

企業 の 行 動 革 新

—世界に開かれ、社会に貢献する企業経営—

平成 2 年 3 月

社団法人 関西経済同友会

企業基本問題懇談会

目 次

要 旨	-----	1
(1) 基本認識－今、なぜ、企業基本問題か	-----	9
(2) 環境変化と時代認識	-----	11
(3) 期待される企業像	-----	12
(4) これからの企業行動はどうあるべきか	-----	14
－ 1 行動原理の変革	-----	14
－ 2 新たな行動基準の構築	-----	16
(5) むすびにかえて－行動革新を促すシステムの形成	-----	22
平成元年度企業基本問題懇談会活動状況・名簿	-----	23

(1) 企業人は“変革の推進者”になろう

1. 政・官・財が一体となったいわゆる“日本株式会社”型の社会・経済構造の不透明性に対する国際的批判は、既に危機的様相を呈している。
2. その背景には、経済活動全般にはりめぐらされた規制や行きすぎた行政指導等の要因がある。
3. われわれ企業もデレギュレーションを関係各方面に働きかけていくことはもちろん、“世界に開かれ、社会に貢献する”企業経営を目指して自らの努力が及ぶ分野において率先して範を示し、変革のエンジンを自らの意思と自らの手で始動させなければならない。

(2) 企業人は、国の内外を問わず地域社会に貢献しよう。

- “社会に迷惑をかけない”だけに留まっていってはならない。
経営のグローバル化が急速に進展してきている今日、国の内外を問わず世界の地域社会とのかかわりを通じた社会的存在としての重要性を高めていかねばならない。

(3) これからの企業は、新たに“第四の顔”をもつべきである。

- そのためには、これからの企業は顧客・株主・従業員に対する三つの顔に加えて、さまざまな外部環境要因に前向きにかかわっていく“第四の顔”＝コーポレート・シチズンシップをもつ必要がある。

要 旨

(外 部 環 境 要 因)	(経営としてのスタンス)
↓	↓
I. 国家、民族、地域社会	→ 能動的貢献、積極的参加
II. 競争相手、取引先	→ 健全な競争に基づく共存共栄、相互主義
III. 自然環境	→ 共生、そのための積極的貢献
IV. 世論、政策	→ 主体的提言（ビジョン・マークへの参加）
V. 政府、行政	→ 規制による保護・依存体質からの脱却 自己責任原則の確立

(4) 企業経営の理念-目標-行動の連動化を進める

1 経営理念の再構築

- 創業に際して、共存共栄あるいは社会貢献等 高らかな理念を謳った企業は少なくない。しかし、いつのまにか風化・後退し、タテマエだけに終わっているケースも多い。
- このような創業の理念と現実の経営のギャップを見つめなおし、社会貢献を強く意識した創業理念をグローバル・ローカリゼーションの時代にふさわしい経営理念に再構築していくことが必要である。

2 経営目標の多元化

- このような観点から、これからの企業は利益追求だけでなく、地域社会との共存、業界内での健全な競争秩序の形成、自然環境との共生、積極的な政策提言、自己原則の確立と規制撤廃の働きかけなど多元化した経営目標を掲げるべきである。

3 具体的な行動基準の設定

- このような経営理念の再構築と多元的に設定された経営目標に照らして、各企業は具体的な経営行動基準を明確にすることが重要である。
- 以下に、
 - ① 経営管理・組織
 - ② 企業活動
 - ③ 企業市民としての行動
 - ④ 従業員の行動についてモデル的な基準を例示する。

詳細は別紙参照

(5) 行動革新を促進するシステムを形成しよう

- これからの企業は、「世界に開かれ、社会に貢献する企業経営」を目指して、社会の信頼感を増進させる存在としての企業像を追求していかねばならない。
- そのためには、われわれはこのような企業革新の努力を継続していくとともに単なる理想論に終わらせないためのシステムを準備する必要がある。

1 ご意見番の意見や助言を傾聴する

このような観点から、たとえば、企業内部に企業の行動革新を客観的かつ中立的な立場から注視し、常にこれを促進的な方向に助言・誘導するための機関や組織を設置することが望ましいと考える。具体的なイメージとしては、これは社外の有識者のみで構成し、トップに直結する機関・組織として位置づけていくことによって、大所高所からのご意見番的機能を発揮することが期待されよう。

2 社会的に認知された企業評価システムの必要性

また、長期的な展望としては、企業の行動革新を支援し、これに対して社会が積極的に認知を与え、評価・賞賛するようなシステムを、社会全体のコンセンサスが得られる形で企業自らが形成されていくことが必要と考える。

企業・社会関係 ①
企業社会 ②
銀行の企業社会 ③
銀行の企業社会 ④
企業社会関係の発展と社会の発展

企業社会関係の発展と社会の発展

企業社会関係の発展と社会の発展 (⑤)

