

経営理念によるコンプライアンス体制の強化

B1EB1131 塩川 和

目次

はじめに

第1部 理論編

第1章 経営理念とは

第2章 7S企業組織分析

第3章 コンプライアンスとは

第4章 不祥事について

第5章 企業のコンプライアンス体制の現状

第2部 ケーススタディ

第1章 リクルート

第2章 カネボウ

第3部 まとめ・提言

参考文献

- はじめに

2001年にアメリカで起きたエンロン事件やワールドコム事件といった粉飾・不正監査事件をきっかけにコンプライアンスに対する意識は世界で高まりを見せている。日本でも2006年に会社法を改正し、コンプライアンス体制やリスクマネジメントについて初めて明文化した。また金融商品取引法を改正し、不正防止手段を強化した、いわゆる J-SOX 法が2008年度の会計から適用されている。

このようにコンプライアンスや内部統制に関心が高まる中で今、経営理念にも注目が集まっている。一部の企業や経営コンサルタントでは経営理念をコンプライアンスの強化手段と見なすようになってきているのだ。私はこの動きにとっても関心を抱いた。

私はそれまで経営理念とはただの飾りのようなものであると認識していた。アルバイト先では経営理念を知らされることはなかったし、そもそも経営理念が必要なのかどうかという疑問を感じていた。さらに言えば企業の経営理念等に並ぶいい言葉はきれいごとで、実際の働く現場ではそんな理念など浸透していないのだろうという偏見を持っていた。おそらく経営理念が従業員に浸透していない企業も多く存在するであろう。また、私と同じように認識している人は少なからずいるのではないだろうか。もしそれが単に企業が経営理念をうまく活用できていないのであればそれは勿体無いことである。

この研究では企業の不祥事と経営理念の変遷や関係を辿ることで、企業が理想的な経営理念を作成するための方法を提言することが目的である。そのため第一部では経営理念と不祥事の間を導き、経営理念がコンプライアンス体制の強化に有効であることを証明する。第二部ではケーススタディにより、具体的な経営理念の変遷やその目的を分析する。そして第三部では以上を踏まえて理想的な経営理念を作成するための方法を提言する。

第1部 理論編

第1章 経営理念とは

まず、経営理念について定義する。企業によっては経営理念、企業理念、ミッション、使命、価値、社是等と様々な語句を用いて企業の価値観を提示している。それは一つの単語である企業もあれば、5つくらいの文にしている企業も多々ある。また、中にはそれらを基に綱領等の少々細分化した指針を作成する企業もある。そのためどこまでを一般的な経営理念としてまとめるべきか判断することは困難である。

本研究においては企業の掲げている価値観を経営理念と定義する。したがって、企業が従業員を含むステークホルダーに対して掲げていて、その語句や文章が価値観と判断でき、従業員に普段から価値観を浸透させることが可能な程度にシンプルなものは経営理念とここでは判断する。これは次章で説明する7S企業組織分析を用いるうえで Shared Value を経営理念とある程度一致させることが目的である。

第2章 7S企業組織分析

これは Mckinsey & Company が提唱したものであり、7つの企業にある要素の関係性を分析する上で有効である。

7S はまず以下のように分類される。

ソフトの4S

1. **Shared Value** (共通の価値観・理念)

経営理念や価値観

2. **Style** (組織文化)

組織文化の定義は論者によって相違している。ここでは樋口氏の採用している

「個別企業の構成員が共有するすべての潜在的及び顕在的な意思決定基準」とする。

3. **Staff** (人材)

企業の個々の人材の能力

4. **Skill** (スキル・能力)

組織や個人の技術

ハードの3S

5. **Strategy** (戦略)

ドメインの設定、事業戦略

6. **Structure** (組織構造)

