

企業倫理と競争優位に関する一考察

—企業文化の視点から—

A Study on Business Ethics and Competitive Advantage

—From Corporate Culture's Point of View—

田口 眞久

TAGUCHI, Masahisa

本研究は、「企業業績」と「企業文化」との間の相関関係をデータに基づき検証した先行研究を踏まえつつ、企業¹⁾が持つ「企業文化」の視点から、「企業倫理」と市場における企業の「競争優位」との関連性を捉えようとするものである。また、企業向けアンケート調査の分析結果に基づいて、「企業業績」と「企業文化」との間の相関関係を再確認した上で、「企業倫理」の実践状況を明らかにし、企業が維持・存続および成長し続けることを目的として、今後どのような戦略を取り、「企業倫理」を実践し、「競争優位」を獲得し、「企業業績」を高めて行くべきかについて、興味深い提言を行っている。

キーワード：企業業績 (corporate performance)、競争優位 (competitive advantage)、経営理念 (corporate philosophy)、企業文化 (corporate culture)、企業倫理 (business ethics)

1. 本研究の背景とその意義

(1) 背景

1980年代後半の「汚職事件」、1990年代の「総会屋への利益供与事件」、そして近年では、大手銀行による「巨額の損失事件」、大手証券会社による「とばし」といわれる行為、大手食品会社による「食中毒事件」や「不正表示」などに代表される一連の企業不祥事が生じている。

この傾向は、全世界的なものであり、米国におけるワールド・コム²⁾の「経営破綻」、アーサー・アンダーセンによる不正監査も一因となったエンロンの「倒産」を例示することができる。米国は、上記の企業不祥事を真摯に受け止め、昨年、「不正な会計処理の防止」と「罰則の強化」および「監査業務とコンサルティング業務の兼任の禁止による耐監査正の強化」を図ることを目的として、「サーベンス・オクスレー法」を制定している。このような時流の中、企業は法令遵守に基づいた健全なる経営、いわゆる「コンプライアンス経営」を行い、経営品質を向上することが求められている。

(2) 意義

企業は、その「経営理念」や「企業文化」および「企業倫理」を持ち、収益を得ることを主たる目的として活動するが、人とともに社会を構成する社会的存在であり、「社会的責任」³⁾を負い、「企業市民」⁴⁾として活動し、「利害関係者を重視すること」⁵⁾も同時に求められている。

また、企業は市場における競争の中で、その維持・存続のために、「経営理念」に基づく「経営戦略」を選択・実施するが、この戦略は普遍的なものではなく、時代とともに変化するものといえる。

高度経済成長の時代においては、「企業業績」が高い場合は、その「経営理念」や「企業文化」および「企業倫理」の重要性は概して顧みられなかった。しかしながら、市場がグローバル化し、その競争が激化し、ひとつの「企業不祥事」により、企業イメージをダウンするばかりか、最悪の場合には、一夜にして全世界で事業活動を行うグローバル企業が倒産してしまう今日においては、「企業文化」とりわけ「企業倫理」に関する議論の重要性が増してきているものといえる。

「企業文化」と「企業業績」の関連性に関する先行研究を参照し、「企業倫理」と「企業業績」の関連性にまで研究を進め、さらに「企業倫理」の実践により、「競争優位」を図り、「企業業績」を高めていくことの必要性にまで論を進めるという意味において、本研究の意義は大きいものと思われる。

コンプライアンス経営が求められる今だからこそ、その研究を行うに相応しい瞬間ではなからうか。

2. 企業業績に関する先行研究

本章は、本研究の先行研究について取り扱うこととする。ここで「競争優位」ではなく、「企業業績」としたのは、「競争優位」自体は客観的にデータをもって示せるものではなく、また、企業がその活動の目的としているものが「企業業績」であることから、この表現を採用した。「企業倫理」の実践と「企業業績」に関する文献および論文について、先行研究の調査を行った結果、同一テーマに関する実証的な先行研究がなされていないことが判明した。本研究では、類似した視点（「企業文化」と「企業業績」の関連性）から日米においてなされている先行研究の成果に基づき、新たな視点（「企業倫理」の実践と「企業業績」の関連性）での研究を行い、その成果を付加することとする。

(1) 米国における先行研究

コッターとヘスケット⁶⁾は、「企業文化」と「企業業績」の関連性について、1977年から1988年にかけての207社におよぶ実証研究（企業文化の強度と3つの指標（①純利益伸び率、②年平均対投下資本利益率、③年平均株価伸び率）との相関関係を検証したもの）に基づいて、その関連性を肯定している。この研究により、「企業文化と企業の長期的業績との間には正の相関関係が存在していること」および「業績の低い企業よりも、すぐれた業績をあげている企業において、変革を促す文化が色濃く存在していること」が明らかになった。

実際のビジネスにおける「企業業績」と企業が固有に持つ「企業文化」との関連性をデータに基づいて検証したという意味において、彼らの功績は大きく、その研究成果が後世の企業文化研究における礎となったといえることができる。

