

# これからの企業経営に求められるもの ～企業倫理の実践～



麗澤大学外国語学部教授 梅田 徹

## 1. 企業倫理とは何か

企業倫理という言葉がわが国で一般的に使われるようになったのは、比較的最近のことである。広辞苑の第四版(1991年11月刊)に載っていなかった「企業倫理」が、第五版(1998年11月刊)からは見出し語として掲載されるようになったことから見て、この言葉が90年代になって定着したことがわかる。

その広辞苑では、企業倫理とは、「企業が社会的に守るべき道徳。道義に関する会社の徳。経営倫理」であると説明されている。一方、ある企業倫理研究者は、企業倫理を「公正かつ適切な経営を実現するための企業内活動」と定義している。

しかし、それほど難しく考える必要はない。ごく簡単に、企業倫理とは、倫理または倫理学の概念や用語を使って企業経営、企業行動に関するさまざまな問題を語ることであり、誠実な経営、責任ある企業行動、公正な取引などは、いずれも企業倫理に関連する言葉である。倫理の観点から企業行動や企業経営を議論することなのだ。

長い間、企業経営は倫理とは縁のないものだと考えられていた。企業経営者は利益の追求を第一に考えていけばよいのであって、倫理の観点から経営を議論することなどのもつてのほかであると信じられていた時代があった。しかし、今日までにこうした考え方は修正を迫られてきた。いまや企業経営は倫理と切り離せない関係にあると考えられるようになってきている。企業行動や企業経営においても倫理や徳といった要素は、実際においても役割を果たしているのである。

## 2. 企業倫理の確立に向けた取り組み

わが国で企業倫理の確立の必要性を強く意識させる最も大きなきっかけとなったのは、バブル崩壊後相次いで発覚した企業不祥事であった。証券損失補填、金融業界の不正融資をはじめとする一連の事件は、世の人々に、バブル経済の時期に企業がいかに放漫な経営をしていたかを知らしめた。そして、それを何とかしなければということこ

ろから、企業倫理に対する本格的な取り組みが始まった。実際、経団連(現在の日本経団連)が「企業行動憲章」を作成し会員企業に企業倫理の必要性を強く訴えたのは、1991年のことである。

もっとも、企業倫理への取り組みはその後も順調に進んだわけではない。企業の不祥事が何度も繰返し問題となった。そのたびに企業倫理の必要を説く声は強くなっていった。

現象面だけ見れば、今日まで企業の不祥事の数は減っていないかもしれない。しかし、企業倫理への取り組み状況は着実に進展してきている。たとえば、企業の倫理綱領を制定した日本企業は、90年代初頭に行われたある調査では、わずか7%だった。それが、2000年の別の調査では約55%の企業が倫理綱領を制定していると回答した。企業倫理の改善を続けていると回答した企業は70%を越えた。

また、社外取締役を採用したり、執行役員制度を導入するなど、企業統治(コーポレート・ガバナンス)改革の進展も企業倫理の確立に貢献してきた。株主代表訴訟も取締役の認識に大きな影響を与えてきたはずだ。そのほか、商法、証券取引法、不正競争防止法等の改正の方向性も、企業倫理の取り組みを促進する条件を構成してきたと言える。

ではなぜ、企業の不祥事がいっこうに減らないのか。この問題には二通りの答え方ができる。ひとつは、企業の取り組みはまだ不十分だという答えである。実際、問題を起こした企業においては、企業倫理の取り組みを行っていたとしても、形だけのものに終わっていたケースが多い。リコール隠しが発覚した三菱自動車工業でも、企業倫理委員会が設置されていたし、不正入札やモンゴル高官への賄賂が問題となった三井物産でも、コンプライアンス委員会が設置されていた。しかし、結果論ではあるが、いずれも十分に機能していなかったと言わざるを得ない。

もうひとつは、世の中の企業に対する目が以前よりもはるかに厳しくなっているという答えである。過去においては許容され、黙認されてい

たことであっても、今日では問題視されることは少なくない。何が正しいか、何が正義かを含めて、企業倫理の中身や基準そのものが若干変わってきているのかもしれない。少なくとも、消費者、投資家、労働者、NGOなど、いわゆる「ステークホルダー」と呼ばれる、企業を取り巻く利害関係者は、企業に対して以前よりも厳しい注文をつけるようになってきていることは確かだ。

