ISSN 1349-0281

拓殖大学
経営経理研究

『経営経理研究』第 100 号発行記念号
北出 亮教授 退職記念号

第 100 号
2014 年 3 月

『経営経理研究』第 100 号発行を祝して ……潜 道 文 子（ 1 ）
『経営経理研究』第 100 号発行記念
拓殖大学経営経理研究所　歴代所長による座談会 ……（ 5 ）
祝賀パーティー開催報告 ……（ 25 ）
北出亮先生への感謝の言葉 ……芦 田 誠（ 27 ）
ご挨拶 ……北 出 亮（ 31 ）

論　文

情報システムとデータ処理の変遷
── IT/ICT 利用の本質 ── ……松 岡 公 二（ 49 ）
経営学教育の課題に関する研究：
サスティナビリティおよび社会的責任
の視点を中心として……潜 道 文 子（ 83 ）
日本のエネルギー資源貿易政策（12）
──WTI 国際石油先物市場と CFTC 規制の政策課題──……武 上 幸之助（117）
競争ダイナミクス・アプローチによる
海外市場参入戦略に関する一考察
── 米国シネコン会社の日本市場進出を事例として ── ……佐 藤 幸 志（135）
神奈川県の中小企業における
環境保全活動と組織マネジメント（２）
── 組織マネジメント要因の相互の
関係性（多対多の関係性）について ── ……角 田 光 弘（165）
アメリカにおける監査基準の発展（下）
── そのステートメント化プロセス ── ……岡 嶋 慶（247）
情報システム設計・開発における
ビジネスモデル・ジェネレーション活用の一考察 ……安 積 淳（299）

公開講座

経営経理研究所主催「日本経済の将来を展望する」
TPP の及ぼすエネルギー貿易の今後 ……武 上 幸之助（329）
シェール革命が進むも石油価格の暴落は起こらない？ …角 和 昌 浩（333）
無縁社会の生き方を探る ……北 出 亮（337）

拓殖大学経営経理研究・投稿規則／執筆要領 ……（343）

拓殖大学経営経理研究所

前　号　目　次

論　　文

活路開拓事業を利活用した
共同店舗に関する事例研究……今　村　　哲（１）

神奈川県の中小企業における
環境保全活動と組織マネジメント（１）
── 環境保全活動への取り組みの
現状とその課題 ──……角　田　光　弘（33）

アメリカにおける監査基準の発展（上）
── そのステートメント化プロセス ──……岡　嶋　　慶（79）

日本のエネルギー資源貿易政策（11）
── 次世代自動車普及による
石油市場構造変化と需要予測 ──……武　上　幸之助（125）

研究ノート

企業内訓練校における「現場人材活用型能力開発」の
直接的・間接的効果と機能条件 ……島　内　高　太（147）

Fusing Student Creativity with Curriculum Development:
a Practical Project Course
for Business Majors ……David PRUCHA（173）

講演抄録

Globalization & New World Order Demands
Management Education Reforms to Meet
21st Century Business Needs Worldwide
and in Sri Lanka ……Dharma deSilva（203）

拓殖大学経営経理研究・投稿規則／執筆要領 ……（253）

拓殖大学

経営経理研究

第100号

拓殖大学経営経理研究所

『経営経理研究』第100号発行を祝して

経営経理研究所所長　潜　道　文　子

拓殖大学経営経理研究所『経営経理研究』の第100号発行を心よりお祝い申し上げます。また，本研究所の一員としてこの素晴らしい成果に立ち合うことができたことは至極の喜びでございます。

創刊以来，今日までの，研究所の所長や運営委員・編集委員の皆様，所員の方々や研究所を支える職員の方々の多大なるご努力・ご尽力に感謝申し上げます。図らずも，この重要な節目に，経営経理研究所長の任を拝命し，第100号発行記念号を発行することができますことを大変誇りに感じております。

『経営経理研究』の創刊号が発行されたのは，昭和43（1968）年11月1日であり，経営経理研究所（当時は，経理研究所）が創立されて10年を記念した活動として始まったそうです。創刊号は，当時，研究所長であられた三代川正一先生の「創刊のことば」で始まっています。当時の研究所の名称は「経理研究所」でしたが，三代川正一先生は，社会科学の学問領域が広くなり，従来の「会計学」という用語のみでは表現することが難しくなったことから，「経営」と「経理」に関する研究をしようということで，紀要の名称が『経営経理研究』になったと説明されています。このような状況を反映して，創刊号には，会計学，経営学，経済学，法律学という，分野もバラエティに富んだ15本もの論文が掲載されています。『経営経理研究』の創成期を担われた先生方の生き生きとした情熱を感じることができます。

また，創刊号には，中曾根康弘総長（当時）が「創刊を祝して」という

タイトルで次のようなメッセージを寄せられています。「経理研究所が今後，ますます巾広い，真摯な研究活動を通じて，広く社会に貢献し，企業に役立つ人材を送り，さらに経営経理研究の先端を歩んで時代の要請にこたえる為一層努力して行かなければならないと思います」。現在，まさに研究所に求められている先端性や時代の要請に呼応した活動の重要性を指摘されていることに感銘を受けます。

今回，第 100 号発行記念として開催された歴代研究所長による座談会および記念祝賀パーティ（共に後掲）では，経営経理研究所創設から今日に至るまでの歴史をご存じの方々から貴重なお話をお聞きすることができ，とくに，初期の頃の活気のある活動状況や所員の方々の親密な雰囲気なども垣間見ることができました。また，皆さまの本研究所に対する期待の大きさもひしひしと感じました。

このような期待に応えるべく，われわれは，これまでの研究，教育，そして，研究・教育を通じての社会貢献という経営経理研究所の活動の柱を，今後，どのように発展させていくかを充分に考察し，実践していかなければならないと感じております。なかでも紀要については，その内容は各大学の研究水準を表す重要な刊行物といえる存在であると考えられます。『経営経理研究』の「年 3 回の発行」は，小原　博先生が所長をされていた 1999 年当時，創立 40 周年記念事業として始められた 3 つの企画のひとつとしてスタートし，今日まで継続されています。これは，研究者にとっては，自己の研究成果を発表する機会をより多く得ているという意味で，大きなアドバンテージとなっていると思われます。近年，研究者の間では，国内外の学会誌への投稿を目指すケースが増加していますが，経営経理研究所の所員は，このアドバンテージを活かし，まずは紀要への投稿をひとつの目標とし，その成果を発展させて外部の学会活動などにもつなげ，さらに，レベルアップした研究成果を踏まえて新たなテーマで紀要へ投稿して頂くというようなサイクルをもって，研究者各自の研究レベルの向上に

努めていくことが期待されていると考えます。

加えて，社会科学の分野でも近年，ますます研究の「グローバル化」，および「学際化」が進んでいます。それと同時に，大学や大学院の評価がグローバルなレベルで行なわれるようになり，論文の引用回数なども重要な評価軸になっています。しかしながら，文系の分野では，日本の研究者による発信力が弱いという評価もしばしばなされているのが現状です。他方，日本の産業界をみると，技術力に比べてホワイトカラーのマネジメント力不足を指摘する声が聞かれます。その意味では，経営・経理および貿易分野を研究する所員の研究およびその発信は，日本の産業界の発展に貢献できる可能性が大いに開かれているといえるでしょう。

そこで『経営経理研究』も，より大きな世界で評価され，日本産業界に，そしてグローバルな社会に貢献できる研究を発信していく環境を整えていく努力が必要とされていると考えます。将来的には，『経営経理研究』の英語版での発行も実現できる日が来ることを願っています。そのためには，産業界や海外の研究者との交流も活発に行い，何が求められ，どのような貢献ができるのかを常に身近に感じて研究を進めることが肝要であるといえるでしょう。

学際化については，経営経理研究所創立 50 周年の際に所長をされていた芦田　誠副学長が『経営経理研究』第 88 号（2010 年 3 月）の「経営経理研究所創立 50 周年を迎えて」において「異なる専門分野の教員による共同研究の推進」に力点を置くことの重要性に言及され，実際，芦田所長在任中は，この共同研究に力を入れておられました。また，所員側からの共同研究実施の要望も多く，経営経理研究所として今後も，ますます重点をおいて進めていくことが必要な領域であると考えられます。

最後になりましたが，この 88 号に掲載されている高橋敏夫学長（当時，副学長）の論文「コンピュータと経理研究所」では，1970 年代に官民一体となって情報産業の育成と産業の情報化が推進された際に，本学にコン

ピュータを導入する機関として経理研究所が選ばれ，昭和 47（1972）年に，当時，E 館にあった経理研究所内に電子計算機室が設置されたことが記されています。

このような事例は，まさに，時代の最先端の活動主体として研究所が存在してきたことの重要な証といえるのではないかと考えます。これからの経営経理研究所の活動も，拓殖大学の建学の精神にもある「積極進取の気概」に基づき，時代の最先端の動きをキャッチし，社会に，そして拓殖大学に貢献できる存在で有り続けたいと，所員の一人として考えております。そのためにも，今後とも関係各位のご協力とご支援を切にお願い申し上げますと共に，経営経理研究所および『経営経理研究』の益々の発展を祈念して，第 100 号発行記念に寄せる言葉とさせていただきます。

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 5–24

『経営経理研究』第 100 号発行記念

拓殖大学経営経理研究所
歴代所長による座談会※

経営経理研究所編集委員会

開　催　日　2013（平成 25）年 11 月 22 日・12 月 6 日　文京キャンパス
出　席　者　伊藤　善朗　商学部教授　第 11 代所長（1995 年 9 月～1999 年 3 月）
　　第 14 代所長（2005 年 9 月～2007 年 3 月）
　　小原　　博　商学部教授　第 12 代所長（1999 年 4 月～2001 年 3 月）
　　三代川正秀　商学部教授　第 15 代所長（2007 年 4 月～2009 年 3 月）
　　芦田　　誠　商学部教授　第 16 代所長（2009 年 4 月～2013 年 3 月）
　　潜道　文子　商学部教授　第 17 代所長（2013 年 4 月～在任中）
記録・文責　内田　金生　商学部准教授（編集委員）

経理研究所時代の各種講座

── 今日，お集まりいただいた歴代所長の先生方からみて，研究所の活動としてとくに印象に残っている点からまずはお伺いします。

伊藤：やはり，公認会計士と税理士，簿記の公開講座ですね。以前は，教員数も少なかったため，学部だけでなく，短大の授業やこうした研究所の講習会を夜間にも担当していましたから大変でした。

潜道：1959 年に設立された経理研究所では当初から学生の受験教育が行

われ，それらの講座は一般にも開放されて，1990 年代まで続いていました。現在は，そうした講習会は開設されなくなっています。

伊藤：そうした講習会のうち，税理士受験講座というのは，もともとは大学院生の税理士養成のためにつくられたものです。

かつては，修士の学位取得者は会計系や税法系の試験科目が免除されていましたから，税理士試験を受けずに税理士資格を取得することもできました。それに対しては会計関係の実務家からの批判もありましたから，大学院で学んでいる税理士志望者には，経理研究所の税法や簿記講座などで基礎的なことをしっかり教育していこうということで開設しました。大学院の学生を主体とした講座としては成功したと思います。

潜道：手元に 1983（昭和 58）年度の講座の要項があるのですが，これによれば，公認会計士と税理士，日商簿記の受験講座には春期の短期重点コース，秋期の基礎錬成コースがあり，講義の内容もきちんと明記されています。学内の研究所の講座が，簿記・会計系の専門学校と同じような役割を果たしていたようですね。

伊藤：景気がよかった頃は，税理士とか公認会計士の受験講座には会社の資金などを使って一般の人も参加していました。しかし，キャンパスが文京と八王子に分かれてからは，学部の学生が次第に研究所の講座を受講しなくなりました。八王子キャンパスにも講座を開設したのですが，これも上手くいかなかった。

小原：日商簿記検定講座のほうは，学部の簿記原理の授業で単位を取得できなかった学生に対して，経理研究所で再履修の講座を別枠で設置しようということで始まりました。ですから，この講座を受講すれば，学部の単位として認定されたのですが，正規の大学の授業料を払っている学生からさらに研究所で受講料を徴収するのは問題ではないかということで，その後中止になりました。

私が所長であった頃も，学内的には簿記講座などは一応続いてはいましたが，その後，こうした経営経理研究所の講座は講演会形式の公開講座になっていきます。

潜道：現在の会計教育センターというのは経営経理研究所とは関係ないのですか？

小原：会計教育センターは，2007（平成 19）年に商学部の経営学科から分かれて会計学科が設置された時に，資格取得などの点で学生をフォローしなければいけないということで八王子キャンパスにつくられたものです。

伊藤：そうですね。形の上では研究所とは別の機関です。会計教育センターを作った時も，言語文化研究所の外国語講座と同じように講習を行った方がいいのではないか，という意見もありました。

今後，商・政経学部が文京キャンパスでの 4 年間一貫教育となった時に，以前のような簿記などの講座を開設するとすれば，経営経理研究所で開設するのがいいのか。今だと会計教育センターもあり



伊藤　義朗　第 14 代所長

ますから……。

芦田：文京での一貫教育が始まれば，1年から4年までの学生がいますから，研究所を活用した教育もできると思いますし，会計教育センターとの連携というのもあっていいのではないですか。

三代川：商学部だけでなく，政経学部の学生にも，簿記や会計に興味を持っている学生はいます。大学に入ってから，自分が学びたかったのは，実は企業の経営のことだった，ということもあると思います。そういう点からも文京キャンパスに経営経理研究所があることの意義は大きい。

奨学論文への取り組みと学部のゼミナール教育との連携

── その他に研究所の教育活動として行っていたものはありますか？

伊藤：以前は泊りがけの夏期セミナーがありました。参加学生を募集して各科目に分かれて合宿ゼミのような感じで行っていたのです。

小原：夏休みの合宿だったのですが，70〜80人は参加していました。場所は，大学がセミナーハウスとして持っていた赤城山荘や箱根のホテルなどで，だいたい2泊3日でした。

伊藤：私が一番印象に残ってるのは福島でのセミナーですかね。バスで行ったりして，意外と家庭的な感じでした。文京キャンパスには，2005（平成17）年に廃止されるまで夜間の短期大学がありました。短大にはゼミナールがなく，せっかく大学に入ったんだから，ゼミがどのようなものであるかを経験したいというので，単位には関係なかったのですが，短大の学生もずいぶん参加していました。

小原：研究所の教育活動としては，今も続いている奨学論文がありますが，それも夏期セミナーと同じ頃から始めました。



小原　博　第 12 代所長

三代川：学生論文の募集というのは，最初は経理研究所だけがやっていたんじゃないですか。それが広がってひとつに統合されたのが，今の奨学論文の形です。

伊藤：そうですね，奨学論文も最初はそれぞれの研究所で個別に行なっていました。

潜道：奨学論文は，現在でも他の研究所と比べて，経営経理研究所の応募数が最も多く，2013（平成 25）年度も 30 本以上の応募がありました。学部でのゼミナールの研究活動と結びつけて，指導を行っている熱心な先生方も多いですね。

芦田：経営経理研究所の奨学論文が商学部のゼミナール教育と連係し，ゼミの 1 つの目標となって，論文の提出数が増えているのはとてもいいことです。

三代川：奨学論文は以前は夏休み明けに募集し，学生が自発的に研究し投稿していました。それが，提出の締め切りを 11 月くらいにまで遅くしたことで，卒業論文の代りに作成できるようになり，ゼミナー



三代川正秀　第 15 代所長

ルの教員が奨学論文の指導に積極的になってくれました。そのことも投稿が増えた理由だと思います。

公開講座を通じての研究成果の社会還元

── *現在の研究所の公開講座はどのようにして始められたのですか？*

伊藤：先に話に出てきた税理士や会計士講座は今はなくなりましたが，文京区から何かやってくれないかという話もあって，コンピューターの講座を開設し，これは今も続いています。

小原：簿記講座もこのままではどうしようもないということになり，経営経理研究所創立 40 周年の企画として講演会形式の公開講座を立ち上げました。当時は，そうした形式での講座を公開していたのは海外事情研究所だけだったので，文京区民に貢献すべきだという意味で，経営経理研究所も日本企業の進むべき道を考えるというテーマ

で講演会を始めたのです。

そうしたら，翌年からは他の研究所でも一斉に公開講座をやり始めて……。要するに，各研究所が講演会での公開講座を行うようになり，それが今のオープンカレッジになっていったのです。

潜道：現在の公開講座は，所員の研究成果を発表してほしいということで，学外から講師を招くことにも制約があり，講師の決定が難しいです。

小原：ただ，そうした制約は公開講座を始めた当初からあり，学内の先生と学外の講師でペアを組んで講演してもらいました。その後も，外部からの講師の招聘のあり方については，運営委員会でも議論になったことがあります。

潜道：地域の人たちに向けた情報発信が公開講座の主旨だとすれば，研究所が果たすべき役割のひとつは，こうした講演会活動を通じて，学内での研究成果を社会に還元していくということになりますね。



潜道　文子　現（第 17 代）所長

紀要を通じての学内研究活動

── *経営経理研究所で刊行している紀要について，さらにお伺いします。*

潜道：今回で第 100 号となる紀要『経営経理研究』は，研究所が設立されて 10 年になろうとする 1968（昭和 43）年から発行されています。

三代川：最初の頃は，研究所独自の紀要ができたばかりだから投稿数も多かったのですが，それからあとは論文がなかなか集まらず，大変だったんです。コンスタントに年 3 回になったのはつい最近のことではないですか。

小原：それまでは年 2 回発行だったのを，私が所長を務めていた研究所の創立 40 周年のときに，年 3 回に増やしました。

潜道：今日，お集まりの先生方には，これまで紀要に数多くの論文を執筆していただいてきました。教員が研究する上では学内外の交流も大切になってきますから，先ほどの講演会だけでなく，紀要論文の執筆でも，学外の研究者にも加わってもらうなど，紀要のあり方は考えていく必要があります。

伊藤：紀要の創刊号は外部の人たちにも書いてもらってるんです。それが次第に学内の教員の論文が中心になっていきました。もし発行主体が学内の学会組織になっているのならば，学会論文集みたいなものになりますから，今後そういう形にするというのも 1 つの方法としては考えられます。

小原：やはり学内の教員の研究成果として紀要を発行しているのに，学外の人に書いてもらうことには，大学としては問題があるということの指摘もあり，門をせばめています。

芦田：私が所長の時には，1 度だけ 2 本の投稿論文が査読の結果，掲載不



芦田　誠　第 16 代所長

可になり，発行に奔走したこともありましたね。

潜道：現在も年 3 回の刊行の最後となる 12 月末締め切りの論文には，応募する教員が多いのですが，1 回目の 6 月末締め切りではなかなか原稿が集まらない状況にあります。他の研究所は年 1 回ですが，経営経理研究所の紀要は 3 回ですから，論文の締め切りの時期を変えるなど，何か工夫しなければならないかもしれません。

伊藤：原稿が集まらないことについては，会うたびにごとに教員に論文執筆を依頼するしかないですね。今，原稿が集まらなくて定期的に年 3 回の刊行が無理なら，2 回にしてもいいと思います。経費の点で印刷も大変でしょうから，今の時代であれば，WEB 上で公開するというのも考えられます。

潜道：他の大学では，ワーキングペーパーを出しているところもあります。それらは研究業績としては認められなくても，論文として発表する前の段階で広くご意見を頂いて，きちんとした論文に仕上げていこうというような意図があると思われます。

研究所の紀要もレフリー制をとっていますが，完成した論文を発表するのであれば，学会誌で出したいという教員もいるでしょうから，紀要で投稿論文を集めるのは苦しい状態になっています。

伊藤：紀要に論文として掲載するものと，ちょっと投稿規定に合わないようなワーキングペーパー的なものとに分けて WEB 上で公開していく。それならば，不定期で構わないし，それを加筆・修正して完成させ，定期刊行の紀要に掲載していけばよいわけです。論文や研究ノートの投稿規定はこれまでも見直してきましたが，あまり厳しくしすぎても問題があります。ただし，紀要論文については，学内の月例研究会で発表したものは論文にして掲載していくということになってるんですが……。

研究所の月例研究会と共同研究

── *研究所の月例研究会についてはどのようにお考えですか？*

潜道：紀要との関係では，月例研究会で発表された方には今も必ず論文での執筆をお願いしているのですが，論文にすることを前提とすると，報告自体が専門的になりすぎて，研究会の参加者が少なくなってしまいます。

小原：今の委員の皆さんと同じように，やはり月例研究会の運営には苦労しました。毎月第二金曜日に開催を固定していましたが，なかなか参加者が集まらないというのが問題になっていました。

伊藤：そうした研究会というのは，もともとは勉強会だったものです。それを 1980 年代後半から定期的に開催する形式にしていきました。最初の頃は，会計中心で専門分野も限られていましたから，全員が研究会に参加し，まとまって行動することにも特に抵抗はありませ

んでした。

しかし，次第に研究分野が広くなっていくと，研究会の報告内容への関心の有無もはっきりしてしまう……。本当はそれではいけないのでしょうが，それで参加者も少なくなってきたようです。

小原：経理研究所がつくられたことで，われわれ教員が自由に語り合える場所が確保され，そして 1970 年代には研究会もできて，みんな集まって何かやろうという雰囲気がありました。学会も皆で一緒に出たりしましたから，良いか悪いかはともかくとして，かなり家庭的であったのは確かです。

芦田：研究会には教員が当たり前のように参加していましたし，そのなかで共同研究に取り組もうという動きも自然とできました。研究所全体で取り組んだ共同研究には，「企業の社会的責任」，「情報とコミュニケーション」，「グローバル時代の企業経営」などがあり，先ほどの簿記講座を含めて，研究所そのものに活気と存在感がありましたね。

伊藤：その頃の研究所は，海外事情研究所と経理研究所の他に，語学研究所（現・言語文化研究所）でした。私も海外事情研究所での共同研究に参加しましたから，研究所間の交流もありましたよ。

潜道：実は，今日も月例研究会を開催したのですが，参加者は 10 名程度でした。つながりがあるのか，経営情報系の報告の場合には，それでも人が集まる感じですね。

伊藤：最初の頃は，月例研究会の報告者の割り当てもありませんでした。事前に年間の担当者をきちんと決めて報告を義務づけるようになったのは，自発的に研究会で報告する人も少なくなったということなのでしょう。

潜道：現在の月例研究会では，学会で発表したようなものをもう一回研究所で報告するというケースは多いのかもしれません。本当は逆で，

学会報告の前に発表して，意見をもらって完成させるというやり方がいいと思います。

教員同士の交流の場としての研究所

── 経営経理研究所の活動を通じての教員同士の関係については，いかがですか？

潜道：現在の教員は，授業をする教室と出席する委員会の会議室との往復で，その間に研究室にちょっと立ち寄って書類などを作って帰るだけですから，自然と教員同士の交流も少なくなっています。研究所も教員にとっては縁遠い存在で，自分が所属している研究所という感じがしないのかもしれません。研究所の事務所や所長室の場所も国際教育会館があるＦ館で，離れていますし……。

伊藤：研究所を通じての教員同士のつながりというのは今はほとんどないでしょう。教員が昔のようにまとまって行動していくことには，抵抗が強いのではないでしょうか。普段は，学内で顔を合わせるところもありませんが，以前ならば，教室や研究室に近いＥ館に研究所があり，1 フロアを占めてましたからね。

　そこへ行けばお茶があり，図書室や勉強する場所もあり，外部の講師ともつながりがあったから，教員はよくそこに通っていましたよ。

潜道：Ｅ館に経理研究所があった頃には，電子計算機室が 2 階にあり，学生たちも実習のために利用していたと伺っています。商学部の 1・2 年生のキャンパスが八王子に移る 1977（昭和 52）年までは，研究所も学生のコンピュータ教育を担っていたのですね。

芦田：Ｅ館で開いていた月例研究会には，以前は参加者がもっと多かった

し，そのあとには懇親会に場所を移して，飲んだりしながらでも，議論を続けていました。

伊藤：たしか花見をしたこともありました。そこへ行けば誰かしらがいるという集まる場所が近くにあれば，つながりが生まれて，研究所やその活動に人が集まるようになるんじゃないですかね。

潜道：そういう場があると違うかもしれないですね。若い先生方や商学とは専門分野が違う先生の場合には，経営経理研究所を自分の研究拠点として考えてないでしょうし……。実は，多様なメンバーで構成されるコミュニティの存在は研究者の世界でも重要だと言われています。

研究所を通じての教員の研究活動支援のあり方

── *研究所の研究助成のあり方は，どうあるべきだとお考えですか？*

潜道：論文という形での研究成果が翌年までに義務づけられていますから，助成金の応募も少なくなっているという意見もきかれます。

伊藤：支援のあり方が研究の実態に合わなくなってきているかもしれませんね。結局は，実態調査とか実証研究をどのように考えているのかということですし，研究しやすくできなければ，いくら助成しても意味はなくなります。時代とともに研究のあり方も変わっていくわけですから，所長会議などで研究支援の面で何が重要なのかを話し合ってもいいと思いますよ。

三代川：今の研究所で何ができるのかを考えると，先ほどの話のように教育と社会啓発という方向はあってしかるべきですし，研究に関わることでいえば，研究助成のあり方だけでなく，さらには図書や雑誌，資料などの収集・管理・保存といった図書室の運営も課題があると

思います。

教員の研究活動を支える条件

── *研究所の図書館や資料は，どうあるべきなのでしょうか？*

三代川：図書や雑誌，各種報告書などの資料の廃棄をともなう研究所の書庫の縮小という観点から言うと，私たちが研究に使った文献や文書などは，研究成果とともに大切に保存すべきです。今は不要に思えるかもしれないが，100 年後にその価値が見直され，貴重な資料となるかもしれない。

そうしたことをないがしろにしてしまう大学としての姿勢には問題がありますし，教員・研究者の側もこうした問題に無関心であれば，自ら学問や研究を大切にしてこなかったことになります。

芦田：研究所図書館の書庫には，今でも貴重な資料が数多く所蔵されています。

三代川：そうした図書室に常駐スタッフがいない。私が所長の時には，大学院の博士課程の学生を雇って，いつ誰が来てもよいようにしてみましたが，それも長続きしませんでした。簿記教育を経営経理研究所が行っていたときは，その窓口に専従のスタッフを置いていたんです。

潜道：所蔵する資料や記録類を保存・管理する専門的な司書やアーキビストというのは，大学が研究・教育機関である以上，貴重な存在ですね。外部の業者にこうした業務を委託すると，大学の伝統や文化を引き継いでいくというのには無理があります。

三代川：資料などの購入の段階だけでなく，この後の保存・管理・利用の段階では正規の専門スタッフがいないと……。図書については，や

はり司書の地位を高めていかなければならないし，先ほども申したとおり，大学が学問を大切にしていないということが，そういうところにもあらわれると思います。

伊藤：図書の選定に関しては，今は本はそんなに揃えなくていいからね。以前は本が主体でした。

三代川：大学院の博士課程ができるときには設置に必要な図書が足りないということで，当時のわれわれ若い教員が神田の古本街に出て，必要なものを買い集め，研究所の書庫に入れたりもしました。

伊藤：ただ雑誌に関しては，現物をやめてもいい。それこそ WEB 上で見られる訳だからそういう契約をすれば，誰でも研究室から見ることができます。

潜道：図書を買う予算については，もう少し活用の仕方があってもいいかもしれないですね。

　たとえば，学生の指導に熱心な先生の場合には，自分ではなく学生の研究用に，ご自身の研究費で相当な量の文献や資料を研究室で揃えていることもあり，同じものがいくつもの研究室で重複しています。そうした基本的な文献については，大学図書館だけでなく研究所でも購入し，みんなで使えるようにして，それぞれの先生が個々人として行っていることを肩代わりして支援する。教員の研究はもちろんのこと，学生の教育のためにも，閲覧室や書庫を十分に確保し，研究所の付属図書館として利用しやすくするというのは重要なことです。

三代川：そうした図書の研究支援は，かつては 500〜600 万円ぐらいはあったのですが，これからもそうした予算を確保していくとともに，その目的を教員のためだけに限定しなくてもいいのでないかと思います。

経営経理研究所を通じての研究と教育の活性化

── まだいろいろお話を伺いたいのですが，最後に今後の研究所のあり方についてご意見をお聞かせください。

芦田：やはり研究所を通じての研究と教育の活性化がポイントでしょうね。とくに，2015（平成 27）年度からの文京一貫教育を機に，その中でも教育の部分をどのようにするのかだと思っています。活気に満ちあふれていたキャンパス分離前の経営経理研究所の姿を取り戻すためには，かつてのような簿記教育の復活ということも視野にいれなければならないかもしれません。

潜道：今日の座談会でお伺いしてきた話からは，学部に対応した学内の最初の研究所である経営経理研究所が，商学部の研究拠点にもなっていたことがわかりました。また，簿記教育や合宿セミナーのように，学部の学生も対象に研究所が活動していたというのがすこし驚きでした。

　研究所は，教員だけでなく学生から見ても近い存在だったのですね。月例研究会の興味深い報告であっても，参加者が少ないのであれば，学部の学生で意識の高い学生には参加してもらって，さらに大学院に進学して，研究してみようという気になってもらえたらいいと思います。

伊藤：研究会は，大学院生だけでなく，一応は学部の学生も参加できることになってるんですけどね。講演会のような形にして学部の学生に今の各研究分野でこういうことが話題になっていることを紹介し，教員だけでなく，学生をも上手く取り込むようなイベントがあってもいいような感じがします。

三代川：研究と教育を目的とする大学の研究所の研究会に，学部の学生がオブザーバーとして参加することに問題があるとは思いません。

潜道：学生に対する教育を通じて，各方面に人材を輩出し，1970 年代には，会計実務に精通した本学卒業生を結集した「会計人会」（1969 年設立・機関誌『会計人』）とも連携して，研究所は学内の教員・学生，学外の卒業生，研究者，実務家などのネットワークを広げる役割を果たしていました。

小原：その点で言えば，研究所という場がまさに「サロン」のようでした。

知的サロンとしての研究所の多様な役割

潜道：今日の座談会の成果は，小原先生がおっしゃった「サロン」ということで言い現されている気がします。以前はみんなが集まる場があって，いろいろな分野の先生が意見を出し，議論しあって，新しいものが生まれてくる。研究所がそうした知的な「サロン」として機能しているのであれば，教員だけでなく，学部の学生に解放してもよいわけですし，さらに学外に対しても広がりをもてるようになれる。

研究所の運営委員会でも，紀要の執筆や月例研究会の報告に学外の研究者たちにも加わってもらい，こういう分野の研究もあるのかと関心をもってもらったり，研究交流ができるようにすべきではないか，という意見もあります。

三代川：経営経理研究所が月 1 回研究会を開いて，あとは年 3 回紀要を出せればよいという研究所になってしまえば意味がない。公開講座にしても，大学から言われて，仕方ないから経営経理研究所でも講演会を出しますよ，というのであれば，研究所自前の講座とはやはり言えない。

芦田：その意味でも，経営経理研究所が自分たちの研究所であるという教

員の本気が問われていると思います。紀要の創刊 100 号と文京一貫教育をきっかけに，経営経理研究所も新しく生まれ変わっていかなければなりません。

伊藤：商学部の学生が 1 つのキャンパスに戻ってきますからね。教員のためだけの研究所ではなくて，学部の学生と研究所がどのようなつながりを持つかです。学生に対しては，奨学論文はやってますけど，それ以外ないですからね。何かほかにもあってもいいかなと思います。

三代川：芦田先生がおっしゃられた通り，文京一貫教育になったときに，かつての講座をそのまま復活させなくても，教育面でなんらかの形で学生のケアをする仕組みを確立していなければならない。そのためには，今，この時点でそうしたプロジェクトが立ち上がっていないとできないでしょう。

そして，それを実行していくときには，もう一つ重要なことがあります。それは教育自体を他人任せにしないことです。われわれ教員がそうした講座や教育を担当しなければ，学生の身になって，教えることにはならない。

潜道：教育ということで言えば，グローバル人材の育成というのが今は一人歩きして，どこの大学でも掲げていますから，その点でも伝統ある拓殖大学の研究所としてどのように関わっていくのかを考えなければなりません。

中国などでは，大学が国際化していくためには，まずは教員自身の国際化が必要とされ，海外での学位取得や留学を積極的に進めていますから，研究所を通じての研究者の国際交流を進めていくことも大切でしょう。

伊藤：たとえば，英語で書いた論文などを WEB に載せれば，外国からの問い合わせなどもきます。拓殖大学は国際大学ですから，それによっ

て海外の研究者ともつながりを持てるのであれば，悪くはないはずです。経営経理研究所だけでも構いませんが，他の研究所との共同でそうした国際交流を行うことも考えられるのではないですか。

芦田：研究者を取り巻く状況だけでなく，時代そのものも変わってきていますから，大学が担うべき教育の質については，成果の「見える化」という点からも議論しなければならないでしょう。以前と同じではなく，新しいタイプの研究所の教育というのを考えていく必要があるのではないですかね。

三代川：拓殖大学にはほかにも研究所はありますが，経営経理研究所の場合は，学部に直結した研究所です。研究機関として，また成果の社会への還元という部分で研究所が果たすべき役割はこれからも大きくは変わらない。経営経理研究所がなくしてしまったのは，教育の部分ですから，その点に戻って考えてみることだと思いますよ。

潜道：変わりつつある日本の社会や時代にあって，伝統ある商学部とともに発展してきた研究所だからこそできる研究と教育は何であるのか？　新しいタイプの教育のあり方を議論する場としての研究所は何をすべきか？　これらの課題を真剣に考えていくプロジェクトを立ち上げることも必要かもしれませんね。そうすることで，これからの拓殖大学の教育のあり方も見えてくるかもしない。

　今日，ご提案いただいたこれからの研究所のあり方については，所員懇話会をさっそく開いて議論してみないと……。

三代川：ただ所員の意見を聞くだけでなく，研究所の活動にリーダーシップをとる人がいなければなりません。そのためにも現所長の潜道先生が先頭に立ってプロジェクトを進めていかないと，まとまらないでしょうし，その方が早いような気がします。

芦田：経営経理研究所が開設されて半世紀を過ぎ，草創期には苦しい時代もあったと思うのですが，その頃に若手の教員として大変苦労され

てきた伊藤先生や三代川先生，小原先生の当時のお話，そして，現在の研究所をどのように思われ，将来を期待されているのかを，今回の座談会では伺うことができました。それらを今後の研究所の活動に活かして経営経理研究所をさらに発展させていくことを願っています。

潜道：今回，前所長の芦田先生からのご提案で，歴代所長の貴重なお話を伺う機会をつくっていただき，このような有意義な座談会を開くことができて，今日はほんとうによかったと思います。

お忙しい中，先生方にはお集まりいただき，ありがとうございました。

※歴代所長の座談会は 2 回に分けて行ない，それを編集委員の内田が構成したものである。構成の際には，『経営経理研究』第 88 号（2010.3，研究所設立 50 周年記念号）に寄せられた研究所関係者の方々の回想・回顧記事も参照した。

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 25–26

拓殖大学経営経理研究所

『経営経理研究』第 100 号発行記念
祝賀パーティー開催報告

拓殖大学経営経理研究所発行の『経営経理研究』は，昭和 43（1968）年に創刊号が発行されてから平成 26（2014）年 3 月発行の紀要で第 100 号となります。この第 100 号発行を記念し，また，経営経理研究所の今後益々の発展を祝して，2014 年 2 月 27 日（木）17 時より文京キャンパス B 館地下 1 階食堂にて「『経営経理研究』第 100 号発行記念祝賀パーティー」が開催されました。

本記念祝賀パーティーは，福田勝幸理事長，渡辺利夫総長，高橋敏夫学長，小倉克彦常務理事，小野瀬健二事務局長，荒川正彦学務部長をゲストとしてお招きし，参加者の研究所員 28 名と共に，これまでの『経営経理研究』の歴史や研究所の活動などを振り返り，研究所における今後の活動について語る大変よい機会となりました。

パーティーは，武上幸之助商学部教授の司会・進行で始まり，はじめに，潜道文子研究所長・商学部教授より感謝の言葉があり，続いて理事長および総長より祝辞をいただきました。半世紀以上経った研究所の偉大さと存在の意義についてお話ししていただきました。常務理事からは研究所の思い出と楽しいエピソードを，そして，元研究所長の小原博商学部教授からは，研究所の活動も初期の頃は簿記等の夜間講座を開講しており，そのとき学部学生の指導をされていた当時の思い出を語っていただきました。さらに，学長は，研究所と共に歩んでこられた今日までの人生を語ってくださいました。最後に，参加者で記念写真の撮影を行い，和やかな雰囲気の

うちパーティーは終了しました。

最後に，「『経営経理研究』第 100 号発行記念祝賀パーティー」開催に際し，拓殖大学にご理解とご協力をいただき，あらためて感謝申し上げます。そして，今後とも経営経理研究所の活動へのご支援をどうぞよろしくお願い申し上げます。

文責：金山茂雄（経営経理研究所運営委員）



福田理事長の祝辞



祝賀パーティー終了後の記念撮影

参加者：芦田　誠，安積　淳，池田真志，石毛昭範，今村　哲，内田金生，岡島　慶，岡本治雄，角田光弘，梶井憲俊，金山茂雄，北出　亮，小林政尚，小林幹雄，小原　博，佐藤幸志，島内高太，鈴木昭一，潜道文子，武上幸之助，田嶋規雄，デイビッドプルーカ，中村竜也，西尾篤人，松岡公二，宮地朋果，森　園子，山村延郎（五十音順）

北出亮先生への感謝の言葉

副学長・商学部教授　芦田　　誠

北出亮先生は，拓殖大学に専任講師として 1990 年 4 月 1 日より奉職され 24 年間勤務されましたが，非常勤講師時代（1977 年〜）を含めると，実に 37 年の長きにわたって本学にかかわってこられました。

北出先生が専任教員になられ，最初に取り組まれたのが当時では珍しかった CALL（Computer-Assisted Language Learning）の実験授業であった。CALL とは，周知のように英語や第 2 外国語など語学をコンピュータで学ぶ授業であり，今でこそ多くの大学に導入されているが，1990 年代初期の拓殖大学ではコンピュータ自体の導入台数が少なく，また受講生のコンピュータ・リテラシーも不十分であったため，手探りの状態で始まった。

当時の記録（拓殖大学語学研究所「コンピュータ利用による語学教育システムの構築に関する研究」，1996 年）を辿ると，コンピュータは 2 人で一台を使用し，受講生はコンピュータの操作やソフトの使用方法が分からないので，コンピュータの起動・終了の方法，マウスの使用方法等基本操作の学習から始め，その後徐々に本題の英語の Beginner, Intermediate, Advanced の授業に入っていったという。コンピュータがほとんど普及していない時代，英語の学習にコンピュータを利用する取り組みは人材，資金，運営面で困難を極めたが，地道な実験授業を積み重ねる一方，定期的に学習効果を検証し，1996 年本学で初めて語学 CALL 教室が導入されるに至った。現在，八王子（6 教室 217 台）と文京（3 教室 127 台）両キャンパスで存在感を誇る CALL 教室であるが，その礎を築かれたお一人が

北出先生であることは意外と知られていない。

新しいものを切り開くという意味では，「異文化コミュニケーション論」と「ビジネスコミュニケーション論」の本学における導入も評価に値する。グローバルゼーションが話題に上り始めた 1990 年代半ば，「グローバル時代を担っていくためには，語学力だけでなく異文化を理解し，その上でビジネスの意思疎通を図っていかなければならない」とするのが先生の持論で，他大学に先駆けて本学に両科目の設置を強く主張された。1995 年そのコア科目として本学に導入された同科目は，グローバリゼーションの進展に伴い，次第に内容的に注目を集めると同時に双方向授業，いまで言うアクティブ・ラーニングを先取りした授業展開で，日本人学生だけでなく留学生の多くが履修する国際ビジネス学科の看板科目の一つとなっていった。学生の主体的な取り組みを重視する先生の授業方法はゼミナールにも引き継がれ，毎年「社会人基礎力育成会議」や「学生チャレンジ企画」で大活躍する北出ゼミナールの行動力の源泉となっていたことも併せて強調しておきたい。

ミレミアム（2000 年）以後の先生の活動では，商学部の広報活動におけるイノベーションが印象に残っている。2003 年当時「大学ガイド」は専門業者が作成しており，十分な商学部の広報，学部紹介が行われていなかった。そこで，教員でプロジェクトチームを作り，学部独自のガイドを作成されたのが北出先生であった。以後大学ガイドは毎年作成され，学科ガイドや大学院研究科ガイドも作成されるようになり，現在まで続いている。大学の広報戦略に一石を投じたのが北出先生であったといえよう。

先生のご専門は，「コミュニケーション論」。北出先生は，コミュニケーションを研究の基軸に置いた理由について，1972 年アメリカ・ダラス大学経営大学院時代，「貿易やビジネスでは国によって考え方や行動が異なるため，日本人的な以心伝心ではなく互いに伝え合うコミュニケーションが重要である」と感じたためと語っておられる。北出先生は，その後 1971

年に設立された日本コミュニケーション学会（会員数約 600 名）の第 11 代会長（2000 年～2003 年）を務め，また 2009 年から現在は日本ビジネスコミュニケーション学会の理事長の要職を担っておられる。老いては子にしたがえではないが，加齢とともに学会活動から遠ざかっていくのが研究者の世の常であるが，北出先生は全く逆で，ますます研究と学会活動に傾倒されている。先生のこうした研究活動に対するスタンスは，私たち後に続くものの模範となるものであり，ご退職後も健康に留意され，いまの研究姿勢を持ち続けてほしいと願っています。

北出先生は，CALL 教室の開設や国際ビジネス学科のカリキュラム改革，商学部の広報活動の普及等に尽力されただけでなく，コミュニケーションに関する教育の充実と研究レベルを高められ，大学の発展に貢献された。経営経理研究所員一同，多大な功績を残された北出亮先生に対して心から謝意を表明するとともに，先生の今後益々のご活躍をお祈り申し上げます。

個人的には北出先生と通勤経路が途中まで同一ということで，会議終了後たびたびご一緒し，電車の中で貴重なアドバイスを伺った。この点では，私にとって北出先生は教員の先達としてだけでなく，人生の恩師の一人でもあった。最後にこの点のお礼も申し上げ，先生への「感謝の言葉」とさせて頂きます。本当に有難うございました。

（2014 年 2 月 17 日記）

〈退職のご挨拶〉



ご　挨　拶

北　出　　亮
（教授）

拓殖大学『経営経理研究』創刊 100 号発行をお喜び申し上げます。また，歴史有るこの紀要を私の退職記念号として発行して頂けることに大変光栄と存じております。経営経理研究所に心から御礼申し上げる次第です。

さて，私は本学には 37 年の長きにわたりお世話になりました。振り返れば 1977 年に八王子キャンパスができた時，非常勤講師として採用されたのがスタートで，その後専任教員として雇用され，今年度無事，退職を迎えることになりました。この度，ご挨拶の機会を頂きましたので，拓殖大学とのご縁や思い出に残る出来事を述べさせて頂きます。

拓大の非常勤講師として採用された後，八王子キャンパスでは，週 2 回英語 8 コマを担当し，政経学部の友部隆教先生の研究室の片隅にイスを頂き，そこから教室に行きました。授業以外は，人や言語・文化・組織を扱う「コミュニケーション学」を研究する日本コミュニケーション学会に入会し，事務局の手伝いをする傍ら研究や発表を続けていました。

「コミュニケーション学」研究のきっかけですが，留学先のダラスにいる時，日米貿易摩擦による厳しい日本批判が深刻化し，その解消に尽力されている牛場信彦駐米大使にお目にかかりました。私はその頃，司馬遼太

郎の幕末や明治時代の本を読んでおり，牛場大使の国家を背にして働く使命感に強い感動を覚え，将来何か日本のためにお役に立ちたいと思いました。直感的にコミュニケーション学のような分野が国際摩擦や紛争に役立つのではないかと感じていました。またダラス大学院では主に米国式ビジネスを学んでいましたが，ビジネスの方法は文化や民族，国によって異なるので，異文化ビジネスや異文化コミュニケーションの重要性を感じていました。コミュニケーション学はアメリカでは学ぶ機会が無かったため，帰国後は学会での研究だけでなく，日本におけるコミュニケーション学の先駆者で第一人者の国際基督教大学教授斉藤美津子先生に指導を仰ぎ，様々なことを学んでおりました。

学会や斉藤先生のもとで 2, 3 年研究を続けていると，幸い通産省の国際コミュニケーション研究会からお声がかかり，当時国家的な問題として再燃した日米貿易摩擦解消の研究に最年少の委員として参加させて頂きました。研究の結果，日本人の発信能力の欠如と国際的なコミュニケーションルールの認識不足が国際摩擦の大きな要因になっていることが分かりました。解決策として英語による発信能力の養成とともに，論理力，説得力，発表力，国際マナーなどの教育や訓練などの必要性を報告書の中で提言させて頂きました。また提言だけでは実現しないので，自分で指導法の開発を試みました。悪戦苦闘しましたが，約 7 年の歳月をかけて 300 ページを超える対話力と発表力を中心とする全く新しい指導法「英語のコミュニケーション活動」を大修館書店から上梓できました。この後，教科書大手の三省堂からの依頼があり，この本をベースに高校英語の検定教科書 SELECT Oral Communication を出したところ，大きな評価を頂き，ほぼ同じ内容で 20 年以上全国の高校で広く使われています。これまで約 200 万人の高校生がこの教科書を使用し奥付に拓殖大学名がありますので，少しは PR にお役に立てたかと思っています。

拓大ではこの「英語のコミュニケーション活動」を評価していただき商

学部専任講師に採用して頂きました。私は横浜生まれで，海寄りのにぎやかな商業地に住んでいたので，次は山寄りの自然が多く静かな八王子のような所に住みたいと思っていました。それで 4, 5 年してから八王子キャンパスの近くに引っ越しましたので，専任採用は大変有り難く幸運でした。