組織の形態や地位の設定

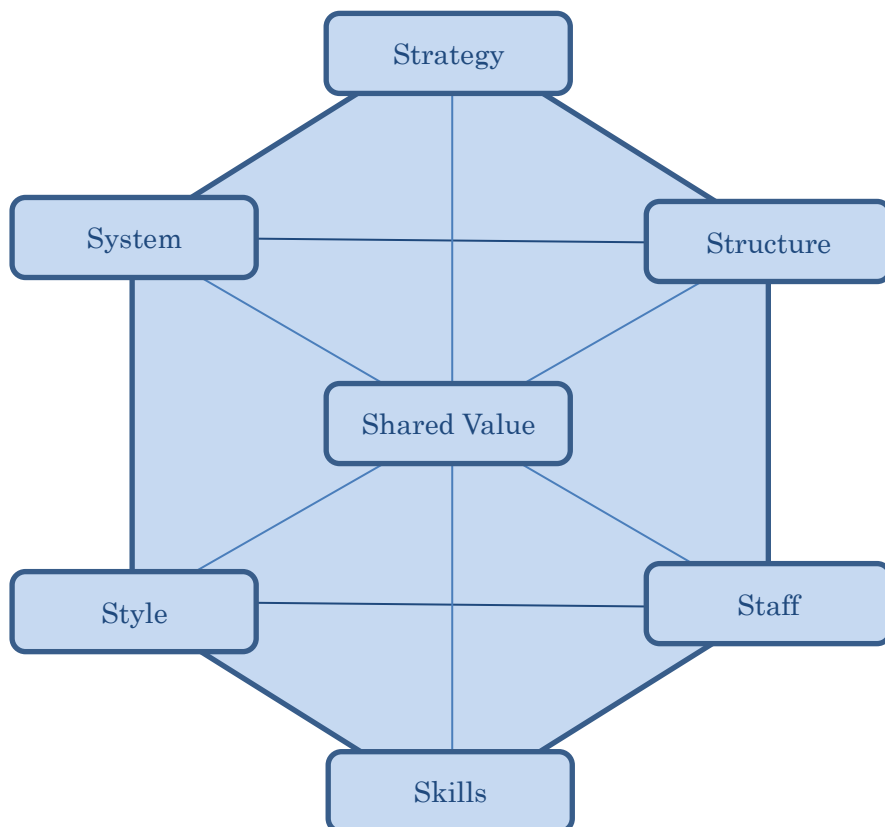
7. **System** (システム・制度)

報酬、評価や採用の仕組み、意思決定のプロセス、会計制度等

ソフトの4Sは強制的に短時間に変更することは難しいが、ハードの3Sは変える意思さえあればすぐに変更できるという特徴がある。ここで重要なのはソフトとハードが整合していることである。以下の図を見て頂きたい。(図は GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL <http://gms.globis.co.jp/dic/00349.php> の図を基に作成)

7S の各要素が別の要素と直線で結ばれていることはその要素同士が互いに影響しあっていることを示している。例えば、組織文化に対しては共有価値、システム、人材や能力が影響していることをこの図は意味している。したがって、ある企業が組織文化の変革のために企業の制度を改めたとしても、短期での変更が困難である従業員の能力不足や価値観との整合性の欠落により組織文化の変革に失敗する可能性があることを示唆している。

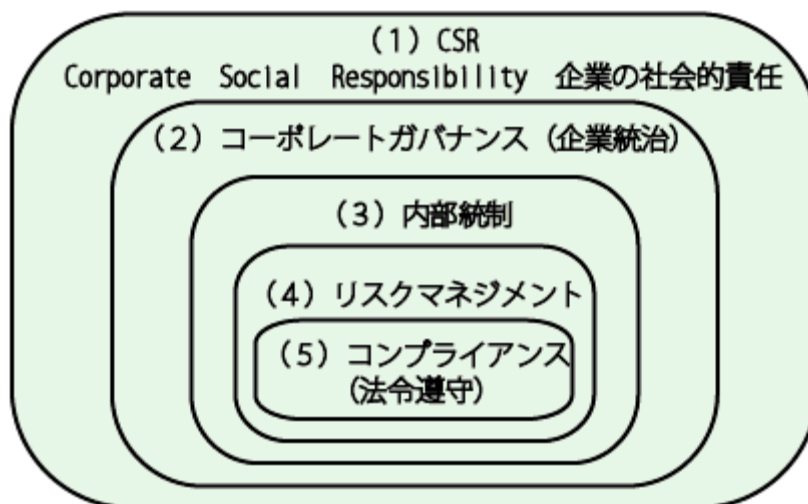
ここで注意しておきたいのが Shared Value がソフトの S に分類されているため、変更することが容易な経営理念が Shared Value であるとするのは間違っている。企業が経営理念を従業員に浸透させてこそ経営理念は Shared Value となるのであり、企業には経営理念を浸透させる努力が求められる。



第3章 コンプライアンスとは

コンプライアンスを様々な語句の中で位置付け、本論文におけるコンプライアンスについて定義していく。

大和総研グループの川田武文氏は、各語句の関係性を以下の図のように説明している。例えば、リスクマネジメントにおいては法令違反というリスクを認識し、コンプライアンス体制の整備に努める。したがってリスクマネジメントはコンプライアンスを内包していると言えるのだ。またその他の語句も（1）が（2）を内包しといった関係性が成り立つ。



