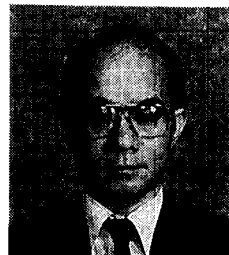


## 企業のこれからの行動原理

プライス ウォーターハウス／青山監査法人 統轄代表 蔵 廣一



80年代は企業にとって自らの行動をふり返って疑問をもったり悩んだりすることが比較的少ない幸せな時代であった。売上の増加，市場拡大，国際化，積極的な投資，財テクの活用，利益至上主義などの行動原理は，大義名分を伴って企業経営者の心をゆり動かし，企業戦士たちを駆り立てた。このようにして全員で力を合わせて膨らませてきたバブルがはじけてしまって，今度はすっかり自信を失なってしまったように見える。今までの行動原理が間違っていたという論議さえ現われている。

しかし，今までの個々の企業の行動が単純に間違いであったと決めつけるのは早計であろう。企業にとって，売上も利益も必要不可欠のものである。ただ，それらを総合して企業全体としての行動をみると，大切なものが欠けていたのである。それを補って，理想的な企業に近づく努力をすることが，これからの時代の企業の行動原理となるであろう。ある個人が，自分の欲望の実現のためにがむしゃらに働いてきたが，挫折を体験してみてもはじめて自分1人でこの世の中を生きてきたのではなく，大勢の人たちに支えられて生きていたことを悟ったことによく似ている。これからの企業は，社会人としての責任を自覚し尊敬される存在とならなければならない。企業が存続するためには，利益を生み出さなければならないことはいうまでもないが，それに加えて，少なくとも以下に述べる3つの課題を解決しなければならないだろう。

### 管理強化よりは自律を

金融業で不祥事件が起きたり，製造業の不正輸出が発覚すると，マスコミは重大ニュースとして報道し，世論は企業を糾弾し関係官庁の責任を声高に叫ぶ。一方，当該企業の方では，まず，世間を騒がせたことを“謝罪”し，二度とこのようなことが起らないように社内体制を見直し“管理を強化”すると結ぶ。関係官庁の方でも，今後“指導を徹底し”不正行為については“立法化”をもって対処するとの声明を発表する。

これらの釈明あるいは声明は，一見正しい方向のように聞えるが，時代の流れに逆らう方策である。世間を騒がせた不祥事件のほとんどは，管理が弱かったから起こったのではなく，間違った方向に社員を管理してきたことに主な原因がある。

時代は今，経営における人間性の回復を指向している。お役所の業界指導は日本経済のこれまでの発展には大きく寄与してきたが，時代はディレギュレーションの時である。このような時期に企業経営者や関係官庁が管理強化を提唱するのは，時代に逆行する行為であり，世論に対する過剰反応である。

大切なことは，社員全員が倫理基準をもち，必要な情報を共有し，共通の目標のもとに自らの責任と判断で質の高い業務を遂行することである。上からの管理を強める時ではない。企業も個人も，自らの責任と自由な意思で経済行為を行なうことが真の自由主義経済が発展していくための基

本である。

### 企業倫理の確立

一流銀行による不正融資、証券会社による飛ばし事件、国際的な企業による不正輸出など、91年度は日本の企業経営の歴史に残る不祥事件が表に出た。これらの事件はバブル経済の崩壊によって表面化したものもあるが、単なる経済スキャンダルというよりは、従来の成長至上主義の経営姿勢に対する根源的な疑問を提起していると同時に、一部の企業に特有の問題ではなく、すべての企業に共通する課題をはらんでいる。日本人の一般的な性向である勤勉性と会社という組織への忠誠心を間違った方向へと駆り立てたことによるものであるといえる。これらの事件に共通しているのは、事件を起こした当事者は会社の方針に忠実な企業戦士であったことである。利益至上主義のためには手段を選ばなかった。手段を選ぶための倫理的なバックボーンがなかったのである。

多くの企業では創業の時代から受け継がれた社是や社訓があり、それが倫理的な行動規範ともなっていた。しかし、社是や社訓は抽象的な精神論が多く、創業者やその直接の薫陶を受けた世代が交替していくと、その本来の主旨が忘れられてしまいがちである。“浮利を追わず”という社訓をもった有名な企業グループが、今回のバブル崩壊にいたる過程の中で大きな事件を引き起こしていたことは記憶に新しい。

創業者の理念が継続していくためにも、倫理基準は具体的な行動マニュアルとして確立され、日常の業務において参照できるものでなければならない。そして社員のすべてに定期的にその遵守を確かめるシステムを確立しなければならない。

### 環境保全

自然界の環境の保全が地球規模で議論されている。これまでは環境問題は、産業公害や省エネの問題として、ある特定の企業が対策を講じていた。しかし、今では個別の企業が1つの国を越えて、世界全体がとりくまなければ解決できない問題となっている。公害を発生する工場をもたない企業といえども、環境保全に関心でいることは許されなくなってきた。オフィスで使用する紙の量を減らすことや再生紙を使用することは、これからの企業にとって必須の要件となる。工場での生産の効率化と棚卸資産の減少に大きな効果のあるジャストインタイムも、それによって部品配送のための自動車の使用増加が別の問題を惹起していることを認識しなければならない。国土面積当りの二酸化炭素排出量の世界的比較において、日本は、オランダ、西ドイツ、イギリスについて4位である。国土面積当たりでは米国の5倍である。環境問題のむつかしさは、人類が築きあげてきた文明の根底にある伝統的な個人主義や自由主義を見直さなければならないことであろう。いずれにせよ、これからの企業にとって避けて通ることはできない。

### コンサルタントの役割

このような時代にあって、プライス ウォーターハウスは、長年の監査業務を通じた経営改善の提案の実績をもとに、企業倫理基準の準拠プログラムを完成させて、クライアント企業の社内基準の確立に役立っている。また、環境保全についても、経営戦略の提案からM&Aにおける被買収会社の調査および環境保全のための支出の税務上の取扱いにいたるまで、広い範囲にわたってお役に立てるようノウハウの蓄積に努力している。