

阿部博人

君子

財を愛す

これを取るに

道あり

企業倫理の
確立こそ
エクセレント・
カンパニーへの
道である



135846

日文 701586898

阿部博人

君子
財を愛す
これを取るに
道あり

企業倫理の
確立こそ
エクセレント・
カンパニーへの
道である

蔵書

致知出版社

君子財を愛す これを取るに道あり

企業倫理の確立こそエクセレント・カンパニーへの道である

平成十五年十月九日第一刷発行

著 者 阿部 博人

発行者 藤尾 秀昭

発行所 致知出版社

〒107-0062 東京都港区南青山六の一の二十三

TEL (〇三) 三四〇九―五六三三一

印刷 (株)ディグ 製本 難波製本

落丁・乱丁はお取替え致します。

(検印廃止)

© Hiroto Abe 2003 Printed in Japan

ISBN4-88474-662-7 C0034

ホームページ <http://www.chichi.co.jp>

E メール books@chichi.co.jp

はじめに

本年の上場大手企業の株主総会は、株主提案や議決権行使等と何かと話題になった。また、テレビの報道番組では、経営トップの「深くお詫び申し上げます」と頭を下げるシーンがしばしば映し出された。業績不振への釈明もあったが、不祥事への謝罪が注目された。企業の不祥事は消費者に時に深刻な被害を及ぼし、経営を揺るがす。

不祥事にはさまざまなものがあげられるが、食品メーカーや原子力施設等の事故は、多くの人々の健康や生命を脅かす。その原因はというと、安全性よりも効率性を優先させた人為的なものが少なくない。不正に至っては明らかな背徳行為であって、法令違反は、関与した担当者だけでなく企業自体の責任も問われよう。会社のためにという理屈は成り立たない。不正も不正隠しも決して会社のためにはならない。

そこで、企業倫理確立のための仕組みづくりが大きな経営課題となっている。しか

し、倫理規定の策定等体制を整えるだけでは不十分で、不祥事に至る遠因や背景を理解し、経営のあり方そのものを考究しなければ、不祥事は防げず企業倫理は実現され得ない。

雪印と日本ハムの出来事は、とりわけ企業不信を招いた象徴的事件であった。これらの不祥事は、実のところ、どのような企業でも起こり得ることであろう。その両社の経営改革と企業倫理への新たな取り組みは、真摯で妥当なものであり、やがて開かれた誠実な企業へと実を結ぶことであろう。両社に学ぶ意義は大きい。

また、富士ゼロックスとベネッセコーポレーションの企業倫理は先進的で、すぐれた模範事例として知られている。

企業倫理の確立にはその仕組みが必要ではあるが、何よりも経営者と社員の正しい心と確固たる職業観が大切であろう。心のありようと職業倫理を唱えた先賢の教えは現代企業経営にも多くを示唆している。

今日、自然環境への配慮や経済・社会の変化に対応すべく二十一世紀の新たな企業像が模索されている。倫理法令遵守は企業のいわば最低限の責任であって、さらに企

業の社会に果たす役割は何なのか、企業経営はいかにあるべきかが問われている。

企業倫理と企業社会責任は上場大手企業だけの課題ではない。中小企業の不祥事は直ちに経営を圧迫することが少なくない。大手は今後、中小の取引先にも倫理の徹底を迫っていく。もとより中小企業経営にも等しく不可欠な課題である。

