

インテグリティと企業経営の関係性について の一考察：サステナビリティ経営に向かう 企業の事例研究

村瀬, 次彦 / MURASE, Tsugihiko

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院公共政策研究科『公共政策志林』編集委員会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

公共政策志林 / Koukyo Seisaku Shirin : Public Policy and Social Governance

(巻 / Volume)

13

(開始ページ / Start Page)

77

(終了ページ / End Page)

91

(発行年 / Year)

2025-03-24

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00031284>

インテグリティと企業経営の関係性についての一考察 —サステナビリティ経営に向かう企業の事例研究—

A study on the relationship between integrity and corporate management
- Case studies of companies moving towards sustainability management -

村 瀬 次 彦

要約

近年における日本経済は持続的低成長から脱することができない状態であり、人のこころや社会にも負の影響を与えている可能性がある。コンプライアンスに関わる事象を発生させない企業文化の醸成を規律付けとともに考える必要がある。また、企業経営者と投資家の建設的な対話が必要不可欠である。そして、伝統的な日本の企業文化の実践知を軸に外部環境の変化をしなやかに取り込むことにより持続可能な企業に変容できる可能性がある。これらの3つの問題意識は互いに連関している。人間性、経済性、社会性を相互に配慮しつつ統合できるインテグリティの概念が欠かせないと考えられる。

本稿では、インテグリティと企業経営の関係性を明らかにするために、伝統的な日本の企業文化の特性を踏まえ、インテグリティの先行研究を概観したうえで、企業の実践事例を実態に即して分析を行う。

公開情報である統合報告書による分析の結果、企業経営は、人間性、経済性、社会性が統合思考で渾然一体となった完全性の追求が求められる。取締役会を軸とした戦略空間のなかで議論され、インテグリティによる意思決定により、トップダウンで組織に浸透させる。このような組織には、全社員が共感できる経営理念が不可欠である。共感できる経営理念とインテグリティは不可分の関係であることが示唆された。

キーワード

コンプライアンス、インテグリティ、サステナビリティ、経営理念、企業倫理

1. はじめに

1.1 研究の社会的背景と3つの問題意識

近年における日本経済は、持続的低成長から脱することができない状態である。このような長期に渡る持続的低成長は、企業不祥事やいじめ・嫌がらせの件数が右肩上がりが増え続けていることに見かけ上の相関があることから、人のこころや社会にも影響を与えている可能性がある。この間、各企業はコンプライアンスやリスクマネジメントの規律付け、ホットラインなどの相談窓口を整備してきたにもか

かわらず、状況は悪化の一途を辿ってきた。具体的には、東京商工リサーチ（2019年）によると、不適切会計の上場企業は70社に上り、過去最高である¹。加えて、厚生労働省（令和元年度）によると、民事上の個別労働紛争では「いじめ・嫌がらせ」は、10年間で2倍以上の約90,000件、過去最高に達している²。また、コンプライアンスの強化は、失敗を恐れる傾向があるため、新しいことに挑戦する気持ちが希薄になる不作為の暴走や、隠蔽などの作為の暴走を招き、新たなコンプライアンス問題の発生につながる負の側面を併せ持つ。コンプライアンス問題

を発生させない企業文化の醸成を懲罰などの規律付けとともに取り組む必要があるとするのが1つ目の問題意識である。

近年、企業経営を取り巻く外部環境が大きく変化した。企業と投資家のショートターミズムや日本企業の低収益性を指摘した伊藤レポートに前後して、金融庁（2014年）は、「日本版スチュワードシップ・コード」、東京証券取引所（2015年）は、「コーポレートガバナンス・コード」を公表した。さらに「改訂コーポレートガバナンス・コード」（2021年）、東京証券取引所の上場区分の再編（2022年）により、企業経営における不作為の暴走を防ぐ方向性が示された。企業の財務を担ったメインバンク制は影を潜め、今では海外の株主、投資家が存在感を増している。また、日本経済の発展とともに、その仕組みとして機能してきた日本型労働慣行は、働き方または働きがい改革、雇用の流動化による修正を余儀なくされ、コロナ禍を経て拍車がかかっている状況である。サステナビリティ経営の実現に向けて、社員、顧客、株主などのステークホルダーとの建設的な対話が必要不可欠であるとするのが2つ目の問題意識である。

日本の老舗企業は、経営理念や創業の精神、価値観を尊び、社員を家族同様に扱い、地域社会との共生を通して、人や社会からの信頼を獲得するとともに経済的利益を得て持続可能な経営を続けてきた。日本企業の歴史は、SDGs、サステナビリティ時代を生き抜く実践知の宝庫であり、伝統的な日本の企業文化に外部環境の変化をしなやかに取込むことこそが、真に卓越した持続可能な企業に変容できる可能性がある（長谷川、2021）、とするのが3つ目の問題意識である。

これらの3つの問題意識は互いに連関している。社員の主体的、自律的な実践により、コンプライアンス問題を発生させない企業文化を醸成するためには、日本の伝統的な企業文化を承継しつつ、外部環境の変化をしなやかに取り込み、ステークホルダーとの建設的な対話による信頼関係が求められているのであろう。これらの問題意識を統合させ、サステナビリティ経営を実現するためには、インテグ

リティの考え方が欠かせないと思われる。

1.2 研究の目的と意義

本稿では、インテグリティと企業経営の関係性を明らかにするために、伝統的な日本の企業文化の特性を踏まえ、インテグリティの先行研究を概観し、リサーチクエスション（以下「RQ」という。）を示す。そして、インテグリティを実践している企業を実態に即して分析するために、統合報告書の計量テキスト分析を通してRQに応える。そのうえで、インテグリティと企業経営の関係性について考察する。

2. 先行研究

2.1 インテグリティと企業経営に関する先行研究レビュー

インテグリティの和訳は、「誠実」「正直」「高潔」「統合」「完全」など、多くの豊かな意味が込められているが、一般的に「誠実」など限定的な範囲で認識されている可能性がある。インテグリティ（Integrity）の語源は、ラテン語のIntegritasに遡り、「完全」を意味し、13世紀のイタリアの神学者Thomas Aquinas（1225年頃-1274年）によると、神に由来する「人間の維持すべき身体の完全な状態」とであると説いている（小宮山、2018）。その派生語のひとつがintegerであり、「整数」を意味する。端数がない完全な数という捉え方である。他の派生した言葉にintegralがあり、「積分」を意味する。細かく分けたものを積んで集めて完全にする考え方のことである。また、同じく派生語であるintegrateは「統合する」を意味する。後述する企業の公開情報である統合報告書は、企業の財務情報、非財務情報を統合して、ステークホルダーに対する情報公開として完全なものにする企図である。

