

日本経営倫理学会誌

第 28 号

2021年3月

Journal of Japan Society for Business Ethics
March 2021 No.28



日本経営倫理学会

目次

日本経営倫理学会誌 第28号の発刊によせて	潜道 文子	1
論文		
1. アライアンスマネージャーの役割 — CSVアライアンスにおける対境担当者に関する考察 —	石田 満恵	5
2. わが国大手製造業に勤務する転職経験者の特徴に関する調査 ：経営理念・組織文化・組織コミットメントの観点からの考察	絹村 信俊	19
3. 川上嘉市の経営理念（経営者理念） — 理念の源泉とその影響 —	野林 晴彦	35
4. 英国・米国における「会社の目的」に関する最近の議論とわが国への示唆 — 株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か —	林 順一	51
5. 上司の倫理的リーダーシップと仕事の意味深さ — 個人の視点からの実証と考察 —	本橋 潤子	65
6. 国内上場企業を対象にしたSRIファンド採用銘柄の株主資本コストに関する実証分析 森田 充・小方 信幸	森田 充・小方 信幸	79
7. 中国における日本企業の非市場戦略に関する一考察 — 経営の正当性に基づいて —	劉 慶紅	91
8. エシカル消費と価格反応性 — 大学生の購買意欲に基づくCSRの効用に対する量的分析 —	杜 雨軒	107
研究ノート		
1. 男女の賃金格差の要因分解 — アジア太平洋諸国における比較に向けての予備的検討 —	小池 裕子	133
2. 我が国の実証的な内部通報研究の現状と学際的取組みへの展望 — 分析枠組みの受け皿としてのMCSの応用可能性 —	丁子 基彦	145
3. 「再帰するテレオパシー」による不正の分析 — その防止策から考える「従業員の倫理」の可能性 —	細谷 知司	159
4. 日本の国際協力NPOのソーシャル・エンタープライズ(SE)化：事業収入の視座 横山 恵子・小室 達章	横山 恵子・小室 達章	175
論説		
1. なぜ、イノベーションが生まれないのか — 経営力に課題はなかったか —	中嶋 康雄	191
2. 企業危機に対するビジネス・レジリエンスの段階モデル研究 — 三鹿、トヨタ、サムソンの中日韓ケース比較を中心に	翁 炫彬	209
3. 企業不正の実態分析 — TDnet開示資料による不正・不適切事案の分析 —	水村 典弘	225

CONTENTS

Preface Ayako Sendo 1

Articles

1. A Role of Alliance Manager
— A Consideration about Alliance Manager for Creating Shared Value — Mitsue Ishida 5

2. A Study of Career Changers in a Major Manufacturing Industry in Japan
: From the Perspective of Management Philosophy, Organizational Culture and Organizational Commitment
Nobutoshi Kinumura 19

3. Kaichi Kawakami's Management Philosophy (Manager's Philosophy):
The Source and Impact of his Philosophy Haruhiko Nobayashi 35

4. Recent Debate on the "Purpose of a Company" in the United Kingdom and the United States and its Implications for Japan
— Do Companies Exist for the Sake of Shareholders or Stakeholders? — Junichi Hayashi 51

5. Supervisors' Ethical Leadership and Employees' Meaningful Work:
From the Perspective of Individuals Junko Motohashi 65

6. Empirical analysis on the cost of equity capital of SRI fund-adopted listed stocks in Japan
Mitsuru Morita / Nobuyuki Ogata 79

7. A Study of Non Market Strategies of Japanese Companies in China
Based on Management's Justification Ryu Keikoh 91

8. Ethical Consumption and Price Responsiveness:
Quantitative Analysis of the Utility of CSR Based on University Students' Purchase Intention Du, Yu-Xuan 107

Research Notes

1. Decomposition of Male-Female Wage Gap
— A Preliminary Study for the Comparison in the Asia Pacific Region — Hiroko Koike 133

2. A Review of Empirical Studies in Japan Related to Whistleblowing:
Perspectives on Interdisciplinary Approach and MCS in Whistleblowing Motohiko Choji 145

3. Analysis of fraud by "teleopathy to recur"
— The possibility of "employee ethics" considered from the prevention measures — Satoshi Hosoya 159

4. Social Enterprising in Japanese International Cooperation NPO:
From the Perspective of Profitability Keiko Yokoyama / Tatsuaki Komuro 175

Essay

1. Where is the innovation?
— Is management at fault? — Yasuo Nakashima 191

2. Towards Business Resilience against Business Crisis in China, Japan, and South Korea by Stage Model-
Comparative Case Study on Sanlu, Toyota, and Samsung Xuanbin Weng 209

3. An Analysis of Corporate Fraud Disclosure: Evidence from Japan Norihiro Mizumura 225

日本経営倫理学会誌 第28号の発刊によせて

日本経営倫理学会

会 長 潜 道 文 子

未曾有の災禍の中、会員の皆様はお元気でお過ごしでしょうか。今回のウイルスとの戦いは、当初の予想よりかなり長いものとなっております。その過程で、感染症分野の研究や専門の医療機関の不足などの課題だけでなく、「自分だけよければいい」という自己中心性のもたらす悲劇、危機管理意識の甘さ、協力体制の脆弱性など、我々の生きる社会の様々な弱点が露呈しています。また、益々、人間一人ひとりの良心が問われる時代になったという気がしております。

この新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、2020年6月に静岡県の常葉大学で開催予定だった研究発表大会は、やむを得ず中止としました。すでに発表の応募をいただいておりますので、審査を経て発表が許可された予稿につきましては学会ホームページに掲載いたしました。

これら掲載された予稿のうち14本、そしてCFP (Call for Paper) の7本が学会誌に投稿されました。審査の結果、論文については、予稿からの7本とCFPからの1本が掲載されることとなりました。また、予稿から3本、CFPの1本が研究ノートとして、そして、予稿から1本、CFPから2本が論説として掲載され、合計で15本が本28号にて発表されることとなりました。

本号へ投稿されたすべての方々の論文ご

執筆のご努力に敬意を表すると同時に、研究発表大会の開催準備をしてくださいました、文 載皓研究発表委員会委員長はじめ同委員会委員の方々、村山元理論文審査・学会誌編集委員会委員長および同委員会委員の皆様、そして査読をご担当くださった先生方の多大なご貢献に深く感謝申し上げます。

今回の研究発表大会は、学会ホームページでご案内の通り、2021年6月19日(土)～20日(日)に、常葉大学が開催校でオンライン開催されます(統一論題は「ニューノーマル時代における経営倫理」)。多くの方々のご参加をお願いすると同時に、大会で発表をされた方々は、是非、学会誌へのご投稿もお願い申し上げます。

学会は、個々の研究者が学びあい、刺激しあって、一人ひとりの研究を進化させる場だと考えます。その意味で、投稿を通じて、査読にご協力いただく先生方のコメントや評価に触れることは大きな価値があると思われまます。日頃のご研究や学会の部会などでの活動の成果を、学会誌への投稿という形でご報告いただければと存じます。どうぞよろしくごお願い申し上げます。

まだまだ先を見通すことの難しい状況ではありますが、ご自愛のほど、心よりお祈り申し上げます。

論 文

アライアンスマネージャーの役割

— CSVアライアンスにおける対境担当者に関する考察 —

A Role of Alliance Manager

— A Consideration about Alliance Manager for Creating Shared Value —

横浜国立大学経営学部 専任講師 石田 満 恵

Yokohama National University, College of Business Administration, Assistant Professor

Mitsue Ishida

ABSTRACT

In a world undergoing rapid change, a Strategic Alliance is getting important for a company to gain competitive advantage. Some previous researches mention about importance of understanding about “Alliance Manager”, however, only few studies that have been done and it has still limited. Also, the research about “Alliance Manager” for CSV (Creating Shared Value) is under the same situation.

This article has the goal to find what a role of “Alliance Manager” is. This article explores a hypothesis about the role/feature of “Alliance Manager” aimed at sustainable CSV by comparing among 4 Alliance case studies.

キーワード

CSV (Creating Shared Value)、アライアンスマネージャー、サーバント型リーダーシップ、ガバナンス

1. はじめに

自社単独ではなく、他の企業・NPO・行政等の多様な組織と協力し、社会的課題を解決すべく取り組みを行っている企業がある。本稿ではこうした企業、NPO、大学、行政等の組織が協働し、社会的課題の解決を図りながら、同時に経済的価値を創出し、自らの競争力を高める事を目的とするアライアンスのあり方をCSV (Creating Shared Value) アライアンスと呼ぶ(石田：2020)。CSVは、「企業は、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を

創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」(2011, p.64)として、2011年、Porter and Kramerによって提唱された概念である。

本稿の目的は、CSVアライアンスにおいて、組織と組織を繋ぐ役割を担うアライアンスマネージャーの具体的な役割を導き出す事である。本稿がこの目的を設定するのは、次の二つの理由に基づいている。第一に、2015年に国連で採択されたSDGs (Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)において、持続

可能性の課題に対して企業がパートナーシップ、すなわちアライアンスを持って取り組む事が益々重要になっており、そのマネジメントの在り方が言及されている為である（GRI et al. : 2016）。第二に、社会的課題の多様化や、複雑化に伴い、他の企業・NPO・行政等の多様なセクターと協力し、CSV活動に取り組む事が企業に求められており、それと比例する形でCSVアライアンスの形成段階の研究は増えつつあるが、形成後、CSVアライアンスを持続させ成功に導くために、組織と組織を繋ぐ役割を担う担当者が、具体的にいかなる役割を果たしているのか、その研究についてはほとんど存在しない為である（Jamali et al : 2011、大倉：2014）。従って、本稿では、新たなアライアンス理論展開の可能性を探るべく、Research Questionを「持続性のあるCSVアライアンスにおけるアライアンスマネージャーの役割」と設定し、CSVアライアンスを成功に導く為に必要なアライアンスマネージャーの役割について考察を試みる。

本稿の構成は次の通りである。第2節では先行研究の整理を行い、次いで第3節では、分析の枠組みと対象・方法を提示する。第4節では、本稿が対象とした事例について記述し、第5節では、用いた事例を基に分析・考察を行い、仮説を提示し、第6節で残された課題等について議論する。尚、本稿におけるアライアンスマネージャーの定義は、「二つ以上の異なる組織の間で境界を超えてそれらを結びつける役割を果たすマネージャー」（Aldrich and Herker : 1977、日本語訳、若林：2001、p.3）とする。

2. 先行研究

企業間アライアンスの重要度は益々高まっているが、アライアンスが成功する確率はせ

いぜい50%程度である等、アライアンスの成功率は低いと指摘する先行研究が多く見られる（Harrigan : 1988、Ernst et al : 2005）。CSVを目的とするアライアンスでも同様の傾向にあり、企業がNPO/NGOや政府/行政といった価値・規範・文化が異なる組織と協力してフィランソロフィー活動を進めていく事の難易度がある事（谷本：2004）、企業とNPOの間には緊張関係が存在する事（Crutchfield et al. : 2007）等、多くの先行研究においてCSVアライアンスの難しさとリスクが指摘されている。

潜在的な利益が大きいのに関わらずアライアンスの成功率が低い理由として、Smith and Barkley (1997) は、企業はアライアンスを展開する必要性を認めるものの、一度実行されると、これらの関係の管理・維持方法を十分に理解していない、とその無計画さを指摘している。また、時間が経つにつれ、提携相手とコンフリクトが起こり得る（崔：2007）等、組織内外との間で発生する様々なコンフリクト問題が絶えない（小原：2017）と指摘されているように、安定し持続性のあるアライアンス関係を実現する事は容易ではない。

まず、アライアンスの成功の定義について検討を行う必要がある。Shenkar and Reuer (2006) は、アライアンスのパフォーマンスの計測方法を表す中で、芳しくない財務結果と戦略的目標の達成具合は、アライアンスの早い終了に繋がるとし、逆に良い財務結果と戦略的達成度は、アライアンスの安定と長期的アライアンスを導くと述べ、アライアンスの期間と財務結果、戦略的目標の達成の間には関係性があると指摘している。また、Chi and Soldi (2011) は、戦略的アライアンスを評価するガイドラインを作成し、アライアンスの成功とアライアンス期間の間には、相関関係があると結論している。このように、アライアンスの成功の定義

を、ビジネスパフォーマンスへの好影響と位置付けた場合、ある一定期間に渡るアライアンスの持続性は、アライアンスの成功に必要な要素であることが示唆される（石田：2020）。

コンフリクト問題が絶えないと言われるアライアンス関係において、アライアンスメンバー間で協力し合い、持続性を持って最大の効果を目指す為にも、アライアンスのガバナンスについて検討を行う必要がある。Judge and Dooley（2006）は、“Mutual Equity Investment”、“Contractual Safeguards”、“Partner Trustworthiness”の3つにアライアンスのガバナンスを分類し、実証研究を通じて、パートナーに対する信頼レベルの高さを示す“Partner Trustworthiness”が、アライアンスにおける機会主義的行動を抑制する上で、最も効果があると指摘している。

また、安田（2016a）は、この3分類を資本的ガバナンス、契約的ガバナンス、関係的ガバナンスと呼び、環境変化が大きく不確実性が高い状況下において良好な成果を得る上で、柔軟性のある関係的ガバナンスが重要であると位置付けている。関係的ガバナンスは構築に時間が掛かるものの、信頼関係は時間と共に蓄積され、アライアンス関係を継続する事によって強固さを増す点について言及しており、しかし同時に、相手に対する信頼が崩れれば、それぞれが自らの利益を優先するようになることから、関係的ガバナンスの強制力には限界がある点も指摘している（安田、2016b）。

アライアンスを成功に導くためのマネジメント体制をまとめた研究としては、Yoshino and Rangan（1995）が、アライアンスを上手に活用している企業は、そのマネジメントを特定のマネージャーに任せている、と指摘している。また、Spekman et al.（1998）が、表1の通り「ライフサイクル別アライアンスマネー

ジャーの役割」を表し、アライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスマネジメントプロセスにとって重要であるが、現状としてはアライアンスマネージャーに対する注目が少なすぎている、と指摘している。大滝（2002）は、アライアンスの成功は優れたマネジメントと自社内の統合力、すなわち個人的に適切な素養をもつマネージャーと、優れた組織的特性をもつ企業によって実行された時、成功の可能性が高くなると言及している。山倉（2007）も、パートナー間の相互信頼の形成、コンフリクトの解決などを考えると、アライアンスマネージャーに注目しなければならないと指摘している。

CSVを目的とするアライアンスにおいても同様に、アライアンスマネージャーに関する研究の蓄積が少ない事が指摘されている。Jamali et al.（2011）は、CSVアライアンスを成功に導くために、組織と組織を繋ぐ役割を担う担当者が、具体的にいかなる役割を果たしているのかといった研究はほとんどなされていない、と言及している。また、大倉（2014）も、先行研究の多くが、CSVアライアンスが発展していくダイナミックなプロセスをあまり考慮しておらず、成功要因や阻害要因の列挙という静的な分析に留まっているという点や、CSVアライアンスを計画したり、パートナーとなる組織と交渉を行う等の実際にアライアンスを管理運営していくアライアンスマネージャーの役割について、十分な考察が行われていない、と指摘している。

このように、アライアンス研究を進めるにあたり、形成段階のみに焦点を限定するのではなく、アライアンスのプロセスを理解し、アライアンスマネージャーの役割がどのように変化していくのかについて考えていく事が求められている。特に、企業が、NPOや行政といった

価値・規範・文化が異なる組織と、CSVアライアンスを円滑に進めていく上で、組織間のコミュニケーションの担い手となるアライアンスマネージャーの役割を理解する事は、アライアンスの成功を考える上で重要性が高い。

3. 分析のデザイン

3.1. 分析の枠組み

本稿のResearch Questionである、「持続性のあるCSVアライアンスにおけるアライアンスマネージャーの役割」を導き出す為に、Spekman et al. (1998) が、通常のアライアンスにおけるアライアンスマネージャーの役割として表した、「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」を用いて分析を行う事とする。先述の通り、アライアンスの持続性はアライアンスの成功、すなわち良い財務結果と戦略的達成度を表す一つの指標になる可能性がある事からも、本稿では、持続性の視点からアライアンスマネージャーの役割を読み解くにあたり、アライアンスライフサイクルの7ステージのうち、「安定化」ステージに焦点を当て、その役割を解明していく事とする。

3.2. 方法と対象

これまで、CSVアライアンスにおけるア

ライアンスマネージャーの役割を調査するプロセスが構造化されていない等の背景から、Eisenhardt (1989) のアプローチを用いた事例研究を行い、仮説探索を試みる。事例研究は、経営学のさまざまな領域において活用されてきたが、Eisenhardtの事例研究は仮説探索型であり、既存文献や実証的な証拠に依存しない状況下において、理論構築を行う上で適した方法である(横澤等、2013)。

本稿では、持続性のあるCSVアライアンス事例を比較分析し、共通点や相違点を見つけ出すものとする。取り上げる事例としては、2019年10月1日現在最新版である、CSR企業総覧2019年度版(東洋経済新報社)に掲載されている企業(1,501社)が含まれるアライアンスを対象とする。うち、一過性ではなく、持続性を持って積極的にCSR並びにCSV活動を行っている企業を対象とする為にも、CSR企業ランキング 総合ランキング(東洋経済新報社)において、2015年から2019年の5年間、連続して上位10%以内にランクインし(うち103社)、かつCSR企業総覧2019年度版(東洋経済新報社)において、「活動のマテリアリティ設定」、「ステークホルダー・エンゲージメント」、「NPO・NGO連携」、「CSR調達の実施」の項目が全て該当する企業が含まれたアライア

表1：ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴	アライアンス前のニーズやモチベーションの出現	高いエネルギー、補完性、調和、戦略的な可能性	ファイナンシャル、ビジネスケース分析、内部調整	オペレーショナルフォーカス、タスク説明、分業、同時進行	難しい選択、コミット、リソースの配分、スコープの拡張	強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価	現在、どの過程か？
キービジネスアクティビティ	パートナー調査	パートナー特定	査定開始	コーディネーション	成長の拡大	調整	再評価
アライアンスマネージャーの役割	ビジョン提示	戦略的スポンサー	擁護、提唱、唱道	ネットワークスポンサー	ファシリテーター	マネージャー	橋渡し役

出典：Spekman et al., (1998, p.761) を筆者訳

ンスを選定する（うち100社）。さらに、日本の「CSR元年」と呼ばれる2003年以降に形成され、一年以上継続している事例に絞り込みを行い（うち18社⁽¹⁾）、インタビュー調査が実施できた事例中（うち5社）、アライアンス専任要員を持ってCSVアライアンスに対応している4事例を対象とする⁽²⁾。

4. CSVアライアンスを担うアライアンスマネージャーの事例

本節では、前提条件に該当する4つのCSVアライアンス事例に関し、インタビュー調査や文献から得た情報を用いて、アライアンスマネージャーの役割に焦点を置き、記述を行う。

4.1. 富士ゼロックス、岩手県遠野市「みらい創り」アライアンス事例

東日本大震災後の2011年10月、富士ゼロックス株式会社（※以降、富士ゼロックスと表す）の営業計画部に復興支援室（2019年現在は復興推進室）が開設され、岩手県遠野市（※以降、遠野市と表す）を始め、被災地へコピー機の貸し出しや、ITソリューションを使用した遠隔医療等のシステム整備が行われていた。ある会合における遠野市市長と復興支援室室長の交流がきっかけとなり、具体的なアライアンス活動が行われる事となった（樋口・保井：2017）。アライアンス活動を通し、市が抱える少子高齢化や、街の活性化といった課題を目の当たりにする事となり、これらを解決する事を始め、地域と企業が相互に新たな価値の創造を行っていく事を目的として、2014年4月に協定書を交わし、「遠野みらい創りカレッジ」が設立される運びとなった。その後、さらに2年間の活動を経て、2016年4月には、より地域に根差した運営母体となるために、「一般社団法人遠野みらい創りカレッジ」としてNPO法人化された

（富士ゼロックス：URL）

実働部隊の中心者であるアライアンスマネージャーは、「地方創生」を目的とする商店街活性化プロジェクトや、海外大学生が民泊を通し、地域と触れ合う国際連携プログラム等の活動を牽引する。そして、活動が軌道に乗ったところで現地実働部隊へと引き継ぎし、自身は本社から遠隔でモニタリングを行う体制へと切り替える。現地実働部隊のメンバーの不足するスキルを補ったり、トラブルや困った事が発生した場合には、アライアンスマネージャーを始めとする本社復興支援室で、メンバーをサポートし解決にあたっている。復興支援室室長の強いリーダーシップの下、本アライアンスはスタートしたが、そのリーダーと現地実働部隊を仲介する、アライアンスマネージャーの存在は重要性が高い。現場実働部隊や地域住民の声に耳を傾け理解を図り、信頼を得ていくアライアンスマネージャーの姿勢は、Greenleaf（1977）が唱えている、サーバント型リーダーシップを表すものであると言える。

また、アライアンスマネージャーを中心に、アライアンスに関係するステークホルダー間で定期的に報告会を開催し、内外に向けた経過報告や情報共有を行い、フィードバックを得る流れを設け、ステークホルダーからの声を集めるのと同時にガバナンス体制の強化にも努めている。関わった地域の企業等から富士ゼロックス製品を契約してもらえる等、一定の売り上げがある事も富士ゼロックス本社側に評価され、アライアンスを長期間に渡り持続させていくきっかけの一つになっている。社会的課題の解決と経済的価値の創出は徐々に時間を掛けて実現する位置付けとして、継続しながら結果を出していく方向である。そして、「変革」の意識を重んじる富士ゼロックスとして、アライアンス関係の惰性化の打開を図り、常に「新し

い取り組み」を心掛けている。この取り組みを通して、地域コミュニティとのリレーションが深まり、さらにアライアンス関係が「安定化」していく、というサイクルが生まれている。

4.2. 味の素、NGO/NPO、大学「ガーナ栄養改善プロジェクト」アライアンス事例

味の素グループは創業以来、食品やアミノ酸についての膨大な知見を積み重ねてきた。それら知見を開発途上国の深刻な栄養不足の問題を解決するために活かさないだろうか、という思いから、2009年、味の素グループ創業100周年記念事業として、「ガーナ栄養改善プロジェクト」が開始された（味の素ダイレクト：URL）。途上国で深刻な課題である栄養不足は、子どもの身体や脳の発育などに様々な悪影響を及ぼす。味の素⁽³⁾は、生後6か月から24か月の離乳期における栄養不足の改善に注目し、NGOやガーナ大学等とアライアンスを組み、ガーナの伝統的な離乳食、発酵したコーンを基にしたペースト状の食べ物“KoKo”に、アミノ酸と大豆などの栄養素を混ぜた専用の粉末サプリメント、KoKo Plus（ココプラス）を開発した。価格は日本円で1袋＝約10円と、貧しい家庭でも購入できる単価にして、多くの乳児の栄養改善に貢献することを目指している。

同時に、現地女性達の社会進出を後押ししており、女性達は男性スタッフと共に家庭を訪問し、幼児の栄養改善の重要性を説きながらKoKo Plusを紹介している。このように、味の素は従来のビジネスと大きく異なる形で、数多くのセクターと手を携え、そのアライアンス効果によって口コミによる広告効果も見込んでおり、広告宣伝費を抑えることで貧困層でも買える価格の維持を目指している（外務省：2012）。

2017年4月、KoKo Plusプロジェクトが公益財団法人味の素ファンデーションに移行され、2018年9月からは国際NGOであるGHSと覚書を締結し、栄養教育ツールの共同作成や、看護師との連携が実現したが、それにあってもアライアンスマネージャーの果たす役割は大きい。味の素ファンデーションの中の3名が本アライアンスに携わっており、うち1名がアライアンスマネージャーとして、ガーナでプロジェクトをリードしている。3名全員が社会的課題の解決に強い関心と使命感を持ち、自らこのプロジェクトに手を挙げて参加している。研究職出身者が科学的知見に基づいた製品開発を行い、KoKo Plusが乳幼児だけではなくマラリア患者の貧血改善に繋がる点も訴求したり、母子手帳の普及と合わせて看護師から母親への栄養指導を織り交ぜる活動を展開する事で、看護師700人とのネットワークを形成するきっかけとなっていく。また、マーケティング部門出身者は、ビジネス経験を活かしてKoko Plusを20個買おうとチェキで写真を撮影し、その写真を母子手帳に貼るといったキャンペーンも展開する等、各種NGOや現地企業、コミュニティ等とも連携を広げ、強力に展開を進めている。

このように、事業部出身者と研究職出身者がそれぞれの強みを活かし、KoKo Plusを現地に浸透させ、ゆくゆくは現地の人々が援助に頼らず自立して経営を行う事のできるよう、KoKo Plusのプラットフォーム化を目指している。ガーナでプロジェクトをリードしているアライアンスマネージャーは、縁の下の力持ちとしてこれら多様性のあるチームメンバーを支え、地域コミュニティとも繋がりを深めており、このサーバント型リーダーシップにより、異なるバックグラウンドを持つチームメンバーそれぞれの強みを活かす事を実現している。また、アライアンスマネージャーが音頭を取り、

4つの数値的目標を定め、定例会等でステータスを共有し、関係者全員で目標に向かって改善活動が続ける等、ガバナンス体制の強化にも努めている。

4.3. ヤマハ、大学、ベトナム教育訓練省等「スクールプロジェクト」アライアンス事例

2015年9月、駐在していたインドネシアから帰国したヤマハ株式会社（※以降、ヤマハと表す）楽器・音響営業本部A氏は、文部科学省が海外展開による日本の教育産業の振興と、教育を通じた諸外国との信頼・協力関係の強化を図る事を狙いとして、2016年度より日本独特の学校教育の仕組みを、新興国に輸出する取り組みを始めるとする新聞記事に目をとめた。そこには、教育関連企業等とも連携して、『日本型教育の海外展開官民協働プラットフォーム「現：日本型教育の海外展開推進事業（EDU-Portニッポン）」』を設立し、その予算として1億5千万円を計上する事が言及されていた。ビジネスチャンスを感じたA氏は、文部科学省の窓口にコンタクトを取り、2016年度、「スクールプロジェクト」の一環であるベトナムでの「初等中等義務教育の音楽教科への器楽教育導入及び定着化事業」が、文部科学省公認プロジェクトに選定された。

時を同じくして2015年10月、日本音楽教育学会の席上、横浜国立大学教育人間科学部教授との出会いがあり、器楽教育効果の可視化について共同研究をスタートし、ベトナムにおける小中学校の学習指導要領への器楽教育組み込みの重要性を、両者でアライアンスを形成し、専門性を持って訴求する形となった。ベトナムにおける小中学校の学習指導要領には、楽器を用いた教育が組み込まれておらず、授業で楽器に触れる機会がない為、同国での音楽教育の質

向上を目的とし、2017年、ベトナム教育訓練省初等教育局と「楽器を用いたリコーダークラブ活動の展開」に関する覚書を締結し、現地小学校において教員等と対話を重ねながら、リコーダークラブ活動を展開している。

ベトナムの人口は年間100万人程度のペースで増えており、アジアの中の大きな市場の一つになっている。このプロジェクトを通じ、ベトナムにおける音楽教育への貢献と同時に、将来的な演奏人口の増加による楽器市場の拡大が期待されている（ヤマハ：2018）。

中心となってプロジェクトをリードし、アライアンスマネージャーの役割を担っているのは先述のA氏である。これまでの営業活動においては、売上を目的とし、短期的成果を求める動きをする傾向にあったが、本プロジェクトにおいては、経済的価値の創出と同時に社会的課題の解決を目的とする事からも、短期的な成果に走らず、中長期的に時間を掛けて浸透させる事を心掛けている。プロジェクトの企画・遂行、リレーションシップマネジメント等、営業部門に所属している担当者だからこそ、アライアンスメンバーに寄り添い、リレーションシップマネジメントスキルを生かして、持続性のある関係性を実現しているのである。また、現地アライアンスメンバーを定期的に訪問する等して情報共有を行い、円滑なコミュニケーション作りやガバナンス体制の強化にも務めている。

4.4. キリン、NGO、福島県「復興支援 キリン絆プロジェクト」アライアンス事例

2011年3月の東日本大震災により、キリン株式会社（※以降、キリンと表す）の仙台工場も大きな被害を受け、一度はその被害の甚大さに工場閉鎖の話が浮上したが、地域産業に根付き、サプライチェーン体制を築いていた仙

台工場の再建と、被災地の復旧・復興を目的とした、「キリン絆プロジェクト」が立ち上げられた。「キリン絆プロジェクト」の運営にあたっては、後にCSV戦略部絆づくり推進室となる、新たな組織が立ち上げられ、初代リーダーとして営業部出身者が着任し、アライアンスマネージャーの役割を担った。バックグラウンドの異なる部署から集まった従業員でチームは構成され、その中に復興支援のエキスパートは一人もいない状態であったが、アライアンスマネージャーを始めとするメンバーが被災地に入り、被災地域の事業者、地域コミュニティとの複数回に渡る直接対話を通し、何が課題であるか、課題を解決する為に何が必要か、といった点を洗い出していく。また、日本における社会貢献活動において、長年に渡り実績のあるNGOとのアライアンスを通じ、支援方法や社会的ニーズの理解を進めていった。

震災の影響による東京電力の福島第一原子力発電所の重大事故により、福島県産の農作物や水産物等、一次産業は出荷量が大幅に減少したが、福島と顧客を橋渡しする事を目的に、キリンは福島産の果物を用いた商品を企画・開発し、2013年には福島産和梨を使った「キリン氷結和梨」、2015年には「キリン氷結福島産桃」を商品化し、全国に販売した。また、飲料以外にも、キリンがマーケティングやブランド化のサポートを行う等、福島県の事業者や地域コミュニティとアライアンスを形成し、複数のプロジェクトが展開されるに至った。このような種々取り組みを通し、キリンと福島県は、2017年7月、福島県の生産者が誇りを持って作り上げてきた農産物・水産物を広く全国に伝える「ふくしまプライド。」の発信と、福島県産農林水産物の販路拡大を目的とした連携協定の締結を行う運びとなった（キリン：2019）。

営業出身者である「キリン絆プロジェクト」

リーダー、すなわちアライアンスマネージャーは、相手の懐に飛び込み、人々を繋ぐ場を設定し、リレーションシップマネジメントを実施するスキルを持ち合わせている。問題意識を持つアライアンスマネージャーが、社内外の多様なステークホルダーを繋ぎ合わせ、アライアンスを広げ、新たなチャンスを創る流れを起こしている。また、プロジェクトの進捗状況や課題等を定期的に共有し合い、アライアンスのガバナンスをコントロールする役割も担っている。

5. 分析結果

先述の通り、Spekman et al. (1998) が表した「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」を用いて、「安定化」ステージにフォーカスし、持続性のある4つのCSV事例におけるアライアンスマネージャーの役割について分析を行う。

富士ゼロックス事例におけるアライアンスマネージャーの役割としては、「サーバント型リーダーシップにより、本社復興支援室長と現場実働部隊を仲介しサポートする事」が挙げられる。

味の素事例におけるアライアンスマネージャーの役割に関しては、「サーバント型リーダーシップを発揮し、事業部出身者と研究職出身者のシナジー最大化を図る事」が挙げられる。

ヤマハ事例におけるアライアンスマネージャーの役割に関しては、「問題意識を持ち、営業活動で培ったスキルを生かし、ステークホルダーを巻き込み、リレーションシップマネジメントを行う事」が挙げられる。

キリン事例におけるアライアンスマネージャーの役割に関しては、「問題意識を持ち、現場に飛び込み、営業活動で培ったスキルを生かし、リレーションシップマネジメントを行う事」が挙げられる。

4つの事例ともに、CSVアライアンスにおけるアライアンスマネージャーの役割として、「社内外の多様なステークホルダーをサーバント型リーダーシップで支え、リレーションシップマネジメントを行っている事」が共通項として挙げられる。また、アライアンスマネージャーが、ガバナンスコントロールの役割を担っている点も、全ての事例に共通する。キービジネスアクティビティにおいては、「対話を通じたステークホルダー・エンゲージメントによる信頼関係の構築と醸成」といった点が、全ての事例において共通項として見出された⁽⁴⁾。

Finzel (2017) が、サーバント・リーダーとは、「自分自身の豊かさより、自分が属している集団やグループの善し悪しをより配慮し、そのために謙虚な姿勢で仕える人々」(p.142、同日本語訳、朴、2018、p.26)と定義している通り、4つの事例からは、アライアンスマネージャーが、サーバント型リーダーシップを発揮し、社内外に及ぶバックグラウンドの異なるメンバーを繋ぎ、支えている点が確認された。リレーションシップマネジメントの姿勢についても、社内外のステークホルダーの声に耳を傾け、課題やニーズを直接把握し、信頼関係を構

築しながらアライアンスを進めているという意味で、サーバント型リーダーシップの思考がベースにあることが示唆される。

Spekman et al. (1998) が表した「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」に、持続性のあるCSVアライアンスにおけるアライアンスマネージャーの役割等を追加し、表2の通り表す。

アライアンスの「安定化」ステージにおいて、アライアンスマネージャーのサーバント型リーダーシップの下、ステークホルダーとの直接対話を通じてニーズを把握し、信頼関係を構築・醸成するといったように、関係的ガバナンスが効力を発している事が示唆される。同時に、アライアンスマネージャーがガバナンスコントロールの役割を担う事で、アライアンス全体で統制が取れ、アライアンス関係が安定した状態となっている。そして、地域コミュニティを始めとするステークホルダーと信頼関係構築後、現地政府・行政機関等との覚書締結（富士ゼロックス、ヤマハ、キリン）や、国際NGOとの覚書締結、現地看護師との連携（味の素）が行われている。例えば、富士ゼロックス事例の場合、遠野市と協定締結を行い「遠野みらい

表2：CSVアライアンスにおけるライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割

	予測	エンゲージメント	査定	コーディネーション	投資	安定化	決定
ライフサイクルステージの特徴						強い相互依存、維持、関連する価値と貢献の評価、関係的ガバナンス・契約的ガバナンス両者の効力の発揮 (4事例共通)	
キービジネスアクティビティ						・調整、深化、包摂 ・対話を通じたステークホルダー・エンゲージメント (4事例共通)	
アライアンスマネージャーの役割						・マネージャー ・サーバント型リーダーシップ(富士ゼロックス、味の素) ・リレーションシップマネジメント (ヤマハ、キリン) ・ガバナンスコントロール (4事例共通)	

※斜体文字は、本アライアンス事例で見出された特徴を加筆したものである。

出典：Spekman et al., (1998, p.761) を参考に筆者作成

創りカレッジ」を設立し、ステークホルダーとのリレーションを深化させる取り組みを進めている。また、キリンの事例では、福島県と連携協定を締結し、専門性を持って福島産物のブランド化をサポートする活動を強化している。

このように、4つの持続性のあるCSVアライアンス事例においては、アライアンスマネージャーが、「安定化」ステージにおいてサーバント型リーダーシップを発揮して、縁の下の力持ちとなりアライアンスを支え、また、ガバナンスコントロールの役割を担う事で関係的ガバナンスが強化され、異種セクターに渡るステークホルダーに、その取り組みが受容されて、アライアンス関係が安定することが確認された。さらに、企業とステークホルダーの間で契約が締結される事で、契約的ガバナンスが発揮され、アライアンス活動が進展する中、関係的ガバナンスがさらに強固なものとなる様子が見られた。この関係的ガバナンスと契約的ガバナンス両者の効力を持って、サービス提供先の地域コミュニティにおいて、より深化・包摂した活動の展開を目指す事が可能となり、結果として、持続性のあるCSVアライアンスの実現へ繋がっていく事が示唆される。

6. おわりに

本稿では、「ライフサイクル別アライアンスマネージャーの役割」(Spekman et al : 1998)を用いて、持続性のある4つのCSVアライアンス事例におけるアライアンスマネージャーの役割を分析し、Research Questionである「持続性のあるCSVアライアンスを担うアライアンスマネージャーの役割」について、①「社内外の多様なステークホルダーをサーバント型リーダーシップで支え、リレーションシップマネジメントを行う」、②「ガバナンスコントロールを担う」とする仮説を導き出した。

このように、CSVアライアンスの持続性に対するアライアンスマネージャーの役割を示した事は、アライアンス理論に対する独自の貢献であると言える。また、アライアンスマネージャーがこれら役割を担う事で、「安定化」ステージにおける関係的ガバナンスが強化され、さらに、現地政府・行政機関等との覚書締結を通じ、関係的ガバナンスと契約的ガバナンス両者がアライアンス関係において効力を発揮する点を見出した。このアライアンスガバナンス形態により、企業はサービス提供先の地域コミュニティと、より深化・包摂した活動を展開し、環境変化が大きく不確実性が高い状況下にある場合においても、CSVアライアンスの持続性を実現する事が期待される。

「自分ごとに内発的動機を触発できる自治体やコミュニティでは、首長も行政職員も、地域のリーダーも、このサーバント・リーダーシップが求められている。そして、よいサーバント・リーダーとよいフォロワーを得たコミュニティは、大きなソーシャルパワーを得る事ができる」(玉村：2016、p.331)といったように、社会的課題解決を推進するにあたり、リーダーにサーバント型リーダーシップが求められている点を指摘する研究がある。この研究は、自治体やコミュニティにおけるリーダーという位置付けで記されているが、社会的課題の解決を目指す企業におけるリーダーにも、サーバント型リーダーシップが求められる事が示唆される。なぜなら、複雑化して不確実要素の高い社会的課題に対処しつつ、経済的価値の創出を行う、といったCSVのような事象をまとめていくには、ステークホルダーの課題やニーズを理解し、寄り添い、支え、信頼を得て、共に歩みを進めて行くリーダーシップの在り方が求められると言えるからである。

今回は仮説探索に留まった為、今後は、導き出された仮説に対して他事例を含めて検証を行い、CSVアライアンスの持続性要因の特定を行う必要がある。また、今回は持続性の視点からアライアンスマネージャーの役割を読み解くにあたり、「安定化」ステージにフォーカスした形となったが、アライアンスライフサイクルのその他の6ステージにおけるアライアンスマネージャーの役割についても今後分析を行う。さらに、アライアンスマネージャー本人や所属する組織の持つ権限等、役割以外にもスコープを広げ、CSVアライアンスにおけるアライアンスマネジメント段階について研究を進める。

【注】

- (1) 2019年10月1日現在、当該企業のウェブサイトに掲載されている、CSVを目的としたアライアンスを対象とする。また、企業としてCSVの取組みを行っていることが、当該企業のウェブサイトで記述されていることを前提とする。
- (2) インタビュー調査の詳細は次の通りで、部署名等は当時のものである。富士ゼロックス株式会社 復興推進室 遠藤 一弥氏 (2017年6月21日、2019年2月6日)、公益財団法人 味の素ファンデーション 重宗 之雄氏、高橋 裕典氏 (2019年4月22日)、ヤマハ株式会社 楽器・音響営業本部ご担当者 (2019年4月12日、2019年5月9日、2019年5月24日)、元・キリン株式会社執行役員CSV戦略部長 林田 昌也氏 (2019年8月21日)。インタビューにご協力いただいた上記関係者の皆様に、心より感謝申し上げます。インタビュー調査自体は2019年10月1日以前に行われ、

Eisenhardt (1989) の仮説探索型アプローチに基づき、かつ先述の前提条件に該当するものを本稿の対象事例としている。

- (3) 2017年4月より本プロジェクトは公益財団法人化し、味の素株式会社から味の素ファンデーションに移管。
- (4) 今回の選定条件外の事例ではあるが、長期的目標を達成するまでに至らず、道半ばで終了となったCSVアライアンスとして、マイクロソフトとポルトガル政府等の「電子スクール計画支援」事例がある。この事例において、アライアンスマネージャーは存在していたことから、CSVアライアンスの成功を考える上で、アライアンスマネージャーがどのような役割を担うかが重要である事が窺える。詳しい事は、先行研究 (石田：2020) を参照されたい。

本稿は環境対策推進財団研究助成金の研究成果の一部である。

◇参考文献・参照URL◇

【外国語】

- Aldrich, H., Herker, D., (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", *The Academy of Management Review*, Vol.2, No.2 (Apr., 1977), pp.217-230.
- Chi, D.J., Soldi, A., (2011), "Strategic alliances: Performance Measurement in the Financial Industry, Case study: The Beneficial Life Insurance s.a and Microfinance Institutions in Cameroon", Linköping University, pp.1-137.
- Eisenhardt, K.M., (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.4 (Oct.,1989), pp.532-550.

- Ernst, D., Bamford, D. (2005), "Your Alliance Are Too Stable", *Harvard Business Review*, Jun2005, Vol.83 Issue 6, p133-141.
- Finzel, H., (2017), "Top Ten Ways to Be a Great Leader", David C Cook.
- Harrigan R.K., (1988), "Strategic Alliance and Partner Asymmetries", *Management International Review*, Vol.28, pp.53-72.
- Jamali, D., M. Yianni and H. Abdallah, (2011), "Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation", *Business Ethics: A European Review*, Vol.20, No.4, pp.375-391.
- Judge, W.Q., Dooley, R., (2006), "Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective", *British Journal of Management*, Vol.17 (2006), pp.27-37.
- Porter, M., Kramer, M., (2011), "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society", *Harvard Business Review*, January and February 2011, Vol.89, pp.62-77, (編集部訳 (2011)「共通価値の戦略」、『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号』 pp.8-31, ダイヤモンド社)。
- Shenkar, O., Reuer, J.J., (2006), "*Handbook of strategic Alliances*", Sage Publications, Thousand Oaks. London. New Dehli.
- Smith, B.J., Barkley, W.D., (1997), The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.61, No.1, (Jan 1997), pp.3-21.
- Spekman, R.E., Forbes, T.M., Isabella, L.A., MacAvoy, T.C., (1998), "Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future", *Journal of Management Studies* Vol.35, No.6, November 1998, pp.761-768.
- Yoshino, M.Y., Rangan, S., (1995), "*Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*", Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- 【日本語】**
- Crutchfield, L.R., Grant, H.M., (2007), "Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits", Jossey-Bass, (服部優子訳 (2012)『世界を変える偉大なNPOの条件：圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則』ダイヤモンド社)。
- Greenleaf, R.K., (1977), "Servant leadership : A Journey into the Nature of Legitimate power and Greatness", Paulist Pr; Anniversary, (金井壽宏監訳、金井真弓訳 (2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版)。
- 石田満恵 (2020)「CSVアライアンス発展プロセスモデルの構築～CSV企業と異種セクター間におけるアライアンス事例研究～」『日本経営倫理学会誌』第27号、pp.101-116。
- 大倉邦夫 (2014)「社会的協働に関する研究の動向」『弘前大学 人文社会論叢社会科学篇』第31号、pp.27-49
- 大滝 精一 (2002)『ニューリーダーの組織論』泉文堂
- 小原久美子 (2017)「現代の組織間ネットワークにおけるコンフリクト対応—M.P.フォレット理論を手がかりとして—」『県立広島大学経営情報学部論集』第10号、pp.57-70。
- 谷本寛治 (2004)『CSR経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社。
- 玉村雅敏 (2016)『ソーシャルパワーの時代』産学社。
- 崔在濬 (2007)「提携研究の現状と新しい分析枠組みの構築に向けて」『中央学院大学商経

- 論叢』第22巻第1号、pp.93-102。
- 東洋経済新報社 (2019) 「CSR企業総覧 (2019年度版)」週刊東洋経済増刊。
- 朴容寛 (2018) 「リーダーシップのあり方に関する研究—「偉大なる凡人たれ」を中心に」『大阪産業大学経営論集』第20巻第1号、pp.21-52。
- 樋口邦史、保井 美樹 (2017) 『学びあいの場が育てる地域創生』水曜社。
- 安田洋史 (2016a) 『新版 アライアンス戦略論』NTT出版。
- 安田洋史 (2016b) 「アライアンス・ガバナンスがアライアンス成果に影響するメカニズムの分析」『日本経営学会90周年記念特集』pp.F42-1, F42-7。
- 山倉健嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係—』同文館出版。
- 横澤公道・辺成祐・向井悠一朗 (2013) 「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか—経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析」『赤門マネジメント・レビュー』第12巻第1号、pp.41-68。
- 若林直樹 (2001) 「日本企業間のアウトソーシングにおいて組織間信頼の果たす役割」、『東北大学大学院経済学研究科 平成11年度～平成12年度 科学研究費補助金奨励研究 (A) 研究成果報告書』pp.1-84。
- shop/m-magazine/mail/130530/?adid=16073oo>
- 外務省 (2012) 『2012年版 政府開発援助 (ODA) 白書 日本の国際協力』2019年6月13日アクセス、<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/12_hakusho_pdf/pdfs/12_all.pdf>
- 株式会社東洋経済新報社 (2019) 「東洋経済CSRデータ関連ランキング 第13回CSR企業ランキング 総合ランキング (2019年6月17日公開)」株式会社東洋経済新報社 <<https://toyokeizai.net/articles/-/285738>> (アクセス日：2019年3月14日)。
- キリン (2019) 「ニュースリリース」2019年3月1日、2019年8月21日アクセス、<https://www.kirin.co.jp/company/news/2019/0301_01.html>
- 富士ゼロックス「遠野みらい作りカレッジ」2017年6月19日アクセス、<<http://tonocollege.org/introduction/>>
- ヤマハ (2018) 『サステナビリティレポート2018』2019年4月3日アクセス、<<https://www.yamaha.com/ja/csr/download/>>

【参考URL】

- GRI, United Nations Global Compact, WBCSD (2016), “SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs”, 2019年6月13日アクセス、<<https://sdgcompass.org/>>
- 味の素ダイレクト株式会社「ガーナ栄養改善プロジェクト」味の素KK健康ケア第38号、2019年11月6日アクセス、<[- 17 -](https://ajinomoto-direct.</p>
</div>
<div data-bbox=)

わが国大手製造業に勤務する転職経験者の特徴に関する調査

：経営理念・組織文化・組織コミットメントの観点からの考察

A Study of Career Changers in a Major Manufacturing Industry in Japan
: From the Perspective of Management Philosophy, Organizational Culture and Organizational Commitment

宮城大学 事業構想学群 **絹村 信俊**

Miyagi University, School of Project Design Nobutoshi Kinumura

ABSTRACT

This study aims to define the features of career changers in a major manufacturing industry in Japan, through the study of their consciousness relating to management philosophy, organizational culture and organizational commitment.

To investigate these features, a questionnaire was conducted among the career changers, namely the office workers, in a major manufacturing industry in Japan.

The findings are: 1) the career changers have a relatively low consciousness to support organizational culture at corporate-level and department-level; 2) the career changers have diverse consciousnesses relating to management philosophy; 3) the career changers have diverse consciousnesses relating to innovative organizational culture; 4) the career changers have diverse consciousnesses relating to affective commitment.

キーワード

大手製造業、転職経験者、経営理念、組織文化、組織コミットメント

1 はじめに

わが国の基幹産業である自動車産業を始め、製造業は、将来的にも厳しい経営状況が続いていくと言われている⁽¹⁾。この厳しい経営状況が、従来であれば離職率が低く⁽²⁾、安定的な雇用を維持することが可能であったわが国製造業における雇用面からの変更を検討する機会になったのではないかと推測される。それを示す事象の一部として、2019年5月13日の日本自動車工業会の会長会見にて、「終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた」との発言

がみられた⁽³⁾。これは、トヨタ自動車クラスの大企業であっても、企業を取り巻く様々な要因を鑑みると、終身雇用を維持するインセンティブが見当たらないというものである。このトヨタ自動車の動きは、その他の製造業の企業にまで影響を及ぼすことが推測される。つまり、わが国製造業は、離職率が低く安定的な雇用から、ある程度の離職率が保持され、流動的な雇用へと変化することが予想される⁽⁴⁾。これにより、わが国製造業に従事する労働人材の流動化が進み、産业内だけでなく産業界からも転

職経験者の受入れが増加するとも読み取れる。つまり、「生産性向上のための外部人材導入(転職経験者)時代」の到来が想像される。その一方で、当面は、企業における転職経験者の受け入れ態勢は、未整備の状態が続き、その後に遅れて整っていくのではないだろうかとも推測される。それゆえに、転職経験者は増加するが、企業に上手く定着することができないというミスマッチが起こるのではないだろうか。このミスマッチを引き起こす原因の一部として、転職経験者が転職先企業への定着のために超えなければならない参入障壁が挙げられる。具体的には、経営理念の浸透によって醸成される強い組織文化であり、この強い組織文化に順応した生え抜き従業員が示す高い組織コミットメントである。本研究では、生え抜き従業員には当然と感ぜられる要素である「経営理念」「組織文化」「組織コミットメント」に対して、転職経験者はどのような反応を示すのか議論をしていくこととする⁽⁵⁾。また、転職経験者を受け入れる企業における重要な課題として、増加する転職経験者を企業に上手く受入れ、定着させ、更には活躍させる体制作りが必要不可欠である。そのためには、上述したミスマッチの解消を心掛けるべく、転職経験者の経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識に関する知見を増やすことが望まれる。

これらを踏まえて、本研究の目的は、わが国大手製造業に勤務する転職経験者の特徴を経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識の観点から明確にすることである。

本稿の構成は、以下の通りである。第2・3章で本稿の背景と問題点に関する文献調査を行い、理論的背景を整理する。第4章で調査概要について示す。次に、第5・6章でアンケート調査に関する結果と考察について示す。最後の第7章で結論と今後の課題について提示する。

II 本研究の分析尺度に関する研究

第I章で示したように、企業の経営理念を従業員に浸透させることによって、その企業独自の強い組織文化の醸成が行われる。この強い組織文化には他社での経験がない生え抜き従業員の方が順応しやすく、順応した結果生じる高い組織コミットメントは、外部調達人材である転職経験者にとっては、参入障壁になってしまう。この経営理念、組織文化、及び組織コミットメントの概念について、以下で先行研究を踏まえたそれぞれの概念における測定尺度を示していく。

1. 経営理念の浸透に関する研究

本研究における経営理念の定義は、「社内外に公表された、経営者及び組織体の、明確な信念・価値観・行動規範(田中:2016, p.13)」である。この経営理念は、瀬戸(2017)で指摘されているように、組織変革に対する反発心を抑えながら、企業に所属する従業員の一体化を促す機能を持っている。このように企業経営において経営理念は、上手く活用することができれば、有用な概念であると言える。一方で、田中(2016)で指摘されているように、オフィスの壁に経営理念を掲示する、その掲示した経営理念を唱和する等の習慣を付けたとしても、従業員一人一人にこの経営理念を根底から理解させて、更には従業員一人一人に浸透させるのは困難であると言われている。

この経営理念の浸透を促すための調査は多数行われてきた。その調査の一部に、経営理念を単独で捉えるのではなくて、隣接した概念である組織文化との融合を踏まえて検討すべきであるという提言もなされている。それゆえに、この経営理念の浸透について、組織文化との関係から検討している調査もある(金井・松岡・藤本:1997;松村:1999;瀬戸:2017)。本研

究もこれら先行研究の流れ、かつ上述した本研究の先行研究の意義に則り、経営理念は、組織文化を構成する要素の一部として検討していく。

この経営理念への意識を測定する尺度として本研究では以下の尺度を用いることとした。具体的には、わが国企業を対象とした研究で多く活用されている松岡（1997）で示された経営理念の浸透レベルを援用して作成した測定尺度を用いることとした。

2. 組織文化に関する研究

本研究における組織文化の定義は、「組織構成員によって共有された、価値、信念、規範のセット（加護野：1997, p.4）」である。この組織文化は、Schein（1985）で指摘されているように、企業に所属する従業員の不安を低減しつつ、企業の外部環境との適合を図り、企業の内部環境を整える機能を持っている。

この組織文化には、Deal and Kennedy（1982）、Peters and Waterman（1982）が指摘する業績が好調な企業には、その組織独自の強い組織文化が存在すると言われている強い文化論という理論がある。この強い文化論が示すように、優良な企業には、その企業独自の強い組織文化が存在し、それによって企業に所属する従業員も影響を受けている。また、咲川（1998）を始めとする研究で指摘されているように、この組織文化には、企業全体の組織文化である全社文化と企業の部門・地域拠点独自の組織文化である組織下位文化が存在すると言われている。これら二階層の組織文化が存在するが、従業員とより密に接するであろう組織下位文化の方が、従業員に対してより影響力が強いとの指摘もなされている。

この組織文化への意識を測定する尺度として本研究では以下の尺度を用いることとした。

具体的には、企業に所属する従業員個人を対象とした組織文化に関する意識調査に適しているWallach（1983）の組織文化インデックスを援用して作成した測定尺度を用いることとした。このWallach（1983）の組織文化インデックスの特徴は、官僚的文化・革新的文化・支持的文化と異なる概念の文化を分類できるところにある。

3. 組織コミットメントに関する研究

本研究における組織コミットメントの定義は、「組織コミットメントは、組織と従業員との関係における特徴、及び組織とのメンバーシップを続けるか否かに関する結果として生じる影響における心理状態（Meyer and Allen: 1991, p.67）」である。この組織コミットメントは、Meyer and Allen（1997, p.106）で指摘されているように、リテンション・生産的行動・成員側の幸福等に関する効果が期待される。このように組織コミットメントは、個人が組織にどのようにコミットするのか、つまり個人と組織の関係を示すものである。この組織コミットメントを高めることは、従業員の離転職防止、更には従業員が企業にコミットして働き、高業績を上げることに繋がると言われている。このことから、転職経験の有無を含めた従業員の個人属性を超えて、自社の従業員の組織コミットメントを高めることは、企業にとって有益なことであると考えられる。

この組織コミットメントを的確に捉えるために、Kanter（1968）、Kidron（1978）、O'Reilly and Chatman（1986）、Meyer and Allen（1991）が指摘している複数の下次元を用いた考え方が現在の主流であると言われている。具体的には、組織コミットメントを単一概念として捉えるのではなく、複数の概念に峻別し捉えることで、捉え易くしているということになる。こ

の組織コミットメントへの意識を測定する尺度として本研究では以下の尺度を用いることとした。国内外の研究で活用されているMeyer and Allen (1991) の三次元モデルを援用して作成した測定尺度を用いることとした。このMeyer and Allen (1991) の三次元モデルの特徴は、情緒的コミットメント・継続的コミットメント・規範的コミットメントと異なる概念の組織コミットメントを分類できるところにある。また、本研究では、これら異なる概念の組織コミットメントの内、先行研究でも頻繁に活用されている情緒的コミットメントに着目していく。

III 転職に関する研究

1. 転職の概念

本研究における転職の定義は、「職業(occupation)の具体的な内容である、①仕事の種類、②地位(自営業主・家族従業者・雇業者という従業上の地位と、組織内の階層構造における経営者・管理監督者・一般従業員という地位ないし職位)、および③従業場所(勤め先)という三つの要素のうち、一つあるいは二つ以上を変えること(雇用促進事業団職業研究所：1979)を、個人の観点でとらえること」(武田：1984, p.39)である。本研究では、この転職の定義で示した要素の内、従業場所(勤め先)を変えること、つまり転社を転職と捉え、この転職を経験したことがある従業員を転職経験者という位置付けで議論している。

本研究で着目しているわが国大手製造業の中には、企業グループを形成している企業も多いことが推測される。本研究における転職は、この企業グループ内で親会社から子会社、及び関連会社への異動となる出向(在籍出向・転籍出向)は除いて、純粋な転社についてのみ言及している。

転職に近い概念で離職という言葉がある。本研究における転職は、元々所属していた企業を離職して、間を空けることなく次の企業へ移っていくケースと離職後に間を空けて次の企業へ移っていくケースの両ケースを対象としている。特に女性従業員の中には、結婚・出産・介護等の理由で離職後に間が空くケースがあると推測される。このケースを踏まえた議論の方が実態に合った議論になるのではないかと考え、上述したように両ケースを本研究では対象とした。

最後に、転職には自己都合退職による自発的な転職とリストラクチャリングによる従業員の意思に反する非自発的な転職がある。これらの間には、転職に至るまでの心理的プロセスや転職理由は異なるものがある。本研究は、転職経験者と生え抜き従業員を比較して傾向を分析する研究であるため、この影響はそこまで大きくない、むしろ上述した異なる転職タイプを共存させた方が現実合っていると判断し、特段峻別することなく取り扱った。

2. 転職回数との関係

アメリカにおいては、複数回の転職が一般的であるという報告もある(Wegmann：1991)。しかしながら、わが国の転職は、厚生労働省の調査が示すように未だに転職回数は1回が最も多い状況にある(厚生労働省：2015⁽⁶⁾)。それを証拠付けるように、山本(2005, p.58)では、「近年中途採用者の比率が高まってきたとはいえ、大企業在職者の中心はいまだ新卒者である。組織の人的資源管理も新卒者を前提に行われることが多い」との指摘がなされている。これらから本研究が対象とするわが国大手製造業に勤務する従業員において最も多い転職回数は1回であることが推測される。

この転職回数について検討していくと、上述したように転職回数が1回ではなく、1回を超えて複数回繰り返して転職をすることを山本(2005)では「多重転職」と示している。また、この転職回数の違いについて、守島(2001, p.159)で「転職を2回以上経験した労働者は、転職を経験しない労働者と比較して、満足度が有意には高くなり、場合によっては、満足度が有意に下がることが観察された。転職は、1回が限度であり、2回以上の転職は、労働市場におけるマッチング精度の上昇にはつながらず、また本人の納得度も高くない」と指摘されている。更には、上述したわが国製造業の離職率の低さゆえに、そもそも転職の経験がある従業員がわが国大手製造業の従業員の中には少ないと言える。これらのことから、同じ転職であっても回数によって分類して取り扱うことで、より深化した分析が可能になるのではないかと考えられる。そこで、本研究においては、転職回数1回の従業員を「転職経験者」、転職回数2回以上の従業員を「多重転職経験者」と分類して研究を進めていく。

3. 転職経験者と生え抜き従業員の比較

転職経験者の特徴を掴むために、本研究で着目している経営理念、組織文化、組織コミットメントについて、以下の通り、先行研究に基づいて議論していく。

経営理念については、松岡(1997)の経営理念の浸透レベルで、段階的に経営理念が浸透していく状態を示していることから、経営理念の浸透には、それ相応の時間を要することがわかる。一般的に、生え抜き従業員の方が、転職経験者よりもその所属する企業でしか勤務経験がない分、同じ年齢の従業員同士で比較した場合、長い期間同一の企業に勤務していることになる。上述した松岡(1997)の経営理念の

浸透レベルの指摘を援用すると、生え抜き従業員の方が、転職経験者より経営理念への意識が高いのではないだろうかと推測される。

次に、組織文化については、絹村(2018)で産業の区別の無いサンプルを基に、転職経験の有る従業員と無い従業員における組織文化に関する意識調査を行っている。その結果、転職経験の有る従業員は組織文化に対する関心が低い傾向にある。一方で、転職経験の有無に関係なく、支持的文化に対する関心が高い傾向にあると指摘されている。また、転職経験の有る従業員は無い従業員より官僚的文化、及び革新的文化に適さないとも示されている。このように転職経験者と生え抜き従業員とでは、組織文化への意識が異なることが示唆されている。更に、わが国製造業の離職率が低い傾向にあるのは、勤務する従業員が、温かい人間関係と親和性の高い支持的文化への意識が高いためではないかとも考えられる。上述した先行研究、議論を踏まえると、わが国大手製造業に勤務する従業員を対象とした場合、生え抜き従業員の方が、転職経験者より支持的文化、及び革新的文化⁽⁷⁾への意識についても高いことが推測される。

次に、組織コミットメントについては、Vigoda(2000)、青木(2001)等で指摘されているように、組織コミットメントが高い程、離職意思は低くなることがわかる。複数の企業を経験している転職経験者は、無意識の内に前職と比較してしまうことがあるかもしれない。そして、現在勤務している転職先企業の方が、前職よりコミットできる企業であれば問題はないのだが、全てにおいてそうなるとは言えないのではないだろうか。そのように考えてみると、新卒で入社し、現在の勤務先企業しか知らない生え抜き従業員の方が、組織に対する愛着は強いのではないかと想像される。これらを踏まえると、生え抜き従業員の方が、転職経験者より

組織コミットメントへの意識が高いことが推測される。

本研究の仮説を上述した先行研究に基づいて以下の通り立案した。

仮説1 転職経験者の方が、生え抜き従業員より経営理念への意識が低い。

仮説2 転職経験者の方が、生え抜き従業員より支持的文化への意識が低い。

仮説3 転職経験者の方が、生え抜き従業員より革新的文化への意識が低い。

仮説4 転職経験者の方が、生え抜き従業員より組織コミットメントへの意識が低い。

IV 実証研究

1. 調査目的

本研究の調査目的は、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントの観点からわが国大手製造業に勤務する転職経験者の特徴を明確にすることにある。具体的には、転職経験の有無、更には転職回数によって、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識がどのように異なるのか検討した。

2. 調査対象者

本研究のアンケート調査に関する対象者は、わが国大手製造業に勤務する転職経験者を中心とした事務系従業員である。具体的には、本研究におけるわが国大手製造業の定義は、資本金3億円超、かつ従業員数300人超の条件を満たすわが国製造業に属する企業とした。また、この企業に勤務する正社員で、職種が企画・財務・経理・人事・総務・営業とい

う文系職種の従業員を事務系従業員とした。更に、この従業員に対してアンケートを配布し、160人⁽⁸⁾から回答を得ることができた（回収率は約33%）。

3. 調査時期

本研究のアンケートに関する調査は、2019年7月下旬から8月上旬にかけての約10日間で行われた。

4. アンケートの配布、及び回収方法

本研究のアンケートは、インターネット調査会社のモニターに対して配布し、Webアンケートの実施・回収を行った。この際、上述した本研究の調査対象者となるわが国大手製造業に勤務する事務系従業員の条件に合致したモニターに対してアンケートを配布した。

5. アンケートの質問項目

本研究のアンケートは、経営理念、組織文化（企業全体の組織文化、及び所属部門の組織文化）、及び組織コミットメント、更には個人属性を変数として構成されている。これら変数を用いて4段階リッカート・スケールから成るアンケート調査を実施した。

6. 分析方法

本研究の仮説は、転職経験者と生え抜き従業員を比較することで、転職経験者の特徴を導き出すことを念頭において立案されたものである。この仮説を実証するために2段階の分析を行った。まず第1段階として、サンプルを転職経験者（転職回数1回以上、 $n=73$ ）と生え抜き従業員（転職回数0回、 $n=87$ ）に分類し、それぞれの対象群の間に質問項目における差があるか検討するためにt検定を行った。次に第2段階として、異なる視点からの検討を行うた

めに相関分析を行った。更に、考察を深化させるための追加的分析として、上述した転職経験者を転職経験者（転職回数1回、n=31）と多重転職経験者（転職回数2回以上、n=42）に分類し、同じ転職経験者の中でも転職回数による違いが生じるかを検討するために、それぞれの対象群の間に質問項目における差があるか t 検定を行った。

V 分析結果

1. 転職経験者と生え抜き従業員を比較するための t 検定結果

転職経験者と生え抜き従業員の差を検討す

るために、経営理念、企業全体の組織文化（以下、V・VI章では紙面の関係で「組織文化名（全社）」と示す）、所属部門の組織文化（以下、V・VI章では紙面の関係で「組織文化名（部門）」と示す）、組織コミットメント、及び個人属性について t 検定を行った。その結果、支持的文化（全社） $t=-2.00$, $df=146.04$, $p<.05$ と支持的文化（部門） $t=-2.74$, $df=137.99$, $p<.01$ とキャリア月数 $t=-4.43$, $df=153.39$, $p<.001$ について、転職経験者よりも生え抜き従業員の方が有意に高い数値を示していた。一方で、上記以外の変数については、転職経験者と生え抜き従業員の差は有意ではなかった。

表1：t 検定の結果

	転職経験者 (N=73)		生え抜き従業員 (N=87)		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
経営理念	10.34	2.57	10.91	2.36	-1.44
官僚的文化（全社）	12.18	2.28	11.92	1.61	0.81
革新的文化（全社）	9.38	1.96	8.97	1.85	1.38
支持的文化（全社）	10.18	2.12	10.83	1.90	-2.00 *
官僚的文化（部門）	12.11	2.36	11.53	1.72	1.75
革新的文化（部門）	9.16	1.99	8.91	1.80	0.85
支持的文化（部門）	10.22	2.33	11.15	1.89	-2.74 **
組織コミットメント	9.29	2.62	9.86	2.53	-1.40
性別	0.45	0.50	0.54	0.50	-1.11
年齢	41.45	9.49	39.37	11.53	1.25
キャリア月数	119.84	93.48	199.60	133.36	-4.43 ***

*5%水準で有意, **1%水準で有意, ***0.1%水準で有意

2. 転職経験者と生え抜き従業員を比較するための相関分析結果

経営理念、組織文化（全社）、組織文化（部門）、組織コミットメント、及び個人属性の転職経験者の相互相関を表2に、生え抜き従業員の相互相関を表3に示す。転職経験者では、経営理念と支持的文化（全社）・経営理念と支持的文化（部門）・経営理念と組織コミットメントの間に正の有意な相関、経営理念と官僚的文

化（全社）・経営理念と革新的文化（部門）の間に弱い正の有意な相関がみられた。

一方で、生え抜き従業員の相関をみると、転職経験者とはやや相関の傾向が異なっている。経営理念と組織コミットメントの間に正の有意な相関、経営理念と支持的文化（全社）・経営理念と支持的文化（部門）の間に弱い正の有意な相関がみられた。

表2：転職経験者の相関分析結果

転職経験者 (N=73)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 経営理念	-										
2. 官僚的文化 (全社)	0.26 *	-									
3. 革新的文化 (全社)	0.23	-0.08	-								
4. 支持的文化 (全社)	0.56 ***	0.16	0.17	-							
5. 官僚的文化 (部門)	0.11	0.51 ***	0.02	-0.10	-						
6. 革新的文化 (部門)	0.29 *	0.12	0.66 ***	0.18	0.11	-					
7. 支持的文化 (部門)	0.42 ***	0.08	0.29 *	0.65 ***	-0.05	0.24 *	-				
8. 組織コミットメント	0.54 ***	-0.04	0.29 *	0.54 ***	-0.17	0.33 **	0.44 ***	-			
9. 性別	-0.05	-0.11	0.13	-0.19	-0.07	0.04	-0.09	0.01	-		
10. 年齢	-0.10	0.02	0.00	-0.22	0.06	-0.21	-0.14	-0.19	-0.14	-	
11. キャリア月数	0.02	-0.14	0.17	-0.14	-0.04	-0.03	-0.05	0.05	-0.14	0.63 ***	-

*5%水準で有意, **1%水準で有意, ***0.1%水準で有意

表3：生え抜き従業員の相関分析結果

生え抜き従業員 (N=87)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 経営理念	-										
2. 官僚的文化 (全社)	-0.06	-									
3. 革新的文化 (全社)	0.01	0.03	-								
4. 支持的文化 (全社)	0.30 **	-0.18	-0.02	-							
5. 官僚的文化 (部門)	0.10	0.52 ***	0.32 **	-0.05	-						
6. 革新的文化 (部門)	-0.08	-0.02	0.65 ***	0.08	0.14	-					
7. 支持的文化 (部門)	0.31 **	0.01	-0.21	0.65 ***	-0.13	-0.05	-				
8. 組織コミットメント	0.47 ***	-0.22 *	0.06	0.53 ***	-0.14	0.00	0.44 ***	-			
9. 性別	-0.05	0.04	-0.08	-0.06	0.04	0.02	-0.16	0.02	-		
10. 年齢	0.12	-0.29 **	0.07	0.10	-0.07	-0.02	-0.13	0.13	0.18	-	
11. キャリア月数	0.12	-0.31 **	0.06	0.11	-0.09	-0.03	-0.12	0.14	0.16	0.99 ***	-

*5%水準で有意, **1%水準で有意, ***0.1%水準で有意

3. 転職経験者と多重転職経験者を比較するための t 検定結果

転職経験者と多重転職経験者の差を検討するために、経営理念、組織文化（全社）、組織文化（部門）、組織コミットメント、及び個人属性について t 検定を行った。その結果、年齢

$t=-2.20$, $df=60.89$, $p<.05$ について、転職経験者よりも多重転職経験者の方が有意に高い数値を示していた。一方で、上記以外の変数については、転職経験者と生え抜き従業員の差は有意ではなかった。

表4：t 検定の結果

	転職経験者 (1回) (N=31)		多重転職経験者 (2回以上) (N=42)		t 値
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
経営理念	10.71	2.24	10.07	2.78	1.09
官僚的文化 (全社)	11.94	2.10	12.36	2.42	-0.80
革新的文化 (全社)	9.45	1.80	9.33	2.08	0.26
支持的文化 (全社)	10.48	1.98	9.95	2.22	1.08
官僚的文化 (部門)	12.13	1.91	12.10	2.67	0.06
革新的文化 (部門)	9.48	1.63	8.93	2.21	1.23
支持的文化 (部門)	10.52	2.19	10.00	2.44	0.95
組織コミットメント	9.77	2.38	8.93	2.76	1.40
性別	0.32	0.48	0.55	0.50	-1.95
年齢	38.65	9.77	43.52	8.83	-2.20 *
キャリア月数	136.94	108.18	107.21	79.99	1.29

*5%水準で有意, **1%水準で有意, ***0.1%水準で有意

VI 考察

1. 仮説1「転職経験者の方が、生え抜き従業員より経営理念への意識が低い」の検証

表1で示したt検定の結果から、仮説1は支持されなかった。このt検定の結果によると、転職経験者と生え抜き従業員とでは経営理念への意識の違いが見られないことが示された。一方で、表2及び表3で示した相関分析の結果から、経営理念と有意な相関関係にある変数、及び変数の総数を転職経験者と生え抜き従業員で比較した場合、転職経験者は「官僚的文化(全社)」「支持的文化(全社)」「革新的文化(部門)」「支持的文化(部門)」「組織コミットメント」の5つの変数、生え抜き従業員は「支持的文化(全社)」「支持的文化(部門)」「組織コミットメント」の3つの変数のように変数、及び変数の総数による違いが見られた。この相関分析の結果を踏まえると、転職経験者の方が、生え抜き従業員より経営理念への意識が多様である可能性が示唆される。一般的に、松岡(1997)の経営理念の浸透レベルで、段階的な経営理念の浸透を示している通り、経営理念の浸透には時間がかかると言われている。それゆえに単純に考えるのであれば、新卒入社以降その企業一筋で勤務している生え抜き従業員の方が、転職経験者より経営理念への理解、更には浸透には有利であると推測していた。なぜこのような結果となったのか、以下で考察していく。転職経験者にとって、経営理念は、転職先企業(転職する前なので転職先候補企業)に関して、事前に入手することができる確度の高い情報の一部である。元々、転職活動を始めとする就職活動は、企業と転職を希望する従業員との間には、それぞれの情報獲得について公平ではない傾向にある。つまり、企業の方が転職経験者に関する情報を多く持っている傾向にある。転職経験者が、この情報獲得の不公平を少

しでも解消しようとして、企業のホームページに掲載されている経営理念をしっかりと読み込み、転職経験者自身のキャリア観と合致しているかどうか、懸命に考えているのではないだろうか。それゆえに、本研究の分析結果のように、転職経験者における経営理念への意識が多様である可能性が示唆される。

2. 仮説2「転職経験者の方が、生え抜き従業員より支持的文化への意識が低い」の検証

表1で示したt検定の結果から、仮説2は支持された。このことから、転職経験者の方が、生え抜き従業員より支持的文化(全社)、及び支持的文化(部門)への意識が低いことが示された。また、絹村(2018)の転職経験の有る従業員は、無い従業員よりも組織文化に対する関心が低い傾向にあるという指摘を本研究においても立証することができた。上述した通り、製造業は離職率が低い産業の一つである。そのため、従業員の大部分は、生え抜き従業員から構成されており、転職経験者はほんの一部である。生え抜き従業員からすると、山本(2005, p.200)で「転職に伴うコストやそれによる精神的なストレスの高さも無視できない。組織においても、転職を「履歴書の汚れ」ととる意識が完全に払拭されたとは言い難い」と指摘されているように、転職経験者は所謂「外者」として扱われ、ストレスを感じることもあるようである。転職経験者がこの状況を手っ取り早く変えるためには、仕事での業績を上げて認められることが必要になる。それゆえに、転職経験者は仕事での業績を追い求めるあまり、温かい人間関係と親和性の高い支持的文化への意識が仕事そのものと比べると低くなってしまふことが推察される。

3. 仮説3「転職経験者の方が、生え抜き従業員より革新的文化への意識が低い」の検証

表1で示したt検定の結果から、仮説3は支持されなかった。このt検定の結果によると、転職経験者と生え抜き従業員とでは革新的文化への意識に違いが見られないことが示された。一方で、表2及び表3で示した相関分析の結果から、革新的文化と有意な相関関係にある変数、及び変数の総数を転職経験者と生え抜き従業員で比較した場合、転職経験者の革新的文化（全社）は「革新的文化（部門）」「支持的文化（部門）」「組織コミットメント」の3つの変数・革新的文化（部門）は「支持的文化（部門）」「組織コミットメント」の2つの変数、生え抜き従業員の革新的文化（全社）は「官僚的文化（部門）」「革新的文化（部門）」の2つの変数・革新的文化（部門）は変数なしのように変数、及び変数の総数による違いが見られた。この相関分析の結果を踏まえると、転職経験者の方が、生え抜き従業員より革新的文化への意識が多様である可能性が示唆される。絹村（2018）では転職経験の有る従業員は無い従業員より革新的文化に適さないと指摘されていたが、本研究ではそれとは異なる結果となった。なぜこのような結果となったのか、以下で考察していく。転職経験者は即戦力人材ゆえに、前職から得た知識や経験を活かして、生え抜き従業員とは異なる視点でのビジネスに関する提案や結果が求められる。転職経験者がこのような転職先企業からの期待、つまり前職での経験を活かした新しい視点での提案に関する期待に応じようとすればする程、革新的な人材に成らざるを得なく、その結果、革新的文化への意識が多様である可能性が示唆される。

4. 仮説4「転職経験者の方が、生え抜き従業員より組織コミットメントへの意識が低い」の検証

表1で示したt検定の結果から、仮説4は支持されなかった。このt検定の結果によると、転職経験者と生え抜き従業員では組織コミットメントへの意識に違いが見られないことが示された。一方で、表2及び表3で示した相関分析の結果から、組織コミットメントと有意な相関関係にある変数、及び変数の総数を転職経験者と生え抜き従業員で比較した場合、転職経験者は「経営理念」「革新的文化（全社）」「支持的文化（全社）」「革新的文化（部門）」「支持的文化（部門）」の5つの変数、生え抜き従業員は「経営理念」「官僚的文化（全社）」「支持的文化（全社）」「支持的文化（部門）」の4つの変数のように変数、及び変数の総数による違いが見られた。この相関分析の結果を踏まえると、転職経験者の方が、生え抜き従業員より組織コミットメントへの意識が多様である可能性が示唆される。Vigoda（2000）、青木（2001）等では組織コミットメントの高さが離職意思の低さに寄与していると指摘されており、この知見を援用して離職経験の無い、生え抜き従業員は組織コミットメントが高いであろうと考えていたが、本研究ではそれとは異なる結果となった。なぜこのような結果となったのか、以下で考察していく。本研究で調査項目とした組織コミットメントは、組織への好意的な感情を示す情緒的コミットメントであったためでないかと推測される。転職経験者が、転職に踏み切るにあたり、全く好意を持ってない転職先企業へは転職しないのではないだろうか。そのように考えると、転職経験者であったとしても生え抜き従業員と比較して情緒的コミットメントは多様であることが十分に有り得るはずである。もし、調査項目とした組織コミットメントが、退

職してしまうことが機会損失に繋がるため組織に在籍し続けるという継続的コミットメント、若しくはこの継続的コミットメントと情緒的コミットメントの両コミットメントであったとしたら、本研究とは異なる結果になっていたことが推察される。

最後に、表4で示した転職経験者と多重転職経験者の比較について触れる。本研究において転職経験者を転職経験1回の転職経験者と転職経験2回以上の多重転職経験者に細分化して検討したことは、上述した仮説1～4のどの仮説においても影響を与えていないことが示された。つまり、転職経験者と多重転職経験者とは、本研究が着目している経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識において差異がないことがわかった。一方で、守島(2001)では転職経験者は満足度が高いが、多重転職経験者は満足度が低いと指摘されていたが、本研究ではそれとは異なる結果となった。なぜこのような結果となったのか、以下で考察していく。これについては、着目した概念が異なるという理由が挙げられる。具体的には、本研究は経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに着目している。一方で、守島(2001)は満足度に着目している。本研究が着目している経営理念、組織文化、及び組織コミットメントの3つの概念について転職経験者と多重転職経験を峻別して述べている文献が無かったがために、満足度に着目している守島(2001)の指摘、つまり転職は1回が限度であり、2回以上だと満足度が下がるという指摘を援用し検討した。このように着目した概念が違いため、本研究の推測とは異なる結果になったことが推察される。これらの結果から、転職経験者と生え抜き従業員による経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識の差はあるが、同じ転職経験者というカテゴリーの中で

の転職回数による峻別は、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識の差に影響しないことが示唆された。

VII 結論、本研究の限界と今後の課題

1. 結論

本研究の仮説の検証結果は、以下の通りとなる。仮説1は支持されなかった。t検定の結果では、転職経験者と生え抜き従業員では経営理念への意識に違いが見られなかった。しかしながら、相関分析の結果では、転職経験者の方が生え抜き従業員より経営理念への意識が多様である可能性が示唆された。次に、仮説2は支持された。転職経験者の方が、生え抜き従業員より全社レベル・部門レベルともに支持的文化への意識が低いことがわかった。次に、仮説3は支持されなかった。t検定の結果では、転職経験者と生え抜き従業員では革新的文化への意識に違いが見られなかった。しかしながら、相関分析の結果では、転職経験者の方が生え抜き従業員より全社レベル・部門レベルともに革新的文化への意識が多様である可能性が示唆された。最後に、仮説4は支持されなかった。t検定の結果では、転職経験者と生え抜き従業員では情緒的コミットメントへの意識に違いが見られなかった。しかしながら、相関分析の結果では、転職経験者の方が生え抜き従業員より情緒的コミットメントへの意識が多様である可能性が示唆された。

本研究を通して、わが国大手製造業に勤務する転職経験者の経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識に関する特徴として以下が挙げられる。第1は、転職経験者は全社レベル・部門レベルともに支持的文化への意識が低い傾向にあること。第2は、転職経験者は経営理念への意識が多様である可能性が示唆されること。第3は、転職経験者は革新的文化へ

の意識が多様である可能性が示唆されること。第4は、転職経験者は情緒的コミットメントへの意識が多様である可能性が示唆されること。以上4点が確認された。

上述した本研究において確認されたわが国大手製造業に勤務する転職経験者の経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識に関する特徴を踏まえて、企業経営へのインプリケーションは以下の通りとなる。本研究の分析結果から、同じ組織に勤務する従業員であっても、転職経験者と生え抜き従業員とでは、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントへの意識の違いが見られた。転職経験者は支持的文化への意識が低く、協調性を重視する仲良し文化に染まりにくい傾向がある。この彼らを企業に定着させ、活躍させるのに有効な手段の一つとして経営理念の浸透が挙げられる。経営理念と情緒的コミットメントは関連があるという本研究の結果を踏まえると、この経営理念の浸透が上手くいけば、その結果として高い組織コミットメントを持たせることが可能となり、組織への貢献が見込めるのではないだろうか。また、転職経験者は革新的文化への意識が多様である可能性が示唆される。この革新的文化への意識が多様であるという特徴を鑑みると、組織活性化、更には組織変革を近い将来に実施していかなければならないであろうわが国大手製造業にとって、転職経験者の受入れ・活用は有効な手段の一つであると提言される。

2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、以下の内容が挙げられる。1つ目の限界は、限られたサンプル数による実証分析になってしまった点である。具体的には、実証分析を行うにあたって、サンプルの属する業界、更には職種を揃えることで、より精度の高い分析結果が得られるであろうと考

え、サンプル収集を行った。その結果、サンプル数に限りが生じてしまった。このサンプルの質と量のバランスについて今後は検討していきたい。次に、2つ目の限界は、調査対象者を限定したことで生じる一般化の困難さである。具体的には、本研究の調査対象者は、数ある職種の中でも企業の中でボリュームゾーンに当たるのではないかと考えられる事務系従業員である。一方で、AI/IoTによる技術革新時代である今日において、製造現場や研究職の従業員の転職が増加するのではないかと推察される。このような状況を鑑みると、本研究の事務系従業員を対象とした結果が他の職種の従業員においても当てはまるのかという一般化の難しさが懸念される。今後の研究では、上述した製造現場や研究職の従業員を例とする異なる職種の従業員も対象にした研究を検討していきたいと考える。

次に、今後の課題として、以下の内容が挙げられる。本研究では、わが国大手製造業に勤務する転職経験者を対象として、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントに関する意識について実証的に分析を行った。今後は、以下の課題について検討していきたい。1つ目は、本研究で着目したのは、経営理念、組織文化、及び組織コミットメントである。これら概念に近い概念の一例として、組織アイデンティフィケーションやエンプロイ・エンゲージメントが挙げられる。今後、これら概念も検討することでより深い知見を得られるようにしていきたい。2つ目は、本研究で導き出した知見を具体的な企業事例に繋げて検討することで、企業経営へのインプリケーションとしての質が向上するのではないかと推察される。

上述した本研究の成果により、わが国の転職を対象とした学術研究への知見の蓄積、更には、企業における組織変革の一手段として、転

職経験者の活用が有効であるという企業経営への知見の蓄積に、微力ながら貢献できたとしたら幸いである。

【謝辞】

本論文の投稿における3名の査読者の先生方から貴重かつ有意義なコメントを頂きましたことを深く感謝致します。

【注釈】

- (1) 村瀬拓人(2020)によると、「新型コロナの流行がさらに長期化・深刻化すれば、需要の落ち込みが厳しい小売業やサービス業、製造業などで企業の倒産が広がりかねず、2年連続のマイナス成長に陥る可能性も」と示されており、わが国製造業は、更なる苦難に直面していることがわかる。
- (2) 厚生労働省(2018)によると、主要産業の離職率は以下の通りである。製造業 9.4%、建設業 9.2%、情報通信業 11.8%、運輸業・郵便業 10.5%、卸売業・小売業 12.9%、金融業・保険業 11.1%、不動産業・物品賃貸業 13.7%、学術研究・専門・技術サービス業 10.1%、宿泊業・飲食サービス業 26.9%、生活関連サービス業・娯楽業 23.9%、教育・学習支援業 16.6%、医療・福祉 15.5%、複合サービス事業 9.3%、サービス業(他に分類されないもの) 19.9%。このことから、製造業は離職率が低い産業であることがわかる。
- (3) 日本経済新聞(2019)によると、「終身雇用、「企業にインセンティブ必要」自工会長」と記事で示されている。
- (4) 木皮(2020)によると、以下の内容が

示されている。上述した日本自動車工業会の会長会見の結果、年功序列の賃金制度もなくなるのではないかと示されている。これにより、待遇面で不満のある一部従業員の流出が加速されることが予想される。

- (5) 比較対象である他社を知らず、自社に長く勤務している生え抜き従業員の方が、転職経験者よりも、自社の経営理念、及び組織文化に関する理解は深まることが考えられる。更に、自社の経営理念、及び組織文化を深く理解し、自社に順応するからこそ、組織コミットメントも高く維持できるのではないかと推察される。
- (6) この厚生労働省(2015)で示されている「雇用の構造に関する実態調査」によると、転職回数の割合は以下の通りとなる。1回…28.8%・2回…19.1%・3回…20.0%・4回…12.5%・5回…8.4%・5回以上…10.2%・不明…1.0%。これが示すように、転職回数は1回の割合が一番高いことがわかる。
- (7) Jafri(2010, p.66)で「情緒的コミットメントはイノベティブな行動に対してポジティブな影響を与える」と指摘されている。このことから、本研究が着目している情緒的コミットメントと革新的文化は、有機的な関係があると言える。
- (8) アンケートを配布するにあたり、「1社につき1名」となるようにコントロールし、配布した。そのため、本研究の調査対象となったわが国大手製造業の社数は160社である。

【参考文献】

Deal, T. E. and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. (城山三

- 郎 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社).
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior, *Journal of Management Research*, 10(1): 62-68.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Review*, 33(4): 499-517.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment, *The Academy of Management Journal*, 21(2): 239-247.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., and N. J. Allen (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- O'Reilly, C., and J. Chatman (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harpers and Row. (大前研一 (1983) 『エクセレント・カンパニー』英治出版).
- Schein, E. H., (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社).
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector, *Journal of Vocational Behavior*, 57(3): 326-347.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match, *Training and Development Journal*, 37(2): 29-36.
- Wegmann, R. G. (1991). From job to job, *Journal of Employment Counseling*, 28(1): 8-12.
- 青木恵之祐 (2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』第15巻第1号、13-25頁.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透：組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』第31巻第2号、29-39頁.
- 加護野忠男 (1997) 「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』第31巻第2号、4-11頁.
- 木皮透庸 (2020) 「トヨタ「ベアゼロ」が示す賃金制度改革の布石：春闘のベア交渉はこれが最後になる可能性も」『東洋経済ONLINE 2020年3月15日号』2020年9月12日アクセス、<<https://toyokeizai.net/articles-/336970>>.
- 絹村信俊 (2018) 「転職経験の有る従業員が適応しやすい組織文化に関する一考察」『戦略経営ジャーナル』第6巻第3号、125-145頁.
- 厚生労働省 (2015) 「平成27年雇用の構造に関する実態調査」2020年9月12日アクセス、<<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/6-18.html>>.
- 厚生労働省 (2018) 「平成30年雇用動向調査結果の概況」2020年9月12日アクセス、<<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2.pdf>>.
- 雇用促進事業団職業研究所編著 (1979) 『日本

- 人の職業経歴と職業観』至誠堂.
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』
千倉書房.
- 瀬戸正則 (2017) 『戦略的経営理念論：人と組織を活かす理念の浸透プロセス』中央経済社.
- 武田圭太 (1984) 「中期の転職：キャリア発達論的観点からの若干の考察」『慶応義塾大学大学院社会学研究科紀要』第24号第1巻、35-44頁.
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム：10年間の調査から見た「わかちあい」の本質と実践』中央経済社.
- 日本経済新聞 (2019) 「終身雇用、「企業にインセンティブ必要」自工会会長」『日本経済新聞 2019年5月13日 電子版』2020年9月12日アクセス、<<http://www.nikkei.com>>.
- 村瀬拓人 (2020) 「2019～2021年度改訂見通し：新型コロナの影響拡大で景気は大きく下振れ」『リサーチ・アイ No.2019-060』2020年9月12日アクセス、<<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=35867>>.
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム：コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集 経営学編 (神戸大学)』第44巻第1号、183-203頁.
- 松村洋平 (1999) 「環境適応に向けた企業文化に関する一試論」『東京経営短期大学紀要』第7巻第1号、115-129頁.
- 守島基博 (2001) 「転職経験と満足度：転職ははたして満足をもたらすのか」猪木武徳編著『「転職」の経済学：適職選択と人材育成』東洋経済新報社.
- 山本寛 (2005) 『転職とキャリアの研究：組織間キャリア発達の観点から』創成社.

川上嘉市の経営理念（経営者理念）

— 理念の源泉とその影響 —

Kaichi Kawakami's Management Philosophy (Manager's Philosophy):
The Source and Impact of his Philosophy

北陸学院大学短期大学部 コミュニティ文化学科 野林晴彦
Community and Culture Department Hokuriku Gakuin Junior College Haruhiko Nobayashi

ABSTRACT

This study clarifies the management philosophy (manager's philosophy) of Kaichi Kawakami, former president of Nippon Gakki Co. Ltd., and examines its source, content, and impact.

Upon graduating from university, Kaichi Kawakami presented a management philosophy called the "Six Commandments." The source of these commandments were Christian teachings (religious background), a patriotic desire to contribute to the nation (economics/management thought), and his experiences up to that point.

After World War II, Kawakami authored a book, *Business and Management*. Not only did the management philosophy in this book become the basis of "corporate philosophy," but also influenced managers across Japan, through its "philosophy of service." Traditional economic/management thought had centered on the nation; however, perhaps for the first time, the phrase "management philosophy" shifted this focus to the manager.

