

# 営業店におけるコンプライアンス 態勢整備を考える

## ①コンプライアンスの定義と 最近の傾向

コンプライアンスの定義は、時代が進むにつれて変化していく。では、現在の定義はどうなっているのか。また、最近のコンプライアンス違反はどのような傾向なのか。今一度、知識と意識をアップデートしておこう。

### 1 コンプライアンスの定義とは？

(1) 従前の「コンプライアンス」の定義

「コンプライアンス」は、もともと英語の「COMPLIANCE」、つまり、要求や命令に対して「応諾すること」から来ています。

従前は、「法令遵守」と訳さ

れることが多かったのですが、その後、「法令 “等” 遵守」ともいわれるようになりました。

「等」が増えたわけですが、「法令」について、「憲法、法律（国会が定める）、政令（内閣が定める）、規則（各省が定める）、条例（地方自治体が定める）」

とした場合、企業が遵守すべきルールは、法令だけではありません。

例えば、金融庁の定める「監督指針」、個人情報保護委員会・

金融庁が個人情報保護法について定める「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」は、厳密にいうと「法令」ではありませんが、金融機関であれば、当然に遵守しなければなりません。

また、金融商品取引を行うのであれば、金融商品取引法のみならず、証券取引所が定めるルールを遵守する必要があります。

このような「法令」以外にも企業が遵守すべき「指針」「ガ

イドライン」「ルール」があることから、コンプライアンスは、「法令 “等” 遵守」といわれるようになりました。

(2) ステークホルダー（利害関係者）の存在

では、企業は、法令等を遵守さえしていれば、どのような企業活動であっても利益を上げてよいのでしょうか。

企業には、様々な「ステークホルダー」といわれる利害関係

みやこ債権回収株式会社  
顧問弁護士 瀬戸 祐典



1994年3月東京大学法学部卒。1994年4月富士銀行（現みずほ銀行）入行。2005年10月弁護士登録をし、2006年10月同行法務部退職。現在、みやこ債権回収株式会社の顧問弁護士としてJAの不良債権の直接償却に寄与すべく、全国のJAで講演中。

## 特集 営業店におけるコンプライアンス態勢整備を考える

者がいます。もともとは、「Stakeholder」「Holder」ですから、「掛けたお金」を「保有する者」という意味ですが、現在は、広く「利害関係者」という意味として使われます。

例えば、株式会社であれば、「利益を上げて株主に配当すること」が法人としての目的です。JAであれば、農業者の協同組織として「農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上」が法人としての目的です（農協法一条）。では、株式会社は、株主のためだけに、JAは、組合員である農業者のためだけに、活動すればよいのでしょうか？

そうではありません。株式会社にもJAにも、取引契約の相手方となる仕入先、販売先がいまますし、店舗であれば、利用者（顧客）もいます。そして、雇用契約を締結した「従業員」がいます。また、地域社会の理解なしに、企業は成り立ちません。このように、その企業を取り巻く様々な利害関係者が存在

し、それは、株式会社やJAにおいても同様です。

(3) ステークホルダーの利害が相反する可能性

問題となるのは、ステークホルダーの利害が必ずしも一致しないことです。二つの事例をみてみましょう。

### 事例① 養鶏業者の販売先

株式会社Xは、玉子を生産している養鶏業者です。

本稿執筆当月（四月）時点のMサイズの玉子は1kg当たり三五〇円と異常な高値です。二〇二二年四月は二一一円、二〇一九年四月は一七四円でした。

X社は、地元のスーパーマーケットに対して、玉子を1kg当たり三五〇円で販売しています。X社は、地元のスーパーマーケットとの取引なので、特段契約書も締結しておらず、長年のお付き合いで取引を継続してきました。

そこに突然、「どうしても玉子がほしい。1kg七〇〇円で

よいから売ってほしい」という業者（株式会社Y）が出現しました。

さて、養鶏業者X社は、地元のスーパーマーケットへの販売を断って、Y社に販売するべきでしょうか。

もし、そのような取引をすれば、養鶏業者は儲かりますから、X社の営業利益は上がり、株主は喜びます。しかし、地元のスーパーマーケットの信用は失いますし、地域住民にも迷惑がかかって、X社の悪評が広がるかもしれません。

