

〈研究ノート〉

企業の社会監査と外部報告

廿 日 出 芳 郎

1. はじめに
2. 社会監査と企業の外部報告
3. 企業の外部報告をめぐる記論議
4. 最近における営業報告書の傾向

1. はじめに

本稿は、最近話題になっている“社会監査”をめぐる問題を整理し紹介することを目的としている。このために、“社会監査”についての基本的な議論を紹介するとともに、それと深い関連のある企業の外部報告制度（営業報告）に関するアメリカの議論や実態について紹介する。

はじめに、基本的な議論として、Bauer らによる社会監査の定義とその説明を紹介し検討する(2)。彼らは社会監査を実行するための最初のステップとして内部目的のための監査を強調しているとはいえ、最終的には、それは企業の社会的責任の遂行に関して外部に報告することを目的としている。その意味で社会監査は、“社会報告”とよばれてよいものである。

3および4では、企業の営業報告書に関する異なる立場からの議論を紹介し、その上でアメリカにおける営業報告書の内容が変化してきている実態についてその概略を紹介する。

営業報告書の中で企業の社会問題に対する態度や行動について公表することは単に消費者運

動団体や公衆から要求されているのみでなく、企業の経営者にもこれに積極的な態度で臨むような傾向が生じてきている。この問題の一つの重要な側面は、企業経営者がその社会的責任を遂行する過程で、どの程度、自発的な積極性または指導性を発揮しうるかということであると思われる。Heilbroner によれば、それは企業の政治化 (Politicization) である。本稿は、さしあたり、このような側面の重要性について示唆するにとどめる。検討した資料も限られているので、事実の解明は十分とはいえない。今後多くの資料にもとづいてより正確な現実の把握を行ないたい。

2. 社会監査と企業の外部報告

ハーバード・ビジネスレビューのパウアー教授らの論文において、“社会監査”はつぎのように定義されている。

“社会的影響をもつ企業活動のうち、重要で限定しうる領域について、系統的な評価を行ない報告すること”¹⁾

1) R. A. Bauer. and D. H. Fenu Jr. “What is a Corporate Social Audit”, *Harvard Business Review* January-February 1973 p. 38

このような定義を補足して説明するために、彼らは、社会監査を行なうことが必要になってきた背景について、いくつかの点を指摘している。そのうち、とくに重要なものは、つぎの二点であろう。

- (1) 「経営者は個人としてまた企業として社会的責任を果たしているというイメージを得たいと、次第に望むようになってきた。それは、容易に沈静しそうでない社会の関心と調和するために必要なことである。

経営者は、他の人々と同様、社会的慣習や社会の選好の変化にしたがって、たった数年前迄は気にも留めなかったことに関心をもつようになってきている。この関心度の高さは軽視してはならない。たとえば、環境汚染、少数民族やその他の差別、広告における表現は正確で直接的であることなど、これらの点は、企業の経営者にとって急速に大きな問題となってきた。」

- (2) 「他方では、ネーダーのグループや Council on Economic Priority, 最近発刊された Business and Society Review 誌、少数民族、生態学者等々の外部の「監査人」の圧力がある。それらの人々はすべて、企業が知らせたくないと思うものをほとんど何でも公けにすべきだと主張している。このような圧力に対して、経営者は、自分が適切だと思う方法で企業のことを公表するようになってきたが、さらに大切なことは、経営者は彼らが攻撃されたときのためにどのような準備をしておくべきかについて知りたがっている。」

以上の文章で、社会監査の目的はある程度明らかになったと思われるが、その具体的な内容

や方法などについては、人によってそれぞれの意見が異っている。

バウアー教授らは、何らかのかたちで社会監査を行なっている企業の実態を調査して、そこからいくつかの結論を導き出している。

それによると、社会監査の方法として、(1) 企業の社会的業績なり社会的影響を金額で評価し、貸借対照表および損益計算書のかたちで表示するものと、(2) 企業の社会的影響全般についてではなく、ある限られた分野における Social Program についての企業の達成度について評価するものがある。また、この社会監査が公表する目的で行なわれる場合と内部目的のみのために行なわれる場合とがある。

