

日本におけるコンプライアンスの具体的対応

松下電器産業(株)

池田 耕一

. 松下電器産業の取組み

1. 会社概要

(1) 事業の状況

- ・ 創業 1918年(大正7年)、本年は創業83周年
- ・ 主な事業は、電子・電気機器の製造・販売
- ・ 2000年度連結
 - 売上高 7兆6,815億円(海外売上比率 47%)
 - 会社数 321社(日本126社、海外195社)
 - 人 員 29万人

(2) 経営理念

- ・ 綱領 「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」
- ・ 信条 「向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し 各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること」
- ・ 松下電器の遵奉すべき精神(いわゆる七精神)
 - 「産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神」

- * ご参考
 - ・ 綱領制定 - 1929年(昭和4年)
 - 「営利ト社会正義ノ調和二念慮シ、国家産業ノ発達ヲ図リ、社会生活ノ改善ト向上ヲ期ス」
 - ・ 経営方針発表会(中村社長) - 2001年1月
 - 「経営理念は、企業の存在意義であり、私たちの行動の規範・基軸となるものであります。そして、21世紀におきましても不変の理念であります。…そして、オープンで公正・自由なグローバル企業として、社会から共感をいただき、信頼していただくことが重要であります。」

2. 行動基準……添付資料1、2

制定 1992年

改定 1998年……内容的に抜本的改定となった

(1) 改定の趣旨

- ・ 経営理念のあくなき実践をめざす（いわば“不易”）
経営理念を徹底して実践すれば法律違反はありえず、企業倫理という道も踏みはずすことはない。当社にとっての企業倫理とは、経営理念の実践がその基本、との考え
- ・ 新しい価値基準への対処（いわば“流行”）
グローバルスタンダード、環境・人権などへの一層の配慮など

(2) 改定の視点

- ・ 経営理念を実践するための具体的事項
経営理念を実践するために、現在の事業活動のそれぞれの局面において順守すべき具体的事項を行動基準として策定
- ・ 全員がめざす方向を明示する、すなわち、べからず集としない
行動基準の中の主語は、「私たち」
- ・ 海外でも使えるように

(3) 現、行動基準の構成

- ・ 制定趣旨、適用範囲
- ・ 行動基準の順守にあたって
(基本は経営基本方針、価値創造と社会貢献、社会との密接なつながり、グローバルな視野と行動、行動基準の順守)
- ・ 第1章：事業活動の推進
 - 1、研究開発（開かれた規格・標準化、など5項目）
 - 2、調達（対等かつ公平な取引、など3項目）
 - 3、生産（お客様に満足いただけるものづくり、など3項目）
 - 4、営業（正しい営業活動の実践、など3項目）
 - 5、宣伝（公正な内容と表現、など3項目）
 - 6、商品の安全（安全性の優先、など3項目）
 - 7、情報の管理（適切な情報管理、など2項目）
 - 8、法令と企業倫理の順守（企業倫理の順守、など4項目）
- ・ 第2章：私たちと社会との関係
 - 1、地球環境との共存（国際基準の順守、など5項目）
 - 2、情報開示と広報・公聴（情報開示、など2項目）
 - 3、社会文化活動（地域社会との調和、など4項目）

・第3章：会社と社員との関係

(人間性と個性の尊重、人権の尊重・差別取扱いの禁止、プライバシーの尊重、など
5項目)

・補則

(4) 適用範囲

- ・松下電器のすべての役員、社員対象
- ・全世界の関係会社も、基本的に同一の「行動基準」を制定
(各国の法令や文化、および業種などによる一部変更部分あり)
国内関係会社 96社 対象人員：12万人
海外関係会社 142社 対象人員：10万人

(5) 啓発

- ・主な国内関係会社は「行動基準」冊子を全員に配布、徹底
- ・海外会社は、課長以上に配布、徹底

(6) 教育・研修

- (本司法務本部) 全社横断的に実施
役員、国内・海外事業場長、参事、副参事、
海外勤務者、国際職能、営業、経理、新入社員など。
- (松下電器産業・事業場、関係会社)
各所属従業員に対して、実施

