

企業倫理とCSR

(不正入札事件への三井物産の対応)

松 林 正 一 郎

Abstract. How business leaders handled crisis caused by business scandal. This paper reviews reconstruction of corporate philosophy, or Mission Vision Values, and employees' business ethics tracing back to the founding spirits. Human resource development program is reviewed in conjunction as a part of CSR in the global business society.

Keywords: 経営理念、人材育成、意識改革

第一章 事件

2002年7月4日、三井物産を揺るがす事態が起きた。東京地検特捜部が三井物産本社などの強制捜査を行なった。容疑は偽計業務妨害罪。その経緯は次のとおりである。

6月13日 国後島のディーゼル発電施設をめぐる不正入札疑惑が新聞報道される。2000年の競争入札直前に、外務省ロシア支援室の元課長補佐が予定価格(19億9400万円)を漏らし、三井物産は、19億9200万円で落札した。

6月27日 株主総会にて清水慎次郎社長は全面否定。

7月 3日 東京地検特捜部は偽計業務妨害罪で三井物産社員3名を、背任罪で2名の外務省職員を逮捕した。これを受けて、同日夜、田代淳副社長が記者会見を行い陳謝したが、社内調査の結果不正事実は無かったと容疑を否定した。

7月 4日 東京地検特捜部は三井物産本社を含めた関係先の強制捜査を行なった。

7月10日 外務省は三井物産に対し、3ヶ月間のODA(政府開発援助)事業にかかわる入札および受注を見合わせるように通告。

7月13日 モンゴルの発電施設入札をめぐる疑惑が発覚、報道される。

7月24日 三井物産の営業部長、その部下及び外務省の2名の容疑者が偽計業務妨害罪で起訴される。若手社員は処分保留で釈放される。これを受けて、同日、清水社長は社内調査が不十分であったと不正を認める記者会見を行ない、関係役員の報酬を3ヶ月間20%、自主返納することを発表したが、引責辞任については否定した。

起訴事実要旨： 三井物産営業部長と部下のチームリーダーは、元外務省主任分析官の指示を受けた同省課長補佐から積算価格を聞き出した上で、2000年3月の国後島ディーゼル発電設備工事の入札に参加。他の二商社との間で三井物産が落札することを取り決めるなどして入札を形骸化させ、約19億

9200万円で落札し、国際機関「支援委員会」の入札業務を妨害した。

(同工事の受注に意欲を示していた一商社には、入札断念を働きかけ、同商社の子会社を三井物産の下請けに起用し利益を5000万円上乗せすることによりいわゆる降り賃としたとされる。又、報道によると、受注意欲のない他の商社に形式的な入札参加を要請し入札させ、別の事業での利益を上乗せして合計2000万円を支払ったとされる。)

7月26日 奥田経団連会長はもっと早く社長や会長がマスコミに対応すべきであったと社員が起訴されるまで表に出なかった社長らの対応を批判。

8月28日 モンゴルのODAをめぐり、同国政府高官に130万円の現金を渡していたとして東京地検特捜部がこれを賄賂と判断し、同被告と法人としての三井物産を不正競争防止法の「外国公務員への不正利益供与禁止規定」違反容疑で立件が可能かの検討をしているとの報道がなされる。¹

9月 4日 臨時取締役会での決定を踏まえ、上島会長と清水社長の退任。大橋信夫副社長の会長、槍田松瑩専務の社長就任を決定し、新体制を発表。上島会長は経団連副会長職も辞任した。

9月10日 槍田専務が記者会見し、高い志や道徳的緊張が欠けていた、コンプライアンスを一番重要な問題と位置づけるとした。

9月13日 最高検察庁の判断で、モンゴル事件の立件見送りと報道。

10月1日 槍田社長就任。

10月28日 東京地裁での公判で、被告は談合が常態化していた、利益追求が第一であったと述べる。

11月21日 槍田社長は社員向けに「三井物産の志すもの」を発表。

2003年

2月25日 東京地裁は両被告に懲役1年、執行猶予3年を言い渡す。三井物産は両被告を懲戒規程にもとづき、懲戒免職とする。

第二章 事件の背景と原因

組織業績評価制度(部店独算制)