専任になってしばらくしてからお世話になった友部先生より，コンピュータ支援による英語教室（CALL）を作って欲しいとの要請がありました。私は以前から簡単な教育ソフトを作り学会で発表していましたので有る程度のことは分かりますが，CALL 教室を作るとなると難しいので思案をしておりました。

しばらくすると今度は商学部長の嶋和重先生と貿易学科の全教授達に呼ばれ，嶋学部長から，貿易学科の中に国際的なコミュニケーションコースを作って欲しいと要請がありました。突然のことで驚きましたが，専門の分野なのでその場でお引き受けしました。

専任講師になったばかりでほぼ同時に二つの大きな仕事がきましたので，重圧がありましたが非力ながら全力で仕事をさせて頂きました。

コミュニケーション・コースは時代を先取りした科目と担当教員を集めることが重要だと考えました。そこで，異文化コミュニケーション論，国際コミュニケーション論，国際ビジネスコミュニケーション論，国際交渉論など最先端の科目を配置しました。担当教員も必要になり，学会にでかけて人捜しをしました。偶然，名古屋で開催されたコミュニケーション関係の学会で長尾素子先生と出会い科目の担当をお願いしました。

準備から 2 年くらいでコースができ，さらに数年してコースも軌道にのり，学生のアンケート調査では商学部の中でも非常に高い評価が出てきました。そのころから中国や国内の他大学の留学生から本学の大学院商学研究科でコミュニケーション学を学びたいとの問い合わせがかなりでてきたので，大学院関係者にお願いして修士課程に「国際ビジネスコミュニケーション特論」を配置させて頂きました。幸い毎年履修者もかなりおり，来

年度からは博士過程にも道が開けてきましたので，将来は博士号を目指す人が出てくることを期待しております。

CALL 教室設置は，平成 4〜5 年当時 1 台 100 万円もするので，教室に 50 台そろえると 5,000 万円かかると言われていました。財力のある中堅や有力私立大学は学生獲得の目玉として，既に CALL 教室の設置競争を始めていました。本格的な CALL 教室となると自分のレベルではとても手に負えないので学内教員の有志とプロジェクトを作り研究することになりました。同時にコンピュータがご専門の後藤玉夫先生，高橋敏夫先生に指導を仰ぐことにしました。その後 5 年の月日をかけ，値段の張るコンピュータ購入は最小限に留め，あちこちで使用中のコンピュータ 30 台をよせ集めて A 館 3 階に CALL 教室がなんとかできた時は感慨無量でした。

2000 年頃になるとコミュニケーションコースが軌道にのり，CALL 教室からも手が離れましたが，商学部内ではしばらくして自己点検評価委員を手始めに，昭四会，PR 委員会，オープンキャンパス準備委員会などの担当や責任者を仰せつかりました。

一方学外では，非常勤時代に入会していた様々な学会からそろそろ仕事をするよう要請がありました。講師・助教授時代は学内業務中心で学会活動は殆どしませんでしたが，「コミュニケーション」が日本社会で認知され，様々な関連学会ができてきましたので積極的に国内外で学会や研究活動することにしました。

拓大の非常勤時代の 1980 年に入会し，その後事務局長を 5 年ほど担当した日本コミュニケーション学会では 2000 年に会長に選ばれました。

翌年アメリカ側の研究者から共同で日米コミュニケーション学会を作ろうという提案がありました。それで 2002 年に米国ニューオーリンズで旗揚げしました。私は設立総会で図らずも初代会長に選ばれました。二つの会長のまま 2003 年 6 月に八王子キャンパスで日本コミュニケーション学会の全国大会を開催することになりました。中国の発展ぶりからこれから

は極東アジアの時代と考え，アメリカ，アジア，日本のトップクラスの研究者を集め，「アジアと日本」を大会テーマとして日本と中国・韓国・北朝鮮とのコミュニケーションを討議する国際大会として準備しました。

中国の清華大学から崔国保教授他多数の学者が参加し，韓国からChong-Hyunk Cho 韓国コミュニケーション学会会長，米国からジョン・コンドン教授，本学は呉善花教授，早稲田から天児慧教授，重村智計教授などの研究者にご参加頂きました。大会は 2 日間で 60 以上の発表を準備し，国内外から 500 人ほどの参加者があり，お陰様で成功裏に終了致しました。

その後 2009 年には，日本ビジネスコミュニケーション学会を新たに設立し現在まで研究活動は続いております。

中国の学会についてですが，江沢民主席が始めた愛国主義教育と反日教育の基礎研究を 2000 年ごろからしていましたので，反日の兆しがでてきた中国との関係を考え，まず中国のコミュニケーション学会と交流を持ちたいと考えていました。それまで清華大学で開催された中国コミュニケーション学会に招待されて参加した経験はありましたが，全体像として中国のコミュニケーション学会の事情がわかりませんでした。そこで 2006 年に拓大の短期の在外研究に応募して中国のコミュニケーション学事情を研究することにしました。知人の陳汝東氏が教授をしている北京大学新聞コミュニケーション学部に籍をおいて中国各地で調査し調査報告を拓大論集に発表しました。

中国での在外研究に幻となったもう一つの成果があります。北京大学の新聞コミュニケーション学部との会議で，正式に拓大商学部と私個人に「国際ビジネスコミュニケーション」の分野で共同研究を求められました。中国トップの北京大学からの申し出なので大変面白い話でしたが，学部間交流となると色々と難しい問題があり，残念ながら実現しませんでした。これは幻となりましたが，本当に実り多かった短期留学の機会を頂いた大

学に感謝申し上げます。

拓大での教員37年間の退職記念に「最終講義」を今年の1月15日（水）に行いました。この日は試験直前で拓大の先生方は殆ど文京や八王子キャパスでご自分の最終授業があり，また他大学の友人も講義があり参加できませんでしたが，受付記録を見ると学生170名，一般130名，総数で約300名の参加を頂きました。想定外の参加で驚いています。懇親会も80名の参加者がありました。

最終講義は「中国経済のマクロ的構造」を渡辺利夫総長に記念講演をしていただきました。私も「中国のカントリーリスク」を最終講義のテーマにし，「これからの中国と日本 ── 日本共産党の未来」のパネルも入れて16時から19時まで3時間になりました。最終講義のテーマに中国問題を選んだのには理由があります。まず，昨年4月の最初の講義で3人の中国少数民族の留学生から「これからの中国について」真剣な質問があり，それに答えたかったからです。また，これまで中国をウオッチし，毛沢東主義に回帰した習近平主席の言動や中国共産党の政権運営と反日行動に危険な動きを感じていましたので，最終講義ですが「中国共産党の未来」をメインテーマにしました。また私自身は異文化コミュニケーション論の講義の中で中国の民族問題を扱い，国際ビジネスコミュニケーション論の中で中国のカントリーリスクと日系企業のASEAN移動について講義してきましたので，我が国の将来と大きく関わる中国をテーマに最終講義をした次第です。

商学部で経営経理研究所の所長をされた先輩の絹巻康史先生に発起人代表，事務局に長尾素子先生，国際ビジネス学科の先生方や学会の先輩方に発起人となって頂きました。最終講義の会の司会は北出ゼミOBの大久保吉哉氏に，懇親会はゼミの研究指導をお願いした中川有紀子氏に担当して頂き，受付や会場整理は現役の北出ゼミ生が全て運営してくれました。新人の時ご指導頂いた元学部長の嶋和重先生や親しくご指導頂いた元商学部

の小池定謨先生，三浦徹明先生など先輩方が多数ご参加頂きました。拓大で学会の国際大会を開催した時，お世話になった元学長武田哲夫先生や商学部時代ご指導頂いた森岡正憲先生もご参加下さいました。尖閣列島や竹島問題で八王子の教職員食堂で 2 年間毎週のように熱い議論をした領土問題の専門家で国際学部の下條正男先生にはパネルに参加して頂きました。このパネルの進行や登壇者の人選など相談にのって頂いた華僑研究センター長の澁谷司先生に大変お世話になりました。特定失踪者問題調査会の荒木和博先生もご参加下さいました。懇親会の席で素晴らしい二胡演奏をして頂いた久米井敦子先生に御礼申し上げます。紙幅の都合でご紹介できませんが，お世話になっている学会や研究会の方々，友人知人など沢山ご参加頂きました。また，教育活動でご交誼頂いている萩生田光一自民党総裁特別補佐，稲田朋美国務大臣，石森孝志八王子市長，近藤充都議会議員などは公務のためご参加いただけませんでしたが，祝電やお花を頂きました。

今回，渡辺総長を初め，発起人の方々，パネリスト，運営のゼミ生，参加者等，実に多くの方々のご協力を得て，最終講義記念会を開催させて頂きました。拓殖大学や関係者に御礼申し上げます。

拓殖大学では多くの先生方と親しくご交誼頂くとともに，様々なことを教えて頂きました。特に渡辺総長には，学会で何度もご講演頂き，私的な飲み会にもお誘い頂き大変お世話になりました。なによりも渡辺先生から，国家的次元から日本や日本人のあり方を学ばせて頂いたことは研究者として幸せです。また「渡辺学派」の末席に置かせて頂けることになり，嬉しい限りです。商学部では多くの先生方にお世話になりましたが，特に芦田誠先生や梶井憲俊先生には色々とお教え頂きました。御礼申し上げます。最後に 37 年間の長きにわたり拓殖大学でお世話になりました。皆様に心より御礼申し上げます。

略　歴

1974年 8 月　米国ダラス大学経営大学院産業経営学修士課程修了
　　Full Scholarship Student（授業料全額免除給費奨学生）
1977年 4 月　拓殖大学商学部非常勤講師
1979年 4 月　法政大学文学部英文学科非常勤講師
1983年 4 月　日本大学文理学部非常勤講師
1990年 4 月　拓殖大学商学部専任講師
1994年 4 月　拓殖大学商学部助教授
1995年 4 月　拓殖大学商学部貿易学科国際コミュニケーションコース主任
2003年 4 月　拓殖大学商学部国際ビジネス学科教授

研究業績

【著書】

『ビジネス・ストレス』編著　1984 年 12 月　山手書房
『英語のコミュニケーション活動』単著　1987 年 5 月　大修館
『日本人の異文化コミュニケーション』共著　1989 年 4 月　北樹出版
『日本人のコミュニケーション』共著　1993 年 3 月　桐原書店
SELECT Oral Communication A 検定教科書　代表著者　1993 年 3 月　三省堂
SELECT Oral Communication A－Teacher's Manual 編著　1994 年 3 月　三省堂
『コンピュータ利用の外国語教育』共著　1993 年 11 月　英潮社
『日本人の国際コミュニケーション』単著　1997 年 3 月　近代文芸社
SELECT Oral Communication I 代表著者　2002 年 3 月　三省堂
SELECT Oral Communication I－Teacher's Manual 編著　2003 年 3 月　三省堂
『日本のレトリックとコミュニケーション』編著　2000 年 6 月　三省堂

『日本社会とコミュニケーション』編著　2000 年 6 月　三省堂
SELECT English conversation 代表著者　2012 年 3 月　三省堂

【研究報告書】

「在日外資系企業及び外国人ビジネスマンをめぐるコミュニケーションの実態」共著　1981 年 4 月　㈳日本在外企業協会『第三次国際コミュニケーション研究会報告書』

「国際コミュニケーションにおける日本的自己主張の課題」単著　1982 年 4 月　㈳日本在外企業協会『第四次国際コミュニケーション研究会報告書』

「コンピュータ利用による語学教育システムの構築に関する研究」1996 年 6 月　編著（研究代表者）『語学研究所特別プロジェクト研究成果報告書』

『マルチメディアを活用した授業 ── 外国語分野の授業』共著　1996 年 11 月　㈳私立大学情報教育協会

『IT を活用した授業改善モデル ── 英語分野の授業』共著　2001 年 11 月　㈳私立大学情報教育協会

『大学教育への提言：ファカルティデベロップメントとしての IT 活用 ── 英語分野の授業』共著（英語部会代表者）　2006 年 11 月　㈳私立大学情報教育協会

「分野別教育「学士力考察」の報告 ── 英語学教育における学士力の考察」共著　2009 年 12 月　私情協ジャーナル『大学教育と情報』Vol. 18, No. 3

『大学教育への提言：未知の時代を切り拓く教育と ICT 活用 ── ICT を活用した教育改善モデルの考察』共著 2012 年 12 月 私立大学情報教育協会

【論文】

「異文化間における非言語コミュニケーション」単著　1977 年 11 月　拓殖大学『語学研究』16 号

「国際コミュニケーションに関する一考察」単著　1981 年 1 月　拓殖大学『語学研究』21 号

“Changes in Japanese Communication Pattern: An Analysis of the Current International Trade Friction” 単著　1983 年　日本コミュニケーション学会『Speech Education』Vol. X

「Problem Solving Activities を使用した英語教育」単著　1988 年 4 月　日本コミュニケーション学会『Speech Communication Education』Vol. 1

「オーラル・コミュニケーション A における言語活動」単著　1992 年　拓殖大学『語学研究』70 号

「一般英語教育に関する学生のアンケート調査」共著　1992 年　拓殖大学『語学研究』79 号

「異文化コミュニケーションの視点による日本人の対人関係とコミュニケーション」単著　1994 年 4 月　『拓殖大学論集』社会科学第 1 巻 1 号

「日本的対人関係の鍵概念」単著　1994 年 4 月　拓殖大学『日本文化』第 14 号

“An Effective Teaching Method and the Rating System of Communication A and B” 単著　1996 年 3 月　拓殖大学『語学研究』78 号

「オーラル・コミュニケーション教育における指導法の開発と評価に関する実証的研究」単著 1997 年 11 月　拓殖大学『語学研究』82 号

「オーラル・コミュニケーション教育に関する教員の全国実態調査研究」単著　1997 年 12 月　拓殖大学『拓殖大学論集』222 号

「大学語学教育における CALL について」単著　2000 年 12 月　拓殖大学

『語学研究』95 号

「中国におけるコミュニケーション学の動向」単著　2008 年 3 月　拓殖大学『拓殖大学論集 ── 人文・自然・人間科学研究』19 号

「日系多国籍企業のインド・タイ現地法人組織経営における人と組織のマネジメント ── 比較制度分析アプローチ ──」共著　2011 年 10 月　拓殖大学『経営経理研究』92 号

【その他】

「異文化間コミュニケーション講座」単著　1979 年 6 月～1980 年 5 月『留学と会話』14 巻 6 号～15 巻 5 号 1 年間 11 回連載

「ビジネス英語実用講座 2 ── 日本語が苦手なあなたのボスとつきあう方法」単著　1981 年 11 月　別冊 The English Journal『ビジネス英語読本』

「英語の学び方，生かし方」単著（インタビュー）　1979 年 8 月～1980 年 10 月　『留学と会話』14 巻 10 号～15 巻 10 号まで 8 回隔月連載

「新しい英語教育をめざして ── SELECT ORALCOMMUNICATION」単著　1993 年 2 月　『三省堂英語教育』26 号

「国際コミュニケーションと異文化対応力の時代」単著　1998 年 4 月　ケンブリッジ・リサーチ研究所『CAMBRIDGE News for Candidates』Vol. 2, 1-3

「新しい英語教育 ── オーラル・コミュニケーション I がめざすもの」単著　2002 年 4 月　『三省堂英語教育』春号

「新指導要領の実施に向けて ── SELECT ORAL COMMUNICATION I の編集を終えて」単著　2003 年 4 月　『三省堂英語教育』春号

「新たなコミュニケーション学の構築に向けて」編集長　2006 年 2 月　日本コミュニケーション学会『創立 35 周年記念論文集』

「新版 SELECT Oral Communication I 」単著　2006 年　三省堂英語教

育夏号

「セレクト英会話の教科書」単著　2012 年 3 月　『三省堂高校英語教育』春号

研究発表・学術講演等

「在日外国人ビジネスマンのコミュニケーションを探る」（単）　1981 年 3 月　国際ビジネスマンクラブ（国際オリエンテーションセンター）

「在日外国人ビジネスマンの国際コミュニケーション」（単）　1981 年 5 月　日本コミュニケーション学会関東支部会（日大経済学部）

「国際コミュニケーションにおける史的事例研究」（単）　1981 年 12 月　第四次国際コミュニケーション研究会第 7 回例会（日本貿易振興会）

「Communication Activities を使用した英語教育」（単）　1986 年 6 月　日本コミュニケーション学会第 16 回全国大会（熊本県八代市ホテルサンルート八代）

「Problem Solving Activities を使用した英語教育」（単）　1987 年 6 月　日本コミュニケーション学会第 17 回全国大会（大妻女子大学）

「ゲームを通しての英語のコミュニケーション活動」（単）　1989 年 4 月　日本コミュニケーション学会関東支部会（大妻女子大学）

「非言語コミュニケーション」（単）　1991 年 3 月　通信機械工業会デザイン委員会（拓殖大学八王子）

「オーラル・コミュニケーションの指導法」（単）　1993 年 1 月　阪神地区英語教員研修会（三省堂大阪支社）

「対話シミュレーション型英語 CAI コースウエアの開発と評価」（単）　1993 年 2 月　第 4 回外国語 CAI 研究大会（同社大学田辺校舎）

「オーラル・コミュニケーション A, B, C」パネル（統一論題報告）　1993 年 6 月　日本コミュニケーション学会第 23 回全国大会（西南女学院短期大学）

“An Effective Teaching Method and the Rating System of Oral Communication A and B”（英語・単） 1994 年 11 月　新潟県コミュニケーション研修講座（新潟県教育研修センター）

「オーラル・コミュニケーションの指導法と教科書の開発・評価に関する実証的研究」（単） 1996 年 6 月 日本コミュニケーション学会第 26 回全国大会（大妻女子大学）

「拓殖大学におけるマルチメディア活用教育の事例」（単） 1998 年 3 月　私立大学情報教育協会・英語情報教育研究委員会（私情協会議室）

「日本人のレトリックとコミュニケーション」（単） 2001 年 1 月　新潟県 4 市中・高英語研究会（燕市燕中学校）

「コミュニケーション教育の重要性と効果的指導法」基調講演（単） 2003 年 10 月　㈱サーティファイ『学生を就職に導くための指導者セミナー』（アルカディア市ヶ谷）

「アジアと日本のコミュニケーションを考える」基調講演（単） 2004 年 3 月　日本コミュニケーション学会関西支部春季研究会（同志社大学）

「コミュニケーション学 ── 課題と展望」（単） 2004 年 7 月　法政評論研究会（金剛寺）

「コミュニケーション能力の指導法」（単） 2004 年 12 月　富山工業高等専門学校

“The Present situation of Communication Studies in Japan”（英語・単） 2006 年 8 月　日中学術交流会議・南京師範大学新聞與伝播学部

「日本人学生のコミュニケーション能力」（日本語・単） 2006 年 9 月　中国・南京師範大学日本語学科教室

“The Research and Teaching of Communication in Japan”（英語・単） 2006 年 9 月　日中学術交流会議・北京大学新聞與伝播学部

「中国におけるコミュニケーション学の教育と研究」特別講演（単） 2006 年 9 月　国際コミュニケーション科学学会第 6 回全国大会（日本大学）

「中国におけるコミュニケーション学の教育と研究」パネル討論　2006年9月　国際コミュニケーション科学学会第6回全国大会（日本大学）

「日中コミュニケーションの課題－反日感情の構造」特別講演（単）　2007年3月　日本コミュニケーション学会東北支部研究例会（仙台メディアパーク）

「コミュニケーションから見た中国と日中関係 ── 反日感情の行方」（単）2007年3月　国際ビジネスマンクラブ（四谷ルノアール）

「反日感情と日中コミュニケーション」特別講演（単）　2007年3月　日本コミュニケーション学会中部支部研究会（国立名古屋大学教育学部）

「企業の社会的責任と環境コミュニケーション」特別講義　2007年11月16日（拓大）

“Corporate Social Responsibility and Accountability in Japan”（英語・単）　2007年11月18日　国際コミュニケーション科学学会第7回全国大会（弘前学院大）

「日中韓のコミュニケーション学の連携」特別講演（単）　2007年11月24日　日本コミニケーション学会関西支部大会（同志社大学）

「環境問題とコミュニケーション」特別講演（単）　2008年3月　日本コミュニケーション学会東北支部研究例会（仙台メディアパーク）

「子供の携帯電話と有害情報について」基調講演　2008年6月　世界平和女性連合東京第11連合会青少年問題シンポジウム（八王子市労政会館）

“Communication Research in China” 特別講演（英語）　2008年8月第7回IACS, PACA, WC国際学会合同国際会議）（八代市厚生会館）

“East and West Communication Sciences and Global Cultures” 英語パネル　2008年8月同上IACS, PACA, WC国際学会合同国際会議八代市厚生会館

「ビジネスコミュニケーションとは何か ── 歴史的視点からの考察」（単）

特別講演

2009年9月　日本ビジネスコミュニケーション学会第1回年次大会（拓殖大学文京）

「社会に貢献するビジネスコミュニケーションを目指して」シンポジウム　2009年9月　日本ビジネスコミュニケーション学会第1回年次大会（拓殖大学文京）

“A new role of the business communication—communication with stakeholder—”特別講演（英語）（単）　2010年6月　9th International Conference（IACS）（八代市厚生会館）

「グローバル時代とビジネスコミュニケーション」シンポジウム　2010年9月　日本ビジネスコミュニケーション学会第2回年次大会（拓殖大学文京）

「無縁社会とコミュニケーション」（単）　2011年5月　世界平和女性連合東京第11連合会スペシャルセミナー「絆を求めて」（八王子市市民セミナー教室）

「縁・絆と新しい愛国心」（単）　2012年2月　日本会議地方議員連盟八王子支部講演会（八王子労政会館）

「英語教育と検定教科書 ── 高校英語「オーラル・コミュニケーション A」の著者の立場から教科書 “SELECT” とオーラル・コミュニケーション教育を振り返る ──」（単）　日本英語文化学会121回例会（駒沢大学）

「無縁社会とコミュニケーション」（単）特別講演　2012年7月　国際コミュニケーション科学学会第10回全国大会（熊本県八代ハーモニーホール）

「英語教育と検定教科書 ── オーラル・コミュニケーション教育を振り返る ──」（単）　2012年7月　法政評論研究会（金剛寺・東京中野区）

『日本の共同体社会における無縁化構造とその再生 ──「行旅死亡人」の要

因分析とコミュニケーションの課題 ──』（単） 2012 年 10 月 26 日　拓大経営経理研究所 平成 24 年度第 5 回月例発表会（拓殖大学文京）

『無縁共同体を再生しよう』（単） 2012 年 11 月 11 日　日本ビジネスコミュニケーション学会 2012 年度年次大会（同志社大学）

『無縁社会の構造と生き方』（単） 2013 年 11 月 20 日　国際ビジネスマンクラブ 11 月度例会（日比谷パレス）

『無縁社会の生き方を探る ── どうしたら孤独死を防ぎ，絆を深められるか ──』（単） 2013 年 12 月 21 日　拓殖大学知的好奇心講座（拓殖大学文京）

「中国のカントリーリスク」（単）北出亮教授最終講義記念会　2014 年 1 月 15 日　拓大

「これからの中国と日本 ── 中国共産党の未来」パネル（統一論題報告）北出亮教授最終講義記念会 2014 年 1 月 15 日　拓大

【公的機関・民間団体等での活動】

1979年　国際ビジネスマンクラブ会長（～1995 年）

1994年　文部省検定高校英語 SELECT Oral Communication A 代表執筆者

1994年　新潟県教育委員会高校英語教員コミュニケーション研修講座・主任講師

1995年　㈳私立大学情報教育協会広報委員会翻訳分科会委員（～1996 年）

2002年　文科省検定高校英語 SELECT Oral Communication I 代表執筆者

2002年　㈳私情協サイバー・キャンパス・コンソーシアム英語グループ代表（～2005 年）

2003年　「コミュニケーション検定」認定委員会認定委員　㈱サーティファイ（～現在）

2003年　全国高校英語・日本語弁論大会関東甲信越地区審査員
2005年　㈳私情協全国英語教育 IT 活用研究集会代表者（於早稲田大学）
2009年　世界平和女性連合女子留学生日本語弁論大会実行委員長（～現在）
2009年　米国ダラス大学経営大学院日本同窓会会長（～現在）
2012年　特定非営利活動法人（NPO）ふるさとテレビ顧問（現在）

【学会活動】
1980年　通商産業省国際コミュニケーション研究会研究委員（～1982 年）
2000年　日本コミュニケーション学会会長（～2003 年）
2002年　Japan-U.S. Communication Association（JUCA), President
　　日米コミュニケーション学会初代会長（～2003 年）
2002年　米国・National Communication Association 会員
2003年　米国・International Communication Association 会員
2003年　㈳私立大学情報教育協会英語 IT 研究委員会 委員長（～2007 年）
2003年　国際コミュニケーション科学学会理事・副会長（～現在）
2003年　日本コミュニケーション学会第 34 回全国大会委員長（於・拓大）
2006年　法政評論研究会理事・編集委員（～2012）
2005年　Pacific and Asian Communication Association 会員
2009年　日本ビジネスコミュニケーション学会理事長（1.3 期～現在）
2011年　早稲田大学研究機構招聘研究員（～現在）
2011年　日本ビジネスインテリジェンス協会顧問（～現在）

【受賞等】
学内表彰
1996年　拓殖大学功績表彰
2000年　拓殖大学総長表彰
2002年　拓殖大学功績表彰

学外表彰

1996年　㈱三省堂社長賞

2000年　日本コミュニケーション学会・学会賞

2002年　㈳私立大学情報教育協会・功労者表彰

2005年　日本コミュニケーション学会・川島賞

2005年　日本コミュニケーション学会・功労賞

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 49–81

〈論　文〉

情報システムとデータ処理の変遷

── IT/ICT 利用の本質 ──

松　岡　公　二

要　約

情報技術や情報通信技術の技術的側面の進化が進む一方で，それを利用する環境や場面において様々な変化や進化が起きている。一方で，これらはコモディティ化したともいわれ，その内容を正しく把握し，適切な技術を適切な場面で利用することが求められている。

2000 年以降のインターネットの目覚ましい普及により，ネット上において様々な機能が出現し，多種多様なデータが生み出されている。また，販売の現場では POS やハンディターミナルによるデータ収集が行われ，乗車券は Suica 等の IC 型乗車券にとってかわり，それらが貴重なデータ源であることが認識されつつある。これらのデータは情報システムに蓄積され，様々な情報を提供し，経営意思決定の源として利用できる可能性を担っているが，思惑通りの成果に至らない場合も多い。これらの状況の中，ビッグデータに注目が集まり，さまざまな可能性が取りざたされているが，ビッグデータを利用した成果は単発的なものであり，本来の利用効果が発揮されるためには従来の情報システムとの協調，あるいは情報システムへの機能組み込みが必要であることを指摘した。

キーワード：情報システム，IT，ICT，ビッグデータ，非構造化データ，意思決定支援

はじめに

IT/ICT[1] の技術的側面の進化が進む一方で，それらを利用する環境や場面の変化や進化，あるいは新たなビジネスモデルの創出などが起きている。さらなる IT/ICT の発展のためには，これらを正しく把握し，適切な技術を適切な場面で利用することが求められている。

企業が最新の IT/ICT 技術を取り入れれば，一歩も二歩も進んだ企業に飛躍できると考えられた時代もあったが，IT/ICT も広く普及し，その応用範囲も広がり，その利用には費用対効果をも考慮した綿密な計画性が必要となっている。企業における情報システム導入は段階的に整備されつつあるが，これらに最新の IT/ICT を組み込んでゆくための重点項目はどこであろうか。

情報技術をめぐる話題は Web 2.0，クラウドコンピューティング，そしてビッグデータと事欠かないが，とかく話題先行で，その本質的な役割や効果に注目してそれらを取り上げることがなかなか行われてこなかった。本稿では情報システムとビッグデータとの関わりについて調査・検討し，IT/ICT 利用の本質的な意義を考察したい。

Ⅰ．IT/ICT の普及と利用場面の変化

⑴　情報システムの変遷

IT の企業活動における利用は情報システム導入として表 1 のような変遷をたどってきた。

これはまさしく時代的な変遷ではあるが，これは過去のもので，現在はこれらを全て取り込んで，さらなる技術的進化を遂げたものを使用しているのであろうか。企業や組織体における情報システム利用は「ライバル会

表 1　経営における情報システムの位置づけ

年　　代	コンセプト
1960 年代　前半	EDPS（データ処理システム）
1960 年代　後半	MIS（経営情報システム）
1970 年代　後半	DSS（意思決定支援システム）
1980 年代　初頭	OA（オフィス・オートメーション）
1980 年代　中頃	SIS（戦略的情報システム）
1990 年代　前半	BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング） ERP（統合型情報システム）
1990 年代　後半	SCM（サプライチェーン・マネージメント）
2000 年〜	IT 経営

出所：http://www.kogures.com/hitoshi/webtext/kj1-concept-henka/（一部抜粋）

社に対して競争優位を獲得する道具」であるとか，「戦略的なビジネス運営のためのツールである」との標語が掲げられ，こぞってその優位性が唱えられた時代もあったが，N. G. Car らによる情報システムはもはや水道や電気のような誰でも使える「コモディティ」なものとの提唱により，大きく見直される時代となったことも事実である[2)]。

平成 22 年に経済産業省から発表された「IT 経営ロードマップ（改訂版）」[1] には日本の中小企業における IT 導入状況が報告されている。この報告の内容と表 1 を照らし合わせてみると，現在の企業における情報システム導入がどのような状況であるか把握できる。企業の中でも情報システム導入に積極的な一部の企業を除いては，高度な情報システム導入が進んでいない現状があり，特に中小企業における情報システム整備が遅々として進まないことは深刻な状況にあるのが実情である。

⑵　情報システムの段階的導入

企業の情報システム導入は段階的に行われており，それは現在大きく 3 段階に分類できる（表 2）。第一段階は情報システムの初期導入段階で，従来の EDPS や OA の整備段階に当たる。企業の各部門毎に，会計処理

表 2　情報システムの類別分類

コンセプト	システム	特　　徴	関連事項
EDPS OA	データ処理システム	定例業務の手作業処理の機械化 大量データの正確で迅速な処理	給与計算，請求書発行，会計処理などの基幹系業務システム
	オフィス・オートメーション	オフィス業務の生産性向上 個人・部門内業務への情報技術適用	CS（DB Server）やパソコンの普及・発展 EUC との連携，情報共有
DSS	意思決定支援システム	意思決定支援の対話型システム 多様な切り口での検索加工 半構造的，問題解決支援，有効性の重視	情報システムの機能メニュー化 EUC（End User Computing）
ERP	システム統合	業務改革のインフラ コスト，品質，サービス，スピード重視 業務そのものの抜本的改革（ERP） その実現インフラとしての情報技術	CSS，グループウェアの普及，情報共有化，組織の創造性向上，ERP パッケージ
付加的／独立要素			
SIS VAN	戦略的情報システム	競争優位の確立が目的 情報システム自体が経営戦略の武器 経営戦略と情報技術の統合が重視	企業間ネットワークの発展 POS・EOS，EDI，CALS など業界 VAN，SCM，SFA，BPR，業務アプリ
Net SNS Mobile	インターネット SNS モバイル	個人生活から国家経済までに影響 IT を前提とした経営戦略が必要に 情報システムは経営そのもの	PC，EUC，e-business，EC，イントラネット，エクストラネット，モバイル

出展：http://www.kogures.com/hitoshi/webtext/kj1-concept-henka/（一部加筆修正）

システムや販売処理システム等が個別に導入され，いわゆる基幹系情報システムが整備される第一歩となる。しかし，多くの中小企業ではオフコンと呼ばれたオフィスコンピュータを利用していた流れから，本来の機能を有しない給与・販売・会計機能が網羅されたソフトウェアを利用してきている。それらから，本来の基幹系情報システム整備へ向かうには，ほぼ一から情報システムを作り直す必要があるため，その転換が遅れている。大

きな原因は，標準となっているデータベース（DB）を利用してこなかったことがあげられる。これらが，段階的導入の次ステップへ移行する際の，まさしく壁となっており，IT 経営ロードマップで指摘される見える化を妨げている。

現状では，その企業に必要な部分，例えば販売管理部分は最新の DB を利用した情報システム作りを行い，給与・会計処理部分は従来のオフコンベースの処理に委ねるなどの対処療法的利用が行われているのが実情である。その実例はおやつカンパニーにおける情報システム入れ替え事例などで確認でき[3)]，相当数の企業がいまだこの段階にある[1]。

第二段階は意思決定支援システム導入段階である。この機能利用の大前提はそれなりのデータ蓄積があることが前提となる。すなわち，社内の各部門における情報システム導入が終わり，その運用がなされ，それなりの年月が経過しないとそのデータは蓄積できないことを意味している。意思決定を行うためにはデータを多角的な角度から収集しなければならず，部門間を超えたデータ収集，さらには外部データ収集も必要となる。

昨今販売部門においては POS システムの導入が進んでいるが，販売に関するデータだけが膨大な量蓄積されても，有効な分析手段を適用できずに死蔵している例が多いと指摘されてもいる[2]。ビッグデータというキーワードが注目されているが，この意思決定支援段階のデータ解析とビッグデータにおけるデータ解析はどこが共通点で，どこが異なるかを見極めることが一つの課題であると言えよう。

第三段階はシステムの統合化段階である。部門ごとに構築・運用していた基幹系情報システムや，その他の開発したシステムを統合する段階である。情報の共有化や蓄積されたデータの分析の幅を広げるために，企業内部において最終的に目指す段階である。このための仕組みとして ERP が存在するが，公表されている情報システム導入事例において名称として ERP を謳ったものは多数存在するが，その中身が本来の ERP の機能を満

たしているものは，ほんの一握りの導入事例でしかない[4]。

この他に 1980 年代中頃に提案された戦略的情報システム（SIS）がある。「戦略的情報システム」の意味するところは時代とともに変遷してきた。当初は情報システムを企業間における競争優位を獲得するために導入することをさしていた。しかし，当時は競争優位を獲得することができた情報システム導入も，他に普及してしまえばコモディティ化し，他社に後れを取ることを防ぐための情報システム導入となるという側面も持ち合わせている[5]。

また，単独企業ではなく関連企業や取引先企業間をまたぐ情報システムである，EDI や業界 VAN などの構築・導入が図られた業界も出現している。以前はこのような形態が情報システム構築の最終段階であると目された時代もあった。しかし，この形態は対象企業をとりまく関連企業や，属する業界の状況に大きく左右されるもので，段階を追えば達成できるものでもなく，また望んでも構築できる可能性が低い場合もある。したがって，あえて表 2 のように付加的／独立的要素に分類した。

2000 年以降のパーソナルコンピュータ（PC）やインターネットの普及による，電子商取引（EC）や e–ビジネス対応についても，各企業の必要性に応じて対応して行く事項として，同分類に所属させた。

実際，SIS や VAN，インターネット対応などは，各企業が置かれた状況での必要性にもとづいて導入が図られており，さまざまな対応が見られるのが実情である。

⑶ IT/ICT の利用場面

企業における IT/ICT の利用現場に目を向けてみたい。昨今の IT/ICT 利用場面は大きく 3 場面に分類できると考えられる（図 1）。ひとつはいわゆる「情報システム」利用であり，基幹系情報システムの利用がその基盤となっている。第二の利用場面は PC の出現，そしてその能力の向上に

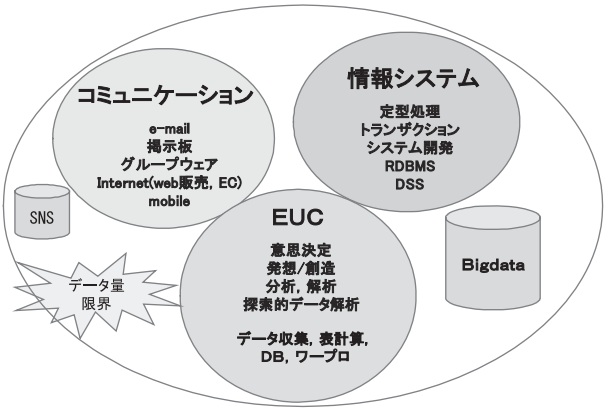


図 1　IT/ICT 利用場面の分類

より，PC のアプリケーションソフトを利用して業務を遂行しようとする状況で，EUC と呼ばれている。EUC には様々な形態や状況があり，いわゆる情報システムの代行を担うものや，基幹系情報システムからデータをダウンロードし補助的に利用するものなど多種多様である。そして第三は ICT やインターネットの普及によるコミュニケーションの為の利用である。

PC 出現後の EUC の普及は目覚ましいものがあったが，EUC で対応できるデータ量や，別個に収集したデータ同士を突き合わせる手段の乏しさ，さらに各種処理手法にはおのずと限界があることに早晩気がつくこととなる。それに気がついた先には情報システム構築の必要性が待ち受けているという現実がある。しかし，情報システム開発の予算は PC を導入し従業員に EUC をせまることとは桁違いの額が必要で，また開発には多くの時間を必要とし，おいそれと実現できるものではない。従って，企業における業務が EUC に依存する割合は相当多いものと推察される。

第三の利用場面である各種のインターネットサービスの利用では，情報伝達は e-mail で行われるようになり，社内の様々な情報共有はイントラネット内の掲示板やグループウェア等を利用し，外部に対しては自社ホー

ムページを利用した告知が可能になり，さらにはネット販売の道も提供してくれる環境が与えられるようになった。さらにネット環境では SNS に代表される各種コミュニケーション・ツールが出現し多くのデータが瞬く間に排出される状況を形成し，また，単なるコミュニケーション・ツールではなく，ソーシャルマーケティングの実践の場と化してもいる。これらの環境で排出されるデータをただ集め，分析するだけでも多くの知見が提供されつつある。しかし，これらのデータと企業内の情報システムに蓄積されたデータを突き合わせ分析することで，飛躍的な有益情報をもたらす可能性が秘められている。

Ⅱ．データの多様化

IT/ICT の普及は様々な場面でのデータ蓄積を生み出している（表 3)。これらの特性を明らかにし，利用可能性を考察する。

表 3　データの多様化

- ビジネスデータ
  - 基幹系情報システム
  - 文書，表計算
  - POS，Suica（統計データ等の購入含む）
  - 電子商取引
  - Web アクセス履歴
  - 取引や電話対応音声
- ソーシャルデータ
  - SNS（FB, Tw, mixi, Google＋）
  - 画像（Instgram, Flickr, Picasa）や動画（YouTube, Ustream, ニコニコ動画）
- 機器取込（センサー）
  - RFID
  - GPS
  - 故障・障害発見用（センサー）

(1) ビジネスデータ

ビジネス場面での主なデータ蓄積場所は，長い間基幹系情報システムであったものが，EUC の普及により，PC を利用した業務場面で日々発生するワープロ文書や表計算データを始めとする，様々なデータが加わるようになった。これらはファイル名でのみ識別可能で，データフォーマットが異なるデータへは，そのデータフォーマットが解釈できる個々のソフトウェアを利用しなければ容易にはアクセスできない。すなわち，データの管理状態がファイル単位となっていることが，容易なデータアクセスを妨げている。したがって，ファイル内部の情報は人手により個々に確認が必要で（ファイルのオープン／クローズ作業を伴い），データ処理の対象とすることは困難である。データがデジタル化され，PC に記憶されれば，それらは直ちに分析可能な対象となるわけではないことを示している。

これに対して基幹系情報システムで使用される DB は，全体を一つのファイルとして処理できるようにしたもので，データ操作のために最適化されたツールであり，その能力差は歴然としている。例えば，日々発生する表計算データも，作業終了後に基幹系情報システムの DB にデータを移せば管理上申し分ない。しかし，これらを行うためにはシステム設計段階で事前にこの機能を組み込んでおく必要があるが，EUC で取り扱う非定型的な業務内容を DB 上に組み込むことは難しい側面もある。

POS データは販売現場で発生したものを中央のデータセンターへ収集している。しかし，店舗内のデータはストア内 PC に一旦蓄積し，バッチ処理で転送されるものが多く，OLTP[6] であるものは少ない。すなわち，点在する情報発生源からのデータをネットワーク上の端末からサーバコンピュータ（基幹系情報システム）に移し，サーバコンピュータ上で時々刻々変化するデータを処理・分析できる状況ではないことを意味している。あるいは基幹系情報システムとは異なる DB（販売管理システム等）へデー

タを蓄積している場合もある。この場合は社内において情報共有や見える化ができていない状況である。

電子商取引も徐々に普及しつつあり，その適用範囲も拡大している。その取引は 2 区分に分類できる。ひとつは Web 販売サイト立ち上げによる BtoB/BtoC 取引，他方は XML 等を利用した受発注や決済，商品仕様や設計データ交換等の高度利用（EDI）である。これらへの対応は当該部門において専用の情報システムを構築し対応することも可能であるし，従来の基幹系情報システムでの対応も考えられる。

しかし，電子商取引における受発注・在庫・決済などの連係は，基幹系業務システムが運用されていなければその効果が発揮できない。その基幹系業務システムも統合システム（ERP）が望ましい。

Web での販売サイト運営は Web サーバ上に商品情報を載せ，発注機能を搭載すれば開始できる。在庫情報とデータ交換ができればその機能は上がるし，在庫情報や決済情報 DB と連携が取れればさらに高度化でき，基幹系情報システムとの連携が重要であることは否めない。ここでは，告知や消費者行動分析に関する部分には言及しないが，当然克服しなければならない課題である。

このように電子商取引に関する情報システムは，本来ならば統合化された基幹系業務システムの DB と連携した，あるいは基幹系情報システムへ機能を組み込み，運用することが望ましい。しかし，それを待っていたのでは電子商取引をいつまでも開始できない。したがって。それらを独立システムで運用するか，Web 販売では，Web 上のモール業者内に出店する形で開始するものが多いのが実情である。

⑵　ソーシャルデータ

ソーシャルデータの範疇にある SNS 等から発生するデータは，その多くが文字情報であり，数値データであることは少ない。SNS データを利

用した株価変動予測の事例も，文字を対象とした意味情報解析処理によるものである[7]。この分野は言語体系の特質，すなわち，単語が分離されており，容易に単語単位の処理が可能とういう点で，圧倒的に訪米系の言語処理が有利である。日本語処理の場合，まず，対象とする単語を文章から分離・選択しなければならず，PC による自動処理は不利で，人の知識に基づく単語の分離補助作業を加えなければ，精度向上が期待できない。このように現行のソーシャルデータ分析は基幹系情報システムとは直接的には関係を持たせにくいデータを取り扱っている。このような状況の中から，手段を駆使して何らかの関係を見出そうとしているのが昨今のビッグデータ利用の一側面ととらえることができる。

このようなソーシャルデータを企業で利用しようとする初歩的段階では，自社の商品名と，何らかの単語に因果関係がないかどうかの探索を行うことに留まる。これだけでは，基幹系情報システム内にある自社製品の販売動向を表す数値データとむすびつけることに至っていない。また，数値データで把握された市場調査や消費者動向把握と結びつけることも容易ではない。言語処理という角度からの一つの説明要素にすぎない。

SNS の一画をなす動画提供サイトや画像提供サイト（Instgram，Flickr，Picasa）により供給される，動画や画像はデータ処理の対象とすることは難しい。その理由は，動画や画像の中身がどのようなものかをデータ処理によって判別することが非常に困難だからである。これらについては付属する文字情報から内容を類推する程度のことしかできていない。本来は画像認識し，その内容を捉え処理対象とする必要があるが，これらの実用化までには相当の時間が必要であると目されている。

GPS からの位置情報や RFID から収集される情報（Suica 等も含め）は日々発生している。これらは単独にデータ収集されることが多く，人や物との関連付けが脆弱である。有効活用するためには企業が持つ基幹系情報システムの DB との連携が求められる。

Suica の駅乗降（位置データ）および購買データの販売が問題視されている。確かにプライバシー保護という観点を忘れてはならないが，データ活用という観点からは，個人情報との関連を持たないデータではその価値が半減してしまう。位置および購買データに個人の属性（年齢，性別，職業，年収等）が関連付けられてこそ，そのデータの価値は増し，さらに，その人がどこで何を購入したか，までをも関連付けられれば，消費者行動を分析する非常に質の高いデータ群となる。

以上のように多種多様なデータが発生している現状においては，各々の特性を見極め，それぞれの利用目的に合った適材適所なデータ利用が重要であることは明らかである。

⑶　データ分析にかかわる問題

これらのデータを分析する手法としては表 4 のような手法がある。例えば単純な関係性を分析する相関分析を考えてみる。スーパーマーケット等で蓄積される POS データでは，以下のような状況が発生している。

ある商品の日々の売上数量は把握されているが，当然それらの数量は日々変動する。現場で知りたいのはその変動がなぜ発生したかの原因であろう。POS データから解析可能な項目は，該当商品の売り上げ数量や他の商品

表 4　データ処理の手法・対象

- ●統計：探索的データ解析
  - ◆天気，気温，性別，年齢，etc
- ●モデル：MS，OR，管理工学
- ●DBMS
  - ◆Master データ，カテゴリ分類（コード化）
  - ◆カテゴリ化を自動探索：DWH
- ●SNS
  - ◆ことば ― 英：単語，日本語：文章
    言語処理

で同じような数量変化をしているものを見出すことぐらいである。販売の変動要因としては内部要因と外部要因に分類されるが，内部要因とされるものは，どの棚に陳列したら売上増となったか，どの担当者が扱ったものがよく売れたかなど一部である。どのような顧客が購入したのか，なぜその顧客が購入したか，他店と比べた価格設定は高いか低いか，天候との関係は，周辺の人口は，TV 等のコマーシャルの影響は，近隣で開催された催事との関係等，ほとんどが外部要因と関連した項目である。

内部要因とされるものであっても，どの棚に置いてあったか，どの担当者が扱ったか，山積みされた野菜や果物ではいつどこから仕入れたものが，いつ販売されたかなどの単品管理情報などは基幹系情報システムで管理していることはまれで，定常的な監視ができていない。したがって，これらの分析を行うためには必要に応じてデータを収集し EUC によって分析を行っているのが実情である。