キーワード

川上嘉市、経営者の哲学・経営者理念としての経営理念、
経営者理念の3つの源泉—宗教的背景、経済・経営思想、過去体験

1. はじめに

名経営者の中には、自分自身が体得した経営の哲学や思想を広く伝えようとする人も少なくない。「日本資本主義の父」と言われた渋沢栄一や、「経営の神様」と言われた松下幸之助、現代では稲盛和夫といった人たちである。彼らは確固とした経営者としての理念を持っており、また著書の発行などを通じた教育者として

の側面を持っていた。

日本楽器製造の三代目社長であった川上嘉市もそのような経営者、教育者である。昭和初期に三代目社長として経営危機に直面した日本楽器製造の経営を優れた手腕で立て直し、現在のヤマハの礎を築いている。また経営や人生に関する書籍も多く著し、その経営哲学や人生哲学を広く伝えている。特に戦後直後に刊行され

た『事業と経営』では、価値観を喪失した経営者に対し、今こそ新しい経営理念を持ち、合理的・進歩的・独創的な経営を行うべきであると熱いエールを送っている。

しかしながら、渋沢栄一や松下幸之助、稲盛和夫に比べると、川上嘉市の一般での認知度はそれほど高くない。またその経営理念について詳細に分析を行った研究も少ない。本研究では、「川上嘉市の経営理念」を確認し、その経営理念を導いた要因とその内容自身について考察を行うとともに、川上嘉市の経営理念が与えた影響、貢献について検討を行いたい。

2. 経営理念の3つの概念と歴史の変遷

川上嘉市の経営理念を見ていく前に、「経営理念」の諸概念を確認したい。経営理念は、その主体の違いにより、3つの概念が存在する（野林2019b、2020）。日本全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」、企業組織を主体とした「企業組織の経営理念《概念3》」である。

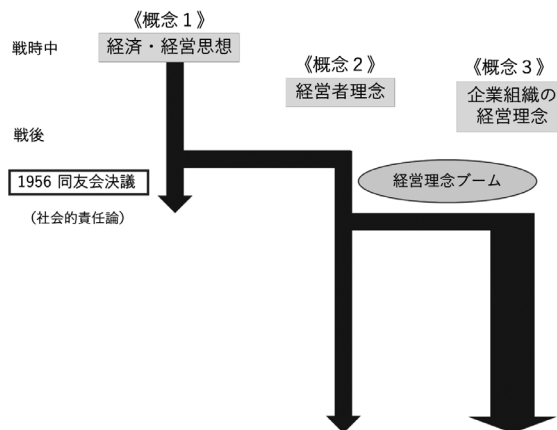
1940年代前半、戦時中に誕生した「経営理

念」という言葉⁽¹⁾は、日本全体を主体とした「経済・経営思想《概念1》」を示すものであった。統制経済下において、個人の営利目的としてではなく、日本全体の国益の向上を目的とする経営の考え方が必要となったために、経営理念という言葉が用いられたのである。

第二次大戦後には、経済同友会の1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受け、「経営理念」という言葉とともに、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」が全国に広まっていった。さらにこの「新しい経営理念ブーム」が、やがて「企業組織を主体とした経営理念」《概念3》の設立を導くことになる。

「経営理念」という言葉には、上記のように3つの概念があるのにも関わらず、それを規定しないで論述されることが多い。「『日本の経営理念』の概念規定は困難であるのに、これを無視して、無限定のまま論述されることが多い」（山本1972）のである。本研究では、3つの概念のうち、川上嘉市の「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」（以下 経営者理念）《概念2》に着目する。

図1 「経営理念」という言葉に着目した経営理念概念の歴史の変遷



野林（2020）をもとに一部改変

3. 経営者理念に関する先行研究と分析の視点

経営理念に関する先行研究のうち、経営者理念《概念2》に関わるものを見てみよう。経営者に焦点をあて、その哲学や思想を「経営理念」と捉えた研究が盛んにおこなわれるようになったのは、経済同友会の1956年決議に始まる「新しい経営理念ブーム」以降である⁽²⁾。

経済同友会の1956年決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」とは、米国における企業の社会的責任論の高まりと、日本国内の学界での社会的責任の議論の影響を受け、経営者が社会的責任を自覚した「新しい経営理念」を持ち、実践すべきであるという提言である。この決議を受け、様々な業界団体、ビジネスマスコミ、そして経営者自身が盛んに「新しい経営理念」を議論するというブームが生じたのである。このブームをきっかけに、経営理念の概念は大きな変化を迎える。すなわち、戦時中の国家を主体とした「経済思想・経営思想」《概念1》から、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》への転換である。

実業界のこの新しい経営理念ブームを受けて、1960年代頃から、学界においても、それまで研究されてきた経営者の哲学や思想を経営理念とする研究が多く実施されるようになっていった。なお、戦時中に経営理念という言葉が誕生する前、江戸時代から、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》は存在している（土屋1964）。

この経営者理念の研究として代表的な著作が、土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）、同『続日本経営理念史』（1967）であり、中川敬一郎・由井常彦編著『財界人思想全集 経営哲学・経営理念 明治大正編』（1969）、『同 昭和編』（1970）である。

これらの研究では、経営者の幼少期からの

生涯や、企業経営に関する行動、さらに経営者理念が醸成されたエピソードなどがまとめられ、経営者理念の分析と考察が行われている。由井（1969）は、その経営者理念について、以下のように述べている。

経営理念（経営者理念）とひとくちでいっても、実際には道徳的な教訓あり、個人的な体験にもとづく信念あり、宗教的な信仰あり、あるいは経営学のテキストふうの発言あり、経済政策的な主張あり、といったふうで、普遍的に妥当する論理や思想を、そこから汲み取ることが容易でないことも事実である。（『同 昭和編』p.3）

ここでは、経営理念（経営者理念）の背景になるものとして、「宗教的な信仰」や、「経済思想・経営思想」あるいは「個人の体験」があることが読みとれる。また土屋（1967）においても、同様の3つの視点が含まれている。ここから、経営者理念の分析の切り口として、その源泉に着目し、「経営者の宗教的背景」「経済思想・経営思想」「経営者の過去体験」の3つの視点を考えてみることにしよう。

まず、「経営者の宗教的背景」が経営者理念に与える影響について、土屋（1967）は、以下のように述べている。

江戸時代から終戦前までの「経営理念」は、営利至上主義の「経済人」の「資本主義精神」に対する対立概念として、主として儒教道徳ないしキリスト教倫理をバックボーンとして唱えられた点において、現代の「経営理念」と根本において一致するものがある。（『続日本経営理念史』p.VI）

土屋（1967）では、第二編に儒教倫理を基本とする経営理念の経営者を、第三編にキリスト教倫理を基本とする経営理念の経営者をそれぞれ整理している。第二編で取り上げたのは渋沢栄一、金原明善、佐久間貞一、矢野恒太、小菅丹治を、第三編では森村市左衛門、波多野鶴吉、武藤山治、相馬愛蔵、大原孫三郎である。

「経営者の過去体験」と経営者理念の関係については、土屋（1967）においても数多く示されている。例えば、渋沢栄一は強い「官尊民卑打破」の思いを持ち、「民主主義」を唱えたが、それは少年時代に農民が武士に土下座させられる様子を見たり、渡欧した際にフランス人が軍人も商人も対等に交際するという体験に基づくものである。

「経済思想・経営思想」とは、前述の経営理念《概念1》と同じものであると言える。明治時代の「経済思想・経営思想」として知られているのは、企業経営を通じて国家の富強の達成に貢献しようとする「経営ナショナリズム」（浅野1991）と言われるものであり、土屋（1967）の渋沢栄一や金原明善、森村市左衛門の経営者理念の中にもみられるものである。

これらをまとめると、経営者理念に影響を与える要因として、「経営者の宗教的背景」「経済思想・経営思想」「経営者の過去体験」の

3つが整理できる。経営者理念の内容を分析する視点として、経営者理念《概念2》に影響を与える3つの要因を見ることとする。

川上嘉市は、優れた経営手腕と、確固とした経営理念（経営者理念）をもった経営者として有名である⁽³⁾が、その経営者理念を分析した先行研究はあまり見られない。川上嘉市の経歴と、経営者理念の分析を上記3つの視点によって行うとともに、その経営者理念による企業内外に対する影響・貢献について考察を行いたい。

4. 川上嘉市の経歴と経営者理念

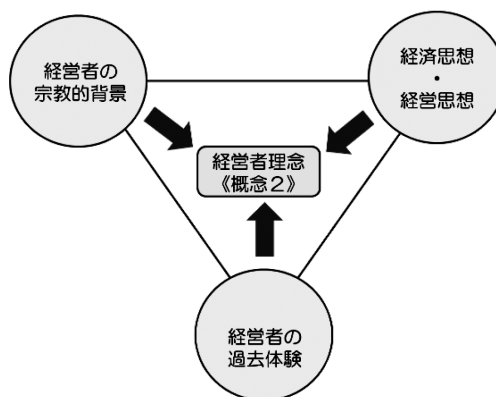
4.1 川上嘉市の経歴

後にヤマハ中興の祖といわれる川上嘉市は、どのように生まれ育ち、そして日本楽器製造の社長となり、どのように経営を行ったのだろうか。ここでは簡単に経歴を確認したい。

1988（明治18）年、浜松で生まれた川上嘉市は、浜松中学から旧制一高を経て、東京帝國大学工学部に入学した。工学部では応用化学を学び、学部の最優秀学生として、明治天皇から「銀時計」を授与された。

1909（明治42）年大学卒業後、東京瓦斯に入社し、翌年には工場長に就任するが、大阪の住友伸銅場（電線製造部門）にスカウトされて

図2 経営者理念《概念2》に影響を与える要因



転職する。入社後4年後の1913（大正2）年には、電線技術に関する学術研究の目的で、2年間の独英留学を果たした。1925（大正14）年には同社から独立した住友電線製造所（現住友電気工業）の取締役役に41歳で就任した。

そのころ、労働争議によって経営危機に直面していた日本楽器製造から、会社再建のための社長就任を熱望された。川上嘉市は住友首脳部に相談を行い、思案の末に1926（大正15）年、社長に就任し、経営改革を推進した。綱紀肅正・営業の組織系統化・借入金の整理と金融の改善・社員の養成指導などに取り組み、経営は安定を取戻し、その後も順調に成長を続けた。

1945（昭和20）年終戦後はオルガン、ピアノなどの製作を再開し、楽器製造だけでなく家具類も手掛け、戦後の復興に寄与した。また、1946（昭和21）年には貴族院議員に勅選され、1947（昭和22）年には参議院議員となった。1950（昭和25）年に会長となり社長を息子の川上源一に譲った。1952（昭和27）年には財団法人川上嘉市育英奨励会を設立して、郷土の学生に学ぶ機会を与えた。浜松市の発展をもたらした功績から、1960（昭和35）年、浜松市名誉市民第一号に推挙された。1964（昭和39）年79歳で逝去した。

4.2 川上嘉市の経営理念（経営者理念）

川上嘉市の経営理念（経営者理念）は、様々な著書から読み取ることができる。1953（昭和23）年に発行された『川上嘉市自叙伝』には、その「自序」に、大学を出て社会人になる際に決めた人生の戒律六か条が書かれている。また自分の全生涯を、忠実にこの信条を貫くために費やしてきたと述べている。

- 一、正義をあくまで貫き通すこと
- 二、自ら世の塩となること
- 三、業務を通じて国家社会に貢献すること
- 四、自己を完成するとともに後進の人生の発展を助けること
- 五、日本の文化水準を引き上げること
- 六、社会的経綸をもつこと

第一条の「正義をあくまで貫き通すこと」については、「正義に立脚し、正しきからこそ強くあるべきであるという信念」（『川上嘉市自叙伝』p.425）であることを述べている。また第二条の「世の塩（地の塩）」とは、イエスの山上の垂訓から、「神を信じる者は、腐敗を防ぐ塩のように、社会・人心の純化の模範であれ」との意味である。さらに第六条の「経綸」とは、「国家の秩序をととのえ治めること、またはその方策」を意味している。「社会的経綸をもつ」とは、国家社会の視点により、その秩序を整え治める視点やその策を持つこと、と言ってよいであろう。

六か条の内容を見ると、それぞれ個々に独立しているわけではないことがわかる。そこには国家社会への視点とその貢献、他者への愛や支援、そして正義を貫き模範となるべき人になるという想いが込められている。

この六か条は、企業経営に関わる理念というよりは、人としての生き方を示したものであり、川上嘉市自身の「人生観」ということができる。しかし「職業生活の中にこそ、人生の目的を見出さなければならぬ」（『川上嘉市自叙伝』p.429）、あるいは、「一生の間にどれだけの仕事を成し遂げ、どれだけ有意義な人生を暮らしえるか」（『人生経営』p.1）というように、

川上嘉市にとって人生と仕事とは密接な関係がある。すなわち、有意義な人生とは、仕事に真剣に取り組むことを通じてこそ成し遂げられる、という価値観である。川上嘉市は「人生経営」という言葉を用い、また著書のタイトルにもしているが、人生こそマネジメントすべきであるという考えがあり、その中核となるものが正しい「人生観」である。

人をして偉大ならしむる第一の要件は、正しい人生観に徹することである。一生涯を如何なる道によって歩むかの目標、即ち一定の人生観を持たない人々は、ともすれば私欲に溺れ、容易に着き、または操守を欠き、見識が無く、一生を無駄に終わることが多い。(『川上嘉市自叙伝』 p.424-425)

上記の六か条は、まさに川上嘉市の「人生観」であり、人生経営のための「経営者理念」と言うことができるであろう。

1939(昭和14)年には日本楽器製造の『社訓』を制定するが、その解説書というべき社員用の小冊子を作成・全社員に配布し、社内での浸透を図っている。その解説書の中にも川上嘉市の経営者理念を見ることができる。

・・私は一貫した指導精神を持っていた。それは顧客に対しては信用と親切を、内部に対しては規律と指導とを、仕事に対しては合理的管理の普段の工夫とを、人間としては正義に立脚した愛社奉公の精神を持たしむることであった。(『社訓』 p.4)

ここで注目すべきは(社員への)「指導精神」

としての「経営者理念」である。「企業人としてのあるべき姿になるまで社員を指導する」、という想いが込められている。

人物は一朝一夕にして出来るものではない。私が最初当社の経営を引き受けて、従来の社の積弊を改めんが為に費やした努力の大半は、実に従業員の錬成と自信を作り直すことに向けられた。(同p.4)

これは、前述の六か条の第四条「後進の人生の発展を助けること」に通じる。

而して吾々の事業経営の目標は従業員の幸福及び株主の利益を図ると同時に、産業を通じて地方に対しては勿論、国家社会に貢献するものであった。(同p.4)

ここでは経営の目標を、従業員の幸福や株主への利益はもとより、地方や国家社会への貢献であると述べている。戦前に制定されたものであるも関わらず、現代のCSRに通じる内容である。日本で「社会的責任論」がブームとなるのは、この社訓が制定された17年後、1956年経済同友会の「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議以降である。また、「産業を通じて地方および国家社会への貢献」とは、川上嘉市の六か条のうちの第三条「業務を通じて国家社会に貢献すること」に通じる。

なお、上記の内容で思いだされるのは、稲盛和夫による京セラの経営理念である。「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という京セラ、JALの経営理念に非常によく似ている。

さらに1946(昭和21)年に出版された『事

業と経営』では、まさに「経営理念」という言葉とともに、川上嘉市の経営哲学、経営者理念を示している。

第1編の(1)は「企業の倫理観」であり、経営者が正しい経営理念を持つことの重要性を論じている。この点は、前述の六か条「一、正義をあくまで貫き通すこと」、「二、自ら世の塩となること」につながっている。また「事業はすべて人である（『事業と経営』p.6）」とし、事業（経営）の成否は、経営者によるものであり、その経営の下にある従業員の幸福は、経営者の人物によって左右されると訴えている。

さらに、「事業の公器性」についても、以下のように述べている。

経営者が、事業を社会の公器と考え、その経営をもって人生の理想を実現する場合には、彼は従業員の人格を尊重し、自己の人生を仕事の中に完成すると同時に、多数の部下の人生も完成させるために、あらゆる指導と援助を惜しまないであろう。（同p.12）

この部分は六か条の第四条「自己を完成するとともに後進の人生の発展を助ける」に通じる。なお、「会社は社会の公器」とは、松下幸之助の言葉として有名であるが、1955年の第8回経済同友会全国大会にて、櫻田武幹事も「事業を真に公器として預かる」経営者の役割の重要性を述べている。

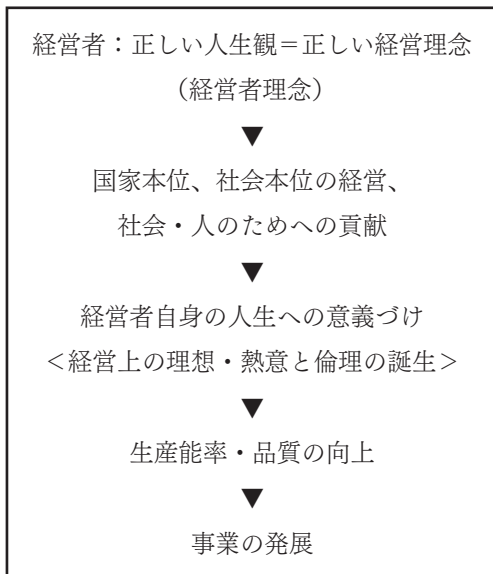
加えて、経営者は、崇高な人生観に基づく正しい経営理念（経営者理念）を持つこと、すなわち「奉仕の精神」を持つことが重要であると訴えている。奉仕の精神とは、社会愛、隣人愛である。

・・要するに自分は事業経営もまた、この奉仕の観念から出発している。人間がただ自己の利害、自己の栄達というようなことに没頭しているのと、世の為に働こう、奉仕しようというのでは、出発点において根本的に差がある。（同p.17）

『川上嘉市自叙伝』の最終章（私の処世観）には、経営者の人生観、すなわち経営者理念が事業の発展にどのようにつながっていくかが書かれている。

経営者が自身に正しき一つの人生観、すなわち職業に対する正しい信念を持つ場合、その経営者は仕事の上に於いて忠実にその人生観の実行者となる。この場合彼の経営の目標は営利本位を離れ、国家本位、社会本位となる。すなわち自己の利益よりも先ず社会のため、人のために貢献することを主眼とする。而して彼自身が、かかる貢献によって、自分の人生を意義づけ、完成しようとする。そこで経営上の理想が生まれ、熱意が生まれ倫理が生まれる。その結果 生産能率や製品の品質向上があり したがってその経営者の率いる事業体は繁栄する。（『川上嘉市自叙伝』p.433）

すべてのスタートは経営者の「正しい人生観」、すなわち正しい経営者理念である、ということが川上嘉市の主張である。これは『人生経営』においても同様の記述が見られる（『人生経営』p.20）。



5. 川上嘉市の経営者理念の源泉

それでは川上嘉市の経営者理念はどのようなものから生まれてきたのであろうか。ここでは川上嘉市の経営者理念の源泉について、「経営者の宗教的背景」「経済思想・経営思想」「経営者の過去体験」の3つを切り口に考えてみたい。

5.1 経営者の宗教的背景

川上嘉市の思想に大きな影響を与えたのはキリスト教である。前述のように、六か条「二、世の塩になること」はイエスの山上の垂訓において、弟子に語った言葉から「自ら世の中の塩になりたい」という理想を持ったことによる。すなわち「神を信じる者は、腐敗を防ぐ塩のように、社会・人心の純化の模範であれ」という考えである。川上嘉市の倫理観の中心には、この「世の塩になること」が存在している。

川上嘉市のキリスト教との最初の接点は、中学時代、浜松で救世軍創始者である山室軍平の講演を聞きにいったことである。「大変感動を受けた」が、「思想的に深入りして、キリスト教を真剣に研究するには至らなかった」と述

べている。旧制一高の3年生になった際、知人の紹介で、吉田清太郎牧師の教会に熱心に通うようになり、聖書を読んで心の友とし、やがて「世の中の塩になりたい(地の塩になりたい)」と思うようになる。

世の塩となるとちかひし一生とて い
ささかの味持ちてたりなむ (『川上嘉市自
叙伝』 p.424)

『事業と経営』の中で紹介された「奉仕の精神」や「経営倫理」の基本的な考え方のバックボーンは、キリスト教の倫理に基づくものである。

なお、川上嘉市は「キリスト教倫理」をベースにした「経営者理念」を持っているが、仏教や儒教の考え方を否定しているわけではない。例えば、『事業と経営』では仏教の言葉を引用しながら奉仕の精神を訴えている。「社会奉仕の念願は衆生済度の念願であり、仏教ではこれを菩提心という」(『事業と経営』p.17)あるいは、「お釈迦様はすでにわれわれに産業経営の理念を教えている」(同p.19)である。同様の例は、『川上嘉市自叙伝』にもみられる。「如何なる人でも、菩薩心を起せば。我利心が少なくなり、決して邪悪を起さない」(同p.436)。旧制一高時代、人生について悩み、キリスト教会で説教を聞くばかりでなく、仏教学者の加藤咄堂や他の僧侶の話を聞き、それらを自分の中に取り込んでいったことがわかる。また中学時代に学んだ論語の句「不義にして富み且つ貴きは、吾に於て浮雲の如し」という言葉を気に入って、雅号を「如雲」としたというエピソードも残っている。(『川上嘉市自叙伝』 p.408)

5.2 経済思想・経営思想

川上嘉市の経営者理念には、当時の経済思

想・経営思想も影響を与えていることが考えられる。川上嘉市が生まれた明治期において、広まっていたのは「経営ナショナリズム」の考え方である。これは、企業経営を通じて、国家の富強の達成という国策に貢献しようとする考え方、すなわち「国事」経営意識・精神である(浅野1999、p.127)。明治時代の経営者は、強烈な国家意識に基づき“企業経営の中で国に奉仕する”(森川1973)という経営者理念を有していた。

このような考え方は旧制一高時代に強まったと考えられる。旧制高校それも旧制一高は、当時のエリート中のエリートであった。卒業式は明治天皇の行幸を迎えて開催され、その前で各学部の最優秀学生は侍従から「銀時計」を授与された。なお川上嘉市もその一人であり、さらに全学部のトップであった。学生の多くは強い愛国心を持ち、思想の中核に国家意識を持っていたのである。

このような考え方が、「三、業務を通じて国家社会に貢献すること」につながっている。「国家本位」「社会本位」「同胞愛」「祖国愛」「国家社会への奉仕」などという言葉が、『川上嘉市自叙伝』には多くみられる。

わたしの悟りは唯己だけを正しくして、超然としていようというのでは無い。自己を完成するとともに祖国と同胞のために幾何かの貢献をしたいと言う、燃ゆる如き熱願である。(『川上嘉市自叙伝』p.424)

5.3 経営者の過去体験

川上嘉市は浜松の旧家の次男として生まれたが、生家は「貧乏というほどではなかったが非常に裕福というほどでもなかった(『人生経営』p.7)という。尋常小学校時に母を、旧制

一高入学後に父を亡くし、家を継いだ兄からは大学卒業後は一切の援助を受けなかった。この点について、『人生経営』の中で「貧乏に生まれた人の幸福」として、依頼心が少なく、自活する力を持つことになり、一生の中で非常に役に立つことを述べている(『人生経営』p.7)。大学卒業時に、自らの戒律として六か条を立てることができたのも、このような環境・体験によるものと考えられる。

私は幸にして少年時代から窮乏の生活に慣らされ、自ら求めて固苦忍従の生活を味わい、自ら進んで修養にも志した為、一回の躓きも無く、正しい覚りに入ることが出来たと、信じている。(『川上嘉市自叙伝』p.424)

大学卒業時の六か条は、旧制一高の三年生の時に、「かなり真剣に人生問題を考え、相当に苦心」(『川上嘉市時自叙伝』p.435)した過程を経て生まれたものである。前述のように、キリスト教の教会で聖書の講義を学び、説教を聞き、また学者や僧侶から仏教を学び、さらに人生観に関する哲学的な本を読んで、真剣に、命がけに人生を考える時間を過ごした。そしてそれが、他社への愛という「覚り」に結び付き、自らへの戒律六か条の確立につながっていった。

私が一高三年前までは、自己の修養とか、自己完成とか『己』という範囲を出でなかった考え方が、この時代から、他人にまで己の愛を及ぼしたい、人は世の中の為、他人の為に働くべきであるという、広い隣人愛の考えに代わってきたことは確かである。(『川上嘉市自叙伝』p.415)

仏教や儒教の影響も受けながら、キリスト教の教えをベースとした「宗教的背景」をもとに、また当時のエリートとしての愛国心を持った国家社会への貢献意識（「経済思想・経営思想」）を持ち、さらに裕福ではなかった少年・あるいは学生時代の「人生を真剣に考えた」過去体験から、川上嘉市の人生観、すなわち、人生経営の経営者理念は生まれたと言えよう。

6. 経営者理念（「人生訓」＝「戒律六か条」）のさらなる確信

大学卒業時に自らの戒律として掲げた「六か条」をもとに、川上嘉市は社会人として様々な経験を積んでいく。そしてその中で、その戒律に従って行動を行い、六か条が正しいものであることを確信していくようになる。

「一、正義をあくまで貫きとおすこと」については、欧州留学時の保険契約解約での問題が掲載されている。川上嘉市は東京瓦斯から大阪の住友伸銅場に転職し、4年後の1913（大正2）年に、電線技術に関する学術研究の目的で、2年間の独英留学を果たす。この際、生命保険の契約を結んだが、その解約に関し、不当な要求をした保険会社に対し、「正義は負けるはずはない」と徹底して交渉を行った。結果として、川上嘉市の請求はすべて承認され、会社からは謝罪の連絡を受けることとなった。この経験を経て、さらに「正しい者ほど強い者はなく、如何なる困難があろうとも結局正義は必ず勝つ」という強い信念を持つこととなる。（『川上嘉市著作集 第四巻』p.226-231）。

またこの独英留学により、詳しくその文化を見聞することになり、その中で日本の文化水準を引き上げることの必要性を強く感じた。これが、「五、日本の文化水準を引き上げること」の確信につながっている。

川上嘉市がこの六か条に従った最も大きな意思決定は、経営危機に直面していた日本楽器製造の社長就任を受諾したことであろう。社長就任を懇願された川上嘉市は、当時、住友電線製造所（現在の住友電工）の取締役であり、42歳という若さであった。住友という大きな会社で、将来性のある地位を捨て、厳しい経営状況の再建役を引き受けたのは、先の六か条のために生涯をささげようと決意していたからである（『社史』p.43-47）。この時の心情は、社長就任時の訓示で示されている。

・・・元来私が安全な住友における位置を捨てて、当社のような成績不良の会社にくることは、自分の家族はもとより、親族、友人ひとり残らず反対であった。・・・

私が、これを引き受けた動機は、日本楽器の仕事は、単に営利のみの事業ではない。浜松、否静岡県下としては、どうしてもこれを育てていかなければならない事業である。否、わが国唯一の洋楽器工場として日本としてもどうしても、つぶしてはならぬ仕事である。殊に私は小さいながら株主であり、またこの地方出身者でもあるので、整理を引き受けることに決心した。自分の一身は、ある程度まで、犠牲にしようと考えたからである。（『事業と経営』p.114）

あえて安定した地位を捨て、六か条の「三、業務を通じて国家社会に貢献すること」「四、自己を完成するとともに後進の人生の発展を助けること」「五、日本の文化水準を引き上げること」に殉じ、日本楽器製造の再建に向け取り組もうとしていることがわかる。また実際の経営再建では、綱紀肅正や人事の公平と整理などの経営改革策を推し進めるが、「一、正義をあ

くまで貫き通すこと」という強い思いでこれを実行していった。そして厳しい経営再建に全身全霊で取り組むことで、「二、自ら世の塩になること」を目指したのではないだろうか。

川上嘉市は、大学卒業時に掲げた「戒律六か条」に従い、その後も意思決定や行動を行うことで、さらにその六か条の正しさに確信を深めていったのであろう。繰り返かえしになるが、六か条は川上嘉市の人生訓であり、経営者理念であると言える。

7. 「川上嘉市の経営者理念」の影響・功績

この「川上嘉市の経営者理念」は、社内と社外、すなわち日本楽器製造と日本国内全体の双方に対し大きな影響を与えている。ここでは、日本楽器製造の「経営理念」（企業組織の経営理念《概念3》）である『社訓』を確認し、川上嘉市の経営者理念との関連を考える。さらに、社外すなわち日本全体への影響についてもみてみたい。

7.1 日本楽器製造の「経営理念」として

まず経営していた企業への影響である。社長であった日本楽器製造の経営理念である『社訓』（1939年設立）は、川上嘉市の「経営者理念」をもとに作成されている。

社訓

本社に勤務する者は、勉学修養を心掛け、親切至誠を以て事に当り、職務を愛好し、実行に敏に、特に規律協同を尚び、不撓不屈の精神を以て進取改善に志し、業務を通じて国家社会に貢献し、以って有用の材たらんことを期すべし

例えば、「義務を通じて国家社会に貢献すること」は前述の六か条の第三条そのものである。また、「勉学修養を心掛け 親切至誠を以て事に当り 職務を愛好し、実行に敏に特に規律協同を尚び 不撓不屈の精神を以て進取改善に志」すことは、他の人の模範となるべきことであり、「二、世の塩となること」につながっている。

制定された1939（昭和14）年、日本は戦時体制下に入り、日本楽器製造も陸軍管理下の軍需工場となった時期である。楽器類の生産は制限され、航空機のプロペラ製造等に従事することを余儀なくされた。製造法の研究や原材料の調達、設備の変換と拡張など事業経営が難しくなった時期である。社長就任以来、従業員の意識改革を行ってきた川上嘉市が、戦時下という難局に直面し、あたらめて「社員のあるべき姿」を提示したと言えるだろう。

1939（昭和14）年2月に制定後、同年12月にはその解説書とすべき『社訓』が発行された。この中で「社訓とは社風を実現すべき社の従業員が順守すべき指導精神」（p.1）と定義している。この中では「社訓」に掲示された9項目「勉学修養」「親切至誠」「職業の愛好」「実行に敏」「規律協同」「不撓不屈」「進取改善」「業務を通じて奉公」「有用の人材」について、詳しくわかりやすく、事例を提示して解説している。

ここで、日本楽器製造の「企業組織の経営理念」である「社訓」について、その策定に影響を与えた要因について整理してみたい。野林（2019a）では、企業組織の経営理念《概念3》について影響を与える要因を「経営者理念」「企業の成長段階」「環境（歴史的・社会的環境）」の3つに整理している（図3）。

日本楽器製造の「社訓」に最も強い影響を与えたのは、前述のように、川上嘉市自身の「経

営者理念」である。一方で、経済統制下において軍需産業となり楽器ではなくプロペラを作ることを余儀なくされているという「企業の成長段階」あるいは「環境」の要因も影響を与えている。「業務をもって国家社会へ貢献」というのは、川上嘉市自身の「経営者理念」の一つであるが、戦時下の環境でプロペラ製造を行わざるを得なかった社員への動機付けの意味も強かったと考えることができる。

川上嘉市の経営者理念を中心に策定された、日本楽器製造の経営理念である「社訓」は、ただ会社に掲げられていたわけではない。その解説書である『社訓』を社員に配布し、その経営理念教育を実践して、その浸透を図っている。川上嘉市は、経営理念浸透（訓練）の重要性について、以下のように述べている。

・・統率者の有する理想なり、経営理念なりというものが末端まで徹底するようあらゆる機会に、指導訓練することが必要である。

そしてその訓練が、充分に行き届いて、一社の風とまでなってしまうときにはじめて経営は理想的に、行われ得ようになるのである。（『事業と経営』 p.60）

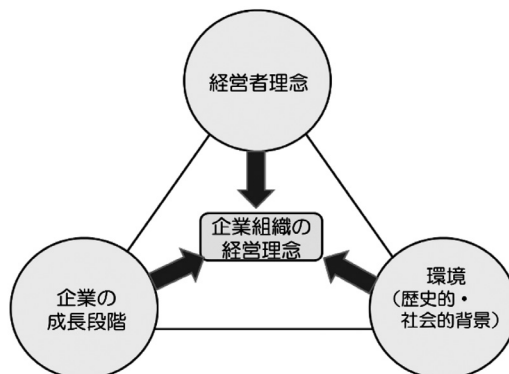
経営者は（正しい）経営者理念を有し、それを企業組織の経営理念として従業員に浸透し、社風ととすることにより、経営は理想的になり、発展するという考え方である。川上嘉市は、日本楽器製造においてまさにそれを実践してきたと言える。

7.2 国内の青年・経営者へのメッセージ —教育者として

川上嘉市は、数多くの著書を通じての「教育者」としての側面も持っている。数多くの著書を通じて若者や後進への教育を行っているのは、彼の人生観である「六か条」に基づいている。すなわち、「二、自ら世の塩となること」「三、業務を通じて国家社会に貢献すること」「四、自己を完成するとともに後進の人生の発展を助けること」「五、日本の文化水準を引き上げること」という強い思いが表れている。

川上嘉市は戦時中から、様々な教育関係の書籍を著している。文部省内の勤労者教育中央会により委託され、1940年に発行した『新時代の勤労者』では、青年勤労者の仕事についての考え方や取り組み方が書かれている。ここでは、1939年に制定された日本楽器製造の経営理念である「社訓」を紹介し、さらにその社内解説書である『社訓』で示した9項目について

図3 企業組織の経営理念（概念3）に影響を与える要因



野林（2019a）より一部改変

同様の内容を紹介している。また1943年に発行された社会教育協会『国民講座』第487号では、「天才養成論」として、戦時中さらに求められている優秀な人材を育成・教育するための方法について論じている。

戦後直後1946年に発行された『随想 人間教育』では、その序において自らの「六か条」を示し、生涯の目標として取り組んできたことを述べ、また本書の目的を以下のように記している。

実業生活三十有六年間の経験から得た、私の人生実業を赤裸々に述べた教育に関する随想である。したがって本書においては、主として日々の実行と人間の常識とを説いた。信念と理想を持つ日本人、人間らしい人間を作りたいのが、私の念願である（『随想 人間教育』p.5）。

この中では、川上嘉市が実際に体験した様々なトピックを紹介し、その中で人生や経営についていかに考え、行動するかをわかりやすく説いている。

さらに全国に影響を与えた書籍は、やはり戦後直後に発行された『事業と経営』である。

その「第一編 事業経営と人」では、事業経営における人（経営者や従業員）の大切さを述べている。その「(一) 経営の倫理観」では、経営者が正しい経営理念を持つことの重要性を述べ、そしてそれは奉仕の精神であると言っている。事業の経営者は、崇高な人生観と、そこから生じる経営理念を持たなければならない。また「(二) 事業経営と人物」では、経営者はそのような精神、経営理念だけでなく、様々な才能・能力が大切なことを記している。具体的には、創意があり、先見性があり、閃きを持

ち、思慮深く、熱意があり、伸び得る人であり、積極的・進取的であることが重要であると言う。また、事業経営には経営者の人物・技術だけでなく、従業員の「(三) 勤労管理」の重要性について述べている。さらに「(四) 従業員の訓練」では、日本楽器製造の「社訓」とその解説である『社訓』のこの中では「社訓」に揭示された9項目について、詳しくわかりやすく、事例を提示して解説している。

なお、第二編では会社の整理に関する事例をもとにノウハウが記され、「第三編 経営断片」では、様々な経営のトピックが随想として書かれている。また第四編では事業の転換として日本楽器製造が戦時中プロペラを製造していた事例や、戦後の産業再建についても意見が述べられている。

この書籍は版を重ね、戦後価値観を喪失していた全国の多くの経営者を励まし、また大きな影響を与えたと思われる。実際にこの『事業と経営』を読んで事業を起こした経営者も知られている。澤井(2013)によれば、トステム(現在のLIXIL母体企業)創始者である潮田健次郎は、この『事業と経営』を読んで製造業を始め、結果として成功したと述べている(日本経済新聞「私の履歴書」、2008年3月10日)。

7.3 「経営理念」という言葉と概念への貢献

川上嘉市の著書による社会への貢献は、若者や経営者への教育・啓発としての意味合いだけに留まらない。より広く、「経営理念」という言葉や概念への貢献があげられる。

それは「経営理念」という言葉の普及と、その新しい概念への変換である。「経営理念」という言葉は、戦時中に、経済統制下における「新しい経営理念」として使用され始めたが、まだまだ一般的な言葉ではなかった(野林2019b, 2020)。「経営理念」という言葉をより

広め、その主体を日本全体から経営者に大きく変換させた契機になったのが、この川上嘉市の著書『事業と経営』と思われる。

「理念」と「経営理念」の言葉と概念の歴史を振り返ってみよう（野林2019b、2020）。20世紀初頭に、カント哲学のイデーの訳語として誕生した「理念」という言葉は、旧制高校の哲学の授業を通じて、若きエリート達に使われるようになっていった。戦時期に、海外への侵攻や軍事態勢の大義名分として「理念」という言葉が多用されるようになり（例えば東亜協同体の理念、新体制の理念など）、その主体は国家であった。その流れの中で誕生したのが「経営理念」という言葉であり、その概念の主体はやはり国家であり、「経済思想・経営思想」の意味合いを持っていた。統制経済下において、日本全体の国益の向上を目的とする経営の考え方が必要となり、「経営理念」という言葉が用いられたのである（野林2019b、2020）。

戦後は価値観が一変する。それまでの皇国史観をもとにした国家観が否定され、民主主義の思想が本格的に導入される。国家のために、天皇のために、といった考え方が否定され、それまでの価値観の根本を失った人々は、虚脱状況にあり、混沌の中にあった。このような中、川上嘉市は『事業と経営』の中で、経営者は新しい理念（経営者理念）を構築し、新しい経営を実践すべきであると経営者にエールを送ったのである。

・・・今日こそは、従来の資本主義的な経営や、時局便乗の粗笨な経営は、一切これを放棄して、新しい理念と、合理的、進歩的、独創的な経営とに、立ち返るべき絶好の機会である。（『事業と経営』p.3）

ここでの新しい理念（経営者理念）は、経営

者自身の考え方であり、正しい奉仕の精神である。川上嘉市は『事業と経営』の中で、「経営理念」という言葉の概念を、それまでの国家を主体とした経済・経営思想から、経営者を主体とした経営者理念へ、はじめて変換させたのである。

「経営理念」という言葉がさらに一般化し、その「経営者理念」という概念が広まるのは、1956年の経済同友会「企業の社会的責任の自覚と実践」以降である。それよりも10年も前に、「経営理念」という言葉とその概念を伝えた功績は大きい。

8. 終わりに

川上嘉市は、キリスト教倫理をベースにした「経営者理念」を持ち、社長として日本楽器製造の経営を立て直し、発展させただけでなく、自らの著書を通じて全国の多くの若者や経営者に広くその思想を伝えた。卓越した経営者としてだけでなく、教育者として社会に対して様々な発信を行った川上嘉市。現代においても、川上嘉市の経営理念（経営者理念）とその生き方は、我々に多くの示唆を与えてくれるのではないだろうか。

今回、この川上嘉市の経営者理念について、その源泉と内容を考察し、企業と社会への影響を検討した。しかしその分析はまだ十分であるとは言えない。今後は、経営者および教育者として著名な松下幸之助や稲盛和夫の経営者理念との比較検討を行い、より詳しく分析を行っていきたい。

注

(1) 「経営理念」という言葉は、1940年の日本経営学会『経営学論集』第14巻に掲載された古林喜樂による「ナチス下の経営

学」の論文の中に見られる。この中では「ナチスの経営理念」という記載がある。また、戦時中の経営のあり方として「経営理念」という言葉が使用されるようになる。軍事工業新聞編集局長であった佐々木周雄（1943）は『兵器工業の指標』の第六章で「兵器工業の経営理念」について著しており、満州重工業開発本社の川合正勝（1943）は雑誌『新天地』の中で「統制下の新経営理念」について述べている。（野林2019b）

- (2) 「新しい経営理念」と「社会的責任論」については、経済同友会1956年決議の前年の全国大会での幹事の発言に端を発している。1955年の経済同友会第8回全国大会において、中山素平幹事は「新しい経営理念」の必要性を述べ、それは「社会的責任論」でありその社会的責任とは「株主に対する責任、従業員に対する責任、公衆に対する責任」である点を強調し、経営者の反省を訴えた。さらに櫻田武幹事も「経営者精神の根本は、我々経営者とその事業を真に公器としてこれを預かるかの理念に徹することである」と「企業の公器性」を強調した。これらを受けて、経済同友会では「経営方策特別委員会」を設け、長期的企業行動あるいは経営理念の研究をすすめる、「経営者の社会的責任の自覚と実践」というテーマに取り組み、その結果が1956年の決議につながった。
- (3) 川上嘉市は、企業家ミュージアムの企業家100人の一人として、ホームページにも掲載されている。https://www.csm.or.jp/wp/100-2/kawakami_kaiti/（2020年7月20日閲覧）

参考文献

- B・K・マーシャル著 鳥羽欽一郎訳（1968）『日本の資本主義とナショナリズム—ビジネスエリートの経営理念』、ダイヤモンド社。
- 浅野俊光（1999）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社。
- 川上嘉市（1939）『社訓』、日本楽器製造株式会社（非売品）。
- 川上嘉市（1940）勤労者教育中央会編纂『新時代の勤労者』、目黒書店。
- 川上嘉市（1943）「天才養成論」、『国民講座』第487号、社会教育協会。
- 川上嘉市（1946）『随想 人間教育』、大日本教育会。
- 川上嘉市（1946）『事業と経営』、東洋経済新報社。
- 川上嘉市（1950）『人生経営』、東洋経済新報社。
- 川上嘉市（1953）『川上嘉市自叙伝』、高風館。
- 川上嘉市（1954）『わが人生経営』、高風館。
- 川上嘉市（1954）『川上嘉市著作集 第四巻 随想』、高風館。
- 川合正勝（1943）「統制下の新経営理念」、『新天地』、第23年第1号、37-44。
- 小島直記（1971）『川上嘉市の生涯 —静岡新聞連載「郷土の偉人」より—』、日本楽器製造株式会社（非売品）。
- 古林喜樂（1940）「ナチス下の経営学」、『経営学論集』、第14巻、213-220。
- 澤井隆治編著（2013）『独創改革—トクラスが継承するヤマハのDNA—』、日経BP社。
- 佐々木周雄（1943）『兵器工業の指標』、兵器工業新聞出版部。
- 志村和次郎（2006）『ヤマハの企業文化とCSR』、産経新聞出版。
- 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』、（1967）『続日本経営理念史』、日本経済新聞社。
- 日本楽器製造株式会社（1977）『社史』、日本

楽器製造株式会社.

野林晴彦 (2019a) 「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」、『経営哲学』、第16巻第1号、5-21.

野林晴彦 (2019b) 「日本の経営理念概念に関する一試論：経営理念という用語の歴史の変遷から」、『経営哲学』、第16巻第2号、128-136.

野林晴彦 (2020) 「経営理念2つの視座：経営理念機能論と経営理念本質論」、『経営哲学』、第17巻第1号、17-25.

森川英正 (1973) 『日本型経営の源流－経営ナショナリズムの企業理念』、東洋経済新報社.

山本安次郎 (1972) 「経営理念の国際的比較」、山城章編著『現代の経営理念（合本版）』、白桃書房.

英国・米国における「会社の目的」に関する 最近の議論とわが国への示唆

— 株主のための会社か、ステークホルダーのための会社か —

Recent Debate on the “Purpose of a Company” in the United Kingdom
and the United States and its Implications for Japan
— Do Companies Exist for the Sake of Shareholders or Stakeholders? —

青山学院大学 国際マネジメント学術フロンティア・センター 特別研究員 林 順一
Aoyama Gakuin International Management Frontier Research Center Junichi Hayashi

ABSTRACT

Against the backdrop of widening income and asset disparities and rising interest in climate change, discussions on the “purpose of the company” are intensifying mainly in the UK and the US. In these countries, the shareholder primacy approach is being reassessed, with a focus on stakeholders. On the other hand, in Japan, it seems that traditional large corporations are weakening their traditional stakeholder-oriented attitude and moving toward the aforementioned approach, backed by an increase in the shareholding ratio of foreign institutional investors and governance reform of “Abenomics.” How should we capture such seemingly contradictory movements? This study summarises the discussions in the UK and the US, clarifies the points of discussion, and presents suggestions for Japan.

キーワード

会社の目的、株主第一主義、ステークホルダー、英国コーポレートガバナンス・コード改訂、ビジネスラウンドテーブル声明

1. はじめに

所得・資産格差の拡大や気候変動への関心の高まりを背景として、英国・米国を中心に、「会社の目的」⁽¹⁾に関する議論が活発化している。そこでは、株主第一主義からステークホルダー重視の方向への見直しが行われている。一方わが国では、外国人持株比率の増大やアベノミクスのガバナンス改革を背景として、伝統

的大企業が、従来のステークホルダー重視の姿勢を弱め、株主第一主義の方向に移行しているようにも見受けられる。このような一見相反する動きをどのように捉えたらいいのか。本稿では、英国・米国での議論を整理して、わが国への示唆を導出する。

「会社の目的」はコーポレートガバナンス（以下「CG」という）の基本的な論点の1つ

であり、またCGの方向性を決めるものでもある。そしてそれは国毎に異なる捉え方がされている（ドーア：2006, 加護野他：2010）。この「会社の目的」が所得・資産格差に影響を及ぼしているという議論があり（Clark et al.：2018, Mayer et al.：2019）、また「会社の目的」を変更してCGを改革することにより、格差が改善されるという議論がある（Bodie：2016, Mitchell：2017, Gordon：2018）。

株式会社制度は、株主の有限責任を保証している点で、株主に有利な制度であると言える。会社が「法人」として権利義務の主体となれるのは、法律で定められたからであり、自明のことではない。ここから、英国・米国では、株主は有限責任の恩恵を受けているのであるから、社会的役割を果たす責任があるという指摘がなされ（Walker：2009）、また現行制度のメリットが一部の者に偏り、多くの人にデメリットをもたらしているのであれば、仕組み（法律）を変えるべきであるという議論がなされる余地がある（Warren：2018, Palladino：2019）。

「会社の目的」に関する議論は、1930年代のBarle-Dodd論争に遡るが（Pollman：2019, Berger：2019）、株主第一主義を標榜するBarleと、ステークホルダー重視を主張するDoddとの論争はいまだ決着していない（Harrison et al.：2019）。このことは、「会社の目的」はアプリアリ（先天的）に決まるのではなく、時代の要請によって変化しうることを示している。第3節、第4節で検討するように、英国・米国においては、経営者の実際の運営が、かつてはステークホルダー重視であったものが、機関投資家の影響力拡大などを通じて株主第一主義に移行し、そして最近再びステークホルダー重視の方向にシフトしつつあると理解される。

本稿では、以上のような問題意識に基づき、第2節で「会社の目的」に関する議論を整

理し、第3節で英国の動向、第4節で米国の動向を整理したのち、第5節でわが国への示唆を示し、第6節で今後の課題を指摘することとしたい。本稿では、先行研究などを丹念かつ詳細に整理・体系づけ、その「厚い記述」に基づいてわが国への示唆を導出する方法を採用する。

2. 「会社の目的」に関する議論

「会社の目的」に関する考え方には、大別して、米国では①株主第一主義、②ステークホルダー重視の2つの考え方、英国では、①株主第一主義、②啓発的株主価値、③多元的アプローチの3つの考え方が存在する（水尾：2001, 杉浦：2007, 大塚：2014, 林：2019b）。米国のステークホルダー重視の考え方は、英国の啓発的株主価値と多元的アプローチの双方を包含した考え方であるので、本稿では概念がより明確に区分されている英国の考え方に基づいて議論を進めることとしたい。

株主第一主義（Shareholder Primacy Approach）は、取締役は会社の利益のために行動しなければならず、またここでいう会社の利益とは株主全体としての利益であるという考え方である。ミルトン・フリードマンの「企業の社会的責任は利益を追求することだけである」という有名な主張は、この考え方を代表するものである。

啓発的株主価値（Enlightened Shareholder Value、Inclusive Approach）は、取締役は株主利益を優先して行動すべきであるが、それに止まらず、株主価値を向上させるために、従業員の利益やその他ステークホルダーの広範な利益を考慮する義務があるという考え方である。ここで留意すべきは、取締役の主たる目的は、あくまで株主利益のために会社を成功させることであり、株主利益とその他のステークホルダーの利益が衝突した場合には、株主利益を優先させるということである。

多元的アプローチ (Pluralist Approach) は、株主とその他のステークホルダーの利益を同格に扱い、利益が衝突した場合には、場合によっては、その他のステークホルダーの利益を優先させるという考え方である。この考え方は、わが国の伝統的大企業の経営者や、1970年代前半までの米国大企業の経営者によく見られる、ステークホルダー重視の考え方と整合的である。

現在の潮流は、英国・米国とも啓発的株主価値の考え方である（詳しくは第3節及び第4節で説明する）。例えば、英国においては2006年11月に成立した改正会社法 (The Companies Act of 2006, 2006c.46) (以下「2006年会社法」という) や2018年7月に改訂されたCGコードがこの考え方に基づいて制定・改訂されており、また米国においては、2019年8月19日公表のビジネスラウンドテーブル (The Business Roundtable) の声明「Statement on the Purpose of a Corporation」(以下「BRT声明」という) も、この考え方に基づいている。また Porter and Kramer (2019) の共通価値の創造 (社会的価値の創造を通じて経済価値を創造すること) の考え方もここに位置づけられると考えられる。さらに、「会社の目的」ではなく「投資の目的」であるが、ESG投資を提唱しているPRIの責任投資原則 (Principle for Responsible Investment) も、受託者責任 (金銭的リターンの最大化) の範囲内でのESG要素の考慮を唱えており、この考え方に類似したものと言える (林：2018)。

ただし、最近では、多元的アプローチの方向にシフトする動きも見られる。例えば米国ではB Corporation (Honeyman and Jana：2019) やBenefit Corporation (Alexander：2018) の動きがあり、投資家サイドでもESG投資が多元的アプローチの方向にシフトしている側面が見

られ (林：2019a)、ユニバーサルオーナーシップやインパクト投資の考え方も浸透しつつある。

なお、ドイツでは会社の目的はステークホルダー利益の総和の最大化と捉えられており、多元的アプローチを採用している。例えばドイツ会社法76条は、取締役の任務は会社の利害関係者すべての利益、すなわち株主、会社の労働者、公益のバランスをとるものであることを意味し、株主のみの利益を最大化することは法の趣旨に反することであると解釈されている (ホプト：2006)。またこの考え方はドイツのCGコードにも反映されている (風間：2017)。

3. 英国の「会社の目的」に関する議論の動向

英国の会社法では、伝統的に、取締役は「会社の利益」のために行動しなければならないとされており、「会社の利益」とは通常、株主の利益であると解釈されている (杉浦：2007)。ただし、その中でステークホルダーの利益をどのように考慮するかについては、時代とともに考え方の変遷がある。

3.1 2006年会社法改正前までの「会社の目的」に関する議論の経緯

Johnston (2017) の分析に基づき、2006年会社法改正前までの議論を整理したい。1948年の会社法改正までは、取締役と経営者は事実上かなり幅広い裁量権を有していた。この裁量権は20世紀初頭からの株主の分散と専門経営者の台頭によって拡大し、経営者は労働者と資本家の利害を調整して、公的・社会的な責任を追求する者であるという考え方が広く受け入れられていた。

1943年にCohen委員会が組成され、1929年

会社法の改正に関する議論がなされた。そこでは、所有と経営の分離に伴い、株主は満足できる配当を受け取る限り会社の経営に関心を払わなくなることが懸念され、株主権の強化が提案された。この報告書に基づき、1948年に会社法が改正され、特別の契約の如何に関わらず、すべての取締役が株主総会の普通決議で解任されることが可能となり、1950年代の初頭から敵対的買収の波が英国企業に襲いかかることになった。この敵対的買収の脅威によって、取締役・経営者は株主配当を増額するなど、株主第一主義の方向へ舵を切ることになった。

その後、1970年代には産業民主主義を求める政治的圧力があり、企業的意思決定に労働組合の関与を求める動きがあったが、大きな流れとはならなかった。具体的には、例えば労働党政権下の1978年に労働者に意思決定の一部を与えることが提案されたが、1979年の保守党政権の誕生によりこの議論は消滅した。サッチャー政権では新自由主義の経済政策が採用され、株主第一主義の方向が強化されることになった⁽²⁾。

3.2 2006年会社法改正による「会社の目的」の明確化

労働党政権下の1998年に貿易産業省の担当大臣によって設立された「会社法見直しのための委員会」によって会社法の見直しの検討が開始され、8年余りの議論の末、2006年に会社法が大幅に改正された。この中で、従来は判例法で規律されていた取締役の一般義務が明文文化されることになった。

議論の過程では、株主第一主義、啓発的株主価値、多元的アプローチのそれぞれの観点から検討がなされたが、最終的に啓発的株主価値のモデルが採用されることになった。そして、会社法172条で、会社の成功を促進するた

めに、取締役は株主利益に加え、(株主利益に資する範囲内で) 広範なステークホルダーの利益を考慮しなければならないことが明記された(172条の内容については林：2019b参照)。172条は、企業の責任ある行動に対する厳しい批判の高まりを背景として、政府主導で会社法に追加されたものである。

株主第一主義を採用しなかった政策的背景として、①企業の社会的責任に対する労働党政権の積極的な推進政策、②機関投資家の短期主義への歯止めなどが指摘される(杉浦：2007)。また多元的アプローチを採用しなかった理由として、①多くのステークホルダーの利益を公平に扱うことの困難さと、経営陣に広範な裁量権を与えることへの懸念、②多元的アプローチを採用する場合には、現行のCGの枠組みの大幅な変更と会社法の改正が必要になること、③多元的アプローチによる取締役の義務には法的強制力がないこと(株主以外のステークホルダーには救済措置を求める法的手段がないこと)が指摘される(大塚：2014)。

172条に基づく取締役の義務の履行が取締役の裁量に委ねられる構造となっていることに加え、実効的なエンフォースメント手段が用意されておらず、172条は実効性確保が課題とされていた(中村：2017)。また2018年に改訂される以前のCGコードでは、序文にステークホルダー利益考慮についての言及があるものの、本文(原則または各則)にはそれらへの言及がなく、企業に対して具体的な規律を求める項目を示したComply or Explainの対象としてステークホルダー利益考慮は求められていなかった。このように172条では啓発的株主価値が採用されたものの、現実には引き続き株主第一主義に基づいた運営が行われていた。

3.3 CGコードの改訂（2018年）によるステークホルダー重視の明確化

2016年6月の国民投票によって欧州連合（EU）からの離脱が選択されたこと、そしてその背景に所得・資産格差の拡大や労働者階級の不満があったことは、英国の支配層にとって大きな衝撃であった。国民投票の結果の責任を取ってキャメロン首相が辞任し、後任を選ぶ与党・保守党の党首選挙が行われたが、この選挙キャンペーンで、メイ新首相は、少数の特権階級のための政治ではなく、普通の労働者のための政治を目指すこと、そして従業員の代表者を取締役に加えるという公約を掲げて当選した（その後トーンダウンして、労働者の声を取締役に反映させるために企業毎に適切な形態を採用すべきとの主張になった）。

この考え方は、政府（ビジネス・エネルギー・産業政策省）のGreen Paper（2016年11月）や市中からの意見集約を踏まえて作成された報告書（2017年8月）で支持され、また英国下院のビジネス・エネルギー・産業政策委員会での議論および報告書（2017年4月）でも支持された（林：2019b）。

これらを受けて、2018年7月にFRC（Financial Reporting Council）により改訂されたCGコードでは、ステークホルダーの利益考慮が初めて原則（Principles）および各則（Provisions）に明記された（この他に企業文化に関する原則なども明記された）。たとえば原則Aでは、取締役会の役割として、「成功する企業は効果的かつ起業家精神を有する取締役会によって導かれる。これらの取締役会の役割は、企業の長年にわたる持続可能な成功を促進し、株主に対して価値を生み出し、そして幅広い社会に貢献することである」と記載された。

ここでは、株主と幅広い社会（ステークホルダー）が並列に記載されている。これは啓発的

株主価値のアプローチを採用しながらも、多元的アプローチの方向に一步踏み込んだかのようにも見える。なお、改訂CGコードが啓発的株主価値アプローチを採用していることは、これが会社法172条の枠内での対応であること、またこれと同時にFRCより公表された戦略報告書のガイダンスに啓発的株主価値のアプローチを採用することが明記されていることから明らかである（林：2019b）。

また各則5では、従業員とのエンゲージメントの方法の選択肢が明記された。すなわち、「取締役会は、企業の株主以外の主要なステークホルダーの視点を理解し、年次報告書において、2006年会社法172条に示されるような彼らの利害と関心事項を、取締役会での議論や意思決定に際して、どのように考慮したかを記載すべきである。---従業員とのエンゲージメントに際して、以下の方法の一つまたはその組み合わせを用いるべきである。①従業員の中から指名された取締役、②正式な従業員諮問委員会、③従業員の声を代弁する非業務執行取締役。」と記載された。これは、メイ首相の、労働者の声を取締役に反映させるために企業毎に適切な形態を採用すべきとの主張が反映されたものである。

このように、EU離脱の国民投票などで明らかになった、所得・資産格差とそれによる労働者階級の不満に対応するため、政府、議会、そして企業が、労働者の声を取締役会に取り入れるというCGコードの改訂を行った。また会社法172条が現実的な意味を持つようになった。振り子の針が新自由主義（株主第一主義）から、ステークホルダー（特に労働者）重視の方向に振れることになったと言える。

3.4 スチュワードシップ・コードの改訂 (2019年)に際して示された投資家の 考え方

英国では、機関投資家などを規律するスチュワードシップ・コード（以下「SSコード」という）が、2019年10月に大幅に改訂され、2020年1月から適用されることとなった。これは、2012年に改訂されたSSコード（以下「2012年コード」という）から約7年ぶりの改訂である（詳細は、林：2020参照）。改訂に際しては、2019年1月にFRCからSSコードの改訂案（以下「2019年改訂案」という）が示され、市中に向けて意見募集が行われた。そして市中からの意見等を踏まえて2019年10月にSSコードの改訂版（以下「2020年コード」という）が策定・公表された。

SSコード改訂の議論の中で、SSの定義・目的についても議論がなされた。これは、機関投資家が何を目的としてその業務を遂行するのかを明示するものである。以下に示すように、2012年コード、2019年改訂案、および2020年コードの間で、SSの定義・目的が異なっている。

2012年コードのSSの定義・目的の中には「社会」という言葉が入っていない。2019年改訂案では、2018年のCGコード改訂との平仄がとられて、受益者（株式等への投資による金銭的リターンの受益者）と社会が並列に記載されて

いる。これに対して2020年コードでは、SSの目的はあくまで顧客・受益者の長期的な価値創造（金銭的リターンの最大化等）であり、経済・環境・社会に対する貢献は付随的なものであると位置づけられている。すなわち、「顧客に対する金銭的リターンを重視すること」と「経済・環境・社会（すなわちステークホルダー）に対する影響を重視すること」の優先順位づけにおいて、2019年改訂案はCGコードと平仄をとって両者を同列に記載したのに対して、2020年コードは後者を付随的なものと位置づけたと言える。

2019年改訂案の考え方が修正されたのは、市中から多くの反対意見が提出されたためである。すなわち市中の投資家の多くは、SSの主たる目的は顧客・受益者に対する金銭的リターンであり、社会（ステークホルダー）に対する貢献は主要目的ではないと考えている。

以上検討したように、英国において「会社の目的」の中でステークホルダーの利益をどの程度考慮するかについては、時代とともに変化している。その中で、最近では新自由主義政策に伴う所得・資産格差の拡大と労働者階級の不満への対応として、CGコードで、啓発的株主価値の考え方の枠内ではあるが企業に対してステークホルダーの利益考慮を強く求めるようになった。ただし、投資家のスタンスは必ずしも

スチュワードシップの定義・目的	
2012年コード	スチュワードシップの目的は、根源的な資金提供者も繁栄できるような方法により、会社の長期的成功を促進することにある。実効的なスチュワードシップは、会社、投資家、そして経済全体に恩恵を及ぼす。
2019年改訂案	スチュワードシップは、受益者、経済、そして社会に対する持続可能な価値を創造するために、機関投資家のコミュニティ全体を通じて、資本の責任ある配分と管理を行うことである。
2020年コード	スチュワードシップとは、（受託した）資本を、顧客や受益者の長期的な価値を創造するために、責任をもって配分、管理、監督することであり、それは経済、環境、そして社会に持続可能な恩恵をもたらすものである。

これと整合的ではなく、SSコードではステークホルダーよりも受益者（株式等への投資による金銭的リターンの受益者）の利益をかなり重視した考え方を示している。

4. 米国の「会社の目的」に関する議論の動向

米国においても、ステークホルダーの利益をどのように考慮するかについては、時代とともに考え方に変遷がある。本節では、1970年代前半までのステークホルダー重視の状況、1970年代後半からの株主第一主義へのシフト、そして最近のステークホルダー重視の方向への回帰についてそれぞれ概観し、最後にBRTの声明の意味について検討する。

4.1 1970年代前半までの「会社の目的」に関する議論の動向

かつての米国の経営者の多くは、社会的存在としての企業の役割を重視し、ステークホルダー重視の姿勢を示していた。例えば、自動車の大量生産方式を確立したヘンリー・フォードは、1926年に著した自伝で、社会的存在としての企業の役割を重視し、社会に対するサービスを考慮することの重要性を指摘している（Ford：1926）。また、ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下「J&J」という）の第3代社長のロバート・ウッド・ジョンソンJr.は、株主公開の1年前の1943年に我が信条（Our Credo）を起草したが、そこでは企業のステークホルダーに対する責任につき、その優先順位を示している。具体的には、第1の責任は患者・医師・看護婦・すべての顧客、第2の責任が全社員、第3の責任が地域社会・全世界の共同社会、そして最後の第4の責任に株主を挙げている。また、1961年のハーバード・ビジネス・レビューの調査によると、1,700人の経営

者のうち約83%が、従業員や消費者の利益を考慮せずに株主利益のためだけに経営者が行動する音は非倫理的であると回答した。

このような経営者の意識の背景には、バリーとミーンズが1932年に指摘した所有と経営の分離の状況（Berle and Means：1932）、すなわち株式の分散と専門的経営者の台頭があり、また米国企業の好調な業績を背景として、CEO（最高業務執行責任者）が会社を支配する事実上の権力を有していたことがある。すなわちこの時代の米国においては経営者支配が確立し、株主に対する配当よりも企業の存続と規模の拡大が優先され、ステークホルダーを重視した経営が行われていたと言える。この時代の経営者は株主を含めたステークホルダーの利害を調整する役割を担っており、ライシュはこの時代の経営者を「企業ステーツマン」と呼んでいる（Reich：2007, 林：2017）。

4.2 1970年代後半から最近までの「会社の目的」に関する議論の動向

1970年代後半になると、機関投資家の株式保有比率が増大するようになり、その影響力が徐々に高まっていった（これを「機関投資家現象」という）。またERISA法（1974年）やエイボンレター（1988年）により、機関投資家である年金基金の受託者責任が明確化されていった。これに加えて米国企業の業績不振が重なり、機関投資家による株主重視の圧力が増大してきた。

そのような中で、フリードマンの思想、エージェンシー理論、新自由主義の経済政策、そしてビジネススクールやロースクールでの教育が相まって、（もともと英米法では根底にあった）株主第一主義の思想が確立し、強い影響力を持つようになった（Berger：2017, Ruggie：2019, Bower and Paine：2017）。

具体的には、フリードマンは「企業の社会的責任は利益を追求することだけである」と主張し（Friedman：1970）、エージェンシー理論では「代理人である経営者は、主人である株主の利益のための働くべきである」ことが当然の前提として理論が展開され（Jensen and Meckling：1976）、レーガン政権（1981年から）が採用した新自由主義では「小さな政府、民営化、規制緩和、市場重視、自由競争、グローバル化」が推進されて公正よりも効率が重視されたことから、所得・資産の格差が拡大する方向に進んだ。また前述の通り機関投資家現象の結果、株主の発言力が増した。さらに、世界のビジネスリーダー候補者に、株主第一主義が正しいことであると教え込んだことが、この考え方を深く広く浸透させる結果となった。

この点でライシュは、1970年代の後半から米国は「超資本主義」への道を歩み始めた」と指摘する（Reich：2007）。すなわち、1970年代後半から米国の民主的資本主義には根本的な変化が生じ、権力が経営者から投資家などにシフトして経営者は投資家の僕となり、企業はひたすら利益を追求することしかしなくなったという。そして、超資本主義では利益を損なうような社会的善行は許されない。どんな企業であれ、競争相手が引き受けられないような追加費用を「自発的に」引き受けることはできないと指摘する⁽³⁾。

4.3 「会社の目的」に関する最近の議論の動向

新自由主義の経済政策は経済全体のパイの拡大に寄与し、経済の活性化・株価上昇などの効果をもたらしたが、一方で所得・資産の格差が拡大した。この格差拡大に伴う社会的動揺、気候変動などESG要素を考慮する投資家の拡大などに伴い、株主第一主義への批判が増大し、ステークホルダー重視の方向が示されるよ

うになった。

例えば、世界最大の機関投資家であるBlackRockのラリー・フィンクCEOは、投資先企業に対する2018年のレターの中で、企業には社会的な責務を果たすことが求められていること、企業が継続的に発展していくためには社会にいかに関与していくかを示さなければならないこと、企業が株主・従業員・顧客・地域社会を含めたすべてのステークホルダーに恩恵をもたらす存在であることが社会から要請されていることを指摘している。またこのステークホルダー重視の姿勢は、2019年と2020年のレターでも繰り返し主張されている。なお、2019年のレターでは、企業の存在意義（Purpose）⁽⁴⁾を明確化することの重要性も指摘されている。

民主党の大統領候補選に立候補したエリザベス・ウォーレン上院議員の主張も、民主党左派を代表する考え方として注目される（Warren：2018）。彼女はハーバード・ロースクールで教鞭をとっていた法律学者であるが、米国における所得・資産の格差の緩和を目的として2018年8月に「責任ある資本主義」法案を上院に提出した。これは、制定法によって所得・資産格差を緩和させようとする考え方である。具体的には、米国の大企業は「アメリカ合衆国株式会社」という連邦免許を取得し、その取締役はすべてのステークホルダーに対して社会的責任を負い、取締役の少なくとも40%は当該企業の従業員によって選出されなければならないことなどを法定するものである。

最近の米国の論調では、株主第一主義に対する批判とその対応に関して、2つの潮流があるように思われる。第1の潮流は、取締役のフィデューシャリー・デューティーの対象は株主ではなく会社であるので、株主第一主義は誤った解釈であり、解釈を変えることによって対応すべきであるという考え方である。

第2の潮流は株主第一主義が判例法によって規定されていることを前提としつつ、新たな法律を制定することによって、ステークホルダー重視の考え方を明確化すべきという考え方である（Warrn：2018, Palladino：2019, Johnston et al.：2020）。前述のエリザベス・ウォーレンの主張はこの範疇に含まれる。またPalladino（2019）は、会社の目的を公共の利益の最大化と法定すること、ステークホルダー代表の取締役を選任することを提案する。Johnston et al.（2020）は、78人の学者らの連名で、会社法を改正して、取締役が会社のために、フォワードルッキングな持続可能な戦略を進展させ、開示し、実践することを法的な義務とすることなどを提言している。

4.4 ビジネスラウンドテーブル（BRT）の声明

このような議論がなされている中、2019年8月に米国主要企業のCEOの団体であるBRTから「会社の目的」を変更する旨の声明が出された。2019年の声明を明確に位置づける観点から、まず1981年と1997年の声明を概観する。

BRTは1981年に企業の責任に関する声明を公表した。これはライシュがいう企業ステーツマンの時代を背景とした声明であり、株主第一主義が広く浸透する前の経営者の認識を反映したものである（Berger：2017）。ここでは、経営者は企業利益と同様公益に奉仕することが期待されていること、経営者は長期的視野を維持することが必要であることを指摘したうえで、異なるステークホルダー間の利害のバランスをとり、意思決定のインパクトを注意深く調整することが、企業の意思決定と経営プロセスにおける不可欠の部分であるとする。そしてビジネスと社会は共生関係にあるとする。このように1981年の声明では、経営者の役割としてステークホルダー間の利害をバランスさせるこ

とを挙げ、株主はよいリターンを得なければならないが、その他のステークホルダーの利益も正当に評価されなければならないとしていた。

これに対して、BRTは1997年に株主第一主義を標榜するコーポレートガバナンスに関する声明を公表した。これはライシュがいう超資本主義の時代を背景とした声明である。BRT声明のスタンスが大幅に転換した背景には株主からの圧力があつたとされる。1997年の声明では、企業の主要な目的は企業の所有者（株主）に経済的なリターンをもたらすことであることを明確にしたうえで、その他のステークホルダーの利益を考慮することは、株主に対する義務の派生的なものとして位置づけ、取締役会が、株主利益とその他のステークホルダーの利益をバランスさせなければならないという考え方は、取締役の役割を根本的に誤解したものであると主張した。

この1997年の声明を否定し、1981年の声明のスタンスに先祖返りしたと言えるのが、2019年の会社の目的に関する声明である。BRTは1997年の声明は株主第一主義を支持したものであつたが、2019年の声明は1997年の声明にとって代わり、企業の責任に関する現代的な基準を示したものであるとする。

具体的には、2019年の声明では、個々の企業がそれぞれの会社の目的に適合した任務を果たすなかで、BRTはすべてのステークホルダーに対する基本的なコミットを共有したいとして、顧客、従業員、供給業者、地域社会、そして株主に対するコミットを明記している。そしてすべてのステークホルダーが必須の存在であり、企業、地域社会、そして米国の将来にわたる繁栄のために、すべてのステークホルダーに対して価値を提供することをコミットしている。

この声明の取りまとめにJ&JのCEOが深く関

与していたこともあり、BRT声明はJ&Jの我が信条(Our Credo)と類似した内容となっている。ただし、J&Jの我が信条ではステークホルダー間の優先順位が明記されていた(株主の優先順位が最後であった)のに対して、BRT声明では(記載に順番があるものの)優先順位づけはなされていない。ここを誤解して、BRT声明を評価・批判した論考も多い。この点に関するBRTのスタンスは、声明の1週間後に出されたコメントで明確に示されている(この点は後述する)。

Roe (2019) はBRTがこの声明を出した根拠の理由として2つの点を指摘する。第1はアクティビスト株主への対応である。BRT声明の内容は、CEOが株主からより多くの自由裁量を得ることを明記したものとなっている。第2は政策や世論の動きを踏まえて、CEOがバランスを取ろうとしていることである。ウォーレン上院議員などは巨大企業の運営を大幅に変えることを主張しており、BRT声明によってこの反企業の動きを減退させることが期待される。

BRTの声明に対しては、数多くのコメントが出されており、関心の高さが窺われる(例えばHarrison et al.: 2019, Huber et al.: 2019, Gartenberg and Serafeim: 2019)。このなかで、機関投資家の団体であるCouncil of Institutional Investors (以下「CII」という)から厳しい批判が出された(CII: 2019)。具体的には、CIIはBRTの声明に対して懸念を表明すること、声明は株主に対する経営責任を切り落としていること、企業の取締役と経営者は長期的な株主価値を重視するスタンスを継続する必要があること、株主の長期的な価値創造に焦点をあてた以前の声明の方が望ましいことが指摘された。

これらに対応して、BRTは声明の1週間後にQ & Aの形で追加説明を行っている(BRT: 2019)。そこでは、声明は、企業が成功し株主

に継続的なリターンを届けるために、企業は株主に加えて幅広いステークホルダーの利益や適正な期待を考慮しなければならないという現実を反映したものであると説明している。これは、会社の目的は株主の利益にあり、そのために(その範囲で)ステークホルダーの利益を考慮するという趣旨であり、啓発的株主価値のアプローチであると言える。前述の通り、BRT声明そのものでは、ステークホルダー間の優先順位づけはしていないが、米国の判例法などに基づき、株主利益が最優先であるという前提のもとで、声明が表明されたと考えることができる。また、経営者と投資家のスタンスを比較すると、どちらも啓発的株主価値アプローチの中ではあるが、経営者はステークホルダー重視の方向を向き、投資家は株主重視の方向を向いているように思われる。これらは第3節で検討した英国の状況と類似している。

5. わが国への示唆

英国・米国での状況を踏まえ、わが国への示唆として、法律またはCGコードで、「会社の目的」に関する明確な方向性を示すことの重要性を指摘したい。わが国の伝統的大企業の多くは、もともと多元的アプローチ(ステークホルダーのための会社)を指向していた。その後、外国人株主比率の増大に伴う株主からの圧力や、アベノミクスのガバナンス革命の影響から、株主第一主義的な思想(株主のための会社)が、あたかも「正しいこと」として急速に流布しつつある。一方でESG投資家からの環境・社会問題への対応に関する要求が厳しくなっている。このような中で、企業の間で「会社の目的」のあるべき方向性について、混乱が生じているように見受けられる。

ステークホルダー考慮義務を会社法で定めることは、かつて真摯に議論されたが(上原:

2005)、経営者の裁量権を不当に拡大する恐れがあることから(竹内:1976)、法律への明記がされなかった経緯がある。しかし、英国の2006年会社法172条などを参考に、改めて検討する余地があろう。またわが国のCGコードは、OECDのCG原則を参考に作成されていることもあり、株主利益もステークホルダー利益も、ともに重要であると位置づけられているが、両者の利害が衝突した場合の優先順位が明確化されておらず、あいまいなものとなっている(林:2015)。明確な指針を示す観点からは、啓発的株主価値か多面的アプローチのどちらを採用するのか、明確にすべきであろう。このことは、社外取締役の立ち位置、企業のESG投資・SDGsへの対応、アクティビストへの対処のスタンスにも影響する。

フランスでも、2019年5月にPACTE法が成立して民法および会社法が改正され、取締役が株主だけでなくステークホルダーの利益を等しく考慮する義務を有する新しい会社形態としての「使命を果たす会社(société à mission)」の設立が可能となり、2020年6月にはダノンが、株主総会での承認を経て、上場企業としては最初にこの会社形態に転換した。このような英国、米国およびフランスの動向を踏まえれば、わが国でも株主利益とステークホルダーの利益の優先劣後関係を制定法で明確にし、その具体的な運用についてCGコードで明確に位置づける時期にきていると思われる。さらに米国のBenefit Corporationやフランスの「使命を果たす会社」のように、多面的アプローチに基づく、ステークホルダーの利益考慮を法定した新しい会社形態を創造することも、十分検討の余地があろう。

紙面の制約から詳しく説明できなかったが、BlackRockのCEOらが重要性を指摘する企業の存在意義(Purpose)や、英国のCGコード

改訂で議論された企業文化(Culture)を改めて深く思料し明確化することの重要性も指摘したい。これは「会社の目的」を深く考えることにもつながるし、具体的な経営の意思決定を行う際の判断基準になるものでもある。企業は、その存在意義や企業文化に対応した活動・意思決定を行うべきであり、企業の個別のアクションがそれらによって正当化されるものなのか、例えば環境に悪影響を及ぼすようなプロジェクトが正当化されるのか、中高年をターゲットとしたリストラが正当化されるのかについて熟慮すべきである。

6. おわりに

本稿では、英国と米国での「会社の目的」に関する議論を整理し、わが国への示唆を導出した。新型コロナウイルス流行の影響で所得・資産格差による問題が一層顕在化しており、企業に対する期待も高まると考えられる。「会社の目的」に関する議論は、その時代に企業に求められる期待によって変化するものであり、またこれは国毎に異なる。今後とも英国や米国などの動向を注視し、わが国への示唆を考えていきたい。

<注>

- (1) 本稿では、purpose、values、mission、およびvisionと呼ばれているものを総称して「会社の目的」という。Younger et al. (2020)は、それらの語句の定義には混乱と意見の不一致があるとしつつ、purposeを組織の存在意義、valuesを組織の行動指針、missionを組織の戦略、visionを組織活動の目的と定義している。これらは組織活動の方向性を社内外に示すものとしての共通性があることか

ら、本稿では「会社の目的」と総称する。なお、歴史的には、会社は誰のものか、誰のために運営されるのかという視点から議論がなされてきており（加護野他：2010, p.18、ドーア：2006）、本稿でもこの視点を中心として英国および米国の議論を整理する。

- (2) その後2006年会社法改正まで、「会社の目的」に関する大きな論争はなかった。
- (3) その後、機関投資家現象の更なる進展などにより、最近に至るまで株主第一主義の思想が強化されてきた。
- (4) BlackRockは日本語版のホームページで、Purposeを企業の存在意義を指すものと明記していることから、BlackRockに関してはPurposeを企業の存在意義と表記する。

<参考文献>

- Alexander, F. H. (2018). *Benefit Corporation Law and Governance*, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Berger, D. J. (2017). “In Search of Lost Time: What If Delaware Had Not Adopted Shareholder Primacy?” *Working Paper*, SSRN 2916960.
- Berger, D. J. (2019). “Reconsidering Stockholder Primacy in an Era of Corporate Purpose”, *Working Paper*, SSRN 3327647.
- Berle, A. A. and G. C. Means (1932). *The Modern Corporation and Private Property* (森嵩訳 (2014) 『現代株式会社と私有財産』北海道大学出版会).
- Bodie, M. T. (2016). “Income Inequality and Corporate Structure”, *Stetson Law Review*, 45 (1): 69-90.
- Bower, J. L. and L. S. Paine (2017). “The

Error at the Heart of Corporate Leadership”, *Harvard Business Review May-June 2017*: 50-60.

- Council of Institutional Investors [CII] (2019). *Council of Institutional Investors Responds to Business Roundtable Statement on Corporate Purpose*. 2020年7月2日アクセス、<https://www.cii.org/aug19_brt_response>
- Clarke, T., W. Jarvis and S. Gholamshahi (2018). “The Impact of Corporate Governance on Compounding Inequality: Maximising Shareholder Value and Inflating Executive Pay”, *Critical Perspective on Accounting*. 2020年7月2日アクセス、<<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.06.002>>
- Ford, H. (1926). *Today and Tomorrow* (竹村健一訳 (2002) 『藁のハンドル』中央公論新社).
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *N.Y. Times Sep.13, 1970*.
- Gartenberg, C. and G. Serafeim (2019). “181 Top CEOs Have Realized Companies Need a Purpose Beyond Profit”, *Harvard Business Review (Website) August 20, 2019*. 2020年7月2日アクセス、<<https://hbr.org/2019/08/181-top-ceos-have-realized-companies-need-a-purpose-beyond-profit>>
- Gordon, J. N. (2018). “Is Corporate Governance a First-Order Cause of the Current Malaise?”, *Journal of the British Academy*, 6(s1): 405-436.
- Harrison, J. S., R. A. Phillips, and R. E. Freeman (2019). “On the 2019 Business Roundtable “Statement on the Purpose of a Corporation””, *Journal of Management*, DOI: 10.1177/0149206319892669.
- Honeyman, R. and T. Jana (2019). *The B Corp*:

- Handbook*. CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Huber, B. M., J. A. Hall and L. Goldberg (2019). “Legal Implications of the Business Roundtable Statement on Corporate Purpose” *Harvard Law Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*. 2020年7月2日アクセス、<<https://corpgov.law.harvard.edu/2019/08/21/legal-implications-of-the-business-roundtable-statement-on-corporate-purpose/>>
- Jensen, M.C. and W. H. Meckling (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.
- Johnston, A. (2017). “The Shrinking Scope of CSR in UK”, *Washington and Lee Law Review*, 74 (2): 1001-1042.
- Johnston, A. et al. (2020). *Corporate Governance for Sustainability: Statement*. SSRN 3502101.
- Mayer, C., R. Gilson, and M. Lipton (2019). “Session 1: Corporate Purpose and Governance”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 31 (3): 10-25.
- Mitchell, E. W. (2017). “Corporate Governance and Income Inequality: The Role of the Monitoring Board”, *Working Paper*, SSRN 3012406.
- Palladino, L. M. (2019). “Ending Shareholder Primacy in Corporate Governance”, *Roosevelt Institute Working Paper*. 2020年7月2日アクセス、<<https://rooseveltinstitute.org/ending-shareholder-primacy-corporate-governance/>>
- Pollman, E. (2019). “Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance”, *Working Paper*, SSRN 3479723.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2019). “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth”, *Managing Sustainable Business*, Switzerland: Springer.
- Reich, R. B. (2007). *Supercapitalism* (雨宮寛＝今井章子訳 (2008) 『暴走する資本主義』東洋経済新報社).
- Roe, M. (2019). *Why America’s CEOs Are Talking About Stakeholder Capitalism*. 2020年7月2日アクセス、<<https://www.fa-mag.com/news/why-america-s-ceos-are-talking-about-stakeholder-capitalism-52576.html>>
- Ruggie, J. G. (2019). “Corporate Purpose in Play: The Role of ESG Investing”, *Working Paper*, SSRN 3483205.
- The Business Roundtable [BRT] (2019). *Redefined Purpose of a Corporation: Welcoming the Debate*. 2020年7月2日アクセス、<<https://medium.com/@BizRoundtable/redefined-purpose-of-a-corporation-welcoming-the-debate-8f03176f7ad8>>
- Walker, D. (2009). *A Review of Corporate Governance in UK Banks and Other Financial Industry Entities, Final Recommendations*, London, HM Treasury.
- Warren, E. (2018). *Accountable Capitalism Act*. 2020年7月2日アクセス、<<https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/3348>>
- Younger, R., C. Mayer and R. G. Eccles (2020). *Enacting Purpose with the Modern Corporation: A Framework for Boards of Directors*, Saïd Business School at University of Oxford. 2020年12月3日アクセス、<<https://www.enactingpurpose.org/assets/enacting-purpose-initiative---eu-report-august-2020.pdf>>
- 上原利夫 (2005) 「経営倫理とCSR－会社法の

- 視点から」『日本経営倫理学会誌』第12号、43-52頁.
- 大塚章男 (2014) 「イギリス2006年会社法における取締役の責務－会社の成功促進義務を中心として－」『国際商事法務』第42巻第3号、359-371頁.
- 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレートガバナンスの経営学』有斐閣.
- 風間信隆 (2017) 「ドイツにおけるコーポレートガバナンス・コードと多元的企業統治モデル」『商学論究』第64巻第3号、47-73頁.
- 杉浦保友 (2007) 「イギリス新会社法の下での取締役によるステークホルダー利益考慮義務」松本恒夫・杉浦保友編『企業の社会的責任』勁草書房.
- 竹内昭夫 (1976) 「企業の社会的責任に関する商法の一般規定の是非」『商事法務』No.722、33-45頁.
- ドーア・ロナルド (2006) 『誰のための会社にするか』岩波書店.
- 中村信男 (2017) 「イギリスにおける会社法改正構想」『比較法学』第51巻第2号、75-111頁.
- 林順一 (2015) 「英国のコーポレートガバナンスの特徴とわが国への示唆」『証券経済学会年報』第50号別冊、1-2-1～1-2-9頁.
- 林順一 (2017) 「社外取締役の活用とコーポレートガバナンス」北川哲雄編著『ガバナンス革命の新たなロードマップ』東洋経済新報社.
- 林順一 (2018) 「ESG投資の対象となる日本企業の属性分析」『日本経営倫理学会誌』第25号、19-33頁.
- 林順一 (2019a) 「ESG投資とSDGs－投資家と企業の動機」北川哲雄編著『バックキャスト思考とSDGs/ESG投資』同文館出版.
- 林順一 (2019b) 「英国コーポレートガバナンス・コード改訂に関する一考察」『国際マネジメント研究』第8巻、1-34頁.
- 林順一 (2020) 「英国スチュワードシップ・コード改訂に関する一考察」『国際マネジメント研究』第9巻、31-48頁.
- ホプト・J・クラウス (2006) 「ドイツ・コーポレートガバナンス規準－ボードの義務、情報開示、実施－」『商事法務』No.1785、4-19頁.
- 水尾順一 (2001) 「21世紀における経営倫理」『日本経営倫理学会誌』第8号、25-38頁.

<付記>

本稿の執筆にあたり、3名の匿名のレフリー（審査員）の先生方から、極めて有益かつ示唆に富むコメントを頂きました。ここに記して深く感謝申し上げます。

上司の倫理的リーダーシップと仕事の意味深さ

— 個人の視点からの実証と考察 —

Supervisors' Ethical Leadership and Employees' Meaningful Work:
From the Perspective of Individuals

慶應義塾大学大学院商学研究科研究生 **本橋 潤子**
Graduate School of Business and Commerce, Keio University **Junko Motohashi**

ABSTRACT

In this study, I argue that ethics management contributes to making employees' work more meaningful. Reviewing previous studies, I focus on the role of supervisors in Japanese organizations to propose several hypotheses about the effect of employees' ethical orientation and their supervisors' ethical leadership on employees' meaningful work compared with their job satisfaction. To verify the hypotheses, I conducted two empirical questionnaire surveys and obtained data comprising (1) 2,060 valid responses from Japanese employees via an Internet survey, and (2) 796 valid responses from the employees of a Japanese manufacturing organization through an intranet survey. The results of multiple regression analysis demonstrate that although supervisors' ethical leadership has a positive effect both on employees' meaningful work and job satisfaction, employees' ethical orientation has a stronger effect than supervisors' ethical leadership on employees' meaningful work. I also discuss the role of supervisors in the context of ethics management.