Integer, Integral, Integrateは、和訳すると関連性が希薄であるが、いずれも「完全」が骨幹であるといえる。Integrityも同様であり、欠けたところがないさまから、一般化した和訳として「誠実」「高潔」に至ったと類推できる。つまり、現象として真摯な態度や行動、品性が現れるが、その本質は自己

の信条と行動の一貫性と捉えることができる。それでは、信条と行動は常に完璧であるのだろうか。Paine (1997), Solomon (1998) は、インテグリティを「完全」としながらも、信条と行動を一致させるための努力を惜しまない状態であると述べている。大塚 (2019) も、インテグリティの解釈を狭義、広義に整理して論述したうえで、広義のインテグリティを「首尾一貫性」とし、常に高みを目指そうとするプロセスを視野に入れ、「動的」と捉えている。どうやらインテグリティは、現状に甘んじることなく、ありたい理想像に向かって、常に努力する姿勢が求められているといえよう。

インテグリティは、個人の資質と捉えられることが多いが、組織との関係性についてはどのようなものなのか。Audi and Murphy (2006) によると、企業におけるインテグリティは、道徳的に望ましい特性として多様に用いられているが、日常の企業活動における価値は限定的であるとしている。事実、日本の大企業（特に老舗企業）は、組織アイデンティティとして「誠実」を掲げる企業は多い。ただ「誠実」の捉え方は業界、業種、所属部署によってもさまざまである。例えば、営業部門における誠実とは、営業戦略・戦術による売上達成が真摯な態度や行動であると捉えることもできる。このことが顧客より

も企業側の意向を優先させるプロダクトアウト志向に陥ることになる。また、広報部門においては、過度な顧客ニーズへの意識が高じるとマーケットインの発想から逸脱し、実態が伴わない見せかけの対応や配慮に陥る場合もある。Koehn (2005) は、企業自らのインテグリティの欠如に対抗するために、インテグリティを道具化してしまう傾向があると指摘し、インテグリティをより明確に定義する必要があると主張している。

Paine (1994) は、経営理念に依拠した企業の存在意義に注目し、倫理基準を経営の中核に据えることを提言している。そのうえで、企業倫理戦略をコンプライアンス型とインテグリティ型の類型に分け、その違いを明確に示した。Paine (1994), 梅津 (2005) は、コンプライアンス型とインテグリティ型の類型において、後者の重要性を述べている（図表1）。

コンプライアンス型は、法規制が企業の行動基準を規定するものであり、非合法的な行為の回避と規則や懲罰によるコントロールである。一方、インテグリティ型は、不正行為の回避のみならず、経営者の達成すべき責任ある行動を求め、社員一人ひとりの主体的な関わりを示した。すなわち、インテグリティ型は、不正行為を企業自体に起因する問題と捉

類型	コンプライアンス	インテグリティ
方向性	法令遵守	価値共有
精神的基盤	外部から強制された基準に適合する	自ら選定した基準に従って自己規制する
目的	非合法的行為の防止	責任ある行為の実行
リーダーシップ	弁護士が主導する	経営者が主導する
方法	教育	教育
	個人裁量範囲の縮小	明確な責任
	監査と統制	組織全体の諸システム
	罰金	意思決定プロセス
		監査と統制
		罰金
人間像	物質的な自己利益に導かれる自立的存在	物質的な自己利益に導かれる自立的存在
		価値観、理想、同僚にも導かれる社会的存在
相談窓口	ホットライン	ヘルプライン
課題	作為の暴走	作為の暴走
		不作為の暴走

図表1 企業倫理戦略の類型

(出典：梅津 (2005) p 152に基づき筆者作成)

え、組織内に不正に対する抑制力を高める企業風土づくりへの体質改善である。

Paine (1994) による企業倫理戦略の類型化の背景は、1991年に施行された連邦量刑ガイドラインである。連邦量刑ガイドラインとは、同様の不正行為があったとしても、コード、委員会、ホットラインなどの不正を防止するプログラムがあること、捜査に協力的であることなどの要因によって、罰金を軽減する指針である(梅津, 2005)。梅津 (2005) によれば、コンプライアンスプログラムは、企業の倫理化に強力なインセンティブとなる一方、真の自発性に基づく倫理化は望めなくなるという懸念と、法令遵守を強調するあまり、監視や統制に重きが置かれ、ルールを一方的に押し付けている印象を社員に与え、不祥事が発生した際の経営層の保険として位置付けられている可能性を指摘している。日本の大企業は米国企業に倣って、1990年代後半よりコンプライアンスプログラムを導入している。

図表1の類型を比較検討すると、インテグリティ型がコンプライアンス型を包含していることがわかる。例えば、教育、監査と統制、罰金などは共通項である。また、リーダーシップは企業の一部門ではなく、経営者が主導することが記述されている。Paine (1994) は、コンプライアンス型からインテグリティ型に移行するべきと主張している。谷口 (2013) は、この場合、どのような要因を加えるとコンプライアンス型からインテグリティ型になるのかを明らかにする研究課題を示している。一方、山田・中野 (2006) は、アンケート調査による両極尺度で測定しており、2つの類型は排他的な関係にあると捉えている。

企業風土から企業文化へと醸成されるためには、長い年月を要することは疑いの余地もない。E. H. エリクソン (1973) は、人間のライフサイクルにおいて、最終の第8段階をインテグリティ(統合)と呼んでいる。それは、過去の段階を統合した感覚であり、言動、思考が一貫して裏表がない、確固たる信念があって揺らぐことがない、言動が常に誠実であり高潔であることを指している。企業のサステナビリティ経営という課題領域においても、このイン

テグリティの達成が求められているといえる。特に日本の老舗企業は、外部環境の変化に直面しつつも幾多の難局を乗り越えて来た歴史があり、得られた実践知がある。これらの企業には、新たな時代に適応する経営構造を抜本的に再構築することが問われているのではないだろうか。

2.2 インテグリティと企業経営に関するケースレビュー

Zauderer (1992) は「インテグリティは、平時よりもむしろ、危機的な場面に置かれた時に試されるもの」と述べている。インテグリティがクライシスにおいて真価を発揮した事例が、米国のグローバル製薬企業であるジョンソン&ジョンソン(以下「J&J」という。)の基本理念である「我が信条(Our Credo)」と「タイレノール事件」である。