ディールとケネディ⁷⁾は、「企業文化」と「企業業績」の関連性について、彼らの研究と調査結果に基づき、「アメリカの企業の持続的な成功のかけには、ほとんど常に、強い文化が推進力として働いている。」と述べ、その関連性を肯定している。

当時の超一流企業の分析を通して企業文化を捉え、その様々な側面（とりわけ、人間的側面）を描き出し、企業文化が企業の成功（企業が高業績を収めること）の推進力となることを示し、今後は強い文化を持つ企業が有望であることを結論付けているという意味において、彼らの研究は、極めて意義のあるものといえる。

ピーターズとウォーターマン⁸⁾は、1979年から1980年にかけての超優良企業に対して、過去20年（1961年から1980年まで）という長期にわたる優良さの基準（①年平均資産成長率、②年平

均資本金増加率、③市場価格対帳簿価格の比率、④使用総資本利益率、⑤資本金収益率、⑥売上高収益率)に革新性という基準を加えた7つの判定基準を採用した面談調査等の結果に基づき、「企業文化」と「企業業績」の関連性について、その関連性を肯定している。

彼らは、当時の超優良企業を調査分析することにより、その共通項をくくりだし、革新的な超優良企業をもっともよく特徴づける8つの基本的特質(①行動の重視、②顧客に密着する、③自主性と企業家精神、④ひとを通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸から離れない、⑦単純な組織・小さい本社、⑧厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ)を見出し、かつ、これらの8つの変数から組織に必要な項目として、「マッキンゼーの7つのS」として世に知られるフレームワーク(①戦略(Strategy)、②機構(Structure)、③スタイル(Style)、④システム(Systems)、⑤スタッフ(Staff)、⑥スキル(Skills)、⑦共通の価値観(Shared Value))を確立し、「超優良企業が、全般的に明快な共通の価値基準を持つ。」と結論付けているという意味において、彼らの研究の成果は極めて意義のあるものといえる。

(2) 日本における先行研究

梅澤⁹⁾は、「高業績企業ないしエクセレント・カンパニーには企業文化が形成され、それが活性化しているということは、言葉をかえれば、企業文化が経営資源として機能しているということにほかならない。」として、「企業文化」と「企業業績」の関連性について、その関連性を肯定している。

河野とクレグ⁹⁾は、「企業文化」と「企業業績」の関連性について、詳細な2回の企業文化に関するアンケート調査結果に基づいて、「活性化した文化をもつ企業は高い財務成果をあげている。我々は、財務成果を直近の過去10年間の成長率、利子支払い前の利益率、総資本利益率、および自己資本比率で測定した。どちらが原因でどちらが結果なのかは、明確ではないが、企業文化の活性化の程度と財務成果との間には、強い相関があることが確認された。」として、その関連性を肯定している。

3. 経営戦略と競争優位

企業がその維持・存続および成長を目的としてとりうる「経営戦略」¹⁰⁾として様々な戦略が議論されているが、本章では、以下の5つの視点を取り上げることとする。

- ①差別化戦略
- ②リソース・ベイスト・ビュー
- ③コア・コンピタンス
- ④戦略的イノベーション
- ⑤変革へのリーダーシップ

本論に入る前に、前提となる情報を以下に述べる。

バーニーによれば、「「経営戦略」は、「競争優位¹¹⁾」「競争均衡(パリテイ)¹²⁾」「競争劣位¹³⁾」のいずれかの状態をもたらす。」とされている。

この「経営戦略」立案に際して有益な手法に「SWOT分析¹⁴⁾」と「5つの競争要因(5 Forces)¹⁵⁾」がある。

(1) 差別化戦略¹⁶⁾

差別化は、買い手の購買基準(使用基準(製品の品質、特徴、納品時間等)またはシグナル基準(評判やイメージ、広告、製品の重量や見栄え、価格、市場シェア等))を満たすことで可

能とされ、その質を高めるには、基本的に2つの方法（①現在の価値活動のやり方を変える方法、②価値連鎖（Value Chain）を再編成する方法）がある。

この戦略は、企業が取りうる「基本戦略」のひとつとされ、「他社と比べて単に異質だけではないか。」「差別化にコストはどのくらいかかるか。」「差別化は、どのくらい持続するものか。」という点に留意しつつ、自社の独自性を活かし、「競争優位」の獲得をめざすものである。

(2) リソース・ベイスト・ビュー¹⁷⁾

企業の経営資源（リソース）とは、すべての資産、ケイパビリティ（能力）¹⁸⁾、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特徴（企業文化も含まれる）、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである。

バーニーは、企業にとって「競争優位」を生じさせる可能性がある経営資源を特定するための分析手法として、「バリューチェーン分析（Value-Chain Analysis）」¹⁹⁾を上げ、「企業の強みと弱みを分析する手法として「VRIO フレームワーク（VRIO framework）」²⁰⁾を上げている。

この戦略は、自社の「経営資源」を活かし、「競争優位」の獲得をめざすものである。

(3) コア・コンピタンス²¹⁾

「コア・コンピタンス」とは、顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術を指し、「未来のビジネス・チャンスへの入口」であるとか「企業競争力の根源」といわれている。