槍田社長は利益至上主義が会社を滅ぼすとし、意識改革に取り組むが、このような意識改革が必要であった歴史と背景を見てみる。

三井物産は伝統的に組織の独立採算制度をとっており、これを成長の活力としてきた。独立採算制度とは、営業本部や国内外の支店、現地法人があたかも独立した会社のごとく決算が行なわれ、本部長や支店長、現地法人社長にかなりの権限が付与されてきた。付与された権限を超える案件が、取締役会、経営会議、投融资委員会などで審議される仕組みとなっている。本部長や支店長、現地法人社長は、与えられた権限を部下の部長、室長などに付与しつつ、様々な挑戦と創造に取り組んできたのが伝統である。三井物産は歴史的にも構造的に分権的な経営システムをとってきたといえる。それは、戦前の旧三井物産が部店独立採算制度をとり、部をあたかも子会社の

ごとく扱っていたことにもよる。例えば、船舶部は三井船舶(今の商船三井)、造船部が三井造船に、レーヨン部は東洋レーヨン(東レ)に独立していった過程がある。それは三井物産が戦前、三井合名という持ち株会社と同一組織になったことにもよるかも知れない。

部店独立採算制の結果、三井物産は比較的縦の力の強い、社内の競争を前提とした組織として成長してきた。人事異動についても所謂部門背番号制と呼ばれるように、部門が人事を行い、人事部は調整の機能を持つことになり、部門間の異動は少なく、結果として会社に入社したというよりも部門に入社したような意識が強くなる。これが、営業本部の中で部同士が、部の中では室同士が競争するという状態を作り上げた。これを支える制度として、組織業績評価制度があり、賞与の分配に当って、部店を業績の順番にランク付けし、賞与の配分に差をつけて、インセンティブにしていた。上位の部店と下位の部店には大きな差がつき、下位で且つ赤字の部店業績の部店は統廃合を含めて存続の危機を意識することになる。人事異動や昇進が部店の中で主に行なわれているため、下位の部店へのプレッシャーは極めて大きいことになる。

部店業績評価の指標は時代と共に変化し、常に、横のチームワークや総合力、長期的取り組みを促進することにしていたが、結局、最終的には過去一年間の業績を定量的数値で測ることが2004年まで続くことになる。

人事制度(成果主義)

1999年に人事制度が大幅に改訂された。1979年以来の20年ぶりの大幅な改訂であった。1990年代後半の当時は、成果主義という掛け声のもと、三井物産も他の多くの会社と同様な制度改訂を行なった。三井物産は社内的にも他の日本企業と同様に、その時期には、他の年次入社の約2倍に達する所謂団塊世代(1970～1973年入社)が40代後半を向かえ、部店長、室長ポストの不足と、年功賃金制度で高くなってしまった水準への対処が重要な経営課題であった。

導入された制度の一つは、職群制度という資格制度で、室長職と部長職などの職位と連動したライン職群と、ラインに乗らないスタッフ職群に分け、ラインのポスト数を管理しつつ、昇格制度を改訂するものであった。それまでの人事制度は、年功が基本で、8級から1級まで必要な滞留年数を経て昇級し、それぞれの級に応じた部長、支店長、室長などの役職に付くことになっていた。団塊の世代が、年功により上位の職級になるにつれ、必要な役職のポストの数とのミスマッチがおき、一方、役職の高齢化が進むことになり、役職定年などの仕組みにもかかわらず人事の硬直化が目立つことになった。これを解決するために、職群制度が導入され、若手の抜擢などが進んだが、一方で、役職ポストの無い中高年には厳しい時代となった。

成果主義は後に東京大学の高橋伸夫教授により「虚妄の成果主義」²と揶揄されることになるが、1990年代の後半は、山一証券の倒産や大手銀行の合併など厳しいサバイバルレースとなっており、総合商社もその例外ではなかった。伊藤忠商事においては1999年に丹羽宇一郎氏が社長に就任し、早選手がけたのが4000億円近い償却であった。そのような時代において、多くの企業の人事制度が変わり、所謂、成果主義が導入され、三井物産もその例外ではなかった。今、思い返すと、評価される側への成果主義のメッセージは、よくやったものが報われる(即ち報酬)、よくやっ