詳細を述べる前に、企業経営のクロノロジーを辿ると、Friedman (1970) は、「企業の唯一の社会的責任は、株主利益の最大化である」と述べ、株主至上主義に影響を与えてきたといえる。CSV (Creating Shared Value) を提唱したPorter and Kramer (2011) は、「CSVは、CSRでもなければフィランソロピーでも持続可能性でもない、社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという利己的な行為である」として企業経営に社会課題解決を取込んだ。Mackey and Sisodia (2013) は、著書の中で「CSVはビジネスと社会的利益を上手く一致させる現実的な方法だが、CSVは計り知れない力を与えてくれる目には見えないが重要な情緒的、精神的な動機づけを欠いている。」と指摘している。また、名和 (2017) は、「先進的に取り組んできた企業は、その取り組みの中で、既にCSVを行っていたといえる。つまり、企業の取り組みに迫りつく形で、CSVという言葉が現れたと考えるべきだろう」と述べ、企業の先進事例研究の必要性を示唆している。村瀬 (2022) は、統合報告書の計量テキスト分析と半構造化インタビューによる独自の研究手法を用いた事例研究において、CSV議論のなかで見落とされていた「人間性」に着目し、その重要性を明らかにした。

このように業種によらず、理念や価値観を大切に
する先進企業には、人間性、経済性、社会性を追求
する企業経営の実践知が埋もれているのではないだ
ろうか。

話を戻すと、J&Jは、Friedman (1970) が唱えた
株主至上主義のもとでも、株主よりも顧客へのサー
ビスと、社員への配慮、地域社会への貢献を優先さ
せる経営理念「我が信条 (Our Credo)」を確立した。
長きにわたり世界に広がるグループ各社及び社員一
人ひとりに確実に受け継がれている (J・C・コリ
ンズ/J・I・ポラス, 2008, p.97)。「タイレノール事
件」は、1982年、シカゴ近郊でJ&Jの鎮痛剤タイ
レノールに混入されていたシアン化合物により7名
の死者が報告された事件である。事件発覚直後、J
&Jは薬物が混入された疑いの段階でありながら、
顧客の安全を第一と考え全製品を回収した。回収
に当たり多額の損失が発生したが、メディアは、「J
&Jは、費用を度外視して正しいことを自発的に
行う企業であるというイメージを確立することに成功
した」と伝えた (J・C・コリンズ/J・I・ポラス,
2008, p.100)。

株主至上主義を企業経営に実装するエージェン
シー理論³により、資本主義の強欲さが蔓延る米国
経済のなかで、J&Jは、社会からの信頼を高める
結果に至ったのである。タイレノール事件の教訓か
ら、企業経営における意思決定は、常に最悪のシナ
リオを想定したうえで、平時に引き戻り、日常的に
どのような行動をとるべきかを判断することであ
る。その判断基準になるのが経営理念、価値観であ
り、インテグリティの考え方であることがわかる。

2.3 先行研究の限界と企業経営におけるインテグ リティの可能性

2.1の先行研究レビューから、インテグリティは、
「完全性」「一貫性」が本来の語源である。また、常
に高みを目指そうとする姿勢を含意する。企業経
営においては、誠実さなどの限定的な精神論ではな
く、企業倫理戦略として一体化させる完全性が求め
られている。2.2のケースレビューにおいて、一時
の利益よりも経営理念、価値観に共感し、それを実

践し続けることは、持続的な信頼関係を築くため、
顧客や社員、そして社会からの信頼をより確かなも
のにする。

インテグリティは、個人が誠実である姿勢を求め
るが、企業経営においては、この価値観が曖昧にな
ることがある。その理由のひとつは、競争のプレッ
シャー、法的なグレーゾーンのなかで生じる利益追
求と倫理のジレンマが曖昧さを生み出す傾向があ
る。明確なインテグリティの定義は、社員にとっ
ても組織の方針や期待がより理解しやすくなり、行
動の指針となる。そして、社員の集合体である企業
が社会的責任を果たし、持続可能なビジネスを構築
する基盤が築かれる可能性がある。

以上の先行研究からその限界が見えてくる。それ
は、インテグリティと企業経営の実践との接点は曖
昧であり、企業経営におけるインテグリティの実態
を示し、客観的に論証するに至っていないというこ
とである。

本稿では、一般的に「誠実」などと訳されている
多義的なインテグリティを、企業経営においては
「人間性、経済性、社会性が統合思考で渾然一体と
なった完全性の追求」と定義する。その理由は、人
間性、経済性、社会性が結びつき、統合された完全
性を形成することで、企業の信頼性を高め、持続可
能な成長を達成できると考えられる。企業経営にお
いてこれらの要素を調和させることで、企業は倫理
的な行動を実践し、ステークホルダーとの良好な関
係を築くことが可能になるからである。

そのうえで、インテグリティを価値観とする企業
の実践を俯瞰して捉え、その関係性を明らかにす
る。そのために先行研究から導かれた以下のリサ
ーチクエスチョン (RQ) を設定する。

RQ1: どのように変化する外部環境を取込み、企
業経営を持続しているのだろうか。

— Zauderer (1992) の危機的場面に置かれた企
業経営を実証する視点から —

RQ2: どのようにして企業価値を創造しているの
だろうか。

— Paine (1994) のインテグリティ型の企業経
営を実証する視点から —

3. 研究対象および方法

3.1 研究対象

本稿では、研究対象となるインテグリティを備えた日本企業を選択するうえで、以下の3つの理由から伊藤忠商事とした。

1つ目の理由は、1858年創業の老舗の商社であること。日経BPコンサルティング（2022年）の調査⁴によれば、創業年数別の各国の企業数ランキングにおいて、創業100年では50.1%、創業200年では65.2%と、それぞれ日本がトップであり、コロナ禍を通して2位（ともに米国）以下を引き離している。諸外国では、企業が泡のように生まれては消えるさまであるが、日本企業は、さまざまな外部環境の変化に耐え忍びながら、持続可能な経営を推し進める実践知がある。

2つ目の理由は、財務と非財務の統合を主旨とする統合報告書の評価が高いことである。世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人（以下「GPIF」という。）が発表する「優れた統合報告書」において、GPIFが委託する国内運用機関から最も高い評価を獲得している⁵。また、最も古い評価機関である日経統合報告書アワードでもグランプリを受賞⁶、さらにWICIジャパン統合レポート・アワードにおいて、優秀企業賞を3年連続受賞している⁷。評価基準の異なる機関における受賞は、統合報告書の出来栄だけでなく、真の企業活動の実践が反映され、中長期の価値創造ストーリーを描いていると判断した。

3つ目の理由は、専門家などによる審議会において「誠実な企業」として最優秀賞を受賞していることである⁸。一人ひとりの社員が社会的課題の解決に貢献することを目指している点や、統合報告書などで積極的な情報開示を行い、透明性を推進していることが主な受賞理由である。また、伊藤忠商事の価値観のひとつとして、インテグリティを掲げている。その定義は「明言された約束を守り、裏表のない行動をし、どこでも誰とでも常に高い倫理観を持って接すること」であり、「一貫して」「嘘をつかない」というインテグリティの本質に近い考え

