

不正防止のための全社戦略の有効性についての考察

—収益性・社会性・倫理性の両立について—

博士後期課程単位取得退学
獨協大学 経済学部 准教授
脇 拓也

〈要約〉

本研究では、組織不正の防止について経営戦略の視点から考察する。具体的には、日本にはガバナンス・内部統制・経営倫理の制度が整いつつある一方で、日本企業の組織不正が続発しているという問題意識のもと、全社戦略の視点から、ガバナンス・内部統制・経営倫理などの関係性について先行研究を基に考察を加える。そのうえで、組織不正の防止のためには全社戦略の段階で収益性ととも社会性や倫理性を掲げ、事業戦略、機能別戦略に適用させることが重要であることを考察する。

〈キーワード〉

組織不正 全社戦略 収益性 社会性 倫理性

1. はじめに

本研究では、組織不正と経営戦略との関係について考察する。

日本企業の組織不正が後を絶たない。特に、上場企業や業界大手と呼ばれる企業における、経営者による不正会計問題、検査数値の改ざん、品質偽装、ハラスメント、さらには顧客を騙す行為なども発生しており、組織上のガバナンス・内部統制・経営倫理上の不備が指摘されている。さらには不正を起こしているのが、伝統的に日本が強いとされてきた製造業分野の大手企業、厳格なコンプライアンスを有する金融機関等でも発生している。

日本では、1990年代以降経営倫理に関する関心が高まってきた。さらには2000年代に入り、アメリカのエンロン・ワールドコム問題を受けて日本版J-Soxといわれる内部統制関係の法制度が整備された。その後、2015年には金融庁と東京証券取引所によってコーポレートガバナンス・コードが整備された。また、2000年代以降は、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)についても注目が集まり、ISO26000や国連による責任投資原則(ESG投資)やビジネスと人権、SDGsなどのフレームワーク・国際基準が発表されており、サステナビリティといった言葉も企業の統合報告書でよくみられている。

以上を踏まえると、内部統制、コーポレートガバナンス、経営倫理環境・社会(人権)配慮、サステナビリティなどのフレームワークが登場し企業活動にも影響を与えている。つまり、組織不正の防止の観点から見れば、これらの内部統制、ガバナンス、経営倫理、サステナビリティの

諸制度を真摯に実行すれば、組織内の不正予防につながるはずである。

しかし、実際には2010年代に入ってから組織不正は続発し続けている。

では、法制度が整い各種フレームワークも広く社会に浸透しているにも関わらず、企業、特に大企業においても不正が続発しているという矛盾はなぜ発生するのか。

いくつかの仮説が考えられるが、本研究では、ルールの徹底や不正防止対策の実行をしているが、組織内で不調和となっており、結果として企業として対策をすれども、企業の収益性などに劣後して実行が伴っていないのではないかとの視点から考察する。

なぜなら、ガバナンス・内部統制の制度があり、経営倫理や様々な社会的責任に関するフレームワークが認知されていれば、直観的に考えれば、組織不正防止につながるはずであるが、実際には上場企業を含めて企業不祥事が続発している。当然、多くの企業は組織不祥事のたびに、社内規則・ルールの見直しやルールの再徹底を図っているが、そのような規則やルールの厳格化が必ずしも組織不祥事の削減につながっているとは限らないのではないか。つまり、ルールを厳格化しても、組織内でのルールの徹底や浸透が不十分であり、収益目標を優先した経営が行われていけば、不正が減少することは考えづらい。

むしろ必要とされるべきは、企業戦略において、収益目標と並んで、ガバナンス・内部統制・経営倫理の位置づけを最重要の経営目標として捉えることが必要と考える。

企業の社会的責任（CSR）の考え方が登場するにしたがって、企業の社会性と収益性のどちらを優越するかを対比して論じられることが多いが、社会性を守ることは当然である。

なぜなら、法令違反や不正を犯して収益を確保するという前提は、企業は社会の中で存在する以上は、認められない前提となる。同時に、社会性を犠牲にして収益性を追求することは、かえって株価下落や社会的信用の低下を招き企業が社会で受け入れられないことになり、企業価値の向上を狙う株主をはじめとしたステークホルダーにとっても結果として損失となる。

いふなれば、ガバナンス・内部統制・経営倫理を企業としての全社戦略や企業理念などの最高位の意思決定や目標設定に落とし込むことが収益性確保や企業価値向上のためにも「前提条件」であると考えられる。

本研究では、上記の問題意識のもと、はじめに企業を取り巻く制度や、組織不正の現状と課題について整理したうえで、経営戦略における全社戦略とガバナンス・内部統制・経営倫理などとの関係性について先行研究を基に考察を加える。

そのうえで、組織不正の防止のためには全社戦略において収益性ととも社会性や倫理性を掲げ、事業戦略、機能別戦略に適用させていくという視点で考察する。

2. 企業を取り巻くルールの現状

2.1 はじめに

日本国内のルールや規制制度の側面から見た場合、1990年代以降、企業における経営倫理やガバナンス、内部統制、社会的責任といった議論が進み、同時に規制制度や業界フレームワークな

ども整備されてきた。本章では、日本における経営倫理、コーポレートガバナンス、内部統制、社会的責任などについての概要を整理する。

2.2 経営倫理の視点

経営倫理学の誕生と発展について、水谷（1998）によれば、1960年代のアメリカの企業スキャンダルによって社会的な批判が高まったこと企業の社会的責任が問題となり、それによって経営倫理の考え方が広がったという。そして1970年代に入り経営倫理学が学問領域として誕生した。

