

「経営の倫理」確立に向けて

提 言

平成15年3月

富山経済同友会
企業倫理委員会

はじめに	1
・ 当会の活動と企業倫理委員会の設置	
1． 当会の活動	1
2． 企業倫理委員会の設置と活動	1
・ 日本企業の現状と問題点	
1． 日本企業を取り巻く背景	2
2． 当会の考える現状の問題点	
(1) 社会環境	2
・ 厳しい経済環境	2
・ 日本経済の構造的問題	2
・ 業界固有の商習慣	3
・ 制度の不備	3
・ 国際取引慣行と条約	3
(2) 企業トップ	3
・ 希薄な危機意識	3
・ 漫然とした経営姿勢	3
・ 経営責任の不在	4
(3) 従業員	4
・ 低いモラル	4
・ 弱い存在	4
(4) 組織・体制	4
・ 癒着	4
・ 監視機能の不全	5
・ 防止体制の不備	5
・ 目指すべき方向	
1． 隠蔽体質との決別	5
2． お客さまの視点に立つ	5
3． 「経営の倫理」の確立	6
・ 我々の誓い	
1． 主文	6
2． 活動指針	7
・ 我々の具体的行動の例示	
1． 行動指針の策定	7
2． 会社と個々人との誓約書	7
3． 牽制機能・監視機能の確立	7
4． ヘルプデスク（内部告発制度）の実施	8
5． 社内研修における企業倫理定着に向けた取り組み	8
おわりに	8

「経営の倫理」確立に向けて

はじめに

昨今のわが国においては、国会議員およびその秘書に対する政治献金疑惑を始め防衛庁(水増し請求)、旧労働省(KSD)、旧郵政省(組織ぐるみ選挙、渡切費)、外務省(機密費、支援委員会)といった政官界で不祥事が続出する一方、経済界においても雪印乳業の食中毒、三井物産の不正入札、旧ミドリ十字の薬害肝炎隠蔽、BSEに端を発した日本ハムなどの国産牛肉偽装、東京電力の原子力発電所トラブル隠し等、倫理観の欠如に起因すると思われる事件は枚挙にいとまがない。

しかし、一旦企業倫理にもとる企業活動が露見し、経営トップが責任ある対応を示さない場合、その企業が長年にわたり培ってきた信用は一夜にして失墜し、時には企業滅亡にさえ至る。

これは周知の事実であり、経営トップをはじめ企業全体が真摯にこの倫理問題に取り組む必要があることは明白である。

このような状況のもと、当会において如何にこの倫理問題、特に企業倫理について取り組んでいくのか、何をなすべきか、という問題意識をもって検討を進め、この問題に取り組む共通の認識としてこの内容をまとめた。

・当会の活動と企業倫理委員会の設置

1. 当会の活動

当会は、平成13年4月の創立40周年を機に、明るい希望と誇りの持てる国づくりと新たな「富山価値」創造を目指して「5つのE」(e - Economy、Environment、Energy、Education、Ethics)からなる「われわれの活動指針」を策定した。

これに基づき、昨今の日本社会の閉塞した状況を打破する意味を込めて「変わる」をキーワードとし、「行動する同友会」として活動を展開している。

なかんずく、倫理(Ethics)は企業活動を含むあらゆる人間行動の根幹を成す極めて重要な要素であることから、特にこれを取り上げている。

2. 企業倫理委員会の設置と活動

我々は、経済界の健全な発展に寄与することを旨とする同友会として、昨今の現状を鑑みて企業倫理に的を絞った検討と提言が必要であると強く認識し、平成14年5月に活動期間を1年に限定して企業倫理委員会を設置した。

当委員会は、平成14年7月に第1回全体会議を開催して以来、全体会議5回、正副委員長会議3回を開催し、企業倫理の問題点について事例に基づき委員の自由討議形式により検討を進めた。

また、評論家高瀬廣居氏を招いて倫理再生についての講演会を開催し、講演録を富山同友会ニュースとして全会員に配布するなど、会員の問題意識向上に努めてきた。

今回、これまでの検討結果を踏まえて、当会会員に向けて提言する。

・日本企業の現状と問題点

1．日本企業を取り巻く背景

今日、わが国が大きな苦難のなかにあることは、言を待たない。第二次世界大戦後、世界に比類なき経済復興と経済成長を成し遂げ、世界に冠たる経済大国となった輝かしい歴史から一転、1992年のバブル崩壊後現在に至るまで資産デフレへの適応に苦しみ続けている。

