

# 日本企業は新興国でどう振舞うべきか —歴史と事例からの教訓—

経営問題分析チームリーダー 上田 和勇

### はじめに

グローバル化が進展している今日、日本を含む先進国の ASEAN 諸国への主要な進出動機は、現地生産によるコスト削減である。企業が生産性向上のためにコスト削減を試みることは当然のことであり、今後も競争的市場における重要な手段として位置付けられる。ただ、コスト削減の手段としてとられる様々な方法が利害関係者の犠牲の上に実行される場合、その手段や方策は経営者側が外部から指摘される前に直ちに直視を図り、妥当で公正な方策に切り替えられる必要がある。

本稿では、①コスト削減を主要目的として ASEAN に進出した企業の現地での企業行動の問題点をナイキの事例で検討しながら、②なぜ企業はそうした倫理リスクを犯すのかの原因分析を検討する。次に③歴史に学ぶ視点から、今から約 400 年以上前に考案された世界で最初の国際的倫理綱領を紹介し、その精神を学び対応策設定時の指針とする。最後に④日本企業は今後、持続的成長を進めていくのには、倫理リスクへの対応を踏まえて、国内外でどのような企業行動をとるべきかについて、事例を交え検討する。

## 1. サプライ・チェーンにおける倫理リスク—ナイキの事例

### (1) ナイキの近年の事例

1968 年設立のナイキはアメリカオレゴンに本社を置くスニーカーやスポーツウエアなどスポーツ関連商品を扱う世界的企業である。ナイキは製品デザインは自社で行うが、自社工場を持たずに生産は外部の工場に委託している委託生産方式をとっている。ここでの事例は 1995 年以降、ナイキがベトナムに進出し、その商品の生産をベトナムの工場に委託、そこで発生したナイキの企業責任に関するものである。図表 1 はベトナム・ナイキにおける問題行動と同社の対応の要点を示したものである。

NPO などの関係団体などが問題にした同社の企業行動は主に、①最低賃金を下回る賃金（工場では労働者に週 65 時間の労働時間に対し、週 10 ドルの賃金しか払っていない、労働者の時間当たり収入は 48～49 セントであり、ベトナムでの最低限の生活維持レベルよりも低い額。米国で 100 ドルで売られている靴のコストは約 6 ドル未満という現状と比較し、同社の中間過程での搾取が指摘される）、②強要される残業、③休憩時間への配慮のなさ、④安全衛生面での問題などであった。

図表 2 はなぜナイキは下請けにおいてそうした倫理リスクを犯したのかの分析である。原因分析にあたり、クレッシーのトライアングル理論を適応してみた。クレッシーのトライアングル理論は組織

や企業、そして個人の不正は①高いプレッシャーの存在、②不正が実行できる機会の存在、③不正を犯す側の何らかの正当化理由の3要因がそろると不正が起きるという実態調査に基づく理論である。

図表2を見るとわかるように、①高いプレッシャーの存在に関しては、ナイキの高い広告宣伝費の収益への圧迫を理由に、ナイキは今まで以上の生産性を維持するため、韓国からさらに人件費の安いベトナム他での生産委託を行う決定をした。韓国工場のオーナーらはナイキと構築してきた経営技術とパートナーシップを失うことを避けて、ナイキとともに生産拠点をベトナムなどへシフトし、韓国の工場のオーナーらと協力していくことになった。そこではナイキからのコスト要求を満たさなければならぬという高いプレッシャーが工場側のスタッフにかかり、そのため工場で働く労働者への不法で非倫理的な対応がなされた。

