

## 第三版の発刊にあたって

本書は、大方のご支持をいただいて、ここに第三版を上梓する運びとなった。嬉しく、感謝申しあげる次第である。今回もまた、最新情報を入れて内容を一新した。企業人や学生諸氏が、現代企業が取り組む倫理・コンプライアンスと企業の社会的責任（CSR）を把握するうえで、実務的な参考書あるいはテキストとしてお役に立つことを企図している。

基本的な問題意識は従前と変わっていない。社会に存在する企業は、世のため人のためにどのようにビジネスを展開するのが望ましいだろうか。倫理的な価値観と法の精神を基盤として、社会に負の影響を及ぼすことなく、さらには本業を通して社会の課題の解決に向けて誠実に寄与していくことに企業の存在価値があると考え、その取組みについて考察する。

近年の世の中の移り変わりは激しい。ついてはその重要な変化を踏まえつつ、以下の点を意識して増補した。

- 1) コンプライアンスの体制はほとんどの企業が整えるに至った。したがって、体制づくりに関する入門的な記述は避けたい。相変わらず形（仏）は作ったが、実行（魂）が伴っていないために不都合が生じている例が多いので、いかに仏に魂を入れるか、その点に留意する。
- 2) 国内でも地球規模でも、企業だけでなく、人類社会や環境保全のあり方に関わる種々の課題が重く顕在化している。その解決に向けて、企業の貢献を求める声が高まっているし、チャレンジする企業も増えている。その意味で、時代に即した企業の社会的責任とは何か、と今一度考える時期になっている。
- 3) 日本企業の約7割が海外進出し、国内のみのビジネスでも何らかの形で海外からの影響を受ける時代になった。グローバルな事象も

視野に入れて、国際的な理解を深めるように努める。

本書は倫理・コンプライアンス、企業の社会的責任、ガバナンスの三部構成である。議論の過程は目次をご覧ください。

変転極まりない時代に企業人に必須とされるのは、基盤となる倫理的価値観と高く広い視野での経営判断であろう。日本の産業界を担う方々にそれを期待するエールを送りたい。

今回もまた、経済法令研究会出版事業部の菊池一男さんが編集にあたってくださった。いつにも増しての労に心からのお礼を申し上げる。

2015年7月

菱山隆二

## 第 I 部 事例から倫理・コンプライアンスを再考する

第 1 章 最近の事例～何を学びとるか .....	2
1. 安全・安心を裏切る行為 .....	2
(1) 食の安全・安心    2	
【事例研究①：冷凍食品農薬混入事件】    4	
(2) 製造物の安全・安心   13	
(3) 労働環境の安全・安心   15	
(4) 情報の安全・安心    17	
【事例研究②：社内からの情報流出事件】   18	
2. 公正な取引を裏切る行為 .....	23
(1) カルテル（談合）    23	
(2) 贈収賄           31	
(3) 反社会的勢力との関係遮断   34	
(4) インサイダー取引    35	
3. 誠実な企業を讃える .....	37
(1) フィランソロピー活動   37	
(2) 誠実な企業経営       38	
(3) 人を幸せにする経営    38	
第 2 章 愚直な努力を重ねることで揺るぎない経営を .....	40
1. 商人道の伝統 .....	40
2. 法令・ルールの遵守はシビルミニマム .....	43
3. 倫理・コンプライアンスを定着させる 4 点セット .....	44
(1) 時代の価値観の変化を認識する   44	
(2) 組織の倫理的価値観として企業理念から乖離せず   48	
(3) 何でも言える、言わせる職場風土を保つ   51	
(4) 自己の倫理的価値観を維持する    54	
4. リーダーは高い志の顕示を .....	55
5. 着実にPDCAを回す .....	57
(1) 基本方針           57	
(2) 行動規範           58	
(3) コンプライアンス責任者と推進組織   58	
(4) コンプライアンス委員会           59	