たものが選ばれる(即ち昇進)であり、何をもってよくやったかは、暗黙的に且つ業績評価のシステムの的には利益をあげた者となるのが自然の成り行きであった。

利益を上げるために、方法を選ばない、多少のルール違反は見逃す、それが辣腕の商社マンであるとの意識が広汎にあったことも事実である。

内部統制(三権分立)

三井物産の社内の内部統制制度の基本は長く三権分立制度であった。司法・立法・行政の三権と異なり、三井物産の三権とは運輸・経理・営業を言った。即ち、先ず、契約を結ぶ営業に対し、在庫や受渡を担当する運輸部門が独立した機関としてチェックを行い、そのチェックに基づき、経理にて支払いや入金が独立して行なわれるという仕組みである。

この三権分立制度は、1990年代に入り次第に弱まってくる。背景としては、受渡の行なわれない売買即ち投資や融資など金融によるビジネスの増加と、物の受渡の伴わないソフトやサービスのビジネスの増加がある。経理の事務処理も変わる。単体の決算から連結決算に変わるのが1990年代であった。売買差益や営業損益が主たる経理業務であり、それを営業部門に付属し独立した営業経理部を中心に行い、あわせてチェックもするという組織体制が変わっていく。同時に、連結決算重視により投資先や関係会社の損益の把握に力が注がれていくことになる。また、経理業務は膨大な情報量に対処するため、又、決算作業時間を短縮し決算発表を急ぐため、コンピューターシステムに大きく依存していくことになる。三井物産も1990年代にMISA或いはMICANという統合システムを導入することになる。内部統制面では、経理部門による帳票や伝票のチェックが出来なくなり、営業にチェックを求めることになり、事実上の経理面のチェックが機能不全に陥ることになる。国後の事件においても、内部統制面で東京地検特捜部が摘発した事実を取引結果や伝票書類上で自ら社内調査により発見が難しい仕組みとなっていた。

コミュニケーション手段の変化

ビルゲイツ元年といわれる1985年に、ビルゲイツが創業したマイクロソフト社の発足が始まったとされるコンピューターシステムの変化は、1990年代に加速する。1990年代半ばにはインターネットが普及を初め、1995年には三井物産でもE-Mailが通信手段として、電話やテレックスに取って代わることになる。

総合商社の古典的なビジネスモデルにおけるコアコンピタンスが、情報であった。商社は、マスコミやメディア、通信社と匹敵する情報伝達ネットワークを持ち、世界中に支店、駐在員網ともつことにより、生の情報を即時に時差を超えて伝え、取引先への情報提供とプロジェクトの企画推進につなげてきた。三井物産の場合電信網、即ちテレックス網であり、戦前には暗号による高度で高速のシステムを優位性の源泉としていた。

E-Mailの登場とテレックスからE-Mailへの転換は、三井物産の仕事の進め方や社員の意識変化に影響を与えることになる。又、社員の教育研修システムにも負の影響を与えることになった。E-Mailは極めて個人間の情報システムである。社員一人ひとりがパソコンを持ち、個人のメール

アドレスで情報をやり取りすることになる。テレックスは英字5桁の組織コードが割り振られ、組織同士で情報をやりとりしていたのとの違いは大きい。組織内での情報の共有が極めて難しくない、個人の業務が見えにくくなっていた。

会社の常識・社会の非常識

この事件で、三井物産のメディアは一般市民に対する広報の姿勢が問われた。貿易記者会が商社業界の記者クラブであるが、対応の遅れと不手際が問題となる。物産の常識は社会の非常識と記者クラブから追及されることになる。

まず、株主総会で社長が否定したことが非難される。社長の否定は、検察により立件されることになり、結果として、内部調査が不十分であった、或いは、このような取引を想定できなかったことも問題となる。逮捕された担当者は6月中に任意で事情聴取を受けており、そのことに対して現場も幹部も認識が甘かった。株主総会のわずか6日後に3名が逮捕される事態になり、危機感の希薄さが印象的である。