日本においては、1980年代から1990年代にかけて政治や経済に係るスキャンダルの発生と、それに対する批判として経営倫理への関心や問題意識が高まったという。水谷は、そのような関心の高まりはアメリカの1970年代の流れと似ていると指摘する。

また、田中（2004）によれば、日本における経営倫理学の登場は、1970年代ごろから潮流はあったものの、経営倫理学会などが誕生し本格的に研究が広がるのが1990年代前半であったと考察している。

またビジネス界においても経営倫理の重要性が認知され、企業が作るべき行動指針や倫理憲章のフレームワークとして1991年に日本経団連は行動憲章を発表し、1996年の改訂版から「企業倫理」という言葉が登場する。さらに時代の流れに合わせて5度の改訂（2017年版）を行われ、「持続可能な社会」といった表現も盛り込まれている¹。

また、経済同友会では、2002年に企業評価基準（評価シート）において、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）の体制整備および企業行動規範（ないし倫理綱領等）の策定講評などについて項目が設けられている。また2007年には「経営者のあるべき姿とは-確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ-」が発表され、経営者自身の課題として、高い倫理観・価値観が求められることが記載されている²。

さらに、東京商工会議所では、2002年に企業行動規範を制定した。企業行動規範の「はじめに」では、「東京商工会議所の創立者である渋沢栄一翁は、80年前、経営哲学として、「道徳経済合一説」（仁義道徳と生産殖利とは元来ともに進むべきもの）を提唱されたが、この精神は、今日の東京商工会議所会員の企業行動原理として、すべからく受け継がれるべきものである。」と述べており、本文においても「経営者の倫理観の重要性」が述べられている。改訂版・第三版においても、企業行動規範において、高い倫理観・社会倫理に適合した良識ある行動など、倫理観を重視した記載が追加されている³。

簡単に概要を見たが、少なくとも日本においては、1990年代以降は経営倫理（企業倫理もしくは

¹ 日本経済団体連合会『行動憲章』 <https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>

² 経済同友会『企業評価基準（評価シート）』

https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf

³ 東京商工会議所『行動規範』 <https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/>

はビジネス倫理) といった考え方や言葉が学問としてもビジネス界においても浸透・認知されていることが確認できる。

2.3 内部統制の視点

内部統制については、すでにアメリカでは1990年代にはCOSOフレームワークが登場しているが、さらに2000年代初頭のアメリカでのエンロンやワールドコム問題を契機に、2002年に企業改革法(サーベンスオックスリー法・SOX法)が登場し内部統制の強化が図られた。日本においてもアメリカのエンロン・ワールドコム問題やSOX法の登場、さらには日本国内での不正会計問題によって、日本版JSOX法や内部統制システムの整備の必要性についての議論が進んだ。

そして、会社法制定や証券取引法からの改題による金融商品取引法の誕生などにより内部統制に関する法制度が整うようになった。このように、日本では、会社法が規定する内部統制と、金融商品取引法が規定する内部統制という2つの内部統制システムが存在する。

2006年に施行された会社法では、内部統制システムの整備を求めているが、田中(2023)によれば、内部統制の考え方は、会社法制定以前から、善管注意義務や忠実義務の解釈として、裁判例・学説などで認められてきたこと、そして大会社および委員会型の会社について取締役が内部統制システムの整備を決定すること明示的に義務付けていることを指摘している。(田中2023,291頁)

一方で、証券取引法を大幅に改正した金融商品取引法は2007年に施行され、上場会社に財務報告の信頼性に関し内部統制報告書の提出を義務付けている。

2.4 コーポレートガバナンスの視点

コーポレートガバナンス・コードは、上場企業の指針有価証券上場規程の別添資料という位置づけであり、2015年3月に金融庁と東京証券取引所が取りまとめ6月から適用が開始された。その背景には、『『日本再興戦略』改訂2014―未来への挑戦―』が閣議決定され、その中で、日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民に広げるために、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要であるとして、その方法として、コーポレートガバナンスの強化の必要性が述べられた。「持続的成長に向けた企業の自律的な取組を促すため、東京証券取引所が新たにコーポレートガバナンス・コードを策定する」と記載されている⁴。

コーポレートガバナンスの基本的な考え方としては、法的な義務はないものの「Comply or Explain」(順守しない場合には説明する)というものであり、一定の強制性が認められる。

そしてコーポレートガバナンス・コードは2015年の制定後、2018年と2021年の2回の改訂

⁴日本再興戦略改訂2014 ―未来への挑戦― (本文18頁)

<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunJP.pdf>

が行われており、直近改訂では取締役会の機能発揮（独立社外取締役の選任や指名委員会・報酬委員会の設置など）やサステナビリティ課題への取り組みなどが盛り込まれている。

2.5 企業の社会的責任と様々なフレームワークの登場

日本企業のみならず国際的にも、環境・社会（人権）・企業統治に関するフレームワークが登場している。企業の社会的責任のフレームワークでは、国連が2006年に「責任投資原則」を公表し、さらには2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」を、そして2015年に「持続可能な開発目標（SDGs）」などのフレームワークを公表するなどにより、「企業の社会的責任（CSR）」という考え方も浸透し、日本企業においてもSDGs目標を定めるほか、環境・人権に配慮することが企業運営上、求められる流れとなっている。