この戦略は、自社の「経営資源」に着目し、そこに「コア・コンピタンス」（コアの企業力）を見出し、これを有効活用することにより、未来の市場で、「競争優位」の獲得をめざすものである。

(4) 戦略的イノベーション²²⁾

「イノベーション」とは、すべての企業が持つ「技術」（「労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品やサービスに変えるプロセス」）の変化をいい、「持続的イノベーション（既存製品の性能を向上させるもの）」と「破壊的イノベーション（従来とはまったく異なる価値基準をもたらすもの）」とに分けられる。

独創的なポジショニングは「競争優位」を生むが、戦略的ポジショニングには寿命があるため、企業は新しいポジションを探す努力を怠ってはならず、従業員による心情的なコミットメントに基づいて、さまざまな手法（例えば、イノベーションを常態化させる。変革を歓迎する「企業文化」を醸成する。戦略の有効性をモニターし、業績の異変を早めに察知できるようにする等々。）を通じて、競争環境にダイナミックに適応することが求められている。この戦略は、自社の採用した「経営戦略」に捉われず、従来とはまったく異なる視点から戦略を立案・実施し、「競争優位」の獲得をめざすものである。

(5) 変革へのリーダーシップ²³⁾

企業には、眼に見えないために、意識されることはないが、従業員に大きな影響を及ぼし、将来に対するある種の安心感、企業に対する心理的な帰属感を感じさせる「企業文化」（行動規範または価値観）が存在している。

経済のグローバル化に伴い、企業はその維持・存続および成長を図るため、大規模な変革を求められている。

この戦略は、たとえ自社が保有している資源、パテント数、マーケットシェアが少なくとも、自社が実践した大規模な変革を「企業文化」に反映し、その定着を図ることにより、強力な競争力を備え、「競争優位」の獲得をめざすものである。

以上、5つの視点について見てきたが、経済に限らず、激動する現代において、企業が「競争優位」を獲得し、その維持・存続および成長していくためには、自社の持つビジョンを実現することを目標として、全社一丸となって、自社の「コア・コンピタンス」および「リソース」を十分に活かし、「戦略的イノベーション」を行い、他社との「差別化」をはかり、経営者は変革のための強い意思と実行力に基づいた「リーダーシップ」を存分に発揮していくことが必要だといえよう。

4. 企業文化と競争優位

「企業文化」については、さまざまな解釈がなされているが、本章では、一般的な解釈を紹介した後、競争優位実現における「企業文化」の役割を述べ、最後に結論づけることとする。

河野²⁴⁾は、「企業文化」の役割について、「『企業文化』は、経営理念、経営戦略および経営資源の構造を媒介する変数であり、企業の財務成果と従業員の満足とを結びつけるものである。」としている。さらに、その性質について、「多くの場合、似たような仕事に従事し、同じ経営理念や人事制度の下で働く組織のメンバーが長期間にわたる意思決定や行動という経験を通じて、この『企業文化』は、育まれたものであり、集団行動という側面を持つが、目に見えない無意識のプロセスであり、永続し、組織を潜在的に統合することにより環境変化への適応を可能とするものである。」としているが、他の研究者によっても、それぞれ同様のことが述べられており、妥当なものといえる。

企業が「競争優位」を実現する際の「企業文化」の役割について、ポーターが端的に述べている²⁵⁾ので、ここに紹介する。

「基本戦略という考え方は、また、競争に成功する場合の企業文化の役割についても教えている。企業の構造を決める助けになる規範や態度は何かと定義することはむずかしいが、この曖昧な企業文化というものが、企業成功の重要要素だと考えられるようになってきた。……企業文化が適切なものであると、基本戦略が達成を狙っている競争優位を強力に補強してくれる。企業文化そのものがよいとかわるいとかいったことはありえない。企業文化は競争優位を達成するための手段であって、それ自体が目的ではない。」
すなわち、「企業文化」は曖昧な概念ではあるが、企業が選択した戦略が適切なものであった場合、その戦略を補強する役割を果たし、企業が「競争優位」を獲得するための手段として有効に働くというのである。

以上、「企業文化」について見てきたが、企業がその維持・存続および成長を図るためには、「競争優位」を獲得し、「企業業績」を向上させることを目的として、環境の変化に応じて適宜、自社の「経営理念」および「経営戦略」を、経営資源である「企業文化」に反映させ、その変革を「共通の価値観」として定着を図っていくことが必要だといえよう。

5. 企業倫理と競争優位

「企業倫理」については、さまざまな解釈がなされているが、本章では、代表的なものをあげた後、競争優位実現における「企業倫理」の役割を述べ、最後に結論づけることとする。

ペインは、「倫理は、人間同士の積極的な相互関係が理想的に進められるための規範と規律と

を、下から支えている基盤だと考えてもよいであろう。……倫理的にものごとを見ることは、企業の成功には欠かせないすべての構成員（従業員、顧客、株主、金融機関、サプライヤーにとどまらず、企業活動を許している社会全体も含む）の支持を受けつつ、積極的な関係を保っていくためにぜひ必要なことである。」²⁶⁾としている。

