈賄禁止条項違反の刑事罰、②会計処理条項違反の刑事罰、③会計処理条項違反の民事罰の3つのタイプの罰則には、実際には、ほとんど上限が科せられないと考えられる。実際、後述するように、海外腐敗行為防止法違反を犯した企業に科せられる刑事罰金・民事課徴金の総額は、近年1億ドルを超えることがほとんどである。

第2節 海外腐敗行為防止法と倫理・コンプライアンス・プログラムの関係

第1項 海外腐敗行為防止法の摘発の強化と厳罰化

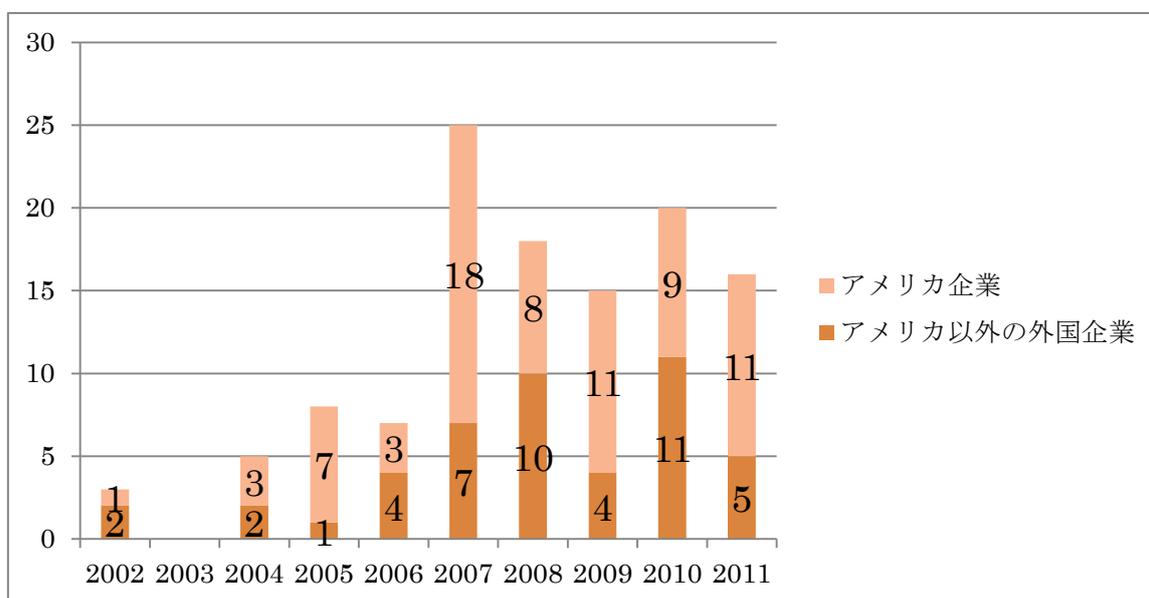
海外腐敗行為防止法の規制の対象は、会計処理条項が上場企業 (issuers) のみであり、贈賄禁止条項が①上場企業に、②国内企業 (domestic concerns)、③アメリカ国内で違反を犯したそのほかのいかなる者 (any person) を加えた3つの主体である⁵。上場企業には、アメリカで上場する外国企業も含まれる⁶。アメリカで上場していない外国企業が、贈賄禁止条項に問われるのは、その企業がアメリカ国内で違反を犯した場合や、アメリカ子会社が不正を働き、その親会社として不正に関与していたり、その子会社が親会社の代理人として不正を働いたと政府当局に評価されたりした場合などである。

また、会計処理条項に関しては、アメリカで上場する企業のみが対象となるものの、この上場企業は連結対象の子会社ないし関連会社の違反に対しても責任を問われるとされている。この連結対象の子会社ないし関連会社には、海外で設立した子会社やジョイント・ベンチャーなども含まれる。

海外腐敗行為防止法の摘発は、1977年の制定当初はほとんど行われなかったものの、近年、急激に増加している。海外腐敗行為防止法の摘発案件数は、2002年から2004年にかけては6~7件程度であったが、2005年と2006年にはどちらも13件となり、2007年には38件へと増加している。2008年には、25件と一時的に低下したが、その後2009年43件、2010年47件と再び増加した（Shearman & Sterling LLP, 2011, i）。

海外腐敗行為防止法の摘発の強化は、アメリカ企業のみならずアメリカ国外の外国企業に対しても見られる現象である（図表6-2）⁷。

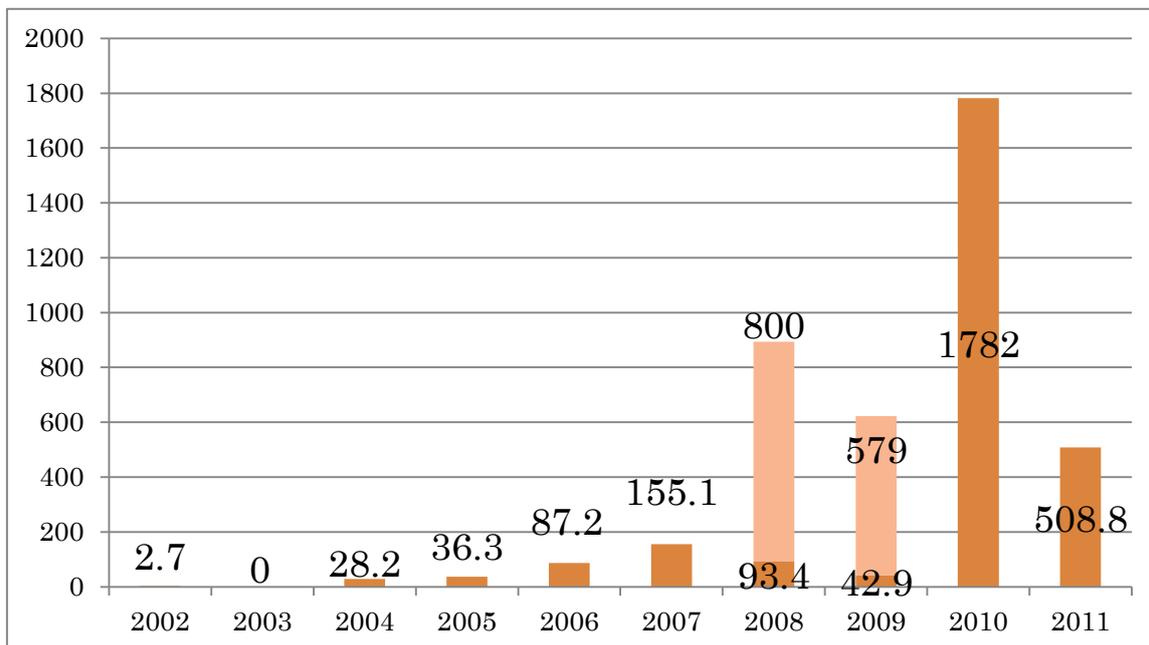
図表 6-2：海外腐敗行為防止法違反で摘発された企業数の変遷（2002年以降）



出典：Shearman & Sterling LLP, 2011, vi に、Shearman & Sterling LLP, 2012, vi のデータを加えて作成。

さらに、海外腐敗行為防止法に違反した企業に科される罰金・課徴金の金額も、近年急激に高額化している（図表6-3）。2008年のシーメンスの罰金・課徴金は合計8億ドル（課徴金3億5,000万ドル、刑事罰金4億5,000万ドル）、2009年のハリバートン/KBRの罰金・課徴金は5億7,900万ドル（課徴金1億7,700万ドル、刑事罰金4億,200万ドル）であった（甲斐, 2011, 64 ページ）。海外腐敗行為防止法施行後の最初の25年間の罰金・課徴金の総額は100万ドルを超える程度であったものの（梅田, 2011, 130 ページ）、摘発案件数や高額な罰金の適用数の増加により、2010年の罰金・課徴金の総額は過去最高の17億8200万ドルにも上っている。高額な罰金・課徴金が科されるケースは、常態化しており、実際2008年のシーメンスの事例以降、1社で罰金・課徴金が1億ドルを超えるケースが毎年少なくとも1件は起きるようになっている。

図表 6-3：企業に対する刑事罰金・課徴金の総額の近年の推移（単位：100 万ドル）



※2008年と2009年のみ、シーメンスAGの罰金8億ドルとハリバートン/KBRの5億7,900万ドルを、色を変えて示している。

出典：Shearman & Sterling LLP, 2012, op.cit., viii.

海外腐敗行為防止法の摘発強化と罰金・課徴金の高額化は、アメリカ企業のみならず、アメリカ国外の企業にとっても、非常に大きなコンプライアンス・リスクである。2010年の企業に科された罰金・課徴金の内訳をみると、フランスのテクニップ (Technip)、オランダのスナムプロゲッティ (Snamprogetti)、ドイツのBAEの3社がそれぞれ3億5000万ドルを超える金額を支払い、これら3社で2010年の総額の2/3に相当する11億ドルを支払っている。加えて、ダイムラー、パナルピナ (Panalpina)、アルカテル (Alcatel) の3社もそれぞれ1億ドル近い罰金・課徴金を支払っており、これらアメリカ国外企業6社だけで2010年の罰金・課徴金の総額の80%分を支払ったことになる (Shearman & Sterling LLP, 2011, ii)。

とりわけ、アメリカ国外出身の外国企業は、アメリカ企業と異なり、出身国でも有罪に問われ高額な罰金・課徴金を支払う可能性がある。2008年に海外腐敗行為防止法違反で8億ドルもの罰金・課徴金を科されたシーメンスは、ミュンヘン検察庁に対しても、総額5億9600万ユーロの支払いに合意している⁸。さらに、自然人の刑罰においても、外国企業の役員が禁固刑や身柄拘束といった重い実刑を科されるケースが複数ある。たとえば、中南米での贈賄行為に対する隠蔽工作を講じていたブリジストンの国際営業部長は、2008年に拘禁2年と罰金8万ドルを科せられている⁹。

第2項 罰金の算出方法と倫理・コンプライアンス・プログラムの関係

本項では、海外腐敗行為防止法と倫理・コンプライアンス・プログラムのコンプライアンス・リスクの関係について分析する。第5章で述べたように、量刑の算出方法について規定した連邦量刑ガイドラインでは、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の有無によって、企業の量刑の程度が大きく左右されると規定されている。

連邦量刑ガイドラインでは、罰金は基本罰金に有責性スコアの点数ごとに設定された数値の範囲内の値（＝乗数）をかけて算出されるとされている。有責性スコアは、①効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムの存在（3点減点）、および②（a）当局への自己報告、（b）調査協力、（c）責任の明示された承認と肯定的な承諾の3つの実践の程度（3つ全てで5点減点、（b）と（c）のみで2点減点、（c）のみで1点減点）の2種類の要因によって、減点されることができる。これらの減点要因を全て満たした企業とそうでない企業では、罰金の金額の大きさは大きく変化する。たとえば、有責性スコアが8点の場合と0点以下の場合では、乗数の差は最低8倍変化することになる。

とはいえ、第5章の図表5-3で示したように、経営者や取締役といった上級役員が不正に参加したり、不正を見逃したり、不正について故意に把握しようとしなかったりした場合には、効果的なコンプライアンス・倫理・プログラムを設置していたことによる有責性スコアの3点の減点は受けられないとされ、逆に5点が加点されることになる。海外腐敗行為防止法違反の刑事罰金の金額も、この連邦量刑ガイドラインの規定に則って算出されることになる。そのため、海外腐敗行為防止法違反の刑事罰金の金額の大きさも、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況や運営担当者の機能の実際等により大きく左右されている。

たとえば、2008年のシーメンスのケースでは、基本罰金は8億4350万ドル、有責性スコアは8点（乗数の範囲1.6～3.2）と評価されたため、罰金は13億5000万ドル～27億ドルの間と評価された¹⁰。もっとも、シーメンスは、今回の不正でアメリカや諸外国でも多額の罰金・課徴金を支払っていることや、その後のコンプライアンスの改善への積極的な取り組みなどが考慮され、科された罰金は4億5000万ドルとされた。

シーメンスは、第8章で分析するようにコンプライアンス・プログラムを有していたが、コンプライアンス・オフィサーが経営者の部下で無機能化していた。さらに、執行役会メンバーを初めとする上級役員が不正に関与していた。このことから、コンプライアンス・プログラムの導入による3点の減点措置が受けられず、むしろ有責性スコアは5点加点された。また、不正の発覚も自己申告によるものではなかったため、受けられた減点措置は①調査協力、および②責任の明示された承認と肯定的な承諾の2つを実践したことによる2点だけであった。もしシーメンスが、CCOが有効に機能し、連邦量刑ガイドラインで規定された減点措置を全て受けられていたとしたら、有責性スコアは-3点であり、その乗数は0.05～0.20の間になり、罰金は4217万5,000ドル～1億6870万ドルの間となっていたはずである。

また、2009年のハリバートン/KBRのケースでは、同社の不正による利得額は2億3550万ドルと評価され、これが基本罰金となった。ハリバートン/KBRはシーメンスと同じく、上級役員が不正に関与していたとして、コンプライアンス・プログラムの導入による3点の減点措置が受けられず、逆に有責性スコアは5点加点された。また、不正の発覚も自己申告によるものではなかったため、受けられた減点措置は①調査協力、および②責任の明示された承認と肯定的な承諾の2つを実践したことによる2点だけであった。このことにより、有責性スコアはシーメンスと同じ8点（乗数の範囲1.6～3.2）であり、罰金は3億7680万ドル～7億5360万ドルの間とされ、最終的に4億200万ドルとなった¹¹。

第3節 SOX法の内部通報に関する規定

2002年、アメリカでは、2000年代初頭の粉飾決算や監査法人との癒着といった一連の企業不祥事を背景に、企業統治の強化によるアメリカ資本市場の信頼回復・投資家保護を目的としたSOX法が制定された。同法は、以前は5年であった証券詐欺や虚偽記載による禁固刑の刑期をそれぞれ25年と20年にまで引き上げたり、不正に係わった経営者の他企業の経営者への就任を禁止したりなど、コンプライアンス違反の厳罰化を規定した（出見世、2003a, 59-60ページ）。

SOX法は、外国企業も含めたアメリカで上場する企業に対して適用される法律である。SOX法では、アメリカで上場する企業に対し、監査委員会の設置と同委員会への匿名の内部通報制度の設置が義務付けられている（SOX法§301）。そのため、SOX法は、監査委員会と内部通報制度の世界的な普及に大きく貢献し、同法の制定以降、内部通報制度に対して批判的なフランスなど、世界各国で内部通報制度についての議論が活発化した¹²。

また、SOX法は、その307条において、弁護士（attorneys）の内部通報義務が明記されている。まず、弁護士が不正を把握した場合には、ジェネラル・カウンセルやCCOなどの最高法務責任者（chief legal counsel）、CEO、またはこれらに相当する人物に通報することが求められている（SOX法§307.(1)）。そして、これらのオフィサーへの内部通報が有効に機能しなかった場合には、①監査委員会、②独立取締役だけで構成されるその他の取締役会内委員会、③取締役会のうちいずれかへ内部通報することが要求されている（同§307.(2)）。

また、SOX法では、内部通報者に対する報復も厳格に規制されている。上述した弁護士による内部通報も含め、内部通報者に対する報復は、806条（民事規定）と1107条（刑事規定）で禁止されている。保護の対象となる内部通報は、監査委員会への通報に加えて、政府役人への通報、SECへの通報、株主による訴訟手続き、メディアへのコンタクト、会計監査人による積極的な調査など幅広い。

民事規定として、未払い賃金（back pay）、復帰までのコスト、弁護士費用などが全て保証されるほか、「特別の損害（special damages）」として、精神的ストレスなど非経済的損害も金銭的保護を算定するに当たって換算される。保護を受けるには、報復後、内部通報

者は 90 日以内に労働省へ通報しなければならない。そして、労働省は通報後 180 日以内に保護の対象として適格か否かを決定しなければならない。

次に、刑事規定として、意図的に報復を行った者は罰金ないし 10 年以下の懲役またはその両方が科される。報復禁止の対象は、連邦法に対するあらゆる法律違反についてのディスクロージャーとされており、従業員による内部通報だけに限定されるものではない。また、内部通報を巡る民事訴訟で敗北した当該企業の雇用者は、継続する刑事訴訟に対して個人的な責任を追及されることになりうる。さらに、SOX 法は、その 3 条で、SOX 法違反は 1934 年証券取引所法違反と同様の厳しい罰則が科されるとしている。

第4節 イギリスの贈収賄法のコンプライアンス体制の促進要素

第1項 イギリスの贈収賄法の内容と処罰規定

アメリカと並んで外国公務員に対する汚職規制の厳格化を進めているのがイギリスであり、2010 年には世界で最も厳格な汚職規制である 2010 年贈収賄法（Bribery Act 2010、以下、贈収賄法という）が成立している。同法が規制する不正行為は、海外腐敗行為防止法が規制する①外国公務員に対する贈賄（贈収賄法§6）に、②贈賄（同§1）、③収賄（同§2）、④贈賄行為を防ぐ措置の懈怠（同§7）を加えた 4 つである。同法に違反した場合、自然人には 10 年以下の懲役と無上限の罰金のいずれかまたはその両方が科され、また法人には、上限の無い罰金が科されることになる（同§11）。

贈収賄法では、海外腐敗行為防止法とは異なり、チップなどのファシリテーション・ペイメント、製品・サービスの説明や販売促進、契約履行に関する費用の支払いも禁止されている（新城, 2011a, 32-33 ページ）。ファシリテーション・ペイメントとは、チップのように「裁量の余地のない日常的な公的業務の円滑化等の目的で行う少額の支払い（森本, 2009, 32 ページ）」のことである¹³。イギリス政府はファシリテーション・ペイメントの根絶を長期目標にしており、イギリス法務省も現地の法令・判例で認められた支払い以外を原則禁止している（光明, 2011, 1243 ページ）。

その他に、海外腐敗行為防止法では罰金の上限は、不正行為による利得または損害の 2 倍までとされているが、贈収賄法では法人の罰金に上限が定められていない。加えて、今後は、2006 年公共契約規制に基づき、先述した贈賄防止措置の懈怠の罪（以下、贈賄防止措置懈怠罪という）を犯した企業に対して、自動的かつ永久的に EU の公的調達契約に関する参加資格をはく奪するという措置が取られるようになる可能性もある（西垣・本間, 2011, 52 ページ）。

イギリス国外の企業にとっても、贈収賄法は、非常に大きなコンプライアンス・リスクとなりうる。まず、贈賄罪、収賄罪、および外国公務員に対する贈賄罪の場合、その犯罪行為を承認または黙認した企業の株主または上級役員も、その直接的な違反者と同等の罪に問われる（光明, 2011, 1243 ページ、西垣・本間, 2011, 52 ページ）。ここでいう「上級役員」の概念は非常に範疇が広く、組合員、取締役、支配人、秘書役、またはこれらと類

似する立場を有する者が含まれる。また、贈賄防止措置懈怠罪に関しては、イギリスで設立・組成された企業のみならず、イギリスで事業の全部もしくは一部を行っている法人・パートナーシップに対しても適用されうるとされている（贈収賄法§7）。

第2項 イギリスの贈収賄法の6つの基本原則とコンプライアンス体制

贈収賄法の贈賄防止措置懈怠罪を免れるないし低減するには、「十分な手続き（adequate procedures）」の実施が必要である（西垣・立石，2011，22 ページ）。「十分な手続き」の内容は、2011年3月現在、イギリス法務省が最終指針として公表している。この指針は普遍的・定言的な性格を持つものではないものの、贈収賄法は適用範囲が広く、また上限の無い罰金や10年以下の懲役など罰則が重いいため、イギリス国内外の企業にとって大きな参考となるだろう。最終指針では、「十分な手続き」の以下の6つの基本原則が示されている¹⁴。

- ① リスクに見合った手続き
- ② 経営陣による関与
- ③ リスク評価
- ④ デュー・ディリジェンス
- ⑤ 方針及び手段の伝達（必要な研修の実施などを含む）
- ⑥ モニタリングと見直し

第1の原則は、リスクに見合った手続きである。そこでは、贈賄行為の防止のためにとるべき手続は、①企業の性質、規模、事業の複雑さ、直面している贈賄のリスクの度合いに見合っていること、および②明確で、実務的かつ利用しやすく、効果的に実施されるべきであることが要求されている¹⁵。このリスクに見合った手続きの実践には、第3の原則であるリスク評価が必要であり、これを基に、贈賄防止の目的に沿った現実的かつ実務的な手続が実施されることが求められる。

第2の基本原則は、経営陣による関与である。ここでいう経営陣とは、取締役会、所有者、またはそれ以外の同等の立場にある者であるとされている。経営陣の関与には、①贈賄行為を拒否する組織の考え方の内外への周知、②贈賄行為防止のための手続導入への適切な関与などが挙げられる。最終指針では、経営陣の適切な関与形態の例として、小規模団体においては経営陣による贈賄防止手続導入への直接的な関与が、大規模団体においては方針策定、コンプライアンス体制の構築、継続的なモニタリング・見直しなどに最終的な責任を負うことが挙げられている。

第3の原則はリスク評価である。リスク評価の対象となる範囲は、カントリーリスク、取引や事業セクター特有のリスク、適切な研修制度、知識ならびに経験の欠如、報酬体系から生じるリスクなど幅広い。リスク評価は定期的に行われ、結果も記録・周知されるべきである。最終指針では、リスク評価は、営利団体の規模、組織体制、事業の性格などに見合ったものであるべきとされている。

第4の原則は、デュー・ディリジェンスである。デュー・ディリジェンスとは、適正な

注意や評価などと訳され、ここでは、自社の贈収賄のリスクや違反防止の取り組みなどの現状を精査することと理解できる¹⁶。最終指針では、デュー・ディリジェンスのプロセスや方法は、当該組織の贈収賄リスクの現状に見合ったものでなければならないとされている（新城, 2011a, 27 ページ）。たとえば、贈賄行為が行われる可能性が低い状況下では、簡略化した手続きのみで十分とされ、逆に可能性が高い場合には厳格なデュー・ディリジェンスが求められるということである。

第 5 の基本原則は、方針及び手段の伝達（必要な研修の実施などを含む）である。ここでは、贈賄行為防止に関する方針及び手段を、リスクに見合った内外における伝達手段を通して、当該営利団体全体に浸透・周知徹底させることが要求されている。ここでいう伝達には、特定の方針・手段の実施や研修といった内部に対する伝達と、行動指針の公表といった外部に対する伝達の両方が含まれる。もっとも、第 5 の原則の実践における伝達制度の導入に際しては、それは単なる形式的なものではなく、組織構成員間での価値観の共有も伴うものでなければならないだろう。

最後に、第 6 の基本原則は、モニタリングと見直しである。ここでは、営利団体が贈賄行為防止手続のモニタリングと見直し（必要に応じては改善策）を実施することが求められている。ここでいうモニタリングと見直しには、社内の方針や手段などの定期的なモニタリングと見直し、そして現地の政策の変更や贈賄行為の発覚といった外部的な要因に対する不定期の見直しの両方が含まれる。モニタリングと見直しの手段としては、そのための仕組みの構築や、研修参加者からのフィードバック、外部機関からの評価や助言などがある。

おわりに

本章では、アメリカの海外腐敗行為防止法と SOX 法の内部通報に関する規定、イギリスの贈収賄法にかかわる、欧米企業にとってのコンプライアンス・リスクについて分析した。

1977 年に制定された海外腐敗行為防止法違反の摘発は、近年急速に増加しており、アメリカ国外の企業に対しても 1 億ドル超の罰金・課徴金など厳罰が科されることが少なくない。また、SOX 法でも、アメリカで上場する外国企業は監査委員会への匿名の内部通報制度を設置することが義務付けられている。また、イギリスの贈収賄法も、国内企業のみならず外国企業に対しても、上限の無い罰金などを科することができる厳しい内容となっている。

このような中で、英米の法規制強化に共通している点は、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入による罰則の減免制度である。第 5 章で述べたように、アメリカでの量刑はこのプログラムの導入状況によって減免される。また、イギリスの贈収賄法が規定する贈賄防止措置懈怠罪も、倫理・コンプライアンス・プログラムや経営者の積極的な参画といった「十分な手続き」の導入が抗弁となるとされている。

以上の事実から、アメリカとイギリスにおける規制強化の動きは、これらの国の企業の

みならず、ヨーロッパ大陸国の企業にとっても大きなコンプライアンス・リスクであることは明らかである。次章以降では、本研究の欧米の倫理・コンプライアンス・プログラムに関する2つの問いを検証するために、ヨーロッパ各国の取組みについて分析していく。

注

¹ U.S. Department of Commerce, International Trade Administration (2004) *Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies*, http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf, p.271.

² 以下の外国公務員贈賄防止条約の制定までの推移については、梅田（2011）を参照のこと。

³ Ehlermann-Cache, N. *The Impact of the OECD Anti-Bribery Convention*, OECD, <http://www.oecd.org/mena/investment/41054440.pdf>, 2015年1月27日アクセス。

⁴ 合衆国法典には、刑事罰に関して、違反者が違反により金銭的な利益を獲得した場合、または第三者に対して金銭的な損失を与えた場合には、その違反の罰金（fine）について定めた法律の規定とは異なる罰金の上限が科されると規定する代替的罰金条項がある。この条項は、違反者が違反により金銭的な利益を獲得した場合、または第三者に対して金銭的な損失を与えた場合には、その違反者に科される罰金の上限がこれらの利得額ないし損失額の最大2倍以下にまで引き上げられると規定している（18 U. S. C. §3571(d)）

⁵ 海外腐敗行為防止法の規制対象については、以下を参照のこと。The Criminal Division of the U.S. Department of Justice & the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012) *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.

⁶ 海外腐敗行為防止法の対象となる外国企業は、2011年12月31日時点で965社にも上る。Ibid., p.11.

⁷ 2006年から2007年にかけての急増の理由の解明は今後の課題である。

⁸ SEC (2008a) *Securities and Exchange Commission v. Siemens Aktiengesellschaft*, Civil Action No. 08 CV 02167 (D.D.C.), <http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2008/lr20829.htm>.

⁹ ブリジストンの事例については、梅田、前掲書、133ページ。

¹⁰ Department of Justice (2008b) *Department's Sentencing Memorandum*, <http://www.justice.gov/opa/documents/siemens-sentencing-memo.pdf>, p.12.

¹¹ Department of Justice (2009) *Plea Agreement, Criminal No. H-09-071*, pp.10-11.

¹² フランスの内部通報制度については、第9章で詳述する。

¹³ 海外腐敗行為防止法では、チップや仕事の達成に対する少額の謝礼などはファシリテーション・ペイメントとして認められたとしても、事業獲得のための支払いは禁止されている（樋口、2010、87-88ページ）。

¹⁴ 以下の内容は、特に注がない限り、以下を参照のこと。新城、2011a、26-27ページ。

¹⁵ 最終指針における「手続」は、①贈賄防止のための方針と、②それを実施するための手段の両方を含む概念として用いられている。指針 commentary 1.1

¹⁶ デュー・ディリジェンスの意味については、第1章第1節を参照のこと。

第7章 イギリス企業の倫理プログラムの現状と課題

はじめに

本章以下では、国際比較のために、①法規制、②倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況、③同プログラムの運営担当者と経営者の権力関係、④同プログラムの監督機関の現状と課題の解明という可能な限り共通の視点から、ヨーロッパ各国の現状分析を行う。本章では、イギリスの現状を分析する。イギリスでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理プログラムなどと呼ばれ、導入が進められている。

第1節 イギリス企業の倫理プログラムの推移と現状

第1項 イギリスのコンプライアンス・企業倫理に関する法規制

第6章で検討したように、英米の規制強化は、イギリス企業がアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を推し進める大きな動機となっている。とりわけ、世界で最も厳格な外国公務員への贈賄防止規制が制定されている国だけあり、イギリスでは外国公務員への贈賄防止に対する関心が近年急激に高まっている。FTSE350社¹のうち、賄賂、腐敗防止、ファシリテーション・ペイメントを重要な倫理的課題事項とする企業の比率は、2004年46%（第6位）、2007年79%（第3位）、2010年83%（第1位）と急激に増加している（Webley et al., 2011, p.22）。

イギリス国内でも、大規模な企業不祥事が続発した1990年代後半以降、コンプライアンス・企業倫理に関する規制が強化されてきた。1998年に成立した公益開示法（Public Interest Disclosure Act）では、内部通報を理由とする解雇が禁止された。また、2000年の年金法の改正では、年金基金にSRIが要求されるようになったため、倫理綱領を策定する企業が増加した（出見世, 2003b, 91ページ）。なお、2010年に策定されたイギリス企業統治規範（the UK Corporate Governance Code）でも、株主が理解可能な会社の価値観の策定と公表（イギリス企業統治規範§A1 Supporting Principles）、監査委員会による内部通報の仕組みの検討（同§C.3.4）などが要求されている。

第2項 イギリス企業の倫理プログラムの推移と現状

イギリスでは、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理プログラム（ethics program）などと呼ばれ、導入が進められてきた。イギリスの企業倫理研究所（Institute of Business Ethics）は、これまでイギリス企業の倫理プログラムの整備状況を定期的に調査してきた²。図表7-1は、企業倫理研究所の調査結果を基に、FTSE350社の倫理プログラムの整備状況の推移と現状を示したものである。

FTSE350社における策定から5年以上が経過した倫理綱領を有する企業の割合は、2001年から2010年までの10年間で、54%から66%へと増加している。また、2010年の倫理綱

図表 7-1 : FTSE350 社の倫理プログラムの推移と現状 (単位 : %)

	1995	1998	2001	2004	2007	2010	
企業倫理綱領							
①策定から5年以上経過	N.A.	N.A.	54	52	64	66	
②取締役会レベルでの検討	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	84	91	
③雇用契約上の遵守の要求	46	42	53	62	72	69	
研修制度	N.A.	約 47	約 41	約 47	約 72	60	
コミュニケーション制度							
内部への	①ウェブサイト上	N.A.	N.A.	N.A.	78	87	87
	②マニュアル/ハンドブック上	N.A.	N.A.	N.A.	59	70	51
	③専用ガイドブック/小冊子	N.A.	N.A.	N.A.	38	58	49
	④翻訳	N.A.	N.A.	N.A.	35	51	47
	⑤全社員へのハードコピーの配布	N.A.	N.A.	N.A.	55	46	30
外部への	⑥アニュアル・レポート上	N.A.	N.A.	N.A.	66	78	81
	⑦CSR 報告書上	N.A.	N.A.	N.A.	59	73	72
	⑧ウェブサイト上	N.A.	N.A.	N.A.	63	81	68
内部通報経路	66	70	74	88	96	100	
倫理監査	N.A.	N.A.	N.A.	59	82	76	

出典 : Webley et al., 2011 を基に筆者作成。

領を定期的に検討する企業の比率は、0~1年ごと49%、2~4年ごと24%、事業環境の変化に応じて随時16%、検討したことはない7%、そのほか4%と7割以上の企業が倫理綱領を定期的に検討していた (Webley et al., 2011, p.10)。検討の主体は、取締役会が91%と最も高い (Webley et al., 2011, p.11)。なお、約半数の企業で、経営陣が倫理綱領の確認と遵守を年に1度明言していた (Webley et al., 2011, p.19)。

倫理綱領が業績評価や契約先の選定などに活用されるケースも増加傾向にある。雇用契約に倫理綱領の遵守を含めている企業の割合は、1995年46%、2001年53%、2004年62%、2010年69%と年々増加している。また、倫理綱領を管理者の業績の評価基準に含んでいる企業の比率は41%で、懲戒処分において倫理綱領を考慮する企業も50%であった (Webley et al., 2011, p.19)。そのほかに、サプライヤーなどのビジネス・パートナーを、自社の倫理綱領の基準に基づいて選抜する企業の割合も83%と非常に多い (Webley et al., 2011, p.10)。

次に、倫理研修に関して、FTSE350社の倫理研修の実施率は、1998年の約47%から2010年の60%へと増加している。倫理研修の頻度は、一度だけ約18%、年に一度44%、2年ごと約7%、必要に応じて随時44%、倫理綱領の主な改定後33%であった。倫理研修を経営幹部に実施する企業は90%以上、新入社員に実施する企業も80%とかなり高いものの、全

従業員に対して倫理研修を実施する企業は 8.8%、全新入社員に実施する企業は 7.8%に留まっている。また、倫理研修の方法では、社内でのセミナーの開催が 78%と最も高い (Webley et al., 2011, pp.17-18)。

そして、倫理綱領の伝達に関して、内部への伝達方法の中では、ウェブサイト上での公開が 2010 年 87%と最も実施されている。他方、倫理綱領のハードコピーを全社員に配布する企業の割合は、2004 年の 55%から 2010 年の 30%へと減少している。また、外部への伝達手段としてはアニュアル・レポートと CSR 報告書が、それぞれ 81%と 72%で最も使用されている。とはいえ、外部への伝達は、単なる倫理綱領の公表よりも、ステークホルダーへの企業倫理に関するより具体的な情報公開の方が重要であると思われる。

だが、イギリス企業の外部への情報公開の内容は具体性が乏しいようである。企業倫理研究所の調査では、企業倫理に関する詳細なデータを CSR 報告書に記載したり、ステークホルダーへ直接配布したりするケースは少ないことが指摘されている (Webley et al., 2011, p.16)。また、2011 年の公認内部監査人協会 (Chartered Institute of Internal Auditors、以下、CIIA という) の調査によれば、FTSE100 社のうち、アニュアル・レポートで企業倫理について説明している企業の比率は 91%に上るものの、各制度の整備状況や研修の実施回数といった基準や成果についての定量的データを記載している企業は 8%だけであった (CIIA, 2011, p.4)。そのほかに、プライスウォーターハウス・コーパーズ (PricewaterhouseCoopers、以下、本文内簡易注においてのみ PwC という) の 2010 年の調査でも、内部通報の結果を公表している企業の比率は 17%にとどまる (PwC, 2011a, p.15) ³。

FTSE350 社の内部通報制度の設置率は、1995 年 66%、2001 年 74%、2004 年 88%と年々増加し、2010 年には 100%の企業が内部通報制度を設置している。なお、上述したプライスウォーターハウス・コーパーズの調査によれば、内部通報制度を 1 つ以上有する企業の割合は 98%であり、2 つ以上有する企業の割合は 91%であった。24 時間体制の通報窓口を設置している企業の割合は 73%、多言語での内部通報制度 55%、国外から国内への内部通報制度 58%、海外現地のヘルプライン 54%、文書化した内部通報手続の配布 81%であった。そのほかに、外部への内部通報経路を有する企業の比率は 66%であった (PwC, 2011a, pp.11-13)。

また、FTSE350 社のうち倫理監査を実施する企業の割合は 2010 年 76%と約 8 割の企業が実施していた。とはいえ、倫理監査の方法は、取締役会への不正行為の報告 79%、内部通報制度の活用 71%、従業員への調査 62%が多い一方で、外部監査を取り入れている企業は 26%と 3 割にも満たなかった (Webley et al., 2011, p.20)。

また、イギリス企業の倫理プログラムの整備は、公開企業および大企業ほど進展している。企業倫理研究所は、公開企業 282 社と非公開企業 492 社における倫理プログラムの整備状況を調査している。この調査によれば、各制度の導入比率は、倫理綱領は公開企業 84%、非公開企業 56%、内部通報制度は公開企業 72%、非公開企業 45%、相談窓口は公開企業 66%、

非公開企業 40%、倫理研修は公開企業 74%、非公開企業 44%であった。このように、公開企業は非公開企業よりも 20~30%高い整備率となっている (Webley & Werner, 2009, p.33)。

次に、企業規模別にみても、倫理綱領の策定率は、FTSE100 社では 2010 年 80%だが (Webley et al., 2011, p.8)、イギリス企業全体 (回答者数 791 人) では 2008 年 66%であった (Webley & Werner, 2009, p.32) 4。また、倫理研修の実施率は、FTSE350 社では 2007 年約 72%だが、イギリス企業全体では 2008 年 55%であった。そのほかに、2007 年の FTSE350 社の内部通報制度の導入率が 96%であったのに対して、2008 年のイギリス企業全体における匿名のホットラインの導入率は 49%だけであった。

本節では、イギリスのコンプライアンス・企業倫理に関する法規制や企業内での制度整備の現状について確認した。以下では、イギリスの倫理プログラムの運営と監督の現状について分析していく。

第2節 イギリス企業の倫理担当者の出自と独立性

英米の規制強化を背景に、イギリス企業の倫理担当者は、法律の専門家・専門部署によって兼任されているケースが少なくない。2010 年の FTSE350 社における倫理担当者の内訳は、会社秘書役・法務部門 41%、コンプライアンス部門 12%、CSR・会社責任部門 10%、人的資源管理部門 10%、取締役会・取締役会内委員会・CEO8%、内部監査・財務部門 8%、広報・渉外部門 6%、そのほか 12%であった (Webley et al., 2011, p.12)。このように、法律の専門家である会社秘書役・法務部門による兼任比率が最も高い現状にある。

会社秘書役の具体的な業務は法律で規定されていないものの、会社秘書役は取締役会のサポート役として、株主と企業の連携や取締役会業務の補佐、株主総会や取締役会の議事録の管理などを担当しているのが一般的である⁵。会社秘書役の設置は、非公開企業は選択制だが、公開企業は義務である (2006 年会社法§271)。会社秘書役は、当該企業の役員 (officer) であるが、この役員にはあらゆる取締役、管理者が含まれるため (同法§1121 (2)(a))、取締役や取締役でないジェネラル・カウンセルなどの経営幹部も会社秘書役になることができる。