図は大和総研 HP 掲載のコラム <http://www.dir.co.jp/library/column/060418.html> より

またコンプライアンスについて、吉川吉衛氏は企業の構成員が現行法や規則を遵守し、かつ当該企業のポリシーとスタンダード、行動規範、また業務マニュアル等を遵守すること、トヨタ自動車では社会常識(倫理)や法令、社内規定、マニュアル等を遵守し、フェアな企業活動を営んでいくこと、社会のルールに反する行動・社会から非難される行動をしないと定義している。法令を守るのみにとどまらず、社会的なルール等にも対応することが企業に求められているのだ。

以上から本論文ではコンプライアンスを法令から社会的な規範、ルール等までを遵守することとし、それが CSR 等の根幹に位置することを確認する。

第4章 不祥事について

不祥事とは広辞苑は、

1. あってはならないこと
2. 縁起の悪いこと、不吉なこと
3. 災難、不運
4. よくない事柄、好ましくない事件

と説明している。したがって企業不祥事は企業が社会的によくないことを起こしてしまう事と解釈され、それが意味するところは法令違反にとどまらないことがわかる。また、この解釈によれば企業が不祥事を起こさないことがコンプライアンスとすることができる。つまり企業不祥事について分析することでコンプライアンス体制の強化手段を導くことができる。

ここからは不祥事について分析する。秋山氏は『それでも不祥事は起こる』の中で不祥事を「社長の不祥事」と「現場の不祥事」を2つに分類する。

社長の不祥事とは、経営トップが不祥事に関与しているケースを指す。例えば、政府と癒着したり、反社会的勢力との関係が明らかになることが挙げられる。筆者によるとこの社長の不祥事は規制強化や慣行の見直しにより状況はかなり改善されているという。

現場の不祥事とは、逆に経営トップが関与していない不祥事を指す。例としては、品質問題や、情報管理の問題、現場が功を焦って起こした問題、個人の犯罪が挙げられる。筆者は現場の不祥事においては対策が進んでいないと主張する。

以上の不祥事の原因を7S企業組織分析の各要素に当てはめていく。

社長の不祥事は、経営トップが関与しているためハードの3Sが原因と考えられる。悪徳商法や経営陣が絡んだ不正会計等はStrategyやSystemの問題である。ただ経営トップ内に何らかの悪い風習があり、それによって不祥事が起こればStyleの影響とも言えるであろう。

現場の不祥事は、7Sすべてに原因の可能性があると考えられる。内部統制制度やコンプライアンス部門の整備はハード面であるし、現場が功を焦って起こした問題、個人の犯罪はソフト面の問題である。ただし、内部統制制度やコンプライアンス部門の整備等ハード面についてはその組織が健全であれば不必要である。言わばそれらのものはリスクの発生を回避する道具であり、不祥事の根源的な原因ではない。

組織不祥事の根源的な原因について樋口晴彦氏（2012）は、アウトソーシングの影響、作業の効率の追求・コストの削減の影響、成果主義の影響、組織文化の影響の4類型に分類している。樋口氏は4類型についてそれぞれ以下のように説明している。

アウトソーシングは、受託企業の機械主義的行動や組織間のコミュニケーション不足、また委託先の責任感喪失というリスクが不祥事につながる。

また、作業の効率の追求・コストの削減は、取引先との非対称性やアウトソーシングから劣位者に対する無配慮や優位的地位の濫用等のリスクが発生する。

成果主義は、超過対象外業務の放置や内発的動機づけの阻害をもたらす。

組織文化は、文化があることで新しい環境に適応することが困難になってしまう等の逆機能がリスクになる。

樋口氏の4類型はアウトソーシングを除けば、成果主義や効率・コスト重視といった価値観、それから組織文化の問題であるため Shared Value、Style の問題と判断できる。

また、組織文化には顕在的な意思決定基準も含まれるが、企業は経営理念を基に行動指針等を作成しているため、経営理念が組織文化に与える影響は大きいと考えられるだろう。

以上から不祥事に対してはソフト面、ハード面共に対応策をとることが可能であるが根源的な解決を目指すのであれば Shared Value や Style のコンプライアンス体制を強化することが必要なことが分かる。また経営理念によるコンプライアンス体制の強化が Shared Value や Style に作用するため非常に有効であることも導けた。