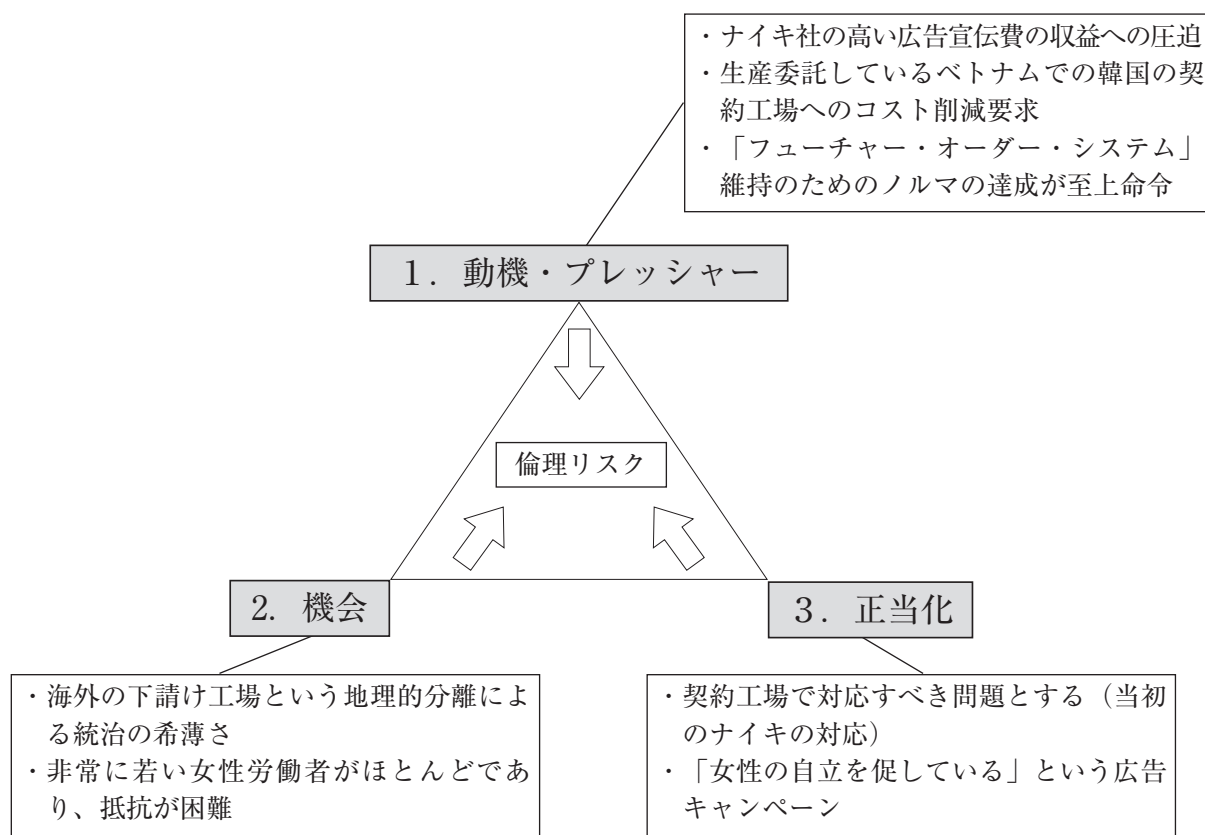
②機会に関しては、ベトナムでの下請け工場というナイキ本社との地理的隔離のなかで、工場の幹部たちはナイキからの管理下に置かれず、若い女子社員への非倫理的行動を促した。

③正当化については、ナイキは問題が社会に発覚後、それらは下請けのこととして関与しない態度を示していた。また同社の広告キャンペーンでは「Girls effect」というテーマで「同社がアジアでの女性の自立を促している」と主張していた点が該当する。

図表1 ベトナム・ナイキにおける問題行動と同社の対応の要点

ベトナム・ナイキ関連事項、下請けで起きたこと	ナイキの対応
1995年 ベトナムでの操業開始（5工場）	1990年代にはナイキは契約工場で解決すべき課題であるとして関与しなかった。しかし、ナイキ製品のボイコット運動に発展、ナイキは売上減少などの経営面での影響を受ける。創業以来はじめて前年比売上がマイナスとなる。
1997年 児童労働、低賃金労働、長時間労働、セクハラ、強制労働などの問題発覚	1990年労働環境の調査を行い、労働環境の改善への対応を始める。社会的要請にマネジメントレベルで一元的に意思決定を行う体制を構築
2005年 計13万人が同社で労働	2011年、国連人権理事会が採択した「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に基づき、企業は、自己のビジネスに関わるプロセスで引き起こされた人権侵害の有無について、デュー・ディリジェンスの（相応な注意を払う）義務を負い、一旦、人権侵害が疑われ、または発覚した場合は、その除去に努める責務を負う。こうした原則が工場に発注している国際的なブランド・グローバル企業の責任を求めている。
2015年 女性労働者の平均年齢 23歳 月平均賃金 200ドル以下 （最低生活費の4分の1以下） 2017 計35万人が労働	