キーワード

倫理的リーダーシップ、従業員の倫理性、仕事の意味深さ、Meaningful Work、職務満足

1. はじめに

経営倫理学における重要な研究領域の1つに、企業とステイクホルダー（との関係）がある。中でも、「ステイクホルダーとしての従業員」について宮坂（2010）は、会社と対峙し、かつ組織人として社会と向き合う、二面性を有する特殊な存在であるとした上で、これからの人的資源管理（HRM）においては後者の側面をより活かす必要があり、そのためには従

業員を単なる「手段」として処遇しないことが必要条件であるとする。同様の問題意識からGreenwood(2013)は人的資源管理(論)への(特に多元主義に基づく)倫理的検討の必要性を主張し、三戸(2004, p.32)は人的資源管理では「人的資源の特性(中略)はあくまでも組織にとって組織存続にとって、機能性追求のかぎりにおいて重視される」と指摘している。

こうした指摘は、人的資源管理(論)のみな

らず経営倫理（学）に対しても、示唆に富む。従来の、特に日本における経営倫理において従業員の問題が扱われる場合、従業員を「会社と対峙」する存在とする場合は主に人事労務に係る施策の充実が、「組織人として社会と向き合う」存在として扱う場合には企業の社会的責任のための行動の制御（特に非倫理的行動の抑制）が、主要な課題とされる傾向にあった。しかし、経営倫理においても（特に後者の存在としての）従業員を単なる「手段」として処遇しない、むしろ「目的」として扱うことを志向するならば、企業が経営倫理を実践し、その実現を組織人として従業員が担うことそのものが、従業員自身にとってどのような意義を持つのかを探究することが必要である⁽¹⁾。

本研究はこうした問題意識の下、経営倫理の実践の中でも従業員にとってより身近な「上司の倫理的リーダーシップ」と「（組織の一員としての）個人の倫理性」に着目し、これらが従業員にとってどのような意義を持つのかを、従業員自身の「仕事を通じた幸福」から、具体的には「仕事の意味深さ」（及び、職務満足）への影響から、考察しようとするものである。

以下では、先行研究に基づいて各々の概念を整理し仮説を導出する。その上で、2つの調査による独自の一次データを用い、実証と考察を行う。

2. 主要な概念の整理

2.1.1. 「仕事を通じた幸福」を具体化する 2つの概念

本研究における「仕事を通じた幸福」は、平易に表現すれば「働きがい」であり、心理学領域の用語を用いれば「職務経験から生じる心理的安寧（あるいは、ウェルビーイング）」である。こうした領域に関しては、心理学における幸福研究やポジティブ心理学等において知見

の蓄積が見られる。Waterman（1993）は「幸福」を自己表現の経験に基づくもの（ユーダイモニア）と欲求充足に基づくヘドニックな快樂との2つの概念に整理し、Deci and Ryan（2008）はウェルビーイング研究もユーダイモニアとヘドニアの2つの伝統に区分されるとした。この対比はSchueller and Seligman（2010）による客観的／主観的ウェルビーイングの弁別へと展開する。

本橋（2020）は、こうした研究の成果を踏まえて、「仕事の意味深さ」は天職観（コーディング）にも通じる他者性を帯びた、よりユーダイモニックな概念に、職務満足は欲求の充足に基づく主観的な、よりヘドニックな概念に、区別され得るとした。本研究もこの立場を踏襲し、従業員の「仕事を通じた幸福」を「仕事の意味深さ」から把握するが、その結果をより明確に把握するために、経営学で探究されてきた職務満足の概念も取り入れ、両者を対比させて検討する。

2.1.2. 仕事の意味深さ（Meaningful Work）

「仕事の意味深さ（Meaningful Work）⁽²⁾」は、心理学関連領域のみならず、欧米を中心としたビジネスエシックス研究においても、規範論と経験論（組織研究）の両方から探究されている概念である⁽³⁾。その包括的研究であるRosso et al.（2010）は、“Meaning”と“Meaningfulness”の2つの単語の意味を検討し、Meaningful Workを「個人にとって、より肯定的な意味を有し、特別な重要性を帯びたものとして経験された仕事」（p.95）と定義した。しかしその後、Both-Nwabume et al.（2017）がこの定義には同語反復の懸念があると批判するなど、現在のところ確立された定義が存在するとは言い難い。

ただし、先行研究において「仕事の意味深さ」という概念が説明される際には、「重要性

(significance)」という用語が頻出していることは指摘しておきたい。ここでの「重要性」には、自己の利益や欲求の充足だけではなく、他者や社会へのインパクト（の強さ）といった社会志向性が内包されており、日本語では「影響度」と表現する方が適切である。これに関し Grant (2008) は、3つの調査に基づいて、自らの仕事の社会的インパクトや社会的な価値の高さ、他者への関わり方の強さへといった「向社会性」の知覚と、その仕事の「重要性」を認識することとの関係を示唆しており、社会志向性と「重要性」の知覚との連関は、規範論だけでなく、実証に基づく経験論としても一定の信頼性を有している。

そして、こうした「重要性」の知覚は、本人の価値観や信念がいかにあるかにも関わるものである。「仕事の意味深さ」がユーダイモニックな概念に結びつくと言われるのは、そこに、自己の利益や欲求の充足（だけ）ではなく、他者や社会への影響への志向が大きく関与し、これを引き起こす価値観や信念、ひいては人としての「美德 (virtue)」にも通じる要素が内包されているためと考えられる。

2.1.3. 職務満足 (Job Satisfaction)

比較的新しい研究領域である「仕事の意味深さ」に対し、職務満足 (Job Satisfaction) は心理学や経営学において長く探究されてきた。職務満足は、Locke (1969, p.316) によれば「自分の仕事を、その価値の実現に向けて到達したり促進したりするものとして振り返ったときに生じる、心地よい感情の状態」とされる。

職務満足は、従業員の職務成果に直結するさまざまな要因（例えば、モチベーションやコミットメントなど）に作用することが知られてきたため、これをいかに高めるかは人的資源管理(論)における中心的な課題の1つであった。本橋 (2019) では、職務満足が「手段的人間観」

の下で探究されやすい概念であることを指摘したが、Locke (1969) の定義も示すように「心地よさ」という「快の感情」に焦点が当たる概念であることから、Schueller and Seligman (2010) の知見に基づき、これをよりヘドニックなものとして位置づけ、「仕事の意味深さ」と対置する。ただし、Locke (1969) の定義が示すような「価値の実現」の「価値」をどのように考えるのか、また、満足を充足する「欲求」が何なのかによって、職務満足はさまざまな側面を持ち、その一部は「仕事の意味深さ」と重複し得る。

ここまで、結果変数とする2つの概念について概観した。以下では、これらに対する説明変数となる概念について検討し、仮説を導出する。

2.2.1. 倫理的リーダーシップ

倫理的リーダーシップは、Brown et al. (2005, p.120) によれば、「個人的な活動や個人間の関係を通じた、規範的で適正な行動の提示、及び、双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じた、メンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。この概念は、Bandura (1977) の社会的学習理論を援用したものであり、統合的な測定尺度 (Ethical Leadership Scale : ELS) も開発されている。以降の倫理的リーダーシップ研究は、基本的にこれらに基づいて展開してきた。

米欧の学術誌に2000年代 (2000年-2012年) に掲載された752の論文をメタ分析したDinh et al. (2014) によれば、「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリに分類される論文は80本 (全体の約11%) 存在するという。Dinh et al. (2014) は論文の分類に当たり、「倫理的／道徳的リーダーシップ」カテゴリを、従来のリーダーシップ研究がヘドニックなリーダーを想定してきたのに対する、利他性あるいは義務

論的な理論に基づいたものとしている。

また、Brown and Trevino (2006) は、倫理的リーダーシップに重なる理論として、変革型リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップの3つを検討している。そして、倫理的リーダーシップは、より直接的・明示的にフォロワーの行動を倫理的なものに促すことを対象とする点で、他の3つとは弁別されるとしている。

現時点では既存研究の多くは欧米企業の経営者の倫理的リーダーシップを対象としているが、例えばWalumbra and Schaubroeck (2009) のように、上司の倫理的リーダーシップがフォロワーの発言行動に及ぼす影響が研究されるなど、対象とするリーダーの範囲は拡張されつつある。また、Eisenbeiß and Brodbeck(2014) による、数十名の経営者へのインタビュー調査を通じた倫理的リーダーシップの東西比較⁽⁴⁾ のように、国や文化の違いに着目した研究も現れている。

2.2.2. 日本企業における上司の役割と倫理的リーダーシップに係る仮説

一方、視点を日本に向けて、日本企業や日本型経営に関する研究において、組織の連結ピン⁽⁵⁾とも呼ばれる中間管理者の重要性と影響力は以前から指摘されてきた。

例えば、石田 (1985) は、組織的・人的資源の階層間配分を「外国」と日本とで対比し、「外国」は組織の上位階層ほど資源の配分が濃い、日本は比較的平等であり、そのことが従業員の能力や意欲の高さを生み出していると指摘した。これは、日本の中間管理者が、相応の資源を配されるに足る権限と影響力を有したことも意味する。また、Nonaka (1988) は、日本企業の事例から「ミドルアップ・ダウン」による情報(知識)創造のプロセスを提示し、

ミドルマネジメントの重要性を説いている。こうした研究を受けて沼上 (2007, pp.3-4) は、「現場に近いミドル層がタテ・ヨコ・ナナメに密接な相互作用を行う」ことによる「創発戦略が日本企業の強さの源泉である」と考えられてきたと指摘している。こうした先行研究から、日本企業における中間管理者の倫理的リーダーシップは、相応の影響力を有すると想定される。本研究では、中間管理者を部課長層と想定し、調査対象とする従業員の目線で「上司」と捉えることにする。

中間管理者や上司の倫理的リーダーシップの影響に関しては、Mayer et al. (2009) が、「経営トップー現場管理者ー職場」のtrickle-downモデルを提示し、現場管理者の影響力を実証している。また、Chughtai et al. (2015) は、倫理的リーダーシップが上司の信頼性に、さらにその信頼性が従業員のワーク・エンゲージメントに、正の影響を及ぼすことを明らかにした。日本においては、岸野・平野 (2016) が、上司の変革型リーダーシップが部下の心理的エンパワメントに有意な影響を及ぼし得ること示唆している。こうした先行研究を踏まえると、倫理的リーダーシップは、従業員の、仕事そのものについての知覚、すなわち「仕事の意味深さ」及び職務満足にも影響を及ぼすことが予想される。そこで本研究では、以下2つの仮説を設定する。

仮説1-1 上司の倫理的リーダーシップは、従業員の「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼす。

仮説1-2 上司の倫理的リーダーシップは、従業員の職務満足に正の影響を及ぼす。

2.3.1. 個人の倫理性：原則への志向性と影響への想像力から把握する

本研究におけるもう一つの説明変数は、

従業員の「個人の倫理性」である。ただし、個人の倫理性をいかに考えるかは、「倫理」をいかに考えるかにも通じる、非常に大きな命題である。

本研究では、まず「個人」については、「経営倫理の実践において、組織人として社会（外部ステイクホルダー）に対峙する個人」を想定しているため、「組織の一員としての個人」、言い換えれば「個人の組織人格」を対象とする。

一方、「倫理性」に関しては、本研究の根底には経営倫理（の実践）を企業の「よさ」の問題として捉える考え方がある。そのため、「倫理性」を不正（行為）の有無からではなく、Paine (1997) の「倫理的な意思決定」への示唆、さらには梅津 (2002) が示す規範倫理学の理論の体系を念頭に置き、以下の考え方の下で整理する。

Paine (1997) は、倫理的な意思決定に望まれる基準として、「目的」「原則」「人間」の「3つのレンズ」を示し、これらを統合することが重要であると示した。これらは比喩的な表現ではあるが、規範倫理学の理論の体系に照らせば、「帰結主義」「非帰結主義（義務論）」そして経営の場面で両者を統合した「ステイクホルダー志向」と「自らがもたらす影響への想像」を示唆するものと解釈できる。本研究はこの示唆に則り、「倫理性」を、こうした基準あるいは規範倫理原則が「統合された状態」と考える。

しかし、現実のビジネスパーソンは「目的」を意識し達成することが日常的に求められているため、「目的」の基準（レンズ）への志向性は既に備わっていると想定できる。そこで本研究では、「倫理性」については、便宜的にこれ以外の基準、すなわち「原則」「人間」への志向性に着目して把握する。「原則」への志向性は、組織内の価値観であり規範である「理念」、社会の明文化された規範である「法」、そして

明文化されていない「常識」を意識する程度が、測定のための尺度になり得る。また、「人間」への志向性は、Werhane (2002) が示す道徳的構想力 (Moral Imagination) にも通じ、「自らの行動が誰のどのような影響を及ぼすか」を想像する程度により測定できると考える。これは先の「原則」が非帰結主義的であるのに対し帰結主義的であるので、この項目を合わせることで、より「統合的な」尺度になり得る⁽⁶⁾。

2.3.2. 個人の倫理性からの影響に係る仮説

こうした考え方の下、本橋 (2019) は、「個人の倫理性」を測定するため独自の尺度を作成した。その上で、インターネットリサーチにより民間企業の正規従業員を対象とした調査（以下、「調査1」）を実施し、収集した一次データを用いて尺度の妥当性を検証した。さらにデータの分析を通じて、個人の倫理性が「仕事の意味深さ」及び職務満足に正の影響を及ぼすことを示した。本研究では、異なる対象の新たな調査（以下、「調査2」）により収集した一次データを用いて、この「個人の倫理性」に係る独自の尺度の妥当性を再検証する。その上で、「調査1」「調査2」による2つのデータを用い、上司の倫理的リーダーシップ及び「個人の倫理性」の2つを説明変数、「仕事の意味深さ」及び職務満足の2つを結果変数として各々の影響を分析する。

個人の倫理性が「仕事の意味深さ」及び職務満足に影響を及ぼし得ることに関しては、例えば、Allan et al. (2014) は、本人の社会的地位に関わらず、他者を助け「より大きなもの」に貢献しているという感覚が「仕事の意味」の主な源泉になっていることを見出している。また、前述のGrant (2008) は、従業員が、自らの仕事の「向社会性」を知覚することが、職務のパフォーマンス等のアウトプットに影響を及ぼすことを実証によって明らかにしている。

この「向社会性」という概念は、本研究における「個人の倫理性」にも通じるが、表出したパフォーマンスのみならず、その前提となる行動の変化、さらにはそれを引き起こすモチベーションや職務満足、そして「仕事の意味深さ」といった心理的な態度にも影響を及ぼすことが予見される。

そこで本研究では、「個人の倫理性」に関し、以下2つの仮説を設定する。

仮説2-1 従業員個人の倫理性は、本人の「仕事の意味深さ」に正の影響を及ぼす。

仮説2-2 従業員個人の倫理性は、本人の職務満足に正の影響を及ぼす。

3. 実証の方法

以上の仮説を検証するため、2つの調査により、独自の一次データを収集した。

3.1.1. 調査1：インターネットリサーチ

従業員数300人以上の民間企業の正規従業員（株式会社マクロミルのモニタ会員）を対象に、株式会社マクロミルを実施機関としてインターネットリサーチを行った⁽⁷⁾。実施期間は2018年4月27日－5月1日、有効サンプル数は2,060であった。

サンプルの階層は、一般層（係長・主任クラス）1,030、管理職層（部長、課長・次長クラス）1,030であった。（現在の会社への）勤続年数は、10年未満：14.3%、10年以上20年未満：24.1%、20年以上：61.6%であり、現在の職種は、管理系：28.0%、営業系（販売含む）29.1%、社内情報システム系：5.9%、研究開発系：14.4%、研究開発系：10.7%、製造現場系：10.7%、その他：11.9%であった。

また、勤務先の業種は、製造業：36.4%、建設業：5.4%、卸売・小売業：9.1%、金融・保

険業：10.3%、電気・ガス・通信等：5.5%、サービス業：21.7%、その他：11.7%であり、その企業規模は、従業員数300人以上1,000人未満：30%、1,000名以上5,000名未満：30%、5,000人以上：40%であった。

3.1.2. 調査2：製造業A社における従業員調査

従業員数（連結）約3,500人（2020年3月現在）の東証一部上場企業A社の協力を得て、同社における正規従業員を対象に、社内イントラネットによる調査を行った。A社は創業80年超の、法人及び一般消費者の両方を顧客とする製造業であり、その従業員には小売店舗における販売職が多く含まれるが、今回の調査では、同社におけるライン部門（R&D部門及び営業部門等を含む）及びスタッフ部門の正規従業員を対象とした。

実施期間は2019年10月15日－10月31日、有効サンプル数数は796（調査対象者の90.1%）であった。サンプルの階層は、一般層681、管理職層（課長以上）115であり、その年齢は、20代：18.3%、30代：24.8%、40代：29.2%、50代以上：27.7%であった。

3.2.1. 調査の内容とデータの精査

調査1、調査2共に、基本属性、直属の上司の言動、自らの仕事に対する意識等に関し、回答者自身の認知について、6件法で回答を求めた。質問文は、「上司の倫理的リーダーシップ」に関してはBrown and Trevino (2006)が開発した測定尺度の質問文を和訳して用いた。「個人の倫理性」に関しては前述の考え方にに基づき独自の質問文を作成して用いた。「仕事の意味深さ」に関しては、Steger et al. (2012)が開発したWAMI尺度の質問文を和訳して用い、「職務満足」に関しては櫻木 (2006)の論考とそれに基づく質問文を参照して設計した。

得られたデータについて、統計解析ソフト

SPSS ver.26を使用して分析を行った。まず、調査1の全ての質問項目について回答の分布の形状を確認し、正規分布から著しく外れたものを除外した。その上で、仮説に基づいて探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行い、4つの因子を確認した。そして、平均により合成変数を作成して4つの尺度とし⁽⁸⁾、各々の α 信頼性係数が0.7以上であることを確認した(表1)。

次に、調査2について、調査1で作成した尺度における変数と同一の変数を用いて平均により合成変数を作成して4つの尺度とし、これら各々の α 信頼性係数も0.7以上である(表1)ことから、内的整合性は確保されていると判断した。その上で、調査1及び調査2各々について、尺度間の相関係数⁽⁹⁾を求めた(表2)。

尚、本研究のデータは、全ての構成概念について単一のサンプルから収集されたものであるため、変数間の関係が過度に強調されてしまうコモン・メソッド・バイアスが生じる可能

性が懸念される。そこで、これに対する事後措置としてハーマンの単一因子テストを行った(Harman 1967)。具体的には、調査1、調査2各々について、全ての観測変数を対象として探索的因子分析を行った(最尤法、回転なし)。その結果、固有値が1以上の4つの因子が抽出された。それら4つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は、調査1は67.35%、調査2は60.11%であり、かつ、第一因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合は、調査1は43.76%、調査2は37.73%であった。調査1、調査2共に、最も大きい固有値を有する単一の第一因子によって説明される全観測変数の分散の割合が50%に満たないほど低かったため、本研究におけるコモン・メソッド・バイアスの問題は深刻ではないと判断した。

表1 4つの尺度の α 信頼性係数

尺度	質問項目数	調査1			調査2		
		α 信頼性係数	平均	標準偏差	α 信頼性係数	平均	標準偏差
1. 上司の倫理的リーダーシップ	8	0.965	3.847	1.240	0.937	4.347	1.042
2. 個人の倫理性	4	0.767	4.379	0.856	0.710	4.342	0.795
3. 仕事の意味深さ	9	0.931	3.995	0.987	0.917	4.195	0.938
4. 職務満足	9	0.910	3.737	1.016	0.851	4.029	0.901

表2 尺度間の相関係数

尺度	調査1			調査2		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.
1. 上司の倫理的リーダーシップ	—			—		
2. 個人の倫理性	.350*	—		.277*	—	
3. 仕事の意味深さ	.435*	.504*	—	.279*	.505*	—
4. 職務満足	.597*	.405*	.680*	.511*	.427*	.614*

* 5%水準で有意

4. 結果と考察

4.1.1. 結果

調査1及び調査2の各々において、「上司の倫理的リーダーシップ」「個人の倫理性」を独立変数、「仕事の意味深さ」「職務満足」の各々を従属変数とする重回帰分析を強制投入法により行った。その結果（2つの従属変数各々に対する各独立変数の標準化係数 β の値）を、モデルの有意性を示す指標（F値及び調整済み R^2 ）と共に表3に示す。

この結果から、2.2.2.及び2.3.2.で示した仮説を検証していくと、独立変数「1. 上司の倫理的リーダーシップ」の従属変数「3. 仕事の意味深さ」及び「4. 職務満足」に対する標準化係数 β は、調査1、調査2いずれにおいても各々5%水準で有意であった。これにより、仮説1-1、仮説1-2は共に支持された。また、「2. 個人の倫理性」の従属変数「3. 仕事の意味深さ」及び「4. 職務満足」に対する β も、調査1、調査2いずれにおいても各々5%水準で有意であった。これにより、仮説2-1、2-2も共に支持された。

4.2.1. 考察

以上の実証分析の結果による、主要な論点は以下の2点である。

- ①上司の倫理的リーダーシップは、「仕事の意味深さ」にも職務満足にも、有意な正の影響を与える。

調査1は広く日本の民間企業の正規従業員を、調査2は製造業A社という特定の企業に勤務する正規従業員を対象としたものであったが、いずれにおいても、従業員の直属の上司の倫理的リーダーシップが、「仕事の意味深さ」にも職務満足にも作用することが示唆された。先に見たように、倫理的リーダーシップとは「メンバーの規範的で適正な行動の促進」を意図したものである。これは社会的学習理論に基づく概念であり、その根底には「人の成長」を信じ尊重する考え方がある。一方、「上司の、メンバーに対する倫理的な制御」という場合、不祥事や不正を防止するためのリスク管理が想起されることも少なくない。この両者の人間観に、McGregor (1960) が提示した「X理論-Y理論」を援用すれば、前者はY理論、後者はX理論に基づく人間観に整合的である。

中野 (2002, p.165) は、日本企業の管理者へのインタビュー調査から「ほとんどのビジネスマンは、良識のある倫理的判断を行うことができる善良な人間であり、多くの場合、どうすることが正しいことであるかについて、自分なりの解答を心に抱いている」とし、「倫理的Y理論」を提唱した。その管理者、すなわち「上司」が、自らのメンバーに対し倫理的行動の促進を意図する場合においても、不正や非倫理的行動への防止策は講じた上で、倫理的Y理論に基づく倫理的リーダーシップを発揮し、日々の

表3 重回帰分析の結果

独立変数	従属変数			
	調査1		調査2	
	3. 仕事の意味深さ	4. 職務満足	3. 仕事の意味深さ	4. 職務満足
1. 上司の倫理的リーダーシップ	.295*	.519*	.150*	.425*
2. 個人の倫理性	.401*	.223*	.463*	.309*
F値	508.3*	685.9*	150.8*	212.90*
調整済み R^2	.330	.400	.274	.348

* 5%水準で有意

職場マネジメントに反映させていくことが、組織における経営倫理の実現に、そして従業員の仕事を通じた幸福に、貢献していくといえるだろう。

②上司の倫理的リーダーシップは職務満足に、個人の倫理性は「仕事の意味深さ」に、より強い正の影響を及ぼす。

本橋（2019）では、職務満足は身近で外的な要因（職場風土）からの、「仕事の意味深さ」は個々人の内面の要因（倫理性や仕事観）からの、より強い正の影響を受けることを指摘した。本研究で取り上げた「上司の倫理的リーダーシップ」は、従業員個人にとっては、職場風土と同様の「身近で外的な要因」と考えられる。従って、本橋（2019）の指摘は、追試としての調査2の結果から、改めて支持されたことになる。

また、本橋（2020）では、経営トップの倫理的リーダーシップが正の影響を及ぼす特定の型の組織の倫理風土が、個人の倫理性と仕事の意味深さに比較的強い正の影響を及ぼすことを指摘した。これは、本研究で対象とした概念のより川上に位置する関係であり、「個人の倫理性」そして「仕事の意味深さ」は、組織におけるより大きな、経営トップがより直接に関わる要因に影響を受けることが予見される。

では「上司」の影響力は、従業員の「仕事を通じた幸福」におけるユードイモニックな領域に対しては、経営者のそれよりも限定的なのだろうか。この問いに応答するためには、経営トップや組織の影響を受ける存在であり、上司であると同時に部下でもあるという、中間管理者の内面により踏み込んだ研究が必要になると思われる。

5. 本研究の意義と限界、今後に向けて

本研究は、経営倫理の実践における「上司の

倫理的リーダーシップ」「（従業員）個人の倫理性」を説明変数、「仕事の意味深さ」「職務満足」を結果変数として、前者から後者への影響関係について、日本企業の正規従業員を対象とした2つの調査により収集した一次データを用いて実証し考察した。

その学術的なインプリケーションとしてはまず、「個人の倫理性」について、不正や非倫理的行動の有無からではなく規範倫理原則を考慮した独自の尺度を作成し、2つのデータからその妥当性を検証した点が挙げられる。その上で、2つの説明変数の各々が、2つの結果変数の各々に有意な正の影響を及ぼすこと、「上司の倫理的リーダーシップ」という身近で外的な要因は職務満足に、「個人の倫理性」という個々人の内面の要因は「仕事の意味深さ」に、より強い影響を及ぼすという影響関係を確認したことは、倫理的リーダーシップ研究と従業員の「仕事を通じた幸福」に係る研究に、そして経営倫理学に、一定の貢献を成し得るものとする。

一方、実務的なインプリケーションとしては、「個人の倫理性」のみならず、上司の倫理的リーダーシップもまた、ステイクホルダーとしての従業員の仕事を通じた幸福に貢献し得ることを実証により明らかにし、経営倫理の推進やそこにおける上司（中間管理者）の新たな役割と意義を提示した。

しかし、本研究には以下のような限界もある。まず、2つの調査はいずれも正規従業員を対象としているため、雇用形態の差異による影響等については更なる検証を要する。また、調査2の対象は特定の1社であるため、その従業員の回答には当社の組織風土が影響している可能性があり、信頼性の面で限界がある。そして、分析方法が定量的な方法のみであるので、個人の内面を探求し把握するには、妥当性の面で限

界がある。

こうした点を省みつつ、今後は、収集したデータを他のデータと結び付け、分析を深耕させていきたい。また、例えばインタビュー調査など、異なった分析手法を組み合わせた更なる追試を行うことで、より精緻化されたモデルを構築したいと思う。

注

- (1) 本研究ではこうした問題意識に基づき、「組織人として社会に向き合う」存在としての従業員、すなわち「組織の中の人々」を対象とし、雇用形態やパーソナリティ特性による調整効果等については捨象している。ただし、非正規従業員等と比べた場合、正規従業員の方が組織の一員としての側面をより強く有し、上司からの影響に着目する必要性も高いと考えられることから、実証分析においては正規従業員を対象とした。
- (2) Rosso et al. (2010)やMichaelson et al. (2014)も示すように、欧文献においてこの概念を示す用語は、“meaning of work,” “meaningfulness,” “meaningful work”等のバリエーションがある。本研究では、英語ではビジネスエシックス領域の先行研究において頻出している“meaningful work”を採用し、日本語では「仕事の意味深さ」と表記する。これは、直訳の「意味ある仕事」とすると、その意味の中心が「仕事」となってしまうが、本研究では仕事に対する感情に焦点を当てて検討したいためである。
- (3) Michaelson et al. (2014)は、「仕事の意味深さ」に係る研究を規範論と経験論(組織研究)に分類し詳細に検討している。
- (4) この調査では、「西」にはアングロサク

ソンやラテン系ヨーロッパなど、「東」には東欧、南アジア、アフリカ、アラブが分類されている。

- (5) Likert (1967) (同訳書：1968, pp.56-57)の例えに基づく。
- (6) オリジナル尺度開発にあたっての質問文については、付表1を参照されたい。
- (7) データの収集は、個人情報特定しない方法で行った。
- (8) 合成変数すなわち尺度の作成においては、各々の因子に係る観測変数(質問項目)の値の和を求め、それを当該因子に係る観測変数の数で除した。
- (9) ここでは、Pearsonの相関係数を求めた。

参考文献

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2014). Examining social class and work meaning within the psychology of working framework, *Journal of Career Assessment*, 22 (4): 543-561.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Both-Nwabuwe, J., Dijkstra, M. T. M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work, *Frontiers in Psychology*, 8: 1658.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97 (2): 117-134.
- Brown, M., & Trevino, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction,

- Journal of Happiness Studies*, 9: 1-11.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *Leadership Quarterly*, 25: 36-62.
- Eisenbeiß, S., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis, *Journal of Business Ethics*, 122 (2): 343-359.
- Grant, A. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions, *Journal of Applied Psychology*, 93 (1): 108-124.
- Greenwood, Michelle M. (2013). Ethics and HRM: A Review and Conceptual Analysis, *Journal of Business Ethics*, 36: 261-278.
- Harman, Harry H. (1967). *Modern Factor Analysis*, Chicago, IL: University of Chicago Press
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. 三隅二不二訳 (1968) 『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 1-13.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. 高橋達男訳 (1970) 『新版 企業の人間的側面：統合と自己統制による経営』産業能率短期大学.
- Michaelson, C., Michael, G. P., Adam, M. G., & Crang, P. D., (2014). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies, *Journal of Business Ethics*, 121: 77-90.
- Nonaka (1988) Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation, *Sloan Management Review*, 9 (3): 9-18.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity, *Harvard Business Review*, 72 (2): 106-117.
- Paine, L. S. (1997). *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 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』慶應義塾大学出版会.
- Schuller, S. M. & Seligman, M. E. P. (2010). Pursuit of Pleasure, Engagement, and Meaning: Relationships to Subjective and Objective Measures of Well-being, *The Journal of Positive Psychology*, 5 (4): 253-263.
- Steger, M.F., Dik, B. J., & Duffy R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI), *Journal of Career Assessment*, 20: 322-337.
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *Journal of Applied Psychology*, 94 (5): 1275-1286.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic

- enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64: 678-691.
- Werhane, P. (2002). Moral imagination and systems thinking, *Journal of Business Ethics*, 38 (1-2): 33-42.
- 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』丸善.
- 小野寺孝義・山本嘉一郎編 (2004) 『SPSS事典 -BASE編-』ナカニシヤ出版.
- 岸野早希・平野光俊 (2016) 「上司行動が部下のワーク・ライフ・バランスに及ぼす影響」『国民経済雑誌』第213巻第2号、45-61頁.
- 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第10巻第2号、37-47頁.
- 中野千秋 (2002) 「職場の倫理問題に関する管理者の認識 - 倫理的組織環境の構築に向けて -」『日本経営倫理学会誌』第9号、159-168頁.
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社.
- 三戸公 (2004) 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号、19-34頁.
- 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理 - 人的資源管理をビジネスエシックスの視点から考える -」『産業と経済』第24巻第3・4号、69-86頁.
- 本橋潤子 (2019) 「経営倫理と「働きがい」 - 目的的人間観の文脈で考える -」『日本経営倫理学会誌』第26号、53-68頁.
- 本橋潤子 (2020) 「日本企業における組織の倫理風土と仕事の意味深さ - 組織の視点からの実証と考察 -」『日本経営倫理学会誌』第27号、61-74頁.

謝辞：本論文は、2017年度慶應義塾大学学事振興資金及び2018年度慶應義塾大学学事振興資金の補助を受けた研究成果の一部である。調査の実施にあたっては、製造業A社様のご協力をお賜った。また、論文審査の過程では、匿名査読者3名からの的確なご助言とコメントをいただいた。ここに記して御礼を申し上げます。

付表1 探索的因子分析の結果及び4つの因子の質問文・ α 信頼性係数（調査1）

因子名	質問文	1.	3.	4.	2.
1.上司の倫理的 リーダーシップ	私の上司は、信用できる人物だ。	0.902	-0.052	0.02	0.028
	私の上司は、部下を大切にしている。	0.901	-0.034	0.044	-0.016
	私の上司は、公正でバランスのとれた意思決定をしている。	0.886	-0.04	0.029	0.022
	私の上司は、倫理的に物事を行うとはどういうことか、手本を示してくれている。	0.886	0.051	-0.024	-0.021
	私の上司は、企業の誠実さや理念・価値観について、部下と話し合っている。	0.881	0.072	-0.033	-0.04
	私の上司は、結果の成否だけでなく、そこまでの過程も含めて評価をしている。	0.854	0.024	0.034	-0.006
	私の上司は、意思決定をする際に、「何を行うのが正しいか」を問題にする。	0.846	0.066	-0.063	0.037
	私の上司は、部下の声をよく聴いている。	0.836	-0.028	0.062	-0.013
3.仕事の意味深さ	私は、自分の仕事を通じて、自分が生きている世界への理解を深めている。	0.04	0.926	-0.126	-0.06
	私は、自分の仕事を通じて、自分自身への理解を深めている。	0.011	0.88	-0.066	-0.024
	私は、どういときに自分の仕事が意味のあるものになるか、よくわかっている。	0.008	0.804	-0.102	0.046
	私は、満足のいく目的をもった仕事を、既に見出している。	-0.029	0.752	0.173	-0.107
	私は、仕事を通じて成長していると思う。	-0.024	0.738	0.061	0.057
	私の仕事は、大きな意味をもっている。	0.004	0.707	0.025	0.074
	私の仕事は、私の人生を意味のあるものになっていると思う。	0.021	0.681	0.103	0.006
	私は、意味のあるキャリアを歩んできたと思う。	-0.013	0.674	0.093	-0.015
	私の仕事は、世の中に何らかのいい影響をもたらしていると思う。	0.033	0.614	0.004	0.119
4.職務満足	私は、自分の仕事に満足している。	-0.067	0.136	0.817	-0.056
	私は、自分の能力を発揮して働くことができている。	-0.071	0.198	0.741	-0.03
	私は、仕事を通じて達成感を味わうことができている。	-0.035	0.165	0.732	-0.008
	私は、自分の仕事の量は適切だと思っている。	0.058	-0.158	0.705	0.054
	私は、自分の意思で現在の仕事をしていると思う。	-0.066	0.171	0.681	-0.016
	私は、仕事と生活のバランスをとることができている。	-0.007	-0.118	0.634	0.14
	私は、職場の人間関係に満足している。	0.211	-0.058	0.628	0.024
	私は、職場の作業環境の安全性や快適さに満足している。	0.154	-0.012	0.549	0.057
	私は、自分に対する勤め先からの評価や処遇に満足している。	0.232	0.024	0.535	-0.118
2.個人の倫理性	私は、いかなるときでも、世間や社会の常識に従うことを大切にしている。	-0.041	-0.084	0.078	0.828
	私は、いかなるときでも、法律や社内規則を遵守することを大切にしている。	-0.008	0.019	-0.005	0.786
	私は、いかなるときでも、自社の理念やバリューに則ることを大切にしている。	0.066	0.214	0.013	0.487
	私は、自分の判断や行動の結果、誰にどのような影響が生じるかをよく考える。	0.027	0.25	-0.021	0.369
α 信頼性係数		0.965	0.931	0.910	0.767

国内上場企業を対象にしたSRIファンド採用銘柄の 株主資本コストに関する実証分析

Empirical analysis on the cost of equity capital of
SRI fund-adopted listed stocks in Japan

青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授 森田 充
Aoyama Gakuin University Graduate School of International Management Professor Mitsuru Morita

法政大学大学院政策創造研究科 教授 小方 信幸
Hosei University Graduate School of Regional Policy Design Professor Nobuyuki Ogata

ABSTRACT

In finance research, the cost of capital is widely recognized as the weighted average cost of equity and the cost of debt. The former cost of equity capital is the rate of return required by capital stock investors and is an important concept. Recently, empirical studies on ESG factors and cost of equity capital have also been seen. However, as far as the authors know, an empirical analysis of the cost of equity capital of SRI fund-adopted stocks has not yet been conducted. In this paper, the authors analyzed the cost of equity capital of SRI fund-adopted stocks and other listed stocks. As a result, it became clear that the companies selected as some SRI fund type have low cost of equity capital. In addition, the results suggest that ESG investment prefers companies that work governance and tackle environmental and social issues. This point is considered to be the contribution of this paper.

キーワード

ESG 要因 SRI ファンド ファンド分類 株主資本コスト

1. はじめに

わが国の上場企業の経営者の多くが、初めて資本コストの概念を意識したのは、2014年から2015年に掛けて省庁主導で行われたコーポレート・ガバナンス改革であると考えられる。その改革とは、2014年の金融庁による「日本版スチュワードシップ・コード」導入と経済産業省「伊藤レポート⁽¹⁾」の公表、さらに翌2015年の東京証券取引所の上場企業を対象とした「コーポレート

ガバナンス・コード」の導入である。

特に、伊藤レポートでは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問題とした。さらに、同レポートでは、日本企業の資本コストの平均を7.2%と推計し、それを上回る自己資本利益率（ROE）8%実現を目標とし、長期的な株主価値の向上を求めた。この伊藤レポートが、企業経営者に資本コストを意識させたと考える。

一方、ファイナンス研究者や長期投資家の間では、資本コストは基本概念として広く認識されている。一般的には、資本コストは株主資本コストと負債コストの加重平均資本コスト (Weighted Average of Capital Cost, WACC) として認識されている。本稿において分析対象とするのは前者の株主資本コストである。株式投資家からみると、株主資本コストは株式投資家の要求収益率であり、基本的かつ重要な概念である。

アカデミアにおいては、欧米だけではなくわが国においても、個別企業や産業ごとの資本コストの推計などの実証研究はかなりの数で報告されている。

企業価値あるいは株主価値を算出する方法として、配当割引モデルやディスカウントキャッシュフローモデル、残余利益モデルなど伝統的なモデルから様々なモデルが展開されている。これらは基本的には算出式における分子にあたる業績部分 (配当、フリーキャッシュフロー、残余利益など) と分母に当たる資本コスト (WACCあるいは株主資本コスト) が企業価値を構成しているため、ESG要因が企業価値にどのように関連しているのかを検討するには、業績への影響と資本コストへの影響を考える必要がある。ESG要因と企業パフォーマンス (Corporate Financial Performance, CFP) の関係を見るうえで、ESG要因が業績面にポジティブな影響を与える理論的な背景としては、例えば企業イメージ・ブランドの向上、従業員の士気向上、環境適合製品の販売など売上成長に影響を与えるというものと、顧客やサプライヤーとの良好な関係、製造コストの削減などコスト面から利益変化に影響を与えるというもの、社会との共生や社会問題への対応、ガバナンスの向上から企業の持続的成長に影響を与えるといった考え方がある。一方で、企業価値との繋

がりを考えず、環境に配慮するためだけの支出を行うことや、単なる経営者の名声や、自己実現のために行われる従業員受けする施策や社会貢献による支出は、業績に対してネガティブな影響を与えるという考え方もある。

そのような理論的背景のもとESG要因と企業パフォーマンスとの間の関係を検証する実証分析は欧米を中心に数多く行われており、Friede, et al. (2015) では1970年以降のESGと企業パフォーマンスに関する先行研究から正の関係、負の関係、結論付けられないというものをカウントするメタ分析によって集計している。そのうち5割から6割程度は正の関係があり、おおむね負の結論は少ないとしている。日本では、欧米と比較すると先行研究は少なかった。それは、2015年10月に年金積立金管理運用独立行政法人 (Government Pension Investment Fund, GPIF) が国連・責任投資原則 (The Principle for Responsible Investment, PRI) 署名を表明するまで、わが国の機関投資家がESG投資に極端に消極的だったことにあると考える。その後多くの実証研究が行われてきている (首藤・竹原 (2007)、日本証券アナリスト協会 (2010)、遠藤 (2013)、伊藤 (2016)、湯山・白須・森平 (2019)、Suto and Takehara (2018)、Shirasu and Kawakita (2020) など)。

企業価値を構成する要素の一つの資本コストについての実証研究をみると、ESG要因とCFPとの関係に関する実証研究の結果と同様に結論は混在しているものの、ネガティブとはいえない報告が多いようである。欧米では、El Ghoul et al. (2011) がESG活動の評価スコアが高い企業の資本コストは低いことを報告している。また、Dhaliwal et al. (2011) は、CSR活動など非財務要因について自発的に開示を行う企業の株主資本コストは低いことを実証している。一方、わが国における実証研究は、欧米

との比較では論文数が極めて少ない。企業価値については、財務・株価パフォーマンスに関する研究が中心であった。わが国におけるESG要因と資本コストの関係に関する研究は、最近までほとんど行われていない。2010年代後半になると、Suto and Takehara (2016) が、東洋経済CSR企業総覧のESGデータと資本コストに関する実証研究を行っている。ESGの分野においても資本コストに関する研究が本格化したといえよう。このように資本コストの研究が注目されはじめたとはいえ、筆者の知る限り、SRIファンド⁽²⁾採用銘柄の株主資本コストに関する実証分析はまだ行われていない。

本稿では、SRIファンド採用銘柄とSRIファンド非採用の上場銘柄の株主資本コストを分析した。その結果、いくつかのファンド分類では資本コストが低いことが明らかになった。この点が本稿の貢献と考える。

2. 先行研究

情報の非対称性を緩和するという観点から、情報開示と資本コストに焦点を当てて研究が行われてきた。Easley and O'Hara (2004) は、情報の質が資本コストに影響を与えるファクターであることを示す理論モデルを提示した。企業は、質の高い公開情報を投資家に提供することや、自発の開示を充実させることで、資本コストを低下させるという主張である。

Botosan (1997)、音川 (2000)、Botosan and Plumlee (2002)、内野 (2005) は情報の量や質と資本コストに関係があることを実証している。また、村宮 (2005) では、企業のIR活動と資本コストの関係について、金融を除く東証1部上場の3月決算企業2,582社を対象に、2001年から2003年の3年間で、経営者が決算短信で公表した予想利益と決算時の実際の利益との乖離が小さいほど資本コストが低いことを

明らかにした。

ESG要因と資本コストの観点では、財務情報に加えてESGという非財務情報を考慮することで、財務情報だけではなく、より多くの情報をもった投資家が長期的な業績を検討することができ情報の非対称性が緩和するという考え方や、ESGを考慮する企業は企業不祥事や環境事故などが起こりにくく下方リスクを低減することができ、業績見通しの安定性が得られる、といった考え方から資本コストが低減するのではないかと考えられる。

ESG要因と資本コストに関する先行研究については、結論は混在しているものの、ESG要因との関連で企業の資本コストは低い、および、どちらもいえないとする報告が多いようである。Clark et al. (2015) は、ESG要因と資本コストに関する29本の先行研究レビューを行い、ESG項目の属性、ESG開示、評価指標が良い企業の資本コストが低いと報告しているものが26本、どちらもいえないとする報告が2本、否定するものが1本であったと指摘している。

ESG要因については、企業のESG項目の活動そのもの、あるいは、属性で分析するもの、ESG活動を評価しスコア化するもの、企業のESG情報の開示を評価し分析しているものがある。ESGの属性で分析するものとしては、例えば、有害物質の排出量や、従業員との関係、独立社外取締役の導入、買収防衛策の有無などESG活動そのものや属性による資本コストの違いを分析するものがある。また、ESG活動を評価しスコア化するものとして、例えば、El Ghoul et al. (2011) は米国企業を対象に実証分析を行っている。その結果、CSR評価が高い企業は株主資本コストが低いことを明らかにした。一方、開示についてDhaliwal et al. (2011) は、CSR活動など非財務要因について自発的に開示を行う企業の株主資本コストは低いことを

実証している。

わが国におけるESG投資に関する実証研究は、欧米との比較で論文数は非常に少なく、かつ、SRIファンドのパフォーマンス、ESG評価スコアの違いによる株式パフォーマンス、あるいは、SRIファンドに採用されている銘柄の株式パフォーマンスという視点での分析か、企業財務パフォーマンスとの関係の視点で分析が行われてきた。(白須 (2011)、小方 (2013)、湯山・白須・森平 (2019)、Shirasu and Kawakita (2020) など)。

最近では、Suto and Takehara (2016)、Suto and Takehara (2018) が東洋経済CSR企業総覧のデータを用いて、ESG要因と資本コストの関係について分析している。これらは企業のESG活動の評価スコアと資本コストに関する研究といえる。また、加藤 (2018) では、日本証券アナリスト協会のディスクロージャー評価とベータとの関係、FTSEのESGスコアとの関係を分析している。したがって、企業の開示評価、あるいは、ESGの評価スコアと資本コストとの関係を分析したものといえる。

このように、ESG要因と資本コストの関係に関する先行研究は、企業のESG活動あるいはESG情報開示に関する評価スコアと資本コストの関係を分析したものが多く、つまり、投資家がESG評価に基づいて実際に投資した銘柄を分析対象としてものではなく、投資される前の銘柄を分析したものである。そこで、本研究では、投資家がESG要因に基づき実際に投資された上場銘柄である、SRIファンド採用銘柄の資本コストを分析する。

筆者の知る限りでは、SRIファンド採用銘柄の資本コストについて、機関投資家が企業のESG要因を評価して銘柄を組み入れているという視点に基づく実証分析は見当たらない。先行研究の結果を踏まえると、ESG投資家はESG情

報の開示がよく、ESG評価の高い銘柄に投資していると考えられる。したがって、ESG評価に基づきSRIファンド採用に銘柄された銘柄の株主資本コストは低いと考えられる。

本稿は、SRIファンド採用銘柄の株主資本コストを、SRIファンド非採用の上場企業銘柄との比較で明らかにする、ファクト・ファイディングを目的とする。また、2014年以降さまざまな分類のSRIファンドが設定されているので、SRIファンドの分類ごとに株主資本コストを推計し、ファンドの分類によって株主資本コストの差異が生じるのかを検証する。

3. 分析の対象、方法、データ

3.1 分析対象

本稿では、2019年12月時点で上場している企業を対象に、SRIファンドに採用されているか否かについて調査した。SRIファンドに採用されているかどうかは、2019年1月から2019年12月末までにEDINETに決算を開示した銘柄をSRIファンドに採用された銘柄とする。

なお、分析対象銘柄を抽出するためSRIファンドは、日本サステナブル投資フォーラム(JSIF)の「個人向け金融商品のサステナブル投資残高(2019年9月末)⁽³⁾」を参考にした。SRIファンドのなかでマザーファンドが重複するものは、純資産が大きい方のファンドを採用して銘柄を抽出している。比較対象は、国内証券取引所上場銘柄からSRIファンド採用銘柄を除外した銘柄である。

SRIファンドの分類はJSIFの分類に従った。

3.2 分析方法

3.2.1 株主資本コストの推計

資本コストの推計には、大別すると2つの方法があり、一つはCapital Asset Pricing Model (CAPM)、Fama-French 3 Factor Model (FF3M)、

Carhartの4 Factor Model、Fama-French 5 Factor Modelの市場モデルを用いて推計する方法がある。しかし、Fama and French (1997) が自ら指摘するように、過去のデータをもって資本コストを推計する方法は理論的根拠がないことと、各ファクター感応度の不確実性が高い（標準誤差が大きい）ことから、FF3Mで資本コストを推計することには問題がある。

一方、石川 (2014) は、過去データに基づくCAPMやFF3Mに対し、1990年代後半から登場したインプライド資本コストの推計方法を紹介している。いくつかのインプライド資本コストの推計方法があるものの、基本的には配当

割引モデル (Dividend Discount Model, DDM) をベースとし、株価情報と予想値を含む財務情報を組み込んだ推計方法である (石川, 2014, pp.48-49)。

本稿では、Fama and French (1997) が指摘する過去データに基づく資本コスト推計の問題点を踏まえ、インプライド資本コストの推計方法を用いて分析を行う⁽⁴⁾。具体的には、OJモデル (Ohlson and Juttner-Nauroth, 2005)、修正PEGレシオ (Easton, 2004)、PEGレシオの3つの方法で、SRIファンド採用銘柄の株主資本コストの推計を行う。また、それらの平均を使って分析を行う。

$$\cdot \text{OJ モデル} \quad x = A + \sqrt{A^2 + \frac{FEPS_{t+1}}{P_t} \left(\frac{\Delta FEPS_{t+2}}{FEPS_{t+1}} - \gamma \right)} \quad (1)$$

$$A = \frac{1}{2} \left(\gamma + \frac{DPS_{t+1}}{P_t} \right)$$

$$\cdot \text{修正 PEG レシオ} \quad x = A + \sqrt{A^2 + \frac{FEPS_{t+1}}{P_t} \left(\frac{\Delta FEPS_{t+2}}{FEPS_{t+1}} \right)} \quad (2)$$

$$A = \frac{1}{2} \left(\frac{DPS_{t+1}}{P_t} \right)$$

$$\cdot \text{PEG レシオ} \quad x = \sqrt{\frac{FEPS_{t+2} - FEPS_{t+1}}{P_t}} \quad (3)$$

ただし、 x ：資本コスト、 γ ：期待利益成長率⁽⁵⁾、 P ：株価、 $FEPS$ ：予想一株当たり純利益、 DPS ：予想一株当たり配当

なお、SRIファンド採用銘柄は、JSIFのSRIファンド・分類に従い、環境型、CSR型、健康(経営)型、ウーマノミクス型、ESG型、SDGs型に分けて分析を行う。

3.2.2 分析モデル

前項の3種類の方法で推計した資本コストを用いて、各SRIファンドに採用されることが、採用されていない銘柄との比較において資本コストが低いのかについて確認するために、以下の回帰式により分析を行う。

$$\begin{aligned} COC = & \beta_0 + \beta_1 ENV + \beta_2 CSR + \beta_3 HLT + \beta_4 WMN + \beta_5 ESG + \beta_6 SDGs \\ & + \beta_7 BETA + \beta_8 SIZE + \beta_9 BTM + \beta_{10} LOSS + \beta_{11} LEV + \beta_{12} RETA \\ & + \sum_k^{32} \text{sector}_k + \varepsilon \quad (4) \end{aligned}$$

被説明変数であるCOCは、OJモデル、修正PEGレシオ、PEGレシオにより推計された資本コストおよび3つの資本コストの平均である。

一方、説明変数であるENV、CSR、HLT、WMN、ESG、SDGsは、それぞれSRIファンドの種類である環境型、CSR型、健康（経営）型、ウーマノミクス型、ESG型、SDGs型を示し、該当する場合は1をとり、そうでない場合は0をとる。SRIファンドの分類でそれぞれのファンドの分類である、ENV、CSR、SDGs、HLT、WMN、ESGはそれぞれが排他的ではなく複数の分類で重複して採用されるため、複数の変数で1を取る場合がある。例えばESGファンドにも採用され、環境ファンドにも採用される場合、ESGとENVの変数で1をとることとなる。したがって、 $\beta_1 \sim \beta_6$ までの係数の推定結果の解釈としては、SRIファンド以外のファンド、あるいは、ENV、CSR、SDGs、HLT、WMN、ESGの中で一つ変数を選んだ時に対象以外の変数の影響を除いて追加的に資本コストがどれくらい高いか低いかを表すパラメータということになる。

コントロール変数についてはEl Ghoual et al. (2018) を参考にした。ベータ (BETA) は過去60ヵ月分のTOPIXの収益率から算出したベータ値、企業規模 (SIZE) は総資産の自然対数、簿価時価比率 (BTM) は、自己資本を時価総額で割ったものと定義する。また、前期赤字ダミー変数 (LOSS) は、前期純利益が赤字だった場合に1であるダミー変数、負債比率変数 (LEV) として有利子負債を資産合計で割ったもの、業種ダミーとして東証33業種分類を用いた。ただし、水産・農林業を除いた32業種のダミーが含まれている。

コントロール変数としてベータ (BETA)、企業規模 (SIZE) と簿価時価比率 (BTM) を用いたのは、マーケットモデルの1つあるFama-

Frenchの3ファクターモデルにおいてベータ、企業規模、簿価時価比率が資本コストに影響を与えるとされているためである。このとき市場リスクとしてのベータは高くなるほど、企業規模は小さいほど、簿価時価比率は大きいほど資本コストは大きくなると想定される。また、負債比率 (LEV) が高くなると一株あたり純利益のボラティリティを拡大させるため、資本コストに正の影響を与え、赤字企業 (LOSS) については、投資家のネガティブなバイアスがかかり資本コストを増大させると考えられるためそれぞれコントロール変数として加えた。RETAはDe Angelo et al. (2006) が企業の成熟度を表すものとして、内部留保率 (内部留保÷総資産) で定義し、成熟度合いが高いと業績見通しが安定し、情報の非対称性が低下すると考えられるため、企業のライフサイクルとの観点から説明変数に加えた。

3.3 データ

SRIファンド採用銘柄は、EDINETを通じて各ファンドの有価証券報告書の附属明細表から採用銘柄を手作業で抽出している。したがって、SRIファンド採用銘柄は、各暦年に決算を迎えた時点で各ファンドが保有する銘柄である。ファンドが採用するすべての銘柄が開示されるのは、有価証券報告書だけであるので、ファンドによって銘柄の抽出時期は異なっている。

株価・財務データは2019年12月末時点のデータをQuick Workstationから入手した。業績予想値は会社四季報CD-ROM版⁽⁶⁾から今期予想と来期予想を用いている。基本統計量は表1に示している。各SRIファンドの資本コストの平均、および、回帰分析におけるサンプルは分析に必要なデータが欠損していない2,205銘柄を対象にしている。

表1 基本統計量

変数	サンプルサイズ	平均	標準偏差	最小	最大
OJ	2,205	11.70	7.81	3.31	47.19
M-PEG	2,205	11.11	7.36	2.80	45.54
PEG	2,205	10.02	7.37	2.46	44.79
MEAN	2,205	10.93	7.49	3.00	45.52
BETA(ベータ)	2,205	0.86	0.42	0.01	1.99
SIZE(企業規模)	2,205	10.74	1.76	6.92	15.90
BTM(簿価時価比率)	2,205	1.00	0.69	0.03	3.31
LOSS(前期赤字)	2,205	0.08	0.28	0	1
LEV(負債比率)	2,205	19.51	17.19	0.01	69.23
RETA(内部留保率)	2,205	29.96	28.49	-129.15	82.77

(注) OJはOJモデル、M-PEGは修正PEGレシオ、PEGはPEGレシオを表す。MEANは、OJモデル、修正PEGレシオ、PEGレシオを平均した資本コストで%表示している。負債比率は、有利子負債÷総資産、内部留保率は内部留保÷総資産で求めている。

表2 各SRIファンド採用銘柄の資本コストの平均

分類	ファンド数	銘柄数	平均年齢	OJ	M-PEG	PEG	平均
環境	5	175	15.9	9.56 (6.30)	9.08 (6.50)	7.82 (7.10)	8.82 (6.64)
CSR	6	146	14.3	7.84 (11.77)	7.42 (12.17)	6.41 (12.25)	7.21 (12.10)
健康	6	79	6.7	7.96 (8.28)	7.40 (8.67)	6.43 (9.01)	7.26 (8.65)
ウーマノミクス	2	308	5.4	9.53 (7.14)	8.98 (7.42)	7.84 (7.72)	8.78 (7.44)
ESG	7	272	2.1	9.36 (7.06)	8.87 (7.22)	7.67 (7.68)	8.63 (7.34)
SDGs	2	70	1.1	7.93 (10.02)	7.28 (10.73)	6.50 (10.47)	7.24 (10.43)
上記に含まれない銘柄	-	1,702	-	12.35	11.75	10.67	11.58

(注) OJはOJモデル、M-PEGは修正PEGレシオ、PEGはPEGレシオを表す。平均は、OJモデル、修正PEGレシオ、PEGレシオを平均した資本コストで%表示している。ファンド数は、JSIFの分類に基づいてファンドを分類したときのファンドの数、銘柄数はその分類に入っているファンドに採用されている銘柄数。ファンド分類において重複して採用されているものもあるため銘柄数合計が分析対象としている2,205銘柄とはならない。平均年齢は、ファンド分類ごとのSRIファンドの年齢(設定日から2019年12月末までの年数)の平均。さらに()で示されている数値はいずれのSRIファンドに含まれない1,702銘柄とそれぞれのファンド分類ごとの資本コストの差についてWelchのt検定を行ったときのt値。すべてのSRIファンドの分類において、SRIファンドに含まれない銘柄と比較して有意水準1%で資本コストが低いといえる。

4. 分析結果

4.1 資本コストの平均値

表2にファンド分類ごとに算出した株主資本コストを示した。ファンド数はJSIFの分類に基づいてファンドの分類を行った。各ファンド分類に含まれる銘柄数は、その分類に入っているファンドに採用されている銘柄数である。複数のファンド分類に重複して採用されている銘柄もあるため銘柄数合計が分析対象としている2,205銘柄とはならない。さらにSRIファンドごとの年齢をファンド設定日から2019年12月31

日の期間で計算した。SRIファンドの平均年齢を見ると、CSRと環境は2000年代に設定されたものが多く、ESGとSDGsは2015年以降に設定されている。単純比較を行うため、いずれのSRIファンドにも採用されていない銘柄と、各ファンド分類との間の資本コストの差について検定を行った。いずれの資本コストの推計方法においても、SRIファンド採用銘柄は、SRIファンドに採用されていない上場銘柄より有意水準1%で資本コストが低い。ただし、ここでの記述統計はあくまで、他の変数の影響を考慮して

いないため、次に重回帰を用いて各ファンド分類による資本コストを見ていくこととする。

4.2 回帰分析の結果

3.2.2の分析モデル(4)式を推計した結果を表3に示している。その結果、環境型(ENV)、CSR型(CSR)、SDGs型(SDGs)のSRIファンド採用銘柄群については、SRIファンドに含まれない銘柄と比べて有意に資本コストが

低い結果となった。一方で、健康型(HLT)の係数は、マイナスの符号で、ESG型(ESG)、ウーマノミクス型(WMN)のSRIファンド採用銘柄群は、プラスの符号となっている。ただし統計的に有意な結果とはなっていない。したがって一概にSRIファンドといってもあるSRIファンドの分類の銘柄が、対象以外の分類のSRIファンドの影響を除いて追加的にSRIファンドに含まれない銘柄と比較して資本コストが

表3 分析モデルによる推計結果

	(1) OJ	(2) MPEG	(3) PEG	(4) 平均
ENV(環境)	-1.200 ** (-2.224)	-1.227 ** (-2.479)	-1.262 ** (-2.528)	-1.227 ** (-2.407)
CSR(CSR)	-1.010 ** (-2.405)	-0.898 ** (-2.363)	-0.752 ** (-1.966)	-0.894 ** (-2.279)
HLT(健康(経営))	-0.472 (-0.862)	-0.559 (-1.101)	-0.427 (-0.852)	-0.489 (-0.947)
WMN(ウーマノミクス)	0.686 (1.607)	0.566 (1.448)	0.557 (1.412)	0.600 (1.491)
ESG(ESG)	0.676 (1.356)	0.520 (1.129)	0.542 (1.170)	0.576 (1.221)
SDGs(SDGs)	-0.963 ** (-2.052)	-0.979 ** (-2.287)	-0.860 ** (-2.004)	-0.930 ** (-2.111)
BETA(ベータ)	2.127 *** (4.751)	2.103 *** (4.948)	2.114 *** (4.951)	2.114 *** (4.891)
SIZE(企業規模)	-0.259 ** (-2.041)	-0.169 (-1.415)	-0.267 ** (-2.224)	-0.232 * (-1.907)
BTM(簿価時価比率)	3.608 *** (10.901)	3.614 *** (11.475)	3.283 *** (10.289)	3.495 *** (10.909)
LOSS(前期赤字)	3.660 *** (3.959)	3.248 (3.626)	3.515 *** (3.898)	3.451 *** (3.818)
LEV(負債比率)	0.053 *** (3.934)	0.052 *** (4.032)	0.052 *** (4.031)	0.053 *** (4.024)
RETA(内部留保率)	-0.053 *** (-5.524)	-0.047 *** (-4.950)	-0.051 *** (-5.353)	-0.050 *** (-5.238)
定数項	5.613 *** (3.124)	4.679 *** (2.889)	5.116 *** (3.173)	5.132 *** (3.085)
業種ダミー	YES	YES	YES	YES
サンプルサイズ	2,205	2,205	2,205	2,205
自由度修正済決定係数	0.247	0.250	0.247	0.248

(注) 上段は係数、下段()内はホワイトの修正標準誤差から求めたt値、***は1%有意、**は5%有意、*は10%有意を表す。また、それぞれのモデルでVIFが5を上回るものはなかった。

低いとは言えない。

他のファンド分類との重複を許容し、SRIファンドに含まれない銘柄群と資本コストを比較した表2の結果では、SRIファンド採用銘柄はSRIファンドに含まれない銘柄群よりも資本コストは有意に低いことが示された。しかしながら、回帰分析の結果では健康、ウーマノミクス、ESGでは有意な結果は得られなかった。

これは、健康、ウーマノミクス、ESGのそれぞれのファンドだけに含まれる銘柄、あるいは、これら3つのファンドに横断的に含まれる銘柄では資本コストが低いという結果は得られなかったこととなり、それらの銘柄数としては198銘柄が対応する。なぜ、健康、ウーマノミクス、ESGで有意な結果が得られなかったかについては、さらに銘柄の詳細をみて検討する必要がある今後の課題としたい。

コントロール変数を見ると、ベータ (BETA) はプラスで有意、企業規模 (SIZE) は一部有意でないものもあるが、マイナスで有意、簿価時価比率 (BTM) はプラスで有意となっている。市場モデルで考えられているファクターは資本コストに対して、理論と整合的な結果が得られている。また、前期赤字 (LOSS) はプラスで有意、負債比率 (LEV) はプラスで有意となった。成熟度を表す内部留保率 (RETA) はマイナスで有意であり、成熟度の高い企業は資本コストが低い結果となった。

5. 結論と今後の課題

本稿では、筆者が知る限り、先行研究ではまだ分析されていないSRIファンド採用銘柄の株主資本コストを推計した。ファンド分類ごとにインプライド型の資本コストを推計した結果、環境型、CSR型、SDGs型のSRIファンド採用銘柄群については、SRIファンドに含まれない銘柄と比べて有意に資本コストが低い結果

となった。一方で、健康型 (HLT) の係数は、マイナスの符号で、ESG型 (ESG)、ウーマノミクス型 (WMN) のSRIファンド採用銘柄群は、プラスの符号となっている。ただし統計的に有意な結果とはなっていない。このように、ファンド分類による資本コストの違いをみることができた。なお、環境型とCSR型の平均年齢はそれぞれ15.9年と14.3年とほかの分類よりも長いものの、平均年齢が最も短いSDGs型の資本コストも有意に低いので、今回の分析では平均年齢と資本コストの関係については明確なことはいえない。この点は今後の課題としたい。

また、本稿での資本コスト推計は、2019年に決算を迎えたSRIファンド採用銘柄と同年に国内証券取引所に上場されていた銘柄に限られている。今後の課題としては、データ収集の制約はあるものの、観察期間を長期に設定してSRIファンド採用銘柄とそれ以外の上場銘柄の株主資本コストの推計を行う必要があると考える。特に、2014年から2015年に掛けて、わが国で起こったコーポレート・ガバナンス改革の前後での株主資本コストを推計し、時系列で観察・分析を行う必要があると考える。

さらに、本稿で得られた結論は、潜在的な変数が説明変数から欠落している可能性があり、また、1時点のクロスセクションデータを用いて分析しているため変化については考慮できていない。さらに、説明変数に用いたSRIファンドに採用されているか否かについては内生性があることも考えられる。具体的には、資本コストからSRIファンド採用を決めるといった逆因果も考えられ、同時方程式バイアスが存在している可能性もある。本稿ではこの点について詳細に確認できていない。同時方程式バイアスが存在するとすれば係数の推定量に一致性が失われることとなるが、操作変数法による解決を図る場合には、適切な同時方程式の

構造を想定し、適切な操作変数を選択しないと、さらに問題を悪化させる可能性も指摘できる。本稿は単純に交絡変数の見せかけの影響を除くため、先行研究で考えられている観測可能なコントロール変数を回帰モデルに入れて分析を行った。したがって、因果関係まで本稿で結論付けるものではないが、少なくとも、SRIファンドのいくつかの分類に採用されている銘柄について、資本コストが低いことは示されたと考える。さらに頑健性を得るためにも、この点は今後の課題としたい。

注

- (1) 正式名称は「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト
- (2) 本稿におけるSRIファンドという名称は、「日本サステナブル投資フォーラム(JSIF)」が公表する「個人向け金融商品のサステナブル投資残高」で扱う公募SRIファンドを意味する。
- (3) JSIFのウェブサイトによる<https://japansif.com/archives/615> 検索日2020年1月31日。
- (4) ただし、本稿では、期待利益成長率は浅野他(2016)に倣い、インフレ率と同率で成長すると仮定し3%とした。
- (5) CAPMやFF3Mに対応から算出される市場モデルによる資本コストに対してSRIファンドに採用されているかを回帰した場合、SRIファンドに採用されているかが追加的な資本コストの要因であるかをみるのではなく、マーケットのリスクファクターやSMB、HMLのリスクファクターとSRIファンドに採用されているかどうかに関連しているかをみることになるので、既存のリスクファクターを

SRIファンド採用が説明できるかという視点で分析することとなるので意味合いが異なることになる。市場モデルで追加的な資本コストの要因であるかを分析する場合、CAPMやFF3Mの説明変数として入れる必要が出てくるが1時点のサンプルで分析を行っているため、本稿では分析ができていない。また、市場モデルとインプライド型の比較が本稿の目的ではないため、この問題については稿を改めて議論したい。

- (6) 東洋経済新報社(2019)『会社四季報CD-ROM 2020年1集・新春号(CD-ROM)』、2019年12月13日発売

参考文献

- 浅野敬志・安達哲也・奥田達志(2016)「残余利益モデルによる個別企業の資本コスト・期待利益の同時推定」『金融研究』35(4)、91-130頁。
- 石川博行(2014)「インプライド資本コストとインプライド成長率の同時推定」『証券アナリストジャーナル』52(7)、48-53頁。
- 伊藤正晴(2016)「ESGファクターと株式リターンとの関係」『証券アナリストジャーナル』54(7)、39-48頁。
- 内野里美(2005)「自発的な情報開示が自己資本コストに与える影響」『現代ディスクロージャー研究』2005.8、15-25頁。
- 遠藤業鏡(2013)「CSR経営が企業価値に及ぼす影響」『経済経営研究』34(2)、1-36頁。
- 小方信幸(2011)「社会的責任投資(SRI)ファンド採用銘柄のパフォーマンス：SRIスクリーニングの有効性」『証券アナリストジャーナル』51(8)、78-87頁。
- 音川和久(2000)「IR活動の資本コスト低減効果」『会計』158(4)、543-555頁。

- 加藤康之編 (2018) 『ESG投資の研究 理論と実践の最前線』 一灯舎
- 白須洋子 (2011) 「SRI関連株の中長期パフォーマンスの特徴について」 『証券アナリストジャーナル』 49 (5)、19-28頁.
- 首藤恵・竹原均 (2007) 「企業の社会的責任とコーポレート・ガバナンス —非財務情報開示とステークホルダー・コミュニケーション」 『早稲田大学ファイナンス総合研究所 Working Paper Series』 WIF-07-006、1-48頁.
- 日本証券アナリスト協会 (2010) 「企業価値分析におけるESG要因」 (社)日本証券アナリスト協会企業価値分析におけるESG要因研究会、検索日2020年9月1日、https://www.saa.or.jp/account/account/pdf/report_esg_201006.pdf.
- 村宮克彦 (2005) 「経営者が公表する予想利益の精度と資本コスト」 『証券アナリストジャーナル』 43 (9)、87-94頁.
- 湯山智教・白須洋子・森平爽一郎 (2019) 「ESG開示スコアとパフォーマンス」 『証券アナリストジャーナル』 57 (10)、72-83頁.
- Botosan, C. (1997). “Summary Disclosure Level and the Cost of Equity Capital”, *The Accounting Review*, 72 (3): 323-349.
- Botosan, C.A. and Plumlee, M.A. (2002). “A Re-examination of Disclosure Level and the Expected Cost of Equity Capital”, *Journal of Accounting Research*, 40 (1): 21-40.
- Clark, L., G, Feiner, A., and Viehs, M. (2015). “From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance”, retrieved on Dec.12, 2020. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508281.
- Easley, D., and O’Hara, M. (2004). “Information and the Cost of Capital Information and the Cost of Capital”, *The Journal of Finance*, 59 (4): 1553-1583.
- Easton, D.P. (2004). “PE Ratio, PEG Ratio, and Estimating the Implied Expected Rate of Return on Equity Capital”, *The Accounting Review*, 79 (1): 73-95.
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., and Stulz, R. M. (2006). “Dividend Policy and the Earned/Contributed Capital Mix: A Test of the Life-Cycle Theory.”, *Journal of Financial Economics*, 81 (2), :227-254.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., and Yang, Y.G. (2011). “Voluntary Nonfinancial Disclosure and the Cost of Equity Capital: The Initiation of Corporate Social Responsibility Reporting”, *The Accounting Review*, 86 (1): 59-100.
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kwok, C.C., and Mishra, D.D. (2011). “Does Corporate Social Responsibility Affect the Cost of Capital?”, *Journal of Banking & Finance*, 35 (9): 2388-2406.
- El Ghoul, S., Guedhami, O., Kim, H., and Park, K. (2018). “Corporate Environment Responsibility and the Cost of Capital: International Evidence”, *Journal of Business Ethics*, 149 (2): 335-361.
- Fama, E.F., and French, K.R. (1997). “Industry Costs of Equity”, *Journal of Financial Economics*, 43 (2): 153-193.
- Freide, G., Busch, T., and Bassen, A. (2015). “ESG and Financial Performance: Aggregate Evidence From more than 2000 Empirical Studies”, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5 (4): 210-233.
- Ohlson, J.A., and Juettner-Nauroth, B.E.

- (2005). "Expected EPS and EPS Growth as Determinants of Value", *Review of Accounting Studies*, 10: 349-365.
- Shirasu, Y., and Kawakita, H. (2020). "Long-term Financial Performance of Corporate Social Responsibility", *Global Finance Journal*, retrieved on Sep.1, 2020 from <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2020.100532>.
- Suto, M., and Takehara, H. (2016). "Corporate Social Responsibility and the Cost of Capital", *The 24th Annual Conference for Nippon Finance Association, proceeding*, 1-23.
- Suto, M., and Takehara, H. (2018). *Corporate Social Responsibility and Corporate Finance in Japan*, Springer.

中国における日本企業の非市場戦略に関する一考察

— 経営の正当性に基づいて —

A Study of Non Market Strategies of Japanese Companies in China
Based on Management's Justification

立命館大学経営学部 教授 劉 慶 紅
Ritsumeikan University Ryu Keikoh

ABSTRACT

In an effort to maintain a balance between sustainable economic growth, environmental protection, and social stability, China today has developed a political ideology based on prioritizing the solution of social problems rather than focusing solely on pure economic growth.

Chinese society has been emphasizing economic growth in the process of nation-building, and the need to address the social problems that have arisen from this emphasis has become self-evident, marking an important turning point in Chinese society. It is essential that Japanese companies operating in China understand these policies in order to gain an advantage in the Chinese market. And while there is no doubt that the rapid changes caused by the above-mentioned ideological shift in Chinese society are risky events for Japanese companies, they also provide an opportunity for Japanese companies to further grow and build a better corporate image in the Chinese market.

In this chapter, therefore, we show that under these circumstances, the strategic challenge for Japanese companies entering the Chinese market is not only to secure economic competitiveness, but also to contribute to society for environmental protection and stable social development. To this end, we will examine the actual social contribution activities of Japanese companies in the Chinese market and compare them with those of European and American companies, and identify the problems and challenges for them in the future. Regarding research on Japanese companies in the Chinese market from the perspective of promoting non market strategies, there has been little comparative analysis linking social contribution and the realization of China's "Harmonious Society" (Socialist Harmonious Society), and this empirical research is one of the few studies that have been conducted.

キーワード

非市場戦略、市場戦略、社会貢献、日本企業、経営の正当性

1. はじめに

1.1 問題意識

中国経済の発展と同時に、中国市場は外資企業がグローバルビジネスを開拓するための重要な拠点の1つとなった。社会発展や経済発展に伴って、企業が成功しているかどうかを判断する基準は変化してきており、今や経済利益だけで判断するのではなく、社会への貢献や社会コーポレートアイデンティティーも判断基準の一部である。

近年、尖閣諸島と東シナ海自然資源について日中間で様々な問題が起こりつつあるため、中国人の反日感情は一層強くなっている。2010年、2012年には中国で大規模な反日デモ⁽¹⁾が起こり、日本企業やその商品に大きな影響を与えた。これによって、一部の日本企業の中国での発展の見通しが立たなくなると考えられる。中国メディアも中国国民に日本企業に関してマイナスイメージを与えている。これらの問題を踏まえ、日本企業は中国市場に踏み入るために、現地の中国企業や外資企業と競争すると同時に、中国社会における企業イメージの向上を図ることも余儀なくされるだろう。反日感情などの問題は、日本企業は中国市場で臨む問題を市場戦略のみで解決することは困難である。なぜなら、反日感情の背景に存在する文化や政治、歴史などの内在的な問題は、市場戦略のみでは解読できないものだからである。これらの要因により、中国社会において日本企業は、有効な解決策を作り出すために、従来の市場戦略に基づく観点を改め、非市場戦略を整理し、実行性を確かめる必要に迫られている。

また、中国市場でビジネス拡大を狙う日本企業は、「中国社会主義市場経済」という非常に政治色の強い環境と向き合う必要がある。中国市場において、非市場要素はより重要な位置にある。なぜならば、政府、公衆などの非市場

要素はまさに競合他社、顧客などの市場要素のように、企業の成功に大きな影響を与えており、これらの要素が企業にとって必要な経営資源を扱っているからである。企業が利害関係者から経営資源を獲得する際に、経営には正当性⁽²⁾が必要となる。この経営の正当性は非市場戦略において重要な役割を果たす⁽³⁾。よって、非市場要素の多い中国市場で経営の正当性を獲得するために、非市場戦略の理論と実践を研究することは日本企業の中国市場進出にとって必要不可欠である。また、昨今の新型コロナウイルスに対する各国の動向は、政治・経済と密接に関わっており、今後も当面はビジネスへの大きな影響を与える要素と言える。その意味で、中国市場でビジネスを行う日本企業にとっての中国の非市場に関する理解と戦略立案は更に重要性を増していると言える。

1.2 本稿の構成

本稿の構成は上記の問題意識に基づいて、まず第2章において、非市場理論及び経営の正当性に関する検討を行う。具体的には、「非市場戦略」に関する研究の必要性を整理した上で、経営の正当性について検討する。次に、第3章では上記の非市場戦略及び、経営の正当性の理論を前提として、中国市場における非市場戦略の重要性及び、非市場戦略の実態について分析する。特に、日本企業に対して中国市場の特殊性を説明することで、日本企業が直面している中国市場の非市場戦略の重要性を明らかにする。分析手法は、まず実証分析として、日本企業と欧米企業の非市場戦略を促進するための取り組みの比較を行い、その上で、京東商城⁽⁴⁾、インテル中国⁽⁵⁾、日立(中国)有限公司⁽⁶⁾の3社を選定し、事例分析により現在の中国市場における日本企業の非市場戦略の現状および課題を解釈する。最後に、第4章で結論と今後

の課題を述べる。

II. 理論研究

市場戦略⁽⁷⁾は需給関係、マーケティングツール、コアバリュー、競争モデルなどの内容を強調している。しかし、実際の中国市場においては反日感情が存在しているため、日本企業が中国市場で直面する問題を市場戦略のみでは解決することはできない。なぜなら、反日感情の背景に存在する文化や政治、歴史などの問題は内在的なものであり、市場戦略のみでは解説できないものだからである。そのため、本章では非市場戦略に焦点を当てた研究を行う。

2.1 「非市場戦略」に関する研究の必要性

まず、非市場という概念を簡単に述べる。非市場という概念はAlbert Otto Hirschman⁽⁸⁾が『Strategy of Economic Development』という本において初めて提出した。彼は全ての組織の崩壊が非市場の力、すなわち政治規制により修正改善できると主張した。市場戦略のように市場の取引、供給や需要に関わる緊密な関係と違い、非市場戦略はとても複雑なシステムである。このように非市場の概念からみると、非市場とは市場、企業および他の組織に秩序的な内外要素を提供でき、この要素が彼らを有効に動かし、出現した欠陥を補えるものである。

非市場戦略は、政府の市場への関与にかかわるだけでなく社会の発展と進歩とともに環境保護、ビジネス信用、消費者権利保護などの社会問題から注目されてきた、社会公衆への関与にもかかわっている。このような状況下において、企業の経営者は市場外部環境の変化を認識し、社会責任問題も重視しはじめている。現在、企業経営は技術革新による時間や、空間的な距離の短縮、市場開放による貿易自由化の進展、新興国の発展といった要因により、市場規

模がグローバル的に拡大されている。このようなグローバル化⁽⁹⁾の下では、伝統的な市場戦略だけでは競争優位を維持しにくく、企業は非市場戦略の要素を考慮する必要に迫られるといえる。

例えば、2006年にアメリカのネット検索最大手グーグルがグローバル化進展のため中国市場に参入した際の事例が、非市場戦略の重要性を顕著に表している。グーグルは、中国市場でのシェアを30%以上にまで高め、中国の事業者「百度」⁽¹⁰⁾に次ぐ2位にまでシェアを伸ばしたが、2010年1月の中国政府による厳しいネット検閲に加え、政府の望まない情報を非表示にするという自主検閲を受け入れたためアメリカ議会の公聴会で集中砲火を浴びた。その後、中国政府との交渉が難航し、同年3月22日に正式的に中国市場から撤退した⁽¹¹⁾。これにより、グーグルは中国の広大な市場と膨大なユーザーを失っている。この問題の原因は競争相手ではなく公衆、利益集団および政府と法律システムであった。つまりグーグルは、非市場戦略の重要性を認識できておらず、その結果、中国市場への参入事業に深刻な影響を受けることとなり大きな損失を出したのである。

こうした事例から、企業は短期利益追求の側面だけでなく持続的発展に向けたステークホルダーとの関係性を意識した信頼構築などの非市場戦略の側面を重視する必要があることがわかる。特に、中国のような新興国においては「非市場戦略」に関する研究は企業の戦略を構築する上で不可欠なテーマとなった。

2.2 「非市場環境」と「非市場戦略」

続いて、非市場環境の概念を整理する。David. P. Baron⁽¹²⁾(2004)は、Michael Eugene Porter⁽¹³⁾が提唱する市場環境をさらに研究し、市場環境が、マクロ経済要因、競争者、サプラ

イヤ、顧客などの要素から形成された企業の外部環境であり、その特徴としては需要の特性、競争の程度、市場競争の規則、コスト構造、技術革新の特性とスピードなどによって決定するものであると述べた。さらにBaronは企業が市場環境を重視するように非市場環境も重視しなければならないとも述べた。非市場環境は政府、マスコミ、公衆および公共機関間の相互作用である。また、Baronは非市場環境の特徴を4Iで説明した⁽¹⁴⁾。その特徴は企業と政府、公衆およびマスコミなどの利害関係者との関係によって決定されるものである。表1は、市場環境の理論を提唱するMichael Eugene Porterと、非市場環境の理論を提唱するBaronの理論を比較・整理したものである。

次に、市場戦略の概念を説明した上で、非市場戦略の概念を述べる。市場戦略は主にPorterが提出した顧客を獲得し、競争相手に打ち勝つ直接的な戦略であり、コストリーダーシップ戦略、集中戦略、差別化戦略などがある。市場戦略に基づいて企業は各々、自らの経済環境や市場に適應する市場戦略を創り出し、激しい市場競争のなかで優位を確保した。一方でBaronは、非市場戦略とは企業が政府、金融機構、マスコミ、専門学者、非営利機構、公衆などの利害関係者が形成した外部環境の中で制定した、自社の長期的な存続を有利に

する戦略である⁽¹⁵⁾と定義した。

伝統的な戦略理論では市場戦略がその中核に据えられ、市場環境を基にした分析が中心となって展開されてきた。しかし、市場競争のルールは主に政府部門や非市場参加者によって制定され、影響されるものであり、市場競争によって企業が得る結果に直接的な影響を与えるとされる。市場戦略より複雑的、広範囲的な非市場戦略の研究に関しては、先行研究も様々な角度からの検討を行っており、1960年代から今まで、欧米諸国の学者は非市場環境に関して多くの成果を得てきている。それにもかかわらず、この議論は世界中で普遍的に受け入れられる理論分類の枠組みを形成しなかった。ただし、Baronは先行した理論的枠組みを主に2つに分けており、マクロの視点による3つの領域、およびミクロの視点による3つの分類が存在する。図1の通り、マクロの視点による領域は、主に非市場戦略の外部環境との関係性を根拠にして、外部環境を重視する制度理論⁽¹⁶⁾、特定資源への依存性を重視する資源依存理論⁽¹⁷⁾および政府と企業の間を重視するプリンシパル=エージェント理論⁽¹⁸⁾の3つの領域に分けられる。

また、企業の非市場戦略の対象からミクロ的な視野で分けると、社会貢献の取り込み戦略、公共メディア戦略、政治戦略の3つに分類

表1 市場環境と非市場環境の比較

分類	市場環境	非市場環境
定義	マクロ経済要因、競争者、サプライヤ、顧客などの要素から形成された企業の外部環境	公衆、株主、政府、マスコミおよび公共機関などの要素から形成された企業外部環境
構成部分	Porter (1998) が定義した5つの競争力	政治、制度、歴史、文化など
参加者	経済交換取引における参加者など	市場の参加者以外に政府役員、利益組織、マスコミおよび公衆など
行動性質	自由意志、個人利益	他人への影響力、公衆利益を提供、より広範囲の団体への影響力
重要要素	資源承諾	経営の正当性

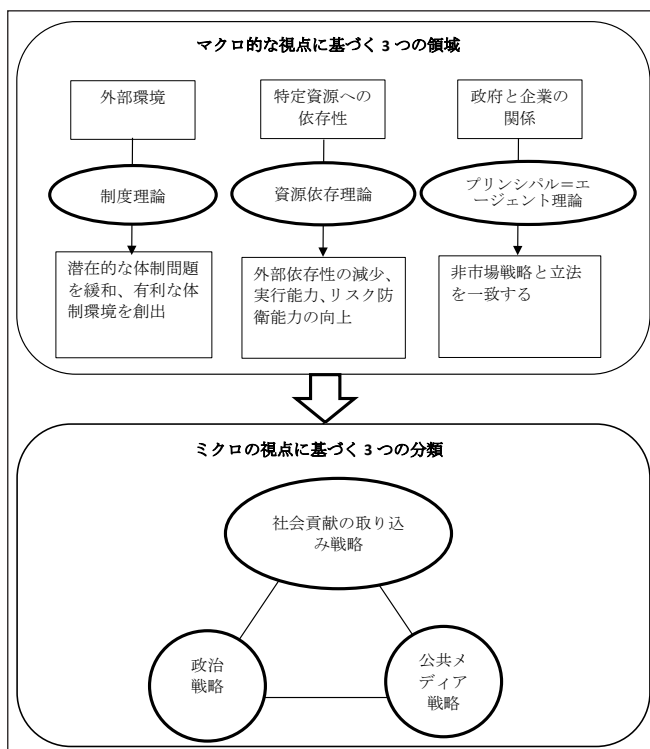
出所：Porter, M. (1998), David Baron (2013) などの資料に基づき筆者作成

される（図1）。ミクロの視点による分類は、主に非市場戦略の内容および対象を根拠にした（表2）。この2つの分類で整理された内容には重複した概念とカテゴリがあるが、マクロの視点による領域は戦略を行う受け手を重視し、ミクロの視点による分類は戦略そのものを重視す

るものである。そのため本論文では、非市場戦略の対象および内容を重視するため、より具体的な分類であるミクロの視点により中国市場における日本企業の非市場戦略を分析し、利害関係者を対象として検討する。

以上、既存研究による非市場戦略の整理・

図1 非市場戦略における3つの領域と3つの分類



出所：David Baron (2013) などの資料に基づき筆者作成

表2 ミクロの視点によって分類した非市場戦略

分析内容	分類	具体的内容	
戦略種類	社会貢献の取り込み戦略	環境保護、社会福祉などに関する公益活動や、スポーツ試合、公演、教育活動などをサポートする寄付活動	
	公共メディア戦略	企業は政府官僚、マスメディア、消費者などの利害関係者を誘って、重要な行事に参加してもらうことや、企業は外部の利害関係者を誘って、社内見学などをしてもらうこと	
	政治戦略	政府、業界の協会などが開催する展覧会や会議などの活動に積極的参加する	
利害関係者	政治戦略	政府	政策を制定し、環境に影響をあたえられる中央政府や地方政府および関連業界
		メディア	各新聞、雑誌、インターネットなどのメディア
	公共メディア戦略	専門家	業界で認められる学者
		協会	業界の協会あるいは地域的商業組織
		非政府組織	公共のための民間組織
	社会貢献の取り込み戦略	パートナー	工場、小売店などの関係者
		コミュニティ	直接的な利害関係者ではなく、企業がある範囲の人のためにサービスを提供し、取引を行う
顧客		商品の消費者	
職員		従業員、企業利益配分と関係がない社員を指す	

出所：Porter, M. (1998), David Baron (2013) などの資料に基づき筆者作成

分類を行った。さらに、日本企業の「非市場戦略」に関する認識を高め、中国市場での持続的発展の一助になることを目指す。

2.3 経営の正当性

Suchman Mark C (1995)⁽¹⁹⁾らは、経営の正当性とは、社会的に構築規範や価値観、信念、システムで正当な行動を行い、適当あるいは合法的だと想定されるものであると定義した。また、経営の正当性を実用正当性⁽²⁰⁾、認知正当性⁽²¹⁾と道徳正当性⁽²²⁾の3種類に分けた。さらに彼らの理論によると、制度的環境は企業が「正当性管理」⁽²³⁾に従うことを要求している。そして、企業経営の正当性とルールや規制に従うイメージを作ることにより、利害関係者に経営の正当性を認めさせなければならないとしている。つまり、企業が利害関係者から資源を獲得する前提は、企業経営の正当性であると言える。この経営の正当性を得るために、企業は利害関係者の認知や感情に対応した行動を取る。企業は外部からの賞賛に値する正当な行動を取ることで、多くの資源を得ることができる。

反日感情が高まる中国においてビジネス拡大を狙う日本企業は、中国社会主義市場経済という非常に政治色の強い環境と向き合って、経営の正当性を獲得しなければならない。多くの外資企業は非市場戦略を行って、外部から賞賛を受けることにより経営の正当性を確保している。日本企業は他の外資企業との競争に勝つため、中国市場を研究し、相応しい非市場戦略を行う必要がある。例えば、ソニーは中国の教育格差を解決するため様々な社会貢献活動を行っている。1999年初め、ソニーは中国教育部および情報産業部と協力して、2年ごとに「全国大学生電子設計競技大会」を催した。「ソニー夢教室」は2013年に「ソニー愛心助学

工程」の基礎で展開したテクノロジー教育プログラムである。2016年3月末、ソニー（中国）は全国57都市で81の「ソニー夢教室」を確立した。ソニーはこのような社会貢献活動によって良好な社会イメージを作り上げ、中国市場における経営の正当性を確保することに成功した。

利害関係者は、Baronが提出した非市場戦略の中での重要な推進者である。企業が発展していくためには、具体的には、政府、金融機関、上流又は下流の企業などは非市場戦略の推進者が必要となってきてきた。R・エドワード・フリーマン (R. Edward Freeman)⁽²⁴⁾によって展開され、主唱されるようになった利害関係者の理論によると、非市場利害関係者は政府機関（中央および地方を含む）、事業所、業界団体、NGO、専門家および学者、パートナー、メディア、顧客、コミュニティなどがある。非市場事項への影響の大きさによって、フリーマンはこれらの要素を上、中、下に分けた。上は政府やメディアであり、中は業界団体とNGOであり、下はパートナー、専門家および学者、顧客、コミュニティである。3章3節で、この枠組みにより具体的に分析を行う。また、制度的環境と適応するために、企業は非市場戦略（社会貢献の取り込み戦略、公共メディア戦略、政治戦略）を実施し、経営の正当性を求める。この経営の正当性は上記の上、中、下のそれぞれ違う利害関係者から獲得したものである。以下の章では、実証分析において3つの非市場戦略を具体的に検証する。

III. 実証分析

3.1 フィールド調査対象の選定

筆者は、2017年7月から10月にかけて北京に赴き、現地企業の広報担当者に対するヒアリング調査（以下「フィールド調査」）を行った。

フィールド調査は、日本企業と欧米企業が中国で行った非市場戦略を促進するための取り組みを比較することを目的とし、これらの企業が行う非市場戦略活動が現地での経営パフォーマンスの向上のための積極的投資に当たるのかという点について、企業の見方をより深く理解するためのものである。比較分析の確度を高めるため、フィールド調査では1990年代初頭から2000年代まで北京及びその周辺で業務を続けていた中国、日本、欧州、米国企業の中から「グローバル500」企業を対象とした。調査（表3）対象は日本企業7社、米国企業5社、欧州企業2社である。

3.2 フィールド調査結果の解釈

前述の通り、本稿は非市場戦略を社会貢献の取り込み戦略、公共メディア戦略、政治戦略の3つに分けた。以上の分類方法による、フィールド調査の結果は図2、表4、表5、表6のようになる。

(1) 社会貢献の取り込み戦略

フィールド調査の結果によると、2012年～2016年度の社会貢献活動の展開形式について、欧米企業は積極的に社会貢献活動を展開しており、社会貢献活動を主催した経験がある企業は3社（60%）であった。それに対して、社会貢献活動を主催した経験がある日本企業は2社（40%）である。また、主催者ではなく、

表3 フィールド調査の対象企業

企業	順位	主な非市場戦略	
日本企業	日立（中国） 設立/場所：1993/北京	71	環境保護を促進しながら「地域社会では唯一の貢献をする」ことを焦点として「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。
	パナソニック（中国） 設立/場所：1994/北京	110	中国・日本間における 社会的・文化的コミュニケーション、松下奨学金などの「公共メディア戦略」を行っている。
	ソニー（中国） 設立/場所：1996/北京	105	ソニー夢想教室、社会的少数派の援助、教育、慈善事業、スポーツなどの「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。
	日本電気（中国） 設立/場所：1996/北京	437	環境保護に加え、中国・日本間における社会的・文化的コミュニケーションに焦点を置いて「政治戦略」を行っている。
	富士通（中国） 設立/場所：1995/北京	237	国際コミュニケーション、教育などの「政治戦略」を行っている。
	キャノン（中国） 設立/場所：1997/北京	347	障害者や教育の援助、福祉、教育などの「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。
	三菱電機（中国） 設立/場所：1997/北京	262	国際コミュニケーションなどの「政治戦略」を行っている。
欧米企業	IBM（中国） 設立/場所：1992/北京	81	価値ある商品で消費者サービスの向上、環境保護の強化などの「公共メディア戦略」を行っている。
	デル（中国） 設立/場所：1998/北京	124	教育、福祉、文化的コミュニケーションなどの「公共メディア戦略」を行っている。
	ノキア（中国） 設立/場所：1995/北京	415	教育、中国の通信技術を向上させるために学生奨学金を提供するなどの「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。
	マイクロソフト（中国） 設立/場所：1992/北京	69	社会格差の減少、文化的コミュニケーション環境などの「政治戦略」を行っている。
	インテル（中国） 設立/場所：1995/北京	144	「人類への敬意」から様々な社会貢献活動を促進するなどの「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。
	シスコシステムズ（中国） 設立/場所：1994/北京	187	異文化問題を解決するために、社会的・文化的コミュニケーションに焦点を置く「政治戦略」を行っている。
	エリクソン（中国） 設立/場所：1994/北京	419	市場シェアを拡張する戦略として「社会貢献の取り込み戦略」を行っている。

出所：2016会計年度におけるグローバル500ランキングの調査結果に基づき筆者作成

参加者として社会貢献活動を行った経験がある欧米企業は4社(44.4%)、日本企業は5社(55.6%)である。(図2)

(2) 公共メディア戦略

フィールド調査によると、現地市場に向けてメディア関連部門に21-30人の従業員を設置している欧米企業は2社、日本企業は1社である。従業員11-20人を設置している企業は、欧米企業、日本企業ともに3社である。従業員1-10人を設置する欧米企業は2社、日本企業は3社である。(表4)

