

# 六方よし文書

江戸の「三方よし」から平成の「六方よし」へ

平成二〇年二月二九日

六方よし文書策定部会 企業倫理委員会

日本取締役協会

---

## 目次

六方よし文書	3 p
1 前文	4 p
2 六方よし文書	7 p
六方よし文書策定部会	15 p
企業倫理委員会	16 p
企業倫理委員会の活動	16 p

---

※六方よし文書の著作権は日本取締役協会に帰属し、無断転載等を禁じます。

## 六方よし文書

### (天) 理念的責任

企業は、一定の理念の下に創業されたものである。経営者は、時代の流れにしたがって創業理念を見直しながら継承するとともに、企業組織のメンバーが当該理念を共有できるよう理念の浸透に努め、事業をとおして当該理念を具現化していかなければならない。

### (東) 経済的責任

企業は、その事業を存続させるために経済的な収支基盤を確立している必要がある。経営者は、その事業活動をとおして、経済的責任（構成員に対する適正な利益分配）を果たすだけの利益を確保しなければならない。

### (西) 倫理的責任

企業は、個人と同様に社会の一員として認知され行動するものであり、個人以上に投資者（株主）・取引先・地域住民など多数の人と関わりを持ち、それらの人々に影響を与える存在である。経営者は、事業活動をとおして、社会の一員として、また、企業として守るべき倫理、慣行、黙示のルールなどを遵守しなければならない。

### (南) 環境的責任

企業は、個人以上に、社会的資源（公共財）を多く費消する公共的存在である。経営者は、企業を取り巻く環境に与える影響を勘案しながら、環境的な観点をふまえて事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。

### (北) 文化的責任

企業は、その存在あるいは事業活動自体が人々の生活様式や行動様式を含めた文化全般に影響を与えるものである。経営者は、事業活動が人々の知覚・感覚・情感に与える影響、さらには人々の生活様式や行動様式に与える影響を勘案しながら、文化の向上に寄与するよう事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。

### (地) 法律的責任

企業は、関係する法律を遵守することによって存立するものである。経営者は、営利企業であれば会社法など、公益法人であれば民法などの要件・手続を定めた法律を遵守するとともに、事業活動をとおして関連性のある法律の定めを遵守しなければならない。

# 1 前 文

## ■六方よしの由来

六方よしは、日本取締役協会の企業倫理委員会で編成された江戸プロジェクトに由来する。当協会が平成一八年三月に刊行した『江戸に学ぶ企業倫理——日本におけるCSRの源流』は、日本人の商業道徳を解き明かし、日本におけるCSR（企業の社会的責任）の源流を近江商人の三方よしに求め、その現代版として六方よしのアイデアを提示した。

六方よし文書は、一八年四月に設置した六方よし文書策定部会の成果として作成されたものである。本文書は、二〇年三月刊行の江戸本の続編である『明治に学ぶ企業倫理——資本主義の原点にCSRを探る』に掲載された。

## ■近江商人と三方よし

近江商人が歴史の表舞台に立ったのは、江戸時代である。他国への行商と出店を通じて富を築いた近江商人の商いの手法は「三方よし」という。三方よしの理念は、売り手よし、買い手よし、世間よし、として今も語り継がれる。

江戸時代の昔も商いはまずもって売り手よしである。売り手の利益が優先されたのは、封建社会に生きた商人の地位が、金銭や銀銭の蓄積によって継承されていたからである。次に、買い手よしとなる。売り手は、買い手との信頼関係の輪を構築して維持しなければならない。最後に、売り手と買い手の利益は、商いを営む地域社会の人々、ひいては世の中の人々に利益をもたらす。三方よしの根底には、儒教道徳の流れとは別に日本人の道徳的規範を表現した「和を以って貴しと為す」の精神が流れている。

## ■六方よしと企業の社会的責任

現代におけるビジネスの主体は、近江商人のような個人ではなく、株式会社という仕組みを活用した企業である。そしてビジネスの範囲も地域や国を超えてグローバル化している。その結果、現代の企業の事業活動に利害関係を有する人々（ステークホルダー）の範囲は多様化し、企業に対する要求や期待も複雑化・高度化している。

企業とステークホルダーの関係を「よし」と丸く収めるためには、企業は自らに寄せられる複雑化・高度化した要求や期待をすべて一定レベル以上に満たしながら事業を営んでいかなければならない。現代において企業の「社会的責任」と呼ばれているものの多くは、これらの企業に寄せられる（そして企業が果たさなければならない）要求や期待のことをいう。

## ■六方よし文書の内容と構成

近江商人の商いの手法である三方よしと、現代の企業の社会的責任とは本質において同義である。しかし、現代の企業に求められる社会的責任は近江商人の時代よりも複雑化・高度化しており、売り手、買い手、世間の三方だけでは整理しつくすことは

できない。

そこで、本文書では、現代の企業が果たすべき社会的責任を、理念的責任・経済的責任・倫理的責任・環境的責任・文化的責任・法律的責任の六つに分類・整理し（「六方」）、それらの責任を一定水準以上に果たすこと（「よし」）、すなわち「六方よし」を提唱している。これは、企業の社会的責任という一般的かつ曖昧な用語で議論されている内容を、理念・経済・倫理・環境・文化・法律という六つの観点から整理して明確化しようとする試みである。