3. コンプライアンスに関して

(1) 企業倫理関連

- ・企業倫理担当役員委嘱(2000.12)
 - 法務本部長(兼)企業倫理担当(兼)全社リスク管理担当
- ・企業倫理担当部署設置(2000.12) - 法務本部 企業倫理室
- ・企業倫理委員会設置(2001.1) - 委員長は社長
- ・2001年度 経営方針発表会(2001.1) - 中村社長
「…、企業倫理を順守して、思い切った改革・革新を…」
- ・企業倫理ホットライン設置(2001.1)
イントラネットのトップページに設置、専用Eメール、専用フリーダイヤル

(2) その他の取組み例

- ・ (法務部門) 法務機能の事業場展開 (1991年~)
本社だけでなく、事業部門、営業部門、技術部門などに法務社員配置
- ・ (営業・事業部門、関係会社)
公正取引責任者配置 - 含、ホットライン (2000年~)
- ・ (人事部門) さらなる均等雇用・セクハラ防止等 イコール・パートナーシップ実現
への取組み - 含、ホットライン (1999年~)

・ 経営環境の変化……添付資料3

1. 外部経営環境の変化

(1) グローバル化の急速な進行

- ・ 外へのグローバル化
- ・ 内へのグローバル化

(2) 社会の価値観の変化

- ・ キーワードは、フリー (自由競争)、フェア (公正)、オープン (公開)
- ・ まさに、「意識」のグローバルスタンダード化
- ・ 法制度の変化 など

(3) 企業への社会的期待の変化

- ・ 企業倫理への期待

*ご参考 (財)経済広報センター 第4回「企業観アンケート」(2000.11実施)

「社会公聴ネットワーク」会員3,646名対象

質問 「企業の信頼感の維持・向上に重要なもの」

回答 企業倫理の確立と順守 (52.2%)

事業を通じての貢献 (49.1%)

経営の透明性 (47.9%)

環境・省エネへの取組み (46.3%)

2. 内部経営環境の変化

- ・ フリー、フェア、オープンをもとめる組織構成員の気持
- ・ 内部告発

以上

「行動基準」 改定の経緯と主なポイント

昨年来、多くの企業不祥事が報じられています。このような中、企業活動や私たちの日々の業務において、法律に違反することのないように努めることに加え、企業としてあるべき姿やビジネスルールを常に意識し実現する姿勢が求められています。こうした企業としてあるべき姿、ビジネスルールといったものが、企業倫理であると言えるのではないのでしょうか。そして、当社にとって企業倫理の中核をなすのは「行動基準」です。行動基準は1998年に改定され現在の形になりました。改定後3年余を経た今、改定のねらいと背景、主なポイント等を振り返ってみました。行動基準に対する理解を深める一助となれば幸いです

1. 「行動基準」改定のねらいと背景

経営理念の実践と新しい価値基準の発生

「行動基準」は、1992年にはじめて制定されました。

これを1998年1月1日付で改定した背景には、「経営理念のあくなき実践を図る」とともに、制定後1998年までの6年の間に「新しい価値基準が社会の中で発生したことに対処する」ということがあります。

その新たな価値基準とは、以下のようなものでした。

IT革命が起こり、これによって情報管理や情報そのものの価値の重要性が増してきた。

地球環境保護の要請が高まってきた。

グローバル・スタンダード対応の要請が高まってきた。

セクハラ問題など、人権への一層の配慮の要請が高まってきた。

改定後3年余を経た今、上記の価値基準はますます重要なものになってきていると言えるでしょう。

なお、上記のグローバル・スタンダードをより具体的にいうと、次の三つのキーワードが挙げられます。

第一は「フリー＝自由競争」です。

第二は「フェア＝公正」です。

第三は「オープン＝公開」です。

厳しい社会の目と社員の意識の変化

改定前の数年間、企業不祥事が続発していました。このような中で企業をみる社会の目が厳しくなってきたことも改定の背景に挙げられます。残念ながら、最近も社会的に同様の事態が発生しています。正確に言えば、社会が企業をみる目だけが厳しくなってきたのみではなく、それぞれの企業の社員の意識も大きく変わってきているようです。