企業社会関係の発展と社会の発展 ①
企業社会関係の発展と社会の発展 ②
企業社会関係の発展と社会の発展 ③
企業社会関係の発展と社会の発展 ④

企業社会関係の発展と社会の発展

企業社会関係の発展と社会の発展 ⑤
企業社会関係の発展と社会の発展 ⑥
企業社会関係の発展と社会の発展 ⑦
企業社会関係の発展と社会の発展 ⑧
企業社会関係の発展と社会の発展 ⑨

〈行動基準モデル〉

(1) 経営管理・組織面における行動基準

- ① 経営理念のホンネ化に、組織として取り組んでいるか。
- ② 役員・従業員に外部の血を入れる努力がなされているか。
- ③ 権限・機能が真にグローバルな形で、各拠点に分散されているか。日本本社にヒト・モノ・カネが集中していないか。特に、ヒトの動き（ローテーション）が本部重視、国内重視になっていないか。
- ④ 地域の雇用慣行に準じているか。
- ⑤ 法務の重要性に対する認識は充分形成されているか。
- ⑥ 監査役および監査制度は充分に機能しているか。
- ⑦ 消費者対応部門が単なる苦情対応ではなく、戦略的に位置づけられているか。
- ⑧ 性、国籍、人種、宗教等に対する差別観を排除するために、社員教育、日常管理面で配慮がなされているか。

(2) 企業活動における行動基準

- ① 短絡的な利益追求とそれが産み出す地域社会とのあつれきを排除すべく、自ら公正競争と社会貢献をベースにした業界の秩序づくりに努めているか。
- ② 地域での経営計画、経営活動方針は、当地の制度、慣行、価値観を充分配慮して組み立てられているか。
- ③ “社会に開かれた” “わかりやすい” 企業を目指して、自らの経営の仕組みや現状等について、ディスクロージャーを前向きに進めているか。
- ④ 保護的な規制によりかかることなく、絶えず自立的な経営姿勢を保持しているか。
- ⑤ 規制やルールが存在意義に対して、毅然たる態度を示し、政府に対しても規制緩和の積極的な働きかけを行っているか。
- ⑥ 一方で、守るべき社会的なルールや慣習について、真摯かつ貢献的なスタンスをとっているか。
- ⑦ ビジネスに一见、無関係なことでも、社会的事象に対して、正しい事実認識と世論形成のために、企業人として積極的に意見を表明していく態度を保持しているか。
- ⑧ 政治や行政に対し、自らの企業や業界の利益のみに偏することなく、果敢な政策提言を行っているか。

(3) 企業市民としての行動基準

- ① 当該地域が困っていることに、耳を傾け、経済協力や技術移転以外にも企業或いは個人として役立てる方途を探すなど、地域社会の良きパートナーとして行動するよう努めているか。
- ② 場当りのでなく、継続的に利益の一部を寄付として地域社会に還元することがシステム化されているか。
- ③ 自社厚生施設の地域住民への開放を自主的に進めているか。
- ④ 教育・文化・芸術部門への参画、貢献に前向きな姿勢で臨んでいるか。
- ⑤ 自企業のPRだけでなく、日本の歴史・文化の紹介に力を入れたり、研修生受入のしくみづくりを積極的に進めるなど、幅広く国際交流というビジョンから当該国、当該地域との相互理解の深化に努めているか。
- ⑥ 企業として社員の地域社会活動を奨励し、かつ支援・評価するしくみをつくっているか。
- ⑦ 地域での経営活動を幅広いビジョンからディスクローズし、認知を得ていくような広報活動を行っているか。

(4) 個々従業員レベルの行動基準

- ① 地域社会におけるさまざまなコミュニティー活動に家族ともども積極的に参画しているか。
- ② 与えられた担当職務において、自らの行為が法律だけでなく良識に照らして妥当なものかどうか、常に検索する態度を持っているか。
- ③ 日本人だけの閉鎖的な社会をつくり、そのなかに閉じこもってはいないか。“郷に入れば郷に従え”の慣習が身についているか。
- ④ まず自らが日本の歴史や文化をよく勉強し、プライベートな場においても、その啓蒙・紹介に努め、相互理解を進めているか。
- ⑤ 性、国籍、人種、宗教等で人を特別視するような意識が自らのホンネにないかどうかその点について、同僚への啓蒙に努めているか。