前者の例としては、アブツ社 (Abt Associates) が開発し自社について適用した「社会損益計算書」「社会貸借対照表」がある。この内容のあらまは、すでにわが国でも紹介されているが、それによるとたとえば「社会損益計算書」においては、企業が社会に与えた利益と損失が、従業員、地域社会、一般公共、顧客関係などの項目毎に計算されている²⁾。それは企業の社会的影響を金額によって評価し、企業の社会的資産と負債を表示するものであり、著しく意欲的な試みであるといえる。しかしながら、小規模なシンクタンクであるアブツ社の行なったこのような社会監査は、大規模で複雑な組織においては実施されるに適していないと、バウアー教授らは指摘する。

彼らの指摘によると、アブツ社の社会監査は、企業全体の社会的影響を金額で表示しようとしているが、ある限定された分野での Social

2) 「企業受難時代を突破する報告、革命アブツ博士の社会監査(1)」、プレジデント、1973年3月号 pp. 22~29
「米国に登場した『社会監査』とうでん 東京電力社報、1973年3月号 pp. 58~60

Program の達成度を示すことはできない。しかし、多くの経営者が関心をいだいているのは、むしろこのことである。また、アプツ社の社会監査における概念は抽象的で計算方法も複雑であり、その意味するところが理解されにくいだけでなく、企業の社会的貢献度を金額で表示すること自体に無理がある。しかしながら、“社会監査”のあり方について試行錯誤が行なわれている現段階においては、唯一の正しい方法があるわけではなく、むしろ様々な企業で様々な見方からのアプローチが行なわれることが大切である。

パウアー教授らが、社会監査を進める第一歩として推奨している方法は、アプツ社のそれとは対称的なものである。それによると、企業全体の一般的な社会的影響ではなくむしろ企業の Social Program に注目すべきである。これとともに、アプツ社の社会監査が年次報告の一部として外部へ公表するためのものであったのに対して、むしろ最初の段階では内部目的のみに限って社会監査を行なうべきであるというのである。

このような主張を行なう理由として、企業の社会的影響の範囲を限定することがむずかしいだけでなく、大規模な企業の影響を測定し評価し公表することは事実上不可能に近いことをあげている。また、社会監査の目的を、企業の社会的業績を評価し、意思決定に役立つための内部目的に限った方が、公表することを意識しすぎる必要がなくなり、その結果、公表したくない事項や、公表するには余りにも不正確だと思われるデータなどを、経営意思決定のために積極的に利用できるようになる筈であろうというのである。

ここで彼らが Social Program と呼んでいる

ものは、企業の環境汚染対策や、従業員あるいは地域住民に対する福祉対策などを含むものであり、企業はそのうちの重要でかつ限定しうる分野についてその達成すべき目標を設定することを意味する。Social Program を設定すべき重要な分野は、企業にとって社会的責任がある分野であるが、それは時代とともに変化していくものであり、たとえば公害関係の法律規制が強化される場合、その問題についての社会監査は不要になりうる。また、どの分野が重要であるかについては、経営者の関心や判断によって決定されるべきであるが、場合によっては企業の従業員、顧客、株主、社会一般の人々が企業の社会的責任についてどのように考えており、企業に対して何を期待しているかを調査し、それを参考にして決定した方がよいこともあるであろう。

環境汚染に関連する計画など、数量化しやすい対象については、企業が目標とする水準を定めることができる。企業は、その活動のなかから、それに関連する資料を収集し、目標に対してどの程度の業績をあげることができたかについて評価することができるであろう。測定尺度、又は、基準がある程度明瞭なたちで得られるものについては、Social Program においても企業の目標水準を具体的に示すことができるが、適当な測定尺度や基準を得ることのできない問題も少なくない。パウアー教授らは、これらの領域については、“Process Audit”というつぎの方法を用いることを提案している。それによれば、Process Audit の第1段階はそれぞれの Social Program が設定されるに至った環境状況について評価を行なうことである。これは一見迂遠なことに思われるが、Program の目標を正しくみきわめるために必要なことで