方を取り入れ、社内に浸透させている。

上記3つの理由から、研究対象である伊藤忠商事の事例は、インテグリティを企業文化として浸透させ、外部環境の変化をしなやかに取込み、企業価値を創造する企業体として、決定的に重要な意味を持つ事例であり、適切性が担保されると判断したため、ひとつの事例について焦点を絞り、掘り下げるシングルケースデザインとする。このデザインは、再現性の問題を包含しているが、Yin（1994）は、決定的に重要な意味を持つケースなどは、シングルケースデザインを選択しても受け入れられると述べている。

3.2 研究対象企業の変遷および概要

近江商人とは、近江国（現在の滋賀県）に本店を構え、他国へ行商して歩いた商人の総称であり、豪商と呼ばれるまでに至った。伊藤忠商事創業者の初代伊藤忠兵衛もその一人であり、自分の足で情報を捉えた全国規模の流通網が、後に、日本経済が発展する礎となったのである。近江商人の経営理念として世に広く伝わる「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」という表現は、宇佐美（2015）によれば、初代伊藤忠兵衛が近江商人の先達に対する尊敬の思いを込めて発した「商売は菩薩の業（行）、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」という言葉にあると述べている。

伊藤忠商事は、現在、日本を代表する総合商社としてグローバル企業の地位を固めている。2020年には、創業の精神である「三方よし」をグループ経営理念として掲げ、2021年には純利益、株価、時価総額において、それぞれトップとなり、株主、投資家からも注目されている。米国投資家のウォーレン・バフェットは、日本の商社株のPBR（株価純資産倍率）が1%に満たない低位株であるとともに、外部環境の変化にしなやかに対応する日本独特の総合商社というビジネスモデルの優位性に着目していることからバリュー株投資⁹の対象としている。独自の企業文化の醸成は、幾度となく直面した難局を乗り越え、時代と共に移り変わる成長領域への経営

資源の配分や事業投資を駆使したバリューチェーンの展開など、機動的に事業構造を変化させながら、160余年に亘って積み上げてきた歴史であろう。

3.3 研究方法

先進企業の経営の実態を把握する研究方法として、RQに対する精度の高い回答を得るために、外部の複数の評価機関から高い評価を獲得している統合報告書による分析を行うことが適当と考えた。IIRC (2014)¹⁰は、統合報告書の目的について、組織の長期にわたる価値創造力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益であるとしている。統合報告書を分析することは、株主、投資家の視点に留まらず、社員などのエンゲージメントを向上させる意図がある。なお、本稿においては、投資家の視点から企業経営者に経営変革を求めたといえる日本版スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード制定前後を比較するため、2015年伊藤忠商事統合報告書（以下「2015年」という。）と、2022年伊藤忠商事統合報告書（以下「2022年」という。）を選択する。

また、5万字以上の統合報告書を計量テキスト分析するうえで、一般的に汎用性されているテキストマイニングツールである「AIテキストマイニング」「KH Coder」において、視認性が高い理由から「AIテキストマイニング」を選択した。さらに、分析手法については、財務・非財務情報のキーワードの出現頻度を定量的に把握できるワードクラウド分析、頻出単語の分類による年度ごとの比較分析、キーワードの近くに現れる言葉の関連性を分析する共起ネットワーク分析により、企業経営の変容を捉えることが可能と思われる。人の手による解析ではバイアスが働き、分析結果に差が現れる可能性があるが、計量テキスト分析は、そのバイアスを排除することで、精度の高い分析が可能になると考える。他方、大量のデータの中から企業名などの分析対象外の頻出語を前処理する時間が必要であること、得られた結果の分析や解釈には経験知が必要であることが難点といえる。

4. 分析

4.1 計量テキスト分析の結果

図表2は、スコアが高い単語を選び、その値に応じた大きさで図示することにより、その年の企業経営を俯瞰している。2015年と2022年の間には、大きな相違がある。

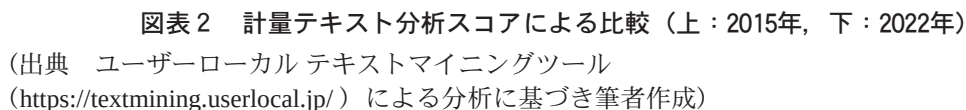
2015年では、「アジア」「中国」「投資」「株主」「資源」「収益」「拡大」「CSR」などから、アジア、特に中国市場に対して豊富な資源を求めて投資を行ない、収益の拡大と株主価値を高めるため、積極的な展開とその取組みへの強化が読み取れる。

一方、2022年では、「変革」「企業価値」「持続」「サステナビリティ」「経営」「委員会」「取締役会」などから、企業価値の向上に資するサステナビリティ経営を取締役会が中心となって運営していることが窺える。

また、2015年、2022年に共通して、中央に表出する「取組む」は、実践という言葉に置き換えることもできる。企業経営において、実践を通して学び、経験知を積み重ねることを重視していることが分かる。さらに同様に「総合商社」の文字が表出している。海外の投資家は、日本独特の総合商社に対して、投資を避ける対象である。それは多角的な事業の価値を積み上げた場合、目減りするコングロマリット・ディスカウント¹¹を問題視している。そのため、株主、投資家との建設的な対話が重要となる。

図表3はそれぞれの事業年度の相違を明確にするために、「双方によく出る」「どちらかによく出る」「どちらかにだけ出現」のグループ分けを行い整理したものである。偏向は、ダブルスコア（約66%）以上を基準として、出現頻度の多い順に上から並べている。偏向する単語から、外部環境の変化に対して機動的に対応する企業経営の姿勢が読み取れる。

2015年に偏向して出現する「見直す」「入れる」「入替る」などから、財務体質の強化のため、資産の質や効率性の高める優良資産を見つけ、既存の事業からの撤退などの入れ替えを積極的に行い、更なる収益拡大に繋げている。中国市場への投資を拡大させ、消費型経済による規模の拡大の構図が窺える。



2015にだけ出現	2015によく出る	両方によく出る	2022によく出る	2022にだけ出現
csr 積上げる 入れる 見直す 込める 著しい うまい はきやすい れにくい わかりやすい 低い 使いやすい 危うい 受けにくい 受け入れやすい 味わい深い 善い 悪い 数少ない 熱い 相応しい 芳しい	できる 中国 大きい 良い 強い 進める 続ける citic 幅広い よい 高める 果たす 入替る 含める 担う 定める 見込む 得る 分かりやすい 力強い 正しい	高い 投資 取組む 行う 拡大 資源 収益 図る 方針 リスク 考える 環境 目指す 加える 株主 社員 成長 社会 向ける 基盤 グループ 総合商社 更 展開 思う 市場 体制 新た 財務 貢献	向上 経営 委員会 企業価値 強み 戦略 取締役会 持続 対応 量 着実 資本 価値 変革 案件 実現 議論 販売 変化 繋がる 掲げる 多い 防ぐ 小さい きめ細かい	厳しい sdgs マーケットイン サステナビリティ dx 女性活躍推進 積み上げる 削る 働きやすい あらい 何気ない 分かりづらい 喜ばしい 安い 尊い 底堅い 心強い 手厚い 有難い