提 言 企業 の 行 動 革 新

世界に開かれ、
社会に貢献する企業経営

(1) 基本認識－今、なぜ、企業基本問題か

① 構造の不透明性とレギュレーション

東欧、ソ連における急激な民主化への胎動、これに伴う世界的デタントの進展、さらには、92年のEC経済統合等戦後の世界政治・経済を律してきた体制はその根底から大きく揺れ動いている。このように、世界は今、まさに激動のさなかにあるが、わが国・日本は、経済大国、債権大国、援助大国といった表現が象徴するとおり、多くの経済的側面において、“世界一”のレッテルがはられ、経済国家としての成熟度を深めつつある。しかし、その一方では、最近における円安、株安、金利高のトリプル・デメリットの進捗等、これまでの強固な日本経済の土台の上に将来の暗転を危惧させかねない現象がみられることも事実である。

しかも、わが国の政治、経済、行政のあらゆる分野において、“構造”の不透明性に対する国際的批判がすでに危険水域にまで達している。このことは、日米構造協議をはじめとする最近の日米関係に最も端的にあらわれているところである。

改めて振り返ってみると、いわゆる政、財、官が一体となった“日本株式会社”型の社会構造が、先進欧米諸国にキャッチアップしていく高度成長の過程では、効果的に機能したことは事実である。しかし、日本の国際的プレゼンスが高揚し、世界経済との一体性・相互依存性が格段に強化された現在、日本の閉鎖的でわかりにくい“構造”は、逆に内外両面での円滑な経済運営にとって大きなネックとなっている。このままの状態を持続し、国内的に生活者の真の豊かさを犠牲にしたうわべだけの繁栄に酔いしれていては、国際的にも理解されない世界の孤児になりかねないという由々しき事態を招くこととなるであろう。われわれはこのような“構造”の不透明性こそが、現下の日本が抱える最大の問題であると認識するものである。

特に、リクルート問題、貿易・投資摩擦あるいは地価高騰など、昨今噴出したいくつかの問題についても、単に個別企業の行動の是非を追求するだけでは、木を見て森を見ないのに等しく、あくまで全体構造の不透明性が背景にあると考えるべきであり、その不透明性を支えている最たる要因は、経済活動全般にはりめぐされた、がんじがらめの規制（レギュレーション）並びに行きすぎた行政指導の存在であると認識しなければならない。

② “変革の推進者”としての企業人

しかし、透明度の高い、開かれた経済構造への変革と一口にいても、これを実際に推進していく上では、膨大な努力と利害の得失を伴うことは明らかであり、レギュレーションによりかかるさまざまな既得権益が自己の利害を主張しはじめる時点から、もはや“構造”は政治や行政の手では、なかなか動かないのが現実だと考えねばならない。

これからも、政府に対しても主体的にねばり強く働きかけていくことがもちろん重要ではあるが、むしろ、われわれ企業人自らがまず率先して範を示し、変革のエンジンを自らの意思と自らの手によって始動させることがなによりも必要である。即ち、自由主義経済の理念に基づく透明度の高い経済システムを確立し、日本に対する国際的理解を獲得するとともに、生活者の真の豊かさに重点を置いた経済構造を実現することを目指しながら、その変革の重要な担い手となるのは、他ならぬわれわれ企業人であるという自覚とこれに基づく主体的経営行動こそが、これからの時代に大きなインパクトを与えていくものと考えられる。

このことは、それぞれの企業人のレベルに即して言いかえれば、世界に開かれ、社会に貢献する企業経営を、タテマエでなく、現実の経営戦略において日々実践していくことにほかならない。そして、その過程では、社会貢献のための相応のコスト負担や利益還元を進んで受け入れていく姿勢が不可欠である。

では、世界に開かれ、社会に貢献する企業経営とは、一体どのようなものであるのか。そのあり方を探ることこそ、本懇談会の目的である。

(2) 環境変化と時代認識

かつて、公害問題や土地ころがし、生活必需品の買い占めなど、企業の反社会的な行動に対して、消費者パワーが強烈な批判の刃先を向けた時代がある。ドルとオイルのふたつのショックが続いた昭和40年代後半、世界的にも、また、国内的にも大きな変革の時代であった。この頃の企業に対する社会の見方、特に、消費者の見方は、生産するモノへの関心も含めて、終始告発的な色彩が濃厚であり、企業性悪論が支配的であったといっても過言ではない。このような激しい消費者批判と世論の盛り上がりのなかでの企業の対応は、「社会に迷惑をかけないためにはどうしたらよいか」といったいわゆる“企業の社会的責任論”をベースとしたものであった。いま振り返ってみると、これは「迷惑をかけない」ことを主眼とした、どちらかといえば後ろむきの社会対応であったことは否めないと思われる。そして、現在でも多くの企業の社会対応のあり方は、未だにこの社会的責任論の枠内に留まっているといえるのではないだろうか。

しかし、当然のことながら企業環境は当時にくらべて様変わりである。現在の企業環境を集約的に表現すれば、グローバル化とローカル化の進展ということになるであろう。グローバル化はローカル化の集積であり、ローカル化はグローバル化の各論であるという意味で、これらはお互いに表裏一体の関係にある。