このような時流のなか、経済の活性化を促すための各種規制緩和が実施され、企業間の自由競争は国境を越えて激化する一方、商法や会計制度を始めとする諸制度についてもグローバルスタンダードに適應すべく急速に変革が進んでおり、国内の業界構造は大きく揺さぶられ続けている。

また、世界の先進国の一員としてわが国に求められる役割は世界の範たることであり、経済発展を遂げた時代のそれとは自ずと異なる。

さらに、地球温暖化の進行により環境保全が最重要課題とされるなど、社会の価値観は大きく変化してきており、コンピュータを始めとする各種技術の目覚ましい進展とともに社会が守るべき各種水準もより厳格なものになってきている。

経営トップの意識改革は環境の変化とともに進みつつあるが、長年にわたって築かれてきた業界構造や商習慣は容易には変えられない現実がある。

わが国は、戦後、物質的・経済的豊かさを主に追い求め、古来、日本人が大切に育んできた美德や価値観をややもすればなおざりにしてきた。しかるに、世代間の断絶や地域社会と家庭の崩壊という現実のうちにその価値観そのものが曖昧な存在となり、正当に継承されることなく今日に至っているように思われる。

このような状況のもと、社会において倫理観を軽視する風潮やこれを欠いた不適正な意識が蔓延し、倫理観の欠如に起因する不祥事が頻発している。

2．当会の考える現状の問題点

(1) 社会環境

企業を取り巻く社会環境は大変厳しく、特にわが国経済の大きなうねりのなかで大半の企業は厳しい生存競争にさらされている。構造改革が声高に叫ばれるなか、各企業は社会的理念を尊重しつつも経営の現実に直面し、企業生命の存続をかけて本音と建前の狭間で苦闘している。

厳しい経済環境

わが国経済はバブル崩壊以降資産デフレが進行し、平成14年の年間企業倒産件数および負債総額はともに戦後4番目を記録し、店頭登録を含む上場企業の倒産件数は過去最高となり、失業率も10年前に比べて2倍の水準に達している。

富山県については、倒産件数および負債総額はともに戦後最悪を記録し、失業率は全国平均より良い水準にあるものの全国と同様に悪化傾向にある。

日本経済の構造的問題

わが国の経済再生を妨げている主たる要因と思われるものは、不良債権問題に起因する金融システムの機能不全と高度成長期を支えてきた業界構造がいまや供給過剰の構造に陥ってしまっていることである。

前者は、資産デフレや会計基準の国際化等に伴い金融機関自身も生き残りをかけたギリギリの企業活動にならざるをえない結果であり、後者は、供給過剰の業界構造を変革することが容易なことではなく、社会的なセーフティネットの構築などが求められつつもなかなか実現できないのが実状である。

業界固有の商習慣
わが国の経済環境の変化とともに業界固有の商習慣は見直されつつあるが、構造的不況に陥っている業界のなかには、業態変革、雇用問題、技術転換など構造改革を進めるうえで行政の支援を必要とするものもあり、変革に時間を要するがゆえに固有の商習慣が根強く残っている。

制度の不備

国や業界団体などが実施する各種制度のなかに、不正を誘引する不備がみられ、有効な対策が取られていない、あるいは取られていなかった。

代表事例として、原子力発電所維持基準の整備の遅れがあげられる。原子炉建設に必須の設置基準は明確にされていたものの、欧米で既に制定、実施されていた維持基準については必要性が再三にわたり指摘されていたにもかかわらず、迅速な対応がとられず、事件を誘引してしまった。

国際取引慣行と条約

わが国の取引相手国の取引慣行に大きな差異がある。

一般的に、欧米諸国は賄賂、利益供与について非常に敏感であり、社会的にも「悪」であるという認識が徹底している。従って、法律等の社会制度により国を挙げて不正を許さない体制が構築されている。