会社秘書役・法務部門が同じカテゴリーに含まれているのは、両者が法律の専門知識を必要とする役職であることに加えて、イギリスでは両者の兼任が普及していることがあると思われる。両者の兼任のメリットとしては、会長や CEO への情報伝達、さらには会長と CEO 間の情報共有が効率的になることなどが指摘されてきた (Maurice, 2011, p.16)。もっとも、近年のコンプライアンス・リスクの高まりを背景に、大企業においては会社秘書役とジェネラル・カウンセルの分離が進展してきており、今日、FTSE100 社の 6 割が両者を分離している (Maurice, 2011, p.15)。

しかしながら、会社秘書役と法務部門は、法律に関する専門知識が必要という点では共通しているが、両者の経営者に対する独立性は、大きく異なるものである。会社秘書役はオフィサーであるものの、法務部長や専任の倫理担当者といったその他のオフィサーと比

べて、CEO よりも取締役会、とりわけ取締役会会長との結びつきが強い。たとえば、法務部門長であるジェネラル・カウンセルの最終的な報告先は CEO だが、会社秘書役の報告先は取締役会会長である (Maurice, 2011, p.15)。

また、イギリス企業統治規範でも、会社秘書役には、取締役会会長の指揮の下、取締役会、取締役会内委員会、また経営幹部と非業務執行取締役間での情報の共有を実現し、加えて、全ての企業統治に関わる問題について、取締役会会長を通して取締役会に助言する責任があるとされている (イギリス企業統治規範§B.5 Supporting Principles)。

会社秘書役の選任の権限を持つ機関を明記する法律はないが、会社秘書役の選任についての責任は法律上取締役会にあるとされている。2006 年会社法は、取締役会が、会社秘書役の任免に関して、会社秘書役の適格性を保証するための全ての合理的な段階を踏むことを要求している (2006 年会社法§273. (1)(2)(3))。また、2010 年イギリス企業統治規範でも、会社秘書役の任命と解雇は、取締役会全体の問題であるべきとされている (イギリス企業統治規範§B.5.2)。

イギリス大企業のほとんどでは、会長と CEO は分離され、独立非業務執行取締役が会長に就任している。そのため、会社秘書役が倫理担当者に就任している場合には、そのほかのオフィサーが倫理担当者に就任している場合よりも、倫理担当者の経営者に対する独立性は高くなるかもしれない。いずれにせよ、近年、イギリスでは、CCO の独立性と権限の乏しさに起因する不祥事が続発しており、イギリスにおいても、アメリカ同様、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の独立性を確保し、取締役会の監督機能を高めるといった企業統治的研究の視点は重要であると思われる。以下では、近年の不祥事のケースを通して、イギリス企業における倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の独立性向上の重要性について検討する。

第3節 イギリスの銀行不祥事とコンプライアンス体制の形骸化

第1項 HSBC グループの不祥事とコンプライアンス体制の形骸化

HSBC グループは、イギリスのロンドンに本社を構える世界最大の金融機関の 1 つである。HSBC グループの総資産額は 2 兆 5000 億ドルを超え、2011 年度の利益は約 220 億ドルにも達し、その顧客数は 8900 万人にも上る⁶。HSBC グループは世界 80 カ国に 7,200 店舗もの支店を構え、グループ全体の総従業員数は約 30 万人にも上る (USSPSI, 2012, p.13)。

HSBC グループは、2000 年以降、アメリカ子会社 HSBC Bank USA N.A. (以下、HBUS という) を介して、マネーロンダリング、ミャンマーやキューバといったアメリカで取引が禁止されている国々との違法取引、テロリストへの資金提供など、数多くの不正を行ってきた。アメリカ上院国土安全保障・政府問題委員会 (the U.S. Senate Permanent Subcommittee on Investigations、以下、USSPSI という) の調査によれば、HSBC グループによって行われたアメリカで取引が禁止されている国々との不正取引は、2001 年から 2007 年までの 7 年間で 2 万 8,000 件以上 (そのうち 2 万 5,000 件がイランとの取引)、総

額は197億ドルに上る（USSPSI, 2012, pp.113-114）。また、HSBCグループの銀行はアルカイダの資金源の1つとされているサウジアラビアの最大手銀行アルラジ銀行（Al Rajhi Bank）への送金業務も手掛けており、その総額は2010年時点で10億ドルに上るという（USSPSI, 2012, p.7）。

また、HSBCグループは、メキシコからのマネーロンダリングにも関与していたことが発覚している。メキシコのマネーロンダリングの60～70%はHSBCグループのメキシコ支店HSBC Mexico S.A. Banco（以下、HBMXという）の口座を通して行われたという（USSPSI, 2012, p.69）。HBMXを介したマネーロンダリングにもHBUSが深く関与しており、2007年から2008年にかけて、HBMXからHBUSへ送金された金額は年間で70億ドルに上った（USSPSI, 2012, pp.4-5）。

HSBCグループのコンプライアンス体制は、イギリス本社のコンプライアンス・オフィスを頂点に、各地域の地域統括会社にコンプライアンス・オフィスが置かれ、さらにその下に各国子会社のコンプライアンス・オフィスが配置されるピラミッド型の構造を採用している。もっとも、各国の現地子会社は現地企業の買収によって誕生したものがほとんどであり、汚職の慣行や風土が蔓延していた企業を買収して、その後もこれらの慣行や風土を払拭できずに継承してしまったケースも少なくなかった。

メキシコのHBMXは買収前の企業の腐敗した風土を継承したケースの代表例である。HBMXは2002年にメキシコの銀行バイタル（Bital）を買収して誕生したが、バイタルは買収以前からマネーロンダリングへの関与やコンプライアンス体制の甘さが問題視されていた。HSBCグループは、買収後、CCOやコンプライアンス・オフィスの設置などコンプライアンス体制の構築に努めたが、長年培われた腐敗の風土を変革することはできなかった（USSPSI, 2012, p.50）。

だが、HSBCグループのコンプライアンスへの取り組みは決して積極的なものではなかったと思われる。というのも、HSBCグループ全体を通して、コンプライアンス・オフィスに割り当てられていた運営のための資源と権限は非常に制限されたものであったからである。HBUSのコンプライアンス・オフィスは過度の人員不足に陥っており、配置されていたオフィサーの数は200人にも満たなかった。このような中で、HBUSのコンプライアンス・オフィサーは1カ月間で1人当たり平均3,800件もの通報事案に取り組みねばならない状態に陥っていた（USSPSI, 2012, pp.25-26）。中には、1週間で3万件もの通報に対処しなければならなかったオフィサーも8人いたという（USSPSI, 2012, p.29）。

このような限られた運営資源の中で、各コンプライアンス・オフィスのCCOはその他の部署も兼任しなければならなかった。北米地域統括会社である持株会社HSBC North America Holdings, Inc.（以下、HNAHという）のCCOは、同地域統括会社の法務部長のほか、HBUSのジェネラル・カウンセルを兼任していた。このCCOは、兼任の多さ故に極めて多忙で、コンプライアンス・オフィスのミーティングの欠席も目立ち、北米地域のコンプライアンスに関する問題について十分把握できていなかった。さらに、このCCOに寄

せられた報告・通報の内、1万7,000件を超える案件が放置されたままとなっていた (USSPSI, 2012, p.22)。

また、CCOの権限は極めて制限されたものであり、コンプライアンスへの取り組みは経営陣の意向次第という状態に陥っていた。不正が行われていた当時のHSBCグループのCCOは、アメリカ上院に対する証言の中で、同社のコンプライアンス・オフィスは相談役にすぎず、与えられていた権限も、相談、推奨、報告のみに制限されており、資源の割当てや雇用、報酬、解雇といったコンプライアンス体制の最終的な権限や意思決定は各国・地域の子会社に委ねられていたと述べている (Bagley, 2012, p.3)。

HSBCグループの経営陣は、業績向上とコスト削減を重視するあまり、コンプライアンスへの取り組みを極めて軽視していた。HBMXの子会社買収の際に同社のコンプライアンス・リスクの査定が適切に行われていたのかも疑問であり、2005年には、HBMXのコンプライアンス・オフィサーによる議事録の改ざんや政府当局への虚偽報告などが発覚している (USSPSI, 2012, p.69)。CCOの人選も適切に行われず、2007年から2009年にかけてのHBUSのCCOには、法律の専門知識や職業経験を全く持っていない人物が、複数の兼任先を抱えた状態で就任していた。

また、HBUSは、2008年に自社のコンプライアンス体制の欠陥を政府当局から批判されたが、HBUSのCOOやHSBCグループの経営幹部 (senior management) は、2008年以降のコンプライアンス・オフィサーの新規採用の凍結を決定した。再度、マネーロンダリングを監督する通貨監査局 (the U.S. Office of the Comptroller of the Currency) の指摘を受け、2010年までにHBUSのコンプライアンス・オフィスへ400人の人員が投入されたが (USSPSI, 2012, p.30)、同オフィスは2010年から2011年までCCOが不在という状態であった (USSPSI, 2012, p.25)。

このようにCCOの独立性と権限が極めて制限されている中で、HSBCグループのコンプライアンス体制は完全に形骸化しており、CCOは無機能化していた。HSBCグループの不正は、経営陣も承知の上で行われており、実際、HSBCグループの親会社と子会社の間で不正取引についてやりとりされたメールが複数残されている (USSPSI, 2012, pp.120-121)。さらに、2008年に北米地域本部の監査委員会へ内部通報を行った当時のHBUSのCCOは、この内部通報の翌月に解雇されている (USSPSI, 2012, p.21)。

第2項 スタンダード・チャータード銀行とパークレイズの不祥事

本来コンプライアンスの確立に努力すべきCCO自身が、経営者と結託して不正に積極的に関与していた事例も複数見られる。2012年に、アメリカのニューヨーク州金融サービス局 (New York State Department of Financial Services (以下、NYSDFS という)) の調査により、スタンダード・チャータード銀行が、2001年から2010年にかけて、イランの中央銀行や国営石油会社などと約6万件、総額2,500億ドルもの不正取引を行ってきたことが発覚した (NYSDFS, 2012)。

スタンダード・チャータード銀行のジェネラル・カウンセルと CCO は、不正の発覚に機能しないどころか、不正に積極的に関与し、隠蔽工作を主導してきた。アメリカでは、1995年に、アメリカの銀行とイランの取引が禁止されたが、その際に、スタンダード・チャータード銀行のジェネラル・カウンセルは CCO に対して、内密に同行のアメリカ支部を介したイランとの取引を続けるよう指示したという (NYSDFS, 2012, pp.8-9)。スタンダード・チャータード銀行では、イランとの不正取引は「プロジェクト・ガゼル」と呼ばれていた。2005 年にも、スタンダード・チャータード銀行のジェネラル・カウンセルと CCO はミーティングを開き、アラブ首長国連邦支部の元 CEO がアメリカ支部の CEO に就任した際も、この就任によるイランとの不正取引の発覚リスクについて検討していた (NYSDFS, 2012, pp.16-17)。

また、LIBOR の不正操作に関して最初に虚偽申告が発覚したバークレイズでも、コンプライアンス・オフィサーが不正に関与していた。不正の発覚前に、同社のコンプライアンス・オフィス「the Group Head of Compliance」は、3 度も LIBOR の虚偽申告についての内部通報を受けていたが何の対応も行わず、通報の事実すら他の管理者に伝達していなかった (House of Commons Treasury Committee, 2012, p.8)。さらに、政府当局による LIBOR の不正の調査の際にも、バークレイズの上級コンプライアンス・オフィサーは、自行の不正への関与を否定し、その後、自行の関与についての社内調査も行わなかったという (Commodity Futures Trading Commission, 2012, p.22)。

また、イギリス政府当局の金融サービス機構 (Financial Services Authority) ⁷⁾ は、バークレイズの独立非業務執行取締役への内部通報制度の未整備も問題視している (House of Commons Treasury Committee, 2012, p.20)。同行では、コンプライアンス・オフィスへの内部通報経路しか整備されておらず、同オフィスへ寄せられた通報は全てジェネラル・カウンセルと社長 (Chief Executive) へ報告されたのちに処理されていた。コンプライアンス・オフィスによる監査委員会および企業統治と内部統制を専門とする統治統制委員会 (Governance and Control Committee) への定期的報告も行われていたが、不正に関与していた同オフィスから独立性の高い監査委員会へ不正の事実が伝えられることはなかった。

本節の 3 つの銀行不祥事の事例分析から、イギリスにおいても、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督に関し、アメリカで議論されているような企業統治の観点からの改革が重要であることは明らかである。たとえば、倫理・コンプライアンス・プログラムを導入しても、そこに十分な権限や資源が割り当てられ、十分な監督が行われていなければ、形骸化のリスクが非常に高いことはイギリスにおいても同じである。

第3項 倫理プログラムの運営担当者だけに焦点を当てた改善策

本節で検討したような不正の防止には、倫理プログラムの運営担当者の地位の向上や、十分な権限や資源の割当てなどが不可欠であるだろう。たとえば、実質的に経営者の部下であるジェネラル・カウンセルや CCO ではなく、取締役会会長との結びつきが強い会社秘

書役が倫理担当者を兼任するだけでも、経営者に対する独立性をある程度高めることができるかもしれない。

また、先述したように、会社秘書役とジェネラル・カウンスルの分離が進展している状況を踏まえれば、倫理担当者の地位を取締役にまで引き上げることが重要であるかもしれない。このことに関して、近年、ヨーロッパ各国では、法務担当者の権限を高めることを目的とした法務担当取締役（Legal Director）の導入も進められている（Thierfelder, 2011, p.11）。イギリスでも、業務執行取締役として、CEO と財務担当取締役に加えて、法務担当取締役に任命する傾向が高まってきている（Maurice, 2011, p.16）。

とはいえ、これらの倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者だけに焦点を当てた改善策は、取締役会の独立性と監督機能の高さが伴わない限り実効性が乏しいだろう。会社秘書役の独立性の高さは、取締役会、とりわけ取締役会会長の独立性の高さを前提としており、取締役会会長の独立性が低ければ、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者である会社秘書役ないしその他のオフィサーの独立性もこれに伴い低下する。

また、運営担当者が取締役の地位に就いたとしても、経営者に対する独立性が乏しかったり、きちんとした監督が行われていなければ、経営者の暴走を抑止する上で逆効果となる恐れがある。したがって、イギリスにおいても、倫理担当者の独立性と権限の改善策は、取締役会の監督機能の改善とは別個に議論されるべきではなく、両者は一体的に改革されるべきである。

第4節 イギリス企業の倫理プログラムの監督機関の現状と今後の課題

第1項 監査委員会中心の監督

最後に、イギリスの取締役会の現状について分析する。イギリスの倫理プログラムの監督は、アメリカなどと同様に、監査委員会を中心に行われている⁸。イギリス企業の倫理監査のほとんどは内部監査部門によって実施されており、FTSE350 社のうち内部監査部門が倫理監査に参加する企業の比率は 2010 年時点で 84%に上る（Webley et al., 2011, p.21）。内部監査部門の監督は監査委員会によって行われ、FTSE350 社では内部監査の監督を監査委員会が行う企業の比率は、2011 年時点で 92.4%であった（Grant Thornton, 2011, p.47）。なお、コンプライアンス委員会がない限りコンプライアンスを監督するのは監査委員会の役目であり、このことはイギリス企業統治規範にも明記されている（§ C.3.2）。

他方、倫理委員会の設置率は監査委員会と比べて極めて低い。今日、監査委員会は、イギリス大企業のほとんどで設置されているのに対して、倫理を専門とする倫理委員会を設置している企業の数はそれほど多くはない。FTSE100 社のうち上位 50 社（以下、FTSE50 社という）における 2010 年の倫理・社会責任委員会の設置率は 53%であったものの（Heidrick & Struggles, 2011, p.18）、FTSE350 社における全員が独立非業務執行取締役に構成される監査委員会の設置率は、2011 年時点で 91.8%である（Grant Thornton, 2011, p.46）。なお、第 3 章でも指摘したように、イギリスの企業倫理研究所は、監査委員会とは

別に、独立非業務執行取締役が委員長を務める CSR や倫理を専門とする取締役会内委員会への報告経路を確立する必要性を訴えている (Webley et al., 2011, p.12)。

第2項 取締役会の独立性

イギリスの会社機関構造は、取締役会が業務執行と監督を兼任する単層型の取締役会が採用され、取締役会が業務執行を担当する業務執行取締役と監督を担当する非業務執行取締役で構成されている。イギリスは、ヨーロッパで最初に企業統治規範が策定された国であり、取締役会の独立性はヨーロッパでも最高水準にある。

イギリスの企業統治規範では、§B.1.1 において、独立取締役は以下の項目に 1 つも当てはまらない人物であるとされている⁹。

- ① 過去 5 年間に於いて当該企業・グループ企業の従業員だったことがある者
- ② 過去 3 年間に於いて当該企業と重大なビジネス関係のある人物、ないしそのような企業のパートナー、株主、取締役、役員 (senior employees) だったことがある者
- ③ 取締役報酬以外の追加的報酬、取締役報酬における成果主義またはストック・オプションの採用、年金制度への参画などがみられる者
- ④ 当該企業の顧問、取締役、または役員と緊密な家族関係 (close family ties) にある者
- ⑤ 取締役の相互派遣関係にある企業または派遣先の企業の役員
- ⑥ 当該企業の株主代表取締役
- ⑦ 9 年間を超えて当該企業の取締役を務めた者

そして、取締役会の独立取締役の人数は、FTSE350 社では会長を除く取締役の半数、それ以外の比較的規模の小さい企業では最低 2 名と規定されている (イギリス企業統治規範 §B.1.2)。また、監査委員会 (同§C.3.1) と報酬委員会 (同§D.2.1) の独立取締役の人数は、ともに、FTSE350 社では最低 3 名、それ以外の比較的規模の小さい企業では最低 2 名と規定されている。加えて、指名委員会においては、企業の規模に関係なく、過半数を独立取締役とすることが規定されている。このように、イギリスは、アメリカやドイツ、フランスなどと異なり、独立取締役の比率を規定しているのは指名委員会と FTSE350 社の取締役会だけであることが特徴的である。もっとも、独立取締役の比率は 50%を上回っていることがほとんどである。2010 年時点で FTSE50 社における取締役会、報酬委員会、指名委員会における独立取締役の比率は、それぞれ 61%、92%、84%である (Heidrick & Struggles, 2011, p.44)。

加えて、取締役会会長は、その企業の規模に限らず、原則独立取締役でなければならないとされている (イギリス企業統治規範 §A.3.1)¹⁰。このよう中で、2011 年の時点で FTSE350 社のうち会長と CEO を分離している企業の割合は 96.3%に達している (Grant Thornton, 2011, p.39)。そして、FTSE350 社の上位 50 社においては、会長が独立非業務執行取締役

である比率も、2010年時点で73%に上る (Heidrick & Struggles, 2011, p.52)。

倫理・コンプライアンス・プログラムの中心的な監督機関である監査委員会も、ほとんどが独立非業務執行取締役で構成されている。FTSE350社の全員が独立非業務執行取締役で構成される監査委員会の設置率は、2004年、2005年、2006年、2009年が77%から89%の間であったのを除いて、2002年から2011年にかけて全て90%以上であった¹¹。また、2010年のFTSE50社の監査委員会の独立非業務執行取締役の比率は93%である (Heidrick & Struggles, 2011, p.44)。

このように、イギリス企業の取締役会では独立取締役の導入がかなり進展しているものの、取締役会の独立性は数値だけで測れるものではなく、疑問がないわけではない。たとえば、ある独立取締役の就任当初の独立性と、就任から2、3年、さらには4、5年が経過した後の独立性が同じであるとは限らない。また、イギリスでは、アメリカやフランス同様元従業員でも退職から5年経てば独立取締役として当該企業の取締役に就任できるが、この冷却期間を経た人物が必ずしも独立性が高いとは限らないであろう。このことから、数値のみならず権力関係などの実態分析を通して、個々の企業の取締役会の独立性の実態をさらに究明していくことは今後の課題である。

おわりに

イギリスでは、大企業や公開企業を中心に、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進展している。イギリスでは、このプログラムは、倫理プログラムなどとも呼ばれるが、その実態はアメリカ同様法律の専門家を中心に運営・監督されている。プログラムの運営担当者の多くは、会社秘書役やジェネラル・カウンセル、CCOなどによって兼任されており、その監督は監査委員会を中心に行われている。一方で倫理委員会の設置率は、イギリス大企業のほとんどで設置されている監査委員会とは比べ物にならない程低い現状にある。

本研究が重視する企業統治的研究の観点からは、イギリスでも重要であり、近年イギリスでは、CCOの独立性と権限が乏しいことに起因する不祥事が続発している。HSBCグループでは、コンプライアンスよりもコスト削減と財務業績の向上が優先されてきたため、CCOが不在であったり、少数のコンプライアンス・オフィサーに対して過剰な量の業務が課されていたりしたほか、アメリカ支社のCCOが北米地域統括本部に内部通報を行った際には翌月に解雇される事態も起きていた。さらに、スタンダード・チャータード銀行やバークレイズのジェネラル・カウンセルやCCOは、不正の発覚に機能しないどころか、不正に積極的に関与してさえいた。

イギリスは世界で最初に企業統治規範が策定された国でもあり、会長とCEOの分離や独立取締役の導入がかなり進展している。だが、イギリスにおいても、アメリカ同様、5年間の独立性の回復期間や9年間の独立性の持続期間などの妥当性など、独立性の基準についてはいくつかの疑問点がみられる。したがって、倫理・コンプライアンス・プログラムの

運営担当者を取締役会と結びつけるだけではなく、取締役会の監督機能そのものにも焦点を当てた改革は、イギリスにおいても重要であると思われる。

注

1 イギリスの FTSE350 社はロンドン証券取引所上場企業株価指数上位 350 社で構成されている。このうち上位 100 社で構成される FTSE100 社という指数もある。

2 FTSE350 社を対象とした歴代の調査の有効回答率は、それぞれ、1998 年 28% (アンケート送付先の数 177 名)、2001 年 43% (同 179 名)、2004 年 41% (同 196 名)、2007 年 34% (同 200 名)、2010 年 17% (295 名) である。有効回答率のみならず回答率も減少傾向にあり、このことは IBE も自覚している (Webley et al., 2011, p.47)。

3 全回答数 111 社のうち 73.9%がイギリス企業。

4 本段落の以下のイギリス企業全体のデータは全て、以下より引用。Webley & Werner, 2009, p.32.

5 企業設立局 (Companies House) は、一般的な職務として、株主総会と取締役会の開催通知、決議内容の文書化、会計文書のコピーの送付、同局への決議と合意のコピーの送付、議事録と全ての決議のコピーの管理、当局の会社記録の調査の保証、社印 (company seal) の使用・管理などを挙げている。BERR (2009) *Directors and Secretaries Guide—GBA1*, Companies House, <http://www.companieshouse.co.uk/about/pdf/gba1.pdf>, pp.8-9.

6 HSBC グループの事例については、USSPSI (2012) を参照のこと。

7 金融サービス機構は、1997 年の発足以降、英国唯一の市場監督機関として機能してきたが、2013 年に健全性規制機構 (Prudential Regulatory Authority) と金融行為監督機構 (Financial Conduct Authority) に分割された。健全性規制機構は、銀行などの預金受入機関、保険会社、一部の投資会社の計約 1,700 社における企業統治、リスク・マネジメント、資産運用などを監督する。他方、金融行為監督機構は、26,000 社にもものぼる全ての金融機関の金融行為を監督し、健全性規制機構の監督下でない、独立系金融アドバイザーやアセットマネジメント会社に対しては健全性の監督も行う。摘発の対象となる金融行為の例としては、インサイダー取引や相場操縦、消費者に対する詐欺行為などがある (津村, 2013)。

8 倫理・コンプライアンス・プログラムの監督が監査委員会中心であることは、ドイツとフランスでも同じである。このことについては、それぞれ、第 8 章と第 9 章について詳しく論じる。

9 イギリスの企業統治規範の遵守は上場規則として要求されているため、イギリス企業であっても、イギリス国内で上場していない場合には、企業統治規範を遵守する必要はない (Internal Market and Services, 2009a, p.29)。

10 CEO を取締役会会長として指名する場合には、大株主と相談し、なおかつ任命時とアニュアル・レポートにおいて、その理由を説明することが求められる (イギリス企業統治規範 §A.3.1)。

11 この文に挙げたデータは、Grant Thornton の歴代の調査データより引用。

第8章 ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの現状と課題

はじめに

ドイツでは、英米を中心とする世界的なコンプライアンス・リスクの高まりに対応するために、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、最初からコンプライアンス・プログラムとして導入が進められてきた。だが、ドイツでは、2000年代半ば以降、コンプライアンスの先進的企業と評価されてきたドイツ企業の不祥事が、外国公務員への汚職規制違反を中心に続発している。本章では、最初からドイツの倫理・コンプライアンス・プログラムがコンプライアンス中心であることを前提にドイツの現状を分析する。

第1節 ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの現状

第1項 ドイツ企業のコンプライアンス・プログラム導入の制度的背景

ドイツ企業は、本章までに検討した国外の規制強化への対応や、グローバル化に伴うコンプライアンス・リスクのグローバルな管理体制の導入の必要性の高まりを背景に、2000年代以降、コンプライアンス・プログラムの導入を進めてきた。なお、ドイツでは、1997年のOECDの「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約」の採択を受け、1999年に外国公務員への贈賄が禁止されている。

企業統治改革においても、近年急速にコンプライアンスの重要性が強調されるようになってきている。2007年には、ドイツ・コーポレート・ガバナンス規範（Der Deutsche Corporate Governance Kodex、以下、DCGKという）¹においても、「コンプライアンス」という用語が初めて加えられている（Sidhu, 2009, p.1351）。DCGKは、取締役会や執行役会の報酬や権限、委員会の設置など、企業統治の核心に迫るものであり、ドイツの企業統治の発展に大きく貢献してきた（Cromme, 2005, p.364）²。もっとも、コンプライアンス・プログラムのほとんどがアメリカの連邦量刑ガイドラインの規定を想定して設計されているため、それを構成する各制度自体とは直接的なつながりはない。

DCGKでは、①取締役会へのコンプライアンスに関する十分な情報提供は、執行役会と取締役会の連帯責任であること（DCGK§3.3.3）、②執行役会は、グループ全体のコンプライアンスとそのための努力を保証すること（同§4.1.3）、③取締役会会長は、執行役会、とりわけ執行役会会長と定期的にコンタクトを取り、当該企業のコンプライアンスについて話し合わなければならないこと（同§5.2）、④コンプライアンスを専門とするそのほかの委員会がない限りは、監査委員会がコンプライアンスの監督も担当すること（同§5.3.2）などが規定されている。

第2項 ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの現状

ドイツ企業のコンプライアンスへの取り組みについての先行研究が乏しい中で、プライ

スウオーターハウス・コーパース (PricewaterhouseCoopers、以下、PwC という) が 2 年おきに公表してきたレポートは、その制度化の状況を知る貴重な資料である³。このシリーズは、ウルリッヒ (2006) の研究でも引用されている。そこでは、コンプライアンス・プログラムを実施する企業の割合は、2007 年 41%、2009 年 44%、2011 年 52%と上昇してきたことが報告されている (PwC, 2011b, S.40)。

もっとも、コンプライアンス・プログラムを各要素別に見てみると、それぞれの間で導入状況に若干の差がみられる。たとえば、倫理ガイドライン (ethische Richtlinien) は、2005 年 69%、2007 年 67%、2009 年 72%、2011 年 82%と、大半の企業で導入されている (PwC, 2009, S.56; PwC, 2011b, S.54)。

だが、相談窓口 (Beratung zur Betrugspävention) の導入状況は、2005 年 16%、2007 年 22%、2009 年 33%、2011 年 49%、ホットラインなどの内部通報制度 (Hinweisgebersystem) の導入割合は、2005 年 26%、2007 年 27%、2009 年 34%、2011 年 41%、コンプライアンス研修 (Training zur Betrugsbekämpfung/Compliance-Schulungen) は、2005 年 16%、2007 年 19%、2009 年 28%、2011 年 42%と増加傾向にあるが、未だ 50%以下である (PwC, 2009, S.56; PwC, 2011b, S.54)。

そのほかに、コンプライアンス・オフィサー (Compliance-Beauftragter) を設置する企業の割合は 2009 年に 44%であり (PwC, 2009, S.25)、コンプライアンス・オフィサーと匿名のホットラインの設置割合は 2011 年に 59%である (PwC, 2011b, S.36)。また、近年の規制強化を背景に、腐敗防止を目的としたプログラムを導入するドイツ企業の割合も 2007 年 20%、2009 年 34%、2011 年 59%と急激に増加している (PwC, 2011b, S.32)。

第2節 ドイツ企業の不祥事と CCO の独立性と権限

第1項 シーメンスの不祥事とコンプライアンス体制の形骸化

長年贈賄を通して世界中で事業の拡大に努めてきたシーメンスは、1999 年の違法化以降も、事業獲得・維持のための贈賄を繰り返してきた。ベネズエラやイスラエル、バングラディシュなど各国で支払われた賄賂は総額 13 億 6,000 万ドルに上る (Pendergast & Katz, 2009, 9 ページ)。この不正が 2006 年に発覚すると、同社は、アメリカで海外腐敗行為防止法違反として総額 8 億ドル、ミュンヘン検察庁へ総額 5 億 9600 万ユーロ (約 8 億 5400 万ドル) を支払った (SEC, 2008a)。また、一連の不正を受け、フォン・ピーラー取締役会会長とクラインフェルト執行役会会長は辞任した。

シーメンスでは、不正発覚当時、CCO は、弁護士を含めた 9 名で構成されるコンプライアンス・オフィスの長であり、その部下として、世界全体でフルタイムで専任のコンプライアンス・オフィサーが 110 名ほど配置されていた⁴。これらのコンプライアンス・オフィサーは CCO へ報告を行い、CCO は執行役会内の企業執行委員会 (Corporate Executive Committee) と取締役会内の監査委員会に報告を行う。また、CCO は情報開示委員会 (Disclosure Committee) の一員でもあった。同委員会の役割は、SEC への提出文書全て

を審査し、その正確性を保証することであるが、執行役会の下位に位置し、その報告は CEO と CFO に対して行われる。

しかしながら、シーメンスのコンプライアンス・オフィスは、独立性や人員が極めて不足していたという⁵。シーメンス本社では、2004年にコンプライアンス・オフィスが設置されたものの、不正発覚後の2007年まで、そのメンバーは、6名のフルタイムの弁護士とパートタイムのCCOだけであり、執行役会に物申せる立場にいなかった。加えて、同社では、2007年まで参加を義務とする海外腐敗行為防止法の研修が実施されなかった。そもそも執行役会は、不正の発覚以前からその事実を把握していたと思われ、不正を個人的にお膳立てしていた執行役までいた。さらに、コンプライアンス・オフィサーが不正をCFOに報告した際も、不正を行っていた社員に対して何の処罰も追加調査も行われず、その報告も執行役会全体または監査委員会に報告されないか十分に議論されないままにされていた。シーメンスは、これらの事実から、上級役員が不正に関与していたとみなされ、効果的な倫理・コンプライアンス・プログラムの導入による量刑の減免措置を受けることができなかった。

加えて、シーメンスの取締役会内委員会の中身は、同社の執行役会出身のバウマン取締役会会長が執行役会の指名と報酬を担う上級委員会（Chairman's Committee）ならびに監査委員会の委員長を務めていた⁶。さらに、バウマン氏の後任の取締役会会長には、贈賄を通じた事業拡大を黙認してきたフォン・ピーラー前執行役会会長が2005年に就任した。同氏は、バウマン氏同様、上級委員会委員長を兼任し、監査委員会のメンバーでもあった。

第2項 内部監査部門がコンプライアンスを担当していた不祥事の事例

コンプライアンスを専門とする部署が存在しない企業では、内部監査部門がコンプライアンスを担当することが少なくなく、その場合、同部門長がCCOに相当することになる。先述したように、DCGKでも、コンプライアンス委員会がない企業の監査委員会は、コンプライアンスの監督も担当するとされている（DCGK§5.3.2）。

たとえば、ダイムラーは、1998年から2008年にかけて、中国、ロシア、ベトナムなど22か国以上の国々で、現地公務員への贈賄を繰り返してきた⁷。同社の執行役会は、1999年の違法化に伴い、外国公務員への贈賄の禁止の徹底に取り組んだが、不十分な体制の下、アメリカの司法省とSECによる調査が開始された2005年以降も、外国公務員への贈賄が続けられてきた。そして、同社は、2010年、SECと司法省に対し、それぞれ9,140万ドルの課徴金と9,360万ドルの罰金の支払い（合計で1億8,500万ドル）に合意した。

ダイムラーの内部監査部門がコンプライアンスに関して与えられていた権限は不十分なものであった。たとえば、240名の内部監査部門スタッフが世界27の地域に存在していたが、地域のコンプライアンスに関する権限の多くはその地域の管理者層に与えられていた。さらに、各地域の内部監査部門からの報告のほとんどは、本国の内部監査部門本部ではなく、販売業績の向上を目指すこれらの管理者層にされていた。実際、2000年に内部監査部

門長がいまだに多くの社員が外国公務員への贈賄を行っていることを懸念して防止体制の強化を訴えた際も、世界各国の子会社の販売部門長が反発した。

また、2012年末にアメリカの海外腐敗行為防止法違反でSECに1230万ドルを超える課徴金の支払いに合意したアリアンツでも、内部監査部門がコンプライアンスを担当していた⁸。この事件では、同社のインドネシアの子会社が、2001年から2008年にかけて、現地国営会社の従業員に65万ドル以上もの賄賂を支払っていた。アリアンツは、2005年に、内部監査部門への内部通報を通して不正を把握し、この子会社に贈賄に使用されていた隠し口座の使用と贈賄をやめるよう指示した。だが、アリアンツの内部監査部門はこの現地子会社の会計を統制する権限を有していなかったほか、十分な追加調査も行わなかったため、子会社幹部は様々な手口を通して贈賄をし続けた。

ダイムラーとアリアンツのケースは、執行役会が不正の撲滅を目指そうとしていた点で、シーメンスのケースとは性格が異なっているかもしれない。しかしながら、コンプライアンス・リスクが高まる中でも、CCOに十分な権限や資源を割り当てなかったことは、執行役会の落ち度であるといえよう。実際、ダイムラーのケースでも、シーメンスのケース同様、上級役員ないし実質的な権限を持つ職員が不正に関与していたとみなされ、十分なコンプライアンスを導入していることによる量刑の減免措置を受けることができなかったのである（the United States District Court for the District of Columbia, 2010, p.6; Department of Justice, 2008b, p.12）。

第3項 運営担当者だけに焦点を当てた改善策：法務担当執行役の設置

ドイツのCCOの独立性と権限の強化に向けては、法務担当執行役の設置が有効ではないかと思われる。ドイツの執行役会決議は原則全員一致であり、執行役の任免・罷免は取締役会に委ねられている。そのため、CCOが法務担当執行役となれば、少なくとも取締役会の決定により解雇されることはなくなると考えられる。ちなみに、不祥事後、シーメンスは2007年に法務・コンプライアンス担当執行役を新設し、ダイムラーの取締役会も2010年に法務担当執行役の新設を決定した⁹。だが、法務担当執行役の導入状況はほとんど調査されておらず、その調査は今後の課題である。

そのほかに、社外からの独立性の高い執行役会会長の就任も、腐敗した旧体制を変革する上では有効であるかもしれない。不祥事後、シーメンスでは、アメリカのメルクからレッシャー氏が同社初の社外出身の執行役会会長として雇用された。とはいえ、就任当初は独立性の高かった執行役会会長や法務担当執行役といえども、就任からある程度の期間が経てば、その独立性は低下していくと考えられる。

また、法務担当執行役を設置しても、その人物が経営者側や労働者側に懐柔されない毅然とした態度・人格を備え、かつこれを維持できない限り、法務担当執行役が不祥事の防止に有効に機能することは困難であるだろう。しかし、自身の報酬や評価が企業の財務業績と連動していたり、取締役会による監督機能が形骸化したりしていた場合には、倫理・

コンプライアンス・プログラムの運営担当者は本来の職務遂行よりも自己利益の追求を重視するリスクが十分考えられる。

第3節 ドイツ企業のコンプライアンス・プログラムの監督機関の現状と課題

第1項 監査委員会と倫理委員会の現状

前節までに検討したように、ドイツではアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス・プログラムとして導入が進められており、その監督は監査委員会を中心に行われている。2010年のDAX30社における監査委員会の設置率は、97%に上る（Heidrick & Struggles, 2011, p.18）。監査委員会とは別個にコンプライアンス委員会を設置することもできるが、コンプライアンス委員会の設置状況についての調査データが乏しい事実や不祥事の事例などを踏まえると、コンプライアンス・プログラムの監督は監査委員会が担当していることが一般的であると考えられる。

他方、倫理ではなくコンプライアンス中心の取り組みが一般的であるため、2010年のDAX30社における倫理・社会責任委員会の設置率は7%であり、監査委員会の1/10以下と極めて低い。この7%という値は、イギリスの53%、フランスの20%、ヨーロッパ平均の12%などと比べてもかなり低い値である（Heidrick & Struggles, 2011, p.18）。また、アメリカのフォーチュン1000社においても、2008年時点で、会社責任委員会の設置率は17%に上っている（Korn/Ferry Institute, 2008, p.18）。

第2項 派遣取締役の減少と取締役会会長の独立性

兼任職を多くもてば、その分その取締役が派遣元や派遣先で発揮できる監督能力は低下すると考えられる。不正当時、シーメンスとダイムラーでは、ほとんどの資本側代表取締役が他社の役員を複数兼任していた。また、ドイツの取締役会の年間開催数も数えるほどしかなく、このような状況にある取締役が経営状況に精通することは困難である。実際、2011年のDAX30社における取締役会の平均年間開催数は5.9回だった（Heidrick & Struggles, 2011, p.26）。各委員会の年間開催数も少なく、監査委員会約5回、報酬委員会約5回、指名委員会約1回であった（Heidrick & Struggles, 2011, p.19）。