ある。第2段階は目標を明らかにすることであり、そこで達成しようとすることを具体的に述べるべきである。第3段階として、目標を達成するために必要な活動が何であるかを明らかにすべきである。また、企業はその目標を達成するためにこれらの活動が必要である根拠を説明すべきである。最後に、目標とその達成のために行なうべき活動の対比において、企業の実際に行なった活動を評価するべきである。もちろん、この Social Program のための活動に関連した数量的なデータ、たとえばそのための費用や人員などのデータから、サービスの効果を間接的に表わす数量的データなども、その評価のために利用すべきであろう。

以上のような Process Audit は企業の Social Program 全体を評価するためのものであって、単にそこで掲げられた目標に対する達成度を評価するにとどまるものではないと思われる。すなわち、Social Program の掲げた目標が適切なものであったかどうか、また、その目標を達成するための手段が正しいものであったかどうかを含めて検討するとともに、このような検討のために必要な情報を集めることを意味する。

バウアー教授らが提唱している社会監査は、以上のように、企業の社会的影響一般を対象とするのではなく、ある限定された分野における企業の Social Program とそれに関連する活動を対象としている。そこにおいては、Social Program の目標の達成度を評価することと同時に、Social Program の枠組つものものを評価することが重要であり、また、数量的な評価と同時に非数量的な評価を行なうことに大きな意味があるとされている。

このような社会監査は、とりあえず内部目的のために行なわれるべきであり、経営意思決定

に役立つ資料を提供することがその主な機能であるが、必要に応じて適当なかたちで公表することも次第にできるようになるであろう。彼らは、その提案した方法を採用することによって、将来さらに進んだかたちの社会監査の基礎が作られるとともに、それから派生してつぎのような効果が期待されるものであると述べている。

- 社会監査チームの人材を訓練することができる。
- 財務担当者に企業の Social Program の費用を評価するという問題に最初に取り組む機会を与える。
- 経営者は社会監査のための費用とその価値を見積るための現実的な根拠を得ることができるようになる。

3. 企業外部報告をめぐる諸議論

前節ではアメリカにおける社会監査の議論を紹介した。そのために、主としてバウアー教授らの論文の内容を要約して説明した。そこで述べられている社会監査の内容は、彼ら自身が認めているように、“社会報告”と名付ける方が適当なものである。それは、企業が社会的責任を遂行するために行なう活動とその成果を社会に公表するためのルールを、確立しようとする試みである。その意味で、社会監査ないし社会報告は、従来、財務諸表の公表に重点をおいた企業の外部報告制度を拡大して、重要性を増してきている企業活動の社会的側面をもその対象の中に含めようとするものと云える。したがって、ここで議論している社会監査は外部の監査人によるそれが制度化されることを念頭において議論されているわけではない。当面は企業の外部報告制度を拡大したのものとしての社会報告

を意味する。

企業の社会的責任が重視されるようになるのに伴って、企業活動の社会的側面および社会的活動の成果を公表することが必要になってくると同時に、企業の側でもこれを積極的に行なおうとする姿勢が見えはじめている。ここに、外部報告のあり方は大きく変化している。すなわち、企業の外部報告は、社会的責任を遂行するための具体的な行為の一つとして注目されるようになってきている。このような意味で最近における外部報告をめぐる動向は興味がある。次節ではこれをめぐるアメリカの実態について紹介するが、しかしその前に、企業の社会的責任との関連において外部報告制度がどのように論じられているかについてみとめておくべきであろう。