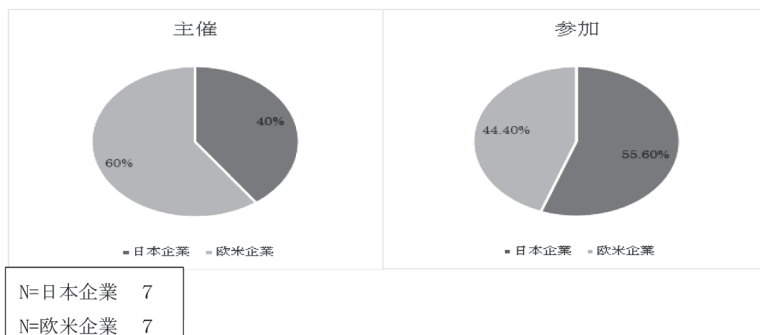
また、フィールド調査より、2012年~2016年度に企業見学を5回以上実施した企業は、

欧米企業、日本企業ともに0社である。毎年度3-5回実施した欧米企業は5社、日本企業は3社である。毎年度1-2回実施した欧米企業は2社、日本企業は4社である。(表5)

(3) 政治戦略

フィールド調査より、2012年~2016年度に中国政府により開催される会議、活動に5回以上参加した欧米企業は0社、日本企業は1社である。3-5回に参加した欧米企業は5社、日本企業は4社である。1-2回に参加した企業は、欧米企業、日本企業ともに2社である。(表6)

図2 社会貢献活動の展開状況



出所：フィールド調査より、筆者作成

表4 現地に向けてメディア関連部門部署の設立状況

従業員人数	日本企業		欧米企業	
	企業数	割合	企業数	割合
1-10	3	42.85%	2	28.57%
11-20	3	42.85%	3	42.85%
20以上	1	14.30%	2	28.57%
合計	7	100%	7	100%

出所：フィールド調査より、筆者作成

表5 毎年度企業見学の実施状況

実施回数	日本企業		欧米企業	
	企業数	割合	企業数	割合
1-2	4	57.15%	2	28.57%
3-5	3	42.85%	5	71.43%
5以上	0	-	0	-
合計	7	100%	7	100%

出所：フィールド調査より、筆者作成

表6 中国政府により開催される会議、活動の参加状況

参加回数	日本企業		欧米企業	
	企業数	割合	企業数	割合
1-2	2	28.57%	2	28.57%
3-5	4	57.1%	5	71.43%
5以上	1	14.30%	0	-
合計	7	100%	7	100%

出所：フィールド調査より、筆者作成

3.3 事例分析

本節では、フィールド調査の14社から、さらに京東商城、インテル中国、日立（中国）有限公司の3社を分析対象として選定し、3社のホームページに記載されている新聞記事による分析を行う。3社を選定する理由は3つ挙げられる。まず、3社はそれぞれ中国企業、欧米企業、日本企業の代表的なグローバル500企業であり、3社の分析による多国籍企業の比較分析が可能である。次に、3社は、共に中国公益賞⁽²⁵⁾を受賞した経験があり、中国において良い社会イメージを持つことで、国民によく知られ

ている。最後に、3社は公式ホームページを持っているため企業の行事をホームページから入手することができる。そこで、事例分析の手順として、3社の企業活動を社会貢献の取り組み戦略、公共メディア戦略、政治戦略の3種類に分けて、それぞれの非市場戦略の志向を分析する。次に、3社と利害関係者の関係を説明し、利害関係者との関係タイプを分析する。

表7により、3社が異なる非市場戦略仕組みを採用していることが分かる。京東商城は、主に公共メディア戦略を採用しているが、社会貢献の取り組み戦略の面で目に見えて不足があ

表7 京東商城、インテル中国、日立（中国）有限公司の非市場戦略の使用状況

京東商城	実施状況		社会貢献の取り組み戦略				公共メディア戦略						政治戦略					
	回数		割合		回数		割合		回数		割合		回数		割合			
	15		12%		88		68%		26		20%							
利害関係者	コミュニティ		顧客		職員		メディア		専門家		関連組織		国家政府		地方政府		業界	
	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合
	8	51%	5	35%	2	14%	46	52.8%	22	25.5%	20	21.7%	15	59.6%	5	17.3%	6	23.1%
インテル中国	実施状況		社会貢献の取り組み戦略				公共メディア戦略						政治戦略					
	回数		割合		回数		割合		回数		割合		回数		割合			
	27		48%		14		24%		15		28%							
利害関係者	コミュニティ		顧客		職員		メディア		専門家		関連組織		国家政府		地方政府		業界	
	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合
	7	24%	13	48%	7	28%	9	44.4%	3	22.2%	2	33.4%	7	45%	2	16%	6	39%
日立（中国）有限公司	実施状況		社会貢献の取り組み戦略				公共メディア戦略						政治戦略					
	回数		割合		回数		割合		回数		割合		回数		割合			
	10		26.5%		8		21.5%		20		52%							
利害関係者	コミュニティ		顧客		職員		メディア		専門家		関連組織		国家政府		地方政府		業界	
	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合	回数	割合
	4	43%	3	28.5%	3	28.5%	4	47%	2	29.4%	2	23.6%	11	56%	7	36.5%	2	7.5%

出所：3社のホームページに記載した2012年～2016年の企業活動記事に基づき筆者作成

る。インテル中国は、主に社会貢献の取り込み戦略を採用している。日立(中国)有限公司は、政治戦略を重視している。

3.4 重要な外部利害関係者

図3は2章3節のフリーマンの利害関係者の理論の階層に則り、分析を行った3社と利害関係者との関係を表すものである。図3によると、京東商城は両端型である。京東商城の129回の非市場活動の内訳は、社会貢献の取り込み戦略に15回、公共メディア戦略に88回、政治戦略に26回となっている。さらに、社会貢献の取り込み戦略のうち、51%が一般国民との関係で展開されている。また、公共メディア戦略のうち78.3%がメディアや専門家との関係であり、政治戦略のうち76.9%が政府との関係、23.1%が業界協会との関係となっている。以上の結果から京東商城は上層の政府と下層の競合他社、一般国民との関係を重視していることが分かる。

インテル中国は立体型である。インテル中国の56回の非市場活動の内訳は、社会貢献の取り込み戦略に27回、公共メディア戦略に14回、政治戦略に15回である。社会貢献の取り込

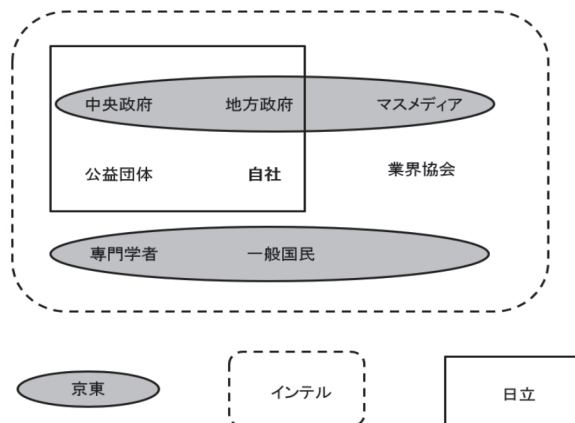
み戦略のうち24%が一般国民との関係であり、公共メディア戦略のうち61%が政府との関係、政治戦略のうち39%が業界協会との関係となっている。以上の結果からインテル中国の非市場活動は社会各層の利害関係者に対して非市場戦略を展開しており、立体的な関係網を作り上げている。

日立(中国)有限公司は上層型である。日立(中国)有限公司の38回の非市場活動の内訳は、社会貢献の取り込み戦略に10回、公共メディア戦略に8回、政治戦略に20回である。社会貢献の取り込み戦略のうち43%が一般国民との関係であり、公共メディア戦略のうち76.4%がメディアや専門学者との関係である。また、政治戦略のうち92.5%が政府との関係であり、7.5%が業界協会との関係である。以上の結果から、日立(中国)有限公司は政府との関係を重視していることが分かる。

IV. 結論

本論文はDavid Baconの非市場戦略のミクロの視点並びにMark Suchmanの「経営の正当性」理論、さらにEdward Freemanの「利害関係者の理論」を用いて、市場第一主義から非市場要

図3 重要な外部利害関係者



出所：フィールド調査より、筆者作成

素が重要となった中国において、日本企業が実施している「非市場戦略」の実態を分析し、課題を洗い出そうとするものである。現在、コロナウイルスの流行により社会および経済の先行きの不透明さに起因した経営の抜本的な変革な時期がきており、本論文のテーマ設定と分析視座は今後の学界におけるグローバルトレンドを明示すると共に、以下の結論を示すことができる。

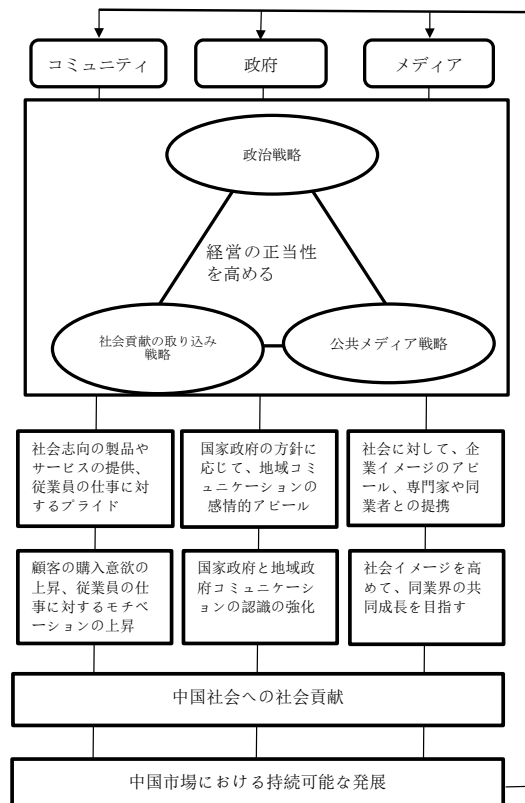
4.1 経営の正当性は企業経営の前提であり、社会貢献の取り込み戦略により経営の正当性を高めることができる

経営の正当性を高める方法は規則の遵守、業績を維持することだけではなく、非市場戦略による外部利害関係者から認可も視野に入れるべきである。例えば、京東商城を訪問する外部

関係者は中国官僚、外国官僚、マスメディアなどが挙げられる。外部関係者が京東商城を訪問することにより、同社の経営理念や企業経営活動を理解することを通じて同社の経営の正当性を認めることが可能となる。以上のように京東商城は外部の認可によって経営の正当性を高めることができ、メディア等を通じた情報戦略においても正当性を高めることができるだろう。また、インテル中国は、中国企業と比べて、国民の認知度が低い。しかし、外国企業は社会貢献活動による良好な社会イメージを獲得することにより、政府や国民から認められることができる。これにより、社会貢献の取り込み戦略は経営の正当性を高めることができる。

以上の分析結果から、図4に示されるように、日本企業が公共メディア戦略の重要性を認識し、社会貢献の取り込み戦略と両立すること

図4 日本企業の中国市場における非市場戦略



で、経営の正当性を高め、非市場戦略を有利に進められると考える。日立に代表される日本企業は非市場戦略を活用して、企業経営の正当性を高めることを期待する。

4.2 中国市場で勝ち残るために、日本企業は市場戦略を採用した上で中国市場に相応しい非市場戦略を採用する必要がある

市場の概念と近代的制度・仕組みは英米圏主導によるものであり、経営学においてもその学術的影響力は圧倒的なものである。「非市場」戦略の概念には、既存のアングロサクソンモデルとは異なる基本思想や制度構築における研究の重要性と可能性の両方にさらなる注目を呼びかけている。日中両国は隣国であるにもかかわらず、従来の歴史問題が両国の国民に深く影響を与えている。日本企業は中国市場において順調に商業活動を行うために良好な社会イメージを作らなければならない。中国市場で勝ち残るために、日本企業は市場戦略を採用した上で中国市場に相応しい非市場戦略を採用する必要がある。中国の日系企業の目前には、中国という巨大な市場からの多大な期待が厳然と存在している。従来、日系企業が重視してきた経済的利益追求という視点だけでなく、法令や基準を遵守しながら事業領域外での社会貢献を行う非市場戦略の視点も必要である。本研究における14社のフィールド調査の結果、日本企業と欧米企業の「非市場戦略」には違いがみられるが、日本企業の限られた経営資源をいかに有効に活用し、中国市場で真に求められる非市場戦略を推進するかが、本質的かつ新たな段階の市場戦略へ繋がると考える。

4.3 今のコロナウイルス流行による非市場戦略のさらなる重要性の高まり

本研究は先行研究や理論を踏まえ、現実の

企業行動をフィールド調査により「非市場戦略」という定性的な要素を定量的な指標に置き換え、企業行動の違いを明示するより、中国に特有な市場経済を背景にした研究である。コロナウイルスの流行により非市場戦略の重要性は高まっており、今後の課題としてより深く広く研究を進めることで、応用性を高める必要がある。また、海外市場開拓は様々な国に進出するため企業の外部市場環境を包括的に検討し、市場戦略と非市場戦略の整合を利用し将来の競争に参加することが新しい課題となるだろう。今回は中国における日本企業を対象とした研究を行うことに留まったが、今後は研究対象を拡大し研究データを増加させることによって、より全面的・包括的な研究をする必要がある。

また、今後解決すべき具体的な課題として以下の2点が挙げられる。第一に、日本企業が行う戦略として、社会貢献の取り込み戦略や公共メディア戦略が他国の企業と比較し少ないことが事実であったとしても、当該企業が、これらの戦略をこれまで全く検討しなかったとは考えられない。日本企業は、これらの戦略を検討した結果として、部外者を社内に招き入れることによる技術流出の懸念、費用対効果、広報・渉外やCSRの専門家の不在などといった理由からこれらの戦略を多く採用していないと考えられる。そのため、今後はこの点についての検討も行う必要がある。

第二に、今回分析した企業実施した非市場戦略の「重視」を表す指標として「回数」がふさわしいかという問題がある。本来なら、そうした対象への「支出額」などが適切だと考えられるが、情報の入手が困難である事情からやむを得ず上記の代替指標の設定を行った。今後はこの点についても更なる検討を行う必要がある。また、非市場戦略の実態をより具体的に明らかにする為、筆者は2020年12月現在中国に

訪問し、コロナウイルスの流行による影響を受けている中国における日本企業の企業訪問などのフィールド調査と事例研究を行っている。実証分析のレベル非市場戦略の分析を耐えるよう、さらなる深堀をしている。

V. 謝辞

最後に、貴重な時間を割いてヒアリングに対応してくださった多くの企業関係者、学識経験者の方々に厚く御礼申し上げますと同時に、本稿が中国における日本企業の非市場戦略、特に、コロナウイルスの影響に苦しむ中国における日本企業の非市場戦略、特に活用して頂けることを願っている。

<付記>

本研究は、日本学術振興会における科学研究費助成事業の基盤研究（C）「国際比較の視点に基づく大学ガバナンスに関する理論的・実証的基盤研究（研究代表者：劉慶紅／課題番号：20K02953）」の一環として行われており、立命館大学2020年度研究成果国際発信プログラム（研究代表者：劉慶紅）による研究の成果の一部である。

注

(1) 2010年尖閣諸島抗議デモは、尖閣諸島中国漁船衝突事件に端を発し、中国で行なわれた一連の抗議活動である。2012年尖閣諸島抗議デモは、特に日本政府の尖閣諸島3島の国有化以降に中国・日本・台湾で様々な抗議デモが行われているが、中国の各都市で行われたデモでは、参加者が暴徒化し大規模な破壊・略奪行為に発展するなどして日中関係に大きな影響を与えた。

- (2) 経営の正当性の詳細は、本文の第2章第3節の理論研究より説明している。
- (3) 企業経営の正当性を高める方法は、主に市場戦略と非市場戦略に分かれている。現存する文献は、主に市場戦略で行った研究である。
- (4) 京東商城は、中国北京市朝陽区に本社を置く、Webサービス会社である。2014年にNASDAQに上場され、2015年現在中国国内の通販サイトのシェア56.3%を占めている。
- (5) インテル中国は、インテルの中国の現地法人である。
- (6) 日立（中国）有限公司は、日立の中国の現地法人である。
- (7) 市場戦略とは、企業の製品市場における活動全体を方向づけるための戦略をさす。戦略の構成に関しては明確な定義があるわけではないが、事業ビジョンや事業ドメインの設定、事業の単位の決定と事業の選択、ポートフォリオの設定、および各事業の事業戦略などが含まれる。
- (8) Albert Otto Hirschman(1915年–2012年)は、ドイツ出身の経済学者である。専門は政治経済学、開発経済学。
- (9) ここでグローバル化とは、この背景から国家間の輸出、海外販売の展開、生産や技術開発の海外移転、世界的規模での経営戦略の展開により国際間の相互依存関係が高まり、全世界で経済活動を行うことを言う。グローバル化が進む現在、各企業の競争の激しさはさらに増している。
- (10) 百度とは、中華人民共和国で最大の検索エンジンを提供する企業である。
- (11) NHK放送文化研究所、2010年5月号 [https://www.nhk.or.jp/bunken/summary/

research/focus/309.html] を参考。

- (12) David. P. Baronは、スタンフォード大学ビジネススクール名誉教授である。彼の主な研究関心は、会社の理論、規制の経済学、機構設計とその応用、政治経済学、非市場戦略であった。現在の研究は、政治経済学とビジネス環境における戦略に焦点を当てている。
- (13) Michael Eugene Porter (1947年～) は、アメリカ合衆国の経営学者であり、ハーバード大学経営大学院教授である。
- (14) Issues (非市場事項)、Institutions (政策制定の機構)、Interests (主要な利益群体) とInformation (企業獲得できる情報) である。
- (15) *Business and Its Environment* 7th Edition, David P Baron, Pearson, 2013/p,32, Baronの非市場戦略の定義に関する記述より筆者が抜粋。
- (16) Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press.の研究によると、制度理論は非市場戦略研究領域で広く応用されている。制度理論の角度から企業非市場行動を理解すれば、企業が位置している外部環境、例えば、政治、文化、公衆などはすべて企業の競争資源であり、一種の制度資源ともいえる。企業は非市場戦略の実施により正式または非正式的な制度資源を獲得する。
- (17) Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik (1978), “The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”, *Organizational Behavior*, Harper & Row Publishers, pp. 143-184.の資源依存理論についての研究によると、企業の資源は異質性があり多くの資源は市場で定価化し自由に貿易できない。企業は自社が必要とするすべての資源を持つことができず、資源と戦略目標の間に差が出ることとなる。この差のために組織の特定の資源への依存性が高まる。この理論から企業の立法、貿易保護、営業等の政府あるいは他の利害関係者の資源依存関係を分析し、企業の非市場行動に対して解釈する。
- (18) Jensen, M. C. J., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.の研究によると、プリンシパル=エージェント理論 (principal-agent theory) は、企業と政府の関係は企業側が公共政策の委託人の一人であり、政府は企業を含む様々な利益集団が公共政策立法領域で活動する上での代理人であるとしている。企業側が十分な非市場資源を持ち、企業の行動と立法の性質が一致する場合は個体的な独立非市場戦略を選択する傾向がある。
- (19) Mark C. Suchman (1960年生まれ) は、アメリカ社会学者で、ブラウン大学の社会学の教授であり、制度理論に関する研究、特に「正当性の管理」についての研究で知られている。
- (20) 実用正当性は企業直接利害関係者の自己本位のやり方から生じる。
- (21) 認知正当性は企業活動と文化規制の統合が含まれている。
- (22) 道徳正当性は企業や企業活動への評価を反映している。
- (23) 企業活動が文化からの支持を得るために、企業と環境と繋がり重視する必要がある。

- (24) 利害関係者の理論は、R・エドワード・フリーマンによって幅広く展開されて広まり、ビジネスの世界において盛んに使われるようになった。経営戦略や、企業統治等、事業の目的や企業の社会的責任等についての議論でも、理論化する際に活用されるようになっている。
- (25) 中国公益奨は、中国人民政治協商会議全国委員会、中華人民共和国民政部、中華人民共和國財政部、中華人民共和國商務部等の政府が主導する中国における多国籍企業の重要な社会的貢献を認識する目的で始まった唯一の表彰制度である。また、中国公益奨は、180社を超える多国籍企業を対象とする調査に基づき、2011年以來毎年表彰されるものであるため中国社会において認知度が高いものである。

参考文献

1. Albert Otto Hirschman (1958). *Strategy of Economic Development*. NH: Yale University Press.
2. David P Baron, (2013). *Business and Its Environment 7th Edition*. NY: Pearson
3. Michael Eugene Porter (1998). *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing.
4. Suchman, Mark C (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3: 571-610.
5. 劉 慶紅 (2010) 「中国和諧社会の実現に向けた日系企業の社会貢献—欧米企業との比較分析による考察」『広報研究』第14号, 19-36頁.

エシカル消費と価格反応性

— 大学生の購買意欲に基づくCSRの効用に対する量的分析 —

Ethical Consumption and Price Responsiveness:
Quantitative Analysis of the Utility of CSR Based on University Students' Purchase Intention

東北大学大学院 杜 雨 軒
Tohoku University Du, Yu-Xuan

ABSTRACT

In recent years, as an important “Soft Law” for the sustainable development of a company, Corporate Social Responsibility (CSR) has received widespread attention and has become an important indicator for stakeholders to evaluate the company. How to interact consumers' responses with CSR is a vital topic. Focusing on the automotive and retail industries, the author clarified the positive and negative effects of the prices of corporate products on the purchase intention of university students through a survey regarding the attitudes of undergraduate students who study business administration at Tohoku University toward numerous CSR activities of companies. The data shows that the price is a critical moderator in university students' purchase intention to CSR initiatives. The scales of the price premium acceptable by consumers on six dimensions of CSR and two industries are varied. This study provides more accurate information about the differences between university students' purchase intention in structured CSR activities, which will help companies make effective strategic decisions and even enlighten the awareness of ethical consumption in the young consumer group in the future.

キーワード

企業の社会的責任 (CSR)、大学生、購買意欲、エシカル消費、製品関与

1. はじめに

過去数十年の間に、数多くの学者は、政治・経済・社会・道徳など様々な面において、政治理論、契約理論、倫理学理論、RBV理論などを用いて企業が社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) を担うべきだという見解に理論的根拠を提供しようとした。近年、グローバリゼーションや情報化の進展、

社会情勢の多様化、国内外を問わず発生した企業不祥事などを背景に、CSRは様々なステークホルダーが企業を評価するための重要な指標となっており、企業の持続的成長に不可欠なサステナビリティ経営を成し遂げるための重要な「ソフトロー」として認識されるようになった。企業は社会的責任投資 (Socially Responsible Investment, SRI) によってブラン

ド・エクイティや企業イメージを確立し (Sen & Bhattacharya, 2001 ; Lai et al., 2010)、CSRへの対応を経営戦略に組み込み、社会的・環境的な課題にイノベティブに取り組むことにより、市場で優位性を得て競争力に繋げていくことができる (谷本：2013)。CSRへの注目の欠如は、企業がCSR活動から利益を獲得する足枷になる (Bhattacharya and Sen, 2004)。

一方、市場を構成するもう一つの代表的な経済主体としての消費者 (家計) は、商品への関心が変わっており、単に自分自身のニーズを商品が満たすかどうかだけでなく、商品の製造メカニズム、さらに環境や人と社会等に繋がることにも注意を向けるようになってきた。だが、多くの企業、とりわけ恒常的な資金・人手不足などの問題を抱える中小企業は、CSR活動を積極的に推進しようとしても、値上げによる競争力の低下か、投資コストの増加による利益の減少を危惧するというジレンマに立ち向かわせざるを得ない。限られた資源をどのようなCSR活動に投資したら消費者の関心を得やすいか、積極的にCSRを行っている企業の商品に対して消費者はどれだけ値上げを受け入れているか、社会に悪影響をもたらした企業の商品を消費者はどれだけボイコットしているか、異なるタイプの商品を購入する際に消費者の考えはどれだけ違うのか、などといった問題はまだ明確に答えられていない。消費者のCSRへの関心が高まるにつれ、いかに行動指針やCSR戦略の策定・実施においても、効果的に経営資源の「選択と集中」を企業が図るかということは、非常に重要な課題として認識されるべきである。

多様な消費者の中において、若い世代もしくは大学生は将来の企業社会の中核を担うと予想される (山田ほか：1999)。大学における企業倫理教育の普及と質的改善、および現実の産業界における企業倫理の啓蒙は、大学生自身の

キャリア形成を為す過程で一貫した行動指針を与えることに結び付いている。こうしたキャリア形成に関わる教育により、企業・職業選択を行う際の大学生の行動は、従来の学生の立場で給与、休日数、福利厚生、知名度など労働条件ばかりを判断基準とするものから、消費者の立場で人権尊重、地域及び社会貢献、環境保全などに企業が自主的に取り組むCSRにも重きを置いた企業を職業選択の指針ともするものへと移行しつつある (田村・水谷：2006)。それゆえ、大学生を対象として企業倫理・CSR関連の調査を行うことは、企業これからの若い消費者向けのCSR戦略の展開だけでなく、次世代消費者 (ミレニアル世代) 向けのエシカル消費⁽¹⁾普及・啓発活動の展開に対しても重要な意義を持つ。

以上を踏まえ、本研究は経営学の教育を受けた大学生のCSRに関する意識調査を行うことを通じて、CSR分野の6つ (企業統治、環境保全、地域共生、社会貢献、雇用・人権、品質・安全)、企業姿勢⁽²⁾の2つ (ポジティブな姿勢、ネガティブな姿勢)、業種の2つ (自動車産業、小売業)⁽³⁾、商品の価格レベルの3つ (通常価格、5%値上げ/値下げ、10%値上げ/値下げ) といった4つの次元における各サブアイテムによって構成される72の状況下において、それらの大学生の購買意欲の共通点と相違点を明らかにすることを目的としている。それにより、単に単一の価格レベル、単一の商品もしくは業種タイプ、またはCSR全体に基づいた消費者の反応を説明しただけの既存研究に対して、CSR分野、業種、企業姿勢、価格変動の多様性を考慮した上で先行研究の不足を本研究が埋めていく。

2. 先行研究と仮説

(1) 消費者のCSRへの認識と購買意欲

教育やメディア等を通じた消費者の意識レ

ベルが高まるにつれ、企業はそのCSR実践においてアカウンタビリティを果たすことが求められるようになってきた (Dutta et al., 2013)。「CSR・消費者」分野の研究において、CSRという概念に対する消費者の認識や理解に着眼するものが近年、ますます注目されるようになった。例えば、CSRへの認識は、顧客満足度 (Hsu, 2011)、信頼とロイヤリティ (Martínez and Rodríguez del Bosque, 2013; Choi and La, 2013)、購買意欲 (Lee and Shin, 2010; Bianchi et al, 2019)、さらに推奨および再購買行動 (Pérez and Rodríguez del Bosque, 2015) にポジティブな影響を与える。しかも、CSRの各分野の重要性に対する消費者の認識の違いは、消費者の購買意欲に影響を与える可能性がある (Bae and Kim, 2013)。例えば、消費者が環境問題をそれほど重視していない場合は、環境保全に取り組む企業の商品を買う意欲はあまり高くないだろう。つまり、CSRの取り組みに対する消費者の認識は企業がCSRから良い結果を得ることができるかどうかを決めると言えるだろう。よって、以下の仮説を設定する。

H1：消費者のCSRへの認識度合いと消費者の購買意欲には有意な正の相関関係がある。

(2) 購買意欲の企業姿勢間比較

企業ごとのCSRへの取り組み姿勢により、とりわけエシカル志向の強い消費者にとって購買意欲が企業間で異なる。企業はCSR活動の展開を通じて、商品やブランドに対する消費者の態度を改善させ (He & Li, 2010; Berens et al., 2005)、その購買意欲を掻き立てる (Brown & Dacin, 1997; Ellen et al., 2000; Luo & Bhattacharya, 2009; Marin et al., 2009; Murray & Vogel, 1997; Perrini et al., 2010) ことにより、より良い企業イメージ、

アイデンティティ、レピュテーションなどを築く (Turban & Greening, 1997; Hur et al., 2014; Mohr et al, 2001) ことができる。2014年、消費者庁の調査によると、6割近くは商品・サービスそのものでなく、運営・販売する企業姿勢を評価する⁽⁴⁾。同年、ニールセンの調査により、60か国の消費者の55%がポジティブな社会的・環境的インパクトに取り組む企業の商品・サービスに、より多く支払う意欲がある⁽⁵⁾。商品の品質と価格に比べ、消費者の態度に対する企業の倫理水準の影響はより有意である (Mohr and Webb, 2005)。また、消費者はポジティブとネガティブな情報を区別することができる。CSRへのポジティブな認識を有する消費者は、企業に良好な態度を表す傾向がある (Mandhachitara & Poolthong, 2011) ので、エシカル消費の行動にも繋がる。Trudel and Cotte (2009) は実験法を通じて、調達関連のネガティブな情報が消費者のコーヒーへの購買意欲に対する影響はポジティブな情報のほぼ2倍であるという結果を得た。よって、以下の仮説を設定する。

H2a：2つの産業においても、ポジティブな姿勢が購買意欲に正の影響を与えるが、ネガティブな姿勢が購買意欲に負の影響を与える。

H2b：2つの産業においても、ポジティブな姿勢が購買意欲に対する正の影響の度合いは、ネガティブな姿勢が購買意欲に対する負の影響の度合いより小さい。

(3) 購買意欲の商品価格間比較

エシカルな商品は消費者のより多く支払っても良いと思うような支持を得る (Auger et al., 2003) が、不道德な企業の商品は価格を引き下げるべきである (Creyer and Ross, 1996)。一般に、消費者の購買意欲は商品価格

の変化によって逆に変化している。Trudel and Cotte (2009) の実験により、フェアトレードに対して、消費者の納得できるコーヒーの値上がりの度合い (1.4ドル/ポンド) は、不公正な取引に対して、消費者の納得できるコーヒーの値下がるの度合い (2.4ドル/ポンド) より小さい。また、価格の変化により、購買意欲の変化率は変わらないと想定する。よって、以下の仮説を設定する。

H3a: 2つの産業においても、ポジティブな場合で値上げが購買意欲に負の影響を与えるが、ネガティブな場合で値下げが購買意欲に正の影響を与える。

H3b: 2つの産業においても、ポジティブな場合で値上げが購買意欲に負の影響の度合いは、ネガティブな場合で値下げが購買意欲に正の影響の度合いより大きい。

H3c: 2つの産業においても、購買意欲は価格の変化に伴って線形的に変化する。

(4) 購買意欲の業種間比較

製品関与の高い車を購入するとき、消費者は何度も実店舗に足を運び、多大な手間や時間を費やして販売員に十分な相談をすることが多い。それに対し、百貨店やスーパー、コンビニのように、洗剤やティッシュなど日常的によく使う消耗品や日用雑貨品を購入するとき、消費者はほとんど、自分の経験や直感に頼ってヒューリスティックな判断、意思決定をしているのではないかと推察される。そこで、関与度の異なる製品に対して、消費者の購買意欲に対する企業姿勢、商品価格の影響は異なる。また、東洋経済新報社のCSR企業ランキングにより、自動車の企業は全体的に小売企業より高いCSR得点を得ているので、消費者および社会全体に高く期待されていると予想している。よって、以下の仮

説を設定する。

H4a: ポジティブな姿勢が自動車産業における購買意欲に対する正の影響の度合いは、小売業より大きいと推察されるが、ネガティブな姿勢が自動車産業における購買意欲に対する負の影響の度合いは、小売業より大きい。

H4b: ポジティブな場合で値上げが自動車産業における購買意欲に対する負の影響の度合いは小売業より大きいと推察されるが、ネガティブな場合で値下げが自動車産業における購買意欲に対する正の影響の度合いは小売業より大きい。

(5) 購買意欲のCSR分野間比較

経済広報センター (2019) の調査により、消費者は企業の果たす役割や責任の中に、「安全・安心で優れた商品・サービス・技術を適切な価格で提供する」ことが最も重要な分野だと認識している⁽⁶⁾。GfK (2016) の調査により、日本の消費者が最も重要と考える企業責任は「優良な雇用機会を提供する」こととなり、2位と3位は「従業員の健康や安全を守る」ことや「質の高い製品・サービスを提供する」こととなる⁽⁷⁾。逆に、品質に悪影響のある不祥事は企業の評判等に深刻な損害をもたらす可能性がある。よって、以下の仮説を設定する。

H5a: 2つの産業においても、ポジティブな姿勢が購買意欲に与える正の影響の度合いは品質・安全が比較的大きいと推察されるが、ネガティブな姿勢が購買意欲に与える負の影響の度合いは品質・安全が比較的大きい。

H5b: 2つの産業においても、ポジティブな場合で値上げが購買意欲に与える負の影響の度合いは品質・安全が比較的小さいと推察されるが、ネガティブな場合で値下げが購買意欲に与える正の影響の度合いは品質・安全が比較的小さい。

3. 研究デザイン

この調査はCSRへの消費者の購買意欲に関するアンケート調査であり、本アンケートでは、ポジティブな状況において通常価格、価格5%上昇、価格10%上昇の3つ、ネガティブな状況において通常価格、価格5%低下、価格10%低下の3つのレベルを設置しており、CSR活動からの影響を受けた消費者の購買意欲に対する価格のモデレーター効果、およびその効果の自動車産業・小売業間の格差を解明することを目指している。

本研究では、東北大学経済学部で「経営原理」を受講している日本人学生を対象にアンケート調査を実施した。Googleフォームを用いて作成したこのWebアンケートを受講生に入力させ、2020年6月8日から27日に至るまでの20日間にわたって243の有効回収票数を得た。そのうち、男性204人(84%)、女性39人(16%)である。本アンケートは2つの部分に分けられている。第一部分では、調査対象にアンケートを正確に記入させるよう、調査する前にすべての調査対象に本研究の目的を詳しく説明した。第二部分では、5段階のリッカート尺度(1=絶対には買わない・拒否する、5=絶対には買う・拒否しない)⁽⁸⁾を用いて調査対象のCSR分野への関心の状況を測った。

調査内容は、消費者の購買意欲が企業姿勢や業種、商品の価格によってどう違うかに対

し、CSRの6分野を含めた72項目である⁽⁹⁾。CSRの分野について、Carroll (1991) のCSRピラミッドやVan Marrewijk (2003) のCSRフレームワークなどが広く使われている。Kolk et al. (2015) は中国における消費者のCSRへの認識を調査する際に、経済責任、法律責任、倫理責任、社会貢献責任の上に労働/労働者責任と環境責任を付け加えた。Munilla and Miles (2005) はステークホルダーの視点に立ち、CSRを株主・債権者への責任、従業員への責任、政府への責任、取引先への責任、消費者への責任、地域コミュニティへの責任、自然環境への責任という7つに分けた。また、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者に関する課題、コミュニティ参画及び開発というISO26000の中核主題も挙げられた。視点の違いによってCSR分野の区分は異なるが、既存研究を通じてCSR分野の基本的範囲を確かめることができる。以上のことを参照し、企業統治、環境保全、地域共生、社会貢献、雇用・人権、品質・安全の6つを本研究でのCSR分野と捉えることにした。

4. 分析結果

1) CSRへの認識と購買意欲

表1はCSRの内容レベルで用いられる変数のみの平均値、分散、そして変数間の相関を示したものである。CSRへの認識と企業統治、環

表1 各変数の記述統計量および相関係数

	平均値	標準偏差	企業統治	環境保全	地域共生	社会貢献	雇用・人権	品質・安全
企業統治	2.5394	0.4691	1					
環境保全	2.5120	0.3917	.516**	1				
地域共生	2.7373	0.3908	.404**	.412**	1			
社会貢献	3.1217	0.4754	.334**	.352**	.464**	1		
雇用・人権	2.6355	0.4220	.428**	.519**	.391**	.475**	1	
品質・安全	2.4263	0.4256	.260**	.358**	.264**	.339**	.333**	1
CSRへの認識	2.6955	0.9609	.111	.039	.027	.094	.028	.032

N = 243, **p<.01, *p<.05

環境保全、地域共生、社会貢献、雇用・人権、品質・安全に関するピアソンの積率相関係数はそれぞれ0.111、0.039、0.027、0.094、0.028、0.032となるが、統計的に有意でない。つまり、全体的にはCSRに対する認識度合いの高い消費者はCSR分野を問わず、ポジティブな購買意欲を持つ傾向が窺えるが、明らかな相関関係は見当たらない。このことから、仮説1は支持されなかった。

2) 姿勢別アプローチ

ポジティブな場合では、消費者の購買意欲は積極的に促進されている。図1aにより、通常価格において、自動車産業と小売業における購買意欲の平均値は3.9と3.89である。5段階のリッカート尺度を使った本アンケートでは、中間値の3点を基に計算すると、自動車産

業と小売業において消費者は企業のCSR行動からもたらすポジティブな刺激を受けたことで購買意欲がそれぞれ30%と29.67%上がった。

一方、ネガティブな場合では、消費者は購買に対して消極的な傾向がある。図2aにより、通常価格において、自動車産業と小売業における購買意欲の平均値は1.99と2.09である。中間値の3点を基に計算すると、自動車産業と小売業において消費者は企業のCSR行動からもたらすネガティブな刺激を受けたことで購買意欲がそれぞれ33.67%、30.33%下がった。

それにより、2つの産業においても、ポジティブな姿勢が購買意欲に正の影響を与え、ネガティブな姿勢が負の影響を与えており、しかもポジティブによる正の影響度合いがネガティブによる負の影響度合いよりやや小さいことが分かった。仮説2aと2bは支持された。

図1 値上げによる購買意欲の平均値と低下率（ポジティブな場合）

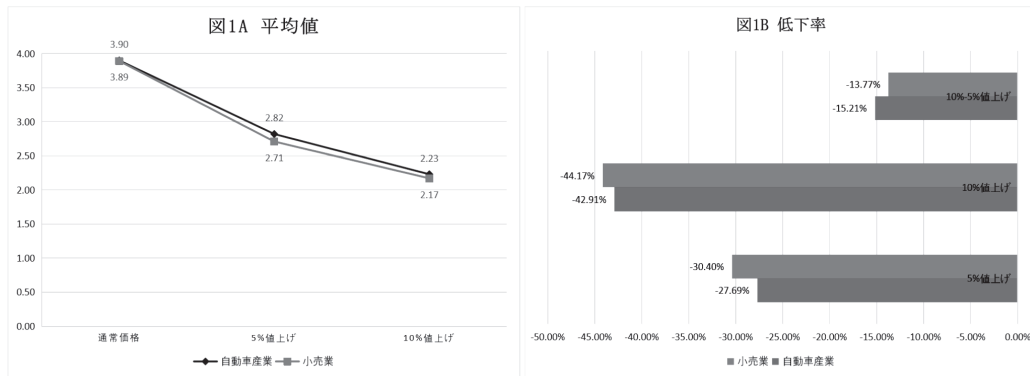
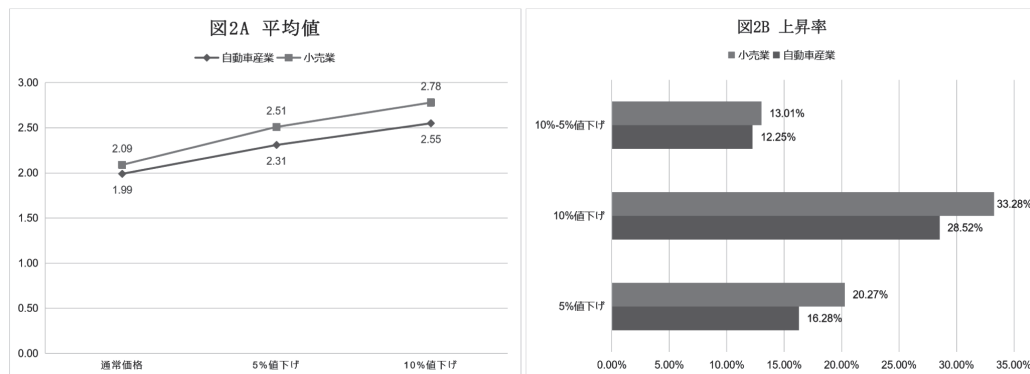


図2 値下げによる購買意欲の平均値と上昇率（ネガティブな場合）



3) 価格別アプローチ

ポジティブな場合、2つの産業における購買意欲の価格間の差に対する分析結果を表2に示した。自動車産業において $F=461.25$ 、 $p<.01$ となり、小売業において $F=446.638$ 、 $p<.01$ となるため、2つ産業における消費者の購買意欲は価格によって異なることが分かった。図1aにより、ポジティブな場合、全体的に購買意欲の平均値は2.17-3.90である。LSD法を用いて購買意欲の事後比較を行った結果を示した表3に

より、2つの産業における購買意欲の平均値の差が3つの価格レベルでも有意である。すなわち、ポジティブな場合で消費者の購買に対する積極的な傾向が値上げによって抑制される。また、表3と図1bにより、2つの業界においても、5%値上げによる購買意欲の低下度合いは5%から10%の値上げの場合より大きい⁽¹⁰⁾。そのため、ポジティブな場合では、購買意欲の低下率は値上げ率より小さい。

表2 2つの業界における価格レベル間の購買意欲の差（ポジティブな場合）

		平方和	df	平均平方	F	有意確率
自動車産業	グループ間	350.446	2	175.223	461.250	.000
	グループ内	275.798	726	.380		
	合計	626.244	728			
小売業	グループ間	375.453	2	187.727	446.638	.000
	グループ内	305.145	726	.420		
	合計	680.599	728			

表3 LSD法による価格レベル間の購買意欲の多重比較（ポジティブな場合）

従属変数	(I) 価格	(J) 価格	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95%信頼区間	
						下限	上限
自動車産業	通常価格	5%値上げ	1.08093*	.05592	.000	.9712	1.1907
		10%値上げ	1.67490*	.05592	.000	1.5651	1.7847
	5%値上げ	通常価格	-1.08093*	.05592	.000	-1.1907	-.9712
		10%値上げ	.59396*	.05592	.000	.4842	.7037
	10%値上げ	通常価格	-1.67490*	.05592	.000	-1.7847	-1.5651
		5%値上げ	-.59396*	.05592	.000	-.7037	-.4842
小売業	通常価格	5%値上げ	1.18107*	.05882	.000	1.0656	1.2965
		10%値上げ	1.71811*	.05882	.000	1.6026	1.8336
	5%値上げ	通常価格	-1.18107*	.05882	.000	-1.2965	-1.0656
		10%値上げ	.53704*	.05882	.000	.4216	.6525
	10%値上げ	通常価格	-1.71811*	.05882	.000	-1.8336	-1.6026
		5%値上げ	-.53704*	.05882	.000	-.6525	-.4216

*. 平均値の差は0.05水準で有意。

一方、ネガティブな場合、2つの産業における購買意欲の価格間の差に対する分析結果を表4に示した。自動車産業においてF値が37.373、 $p<.01$ となり、小売業においてF値が47.983、 $p<.01$ となるため、2つの産業にお

ける消費者の購買意欲は価格によって異なることが分かった。図2aにより、ネガティブな場合において、全体的に購買意欲の平均値は1.99-2.78である。LSD法を用いて購買意欲の事後比較を行った結果を示した表5により、2つの産

業における購買意欲の平均値の差は3つの価格レベルでも有意である。すなわち、ネガティブな場合、消費者の購買に対する消極的な傾向が値下げによって緩和されることが分かった。また、表5と図2bから見ると、2つの業界に

おいても、5%値下げによる購買意欲の上昇度合いは5%から10%の値下げの場合より大きい⁽¹¹⁾。そのため、ネガティブな場合では、購買意欲の上昇率は値下げ率より小さいと言える。

表4 2つの業界における価格レベル間の購買意欲の差（ネガティブな場合）

		平方和	df	平均平方	F	有意確率
自動車産業	グループ間	38.769	2	19.384	37.373	.000
	グループ内	376.553	726	.519		
	合計	415.322	728			
小売業	グループ間	59.656	2	29.828	47.983	.000
	グループ内	451.313	726	.622		
	合計	510.969	728			

表5 LSD法による同一業界の価格間の購買意欲の多重比較（ネガティブな場合）

従属変数	(I) 価格	(J) 価格	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95%信頼区間	
						下限	上限
自動車産業	通常価格	5%値下げ	-.32030*	.06534	.000	-.4486	-.1920
		10%値下げ	-.56310*	.06534	.000	-.6914	-.4348
	5%値下げ	通常価格	.32030*	.06534	.000	.1920	.4486
		10%値下げ	-.24280*	.06534	.000	-.3711	-.1145
	10%値下げ	通常価格	.56310*	.06534	.000	.4348	.6914
		5%値下げ	.24280*	.06534	.000	.1145	.3711
小売業	通常価格	5%値下げ	-.42181*	.07153	.000	-.5622	-.2814
		10%値下げ	-.69547*	.07153	.000	-.8359	-.5550
	5%値下げ	通常価格	.42181*	.07153	.000	.2814	.5622
		10%値下げ	-.27366*	.07153	.000	-.4141	-.1332
	10%値下げ	通常価格	.69547*	.07153	.000	.5550	.8359
		5%値下げ	.27366*	.07153	.000	.1332	.4141

*. 平均値の差は0.05水準で有意。

それにより、2つの産業においても、ポジティブな場合で値上げが購買意欲に負の影響を与え、ネガティブな場合で値下げが購買意欲に正の影響を与えるため、仮説3aは支持された。そして図1bと図2bを比較的に見ると、ポジティブな場合で値上げが購買意欲に対する負の影響の度合いは、ネガティブな場合で値下げが購買意欲に対する正の影響の度合いより大きいことが分かったため、仮説3bは支持された。ただ、価格の変化による購買意欲の変化率の絶対値が遞減するため、仮説3cは支持されなかった。

4) 業種別アプローチ

前述のように、ネガティブな場合、2つの産業における消費者の購買意欲は値上げによって低下する(図1a)。ポジティブな場合、購買意欲の平均値に対する産業間比較の結果を示した表6により、3つの価格レベルにおいても、積極的なCSR姿勢を持つ自動車メーカーの商品に対する消費者の購買意欲は小売企業より高いことが分かった⁽¹²⁾。中には、図1bにより、小売業における購買意欲が値上げによって低下した度合いは自動車産業より大きい、それほど明らかではない(5%・10%値上げ)。

その上、2つの産業における消費者の購買意欲に独立したサンプルのt検定を行った結果を表す表8から見ると、ポジティブ・通常価格、ポジティブ・5%値上げ、ポジティブ・10%値上げの場合、すべて $p > .05$ となる。つまり、ポジティブな場合において、自動車メーカーの商品に対する消費者の購買意欲は小売業より大き

いが、明らかでない。また、5%と10%の値上げによる購買意欲の低下の比率において、小売業が自動車産業より大きい、5%から10%の値上げによる購買意欲の低下の比率において、自動車産業が小売業より大きいことが分かった。

表6 値上げによる購買意欲の低下の状況（ポジティブな場合）

		N	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
						下限	上限		
自動車産業	通常価格	243	3.8999	.50072	.03212	3.8366	3.9631	2.67	5.00
	5%値上げ	243	2.8189	.65793	.04221	2.7358	2.9021	1.00	4.33
	10%値上げ	243	2.2250	.67533	.04332	2.1396	2.3103	1.00	4.50
	合計	729	2.9813	.92748	.03435	2.9138	3.0487	1.00	5.00
小売業	通常価格	243	3.8882	.51822	.03324	3.8227	3.9537	2.83	5.00
	5%値上げ	243	2.7071	.72575	.04656	2.6154	2.7988	1.00	4.67
	10%値上げ	243	2.1701	.68240	.04378	2.0839	2.2563	1.00	4.17
	合計	729	2.9218	.96690	.03581	2.8515	2.9921	1.00	5.00

一方、ネガティブな場合、2つの産業における消費者の購買意欲は値下げによって上昇する（図1b）。ネガティブな場合、購買意欲の平均値に対する産業間比較の結果を示した表7により、消極的なCSR姿勢を持つ自動車メーカーの商品に対する消費者の購買意欲は小売企業より低いことが分かった⁽¹³⁾。中には、図2bにより、小売業における購買意欲が値下げによって上昇した度合いは自動車産業より明らかに大きい（5%・10%の値下げ）。その上、表8により、ネガティブ・通常価格の場合で $t = -1.9$ 、 $p > .05$ となるが、ネガティブ・5%値下げの場合で $t = -2.983$ 、 $p < .05$ となり、ネガティブ・10%値下げの場合で $t = -2.789$ 、 $p < .05$ となる。つまり、ネガティブな場合において、日常品に対する消費者の購買意欲は車より高いが、とりわけ値下げの場合はその現象がより明らかである。また、5%と10%の値下げによる購買意欲の上昇の比率において、小売業が自動車産業より明らかに大きい、5%から10%の値下げ

による購買意欲の上昇の比率において、小売業が自動車産業よりやや大きいことが分かった。

それにより、ポジティブな姿勢が自動車産業における購買意欲に対する正の影響の度合いは小売業より大きい（平均値：自動車 > 小売）が、すべて有意でない；ネガティブな姿勢が自動車産業における購買意欲に対する負の影響の度合いは小売業より大きい（平均値：自動車 < 小売）が、通常価格で有意でなく、値下げの場合で有意であることが分かった。そのため、仮説4aは部分的に支持された。また、ポジティブとネガティブな場合においても、価格の変化が購買意欲に対する影響の度合いでは、自動車産業が小売業より小さいため、仮説4bが支持されなかった。

5) CSR分野別アプローチ

全体的には、業界、価格、CSR姿勢を考慮に入れたCSRの各分野間の購買意欲に対する分散分析を示した表9では、 $F = 81.557$ 、 $p < 0.01$

表7 値下げによる購買意欲の上昇の状況（ネガティブな場合）

		N	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
						下限	上限		
自動車産業	通常価格	243	1.9897	.55526	.03562	1.9195	2.0599	1.00	4.67
	5%値上げ	243	2.3100	.68712	.04408	2.2232	2.3968	1.00	4.33
	10%値上げ	243	2.5528	.88065	.05649	2.4415	2.6641	1.00	4.83
	合計	729	2.2842	.75531	.02797	2.2293	2.3391	1.00	4.83
小売業	通常価格	243	2.0885	.58999	.03785	2.0139	2.1630	1.00	5.00
	5%値上げ	243	2.5103	.78949	.05065	2.4105	2.6101	1.00	4.50
	10%値上げ	243	2.7840	.94528	.06064	2.6645	2.9034	1.00	5.00
	合計	729	2.4609	.83778	.03103	2.4000	2.5218	1.00	5.00

表8 2つの業界間における独立したサンプルのt検定

	等分散性のためのLeveneの検定		2つの母平均の差の検定						
	F	Sig.	t	df	Sig. (両側)	平均値の差	差の標準 誤差	差の95%信頼区間	
								下限	上限
ポジティブ・通常価格	.284	.594	.252	484	.801	.01166	.04623	-.07917	.10249
ポジティブ・5%値上げ	2.099	.148	1.779	484	.076	.11180	.06284	-.01168	.23527
ポジティブ・10%値上げ	.150	.699	.891	484	.373	.05487	.06159	-.06614	.17588
ネガティブ・通常価格	.807	.369	-1.900	484	.058	-.09877	.05197	-.20089	.00336
ネガティブ・5%値下げ	6.452	.011	-2.983	484	.003	-.20027	.06714	-.33220	-.06835
ネガティブ・10%値下げ	.693	.406	-2.789	484	.005	-.23114	.08288	-.39398	-.06829

となるので、消費者の購買意欲はCSRの分野によって異なることが分かった。表10はLSD法を用いてCSR分野間の購買意欲に事後比較を行った結果である。総合的には、企業統治と環境保全の間に有意な差がないことを除き、その他の分野間の購買意欲の平均値には有意な差がある。中には、社会貢献での平均値は、その他の分野との差が最も明らかである。CSR各分野における購買意欲の平均値は2.43-3.12であるが、社会貢献での平均値はその他の分野よりかなり大きい。

ポジティブな場合、通常価格では、CSRの各分野における購買意欲について、自動車産業は3.63-4.14であり、小売業は3.66-4.03である(図3)。なお、通常価格の下において、消費者

の購買意欲の平均値は最も高いのが品質・安全、最も低いのが地域共生となる。図4はポジティブな場合におけるCSR各分野間の購買意欲の低下率であり、購買意欲の上昇が値上げによって抑制される度合いを示した。通常価格の商品に対する購買意欲を基に、5%値上げによって購買意欲がCSRの6分野においても低下したことは2つの産業で見られている。中には、品質・安全での購買意欲の低下率は自動車産業の20.29%と小売業の25.06%であり、6分野間において最も低い。その上、10%値上げの場合、購買意欲は6分野において引き続き低下し、品質・安全でその低下率が自動車産業の35.27%と小売業の39.45%となり、依然として最も低い。つまり、積極的に衛生・品質管理を

徹底し、質の高い製品・サービスを提供するための継続的な改善活動に努めている企業の商品の値上げは、比較的容易に、消費者に受け入れてもらえる。逆に、企業統治での購買意欲の低下率は5%と10%値上げの両方でも最も大きい。言い換えれば、企業は積極的に企業統治の充実に取り組み、継続的な企業価値の向上を果たしても、消費者にその商品の値上げを納得してもらうことが難しいと言えるだろう。また、

6分野の平均値から見ると、5%値上げによる購買意欲の低下率は、自動車産業と小売業においてそれぞれ27.69%と30.40%であるが、10%値上げによる低下率の絶対値は42.91%と54.04%となり、5%値上げの場合より僅か15.21%と13.77%上がった(図1b)。すなわち、値上げによる購買意欲の低下率は逡減している。

表9 CSR分野間の購買意欲の分散分析

	平方和	df	平均平方	F	有意確率
グループ間	75.531	5	15.106	81.557	.000
グループ内	268.944	1452	.185		
合計	344.476	1457			

表10 LSD法によるCSR分野間の購買意欲の多重比較

(I) CSR分野	(J) CSR分野	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95%信頼区間	
					下限	上限
企業統治	環境保全	.02743	.03904	.482	-.0492	.1040
	地域共生	-.19787*	.03904	.000	-.2745	-.1213
	社会貢献	-.58230*	.03904	.000	-.6589	-.5057
	雇用・人権	-.09602*	.03904	.014	-.1726	-.0194
	品質・安全	.11317*	.03904	.004	.0366	.1898
環境保全	企業統治	-.02743	.03904	.482	-.1040	.0492
	地域共生	-.22531*	.03904	.000	-.3019	-.1487
	社会貢献	-.60974*	.03904	.000	-.6863	-.5331
	雇用・人権	-.12346*	.03904	.002	-.2000	-.0469
	品質・安全	.08573*	.03904	.028	.0091	.1623
地域共生	企業統治	.19787*	.03904	.000	.1213	.2745
	環境保全	.22531*	.03904	.000	.1487	.3019
	社会貢献	-.38443*	.03904	.000	-.4610	-.3078
	雇用・人権	.10185*	.03904	.009	.0253	.1784
	品質・安全	.31104*	.03904	.000	.2345	.3876
社会貢献	企業統治	.58230*	.03904	.000	.5057	.6589
	環境保全	.60974*	.03904	.000	.5331	.6863
	地域共生	.38443*	.03904	.000	.3078	.4610
	雇用・人権	.48628*	.03904	.000	.4097	.5629
	品質・安全	.69547*	.03904	.000	.6189	.7721
雇用・人権	企業統治	.09602*	.03904	.014	.0194	.1726
	環境保全	.12346*	.03904	.002	.0469	.2000
	地域共生	-.10185*	.03904	.009	-.1784	-.0253
	社会貢献	-.48628*	.03904	.000	-.5629	-.4097
	品質・安全	.20919*	.03904	.000	.1326	.2858
品質・安全	企業統治	-.11317*	.03904	.004	-.1898	-.0366
	環境保全	-.08573*	.03904	.028	-.1623	-.0091
	地域共生	-.31104*	.03904	.000	-.3876	-.2345
	社会貢献	-.69547*	.03904	.000	-.7721	-.6189
	雇用・人権	-.20919*	.03904	.000	-.2858	-.1326

*. 平均値の差は0.05水準で有意。

図3 CSR各分野間の購買意欲の平均値（ポジティブな場合）

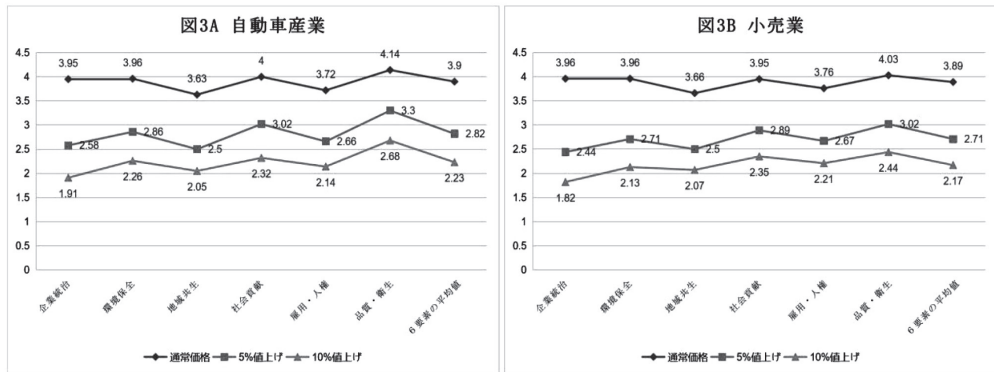
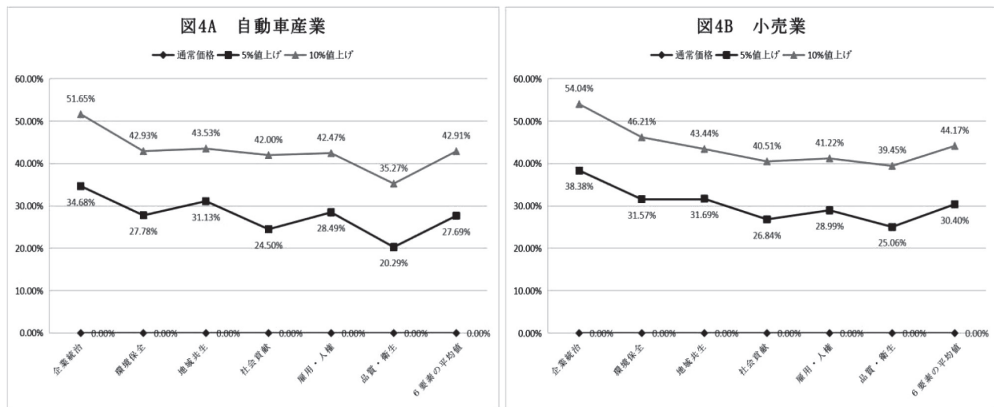


図4 CSR各分野間の購買意欲の低下率（ポジティブな場合）



一方、ネガティブな場合、通常価格では、CSRの各分野における購買意欲について、自動車産業が1.65-3.37、小売業が1.77-3.49である（図5）。なお、通常価格の下において、購買意欲は最も低いのが品質・安全、最も高いのが社会貢献となる。図6はネガティブな場合におけるCSR各分野間の購買意欲の上昇率であり、購買意欲の低下が値下げによって緩和される度合いを示した。通常価格の商品に対する購買意欲を基に、5%値下げによって購買意欲がCSRの6分野においても上昇したことは2つの産業で見られている。中には、品質・安全での購買意欲の上昇率は僅か、自動車産業の6.90%と小売業の8.11%であり、6分野間において最も低い。その上、10%値下げの場合、購買意欲は6分野において引き続き上昇し、品質・安

全でその上昇率が自動車産業の13.79%と小売業の19.59%となり、依然として最も低い。つまり、品質不良が頻発し、不具合対策が不十分な企業の商品の値下げは、消費者に受け入れてもらうことが難しい。逆に、企業統治での購買意欲の上昇率は5%と10%値下げの両方においても最も大きい。特に自動車産業において、この購買意欲の上昇率は5%と10%値下げの間にほとんど差がない。言い換えれば、責任感が欠如し、不正行為が取り沙汰された企業に対して、消費者は企業不正などよりも商品の値下げに目を置いている。また、6分野の平均値から見ると、5%値下げによる購買意欲の上昇率は、自動車産業と小売業においてそれぞれ16.28%と20.27%であるが、10%値下げによる低下率の絶対値は28.52%と33.28%となり、

図5 CSR各分野間の購買意欲の平均値（ネガティブな場合）

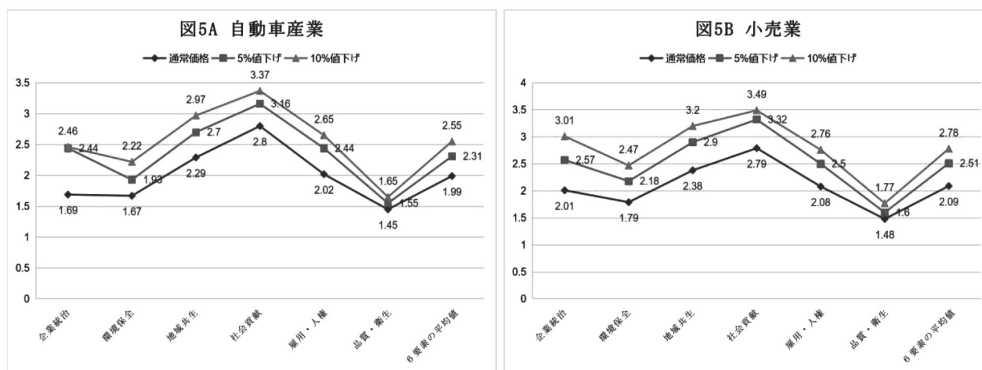
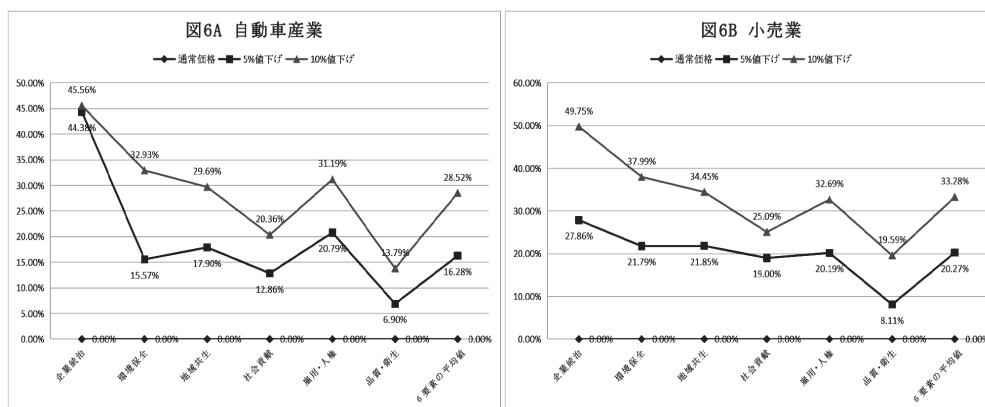


図6 CSR各分野間の購買意欲の上昇率（ネガティブな場合）



5%値上げの場合より僅か12.25%と13.01%上がった(図2b)。すなわち、値上げによる購買意欲の上昇率は逡減している。

それにより、2つの産業においても、ポジティブな姿勢が購買意欲に対する正の影響の度合いには、品質・安全が最も大きく、地域共生が最も小さいが、ネガティブな姿勢が購買意欲に対する負の影響の度合いには、品質・安全が最も大きく、社会貢献が最も小さい。そのため、仮説5aは部分的に支持された。また、価格の変化の購買意欲に対する影響の度合いには、企業統治が最も大きく、品質・安全が最も小さいことは、2つの産業と姿勢、さらに3つの価格レベルにおいても見られたため、仮説5bが支持された。

5. 考察

本研究の調査結果により、商品価格、企業姿勢、業種は、企業のCSR活動に対する消費者の購買意欲に対して異なる影響を与えているが、この影響はCSRの各分野においても異なっていることを確認した。表11は検証結果のまとめである⁽¹⁴⁾。

ポジティブな場合では、消費者の購買意欲は積極的に促進されているが、この信頼感が値上げによって異なる程度で抑制されている。ネガティブな場合では、消費者は購買に対して消極的な傾向があるが、この不信感が値下げによって異なる程度で緩和されている。しかも、ポジティブな場合での積極的な傾向はネガティブな場合での消極的な傾向より強い。これは、消費者がポジティブな姿勢を持つ企業

表11 検証結果のまとめ

視点	分析結果		図例	仮説	検証
全体	平均値	CSRへの認識と購買意欲：正相関（有意でない）	—	H1	×
姿勢別	平均値	ポジティブ > 3 > ネガティブ	図 1 a、2 a	H2a	○
	(通常価格) 変化率	平均値 -3 ：ポジティブ < ネガティブ	図 1 b、2 b	H2b	○
価格別	平均値	ポジティブ：値上げにより低下、ネガティブ：値下げにより上昇（有意）	図 1 a、2 a	H3a	○
	変化率	低下率（ポジティブ） > 上昇率（ネガティブ）	図 1 b、2 b	H3b	○
	変化率	ポジティブ・ネガティブ：逡減	図 1 b、2 b	H3c	×
産業別	平均値	ポジティブ：自動車 > 小売（有意でない）、ネガティブ：自動車 < 小売（通常価格が有意でない、値下げが有意）	図 1 a、2 a	H4a	△
	変化率	ポジティブ・ネガティブ：自動車 < 小売	図 1 b、2 b	H4b	×
分野別	平均値	ポジティブ：最大・品質・安全、最小・地域共生；ネガティブ：最大・社会貢献、最小・品質・安全	図 3 ab、5 ab	H5a	△
	変化率	ポジティブ・ネガティブ：最小・品質・安全、最大・企業統治	図 4 ab、6 ab	H5b	○

注：支持=○、一部支持=△、棄却=×；|変化率|はその絶対値のこと。

に良い印象を、ネガティブな姿勢を持つ企業に悪い印象を持つものの、消費者はポジティブな情報に比べ、ネガティブな情報により敏感であることを意味している。ただし、ポジティブの場合で値上げによる購買意欲の低下率が、ネガティブな場合で値下げによる購買意欲の上昇率より大きい。言い換えれば、消費者の信頼感に対して値上げのもたらす抑制効果は、消費者の不信感に対して値下げのもたらす緩和効果より大きい。こうして、企業のCSR行動に比べ、消費者が商品価格の変化に対してより敏感であることは想像に難くない。

そして、価格の変化による購買意欲の変化率の絶対値は逡減する。これは、CSRにポジティブな姿勢を持つ企業にとって、ある程度の値上げを通じて利益を上げることが可能であるが、能力が大きいほど責任も大きくなるという「値上げの上限」が存在することに留意すべきだと示している。なぜなら、価格と売上の向上に伴い、商品の性能向上や機能追加、包装仕様変更などを消費者が期待し、商品および企業自体の諸側面が高く要求されていくからであると考えられる。また、売上の増加に伴って外注

費、荷造運賃などの変動費も増加していることで利益が得られなくなる恐れがある。これは、多くの消費者が、企業のポジティブな行為を支持するために少し値上げする商品を受け入れるが、競争の激化や知覚品質の向上等に伴い、企業の内部や外部にある様々な圧力に対応する価格戦略以外のさらなる高度化した戦略が求められることを意味している。社会に好影響をもたらした企業はより大きな責任を負うことが望まれる。

それと同時に、これも、CSRにネガティブな姿勢を持つ企業にとって、値下げを通じて消費者を惹きつけようとする際に、どれだけ値下げしても消費者に買ってもらえなくなるという「値下げの下限」が存在することに留意すべきだと示している。この下限が存在する原因としては、あまりに価格が同業他社より低く設定されると、消費者は企業の商品の位置付け、製品機能、さらにアフターサービスの質などを疑問視する恐れがあり、ひいては購買行動におけるリスクが高まると感じており、それ以上買わなくなる、ということであると考えられる。これは、多くの消費者が、ある程度で商品を低価格

で入手するために企業のネガティブな行為を受け入れるが、安すぎる商品の購入を慎んでいることを意味している。社会に悪影響をもたらした企業は利益の代償を払わないとならない。

その上、ネガティブな場合、5%と10%値下げによって購買意欲が上昇した度合いでは、自動車産業よりも小売業が明らかに大きい。この場合に、消費者は安心・安全を追求し、特に品質面での不安を強く持つてしまうことで、自動車の企業が多少値下げしても依然として戻りたくない。それゆえ、社会に悪影響をもたらした企業は一定の範囲内（価格変動の上/下限）で展開する値下げ戦略では、車よりも日用品のほうがより効果的である。一方、ポジティブな場合、購買意欲の2産業間の差はそれほど明らかではない。

また、CSRの6分野の中において、ポジティブな姿勢が購買意欲に対する正の影響には、品質・安全が最も大きく、地域共生が最も小さい一方、ネガティブな姿勢が購買意欲に対する負の影響には、品質・安全が最も大きく、社会貢献が最も小さい。そして、商品価格の変動の購買意欲に対する影響の度合いには、企業統治が最も大きく、品質・安全が最も小さい。しかも、品質・安全において、この価格変動の購買意欲に対する影響の度合いは自動車産業よりも小売業が大きい。確かに、一定の条件下において、CSRの取り組みは製品品質を代替し、消費者に商品をより多く支払わせることができる（Banerjee and Wathieu, 2017）が、消費者満足やロイヤリティ等に対する製品品質の影響（Jahanshahi et al., 2011）、消費者満足および購買意欲等に対する知覚品質の影響（Saleem et al., 2015；Woodside and Taylor, 1978；Tsotsou, 2006）も多数論じられている。特に自動車品質⁽¹⁵⁾が正に安全・安心にかかわることで、価格が多少高く・低くなっても、簡

単に品質に対する消費者のイメージが変えられない。

ところで、最近、企業統治への関心の高さは、最近の日産自動車における役員報酬の虚偽記載問題に見られるように、日本企業のガバナンス問題が再び注目を集めていることと関連していると推測できる。ガバナンスの欠如は、嘘をついたり問題をごまかしているようないい加減な会社というイメージを消費者に与えるので、消費者の購買意欲にネガティブな影響を及ぼしてしまう。ゴーン氏の不祥事は一見、消費者に影響を与えないように思えるが、ゴーン氏がより正当な報酬をもらっていたならば、もう少し自動車の値段が下がるだろう。他方、社外取締役の代表、トップ・マネジメントのエクイティなど企業統治は製品品質の問題と不可分に繋がっている（Johnson and Greening, 1999）。品質上のリスクがあった際に、品質の落ち込みがどんどん広がってしまう可能性がある。例えば、車の最終検査はそれほど品質に影響を与えないが、資格を持たない若い人は自動車整備工場に車検を依頼する時、やはり車検の結果を不安視してしまうだろう。リスクマネジメントを含め、企業統治が消費者に安全・安心を与えられるという認識が出ると、企業統治の良い会社は消費者から見ても安心できる会社になる。ただし、度重なる企業不祥事とその後の不十分な対応は消費者の不信感をもたらすが、企業統治はしっかりしているからと言っても、それほど購買意欲に影響を与えないものと想定される。特に、企業統治と値段という比較の場合に、企業統治が良いからと言っても、それだけで消費者に高い車を買ってもらうことが難しい。

一方、今や、どこかの森の手入れを従業員と地域住民と一緒に取り込んだり、子ども食堂に食料を提供することなど、企業が地域のために一所懸命に貢献していると言われても、消

費者はそれを自分事として捉えないという時代になっている。社会貢献への関心の低さは、とくに若年層の間で消費生活がもっぱら自分事化、コンパートメント化していることの表れと見ることができる。携帯・スマホを用いてインターネットでモノを買ってラインで誰かとコミュニケーションし、どんどん自分事の消費生活になっている。それゆえ、CSRは全体的に消費者の購買意欲に良い影響を与えるが、地域共生は特に若い人にとってあまり響かないということが想像に難くない⁽¹⁶⁾。

6. おわりに

本研究は自動車産業と小売業の2業界に着眼し、企業の多様なCSR活動に関する大学生に対する意識調査を通じて、その購買意欲に対する商品価格の異なるポジティブ・ネガティブな影響を明らかにした。その結果として、大学生については、1) ポジティブなCSR情報よりもネガティブなCSR情報に購買意欲が影響されやすい；2) 企業のCSR活動自体よりも商品の価格に消費マインドが左右されやすい；3) 自動車の企業よりも小売業の商品の価格変動に敏感である；4) 最も関心を寄せるCSR分野が品質・安全である；また、5) CSR情報への感知に対する価格の影響は逓減的である。本研究は、方向性のあるCSRの諸活動での大学生の購買意欲の違いに関するより正確な情報を提供したことにより、大学生にキャリア形成に関わる企業・職業選択におけるCSRの重要性を認識させ、次世代向けのCSR展開において的確かつ効果的な戦略的意思決定を企業が下す上での一助になるだろう。

最後に、本研究の限界を述べる。第1に、変数の測定尺度の単一性である。本研究では、CSRへの認識を調査する時、単に「企業の社会的責任についてどの程度知っていますか」を調

査対象に聞いただけなのが、先行研究におけるより具体的な設問を援用しなかった。正確性と信憑性に欠ける検証の結果にならないよう、CSRの各分野に合わせる複数設問の設計検討(e.g. Öberseder et al., 2014)を行うことが必要である。

第2に、調査対象の局所性である。本研究はCSRの教育を受けた大学生に主眼を置いているが、調査対象としての大学生は実際の社会を代表しているサンプルであるとは言えないため、無作為抽出による調査で期待される精度とは大きくかけ離れ、指標の信頼性(Bliese and Halverson, 1998)の不足など一定のバイアスを持った結果となっている懸念が拭えない。これから調査対象を広げ、デモグラフィックやサイコグラフィック変数等を慮るより広範な検証で、さらに説得力が高く、企業の行動指針となりうるような調査報告を作成することが望まれる。

第3に、動学的な視点の欠如である。本研究は、企業姿勢別、商品価格別、業種別、CSR分野別アプローチからCSRの効用を定量的に分析したが、一定時点の情報しか得られないというクロス・セクション分析レベルだけに留まった。これからより精緻なモデルでの検証、個体レベルでの変化の分析、観察されない異質性の統制、より正確な因果推論ができるパネルデータ回帰を用いる研究が求められよう。

第4に、情報の収集範囲の有限性である。本アンケートの問い方により、CSRに力を入れている企業の製品の方を購入するという回答をする者は増えるようであるが、実際の購入検討時に本当に各社のCSRの取り組みを考慮するわけではない⁽¹⁷⁾。しかも、アンケート回答者はガバナンス体制、社会貢献活動、および反社会的行為など各社のCSRと取り組み状況をどの程度正確に認識しているのかについても言及して

いない。逆に、各企業が消費者の購買意欲の向上を考えて戦略的にCSR活動を行うよう、自社が行っているCSRを消費者にどう浸透させていくのかということが重要になってくる。そのため、単にCSRそのものに着目するだけでなく、社会全体価値の向上、市場経済や文化倫理に適應するCSRの意識と標準の喚起・強化を将来の目標として、消費者および社会全体がCSRへの認識を高め、エシカル・ビジネス⁽¹⁸⁾になるような啓蒙的な活動の展開は、今後、取り組まなければならない研究課題として残されている。

注

- (1) エシカル消費（倫理的消費）とは、よりよい社会に向けた、人や地域や社会や環境や地球に配慮した倫理的に正しい消費行動のことであり、買うことで環境や社会問題の解決に貢献できる商品を買ひ、そうでない商品を買わないという特徴を持つ。具体的には、リサイクル素材を使った商品を選ぶことや、地産地消を意識して地元の商品を選ぶこと、被災した地域の農林水産品を選ぶこと、などが例として挙げられる。また、エシカル消費を行う消費者のことは「エシカル・コンシューマー」（Ethical Consumer）と呼ばれる。（『『倫理的消費』調査研究会 取りまとめ ～あなたの消費が世界の未来を変える～』による。2020年9月10日アクセス、<https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/consumer_education/ethical_study_group/pdf/region_index13_170419_0002.pdf>）
- (2) 本研究では、企業姿勢、すなわちCSRに対する企業の取り組み姿勢を、積極的な取り組み姿勢と消極的な取り組み姿勢の

2つに分けている。積極的な取り組み姿勢（以下は「ポジティブ」とする）とは、企業がCSRの諸活動を積極的に展開している姿勢のことを指すが、消極的な取り組み姿勢（以下は「ネガティブ」とする）とは、企業が消極的にCSRを捉え、あるいは不法行為等を行っている姿勢のことを指す。

- (3) 一般に、ある製品・サービスに対する関与水準が高くなると、当該製品・サービスに対するカタログやパンフレットなどの活字情報を求め、複雑な情報処理を行う傾向にある（恩藏：2019）。消費者は車のように製品特徴の差異が高く、ブランド間の知覚差異（製品への拘り・重要性）も大きい製品を購入するとき、車の様々な特徴を細かく比較して検討を繰り返し行う消費行動を取るわけである。それに対し、洗剤やティッシュなど日常的によく使う消耗品や日用品に対して高い関与水準を有する人は極めて少ない。そのため、本研究は、経営学を受講している大学生に対する意識調査で、消費財として典型的な自動車（高い関与水準）や日用品（低い関与水準）を生産する企業の所属している自動車産業と小売業の2業界を取り上げ、購買意欲に対するCSR認知の影響度の産業間比較を進めるものである。
- (4) 「平成25年度消費者意識基本調査」の結果（平成26年1月調査）による。2020年9月10日アクセス、<https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/research_report/survey_002/pdf/140617_kekka.pdf>
- (5) 「Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart is

When It Comes to Goods and Services from Companies Committed to Social Responsibility」2020年9月10日アクセス、<<https://www.businesswire.com/multimedia/home/20140616006605/en/>>

- (6) 経済広報センター(2019)「第22回生活者の“企業観”に関する調査報告書」による。2020年9月10日アクセス、<<https://www.kkc.or.jp/data/release/00000150-1.pdf>>
- (7) 「GfK調べ：企業責任に対する消費者のグローバル意識調査」による。2020年9月10日アクセス、<<https://sustainablejapan.jp/2016/03/17/gfk/21540>>
- (8) ここで、ある項目の平均値が3以上の場合はほとんどの人々が比較的高い購買意欲を持つことを意味するが、平均値が3以下の場合はほとんどの人々が比較的低い購買意欲を持つことを意味する。
- (9) まず、ポジティブおよびネガティブな状況において、6つのCSR分野、3つの価格レベル、2つの産業における消費者の購買意欲の平均得点を計算する。次いで、3つの価格レベルおよび2つの産業における購買意欲の間に有意な差があるかどうかを逐次的に検証する。もし有意であれば、当該CSR分野における消費者の購買意欲は確実に価格および産業からの影響を受けていると言える。その上、購買意欲の変化率によって当該影響の度合いを測る。また、調査票の詳しくは、付録を参照のこと。
- (10) ポジティブな場合、自動車産業における購買意欲の|平均値の差|(I-J)： $1.08(|5\% \text{値上げ}-\text{通常価格}|) > 0.59(|10\% \text{値上げ}-5\% \text{値上げ}|)$ ；小売業についても同様： $1.18 > 0.54$ 。
- (11) ネガティブな場合、自動車産業における

購買意欲の|平均値の差|(I-J)： $0.32(|5\% \text{値下げ}-\text{通常価格}|) > 0.24(|10\% \text{値下げ}-5\% \text{値下げ}|)$ ；小売業についても同様： $0.42 > 0.27$ 。

- (12) ポジティブな場合、価格が通常、5%上昇、10%上昇である時、自動車産業における購買意欲の平均値それぞれは小売業より0.01、0.11、0.06大きい。
- (13) ネガティブな場合、価格が通常、5%低下、10%低下である時、自動車産業における購買意欲の平均値それぞれは小売業より0.1、0.2、0.23小さい。
- (14) 消費者の購買意欲の平均値と変化率(ポジティブ-低下率、ネガティブ-上昇率)は、全体、価格別、業界別においてCSRの6分野の平均値と変化率、分野別においてCSRのある分野の平均値と変化率を指す。
- (15) より具体的には、パフォーマンス(加速性、操縦性、安全性、速度、快適性など)、付加機能(オプションなど)、信頼性(不良品・欠陥品、故障の小ささなど)、耐久性(強度、丈夫さなど)、付加サービス(アフターサービス、保証など)に関する諸側面から、消費者は車の品質を把握・判断している。
- (16) 高度成長の60・70年代の日本において水俣病など公害病が相次いだ時に地域の福祉のために貢献するか、あるいは災害から暫く経つと震災復興に取り組むというポイントが上がるが、一般に地域共生、社会貢献といわれてもあまり消費・購買行動には影響を与えない。
- (17) 消費者庁の2019年度の消費者意識調査により、人や社会、環境に配慮した消費行動「エシカル(倫理的)消費」に興味を持つ人の割合が6割に上っており、し

かも対応する商品を購入したい人も8割に達したが、価格の高さなどから実際に購入した人は4割にとどまった。2020年9月10日アクセス、<<https://www.agrinews.co.jp/p51588.html>>

- (18) エシカル・ビジネスとはエシカル(Ethical)とビジネス(Business)を合成した造語で、環境問題や社会問題の解決を「なりわい」とする(細川:2012)という考え方である。エシカル・ビジネスは、まさに21世紀型のビジネスであると同時に、社会に寄り添い「なりわい」としてあり続けた、産業革命以前のビジネス・モデルのルネサンスだと捉えることができる。

参考文献

- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., and Louviere, J. J. (2003). What Will Consumers Pay for Social Product Features? *Journal of Business Ethics*, 42: 281-304.
- Bae, J., and Kim, S. (2013). The Influence of Cultural Aspects on Public Perception of the Importance of CSR Activity and Purchase Intention in Korea. *Asian Journal of Communication*, 23 (1): 68-85.
- Banerjee, S., and Wathieu, L. (2017). Corporate Social Responsibility and Product Quality: Complements or Substitutes? *International Journal of Research in Marketing*, 34 (3): 734-745.
- Berens, G., Van Riel, C. B. M., and Van Bruggen, G. H. (2005). Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance. *Journal of Marketing*, 69 (3): 35-48.
- Bhattacharya, C. B., and Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47 (1): 9-24.
- Bianchi, E., Bruno, J. M., and Sarabia-Sanchez, F. J. (2019). The Impact of Perceived CSR on Corporate Reputation and Purchase Intention. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (3): 206-221.
- Bliese, P. D., and Halverson, R. R. (1998). Group Size and Measures of Group-Level Properties: An Examination of Eta-Squared and ICC Values. *Journal of Management*, 24 (2): 157-172.
- Brown, T. J., and Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (1): 68-84.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.
- Choi, B., and La, S. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) and Customer Trust on the Restoration of Loyalty after Service Failure and Recovery. *Journal of Services Marketing*, 27 (3): 223-233.
- Creyer, E. H., and Ross, W. T. Jr. (1996). The impact of Corporate Behavior on Perceived Product Value. *Marketing Letters*, 7: 173-185.
- Dutta, K., and Singh, S. (2013). Customer Perception of CSR and Its Impact on Retailer Evaluation and Purchase Intention in India. *Journal of Services Research*, 13 (1): 111-134.
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., and Webb, D. J. (2000). Charitable Programs and the Retailer: Do They Mix? *Journal of Retailing*, 76 (3): 393-406.

- He, H. W., & Li, Yan. (2011). CSR and Service Brand: The Mediating Effect of Brand Identification and Moderating Effect of Service Quality. *Journal of Business Ethics*, 100: 673-688.
- Hsu, K. T. (2011). The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109: 189-201.
- Hur, W-M., Kim, H., and Woo, J. (2014). How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 125 (1): 75-86.
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser, K., Khaksar, S. M. S. (2011). Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1 (7): 253-260.
- Johnson, R. A. and Greening, D. W. (1999). The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 42 (5): 564-576.
- Kolk, A., Van Dolen, W., and Ma, L. (2015). Consumer Perceptions of CSR: (how) is China Different? *International Marketing Review*, 32 (5): 492-517.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., and Pai, D. C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 95: 457-469.
- Lee, K-H., and Shin, D. Y. (2010). Consumers' Responses to CSR Activities: The Linkage between Increased Awareness and Purchase Intention. *Public Relations Review*, 36 (2): 193-195.
- Luo, X. M., and Bhattacharya, C. B. (2009). The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk. *Journal of Marketing*, 73 (6): 198-213.
- Mandhachitara, R., Poolthong, Y. (2011). A Model of Customer Loyalty and Corporate Social Responsibility. *Journal of Services Marketing*, 25 (2): 122-133.
- Marin, L., Ruiz, S., Rubio, A. (2009). The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 84: 65-78.
- Martínez, P., and Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification with the Company and Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35: 89-99.
- Martínez, P., and Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and Customer Loyalty: The Roles of Trust, Customer Identification with the Company and Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 35: 89-99.
- Mohr, L. A., and Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39 (1): 121-147.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., and Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1): 45-72.