世に報道されている企業不祥事のほとんどのケースに、内部告発が関係しているといわれており、企業をみる厳しい社会の目に加え、社員の目の変化も大きいのではないのでしょうか。フリー、フェア、オープンを求めるといふグローバル・スタンダードは、企業を取り巻く社会のみではなく、それぞれの企業の構成員の意識をも変えつつあると思われます。

なお、企業不祥事の多くのケースについては、次の2つのことが指摘できると思います。第一に日常の業務管理をきちんとしていれば防止できる場合がかなりあるのではないかとことです。第二は、不祥事

が起きた場合には、処分を含めて毅然とした対応を行い、なおかつ、それを社員全体にきちんと伝えることが大切である、ということです。

これらのことが、企業に対する信頼を高め、また回復させることに役立ちます。

2. 「行動基準」の概要と重点項目

2-1. 改定にあたっての視点

経営理念を実践するための具体的事項を

朝あるいは昼、唱和している綱領、信条、七精神に込められている経営理念は、私たちにとって極めて大切なものです。しかし、時として、経営理念が単なる言葉として理解されているだけで、仕事にはあまり生かされていないということが起きているかもしれません。そこで、1998年の改定に当たっては、経営理念をもっと現代的に表現することによって、実践しやすいものにしてみようということを考えました。

ご存じのとおり、「経営理念を徹底して実践すれば法律違反はあり得ず、企業倫理という道も踏みはずすことはない。当社にとっての企業倫理とは、経営理念の実践がその基本である」というのが当社の考え方です。

全員が同じ方向を目指す

行動基準の改定にあたり、他社の種々の行動規範を調査しました。

いくつかのアメリカ系企業の行動規範やガイドラインをみると、会社が社員に対してこういうことをしなさいという徹底をし、本人の確約をとっています。まさに会社と社員との間の契約です。

しかしながら、当社はこのようには考えませんでした。

例えば、「行動基準」の改定に当たって、その意義を「私たちが会社の基本理念である経営基本方針を実践するために、現在の事業活動のそれぞれの局面において順守すべき具体的事項を、ここに『行動基準』として定めました」と明記しました。

ここでの主語は「私たち」です。この「私たち」の意味は四つあり、会社、役員、一人ひとりの社員、社員の集合体、です。この四つの意味を「私たち」という1つの言葉に込めると、権利と義務、主語と動詞のつながりが必ずしも明確でない場合が出てきますが、それも覚悟したうえで、あえて「私たち」という言葉を使いました。

会社も役員も一人ひとりの社員も社員全体も、同じ方向を向いて、こういうことを目指していこうという思いを込めたからです。

理想論ではなく実現可能なものに

新「行動基準」は、単なる理想論だけではなく、実践可能なものでないと思いません。

配布後、ある役員は「味わいがある。読めば読むほど味が出てくる。こういうことを実際の仕事でやっていかなければならない」と繰り返し読み返されたといえます。

一方、社員の反応としては、「当たり前なことだなあ」というものもかなりあったようです。

この反応の中には実は一番大きな課題があるのではないのでしょうか。当たり前のことを、本当に仕事の中で実践していくことが、社会への貢献、ひいては当社伸展の大きな鍵であると思えます。

海外でも使えるように

松下電器グループは全世界で29万人の社員が働いています。そこで、新「行動基準」は日本でも海外でも通用するようなものにしようと考えました。ただし、法律や文化などは国によって違うので、実情に合わせて行動基準を部分的に修正した国、地域もあります。

2 - 2 . 構成

行動基準の構成は、下記の目次のとおりです（図表1）。第1章に「事業活動の推進」を置いたのは、当社は事業を通じて世の中のお役に立つ、という意味を込めているからです。その点から、開発、生産、販売をメインに置きました。そして、さらに商品の安全、情報の管理を心がけ、法令と企業倫理を順守していくということです。