すなわち、生産・流通・情報・研究開発拠点等の世界展開を通じて、日本企業が世界的存在になると同時に、各拠点の地域社会に対するかかわりを通じて社会的存在としての重要性もますます高まってきている。そして、このようなグローバル・ローカリゼーションの進展は、日本企業のプレゼンスの増大とともに、地域社会における消費者意識の高次元化という流れのなかで、企業に新たな時代認識を持つ必要性を高めている。（この文脈にしたがって、以下では“地域”を国の内外に関係なく、各経営拠点のかかわりがある“地域”を示すこととする。）

したがって、今日の時代は、ひとつには、本来業務（ビジネス）だけでなく、世界と地域社会における企業の全般的かつ本質的なあり方が問われている時代であり、ふたつめは、それに対する答えを経営戦略として明確に位置づけ、実践していかなければならない時代であるということができよう。

では、そのような時代に求められる企業のあるべき姿とはどのようなものであろうか。

(3) 期待される企業像

① 社会貢献姿勢の確立

元来、企業が果たすべきであるとされた役割は、次の3点に集約できよう。

すなわち、第1は、消費者に対して良質かつ安価な財・サービスの提供に努めること、第2は、株主に対する利益還元の充実に努めること、第3は、従業員の生活を保障し向上させていくことである。これらは時代や環境の変遷によっても変わることはない企業固有の機能であり、本業での利益追求に専念することを通じて発揮される企業の本来機能であるといえよう。

しかし、今日のグローバル・ローカリゼーションの時代にあって、われわれ企業人は、この3つの本来機能にとどまらず、これらを超越した新たな役割や使命を果たしていくことが要請され、また期待されているのである。それは、国内・海外を問わず、社会貢献姿勢の確立ということであり、これまでの社会的責任論の枠を超えたより前向きかつより高次元の経営スタンスを基礎とするものでなければならない。このような姿勢転換なくしてこれまでのように目先の利益だけに走っているのは、日本企業のオーバープレゼンスは是正されず、ますます、世界の嫌われ者になることは確実である。これからは、世界の中で認知され、評価されそして長生きするために多少の利益を放出してでも社会に貢献するという長期的かつ幅広い経営ビジョンが、何よりもまず必要であると考えらる。

② 外部環境要因とのかかわり

社会貢献姿勢の確立ということをより具体的に言えば、顧客・株主・従業員に対する3つの顔に加えて、これからは第4の顔、すなわち、本業だけでなくあらゆる外部環境要因に対して明確かつ前向きのスタンスでかかわっていくということである。われわれはここで、すべての企業が最低限踏まえておくべき必須要件としての5つの外部環境要因と、これに対して経営としてどのようなスタンスでのぞむべきか、について以下に提示するものである。社会は、企業に、ここまで期待していると考えるべきであろう。

これらは、決して単なるチャリティーや一過性のイベント、絵に描いた餅に終わらせるのではなくさまざまな外部環境要因に前向きにかかわっていく広い意味でのコーポレート・シチズンシップを、経営戦略を支えるポリシーの中にしっかりと組み込んでいくことが重要である。また、このような戦略ポリシー化の実行途上において、ともすれば短期的な生産性や収益効率の低下を余儀なくされる局面も予想される。

しかし一方で、企業の社会貢献的スタンスが社会全体からみた利益、すなわち“公益”の向上に寄与するものであって、そのことがまた必ず企業の長期的利益につながるものであると、われわれは確信している。

(外部環境要因)		(経営としてのスタンス)	
↓		↓	
I. 国家、民族、地域社会	→	能動的貢献、積極的参加	
II. 競争相手、取引先	→	健全な競争に基づく共存共栄、相互主義	
III. 自然環境	→	共生、そのための積極的貢献	
IV. 世論、政策	→	主体的提言（オピニオン・マークへの参画）	
V. 政府、行政	→	規制による保護・依存体質からの脱却 自己責任原則の確立	

(4) これからの企業行動はどうあるべきか

(4) - 1 行動原理の変革

社会が期待する企業像と現実の企業経営とを対比させてみると、当然そこに大きなギャップが存在するはずである。そのギャップをひとつひとつ認識していく作業を通じて、我々は次代の新しい行動原理を模索していかなければならない。そのひとつは、経営理念の再構築であり、いまひとつは、経営目標の多元化であると考える。

① 経営理念の再構築

いずれの企業も、その草創期においては創業の理念を掲げて事業をスタートさせた。そしてそこには、必ずと言ってよいほど、共存共栄あるいは社会への貢献といった理念が高らかに謳われている。これらは、もともとは経営創業時の純粹かつ崇高なる精神、いわばホンネであったはずであるが、いつのまにか自社の利益追求行動の継続・累積の中で風化し、今は、“経営基本理念”とか“社是”といったものに祭り上げられて、タテマエだけに終わっているケースが多い。