企業がその社会的責任を遂行するためにとるべき具体的な行為や制度のあり方についての議論は、多岐に分かれている。それらの議論は、ネーダーに代表される消費者運動の立場に立つてなされたものから、企業経営者自身によるものまで様々のものがある。また、それらの議論は、企業の社会的責任のあり方についての異なる意見を基礎にしている。一方では、企業に対する社会的統制を拡大することが必要であると主張する意見があるが、他方では、企業に法的規制を加えて、社会的責任を果させようというのは邪道であり、あくまでも経営者のモラルの問題である、という意見もある。ここでは、企業の社会的活動のあり方についてのいくつかの意見を紹介し、その中で企業の外部報告がどう扱われているかをみることにする。

企業行動に対する社会的統制を強化すべきであるとする立場から、法律制度の変化を主張している意見がある。これは企業の権利と義務を

再検討することによって、企業に対する社会的統制を強めるべきであると考えたものである。そのために必要な制度の改革として提案しているもののうち主なものは以下のとおりである³⁾。

- 連邦会社法を制定して、現在の各州毎の規制の混乱を避け、連邦政府の監督下におくべきである。
- 外部報告の範囲を大巾に拡大して、環境汚染防止支出や、従業員の人種構成などに関する事実や数値の公表を企業に強制すべきである。
- 顧客、労働者、社会一般など様々の層を代表するために選ばれた、公共代表の取締役を設けること。

この他、環境保護法律を犯したときの罰則を強化すること、また、長期に亘って法律を守らない場合には“社会破産”を宣告すること、従業員が企業にとって不利な証言を行った場合、会社による不当な扱いから保護することなどが提案されている。

これとは異なる立場からの社会報告についての議論も多い。ここでは、最初にアメリカにおけるトップ経営者・学者から構成された経済開発委員会の報告⁴⁾からはじめる。この報告の目的の一つは、「わが国が直面する社会問題に対処するに当って企業が果たすべき適切な役割は何であるか」⁵⁾という問題への回答を見出すための指針を与えることである。

この報告書の基本的考え方を一応紹介しておく、つぎのようなものである。「現代企業の

3) Heibroner, Robert L. *In the Name of Profit*, Doubleday & Company, Inc., 1972, pp. 257~8

4) The Committee for Economic Development, *Social Responsibility of Business Corporation*, 1971: 経済開発委員会「企業の社会的責任」, 鹿島出版会

5) 同書 p. 3

自己利益とそれを追求する方法は、古典的な自由放任のモデルからは、大きく異っている。今日では、企業の自己利益は企業がその不可分の一体をなしている社会全体の福祉と離れがたく結びついており、企業は資本、労働、顧客など企業活動に不可欠な基礎的要素を社会そのものに依存しているのだという認識が広まっている。……これらの理解と認識の上に立って、企業が社会の福祉を増進させることは企業の啓発された自己利益にかなうものであるという原則が生まれるのである。⁶⁾

企業の社会的活動の内容は、従来からの慈善事業や大学への寄付などに止らず、その範囲が拡大したものになってきている。報告書は産業界が全体として行なっている社会的活動の分野をつぎの10の分野に整理している。すなわち、経済の成長と効率化、教育、雇用および訓練、市民権機会の均等、都市再開発、公害対策、自然保護およびリクレーション、文化、芸術、医療保護である。

このように企業の活動分野が拡大することによって、企業行動の評価の方法も変化しなければならなくなることは、想像できることである。経済開発委員会の報告書が、本稿のテーマについて論じているのは、このような文脈においてである。それによると、現在のところ、企業の目標は財務的なものであり、企業業績は純利益などの財務指標によって測定され判断されている。しかし、投資家がより洗練されるにつれて、少数民族の雇用、消費者連動、環境保護などに関する政策など、企業の将来の業績に影響のある他の要因も注目されるようになってくるであろう。