図表2 ベトナム・ナイキの労働搾取の原因分析—トライアングル理論の適応



注：「フューチャー・オーダー・システム」：計画的な生産のために半年前に注文を取り、追加生産を一切せず、しかも返品を受け付けない仕組み

1998年、ナイキは従来の下請けでの問題は下請けで対応すべきことという態度を軟化させ、地域問題や、労働慣行、環境活動のグループを企業責任部門に統合して、「倫理担当責任者」を導入し、NGOからの批判に対応していくこととなった。2011年、国連人権理事会が採択した「ビジネスと人権に関する国連指導原則」に基づき、企業は、自己のビジネスに関わるプロセスで引き起こされた人権侵害の有無について、デュー・ディリジェンス（相当な注意を払う）の義務を負い、一旦、人権侵害が疑われ、または発覚した場合は、その除去に努める責務を負うとされるに至った。しかし2015年3月ベトナムの外資系靴メーカー勤務の9万人の労働者は搾取的な雇用条件に反対し、ストライキを行なった。これらの労働者はナイキとアディダスの社員で、それらの90%以上の人が女性であった。

今後、ますます工場に発注している国際的なブランド・グローバル企業の責任は増大していくだろう。日本企業も、ナイキと同様、海外の下請け工場で生産するシステムを今まで以上にとることが予想される。ユニクロはその典型例であり、ユニクロも海外下請け工場での非倫理的行動に対し、訴訟が起こされている事実がある（この面に関する検討は別の機会に譲りたい）。

こうした状況の中でASEANをターゲットにした日本企業の現地での振る舞いはいかにあるべきか。まず歴史に学ぶ視点から、対応を考えてみよう。

## 2. 日本企業は新興国でどう振舞うべきか—歴史に学ぶ

ビジネスあるいは商業における倫理の問題は古くて新しい問題である。たとえば国際取引における経営倫理の先駆者として、我が国の江戸期初め（17世紀初め）の角倉素庵をあげることができる。江戸期初めに貿易商人であり、また儒学に深い造詣があった角倉素庵は、父 角倉了以が開拓した安南（ベトナム）との朱印船貿易の仕事任せられることになった。角倉素庵は朱印船貿易で乗員の規律を守るために角倉家の商売の精神、商人としての倫理観などを盛り込んだ「舟中規約」（しゅうちゅうきやく）を、1603年に作り、乗組員や取引関係者と共有している。これを世界最古の国際倫理規約という人もいる<sup>1</sup>。以下に、その要点を示す。

- ① 「取引の基本は、他人と自分を利することで、他人の利益を犠牲にして自分が利益を得ることではない<sup>2</sup>。＜中間省略＞利益という言葉の真の意味は、喜びの寄合のことで、皆が喜びあうことに意義がある<sup>3</sup>」。船乗りたちが舟中で守るべき規約において、商業、事業そして経営の原点から取引とは何か、商売とは何かを説き起こしている<sup>4</sup>。
- ② 「相手が風俗習慣の異なる外国人であっても、人間の本性は同じなのだから、相手を罵ったり、騙したりしてはいけない」と人間平等論を展開している<sup>5</sup>。また「異国の人もであっても、仁徳のある方に接する機会があれば、その方を先生として敬い、その国でやってはいけないことを教えてもらい、その国の風俗、習慣、文化を学びなさい」ともいい、今日のグローバル化の中で求められているローカルでの culture の視点を約 400 年以上前に指摘している<sup>6</sup>。
- ③ 「天地の下、同じ人間として、遭難したり、病に倒れたり、寒さや飢えに苦しんでいる人を救うのが、人間の道である。自分だけ逃げようとしてはいけない」<sup>7</sup>。この思想も自分の利益のみを考えるのではなく、共存共栄の思想あるいは共生の上に立ち、信頼に基づき交易を重ねることを志向しているものといえる。

角倉素庵のこうした規約、倫理綱領は、企業レベルでいうと、企業のビジョンや使命のなかに統合されることは勿論、経営行動、マーケティング活動のなかに具現化されていって初めて利害関係者の心に届いていく。こうした面の実行に重要な影響を与えるキーパーソンは企業トップである。企業トップが「企業とは何か、利害関係者との関係性をどう築くか、利他精神は持っているのか、社員や顧客との信頼関係はできているか、三方よしの精神はできているか」などに関する企業精神を日々の仕事に結び付けることの重要性を指摘し、具体的な方向性を指示する役割が極めて重要となる。次章で、こうした点に関する事例を検討する。