2.6 サステナビリティの関心の高まり

サステナビリティについては、企業向けの開示情報や遵守に関する国際基準が存在しており、有名なものとしてはGRI、ISSB、TCFDなどが存在し、日本企業を含めて世界の企業がこれらの指標をもとにサステナビリティを整え、さらには実施情報の開示を行っている。環境や人権さらにはガバナンス体制について、開示度や対応どのランキングなども発表されている⁵。

また、伊藤レポート3.0⁶においても社会のサステナビリティや企業のサステナビリティの両立、いわゆる「SX(サステナビリティトランスフォーメーション)」の実現に向けた提言がなされており、その中では、企業のガバナンスについても、「長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンス」といった表現が使われている。

3. 組織不正の概要

3.1 はじめに

第2章において経営倫理、ガバナンス、内部統制などの概要を見てきたが、一方で2000年代以降も組織不正は続発している。さらに言えば、2015年以降においても、つまり、内部統制制度がすでに広く浸透し、コーポレートガバナンス・コードの適用が開始となり、さらにはSDGsなどがスタートした時期以後も、上場企業による不祥事が多発している。

本章では、組織不正の概要についてみたうえで、組織不正の要因について考察する。

⁵ GRI: <https://www.globalreporting.org/standards>

ISSB (IFRS サステナビリティ開示基準) <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/issb-consultation-on-agenda-priorities/rfi-cls-agenda-priorities/#consultation>

TCFD : <https://www.fsb-tcdf.org/publications/>

⁶ 伊藤レポート3.0 <https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004.html>

3.2 組織不祥事の概要

2000年以降の大企業の不正を挙げると下図の通りである。

図1 企業不正一覧

発覚年	企業名	不正事案
2000年	雪印乳業食中毒事件	食中毒事件
2000年	三菱自動車	リコール隠し
2004年	西武鉄道	有価証券報告書虚偽記載
2004年	カネボウ	粉飾決算
2006年	ライブドア	粉飾決算
2007年	ミートホープ	食品偽装
2007年	船場吉兆	食品偽装
2011年	オリンパス	粉飾決算
2011年	大王製紙	粉飾決算
2013年	カネボウ	白斑事件
2013年	みずほ銀行	暴力団融資
2015年	高田	エアバック不具合
2015年	東洋ゴム	試験データ偽装
2015年	東芝	不正会計
2016年	スズキ, 三菱自動車など	燃費詐称
2017年	神戸製鋼	データ改竄
2017年	商工中金	データ改竄
2017年	てるみくらぶ	粉飾決算・詐欺
2018年	スルガ銀行	データ改竄
2018年	KYB (カヤバ工業)	品質不正
2019年	かんぼ生命	不適切販売
2020年	三菱電機	検査品質偽装, 労務問題
2021年	日野自動車	排ガス・燃費不正
2023年	ビックモーター	保険金水増し請求

(筆者作成)

なお、この図はあくまでも経営者による不正や組織ぐるみの不正・不適切行為について記載をしているものであり、これ以外にも従業員個人による詐欺や横領などは、全国の組織などでしばしば発生している。

図1において注意すべきポイントとしては、個人の詐欺や横領ではなく、いわゆる「大企業や上場企業」における組織ぐるみの隠蔽・改ざんや、経営トップにおける不正などが発生している

ことである。また、結果として、不祥事発覚によって廃業したケースもある。(例えば、ミートホープ、船場吉兆、タカタ、てるみくらぶ等は不祥事発覚後、経営破綻した。)

3.3 組織不正の背景分析

組織不正には、様々な原因があり、かつそれらが複合的に影響しているものと考えられる。

このため、樋口(2012)が指摘するように、経営学や法律学、倫理学等の以外にも心理学、社会学、工学など様々な知見からの分析が存在し、学際的な分析が重要と考える。

高橋(2016)の分析では、不祥事の要因について①過度な業績志向、②経営者への権限集中・独断専行、③監査役制度の機能不全、④内部管理体制の欠如などを挙げている。

不正の原因は様々考えられるが、代表的なものについて考察すると、経営者の問題行動が挙げられる。経営者が自らの地位や権限を利用した不適切行為を行うほか、粉飾決算を行うといった事案が発生している。例えば、オリンパス、大王製紙、東芝などの不正会計問題が挙げられる。

次に、経営層と企業現場の情報乖離が挙げられる。例えばKYB、東洋ゴム、商工中金、三菱電機の不正については、現場の不正を経営層が実態を把握できなかったという課題と考えられる。

また、厳しい収益目標が、現場にプレッシャーを与える場合にも現場での不正につながる可能性も存在する。例えば、かんぽ生命、スルガ銀行、ビックモーターなどの不正事案を見ると、企業や経営トップからの厳しいノルマが現場を追い込み、無理を強いることになり、不正が発生している。この場合には経営層が不正を許さないと考えていた場合でも、ノルマや目標が非現実的で、かつ強いプレッシャーを与えるような場合には、結果的に現場が疲弊し、現場職員の退職やメンタル疾患などの問題が考えられるほか、叱責や降格などのペナルティを恐れ、不正をおかしてでも何とかノルマを達成しようとするといった心理的狀態につながる可能性がある。

さらに、上記に加え、多くの組織不祥事に共通するのが、ガバナンス・内部統制など組織管理の不備や、組織文化・風土の問題(経営トップの強権的な行動によって組織内で問題行動を指摘することができない等)がある。この場合には、例えば、社会規範やコンプライアンスよりも社内での過去の慣習を重んじる場合には、誤った組織文化や愛社精神などによりコンプライアンス違反をしても止むを得ないといった心理状態になる可能性もある。

