

# 企業の意識改革

社会の中の企業を考える

『財』経済広報センター 編

ダイヤモンド社

112  
D3507  
996

『経済広報センター』編

社会の中の企業を考える

# 企業の意識改革

現代国際关系研究所

★ 233322 ★

图书馆藏书章

ダイヤモンド社

RYAB73/01

RB

199 0, 2, 4

企業の意識改革——社会の中の企業を考える——

---

1989年3月9日 初版発行

編 者 財経済広報センター

© 1989

---

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100  
東京都千代田区霞が関 1-4-2  
編集 電話 東京 (504) 6403  
販売 電話 東京 (504) 6517  
振替口座 東京 9 - 25976

---

編集担当/福田辰雄      ダイヤモンド・グラフィック社印刷・山田製本  
落丁・乱丁本はお取替えいたします      ISBN4-478-32027-6

## 序 文

企業は内外の環境変化に厳しい対応を迫られ、大きな変貌を遂げようとしている。

まず、国際環境の変化である。大幅な円高にもかかわらず、日本は依然巨額の貿易黒字を抱えており、欧米は、日本市場の開放を、単に水際の政府規制にとどまらず日本の伝統的商慣行にまでさかのぼって要求している。一方、E Cの市場統合が具体的な日程に上り、また、これに先立って米加自由貿易協定が締結されたが、これらは、市場のブロック化につながるおそれがある。わが国としては、あくまでもガット体制の維持・強化を、これら諸国とともに果たしていく必要があり、そのためにも、いつその市場開放に努めることが重要である。

こうしたなかで、企業の海外展開が相次いでいる。地方の中小企業まで含めて、欧米へ、アジアへ、大変な勢いで展開している。はたして現地社会との友好的関係を築き上げられるだろうか。企業の社会的責任が叫ばれて久しいが、この問題も、グローバル化の進展というなかで、改めて問い直してみることが不可欠である。どのような国において

も通用する経営理念、現地社会との融和の基本方針、広報のあり方等々を早急に打ち出していかなければならない状況にある。

国内も同じような状況にある。基礎物資が充足され、モノからサービスへのシフトが起っており、モノについてもワンパターンでなく、需要が個性化、多様化している。消費者の欲求に適切に対応できない企業は、中間財メーカーといえども、場合によってはその存続が危ぶまれる時代に入っており、時代を先取りしている経営者は、そのことを十分認識している。しかし、こうした企業の変革は、トップ経営者のみならず、役員、管理職、一般従業員を含めた意識改革をとまなわなければ実効が上がらない。最近、各企業でさかんなCI運動もこうした文脈のなかでとらえてこそ、意義のあるものとなる。

最近、土地投機や株のインサイダー取引問題さらにはリクルート問題等を契機に、企業のモラルを問う声が高まっている。もともと、企業は社会あつての存在であり、法律に違反しなければなにをやってもよいというものではない。法律は社会の運営にとって必要最小限の事項を定めたものであり、そのほかに社会常識というものがある。一連の問題はごく一部企業の行動が社会問題になったわけであるが、その他の企業にとってもこれを他山の石として、つねに社会の声に耳を傾ける姿勢が必要である。社会との接点としての企業広報の重要性はますます高まってきたと言えよう。

経済広報センターは、経済界と社会との対話と相互理解を深めるため、一九七八年十一月に設立された。一〇年の節目を迎え、記念事業の一環として、一人のトップ経営者の方々に、海外を含めこれからの社会と企業、さらには行政、政治と企業の関係について率直に語っていただき、これを出版することとした。インタビュアーには、企業と社会の関係を厳しく見つめておられるジャーナリスト、学者の方々にあたっていただいた。本書をビジネスマンのみならず、社会のできるだけ多くの人々に読んでいただければ幸いである。

一九八九年三月

財団法人 経済広報センター 理事長

三好 正也

序 文

日本の経済力をアジアの発展へ向けよ

富士ゼロックス社長 インタビュー  
小林陽太郎 松岡 紀雄

3

まだ足りない日本の市場開放

伊藤忠商事社長 インタビュー  
米倉 功 居林 次雄

29

日本には規制が多過ぎる

富士銀行相談役 インタビュー  
松澤 卓 建部 英一

53

顔の見える企業にしたい

東京電力社長 インタビュー  
那須 翔 田原総一郎

83

企業は社会からの預かりもの

115

ダイエー会長兼社長 インタビューアー  
中内 功 飯塚 昭男

世界に共通する経営理念の確立に向けて

145

日本イビーエム社長 インタビューアー  
椎名 武雄 内橋 克人

消費者の欲求が経営の原点

169

味の素社長 インタビューアー  
歌田 勝弘 加固 三郎

全社員の意識と行動の転換で第三の創業

199

NKK社長 インタビューアー  
山城 彬成 鈴田 敦之

“カスタマー・ファースト”  
お客様第一”による社内活性化

233

日産自動車社長 インタビューアー  
久米 豊 吉田 信美

トップのディスクロージャーが求められる時代

255

第一生命保険相互社長

インタビュアー

櫻井 孝頼 || 上野 征洋

トップは悪い情報にこそ耳を傾けよ

285

住友銀行会長

インタビュアー

磯田 一郎 || 壹岐 晃才

あとがき

307

装幀／川畑博昭

# 企業の意識改革

社会の中の企業を考える



小林陽太郎

富士ゼロックス社長

松岡紀雄

神奈川大学教授



小林陽太郎

日本の経済力を  
アジアの発展へ向けよ

●——日本とアメリカの大企業の違いの二つにアメリカでは社外重役が多く、取締役会で広い視野からはつきりと物を言うことが多い。いわば意思決定が複眼で行なわれているのだ。日本企業も真の国際企業になるためには、複眼的な視野を持たなければならない。