また、余裕がなくて倫理どころではないというのは、単なる怠慢と時代錯誤な心得の違いであろう。

司馬遼太郎が言うように、経営とは本来、倫理に他ならない。経営者をはじめ企業人は、あらためて経営の尊いその意義を自覚することが必要ではないだろうか。

以上のような問題意識に基づき筆を執った本稿が、日本企業の倫理と社会責任経営に聊かでも貢献できればと願う次第である。

阿部 博人

目次 ◇ 君子財を愛す これを取るに道あり

はじめに 1

第1章 開かれた誠実な企業経営を目指して

1 雪印の第二の創業 10

食中毒事故／不祥事の遠因／再度の不祥事／企業風土改革へ／

企業倫理の構築へ／新しい行動基準／組織制度の改革／

教育研修とモニタリング／企業理念の改定／今後の課題／

消費者権利への対応

2 日本ハムの経営改革 32

連鎖する不祥事／過度の業績至上主義／

コーポレートガバナンスの問題／倫理観の欠如／
若手主導の倫理再建／誠実な企業を目指して／
経営体制の改革／コンプライアンス監査の実施／
情報と人事の交流／さらなる推進へ

第2章 社会責任経営の先駆け

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | 職業とは聖なる勤め——鈴木正三
勤勉は仏行／正直であれ
..... | 55 |
| 2 | 商人に道あり——石田梅岩
.....
商人の尊さ／知るとは実践
..... | 57 |
| 3 | はじめに道徳ありき——二宮尊徳
.....
勤・儉・讓／率先垂範／倫理教育の心得
..... | 61 |

4	商いはすなわち倫理——高田屋嘉兵衛
---	-------------------------

司馬遼太郎の慧眼／商いは倫理／志とは節操

5	義と利の両全——渋沢栄一
---	--------------------

志士から企業家へ／ドラッカーの絶賛／実業への志／

経世済民／論語講義／事業の社会性／

商売は戦争ではない／外様大名を起用せよ／

道義に基づく公益事業／近代日本のバランス志向

6	社会責任経営の後裔たち
---	-------------------

公益優先／人間愛と人づくり／企業は公器

第3章 企業倫理のベスト・プラクティス

1	ケース① 富士ゼロックス
---	--------------------

高い倫理観／事例による行動規範／推進体制／

倫理研修の充実／今後の展開

2 ケース② ベネッセコーポレーション……………

よく生きる／誠実さは企業成長力／通報は義務／

全社的なリスクマネジメント／独自のコーポレートガバナンス

3 企業倫理構築のポイント……………

心のありよう／経営理念で倫理をうたう／

経営風土、組織体質／参加と具体性の倫理規定／誓約書／

担当部署と担当者／継続的で具体的な教育研修／

倫理構築、七つの要件／内部相談・通報制度

第4章 日本型企業倫理への道しるべ

1 経済社会の変容……………

環境問題／グローバル化／雇用形態と就業意識の変化／

インターネットへの憂慮／内部告発と新たな企業評価／
誠実で透明な企業経営

2

日本の主体性と独自性

経営戦略という誤り／信頼に基づく企業の自浄能力／
企業倫理とコーポレートガバナンス／
万物すべてステークホルダー／環境経営の先駆けとして／
自然、技術、文化に対する倫理／企業の社会的責任

おわりに

第1章 ◆ 開かれた誠実な企業経営を目指して

企業倫理の實際のあり方を考え、理想的な体制を模索していくにはすぐれた先例が参考となるのは言うまでもないが、定評ある企業とは別に、とりわけ深刻な不祥事を起こし経営が揺らいだ企業の改革は、経営と企業倫理について多くを示唆している。不祥事が起こるに至った背景と遠因はどの企業にもあり得ることであろう。また、不祥事によって社会から厳しい非難を浴び信頼の回復が切実なだけに、その企業倫理への取り組みはきわめて真摯で、着手し始めの初歩的な段階かもしれないがその内容は高く評価される。

雪印乳業と日本ハムは、開かれた誠実な企業に生まれ変わるまさにその途上にある。

1 雪印の第二の創業

雪印乳業は相次いだ二度の不祥事によってその存続さえ危ぶまれ、不正を起こした雪印食品の解散、本体の大規模なリストラ・分社化・提携といったまさに浮沈をかけ

た抜本的な経営改革に着手した。その取り組みは、全社一丸となつたいわば第二の創業と言ひ得よう。

食中毒事故

雪印は大正十四（一九二五）年に北海道の酪農家によつて日本人の健康づくりを目指して有限会社北海道製酪販売組合として設立された。以後、牛乳・乳製品を中心にアイスクリーム・育児用品・各種飲料から医薬品等と事業を拡大し、食の大手一流企業へと発展した。雪印はまぎれもない食のトップブランドとなつた。