とりわけ、前節で検討した事例では銀行からの派遣取締役が機能していなかった。不正当時のシーメンスの取締役会会長バウマン氏とフォン・ピーラー氏はどちらもドイツ銀行の取締役を兼任していたし、ダイムラーの1998年から2007年までの取締役会会長コッパ一氏もドイツ銀行から派遣された取締役であり、一時期は同銀行の取締役会会長を務めていた。なお、シーメンスでは、どちらの会長時代においても、ドイツ銀行のアクカーマン執行役が取締役会第2副会長¹⁰を務めていた。

もっとも、グローバル化や銀行の投資業務への転換などを背景に、ドイツ企業・銀行間で資本的・人的結合の解消が急速に進行している。たとえば、ドイツ銀行の事業会社の株式保有残高は2001年の61億ユーロから2009年の1億ユーロへと急激に減少した（齋田、

2011, 4 ページ)。このような中で、1978 年から 2010 年にかけてのドイツ大企業 100 社の派遣取締役数も、銀行と保険会社からの派遣取締役が 97 人から 20 人へ、非金融機関からの派遣取締役が 145 人から 42 人へと減少している (Monopolkommission, 2012, S.181)。

派遣取締役の減少に伴い、近年、ドイツでは取締役会会長に当該企業の元 CEO が就任するケースが増加傾向にある。ドイツでは、2009 年の株式法の改正により、株主総会で 25% 超の議決権を有する株主の提案により過半数の同意を得た場合を除き、その企業の執行役経験者は、任期終了から 2 年が経過しない限り、取締役になることはできなくなった (Aktengesetz§100 (2) 4.)。

とはいえ、このことは元 CEO の取締役会会長への就任を無期限に禁止するものではない。実際に、DAX30 社のうち当該企業の元 CEO が取締役会会長を務めている割合は、2011 年時点で 60% (ヨーロッパ平均 19%) と、未だ過半数を占めている (Heidrick & Struggles, 2011, p.52)。

また、ドイツ大企業では、上級委員会が取締役会と執行役会の指名、雇用、報酬に強力な権限を有しているのが実態である。執行役の選解任には、取締役会全体の 2/3 以上の合意が必要で、執行役の報酬の適切性に関する法律の施行により 2009 年以降は、執行役会の報酬は取締役会全体の決議を経なければ確定されなくなった。だが、2011 年に現地で行われたヒアリング調査によれば、上級委員会委員長は通常取締役会会長で、選任議案は取締役会会長と執行役会会長の協議の上で決定されるケースが多いという (21 世紀政策研究所研究プロジェクト, 2011, 35-36 ページ)。

第3項 取締役会の独立性の現状

派遣取締役の減少と当該企業の元 CEO の取締役会会長の増加に伴い、ドイツでは、企業統治における取締役会の独立性の重要性が高まってきている。このような中で、近年、独立性 (Unabhängigkeit) と適格性 (Qualifikation) の向上に焦点を当てた改革が展開されてきた (Ruhwedel, 2012, S.3-4)。ドイツでは、2005 年の DCGK の改正により、上場企業には、利益相反の原因となる企業ないし人的な関係がないことが独立取締役の条件であり、十分な数の独立取締役を設置することが求められるようになった (DCGK§5.4.2)。さらに、2012 年の改正では、独立取締役の基準がさらに厳格になり、「重大かつ単に一時的なものではない利益相反の原因になりうる企業、執行役会、支配株主ないし関連会社との人的ないし業務上の関係がないこと (同§5.4.2)」が独立取締役の条件とされた。

しかし、DCGK における取締役会の独立性に関する規定は、不十分なものであると思われる。まず、該当した場合には独立性が乏しいとみなされる項目が明確に列挙されているわけではないため、独立性の評価基準が非常にあいまいなものである。このような理由から、2009 年の EU の調査でも、2005 年時点で DCGK に上述した独立性の定義が既に明記されていたにも関わらず、独立性の定義が設けられていないと評価されてしまっている¹¹。

加えて、ドイツのように要求される独立取締役の人数を特定の数値ではなく「十分な数」

といった曖昧な形で規定している国は、EU 加盟国全体の 80%を超えるものの (Internal Market and Services, 2009a, p.33)、本研究が中心的に分析するアメリカ、そして条件付きではあるがイギリスとフランスでは¹²、取締役の過半数ないし半数以上を独立取締役とすることが要求されている。

また、各委員会に占める独立取締役の比率に関しても、DCGK では、監査委員会、指名委員会、報酬委員会の独立取締役の比率に対し、一定の値が求められているわけではない¹³。もっとも、監査委員会に関しては、委員長は会計と内部統制の専門家で、独立性が高く、当該企業の執行役会出身者の場合その執行役会を退職してから 2 年以上経過している人物でなければならないとされている (DCGK§5.3.2)。

だが、アメリカとフランスでは、これら 3 つの委員会全てで独立取締役の比率を、それぞれ 100%、2/3 以上とすることが要求されているほか、イギリスでも監査、報酬委員会が 3 人以上、指名委員会が過半数とすることが要求されている。このような中で、ドイツの独立取締役の比率は、労働者側代表の比率が半数を占めることもあり、取締役会 21% (ヨーロッパ平均 43%)、監査委員会 22% (同 62%)、報酬委員会 18% (同 56%)、指名委員会 29% (同 56%) と、ヨーロッパ各国の中でも最低の水準にある (Heidrick & Struggles, 2011, p.44)。

もっとも、この調査データは、取締役会の半数を占める労働者側代表取締役を全員非独立取締役とみなしているものの、ドイツの労働者側代表取締役は、管理職代表、労働組合代表、一般従業員代表の 3 つのステークホルダーの代表で構成される。そのため、これらの労働者側代表取締役を、全員一律に非独立とみなすことには疑問が生じる。ドイツの労働者側代表の独立性については、次節で具体的に検討する。

第4節 ドイツ企業の取締役会の独立性と労資共同決定制度

ドイツでは、2000 年代以降、取締役会の独立性についての議論が活発化する中で、労働者側代表取締役 (Arbeitnehmervertreter) の独立性についても議論されてきた¹⁴。ドイツでは、法律上、労働者側代表取締役は全員独立取締役であるものの、英米を中心とする諸外国の一般的な独立性の考え方からすれば、ドイツの労働者側代表には明らかに独立性がないとの主張も見られる (Schwalbach, 2004, S.187)。このような中で、ベルリン・コーポレート・ガバナンス・センターは、労働者側代表取締役を廃止し、取締役会とは別個に労働者側代表のみで構成される相談役会 (Konsultationsrat) を設置すべきであるとの提案を示している (Berliner Netzwerk Corporate Governance, 2003)。

しかしながら、ドイツ国内では、既存の労資共同決定制度に対する国民の支持が厚いため、労働者側代表取締役は未だ健在である。アメリカの SEC も、ドイツ側からの一連の抗議活動を受けて、労働者側代表取締役に関しては独立性の義務付けを免除している (Exchange Act Rule §10A-3 (b)(1)(iv)(C))。

だが、労働者側代表の独立性は一律ではなく、一般従業員代表、管理職代表、労働組合

代表の独立性は個別に評価されるべきであると思われる。管理職代表は経営者よりの行動をとるのが一般的であり、労働組合も好感を抱いていない（21世紀政策研究所，2011，31ページ）。他方、労働組合代表の候補者名簿を作成する労働組合は、産業レベルで組織され、規模も非常に大きく、使用者側との活発な労使交渉を展開してきたのであり、経営者に対する独立性が非常に高い。取締役報酬の面でも、労働組合代表は、取締役報酬から一定の巨額な金額をハンスベックラー財団へ拠出しなければならず¹⁵、また、拒否した者の氏名は労働組合機関誌に公表され、取締役として二度と選任されなくなるという厳しい仕組みが採用されている（正井，2005，38ページ）。

次に、一般従業員代表の独立性は、労働組合代表と比べて不安定である。一般従業員代表候補者名簿は、経営協議会（Betriebsrat）によって作成されることがほとんどであり、経営協議会の幹部の名前が記載されることが多い（田端，2010，27ページ）。かつて、経営協議会は労働組合の社内支部としての側面が強く、労働組合との結びつきが強かったものの、1980年代後半以降は、労働組合とは距離を取る高学歴な経営協議会幹部が増加傾向にある（小宮，2004，34ページ）。また、近年、労使協定の次元でも、労働組合と経営協議会の利害が対立するケースが起きてきている¹⁶。

さらに、近年、ドイツでは、労使の癒着による大きな不祥事が2件立て続けに起きている。2005年に発覚したフォルクスワーゲンの不祥事では、人事部管理職による労働者側代表への裏金や経営協議会役員の海外旅行費用の不正支出などが行われていた。また、2007年には、シーメンスでも、1986年に労働組合の対抗勢力として設立された従業員の集団である独立従業員の会（Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger、以下、AUBという）への執行役による裏金問題が発覚している。この不祥事では、AUBのリーダーを長年務めてきた経営協議会の元メンバーに裏金約3,500万ユーロが提供されていた¹⁷。

独立性以外にも、労働者側代表取締役には取締役としての監督能力そのものにも問題があると指摘されてきた。労働者側代表は、取締役業務に必要な情報や能力が不十分であるほか、労働条件に関する事項以外には大して興味を示さないという（佐久間，2003b，272ページ）。コンプライアンスの監督には、法律の専門知識や法務の実務経験などが求められるものの、労働者側代表はそれらの能力や資質も十分兼ね備えていないことがほとんどである。なお、このような事情から、ドイツ法務省法務課長サイバート氏も、労働者側代表には不祥事防止の効果はないだろう、と述べている（21世紀政策研究所，2011，33ページ）。

とはいえ、上述した労働者側代表取締役の問題点の解決に向けては、より慎重な議論が必要であると思われる。本節で指摘した問題点を、即座に労資共同決定制度そのものの廃止の必要性を訴えることはできないだろう。たとえば、ドイツの労資共同決定制度には、経営の民主化やこれに伴う労働意欲・貢献意欲の向上といった正の側面があることも考えられる。また、労働者側代表取締役の専門知識の乏しさなどは、研修制度や相談窓口といった制度の導入・実践などである程度補える可能性がある。

おわりに

ドイツでは、近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス・プログラムとして導入が進められている。倫理・コンプライアンス・プログラムの構成要素は、2000年代以降導入率が一貫して上昇してきたものの、倫理綱領以外の構成要素の導入率は、倫理綱領の導入率と比べてまだまだ低い現状にある。

本章の分析から、ドイツのコンプライアンス・プログラムの今後の発展においても、企業統治的研究の視点は重要であると思われる。ドイツで近年発生したシーメンスやダイムラーの不祥事は、経営者とCCOの上下関係に大きく起因するものである。ドイツは二層制を採用しているが、CCOが執行役会より下位に位置していれば、英米同様コンプライアンス体制の有効性が業務執行者側の都合に左右されやすいことに代わりはない。

不祥事を起こした企業の中には、その後、法務担当執行役を設置する企業もみられる。だが、たとえ、法務担当執行役を設置しても、不正を行ってきた元執行役が取締役会会長や監査委員会委員長などに就任していたり、取締役が派遣される企業の数が多すぎて監督に十分な労力を注げなかったりする場合、大きな効果は期待しにくいだろう。したがって、ドイツ企業のCCOの独立性と権限を制度的に保証するには、法務担当執行役や独立性の高い取締役会内委員会の設置など、執行役会と取締役会の両方を対象とした改革が求められるだろう。

また、近年、活発に議論されている労働者側代表取締役の問題は、取締役会の独立性という点で、コンプライアンス・プログラムの監督機能の高さと密接に関わっている。労働組合代表を除き、管理職代表と一般従業員代表の独立性は非常に乏しい不安定なものである。また、労働者側代表には、取締役業務に必要な情報や能力が不十分であるほか、労働条件に関する事項以外には大して興味を示さないといった問題点も指摘されている。コンプライアンスの監督には法律の専門知識などが求められるため、コンプライアンスの監督者としての適格性の点でも、労働者側代表には問題があると思われる。

しかし、本研究は、本章で指摘したドイツの取締役会改革の課題の解決には、既存の労資共同決定制度の廃止が必要であると主張するものではない。ドイツの労資共同決定制度には、経営の民主化やこれに伴う労働意欲・貢献意欲の向上といった正の側面があることも考えられるからである。また、労働者側代表取締役の専門知識の乏しさなどは、研修制度や相談窓口といった制度の導入・実践などである程度補える可能性がある。本章で指摘した問題点は解決が求められるものの、これをどのように解決するのかについてはより慎重な議論が必要であるだろう。

注

¹ DCGKは、イギリスの企業統治規範とは異なり、上場規則ではなく法律によって全てのドイツ上場企業に対して「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の下での遵守が要求されている。そのため、イギリスとは異なり、ドイツ企業がドイツ国内では上場していない

¹⁷ Bolger J, “Siemens executive arrested over illicit payments” *Times of London*, 2007.3.28, p.61.

第9章 フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状と課題

はじめに

フランスでは、ドイツと同じく、世界的なコンプライアンス・リスクの高まりへの対応を主な動機としたアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入がみられる。だが、この導入は、倫理憲章（(charte d'éthique) アメリカの倫理綱領に相当）と内部通報制度に特化したものであり、フランスでは、現状としてはアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対する否定的な見方が支配的である。本章では、フランスの倫理・コンプライアンス・プログラムの現状について分析する。

第1節 フランスのコンプライアンス・企業倫理に関する法規制

第1項 フランス国外の法規制

フランスのコンプライアンス (conformité) ・企業倫理 (l'éthique des affaires) への取り組みは、外国公務員への贈収賄規制や SOX 法など英米を中心とする諸外国の規制強化の動きから強い影響を受けている (OECD, 2012, p.54) ¹。とりわけ、SOX 法がアメリカで上場する外国企業に対して監査委員会への匿名の内部通報制度の設置を義務付けたことが直接的な背景となり、フランスでは、今日まで内部通報の是非を巡る論争が展開されてきた。

もともと、英米以外にも、EU レベルの政策は、企業の社会的責任 (Responsabilité Sociale des Entreprises) の促進という形で、フランスにおける企業倫理の進展を促している。とりわけ、2001 年に発表されたグリーンペーパー「企業の社会的責任のためのヨーロッパレベルの枠組みの促進」では、企業の行動規範 (code de conduit) にはある程度の統一性、監視・報告制度が求められるとされており (小早川, 2009, 121-122 ページ)、フランス政府は、2002 年にこのグリーンペーパーへの同意を表明している。

外国公務員への贈賄罪に関して、フランス国内では、2000 年の刑法改正により、外国公務員への贈賄が違法となった。その後、外国公務員への贈賄に関する刑法の規定は、規制の対象が外国公務員への賄賂から第三者への賄賂へと拡大されたり、外国公務員への贈賄は当事者間の違反の自覚の有無に関係なく摘発の対象となるなど、2007 年、2011 年の 2 度にわたる改正を経て今日に至っている (OECD, 2012, pp.10-18)。

フランスの外国公務員への贈賄の防止の推進政策は、1993 年に司法省内に設置された中央腐敗防止部門 (Service Central de Prévention de la Corruption、以下、SCPC という) を中心に運営されている。SCPC の任務は、①汚職の発見と防止に必要な情報収集、②様々な政府機関への出向・助言、③倫理綱領の策定など汚職防止策の促進・支援、④外国機関との連携などの国際的な活動の 4 つである²。外国公務員贈賄防止条約の締結以降、SCPC は、企業の透明性強化や内部通報者の保護などの活動を活発化させている (OECD, 2012,

p.54)。しかしながら、後述するように、違反企業の摘発に対しては、それほど積極的ではないようである。

第2項 外国公務員贈賄罪の規制の緩さ

フランスは、外国公務員贈賄罪の罰則の緩さを、OECD から批判されてきたものの、2000年以降一度も改正せずに今日に至っている (OECD, 2012, pp.25-29)。フランスの外国公務員贈賄罪の罰則の上限は、自然人が懲役 10 年および 15 万ユーロの罰金、法人が罰金 75 万ユーロである。自然人の罰金の上限の 15 万ユーロは、自然人の企業資産横領の罰金の上限である 37 万 5,000 ユーロの半分にも満たない。さらに、フランスは、汚職が禁止されていない国で行われた汚職の罪は問わないとする双方可罰性 (dual criminality) の立場をとるなど、摘発対象もかなり制限されている。

もっとも、各国の自然人の懲役の上限は、イギリス、アメリカ、ドイツ、日本で 10 年以下の年に設定されているほか、10 年超とするのはベルギー、ポーランド、イタリアの 3 国しかない (梅田, 2011, 55-57 ページ)。また、自然人の罰金の上限においても、フランスは、ベルギー、ノルウェー、アメリカに次いで 4 番目に高く (村田, 2012a, 14 ページ)、日本と韓国は、それぞれ、300 万円 (約 2 万 4,000 ユーロ) と 2,000 万ウォン (約 1 万 3,600 ユーロ) でフランスより低い。同様に、各国の法人の罰金の上限も、3 億円 (約 241 万ユーロ) の日本や、200 万ドル (約 150 万ユーロ) のアメリカなど一部の国を除き、67 万ユーロのスウェーデンや 1,000 万ウォン (約 6,800 ユーロ) の韓国など、フランスより低い金額を設定している国は少なくない (梅田, 2011, 59-62 ページ; 村田, 2012a, 14-15 ページ)。

フランスの外国公務員贈賄規制の問題は、規制の内容よりもむしろ、その運用の実態にあると思われる。フランスでは、外国公務員贈賄規制が導入された 2000 年から 2007 年にかけての外国公務員贈賄罪の有罪判決は 0 件で、2008 年から 2012 年までに下された有罪判決も 5 件しかない³。さらに、これら 5 件のうち 3 件は自然人に対する判決であることに加えて、執行猶予付きの懲役や罰金 1 万ユーロといった最低レベルの罰則であったほか、当局による調査も非常に表面的なもので、企業の責任を問うところには至らなかった。法人に対して初めて有罪判決が下されたのは、2012 年 9 月と極めて最近のことである。

第2節 フランスの内部通報規制の推移と現状

第1項 フランスにおける内部通報規制改革の背景と推移

2002 年の SOX 法の制定により、アメリカで上場するフランス企業には、監査委員会に対する匿名の内部通報制度の設置 (SOX 法§301) が義務付けられた。また、アメリカ企業のフランス子会社でも、親会社の意向を受け、匿名の内部通報制度の設置を目指す動きが広まった。SOX 法制定当時、フランスでの内部通報制度の設置には、個人情報保護の監視を任務とする第三者機関「情報処理および自由に関する全国委員会 (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés、以下、CNIL という)」の認可が必要であった。

だが、フランスでは、SOX 法が導入を求める匿名の内部通報制度は、個人情報の保護について規定した「情報処理・データファイル及び個人の諸自由に関する法律」（以下、1978 年法という）に抵触する可能性が高い。1978 年法の第 7 条では、個人情報の通報は、①当該者の合意がある場合、②内部通報制度の設置が法律で義務付けられている場合、③当該者の利益、基本的権利、自由が認識されている場合のいずれかの場合にのみ可能であると規定されている。つまり、たとえ法律で認められていたとしても、不正行為の行為者本人の合意を得、かつこの行為者の基本的な権利、自由、利益が十分に考慮されていない限り、内部通報を行うことはフランスでは法律違反になる可能性が高い。

実際、SOX 法の制定以降、内部通報制度を導入しようとした企業が、申請を却下されたり訴訟で廃止を命令されるケースが相次いだ⁴。たとえば、ヨーロッパ・アキュムレータ（Compagnie Européenne d'Accumulateur、以下、CEAC という）は、2004 年 7 月にアメリカ親会社エキサイド・テクノロジーズ（Exide Technologies）が SOX 法を遵守するために設置していた内部通報制度の設置を自社でも設置しようと CNIL に申請したところ、翌年却下されている。また、マクドナルドのフランス支社マクドナルド・フランス（McDonald's France）も、2005 年 1 月に親会社が導入していた内部通報制度の設置を自社でも設置しようと CNIL に申請したものの、同じく翌年却下されている。

また、2005 年 9 月 15 日、リブルヌの大審裁判所は、フランスのガラス・メーカーでアメリカ企業オーウェンズ・イリノイ（Owens-Illinois）の子会社 BSN ガラス容器（BSN-Glasspack）が導入していた内部通報制度の廃止を命令した。この訴訟では、BSN ガラス容器の労働組合と企業委員会（comité d'établissement、ドイツの経営協議会に相当）が、同社が SOX 法に基づき設置していた匿名の内部通報制度に対し、その撤回と賠償金の支払いを求めた訴訟を起こした。これに対し、リブルヌの大審裁判所は、同社の匿名の内部通報制度は、告発された者が十分な防衛策をとることができないままに報復を受ける可能性があるなど、不正行為の行為者に対して不当な利益や権利の侵害をもたらすと同時に、従業員の自由を侵害するものであるとして廃止するよう命じたのである。

これらの 3 つの事例以降、フランスとアメリカの両方の規制対象となるアメリカ企業の子会社やアメリカで上場するフランス企業を中心に、多国籍企業による CNIL への解決策の要求が強まっていた（Didier, 2009, p.5）。このような背景の下、CNIL は、2005 年 11 月に企業、労働組合、アメリカの SEC との様々な意見交換を経て、内部通報についてのガイドラインを策定し、さらに、翌月には、オトリザシオン・ユニーク AU-004（Autorisation unique n° AU-004）を決議した。この決議により、この決議の規定に則った内部通報制度に限っては、CNIL への通知のみで設置が可能となった。この決議以前は、内部通報制度の設置には CNIL の認可が必要であったため、この決議は内部通報制度の設置手続きが大幅に簡略化された点で画期的であった。

第2項 オトリザシオン・ユニーク AU-004 の内容と特徴

オトリザシオン・ユニーク AU-004（本項では以下、決議という）は、以下の 12 条から構成されている⁵。なお、先述したように、12 条に則った内部通報制度は通知のみで設置が可能だが、そうでない内部通報制度においても、第 11 条に規定されているように CNIL の事前認可を得ることができれば設置が可能である。なお、この認可は過去の記録に基づいてケースバイケースで判断される。

第 1 条：取り扱いの目的について

第 2 条：内部通報者自身の身元確認情報の取り扱いについて

第 3 条：収集される個人情報の種類について

第 4 条：個人情報の受取人について

第 5 条：EU 外部への個人情報の転送について

第 6 条：個人情報の保管期間について

第 7 条：安全対策について

第 8 条：内部通報制度の潜在的利用者への事前の連絡事項について

第 9 条：内部通報制度の告発対象となる人物の情報について

第 10 条：情報へのアクセス及び修正の権利の尊重について

第 11 条：第 1～10 条までの規定に従わない内部通報制度の設置には CNIL の事前認可が必要である。

第 12 条：この決議は、フランス共和国官報 (Journal officiel de la République française) に公示される。

内部通報 (alerte professionnelle) の対象については、第 1 条で規定されており、それらは、①会計、②金融、③銀行業務、④腐敗 (corruption) である。そこでは、あくまで、当該者の利益、基本的権利、自由を侵害しない限りにおいて、①SOX 法、②金融商品取引法、③反競争的行為 (②、③は 2010 年の改正で追加) を遵守・対象とした内部通報制度も可能であるとされている。なお、決議にある腐敗を対象とした制度の例としては、1999 年にフランスが批准した OECD の外国公務員贈賄防止条約への対応が例として挙げられており、外国公務員への贈賄対策を強く意識したものとなっている。

2010 年の改正前は、①会社の重大な利益 (l'intérêt vital de l'entreprise) と②従業員個人の肉体的または道徳的インテグリティ (l'intégrité physique ou morale de ses employés) に関する内部通報は、認められうるとされていた⁶。だが、フランスの最高裁判所である破毀院 (Cour de cassation) は、2009 年 12 月 8 日、労働組合の訴えを受け、ダッソー・システムズ社 (Dassault Systèmes) の内部通報制度を違法と判決した。同社の内部通報制度は、匿名の内部通報を許可していたほか、同社の倫理憲章違反も通報対象としていたことが、従業員に対する自由を侵害していると判断され、違法とされた⁷。これを受け、2010 年の改正により、決議からこの例外規定は削除された。このように、フランスでは、倫理憲章違反を対象とした内部通報制度や相談窓口の設置などは、法律違反とみなされるリスク

が極めて高いのである。

匿名の内部通報に関しては、第 2 条で規定されており、原則として、内部通報は実名で行い、匿名の通報を奨励・設置してはならないとされている。匿名の内部通報は、①通報者が望み、かつ②個人情報の扱いに細心の注意が払われている場合にのみ、例外的に認められうるとされている⁸。

第3節 フランスの企業倫理否定論

フランスでは、アメリカから世界各国へと拡大が進む倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対しては、否定的な見解が支配的である。ディディエ (Didier, 2009) は、フランスの内部通報制度に対する懐疑の背景には、フランスとアングロサクソン間の文化的な違いと法的な違いという 2 つの違いがあるとする。フランスでは、内部通報制度も含め、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムは、英米の法規制や文化の下で機能することはできても、フランスの法規制や文化にはそぐわないものであり、フランスで取り入れる必要はないという主張が支配的である。

法的差異の例としては、内部通報規制が取り上げられることがほとんどである。たとえば、フランスでは、オトリザシオン・ユニーク AU-004 の決議の要求を満たさない内部通報制度の設置には、CNIL の事前認可が必要である。だが、ダッソー・システムズ社のケースのように、たとえこの決議の要求を満たしていたとしても、SOX 法で要求されている匿名の内部通報制度は、フランスでは違法と判決される可能性が高い。加えて、アメリカで普及している非倫理的行為を対象とした相談窓口なども、従業員個人の自由の侵害に当たるとして、違法と判決されるリスクが高い。

次に、文化的差異についての議論として、相対主義の立場からの批判がある。パスケロ (Pasquero, 2000) は、確かに企業倫理という概念はアメリカで生まれたものだが、アメリカの倫理は個人主義や普遍主義などアメリカの文化に基づくものであるとする。その上で、パスケロは、相互利益 (des intérêts mutuels) を重視し、相対主義の考え方も少数派ではないフランスの倫理とは異なるものであると主張する。

加えて、デルガ (2005) も、倫理は相対的な要素を含んでいるとした上で、アングロサクソン流の統一的価値規準を設定し、その遵守を半ば強制的・説教的に要求することは好ましくないとしている。もっとも、ペレイラ (Pereira, 2009, p.35) は、価値が相対的なものであっても、国際的にビジネスを行う上では、共通の価値規準、行動規範を設けることは有用であるとしている。

フランスで内部通報制度の導入に対し否定的な意見が多いのは、第二次世界大戦の占領下での密告と弾圧の経験とそれに対する反省が背景にあるといわれている (Larue, 2007, p.30)。特に、匿名の内部通報に対して、通報者の報復からの保護よりも、通報の対象となった行為を働いた人物に対する悪意の非難 (dénonciation) のリスクの方が問題視される。また、2005 年から 2011 年にかけて CNIL の委員長を務めたアレックス・チュルク (Alex

Türk)氏は、オトリザシオン・ユニーク AU-004 の添付資料の中で、匿名の内部通報は、虚偽の内部通報を増やすだけだとコメントしている⁹。

第4節 フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状

第1項 フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの対象

フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の現状について分析する前に、「ディオントロジー (déontologie)」の概念について明らかにしておく必要がある。というのも、フランスの企業倫理・コンプライアンスへの取り組みの実践においては、法律 (droit) と倫理 (éthique) に、このディオントロジーを加えた3つが対象となるからである (Simard et Morency, 2002)。実際、フランスでは、倫理憲章の名称に、ルノー (Renault) のディオントロジー綱領 (Code de déontologie) や電力公社ハイドロ・ケベック (Hydro-Québec) の倫理・ディオントロジー綱領 (Code d'éthique et de déontologie) のように、「ディオントロジー」という用語が使用されるケースが少ない。

ディオントロジーとは、もともと専門職の義務を意味する用語であり、医師としての心得を述べたヒポクラテスの誓いなどは、ディオントロジーに含まれる (Benamar, 2012, pp.56-57)。ディオントロジーは、専門家としての義務ではあるが守らなくても法的な罰則が科されるわけではないため、コンプライアンスの対象である法律とは異なる概念である。また、ディオントロジーは専門家であるがゆえに果たさなければならない義務であり、個人の価値観や判断に基づく比較的主観的な倫理とも異なる概念である (Simard et Morency, 2002)。

もともと、企業の実践においては、倫理とディオントロジーは区別されずに用いられていることが少なくないようである。2011年のCAC40社の倫理憲章の名称は、行動規範21%、倫理綱領 (codes éthiques) 18%、倫理憲章18%の3つに大別できるが、ディオントロジーをタイトルに含むものも、ディオントロジー綱領 (code de déontologie) 6%とディオントロジー憲章6%と12%に上る (Roquilly, 2011, pp.25-26)。このような事情からか、次項で分析するアーンスト・アンド・ヤング社 (Ernst & Young) の調査においても、倫理とディオントロジーのための制度 (dispositifs) は区別されずに調査されている。

第2項 フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の現状と課題

1. フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の現状

フランスでは、諸外国の規制強化を背景に、2000年代後半以降には倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の必要性が強く認識されるようになった。プライスウォーターハウスのコーパースが2009年6月から同年9月にかけて行ったSBF120社の取締役880名を対象に行ったアンケート調査 (回答率20%) によれば、各制度の設置状況が、倫理憲章86.1%、倫理担当者46.5%、取締役会に直接つながる内部通報制度31%であった。この調査では、今後倫理担当者を設置しなければならないとの回答が24.5%と少なくなかった。

とりわけ、内部通報制度の設置が今後必要との回答率は 38.7%と既に設置している企業の比率 31%よりも高いことが明らかにされている (Medina, 2009, p.15)。

しかし、この調査は、回答率が 20%であることなども踏まえると、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に否定的な企業はほとんど回答していないのではないかとの疑問が生じる。世界四大会計事務所の 1 つアーンスト・アンド・ヤング社 (Ernst & Young) は、これまで CAC40 社を含む SBF120 社全社¹⁰ (ただし、外資系は除く¹¹) に、これら以外の株式時価総額 (la capitalization boursière) 5,000 万ユーロ超のフランス企業 (以下、Midcaps¹²という) 60 社を加えたフランス企業約 180 社を対象とした企業統治に関する調査を毎年行い、調査結果を公表してきた。そして、2012 年以降は、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況に関する調査結果も公表されてきた (図表 9-1)。

図表 9-1 : フランスの倫理・コンプライアンス・プログラムの現状 (単位 : %)

	規模	2012	2013
倫理、ディオントロジー憲章、行動規範 (d'une charte éthique /code de conduit / déontologique)	CAC40	92.3	100
	SBF120	73.8	85
	Midcaps	41.7	52
倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者 (d'une fonction déontologie / éthique / conformité dédiée)	CAC40	53.8	83
	SBF120	30.0	33
	Midcaps	3.3	8
倫理通報制度 (内部通報制度、相談窓口を含む) (d'une « ligne d'alerte éthique » dédiée)	CAC40	25.6	55
	SBF120	11.3	21
	Midcaps	0.0	5
倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査制度 (d'un plan d'audit interne dédié à la déontologie/é thique/c ompliance)	CAC40	2.6	18
	SBF120	2.5	3
	Midcaps	0.0	2

出典 : 2012 年のデータは Ernst & Young, 2012, p.29、2013 年のデータは Ernst & Young, 2013, p.22 から引用。

この調査におけるフランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入比率は、上述したプライスウォーターハウス・コーパースの調査結果よりも低い値となっている。プライスウォーターハウス・コーパースの調査では、2009 年の SBF120 社の各制度の設置状況は、倫理憲章 86.1%、倫理担当者 46.5%、取締役会に直接つながる内部通報制度 31%であった。これに対し、図表 9-1 に示した 2012 年の SBF120 社における①倫理、ディオントロジー憲章、行動規範、②倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者、③倫理通報制度の設置率は、それぞれ 73.8%、30%、11.3%であった。

図表 9-1 に示した全ての調査結果において、制度の導入比率は、①CAC40 社、②SBF120

社、③Midcapsの順に高い現状にある。2013年の倫理憲章、ディオントロジー憲章、行動規範のいずれかを導入している企業の比率は、CAC40社が100%、SBF120社が85%、Midcapsが52%であった。次に、2013年の倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者の導入率も、CAC40社が83%、SBF120社が33%、Midcapsが8%であった。そして、2013年の倫理通報制度の設置率も、CAC40社が55%、SBF120社が21%、Midcapsが5%であった。各制度の導入率が①CAC40社、②SBF120社、③Midcapsの順に高いのは、大企業であればあるほど、諸外国での上場とこれに伴う各国の上場規制の遵守や、外国人機関投資家の理解の獲得、国際的なコンプライアンス・リスクへの対応と管理などが必要になるためであると考えられる。

とはいえ、Midcapsは株式時価総額が5,000万ユーロを超える企業であり、1ユーロ140円として換算しても70億円を超える大企業であり、従業員数もかなり多いと思われる。そのため、Midcapsで倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が遅れているのは、中小企業のように、これらの制度を導入せずともコンプライアンス・企業倫理への取り組みを十分実践できるためであるとは考えにくい。したがって、Midcapsにおける導入の遅れは、フランスにおいて支配的な否定論の影響を強く受けたものであると推察される。

また、図表9-1に示した4つの制度のうち、3つ全ての企業の種類において導入比率が最も高いのは倫理憲章であった。2013年のCAC40社の各制度の導入率は、倫理憲章、ディオントロジー憲章、行動規範が100%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者が83%、倫理通報制度が25.6%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査が18%であった。同様に、SBF120社の各制度の導入率は、倫理憲章、ディオントロジー憲章、行動規範が85%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者が33%、倫理通報制度が21%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査が3%であった。

とりわけ、Midcapsにおいては、倫理憲章とその他の制度との導入比率の差が極めて大きかった。Midcapsの各制度の導入率は、倫理憲章、ディオントロジー憲章、行動規範が52%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者が8%、倫理通報制度が5%、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査が2%であった。

倫理憲章がその他の制度よりも導入率が高い理由としては、倫理憲章の策定は、その伝達や内部通報制度の導入、倫理担当者の設置などよりも、経営資源（予算や人員など）の消費が少なく済むことが考えられる。特に、これらのアメリカ型の取り組みに対して否定論が支配的なフランスにおいては、諸外国のコンプライアンス・リスクへの対応といった必要性に迫られない限り、これを導入する企業側の動機は小さいと考えられる。

なお、CAC40社の倫理憲章の内容の上位は、環境保護（respect de l'environnement）100%、仕事・人材育成（travail et développement personnel）90%、商取引81%、競争78%、腐敗78%、健康・安全78%、サプライヤーの質（qualité fournisseurs）75%、株主への情報75%、金融市場の情報75%、利益相反75%に関する内容であった（Roquilly, 2011, p.26）。ウェブサイト上に倫理憲章を掲載していない企業は14%であった。そのページ数の

平均は16ページだが、1ページだけのものから63ページもあるものまで様々であった。

2. フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の課題

図表 9-1 より、フランス企業における倫理・コンプライアンス・プログラムの導入は、2012年と2013年の1年間で確実に増加している。CAC40社、SBF120社、Midcapsの全てにおいて、各制度の導入比率は、2013年の値が2012年の値を上回っている。とりわけ、内部通報制度や相談窓口等を含む倫理通報制度の導入率は、2012年から2013年にかけて、CAC40社で25.6%から55%へ、SBF120社で11.3%から21%へ、Midcapsで0%から5%へと、それぞれ2倍近く増加している。

とはいえ、SBF120社の内部通報制度の設置率が2割程度であるというのは、イギリスやアメリカの上場企業や大企業と比べて非常に遅れている現状にある¹³。イギリスのFTSE350社における2010年の内部通報経路の設置率は100% (Webley et al., 2011, p.19) であり、アメリカの全米企業倫理調査における2011年の匿名の報告制度の設置率は77%であった (ERC, 2012a, p.48)。先述したように、フランス企業の間では、内部通報制度の設置の必要性が強く認識されており、その導入は今後の課題である。

また、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査制度に関しては、フランス企業の間ではほとんど導入されていない現状にある。2013年の倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査制度の導入率は、CAC40社18%、SBF120社3%、Midcaps2%とCAC40社でさえ2割にも満たない。アメリカとイギリスでは、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査制度に相当する倫理ないしコンプライアンス監査制度の有無が、不正を犯した企業の量刑を低減する要件の1つとされている。そのため、この監査制度を欠いている現状は、諸外国のコンプライアンス・リスクの高まりに対応するには不十分なものであり、その導入は今後の課題である。

第5節 フランス企業の経営者の権力と監督機関

第1項 経営者と倫理担当者との関係

フランスでは、アメリカ同様、倫理担当者はオフィサーであり、経営者が倫理担当者を任命している (Larue, 2007, p.25)。また、2011年のフランス取締役協会の会員調査によれば、倫理担当者は、経営者と接触するだけで、取締役会の会合には参加しないとの回答が大半 (調査対象190人、回答率21%) であった (IFA, 2012, p.1)。このように、フランスの経営者と倫理担当者の上下関係は、アメリカと同等かそれ以上であることが伺える。

フランスでは、企業倫理の執行責任者は、倫理担当者ではなく取締役会会長兼最高経営責任者 (président-directeur general, 以下、PDG という) であるとの見方が以前から支配的である。SBF120社のうち、企業倫理の責任者が経営者 (management) との回答は45.9%で、取締役会 (conseil d'administration) の34.6%より10%以上高かった (Medina, 2009, p.27)。このデータは、他のヨーロッパ16カ国の大企業650社の取締役の回答 (回答率28%)