- Munilla, L. S., and Miles, M. P. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review*, 110 (4): 371-387.
- Murray, K. B., and Vogel, C. M. (1997). Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts. *Journal of Business Research*, 38 (2): 141-159.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B. B., Murphy, P. E., and Gruber, V. (2014). Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibility: *Scale Development and Validation*, 124: 101-115.
- Pérez, A., and Rodríguez del Bosque, I. (2015). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: Exploring the Role of Identification, Satisfaction and Type of Company. *Journal of Services Marketing*, 29 (1): 15-25.
- Perrini, F., Castaldo, S., Misani, N., and Tencati, A. (2010). The Impact of Corporate Social Responsibility Associations on Trust in Organic Products Marketed by Mainstream Retailers: A Study of Italian Consumers. *Business Strategy and the Environment*, 19 (8): 512-526.
- Saleem, A., Ghafar, A., Ibrahim, M., Yousuf, M., Ahmed, N. (2015). Product Perceived Quality and Purchase Intention with Consumer Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 15 (1): 21-28.
- Sen, S., and Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38 (2): 225-243.
- Trudel, R., and Cotte, J. (2009). Does it Pay to Be Good? *MIT Sloan Management Review*, 50 (2): 61-68.
- Tsiotsou, R. (2006). The Role of Perceived Product Quality and Overall Satisfaction on Purchase Intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 30 (2): 207-217.
- Turban, D. B., and Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3): 658-672.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44: 95-105.
- Woodside, A. G. and Taylor, J. L. (1978). Consumer Purchase Intentions and Perceptions of Product Quality and National Advertising. *Journal of Advertising*, 7 (1): 48-51.
- 恩藏直人 (2019) 『マーケティング (第2版)』日本経済新聞出版社。
- 田村久美・水谷節子 (2006) 「大学生のキャリア形成に社会的責任概念を導入した『消費者教育』の展開」『川崎医療福祉学会誌』第16巻2号、315-324頁
- 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力——CSRを問い直す』NTT出版。
- 細川淳 (2011) 「エシカル・ビジネス/Ethical Value Exchange概念の提案」『21世紀社会デザイン研究』第3号、160-169頁。
- 山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・高巖・梅津光弘・中野千秋 (1999) 「21世紀の企業と社会に関する学生の意識調査——倫理基準適用の実態と属性間分析」『日本経営倫理学会誌』第6号、109-121頁。

アンケート調査の設問

選択肢

- 1：絶対に買わない 2：多分買わない 3：どちらともいえない
4：多分買う 5：絶対に買う

姿勢	設問表記	設問表記		
		価格が他社と同じ場合 (1)	価格が他社より5%高い(積極)/低い(消極) 場合 (2)	価格が他社より10%高い(積極)/低い(消極) 場合 (3)
企業統治				
ポジティブ	企業Aは、コンプライアンス体制の整備、ガバナンスの強化に取り組んでいます。経営の高い透明性を保つため、業務執行・監督、取締役会および体制、監査役制度、取締役・監査役の報酬、取締役会の実効性の分析・評価などについて、詳細な情報を公衆に向けて開示しています。			
	A社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q1:統-積-自(1)	Q2:統-積-自(2)	Q3:統-積-自(3)
	A社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q4:統-積-小(1)	Q5:統-積-小(2)	Q6:統-積-小(3)
ネガティブ	B企業は、ガバナンスの体制強化、リスクの予防・軽減に取り組んでいます。過去、社内での教育・研修、情報セキュリティの取り組みの不徹底により、談合や贈収賄、あるいはサイバーテロや情報漏洩事故など企業不正が露呈していました。			
	B社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q7:統-消-自(1)	Q8:統-消-自(2)	Q9:統-消-自(3)
	B社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q10:統-消-小(1)	Q11:統-消-小(2)	Q12:統-消-小(3)
環境保全				
ポジティブ	C企業は、低炭素型まちづくりの促進を図ることを目的として、都市で建築物を建築する際に、環境に配慮した省エネルギー、省資源、資源循環型の設計を採用し、さらに低炭素建築物の整備を行っています。			
	C社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q13:環-積-自(1)	Q14:環-積-自(2)	Q15:環-積-自(3)
	C社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q16:環-積-小(1)	Q17:環-積-小(2)	Q18:環-積-小(3)

ネガティブ	D 企業は、国内法の規定に違反し、ある地区で大量の不法投棄をしたことにより、不可逆的な生態破壊を起こしました。しかも、この事情は広く世間に知られるようになりました。			
	D 社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q19:環-消-自 (1)	Q20:環-消-自 (2)	Q21:環-消-自 (3)
	D 社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q22:環-消-小 (1)	Q23:環-消-小 (2)	Q24:環-消-小 (3)
地域共生				
ポジティブ	E 企業は、常に、コミュニティ活動を推進しています。最近に住民同士の交流が促進できるよう、遊休土地を老人向けの朝の鍛錬の場所に建て直しました。この行動は城内の住民からの大好評を博しました。			
	E 社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q25:地-積-自 (1)	Q26:地-積-自 (2)	Q27:地-積-自 (3)
	E 社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q28:地-積-小 (1)	Q29:地-積-小 (2)	Q30:地-積-小 (3)
ネガティブ	F 企業は、地域合意を作ることなく、親子で楽しむ公園における遊具施設を一個減らし、自社のロゴに切り替えました。この独断な行動は近隣住民の不満を招きました。			
	F 社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q31:地-消-自 (1)	Q32:地-消-自 (2)	Q33:地-消-自 (3)
	F 社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q34:地-消-小 (1)	Q35:地-消-小 (2)	Q36:地-消-小 (3)
社会貢献				
ポジティブ	G 企業は、社会貢献活動に積極的に取り組んでいます。最近起こった地震に対し、被災地に義援金を拠出するだけでなく、数多くの従業員ボランティアが被災地に赴き、家屋や側溝の清掃や農業・漁業の手伝い等の災害復興支援活動を行っています。			
	G 社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q37:貢-積-自 (1)	Q38:貢-積-自 (2)	Q39:貢-積-自 (3)
	G 社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q40:貢-積-小 (1)	Q41:貢-積-小 (2)	Q42:貢-積-小 (3)
ネガティブ	H 企業は、今まで慈善活動を一切行いません。この企業の経営者は企業が納税だけで十分で、社会貢献活動が政府の仕事であるべきだと考えている。			
	H 社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q43:貢-消-自 (1)	Q44:貢-消-自 (2)	Q45:貢-消-自 (3)

	H社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q46:貢-消-小 (1)	Q47:貢-消-小 (2)	Q48:貢-消-小 (3)
雇用・人権				
ボジテイブ	I企業は、ヒューマニズムを提唱し、柔構造な組織運営を積極的に推進している。良好な職場環境の構築、業務効率化と残業時間削減の両立に取り組みながら、同業他社より多くの障害者に就労機会を提供しています。			
	I社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q49:人-積-自 (1)	Q50:人-積-自 (2)	Q51:人-積-自 (3)
	I社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q52:人-積-小 (1)	Q53:人-積-小 (2)	Q54:人-積-小 (3)
ネガテイブ	J企業は、過度な長時間労働や職場環境のストレスなどにより、従業員が精神疾患による自殺、あるいは心臓・血管疾患による突然死という事故を起こしたことがあります。			
	J社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q55:人-消-自 (1)	Q56:人-消-自 (2)	Q57:人-消-自 (3)
	J社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q58:人-消-小 (1)	Q59:人-消-小 (2)	Q60:人-消-小 (3)
品質・安全				
ボジテイブ	K企業は、消費者に実利的な喜びを感じさせることを目指し、故障ゼロ、不良品ゼロ、クレームゼロを実現させるために、品質管理体制と検査設備を備え、原材料購買から生産計画の立案作成、生産工程進捗状況の調整、そして納期までをしっかりと管理しています。			
	K社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q61:品-積-自 (1)	Q62:品-積-自 (2)	Q63:品-積-自 (3)
	K社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q64:品-積-小 (1)	Q65:品-積-小 (2)	Q66:品-積-小 (3)
ネガテイブ	L企業は、消費者に対して人的危害が発生・拡大する可能性があることを国家がすでに認定したある商品を販売しています。			
	L社は自動車メーカーで製品の品質や性能、デザインなどは他社と同等です。あなたがもし車を購入するとしたら、同社の製品を買いますか？	Q67:品-消-自 (1)	Q68:品-消-自 (2)	Q69:品-消-自 (3)
	L社はスーパーマーケットで日用品の品質などは他社と同等です。あなたがもし日用品を購入するとしたら、同社の商品を買いますか？	Q70:品-消-小 (1)	Q71:品-消-小 (2)	Q72:品-消-小 (3)

研究ノート

男女の賃金格差の要因分解

— アジア太平洋諸国における比較に向けての予備的検討 —

Decomposition of Male-Female Wage Gap
— A Preliminary Study for the Comparison in the Asia Pacific Region —

開智国際大学 教授 **小池裕子**
Kaichi International University, Professor **Hiroko Koike**

ABSTRACT

In this paper, the male-female wage gap in the Asia Pacific Region was decomposed into endowments and discrimination components by Blinder-Oaxaca model. The results suggest that, although Japan's ratio of female wage relative to male is the second-lowest among ten countries if the male-female gap in the endowments resolves, it pushes up Japan's position the fourth highest.

キーワード

男女の賃金格差、労働生産要素量、労働生産要素価格、Blinder-Oaxaca 分解

1. はじめに

日本は先進国の中では女性の活躍の遅れている国だと言われる⁽¹⁾。女性の活躍の具体的な定義は難しいが、仮に経済活動を意味するのであれば、男女の賃金格差が女性の活躍の遅れの代理指標となる。しかし、今世紀に入ってから、日本企業はCSRの一環として男女格差の是正に取り組んできており、その結果、従来よりも格差は縮小基調にある。では、現代の日本における男女の賃金格差は他国と比較すると、どれくらいの位置にあるのだろうか。本研究ではこのような問題関心に基づき、日本と諸外国の男女の賃金関数をプロットし、男女の賃金格差を労働生産要素量と労働生産要素価格に分解することで、日本の相対的な位置を概観する。

但し、世間では一般にG7における男女の賃金格差が比較され、日本はワースト一位と指摘されるが、日本の労働市場にはまだ伝統的な側面も多く、果たして欧米先進国との比較が妥当かどうかはわからない。そこで本研究では、新興国を多く含むアジア太平洋諸国における比較を主目的とし、先進国との比較は、米国をベンチマークとして分析対象に加えるのみにとどめる。

2. 先行研究のレビュー

それでは、男女の賃金格差はどのように測定されるのだろうか。Blinder (1973) と Oaxaca (1973) によって提唱されたBlinder-Oaxacaモデルによれば、男女の賃金格差は、

労働生産要素量の男女差と、労働生産要素価格の男女差の2つに分解される。後者は、同じ労働生産要素に対して男女で異なる価格付けがなされていることを意味し、差別に基づくものとして解釈される。以下では、同モデルを用いた代表的な先行研究を概観する。

Blinder (1973) は、米国の労働者の賃金関数を男女別・人種別に推定し、各変数の平均値と係数を用いて、賃金格差を要素量の男女差と要素価格の男女差に分解した。その結果、白人男女の賃金格差は、3分の1が要素量の男女差に、3分の2が要素価格の男女差に起因すると報告している。Oaxaca(1973)も同様の手法で、白人男女、黒人男女の賃金格差の要因分解を行い、多くの部分が要素価格の男女差に起因すると報告している。

日本では、中田 (1997) が1993年の『賃金構造基本調査』からパートを除く一般常用労働者の個票データを用いてBlinder-Oaxaca分解を行い、男女の賃金格差は64.2%が要素量の男女差に、35.8%が要素価格の男女差に起因すると報告している。また、後者の要素価格の男女差については、主として年齢に対する労働市場の価格設定が性別で大きく異なることから生ずると指摘している。

川口 (2005) は1990年と2000年の『賃金構造基本調査』からパートを除く一般常用労働者の個票データを用いて要因分解を行い、男女の賃金格差は1990年には40.4%が要素量の男女差に、59.6%が要素価格の男女差に起因し、2000年には35.8%が要素量の男女差に、64.2%が要素価格の男女差に起因すると報告している。

野崎 (2006) は2000年から2002年までの『日本版 General Social Surveys (JGSS)』のプールデータの個票を用いて要因分解を行っている。その結果、男女の賃金格差の37.2%が要素量の男女差に、62.8%が要素価格の男女差に

よるものであり、後者については、学歴によって程度の違いはあるものの、やはり年齢に対する労働市場の評価が性別で大きく異なることに起因すると指摘している。

これらの先行研究を参考に、本稿においても、日本の男女の賃金格差を要素量の男女差と要素価格の男女差に分解する。そして、日本の状況を相対化し、課題をあぶり出すために、アジア太平洋諸国との比較を試みる。

3. 分析手法

以下では、本分析に用いるデータや分析手法について述べる。

3.1. 使用データの概略

アジア太平洋諸国と日本を比較するために、アジア太平洋については、リクルートワークス研究所が2012年9月～12月に実施した「Global Career Survey, 2012」の個票データを使用した。この調査は、アジア太平洋8か国、米国、ブラジル、ロシア、ドイツの都市部に在住する20～30代の大卒以上の労働者を対象として行われたものである。本研究では、アジア太平洋8か国と米国（先進国のベンチマークとして使用）のフルタイム給与所得者の個票データを利用した。日本については、リクルートワークス研究所が「Global Career Survey, 2012」と同時期に同様の調査方法で日本を対象に実施した「ワーキングパーソン調査, 2012」より、都市部に在住する20～30代の大卒以上のフルタイム給与所得者の分を用いて、条件を統一した。

3.2. 分析手法

3.2.1. ミンサー型の賃金関数

分析に当たっては、まず、ミンサー型の賃金関数⁽²⁾を男女別に推定した。従属変数には年収の自然対数値を、独立変数には、年齢⁽³⁾、年

齢の2乗値、勤続年数、勤続年数の2乗値、大学院ダミー、正規ダミー、公務ダミー、管理職ダミー、有配偶ダミー、有子ダミー等、先行研究でも代表的に用いられてきたものを使用した。これを式で表すと以下のようになる。

$$\ln W = \alpha + \beta X + u$$

ここで α は定数項

W は年収

X は独立変数

u は平均0、分散一定を仮定した誤差項である。

3.2.2. Blinder-Oaxaca分解

次に、賃金関数の推定に用いた独立変数の平均と推定結果から得られた係数を用いて、男女の賃金格差を労働生産要素量の男女差と労働生産要素価格の男女差に分解した。具体的には、以下の手順で行った。

まず、男女の平均賃金差を(A)労働生産要素の男女差に基づく部分⁽⁴⁾と(B)要素単位当たりの価格(要素単価)の男女差に基づく部分⁽⁵⁾に分解する。これを式で表すと以下のようになる。

$$\begin{aligned} \ln Y_m - \ln Y_f &= \sum \beta_m X_m - \sum \beta_f X_f \\ &= \sum \beta_m (X_m - X_f) + \sum (\beta_m - \beta_f) X_f \end{aligned}$$

ここで $\ln Y_m$ 、 $\ln Y_f$ は平均賃金の自然対数値(m は男性、 f は女性)、

β_m 、 β_f は賃金関数から得られた係数(要素単価)の推定値、

X_m 、 X_f は賃金関数で用いた独立変数(要素量)の平均値である。

$\sum \beta_m (X_m - X_f)$ の部分は、(年齢やその他の)労働要素量の男女差によって説明できる

部分であり、(A)に該当する。それに対して、 $\sum (\beta_m - \beta_f) X_f$ の部分は労働要素量が仮に男女で同一だったとしても、要素価格が男女で異なるために生じる部分であり、(B)に該当する。Blinder-Oaxaca分解を行った研究の多くは、これを「性別に基づく差別による部分」として解釈している。

しかしながら、この方法では、ウェイトを男女どちらにつけるかによって結果が異なってくるという問題も生じる⁽⁶⁾。そこで、男女間で賃金差別がないと仮定されるような労働市場で推定された β' が必要となる。例えば、Newmark(1998)は男女全体の標本を用いて推定した賃金関数の係数を β' とみなすことを提案しており、今日では古典的なBlinder-Oaxacaモデルの修正版としてNewmark方式が一般的になっている。この β' を介在させると、前頁の式は以下のように表現される。

$$\begin{aligned} \ln Y_m - \ln Y_f &= \sum \beta' (X_m - X_f) + \sum (\beta_m - \beta') X_m \\ &\quad + \sum (\beta' - \beta_f) X_f \end{aligned}$$

右辺の第一項は男女共通の評価を表す β' と男女の個人的な属性の差異を乗じたものとなるため、要素量の男女差を示す。右辺の第二項は差別がないと仮定された労働市場と現実に男性が受けるoverpaymentの差を、第三項は差別がないと仮定された労働市場と現実に女性が受けるunderpaymentの差を示す。そしてこれら第二項と第三項は要素価格の男女差となる。

4. 分析結果と考察

以下の4.1では、アジア太平洋諸国についての分析結果を提示し、考察を行う。続く4.2では、日本への示唆について考える。

4.1. アジア太平洋諸国の分析結果と考察

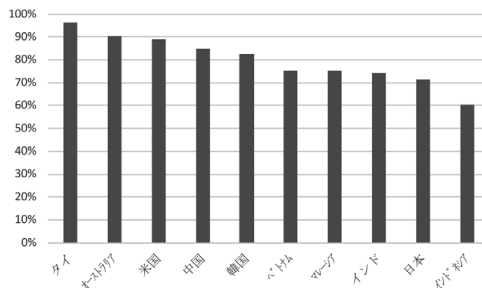
まず、分析に用いたデータから男性に対す

る女性の所得割合を国別に算出したものを図1に示す。所得割合の高い順に、1. タイ、2. オーストラリア、3. 米国（先進国のベンチマーク）、4. 中国、5. 韓国、6. ベトナム、7. マレーシア、8. インド、9. 日本、10. インドネシアとなっている。

次に、男女の賃金関数に用いた変数の記述

統計量を文末の付属資料の1に、賃金関数の推定結果を2に示す。これらのデータに基づき、労働生産要素量の男女差（前頁のAに該当）と労働生産要素価格の男女差（前頁のBに該当）に分解したものを表1に示す。なお、付属資料1・2、表1とも国の順序は図1に準じている。

図1：男性に対する女性の所得割合



出所：リクルートワークス研究所（2012a、2012b）個票データより筆者作成

表1：賃金格差の要因分解

	タイ					オーストラリア				
	要素量 ($X_m - X_f$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta' - \beta \beta)$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計	要素量 ($X_m - X_f$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta' - \beta \beta)$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計
年齢	0.016	-0.038	-1.124			0.015	0.869	0.516		
勤続年数	-0.021	0.014	0.069			-0.003	0.003	0.010		
大学院がミ	0.010	-0.024	-0.019			0.000	0.000	-0.001		
正規がミ	-0.017	0.002	-0.108			0.009	0.054	0.089		
管理職がミ	0.044	-0.040	-0.029			0.012	0.011	0.016		
公務がミ	0.001	-0.006	-0.009			-0.004	0.010	0.015		
家族形態	-0.012	0.020	0.020			0.002	0.075	0.079		
ここまでの合計	0.022	-0.072	-1.200	1.287	0.037	0.032	1.022	0.723	-1.710	0.067
総合計に 占める割合	58.9%	41.1%			100.0%	47.7%	52.3%			100.0%
	米国(参考)					中国				
	要素量 ($X_m - X_f$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta' - \beta \beta)$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計	要素量 ($X_m - X_f$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta' - \beta \beta)$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計
年齢	0.006	-1.748	-2.213			0.016	-1.120	-0.723		
勤続年数	-0.007	0.093	0.132			0.002	-0.088	-0.150		
大学院がミ	-0.005	0.006	0.007			0.001	-0.006	-0.009		
正規がミ	-0.005	-0.050	-0.035			0.000	0.042	0.014		
管理職がミ	0.019	0.004	0.002			0.033	0.028	0.035		
公務がミ	-0.002	0.003	0.004			0.000	-0.008	-0.009		
家族形態	0.011	0.019	0.030			0.000	0.071	0.051		
ここまでの合計	0.017	-1.674	-2.074	3.838	0.107	0.051	-1.080	-0.790	1.971	0.152
総合計に 占める割合	15.5%	84.5%			100.0%	33.7%	66.3%			100.0%

	韓国				ベトナム					
	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計
年齢	0.027	4.066	-3.151		0.003	0.236	1.183			
勤続年数	0.004	-0.087	-0.534		0.000	-0.010	-0.043			
大学院グミ	0.008	-0.003	0.022		0.003	0.005	0.009			
正規グミ	-0.001	0.659	-0.143		-0.003	-0.011	0.009			
管理職グミ	0.001	-0.057	0.073		0.035	0.042	0.032			
公務グミ	-0.001	-0.025	0.005		-0.003	-0.029	-0.032			
家族形態	-0.006	0.011	-0.010		-0.005	-0.042	-0.053			
ここまでの合計	0.032	4.565	-3.739	-0.695	0.163	0.030	0.191	1.104	-1.198	0.127
総合計に 占める割合	19.7%	80.3%			100.0%	23.2%	76.8%			100.0%
	マレーシア				インド					
	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計
年齢	0.009	0.061	1.132		0.003	-0.776	0.228			
勤続年数	0.006	0.079	0.129		-0.022	-0.239	-0.359			
大学院グミ	-0.002	-0.003	-0.003		-0.004	-0.007	-0.015			
正規グミ	0.000	0.055	0.043		0.002	0.107	0.081			
管理職グミ	0.015	0.050	0.053		0.032	0.008	0.032			
公務グミ	0.002	-0.010	-0.015		0.005	0.013	0.013			
家族形態	0.001	-0.036	-0.035		-0.020	-0.023	-0.028			
ここまでの合計	0.032	0.195	1.304	-1.381	0.150	-0.004	-0.918	-0.048	1.155	0.185
総合計に 占める割合	21.4%	78.6%			100.0%	-2.1%	102.1%			100.0%
	日本				インドネシア					
	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計	要素量 ($X_m - X_D$) β'	男性が高く 評価されている 要素価格 $X_m(\beta_m - \beta')$	女性が低く 評価されている 要素価格 $X_f(\beta_f - \beta')$	説明されない 要素価格 $Const_m$ - $Const_f$	総合計
年齢	0.044	-0.093	-0.572		0.003	1.115	2.357			
勤続年数	0.035	0.017	0.031		0.011	0.064	0.040			
大学院グミ	0.020	-0.002	-0.004		0.000	-0.002	0.001			
正規グミ	0.048	0.026	0.027		-0.016	0.025	0.034			
管理職グミ	0.017	-0.001	0.000		0.008	0.060	0.078			
公務グミ	0.000	0.000	0.000		-0.001	0.000	0.007			
家族形態	0.016	0.018	0.031		0.002	0.003	-0.011			
ここまでの合計	0.180	-0.035	-0.488	0.660	0.318	0.008	1.264	2.506	-3.467	0.311
総合計に 占める割合	56.7%	43.3%			100.0%	2.5%	97.5%			100.0%

それでは、表1を上段の左から順にみてみよう。

(1) タイ

年齢は男性の方が若干高いが、市場の評価は女性に有利になっており、全体では、男女の賃金格差を大幅に縮小している。勤続年数の市場の評価は男性に有利であり、格差を拡大している。大学院修了者は男性の方が多く、評価は女性の方が高く、全体では格差を縮小している。正社員は女性の方が多く、評価も女性の方が高いため、格差を縮小している。管理職は男性の方が多く、評価は女性の方が高く、全体では格差を縮小している。公務員は男女でさほ

ど差はないが、評価は女性の方が高く、これも格差縮小要因となっている。一方で、家族は、女性の方が子どものいる割合は高いが、要素価格は男性に有利であり、格差を拡大している。理由としては、世帯主に払われる扶養家族手当が家族を持つ男性の収入を増やすということもあるが、子育てのために女性が労働時間を減らすことで女性の収入が減る、子どものために男性が労働時間を増やして収入を増やそうとする等が考えられる。この傾向は、タイに限らず、多くの国々で散見される⁽⁷⁾。これらに加えて、独立変数では説明されない要素価格(男女間の定数項の差)⁽⁸⁾は、男性の方に大きなプレミア

ムがついている。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.037）に占める割合は、要素量の男女差が58.9%（自然対数値で0.022）、要素価格の男女差が41.1%（自然対数値で0.015）となっている。

（2）オーストラリア

要素価格では、大学院ダミー以外は、総じて、男性に有利、女性に不利となっているが、独立変数では説明されない要素価格に非常に大きな女性プレミアムがついており、これが要素価格の男女差をかなり是正している。一方、要素量では年齢や管理職ダミーに大きな男女差がある。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.067）に占める割合は、要素量の男女差が47.7%（自然対数値で0.032）、要素価格の男女差が52.3%（自然対数値で0.035）となっている。

（3）米国（先進国のベンチマークとして掲載）

年齢は男性の方が若干高いが、市場の評価は女性に非常に有利になっており、全体では男女の賃金格差の縮小に寄与している。勤続年数は若干女性の方が長い、男性の勤続は高く評価、女性の勤続は低く評価され、男女の賃金格差を拡大する要因となっている。大学院修了者は若干、女性の方が多く、男性の方が評価されやすい。正社員は若干女性の方が多く、女性の方が評価されやすい。管理職は男性の方が多く、市場の評価は僅かに男性に有利となっている。家族面では、男性の方が既婚で子どものいる割合は高く、要素価格も男性に有利なものとなっている。これらに加えて、説明されない要素価格でも、男性に非常に大きなプレミアムがついている。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.107）に占める割合は、要素量の男女差が15.5%（自然対数値で0.017）、要素価格の男女差が84.5%（自然対数値で0.090）となっている。

（4）中国

要素価格では、年齢が女性に有利となっている。勤続年数についてもインパクトは下がるが同様の傾向がみられる。大学院修了者や公務員でも若干、女性に有利となっている。一方で、正社員や管理職、家族要因で男性に有利となっている。加えて、説明されない要素価格でも男性に大きなプレミアムがつく。一方で、要素量については、管理職の多寡を除けば男女でさほど大きな差異は見られない。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.152）に占める割合は、要素量の男女差が33.7%（自然対数値で0.051）、要素価格の男女差が66.3%（自然対数値で0.101）となっている。

（5）韓国

要素価格では、年齢は女性よりも男性に有利、勤続年数では女性に有利となっている。大学院修了者、正社員、管理職では女性よりも男性に有利と、総じて男性に有利だが、説明されない要素価格に女性プレミアムがつくことで、男女の価格差がある程度、縮小している。一方で、要素量では、年齢を除けば男女でさほど大きな差異は見られない。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.163）に占める割合は、要素量の男女差が19.7%（自然対数値で0.032）、要素価格の男女差が80.3%（自然対数値で0.131）となっている。

（6）ベトナム

要素価格では、年齢は、男性が高く、女性が非常に低く評価されている。また、大学院修了者は男性に有利、管理職でも男性に有利となっている。一方、勤続年数は、女性に有利、公務員でも女性に有利となっている。家族要因は女性に不利にはなっていない。加えて、説明されない要素価格に大きな女性プレミアムがつき、男女の価格差を是正している。要素量については、管理職の多寡を除けば、さほど大きな

男女差はない。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.127）に占める割合は、要素量の男女差が23.2%（自然対数値で0.030）、要素価格の男女差が76.8%（自然対数値で0.097）となっている。

（7）マレーシア

要素価格では、年齢は、男性が高く、女性が非常に低く評価されている。程度の差はあるが、勤続年数も同様の傾向を示している。また、正社員や管理職においても男性に有利な傾向がみられるが、公務員では女性に若干、有利となっている。また、家族要因はベトナム同様、女性に不利にはなっていない。加えて、説明されない要素価格に大きな女性プレミアムがついており、これが要素価格の男女差をある程度、是正している。一方で、要素量では管理職の多寡を除けば、さほど大きな男女差はない。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.150）に占める割合は、要素量の男女差が21.4%（自然対数値で0.032）、要素価格の男女差が78.6%（自然対数値で0.118）となっている。

（8）インド

要素価格では、年齢において女性よりも男性の方が評価されづらい。また、勤続年数でも女性に有利である。加えて、大学院修了者でも若干、女性の方が評価されやすくなっている。一方、正社員では男性に有利、管理職や公務員でも男性に有利である。家族要因では女性の方が既婚者や子どものいる人の比率が高い。しかし、家族の形成は要素価格で女性に不利にはなっていない。都市部在住の大卒以上の高学歴で20-30代という若い年齢層が対象ということもあるが、女性のフルタイム労働が家族形成の阻害要因や市場評価の低下要因とならないのは、高学歴層が上位カーストに多く、家事使用人がいることとも関係すると思われる⁽⁹⁾。要素量では、管理職は男性が多いが、勤続年数は女

性の方が長く、要素量全体では女性の方が若干多い。インドは分析対象国の中で唯一、既婚者比率、子どものいる比率の両方において男性より女性の方が高い国だが、家族の形成が女性のフルタイム労働の継続を妨げず、女性の勤続年数が男性のそれより長いことに特徴がある。前述の上位カースト出身の女性が上位カースト同士で結婚し、家事使用人に家事育児を外注するという社会構造の特殊性が垣間見られる。要素量は女性の方が多く関係で、男女の賃金格差の殆どが要素価格の男女差に起因するものとなっている。加えて、説明されない要素価格に大きな男性プレミアムがつくことも、男女の要素価格差を拡大している。その結果、男女の賃金格差（自然対数値で0.185）に占める割合は、要素量の男女差が-2.1%（自然対数値で-0.004）、要素価格の男女差が102.1%（自然対数値で0.189）となっている。

（9）日本

要素価格では、年齢が女性に有利になっている。年齢は仕事の経験年数の代理指標であるが、従来の全学歴・全年齢層を対象とした先行研究では、男性は評価されても、女性は評価されないという報告が多かった（中田1997ほか）。しかし、本分析の対象は都市部在住の大卒以上の高学歴で20-30代という若い年齢層ということもあるが、先行研究とは異なる分析結果となった。一方で、勤続年数、正社員、家族要因で男性に有利となっている。さらに、説明されない要素価格に大きな男性プレミアムがつくため、要素価格の全体では男性に有利となっている。なお、要素量では他国と比べると特に正社員の男女差が大きいのが日本の特徴である⁽¹⁰⁾。その他、年齢や勤続年数でも男女差がみられる。全体では、男女の賃金格差（自然対数値で0.318）に占める割合は、要素量の男女差が56.7%（自然対数値で0.180）、要素価格の男女

差が43.3%(自然対数値で0.138)となっている。

(10) インドネシア

年齢で特に男性に有利となっている。また、勤続年数、正社員、管理職においても程度の差こそあれ、同様の傾向がみられる。しかしながら、説明されない要素価格に非常に大きな女性プレミアムがついており、これが要素価格の男女差をある程度は緩和している。とはいえ、要素量では、さほど大きな男女差は見られないため、男女の賃金格差の殆どは要素価格の男女差に起因するものとなっている。全体では、男女の賃金格差(自然対数値で0.311)に占める割合は、要素量の男女差が2.5%(自然対数値で0.008)、要素価格の男女差が97.5%(自然対数値で0.303)となっている。

4.2. 日本への示唆

前節を踏まえながら、以下では、日本の立ち位置を相対化し、日本の課題について考えてみたい。

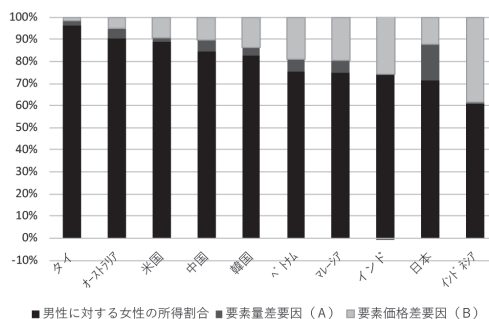
日本では男性に対する女性の所得割合は低いが(10か国中、インドネシアに次いで下から2番目)、男女の賃金格差における要素価格の男女差の比重はさほどでもない(図2参照)。そこで今後もし、要素量の男女差が解消されれば、女性の所得割合は改善し、図2では、上位4番目あたりまで上昇する。では、果たして要

素量の男女差の解消は可能だろうか。

他国では、要素量の項目によっては女性が多い場合もあるが、日本では公務員以外は全て男性の方が多い(表1 賃金格差の要因分解を参照)。公務員の要素量の男女差も四捨五入すれば0.000だが(男女でフラットに見えるが)、実際は男性の方が僅かに多い。このように、女性の方が多い要素量が一つもないのが日本の特徴である。

男女の賃金格差(自然対数値で0.318)に比して、要素量の男女差が大きいのは、上から順に、正社員(自然対数値で0.048)、年齢(自然対数値で0.044)、勤続年数(自然対数値で0.035)、大学院(自然対数値で0.020)、管理職(自然対数値で0.017)、家族(自然対数値で0.016)である。管理職のなりやすさに男女差が大きい国々もあるが、日本の女性はそれ以前にまず、正社員になりづらい(あるいは、正社員としての雇用形態を続けづらい)。女性がフルタイムで働きながら、家族を形成することや勤続年数を重ねることに男女で差があるが、これらも女性にとって正社員のなりやすさ・正社員としての就労継続のしやすさと関連する。このような要素量の男女差の姿は、都市部在住の20-30代という比較的若手の高学歴層においても、女性が深刻なワーク・ファミリー・コンフリクトを抱えることを示唆している。

図2：男女の賃金格差の要因分解結果



それでは、家庭における性別役割に対して日本よりも伝統的と思われる国々、たとえば回教国のマレーシアやヒンズー教国のインドはどうだろうか。意外なことに、データは、これらの国々の都市部在住20-30代の大卒フルタイム労働者にとっては、勤続年数、正社員のなりやすさ、家族形成のしやすさにおいて日本ほど男女差がないことを示している（付属資料1.記述統計量を参照）。例えば、勤続年数は日本の男性 7.17年に対して女性は5.39年であり、女性は男性の75%しかないが、マレーシアは男性5.08年・女性4.76年で女性は男性の約94%、インドは男性4.73年・女性5.47年と、女性は男性の約116%である。正社員比率は日本の男性94%に対して女性は83%であり、男性の方がかなり多いが、マレーシアは男性95%・女性94%、インドは男性92%・女性89%と日本ほどの男女差はない。また、既婚者は日本の男性50%・女性31%とこちらも男性の方がかなり多いのに対して、マレーシアは男性52%・女性50%、インドは男性57%・女性63%である。加えて、子どものいる人は日本の男性33%・女性15%と、男性は女性の2倍以上であるのに対して、マレーシアは男性38%・女性38%、インドは男性39%・女性51%である。このように、マレーシアやインドではフルタイム労働に従事する女性であっても男性と同じくらい、あるいはそれ以上に家族を形成しやすくなっている。なぜなら、これらの国々では国内の所得格差が大きく⁽¹¹⁾、本稿の分析対象である大卒の女性は富裕層に属するため（インドなら上位カースト、マレーシアなら華僑・非イスラム教徒）、家事・育児は家事使用人に依存できる。よって、女性はワーク・ファミリー・コンフリクトを抱えずらく、フルタイムで働いても家族形成が可能となる（伝統的価値観から、女性には家族形成が求められるという側面もある⁽¹²⁾）。

家事・育児を外注すれば、勤続年数や正社員としての就労しやすさに大きな男女差が出てきづらい。小池（1999）は、ワーク・ファミリー・コンフリクトを逃れて勤続を重ねられる女性は、「家事手伝いの得られる途上国の中層以上」と指摘しているが、その知見は本稿の分析結果にもあてはまる。

逆にいえば、日本において女性のワーク・ファミリー・コンフリクトが緩和されれば、要素量の男女差は減少の方向に向かうのではないか。ただし、高学歴層（＝富裕層）で家事使用人を雇うということは、戦前のような格差社会を想起させるが、このような所得格差の再来が社会的に望まれるとは考えづらい。また、長時間労働社会では男性パートナーの家事・育児時間が増えるとも考えづらい。よって、現代の日本社会に求められることは、柔軟な働き方を含めたワーク・ライフ・バランス施策のより一層の推進やそれを可能とする先端的な技術革新、ICT化の推進だと思われる。そして、これらの分野において日本の社会的責任企業の果たせる役割は非常に大きい。一方で、こうした長い道のりを考えると、日本における要素量の男女差の解消、ひいては、男性に対する女性の所得割合の上昇は緩慢なスピードとなることが予想される。

5. おわりに

本稿では、Blinder-Oaxaca分解の手法によって、アジア諸国の男女の賃金関数をプロットし、男女の賃金格差を、労働生産要素量の男女差による部分と労働生産要素価格の男女差による部分に分解した。その結果、日本における男性に対する女性の所得割合は調査対象国10か国中、下から2番目ではあるが、要素量の男女差が56.7%も占めているため、それらが解消されれば、上位4番目に入り得ることがわ

かった。これらをまとめたものが図2である。従来は、欧米先進国との比較の文脈で日本の男女の賃金格差が語られることが多かったが、本稿ではアジア太平洋諸国において日本を相対化し、そこから課題を抽出することを試みた。

なお、Blinder-Oaxaca分解では、男女の要素量を同一と仮定して、要素価格の男女差を差別として解釈するが、実際は、要素量（例えば、結婚して子どもを持ちながらフルタイムで就労できるか否か、正社員として働き続けられるか否か、その結果としての勤続年数や管理職への昇進しやすさはどうか）においても差別が介在し得る。あるいは、差別とはいえないまでも、片方の性が性別役割分業に起因する深刻なワーク・ファミリー・コンフリクトに直面するならば、その結果として、大きな男女差が発生し得る。結局のところ、要素量と要素価格は相互に関連し合うところが多いのではなかろうか。より具体的には、長時間労働社会や伝統的性別役割分担社会においては、フルタイム女性は深刻なワーク・ファミリー・コンフリクトに直面する。その結果、勤続年数を重ねることが難しくなり（要素量の問題）、これが企業に正社員としての採用をためらわせる（要素量の問題）。同時に、女性に対する低評価にもつながり（要素価格の問題）、管理職にも登用しづらい（要素量の問題）。このように、要素量と要素価格は互いに影響を及ぼしあっているため、Blinder-Oaxacaモデルでは、賃金格差をうまく分解しきれないという制約があるように思われる⁽¹³⁾。

こうしたモデルに関する技術面の課題はあるものの、昨今の社会的責任企業における柔軟な働き方を含むワーク・ライフ・バランス施策の推進やそれを可能とする先端技術の開発、ICT化は、要素量の男女差・要素価格の男女差の両方に働きかけ、男女の賃金格差の縮小に貢

献する効果がある。これらの企業努力は社会的課題の解決につながるものとして、改めて高く評価したい。

最後に、本稿の限界と課題について述べておこう。本稿の知見は、2012年の調査データに基づくものに過ぎない。調査から既に8年が経過していることに加え、昨今のコロナ禍を契機に各国とも労働環境が大きく変わっている可能性がある。また、本稿ではBlinder-Oaxaca分解を念頭に置き、個票データ中心の分析を行ったが、国によって経済水準、労働政策、労働CSRの進捗等は異なるため、これら国別変数を労働者の個票データに加味したマルチレベル分析を行う方が適切かもしれない。それゆえ、本稿を導入的・予備的研究と位置づけ、データや分析手法を改良した上でさらに精緻な研究を進めることを今後の課題としたい。

〔謝辞〕本稿で行った〔二次分析〕に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから〔「Global Career Survey, 2012」及び「ワーキングパーソン調査, 2012」(リクルートワークス研究所)〕の個票データの提供を受けました。なお、本稿を執筆するにあたり、3名の匿名審査員の方々から非常に有益なご指摘・ご助言を頂きました。ここに記して、深く感謝申し上げます。

注

- (1) 例えば、内閣府男女共同参画局 (<http://www.gender.go.jp/index.html>) など。
- (2) 詳細はMincer (1974) を参照。
- (3) 経験年数の代理指標を意味する。
- (4) 男女で要素単価に差がなく、女性も男性と同一の要素単価で支払われると仮定し

- て、要素量の男女差のみが存在する場合の賃金差を指す。
- (5) (A)とは逆に、男女で要素量に差がなく、男性の要素量が女性と同一であるとして、要素単価の男女差のみが存在する場合の賃金差を指す。
- (6) これはインデックスナンバーの問題として知られている。例えば、Newmark (1988) を参照。
- (7) 結婚や子どもを持つことで男女の賃金はどう変わるかという議論についてはWaldfoegel(1998)や川口(2008)に詳しい。
- (8) 付属資料2（賃金関数の推定結果）の定数項に該当する。
- (9) 国際人事コンサルタントへのヒアリングより。
- (10) 男女の賃金格差の自然対数値0.318と比して、正規ダミーの要素量差が0.048、つまり約15%に相当する。
- (11) 世界銀行によれば、日本のジニ係数は32.9(2013年)であるのに対して、マレーシアのジニ係数は41.0(2015年)、インドのジニ係数は37.8(2011年)であり、日本と比べてかなり高い。
- (12) 国際人事コンサルタントへのヒアリングより。
- (13) これらの議論については杉橋(2009)72頁に詳しい。

主な参考文献

- Blinder, A.S. (1973). Wage Discrimination: Reduced Form and Structural Estimation, *The Journal of Human Resources*, 8 (4): 436-455.
- Grant Thornton (2016). Women in Business, Turning promise into practice, *International Business Report 2016*, 2020年9月28日アクセス、<https://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf>
- 川口章 (2005) 「1990年代における男女間賃金格差縮小の要因」『経済分析』175号、50-80頁.
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房、157-190頁.
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学』、94-95頁.
- Mincer, J.A. (1974). Schooling, Experience and Earnings, *NBER*: 83-91.
- 内閣府男女共同参画局、2020年9月28日アクセス、(http://www.gender.go.jp/international/int_syogaikoku/int_shihyo/index.html)
- 中田喜文 (1997) 「日本における男女賃金格差の要因分析」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会、173-205頁.
- Newmark, D. (1988). Employers' Discriminatory Behavior and the Estimation of Wage Discrimination, *The Journal of Human Resources*, 23 (3): 279-295.
- 野崎祐子 (2006) 「男女間賃金格差の要因分解－学歴別検証」『生活経済学研究』22・23号、151-166頁.
- Oaxaca, R. (1973). Male-Female Wage Differentials in Urban Labor Markets, *International Economic Review*, 14 (3): 693-709.
- リクルートワークス研究所 (2012a) 「Global Career Survey, 2012」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJデータアーカイブ (個票データ)
- リクルートワークス研究所 (2012b) 「ワーキングパーソン調査, 2012」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJデータアーカイブ (個票データ)
- 杉橋やよい (2009) 「男女間賃金格差の要因分解手法の意義と内在的限界」『経済志林』第

Waldfoegel J. (1998). Understanding the “Family Gap” in Pay for Women with Children, *Journal of Economic Perspectives*, 12 (1): 137-156.

9月28日アクセス、<<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?view=map>>

付属資料

資料1：記述統計量

Table with 12 columns for countries (タイ, オーストラリア, 米国(参考), 中国, 韓国) and 4 rows for variables (平均値, 標準偏差, etc.).

資料2：賃金関数の推定結果

Table with 12 columns for countries and 4 rows for variables (定数項, 年齢, etc.).

注1) β', βm, βfは非標準化係数を表す。

注2) †は1p<0.10, *は1p<0.05, **は1p<0.01, ***は1p<0.001を表す。

我が国の実証的な内部通報研究の現状と 学際的取組みへの展望

— 分析枠組みの受け皿としてのMCSの応用可能性 —

A Review of Empirical Studies in Japan Related to Whistleblowing:
Perspectives on Interdisciplinary Approach and MCS in Whistleblowing

神戸大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程 丁子基彦
Kobe University Graduate School of Business Administration, Doctoral Course Motohiko Choji

ABSTRACT

The environment of whistleblowing in Japan is changing and the importance of it is increasing. To discuss the issue, this article reviews empirical studies in Japan but finds a lack of links between the studies. It recommends an interdisciplinary approach to the research and suggests applying a management control system as part of a package of anti-fraud mechanisms that includes corporate governance, internal controls, and compliance programs.

キーワード

内部通報(内部告発、公益通報)、不正(不祥事)、経営倫理、マネジメント・コントロール・システム(MCS)、コンプライアンス・プログラム(倫理プログラム)

1 はじめに

本稿の目的は、内部通報制度に関連した我が国における実証研究の意義と課題を整理した上で、管理会計分野における分析枠組み、マネジメント・コントロール・システム(Management Control Systems、MCS)の応用可能性について検討することにある。

1.1 背景と問題意識

近年、企業の内部通報制度を取り巻く環境は大きく変化している。2018年のいわゆる日本版司法取引導入、グループ内部通報制度にかかわるイビデン事件最高裁判決⁽¹⁾、2019年の内

部通報制度認証の登録申請受付開始に続き、2020年6月「公益通報者保護法の一部を改正する法律案」が成立した。最新の国内企業アンケート調査では、不正発見経路として「内部からの通報」が初めて最多回答となった(KPMG, 2019)。このような環境変化や実効性向上とともに、我が国でも内部通報制度の重要性はますます高まってきている。

我が国の内部通報研究は、公益通報者保護法施行前後から主に経営学、法学、社会心理学分野で一定の蓄積がある。内部通報研究は、コーポレートガバナンス(Corporate Governance、CG)、会計制度、内部統制、経

営倫理など経営学と深くかかわることはもちろん、制度環境としての法律、通報者や通報の受け手側の人間心理など諸領域に及ぶ。これらの研究の多くは法学分野をはじめ規範的な議論が中心であるが、法令のみならず不正抑止のメカニズムであるCGや内部統制、コンプライアンスの枠組みを超えた取組みが主張されていることに加えて、企業の自浄作用として経営者による内部通報制度の適切な運用管理が求められている（水尾, 2002；浜辺, 2004）。他方で、数少ない実証研究においてもそのような学際的、あるいは、経営者の観点が重要であると考えられる。そこで本稿では、内部通報関連の我が国の実証研究に焦点を当てて学際的取組みの必要性を検討する。そして、学際的取組みの受け皿としてだけでなく、実効性のある内部通報制度を構築するためにも有用であると考えられる管理会計分野の分析枠組み、MCSの応用可能性について考察する。

1.2 用語の整理

通報・告発を表すwhistleblowingは内部通報や内部告発、公益通報などと表わされ、文脈により意味は異なる。組織内部でなされる通報・告発を「内部通報」、外部への通報・告発を「外部通報」、そしてこれら二つを公益通報者保護法に対応した「公益通報」とする提唱もある（浜辺, 2004）。本稿の分析枠組みであるMCSの概念は「マネジャーが、組織目的遂行のために、効果的、効率に資源の獲得活用を確実にするためのプロセス」（Anthony, 1965, p.17）を源流とした経営者や管理者による組織のコントロールを共通の目的としたものであるが、より大きな視点でCGそのものをコントロール対象と捉える議論もある（大下, 2011）。そこで本稿では組織内窓口のみならず、組織外の監督官庁や報道機関など外部への通報・告発を含め研究対

象とし、用語として組織内の窓口への通報・告発を「内部通報」、窓口の組織内外を問わない通報・告発を単に「通報」として記す。

2 諸領域における内部通報制度に関連した実証研究

本節では、CG、内部統制、コンプライアンスにかかる同一の制度環境を前提とした議論の必要性を確認した上で、我が国の重要と思われる実証研究を概観しながら学際的取組み、および、内部通報研究の学術上の重要性について検討する。

2.1 制度環境としての我が国のガバナンス、内部統制、コンプライアンス

企業における内部通報制度は、米国や英国などのCG、内部統制の仕組みを我が国が制度的に輸入した際に、これらの仕組みの中の要素の一つとして設けられた。例えば、ガバナンスにおける内部通報制度についてOECDコーポレート・ガバナンス原則では、同原則IV E中に「ステークホルダー（利害関係者）は、個々の従業員及びそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり」（OECD, 2004）と示されている。また、内部統制については、COSO統合的枠組みの5つの構成要素の中の「情報と伝達」に位置付けられる（Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, 1994）。我が国の制度環境は、これらを踏まえた上で金融商品取引法、会社法、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）において立法化されている。

企業法における内部通報制度の立法化は2004年公益通報者保護法制定よりも遅く、2006年金融商品取引法の内部統制の枠組みでの間接的な規律付けを経て、2014年会社法改

正（同法施行規則第100条第3項第4号イ他）、2015年CGコード制定（原則2-5、補充原則2-5④）時に初めて直接的に明文化された。しかしながら、米国での連邦量刑ガイドラインによる企業へのコンプライアンス・プログラムの導入促進、あるいは、SOX法（Sarbanes- Oxley Act of 2002）の匿名通報の要件化や企業への民事以外の制裁手段もなければ、D-F法（Dodd-Frank Reform Act of 2010）の当局への通報に対する報奨金が企業への牽制として機能することもないため、立法の規律付けは弱く、制度環境は違ったものとなっている（石田, 2007；柿崎, 2016）。

また、CGコードをめぐる議論展開においても英国とは異なる。直近の2018年英国CGコード改定では、内部通報制度がこれまでの監査委員会の責任から取締役会の責任とされたこと、内部通報が企業文化をモニタリングする不可欠な情報源であり、企業文化とステークホルダーへの責任から内部通報をはじめとした声を拾い上げる必要性が明記されるなどの発展を遂げている（FINANCIAL REPORTING COUNCIL, 2018）。対照的に、我が国の2018年6月CGコード初改正では、パブリックコメントでコード中の内部通報制度について消費者庁などから2016年12月「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」をコード中に位置付けるべきであるといった多くの意見が寄せられたが（消費者庁, 2018）、内部通報制度にかかわる変更はなかった。

コンプライアンス・プログラムについては、CGや内部統制の目的であるコンプライアンスとも内部通報制度は当然に関わるが、内部通報制度を有するプログラム導入企業に対する刑事罰を軽減する米国連邦量刑ガイドラインのような立法による外圧やインセンティブがない

点において他国と異なる。

このように、我が国においても内部通報制度は制度環境としての不正抑止メカニズムであるCG、内部統制、コンプライアンスの中に位置付けられるが、制度の実効性の検討のためには、それぞれの全体のメカニズムの中で複合的に捉える学際的なアプローチが必要である。実際に、海外研究での学際的取組みでは、体系的な研究としてMiceli, Near & Dworkin（2008）、メタ分析ではMesmer-Magnus & Viswesvaraan（2005）などがあり、個別の研究領域においても我が国以上に実証的な研究が多数ある。他方では、制度環境が他国とは異なるため、我が国における内部通報制度の実効性を検討するためには、これらの海外研究を制度環境の文脈を無視してただちに適用することは難しい。よって、学際的アプローチの初期段階においては、同一の制度環境を前提に国内論文に限定して先行研究を概観することが有意であると思われる。ただし、その受け皿となる分析枠組みによる有効性の検証のためには、検証可能性の観点から経験的な実証研究を対象とすることが望ましい。そこで、本節の以下では、我が国の実証的な内部通報研究を諸領域ごとにレビューすることで改めて学際的取組みの必要性を確認する。

2.2 諸領域における実証研究⁽²⁾

2.2.1 原子力安全規制、法学⁽³⁾

田邊（2003）は、原子力安全規制の文脈から組織内の通報制度の実効性と公益通報制度について企業20社に対しインタビュー調査を実施した。分析結果によれば、実効性のある組織内の通報制度に必要な最低要件として「運営責任の明確化と推進部署の独立性の確保」、「守秘の徹底」、「報復の禁止と救済手段の確保」、「社内における調査・是正体制の整備」、「組織

内部で規制主体への報告義務の履行が確保されること]、「下請け会社等からの通報への対応の保証」が示された。また、公益通報制度への提言として、組織内窓口利用の前置原則が組織内外の窓口の選択的競合のどちらかを適用すること、企業に対するインセンティブ型規制の導入が検討された。

松原（2019）は、マスコミに対する通報者保護を定める公益通報者保護法第3条第3号の適用要件の厳しさを問題として、マスコミへの通報経験者7名を対象にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の結果により通報対象者の範囲拡大、主観的要件の維持、通報対象事実の拡大、切迫性の削除、真実相当性の緩和、特定事由の緩和、不利益取扱い等からの保護、証拠の収集・持出行為の免責、公益性による要件緩和の必要性があったとした。

2.2.2 社会心理学

吉田・寺口・釘原（2017）は、通報は意思決定の結果であるという前提から、通報の規定要因、意思決定過程、事態の緊急性の三つに着目することで、不正被害の深刻度（軽微・深刻）、不正の認知者間の集団規範（通報意図の有無）、不正行為認知人数（少数・多数）からなる参加者間3要因計画の調査デザインで大学生153名を対象にシナリオ実験を行なった。結果は、被害の軽重によらず、不正認知者の通報意図の有無にかかる集団規範が考慮され、通報によるcostが通報の抑制要因であり、また、集団規範が告発意図を有する場合には、認知人数が多数の方がより告発を行うことを明らかにした。

王（2018）は、常勤有職者2,280人を対象に通報の理由認知⁽⁴⁾、行動意図、通報に関する自己効力感にかかるサーベイを実施した。その結果、通報者に対するポジティブ・ネガティブな態度はそれぞれ行動意図と正・負の関連性

が、自己効力感も行動意図と正の関連性が、また、理由認知が通報者への態度、通報に関する自己効力感に影響を与えることが示され、通報や通報者への態度の形成と、告発理由が組織健全化や法令順守のためであると認識させることが有効との提言がなされた。

甲原（2019）は、通報発生時の、集団内の人間関係（良好・中庸・不良）、不正へのコミットメント（未然・已然）、および、内外の通報先（同僚・上司・監督官庁・メディア）の3x2x4場面想定法による質問票調査を大学生263名の実験参加者に実施した。調査結果では内部に対する「早期警告的」通報への賛同は高く、外部に対する「攻撃的」通報への賛同は低く、また、不正へのコミットメントは有意な差異が見られず、早期警告的通報がコミットメントの浅い未然条件で促進されるとの予測は支持されなかった。人間関係では「攻撃的」通報が不良な人間関係において多く、良好・中庸な関係で少なくなるが、良好な人間関係による通報の抑制ではなく、不良な人間関係が通報を促進するとした。

津田大希・津田恭充（2020）は、権威を持つ人物による不正行為の認知や看過が、権威者からの報復を恐れて通報を抑制することに焦点を当てた。不正行為認知人数（多・少）、不正行為認知者の権威の強さ（強・弱）、通報者への報復に対する罰則（有・無）が通報の意図に及ぼす影響について大学生295名を対象とした参加者間3要因計画のシナリオ実験の結果では、不正行為認知者の権威の強さが通報を抑制し、報復に対する罰則が通報を促進するとの仮説が支持された。他方では、通報意図の集団規範が未形成の状況下で通報意図は不正行為認知人数に影響されないとの仮説は、吉田他（2017）と異なり支持されなかった。

2.2.3 経営学分野⁽⁵⁾

本間 (2006) は、組織境界があいまいな環境や日本的な企業系列を想定した組織間関係の文脈の中で、通報者が組織内外に対してどのような関わりを持とうとしているのかにつき通報を促す組織コミットメントとの関係性を検討している。事例分析とインタビュー調査では、内外の各通報先にかかる組織コミットメントの変質において、情緒的コミットメントが内外通報それぞれに関わり、継続的コミットメントの喪失が外部への通報に結びつくことが明らかにされた。

羽生 (2008) は、通報にかかる意思決定プロセスの枠組みから組織マネジメントシステムの構築、および、機能度が内部通報に与える影響に関して場面想定法による質問票調査を看護師計541名に対し実施した。その結果、個人特性である内部通報へのモチベーション、および、組織特性としての組織マネジメントシステムの構築度・機能度の両者が内部通報への意思決定に大きく影響を与えていること、さらに、組織特性が個人特性に大きな影響を与えていることを明らかにした。

中原 (2016) は、組織不祥事研究において、組織不祥事の問題化と周縁化に関連した通報を無効にする権力関係のメカニズムをインタビュー調査により分析した⁽⁶⁾。調査の結果、外部通報は問題化として、また、不祥事が発覚した子会社工場の譲渡による切り捨て、外部通報に対する再発防止策の徹底が経営陣や上位層の権力による周縁化であるとされたが、営業現場における再発防止策の不浸透は構造的問題であると評価された。

林 (2018) は、内部通報制度の整備に積極的な日本企業の属性について、内部通報窓口・規定等の有無、倫理面重視の組織特性・企業文化に関する変数 (ISO26000利用、倫理

対応方針、法令遵守担当部署、独立内部監査部門、リスクマネジメント対応の各有無)、過去の不祥事の有無、複数の海外現地子会社の有無からなるアーカイバルデータをを用いてロジット分析を実施した。分析結果では、倫理面を重視する組織特性・企業文化を有する企業、過去不祥事を起こした企業、海外進出している企業であるほど内部通報制度の整備を行う傾向があることが示された。

Sawada, Hirose, & Taguchi (2019) は、不正の多くは複数人の関与により行われていることに着目し、先行研究では別個に扱われていた共謀不正下にある不正実行当事者間の権力関係と不正に巻き込まれた当事者の潜在的な内部通報意欲の関係性を明らかにした。不正関与の有無、権力関係の有無の2x2による参加者間2要因計画の実験室実験を行った結果、上位者と下位者からなる共謀不正下では公平性と通報によるリスクの間における相反関係が発生し通報意欲に影響を与えることを明らかにした。

2.3 学際的取組みの受け皿と経営者視点の分析枠組み：MCS

先行研究レビューを通じては、内部通報制度と関係のある様々な促進・阻害要因が示されたが、これらの促進・阻害要因は研究領域ごとに別個独立に論じられている。内部通報制度は、前述の通りCG、内部統制、あるいは、コンプライアンスの中に位置付けられるが、これら全体の仕組みにおける他の要素との関係性について更なる学際的な検討の余地がある。これは、本稿でレビューの対象外とした規範的研究の多くにおいても同様である。

さらには、内部通報制度においては企業の自浄作用が期待されているにもかかわらず (水尾, 2002)、法学や社会心理学の領域では自浄作用としての経営者や管理者による組織のコン

トロールの視点が欠けている。各領域においては、より実践的に貢献する理論構築が求められるところ、今後の内部通報にかかる実証研究の蓄積においては組織のコントロールの視点をも含むことが学術的にも重要である。

このような組織のコントロールの視点を含んだ学際的取組みを可能にする受け皿としてはMCSの分析枠組みの応用が検討に値する。実際に、CG、内部統制やコンプライアンスをコントロール手段の全体枠組みとして捉えて組織のコントロールの視点からMCS分析枠組みを応用する試みが既にある。Chhillar & Banerjee (2015) によるMCSとCGの各研究分野の文献レビューからは、取締役会の構造、構成、組織構造、組織設計や経営者報酬といった内的ガバナンスの仕組み、および、金融制度や立法制度といった外的ガバナンスの仕組みは組織業績に影響を及ぼし、管理的コントロールの重要な構成要素であるガバナンス構造が他のコントロール手段と組織業績の関係性を調整する効果を有することが示されている。Fiolleau, Libby & Throne (2018) は、監査の領域が広がり続けてきた結果、内部統制とMCSの対象である組織におけるプロセスや活動、個々人の行動のコントロールは重なり、内部統制における監査リスクの発見には、MCS分析枠組みが有用であるとしている。ただし、いずれも文献リサーチによる方法にとどまり、また、MCSの要素の一つである内部通報制度にまでは踏み込んでいない。これらに対して、後述の経営倫理分野では、MCSの分析枠組みを用いることでコンプライアンス・プログラム中の行動規範やコンプライアンス・トレーニング、そして、内部通報制度の関係性にまで踏み込んだ学際的な実証研究を実現している。そこで次節では、経営倫理分野におけるMCS研究を手がかりに内部通報研究へのMCSの枠組みの応用可

能性を検討する。

3 MCSとしてのコンプライアンス・プログラムと内部通報制度

3.1 全体の枠組みとしてのコンプライアンス・プログラムとMCS

MCS研究においてMerchant & White (2017) は、倫理とMCSはいずれも従業員がなすべきことの決定とその実行の確保に関わり、両者を結合する6つのトピックの中でも「職業規範」、「善悪の分別」、「なぜ不正を行うのか」、「企業の倫理プログラム」と並び、「不正発見時に声を上げさせること」、および、最終手段としての「通報」に着目する。また、経営倫理研究では、行動規範、コンプライアンス・トレーニング、内部通報制度がコンプライアンス・プログラムの核となる要素であるとされる (Weber & Wasieleski, 2013)。我が国でも大山(1997)が、外国企業の日本法人に対するインタビュー、事例分析を通じて内部通報制度を含むコンプライアンス・プログラムの有効性をプログラム自体とその要素との整合性から検討している。要するに、日々の業務における各要素の観点からのコントロールを導入することでプログラム全体の目的が遂げられるのである。その中でも、内部通報制度が他の要素とともにプログラムを構成することは、コントロール手段として位置付けられることを示す。

実際に企業は、ビジネスの決定が企業の規則や倫理原則、そして法律に則ったものであることを確かなものとするためにMCSの役割としてコンプライアンス・プログラムを実装している (Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2017)。また、MCSも行動と結果、人事、そして文化による各コントロールを用いて、より一層のコンプライアンス行動に向けた従業員の行動変化を企図している (Merchant and Van der

Stede, 2007)。各コントロール手段をコンプライアンスになぞらえると、行動と結果が実際の具体的な行動の手引きを具備した規則と手続きを含む一方で、人事はコンプライアンスに関して何が求められているかの従業員の理解を高めるし、文化は組織構成員によって共有される規範と価値観から成る (Stöber, Kotzian & Weißenberger, 2019)。すなわち、プログラムの全体における要素としての内部通報制度を考えることでMCSのコントロール手段としての分析枠組みから検討が可能である。

3.2 全体の枠組みにおける要素としての内部通報制度とMCS

コンプライアンス・プログラムの中における内部通報制度をMCSの枠組みを用いて経営倫理の文脈から分析した先行研究としては、後述のStöber et al. (2019) のほかには次のものがある。Irvine & Lindsay (1993)、Lindsay, Lindsay & Irvine (1996) は、先行研究から明らかにされた倫理的行動のコントロール手段としての次の7つの公式なシステム、「倫理規範」、「内部通報制度」、「倫理中心の報奨制度」、「倫理委員会」、「司法委員会 (judiciary board)」、「従業員教育」、「CG中心の倫理」を、

Emmanuel, Otley, & Merchant (1990)、Otley & Berry (1980) によるMCSの3つの要素、「目標設定と伝達」「業績のモニタリング」、「業績連動報酬による動機付け」に紐つけて整理した【別表】。さらには、カナダ企業を対象とした調査で倫理規範、内部通報制度、従業員教育の3つのコンポーネントが最も共通して用いられていることを明らかにした。これは、Chen & Theodore (2001) による香港企業を対象とした調査においても同様であった。米国Ethics and Compliance Officer Association会員を対象に調査を実施したWeber & Wasieleski (2013) は、コンプライアンス・オフィサーと並んで倫理規範、内部通報制度、従業員教育がプログラム構成のコアとなる要素であることを示した。

3.3 Stöber, Kotzian & Weißenberger(2019)

これらに対してStöber et al. (2019) は、既存の研究がコンプライアンス上の影響力がある、一つか複数のコンプライアンス・プログラムの要素がただ単に存在することに焦点を当ててきたに過ぎず、これらの有効性は経験的実証を欠くと指摘するとともに要素のデザインが重要であると主張する。

Stöber et al. (2019) は、上記の問題意識か

【別表】

Ethics related control mechanisms linked to management control system component	
Components of a MCS	Ethics related control mechanisms
• Specifying and communicating objectives	• Code of ethics • Employee training in ethics • Ethics focused corporate governance • Ethics committee
• Monitoring performance (feedback/control)	• Whistleblowing channels • Judiciary board • Ethics committee
• Motivation by linking reward to performance	• Ethics focused reward system

[出典：R.Lindsay, L.Lindsay & Irvine(1996)より引用]

ら、前述のWeber & Wasieleski (2013) が主張するプログラムのコアとなる要素、行動規範、コンプライアンス・トレーニング、内部通報制度の中でも行動規範自体と規範のデザインに焦点を当てたことに特徴がある。その概要は、行動規範、コンプライアンス・トレーニング、内部通報制度とプログラムの成果との関係性を従属変数である倫理的行動、不正の通報の有無で測定するために、欧州の多国籍企業の1005人のマネジャーを対象に要因配置調査実験を実施したというものである。分析枠組適用にあたっては、プログラム全体をMCSとして捉えて行動規範、トレーニング、内部通報制度をコントロール手段として位置付けている。

実験結果では、単に規範があればよいわけではなく、コンプライアンスにとって規範のデザインが重要であること、また、コンプライアンス教育が一般的なものよりも具体的あるほど効果的であることが明らかにされた。内部通報制度に関連した結果では、規範の中の内部通報制度のコンテンツの有無、あるいは、内部通報制度の運営管理主体が組織内であるか外部であるかの差がコンプライアンスの意思決定、あるいは、不正の通報意欲に影響するとの仮説はいずれも支持されなかった。

他方で、特筆すべきは、部分的にSimons (1995) の境界システム、信条システムによる分析枠組を応用している点にある。Simons (1995) によればMCSは「マネジャーが組織活動の様式を維持または変化させるために活用する情報ベースの公式的な手順や手続である」(p.5) と定義され、戦略を中心とした情報ベースの公式的なシステムから構成され、文化などの非公式的なシステムは対象とはしていない。Stöber et al. (2019) においてこの分析枠組は、規範のデザインに関する「規範の要素、指示の明快さと一義性を強めたデザインは、コン

プライアンスに則った決定を増進する」という仮説の実験操作において用いられた。具体的には、経営トップによるコンプライアンスに対するスタンスを規範の前文に盛り込むことで規範の指示の強さを操作するものであるが、境界システムによる「制裁と抑制的な特性を強調した声明」と信条システムによる「ガイダンスとしての特性を重視した、企業の価値観を強調する前向きな宣言」の差異によるデザインである。実験では、信条システムによる価値観との一致を示す前向きな前文の方が、境界システムによるコンプライアンス上の義務と制裁による脅威を強調した前文よりも倫理的意図を増進する結果が示された。

4 考察

MCSの分析枠組の応用は、前述の各領域で示された様々な内部通報制度の促進要因をコントロール手段として捉え、より広範な学際的取組を可能とする。また、経営倫理と管理会計の領域を超えた分析枠組の受け皿として機能することが期待される。

4.1 MCS分析枠組を用いた内部通報研究の検討

Stöber et al. (2019) は、コンプライアンス・プログラムのコアとなる要素である行動規範、コンプライアンス・トレーニング、内部通報制度の相互の関係性をSimons (1995) によるMCSの分析枠組を応用した経験的研究を通じて明らかにした。これは、経営倫理の文脈にMCSによる分析枠組を用いたことでプログラムの要素のデザインの重要性や、MCSの中における行動規範、内部通報制度、トレーニングの有効性を示した研究であると評価できる。

一方でStöber et al. (2019) には、分析に用いたMCSの枠組自体の限界から、規範や価

価値観といった文化的コントロールを含む非公式的なコントロール手段との関係性においてさらなる検討の余地があり、MCSの研究として評価するには、Simons (1995) による分析枠組みがごく部分的にのみ用いられているに過ぎないといえる。

Simons (1995) の主張では、境界システム、信条システムなどのコントロール手段である「4つのコントロール・レバー」は単独で活用されるよりも相互補完しながら複合的に用いられる場合に真価を発揮する。しかしながら、Stöber et al. (2019) では、境界システム、信条システムと紐つけされた抑制的あるいは価値一体型の行動規範の前文が、その他のコントロール手段である診断的コントロール、インタラクティブ・コントロールとどのような補完関係にあるかの分析がなされていない。さらには、Simons (1995) は公式的なコントロール手段のみを前提とした枠組みであるため、Stöber et al. (2019) では制度的なコントロールと規範や価値観、組織文化などの非公式的なコントロールとの関係性は明らかではない。これは、Simons (1995) の枠組み自体の限界によるものであるが、Stöber et al. (2019) においては制度的である公式的なコントロールと組織文化などの非公式的なコントロールの関係性は明らかにはならなかった。しかし、他のMCSの分析枠組みを用いることによって、さらなる踏み込んだ分析が可能となる。

4.2 文化的コントロールとMCS：

Merchant & Van Der Stede (2007)

MCS研究におけるその他の分析枠組みでは、より包括的にMCSを組織設計の概念中に位置付けたSimons (2005)、コントロール手段の体系的な分類を行ったMalmi & Brown (2008) がある (福嶋, 2012)。Simons (2005)

はMCSというよりは、どちらかという組織の戦略を成功させるための組織デザインのフレームワークにとどまる⁽⁷⁾(横田, 2018)。また、Malmi & Brown (2008) は、先行研究で示された公式・非公式の両方のコントロール手段を広く包含する体系的な分類として優れているが、それぞれのコントロール手段の相互関係、これらの組み合わせによる構成員への影響については示唆を有するものではない (堺, 2016)。よって、前述の不正抑止メカニズムの全体の中で複合的に捉える学際的な分析枠組みとして直接的にはなじまないと考える⁽⁸⁾。

これらに対して、文化的コントロールを含んだ具体的なコントロール手段同士の相互関係にまで踏み込んだMerchant & Van Der Stede (2007) の分析枠組みが検討に値する。そのフレームワークは、MCSを「組織の戦略や計画が確実に実行されるように、場合によってはそれらが修正されるために、マネジャーが実行する全てのものを含む」(p.xiii) と定義し、文化など非公式的な制度も包含する。具体的には、結果に対して報酬を与えることで影響をおよぼすインセンティブとなる「結果に基づくコントロール (results controls)」、物理的・管理的方法により望ましくない行動の制限など行動そのものに焦点を合わせた最も直接的なコントロール手段である「行動のコントロール (action controls)」、募集と採用・配置・研修・業務の設計と資源の提供といった従業員が自分自身をコントロールし、やる気を向上させると自己モニタリングをデザインする「人事によるコントロール (personnel controls)」、組織に共有された伝統・規範・信念・価値観・イデオロギー・態度および行動様式を逸脱する者に対する周りからのプレッシャーとなり相互監視を促進する「文化によるコントロール (cultural controls)」という四つのコントロール手段から

構成される。これら四つのコントロールの関係は並列であるが、結果に基づくコントロールは「最も重要なパワフルなシステム」であり行動・人事・文化の各コントロールが補完的な役割を果たすとされる（横田, 2018；佐久間・劉・三矢, 2013）。Stöber et al. (2019) への批判を通じてSimons (1995) の分析枠組みと比較するならば、Merchant & Van Der Stede (2007) においては、マネジャーのみならず組織の全構成員を直接のコントロール対象としていること、公式的なコントロール手段のみを前提としておらず非公式的なコントロール手段も枠組みに含むこと、文化的コントロールは相互監視をも想定していることなどを鑑みて内部通報研究における分析枠組みとしてより有用性があるといえる。

5 おわりに

学際的研究の必要性は内部通報研究に限らないが、法律やCG、内部統制、あるいは、矛盾に直面した人間や集団の心理にまで研究領域が及ぶ内部通報研究においては特に重要となる。実際に、我が国における実証研究のどれもが各研究領域の中にとどまりがちであったが、実践的応用のためにも企業実務における全体枠組みである不正抑止メカニズムの生きた文脈の中での分析が求められる。そのためには、経営者視点のMCSの分析枠組みを受け皿として応用することで、内部通報制度をCGや内部統制、コンプライアンス・プログラム、あるいは企業文化といったコントロール・システムの相互作用の中で学際的に捉えることが可能となる。ただし、内部通報研究に限らずMCS研究自体も海外論文を含め実証研究に乏しく、先行研究の蓄積が求められている。この点については、本研究自体が文献サーベイによる方法であるため規範的議論の域を出ない限界がある

が、将来のMCS分析枠組みを応用した実証的な内部通報研究により各学問領域への貢献が可能となる。とりわけ、倫理とMCSには共通するトピックが多く、両方の観点からアプローチが可能な内部通報に関する研究が有する意義は双方の領域にとって大きい（Merchant & White, 2017）。最後に、本稿では同一の制度環境における諸領域の研究をレビューするため国内の実証研究にレビューを限定したが、前提となる法律や文化が異なる米国、英国などの海外研究をいかに組み込んで融合するか検討が求められる。

注

- (1) グループ内部通報制度の問題については浜辺 (2018) を参照。
- (2) 我が国の内部通報研究においては、実験や質問票調査あるいはインタビュー調査などの経験的検証を行う実証研究は従前より数少なく（岡本・王・本多, 2006）、本稿で示した先行研究以外にはほとんど見られない。
- (3) 法学での実証研究は他に見当たらないが、内部通報研究の主要分野として判例評釈や実務的議論が多く存在する。体系的研究としては企業法では浜辺 (2004)、労働法では大内 (2004)、公益通報者保護法では日野 (2020) を参照。
- (4) 告発実行者が告発に至った理由にかかる他者の主観的判断を意味する。
- (5) 経営学においてもその他の実証研究は確認できないが、そもそも内部通報そのものに焦点を当てた研究は少なく、不正研究の傍論として取り上げられる場合がほとんどである。実証研究以外では、経営倫理で水尾 (2002)、CGで村田 (2013)

など。

- (6) 組織不祥事は、一方当事者が現状を変えようとする活動を通じた問題化であり、その変更で不利益を被る他方当事者による問題の無効化活動が周縁化であると定義された。
- (7) ただし、Simons (2005) が提唱する4つの「組織デザインのレバー」の一つ「責任共有」は、他者を助ける責務をも想定したものであり、他者を助ける「援助行動 (helping behavior)」として内部通報をなぞらえることで、MCS研究としてではなく組織デザイン研究への応用が期待される。心理学分野における援助行動の理論フレームに着目したDozier (1988)のほか、組織デザインではKing (1999)などの先行研究について発展的検討が可能である。
- (8) Malmi & Brown (2008) の分析枠組みを応用した内部通報研究では、文化によるコントロールである組織の規範の強さと、報酬・給与である通報に対する金銭インセンティブと内部通報の関係性について実験室実験を行ったC.X. Chen, Nichol & Zhou (2017)、文化によるコントロールの逆機能としての管理的コントロールへの干渉を事例分析とインタビューで検討したDoornich (2020)がある。しかしながら、Chen et al. (2017)については不正抑止メカニズムであるCG、内部統制、コンプライアンスといった全体の枠組みの中で内部通報制度を捉えたものではなく、Doornich (2020)では管理的コントロールと文化によるコントロール以外の要素についてMCS研究としては検討が十分でない。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Chen, C.X., Nichol, J.E. & Zhou, F.H. (2017). The Effect of Incentive Framing and Descriptive Norms on Internal Whistleblowing. *Contemporary Accounting Research*, 34 (4): 1757-1778.
- Chen, Y. & Theodore, T. (2001). Ethics Control Mechanisms: A Comparative Observation of Hong Kong Companies. *Journal of Business Ethics*, 30 (4): 391-400.
- Chhillar, P. & Banerjee, P. (2015). Management Control Systems and Corporate Governance: A Theoretical Review. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 10 (2): 103-128.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (1994). *Internal control, integrated framework: Executive summary--Framework--Reporting to external parties--Addendum to "Reporting to external parties," May 1994*. American Institute of Certified Public Accountants
- Doornich, J.B. (2020). The Difficulty of Designing Management Systems for Whistleblowing. *Whistleblowing, Communication and Consequences: Lessons from The Norwegian National Lottery*, 201-213. NY: Routledge
- Dozier, J. (1988). *Is whistle-blowing helping behavior?: a laboratory study of team member reporting of an unethical team leader*. Diss. The Ohio State University
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K.A. (1990). Accounting for management control. *Accounting for Management Control*, 357-384.

- NY: Springer
- Ferrell, Odies C., John Fraedrich & Linda Ferrell. (2017). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. 11th ed. Boston: Cengage Learning.
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2018) *THE UK CORPORATE GOVERNANCE CODE*. London 2020年9月30日閲覧 <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>
- Fiolleau, K., Libby, T., & Thorne, L. (2017). Dysfunctional Behavior in Organizations: Insights from the Management Control Literature. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 37 (4): 117-141.
- Irvine, B. & Lindsay, L. (1993). Corporate ethics and the controller. *CMA-the Management Accounting Magazine*, 67 (10): 23-27.
- King, G.I. (1999). The implications of an Organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20 (1985): 315-326.
- KPMGジャパン (2019) 『KPMG Insight』 Vol.37 全7頁 2020年9月30日閲覧 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2019/jp-fraud-survey-20190716.pdf>
- Lindsay, R.M., Lindsay, L.M. & Irvine, V.B. (1996). Instilling Ethical Behavior in Organizations: A Survey of Canadian Companies. *Journal of Business Ethics*, 15 (4): 393-407.
- Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4): 287-300.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. NY: Pearson Education.
- Merchant, K.A., & White, L.F. (2017). Linking the Ethics and Management Control Literatures ☆. In W. L. Ferreira (Ed.), *Advances in Management Accounting* (Vol.28: 1-29). Emerald Publishing Limited.
- Mesmer-Magnus, J.R. & Viswesvaran, C.(2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62 (3): 277-297.
- Miceli, M.P., Near, J.P. & Dworkin, T.M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. NY: Routledge.
- OECD (2004) 『OECDコーポレートガバナンス原則 (仮訳)』 金融庁コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議 (第2回) 2021年2月15日閲覧 <http://www.fsa.go.jp/singi/corporategovernance/siryoku/20140904/06.pdf>
- Otley, D.T. & Berry, A.J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5 (2): 231-244.
- Sawada, Y., Hirose, Y. & Taguchi, S. (2019). An Experimental Study on Potential Whistleblowing Intentions: A Dilemma of Fairness and Risk of Reporting. 日本会計研究学会第78回全国大会.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston:

- Harvard Business Press.
- Stöber, T., Kotzian, P. & Weißenberger, B.E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12 (2): 383-424.
- Weber, J. & Wasieleski, D.M. (2013). Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics*, 112 (4): 609-626.
- 石田信平 (2007) 「コーポレートガバナンスと内部通報制度の関係について--サーバンス・オックスリー法を中心として」『季刊労働法』第217号、161-172頁
- 大内伸哉 (2004) 『コンプライアンスと内部告発』日本労務研究会
- 大下丈平 (2011) 「ガバナンス・コントロールの理念と方法—内部統制論議を手掛りとして—」『管理会計学』第19巻第2号、81-100頁
- 大山泰一郎 (1997) 「企業倫理の制度化と有効性」『日本経営倫理学会誌』第4号、83-99頁
- 岡本浩一・王晋民・本多-ハワード素子 (2006) 『内部告発のマネジメント: コンプライアンスの社会技術』新曜社
- 柿崎環 (2016) 「米国ドッド・フランク法における内部告発者報奨金プログラムの展開と課題」『法律論叢』第88巻第4・5合併号、1-22頁
- 甲原定房 (2019) 「人間関係と望ましくない規範へのコミットメントがwhistle blowing行動の発生に及ぼす効果」『山口県立大学学術情報』第12号、55-59頁
- 堺昌彦 (2016) 「マネジメントコントロール論における理論的視点(1) —包括的なマネジメントコントロールパッケージフレームワークの構築に向けて—」『商学討究』第66巻第4号、199-212頁
- 佐久間智広・劉美玲・三矢裕 (2013) 「マネジメント・コントロール・パッケージのサーベイ研究における現状と課題: Levers of Controlフレームワークに関する文献研究」『国民経済雑誌』第208第2号、67-89頁
- 消費者庁 (2018) 『コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る意見』 2020年9月30日閲覧 https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whistleblower_protection_system/private/system/pdf/private_system_180420_0001.pdf
- 田邊朋行 (2003) 「実効性ある社内通報体制と公益通報制度のあり方--企業コンプライアンスの確立のために」『電力中央研究所報告調査報告: Y03005』財団法人電力中央研究所、1-2頁
- 中原翔 (2016) 「組織不祥事の構築主義的アプローチ: インフォーマントとの対話を伴うポリティカル・リサーチャビリティ」神戸大学大学院経営学研究科博士論文
- 羽生正宗 (2008) 「内部通報を促進するマネジメントシステムの確立-組織マネジメントの構築及び機能、個人モチベーションの視点から」『社会保険旬報』第2342号、30-39頁
- 浜辺陽一郎 (2004) 『内部通報制度: 仕組み作りと問題処理』東洋経済新報社
- 浜辺陽一郎 (2018) 「ハラスメント等の内部通報に関する親会社の責任に関する最高裁判決 [平成30.2.15]」『青山法務研究論集』第16号、55-65頁
- 林順一 (2018) 「内部通報制度の整備に積極的な日本企業の属性分析」『経営実務研究= The Journal of Business Administration』第13号、31-49頁
- 日野勝吾 (2020) 『企業不祥事と公益通報者保護』有信堂高文社
- 福嶋誠宣 (2012) 「コントロール・パッケージ

概念の検討』『管理会計学』第20巻第2号、
79-96頁

本間利通 (2006)「ホイッスル・ブローイング
と情緒的・継続的コミットメント--雪印食品
の牛肉偽装事件を事例として」『経済論叢』
第178巻第1号、73-89頁

津田大希・津田恭充 (2020)「不正行為認知
者の人数と権威の強さ及び内部告発者への
報復に対する罰則の有無が内部告発意図に
及ぼす影響」『人間環境学研究』第18巻第1
号、3-8頁

松原妙華 (2019)「公益通報者保護法におけ
る3号通報保護要件緩和の具体的方策—メ
ディアを通報先とした告発者へのインタ
ビュー調査をもとに」『社会情報学』第7巻
第3号、17-34頁

水尾順一 (2002)「経営倫理における自浄的な
相談・通報体制の内部制度化」『日本経営学
会誌』第8号、77-90頁

村田大学 (2013)「米国企業における内部通報
制度の現状と課題」『経営学論集』83号、G
[1] 1-12頁

横田絵理 (2018)「マネジメント・コントロー
ルのフレームワーク再考：プロセスへの注
目」『三田商学研究』第61巻第1号、163-181
頁

吉田翔・寺口司・釘原直樹 (2017)「内部告発
の抑制要因の検討：被害の深刻度と集団規
範が内部告発に及ぼす影響」『対人社会心理
学研究』第17号、61-68頁

王晋民 (2018)「内部告発の理由認知が内部告
発者に対する態度と内部告発に関する自己
効力感に与える影響」『千葉科学大学紀要』
第11号、37-46頁

【謝辞】

本稿と前段階の予稿の執筆に際しては、匿名
審査員の先生方から多くの有益なご指摘、ご
助言を賜りました。ここに記して深く感謝申し
上げます。

「再帰するテレオパシー」による不正の分析

— その防止策から考える「従業員の倫理」の可能性 —

Analysis of fraud by “telepathy to recur”
— The possibility of “employee ethics” considered from the prevention measures —

埼玉大学人文社会科学部研究科博士後期課程 細谷 知司
Graduate School of Humanities and Social Sciences, Saitama University Satoshi Hosoya

ABSTRACT

In this paper, we analyze the process of injustice caused by “telepathy to recur”, which has not always been sufficiently looked at in the context of business ethics. Specifically, from the examples of two scandals that have resulted in recent years, we will confirm the process by which fraud is carried out without strong pressure by management to pursue profits. In order to prevent such fraud, it is necessary to explore the ideal way of “employee ethics” from the viewpoint of “exercise each time” in addition to the viewpoint of ethical education for management, fostering an organizational culture, and establishing a compliance system. By taking into account McDowell’s view of virtue ethics, we think that the possibility of “employee ethics” will be opened up.