次に、7月3日には逮捕に及び、まず、社長が記者会見に出席しなかったことが危機意識の貧困さのあらわれであった。7月3日の記者会見で更に印象と悪化させたのが、機械部門担当副社長が「逮捕事由は社内調査の結果、無かった＝東京地検の不当逮捕である」趣旨の発言をして、テレビの画像も一般国民からみれば不遜な印象を強く与えてしまう。当たり前である、「逮捕は遺憾である。当局の捜査に全面協力する。事実が判明したらしかるべく対応する。」というべきことが言えなかった。担当の部局である広報部も基本動作が出来ていなかった。結局、会社全体の雰囲気や意識が、逮捕容疑に対しても、「鈴木宗男事件の巻き添えにあった」「入札のプロセスでそれほどのことをやったとは想像できなかった」というぬるま湯的な認識であったといわざるを得ない。

7月24日に起訴され、驚くべき起訴事実が判明した日に、初めて社長が記者会見を行なった。記者はこの間社長のコメントを取るべく自宅などを襲ったが、結局、社長は記者の前に現れることなく、雲がくれ、逃げているとの強い印象を与えてしまった。記者会見で、謝罪するも、責任の取り方について、甘いという印象を強く与えることになる。事件の深刻さよりも対応のお粗末さと意識の欠如が問われていることにまだ気がつかない事態であった。

局面は、8月28日のモンゴル事件の報道から事態は急速に転回する。7月24日の会見から1ヶ月超、何とか事態は収まったとの認識をもった三井物産の対応に、東京地検は我慢ができず、モンゴル事件における不正競争防止法(外国公務員への賄賂)を日本で始めて立件すること検討していることが全国紙の一面トップで報道される。「利益至上主義、懲りない体質、ODAを食い物に」という見出しが踊った。三井物産がこの事態に至り、極めて深刻な対応をすることになる。不正競争防止法は法人である三井物産の違法行為であり、法人としての違法行為により、銀行などからの融資条件に抵触し、多額の借入金の返済のトリガーを引く恐れがあり、企業の存亡にかかわる危機感を始めて持つに至った。9月4日に発表された後任人事は副社長の大橋信夫が会長に、専務の槍田松瑩が10月1日付けで社長にという結論であった。

第三章 意識改革運動

三井物産の志すもの

緊急登板した檜田社長の最大の経営課題は意識改革であった。就任直後の2002年11月に檜田社長は自らの言葉で「三井物産の志すもの」を発表し、経営方針を宣言する。

その骨子は次の三点からなっている。

1: (事件の反省) 問題の本質を真摯に直視し、反省すべきは謙虚に反省し、二度と繰り返さない。そのため①遵法精神を徹底し、違法行為を厳しく戒める。

②時代と共に変化するビジネスのルール、社会の常識への配慮を怠らない。

2: (三井物産の歴史の原点に学ぶ) 歴史と伝統という資産を大切にし、逆境の時こそ、原点の精神に戻りアイデンティティを歴史の中に再確認する。

① 明治9年の益田孝初代社長による旧三井物産の創業の精神(ベンチャー精神、人材主義、眼前の利を追わぬこと)。

② 第二次大戦後、GHQ の財閥解体政策で旧三井物産は解散した後、水上達三氏を中心にスターとした第一物産の精神(貿易立国を荷い国の戦後復興に寄与する)。

③ 昭和3年に旧三井物産人事部が定めた「三井物産使用人養成要綱」に見られるような、「人の三井」との評価を得てきた人材の育成に取り組む姿勢。

いずれも、今で言う CSR(企業の社会的責任)であり、それを強く意識し、三井物産は何時の時代にも公益に資するという強い意識を持って、時代の先端を進む企業であったという原点に改めて回帰し再スタートする。

3: (志すもの) ①常にお客様とある。②信頼が企業活動の基盤である。③総合力を発揮する。④グローバル企業を目指す。

利益至上主義からの脱却

檜田社長は自らの社長としての使命を自分の仕事は意識改革であり、そのために社長になった。それは、利益至上主義から脱却すること、世のために顧客のために役に立つ価値ある仕事をする、よい仕事をする、数字や順番を追わないことであった。