が、「経営者にある」32.2%、「取締役会にある」58.3%と取締役会の方が圧倒的に多かったのと比べて特徴的である。

なお、企業倫理の責任者が経営者と取締役会の両方であるとの回答も、フランスは19.5%と上述のヨーロッパ16カ国の大企業9.4%と比べて2倍以上高かった。この背景には、フランスでは、PDGが経営と監視を担い、取締役を選任するなど（黒川，2010）、PDGによる取締役会の形骸化が長年問題視されてきたことがあると思われる。2010年時点で、CAC40社のうち業務執行者または元・現CEOが会長を務めている比率は未だ72%と7割に上る（Heidrick & Struggles, 2011, p.52）。

ジェリニエ（Gélinier,1991）は、企業倫理の確立には、経営者に適切な人物を選任し、十分な訓練を施し、経営者自身の自律と努力が必要と主張している。だが、アメリカの事例やフランスではPDGの暴走による不祥事が続発してきた事実などを考えれば、経営者の自律性に過度に期待するのは非現実的ではないかとの疑問が生じる。

たとえば、内部通報制度の導入に当たっては、報復のリスクが懸念材料の1つとなる（Larue, 2007, p.30）。オトリザシオン・ユニークAU-004の第4条では、内部通報担当者が内部通報者の情報を握るとされ、必要な際には、グループ企業内の内部通報担当者間での情報共有も可能であるとされている。このような制度の下では、PDGが取締役会と倫理担当者の両方を支配している場合、報復のリスクが高まる恐れがあると考えられる。

このことを裏付けるかのように、1980年代ごろから、内部通報者に対する報復行為の立証ができず、報復の取り消しが認められなかった事例がいくつも報告されてきた（消費者庁, 2010, 113-114 ページ）。例として、フランスの大手石油会社トタル（Total）のあるタンカー船長が、船舶の安全上の不備について通報したところ、1981年に業務上の重大な過失と会社への名誉棄損を理由に解雇されており、このケースでも解雇の無効は認められなかった。さらに、フランスでは、1991年にフランスの解体業者であるラサリア（La Saria）社の違法行為を上司に通報したある従業員は、通報後、自宅から800キロも離れた工場へ移転させられた¹⁴。その後、この従業員は、不正の事実を地元メディアに告発したところ解雇されたが、裁判では社内の秘密厳守の義務と従業員の会社への従属性を理由に解雇の無効は認められなかった。

第2項 取締役会の独立性

フランスでは、PDGの分離が最大の問題ではあるものの、独立取締役の導入はある程度進行している。2010年の独立取締役がいない企業の比率も、CAC40社0%、SBF120社4%、Midcaps24%であった（Ernst & Young, 2011, p.15）。フランスの企業統治規範であるAFEP-MEDEF code（2013年改訂版）では、その§9.4.において、該当すると独立取締役としてみなされなくなる要素が挙げられている。これらの要素を整理したのが以下の9つである¹⁵。

- ① 過去5年間において当該企業、親会社、連結対象会社の従業員・役員であったもの

- ② 役員の人的結合関係
- ③ 当該企業の直接的・間接的な顧客、サプライヤー、投資銀行、商業銀行
- ④ 当該企業の持ち株比率が10%超の株主（取締役会の判断に基づく）¹⁶
- ⑤ 当該企業の従業員・役員（過去5年間）が役員を務める企業の役員
- ⑥ 親会社・連結対象会社（過去5年間）
- ⑦ 過去5年間において当該企業の監査人であった者
- ⑧ 当該企業の役員と緊密な家族関係にある者
- ⑨ 12年を超えて当該企業の役員を務めたことがある者

AFEP-MEDEF code（2013年改訂版）では、取締役会の独立取締役の比率は、支配株主¹⁷のいない企業では半数以上、支配株主がいる企業では1/3以上と規定されている（AFEP-MEDEF code（2013年改訂版）§9.2）。また、委員会の独立取締役の比率は、報酬委員会（同§18.1）と指名委員会（同§17.1）が過半数、監査委員会が2/3以上（同§16.1）とされ、これらの3つの委員会のメンバーに業務執行者はなれないとされている。

だが、現状として、AFEP-MEDEF code（2013年改訂版）では、イギリスやアメリカとは異なり、取締役会に対して取締役の独立性評価に関する大幅な裁量が認められている。取締役会での協議のうで、これら9つのうちいずれか1つに該当する者でも、独立取締役とみなすことが可能であるとされている（同§9.3）。また、⑦～⑨の条件は、あくまで考慮要件にすぎないという扱いであり、取締役会が除外条件の⑦～⑨に該当する人物でも独立性がある理由を参考文書として公表すれば、独立取締役とみなされるとされている。さらに、CEOやCEOに次ぐ経営責任者などの業務執行者が会長を務めている場合でさえも、取締役会は正当な理由があれば独立取締役としてみなしてよいとされている（同§9.4）。

取締役会に対して、取締役の独立性評価に関する大幅な裁量を認めていることは、実際には独立性の乏しい取締役が独立取締役として公表されてしまうリスクがある。実際、独立性を、株式保有や取引関係、親族関係など、バイアスを生み出す可能性が高い極めて明白な関係がないことと定義したハイドリック・アンド・ストラグルスの調査では（Heidrick & Struggles, 2011, p.41）、CAC40社でさえ取締役会の独立性が非常に乏しいことが報告されている。

また、フランスの企業統治規範の独立取締役の比率に関する規制の遵守率は、それほど高くはない現状にある。図表9-2は、AFEP-MEDEF codeで要求されている独立取締役の比率とそのCAC40社とSBF120社における遵守状況をまとめたものである。

SBF120社のうち遵守率が90%を超えた項目は1つもない。また、CAC40社においても、報酬委員会を除き、遵守率が2010会計年度と2011会計年度の2年連続で90%を超えたのは報酬委員会のみであり、大抵1割から3割の企業は企業統治規範で要求されている独立取締役の比率を遵守していない現状にある。

図表 9-2 : AFEP-MEDEF code が要求する独立取締役の比率と遵守率

	比率	遵守率 (%)			
		CAC40 社		SBF120 社	
		2010 会計年度	2011 会計年度	2010 会計年度	2011 会計年度
取締役会 (支配株主無)	半数以上	86	79	75	76
取締役会 (支配株主有)	1/3 以上	63	57	71	74
監査委員会	2/3 以上	75	75	67	66
報酬委員会	過半数	97	92	84	85
指名委員会	過半数	92	86	81	82

注：支配株主の有無は商法第 L. 233-3 条で示された複数の基準に基づいて判断される。例として、そこでは、50%超の議決権を有する株主が存在したり、40%超の議決権を有する株主が 1 人だけであったりする企業は、筆頭株主に支配されているとされている。

出所：AFEP & MEDEF (2012) *4th Annual Report on the AFEP-MEDEF code Financial Year 2011* のデータを基に筆者作成。

このような中で、2010 年の CAC40 社における独立取締役の比率は、取締役会 40% (ヨーロッパ平均 43%) (Heidrick & Struggles, 2011, p.42)、監査委員会 47% (同 62%)、報酬委員会 46% (同 56%)、指名委員会 41% (同 56%) であり (Heidrick & Struggles, 2011, p.44)、AFEP-MEDEF code で要求されている比率を全て下回っている現状にある。

その他に、独立性の基準の内容に関しても、いくつかの疑問点がある。フランスでは 12 年間を超えて当該企業の役員を務めたことがある者は独立取締役になることができないとされているが、これはイギリスの 9 年より 3 年も長い。さらに、フランスでは持ち株比率が 10% 以下であれば、株主であっても独立取締役とみなされる。だが、株式の分散が進めば進むほど、10% 以下の持ち株比率でさえ大株主となりうるのである。そのため、この 10% という基準は、大株主以外の一般株主の利害を大きく損ねる恐れがあり、極めて不適切であると思われる。

特に問題と思われるのが、イギリスやアメリカでみられるような報酬に関する項目が独立性に関するネガティブ・リストに含まれていないことである。報酬に関する独立性の規定がないため、フランスでは、取締役報酬以外の報酬を受け取ったり、業績連動型の報酬やストック・オプションなどで報酬を受け取ったりしている人物でも、そのほかの条件さえ満たせば、独立取締役として就任できる現状にある。報酬に関する独立性は、雇用に関する独立性と同等ないしそれ以上に重要な独立性の要素であると思われる。そのため、報酬に関する取締役の独立性の規定がないことはフランスの取締役会の独立性に関する制度の大きな後れを意味していると思われる。

第3項 監査委員会と倫理委員会の現状

アメリカ、イギリス、ドイツと同じく、フランスでも監査委員会は倫理委員会よりも設置率がはるかに高い。2010年のCAC40社の監査委員会の設置率は100%（ヨーロッパ平均98%）、報酬委員会98%（同90%）、指名委員会95%（同71%）、企業統治委員会38%（同21%）であった（Heidrick & Struggles, 2011, p.18）。他方、CAC40社の倫理・社会責任委員会の設置率は、2005年の5%（Heidrick & Struggles, 2005, p.20）から2010年の20%（ヨーロッパ平均12%）へと急速に増加しているものの（Heidrick & Struggles, 2011, p.18）、監査委員会よりも著しく低い現状に変わりはない。なお、2011年の倫理・ガバナンス委員会の設置率は、CAC40社27%、SBF120社7%、Midcaps4%との調査データもある（Ernst & Young, 2011, p.20）。

とはいえ、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督においては、監査委員会と倫理委員会の独立性が重要である。だが、フランスでは主要委員会である監査委員会においてさえ、独立性が乏しく、倫理委員会も同様に独立性が乏しいと推測できる。また、フランスでは、先述したように現状として最高経営責任者が、PDGないしOBという形で取締役会会長を兼任するケースが多く、フランスの倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機能はかなり低いといえるだろう。

おわりに

世界的なコンプライアンス・リスクの高まりを背景に、フランスでは多国籍企業を中心に、アメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対する必要性が高まってきている。このような中で、近年、これを導入するフランス企業も、大規模上場企業を中心に増加傾向にある。しかし、フランス国内ではこのアメリカ型の取り組みに対する否定論が支配的であり、内部通報制度などは法律違反になるリスクが低くはない現状にある。

このような中で、グローバルに業務を展開する企業を中心に、企業は倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の必要性和否定論の板挟み状態に陥っている。このことを象徴しているのが、内部通報制度の設置状況であり、アメリカでは上場企業に義務化され、アメリカとイギリスでは量刑の緩和条件に含まれている内部通報制度の設置率はSBF120社で2割程度と極端に少ない現状にある。また、同じくアメリカとイギリスで量刑の緩和条件に含まれている倫理ないしコンプライアンスの監査制度に関しても、フランス企業の間ではほとんど導入されていない現状にある。諸外国のコンプライアンス・リスクに対応するのに十分な制度を整備していくことは、フランス企業の今後の課題である。

企業統治的研究の観点から特に重要なのは、フランスにおいても、倫理担当者は経営者に従属しており、経営者がPDGないしOBとして、取締役会に大きな影響力を有しているケースが少なくないことである。このことに加えて、フランスでは、高額報酬や業績連動型報酬を受けとっている者や持ち株比率が10%以下であれば大株主でも独立取締役に就任できる現状にある。フランスでは、アメリカ、イギリス、ドイツでみられたような倫理・

コンプライアンス・プログラムの運営担当者と経営者の従属性、および取締役会の倫理ないしコンプライアンスの取り組みに対する監督機能の欠如に起因する大規模な不祥事は、筆者が調査した限りにおいて、今のところ発覚していない現状にある。

しかしながら、このような状況では、取締役会の監督機能が形骸化しやすいため、フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムも、経営者にとって都合の良いように運営され、そのほかの国でみられた不祥事が発生するリスクが高いと思われる。そのため、イギリスやドイツなどと同様、フランスでも、企業統治的研究の観点からの議論や制度改革が今後さらに必要になると思われる。なお、倫理委員会と監査委員会の設置率に関しては、そのほかの国同様、フランスの倫理委員会の設置率は監査委員会の設置率とは比べ物にならないほど低い状況がみられた。

注

1 なお、2010年には、NYSE に上場していたテクニップ (Technip S. A.) が、アメリカで、海外腐敗行為防止法違反の罪に問われ、刑事罰金 2 億 4,000 万ドルと民事課徴金 9,800 万ドルの支払いに合意している。この不祥事では、テクニップ、スナムプロゲッティ、ケロッグ社 (現 KBR)、日揮の 4 社が設立したジョイント・ベンチャー国際コンソーシアム (TKSJ) が、ナイジェリアのボニー島にある液化天然ガス施設の受注に当たって、1 億 8,000 万ドルを超える賄賂をナイジェリアの政府役人に支払っていたことが、海外腐敗行為防止法違反としてみなされた。

2 SCPC ホームページ, 2012 年 12 月 25 日アクセス。

[http://www.justice.gouv.fr/art_pix/pr%E9sentation%20courte%20du%20SCPC%20fran%E7ais .pdf](http://www.justice.gouv.fr/art_pix/pr%E9sentation%20courte%20du%20SCPC%20fran%E7ais.pdf).

3 この段落の内容は OECD, 2012, pp.8-9 を参照のこと。

4 以下の 3 つの事例については、以下の文献を主に参考のこと。石田信平 (2010) 「アメリカ SOX 法の内部通報制度と EU 個人情報保護原則の衝突」『比較法文化』第 18 号, 179-181 ページ。

5 オトリザシオン・ユニーク AU-004 の内容については、以下を参照のこと。CNIL ホームページ, Autorisation unique n° AU-004 - Délibération n°2005-305 du 8 décembre 2005 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle, <http://www.cnil.fr/documentation/deliberations/deliberation/delib/83/>, 2013 年 9 月 28 日アクセス。

6 Des faits qui ne se rapportent pas à ces domaines peuvent toutefois être communiqués aux personnes compétentes de l'organisme concerné lorsque l'intérêt vital de cet organisme ou l'intégrité physique ou morale de ses employés est en jeu. フランス政府のウェブサイト *Légifrance* より入手,

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000264462&dateTexte=&categorieLien=id>, 2013 年 8 月 16 日アクセス。

7 ダッソー・システムズ社のケースについては、以下を参照のこと。CNIL ホームページ, Alertes professionnelles : la CNIL clarifie son autorisation unique n° AU-004, <http://www.cnil.fr/linstitution/actualite/article/article/alertes-professionnelles-la-cnil-clarifie-son-autorisation-unique-nau-004/>, 2013 年 8 月 16 日アクセス、ヴォルターズ・クルーワーのウェブサイト WK-RH, La Cour de cassation juge illégale l'alerte professionnelle chez Dassault Systèmes,

<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/21515/la-cour-de-cassation-juge-illegale-l-alerte-pr>

[ofessionnelle-chez-dassault-systemes.html](http://professionnelle-chez-dassault-systemes.html), 2013年8月16日アクセス。

⁸ より正確には、例外的に匿名の内部通報が認められうるのは、①情報の伝達・拡散の妥当性やスクリーニングなど、細心の注意を払い、②匿名の通報を奨励していない、限りにおいてのみであるとされている。

⁹ CNIL HP, *ANNEXE: Document d'orientation adopté par la Commission le 10 novembre 2005 pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle conformes à la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés*, <http://www.cnil.fr/en-savoir-plus/deliberations/deliberation/delib/83/>.

¹⁰ 2013年の調査のフランス企業の標本数はSBF120社の全企業とMidcaps60社の計180社であった (Ernst & Young, 2013, p.4)。

¹¹ たとえば、2012年度の調査では、SBF120社にイタリア系の外資系企業が1社含まれていたため、SBF120社の標本数はこれを除く119社であった (Ernst & Young, 2012, p.2)。

¹² 2011年の調査では2011年4月30日時点、2013年の調査では2013年3月31日時点で、株式時価総額が5,000万ユーロを超えていた企業であった (Ernst & Young, 2011, p.7; Ernst & Young, 2013, p.4)。

¹³ なお、2012年2月24日時点で、オトリザシオン・ユニーク AU-004 を遵守している内部通報制度を設置している組織数は2109に上る (CNIL, 2012, p.55)。

¹⁴ 本段落の事例も含め、内部通報者に対する報復は、以下に詳しい。Ondine, M. “La solitude de l'incorruptible,” 5 juillet 2004, *Libération*, <http://www.liberation.fr/economie/0101494692-la-solitude-de-l-incorruptible>.

¹⁵ 上場企業に対して AFEP-MEDEF code の「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の遵守が義務付けられたのは2006年のEU指令の国内法化以降の2008年会計年度からであり、それ以前は上場企業においても理由を説明せずにこれを遵守しないことが可能であった (Internal Market and Services, 2009b, p.102)。

¹⁶ 持ち株比率が10%超の株主の独立性は、取締役会の判断に基づいて企業が判断することとされている (§9.5.)

¹⁷ ここでいう「支配」は、商法第 L. 233-3 条の定義に従うとされている (AFEP-MEDEF code (2013年改訂版), § 9.2, Footnote no.7)。例として、商法第 L. 233-3 条では、50%超の議決権を有する株主が存在したり、40%超の議決権を有する株主が1人だけであったりする企業は、筆頭株主に支配されているとされている (Ibid. § 9.2, Footnote no.7)。

第10章 ヨーロッパの取締役会改革の推移と現状

はじめに

ヨーロッパでは、企業統治の改善を問題意識に、取締役会改革が積極的に展開されてきた。本研究の分析対象は、あくまでアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスであるものの、国際比較を行うに当たっては、これら4カ国以外のデータも参考になると思われる。そこで、第10章では、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督に重要な役割を果たす監査委員会、倫理委員会、取締役会の独立性を中心にヨーロッパの取締役会改革の現状について分析する。なお、EU加盟国は2013年7月にクロアチアが加盟し28カ国となったものの、本章が分析するEUのデータは全てクロアチア加盟以前の27カ国のデータである。

第1節 ヨーロッパの取締役会改革の推移

第1項 ヨーロッパ各国の企業統治規範の策定

ヨーロッパの取締役会改革の推移と現状について具体的に議論する前に、企業不祥事の続発を受け、ヨーロッパ各国で1990年代以降普及した企業統治規範の策定状況について記述する必要があるだろう。というのも、独立非業務執行取締役や取締役会内委員会に関する規定などは、国内法やEU規制ではなく、企業統治規範に盛り込まれることがほとんどであり、ヨーロッパの取締役会改革と密接に関わっているからである。

ヨーロッパで最初に策定された企業統治規範は、1992年のイギリスのキャドバリー報告書である。同報告書の策定以降、EU加盟国で1991年から1997年にかけて策定された規範の数は10に上り、その後、1998年7つ、1999年7つ、2000年6つと急速に増加した（European Commission, 2002, p.8）。とはいえ、2000年以前の企業統治規範は、財務報告のみに焦点を当てたキャドバリー報告書や取締役報酬のみに焦点を当てた1995年のグリーンベリー報告書のように、一側面に焦点を当てたものばかりであり、また一国で複数の企業統治規範が存在する国もあった。

企業統治規範の乱立と複雑化を解消するために、イギリスで1998年に統合規範が策定されて以降、ヨーロッパ各国では、企業統治に関する内容を1つの規範に統合した包括的な企業統治規範の策定が進んだ（Internal Market and Services, 2009b, p.22）。2008年現在、イギリスの企業統治規範が適用されるアイルランドも含めれば、ギリシャを除く全てのEU加盟国で包括的な企業統治規範が策定されている（図表10-1）。もっとも、ギリシャでは、企業統治規範の代わりに、2002年に企業統治法が制定されている。

ヨーロッパの企業統治規範の特徴は、内容の遵守が罰則を伴う強制的なものではなく、遵守しない理由さえきちんと説明すればこれを遵守しなくても許されるとする「遵守せよ、さもなければ説明せよの原則（comply-or-explain principle）」を採用していることである。この原則は、2006年のEU指令により、EU加盟国に上場企業を対象とした企業統治規範

図表 10-1 : ギリシャを除く EU 各国の包括的な企業統治規範 (2008 年 9 月時点)

国名	策定年	発行主体	原則	改正回数
イギリス	1998	UK Financial Reporting Council	○	3
チェコ	2001	Czech National Bank	×	1
デンマーク	2001	Committee on Corporate Governance	○	2
マルタ	2001	Malta Stock Exchange	○	2
オーストリア	2002	Austrian Working Group on Corporate Governance	○	4
キプロス	2002	Cyprus Stock Exchange	○	3
フランス	2002	AFEP - MEDEF	○	4
ドイツ	2002	Government Commission on Corporate Governance Code	○	6
ポーランド	2002	Warsaw Stock Exchange	○	1
スロバキア	2002	Central European Corporate Governance Association	○	1
オランダ	2003	Corporate Governance Committee	○	1
アイルランド	2003	UK Financial Reporting Council	○	3
ベルギー	2004	Belgian Corporate Governance Committee	○	1
フィンランド	2004	the Securities Market Association	○	2
ハンガリー	2004	Budapest Stock Exchange	○	1
リトアニア	2004	NASDAQ OMX	×	1
スロベニア	2004	Ljubljana Stock Exchange	○	2
エストニア	2005	Tallinn Stock Exchange、Estonian Financial Supervision Authority	○	0
スウェーデン	2005	Swedish Corporate Governance Board	○	1
イタリア	2006	Milan Stock Exchange、	○	2
ラトヴィア	2006	Riga Stock and Exchange Commission	○	1
スペイン	2006	Spanish Securities Market Commission	○	2
ブルガリア	2007	Bulgarian Stock Exchange	○	N.A.
ルクセンブルク	2007	Luxembourg Stock Exchange	○	0
ポルトガル	2007	Portuguese Securities Market Commission	○	4
ルーマニア	2008	Bucharest Stock Exchange	○	1

※リトアニアでは、義務ではないが勧告としては存在する。

出典：策定年は Internal Market and Services, 2009a, p.23、改正回数は Internal Market and Services, 2009a, p.54、「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」は Internal Market and Services, 2009b を基に筆者作成。

の策定とこの原則の適用が義務付けられて以降¹広まったものである。2002 年 1 月時点でイ

ギリス以外に「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」を採用する国はイタリアだけであった (European Commission, 2002, p.70)。

図表 10-1 では、「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の採用の有無を、「原則」の列にそれぞれ「○」と「×」で示している。EU 加盟国のうち、「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の遵守を上場企業に義務付けていないのは①チェコと②リトアニアだけである (図表 10-1)。もっとも、リトアニアでは「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の導入は義務ではないものの勧告 (recommendation) としては存在しており (Internal Market and Services, 2009b, p.64)、チェコとは少し状況が異なっている。

第2項 ヨーロッパの取締役会改革の進展

ハイドリック・アンド・ストラグルス²の報告書³のデータを用いて、ヨーロッパの取締役会改革の推移について示したのが図表 10-2 である⁴。

図表 10-2 : ヨーロッパの取締役会改革の推移

	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2010
平均年間開催数	6.8	8.0	8.1	8.7	8.7	9.6	9.4
平均構成員数	13.5	12.5	12.5	12.5	12.8	11.8	12.1
平均年間報酬 (€)	33,820	42,764	55,357	63,515	72,195	83,000	77,000
独立非業務執行取締役の割合 (%)	37	43	48	50	54	45	43
外国人取締役の割合 (%)	N.A.	14	17	16	18	23	24
女性取締役の割合 (%)	N.A.	5.0	6.1	7.3	8.4	10	12
委員会の平均設置数	1.6	2.2	2.6	2.9	3.0	3.0	3.0
委員会の平均年間開催数	N.A.	N.A.	8.4	11.6	13.4	N.A.	約 15.5
監査委員会の導入率 (%)	56	66	80	94	98	94	98
報酬委員会の導入率 (%)	39	62	78	94	95	89	91
指名委員会の導入率 (%)	24	47	59	71	80	N.A.	71
倫理・社会責任委員会の導入率 (%)	N.A.	N.A.	7	7	13	N.A.	12

出所 : Heidrick & Struggles の歴代の *European Corporate Governance Report* のデータを基に筆者作成。

図表 10-2 では、ヨーロッパの取締役会改革の進展している側面と進展していない側面が顕著に表れている。取締役会内委員会の平均設置数と外国人および女性取締役の比率の増加とは対照的に、独立非業務執行取締役の比率は大して増加していない。このことから、ヨーロッパ全体では、取締役会内委員会の設置と取締役会の多様化は進展しているが、取締役会の独立性の改善はあまり進んでいないことが伺える。だが、取締役会改革の進展状況は各国で一様というわけではない。

第2節 ヨーロッパの取締役会内委員会の現状

図表 10-3 は、欧米各国の取締役会内委員会の設置状況についてまとめたものである。

図表 10-3：ヨーロッパ各国大企業の取締役会内委員会の現状（2010年）

国名	平均数	設置割合（単位：％）（平均年間開催数）				
		監査	報酬	指名	企業統治	倫理・社会責任
ベルギー	3.0	100(5.5)	90(4)	95(3.5)	15	5
フランス	3.4	100(6.5)	98(5)	95(4.5)	38	20
ドイツ	4.5	97(5.5)	90(5)	93(1)	40	7
イタリア	2.3	98(11.5)	95(5)	30(3.5)	13	0
オランダ	3.2	100(5.5)	96(5)	96(4)	24	12
ポルトガル	3.0	85(9)	100(3)	25(2.5)	60	20
スペイン	2.9	100(8.5)	100(7)	100(7)	9	3
スウェーデン	3.2	100(5.5)	93(5)	100(4.5)	4	0
スイス	3.6	100(5.5)	100(5)	80(4.5)	60	10
イギリス	3.9	100(5.5)	100(6.5)	100(4.5)	16	53
オーストリア	2.7	100(3.5)	85(3.2)	70(3)	0	0
デンマーク	2.3	95(4.5)	58(5)	11(4.5)	0	0
フィンランド	2.2	96(5)	95(5)	58(4.5)	8	0
ポーランド	2.2	89(7)	58(5)	16(0.5)	21	5
ノルウェー	2.1	100(6.5)	75(5)	15(3)	10	10
ヨーロッパ平均	3.0	98(6.5)	90(5)	71(4)	21	12

出所： Heidrick & Struggles, 2011 のデータを基に筆者作成。

図表 10-3 より、各委員会の設置率のヨーロッパ平均は、監査委員会 98%、報酬委員会 90%、指名委員会 71%、企業統治委員会 21%、倫理・社会責任委員会 12%であった。この各委員会の設置率の差から、取締役会内委員会の設置率の増加は、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の普及によるものであることがわかる。

監査委員会、報酬委員会、指名委員会の 3 つの委員会の設置率は、企業統治規範における設置の要求の有無によって、大きく変動している。2005年に企業統治規範が公布されたスウェーデンでは、監査委員会の設置率が1999年の8%から2007年の93%へと急激に上昇した（Heidrick & Struggles, 2007, p.32）。他方、デンマーク、ポーランドでは、企業統治規範で取締役会内委員会の設置が要求されていないため⁵、報酬委員会と指名委員会の設置率がヨーロッパ最低の水準にある。

とりわけ、ヨーロッパ平均の監査委員会の設置率が98%と最も高いのは、2006年のEU

指令で監査委員会の設置の義務化が求められたこと（DIRECTIVE 2006/43/EC article 41）が強く影響していると考えられる。他方、報酬委員会と指名委員会に関しては、それらの構成や役割についての勧告はあるが、その設置を要求する規制は EU レベルでは存在しない現状にある（Internal Market and Services, 2009a, p.39）。

なお、倫理・社会責任委員会の設置割合は、2003 年の 7%から 2010 年の 12%へと上昇しているが、未だ 1 割程度である（図表 10-2）。だが、オーストリア、デンマーク、フィンランド、スウェーデン、イタリアが 0%であるのに比べて、ポルトガルとフランスは 20%であるなど、国によって差が大きい。とりわけ、イギリスの 53%は、企業倫理の先進国として知られるアメリカの 20%前後より高い⁶。とはいえ、どの国においても、倫理・社会責任委員会の設置率は、監査委員会の設置率と比べ極めて低い現状にある。

第3節 ヨーロッパの取締役会の独立性の現状

第1項 取締役会の独立性に関する規制

ヨーロッパでは、2000 年代以降、各国で企業統治規範の策定が進んだにも関わらず、図表 10-2 で示したように、取締役会の独立性はあまり改善されていない。欧州委員会は、2009 年に EU 加盟 27 カ国の企業統治改革の現状についての調査報告書を発行している。この報告書によれば、ベルギー、ブルガリア、ギリシャ、ルーマニアの 4 カ国を除く EU 加盟 23 カ国の全ての国では、取締役会の独立性については、その定義も含め、法律ではなく企業統治規範において規定されている⁷。

もっとも、企業統治規範を持たないギリシャでは、取締役会に最低 2 名の独立取締役を含めることが法律で義務付けられている。EU 加盟国の企業統治規範のほとんどは、独立取締役の比率を明確な数値で要求するものと、「十分な数」という曖昧な形で要求するものに大別できる。だが、特定の数値を規定している国は、企業統治規範を策定している EU 加盟国全体の 20%未満に留まる（Internal Market and Services, 2009a, p.33）。

企業統治規範では、独立性の基準は、該当すれば独立しているとはみなされなくなる除外条件をいくつか挙げ、その除外条件に 1 つも当てはまらない人物を独立しているとみなすという形で規定されている。図表 10-4 は、EU 加盟 23 カ国の企業統治規範における以下の 14 個の除外条件の規定状況について、欧州委員会の調査結果を整理したものである（Internal Market and Services, 2009a, pp.35-36）。

- ① 当該企業・関連会社の業務執行取締役
- ② 当該企業・関連会社の従業員
- ③ 当該企業・関連会社から非業務執行取締役の報酬とは別に支払われる追加報酬
- ④ 支配株主・支配株主の取締役
- ⑤ 支配株主・支配株主の業務執行役員
- ⑥ 当該企業・関連会社との緊密なビジネス関係
- ⑦ 当該企業関連会社の現在・元外部監査人のパートナー・従業員

- ⑧ 当該企業の業務執行取締役が非業務執行取締役を務めるなどの役員相互派遣 (interlocks) のあるそのほかの会社の業務執行取締役
- ⑨ 当該企業の非業務執行取締役を一定期間より長く務めた人物
- ⑩ 当該企業の業務執行取締役または①～⑨のうち少なくともどれか 1 つに当てはまる会社の取締役と緊密な家族関係のある人物
- ⑪ 一時的に当該企業の経営を行ったことがある人物
- ⑫ 社外取締役の派遣元の企業または役員派遣先の企業の役員
- ⑬ 当該企業の業績に依存するあらゆる取締役報酬・ストック・オプションの権利
- ⑭ そのほか

図表 10-4 より、EU 加盟国のうち 20 カ国以上で採用されている除外条件は、当該企業・関連会社と緊密なビジネス関係にある者 (22 カ国)、当該企業・関連会社の現・元取締役、従業員、支配株主、現・元外部監査人のパートナー・従業員、当該企業と緊密なビジネス関係ないし役員相互派遣のある会社の取締役との緊密な家族関係 (22 カ国)、当該企業・関連会社の従業員 (21 カ国)、当該企業・関連会社の業務執行取締役 (20 カ国) であった。

もともと、当該企業・関連会社の取締役や役員、従業員なども、退職後一定の期間さえ経過すれば、当該企業の独立取締役として就任できるケースがほとんどである。この独立性の乏しい人物が独立性を回復するまでの期間は、「冷却期間 (cooling off period)」と呼ばれる。当該企業・関連企業の業務執行取締役であることを除外条件として明記している国は 20 カ国あるが、そのうちこのような冷却期間を設けていないのはデンマークとハンガリーの 2 カ国だけである。残りの 18 カ国における冷却期間は 5 年が 12 カ国、3 年が 5 カ国、1 年がキプロスの 1 カ国となっている (Internal Market and Services, 2009a, p.35)。

次に、当該企業・関連企業の従業員であることを除外条件として明記している国は 21 カ国あるが、そのうち冷却期間を設けていない国は 5 カ国に留まる。残りの 16 カ国における冷却期間は 3 年が最も多い 9 カ国、5 年が 7 カ国である。また、当該企業・関連会社の現・元外部監査人のパートナーまたは従業員であることを除外条件として明記している国は 17 カ国あるが、そのうち冷却期間を設けていない国は 2 カ国だけである。残りの 15 カ国のうち 13 カ国が冷却期間を 3 年と設定していた (Internal Market and Services, 2009a, p.35)。

さらに、当該企業・関連会社との緊密なビジネス関係にあることを除外条件として明記している国は 22 カ国あるが、そのうち冷却期間を設定していない国は 10 カ国と半数に満たない現状にある。冷却期間の長さを明記している 9 カ国の冷却期間は、イギリスとアイルランドが 3 年、オーストリア、エストニア、イタリア、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルク、ルーマニアが 1 年である (Internal Market and Services, 2009a, p.35) ⁸。

このように、当該企業・関連企業の業務執行取締役や従業員、元外部監査人であることを除外条件として明記している国においても、そのほとんどの国では、退職後ないし契約解消後一定の期間さえ経てば、当該企業の独立取締役に就任することができる現状にある。

図表 10-4 : EU 加盟各国の企業統治規範における独立性の除外条件の有無

国名	独立取締役とみなされなくなる要素（除外条件）の有無														合計 (個)
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	
オーストリア	○	○	×	×	×	○	○	○	×	○	×	×	×	×	6
ベルギー	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×	×	10
チェコ	×	○	×	×	×	×	×	×	×	○	×	×	×	×	2
キプロス	○	×	×	○	○	○	○	×	×	○	×	×	×	○	7
デンマーク	○	○	○	○	○	○	×	×	×	○	×	×	×	○	8
エストニア	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	○	×	×	10
フィンランド	○	○	×	○	×	○	×	×	×	×	×	×	×	×	4
フランス	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	×	○	×	○	11
イタリア	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×	×	10
ハンガリー	○	○	×	×	×	○	×	×	×	○	×	×	×	○	5
ラトビア	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×	×	10
リトアニア	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×	○	11
ルクセンブルク	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	○	×	11
マルタ	×	×	×	×	×	○	×	×	×	○	×	×	×	○	3
オランダ	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	×	×	10
ポーランド	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	12
ルーマニア	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×	×	10
スロベニア	×	○	×	×	×	○	×	×	×	○	×	×	×	×	3
スロバキア	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	×	×	○	10
スペイン	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	×	×	11
スウェーデン	○	○	○	×	×	○	○	○	○	○	×	×	×	×	8
イギリス	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	12
アイルランド	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	○	×	11
合計 (国)	20	21	15	17	16	22	17	14	14	22	1	5	4	7	

※資料として用いた欧州委員会のレポートでは、イギリスには⑫についての規定がないとされているが、これは誤りであると思われる。実際にこのレポートの参考資料にも、イギリスの企業統治規範には、第7章第4節第2項で示したように「取締役の相互派遣関係にある企業または派遣先の企業の役員」が除外条件に含まれていることが記されている (Internal Market and Services, 2009b, p.425)。

出典 : Internal Market and Services, 2009a, pp.35-36 の表を基に筆者作成。

その他に、当該企業の支配株主または支配株主の取締役 (director) ・業務執行役員

(executive officer)であることを除外条件として明記している国は、それぞれ 17 カ国、16 カ国であった。だが、これらの国でも、株式売却後一定の期間が経過していたり、特定の値より低い持ち株比率の株式しか持たない株主が、独立取締役として就任できる国は少なくない。

当該企業の支配株主または支配株主の取締役を除外条件とする 17 カ国のうち、このような冷却期間も上限持ち株比率も規定していない国は 6 カ国に留まる。上限持ち株比率を規定する 10 カ国の上限持ち株比率は、デンマークとリトアニアが過半数、ベルギー、フィンランド、フランス、ルクセンブルク、オランダ、ルーマニアが 10%、ポーランドが 5%、スペインが 3%であった。また、冷却期間を規定する国は、5 年のフランスと 3 年のエストニアだけであった。

次に、当該企業の支配株主または支配株主の業務執行役員を除外条件とする 16 カ国のうち、上限持ち株比率を規定する国は 9 カ国ある。この 9 カ国の上限持ち株比率は、デンマークとリトアニアが過半数、ベルギー、フランス、ルクセンブルク、オランダ、ルーマニアが 10%、ポーランドが 5%、スペインが 3%であった。なお、冷却期間を規定する国は、3 年のエストニアだけであった (Internal Market and Services, 2009a, p.35)。

なお、当該企業の非業務執行取締役を一定期間より長く務めた人物を独立性が乏しいとみなす国においても、その期間の設定方法や長さはそれぞれ異なっている。期間の設定方法は、①年数、②任期数、または③これらの両方のいずれかである。当該企業の非業務執行取締役を一定期間より長く務めた人物を独立性が乏しいとみなす国は 14 カ国ある。そのうち、期間の長さを年数のみで定めている国は 7 カ国、任期数のみで定めている国は 2 カ国、年数と任期数の両方で定めている国は 5 カ国であった (Internal Market and Services, 2009a, p.36) ⁹。

以上のデータで企業統治規範を策定しているブルガリア、ドイツ、ポルトガルのデータがないのは、これら 3 カ国の企業統治規範には独立性の定義がないためとされている。しかしながら、第 8 章で検討したようにドイツでは、確かに除外条件が具体的に列挙されているわけではないものの、独立性の向上に対する議論が展開されており、2005 年以降企業統治規範に独立取締役の規定が明記されている。その後、2012 年には、利益相反の原因になりうる企業、取締役会、支配株主、関連会社と人的または業務上の関係の無いことが独立取締役の除外条件として明記されている。