第5章 企業のコンプライアンス体制の現状

企業のコンプライアンス体制は会社法と金融商品取引法の改正や、それに伴う社内ルールの設定等でかなり強化されただろう。

まず、会社法は2006年に改正され、この中で以下のことが明文化された。

1. リスクマネジメント規定の取締役会の決議事項化
2. リスクマネジメントに関する株主への報告
3. グループリスクマネジメント体制の整備

そして、金融商品取引法では、企業の内部統制の整備状況や有効性を評価した内部統制報告書を経営者が作成し、公認会計士等がそれを監査する仕組みが法制化された。これが俗にいう J-SOX 法であり、アメリカの SOX 法を基にしている。これは2008年度の会計からが適用されている。

またリスクマネジメント関連の法案として公益通報者保護法、改正独占禁止法、個人情報保護法も整備された。

以上の法律のため企業によっては業務の見直しを余儀なくされた。特に内部統制報告書の作成は企業にとって大きな負担となったが、コンプライアンス体制はかなり強化されたであろう。またコンプライアンスに対する認識はかなり高まったと言える。

しかし、秋山氏はコンプライアンス体制についてハード面は強化されたもののソフト面はまだ対策が進んでいないと述べている。これらの法律についてもハード面の強化という面が強い。このように現状からも改めて経営理念によるコンプライアンス体制の強化の必要性が理解できる。

以上からわかることをまとめると、

1. 不祥事のリスク回避にはハード、ソフト面共に様々な対策が可能であるが、不祥事の根源的原因の解決を図るためには Shared Value や Style のコンプライアンス体制を整備する必要がある。
2. コンプライアンス体制の現状からもソフト面の強化が求められている。
3. ソフトの4Sの1つである Shared Value や Style の変更には経営理念の変更や経営理念の浸透が1つの手段となる。
4. Shared Value や Style は周辺の各要素と互いに作用する。そのため、ある要素を変化させたい時は他の要素との関係に留意すべきである。

しかし、

1. どのような経営理念がコンプライアンス体制に適しているのか
 2. 経営理念の浸透させる方法
- が課題として残る。この点については第二部で分析していきたい。

第2部 ケーススタディ

第1部では経営理念がコンプライアンスに作用すること、また現状から経営理念による作用が求められているを明らかにした。第2部では実際の企業の事例をもとに経営理念がどのように企業に影響しているかを見ていく。

しかし、経営理念が企業に与えている影響を直接測ることは困難である。そのため不祥事を起こした際に経営理念を変えた企業や経営理念の変遷を追える企業のケースを分析することにした。

第1章 株式会社リクルートホールディングス

リクルートは1989年のリクルート事件を受けて、経営理念を変更している。また、2013年にも変更があったためその両者を今回は分析する。

● リクルートについて

1960年、元社長江副浩正氏により大学新聞専門の広告代理店としてリクルートは創業。人材を求める企業と仕事を求める学生のニーズを結びつける新しい情報ビジネスをスタートさせた。70年代には全国に事業を広げ、社内制度も整備されたほか、転職や住宅情報にも着手し始めた。また、68年には社訓・社是が制定される。80年代にはさらに新たな分野にも視野を広げる。89年にリクルート事件が発覚。90年代にはリクナビが誕生。その他にもこれまで様々な情報誌を刊行、またインターネットを活用したサービスを拡大している。

● 経営理念（1968）

リクルート事件以前のリクルートは経営理念を持たず、社訓と社是というものがあるのみであった。

社訓

自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ

社是

商業的合理性の追求

社会への貢献

個人の尊重

● リクルート事件

1988年、当時リクルートグループの傘下であったリクルートコスモスの未公開株が川崎市助役に譲渡されたことが明らかになった。東京地検は労働省、文部省、政界、NTTの4ルートの収賄側8人と贈賄側4人を起訴し全員に有罪判決が確定。その後、リクルート創業者にも有罪判決が下された。

リクルートのホームページでは以下のように述べている。

このリクルート事件の反省に基づき、わたしたちは社会との関わり方を見直し、経営理念の制定、倫理綱領の制定、社内規定の整備など、現在でいう「企業としてのコンプライアンス体制の強化」の取り組みをスタートさせる大きなきっかけといたしました。