4. 経営戦略における全社戦略の位置づけ

4.1 経営戦略の定義と目的

企業や組織の経営戦略について考察する。戦略とはバーニー(J.B.Barney)が言うように「企業が生き残り、繁栄するためには、良い戦略の選択と実行が不可欠である」と述べている。(Barney-Hsterly2020, 翻訳上巻16頁)

つまり、組織において経営戦略を策定し、それを実行するには、何よりもまず企業が生き残っていくこと、そして目標達成や利益確保などにより繁栄することが重要であり、それに貢献しない経営戦略は、無効であるか不十分であるということが出来る。

その一方で、経営戦略とは何を指すかについては、定義がさまざまである。バーニーによれば、戦略の定義は「書かれた本の数だけある」とも述べている。(Barney-Hsterly 同) さらに琴坂(同)は様々な経営戦略の研究者による経営戦略の定義を比較して検討している。

経営戦略の定義はバーニーが述べるように、「書かれた本の数」つまり研究者の数だけ存在するが、企業や組織の存在目的などから考察すると、それぞれの企業や組織は自らの組織にとって「将来への目標・達成したい夢」「企業や組織に込めた思い(理念)」などを持っている。そして、自己の目標・夢や理念を達成するために経営戦略を策定し実行する。つまり経営戦略は「そういった企業の目標や夢、理念を達成するための道筋や方法」であり、これは企業や組織にとっての「十分条件」であると考えられる。

加えて、企業は営利企業であれば収益目標の達成がなければ存続しえない。非営利組織は収益以外の目標を抱えることもあるが、少なくとも財務的な安定性が無ければ活動を維持できない。つまり営利企業や非営利組織であっても、収益性の確保や財務の安定性などがなければ企業は存続しえないのであり、いわば「必要条件」であるといえる。

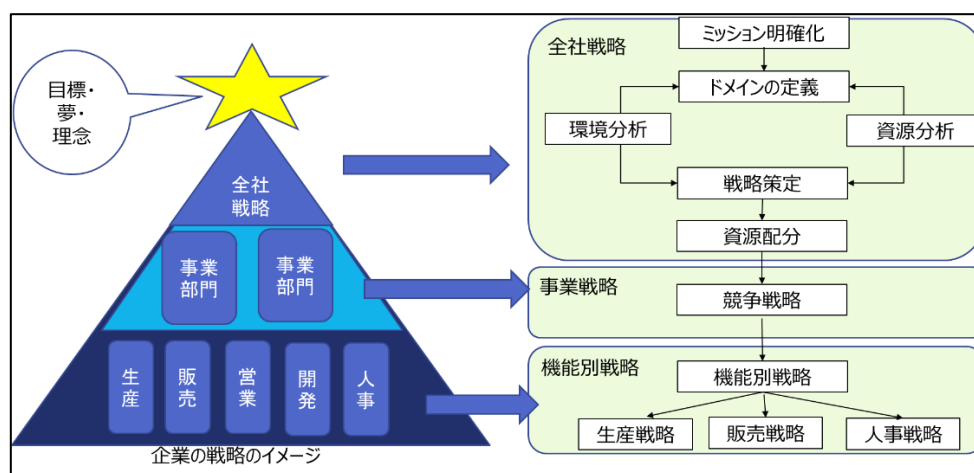
つまり、企業は、「何らかの収益や財務基盤の安定性を達成しながら(必要条件)、同時に、企業が掲げる目標や夢、理念などを達成する(十分条件)」という「必要十分条件」を満たすことが必要であり、そのための施策が経営戦略に含まれている必要があると考える。

本研究では、様々な研究者による定義を比較して検証することは行わないが、少なくとも経営戦略の他の研究者の定義では、上記の必要十分条件を別の表現や視点で述べていると考えられる。

4.2 戦略の階層性

経営戦略は、一般的には階層的な構造を取られるといわれている。具体的には図2の通りであり、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の3階層に分けられる。

図2 戦略の階層



(筆者作成)

企業や組織が、目標・夢・理念を実現するため、企業や組織の全体の方向性を決める戦略を「全社戦略(Corporate Strategy)」といい、その下位として具体的な事業ごとに決める戦略を「事業

戦略 (Business Strategy)」「生産, 販売, 営業, 開発, 人事などで行う戦略を「機能別戦略 (Functional Strategy)」と言われる。

4.3 全社戦略の定義

本論文では、組織不正防止の観点について、戦略の階層のうち、特に「全社戦略」に着目して考察する。全社戦略の定義について、グラント (R.M.Grant) は「競争を展開する産業と市場という意味での企業の事業範囲を定義する。全社戦略での意思決定には、多角化のための投資, 垂直統合, 企業買収, 新規事業, 異なる諸々の事業の間での資産の割当て, さらに撤退が含まれる。」と述べている。(Grant 2016, 翻訳 26 頁)

また、バーニーは「企業が複数の市場・業界で活動する中で競争優位を獲得するためにとる行動」であり、垂直統合戦略, 多角化戦略, 戦略的提携, 合併・買収戦略などが含まれる, と定義している。(Barney-Hesterly 2020, 翻訳 21 頁)

また、アンドルーズ (K.R.Andrews) によれば「全社戦略は企業の意思決定のパターン」であると述べている。(Andrews 1987, 翻訳 70 頁)

