

企業価値の維持向上を可能にするコンプライアンス経営について

プロジェクトX O	(株)高島屋	奥 山 千 松
	東洋紡績(株)	三田村 佳 則
	(株)クボタ	物 種 一 哲
	関西電力(株)	古 川 雅 睦

・研究テーマ選定理由

- ・従来、有形資産を蓄積した企業がその価値を高めたが、昨今の企業業績を見ると、その有形資産が不良資産になり足枷となっている。これからの経営は、知的資本やブランドなる無形資産が企業価値や競争力を向上させる要件になると考えられる。
- ・企業価値を高める知的資本、無形資産の一つとして、コンプライアンス経営を取り上げたい。
- ・特に、昨今は、法令遵守・社内規範にとどまらず、従来は追及されることの少なかった倫理規範の範囲に属する行為にも、厳しい目が注がれるようになった。また、グレーゾーンにあり、寛容であった事柄に対しても、許容範囲が急激に狭くなりつつある。
- ・CSが顧客の満足、信頼を得、企業価値の向上を目指す「攻め」の部分とするのであれば、コンプライアンスは顧客の不満足を避け、企業価値の維持を図る「守り」の側面が強いとも言えようが、今後ますます、企業価値向上のための重要経営課題となっていくとの認識の下、これが有効に機能する道を探りたい、というのがわれわれの共通認識であり、今回のテーマとして取り上げることとした理由である。

・研究の前提事項等

1．コンプライアンスの対象

法規範だけでなく、社内規範、倫理規範、さらには、経営理念・ビジョン・年度計画にかなう行動までを対象としてとらえることとした。

2．コンプライアンスを巡る最近の動き

- ・企業を取り巻く法・社会環境の変化は、企業に厳しいものに変化してきている。
- ・昨今の企業不祥事の続発に鑑み、平成14年10月15日、日本経団連は「企業行動憲章」を改定し、この遵守を各企業に要請した。

3．企業価値の定義づけ

企業価値とコンプライアンスの関係を探るに当たり、まず、「企業価値」について、次のとおり定義づけを行った。

『企業が持続的な成長を可能にするためには、企業の経済的側面（品質、価格、サービスによる競争力）はもちろん、社会的側面（人、社会、環境へのやさしさ）も併せ持たなければならない。その根底にあるのが、「経営の誠実さと透明性」である。』

・仮説1の設定

コンプライアンス経営の積極的な取り組みは、今後ますます企業価値を高める評価メジャーとなり重要な経営課題となる。

・仮説1の検証（文献調査による）

1．企業の社会的責任を国際標準の規格に取り組む動き

ISO規格に、法令遵守、消費者や環境保護、安全衛生や腐敗防止などの要素を盛り込む方向で検討され、2年後には企業の社会的責任の規格が登場する見通しである。

2. 朝日新聞文化財団「企業の社会貢献賞」

社会貢献に取り組む企業を表彰する本賞に、99年、「企業倫理」の部門賞が設けられた。(02年は富士ゼロックスが受賞)

3. 「社会責任投資」(SRI)の普及

- ・01年、米国では、社会責任投資残高が2兆3400億ドル(約281兆円)に達し、米国の専門家による資産運用の実に12%を占めている。
- ・コンプライアンスに誠実で、不祥事を起こすリスクが低い企業を選んで投資していこうというこの手法は、欧米を中心に急速に広まっている。
- ・日本でも、「SRI」の概念は徐々に広がりつつある。

4. 倫理的企業と株価の関係

- ・欧米と同様日本でも、企業の誠実さを客観的に評価する調査会社(インテグレックス)が01年に設立された。
- ・同社のデータを元に、法令遵守に前向きな企業100社の時価総額と、東証株価指数と比較すれば、ここ10年強、ますますその差は拡大している。(大和総研が試算・指数化)

5. 仮説の検証結果

以上1.~5.から、企業価値の根底にある「コンプライアンス経営」を評価する社会環境が整いつつあり、コンプライアンス経営は、今後ますます企業価値を高める重要な経営課題となる。

・リサーチ・クエスション

- ・それでは、いかなる要素をもって「コンプライアンス経営」の積極的な取り組みと言えるのか。
- ・積極的なコンプライアンス経営には、特に重要な要素があるはずだ。