そして、この傾向を一層推し進めるために、企業の報告制度の中にも社会的活動の業績評価

を何らかのかたちで導入することをこの報告書は勧告しており、次の3点を示唆している。

第1は目標の設定である。これは企業のすべての依拠集団に対し、企業の行なう社会的活動の全般についてできるだけ具体的な指標によって目標をあきらかにすることである。

第2に企業の多様な目標についての達成を測定するための手法を開発すべきである。

第3に、企業の設定された目標の達成度を示す測定値を、企業の依拠集団およびその他関係者に報告することである。

このような社会活動に関する報告書が公表されるならば、企業の各依拠集団が利害を主張するための共通の根拠として活用できるであろう。このようなシステムの下では、特定の依拠集団の利益のために他のグループの利益が害われる場合、彼らは経営者に対して責任を問うことができるであろう。そのような意味で、自由放任経済時代における見えざる手にかかわって、今日の体制における見える手としての役割りをこのような報告制度に期待すると主張している。

もう一つの例として、ビジネスウィークの「社会的行為のための手引き」がある。これは、アメリカの企業家について数カ月にわたって調査したのちに、まとめたもので、9つの“戒律”からなっている。その中の一つは「信頼に関心を持って」という題目で、外部報告にふれている⁷⁾。すなわち、「証券取引委員会 (SEC) が財務的事項についての公開を要求するように、社会は企業の責任について同じことを要求している」と述べている。社会的行為に関する外部報告の具体的な実例などはのちにふれるので、

6) 同書 pp. 35~36

7) “Business Week’s manual for Social Action,”
Business Week: May 20, 1972

この「手引」そのものについて、簡単に説明しよう。この手引は、経営者の個人的責任と組織のあり方について、とくに力点がおかれている。たとえば、第2の題目は「トップ経営者に責任があることを自覚せよ」というものである。そこでは企業の社会的責任のための努力を生かすのも殺すのもトップ経営者であることを強調している。それと同時に、社会的責任の遂行に関連して、公式組織を急いでつくることを戒めている。この問題に関連するものの組織図を作ると、組織が固定化してしまうが、実際に困難なことは、社会問題に関して何を行なうべきかを決定することであり、そのような努力は公式化しにくいものであると指摘している。

4. 最近における営業報告書の傾向

前節では、企業の外部報告制度、とくに企業活動の社会的側面についての外部報告のあり方に関する諸論議を検討した。これは、社会監査とよばれる試みの一つの重要な側面が企業の外部報告制度にあるという考えによるものである。

本節では、最近のアメリカにおける企業の年次報告書をめぐる変化について、あらましを紹介する。

今年の春に株主へ届けられた多くの企業の営業報告書⁸⁾の特色は、企業の営業活動について、より詳細な資料が掲載されるようになったことと企業の社会的責任にふれるものが多くなったこととであるとされる⁹⁾。

ビジネス・ウィークが大企業100社について調査した年次報告をめぐる動向は次表のとおりである。1970年から3年間における企業の年次報告の内容がいちじるしく変化したことは、この表によって明瞭に示されている。すなわ

ち、企業の営業報告書に製品ライン別の売上高と利益を記載する企業が多くなってきている。調査企業の約80%は、少なくとも製品ライン別の売上高を営業報告書に記載している。それとともに、企業の社会的責任に関する記述も1970年には調査企業の30%が行なったにすぎないが、今年発表された1972年の年次報告では64%がこれを扱っている。

表1. 企業の営業報告書の記載事項

	1970	1971	1972
(サンプル100…)			
製品ライン別売上高および利益	32%	51%	57%
製品ライン別売上高	24	19	21
過去10年以上の財務統計	67	63	67
研究開発支出	17	24	35
企業の社会的責任に関する問題	30	60	64

もっとも、企業の製品ライン別の売上高と利益については、証券取引委員会に提出される報告10-Kレポート¹⁰⁾に記載されているものであり、株主もこの資料を入手することができる。また、この数値の中には、単一製品の企業も含まれているので、表1に示させたよりも多くの企業が、売上高や利益について詳細な資料を営業報告書を通して公表しているといえる。