- (5) 実施計画 59
- (6) 相談・通報窓口 59
- (7) 教育訓練 61
- (8) モニタリング 62
- (9) レベルアップを目指す 63

## 第Ⅱ部 現代企業が果たすべき社会的責任

第3章 CSRの概念と国際規範	66
1. CSRの概念	66
(1) CSRの2つのディメンション（側面）	66
(2) CSRとCSV	68
2. 人権の尊重	71
(1) 戦後すぐの民主主義・人権論	71
(2) 「人間の尊厳」と「人権」の概念	73
(3) 日本企業に求められること	75
(4) 男女共同参画社会の実現	81
(5) 企業例	83
3. 主な国際規範	87
(1) 国連・グローバルコンパクト（UNGC）	87
(2) 国連・ビジネスと人権に関する指導原則	89
(3) ISO26000	91
(4) ILO中核的労働基準	92
(5) OECD多国籍企業行動指針	93
第4章 地球環境保全への責任	94
1. 気候変動	94
(1) 温室効果ガスの削減	94
(2) ジオエンジニアリング（気候介入）	98
(3) サプライチェーンの気候変動リスク	98
2. 水資源	99
3. 自然資本	101
4. 世代間倫理（世代間衡平、世代間正義）	103

第5章 社会的課題への責任 .....	106
1. 従業員の労働環境 .....	106
(1) 精神障害への取組み   106	
(2) 長時間労働の是正   111	
2. サプライチェーン・マネジメント .....	112
(1) CSR調達の重視   112	
(2) CSR調達例   115	
(3) 末端の工場の事故と発注者の社会的責任   117	
3. 消費者課題 .....	119
(1) 消費者行政の進展   119	
(2) サステナブルな製品の供給と消費   121	
4. 秘密情報の保持 .....	123
(1) マイナンバー制度   123	
(2) 営業秘密   125	
5. 非財務情報の開示 .....	126
(1) EU指令のインパクト   126	
(2) スチュワードシップ・コードのインパクト   128	
(3) 開示を求める機関投資家・NGOのインパクト   129	
(4) 開示ガイドライン類のインパクト   131	
6. 伸び行く社会的責任投資（SRI） .....	138
(1) 社会的責任投資（SRI）の概念の深化   138	
(2) 市場規模は拡大   139	
(3) ノルウェー政府年金基金と年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）   140	
第6章 変化する事業環境 .....	143
1. 格差（inequality）の拡大 .....	143
(1) 格差をどのように是正するか   143	
(2) 日本における格差   147	
2. 人口動態の変化がもたらすもの .....	150
(1) 新興国、アフリカの人口増   150	
(2) イスラム教徒の人口増   151	
(3) 世界が高齢化する   152	
3. 破壊的技術の進歩がもたらすもの .....	153
(1) 近未来の技術進歩   153	
(2) 第2次機械化時代   155	

---

## 第Ⅲ部 ガバナンス

第7章 資本主義の類型	160
1. 文化・価値観・産業の特性が多様性を生む	160
2. アングロサクソン型資本主義の「壮大な失敗」	164
第8章 日本の経営が直面するリスク	167
1. 「商人道」対「利益極大経営」	167
2. 「ステークホルダー経営」対「投資家主導経営」	171
3. 「長期的視野」対「短期主義」	173
第9章 コーポレートガバナンス	176
1. 改正会社法の施行	176
2. コーポレートガバナンス・コードの導入	177
3. 仕組みの「運用」	180
◆ ◆	
エピソード ～究極は一人ひとりの倫理的価値観～	184
1. 倫理的価値観	184
2. リベラルアーツの再評価	185

### Column

企業理念を聞きたい	52
ここまで来た温暖化！ 米国西海岸で渇水、非常事態宣言の発令へ	99
取締役会と執行部のコミュニケーションに努力を注ぐ	183

# 第 I 部

---

## 事例から

### 倫理・コンプライアンスを再考する

私たちをとりまく社会で、日々、企業絡みのさまざまな事象が発生する。それらは、心地よいニュースであったり、不快なニュースであったりする。時代の価値観の変化を兆すものであったり、過ぎ去った時代の残滓ざんしが感じられるものであったりする。ここでは、このような最近事例に分け入って考察を進め、より良い世の中をつくっていくための態勢づくりを復習したい。古来、「人の振り見て我が振り直せ」という名言がある。