六方とは、東西南北の四方と天地をいう。人間関係の在り方と人倫の理想を説いた「六方拝」によれば、六方は、東方・西方・南方・北方・上方・下方を意味する。また、六方拝に由来して、森羅万象の恵みを受けて人間が生かされている状態を「おかげ」という。現代人も感謝の気持ちを言葉で言い表す際には「おかげさまで」という。

本文書は、天（上方）に理念的責任を掲げ、東西南北の四方に経済的責任・倫理的責任・環境的責任・文化的責任を配し、地（下方）に法律的責任を据えている。

天に理念的責任を掲げた理由は、企業が一定の理念のもとに創業されているからである。人間が個性や人格を兼ね備えているように、企業も個性や人格を兼ね備えている。故事に「創業は易く守成は難し」という。創業者が起こした事業を維持し発展させる段階で、創業者が抱いていた事業の構想は、企業組織のメンバーのベクトルを一定の方向に導く羅針盤として重要な役割を果たすことになる。日本企業におけるグループ経営の導入やM&Aの増加とともに、創業理念の存在が組織の求心力を高めるうえで見直されている。

地に法律的責任を据えた理由は、企業に求められる経済的責任・倫理的責任・環境的責任・文化的責任の最低限のレベルは法律で規律されているからである。法令遵守を原則とする現代においては、法律で求められる最低限の規律を遵守していない企業は市場に存立し得ない。しかし、法律で求められている義務・責任を果たしているだけでは十分ではない。法律に違反していなくても、企業としての責任を果たしていないとしてマスコミ・市場から非難を浴び、退場を余儀なくされることもある。その理由は、企業が、それとして果たすべき社会的責任を、法律の水準にとどまっいて、社会の構成メンバーとして求められる水準を満たしていないからである。

本文書は、このように時に企業の存立すら危うくする社会的責任の内容を六方に具体化することで明確化しようとするものである。

## ■六方よし文書の目的

六方よしの状態は、企業が果たした理念的責任・経済的責任・倫理的責任・環境的責任・文化的責任・法律的責任の内容と程度が、理念・経済・倫理・環境・文化・法律上の要求事項と要求水準を満たして妥当な状態にあること、を意味する。

企業が果たすべき責任の内容と程度は、企業組織のメンバーだけではなく社会の構成メンバーの誰もが承認して是認すべき普遍的な性質を持っていなければならない。しかし本文書は、企業が理念的責任以下六つの責任すべてを等しく果たすことを求めている。企業が自らに求められる多様な観点からの責任のうち、どれを重視して業務執行を進めていくのかは、当該企業の置かれた状況のみならず当該企業を取り巻く社会経済的な環境を勘案しながら企業経営者が決めていくべきものである。

本文書にいう六方は、企業が果たすべき六つの責任の、踏み越えてはならない一線を画するものである。本文書は、経営者が、東西南北の四方と天地を画された空間（すなわち六つの責任のすべてについて一定の要求水準を満たした状態）のなかで、どこにポジションを置くべきかを常に検討しながら業務執行を統轄することを求めている。また、取締役会については、経営者の業務執行が本文書で示された要求事項と要求水準を満たして妥当な状態にあるかどうかを監督し、経営者の業務執行を正しく導く羅針盤の役割を期待されている。

六方よし文書は、日本人と日本企業が「倫理的に」世界とわたりあうための根拠（プリンシプル）を示すものである。

## 2 六方よし文書

### (天) 理念的責任

企業は、一定の理念の下に創業されたものである。経営者は、時代の流れにしたがって創業理念を見直しながら継承するとともに、企業組織のメンバーが当該理念を共有できるよう理念の浸透に努め、事業をとおして当該理念を具現化していかなければならない。

### ■企業の創業と組織の理念

特定の目的を達成するために志を同じくする人を集めて新しく事業を起こす人がいる。このようにして創業した企業が成長軌道に乗ると、新しく事業を起こした人は創業者と呼ばれる。

創業した時点で組織の理念が確立されているとはかぎらない。しかし、たとえ無意識であっても、企業を創業する以上、何らかの理念・目的があるはずである。また、組織の規模が拡大して、企業組織のメンバーに様々な経験や多様な価値観をもつ人が増えると、組織の求心力を高める必要性も出てくる。グループ経営の導入やM&Aを経て、許容範囲を超えた遠心力が組織に作用することもある。組織の求心力を高めるうえで、組織の理念は再評価される。

### ■理念・価値観と組織の求心力

創業理念は、企業組織のメンバーのベクトルを一定の方向に導く羅針盤として重要な役割を果たしている。たとえ創業者が世を去ったとしても、あるいは創業家以外の人が経営者の地位に就いたとしても、創業理念だけは企業組織のメンバーに伝承され未来の世代に受け継がれる。