販売現場で顧客の情報を得るためにはポイントカード等を発行し，レジにおいて販売時点で関連付けを行うような工夫が必要である。しかし，ポイントカードではその顧客の年収や家族構成等までを把握することは難しい。

安価となった高性能 PC や分析ソフトは身の回りに存在するが，知りたい情報を得るためのデータが手元には無いのが現状である。結局，消費者の動向調査は調査会社から POS データや関連情報を購入したり，調査会社に依頼して行ってもらっているのが実情であろう。

本来であれば基幹系情報システムや ERP の DB 内にこれらの情報が集約されていることが望まれる。ビッグデータが取りざたされる昨今，このように散在しているデータをどのように集約したらよいかという基本命題を抱えている。

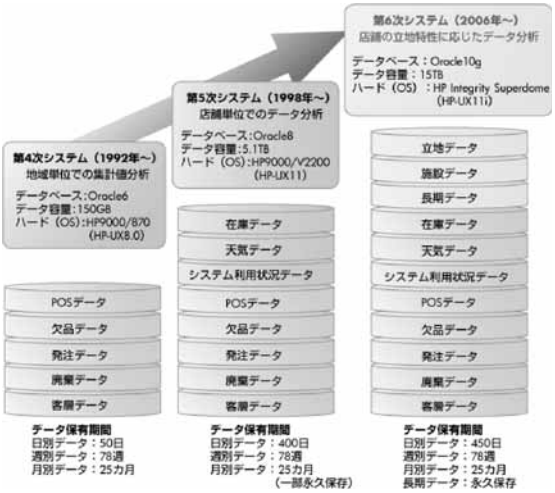
Ⅲ．情報システム導入に見るデータ利用事例

⑴　コンビニエンスストアにおける情報システム導入事例

コンビニエンスストアの代表であるセブンイレブンの情報システム導入事例を考察してみたい。

セブンイレブンは情報システムを中核として事業発足したいわゆる戦略的情報システム活用の代表事例とされている。これまでに情報システムの更新を積み重ね，現在は第 6 次の情報システムが運用されている[8)]。

また，本部にあるホストコンピュータの構成は図 2 のごとくである。ここで注目すべき点はデータの保存期間である。日別データは 450 日，週別 78 週，月別 25 ヵ月のみは保存されるが，それを過ぎたデータはバック



出典：http://h50146.www5.hp.com/enterprise/casestudy/sej/

図 2　セブンイレブンのシステム化概要

1 つ 1 つの店舗の「立地」に関する情報を，半径 350 メートル以内（徒歩 5 分圏内）の地域における世帯数ならびに就業者人口に基づいて，「ロードサイド」「事務所」「オフィス・繁華街」「住宅」「複合」の 5 種類に**区分**けする。さらに，小学校や駅，観光地など，店舗の近くにある**「施設」**（21 種類）の情報を Oracle Database 10 g Enterprise Edition に蓄積する。その上に POS から収集した売上データを組み合わせ，例えば「近くに海水浴場のあるロードサイドの店舗では，どんな商品が，どんなタイミングで，どれくらい売れているか」といった詳細な販売動向を分析できるようにした。

また，第 6 次総合情報システムには，POS データを 1 カ月単位で集計した販売データや店舗の業績データが，1997 年分より歴代のシステムから受け継がれて蓄積されている。こうした長期データを基に，**売れ筋商品**のトレンドをつかむことも可能である。

アップされ，容易にはアクセスできない状態としてしまっている。また，日別→週別→月別とあるのは，データが順次集計され，その集計されたデータのみが保管されており，詳細分析が順次できにくい状態に置かれてゆくことを示している。すなわち，情報の質の低下を招いていることになる。これは，いわゆる定番商品に関するデータは長期保存する意味がある一方で，季節ごとに改訂が行われる商品については，長期保存しても過去の商品と比較ができず利用価値がないと判断されたことが，廃棄理由の一つとなっているものと推察される。もちろん，記憶装置の許容容量問題もその理由であろう。

このような状況から指摘できることは，これらの情報システムが統合型情報システム（ERP）の一環として機能しているものではなく，販売・在庫管理さらにグループ内 SCM システムとして機能しているものである点である。このシステムはセブンイレブン本社事業にかかわる会計，人事，調達部門の情報システムとは一線を画した状態で運用されている。本社事業部門の情報システムとは，必要に応じてデータ交換を行いつつ運用されているものと推察される。

このように，情報化が進んでいると言われるコンビニエンスストアの情報システムも，企業内での最終到達地点と考えられる統合型情報システム（ERP）の段階に至ってはいない。コンビニエンスストアのような企業形態は，個々の店舗を一つの独立した組織としてみるか，グループ全体を一つの組織としてみるかで変わってくる側面がある。店舗ごとにはストアコンピュータが設置され，店舗の会計・販売・仕入・在庫をつかさどる基幹系システムの機能は備わっている（ただし，旧来のオフィスコンピュータと同程度の機能と推察される）。グループの本部へは販売データはバッチ処理にて転送されており，本部での販売データ管理は本部の基幹系情報システムに組み込まれ運用されているのではなく，販売部門専用の情報システムとして管理・運用されている。

同様の事象はSuica関連の情報システムの場合にも当てはまる。Suicaの情報システムでは都市近郊の乗降データと物品販売のデータは扱っているが，長距離の乗降データは扱っておらず，鉄道を司る企業の基幹系情報システムとは別個に運用されている[9)]。

コンビニエンスストアやSuicaの情報システムで扱うデータは，そのものがビッグデータの範疇に分類されるもので，基幹系システムである会計システム，人事システム等との連携を図る前に，それらのデータの有効な利用方法の模索が図られることは致し方ない状況であろう。すなわち，特定部門に設置された情報システムによってデータ収集から意思決定支援の状態に入り，有効な意思決定情報活用の模索が現状も続けられていると考えられる。

⑵　商品流通に関するデータの特性

セブンイレブンにおける情報システムにおいて収集されたデータについては，図2右欄に示されるような分析を行っていると記されている。

例えば，近隣の小学校や駅等の施設情報を組み合わせているとあるが，ある店舗の近隣にその施設が存在するという属性データ（状況分類データ）としての利用で，その施設によってどのような影響を受けているのかという数値データによる寄与が伺われない。この様な点が情報の質にかかわるキーポイントではなかろうか。施設情報把握の目的は，その店舗で販売しているどの商品が，いつ，そのような施設からの影響で販売数量変化が生じたかを知ることである。すなわち，個別の商品が，消費者のどのような行動と結びついて購買に至ったかを知りたいのである。これらに関する情報の入手経路はどのようになっているかを考察してみたい。

商品流通段階における，消費者行動把握に関する現状は以下のように捉えることができる。図3にあるように，生産者→卸→小売→消費者の過程で，直接消費者と接しているのは小売店である。しかし，小売店は自身の

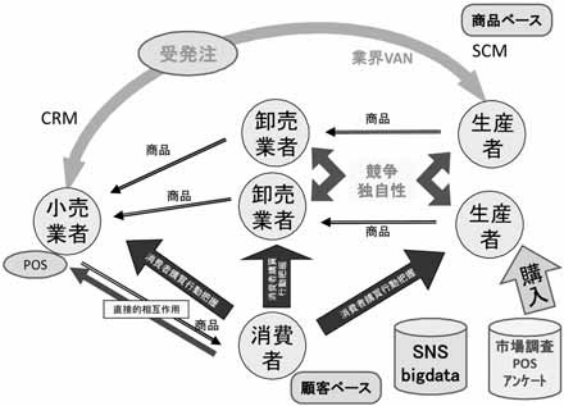


図 3　消費者購買行動の把握

店舗の状況しか把握しえない。卸や生産者も自身からの出荷量は把握できるが，他の業者の状況や，自らを経由した商品の末端での実販売量は直接把握できない。結局，卸や生産者はデータ提供会社から商品ごとの売り上げ状況データ（POS データ等）を購入し把握することになる。自身の商品流通状況を追跡しデータを入手しているわけではない。流通段階で多くの企業がかかわる状況では，その立場によって得られるデータと得たいデータはそれぞれ異なっていることにも注意しなければならないであろう。ライバル同士では，商品流通量に関しても秘匿したいものもあるであろう。

しかし，究極的には，いつ生産した商品が，どのような流通ルートを通って，どの小売店にわたり，どのような消費者に購入されたかが知りたい項目である。さらには，商品を購入した消費者の属性データ（年齢，性別，職業，年収等々）が整って，初めて精度の高い（質の良い）情報となりえるのである。まさしく，商品トレーサビリティーの究極の形である。

現状では，自社で持つ出荷データ，購入した POS データ，SNS 等を分析した消費者の嗜好データが，それぞれに独立して存在し，それらをいかに切り分け，いかに関係付けながら意思決定を行えば良いか試行錯誤して

いる状況にあると考えられる。

一方，コンビニエンスストアや大型スーパーマーケットでは卸と小売りがほぼ一体となった状況と捉えられる。よって，自社内に供給された商品についてはこのトレーサビリティー機能が発揮できる状況にあると考えられる。しかし，商品管理に関する部分は捉えられても，消費者側の状況を把握するまでにはなかなか至らないのが現状であろう。また，生鮮食品などの商品をバルクで仕入れ，分割包装しなおし，インストアマーキングが必要な場合などは，それらの追跡を行う仕組みづくりは大きな負担であり，トレーサビリティーを機能させるためにはまだ障壁が残っていることが現実である。

一部，SCM を目指して業界 VAN の運営が行われている業種もあるが[10]，受発注機能に重きがおかれ，消費者行動把握までを視野に入れたシステムがほとんどないのが現状である。もちろん，そこにはライバル企業に対しての秘匿情報も含まれることから，そのような機能を載せえない実情があると推察される。

Ⅳ．ビッグデータの登壇

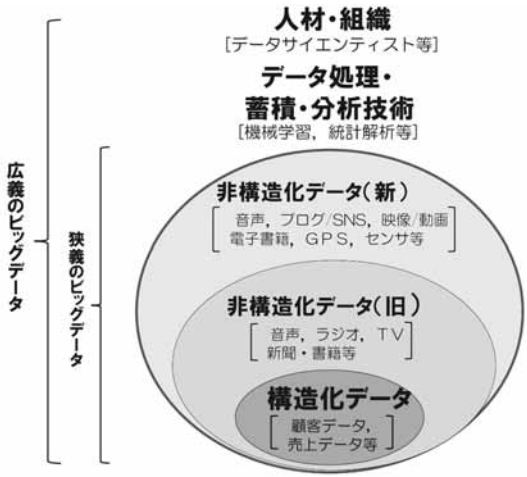
⑴　ビッグデータの特性

多方面でデータが発生する中で，ビッグデータというキーワードがさまざま場面で取りざたされている。ビッグデータが取り上げられる要因は，コンピュータの性能向上と低価格化，オープンソースで提供される安価なデータ処理ソフトウェアの提供，EUC の浸透による知識共有や創造活動の IT 化，事業の多角化や効率化に伴う業務場面での意思決定活動の複雑化などがあげられる。この様な環境で，データの多様化を伴いその発生頻度は増加の一途をたどっているが，残念ながらその有効活用が行われないまま多くのデータが死蔵されてゆく現実があり，このような現況に対する

警告が発せられてもいる。

ビッグデータについては，その定義がいくつか提唱されているが，データの分類が反映されたものとして，図 4 がある。この図ではビッグデータをデータ構造の特性から整理した部分がある。これまでの基幹系情報システムの DB で扱うことができるものは構造化データであった。この図にはないが，構造化データが複数の DB に分散したり，EUC によって生成するテキスト・表計算データ等は半構造化データ[11] に分類される。半構造化データを扱おうとした場合は，基幹系情報システムの DB から一部のデータを切り出し，EUC 等によって人の判断過程を伴って加工していた。また，一部は DWH の導入により加工が試みられてきた。

昨今では分散処理技術の進展により，データ処理の対象を非構造化データへも適用可能な道筋が開けてきたことが，この話題を活気づけたひとつの要因といえよう。ビッグデータの特徴としては「ボリューム」「バラエティ（種類）」「ベロシティ（速さ）」の 3 要素があると指摘されている[12]。



出典：総務省「平成 25 年度情報通信白書」，p. 144，2013

図 4　ビッグデータの定義

「ボリューム」「バラエティ」であげられる特徴はデータの多様化で示した特色であり，従来のトランザクションデータとしても，あるいは，新しいタイプのデータとして，全く異なるデータ形式で各々が分散して蓄積されている。すなわち，同一の情報システム，ひいては，同一の DB 管理下に置けていないという問題があることを意味している。

これらの多様なデータの中で，注目を浴びているのがソーシャルメディアから発生したデータの分析で，有効性が認められる分析結果が複数出現しつつある。その特徴は，それらから発生するデータは非構造化データとして扱われる文字データであることで，文字を対象とした言語処理がその中心に置かれていることである。この分野は文章において単語が分離されている欧米系の処理が圧倒的に有利で，単語が文章に組み込まれ，同音異義語が多数存在する日本語における処理では，欧米系の言語処理の精度が望めない。

ビッグデータが注目される端緒となった株価の変動予測は，単語の出現頻度を分析し，株価変動を予測するという内容であった[13]。そのほかにも，消費者の動向調査，口コミによる消費行動への影響など，これら全て言語処理分野の成果である。しかし，基幹系情報システムの DB 内のデータとの関連付けが脆弱であることは否めない。

ビッグデータに対する期待は，それだけ多くのデータが分析対象にできるのであれば，それらを整理・分析し，的確で正確なデータを基にした確度の高い情報によって的確な予測が可能となり，ひいてはビジネス遂行が円滑に進められる状態を担保してくれるのではないかという点である。これらはビジネスアナリティクス（BI）やビジネスインテリジェンス（BA）[14]を遂行する原動力になることが期待されている。

しかし，一方でビッグデータの利用に関して懐疑的な意見や，分析して得られる効果に疑問を呈する論調も散見される。例えば，ビッグデータは「従来の情報システムではコストや時間がかかりすぎ，現実的には活用が

難しいサイズのデータである」のように，現行の情報システムでは現実的な対応ができないのではとの指摘や，「ビッグデータは日々のトランザクションから生み出される構造化されたデータを補完する，SNS や Web ログのような非構造化データととらえた方がよい」など，補助的な利用を説いていたりする[15]。

これらの指摘はビッグデータを自らの情報部門で引き受け対処するにはどのようにしたらよいかという，一側面から見て判断していると推察される。データの発生場所や種類が多方面にわたるということは，その利用についても複数側面からのアプローチが必要であろう。

⑵　データ利用現場における現実

情報システムを利活用している現場での実態として以下のような状況が報告されている。日々の売り上げデータ等のトランザクションデータ（基幹系情報システム）が増加してくれば，集計作業に時間を要するようになり，現場での利用を阻害するようになる。さらに，基幹系情報システムから一部のデータを取り出し EUC で集計処理する場合は余計に時間を要する。したがって，情報システム構築時（設計方針として）には，発生したトランザクションデータは逐次集計した後，蓄積するよう設計される。これが「大きな固まりでデータをとらえるための最適化」となる。しかし，このように設計された情報システムでは，後に細かなデータ分析を行おうとすると，集計前のデータの保存場所を探し，当初取得したデータを収集しなおして分析しなければならならず，手間が余計に発生する[16]。

このことは，マーケティング分野などでは，社内の情報システム内のデータは使わず，外部の調査会社等からわざわざ自社のデータも購入して利用する局面を招いている。

このような状況は先に示したセブンイレブンの情報システム運用においても発生している事象であり，多くの情報システムの置かれた現状を端的

に表している。この状況は，情報システム導入の「意思決定支援システム（DSS）」に特有の問題である。EDPS，OA の導入によりデータが蓄積された後は，それらのデータを使用した問題発見・解決のための意思決定支援機能を求めることになる。当然，それらの問題は固定的なものではなく，時々刻々変化する性質のものである。それらを手助けするための分析機能等を情報システムの機能メニューとして情報システムを構築しても，そのメニューの役割が必要とされる寿命（期間）は短く，すぐに機能そのものが陳腐化して使用されなくなる運命である。そのような場合，意思決定支援は EUC によって担われることになるが，EUC では多量のデータを対象とした複雑な分析は，PC の能力や，それを操作する者のスキル不足などにより，多くの成果が望めないのが実情である。

ビッグデータ活用の条件として表 5 のような問題点が提起され，その解決策として「企業の部門毎にデータベースが散在していては活用が難しいので，必要なデータソースをかけ合わせ可視化できる環境を作ることが必要である」との提言がある。この様なデータ活用の問題点は，データ活用に直面している業務の現場で良く指摘される項目である。

図 5　データ活用環境

- ●将来予測などの高度な分析には統計解析の知識や高度なスキルが必要
  - ◆社内業務（商品の分類や性格・特性の理解）に関する知識や，市場分析／消費者行動分析が可能なスキルが必要。
  - ◆市場分析／消費者行動分析に必要なデータは企業内データだけではなく，いわゆる外部データとよばれる消費者を識別するための項目も必要である。
- ●実績などを報告するレポーティングツールとしての利用にすぎない
  - ◆役には立つが，コストをかけて行う必要があるか？
- ●データベースが各部門に散在し，それぞれデータフォーマットが異なるなど，データ整備が出来ていない
- ●現場の効率化には貢献しているが，経営の意思決定に足る結果は得にくいという評価

出典：内野宏信，「キーマンに聞く，ビッグデータ活用の条件」，TechTarget ジャパン（2012/11/20）

この提言が示す方向性は二通り存在する。ひとつは「必要なデータソースのかけ合わせ」を対処療法的に，一部ダウンロードしたデータを用いてEUC で処理を行なったり，データウェアハウス（DWH）やデータマイニングツールを用いて処理を行うことであり，他方は企業内の情報システムを統合型システムである ERP システム化し，その中にこのかけ合わせ部分を組み込む方法である（図 5）。前者は即時的な対応が可能であるが，ビッグデータのような多量のデータを対象とするにはコンピュータの能力不足（ハードウェア，ソフトウェアの両面で）により，十分な対応が望めない。後者では，各部門に分かれている DB の統合を行い，ERP 化を図り，その後に対応する機能をシステム化しなければならず，実現するには 10 年単位の時間を要することを覚悟しなければならない。したがって，現行では前者のような対処療法的対応をいかに効果的に行うかが現実的な適用方法といえよう。

しかし，中・長期的には後者の基幹系情報システムを ERP 化し，その中でビッグデータ等への対応を考えなければ，真に実用的なビッグデータの活用は望めない。IT/ICT の利活用には，まさしく，表 1，2 に示され

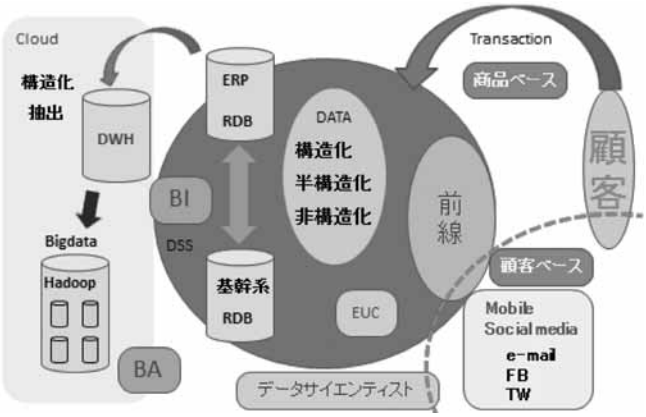


図 5　データ活用環境

ている情報システムの発展過程が背景に流れており，その段階を一段階づつ登りながらでないと，データ活用の有効性も発揮できないことを示していると言えよう。

Ⅴ．IT/ICT 利用場面の変化と対応

⑴　IT/ICT 化への柔軟な対応

経済産業省から発表された「IT 経営ロードマップ（改訂版）」で示された内容や，情報システム導入の先駆者とみられるコンビニエンスストア等の事例から明らかなことは，企業の情報システム導入は段階的に行うことが合理的で，効果も期待できるが，各企業の特質により，段階的な導入もそれぞれの個性が反映され行われていることが指摘できる。

表 6 にまとめたように，企業の情報システムや IT/ICT 導入の目的は様々であるし，新しいビジネスモデルにも対応してゆかなければならず，各企業の業態を反映させて部門別や業務別に様々な情報システム導入を図って

表 6　IT/ICT 利用場面の変化と対応

1）　企業の IT 化は段階的
- ●業務の効率化（ボトムアップ）
- ●戦略的利用（トップダウン）
- ●新しいビジネスモデル
  - ◆業務遂行方法の変革（POS，オーダーシステム，Suica）
  - ◆新規ビジネス（ネット販売，ネットゲーム，音楽配信）

基幹系情報システムを中核として

2）　単独のシステム
- ●ソーシャルマーケティング
- ●サービスマーケティング
  - ◆SNS を中核とした消費者行動対策
  - ◆ショールーミング，O2O（旧：メディアミックス）

3）　ビッグデータやモバイルの位置づけ

Bigdata 利用
結果分析
↓
行動誘発

きている。その中で，中核をなしているものは過去から現在にいたるまで基幹系情報システムである。

しかし，現在のビッグデータ出現に対応するための手法は，基幹系情報システムとは一線を画した独立的なシステムによる対応で，そのような独立的な情報システムでSNSの発言等を分析し，ソーシャルマーケティングやサービスマーケティングにおいて，それなりの結果を得ることができることも示されている。そして，SNSを対象とした分析から，O2O[17]という行動をいかに消費者に誘起させられるか，という課題の解決方法を見出そうとする試みもなされている。

⑵ IT/ICTによる取組の範囲

IT/ICTの導入を図りたい，あるいは図りつつある企業にとって，その当事者が置かれた状況の把握とは何を意味するのであろうか。

例えば，図3はある商品の流通経路を表しているが，それぞれの当事者が直接収集できるデータはどの範囲かを考えてみれば分かりやすい。

① 流通側：受発注データ（当事者それぞれの出荷データ）
- 消費者への最終販売量は不明

② 小売店：購買データ（POSデータ等）
- 消費者に販売した数量はつかめるが，どのような消費者特性を持つ人に販売したかの把握は難しい。
- 小売店毎に別個に所持（スーパーマーケットやコンビニでは自社データのみ）

この間は分断されており，流通側は在庫や出荷データは把握できるが，小売店での詳細販売状況や消費者行動に関するデータを直接入手できる立場にはない。そこで，流通側が消費者側のデータを入手したい場合は，別途，市場調査を行ったり，データ提供会社から販売店のPOSデータを購入するなどの手段が必要である。従って，分析対象としてのデータの質は

高い状態とはいえない。

消費者側からのデータの質を高める手段としては，スーパーマーケット等でのポイントカード発行による消費者囲い込みや，Suica 発行時の個人情報登録などの手段が取られている。Suica では駅乗降データ（位置情報）と物品購入に関するデータの両者が手に入る情報源である。これらは流通側にとって非常に有益な情報源となり得るが，個人情報を削除したとしても位置情報の取り扱いによっては，個人を特定できてしまう可能性があるため，第三者にデータ提供することは慎重に行われなければならず，提供は停滞している。

⑶ 情報システムとビッグデータ

IT/ICT の普及により，そこかしこで発生するデータをコンピュータに蓄積する手段は飛躍的に増加した。それらのデータは旧知のごとく構造化，半構造化，非構造化データに分けられ，蓄積量では半構造化・非構造化データの方が数段多い状況となっている。非構造化データはその名が示すとおり，コンピュータに蓄積されても，その後の応用利用が難しく，価値ある有益な情報になりにくいものであった。しかし，これらのデータの中で文字データは，その中の言葉を対象にテキストマイニング技術を適用し，分散処理システムの Hadoop と組み合わせることによって，株価変動予測に有効であるとの報告から大きく注目されることとなった。

株価予測以外にもツィッターやフェイスブックに流れる言葉の分析から，時々刻々と変化する流行のトレンドをつかもうとする試みなどが盛んに行われており，一定の成果も報告されている。この様なデータ分析の事例は非構造化データ利用の可能性の一面を示しているといえよう。しかし，流行は一過性の側面を持ち合わせており，企業側からみれば，特定の自社商品がどれだけ注目されているかをツィッターやフェイスブックの言葉の分析から継続的に観察利用しようとする対象には向いていない。

このようなツィッターやフェイスブックの言葉の分析は，生産管理の一手法として用いられる管理図による異常値の検出用途のような利用方法を例示とすれば効果があるのではないかと考えられ，クレジットカードの不正利用検知のための利用等が期待されている。

このようにビッグデータで扱おうとしている非構造化データは，そこに含まれるデータ単独での利用によっては効果が制約されることは明白で，他のデータ（構造化データ等）と組み合わせることによって，より有効な，すなわち質の高い情報提供が可能になると考えられる。

⑷　情報活用の実態

構造化データ蓄積の優劣はまさしく，基幹系情報システムの整備の段階と比例してくる。そもそも DB はデータ蓄積を行う前にデータモデルに従って，フィールドの決定やデータ項目の正規化によるマスターファイルとトランザクションファイルの定義（データ構造設計）を行わなければならない。システムの統合化（ERP 化）段階においてもこの過程は繰り返され，より洗練されたデータ構造を形作ることになる。また基幹系情報システムの整備段階を上げることは，社内の見える化に貢献し，そこにあった壁を払しょくする原動力にもなる[1]。

企業内における情報システムの到達点は ERP システムであるが，情報システムの到達点は流通側から出荷された商品がどのような流通ルートで小売店に到達し，そこでどのような消費者にわたったかまでをも，構造化データとして手中に収められることであろう。企業間にわたる業界 VAN が次第に整備されつつあるが，それらの主たる機能は BtoB 間の受発注や在庫情報提供と一部決済機能までであり，最終的に商品がどこで，いつ消費者にわたったかという状況すらデータとして収集できていない（BtoC に関わる部分）。どのような属性を持つ消費者が購入したかなど知るよしもない。

したがって，消費者側の特性は別途行った市場調査データや第三者から購入したPOSデータ，ツイッターやフェイスブックのつぶやきなどの外部情報から推し量ることとなる。このとき，企業内部でもつ構造化データとの接点をいかに多く見出し，それらデータをも加えて分析が実施できるかどうかが，良い情報を提供できるか否かのポイントである。したがって，より良い情報を手に入れるためには，企業内部の情報システムの整備段階も上段にあることが必要なことは明白である。社内情報システムの整備がままならない状況では，外部情報を手に入れてもその有効な活用は望めないのである。

⑸　内部情報と消費者情報の接点

一方で，企業内部の情報と外部情報である消費者側の特性情報を結びつけようとする試みも行われている。しかし，内部情報である自社商品の売り上げ状況と，それを購入した消費者の個人特性を結びつけようとするためのデータ収集は様々な困難が伴う。単なるPOSデータ収集では商品がいつ，どのくらいの数売れたかというデータを収集しているのみで，それを購入した顧客特性（性別・年齢・職業・年収・嗜好等々）を同時にデータ化して収集することはできない。さらに，個人情報保護法の制定が，個人情報収集をさらに困難にさせた。

そのような状況の中，個人情報収集の試みは多方面で実施されようともしている。スーパーマーケット等でのポイントカード発行もその一環である。POSレジで購買データにポイントカードのIDが記録されれば，それらを集計し，顧客ごとの購買履歴を収集できる。ネット上では電子メール内のテキストデータ分析によって個人の特性を把握し，その個人に適した広告を掲示する仕組みが稼働し始めていたり，ネット販売のサイトではWebに仕組まれたクッキー機能を利用して，どのような商品情報を閲覧あるいは購買したかの記録を残し，各個人に合った広告表示を行っている。

Suica では駅乗降データと店舗での購買履歴が記録されており，消費者の購買行動をかなり詳しく追跡できるデータが内在しており，外部への販売が検討されていることは周知の事実である。

現行では，これらが各々の立場で単独利用しているのみであるが，Suica の乗降データ，スマートフォン等の GPS 情報，IP アドレスから判明するネットアクセスをどの場所から行ったかなどの位置情報を核として，これらをひも付けし集約管理することによって，個人の名寄せが可能となり，多くの情報が集約された個人特性情報となりえる可能性もある。この集約した情報に個人名称を含めず任意の ID を与え管理する，アノニマス ID による管理などが提唱されてもいる。

これらに企業内部で持つ基幹系情報システムのデータがどのように結び付けることができるかが，いわゆるビッグデータの有効利用成否の重要課題である。

Ⅵ．おわりに ── IT/ICT 利用の取り組みの今後 ──

ビッグデータによって取りざたされている非構造化データと企業内の情報システム内にある構造化データとの接点を見出し，より良い情報を得ようとする取り組みは，企業内情報システムが貧弱であればその整備を行わなければならず，数年単位の時間を要し即時的に行えないのが現状である。特に中小企業などでは深刻である。

しかし，一方で，さまざまなデータがあふれる様に産出されてゆく状況を，手をこまねいて見守っているだけでは現状の打破はできない。部分的にでも非構造化データと構造化データの接点を見つける努力が必要である。そのためには企業内にある現行の情報システムにとっても何らかの接点が見いだせる対策，ひいては，投資効果に見合った効果が得られる対策を検討しなければならない。その対策としては下記の事項が挙げられる。

⑴　企業内のある部門内で閉じた情報システムしか持たない整備状況においても，例えば販売部門の情報システム内データと外部情報であるSNS データとを掛け合わせた分析を試みる。あるいは，SNS から発生するテキストデータを用いて，管理図における異常値検出の手法で自社商品に関する情報収集を行う。

⑵　意思決定支援の場面において，企業内情報を把握し，問題意識を明確にした上で，効果的な社外データ収集を試みる。すなわち，闇雲に外部データ収集に当たるのではなく，必要な情報を適切な情報源から収集することを目指す。

⑶　非構造化データの特質を理解し，可能なものは整理することによって半構造化・構造化データに変えられる場合もある。これらはビジネスインテリジェンスの一環であり，EUC 等により効率的に対処できる可能性がある。

企業内の情報システムに蓄積された構造化データについては，従来から，それらの有効利用についてビジネスインテリジェンスにおける取組が様々に提唱されている。例えば統計処理ソフトウェアを販売する SAS 社ではビジネスインテリジェンスによる対応を「標準化されたレポートを出力したり，アドホックな問い合わせに対するレポートを出力したり，データをキューブ化してさまざまな角度から分析する OLAP や，KPI に基づくアラートを出すなどの機能」と表現している[18)]。これは，1970 年代に提唱された意思決定支援の行動に他ならない。

同様の行動を示す言葉が時代とともに移り変わり，その質的変化を伴っている点も見逃せない。意思決定支援に利用される IT/ICT はより安価になりつつも，機能向上が図られ，利用する手法・手段の種類も増え，より複雑な問題にも対応可能となっている。一方で取り込み可能なデータの質的変化と量の増大にも直面している。このような状況の渦中にあることを意識し，適材適所の手法や手段を用いて，目の前にある適用可能な問題を

見出し，効果的な（費用対効果も意識し）ビジネスインテリジェンスを推し進めること，すなわちビジネスアナリティクスが求められていると言えよう。そのためには，置かれた状況を正しく判断できる能力を持った人材が必須であることは言うまでもない。状況を把握せず，とりあえず，目の前にあるデータをやりやすい手法を用いて分析しても一過性の結果を得ることは可能であろうが，中・長期的に効果を持続できる意思決定支援情報を提供することは期待できない。

情報処理にかかわる者は情報システムの段階的なシステムアップを常に模索し，企業内情報の見える化を図らなければならないし，他方では有効な外部データをも手に入れ，両者の相乗効果を求めてゆかなければならない。旧知の情報処理への取り組みをもう一度見直し，各々の手段や手法の適用の質を高めることが求められていると言えよう。

謝辞

本研究は 2012 年度経営経理研究所による助成金支援をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

《注》

1） IT: Information Technology
ICT: Information and Communication Technology

2） Nicholas G. Carr, *Does IT Matter?*, Harvard Business School Press, 2003

3） NEC，情報システム導入事例，“おやつカンパニー”（2008 年 3 月）：http://www.nec.co.jp/library/jirei/oyatsucp/

4） ERP の導入状況調査（ERP 研究推進フォーラム，2013 年 2 月 7 日）：同報告では，調査した 34.8%の企業で ERP を活用しているとあるが，図 2　基幹業務のシステム化状況では会計業務利用では 37.3%だが，物流 10.3%，顧客管理 8.2%とあり，ERP パッケージは使用していても本来の統合型システムとしての利用に至っていないことをものがたっている。http://it.impressbm.co.jp/e/2013/02/07/4799

5） 同前掲注 2)。

6） OLTP: OnLine Transaction Processing（ネットワーク上のサーバにおける即時処理）
7） 平成 24 年度我が国情報経済社会における基盤整備「生活情報を活用した次世代型サービスの実現に向けた調査事業」報告書，経済産業省（受託：博報堂），2013 年 3 月
8） セブンイレブン・情報システム概要（2013 年 12 月現在）：http://www.sej.co.jp/company/aboutsej/info_01.html
9） 瓜生原信輔，「Suica：現在・過去・未来」，経営情報学会研究部会講演資料（2012 年 9 月 15 日）
10） planet による業界 VAN ── プラネット EDI サービス ──（2013 年 12 月現在）：http://www.planet-van.co.jp/edi/10.html
11） 半構造化データ：上島伸一他，階層構造グラフを用いた半構造化データの構造化手法，情報処理学会論文誌，Vol. 39，No. 4，1998
12） Gartner Press Release，Gartner Says Solving ‘Big Data’ Challenge Involves More Than Just Managing Volumes of Data，June 27, 2011
13） Johan Bollen, Huina Mao, Xiao-Jun Zeng, Twitter mood predicts the stock market, *Journal of Computational Science*, 2 (1), pp. 1–8，2011
14） SAS 社による BI と BA の差異について：フィリップ　カーター，「ビッグデータ・アナリティクス：CIO が今知っておくべき将来のアーキテクチャ，スキル，ロードマップ」，IDC ホワイトペーパー（2011 年 11 月）
15） 浅井英二，「IT の大バーゲンが加速する「ビッグデータ」活用の潮流」，ITmedia 記事（2012 年 3 月 6 日）
16） 佐藤一郎，「ビッグデータの間違いを正す」，computerworld 記事（2012 年 1 月 20 日）
17） O2O：Online to Offline（ネットから実店舗への誘導）：文献[16]参照
18） 同前掲注14）。

参考文献

［1］ 「IT 経営ロードマップ（改訂版）」，経済産業省，2010
［2］ ディミトリ・マークス，ポール・ブラウン，「データサイエンティストに学ぶ「分析力」」，日経 BP，p. 34，2012
［3］ 島田達巳，海老澤栄一編『戦略的情報システム』，日科技連，1991
［4］ 宮川公男編『経営情報システム』，中央経済社，1999
［5］ 遠山暁，村田潔『経営情報論』，有斐閣アルマ，2003

［6］ 小笠原泰，小野寺清人『CNC ネットワーク革命』，東洋経済新報社，2002
［7］ 南波幸雄『企業情報システムアーキテクチャ』，翔泳社，2009
［8］ Viktor Mayer-Schönberger, Kenneth Cukier, *BIG DATA: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2013
［9］ Bill Franks, *Taming The Big Data Tidal Wave*, Wiley and SAS Business Series, 2012
［10］ 城田真琴『ビッグデータの衝撃』，東洋経済新報社，2012
［11］ 稲田修一『ビッグデータがビジネスを変える』，アスキー新書，2012
［12］ 柴田英寿『「クラウド化」と「ビッグデータ活用」はなぜ進まないのか？』，東洋経済新報社，2012
［13］ 鈴木良介『ビッグデータ・ビジネス』，日本経済新聞出版社，2012
［14］ 長橋賢吾編『ビッグデータ戦略』，秀和システム，2012
［15］ 野村総合研究所『ビッグデータ革命』，アスキー・メディアワークス，2012
［16］ 岩田昭男『ネットからリアルへ O2O の衝撃』，阪急コミュニケーションズ，2013

（原稿受付　2013 年 12 月 27 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 83–115

〈論　文〉

経営学教育の課題に関する研究：
サスティナビリティおよび社会的責任の視点を中心として

潜　道　文　子

要　約

近年，グローバル人材の育成を目標に掲げる大学や企業が数多くみられるが，育成内容は，語学力やコミュニケーション能力を重視しがちであり，倫理性や公共性のような能力は軽視する傾向にあるようである。しかし，世界に目をむけると，社会的責任に関わる国際的なガイドラインやフレームワークが多数登場し，また，国連は，経営教育がサスティナビリティ（持続可能性）の進展を促す上で極めて重要な役割を担っているということから，「責任ある経営学教育」（PRME）というイニシアティブを提唱している。さらに，社会・環境，倫理分野の視点が，どのくらいビジネススクールの MBA プログラムに組み込まれているかを指標としてランキングを提示しているアスペン研究所の調査結果は，2007 年に始まった世界的な金融危機以降，とくに急速に，教育や研究において社会・環境，倫理分野の視点が導入されていることを示している。その他，本研究所の調査では，MBA プログラムにおいて社会的起業家精神のコースが注目されていることが示されている。M. ポーターは，この社会的起業家精神こそが企業を CSV（共通価値の創造）へ動かすカタリストであり，ビジネス教育の中核に位置づけられるべきであるとしている。さらに，仕事自体が楽しく魅力的で社会への貢献にもつながる意味ある仕事は，倫理性を含む「良い仕事」であり，このような仕事をすることは人々に「善い生き方」を提供する。これらのことから，日本における経営学教育においても，サスティナビリティや SR の視点を組み込むことの重要性を再考する必要があるといえよう。

キーワード：サスティナビリティ，社会的責任，企業倫理，グローバル人材，国連 PRME，良い仕事，社会的起業家精神，CSV（共通価値の創造）

1. 問題の所在

近年，グローバル人材の育成を標榜する日本の大学が増加している。文部科学省も「若い世代の「内向き志向」[1] を克服し，国際的な産業競争力の向上や国と国の絆の強化の基盤として，グローバルな舞台に積極的に挑戦し活躍できる人材の育成を図るため，大学教育のグローバル化のための体制整備を推進する」として，平成 24 年度よりグローバル人材育成推進事業を展開している。

その背景には，日本においては，急速な少子高齢化の進展とそれに伴う人口の減少により国内市場が縮小する中，アジアをはじめとする新興国市場へのグローバルな事業展開の必要性が高まっていること，また，激しいグローバル競争に対応すべく，国境を越えた M & A や戦略的提携を実践し，これまでにないグローバル組織のマネジメント能力も必要とされていることなどから，グローバルビジネスの中核を担うべき有能な人材の育成が急務となっているという現状がある。

しかしながら，大学全入時代といわれる中で引き起こされているといわれる大学生の質の低下や若者の間に広がる内向き志向などにより，産業界の求めるグローバル人材と，大学側が育成する人材との間に乖離が生じているという（経済広報センター，2012，p. 1）。

ここで，「グローバル人材」とは何かということであるが，文部科学省では，「世界的な競争と共生が進む現代社会において，日本人としてのアイデンティティを持ちながら，広い視野に立って培われる教養と専門性，異なる言語，文化，価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力と協調性，新しい価値を創造する能力，次世代までも視野に入れた社会貢献の意識などを持った人間」と定義している（文部科学省産学連携によるグローバル人材育成推進会議，2011，p. 3）。

この定義における「次世代までも視野に入れた社会貢献の意識」というのは，「サスティナビリティ」（sustainability：持続可能性）という概念に関係していると考えられる。もともと，「サスティナビリティ」という用語は，水産資源を減らさずにいかにして最大の漁獲量を獲得続けられるかという水産資源における資源評価という分野の専門用語であったが，この「サスティナビリティ」という言葉が初めて社会に広く認知されるようになったきっかけは，1987 年に「国連環境と開発に関する委員会」（WCED: World Commission on Environment and Development，通称「ブルントラント委員会」）が出した報告書『Our Common Future（我々共通の未来）』である。同報告書において，「sustainable development」（持続可能な発展（開発））が人類の課題として取り上げられ，そこで，「sustainable development とは，将来世代のニーズに応える能力を損ねることなく現在世代のニーズを満たす発展」と定義された。つまり，「将来世代のニーズに応える能力を損ねない」とは地球環境資源の有限性を認識した考え方である（河口，2006，p. 31）。

また，経済産業省グローバル人材育成推進会議では，「グローバル人材」の概念について，以下のような要素が含まれるとしている（経済産業省グローバル人材育成推進会議，2011，p. 7）。

要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力
要素Ⅱ：主体性・積極性，チャレンジ精神，協調性・柔軟性，責任感・使命感
要素Ⅲ：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

この他，幅広い教養と深い専門性，課題発見・解決能力，チームワークと（異質な者の集団をまとめる）リーダーシップ，公共性・倫理観，メディア・リテラシー等もあげられている。

では，企業側の対応としてどのようなことが行なわれているかというと，語学力や外国語でのコミュニケーション能力の強化が中心のようである。例えば，社員や新卒採用の学生に TOEIC の点数の基準をクリアすることを求めたり，若手社員向けに海外派遣の機会を提供し，海外での経験を積ませたりするというものである[2)]。

その他，異文化受容力や多様性を受け入れる力，チャレンジ精神や日本人としてのアイデンティティをもっていることを採用の際に重視しているという企業もある[3)]。

しかし，前述の「グローバル人材」の定義にある，「次世代までも視野に入れた社会貢献の意識」や，要素としてあげられている「公共性・倫理観」については，企業側のグローバル人材選考指標や育成方法にどれだけ取り入れられているのであろうか。

2003 年ごろから日本でも急速に広まっている CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）は，詳細は後述するが，単に社会貢献活動やコンプライアンス（法令遵守）を意味するだけではなく，企業と社会の相乗発展を図る，事業の中核に位置付けるべき「投資」であり（経済同友会，2004，p. 4），経営そのものの変革である。したがって，これからの企業活動を担う人材を選考する際には，各組織の CSR 経営に対応できる人材を採用する必要があろう。しかし，企業側が，採用活動においてどのような企業であるのかを説明するために「企業理念に基づいた CSR 活動を行っている」ことなどを提示したり，また，応募者側が企業の『CSR 報告書』を参照したりはしているが，企業が，採用の際に，応募者が CSR 経営に必要な共感力や公共性・倫理性といった能力を有しているかということをどれだけ重視しているのかは疑問である。同様に，企業以外の組織に対しても企業の状況に近い傾向があると考える。

また，これまで，大学の商学部や経営学部において，CSR や企業倫理，あるいは，公共性・倫理性という視点からの様々な分野の学習機会が提供

されてきているかというと，現在の急速なニーズに十分に対応しえてはいないというのが現状であると考える。

しかしながら，後述するように，様々な国際的な CSR のガイドラインやフレームワークが登場し，海外のグローバル企業といわれる組織がステイクホルダーへの配慮と利益の増大を両立させることに成功している現状[4] からは，CSR を無視したグローバルな成功は難しいといえよう。

本稿では，企業で働く人々にとってのサスティナビリティや社会的責任の視点の重要性を中心に論じるが，大学生たちが将来，働く組織は，企業以外の政府や地方自治体，財団法人・社団法人，NPO・NGO のようなケースもある。さらに，組織の不祥事等が多発するなか，大学として教育の場でこれらの視点を導入した講義を提供するという「大学としての社会的責任」を果たす必要もあると考えられる。このようなことを踏まえて，本稿では，経営学教育の課題のうち，特に，サスティナビリティおよび「すべての組織の社会的責任（Social Responsibility: SR）」[5] の視点を導入した教育について考察し，その重要性について検討することとする。

2. 組織活動のグローバル化と企業倫理および CSR との関係

まず，「倫理」とは何を意味するのであろうか。英語では，ethics であり，これは，ギリシア語の ēthos（慣習，しきたり）に由来し，ひとつの社会における人と人との関係をさだめる規範，原則，規則の総体である。法律は国家による強制力を有するが，倫理は人間の良心や社会の習慣，世間の動向など，非強制力を基盤にして働く。漢語での「倫理」は，「仲間」および「仲間の間でまもられるべき道」を意味する「倫」と，「すじ」とか「きめ」を意味する「理」からなり，人間のあるべき仲間関係ないし社会関係を意味する。これに対して，漢語の「道徳」は，人の歩むべき道を我が身に得て，それを実行することを意味する点で，倫理よりも体得や教

化，実践に重点がおかれているといわれる（八巻，2008，p. 274）。

次に，この「倫理」という言葉の入った「企業倫理学」（business ethics）という学問についてであるが，この学問分野は米国で生まれた応用倫理学といわれるもののひとつであり，企業経営という事象を対象に，社会的事象の善悪およびその判断基準についての学的反省である「規範倫理学」的な方法論と接近法で倫理構築をしようとする学問分野である。すなわち，企業経営を単なる効率性や利潤の極大化などの観点からだけでなく，倫理的な善悪，正邪の判断から本来それがどうあるべきかを論じる学問である（梅津，2004，p. 11）。

他に，「経営倫理学」という学問分野も存在する。「経営倫理」とは，企業のみならず，非営利組織などを含めた組織一般の経営に関わる倫理であり，「経営倫理学」は，人間の共同体としての組織体の運営に関わる倫理を対象とする倫理学の一分野である（小林，2008，p. 78）。

他方，現在，CSR に基づいた経営が世界的潮流となりつつあるといわれる。この CSR 経営について，戦後の日本の CSR を牽引してきた経済同友会[6] は，次の 3 点の特徴を述べている（経済同友会，2004，p. 4）。

① 「社会的責任経営」とは，様々なステークホルダーを視野に入れながら，企業と社会の利益を高い次元で調和させ，企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方である。
② CSR は単に社会貢献やコンプライアンスのレベルにとどまらず，事業の中核に位置付けるべき投資であり，将来の競争優位を獲得しようという能動的な挑戦である。
③ 企業の取り組みが規則や仕組みづくりに終始するのではなく，先見性のある創造的な取り組みによって企業の活力を生み，社会に好影響を与えていくような展開になることが期待されている。