法律違反ではなくグレーな仕事にはどう取り組めば良いかとの問いには、グレーであればやめればよいと述べ、組織業績評価が意識下の利益至上主義の根源であれば、大いに見直せば良いとしている。具体的には長年続いた定量100%による組織業績評価を2005年には定量60%定性40%に、2007年には更に定量80%定性20%に変えている。定性評価は絶対的な基準や差をつけるメカニズムが無く、査定者の恣意ではないかとの社員の声に対し、社長は、差をつけることが評価の目的ではなく、全員がA評価を取ってもらいたいのが本音である、従って究極の定性評価は評価をしないでも、会社が健全に回っていることかも知れないと述べている。

定量と定性の違い言い換えると、定量評価は基本的には決算数字を基にするものであり、

それは過去の取り組みの評価であり、定性評価は未来に対してどう取り組むかの評価であるということになる。

部門蛸壺意識からの脱却

部店業績評価システムの構造や、人事の異動や昇進昇格のシステムは部門内部での自己完結なシステムが出来ていた。ある意味では、解散命令により190近い会社に分散していた旧三井物産が大合同するのは1958年であり、それまで分散していた影響がその後も続いたのかもしれない。他の商社も同様に、会社に入社したというよりも部門に入社したという話を多く聞く。部門や業界ごとのノウハウや人脈が異なり、簡単に色々な業界や部門を移動するのは非効率であるという認識かもしれない。一方、蛸壺意識は得てして部分最適に陥ることになり、社内の複数の部が同じ取引先や案件を追っかけるとか足の引っ張り合いをするということが起きる恐れがある。高度経済成長時代はそのような切磋琢磨が効率を生んできたのかも知れないが、低成長になると共に、非効率が目立つようになり、更に、方法を選ばぬ仕事の仕方が目立ってくることになる。

人材ポートフォリアという言葉が2007年に導入され、人材も資金と同様に会社全体の財産であり、それを全社最適で配分することの取り組みを始めて開始した。それは、業界が衰退する部門と新たな成長領域の大きい部門とは戦略的に人材の傾斜配置をするという考え方であり、所謂背番号制なるものとの決別の宣言でもあった。従来は、業界や部門のプロとしての必要な能力、知識、経験、顔に重点が置かれ、部門がOn the Jobで育成してきた総合商社マン・ウーマンに、共通に基本として持つべき投資の知識や経営力な能力、経験のバランスが必要な時代を迎えているということでもある。

三井マネジメントアカデミーとMVV

三井物産での人材開発に改めて注力し始めたのは、国後事件の約半年前の2002年2月～3月に開講した企業内大学である「三井マネジメントアカデミー(MMA)」からである。清水慎次郎社長は2000年6月の就任以来、2004年中期経営計画の柱の一つとして、グローバルリーダーの育成を重点課題としてMMAの設立を進めた。MMAはGEのジャックウェルチ社長が直接大きく広げた「リーダーシップ開発センター」(クロトンビル)を参考に設立された。このプログラムは3週間静岡県熱海にある三井物産の研修所(三井物産人材開発センター)に受講生を缶詰にし、マネジメントツールの修得、社内外のケーススタディ、社長から課題に対する提案などで構成されている。第一期は20名が参加した。

MMAは一橋大学大学院国際企業戦略研究科(ICS)と提携し、竹内弘高研究科長(当時)、野中郁次郎教授などの指導の下に行なわれた。ICSの指導は、経営管理手法の教授に止まらず経営理念やリーダーシップに焦点が当てられ、MMAの場で、経営理念としてのMVV(Mission, Vision, Values)の概念が導入された。国後事件を経て、2004年8月に初めて三井物産の経営理念がMVVという形で定義されたのはMMAをきっかけにしてであった。

2004年8月に制定された経営理念(MVV)は次のとおりである。

Mission(三井物産の企業使命):

大切な地球と、その住む人々の夢溢れる未来作りに貢献します。

Vision(三井物産の目指す姿)

世界中のお客様のニーズに応える「グローバル総合力企業」を目指します。

Values(三井物産の価値観・行動指針)

- ☐ 「Fair であること」、「謙虚であること」を常として、社会の信頼に誠実に、真摯に応えます。
- ☐ 志を高く、目線を正しく、世の中の役に立つ仕事を追求します。
- ☐ 常に新しい分野に挑戦し、時代のさきがけとなる事業をダイナミックに創造します。
- ☐ 「自由闊達」の風土を活かし、会社と個人の能力を最大限に発揮します。
- ☐ 創造力とバランス感覚溢れる人材を育成する為、自己研鑽と自己実現の場を従業員に提供します。