田中は、「企業倫理は、ビジネスにおける誠実性であり、組織を構成する経営者、管理者、従業員の「個人倫理」、生計を立てるための仕事を持つ人にかかわる専門職倫理を含む「職業倫理」、経営哲学・理念に基づく企業活動にかかる「組織倫理」、という3要素を基盤として、どのように正しく企業活動を行うかについてのすべての倫理問題を対象にしている。」²⁷⁾と述べている。また、文字どおり、「倫理」²⁸⁾が個人を対象とした道徳的な教えを意味することと同様に、「企業」を対象とした「倫理」の意味で「企業倫理」を捉えることもできそうである。

実際の企業活動の現場に則した視点、および、上記の「倫理」の対象を「企業」にまで広めて考えるという視点から捉えると、ペインと田中の中間的な考え方が妥当と思われる。すなわち、「企業倫理」は、「企業がその活動を理想的に進められるための規範と規律とを、下から支えている基盤」という役割を担い、「企業がどのように正しく活動するかについてのすべての倫理問題を対象にし、企業の誠実性をあらわすもの」という性質があるといえよう。

実務に即した観点から、田中は、「「企業倫理」の実践においては、倫理綱領の遵守が中核的な役割を担う」とし、企業毎に実際の実践方法は異なるが、一つの方法として、「経営実践倫理プログラム——8つのステップ——」²⁹⁾を紹介している。その概要は、以下のとおりである。

第一ステップ：倫理綱領の策定

第二ステップ：経営トップおよび管理職の役割とリーダーシップ

第三ステップ：倫理担当役員、実務責任者の任命と専任部署、委員会の設置・運営

第四ステップ：コミュニケーションの推進

第五ステップ：教育・研修の実施

第六ステップ：相談報告窓口（ヘルプライン等）の設置と運営

第七ステップ：モニタリングの定例実施

第八ステップ：経営倫理と広報

そして、「倫理綱領」がどのようなものであるかについて、「「倫理綱領」(Code of Conduct, Code of Ethics, Business Conduct Code, Business Conduct Guideline) は、「経営者・従業員および企業・組織にとって倫理・法令などに基づく行動の基準またはガイドライン」と定義できる。こうした倫理綱領は、企業や経済団体などにおいて、「企業行動憲章」「企業行動基準」「行動規範」「行動指針」「倫理規定」など、それぞれの実情に応じて、適宜、名称が使用されている。これらを総称する用語として、「倫理綱領」が使用されている。」³⁰⁾と説明している。

さらに、「倫理綱領」の役割と位置づけについて、「経営理念は、企業経営の「導きの星」として羅針盤の役割を果たさなければならないが、抽象的・哲学的表現が多く、行動規範・指針としては具体性に欠けている。一方、組織内の諸規定や各種マニュアルは、個々の業務・事務に関する詳細な手続きであるが、構成員全員が共有する行動基準としては、細かすぎる。したがって、倫理綱領は、経営理念に準拠するとともに、関係法令、諸規則、さらに社会規範などを考慮して制定され、組織の構成員に対する具体的な行動基準やガイドラインとして機能する。このような倫理綱領の位置づけは、①創業の精神や経営理念などを頂点として、②中間に「倫理綱領」が位置し、すべての企業活動における実践の行動指針、ガイダンスとして機能し、さらに、その下部に、③社内各種規程・業務マニュアルなどがある。ということになる。」³¹⁾としている。

「倫理綱領」が、策定されただけで実際には実践されていない場合もあり、また、複雑なケースにおいては、倫理的な意思決定に迷いが生ずることもありうる。そのような状況に対応するために、企業内に経営倫理推進体制や組織を構築する必要がある。

具体的には、フォローアップ体制および遵守体制が必要といえよう。これらの組織体制を通じてはじめて、「倫理綱領」の実践、ひいては、実のある「企業倫理」の実践をはかることができるのである。

企業が「競争優位」を実現するためには、「短期的な利益を追求し、非倫理的行動を取るのではなく、ビジネス遂行上、ステークホルダーのニーズと利害に理解を示し、誠実に対応することを通じて、「企業倫理」を実践する「企業文化」を醸成すること。」が必要であり、そのような役割を「企業倫理」は課せられていると言えよう。

企業が「競争優位」を獲得し、その維持・存続および成長していくためには、「経営理念」を反映した「倫理綱領」の策定、その周知徹底および実践を通じて、「企業倫理」を実践し、さらに、倫理的に行動するという価値観の体系を作り上げ、それを「企業文化」として定着させていくことが重要であるといえよう。その際、「倫理綱領」が時代に即したものであるかを検証し、必要に応じて更新し、また、モニタリング等により、その実践状況を把握し、その改善を継続的に行っていくべきであるといえる。つまり、企業は「競争優位」を獲得し、「企業業績」を向上させることを目的として、自社の「倫理綱領」の見直しを図り、その実践を通じて、「企業倫理」を実践し、倫理的に行動する「企業文化」を醸成していくことが必要だといえよう。