・「積極的なコンプライアンス経営」で特に重要な要素の検討と仮説2の設定

1. 検討の切り口

- (1)コンプライアンス違反事例からの検討
- (2)コンプライアンス対応が上手だった企業の成功事例からの検討
- (3)米国のコンプライアンス経営からの検討

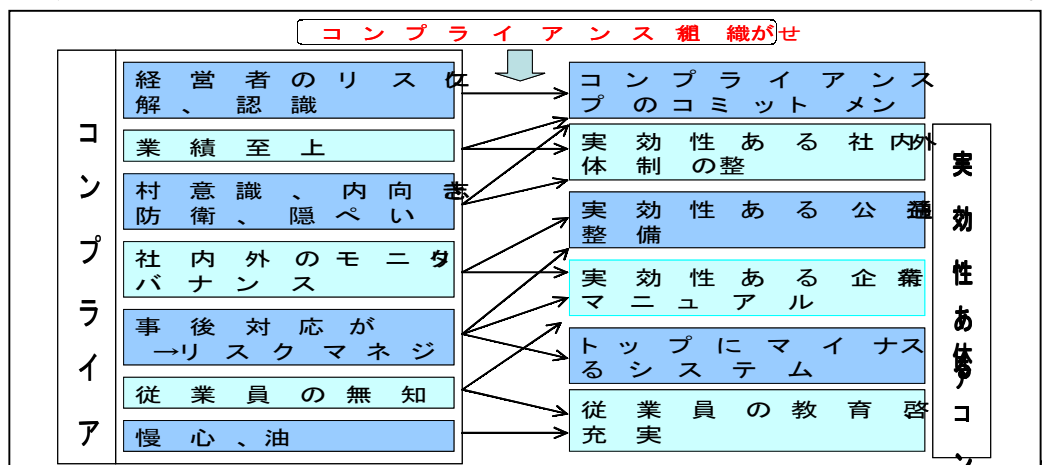
2. コンプライアンス違反事例からの検討

- ・まず、最近のコンプライアンス違反の実例を、文献・新聞記事等により調査し、そこから、コンプライアンス違反によるダメージの整理を行ったところ、次のとおり整理できた。

経済的損失 トップの辞任 信用失墜 社会的制裁 経営戦略への影響 役員、社員への影響

(企業価値が著しく低下して、最悪のケースは企業の破綻につながる。)

- ・次に、上記の実例・整理したダメージを念頭におきつつコンプライアンス違反の原因を整理し、その原因から、「積極的なコンプライアンス経営で特に重要な要素」を下表のとおり導きだした。



3. コンプライアンス対応が上手だった企業の成功事例からの検討

参天製薬～脅迫事件で店頭から商品を自主的に回収～、 パラマウントベッド～より安全を期すために医療・介護用ベッド部品を無償提供～、 キッコーマン～遺伝子組み換え食品表示への対応～の文献調査により、「積極的なコンプライアンス経営で特に重要な要素」として、「危機管理、自主判断能力」と「顧客に軸足を置いた経営」を導きだした。

4. 米国のコンプライアンス経営からの検討

- ・米国は、文化的共通基盤を有さない国家特有の厳しい規制環境のもと、厳正な法運用を実施
- ・米国企業のコンプライアンス経営とは、法を良く知り、適法と違法のグレーゾーンを知った上で、たとえグレーであっても解釈をめぐって万全の体制を確立し、積極的に事業展開を行い、競争優位を確立していく。（「積極的なコンプライアンス経営で特に重要な要素」として、「法規制のグレーゾーンへの積極的な展開」を導きだした。）

5. 上記 2. ～ 4. のまとめと仮説 2 の設定

(1) 「積極的なコンプライアンス経営で特に重要な要素」のまとめ

- 失敗例から学んだこと → ・経営トップの積極的なコミットメントが大切である。
・制度、体制の形式的整備だけでなく、実効性のある制度、体制と
する必要がある。
- 成功例から学んだこと → ・顧客に軸足を置いた経営
・危機管理および自主判断能力の重要性
- 米国例から学んだこと → ・法規制のグレーゾーンへの積極的展開