一方、発展途上国においては、往々にして取引関係に賄賂が幅をきかせ、事業を円滑に進めるうえで時には必要な状況が現存している。

日本は、外国公務員への贈賄防止の国際条約に加盟しつつも、実態として途上国相手への贈賄という業界慣行が必ずしも払拭されていない。

(2) 企業トップ

企業トップが、企業倫理について「曖昧な倫理観」しか持たず、かつ、倫理観欠如に対する危機意識が低い場合、不祥事が発生した後の対応についても機動性と責任ある対応がみられないことが多い。このような場合、問題はさらに大きなものとなり、企業生命を脅かす事態にまで発展している。

希薄な危機意識

企業倫理の問題は、企業生命に直結した重要事項であるという認識が薄い。

この重要性を認識していないがゆえに、危機意識も薄く、不祥事発生時の初動の遅れにつながっていく。

食中毒の事例では、生命に関わる問題にもかかわらず、消費者の安全をまず確保するために第一に行うべき情報公開が大幅に遅れた。

また、隠蔽体質が目立ち、不正入札の事例では事件の一切について情報開示が行われず、責任ある対応をとる姿勢が見受けられなかった。

漫然とした経営姿勢

創業者一族による百年一日がごとき経営姿勢やサラリーマン社長の持ち

回り当番的・事なかれ主義的経営姿勢が露呈した事例（事件）も多い。

米国での不祥事発覚がほとんどの事例において内部告発によるものであることに学ぶことなく、また、これまであまり物言わぬ存在であった一般消費者や投資家などのステークホルダーが、ITの普及による情報共有化や適時情報開示の時流に乗って物申す存在になってきたことにも意を払わずにきたように見受けられる。

経営責任の不在

存亡の危機に際して企業経営者の責任ある対応がなされていない。

経営トップがリーダーシップを発揮し、情報開示、迅速かつ徹底した社内調査の実施、適時状況説明、問題の所在と対処といった責任感ある対応を示した事例が、ほとんど見られなかった。

（３）従業員

従業員の意識は、企業業績の向上のみに集中しやすく、上司からの指示、命令は絶対的なものとなりがちであり、企業の論理のなかに埋もれやすい。

低いモラル

企業を維持するためであれば、悪いことをしても許されるという誤った忠誠心が根底にあった場合、社会の倫理から逸脱することがある。

例えば食品については、安全な食品提供こそが最大の社会的使命であるという点が十分に徹底されていなかった。あるいは、トップブランドであるという驕りが従業員の目を曇らせ、安全知識や日常業務を常に見直すことがなされなかった。これは、生命の尊厳を軽視することに等しいものである。

また、他社が不正をやるようだから当社もやる、という横並び意識が強い。

途上国相手の国際取引に見られるように、外国公務員への贈賄防止条約加盟後も「実態は贈賄が常識である」という従来の認識と取引実態をそのまま引きずってしまいがちである。

弱い存在

不正行為を指示された時、「これは不正行為であり、為してはいけない行為である」と認識しつつも、上司の強い指示等に沈黙して実行してしまう弱い存在である。

（４）組織・体制

企業としては業績向上への誘惑が多く、日常業務の効率的推進が重要な関心事となりやすい。

多くの従業員を組織目標に向けて最大限の力を発揮させることを優先するあまり、自立した個人としての倫理観や価値観を保全する手立てが講じられていなかったり、有効に機能しない状況を放置してしまいがちである。

癒着

業界トップ企業の経営トップ陣が業界団体の上級役員を独占してしまうような場合、公正な団体活動を守る牽制機能が働きにくい。

また、市場が限定的な特殊分野においては、下請企業は発注企業の意向に

背きにくく、同業同士も談合による持ちつ持たれつに関係に陥りやすい。

監視機能の不全

経営トップに対する監視機能が欠如していた。

不祥事を起こした企業の特定部門などの場合、一部門が聖域化され、情報、人事などの社内交流が滞った状況が長年続き、牽制機能や監視機能が実質的に機能せず、不正の温床となった。

原子力など専門知識が求められる場合、往々にして特定部門内での人事交流だけに止まってしまい、治外法権の部門ができてしまいがちである。

また、経営トップが特定部門を実績ある有能な人物に全権委任したような場合も同様であり、情報の断絶が発生していた。

特定個人が、長期にわたり特定業務を専門に担当しているとブラックホール化しやすい。

防止体制の不備

社会的使命の社員への徹底、マニュアル整備、牽制機能・監視機能としての防止体制づくり（監査委員会、ホットライン等）、社員教育などが行き届かない、あるいは実質的に機能しなかった。