図表3 頻出単語の分類による比較（2015年，2022年）

（出典 ユーザーローカル テキストマイニングツール
（<https://textmining.userlocal.jp/>）による分析に基づき筆者作成）

なった分析結果を示している。共起ネットワーク分析とは、図面上に単語の出現パターンが似たものを線で示したもので、出現数が多い単語ほど大きく、また共起の程度が強いほど太い線となる。

図表4-①は、2015年において、当時のビジネスモデルの構図であると捉えることができる。放射線状に線が並ぶ「収益」を軸にして、採算が取れる事業の入れ替えなど、積極的にトレードと投資リターンの拡大を図っている。ステークホルダーの中でも、特に株主、投資家目線の経営を重要視していたことが窺える。図表4-②から、その対象はアジア圏、特に中国のビジネスに進出して、新たな事業への投資拡大が明確である。図表4-③から、CSRはコンプライアンス、リスクマネジメントの一環として、その機能が求められていたことが分かる。

一方、2022年は「CSR」が消え、「サステナビリティ」に置き換わっていることに気づく。従来のCSRは、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、環境問題の悪化や企業不祥事を防ぐことに関心があったこと、また、社会貢献活動による企業イメージの向上に重点が置かれていたといえる。単にことばを置き換えただけではなく、日本版スチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード制定をきっかけとして、マルチステークホルダー重視の循環型の持続可能な経営にパラダイムシフトしている。図表4-④では、「企業価値」と「向上」が最も太い線で結ばれ、その拡大を図ることで

収益を着実に積み上げる経営戦略が読み取れる。また、図表4-⑤から、常に現場で起こっている事象を吸い上げ、経営に活かすマーケットインの意識改革も「川下」「変革」「成長」「持続」が繋がっていることから読み取れる。「川下」を起点とする業務改革やバリューチェーンの最適化、ビジネスモデルや業態変革にも繋がる可能性がある。プロダクトアウトからマーケットインの意識改革をもって、環境問題などの経営課題に対応しつつイノベーションを創発させる狙いが明確である。

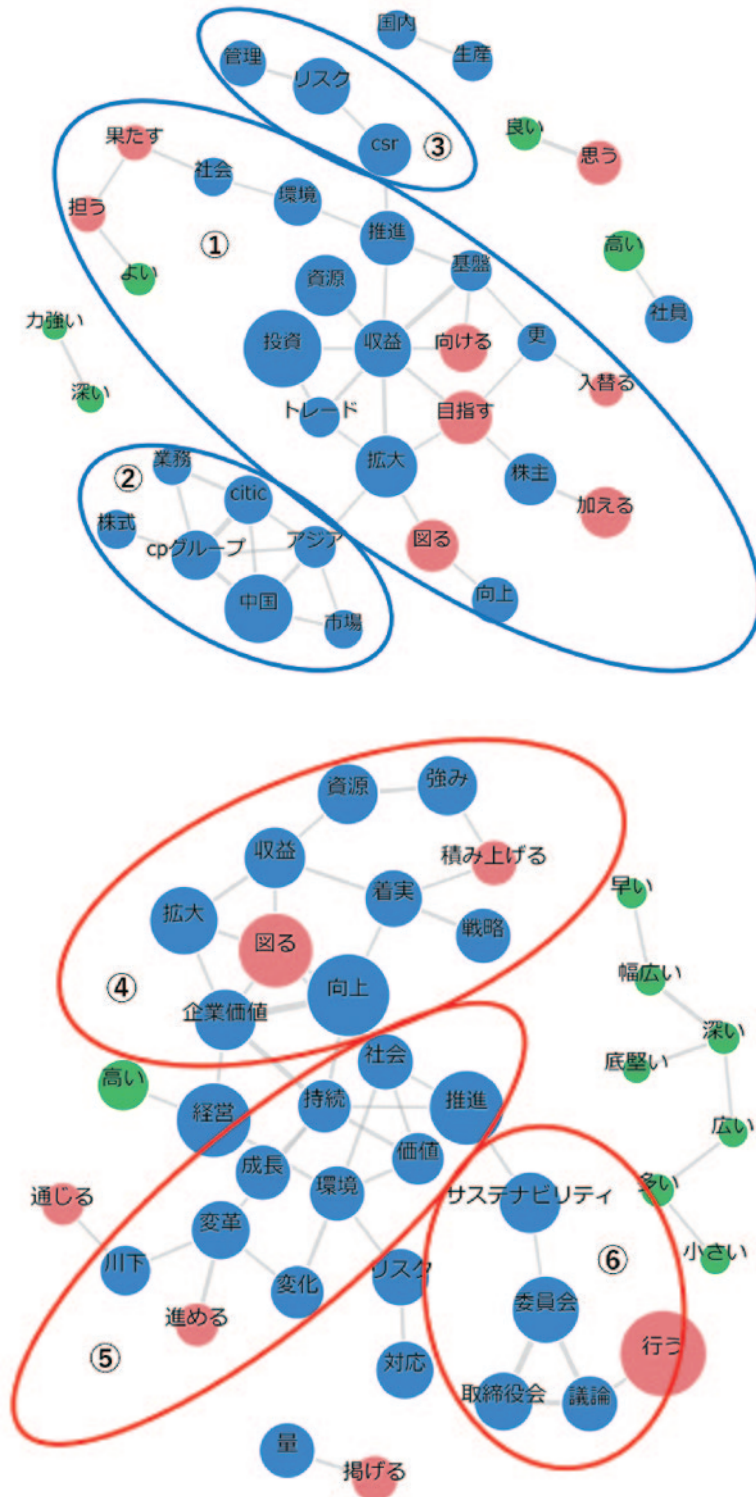
図表4-④と図表4-⑤の要になるのが図表4-⑥である。2015年には表出していない「取締役会」と「委員会」と「議論」が現れ、太い線で繋がり、活性化していることがわかる。激変する外部環境をしなやかに取込むため、経営層の経営変革が行われている。2020年には、変革の一環として、戦略的に創業の精神である「三方よし」を経営理念に据え、社員の帰属意識やモチベーション、エンゲージメントの向上をもたらした。価値観において勝ることが競争優位の源泉であると位置づけている。