なお、昨今では、中小企業研究センターの調査結果によれば、中小企業においても高い「企業倫理」に基づいて企業活動を行うべく、その実践への対応を見せる企業も出てきているようであり、今後の展開が期待される。

6. 企業倫理に関するアンケート調査

本章では、「企業倫理」の実践に関するアンケート調査について扱う。

■調査結果サマリー

1. アンケート実施時期：昨年8月下旬～9月下旬
2. アンケート回収数：128社 / 回収率 42%
(アンケート送付数：307社)
3. 業種：製造業 97社 (76%) / サービス業31社 (24%)
4. 従業員数：下表参照。

従業員数	回答企業数	構成比(%)
5千人超	31	24
3～5千人	47	37
1～3千人	22	17
1千人未満	28	22
合計	128	100

5. 上場状況：下表参照。

上場場所	回答企業数	構成比(%)
国内のみ	103	86
海外のみ	3	3
両方	14	11
合計	120	100

6. 経営理念について：下表参照。

単位：回答企業数

項目名と選択肢番号	1	2	3	4	合計
(1)はっきりした経営理念がありますか。	119	6	1	0	126
(2)経営理念は、広く社員に共有され、組織全体に浸透していますか。	96	24	6	0	126
(3)経営・組織・人事などに関する諸制度は、経営理念に則して制定されていますか。	84	37	5	0	126
(4)事業戦略や事業活動は、経営理念を反映したものであり、それと連動していますか。	95	27	4	0	126
(5)管理者は、経営理念を踏まえてマネジメントしていますか。	90	31	5	0	126
(6)経営理念は、次代へ継承されるに値しますか。	112	9	4	1	126

7. 企業文化について：下表参照。

単位：回答企業数

項目名と選択肢番号	1	2	3	4	合計
(1)はっきりした企業文化がありますか。	77	43	4	0	124
(2)競争戦略上、企業文化をどの程度、重要なものと思われ ますか。	88	26	10	0	124
(3)顧客の関心を満足させるという点で、深く浸透した企業 文化がありますか。	69	44	11	1	125
(4)株主の関心を満足させるという点で、深く浸透した企業 文化がありますか。	43	55	23	3	124
(5)社員の関心を満足させるという点で、深く浸透した企業 文化がありますか。	49	58	15	2	124
(6)企業文化は、市場、競合関係、技術力、その他の環境に 合致していますか。	57	56	8	3	124
(7)企業文化が企業の業績に影響を与えら れると思われ ますか。	87	24	8	5	124

8. 企業倫理について：下表参照。

単位：回答企業数

項目名と選択肢番号	1	2	3	4	5	合計
(1)はっきりした企業倫理を大切にせる企業文化がありますか。	79	38	6	2	-	125
(2)競争戦略上、企業倫理をどの程度、重要なものと思われますか。	111	14	1	0	-	126
(3)企業倫理に関して、どのように取り組まれていますか。	47	53	10	12	-	122
(4)全社員に企業倫理方針が周知・徹底されていますか。	58	49	15	4	-	126
(5)企業倫理方針を具体化し、細目を定めた倫理規定を定めていますか。	36	54	36	0	-	126
(6)各職場で守るべき規定と手順を定めた遵守マニュアルがありますか。	30	38	57	0	-	125
(7)「倫理方針」「倫理規定」の配布をしていますか。	30	1	94	0	-	125
(8)法令や「倫理規定」の遵守に関する社員教育を行っていますか。	19	16	28	61	-	124
(9)「倫理規定」等の遵守に関する全社的専門担当者がいますか。	24	34	47	21	-	126
(10)「倫理規定」の遵守・違反状況のチェック機構を設置していますか。	22	18	27	1	57	125

9. 企業倫理が経営に与える影響について：下表参照。

単位：回答企業数

項目名と選択肢番号	1	2	3	4	合計
(1)社員のモチベーションを向上すると思えますか。	60	48	9	6	123
(2)良好な取引関係の構築に役立つと思えますか。	79	35	2	7	123
(3)経営の健全性に貢献すると思えますか。	109	10	1	4	124
(4)企業イメージの向上に寄与すると思えますか。	95	21	4	4	124
(5)企業の業績に貢献すると思えますか。	61	48	10	5	124

10. 本アンケート調査により得られた回答について、以下の算定方法によるポイント化を行い、「企業実績」と「経営理念」、「企業文化」および「企業倫理」の実践とのそれぞれの相関関係の検証を試みた。

「企業業績」について

「企業」は収益を得ることを目的としているため、本アンケート調査では、収益性を示す、

「ROA%」「ROE%」「ROS%」を「企業業績」を判定する指標として選択し、以下に定める方法（「ROAポイント」算定を例示。）で求められたポイントを合計して得られたポイント（最低3から最高9ポイントまで）に対応した「企業業績ポイント」で表すものとする。

ROAポイント：企業別総資産経常利益率（ROA%）と業種毎の平均ROA%との比較により、決定されるポイント。（ROA%がマイナスの場合は1ポイント、ROA%はプラスだが業界平均未満の場合は2ポイント、ROA%はプラスで業界平均以上の場合は、3ポイント）