・目指すべき方向

1．隠蔽体質との決別

企業の不祥事の原因や辿る経過、そして結末はまさに多種多様であるが、極論すると不祥事の発生原因は明らかな違法行為とヒューマンエラーの2通りであり、当初から意図した違法行為は論外として、多くの事例で問題となるのは事後の不適切な対応である。事実確認に慎重を期すあまり、犯人探しと善後策の検討に時間を費やし、情報開示のタイミングを遅らせてしまう。また、経営トップの積極的かつ責任ある対応が全く見られず、企業の信用を地に落としてしまう、といったものである。

この根底にあるのは、自分が社長在任中にたまたま不都合な事態が露見してしまったという後ろ向きの認識とできるだけ穏便に局所的対応で終結させようという隠蔽体質である。

経営トップは、このような事象が発生した場合、率先して原因解明の陣頭指揮をとり、タイムリーな情報開示と自社の社会的責任を明確にしていかなければならない。

そのためには、まず、これまでの隠蔽体質と事なかれ主義との決別が必要不可欠である。

2．お客さまの視点に立つ

これまでの一連の企業不祥事に根本的に共通しているのは、企業が企業倫理の観点に立ってお客さまを見ていなかったということである。言い換えれば、商品の品質保証を怠りお客さまを欺いていた、ということである。

企業活動は、お客さま満足度が最終指標である。最終のお客さまはもとより、縦に繋がるお客さまや横に繋がるビジネスパートナーもお客さまである。

これらのお客さまの満足度をきちっと上げることが経営品質の向上であり、企業発展の基本である。

現在の厳しい経済環境のなかで、手段を選ばない利益追求と企業の社会的責任を忘れたかのような刹那的風潮が蔓延しており、企業は本来、地道な実業的企業活動を通じて付加価値を生み出し、それにより利益を創出し、社会に貢献するという基本理念が失われているかのようにさえ見受けられる。

いま一度原点に立ち返り、企業がお客さまの視点に立ち、実業による安定的成長と永続的存在となることを通じて、お客様、株主、従業員、地域社会、ひいては社会全般に貢献するという企業理念の再構築が必要である。

3. 「経営の倫理」の確立

企業倫理を確立するということは、単に法を守るということだけではない。

無論、順法精神を基本原則とするが、法律に違反しなければ何をしても許される、というのは企業が守るべき倫理ではない。

日本は歴史的に中国文化の影響が大きく、日本古来の神道を素地として仏教、儒教、朱子学等の影響を受け、約千年にわたって日本人の民族的性格の優れた側面である倫理的精神構造を醸成してきたのである。

このなかで謳われていたのは、勤勉、正直、克己心、自己責任、自己抑制力、慈愛・慈悲、利他心、共生、大いなる存在への畏敬の念、羞恥心、自然・故郷・歴史・伝統への敬意、寛容融和の心などであり、「恥の文化」として昇華されていた。

日本においては、単に強い者が徹底的に勝つということではなく、弱い者や敗者のことも視野に入れて、バランスのとれた永続的な競争をしていくことを重んじてきた。これは、企業活動における倫理の基軸が順法というレベルに止まらず、さらに一段高位にある順法を超えた倫理観である。

順法の原則に則った競争のなかにも、競争相手の規模の大小や技術の高低などを考慮した秩序ある競争というものがあり、このなかにこそ日本における企業倫理があり、**真の「経営の倫理」**があると考ええる。

・我々の誓い

1. 主文

昨今多発している企業倫理観の欠如に起因する不祥事は、まさに企業生命自身を脅かす事態を招来している。

企業のトップは、健全な倫理観に基づいた企業活動のうえに自社の発展があり、お客さまの満足とともに地域貢献や社会貢献があることを再度認識しなければならない。そして、大いなる危機意識をもって自社に病根がないかを検証し、自らリーダーシップを発揮してこれを排除しなければならない。