<sup>1</sup> 船橋晴雄（2007）『企業倫理力を鍛える』かんき出版、p.99。

<sup>2</sup> 船橋、前掲書、p.99。

<sup>3</sup> 平田雅彦（2010）『ドロッカーに先駆けた江戸商人の思想』日経 BP 社、p.80。

<sup>4</sup> 平田、前掲書、p.83。

<sup>5</sup> 平田、前掲書、p.85。

<sup>6</sup> 平田、前掲書、p.86。

<sup>7</sup> 平田、前掲書、p.81。

### 3. 持続的成長の要としての企業理念と企業トップの資質

#### (1) オムロンの事例

電子部品、産業機器、ヘルスケア事業などの商品を扱う1933年創業の大手電子機器メーカー「オムロン」は、現在総従業員数36,000人余りを擁し、海外子会社には約25,000人、国内には約11,000人の社員がいるグローバル企業である。オムロンは同社の企業使命（社憲）「我々の働きで、我々の生活をよくし、より良い社会をつくりましょう」と同社が大切にしている価値観「ソーシャル・ニーズの創造、絶えざるチャレンジ、人間性の尊重」の実践を通して社会的課題を解決していくことを目指している。この企業理念の実践の一つとして、インドネシア・オムロンの工場では健常者と同じ待遇で障害者雇用が1999年から実施されている。

オムロンの事例で特筆すべき事項は3つある。第一は企業の求心力をオムロンの創業者である立石家から、企業理念に置き換えるために、社長の選考手続きを透明化させていった点、第2は企業理念を日々の仕事に結び付ける仕掛けをつくったことである。第3はこうした経営哲学の背景に創業者の強い経営哲学と厳しい環境下から復元をした経験があったことである。

#### ① 社長の選考手続きを透明化させるための施策

オムロンの社長は1933年の創業時から代々、立石家が継いでいた。創業者である立石一真氏は「最もよく人を幸福にする人が最もよく幸福になる」という利他の精神・哲学を貫いたカリスマ経営者である<sup>8</sup>。2003年に作田氏が初めて、非創業家の社長となるが、そのきっかけは、2000年代前半のITバブル崩壊後、経営が苦境に陥り、26年ぶりに純損失を計上した時、立石家三男の義雄氏は「いったん落ち込んだ会社の成長を促す力となるのは『立石家』ではなく、『企業理念』だ」と考えた時である。企業の求心力を立石家から企業理念に置き換えていく経営哲学の転換である。そのためには創業家にこだわらず誰が社長になってもよく、優秀な社員から社長を選ぶことが先決と考えた点である。

その施策が社外取締役を中心とした「社長指名諮問委員会」の立ち上げによる社長選抜の透明化策である。指名諮問委員会5人のメンバーが長い期間をかけて次期社長を選別していく。現社長はこのメンバーに加わらない。2003年に初めて、非創業家から社長になった作田氏は2006年にこの委員会を始動させ、作田氏の後任選びがこの委員会により5年かけて行われた。「国際経験はあるか、子会社での経営に携わったか、厳しい環境下で仕事をしたか」などの選考基準などにより議論されたとのことである。そして現在の山田社長が非創業家として2人目の社長に当時49歳の若さで選抜される。指名委員会の評価の重要ポイントは「企業理念が貫けるかどうか」であるといわれている。それほど企業理念に基づく経営が行われている。

#### ② 企業理念を日々の仕事に結び付ける仕掛け

企業理念を仕事に結び付ける施策は2012年に始められた施策TOGA（The Omron Global Award＝オムロン世界賞）である。世界に広がる社員が企業理念に基づくテーマでの仕事を宣言し、そのプロセスや成果を1年がかりで競い、毎年1回、優秀なチームが表彰されるというものである。

<sup>8</sup> 以下、主に朝日新聞（2017年3月20日）、立石一真（1985）『永遠なれベンチャー精神—私の実践経営論』ダイヤモンド社、参照。

テーマの事例には「労災を減らすための工場の安全対策ビジネス」、「偽造医薬品による事故撲滅のための検査システム」などがある。現社長の山田氏は「みんなが理念を意識した仕事をすれば、どんな波も乗り越えられる」という。現場からの企業理念に基づく仕事の実践である。世界中の全社員が理念を意識しながら日々の仕事とのブリッジを考え、それがやがてビジネスモデルにつながり、社会的課題の解決にもつながるといえるものである。