第2章は事業を遂行するにあたっての「私たちと社会との関係」を示し、地球環境、情報開示、社会文化活動を挙げました。

そして最後に第3章として、「会社と社員との関係」について定めています。

行 動 基 準	目 次
制定趣旨、適用範囲	5
行動基準の順守にあたって	6
第1章：事業活動の推進	8
1. 研究開発	8
2. 調達	9
3. 生産	10
4. 営業	11
5. 宣伝	12
6. 商品の安全	12
7. 情報の管理	13
8. 法令と企業倫理の順守	14
第2章：私たちと社会との関係	15
1. 地球環境との共存	15
2. 情報開示と広報・広聴	16
3. 社会文化活動	16
第3章：会社と社員との関係	18
< 補 則 >	19

2 - 3 . 重点項目

「行動基準」の基本的考え方

行動基準全体を貫く基本的な考え方は、「行動基準の順守にあたって」として新「行動基準」の冒頭に明記されています（図表2）。特に、1998年の改定に当たっては、当社事業の一層の国際化の進展、グローバル・スタンダード対応という社会的な要請の高まりを受けて、新たに「グローバルな視野と行動」の項目を設けています。

情報の管理

情報化社会が進み、知的財産権、機密情報の重要性が高くなってきています。

具体的には、情報というものが単に言葉の上だけで大事だとか、重要だとかということだけでなく、経済的な意義がきわめて大きくなってきているということです。また、万一侵害や違反があれば、刑事罰を科される場合もあります。このようなことが起きると、会社の事業全般にも大きな影響が及ぶおそれがあります。

既にご存じのとおり、情報管理のルールとして、「情報セキュリティ管理基本規程」が2000年5月に制定されています。改めて今、情報管理をきちんと徹底しなければなりません。特に、社外から機密情報をもたらすときは、自社情報と区別し、物理的に区分管理も行い、それを見た人をきちんと記録にとどめておくなどの管理を行う必要があります。これを怠ると、いろいろな課題が出てくる可能性があるということです。

なお、自社情報という貴重な資源を有効に管理することが経営的に極めて重要であることは言うまでもありません。

法令と企業倫理の順守

「第1章8．法令と企業倫理の順守」の項において、「私たちは、常に法令はもちろん、ビジネスルールともいうべき企業倫理を順守して、業務を遂行します」とあります。

冒頭にも述べたとおり、社会的存在である企業・人間として、法律のみを守っていたら他は何をやってもいいのかというと、そうではありません。やはり法律には反していても、やってはならないこともあります。そういうものが「倫理」と呼ばれているのではないのでしょうか。このような企業倫理は、「私たちの仕事の前提」であるので、枕詞として「ビジネスルールともいうべき」と入れています。

上記「法令と企業倫理の順守」中の「(4)法令違反の早期是正と厳正対処」の項の中に、「私たちは、業務遂行にあたって、その活動が法令や企業倫理に違反する疑いがある場合には、その旨を上司あるいは法務部門など適切な関係部門に報告します」と明記しました。

この部分の内容の検討にあたって活発な論議がなされました。社内に違法行為があった場合、報告する窓口を打ち出そうか打ち出さないか、議論がなされたところです。最終的には、社員が心をつにして事業の目的達成に邁進する中で、法令や企業倫理に違反する疑いがある場合には、まず上司等に報告するとの表現に留めました。その後、前述の社内外の意識の変化がいつそう進んだことを受けて、上司への相談、報告を基本としながらも、併せて、相談先として企業倫理ホットラインを2001年1月に設けました。

補則

<補則>の中で「社員が故意または重大な過失により、この基準に違反し、社員就業規則に該当する場合は、同規則により措置されます」という部分でも、大きな議論になりました。

この表現の意味は「社員就業規則に該当する場合は措置される」ということです。それならば「就業規則の違反事項には直接該当しないが、この行動基準に違反した場合」にはどうするか。「全員が同じ方向を目指そうとするこの行動基準で罰則を設けるようなことは、まさに経営理念に反する。会社はいうべきことをいった、それに違反した社員は罰するのみというような考え方は松下電器のとるべき態度ではない」という意見がありました。一方、単に行動基準を策定しただけで罰則がなければ机上の空論になる、厳格にこれを適用すべきだという意見もありました。

論議の結果、行動基準に違反することは罰則を課されるほどの重大事項である、という趣旨を表現した上で、具体的な適用は社員就業規則によるとして、前記のような表現となりました。