創業理念は口伝の場合もあり、必ずしも明文化されていない。しかし組織には、組織の構成メンバーに共通した価値観がある。たとえ社是・社訓に類するものがなくとも、企業組織のメンバーには一定の思想傾向や行動傾向が見られる。いずれも企業組織のメンバーの判断や行動として現われ、競合他社の関係者と比較して明らかとなる。

### ■企業間の競争と創業事業の修正

製品やサービスのコモディティ化が著しく進む業界で今、企業のアイデンティティを創業の精神に求めて、製品やサービスの差別化を図るプロジェクトが編成されることがある。「賢者は歴史に学び、愚者は経験に学ぶ」という。企業の歴史を学ぶことは、企業の現在を深く正しく認識して、来るべき未来への道を拓く。

企業は業界内部の競争や代替品の脅威に絶えずさらされている。異業種の新規参入も増加している。事業の再構築と選択と集中の一環として、不振が続く創業事業に見切りを付けて事業再編を行うケースも今では珍しくない。創業事業の見切り時を誤れ

ば、企業を存続させる道筋さえ見失ってしまうからである。

### ■理念的責任のあり方

企業はたとえ明確化されていなくとも何らかの創業理念を有している。

創業理念は、企業の組織としての求心力を高め、企業のアイデンティティを示すために欠くべからざるものであり、過去から受け継がれた創業理念は、時代を経て見直されながらも、未来に向けて伝承されていくべきものである。企業経営者は、創業理念を組織内に浸透させ、事業を通じて具体化し、未来へと継承していくよう努めなければならない。このような責務を、本文書では企業の「理念的責任」という。

この理念的責任は、企業の進むべき方向性を示すとともに、企業組織のメンバーのベクトルをも一定の方向に導くものであり、当該企業の羅針盤としての役割を果たすものである。しかし、その羅針盤の示す方向性は無制限に許容されるものではない。いかに創業者の志どおりであっても、具現化することが許されない理念も存在する。たとえば、法律や倫理に違反し、環境を破壊し、文化的に悪影響を及ぼすような創業理念を掲げる企業は、現代社会においては存続し得ない。また、株式会社である以上、営利企業として認められるための最低限の経済的基盤がなければ解散・清算せざるを得ない。

企業は、他の五つの責任を一定水準以上に満たした範囲内で、理念的責任を追求することができる。

#### (東) 経済的責任

**企業は、その事業を存続させるために経済的な収支基盤を確立している必要がある。経営者は、その事業活動をとおして、経済的責任（構成員に対する適正な利益分配）を果たすだけの利益を確保しなければならない。**

### ■事業と人間社会の発展

企業が営む事業は人間社会の発展に寄与してきている。現代の資本主義経済においても、企業は、経済主体として主要な役割を担っている。

第一に、企業は、家計が消費する製品やサービスを企画・研究開発・生産・販売している。多くの場合、企業は、家計から提供された労働の対価として賃金を支払っている。社員とその家族の生活の安定を図るためにも、企業が事業活動を継続することは必要条件となっている。第二に、企業は、事業年度の所得などに応じて、政府（国や地方公共団体）に法人税を納める義務を負っている。政府が徴収した税は、人間の生活基盤や企業の産業基盤などに充てられる。社会および企業の維持と発展を図るためにも、企業が事業活動を継続することは必要条件となっている。

### ■経済的な収支基盤と継続企業の前提

企業は、その事業活動を通じて社会の発展に寄与する一方で、企業として存続するための経済的な収支基盤を確立していかなければならない。

多くの企業は株式会社として不特定多数の株主から出資を受け、それを原資として事業活動を行い、その財産の範囲内で取引先に対して責任を負うという仕組みで成り立っている。したがって、最低限、取引先に対して責任を全うできるだけの収益を上げなければ市場経済の中で存続していくことはできない。加えて、不特定多数の株主



から出資を受けている以上、出資に見合うリターンすなわち配当する責務も負っている。だからこそ、会社法は債務超過の疑いのある企業に対して特別清算の手続を定めて市場経済からの退場を促し、会計上も継続企業的前提（ゴーイングコンサーン）について経営者が重要な疑義を認識した場合には適切な措置を講じる必要があると定めている。

### ■経済的責任のあり方

企業を経済的側面からとらえると、目指すべき方向性と最低限果たすべきレベルの二つの観点からの責任がある。

まず、企業には、その事業活動を継続して利益をあげ、それを株主やその他のステークホルダー（社員、顧客、取引先、銀行、社債権者、地域社会、政府など）に還元していくことで社会の発展に寄与していくという面がある。このように社会の発展に寄与するためにできる限り多くの利益を上げることも企業の果たすべき「経済的責任」である。しかし、利益を上げるために何をしてもよいということにならないのは当然である。いかに利益を上げるためとはいえ、法律・倫理に違反し、環境を破壊し、文化的な影響を一切考慮せずに事業活動を行うことは許されない。企業は、倫理的・環境的・文化的・法律的責任を一定水準以上に満たした範囲内で、利益の最大化という経済的責任を追求することができる。そして経営者は、利益の最大化の要請と他の責任のより高度な実現という要請のバランスをとりながら、企業経営を遂行していくことになる。