### ③ 創業者立石一真氏の経営哲学

以上の社長選考時の透明性向上策や企業理念の実践策が早くからオムロンに導入されている背景には、創業者である立石一真氏のレジリエンス力（復元力）や経営哲学の影響が大であると思える。立石一真氏のレジリエンス力（復元力）について付言すると、立石氏は戦後、苦楽を共にしてきた弟や子供の死（1947年）、過剰な共産主義者による労働争議（1948年）、戦後の経済緊急措置やドッジ・ラインの煽りをモロに受け、倒産寸前に追い込まれた。また、時を同じくして、子供5人を残して妻が死亡するなど、公私ともに苦労が耐えない時期があった。そのような中で、1949年、負債のあるマイナスの状態から会社を再スタートしている。立石一真氏のビジネス・レジリエンス面での詳細に関しては稿を改めて検討する予定であるが、企業理念との関係について、彼は「働く目的や仕事の使命を明確にすると、苦労が苦労でなくなる」とも述べている。

立石一真氏が前掲の企業理念を社憲として定めたのは1959年であるが、それに影響を与えた要因として筆者は下記の要因を考えている。第1は1948年の労働争議で当時250人いた社員が33人になり、ほとんど倒産に近い経営危機に至ったことである。つまり労使が一体となり事業に前向きに取り組むためには双方を束ねるための何らかの企業理念が必要だった点である。

立石氏の経営哲学に関しては、1959年以降、ピーター・ドラッカーとの親交があり互いに影響があった。ドラッカーは1956年の『現代の経営』などで、「企業は社会の公器である」と述べているが、立石氏も「企業の公器性というのは、その経営者が企業の公器性ということに気がついたから企業が急に公器性になるのではなくて、本来、企業は公器性のものなのである」と述べている<sup>9</sup>。以上の創業者の企業の公器性を重んじる経営哲学と企業理念、そして社長選考時の透明性などの諸要因により同社のグローバル企業としての振る舞いは見事なものがある。

## （2）英国の公認取締役制度による企業トップのトレーニングとその開示<sup>10</sup>

企業のトップは、トップとしての適格性、資質を常に磨く努力をしなければならないが、こうした問題に対応する一つの方式として、英国の公認取締役制度がある。

この制度は英国取締役協会（Institute of Directors）が実施している「勅許取締役資格制度」と呼ぶもので、取締役としての実績を重視し、倫理や順法精神を持っているかどうか、さらに毎年自己開発にコミットできるかどうかを総合的に問うものといわれる。研修と試験があり、合格後も年間30時間の研修が課せられる。2000年からは取締役の不適任を理由とした資格はく奪が行政処分として可能である。これらはいずれも、直接的には会社経営に関わる者の資質を資し、間接的には経営者の経営モラルを向上させるという2重の効果が認められる<sup>11</sup>。

<sup>9</sup> 湯谷昇羊（2011）『「できません」と云うな』新潮社、立石一真（1985）『永遠なれベンチャー精神—私の実践経営論』ダイヤモンド社。

<sup>10</sup> 上田和勇（2014）『企業倫理リスクのマネジメント』第6章参照、同文館。

<sup>11</sup> 中村康江（2001）「英国における取締役の資格略奪」『立命館法学』第3号、pp.279-280。

この制度を検討した河村賢治は、次の点も指摘している<sup>12</sup>。

英国取締役協会によれば、この認証制度は、統合規定で要求される取締役トレーニングに相応しいものとして立ち上げられており、今後は、非上場会社をも含めて、この制度を公認のものとしていきたいとのことである。

取締役資格またはトレーニングについては、貿易産業省（DTI）による会社法改正作業においても検討されている。英国会社法は、取締役はその最初の選任時に、必要であればその後も、適切なトレーニングを受けるべきであるとされる。

そもそも、取締役資格制度に関しては、一方では、会社の指揮・管理において取締役が果たすべき役割の重要性に鑑みると、取締役に一定の資格要件を要求しても一概に不合理とはいえず、また、一定の資格要件を課すことで取締役にその義務と責任に関する理解を周知徹底させられるのであれば、取締役の自己防衛に役立つとも考えられる。他方では、あまりに厳格な資格要件を要求すると、多様な人材を取締役として招き入れることが不可能となるし、そもそも各々の取締役の専門知識・経験はバラバラであっても、全体としての取締役会が有効に機能するのであればそれでよいのではないかという考え方がありうる。この点、統合コードは、取締役に資格要件までは要求しないが、適切なトレーニングは受けるべきとすることで、これらの考え方の調和を図ったものと理解することができる。