3. 「行動基準」の適用等

行動基準の適用範囲は、当社のすべての役員、社員です。さらに、分社や関係会社も同じ基準を採択し、それぞれの分社または関係会社で行動基準の改定または策定を推進してきました。海外の関係会社についても、国別に法令や慣習が違いますが、それらを配慮しつつほとんどの地域で策定が完了しています。

全世界の松下グループの全員が、日々の業務において行動基準を意識し、そして、これに則った活動を行い、行動基準に込められた当社の経営理念を実践していきたいと念じています。

以上

図表 2 行動基準の順守にあたって

基本は経営基本方針

私たちは、経営基本方針に基づき事業を進めてきました。経営基本方針とは、事業の目的と事業活動の基本的な考え方を表したものであり、「綱領」「信条」「松下電器の遵奉すべき精神」に力強く簡潔に表現されています。経営基本方針を指針として仕事を進めることは、時代の推移、事業規模の拡大、また、事業内容の変化にかかわらず不変です。

価値創造と社会貢献

私たちは、社会から「人・物・金」をはじめとする貴重な資源の寄託を受け、新たな価値を付加して商品やサービスを生み出し、世界の人々に広くご利用いただくことによって事業を営んでいます。

この営みにおいて、まず重要なことは、「新たな価値の創造によって社会に貢献する」ということです。これが私たちの事業の意義であり、使命でもあります。綱領に示された、「産業人たるの本分に徹し」とは、本来の事業を通じて社会に貢献することを私たちの本分とし、徹底して取り組むことを意味します。従って、投機を目的とした投資行為などの本来の事業から外れた行為を行ってはなりません。

あくまでも、「社会生活の改善と向上を図り世界文化の進展に寄与せんことを期す」ことが、私たちの使命です。

社会との密接なつながり

あわせて重要なことは、事業は社会と広くかつ深くかかわっており、社会の発展を担うとともに、同時に社会から育まれている、ということです。お客様はもちろんのこと、資本を拠出いただく株主、さらに、お取引先など、数多くの方々の有形無形のご協力とご支援があつてはじめて事業は完結します。

つまり、私たちの事業は社会とともに存在するのであり、その意味では、私たちの会社は私企業であっても、事業には公的な責任があります。私たちは、その責任を自覚し全うする決意をもって、仕事に臨まなければなりません。

グローバルな視野と行動

私たちの会社は、日本に生まれた企業ですが、今や全世界に事業を展開しています。事業活動にあたっては、各国、各地域における文化、法令、宗教、価値観などについて正しく理解、認識し、それらに対し、敬意をもって接することが大切です。さらに、それぞれの国、地域、人々にとって何が有益かを考えつつ行動するよう努めます。

行動基準の順守

今日、企業の社会的責任・企業倫理が従来にも増して重要になっています。

この行動基準は、国の内外を問わず、事業活動のそれぞれの場面において順守すべき基準ですが、必ずしもすべての行動を網羅するものではありません。この行動基準に定められていないものについては、経営基本方針に立ち返り、その本質に照らして行動することが大切です。

(『経営倫理』第22号より)

21世紀の大きな経営リスクとしての企業倫理

Business Ethics - Rising to be a Major Issue of Corporate Risk Management in the 21st Century

池田 耕一 Ikeda Koichi

1、経営環境の変化

20世紀末から21世紀にかけて、経営環境の変化は急速であり、また、著しい。

そのなかで、企業倫理に係る経営環境の変化は、およそ次の三点に集約される。

第一は「グローバル化の進展」であり、第二はこれに影響を受けたと思われる「社会の価値観の変化」であり、第三はその結果としての「企業への社会的期待の変化」である。

(1) グローバル化の進展

徐々に進んできたグローバル化は、東西冷戦の終結にともない、世界的にその進行が加速している。

日本では、第二次世界大戦終了による混乱が收拾された後は、外へのグローバル化が先行した。すなわち、繊維、家電、精密機器、自動車などの商品の輸出がまず急増した。その後は生産の現地化が進み、これに伴い技術の移転が行われた¹。

最近では、内へのグローバル化が怒涛のごとく進行している。従来の原材料だけでなく、海外で生産された衣料品や家電などの商品が輸入され、日常生活の至るところで使用されるようになった。