これらの特徴には，従来，企業が「社会的責任」に対して想定していた「利益獲得活動を制約するコスト」ではなく，社会の発展を図りながら自社の成長も達成するという戦略性が示されている。

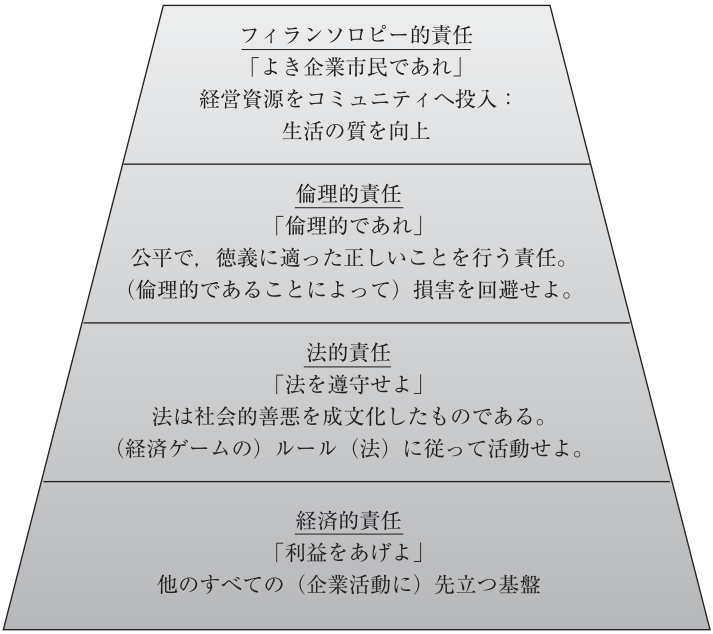
そして，日本では，CSR 元年といわれる 2003 年以降，大企業を中心として CSR の専門部署が設置され，また，それまで「環境報告書」として発行されていた報告書が「CSR 報告書」や「サスティナビリティ報告書」という名称に変わり，環境だけでなく，企業の様々なステイクホルダーへの配慮に基づいた活動を報告する企業が増加するなど，CSR を基盤とした経営が急速に広まっているといえよう。

この CSR と企業倫理との関係についてであるが，A. キャロル（Carroll, A. B.）は，社会的責任を「経済的責任」，「法的責任」，「倫理的責任」，「社会貢献責任」の 4 つにグループ分けした「CSR ピラミッド」を提唱している。図表 1 に示されるように，最も重要で基本的な責任として，ピラミッドの基底部に「経済的責任」を置き，次に，コンプライアンス等の「法的責任」を位置づけている。「倫理的責任」はその次で，経済的責任を果たし，かつ法的責任を果たした上で，さらにその企業活動が正しく，公正でなければならないということを示している。「社会貢献責任」は，「良き企業市民」として，企業の経営資源を活用して，企業がコミュニティへの慈善活動やボランティア活動などに自発的・自由裁量的に取り組み，また，そのことにより人々の生活の質を改善する責任として最後に置かれている。

このように，キャロルによると，倫理の実践は，CSR の一部であり，前述の 4 つの責任を果たすことによって，CSR が果たされるということになる。

しかし，企業倫理学を専門とする梅津光弘は，企業倫理と CSR を他の視点から考察し，次のような指摘をしている。「現代社会は，例えば，企業組織が下す，様々な意思決定が人間生活に多大な影響を及ぼすようになっ

図表 1　キャロルの CSR ピラミッド



（出所）　Carroll, A. B.（1991）“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons,* Jul.–Aug. 1991, p. 42

てきたことから，企業活動に関し，「事の善悪」に関わる倫理的価値判断を求める事項が登場した。つまり，われわれは，企業の意思決定や行動に関係をもつことによって，純粋に実証的な科学技術の手法では応えの出せない，きわめて規範論的な問題を随所で突きつけられるようになったため，企業倫理学が登場し，それが企業経営の倫理化を促進することにつながった。他方，企業の社会的責任論は，経営学の一分野として発展してきた。そして，責任という社会からの企業に対する要求や期待がまずあって，それへの対応という受動的な側面があることは否めない。つまり，マーケティング理論や経営戦略論と同様に，環境への適応という考え方であり，他者

中心主義が根底に存在している。したがって，応用倫理学としての企業倫理学と経営学を基盤とする社会的責任論は，表面的には同様の事象をカバーしているようにみえても，方法論的差異から由来する大きな相違がそこには隠されている」（梅津，2004，pp. 11–13，15–16）。

たしかに，CSR の場合，ステイクホルダーという他者への声に耳を傾け，共感することによってステイクホルダーの抱える課題を解決するという他者中心主義が基本にあるといえよう。そして，現在の CSR は，社会的課題と組織の課題の重なった部分を対象として CSR 活動を行い，社会と組織の双方に価値を生み出すという方向性を目指そうとする流れがある。しかし，M. E. ポーター（Porter, M. E.），M. R. クラマー（M. R. Kramer）のいう「共通価値の創造」（creating shared value: CSV）の実践のようなこのタイプの CSR の成功例は多いとはいえない。その理由を梅津の主張から考察すると，この CSR は，外的環境や他者の要求を絶対的所与とした他者中心主義の視点と自社の利益を拡大するという自己中心主義の視点との融合をしようとすることであり，それは，非常に難しいということがいえよう。

では，この企業倫理や CSR はどのように企業のグローバル化と関係しているのであろうか。中野千秋は，日本において企業倫理が問われるようになった背景には，「「情報改革」や「国際化の進展」により，社会の仕組みや人間同士のかかわり方そのものが大きく変わりつつあるなか，新たな普遍的価値の共有や国際的な共通ルールの構築が模索されている」と述べている（中野，1999，p. 16）。

また，企業の激しいグローバル競争の結果として起きている，生物多様性の危機，気候変動，公害といった環境破壊の問題や南北の経済格差の問題，そして特に，発展途上国での劣悪な労働環境問題，それに派生した人権や従業員の健康と福祉の問題，贈収賄・汚職の問題等が存在し，CSR の推進は世界的な課題となっている。

このような状況から，CSR に関しては，図表 2 に示すように，国連グローバル・コンパクト（United Nations Global Compact: UNGC）や経済協力開発機構（OECD）多国籍企業行動方針といった国際原則，ISO 26000 のような国際的ガイドラインが存在する。また，GRI（Global Reporting Initiative）をはじめ，企業の情報開示に対する国際的なフレームワークも存在する（駐日欧州連合代表部，2013，p. 1）。つまり，組織における倫理性や社会性を求めるムーブメントは，グローバルなものとなっており，日本企業がグローバルな企業活動を行おうとする際，このサスティナビリティや SR のグローバルスタンダードのレベルを目指す必要がある。

図表 2　CSR に関する主要な国際原則，ガイドライン，フレームワーク

CSR 国際規格	概　　要
国連 GC	「人権・労働・環境・腐敗防止」における 10 原則（2000 年発行，2004 年 COP 導入）
OECD 多国籍企業ガイドライン	参加国の多国籍企業に対する政府の勧告。違反企業の申し立て機能あり（1976 年発行，2011 年改訂）
ISO 26000	組織の社会的責任（SR）に関するガイドライン（2010 年発行）
GRI ガイドライン	レポーティングに関する国際的なガイドライン（2000 年発行，2013 年改訂）
AA 1000 シリーズ	英国 Accountability による支援ツール。ステークホルダー・エンゲージメントを基本とした規格。AA 1000 AS は CSR 報告の保証基準
ILO 三者宣言	「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」（1977 年発行，2006 年改訂）。政労使による労働慣行に関するガイドライン
SA 8000	米国 SAI（Social Accountability International）による労働 CSR 規格（認証）
国連責任投資原則（PRI）	国連による社会責任投資（SRI）のイニシアチブ。環境（E）・社会（S）・企業統治（G）を考慮した投資を進めるための枠組み。レポート提出義務あり（2006 年発行）。

（出所）　田中信弘（2014）「ソフトローとしての CSR 国際規格の有効性〜エンフォースメントの類型をふまえて」日本経営倫理学会研究交流例会報告（2014 年 1 月 11 日）資料

3. 経営学教育におけるサスティナビリティおよび社会的責任の重要性

近年，企業は，CSR やサスティナビリティ，企業倫理といった社会と企業との関係に対して実践的な対応が求められている。その背景には，深刻な環境問題，不祥事や反倫理的な行為などが発生し，その結果としての企業崩壊等の問題が起こっていることがある。つまり，急速に変化するビジネス社会において，企業の管理者や経営者たちは，経営戦略，マーケティング，財務，人的資源管理分野における従来の知識や経験では対処できない課題に直面しているといえる。したがって，大学の経営学教育においても，このような経営環境に対応できる人材を輩出すべく，「「責任」モデル」（Young and Nagpal, 2013, p. 493）に立脚した経営学教育を行うことが，社会における大学の責任であるといえよう。

前述の国連グローバル・コンパクトは，1999 年の世界経済フォーラム（ダボス会議）の席上でコフィー・アナン国連事務総長（当時）が提唱したイニシアティブである。グローバル化が急速に進む中，グローバル化の「負」の側面が顕著になってきており，もはや国家や国際機関だけではグローバルな課題を解決できなくなってきていたことを背景に，アナン国連事務総長（当時）は企業にグローバルな課題解決への参画を求め，世界の経営トップに，企業を中心とした様々な団体が，責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し，持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加する「人間の顔をしたグローバリゼーション」への取り組みを促した。2000 年 7 月 26 日にニューヨークの国連本部で正式に発足し，2004 年 6 月 24 日に開催された最初の GC リーダーズ・サミットにおいて腐敗防止に関する原則が追加され，図表 3 に示されるような 4 分野 10 原則となった[7]。

図表 3　国連グローバル・コンパクトの 10 原則

人　権		原則 1：人権擁護の支持と尊重 原則 2：人権侵害への非加担
労　働		原則 3：組合結成と団体交渉権の実効化 原則 4：強制労働の排除 原則 5：児童労働の実効的な排除 原則 6：雇用と職業の差別撤廃
環　境		原則 7：環境問題の予防的アプローチ 原則 8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則 9：環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止		原則 10：強要・賄賂等の腐敗防止の取組み

（出所）　グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク HP
（http://www.ungcjn.org/gc/principles/index.html，2013 年 12 月 26 日）

この国連 GC への参加状況は，2013 年 12 月末現在で，1 万 2 千を超える団体（そのうち企業が約 7,000）が署名している。日本企業については，2001 年にキッコーマン株式会社が第 1 号として署名し，その後，参加団体が増加し，2013 年 12 月末現在で 220 団体であるが，そのうち企業が 210 社であり，うち上場企業は 110 社である。また，同志社大学，同志社女子大学，敬愛大学国際学部，国際基督教大学，関西学院大学といった大学も署名している[8)]。

この国連 GC が，世界中の学術機関での責任ある経営に関する教育・研究を促進し唱導する PRME（Principles for Responsible Management Education：「責任ある経営学教育」）というイニシアティブを提唱している[9)]。このイニシアティブは，60 名のビジネススクール学長，大学学長，主要なビジネススクールや学術機関の代表から成る国際的なタスクフォー

スによって，2007 年に開始された。様々な活動のなかのひとつとして，2010 年に，アクセンチュアと共に，750 名を超える CEO（最高経営責任者）に対して調査が行われた。その結果，サスティナビリティと企業の責任は企業にとって不可欠であること，とくに，近年の経済危機によって，企業経営においてサスティナビリティのビジネス価値が高まったこと，そして，経営教育はサスティナビリティの進展を促す上で極めて重要な役割を担っていることが明らかになった。

さらに，この調査によれば，世界中の大半の企業が，サスティナビリティを経営戦略の中心に据える状態に達するためには，教育システムとビジネススクールがサスティナビリティの実現に必要なマインドセットとスキルを将来の指導者に授けることが重要だと考えているという。

そこで，PRIME では，次のような試みを行っている。

⑴　ビジネススクールや他の学術機関を，経営に関するカリキュラムや研究の中にサスティナビリティや長期的な価値創造の観点を組み込むイノベーターやリーダーとして位置付けるための枠組みを提供する。

⑵　加盟機関に対して，同じ考えを持つ学術機関トップや教員から成るグローバルな学習コミュニティへのアクセスを提供する。

そして，これらは，サスティナビリティと企業の社会的責任に関する諸問題を教育・研究・内部システムに組み込むために行われている，組織の様々な取り組みを把握し確認するための手段として役立つとしている。

国連 PRME では，以下のような 6 原則を設けている。

原則 1（目的）

私たちは，学生が企業や社会全体のための持続可能な価値を将来にわたり築き上げていく人材となり，包括的かつ持続可能なグローバル経済のために働けるよう，その能力を開発します。

原則 2（価値）

私たちは，国連グローバル・コンパクトなどの国際的な取組に描かれたグローバルな社会的責任という価値を学術活動や教育内容に取り入れます。

原則 3（手法）

私たちは，責任あるリーダーシップを目指した学習体験を効果的にするため，教育体系，教材，教育課程，教育環境を新たに創ります。

原則 4（研究）

私たちは，持続可能な社会・環境・経済という価値の創造における，企業がもつ役割，推進力，影響についての理解を深めるための理論的かつ実証的な研究をします。

原則 5（連携）

私たちは，社会や環境に対する責任を果たす際の企業経営における課題を理解し，課題への効果的な取組をともに探究するため，企業経営者と交流を図ります。

原則 6（対話）

私たちは，教育者，企業，政府，消費者，メディア，市民社会組織，およびその他の関係諸団体，関係者を交えて，グローバルな社会的責任および持続可能性に関する重要課題について対話と議論の場を企画し，支援します。

私たちは，自分たちの組織における実践諸活動が，学生に伝えようとする価値や態度の手本として役立つべきであるものと考えます。

この国連 PRME には，2014 年 1 月現在，520 を超える教育関係機関が加盟しており，本イニシアティブは，グローバルな取り組みとなっている。日本の教育機関は，2012 年 12 月現在で，5 校が参加している。

このような新しい価値観に基づく教育に関連した活動を行っている組織

に，米国ワシントン DC. に本部を置くアスペン研究所（The Aspen Institute）[10] がある。アスペン研究所は，1950 年設立の教育と政策の研究機関であるが，本研究所は，「重大な課題に対処するために必要とされる価値観に基づいたリーダーシップを育成する」ことをミッションとし，その活動の一環として，社会・環境，倫理分野の視点がどのくらいビジネススクールの MBA プログラムに組み込まれているかという指標によって MBA プログラムのランキングを提示している。評価は，2005 年版については，以下の 4 つの観点から行なっている。重視割合は，①〜④はそれぞれ 25%ずつである。

① student opportunity：社会・環境の内容を有するコース数
② student exposure：社会・環境の分野の課題を考察することに割くコース時間の割合
③ course content：コースが，社会と環境に対する考察を事業の意思決定に統合する価値観を説明する程度
④ faculty research：査読付き経営分野の主要なジャーナルに掲載された関連分野の論文数

他方，2011-12 年版については，以下の 4 つの観点から行なっている。重視割合は，①は 20%，②は 25%，③は 30%，④は 25%である。

① relevant coursework：社会・環境，あるいは倫理分野の授業数
② student exposure：関係科目における授業時間と正規学生の登録数
③ business impact：ソーシャル・インパクト・マネジメントと営利事業の主流の授業との統合に取り組んでいるコース数
④ faculty research：社会・環境分野，あるいは倫理分野を含んでいる，研究者のビジネス分野の掲載された論文数

2005 年と 2011–12 年のランキングはそれぞれ図表 4 と 5 に示す通りである。ビジネススクールにおける現在および将来の学生や教員陣，運営陣は，Beyond Grey Pinstripes Ranking と呼ばれるこのランキングによって，各 MBA プログラムがどの程度，社会・環境の課題を通常の MBA ト

図表 4　2005 年　社会・環境の課題教育に関する MBAプログラムランキング

順位	学校名	国名	順位	学校名	国名	順位	学校名	国名
1	スタンフォード	米　国	11	UC バークレー（Haas）	米　国	21	イェール	米　国
2	ESADE	スペイン	12	ノッティンガム	英　国	22	マクギル	カナダ
3	ヨーク（Schulich）	カナダ	13	ヴァージニア（Darden）	米　国	23	ケイスウェスタン（Weatherhead）	米　国
4	ITESM（EGADE）	メキシコ	14	ウェスタンオンタリオ（Ivey）	カナダ	24	ダートマス（Tuck）	米　国
5	ノートルダム（Mendoza）	米　国	15	ボストンカレッジ	米　国	24	INSEAD	フランス
6	ジョージワシントン	米　国	16	エラスムス（Rotterdam）	オランダ	25	カルガリー	カナダ
7	ミシガン（Ross）	米　国	17	コロラド（Leeds）	米　国	26	ユヴァスキュラ	フィンランド
8	ノースキャロライナ（Kenan-Flagler）	米　国	18	ニューメキシコ（Anderson）	米　国	27	ナバラ（IESE）	スペイン
9	コーネル（Johnson）	米　国	19	エイジアン・インスティシュート・オブ・マネジメント	フィリピン	28	ウィスコンシンマディソン校	米　国
10	ウェイクホレスト（Babcock）	米　国	20	ポートランド州立	米　国	29	ミネソタ（Carlson）	米　国

（出所）　2005 Ranking of MBA Programs by Business and Society Program of The Aspen Institute（http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/bgp_ranking_2005.pdf，2014 年 1 月 8 日）

レーニングに組み込むことに成功しているかを比較することができる。他方，企業の採用担当者や役員は，この情報によって 21 世紀のビジネスを牽引するために最も適切な能力をもった MBA プログラム卒業生を見つけることが可能となる。

図表 5　2011–12 年　社会・環境の課題教育に関する MBAプログラムランキング

順位	学校名	国名	順位	学校名	国名	順位	学校名	国名
1	スタンフォード	米　国	11	GWU	米　国	21＊	コロラド・ボルダー校（Leeds）	米　国
2	ヨーク（Schulich）	カナダ	12	ESADE	スペイン	22	NYU（Stem）	米　国
3	IE	スペイン	13	コロンビア	米　国	23	ウィラメット（Atkinson）	米　国
4	ノートルダム（Mendoza）	米　国	14	ポートランド州立	米　国	24	ブリティッシュコロンビア（Sauder）	カナダ
5	イェール	米　国	15	デンバー（Daniels）	米　国	25	デュケイン（Donahue）	米　国
6	ノースウェスタン（Kellogg）	米　国	16	ロヨラ・シカゴ校（GSB）	米　国	26	グリフィス	オーストラリア
7	ミシガン（Ross）	米　国	16	サンフランシスコ州立	米　国	27	コロラド州立	米　国
8	コーネル（Johnson）	米　国	17	ウィスコンシン	米　国	28	テキサス・オースティン校（McCombs）	米　国
9	ノースキャロライナ（Kenan-Flagler）	米　国	18	シモンズ	米　国	29	ESMT	ドイツ
10	UCバークレー（Haas）	米　国	19	エラスムス（Rotterdam）	オランダ	30	サウスキャロライナ（Moore）	米　国

＊2011 年 9 月の公表後に修正や訂正があったもの

（出所）　Beyond Grey Pinstripes 2011-2012 Top 100 MBA Programs by Center for Business Education of The Aspen Institute（http://www.beyondgreypinstripes.org/reports/BGP%202011-2012%20Global%20Report-small.pdf，2014 年 1 月 8 日）

前述のように，評価方法において多少相違があるため，単純に比較することはできないが，図表 4 および 5 を比較すると，2005 年の調査では，トップ 30 校のうち，米国以外のビジネススクールが 12 校を占めていたが，2011–2012 年の調査では，7 校に減少していることがわかる。他の地域と比べて，米国社会や企業において，サスティナビリティや CSR の分野が，より急速に重視されてきていることが推測される。

また，図表 5 では，30 位まで示したが，2011–12 年版のトップ 100 位までのリストには，40 位にフィリピンの Asian Institute of Management，70 位に中国の China Europe International Business School，83 位に韓国の KAIST Business School というアジアの MBA プログラムがランクインしている。このことから，アジアの MBA プログラムをもつ組織においても社会・環境・倫理という分野への関心が高まっている，あるいは，また，このような国際的な組織による評価の重要性を認識する組織が増加しているという可能性があるといえよう。

さらに，本調査の分析によると，サブプライムローン問題をきっかけとし，2007 年の米国の住宅バブル崩壊に端を発した世界的な金融危機後，MBA プログラムのカリキュラムや研究において，次のような顕著な変化がみられたという[11]。

① 社会・環境・倫理部門の関係コース数が平均で 20%増加した。

② ソーシャル・インパクト・マネジメントと営利事業の主流の授業との統合に取り組んでいる ‘Business Impact’ のコース数の平均が 1 校あたり 2 倍以上になった。

③ 学生全体のうち関係コースに登録する学生の割合が増加したことにより，関係科目における授業時間と正規学生の登録数スコアの平均が顕著に増加した。

④ ビジネススクールの教員の研究のスコアの平均が 30%増加した。

2005 年のランキングと比較し，2011–12 年のランキングの上位に米国の

MBA プログラムの数が増加しているのも，この金融危機の被害がとくに大きかった米国のビジネススクールの危機感の表れということが推測される。

さらに，前述のように，2011–12 年の評価では，‘business impact’ のスコアを全体の 30%とし重きを置いている。これは，各ビジネススクールが，彼らの卒業生が事業への投資や経営戦略，危機管理を通じて，社会的そして環境へのインパクトを考慮することができるように，そして，長期的には，社会のためになる質の高い意思決定を全体としてできるように，準備をしているかどうかという証を見出そうという試みであった。結果としては，ビジネススクールが高レベルの試みに挑戦しているという証拠が，次に示すような分野で数多くみられた。

- ファイナンス：次のようなトピックを取り上げている
  倫理的な財務面での意思決定，組織の目的の検証，価値/成功を測る代替的な測定基準の見直し，金融危機の原因の振り返り等
- マーケティング：次のようなコースが増加している
  マーケティングや持続可能な製品のマーケティングのグローバルな社会的インパクトを取り上げるコース
  大規模な社会的調査の際に，マーケティングがいかに社会へ貢献することができるかを検討するコース。
  MBA におけるマーケティングの新しい課題：いかにして人が持続的で倫理的なマーケティング面での意思決定をするのか
- 経営学や経営戦略の部門
  多くのコースが，経営環境の変化と天然資源のマネジメントを考慮に入れた環境面の持続可能性のためのマネジメントに重点をおいている

このような変化は，日本の MBA プログラムや商学部，経営学部といった学部での経営学教育においても今後，大いに注目すべき傾向といえよう。

日本においても，現在，大企業では多くの企業がCSRの専門部署を設置するようになっているが，CSRの専門家をどのように育成するか，というのも大きな課題となっている。現在は，日々の業務や他社の活動を通じて学んだり，外部のセミナーや学会に参加したりというようなことを通じて専門知識を獲得していると考えられる。また，企業として，組織を成長させ，利益の増加をはかり，かつ，社会の価値を拡大させるという，CSRの真の価値を享受するためには，CSR部署のメンバーがCSRを理解し，活動するだけでは不十分である。財務やマーケティング，購買，製造，営業といった各部門でサスティナビリティやCSRの視点が共有され，日々の行動に実践されることが必要である。

そのような意味からも，大学やビジネススクールにおいてサスティナビリティやSR分野の教育を導入していくことの重要性が存在するといえる。

また，アスペン研究所のMBAプログラムについての調査では，社会的起業家精神（social entrepreneurship）のコースがMBAプログラムで大きな注目を浴びていることが示されている。しかも，このコースのほとんどが非営利のミッションに基づいた組織ではなく，いかにビジネスモデルが積極的な利益獲得活動や社会面・環境面での成果を得るために戦う会社を創る方法となりえるかに着目していることは，注目すべき点であるという。

近年，CSRではなく，共通価値の創造（CSV）の重要性を主張するM. E. ポーターは，この社会的起業家精神こそが，倫理的で社会性に基づいた新しい資本主義の登場に大きく関わっていると述べている。つまり，社会的起業家精神は，経済的価値と社会的価値の両方を同時に創造する能力を発揮し，共通価値の創造を行う。その意味で，この社会的起業家精神は，企業をCSVの方向へ動かすカタリスト（触媒）であるとしている。また，CSVを行うことによって，企業は，継続的な成長やイノベーションが可能となるという（潜道，2013，pp. 87–88）。その意味で，ポーターは，こ

の社会的起業家精神をビジネス教育の中核に置くべきであるとしている（Driver，2012，p. 427）。

日本においても，2000 年ごろから，ビジネス手法を用いて社会的課題解決ビジネスに取り組む社会起業家やソーシャル・エンタープライズ（social enterprise：SE，社会的企業）の活動が注目されるようになった。とくに，若者を中心として，この分野の仕事に興味をもつ人々が登場している。これらの人々は，SE での仕事の何に惹かれるのであろうか。この点を明らかにすることが，経営学の授業でビジネスにおける SR の重要性を取り上げる意義につながることを次に論じる。

4. SR 意識と「良い仕事」の創造との関係

近年，大学生の就職活動時期になるとよく聞かれる言葉のひとつに，「ブラック企業」という言葉がある。これは，労働者を酷使・選別し，使い捨てにする企業を意味し，特徴としては，度を超えた長時間労働やノルマを課し，耐え抜いた者だけを引き上げ，落伍者に対しては，業務とは無関係な研修やパワハラ，セクハラなどで肉体・精神を追い詰め，戦略的に「自主退職」へと追い込む。金融危機の影響で就職難が深刻化した 2000 年代後半から，こうした悪辣な企業を指すようになったという[12)]。

この言葉の対極にあるような存在として，「良い仕事」の思想がある。社会経済学者の杉本芳美は，「良い仕事」は，「意味ある労働（meaningful work）」であるという。それは，より人間的な労働であり，それ自体に満足が得られるような労働を指す。「労働の人間化」の考え方と共通する。しかし，この「意味」は，個人の能力の発揮，興味や関心の充足，ライフワークの追求，さらには他者との協力や他者への奉仕，社会への貢献などにも広がることを指摘している。つまり，仕事に求められる意味ないし満足は，物質的・経済的な意味・満足にとどまらず，精神的な意味・満

足を含み，かつ個人的領域だけでなく社会的領域にわたっているといえようが，それは，自分にとって意味ある行為というだけでなく，社会的に意味がある行為であることによっていっそう充足感を得られるのではないかと述べている。もし，そうであるとすると，その意味には社会的な意義や道徳的な価値も含みうることになり，意味ある労働を求めることは，労働に「新しい倫理性」[13] を求めることと同じ方向を指しているといえると論じている（杉村，1997，pp. 38–39）。

また，杉村は，仕事が「良い仕事」になる条件として次の点をあげている（杉村，1997，pp. 38–39）。

① 仕事を意味あるものとみなす
② 仕事に対する真剣で責任ある態度が存在する
③ 生活の必要を充たす
④ 共同生活に貢献する
⑤ 善い生き方と重なる
⑥ 平衡のとれた生活が存在する
⑦ 仕事自体が魅力的である
⑧ 個人を成長させる
⑨ 個人を超える価値につながる
⑩ 求めて初めて得られるものである

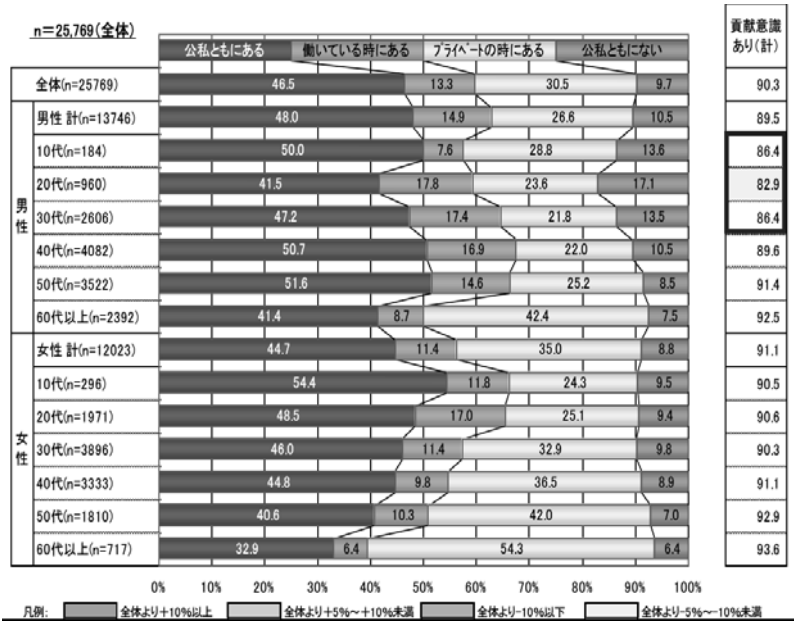
これらの中で，④については，良い仕事が他者への献身や共同社会への貢献など，自分自身だけではなく，コミュニティや社会全体を豊かにする仕事であることを示している。したがって，自分自身が多くの報酬を得ることができる仕事でも，コミュニティや社会に価値を創造することができない仕事は，良い仕事にはならないということである。⑤については，良い仕事をすることは，善い生き方をすることであるということが示されて

いる。⑥は，⑤にも関係するが，仕事はその仕事だけが満足できるものであっても真の意味は創造されない。近年，重要視されている「ワークライフバランス」とも関連があると考えられる，仕事と余暇，仕事と家庭，個人と社会など，仕事と他の領域との間の平衡に配慮が必要であるということである。⑦は，労働条件等の仕事の外的環境ではなく，仕事自体が面白く楽しいということが望ましいということである。⑧については，良い仕事は，各自の能力を活かすとともに，他者との交流を通して個人の成長を促すということである。⑨は，自己中心主義から解放され，仕事が共同的な価値，さらには普遍的な価値と結び付くことを示している。⑩は，特定の仕事がそのまま良い仕事ではないのであって，自分自身にとって良い仕事とはどのような仕事なのかを考えてそれを自分で求めて初めて得られるということを意味している。

このように，良い仕事は，仕事に意味を与え，ひいては，人々に善い人生を与えることにつながるが，企業においてはどのようにして良い仕事が創造されるのであろうか。仕事を良い仕事にするためには，組織においてより影響力のある意思決定をする機会を有する経営者や管理者の社会性や倫理観，共感力等が大きな影響を与えると考えられる。その意味で，彼らを輩出する大学の経営学教育で，前述の MBA プログラムのように，経営戦略論やマーケティング，ファイナンス等の講義に倫理性や社会性や環境への配慮のような視点を統合していくことが重要であるといえよう。

また，前述のように，日本においては，若者を中心に，SE での仕事に魅力を感じる人々が増加しているが，図表 6 に示されるように，「社会貢献したいという想いの有無」を「働いている時」と「プライベートのとき」に分けて調査した場合，「働いている時にある」は，男性では，20〜40 代が，女性では，20 代が大きな割合を示している。彼らは，仕事の中で，他者への献身や共同社会への貢献や個人を超える価値の創造を行い，満足を得たいと感じているのではないだろうか。つまり，仕事を「良い仕事」

図表 6　社会貢献したいという想いの有無



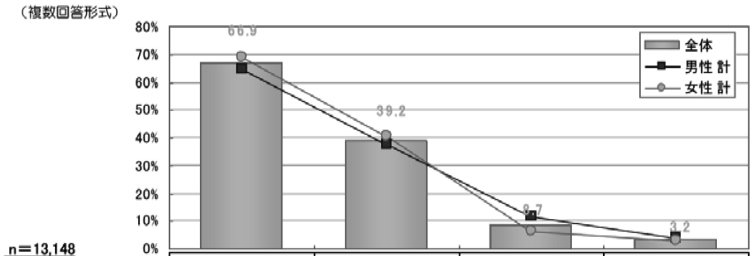
（出所）　社会起業家大学監修（2012）「社会貢献意識および「学び」に関する実態調査」

にし，「善く生きる」ことを求めているのではないかと考える。したがって，これらの年代の人々を中心として，SE という社会に価値をもたらす事業を行う，「良い仕事」の条件が得やすい環境の下で働きたいと考える人々が増加しているのではないかと推測される。

また，前述の「良い仕事」の条件では述べられていないが，自分自身を超える領域で活動を行い，社会への価値を創造したのではないかと思われるが，それを確認することができない状況，つまり，フィードバックが明確に行われないという状況においては，仕事から満足を得にくい。

心理学者のM. チクセントミハイ（Csikszentmihalyi, M.）が提唱する「フロー」（flow）は，活動による楽しさなどの内発的報酬が極大化され

図表 7　社会貢献していると実感できない理由



n＝13,148
（貢献実感なし層）

		n=	活動（行動）に時間を割いていないから	自分が行ったことに対し、結果を知る機会がないから	興味がないから	その他
全体		13148	66.9	39.2	8.7	3.2
男性	男性 計	6382	64.7	37.8	11.4	3.7
	10代	108	50.9	50.9	16.7	2.8
	20代	527	57.9	49.1	15.9	2.3
	30代	1368	60.5	43.6	13.7	2.9
	40代	1997	65.8	40.2	10.6	3.2
	50代	1511	68.9	31.0	9.7	3.8
	60代以上	871	67.2	26.5	9.1	7.0
女性	女性 計	6766	68.9	40.6	6.1	2.8
	10代	190	72.1	43.2	8.4	1.6
	20代	1157	68.5	44.9	6.6	2.8
	30代	2384	67.4	43.2	6.1	2.1
	40代	1859	70.5	37.9	5.8	3.0
	50代	880	69.2	37.0	5.9	3.2
	60代以上	296	69.9	28.4	5.4	6.4

全体より＋10%以上　全体より＋5%～＋10%未満　全体より-10%以下　全体より-5%～-10%未満

（出所）　社会起業家大学監修（2012）「社会貢献意識および「学び」に関する実態調査」

たときに体験する没入感であり，「良い仕事」の条件と多くの部分で共通する条件を必要とする。このフローと良い仕事の共通点として，活動自体が内発的報酬の源泉となることや活動を行うことにより成長感を感じること，そして，個人を超える公共の価値の創造につながる活動において体験しやすくなる等がある。つまり，「良い仕事」をし，人々が仕事から満足を得るときに体験する感覚のひとつとして，このフロー体験があるのではないかと考えられる。

このフローを体験するための条件の一つとして，活動による明確なフィードバックを得られる状況が存在することがある。したがって，活動や努力の結果が明確となるスポーツの試合のようなケースでは，しばしばフロー

が体験される。図表 7 に示される調査結果をみると，「社会貢献していると実感できない理由」として，男女とも 10〜30 代で，他の年代と比べて「自分が行ったことに対し，結果を知る機会がないから」という回答の割合が大きくなっている。

また，図表 8 に示されるように，「どのような立場で社会貢献をしていきたいか」という質問に対しては，「個人として」がすべての年代で最も多くの回答を得ているが，「現在の会社で」も，男性では，20〜50 代で，女性では 20 代で，比較的多くの割合を占めている。

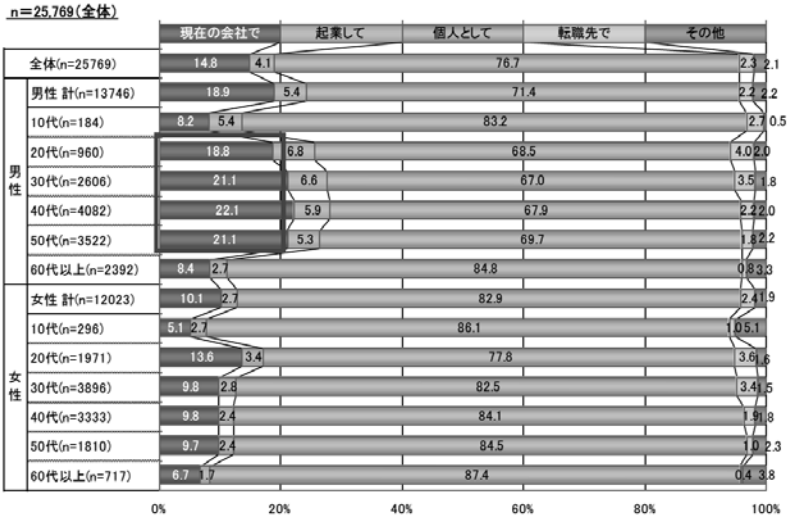
さらに，前述のように，男女 10〜30 代は，「社会貢献していると実感できない理由」として「自分が行ったことに対し，結果を知る機会がないから」の回答が他の年代と比べて大きかったが，男女とも 20 代と 30 代は，図表 8 では，他の年代より「起業して」と「転職先で」の回答割合が大きい。彼らが，現在の仕事では得られない仕事におけるフローの状況を SE のような他の仕事において求めていることを示している可能性もあると考えられる。

したがって，組織の経営者や管理者は，働く人々のこのようなニーズを十分に考慮する必要がある。また，大学の経営学教育においても，このような SR に根差した仕事倫理の新しい動きについても配慮した教育が必要になっているといえよう。

また，図表 8 では，「起業して」という回答はわずかであるが，この回答者たちの中には，社会起業家として SE を設立しようという人々も含まれていると推測される。

このように，日本においても，自組織にとっての価値創造だけでなく，社会にとっての価値創造も同時に実現しようとする SE やソーシャル・ベンチャーなどがビジネスの主流として発展していく可能性が少しずつ見えてきているといえよう。他方，ポーターが指摘するように，一般の営利企業も社会的起業家精神がカタリストとなって，これまでの顧客のニーズか

図表 8　どのような立場で社会貢献をしていきたいか



（出所）　社会起業家大学監修（2012）「社会貢献意識および「学び」に関する実態調査」

らの利益だけでなく，社会的課題の解決からの利益を獲得することができるようになる可能性がある。その際，営利企業は SE やソーシャル・ベンチャーからビジネスモデルやソーシャル・キャピタルの構築方法等を学ぶことができ，逆に，SE やソーシャル・ベンチャーは，いかにして事業を拡大していくか，そして，いかにしてより大きな利益を得ることができるかを営利企業から学ぶことができるであろう。

同時に，営利企業は，SE 等で働く人々が獲得しているであろう「良い仕事」からの価値をどのように自組織において創造するかを学ぶことができると考える。

5. 結　　論

企業のグローバル人材の育成については，前述のように，日本の場合，

企業だけでなく，省庁もあげて取り組むべき課題という認識がある。しかし，前述のように，グローバルなビジネス世界では，短期的な利益だけを追求する姿勢では，すでに持続的な組織の生き残りは図れない，あるいは，社会そのものが崩壊するという危機感が存在するといえよう。したがって，そのようなグローバルな認識に対応するためにも組織で働く人々を輩出する大学の教育において，グローバル人材の育成にサスティナビリティや社会的責任の視点を導入することが必要である。とくに，経営学教育においては，従来，「企業 vs. 社会」という構図が存在し，前述のように「社会（経営環境やステイクホルダー）に配慮することは，営利企業の目的である利益の獲得を制約することにつながる」という考え方が根底に存在していたと考えられる。しかし，現在のようなグローバルなビジネス界における危機感が，従来のこのような考え方に新たな価値観の重要性を導入して経営の仕方そのものの変革を促しているといえよう。

したがって，大学における経営学教育は，このような価値観の変化を踏まえてカリキュラムを構成し，研究活動を推進し，さらには，社会に開かれた活動を促進していく必要があるのではないかと考える。

また，組織の意思決定に大きな影響を及ぼすことが可能な経営者や管理者がサスティナビリティや社会的責任の視点を取り入れた教育を受けることは，組織の成長につながる可能性を創造するだけでなく，それらの人々のもとで働く人々の仕事が「良い仕事」になり，ひいては，「善く生きる」ことにつながるという価値を生み出す可能性もある。その意味でも，現在，大学における経営学教育の使命はより大きなものとなっているといえよう。

【謝　辞】

本研究は，拓殖大学経営経理研究所・平成 23 年度研究助成によって行われたものである。ここに，深く御礼申し上げます。

《注》

1) 文部科学省産学連携によるグローバル人材育成推進会議（2011）の報告書では，「海外勤務を希望しない若手社員が 2001 年度に 3 割程度だったが，2010 年度には 5 割程度まで増加しているという調査結果もあるものの，それは必ずしも若者の志向のみに起因するものではなく，例えば留学に要する費用の確保が難しくなっていること，早期化・長期化する就職活動が学生の留学に対する意欲と機会を失わせていることなど，留学に伴う様々なリスクに起因するものも少なくない」と指摘している。

2) 例えば，三菱商事，三井物産，伊藤忠商事，丸紅などの大手商社では，2011 年春から，入社 2 年目から 8 年目までの 20 歳代のうちに全社員を対象に海外経験を義務付ける制度を導入した。製造業企業でも，例えば，ヤマハ発動機が 2012 年度から，入社 4 年目までの若手社員全員に海外駐在や留学，長期出張させるプログラムを始めた。クボタは，全新入社員対象に実施していた米国での語学研修を 2010 年から中国，2011 年からタイに広げた。武田薬品工業は，海外で半年間語学研修を受けさせた後に海外子会社で勤務する「グローバルローテーション・プログラム」の対象を，2011 年から 40 歳前後から 30 歳前後に引き下げ，研修期間も 5〜10 年の長期に切り替えた。

また，採用段階からグローバル人材の確保を目指すために採用基準を提示する企業もある。例えば，武田薬品工業や楽天は新卒採用の条件として TOEIC で 730 点以上，ファーストリテイリングは 700 点以上の語学力を要求している（恩田，2012，pp. 1-2）。

3) 資生堂では，さまざまな国・人種の考え方を受け入れ，融合していけるセンスやスキルをもつ異文化受容力を重視している。イオンは，異なる文化や生活習慣を受け入れる多様性をもっていること，ソニーは，新興国へでも望んで行き，そこで自分自身を成長させたいというチャレンジ精神や自分自身の確固とした考えをもっていることを重視しているという（溝上，2011，p. 10）。

4) 例えば，ユニリーバは，2010 年 11 月，「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）」を発表した。これは，環境負荷を減らし，社会に良い影響を与えながら，ビジネスを成長させることを目指す戦略を推進しようというものである。「すこやかな暮らし」，「環境」，「経済発展」という 3 つの分野に重点をおき，①健康・衛生，②食，③温室効果ガス，④水資源，⑤廃棄物，⑥持続可能な調達，⑦生活の向上，という 7 つの部門での約束を守るため，より細分化した達成期限のある数値目標やアクションプランをおき，それぞれの経過状況や達成度をウェブサイト上にて公表している。

この USLP におけるサスティナビリティの観点は，バリューチェーン全体からの廃棄物の削減やコスト削減に役立つ一方で，世界が直面している問題の解決に貢献する，社会的ミッションを持ったブランドの構築に役立っている。また，USLP は長期的な成長とリスクマネジメントの基盤となっているという。

具体的成果としては，2012 年には，米国内のビジネスすべてで認定された再生可能な事業者からエネルギーが購入され，また，世界中の自社工場の半数以上が埋め立て廃棄物ゼロという目標を達成した。その一方で，2012 年には，総売上高は 10.5%増加して 500 億ユーロの壁を超え，新興国市場では 2 年連続して 11%以上成長している。

このように，ビジネスを成長させながら，世界が直面している問題の解決に貢献することを目指すという経営戦略の成果が生み出されている（ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン：http://www.unilever.co.jp/sustainable-living/uslp/，2014 年 1 月 10 日；ユニリーバ最高責任者からのご挨拶：http://www.unilever.co.jp/sustainable-living/ceo-review/index.aspx，2014 年 1 月 10 日）。

5） なお，2011 年 10 月に批准された国際標準化機構（ISO）で策定された組織の社会的責任に関わる規格である ISO 26000 においては，幅広い組織への適用が考慮され，企業のみでなくあらゆる組織を対象としていることから「CSR」ではなく，「SR」という用語が使われている。

6） 経済同友会は，すでに 1956 年には，CSR を明確に概念規定した「CSR 決議」を行っている。「そもそも企業は，単純素朴な私有の域を脱して，社会諸制度の有力な一貫をなし，その経営もただ資本の提供者から委ねられておるのみでなく，それを含めた全社会から信託されるものとなっている」。これは株主価値の向上だけではなく，今でいう本業を通じたステイクホルダー価値の創造を意味するものである。続けて，次のように明言する。「現代の経営者は，倫理的にも実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず，経済・社会との調和において，生産諸要素を最も有効に結合し，安価かつ良質な商品を生産し，サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。…経営者の社会的責任とは，これを遂行することに外ならぬ」（川村，2009，pp. 25–26）。

7） グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク HP「国連グローバル・コンパクトについて」参照。

8） 田中信弘（2014）「ソフトローとしての CSR 国際規格の有効性 ── エンフォースメントの類型をふまえて」日本経営倫理学会研究交流例会報告（2014 年 1 月 11 日）資料，およびグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク HP 参照。

9） 国連 PRME については，国連グローバル・コンパクト事務局による日本語の紹介文（http://unprme.org/resource-docs/PRMEBrochureJapaneseLoRes.pdf，2013 年 12 月 26 日），および PRME の HP（http://www.unprme.org/，2013 年 12 月 26 日）を参照した。

10） 日本においては，1998 年 4 月に一般社団法人日本アスペン研究所が設立された。企業，官公庁，NPO・NGO の幹部を対象とした「日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー」，主に 30〜40 代前半のマネージャー・クラスを対象とした「ヤング・エグゼクティブ・セミナー」，人事院と共同で開催する中央省庁幹部行政官を対象とした「人事院・日本アスペンセミナー」や，石川県との共催による「石川・日本アスペンセミナー」の他，ベルリッツ・ジャパンとの共催による「アスペン/ベルリッツ　グローバル・リーダーシップ・セミナー@直島」や将来世界を担う高校生を対象とした「ジュニア・セミナー」が開催されている（日本アスペン研究所 HP「研究所概要・活動内容」http://www.aspeninstitute.jp/institute/outline.html，2014 年 1 月 8 日）。

米国のアスペン研究所の海外ネットワークとしては，日本の他，ドイツ，イタリア，フランス，インド，フランスにアスペン研究所が存在する。

11） Data Analysis, Beyond Grey Pinstripes, The Aspen Institute 参照（http://www.beyondgreypinstripes.org/data-analysis，2014 年 1 月 8 日）。

12）『知恵蔵』2014 より（http://kotobank.jp/word/%E3%83%96%E3%83%A9%E3%83%83%E3%82%AF%E4%BC%81%E6%A5%AD?dic=chiezo，2014 年 1 月 8 日）。

13） この「新しい倫理性」というのは，従来は，職業労働に禁欲的にいそしむことは神の召命に応えることであり，救済につながるとする「勤勉倫理」が存在していたことを示していると考えられる。この「勤勉倫理」は，プロテスタンティズムに源をもつものとして，欧米においては強い宗教的意味を有していた（杉村，1997，p. 37）。

参考文献

梅津光弘（2004）「企業経営の価値転換：その 4 つの震源」小林俊治，百田義治編『社会から信頼される企業：企業倫理の確立に向けて』中央経済社

恩田敏夫（2012）「若手社員の海外派遣を「義務化」し，グローバル人材の育成を急ぐ」『キャリアサーチ』ディスコ（http://www.disc.co.jp/uploads/2012/03/2012.2.22_global.pdf，2013 年 12 月 27 日）

河口真理子（2006）「持続可能性『サステナビリティ』とは何か？」『経営戦略研

究』 2006 年夏季号 VOL. 9，大和総研
川村雅彦（2009）「日本における CSR の系譜と現状」ニッセイ基礎研究所（http://www.nli-research.co.jp/report/kkyo/2008/2009_02/kkyo0902-2.pdf, 2014 年 1 月 10 日）
経済広報センター（2012）「企業のグローバル化に対する人材育成に関する意識調査報告書」（http://www.kkc.or.jp/data/release/00000070-1.pdf, 2014 年 1 月 2 日）
経済産業省グローバル人材育成推進会議（2011）「グローバル人材育成推進会議中間まとめ」
経済同友会（2004）「日本企業の CSR：現状と課題 ── 自己評価レポート 2003」（http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/pdf/040116_2.pdf, 2014 年 1 月 2 日）
小林俊治（2008）「経営倫理学」の項目，日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』白桃書房
社会起業家大学監修（2012）「社会貢献意識および「学び」に関する実態調査」（http://socialvalue.jp/research/reseach.pdf, 2014 年 1 月 8 日）
杉村芳美（1997）『「よい仕事」の思想』中央公論社
潜道文子（2013）「ソーシャル・エンタープライズの本質」日本経営倫理学会監修，小林俊治・高橋浩夫編著『グローバル企業の経営倫理・CSR』白桃書房
駐日欧州連合代表部（2013）「企業の競争力を強化する EU の CSR 戦略」『EU MAG』（http://eumag.jp/feature/b 0913/，2014 年 1 月 8 日）
中野千秋（1999）「倫理的組織環境づくりに向けていまこそ企業倫理教育を」『人材教育』1999 年 10 月号，日本能率協会
日本アスペン研究所 HP「研究所概要・活動内容」（http://www.aspeninstitute.jp/institute/outline.html，2014 年 1 月 8 日）
平賀富一（2012）「企業のグローバル化の進展と求められる人材」『SCOPE NET』VOL. 62　2012 SPRING
溝上憲文（2011）「舞台は世界。国籍不問の採用が本格化」『リクルート カレッジマネジメント』169　Jul.–Aug. 2011
文部科学省産学連携によるグローバル人材育成推進会議（2011）「産学官によるグローバル人材の育成のための戦略」（http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2011/06/01/1301460_1.pdf, 2014 年 1 月 2 日）
八巻和彦（2008）「倫理」の項目，日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』白

桃書房
The Aspen Institute（2014）Beyond Grey Pinstripes 2005 Rankings, Retrieved January 8, 2014, from http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/bgp_ranking_2005.pdf
The Aspen Institute（2014）Beyond Grey Pinstripes 2011-12 Rankings, Retrieved January 8, 2014, from http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/BGP%202011-2012%20Global%20Report-small.pdf
The Aspen Institute（2014）Data Ayalysis, Beyond Grey Pinstripes, Retrieved January 8, 2014, from http://www.beyondgreypinstripes.org/data-analysis.
deSilva, D.（2013）“Globalization & New World Order Demands Management Education Reforms to Meet 21st Century Business Needs Worldwide and in Sri Lanka,” *The Researches in Management and Accounting,* Takushoku University, Dec. 2013, No. 99, pp. 205–251.
Carroll, A. B.（1991）“The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders,” *Business Horizons,* Jul-Aug. 1991.
Driver, M.（2012）An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism, *Academy of Management Learning & Education,* Vol. 11, No. 3, pp. 421–431.
M. E. Porter and M. R. Kramer（2011）“Creating Shared Value,” *Harvard Business Review,* Jan/Feb 2011, Vol. 89, Issue 1/2, pp. 62–77（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー編集部訳（2011）『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月号，ダイヤモンド社）
United Nations（2014）The United Nations Principles for Management Education, Retrieved January 8, 2014, from http://www.unprme.org.
Young, S. and Nagpal, S.（2013）Meeting the growing demand for sustainability-focused management education: a case study of a PRME academic institution, *Higher Education Research & Development,* Vol. 32, No. 3, pp. 493–506.