一方で、企業が企業として存続するためには、最低限必要な経済的収支基盤を確立している必要がある。市場経済のプレーヤーとして最低限必要な責務を果たせるだけの利益を上げることもまた、企業の果たすべき経済的責任である。これは企業の果たすべき最低限の責任であり、これを満たしていなければ市場経済から退場を余儀なくされる。たとえば、いかに高邁な創業理念を掲げていたとしても、最低限の経済的責任を果たしていなければ、理念的責任を追求することはできない。

企業は、経済的責任を一定水準以上に満たすことによってはじめ、他の理念的・倫理的・環境的・文化的責任の最大化を目指すことができる。

### （西）倫理的責任

企業は、個人と同様に社会の一員として認知され行動するものであり、個人以上に出資者（株主）・取引先・地域住民など多数の人と関わりを持ち、それらの人々に影響を与えうる存在である。経営者は、事業活動をとおして、社会の一員として、また、企業として守るべき倫理、慣行、黙示のルールなどを遵守しなければならない。

### ■社会で求められる倫理・社会規範

人間が共同生活を営む場には、一定の規範が存在する。社会にも、社会の構成メンバー間の関係を規律する規範（倫理・社会規範）が存在する。企業も社会の構成メンバーとして事業活動を継続していく以上、社会の構成メンバーとして求められる倫理・社会規範を遵守する必要がある。

倫理・社会規範は、社会の構成メンバー相互の暗黙の約束事なども含み、社会の構成メンバーが無意識のうちに従う行動パターンとなっている。倫理・社会規範は、個

人と、法人格を取得した企業に等しく適用される。なぜなら、企業は社会の構成メンバーとして認められているからである。個人は、自己の良心と自己が所属する社会の規範に従って判断し行動する能力を身に付けている。しかし、企業は法律によって法人格を認められているだけの存在であり、その組織を構成しているのは個人であるとはいえ、個人と法人はイコールでないから、個人の有する社会規範がそのまま法人たる企業の行動を律することができない場合が多い。そのため経営者には、企業組織のメンバーに洗練された倫理観を涵養していくことが求められる。

また、「会社の常識は社会の非常識」という一文が示すように、企業自体が一つの小さな社会を形成し、そこでの常識が企業外の広い社会の常識と食い違ってしまうという事態も起こりうる。そのような事態を避けるためには、経営者自身が倫理上の要求事項と要求水準を満たした業務執行を行ない、企業組織のメンバーに先んじて模範を示し、また、取締役会においても、経営者の業務執行が倫理上の要求事項や要求水準を満たして妥当な状態にあるかどうかを監督して、経営者の業務執行を正しい方向へと導く機関として機能していなければならない。

### ■企業とステークホルダー

企業の事業活動は、非常に多くのステークホルダーとの関係の上に成り立っている。出資者である株主のほか、社員、顧客、取引先、銀行、社債権者、地域社会、政府など、企業が大きくなればなるほど、その事業活動と関わりを持つステークホルダーの範囲も広がる。そのため、企業の事業活動によって、関係当事者でさえ予測困難な損失や損害をステークホルダーが被るような事態も起きている。

株式会社において、経営者が株主以外のステークホルダーの権利を優先して株主の権利を後回しにしたとしても、株主が損失を被るとはかぎらない。一時的に株主の権利を後回しにしたとしても、他のステークホルダーに配慮することで当該企業が社会的に認められ、長期的には企業ひいては株主の利益につながることもある。

また、最近では投資対象企業の収益力ばかりでなく、当該企業が社会的にどのような貢献をしているかを基準として投資行動を決める株主も存在する。ラテン語の格言に「人は自分が望まない行為を他人に依頼することはない」という。株主は、それが属する社会の規範に矛盾した経営判断を投資対象企業に促すことはできない。株主以外のステークホルダーの権利とそれに伴う利益を実現していくためにも、関係者との恒常的なコミュニケーションが求められる。

### ■倫理・社会規範の高度化

社会の構成メンバー全般に対して求められる倫理・社会規範は、社会が成熟するに従い、複雑かつ高度なものになっている。たとえば、食品の安全・労務管理・金融商品の販売勧誘など最近マスコミ報道された事例を見ても、昭和の時代に求められていた倫理・社会規範と比較して、平成の現代に求められている倫理・社会規範のレベルが格段に高度化していることがわかる。

このように社会の構成メンバーとして守らなければならない倫理・社会規範は、社会が高度成熟化するのに伴い、徐々により高いレベルへと変化している。十年前の倫理・社会規範に従っていたとしても、現代の社会では許されないのである。したがって、企業経営者としては、常に時代の流れを見ながら、自らが経営する企業に求められる倫理・社会規範のあり方を見直していかなければならない。