なお、非業務執行取締役の比率については、非業務執行取締役が 100%を占める二層型の取締役会とは異なる単層型の取締役会を採用する国では、法律で規定する国と企業統治規範で規定する国の数がほぼ同じである。非業務執行取締役の比率を「十分な数」という不明確な形で規定する国もあるが、ほとんどの EU 加盟国では、非業務執行取締役の比率を 33%ないし 50%のいずれかとすることが規定されている。もっとも、スウェーデンの企業統治規範では業務執行取締役は 1 名しか認められていない (Internal Market and Services, 2009a, p.32)。

第2項 ヨーロッパの取締役会の独立性の現状

図表 10-5 は、ハイドリック・アンド・ストラグルスの報告書を基に、ヨーロッパ各国の取締役会の独立性の現状を比較したものである。同報告書では、独立性は、株式保有や取引関係、親族関係など、バイアスを生み出す可能性が高い極めて明白な関係がないことと定義されている (Heidrick & Struggles, 2011, p.41)。

図表 10-5：ヨーロッパ各国の取締役会の独立性 (2010 年、単位%)

	独立非業務執行取締役の比率				会長の内訳		
	取締役 会	取締役会内委員会			CEO/業 務執行	元 CEO (非 業務執行)	独立非業務 執行
		監査	報酬	指名			
ベルギー	32	47	48	45	15	10	25
フランス	40	47	46	41	42	30	15
ドイツ	21	22	18	29	0	60	17
イタリア	48	86	79	69	7	10	10
オランダ	75	79	79	74	4	4	72
ポルトガル	30	67	20	53	25	25	25
スペイン	33	48	44	44	71	11	6
スウェーデン	40	56	45	67	0	26	22
スイス	62	79	59	56	10	30	30
イギリス	61	93	92	84	2	10	73
オーストリア	36	36	38	39	0	5	45
デンマーク	30	46	44	50	0	21	21
フィンランド	72	82	75	65	0	25	50
ポーランド	42	59	46	47	0	5	47
ノルウェー	51	52	49	56	15	5	40
ヨーロッパ平均	43	62	56	56	15	19	33

出所：ヨーロッパは Heidrick & Struggles, 2011 のデータを基に筆者作成。

図表 10-5 では、オランダとイギリスの独立性の高さが際立っている。オランダは、取締役会に占める独立非業務執行取締役の割合が最も高い 75%であり、委員会に占める独立非業務執行取締役の割合も、監査委員会 79%、報酬委員会 79%、指名委員会 69%と非常に高い。他方、イギリスも、取締役会に占める独立非業務執行取締役の比率は、フィンランドの 72%、スイスの 62%に続く第 4 位の 61%にとどまるが、3つの委員会に占める独立非業務執行取締役の割合では、監査委員会 93%、報酬委員会 92%、指名委員会 84%と全てヨーロッパ最高値である。さらに、イギリスとオランダは、独立非業務執行取締役が会長を務

める比率でも、イギリス 73%、オランダ 72%と、上位 2 位である。

オランダとイギリスの取締役会の独立性が極めて高いのに対し、逆に独立性の低さが際立っているのがドイツである。ドイツの独立非業務執行取締役の割合はヨーロッパ最低の 21%であり、この値はヨーロッパ平均の 43%の半分以下である。各委員会に占める独立非業務執行取締役の割合も、ヨーロッパ平均が監査委員会 62%であるのに対してドイツは 22%、報酬委員会に占める独立非業務執行取締役の割合のヨーロッパ平均が 56%であるのに対してドイツは 18%、指名委員会に占める独立非業務執行取締役の割合のヨーロッパ平均が 56%であるのに対してドイツは 29%と著しく低い値である。

オランダとイギリスの取締役会の独立性が高いのは、企業統治規範の規定の影響が大きいと思われる。たとえば、オランダの企業統治規範では取締役会では非独立取締役は 1 名だけとすることが、イギリスの企業統治規範では 50%以上を独立取締役とすることが求められている (Internal Market and Services, 2009a, p.33)。さらに、オランダ、イギリス、キプロスでは、企業統治規範で筆頭取締役を務める独立取締役がそのほかの独立取締役を主導することも推奨されている。他方、独立非業務執行取締役が 21%とヨーロッパ最低のドイツの企業統治規範では、独立取締役の比率は「十分な数」としか規定されていない。

もっとも、ドイツの独立取締役の比率が低い最大の原因は、労働者側代表取締役が取締役会の半数を占めていることであると思われる。ハイドリック・アンド・ストラグルスの報告書では、ドイツの労働者側代表取締役は全員非独立取締役とみなされている。ヨーロッパでは、従業員の独立性を乏しいとする国がほとんどである。たとえば、2009 年 1 月現在、EU 加盟国のうち、企業統治規範で従業員は独立性が乏しいと規定している国は、キプロス、マルタ、ブルダリア、ドイツ、ポルトガル、ギリシャを除く 21 カ国である (Internal Market and Services, 2009a, pp.35-36)。

従業員代表取締役 (employee representatives) の独立性に関して、マリン (Mallin) は、業務の合理化と工場の閉鎖に当たり、従業員代表取締役の賛同を得ることは、経営陣にとって非常に合理的な戦略であると指摘している (Mallin, 2010, p.215)。確かに、従業員の反対を抑えるには、その代表である従業員側代表取締役を味方につけることが有効であるかもしれない。そして、このことは、従業員側代表取締役には、経営陣との癒着のリスクが常に存在していることを示唆している。とはいえ、ドイツの労働者側代表取締役には、労働条件を巡って企業と長年対立してきた労働組合代表も含まれているため、一律に非独立とみなすことはできないと思われる¹⁰。

次に、ヨーロッパ全体では、CEO ないし業務執行取締役が取締役会会長を務める比率は 15%であり (図表 10-5)、会長と CEO の分離がかなり進展している現状にある。たとえば、2011 年のアメリカ大企業 100 社における会長兼 CEO の比率は 66%である (Korn/Ferry Institute, 2012, p.48)。他方、ヨーロッパでは、アメリカより会長兼 CEO の比率が高い 71%のスペインと 42%のフランスを除き、全ての国が 0~25%の間である。

会長と CEO の分離率が 100%の国は、ドイツ、スウェーデン、オーストリア、デンマー

ク、フィンランド、ポーランドの6カ国である。これらの6カ国が100%なのは、ドイツとオーストリアは完全な二層型の取締役会を採用していることや、フィンランドは企業統治規範で、デンマークは法律で会長とCEOの分離が要求されていることが強く影響していると思われる¹¹。とはいえ、CEOと会長を完全に分離していても、元CEOが会長に就任しているケースは少なくない。元CEOが取締役会会長に就任している比率は、スウェーデンやデンマークは20%程度であるが、そのほかの国はドイツ60%、フィンランド50%、ポーランド47%と半数ないしそれ以上であった。CEOが会長に内部昇進する場合には、両者の分離によって会長の独立性を向上させることは困難である。したがって、CEOと会長の分離は、会長の独立性が確保されて、初めて取締役会の監督機能の向上をもたらすと思われる。

おわりに

本章では、前章までの倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機関の考察で焦点を当ててきた、監査委員会や倫理委員会、取締役会の独立性に焦点を当て、ヨーロッパの取締役会改革の現状を分析した。監査委員会の設置は、指名委員会と報酬委員会に並んで取締役会改革の中心であり、どの国においても、倫理委員会とは比べものにならない程進展している。

また、本章では、独立取締役の比率と会長兼CEOの比率の国際比較を通して、ヨーロッパ各国の取締役会の独立性の現状について分析した。比較した比率だけ見れば、取締役会の独立性は、オランダとイギリスが最高水準にあるのとは対照的に、ドイツは最低の水準にある。もっとも、3つのタイプの労働者の代表で構成されるドイツの労働者側代表取締役の独立性の評価については、今後も議論が必要であると思われる。また、各国の独立取締役の評価基準も、それぞれ異なるものである。そのため、独立取締役の比率のみならず、妥当な取締役の独立性の評価基準の考案、およびこの基準に基づく各国の取締役会の独立性の国際比較なども今後の課題である。

注

¹ Directive 2006/46/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006, Official Journal of the European Union, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_224/l_22420060816en00010007.pdf.

² ハイドリック・アンド・ストラグルスは、1952年に設立されたアメリカのエグゼクティブ・サーチ会社であり、経営者のリクルーティングを中核事業とするが、それ以外にも、経営幹部ないし幹部候補者の評価や育成、助言といったコンサルティング業務なども手掛けている。ハイドリック・アンド・ストラグルスは世界71カ所に拠点をもち、約1,500名もの専門スタッフを擁している。同社の概容については、同社ホームページ、<http://www.heidrick.co.jp/page/2/>、2013年5月12日アクセスを参照のこと。

³ 同報告書は、ヨーロッパ大企業の企業統治の現状を国際比較した報告書であり、1999年以降2年ごとに定期的に発行されてきた。この報告書のデータは、欧州委員会の報告書のほか、様々な論文・報告書などで引用されている (e.g., European Commission, 2002; Campbell & Minguez-Vera, 2008; Point & Tyson, 2006)。2011年の報告書では、15カ国

の大規模上場企業 400 社以上の 2010 年度アニュアル・レポートが分析されている

⁴ 2010 年のサンプル企業は、ATX (オーストリア)、BEL20 (ベルギー)、C20 (デンマーク)、OMX Helsinki (フィンランド)、CAC40 (フランス)、DAX30 (ドイツ)、S&PMIB (イタリア)、AEX (オランダ)、OBX (ノルウェー)、WSE (ポーランド)、PSI20 (ポルトガル)、IBEX35 (スペイン)、OMX Stockholm (スウェーデン)、SMI (スイス)、FTSE 上位 50 社 (イギリス) であった。

⁵ 2001 年に策定されたポーランドの規範には、取締役会内委員会についての規定がない。The World Bank Group. *Reports on the Observance of Standards & Codes : Poland*, 2012 年 9 月 27 日アクセス、http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_poland.html#5。デンマークのノルビー委員会も取締役会内委員会に設置を強く要求していない。European Corporate Governance Institute, 2001, p.13.

⁶ アメリカのフォーチュン 1000 社を対象とした調査では、会社責任委員会の設置状況が 1995 年から 2007 年にかけて 20%前後を上下している (Korn/Ferry Institute, 2008, p.18)。

⁷ EU 加盟各国の独立性の定義と比率については、以下を参照のこと。Internal Market and Services, 2009a, pp.33-36.

⁸ フランスの冷却期間は 5 年と記載されているため、注で示したレポートでは 9 カ国ではなく 10 カ国とされている。しかしながら、第 9 章で示したように、筆者が確認した限りでは、フランスの企業統治規範委この冷却期間は確認できなかったため、9 カ国とした。ベルギー、オランダ、ポーランドの冷却期間は、それぞれベルギーとオランダが「yes」、ポーランドが空白となっており、具体的な状況が不明である。そこで、筆者が 2013 年現在におけるベルギー、オランダ、ポーランドの冷却期間の現状を調べたところ、ベルギーは同じ会計年度 (financial reported year) に、オランダは「任命の前の年 (the year prior to the appointment)」、ポーランドは前年に、当該企業・関連会社と緊密なビジネス関係にあった者は取締役になれないと規定されていた。それぞれ、以下の企業統治規範と条項を参照のこと。

The 2009 Belgian Code on Corporate Governance, Appendix A, 2.4./1. 6)

http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_belgium_12mar2009_en.pdf.

Dutch Corporate Governance Code, III.2.2, c)

<http://commissiecorporategovernance.nl/download/?id=606>.

ANNEX II Profile of Independent Non-executive or Supervisory Directors, 1. (e)

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:052:0051:0063:EN:PDF>. 全て 2013 年 10 月 28 日アクセス。

⁹ 期間の長さを年数のみで定めている国の年数は、スロバキアが最も長い 15 年で、フランス、リトアニア、ルクセンブルク、スウェーデンが 12 年、エストニアとラトビアが 10 年であった。次に、任期数のみで定めている国の任期数は、ベルギーとルーマニアともに 3 期であった。最後に、年数と任期数の両方で定めている国の年数・任期は、それぞれイタリアが 9 年・3 期、ポーランドが 12 年・3 期、スペインが 12 年・2 期、イギリスとアイルランドが 9 年・3 期であった (Internal Market and Services, 2009a, p.36)。

¹⁰ ドイツの労働者側代表の独立性については、第 8 章を参照のこと。

¹¹ ハイドリック・アンド・ストラグルスの報告書では、取締役会と執行役会の間で会長兼 CEO など構成員の兼任がみられた場合、そのような取締役会の形態を、執行役と取締役の兼任が全くない二層制の取締役会と区別して、混合制の取締役会と呼んでいる。たとえば、デンマークとフィンランドでは、取締役会に執行役を含めることが可能である (Internal Market and Services, 2009a, p.33)。

第 11 章 米英独仏の倫理・コンプライアンス・プログラムの共通点と相違点

はじめに

第 11 章と第 12 章では、これまでの各国の分析結果を比較・検討し、本研究の 2 つの問いを検証する。本章で検証するのは、近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされているのではないか」と本研究の第 1 の問いである。この検証には、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などを踏まえ、その取り組みがコンプライアンス中心であることを示す必要がある（本研究の第 1 の課題）。

本章では、この第 1 の課題の解明に向け、前章までに解明した欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況などについてまとめ、各国の共通点や相違点などを解明する。これにより、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みがコンプライアンス中心であること」を明らかにできれば、本研究の第 1 の推論が事実であることを解明したといえる。

第 1 節 共通点①：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景

本研究のこれまでの分析から、今日、世界各国で倫理・コンプライアンス・プログラムの普及が進んでいるのは、企業が英米を中心とする世界的なコンプライアンス・リスクの高まりに対応するためである、との認識は妥当なものであると思われる。本研究の分析から、このコンプライアンス・リスクの高まりに関する具体的な背景は、簡潔に以下の 3 つに整理できる。

- ① コンプライアンス・リスクの複雑化
- ② 規制と摘発の厳格化
- ③ 倫理・コンプライアンス・プログラムと量刑の程度が連動する仕組み

まず、第 1 はコンプライアンス・リスクの複雑化であり、これは第 2 の規制と摘発の厳格化と密接に関連している。今日、企業活動のグローバル化と英米を中心とする規制強化に伴い、企業が考慮しなければならないコンプライアンス・リスクは自国のもののみにとどまらなくなっている。このような中で、企業は全社レベルでのグローバルなコンプライアンス管理体制の構築に迫られている。たとえば、2002 年の SOX 法は、アメリカで上場している外国企業に対しても監査委員会への匿名の内部通報制度の設置を義務付けたため、アメリカ企業やその海外子会社のみならず、アメリカで上場している外国企業の間でもこの制度の設置が拡大した。

他方、フランスでは、匿名の内部通報制度の設置は法律上難しく、世論も否定的な見方が支配的であるため、SOX 法の制定以降、内部通報制度の廃止が命令されたり、設置申請

が却下されたりするケースが相次いでいる。しかし、フランス企業においても、アメリカ企業の子会社やグローバルに事業を展開する大企業を中心に内部通報制度の設置が進展しているほか、未だ設置していない企業でもその必要性が強く認識されている現状にある。これは、多国籍企業にとって、アメリカ以外の国でも普及が進んでいる内部通報制度を設置できないというのは、大きなコンプライアンス・リスクだからであると考えられる。

コンプライアンス・リスクの複雑化および規制と摘発の厳格化の両方の特徴を大きくあわせもっているのが、先進国を中心に世界的規模で展開されている外国公務員への贈賄禁止規制の強化である。1997年に締結された「国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約」は、OECD加盟38カ国に対し、外国公務員への贈賄禁止規制の整備・強化を要求している。同条約の締結以降、ドイツでは1999年に、フランスでは2000年に外国公務員への贈賄が禁止されるなど、OECD加盟各国で贈賄規制の強化が進展した。

とはいえ、先進国を中心に展開されているこの贈賄禁止規制の強化も、実際は英米主導で進められているものである。アメリカでは、近年、海外腐敗行為防止法違反による外国企業の摘発が増加しており、違反を犯した企業には1億ドルを超える支払いが迫られている。加えて、イギリスでも、罰金の上限がなく収賄などまで対象が拡大された贈収賄法が2010年に成立している。外国企業は、自国でも高額な罰金などを支払わなければならないため、外国公務員への贈収賄は企業にとって大きなコンプライアンス・リスクとなっている。これに対し、フランスは、外国公務員贈賄規制が導入された2000年から2007年にかけての外国公務員贈賄罪の有罪判決は0件で、企業に有罪判決が初めて下されたのは2012年であるなど(OECD, 2012, pp.8-9)、摘発に対する姿勢は非常に消極的である。

このように英米の規制強化が外国企業にとっても大きなコンプライアンス・リスクとなっている中で、両国が倫理・コンプライアンス・プログラムの有無と量刑の程度が連動する仕組みを採用していることも、各国の企業が同プログラムの導入を進める大きな動機となっていると考えられる。アメリカでは、倫理・コンプライアンス・プログラム、当局への自己報告、調査協力、犯罪行為の責任の明示された承認と肯定的な承諾などの有無によって、違反を犯した企業の罰金の差は最大80倍に変化する。また、イギリスの贈収賄法でも、コンプライアンス・プログラムの導入や、同プログラムへの経営陣の積極的な関与など、十分な手続きの有無が、贈賄防止措置懈怠罪の抗弁となると規定されている。

このような中で、①全社レベルでのグローバルなコンプライアンス管理体制の構築と②高額な量刑回避は、企業が倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を積極的に進める大きな動機であると考えられる。

コンプライアンス・リスクへの対応が、各国の企業が倫理・コンプライアンス・プログラムに取り組む大きな動機であることは、次節で述べるように、本研究の各国のプログラムの導入の推移とコンプライアンス・リスクの高まりの関係を分析した結果からも伺うことができる。実際、アメリカで倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進んだのは、連邦量刑ガイドラインが導入された1990年代以降である。また、ヨーロッパでは、その導

入は、コンプライアンス・リスクが世界的に高まった 2000 年代以降、その影響を大きく受ける大企業・上場企業を中心に広まったものである。

さらに、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督は主に法律の専門家によって担当されている。これは、コンプライアンス・リスクが国際的に高まり、企業がグローバルなコンプライアンスの管理体制の構築に迫られる中で、企業が倫理・コンプライアンス・プログラムを通してこれを達成しようとしているためであると考えられる。以下では、これらの事実も含め、各国の倫理・コンプライアンス・プログラムに関する共通点と相違点を更に具体的に明らかにしていく。

第2節 共通点②：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の傾向性

第1項 大企業と上場企業を中心とした普及

前章までの各国の分析結果を比較すると、倫理・コンプライアンス・プログラムの各国への普及の様相の共通点として、①大企業と上場企業を中心とした普及、②倫理綱領を中心とした普及、③コンプライアンス中心の運営と監督の普及が確認できる。

第 1 の共通点は、大企業と上場企業を中心に倫理・コンプライアンス・プログラムの普及が進展していることである。図表 11-1 は、NBES の全米平均のデータとフォーチュン 500 社の平均データを比較したものである。

図表 11-1：倫理・コンプライアンス・プログラムの設置率（単位%）

	アメリカ企業 4,683 社 (2011 年)	フォーチュン 500 社 (2012 年)	差
倫理綱領	82	96	14
倫理研修	76	91	15
相談窓口	68	90	22
匿名の報告制度	77	91	14
倫理評価	67	81	14
懲罰制度	85	92	7
6つの要素全てを導入	41	60	19

出典：ERC, 2012b, p.6.

図表 11-1 より、倫理綱領、倫理研修、相談窓口、匿名の報告制度、倫理評価、懲罰制度を導入する企業の比率は、全米平均が 41%に留まるのに対して、フォーチュン 500 社は 6割にも上る。また、フォーチュン 500 社のこれら 6 つの各制度の個別の導入率も、ほぼすべてが 90%以上で全米平均を 10～20%程度上回っている。フォーチュン 500 社は総売上高上位アメリカ企業 500 社のランキングであり、上場企業と非上場企業の両方が含まれているものの、本研究で分析したフランスとイギリスの企業規模データは上場企業の株式時価

総額に基づいている¹。

イギリスにおいても、倫理綱領の策定率は、FTSE100 社では 2010 年 80%だが、イギリス企業全体（回答者数 791 人）では 2008 年 66%であった。倫理研修と内部通報制度の導入率は、2007 年の FTSE350 社においてはそれぞれ約 72%と 96%であったのに対し、イギリス企業全体の倫理研修と匿名のホットラインの 2008 年の平均導入率はそれぞれ 55%と 49%に留まっている²。

また、フランスにおける 2013 年の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入率も、①CAC40 社、②SBF120 社、③株式時価総額が 5000 万ユーロを超える Midcaps の順に高い現状にある。倫理憲章、ディオントロジー憲章、行動規範のいずれかを導入している企業の比率は、CAC40 社が 100%、SBF120 社が 85%、Midcaps が 52%であった。次に、2013 年の倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者の導入率も、CAC40 社が 83%、SBF120 社が 33%、Midcaps が 8%であった。そして、2013 年の倫理通報制度の設置率も、CAC40 社が 55%、SBF120 社が 21%、Midcaps が 5%であった（Ernst & Young , 2013, p.22）。

大企業と上場企業における倫理・コンプライアンス・プログラムの導入率の高さについては、大企業ほどコンプライアンス対策の実践に全社レベルでの管理制度の導入が必要となるほか、上場企業は非上場企業とは異なり水準の高い企業統治基準の実践が求められることなどが理由として考えられる。少なくとも、アメリカ以外の国で監査委員会の設置と内部通報制度の導入が進展したのは、アメリカで上場する企業にその設置を要求する SOX 法の影響が大きい。

実際、唯一、公開企業と非公開企業別のデータが得られたイギリスにおいても、公開企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入率は、非公開企業のそれよりも 20~30%高い現状にある。2008 年における公開企業の倫理綱領、内部通報制度、相談窓口、倫理研修の導入率がそれぞれ 84%、72%、66%、74%であるのに対して、非公開企業ではそれぞれ 56%、45%、40%、44%であった（Webley & Werner, 2009, p.33）。

なお、ドイツについては、企業規模別の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況に関するデータを入手できなかったものの、フランス同様、ドイツ企業の倫理・コンプライアンス・プログラム（但し、ドイツではコンプライアンス・プログラムという名称が一般的である）の導入は英米の規制強化への対応が大きな動機である。そのため、英米など諸外国で上場する大規模多国籍企業ほど、このプログラムの導入に積極的なことには変わりはないと推測される³。

第2項 倫理綱領を中心とした普及

第 2 の共通点として、どの国においても、倫理綱領の設置率は、研修制度、相談窓口、内部通報制度の設置率などと比べて最も高い傾向がみられる。図表 11-2 は、各国の分析で使用したデータの内、最も幅広いサンプルのデータを比較したものである。ただし、フラ

ンスのみ、上場企業だけのデータである。

図表 11-2：米英仏独の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況（単位：％）

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
標本	アメリカ企業 4,683 社	イギリス企業 791 社	ドイツ企業 830 社	外資系 1 社を除く SBF120 社全社
調査年	2011	2008	2011	2012
倫理綱領	82	66	82	73.8
倫理研修	76	55	42	N.A.
相談窓口	68	49	49	11.3
内部通報制度	77	54	41	
倫理評価	67	N.A.	N.A.	2.5
懲罰制度	85	N.A.	N.A.	N.A.
運営担当者	N.A.	N.A.	44	30.0

出所：アメリカは ERC, 2012a, p.48、イギリスは Webley & Werner, 2009, p.32、ドイツは PricewaterhouseCoopers, 2011b, p.54、フランスは Ernst & Young, 2012, p.29 にあるデータを基に筆者作成。

図表 11-2 より全体として、倫理綱領の設置率が最も高い傾向がみられる。アメリカの倫理綱領の設置率は、85%の懲罰制度に続いて 2 番目に高い 82%であり、懲罰制度の設置率とほとんど変わらない。また、そのほかのヨーロッパ 3 カ国では、倫理綱領の設置率が最も高い。とくに、ドイツとフランスでは、倫理綱領の設置率がその他の制度の倍、ないしそれ以上高い。

倫理綱領の設置率が最も高い理由としては、その他の制度と比べた導入や運営において発生するコストの低さがあると思われる。倫理綱領の伝達や研修、相談窓口、内部通報制度などをグローバルに展開するには、異言語への対応、多額の資金投入、人員の投入や専門家の登用、グローバル規模での管理体制の構築と統制など、多額の費用が掛かることが想定される。とりわけ、規模の小さい企業ほど、倫理・コンプライアンス・プログラムに投入できる経営資源は制限されると考えられる。

他方、倫理綱領の策定そのものは、経営者や役員などだけで行うことが可能であり、それほど多くの経営資源を必要としない。これらの経済的要因が、倫理綱領の設置率が最も高いことの大きな理由であると考えられる。このことは、企業が、コンプライアンス・リスクの回避の必要性という消極的な理由から、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を進めてきた事実とも符合すると思われる。

第3項 コンプライアンス中心の運営と監督

第3の共通点は、コンプライアンスを中心とした運営と監督の普及である。第1節で述べた背景の下、前章までに解明したように、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督は、法律の専門家によって担当されている現状にある。

まず、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者に関して、アメリカでは、CECOがそのほかの部門の担当者によって兼任されるケースが4~6割に上っており、兼任される場合には法務関係者によって兼任されるケースが最も多かった。ドイツでは、倫理・コンプライアンス・プログラムそのものが、コンプライアンスを目的とするコンプライアンス・プログラムとして導入が進められている。また、イギリスでは、コンプライアンス・プログラムは倫理プログラムなどとして運営されているものの、その運営担当者は会社秘書役や法務・コンプライアンス部門などによって兼任されるケースが多い。

他方、フランスに関しては、データの乏しさから倫理担当者の出自が不明なままである。だが、フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みも諸外国の規制強化への対応を意図して行われているものであり、コンプライアンス中心であることに変わりはないと思われる。

次に、各国のコンプライアンス重視の姿勢は、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督機関の内訳からもうかがい知ることができる（図表11-3）。

図表 11-3：2010年の各国の倫理・社会責任委員会と監査委員会の設置状況（単位：％）

	アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	ヨーロッパ15カ国 の大企業の平均
対象	フォーチュン1000社	FTSE50社	CAC40社	DAX30社	
調査年	2008年	2010年	2010年	2010年	2010年
倫理・社会責任 委員会	※17	53	20	7	12
監査委員会	100	100	100	97	98

※アメリカのみ会社責任委員会のデータ。

出典：ヨーロッパは Heidrick & Struggles, 2011, p.18、アメリカは Korn/Ferry Institute, 2008, p.18.

監査委員会の設置は、アメリカ上場企業では義務化されているほか、ヨーロッパでは企業統治規範などで設置が要求されていることもあり、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツにおける監査委員会の設置率は100%ないしほぼ100%に近い値である。ヨーロッパ15カ国の大企業の平均においても、98%が監査委員会を設置している現状にある。

他方、法規制で特に設置が要求されていない倫理委員会の設置率は、どの国においても、監査委員会とは比較にならないほど低い。このことは、これら4カ国だけに当てはまることではなく、ヨーロッパ15カ国の大企業の平均においても、倫理・社会責任委員会の設置

率は12%で、監査委員会の設置率の1/9に留まる。

そもそも、連邦量刑ガイドラインでも、倫理・コンプライアンス・プログラムを監督する取締役会内委員会の例として挙げられているのは、倫理委員会ではなく監査委員会である（U.S.S.G. §8C2.5(f)(3)(C)(i)）。このように、各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、コンプライアンス・リスクへの対応を主な目的として、法律の専門家・機関によって運営・監督されている現状にある。

第3節 2つの相違点：倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の推移と程度

第1項 相違点①：普及の推移

各国の相違点として、①普及の推移と②普及の程度の違いがある。

まず、アメリカでは、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入の有無を違反を犯した組織の量刑の程度に連動させるとした1991年の連邦量刑ガイドラインの改正以降、その導入が急速に進展した。たとえば、フォーチュン1000社を対象とした1994年の調査によれば、倫理綱領の設置率はほぼ100%であり、各年の設置率は1993年が最多であった。また、エシックス・オフィスを設置している企業は30%であったが、その内、それを1990年代以降に設置した企業は63%に上り（Weaver et al., 1999a, pp.286-288）、EOA会員においても連邦量刑ガイドラインの1991年の改正以降にCECOを設置した企業は9割を超える（Fitzpartrick, 1996, p.253）。

このように、アメリカでは、倫理・コンプライアンス・プログラムは1990年代から導入が進んでいたものの、ヨーロッパ各国でその導入が本格的に進んだのは、2000年代からである。もっとも、アメリカと同じアングロサクソンの国として知られるイギリスでは、比較的早く1990年代後半から、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が始まった。イギリスの大企業FTSE350社における倫理綱領と内部通報制度の導入率は、2010年時点でそれぞれ69%と100%に達しているものの、1995年時点では46%と66%に留まっている。同じく、FTSE350社の倫理研修の導入率も、2010年は60%であるが、1998年時点では約47%に留まっている（Webley et al., 2011, pp.8-19）。

他方、ヨーロッパ大陸国であるドイツとフランスは、イギリスよりも遅い2000年代以降に導入が開始された。ドイツでは、倫理ガイドラインの設置率は2005年の時点で69%とかなりの企業で導入されていた（PricewaterhouseCoopers, 2011b, S.54）。しかし、相談窓口、内部通報制度、コンプライアンス研修の導入率は、2011年にそれぞれ49%、41%、42%と4割を超えているものの（PricewaterhouseCoopers, 2011b, S.54）、2005年時点でさえそれぞれ16%、26%、16%と1~2割程度にすぎなかった（PricewaterhouseCoopers, 2009, S.56）。

また、フランスではもともとアメリカ型の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対する否定論が大半であり、その導入が議論され始めたのは2000年代以降の諸外国の規制強化の影響によるものである。たとえば、内部通報制度の導入がフランスで始まったの

は、2002年のSOX法の制定以降である。筆者が確認できた限りでは、倫理憲章と内部通報以外の制度も含めた倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況が調査され始めたのは、2010年代以降である。そして、この2010年代以降の調査では、CAC40社では、2012年から2013年にかけての1年間で、倫理、ディオントロジー、コンプライアンス担当者の設置率が53.8%から83%へ、内部通報制度、相談窓口を含む倫理通報制度が25.6%から55%へ、倫理、ディオントロジー、コンプライアンスの監査制度が2.6%から18%へと増加していることが報告されている⁴。

第2項 相違点②：普及の程度

各国で倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の始まりの早さに違いがある中で、プログラムの導入状況にも、各国で差がみられる。図表11-2より、アメリカは倫理綱領がドイツと同じ82%であるのを除き、どのプログラムの構成要素もそのほかの3カ国より10~20%以上高い現状にある。他方、フランスは、プログラムの導入に対する否定論が大半を占めている中で、倫理綱領以外の制度の設置率、とりわけ内部通報制度の設置率がそのほかの3カ国と比べて非常に低い現状にある。

図表11-2ではフランスだけが唯一上場企業のみデータであるが、アメリカのフォーチュン500社とイギリスのFTSE350社のデータと比較しても、フランスの遅れは明白である。フォーチュン500社の匿名の内部通報制度の設置率が91%（ERC, 2012b, p.6）、イギリスのFTSE350社における2010年の内部通報経路の設置率は100%（Webley et al., 2011, p.19）に上るのに対し、フランスのSBF120社の2012年の倫理通報制度の設置率は11.3%と10分の1程度にすぎない。2013年のSBF120社の倫理通報制度の設置率は21%と前年の約2倍に増えているものの（Ernst & Young, 2013, p.22）、それでも英米の大規模ないし大規模上場企業の5分の1程度に留まっている。

おわりに

本章の目的は、国際比較を行うことで、本研究の第1の推論（問い）である近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされている」の真偽を検証することであった。

本章では、前章までに国別に分析したアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの4カ国の企業を取り巻くコンプライアンス・リスクの現状を国際比較した。企業を取り巻くコンプライアンス・リスクはグローバル化とともに複雑化し、英米を中心に諸外国企業に対しても自国での上場や取引関係などを理由に厳罰な規制を科す動きも高まってきている。他方で、アメリカとイギリスでは、法律違反を犯した企業の量刑が、その企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入・強化状況と連動する仕組みが採用されている。これらの事実から、これら4カ国のどの国の企業にとっても、英米を中心とする世界的なコンプ

ライアンス・リスクの高まりに対応するために倫理・コンプライアンス・プログラムを導入・強化しようとの誘因が高まっていることが推察される。

実際、アメリカで倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進んだのは、その導入状況と量刑の程度の連動を規定した連邦量刑ガイドラインの1991年の改正以降である。また、ヨーロッパでは、コンプライアンス・リスクが世界的に高まった2000年代以降、その影響を大きく受ける大企業・上場企業を中心に広まったものである。どの国でも、コンプライアンス・リスクの高まりの影響を受けやすい大企業・上場企業を中心に倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進められている。さらに、どの国においても、このプログラムの運営と監督は、コンプライアンスの専門家を中心に行われている。

以上の事実から、近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされている」との第1の推論は事実であるといえよう。

なお、コンプライアンスを中心に行われていること以外にも、各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの取り組みには、以下の2つの共通点が見られた。第1の共通点は、大企業と上場企業ほど取り組みの導入が進展していることである。これは、大企業や上場企業ほど対応しなければならない規制が多くかつ厳しいものであること、大企業ほど倫理・コンプライアンス・プログラムに投入可能な経営資源が質・量ともに優れていることなどが理由として考えられる。

次に、第2の共通点は、倫理・コンプライアンス・プログラムの構成要素の中でも倫理綱領の導入が最も進んでいることである。これは、倫理綱領の策定そのものは、相談窓口や研修制度といったその他の構成要素ほど、多くの経営資源の投入を必要としないためではないかと思われる。倫理綱領の伝達を通しその理念を組織全体に浸透させることには、多くの労力が必要であると思われるが、策定そのものは経営陣や役員だけでも行うことができるだろう。このことは、企業が、コンプライアンス・リスクの回避の必要性という消極的な理由から、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入を進めてきた事実とも符合すると思われる。

他方、相違点としては、倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の推移と程度の差を指摘した。同プログラムが最初に開発され、1990年代以降一貫して導入が進められてきたアメリカは、4カ国の中で最もこのプログラムの導入が進んでいる。他方、ヨーロッパにおける普及は2000年代以降始まったものの、アメリカと同じアングロサクソンの国であるイギリスは、ヨーロッパ大陸国であるドイツ、フランスよりも普及が早く始まっている。特に、フランスは、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入に対する否定論が支配的であり、4カ国の中で最も導入が遅れている。

最後に、企業がコンプライアンス・リスクへの対応を目的に、倫理・コンプライアンス・プログラムを展開しているとの事実は、企業はコンプライアンスを倫理よりも重視しているという主張が事実であることを裏付けている。そのため、倫理をコンプライアンスと一

緒に 1 つの制度を通して実践しようとしても、倫理は軽視される恐れが高い。このことから、コンプライアンスのみならず倫理の実践も図るに当たっては、倫理とコンプライアンスの制度的分離が重要であると思われる。しかし、倫理とコンプライアンスの制度的分離の有効性については、本研究では理論的にほとんど分析できなかったため、この分析は今後の課題である。

注

¹ イギリスの FTSE100 社はロンドン証券取引所上場企業株価指数上位 100 社で構成され、FTSE350 社は FTSE100 社を含めたロンドン証券取引所上場企業株価指数上位 350 社で構成されている。また、フランスの CAC40 社は、ユーロネクスト・パリ上場企業特定銘柄 40 社株価指数 CAC40 の構成企業のことであり、SBF120 社は CAC40 社を含むユーロネクスト・パリ上場企業特定銘柄 120 社株価指数 SBF120 の構成企業のことを指す。

² イギリス企業全体のデータは Webley & Werner, 2009, p.32 より、FTSE100 社と FTSE350 社のデータは Webley et al., 2011, pp.8-19 よりそれぞれ引用。

³ DAX30 社、DAX100 社、DAX200 社など、企業規模別の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況に関するデータの収集は今後の課題である。DAX (Deutscher Aktienindex) 30 社はフランクフルト証券取引所上場企業株価指数上位 30 社で構成、MDAX (Mid-Cap-DAX) は DAX30 社に次ぐフランクフルト証券取引所上場企業株価指数上位 31 位から 80 位までの企業 50 社で構成、SDAX (Small-Cap-DAX) は MDAX に次ぐフランクフルト証券取引所上場企業株価指数上位 81 位から 130 位までの 50 社で構成される。

⁴ フランス企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況のデータは、2012 年のデータは Ernst & Young, 2012, p.29、2013 年のデータは Ernst & Young, 2013, p.22 から引用。

第12章 倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、監督機関、経営者の関係

はじめに

本章の目的は、本研究の第2の問い（推論）である「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないこと」を検証することにある。この検証には、欧米各国の企業の経営者が運営担当者と取締役会の両方に対して大きな影響力を行使しうることが少なくないことといった諸事実を克明に記述する必要がある（本研究の第2の課題）。

第10章までは、この課題の解明に向け、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、取締役会、経営者の権力関係などを分析してきた。本章では、これらの分析結果、とりわけ、①経営者と運営担当者の関係、および②経営者と取締役会の関係の実態を国際比較する。これにより、運営担当者の経営者に対する従属性や取締役会の独立性の乏しさ、といった現象がどの国の企業でも見られる事実であることを究明できれば、本研究の第2の推論が事実であることを解明したといえるだろう。

第1節 経営者に対する運営担当者の従属性

本節では、まず、経営者と倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の関係について考察する。本研究は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスのいずれの国においても、コンプライアンス・企業倫理への取り組みに対する経営者の影響力が極めて大きいことを明らかにした。倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者は、経営者の部下であり、倫理担当者の選解任、報酬、業績評価などの権限のほか、このプログラムの運営のために割り当てられる資源（人的・金銭的な資源など）の決定権も経営者によって握られている。このような状況は、取締役会の監督機能の有効性が保たれていない限り、どの国においても、倫理・コンプライアンス・プログラムが経営者にとって都合の良いように運営されてしまうリスクが極めて高いことを意味している。