このX社が、Y社と取引をしても、何も「法令等」に違反していません。しかし、X社は、「コンプライアンス」に違反していないといえるのでしょうか。

### 事例② 従業員の給与と株主

従業員の給与と株主の間でも同じことが起こり得ます。

株式会社Zは、物価高で従業員の実質的給与が下がっている

なかで、過去最高収益を出し、内部留保も潤沢にあります。

しかしZ社は、従業員の給与のベースアップを渋っています。

Z社は、従業員の給与を上げなくても、何も「法令等」に違反していません。しかし、Z社は、「コンプライアンス」に違反していないといえるのでしょうか。

従業員の給与を上げれば、従業員にとってはプラスですが、企業会計上、「販売費及び一般管理費」が上がるので、当期利益は減り、株主にとってはマイナスです。

このように、企業を取り巻く利害関係者の利害は、必ずしも一致するわけではなく、時には相反することもあります。

そうすると、企業としては、様々な利害関係者の間のバランスをとって、企業活動をしなければならず、単に「法令等」を遵守していれば、あとは何をしてもよいという問題ではなくな

営業店における

コンプライアンス態勢整備を考える

② J A におけるコンプライアンス  
管理態勢のつくり方

コンプライアンス違反を防ぐためには、組織全体だけでなく、職員一人ひとりの意識改革が必要である。ここでは、J A ならではの不祥事につながる要因や、必要とされる態勢整備について考えよう。



皆さんは「コンプライアンス」と聞いて、どのようなイメージをおもちでしょうか。遵守するのが当然であると思われる方も、あるいは、窮屈なものだと思われる方もいらっしゃるのではないでしょうか。ですが、J A 職員として、これからも組合員・利用者からの信頼を維持し続けるためには、必ず守らなければならないのです。

皆さんは「コンプライアンス」と聞いて、どのようなイメージをおもちでしょうか。遵守するのが当然であると思われる方も、あるいは、窮屈なものだと思われる方もいらっしゃるのではないでしょうか。ですが、J A 職員として、これからも組合員・利用者からの信頼を維持し続けるためには、必ず守らなければならないのです。

「標準的な考え方」が浸透しきれていないように思います。本稿では、J A のコンプライアンス管理態勢のつくり方について、Q & A 形式でお伝えしていこうと思います。なお、本文は筆者の私見であり、所属組織とは関係がないことを申し添えます。

有限責任監査法人トーマツ  
J A 支援事業ユニット長 パートナー  
公認会計士・不動産鑑定士 高山大輔



2012年にJ A 支援室（現J A 支援事業ユニット）の立ち上げに参画し、J A グループ各組織に対する経営課題の解決に関するアドバイザリー業務に従事する。近年では農協監査のほか農研機構や東京海洋大学といった農林水産系の独立行政法人・国立大学の監査責任者も担当している。

Q<sub>1</sub> J A のコンプライアンス管理態勢が機能していないとすれば、原因はどこにあるのでしょうか？

A<sub>1</sub> 冒頭から鋭い質問です。答えは「役員」だと考えます。常勤だけでなく非常勤の役員まで含めると、対応に苦慮されているJ A が多い印象です。

## 特集 営業店におけるコンプライアンス態勢整備を考える

まず、役員が昔の成功体験に過度に依存してしまい、「昔は許された」という自身のモノサシで判断されて、気づけば自身がコンプライアンス違反を起こしてしまっている事例が見受けられます。例えば、セクシユアルハラスメントやパワーハラスメント、利益相反取引などが該当します。

J Aのコンプライアンス以前に、役員がコンプライアンス違反を起こしてしまうなどというのは言語道断です。このような方々には、まずは現在の新しいコンプライアンス、すなわち「やつてはいけないこと」を丁寧ににお伝えし、腹落ちしていた

ただ必要があると思います。

そして、問題はこれだけではありません。コンプライアンス管理態勢は、健全な組織風土の醸成と密接に関係しており、トップダウンによるコンプライアンスの徹底に関する発信が非常に重要です。つまり、役員は自身だけでなく、職員にもコンプライアンスを徹底させる責務が

あるのです。J Aのコンプライアンス管理態勢が機能していない原因として、役員がそのことを理解していない、関与できていないことが挙げられます。

**Q<sub>2</sub>** 役員自身のコンプライアンス遵守、そして役員が職員にコンプライアンスの遵守を徹底させることが重要とのことですが、これができない原因は何でしょうか？

**A<sub>2</sub>** おそらくコンプライアンスというものが、面倒で大変で、組織の負担になるものというイメージが頭のどこかにあるのかもしれない。

ですが、コンプライアンスは法令違反を起こさないだけでなく、一緒に仕事をしている仲間、ひいては組合員等とも気持ちよく事業活動を行うために必要な要素です。自分は気持ちよくても、周りが不快に思う、