(2) 仮説 2 の設定

コンプライアンスで企業価値を高めている企業は、上記 の項目がうまくかみ合い機能している。

・企業訪問インタビューと仮説 2 の検証

1. 企業訪問の主な調査目的

企業名	主 な 調 査 目 的
オリックス	・経営トップのコミットメント ・実効性のあるコンプライアンス体制
MKタクシー	・法規制のグレーゾーンへの積極的な取り組み ・顧客に軸足を置いた経営
参天製薬	・危機管理および自主判断能力 ・顧客に軸足を置いた経営

2. オリックスの調査結果

- ・経営トップのコミットメント
C O O等によるプレゼンテーション、社内報による発信、研修でのビデオメッセージ
- ・実効性のあるコンプライアンス体制
具体的でわかりやすいマニュアル（企業理念、行動規範とリンク）、工夫をこらした研修

3. MKタクシーの調査結果

- ・法規制のグレーゾーンへの積極的な取り組み
行政を巻き込んで、逆手に取って社内改革エネルギーに活用
- ・顧客に軸足を置いた経営
顧客満足を徹底的に推し進めることにより、コンプライアンス経営に結びつける。

4. 参天製薬の調査結果

- ・危機管理および自主判断能力
トップの決断、スピード（すばやい対応）
- ・顧客に軸足を置いた経営
お客さまの安全第一の経営姿勢

5. 企業訪問インタビューによる調査結果のまとめ

	オリックス	MKタクシー	参天製薬
経営トップのコミットメント			
実効性のあるコンプライアンス体制			○
顧客に軸足を置いた経営	○		
危機管理および自主判断能力	○	○	
法規制のグレーゾーンへの積極的な取り組み	○		

6. 仮説2の検証結果

- ・上記 1. ～ 5. のとおり、その調査目的事項に関しては、その期待どおりの結果が得られた。
- ・しかしながら、3社が3社とも仮説として設定したすべての要素を兼ね備えているわけではなかった。

・本研究を通じての結論

～文献調査や企業訪問等を通じメンバーの得たこと～

1. コンプライアンスと企業価値の関係

- ・コンプライアンス経営は、今後ますます重要な経営課題になる。
- ・経営資源のコンプライアンスへの投入の優先順位がますます高くなる。
→ 正直企業は危機を逃れる。

2. 実効性のあるコンプライアンス経営とは

- ・トップのコミットメントが欠かせない。→ CEOは Chief Ethical Officer
- ・コンプライアンスへの取り組みは、単に形式的な体制を整備すればいいというわけではなく、継続的・組織的な取り組みが求められる。
- ・日本の経営者は、古いシステムに甘え、コンプライアンス違反というリスクを軽視してきた。
- ・今後、コーポレートガバナンス体制と同様、シビアな米国型のコンプライアンス体制に基づいた企業経営が求められるであろう。
- ・米国型のコンプライアンス体制の合理的な側面は評価でき、日本企業においても、他律的対応(当局依存、前例依存、横並び)という組織の体質改善を課題として実施すべきである。
- ・一方で、性悪説に基づいたガングジガラメの米国型コンプライアンス体制では、従業員が萎縮してしまい、従来の日本的な良き面(企業への忠誠心、帰属意識)も取り入れるべきである。
 - ・「個別具体的で細かいルール」よりも、「価値・原則・許容範囲の明確化」
 - ・「組織的監査と統制」よりも「教育研修と理解」
 - ・早期警報システムとしては、「内部告発制度」(ホットライン)よりも「公益通報制度」(ヘルプライン)

3. ベースとなる企業風土

- ・そして、なによりも、コンプライアンス違反を起こさない企業風土の構築が大切である。倫理的な体質がしっかりと根付き、不祥事が起きない組織は、そこに働く人々が勤勉で誠実であり、社内も風通しが良く安心して働けるので、全体として活気に満ちている。

・本研究を通じての感想

今回導き出した検証結果および企業訪問等で得ることのできた成果は、コンプライアンス経営の重要性を再認識したことであります。

また、「グレーゾーンに新たなビジネスチャンスがある」ということも勉強になりました。

今後各メンバーが、自社のコンプライアンス体制を見直す際の大きなヒントとして活かしていけるものと確信しております。

以 上