企業の社会的責任に関する問題は、多くの営業報告書の最初の部分で扱われている。今年の

8) アメリカにおける企業は多くの場合、年1回の決算を行ない、決算時期は12月31日である。

9) ビジネス・ウィーク 1973年4月21日号

10) 1934年の証券取引法 (Securities Exchange Act of 1934)、および1964年同修正法にもとづいて、アメリカの主な証券取引所に上場されているすべての企業は、半年毎および年次の報告書を証券取引委員会 (SEC) に提出しなければならない。これらの報告は、SECが検討し、必要な修正を加えたのちに、公表される。これは企業は、投資家に対し適切な情報を公表すべきであるという主旨で行なわれるもので、日本の有価証券報告書に当るものである。提出される様式はいくつかの種類があるが、様式10-Kは、会社の営業年度終了後120日以内に提出されるもので、監査済の貸借対照表、損益計算書、剰余金計算書などが含まれている。その他年度半ばに、損益計算書関係の情報に限って提出することが要求されている様式9-K、などがある。

春の調査によると、3分の2の企業は、営業報告書において、環境汚染防止や少数民族の雇用その他の社会的責任に関わる問題を扱っている。

その報告の内容には、企業によって様々の工夫がこらされている。たとえば、ファーストペンシルバニア会社では、社会における企業の役割について、ラルフ・ネーダーからロックフェラ3世までの人々と会長の Bunting 氏とのインタビューを掲載している。また、また、非鉄金属のスコビル社でも、“Social Action Report”を掲載し、たとえば、雇用機会の部門では、少数民族の雇用が1963年に従業員の6%であったが去年は19%に達したという具体的な数値を示している。この報告書では、少数民族の雇用増加を資産として示すと同時に、これらの少数民族の従業員をより高い地位に昇進させることを、企業の今後の課題として、このことを負債として表示し、貸借対照表のかたちでまとめている。この内容の全体を文末に付録として紹介する。

以上は営業報告書における最近の変化の一部にすぎないが、その傾向はある程度うかがうことができるであろう。しかし、さらに多くの事例に当って、より具体的に事実を把握する必要があると考える。また、これらの動向の背景にある、企業の社会的責任あるいは営業報告書のあり方に対する考え方の実態とその推移について注意を払うべきであろう¹¹⁾。

付 録

社会的行動に関する報告¹²⁾

これはわが社の社会的行動に関して報告するための不完全な試みである。われわれは報告の貸借対照表の方法を用いたが、それを用いたの

は、われわれの行っていることあるいは行なうべきすべてのことに対して貨幣価値を付与することができるからではなく。それがこの分野における長所と欠点を手短かに強調するのに適しているからである。われわれはこの内容およびこの報告をつづけるべきか否かについてのコメントを歓迎するものである。

雇 用 機 会

資産	負債
<p>会社の拡張により、1963年以来約 10,000 種の新しい職種が生じた。</p> <p>進歩のための計画（1964年3月17日）のメンバーの一員として、少数民族により多くの雇用機会を与えるための自発的計画を作成した。</p> <p>少数民族の雇用は1963年の6%から1972年の19%に増大した。婦人は全雇用者の40%である。</p> <p>National Alliance of Businessmen の職業訓練プログラムを実施し、その結果、Waterbury 地区の280人の身障者および170人の退役軍人が雇用された。</p> <p>1964年に UAW（アメリカ自動車産業労働組合）と協同で、第1次定年退職予定者のカウンセリング計画を開始した。</p> <p>1954年に、従業員のためのアルコール中毒治療プログラムを実施した（現在は麻薬中毒治療も含まれている）。</p>	<p>雇用水準の変動は、なお若干の工場において問題となっている。</p> <p>少数民族の従業員をより高度の仕事につかせる必要がある。</p> <p>婦人従業員をより高度の仕事につかせる必要がある。</p> <p>Scovill 社が \$3,500,000 投資したにもかかわらず、Waterbury 職業訓練所は閉鎖された。それを維持するための州および連邦政府の補助も打切られた。</p>