さらに、青島・加藤 (2012) によれば、「個々の事業にとっての最適解を求めるのが事業戦略, 複数事業の組み合わせとしての全体最適を求めるのが全社戦略ということが出来る。」とし「“どこで”事業を展開し, それらの間をどのように束ねるか」と説明する。

また、琴坂によれば、全社戦略の定義は学術的には「多角化」などの方針を含むとしつつ、そのうえで、全社戦略の要素・骨格として「1 組織ドメインの定義・周知・更新 2 全社機能の戦略的検討, 3 事業領域の管理・再編, 4 監査・評価・企業統治」の 4 つの要素を含むとしている。(琴坂 2018, 268-269 頁)

以上のように、先行研究によって、全社戦略の定義は様々であるのが実情であるが、書く研究の定義を踏まえて考察すると、「全社戦略は、企業の戦略の階層の最上位に位置し、企業の意思決定・全体最適をつかさどるもの」ということができる。

4.4 全社戦略と経営者の責任

先行研究では、全社戦略を含めた経営戦略の策定や達成については経営陣の最も重要な仕事であると指摘されている。例えば、グラントは「全社戦略は企業の最高経営陣の責任である」(Grant 2016, 翻訳 26 頁) と述べているし、高橋は「経営戦略はこのように経済環境の変化に対応した未来への経営資源の再配分である。しかし、経営戦略はリスクも伴う。このリスクに果敢に挑戦し、最終的な意思決定を行うのが経営の最高経営責任者である。」(高橋 2016, 57 頁) と定義している。

さらにステッドらは「戦略的リーダーは一般的に、長期にわたる指揮に責任がある経営陣で、CEO や COO, CFO, CSO (最高サステナビリティ責任者) などがこれにあたる。(中略) 戦略ポートフォリオの選択と実行 (中略) に責任がある。」(J.G.Stead-W.E.Stead 2014, 翻訳 306 頁) と分析する。

また、アンドルースは、全社戦略とゼネラルマネジメントの観点から、CEO を含む上級ゼネラ

ルマネージャーらを「経営戦略の建築家」と評した。(Andrews1987)

以上を踏まえると、全社戦略の策定および実行、管理は経営陣の責任であるといえる。

4.5 CSR 戦略

近年、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）に注目が集まっており、企業が社会的責任を果たすには、企業が全社一体的な取り組みが重要である。

社会的責任については、すでに占部（1984）の研究によって、経営戦略の体系は、「経済的戦略」と「社会的戦略」によって構成されると指摘されている。「経済的戦略」とは、企業の成長性目標や収益性目標に着目した戦略であり、「社会的戦略」とは、企業の社会的責任の基準の視点から経済的戦略の評価を行うものであるという。

占部によれば、企業が社会的責任の基準を満足しないならば、経済的戦略の評価を再度実施するなど、修正もしくは新たな戦略の探索を行うことが必要であるという。また社会的戦略は、企業活動を社会的な視点から評価する「社会的評価」と、企業活動が地域社会や住民・自然環境にどのような影響を与えるかといった「生態学的評価」によって構成されるとした。(占部 1984,324-325 頁) 以上のような、占部の考え方は、現代の CSR 戦略の基本につながるものである。

また、近年の研究では、CSR の定義について谷本（2020）は「CSR①責任あるマネジメント・システムを構築すること。経営プロセスに社会的責任・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと、そしてステークホルダーに対しアカウンタビリティを果たすこと。その上で、②社会的課題に取り組み持続可能な発展に貢献すること。」と述べている。

また、ザデック（S.Zadec）は、責任ある競争力戦略について、「社会、経済、環境への影響を考慮した事業戦略、事業慣行、事業環境の構築により、生産性を向上させる。」「社会的課題を自社のコアビジネス戦略に組み込む」と述べている。(Zadec, 2006)

先述したように、琴坂（2018）も、全社戦略には「監査・評価・企業統治」が含まれ、社会厚生視点であり、CSR にも資することを指摘している。

また、先ほどのステッドらの研究では、企業にとっての経営の成功は組織が社会的かつ生態的に責任を負いながら経済学的利益を上げ、サステナビリティを達成することが重要であり、そのためにはサステナビリティ経営戦略が必要であると述べている。

さらに、伊吹（2014）は、企業は、経営倫理的・社会的な責任を土台としつつ、社会貢献や事業を通じた社会革新といった段階的な CSR 戦略を提示している。

また、第 2 章で取り上げたように、伊藤レポート 3.0 では、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの両立をサステナビリティトランスフォーメーション（SX）の必要性が述べられている。企業においては、長期価値創造を実効的に推進するための KPI・ガバナンスの重要性を指摘し、自社の企業価値を高めるうえでガバナンスが重要であるとされている。ただし、伊藤レポート 3.0 の課題を述べると、ガバナンスやサステナビリティの重要性の指摘はあるが、あくまでも企業価値や競争力向上の視点が強く、組織不正の防止の視点は弱いと見受けられる。

キャロル（A.B.Caroll）は、CSR が受容されるために、ビジネスの責任範囲全体を包含するよ

うな枠組みが必要であるとして、経済的責任、法的責任、倫理的責任、慈善的責任という4種類の社会的責任がCSR全体を構成するとして、CSRのピラミッドの概念を提示した。(Carroll 1991)
図3のとおりキャロルのCSRのピラミッドは、CSR研究における重要な概念となっている。