アメリカでは、2000年以降、CECOからの意見や企業不祥事の続発などを背景に、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の独立性、資源、権限の強化、および取締役会の監督機能の強化が課題として取り組まれてきた。連邦量刑ガイドラインの2004年の改正では、同プログラムの運営担当者への十分な資源や取締役会への定期的・直接的報告の権限の割当てのほか、取締役会による合理的な監督などが要求された。また、2007年には、これらの運営担当者と監督機関の権限や責任、両者のあるべき関係などについて具体的に規定したCECOガイドラインが、ERCやOCEGなどの複数の機関によって策定され、公表されている。そして、2010年の連邦量刑ガイドラインの改正では、運営担当者による取締役会への直接的報告は、権利ではなく義務とすることが求められた。

このような企業統治の観点からの制度改革が進むアメリカとは対照的に、それ以外の国では、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者及び監督機関の実効性に対する問題意識はほとんど共有されてこなかった。このような中で、企業統治的研究の先行研究は、アメリカ企業を対象としたものに限られており、アメリカ以外の国の企業や制度を分析、ないし国際比較した先行研究は極めて乏しい現状にある。しかしながら、本研究の分析から、どの国においても、倫理・コンプライアンス・プログラムの有効性を実現・維持するに当たり、同プログラムの運営担当者の独立性と権限、および監督機能の強化が課題であることは明らかである。

イギリス企業の倫理担当者は、法律の専門家・専門部署によって兼任されていることがほとんどである。だが、本研究で分析した HSBC グループ、スタンダード・チャータード銀行、バークレイズの不祥事の事例では、乏しい権限と経営資源しか割り当てられていなかった CCO の下、コンプライアンス体制が全く機能していなかった。とりわけ、スタンダード・チャータード銀行、バークレイズでは、CCO が積極的に不正に関与しており、その形骸化はより深刻なものであった。

ドイツのシーメンス、アリアンツ、ダイムラーの事例でも、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営に必要な権限や資源などが十分に割り当てられていなかった CCO が、不正の防止と早期発見にまったく機能できていなかった。このことから、筆者は、第 8 章において、法務担当執行役の設置により倫理・コンプライアンス・プログラムの最高位の運営担当者の地位を執行役まで高めることを提案した。しかしながら、たとえ CCO の権限を高めたとしても、ドイツの取締役会が抱える独立性の乏しさなどの問題が改善されなければ、倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化のリスクを低下させることは困難であるだろう。

また、第 9 章で考察したように、フランスでは、倫理担当者の経営者に対する従属性に起因する不祥事は発覚していないものの、倫理担当者は経営者によって任命され、経営者と接触するだけで、取締役会の会合には参加しないことが大半である。フランスでは、経営者と取締役会会長の兼任の問題や独立性の乏しさから取締役会が十分な監督機能を果たしているとは考えにくく、経営者と倫理担当者の上下関係は、アメリカと同等ないしそれ以上であると思われる。

フランスでは、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の独立性と権限に起因する企業不祥事は確認できなかった。とはいえ、その他の 3 カ国の分析から、どの国においても、運営担当者に割り当てられる権限、人的・金銭的資源などの不足や監督機能の形骸化は、倫理・コンプライアンス・プログラムの形式化と不祥事の発生リスクを大きく高めるということには変わりはないと思われる。アメリカのファニーメイと SCM 社の粉飾事件、イギリスの LIBOR を巡る一連の不正、ドイツのシーメンスとダイムラーの外国公務員への贈賄事件の全てにおいて、取締役会への報告制度の欠如や不十分な独立性と権限の下で、同プログラムの運営担当者は経営者の傀儡と成り果てていたり、さらに悪い場合には、

積極的に不正に取り組んでいたりは無機能化していた。

とはいえ、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者はあくまでオフィサー、業務執行者であり、たとえその地位を執行役（ドイツ）ないし業務執行取締役（イギリス）にまで高めたとしても、取締役会の監督機関としての役割が重要であることに変わりはないと思われる。また、法務担当執行役を設置しても、その人物が経営者側や労働者側に懐柔されない毅然とした態度・人格を備え、かつこれを維持できない限り、法務担当執行役が不祥事の防止に有効に機能することは困難であるだろう。とはいえ、自身の報酬や評価が企業の財務業績と連動していたり、取締役会による監督機能が形骸化していたりしていた場合には、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者は本来の職務遂行よりも自己利益の追求を重視するリスクが十分考えられる。

また、1人の人物に権限が集中することが権力の暴走をもたらす大きな要因となりうることは、経営者においても運営担当者においても変わりはないだろう。そのため、倫理・コンプライアンス・プログラムが、経営者にとって都合の良いように運営され、形骸化してしまう事態を防止するには、このプログラムの運営担当者と監督機関の両方に焦点を当てた改革が求められる。

第2節 欧米各国の独立取締役の導入の現状と課題

第1項 独立取締役の比率に関する規定

本節では、本研究がこれまで分析してきた4カ国の取締役会の独立性の現状について比較する。近年、欧米各国では、取締役会の監督機能の実効性を確保するために、取締役会の独立性の向上が課題として取り組まれてきた。アメリカでは上場規則、ヨーロッパ各国では通常企業統治規範において、独立取締役の条件や比率などの規定が設けられている。ヨーロッパでは、上場企業は「遵守せよ、さもなくば説明せよの原則」の下で企業統治規範の遵守が求められている。このことから、欧米各国では、上場企業に対して独立取締役の導入が強く要求されている現状にあるといえる。

アメリカでは、ニューヨーク証券取引所（New York Stock Exchange、以下、NYSE という）とナスダック（National Association of Securities Dealers Automated Quotations、以下、NASDAQ という）では、上場企業に対し、独立取締役の比率を、取締役会が過半数、監査、指名、報酬委員会が100%とすることが義務付けられている¹。また、イギリスでは、FTSE350社に対して、取締役会が会長を除く取締役の半数以上、監査委員会と報酬委員会が3人以上、指名委員会が過半数を、独立取締役とすることが企業統治規範で求められている。そして、フランスの企業統治規範では、監査委員会は2/3以上、報酬委員会と指名委員会は過半数を独立取締役とすることが求められており、取締役会全体においては、支配株主のいない企業では半数以上、そうでない企業では1/3以上とすることが求められている。

他方、ヨーロッパ各国では、上場企業に対し企業統治規範による「遵守せよ、さもなく

ば説明せよの原則」の下で一定の独立取締役の構成比率の達成を求めるのが一般的であり、アメリカとは異なりその達成は義務ではない。第10章で分析した通り、2009年時点では、EU加盟27カ国のうち23カ国において、取締役会の独立性は企業統治規範において規定されている。もっとも、企業統治規範で要求される独立取締役の比率のほとんどは「十分な数」と曖昧に規定されており、特定の数値を規定している国は全体の20%未満に留まっている²。

本研究が中心的に分析したアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスのうち、「十分な数」という形で独立取締役の導入を要求している国はドイツだけであった。もっとも、アメリカの独立取締役の比率については、フォーチュン500社やフォーチュン1000社などにおけるデータを収集・分析することができなかつたため、その収集と分析は今後の課題である。

ドイツの企業統治規範では、独立取締役の比率・人数は、取締役会全体に対して「十分な数」としか求められておらず、監査、指名、報酬委員会に対しては独立取締役の比率や人数については規定すらない現状にある。とはいえ、このように独立取締役の比率・人数を、「十分な数」という曖昧な形で規定している国は、EU加盟国全体の8割を超えており、ドイツが例外的であるわけではない。加えて、ドイツにおいても、派遣取締役の減少と当該企業の前CEOである取締役会会長の増加に伴い、独立取締役の役割を巡る議論が活発化してきている。

第2項 各国の独立取締役の比率の現状

本研究は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの独立取締役の比率・人数の規制とその実際を国ごとに分析してきた。図表12-1は、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの独立取締役の比率・人数の規制と実際を整理したものである。

図表12-1より、要求されている独立取締役の比率は、アメリカが最も厳しいことがわかる。取締役会の独立取締役の比率を過半数とすることはイギリスでも共通しているものの、アメリカでは監査、報酬、指名委員会は全員独立取締役で構成されなければならないとされている。加えて、アメリカでは、ヨーロッパのような「遵守せよ、さもなければ説明せよの原則」に基づく自主規制ではない。独立取締役の比率の達成は義務であり、したがって、ヨーロッパ3カ国とは異なり、全上場企業がこの比率を達成していることになる。

他方、ヨーロッパの自主規制は理由さえ説明すれば要求を満たさなくても許される仕組みであり、企業統治規範の内容が同様のものであったとしても、企業の姿勢によってその実践は大きく異なる。実際、イギリスとフランスでは、一見フランスの方が規制は厳しいように見えるものの、独立取締役の比率は大きく異なっている。イギリスとフランスでは、取締役会と指名委員会がともに過半数ないし半数を独立取締役とすることが要求されているものの、監査委員会と報酬委員会についてはイギリスではフランスのように比率ではなく3名以上と規定されているにとどまっている。

図表 12-1：欧米 4 カ国の独立取締役の比率・人数の規制と実際（2010 年）

	アメリカ	イギリス		ドイツ		フランス			
	NYSE と NASDAQ Q の上場 規則	the UK Corporate Governance Code		FTSE 50 社	DCGK	DAX 30 社	AFEP-MEDEF code※※		CAC 40 社
		FTSE350 社	FTSE350 社以外				支配株 主無	支配株 主有	
取締役会	過半数	会長を除く 半数以上※	2 名以上	61%	十分な数	21%	半数以 上	1/3 以上	40%
監査委員会	全員	3 名以上	2 名以上	93%	委員長のみ	22%	2/3 以上		47%
報酬委員会	全員	3 名以上	2 名以上	92%	特になし	18%	過半数		46%
指名委員会	全員	過半数		84%	特になし	29%	過半数		41%

※ただし、取締役会会長に対しても、独立取締役であることが求められている（イギリス企業統治規範 § A3.1）。

※※フランスの支配株主の有無：商法第 L. 233-3 条で示された基準に基づいて判断される。
出典：各上場規則と企業統治規範の内容を基に、そしてヨーロッパ 3 カ国のデータは Heidrick & Struggles, 2011, pp.42-44 から引用して筆者作成。

しかしながら、図表 12-1 で示したデータでは、フランスの独立取締役の比率は、取締役会、監査委員会、報酬委員会、指名委員会の 4 つ全てが 50%未満であり、AFEP-MEDEF code が要求する水準を満たしていない現状にある。他方、イギリスの独立取締役の比率は、取締役会が 60%を超えており、3 つの委員会は全て 80 ないし 90%以上である。ヨーロッパ 3 カ国の中でも、イギリスは独立取締役に関する規制も実践もかなり高い水準にあるといえよう。

ところで、4 カ国の内、ドイツの取締役会の独立性は際立って低い現状にある。ドイツでは、監査委員会に関しては、委員長は会計と内部統制の専門家で、独立性が高く、当該企業の執行役会出身者の場合その執行役会を退職してから 2 年以上経過している人物でなければならないとされている（DCGK§5.3.2）。しかしながら、取締役会の独立取締役の比率は「十分な数」としかされておらず、監査、報酬、指名委員会に関しては独立取締役の比率に関する規定すらない現状にある。

また、図表 12-1 のデータは、ドイツの取締役会の半数を構成する労働者側代表取締役を全員非独立取締役として算出している。このような理由から、ドイツの取締役会ならびに取締役会内委員会における独立取締役の比率は、全て 10%台から 20%台の間となっている。

第3項 独立取締役の会長の乏しさ

アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの取締役会会長の独立性については、イギリスを除く 3 カ国全てにおいて、取締役会会長の独立性の乏しさがみられた。図表 12-2 は、2010

年時点での欧米各国の会長の独立性の現状をまとめたものである。

図表 12-2：欧米各国の会長の独立性の現状（2010年、単位%）

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	ヨーロッパ 15カ国平均
	大企業 100 社	FTSE50 社	DAX30 社	CAC40 社	
CEO	79	2	0	42	15
業務執行取締役	21	10	60	30	19
元 CEO（非業務執行）		73	17	15	33
独立非業務執行取締役		15	23	13	33
そのほか					

出所：Korn/Ferry Institute, 2010, p.26 と Heidrick & Struggles, 2011, p.52 のデータを基に筆者作成。

先述したように、アメリカの独立取締役の構成比率に関する規制は極めて厳しいものの、アメリカ大企業 100 社における会長兼 CEO の比率は約 8 割に上る。フランスでも CAC40 社の会長の 7 割が業務執行者、元・現 CEO で占められている現状にある。さらに、ドイツは、二層制の取締役会を採用しているため、会長と CEO の分離率は 100%であるものの、派遣取締役の減少に伴い、DAX30 社の 6 割が当該企業の CEO 出身者で占められている。

このように、アメリカ、ドイツ、フランスでは、会長の独立性が乏しい現状にあるが、とりわけ、現役の CEO が会長を兼任するケースが多いことは大きな問題であると思われる。取締役会会長の指名は、本来、メンバーの全員ないし過半数が独立取締役で構成される指名委員会の役割である。近年、指名委員会の設置はアメリカ以外の国でも普及が進んでおり、第 10 章図表 10-3 でも示したように、イギリス、ドイツ、フランスでは大企業の 9 割以上が指名委員会を設置している現状にある。だが、従来 CEO が会長を兼任する場合には、この CEO 1 人に意思決定権が集中し、指名委員会を支配して取締役の選任や役員人事に強大な影響力を及ぼす傾向があることが問題点として指摘されてきた (e.g., 今西, 2006; 出見世, 1997; 佐久間, 2003b)。

加えて、欧米では、取締役会の中に日常的な事項に関して取締役会の持つ全ての権限を行使できる委員会が設置され、その委員長に CEO が就任することがほとんどである。たとえば、アメリカでは、このような委員会として執行委員会が置かれ、フォーチュン 1000 社の取締役を兼任する CEO は全員が、この執行委員会のメンバーである (Korn/Ferry Institute, 2008, p.19)。二層制を採用するドイツにおいても、第 8 章で述べたように、取締役会会長が委員長を務める上級委員会が取締役会と執行役会の指名、雇用、報酬に強力な権限を有しているのが実態である。したがって、ドイツにおいても、元 CEO が会長を兼任する場合には、取締役と執行役の両方に対する強大な権限が、この 1 人の人物に少なからず集中することに代わりはないと思われる。

第3節 各国の独立取締役の評価基準の相違点と疑問点

各国の取締役会の実態を究明するには、独立取締役の比率だけではなく、各国の独立取締役の評価基準の比較も重要であると思われる。本研究がアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの独立性の評価基準を比較したところ、そこには、重大な相違点がいくつもみられた。また、各章では、各国の独立性の基準に関する疑問点もいくつか指摘し、その中には複数の国で共通してみられるものもある。本研究では、これらの独立取締役の評価基準の相違点や疑問点について、それぞれの妥当性を検証するまでには至らなかった。この検証は今後の課題であるが、最後に、本研究が明らかにした各国の独立性の評価基準の相違点と疑問点をまとめることとする。

第1項 独立性の乏しい人物が独立取締役となるための冷却期間の設定

本研究が中心的に分析したアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの4カ国のうち、ドイツを除く3カ国において、上場規則ないし企業統治規範で、元従業員や関連会社の従業員など独立性の乏しい人物が、独立取締役に必要な独立性を回復するまでの期間が設定されていた。したがって、これらの3カ国では、元従業員や役員でも、退社後一定期間さえ経てば、独立性が回復することが事実上認められている現状にある。この独立性を回復するまでの一定期間のことを、欧州委員会は「冷却期間 (cooling off period)」と呼んでいた。

当該企業・関連会社の役員または従業員の冷却期間は、アメリカではNYSEとNASDAQともに3年、イギリスとフランスでは5年と規定されている。次に、当該企業・関連会社の監査人の冷却期間は、アメリカとイギリスが3年、フランスが5年である。なお、当該企業・関連会社の役員または従業員の家族に関しては、イギリスとフランスでも規定があるものの、冷却期間が規定されているのは過去3年間のアメリカのみであった。また、当該企業・関連会社の取引先に関しては、アメリカとフランスでも規定があるものの、冷却期間が規定されているのは過去3年間のイギリスのみであった。

この冷却期間に関しては、2つの疑問が生じる。第1の疑問は、冷却期間の長さの妥当性についてである。アメリカ、イギリス、フランスに限らず、これら以外のEU諸国においても、退社から3~5年が経過すれば、当該企業の元従業員や役員でさえ独立取締役となることができるのが一般的な状況にあるが、この冷却期間の間に独立性が高まるとは限らないと思われる。とはいえ、現状として、上場規則や企業統治規範などで独立取締役の条件は規定されているものの、独立取締役が備えているべき独立性の構成要素、独立性の高さを左右する要因の特定やその影響力などについての実証分析は乏しい。本研究でも、このような心理学的な分析を行うことができなかつたため、この分析は今後の課題である。

第2の疑問は、冷却期間を設定すること自体の妥当性についてである。もっとも、冷却期間がなければ、独立性が乏しい根拠とされる企業やその役員との関係が解消された時点で、その人物は独立取締役として就任できるようになる。そのため、イギリスとフランス

では従業員や役員の離婚した元妻や、アメリカやフランスでは契約を解消したばかりの取引先なども、一定の期間を経ずにすぐに独立取締役役に就任できる現状にある。当該企業と利害関係をもった者が独立性を十分に回復することが可能なのか否かも含め、冷却期間を設定すること自体の妥当性についての検証も、今後は必要であると思われる。

第2項 独立取締役が非独立取締役となるまでの期間の設定

本研究では、イギリスやフランスなど EU 加盟国の中には、企業統治規範の独立性の基準を満たした独立取締役が就任から一定期間を超えると非独立取締役とみなされる国が複数見られることも指摘した。そのような国は 14 カ国あり、期間の設定方法は、①年数、②任期数、または③これらの両方のいずれかであった。

このような中で、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツの中では、イギリスとフランスのみが、独立取締役が非独立取締役となるまでの期間を、それぞれ 9 年、12 年と年数で設定していた。イギリスの 9 年は EU 加盟国の中で最も短い年数である。他方、フランスの 12 年も、設定されている年数の中では、一番多く採用されている年数であり、比較的長いとは言えない。

しかしながら、独立取締役の独立性が年数のみならずどのような条件の変化の下で、どの程度低下ないし上昇していくのかについて具体的に解明した先行研究は乏しく、本研究でも具体的に分析することができなかった。したがって、独立性の乏しい人物が独立取締役となるための冷却期間同様、独立取締役が非独立取締役となるまでの期間の妥当性およびその必要性の検証は今後の課題である。

第3項 株主の利害と独立性の考え方

アメリカでは、NYSE や NASDAQ などの証券取引所も含め、株主の利害を反映することが独立性を妨げる要因とはならないとの考え方が浸透していることが非常に特徴的である。NYSE と NASDAQ の上場規則には、持ち株比率に関する独立性の条件が規定されていないため、株主であっても、独立取締役として就任できる現状にある。また、SEC も独立取締役は持ち株比率が 10%以下であることが望ましいとしているが³、この持ち株比率を超える者が直ちに独立性が乏しいとみなされるわけではないとしている⁴。

このように株主の独立性に対する寛容な態度は、EU 加盟国が持ち株比率の高さが独立性を低下させる要因であるとの認識を共有していることと比べてもきわめて特徴的である。取締役会の独立性に関する規制の整備が遅れているドイツにおいてさえ、支配株主との人的ないし業務上の関係がないことが独立取締役の条件の 1 つとして、企業統治規範に盛り込まれている。

もっとも、EU 加盟国においても、企業統治規範で株主の非独立性を規定している国は 16~17 カ国あるが、そのうち半数以上の国では一定の値より持ち株比率が低い株主は、独立取締役として就任できる現状にある。このような独立取締役が持つことができる持ち株

比率の上限は、デンマークとリトアニアが過半数と規定しているが、そのほかの国では 10% 以下の値が規定されている。本研究が中心的に分析したイギリス、ドイツ、フランスでは、フランスのみが上限持ち株比率として 10% という値を規定していた。

欧米各国の持ち株比率と取締役会の独立性に関する規定の現状については、以下の 2 つの疑問が生じる。まず、第 1 に、アメリカでは持ち株比率の高さが取締役会の独立性を左右しないとの考え方が一般的であるが、それは妥当なのかということである。株主にとって業績の向上は株価の上昇につながるものであり、このことは持ち株比率が粉飾決算や事業獲得のための外国公務員への贈賄などの不祥事をもたらす要因となりうることを示唆していると思われる。

また、第 2 に、過半数は言うまでもないが、上限持ち株比率として最も多くの国で規定されている 10% という値は妥当な値なのかという点である。株式の分散が進んだ企業では 10% の持ち株比率しかもたなくても大株主となる可能性が十分ある。そのため、この 10% という基準は、大株主以外の一般株主の利害を大きく損ねる恐れがあるのではないかとの懸念が生じる。いずれにせよ、これらの 2 点についての具体的な検討も今後の課題である。

第4項 労資共同決定制度と独立性の向上

ドイツでは、ほとんどの欧米諸国とは対照的に、労働者側代表取締役は独立取締役としてみなされる。アメリカでも、ドイツ側からの一連の抗議活動を受けて、労働者側代表取締役に関しては独立性の義務付けが免除されている。だが、2000 年以降、取締役会の独立性の向上が課題として議論される中で、ドイツでも労働者側代表取締役を独立取締役とみなすことに対する疑問も指摘されるようになってきている。そのほかにも、第 8 章第 4 節で述べたように、労働者側代表取締役には、労働条件に関すること以外の事項に対する関心の低さや法律の知識の欠如、企業経営に関する経験の欠如など、監督者としての能力の面でも不足している点はいくつか見られることも、これまで指摘されてきた。

とはいえ、ドイツでは、ステークホルダーの経営参画を意味する経営の民主化の観点からは最高水準の制度である既存の労資共同決定制度への支持が厚い。そのため、この制度を廃止してまで、取締役会の独立性を諸外国の独立性の基準に適合させようとする動きはドイツ国内ではほとんど見られない。このような中で、ドイツの企業統治規範にも独立取締役に関する規定はあるものの、その内容は「関連企業、執行役会、支配株主と人的ないし業務上無関係である者」を「十分な数」だけ設置することが必要であるとされているにとどまり、そのほかの国の企業統治規範の規定と比べても非常に水準の低いものである。

本研究は、ドイツの労働者側代表取締役の独立性に関し、一般従業員代表、管理職代表、労働組合代表の独立性が個別に評価される必要があることを指摘した。たとえば、管理職代表は経営者よりの行動をとるのが一般的であるのに対して、労働組合代表は活発な労使交渉を展開し規模も非常に大きい労働組合から選ばれ、取締役報酬からの拠出金も強制されているなど非常に独立性が高いと思われる。

もつとも、本研究は、一般従業員代表の独立性に関しては、これら 2 つの労働者側代表取締役とは異なり、独立性が高いとも低いとも結論付けることができなかった。とはいえ、以下のような理由から、その独立性は不安定なものであると思われる。一般従業員代表のほとんどは労働組合の社内支部としての性格が強い経営協議会の幹部で占められている。そのため、労働組合との結びつきが強い限りにおいて一般従業員代表の独立性は非常に高いといえるだろう。だが、労働組合は産業全体の労働者の利益を優先するのに対し、経営協議会は特定の企業の社内の従業員の利益を最優先とするのであり、時には労働組合と経営協議会の利害が対立するケースも起こりうる。また、近年労働組合とは距離を取る高学歴な経営協議会幹部が増加傾向にあるほか、経営者と経営協議会幹部の癒着の不祥事も続発しており、必ずしも一般従業員代表の独立性が高いとは言えないのである。

本研究では、労資共同決定制度の下で、取締役会の独立性を高める方法についてほとんど明らかにすることができなかった。また、取締役会の独立性を高めなくても、ドイツの企業統治制度の実効性を高める方法があるのかもしれないが、その方法についても全くと言っていいほど明らかにできなかった。これらの点についての解明は、今後の課題である。

第5項 フランスの報酬に関する規定の乏しさ

成果主義に基づく高額報酬は、取締役会の独立性を大きく低下させる要因であると思われる。このような理由から、第 5 章で述べたように、アメリカでは、NYSE と NASDAQ とともに、独立取締役およびその家族の当該企業からの年間報酬は 12 万ドルを超えてはならないとされている。また、イギリスでも、独立取締役は、成果主義に基づく報酬、ストック・オプション、取締役報酬以外の追加的報酬、などを受取ってはならないとされている。他方、ドイツとフランスの企業統治規範には、独立取締役の報酬に関する具体的な制限がない。

ドイツのような高度に発達した労資共同決定制度をもたないフランスで、独立取締役に報酬に関する制限が課されていないのは大きな問題であると思われる。フランスでは、取締役報酬以外の報酬を受取ったり、業績連動型の報酬やストック・オプションなどで報酬を受取ったりしている人物でも、そのほかの条件さえ満たせば、独立取締役として就任することができる現状にある。報酬に関する独立性は、雇用に関する独立性と同等ないしそれ以上に重要な独立性の要素であり、報酬に関する独立性の規定がないことはフランスの独立性に関する制度の大きな後れを意味していると思われる。

第6項 フランスの独立取締役を認定する際の例外規定の多さ

フランスの独立取締役に関する規制の問題点としては、報酬に関する制限がないことに加えて、イギリスやアメリカとは異なり、取締役会に対して取締役の独立性評価に関する大幅な裁量が認められていることが指摘できるだろう。フランスの企業統治規範では、第 9 章で述べたような独立取締役の除外条件が設けられているものの、これらの項目に該当す

る者でも、取締役会が認めれば独立取締役とみなすことが可能であるとされている。

加えて、フランスの独立取締役の条件として挙げた 9 つの項目のうち、①過去 5 年間に於いて当該企業の監査人であった者、②当該企業の役員と緊密な家族関係にある者、③12 年を超えて当該企業の役員を務めたことがある者の 3 つは、あくまで考慮要件にすぎないという扱いとなっている。というのも、取締役会がこれら 3 つの除外条件に該当する人物でも独立性がある理由を参考文書として公表すれば、独立取締役とみなされるとされているからである (AFEP-MEDEF code (2013 年改訂版) §9.4)。さらに、CEO や CEO に次ぐ経営責任者などの業務執行者が取締役会会長を務めている場合でさえも、取締役会は正当な理由があれば独立取締役としてみなしてよいとされている。

独立性を、株式保有や取引関係、親族関係など、バイアスを生み出す可能性が高い極めて明白な関係がないことと定義したハイドリック・アンド・ストラグルスの調査では (Heidrick & Struggles, 2011, p.41)、CAC40 社でさえ実際に独立取締役として評価できる取締役は半数に満たないことが指摘されている。この調査結果が示唆するように、取締役会への取締役の独立性評価に関する大幅な裁量を認めていることは、実際には独立性の乏しい取締役を独立取締役として公表するリスクがあると思われる。

おわりに

本章の目的は、本研究の第 2 の問い (推論) である「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないのではないか」を検証することにあつた。本章では、①倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の経営者に対する従属性、および②各国の取締役会の独立性の乏しさといった事実を究明することで、この問いの検証を試みた。

まず、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の経営者に対する従属性はどの国にも共通している事実であることを解明した。運営担当者はあくまで業務執行者であり、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの全てにおいて、業務執行者のトップである経営者に対する従属性が存在する。とりわけ、経営者は、部下である運営担当者の選解任、報酬、業績評価や倫理ないしコンプライアンス・オフィスへの経営資源の割当量、などの決定権を掌握している。このような状況下で、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者が経営者に反抗することは非常に困難であるといえよう。

同様に、このような状況下で運営される倫理・コンプライアンス・プログラムが、経営者が関与ないし黙認するような不正の防止や早期発見において、有効に機能することは極めて困難であると考えられる。したがって、このプログラムの運営担当者を経営者に対して実効性の高い監督機関の代理人と位置付けることでこの形骸化を防止すべきであるという意味では、取締役会の代理人説の主張は妥当性のあるものと思われる。

次に、本章では、各国の取締役会の独立性の実態を、規制の内容と先行研究などのデー

タの比較を通して究明しようと試みた。独立取締役の比率という点では、アメリカが最も厳しく、上場企業は上場規則において、取締役の過半数、主要取締役会内委員会メンバーの100%を独立取締役とすることが求められている。これに対し、ヨーロッパ3カ国では、義務ではなく企業統治規範で独立取締役の比率の達成を求めている。加えて、イギリスの独立取締役の比率は取締役会、主要取締役会内委員会ともに、アメリカと同等程度に高かったものの、フランスとドイツは非常に低かった。取締役会の独立取締役の比率は、フランスが40%、ドイツが21%、そして主要取締役会内委員会の独立取締役の比率は、フランスが41%~47%、ドイツが18%~29%であった（本章図表12-1）。

また、取締役会会長の独立性という点では、取締役会会長の独立性の乏しさと権力集中の問題は、イギリスを除く3カ国全てで確認できた問題である。2010年時点で、アメリカでは独立取締役の比率について極めて厳しい規制が課されるものの、大企業100社においては、会長兼CEOに権力が集中している現状にある。また、ドイツとフランスでも会長が独立取締役である比率は20%未満であり、取締役会会長の独立性は低い現状にある。唯一、イギリスのみが、取締役会会長が独立取締役である比率が70%超と非常に高かった。

とはいえ、取締役会の独立性の基準を比較したところ、各国で共通してみられる基準でも、その妥当性に疑問が生じるものがある。たとえば、欧米では、独立性の基準に従業員や取引先などが退職ないし取引解消後に独立性を回復するまでの冷却期間が設けられている国が少なくない。ドイツにはこのような冷却期間が明記されていないが、アメリカでは3年、イギリスとフランスでは3年ないし5年と設定されている。また、アメリカとドイツは違うものの、EU加盟国には、独立取締役は就任から一定期間を超えると独立性が乏しくなるとする国も少なくない。EU加盟国の独立性の持続期間のうち、最も短いのはイギリスの9年で、フランスは12年である。これらの長さの妥当性を裏付ける根拠を示すことは難しく、このことだけを考慮しても、定量データを通して、各国企業の取締役会の独立性の実際を把握することは非常に困難な現状にある。

国際比較を通し明らかにした以上のような事実から、取締役会の経営者に対する独立性が常に高いとする前提は事実まったく即していないということではできない。したがって、本研究の分析結果からは、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けることで運営担当者の独立性が向上する可能性を完全に否定することはできないだろう。しかしながら、本研究で示した多くの事実は、「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けるだけでは、経営者による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止の効果は多くを期待できない」可能性が非常に高いことを示しているといえよう。

注

¹ ただし、NASDAQ 上場規則では、当該企業の独立取締役全体の過半数を占める独立取締役による投票によって取締役の指名が行われる場合には、指名委員会を設置しなくても良いと規定されている（NASDAQ 上場規則§5605 (e)(1)(A), (B)）。NYSE 上場規則における独立取締役の比率については、それぞれ取締役会は§303A.01、監査委員会は§303A.07, (a)、

報酬委員会は§303A.05, (a)、指名委員会は§303A.04, (a)で規定されている。NASDAQ 上場規則における独立取締役の比率については、それぞれ取締役会は IM-5605. Definition of Independence (b)(1)、監査委員会は IM-5605-4. Audit Committee Composition、報酬委員会は§5605(d)(2)(A)、指名委員会は§5605 (e)(1)(B)で規定されている。

² EU 加盟各国の独立性の定義と比率については、以下を参照のこと。Internal Market and Services, 2009a, pp.33-36.

³ SEC 規則§10A-3(e)(1)(ii)(A)(1)

⁴ SEC 規則§10A-3(e)(1)(ii)(B)

結章 本研究の結論、研究成果の意義、今後の課題

第1節 本研究の結論

第1項 第1の結論：コンプライアンス中心の倫理・コンプライアンス・プログラム

本研究の目的は、序章で設定した2つの推論（問い）の真偽を検証することであった。まず、第1の推論（問い）は、近年のコンプライアンス・リスクの高まりと複雑化を背景に、「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされている」であった。

本研究は、この推論（問い）の真偽を検証するために、研究対象であるアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの4カ国の企業を取り巻くコンプライアンス・リスクが高まってきたことを示した。企業を取り巻くコンプライアンス・リスクはグローバル化とともに複雑化し、英米を中心に外国企業に対しても自国での上場や取引関係などを理由に、自国の規制の対象としたり、実際に厳罰を科したりする動きも高まってきた。加えて、アメリカとイギリスでは、法律違反を犯した企業の量刑が、その企業の倫理・コンプライアンス・プログラムの導入・強化状況と連動する仕組みが採用されている。これらの事実から、どの国の企業においても、英米を中心とする世界的なコンプライアンス・リスクの高まりに対応するために倫理・コンプライアンス・プログラムを導入・強化しようとする誘因が高まっていると推察される。

「欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理ではなくコンプライアンスを強く重視する形で実践がされている」という推論が事実であることは、第11章における4カ国の倫理・コンプライアンス・プログラムの実態の国際比較の結果から明らかになった。アメリカで倫理・コンプライアンス・プログラムの導入が進んだのは、その導入状況と量刑の程度の連動を規定した連邦量刑ガイドラインの1991年の改正以降である。また、ヨーロッパでは、コンプライアンス・リスクが世界的に高まった2000年代以降、その影響を大きく受ける大企業・上場企業を中心に広まったものである。

さらに、どの国においても、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営と監督は、コンプライアンスの専門家を中心に行われている。すなわち、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営は、法務部や最高法務責任者とも呼べる地位に属するジェネラル・カウンセラー、最高コンプライアンス責任者（Chief Compliance Officer）などによって担当されている。そして、倫理・コンプライアンス・プログラムの監督は、倫理委員会ではなく監査委員会を中心に担当されている。本研究が解明したこれらの事実から、本研究の第1の推論が事実であることは明らかであるといえよう。

したがって、本研究の第1の結論は、「倫理・コンプライアンス・プログラムは、倫理とコンプライアンスの両方を対象とした取り組みであるものの、実際はコンプライアンスを中心に展開されている」である。

第2項 本研究の第2の結論

本研究の序章で示した第2の推論（問い）は、「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないこと」である。この推論は、経営者の暴走とこれを主たる要因とする企業不祥事の発生を防止することを目的とした企業統治の観点に立脚したものである。本研究は、この推論（問い）を検証するために、研究対象であるアメリカ、イギリス、ドイツ、フランスにおける倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、取締役会、経営者の力関係を分析した。

4カ国における倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者、取締役会、経営者の力関係の国際比較の結果は、第12章で示した通りである。第12章では、①倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の経営者に対する従属性、および②取締役会の独立性の乏しさが各国共通の問題であることを解明しようと試みた。

まず、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の経営者に対する従属性は、どの国にも共通している事実であった。運営担当者はあくまで業務執行者であり、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの全てにおいて、業務執行者のトップである経営者に対する従属性が存在する。とりわけ、経営者は、部下である運営担当者の選・解任、報酬、業績評価や倫理ないしコンプライアンス・オフィスへの経営資源の割当量、などの決定権を掌握しており、運営担当者が経営者に反抗することは非常に困難であるといえよう。

次に、どの国の取締役会においても、その独立性には何らかの問題点や疑問点がみられる。少なくとも、取締役会には、業務執行取締役かそうでないかに限らず、独立性の乏しい取締役も必ず含まれている。そして、そのような取締役の中には、アメリカやフランスのように、会長兼CEOも少なくない。加えて、取締役の独立性を評価する基準も各国で異なり、アメリカでは株主が、ドイツでは労働者側代表取締役であるとはいえ従業員も独立取締役としてみなされる。そのほかに、各国の基準には、相違あるいは共通している内容でも、独立性の乏しい主体が独立性を回復するまでの期間の長さや独立取締役が独立性を失うまでの就任期間の長さなど、その根拠が曖昧なものが少なくない。

以上の事実は、取締役会の独立性は必ず低いということを示すものではない。しかしながら、上述した各国の取締役会の独立性に関する問題点や疑問点の多さは、「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けるだけでは、経営者による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止の効果は大して向上しない」可能性が高いことを示唆している。このことから、本研究の第2の結論は、「倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化の防止の効果は多くを期待できないと思われる」である。

第3項 第3の結論

本研究は、第1と第2の推論の検証を通し、コンプライアンスと企業倫理の企業統治的研究の今後の発展に貢献することを意図したものである。この企業統治的研究は、2000年代後半頃からアメリカで研究成果が公表され始めた極めて新しい研究領域である。これは、経営者の巨大な影響力を前提に、経営者に対する監督機能も踏まえて企業倫理・コンプライアンスへの取組みについて研究する試みである。本研究の先行研究レビューで示した通り、企業統治的研究は、アメリカ以外の国ではほとんど行われていない。筆者のサーベイでは、ヨーロッパ3カ国のうち、アメリカでの企業統治的研究の議論が紹介されているのは、2012年後半にフランス取締役協会がこれを紹介したフランスだけであった。

しかしながら、本研究で明らかにしたように、アメリカ以外の国においても、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者は経営者の部下であることに変わりはなく、運営担当者の独立性の乏しさに起因する不祥事は各国で発生している。このように、アメリカに限らず、どの国においても、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者に対する経営者の影響力は、このプログラムの実効性を左右するほど強力である。そのため、経営者の権力行使による倫理・コンプライアンス・プログラムの形骸化の防止に焦点を当てる企業統治的研究が重要であることは、どの国においても共通していると思われる。

本研究の考察から、「倫理・コンプライアンス・プログラムの企業統治的研究の発展、およびその研究成果に基づく改革の進展は、各国共通の課題である」と思われ、これは本研究の第3の結論である。