### 3. 企業の社会的責任の増大

企業倫理の必要性が認識されるようになった背景には、冷戦崩壊後の経済のグローバル化、情報技術の発展、規制緩和と推進がある。企業のグローバルな活動機会が増えるとともに、企業行動がもたらす影響力が途方もなく大きなものになった。環境破壊や資源の枯渇につながる企業行動に対する懸念も大きい。企業は児童労働や強制労働を利用すべきではないという声も年々強まってきた。いまやグローバルなネットワークを展開しているいくつかのNGOは、企業のグローバルな事業展開に監視の目を光らせるようになってきている。

企業行動の影響は何も海外に限られない。ある企業の不正発覚が国内社会にもたらす結果を考えてみればよい。取締役の法令違反行為で数千人の雇用を抱える企業が廃業に追い込まれることもあれば、投資家に大きな損失を与えることもある。また、企業の行動いかんによっては私たち市民の健康や安全に害が及び、あるいは環境に重大な損害が及ぶ可能性はこれまで以上に高くなっている。

最近、話題になった企業不祥事を例にとりあげてみよう。雪印乳業の集団食中毒事件は、消費者の安全（健康）を脅かす事件であった。企業がもっとすばやい対応をしていれば、あれほど多くの被害を出さなくて済んだであろう。

三菱自動車工業のリコール隠し事件では、ユーザーの重大な事故につながっていた可能性があったという意味で、これも消費者の安全に影響を及ぼす可能性のあった不祥事である。企業責任者らは、自社の業績に傷がつくことを恐れて組織全体で隠蔽しようとしたのである。

雪印食品や日本ハムの偽装表示事件では、国の狂牛病対策としての牛肉買い上げ制度に便乗して企業が利益を得ようとした。消費者が怒ったのはおそらくこの点であった。この事件も、ルール違反、詐欺といった問題のほかに、ある意味では、消費者の安全に影響しうる要素が関わっていたの

である。

東京電力の原子力発電所施設の亀裂隠蔽事件も、大きな事故につながっていたとすれば、はかり知れないほどの被害、損害をもたらしていたであろう。重大な損害を防ぐためにも亀裂が発見された時点でそれを誠実に処理し問題を公表することで、住民の理解を得ることができたはずだ。しかし、そうしなかったのである。

いずれの事件にも共通するのは、企業の側におけるインテグリティ（誠実さ）の欠如であり、コンプライアンス体制が十分機能していなかった点である。企業の社会的責任という考えが組織のなかに浸透していれば、発生しなかった事件ではなかったのか。

### 4. 企業文化とコンプライアンス

企業倫理を確立するとは、その組織の中に倫理を重視する文化を形成することにほかならない。企業文化を形成するうえで最も重要な役割を果たすのは、しばしば言われるように、経営トップのコミットメント（積極的な関与）である。トップの倫理意識が低ければ、その企業全体に倫理を軽視する雰囲気ができあがる。従業員の間にも利益追求のためには多少の不正行為を行っても見つからなければ大丈夫だという気持ちが出てくる。企業のトップが誠実な経営を追求する姿勢を宣言し、管理職をはじめとする従業員にそれを浸透させてはじめて、倫理的な企業風土、企業文化が醸成される。

もっとも、倫理的な企業風土、企業文化は組織の構成員の意識改革だけで実現できるものでもない。それを支える仕組みがなければ長続きしない。具体的には、コンプライアンス（法令遵守）の仕組みを組織内に築き上げることが必要になる。コンプライアンスとは、既存の法令の規定内容に合致した企業経営を行うことを言う。

構築されるべきコンプライアンスの仕組みとは、一般的には次のような要素を含んだシステム全体をいう。

- ・ 倫理綱領の制定
- ・ 倫理担当部署、担当役員
- ・ 倫理教育・研修
- ・ 内部統制の充実
- ・ 倫理ホットラインの設置

まず、その企業が追求しようとする倫理に対する姿勢を内外に表明する文書として倫理綱領や倫理行動規範を制定することが必要になる。倫理綱領の制定は、大企業の間では、かなり一般的には