迷惑をかけるようでは、組織のパフォーマンスも上がりません。今、若年層の職員を中心に、現在の新しいコンプライアンスを心得ていますから、組織がコンプライアンスに対して無頓着であれば、離職を増長することにもなるでしょう。

このような、コンプライアンスを遵守することの背景や効果を理解できていけば、自然と、自身ひいては職員へのコンプライアンス徹底の指導が行えるようになると思います。これは役員だけでなく、幹部職員にもいえることです。

**Q<sub>3</sub>** J Aのコンプライアンス管理態勢とは、いったい何なのでしょう？

**A<sub>3</sub>** 世の中では、様々な言い方・表現がなされています。「三階層のPDCAサイクル」です。この考え方は、J A系統というところの「J A版三線モデ

ル」や「内部統制システム基本方針」においても、根本が同じではないかと考えています。

次頁図表1は、縦軸が役員・理事会、本店、営業店の三階層に、横軸がPDCAで区切られた一二マスの表となっています。見方は、左上の「役員のP」から始まり、矢印の番号に従って一二マスを進めていきます。

### (1) 役員のPとD

世の中のありとあらゆるコンプライアンステーマをすべて徹底せよ、という指示は、現実的ではありません。役員レベルで、自身の組合で特に徹底すべきと考えられるコンプライアンステーマを特定し、指示することが重要です。

金融機関や一般事業会社では、社内外の情報収集を通じてコンプライアンステーマの特定、優先順位づけを行います。J Aには系統がありますので、系統内で共有される各種情報を活用して実践することが多いと思います。

営業店における

コンプライアンス態勢整備を考える

③ 営業店で見落とされがち  
なコンプライアンス違反事例

コンプライアンスに係る法令等は絶え間なく更新され、漏れのない対応が求められる。その一方で、数多くの法令等を背景に、注力していてもコンプライアンス違反に気づけない場合もあるだろう。本稿では、JAの営業店における見落としがちなコンプライアンス違反を紹介する。

となったのです。

1 遵守すべき法令等  
の変遷

二〇一九年五月に企業の事業主に対するパワーハラスメント防止措置が法制化され、二〇二〇年六月より大企業を対象に施行されました。中小企業については二〇二二年三月までは努力義務とされていましたが、同年四月以降は義務化され、企業の規模を問わず防止措置を講じていなければそれだけで法律違反

二〇二三年四月からは、月六〇時間を超える時間外労働の割増賃金率の五〇%への引上げが、中小企業にも適用されるようになっていきます。二〇〇八年二月五日に参議院本会議で可決された労働基準法改正によって、二〇一〇年四月以降に大企業に限って適用されていました。中小企業に対する猶予期間が終了したかたちです。

増賃金を支払っていないければ、それだけで法律違反となったわけです。もちろんJAもその例外ではありません。こうした例に代表されるように、コンプライアンス（法令等遵守）の実務対応については、法令等の施行あるいは改廃に伴って求められる内容が否応なしに更新され続けます。よって概念的な遵法意識だけでなく、「実務上何が求められるのか」「何をしなければならぬのか」を消し込んでいく対応が求められることには注意が必要です。

その一方で、二〇二三年四月一五日現在、わが国には憲法が一法令、法律が二一〇二法令（新規制定未施行三法令）あります。立法院である国会の開催は法律案の審議を意味しますので、黙っていても毎年・毎回法律が作られたり変えられたりしているわけです。元号が令和に改められた後、調査時点までの実際の法律案の成立状況を参照したところ、一年当たり平均八九法令が成立し

オペレーショナル・デザイナー  
佐々木 城亨



1967年東京生まれ。慶應義塾大学法学部卒、1990年信金中央金庫入庫。静岡支店長、地域・中小企業研究所主席研究員などを経て2021年4月独立。多数の金融機関で、不祥事発生防止・抑止等の具体的作業に協力。著書・ダイヤモンドオンラインほかweb・雑誌連載多数。