（原稿受付　2014 年 1 月 10 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 117–133

〈論　文〉

日本のエネルギー資源貿易政策（12）

── WTI 国際石油先物市場と CFTC 規制の政策課題 ──

武　上　幸之助

要　約

国際石油市場では，その殆どは先物取引により，ドル信用経済の中で売買される。取引金額，量的に世界最大規模を有する石油産業の中で，その消費市場構成比から米国石油輸入市場が，次いで，日本の石油輸入が大きな市場を形成している。石油輸入価格は全取引量で大きな中東マーカーよりも，主に米国 WTI 価格を参照したマーカー価格基準が多くの場合，採用されている。WTI は世界の原油価格の中で最も有力な指標であり，また石油価格の主要アナリストは，ドル為替と WTI 市況の両面から石油価格動向を予測している。

WTI 市場はアメリカ国内産出の原油の 6%，世界産出の原油 1〜2%程を占めるだけだが，実質的な取引量では，わずかなこの米国 WTI 市場が，国際取引市場価格マーカーとして最も大きな影響力を持つのは，その約定取引量と参照市場参加者が世界先物原油市場の中で圧倒的に多いためである。米国は世界最大の石油消費国かつ輸入国であり，第三位の生産国であり，また，ドル国際通貨決済において最大取引量と流動性を持つ。この米国市場において WTI は CFTC 市場規制により透明性が高く，単に原油価格の指標にとどまらず，重要な国際経済指標にもなっている。その意味で，WTI 動向が世界石油価格市場に及ぼす影響は計り知れない。

だが WTI 市場参加者には実需取引に拠らない投資ディーラーが多く，ペーパーバレル投機（先物取引は受渡期日前に反対売買され売買差額のみの決済となり，現物の受け渡しは発生しない）と称される仮需要が市場構

成比 40%を越えている。WTI は極めて大きな市況変動幅（ボラティリティ）が特徴的となっているため，投機筋は WTI 市場を選好する。その為，CFTC が市場規制強化を進めているが，WTI 時価総額を越えた投資資金キャッシュが，これら投機筋によって運用されている問題点が指摘される。

本稿では WTI 市場マーカーの形成過程から，石油製品のキャッシュ化において，どのような投資信用金融手法が開発されてきたか検討し，また WTI での CFTC 規制政策を再評価したい。

キーワード：石油資源貿易，石油キャッシュ，国際石油メジャー，国際石油価格指標，リアルオプション，米国商品先物取引委員会 CFTC

1. WTI 市況の特質

1.1 WTI 市況の意義

世界原油取引は主要消費地毎に，北米，欧州，アジアの三大市場が形成されており，各地域の需給を反映した独自の価格形成がなされ，特に WTI 原油は北米原油価格指標だけでなくその市場動向の中心になっている。WTI（West Texas Intermediate API 39.6 度（比重 0.827））は，西テキサス地方，ニューメキシコ州南東部産出の低硫黄分ガソリン向け高品質軽質原油（Light Sweet Crude Oil）を指し，この WTI 先物がニューヨーク・マーカンタイル取引所（NYMEX Light Sweet Crude）で取引される（1982 年創設）。他市場マーカーに比して高価に値付く傾向があり，特に世界最大の石油消費国である米国の中東やアフリカなどから輸入する原油価格が WTI を基準に決定されるため実質的な取引量がわずかであるにも係らず市況主要マーカー・指標原油として影響力が大きい[(1)]。

WTI 取引ルールでは，取引単位 1,000 バレル，取引時間ニューヨーク時間 10：00〜14：30（日本時間 23：00〜4：30）であるが，Globex 電子取引（CME シカゴ先物市場の Globex システム 24 時間取引）が導入され

ているため，時間外取引も活発に行なわれている。さらに，現物引渡しを受けることもでき，取引参加者はNYMEX，CMEへ通知することにより，手持先物を現物に交換することが可能になっている。尚，受渡場所は，オクラホマ州クッシン（Cushing）にある集油所施設（PADD 2）とされる。

2009年9月NYMEXはCMEグループに買収された。CMEグループは，CME，CBOT，NYMEXというアメリカ3商品取引所を中心とする取引所グループであり，現時点でNYMEXの決済クリアリングはNYMEX Clearingが担っている。

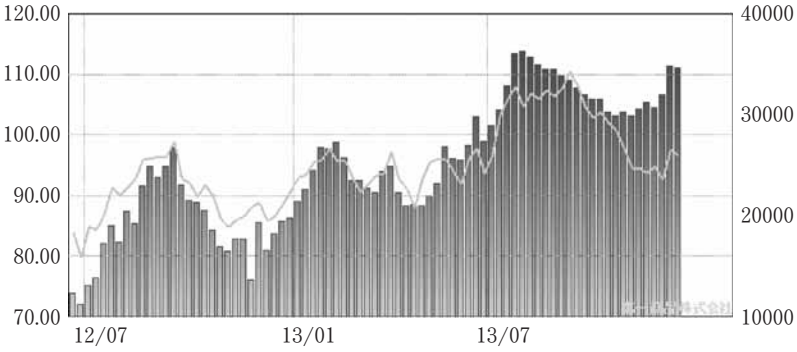
またWTI先物の一日当取引量は実需100倍の1億バレルを超え（期近物だけで一日6億バレルを超える日もある），取引量に比べ実産出量はごくわずかのため，実際には，他の原油をWTIと同質のブレンドとし受け渡しが行われている。尚，欧州輸出が可能であるメキシコ湾岸地域においては，軽質油がブレントに近い価格で取引されており，WTI価格にさまざまな歪み（実勢との相違）があることが指摘されている(2)。直近のWTI原油先物相場は以下の図表1-1のとおりである。

図表1-1　NY原油直近5週推移（2013年12月28日市況報告）

日付	総取組高	大口投機玉建て				商業玉建て		小口投機玉建て		投機玉建てネット	期近終値
		Long（買い）	Short（売り）	投機玉ネット（買い－売り）	SP（スプレッド）	Long（買い）	Short（売り）	Long（買い）	Short（売り）	大口＋小口（買い－売り）	
11/19	1,620,641	431,042	117,882	313,160	502,349	608,850	924,539	78,400	75,871	315,689	93.34
11/26	1,636,454	439,091	131,552	307,539	517,266	599,534	909,832	80,563	77,804	310,298	93.68
12/3	1,645,686	457,545	136,697	320,848	518,746	588,764	913,508	80,631	76,735	324,744	96.04
12/10	1,661,416	460,410	111,407	349,003	550,019	571,251	920,974	79,736	79,016	349,723	98.51
12/17	1,629,694	456,968	110,268	346,700	521,719	572,411	922,386	78,596	75,321	349,975	97.22
前週比	－31,722	－3,442	－1,139	－2,303	－28,300	1,160	1,412	－1,140	－3,695	252	－1.29

出典：TOCOM　2013/12/28

図表 1-2　大口投機玉買い越しポジションと市況推移



価格は週足終値（左軸），買い越し枚数（右軸），NY 原油（ドル／バレル）
出典：TOCOM 第一商品㈱資料

NY 原油の大口投機玉建てはネットで 346,700 枚の買い越しとなっており，買い越し幅は前週と比べ 2,303 枚縮小しているが，年末を控え大きな買い越しであることが分かる。特に WTI では実需以外の仮儒投機が上掲（図表 1-1），ほとんどを占めており，実勢以上の市況価格で売買されている。

また図表 1-2 では，大口投機玉買い越しポジションについて市況推移についてほぼ正相関性が示され，その実勢スプレッドの拡大が示されている。

ドル過剰流動性の極大化する現在，石油取引市場の価格高騰化の原因の一端が，このドル信用取引の拡大と共に，WTI 市場への投機，投資資金の流入化が進んでいる事は明確であり，史上取引の原資として石油製品が利用され，債券，証券化を通じて，更なる投機マネーを呼込んでいる。

1.2　国際石油価格としての WTI 価格スタンダード：WTI 価格の変動要因と性質

WTI 先物市場価格はアメリカ国内の原油現物市場を反映したものである。過去には受け渡し拠点クッシンの地理的条件から原油の流通量に限界

があり，価格が偏る事態が発生していたが，パイプラインの整備や輸入原油の導入などにより，国際価格を反映できるよう改善がなされた。NYMEX は，エネルギー関連商品を充実させ，エネルギー取引所としての地位を確立を図り，前述，1994 年には貴金属や卑金属で有名であったコモディティ取引所（Commodity Exchange：COMEX）との経営統合を実現し取引所としての競争力を高めたが，1980 年代後半以降に上場された商品は 1990 年の Henry Hub 天然ガス先物取引が最後の成功例であり新規上場した多くの商品が失敗しているとも評価されている。エネルギー関連商品の出来高が増加したこともあり，現在は NYMEX 部門の出来高が約 86%，COMEX 部門の出来高が約 14%という比率となっている。

NYMEX，WTI 取引が開始した 2008 年当初は，専門投資家による取引が多かったが，一般個人投資家，ヘッジファンド取引，インターネット取引の割合が増加してきている。通常，取引の多くはスプレッド取引やアウトライトといった手法が多い。また価格が初めて 70 ドル／1 バレルを突破した 2005 年ごろから，投機的な取引による暴騰が指摘されるようになった。暴騰の原因としては，価格高騰によって増えたオイルマネーのさらなる流入，バイオエタノールマネーとの関連性などが考えられている。一方，2010 年以後はアメリカのカナダ重質原油輸入量が増えたため WTI 価格が低く抑えられるようになった。

1.3　CFTC 情報開示と市場取引規制

リーマンショック後 2007 年から 2008 年にかけての WTI 市況の高騰化（147 DPB 2008 年）の主要因が投機マネー流入によるとの批判から[3]，米国商品先物取引委員会（CFTC：Commodity Futures Trading Commission）[4] が 2009 年 9 月から投機マネーの動向が明確化できるよう市場参加者分類を細分化して情報開示している。

CFTC が，投機筋との判断に至るまでには幾つか基準があり，以下，

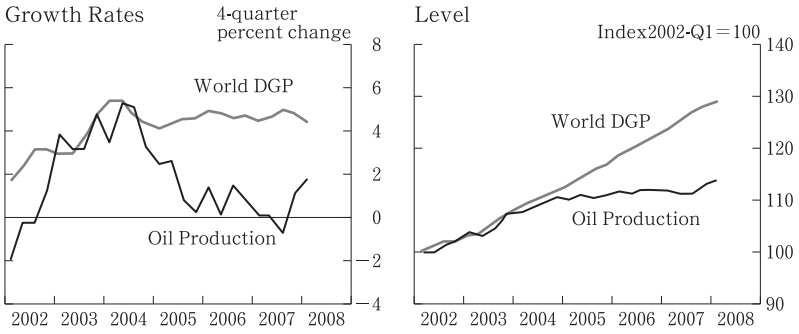
順を追って概観する。ここでは Interim Report of crude oil Interagency Task Force on Commodity Markets［Interim Report of the ITF］July 2008 を参照した。

先ず市況スプレッド拡大化に際しての適正石油価格の判定基準であるが，物価パリティ（Parity）を用いた GDP 成長率と石油消費量の正相関性を基礎としている。石油価格高騰によるコストプッシュインフレ要因の払拭，監視が CFTC の設立趣意でもある。図表 1-3 では，2002 年をベースとした世界 GDP 成長比率と石油生産量の相関を示す。当図表ではそのスプレッドが 2005 年前後から急拡大していることが示されている。

一方，図表 1-4 では，GDP 成長率に対するエネルギー消費の石油特化率について米国では低下傾向があるのに対し，BRICs 等では横這い，また国民一人当たりの石油消費では，殆んど一定であり，人口増加，減少が石油消費の要因である事が示されている。

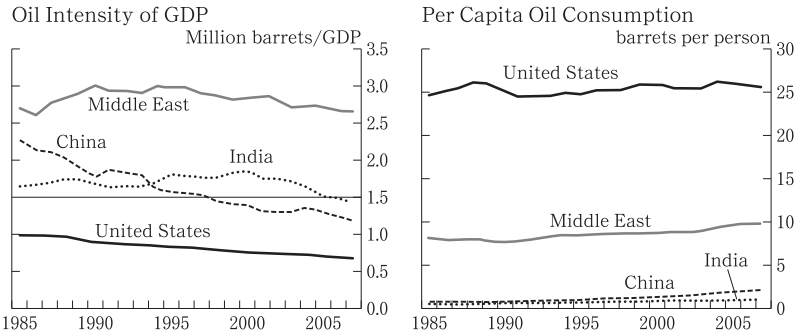
またドル為替においては著しいドル減価を受けて米国内の石油価格の上昇が示されている（図表 1-5）。ドルの過剰流動性と投資資金の市場流入は結びつきが深く，余剰ドルの投資先として石油製品が重要な選択肢となっている。

図表 1-3　World GDP and oil production



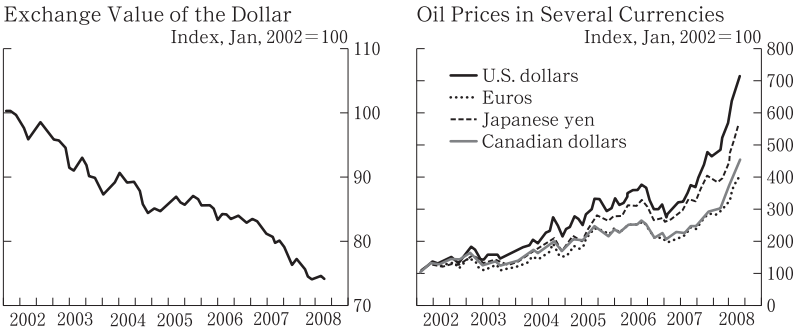
Source: Federal Reserve Board and International Energy Agency, World GDP aggregato weighted by world oil consumption shares.

図表 1–4　Oil intensity



Source: International Monetary Fund and International Energy Agency, GDP is real GDP for each country in billions of 2000 U.S. dollers.

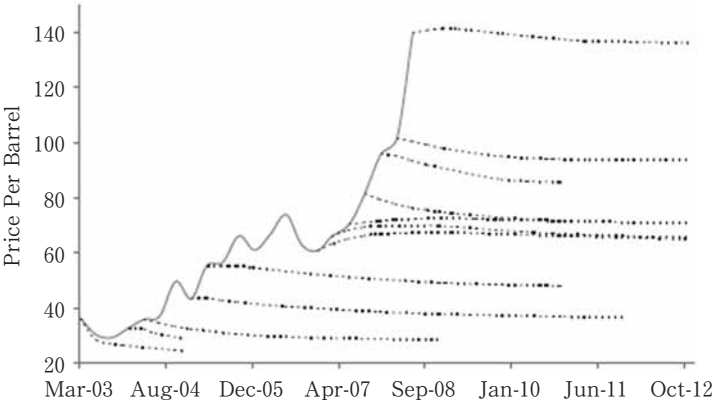
図表 1–5　Oil prices and exchange rates



Source: Federal Reserve Board. The messure of the dollar is the broad norminal index, and the oil price is spot West Texas Intermediate crude oil.

図表 1–6 では，期間毎の原油先物契約価格の推移を示す。石油価格上昇に際して先物契約が増加しており，極めて盛んにリスクヘッジされたことが推測される。WTI 市況変動の特徴として，米国国内価格を大きく反映する傾向は否めず，暖房用の精製油消費量を左右する北米の冬天候が暖かくなると価格が低下，寒くなると上昇，メキシコ湾岸ハリケーンの被害が及ぶと石油精製施設の稼働率が下がるため価格が上昇する傾向がある。

図表 1-6　Term structure of crude oil prices



Source: Energy Information Administration and the Commodity Futures Trading Commission. Prices for futures contracts shown are for liquid markets (1000 or more contracs)

図表 1-7 では，市場参加者の情報開示による公表リストと市場構成要因が示されている。

図表 1-7 によると WTI 原油先物は，大手石油会社・精製会社・卸売会社の構成比が少なく，逆に投資ファンドなど石油業界と無関係な投資家も幅広く数多く市場取引，及び時間外電子取引に参加する。そのため，市場流動性が非常に高く，参加者が多様で売買機会が高い。

さらに機関投資家の商品インデックスファンドの時価総額，及び NYMEX ファンドのキャッシュは，2007 年 12 月の 1,460 億ドルから 2008 年 6 月には 2,000 億ドルへと増加し，WTI 原油市場の時価総額 1,400 億ドルを優に越え（図表 1-9），巨大金融運用資本を形成している。

尚，NYMEX における市場参加者は自己勘定で取引を行う金融機関が占めている。主な市場参加者のクリアリングメンバー（図表 1-10）の多くは日本では類比なき投資銀行である。この国際資源商品のキャッシュ化の中で投資銀行が中心的な役割を果たしている。

図表 1–7　Granger causality tests relating daily position changes to price changes in the NYMEX WTI crude oil futures contract from January 2000 to June 2008

Trader Classification	Hypothesized Direction of Caudality					
	Prince Changes lead Position Changes			Position Changes lead Price Changes		
	Direction	Significant?	P Value	Direction	Significant?	P Value
All Commercials（includes Manufacturers, Commercial Dealers, Producers, Other Commercial Traders, and Swap Dealers）	＋	Yes	*0.028*	—	*No*	*0.896*
Manufactures	＋	Yes	*0.048*	—	*No*	*0.191*
Commersial Dealers	＋	Yes	*0.040*	—	*No*	*0.908*
Producers	＋	Yes	*0.032*	—	*No*	*0.449*
Other Commercial Traders	—	*No*	*0.918*	—	*No*	*0.391*
Swap Dealer	—	*No*	*0.114*	—	*No*	*0.832*
All Non-Commercials（includes Hedge Funds, Floor Brokers & Traders）	—	*No*	*0.062*	—	*No*	*0.764*
Hedge Funds	—	Yes	*0.003*	—	*No*	*0.585*
Floor Brokers & Traders	—	*No*	*0.741*	—	*No*	*0.494*
All Non-Commercials combined with Swap Dealers	—	*No*	*0.062*	—	*No*	*0.947*

Source: Commodity Futures Trading Commission

図表 1–8　CFTC の細分化された市場参加者区分

① CFTC 報告義務者
（当事者⇒生産者・実需業者）
（当事者⇒スワップ・ディーラー）
（非当事者⇒資金運用者）
② 非報告対象者
（小口取引者⇒小口取引者）

図表 1-9　NYMEX 原油に関するインデックスファンドの時価総額の推移

項　目　名	（単　位）	時　　点		
		2007 年 12 月 31 日	2008 年 8 月 31 日	2008 年 6 月 30 日
商品インデックスファンドの時価総額（純資産）	（10 億ドル）	146	168	200
うち米国の上場商品関連	（10 億ドル）	118	133	161
NYMEX 原油に関連するインデックスファンド				
時価総額（純資産）	（10 億ドル）	39	41	51
建て玉数（バレル換算）	（百万バレル）	408	398	363
NYMEX に建て玉に対するシェア	（%）	16.3	13.8	12.8
（参）NYMEX 建て玉（グロス）	（百万バレル）	2,509	2,885	2,837
原油価格（WTI）	（ドル／バレル）	96	102	140

（注 1）　純資産は，売り買いのネットの意味。NYMEX 原油建て玉（グロス）は，NYMEX における先物・オプションの取り組み残高
（注 2）　図表 2-1-3 及び図表 2-1-5 は CFTC の集計データ，図表 2-1-2 はマスターズ氏推計によるため，数値が異なる
（出所）　CFTC “Staff Report on Commodity Swap Dealers & Index Traders with Commission Recommendations, Sept. 2008” から作成。

図表 1-10　NYMEX クリアリングメンバー

ADM Investor Service, Inc.	MF Global, Inc.
A.G. Edwards & Sons, Inc.	Mitsui Bussan Commodities（USA）Inc.
AIG Clearing Corp.	Morgan Stanley & Co., Inc.
Banc of America Securities, LLC	NEWEDGE Financial, Inc.
Barclays Capital, Inc.	NEWEDGE USA, LLC
Bear Stearns Securities Corp.	NIC Holding Corp.
BNP Paribas Commodity Futures, Inc.	Phibro LLC
BP Corporation North America, Inc.	Prudential Bache Commodities, LLC
BUCC Trading Corp.##	R.J. O'Brien & Associates, LLC
Citigroup Global Markets Inc.	Rand Financial Services Inc.
Credit Suisse Securities（USA）LLC	RBC Capital Markets Corporation
Deutsche Bank Securities, Inc.	Rosenthal Collins Group, L.L.C.
FC Stone, LLC	SMW Trading Company, Inc.
Fortis Clearing Americas LLC	Sterling Commodities Corp.
Goldman, Sachs & Co.	Term Commodities, Inc.
Greenwich Capital Markets, Inc.	The Bank of Nova Scotia

HSBC Securities (USA), Inc	Triland USA, Inc.
J.P. Morgan Clearing Corp.	UBS Securities, LLC
Jump Trading, LLC	Wachovia Securities, LLC
Lehman Brothers, Inc.	George E. Warren Corporation
MBF Clearing Corp.	
Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith	

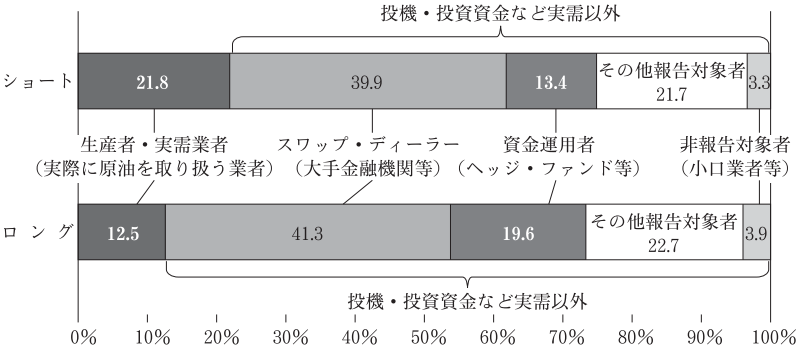
出典：CFTC 資料 2012 リスト掲載。

2. CFTC 規制と市場透明化の歩調

2009 年 CFTC の，情報開示義務により建て玉情報が公開され，従来では外部に不明だった原油先物相場での投機筋の売買動向が，判明するようになった。2006 年から 2010 年までの市場参加者の売買動向とその分析について，詳細な分析[5] から概観すると，以下の報告がなされている。

売買ポジショニングにおける市場参加者構成の比率は図表 2-1 に見るとおりであり，同報告書によると WTI 価格に対して資金運用者は 1.1 ドル／1 万枚，小口業者は－1.4 ドル／1 万枚の影響をもつ。分析対象期間のネット・ポジションの平均値の大きさも考慮すると，資金運用者のネット・ポ

図表 2-1　売買ポジショニングにおける市場参加者構成比率



出典：注 4)同掲書

図表 2-2　売買ポジショニング推定結果

（表）　重回帰分析の推定結果

推定された回帰式
$\triangle F_1 = 0.019 + 0.00011 \triangle NP_1^{MM} - 0.00014 \triangle NP_1^{NR} + \varepsilon_t$ （0.07）（6.36）　　（−4.09）
$\triangle F_1$ は WTI 先物の価格変化，$\triangle NP_1^{MM}$ は資金運用者のネット・ポジション変化，$\triangle NP_1^{NR}$ は小口業者のネット・ポジション変化，ε_t は誤差項をそれぞれ表す。（ ）内は推定されたパラメーターの値を表す。多重共線性による悪影響を排除するため，変数選択を行っている。

WTI 価格変化に影響する要因

市場参加者分類	資金運用者	小口業者（非報告対象）
ネット・ポジションの影響度	$1.1／1 万枚	$ −1.4／1 万枚
ネット・ポジション平均値	8.4 万枚	−0.4 万枚
ネット・ポジション（最大値，最小値）	（18.1 万枚，1.3 万枚）	（3.3 万枚，−2.9 万枚）

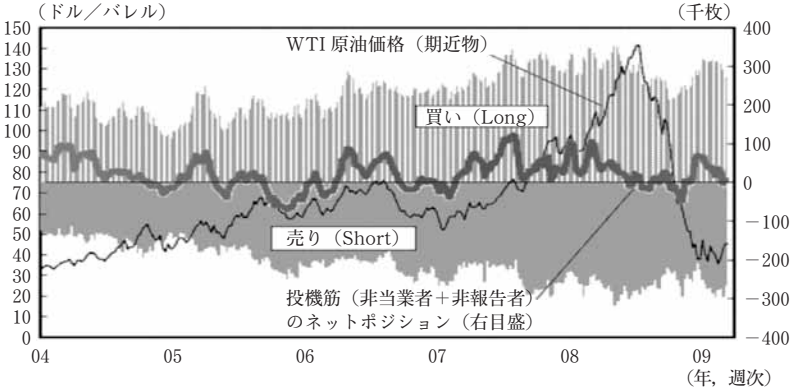
出典：注 4）同掲書

ジションの変化が WTI 価格変化に対して強い影響力をもつことが示されたとする。

注記したいのは，①ネット・ポジションからの売買要因が非常に大きな変動要因となっており，また②投資銀行のポジショニングのスワップ頻度が低く，③ヘッジファンドなど投機筋はスワップ頻度が非常に高い傾向があることである。

一方，CFTC による WTI ポジショニングの分析（図表 2-3）では，リーマンショック前後から極大化していることが傾向的として読み取れる。先物は買い（long）と売り（short）がともに同相対数量だけ存在する。このため，ネットでは資金流入は起こらないが両建てで取引が膨らんでいったと推定できる。原油先物市場の建玉に占める参加者比率について，1998 年と 2008 年を比較すると 1998 年実需ヘッジャーが 80%強を占め，投機

図表 2-3　CFTC による WTI ポジショニング分析



（注 1）　ポジションの直近は 3 月 10 日時点，WTI 原油は 3 月 11〜13 日平均値

（注 2）　非当業者は報告義務のある取引参加者のうち，エンドユーザー以外の主に投機を目的とする者。非報告者は報告義務のない取引参加者。これらの多くが投機を目的としていると推察される。

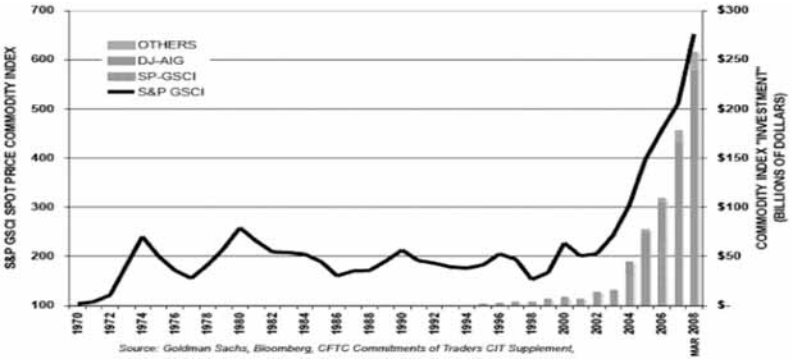
（出所）　CFTC 資料から作成。

家が 10%未満，インデックス投資家は 10%強であったが，10 年後の 2008 年には実需ヘッジャーが 60%とシェアを大きく落としたのに対し投機家が 10%，インデックス投資家が 30%へとシェアを拡大させている。中でもインデックス投資家の増加が著しく，インデックスファンドを中心に新たな機関投資家が参入してきたことが推察される。

結語：CFTC 規制の今後

2010 年 4 月から CFTC では新たに過剰投機を抑制するため，投機資金に対しての建て玉規制が導入された。その結果として，WTI 市況変動に一定の価格安定化が現在までのところ果たされているかのようである。しかし商品インデックス投資残高などは，極大化しており商品市場を巡る市場動向は，もし契機が生じれば大きな市況変動が，随時生じる傾向を示している（図表 1）。90 年代末から価格上昇が続いていた原油先物市場等の

図表 1　商品インデックス投資の残高及び S & P GSCI 指数の推移



（出所）　米議会上院国土安全保障・政府問題委員会公聴会でのマイケル・マスターズ氏証言より　S＆P 資料より。

商品市場が，需給要因等から将来的な値上がりが期待できる投資対象として注目され始めたことも一因と考えられる。

過去からの推移をみると，商品インデックス投資残高は 2004 年頃から増大してきている。これは，年金基金等が商品投資を拡大してきたことが一因と考えられ全米最大の公的年金基金であるカリフォルニア州職員年金基金（カルパース）は，2006 年にコモディティ投資の検討を始め，インフレヘッジを目的として 2007 年に商品インデックス投資を開始，運用を本格化している。

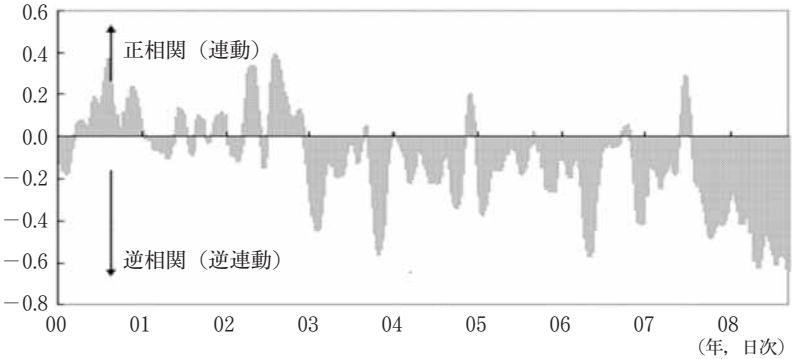
また石油価格分析の主な要因となるドル為替との相関性であるが，ドル安も，商品・原油高の要因と考えられる。即ち，商品・原油の価値が一定であるとすると，ドルが減価した分だけ，ドル建ての商品・原油価格が上昇している。実際にドル安の際に商品，原油高になる傾向が強まれば，商品・原油先物相場はドル安に対するヘッジ能力が高いということにもなる。近年，ドル相場と商品・原油価格の間に，顕著な逆相関の関係が確認される。即ち，近年，ドル安になれば，商品・原油価格は上昇する関係にあった。逆に，2008 年後半以降は，ドル相場が対ユーロを中心に大幅に上昇

する中で原油相場は大幅に下落し，騰落は逆であるが逆相関の関係が続いている[6]（図表 2）。

アメリカにおける商品先物市場を規制しているのは，1936 年商品取引所法（Commodity Exchange Act of 1936：CEA）であるが，商品ファンド規制も含め包括的な規定を設けており，複数の法律に跨って規制がなされている連邦証券取引諸法体系とは大きく異なっている。現在のようにエネルギー・デリバティブや金融デリバティブも含めた形で，規制体系が整備されたのは 1974 年に行われた CEA の大改正によってであり，この改正によって独立行政委員会としての地位を有する前掲商品先物取引委員会（Commodity Futures Trading Commission：CFTC）が設立され，以後規制当局となっている[7]。

規制当局は CFTC であるが，独立行政委員会としての地位を有していること等を背景として行政審判制度が設けられていることや，民事訴権が与えられており，高額な制裁金の賦課等，強いエンフォースメント権限を有している点が特徴的である。またアメリカにおける規制のあり方につい

図表 2　原油相場とドル相場の相関係数の推移



（注）　相関係数は，1 に近いほど同じ方向に動く程度が強い，ゼロであれば関係がない，−1 に近いほど逆方向の動きをする程度が強い，と読む。過去 30 営業日分の前日比価格変化率について，ドル為替相場と原油との相関係数をとり，単純平均した。

（出所）　Bloomberg 2013 資料より。

ては，商品取引所や CEA 第 17 条が定める登録先物協会である全国先物協会（National Futures Association：NFA）による自主規制が重要視されている点が特筆に値する。例えば NFA は自主規制といっても全ての登録業者に対する登録業務を行なっており，登録の可否を判断する裁量を有している他，登録業者に対する規則制定権及び違反業者に対する制裁権限等も与えられている等，日本の自主規制機関等と比べれば強い権限を与えられている[8]。市場監視規制不公正取引等を防止するために行う市場監視は CFTC にとって極めて重要な役割の 1 つであると言える。法令は CFTC が市場監視に必要な情報を収集出来るよう，商品取引所を含む市場関係者に対して報告義務を課す規定を設けている。報告義務に関する具体的な規定は，CFTC 規則が定めており，商品取引所等（報告市場 Reporting Market）によるものの他，市場参加者それぞれに報告を義務付けている。この報告義務を前提として，CFTC は大口取引報告システム（large-trader reporting system：LTRS）と呼ばれる監視の仕組みを運用しており，市場全体の 70〜90%程度に相当する取引をこれによって把握していると説明している[9]。CFTC は LTRS によって把握しているデータを下に，Commitments of Traders と呼ばれる取引状況に係るデータを公表しているが，実際，近年における報告不要建玉は報告対象となっている建玉の 10%未満となっている[10]。CFTC は現在までのところ，その規制による市場成果を達成してきたかのようである。

石油価格安定化対策の方針としては，①価格変動の根本であり，価格動向の契機ともなる「ファンダメンタルズの安定」，②過度な価格変動が生じにくくするための透明性確保，③市場が過熱した際における「市場における過度な価格変動への対策」が重要である。

本稿は，経営経理研究所平成 25 年度研究助成を拝受した成果である。ここに深く感謝申し上げます。

《注》

（1） WTI はヘッジファンド，年金基金の資金が流入し金融市場の影響を受け易い。欧州指標は北海ブレントで WTI に近い品質。アジア指標中東産ドバイ原油は高硫黄重質原油で市況は低い。

（2） 村井美恵「WTI 価格の歪み」丸紅株式会社 丸紅経済研究所　2011 年

（3） 同上。

（4） 遠藤操「投機・投資資金の売買動向が WTI 原油先物価格に及ぼす影響」電力中央研究所社会経済研究所，平成 22 年 3 月，pp. 1–2。

（5） 同上。

（6） Commodity Futures Trading Commission　www.cftc.gov

（7） 三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング「平成 20 年度石油産業体制等調査研究原油レポート No. 134」2008 年 9 月 2 日。

（8） CFTC 建玉報告：米先物取引委員会（CFTC）が集計した米国内各取引所の建玉明細で，毎週火曜日の取引終了後に報告されたポジションを週末金曜日の取引終了後に発表。大口投機玉＝ファンド，商業玉＝当業者ヘッジと分類され投機筋のポジション動向は特に注目される。

（9） CFTC スプレッド取引：スプレッド取引では，2 つの商品間の価格差の差額を利用して行う取引。CFTC 建玉明細では同一銘柄間の異なる限月の間の価格の差を利用した裁定取引である「限月間スプレッド」枚数が報告される。

（10） 資源エネルギー庁「平成 20 年度石油産業体制等調査研究原油価格の金融要因分析調査」資源エネルギー庁報告書，平成 21 年 3 月。

参考・引用文献

（1） 東京工業品取引所「石油取引の基礎知識」東京工業品取引所 2008

（2） 財団法人日本エネルギー経済研究所「近年の原油価格高騰を巡る市場動向と要因の背景分析調査」日本エネルギー経済研究所 2008

（3） 柳澤明「高騰する原油価格の要因分解 ── ファンダメンタルズとプレミアムの影響分析」（『エネルギー経済』第 34 巻第 2 号）2007 年

（4） CFTC “Energy Markets Enforcement Results,” November 17, 2008, CFTC 2008

（5） 森田裕二他「石油先物市場・店頭取引市場の発達と課題」［IEEJ 2002 年 9 月］

（原稿受付　2013 年 12 月 28 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 135–164

〈論　文〉

競争ダイナミクス・アプローチによる海外市場参入戦略に関する一考察

── 米国シネコン会社の日本市場進出を事例として ──

佐　藤　幸　志

要　約

現在，世界全体の海外直接投資額に占めるサービス・ビジネスの割合は 7 割を占めるまでに至っており，その国際化がますます進展している。サービス・ビジネスの海外市場参入の場合，その源泉となる優位性の模倣障壁が低かったり拠点間の資源共有や活動調整による多国籍企業であるがゆえのメリットを活かしにくかったりするケースも多い。その場合，ライバル企業の模倣行動を含む敵対行動を抑制し，先行優位を少しでも長く維持することが成功の鍵と考えられる。

このような問題意識に基づき本研究は，日本の映画興行市場に本格的シネコン（複合映画館）を初めて導入した米国シネコン会社ワーナー・ブラザース・インターナショナル・シアターズ（以下，WBIT）の日本参入から，その後参入した外資系シネコン会社，邦画大手 3 社の競争行動プロセスを事例として取り上げ，競争ダイナミクス研究の成果を応用して，邦画大手 3 社のシネコン参入が遅れた理由を明らかにする。

事例分析の結果，地方・郊外を中心にシネコンを展開した WBIT の日本合弁会社ワーナー・マイカル（以下，WM）は，邦画大手 3 社という日本勢の系列劇場と地理的棲み分けを可能とし，また配給事業も手掛ける日本勢にとって収入増加の機会を提供したことから日本勢は WM を強い敵対関係にあるライバル企業と認識せずほとんど攻撃的反応行動を起こさなかった。それに対し，後発の外資系 AMC が日本勢劇場の本拠地ともいえる中核都市中心部への出店，配給の中抜きによる料金値下げを行おうと

したことが，日本勢の姿勢を一変させシネコン参入という戦略的かつ攻撃的な反応行動を起こすトリガーとなったことが明らかにされた。

このような事例分析より，①自社の競争行動に対するライバル企業の反応行動を予測しながら自社の競争行動を決定していくこと，②海外市場参入の際の移転する優位性の選択にあたっては，現地市場のライバル企業の認識をも考慮に入れること，③参入方式の選択，少なくとも手を組む相手の選択に当たっては競争ダイナミクスも考慮に入れることが，現地市場での事業基盤の確立に役立ち海外市場参入の成功の可能性を高めるという示唆が得られた。

キーワード：競争ダイナミクス，競争行動，海外市場参入戦略，サービス・ビジネス，シネコン

1. はじめに

UNCTAD が毎年刊行している World Investment Report では，産業別の海外直接投資（以下，FDI）推計データが掲載されている。推計値ゆえに完全なものとはいえないが，同レポートの 2013 年版に掲載されている対外 FDI データによるとフロー，ストック共に，サービス産業はもともともっとも大きなシェアであったが，この約 20 年間でさらにその値を伸ばし 7 割を占めるまでに至っていることが分かる[1)]。

サービス・ビジネスの国際化の原動力として，Desmet et al.（2003）では①可処分所得の増加と均質化，②社会経済の変化，③顧客ニーズの均質化，④顧客の国際化，⑤チャネルの国際化，⑥効率的なロジスティクス，⑦情報技術，⑧グローバル市場の細分化，⑨政策や規制の変化，⑩アウトソーシングを挙げている。これらは市場機会の増大とサービス提供手段の改善の 2 つに大別できよう。またこれら以外にも，先進国市場の飽和・成熟化，新興国のサービス市場の拡大もまた，特に近年のサービス・ビジネスの国際化の大きな原動力になっていると考えられる。

図表 1　産業別対外 FDI フロー（推計値）

	1990～1992 年			2009～2011 年			
	先進国	途上国	世　界	先進国	途上国	移行経済	世　界
1 次産業	8,169	662	8,831	95,395	37,645	785	133,825
	4.3%	14.4%	4.5%	8.8%	14.1%	7.9%	9.8%
	92.5%	7.5%	100.0%	71.3%	28.1%	0.6%	100.0%
製 造 業	77,234	3,337	80,571	194,283	31,896	1,519	227,698
	40.5%	72.4%	41.2%	18.0%	11.9%	15.3%	16.8%
	95.9%	4.1%	100.0%	85.3%	14.0%	0.7%	100.0%
サービス業	105,473	611	106,083	792,404	197,394	7,638	997,436
	55.3%	13.2%	54.3%	73.2%	73.9%	76.8%	73.4%
	99.4%	0.6%	100.0%	79.4%	19.8%	0.8%	100.0%
合　計	190,875	4,609	195,485	1,082,082	266,936	9,942	1,358,960
	97.6%	2.4%	100.0%	79.6%	19.6%	0.7%	100.0%

図表 2　産業別対外 FDI ストック（推計値）

	1990 年			2011 年			
	先進国	途上国	世　界	先進国	途上国	移行経済	世　界
1 次産業	180,283	2,924	183,207	1,384,792	188,939	1,246	1,574,977
	8.7%	12.7%	8.8%	7.8%	7.1%	3.4%	7.7%
	98.4%	1.6%	100.0%	87.9%	12.0%	0.1%	100.0%
製 造 業	897,304	8,404	905,708	4,113,656	285,373	6,556	4,405,584
	43.5%	36.5%	43.4%	23.2%	10.7%	17.7%	21.6%
	99.1%	0.9%	100.0%	93.4%	6.5%	0.1%	100.0%
サービス業	984,985	11,700	996,685	12,224,794	2,191,759	29,322	14,445,875
	47.8%	50.8%	47.8%	69.0%	82.2%	79.0%	70.7%
	98.8%	98.8%	100.0%	84.6%	15.2%	0.2%	100.0%
合　計	2,062,572	23,028	2,085,600	17,723,242	2,666,071	37,124	20,426,437
	98.9%	1.1%	100.0%	86.8%	13.1%	0.2%	100.0%