ここでも、われわれは創業理念と現実の経営との間に存在するギャップを明確に認識した上で、まず創業理念を、グローバル・ローカリゼーションの時代にふさわしい経営理念に再構築していく作業が必要である。

そのさい、社会貢献姿勢の表明がその基本精神とならなければならないことは言うまでもない。また、このいわば現代版創業理念なるものを新たな経営理念として広く社会に発信し、自らのプレゼンスをはっきり示していくことも重要である。そのうえで、タテマエでなく、企業の風土にしっかりと根をおろし、ひとりひとりの従業員の基本動作にまで浸透させていく、いわば経営理念を企業文化の基盤にまで固めていく努力を地道に積み重ねていかなければならないと考える。

② 経営目標の多元化

これまでの日本企業の現実的な行動パターンが、利益追求、マーケットシェア拡大を本義とするものであったことは否めない事実であると思われる。しかし、経営目標がこのような形で企業元来の役割に一元化しすぎたことが、生産者重視の経済構造をつくりあげ、また一方ではさまざまな国際的あるいは社会的あつれきを生んだこともまた事実である。たとえば、現地感情を無視した投資行動や、カネにものを言わせた政治へのかかわりなどは、まさにその典型であろう。

しかしこれからは、利益追求だけでなく、さまざまな外部環境要因へのかかわり方も経営目標の中核に位置づけていくことが、企業が社会の期待にこたえるための必須要件となるであろう。すなわち、経営目標を多元化することが重要なのである。特に、地域社会との共存、業界内での健全な競争秩序の形成、自然環境との共生、積極的な政策提言、自己責任原則の確立と規制撤廃の働きかけといった項目は、すべての企業が経営目標として共通に掲げるべき重要な使命ではないかと考える。この多元的経営目標の設定こそが、従来の生産者優位の構造を自律的に揺り動かし、生活者重視の経済構造へ転換させるコアとなるものであり、さらに国際的にも通用する透明度の高い経済システムをつくりあげていくための基礎となるきわめて重要な行動革新といえよう。

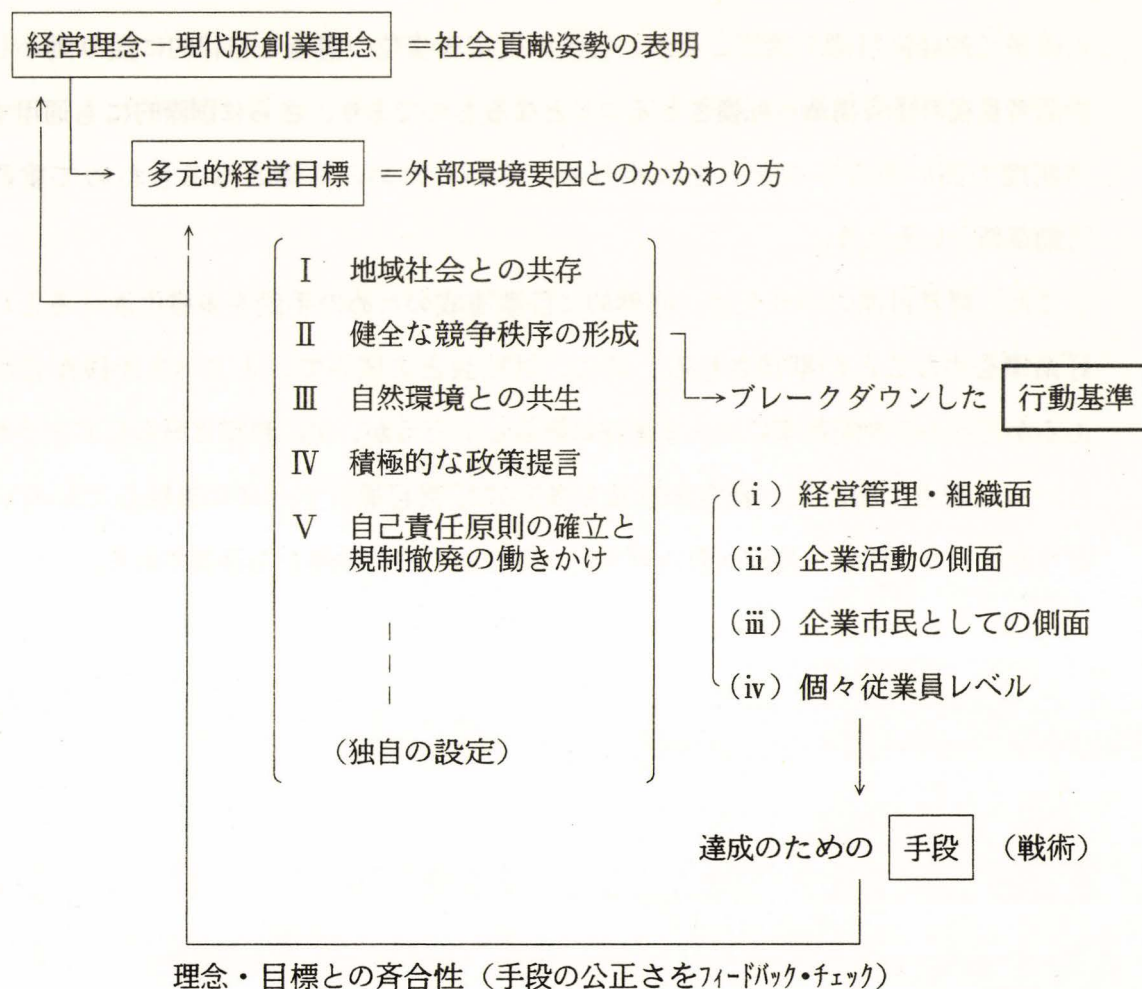
また、経営目標の多元化は、必然的に目標達成のための手段を多様化させるという好循環を生むことが期待される。特に、対社会との関係で、とるべき手段が正当であるかどうかの判断基準には、まず法に照らしてどうか、次に良識に照らしてどうか、といった観点に加えて、経営理念及び多元的経営目標のすべてに抵触していないかどうかという、理念・目標へのフィードバック・チェックのしくみが是非とも必要である。