取締役会、委員会の議論を踏まえて、持続可能な企業価値の向上に資する企業経営をきめ細かく、スピード感を持って運営していることが分かる。事業変革を強化することで着実に戦略を実行して稼ぐ力を高め、循環型のサステナビリティ経営を目指す攻めの姿勢は、「取締役会」「委員会」「サステナビリティ」が繋がっていることが証左である。大きく変

化する外部環境のもとでは、取締役会のトップダウンのリーダーシップが必要不可欠であるといえる。

5. 計量テキスト分析からRQへの解

計量テキスト分析から、2015年から2022年にかけて、企業経営に大きな変容が生じたことが明らか



図表4 共起ネットワークによる比較（2015年上，2022年下）
 （出典 ユーザーローカル テキストマイニングツール
 (<https://textmining.userlocal.jp/>) による分析に基づき筆者作成）

になった。2015年は、アジア特に中国を中心とする規模の拡大を目指し、サプライチェーンマネジメントにおけるCSRの課題を重要視していたことが分かる。2022年は、各事業が企業価値の向上を目指し、マーケットインの変革を強化して、サステナビリティ経営を推進している。社内の共通言語であるCSRはサステナビリティに置き換わり、マルチステークホルダーとの建設的な対話を通して、循環型のサステナビリティ経営を目指している。特に2022年に現れたトップを中心とした「取締役会」によるトップダウンのリーダーシップは、企業経営における人間性、経済性、社会性のバランスを保つため、マルチステークホルダーへの配慮に舵を切り、大きな変容を果たしたのではないだろうか。RQ1の解として、トップを中心とした取締役会などの戦略空間における議論が、変化する外部環境を取込み、企業経営を持続するのに必要不可欠であると考えられる。

2020年に創業の精神である「三方よし」を戦略的な視点で経営理念に据えたことは、以心伝心であった創業の精神を明文化させ、サステナビリティ経営に向かう一体感を醸成させたように見受けられる。また、実践を通してステークホルダーの信頼を勝ち取るなど、全社員に共感を得るわかり易い共通言語となり、日常的意思決定の選択肢として浸透しているのではないだろうか。RQ2の解として、アウトサイドインの経営構造改革により、社員が主体的、自律的に自ら考え日常的に行動していること、多様な人材が最大限の能力を発揮できるようにトップメッセージ、制度、仕組み、職場環境を企業理念に沿って整備していることである。

計量テキスト分析からRQへの解を導いたことで、その解が伊藤忠商事の日常の企業活動に、どのような影響を与えたかについては次章の考察を加える。具体的には、RQ1については6.4、RQ2については6.1～6.3において述べる。そのうえで、インテグリティと企業経営の関係性についての理論的含意と実践的含意（提言）をまとめることとする。

6. 考察

6.1 創業の精神「三方よし」の効用

「三方よし」の実践を通じて、社会課題の解決と経済価値の拡大を図ることを基本姿勢とすることで、すべてのステークホルダーに配慮したバランスの取れた企業経営と持続可能な企業価値を創造している。その過程で起こるトレードオフの関係、ジレンマに捉われる問題も特定のステークホルダーの利害に過度に偏重することなく、潜在化したリスクを最小化することで信頼を積み上げることを大切にしている。短期目標と中長期目標、経済価値と社会価値も何れかではなく、何れも追求するためにマテリアリティを特定し、統合思考で取組み、経営理念をカスケードダウンするプロセスを張り巡らせているのである。例えば、「稼ぐ、削る、防ぐ」というユニークな社内用語がある。既存事業のバージョンアップや不採算事業の撤退、新規事業の創出等に伴う「稼ぐ」力に加え、費用対効果に合わない経費や無駄な会議、書類の削減といった「削る」の徹底、将来損失懸念に対する早めの手当等の「防ぐ」を意味する。外部環境の変化に応じて経営の軸足を移し、何れにも対応することをわかりやすい共通言語として浸透させ（2022年）、日常業務を戦略化している。

小倉（1988）は、「三方よし」が近江商人の経営理念とする議論を最初に唱えたが、近江商人の家訓類にはどこにも記されていない。近年では、近江商人の到達した普遍的な経営理念をごく簡略に示すためのシンボリック標語として用いられている（末永、2004）。前述の宇佐美（2015）は、初代伊藤忠兵衛の発した「売り・買い・世」が原点だと推測する。2020年には、このような書誌学的に考察された研究成果を戦略的に経営理念としたのである。株主・投資家偏重を改め、すべてのステークホルダーと目標を共有し、共に価値を創造する姿勢を明確にしたと考えられる。わかりやすい共通言語は、ステークホルダーとのエンゲージメントを向上させ、独創的な企業文化をもたらすことに有用であると考えられる。

6.2 両利きの企業経営には人間性が必要不可欠

企業不祥事が顕在化する度に、対症療法的な対応に追われてきた企業は、改訂コーポレートガバナンス・コード、東京証券取引所の上場区分の再編により、中長期的な企業価値向上のために自律的な対応が求められている。故に、社員エンゲージメントを向上させ、イノベーションを創発させる働き方改革が必要不可欠である。

働き方改革の一例は、業務効率化を通じた生産性の向上と社員の健康増進を目的として、2014年に正式導入した「朝方勤務制度」である。午後8時以降の就業を原則禁止とし、午前5時～9時までの就業に対して深夜勤務と同じ割増賃金を支払うとともに、朝食を準備、託児所も完備した。2022年には「朝方フレックスタイム制度」を導入し、気兼ねなく午後3時には退社できるようにした。一連の働き方改革の成果として、2012年度に0.60であった女性社員の出生率は、2021年度は1.97となり、全国平均を上回っている。従来の日本型労働慣行からパラダイムシフトしたこのような取組みは産業界に限らず政府からも注目されている。社員エンゲージメントは高く維持され、働くことに対して誇りを感じ、社会に対する高い貢献意欲を持って、自発的に取り組んでいる。また、就職人気企業ランキングはトップであり、優秀な人材が獲得できる環境にある（2022年）。

経済性と社会性の両利きの企業経営に実効性を確保するためには、すべてのステークホルダーに配慮してバランスを保つ人間性が必要不可欠であり、その人間性に着目したさまざまな制度、仕組み、職場環境を物心両面に整備しており、まさに人材戦略は経営戦略そのものであることがわかる。

6.3 株主、投資家との建設的な対話

一般的に、日本の経営者は、株主、投資家との対話に積極的ではなかったといえる。株式の持ち合いやメインバンクなど、事業と財務を物理的に引き離していたからだ。経営者にとって、株主、投資家の目的は短期的な利益最大化である、という思い込みがあり、情報の秘匿性なども相まって、双方向コ