出所）　UNCTAD（2013）の Annex Table Data を基に筆者作成。

注）最上段は FDI 額（100 万ドル）。中段は当該国家グループ内での産業別シェア（%），下段（網掛けセル）は先進国―途上国間もしくは先進国―途上国―移行経済間の当該国家グループ別シェア。

なぜFDIが生じるのか？　多国籍企業（以下，MNC）の存在理由はなにか？　どのような方式で海外進出すべきか？　これらの問いに答えようとするのがFDI理論である。FDI現象自体が実に多様であるため，種々のFDI理論が存在するが，そのなかでもメインストリームに位置付けられるのが内部化理論である。また，あらゆるFDI現象の説明を試みる分析枠組みとして，ダニング（J. H. Dunning）のOLIパラダイムがある。これらの理論的源流は，FDI研究の嚆矢となったハイマー（S. H. Hymer）が示したFDIの2つの動機のうち「優位性の保持」に求められる。ここより「よそ者ゆえの不利さ（liability of foreignness）」を克服できるだけの競争優位性を所有していなければ企業の海外進出は生じないという有名な「優位性の命題」が導出される。

この「優位性の命題」に基づくなら，所有する優位性を国際移転しそれを武器に現地市場でなんらかの差別化を図り競争優位を確立する，というのが海外市場参入戦略の基本となる。しかし佐藤（2012）が指摘する通り，①優位性となる経営資源・能力の模倣障壁が低い場合，②ユニット間の資源移転や活動の調整から生じるMNCであることのメリットを活かしにくい場合には，この基本戦略だけでは，現地市場における競争優位を確立するのに不十分である。模倣困難な優位性の場合は，いかに現地法人にその優位性を移転できるかがカギであり，それを達成できれば現地市場における競争優位の確立は可能である。しかし，模倣が容易な場合，成功を納めた外国企業を他社が模倣することで，持続的競争優位の確立は困難になる。また，たとえ優位性の模倣が容易な場合でも，MNCであることのメリットを活かせるなら，それを武器に（国際化していない）現地企業に対し有利に競争を進めることも可能である。しかし，そうでなければ持続的競争優位の確立はより困難になる。実はこれらの問題はサービス，とりわけ前者はオンライン・サービス，後者は消費者向けサービスの海外市場参入の現場で生じ易いと考えられる。このような場合，特に優位性の模倣が容易

な場合，進出の源泉となる優位性を国際移転し現地市場で有効に活用できることだけでなく，ライバル企業の模倣行動を含む敵対行動を抑制し，先行優位を少しでも長く維持することが成功の鍵と考えられる。このような問題意識に基づき本研究は，日本の映画興行市場に本格的シネコン（複合映画館）を初めて導入した米国シネコン会社ワーナー・ブラザース・インターナショナル・シアターズ（以下，WBIT）社の日本参入から，その後参入した外資系シネコン会社，邦画大手3社の競争行動プロセスを事例として取り上げ，競争ダイナミクス研究の成果を応用して，邦画大手3社のシネコン参入が遅れた理由を明らかにする。次節でまず競争ダイナミクス研究の特徴と本研究が依拠するChen（1996）の分析枠組みを提示する。第3節では本研究で取り上げる事例を記述し，第4節では事例に基づき若干の分析を行う。

2. 競争ダイナミクス研究の概要と分析枠組み

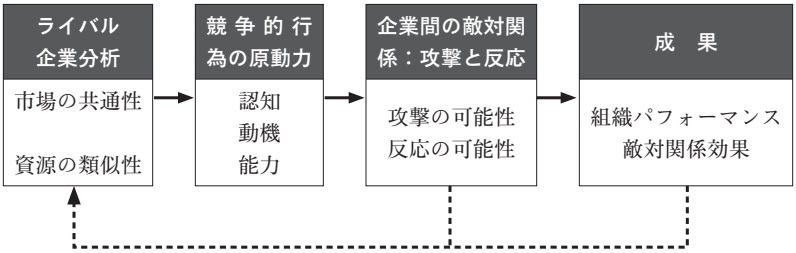
本節では，本研究のベースとなる競争ダイナミクス研究の特徴とChen（1996）の分析枠組みを説明する。競争ダイナミクス研究とは，「特定の競争行動とそれに対するリアクションに基づいた企業間競争，彼らの戦略的，組織的なコンテクスト，そしてその推進要因と結果に関する研究（Chen & Miller, 2012, p. 137）」である。つまり競争関係にある企業同士の行為の相互作用プロセスに着目した戦略研究といえる。その歴史的ルーツは，シュンペーターの「創造的破壊」概念にあるといわれている。創造的破壊とは企業間の一連の競争的行動・反応という相互作用プロセスから生じるものであり，まさにそのプロセスにフォーカスした研究なのである。競争ダイナミクス研究の体系的レビューを行っているChen & Miller（2012）によると，競争ダイナミクス研究の特徴として①競争を動態的もしくは相互作用的なもの，つまり企業間の行動・反応の対関係もしくは一連の流れ

として捉えること，②企業間で繰り広げられる現実の行為自体にフォーカスしていること，③ある企業の戦略と市場ポジションをライバル企業のそれらとの対関係で検証していること，を挙げている。さらに同論文は体系的レビューの結果，競争ダイナミクス研究には大きく 4 つのテーマ，すなわち行動・反応の対関係（action/response dyad），企業（事業）レベル競争（firm-(business-)level competition），理論的・方法論的関心（theoretical and methodological concerns），および全社レベル競争（corporate-level competition），が存在していることを示している。

本研究の問題意識・目的に合致するのはこれらのうち，行動・反応の対関係である。「競争ダイナミクス研究の中心的問い掛けとは，競争上の反応を予測できるか否かである（Chen et al., 1992, p. 439）」と言われる通り，初期の競争ダイナミクス研究から取り組まれてきたテーマである。たとえば，Chen et al.（1992）は，米国航空会社をサンプルに①ある企業の行動に影響を受けるライバル企業の総計と，これらライバル企業にとって攻撃を受けている市場の重要性はライバル企業の反応行動を促進すること，②戦略的行動もしくは，実行にかなりの努力を必要とする行動は反応行動を弱め反撃を遅らせること，③競争的行動によって攻撃を受けている市場に大きな利害関係をもつライバル企業の反応は緩やかであることを明らかにした。また，Baum & Korn（1996）は，1979〜1984 年のカリフォルニアのコミューター航空会社間の競争行動の動態的分析より，①市場ドメイン重複（market domain overlap）の程度と各社の市場参入・撤退率は正の関係にあること，逆に②複数市場接触（multimarket contact）はそれらと負の関係にあること，つまり競争抑制効果を実証した。

Chen（1996）は，このような企業間の敵対関係を分析するための統合的枠組みを示している（図表 3 参照）。まず第 1 段階の競合企業分析で，どのライバル企業が特に敵対関係にあるのかを分析する。ここでのキーコンセプトは，市場共通性（market commonality）と資源類似性（re-

図表 3　ライバル企業分析と企業間敵対関係の統合枠組み



（出所）　Chen（1996），p. 111 を基に筆者作成。

source similarity）である。市場共通性とは「当該企業と重複する市場においてライバル企業が示すプレゼンスの程度（Chen, 1996, p. 106）」である。より具体的には，ライバル企業と接触する市場の数が多ければ多いほど，またそれらの各市場の重要性が各社にとって大きければ大きいほど，市場の共通性はより高くなる。既に紹介した研究でも示されている通り，より多くの市場で接触する場合敵対関係は弱まり，逆に市場の重要性が高い場合は強まる。また，資源類似性とは「当該企業の戦略的資源・能力に対し，種類と量の両面で，所与のライバル企業のそれがどの程度匹敵するか（Chen, 1996, p. 107）」である。資源類似性が高い企業間では，他社に対する攻撃行動を開始しにくいが，もし攻撃を受けた場合は反応行動を起こす可能性がより高くなる。またより多様な資源・能力をもつ企業はそれだけ競争上の選択肢が多くなり，資源類似性から生じる敵対関係を回避できる可能性も高まる。

次にライバル企業の競争的行動の原動力に関する分析である。ライバル企業は攻撃的競争行動を認知（awareness）し，反応する動機（motivation）と能力（capability）がある場合のみ反応行動を起こすというのが，いわゆる AMC フレームワークである。認知とは，競争も含め企業間の相互依存関係を認識する程度であり，市場共通性，資源類似性が高くなればなるほどライバル企業の競争行動を認知し易くなる。言い換えると，認知

とは誰を敵対的ライバル企業と認識するか，またある競争行動とそれに対する反応行動がどのような結果を生み出すかを理解することである。したがって，認知が低いと過当競争が生じる可能性もある。また，個々の企業は独自の市場・資源プロファイルを有するため，たとえまったく同じ市場条件の下にあったとしても相手に対する認識が異なる可能性があるのである。これは競争的非対称性（competitive asymmetry）と呼ばれる。次に，攻撃行動を起こしたり，逆に反応するライバル企業の動機である。ライバルの攻撃により自社の利益や競争ポジションが大きく損なわれる場合，強く動機付けられる。また，複数市場接触度の高い相手よりも低い相手に対し，攻撃行動は強く動機付けられる傾向にある。というのも，複数市場接触度の高い企業に攻撃を仕掛けた場合，攻撃を仕掛けたのとは別の市場で反撃を受ける可能性があるため，より慎重になるからである。また複数市場接触度の高い相手から攻撃を受けた場合，自社の競争ポジションを守るため，反応行動をとる可能性はより高くなる。最後に，攻撃行動ないし反応行動をとるための経営資源・能力をどの程度有しているかである。いくらライバル企業の攻撃行動を認知し反応行動を動機付けられても，必要な資源・能力がなければ反応行動を起こせない。また自社と資源類似性が高いライバル企業は，同様の攻撃行動，反応行動をする能力があるということである。逆に資源類似性が低く，かつ自社の方が有利な場合，ライバル企業は同様の行動を起こせなかったり遅れたりする。

以上の AMC フレームワークは，以下の要因などを考慮に入れた上で，ライバル企業の攻撃行動や反応行動の可能性の予測に役立つ。まず攻撃行動の可能性については，一般的に先行者となることで得られる優位性が大きいほど，最初の攻撃行動を起こす可能性が高まる。またイノベーションを伴うような攻撃行動の場合，より豊富な組織スラックの存在が必要になるため，有する組織スラックの程度も攻撃行動の可能性の予測に役立つ。さらに市場変化が早い場合，先行者利益がより大きくなるため，攻撃行動

が起こり易くなる。組織規模が小さい企業は素早く競争行動を起こす可能性がより大きく，大企業の場合は用いる競争行動のバリエーションがより少ないが同時により多くの競争行動を起こす傾向にある。また，顧客が求める最低限の品質を達成できていない企業は，なんらかの競争行動を起こしても効果が期待できないため，積極的な競争行動をとる可能性は低くなる。一般的にライバル企業の攻撃行動により，ライバル企業の競争ポジションが強化される場合，もしくは自社のポジションが大きく損なわれる場合に反応行動を起こす可能性が高くなる。また戦略的行動，一般的に資源コミットメントを必要とする参入や撤退が難しい行動は，戦略的行動の微調整のための行動である戦術的行動に比べ，生じる数が少なくなる。戦略的攻撃行動に対しては戦略的反応行動で，戦術的攻撃行動に対しては戦術的反応行動で対応するのが一般的である。また市場リーダーの行動に対しては反応行動が生じ易い傾向がある。自社がより多くの売上や利益をあげている市場，つまり依存度の高い市場への攻撃行動には反応行動が生じ易いが，必ずしも迅速に生じるとは限らない。

以上のようなプロセスで生じるライバル企業間のミクロ的競争行動の相互作用プロセスは，売上や利益，市場シェアなどの各社の組織パフォーマンスや他社との敵対関係に影響を及ぼす。さらにこれら成果は，他社がライバル企業となる程度や各社の攻撃・反応行動に対しフィードバック的に影響を及ぼす。

なお，競争ダイナミクス的な視点に立った国際ビジネス研究として，Knickerbocker（1973），Yu & Cannella（2007），Yu, et al.（2009）等が挙げられるが，現在のところ少数に限られている。Knickerbocker（1973）は，いわゆる「寡占反応理論」として知られており，産業集中度や産業安定性などの産業構造要因に従い，企業間の相互作用の結果として，ある企業の海外進出行動に他企業が追随的に反応する形で集中豪雨的な海外進出現象が生じることを示した。Yu & Cannella（2007），Yu, et al.

(2009) は多国籍企業間の複数市場接触が受入国での競争的反応行動に与える影響を実証分析している。

3. 日本映画興行業界におけるシネコン参入をめぐる各社の競争行動の事例

本節では，1991 年に日本の映画興行市場に本格的なシネコンを初めて導入した米国のシネコン運営会社 WBIT の日本進出から，その後の他の外資系，邦画大手 3 社のシネコン事業への参入までのプロセスを記述していく。

シネコンとは，日本映画製作者連盟によると「同一運営組織が同一所在地に 5 スクリーン以上集積して名称の統一性をもって運営している映画館」を指す。シネコンは米国西海岸で誕生した業態であり，70 年代に全米に，80 年代半ば以降は欧州に広まった。1 スクリーンしかない従来型映画館と比べ，シネコンは系列を超えた多様な映画作品の上映，上映作品の機動的な編成による不確実性の回避，運営コストの削減といった経営上のメリットがあった。

現在，映画館といえばシネコンが当り前と思われるほど，シネコンは日本の映画興行市場で普及を遂げているが，日本初の本格的シネコンをオープンさせたのは WBIT が，日本の小売グループ・ニチイと合弁で設立したワーナー・マイカル（以下，WM）社であった[2)]。ワーナー・マイカル・シネマズ（以下，WMC）の 1 号店は 1993 年 4 月に神奈川県海老名にオープンした「WMC 海老名」である。その後，同社はマイカルのショッピング・センターに併設する形で，次々とシネコンをオープンしていく。その後，米 AMC 社，英ユナイテッド・シネマ・インターナショナル（以下，UCI）社，英ヴァージン・シネマズ社の外資系シネコン会社や東宝，東映，松竹の邦画大手 3 社も日本のシネコン事業に参入する。日本における各社

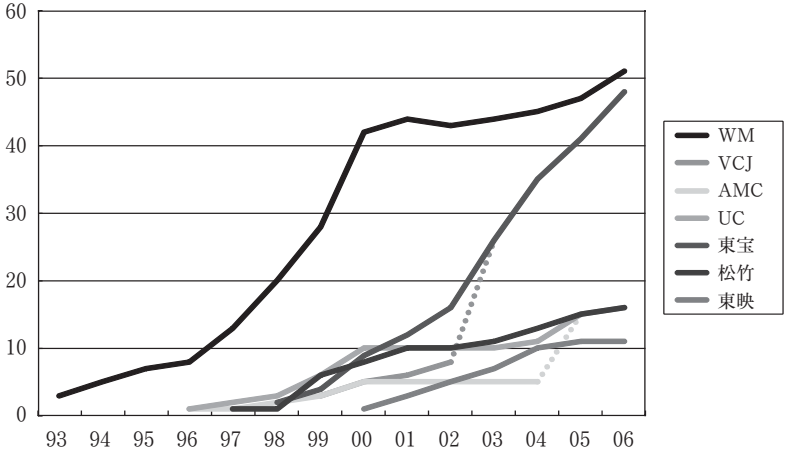
のシネコン事業の展開をまとめると図表 4 の通りである。また，各社の 2006 年までのシネコン数の推移を表したのが図表 5 である。これらから分かることは，①WBIT が，現地企業との合弁のメリットを活かし劇場数で一気に独走態勢を築いたこと，②WBIT の次に日本のシネコン事業に参入したのはヴァージンを除き外資系各社であり，グループとして捉えるなら，まずは外資勢，次に日本勢（邦画大手 3 社）という順番であった

図表 4　シネコン事業に関する各社の動向

年	月	
1991	11	WM 設立
1993	4	WM, 1 号店オープン
1993	9	UCI, 日本法人設立
1994	12	AMC, 日本進出を発表
1996	1	UCI, 1 号店オープン
1996	4	AMC, 1 号店オープン
1996	5	松竹,「松竹マルチプレックスシアターズ」設立
1997	3	松竹，1 号店オープン
1997	9	ヴァージン・シネマズ・ジャパン設立
1998	4	東宝，1 号店オープン
1999	4	ヴァージン，1 号店オープン
1999	7	AMC, 日本法人設立
1999	10	UCI, 住商，角川と「ユナイテッド・シネマ」設立
2000	8	東映,「ティ・ジョイ」設立
2000	12	東映，1 号店オープン
2003	3	東宝，ヴァージン・シネマズ・ジャパンを買収（ヴァージン撤退）
2004	8	住商が「ユナイテッド・シネマ」を子会社化（UCI 撤退）
2005	6	ユナイテッド・シネマが AMC を買収（AMC 撤退）

（出所）　各種資料より筆者作成。

図表 5　各社のシネコン数の推移



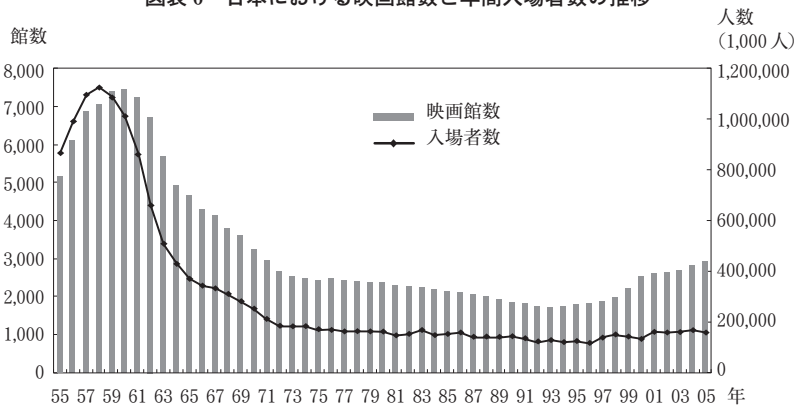
（出所）　各種資料より筆者作成。なお，ヴァージン・シネマズ・ジャパン（VJC）とAMC の点線部分は買収によりそれぞれ東宝，ユナイテッド・シネマ系劇場に組み込まれたことを意味している。

こと，③WBIT を除き外資系各社は劇場数を順調に伸ばせず最終的には日本勢に買収される形で早い段階で撤退したこと，である。なお，事例記述は各種新聞・雑誌や文献等の 2 次データに基づいており，関係者の発言の引用など一部を除き，データ・ソースは割愛する[3)]。

WBIT の日本におけるシネコン事業展開

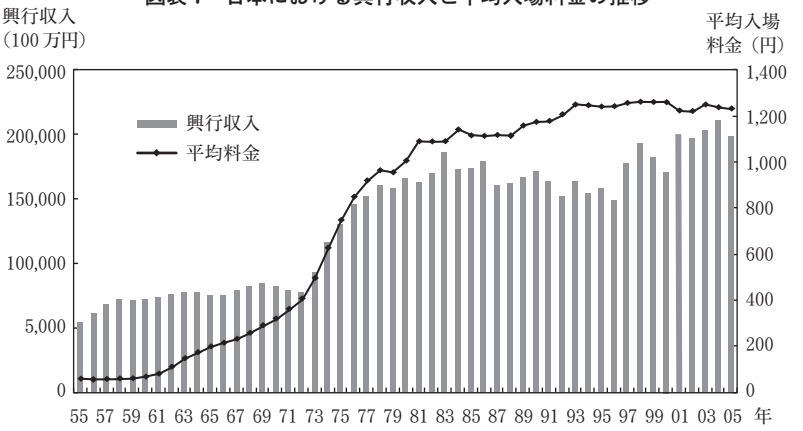
WBIT が日本に進出する以前，日本の映画業界は長期的な低迷に喘いでいた。日本の映画館数と年間入場者の推移を表した図表 6 からも明らかな通り，1950 年代の黄金期以降，WBIT が日本に進出する 90 年代初頭まで，映画館数，入場者数ともに減少し続けた。入場者数は減少したものの，図表 7 のように入場料を値上げすることで興行収入の減少をカバーできたが，それも 80 年代半ばに限界を迎えていた。衰退の要因として，テレビやビデオデッキの家庭への普及，レンタルビデオの登場，エンターテイメ

図表 6　日本における映画館数と年間入場者数の推移



（出所）　社団法人日本映画制作者連盟 HP 掲載情報に基づき，筆者作成。

図表 7　日本における興行収入と平均入場料金の推移



（出所）　社団法人日本映画制作者連盟 HP 掲載情報に基づき，筆者作成。

ントやレジャーの多様化などが挙げられる。しかしこれらの社会環境要因のみではなく，入場料金値上げや，ブロック・ブッキング制という顧客不在の業界慣行による映画制作側の活力喪失といった業界要因もあったと考えられる。

WBIT は，米国の巨大総合メディア・グループであるタイム・ワーナー・グループ傘下のシネコン運営会社で，米国内外でシネコン事業を展開していた。ハリウッド映画の世界的な市場拡大のために世界の主要市場にシネコンの拠点を築くという戦略に基づき，80 年代後半より国際展開を図り，日本進出以前にすでに英国，オーストラリア，デンマークやポルトガルなど 7 カ国で事業を行っていた。同社は世界第 2 位の映画興行市場であり，かつ外資系がほとんど進出していなかった日本への進出を 80 年代後半から検討していた。①人口当たりスクリーン数は米国などと比べ少ない，むしろ不足している，②当時，日本で人気が高まっていた洋画の上映スクリーンが特に不足している，③日本の映画館の多くが老朽化しておりハード的に劣っている，④日本の映画館は都市の中心市街地に集中しており郊外に立地すれば顧客獲得は可能である，⑤従来型映画館に比べシネコンは効率性が高い，という市場調査・分析の結果，勝算ありと判断し日本進出を決定した。「需要はあると確信している。現在，映画館に足を運ぶ頻度はアメリカでは年 4 回，日本では年 1 回だ。かつては豪州や英国でも年 1 回だった。しかしわれわれが事業をはじめてから，年 2 回にまで頻度があがった。…（中略）…近年の観客数の減少は，映画館の魅力のなさが理由だと考える。私たちが計画しているような新しい映画館を日本の業界も作れば，必ず観客数は伸びると思う」とハセネイン WBIT 社長は述べている[4]。

現地企業との戦略提携を基本的な海外進出方式とする同社は，日本進出のためのパートナー探しに着手した。「大手の映画会社のほか，他の流通業者にも共同事業を呼び掛けたが，各社とも日本の厳しい映画興行の事情から及び腰だったようだ」[5]。このような経緯の後，ニチイに提携話を持ち掛けた。当時，娯楽施設やスポーツクラブなどを併設した集客効果の高い大型商業施設の展開を構想していたニチイにとって，シネコンは魅力的であった。最終的にニチイが合弁パートナーとなり，1991 年 10 月に折半出資で WM が設立された。WBIT 側は劇場設計と運営，ニチイ側は土地，

施設の建設・提供と明確に役割分担し，ニチイが展開する大型商業施設に併設する形でシネコンを出店していく計画であった。

WM が展開する WMC は最新，快適，エンターテイメント性の高い設備を導入し，ハード面だけを見ても，従来の日本の映画館と一線を画すものであった。また日本の映画料金は国際的にみても特に高く，どの映画館でも基本的に一律であった。入場者数を増やすために値下げは有効な手段であったが，日本の映画業界の慣行上，配給収入の減少に直結しかねないため，配給会社の抵抗も大きかった。そのため，WM は多様な割引料金制度を導入して実質的な値下げを行った。ただし 1 号店開店当初，ニチイの自社カード「マイカルカード」会員に対し料金を半額に割引くなど大胆な割引案が検討されることもあったが，配給側や他の劇場へ配慮して割引幅を 300 円に抑えるようなケースもあった。映画鑑賞をし易くし入場者数を増やそうと，乳幼児連れに配慮する親子鑑賞日の設定，介助士の配置，ネット予約，劇場窓口でのクレジット決済等の多様なサービスを積極的に導入するなど，ソフト面でも優っていた。また，2006 年までの WM の出店状況をまとめた図表 8 からも明らかな通り，地方・郊外を中心に出店していった。郊外とはいえ大型駐車場を備えたショッピング・センターに併設することから集客効果が大きく，青森県弘前市のように後にトラブルになったケースもあったが，1 号店の WMC 海老名の開業当時，WM は全国の映画館が組織する全興連に対し，「全興連組合員が経営する映画館と直接競合する地域へは進出しない」との方針を示し，全興連はこれを「紳士協定」と受け取り WM のシネコン展開を静観してきた[6]。また，中核都市の 1 つである横浜市の「マイカル本牧」へのシネコン出店では WBIT ではなく松竹と手を組み新会社「マイカル松竹」を設立したが，これも都市部を本拠地とする日本勢に配慮したとみられる[7]。また上映作品の仕入れについては，系列，邦画，洋画を問わず仕入れると共に，日本の映画興行業界独自のブロック・ブッキング契約をせず 1 本単位契約を採用するも

図表 8　WM のシネコン数の推移

年	劇場数	スクリーン数	備　　考
93	3	21	開業（海老名，岸和田，高岡）
94	5	34	開業（宇多津，弘前）
95	7	48	開業（茅ヶ崎，桑名）
96	8	55	開業（上峰）
97	13	93	開業（新百合ヶ丘，県央，広島，明石，江別）
98	20	144	開業（福島，御経塚，豊川，大井，鈴鹿，大野城，米沢）
99	28	205	開業（戸畑，防府，ユーカリが丘，小樽，高松，市川妙典，石巻，みなとみらい）
00	42	318	開業（北上，金沢，板橋，北見，近江八幡，新潟，大宮，三田ウッディタウン，つきみ野，熊谷，釧路，西大和，福岡東，津）
01	44	336	開業（茨木，加古川）
02	43	329	営業終了（鈴鹿）
03	44	337	開業（鈴鹿ベルシティ）
04	45	346	開業（福岡ルクル，りんくう泉南），営業終了（福岡東）
05	47	362	開業（熊本クレア，多摩センター）
06	51	401	開業（千葉ニュータウン，浦和美園，大日，むさし野ミュー）

（出所）　各種資料より筆者作成

のの，配給側の編成方針に準じて作品を公開していく方針を当初より示した[8)]。

外資勢の相次ぐ日本市場参入

WBIT に続いて，英 UCI，米 AMC，英ヴァージン・シネマズの外資系シネコン会社の 3 社が相次いで日本に進出した。ハリウッド・メジャーのパラマウント・ピクチャーズとユニバーサル・スタジオが英国における映

画興行事業を構築するため共同出資により設立されたUCIは，欧州各国，中国，台湾，ブラジルなど，既に広く国際展開していた。同社の日本進出が報じられたのが1993年7月，同年9月に日本法人UCIジャパンが設立された。96年1月，滋賀県大津市の大津パルコ内に日本1号店をオープンさせ，その後金沢市や札幌市にも出店した。3年間で20ヶ所，計200スクリーンという当初目標を掲げたが，出店は特定企業との提携に依らず，出店ごとに異なるデベロッパーと手を組むなどしたこともあり，出店先と資金の確保が万全ではなく出店が滞った。事業展開の加速化を目的として99年10月には住友商事，角川書店と合弁会社「ユナイテッド・シネマ」を設立し，出店ペースはやや上がった。基本的にショッピング・センターなどの商業施設に併設する形での出店であり，なかには地方の大都市，中心市街地とまではいえないものの比較的中心地に近い立地のものもあった。

1963年に初のシネコンをオープンさせ，カナダ，香港，ポルトガル，スペイン，スウェーデン，イギリス，フランスなど広く国際展開を手掛けていた米国シネコン大手のAMCが日本進出を正式発表したのは94年末のことであった。96年4月に福岡市中心市街地の複合商業施設「キャナルシティ博多」内に日本1号店をオープンした。それまでシネコンといえば郊外立地が基本であったが，中核都市中心街への進出，13スクリーン，2566席を擁する巨大シネコンであったため大きな注目を集めた。その後，福岡県中間市，愛知県豊橋市，岐阜県真正町，千葉県浦安市にオープンした。99年7月には，AMC Entertainment International Inc.の100%子会社として日本法人「日本AMCシアターズ」を設立した。これはデベロッパーとの交渉をスムーズ化するためであったが出店は滞り，「5年間で300スクリーン，10年後には1000スクリーン」という当初目標はまったく達成できなかった。他のシネコンに比べ，スクリーン数が特に多い大型シネコンが特徴の1つであった。米国でAMCは映画制作会社より上映権を直接仕入れ配給会社に支払う中間マージンを節約することで，$5程度とい

う低料金を実現していた。当初，日本市場でも米国同様のこの方式を導入することを基本方針としていたが，配給会社の反発より実現できなかった。

1995 年に買収により設立された，英ヴァージン・グループのシネコン会社ヴァージン・シネマズが，単独出資で日本法人「ヴァージン・シネマズ・ジャパン」を設立したのは，1997 年 9 月のことである。社長には WMC 海老名のゼネラル・マネジャー経験のある山本マーク豪氏が就任した。99 年 4 月に福岡県久山町に日本 1 号店をオープンした。その後，愛知県名古屋市，千葉県市川市などに出店を続けた。ヴァージン・アトランティック航空を意識し空港や飛行機をイメージさせる内装，航空機のファースト・クラスをイメージしたプレミアム・スクリーンの設置など，他のシネコンに比べより高いサービス，経験の提供が同社の特徴であった。当初はほぼすべて郊外立地型で，大型商業施設併設型であったが，2000 年に入り将来的なオーバースクリーンを危惧し，チェーン拡大よりも採算性重視，郊外出店から駅前立地に方針を切り替えた。

日本勢のシネコン事業参入

WBIT が日本市場にシネコンを導入する以前，邦画各社はシネコンの存在を知らなかった訳ではない。1980 年代初めには，当時欧米で広がりつつあったシネコンの存在が知られ，視察ツアーも組まれていた。シネコンがもつ経営上のメリットも認識されていたが，郊外立地でクルマ社会を前提にした興行業態であり日本には時期尚早というのが邦画関係者らの大部分の認識であった。日本の映画興行業態の新機軸としては，商業施設内に省スペース・低コストで設置可能なビデオ・シアター，同じく商業施設の大型駐車場を活用したドライブイン・シアターなどが挙げられる。ビデオ・シアターについては，同一劇場内に複数スクリーンをもつという意味でシネコン的な発想を取り入れたものもあった。これらは一定の成果を上げた。

このようにシネコンの存在やメリットを知りつつも，日本勢の本格的なシネコン事業への参入は外資系各社の後塵を拝することとなった。最初に参入したのは，松竹であった。1990 年 9 月には，映像事業本部映画興行部に劇場開発スタッフを編成し，松竹マルチプレックスシアターズの母体となった。94 年 3 月には，シネコンの全国展開計画を発表した。95 年 4 月にはグループ内にマルチプレックス・シアター開発委員会を組織した。96 年 5 月，シネコン運営会社「松竹マルチプレックスシアターズ」を大手ゼネコン数社，三井物産，ロッテと合弁で設立した。97 年 2 月には米国大手興行会社のシネマーク・インターナショナルとシネコン運営ノウハウを得るため合弁契約を結ぶが，翌年 3 月に解消している。97 年 3 月，神戸市に 1 号店をオープンした。その後山口県下松市，鳥取県日吉津村，群馬県伊勢崎市他で，「MOVIX」ブランドで次々と開業させた。邦画大手 3 社のなかで同社は，シネコン事業にもっとも積極的といわれていた。実際 1982 年にはシネコン展開計画を発表し，当時すでに大都市のターミナル駅付近型と地方都市型の 2 種類のシネコンを検討していた。また 88 年 3 月には東宝と共に，ビデオ・シアターではあるが各社 3 スクリーンの計 6 スクリーンの郊外型シネコンを千葉県船橋市の「船橋ららぽーと」内にオープンしている。奥山副社長（当時）は「米国並みに 1 カ所に複数館が集まるシネマコンプレックス時代がやってくる」と予測し，ワーナー・ブラザースや UIP などのメジャー系シネコン会社が日本進出するとみていた[9]。さらに，80 年代よりビデオ・シアターやドライブイン・シアターなど他の映画興行業態にも積極的に取り組んでおり，特にドライブイン・シアターは業界最大手であった。2001 年までに 10 劇場 100 スクリーンの出店と売上高 100 億円，その後 5 年間で累計 20 劇場，200 スクリーンを新たな目標として掲げ，いずれも目標をほぼ達成した。

テレビの登場・普及に伴い映画ビジネスが斜陽化していった 60 年代後半以降，東宝は映画作品の自社制作を縮小した。それにより節約した資金

で都市部の劇場網を整備し「他社系列で上映するよりも，興行収入は 30%は高まる」と評価されるほど強力な興行力を築いた[10]。シネコンに参入した 98 年前後で契約館は全国映画館数の約 3 割を占めていた。東宝は都市の一等地に商業施設と映画館を組み合わせた複合ビルを建設する方式が主で，空きスペースを賃貸していた。安定的に収益を生み出す不動産収益の割合が大きければ，作品の当たり外れの影響が非常に大きい映画ビジネスの不安定性をそれだけ縮小できるからである。確固たる配給・興行基盤をもつがゆえに，従来の興行方式を破壊するシネコン展開には特に慎重であるとみられてきた東宝が本格的にシネコン事業に本格的に乗り出したのは 1998 年のことであった。98 年 4 月に滋賀県大津市に小規模ながらも直営初のシネコンをオープンさせた。その後も福井県鯖江市，熊本県小川市，宮崎県大河原町など，2002 年までに 16 劇場と日本勢のなかでもっとも速いペースで続々とシネコンをオープンしていった。「現在の映画興行の形態は二通りある。駅前一等地の大劇場で見せる方法と，クルマ社会に対応して郊外でシネコンを展開するやり方だ。東宝は全国各地の一等地に劇場を構えている。これは阪急電鉄の創始者，小林一三氏の功績に負うところが大きいが，今後を考えると，それにあぐらをかくわけにはいかない」と石田社長はシネコン事業進出の動機を述べている[11]。またシネコン進出と同時に，数百億円規模を投じ主力館の改装を行った。従来型の駅前一等地にある大型映画館の活性化と郊外エリアのシネコン出店という 2 本柱により興行チェーンの拡充を図るとともに，赤字館の閉鎖というリストラにも取り組んだ。

東映がシネコン運営に本格的に乗り出したのは，シネコン運営会社「ティ・ジョイ」を設立した 2000 年 8 月であった。東映が筆頭株主となり，東急レクリエーション，通信衛星会社の JSAT，チケット販売のぴあ，がん具のバンダイなど約 20 社が出資した。2000 年 12 月，広島県東広島市に第 1 号店をオープンした。その後，新潟市，東京都練馬区，大分市，大阪など

で開業し，06 年末までに 10 劇場を開業・運営している。東映は，ティ・ジョイを通じたシネコン拡大と同時に，01 年 5 月には 60 館あった直営館を数年で半減させると発表し，スクラップ・アンド・ビルドを加速した。またティ・ジョイは映画上映のデジタル化も積極的に推進した。これは，映像をデジタル・データ化し衛星から配信，各劇場は受信したデータをサーバーに蓄積し，専用の投影機を用いてスクリーンに映し出すシステムで，導入コストは高いものの従来型システムに比べ上映関連業務の人員削減，スペースの節約・有効活用，フィルム現像コスト削減など，運営費用が約 3 割削減できる。さらに映画以外にもスポーツやコンサートなどイベントの衛星中継・上映が可能であり，多目的施設とした劇場活用も可能となる。また，これまでライバル関係にあった東宝，松竹，東映の邦画大手 3 社は外資勢に対抗するため，部分的ではあるが協調行動もとっている。たとえば 2003 年 6 月には札幌市に東宝，松竹，東映共同運営のシネコンをオープンさせている。このようなシネコンの共同運営に対する姿勢は各社で異なるが，東映がもっとも積極的であった。

以上のように日本勢がシネコン事業に参入した後，ヴァージン・シネマズ・ジャパンは 2003 年 3 月，約 100 億円で東宝に買収され日本から撤退した。ヴァージン・グループがシネコン事業を売却した背景には，新規事業への投資資金の確保があったとみられる。04 年 8 月，ユナイテッド・シネマの UCI 持ち分 50%を日本側 2 社が取得し，UCI は撤退した。翌年 6 月には住友商事傘下となったユナイテッド・シネマはさらに日本 AMC シアターズの全株式を取得した。こうして WBIT を除く外資勢は日本市場で大きな成果を達成することなく撤退したのである。

4. 競争ダイナミクス・アプローチによる事例分析

本節では，前節の事例記述を基に第 2 節で示した Chen（1996）の企業

間敵対関係を分析するための統合的分析枠組みを念頭に置き，WM の 1 号店である WMC 海老名は初年度から好調な観客動員実績を示していたにも関わらず，①日本勢のシネコン参入が遅れたのはなぜなのか，また②なにが日本勢のシネコン参入のトリガーになったのか，これら 2 つの問いについて分析する。

まずライバル企業分析として，市場共通性と資源類似性について確認する。日本における映画興行市場という点は共通しているが，最初に進出した WM は地方・郊外を中心にシネコンを展開した。日本勢は大都市・中心街を中心に従来型映画館チェーンを有していた。映画産業の斜陽化に伴い長年に亘り映画館が減少していくなかで映画館をもたない地方都市も多く，地方・郊外という WC の展開方針は日本勢の劇場と基本的に地理的棲み分けができていた。強みとなる経営資源については，WBIT を始めとする外資勢はシネコンの運営ノウハウおよび国際的な事業経験，日本勢はその多くが老朽化しているとはいえ大都市中心街の劇場チェーン，日本における配給事業，日本国内での事業経験が挙げられ，資源類似性は少なくとも高くはないといえる。以上より日本勢は，WBIT に対しては強い敵対関係にあるライバル企業と認識していなかったと考えられる。

次に AMC フレームワークに基づき，日本勢の競争的行動の原動力を分析してみよう。上述の通り，日本勢は WBIT に対し敵対関係にあるとは認識していなかったと考えられる。さらに，少なくとも当初は WBIT の日本市場参入という攻撃行動がもたらす結果について正確に認識できていなかったといえる。というのも日本勢は，日本の映画業界は長期的な右肩下がり状態の斜陽産業と強く認識しており，「物販や飲食に比べて坪単価が極端に低い映画館の経営は，高地価の日本では依然「採算にのるのが難しい」（石田敏彦東宝専務）」というように WBIT の日本進出は失敗するだろうというのが業界内の一般的評価であったからである[12]。同時に「「将来は都市型の豪華な映画館とローカル型の複合映画館しか残らない」

（鈴木常承東映専務）」という認識も業界で広くもたれていた[13]。WBIT の失敗に関する前者の評価は，1 号店である WMC 海老名の大成功で間違いであったことがすぐ明らかになり，さらに後者のような認識も既に有していたものの，日本勢はすぐにシネコン事業に参入しようとはしなかった。

これは日本勢が興行のみならず，邦画はもちろん日本における洋画の配給事業も手掛けていたことに起因すると考えられる。映画業界は，制作，配給，興行の 3 つの段階がある。制作とは商品となる映画作品の生産であり，いわばメーカーにあたる。興行は劇場で作品を上映し入場料を興行収入として得る，小売業にあたる。そして作品を各劇場や二次利用向けに提供する，いわば卸売にあたるのが配給である。日本勢はもともと制作，配給，興行のすべてを手掛けていたが，東宝のように全体的には制作を外部の制作会社に任せ縮小し，配給と興行が事業の中心となっていた。興行収入の一定割合，一般的には 50〜60％を各劇場から配給収入として配給会社が受取る歩合制が一般的である。配給収入からフィルム現像代や広告宣伝費などの配給経費を差し引いた額の一定割合（一般的に約 30％）を配給手数料として受け取り，残りを制作会社に支払う。また配給側が放映権料，ビデオ化権料などの形で得た二次使用収入の一部も制作側に支払われる。このように配給とは，作品の失敗による損失を直接被らなくても済む手数料ビジネスといえる。さらに広告宣伝費は固定費であることも含め，基本的により多くの劇場で自社配給作品が上映されることで利益増加につながり易い事業構造となっている。WBIT が日本進出にあたり再三アナウンスしたように，シネコンが普及したことで来場頻度が 2 倍になり観客が急増したイギリスと同じような現象が日本でも起きてくれれば，日本勢が手掛ける配給事業にとっても大きな収入アップの機会となる。しかも大都市・中心街を中心とした自社系列の劇場チェーンと地理的競合が少ない地方・郊外に WM がシネコンを出店してくれるなら，自ら多額の投資をして地方・郊外に劇場開発・展開をしなくても収入アップにつながる。こ

のような思惑が働き，自らシネコン事業に参入する動機も小さかったと考えられる。また，後に現実に参入しているのでシネコン事業に参入する能力がなかった訳ではないが，老朽化しハード的には新鋭のシネコンにどうしても見劣りする自社系列劇場への対応が急務であり，差し当たり経営資源・能力をそちらに投入する必要性があった。

以上のような背景から日本勢は，WBIT の日本進出は自分たちへの攻撃行動ではない，また多額の投資を要するシネコン事業参入という戦略的反応行動を起こさなければならないという認識は形成されなかったと考えられる。地方・郊外出店型のシネコンとは棲み分けができているという日本勢関係者の再三の発言からも，この点は確認できる。日本勢が起こした反応行動は，WM にとって初の都市部店舗となった WMC 広島のように自社系列劇場の商圏に WMC が進出した場合のみ，人気の封切作品の配給を自社系列劇場に優先するという戦術的行動に留まっていた。さらに WM が青森県弘前市に出店を計画した際，地元の劇場から反発が生じた際には，地元劇場側を積極的に擁護する姿勢すらみせなかった。このように WBIT の日本でのシネコンに対し，日本勢は攻撃的反応行動をほとんど起こさなかったのである。WBIT の次に日本進出した UCI は金沢市や札幌市のような地方とはいえ大都市に出店したが，日本勢の反応行動は同様に限定的であった。

このような日本勢の姿勢を一変させシネコン参入という戦略的かつ攻撃的な反応行動を起こすトリガーとなったのは，AMC の日本進出である。福岡市という日本勢の劇場チェーンの本拠地ともいえる中核都市，しかも博多区中洲の中心市街地への出店は市場共通性を高めることになり，近隣に直営の系列劇場をもつ日本勢は大きな危機感を持った。さらに実現はしなかったものの，特に洋画については配給会社を中抜きして制作会社から直接輸入し大幅な料金値下げを行うという日本勢の配給事業に打撃を与える基本方針も打ち出した。AMC にしても日本市場で先行する WBIT や

UCI に対し明確な差別化を打ち出す思惑があったのかもしれないし，確かに実現すれば観客から支持も得られたであろう。しかし日本勢にとって依存度の高い市場への AMC の積極的な攻撃行動は，結果的に外資系シネコン会社は強い敵対関係にあるライバル企業という認識を日本勢に決定的に持たせてしまったのである。奥山融松竹社長の「これでは戦争状態だ（日経産業新聞 1996 年 4 月 14 日付）」，浮島好之東宝九州興行社長の「福岡市中心部では現在，日本で上映するほぼすべての映画を上映しているし，映画館が足りないわけでもない。はっきり言えるのは，共存は無理ということだ（日本経済新聞 1995 年 6 月 28 日付）」という類の日本勢関係者による敵対的発言がこの頃より多く見受けられるようになったという事実からも，この点は支持されよう。こうして AMC の福岡市中心部への大型出店を機に，日本勢によるシネコン参入による戦略的かつ攻撃的な反応行動が開始されたのである。

5. おわりに

本研究が用いた Chen（1996）の分析フレームワークも含め，競争ダイナミクス研究は競争関係にある個々の企業の競争行動と認識との関係に着目している。本研究でも示された通り，現地市場のライバル企業の敵対的反応行動を遅らせるためには，自社が敵対関係の強いライバル企業ではない，また自社の競争行動がライバル企業の市場ポジションなり利益を大きく損なわせることはないという認識をライバル企業に持たせ続けることが重要である。WBIT の日本合弁会社 WC は，意図的であったか否かは別としても，この点に成功し，興行のみならず配給も手掛ける邦画大手 3 社という日本勢からの攻撃的反応行動を最小限に抑えることができたといえよう。日本の映画業界は斜陽産業であり大きな投資をしても仕方ないという日本勢の消極的な認識は，それまでの彼らの競争行動や WBIT の合弁

パートナー探しの際の彼らの対応からも十分推測できていたと考えられる。また日本勢が大都市・中心部を中心に劇場チェーンをもつこと，配給事業も手掛けていることなどを考慮に入れた競争行動をとっていた。つまりよく「敵を知る」ことで，ライバル企業の競争行動を予測すること，攻撃的反応行動を引き起こすような認識を持たせない競争行動をとることが可能になるのである。自社の競争行動に対するライバル企業の反応行動を予測しながら自社の競争行動を決定していくことで，参入した海外市場での成功の可能性はより高まると考えられる。

WBIT に対し後発の AMC は，中核都市中心部への出店，制作会社からの作品の直接仕入れによる配給会社の中抜き，大幅な料金値下げを行おうとしたことにより日本勢に上述とは逆の認識を決定的に与えてしまい，彼らのシネコン参入という大きな攻撃的反応行動を引き起こしてしまったのである。本国の米国市場で行っていた作品の直接仕入れによる料金値下げという手法は，AMC にとって本来，日本市場での事業展開でも大きな武器として機能する優位性と期待されていたはずである。しかしながら，配給会社との関係で実現できなかったとはいえ，皮肉にもこの優位性が日本勢による大きな反撃を引き起こすトリガーの 1 つとなってしまったといえる。これは海外市場参入の際に移転する優位性の選択にあたっては，現地市場のライバル企業の認識をも考慮に入れる重要性を示唆しているといえる。

また WBIT が日本で迅速にシネコン展開を図れたのは，ニチイとの合弁による現地企業のもつ外部経営資源の活用のおかげである。それに比べ他の外資系は少なくとも当初は単独出資，場合によっては AMC のように当初，日本法人すら設立しなかったケースもある。それが日本でのシネコン展開の遅れにつながったのは事実であり，その意味で参入方式の選択は，やはり海外進出において重要な問題といえる。しかしもう一歩踏み込むなら，WBIT の合弁相手が邦画大手 3 社のうちの 1 社であればどうであっ

たろうか。この場合，邦画大手は相互にライバル企業と明確に認識していたので，他の邦画大手の AMC フレームワークにおける認知と動機が刺激され，シネコン参入を早めた可能性もあったと考えられる。前節の事例記述の通り，WBIT は日本進出に当たり，断られたものの当初は「大手の映画会社」にも合弁相手として声をかけており，ニチイとの合弁は当初から意図していたものではなかった。しかし，結果的に邦画大手ではない相手とパートナーシップを組んだおかげで，邦画大手のシネコン事業参入という反撃を遅らせることができたとも考えられる。内部化理論をメインストリームとする海外市場への参入方式の選択の諸理論の多くが優位性の命題に基づく，つまり当該企業の企業特殊的優位を起点としているが，参入方式の選択，少なくとも手を組む相手の選択に当たっては競争ダイナミクスも考慮に入れることで，海外市場参入の成功の可能性をより高められることを示唆している。

「競争相手の反撃が遅れることによって有利になるような動きを見つけ出すこと，あるいはできるだけ反撃を遅らせるような動きをとることが，競争状況における重要な原則である（Porter（1980）邦訳，p. 141）」。このようにライバル企業の反撃を遅らせることは競争戦略上，一般的に重要な課題であり，本研究でえられた以上のインプリケーションは，海外進出の源泉となる優位性の模倣が困難な場合であったとしても，参入の成功の可能性をより高める上で有効であると期待される。なお，佐藤（2008b）でも同事例を用いて海外市場での競争戦略を論じているが，邦画大手 3 社のシネコン参入の遅れとトリガーに問題意識を絞り込み，競争ダイナミクス研究の成果を活用しながら体系的に考察しインプリケーションを導き出したのが本研究の特徴である。しかしながら事例研究，しかも単一事例研究であり，また精力的に資料・文献を求めたものの各社の売上，利益などの財務データ他，入手できなかった情報もあり，その上での分析のため，得られた結論およびインプリケーションの妥当性，一般化には限界がある。

また海外市場参入戦略の研究という点から考えると，本研究が焦点を当てたライバル企業との相互作用的な競争関係だけでは不十分なことは言うまでもない。なぜならば海外市場で提供する商品・サービスに対し現地の顧客が価値を見出し支持しなければどうにもならないからである。すなわち海外市場参入戦略はいかに，現地顧客の支持を得て普及し易いが，ライバル企業には模倣されにくい，つまり普及しにくくするかが肝要となり，本研究はその一側面しか議論の対象としていない。したがって，両面を統合した議論を今後展開していくことが必要となる。さらに Chen & Miller（2012）が示す通り競争ダイナミクス研究は広範に亘っているが，本研究はその成果の一部しか利用できていない。したがって，その豊かな研究成果・知見のうちに，海外市場参入戦略に応用可能なものがあるならばそれを見出し，より深くより豊かな議論を展開していくことも今後の研究課題である。

謝　辞

本研究は拓殖大学経営経理研究所・平成 22 年度研究助成によって行われたものである。ここに深く御礼を申し上げる。

《注》

1）　特に今回利用するデータでは製造業の世界全体の対外・対内 FDI 額に大きなギャップが認められるが，分析結果はこれまで掲載されてきた比較的ギャップの小さい年のデータを利用した分析結果と大きな相違はないことから，だいたいの傾向を捉えるという目的は十分達せられるものと考えられる。

2）　合弁パートナーのニチイは 2001 年に経営破綻し，その後イオン・グループの支援により再生，イオンの完全子会社となる。これに合わせ WM もイオン・グループ傘下に入り営業が続けられたが，2013 年 2 月にタイム・ワーナー側が資本撤退し，イオンの完全子会社となった。同年 7 月，イオンのシネコン運営会社イオンシネマズと合併し社名はイオンエンターテイメントとなった。なお，本事例に登場する企業名，人物名・職位はその当時のものを使用している。

3）　日本の映画興行業界の特徴や WBIT の事例のより詳細な記述については佐

藤（2008a）を参照。

4） 日本流通新聞 1993 年 3 月 26 日付。
5） 日経産業新聞 1994 年 2 月 7 日付。
6） 日経流通新聞 1997 年 9 月 30 日付。
7） 日本経済新聞 1996 年 6 月 9 日付。
8） 日経産業新聞 1993 年 3 月 2 日付。
9） 日経産業新聞 1990 年 8 月 16 日付。
10） 日本経済新聞 1999 年 8 月 9 日付。
11） 日本経済新聞 1999 年 9 月 1 日付。
12） 日経流通新聞 1993 年 10 月 28 日付。
13） 同上。

主要参考文献

Baum, J. A., & Korn, H. J. (1996), Competitive dynamics of interfirm rivalry, *Academy of Management Journal,* 39: 255–255.