(4) - 2 新たな行動基準の構築

① 多元的経営目標の具体的実践

社会貢献姿勢の表明を基本精神とする経営理念と、外部環境要因への前向きな
かかわりを志向する多元的経営目標を、日常の経営活動のなかで具体的に実践して
いくためには、これらの理念や目標を、経営の各分野ごとによりブレイクダウンした
新たな行動基準を構築する必要がある。それは、いわば総論としての理念や目標を、
各論レベルでの行動基準によって具体的に裏打ちしていく作業である。

これまで述べてきた、経営理念、経営目標、そして行動基準の3者相互の関係を
改めて示すと、以下のように位置づけることができよう。



② 行動基準の提示

しかし、企業の行動基準は、その業務分野、業界事情、国際化の段階等、千差万別の要因をそのベースとするものであり、あくまでも個別経営の領域に属する問題ではある。しかし一方で、すべての企業が掲げるべきこれからの経営の根幹となる統一的な理念に基づく行動基準が存在するはずである。

その最も基本となるべきものは、企業行動の諸側面において常に経営内容の透明性が確保されているかどうか、またそのための積極的な努力を行っているかどうか、ということである。これによって自らの経営に対する社会的なチェック機能を働かせ、経営の健全性を不断に検証していく姿勢がまず不可欠である。

このような姿勢に基づいて本懇談会が次に提示する、4つの側面からみた新たな行動基準モデルは、すべての企業にとって共通のヒナ型とでもいうべきものである。

したがって、各企業は、これに自らの企業環境と経営状況に応じた独自の肉付けを施していくべきであると考ええる。

(i) 経営管理・組織面における行動基準

① 経営理念のホンネ化に、組織として取り組んでいるか。現代版創業理念を組織の風土として周知徹底させるためのしくみづくりと、これが守られているかどうかのチェックシステムをつくりあげる必要がある。

② 役員・従業員に外部の血を入れる努力がなされているか。特に、組織内利害から離れた者から客観的意見を吸収するしくみを設けることが不可欠である。また、グローバル・ローカリゼーションの流れのなかで、社外取締役、外国人取締役、外国人社員の採用・登用に積極的に取り組むべきである。

③ 権限・機能が真にグローバルな形で、各拠点に分散されているか。日本本社にヒト・モノ・カネが集中していないか。特に、ヒトの動き（ローテーション）が本部重視、国内重視になっていないか。役員の海外配置を進めるなど、究極的には、本部に依存しない現地自己完結型経営の展開を目指すべきである。

- ④ 地域の雇用慣行に準じているか。また、労働時間の短縮・従業員福祉制度の整備等を通じて、“生活者としての従業員”をベースとした総合的な人材育成に取り組んでいるか。
- ⑤ 法務の重要性に対する認識は充分形成されているか。特に、国際化という前向きな文脈において、法務セクションの充実・強化を図ることが重要であり、しかもそれには経営トップと直結する組織としての高い位置づけを与えなければならない。
- ⑥ 監査役および監査制度は十分に機能しているか。単なる違法性のチェックだけでなく、長期的かつ幅広い視点から経営のパートナーとしての客観的な牽制機能を発揮させることが必要である。
- ⑦ 消費者対応部門が単なる苦情対応ではなく、戦略的に位置づけられているか。
社会との接点であり、戦略情報の宝庫として、トップ自らがその重要性を認識すべきである。
- ⑧ 性、国籍、人種、宗教等に対する差別観を排除するために、社員教育、日常管理面で配慮がなされているか。