ミュニケーションが希薄な傾向であった。近年、企業価値を創造するESG投資やサステナビリティ経営が時代の潮流となり、株主、投資家との対話を避けること自体がリスクとなった。他方、情報の非対称性から、物言う株主（アクティビスト）の提案を鵜呑みしてしまう可能性もある。経営の意思決定の難しさやトレードオフ問題などは、実践的な対話の中で、共に価値創造を目指す関係性を築くことが求められている。

このことを顕著に示しているのが「企業価値算定式」である。分母には「資本コストの低減」「成長率の向上」を置き、外部環境の変化に対応している。分子は、「創出価値の拡大」として、短期目標を達成する姿勢を明確にしている。株主、投資家視点を過度に意識するのではなく、取締役会のメンバー全員が創業の精神に則り、トレードオフの解を得るために真摯に実践する姿こそ、評価機関から評価されている証左であろう。また、実務上では、投資家を招いて、統合報告書の説明会を開催し、そのポイントや前年度からの相違点、全体構成を具体的に説明している点も対話を促進する新たな試みである（2022年）。

6.4 取締役会の戦略空間における議論

取締役会には、作為の暴走を止める守りのガバナンスと不作為の暴走を止める攻めのガバナンスの何れも求められる。そのため、予定調和的な形骸化した取締役会などは不必要であり、企業の社会的責任に対して、戦略的に議論する取締役会が必要不可欠である。

2021年に「女性活躍推進委員会」を取締役会の諮問委員会として創設している。社外取締役を委員長とし、委員の半数は社外役員、また半数は女性である（2022年）。Paine（1994）は、取締役会などの役割について述べている。具体的には、①知識と専門性の提供、②世論の代弁と建設的な批判、③説明責任の担保、④イノベーションの発揚、⑤支援の5つの役割である。委員会の特徴は、上述の①～⑤に加えて、実現性に乏しい数値目標を掲げることに對して抑制的に働くとともに、企業価値の向上、取締役

会の役割強化が可能であると考えられる。

経営層が合理的な判断を行うとしても、変化が激しい経営環境では、数年後の自社の姿を合理的に予測することは出来ない。また、多国籍に渡る個々の社員の能力や意識まで把握して経営に取込むことなどは不可能である。あくまでも経営層の意思決定の合理性は限定的なものである（限定合理性¹²⁾。合理的な判断のために重要なことは、経営理念に向かうインテグリティの考え方に基づき、価値観、憲章、行動基準、透明性などを一貫通貫させることである。そのうえで、採用、研修、評価、報酬に関連させ、浸透度合いを測る指標と運用が求められる。また、独立社外取締役は、取締役会の議長、報酬委員会や指名委員会の議長に就き、外部の有識者の視点から批判的思考による提言が望ましい。自らの責務が産官学連携の橋渡し役であることを強く認識する必要がある。

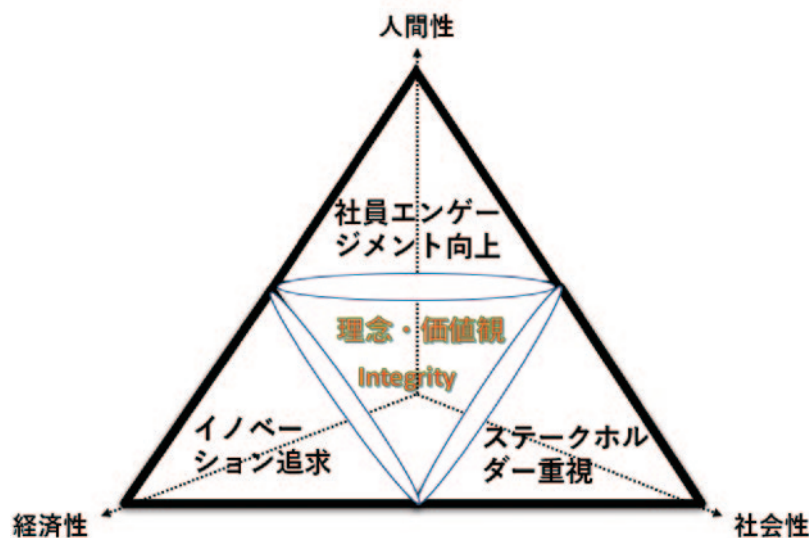
7. 理論的含意と実践的含意（提言）

7.1 理論的含意

本稿の考察6.1～6.4に基づいて、インテグリティと企業経営の関係性を図表5に示した。菱形を現す人間性、経済性、社会性の重なった空間には、経営理念の浸透とインテグリティが求められる。この戦

略空間を機能させるのは、Paine（1994）が主張するように取締役会（経営者）であり、企業価値創造の成否は、取締役会の決断と実行力に左右される。

インテグリティは、サステナビリティ経営に向かうすべての企業のための重要な概念であることが示された。すなわち、インテグリティは、人間性の観点において、企業が倫理的な行動基準を持ち、社員や関係者への配慮、多様性と公平性、包括性の促進、心理的安全性の確保、労働条件の改善などを意味する。取締役会は倫理的な意思決定を行い、社員の幸福や働きやすさを重視することが求められる。経済性の観点においては、法令遵守を最低限として、企業価値を創造するために絶えずイノベーションを追求することを意味する。企業は利益を追求する一方で、ステークホルダーに対して公正な経済取引を行う責任がある。社会性の観点においては、企業が社会的責任を果たし、環境への配慮や人権の尊重などの社会的な価値を重視することを意味する。企業はステークホルダーに対して社会的要請に応える責任を持つ。人間性、経済性、社会性をバランスよく拡大し、均衡させることが望ましい。また、経営者と社員、その関係者は、倫理的かつ尊重に満ちた関係を築き、誠実さ、正直さ、高潔さが求められる。



図表5 インテグリティと企業経営の関係性

（出典：村瀬次彦（2022）「日本企業に求められる共有価値創造の経営戦略－製薬企業の事例研究－」日本経営倫理学会誌29号、146頁の図6を参考に筆者作成）

7.2 実践的含意（提言）

従来、企業を取り巻く社会的背景からコンプライアンス型が主流であったが、コンプライアンスを包摂したインテグリティ型の企業倫理戦略が求められている。推進のためには、取締役会のトップダウンのリーダーシップが必要不可欠である。取締役会は、自らインテグリティを満たす組織を創らなければならない。推進のような取締役会の実効性を担保するために、取締役会の諮問機関としての委員会（女性活躍、企業倫理、サステナビリティなど）の設置が望ましい。そのうえで、経営理念と採用、研修、評価、報酬を連関させ、浸透度合いを測る指標と運用が求められる。このような経営改革を取締役会が決断、実行するリーダーシップにより、経営理念、価値観、憲章、行動基準、透明性などが整合した首尾一貫性が可能になると思われる。