第2節 本研究の意義

第1項 学術的意義

本節では、本研究の学術的意義について検討する。本研究では、第1章において、倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究の潮流を①実態調査研究、②実践過程研究、③企業統治的研究の3つのタイプに整理・検討した。ここでは、まず、これら3つのタイプの研究にかかわる意義について検討する。

まず、第1の実態調査研究は、アンケート調査やアニュアル・レポートの分析などを通して、倫理・コンプライアンス・プログラムの整備状況などを解明する研究スタイルである。第1章では、各国の現状の国際比較の乏しさが、この研究領域の課題であることを指摘した。したがって、本研究が、欧米各国の国際比較を通し、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの普及の背景や導入状況、および共通点や相違点などを解明したことは、実態調査研究の観点からも意義があったことと思われる。

次に、第2の実践過程研究は、1990年代以降展開されてきた、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営手法や従業員の認識の変化など、このプログラムの実践過程の分析に焦点を当てた研究の潮流である。第1章で指摘したように、この研究領域では、倫理とコンプライアンスの重要性を従業員全体の価値観として浸透させることを目標とした倫理・コ

ンプライアンス・プログラムは、コンプライアンスだけを強制的に遵守させようとするプログラムよりも実効性が高いことが指摘されてきた。この意味で、本研究が、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムが未だコンプライアンス中心であることを解明したことは、コンプライアンス中心からの脱却を一貫して目指してきた実践過程研究の観点からも意義のあるものと思われる。

そして、第 3 の企業統治的研究は、経営者の巨大な影響力を念頭に、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者の資源と権限の強化、および取締役会の監督機能の向上を重視する研究の潮流である。第 1 章で述べたように、この研究は、2000 年代後半以降、アメリカで研究成果が公表され始めた極めて新しい研究の潮流であり、アメリカ以外の国の企業を対象とした研究が不足している現状にある。このような中で、本研究が、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムを巡る権力構造を国際比較し、①このプログラムの運営担当者と経営者の従属性が各国共通の問題であること、②各国の取締役会には独立性の観点から各国共通のものから各国特有のものまで様々な問題点・疑問点が存在することなどを解明したことは、意義があったものと思われる。

また、第 1 章で述べたように、筆者がサーベイした限りでは、企業統治的研究の主要理論は、ホフマンらが提唱した、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けるべきであるとする取締役会の代理人説しか見当たらない状況にある。このような中で、本研究が取締役会の代理人説の妥当性を検証し、上述した運営担当者と経営者間の従属性や各国の取締役会の独立性の問題点・疑問点などを根拠に、同説の主張の限界を究明したことは意義のあることと思われる。なお、本研究が解明したこれらの事実は、取締役会の代理人説を完全に否定できるものではない。しかし、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けただけでは、経営者によるこの取り組みの形骸化を防ぐことは難しいことを示唆している。

本節の最後に、我が国の倫理・コンプライアンス・プログラム研究の観点から、本研究の意義について検討したい。そもそも、一部の実践過程研究の研究成果を除いて、諸外国で展開されてきた倫理・コンプライアンス・プログラムの研究の動向については、我が国においてはあまり知られていない現状にある。このような状況の下、筆者の未熟さゆえ、荒削りのところも多々あると思われるが、本研究の 4 つの章に渡る欧米の倫理・コンプライアンス・プログラムの先行研究レビューは、欧米におけるこの研究領域の研究動向を知ることにも貢献することが期待される。

第2項 実践的意義

次に、本研究の実践的意義について検討する。まず、前項で述べたように、欧米各国の倫理・コンプライアンス・プログラムの実態の国際比較は十分に行われていない現状にある。しかしながら、今日、人材や市場、資金調達といったあらゆる面でグローバル化が進展する中で、日本企業も含めどの国の企業も、諸外国の法規制と無関係に事業を営むこと

は困難となってきた。とりわけ、アメリカで日本企業が外国公務員への贈収賄などの罪で、高額な罰金を科せられたり、役員が禁固刑に処せられたりするケースが増えてきている。倫理・コンプライアンス・プログラムの導入は、深刻な量刑の回避に直結するばかりでなく、投資家からの信用の確保という点でも重要な問題であると思われる。

このような中で、本研究が解明した倫理・コンプライアンス・プログラムに関する法規制、企業の取組みとその権力構造に関する様々な事実は、倫理・コンプライアンス・プログラムの実践に係る様々な主体にとって、このプログラムのあり方を考えていく上で有用な資料となりうるだろう。各国の企業には、①自社の取組みはコンプライアンス重視となっており倫理を軽視しているのではないか、②自社の倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者と監督機関の独立性や権限は不十分なものではないのかといった問題意識が共有され、見直しや改善を通しより実効性の高い取り組みを展開していくことが望まれる。とりわけ、わが国では、アメリカにおいて、企業の役員が不正に関与していた場合には、倫理・コンプライアンス・プログラムの導入による減免措置が受けられない事実はあまり知られていないと思われる。

同様に、各国の政府関係者や業界団体、NPO などには、これらの改革を後押しする施策（規制強化やガイドラインの策定など）を実施することが期待される。とりわけ、アメリカ以外の国では、企業統治的研究の観点からの改革があまり進んでいない。しかし、本研究が分析した事例は、これらの国々においても、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者と監督機関の両方を対象とした包括的改革が課題であることを示している。具体的には、①運営担当者にこのプログラムの運営に必要なかつ十分な資源（人員や資金など）や権限（より下位の運営担当者の雇用や解雇に関する権限など）を割当てること、②取締役会の独立性を確保すること、③運営担当者の取締役会への定期的報告の義務付けなどを通し、取締役会と運営担当者の連携を強化することなどが重要であると思われる。

最後に、我が国においては、これらの改革は特に大きな課題であると思われる。わが国の企業においても、倫理・コンプライアンス・プログラムを構成する各制度の導入は進展してきているが、上述したような企業統治的研究の観点からの課題は十分に議論されていないと思われる。また、企業統治の研究領域において長年課題とされてきた取締役会改革においても、我が国の改革は欧米のそれと比較して非常に遅れている。たとえば、わが国では、取締役の半数以上を独立取締役とすることを要求する規制は存在しない現状にある。

第3節 今後の課題

最後に、本研究の今後の課題について述べる。まず、本研究では、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス以外の国の倫理・コンプライアンス・プログラムの現状については分析できなかった。また、可能な限りデータの収集に努めたものの、4カ国全てにおいて規模別あるいは上場の有無などの違いに基づくデータや、同プログラムの各構成要素、運営担当者の出自等に関するデータなどを十分収集・分析できたわけではない。これらのデータの

更なる収集と分析対象の拡大は、今後の課題である。

また、本研究では、倫理・コンプライアンス・プログラムがコンプライアンスを中心に展開されている事実を解明したが、企業倫理への取組みを進展させていく上での具体的な課題については十分検討できなかった。これは、本研究が倫理・コンプライアンス・プログラムの権力構造に焦点を当てる企業統治的研究としての性格が強いためであった。本研究が第3章第4節で若干指摘した「倫理とコンプライアンスの制度的分離の有効性」も含め、企業にとって明らかに重要性の異なる倫理的責任と法的責任を単一の制度の下で実践することの実効性についての考察は、今後の課題である。

加えて、本研究は、欧米各国の取締役会の独立性の基準の相違点や疑問点を指摘したが、それらの点の妥当性を検証するまでには至らなかった。アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの独立性の基準の相違点と疑問点は、第12章第3節において列挙した。例として、アメリカでは株主との利害関係の有無は取締役の独立性を左右する要因とはならないとされているが、ヨーロッパでは株主との利害関係の有無は取締役の独立性を左右する要因であると考えられているのが通常である。また、ドイツでは、ほとんどの欧米諸国とは対照的に、労働者側代表取締役は独立取締役とみなされる。

また、上述した4カ国に限らず欧米各国では、独立性が乏しいと評価される根拠となる利害関係を有する特定の主体（従業員や取引先など）を対象に、そのような利害関係の解消後一定期間を経れば、独立取締役として就任できるのが通常である。加えて、独立取締役といえども、就任後一定の期間が経てば、その独立性は低下してしまうとの観点から、独立性が低下するまでの期間を規定している国も少なくない。しかし、これらの期間の妥当性については、今後検証が必要であるだろう。

このように、近年、欧米各国では独立取締役の導入が進むものの、その独立性の評価基準は各国で異なっていたり、根拠が曖昧だったりするものも少なくない。したがって、たんに独立取締役の比率の国際比較をもって各国の取締役会の独立性の実態を把握することは、困難な現状にある。このことは、本研究が、倫理・コンプライアンス・プログラムの運営担当者を取締役会の代理人として位置付けることで、この運営担当者の独立性が向上する可能性を完全に否定することができなかった、大きな理由でもある。いずれにせよ、各国の取締役会の独立性の基準の妥当性を検証していくことは、今後の大きな課題である。

最後に、本研究では、企業以外の組織における倫理・コンプライアンス・プログラムの導入状況については考察していない。連邦量刑ガイドラインの改正の経緯を見てもわかるように、倫理・コンプライアンス・プログラムの中心的な主体は企業であり、監督機関の例としても監査委員会が挙げられている。しかし、病院や学校といった企業以外の組織でも倫理・コンプライアンス・プログラムを導入しているところはあると思われ、その実態についての考察は今後の課題である。

引用・参考文献

<外国語文献>

- Adobor, H. (2006) "Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officer," *Journal of Business Ethics* Vol.69, pp.57-75.
- ACFE (2008) *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/2008-rtnn.pdf.
- AFEP & MEDEF (2012) *4th Annual Report on the AFEP-MEDEF code Financial Year 2011*.
- Andrews, K. R. (1973) "Can the Best Corporations Be Made Moral?" *Harvard Business Review* May-June, pp.57-64.
- Antonmattei, P. et Viven, P. (2007) "Chartes d'Éthique, Alerte Professionnelle et Droit du Travail Français: État des Lieux et Perspectives," *Rapport au Ministre Délégué à l'Emploi, au Travail et à l'Insertion Professionnelle des Jeunes*, Rapport au gouvernement, La documentation française, Paris.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Treviño, L. K. (2008) "Introduction to Special Topic Forum: Re-Viewing Organizational Corruption," *Academy of Management Review* Vol.33, Issue 3, pp.670-684.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985) "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Review* Vol.28, Issue 2, pp.446-463.
- Bacan, J. (2004) *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, NY: Free Press.
- Badaracco, Jr., J. L., & Webb, A. P. (1995) "Business Ethics: A View from the Trenches," *California Management Review* Vol.37, No.2, pp.8-28.
- Bagley, D. (2012) *Written Testimony for Senate Permanent Subcommittee on Investigations, July 17, 2012*, <http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&cad=rja&sqi=2&ved=0CGAQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.hsgac.senate.gov%2Fdownload%2F%3Fid%3Dd3adc719-c79c-4aab-ae19-f869902b39b9&ei=uBEnUZ25G8jmmAXL3oHICQ&usq=AFQjCNESHsRH2Df52Qc4bClGvaR0yYSsw&sig2=YgnhMtrV9Y5GQxTRV2tDgg>.
- Barnard, C. I. (1938/1968) *The Functions of The Executive, Thirtieth Anniversary Edition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, T. (1992) "A Preliminary Investigation of the Relationship between Selected Organizational Characteristics and External Whistleblowing by Employees," *Journal of Business Ethics* Vol.11, Issue 12, pp.949-959.
- Barnett, T., Cochran, D. S., & Taylor, G. S. (1993) "The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employers: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing," *Journal of Business Ethics* Vol.12, pp.127-136.
- Basu, K., & Pallazo, G. (2008) "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking," *Academy of Management Review* Vol.33, Issue 1, pp.122-136.
- Baumhart, R.C. (1961) "How Ethical Are Businessmen?," *Harvard Business Review* Vol.39, pp.6 -19.
- Baums, T. und Fraune, C. (1994) "Institutionelle Anleger und Publikumsgesellschaft: eine empirische Untersuchung," *Arbeitspapier*, Nr.20, Institut für Handels- und Wirtschaftsrecht, <http://www.jura.uni-frankfurt.de/42780841/arbeitspapiere>.
- Benamar, S. (2012) *Responsabilite Sociale des Entreprises et Ethique des Affaires*, <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/777/1/BENAMAR-Soumia.pdf>.
- Bernstein, R. J. (1992) *The New Constellation: The Ethical-Political Horizons of*

- Modernity/Postmodernity*, Cambridge: The MIT Press (谷徹・谷優訳『手すりなき思考—現代思想の倫理—政治的地平—』産業図書, 1997年。)
- Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. (2007) "Mainstreaming Corporate Social Responsibility: Developing Market for Virtue," *California Management Review* Vol. 49, No.4, pp.132-157.
- Berliner Netzwerk Corporate Governance (2003) *Corporate Governance und Modernisierung der Mitbestimmung*, <http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/doku/gesetzgebung/mitbestimmung/mitbestimmung.pdf>.
- Berversluis, E H. (1987) "Is There 'No Such Thing as Business Ethics'?" *Journal of Business Ethics* Vol.6, pp.81-88.
- Blume, R. C., Tulumello, A. S. & Sanderson, J. H. (2011) *2010 Year-End False Claims Act Update: Part 1*, Thomson Reuters, http://newsandinsight.thomsonreuters.com/Legal/insight/2011/03_march/2010_year-end_false_claims_act_update_part_1/.
- Bowen, H. R. (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, NY: Harper & Row.
- Bowie, N B. (1985) "Are Business Ethics and Engineering Ethics Members of the Same Family?," *Journal of Business Ethics* Vol.4, pp.43-52.
- Boyd, C. (1996) "Ethics and Corporate Governance: The Issues Raised by the Cadbury Report in the United Kingdom," *Journal of Business Ethics* Vol.15, pp.167-182.
- Brady, F N. (1985) "A Janus-Headed Model of Ethical Theory: Looking Two ways at Business/Society Issues," *Academy of Management Review* Vol.10, Issue 3, pp.568-576.
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998) "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic," *Journal of Public Administration Research and Theory* Vol.8, pp.413-439.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. (2008) "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance," *Journal of Business Ethics*, Vol.83, pp.435-451.
- Carroll, A. B. (1979) "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance," *Academy of Management Review* Vol.4, pp.497-505.
- Carroll, A. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* Vol.34, pp.39-48.
- Carroll, A. B. (1999) "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business & Society* Vol.38, No.3, pp.268-295.
- Carroll, A. B. (2006) "Corporate Social Responsibility: A Historical Perspective," Epstein, M. J., & Hanson, K. O. ed. *The Accountable Corporation vol 3—Corporate Social Responsibility—*, Westport, Conn.: Praeger.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A .K. (2009) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management (7th ed.)*, Ohio: South-Western Educational Publishing.
- Cavanagh, G F., Moberg, D J., & Velasquez, M. (1981) "The Ethics of Organizational Politics," *Academy of Management Review* Vol.6, Issue 3, pp.363-374.
- Center for Business Ethics (1986) "Are Corporations Institutionalizing Ethics?," *Journal of Business Ethics* Vol.5, pp.85-91.
- Center for Business Ethics (1992) "Instilling Ethical Values in Large Corporations," *Journal of Business Ethics* Vol.11, pp.863-867.
- Chavez, G. A., Wiggins, III, R. A., & Yolas, M. (2001) "The Impact of Membership in the Ethics Officer Association," *Journal of Business Ethics* Vol.34, pp.39-56.
- Chartered Institute of Internal Auditors (2011) *Ethics Reporting: A Review of FTSE 100 Annual Reports*.
- Chief Ethics & Compliance Officer Definition Working Group (2007) *Leading Corporate Integrity: Defining the Role of the Chief Ethics & Compliance Officer (CECO)*, VA:

- Ethics Resource Center.
- Cioffi, J. W. (2006) "Corporate Governance Reform, Regulatory Politics, and the Foundations of Finance Capitalism in the United States and Germany," *German Law Journal* Vol.7, No.6, pp.533-562.
- Clarkson, M. B. E. (1995) "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance." *Academy of Management Review* Vol.20, Issue 1, pp.92-117.
- Cochran, P. L., & Wood, R. A. (1984) "Corporate Social Responsibility and Financial Performance," *Academy of Management Journal* Vol.27, pp.42-56.
- Cohen, J. (2001) "Appreciating, Understanding, and Applying Universal Moral Principles," *Journal of Consumer Marketing* Vol.18, Issue.7, pp.578-594.
- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (2005) *Guideline document adopted by the "Commission nationale de l'informatique et des libertés" (CNIL) on 10 November 2005 for the implementation of whistleblowing systems in compliance with the French Data Protection Act of 6 January 1978, as amended in August 2004, relating to information technology, data filing systems and liberties*, http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cnil.fr%2Ffileadmin%2Fdocuments%2Fen%2FCNIL-recommandations-whistleblowing-VA.pdf&ei=UL4NUq-JEcapkgWpjYGoDQ&usq=AFQjCNGmWeuG78O_1Atgz1jgPu1A2hqeAw&sig2=2qFhJ-kAygVonG-z70kT9A&bvm=bv.50768961.d.dGI, 2013年8月16日アクセス。
- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (2012) *Rapport d'Activité 2011*.
- Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés HP, *Document d'orientation adopté par la Commission le 10 novembre 2005 pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle conformes à la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés*, 2013年1月17日アクセス, <http://www.cnil.fr/en-savoir-plus/deliberations/deliberation/delib/83/>.
- Committee for Economic Development (CED) (1971) *Social Responsibilities of Business Corporation*, NY: CED.
- Cromme, G. (2005) "Corporate Governance in Germany and the German Corporate Governance Code," *Corporate Governance* Vol.13, Issue.4, pp.362-367.
- Commodity Futures Trading Commission (2012) Order Instituting Proceedings Pursuant to Sections 6© and 6(d) of the Commodity Exchange Act, as Amended, Making Findings and Imposing Remedial Sanctions, *CFTC Docket No. 12 – 25*, <http://www.cftc.gov/ucm/groups/public/@lrenforcementactions/documents/legalpleading/enfbarclaysorder062712.pdf>.
- Dahl, R. A. (1957) The Concept of Power, *Behavioral Science* Vol.2, No.3, pp.201-215.
- Daly, F. J. (2006) "An Ethics Officer's Perspective," In Epstein, M. J., & K. O. Hanson (Eds.), *The Accountable Corporation Vol.2—Business Ethics—*, Westport, Conn.: Praeger, pp.179-189.
- Davis, K. (1960) "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review* Vol.26, pp.53-63.
- Davis, K. (1967) "Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessmen Owe to Society," *California Management Review* Vol.26, pp.53-63.
- Davis, K. (1973) "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal* Vol.16, pp.312-322.
- Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct ホームページ, <http://www.dii.org/>, 2014年1月5日アクセス。
- De George, R T. (1987) "The Status of Business Ethics: Past and Future," *Journal of Business Ethics* Vol.6, pp.201-211. (宮坂純一訳「ビジネス倫理学の現在、過去そして未来」『産業と経済』7-2 奈良産業大学, 1992年。)

- De George, R. T. (2005) "A History of the Society for Business Ethics on its Twenty-fifth Anniversary," *SBE Newsletter* Vol.XVI No.2, pp.5-10.
- De George, R. T. (2006a) "The History of Business Ethics," Epstein, M. J., & Hanson, K. O. ed. *The Accountable Corporation Vol.2—Business Ethics—*, Westport, Conn.: Praeger.
- De George, R. T. (2006b) "The Relevance of Philosophy to Business Ethics: A Response to Rorty's 'Is Philosophy Relevant to Applied Ethics?'," *Business Ethics Quarterly* Vol. 16, Issue 3, pp.381-389.
- De George, R. T. (2006c) *Business Ethics (6th ed.)*, NJ: Prentice Hall College Div..
- Department of Justice (2008a) *Siemens AG and Three Subsidiaries Plead Guilty to Foreign Corrupt Practices Act Violations and Agree to Pay \$450 Million in Combined Criminal Fines—Coordinated Enforcement Actions by DOJ, SEC and German Authorities Result in Penalties of \$1.6 Billion*,
<http://www.justice.gov/opa/pr/2008/December/08-crm-1105.html>.
- Department of Justice (2008b) *Department's Sentencing Memorandum*,
<http://www.justice.gov/opa/documents/siemens-sentencing-memo.pdf>.
- Department of Justice (2009) *Plea Agreement, Criminal No. H-09-071*.
- Diacon, S. R., & Ennew, C. T. (1996) "Can Business Ethics Enhance Corporate Governance? Evidence from a Survey of UK Insurance Executives," *Journal of Business Ethics* Vol.15, pp.623-634.
- Didier, C. (2009) "L'Alerte Professionnelle en France: un outil problématique au coeur de la RSE," *Manuscrit Auteur, publié dans "4e colloque du RIODD, HAL-SHS*.
- Dienhart, J. W. (2008) "The Separation Thesis: Perhaps Nine Lives Are Enough." *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 4, pp.555-559.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* Vol.20, Issue 1, pp.65-91.
- Dribbusch, H. & Birke, P. (2012) *Trade Unions in Germany Organisation, Environment, Challenges*, Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung,
<http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/09113-20120828.pdf>.
- Driscoll, D. M., & Hoffman, W. M. (2000) *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*, MA: Center for Business Ethics (菱山隆二・小山博之訳『ビジネス倫理 10 のステップ—エシックス・オフィサーの組織変革—』生産性出版, 2001年。)
- Drucker, P. F. (1984) "The New Meaning of Corporate Social Responsibility," *California Management Review* Vol.26, pp.53-63.
- Ehlermann-Cache, N. *The Impact of the OECD Anti-Bribery Convention*, OECD,
<http://www.oecd.org/mena/investment/41054440.pdf>, 2015年1月27日アクセス。
- Ernst & Young (2011) *Panorama des Pratiques de Gouvernance des Sociétés Cotées Françaises, Neuvième édition*,
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Panorama_Gouvernance_2011/\\$FILE/Panorama_Gouvernance_2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Panorama_Gouvernance_2011/$FILE/Panorama_Gouvernance_2011.pdf).
- Ernst & Young (2012) *Panorama des Pratiques de Gouvernance des Sociétés Cotées Françaises Edition 2012*,
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Etude_Gouvernance_2012/\\$FILE/Etude_Gouvernance_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Etude_Gouvernance_2012/$FILE/Etude_Gouvernance_2012.pdf).
- Ernst & Young (2013) *Panorama des Pratiques de Gouvernance des Sociétés Cotées Françaises Edition 2013*,
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/\\$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013/$FILE/EY-Panorama-des-pratiques-de-gouvernance-des-societes-cotees-francaises-2013.pdf).

- Epstein, E. M. (1987) "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Responsiveness," *California Management Review* Vol.29, No.3, pp.99-114.
- Epstein, E. M. (1989) "Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States," *Journal of Business Ethics* Vol.8, pp.583-595.
- Ethics Resource Center (2007) *Ethics Resource Center's National Business Ethics Survey—An Inside View of Private Sector Ethics—*.
- Ethics Resource Center (2009a) *2009 National Business Ethics Survey—Ethics in the Recession—*.
- Ethics Resource Center (2009b) *Detailed Survey Methodology and Technical Information.*
- Ethics Resource Center (2010) *Blowing the Whistle on Workplace Misconduct.*
- Ethics Resource Center (2012a) *2011 National Business Ethics Survey—Workplace Ethics in Transition—*.
- Ethics Resource Center (2012b) *National Business Ethics Survey of Fortune 500 Employees—An Investigation into the State of Ethics at America's Most Powerful Companies—*.
- Ethics Resource Center (2014) *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce.*
- Ethics & Compliance Officer Association Foundation (2006) *Ethics and Compliance Program Evaluation Survey Report.*
- European Commission (2002) *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, Weil, Gotshal & Manges, LLP.
- European Commission (2012) *Women in Economic Decision-Making in the EU: Progress Report.*
- European Corporate Governance Institute (2001) *Corporate Governance in Denmark -Recommendations for Good Corporate Governance in Denmark.*
- Farrell, D. & Petersen, J. C. (1982) Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review* Vol.7, Issue 3, pp.403-412.
- Federation of European Securities Exchanges (2008) *Share Ownership Survey 2007*, http://www.fese.be/lib/files/Share_Ownership_Survey_2007_Final.pdf.
- Fello, A. J. (2001) "Ethics Programs, Board Involvement, and Potential Conflicts of Interest in Corporate Governance," *Journal of Business Ethics* Vol.32, pp.205-218.
- Financial Reporting Council (2010) *The UK Corporate Governance Code.*
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004) "The Diffusion of Ideas over Contested Terrain: The (Non)adoption of a Shareholder Value Orientation among German Firms," *Administrative Science Quarterly* Vol.49, No.4, pp.501-534.
- Fitzpatrick, K., R. (1996) "The Role of Public Relations in the Institutionalization of Ethics," *Public Relations Review* Vol.22, Issue 3, pp.249-258.
- Franks, J. & Mayer, C. (1998) "Bank Control, Takeovers and Corporate Governance in Germany," *Journal of Banking & Finance* Vol.22, pp.1385-1403.
- Franks, J. & Mayer, C. (2001) "Ownership and Control of German Corporations," *The Review of Financial Studies* Vol.14, No.4, pp.1385-1403.
- Fredrick, W. C. (1960) "The Growing Concern over Business Responsibility," *California Management Review* Vol.2, pp.54-61.
- Frederick, W. C. (1992) "The Empirical Quest for Normative Meaning: Introduction and Overview," *Business Ethics Quarterly* Vol.2, Issue 2, pp.91-98.
- Frederick, W. C. (1994a) "General Introduction: The Elusive Boundary between Fact and Value." *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 2, pp.111-112.
- Frederick, W. C. (1994b) "The Virtual Reality of Fact vs. Value: a Symposium Commentary," *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 2, pp.171-173.

- Freeman, R. E. (1994) "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions." *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 4, pp.409-421.
- Freeman, R. E. (2000) "Business Ethics at the Millennium," *Business Ethics Quarterly* Vol.10, Issue 1, pp.169-180.
- Friedman, M. (1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Gandini, G., Astori, R., & Cassano, R. (2009) "Structures of Corporate Governance in Italy and Comparison at European Level," *International Review of Business Research Papers* Vol.5, No.1, pp.441-453.
- Gélinier, O. (1991) *L'Éthique des affaires. Halte à la dérive*, Editions du Seuil.
- Goergen, M., Manjon, M.C., & Renneboog, L. (2008) "Is the German System of Corporate Governance Converging towards the Anglo-American Model?," *Journal of Management & Governance* Vol. 12, Issue 1, pp.37-71.
- Gómez-Ansón, S., & Cabeza-Garcia, L. (2011) "Recent Corporate Governance in Spain: Basic Characteristics, Recent Developments and Future Perspective," Mallin, C. A., *Handbook on International Corporate Governance (2nd.ed)*, Edward Elgar Publishing Limited, pp.14-35.
- Grant Thornton (2006) *Fifth FTSE 350 Corporate Governance Review 2006: Highlighting Trends in Practice*.
- Grant Thornton (2007) *Sixth FTSE 350 Corporate Governance Review 2007: Highlighting Trends in Practice*.
- Grant Thornton (2009) *Harmony from Discord: Emerging Trends in Governance in the FTSE 350*.
- Grant Thornton (2010) *Moving beyond Compliance: Embracing the Spirit of the Code*.
- Grant Thornton (2011) *A Changing Climate: Fresh Challenges Ahead*.
- Greenberger, D. B., Miceli, M. P., & Near, J. P., (1987) "Oppositions and Group Norms: The Reciprocal Influence of Whistle-blowers and Co-workers," *Journal of Business Ethics* Vol.6, pp.527-542.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003) "The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework," *The Academy of Management Review* Vol.28 Issue 1, pp.107-123.
- Haines, R. (2008) "The Influence of Perceived Importance of An Ethical Issue on Moral Judgment, Moral Obligation, and Moral Intent," *Journal of Business Ethics* Vol.81, pp.387-399.
- Hackethal, A., Schmidt, R. H., & Tyrell, M. (2005) "Banks and German Corporate Governance: on the Way to a Capital Market-based System?," *Corporate Governance: An International Review* Vol.13, Issue 3, pp.397-407.
- Hans-Böckler-Stiftung (2006) Die Abführungen an die Hans-Böckler-Stiftung, http://www.boeckler.de/pdf/abfuhrungsregelung_2006.pdf.
- Hargrave, T. J., & Van De Ven, A. H. (2006) "A Collective Action Model of Institutional Innovation," *Academy of Management Review* Vol.31, Issue 4, pp.864-88.
- Harris, J. D., & Freeman, R. E. (2008) "The Impossibility of the Separation Thesis: A Response to Joakim Sandberg," *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 4, pp.541-548.
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999) "Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives," *Academy of Management Journal* Vol.42, Issue 5, pp.479-485.
- Hart, S. L. (1997) "Beyond Greening: Strategies for A Sustainable World." *Harvard Business Review* Vol.75, No. 1, pp.66-77.
- Hartman, E. M. (2008) "Reconciliation in Business Ethics: Some Advice from Aristotle." *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 2, pp.253-265.
- HCCA & SCCE (2009) *The Economy, Compliance, and Ethics—A Survey by the Health Care Compliance Association and Society of Corporate Compliance and Ethics*,

- December.
- HCCA & SCCE (2010a) *The Evolving Role of the Chief Compliance and Ethics Officer—A Survey by the Health Care Compliance Association and Society of Corporate Compliance and Ethics*.
- HCCA & SCCE (2010b) *The Relationship Between the Board of Directors and the Compliance and Ethics Officer*.
- HCCA & SCCE (2011) *The Economy, Compliance, and Ethics—A Survey by the Health Care Compliance Association and Society of Corporate Compliance and Ethics, December*.
- Heidrick & Struggles (2005) *Corporate Governance in Europe: What's the Outlook?*.
- Heidrick & Struggles (2007) *Corporate Governance in Europe: Raising the Bar*.
- Heidrick & Struggles (2009) *European Corporate Governance Report 2009: Boards in Turbulent Times*.
- Heidrick & Struggles (2011) *European Corporate Governance Report 2011: Challenging Board Performance*.
- Heugens, P. P. M. A. R., & Lander, M. W. (2009) "Structure! Agency! (and Other Quarrels): A Meta-analysis of Institutional Theories of Organization," *Academy of Management Journal* Vol.52, Issue 1, pp.61-85.
- Higgs, D. (2003) *Review of the Role and Effectiveness of Non-Executive Directors*, the Department of Trade and Industry.
- Hoffman, W. M., & Rowe, M. (2007) "The Ethics Officer as Agent of the Board: Leveraging Ethical Governance Capability in the Post-Enron Corporation," *Business and Society Review* Vol.112, Issue 4, pp.553-572.
- Hoffman, W. M., Neil, J. D., & Stovall, O. S. (2008) "An Investigation of Ethics Officer Independence," *Journal of Business Ethics* Vol.78, pp.87-95.
- House of Commons Treasury Committee (2012) *Fixing LIBOR: Some Preliminary Findings, Second Report of Session 2012–13 Volume I: Report, together with Formal Minutes Volume II: Oral Evidence*,
http://www.parliament.uk/documents/commons-committees/treasury/Fixing%20LIBOR_%20some%20preliminary%20findings%20-%20VOL%20I.pdf.
- Hunton, J. E. & Rose, J. M. (2011) Effects of Anonymous Whistle-Blowing and Perceived Reputation Threats on Investigations of Whistle-Blowing Allegations by Audit Committee Members, *Journal of Management Studies*, Vol.48, No.1, pp.75–98,
- Innes-Stubb, S. (2005) "France's Whistle-Blowing Hotlines: New Guidelines from the CNIL," *Privacy Laws & Business International Newsletter*, White & Case LLP,
http://www.whitecase.com/files/Publication/f632fa54-e202-406d-971f-39cc40f69356/Presentation/PublicationAttachment/e49d7969-486c-4c8c-b135-44c67cae7e05/article_InnesStubb_WhistleBlowing_v5.pdf.
- Institut Français des Administrateurs (2012) *Note de Synthèse de la Commission Déontologie de l'IFA: Rôle du Conseil d'Administration en Matière d'Éthique*.
- Internal Market and Services (2009a) *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, European Commission
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923_en.pdf.
- Internal Market and Services (2009b) *Appendix 1 Detailed Legal Analysis: Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, European Commission,
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923-appendix1_en.pdf.
- Internal Market and Services (2009c) *Appendix 2 Detailed Company and Director Perception Survey Results*, European Commission,
http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/ecgforum/studies/comply-or-explain-090923-appendix2_en.pdf.

[ain-090923-appendix1_en.pdf](#).

- Jamali, D. (2008) "A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice," *Journal of Business Ethics* Vol.82, pp.213-231.
- Johnson, K. W. (2004) *Federal Sentencing Guidelines: Key Points and Profound Changes*, <http://www.ethics.org/resource/fsgo-series-part-1>.
- Jones, T. (1983) "An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step toward The Elusive Paradigm?" *Academy of Management Review* Vol.8, Issue 4, pp.559-564.
- Kahn, W A. (1990) "Toward an Agenda for Business Ethics Research," *Academy of Management Review* 15, Issue 2, pp.311-328.
- Kaptein, M. (2008a) "Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective," *Journal of Management* Vol.34, pp.978-1008.
- Kaptein, M. (2008b) "Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model," *Journal of Organizational Behavior* 29, pp.923-947.
- Kaptein, M. (2009) "Ethics Programs and Ethical Culture: A Next Step in Unraveling Their Multi-Faceted Relationship," *Journal of Business Ethics*, 89: 261-281.
- Kaptein, M. (2011) "From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing," *Journal of Business Ethics* Vol. 98, pp.513-530.
- Kaptein, M., & Schwartz, M. S. (2008) "The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model," *Journal of Business Ethics* Vol.77, pp.111-127.
- Keenan, J. P. (1990) "Upper-Level Managers and Whistleblowing: Determinants of Perceptions of Company Encouragement and Information about Where to Blow the Whistle," *Journal of Business and Psychology* Vol.5, Issue 2, pp.223-235.
- King III, G. (1999) "The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing," *Journal of Business Ethics* Vol.20, pp.315-326.
- Klotz, M. (2010) "Grundlagen der Projekt-Compliance," *SIMAT-Arbeitspapiere*, No. 02-10-007.
- Koehler, M. (2012) "The Story of the Foreign Corrupt Practices Act," *Ohio State Law Journal* Vol.73, No.5, pp.929-1013.
- Koehn, D. (2006) "A Response to Rorty." *Business Ethics Quarterly* Vol.16, Issue 3, pp.391-399.
- Korn/Ferry Institute (2008) *34th Annual Board of Directors Study*.
- Korn/Ferry Institute (2010) *KFMC¹⁰⁰ Board Leadership at America's Most Valuable Public Companies*.
- Korn/Ferry Institute (2011) *KFMC¹⁰⁰ New Directors and New Directions at America's Most Valuable Public Companies*.
- Korn/Ferry Institute (2012) *KFMC¹⁰⁰ Smooth CEO Successions: Lessons in Passing the Baton*.
- Lange, D. (2008) "A Multidimensional Conceptualization of Organizational Corruption Control," *Academy of Management Review* Vol.33, Issue 3, pp.710-729.
- Larue, M. (2007) "Les Ambiguïtés des Systemes d'Alerte Ethique," *Gérer et Comprendre*, No.89, pp.24-32.
- Lewis, P V. (1985) "Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to A Wall," *Journal of Business Ethics* Vol.4, pp.377-383.
- Levitt, T. (1958) "The Dangers of Social Responsibility," *Harvard Business Review* Vol.36, No.5, pp.41-50.
- Manne, H. G., & Wallich, H. C. (1972) *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington, D. C.: American Enterprise Institute for Public Policy

Research.

- Mallin, C. (2010) *Corporate Governance*, Oxford University Press.
- Maurice, I. (2011) "General Counsel and Company Secretary: To Combine or Not to Combine," *Experts*, No.3, pp.15-16.
- McGuire, J. W. (1963) *Business and Society*, NY: McGraw-Hill.
- McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkens, C. (2002) "Ethical Compliance Programs and Corporate Illegality: Testing the Assumptions of the Corporate Sentencing Guidelines," *Journal of Business Ethics* Vol.37, pp.367-383.
- Medina, Y. (2009) *Business Ethics and Boards of Directors*, PricewaterhouseCoopers France,
http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1321907513_30578826-Investigacion-de-PWC-RSE-y-Consejos-de-Administracion-October-2009.pdf.
- Mercier, S. (2000) "La Formalisation de l'Éthique: Un outil Stratégique Pertinent pour l'Entreprise," *Finance Contrôle Stratégie* Vol.3, N°.3, pp.101-123.
- Mercier, S. (2002) "Une Typologie de la Formalisation de l'Éthique en Entreprise: l'Analyse de Contenu de 50 Documents," *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°.43, pp.34-49.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005) "Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation," *Journal of Business Ethics* Vol.62, pp.277-297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P., (1984) "The Relationships among Beliefs, Organizational Position and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis," *The Academy of Management Journal* Vol.27, Issue 4, pp.687-705.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991) "Who Blows the Whistle and Why?," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.45, No.1, pp.113-130.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009) "A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing," *Journal of Business Ethics* Vol.86, pp.379-396.
- Michalos, A. C. (2008) "Ancient Observations on Business Ethics: Middle East Meets West," *Journal of Business Ethics* Vol.79, pp.9-19.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997) "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts," *Academy of Management Review* Vol.22, Issue 4, pp.853-886.
- Moberly, R. E. (2006) "Sarbanes-Oxley's Structural Model to Encourage Corporate Whistleblowers," *Brigham Young University Law Review* Volume 2006, No.5, pp. 1107-1176.
- Molinsky, A. (2007) "Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions," *Academy of Management Review* Vol.32, Issue 2, pp.622-640.
- Monopolkommission (2006) *Sechzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2004/2005*.
- Monopolkommission (2008) *Siebzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2006/2007*.
- Monopolkommission (2010) *Achtzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2008/2009*.
- Monopolkommission (2012) *Neunzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2010/2011*.
- Morf, D. A., Schumacher, M. G. & Vitell, S. J. (1999) "A Survey Ethics Officers in Large Organizations," *Journal of Business Ethics* Vol.20, pp.265-271.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985) "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing," *Journal of Business Ethics* Vol.4, pp.1-16.

- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1995) "Effective Whistle-Blowing," *The Academy of Management Review* Vol.20, Issue 3, pp.679-708.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1996) "Whistle-Blowing: Myth and Reality," *Journal of Management* Vol.22, No.3, pp.507-526.
- Nel, D., Pitt, L., & Waston R. (1989) "Business Ethics: Defining the Twilight Zone," *Journal of Business Ethics* Vol.8, pp.781-791.
- New York State Department of Financial Services (2012) *Order Pursuant to Banking Law § 39*, <http://www.dfs.ny.gov/banking/ea120806.pdf>.
- Nielsen, R. P. (1996) *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, NY: Oxford University Press.
- Nijhof, A., Fisscher, O. & Looise J. K. (2000) "Coercion, Guidance and Mercifulness: The Different Influences of Ethics Programs on Decision-Making," *Journal of Business Ethics* Vol.27, pp.33-42.
- O'Donnell, J. (2004) *Fannie Mae Whistle-blower Feels Vindicated by SEC Decision*, USA TODAY, http://www.usatoday.com/money/2004-12-16-barnes-cov_x.htm.
- OECD (2011) *Corporate Governance: The Role of Institutional Investors in Promoting Good Corporate Governance*.
- OECD (2011) *The Role of Institutional Investors in Promoting Good Corporate Governance*, OECD Publishing.
- OECD (2012) *Phase 3 Report on Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in France*.
- Paine, L. S. (1994) Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.106-117.
- Paine, L. S. (2003) *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, NY: McGraw-Hill, (鈴木主税・塩原通男訳『バリューシフト：企業倫理の新時代』毎日新聞社，2004年。)
- Parmerlee, M. A., Near, J. P., & Jensen, T. C. (1982) "Correlates of Whistle-Blowers' Perceptions of Organizational Retaliation," *Administrative Science Quarterly* Vol.27, No.1, pp.17-34.
- Pasquero, J. (2000) "Éthique et Entreprises: Le Point de Vue Américain," Marcel Côté et Taieb Hafsi (Eds.) *Le Management Aujourd'hui: Une Perspective Nord-Américaine (Anthologie du Management)*, Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : Economica, pp.369-393.
- Pendergast W. F. & Katz, P. P. (2009) 「2008年：FCPAの執行の歴史が塗り替えられた一年」 *Stay Current: A Client Alert from Paul Hastings*, Paul Hastings, http://www.paulhastings.com/assets/publications/1374.pdf?wt.mc_ID=1374.pdf.
- Pereira, B. (2009) "Chartes et Codes de Conduite: le Paradoxe Éthique," *Management & Avenir*, N°.21, pp.26-43.
- Phillips & Cohen LLP. *False Claims Act History*, <http://www.phillipsandcohen.com/False-Claims-Act-History/>, 2012年12月17日アクセス。
- Pinto, J., Leana, C. R., & Pil, F. K. (2008) "Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organizational-Level Corruption," *Academy of Management Review* Vol.33, Issue 3, pp.685-709.
- Point, S. & Tyson, S. (2006) "Top Pay Transparency in Europe: Codes, Convergence and Clichés," *The International Journal of Human Resource Management* Vol.17, Issue 5, pp.812-830.
- Preuss, L. (2009) "Ethical Sourcing Codes of Large UK-Based Corporations: Prevalence, Content, Limitations," *Journal of Business Ethics* Vol.88, pp.735-747.
- PricewaterhouseCoopers (2009) *Wirtschaftskriminalität 2009. Sicherheitslage in*

- deutschen Großunternehmen.*
- PricewaterhouseCoopers (2011a) *Striking a Balance: Whistleblowing Arrangements as Part of a Speak up Strategy.*
- PricewaterhouseCoopers (2011b) *Wirtschaftskriminalität 2011.*
- Rebecca, W. (2009) Compliance and ethics officer positioning: A benchmarking survey, *Compliance and Ethics PROFESSIONAL*, 6(6): 46-53.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2010) *Bericht der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an die Bundesregierung.*
- Robertson, D. C., & Schlegelmilch, B. B. (1993) "Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain," *Journal of Business Ethics* Vol.12, pp.301-312.
- Roquilly, C. (2011) "Analyse des Codes Éthiques des Sociétés du CAC 40: Un Vecteur D'intégration de la Norme Juridique par les Acteurs de l'Entreprise," *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, N°.5, pp.24-29.
- Rorty, R. (2006a). "Philosophy's Roll vis-a-vis Business Ethics." *Business Ethics Quarterly* Vol.16, Issue 3, pp.369-380.
- Rorty, R. (2006b) "Replies to Koehn, De George, and Werhane." *Business Ethics Quarterly* Vol.16, Issue 3, pp.409-413.
- Rosenthal, S. B., & Buchholz, R. A. (2000) "The Empirical-Normative Sprit in Business Ethics: A Pragmatic Alternative," *Business Ethics Quarterly* Vol.10, Issue 2, pp.399-408.
- Ruhwedel, P. (2012) "Eine Roadmap für den Aufsichtsrat," Grundei, J. und Zaumseil, P. (Hrsg.) *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S.185-200,
http://www.ruhwedel.com/fileadmin/data/ruhwedel.com/downloads/Peter_Ruhwedel_Eine_Roadmap_f%C3%BCr_den_Aufsichtsrat.pdf.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978) "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design" *Administrative Science Quarterly* Vol.23, No.2, pp. 224-253.
- Sandberg, J. (2008a) "Understanding the Separation Thesis," *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 2, pp.213-232.
- Sandberg, J. (2008b) "The Tide is Turning on The Separation Thesis?: A Response to Commentators," *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 4, pp.561-565.
- Schwalbach, J. (2004) "Effizienz des Aufsichtsrats," *Die Aktiengesellschaft*, No.4, S.186-190.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008) "Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for A Common Core in The Business and Society Field," *Business & Society* Vol.47, No.2, pp.148-186.
- SEC (1976) *Report of the Securities and Exchange Commission on Questionable and Illegal Corporate Payments and Practices*,
<http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/sec-report-questionable-illegal-corporate-payments-practices-1976.pdf>.
- SEC (2008a) *Securities and Exchange Commission v. Siemens Aktiengesellschaft*, Civil Action No. 08 CV 02167 (D.D.C.),
<http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2008/lr20829.htm>.
- SEC (2008b) *Securities and Exchange Commission v. Siemens Aktiengesellschaft*, Civil Action No. 08 CV 02167 (D.D.C.),
<http://www.sec.gov/litigation/complaints/2008/comp20829.pdf>.
- SEC (2011a) "Implementation of the Whistleblower Provisions of Section 21F of the Securities Exchange Act of 1934," *17 CFR Parts 240 and 249 [Release No. 34-64545; File No. S7-33-10] RIN 3235-AK78*,

- <http://www.sec.gov/rules/final/2011/34-64545.pdf>.
- SEC (2011b) *Annual Report on the Dodd-Frank Whistleblower Program*,
<http://www.sec.gov/about/offices/owb/whistleblower-annual-report-2011.pdf#search=Annual+Report+on+the+DoddFrank+Whistleblower+Program>'.
- SEC (2012) *SEC Release No. 68448 and Administrative Proceeding File No. 3-15132*,
<http://www.sec.gov/litigation/admin/2012/34-68448.pdf>
- Shearman & Sterling LLP (2009) *FCPA Digest – Cases and Review Releases Relating to Bribes to Foreign Officials under the Foreign Corrupt Practices Act of 1977*,
http://www.shearman.com/files/upload/fcpa_digest.pdf.
- Shearman & Sterling LLP (2011) *FCPA Digest – Cases and Review Releases Relating to Bribes to Foreign Officials under the Foreign Corrupt Practices Act of 1977*,
<http://www.shearman.com/files/upload/FCPA-Digest-Jan-2011.pdf>.
- Shearman & Sterling LLP (2012), *FCPA Digest – Cases and Review Releases Relating to Bribes to Foreign Officials under the Foreign Corrupt Practices Act of 1977*,
<http://www.shearman.com/files/Publication/bb1a7bff-ad52-4cf9-88b9-9d99e001dd5f/Presentation/PublicationAttachment/590a9fc7-2617-41fc-9aef-04727f927e07/FCPA-Digest-Jan2012.pdf>.
- Sidhu, K. (2009) “Anti-Corruption Compliance Standards in the Aftermath of the Siemens Scandal,” *German Law Journal* Vol.10, No.8, pp.1343-1354.
- Simard, J. et Morency, M. (2002) “Droit, Déontologie et Éthique: Distinctions et Applications en Gestion,” *Organisations et Territoires*, pp.13-18.
- Sims, R. L. & Keenan, J. P. (1998) “Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables,” *Journal of Business Ethics* Vol.17, pp.411-421.
- Singer, M. S. (1998) “Paradigm Linked: A Normative-Empirical Dialogue about Business Ethics” *Business Ethics Quarterly* Vol.8, Issue 3, pp.481-496.
- Stansbury, J., & Barry, B. (2007) “Ethics Programs and the Paradox of Control,” *Business Ethics Quarterly* Vol.17, pp.239-261.
- Stansbury, J. (2009) “Reasoned Moral Agreement: Applying Discourse Ethics within Organizations,” *Business Ethics Quarterly* Vol.19, pp.33-56.
- Stark, A. (1993) “What’ s the Matter with Business Ethics,” *Harvard Business Review*, May-June, pp.38-48.
- Swanson, D. L. (1995) “Addressing a Theoretical Problem by Reorienting The Corporate Social Performance Model,” *Academy of Management Review* Vol.20, pp.43-64.
- Technical Committee of International Organization of Securities Commissions (2007) *Board Independence of Listed Companies: Final Report*,
http://www.cnmv.es/Portal_Documentos/Legislacion/COBG/4_1_IOSCODoc_MConthe.pdf.
- The Criminal Division of the U.S. Department of Justice & the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012) *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.
- The Office of Federal Housing Enterprise Oversight (2006) *Report of the Special Examination of Fannie Mae*,
<http://www.fhfa.gov/webfiles/747/FNMSPECIALEXAM.pdf>.
- The United States District Court for the District of Columbia (2010) *Case 1:10-cr-00063-RJL Document 1*,
<http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/cases/daimler/03-24-10daimlerag-agree.pdf>.
- The U.S. Senate Permanent Subcommittee on Investigations (2012) *U.S. Vulnerabilities to Money Laundering, Drugs, and Terrorist Financing: HSBC Case History*.
- Thierfelder, J. (2011) “The Role of the General Counsel with the Board of Directors,”

- Experts* No.3, pp.10-14.
- Treviño, L. K. (1992) "Experimental Approaches to Studying Ethical-Unethical Behavior in Organizations," *Business Ethics Quarterly* Vol.2, Issue 2, pp.121-136.
- Treviño, L. K. (2006) "Creating the Ethical Organization," Epstein, M. J. & Hanson, K. O. ed. *The Accountable Corporation vol2—Business Ethics—*, Praeger: Westport, Conn, pp.155-168.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000) "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop A Reputation for Ethical Leadership," *California Management Review* Vol.42, No. 4, pp.128-142.
- Treviño, L. K., & Nelson, A. (2010) *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (1994) "Business ETHICS/BUSINESS ethics: ONE FIELD OR TWO?," *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 2, pp.113-128.
- Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2001) "Organizational Justice & Ethics Program "Follow-Through:" Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior," *Business Ethics Quarterly* Vol.11, Issue 4, pp.651-671.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999) "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* Vol.41, No.2, pp.131-151.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Brown, M. E. (2008) "It's Lovely at the Top: Hierarchical Levels, Identities, and Perceptions of Organizational Ethics," *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 2, pp.233-252.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005) "Can Business Effectively Regulate Employee Conduct?: The Antecedents of Rule Following in Work Settings," *Academy of Management Journal* Vol.48, Issue 6, pp.1143-1158.
- Tyler, T., Dienhart, J., & Thomas, T. (2008) "The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures," *California Management Review* Vol.50, No.2, pp. 31-49.
- U.S. Department of Commerce, International Trade Administration (2004) *Business Ethics: A Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies*, http://ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/bem_manual.pdf.
- U.S. Merit Systems Protection Board (1981) *Whistle-Blowing and the Federal Employee*, <http://www.mspb.gov/netsearch/viewdocs.aspx?docnumber=317670&version=318085&application=ACROBAT>.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates." *Administrative Science Quarterly* Vol.33, pp.101-125.
- Victor, B., & Stephens, C. U. (1994) "Business Ethics: A Synthesis of Normative Philosophy and Empirical Social Science," *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 2, pp.145-155.
- Vitols, S. (2005) "Changes in Germany's Bank-Based Financial System: Implications for Corporate Governance," *Corporate Governance: An International Review* Vol. 13, Issue 3, pp.386–396.
- von Holst, E. & Schimeta, J. (2013) "Frauenanteil in Topgremien großer Unternehmen in Deutschland nimmt geringfügig zu – DAX-30-Unternehmen mit größerer Dynamik," *DIW Wochenbericht*, Nr.3, S.3-14.
- von. Werder, A., Talaulicar, T., & Kolat, G. L. (2005) "Compliance with the German Corporate Governance Code: an Empirical Analysis of the Compliance Statements by German Listed Companies," *Corporate Governance* Vol.13, Issue 2, pp.178-187.
- Walker, D. (2009) *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities: Final Recommendations*.
- Wartick, S. T. & Cochran, P. L. (1985) "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review* Vol.10, Issue 4, pp.758-769.

- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1994) "Normative and Empirical Business Ethics: Separation, Marriage of Convenience or Marriage of Necessity?" *Business Ethics Quarterly* 4, Issue 2, pp.129-143.
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999) "Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior," *Business Ethics Quarterly* Vol.9, Issue 2, pp.315-335.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999a) "Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000," *Journal of Business Ethics* Vol.18, pp.283-294.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999b) "Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors," *Academy of Management Journal* Vol.42, Issue 1, pp.41-57.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999c) "Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Values, External Pressures, and Corporate Ethics Practices," *Academy of Management Journal* Vol.42, Issue 5, pp.539-552.
- Weber, J. & Fortun, D. (2005) "Ethics and Compliance Officer Profile: Survey, Comparison, and Recommendations," *Business and Society Review* Vol.110, Issue 2, pp.97-115.
- Weber, J. & Wasieleski, D. M. (2013) "Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique," *Journal of Business Ethics* Vol.112, pp.609-626.
- Webley, S. & Werner, A. (2009) *Employee Views of Ethics at Work: The 2008 National Survey*, Institute of Business Ethics.
- Webley, S., Basran, S., Hayward, A., & Harris, D. (2011) *Corporate Ethics Policies and Programmes: UK and Continental Europe Survey 2010*, Institute of Business Ethics.
- Wempe, B. (2008) "Understanding the Separation Thesis: Precision After The Decimal Point: A Response to Joakim Sandberg," *Business Ethics Quarterly* Vol.18, Issue 2, pp.549-553.
- Werhane, P. H. (1994) "The Normative/Descriptive Distinction in Methodologies of Business Ethics," *Business Ethics Quarterly* Vol.4, Issue 2, pp.175-180.
- Werhane, P. H. (2006) "A Place for Philosophers in Applied Ethics and the Role of Moral Reasoning in Moral Imagination: A Response to Richard Rorty," *Business Ethics Quarterly* Vol.16, Issue 3, pp.401-408.
- Williams, O. F. (1986) "Can Business Ethics Be Theological? What Athens Can Learn from Jerusalem," *Journal of Business Ethics* Vol.5, pp.473-484.
- Wood, D. (1991) "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review* Vol.16, Issue 4, pp.691-718.
- Wrage, A. & Richardson, A. (2009) "Siemens AG: Violations of the Foreign Corrupt Practices Act," *Introductory Note to Siemens* Vol.48, pp.232-249.

<日本語文献>

- 赤堀勝彦 (2010) 『企業の法的リスクマネジメント (神戸学院大学法学研究叢書 18)』 法律文化社。
- 麻生利勝 (2009) 「内部告発と組織との不本意な関係論」『大東文化大学紀要<社会科学編>』 第 47 卷, 53-76 ページ。
- 新城浩二 (2011a) 「英国・米国・中国・日本における汚職防止法制の現状 (1) 英国 Bribery Act の解説とその与える影響—『十分な手続』に関する指針を中心に—」『エヌ・ビー・エル』 No.954, 商事法務, 23-33 ページ。
- 新城浩二 (2011b) 「英国 Bribery Act の概要」『エヌ・ビー・エル』No.946, 商事法務, pp.4-7.
- 荒木由起子 (2008) 「米国企業におけるガバナンス、リスクマネジメント、コンプライア

- ンス活動の統合の動き—米国 Open Compliance and Ethics Group の取り組み—
『TODAY』 Vol.50, リスクマネジメント協会,
<http://www.sjnk-rm.co.jp/news/images/today50.pdf>.
- 石田信平 (2010) 「アメリカ SOX 法の内部通報制度と EU 個人情報保護原則の衝突」『比較法文化』第 18 号, 169-192 ページ。
- 池田良一 (2006) 「ドイツ『コーポレートガバナンス改革』における会社法の継続的改正—2005/06 年におけるドイツ商法・株式法の改正・施行を中心に—」『月刊監査役』No.512, 54-62 ページ。
- 今西宏次 (2006) 『株式会社の権力とコーポレート・ガバナンス—アメリカにおける議論の展開を中心に—』文眞堂。
- 今西宏次 (2007) 「第 4 節 会社機関とコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会, 67-87 ページ。
- 岩佐卓也 (2012) 「2004 年プフォルツハイム協定と IG メタル」『神戸大学大学院人間発達環境学研究科研究紀要』第 6 巻第 1 号, 63-83 ページ。
- 上田純子 (2006) 「英国におけるコーポレート・ガバナンスへの対応強化と今後の展望」『月刊監査役』No.561, 68-79 ページ。
- 上村達男・黒田昌裕・今井猛嘉・Ulrich Sieber・Daniel Plaine・Albrecht Schäfer (2006) 「企業犯罪国際シンポジウム 企業の法的責任とコンプライアンス・プログラム—コンプライアンスの国際規準と日本の企業法制〔含 基調報告、コメント、討論〕【特集 2 刑事法シンポジウムの記録】」『企業と法創造』第 2 巻第 2・3 号, 73-146 ページ。
- 内田芳樹 (2011) 「Dodd-Frank Act における内部通報者報奨金制度—違反企業からの徴収金の 10-30%が内部通報者へ支払われる制度の理解—〔上〕」『国際商事法務』Vol.35, No.7, 923-930 ページ。
- 梅田徹 (2011) 『外国公務員贈賄防止体制の研究』麗澤大学出版会。
- 梅津光弘 (2001) 「企業倫理の促進・支援制度をめぐる諸問題：概念枠設定の試み」『明大商学論叢』第 83 巻第 2 号, 89-102 ページ。
- 梅津光弘 (2005) 「改正連邦量刑ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」『三田商学研究』第 48 巻第 1 号, 147-158 ページ。
- 梅津光弘 (2007) 「第 1 章 企業経営をめぐる価値転換」企業倫理研究グループ代表：中村瑞穂『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房, 1-20 ページ。
- ズィーバー・ウルリッヒ (訳原田和往・二本柳誠・岡部雅人・荻野貴史・小野上真也・田口守一) (2006) 「企業犯罪国際シンポジウム 企業犯罪防止のためのコンプライアンス・プログラム—経済犯罪の領域における刑事上の共同規制のための新たな試み〔含 訳者あとがき〕【特集 2 刑事法シンポジウムの記録】」『企業と法創造』第 2 巻第 2・3 号, 147-178 ページ。
- ズィーバー・ウルリッヒ (訳甲斐克則・小野上真也・荻野貴史) (2009) 「企業刑法におけるコンプライアンス・プログラム経済犯の統制のための新構想【特集 雇用と社会保障の交錯】— [刑事法翻訳]」『企業と法創造』第 6 巻第 1 号, 120-147 ページ。
- マルク・エンゲルハルト (訳武藤眞朗) (2009) 「コンプライアンス・プログラムを特に顧慮したドイツおよびアメリカ合衆国における企業の制裁【特集 雇用と社会保障の交錯】— [刑事法翻訳]」『企業と法創造』第 6 巻第 1 号, 148-160 ページ。
- 大山泰一郎 (1996) 「企業倫理の内部制度化—アメリカの超優良企業のケースを中心に—」『立証経営論集』第 29 巻第 1 号, 25-73 ページ。
- 岡部雅人 (2006) 「研究ノート：企業犯罪の抑止とコンプライアンス・プログラムに関する覚書—ドイツにおけるインタビュー調査の報告—」『企業と法創造』第 3 巻第 3 号, 123-134 ページ。
- ブルース・オートワイン (天野佳洋訳) (2003) 「効果的なコーポレート・ガバナンスにおける General Counsel の役割」『エヌ・ビー・エル』No.757, 25-31 ページ。

- 甲斐淑浩 (2011) 「英国・米国・中国・日本における汚職防止法制の現状 (2) 米国の海外腐敗行為防止法 (FCPA) と近時の法執行状況」『エヌ・ビー・エル』No.955, pp.60-66.
- 海道ノブチカ (2005) 『ドイツの企業体制—ドイツのコーポレート・ガバナンス—』森山書店。
- 風間信隆 (2011) 「資本市場のグローバル化とドイツ型企業統治構造の変容—企業統治の変容と共同決定—」『明治大学社会科学研究所紀要』第 49 巻第 2 号, 119-141 ページ。
- 釜田薫子 (2009) 「米国における社外取締役の現状と課題—財務専門家の問題を中心に—」『月刊監査役』No. 560, 32-40 ページ。
- 川上晃弘 (1997) 「アメリカにおけるエシックス・オフィサーの現状と課題—第 4 回 EOA 年次大会に参加して—」『モラロジー研究』43 号, 85-97 ページ。
- 企業倫理研究グループ代表中村瑞穂 (2007) 『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房。
- 木村芳彦 (2005) 「公開会社における議決権コントロールの柔軟化に関する一考察—証券取引所によるコーポレート・ガバナンス関与の今日的意義—」『ソフトロー研究』第 2 号, 東京大学大学院法学政治学研究科 21 世紀 COE プログラム「国家と市場の相互関係におけるソフトロー・ビジネスローの戦略的研究教育拠点形成」事務局, 31-90 ページ。
- 清井幸恵 (2008) 「米国当局が日本企業もターゲットに！海外腐敗行為防止法のリスクと対策」『経理情報』No.1187. 中央経済社, 37-41 ページ。
- 黒川文子 (2010) 「第 9 章 フランスのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫・水尾順一編著『MINERVA 現代経営学叢書④コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 165-190 ページ。
- 小池良一 (2007) 「米国のコーポレートガバナンスにおけるコーポレートセクレタリーの役割—日本企業の米国現地法人の視点に基づく経験的考察—」『国際商事法務』Vol.35, No.10, 1343-1352 ページ。
- 光明宏之 (2011) 「英国贈収賄法—日本企業が海外で直面するファシリテーション・ペイメントへの対策—」『国際商事法務』Vol.39, No.9, 1240-1245 ページ。
- 小早川真理 (2009) 「第 5 章 フランスにおける国家法と私的自主規範の関係」『労働政策研究報告書』No.88, 独立行政法人労働政策研究・研修機構, 119-129 ページ。
- 小宮文人 (2004) 「第 1 章 ドイツ」『諸外国における集団的労使紛争処理の制度と実態—ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ— (労働政策研究報告書 No.L-9)』独立行政法人労働政策研究・研修機構, 21-51 ページ,
http://www.jil.go.jp/institute/reports/2004/documents/L-9_04.pdf
- 小山巖也 (2011) 「第 11 章 インテグリティ・マネジメント」佐久間信夫・田中信弘編著『現代 CSR 経営要論』創成社, 206-221 ページ。
- 齋田温子 (2011) 「ドイツの金融機関による株式保有の経緯と現状：コーポレート・ガバナンス」『野村資本市場クォーターリー』Spring, 1-10 ページ。
- 斉藤由理子 (2001) 「ドイツにおける個人の株式投資比率上昇」『組合金融』2001 年夏号, 農林中金総合研究所, 8-11 ページ。
- クリストフ・H・サイプト (訳齊藤真紀) (2011) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスおよび共同決定—弁護士、監査役員、研究者としての視点から」『旬刊商事法務』No.1936, 34-46 ページ。
- 佐久間信夫 (2003a) 「第 4 章 ドイツの企業統治」中村瑞穂編『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂, 65-83 ページ。
- 佐久間信夫 (2003b) 『企業支配と企業統治』白桃書房。
- アダム・シーゲル (訳小林真里子) (2010) 「Global Legal Headlines (No.18) グローバル化する世界と企業コンプライアンス—多国間調査にどう対処するか」『ビジネスロー・ジャーナル』第 3 巻第 10 号, 96-102 ページ。

- 清水一之 (2005) 「DAX30 社に見られる株式所有構造の変容とドイツの銀行権力一独占委員会報告書に依拠して」『商学研究論集』第 23 号, 明治大学大学院, 297-318 ページ。
- 消費者庁 (2010) 『諸外国の公益通報者保護制度をめぐる立法・裁判例等に関する動向調査 (平成 21 年度委託調査)』。
- 鈴木由紀子 (2009) 「アメリカにおける企業倫理」『創価経営論集』第 33 巻第 3 号, 39-52 ページ。
- 鈴木由紀子 (2010) 「第 4 節 アメリカの企業倫理」佐久間信夫・水尾順一編『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 59-78 ページ。
- 杜威 (2011) 「海外情報: SEC のプロキシ・アクセス・ルール無効判決の波紋」『旬刊商事法務』No.1939, 78-79 ページ。
- 関孝哉 (2003) 「第 3 章 イギリスの企業統治構造」佐久間信夫編著『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房, 69-105 ページ。
- 田尾雅夫 (2010) 「内部告発について--組織論による論点整理 (1)」『愛知学院大学論叢 経営学研究』第 19 巻第 3・4 巻合併号, 117-133 ページ。
- 田尾雅夫 (2011) 「内部告発について-組織論による論点整理 (2) (特集 企業経営と倫理)」『愛知学院大学論叢 経営学研究』第 20 巻第 3・4 巻合併号, 255-270 ページ。
- 高田馨『経営の倫理と責任』千倉書房, 1989 年。
- 高橋英治 (2012) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスの将来像~2012 年第 69 回ドイツ法律家会議経済法部会決議を中心に~」『国際商事法務』Vol.40, No.11, 国際商事法研究所, 1665-1670 ページ。
- 田中照純 (2006) 「企業倫理学に潜む三つの陥穽」『立命館経営学』第 45 巻第 3 号, 55-66 ページ。
- 田中信弘 (2005) 「内部通報制度」佐久間編集代表『増補版 現代経営用語の基礎知識』学文社, 255-256 ページ。
- 田中信弘 (2010) 「第 5 章 イギリスのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレート・ガバナンスと倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 79-100 ページ。
- 田端公美 (2010) 「ドイツ・フランスにおける労働者の経営参画制度とその実態」『旬刊商事法務』No.1900, 24-34 ページ。
- 田中宏司 (2011) 「企業の社会的責任 (CSR) と人権」『東京交通短期大学 研究紀要』第 16 号, pp.3-15 ページ。
- 陳浩 (2010) 「産業別労働協約の分散化に伴うドイツ型労使交渉の変容」『立命館国際研究』第 23 巻第 2 号, 373-390 ページ。
- 陳浩 (2011) 「ドイツのコーポレート・ガバナンスの変容と取締役会改革の課題」『立命館国際研究』第 24 巻第 2 号, 241-268 ページ。
- 津村健二郎 (2013) 「英国の金融監督体制の変更」『情報センサー』Vol.84, 14-15 ページ。
- 出見世信之 (1997) 『企業統治問題の経営学的研究-説明責任関係からの考察-』文眞堂。
- 出見世信之 (2001) 「企業の倫理的行動」『明大商学論叢』第 83 巻第 2 号, 71-88 ページ。
- 出見世信之 (2003a) 「第 2 章 アメリカの企業統治構造」佐久間信夫編著『企業統治構造の国際比較』ミネルヴァ書房。
- 出見世信之 (2003b) 「第 5 章 イギリスの倫理と企業統治」中村瑞穂編『倫理と企業統治-国際比較-』文眞堂, 84-99 ページ。
- 出見世信之 (2007) 「第 11 章 イギリスのコーポレート・ガバナンス」佐久間信夫編著『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会, 207-225 ページ。
- ジャック・デルガ (2005) (小梁吉章訳) 「企業倫理論とそのシニスム」『国際商事法務』Vol.33, No.3, 339-347 ページ。
- 中川照行 (2010) 「英国における内部統制と内部統制監査-リーダーシップ・モデルへの展開-」『経営戦略研究』Vol.4, 83-97 ページ。
- 中川照行 (2011) 「『2010 年規範』と『監督規範』による英国の新しいガバナンス構造」

- 『経営戦略研究』Vol.5, 25-41 ページ。
- 中野千秋・山田敏之・福永昌彦・野村千佳子「第5回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第16号 日本経営倫理学会, 2009年, 151-163 ページ。
- 中村瑞穂(1994)「アメリカにおける企業倫理研究の展開過程-基本文献の確認を中心として」『明大商學論叢』第76巻第1号, 213-224 ページ。
- 成毛建介(2003)「フランスにおける企業統治の特徴と改革の動きについて」『海外事務所ワーキングペーパーシリーズ』日本銀行,
http://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2003/data/owp03j01.pdf。
- 西垣建剛・本間正人(2011)「民間人との取引にも罰則が！英国贈収賄禁止法のリスクと対処術」『経理情報』No.1279, 50-54 ページ。
- 西垣建剛・立石竜資(2011)「海外における贈収賄リスク施行直前チェック英国贈収賄禁止法—適用範囲とコンプライアンスの6原則—」『ビジネスロー・ジャーナル』第4巻第8号, 20-26 ページ。
- 21世紀政策研究所研究プロジェクト(2011)『会社法制のあり方に関する研究報告—ドイツにおける会社法制の運用実態と比較して—』21世紀政策研究所。
- セオドア・A・パラダイス=リンジー・フィンチ(杉山浩司訳)(2009)「海外での贈収賄リスクを最小化するために—海外腐敗行為防止法の検討」『エヌ・ビー・エル』No.903, 商事法務, 34-42 ページ。
- セオドア・A・パラダイス(2010)「米国証券取引委員会によるプロキシ・アクセス・ルールの導入」『旬刊商事法務』No.1915, 26-35 ページ。
- 原吉宏(2012)「企業不祥事における監査役の留意点」『月刊監査役』No.596, 23-31 ページ。
- 林孝宗(2011)「イギリスにおけるコーポレート・ガバナンスの展開—非業務執行取締役の役割と注意義務を中心に」『社学研論集』Vol.17, 247-263 ページ。
- 樋口一磨(2010)「海外汚職防止の世界的潮流—Foreign Corrupt Practices Act(連邦海外腐敗行為防止法)の概要と日系企業への影響を中心に」『法律実務研究』第25巻, 71-97 ページ。
- フィリップ・ピサラ(2004)(小梁吉章訳)「フランスにおけるコーポレート・ガバナンス」『国際商事法務』Vol.32, No.5-6,
http://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/metadb/up/74007022/KSH_2004_32_594.pdf。
- 菱山隆二(2001)「米国におけるエシックス・オフィサーの役割と企業倫理—EOAの調査結果から—」『経営倫理』第20巻, 26-32 ページ。
- 福永昌彦・山田敏之・中野千秋(2006)「第4回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第13号, 91-103 ページ。
- クラウド・J・ホプト(訳釜田薫子)(2006)「企業統治とソフト・ロー[下]ドイツ・コーポレート・ガバナンス規準—ボードの義務, 情報開示, 実施 [含 コメント]」『旬刊商事法務』No.1785, 4-19 ページ。
- 正井章彦(2005)「ドイツの共同決定制度に関する最近の動向—その実態と批判について—」『国際商事法務』Vol.33, No.1, 36-46 ページ。
- 正井章彦(2009)「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス強化への取り組み[上]「取締役報酬の適切性に関する法律」を中心として」『月刊監査役』No.564, 59-70 ページ。
- 正井章彦(2011)「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスと労働者の共同決定制度—ドイツの監査役会の役割について—」『監査役制度を巡る諸問題について—ドイツ法及びEU法からのアプローチ』日本監査役協会, 2-16 ページ。
- 松井秀征(2011)「ドイツにおける株式会社法制の運用実態とわが国への示唆[上]」『旬刊商事法務』No.1942, 25-34 ページ。
- 松尾由香里(2005)「経営戦略としての事業継続マネジメントの必要性」*Unisys Technology Review* 第86号, 32-49 ページ。

- 水尾順一 (2010) 「第 2 章 日本の企業倫理」佐久間信夫・水尾順一編『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 21-39 ページ。
- 水谷雅一 (1994) 「経営倫理学の必要性和展望—日・米間の格差の認識—」『国際経営論集』第 6 巻, 1-34 ページ。
- 水村典弘『現代企業とステークホルダー—ステークホルダー型企業モデルの新構想—』文眞堂, 2004 年。
- 三谷晋 (2000) 「不正請求防止法 (the False Claims Act) の紹介—Introduction of the False Claims Act」『比較法雑誌』第 34 巻第 1 号, 133-164 ページ。
- 宮坂純一 (1999) 『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房。
- 宮坂純一 (2000) 『ステイクホルダー・マネジメント—現代企業とビジネス・エシックス—』晃洋書房。
- 宮坂純一 (2005) 「ビジネス・エシックス, ステイクホルダー・マネジメント、そして CSR」『産業と経済』第 20 巻第 3 号, 147-175 ページ。
- 宮坂純一 (2007) 「ビジネス・エシックスと三つの陥穽—田中照純氏の問題提起に就いて—」『産業と経済』第 22 巻第 1 号, 1-16 ページ。
- 村田大学 (2011) 「米国企業における倫理遵守プログラムの取り組み」『日本経営倫理学会誌』第 18 号, 41-51 ページ。
- 村田大学 (2012a) 「外国公務員汚職規制とコンプライアンス・リスク」『創価大学大学院紀要』第 34 集, 13-30 ページ。
- 村田大学 (2012b) 「米国企業におけるコンプライアンス・倫理担当者の独立性と権限」『日本経営学会誌』第 29 号, 29-40 ページ。
- 森本大介 (2009) 「米国における海外腐敗行為防止法 (FCPA) の概要と日本企業におけるリスク対応」『月刊監査役』No.554, 24-33 ページ。
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房。
- 矢口義教 (2010) 「第 6 章 イギリスの倫理」佐久間信夫編著『コーポレート・ガバナンスと倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 101-117 ページ。
- 安江英行 (2010a) 「日米英のコーポレート・ガバナンスの状況と比較分析〔上〕」『旬刊商事法務』No.1904, 25-34 ページ。
- 安江英行 (2010b) 「日米英のコーポレート・ガバナンスの状況と比較分析〔下〕」『旬刊商事法務』No.1905, 52-60 ページ。
- 安江英行 (2011) 「リーマンショック後の米国の金融規制—Dodd-Frank Act とは何か」『月刊監査役』No. 578, 96-104 ページ。
- 築場保行 (2003) 「第 6 章 フランスの経営倫理と企業統治」中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂, 100-116 ページ。
- 山田敏之・野村千佳子・中野千秋 (1998) 「第 1 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 5 号, 145-159 ページ。
- 山田敏之・福永昌彦・中野千秋 (2000) 「第 2 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 7 号, 211-232 ページ。
- 山田敏之・福永昌彦・野村千佳子・長塚皓右・中野千秋 (2003) 「第 3 回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第 10 号, 39-57 ページ。
- 吉森賢 (1994) 「ドイツにおける会社統治制度 (コーポレート・ガバナンス) —その現状と展望—」『横浜経営研究』第 15 巻第 3 号, pp.93-119。
- 吉森賢 (1999) 「フランスにおける企業間関係と企業統治の有効性」『横浜経営研究』第 20 巻第 1 号, 14-40 ページ。

初出一覧

本論文のいくつかの章は、これまでに発表された論文の内容を、大幅に加筆修正したものである。以下に各章の内容の初出一覧を示す。

- 第1章 これまでの投稿論文の先行研究レビューの内容を整理して新たに執筆。
- 第2章 修士論文とこれまでの投稿論文の先行研究レビューの内容を整理して執筆。
- 第3章 「米国企業におけるコンプライアンス・倫理担当者の独立性と権限」『日本経営学会誌』第29号, 2012年6月。
- 第4章 「米国企業における内部通報制度の現状と課題」『経営学論集』第83集, 2013年。
- 第5章 第3章と第4章の基となった論文の一部。
- 第6章 「外国公務員への汚職規制とコンプライアンス・リスク」『創価大学大学院紀要』第34集, 2012年。
- 第7章 “The Power Structure of Ethics and Compliance Programs in the U.K. Corporations” *Proceedings*, IFSAM 12th World Congress in Tokyo, 2014.
- 第8章 「ドイツ企業におけるコンプライアンス担当者の独立性と権限」『年報 財務管理研究』第24号, 2013年。
- 第9章 「フランスのコンプライアンス・企業倫理の現状と問題点」『経営学論集』第84集, 2014年。
- 第10章 「欧州の取締役会改革の推移と現状」『創価大学大学院紀要』第35集, 2013年。
- 第11章 各章の分析結果をまとめ、執筆。
- 第12章 各章の分析結果をまとめ、執筆。