(ii) 企業活動における行動基準

- ① 短絡的な利益追求とそれが産み出す地域社会とのあつれきを排除すべく、自ら公正競争と社会貢献をベースにした業界の秩序づくりに努めているか。
- ② 地域での経営計画、経営活動方針は、当地の制度、慣行、価値観を充分配慮して組み立てられているか。
- ③ “社会に開かれた”“わかりやすい”企業を目指して、自らの経営の仕組みや現状等について、ディスクロージャーを前向きに進めているか。

- ④ 保護的な規制によりかかることなく、絶えず自立的な経営姿勢を保持しているか。
経済活動の原則自由化を主張し、自らも自己責任原則の確立に邁進すべきである。
- ⑤ 規制やルールが存在意義に対して、毅然たる態度を示し、政府に対しても規制緩和の積極的な働きかけを行っているか。われわれは、規制は企業活力の発揮、経営体質の強化にとって有害であり、自由主義経済では例外的であるべしという企業人の基本スタンスに立脚すべきである。特に、リクルート、対外摩擦問題を契機とした規制必要論に対しては断固、異を唱えるべきである。
- ⑥ 一方で、守るべき社会的なルールや慣習について、真摯かつ貢献的なスタンスをとっているか。たとえば、雇用の機会均等に努め、環境保全への積極的なかかわりが求められており、長期的な観点から公益に寄与する姿勢が必要である。
- ⑦ ビジネスに一見、無関係なことでも、社会的事象に対して、正しい現実認識と世論形成のために、企業人として積極的に意見を表明していく態度を保持しているか。
- ⑧ 政治や行政に対し、自らの企業や業界の利益のみに偏することなく、果敢な政策提言を行っているか。特に、リクルート問題等が象徴する顕著な利益誘導的な政治へのかかわりは、不透明性をますます助長するものであり、時代や環境の流れに逆行するものでしかない。

(iii) 企業市民としての行動基準

- ① 当該地域が困っていることに、耳を傾け、経済協力や技術移転以外にも企業或いは個人として役立てる方途を探すなど、地域社会の良きパートナーとして行動するよう努めているか。 これまでの日本企業の take & take という行動パターンから脱皮し、give & take の相互関係を構築していくことが重要である。

- ② 場当りのでなく、継続的に利益の一部を寄付として地域社会に還元することがシステム化されているか。
- ③ 自社厚生施設の地域住民への開放を自主的に進めているか。
- ④ 教育・文化・芸術部門への参画、貢献に前向きな姿勢で臨んでいるか。
- ⑤ 自企業のPRだけでなく、日本の歴史・文化の紹介に力を入れたり、研修生受入のしくみづくりを積極的に進めるなど、幅広く国際交流というビジョンから当該国、当該地域との相互理解の深化に努めているか。
- ⑥ 企業として社員の地域社会活動を奨励し、かつ支援・評価するしくみをつくっているか。
- ⑦ 地域での経営活動を幅広いビジョンからディスクローズし、認知を得ていくような広報活動を行っているか。

(iv) 個々従業員レベルの行動基準

- ① 地域社会におけるさまざまなコミュニティー活動に家族ともども積極的に参画しているか。
- ② 与えられた担当職務において、自らの行為が法律だけでなく良識に照らして妥当なものかどうか、常に検索する態度を持っているか。
- ③ 日本人だけの閉鎖的な社会をつくり、そのなかに閉じこもってはいないか。
“郷に入れば郷に従え”の慣習が身についているか。

④ まず自らが日本の歴史や文化をよく勉強し、プライベートな場においても、その啓蒙・紹介に努め、相互理解を進めているか。

⑤ 性、国籍、人種、宗教等で人を特別視するような意識が自らのホンネにないかどうかその点について、同僚への啓蒙に努めているか。

(5) むすびにかえて－行動革新を促す

システムの形成

以上、われわれは、社会貢献姿勢の表明を基本精神とする経営理念の再構築並びに外部環境要因への前向きなかかわりを求める経営目標の多元化を柱とする新たな行動原理を探求してきた。さらに、これを日常経営の場で実践的に裏付けていくための共通の行動基準を4つの側面から提示した。本懇談会は、各企業がこのような行動革新を主体的に進めることを通じて、冒頭で述べたような「世界に開かれ、社会に貢献する企業経営」を実現し、ただ単に社会の信頼に応えるのみならず、むしろその信頼感を増進する存在としての企業像を追求していかなばならないと考える。