## ■倫理・社会規範と法律規範

倫理・社会規範のうち、最低限守らなければならないレベルについては、立法化されて法律規範となっている。この最低限のレベルは時を経て見直され、新たに立法化されていくこともある。昨今の証券取引法改正・金融商品取引法の施行などを見ればわかるとおり、不祥事を受けて後追いで立法化されることも多い。企業の果たすべき倫理的責任と法律的責任の境界は、社会から求められる倫理・社会規範が立法化されているかどうかによって区分されている。また、立法化までされていなくても、業界団体がイニシアティブをとって自主規制を呼び掛けて運用していく場合もある。

## ■倫理的責任のあり方

企業も社会の一員である以上、企業は社会の構成メンバーとして当該企業に求められる倫理・社会規範を遵守しながら事業を遂行しなければならない。このような責務を、本文書では企業の「倫理的責任」という。

企業に求められる倫理・社会規範のうち、最低限のレベルは立法化されて法律規範となっている。したがって、企業が最低限の倫理・社会規範に違反した場合には、法律的責任を果たしていないことになる。

企業は、たとえ法律に違反していないとしても社会のルール（倫理・社会規範）に違反しているとしてマスコミ・市場から非難を浴び、退場を余儀なくされることもある。したがって、企業は法律規範となっているレベル（法律的責任）を満たしているだけでは不十分であり、社会の一員として当該企業に求められる倫理・社会規範を一定水準以上に満たしている必要がある。そして、企業が自らの理念的・経済的・環境的・文化的責任を追求するためであっても、社会の一員として求められる水準の倫理・社会規範を遵守していなければ、そのような事業活動は成立し得ない。

一方で、企業は自らの信じる高度な倫理・社会規範に従って事業活動を遂行し、より高い倫理・社会規範を有する社会の実現を目指すことも可能である。ただし、そうするためには、企業の経済的責任・法律的責任を一定水準以上に満たしておく必要がある。

### （南）環境的責任

企業は、個人以上に、社会的資源（公共財）を多く費消する公共的存在である。経営者は、企業を取り巻く環境に与える影響を勘案しながら、環境的な観点をふまえて事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。

## ■人間の生活環境と生態系の生存環境

企業は、個人と等しく環境の恩恵に浴している。企業における製品やサービスの生産と販売のプロセスで費消される天然資源も自然の生態系のサイクルに乗っている。環境は、人間の生活環境と生態系の生存環境を意味する。

企業を取り巻く環境は、企業が工場や事業所を置く地域の周辺で生活を営む人々の生活環境や生態系の生存環境を包括している。企業は、環境の恩恵に浴しつつ、製品やサービスの生産と販売のプロセスで環境に負荷を与えざるを得ない。法律で定められた製品回収や再生利用（リサイクル）さえも環境に負荷を与える。

現代は、個人さえも環境負荷の軽減に向けて取り組む時代である。企業がイニシア

タイプをとって環境負荷の軽減に向けて取り組めば、個人の環境保護活動以上の効果も期待できる。企業を取り巻く人々の環境に対する要求水準が高次元で推移すれば、環境保護の内容と程度も高次元で達成される。

### ■地域住民の声と生態系の声なき声

環境に明確な境界線を引くことはできない。水や空気は土地の境界線を踏み越える。隣国で起きた公害問題は国境を越えて被害をもたらす。また、水質・地下水汚濁、大気汚染、悪臭、土壌汚染、廃棄物投棄、騒音又は振動などの発生源や発生の時期を特定することは容易ではない。

企業は、工場や事業所を取り巻く地域で生活を営む人々や生態系の声なき声が要請する環境基準を遵守しながら事業を営む義務を負っている。もっとも人間の生活環境に関わる基準値は必ずしも客観的な判断の材料とはなりえない。しかし企業は、それが事業所を置く地域の構成メンバーのなかでも人間の生活環境や生態系の生存環境に甚大な負荷を与える存在となっている。

経営者には、工場や事業所を取り巻く地域で生活を営む人々や生態系の声なき声が要請する環境基準よりも高次元の基準値を設定して遵守していくことが求められる。

### ■持続可能な開発と企業の持続可能性

企業の事業活動は環境に負荷を与える。しかも、環境に負荷を与えて生産並びに販売された製品やサービスを購入して、人間社会は発展を享受してきている。こうしたパラドキシカルな状況において、企業は、国際機関や政府（国・地方公共団体）が政策目標として掲げた環境基準を維持・達成しながら、企業の持続可能性（コーポレート・サステナビリティ）を担保してきている。

経営者には、事業所・事業部・事業単位で環境会計や環境監査を導入して、企業の事業活動が人間の生活環境と生態系の生存環境に与えた負荷の内容と程度を事前に予測して評価するだけでなく、事後的に検証して継続的な業務改善に取り組むことが求められている。

### ■環境的責任のあり方

このように企業はその事業活動を通じて環境に多大な負荷をかけている以上、企業を取り巻く環境に与える影響を勘案しながら事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。このような責務を、本文書では企業の「環境的責任」という。

この企業の環境的責任は、倫理的責任と同様、その最低限のレベルは立法化されて法律規範となっている。したがって、企業が最低限守るべき環境配慮を行わずに事業活動を行った場合には、法的責任を果たしていないことになる。