キーワード

再帰するテレオパシー、従業員の倫理、つど行使する、マクダウェル、徳倫理

はじめに

本稿では、細谷(2020)にて示した「再帰するテレオパシー」の概念をベースとして、それにより不正へと至るプロセスを2つの企業不祥事の事例から明らかにする。それらの不正を防止するためには、これまでのビジネス・エシックスの文脈においては、必ずしも十分なまなざしを向けられることのなかった「従業員の倫理」という視座が必要であり、主には、マクダウェルの徳倫理学などが示す「つど行使する」という概念を手がかりに、新たな視座を開く可能性について言及する。

日本ではおおむね2000年前後から、コンプライアンスや内部統制への注目が高まり、自律的なコンプライアンス体制の整備が強調されるようになった⁽¹⁾。時期を同じくして、三菱自動車の度重なるリコール隠し、雪印乳業による集団食中毒、雪印食品・日本ハム・伊藤ハム等の牛肉偽装、さらには構造計算書の偽造問題など、社会の耳目を集めるほどの大きな不祥事が相次いで発生した。このような事態をふまえ、企業はコンプライアンスの体制整備に懸命に取り組み、少なからず人的・物的資源を投入してきた⁽²⁾。それと共に、ただ「違法ではないこと」

をよしとするのではなく、広く社会の要請に応じていくことが重要なのであり、企業の創造的発展にも不可欠なものであるとの認識が広まった。

それでも、企業の不正は続いている。2016年には三菱自動車やスズキによる、いわゆる燃費不正の問題が発覚し、翌2017年には、日産自動車での無資格検査が問題となった。加えて同年には、神戸製鋼における品質検査データの改ざんも発覚している。2018年にはスルガ銀行による不正融資、さらに2019年には、日本郵政ならびにかんぽ生命をめぐる不適切契約の問題といったように、メーカーから金融機関に至るまで、幅広い業種業態で不祥事は起こり続けている。近年に発覚した不正行為のうち、一部はコンプライアンスの取り組みが推進される以前にすでに行われていたが、その大半は、企業の努力も虚しく、むしろコンプライアンスのルールや仕組みを構築した後になってから生じている。

蒲（2018）は、弁護士という実務家の視点から、近年の企業の不祥事の要因を、企業がコンプライアンスの取り組みをトップダウン型で進めてきたことに求めている。例えば、多くの教育・研修などを重ねることによって「法令遵守」という言葉だけが独り歩きし、社内規定やマニュアルばかりが企業内にはびこり、それさえ守っていれば問題ないとの、誤った認識が優勢になった点などが問題視される⁽³⁾。この指摘の含意は、行為の適法性はもちろん重要だが、「何が違法であり、また何が適法であるのか？」という問いを前にして、あらゆる思考停止が起こらないようにすることの方が、より重要な点にある。こうした問いが、明らかに違法／適法な事例を前にして生じることは考えにくい。むしろ白か黒かがはっきりしない、いわゆる「グレー」と呼ばれるゾーンの問題に対

して倫理的問いかけが求められ、そこで思考停止が生じた場合には、判断を誤るケースが少なからず存在する。だからこそ、思考停止を回避することが重要になってくる。

たしかに、ルールを策定し周知徹底することは、組織にとっては不可欠の行いである。しかしそれが、倫理的判断が求められる場面においてむしろ思考停止を招くのであれば、まさに本末転倒といわざるを得ない。このような状況を回避するには、企業が上から課すコンプライアンスの取り組みに加えて、「従業員」が主体的に行使する倫理が必要となる。

以上のような問題意識をふまえ、本稿は以下の流れに沿って論を進めていく。

まず1では、本稿にとっての「倫理」という言葉の意味を明らかにする。そのうえで、2では、これまでのビジネス・エシックスの視座がどのように不正の原因を理解し、またその防止に向けてどのような論を展開してきたのかを俯瞰したうえで、それらに必ずしも当てはまらない不正のパターン＝「再帰するテレオパシー」による不正が存在することを述べる。それらを受けて、3では、近年に発生した2つの企業不祥事を分析し、それらが形を変えて現れるテレオパシーによって生じたこと、ならびに、その具体的なプロセスを明らかにする。さらに、そのような不正を防止するためには、従来の視座に頼るだけでは十分とはいえないことにも言及する。そのうえで4では、マクダウェルの徳倫理学が示す「つと決定する」という概念にもとづく新たな視座、つまりは「従業員の倫理」可能性について提示することとしたい。

1. 「倫理 (ethics)」という言葉の理解

これから「従業員の倫理」という課題に臨むにあたって、「倫理 (ethics)」という言葉の含意をまずは明らかにする必要があるだろう。

哲学者の西田幾多郎は、「いかなる行為が善であって、いかなる行為が悪であるか」との問いこそが「倫理（学）」の中心的問題だと述べている⁽⁴⁾。これはまさに価値判断の基準に関わるものと言えるが、「我々の行為を律すべき道德の法則は直覚的に明らか」⁽⁵⁾だとする直覚説を斥けつつ、個々の場合において明確なる道德的判断があるなどとは少しく反省的精神を有する者の到底考えることができないことであるとの見解を示している⁽⁶⁾。西田が考える善とは「我々の内面的要求すなわち理想の實現」⁽⁷⁾を意味しており、その根底にはアリストテレスの徳倫理がある。具体的には、人生の目的である「幸福 (eudaimonia)」が実現すべき「理想」と重ね合わせられている⁽⁸⁾。西田が「行為を律すべき道德の法則」に対しては否定的な見解を示し、他方、「個々の場面」を考慮するという観点から「倫理」を論じている点は非常に興味深い。

これに関連して相澤（1997）は、「基礎づけられた規範に従う」という意味での道德とは異なる「生の新しい倫理的形式」があり得ると述べている⁽⁹⁾。「基礎づけられた規範」とは、西田の言葉を借りるならば、人間の行為を律すべき普遍的な道德の法則を意味している。この意味における道德と差異を示す倫理とはいかなるものか。この問いに対して相澤は、哲学者ドゥルーズ (Deleuze, G) の立論を踏まえつつ、次のような視座を提示する。

スピノザに深く言及する中でドゥルーズは、自然状態には道德的善悪 (bien-mal) など存在せず、場合に応じた・個々の具体的な「よい (bon)」・「わるい (mauvais)」に関わる倫理的差異があるだけなのだ⁽¹⁰⁾と強調している。道德とは、先に述べた通り、時や場所を超えて、万人に一律に当てはまる普遍的な法則を意味している。それに対して倫理とは、個々

の状況および自他の具体的な在り様に応じた発見・洞察を得ることと規定される⁽¹¹⁾。あるいは、「よい」には「自由である、思慮分別がある、強さを持つ」との意味が託され、他方、「わるい」には、「隷従している、弱い、分別がない」といった解釈が与えられる。このようなドゥルーズの試みは、人間の生を「善悪」という言葉が象徴する道德的対立に還元するのではなく、そこに「よい・わるい」の倫理的差異のみを認めようとするものと理解することができる⁽¹²⁾。

ここから相澤は、伝統的規範としての道德よりも倫理が優先するとの認識を引き出す。こうした認識は、常に超越的な価値に照らして「善悪」の対立を決定する道德ではなく、「よい・わるい」の質的差異を個別に決定する力としての倫理を要請する⁽¹³⁾。あるいは、ドゥルーズの言葉を借りるならば、倫理とは、個別の状況にわたる「よい・わるい」を「つど診断する」ものに他ならない。「診断する」とはまさに、それぞれのケースにおいて取り得る選択肢の質的差異を、そのつど見極めることを意味している。この見極めの力を行使することによって、私たちの「よき生」は実現することになる⁽¹⁴⁾。

先に見た相澤の分析をさらに敷衍して考えたとき、例えば、現実をまったく顧みない、ドグマティックなコンプライアンスの理念を唱和する姿勢には、「わるい(隷従している、弱い、分別がない)」などの解釈が与えられることになるだろう。これとは反対に、個別の事情を十分にふまえた実的な判断等に対しては、「よい(自由である、思慮分別がある、強さを持つ)」といった評価が相応しい。これらの点から、本稿の文脈における倫理とは、「つど診断する」ものとしての倫理であり、複数の出来事や選択肢の間に「質的差異」を見出す力に他ならない。さらにそのような倫理の実践とは、組

織等が定める規範に対して無自覚に従うのではなく、個々の状況において、質的差異としての「よい・わるい」を見出す力を「つど行使する」ことを意味している⁽¹⁵⁾。

2. 従来のビジネス・エシックスの視座と「再帰するテレオパシー」の問題

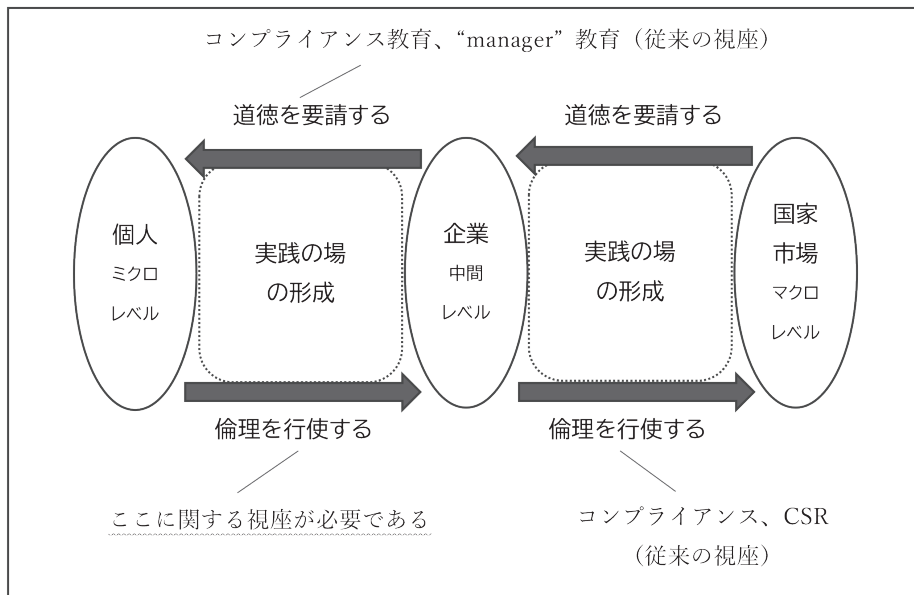
ノーマン(Norman, J)によれば、ビジネス・エシックスの課題や諸原理には次の3つのレベルが存在する。それらは、企業等で働く個人(individual)を対象とするマイクロレベル(micro-level)、企業等を対象とする中間レベル(mid-level)、そして、国内市場や国家、国際市場を対象とするマクロレベル(macro-level)と表現される⁽¹⁶⁾。

これらの3つのレベルを、各々「道徳的主体(moral agent)」という言葉に置き換えて考えることができる。道徳的主体(moral agent)とは、自らが行った道徳的行為の責任を引き受けることができる主体との意味である。たと

えば、「道徳的主体としての企業」とは「良い」や「有徳な」といったポジティブな意味で「道徳的な企業である」のではなく、その企業に対して道徳的責任を問うことができる、ないしは、その企業には道徳的責任を果たすことが社会から要請されている、との意味で理解する必要がある⁽¹⁷⁾。

3つの道徳的主体(moral agent)間の関係性を、ここまでの本稿の文脈と重ね合わせて示したものが【図1】である。企業は個人に対して、例えば、「普遍的なルール」としてのコンプライアンスのような「道徳」を要請する。そのような企業の要請に対して、個人は質的差異としての「よい・わるい」を「つど決める」という「倫理」を行使する。まさに道徳の要請と倫理の行使が交錯する場こそが、「実践」の場なのだと思えることができる。この場に働く力の関係が個人の実践の質を決めていく。ないしは、バランスが企業の側に強く傾けば、「普遍的なルール」への要請が高まり「ドグマティックなコンプライアンスの要請」などの事態が生

【図1】3つの「道徳的主体」および「道徳／倫理」の関係性



Norman (2013) などをもとに筆者が作成

じることになる。他方、それが個人の側に大きく振れたときには、組織としての秩序が崩壊し、私腹を肥やすための不祥事等が増加しかねない。このような重心のちがいはまさに、「質的差異」以外の何物でもない。

【図1】に示した視座に関してノーマンは、これまでのビジネス・エシックスが主に働く個人の振舞い (behavior)、すなわちマイクロレベルに関心を向けてきた一方で、これからは他の2つのレベルにも焦点を当てていく必要があると述べる⁽¹⁸⁾。

だが、ノーマンの指摘をさらに深く掘り下げていくと、これまで主な関心の対象だった個人とは、“manager” と呼ばれる一群の層であり、それ以外の「従業員 (employee)」と呼ばれる層は含まれていないことがわかる。“manager” に期待される役割とは、従業員がルールを破ることがないように十分な動機づけ (motivate) を行うことにあり⁽¹⁹⁾、従業員は常に受け身の存在であるだけでなく、ルールを破り得る存在として“manager” の管理の対象であり続けている。ここから、倫理的 (ethical) な“manager” の育成という、企業の大きな課題が浮き彫りになってくる。

このようなマイクロレベルの課題に対して、中間レベルの議論は2つの主流を形成した。ひとつにはコンプライアンスやCSRなど、一般にはコーポレートガバナンスと呼ばれる流れであり、もうひとつの流れとしては、MBAを中心とした、ビジネススクールにおける倫理教育を挙げることができる。これらはアメリカにおいて特に顕著であるが、日本でも概ね同様の流れが存在するといつてよい。

にもかかわらず、企業の不祥事は今もなお発生し続けている。そのひとつの要因として、従業員という層に焦点を当てた先行研究が必ずしも十分ではなかった点を指摘したい⁽²⁰⁾。こ

こでいう「焦点を当てる」とは、従業員を常に受け身の存在として理解するのではなく、むしろ、主体的に「ルールを破る」存在との観点から、最終的に不正へと至るプロセスを考察するとの意味である。ノーマンが述べた通り、不正の担い手には“employee”としての従業員も含まれる。だとすれば、“manager”だけではなく、道徳的主体としての従業員に対しても不正の防止に向けた教育は必要であり、ここから、倫理的 (ethical) な従業員の育成という新たな課題が浮かび上がってくる。

ノーマンも指摘する通り、「従業員」の意思決定は常に他の2つのレベルに影響を受け、私人としての信念から完全に自由なものではないし、時として、ビジネス以外の文脈では非倫理的 (unethical) と見なされる行為をも要求される⁽²¹⁾。企業を対象として考えた場合、中間レベル (企業) とマイクロレベル (従業員) の間に一種の緊張関係が生じることとなり、そこで企業の力が「従業員」を非倫理的な方向へと凌駕することによって不正へと至る、そのようなプロセスの存在を認めることができる。

上述のプロセスを概念化した1人として、グッドパスター (Goodpaster, K.E) の名前を挙げることができる。グッドパスターは、主にカント主義的な観点から被抑圧者としての「従業員」に着目する。企業において発生する不祥事の根底には常に、経営層が主導する「バランスを欠いた目的の追求 (The Unbalanced Pursuit of Purpose)」が存在していると指摘したうえで、それをギリシア語の「目的 (teleo)」と「病 (pathos)」に当たる言葉を結びつけて、「目的病 (teleopathy=テレオパシー) と名づけた⁽²²⁾。その根底には、利益、権力、権威、あるいは生存を個人や組織が求める際に、組織における役割とはかけ離れたアンバランスなゴールや目的を追求し、意思決定する姿勢が認められる⁽²³⁾。

具体的には、テレオパシーは次の3つの要素に分解される。まずは、①「強迫観念 (fixation)」または「プレッシャーがかかった状態での単一の目的設定 (singleness of purpose under stress)」。次に、②「強迫観念」に導かれる形での「正当化 (rationalization)」または「自己正当化」。そして最後に、「正当化」に導かれる形での③「解離 (detachment)」。これら3つの要素 (兆候) が重畳することにより、人はテレオパシーへと至ることになる⁽²⁴⁾。日本の組織を念頭に置けば、“manager”以上の経営層から浴びせられる強いプレッシャーによって強迫観念に駆られた「マネージャー」以下の従業員たちは、組織目標の達成という単一の目的だけを視野に入れ、自身や周囲が行う不正行為を正当化する。その判断は、従業員の日常生活からは明らかに解離している。

このような事態を回避するために、グッドパスターは3つの倫理教育の段階を提示する。第1段階としてのMBAを中心とするビジネススクールでの倫理教育、第2段階としての企業内におけるマネジメントおよびリーダーシップの開発教育、そして第3段階としてのビジネス・リーダーによる国際的な連携である⁽²⁵⁾。だが、これらの倫理教育の対象者とはここでも“manager”であり、そこに従業員が含まれていない点ではノーマンの志向性とも一致している理想的なリーダーを育成することが、企業のビジネスの健全な運営には必要不可欠との認識である。

しかし、細谷 (2020) が示したように、テレオパシーには形を変えて再帰する危険性が内在している。営業目標の達成やライバル社との競争に勝利する、といった経済活動上のプレッシャーを起点としたテレオパシーを第1のパターンとするならば、それを回避する目的で行われる「理想的なリーダー」の過剰な要求を、

第2のパターンのテレオパシーと認めることができる⁽²⁶⁾。なぜならば、そこから逸脱することへの恐怖は「強迫観念」へと転嫁し、多くの矛盾を「正当化」し、ついには私人としての信条から大きく「乖離」した意思決定を行わせることになるからである。さらに、そのようなテレオパシーに苛まれるリーダーのもとで働く従業員には、当該リーダーが保持する単一の価値観に従うことへの強いプレッシャーが課されることになる。このようなケースは、先の2つのパターンとは明らかに異なる、第3のテレオパシーに該当する。少なくとも理念的には、これら3つのテレオパシーが、従業員が不正へと至るプロセスの起点として機能することになる。

にもかかわらず、ノーマンならびにグッドパスターの指摘において想定されているのは、第1のパターンに当たるテレオパシーだけに映る。だからこそ、“manager”を主な倫理教育の対象と見なしてきたのだと理解することができる。しかし、複層的なリスクの存在を想定するならば、再帰する第2・第3のテレオパシーに対しては、それとは異なる備えが必要とされる。この点をさらに掘り下げるために、次項では「従業員」が主体的な意思により行った不正の実例において、そのプロセスを検証していくこととしたい。

3. 2つの事例を通じた不正のプロセスの検証

2015年以降に発生した企業不祥事のうち、TDnetへの適時開示が行われ、さらに調査報告書が公開されているケースを見ていくと、明らかに「再帰するテレオパシー」により生じたものと考えられるものが複数存在する。それらの中から、2016年10月に不適切な会計処理が発覚した日鍛バルブ株式会社 (東証2部、コード番号: 6493) の事例、および、2017年9月1

日に在庫高の改竄が発覚した中央ビルト工業株式会社（東証2部、コード番号：1971）の事例を取り上げることとした。

これらを取り上げる理由は、経営層からの利益追求を目的としたプレッシャーがなく、むしろ従業員が主体的に不正に関与している点で、「再帰するテレオパシー」により不正に手を染めるプロセスが明らかになると考えたからである。

（1）日鍛バルブ株式会社の事例

2016年10月31日に設置された「日鍛バルブ株式会社調査委員会（委員長・李太煥、以下、第三者委員会）」報告書（以下、報告書）によれば、不正が行われたのは舶用部品工場、歯車VCP工場、および、山陽バルブ工場の3拠点である。前2工場では2014年3月期以降、山陽バルブ工場では2010年頃から、「月次の計画生産数を達成するよう、一部の仕掛品を完成品として前倒し計上」するという不適切な会計処理が行われた。

また、歯車VCP工場では「対応する仕掛品が存在しない完成品や、仕掛品自体を架空計上して」おり、あるいは、山陽バルブ工場では「最終検査直前の仕掛品」を前倒し計上しており、「棚卸の際には、仕掛品及び完成品に貼り付けた棚札には棚卸時の実数を記載する一方、集計用の棚札については帳簿に沿う数値に書き換えていた。さらにこのような前倒し計上に伴う棚札の書き換え等を行っても完成品及び仕掛品の在庫数と帳簿上の数とが一致しない場合には、棚卸の際に同様に棚札の書き換え等を行い、帳簿上の数の完成品及び仕掛品が存在するかのように見せかけていた」⁽²⁷⁾。

第三者委員会による調査の結果から、不適切な会計処理に関与した従業員の一部には、「実行計画の達成に向けて強いプレッシャーを感じていた旨供述する者も存在するが、インタ

ビュー及びデジタル・フォレンジック調査の結果判明した当社経営陣の言動や、それに対する工場部門の役職員の受け止め方を総合的に勘案すると（中略）、経営陣が工場部門の役職員に対して、達成困難な計画の達成に向けて、制度上又は心理上、営利活動を営む企業において社会通念上許容されない程度のプレッシャーをかけていたとまでは認められない⁽²⁸⁾ものと判断された。つまり、第1のテレオパシーには当たらない。

主観的要因としては、「業績が必ずしも堅調に推移しているとはいえず、特に、製造拠点の海外シフトが進む中、当社の国内の各工場においては、工場利益の維持・確保、とりわけ、月次の実行計画上の生産数量の達成を目指すという意識は強く働いていた。そのため、実行計画の大幅な未達について、製造統括部長等の工場外の役職員に対して報告・相談することが憚られ、その結果、各工場は、上長・上位組織に実行計画を達成した旨報告するために、本件不適切会計処理に及んだ⁽²⁹⁾」点が指摘されている。

強いプレッシャーに晒されずとも、従業員自らが「理想的な」生産計画の達成という「単一の目的」を設定し、「強迫観念」に苛まれ不適切な会計処理を行うに至る。また、虚偽の達成報告によって次年度の目標が上乗せされることになり、「さらに本件不適切会計処理を継続せざるを得なくなるという悪循環に陥っていたものと考えられ⁽³⁰⁾」、私人としての信念からの大きな「乖離」を認めることができる。以上の点から、同社における不正の原因は第2のテレオパシーにあるものと判断される。

関与者の多くには「生産数量の偽装は正しくない行為であるとの認識はあったものの、内部通報をするなどの積極的な是正措置をとった者はいなかった⁽³¹⁾」。以前にも「期末を超えない範囲では完成間近の仕掛品を完成品として前倒

し計上する等の不正は限定的ながらも行われており、これが量的・質的に増大しつつ恒常化していく中で、不正確な数量の報告に対する関与者の規範意識が鈍麻していった可能性はある⁽³²⁾とされ、「解離」の状態が長期化し、固定化していった様子が確認できる。

(2) 中央ビルト工業株式会社の事例

2017年9月7日に設置された「中央ビルト工業株式会社調査委員会（委員長・中島信一郎、以下、第三者委員会）」報告書（以下、報告書）によれば、同社では2014年3月から2017年3月までA株式会社からのオーダーで製品Bシステムに使用する足場部材をOEM生産していたが、製造拠点である名古屋工場において、生産終了後には除却処理されるはずの製品Bシステム関連半製品が資産計上されたままになっていた⁽³³⁾。さらにその原因を探っていくと、①半期毎の棚卸の際、実地棚卸高が帳簿棚卸高よりも少ない場合に実地棚卸高を改竄し水増ししていたこと、②名古屋工場の月次報告に際して標準計算した原価と実際の原価との差額を減らすために帳簿棚卸高を調整していたこと、③その結果、実地棚卸高と帳簿棚卸高の差が約3億円にも及ぶことが判明した⁽³⁴⁾。さらにその後の調査では、千葉工場でも同様の不適切な処理を行っていたことが確認されている。だが、基本的な構造は名古屋工場と同じであり、本稿では千葉工場には深く言及しない。

これらの不適切な処理を主に差配していたのは、2017年3月まで取締役兼製造本部長の立場にあったC氏とされている。C氏は2012年8月、当時の名古屋工場長H氏から本件改竄の事実について報告を受けた際にも「どこでもやってるからな。そのまま続けて」とむしろ継続を指示している⁽³⁵⁾。この点に着目すると、むしろ本件は第1のテレオパシーに該当するとも言えない⁽³⁶⁾。

だが本件の根はさらに過去に遡り、2007年2月に定められたルール変更起因する。実地棚卸高と帳簿棚卸高に5万円以上の差異が生じた場合には、再検証・再調査のうえで原因を究明し「棚卸差異調査表」作成。それを製造部長及び機材本部長経由で経理部へ提出することが義務付けられたが（以降、これを5万円ルールと呼ぶ）、名古屋工場には多くの仕掛中の部品や材料が各所へ点在しているという構造上の問題があり、カウントの労力が多大な負担となった。それゆえ、カウントミスも非常に起こりやすい状況だった。これらの事情を踏まえ、当時の名古屋工場長F氏が主導し、製造担当者・経理担当者とも協議のうえ、2007年9月の棚卸から、各在庫の差異を5万円以下に抑えるための改竄が行われるようになった⁽³⁷⁾。これがその後10年に渡ってくり返されることになったのだが、先述のH氏を含む複数の人物が、本件改竄の事実を知りながらもやり過ごすなどの対応を続けてきた点は、本件の大きな特徴と言ってよい⁽³⁸⁾。

本件において、上述のC氏以外の役員の関与は認められず、経営層が指示したものとは言えない⁽³⁹⁾。また、一連の不適切な会計処理が利益の過剰な追求と結びついている形跡はまったく認められない。2009年以降は前任者からの引き継ぎによって不適切な処理が継続し、工場長も本社の5万円ルールに従わないことを容認してきた⁽⁴⁰⁾。各担当者も「業務上の慣習であって不正または不適切ではない」「大きな問題ではない」と認識し、安直に従前の処理を継続してきたものとされる⁽⁴¹⁾。

以上の点から、「カウント労力の軽減」を「単一の目的」とし、多くの担当者によって引き継がれ常態化することによって「解離」が固定していったものと判断される。本件はC氏に着目すれば第2のテレオパシーにより生じた不正に

該当し、他方、それに従った担当者に力点を置
くならば第3のパターンにも該当するといえ
る。いずれにせよ「再帰するテレオパシー」に
より生じたものであり、やはりここでも「解離」
の長期化、および固定化が大きな特徴である
といえる。

4. 「再帰するテレオパシー」による不正を防止するための倫理

ここまでの議論を簡潔に整理するならば、
次のようなことが言えるだろう。

従来のビジネス・エシックスの視座は、
ノーマンやグッドパスターらの志向性において
特に顕著であったように、主に第1のテレオパ
シーに起因する不祥事の防止する方向へと傾い
ていた。しかし、学説面では再帰するテレオパ
シーの存在、実証面では2つの事例の分析結果
から明らかになったように、形を変えて出現す
るテレオパシーには常に「解離」の長期化およ
び固定化という特徴があり、それをいかに解消
するかが不正の防止に向けたカギとなってく
る。それらの不正に確実に対処していくため
には、いかにして自らの内に生じる「解離」を
解消できるか、という視座が必要である。換言
すれば、「個人」としての倫理観において、「働く
個人」としての判断をつと見直し、そこに「解
離」がある場合にはアラートを発信することが
できる、そのような仕組みが必要とされている。

このような仕組みの根底に要請されるの
が、冒頭で述べた、質的差異としての「よい・
わるい」を見出す力、その力を「つと決定する」
倫理という視点に他ならない。それは、本稿が
目指している「従業員の倫理」の可能性を開く
ものであり、その可能性を具体的に模索して
いくためには、現代の徳倫理学の文脈に連なる
マクダウェル (McDowell, J) の、「せり出し」お

よび「陶冶」の概念を参照する必要がある。

倫理教育において徳を重視したアリストテ
レスは、それが「われわれにそなわるのは、自
然によってではなく、また自然に反してでも
なく、むしろ、それらの徳を受け入れうる資質
をわれわれがもっているからであって、習慣を
通じてわれわれは完全なものになる」と述べて
いる⁽⁴²⁾。しかし、前項で見た2つの事例のよ
うに「解離」が習慣化したケースを徳などと称
することはできない。このような習慣形成を回
避し得るものこそが、先述した「せり出し」お
よび「陶冶」であり、本稿との関連において特
に重要と思われる骨子は、概ね次の通りである。

- ① 徳とは個別の状況によって異なる個々の
「せり出し」を適切に認知する力である。
- ② 「せり出し」を適切に認知することによ
って、「その状況」にとってもっとも相応し
い振舞いの選択が可能となる。
- ③ 認知する力が異なれば、「せり出し」の見
え方にも当然に差異が生じる。だからこ
そ、適切な倫理教育によって「陶冶」⁽⁴³⁾
を完成させる必要がある。

マクダウェルによれば、人は経験におい
て、「物事がしかじかであること (that things
are thus and so) を取り込む—たとえば見る—
とされる。人の概念能力とは基本的に自発的な
ものであるが、それは概念に与えられる外的所
与を受容する際に発揮される⁽⁴⁴⁾。所与とは経
験にとっての「外的事実」とも表現できるが、
それらの外的事実「対して」概念能力を行使
するのではなく、それらの事実を「すでに概念
的内容を持っているような出来事ないし状態と
して理解」するのである⁽⁴⁵⁾。つまり、私たち
の物の見方は、外的な事実から一定の制約を受
けている。換言すれば、概念能力と外的事実と
の協働によって「せり出し」が生じる。この「せ
り出し」が適切に認知されることによって、そ

の状況において存在した他の選択肢はすべて「沈黙 (silencing)」させられる⁽⁴⁶⁾。こうした認知の仕方を経て、その状況にとって最適な振舞いが選択されることになる。そのような選択が可能となった心の状態のことを、マクダウェルは徳という言葉で表現している。ここから倫理教育としての「陶冶」が目指しているのは、それぞれに異なる個別の状況において、それぞれに異なる個別の「せり出し」を適切な方法によって認知することを起点とした、意思決定プロセスの実現であると言って差し支えない。

このようなマクダウェルの徳の性格が明確な形で浮かび上がってくるのは、次のようなヴィトゲンシュタインへの言及においてである。

例えば、「2を足せ」という命題にしたがって数列を続ける人物が1000を超えた時点で急に1004、1008、1012……という数を口にし始めたとき、私たちはそれを、規則からの「逸脱」と見なす。だが、それを「逸脱」と認めるに足るの根拠はどこにも存在しない。もしかしたらその人物は、1000を超えた後は単に「2ではなく4を足せ」という命題にしたがっているだけなのかもしれない。それでも「規則」や「逸脱」に確信を持つのか、あるいは、それらは幻想に過ぎずそのつど「正しい」を創出すると考えるのか、私たちはこのような二者択一に迫られることになる⁽⁴⁷⁾。

ここでマクダウェルが問題としていることが、「同じ仕方で続けていくこと」に関する私たちの認識である点には疑いがない。そして、このとき「規則」の存在を理由として「同じ仕方で続けていくこと」を支持する側に与することは適切ではない。換言すれば、「そうすべきである」という「規則」とは、普遍的な「すべき」を志向する態度と大きく変わるところがない。このような「規則」に対する志向性に対しては、

「個別知」の概念が非常に有効である。「個別知」とは、マクダウェル自身の言葉を再び用いるならば、個々の状況において「そのつど」正しいを創出しようとする思考に他ならない。それは個々の状況を十分に把握し、知識を習得し、そのうえで行為を選択する姿勢とも表現することができる。つまり「個別知」にもとづく認知という方法の重要性を理解することは、「従業員の倫理」にとって大きな示唆となり得る。

日鍛バルブ社のケースに当てはめて言うならば、「正確な在庫数を報告しない」という判断が「せり出し」てくる場面があるか否かは定かでない。だが、仮に「つど決定する」倫理を行使していたならば、「正確な在庫数を報告する」との決定が「せり出し」てくる場面は必ず存在したはずである。そのような「せり出し」の認知を疎外したのが鈍麻した規範意識による「くり返し」であるならば、それを回避するためには個々の状況においてそのつど正解を創出していく姿勢が必要とされる。その姿勢を身につける倫理教育こそが「陶冶」であるならば、私たちはそれを志向していかなければならない。

個々の状況において最適な振舞いを「つど決定する」という意識は、「解離」の防止にとっての非常に大きな武器となり得る。このようなマクダウェルの倫理は、本稿の前半において言及した「質的差異」としての「よい・わるい」とも深い場所で結びついている。マクダウェルの言葉を借りるならば、どのような問題に対しても、「よりよい考え方と、より悪い考え方がある」⁽⁴⁸⁾。そして、このような質的差異の認識はさらに、「従業員」を受け身の存在と見なし、倫理教育のまなごしを主に“manager”に向ける視座に対しても、一石を投じる可能性がある。つまり、「個別知」にもとづく「つど決定する」意識を養う教育によって、「従業員の倫

理」へと至る射程が開かれていく可能性がある。

むすび

本稿では、「倫理」という言葉の理解を入口として、それが「つど行使する」実践との意味に理解できることを明らかにし、そのような理解を前提として、主には不正の防止に向けた倫理教育の観点から「従業員の倫理」という課題に取り組んできた。

一般に不正を生み出す原因としては経営層からの強いプレッシャーが想定されるなか、それだけではない不正のパターンが存在することを事例によって示し、そのような不正と対峙していくためには、これまでのビジネス・エシックスの視座に加えて、自ら主体的に不正を行う存在としての「従業員」へのまなざしが必要であることを述べた。

そのようなまなざしにもとづき倫理教育の可能性をマクダウェルの徳の概念に求め、「個別知」をふまえ「つど決定する」(の実践)としての倫理を教育し、「解離」に対して適切にアラートを発信する意識の醸成に「従業員の倫理」の可能性を見出したが、それがわずかでも学問的視座の拡大に寄与できれば幸いである。

とはいえ、成文化を嫌うマクダウェルの理念には不明な点も多く、特に「陶冶」という中心概念には具体的な説明がまったく加えられていない。「くり返し」による不正を真に防止するためには、本稿の漠とした議論の細部にまでたしかかな内実を与える必要がある。あるいは、既に認知されている他の意思決定プロセスとの比較において、マクダウェルの「陶冶」が目指す徳をさらに深掘りし、ビジネス・エシックスさらには経営学の文脈へと定着させていくための作業も必要となるだろう。

さらに、「つど行使する」倫理の弊害としては、状況に応じた恣意的判断が横行する、行為

者の人格により判断が異なる、状況や相手により評価を変えるダブルスタンダードが形成される等の問題によって、組織運営にリスクをもたらすとの懸念があることも十分に理解できる。組織運営を恣意的に行うことは無論本稿の本意でもなく、「つど行使する」をいかに組織の意思決定プロセス、ないしはアラートの機能として取り込んでいくのか、という現実的な課題についても、しっかりと取り組んでいかなければならない。

これらの課題については別稿を期すこととして、本稿をひとまず結ぶこととしたい。

注

- (1) 佐伯仁志・河出敏裕・木目田裕・山口利昭「(座談会) 企業不祥事の現状と展望」『ジュリスト』2016年10月号(特集「コンプライアンス再考」)、p.15 なお、引用部の発言は、出席者の1人で弁護士の木目田裕氏によるもの。
- (2) 同上。
- (3) 蒲 俊朗『間違いだらけのコンプライアンス経営』イースト・プレス、2018年、p.28 なお、蒲がここで取り上げるのは2017年6月に発生したバニラ・エアの事例である。当該事例は、下肢が不自由な旅客に対して職員が介助することなく階段式タラップを独力で昇らせた点が批判を受けることになった。車椅子を抱えてタラップを昇降する、または昇降を介助することは同社の社内規定で禁止されており、職員が取った行為はたしかに「違法」ではない。だが、狭義の「法令遵守」の姿勢に止まるその姿勢は、「広く社会規範を意識し、健全な常識やビジネス倫理に照らして誠実に行動すること

まで広がりを持っている」とは認められない。したがって、思考停止によりあるべきコンプライアンスの姿が阻害されたケースと見なすことができる。

- (4) 西田幾多郎『善の研究』、1911年、小坂国継全注釈 講談社学術文庫、2006年、p.279。
- (5) 同上書、p.280。
- (6) 同上書、p.282。
- (7) 同上書、p.325。
- (8) 同上。
- (9) 相澤 哲「ドゥルーズ、フーコー、《倫理》の主題」、神戸国際大学紀要第52号、1997年、p.13。
- (10) 同上論文、p.18。
- (11) 同上論文、p.19。
- (12) 同上論文、p.14。なお、このような問題意識を提示するにあたって、ドゥルーズは、「善 (bien)」、「悪 (mal)」に対して「よい (bon)」、「わるい (mauvais)」という言葉の使い分けを行っている。
- (13) 同上論文、p.18。
- (14) 同上論文、p.19。
- (15) 以降、本稿において「倫理」に言及する際には、「質的差異としての「よい・わるい」を見出す力を「つど行使する」、という意味を念頭に置いている点を述べておく。
- (16) Norman, W. (2013) *The International Encyclopedia of Ethics.*, p.654.
- (17) 宮坂純一『なぜ企業に倫理を問えるのか 企業道徳的主体論争を読み解く』、萌書房、2018年、p.18。企業を道徳的主体と見なすことについては、これまで肯定的／否定的、双方の立場からさまざまな見解が示されてきた。前者の立場としては、ディジョージ (DeGeorge,

R) の「道徳的行為者」論、ドナルドソン (Donaldson, T) による「企業道徳的主体としての条件」論などを挙げるることができる。他方、後者としては、ラッド (Ladd, J)、およびワーヘイン (Warhane, P) らの「構造制約説」、または、ベラスケス (Velasquez, M) の「企業道徳的主体は誤りである」論などが挙げられる。宮坂は一連の「企業道徳的主体論争」を読み解き、主にドナルドソンやワーヘインの立論を踏まえながら、「道徳的主体としての企業」という立場を支持する。本稿も基本的にその立場に立っている。

- (18) Norman (2013), *op. sit.*, p.652.
- (19) Norman (2013), *op. sit.*, p.655. なお、「従業員 (employee)」の範囲を明確化することは、本稿の文脈にとっても非常に重要であるが、その分だけ難しい問題でもある。英語の “manager” には「経営・管理」双方の役割が含まれる一方で、多くの日本企業における「マネージャー」の役割には「管理」の側面のみが強く、「経営」への関与の度合いは必ずしも高くない（もしくは、ほぼ関与していない）。したがって本稿では、「経営に関与する者以外の者」をすべて、「従業員」と定義する。
- (20) 後述するグッドパスター以外の先行研究としては、企業が倫理的であるか否かは企業を構成する従業員の行為が重要であるとしたワーヘインの指摘が挙げられる。彼女の文脈は働く個人意思決定プロセスに深く関わるものであり、それは本稿の方向性とも深く重なり合う。しかも、被抑圧者としての「従業員」という地平からは離れている点で、グッドパス

ターにはない視座を与えてくれる可能性がある。

国内では、水村（2013）ならびに水村（2020）が、主にベイザーマン & テンブランセル（Bazerman, M.H and Tenbrunsel, A.E）の立論を踏まえながら、「意図せぬ不正」という課題について、詳細に分析を行っている。「意図せぬ不正」とは、「自分が悪事の片棒を担いでいるなどとは夢にも思っていない」のに、それと意識することなく働いてしまう不正を意味している。これもグッドパスターの視点とは異なり、不正の担い手としての従業員にフォーカスしたうえでその意思決定プロセスを把握しようとする試みであり、本稿の文脈にとっても大きな示唆を与えてくれる。

ドゥルーズが指摘したように、「つど行使する」との意味において、倫理を一個の実践と見なしてよいならば、「従業員の倫理」についての考察は「従業員が不正を行わないとの意思決定に至るプロセス」の追求と重ねて考えることができる。そのためには従業員の意思決定を阻害する要因を具体的に把握する必要があり、さらに踏み込んでいうならばどのような不正を対象として考察すべきなのかを特定する必要がある。この点が後段の議論の基礎ともなっている。

- (21) Norman (2013), *op. sit.*, p.656.
- (22) Goodpaster, K. E. (2007). *Conscience and Corporate Culture*. Blackwell. p.267. なお、以降の表記はすべて「テレオパシー」に統一する。
- (23) Goodpaster (2007), *op. sit.*, p.29.
- (24) 細谷知司「再帰するテレオパシーの問題—働く個人の倫理という観点から—、

2020年、日本経営倫理学会誌第27号、pp.404.

- (25) Goodpaster (2007), *op. sit.*, pp.216-217.
- (26) 細谷（2020）、前掲論文、pp.408-411.
主な日本企業を念頭に置かならば、“manager”ではない「マネージャー」は、明らかに、経済活動上ならびに「理想的リーダー」であることのプレッシャーを、同時に受け得る存在と見なすことができる。
- (27) 日鍛バルブ株式会社調査委員会「調査報告書」（2016年12月9日）pp.7-8.
- (28) 前掲報告書p.18.
- (29) 同上。
- (30) 同上。
- (31) 同上。
- (32) 同上。
- (33) 2017年12月4日付「中央ビルト工業株式会社 調査委員会」調査報告書、p.3、（参照URL：<http://www.chuo-build.co.jp/ir/library.html> 最終アクセス：2020年8月21日）
- (34) 同上。
- (35) 同上報告書、p.22.
- (36) カント主義的な観点から従業員の倫理にも着目するグッドパスター（Goodpaster, KE）は、企業が引き起こす不祥事の根底には常に「バランスを欠いた目的の追求（The Unbalanced Pursuit of Purpose）」がある旨を指摘し、それをギリシア語の“teleo（目的）”と“pathos（病）”に当たる言葉を結びつけて、“teleopathy（テレオパシー）”＝「目的病」と名づけた。利益、権力、権威、あるいは生存を個人や組織が求める際に、組織の中での役割とはかけ離れたアンバランスなゴールや目的を追求し、意思決定を

行う姿勢が、「上意下達モデル」の不正の根底には認められる。

テレオパシーは、具体的には次の3つの要素に分解される。まずは、①「強迫観念 (fixation)」または「プレッシャーがかかった状態での単一の目的設定 (singleness of purpose under stress)」。次に、②「強迫観念」に導かれる形での「正当化 (rationalization)」、ないしは「自己正当化」。最後に、「正当化」に導かれることで生じる③「解離 (detachment)」。

これら3つの要素 (兆候) が重畳することによって、人はテレオパシーへと至る。

だが、細谷 (2020) が示す通りテレオパシーには形を変えて再帰する危険性が内在する。営業目標の達成や、ライバル社との競争における勝利など、強いプレッシャーを起点としたテレオパシーを第1のパターンとするならば、それを回避すべく「理想的なリーダー」像を過剰なまでに要求することは、第2のパターンのテレオパシーに当たると言える。さらに、そうした理想像から逸脱することへの恐怖は「強迫観念」へと転嫁するだけでなく、多くの矛盾を「正当化」し、最終的には、私人として抱く信条から大きく「解離」した意思決定を行わせることになる。また、そのような姿勢が新たな起点となって、第2のテレオパシーに苛まれるリーダーのもとで働く従業員には、当該リーダーが保持する価値観に従うことへの強いプレッシャーが課されることになる。このようなケースは、前2者とは明らかに異なる、第3のテレオパシーに該当する。ここで示した文脈に沿って見たとき、本件におけるC氏の行

いは第2のテレオパシーに該当する可能性が高い。「棚卸時の相違を発生させない組織」のリーダーであり続けるという強迫観念が、その背景にあったものと考えられる。

- (37) 同上報告書、pp.18-19.
- (38) 同上報告書、pp.21-22.
- (39) 同上報告書、p.35.
- (40) 同上報告書、p.40.
- (41) 同上。
- (42) アリストテレス、朴一功訳『ニコマコス倫理学』京都大学出版会、2002年、pp.56-57.
- (43) 「陶冶」とは、ドイツ語の“Bildung”を翻訳したもので、「教養」と翻訳される場合もある。例えば、齊藤 (1999) は、「教養」としての“Bildung”の概念は自己形成のプロセスという意義を有していると述べている。マクダウェルが示す徳は、文化という枠組みの中でのみ語ることが許され、それが文化を理解し「教養」を身につけた結果であるとするならば、彼の意図するところがよく理解できる。
- (44) McDowell, J. “Mind and World” Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994 (邦訳：『心と世界』勁草書房、神崎 繁他訳、2012年)、翻訳：p.34.
- (45) 同上。
- (46) McDowell (2016)、前掲訳書、p.9.
- (47) 同上訳書、p.237、ならびにp.295の大庭の解説。
- (48) 同上訳書、p.144

主要参考文献

- Goodpaster, K. E. (2007) “*Conscience and Corporate Culture*” Blackwell
McDowell, J. (2016年)『徳と理性 マクダウェル倫理

- 学論文集 双書 現代倫理学－2』大庭健編・監訳、勁草書房
- McDowell, J. (1994) “*Mind and World*” Cambridge, MA: Harvard University Press, (邦訳：(2012年)『心と世界』神崎 繁他訳、勁草書房)
- Norman, W. (2013) “*The International Encyclopedia of Ethics*”
- アリストテレス著『ニコマコス倫理学』朴 一功訳 (2002年) 京都大学出版会
- 相沢 哲 (1997年) 「ドゥルーズ、フーコー《倫理》の主題」、『神戸国際大学紀要』第52号、pp.13-25.
- 蒲 俊朗 (2018年) 『間違いだらけのコンプライアンス経営』 イースト・プレス
- 齋藤 孝 (1999年) 「身体知としての教養」『教育学研究』第66巻第3号、pp.287-294.
- 佐伯仁志・河出敏裕・木目田裕・山口利昭 (2016年) 「(座談会) 企業不祥事の現状と展望」『ジュリスト』2016年10月号 (特集「コンプライアンス再考」) 有斐閣
- 西田幾多郎 (1911年) 『善の研究』小坂国継全注釈 (2006年) 講談社学術文庫
- 細谷知司 (2020年) 「再帰するテレオパシーの問題—働く個人の倫理という観点から—」『日本経営倫理学会誌』第27号、pp.399-414.
- 水村典弘 (2013年) 「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ—なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか—」『日本経営倫理学会誌』第20号、pp.3-15.
- 水村典弘 (2020年) 「従業員による「意図せぬ不正」の要因分析—コンプライアンスの死角で行われる不正とその対応の具体策—」『産業経理』第79巻第4号、pp.97-107.
- 宮坂純一 (2018年) 『なぜ企業に倫理を問えるのか 企業道徳的主体論争を読み解く』萌書房
- 「かんば生命保険契約問題 特別調査委員会」報告書 (2019年12月18日付)
- 「かんば生命保険契約問題 特別調査委員会」追加報告書 (2020年3月26日付)
- 「中央ビルト工業株式会社 調査委員会」調査報告書 (2017年12月4日付)
- 「日鍛バルブ株式会社調査委員会 調査報告書」(2016年12月9日)

日本の国際協力NPOのソーシャル・エンタープライズ(SE)化： 事業収入の視座

Social Enterprising in Japanese International Cooperation NPO:
From the Perspective of Profitability

関西大学商学部 教授 横山 恵子

Kansai University, Professor Keiko Yokoyama

金城学院大学国際情報学部 教授 小室 達章

Kinjo Gakuin University, Professor Tatsuaki Komuro

ABSTRACT

In this paper, we examine whether transforming into social enterprise (SE) is progressing or not, focusing on international cooperation NPOs in Japan that have maintained sustainability. In summarizing the discussion so far, we conceptually define transforming into SE of NPO and present a framework for understanding it. As a result, Japanese international cooperation NPOs have not progressed to SE, their profit margins on business revenues are extremely low, and their sociality is guaranteed, indicating that traditional financing plays a large role.

キーワード

NPO ソーシャル・エンタープライズ サステナビリティ 国際協力

1. はじめに

海外では、NPOのサステナビリティ（持続可能性）に関する議論が増加している。特に、寄付金や会費といった慈善的資源をめぐる競争環境の激化（Foster et al., 2009; Weerawardena et al., 2010）、政府の補助金削減（Stecker, 2014）、資金不足とスケールアウトの困難性（Reficco et al., 2021; Peng & Liang, 2019）、後継者不足と事業承継計画の未実装（McKee & Froelich, 2016; Santora et al., 2015）など、NPOのサステナビリティにおけるボトルネックが指摘されている。

政府や企業活動では手の届かない社会的課題を解消するというNPOの組織ミッションと、それに基づいた社会的サービスの提供というNPOの機能を考えると、NPOのサステナビリティという問題は、社会全体にとって極めて重要であるといえる。特に、ミッションに掲げる社会的課題の解決がなされていないのに、経済的問題などで活動が続けられなくなるというような状況において、NPOのサステナビリティが問題となる。NPOのサステナビリティが重要視される中で、海外においては、NPOが、その生き残りや成長をかけて、ソーシャル・エ

ンタープライズ（SE）に変容してきていることを指摘する論文が出てきた。つまり、NPOのサステナビリティとNPOのSE化について論じる議論である（Peng & Liang, 2019）。

しかしながら、日本においては、NPOのSE化という現象に関する報告や議論は見られない。もちろん、安定的な経済的収入がNPOのサステナビリティには深く関わっているため、NPOの収益性を高めるための実践的書籍は見られる（後・藤岡, 2016）が、日本においてNPOのサステナビリティとSE化の概念や関係性について、論じられてきていない。その理由として、SEとはどのような現象であるのかが、いまだに不明瞭であるため、果たして、SE化という現象が起きているかどうかの判別ができないことが挙げられる。

したがって、本研究では、NPOのSE化の意味するところの検討、日本のNPOにおけるSE化の実態、サステナビリティとの関係といった点について検討する。そこで以下では、日本におけるNPOのサステナビリティに関する議論と、NPOのSE化に関する先行研究を概観し、NPOのSE化の意味を明らかにし、NPOのSE化を捉える枠組みを提示する。また、NPOのSE化を捉える枠組みを補足するための事例検討として、国際協力NPOを取り上げる。国際協力NPOが社会的サービスを提供するには大規模な資金を必要とするため、彼らにとってサステナビリティの問題は深刻だと考えられるからである。

2. 先行研究の検討

2-1. NPOのサステナビリティに関する日本の研究

日本では、NPOのサステナビリティに関して、資金面から検討されたものが多い。田中ほか（2008）は、多くのNPOが訴える資金不足

の実態と構造を定量的かつ定性的に明らかにしている。その中で、経常収支差額をごく少額に抑制しようとする傾向がみられるとして、サステナビリティの観点からは、これまでとは異なる内部留保への積極的な考え方が必要であることを示した。

馬場ほか（2010）では、これまで、事業収入のような自律した財源を伸ばすべきといった指摘や、寄付や会費などの多様な財源も確保すべきといった指摘など、様々な議論が行なわれてきたとした上で、NPO法人の収入構造と財務的持続性の関係について、NPO法人財務データベースを用いて、計量モデルによる実証分析を行っている。その結果、短期持続性については事業収入を集散的に拡大することが有効であり、中長期持続性については寄付金や会費などの多様な財源を獲得することが有効であることを示した。馬場・山内（2011）は、財務指標分析を適用して現状の収入状態を計量的に把握した上で、NPOのサステナビリティを高めるための戦略として、事業収入等を伸ばして主たる財源を確保するとともに、そのキャッシュ・インフローが続いている間に、反対給付が求められず自由度が高い会費や寄付などの多様な財源を確保することにより、支払手段や内部留保を確保するというキャッシュフロー戦略を提示している。

浅野ほか（2000）は、組織としてリーダーを育成する仕組みが不足していることを指摘している。野口（2015）は、NPOという組織の特徴として、ボランティアスタッフに代表されるように、組織成員のコミットメントの自由度が高いことが、裏を返せば、組織的拘束力の弱さにつながり、NPOのサステナビリティの面では課題になっていることを指摘した。その上で、NPOの組織ルーチンの形成と、付随するガバナンス機能の重要性を指摘している。

このように、日本におけるNPOのサステナビリティに関する議論は、資金面からの定量的な検討か、わずかな組織論的な検討しか存在しない。

2-2. NPOのソーシャル・エンタープライズ (SE) 化に関する研究

しかしながら、海外の論文に目を向ければ、NPOのサステナビリティについて、事業承継に着目して検討するものや、NPOがソーシャル・アントレプレナーシップを発揮して、SE化することを示すものなど、様々な点から分析する研究が登場してきている (Li, 2019; Santora, et al., 2015; Froelich, et al., 2011; Balser & Carmin, 2009; Zhang & Swanson, 2013; Reficco, et al., 2021)。

本稿では、NPOのSE化に着目するが、NPOにおけるソーシャル・アントレプレナーシップは、学術研究と実践の両方において重要な領域として浮上している (Zhang & Swanson, 2013)。Lyons et al. (2010) は、NPOに社会企業家の原則を適用すると、NPOのビジネスモデルのサステナビリティを向上させると同時に、管理能力を強化し、ミッションを強化できると指摘した。

Peng & Liang (2019) は、NPOからSEへの変容が、ソーシャル・イノベーションやサステナブルな発展の重要なプロセスとして認識されているとし、また実際に多くのNPOが、SEに変容してきたとする。1990年代後半に、多くの国が経済的低迷に直面し、しかし社会的厚生への需要は増え続けた。Defourny & Kim(2011) は、そのような中で、多くのNPOがSEへと変容して、社会問題の有望な解決策を提供したと論じている。

Zhang & Swanson (2013) の研究では、200名あまりのNPOの上級管理者を対象にマネ

ジメントの状況を把握しているが、サステナビリティの問題が、マネジメント上の懸念事項のトップに位置していて、これらの組織の多くは、予想される資金不足を埋め合わせるために、収益を生み出すビジネスストリームを確立しようとしているとした。Swanson & Zhang (2010) では、社会的目的とビジネス目的の両方を同時に追求する組織を、社会企業家ゾーンにいと規定して、非営利組織にインタビューを行い、その70%以上が、社会企業家ゾーンに位置していることを示唆した。このように、事業収入の増大という方向性で、NPOのSE化を論じる動きが出てきている。

一方で、NPOのSE化に対して、マーケットフォーカスになりすぎるということを問題視する向きもある。(Dart, 2004; Eikenberry & Kluver, 2004)。NPOは、その商業活動をミッションに結び付ける能力に問題があり、新しいモデルを採用する上で経済的なリスクがあること、また倫理的ジレンマが生じる可能性や、中核的な社会的ミッションを見失うという「ミッションドリフト (mission-drift)⁽¹⁾」につながる可能性があるという議論が展開されてきた (Foster & Bradach, 2005)。

多くのNPOがSEに変容してきている原因に関しては、下記のような論考がなされてきた。Weerawardena et al. (2010) は、経済が低迷して、資金調達が難しくなり、競争的な環境に陥ると、NPOはマネジメントの戦略と操業レベルの両方において、組織のサステナビリティにフォーカスすることを強いられるとした。彼らは、オーストラリアのNPOの10の事例研究より、NPOはサステナビリティのために、アントレプレナー的な事業戦略を採用して、財務的安定性を目指した事業戦略を採用するようになり、多様なイノベーション戦略を導入するようになるとした。

NPOのSE化に関する研究で、よく取り上げられる視点の一つに、社会企業家的な意図 (social entrepreneurial intention: SEI) がある。Mair & Noboa (2006) が、entrepreneurial intentionに基づいて議論を展開して、SEIモデルを提示した。SEIが形成されるプロセスの最初に、行動に対する態度の代理変数としての「共感」、社会規範の代理変数としての「道徳的判断」、内部的行動コントロールの代理変数としての「自己効力感」、外部的行動コントロールの代理変数としての「ソーシャルサポートの存在の認識」の4つが必要であるとしている。このSEIモデルをもとに定量調査している研究が見られる (Hockerts, 2017) が、Peng & Liang (2019) もSEIモデルを参照した上で、台湾のNPOのスタッフを対象に、共感、社会的責任、ソーシャルキャピタルのSEIへの影響を定量的に検討している。またTan & Yoo (2015) は、NPOが新たにソーシャル・エンタープライズを開始する意図に影響を与える要因を定量的に調査して、商業経験のあるCEOが率いるNPOと、高い集合的有効性と組織の革新性を有するNPOがSEを開始する可能性が高いことを明らかにしている。

他の実証研究としては、資金不足とスケールアウトの困難という、ボトルネックを解決するために、ビジネスモデル・イノベーションが必要だとして、それに成功した事例をもとに、どのように実践していったのかを定性的に研究した、シングルケースによる、探索的事例研究がある (Reficco et al., 2021)。その結果、ピープルイベント、挑戦的コンテキストといったイベントが、ビジネスモデル・イノベーションの主要な推進力になることを示している。

NPOがサステナビリティとミッションドリブンの成功の双方を手にするためには、SE化

に進むべきであり、NPOセクターの寄付・会費・補助金といった伝統的な資金調達モデルは壊されるべきだと主張する研究さえ存在する (Stecker, 2014)。このように、近年、海外では、NPOのサステナビリティとNPOのSE化に関する研究が見られるようになってきたが、何をもってSE化とするのかは不明瞭なままである。

2-3. ソーシャル・エンタープライズ (SE) とは何か

SEを定義することは非常に難しく、論文の数だけ定義が氾濫している。しかし、先行研究の全てに共通する点として、個人や株主利益の創造よりも、社会的価値創造を第一優先にすること、および、現存する企業や実践の模倣ではなく、イノベーションや新しい何かを創造する活動として特徴づけられている (Austin et al., 2006)。特に、Short et al. (2009) が指摘するように、新しい方法で、資源を結合させ、価値を創造するプロセスであり、これらの資源の結合は、社会的変化を刺激 (促進) することによって、もしくは社会的ニーズを満たすことによって、主に、社会的価値を創造する機会を探索し活用するために、意図的になされるプロセスであり、サービスや商品の提供や、新しい組織の創造を含むものである。また、国内の研究では、米澤 (2013) が、SEの特徴として、組織の編成原理や組織形態のハイブリット性を指摘している。

そもそも、SEの議論が始まった土壌はNPOからだ指摘されている。SEの概念は、NPOの実態を検討する中で発展したが、現在では営利と非営利の両極の組織が含まれるとされる (Dees, 1998; Mort et al., 2003; Weerawardena & Mort, 2006)。NPOがそのミッションを支持・支援するために商業活動を活用すること

が、SEの最初の、そして依然として支配的な考え方だとしている。

Defourny & Nyssens (2010) は、SEの議論を3つの学派に分類した。①EMESアプローチ (The EMES Approach of Social Enterprise) ②稼得所得スクール (The 'Earned Income' School of Thought)、③ソーシャル・イノベーション学派 (The 'Social Innovation' School of Thought) である。彼らは、長い歴史を有するNPOセクターの新しい動きとして、欧州で生まれた、SEに関する研究ネットワークであるEMES (L'émergence des Entreprises Sociales en Europe) が提示した概念を、①EMESアプローチとした。ヨーロッパでは、市場から排除された人々の雇用や教育といった解決策としてSEが注目された。そのSEは、連帯経済の流れを汲み⁽²⁾、社会的インクルージョンを掲げた活動を主として展開している。

次に、NPOがミッションのために商業活動を用いる考え方から発生した学派について、②稼得所得スクールと名づけた。この学派では、非営利団体が行う慈善事業を支援するために収益を生み出すために行われる収益ビジネスまたは戦略や、社会的サービスを有料・有償で提供する事業型NPOがSEと考えられている。その後、社会的サービスを市場の経済活動を通して行っていれば、NPO以外の組織もSEに該当すると解釈されるようになった。彼らは、前者のNPOにフォーカスした捉え方を、「commercial non-profit approach」と呼び、後者のより広範な捉え方を「mission-driven business approach」と呼ぶ⁽³⁾。

最後に、市場のメカニズムが社会的正義を果たす上でもベストだとする立場であり、社会変革に向けて企業家的要素とイノベーションを強調する考え方を、③ソーシャル・イノベーション学派とした。ソーシャル・イノベーシ

ョンが中心的役割を果たすとともに、ソーシャル・ミッションを追求するソーシャル・アントレプレナーの個人的特性 (ダイナミズム、創造性、リーダーシップ) にも、焦点が当てられた。Schwab財団やAshoka財団によるソーシャル・アントレプレナーへの支援提供が、この考え方を後押ししたとする。

Alter (2006) は、全てのSEは、ソーシャル・プログラムによる社会的価値とビジネス活動の経済的価値の双方を獲得するが、それら両者の統合レベルによって、3つのSEモデルを示した。その3つのSEモデルを、Defourny & Nyssens (2010) が示した商業化スクールの「commercial non-profit approach」内で分類している。つまり、この1領域のSEでさえ、さらに細分化してとらえることができるのである。3つのSEモデルとは、埋め込まれたSE (Embedded Social Enterprise)、統合されたSE (Integrated Social Enterprise)、外的SE (External Social Enterprise) である。

Choi & Majumdar (2014) は、SEの中核に位置するソーシャル・アントレプレナーシップ概念について、理論的に検討して、本質的に紛争的となる概念とみなすことができ、皆に承認されるような普遍的な単一の定義は不可能であるとした。その上で、ソーシャル・アントレプレナーシップ概念を、サブ概念から構成されるクラスター (複合体) として理解する道があるとした。サブ概念とは、社会的価値創造、社会的企業家(ソーシャル・アントレプレナー)、社会的企業家組織 (=SE)、市場志向、ソーシャル・イノベーションである。

以上のように、SEの定義は多様性に富み、SEかどうかを判断する上では、各文脈や研究目的に照らして、議論を詰めていく必要があると言えよう。

3. 本研究の分析枠組み

3-1. 本研究の焦点とリサーチ・クエスチョン

ここまでの先行研究の検討を通して、以下のことがわかった。NPOのサステナビリティの問題が、世界的なテーマになっているが、日本での研究は進んでいるとは言いがたい。特に、海外で論じられている、既存NPOのSE化について、日本では検討されていない。

しかしながら、NPOのSE化に関する海外の研究においても、SEが何を意味するのかは明確ではなく、そもそも統一的、普遍的な定義は存在しない。そのような中で、既存研究では、NPOのSEIを探求するものが多く見られた。ただし、意図の研究は、回答者の意向を判断して、結果としてのSE実態を検討したものではない。

またReficco et al. (2021) は、成功事例のビジネスモデルの変化を丹念に追っているものの、明確なSE基準を提示せずに、スケールアウトしたことについて、社会的価値および経済的価値双方が拡大したととらえ、SE化と把握して検討している。Tan & Yoo (2015) は、NPOが新しいSEを設立する意向をもってSE化ととらえ、計測している。以上のように、NPOのSE化が意味するところは、明らかではなく、各論文の中で規定されながら論じられているのが現状である。

したがって、本研究では、以下の点を明らかにする。

- (1) NPOのSE化とは、何を意味するのか。何をもちいて判定するのが妥当なのか。
- (2) 日本でNPOはSE化しているのか。SE化の実態把握のための枠組みを提示する。

3-2. NPOのSE化基準

NPOのSE化を規定する上で、Defourny &

Nyssens (2010) の3つの学派と関連する議論を再考したい。詳細かつ具体的なSE基準として、①EMESアプローチのEMASのSE基準があげられるだろう。それは9つあり、「経済的基準」と「社会的基準」とに大別される。経済的基準には、(1)財・サービスの生産・供給の継続性、(2)高度の自律性、(3)経済的リスク、(4)最小量の有償労働の4つがあり、社会的基準には、(5)コミュニティへの貢献、(6)市民による設立、(7)資本所有に依拠しない意思決定、(8)影響を受ける人々の参加、(9)利益分配の制限の5つがある(Borzaga & Defourny 2001)。しかしながら、この基準は、ヨーロッパのアソシエーション組織や協同組合を念頭に検討されたものであり、日本のNPOの議論にはなじまない。

次に、②稼得所得スクールの、NPOにフォーカスした捉え方である「commercial non-profit approach」の考え方を検討する。NPOのSE化を考える上では、NPOを土壌としたSE議論から、SE基準を検討することが望ましいだろう。Besley & Ghatak (2017) は、SEとNPOは、究極的ゴールとしてソーシャル・ミッションを認識している点で類似しているが、SEは財政的サステナビリティを追求する点が異なるとした。ここでの、SEが財務的サステナビリティを追求するということは、従来の寄付や会費、補助金や助成金に依存するのではなく、市場ベースでの収入を獲得することを意味している。Defourny & Nyssens (2010) によれば、組織がSEとしての資格を得るには、総収入のかなりの部分(通常50%以上)が市場ベースでなければならないことが広く受け入れられているとする⁽⁴⁾。

最後に、③ソーシャル・イノベーション学派で検討されるSE基準を考えてみよう。ここでの、SEの特徴は「社会性、市場志向、イノベーション」であり、多くの社会起業家は、

これらの次元間を動的に移動し、社会的影響を最大化し変化をもたらすことを目指している (Nicholls & Cho 2006)。日本において最も普及した定義である、谷本 (2006) の社会性、事業性、革新性という3つの軸の議論も、ここに位置するであろう。NPOとして存続している限り、ソーシャル・ミッションを掲げて、組織運営されてきているという事で、社会性と事業性は担保されている。したがって、NPOのSE基準として重要になってくるのは、革新性を測定するということになるが、ソーシャル・イノベーションの把握は難しい。特にSE研究の中では、知識や認知的枠組みの変革もソーシャル・イノベーションとして把握されていることもあり (例えば、谷本ほか 2013)、曖昧性が高く、判断基準として用いることは難しい。

したがって、本研究においても、NPOのSE化とは、「市場ベースの事業収入が、(総収入の50%以上に向けて) 増加していくこと」と定義したい。「市場ベースの事業収入を拡大させる」ための戦略的手段として、Stecker (2014) は、5つの実行可能なモデルを提示している。ブランド化された商品を売ることを強化すること、サービス料金をとるアプローチを取り入れること、分離した商業的企業を設立すること、ハイブリッドSEを設立すること、非営利から営利ビジネスへ変異することである。

以上の検討から、本研究では、問い(1)の基準として、NPOのSE化を、「市場ベースの事業収入の割合が増えること」とするわけだが、具体的には、市場ベースの事業収入の規模と、経常収入に占める事業収入比率の推移とで検討する。他にも、収入や費用の費目をを用いて、NPOのSE化を捉え、社会性、事業性を検討する枠組みを提示する。

なお市場ベースの収入とは、単純に事業収

入を意味するとは限らない。後・藤岡 (2016) は、NPOの収入をわかりやすく整理している。どこから得た収入かで、民間資金と公的資金に分け、さらにどのように得た収入かで、稼いだ収入 (事業収入) ともらった収入 (会費、寄付金、助成金収入) に分け、この2軸で整理している。そうすると、稼いだ収入 (事業収入) には、公的資金 (政府行政セクター) からの委託金やバウチャー収入と、民間資金 (個人、企業、NPO) からの料金や代金収入が含まれる。現に、あるNPOの決算の中では、事業収入に、行政からの事業委託収入を含めている。しかしながら、本稿では、あくまでも、民間資金からの料金や代金収入を市場ベースの収入ととらえて、実態把握を行う。

4. 事例分析

4-1. 事例の選択基準

本稿では、日本の国際協力NPOにおけるSE化を検討する。社会的サービス提供のために大規模な資金を必要とする上に、もともと事業収入比率が少なく平均で3割に満たない分野である (日本のNPO全体では約6割、田中ほか 2008)。一方でフェアトレードなどわかりやすい事業収入を抱えているため、変化を追跡しやすい。本研究では、設立年で世代の異なる国際協力NPOを選んだ⁽⁵⁾。

取り上げるNPOは、設立年順に以下の通りである。NPO法人シャプラニール=市民による海外協力の会 (SPL, 1972年)、認定NPO法人日本国際ボランティアセンター (JVC, 1980年)、認定NPO法人アクセス共生社会をめざす地球市民の会 (ACC, 1988年)、NPO法人ピースウィンズ・ジャパン (PWJ, 1996年)、認定NPO法人かものはしプロジェクト (KMH, 2002年)、NPO法人 TABLE FOR TWO International (TFT, 2007年)、NPO法人パル

シック（PRC, 2008年）の7法人である。事例の検討では、ホームページで公表されているデータを活用した。各団体の概要については、図表1の通りである。これらの法人は、設立から長期存続していて、サステナビリティを保持しているものとして把握する。これらの法人のサステナビリティの保持とSE化との関係について検討する。

なおこれらの団体の2010年、2014年、2018年（KMHだけは2017年）の3カ年の公開データを活用して、市場ベースの事業収入比率（＝事業収入/経常収入*100）とその推移で、SE化判定を行う。また事業収入利益率（＝事業収入－事業費用/経常収入*100）、全事業費比率（全事業費用/経常費用*100）といった数値を使用しながら、日本の国際協力NPOのSE化と、関連する留意点、今後検討すべき点を明らかにする。

4-2. 事例分析

(1) 「事業収入比率、事業収入規模、経常収入」とそれらの推移

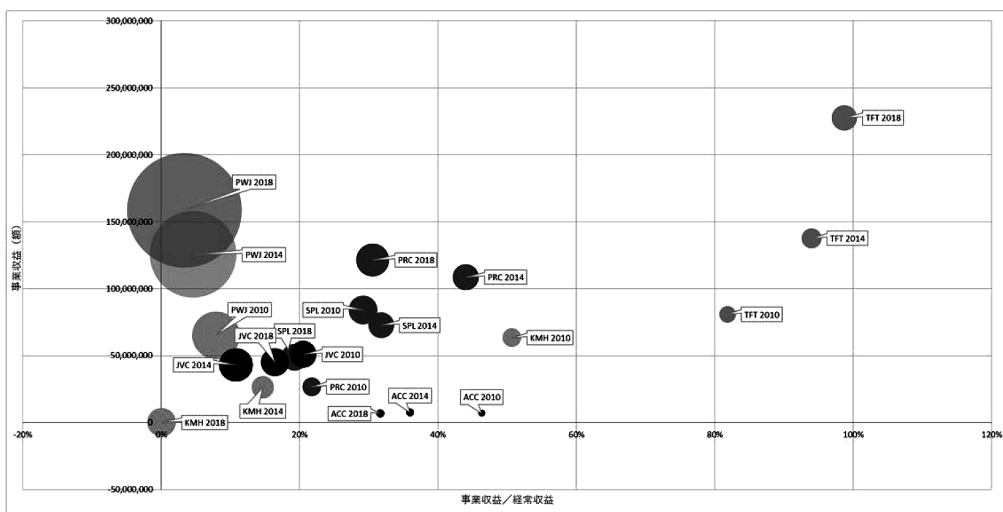
図表2は、縦軸が事業収入額、横軸が事業収入比率、円の大きさが経常収入である。2010年度から2018年度の推移に向けて、円の色が濃くなっている。この表からわかるとおり、事業収入比率は、TFTをのぞき、全法人が50%以下であり、また増加してもいない。PRC2014、KMH2010、ACC2010だけが、唯一、50%前後にあっただけであり、それらも2018年度には減少している。

日本の国際協力NPOは、SE化してきていないことが、この表から判明する。なおPWJは、事業収入規模は増えてきているが、経常収益の伸びがそれを上回っていることで、事業収入比率は減少傾向になっている。TFTのみ、事業収入比率が極めて高く、事業収入規模も事業収入比率も増加させていて、もともとSEと認識することができたが、その傾向を強めていることがわかる。

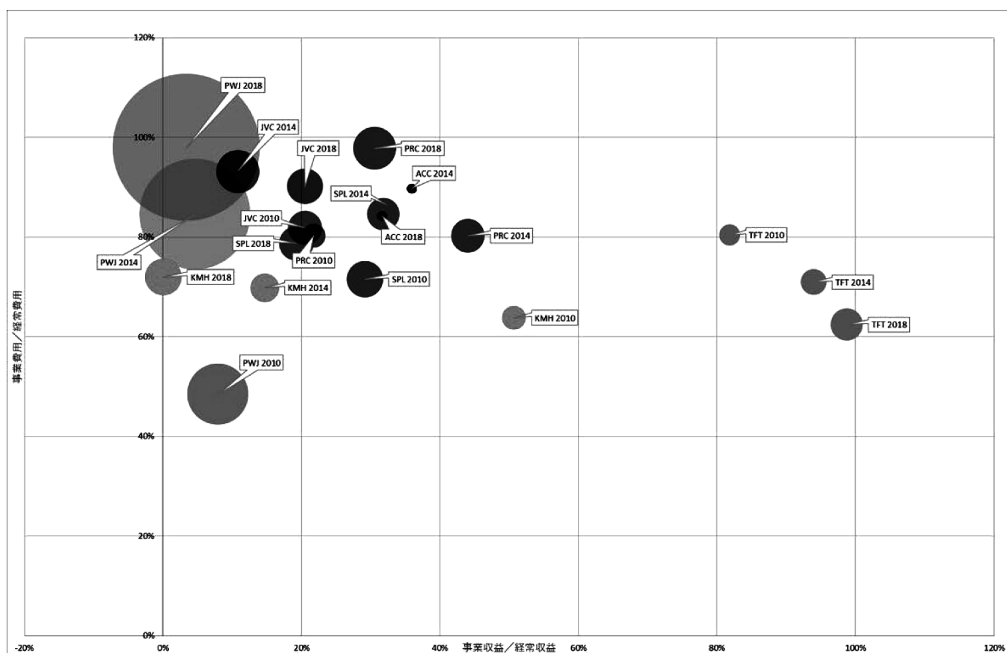
図表1：国際協力NPO法人の概要

略号	SPL	JVC	ACC	PWJ	KMH	TFT	PRC
NPO名	シャプラニール＝市民による海外協力の会	日本国際ボランティアセンター	アクセス＝共生社会をめざす地球市民の会	ピースウィンズ・ジャパン	かものはしプロジェクト	TABLE FOR TWO International	バルシック
法人格	特定非営利活動法人	特定非営利活動法人	認定特定非営利活動法人	特定非営利活動法人	認定特定非営利活動法人	特定非営利活動法人	特定非営利活動法人
設立年	1972年	1980年	1988年	1996年	2002年	2007年	2008年
主要事業	児童教育支援 児童労働の予防と削減 防災支援	人道支援・平和構築 地域開発 災害復興	子ども・青少年の育成 女性と若者の仕事づくり	海外人道支援 災害緊急支援 地域復興・教育 保護犬事業	商業的性的搾取解決 人身売買解決	開発途上国へ学校給食提供	教育・修学支援 食料支援 被災者支援
主要収益事業（事業収入源）	フェアトレード（手工芸品）	カレンダー販売 コンサート開催	スタディーツアー フェアトレード（手工芸品）	フェアトレード（コーヒー）	フェアトレード（手工芸品）	メタボ改善ランチ（事業寄付金）	フェアトレード（コーヒー、紅茶、ハーブなど）
経常収入（2018年）	254,303,284円	273,639,992円	21,583,187円	4,736,189,921円	296,438,156円	230,571,460円	397,198,631円
経常費用（2018年）	263,579,167円	296,893,740円	23,804,984円	4,722,065,767円	276,765,732円	167,145,357円	374,962,881円
スタッフ数	日本：18名 バングラデシュ：13名 ネパール：6名	約80名 （日本：20名、海外60名）	フィリピン：14名 日本：5名	438人	日本：11名	事務局：7名	東ティモール：13名 パレスチナ：7名 シリア：3名 インドネシア：3名 日本：9名

図表2：「事業収入比率、事業収入、経常収入」とそれらの推移



図表3：「事業収入比率、全事業費率、経常収入」とそれらの推移



(2) 「事業収入比率、全事業費率、経常収入」とそれらの推移

図表3は、図表2の縦軸を事業収入規模から全事業費率に変えたものである。ここから読み取れることは、経常費用のうち全事業費の占める割合が、全法人で6割以上あり、残りが管理費ということになる。

経年変化として、ほとんどの法人で、全事業費比率は伸びている。社会的サービスに多くの資金を投入していることが見て取れ、NPOとしての存在意義である社会性が担保されている。ここで気になる動きを見せているのは、JPF、KMHとTFTである。JPFとKMHの事業収入比率は落ちているが、経常収入は増加し、全

事業費率も増加している。一方のTFTの事業収入比率は増加しているが、全事業費率は減少傾向にある。全事業費の割合の妥当な数字については、今後データを集めて検討する余地があるが、余裕をもった管理費を維持することは安定運営につながるだろう。

(3) 2018年度の「事業収入利益率、事業収入比率、事業収入規模」

図表4は、2018年度のみ数値である。KMHだけが2017年度数値となる。またACCとJVCは(1)と(2)があるが、ACC(1)は海外スタディツアー、ACC(2)はフェアトレード、JVC(1)はカレンダー販売、JVC(2)はコンサート収入である。横軸の事業収入利益率に注目したい。6法人のうち5法人が、マーケットベースの事業単体で、利益率が5%以下であり、ほとんどのフェアトレードは赤字構造に陥っていることがわかる。ここでもTFTは際立って安定している。

5. ディスカッションと結論

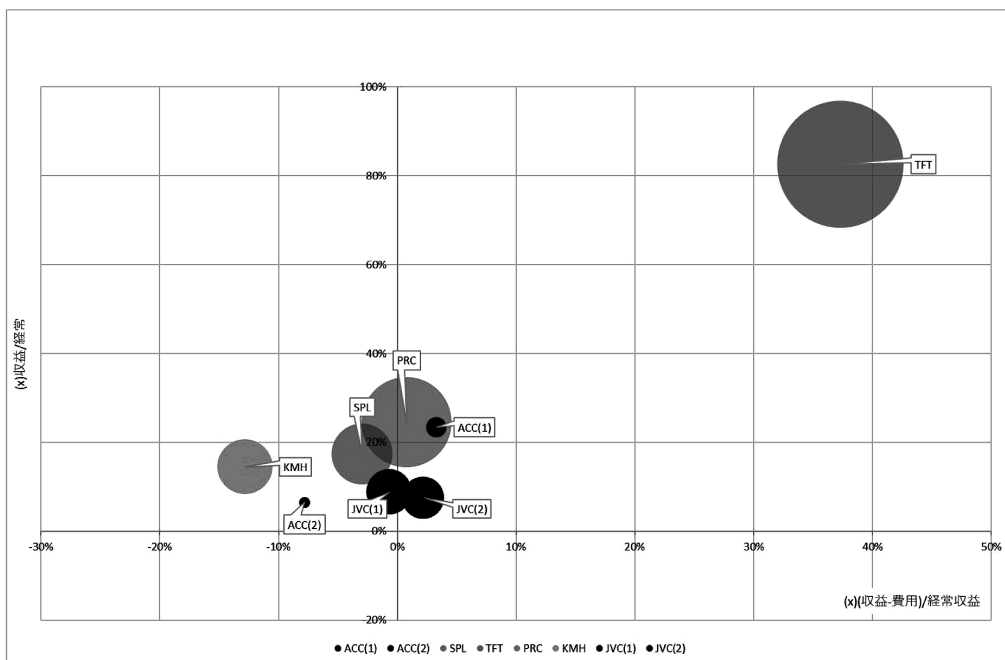
以上から、取り上げた国際協力NPOの中で、SEとして認定できるのは、TFTのみということになるだろう。また各種の検討で動きが大きい法人のケースを踏まえて補足説明すれば、以下のとおりになる⁽⁶⁾。

TFTは、寄付型事業収入の1口である20円の中で、管理費と事業費の割合を決めており、この安定的な収入構造が、安定した事業運営を可能にしている。この課金構造も含めたビジネスモデルが革新的だと解釈できるだろう。

PWJは、全ての規模が伸びてきているが、ピースワンコ事業によってふるさと納税を受け取るようになる2014年度から経常収入が大幅に伸び、それらはフェアトレードの伸びを上回っている。また事業に費やす費用も増大している。

マーケットベースの事業収入の大きな割合を占めるフェアトレード事業については、ほとんどの法人で赤字運営が続いていることがわ

図表4：2018年度の「事業収入利益率、事業収入比率、事業収入」



かった。

サステナビリティのためにNPOのSE化が進んでいるという論文がある一方で、アメリカの大規模NPOについては、それらが長期存続してサステナビリティを保持する上では、会費や寄付金、助成金といった、NPOに典型的・伝統的なファインドレイジングに変わらず依存しているというデータも存在する (Foster, et al., 2009)。日本の国際協力NPOについても、創立当初からSEとみなされていたTFTを除いた6事例において、SE化が進んでいないこと、規模の大きさの維持・発展というサステナビリティは、アメリカ大規模NPOと同様に、典型的・伝統的な収入でまかなわれていることが判明した。

本研究の理論的含意としては、先行研究の検討により、NPOのSE化を「マーケットベースの事業収入の割合の増加」と規定した点と、その考え方にに基づき、各種データ（事業収入比率、事業収入規模、経常収入、全事業費率、事業収入利益率）でマッピングする枠組みを提示することで、サステナビリティの点から各NPOの状態をわかりやすく示すことができた点にある。

実践的含意としても、図表化することにより留意すべき点が明確になり、研究者にとっては典型例や特異な例を調べやすくなることあげられる。また実務家にとっては、同業他社との比較に基づくわかりやすい現状把握と、サステナビリティに向けた今後の資金調達戦略を考える上での一資料になるう。

謝辞

本研究の一部は、2019年度関西大学学術研究員研究費および科研費（18K01816, 20K01950）によって行った。

注

- (1) ミッションドリフトとは、本来行うべき社会的活動以外の事業活動に資源を集中させた結果、当該組織のミッションから遠ざかってしまう問題を意味する。詳しくは、Foster & Bradach (2005) を参照。
- (2) 連帯経済とは、市場競争から落ちこぼれ、政府などによる公助も行き届かない人々の増加を背景に、人々が助けあって経済活動を営む考え方である。詳しくは、Defourny & Nyssens (2010) を参照。
- (3) ここでいうmission-drivenとは、当該組織における意思決定や行動がミッションに向かっている状態のことを意味しており、社会的課題の解決というミッションに動機づけられたビジネスの取り組みを mission-driven business approach という。詳しくは、Defourny & Nyssens (2010) を参照。
- (4) NPOが慈善寄付に依存する可能性は、低くなっている (Battilana & Dorado, 2010)。世界12か国の調査によると、平均すると、寄付はNPOの収入の23%にすぎず、資金の最大のシェア(43%)は、事業収入から来ている (Salamon et al., 2012)。NPOは、商品やサービスをクライアントに提供することにより、市場で活動する能力を進化させ、発展させてきたと言えよう (Reficco et al., 2021)。
- (5) NPO法人国際協力NGOセンター (2016) では、日本の国際協力NPOを第一世代から第五世代まで世代分けして、特徴を概観している。
- (6) 各NPO法人のホームページ上の公開データを用いて補足説明している。

参考文献

- Alter, S. K. (2006) 10 Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships, in Nicholls, A. (ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 205-232.
- 浅野令子・岩田誠・加福共之・出口正之・服部優子 (2000) 「日本のNPOの機能と欠点」『三田学会雑誌』92 (4), 681-19.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), 1-22.
- 馬場英朗・山内直人 (2011) 「NPO法人の収入構造と成長パターン：全国データベースによる財務指標分析から」『大阪大学経済学』60 (4), 52-64.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子 (2010) 「非営利組織の収入戦略と財務持続性」『ノンプロフィット・レビュー』10 (2), 101-110.
- Balser, D. B., & Carmin, J. (2009) Leadership Succession and the Emergence of an Organizational Identity Threat, *Nonprofit Management and Leadership*, 20 (2), 185-201.
- Besley, T., & Ghatak, M. (2017) Profit with Purpose: A Theory of Social Enterprise., *American Economic Journal: Economic Policy*, 9 (3), 19-58.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010) Building Sustainable Hybrid Organizations: the Case of Commercial Microfinance Organizations, *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014) Social Entrepreneurship as an Essentially Contested Concept: Opening a New Avenue for Systematic Future Research, *Journal of Business Venturing*, 29 (3), 363-376.
- Dart, R. (2004) Being Business-like in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (2), 290-310.
- Dees, J. G. (1998) Enterprising Nonprofits: What Do You Do When Traditional Sources of Funding Fall Short. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Defourny, J., & Kim, S. Y. (2011) Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-country Analysis, *Social Enterprise Journal*, 7 (1), 86-111.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010) Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Di Zhang, D., & Swanson, L. A. (2013) Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy between Social and Business Objectives, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004) The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, 64 (2), 132-140.
- Foster, W. & Bradach, J (2005) Should Nonprofits Seek Profits?, *Harvard Business Review*, 83, 92-100.
- Foster, W. L., Kim, P. and Christiansen, B. (2009) Ten Nonprofit Funding Models, *Stanford Social Innovation Review*, Spring, 32-39.

- Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011) Succession Planning in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22 (1), 3-20.
- Hockerts, K. (2017) Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1), 105-130.
- Lyons, T. S., Townsend, J. Sullivan, A. M. & Drago, T. (2010) Social Enterprise's Expanding Position in the Nonprofit Landscape, National Executive Service Corps.
- Li, H. (2019) Leadership Succession and the Performance of Nonprofit Organizations: A fuzzy-Set Qualitative Comparative Analysis, *Nonprofit Management and Leadership*, 29 (3), 341-361.
- Mair, J., & Noboa, E.(2006) Social Entrepreneurship: How intentions to Create a Social Venture are Formed, in Robinson, M. J. & Hockerts, K. N. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, 121-135.
- Masseti, B. L. (2008) The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change, *Emergence: Complexity and Organization*, 10 (3): 1-8.
- McKee, G., & Froelich, K. (2016) Executive Succession Planning: Barriers and Substitutes in Nonprofit Organizations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87 (4), 587-601.
- Mort, G. S., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003) Social entrepreneurship: Towards conceptualisation, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 8 (1), 76-88.
- Nicholls, A. and Cho, A. H. (2006) Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field, in Alex Nicholls, (ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 99-118.
- 野口寛樹 (2015) 「NPO マネジメントにおける組織ルーチンの視点」『商学論集』第83巻第4号、pp.3-17.
- NPO法人国際協力NGOセンター (2016) 『NGO データブック2016』外務省国際協力局民間援助連携室.
- Peng, X. E., & Liang, C. (2019) Before Nonprofit Organisations Become Social Enterprises, *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30 (3), 460-474.
- Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2021) From Donation-based NPO to Social Enterprise: A Journey of Transformation through Business-Model Innovation, *Journal of Business Research*, 125, 720-732.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., Haddock, M. A., & Tice, H. S. (2012) *The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest Findings from the Implementation of the UN Nonprofit Handbook (Working Paper No. 49)*, Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Santora, J. C., Sarros, J. C., Bozer, G., Esposito, M., & Bassi, A. (2015) Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20 (4), 66-83.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009) Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3 (2), 161-194.
- Stecker, M. J. (2014) Revolutionizing the Nonprofit Sector through Social Entrepreneurship,

- Journal of Economic Issues*, 48 (2), 349358.
- Swanson, L. A. and Zhang, D. D. (2010) The Social Entrepreneurship Zone. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22 (2), 71-88.
- Tan, W. L., & Yoo, S. J. (2015) Social Entrepreneurship Intentions of Nonprofit Organizations, *Journal of Social Entrepreneurship*, 6 (1), 103-125.
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎. (2008) 「NPOの持続性と課題」『ノンプロフィット・レビュー』8 (1), 33-48.
- 谷本寛治 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ (社会的企業) の台頭」谷本寛治編著『ソーシャル・エンタープライズ: 社会的企業の台頭』中央経済社.
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT出版.
- Tierney, T. J. (2006) The Leadership Deficit, *Stanford Social Innovation Review*, 4 (2), 26-35.
- 後房雄・藤岡喜美子 (2016) 『稼ぐNPO: 利益をあげて社会的使命へ突き進む』カナリアコミュニケーションズ.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006) Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010) Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation, *Journal of World Business*, 45 (4), 346-356.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive Strategy in Socially Entrepreneurial Nonprofit Organizations Innovation and Differentiation, *Journal of Public Policy & Marketing*, 31 (1), 91-101.
- 米澤旦 (2013) 「ハイブリッド組織としての社会的企業・再考」『大原社会問題研究所雑誌』662, 48-60.
- Zhang, D. D. & Swanson, L. A. (2013) Social Entrepreneurship in Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation of the Synergy Between Social and Business Objectives, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25 (1), 105-125.

論 說

なぜ、イノベーションが生まれないのか

— 経営力に課題はなかったか —

Where is the innovation?
— Is management at fault? —

日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 中嶋 康雄
Japan Society for Business Ethics Organizational Governance SIG Yasuo Nakashima

ABSTRACT

It is common knowledge that the Japanese economy has been in a long-term stagnation for the past 10 to 20 years. A company that is to continue its past growth must increase productivity by adding value. Innovation is essential for this.

Protracted economic decline is indicative of impaired management capability. Using various data showing corporate activities in the Japanese economy since the beginning of the twenty-first century, I investigate management attitude toward and the decisions made regarding innovation. I find that less creative innovation is consequent to, among others, management indecisiveness in taking risks and complacency in promptly acknowledging the importance of emerging IT or digital technologies.

I conclude that there is a lack of proper incentives for technological innovation in information and communication technologies. The results highlight the significance of innovation for companies from the perspective of corporate governance and business ethics.