また、社内での企業倫理確立に向けて、倫理に関する自己研鑽の率先垂範と社員を守るための社内システムの整備、運営が求められている。

我々は、それぞれの企業にあつて「企業倫理の確立と遵守」ひいては真の「経営の倫理」を確立するため、勇気をもってその実行と維持、向上に向けて真摯に

取り組むことを誓う。

2．活動指針

われわれは、日本社会の閉塞した状況を打破するため、自らが変わることを宣言し、以下の指針に沿って活動することに最大限の努力を傾注する。

<活動指針>

企業倫理の確立、遵守に向けて行動指針などの倫理的規範を明確にする。

企業における倫理的問題が発生した場合、その原因が違法行為であるか、ヒューマンエラーであるかを問わず、いかなる状況であっても、経営トップがその事象を認知した時点で速やかに情報開示を行い、以降の対応について責任をもって明確にする。

また、経営トップは、かつて日本人の品格が賞賛された時代を振り返り、トップ自身がいま一度その根底にあった倫理観の涵養に努め、トップ自らが率先して社員にも広めていく。

さらに、人間は弱い存在であり、それゆえ経営者はもとより社員一人ひとりを非倫理的行為から守るためのシステムを社内に作り、歯止めとする。

最後に、より良い社会とするために変えるべきものを変え、変えてはならないものをきちんと残すべく、勇気をもって現状の倫理的課題に前向きに取り組んでいく。

．我々の具体的行動の例示

主要な具体的対策を例示するが、各企業の状況を踏まえて、これらを参考にして企業倫理確立に向けて行動していただきたい。

1．行動指針の策定

社内において企業倫理委員会などを設置し、会社として取り組む姿勢を内外に明示するとともに、社員に対して具体的な行動指針を策定し、倫理的行為の拠り所とする。

これを小冊子や携帯用ハンドブックとして従業員に配布するなど、周知徹底を図る。

2．会社と個々人との誓約書

すべての役員、従業員は、会社に対して上記行動指針を尊重し、これを遵守する旨の誓約書を改めて会社に提出し、義に対する個人の意識付けの手立てとする。

3．牽制機能・監視機能の確立

あらゆる分野について、適度な人事交流や牽制組織による実効ある監査を行い、特定の人材が特定部門だけを長期間担当し、牽制機能が実質的に働かないような聖域やブラックホールが発生しない体制を確立する。

また、この牽制機能が機能しているかを監視する体制も併せて確立する。

4．ヘルプデスク（内部告発制度）の実施

社内ヘルプデスクを設置し、不正行為を要請された場合などの救いの手段とするとともに、不正行為の発生を事前に思い止まらせ個人のモラルを守る抑止力とする。

また、社外に対しても窓口を開き、リスク管理の徹底を図る。

5．社内研修における企業倫理定着に向けた取り組み

新人研修や管理職研修などの社内研修においても定例的に企業倫理を取り上げ、社員の意識向上に向けた取り組みを実施、継続する。

おわりに

本提言は、富山経済同友会の会員に向けたものであり、混迷する時代のなかで、より良い社会とするために経済人である自らができることは何か、という視点に立って検討し、まとめたものである。

しかし、広く本提言の主旨にご賛同いただける方は、是非このような行動に共に取り組んでいただき、他に恥じることなき経営を目指して共に歩を進めていただければ幸甚である。

以上

企業倫理委員会名簿

(平成14年度)

(五十音順)

委員長

竹田雄一郎 第一ファインケミカル(株) 代表取締役社長

副委員長

多田 慎一 第一物産(株) 代表取締役社長

吉野 弘人 北陸電気工事(株) 代表取締役社長

委員

稲積 欣治 (株)岡部 代表取締役社長

押田 洋治 (株)押田建築設計事務所 取締役社長

川口 義春 (株)サンセイ 代表取締役

神戸 隆一 第一生命保険(相) 富山支社長

小池 悦子 (株)サンワールド 取締役営業部長

笹山眞治郎 ダイト(株) 代表取締役会長

須垣 純夫 富山スガキ(株) 代表取締役社長

立花 一元 (株)損害保険ジャパン 富山支店長

田中 彰二 北陸電機製造(株) 取締役社長

西井 淳 アースコンサル(株) 代表取締役社長

本多 剛治 (株)ダスキン高岡 代表取締役社長

松波 孝之 北陸電力(株) 取締役富山支店長

宮本 孝 (財)富山県新世紀産業機構 専務理事

森野 泰夫 YKK(株) 取締役

山田 利雄 (株)山田写真製版所 代表取締役社長

山田 方輝 富山交通(株) 代表取締役専務

渡辺 靖夫 日本海石油(株) 取締役社長

(以上 20名)