企業は、法律に違反していないとしても環境への配慮が足りないとしてマスコミ・市場から非難を浴びることもある。また、かつての戦後から高度経済成長期にかけて企業に求められていた環境配慮のレベルと比較して、現代の企業には高度の環境配慮が求められるようになってきている。したがって、企業は法律規範となっているレベル（法的責任）を満たしているだけでは不十分であり、現代において求められる環境配慮の水準をきちんと満たしている必要がある。企業が自らの理念的・経済的・倫理的・文化的責任を追求するためであっても、現代社会において企業に求められる環境配慮の水準を満たしていなければ、そのような事業活動は成立し得ない。

一方で、企業は事業活動を通じて、より環境フレンドリーな社会の実現を目指すこ

とも可能である。ただし、そうするためには、企業の経済的責任・法的責任を一定水準以上に満たしておく必要がある。

#### **(北) 文化的責任**

企業は、その存在あるいは事業活動自体が人々の生活様式や行動様式を含めた文化全般に影響を与えうるものである。経営者は、事業活動が人々の知覚・感覚・情感に与える影響、さらには人々の生活様式や行動様式に与える影響を勘案しながら、文化の向上に寄与するよう事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。

#### **■社会の構成メンバーの生活様式と行動様式**

企業の存在と事業活動は、社会の構成メンバーの生活様式や行動様式に影響を与える。社会の構成メンバーのあいだで共有された生活様式や行動様式の総体は文化を形成している。企業の事業活動は、社会の伝統や文化を現代に継承する側面と、新たな価値観や様式を創造し現代社会に提案する側面を併せ持っている。製品やサービスの伝達を通じて社会に新しい価値と様式を発信することは、企業自身の付加価値やブランド力の源泉となるだけでなく、企業が社会に文化的な役割と責任を果たすことになる。

#### **■人間の知覚・感覚・情感**

企業が企画・研究開発・生産・販売した製品やサービスは、それを消費した人々の知覚・感覚・情感に影響を与える。したがって、たとえ営利を第一の目的とした事業であっても、経営者は、人間の知覚・感覚・情感が明らかに劣化するような製品やサービスの企画や研究開発を許容してはならない。人間の知覚・感覚・情感に大きな影響を与えるような製品やサービスを市場に投入する場合、経営者は、人間が受けるそれらの影響を実証する必要がある。また、メディアを媒介して不特定多数の視聴者に影響を与えうる広告宣伝やパブリシティについても、主体的に検討し必要な措置を講じなくてはならない。

#### **■文化的責任のあり方**

企業の存在と事業活動自体が世の中の文化全般に影響を与えうるものである以上、企業経営者は文化の向上に寄与するよう事業活動の方向性と具体的内容を決定していかなければならない。このような責務を、本文書では企業の「文化的責任」という。

このような企業の文化的責任についても、他の倫理的・環境的責任と同様、その最低限のレベルは立法化されて法律規範となっている。したがって、企業が最低限の文化的な影響への配慮を行わずに事業活動を行った場合には、法的責任を果たしていないことになる。

しかし、法律に違反していないとしても文化的な影響への配慮が足りないとしてマスコミ・市場から非難を浴びることもあり得る。したがって、企業は法律規範となっているレベル（法的責任）を満たしているだけでは不十分であり、現代において求められる文化的影響への配慮を一定水準以上に満たしている必要がある。そして、企業が自らの理念的・経済的・倫理的・環境的責任を追求するためであっても、現代社会において企業に求められる文化的な配慮の水準を満たしていなければ、そのような

事業活動は成立し得ない。

一方で、企業は事業活動を通じて、より洗練された文化社会の実現を目指すことも可能である。ただし、そうするためには、企業の経済的責任・法律的責任を一定水準以上に満たしておく必要がある。

#### **(地) 法律的責任**

企業は、関係する法律を遵守することによって存立するものである。経営者は、営利企業であれば会社法など、公益法人であれば民法などの要件・手続を定めた法律を遵守するとともに、事業活動をとおして関連性のある法律の定めを遵守しなければならない。

#### **■企業と法人格**

企業は、法律で定められた手続を経て、法律上の人格を取得する。法人格を取得した企業は、自然人と等しく、法律上の権利と義務の主体となる。契約の当事者として事業活動を行い、その事業目的に反しない範囲で社会貢献などの活動もすることができる。

自然人の命には限界がある。それに対して、法人格を取得した企業は、事業が破綻し経営がゆきづまらないかぎり、ほぼ永久的に生き続ける。たとえ創業者が世を去っても、企業は世を渡る。しかし、事業が破綻して経済的な収支基盤が失われた場合には、企業は解散・清算しなければならない。そうでなくとも、事実上の休眠状態となって実質的に存在し得なくなる。さらに、企業が違法行為を行った場合には、法律に基づき免許・認可等が取り消され、解散を命じられることもある。

#### **■企業の事業活動と法律の定め**

企業は、政府が企業の設立について定めた法律の定めを遵守しなければならない。個人であっても事業活動を遂行する際に適用される法律の定めを遵守しなければならないが、企業は法律によって存在が認められるものであるため、法律に違反した場合に存在自体を否定されるリスクがある。