11) *Businessmen's View of the Purpose of Financial Reporting*, Financial Executives Research Foundation, 1973 は営業報告書についてのアメリカの経営者の意見に関する調査報告である。

12) Scovill 1972 Annual Report より

環境管理

資産	負債
<p>\$ 3,000,000 を要した Waterbury 汚水処理場が1972 11年月に完成した。</p> <p>\$ 3,000,000 を要した Waterbury 工場の粉じんろ過装置は 8 割方完成した。</p> <p>ジョージア州クラークスビル工場において \$1,100,000 を要した汚水処理場が 7 割方完成した。</p> <p>1959年以降新設されたすべての工場には必要な汚染防止装置が付設されている。</p>	<p>新設の汚水処理場から発生するヘドロの完全処理は研究段階にある。</p> <p>1971年に Waterbury 市内の工場に銅粉じん回収装置を設置し、大気汚染減少に貢献しているが、州による新環境基準の制定にともない性能を改善することが必要である。</p> <p>OSHA (職業安全健康法) による環境基準の改定にともなって、支出増が見込まれる。</p> <p>Waterbury 工場からの窒素酸化物の排出問題は更に研究が必要である。</p>

対地域社会関係

資産	負債
<p>Scovill 社は、慈善寄付として過去 5 年間平均で、税引前純利益の 1.2% を支出してきた (1972年において寄付は普通株相当の 8% に当る)。</p> <p>Scovill 社が \$ 163,000 を寄付した地域の非営利団体は、174 戸の住宅建設補助を行なった。</p> <p>Scovill は少数民族の経営者と協力して、12の空家アパートと 4つの店舗を改築し、スラム化地域の再開発の効果をデモンストレーションした。</p> <p>アルコール麻薬中毒治療センター、市内の公園、リクレーション計画、公衆安全委員会等々のコミュニティープログラムを支援した。</p> <p>行政委員、州議会議員、教育委員などの地域活動への従業員の参加。</p> <p>1972年には、連邦政府、州および地方自治体に、経営幹部を出向させた。</p>	<p>低所得者用住宅供給計画は費用やされた時間および費用にくらべて十分成果が上っていない。</p> <p>市内地域の再開発は不十分である。</p> <p>中心都市の再開発、麻薬中毒患者の治療、身障者の教育機会の拡大などについてなすべきことが多い。</p> <p>Scovill による \$ 20,000 の出資にもかかわらず、少数民族所有の会社を設立するための青年グループへの援助計画は失敗した。</p>

対消費者関係

資産	負債
<p>全社的に、より効率的な品質管理手法を採用する計画により、製品品質の高度化を達成したこと。</p> <p>“ダイヤル Nu Ton” が完成した。これは、サービスおよび消費者情報を迅速化するための全国的な電話ネットワークである。</p> <p>Nu Ton 社 (建築用品関係の子会社) は、過去 1 年間に、その全国的なサービス網に追加してさらに 100 カ所のサービスステーションを設けた。また部品、サービス部門を拡張した。</p> <p>Tu Ton 社は、その製品設備名簿を簡略化し、消費者保証研究室を設けた。</p> <p>Hamilton Beach (家庭用品関係の子会社) は製品説明書をわかりやすくするとともに保証内容を単純化し明示した。</p> <p>Hamilton Beach 社は、新しい全国的サービス体制を確立した。保証を確実にこなうため、訓練された工場要員がサービスステーションと毎週接触する。</p>	<p>消費者に満足を与えるための品質およびサービスの向上の新しい改善された手続きは、簡単でないこと、——トラブルはなお発生しているが、できるだけ早期に解決されている。</p> <p>よりわかりやすい製品説明書やすえ付け指示にもかかわらず、製品の誤操作が跡をたたないこと。</p> <p>製品の品質やパフォーマンスについてより厳格な基準を課すような法的規制が検討中であること。</p>

(はつかで よしろう・電力経済研究部)