- 経営理念（1989）

リクルートの経営理念は企業理念と経営の三原則から構成されている

企業理念

私たちは常に社会との調和を図りながら
新しい情報価値の創造を通じて
自由で生き活きた人間社会の実現を目指す。

経営の三原則

新しい価値の創造
個の尊重
社会への貢献

（同時に倫理綱領も新たに作成されている。）

まず、事件後の理念の変化を分析する。

江副氏によって作成された社訓については89年以降公式には消去されてしまっているが、今もリクルートに強く根付いている組織文化であり、評価が難しいところである。「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」。このメッセージの強さ、インパクトの強さは経営陣が発信する企業の理念や価値観として従業員に浸透しやすいであろうし、そういった意味で高く評価できる。

社是についてはリクルート事件後に制定した経営の三原則と比較することができる。注目すべきは「商業的合理性の追求」と「新しい価値の創造」の変化である。

リクルートはホームページで以下のように述べている

「商業的合理性の追求」は企業の存在にとって必要不可欠ではあるものの、リクルート事件を経て、わたしたちが社会に必要とされる理由、私たちに出来る社会への貢献とは何かを議論した末に至った結論が、「今までにない「新しい情報価値の創造」による貢献」を社会に行っていくという言葉です。

リクルートの不祥事は社長が有罪判決を下されるなど、経営陣に問題があるパターンであった。この不祥事は商業的合理性の追求の末に起こったとは考えにくい。しかし、改めてコンプライアンス体制について考えた結果新しい情報価値の創造という原則を掲げることが今後のコンプライアンス体制の強化につながる、またそれがリクルート内で共有したい価値観であると考えたのであろう。

また、新たに企業理念が定められた。ここで、企業理念と経営の三原則の内容には価値の創造等近いところがあるように伺える。厳密に考えれば企業理念、経営の三原則という名前からそのまま解釈して、企業理念は全社的に共有したい価値観、経営の三原則は経営陣が共有すべき原則と考えた。しかし、経営陣の原則を理解しておくことは従業員にとっても重要なはずであり、また組織文化に与える影響もあると考え、両者とも全社的に共有したい価値観であるとして分析することにした。

企業理念の、社会との調和を図るに注目したい。これにはリクルート事件で得た教訓があると伺える。リクルート事件については確かに不正ではあるが、1980年代には政治家との癒着等は実はよくあること、つまり悪い習慣が業界内で横行していたのである。ではなぜリクルートだけ告発されたのかというところで社会との調和が問題になったのであろう。リクルートはその頃急スピードで事業を拡大する、最近で言えばライブドアのようなものであったと参考文献では述べられている。そのため社会に疎まれ、不正を告発されることになったのであろう。

もちろんリクルート事件は経営陣のモラルも課題ではあったのであろうが、同時に社会との調和の重要性をリクルートは身をもって痛感できたのであろう。

また、企業理念の2行目以降からは、自分たちの事業を社会貢献として考えていることが分かる。社是や経営の三原則で社会への貢献を挙げているが、それをわかりやすく説明しているのかもしれない。

- リクルートグループ経営理念（2013）

ミッション (目指す姿)
私たちは、新しい価値の創造を通じ、
社会からの期待に応え、
一人ひとりが輝く豊かな世界の実現を目指す。

ウェイ (大切に考える方)

新しい価値の創造
社会への貢献
個の尊重

最新の経営理念では、企業理念がミッション、経営の三原則がウェイと名前を改めた。現在ではミッションやウェイなどのカタカナを使う企業が増えてきている。理念や原則という言葉よりわかりやすい上に、リクルートではかっこ書きがあるため理解しやすさは評価できる。

ミッションについて企業理念と比較すると“社会との調和を図りながら”が“社会からの期待に応える”に対応していることが伺える。これはリクルート事件からおよそ20年が経ちコンプライアンス体制について新たな段階に立ったことを意味しているのではないだろうか。それから“新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え”るとあり、事業自体が社会貢献につながることを目指していると見れる。また、“世界”という言葉を用いているため、従業員にはグローバル視点で働くことが求められているのだろう。

ウェイについては経営の三原則と対応しているがほぼ変化は見られない。

また、新しく目指す世界観や果たす役割も掲載されている。

目指す世界観 *FOLLOW YOUR HEART*
果たす役割 まだ、ここにはない、出会い。

企業の持つ価値観についてシンプルな言葉で説明するのは困難である。やはり長い文章で伝えた方が正確に伝わる。しかしそれでは浸透させるのが困難である。したがってシンプルで浸透しやすく、かつ意味や内容が多く詰まっている言葉が理想であるが、リクルートではこのようにシンプルなスローガンを付け足すことで価値観を説明していると考えられる。また、これらの言葉には説明が付されており、その説明を基に我々はこの短い文を正しく理解することが可能である。そして意思決定においてスローガンを基にそれ以上の内容を含めて意思決定基準にすることが可能となる。