キーワード

イノベーション 経営力 情報通信技術 研究開発投資 無形資産投資

1. はじめに

1980年代に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた日本企業は、その後のバブル崩壊後、失われた10年とも20年ともいわれるように長期の停滞に沈んだ。往年の日本製品は、次々と競争力を失い、IT化・デジタル化とともにGAFA等に大きく差をつけられている。

何故、日本企業は、当時、アップルと同様に同じ実現可能な技術力を持ちながら、アップ

ルがiPhoneで、携帯電話にデジタル技術とインターネット技術を結合させ、携帯情報端末という新しい価値を見出したのに日本企業はそれが出来なかったのか、またGAFAのように、インターネットというデータのもたらす無尽蔵の価値の存在を認識し、それをビジネスモデルにまで結びつけることができなかったのだろうか。

筆者は、日本企業の課題は、技術力そのも

のよりも、むしろ、その技術力をビジネスモデルにまで結びつける“経営力に課題があったのでは”との疑問を感じ、日本企業がとったこれまでのイノベーションに向き合う経営姿勢や経営判断を探ってみることにした。

「イノベーションとは」、しばしば技術革新と訳されるが、それは、技術を育て、市場への出口を創り、社会を動かすという長いプロセスを経て成就されるが故に、科学技術力だけではなく、それをマネージメントする能力、つまり企業経営全体にかかわる問題であり、その経営力が問われる所以である。

本稿の命題である、“経営力に課題があったのでは”との疑問を解くために、2000年代以降の企業活動の結果の証ともいえる、「GDPや労働生産性の推移」、「設備投資・研究開発投資」等、その他幾つかのデータ・資料を検証することによって、これまで、日本の経営者がどのようにイノベーションと対峙し、どのような経営判断をしてきたかを探ってみた。

後半は、「企業統治」が求めているイノベーションへの期待や課題に触れ、また「企業倫理」という視点から企業がイノベーションを通して大きな役割を果たすことが期待されていることにも言及した。いずれにおいても、そこに「経営力」が深く関わってくることを知ることになる。

2. 先行研究

失われた20年の日本経済の構造的要因を調べた、深尾京司(2012)は「日本経済の停滞の要因を、需要面からみると、需要不足と民間貯蓄の貯蓄超過にあるとしている。1990年代半ば以降、家計貯蓄は減少の一途をたどるものの、企業貯蓄は、それとは正反対に、逆に上昇している。しかし、その企業貯蓄は設備投資には回らず、負債の返済に充てられており、全体

としては貯蓄超過の状態が続き、結果的に需要の停滞を招いた。また、供給面からは、生産性の停滞をその要因としてあげ、情報通信技術投資や一部の無形資産投資の遅れがその背景にある」と指摘している。ただ、筆者が命題として取り上げた、経済停滞をもたらしたこれらの要因と、その当時の経営者の経営判断との関係性に触れるような記述は特にない。

今日の日本企業が抱えているイノベーションに内在する課題を、原田勉(2014)は、「イノベーションは、成功確率が低く不確実性の高い中での戦略的意思決定が求められる」とし、青島矢一(2019)は、「破壊的イノベーションのリスクの大きさから企業が投資に躊躇し、余剰があっても、人・モノ・金といった資源に“結合不全”が起こっている」と、日本企業が、時代の変化と技術の進歩に適切な判断が出来ないことを指摘している。これは、クレイトン・クリステンセン(2001)が、「既存の大企業は“持続的技術”に重きを置き、“破壊的技術”には懐疑的で新技術の重要性を見逃し、新ビジネスを敵視する過ちを犯す」と述べたことにも通じている。

橋本正洋(2019)は、「日本企業には、後に述べる“技術経営力”が不足している」と第一にその課題を掲げ、そのうえで、「iPhoneという爆発的市場を認知できる人が社内になかったとして、イノベーションの成否は、“イノベーションを担う尖った人材”を活用し、破壊的イノベーターを社内に止め於けるか否かにかかっている」と語っている。

国領二郎(2006)は、今日の情報通信技術がもたらす産業界の変化を、「各企業がモジュール化と言われる得意領域に経営資源を集中し、それ以外は大胆な提携によって他社資源を活用するオープン型経営を採用し始めており、日本型の囲い込み経営の修正が迫られてい

る」と分析し、イノベーションが、これまでの自前主義による技術開発だけでは、技術進歩の変化についていけないことを示唆している。

イノベーションを語る時、最近とみにその重要性が注目されている、「技術経営」について、宮永博史（2014）は、伊丹敬之との共著『技術経営を武器にする』で、経営者が留意すべき基本的要件を述べている。それは、「技術経営」とは、“技術の俯瞰図”を持つことであり、具体的には、1. 科学の本質的動向を把握する、2. 産業の技術進歩の大きな地図を描く、3. 社会のニーズの大きなうねりを察知する、4. 自社の発展方向のビジョンを構想すること」であるとし、そのためには、「まず自社に蓄積された技術を把握し、特に、“筋の良い技術”を見極めること」の重要性を説いている。「筋の良い技術」とは、①科学の原理に照らして、原理的深さを持っている、（一時的なブームに終わることのない長続きする技術）②社会のニーズの流れに照らして、人間の本質的ニーズに迫っている、③自社の戦略に合致し、事業として展開のポテンシャルが大きい、④技術を担う人材が存在していること」と説明している。

本稿は、企業がイノベーションを創造していく上での「経営者の経営力」を問うているが、宮永の「技術経営」の視点から述べた指摘は、その要諦を適格に語ってくれている。本稿では、「経営者の経営力」とは、経営トップの立場から、科学の動向、市場の変化、そして技術の進歩を洞察したうえで、自社の「筋の良い技術」を見極め、イノベーションの創発に向けて自社のあらゆる資源と組織を結集してイノベーションを結実させるマネジメント力、と意義付けたい。この点は、これから筆者が記述を重ね、筆者の命題を検証するうえでの重要な判断の拠り所となっていくことになる。

2.1 先行研究を日本企業の組織文化から読み解く

心理学者G・H・ホフステッドは、1970年代に多国籍企業（IBM）に勤務する従業員を対象に、各国の組織文化の違いについて調査をし、日本企業の組織文化の特徴を、「集団主義」を重視し、“不確実性の回避”が高い」と報告している。（海野素央・鈴木了符子・2002）

2.1.1 集団主義

橋本は、「イノベーションの成否は、“イノベーションを担う尖った人材”を活用し、破壊的イノベーターを社内に止め於けるか否かにかかっている」と指摘した。しかしながら、日本企業の組織文化、「集団主義」は、個人よりも組織の論理を優先し、集団目的の成就を図るためには、集団の調和的、同調的關係を求め、多様性を混乱や不安定と受け止めそれを排除する性向を持っている。それは、“イノベーションを担う尖った人材”には寛容とは言えない組織文化である。

また、国領が言う、エコシステム、オープンな企業関係を推進していくには、企業内に多様で他分野の知見を備えた異質で柔軟な考え方を持った人材が必要であり、閉鎖的な日本企業の集団主義という殻を破る人材が必要ということである。

2.1.2 不確実性の回避

青島が指摘した、「余剰があっても革新活動への資源の投入に結びつかない」という「結合不全」は、明らかに「不確実性の回避」、つまり「リスク回避」からくる行動である。

研究開発投資から始まり、事業化によって市場導入を成功に導くまでには、成功確率や時間軸など変数は多い。しかし、経営者に求められる最も重要な資質は、リスクが絡む案件にお

いて、決断をし、実行することである。日本企業の組織文化が、そうである様に、日本企業の経営者は、総じて「リスク回避志向」が強いと言われており、下記のデータがそのことを物語っている。

①井上光太郎 (2015) は、「日米企業の経営幹部のリスクテイクの度合い」を比較し、日本企業の経営幹部は、楽観度が低く、非常にリスク回避的な姿勢が強いことを報告している。(図1)

②蟻川靖浩 et.al (2016) は、他国と比較して、日本の経営者のリスクテイクの低さが、企業の付加価値創出の結果を示すROAやROEの低さ、つまり、その収益性の低さに関係してい

ることを下表のとおり検証している。(図2)

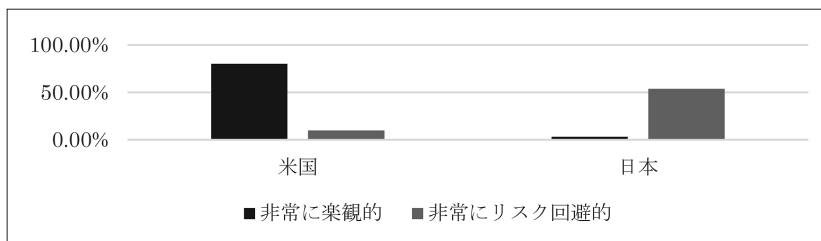
3. データから見えてくる日本企業の経営力

経済産業省は、令和元年10月に「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」を作成し、経営者にイノベーションに向き合うその心構えを列挙している。

しかしながら、これは、経営者がイノベーション実現の為に必要とされる考え方や施策を記述したものであり、筆者の“経営力に課題があったのでは”、との命題には答えを与えてはくれない。

この為、筆者の命題を検証する方法とし

図1. 経営幹部個人のスタンス



出典：日本経済新聞朝刊2015.7.23、井上光太郎「海外M&Aの課題」より

図2. 各国企業の収益性とリスクテイクの関係

蟻川によるとこの表は、John et al.(2008)を参考に、個別企業のROAの産業中央値からの差分について2006年度から2012年度の7年間の標準偏差を計算したものと説明している。

国名	ROA(%)	売上利益率 (%)	トービンの Q	ROE(%)	リスクテイク
日本	0.090	0.090	1.140	7.010	0.019
フランス	0.110	0.110	1.370	11.930	0.018
韓国	0.110	0.110	1.100	11.480	0.039
インド	0.170	0.200	1.860	22.370	0.026
ドイツ	0.110	0.110	1.500	14.050	0.025
香港	0.110	0.190	1.430	15.400	0.037
ブラジル	0.140	0.160	1.620	12.750	0.050
英国	0.120	0.120	2.210	18.000	0.024
米国	0.140	0.150	2.460	15.930	0.029
オーストラリア	0.120	0.110	1.930	13.610	0.030

出典：蟻川靖浩 et al (2016)「日本企業の低パフォーマンスの要因」より一部の国を筆者が抜粋。

て、「はじめに」でも触れたように、2000年代から今日における日本企業の企業活動の結果が類推できる様々なデータを調べることから、経営者の経営姿勢やその判断がどのようなものであったかを探っていくことにする。

まずは、日本企業の成長の証である「生産性」が経年でどのように変化してきたかを検証することから始めたい。そして、その生産性の源泉となるイノベーションのインプットに欠くことが出来ない「研究開発投資（R&D）」に、経営者がどのような経営判断をしてきたかを見ていきたい。成長と研究開発投資には長期的には一定の相関が認められていると言われていたが、竹中平蔵（1984）は、研究開発投資が、技術進歩さらには生産性向上にとって、極めて重要な要因であり続けているとするリンク・Link（1982）の結論を紹介している。

3.1 GDPから見る日本の現状

2000年～2017年の実質GDPの日、米、欧、の各国の成長率を見てみると、総額では、日本は1.0%と欧米と比べかなり見劣りはするものの、人口一人当たりの実質GDPは、1.7%と現役一人一人では日本がむしろ勝っている。（図3）しかしながら名目GDPで同様の比較をしてみると印象は様変わりで、我が国のあまりに低い成長率に驚かされる。（図4）周知のとおり、名目GDPは物価変動の影響を受けることから、物価変動の影響を取り除いた状態を確認したい場合には実質GDPを用いることになる。例えば、経済成長率を見たい時や、消費がどのくらい増えているかなどを確認するには、実質GDPで評価することになる。つまり、名目は金額ベースでの評価、実質は数量ベースの評価である。ということは、2000年～2017年の日本の経済は、数量では伸びているものの、金額

図3. 実質GDPの年平均成長率（2000～2017）日・米・欧の比較

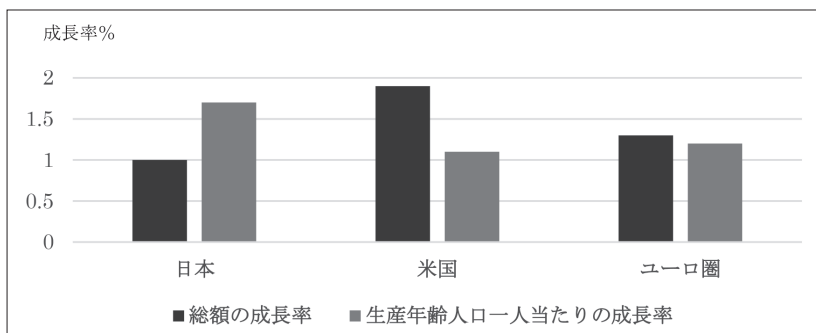
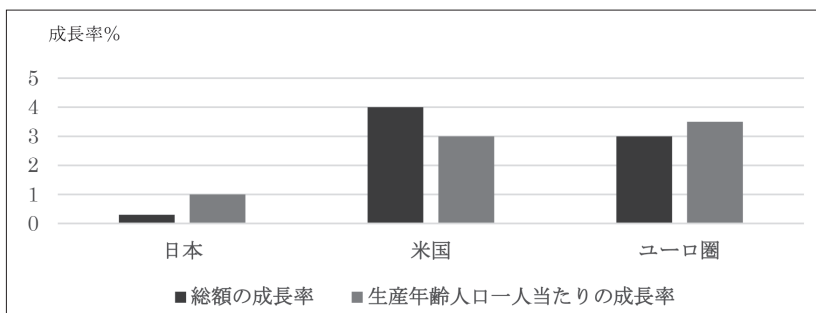


図4. 名目GDPの年平均成長率（2000～2017）日・米・欧の比較



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング [名目GDP&実質GDP] 2018.9.27

では殆ど伸びていないことを意味している。

この名目GDPの低迷は、新たな価値を生み出し、成長を牽引する新たな製品が、長期にわたって生まれていなかったことを暗示しており、プロダクトイノベーションに課題があったことを示唆している。

3.2 労働生産性から見る日本の現状

厚生労働省の平成28年度版資料「我が国における労働生産性の現状」によると、我が国の労働生産性をその「水準」で見ると、日本はOECD諸国の中において、実質・名目ともに最も低い水準にあり、実質・名目のその差はほとんどないことが分る。(図5)

しかしながら、労働生産性の「上昇率」を見てみると、実質と名目の乖離が大きいことがわかる。次頁の右図にあるとおり、我が国の実質労働生産性は、ほぼ真ん中に位置しており、2005年以降OECD諸国の中では、平均的な上昇を示している。ところが、左図の名目労働生産性を見てみると我が国は低位に停滞しており、左図と右図を比較すると、米国、英国などが名目労働生産性と比較して実質労働生産性が低いものに対して、我が国は実質労働生産性の方が常に名目労働生産性よりも高くなっており、このようなことはOECD諸国の中では我が

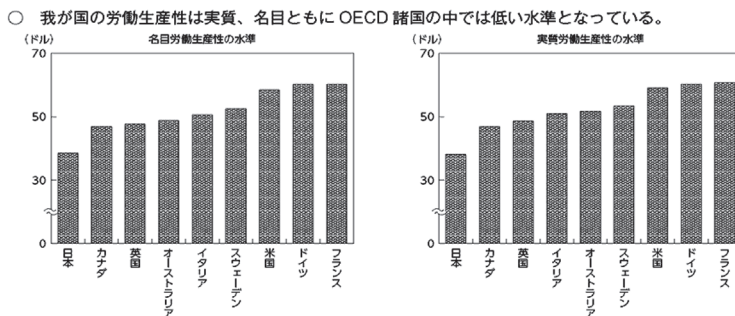
国以外には存在せず特異な現象とのことだ。名目労働生産性は、付加価値(粗利額)を時価で計算しているのに対して、実質労働生産性は、付加価値を固定価格で計算している。(図6)

なぜ名目と実質の伸びの乖離が大きいのか、この点を確認するために、同資料は、労働生産性の変化率について、「付加価値の変化率」「就業者数の変化率」「労働時間の変化率」「デフレーターの変化率」に分けて、その要因分析を行っている。その結果、米国や英国では付加価値の変化率が4%程度寄与する中、我が国では、付加価値についてはほとんど寄与がなく、デフレーターのみ変化率に寄与している。これは、我が国は、付加価値がほとんど伸びない中、実はデフレ下であった状況が労働生産性の上昇率をкаろうじて押し上げていたことを表わしている。(図7)

付加価値の上昇に寄与する要因は、①資本装備率の上昇の寄与、②全要素生産性(TFP)の上昇の寄与、③労働投入の寄与の三つに分解されるが、労働生産性の上昇は、TFPの上昇による付加価値の上昇によって果たされていなければならない。

【TFPの上昇】には、「無形資産投資」が波及効果を持つと言われているが、それは、「①情報化資産(受注・パッケージソフト、自社

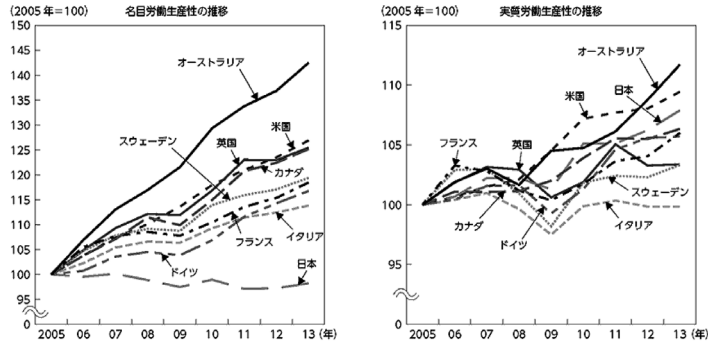
図5. OECD諸国における労働生産性の水準



資料出所 OECD.Statをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
(注) 1) 労働生産性は、マンワーベースで算出。
2) 2005年から2013年までの平均値。

図6. OECD諸国における労働生産性の推移

○ 我が国の実質労働生産性の上昇率はOECD諸国の中では平均的なものとなっている。

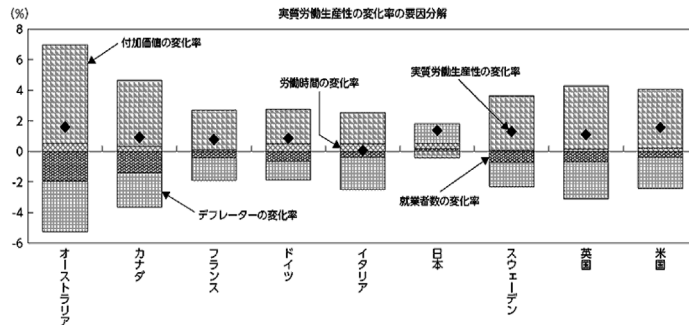


資料出所 OECD.Statをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働生産性は、マンワーベースで算出。
2) 各国の2005年の値を100としている。

図7. OECD諸国における労働生産性の要因分解

○ 我が国の実質労働生産性を要因分解すると、付加価値要因がほとんど寄与していない一方で、デフレーター要因の寄与は高い。



資料出所 OECD.Statをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

- (注) 1) 労働生産性は、マンワーベースで算出。
2) 労働生産性の要因分解は、労働生産性の変化率=付加価値の変化率+デフレーターの変化率+就業者数の変化率+労働時間の変化率で行っている。
3) それぞれの値は2005年から2013年までの平均値。

開発ソフトウェア)、②革新的資産(研究開発・R&D、著作権、デザイン、資源開発)、③経済的競争力(ブランド資産、企業の人的資本形成・OFF-JT、組織形成・改革)からなっている。無形資産装備率の上昇率とTFP上昇率の間に正の相関がみられることが検証されている。(図8-1)

我が国の1990年代後半と2000年代後半における情報化資産は、ドイツ、英国、米国のそれと比較すると、四ヶ国中最も低く、人的資本についても、我が国の上昇率は2000年代から大きく減少しており、2000年代後半において上

昇している欧米諸国と対照的である。つまり、我が国の長期生産性の低迷の要因は、付加価値上昇の鍵を握る「情報化資産投資」や「人的資本形成」といった「無形資産投資」を怠ってきたことに起因していることを明示している。(図8-2)

この2000年代というのは、IT化やデジタル化といった「情報通信技術(ICT)」が本格的に到来した時期である。しかしながら、すでに見てきたように、その間、我が国の名目労働生産性は長期の停滞を続け、付加価値の上昇をほとんど果たせなかった。そして、その原因の

図8-1. 無形資産とTFPの関係

- 無形資産投資は TFP の上昇に対して波及効果を持っている。
- 我が国は無形資産装備率のうち情報化資産・人的資本の上昇率が低い。

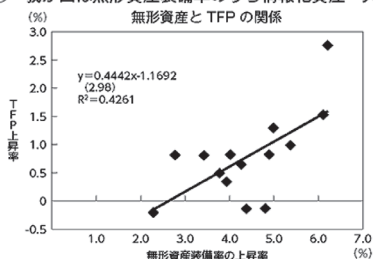
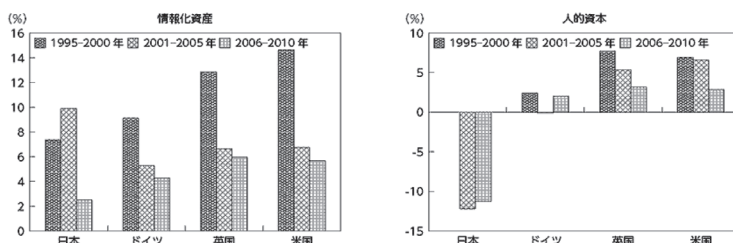


図8-2. 無形資産装備率の上昇率の推移



資料出所 (独) 経済産業研究所「JIPデータベース 2013」、INTAN-Invest, Corrado, Haskel, Jona-Lasinio, Iommi (2012) “Intangible Capital and Growth in Advanced Economies”、宮川・比佐 (2013) 「産業別無形資産投資と日本の経済成長」、EU KLEMS データベースをもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
(注) 上段図の無形資産装備率の上昇率及びTFP上昇率は1995-2010年の各年の値を平均している。

一つとなったのが、前述の通り、「情報通信技術」に欠かすことが出来ない「情報化資産投資」、「人的資本形成」といった【無形資産投資】への消極的姿勢である。

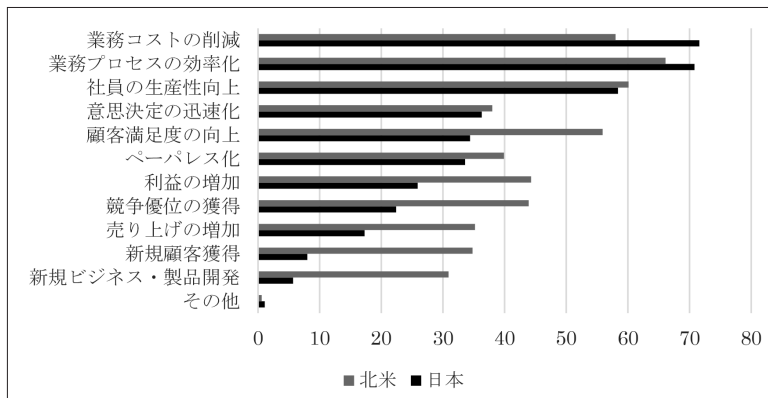
振り返ると、1980年代のバブル崩壊、そして2008年のリーマンショックのトラウマにより、日本企業の経営姿勢は、より潤沢な内部留保の確保に重きを置き、売上高よりも利益確保、成長投資よりも効率化やコスト削減、へと移っていったと言われている。

そのような経営環境の中で、経営者は、IT化やデジタル化の到来をどのように受け止めていたのか、その当時の経営者のマインドを知る上で参考となる調査資料を次に紹介したい。

3.3 IT投資に対する日本企業の姿勢

情報通信技術 (ICT) は、1990年代半ばのIT化から始まり、それは、2000年代に入り本格化する。その当時の、ITに対する経営者の意識を知る上で、少し古いデータではあるが、経済産業省の報告資料に興味深い分析がされていた。それによると、日本企業のIT投資は、北米のそれと比較したときに、主に業務コスト削減、省力化、ペーパーレス化など、どちらかといえば、「守り」の投資が中心であったのに対して、米国のIT投資は、顧客満足度、競争優位の獲得、売り上げ増加、新規顧客の獲得、新規ビジネス・製品開発など、新たな価値創造に向けた「攻め」の投資が中心であったことがわかる。(図9)

図9. IT投資によって期待する効果・目的の日米比較



出典：平成22年（2010）度経済産業省委託調査、平成23年2月社団法人日本情報システム・ユーザー協会「IT経営及び促進に向けた研究調査」より、ガートナー（ITデマンドリサーチ）

3.4 デジタル化に対する日本企業の姿勢

では、IT化後に到来したデジタル化に向けた取り組みはどうであろうか。野村総合研究所の有賀有紀（2018）の「ユーザー企業のIT活用実態調査」（2017年11月実施）によると、依然としてこれまでのIT化の初期段階の経営者の意識の枠を出ていないと次のような報告をしている。

「①AIの活用についても、デジタル化への取り組みについても、スタッフ業務を効率化することへの関心の高さが目立つ。②経営者は、IT戦略の時と同様に、デジタル化についても提案を確認し決済する、いわゆるボトムアップでの関わり方が多く、自らデジタル化の戦略を指示する経営者は少ない。③日本企業の経営会議の中でデジタル化に関するテーマが検討される時間は、全体の5.5%で、欧米有力企業を対象としたマサチューセッツ工科大学（MIT）の調査結果の28%（2015年の値）と比べても極めて低い」ということである。

これまでの、3.2、3.3、3.4から推測できることは、経営者は、バブル崩壊やリーマンショック後の厳しい経営環境を、内部留保の確保、効率化、コスト削減による懸命な経営努力で切り抜けてきたが、ITやその後のデジタル

化への関心は、総じて低かったように見受けられる。そして、ITやデジタル化が、新たな市場を創出し、社会を動かす可能性を秘めた技術革新であるという認識が、少なくとも当時、希薄だったのではないかと疑われる。つまり、ITやデジタル化に対する「科学の本質的動向」を見損じ、「産業の技術的進歩の地図」を描けていなかったのではないかという疑念が生じる。事実、3.2で見た様に、当時、欧米諸国が、既に活発な無形資産投資を行っていたことと比べると、日本企業の無形資産投資への消極的な姿勢が、そのことを端的に裏付けている。

3.5 内部留保の増加と設備投資の減少から推し量る「研究開発投資」

小栗崇資（2019）は、資本金10億円以上の約5千社を調べることによって、2001年以降の日本企業の内部留保がいかんにして増加していったか、またそれは何故かを調べている。

過去の内部留保と設備投資の推移は、1971～1985年は、売上高は4.7倍に増加、内部留保は28兆円増加、設備投資は71兆円増加している。1986～2000年は、売上高は、1.5倍に増加、内部留保は52兆円増加、設備投資は115兆円増加している。

しかしながら、2001～2018年にかけては、様相が様変わりする。日本企業の売上高は、17年かけてわずか、1.1倍程度とほとんど伸びず、又、3.2で見てきた通り、付加価値の上昇による成長をほとんどなし得ていない。にもかかわらず内部留保は、234兆円と大幅に増加している。しかし、その間の「設備投資」は、01年度がピークで、それ以降は、増加するどころか、逆に5%近く減少しているとのことで、2000年代以前と比べるとその変化の違いは歴然としている。

内部留保の増加の要因は、主に非正規雇用の拡大や賃金削減による人件費の削減で、これにより82兆円増え、もう一つは、法人税減税による、46兆円である。

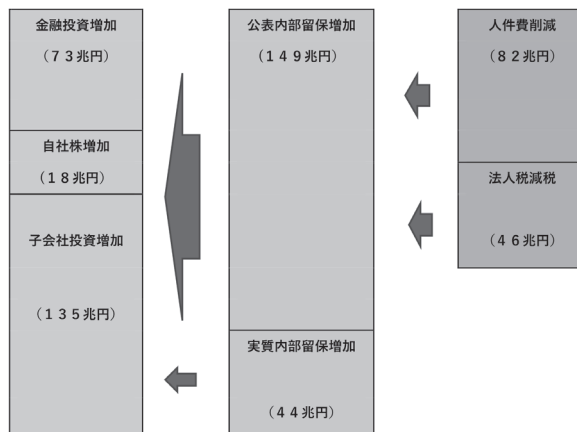
ところが、どういうことか、この多額の内部留保は、金融投資、自社株買い、子会社投資に使われている。(図10)「子会社投資」の増加は、主に「海外企業への買収」等に使われており、人件費の削減と法人税減税によって蓄えられた貴重な内部留保は、結果的に、設備投資に回らず、主に、海外企業の買収を主体にした子会社投資に振り向けられている。

これをどう解釈すべきであろう。考えられ

るシナリオは、国内における自社の「研究開発」が、国内の「設備投資」を促すだけの成果を生んでいなかったのではないかという疑念である。なぜならば、通常、企業は、「研究開発」によって何らかの技術を生み出すと、その果実を生産に移すべきかを判断の上、「設備投資」を敢行するからである。仮にも我が国の研究開発が17年もの長きにわたって見るべき成果がなかったとすると、我が国の研究開発が、産業の技術進歩の時代の流れを適格にフォローできていなかったのではという懸念が生じる。

企業は、海外から技術を買うという選択をしたとしても不思議ではない。また、自前主義だけでは技術開発に遅れを取るとすると、海外企業へと、エコシステムの輪を広げるという選択肢も考えられよう。しかし、その海外の技術には、自社技術との親和性や補完性が求められ、自社にコア技術があって初めて生きてくるものである。つまり、被買収企業の持つ技術力と自社の持つ技術力とのシナジー効果がもたらされて初めてその意義が認められるのであって、自社の研究開発投資による自社の技術力強化を手控えていい事にはならない。

図10. 2001～18年度の内部留保の構造



出典：日本経済新聞朝刊、2020.3.5. Analysisより小栗崇資が作成

資料は異なるが、「研究開発費」に取り組む日米企業の姿勢の差を示すデータがある。日本経済新聞によると、日米の研究開発費の2013年～2018年度の推移の比較をしてみると、売上高に占める研究開発費の比率は、18年度は、米国は6.3%と日本の2.8%の2倍以上である。しかも、研究開発費の中身を見ると、デジタル化に対応するためのソフトウェアへの投資は、米国が5年で44%増やしたのに日本は3%減っており、日本はデジタル化に対する感度が極端に低い。日本が米国を上回るのは機械設備への投資（日本・119%、米国・112%）の伸びのみである。（図11）（日本経済新聞朝刊、2020.2.2）この資料は、改めて、日本企業のデジタル化への「研究開発投資」に対する経営姿勢に大きな課題があったことを示している。

3.6 変わらない研究領域

東洋経済オンライン（2020.5.24）は、マッキンゼーの野崎大輔と田口弘一郎が、日本企業の研究開発領域の推移について調べた結果を報告している。それによると、「特許登録件数の分野別比率」（8技術分野）において、アメリカは2000～2018年の間で、特許登録件数に占める情報科学分野が16%から29%へほぼ倍増し、代わりに化学や機械工学といった分野の比率が大きく下がっている。これに対して、日本は、構成比率が大きく上昇した分野でも、輸

送機器分野の7%から10%へ移行した約3%ポイントのみであり、それ以外の分野に至っては、構成比率は3%ポイント未満しか増減しておらず、19年間という期間を考えれば驚くべき硬直性であるとコメントしている。

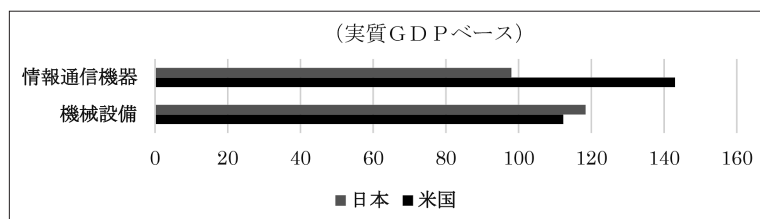
また、毎年総務省が行っている科学技術研究調査の結果から、少なくともここ10年間、日本企業の「研究者の専門分野構成」はほとんど変わっておらず、ある程度成熟してしまった研究領域の中でさらに深堀をし続けているとも解釈でき、新たなニーズが生まれ多くのイノベーションが求められている領域での勝負が出来ていないのかもしれないとの懸念を示している。

彼らの分析結果は、経営者が、「科学の本質的動向」を把握し、「社会のニーズの変化」を嗅ぎ取り、「自社の蓄積された技術」を熟知したうえで、技術開発を、さらに“どの方向、どの分野にシフト、強化していくべきか”という経営判断を行えていないのではとの懸念を抱かせる。

3.7 イノベーション投資への資源配分

デロイト・トーマツの藤井剛（2014）は、モニター・デロイトの調査から、米国で中長年にわたり好業績を挙げている企業の財務諸表分析等から導き出したイノベーション・ポートフォリオを、「既存領域」「周辺領域」「革新領

図11. 情報通信機器と機械設備の投資規模・日米比較
2013年を100とした時の2018年の投資規模



出典：日本経済新聞朝刊、2020.2.2

域」にそれぞれ分けた場合、それぞれへの投資の資源配分の黄金比率は、70：20：10であることが明らかになったとしている。

その後、デロイトが、2012年8月に、日本の上場・非上場企業335社に対して「日本企業のイノベーションの実態調査」を実施した。それは、企業のイノベーション力を表わすKPIとして、「年間総売り上げに占める新規領域から生み出された売り上げの割合」を取り上げている。それによると、日本企業の直近事業年度の連結売上高のうち【新規領域】（＝過去3年以内に市場に投入した新商品・新事業から生み出された売上合計）の占める割合は、米国企業の11.9%に対して、わずか6.6%に過ぎなかった。さらに、この【新規領域】を上記の「周辺領域」と「革新領域」に分けてみていくと、米国企業は約半数の51.5%が「革新領域」から生み出されているのに対して、日本企業は11.0%にとどまっていることが分かった。

つまり、売上高に占める「革新領域」の貢献度を見る限り、米国企業が革新的イノベーションを圧倒的に成果に結びつけている。これは、日本企業の破壊的イノベーションにかかる資源投入量の問題なのか、その質に問題があるのか、それとも、それを育て上げ市場に投入し、社会を動かしていく手法に問題があるのか、そのいずれかであるが、前章までの資料からは、「資源投入量」と「その質」に問題があったのではないかと推測される。

3.8 日本的雇用関係が与えるイノベーションへの影響

日本の経営者の置かれている立場の難しさを、清水洋（2019）は、「イノベーションの課題には、マネジメントの巧拙の範囲を超える日本の構造的な要因が存在する」と指摘してい

る。彼は、日米両国企業の、企業年齢と収益性を比較することによって両国の相違点を説明している。

一つには、米国の方が淘汰の圧力が高く、その結果、生存している企業の収益性が高いのに対して、日本企業はマネジメントに対する株主の影響が相対的に小さく、収益性が低くても生存の可能性が高いこと、二つには、米国企業が大胆に事業を組み替え、不採算事業部の人員解雇がしやすい環境にあるのに対して、日本では労働者に対する保護が判例上強く、収益性が下がったビジネスでも人員整理をすることが難しい点を指摘している。

結果として、日本企業が高い収益性が期待できる領域に進出するものの、収益性が低下したビジネスを社内に抱えながらのハンディを背負っており、これはイノベーションのコスト負担が日米で異なることを意味しているとのことである。

筆者は、清水の指摘した日本的雇用関係が抱える問題点を、十分に理解できる。さりとて、これまで見てきた経営者の姿勢をやむなしとする立場にも立てない。日本的雇用慣行のもとでの不採算部門の取り扱いについては、後述の4.3の処で触れることにする。

3.9 世界経済フォーラム（WEF）の「国際競争企業ランキング」

日本企業の国際競争力の後退の要因を知る上で、「経営者のマインド」がそこに深くかかわっていることを示唆する資料を、みずほ総合研究所が、世界経済フォーラム（WEF）の「国際競争企業ランキング」を基に分析している。（みずほインサイト・日本経済、2016・9・30）

それによると、日本の国際競争力ランキングは昨年（2015－2016年）の6位から今年（2016－2017年）は、8位に後退した。そして、「ビ

ジネス洗練度」とともに、従来安定して高い順位を維持してきた柱項目「イノベーション」が、昨年までは4位か5位で推移していたが今年は8位に大きく順位を下げた。その主因は「イノベーション能力（高さ）」の順位が、今年の14位から21位に大きく後退したことにある。（図12）

実は、この急激な順位の後退の背景には、3年前に実施された調査内容の変更の影響がある。WEFの国際競争ランキングは、項目によって定量的なデータをもとにスコアを算出するものと、各国企業経営者に対するアンケート調査を基に評点を付けるものがある。そして「イノベーション」については、サブ項目のほとんどが経営者サーベイによる評価であり、「イノベーション能力」も同様である。その際の質問内容は、3年前までは、「自国の企業がどのようにして技術を獲得しているか」というものが用いられていた。しかしながら、デジタル化の到来とともに世界的にオープンイノベーションの重要性が認識され、「自前の研究開発＝高評価」という意識を改める必要性が生じ、WEFは、2013年（2013-14年版）より質問内容を変更した。新たな質問は、「自国の企業が、どの程

度イノベーション能力を有しているか」という極めて直截的な質問に変わった。その結果、日本の「イノベーション能力」の順位は急激に低下してしまった。

これは、日本の経営者のイノベーション力に対する自信欠如、自己悲観といったものを映じたとも思える深刻な問題であると報告している。

3. 10 GIIから測る日本企業の技術力

筆者は、冒頭、日本企業のイノベーションの課題は、“技術力そのものよりも”経営力に課題があったのでは、と述べた。この為、日本企業の技術力は、実際は、どのような水準にあるのかを検証しておかねばならない。みずほ総合研究所は、日本の技術力を測る上で参考となる資料として、米国のコーネル大学、経営大学院のINSEADと、国連の特別機関である世界知的所有権機構（WIPO）が共同で作成・発表している「グローバルイノベーションインデックス」（Global Innovation Index）を紹介している。

それによると、日本企業の2013年から2016年にかけて、GII、インプット項目、アウトプット項目は、共に着実にランクを上げているこ

図12. イノベーションのサブ項目

サブ項目	前年順位 2015-2016	今年順位 2016-2017	データ等出所
①イノベーション能力	14	21	WE B 経営者サーベイ
②科学研究機関の質	7	13	WE B 経営者サーベイ
③企業の研究開発支出	2	4	WE B 経営者サーベイ
④研究開発の産学連携	16	18	WE B 経営者サーベイ
⑤先進製品に対する政府調達	14	16	WE B 経営者サーベイ
⑥科学者・エンジニアのアベイラビリティ	3	3	WE B 経営者サーベイ
⑦特許出願件数（100万人当たり）	1	1	WIPO（世界知的所有期間）、IMF等

出典：みずほ総合研究所作成、WEF “The Global Competitiveness Report”

とが解る。2016年は、インプット項目のランキングがついに一けた台になり、創造的アウトプットは2013年時点の60位台から30位台まで上昇した。(図13)

こうしてみると少なくともGIIの評価では、日本のイノベーション力は着実に高まっておりWEFの結果とは異なる評価となった。この違いをどのように解釈すればいいのだろうか。

P.F.ドラッカー (2007) は、著書『イノベーションと企業家精神』において、「イノベーションの成功は、自社の強みを基盤としていなければならない、自分たちが得意とし実績のある能力を生かしてくれる機会はどれかを考えることだ」と語っている。筆者は、この二つの資料の矛盾から、日本の経営者は、自社の技術力の強みと弱みを本当に掌握しているのだろうか、また、自社の「筋の良い技術」を見極め、イノベーションに繋げる絵が経営者の中で描けているのだろうかと思ってしまう。

3. 11 これまでのデータや資料は、何を語っていたか

これまで見てきたデータや資料から知りえ

たことは、2000年代以降、ITやデジタル化とともに情報通信技術がイノベーションの主流を占めるようになる中で、情報通信技術が潜在的に秘めている「科学の本質的動向」と「産業の技術進歩の大きな流れ」を、日本企業が、必ずしも正しく認識し、適切な経営判断をしてきたとは言えないこと、つまり、初期段階で、すでに、情報通信技術がイノベーションに繋がる可能性を秘めた技術革新であるとの重要性を見損じていたということである。

そして、日本企業は、内部留保の確保、効率化、コスト削減が、経営の中心的課題となり、成長戦略が影を潜める中で、情報通信技術もまた、コスト削減の延長の枠でしかとらえることが出来なかった。こうして、情報通信技術は、企業において成長戦略を担う革新的重要技術として位置づけられることはなく、これが情報化資産投資や人材投資を怠る結果を招くことになった。

また、3. 6、3. 9、3. 10、などから、日本企業の経営層は、ともすると、技術開発に対する関心が薄く、関与も弱く、そして、「自社の蓄積された技術を把握し、“筋の良い技術”

図13. 日本企業の「Global Innovation Index」

	2013年	2014年	2015年	2016年
GII (Global Innovation Index)	22	21	19	16
インプット項目	14	15	12	8
制度	20	18	17	15
人的資本・研究開発	12	17	13	13
インフラ	9	11	5	7
市場の洗練度	14	13	12	8
ビジネスの洗練度	21	17	16	10
アウトプット項目	33	27	26	24
知識・技術面のアウトプット	16	12	14	13
創造的アウトプット	63	46	43	36
イノベーション効率の順位	112	88	78	65

出典：みずほ総合研究所、コーネル大学、INSEAD、WIPO “The Global Innovation Index 2016”

を見極める」ことへの掌握力が足りないような印象が拭えない。

4. イノベーションと企業統治

日本の企業統治改革の背景には、度重なる企業不祥事による企業価値毀損への危機感からくる取締役会の監督機能の強化、いわゆる“守りのガバナンス”と、実効性のある戦略策定で稼ぐ力を取り戻す“攻めのガバナンス”への期待が大きい。稼ぐ力を取り戻すとは、新たな価値創造によって、収益力の底上げを図ることにより長期低迷している企業業績の回復への強い願いがあり、それには、イノベーションの貢献が欠かせない。

4.1 リスクテイクについて

ガバナンスコード基本原則4-2は、「取締役会が、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うことを主要な役割・責務と捉え、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援すべき」と規定している。今井祐(2015)は、これを、「経営陣が結果責任を問われることを懸念して、自ずとリスク回避的な方向に偏る恐れがあり、経営陣をこうした制約から解放し、健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境を整えることを狙っている」と説明している。

2.1.2で見たように、日本の経営者は「リスク回避」的である。取締役会は、自社の研究開発投資、イノベーションを加速させるM&A、オープンイノベーションによるパートナー連携、等々、リスクと真正面から向き合い、適切な決断を下すことを求めたい。

4.2 報酬制度について

ガバナンスコード基本原則4-2は、また、「経営陣の報酬について、健全な企業家精

神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべき」としている。日本の経営者と米国の経営者には12倍の報酬の開きがあると言われている。(日本経済新聞朝刊、2020.7.19)日本の経営者に、米国の経営者並みの報酬が払われていない、あるいは、報酬と業績との連動性が明確でないことが、リスクが伴うイノベーションに対する経営者の判断に何らかの影響を与えているのではないかとの議論がある。少なくとも、優秀な人材を獲得するという点で、日本の経営者の報酬に国際競争力があるかどうかは考えねばならない。

4.3 株主価値向上について

ガバナンスコード基本原則4. は、「取締役会等の責務として、株主に対する受託責任・説明責任を踏まえ、・・・企業価値向上を促し、収益力、“資本効率”の改善を図ること」を謳っている。欧米諸国とのROEを比較すれば、我が国との資本効率の差は歴然としている。ガバナンスコードは、ステークホルダー主義を基本に策定されているものの、株主価値向上は重要である。しかしながら、3.5の小栗の報告に見られるように、将来の成長に繋がるイノベーションのインプットである研究開発投資を絞り、人件費の削減と国の税金である法人税減税によって蓄えた貴重な内部留保から、自社株買いによって短期的に株主に報いることは、真の株主価値向上とは思えない。

3.8にて清水が指摘した、日本的雇用関係により、不採算部門を維持したまま事業を継続しなければならないことも日本企業のROEの低さに繋がっている。最近散見されるようになった、M&Aによる事業売却等により、雇用に影響を与えることなく、不採算部門の新たな活躍の新天地を模索して、「選択と集中」を図ることにより、イノベーションの投資に必要な

財源を捻出し、資本効率の引き上げを図ることを期待したい。

4.4 イノベーションを育む仕組みづくりについて

経営者は、在任期間中の業績によって評価される。この為、イノベーションに必要な、しかし実を結ぶかどうかわからない長期の技術開発への投資に、およびがちである。そして、ともすると即効性のある企業買収によって他社の技術獲得を図ろうとする。企業買収が重要な企業戦略の一つであることを否定しない。しかし、それだけでは、自社のコア技術は育たず、破壊的イノベーションが自社の技術からは生まれにくい。繰り返しになるが、効率を求めるあまり自社の技術開発を手控えていい事には決してならない。取締役会には、自社の技術開発が継続して機能し続ける、予算の配分や組織の在り方等、イノベーションを育む仕組みづくりに取り組んでもらいたい。

5. イノベーションと経営倫理

今日、世界は多くの難題を抱え苦悩している。それは、地球規模で起こっている、地球温暖化問題、プラスチックごみ・水資源といった環境問題、格差と貧困問題、難民問題、社会の分断、等々である。これらは、企業の拠って立つ基盤である資本主義すら脅かしている。

2015年9月に国連は、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」を採択した。それは、これらの課題解決のために、17のSDGs (Sustainable Development Goals) を掲げ、2030年までに、持続可能な社会を目指す世界のマスタープランである。そして、SDGsの目標9には、「産業と技術革新の基盤を作ろう」と謳っている。それは、SDGsの達成には、特に科学技術イノベーションへの期待が大きいからであ

る。科学技術イノベーションは、SDGsを達成するうえで、有限のリソースを最適化し拡大を図る切り札として、その実現に貢献できる可能性を有しており、不可欠な横断的要素と考えられている。(文部科学省)

水谷雅一(1995)は、「企業活動は人間の行動であるが故に、常に倫理的評価の対象である。企業は、社会に生かされている存在であるが故に、効率性原理と競争性原理に加えて、人間性原理と社会性原理が、経営倫理の対象として評価されるべきである」と経営倫理の本質を語っている。SDGsの17ゴールの実現は、まさに、水谷の言う、人間性原理と社会性原理にかなうものである。

姜理恵(2019)は、北側哲雄・編著『バックキャスト思考とSDGs/ESG投資』の中で、「企業内の技術蓄積や技術開発の流れを、関連する市場ニーズと結びつけて開発を進めていくことの必要性を説き、研究開発部門と市場部門の距離を縮め、イノベーションの創出のベクトルを合わせる共通言語として活用できるのがSDGsへの取り組みであり、SDGsを経営戦略に取り組むことは、社会価値と経済価値の同時実現を意味する」と、水谷の言う経営倫理に資する点を強調している。

今日において、宮永の言う「社会のニーズの大きなうねり」とは、いつに、SDGsに掲げられたこれらの「地球規模の難題の解決」を指しており、そこに、企業の持続的成長と社会的価値創造を約束するイノベーションのヒントが隠されていることを忘れてはなるまい。

6. 終わりに

本稿は、“イノベーションが生まれにくいのは、経営力に課題があったのでは”、という命題のもとに、様々なデータや資料を見てきたが、懸念を裏付けるいくつかの事実が散見されることとなった。

一方で、5章でも触れたように、今日、私達を取り巻く環境・社会は、大きな変革期を迎えている。これまでの様に、効率化を図り、内部留保を積み上げるだけでは、企業の永続的成長は望むべくもなく、その存続基盤すら脅かされるであろう。各企業の経営者は、SDGsが求める環境や社会の課題に対して、AIやIoTといった情報通信技術や科学的イノベーションによって、企業自身がどう応えられるかが問われている。

世界は、今、脱炭素社会へと大きく舵を切った。一つの例を挙げよう。最近、我が国の某ガス会社や電力会社が、2050年までにCO²排出ゼロを目指すと言明した。(日本経済新聞朝刊、2020.11.30) これまで、炭素の塊である石油や天然ガスを生業にしてきたエネルギー産業にとって、これは、企業の死活にかかわる問題であり、そのことは、科学的イノベーションなしには果たし得ないであろう。そして、経営トップにしか出来ない決断である。

昨今の、機関投資家の投資判断で重要視されている、ESG投資も、企業にこの環境・社会の変化への適切な対応を促す世の中の動きを反映したものであろう。

我が国は、これから人口減少という課題に直面し、このままでは、現在のGDP世界3位の地位を維持していくことは難しくなった。国が富み、今日よりは明日の豊かさを享受していくには、常に生産性の向上をおいて他にない。情報通信技術の進歩がもたらすイノベーションは、社会に利便性と豊かさを、そして、あらゆる

る産業・分野に、新たな富と新たなビジネスチャンスを与えてくれるであろう。今日の経営者の責任とその役割は、いかにも大きく重いものがある。

参考文献

・書籍

- 蟻川靖浩 (2017) 『日本企業の低パフォーマンスの要因』、宮島英雄編著『企業統治と成長戦略』より、東洋経済新聞社
- 伊丹敬之・宮永博史 (2014) 『技術を武器にする経営』、日本経済新聞出版社
- 今井祐 (2015) 『コーポレートガバナンス・コード作成ハンドブック』、文眞堂
- 海野基央・鈴木了符子 (2002) 『企業合併と異文化』、学文社
- クレイトン・クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』、翔泳社
- クレイトン・クリステンセン多著 (2019) 『繁栄のパラドックス』、ハーバーコリンズ、ジャパン
- 国領二郎 (2006) 『日本の企業システム、第3巻、戦略とイノベーションより、「経営戦略としてのオープン・アーキテクチャー」』伊丹敬之他編著、有斐閣
- 後藤晃 (2000) 『イノベーションと日本経済』、岩波新書684、岩波新書
- 姜理恵 (2019) 『バックキャスト思考とSDGs/ESG投資』北側哲雄・編著、同文館出版
- スコット・ギャロウエイ (2018) 『GAFA、四騎士が作り替えた世界』、東洋経済社
- 竹中平蔵 (1984) 『研究開発と設備投資の経済学』東洋経済新聞社
- 丹羽清・山田肇 (1999) 『技術経営戦略』、社会経済生産性本部
- 原田勉 (2014) 『イノベーション戦略の論理』

中央新書2260、中央公論社
深尾京司 (2012) 『失われた20年と日本経済』、
日本経済出版社
藤井剛 (2014) 『CSV時代のイノベーション戦略』、株式会社ファーストプレス
水谷雅一 (1995) 『経営倫理学の実践と課題』、
白桃書房
P.E.ドラッカー (2007) 『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社

・WEB資料

有賀友紀 (2018)、知的資産創造、「日本企業のデジタル化は進んだか」、2018・5月号
<https://www.nri.com//media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/chitekishisan/2018/05/cs20180503.pdf?la=ja-J>
日本情報システム・ユーザー協会 (平成22年度経済産業省委託調査) 「IT経営普及及び促進に向けた調査研究・報告書」、平成23年2月 <https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9204476/www.mcti.go.jp/meti_lib/report/2010fy01/0020413.pdf>
三菱UFJリサーチ&コンサルティング「名目GDP vs実質GDP」、2018.9.27 <<https://www.murc.jp/report/rc/column/igarashi/igarashi180927/>>
PRESIDENT Online、小栗崇資、内部留保膨らむ理由は「人件費と法人税減税」 <<https://toyokeizai.net/articles/-/346923>>
矢野和彦 (2016)、みずほ総合研究所、みずほインサイト「国際競争力後退の要因は何か」2016.9.30 <<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/insight/jp160930.pdf>>
経済産業省、イノベーション100委員会、「日本企業におけるマネジメントに関する行動指針」、2019.10.4 <[\[pdf\]\(#\)>
厚生労働省、「労働生産性の向上に向けた我が国の現状と課題」平成28年度版 <<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/dl/16-1-2.pdf>>
文部科学省、「特集SDGs\(持続可能な開発目標\)と科学イノベーション」 \[https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpass201801/detail/1418488.htm\]\(https://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpass201801/detail/1418488.htm\)
東洋経済オンライン、「日本でイノベーションが生まれなくなった真因」、2020.5.24 <<https://toyokeizai.net/articles/-/346923>>](https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003-1.</p></div><div data-bbox=)

・新聞

青島矢一 (2019) 「イノベーションと日本企業・囲い込み止め他者と連携を」、日本経済新聞朝刊 Analysis、2019.10.3
井上光太郎 (2015) 「経営幹部個人スタンス」、日本経済新聞朝刊、2015.7.23
橋本正洋 (2019) 「イノベーションと日本企業・破壊的な人材活かせ」、日本経済新聞朝刊Analysis、2019.10.4
小栗崇資 (2020) 「積み上がる内部留保・年間増加分に課税も一案」、日本経済新聞朝刊、2020.3.5
清水洋 (2019) 「イノベーションの課題・官民のコスト負担再設計を」日本経済新聞朝刊、2019.12.25

企業危機に対するビジネス・レジリエンスの段階モデル研究

— 三鹿、トヨタ、サムソンの中日韓ケース比較を中心に

Towards Business Resilience against Business Crisis in China, Japan, and South Korea by Stage Model-
Comparative Case Study on Sanlu, Toyota, and Samsung

東北大学大学院経済学研究科 翁 炫 彬

Graduate School of Economics and Management, Tohoku University Xuanbin Weng

ABSTRACT

Big companies and organizations sometimes suffer from public crises⁽¹⁾ or even scandals in different industries. They are typically vulnerable in recognizing and responding to public crises because of rigid business cultural and complex business structures. Moreover, they could not learn from past failures inside or outside of their industries, and similar scenarios happen repeatedly. China, Japan, and South Korea are recognized as possessing their own long-existing cultures, representing big companies and organizations from these countries that are more likely to stick to their business routines while engaging with resilience-needed business problems.

By analyzing the public crisis cases from Toyota, Sanlu, and Samsung Electronics equipped with Turner and Kayes stage model, as the analytical framework of this paper, various reasons contributed to blocking big companies and organizations from resilience are discussed, which are followed by possible remedies for shaping resilient business strategies.

Keyword

Business Resilience⁽²⁾, Business Crises, Business Failure, Business Ethics, Strategy

1. Introduction

No matter how big companies emphasize their business transparency and business ethics, scandals never stopped showing up in the business world, including in East Asia. Business is the footstone of the economy; hence, firms must avoid corporate scandals to escape from failures and breakdown by looking deep into the

technical details of the mechanism of formation of business scandals in the dominant economy entities in the region; China, Japan, and South Korea.

This paper examines the rise of massive corporate public scandals of the key business players in each countries' respective industries via deploying the Stage Model proposed by

Turner and Kayes (2015). With offering the timeline of business scandals of Sanlu, Toyota, and Samsung, a detailed comparative analysis focused on the similarities and differences originated from the views of business strategy, business resilience, and corporate social responsibility (CSR). This paper introduces the relative academic implications and empirical implications in the later section and highlights the advantages and disadvantages of the existing theory and the lessons learned from the three cases.

2. Previous Literature Review on Representative Theories

2.1 Turner and Kayes Stage Model

As the analytical framework of this paper, Turner (1976)⁽³⁾ outlines six stages that distinct the procedures of crises from the perspective of cultural norms, and Kayes (2015) adds an additional stage, then forms the Turner and Kayes stage model as a whole. Details of the stage model are as follows:

Stage 1. Normal Operating Procedures. Cultural norms of companies and organizations are functional at this juncture. These norms could help avoid business failure by providing a foundation for setting business goals, such as policies, business procedures, and business values.

Stage 2. The Incubation Period. The most apparent signal that companies and organizations have stepped into this stage is that cultural norms could not function as good as in stage 1. Meanwhile, a series of events occur due to the previous cultural norms, and their adverse affection starts to enlarge without

notice from the leadership of companies and organizations. The old cultural norms are mixed with dynamic business routines, while both parties are not compatible. As a result, cultural norms become difficult to alter and reject to accept information or evidence which oppose the legitimacy of them.

Stage 3. Precipitating Events. First event or events begin to expose. Companies and organizations can change the old cultural norms into new ones if the leaders pay attention to those event(s). Otherwise, companies and organizations are extremely vulnerable because of staffs are likely to pick out problems with existing routines, rather than change cultural norms by finding other illustrations explaining things are not going smoothly.

Stage 4. The Onset of Failure. In this stage, companies and organizations can experience the 'consequences of the collapse of cultural precautions' (Turner 1976, p.381).

Stage 5. Rescue and Salvage. It is another critical stage that could lead companies and organizations to start the journey towards business resilience. In this stage, companies and organizations are supposed to respond to business failures immediately. Three components consist of the method of right-away response: 'contain the failure, limit its impact, or begin its recovery' (Kayes 2015, p. 47). Moreover, if companies and organizations failed to trace the methods above, immediate breakdown or further crisis could strike them. Many companies and organizations could only reach this stage.

Stage 6. Cultural Adjustment. In this stage, cultural norms are reviewed, re-evaluated, and

changed. New models of how the organization works (or fails) emerge, and new norms are developed and infused in the culture throughout the organization (Kayes 2015, p.47). Furthermore, the nature of the problems begins to be redefined, and protective steps are taken to get away from future failures.

Stage 7. Industrywide assessment and adjustment. In this stage, companies and organizations which distributed in the same industry begin to learn and share the experience to achieve business resilience in the future. Kayes (2015, p.47) emphasizes this stage as 'lessons learned are disseminated across the industry, and industrywide norms associated with the prevention of future failure are established.' Figure 1 briefly illustrates the structure of the stage model.

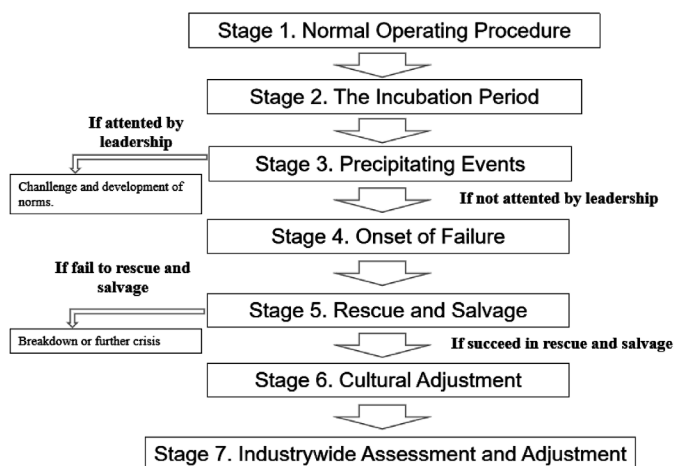
2.2 High-reliability Organizations

As the reason for the stage model helps to analyze the business crisis from the view of

organizational cultures, considerations other than that are not mentioned in the stage model. Hence, new theories are necessary to perfect the analysis of the business crisis. The theory of high-reliability organizations (HROs), based on a different perspective compared with the stage model, is a theory that focuses on clarifying the function of experience. Moreover, it is more direct targets on how to tackle failure before it is out of control. High-reliability organizations come from the background of assumptions related to interpersonal interaction.

Weick and Sutcliffe (2015) assert that five principles, which will be one of the supplementary theory of this paper other than the stage model, consist of high-reliability organizations into regular practice. Kayes (2015, p.49) states, 'The HRO perspective moves us closer to understanding the role that direct experience plays in failure because it reveals that learning is a process of interpretation, not a process based on probability.'

Figure 1. Structure of Turner and Kayes Stage Model



However, the HROs theory depends on various assumptions about the essence of learning, while illustration on complicated emotions and experiences are not sufficient.

2.3 Välikangas's Theory on Resilient Organization

Välikangas offers a new theory to achieve business organizational resilience. Välikangas (2010, p.7) illustrates, 'In this new world, resilience will again come to mean the capacity to survive the long term not only its hardships but, more importantly perhaps, also the temptations to act for short-term benefit. Many as an opportunity still loom. The question is how to pursue these opportunities, this time with resilience.' The purpose of Välikangas's theory on resilience is not only limit to achieving the overall benefits of companies and organizations but also grab the chances while they become apparent.

Accordingly, Välikangas (2010) comes up with the three-step theory to achieve resilience, which will be another supplementary theory of this paper.

2.4 Relationship of the Representative Theories

Figure 2 reflects the relationship between the theory of stage model, high-reliability organizations, and the theory on resilient organizations. Turner and Kayes stage model is the root of the representative theories. At first, time points that highlight when companies and organizations failed in organizational culture-related issues can be uncovered by the stage model. Detailed reactions toward business resilience will be provided by the theory of high-reliability organizations and the steps theory.

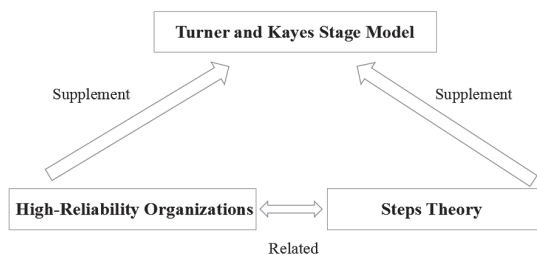
Remedies that the theory of high-reliability organizations offer to focus on addressing problems while the steps theory delivers detailed procedures about forming business resilience.

3. Research Methodology

3.1 Cases Selection Criteria

Case study is the central methodology that this paper utilizes. Toyota's recall scandal, Sanlu's milk contamination scandal, and Samsung Galaxy Note 7 recall crisis are

Figure 2. Relationships of the Representative Theories



selected as the cases that will be analyzed. These three companies come from Japan, China, and South Korea, respectively, which fit the national characteristic of the selection criteria. More importantly, all three companies are very representative of their industries. They have huge impacts, and their business scales are top-ranked in their industries. The most critical reason for choosing these three case studies is that they had all experienced a public crisis.

3.2 Various Industries

Although Toyota, Sanlu, and Samsung experienced similar public crises, industries that they distributed in are different. Toyota belongs to the automobile manufacture industry, Sanlu was classified into the dairy industry, and Samsung Electronics attributes to the technology industry. Due to the various characteristics of different industries, companies, and organizations' detailed reactions in various industries that respond to crises are distinctive.

For enterprises and organizations like Sanlu that belong to the dairy industry and food industry, they should notify their consumers about the potential risks or confirmed risks that their products could bring. For instance, in the case of Sanlu, the company's most critical issue is announcing the possible contamination immediately after receiving the vast scale of complaints and medical reports of infants who consumed Sanlu's products. Then follow up with officials recalling collecting the defective products. Finally, start to revise the contents of the suspected products.

From the perspective of the automobile industry, take Toyota's case as an example; the

essence is to let the consumers know about the possible consequences that the defective cars or components in defective cars could result in. Then launch recalling by publishing necessary information that consumers and public stakeholders⁽⁴⁾ concern at the utmost. In the end, check the vehicle models inside of the company to spot the problems and consistently deliver the most updated information that Toyota obtains and grab further requirement(s) from its consumers and the public stakeholders.

As for companies and organizations distributed in the technology industry like Samsung Electronics, similar approaches as the above two industries should be deployed. Companies and organizations must tell their consumers and the public stakeholders about the apparent features that defective products possess, and the worst scenario might occur. Then release recalling based on users' comprehension of the risks originated from defective products and ultimately determines the root of the problems in product models.

3.3 Different Cultural and Sociological Background

Some differences in business cultural issues and sociological contexts exist among Toyota, Sanlu, and Samsung Electronics. Toyota obtains cultures that seek perfectionism. The company will not respond to its consumers until every detail of the events that it is required to face are figured out. It is accepted in Japanese society while it is not tolerable in the nations of the rest two companies. As a state-owned business, Sanlu originated from a community that the government is involved in daily business

operations. The local administration could cover tiny business errors; however, events that bring severe negative results to consumers and the central government's reputation, companies, and organizations will break down quickly. Samsung Electronics possesses the business culture that the most prominent leader controls absolute authorities. Moreover, business is more like a kingdom belongs to the founder's family; the power vacuum will quickly appear while the most influential leader in the company is not distinguished.

3.4 Different Business Management Structure

Distinctions of Management structure existed among Toyota, Sanlu, and Samsung. Toyota is not the state-owned business, and it is the parent company of its subsidiaries. Samsung Electronics, as well, is not the state-owned company. However, Samsung Electronics is one of the subsidiaries of Samsung Group. Moreover, Samsung Electronics obtains its affiliates. Sanlu was state-owned, which is different compared to Toyota and Samsung Electronics.

4. Timeline of the Three Cases⁽⁵⁾

4.1 Case of Sanlu

On the surface, Sanlu remained until 2009, but the rudiments of breakdown had started its infancy. As early as 2004, a list of milk powder brands that caused infant kidney disease, the "big head disease," was exposed to the public by a local media from Fuyang City, Anhui Province, and Sanlu was involved (Lu & Tao 2009 p.7). As a result, Sanlu's brand was removed from the list mentioned above

under the explanation of "accidentally put Sanlu into the list by related workers' mistake" from authorities of Fuyang City.

Later, Sanlu tested for the milk collected from various channels, such as purchasing from brokers, for quality control. Protein content was one of the key factors to judge whether the milk is good or not. Under this circumstance, to increase the profit, dairy suppliers of Sanlu started to cheat. In October 2007, melamine, a chemical used in industrial work, was added into the milk that providing Sanlu. By adding melamine into the milk, the compounded milk could maintain its protein content even diluted by water (Veil & Yang 2012 p.936). Melamine is toxic to human body, especially fatal for infants. By using contaminated milk powder, infants who drink it are in grave danger.

Consequently, a large number of feedback on infants' kidney diseases after using Sanlu's products was initiated to uncover since late 2007. In 2008, the company launched a few product qualification tests in a qualified inspection department with the results of 'qualified.' Some death reports were collected in the same year. In September 2008, the CEO of Sanlu, Tian, was arrested after the central Chinese government intervention. In early 2009, the company went bankrupt.

4.2 Case of Toyota

Toyota experienced a six-year continuous recall event from 2005 to 2010. Neufeld (2011)⁽⁶⁾ calculates the number of vehicles had been recalled throughout the event. At the early stage of 2005, Toyota recalled 790,000 vehicles in the U.S. market alone because of the engine

issues and 880,000 cars on a global scale. Toyota's car model, Prius, was reported as some problems were spotted later in 2005. Hence there was no accident reported; Toyota did not recall any Prius units with potential risks. While only a few weeks after that, in October, far more recalls followed up. 1.23 million Toyota vehicles were recalled domestically in Japan and another 246,592 more cars around the globe. In 2006, the total break out of recall happened due to the non-reaction of Toyota to its market. 380,000 Lexus model and Toyota Highlander models were recalled for the reason of engine problems. In all, 1.2 million Toyota vehicles were recalled in that year.

More complaints and recalls were coming in 2007. Five hundred thousand cars were recalled to repair after some accidents were cited. At the end of the year, another 470,000 vehicles were recalled due to engine problems as well. The problems related to seatbelts were spotted, and 90,000 sport utility vehicles were recalled in the U.S. market. During the following two years, about 9.59 million vehicles were recalled.

The president of Toyota, Mr. Akio Toyoda, made a formal apology in February to the public expressing regret for lack of communication with Toyota's customers and promised to set a committee which would individually supervise the safety and quality of Toyota's cars. In March, Mr. Akio Toyoda visited China to make another formal apology to Toyota's Chinese consumers.

4.3 Case of Samsung

In August 2016, Samsung released its new smartphone, Samsung Galaxy Note 7. The

original schedule of the release of Galaxy Note 7 should be later than what had happened. However, to compete with the new product iPhone 7 from its main competitor in the smartphone section, Apple Inc, Samsung rushed the schedule (Hern 2016).

A local Korean mobile BBS firstly published the source of the explosion of Galaxy Note 7 on 24 August 2016 (Wang 2016). Pictures from this BBS show that smartphone which was suspicious as Samsung Galaxy Note 7 was exploded. In the following days, more confirmed cases of the explosion of Note 7 were reported. Up until early September in 2016, 35 burst reports were revealed.

Samsung reacted quickly, but quickly did not necessarily represent doing well. Kim and Mckinnon (2016) illustrate that Samsung launched recall to recollect more than 2 million Galaxy Note 7 devices internationally on 2 September. Meanwhile, Samsung announced that new software for affected devices was released on 13 September. This software allows affected devices could only charge up to 60% electric power. Reilly (2016) further states that recalling activity and replacing operations were launched simultaneously. Nevertheless, Hern (2016) reports the replacement devices began to explode as well from October. Consequently, for the second time on 10 October, Samsung launched recalling to urge its customers to keep their Note 7 power-off and carry the devices to destined places for refund and other compensations (Lawler 2016).

Due to the worries and safety concerns from Samsung's Chinese customers, Samsung made an official statement on its homepage.

Samsung implies there is no need for Chinese customers to worry about the quality of Galaxy Note 7 sold in China due to the reason of the batteries of Galaxy Note 7 that sold in China come from different suppliers compared with Note 7 sold beyond. The statement was not persuasive enough, and General Administration of Quality Supervision, Inspection, and Quarantine (AQSIQ) in China stepped into this event. As a result, Samsung recalled 1858 devices under the requirement of AQSIQ before the official sales in China (Kim & Mckinnon 2016). Nevertheless, the fact against the initial explanation from Samsung Electronics China.

Since 1 September 2016, Samsung Galaxy Note 7 was officially released in the Chinese market. Sina (2016) reports that a series of explosions of Note 7 was reported in China. Samsung China later illustrated the reason for the explosion to Chinese customers. On 29 September 2016, Samsung apologized to Chinese customers and expressed regret that the company did not adequately consider Chinese customers' feelings.

Ifeng (2016) states that on 11 October 2016, Samsung presented the event to AQSIQ and launched recall to collect all 190,984 Galaxy Note 7 devices sold in the Chinese market.

5. Comparative Case Analysis

Table 1 (see Appendix) lists the comparative analysis based on Turner and Kayes stage model sequentially.

5.1 Common Points of the Three Cases

Cover-Up

Cover-up was the practice that all three analyzed companies performed in their crises.

This action is regarded as the most influential factor which contributes to transfer incidents to scandal and crisis. In Toyota's case analysis, the company hid the event data conducted by data recorder from the public and blocked the procedure of investigations from U.S. authorities. There was no sufficient explanation from Toyota to present the information that could respond to its customers' needs and concerns. As a result, Toyota was criticized for lack of transparency and suffered a significant financial loss in its recall scandal.

Sanlu made the same mistake during its crisis. Sanlu did not revise its milk powder formula after Sanlu was put into a blacklist of the dairy brand in 2004. Instead, Sanlu only negotiated with local authorities and removed Sanlu out of the blacklist. Meanwhile, customers of Sanlu and the public know nothing concrete about the risk of contaminated milk powder. The first cover-up occurred.

The second cover-up took place in 2008. At the end of 2007, Sanlu was directly suspicious about milk powder contamination with accurate reports of illness of infants who consumed Sanlu's product. Even though the reports about contaminated milk were updated to the senior management group in Sanlu, the company decided to keep the truth inside to maintain the brand image on the ground of the then approaching Beijing Olympic Games.

Sanlu bankrupted after the scandal was unveiled, and the cover-up actions the company had played were the key reasons that answered to its business failure.

Samsung failed to be transparent while recalling Galaxy Note 7. The most apparent

cover-up happened in its Chinese market. While Note 7s beyond China had reported the battery of Note 7 was hazardous, Samsung was stuck to believe that batteries of Note 7 in the Chinese market were considered safe due to collecting battery components from different suppliers. However, Samsung made this statement on its homepage without any inspection on Note 7s that were later sold in China. Lastly, Galaxy Note 7s sold in China were reported battery explosion and self-ignite after two weeks that Samsung officially released Note 7.

The design of batteries in Note 7s, which were distributed in different markets, was unified. Samsung should know about once there spot failures in its products in one place, and the same failure could occur in the same product, which is distributed other than a specified location. However, given consideration to compete with its opponent and capture the market share, Samsung released Note 7s in China in a rush under the circumstance of notifying potential risks in its products.

Lacking of Efficient Communication with Public Stakeholders

Due to all three analyzed companies cover the truth during their public crises, communication between the companies and their customers became automatically absent. Toyota, Sanlu, and Samsung believed that it was critical for the company to spot the problems on their products by itself first, and then defend their brand images by clarifying the failures. Consequently, according to the analysis of all three cases, Toyota, Sanlu and Samsung had chosen other methods rather than respond to

what concerned their customers and the public. Toyota tried to figure out the problems of its vehicles while its clients and the authorities were asking for the response. Sanlu kept away from establishing the formal communication channel to communicate with its customers instead of contacted customers under covered. Samsung operated in a cheat-like manner while its clients criticized the safety issue of its products in China, while customers from the U.S. cannot be compensated by the company once had promised.

Rigidity on Original Policies and Strategies

The reason for the three analyzed companies failed to respond to the crises was similar, which means Toyota, Sanlu, and Samsung were rigid on the routines they accustomed to. In other words, the three companies failed to be resilient in crises because of the reason above. Toyota was very successful in its business and had not experienced a public crisis due to large-scale recall events before the analyzed recall scandal. Hence, the company recognized that the first routine to tackle the public crisis was workable still, which was to check the defective products by the company and then apologize to its customers. The fact was opposite compared with Toyota's conception of dealing with the crisis. Customers and the public required consistent and dynamic information flow from the company, not the time-consuming explanation in one shot. As a result, Toyota made its recall events derived from the scandal and suffered greatly in terms of finance.

In the case of Sanlu, due to the company was a state-owned business, Sanlu preferred

to contact authorities who directly shoulder the responsibilities of supervising the company. However, Sanlu did not realize that on the ground of popularization of online information platforms, it had become more difficult for companies to retain the issues that happened inside of it. Adjustments on responding crisis were needed while Sanlu failed to do so.

Samsung practiced a similar scenario to Toyota. Samsung attempted to uncover the problems of Note 7 phones inside while defective devices reports had been notified rather than reveal the process of dealing with problems to its customers and the public.

6. Implications

6.1 Practical Implications

Requiring In-Time Communication Channel: According to remedy strategies for Toyota, Sanlu, and Samsung in each case analysis, forming resilient strategies responding to public crises is the critical implication for big companies and organizations. Because of successful business histories, big companies are accustomed to their original ways of operating their businesses and becoming less sensitive about their customers' needs after sale while companies and organizations mark themselves as holding the value of customer first. In crises that businesses failed to respond, it is not necessarily because companies and organizations no longer pay attention to their clients, but due to their time consuming internal vertical management structures. Once there is a crisis, detailed information about it will be collected by front-line employees and delivered to the senior management board hierarchically.

Similarly, instruction about responding to crisis flows from the top management board to front-line staff in the same method. However, the procedures are time-consuming while responding in time is the essence when the crisis occurred. Hence, establishing teams designed for dealing with public crises that directly respond to the top management board is recommended to big companies and organizations. Further, these teams should obtain the authority to answer to customers and the public in urgent situations. By doing so, companies and organizations could respond to the concerns and need from the market directly. Customers and the public could observe the transparency of businesses and organizations. Eventually, in time, information transfer platforms between companies (organizations) and their public stakeholders' forms, and misunderstandings between companies and public stakeholders would diminish during crises, thus help big businesses to be more resilient.

Do Not Hide From Failure: It can be seen that Toyota, Sanlu, and Samsung were reluctant to apologize to their customers and confess their products' faults at early stage. While the three companies received reports about defections and contamination on their goods, they covered the problems rather than communicate with their public stakeholders to uncover the nature of the problems on their products. It is risky for big companies and organizations to cover the problems of their productions with intention. Once the problem(s) are spotted by customers and the public while there is evidence to

prove that companies and organizations know about this, problems on products will cultivate crises and scandals. Customers and the public will prefer to consider that companies and organizations which cover the truth are not trustworthy. Automatically, enhance corporate governance to help companies and organizations to be transparent is critical at this point.

Trust from Public Stakeholders Is Fragile: It cost a long time for companies and organizations to earn customers' trust. However, this confidence could evaporate due to one scandal or fail-contained crisis. One of the reasons for large enterprises feel they could obtain the result of scandal exposure is that they believe customers would still consume products from them due to the prevalence of their brand images. Nevertheless, customers and the public are intolerable with dishonesty, especially while their safety is under threat due to the failed performance of products. In the case of Sanlu, the company bankrupted promptly after the New Zealand government revealed the milk powder contamination scandal. Toyota suffered from massive financial loss, while Samsung is recognized as a risky brand from business analysts.

Hence, how to monitor the relationship with customers and the public to achieve business resilience, as well as what to do while the first failure occurred are vital issues that big companies and organizations need to confront during crises.

6.2 Theoretical Implications

Advantages of Turner and Kayes Stage Model

As shown in Table 1, crises consist of a series of events based on the timeline; hence Turner and Kayes stage model can appropriately analyze the events that form crises step by step. Details that reveal big companies failed in crises can be unveiled, and the point where failure begins to occur can be enlarged in a qualitative method. Moreover, Turner and Kayes stage model can not only guide companies to cover the failures but also offer implications for recovering from failures for big companies and organizations to achieve business resilience.

Meanwhile, Turner and Kayes stage model points out that the first failure that companies failed to respond could deteriorate the scenario into crises, and companies will suffer from the result. Last but not least, the stage model asserts that failures happen due to the wrong conception of the nature of how to deal with crises, which lead to the absence of response while communicating with customers and the public is necessary. Further, the stage model categories failures and crises take place on the ground to overlook on safety regulations. As shown in the analysis of Toyota, Sanlu, and Samsung, this statement is proved correct.

Limitation of Stage Model

Turner and Kayes stage model is based on the analysis of timeline oriented events, which implicates that the model is highly qualitative from the perspective of business culture. According to experienced failure and further 'worst-case' scenario assumptions, Turner and

Kayes stage model focuses on forming resilient business strategy circles for big companies and organizations. For business managers and leaders, quantitative approaches are necessary to analyze detailed information to deal with crises while Turner and Kayes stage model could not offer this method. Hence, other quantitative approach needs to complement the model.

Moreover, not all resilient strategy forming procedures could follow with stage order in Turner and Kayes stage model during crises. Firstly, as the case analysis on Toyota, Sanlu, and Samsung, the three companies followed only several stages instead of all. For closed cases, Toyota traced the first five steps in the stage model and finished the formal apology from the CEO of Toyota. Sanlu's milk powder contamination scandal, another finished case, failed in stage 4 and went to bankruptcy, which becomes impossible to follow up the rest stages. As for Samsung Electronics, the business

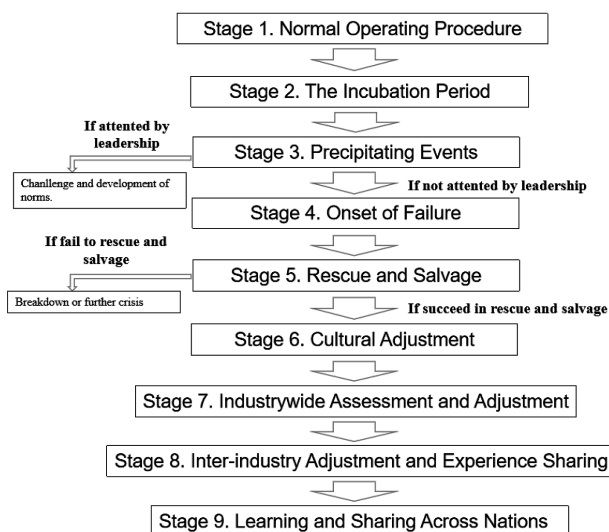
suffered from the damage of brand image due to Note 7 crises and tried to diminish the financial loss by sales promotion based on cutting down the price of other products from the company.

According to the differences of the three businesses as previously discussed combined with the comparative analysis based on the limitation of the theory, this paper proposes a fixed stage model with additional two stages, as shown in Figure 3.

In stage 8, the commonalities of business crises can penetrate the boundaries of various industries. Firms under different industry categories are supposed to analyze the events of business crises that occurred beyond their industries to testify the validity of their business resilience in the business emergency.

In Stage 9, business crises that happened in China, Japan, and South Korea can be integrated regardless of the background of nationalities. In other words, large businesses

Figure 3. Revised Structure of Turner and Kayes's Stage Model



in the three countries are following a consistent routine while facing business crises due to their internal failures. Hence, it becomes possible for the big businesses in the three countries to learn the experiences of business crises among each other, and forming an integrated mechanism to enhance business resilience.

7. Conclusion

This paper comparatively analyzes the cases of Toyota, Sanlu, and Samsung Electronics solely based on Turner and Kayes stage model to highlight the reasons for their wrongdoings. Meanwhile, relative core conceptions for business resilience are validated through detailed discussion rather than proposing common sense. Further, this paper comes up with the revised version of the stage model according to the comparative analysis.⁽⁷⁾ However, other academic theories and frameworks are appropriate to utilize, such as high-reliability organization theory and steps theory from Liisa Välikangas. Future work is required to supplement the case analysis with these complementary theories. Last but not least, this paper is mainly conducted on qualitative methods, not quantitatively. Other quantitative methods, like the arithmetic formula that could identify whether a company and organization is under threats of crises and scandals are still looking forward to being done.

[Reference]

Hern, A 2016, 'Samsung must act fast to keep an exploding phone from blowing up its brand', *theguardian*⁽⁸⁾, 10 October, viewed 1

January 2019, <<https://www.theguardian.com/technology/2016/oct/samsung-galaxy-note-7-exploding-phone-brand>>.

京华时报⁽⁹⁾ 2016, '三星终于在中国召回 为总是在中国市场设立双重标准?', *新浪科技*⁽¹⁰⁾, 12 October, viewed 4 January 2019, <<https://tech.sina.com.cn/t/2016-10-12/doc-afxwrapv1382976.shtml>>.

Kayes, D. C 2015, *Organizational Resilience: How Learning Sustains Organizations in Crisis, Disaster, and Breakdown*, Oxford University Press, NY.

Kim, Y. H & Mckinnon J. D 2016, 'Samsung Plans Software Update to Cut Galaxy Note 7 Fire Risk'⁽¹¹⁾, *4-traders*⁽¹²⁾, 14 September, viewed 31 December 2018, <<https://www.marketscreener.com/news/Samsung-Plans-Software-Update-to-Cut-Galaxy-Note-7-Fire-Risk-23053026/>>.

Lawler, R 2016, 'Samsung stops Galaxy Note 7 sales, owners should 'power down'', *engadget*⁽¹³⁾, 10 October, viewed 3 January 2019, <<https://www.engadget.com/2016/10/10/samsung-stops-galaxy-note-7-sales-owners-should-power-down/>>.

Lu, J, Tao, Z & Woo, C. H, 2009. 'Sanlu's melamine-tainted milk crisis in China'. *Harvard Business Review C*, 439, pp. 1-24.

Neufeld, E 2011, *Lost in Translation? Toyota and the Recall Scandal*, Case Studies In Japanese Management, pp. 231-245.

澎湃新闻⁽¹⁴⁾ 2016, '三星差别化召回：对中国Note7用户补偿仅为美韩一半', *凤凰网*⁽¹⁵⁾, 14 October, viewed 2 January 2019, <http://news.ifeng.com/a/20161014/50100380_0.shtml>.

Reilly, C 2016, 'Samsung recalls Galaxy Note 7

over battery flaw', *cnet*, 2 September 2016, viewed 1 January 2019, <<https://www.cnet.com/news/samsung-confirms-global-replacement-galaxy-note-7-faulty-battery/>>.

Turner, B. A 1976, 'The organizational and interorganizational development of disasters', *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, no. 3, pp. 378-397.

Välkangas, L 2010, *The Resilient Organization: How Adaptive Cultures Thrive Even When Strategy Fails*, McGraw Hill Professional, USA.

Veil, S. R., & Yang, A 2012, 'Media manipulation in the Sanlu milk contamination crisis'. *Public Relations Review*, vol. 38, no. 5, pp. 935-937.

王亚宏 2016, '全球召回近一个月后致歉中国三星诚意有几分?', *中国新闻网*⁽¹⁶⁾, 2 October, viewed 10 May 2019, <<http://www.chinanews.com/cj/2016/10-02/8021302.shtml>>.

Weick, K. E & Sutcliffe, K. M 2015, *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*, 3rd edn, WILEY, New Jersey.

[Notes]

- (1) In this paper, the term 'public crises' specifies the adverse external events caused by the failed information disclosure on default products with failed communication with consumers of business organizations.
- (2) In this paper, the term 'business resilience' refers to the ability of business organizations that could promptly deal with confronted external crises successfully, bounce back from losses derived from crises, and ultimately adapt

to the business landscape after crises.

- (3) Turner (1976) p. 379-382.
- (4) In this paper, the term 'public stakeholders' identifies those parties affected by the 'public crises' as defined other than consumers.
- (5) Quotations from news media relevant to the information about the timeline and report on public crises of all the three cases analyzed in this paper are dominant. Because businesses treat such occurred crises as something against their credibility and brand reputations, keep the information inside their organizations. Documents from the government will be filed and withdrawn from the online dataset after a certain online information disclosure period. However, reports from the news media remain accessible for the author to retrieve the process of crisis development as evidence to prove the validity of the existence of the analyzed crises in this paper.
- (6) Neufeld (2011) p.232-234.
- (7) Associate Professor Yasunari Takaura of the Graduate School of Economics and Management of Tohoku University offered very kind opinions and suggestions with rounds of revision for this paper.
- (8) An all-range topic covered news media from Great Britain with reporting history over a hundred years.
- (9) 京华时报 (Beijing Times) was a well-known newspaper in China and was established by the most extensive domestic newspaper group 人民日报社 (People's

Daily) in 2001. Beijing Times was suspended in 2017, under the hit of the emergence of new media.

- (10) 新浪科技 (Sina Tech) is the technology information section of 新浪网 (Sinanet), which is one of the most well-known portal websites in China. The holder company Sina Corp. had gone public in NASDAQ in 2000.
- (11) The paper was simultaneously published in multiple well-reputation English media, including the Wall Street Journal (WSJ) and Fox Business.
- (12) The website is currently known as MarketScreener, a globally recognized website specified on financial news and the international stock market.
- (13) Recognized as a successful blogger platform purchased by a U.S. portal AOL, Engadget specializes in gadgets and consumer electronics. In 2010, Engadget was recognized by Time as a member of best bloggers.
- (14) 澎湃新闻 (The Paper) went online in 2014 as a news agency that is focusing on investigation reports in China and disclosing information hidden from the public. The Paper operates as one of the biggest news portals utilizing a package of information distribution channels.
- (15) 凤凰网 (Phoenix Television) serves Chinese communities in Mainland China, Hong Kong, Macau, Taiwan, and many other nations and regions as for all-range news delivery in a number of methods for over 20 years.
- (16) 中国新闻网 (CHINANEWS) is a news

portal that covers wide ranges of news topic with authority recognized by the central government of China.

Table 1. Practices from Toyota, Sanlu, and Samsung

Turner and Kayes Stage Model	Toyota	Sanlu	Samsung Electronics
Stage 1. Normal Operating Procedure	Started its business in by inventing Toyota Model G. in 1924. Established 'The Toyota Way' as the corporate culture to have sustainable development.	Founded in 1956 as a state-owned business. In 1983, Sanlu became the first Chinese company that sells formula milk powder for infants and awarded as "Chinese famous brand" later.	Initiated its business in 1969 and established production lines in a global scale. Later, the company transferred its business to customer products domina industry and played a key role in South Korea's economy. In 2013, the company replaced Apple Inc. as the biggest mobile industry in the world.
Stage 2. Incubation Period	Focused on efficient on manufacturing and designing new vehicle models. The pressure of intense production schedule overlooked the quality of the products.	Sanlu did not supervise the process of milk collecting. In 2004, Sanlu secretly communicated with the local authority to remove its name from a blacklist about dairy product brands instead of revising its products.	Chief of mobile division of the company decided to compete with its primary opponent in the industry by design and manufacture a new smartphone in a short time. Component suppliers of the company overworked on Samsung's orders and led to the high possibility of occurrence of defective components.
Stage 3. Precipitating Events	Puris model vehicles were reported contained problems while Toyota recalled the defective cars without clear illustration with affected customers.	Sanlu began to receive reports that diagnose babies consumed Sanlu's products had kidney disease. But Sanlu requires its customers to silent and compensate them informally. Management board decided to keep the information of contamination inside of the company.	The company maintained the potential risks on Note 7s sold in different markets while heard reports about explosion and self-ignite. Meanwhile, Samsung was reluctant to launch recall events to protect its brand image but consequently recalled Note 7s due to heavy pressure from its customers and the public.
Stage 4. Onset Of Failure	Experienced continuous recall events from 2005 to 2010. Toyota recalled around 11.2 million vehicles worldwide and suffered significant financial loss.	New Zealand government revealed the scandal to the central Chinese government. Central Chinese government stepped into the investigation. Sanlu bankrupted in early 2009, and top management members were sentenced guilty.	Customers still suffered from the replaced and reissued Note 7s. Illustrations and explanations from the company were ambiguous. Double standards practiced to the company's consumers. Promised compensations to customers were absent. The brand is commented risky with 1.4 billion dollars financial lost.
Stage 5. Rescue and Salvage	Absent of rescue or salvage actions to respond its customers and the public during the crisis.	Absent.	Set collect Note 7 as priority without pay attention to customers' complaints and safety concerns from the public.
Stage 6. Culture Adjustment	Absent.	Absent.	Absent up to now.
Stage 7. Industry-Wide Assessment and Adjustment	Absent.	Absent.	Absent up to now.

企業不正の実態分析

— TDnet開示資料による不正・不適切事案の分析 —

An Analysis of Corporate Fraud Disclosure: Evidence from Japan

埼玉大学大学院人文社会科学研究所 **水村 典弘**
Saitama Graduate School of Humanities and Social Sciences Norihiro Mizumura

ABSTRACT

This study examines the impact that corporate fraud has on public companies in Japan. It contains an analysis of 339 cases of occupational fraud that were investigated between April 2015 and March 2020. There are three typical categories of occupational fraud: financial statement fraud, asset misappropriation and improper inspections. Concerning to these frauds, this paper focuses on the problems of (1) the location of the fraud, (2) who committed the fraud, (3) duration of fraud schemes, (4) cost of fraud and (5) fraud detection. The result of the research reveals statistical variability in the contents of disclosure documents provided by the Timely Disclosure Network (TDnet).