なったとはいえ、まだ、社是社訓に毛の生えたようなものを倫理綱領と称しているケースは少なくない。役員、管理職、従業員が守るべき倫理規則がはっきりと文書の形で示されることは、象徴的な意味合いを持つことを忘れるべきではない。

次に、その企業またはグループ企業の倫理問題の責任を担う部署を設けることである。企業倫理委員会、企業倫理室などを設置するケースが一般的だ。企業倫理担当役員を置いている企業も少なくない。事業所ごとに倫理担当責任者を任命すれば、職場での倫理の徹底をはかることができる。倫理教育や倫理研修は、企業倫理室のスタッフ、総務、人事、法務部門などのスタッフが担当し、定期的を実施し、組織全体に倫理重視の姿勢を浸透させるよう努めることも不可欠である。

不正な支払いが行われていないかどうかを組織内でチェックする内部統制（監査）システムの充実は、組織としての自浄能力を高めるためにも必要である。自浄能力という点では、倫理ホットライン、倫理ヘルプライン等、呼び方はさまざまあるが、いわゆる内部通報制度の設置を検討してみるのもよいかもしれない。

### 5. コンプライアンス構築のガイド

コンプライアンス体制を構成する要素についてわかったが、具体的にはどこからどう手をつければよいのかわからないという企業関係者の声を聞く。どのようなシステムを構築すれば有効か、その方向付けになるようなものがあると助かるというのである。

日本から世界に発信されたマネジメントシステム規格にECS2000（倫理法令遵守マネジメントシステム規格）がある。この規格は「経営の誠実さ」（インテグリティ）を高めるための規格であるが、同時に、コンプライアンス体制を構築する際のガイドにもなる（詳しくは次のサイトを参照。<http://ecs2000.reitaku-u.ac.jp/>）。

ECS2000の利用の仕方は3つある。1つ目は、コンプライアンス体制を構築しようとする組織にとっての「構築ガイド」としての使用、2つ目は、すでにそうしたシステムを構築している組織がその体制の有効性を確かめるための「チェック・リスト」としての使用、3つ目は、自組織の倫理法令遵守体制が有効であることを公表するための「自己認証基準」としての使用である。

ECS2000を導入する企業が一般的に要求され

るのは、まず、その企業が、「倫理法令遵守マネジメント・システムを確立し、維持し、継続的に改善」することである。具体的には、守るべき倫理的基準や目指すべき方向を策定し、それを文書化することである。たとえば、倫理綱領の制定などがそれにあたる。倫理綱領などは対外的にも公表することを求めている。

ECS2000は、倫理法令遵守への取り組みを開始するためのきっかけを与えるものであって、最初から完璧な体制を作り上げることを厳密に要求しているわけではない。コンプライアンス体制というものは、構築すればそれで終わりというものではない。常に改善し発展させて行くべきものである。組織のインテグリティ（誠実さ）を高めるためには、時間をかけ、改善を繰り返し、コンプライアンスの実効性を上げていくことを忘れるべきではない。

### 6. 市場が企業倫理を評価する

ECS2000は、国際標準化機構（ISO）が発行した国際環境規格のISO14001をモデルにして作成されたものだが、本家本元のISOは、最近、企業の社会的責任に関する規格作りに着手したと伝えられている。将来、企業倫理、誠実な経営、企業の社会的責任に関する評価システムが登場する可能性が高いということだ。登場すれば、この動きは大きな流れになるだろう。

ISOの企業社会責任規格が第三者認証になるか、それ以外の認証システムを採用するかはまだ不透明であるが、かりに企業倫理に関する一定の基準を満たした企業に認証が与えられる第三者認証を採用したと考えるみよう。そういった仕組みがあれば、認証を与えられた企業には企業倫理の確立した企業であるという太鼓判が押されることになる。そしてそれが、株価、格付けなど市場における評価に結びつく。そうなれば、その認証を獲得するために真剣に企業倫理に取り組む企業がますます増える。つまり、市場が企業倫理の確立を支援し、倫理的な企業、誠実な経営を行っている企業を評価する枠組づくりに連動しているのである。

### 7. 社会責任投資

このような枠組づくりの意味は、社会責任投資（SRI）にもある。SRIとは、資産運用上の投資基準として、企業の経済的なパフォーマンスだけでなく、社会的・倫理的な側面をも評価し