三井物産の経営理念は、槍田社長が就任にあたり2002年11月に社員に向けて発表した「三井物産の志すもの」を基本にし、戦前の旧三井物産から大切にしてきた精神を価値観と行動指針に盛り込んだものである。この経営理念の浸透は2004年11月に発覚した DPF 事件のため、本格的な運動は2006年以降となるが、人事部主催の階層別研修、管理職研修、採用の基準及び個人の評価基準に導入され浸透が進むことになる。

三井物産使用人養成要綱

MMA の創設を契機にして、2002年5月、人事部に人材開発室が新設され採用と社員教育が強化される。1999年に導入された人事制度の設計と運用に人事部は注力していたため、人材育成の体制は十分でなかった。人材開発室は人材開発プログラムを再設計し、入社後9年間の基礎教育を導入研修、2年目、3年目、5年目、9年目の節目研修として新設し体系化した。10年目以降の研修プログラムはプロの育成とリーダーの育成のため、毎年2回の MMA の充実を含め、室長研修、部長研修、本部長研修などや、ビジネススクールへの派遣を整備した。熱海の人材開発センターは人材開発室の設置後、稼働率は5倍となり、その後、都内高輪に第二研修所を設置し、槍田社長は三井物産の仕事は人材を教育することであると述べている。多くの研修は、一週間の泊り込みを基本とする研修で、プログラムの構成と中身は、知識やスキルを学ぶことに加え、三井物産のあり方や将来像を徹底的に議論し、経営幹部にそれをぶつけ意見交換することを柱とした。MVV の浸透はこれらの研修において討議を通して進められることになる。

人材開発室は発足して直ぐに国後の事件に見舞われる。社員教員の基礎が、知識なスキルの修得から、理念や精神、価値観の再構築に大きく舵をきることになる。人材開発室がよりどころとした基本は三井物産会社小史とその資料である「三井物産使用人養成要綱」である。「三井物産使用人養成要綱」は旧三井物産が昭和3年(1928年)に制定したもので、社員の心得とそれを指導

する社員の心構えを詳細に記している。社員の心得は、聖徳太子の17か条の憲法ではないが、17項目に亘っている。

1. 国家奉公の精神をもって職域に全力を尽くすをもって第一義とする。
2. 堅く功利出世第一主義にはしるを戒め道義心の存養と遵法の精神涵養に意を用いること。
3. 同僚相助け協力団結して当社の名誉を昂揚するの意気あること。
4. 常に精神的向上に努め信念をもって事にあたるの人物たらしむること。
5. 高潔なる品性風格を養い素行を慎み社会の儀表たるに恥ぢざるを期すること。
6. 常に時勢の変化に注意し大局洞察の明を養うべく識見の涵養に努むること。
7. 円満なる常識の発達を期し努めて知見を広むること。
8. 健康の維持増進は職務遂行の基にして、また、気力、実行力の淵源なれば特に留意実行を怠らざること。

(以下省略)

この使用人養成要綱の要点は、それらを育成するのは上司であり、その上司の心構えとリーダーシップが後進の成長にとって最も重要であるとしていることである。上司、指導者の心構えは6か条からなっている。

1. 指導訓練の根本義は第一に指導者に人を得るにあり、直属の主任者は特に率先垂範陣頭指揮の意気を以って、まず自己反省と自己鍛錬に精進し徳と実力をもって後進を感化きよう導するに努むべし。
2. いたずらに旧夢を追って世運の転換をさとらず、国家奉公の精神を職域に顕現するあたわざるがごときものは指導者として後進を誘導するの資格なきはもちろんなり、ここに厳粛に当社の使命を自覚し、正しき信念を把握してもって後進の指導誘えきに当らざるべからず。
3. もし心中一点の功利出世第一主義的残滓あるときは到底後進の精神的訓練は望み難し深く思いを致すの要あり。
4. 主任者の心境いかんは常に課内の空気に反映す、明朗にして活気ある空気の下に部下をして愉快に働かしむること肝要なり。
5. 部下に接する機会を多くし、各人の人物、思想、個性、長所、短所および家庭事情を把握して適材適所の配置をなすとともに至公至平、親切宏量をもって包容し、私生活に関してもできるだけ相談相手となること必要なり。
6. 部下をして不断十分意見を開陳し、あるいは進んで建言するを奨励し、また互いに意見の交換をなし、下意上達、上意下達に遺憾なからしめ、もって常に清新澁澗の精神を把握するごとく工夫を要す。