「経営理念」、「企業文化」、「企業倫理」について

選択肢毎の得点（最低1から最高5点）が与えられ、それぞれを単純集計して得られた得点に対応したポイントをそれぞれのポイントとする。

■相関関係の検証結果

高業績グループ（企業業績ポイントが8以上の企業）における相関関係分析

「企業業績」と「経営理念」および「企業文化」との間には、相関関係が確認できたが、「企業倫理」との間には、下図のとおり、相関関係は、認められなかった。

		企業業績ラ ンキング	理念浸透度	文化浸透度	倫理浸透度
企業業績ランキング	Pearsonの相関係数	1	.217	.235	.071
	有意確率(両側)		.143	.112	.638
	N	47	47	47	47
理念浸透度	Pearsonの相関係数	.217	1	.424**	.367*
	有意確率(両側)	.143		.003	.011
	N	47	47	47	47
文化浸透度	Pearsonの相関係数	.235	.424**	1	.212
	有意確率(両側)	.112	.003		.152
	N	47	47	47	47
倫理浸透度	Pearsonの相関係数	.071	.367*	.212	1
	有意確率(両側)	.638	.011	.152	
	N	47	47	47	47

** 相関係数は 1% 水準で有意(両側)です。

* 相関係数は 5% 水準で有意(両側)です。

低業績グループにおける相関関係分析

同様に低業績グループ（企業業績ポイントが7以下の企業）につき、相関関係の検証を試みたが、いずれに関しても、下図のとおり、相関関係は、認められなかった。

		企業業績ラ ンキング	理念浸透度	文化浸透度	倫理浸透度
企業業績ランキング	Pearsonの相関係数	1	-.062	.065	.005
	有意確率(両側)		.740	.728	.977
	N	31	31	31	31
理念浸透度	Pearsonの相関係数	-.062	1	.435*	.053
	有意確率(両側)	.740		.014	.779
	N	31	31	31	31
文化浸透度	Pearsonの相関係数	.065	.435*	1	.382*
	有意確率(両側)	.728	.014		.034
	N	31	31	31	31
倫理浸透度	Pearsonの相関係数	.005	.053	.382*	1
	有意確率(両側)	.977	.779	.034	
	N	31	31	31	31

* 相関係数は 5% 水準で有意(両側)です。

■結論

「企業業績」と「企業文化」および「経営理念」との間の相関関係は検証できたが、「企業業績」と「企業倫理」の実践との間に相関関係を見出すことができず、また、「倫理規定」等の配布も想定していた程、進められていなかったようである。

これまで見てきた項目毎のアンケート調査結果から、8. 企業倫理についての(2)および9. 企業倫理が経営に与える影響についての設問全体を通じて、回答企業が「企業倫理」を「競争戦略」上、重要視しており、経営に影響を与えるもの」として認めていることは明白である。それにもかかわらず、「倫理方針」または「倫理規定」を作成するが、それを全社員に配布している企業が76%ということは、理解に苦しむところである。ただ、この点につき、発想を変え、「企業倫理」の実践の重要性は理解しているものの、実際の行動にはなかなか反映されていないのではないか。」と考えると論理的な整合性が取れそうである。

つまり、「企業倫理」が叫ばれてはいるが、実際問題としては、まだ、途についたばかりなのではなかろうか。

この点について、現時点で検証するすべをもたないが、今後の研究に期待するところである。いずれにしても、「企業倫理」の実践は、回答企業も認識しているように、企業が「競争優位」を獲得し、その維持・存続および成長を遂げるための重要な要素であることに、間違いはなさそうである。

■アンケート調査ご協力企業一覧

- ・積水ハウス(株)／(株)不二家／江崎グリコ(株)／サントリー(株)／カルピス(株)
- ・味の素(株)／エスビー食品(株)／キューピー(株)／ハウス食品(株)／カゴメ(株)
- ・グンゼ(株)／帝人(株)／昭和電工(株)／ネスレジャパングループ／花王(株)
- ・藤沢薬品工業(株)／久光製薬(株)／(株)ツムラ／(株)ファンケル／小林製薬(株)
- ・新日本石油(株)／横浜ゴム(株)／東洋ゴム工業(株)／中央発條(株)
- ・日本ガイシ(株)／リョービ(株)／(株)アマダ／(株)クボタ／(株)荏原製作所
- ・マックス(株)／帝國ピストンリング(株)／(株)日立製作所／オムロン(株)
- ・マブチモーター(株)／沖電気工業(株)／アルプス電気(株)／パイオニア(株)
- ・日本ビクター(株)／クラリオン(株)／(株)山武／(株)デンソー／住友電装(株)
- ・スタンレー電気(株)／三井造船(株)／日立造船(株)／三菱重工業(株)
- ・いすゞ自動車(株)／日野自動車(株)／(株)コジマ／丸紅(株)／ミズノ(株)
- ・日本ユニシス(株)／(株)すかいらーく／(株)デニーズジャパン
- ・(株)東急百貨店／(株)イトーヨーカ堂／ヤマト運輸(株)／(株)商船三井
- ・(株)東京ドーム／近畿日本ツーリスト(株)／(株)ベネッセコーポレーション
- ・日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)／日本アイ・ビー・エム(株)
- ・日本ビジネスコンピューター(株)／シーメンス(株)／(株)ダスキン
- ・アジレント・テクノロジー(株)／(株)INAX 他