## 特集 営業店におけるコンプライアンス態勢整備を考える

【図表1】法律案提出・成立実績（令和元年～4年）

回号	区分			会期	内閣提出法律案		議員立法法律案		合計		(年別合計)
	通常	臨時	特別		提出	成立	提出	成立	提出	成立	
198	○			H31/01/28～R01/06/26	57	54	70	14	127	68	令和元年
199		○		R01/08/01～R01/08/05	0	0	0	0	0	0	提出 成立
200		○		R01/10/04～R01/12/09	15	14	26	8	41	22	168 90
201	○			R02/01/20～R01/06/17	59	55	57	8	116	63	令和2年
202		○		R02/09/16～R02/09/18	0	0	0	0	0	0	提出 成立
203		○		R02/10/26～R02/12/05	7	7	32	5	39	12	155 75
204	○			R03/01/18～R03/06/16	63	61	82	21	145	82	令和3年
205		○		R03/10/04～R03/10/14	0	0	3	0	3	0	提出 成立
206			○	R03/11/10～R03/11/12	0	0	1	0	1	0	165 86
207		○		R03/12/06～R03/12/21	2	2	14	2	16	4	令和4年
208	○			R04/01/17～R04/06/15	61	61	96	17	157	78	提出 成立
209		○		R04/08/03～R04/08/05	0	0	0	0	0	0	204 105
210		○		R04/10/03～R04/12/10	22	21	25	6	47	27	

(出所) 内閣法制局「過去の法律案の提出・成立件数一覧」より筆者加工

ていました(図表1)。この数値を二〇二〇二法令で除すと、四・二%くらいになります。単純計算では、二五年くらいですべての法律が改正される可能性があることを意味します。

J Aに遵守が求められる「法令」等には、法律のみならず、地方公共団体の区域内で適用される自治立法である条例も含まれます。二〇二三年三月時点での条例は一一五万八〇五の模様で、四七で除すと、一都道府県当たり二万四四八五もの条例を保有していることとなります。有り体に言えば膨大な量ですが、これらについても、各議会で制定・改正・廃止が議決され続けることとなります。

したがって、法律や条例に漏れなく対応し続けること自体に、かなりの注意力を求めざるを得ません。メディアから報道される内容は、全体のうちの注目度の高いごく一部であり、それだけに留意していても、必ずしも十分ではないと認識する必要があります。

【図表2】道路交通法63条の11(自転車の運転者等の遵守事項)

- 1 自転車の運転者は、乗車用ヘルメットをかぶるよう努めなければならない。
- 2 自転車の運転者は、他人を当該自転車に乗車させるときは、当該他人に乗車用ヘルメットをかぶらせるよう努めなければならない。
- 3 児童又は幼児を保護する責任のある者は、児童又は幼児が自転車を運転するとき、当該児童又は幼児に乗車用ヘルメットをかぶらせるよう努めなければならない。

※下線筆者

本稿では、近時の信用事業で見落とされがちなコンプライアンス違反事例をごく簡単に解説します。

(1) 原動機付自転車・電動アシスト自転車・自転車等の整備信用事業の涉外(外訪)活動で徒歩圏以外に向かう際には、四輪自動車および自動二輪車ならびに原動機付自転車のみならず、

2  
コンプライアンス  
違反が見落とされ  
やすい事例

営業店における

コンプライアンス態勢整備を考える

④ 推進活動における  
コンプライアンス

J A職員は、コンプライアンスに対する理解を踏まえつつ、日々推進活動  
を続けていかなければならない。本特集の締めくくりに、J Aの経営理念  
の実現のために必要とされる意識改革のポイントを紹介する。



1 コンプラ疲れの原  
因とは

平成三〇年一〇月に金融庁よりリリースされた「コンプライアンス・リスク管理基本方針」に「従来、金融機関のコンプライアンス・リスク管理については、過度に詳細かつ厳格な社内規程の蓄積、形式的な法令違反の有無の確認、表面的な再発防止策の策定等の形式的な対応が

何重にも積み重なり、いわゆる『コンプラ疲れ』が生じている」との指摘がありました。

平成三〇年当時、コンプライアンスは職員を疲弊させるものであったようです。もとより、当初からコンプライアンス推進活動を、職員を疲弊させることを目的に行っていた組織はないと思います。各組織においては、組織の健全化・活性化を通じて不祥事防止を実現するために、さらには、社会に対する責