公共性が高く業務の健全性を担保しなければならない業種の企業については、その設立並びに業務の内容と範囲までもが法律によって厳しく規制されている。行政上の許認可業種についても、企業の設立並びに業務の内容と範囲が法律によって規制されている。また、製品やサービスの性格や特性に応じて適用される公的規制の根拠や伝達方法も異なる。

企業は、経営資源（労働力、原材料、加工設備、資金、情報）の調達に関連した法律及び命令、経営のプロセス（製品やサービスの企画、研究開発、生産及び販売）に関連した法律及び命令、並びに製品やサービスの販売後に遵守しなければならない法律及び命令（製造物責任法、リコール等）などの定めを遵守しなければならない。

企業経営者は、企業の事業活動を遂行する際に遵守することが求められる法律に関わる内部統制の整備・運用・評価について最高次元の責任を負っている。また、取締役会は経営者の業務執行の内容と程度が法律上の要求事項や要求水準を満たして妥当な状態にあるかどうかを監督し、経営者の業務執行を正しい方向へと導く機関として機能することが求められる。

## ■規範と法律

社会には、法律として明文化されていないが、社会の構成メンバーとして守らなければならない規範がある。それは前述した倫理・社会規範である。さらに、企業が環境に与える負荷や文化に与える影響を考えると、企業は環境や文化的影響に配慮して行動することが求められる。これも社会が企業という存在に対して求める規範の一種である。

このように、社会には「法律」として明文化された規範以外にも、遵守しなければならない規範がたくさん存在する。そのような規範の中から、必ず守らなければならないものとして国民に周知徹底するために立法化されたのが法律である。

法律に違反すれば、社会から非難されることはもちろん、法律に定められたペナルティ（刑罰や許認可・免許の取消など）を受けることがあるが、法律以外の規範（倫理的・環境的・文化的規範を含む）に違反した場合には、法律に基づくペナルティを受けることはない。しかし、だからといって法律以外の規範については遵守しなくてもよいわけではない。社会の成熟化に伴い、法律として明文化されていなくても社会全般の要求水準とされるレベルは高くなるのが常であり、法律以外の倫理的・環境的・文化的な規範に違反した場合に、マスコミ・市場から罰則以上のペナルティを受けることもあり得る。

法律と倫理的・環境的・文化的な規範は同質的なものであり、法律がそれ以外の規範の最低限を担保するという役割を果たしている。

## ■法律的责任のあり方

企業は、法律を遵守することによって存立し、その事業活動を通じて法律を遵守することが求められている。したがって、企業経営者は法律を遵守しながら事業活動を遂行しなければならない。このような責務を、本文書では企業の「法律的责任」という。

法律はそれ以外の規範の最低限を担保するものであり、企業がその法律的责任として果たすべき最低限のラインもやはり法律（会社法等）によって定められている。すなわち、企業の果たすべき法律的责任は、他の経済的・倫理的・環境的・文化的責任の最低限を画するものとなる。これは、企業が法律を遵守している限りで存立を認められるものである以上、当然のことである。

## 六方よし文書策定部会

座長	松山 遙	日比谷パーク法律事務所パートナー弁護士
委員	飯塚 優子	ソニーCSR部シニアCSRマネジャー
委員	久保田 安彦	大阪大学大学院法学研究科准教授
委員	羽柴 秀俊	資生堂経営企画部参事
委員	水村 典弘	埼玉大学経済学部准教授
委員	矢内 裕幸	日本取締役協会専務理事

※六方よし文書策定部会は、平成一八年四月より二〇年二月までに合計一二回の会合を持った。

## 企業倫理委員会

委員長	弦間 明	資生堂相談役
共同委員長	荒蒔 康一郎	キリンホールディングス会長
副委員長	小林 俊治	早稲田大学商学部教授
副委員長	松山 遙	日比谷パーク法律事務所パートナー弁護士

## 企業倫理委員会の活動

(講師は全て敬称略、役職は講演当時のものです)

2003年3月7日(第1回)

講師：小林俊治(早稲田大学商学部教授、同大学企業倫理研究所長)

演題：日本の企業倫理の歴史的発展について

2003年5月19日(第2回)

講師：真崎晃郎(ソニー取締役専務)

演題：CSR(企業の社会的責任)への取り組み

講師：梅津光弘(慶應義塾大学商学部専任講師)

演題：企業倫理の考え方とその背景

2003年7月14日(第3回)

講師：兼子勲(共同委員長・日本航空システム社長)

演題：JALグループにおける企業倫理への取り組み

講師：中村信男(早稲田大学商学部教授)

演題：法と正義

2003年9月8日(第4回)

講師：鈴木武(味の素副社長)

演題：味の素グループにおける企業倫理定着に向けての取り組み

講師：戸松義晴(浄土宗・心光院住職浄土宗総合研究所研究員)

演題：宗教とビジネス：Globalizationと仏教～仏教のチャレンジ：タイ仏教のエイズ  
ホスピス寺院と開発僧～

2003年11月10日(第5回)

講師：大森義夫氏(日本電気株式会社取締役専務)

