

## ～コンプライアンスに敏感なマーケット～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・1級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

買い手（お客様）が売り手（販売元）のコンプライアンス（法令等遵守）に敏感であることは理解できます。一方で売り手が買い手のコンプライアンス意識について無関心であることは、会社経営の観点から問題はないのでしょうか。答えは否と言えそうです。最近では買い手と売り手という直接の当事者以外に、社会（世間）という第三者がコンプライアンスに目を光らせるようになってきました。取引の相手先や第三者の声なき声に素直に耳を傾け、その厳しい視線を意識してビジネスを行うことが求められる時代となってきました。

### 1. コンプライアンス違反は当事者だけの問題に収まらない

マーケット（市場）は大きく2つに分類することが出来そうです。1つは現実に稼働している市場です。この市場は「市場規模はX百億円」というように、数字で表現することが可能です。もう1つはまだ稼働まで至っていない潜在的市場です。この市場は「市場規模はY千億円からZ千億円」のように幅を持たせて表現されます。現実に動いている市場も幅を持った表現ができそうですが、潜在的市場の振れ幅よりも小さいのが一般的です。

前者の市場の主たる参加者はサプライチェーンを構成している仕入先、自社、販売先です。金融機関等の支援機関も含めることもできます。仕入先が明らかにコンプライアンス違反をしており非難に値するとしましょう。会社はその事実を把握しているものの取引を継続し、仕入れた原料等を加工・製造して完成した商品を販売しました。その商品を買った者の感情を想像してみると、「あのブラック企業の原料がこの商品に入っているのか」と否定的な感情の発生が予想されます。販売した会社にも疑念の眼が向けられるかもしれません。

当事者でも否定的な感情が生まれる可能性があります。ましてや当事者でない第三者（消費者擁護を主張する組織等）からは辛辣な非難を浴びるリスクが発生します。当事者だとある種の後ろめたさがありそうですが、特段の利害関係がなければ言いたい放題になり易いです。倫理、道徳、正義感等の視点から「本当にそれで良いのか」と主張されるのです。

このようにコンプライアンス違反は自社だけの問題ではありません。サプライチェーン全体を通じて「コンプライアンス違反はないのか」と確認しておく必要があるのです。

### 2. 声を出す人の背後に声を出さない数倍の人たちが存在する

ある人が会社に苦情を言ってきました。しかし不愉快や不満等の感情を持った人が全員、苦情を口にして会社に物申すとは限りません。苦情を口にしない人が苦情を口にする人の6倍から20倍いるという報告もあります。圧倒的に多いのがサイレント苦情者なのです。

市場の当事者達が否定的な感情を持ったとしても、圧倒的多数者は口に出してコンプライアンス違反者を非難することはしません。非難が飛び火し拡大することを恐れています。しかしこの姿勢は会社に後日遙かに大きなダメージを与えることになりかねません。

数少ない苦情に対して真摯に向き合い必要な対策を講じた会社は、一定の好印象を市場に植え付けることができます。しかし苦情を言う当事者が少ないことを理由に、会社が何の

対策をせずに放置し時間を無為に浪費していくと、売上と利益の継続的な減少という事態に陥ります。サイレント苦情者は会社の対応を市場の内外でじっと観察しているのです。

「対応が生ぬるい」と判断したら、その会社の全商品をボイコットするという行動に出るかもしれません。これらのボイコットが表面化した後に、会社が慌てて善後策を講じたとしてももう遅いのです。かつて良質なお客様だった人たちは、他社商品の利用へとスイッチしてしまっているからです。会社は逃げた魚が大魚だったことを後から気付くのです。

### 3. 会社の対応や姿勢がネットで拡散、誤認情報であっても取消不能に

「会社のお客様ではなくなった」サイレント苦情者は会社からの呪縛から解放されます。そして「あの会社のここがコンプライアンスに違反している」とネットに投稿する行動をとるかもしれません。「これ以上言うてはまずい」という心理的防波堤がなくなったからです。

さらに正義感に溢れるNPO等の組織は会社のコンプライアンス違反を大問題として捉え、「全ての生活者を代表して」裁判上の訴えをする可能性も高まります。適格消費者団体という資格を持つ組織は、消費者被害の拡大を防止する為に声を出さない消費者のかわりに提訴できるのです。消費者契約法等の法令が代理で訴訟を起こすことを是としています。裁判上の訴訟となると情報は公開されます。対象会社のコンプライアンスに係る対応や姿勢も、全国民が色メガネが付いていない素直な目で観察し理解することが可能となります。

もしネットへの投稿という状況になると事態の深刻さは増してきます。会社が「コンプライアンス違反はない」「とった対応は妥当である」と正当性を主張したとしても、誤った考えで投稿した意見や糾弾の文面は半永久的に消すことができなくなります。投稿者が「誤りを認めた」としても投稿文はネット空間に残ったままです。善意の第三者がその投稿を見てしまうと、「あの会社はひどい」と解釈してネットへ再投稿し被害は拡大していくのです。

### 4. 長い時間をかけて築いた信用が瞬時に崩壊を始める

会社や商品の信用や信頼は長い時間を経て構築されていきます。例えば新商品が発売されて大ヒットしたとしても、その会社の業績が数年単位で好調を維持することは困難です。単発的なヒットではなく牛の涎のようにヒット商品が連続して続き、「あの会社の商品であれば安心だ」と言われるまでの状態にならないと、会社業績は安泰とならないのです。

しかし残念なことに、一度築いた信用・信頼というブランドイメージは1つの大失態をすることで一挙に崩れ去ることも真実なのです。世界各国で共通認識となっていた「日本商品は安くて品質は良い」という信用・信頼が地に落ちてしまう経済事件が、昨今立て続けに発生しました。古くには三菱自動車や日産の品質検査の不正がありました。またあのトヨタですら、一部販売店が車検時に不正行為をしていたことが令和3年に発覚しました。三菱電機の品質検査偽造事件も深刻です。鉄道車両等身体と生命の安全の根幹を揺るがす大事件へと発展しました。一部の企業ではコンプライアンス意識が雲散霧消したのでしょうか。

度々の不祥事により「日本企業も不正を行っており安心して商品を購入できない」というイメージを世界へ発信してしまいました。今や一企業のコンプライアンス違反は、日本国全体の信用や信頼にまで大きな影響を与える時代になってきたと理解しなければなりません。