て投資対象を選ぶ姿勢のことを指す。企業倫理が確立した企業、誠実な経営をしている企業、企業の社会的責任に熱心な取り組みをしている企業が市場が評価する枠組み全体を指すと考えてもよい。

SRIファンドはそれを狙いとした金融商品である。日本でも近年、何種類かのSRIファンドが発売された。環境に配慮した企業に投資する「エコファンド」が人気を集めていることはよく知られている。

麗澤大学企業倫理研究センターは、2001年、あるSRI基準(R-BEC001)を公表した。この基準は、従来欧米で一般的であった、「ネガティブ・スクリーニング」(基準に合致しない企業を投資対象から除外する手法)「ポジティブ・スクリーニング」(基準に合致した企業に優先的に投資する手法)とは異なった手法を採用した。「インテグリティ・スクリーニング」と呼ばれるこの手法では、企業が扱う商品やサービスにではなくて、ビジネスに取り組む時の組織としての姿勢、言い換えれば、経営の誠実さが重視される。

具体的には、コンプライアンスの仕組みを整えているかどうか重要な指標として盛り込まれている。こうした商品が人気を集めることによって、企業がコンプライアンスに力を入れるようになることが期待される。

この手法を使う専門の評価会社「インテグレッタス」が昨年、日本に誕生した。この企業は、上場企業3500社を対象に企業の倫理への取り組み状況を調査し、その結果に基づいて、企業倫理への取り組みが進んだ企業100社を選び出した。

ある民間研究機関がこの100社について、株価実績を90年までさかのぼってシュミレートしたところ、日経平均よりもはるかに高い実績を残しているという結果が出た。倫理的な取り組みが進んでいる企業は、経済的なパフォーマンスもすぐれているということが示されたのである。

## 8. トリプル・ボトムライン

従来までの企業評価は、もっぱら経済的な側面にのみ光を当てていたが、これからは経済的なパフォーマンス以外にも光を当てて企業を評価するようになる。SRIはそうした動きのひとつなのである。もうひとつ、近年、トリプル・ボトムラインという考え方が重視されるようになってきていることを紹介しておきたい。

もともと企業経営・会計用語でボトムラインと

言えば、企業の損益計算書の最下行を指す。つまり、その企業の業績が最終的に黒字であったのか、赤字であったのかを示す最終的な結果である。トリプル・ボトムラインとは、従来から行われているこの経済的なパフォーマンス指標のほかにもまだ2つのボトムライン、すなわち最下行があるという意味である。その2つとは、環境のパフォーマンス指標と社会的パフォーマンス指標である。企業はこれら3つの要素を盛り込んだ情報を社会に対して開示することを求められる。

要は、企業はもはや経済的なパフォーマンスだけで評価されるのではなく、その企業が環境に対してどれだけの負荷を与えているのか、社会に対してどの程度貢献しているのか、といった経済以外の側面からも評価されるようになってくるということだ。

「グローバル・レポーティング・イニシアティブ」(GRI)は、トリプル・ボトムラインを重視する実践的な取り組みのひとつだ。企業が、経済、環境、社会活動の3つの観点から自発的な報告をするための枠組みを開発し促進することをミッションとして活動しているこの取り組みは、1999年にGRIガイドラインを公表した。以来、2000年、2002年に改訂版を出している。まだ最終的な形にはなっていないが、いずれGRIの報告様式が主流になると予想される。その意味では日本企業としても注目しておきたい動きである。

## 9. 求められる誠実な経営

これからの企業に求められるのは、社会的責任の認識を基礎とした誠実な経営である。言い換えれば、それは、経営におけるインテグリティを追求する姿勢であり、企業の社会的責任を重視する姿勢である。その最も要になるのはコンプライアンス体制の構築であり、その実効的な運用である。

企業が自己の利益だけを追求していればよいという時代は終わった。企業は、その事業が社会に対して、環境に対してどのような影響を及ぼすかについて正当な考慮を払いながら事業展開することを求められている。

梅田 徹(うめだ とおる)

麗澤大学外国語学部教授、専門は企業倫理、国際法。麗澤大学企業倫理研究センター研究員(運営委員)を兼務。2001年世界銀行企業倫理調査プロジェクトならびに2002年国連グローバルコンパクト企業調査プロジェクト日本チーム責任者。