80年も前に制定された要綱は現在のリーダー、上司のあり方を的確に且つ簡潔に述べてあることに感銘を覚える。

第四章 CSR(利と義)

三井物産は国後事件を契機に企業とは何か、企業は何のために、誰のために存在するのかを自問した。特に、会社にとっての利益とはなにか、何が利益か、追求すべき利益とは何かを深く考えることにもなった。企業の社会的責任は何か、社会的でない責任とは何か、企業の社会的責任において利益はどう位置づけられるのかなどの多くの問いを投げかけられた。

利と義

事業経営における倫理思想は、西洋においては「功利とルール・義務」となるが、東洋や日本の思想では、「義と利(道義と功利)」「自利と他利」「道徳と経済」が優先されてきた。キッコーマンの創業家の一つである茂木家には17条の家訓があり、「大学」の「徳は本なり。財は末なり。財を生ずるに大道あり」を現在も大切にしている。百貨店の大丸(現在の J. フロントリテイリング)は、1736年の創業時に業祖下村彦右衛門が荀子の言葉『義を先にし、利を後にする者は栄える』からとった先義後利を経営理念としてきている。大丸は先義後利を、『お客様第一主義』『社会への貢献』の意とし企業使命としてきた。又、孔子は論語で「利を見ては義を思う」と述べ、渋沢栄一は「論語を算盤は一にして二ならず」と語っている。いずれも利益は結果である、或いは二番目であるといして順番のことを言っている。利益至上主義で利益を先ず追求することにより、ルールに違反する者が出てきたり、結果として顧客のためにならないことになる。ピータードラッカーは企業においてどのステークホルダーが最も大切かという問いに、株主ではなく顧客か従業員、あえて言うなら顧客であるといっている。

槍田社長もこの順番について、2007年3月の経済誌で、「島根県安来市の足立美術館に行った時のことです。そこに河合寛次郎さんという地元の芸術家の作品が展示してあるのですが、「美を追わない仕事、仕事を追いかけてくる美」と書いてあるんです。美しいものを作ろうとするのでなく、仕事を一生懸命すると、後から美が追いかけてくる。私たちの仕事も一生懸命やることで利益が後からついてくると思うんです」と、述べ、まず、良い仕事に取り組もうということを強調した。³

先述の三井物産会社小史は昭和26年5月に第一物産人事部が社員教育用に作成されたものである。そのはしがきは、次のように述べてある。

「控えめに見ても明治時代の日本の産業開発に三井物産会社が果たした役割は頗る大なるものがあつたと言わざるを得ない。商事会社である以上、儲けを考えるのは当然のことだが、三井物産会社ほど国家のため、お得意先のためを考えつつ儲けた会社は珍しい。同社営業方針のどこをうかがってみても、人に迷惑をかけ相手を騙してでも得をとれと教えたような商人根性は微塵もない。」また、三井物産が大切にしている、「眼前の利に迷わず遠大の希望を抱け」(明治28年、三井養之助社長内訓)などの先人の訓話を紹介する前書きとして、三井物産小史は次の様に述べている。「そもそも商売の目的は営利に存することは万人の常識である。営利なくして商業の存続しえないことはいまさら喋々を要しない。しかし、「鹿を追う獵師は山を見ず」という。・・・利益を追求して手段を選ばざるは、あたかも賢明の道のようにあつて実は最も目的に到達しがたきやりかたなのであ

る。・・・営業が環境に順応して利益の目的に到達するということはどんなことであろうか、それはひとえに道義に従うことである。道義の実践でなければならない。どのような商売の名人も、道義を無視してはその営業を永続せしめることが出来ないであろう。そうした無理はおそかれ早かれ世間の信用をうしない、ついに継続不能におちいるものである。」

