

小売業におけるコンプライアンス上の共通課題と対応策

戦略マーケティング事業部 コンプライアンス・リスクグループ 横田祐次

I 小売業のコンプライアンス上の共通課題

企業を取り巻くコンプライアンス上の課題は、当該企業の業種・業態・規模などにより大きく異なりますが、小売業の場合、次のような共通項が見いだせます。

・現場任せ

多店舗展開しているため、本部のコンプライアンス推進部門や内部監査部門の目が行きわたらず、コンプライアンスが、いわゆる「現場任せ」となっている。

・現場の実情確認の難しさ

各店舗から定期的にコンプライアンスチェックリストによる回答を受領して、現状把握をしようとしても、回答が現場の実情を正しく反映しているかどうか確認できない。

・非正規社員の存在

小売業は一般的に販売拠点多く、非正規社員に組織運営を任せざるを得ない状況にあり、非正規社員に企業の価値観がどの程度、浸透しているか不安である。

すなわち「各拠点のコンプライアンスの現状が把握できていない可能性がある」ことが課題となっており、その共通項は「多店舗展開」していることといえます。

ある企業不祥事が発生した多店舗展開企業の経営者が、次のような発言をしていました。

「あまりにも拠点多く、どうしても、現場任せとならざるを得ない。非正規社員も増加傾向にあり、教育も十分とはいえない。いつ、ま

た企業不祥事が再発するかもしれないと思うと、夜も眠れない。何か有効な手だてはないでしょうか」

このような多店舗展開企業に特有の課題に対応するには、まず、不祥事の発生メカニズムを理解することから始めるのが有効であると考えられます。

II 不祥事の発生メカニズム

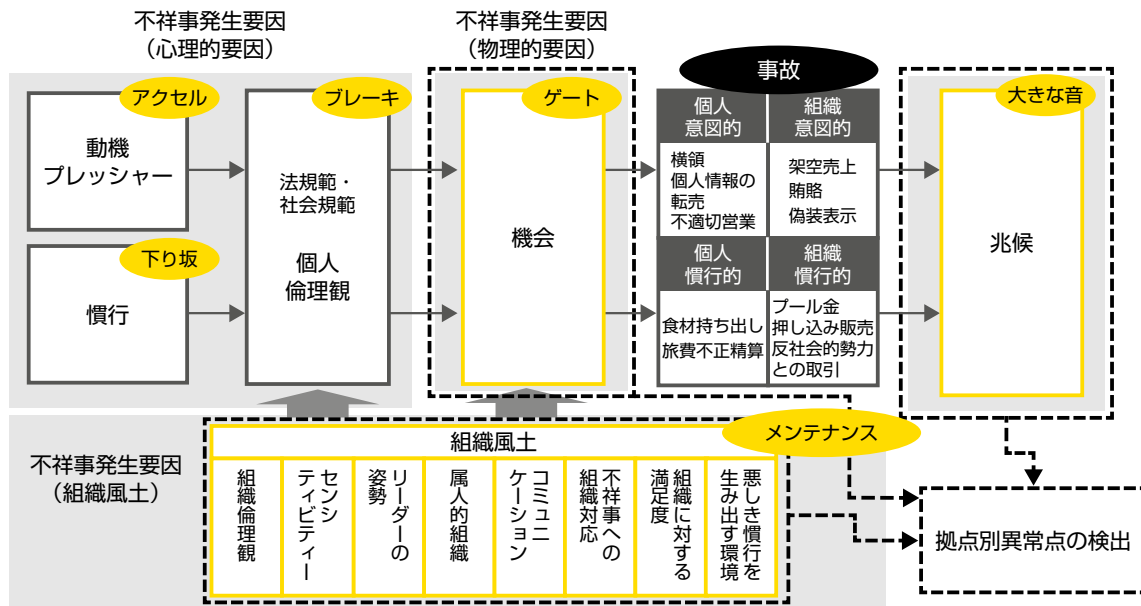
1. メカニズムの概要

<図1>は、不祥事の発生を「左から右に向かって自動車が行きだし、事故に至る」ことに例えて、そのメカニズムを分かりやすく、まとめたものです。

通常、不祥事の発生は、動機やプレッシャー（アクセル）、あるいは業界慣行など（下り坂）からスタートします。ほとんどのケースでは、個人の倫理観などによりブレーキがかかり、不祥事（事故）には至りません。しかし、組織風土に問題がある場合、個人の倫理観がまひしてしまい（ブレーキが機能せず）、不祥事発生に向かって（右に走りだして）しまうことがあります。

その場合でも、適切な内部統制が整備・運用されていれば、そもそも機会がない（内部統制という物理的要因によりゲートが開かない状況である）ので、不祥事は発生しません（事故には至りません）。ところが、例えば組織風土が悪影響を及ぼしている場合などには、機会が発生して（内部統制が無視され、ゲートが開いてしまうという、内部統制のほころびが発生して）しまうことがあります。こうして、不祥事

▶図1 不祥事発生メカニズム



（事故）が発生し、現場で兆候が現出（大きな事故の音が発生）します。

2. 防止へ向けて

企業が不祥事を防止しようとする上で、最も重要な成功要因は「現場の正しい情報をいかにして収集し、現状と課題（異常点）を正しく把握するか」という点であり、すなわち「収集すべき現場情報は何か」を正しく把握することにあります。

ここで、不祥事の発生メカニズムから見いだせる、収集すべき現場情報とは、組織風土、機会、兆候であると考えられます。これら三つの情報により、各拠点のコンプライアンス上の現状と課題を正しく把握することが、的確な改善活動への重要な成功要因になるといえます。

Ⅲ 多店舗展開企業における対応策

多店舗展開企業では毎年、一定件数の不祥事が継続的に発生してしまうケースも散見されますが、このような企業では前述のように、各拠点のコンプライアンスの現状が把握できていないことが最大の課題として、すでに認識されているようです。

特に、小売業のように多店舗展開する場合、内部監査部門が定期的に往査しているものの、あまりにも拠点多いため、往査頻度が低くなってしまい、また一往査に十分な時間が割けない状況が長年続いてしまうことが十分に想定されます。

このような状況を改善するためには、拠点数が多くても、まずは各店舗のコンプライアンスの現状を正しく把握し、現場の実情を反映した的確な改善につなげるという取り組みを開始することが有用と考えられます。その具体的な対応策の概要は、次の通りです。

- リスク評価結果から対象とする重要な特定不祥事を決定
- 重要な特定不祥事に対する統制手続きの整備状況を確認
- 特定不祥事の発生時の兆候を定義
- 組織風土、機会、兆候の情報を収集するサーベイ票を設計、全従業員に配布し、回収
- 拠点別の異常点を把握
- 異常点分析（根本原因の把握）に基づく改善活動計画の策定を開始

今後も、このような取り組みが継続的に実施されることによって、不祥事が未然に防止されることが望まれます。