ここでは、取締役に公式の資格要件を強制すべきではないが、取締役が受けたトレーニングを開示することには価値が認められるとして、「取締役は、関連するトレーニング・経験の開示を要求されるべきか。この情報は、取締役の選任を審議する総会の招集通知に開示されるべきか。または、年次報告書における当該情報の開示を継続的要件とすべきか。かかる要件はコードとして設けられるべきか、それとも立法化すべきか」という諮問がなされている<sup>13</sup>。

「認定（公認）取締役」になるための評価事項として下記のものがあり<sup>14</sup>、これらが公認取締役になるためのトレーニング項目の一つと考えられる。

- a. 取締役にあふさわしい責任を有しているか
- b. 取締役会における会社の利益に関わる専門的判断の経験や機会はあるのか
- c. 取締役としての専門とは何であり、そのことについて取締役としての役割が果たされているのか
- d. 取締役として果たさなければならない義務の履行状況はどうか
- e. 取締役としての経験は十分か

英国当局が、取締役には適切なトレーニングが必要であり、それを受け、かつその状況を開示することにも価値があるという指摘をした点に注目しなければならない。

企業トップがこの種の実務取締役の適格性と経営モラルの向上を同時に図れる施策に自主的に参加し、公認取締役としてのコースを修了し、その状況が外部に開示されることにより、社員を含む利害関係者からの信頼がさらに高まる効果が期待できる。

<sup>12</sup> 以下、取締役のトレーニングの必要性に関する検討は、河村賢治（2000）「英国公開会社における取締役会の機能－統合コード（The Combined Code）を中心に－」『早稲田法学 76 巻 2 号』 pp. 248-249 を主に参考としている。

<sup>13</sup> 前掲、河村論文 p.249

<sup>14</sup> Institute of Directors（IOD）ホームページの「認定（公認）取締役」になるためのガイド参照

## おわりに

本稿ではまず、ベトナム・ナイキにおける問題行動と同社の対応の要点を示した。同社の現地での生産委託方式をとった中での非倫理的行動は世界的な非難を受け、その後、改善の動きもあるようであるが、もし経営者に日本のオムロンのような経営哲学があったならナイキは当初からそうした問題行動はとらなかったであろう。経営者の経営理念の子会社での共有がグローバル・レベルで必要なゆえんである。

第2に検討したトライアングル理論を適応したベトナム・ナイキの労働搾取の原因分析で分かったことは、同社の利益第一主義がそうした問題行動を起こしていったことであり、グローバルな視点からのガバナンスができていない点である。東西の多くの企業が利益偏重に走り、不正を起こす例が後を絶たない。残念ながら、コーポレート・ガバナンスの重要性が言われている現在でも企業不正は後を絶たない。第3の歴史に学ぶ視点から日本企業は新興国でどう振舞うべきかの検討では、国際取引における経営倫理の先駆者として、我が国の江戸期初め（17世紀初め）の角倉素庵をとりあげた。世界最古の国際倫理規約が17世紀のわが国にあったことは驚きである。そこでは4世紀前から「利他の精神、現地文化の理解、共生の思想」などが重視されていた。

最後のオムロンの事例では、以下の3点について検討した。第一は企業の求心力をオムロンの創業者である立石家から、企業理念に置き換えるために、社長の選考手続きを透明化させていった点、第2は企業理念を日々の仕事に結び付ける仕掛けをつくったこと、第3はこうした経営哲学の背景に創業者の強い経営哲学と厳しい環境下から復元をした経験があったことである。

## 主要参考文献

- ・ Matthew Allen 教授（James Cook University）の2017年7月6日の社会知性開発研究センターでの報告および同教授のドラフト、“Nike, The Girl Effect and employment practices in Vietnam and Japan”を参照。
- ・ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2005）「グローバル化と企業の社会的責任—主に労働と人権の領域を中心として—」『労働政策研究報告書 No.45』独立
- ・ ドナルド・カツ他（1996）『ジャスト・ドウ・イット—ナイキ物語』早川書房
- ・ ユニクロ（横田増生（2013）『ユニクロ帝国の光と影』文春文庫、p.325
- ・ 朝日新聞（2017年3月20日）
- ・ 湯谷昇羊（2011）『「できません」と云うな』新潮社
- ・ 立石一真（1985）『永遠なれベンチャー精神—私の実践経営論』ダイヤモンド社。
- ・ 上田和勇（2014）『企業倫理リスクのマネジメント』同文館