8. おわりに

資本主義が標榜する自由経済主義などは、その過程で格差社会を生み出した。今後、社会秩序の崩壊につながる危うさもある。社員の高い倫理観を育み啓発してきた伝統的な日本の企業文化は、多義語であるインテグリティの本質を現わしている。

インテグリティは、個人としては「誠実」「高潔」「正直」を求められるが、企業経営においては、人間性、経済性、社会性が統合思考で渾然一体となった完全性の追求が求められることが示唆された。経営理念とインテグリティを備えた企業は、経済的な成功と社会的責任を果たし、社員の幸福感を向上させるとともに、安全・安心でサステナブルな社会の実現に貢献すると考えられる。

本稿では統合報告書の計量テキスト分析から得られた結果とそれによる考察からRQをまとめているが、課題として、経営層への半構造化インタビューなどを通じて、得られた解の妥当性を確認するとともに、理念・価値観の浸透、取締役会のリーダーシップについて議論を深めたい。

また、今回は、シングルケースデザインを採用して、事例を深掘りすることにより、取締役会のリー

ダーシップおよびアウトサイドインの考え方にもとづく構造改革の重要性を見出すことができた。今後は、企業経営におけるインテグリティの実態を、決定的に重要な意味を持つ数多くの企業事例を分析して、企業価値との関係性を論証することを継続課題としたい。インテグリティと企業経営の関係性、インテグリティの形成プロセスを明らかにすることが「こころ豊かな社会」の実現を可能にすると思われる。

注

- 1 提唱者は、米国のMichael C. Jensenである。企業経営と資本市場実務で広く活用された。
- 2 東京商工リサーチ（2019年）.“全上場企業「不適切会計・経理の開示企業」” https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1189699_1527.html（2024年11月28日アクセス）。
- 3 厚生労働省（令和元年度）.“「個別労働紛争解決制度の施行状況」” <https://www.mhlw.go.jp/content/11201250/000643973.pdf>（2024年1月12日アクセス）。
- 4 日経BPコンサルティング.“周年事業ラボ-100年企業生命力研究-” https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/11-06/（参照2023-5-6）。
- 5 GPIF.“国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」 https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20230222_integration_report.pdf（参照2023-4-18）。
- 6 日本経済新聞社.“日経統合報告書アワード” <https://ps.nikkei.com/nira/index.html>（参照2023-5-6）。
- 7 WICIジャパン（The World Intellectual Capital/Assets Initiative）.“統合報告優秀賞の審査と表彰” https://wici-global.com/index_ja/what-wici/（参照2023-5-6）。
- 8 「誠実な企業」賞：2015-Integrity Award-最優秀賞、企業倫理などの取組みが評価基準。 <https://www.integrex.jp/images/pdf/2015integrityaward.pdf>（参照2023-5-6）。
- 9 バリュー株投資は、その企業の持つ価値に対して、市場で割安な株式を買う投資法のこと。
- 10 IIRC（International Integrated Reporting Council）“IIRC Integrated Report 2015” <https://www.integratedreporting.org/news/>（参照2023-4-12）。
- 11 事業の複合により、市場での価値が高まることをコングロマリット・プレミアムと呼ぶ。
- 12 一般的に、人間なので、認識能力に限界があり、「限られた合理性しか持てない主体」の合理性のこと。米国のハーバート・アレクサンダー・サイモンが提唱。

参考文献

- E. H. エリクソン (1973) 『アイデンティティ』金沢文庫, 184頁.
- 宇佐美英機 (2015) 「近江商人研究と「三方よし論」」 滋賀大学経済学部付属史料館研究紀要第48号, pp.31-45.
- 梅津光弘 (2005) 「改正連邦ガイドラインとその背景：企業倫理の制度化との関係から」 三田商学研究.VOL.48, NO.1, pp147-158
- 大塚祐一 (2019) 「インテグリティとはなにか」『日本経営倫理学会誌』 26号, pp.103-116.
- 小方信幸 (2023) 『実践人的資本経営』中央経済社.
- 小倉栄一郎 (1988) 『近江商人の経営』サンブライツ出版.
- 小宮山陽子 (2018) 「IntegrityとIntegrationの歴史的変遷—現代における生と死の再考のために—」 東京海洋大学.
- ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス／山岡洋一訳 (2008) 『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター.
- 末永國紀 (2004) 『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」—』サンライズ出版.
- 高巖 (2006) 『「誠実さ」(インテグリティ) を貫く経営』日本経済新聞社.
- 谷口勇仁 (2013) 「企業倫理活動の種類の検討—コンプライアンス型と価値共有型—」『経済学研究 (北海道大学)』 63 (1), pp.35-44.
- 土屋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』麗澤大学出版会.
- 名和高司 (2017) 「社会の役に立ちたいは日本人の原動力—人間らしさを活かし、日本企業ならではのCSVを実践する」『人材教育』 6月号, pp.22-25.
- 長谷川直哉 (2021) 『SDGsとパーパスで読み解く責任経営の系譜』文眞堂.
- 村瀬次彦 (2022) 「日本企業に求められる共有価値創造の経営戦略—製薬企業の事例研究—」『日本経営倫理学会誌』 29号, pp.133-150.
- 山田敏之・中野千秋 (2006) 「企業倫理の制度化と組織風土—企業倫理確立に向けてのコンティンジェンシー・アプローチ—」 文部省科学研究費補助金研究成果報告書『日本における企業倫理制度化と管理者の倫理観』, pp.25-39.
- Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 3-21.
- Carroll, A. B. & A. K. Buchholtz (2003), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (Fifth Edition), Thomson South-Western.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*.
- Jensen, Michael C., and Meckling, William H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* Vol.3, no. 4 (October), pp. 305-360.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58, 125-136.
- Mackey, J. and R. Sisodia (2013) *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston; MA, Harvard Business Review Press. 鈴木立哉訳 2014.『世界でいちばん大切にしたい会社—コンシャス・カンパニー』祥泳社
- Paine, L. S. (1994), Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, Vol.72, No.2, pp.106-117.
- Paine, L. S. (1997), *Case in Leadership, Ethics, and Organization integrity: A Strategic perspective*, Irwin. (梅津光弘・柴柳英二訳 (1999) 『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理：組織の誠実さを求めて』慶応義塾大学出版会).
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.2-17.
- Simon, H. A. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*. Macmillan, Chicago, IL.
- Solomon, Robert. (1998). *It's Good Business: Ethics and Free Enterprise for the New Millennium*, Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, 2nd edn, Sage Publications (近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房).
- Zauderer, Donald G. (1992), Integrity: An Essential Executive Quality, *Business Forum*, pp.12-16.