注) 上記一覧に掲載した企業には、本アンケート調査にご協力いただき、かつ、企業名の掲載につきご同意取得済みである。(企業名を略称にて表示。)

7. 本研究結果に基づく提言

本章では、これまで述べられてきたことを踏まえて、企業の進むべき方向性およびその方法につき、提言を行うこととする。

企業は、そもそも、営利を追求し、自らの維持・存続を図る存在であるが、自らの利益のみ追求しては、結局は社会からの信頼を失い、維持・存続することができなくなってしまうため、費用と便益を比較検討し、どのように行動すべきかを律する必要があるものといえる。

企業は「社会の公器」としての役割を求められ、「良き企業市民」として果たすべき社会的責任や社会の発展のために行動する社会的責任を負っている。昨今では、この企業の社会的責任の範囲は、地球環境の保護をはじめ、人権問題、消費者保護、労働問題、経営倫理の確立と実践などへと広がりを見せ、CSR について、ISO 規格化も検討されている。

また、企業の収益性や成長性だけではなく、社会性や倫理性も考慮し、社会貢献度の高い企業に投資する、いわゆる「社会的責任投資 (SRI)」も注目されている。このような時代の潮流の中、企業がその社会的責任を果たすためには、ステークホルダーのみならず「公平性」に基づいた正しい経営判断を行うべきである。

アンケート調査結果によれば、高業績グループに属する企業で、「経営理念」および「企業文化」について、「企業業績」との相関関係が認められているものの、「企業倫理」の実践との間に相関関係が見られなかった。これは、「企業倫理」を実践することが「企業文化」に定着するまでに至っておらず、まして、「経営理念」に反映される段階にまで達していないものと思われる。「倫理綱領」を策定しても、実践されなければ、その努力は水泡に帰してしまう。

「企業倫理」の実践をすべての企業が行っていれば、特筆すべきものではないが、「企業倫理」の実践に向けて、企業が活動を開始した今だからこそ、全社一丸となって、「戦略的イノベーション」を行い、「企業倫理」を実践し、ステークホルダーへの対応を誠実にを行うこと、そのこと自体を自社の「コア・コンピタンス」として位置づけ、他の企業との「差別化」をはかり、「競争優位」の獲得にいち早く名乗りを上げるべきではないだろうか。もちろん、その実践には経営者による変革への強い意思とリーダーシップが必要であり、それを支えるのは社内の体制であり、他ならぬステークホルダーとなるのである。

まずは、社内体制を整えた上で、「倫理綱領」を策定し、それを公開・全社員に配布し、その実践の徹底を図るべきではなからうか。

謝 辞

本稿を終えるにあたり、数多くの方々のご指導ご協力をいただいた。ここに改めて、感謝の意を表したいと思う。

まず、「アンケートにご回答いただいた各企業」および「残念ながら、今回ご回答いただけなかったが親切にご対応いただいた企業」のご担当者の方々に御礼申し上げたい。また、お互いに切磋琢磨し、様々な観点からコメントを寄せてくれた知人・友人、林ゼミや田中ゼミに所属する方々に感謝申し上げたい。そして、学術推進特別重点資金 (SFR) として資金的に援助いただいた立教大学、本稿作成にあたり、個別指導いただいた田中宏司教授とゼミ等を通じてご指導ご鞭撻いただいた林 倬史教授には、深い感謝と御礼を申し上げたい。

最後に、この2年間励まし続けてくれた母と弟夫妻、本稿仕上げの段階で暖かく見守り、精神的な支えとなってくれた妻にも感謝の言葉を贈りたいと思う。

【注】

- 1) 本稿において、「企業」とは、その活動を通じて、収益 (利益) を目的として存在する「営利法人」を指す。
- 2) A. キャロルによれば、企業は4つの責任 (経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任) を社会