キーワード

企業不祥事、記述統計、従業員による不正、独占禁止法違反、有価証券報告書等の虚偽記載

1. はじめに

本研究の目的は、日本国内の上場会社が「適時開示情報閲覧サービス (Timely Disclosure network: 以下TDnetと表記)」を利用して公表した不正・不適切事案に係る資料 (2,379頁: 75,898KB) を網羅的に調査・分析して、上場会社で発生した不正の実態を明らかにすることである。具体的には、TDnet上で公開された企業不正を「不適切会計」、「会社資産の不正流用」、「不適切検査」、「その他の不正」に分類したうえで、それぞれの不正について「発生地点」、「実行者 (関与者)」、「実行期間」、「実行

額」、「発覚経緯」を明らかにする。

不正開示事例の実態分析に踏み込んだ研究は、これまで会計学の領域で蓄積されてきている (Tanimura and Okamoto: 2013、稲葉: 2016; 2017、尾関: 2018)。その一方で、経営倫理学や経営学の領域における研究は、不正の実行者に照準を合わせた研究と、不正の発生メカニズムに照準を合わせた研究に分類できる。研究上の方法論としては、事例研究のアプローチ、実証分析のアプローチ、記述的なアプローチが採用されてきている。たとえば、経営者の視点で構成された事例研究のアプローチ

は、当事企業の公開資料や第三者委員会報告書等を基に企業不正の全容を記述的に説明している(井上：2015)。また、経営者不正を対象とした実証分析のアプローチは、経営者不正を定量的に分析・解析して現行の法制度等が有効に機能するかどうかを検討する(柴野：2020, 青木：2016)。そのどちらも、コーポレートガバナンスの仕組みを問う点で共通している。さらに、不正の発生メカニズムに焦点を絞った記述的なアプローチは、「なぜ不正が行われるのか」を理論的に説明する(谷口：2018；2017a；2017b, 水村：2020a；2020b)。これまでに発表された研究の多くは、社内や職場における不正の存在を前提として実証的・理論的な議論を組み立てる点で共通しているものの、企業不正の実態を包括的に分析するものではない。

もっとも実務の領域では状況が異なる。企業不正の実態(=不正の手口、発見手段、被害組織の特徴、犯行者の特徴、事例の結末)に踏み込んで構成されているのは、ACFE (Association of Certified Fraud Examiners：公認不正検査士協会)が集計・公表してきている「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」(Report to the Nations：Global Study on Occupational fraud and abuse)である。ただ、同報告書(2020年度版)に掲載されている職業上の不正は世界125カ国で発生したもので、日本国内の企業不正事案に特化したものではない⁽¹⁾。

日本国内の実態について、(1)日本公認会計士協会「上場会社等における会計不正の動向⁽²⁾」は、日本国内の上場会社等が公表した会計不正の発生事実を集計して取りまとめている。(2)東京商工リサーチによる「全上場企業「不適切な会計・経理の開示企業」調査⁽³⁾」も不適切な会計・経理(不適切会計)に係る公表資料を基に作成されている。(3)デロイト・トーマツ・ファイナンシャルアドバイザーと

監査法人トーマツによる「企業の不正リスク調査白書 (Japan Fraud Survey)⁽⁴⁾」は、上場会社を対象としたアンケート調査を基に、不正の実態と不正への取り組みを明らかにしている。

(4) PwCの「経済犯罪実態調査—グローバル翻訳版・日本分析版—⁽⁵⁾」は、選択式アンケート(オンライン)の回答結果を基に、①経済犯罪・不正による被害総額等、②経済犯罪・不正の発覚理由、③経済犯罪・不正の主犯者等に関するデータを明らかにしている。

そのどれもが、日本企業の社内や職場で起きた不正の実態を知るうえで有効である。なかでも日本公認会計士協会による資料は、公表資料を基に上場会社における会計不正に実態に踏み込んで調査・分析しているため、示唆に富む。しかしながら、会計不正の詳細や不正の実行額が明らかにされていないため、企業不正の発生事実が当事企業の財務数値に与える影響を推知できない。もっとも、不正の影響額については、デロイト・トーマツやPwCの資料がアンケート調査の結果を集計・公表しているものの、回答者数による偏りを否定できない。そこで、本研究は、日本国内の上場会社がTDnetを利用して公表した不正・不適切事案に係る資料を網羅的に調査・分析して、企業不正の現状把握を試みるものである。なお、上場会社で起きた不正・不適切行為のすべてがTDnet上で公開されるわけではない。そのため、本研究で提示する「企業不正の実態」は限定的である。

2. 対象と方法

本研究における不正については、日本公認会計士協会監査基準委員会(2019)『監査基準委員会報告書240』を参考として、「不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為」とする。また、本

研究の分析対象となるのは、東京証券取引所（開設市場：東証一部、東証二部、マザーズ、JASDAQ）、名古屋証券取引所（名証一部、名証二部、セントレックス）、札幌証券取引所（札幌市場、アンビシャス）、福岡証券取引所（福岡市場、Q-Board）の上場会社がTDnet上で公表した不正・不適切事案に係る資料（以下、開示資料）で、Web検索の際には「不正」「不適切」というキーワードに限定した。ただし不正の発生事実の詳細とその後の経過を記した文書のタイトルに上記の単語が含まれていないこともあるため、Web検索で得られた情報を基に開示資料の内容を精査して調査対象に追加した。

上述の手続きを踏んで収集した開示資料の記載内容を確認したうえで、それらを（１）不適切会計、（２）会社資産の不正流用、（３）不適切検査、（４）その他の不正に分類した。不適切会計については、日本公認会計士協会監査基準委員会（2019）による定義「財務諸表の利用者を欺くために財務諸表に意図的な虚偽表示を行うこと」を参考として、①利益を不当に操作する手法、②原価を不当に操作する手法、③費用・経費を不当に操作する手法に区分した。会社資産の不正流用については、①横領・着服、②不正出金、③不正な金銭の受領、④不正な利益の詐取などとした。不適切検査等については、①検査（試験）データの書換え・改ざん、②不適切な施工・報告、③顧客仕様と異なる製品の出荷、④無資格検査、⑤手順逸脱などとした。その他の不正については、上記（１）～（３）に該当しない不正とした。

本研究の調査対象期間は2015年3月期（2014年4月1日～2015年3月31日）から2020年3月期（2019年4月1日～2020年3月31日）とする。なお、不正の発生事実に係る文書は、当事企業が不正の発生事実を把握した時点と起算点として、第三者委員会調査報告書を受領した時

点や、再発防止策の実施を発表した時点に至るまでの各段階で作成されWeb上にアップロードされる。そのため、たとえ単一の不正事案であっても、開示日や開示内容の異なる複数の文書が存在する。また、同一の不正事案に係る文書が複数の事業年度にわたって公表されることも少なくない。こうした案件について、本研究は、不正発生の第一報のみをカウントして、それに続く文書で新たに開示された事実も第一報に含めることとした。

本研究における調査項目は、（１）不正の発生地点、（２）不正の実行者、（３）不正の実行期間、（４）不正の実行額、（５）不正の発覚経緯とした。第１に、不正の発生地点については、①本社、②国内子会社、③国内関連会社、④国内孫会社、⑤海外子会社、⑥海外関連会社とした。第２に、不正の実行者については、①社長、②取締役、③管理職、④従業員とした。第３に、不正の実行期間については、6か月未満、6か月以上～1年未満、1年以上～2年未満とし、以下1年単位で最長10年とした。第４に、不正の実行額については、開示資料に記載された具体的な金額を抽出するとともに、開示資料に記載された金額の小計、中央値、最小値、最高値も抽出した。なお、不適切検査については、不適切検査の発生事実が当事企業の財務諸表に与えた影響額とした。第５に、不正の発覚経路については、①自己申告、②社内調査、③店舗現況確認、④部門業績確認中、⑤売掛金照合・棚卸実査、⑥社員面談、⑦同僚、⑧共犯者、⑨社員報告、⑩経理部門、⑪残高照会、⑫財務諸表分析、⑬決算作業・決算手続きの過程、⑭内部監査、⑮内部統制、⑯コンプライアンス担当管理職、⑰企業結合処理の過程、⑱内部通報、⑲自主点検、⑳会計監査人、㉑監査法人監査、㉒税務調査、㉓監督官庁、㉔他社発表を受けて、㉕監査法人が入

手した外部情報、⑳外部、㉑新聞社の取材、㉒匿名投書、㉓外部からの文書(内容証明郵便)、㉔被害者とした。また、上記の②～⑩は社内制度等とし、㉕～㉗は外部調査とした。なお、本研究は、上述した(1)から(5)の各調査項目について単純集計による整理を行っている。また、同一の不正事案についてTDnet上に公表日の異なる複数の文書が存在する場合には、当該不正の第一報に集約する措置を講じているため、一部の不正事案には時差が含まれる。

3. 結果

3-1. 不正の発生件数

2015年3月期から2020年3月期にTDnet上で公表された不正の発生件数は221件となる。その内訳については、表3-1に示すように、不適切会計が98件(44.34%)で、以下降順に、会社資産の不正流用(62件[28.05%])、不適切検査(32件[14.48%])、その他の不正(29件[13.12%])となる。

3-2. 不正の種類とその推移

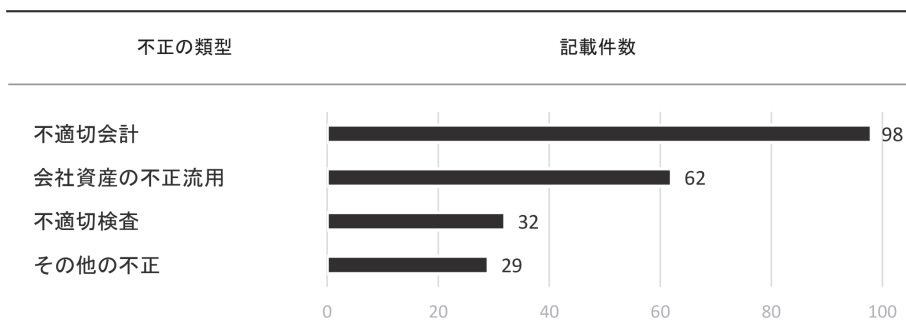
表3-2をみてわかるように、不適切会計

や会社資産の不正流用は、毎年度、一定の割合で発生している。次いで、2016年3月期に第一報が出て社会問題化した不適切検査は、2019年3月期の17件をピークに急増したものの、2020年3月期に収束傾向を示している。また、開示資料を検索する際のキーワード選定による影響を受けるため、一概には言えないものの、「その他の不正」が2020年3月期に急増した事実から、社内や職場で起きた不正発生の事実の自主的な適時開示に転じた事業者の姿勢を見て取ることもできる。

3-3. 開示資料における不正

開示資料全件の記載内容について確認し、(1)不正の発生地点、(2)不正の実行者、(3)不正の実行期間、(4)不正の実行額、(5)不正の発覚経路に関する具体的な記述を抽出して整理・分析した結果は以下のとおりである。

表3-1. 類型別にみた不正の記載件数 (n=221)



注) 「その他の不正」に分類した不正の手口は、以下のとおりである。

- ・2020年3月期：不正受給、大気汚染物質の基準超過放出、ダンピング、贈賄、不適切な取引、不適切な表示、セールスランキングの操作、不正常取引、不適切な情報伝達
- ・2019年3月期：作業時間の付け替え、預金残高のデータ改ざん、偽装・不適切な表示
- ・2018年3月期：贈賄、不正取引、不当表示
- ・2017年3月期：虚偽報告・誤請求、不正受給
- ・2016年3月期：不当表示、無許可撮影、不正転売など
- ・2015年3月期：不正受給、不適切な情報管理、認定の不正取得、収賄

3-3-1. 不正の発生地点

不適切会計はどこで行われたのか 開示資料の96.94%が、不適切会計の発生地点を明らかにしている(表3-3-1-1参照)。その内訳について、本社内で行われた不適切会計は40

件(42.11%)で、国内子会社(34件[35.79%])がそれに続く。また、国内の本社・子会社で行われた不適切会計は74件(77.89%)で、海外の子会社・関連会社は21件(22.11%)である(表3-3-1-2参照)。なお、開示資料に記載

表3-2. 年度別に見た不正の発生事実の開示件数 (n=221)

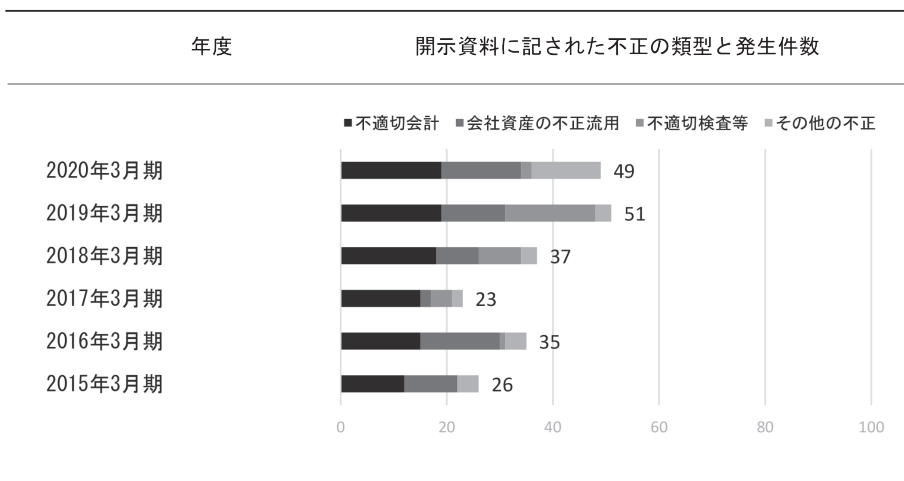


表3-3-1-1. 不適切会計の発生地点についての記載状況 (n=98)

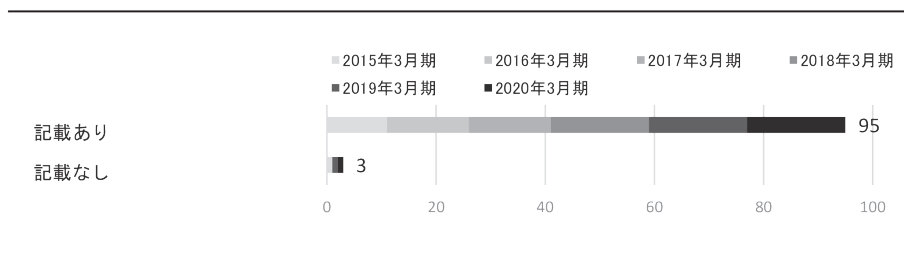
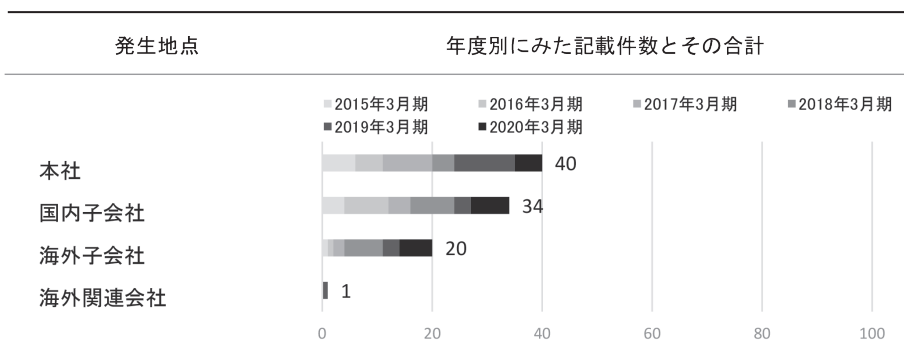


表3-3-1-2. 開示資料に記載された不適切会計の発生地点 (n=95)



注) 開示資料に明記された海外子会社・関連会社の所在地と件数は、中国(8)、フィリピン(2)、アメリカ(2)、タイ(1)、シンガポール(1)、インドネシア(1)、ニュージーランド(1)、オーストラリア(1)、ベルギー(1)、スペイン(1)、チリ(1)である。

された不適切会計の具体的な手口は、以下降順に、①利益を不当に操作する手法（49件）、②原価を不当に操作する手法（47件）、③費用・経費を不当に操作する手法(14件)だとされる。

会社資産の不正流用はどこで行われたのか 開示資料の98.39%が、会社資産の不正流用の発生地点を明らかにしている（表3-3-1-3参照）。その内訳について、本社内で行われた不正流用は35件（57.37%）で、国内子会社（14件 [22.95%]）がそれに続く。また、国内の本社・子会社・孫会社で行われた不正流用は51件（83.60%）で、海外の子会社・関連会社は10件（16.39%）である（表3-3-1-4参照）。なお、開示資料に記載された不正流用の具体的な手口については、「(取引先への支払いを

装った) 経理システム不正操作」(2019年3月期) や「架空外注委託」(2016年3月期) などといった手法から、「売上金着服」「売上高の架空計上」「架空売掛金額の計上」「未清算の不明金額」「不当請求」を組み合わせた手の込んだ手法（2015年3月期）も見られる。

不適切検査はどこで行われたのか 開示資料の96.88%が、不適切検査の発生地点を明らかにしている（表3-3-1-5参照）。その内訳について、本社内で行われた不適切検査は21件（61.76%）で、国内子会社・関連会社は13件（38.23%）である（表3-3-1-6参照）。なお、開示資料のなかには、不適切検査の発生原因について、「製品開発や製造工程の管理を重要視する一方で、品質保証業務は、これらと

表3-3-1-3. 会社資産の不正流用の発生地点についての記載状況 (n=62)

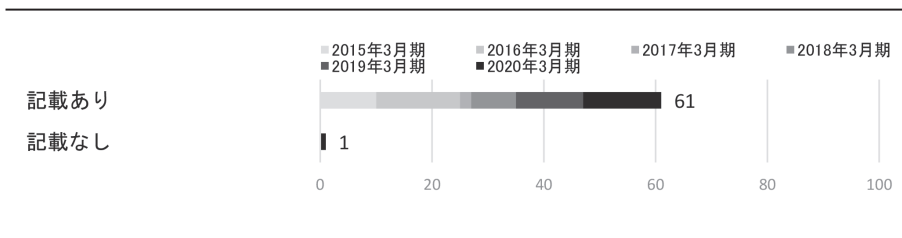
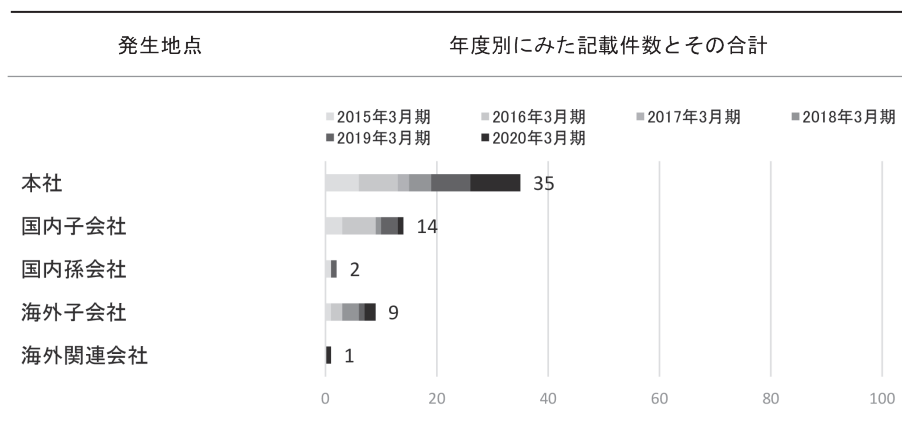


表3-3-1-4. 開示資料に記載された会社資産の不正流用の発生地点 (n=61)



注) 複数の地点で行われた不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。
 注) 開示資料に明記された海外子会社・関連会社の所在地と件数は、中国 (3)、タイ (2)、フィリピン (1)、韓国 (1)、アメリカ (1) である。

比較して低く位置づけられていた」(2018年3月期)という記述や、「本社・グループ全体の人事交流等に起因して広く感染」という趣旨の記述も見られる。

その他の不正はどこで行われたのか 開示資料の86.21%が、その他の不正の発生地点を明ら

かにしている(表3-3-1-7参照)。その内訳について、本社内で行われたその他の不正は10件(35.71%)で、国内子会社・協力会社も10件(35.71%)である。また、海外の子会社・関連会社については7件(25.00%)である(表3-3-1-8参照)。

表3-3-1-5. 不適切検査の発生地点についての記載状況 (n=32)

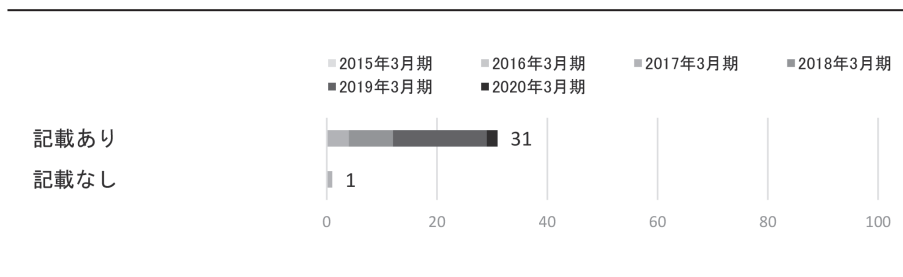
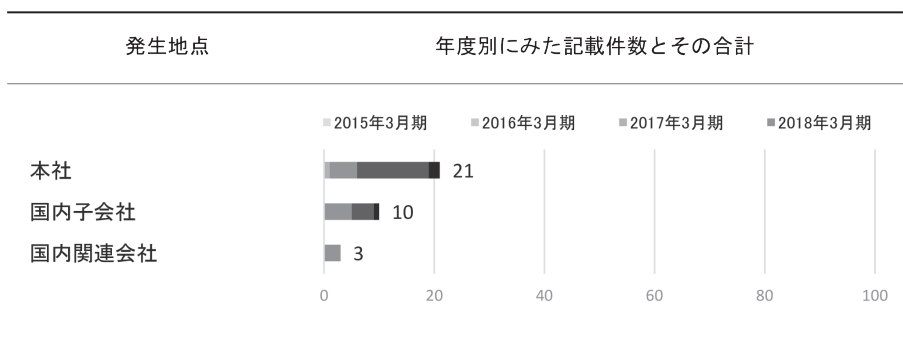


表3-3-1-6. 開示資料に記載された不適切検査の発生地点 (n=34)



注) 複数の地点で行われた不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。

表3-3-1-7. その他の不正の発生地点についての記載状況 (n=29)

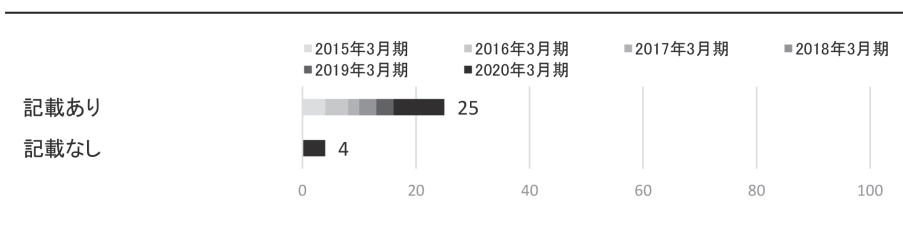
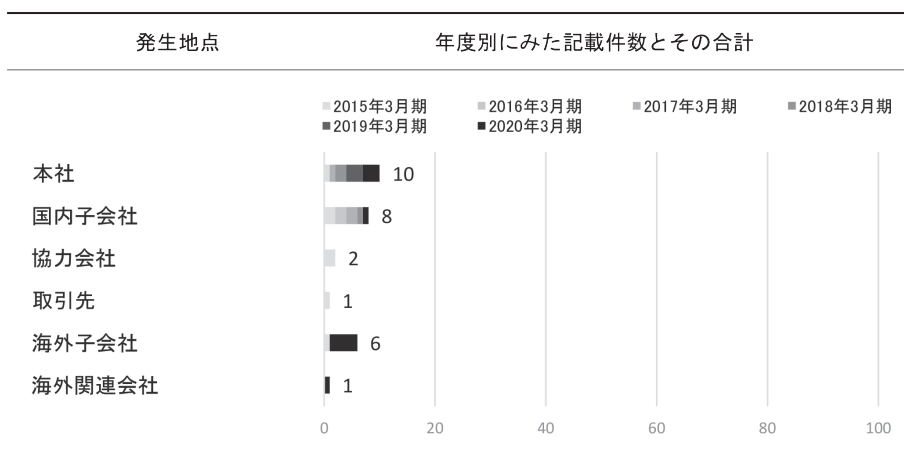


表3-3-1-8. 開示資料に記載されたその他の不正の発生地点 (n=28)



注) 複数の地点で行われた不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。

表3-3-2-1. 不適切会計の実行者についての記載状況 (n=98)

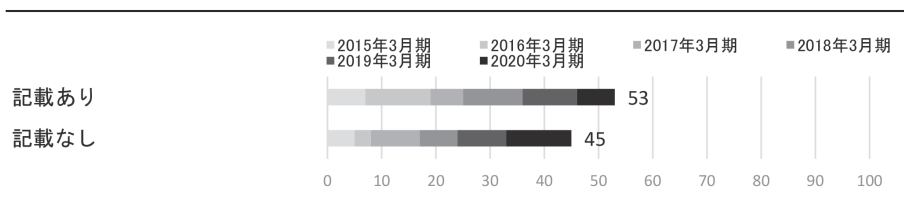
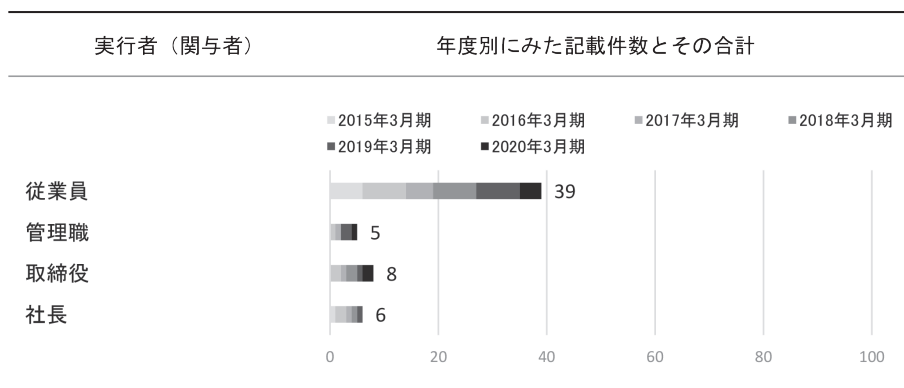


表3-3-2-2. 開示資料に記載された不適切会計の実行者 (n=58)



注) 複数人が実行・関与した不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。

3-3-2. 不正の実行者

誰が不適切会計を行ったのか 開示資料の54.08%が、不適切会計の実行者を明らかにしている(表3-3-2-1参照)。その内訳について、従業員の割合が67.24%で最も高く、以下

降順に、取締役(13.79%)、社長(10.34%)、管理職(8.62%)となる(表3-3-2-2参照)。具体的な職位としては、営業担当、経理担当者・経理マネージャー、財務担当者、経理部門責任者、総務部総務課長、経理部長、取締役経

理部長が不適切会計に関与したとされる。なかには、工場長と生産管理課長の指示の下で、生産管理課と製造課の各担当者間で棚卸資産金額の過大計上や売上原価の過小計上を繰り返して行っていたとされるケース（2017年3月期）や、室長の了解の下で（不適切会計の実行と隠蔽を企図した）協議の場が定期的に設けられていたケース（2019年3月期）も見られる。

誰が会社資産の不正流用を行ったのか 開示資料の98.39%が、会社資産の不正流用の実行

者（関与者）を明らかにしている（表3-3-2-3参照）。その内訳について、従業員の割合が64.61%で最も高く、以下降順に、取締役（16.92%）、社長（13.84%）、管理職（4.61%）となる（表3-3-2-4参照）。

誰が不適切検査を行ったのか 開示資料の68.75%が、不適切検査の実行者（関与者）を明らかにしている（表3-3-2-5参照）。その内訳については、従業員の割合が最も高く95.45%である（表3-3-2-6参照）。従業

表3-3-2-3. 会社資産の不正流用の実行者（関与者）についての記載状況（n=62）

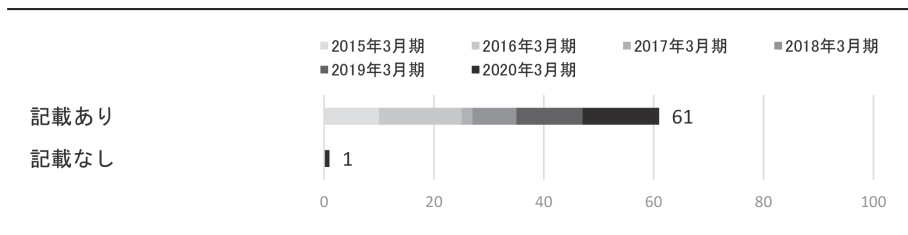
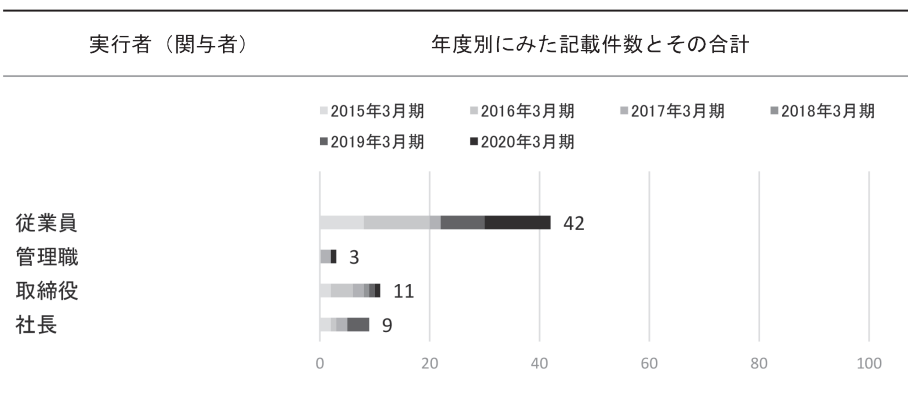
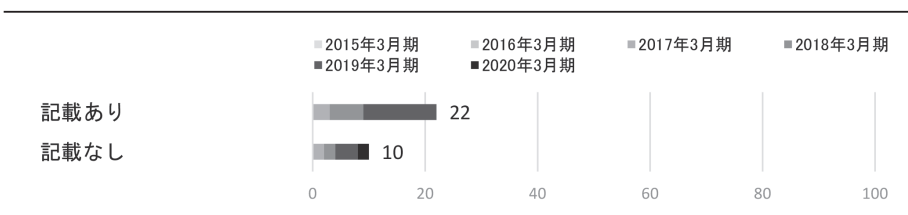


表3-3-2-4. 開示資料に記載された会社資産の不正流用の実行者（関与者）（n=65）



注) 複数人が実行・関与した不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。

表3-3-2-5. 不適切検査の実行者についての記載状況（n=32）



員の属性に係る記述を語彙分析で調べたところ、「品質保証」、「検査」、「部門」、「現場」、「品質管理」、「担当者」、「試験」という語の出現頻度が高いこともわかった。

誰が「その他の不正」を行ったのか 開示資料

の37.93%が、その他の不正の実行者を明らかにしている（表3-3-2-7参照）。不正の内容は多岐にわたるとともに、サンプルサイズも限られているものの、従業員の割合が53.84%で、以下降順に、管理職（30.76%）、取締役（15.38%）となる（表3-3-2-8参照）。

表3-3-2-6. 開示資料に記載された不適切検査の実行者 (n=22)

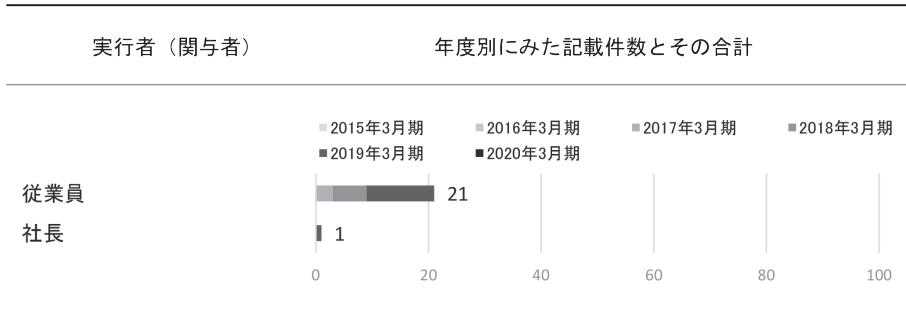


表3-3-2-7. その他の不正の実行者についての記載状況 (n=29)

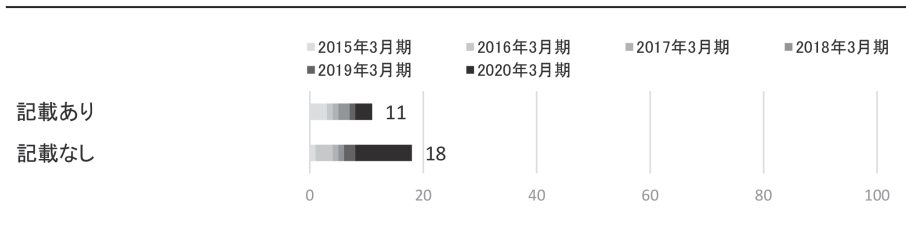
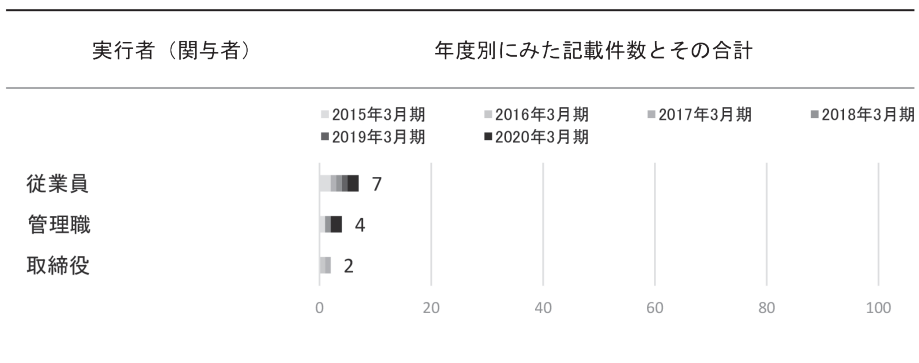


表3-3-2-8. 開示資料に記載されたその他の不正の実行者 (n=13)



注) 複数人が実行・関与した不正もあるため、各項目の数値の合計と集計値は一致しない。

3-3-3. 不正の実行期間

不適切会計が行われた期間 開示資料の42.86%が、不適切会計の実行期間を明らかにしている(表3-3-3-1参照)。本研究によれば、最短で発覚したケースは1か月で、最長は12年4か月である(表3-3-3-2参照)。また、不適切会計の発生事実が3年未満に発覚する確率は45.23%で、以下同様に6年未満(71.42%)、9年未満(85.71%)となる。その一方で、10年以上にわたって不正の発生事実

が露見しなかったケースは9.52%で、社内や職場の水面下で巧妙に仕組まれた手口の不適切会計については、長期間にわたって表面化しないという現実も浮きぼりになった。

会社資産の不正流用が行われた期間 開示資料の59.68%が、会社資産の不正流用の実行期間を明らかにしている(表3-3-3-3参照)。不正流用の発生事実が3年未満で発覚する確率は29.72%で、6年未満で発覚する確率

表3-3-3-1. 不適切会計の実行期間についての記載状況 (n=98)

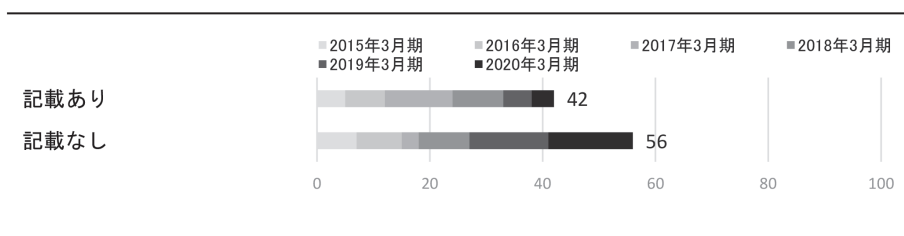
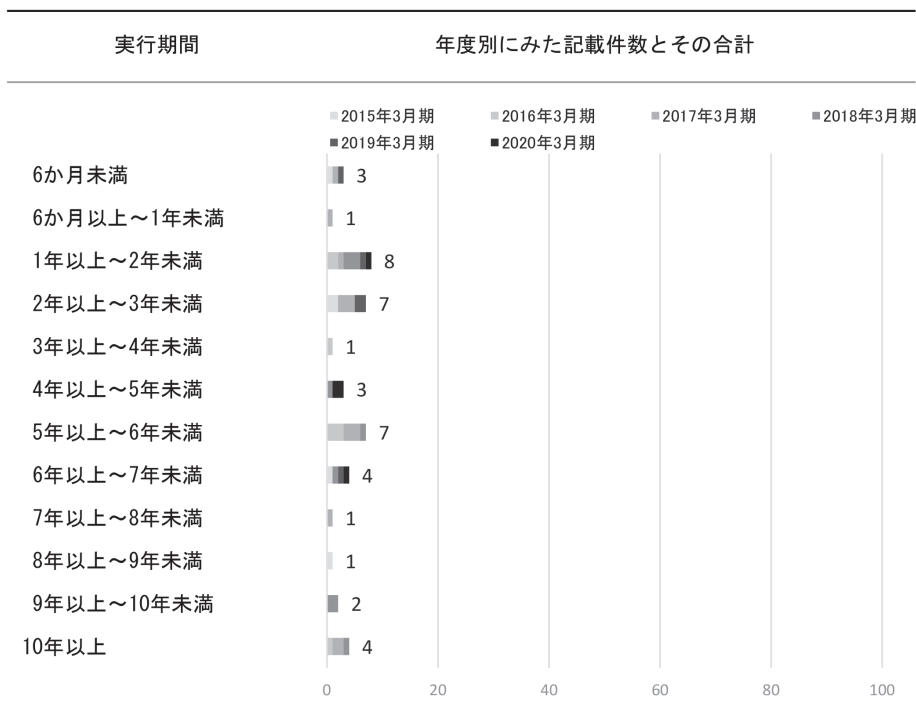


表3-3-3-2. 開示資料に記載された不適切会計の実行期間 (n=42)



(83.78%)、9年未満(81.08%)となる。また、10年以上にわたって表面化しなかったケースは13.51%であった(表3-3-3-4参照)。開示資料の記載内容からは、「帳尻合わせや辻褃合わせに限界が出ると、不正流用発生の事実が

明るみに出る」という実態も浮かび上がってきた。

不適切検査が行われた期間 開示資料の43.75%が、不適切検査の実行期間を明らかにしている(表3-3-3-5参照)。図3-3-3-

表3-3-3-3. 会社資産の不正流用の実行期間についての記載状況 (n=62)

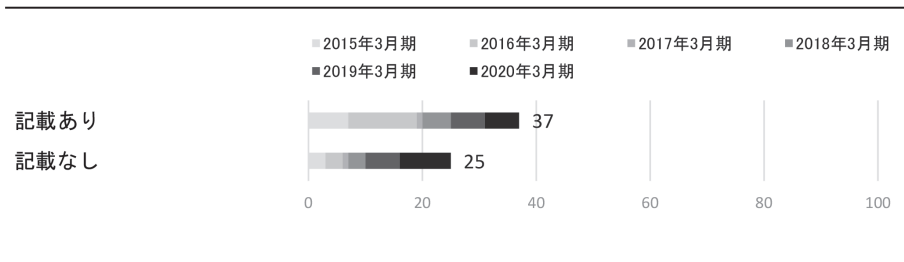
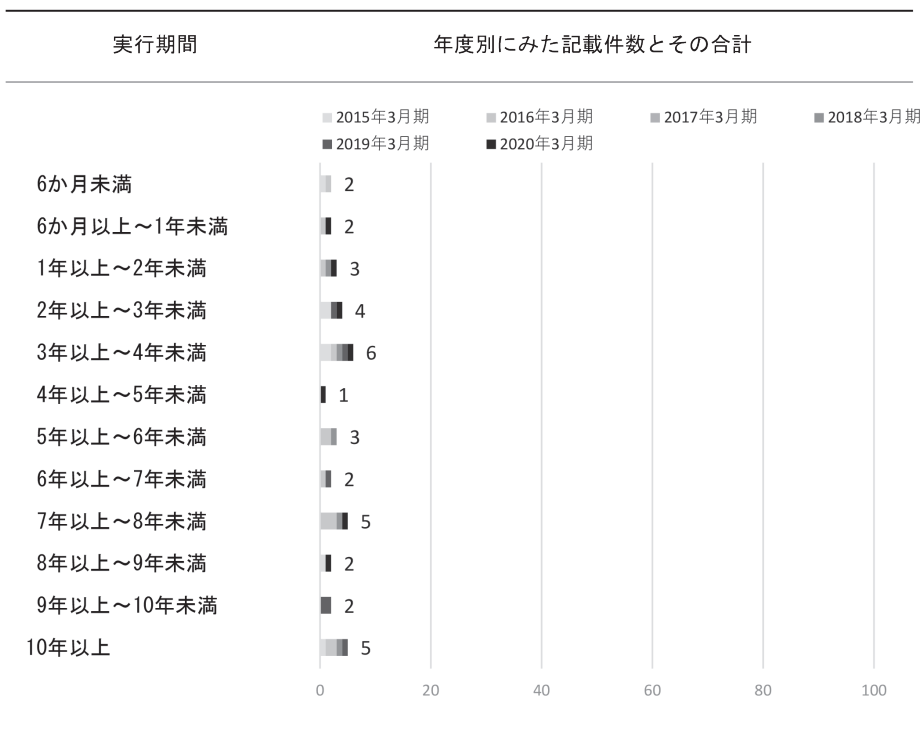


表3-3-3-4. 開示資料に記載された会社資産の不正流用の実行期間 (n=37)



6をみてわかるように、社内や職場で10年以上もの長きにわたって不適切検査が行われていた事実が浮き彫りとなる。不適切検査の実行期間（10年以上）（関係者による証言を含む）（以下昇順）は、①10年、②11年、③13年8ヶ月、④14年9ヶ月、⑤15年7ヶ月、⑥19年、⑦25年、⑧25年6ヶ月、⑨32年6ヶ月となる。なお、上記①の10年については、同社内の文書保管期限が10年であるため、不適切検査の発

生事実を社内文書で確認できる範囲に限定される。このことから、メディア等で広く報じられ社会問題化した不適切検査は、当事企業の社内や職場の誰にとっても死角であったといえる。

その他の不正が行われた期間 開示資料の34.48%が、その他の不正の実行期間を明らかにしている（表3-3-3-7参照）。図3-3-3

表3-3-3-5. 不適切検査の実行期間についての記載状況（n=32）

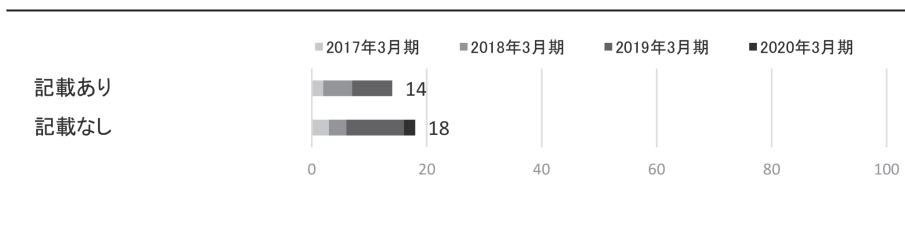


表3-3-3-6. 開示資料に記載された不適切検査の実行期間（n=14）

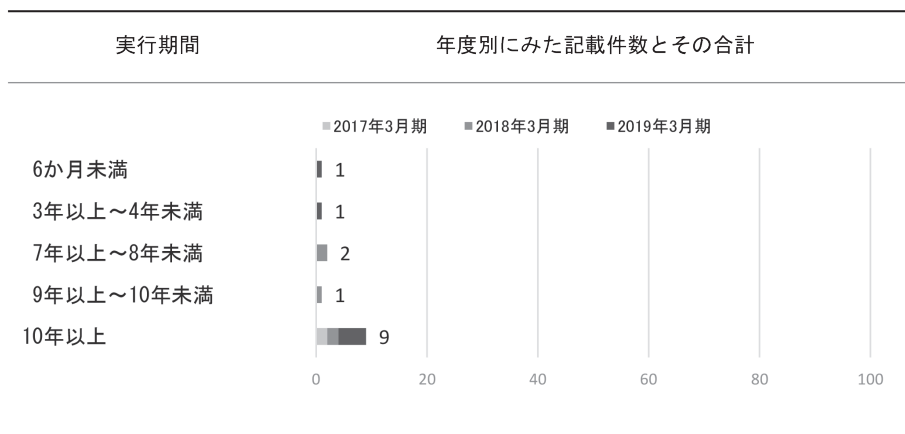
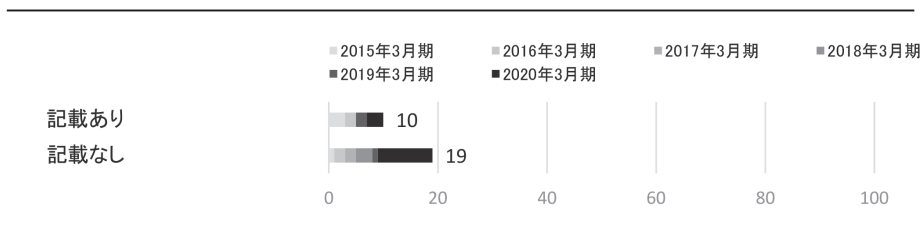


表3-3-3-7. その他の不正の実行期間についての記載状況（n=29）



- 8 で示したその他の不正の実行期間（10年以上）の詳細と具体的な手口は、以下降順に、①15年4ヵ月「偽装・不適切な表示」（2019年3月期）、②12年8ヵ月「公的認定の不正取得」（2015年3月期）である。③10年「預金残高のデータ改ざん」（2019年3月期）となる。

3-3-4. 不正の実行額

不適切会計の実行額 開示資料の67.35%が、不適切会計の実行額を明らかにしている（表3

-3-4-1参照）。当該不正の実行額の合計は、364億2,092万1,138円である（表3-3-4-2参照）。期間中の最高値は43億円（2016年3月期）で、架空在庫の作出と在庫の循環取引等を行ったとされる。次いで、24億1,000万円（2017年3月期）で、一部の収益・費用が本来計上すべき会計年度に計上されていなかったとされる。第3位は20億円（2015年3月期）で、架空循環取引が行われていたとされる。

表3-3-3-8. 開示資料に記載されたその他の不正の実行期間（n=11）

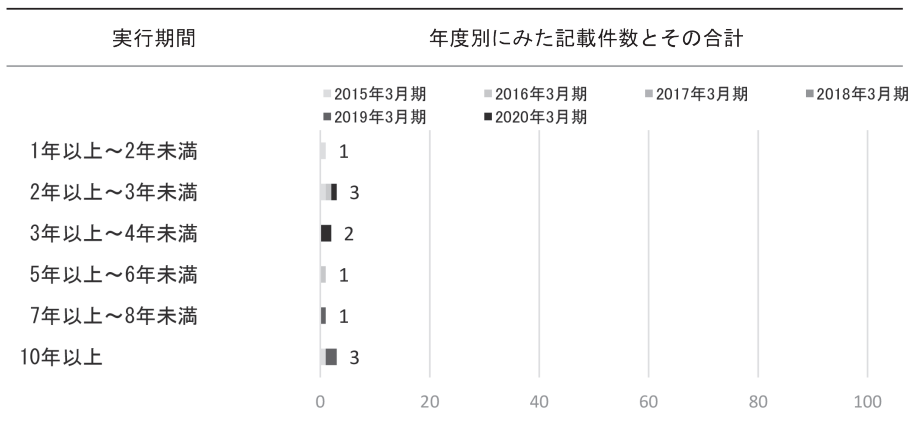


表3-3-4-1. 不適切会計の実行額についての記載状況（n=98）

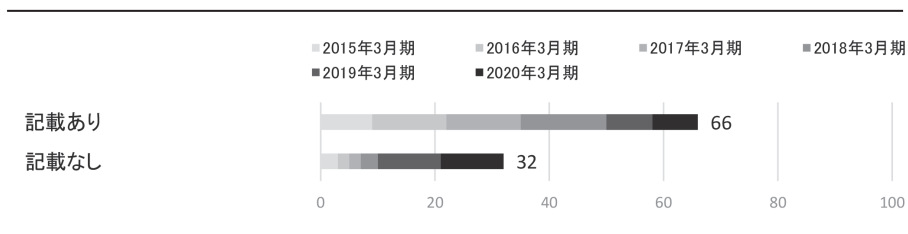


表3-3-4-2. 開示資料に記載された不適切会計の実行額（n=66）

年度	件数	(単位:百万円)			
		実行額の合計	中央値	最小値	最高値
2020年3月期	8	3,652.60	171.00	32.60	1,800.00
2019年3月期	8	3,533.51	13.50	5.01	1,700.00
2018年3月期	15	8,297.30	450.00	110.00	1,550.00
2017年3月期	13	7,064.33	215.00	0.67	2,410.00
2016年3月期	13	8,922.17	200.00	13.03	4,300.00
2015年3月期	9	4,951.00	170.00	40.00	2,000.00

会社資産の不正流用の実行額 開示資料の88.71%が、会社資産の不正流用の実行額を明らかにしている（表3-3-4-3参照）。当該不正の実行額の合計は、451億7,500万2,279円である（表3-3-4-4参照）。期間中の最高値は234億円（2019年3月期）で、不正出金が行われたとされる。次いで、92億円（2019年3月期）で、会社資産の不正流用が行われていたとされ

る。第3位は、24億7,600万円（2016年3月期）で、着服が行われていたとされる。

不適切検査による影響額 開示資料の6.25%が、不適切検査の発生事実が当事企業の財務諸表に与える影響額を明らかにしている（表3-3-4-5参照）。不適切検査の影響額の合計は、1,936億4,300万円である（表3-3-4-6参照）。

3-3-4-3. 会社資産の不正流用の実行額についての記載状況 (n=62)

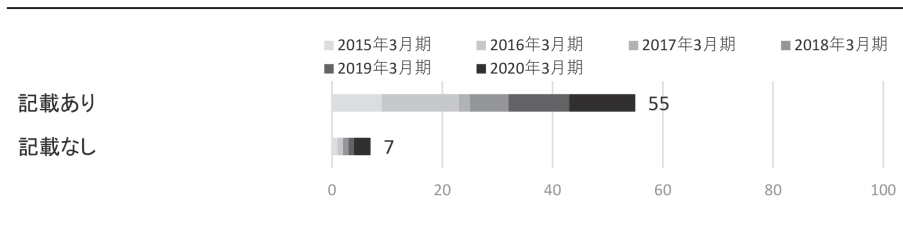
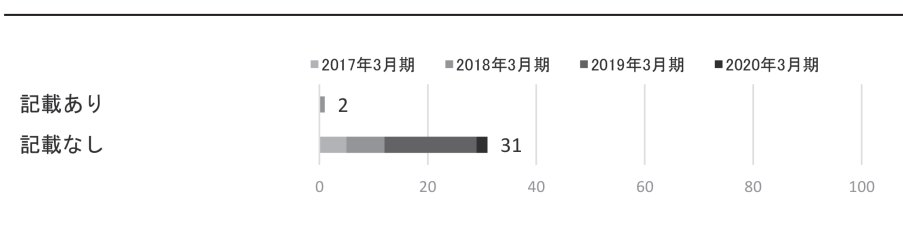


表3-3-4-4. 開示資料に記載された会社資産の不正流用の実行額 (n=55)

年度	件数	(単位: 百万円)			
		実行額の合計	中央値	最小値	最高値
2020年3月期	12	2,062.66	143.00	2.76	578.00
2019年3月期	11	34,833.57	54.57	54.57	23,400.00
2018年3月期	7	2,457.00	183.00	24.00	980.00
2017年3月期	2	159.39	79.69	4.40	159.39
2016年3月期	14	4,109.82	76.50	5.01	2,476.00
2015年3月期	9	1,556.94	45.05	21.79	710.00

表3-3-4-5. 不適切検査の影響額についての記載状況 (n=33)



その他の不正の実行額 開示資料の27.59%が、その他の不正の実行額を明らかにしている（表3-3-4-7参照）。その他の不正の実行額の合計は、370億5,235万1,250円である（表3-3-4-8参照）。

3-3-5. 不正の発覚経路

不適切会計の事実はどういうにして明るみに出たのか 開示資料の52.04%が、不適切会計の発覚経路を具体的に記載している（表3-3-5-1参照）。不適切会計の発生事実は、以下降順

表3-3-4-6. 開示資料に記載された不適切検査の影響額（n=2）

	件数	(単位:百万円)			
		影響額の合計	中央値	最小値	最高値
2018年3月期	1	6,800.00	NR	NR	NR
2016年3月期	1	186,843.00	NR	NR	NR

注) 当事企業が特別損失として計上した燃費試験関連損失の金額191億2,600万円（2016年3月期）、1,654億5,500万円（2017年3月期）、22億6,200万円（2018年3月期）の累計である。

注) NRは"Not Reported"の略語で、「該当データなし」を意味する。

表3-3-4-7. その他の不正の実行額についての記載状況（n=29）

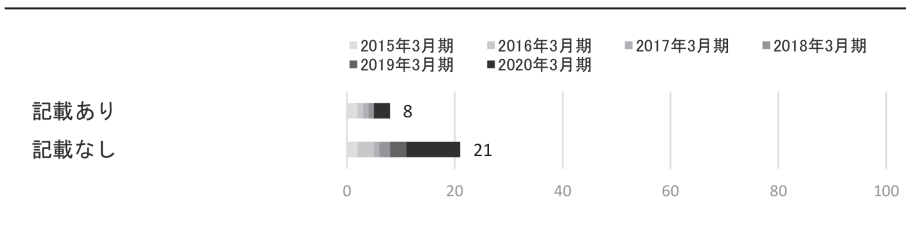
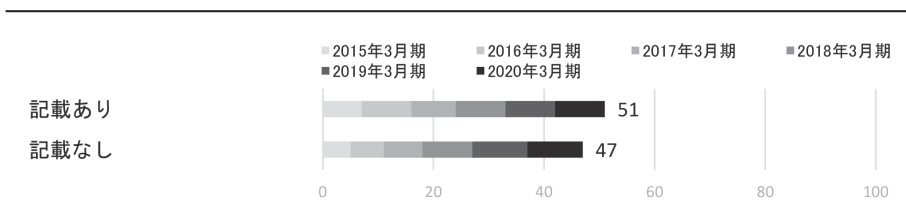


表3-3-4-8. 開示資料に記載されたその他の不正の実行額（n=8）

年度	件数	(単位:百万円)			
		実行額の合計	中央値	最小値	最高値
2020年3月期	3	36,018.35	951.00	67.35	35,000.00
2019年3月期	0	NR	NR	NR	NR
2018年3月期	1	29.16	NR	NR	NR
2017年3月期	1	114.82	NR	NR	NR
2016年3月期	1	637.00	NR	NR	NR
2015年3月期	2	253.02	NR	82.00	171.02

注) NRは"Not Reported"の略語で、「該当データなし」を意味する。

表3-3-5-1. 不適切会計の発覚経路についての記載状況（n=98）

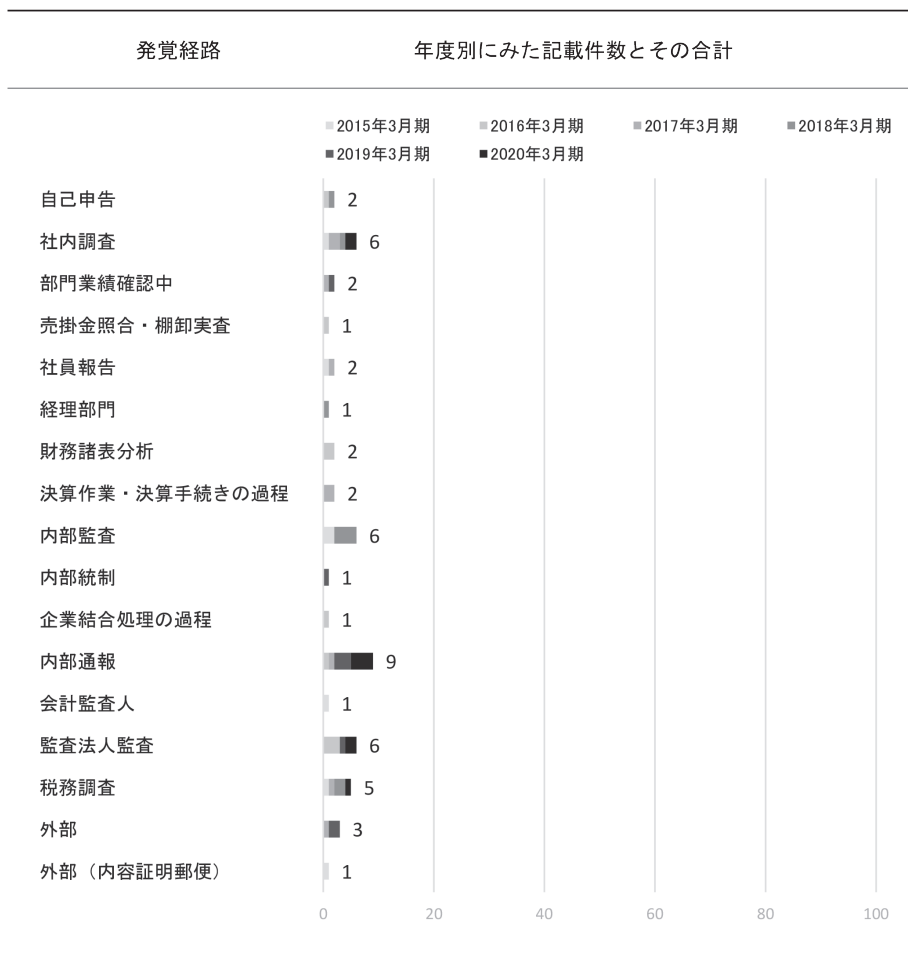


に、①内部通報（9件）、②社内調査・内部監査・監査法人監査(各6件)、③税務調査(5件)によって明るみに出る（表3-3-5-2参照）。また、本研究の категория 別にみると、(1)自己申告（2件 [3.92%]）、(2)社内制度等（34件[66.67%]）、(3)外部調査等(15件[29.41%])となる。開示資料には、「数字の動きに疑義を抱いた社員や上司等が調査して（不適切会計の事実が）露呈した」という主旨の記述をはじめとして、「支店責任者が部門業績を確認中に数

値に不審な個所を見つけた」（2019年3月期）という記述や、「「隠す」「先送りする」「言い訳をする」」（2018年3月期）などといった不正の兆候を示す態度も記されている。

会社資産の不正流用の事実はどのようにして明るみに出たのか 開示資料の59.68%が、会社資産の不正流用の発覚経路を具体的に記載している（表3-3-5-3参照）。会社資産の不正流用の発生事実は、以下降順に、①社内調査・内

表3-3-5-2. 開示資料に記載された不適切会計の発覚経路 (n=51)



部通報・税務調査(各8件)、②自己申告(3件)によって明るみになる(表3-3-5-4参照)。また、本研究のカテゴリ別にみると、(1)自己申告(2件[5.40%])、(2)社内制度等(25件[67.57%])、(3)外部調査等(10件[27.03%])となる。開示資料には、「担当者が疑問を持ち

金額の不一致を提示し説明を求めたところ、不正が発覚した」(2016年3月期)という記述も見られる。

不適切検査の事実はどのようにして明るみになったのか 開示資料の53.13%が、不適切検査の

表3-3-5-3. 会社資産の不正流用の発覚経路についての記載状況 (n=62)

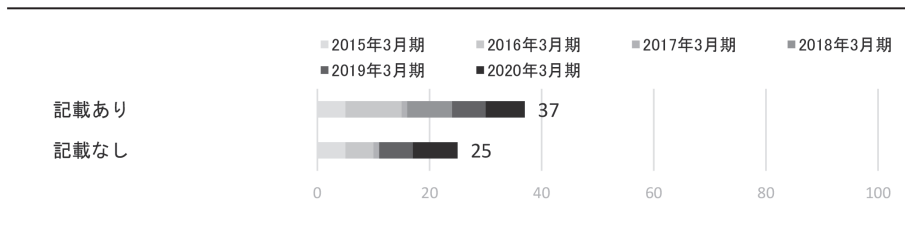
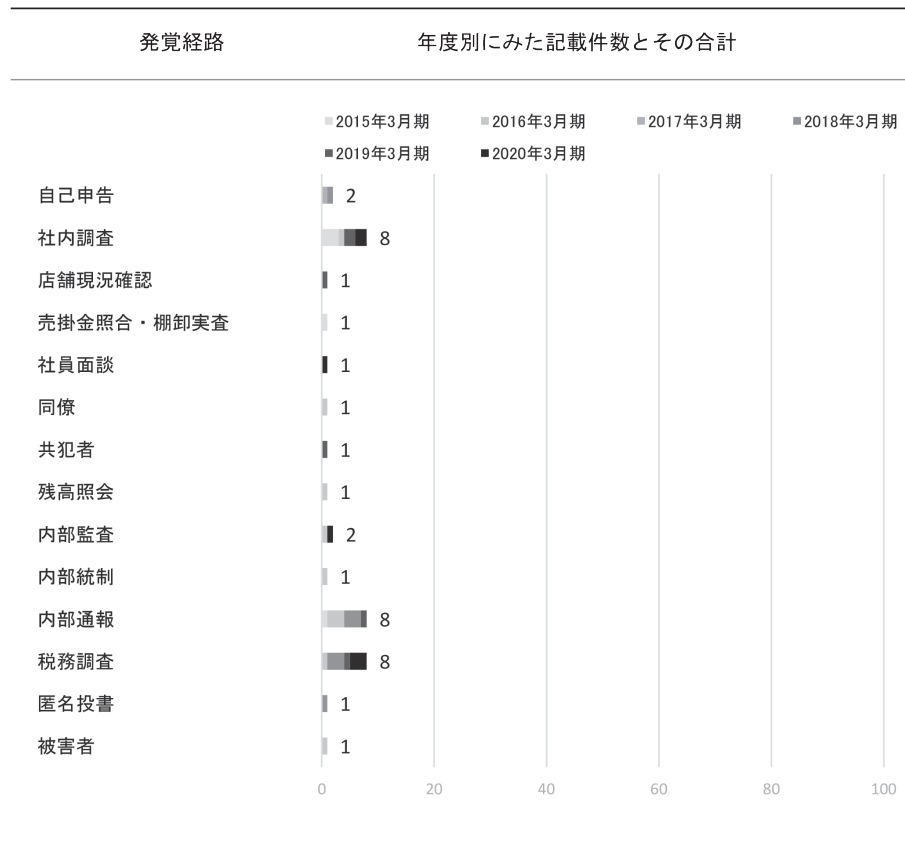


表3-3-5-4. 開示資料に記載された会社資産の不正流用の発覚経路 (n=37)



発覚経路を具体的に記載している（表3-3-5-5参照）。当該不正の発生事実は、自主点検（8件 [47.05%]）と社内調査（3件 [17.64%]）によって明るみに出たといえる（表3-3-5-6参照）。また、開示資料には、「外部の登録認証機関による審査や自部門による内部監査を以てしても社内不正の検出や是正には至らなかった。」「内部監査部門による日常業務監査に

においても品質コンプライアンスの課題が対象となることはなかった。」（2019年3月期）という主旨の記述もみられた。

その他の不正の事実はどのようにして明るみに出たのか 開示資料の34.48%が、その他の不正の発覚経路を具体的に記載している（表3-3-5-7・表3-3-5-8参照）。個別事案につ

表3-3-5-5. 不適切検査の発覚経路についての記載状況（n=32）

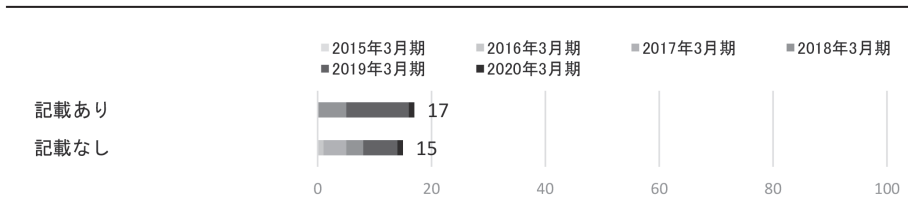


表3-3-5-6. 開示資料に記載された不適切検査の発覚経路（n=17）

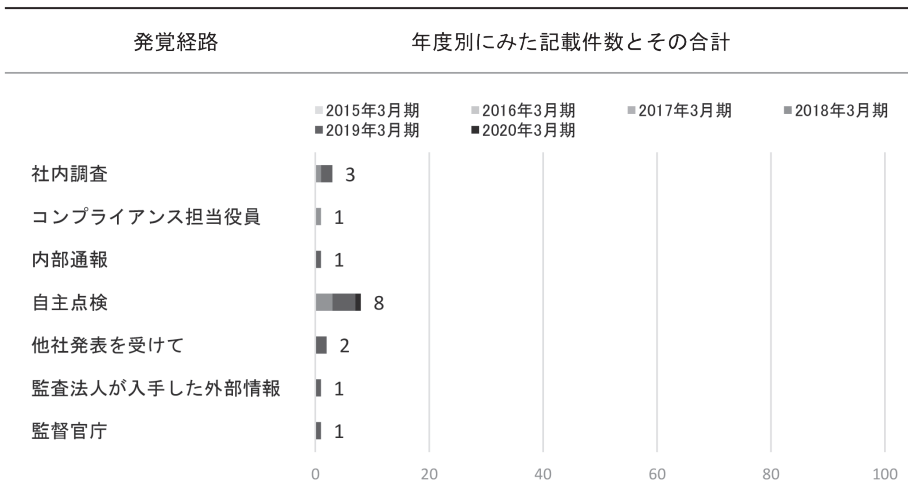


表3-3-5-7. その他の不正の発覚経路についての記載状況（n=29）

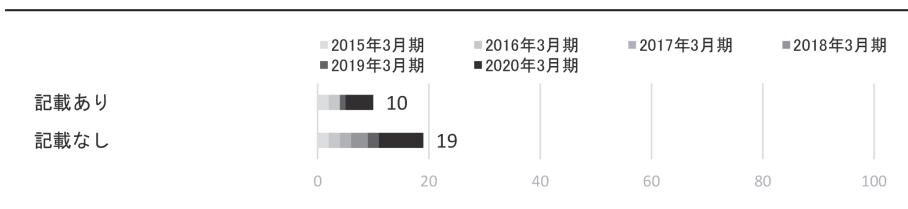
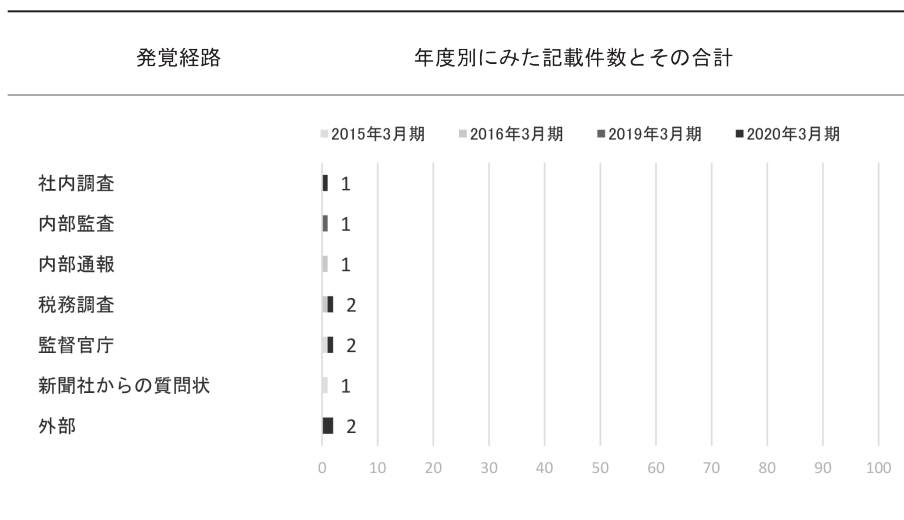


表3-3-5-8. 開示資料に記載されたその他の不正の発覚経路 (n=10)



いて、いわゆる贈賄の事実は国税当局による税務調査で明らかとなる。また、不適切な情報管理（2015年3月期）の事案のように、現場で行われていた不正の事実確認を求める新聞社からの質問状がきっかけとなって発覚するケースもある。

4 分析

4-1. 分析の結果

本研究は、2015年3月期から2020年3月期にTDnet上で公表された不正・不適切事案に係る資料の記載内容を網羅的に調査・分析して、(1)不正の発生地点、(2)不正の実行者、(3)不正の実行期間、(4)不正の実行額、(5)不正の発覚経路を明らかにした。その結果、開示資料の記載内容には、ばらつきがあることが明らかとなった（表4-1参照）。

まず、不正の発生事実の詳細が開示資料に記載されているかを確認した。本研究によれば、開示資料の95.93%が不正の発生地点を具体的に記載している。しかし、不正の実行者を具体的に記載しているのは66.52%にとどまる。

以下降順に、不正の実行額（59.28%）、不正の発覚経路（52.04%）、不正の実行期間（46.60%）となる。このことから、本社内や国内外の子会社等で発生した不正の事実をTDnetで公表した事業者であっても、不正の詳細まで踏み込んだ自主的な適時開示には消極的な姿勢が浮かび上がってくる。

次いで、「不適切会計」「会社資産の不正流用」「不適切検査」「その他の不正」に係る資料の内容を本研究の調査項目に沿って整理・分析した。本研究における分析の結果は、以下のとおりである。第1に、不正の発生地点について、本研究によれば、本社で行われた不正の割合は49.24%で、以下、国内子会社・関連会社等（21.47%）、海外子会社・関連会社（10.58%）である。第2に、不正の実行者を記載している割合には、ばらつきがみられる。不正の類型別にみると、会社資産の不正流用の実行者については、開示資料の98.39%が明らかにしている。しかし、不適切検査の実行者は同68.75%で、以下降順に、不適切会計（54.08%）、その他の不正（37.93%）である。また、属性別に

表4-1. 企業不正についての情報開示

項目別にみた記載件数		不正の類型別に見た記載率	
項目	件数(記載率) (n=221)	不正の類型	記載件数(記載率)
発生日点	212 (95.93%)	不適切会計(n=98)	95 (96.94%)
		会社資産の不正流用(n=62)	61 (98.39%)
		不適切検査(n=32)	31 (96.88%)
		その他の不正(n=29)	25 (86.21%)
実行者	147 (66.52%)	不適切会計(n=98)	53 (54.08%)
		会社資産の不正流用(n=62)	61 (98.39%)
		不適切検査(n=32)	22 (68.75%)
		その他の不正(n=29)	11 (37.93%)
実行期間	103 (46.60%)	不適切会計(n=98)	42 (42.86%)
		会社資産の不正流用(n=62)	37 (59.68%)
		不適切検査(n=32)	14 (43.75%)
		その他の不正(n=29)	10 (34.48%)
実行額 (影響額)	131 (59.28%)	不適切会計(n=98)	66 (67.34%)
		会社資産の不正流用(n=62)	55 (88.70%)
		不適切検査(n=32)	2 (6.25%)
		その他の不正(n=29)	8 (27.58%)
発覚経路	115 (52.04%)	不適切会計(n=98)	51 (52.04%)
		会社資産の不正流用(n=62)	37 (59.67%)
		不適切検査(n=32)	17 (53.12%)
		その他の不正(n=29)	10 (34.48%)

みると、従業員による不正の割合が70.29%と最も高く、次いで取締役(20.49%)、管理職(14.67%)、社長(9.58%)である。第3に、不正の実行期間を開示資料から確認できる割合は全体の46.60%で、全体として低調である。不正の類型別にみると、会社資産の不正流用の実行期間を確認できる割合は59.68%で、以下降順に、不適切検査(43.75%)、不適切会計(42.86%)、その他の不正(34.48%)である。不正の実行期間の詳細について、いわゆる会計不正(=不適切会計、会社資産の不正流用)の半数がおおむね4~5年で表沙汰になると推計される。その一方で、会計不正の11.39%が10年以上の長期にわたって継続していたのも事実である。第4に、不正の実行額を開示資料から確認できる割合には、大きなばらつ

きがみられる。不正の類型別にみると、会社資産の不正流用の実行額については、開示資料の88.70%が具体的な金額を記載して高水準である。しかし、不適切会計は同67.34%にとどまり、その他の不正(同27.58%)、不適切検査(同6.25%)ともに低水準である。また、期間中に行われた不適切会計の実行額の合計は364億2,092万1,138円で、以下、会社資産の不正流用の実行額(451億7,500万2,279円)、不適切検査の影響額(1,936億4,300万円)、その他の不正の実行額(370億5,235万1,250円)である。第5に、不正の発覚経路を明らかにしている割合は50%前後にとどまり、その他の不正に至っては34.48%にすぎない。本研究によれば、自己申告の件数は5件(4.35%)にすぎず、社内制度を通して発覚した件数は78件(67.84%)

で、社外制度を通して発覚した件数は34件(30.43%)である。

4-2. 追加分析

4-2-1. 独占禁止法違反

企業不正の様態は、これまでに取り上げた「不適切会計」「会社資産の不正流用」「不適切検査」「その他の不正」とどまるものでなく、多岐にわたる。そのため、本研究では、本研究の調査対象期間中に公表された法令違反行為について、行政庁による課徴金の対象となった事案について追加的な分析を行っている。

まず、独占禁止法違反の実態と課徴金額を明らかにする。具体的な手法としては、本研究の調査対象期間中に公正取引委員会がWeb上で公表した「独占禁止法法的措置一覧」に掲載されている報道発表資料の記載内容から、本研究の調査対象期間中に課徴金の対象となった上場会社による独占禁止法違反行為の件数と課徴金額の詳細を抽出・集計した。併せて、課徴金減免制度が適用された事業者数と減免率も抽出・集計した(表4-2-1参照)。本研究によれば、課徴金の対象となった上場会社による独占禁止法違反行為の累計は71件(内訳: 不当な取引制限に該当する行為 [70件]、優越的

地の濫用に該当する行為 [1件])である。また、期間中に勧告された課徴金の累計は1,056億3,729万円で、課徴金減免制度が適用された事業者数は15社(全体比20.83%)となる。また、課徴金額の中央値等をみてわかるように、具体的な金額にはばらつきがみられる。

4-2-2. 開示規制違反: 有価証券報告書等の虚偽記載

次に、課徴金納付命令が行われた「有価証券報告書の虚偽記載」の実態と課徴金額を明らかにする。具体的な手法としては、本研究の調査対象期間中に証券取引等監視委員会が公表した「証券取引等監視委員会の活動状況」の記載内容から、課徴金納付命令の勧告と決定が行われた事案を抽出・集計した。なお、上述の資料で確認できない事実関係は、Web上で公表されている「金融庁 課徴金納付命令等一覧」に掲載されている資料を利用した。また、課徴金納付命令の決定が行われた事案については、証券取引所の定める上場契約違約金(例: 有価証券上場規程[東京証券取引所]第509条)が徴求される場合もある。そのため、日本国内の各証券取引所がWeb上で公表している「上場契約違約金徴求銘柄」に掲載の資料を基に、本研究の調

表4-2-1. 独占禁止法違反の実態と課徴金減免制度の適用状況

	件数		課徴金額の小計		課徴金減免制度の適用状況				課徴金額		
	(単位:社数)		(単位:百万円)		(単位:社数)				(単位:百万円)		
	本社	子会社	減額率 100%	減額率 50%	減額率 30%	減額 なし	中央値	最小値	最高値		
2020年3月期	8	7	62,250.00		2	5	8	2,897.81	1.37	12,797.80	
2019年3月期	6	0	135.58				6	8.38	2.11	67.58	
2018年3月期	7	1	550.64		1	2	5	31.78	1.96	245.26	
2017年3月期	18	1	7,509.73			1	17	145.92	21.11	4,800.00	
2016年3月期	13	0	6,374.93				13	118.10	1.48	3,640.18	
2015年3月期	11	0	28,816.40	1		3	8	883.08	12.51	13,101.07	

査対象期間中に発生した同徴求銘柄の件数と徴求金額も調査した。

本研究の調査対象期間中に「有価証券報告書等の虚偽記載に関する課徴金納付命令」の勧告が行われた件数の累計は38件となる（表4-2-2参照）。年度別にみると、8件（2020年3月期）、8件（2019年3月期）、2件（2018年3月期）、5件（2017年3月期）、7件（2016年3月期）、8件（2015年3月期）となる。開示規制違反の手法としては、売上の過大計上（n=18）が最も多く、以下降順に、貸倒引当金の不計上（n=5）、売上の架空計上（n=3）、貸倒引当金の過少計上（n=3）、貸倒引当金繰入額の過少計上（n=3）となる。また、期間中に勧告された課徴金の累計は124億952万5,000円で、期間中の最高値は73億7,350万円（2016年3月期）の事案で、工事損失引当金の過少計上、売上の過大計上、売上原価の過少計上、費用の過少計上等を行っていたとされる。なお、本研究の調査対象期間中に日本国内の証券市場で上場契約違約金徴求銘柄となったのは、4銘柄（2020年3月期）、3銘柄（2019年3月期）、1銘柄（2018年3月期）、1銘柄（2016年3月期）で、東京証券取引所から徴求された金額は、それぞれ1億2,160万円（2020年3月期）、8,160万円（2019年3月期）、1,000万円（2018年3月期）、1,440万円（2016年3月期）となる。

4-3. 考察

上場会社で発生した不正の適時開示に際しては、日本国内の各証券取引所の定める規則に従って行わなければならない。また、上場会社による適時開示が求められる「発生事実」には、「行政庁による処分」が含まれ（金融商品取引法第166条2項2号ニ）、国内の子会社にも同様の規定がある（金融商品取引法第166条2項6号ロ）。また、日本取引所自主規制法人の定めた「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（2016年2月24日）によれば、「不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。」と規定されている。つまり、明らかな違法行為や社内や職場で発生した不正・不適切事案については、「迅速かつ的確な情報開示」が求められているといえよう。ただし、後者はあくまで「行動原則」であって、いわゆる法令や取引所規則等のルールとは異なり、上場会社を一律に拘束するものではない。

投資家の投資判断に与える影響が軽微な案件については、適時開示は不要だとされる。「有価証券の取引等の規制に関する内閣府令（以下、取引規制府令）」に設けられた軽微基準によれば、「処分を受けた日の属する事業年度以降の3事業年度における処分による売上高の

表4-2-2. 有価証券報告書の虚偽記載

	(単位:百万円)			
	課徴金の小計	中央値	最小値	最高値
2020年3月期	2746.96	34.11	6.00	2424.90
2019年3月期	393.43	15.96	6.00	135.40
2018年3月期	12.00	6.00	6.00	6.00
2017年3月期	425.78	22.41	12.00	258.48
2016年3月期	7812.36	99.62	6.00	7373.50
2015年3月期	1034.00	78.96	12.00	414.77

減少額が、いずれも最近事業年度の売上高の10%未満であると見込まれること（取引規制府令第50条第5号）」（子会社については、「処分日の属する事業年度の開始の日から3各事業年度における処分による企業集団の売上高の減少額が、企業集団の最近事業年度の売上高の10%未満であると見込まれること（取引規制府令第53条第1項第4号）」）とされる。つまり、不正の影響額が「軽微基準」を超えなければ、当事業による当該不正の適時開示は必要ないともいえる。だとすれば、TDnet上で公衆の縦覧に供される不正・不適切事案は氷山の一角なのだといえる。

5. おわりに

本研究は、2015年3月期から2020年3月期にTDnet上で公開された不正・不適切事案に係る資料と、同年度中に課徴金納付命令の決定が行われた事案の精査・分析を基に、日本国内の上場会社における不正の実態を明らかにした。

本研究の主な発見事実は、以下の通りである。第1に、不正発生の実態等を知らせる開示資料の記載内容には、ばらつきがある。また、不正の実行額（影響額）についても同様の傾向がみられる。このことは、不正発生の実態をTDnet上で公衆の縦覧に供するか否かが個別企業の判断に委ねられていることを示唆する。第2に、不正の実行者については、従業員による不正の割合が70.28%となる。今後は、コンプライアンスの制度設計やコーポレートガバナンスの実効性を論じるだけでなく、従業員による不正発生の変因や不正抑止の制度等を掘り下げて検討する必要がある。第3に、企業不正の発生事案が当事業の財務数値に与える影響額の累計が4,305億6,586万9,667円にとどまることを明らかにした。本研究で試算した不正の累計額は、世間で流布される「コンプラ倒産」に対

するアンチテーゼとなるのではないだろうか。第4に、不正の事実が表面化する経路は多岐にわたることを明らかにした。このことは、社内や職場における不正の事実を掘り起こすための制度や仕組みに決定打がないことを示唆している。

本研究の学術的な貢献は、Web上の公開資料を用いて、日本国内の上場会社で発生した不正の輪郭と詳細を記述的に説明している点である。これまでに発表された先行研究の多くは、社内や職場における不正の事実を前提として議論を組み立て、企業不正の包括的な実態分析にまで踏み込まなかったのではないだろうか。だとすれば、本研究は、不祥事研究における空白域を埋めることによって、当該研究の蓄積に貢献している。また、本研究の実務的な貢献は、国内外の子会社等における不正や従業員による不正が一定の割合で存在する事実を明らかにした点である。このことについては、コンプライアンスの制度設計と運用体制を見直す時期に入っているといえる。もっとも、本研究には多くの課題も残されている。最も大きな課題は、本研究と手法が単純集計による整理にとどまっている点である。企業不正の正確な実態把握を行うためには、統計的なアプローチや実証分析のアプローチを用いて、企業不正の実態が見える化する必要がある。また、法令等を所管する省庁のWebサイトで公開されている法令違反行為の実態を網羅的に調査・分析できていない点である。そのどちらについても、今後の研究課題である。

〈謝辞〉本研究はJSPS 科研費19K01883の助成を受けたものです。(This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number 19K01883.)

注

- (1) ACFE (2020) Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, <https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>, (2020年9月28日アクセス)
- (2) 日本公認会計士協会経営研究調査会フォレンジック業務専門委員会「(経営研究調査会研究資料) 上場会社等における会計不正の動向」(2020年7月15日、https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-3-5-2-20200715.pdf) における会計不正は「粉飾決算」と「資産の流用」に分類され、上場会社が適時開示制度等を利用して公表した会計不正について、①公表会社数、②会計不正の類型と手口、③主要な業種内訳、④上場市場別の内訳、⑤発覚経路、⑥実行者、⑦発生場所、⑧不正調査体制の動向、⑨内部統制報告書の訂正の関係を明らかにしている。
- (3) 東京商工リサーチ「2019年全上場企業「不適切な会計・経理の開示企業」調査」(https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20200124_01.html, 2020年9月28日アクセス)
- (4) 同白書は、デロイト トーマツ「Japan Fraud Survey 2018-2020—企業の不正リスク調査白書—」における不正は、①会計不正(架空売上・費用隠蔽等)、②汚職(贈収賄、カルテル・談合、利益相反)、③情報不正(データ偽装[品質、産地、信用情報等]、情報漏洩、インサイダー取引)、④横領(窃盗・不正支出等)に分類される。また、不正の実態については、①発生件数と発生拠点、②タイプ別の発生状況、③損失規模、④発覚後の対応に関する詳細なデータを明らかにしている。(<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/risk/frs/jp-frs-jp-fraud-survey-2018-2020.pdf>, 2020年9月28日アクセス)
- (5) PwC Japan「経済犯罪実態調査2020—グローバル翻訳版・日本分析版—」は、(1) 経済犯罪・不正による被害総額、経済犯罪の件数、経済犯罪・不正の類型(①サイバー犯罪、②顧客による不正、③資産の横領、④贈収賄・汚職、⑤財務報告に関する不正、⑥購買に関する不正、⑦知的財産の侵害、⑧人事に関する不正、⑨競争法・反トラスト法違反、⑩インサイダー取引、⑪事業活動に関する不正、⑫税金に関する不正、⑬マネーロンダリング、⑭その他)、不正対応後の改善費用・支払った罰金額、不正対応費用(予防策・事後対応を含む)、(2) 経済犯罪・不正の発覚理由、(3) 経済犯罪・不正の主犯者等に関するデータを明らかにしている。(<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/economic-crime-survey.pdf>, 2020年9月28日アクセス)

参考文献

- 青木英孝(2016)「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」『経営学論集』第86号、67-77頁。
- 稲葉喜子(2016)「会計不正を行う経営者の動機」『早稲田商學』第446号、419-435頁。
- 稲葉喜子(2017)「経営者による会計不正の動機に関する実証研究」『会計プロGRESS』第

- 18号、16-32頁
- 井上泉 (2015)『企業不祥事の研究—経営者の視点から不祥事を見る—』文眞堂。
- 尾関規正 (2018)「日本の不正会計開示事例の実態分析」『六甲台論集 (経営学編)』第64巻第4号、1-28頁。
- 柴野良美「経営者不正にコーポレートガバナンスは機能するのか—組織ヒエラルキーに基づく不正会計主体とガバナンス主体の関係性を考慮した実証分析—」『組織科学』Vol.53, No.4, pp.51-63。
- 谷口勇仁 (2017a)「規則の形骸化の発生プロセス—不正のトライアングル理論に基づく検討—」『経済学研究』第67巻第1号、5-13頁。
- 谷口勇仁 (2017b)「日本企業における非倫理的行動の発生原因の検討」『経営哲学』第14巻第2号、2-12頁。
- 谷口勇仁 (2018)「規則違反行動のプロセスの探索」『経済学研究』第68巻第1号、25-33頁。
- Tanimura, J. K and Okamoto, M. G. (2013) Reputational Penalties in Japan: Evidence from Corporate Scandals. *Asian Economic Journal*, Vol.17, No.1, pp.39-57.
- 日本公認会計士協会「(経営研究調査会研究資料第5号) 上場会社等における会計不正の動向」(2018年6月26日) https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-3-5-2-20180626.pdf, 2020年9月28日アクセス
- 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」(2016年2月24日) <https://www.jpx.co.jp/regulation/listing/principle/nlsgeu000001ienc-att/fusyojiprinciple.pdf>, 2020年9月28日アクセス
- 間嶋崇 (2007)『組織不祥事』文眞堂。
- 水村典弘 (2020a)「従業員による「意図せぬ不正」の要因分析—コンプライアンスの死角で行われる不正とその対応の具体策—」『産業経理』第79巻第4号、97-107頁。
- 水村典弘 (2020b)「コンプライアンス研修の設計と実際—研修の死角と「やらされ感」を生む原因—」『日本経営倫理学会誌』第27号、221-233頁。

研究発表大会および学会誌の企画運営と論文審査に関する規程

第1条（目的）

本規程は、研究発表大会の企画運営、学会誌の企画編集、論文審査を適正かつ効率的に行うことを目的とする。

第2条（委員会の設置と役割）

- 1, 理事会の下部機構として、次にかかげる二つの委員会を置く。
 - (1) 研究発表大会実行委員会
 - (2) 学会誌編集・論文審査委員会
- 2, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会の企画および運営を行う。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌の企画および編集を行う。
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、次にかかげる事項の審査を行い、理事会に報告する。
 - (1) 研究発表大会の「発表要旨」、「予稿原稿」等および研究発表大会での報告の適否
 - (2) 「学会誌掲載候補原稿」および学会誌への掲載の適否

第3条（研究発表大会の企画運営と審査）

- 1, 研究発表大会実行委員会は、研究発表大会を企画し、大会のプログラム、発表予定者数、発表候補者と「発表要旨」、「予稿原稿」等を学会誌編集・論文審査委員会に提出し、学会誌編集・論文審査委員会に審査を依頼する。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、第5条に定める「研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準」に基づき、「発表要旨」、「予稿原稿」等を審査し、研究発表大会での報告の適否について審査し、理事会に報告する。
- 3, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、報告の適否について最終決定し、研究発表大会実行委員会に指示する。
- 4, 研究発表大会実行委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第4条（学会誌の企画編集と審査）

- 1, 学会誌編集・論文審査委員会は、第6条に定める「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、学会誌掲載候補原稿を審査し、学会誌への掲載の適否について審査し、理事会に報告する。
- 2, 理事会は、学会誌編集・論文審査委員会の報告に基づき、会議を開きまたは持ち回りで必要な審査を行い、学会誌への掲載の適否について最終決定し、学会誌編集・論文審査委員会に指示する。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は、採否の決定を、遅滞なく、本人に通知する。

第5条（研究発表大会での「発表要旨」および「予稿原稿」の審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告の適否については、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、報告の適否を決定する。
 - ①経営倫理に関わるテーマであること

- ②統一論題または社会の関心にこたえるものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑤新規研究者の発掘、育成に資するものであること
 - ⑥その他理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 2, 学会からの発表依頼者、研究部会からの発表推薦者、一般発表希望者の数、学会の会場と日程とスケジュール等を考慮して決定した当該年度の大会発表者総数枠の範囲におさまるよう研究発表者の数、発表時間等を調整するものとする。

第6条（学会誌掲載論文審査基準）

- 1, 研究発表大会での報告者は、学会誌掲載候補者となり、研究報告内容を「学術論文」として取り纏め（学会誌掲載候補原稿という）、学会誌への掲載を申請することができる。
- 2, 学会誌編集・論文審査委員会は、必要に応じて、コール・フォー・ペーパー（CFP）方式で、学会員に対して学会誌掲載論文を公募することができる。CFP方式の運用については、別途定められた「CFP方式での論文募集に関する内規」に従うものとする。
- 3, 学会誌編集・論文審査委員会は学会誌掲載候補原稿について、次にかかげる事項を総合的に考慮のうえ、学会誌への掲載の適否を決定する。
 - ①経営倫理に関わるテーマであること
 - ②学術専門誌である学会誌に掲載する学会報告として適切なものであること
 - ③学会の研究水準の維持・向上に資するものであること
 - ④学術論文としての形式（学会誌論文執筆基準をいう）と内容（独創性、証明・論理性、実践性をいう）を具備していること
 - ⑤学会誌編集・論文審査委員会が必要と認め、特定の掲載候補論文に関し、学会内外の専門家2ないし3名をレフェリーとして指名し審査させたときは、その査読にもとづく助言・指導による訂正を受け入れること。
 - ⑥著作権、プライバシーもしくは営業秘密を侵害せず、また法令に違反するものでないこと
 - ⑦その他、理事会が定める当該年度の特別の条件を具備していること
- 4, 学会誌編集・論文審査委員会は、研究発表大会報告者、学会からの投稿依頼者の数、学会誌の許容総頁数および許容費用等を総合的に考慮して決定した学会誌の総頁枠の範囲におさまるよう、学会誌の掲載論文の数および頁数を調整するものとする。
- 5, 投稿論文は未発表論文に限る。
- 6, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術論文とは性格を異にするが、政策的もしくは実践的に意義のある主張や提言等がなされているものを、学会誌の「論説」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。
- 7, 学会誌編集・論文審査委員会は、学会誌掲載を適当と認められた論文のうち、学術的論文としては未完成の研究覚書、調査研究継続中の考察、資料的価値の高いもの等を学会誌の「研究ノート」欄に掲載することにつき、理事会に諮ることができる。

2020年度研究交流例会および経営倫理シンポジウム開催概要

1. 研究交流例会

第103回研究交流例会（新型コロナウイルス感染拡大防止のため延期）

日 時：2020年4月25日（土） 13時30分～16時20分

場 所：経営倫理実践研究センター 会議室

テーマ1：第2回JABES研究部会報告：CSR研究部会

「企業防止のリスクマネジメントにおける課題検討：七十七銀行の事件を事例に企業倫理の視点から」

報告者1：平野 琢 氏（CSR研究部会幹事・九州大学経済学研究院講師）

テーマ2：企業広報から見たネット炎上リスク

報告者2：吉野ヒロ子氏（帝京大学文学部社会学科専任講師、内外切抜通信社特別研究員）

第103回研究交流例会

日 時：2020年9月12日（土） 14時～16時30分

場 所：オンライン開催（Zoom）

テーマ1：第2回JABES研究部会報告：CSR研究部会

「企業防止のリスクマネジメントにおける課題検討：七十七銀行の事件を事例に企業倫理の視点から」

報告者1：平野 琢 氏（CSR研究部会幹事・九州大学経済学研究院講師）

テーマ2：企業広報から見たネット炎上リスク

報告者2：吉野ヒロ子氏（帝京大学文学部社会学科准教授、内外切抜通信社特別研究員）

第104回研究交流例会

日 時：2020年11月14日（土） 14時～16時

場 所：オンライン開催（Zoom）

テーマ1：第3回JABES研究部会報告：関西地区研究部会

「経営倫理と知足共生」

報告者1：西岡 健夫氏（当学会元理事・追手門学院大学名誉教授）

テーマ2：人権NAP公表後の企業の取組み

報告者2：氏家 啓一氏（一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン事務局次長）

第105回研究交流例会

日 時：2021年1月30日（土） 14時～16時

場 所：オンライン開催（Zoom）

テーマ1：第4回JABES研究部会報告：ガバナンス研究部会

「新コンプライアンス経営：コンプライアンスの実効性を上げるには

制度と運用と経営者資質の三位一体の改革が必須要件」

報告者1：今井 祐 氏（当学会常任理事・ガバナンス研究部会長）

テーマ2：男女共同参画加速の時

報告者2：池永 肇恵氏（前内閣府 男女共同参画局長）

2. 第12回経営倫理シンポジウム

日 時：2021年3月10日（水）13時～17時半

場 所：オンライン開催（Zoom）

テーマ：With/Afterコロナと働き方改革

【開会】

葉山 彩蘭（当学会副会長、淑徳大学教授）

【ご挨拶】

潜道 文子（当学会会長、拓殖大学副学長・教授）

【基調講演】

「変革の機会を味方につけて新たな価値を生み出すー働き方改革の推進ー」

上野 幹夫氏（（一社）経営倫理実践研究センター理事長、中外製薬（株）代表取締役副会長）

【パネルディスカッション】

テーマ：New Normal時代の働き方改革

ーその具体的方向性と、実現に向けた課題および解決策を求めてー

ファシリテーター：松田千恵子（東京都立大学教授、当学会理事、（株）IHI社外取締役、

キリンホールディングス（株）社外取締役）

パネリスト：馬越恵美子（異文化経営学会会長、当学会常任理事、桜美林大学副学長・教授、

アクサ・ホールディングス・ジャパン（株）社外取締役）

：能村幸輝氏（経済産業省産業人材政策室長、

「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」事務局責任者）

：Rochelle Kopp（ロッシェル・カップ）氏

（北九州市立大学教授、Japan Intercultural Inc. 社長、

MS & ADインシュアランスグループホールディングス（株）社外取締役）

【クロージングスピーチ】

「With/Afterコロナと働き方改革に向けたACBEEの役割」

千賀 瑛一（NPO法人日本経営倫理士協会専務理事、当学会シニアアドバイザー）

【閉会】

水尾 順一（当学会常任理事・シンポジウム実行委員長、駿河台大学名誉教授）

*報告者の所属および役職は講演当時のものを記載しています

以 上

編集後記

本学会の第28回研究発表大会は、2020年6月20日（土）～21日（日）に常葉大学で開催予定でした。しかし新型コロナウイルスの感染拡大のもと、4月25日に開催された理事会において開催中止が決断されました。この研究大会にアクセプトされた予稿集（学会HPでデジタル情報）掲載者20名から投稿14本、CFP方式による投稿7本のうち、公平かつ厳正な審査を経て選ばれた論文8本（予稿掲載：7本、CFP：1本）、研究ノート4本（予稿掲載：3本、CFP：1本）、論説3本（予稿掲載：1本、CFP：2本）で合計15本の掲載するものです。

論文審査にあたっては、当学会の「学会誌掲載論文審査基準」に基づき、それぞれの候補原稿について3名の委員が第一次審査を行い、その審査結果に基づいて、論文審査・学会誌編集委員会が学会誌への掲載の適否を最終判断した上で、理事会に報告いたしました。論文審査の過程で、論文審査・学会誌編集委員のほか、学会理事の先生方に査読のご協力をいただきましたことに、心より御礼申し上げます。

多忙につき審査を辞退された委員が2名いたり、また審査結果がフィードバックされる中で、外国人の投稿者から多くの質問が来たことが本号作成にあたり、記憶に残る出来事でした。投稿論文においてタイトルは本文を反映しているか、その典拠の妥当性、投稿規定に沿った引用文献の表記をしているかなど、最低限の投稿マナーの順守をお願いしたく存じます。

論文審査・学会誌編集委員会

村山 元理（委員長）、梅津 光弘、小方 信幸、岡部 幸徳、高 巖、高浦 康有、
高田 一樹、高野 一彦、出見世 信之、中野 千秋、松田 千恵子

日本経営倫理学会誌 第28号

2021年3月15日

編集・発行 日本経営倫理学会

東京事務局：〒107-0052 東京都港区赤坂1-1-12明産溜池ビル8階

TEL 03-6441-0640

FAX 03-6441-0641