第1章では、倫理・コンプライアンスの観点から近年報じられた不祥事を取り上げて振り返ってみる。もとより、したり顔で当該企業のミスをあげつらうのが本意ではない。また事後にきれいごとを言って済むことでもない。謙虚に他山の石として受けとめ、その意味することは何か、正しい方向性は何か、経営の舵取りにどう生かすか、などの吟味を試みたい。一方では、地味ながら誠実に世のため人のためにビジネスを行って一隅を照らす企業が世の中には存在する。その例も見ておきたい。

第2章では、第1章の現実的な検討を一般論化して、倫理・コンプライアンスの有りようを概括する。近年は、目立つ不祥事があればメディアが直ちに報じるから、情報が拡散し、厳しく当事者を制裁しようとする流れが強まる。企業経営がピンチに陥ることもある。この現代的な潮流を企業人としては十分に認識して、前広に対応を措置しておくことが望まれよう。あらためて倫理・コンプライアンスの基本に立ち返って、企業はどのような考え方で倫理的な文化をいかに構築していくか、本質的に大切なことは何か、取組みをチェックかたがたポイントを復習する。大切なのは、平素から日々魂を入れて愚直な努力を継続することではないか、と考えたい。

# 第1章

## 最近の事例 ～何を学びとるか

### 1. 安全・安心を裏切る行為

---

#### (1) 食の安全・安心

本書では、安全・安心と併記して用いる。本来、「安全」は、科学技術によって構築され、客観的、数量的な科学的事実によって明らかにされることである。「安心」は、「安全」を受け入れるかどうか消費者の主観的な判断、価値観、信頼感によって決まってくることである。事業者としては科学的に安全であると考えても消費者の安心が得られない場合には、作らない、使用に供しない、廃棄するという措置に迫られることがありうる。

安全学の構築を心掛ける向殿政男<sup>むかいどのまさお</sup>（明治大学名誉教授）は、生活者に安全・安心をもたらすうえで重要なのは、①事業者が「愚直なまでに安全を実現する姿勢」を堅持すること、②「良い情報も悪い情報も透明に情報開示とコミュニケーション」を重ねること、そして③消費者に「安全が実現されている」「安全を実現している人間・組織は信頼できる」と理解してもらうこと、こういうプロセスで信頼関係を構築することだ、と説く。

安全・安心の方程式は、



●図表1 食の安全・安心を脅かした主な事件（2013年11月～2015年3月）

年月	当事者	事件概要
2013年10月 ・11月	複数の一流ホテル・ 有名百貨店	表示と異なる食材を使用。誤表示と故意による偽装。社会問題化。トップの謝罪と辞任が相次ぐ。
同年11月	冷凍食品メーカー	冷凍ピザから最大で基準値の260万倍の農薬を検出。3千人が違和感を訴え。商品630万袋を自主回収。
2014年7月	ファストフード・コ ンビニエンスストア	調達先の海外食品加工企業が保存期限を超過した鶏肉を使用していたためにチキンナゲットの販売を中止。
同年8月	飲食店チェーン	表示と異なる産地の牛肉を3店舗が使用。
同年8月	米穀販売会社	外来米を混入しながら国産米と表示。
同年12月	カップめん製造会社	製造段階で虫が混入。2工場で生産中止。全商品の販売も自粛。
2015年1月	野菜加工販売会社	中国産タマネギを国産と偽って販売。
同年3月	食肉・食肉加工会社	フライドチキン商品の一部を自主回収。商品にビニール片が混入したおそれ。

### 「安全×信頼＝安心<1」

なのである（安心し過ぎると危険なので、「安心」は1より小さくあるべき<sup>1)</sup>）。

現実の問題として、依然として安全・安心を脅かす問題がしばしば発生する。ここ数年の主な事例をまとめてみると、世間を騒がせたる事案がいかに多かったか、そのことに驚く（図表1）。

問題を食品の異物混入（食料品と外食・食事宅配における異物混入）に絞ってみるならば、2009年度以降に約16,000件もの相談が国民生活センターに寄せられている（2015年1月10日登録分まで）。異物としては、虫など（ゴキブリやハエなど）が最多で345件、次いで金属片など253件、毛髪など202件が続く<sup>2)</sup>。