図3 CSRピラミッド



(Carroll 1991, 42 頁より作成)

キャロルのCSRピラミッドを見ると、収益性を土台としつつ、法令遵守や倫理の尊重を土台として良き企業市民としての責任を問うものであり、この考え方は、現代のCSRの考え方の土台となっていると考える。

5. 全社戦略と不正防止の関係

5.1 不正防止の観点から見た全社戦略の課題

本章では、全社戦略と不正防止の関係性から論じる。まず、多くの先行研究では、経営戦略とガバナンス・内部統制の関係性・位置づけが明確に論じられていないと考えられる。

伊藤(2017)によれば、企業統治論と経営戦略路の関係について、この2つの分野間の交流はほとんどなかったと指摘する。さらに「戦略論では、「よいこと」が少なくとも明確な論点として提示されてこなかった」と指摘している。(伊藤 2017,178 頁)

実際に、経営戦略に関する教科書や著作においては、ガバナンス・内部統制の記述があるが、経営戦略の枠組みのなかでガバナンス・内部統制が位置付けられるのか明確ではなく、並列的に論じられているのが現状である。他方、経営倫理学・ガバナンス・内部統制関係の教科書においても戦略との関係性は一体的ではなく並列的に触れられている。

そのうえで、本章では、全社戦略に不正防止の視点を組み込むことが必要であるという視点から論じる。

5.2 全社戦略と不正防止

不正防止の観点からガバナンス・内部統制・経営倫理の役割は重要であるが、経営戦略におい

てどのように一体化させるかが課題となる。

この点について、琴坂（2018）は、「監査・評価・企業統治」などは経営戦略の階層では一番下位にあたり実務的な役割を果たす「機能別戦略」の一部として扱われがちであるが、本来は全社戦略として扱うべきと指摘する。また琴坂は「企業の影響力が増大し、ときにそれが国家の力を凌ぐようになる中、組織が自ら管理・監督し、事業を独自に評価し、さらには短期的な自己の利益だけではなく、社会的公正を加味した意思決定が行えるように組織整備を行うことが必要となる。これは組織の骨格となる判断基準であり、独立して議論すべき重要事項である。」と述べている。（琴坂2018, 270頁）

つまり、ガバナンス・内部統制などもその重要性と影響範囲を考えれば、全社戦略の視点から捉える必要があるということになる。琴坂が指摘するように、機能別戦略は、企業の全社戦略を受けて現場部門が最適化をはかるものである。一方で、ガバナンス・内部統制・経営倫理は、その目的や範囲は、企業全体さらにはグループ全体に及ぶものであり、コンプライアンス部門や管理部門が実務的な責任を担う場合であっても、戦略の階層の視点から言えば、「全社戦略」という最上位の階層で取り扱われるべきものとする。

その理由として、機能別戦略の視点では、あくまでも現場の一部門が職責を果たすこととなり、部門間対立や経営陣や上級管理職の不正への牽制を行うことが難しいと考える。

また、仮にコンプライアンス部門や管理部門がガバナンス・内部統制・経営倫理を担うとしても、それは実行や運用であり、例えばコーポレートガバナンスや内部統制、経営倫理は経営陣から現場までを網羅する内容を含んでおり、不正防止の観点からすれば、部門間や現場の事情や軋轢に左右されることなく経営陣が全社戦略を通じて最上位の立場から最善の判断を下すことが重要である。

5.3 全社戦略と倫理の関係

アンドルースは、全社戦略において社会的・倫理的な基準の組み込みについて述べているほか、全社戦略を担うゼネラルマネージャーには「法律の問題としての対応だけではなく、良心の問題としての対応の必要性が広く認められている」と述べており、企業の戦略における倫理的な視点から述べている。（Andrews1987, 翻訳 177-180頁）

また、高橋（2016）は、日本企業の不祥事について、経営者が経営戦略などの責任を負うものであり、倫理観が求められるとしつつ、日本の企業システムには、最高経営責任者の牽制体制が無いことなどを指摘している。

さらに劉（2020）は、倫理観に基づく企業理念、さらには企業文化が戦略を考えるうえで重要であるとして、「経営倫理、企業李根、企業文化、戦略は相互関係にあると考えられる」と指摘する。（劉2020, 84頁）

このように、いわゆる経営倫理の視点から見ても、全社戦略の中で、経営者が責任をもって経営倫理を全社的に浸透させ、経営者自身も率先して経営倫理を重んじることが組織不正防止に貢献するものとする。

5.4 経営者による全社戦略による不正防止

不正防止にかかるガバナンス・内部統制・経営倫理を担うのは、経営トップの役割である。先ほど取り上げたアンドルースの経営トップの全社戦略の考え方においては、経営者の倫理観・責任の視点が論じられている。企業理念・全社戦略そしてそれらを扱う経営者の責任の視点から、内部統制・ガバナンスを考えることが組織不祥事防止につながるものとする。

また、経営者、経営陣などが全社戦略のなかで、組織不正の防止のためのガバナンス・内部統制・経営倫理の施策を構築しているか、さらには経営者・経営陣自身が不正防止のためにコンプライアンスを遵守しているかといった項目については、社外取締役や監査部門が経営者や経営陣を厳しく監督することが求められる。