- 的責任として負っている。(“Business & Society 5ed” p.40)
- 3) 社会的責任の概念に沿って社会貢献活動を実践する社会的存在と言われている。
 - 4) 企業の経営活動の存続・発展に利害関係を持つもの(株主、従業員、取引先企業、消費者、金融機関、コミュニティ(市民社会)、行政機関など)で、「ステークホルダー」といわれ、企業はステークホルダーといかに対等な関係をバランスよく築くかを重要視している。
 - 5) 本章では、『企業文化が高業績を生む』pp.18-77を中心に参照する。
 - 6) 本章では、『シンボリック・マネジャー』pp.2-9を中心に参照する。
 - 7) 本章では、『エクセレント・カンパニー』pp.41-68, pp.146-148, p.191を中心に参照する。
 - 8) 本章では、『企業文化の革新と創造』pp.112-114および『人が見える企業文化』pp.128-137, pp.160-177を中心に参照する。
 - 9) 本章では、『経営戦略と企業文化』pp.22-23, pp.47-55を中心に参照する。
 - 10) ポーターは、「競争優位」の獲得を目的とした戦略であることから、「競争戦略」という言葉を使用しているが、本稿では同義として扱うものとする。
 - 11) 企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている競合企業がほとんど存在しない状態をいう。
 - 12) 企業の行動が業界や市場で経済価値を創出するものの、複数の競合企業も同様の行動を取っている状態をいう。
 - 13) 企業の行動が経済価値を生み出さない状態をいう。
 - 14) 「競争戦略」立案に際して、自社の強みと弱み、および、市場における機会と脅威を把握するための分析手法である。
 - 15) 「競争戦略」立案に際して、自社の属する業界の収益性を決定する5つの競争要因(新規参入業者、競争業者、代替品、売り手、買い手)を通して業界の収益性を把握するための分析手法で、ポーターにより開発されたものである。
 - 16) 業界内の多くの買い手が重要だと認める特性を、1つまたはそれ以上選び出して、このニーズを満たすのは当社以外にはないという体制をつくることをいう。(本章では、『競争の戦略』pp.6-11および『競争優位の戦略』pp.7-37, pp.151-206を中心に参照する。)
 - 17) Resource Based View of the firm の略で、企業毎に異質で、複製に多額の費用がかかるリソース(経営資源)に着目する考え方。(本章では、『企業戦略論(上)基本編』pp.32-34, pp.47-51, pp.115-119, pp.242-257, pp.269-274, pp.280-288を中心に参照する。)
 - 18) 企業が経営資源を組み合わせて活用したりすることを可能にする企業属性のみを指す場合がある。
 - 19) 自社がバリューチェーン(価値連鎖)のどの部分に特化しているかを理解し、その経営資源を特定するための分析手法。
 - 20) 以下の4つの問いに答えることにより、自社の経営資源の強みと弱みを把握するための分析手法。
①経済価値(Value)があるか/②稀少性(Rarity)があるか/③模倣困難性(Imitability)があるか/④組織(Organization)があるか
 - 21) 本章では、『コアコンピタンス経営』pp.34-38, pp.188-224, pp.251-267, pp.337-357を参照する。
 - 22) 本章では、『イノベーションのジレンマ』pp.6-10, pp.63-68, pp.93-96, pp.226-230, 『イノベーションへの解』pp.201-202, pp.234-255, pp.320-321および『戦略の原理』pp.14-36, pp.140-170, pp.186-193を中心に参照する。
 - 23) 本章では、『企業変革力』pp.38-60, pp.240-284を中心に参照する。
 - 24) 『経営戦略と企業文化』pp.25-55を中心に参照する。
 - 25) 『競争優位の戦略』pp.33-34。
 - 26) 『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理』p.2。
 - 27) 『コンプライアンス経営』p.47。
 - 28) 『企業倫理』p.32、D.スチュワートは、「倫理は、平和、調和、そして繁栄の中で一緒に生きるために人間が準則や原理として用いるもの」としている。
 - 29) 1997年に設立された経営倫理実践研究センターが2002年5月に策定したもの。
 - 30) 『経営倫理』p.108。

31) 『経営倫理』 p.109.

【参考文献】

- Aguilar, Francis J., *Managing Corporate Ethics*, Oxford University Press, 1994.
朝日新聞文化財団、『社会貢献度2003』、朝日新聞社、2003。
Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, 2nd, 2002.
Carroll, Archie B., *Business & Society*, 5ed : ethics and stakeholder management, South-Western, a division of Thompson Learning, 2003.
Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 2000.
Christensen, Clayton M. & Raynor, Michael E., *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003.
Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A., *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Longman, Inc., 1982.
Hamel, Gary & Prahalad, C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
河野豊弘・S.R.クレグ共著、『経営戦略と企業文化』、白桃書房、1999
Kotter, John P. & Heskett, James L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992.
Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.
Markides, Constantinos C., *All the Right Moves*, President and Fellows of Harvard College, 2000.
水尾順一、『マーケティング倫理』、中央経済社、2000。
水尾順一、『セルフ・ガバナンスの経営倫理』、千倉書房、2003。
水谷雅一、『経営倫理学の実践と課題』、白桃書房、2000。
水谷雅一編著、『経営倫理』、同文館出版、2003。
Nash, Laura L., *Good Intentions Aside*, Harvard Business School Press, 1993.
Paine, Lynn Sharp, *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1997.
Peters, T. J. & Waterman, R. H., *In Search of Excellence* (Harper Collins Publishers, Inc., 1982)
Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1985.
Poeter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1980.
Stewart, David, *Business Ethics*, McGraw-Hill, 1996.
田中宏司、『コンプライアンス経営』、生産性出版、2000。
梅澤正、『企業文化の革新と創造』、有斐閣選書、1990。
梅澤正、『人が見える企業文化』、講談社、1990。