それが二度の不祥事で経営は危機を迎え、ブランドは地に墜ちた。創業以来の酪農家の艱難と社員をはじめ関係者の労苦は水泡に帰し、消費者からの信頼は大いに失われた。

まさに守成は難しで、連綿と続いた企業の隆盛とブランドも思いがけないことで崩壊する。

平成十二（二〇〇〇）年六月に雪印乳業の食中毒事故が起こった。大阪工場出荷の

低脂肪乳等による被害者数約一万五千人にものぼる大規模な集団食中毒であった。最初に西日本支社のお客様相談室に寄せられた苦情に対しては深刻な認識はもたず、食中毒症状が確認された後も自主回収と消費者への告知が遅れ被害が拡大した。記者会見はもたつき、発表内容と異なる事実が次々と明らかになり、社長の不遜な発言や態度が批難を浴びた。

原因は、低脂肪乳等の原料となる脱脂粉乳に黄色ブドウ状球菌の毒素が混入していたためと判明した。毒素は北海道の大樹工場における脱脂粉乳の製造工程において産生されていた。大阪工場の衛生管理のずさんさも指摘され、品質保持期限切れの製品の再利用も明らかになった。

同社は多くの食品メーカーと同様にHACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points 危害分析重要管理点方式) にのっとり商品の安全性確保に取り組んでいた。厳格なHACCPによって事故発生の可能性が低減されるわけであるが、この決められた手順を守らなければ、すぐれた品質保証システム導入の意味はない。深刻な被害をもたらした東海村のJCOの事故は、効率を上げるためマニュアルを無視して作業を

行い引き起こされた。事故の原因は、人為的なものが少なくない。

同社はこのように品質管理部門が機能しておらず、効率性追及のあまり食品の衛生や安全に関する意識が低く、苦情発生後の対応も企業本位でお粗末だった。同社は四十五年ほど前に今回と同様の食中毒事故を起こしていた。その時の体験は生かされていなかった。

不祥事の遠因

食中毒事故にいたる遠因はどこにあり、これら経営のさまざまな問題はどのようなようにして生じてきたのだろうか。

それは第一に経営トップの責に帰せられる。経営トップの考え方や発言・行動が経営の基本的なあり方を左右する。そして経営層から末端の社員にまで及ぶ組織風土・経営体質が業務にも反映される。社員の驕った大手一流意識やこれまでの成長路線への慣れや甘えがなかっただろうか。さらに、実際の組織制度や教育研修の不備が指摘されよう。

後に同社の社外取締役就任し、工場視察を経た日和佐信子氏は不祥事が起きた背景について、当時は経営管理畑出身で現場を知らない社長によるトップダウンの経営で、下の者が上に反対意見を言えるような雰囲気ではあまりなかったという。また、社長が工場を訪れることはまれで訪れても対話はなく、工場での役員との意見交換も今度が初めてで、本社と工場のコミュニケーションは十分ではなかったともいう。

このような社長、経営層のあり方が不祥事の誘因になったことは否定できない。管理部門出身であれ営業部門出身であれ、メーカーにあつては経営者は経営の土台である生産と工場を重視しなければならない。大本営にいてあぐらをかいているようでは前線の動きを正しく把握できるわけはなく、裸の王様によるトップダウンほど由々しきものはない。経営の健全性は何よりも取締役会やコーポレートガバナンスのあり方によっている。

投資についても問題があつた。古い工場があつて老朽化した施設も見られたが、これらに設備投資することなくワインの輸入会社や花の会社の設立等と、メーカーにとって経営の基盤である工場を軽んじ、華やかな方面に利益を用いた。バブル時に不