5.5 全社戦略から見た不正に強い組織づくりの3ステップ

最後に、全社戦略を用いた不正に強い組織づくりについて考察する。

具体的には、全社戦略、事業戦略、機能別戦略と戦略が階層的構造になっていることを前提として3つのステップから考察を行う。具体的な3つのステップは以下の通りである。

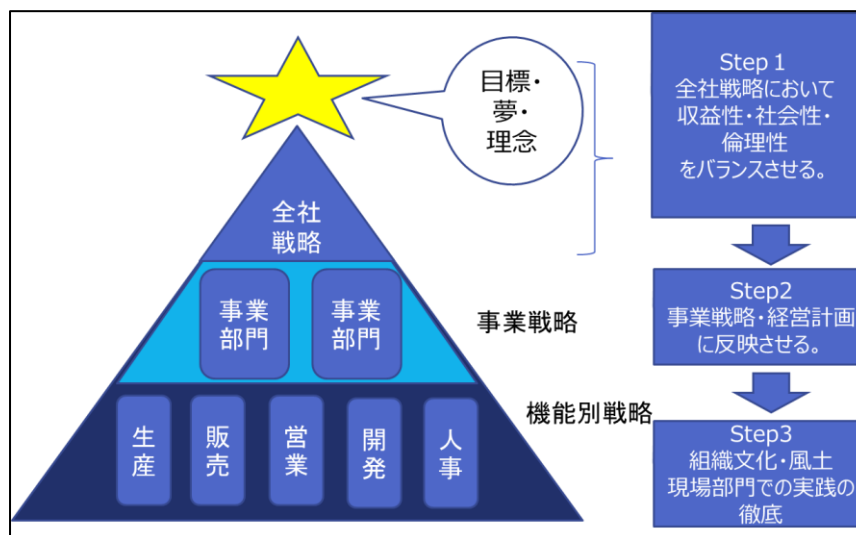
Step 1 企業の理念や目標の策定や全社戦略の視点から、収益目標に加えて社会性(社会的責任)および倫理性(不正防止)を掲げる。

Step 2 全社戦略で掲げた社会性や倫理性についても事業戦略に反映させる。

Step 3 社会性や倫理性について、機能別戦略など個別戦略の中で実行し、組織文化の醸成や現場にも浸透させる。

さらに、3つのステップを図で示すと、図4のようになる。

図4 組織不正防止の3つのステップ



(筆者作成)

3つのステップは、図5で示すように、まず全社戦略の段階において経営陣が収益性ととともに

社会性や倫理性を整えて、次に、事業計画や経営計画、さらには機能別戦略として、不正防止の具体的な取組身を形にして反映させつつ、さらには健全な組織文化・企業風土を形成させるような現場活動を継続するという階層を想定している。

琴坂が指摘するように、コンプライアスやガバナンス戦略は機能別戦略の階層であり、組織不正を組織全体や場合によってはグループ全体に徹底させるには、全社戦略および企業理念・目標策定の段階で不正防止や倫理性の向上などを掲げて、そして組織全体で実行することが重要であると考えられる。

6. 考察と分析

以上見てきたように、全社戦略は当該企業の全体の戦略を決定する最も高次かつ重要な戦略であり、経営陣など経営トップが責任を負うものである。

そして何より組織不正防止には経営トップの高い倫理観・自覚・責任感、経営理念などが重要である。つまりガバナンスや内部統制の外形が整っていても、経営トップが全社戦略の段階から徹底しなければ有効に機能しない。これは琴坂の指摘のように、機能別戦略としてコンプライアスやガバナンスを扱っても全社的に徹底されない可能性もあることから、全社戦略の階層から扱う必要があると考える。そして、占部が指摘したように、経済的戦略と社会的戦略を両立させるには、企業の目標作成の段階で扱っていくことが重要となる。

また、現在の CSR 戦略は主に社会性と収益性の両立に着目されており、それだけでは不十分であり、ガバナンス・内部統制の視点から倫理性を高めるという概念を、企業を上位概念として統括する「全社戦略」に入れ込む必要がある。

企業理念・全社戦略といった高次のレベルから、不正防止（ガバナンス・内部統制・経営倫理）を改めて企業経営の重要な柱としておくことが重要である。

つまり、最上位概念に置くことで、あらゆる企業活動に影響させることが重要である。不正防止か収益性かといった安易な二元対立ではなく、不正防止のためのガバナンス・内部統制・経営倫理が当たり前の土台として、そこからの収益性を目指していく。それによって、経営計画・経営管理・健全な組織文化や日常の企業活動といった現場レベルまでの徹底が可能となる。

仮に、株主からの過剰な収益性の確保の株主提案や圧力があつた場合にも、企業としてあらかじめ経営理念・目標においてガバナンス・内部統制・倫理を掲げておけば、加えて全社戦略の中で不正防止に基づくガバナンス・内部統制が組み込まれていることによって、株主意見と対等の立ち位置で、不正防止を前提とした企業経営を進めることが可能である。

株主資本主義において、企業の収益性を株主が重要視することは当然であり、株主は経営者の行動を監視するが、一方で企業の理念や方針に共感して投資するものであり、その方針が気に入らなければ投資をしない自由がある。株主はステークホルダーの主要な役割を占めているが、株主もまたスチュワードシップコードなど責任ある投資家としての責任を負っているのであり、企業がガバナンス・内部統制・倫理の整備のために必要なコストを使うことは、当然の活動として