1) 向殿政男「安全文化と安全学」明治大学講義資料（2014年4月26日）

関係者は手を尽くしておられるであろうが、食の問題だけに消費者の「安全×信頼＝安心」の確立になお一層の不断の努力が求められる。問題発生の一つの原因は、消費者が安価な商品を求めるのに対し、事業者側が何とかそれに応えようと無理をすることから発生しているように思える。その過程で「最も大切なこと－倫理・コンプライアンス－」をないがしろにしてしまう。表示と異なる原材料や食用でないものを混入させたり、生産地を偽って提供したり、期限（消費・賞味）切れや食べ残しを使ったりしてまでコストを下げ、利益を上げようとする。2007年に、牛肉100%と称するひき肉に豚肉、鶏肉、羊肉を混入していた北海道のM社の事件はその典型例であろう。

あるいは、食品の流通・販売段階でなく、生産段階で働く従業員に起因して発生する問題もある。ここで事例研究として取り上げるのはその種の問題である。業種・業態が違っていても類似のリスクが貴社にはないだろうか、現在の取組みに遺漏はないだろうか、振り返っていただければ、と希望する。

### 事例研究①：冷凍食品農薬混入事件

2013年11月13日、マルハホールディングス本社お客様相談室に、孫会社のアクリフーズ社群馬工場製の冷凍ピザに異臭があるとの苦情が届いた。その後、約3,000人が相次いで体調不良を訴える事件に拡大した。調査の結果、農薬が検出され、しかもそれが製造中に混入されていた事実が判明するに従い、630万個が自主回収の対象となり、食に対する消費者の安全・安心感が大きく損なわれる事態に発展した。

---

2) 独立行政法人国民生活センター「食品の異物混入に関する相談の概要」(2015年1月26日)

## ● 著者紹介

菱山 隆二 (ひしやま たかじ)

企業行動研究センター所長。

国際基督教大学 (ICU) 卒。三菱石油 (現、JX日鉱日石エネルギー) に40余年間勤務し、国内外で営業、人事労務、広報、海外での原油開発や事業投資など、7年間の海外駐在を含めて多彩な業務に従事。米国三菱石油社長、三菱石油理事 (役員待遇)、三菱石油開発代表取締役専務、三菱石油顧問等を歴任。

顧問を退任後に渡米して、ペントレー大学経営倫理センターの特別客員研究員として2年間、経営倫理を研鑽。EOCA (Business Ethics and Compliance Officer Association) 国際委員会委員。

帰国後、経営倫理・CSR・SRIの浸透をミッションとして「企業行動研究センター」を設立。以後今日に至るまで経営コンサルタントとして、多くの企業の研修、コンプライアンス委員会社外委員、社外監査役等を務める。明治大学 (経営学部) ほかで教鞭。NPO法人理事。現在は日本生産性本部の「取締役・執行役員コース」講師、経営倫理実践研究センター (BERC) のシニア・フェローでもある。日本経営倫理学会、環境経営学会会員。

(主要著作・論文)

『ビジネス倫理10のステップ』(共訳、生産性出版)、『社会責任投資の基礎知識』(共著、岩波書店)、『会社員のためのCSR経営入門』(共著、第一法規)、『ISO26000実践ガイド』(共著、中央経済社)、『金融CSR総覧』(分担執筆、経済法令研究会)ほか、日本経済新聞、日本経営倫理学会誌、日本監査役協会誌、その他寄稿多数。

---

## 倫理・コンプライアンスとCSR[第三版]

2007年7月30日 初版第1刷発行  
2009年8月14日 第二版第1刷発行  
2015年8月15日 第三版第1刷発行

著者 菱山 隆二  
発行者 金子 幸司  
発行所 (株)経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21  
電話 代表03-3267-4811 編集03-3267-4823

(検印省略)

---

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバーデザイン／清水裕久 制作／菊池一男 印刷／日本ハイコム(株)

---

©Takaji Hishiyama 2015 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-2369-1

“経済法令グループメールマガジン” 配信ご登録のお勧め  
当社グループが取り扱う書籍、通信講座、セミナー、検定試験情報等、皆様にお役立ていただける情報をお届け致します。下記ホームページのトップ画面からご登録いただけます。

☆ 経済法令研究会 <http://www.khk.co.jp/> ☆

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。