任を果たすためにコンプライアンスを推進していたはずですが。「コンプライアンス疲れ」なるものは、コンプライアンスの問題をビジネスモデル・経営戦略とは別の問題として位置づけ、コンプライアンスの対象を狭く捉えた帰結ともいえます。

ちなみに、先のコンプライアンス・リスク管理基本方針は、コンプライアンスの対象を狭く捉えることを「コンプライアンス」とするための「コンプライアンス」と

森原憲司法事務所  
弁護士 森原 憲司



1992年10月司法試験合格。1995年4月弁護士登録、虎門中央法律事務所入所。アフラック企業内弁護士、日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会委員等を経て2005年10月森原憲司法事務所開設。企業コンプライアンス、金融法務、内部通報制度などに取り組む。金融機関での講演多数。

評しています。

目指すべきは「コンプライアンスのためのコンプライアンス」ではなくビジネスモデルや経営戦略のバックボーンともいえる「経営理念を実現するためのコンプライアンス」です。

2 J Aの理念

J Aグループのホームページには、次のように記されています。

す。

「JAには、JAの基本的な価値・役割や新たなJA運動の展開方向を探るため、組合員・役職員の共通の理念として、「JA綱領」というものがあります。「JA綱領」には、JAが農業と地域社会に根ざした組織として、農業はもちろん、食や緑、さらには環境・文化・福祉を通して地域社会とともに歩む存在であることが記されています」（※傍線は筆者による）

言うまでもなく、JAは組合員のための組織ですが、同時に社会の構成員でもあるため、地域社会に根差し、地域社会とともに歩む存在であることが必要不可欠となります。ことに准組合員の増加やJAの商品・サービスの利用者が非常に広汎であるという実態に着目するならば、JAという存在は社会の公器と言っても過言ではないと思います。

「経営の神様」と称される現パナソニックの創業者松下幸之助氏は、「社会の公器」という

ことについて次のように述べています。

「一般に企業の目的は利益の追求にあると言われる。たしかに利益は健全な事業経営を行なううえで欠かすことができない。しかしそれ自体が究極の目的かというところではない。根本はその事業を通じて共同生活の向上を図ることであって、その根本の使命を遂行していくうえで利益が大切になってくるのである。そういう意味で事業経営は本質的には私の事ではなく公事であり企業は社会の公器なのである。だから、たとえ個人の企業であろうと、私の立場で考えるのでなく常に共同生活にプラスになるかマイナスになるかという観点からものを考え判断しなければならぬと思う」

利益は事業経営上不可欠であるとしつつ、根本の使命たる共同生活の向上のために利益が大切になってくるという指摘は、コンプライアンスを推進するうえでとても重要な指摘です。

**3 事業の目標として利益を強調することの危うさ**

世界で最初の総合経営書であるドラッカーの『現代の経営』では、利益について次のように指摘しています。

「事業の目的として利益を強調することは、事業の存続を危うくするところまでマネジメントを誤らせる。今日の利益のために明日を犠牲にする。売りやすい製品に力を入れ、明日のための製品をないがしろにする。研究開発、販売促進、設備投資をめまぐるしく変える。そして何よりも資本収益率の足を引っ張る投資を避ける。そのため、設備は危険なほどに老朽化する。言い換えるならば、最も稚拙なマネジメントを行うよう仕向けられる」

ドラッカーの著作は一九五四年発行、ドラッカーが四四歳の時の著作ですが、半世紀以上前から利益を究極の目的とするこ

との危うさについて指摘されているということになります。

松下氏とドラッカーは「利益」を否定しているわけではなく、事業経営を通じての共同生活への価値提供や事業の健全な存続のためにも、「利益」のもつ意味を十分すぎるほど理解しているものと思われま。組織が健全に成長し続け、社会へ価値を提供するための原資となる利益の重要性は論ずるまでもないでしょう。

誤った利益獲得の目的設定は、利益獲得の目的を「四半期の目標達成のため」としてしまふことです。本来の利益獲得の目的は、組織の健全な成長と社会への有益な価値の提供です。多くの組織が「顧客第一」という理念を掲げながら、顧客を犠牲にしてでも利益追求に走るの、利益追求の本来のゴールを見失っているからです。「顧客第一」という理念が本来のゴールです。「顧客第一」とは、顧客が満足できる商品やサービスを、ゴーイングカンサーンで提供し続ける