演題：NECにおける企業倫理の取り組みについて

講師：水村典弘(明治大学大学院商学研究科)

演題：企業倫理とステークホルダーについて

2004年2月12日(第6回)

講師：福澤武(三菱地所取締役会長)

演題：三菱地所における企業倫理の取り組みについて

講師：小林俊治副委員長(早稲田大学商学部教授、同大学企業倫理研究所長)

演題：商人道と武士道



2004年5月12日（第7回）

講師：常盤敏時（イオン・取締役兼代表執行役会長兼取締役会議長）

演題：イオンにおけるCSRの取組み

講師：船橋晴雄（シリウス・インスティテュート代表）

演題：企業倫理問題をどう考えるか～日本人の智慧を生かす～

2004年7月16日（第8回）

講師：岩田喜美枝（株式会社資生堂・常勤顧問CSR部長）

演題：資生堂のCSRへの取組み

講師：森本三男（横浜市立大学名誉教授兼青山学院大学名誉教授）

演題：企業の社会的責任（CSR）について～経済的業績と社会的業績～

2004年9月14日（第9回）

講師：渡邊邦幸（日産自動車株式会社常務）

演題：日産自動車のCSRへの取組み

講師：櫻井秀子（作新学院大学地域発展学部助教授）

演題：イスラーム的経営の企業倫理

2004年11月12日（第10回）

講師：金子昌資（日興コーディアルグループ取締役兼代表執行役会長）

演題：CSRとSRI

講師：八巻和彦（早稲田大学商学部教授）

演題：日本における倫理教育の可能性

2005年2月2日（第11回）

講師：桜木君枝（ベネッセコーポレーション常勤監査役）

演題：ベネッセコーポレーションにおけるCSRについて

講師：マーク・ノーネス（ミシガン大学准教授）

演題：腹話術としての吹き替え～映画翻訳の倫理～

2005年7月22日（第12回）

講師：金子昌資（日興コーディアルグループ取締役兼執行役会長）

演題：経営者報酬と倫理

2005年10月14日（第13回）

講師：原良也（大和証券グループ本社取締役会長）

演題：役員選抜と経営トップの後継指名

2006年5月30日（第14回）

講師：荒蒔康一郎（キリンビール会長）

演題：社会からの信頼をいただくために～キリングループのCSRの取組み～

2006年7月19日（第15回）『江戸に学ぶ企業倫理』出版記念セミナー

講師：中村胤夫（三越相談役）

演題：近代日本と百貨店文化～高橋義雄と日比翁助時代の三越を中心に～

2006年9月6日（第16回）

講師：依田正稔（荏原製作所相談役）

演題：談合の実状と廃絶後の新たな体制の模索

2006年10月6日（第17回）

講師：ロナルド・ドーア（ロンドン大学名誉教授）

演題：『誰のための会社にするか』（岩波新書）

2006年11月22日（第18回）

講師：山田洋輔（三菱ケミカルホールディングス副社長執行役員）

演題：三菱ケミカルホールディングスにおけるCSRへの取り組みについて

2007年1月23日（第19回）

講師：首藤恵（早稲田大学・大学院ファイナンス研究科教授）

演題：日・独・米機関投資家の行動～ファンド・マネージャーの行動バイアス～

2007年2月27日（第20回）

講師：伊丹敬之（一橋大学商学部・大学院商学研究科教授）

演題：お天道様に恥じない経営

2007年6月7日（第21回）

講師：大戸武元（ニチレイ会長）

演題：ニチレイの事業活動を通して生まれたCSR

2007年7月20日（第22回）

講師：中村裕（日本ホテル協会会長、ロイヤルパークホテル会長）

演題：日本のホテルの役割と課題

2007年8月30日（第23回）

講師：谷本寛治（一橋大学大学院商学研究科教授）

演題：最近の不祥事とCSR

2007年10月5日（第24回）

講師：西本甲介（メイテック代表取締役社長、メイテックグループCEO）

演題：当社のコーポレート・ガバナンスの変遷とこれからのチャレンジ

2007年12月4日（第25回）

講師：野中郁次郎（一橋大学名誉教授）

演題：美德の知識創造経営

2008年2月29日（第26回）

講師：野島英夫（イオン取締役会議長）

演題：イオンの経営とCSR

## 提 言

2005年10月13日

「官製談合の根絶へ向けた提言」

## 書 籍

2006年3月14日

弦間明・小林俊治 監修 日本取締役協会 編著

『江戸に学ぶ企業倫理——日本におけるCSRの源流』

生産性出版

2008年3月11日

弦間明・荒蒔康一郎・小林俊治・矢内裕幸 監修 日本取締役協会 編

『明治に学ぶ企業倫理——資本主義の原点にCSRを探る』

生産性出版

## お問い合わせ先

日本取締役協会

〒105-6239 東京都港区愛宕 2-5-1 愛宕森タワー39階

TEL 03-5425-2861 FAX 03-5425-2862 MAIL [info@jacd.jp](mailto:info@jacd.jp)

当協会ホームページ <http://www.jacd.jp>