尊重されるべきものと考えられる。

何よりも、不正に強い健全な企業は、長期的に企業価値を高め社会にも良い影響を与える点で、投資家にとっても利益となると考える。

7. 結語

本研究では、組織不正防止の観点から、ガバナンス・内部統制・経営倫理を全社戦略の中で方針を定め運用することが重要であることを考察した。そして、全社戦略に基づき不正防止の取り組みを行うことは経営陣の責任であることも併せて指摘した。

本論文で注目したことは、組織不正防止のためにルールの厳格化などは重要である一方で、単に厳格化することは不十分である。

組織不正防止に必要なことは「不正を防止し、良き組織文化を作ること、そしてガバナンス・内部統制が機能することなどを組織の理念や最上位の戦略として組込むこと」である。つまり、企業にとって行動原則化させることが重要であり、組織内における企業理念、戦略策定、経営管理（マネジメント）およびガバナンス・内部統制が統一的調和になることによって、組織の全体的な活脳の中で不正防止の視点が常に発揮されることが重要である。

また、サステナビリティや CSR 戦略などが叫ばれているが、社会課題解決、環境問題・人権問題への対処は一過性の「ブーム」ではなく、ビジネスにおける普遍的な企業の責任と考える。

そして、不正防止は、「企業が不正を起こさないように誠実な組織運営を務めること」は社会的責任の重要な要素であり、企業の CSR 戦略においても重要な視点であると考えられる。

企業組織は不完全な人間が活動する以上、失敗や不正などは発生する可能性を常に含んでいる。であればこそ組織不正防止については全社戦略の中で、収益性などのプレッシャーではなく「企業経営として正しいこと」に沿って「その正しいことを前提にしたビジネスを行う」ことが重要と考える。

また、人間は不完全な存在である以上、何らかの失敗や問題は一定の確率で発生してしまうものである。当然、悪意のある違法行為などには厳正な対処が必要であるものの、単に断罪や厳罰化するのではなく、失敗や問題行為を真摯に受け止めつつ、隠蔽や改ざんなどの不正行為につながらないよう努力すること、失敗や問題から積極的に学ぶことが重要である。

失敗や問題から学ぶことは一見すると困難であり大変な苦悩を伴うものであるからこそ、企業のリーダーが率先垂範して取り組み、さらに全社戦略に掲げることによって、失敗や問題を不正につなげない戦略策定や仕組みづくりが重要となる。いうなれば、今回考察した考え方は、企業にとって収益性の確保や目標達成の大前提として認識されるべきものと考えられる。

【参考文献】

Andrews, K.R. (1987) *The Concept of Corporate Strategy 3rd Edition*, Dow Johns-Irwin, Inc.

(中村元一・黒田哲彦 訳『経営幹部の全社戦略』産能大学出版部, 1991年)

Barney, J.B., Hesterly, W.S. (2020) *Strategic Management And Competitive Advantage : Concepts*

- (*Global Edition*), 6th Edition, Pearson Education Ltd.
- (岡田正大訳『新版 企業戦略論 戦略経営と競争優位』ダイヤモンド社)
- Carroll, A. B. (1991). “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders.” *Business Horizons*, July-August, 39-48
- Grant, R.M. (2016) *Contemporary Strategy Analysis 9/E* John Wiley & Sons Limited.
(加瀬公夫監訳『グラント現代戦略分析 第2版』)
- Stead, J.G., Stead, W.E. (2014), *Sustainable Strategic Management*. New York : Armonk, M.E. Sharpe, Inc. (柏樹外次郎, 小林綾子訳「サステナビリティ経営戦略 一利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント」日本経済新聞, 2015年.)
- Zadek, S. (2006) “Corporate responsibility and competitiveness at the macro level: responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices.” *Corporate Governance*, Vol.6 No.4, pp.334-348.
- 伊藤 博之 (2017) 「第10章 経営戦略論と良いこととの関係」『ベーシックプラス 企業統治』中央経済社.
- 伊吹 英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略: 「社会的責任」で競争力を高める』 東洋経済新報社.
- 琴坂 将広 (2018) 『経営戦略原論』 東洋経済新報社.
- 高橋 浩夫 (2016) 『戦略としてのビジネス倫理入門』 丸善出版.
- 田中 朋弘 (2004) 「1 倫理学としてのビジネス倫理学」田中朋弘・柘植尚則編
『ビジネス倫理学 哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版.
- 田中 亘 (2023) 『会社法 第四版』東京大学出版会.
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学』 中央経済社.
- 水谷 雅一 (1998) 『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー.
- 劉 慶紅 (2020) 『経営倫理が経営学の未来を変える: 倫理から戦略, そして価値創造へ』千倉書房.
- 経済産業省 『伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート)』2022年8月30日
<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004-a.pdf>
(2023年7月30日最終閲覧)
- 日本経済団体連合会 『企業行動憲章 (2017年改訂版)』2017年11月8日
<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html>
(2023年7月29日最終閲覧)
- 経済同友会 『企業評価基準 (評価シート)』
https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2002/pdf/030326_10.pdf
(2023年7月30日最終閲覧)
- 東京商工会議所 『行動規範』 <https://www.tokyo-cci.or.jp/survey/kihan/dai3han/>
(2023年7月30日最終閲覧)
- GRI: <https://www.globalreporting.org/standards> (2023年7月30日最終閲覧)

ISSB <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/issb-consultation-on-agenda-priorities/rfi-cls-agenda-priorities/#consultation> (2023 年 7 月 30 日最終閲覧)

TCFD <https://www.fsb-tcf.org/publications/> (2023 年 7 月 30 日最終閲覧)