第2章 カネボウ

カネボウは2004年度に産業再生機構の支援を受け、経営理念を変更している。カネボウの産業再生には秋山氏が関与しているため、経営理念をコンプライアンス体制の強化に利用していることは間違いないだろう。今回はカネボウからクラシエ、そして事業再生時に手放したカネボウ化粧品についても分析する。

● カネボウについて

カネボウは1887年に紡績会社として創立。戦後は化粧品部門や食品部門、薬品部門など多角的に事業を展開する、いわゆるペンタゴン経営を推進し、売り上げを伸ばした。しかし80年代以降は、抱えていた事業5部門のうち化粧品部門以外は不調が続いた。当時の社長は労使協調路線をとっていたためリストラ等の抜本的な改革には踏み込めなかった。さらに化粧品部門が赤字部門十分に埋め合わせできていたため問題は先延ばしされた。

バブル崩壊後ははいよいよ経営が苦しくなり粉飾決算を繰り返すようになった。さらに債務超過が明るみになると銀行融資は滞り、2004年にはついに産業再生機構の支援を受けることになる。2006年には化粧品部門のカネボウ化粧品が花王に売却され、残ったカネボウは新たな資本により引き継がれ、のちにクラシエと改名。新たなスタートを切っている。

● カネボウの不祥事の原因について

カネボウは不正会計が発覚することで株主や銀行が離れてしまい、最終的に産業再生機構の支援を受けた。不正会計は経営陣の不祥事であり、経営陣に問題があったのは明らかである。しかしこの不祥事の根源には「事なかれ主義」や「温情主義」とよく言われるカネボウの組織文化があったのではないかと私は考えている。(もちろん7S企業組織分析からすれば、この組織文化も元をたどれば他の要素に問題があるかもしれないが。)化粧品部門以外の赤字部門に対して問題を先延ばしにしてきたことが、従業員にとっても習慣となり、悪い文化を形成してしまった。だからこそ自らの力では再生できないほどに経営が困難になる状況まで問題を引きずってしまったのではないだろうか。

● 当初のカネボウ経営理念 (1948年～)

基本理念

一、愛と正義の人道主義

(生命と人格を最高の価値とする経営)

二、科学的合理主義

(真実と心理に基づく経営)

三、社会国家への奉仕

(良品安価生産を通じて消費者への奉仕と、事業を通じて社会国家繁栄に貢献する経営)

● 2005年新カネボウの経営理念

しるし (カネボウの企業理念)

人を想いつづける

私達の約束

心を晴れにする

1. きょう、人のところにさわる。何回「ありがとう」といわれたか。
2. 仕事に厳しく、人にやさしく。仲間を信じて共に成長する
3. 上司のほうを向くな。いちばん厳しい生活者の目をもつ
4. なぜ、なぜ、なぜ。現場、現実、現物に質問しつづける。
5. すぐやる。やり切る。世の中とのデッドヒートを。
6. 挑戦者になる。できることだけやっても一流にはなれない。
7. 正直でいる。透明にする。つぎの100年を刻む、きょう。

カネボウビジョン

一人一人が主役になって復活した

日本を代表するモデル企業

当初のカネボウの経営理念と2005年のものを比較する。

まず、言葉がやさしくなったことが大きな変化である。これは不祥事を起こし、再スタートを切るにあたって、イメージ戦略で社会からの信頼を取り戻す意図もあるのであろう。しかし、同時にこれは従業員や経営者に対しこのような語調から感じられる精神や心持ちを持って働くことを促していると考えられる。このような言葉で社会にメッセージを発信している側として、企業の構成員はこのように優しく、思いやりのある人格者であることを要請されているのではないだろうか。

そして、私たちの約束で具体的な行動指針を示したことにより、以前より経営者や従業員は意志決定がしやすくなったであろう。一見当初の経営理念も立派ではあるが、少なくとも現代社会においては企業に当然に求められる内容であり、ある会社としての経営スタイルや個性には繋がらない。戦後間もないころに作成されたのであれば仕方のないことかもしれないが、時代の流れの中で経営理念は変更していくべきなのであろう。それは供給が需要に追いついていなかった時代が終わったにもかかわらず良品安価生産を謳っていることからもうかがえることである。Shared ValueやStyleが固まってきたときにそれも考慮に入れつつ経営理念や行動基準を作り、良いところは引き継ぎ、悪いところは改善していくようにしていくことが重要なのであろう。