Chen, M. J. (1996), Competitor analysis and inter-firm rivalry: Towards a theoretical integration, *Academy of Management Review,* 21: 100–134.

Chen, M. J. & Miller, D. (2012), Competitive Dynamics: Themes, Trends, and a Prospective Research Platform, *The Academy of Management Annals,* Vol. 6, No. 1, 135–210.

Desmet, S., Van Looy, B., and Van Dierdonck, R. (2003), *The Nature of Services, Services Management: An Integrated Approach,* Pearson Education Ltd., UK.（白井義男監修「第 1 章　サービスの特性」『サービス・マネジメント ── 統合アプローチ（上巻）』ピアソン・エデュケーション，2004 年）

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2008), *Strategic Managernent: Cornpetitiveness and Globalization, Concepts, 8th Edition,* South Western.（久原正治・横山寛美監訳『戦略経営論 ── 競争力とグローバリゼーション』センゲージラーニング，2010 年）

Knickerbocker, F. T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise,* Cambridge, MA: Harvard University Press.（藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』東洋経済新報社，1978 年）

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy,* Free Press.（土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982 年）

UNCTAD（2013），*World Investment Report 2013: Global Value Chains — Investment and Trade for Development,* New York: United Nations.
Yu, T., & Cannella, A.（2007），Rivalry between multinational enterprises: An event history approach, *Academy of Management Journal,* 50: 663–684.
Yu, T., Subramaniam, M., & Cannella, A.（2009），Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis, *Academy of Management Journal,* 52: 127–147.
佐藤幸志（2008a）「グローバル・サービス・ビジネスの新展開」，『国際ビジネス入門』（江夏健一・太田正孝・藤井健編著），中央経済社。
佐藤幸志（2008b）「日本映画興行業界における外資系シネコン企業の競争戦略」，『日本貿易学会年報』Vol. 45, pp. 74–82。
佐藤幸志（2012）「サービス・ビジネスの海外市場参入戦略に関する一考察」，『拓殖大学　経営経理研究』第 96 号，pp. 113–140。
JETRO（2006）「産業レポート　日本の映画産業の動向（2006 年 10 月）」。
綜合ユニコム（1999）「シネマコンプレックス開発・運営資料集」。
綜合ユニコム（2003）「最新シネマコンプレックス開発・運営資料集」。
総務省情報通信政策研究所（2006）「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」。
村上世彰・小川典文（1999）『日本映画産業最前線』角川書店。

（原稿受付　2014 年 1 月 9 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 165–245

〈論　文〉

神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント（２）

── 組織マネジメント要因の相互の関係性（多対多の関係性）について ──

角　田　光　弘

要　約

経営学の視点から，企業の環境保全活動の推進に向けた課題を考察した上で，企業の環境保全活動と持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築し，2011 年 10 月実施の神奈川県の中小企業 556 社向けアンケート調査に基づき，共分散構造分析により検証した。

その結果，明らかになったことは以下の 6 点である。

第 1 に，「仮説 1．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」を支持したカテゴリーは，全てのカテゴリー｛アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，同・50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社｝であった。

第 2 に，「仮説 2．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」を支持したカテゴリーは，アンケート調査全回答企業 556 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社であった。

第 3 に，「仮説 3．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」を支持し

たカテゴリーは，全てのカテゴリーであった。

第 4 に，「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」を支持したカテゴリーは，全てのカテゴリーであった。

第 5 に，潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性に対しては，全てのカテゴリーにおいて，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していると考えられる。

第 6 に，潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性に対しては，アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社のカテゴリーにおいて，「外部促進要因」は環境保全活動への取り組みに直接的に影響しているのではなく，あくまでも環境保全活動への取り組みに対する他潜在変数（「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」など）に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていると考えられる。

キーワード：中小企業，環境保全活動，持続的競争優位，組織マネジメント，戦略的意思決定，トップの役割，ミドルの役割，人材マネジメント，風通しの良い組織風土，外部促進要因

1. はじめに

地球環境問題に対する企業や消費者の意識や関心がかつてない程高まっていると考えられる今日こそ，「環境マネジメントありき」の議論ではなく，地に足の着いた「企業の環境保全活動の推進と持続的競争優位の構築に向けて求められる組織マネジメントのあり方」について改めて考察する必要があるのではないか。従来のこの分野の実証研究は，企業の環境保全活動と競争優位性との関係について，組織マネジメント要因の 2 変数間についての関係性の分析が多く，媒介変数などを含めた多変数間の相互の関

係性（多対多の関係性）についての考察がさらに必要ではないか。

以上の考え方に基づき，拙稿「環境保全活動と組織マネジメント」（2011 年 10 月）[1] と拙稿「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント ── 組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から ──」（2013 年 4 月）[2] において，企業の環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）に関する研究を進めてきた。その一方で，拙稿の両研究からは，少なくとも「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性については必ずしも示唆が得られたわけではなく，それらの関係性については今後の研究課題として残された。

また，前稿「神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント(1) ── 環境保全活動への取り組みの現状とその課題 ──」（2013 年 12 月）で得られた結論[3] は以下の 6 点であった。

第 1 に，環境保全活動への取り組みを行うことを通して，その成果である自社の組織能力の向上を実現している企業は，神奈川県の中小企業においては確かに存在する。

第 2 に，神奈川県の中小企業が環境保全活動へ取り組む理由（外部促進要因）としては，環境保全活動の領域のブラック・ゾーン｛環境保全活動のための法規制により，順守しなければならない領域，顧客や見込み客から取引条件として求められる環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）としての理由がある一定の重みを持ちながらも，そのような理由に留まらず，むしろ自らの戦略的意思決定により，環境保全活動に前向きに取り組んでいるのではないかと考えられる。

第 3 に，神奈川県の中小企業，とりわけより企業規模の小さい中小企業（全業種・従業員数 50 人以下）において環境保全活動へ取り組む上での課題と捉えられていることは，「人材の不足」，「環境保全活動に関する技術・ノウハウの不足」，「資金の不足」，「環境境保全活動のための維持コストが

かかりすぎる」であることが明確となっている。

第4に，上記のような課題を抱えていると考えられる神奈川県の中小企業において，環境保全活動への取り組みがより一層推進されていくためには，環境保全活動への取り組みを通して，自社の組織能力の向上をはかることができるということをトップに共感していただけるように，地道に，粘り強く働きかけていくことが求められていると考えられる。

第5に，神奈川県の中小企業においては，「風通しの良い組織風土」を構築できていると考えられる企業は1部の先進的な企業に留まっていると考えられることから，これらに関する組織マネジメント要因を広く紹介することにより，風通しの良い組織風土を構築できる余地は，神奈川県の中小企業には十分にあるのではないかと考えられる。

第6に，神奈川県の中小企業においては，環境保全活動への取り組みをより一層推進させるような従業員の評価や，従業員に対する環境保全活動への啓発活動やインセンティブ・システムなどの「人材マネジメント」を導入しているのは，1部の先進的な企業に留まっていることから，このような組織マネジメント要因を広く紹介することにより，普及していく余地は，神奈川県の中小企業には十分にあるのではないかと考えられる。

以上を踏まえて，本稿の問題意識は以下の5点である。

第1に，前稿で現状分析を行った神奈川県の中小企業の環境保全活動における①「環境保全活動への取り組み状況」，②「環境保全活動への取り組み理由（外部促進要因）」，③「環境保全活動への取り組み成果」，④「トップの役割」，⑤「ミドルの役割」，⑥「組織風土」，⑦「人材マネジメント」，⑧「環境保全活動へ取り組む上での課題」の相互の関係性（多対多の関係性）がどのようになっているのか[4]。

第2に，筆者のこれまでの研究[5]では必ずしも明らかにすることのできなかった「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性がどのようになっているのか[6]。

第3に，第1，第2の問題意識にアプローチすることにより得られる結論と前稿で得られた結論との間に整合性が果たしてあるのかどうか。

第4に，第1，第2の問題意識にアプローチすることにより，従来型環境問題である公害問題に対する民側の取り組み主体として大きなウェートを占めると考えられる神奈川県の中小企業は，今日では公害問題への取り組みに留まらず，広く環境保全活動への取り組みに関する組織マネジメントに学ぶべき特質がある可能性を秘めているのではないか[7]。

第5に，第1，第2の問題意識にアプローチすることにより，神奈川県の中小企業における環境保全活動に関する組織マネジメントに学ぶべき特質を抽出することができれば，他地域の中小企業が環境保全活動に取り組む上で参考になる組織マネジメントに関する知見となる可能性が考えられる[8]。

以上のような問題意識に基づき，本稿では，まず経営学の視点から，企業の環境保全活動の推進に向けた課題を考察する。次に，それらを踏まえた上で，企業の環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説を構築する。その上で，2011年10月に実施のアンケート調査に基づき，共分散構造分析手法による仮説の検証などを通して，神奈川県の中小企業における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）を探究しようとするものである。

2. 企業の環境保全活動の推進に向けた課題

企業の環境保全活動推進上の課題とは，環境保全活動への取り組みと，収益性や製品の品質・コスト・納期（QCD/Quality, Cost, Delivery）との両立を図ることと考えられる。この課題こそが，企業の環境マネジメントのあり方を示しており，企業市民として社会から環境保全活動への取り

組みを求められているからとはいえ，企業は全ての領域の環境保全活動へ取り組むことができるものではないと考える。その理由は，考えられる領域全てにおいて問題解決を図ろうとすると投資負担が過大になり，最悪の場合企業は存続できなくなることから，「企業の社会的責任」と考えられる「本業を通して得られた経済的対価を多様なステイクホルダー（Stakeholder，利害関係者）に公正に還元する」ために，「企業の目的」である「長期に渡る存続（維持・発展，Going Concern）」を果たせなくなってしまうことである。

また，環境保全活動の推進に向けて企業に求められることは，組織を挙げて知の結集を図ることに尽きると考えられる。具体的には，環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図をトップが組織に提示し，浸透させ，従業員からの創造的なアイディアや活動を十二分に引き出し，企業内外の様々な部門に存在する環境保全活動の推進に向けた技術，知識，ノウハウなどを融合させることにより，顧客に支持され，かつ競合他社が容易に模倣できないような創造的な環境配慮型新製品・新事業を継続的に市場に提供していくような組織マネジメントを行うことであると考える。

3. 環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築とその検証

以上の考察を踏まえ，環境保全活動の推進に向けて求められる組織マネジメントのあり方に関して，組織マネジメントを具体的に構成する要因（組織マネジメント要因）と考えられるトップ，ミドル，人材マネジメント，組織風土の視点でそれぞれ仮説を構築し，今回のアンケート調査に基づく共分散構造分析手法により，仮説を検証する。また，環境保全活動に取り組むことを通して，持続的競争優位の構築に向けた組織能力の向上に貢献するような成果が果たして得られているのかどうか，環境保全活動へ

の取り組み理由（外部促進要因）と組織マネジメント要因との関係性についても，共分散構造分析手法により分析する。

⑴　環境保全活動を推進していく上で求められる組織マネジメントのあり方に関する仮説の構築

仮説 1．トップの役割

企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する。なお，トップの役割とは，環境保全活動に対するビジョンを明確に提示し（従業員の間に浸透させることを含む），環境配慮型製品開発に対し，トップ自らが手厚いサポートを行うことを指すものとする。

企業を取り巻く環境の変化が益々激化，複雑化している今日，過去の成功体験に囚われていては，持続的競争優位の構築を企業は望むべくもない。そのような状況下で，企業の競争優位性に多大な影響を与えると考えられる環境保全活動の推進に向けてトップに求められることは，トップが自らの役割を果たし，環境保全活動に対するビジョンを明確に提示し，従業員の間に浸透させることと考えられる。さらには，企業の事業活動の根幹にかかわる環境配慮型製品開発に対し，トップ自らが手厚いサポートを行うことと考えられる。

その理由は，第 1 に，トップが環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図を明確に提示することにより，ミドルや従業員は経営戦略を形成，実行していく過程で環境保全活動の重要性をより一層認識し，環境保全活動の推進に向けて自己に与えられた業務の意義を理解するようになると考えられることである。

第 2 に，トップが環境配慮型製品開発に対し，手厚いサポートを行うことにより，様々な環境保全活動の中で企業の競争優位性に直結する環境配

慮型製品開発の優先順位の高さを組織内に示すことになり，その結果当該企業は環境配慮型製品開発に対して，戦略的経営資源（ヒト（人材），モノ（生産設備），カネ（資金））を手厚く配分する可能性が高まると考えられることである。

仮説 2. ミドルの役割

企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する。なお，ミドルの役割とは，環境保全活動に対するトップのビジョンをミドルが自部門に浸透させること，環境保全活動の推進に関する部下の創造性を引き出し，部下からの提案をトップに後押しすること，またミドル自身もトップに対し提案すること（以上はミドルの上下のコミュニケーターの役割），環境保全活動の推進に向けて異部門交流を図ること（以上はミドルの左右のコミュニケーターの役割）を指すものとする。

環境保全活動に関して今日のミドルに求められている役割は，かつてのような中間管理職ではなく，組織における上下・左右のコミュニケーターの役割と考えられる。

環境保全活動に関するミドルの上下のコミュニケーターの役割とは，トップによる環境保全活動に対するビジョンや戦略的意図をミドルが自部門なりに解釈し，部下への浸透を図ることである。また，環境保全活動の推進に向けて，部下の創造性を引き出したり，部下が提案してきた創造的なアイディアや活動をトップに対して後押しをしたりすることである。さらには，ミドル自身も環境保全活動の推進に向けて，トップに対して創造的なアイディアや活動を提案することである。

また，環境保全活動に関するミドルの左右のコミュニケーターの役割とは，部門間の壁を排し，異部門の技術，ノウハウ，知識を統合すべく，組

織横断活動の先頭に立つことである。その理由は，環境配慮型製品開発に際して，異部門の技術，ノウハウ，知識の統合ができればできるほど，それだけ競合他社に模倣されにくい創造的な環境配慮型の新製品を市場に提供できる可能性が高まると考えられることである。

仮説 3. 人材マネジメント

企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する。なお，人材マネジメントとは，環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価，人事評価結果の説明や目標設定に関して，上司と部下の間で合意がなされること，目標設定に関して，環境保全活動に関する項目が盛り込まれること，環境保全活動に関する従業員の意識向上や資格取得を奨励したり，挑戦意欲を喚起したりするようなインセンティブ・システムの導入・定着を指すものとする。

企業を取り巻く環境の変化が益々激化，複雑化している今日，企業が持続的競争優位を構築するためには，過去の成功体験に囚われることなく，顧客に支持され，かつ競合他社が模倣できないような新製品や新事業を継続的に市場に提供することが求められる。これらを実現していくためには，従業員が失敗することを恐れず，むしろ自ら進んで創造的なアイディアや活動に取り組めるように，従業員の挑戦意欲を喚起する必要がある。そのためには，「好きこそ物の上手なれ」の通り，従業員がまず何よりも担当業務に対して内発的に動機づけられている必要があり，さらには前向きな失敗に対する寛容な評価が担保される必要がある。

一方，日本企業の人材マネジメントに目標管理制度としての成果主義が導入されるようになったのは，バブル経済崩壊以降の 1990 年代からと考えられる。導入が進むにつれて，「業務目標の設定が安易」，「個人や組織の能力構築につながっていない」，「先輩が若手を育てなくなった」，「賃金

カットや人員整理のための言い訳作りではないか」などの問題点が指摘されてきた。これまでに成果主義に関して改善がなされてきた主なものは，目標設定や評価への納得性を高めるために，上司と部下との間で目標設定や評価に関する合意を徹底することなどである。

以上の動向に着目すると，環境保全活動についても同様に，部門や個人の業務目標に対して，環境保全活動に関する項目が盛り込まれることが必要と考えられる。

また，持続的競争優位の構築を目指して環境保全活動の推進に取り組む上で，従業員の挑戦意欲を喚起するためには，環境保全活動に関する従業員の意識向上や資格取得を奨励するようなインセンティブ・システムの導入・定着が有効と考えられる。

仮説 4．風通しの良い組織風土

企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する。なお，風通しの良い組織風土とは，環境保全活動に対し，企業側としては，環境保全活動に関する最新の情報収集に取り組み，かつ従業員の環境意識の把握やその向上に常に取り組んでいることである。また，従業員側としても，環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み，環境保全活動の推進に向けた提案が根づいていること，環境保全活動に関する業務内容への裁量権が現場にあることである。

従来の延長線での事業の推移が最早期待できず，誰もが日々新たな状況への対応を迫られている今日，顧客に支持され，かつ競合他社に模倣されないような環境配慮型製品を開発するためには，組織内における知の結集とそのための組織メンバーによる創造性の発揮が何よりも重要と考えられる。また，持続的競争優位の構築を目指して環境保全活動の推進に取り組む上で，組織内における知の結集を図るためには，企業側としては，常日

頃から環境保全活動に関する最新の情報（技術，知識，ノウハウなど）を収集し，組織内に共有しておく必要があると考えられる。一方，従業員側としても，環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み，環境保全活動の推進に向けた提案が根づいていることが必要と考えられる。

さらには，環境保全活動の推進に向けて従業員の挑戦意欲が喚起されるためには，現場がエンパワーメント（従業員が自らを意思決定できる者やパワーある者と認識している状態）[9] されている必要があり，そのためには，環境保全活動に関する業務内容に対する裁量権が現場に求められていると考えられる。

⑵　神奈川県の中小企業向けのアンケート調査の概要

筆者は，早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学の研究者で構成された環境マネジメント・共同研究グループ[10] の共同研究者であり，今回のアンケート調査は同グループの共同研究の一環として行われた。このアンケート調査の対象企業は神奈川県の中小企業 2,954 社であり，2011 年 9 月末日に発送し，同 10 月末日までに郵送により回収した。アンケート回答企業は 556 社（回答企業の属性は図表 1 の通り）であり，回収率は 18.8% である。なお，同グループから株式会社浜銀総合研究所へアンケート質問票の発送関係業務と回答データの入力業務を委託し，筆者が独自にその 1 次入力データ（RawData）に対し，共分散構造分析を本稿で行っている。

⑶　仮説検証に共分散構造分析手法を用いる理由

共分散構造分析手法は直接観測できない潜在変数を導入し，その潜在変数と観測変数との間の因果関係を同定することにより社会現象や自然現象を理解するための統計的アプローチであり[11]，多対多の関係性の解析に適している。

本稿の問題意識は，「環境保全活動への取り組み成果」，「環境保全活動

図表 1　回答企業の属性とその社数

業　種		環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業	環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業	合計
製造業	従業員数50人以下	36	87	123
	従業員数51人以上	60	34	94
	小　計	96	121	217
建設業	従業員数50人以下	16	122	138
	従業員数51人以上	11	27	38
	従業員数不明	0	2	2
	小　計	27	151	178
道路貨物輸送業	従業員数50人以下	1	38	39
	従業員数51人以上	7	32	39
	小　計	8	70	78
その他	従業員数50人以下	7	46	53
	従業員数51人以上	11	19	30
	小　計	18	65	83
全業種	従業員数50人以下	60	293	353
	従業員数51人以上	89	112	201
	従業員数不明	0	2	2
	小　計	149	407	556

出所：角田光弘［2013b］，図表 1，p. 39

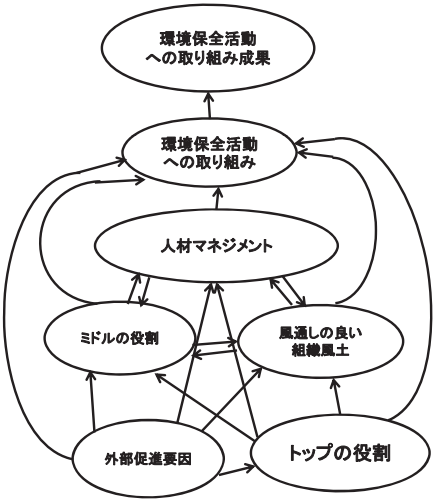
への取り組み」，「組織マネジメント要因（環境保全活動の推進に向けたトップの役割，ミドルの役割，人材マネジメント，組織風土）」，環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」の相互の関係性（多対多の関係性）の探求であり，この目的に適しているのが上記の通り共分散構造分析手法であることから，今回の仮説検証に共分散構造分析手法を用いることにする。

⑷　共分散構造分析モデルの概要とその潜在変数と観測変数

今回の共分散構造分析モデルは，「環境保全活動への取り組み成果」，「環境保全活動への取り組み」，「組織マネジメント要因（環境保全活動の推進に向けたトップの役割，ミドルの役割，人材マネジメント，組織風土）」，環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」の相互の関係性（多対多の関係性）を探究するため，図表 2 の通りである。これは拙稿「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント～組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から～」（2013 年 4 月）[12] の共分散構造分析モデルを踏襲しており，その基本的な考え方は以下の 5 点である。

第 1 に，潜在変数「環境保全活動への取り組み」の結果，潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」が得られる。

図表 2　共分散構造分析モデル



第2に，組織内における「トップの役割」を最大限重視し，潜在変数「トップの役割」から組織内の他の全ての潜在変数（「ミドルの役割」，「人材マネジメント」，「風通しの良い組織風土」，「環境保全活動への取り組み」）に対して働きかけが行われる。

第3に，「ミドルの役割」，「人材マネジメント」，「風通しの良い組織風土」の潜在変数からもそれぞれ潜在変数「環境保全活動への取り組み」に対して働きかけが行われる。

第4に，「ミドルの役割」，「人材マネジメント」，「風通しの良い組織風土」の潜在変数間においては，相互に働きかけが行われる可能性がある。

第5に，環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」からは，組織内の全ての潜在変数（「トップの役割」，「ミドルの役割」，「人材マネジメント」，「風通しの良い組織風土」，「環境保全活動への取り組み」）に対して働きかけが行われる。

また，共分散構造分析モデルの「潜在変数」と「観測変数」（具体的なアンケート調査票の質問項目）は，構築仮説1〜4と「環境保全活動への取り組み結果」，環境保全活動への取り組みに対する「外部促進要因」を企業の現場の実務にできる限り落とし込み，図表3の通りとする。

図表3　潜在変数，観測変数一覧

観測変数	←	潜在変数
Q221　顧客取引拡大	←	F1 環境保全活動への取り組み成果
Q222　顧客取引維持・継続		
Q223　新規顧客獲得		
Q224　企業イメージの向上		
Q225　地域社会の評判向上		
Q226　社員のやる気・士気の向上		
Q227　新製品・事業開拓へ貢献		
Q228　コスト削減		
Q229　省エネルギー，廃棄物の削減		

観測変数	←	潜在変数
Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2 環境保全活動への取り組み
Q10　グリーン購入		
Q111　環境宣言の作成		
Q112　環境報告書の作成公表		
Q113　環境会計の実施		
Q114　環境推進専門部署設置		
Q115　従業員への啓発活動		
Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援		
Q119　関係会社の環境保全活動の支援		
Q1110　環境 NPO への寄付		
Q1111　生物多様性対応指針の作成		
Q121　LCA の実施		
Q122　エコ・デザインへの取り組み		
Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売		
Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3 風通しの良い組織風土
Q211　社員の環境意識を把握している		
Q212　外部から環境情報の把握を行っている		
Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある		
Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある		
Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4 ミドルの役割
Q182　法的その他の要求事項の調査を行う		
Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション		
Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う		
Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申		
Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5 人材マネジメント
Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ		
Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施		
Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施		
Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施		
Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励		
Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価		

観測変数	←	潜在変数
Q161　問題点の把握	←	F7 トップの役割
Q162　環境ビジョン・環境方針の提示		
Q163　具体的な環境目標の提示		
Q164　数値目標の達成状況を把握		
Q165　環境目標の定期的な見直し		
Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与		
Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与		
Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与		
Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与		
Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与		
Q151　行政当局の依頼	←	F6 外部促進要因
Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った		
Q153　親会社・納入先からの依頼		
Q155　消費者からの要請		
Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請		
Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請		
Q158　株主・銀行その他借入先からの要請		
Q159　業界団体・工業会との関係		
Q1510　競合他社との関係		

⑸　共分散構造分析結果

今回のアンケート調査回答全企業 556 社に対して共分散構造分析を行うと共に，共分散構造分析を行う上で十分なサンプル数が得られた業種別（製造業 217 社，建設業 178 社），企業規模別（全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，同・50 人以下企業 353 社），環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）の有無別｛認証取得（認証登録）企業 149 社，未取得（未登録）企業 407 社｝に関しても，共分散構造分析を行った。なお，道路貨物輸送業 78 社に関しては，共分散構造分析を行ったものの，78 社ではサンプル数が十分ではなく，共分散構造分析モデルは成立しなかった。

今回の共分散構造分析結果の一覧は，図表 4 の通りであり，その詳細な分析結果は（5-1）～（5-7）の通りである。

図表 4　共分散構造分析結果の一覧（その 1）

検証内容		アンケート調査回答全企業 556 社	製造業 217 社	建設業 178 社
仮説 1. トップの役割「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。	仮説 1 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 1 を支持。「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 1 を支持。「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 1 を支持。「風通しの良い組織風土」，「ミドルの役割」，「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。
仮説 2. ミドルの役割「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説 2 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 2 を不支持。マイナスの貢献を示唆。	仮説 2 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 2 を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 2 を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 2 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説 2 を支持。	直接的にはマイナスの貢献，間接的にはプラスの貢献をしており，仮説 2 の支持・不支持を判断できず。	仮説 2 を支持。
仮説 3. 人材マネジメント「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する。」	直接的貢献	仮説 3 を支持。	仮説 3 を支持。	仮説 3 を支持。

検証内容		アンケート調査回答全企業 556 社	製造業 217 社	建設業 178 社
仮説 4. 風通しの良い組織風土「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する。」	直接的貢献	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 4 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 4 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 4 を支持。「ミドルの役割」，「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説 4 を支持。	仮説 4 を支持。	仮説 4 を支持。
潜在変数 「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性		環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。
潜在変数 「外部促進要因」と他潜在変数との関係性	直接的影響	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。
	間接的影響	トップやミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。
	直接的・間接的影響を総合した影響	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。

図表 4　共分散構造分析結果の一覧（その 2）

検証内容		全業種・従業員数 51人以上 企業 201 社	全業種・従業員数 50人以下 企業 353 社	環境マネジメントシステム認証取得 (認証登録)企業149社	環境マネジメントシステム未取得 (未登録)企業407社
仮説 1. トップの役割「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説 1 を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説 1 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 1 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 1 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 1 を支持。「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 1 を支持。「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 1 を支持。「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して貢献。	仮説 1 を支持。「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して貢献。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。	仮説 1 を支持。
仮説 2. ミドルの役割「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する。」	直接的貢献	仮説 2 を不支持。マイナスの貢献を示唆。	仮説 2 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 2 を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説 2 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 2 を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説 2 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説 2 を支持。「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説 2 を支持。「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	直接的にはマイナスの貢献，間接的にはプラスの貢献をしており，仮説 2 の支持・不支持を判断できず。	仮説 2 を支持。	仮説 2 を支持。	仮説 2 を支持。
仮説 3. 人材マネジメント「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する。」	直接的貢献	仮説 3 を支持。	仮説 3 を支持。	仮説 3 を支持。	仮説 3 を支持。

検証内容		全業種・従業員数 51人以上 企業 201 社	全業種・従業員数 50人以下 企業 353 社	環境マネジメント システム認証取得 (認証登録)企業149社	環境マネジメント システム未取得 (未登録)企業407社
仮説 4. 風通しの良い組織風土「企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する。」	直接的貢献	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 4 を支持。プラスの貢献があることを示唆。	仮説 4 を不支持。プラスの貢献がないことを示唆。	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。
	間接的貢献	仮説 4 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説 4 を不支持。プラス，マイナスの貢献がないことを示唆。	仮説 4 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。	仮説 4 を支持。「人材マネジメント」を通して貢献を示唆。
	直接的・間接的貢献を総合した貢献	仮説 4 を支持。	仮説 4 を支持。	仮説 4 を支持。	仮説 4 を支持。
潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性		環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。	環境保全活動へ取り組むことを通して，その成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力の向上を示唆。
潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性	直接的影響	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みにマイナスの影響を与えていることを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。	環境保全活動への取り組みに影響を与えていないことを示唆。
	間接的影響	トップの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップ，ミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	トップやミドルの意思決定や風通しの良い組織風土の構築に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。
	直接的・間接的影響を総合した影響	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	環境保全活動への取り組みに直接的にはマイナス，間接的にはプラスの影響を与えていることを示唆しており，直接的・間接的影響を総合した影響を判断できず。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。	間接的に環境保全活動への取り組みに影響を与えていることを示唆。

（5-1） アンケート調査回答全企業 556 社

アンケート調査回答全企業 556 社に対する共分散構造分析の結果，図表 5 の通りのパス図と図表 6 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；8,714.453, CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.749, RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.088 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

（5-1-1）「仮説 1．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.114（有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」への標準化係数はそれぞれ 0.744, 0.241, 0.141（いずれも有意），「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.543, 0.749, 0.924（いずれも有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持され

たと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

(5-1-2)「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.024（非有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 2 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.543, 0.749, 0.924（いずれも有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 は支持されたと考えられる。

(5-1-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.924（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-1-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.052（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.749, 0.924（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-1-5) 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.720（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，「Q224　企業イメージの向上」，「Q225　地域社会の評判向上」，「Q226 社員のやる気・士気の向上」，「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」，「Q228 コスト削減」，「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数はそれぞれ 0.837, 0.793, 0.773, 0.872, 0.839, 0.851, 0.753, 0.541, 0.714（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力[13] の代理変数とも考え

られる。

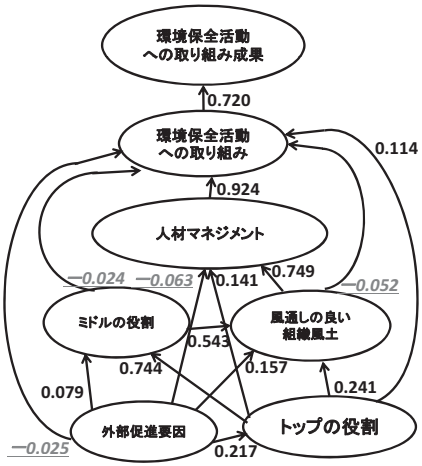
従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-1-6) 潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.025（非有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆しているとは必ずしも考えられない。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「ミドルの役割」，

図表 5　アンケート調査全回答企業 556 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；8,714.453，CFI（比較適合度指標）；0.749，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.088，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.217, 0.078, 0.157（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

図表 6　アンケート調査全回答企業 556 社に対する
共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.720
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*−0.052*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	*−0.024*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.924
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*−0.025*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	0.114
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	0.543
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.157
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.241
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	0.079
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.744
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	0.749
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	−
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*−0.063*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.141
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.217

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 6　アンケート調査全回答企業 556 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.837
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.793
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.773
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.872
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.839
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.851
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.753
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.541
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.714
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.468
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.367
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.803
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.795
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.692
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.812
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.807
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.734
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.636
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.475
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.562
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.441
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.456
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.292
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.350
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.681
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.793
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.804
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.776
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.903
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.847

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.961
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.960
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.926
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.848
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.846
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.774
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.584
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.544
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.634
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.178
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.754
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.744
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.752
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.747
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.766
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.855
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.919
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.912
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.903
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.914
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.688
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.627
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.560
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.815
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.847
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.840
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.832
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.729
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.759

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると，「外部促進要因」は「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

(5-2)　製造業 217 社

製造業 217 社に対する共分散構造分析の結果，図表 7 の通りのパス図と図表 8 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；4,970.292, CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.725, RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.097 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

(5-2-1)「仮説 1. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.299（有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」，「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.778, 0.304, 0.406, −0.123, 0.469, 0.489, 0.809（いずれも有意）である。従って，「トッ

プの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して，「ミドルの役割」を通した貢献の判断は難しいものの，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

(5-2-2)「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.123（有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的にはマイナスの貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.469，0.489，0.809（いずれも有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 の支持・不支持は必ずしも判断できないと考えられる。

(5-2-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係

数は 0.809（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-2-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.012（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.489，0.809（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-2-5) 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.808（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，「Q224　企業イメージの向上」，「Q225　地域社会の評判向上」，「Q226 社員のやる気・士気の向上」，「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」，「Q228 コスト削減」，「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数は

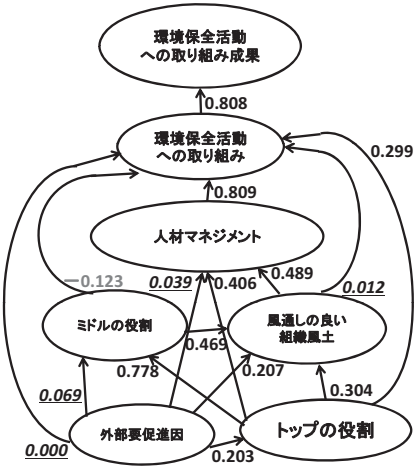
それぞれ 0.783，0.741，0.743，0.836，0.832，0.875，0.728，0.577，0.741（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-2-6)　潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.000（非有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆しているとは必ずしも考えられない。

図表 7　製造業 217 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；4,970.292，CFI（比較適合度指標）；0.725，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.097，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.203，0.207（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていると考えられる。

図表 8　製造業 217 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.808
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*0.012*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	−0.123
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.809
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*0.000*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	0.299
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	0.469
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.207
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.304
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	*0.069*
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.778
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	0.489
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	−
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*0.039*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.406
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.203

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 8　製造業 217 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.783
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.741
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.743
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.836
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.832
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.875
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.728
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.577
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.741
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.555
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.331
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.751
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.734
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.657
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.800
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.816
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.791
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.759
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.436
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.506
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.413
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.426
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.202
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.412
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.664
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.796
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.847
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.804
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.912
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.890

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.973
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.960
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.943
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.877
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.894
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.797
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.599
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.529
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.616
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.161
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.866
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.915
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.929
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.917
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.940
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.655
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.709
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.682
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.674
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.740
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.686
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.638
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.529
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.803
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.850
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.880
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.874
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.786
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.731

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると，「外部促進要因」は，「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

(5-3)　建設業 178 社

建設業 178 社に対する共分散構造分析の結果，図表 9 の通りのパス図と図表 10 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；4,805.343, CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.658, RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.105 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

(5-3-1)「仮説 1. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境活動への取り組み」への標準化係数は 0.092（非有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 1 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「風通しの良い組織風土」，「ミドルの役割」，「人材マネジメント」への標準化係数はそれぞれ 0.635，0.352，0.257（いずれも有意），「風通しの良い組織風土」から「ミドルの役割」，「ミドルの役割」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.544，0.366，0.791（いずれも有意）である。従って，「トッ

プの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」,「ミドルの役割」,「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

(5-3-2)「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては,「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.222（非有意）である。従って,「ミドルの役割」は「環境保全活動への取り組み」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 2 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては,「ミドルの役割」から「人材マネジメント」,「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.366，0.791（いずれも有意）である。従って,「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 は支持されたと考えられる。

(5-3-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.791（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-3-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.249（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「ミドルの役割」，「ミドルの役割」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.544，0.366，0.791（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「ミドルの役割」，「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-3-5) 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.573（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，「Q224　企業イメージの向上」，「Q225　地域社会の評判向上」，「Q226 社員のやる気・士気の向上」，「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」，「Q228 コスト削減」，「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数はそれぞれ 0.880，0.845，0.818，0.915，0.882，0.865，0.752，0.538，0.670

（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

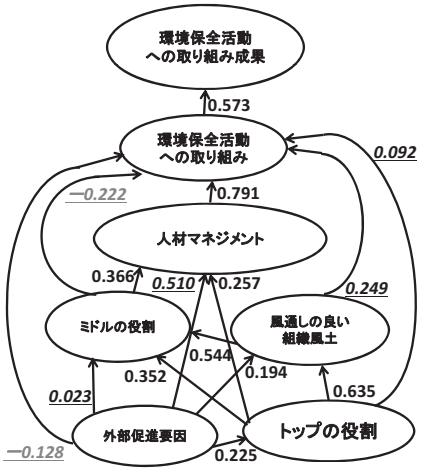
従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-3-6) 潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.128（非有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆しているとは必ずしも考えられない。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影

図表 9　建設業 178 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；4,805.343，CFI（比較適合度指標）；0.658，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.105，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.225，0.194（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

図表 10　建設業 178 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.573
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*0.249*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	*−0.222*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.791
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*−0.128*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	*0.092*
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.194
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.635
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	0.544
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	*0.023*
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.352
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	0.366
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*0.510*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.257
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.225

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 10　建設業 178 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.880
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.845
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.818
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.915
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.882
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.865
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.752
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.538
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.670
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.280
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.404
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.843
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.882
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.660
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.856
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.748
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.687
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.481
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.526
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.582
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.350
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.416
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.287
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.296
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.510
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.760
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.757
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.635
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.901
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.841

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.954
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.961
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.869
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.702
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.713
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.799
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.618
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.657
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.633
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.244
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.670
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.733
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.741
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.705
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.755
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.823
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.904
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.911
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.895
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.902
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.695
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.630
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.659
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.799
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.821
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.771
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.771
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.743
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.791

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると,「外部促進要因」は,「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

(5-4) 全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社

全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社に対する共分散構造分析の結果,図表 11 の通りのパス図と図表 12 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；4,760.693，CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.718，RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.098 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活への動取り組み成果」や,「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

(5-4-1)「仮説 1. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては,「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.440（有意）である。従って,「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては,「トップの役割」から「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」,「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」,「風通しの良い組織風土」,「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」,「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」,「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.848，0.470，0.521，−0.283，0.314，

0.381, 0.725（いずれも有意）である。従って，「トップの役割」は，「ミドルの役割」を通した貢献の判断は難しいものの，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

(5-4-2)「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.283（有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的にはマイナスの貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.314, 0.381, 0.725（いずれも有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 の支持・不支持は必ずしも判断できないと考えられる。

(5-4-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係

数は 0.727（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

（5-4-4）「仮説 4．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.066（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」の直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.381，0.725（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

（5-4-5） 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.727（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，「Q224　企業イメージの向上」，「Q225　地域社会の評判向上」，「Q226 社員のやる気・士気の向上」，「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」，「Q228 コスト削減」，「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数は

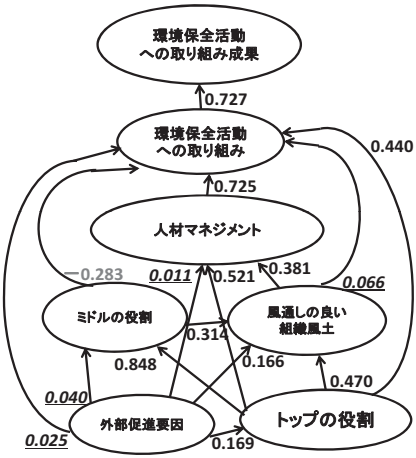
それぞれ 0.839, 0.771, 0.751, 0.836, 0.849, 0.872, 0.774, 0.497, 0.694（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-4-6) 潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.025（非有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆しているとは必ずしも考えられない。

図表 11　全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；4,760.693，CFI（比較適合度指標）；0.718，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.098，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.169, 0.166（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」，「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

図表 12　全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.727
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*0.066*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	−0.283
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.725
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*0.025*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	0.440
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	0.314
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.166
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.470
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	*0.040*
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.848
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	0.381
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	−
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*0.011*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.521
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.169

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 12　全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.839
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.771
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.751
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.836
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.849
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.872
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.774
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.497
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.694
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.556
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.368
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.793
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.731
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.627
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.818
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.837
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.735
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.640
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.488
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.495
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.476
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.499
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.286
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.327
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.641
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.763
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.858
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.742
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.905
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.809

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.959
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.958
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.897
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.848
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.812
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.752
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.529
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.544
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.663
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.232
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.869
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.896
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.925
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.904
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.934
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.713
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.791
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.763
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.739
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.817
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.711
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.670
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.482
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.865
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.889
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.868
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.886
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.788
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.717

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると，「外部促進要因」は，「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

(5-5)　全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社

全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社に対する共分散構造分析の結果，図表 13 の通りのパス図と図表 14 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；6,702.046，CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.715，RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.094 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

(5-5-1)「仮説 1．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.038（非有意）である。従って，「トップの役割」は「環境保全活動への取り組み」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 1 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」，「ミドルの役割」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.717，0.600，0.255，0.370，0.858，0.116

（いずれも有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

（5-5-2）「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.018（非有意）である。従って，「ミドルの役割」は「環境保全活動への取り組み」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 2 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.370，0.858（いずれも有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 は支持されたと考えられる。