① ご意見番の意見や助言を傾聴する。

その一方で、企業の行動革新宣言そのものが単なるタテマエや理想論に終わることのないように、自らの内部に自らを浄化し、自らを駆動させていくシステムをつくりだし、いくことが何よりも必要である。

このような観点から、たとえば、企業内部に企業の行動革新を客観的かつ中立的な立場から注視し、常にこれを促進的な方向に助言・誘導するための機関や組織を設置することが望ましいと考える。具体的なイメージとしては、これは社外の有識者のみで構成し、トップに直結する機関・組織として位置づけていくことによって、大所高所からのご意見番的機能を発揮することが期待されよう。

② 社会的に認知された企業評価システムの必要性

また、長期的な展望としては、企業の行動革新を支援し、これに対して社会が積極的に認知を与え、評価・賞賛するようなシステムを、社会全体のコンセンサスが得られる形で企業自らが形成していくことが必要と考える。

平成元年度 企業基本問題懇談会活動状況

- 5月15日 懇談会 「懇談会の本年度活動方針について」
- 7月4日 スタッフ会 「懇談会の具体的活動について」
- 7月25日 懇談会
「昭和48年の提言とその後の環境変化」
講師 (社)関西経済同友会 常任幹事
ダイキン工業(株) 専務 井上義國氏
- 8月9日 講演会・晩餐懇談会
「問われる日本の民主主義」
講師 評論家 西部邁氏
- 8月18日 日本社会党政策審議会長 伊藤茂氏との昼食懇談会(代表幹事主催)
- 9月25日 懇談会
「消費者は今、企業に何を望むか」
講師 消費生活コンサルタント
大阪消費者友の会会長
大阪府消費者団体連絡協議会事務局長 伊吹和子氏
- 12月7日 懇談会
「環境変化の時代における企業倫理」
講師 日本・アイ・ビー・エム(株)社長 椎名武雄氏

平成2年

- 2月14日 スタッフ会 「提言作成へむけての自由討議」
- 3月8日 スタッフ会 「提言案スケルトンの検討」
- 3月14日 スタッフ会 「提言案についての討議」
- 3月22日 懇談会 「提言案についての討議」

3月29日	提言「企業の行動革新 — 世界に開かれ、社会に貢献する企業経営 —」(案) 幹事会に報告
-------	--

4月5日	提言「企業の行動革新 — 世界に開かれ、社会に貢献する企業経営 —」記者発表
------	---

平成元年度 企業基本問題懇談会名簿

(敬称略、順不同)

座 長	高 橋 壽 常	日 本 生 命 保 険	取 締 役
委 員	秋 津 裕 哉	住 友 銀 行	専 務
	秋 山 喜 久	関 西 電 力	専 務
	井 上 義 國	ダ イ キ ン 工 業	専 務
	海老原 英 夫	丸 紅	副 社 長
	清 水 貞 保	メ ル ボ 紳 士 服	社 長
	寺 田 千代乃	ア-ト引越センター	社 長
	豊 永 恵 哉	松 下 電 器 産 業	専 務
	鳥 井 信一郎	サ ン ト リ ー	社 長
	能 村 龍太郎	太 陽 工 業	会 長
	野 村 昌 平	ダ イ エ ー	専 務
	古 市 実	特 殊 機 化 工 業	社 長
	山 本 信 孝	三 和 銀 行	副 頭 取
	田 村 宏 之	日 本 生 命 保 険	企画広報部担当部長
	筒 井 義 信	日 本 生 命 保 険	本店広報室課長代理
	納 塚 信 水	住 友 銀 行	業務渉外部部長
	高 塚 昭 壽	関 西 電 力	秘書部副調査役
	竹 中 好 文	ダ イ キ ン 工 業	総合企画室 経営企画担当部長
	満 園 郁 夫	松 下 電 器 産 業	国際法務企画部長
	友 光 祥 八	サ ン ト リ ー	大阪秘書部長
	松 井 憲 一	三 和 銀 行	企画部副部長
	齋 藤 績	関 西 電 力	秘書部副調査役
	岡 本 好 央	住 友 信 託 銀 行	社長室部長
	萩 尾 千 里	関 西 経 済 同 友 会	常任幹事 事務局長
	梅 名 義 昭	関 西 経 済 同 友 会	企画調査課長
	金 子 秀 一	関 西 経 済 同 友 会	企画調査課

「 企 業 の 行 動 革 新
－世界に開かれ、社会に貢献する企業経営－ 」

平成2年3月29日発行

発行者 社団法人 関西経済同友会

常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長

大阪市北区中之島6丁目2番27号

電話 (06) 441-1031

印刷所 工房 ムーゼン

箕面市桜井1丁目1番3号