ところで先ほども述べたとおりカネボウには「事なかれ主義」的な組織文化があるが、わたしは新しい経営理念がこのような文化の改善を狙っているように感じる。なぜと問いかけること、透明にすること等は事なかれ主義に対処しているように考えられる。不祥事の根源的原因の解決としての意図があったのかもしれない。

● 2014年のクラシエの経営理念

基本理念

人を想いつづける

ビジョン

“こころ豊かでつややかな未来の暮らし”
を社会と共創する企業

ミッション (2007年～)

特別な日の特別な幸せではなく、
続いてゆく毎日の幸せを大切にするあなたのために。
暮らしのすみずみまで繊細に思いやり、四季の変化や
生活の細部にいつも敏感であり続ける。
そうすることで新しい気づきがあり、使う人にとって
優しい商品やサービスを提案します。
もっとあなたの暮らしの中へ。
Kracie はあなたとともに歩んでいきます。

行動指針

1. きょう、人のこころにさわる。何回「ありがとう」といわれたか。
2. 仕事に厳しく、人にやさしく。仲間を信じて共に成長する
3. 上司のほうを向くな。いちばん厳しい生活者の目をもつ
4. なぜ、なぜ、なぜ。現場、現実、現物に質問しつづける。
5. すぐやる。やり切る。世の中とのデッドヒートを。
6. 挑戦者になる。できることだけやっても一流にはなれない。
7. 正直でいる。透明にする。つぎの100年を刻む、きょう。

ここでは新たにビジョンやミッションが作成された。ここでは「暮らし」という事業ドメインが明記されたことが特徴である。しかも普通の暮らしの細部から潜在的な需要を見つけ出していくことを目指しているようである。

● カネボウ化粧品の経営理念（2006年～）

使命とビジョン

使命

美しさの先に、笑顔を。

私たちは、より美しく、より心豊かに、お客さまの生活の質を高め、
一人ひとりの幸福な人生と
笑顔あふれる社会の実現に貢献します。

ビジョン

FEEL YOUR BEAUTY

私たちは、一人ひとりのお客さまを最も理解するパートナーとなり、
お客さま本来の美と個性を引き出し、
その輝きをお客さまご自身に感じていただくことをめざします。

カネボウ化粧品は唯一黒字で営業していた部門であった。花王に売却される際もその強みであった美容カウンセラーをうまく活用する方針が取られたが、経営理念でも顧客への対応の仕方や姿勢を書き記している。

またウェブサイトでは使命とビジョンを詳しく解説したり、**FEEL YOUR BEAUTY**に関する活動事例やエピソードを発信している。活動事例やエピソードについては従業員同士で共有することも行っているため使命やビジョンに対する認識もより統一されているのではないだろうか。

しかし販売する側に対する共有価値は多く認められるが、研究部門等その他の部門に対してはあまり触れることができていないように感じられる。確かに一人ひとりの顧客を大切にすることが強調されていてイメージは良いがコンプライアンス体制の強化という面では効果は部分的にしかないのではないだろうか。

カネボウ化粧品では美白化粧品について「肌がまだらに白くなる」と言った症状が一万件以上報告されており問題になっている。しかし、この不祥事についてはまだ原因は不明確であり、経営者の判断の評価も困難であるためここでは言及しない。

ここで各社の経営理念について第二部での課題とした

1. どのような経営理念がコンプライアンス体制に適しているのか
 2. 経営理念の浸透させる方法
- の観点からまとめると以下のようなになる。

まず、どのような経営理念がコンプライアンス体制に適しているのかについては、(1) 経営理念にはその企業の社会貢献の方法（事業ドメイン）を明示した方が良い。(2) 経営理念を変更するときには、その時の企業の反省や課題、社会の状況を踏まえて変更した方が良い。(3) その企業の個性やスタイルについて言及した方が良い。(4) 企業の構成員皆に訴える理念であることが求められる。以上の4つがケース分析により導くことができた。