グローバル CSR に向けて

義は人間の行為の中で、万人にとって良いとされるものであり、正義、道義、大義、義理、義務などの言葉の根幹となっている。義を優先するということは、企業経営においては全てのステークホルダーのために企業活動を行なうということになる。しかし、万人にとって良いことを一企業が行なうことは容易ではなく、万人にとって良いことはその企業の固有の顧客にとっては、固定客としての特別の有利な扱い期待する立場からは、必ずしも好ましくない場合もある。

利は何かというと、利とは損失の反対語としての利益と、何か(誰か)にとって都合の良い状態(有利)という二つの意味がある。企業経営における利は、株主が期待する利益や配当、それに関係する株価という直接的利益と、役員や従業員にとって不可欠な収入の源泉としての利益、国家にとっては税収の基礎となる利益が先ずそれが第一の利益である。一方、企業経営は厳しい競争と差別化を前提にしている訳で、個別の企業が全ての顧客(売り手、買い手)を満足させることは出来ない。又、生産と消費、資源と環境などのバランスの上で最大の生産性を上げ付加価値を生み出すことが宿命である企業は、常に誰か(何か)にとって都合の良い状態、即ち、誰か(何か)にとっては都合の悪い状態とのトレードオフの微妙なバランスの上で活動している。

義と利のバランスは難しい。明らかなことは、義なくして利はありえないこと。利を先にすると、殆どの企業不祥事の原因がそうであるように、得てして手段でつまづくことが多いこと。義と利の調和とあえて言えば中間に答えがあり、それは、環境により常にうごいていることを認識し、社会を世界の変化を把握する必要があるということになる。

国際標準化機構(ISO)は、2010年に新しい ISO 規格を ISO26000として制定すべく、企業活動に限らぬ社会的責任(Social Responsibility)としての策定作業を進めている。社会的責任の中核主題と課題は以下の7つがあげられており、寄付、フィランソピー、メセナ、ボランティア活動などの所謂社会貢献活動は除外されている。

- ① 組織統治(Organizational Governance)
- ② 人権(Human Rights)
- ③ 労働慣行(Labor Practices)
- ④ 環境(The Environment)
- ⑤ 公正な事業慣行(Fair Operating Practice)
- ⑥ 消費者課題(Consumer Issues)
- ⑦ コミュニティ参画及び開発(Community Involvement and Development)

三井物産の国後事件は上記の7項目の中の①組織統治と⑤公正な事業慣行に重大な問題があり、会社を揺るがす結果となった。これらの問題に対しては新たな制度の導入は内部統制システ

ムの充実により、制度的システムの改善は進んで行くが、やはり、根幹は人の問題、それも意識の問題であると思われる。ISO26000のような規格の下に PDCA のサイクルを回す一方で企業の文化、歴史、価値観をしっかり固め、それらに共感する社員を採用し、時代と環境の変化に合わせた仕事ができる人材を常に育て続けるということに尽きる。そのためには、企業の理念をしっかり体言した、トップの意識、決意、リーダーシップが極めて重要である。

注

¹ 外国公務員への贈賄禁止規定は、OECD 加盟国が1998年、国際商取引の公正を確保するため、「外国公務員への贈賄防止条約」を締結したことを受けて、不正競争防止法を改正して盛り込まれた。外国公務員への贈賄罪には法人の罪を問う両罰規定がある。

² 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のすすめ』日経 BP 社

³ 『人の三井を商社経営にどう生かすか？』 『財界』 2007.3.27

参考文献

福留民夫(2000).『日本企業の経営倫理』. 明光社.

三井物産株式会社人事部『三井物産会社小史』(初版 1951)

『三井物産のこころ』編纂委員会(2007).『三井物産のこころ』

三井物産株式会社人事部人材開発室 『三井物産のかたち』(2004)

三井物産株式会社社史編纂委員会『挑戦と創造』三井物産 100年のあゆみ(1976)

洪沢栄一(1985)『論語と算盤』. 図書刊行会

『事件があつて社長になった。意識改革以外の使命はない』 『週刊東洋経済』 2007.8.4

『利益至上が会社を滅ぼす』 『日経ビジネス』 2007.1.29