さらに、法制度や会計制度などについても世界的なハーモナイゼーションが進んでいる。なお、通貨が既にほぼ自由に国境をこえるようになっているのは周知のところである。

(2) 社会の価値観の変化

このように外へのグローバル化に加えて内へのグローバル化が進むなかで、社会の価値観が大きく変化してきている。

私見のキーワードは、フリー(自由競争)、フェア(公正)、オープン(公開)である。しかも、よりフリーに、よりフェアに、そして、よりオープンに、と年々レベルアップしているように感じられる。まさに、「意識」のグローバルスタンダード化である。これは実際には、アメリカンスタンダード化であるといえよう。

たとえば、社会の価値観を具現するものとして、日本と米国の同旨の法律を時系列で見ると、日本では、製造物責任法（1994年）、情報公開法（1999年）、そして、国家公務員倫理法（1999年）など、おおよそ20年ないし30年の間隔を置いて、米国法と同じような趣旨の新法制定や法改正がおこなわれていることがわかる²。

（3）企業への社会的期待の変化

これらの変化を受けて、企業への社会的期待も大きく変化してきている。

たとえば、（財）経済広報センターが毎年定点観測として実施している「企業観アンケート」（2000年11月）結果が、如実にこの変化を物語っているといえよう。これによると、「企業の信頼感の維持・向上に重要なもの」として、第一にあげられているのは「企業倫理の確立と順守」であり、これまでトップであった「事業を通じての貢献」は第二位となった。さらに、第三位は「経営の透明性」であり、第四位は「環境・省エネへの取組み」であった。

大きな企業不祥事がつづいた2000年後半における調査とはいえ、企業への社会的期待の変化をうかがわせる結果である。

2、社員の意識の変化

さらに、このような経営環境の変化をうけて、内部経営環境ともいえる社員の意識も同様に変化している。すなわち、社員も変化する社会の一員であり、社会の変化する意識をいわば呼吸しているのである。

先述したフリー（自由競争）、フェア（公正）、そしてオープン（公開）をもとめる意識は社員においても急速にウエートを増してきている。これが、最近の企業不祥事のほとんどに内部告発が関係していることの源であろう。自分が所属し、勤務する職場や会社はフリーかつフェアであってほしいと願い、そしてオープンをもとめる社員がふえている。

その結果、従来の企業の一部にみられた「社会が企業をみる目が厳しくなっている。全社員一丸となって社外からの厳しい目から企業をまもろう」という発想は成り立たなくなっている。具体的にいえば、「フリー、フェア、オープン」に反する社内状況をしめす文書などは、すべて社外に伝わると考えるべき時代をむかえているといえよう。

このような世界的趨勢のなかで、たとえば英国においては1999年に公益公開法が制定された。これは、職務上の機密保持よりも公益の優先を規定するものであり、公益を優先する内部告発者を奨励し、その保護をさだめるものである。

3、21世紀の大きな経営リスクとしての企業倫理

きわめて単純に言えば、変化する経営環境と企業経営の現状とのギャップを予測し、そして方針をさだめて経営活動を変革し、そのギャップの縮小・解消を図ることが企業経営の基本であり、企業存立の不可欠の要件である³。

いうまでもなく、グローバル化が急速に進む21世紀においては、さまざまな凄まじいギャップが発生している。とくに、フリー、フェア、オープンをキーワードとする「意識」の変化が、社内外両面において急速に進行していることは、さきほど見たとおりである。これと現実の経営活動とのギャップが、大きな経営リスクとして姿をあらわしているのである。

まさに、あるべき姿を希求する経営理念としての企業倫理の実践とともに、大きな経営リスクとしての企業倫理に取り組むべき21世紀といえよう。

(松下電器産業株式会社 法務本部企業倫理室長(兼)リスクマネジメント室長)

注)

- 1 瀬藤嶺二『日本企業の多国籍化過程』文眞堂、1995、pp.207-214。
- 2 小林秀之『新版 PL法』弘文堂、1995、p.3。
宇賀克也『アメリカの情報公開』良書普及会、1998、pp.342-343。
- 3 占部都美『新訂 経営管理論』白桃書房、2000、p.140。