また、経営理念の浸透させる方法については(1) 表現の方法（ひらがなや英語、語調など）でわかりやすく、インパクトのあるメッセージにする。(2) 経営理念のある単語やスローガンに解説を加えることで、短い文に内容を充実させることができ、かつ正しく意味を共有できる。(3) 経営理念に関わるエピソードや事例の共有。以上の3つが導けた。ただこれらの答えはあくまでコンプライアンス体制の先進企業の試みでしかなく、どのような経営理念がコンプライアンス体制に適しているのかについては特に不確実性は高いと予想される。

第3部 まとめ・提言

以上のことをまとめる。

第一部では不祥事の根源的な原因に対処するためには **Shared Value** や **Style** のコンプライアンス体制を整備する必要があり、それには経営理念の変更やその浸透が有効であることを示した。また、コンプライアンス体制の現状からもソフト面の強化が求められていることも説明した。

そこで、第二部では実際の企業の取り組みから分析を行った。どのような経営理念がコンプライアンス体制に適しているのかについては、企業の社会貢献の方法や経営スタイルについて明示することやその時の企業の反省や課題、社会の状況を踏まえることが重要であることが分析できた。また、経営理念の浸透させる方法については、表現の方法（ひらがなや英語、語調など）でわかりやすく、インパクトのあるメッセージにしたり、経営理念のある単語やスローガンに解説を加える、また経営理念に関わるエピソードや事例を入れることで、経営理念の内容を充実させ、かつ意味を正しく共有することなど様々な工夫が見られた。

以上を基に提言を行う。

カネボウ化粧品では先ほども述べたが、経営理念の共有する対象が販売員に偏りすぎているように感じられる。また、カネボウ化粧品の強みは販売員の **Skill** であり、それを維持し、さらにレベルを向上させるには今の経営理念でも問題はないのだろうが、それでは他の部門のコンプライアンス体制の強化は期待できないのではないだろうか。例えば旧カネボウ時代の悪い組織文化であった「事なかれ主義」がまだはびこっているかもしれない。しかし、カネボウ化粧品の経営理念ではそのような弱みや不祥事の反省について触れていないため、コンプライアンス体制の強化という面での弱さを感じてしまう。

● おわりに

私は言葉のおもしろさについて本研究に取り組む中で強く感じた。本研究は経済学とは言え、文章や言葉の分析が主であったため同時に文学的な面からもアプローチできればより論理性は増したであろう。しかし、クラシエの行動基準等は特にそうであるが、言葉は使い方を変えるだけで性格や個性を幾分にも説明できることは実感できた。

コンプライアンス体制の強化に経営理念を利用することはまだあまり浸透していない。そもそも経営理念はコンプライアンス体制の強化のためのみにあるわけではないし、そもそも経営理念を持たない会社も数多く存在する。ただ、コンプライアンス体制の強化にの一手段として、また不祥事の根本原因に対する処方箋として、経営理念の浸透というものがあることを経営者は把握しておくべきであろう。

また、人は、大げさに言えば人類は同じ失敗を何回も繰り返してきた。だからそういった失敗を繰り返さないように、しっかりとその反省を大事な価値観、教訓として残していくこと、風化させないことが重要である。私自身も失敗を次に活かせるように記録したりしようと思う。

最後に、本論文の執筆や就職活動等、様々な面で支えてくださった高浦康有先生、そしてお互い励ましあってきた高浦ゼミの皆さんに深く感謝いたします。

参考文献

- 秋山 進 『それでも不祥事は起こる』 日本能率協会マネジメントセンター(2008)
- 樋口 晴彦 『組織不祥事研究』 白桃書房(2012)
- 吉川 吉衛 『企業リスクマネジメント』 中央経済社(2009)
- GLOBIS MANAGEMENT SCHOOL 『MBA 用語集 7S』
<http://gms.globis.co.jp/dic/00349.php>
- 大和総研 『コンプライアンスから CSR まで』
<http://www.dir.co.jp/library/column/060418.html> (2014年12月20日アクセス)
- 伊藤 裕美子 『新会社法とリスクマネジメント』
http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200607242.pdf
(2014年12月20日アクセス)
- 株式会社リクルートホールディングス 公式ウェブサイト
<http://www.recruit.jp/company/about/principles/>
- GLOBIS 知見録 カネボウ「きょう、人のところにさわる」<http://globis.jp/column/34/>
(2014年12月20日アクセス)
- クラシエホールディングス株式会社 公式ウェブサイト
<http://www.kracie.co.jp/company/profile/philosophy/index.html>
- 株式会社カネボウ化粧品 公式ウェブサイト
<http://www.kanebo-cosmetics.co.jp/company/info/vision.html>