●——今、日本は世界から、国際的責任を果たすことを要請されており、まずアジアの安定、発展に尽くすことが大事だろう。企業レベルでも人材の交流などを含めてなすべきことは多い。

●——もう一つ日本人に必要なことは、国際コミュニケーション力。なによりも大事なことは、自分の発言を相手がどう受け取ったか、つねに相手の立場に立つて考えることである。

## 複眼化しなければならない日本の取締役会 ㊦

松岡 富士ゼロックスといえば、米国のゼロックスの子会社である英国のランク・ゼロックスと日本の富士写真フイルムの合併会社です。そうした外資系企業の社長を一〇年間にわたって務めてこられたということは、小林社長ご自身が、欧米の企業経営者の厳しい要求と大きな期待に応えてこられた証拠だと思っています。そればかりでなく、最近は親会社である米国のゼロックスの役員にも就任された。これは日本の外資系企業の歴史の中でも、実に画期的なことではないでしょうか。

小林 社長にはまず企業と社会との関係について、これまでのご体験を基にしたグローバルな視点からご意見を伺いたいと思います。最初に、アメリカの経営者をいわば内側からご覧になって、日本の経営者との違いは何だとお考えでしょうか。

小林 アメリカの経営者といえば、四半期ベースの利益しか考えず、日本の経営者に比較して短期思考だという批判がありますが、そのような見方は皮相的過ぎるんじゃないでしょうか。社会の中での企業のあり方を考えるといった点では、アメリカのほうが日本より歴史もあるし、掘り下げ方はるかに深いと感じます。

たとえば、アスペン人文研究所です。私は一九七七年に初めてセミナーに参加しましたが、あそこのメインテーマがまさに企業と社会なんですね。ビジネスの最前線にいる人々が、社会のあり方を根本から考え、議論を重ねます。

松岡 私も一九七九年に参加しました。コロラド州のアスペンで開かれるセミナーですね。

小林 実際にアスペンに行って驚いたのは、第二次大戦の直後にビジネスマンのイニシアチブでああいうものができ、しかもそれが今日まで続いている。日本ではちよっと考えられないことですね。

最近、私は経済同友会の活動に参加していますが、同友会の原点には、アスペンが始められたと同じような問題意識があったように感じます。大塚萬丈さん（故人、元日本特殊鋼管社長）をはじめ第二次大戦直後の同友会設立当初のリーダーの皆さんには、ビジネスそのものを社会の中でどう位置づけしていくのかという視点があつた。最近になって、同友会もそうした原点に戻ろうという声が出ています。社会が変わっていくなかで、そういう見直しが必要になったということじゃないでしょうか。

アメリカの場合、その一方で株式会社という制度がかなりきちんとでき上がっていますからね。会社はあくまで株主のものだという考え方が確立している。そのため、株主が短

期の利益を求める以上は、経営者として株主の意向を尊重せざるを得ない。経営者自身が短期思考だとか長期思考だと言うのは、的外れの議論だと思えますよ。

松岡 アメリカの大企業の取締役会の一員としてお感じになることは……。

小林 ゼロックスに限らずアメリカの代表的な企業の取締役会は、日本の企業と比較してはるかに複眼的だということですね。富士ゼロックスもそうですが、日本企業の取締役会というのはほとんど一〇〇%、内部の取締役で占められていますね。その結果、会長あるいは社長を頂点にしたハイアラーキー（ピラミッド型の職階制）ができています。本来の取締役会というのは、ヒラだって社長だって取締役としては同格であって、株主に対する責任というのは同じでなければならぬ。日本企業のような姿は、厳密には株式会社として機能していると言えるのかどうか疑わしい。

やはり大きな問題は、取締役に社外の人が少ないことです。企業の最高決定をしていくということときに、その企業の経験しかない人たちが集まって決定をする。あまりにも単眼だということですね。いろいろな場合に社外のコンサルタントや先生方の力を借りるとしても、組織として取締役会が複眼化していないというのは問題です。役員の暴走を防いだし、さらに広い意味で企業のあり方を考えるうえで、アメリカ企業のあり方を参考にしていいんじゃないかと思えます。

松岡 日本企業が近い将来にどのように変化していく可能性があるでしょうか。

小林 変化していくと思いますよ。複眼化しなければならぬ。それも社外のコンサルタントなどに頼るだけじゃ足りないという事態が現実起こってくれば、変化する力は持っている。企業を取り巻く環境の変化に迫られて対応していくという力は、日本の企業は非常にありますからね。

ただ日本の場合、サラリーマンにとって役員になるというのは、アメリカよりもはるかに大きな意味を持っていますからね。それを無視することはできません。だから、アメリカのように一挙に八割も社外重役にするというのは必要はない。三割くらいを社外化するというのが効果的であり現実的じゃないでしょうか。

松岡 アメリカの取締役会にお出になって、日本では考えられないような話題が議論されるということはありませんか。

小林 少なくとも今まではありませんでした。ただ社外の役員というのが、ドイツ銀行の総裁だったり、プルデンシャル保険の会長だったりするわけですが、ゼロックスのことを驚くほどよく勉強しておられるんです。非常に感心します。

ゼロックスでは一年間に七回の会合があります。この七回のうち、六回は出席しないと、SEC（証券取引委員会）の規定もあって、例の株主総会の招集通知なんかに名前が載せ