（5-5-3）「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.858（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-5-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.116（有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，他潜在変数に対して有意となる標準化係数は得られなかった。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して間接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 は支持されたとは必ずしも考えられない。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-5-5) 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.685（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」,「Q222　顧客取引継続・維持」,「Q223　新規顧客獲得」,「Q224　企業イメージの向上」,「Q225　地域社会の評判向上」,「Q226 社員のやる気・士気の向上」,「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」,「Q228 コスト削減」,「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数はそれぞれ 0.844, 0.795, 0.776, 0.886, 0.829, 0.835, 0.726, 0.536, 0.705（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

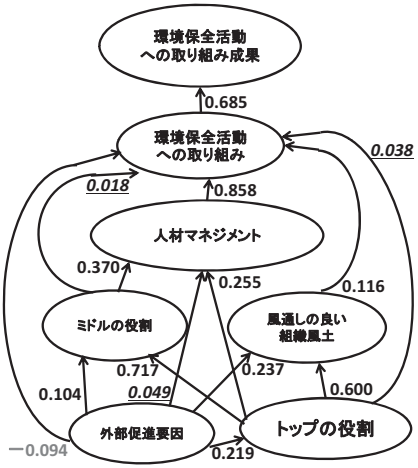
従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-5-6)　潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.094（有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的にはマイナスに影響を与えていることを示唆していると考えられる。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「ミドルの役割」，

図表 13　全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；6,702.046，CFI（比較適合度指標）；0.715，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.094，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.219, 0.104, 0.237（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

図表 14　全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.685
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	0.116
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	*0.018*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.858
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	−0.094
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	*0.038*
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.237
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.600
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	0.104
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.717
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	0.370
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*0.049*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.255
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.219

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 14　全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.844
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.795
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.776
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.886
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.829
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.835
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.726
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.536
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.705
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.391
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.329
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.797
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.823
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.730
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.800
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.775
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.720
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.613
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.475
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.600
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.374
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.387
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.275
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.359
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.696
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.820
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.795
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.777
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.899
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.860

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.962
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.958
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.936
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.876
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.901
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.752
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.585
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.500
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.578
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.157
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.707
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.711
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.701
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.695
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.721
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.862
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.923
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.921
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.919
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.910
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.670
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.601
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.604
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.773
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.817
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.821
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.787
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.696
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.782

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると，「外部促進要因」は，「環境保全活動への取り組み」に結果としてプラスの影響を与えているのかどうかは必ずしも判断できないと考えられる。

（5-6） 環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社

環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社に対する共分散構造分析の結果，図表 15 の通りのパス図と図表 16 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；3,873.568, CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.645, RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.092 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

（5-6-1）「仮説 1．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.154（非有意）である。従って，「トップの役割」は「環境保全活動への取り組み」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 1 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」，「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.515，0.248，−0.216，0.397，0.762，

0.928（いずれも有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して，「ミドルの役割」を通した貢献の判断は難しいものの，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

（5-6-2）「仮説 2．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.216（有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的にはマイナスの貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 が支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては，「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.397，0.762，0.928（いずれも有意）である。従って，「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 の支持・不支持は必ずしも判断できないと考えられる。

(5-6-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.928（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-6-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.066（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.762, 0.928（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-6-5) 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.664（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，

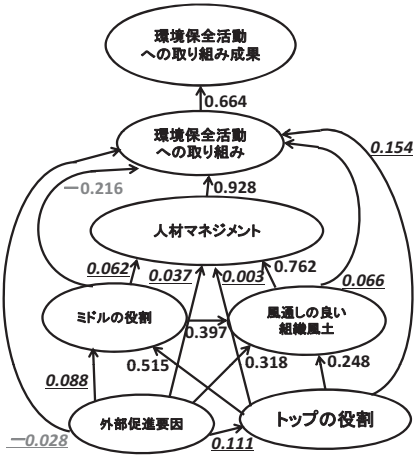
「Q224　企業イメージの向上」,「Q225　地域社会の評判向上」,「Q226 社員のやる気・士気の向上」,「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」,「Q228 コスト削減」,「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数はそれぞれ 0.762, 0.636, 0.706, 0.715, 0.777, 0.740, 0.721, 0.448, 0.529（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

（5-6-6）　潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては，「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への

図表 15　環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；3,873.568，CFI（比較適合度指標）；0.645，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.092，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

標準化係数は－0.028（非有意）である。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆しているとは必ずしも考えられない。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「風通しの良い組織風土」への標準化係数は 0.318（有意）である。また，これまでの検証結果から，「風通しの良い組織風土」は「環境保全活動への取り組み」に対して貢献している

図表 16　環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.664
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*0.066*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	－0.216
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.928
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*－0.028*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	*0.154*
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	0.397
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	－
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.318
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.248
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	－
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	－
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	*0.088*
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.515
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	0.762
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	*0.062*
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	*0.037*
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	*0.003*
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	*0.111*

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 16　環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.762
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.636
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.706
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.715
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.777
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.740
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.721
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.448
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.529
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.355
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.120
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.534
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.605
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.546
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.683
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.714
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.708
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.677
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.432
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.497
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.366
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.358
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.331
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.478
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.606
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.637
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.814
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.729
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.884
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.832

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.940
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.901
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.870
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.772
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.807
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.644
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.527
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.566
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.566
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.269
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.597
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.501
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.556
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.542
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.552
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.883
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.923
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.863
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.883
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.903
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.683
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.576
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.382
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.854
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.871
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.831
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.817
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.759
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.686

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

と考えられる。従って，「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると，「外部促進要因」は，「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

(5-7) 環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社

環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社に対する共分散構造分析の結果，図表 17 の通りのパス図と図表 18 の通りの標準化係数（潜在変数間，観測変数・潜在変数間）が得られた。モデルの適合指標は，CMIN（χ^2 値）；6,842.477, CFI（Comparative Fit Index／比較適合度指標）；0.722, RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation／平均二乗誤差平方根）；0.089 である。

得られたパス図と標準化係数に基づく仮説 1〜4 の検証結果，及び組織能力の向上に関する潜在変数「F1：環境保全活動への取り組み成果」や，「F6：外部促進要因」と他潜在変数との関係性は以下の通りである。

(5-7-1)「仮説 1. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，トップがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「トップの役割」の直接的貢献に関しては，「トップの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.017（非有意）である。従って，「トップの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 1 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「トップの役割」の間接的貢献に関しては，「トップの役割」から「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」，「人材マネジメント」，「ミドルの役

割」から「風通しの良い組織風土」,「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.675, 0.198, 0.130, 0.549, 0.745, 0.998（いずれも有意）である。従って,「トップの役割」は「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」,「人材マネジメント」を通して間接的に貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 1 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 1 は支持されたと考えられる。

（5-7-2）「仮説 2. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」の検証結果

「ミドルの役割」の直接的貢献に関しては,「ミドルの役割」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.016（非有意）である。従って,「ミドルの役割」は「環境保全活動への取り組み」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 2 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「ミドルの役割」の間接的貢献に関しては,「ミドルの役割」から「風通しの良い組織風土」,「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」,「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.549, 0.745, 0.998（いずれも有意）である。従って,「ミドルの役割」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「風通しの良い組織風土」や「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 2 は支持されたと考えられる。

以上の直接的・間接的貢献の検証結果を総合的に踏まえると，仮説 2 は支持されたと考えられる。

(5-7-3)「仮説 3. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」の検証結果

「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.998（有意）であることから，仮説 3 は支持されたと考えられる。

(5-7-4)「仮説 4. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」の検証結果

「風通しの良い組織風土」の直接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は－0.161（非有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に貢献していることを示唆しているとは必ずしも考えられないことから，仮説 4 は支持されたとは必ずしも考えられない。

「風通しの良い組織風土」の間接的貢献に関しては，「風通しの良い組織風土」から「人材マネジメント」，「人材マネジメント」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数はそれぞれ 0.745, 0.998（いずれも有意）である。従って，「風通しの良い組織風土」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「人材マネジメント」を通して貢献していることを示唆していると考えられることから，仮説 4 は支持されたと考えられる。

(5-7-5) 潜在変数「環境保全活動取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性

「環境保全活動への取り組み」から「環境保全活動への取り組み成果」への標準化係数は 0.521（有意）である。

「環境保全活動への取り組み成果」からその観測変数である「Q221　顧客取引拡大」，「Q222　顧客取引継続・維持」，「Q223　新規顧客獲得」，「Q224　企業イメージの向上」，「Q225　地域社会の評判向上」，「Q226 社員のやる気・士気の向上」，「Q227　新製品・事業開拓へ貢献」，「Q228

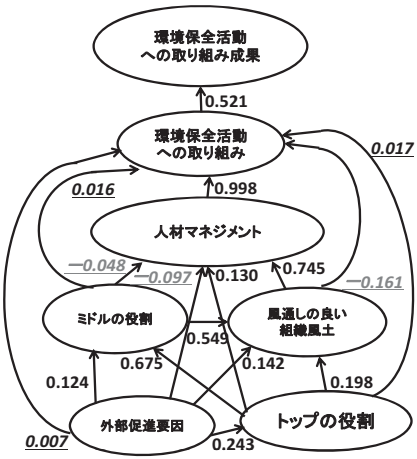
コスト削減」,「Q229　省エネルギー，廃棄物の削減」への標準化係数はそれぞれ 0.851, 0.792, 0.776, 0.867, 0.822, 0.843, 0.726, 0.430, 0.628（いずれも有意）である。これらの観測変数は，組織能力の代理変数とも考えられる。

従って，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していることを示唆していると考えられる。

(5-7-6)　潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する直接的影響に関しては,「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」への標準化係数は 0.007（非有意）である。従って,「外部促進要因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して直接的に影響を与えていることを示唆し

図表 17　環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社に対する共分散構造分析結果のパス図



注：CMIN（χ^2 値）；6,842.477，CFI（比較適合度指標）；0.722，RMSEA（平均二乗誤差平方根）；0.089，下線斜体字以外は 5%水準で有意。

ているとは必ずしも考えられない。

「外部促進要因」から「環境保全活動への取り組み」に対する間接的影響に関しては，「外部促進要因」から「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」への標準化係数はそれぞれ 0.243，0.124，0.142（いずれも有意）である。また，これまでの検証結果から，「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」はいずれも「環境保全活動への取り組み」に対して貢献していると考えられる。従って，「外部促進要

図表 18　環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 1）

	潜在変数	←	潜在変数	標準化係数
潜在変数間	F1　環境保全活動取り組み成果	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.521
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F3　風通しの良い組織風土	*−0.161*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F4　ミドルの役割	*0.016*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F5　人材マネジメント	0.998
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F6　外部促進要因	*0.007*
	F2　環境保全活動への取り組み	←	F7　トップの役割	*0.017*
	F3　風通しの良い組織風土	←	F4　ミドルの役割	0.549
	F3　風通しの良い組織風土	←	F5　人材マネジメント	−
	F3　風通しの良い組織風土	←	F6　外部促進要因	0.142
	F3　風通しの良い組織風土	←	F7　トップの役割	0.198
	F4　ミドルの役割	←	F3　風通しの良い組織風土	−
	F4　ミドルの役割	←	F5　人材マネジメント	−
	F4　ミドルの役割	←	F6　外部促進要因	0.124
	F4　ミドルの役割	←	F7　トップの役割	0.675
	F5　人材マネジメント	←	F3　風通しの良い組織風土	0.745
	F5　人材マネジメント	←	F4　ミドルの役割	*−0.048*
	F5　人材マネジメント	←	F6　外部促進要因	−0.097
	F5　人材マネジメント	←	F7　トップの役割	0.130
	F7　トップの役割	←	F6　外部促進要因	0.243

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

図表 18　環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社に対する共分散構造分析結果・標準化係数一覧（その 2）

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q221　顧客取引拡大	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.851
	Q222　顧客取引維持・継続	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.792
	Q223　新規顧客獲得	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.776
	Q224　企業イメージの向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.867
	Q225　地域社会の評判向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.822
	Q226　社員のやる気・士気の向上	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.843
	Q227　新製品・事業開拓へ貢献	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.726
	Q228　コスト削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.430
	Q229　省エネルギー，廃棄物の削減	←	F1　環境保全活動への取り組み成果	0.628
	Q9　3R（Reduce（廃棄物の発生抑制や削減），Reuse（再利用），Recycle（再生利用））	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.292
	Q10　グリーン購入	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.304
	Q111　環境宣言の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.750
	Q112　環境報告書の作成公表	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.799
	Q113　環境会計の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.781
	Q114　環境推進専門部署設置	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.746
	Q115　従業員への啓発活動	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.707
	Q118　従業員，家族の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.753
	Q119　関係会社の環境保全活動の支援	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.577
	Q1110　環境 NPO への寄付	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.573
	Q1111　生物多様性対応指針の作成	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.675
	Q121　LCA の実施	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.335
	Q122　エコ・デザインへの取り組み	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.311
	Q123　カーボンオフセット付き商品・サービスの企画・販売	←	F2　環境保全活動への取り組み	0.255
	Q154　従業員・労働組合から提案がなされている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.360
	Q211　社員の環境意識を把握している	←	F3　風通しの良い組織風土	0.677
	Q212　外部から環境情報の把握を行っている	←	F3　風通しの良い組織風土	0.777
	Q213　現場に環境保全活動に対する裁量権がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.757
	Q214　環境保全活動に関する企画提案を行う制度がある	←	F3　風通しの良い組織風土	0.782
	Q181　環境に著しい影響を与える要因を特定するための調査等を行う	←	F4　ミドルの役割	0.869
	Q182　法的その他の要求事項の調査を行う	←	F4　ミドルの役割	0.805

	観測変数	←	潜在変数	標準化係数
観測変数←潜在変数	Q183　環境目標の数値目標達成状況に応じたアクション	←	F4　ミドルの役割	0.949
	Q184　環境ビジョンの部下への周知徹底を行う	←	F4　ミドルの役割	0.955
	Q185　部下の環境保全活動に関するアイディア等を経営層に具申	←	F4　ミドルの役割	0.916
	Q116　従業員個人の業務目標への環境保全活動に関する項目の盛り込み	←	F5　人材マネジメント	0.815
	Q117　環境保全活動に関する業務目標の設定，評価の上司と部下の擦り合わせ	←	F5　人材マネジメント	0.824
	Q191　社員の環境意識を鼓舞するような制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.708
	Q192　環境意識の高い社員の表彰制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.563
	Q193　社員の家庭又は地域での環境保全活動を奨励・支援する制度の実施	←	F5　人材マネジメント	0.518
	Q194　従業員の公害防止管理者資格等の取得奨励	←	F5　人材マネジメント	0.579
	Q20　環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価	←	F5　人材マネジメント	0.130
	Q161　問題点の把握	←	F7　トップの役割	0.667
	Q162　環境ビジョン・環境方針の提示	←	F7　トップの役割	0.646
	Q163　具体的な環境目標の提示	←	F7　トップの役割	0.642
	Q164　数値目標の達成状況を把握	←	F7　トップの役割	0.649
	Q165　環境目標の定期的な見直し	←	F7　トップの役割	0.675
	Q171　環境保全活動の構想段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.849
	Q172　環境保全活動の具体的検討段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.930
	Q173　環境保全活動の実施段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.940
	Q174　環境保全活動の定型業務化段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.923
	Q175　環境保全活動のフォローアップ段階での積極的な関与	←	F7　トップの役割	0.912
	Q151　行政当局の依頼	←	F6　外部促進要因	0.688
	Q152　入札資格に環境保全活動の項目が入った	←	F6　外部促進要因	0.641
	Q153　親会社・納入先からの依頼	←	F6　外部促進要因	0.625
	Q155　消費者からの要請	←	F6　外部促進要因	0.803
	Q156　環境保護団体，NPO 等からの要請	←	F6　外部促進要因	0.843
	Q157　近隣住民，地域コミュニティからの要請	←	F6　外部促進要因	0.840
	Q158　株主・銀行その他借入先からの要請	←	F6　外部促進要因	0.840
	Q159　業界団体・工業会との関係	←	F6　外部促進要因	0.717
	Q1510　競合他社との関係	←	F6　外部促進要因	0.786

注：表中の標準化係数は，斜体字以外は 5%水準で有意。

因」は「企業の環境保全活動の推進」に対して「トップの役割」,「ミドルの役割」,「風通しの良い組織風土」を通して間接的に影響を与えていることを示唆していると考えられる。

以上の直接的・間接的影響の検証結果を総合的に踏まえると,「外部促進要因」は,「環境保全活動への取り組み」に影響を与えていると考えられる。

4. 結論と今後の研究課題

共分散構造分析結果を踏まえて,「仮説 1. トップの役割」,「仮説 2.ミドルの役割」,「仮説 3. 人材マネジメント」,「仮説 4. 風通しの良い組織風土」, 潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性, 潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性に対する結論と今後の研究課題は以下の通りと考える。

(1) 「仮説 1. 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には, トップがその役割を果たすことが貢献する」に対して

仮説 1 を支持したカテゴリーは, 全てのカテゴリー {アンケート調査全回答企業 556 社, 製造業 217 社, 建設業 178 社, 全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社, 同・50 人以下企業 353 社, 環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社, 環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社} であった。

従って, 企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）に向けて,「トップの役割」として求められているのは, 環境保全活動に対するビジョンを明確に提示し（従業員の間に浸透させることを含む), 環境配慮型製品開発に対し, トップ自らが手厚いサポートを行うことと考える。

「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を支持したカテゴリーは,

アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社であり，仮説 1 を必ずしも支持しなかったカテゴリーは，建設業 178 社，全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社であった。

「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を必ずしも支持しなかったカテゴリーに関して，例えば，建設業 217 社に関しては，建設業の環境保全活動の具体的取り組み内容が元請け・下請けなどの関係から比較的定まりやすく，そのような活動をやり切ることが求められる局面においては，「トップの役割」の直接的貢献が限定的で十分となる可能性が考えられる。また，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社に関しては，元々環境保全活動に対する意識が高いということが考えられることから，「トップの役割」の直接的貢献が限定的で十分となる可能性が考えられる。

その一方で，他カテゴリー｛全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社｝が「トップの役割」の直接的貢献に関して仮説 1 を必ずしも支持しなかった理由に関する詳細な考察は今後の研究課題としたい。

⑵ 「仮説 2．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，ミドルがその役割を果たすことが貢献する」に対して

仮説 2 を支持したカテゴリーは，アンケート調査全回答企業 556 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社であった。

従って，これらのカテゴリーに関しては，企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）に向けて，「ミドルの役割」として求められているのは，環境保全活動に対するトップのビジョンをミドルが自部門に

浸透させること，環境保全活動の推進に関する部下の創造性を引き出し，部下からの提案をトップに後押しすること，またミドル自身もトップに対し提案すること（以上はミドルの上下のコミュニケーターの役割），環境保全活動の推進に向けて異部門交流を図ること（以上はミドルの左右のコミュニケーターの役割）と考えられる。

仮説 2 を必ずしも支持しなかったカテゴリーは，製造業 217 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社であった。

これらのカテゴリーはいずれも「ミドルの役割」の環境保全活動に対する間接的貢献に関しては仮説 2 を支持するものの，直接的には環境保全活動に対してマイナスの貢献をすることが示唆された。また，これらのカテゴリーにおいて，「トップの役割」から「ミドルの役割」への標準化係数は製造業 217 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社のそれぞれ 0.778，0.848，0.515（いずれも有意）であった。従って，これらのカテゴリーの環境保全活動においてトップがその役割を過剰に果たしてしまうと，そのことがミドルに対するプレッシャーや疲弊へとつながり，ひいては「ミドルの役割」を阻害してしまう可能性が考えられる。

⑶ 「仮説 3．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，人材マネジメントが機能していることが貢献する」に対して

仮説 3 を支持したカテゴリーは，全てのカテゴリー｛アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，同・50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社｝であった。

従って，企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）に向

けて，「人材マネジメント」として求められているのは，環境保全活動における前向きな失敗に対する寛容な評価，人事評価結果の説明や目標設定に関して，上司と部下の間で合意がなされること，目標設定に関して，環境保全活動に関する項目が盛り込まれること，環境保全活動に関する従業員の意識向上や資格取得を奨励したり，挑戦意欲を喚起したりするようなインセンティブ・システムの導入・定着と考えられる。

以上により，筆者のこれまでの研究[14]では必ずしも明らかにすることのできなかった「環境保全活動への取り組み」と「人材マネジメント」に関する組織マネジメント要因間の関係性を明らかにすることができたと考える。

⑷ 「仮説 4．企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）には，風通しの良い組織風土が貢献する」に対して

仮説 4 を支持したカテゴリーは，全てのカテゴリー｛アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，同・50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社｝であった。

従って，企業の環境保全活動の推進（環境保全活動への取り組み）に向けて，「風通しの良い組織風土」として求められているのは，環境保全活動に対し，企業側としては，環境保全活動に関する最新の情報収集に取り組み，かつ従業員の環境意識の把握やその向上に常に取り組んでいること，従業員側としても，環境保全活動に関する情報収集に進んで取り組み，環境保全活動の推進に向けた提案が根づいていること，環境保全活動に関する業務内容への裁量権が現場にあることと考えられる。

⑸　潜在変数「環境保全活動への取り組み成果」と「環境保全活動への取り組み」の関係性に対して

全てのカテゴリー｛アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，同・50 人以下企業 353 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社｝において，環境保全活動へ取り組むことを通して，環境保全活動への取り組み成果が得られ，持続的競争優位の構築に向けて，組織能力が向上していると考えられる。このことは，前稿で得られた結論[15]の「環境保全活動への取り組みを行うことを通して，その成果である自社の組織能力の向上を実現している企業は，神奈川県の中小企業においては確かに存在する」と整合的である。

⑹　潜在変数「外部促進要因」と他潜在変数との関係性に対して

アンケート調査全回答企業 556 社，製造業 217 社，建設業 178 社，全業種・従業員数 51 人以上企業 201 社，環境マネジメントシステム認証取得（認証登録）企業 149 社，環境マネジメントシステム未取得（未登録）企業 407 社のカテゴリーにおいて，「外部促進要因」は環境保全活動への取り組みに直接的に影響しているのではなく，あくまでも環境保全活動への取り組みに対する他潜在変数（「トップの役割」，「ミドルの役割」，「風通しの良い組織風土」など）に影響を与えることを通して，環境保全活動への取り組みに影響を与えていると考えられる。

このことは，前稿で得られた結論[16]の「神奈川県の中小企業が環境保全活動へ取り組む理由（外部促進要因）としては，環境保全活動の領域のブラック・ゾーン｛環境保全活動のための法規制により，順守しなければならない領域，顧客や見込み客から取引条件として求められる環境マネジメントシステムの認証取得（認証登録）｝としての理由がある一定の重みを

持つ。」と整合的である。

付　記

本研究を進めていくに当たり，貴重なお時間を割いて，アンケート調査，インタビュー調査にご協力下さいました関係各位にこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

筆者は，早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学の研究者で構成された環境マネジメント・共同研究グループの共同研究者であり，本研究は，同グループに対する環境省からの研究助成｛2009 年度（平成 21 年度）～20011 年度（平成 23 年度）政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」｝の 1 部を使わせていただきましたことに対し，この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

《注》

1）　角田光弘「環境保全活動と組織マネジメント」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学　経営経理研究』第 92 号（2011 年 10 月），pp. 53-83。

角田光弘［2011］では，東京証券取引所市場第 1 部，第 2 部の上場企業と未上場の特定大手企業の 276 社における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）に関して，以下のことが明らかになった。すなわち，「トップがその役割を果たすことや風通しの良い組織風土が，企業の環境保全活動の推進に直接的に貢献すること」，「トップやミドルがその役割を果たすことが，風通しの良い組織風土を通じて，企業の環境保全活動の推進に貢献すること」である。

2）　角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント ── 組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から ──」，実践経営学会『実践経営』第 50 号（2013 年 4 月）（2013a），pp. 37-45。

角田光弘［2013a］では，以下のことが明らかになった。すなわち，環境省が定めた環境経営システムや環境報告に関するガイドラインであるエコアクション 21 を認証登録しており，先進的と考えられる静岡県の中小企業 201 社における環境保全活動の推進に貢献する組織マネジメント要因の多変数間の相互の関係性（多対多の関係性）に関して，「環境保全活動への取り組みにおいて，トップがその役割を過剰に果たすと，かえって現場を疲弊させてしまう可能性があること」，「企業の環境保全活動の推進には，風通しの良い組織風土が直接的に貢献すると同時に，ミドルがその役割を果たすことが風通しの良い組織風

土を通して貢献すること」である。

3） 角田光弘「神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント(1) ── 環境保全活動への取り組みの現状とその課題 ──」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学　経営経理研究』第 99 号（2013 年 12 月）（2013b），pp. 69-70。

4） 角田光弘［2013b］，p. 70。

5） 角田光弘［2011］，pp. 53-83，同［2013a］，pp. 37-45。

6） 角田光弘［2013b］，p. 35，p.70。

7） 角田光弘［2013b］，p. 36。

8） 角田光弘［2013b］，p. 36。

9） 青木幹喜［2006］，pp. 8-10。

10） 早稲田大学・拓殖大学・静岡大学・宮城大学の研究者で構成された環境マネジメント・共同研究グループは，環境省からの研究助成｛2009 年度（平成 21 年度）～20011 年度（平成 23 年度）政策研究「環境政策と企業行動に関する研究分野」｝を受けている。同研究グループの研究目的は，研究対象として，近年導入された環境配慮型新制度である家電エコポイント制度，CFP 制度，企業向け環境マネジメントシステム等を取り上げ，環境経済・政策研究のプロトタイプを構築することであり，具体的には，以下の 2 点である。

⑴ 有効な環境政策を行うための基礎的情報として，消費者・企業の環境政策に対する反応について理論的，実証的，学際的説明を行うこと。

⑵ 上記環境配慮型制度に対して制度の改善や見直しに有用な情報を提供すること。

（早稲田大学，静岡大学，拓殖大学，宮城大学［2012］，p. 4）

11） 狩野裕，三浦麻子『グラフィカル多変量解析（増補版）── AMOS，EQS，CALIS による目で見る共分散構造分析』現代数学社，2002 年，p. v。

12） 角田光弘［2013a］，pp. 37-45。

13） 組織能力に関して，十川廣國は，「決して定量的に評価しうる性格をもったものではない」（十川廣國［2000］，p. 114）とし，「組織としてのさまざまな活動を接着しうるような資源活用能力」（十川廣國［2001］，p. 24）としている。また，藤本隆宏は，「他の会社が真似したくても簡単にはできない，組織全体が持っているその会社独特の力であって，なおかつ他社に対する競争力や収益の差を生み出す力のこと」（藤本隆宏［2004］，pp. 44-45）としている。

以上を踏まえると，環境保全活動への取り組み成果に関するアンケート質問項目（「Q221　既存取引先（顧客）との取引が拡大した」，「Q222　取引先（顧客）との取引が継続された」，「Q223　新規顧客を開拓できた」，「Q224　企業イメージが向上した」，「Q225　地域社会での評判が良くなった」，「Q226　社

員のやる気，士気が向上した」，「Q227　新製品・新事業開発に役立った」，「Q228　コストが削減できた」，「Q229　省エネルギーや廃棄物の削減に役立った」）はいずれも組織能力の代理変数と考えられる。

14）角田光弘［2011］，pp. 53–83，同［2013a］pp. 37–45。

15）角田光弘［2013b］，p. 69。

16）角田光弘［2013b］，p. 69。

参考文献

Amabile, Teresa M., “How to kill Creativity,” *Harvard Business Review*, September-October 1998, pp. 76–87

Argyris, Chris, Schön, Donald A., *Organizational Learning: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing. Company, 1996

Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, Prentice Hall, 2002

Doz, Yves L.Hamel Gary, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998

Ghoshal, Sumantra, Bartlett, Christopher A., *The Individualized Corporation*, Harper Business, 1997

Grant, Robert M., “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review*, Spring 1991, pp. 114–135

Hamel, Gary, Prahalad, C. K., “Strategic Intent,” *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 63–76

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée, “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy,” *Strategic Management Journal*, 1998, Vol. 19, Issue 4, pp. 323–33

Kohn, Alfie, *Punished by Rewards*, Peplica Books, 1993

Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph, *Strategy Safari*, Free Press, 1998

Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

Porter, Michael E., *Competitive advantage*, Free Press, 1985

Porter, Michael E., Kramer, Mark R., “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,” *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78–92

Porter, Michael E., van der Linde, Claas, “Green and Competitive: Ending the Stalemate,” *Harvard Business Review*, September-October 1995, pp. 120–134

Prahalad, C. K., Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 79–91

Probst, Gilbert J. B., Büchel, Bettina S. T., *Organizational Learning: The competitive advantage of the future*, Prentice Hall, 1997

Stalk, George, Evans, Philip & Shulman, Lawrence, E., “Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy,” *Harvard Business Review*, March-April 1992, pp. 57–69

Wernerfelt, Birger, “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, pp. 171–180

青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社，2006 年

赤尾健一，鵜殿倫朗，角田光弘，黒川哲史，鷲津明由「環境マネジメントシステムと企業行動」，早稲田大学社会科学総合学術院 ‘Working Paper Series’, No. 2011-6，2011 年

天野明弘，國部克彦，松村寛一郎，玄場公規［編］『環境経営のイノベーション』生産性出版，2006 年

井上善海［編］『中小企業の戦略 ── 戦略優位の中小企業経営 ──』同友館，2009 年

大石展緒，都竹浩生『Amos で学ぶ調査データ解析』東京図書，2009 年

小川英次『現代経営論 ── 中小企業経営の視点を探る』中央経済社，2009 年

角田光弘「半導体企業分析のための新たな理論的フレームワークの構築」，アジア経営学会『アジア経営研究』第 11 号（2005 年 5 月），pp. 99–108

角田光弘「半導体企業の戦略的課題と持続的競争優位 ── 能力ベース論と事例研究に基づく試論的な分析フレームワーク ──」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 48 巻第 6 号（2006 年 2 月），pp. 129–145

角田光弘「インセンティブ・システムとしての成果主義の可能性」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 50 巻第 3 号（2007 年 8 月），pp. 437–455

角田光弘「成果主義の現状と今後の可能性についての再考」，実践経営学会『実践経営』第 47 号（2010 年 8 月），pp. 141–148

角田光弘「環境保全活動と組織マネジメント」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学　経営経理研究』第 92 号（2011 年 10 月），pp. 53–83

角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント」，早稲田大学社会科学総合学術院 ‘Working Paper Series’,

No. 2011-2（2012 年 2 月）
角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント」，実践経営学会『実践経営学研究』第 4 号（実践経営学会第 55 回全国大会報告論文集）（2012 年 7 月），pp. 21-28
角田光弘「静岡県エコアクション 21 認証登録企業における環境保全活動と組織マネジメント ── 組織マネジメント要因と外部促進要因の視点から ──」，実践経営学会『実践経営』第 50 号（2013 年 4 月）（2013a），pp. 37-45
角田光弘「神奈川県の中小企業における環境保全活動と組織マネジメント(1) ── 環境保全活動への取り組みの現状とその課題 ──」，拓殖大学経営経理研究所『拓殖大学　経営経理研究』第 99 号（2013 年 12 月）（2013b），pp. 33-77
川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会，2006 年
金原達夫『環境経営入門 ── 理論と実践 ──』創成社，2012 年
金原達夫，金子慎治『環境経営の分析』白桃書房，2006 年
金原達夫，金子慎治，藤井秀道，川原博満『環境経営の日米比較』中央経済社，2011 年
金原達夫，藤井秀道「日本企業における環境行動の因果メカニズムに関する分析」，日本経営学会『日本経営学会誌』第 23 号（2009 年 5 月），pp. 4-13
狩野裕，三浦麻子『グラフィカル多変量解析（増補版）── AMOS, EQS, CALIS による目で見る共分散構造分析』現代数学社，2002 年
慶應戦略経営研究グループ［編］『「組織力」の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社，2002 年
小林光『環境でこそ儲ける:ビジネスは「環境経営」で進化する』東洋経済新報社，2013 年
今野喜文「経営戦略論の発展と持続的競争優位」，『北星学園大学経済学部　北星論集』第 46 巻第 1 号（2006 年 9 月），pp. 25-46
今野喜文「組織能力と持続的競争優位」，『北星学園大学経済学部　北星論集』第 46 巻第 2 号（2007 年 3 月），pp. 19-37
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H8-2・機械関連企業の地球環境問題への対応と課題』，1997 年
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H13-4・エコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』，2002 年
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H17-4・中小企業におけるエコ・イノベーションの創造と戦略経営の課題』，2006 年
財団法人機械振興協会経済研究所『機械工業経済研究報告書・H18-4・環境経営

における“見える化”の実態と戦略経営の課題』，2007 年
十川廣國「企業の再活性化と戦略的イノベーション」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 38 巻第 1 号（1995 年 4 月），pp. 1–12
十川廣國『戦略経営のすすめ』中央経済社，2000 年
十川廣國「企業変革と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 44 巻第 5 号（2001 年 12 月），pp. 19–31
十川廣國『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂，2002 年
十川廣國「エコ・イノベーション」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 45 巻第 5 号（2002 年 12 月），pp. 21–29
十川廣國『CSR の本質』中央経済社，2005 年
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，坂本義和，山﨑秀雄，山田敏之，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘「『未来創造経営』に関するアンケート調査」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 45 巻第 6 号（2003 年 2 月(a)），pp. 143–186
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，坂本義和，山﨑秀雄，今野喜文，山田敏之，周炫宗，朱琰，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，渡邉航「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 46 巻第 5 号（2003 年 12 月(b)），pp. 45–65
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，渡邉航「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査(2)」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 47 巻第 6 号（2005 年 2 月），pp. 121–145
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，永野寛子「『新時代の企業行動 ── 継続と変化』に関するアンケート調査(3)」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 48 巻第 6 号（2006 年 2 月），pp. 147–167
十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬塲杉夫，清水馨，今野喜文，山﨑秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，永野寛子「変化の時代における不変のマネジメント」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 49 巻第 7 号（2007 年 2 月），pp. 205–228
谷本寛治［編］『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，2004 年

中小企業庁『中小企業白書（2012 年版）』，http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/H24/index.html
豊田秀樹［編］『共分散構造分析［Amos 編］』東京図書，2007 年
貫隆夫，奥林康司，稲葉元吉［編］『環境問題と経営学』中央経済社，2004 年
馬塲杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005 年
藤井秀道，金原達夫「日米製造業企業の環境要因と外部要因」，組織学会『組織科学』第 46 巻第 4 号（2013 年 6 月），pp. 83-101
藤本隆宏『能力構築競争』中央公論新社，2003 年
藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社，2004 年
馬奈木俊介『環境経営の経済分析』中央経済社，2010 年
村瀬洋一，高田洋，廣瀬毅士『SPSS による多変量解析』オーム社，2007 年
山田敏之「機械企業と環境管理」，財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』第 29 号（1998 年 10 月），pp. 81-100
山田敏之「企業の環境戦略と競争力」，財団法人機械振興協会経済研究所『機械経済研究』第 33 号（2002 年 1 月），pp. 27-41
横尾陽道「企業文化と戦略経営の視点」，慶應義塾大学商学会『三田商学研究』第 47 巻第 4 号（2004 年 10 月），pp. 29-42
早稲田大学『平成 21 年度　環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2010 年
早稲田大学，拓殖大学，静岡大学『平成 22 年度　環境経済の政策研究「市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討」』，2011 年
早稲田大学，静岡大学，拓殖大学，宮城大学『平成 23 年度　環境経済の政策研究　市場取引活動における環境配慮型新制度の導入効果についての理論的・実証的検討　最終報告書』，2012 年

（原稿受付　2014 年 1 月 6 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 247–298

〈論　文〉

アメリカにおける監査基準の発展（下）

── そのステートメント化プロセス ──

岡　嶋　　慶

目　次

1. はじめに
2. “監査基準”以前の監査実務の拠り所 ── AIA の“監査ガイダンス”
3. SEC の要求する財務諸表監査の品質と監査範囲の問題
   ⑴　提出される監査証明書への SEC の関心
   ⑵　投資会社法案第 32 条(c)(1)をめぐる議論
   ⑶　マッケソン事件報告書における結論
4. “一般に認められた監査基準”の登場
   ⑴　SEC 会計連続通牒第 21 号と“一般に認められた監査基準”の導入
   ⑵　AIA 監査手続委員会と SEC との間の監査基準をめぐる議論
（以上，99 号）
5. 会計プロフェッション内部における監査基準をめぐる議論
（以下，本号）
   ⑴　監査手続委員会の基本方針
   ⑵　ブロードの監査基準
   ⑶　ブロードの監査基準をめぐる議論
6. AIA の監査基準
   ⑴　戦時下における監査問題と監査基準ステートメント化
   ⑵　クラックと監査基準ステートメント
   ⑶　監査手続ケーススタディ
   ⑷　監査手続委員会の監査基準ステートメント『監査基準試案』
7. 結論

5. 会計プロフェッション内部における監査基準をめぐる議論

(1) 監査手続委員会の基本方針

前稿で見たとおり，SEC の主張を全面的に受け入れる形でこのように事態が収拾した直後，3 月に，監査手続委員会は，もう一度本件についての同委員会の方針をまとめて，監査手続委員会公報第 6 号『「監査証明書」に関する改正 SEC 規則（続き）』[1] として公表した。そこでは，問題の規則 2-02(b)(ii)について，SEC との議論の結果を踏まえてこう述べられている。

> 監査基準と監査手続との間の峻別が，われわれ監査手続委員会との議論のなかで，SEC によってなされた。監査基準は，監査手続という手段によって入手されるべき証拠の性質（nature）と範囲（extent）を統制する監査の根本原則と見なすことのできるものである。たとえば，棚卸資産の評価に関して，監査基準は，監査人に対して，その価額がその状況における一般に認められた方法を基礎にして決定されていることを合理的な証拠と是認された方法とでもって確かめることを要求している。これに対して，監査手続は，製造原価記録，仕入証憑，公示相場表，販売価格などの参照，総利益テスト，売価還元法，その他の方法によって確かめるという監査人の業務の詳細なものを含んでいる。監査手続委員会は，基準と手続との間のこの峻別はこれまで会計文献のなかで十分明確になされておらず，今後はもっと強調されるべきであると強く感じている。
>
> このように，(b)(ii)項は，監査が，特定のケースで有能な（competent）監査人が必要であると考えたものと比較してみて，遜色ないも

のである（stand up）ことを〔監査証明書の〕読み手に保証することを監査人に対して要求することを明らかに意図している。“その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準”という文言は，特定のケースにおいて，大多数のケースで採用されている監査手続のすべてが採用された旨の表示を意味するのではない。そうではなく，会計士が特定の状況において一般に適切であると考える証拠を意味しているのである。

こうした監査基準と監査手続の峻別を踏まえたうえで，サミュエル・ブロード（Samuel J. Broad）委員長率いる監査手続委員会が“一般に認められた監査基準”の内容の集約を含めたステートメント化の作業に入っていくこととなった[2)]。

監査手続委員会はまた，こうした監査基準のステートメント化を進めていくにあたっての委員会の基本方針を整理している。1941 年 4 月 28 日に理事会へ提出された監査手続委員会の 1941 年上半期報告書で，以下のように示されている。

監査手続委員会では，……大部分が合理的な水準の内部牽制及び統制を整備している中小の製造会社及び商会社が特定の状況において適用な可能な監査手続の要綱である『独立の公共会計士による財務諸表の監査』の改訂作業を押し進める前に，まずは，より根本的な課題（more fundamental subject）である監査“基準”を取り扱うことが望ましいという結論に達した。……こうしたプログラムを推進して，監査基準のステートメントが出された場合，その後は，生じてくる種々の問題点をケースメソッドによって取り扱う監査手続書（Statements on Auditing Procedure）としてその時々で委員会公報を発行するというのが本委員会の方針である。『独立の公共会計士による

財務諸表監査』の改訂は分割積み上げ方式（instalment method）で取り扱うことができる。委員会は，このプログラムを採用することによって，長期的には，より本質的でより健全な発展を遂げることができると確信している。……[3)]

マッケソン事件の発覚を受け，すでにAIAは，1939年から専門の特別委員会を設置して『独立の公共会計士による財務諸表の監査』の改訂を検討しており，実は，この頃には改訂版の草案が完成していた[4)]。しかしながら，監査基準の課題が生じてきたことと相まって，改訂作業を進展させることの難しいことが判明してきた。『独立の公共会計士による財務諸表の監査』が現時点での“一般に認められる監査手続にあたるもの”のステートメントをどの程度包含するべきか，あるいは，まだ一般には認められていない監査技術からより良い実務が生まれてくることをどの程度公式に認めるべきかを判断することが困難であった。そのため，当座のところは『独立の公共会計士による財務諸表監査』の改訂作業は行なわないこととされた。

これと同時に，監査手続委員会が同委員会の意見を示すものとしてそれまで発行してきた委員会公報（Bulletin）については，以降，『監査手続の拡張』（1939年10月）から『相互保険会社との間の保険契約の下での偶発債務』（1941年3月）までの7つのステートメントをまとめて，“監査手続書（Statements on Auditing Procedure)”の統一名称の下に置くことを決定した[5)]。すでに，“会計研究公報（Accounting Research Bulletins)”が会計手続委員会によってシリーズ番号を付けて発行されていたが，監査手続委員会の発行するステートメントであるこの監査手続書についても同様の位置づけとした[6)]。

監査手続書の効力であるが，会計手続委員会の発行する会計研究公報では，第4号より第51号まで，それ自体の効力について個々に明示してい

た[7]が，監査手続委員会の監査手続書にはそうした明示的な注意書きが付されたわけではなかった。当初から監査手続委員会の意見を表わすものと暗黙に理解されていたようであるが，1945年5月に発行された監査手続書第22号『証券登録での独立会計士の関連規定』で初めて，以下の前書きが加えられた。

> 監査手続書は，〔監査手続〕委員会および研究部門による主題（subject matter）についての研究調査の後で正式な投票によって表明された監査手続委員会のメンバーたちの考え込まれた見解を表わしている。監査手続書は重要でない項目に対して遡及することも適用することも意図されておらず，AIA会員総会においての正式な承認がなされている場合を除いて，監査手続書の権威は，その意見の一般的受容可能性に拠っている[8]。

つまり，1945年当時までは，監査手続書の効力は明示されておらず，『監査手続の拡張』のように個別にAIAの会員総会で承認を受けたものを除くと，その効力は曖昧な状態にされていた。

⑵　ブロードの監査基準

監査手続委員会の委員長であったブロードは，9月にデトロイトで開催された1941年のAIA年次大会において，監査基準を主題とするある重要な講演を行なった[9]。そこにおいて，監査基準ステートメントの試案が，史上初めて，提示されることとなった。これは，その性質上，監査手続委員会の公式の見解を示したものではないが，委員長の見解としてその後の監査手続委員会内外における議論を方向づけるものであった。

ブロードは，まず，監査人が行使するべき正当な注意のあり方について言及して，そうした観点から，「財務諸表全体に対して表明される独立公

共会計士の意見は，有能な（competent）監査人であればその状況において合理的であると考えるレベルの証拠の調査に基づいていなければならない。それは基準に従ったものでなければならない」[10] と，監査基準ステートメントの必要性を説いている。

そのうえで，ブロードは以下のように監査基準について規定している。

> 私は，監査基準（auditing standards）を，一方で，広範な一般原則（引用者注：ブロードは，合理的な証拠の原則，重要性の原則，相対的リスクの原則を挙げている）と，もう一方で，具体的にどんな手法が採用されるべきでどの程度試査を実施すべきかについて詳細に示したものとの間の，中間的な位置を示すものであると見ている。状況によって，また，監査人によって，基準を達成するための手段には実質的な偏差があるかもしれないが，基準を達成することが必要であることに対して疑いはないはずである。〔監査〕基準は，監査手続そのものではなくして，監査手続という手段によって達成されるべき特定の目標（specific objectives）であると見なされるものである[11]。

ブロードの考える監査基準と監査手続との関係は，基本的に，監査基準を達成する手段が監査手続であり，その監査手続によって達成されるべき目標（objectives）が監査基準であるとするものである。

ブロードの示した監査基準は，立場上当然のことではあるが，「監査手続という手段によって入手されるべき監査証拠の性質と範囲を統制する監査の根本原則と見なすことができるものである」とした先の監査手続委員会の公式見解に沿ったものであった[12]。

また，ブロードは，監査基準のステートメント化それ自体の意義に関して，「監査基準のステートメント化にあたっては何か革命的なことが必要なわけではない。むしろ，有能な監査実務者が各々の実務のなかですでに

認識している基準を書き留める（set down）あるいは成文化する（codify）だけである。……おそらく，われわれ全員が一人一人の心の内にそうした監査基準とは何かについての考えを持っているだろうが，それでも，それら基準が特定されてステートメント化される（specifically stated）ことは望ましいと思われる」[13] と述べている。

このような性格づけをしたうえで，ブロードは，26 の監査基準を挙げた[14]。26 の監査基準のうち，初めの 5 基準は監査業務全般に関わる基準で，残りの 21 基準が特定の財務諸表項目の監査に関連する基準となっている。具体的に，初めの 5 基準（基準(1)から(5)）は以下のようなものであった[15]。

⑴　被監査会社の会計実務が一般に認められた会計原則に準拠しているかどうか，さらに，その会計原則が前年度から継続して適用されているかどうかについての結論を導くため，監査のすべての過程を通じて，被監査会社に適用された会計実務を検討しなければならない。

⑵　真正性が確認された証憑，文書，その他の裏づけ資料に対する監査人の試査の範囲は，記録された取引が実際になされたこと，当該取引から生じた会計上の価値が適切に表示されていることを納得するにたる十分なものでなければならない。

⑶　州，株主，取締役等の正式な承認が要求される帳簿に関連する行為ないし取引については，文書証拠その他の権限証跡を確認しなければならない。

⑷　監査業務のすべての過程を通じて……，監査人は，事業体が直面する特定の状況の見地から，内部統制及び牽制システムの合理的な適切性及び効率性に関して確かめるように努めなければならない。……

⑸　もし存在するのであれば，被監査会社の組織内部で運用されている内部監査プログラムを考慮しなければならない。そこでの監査〔機能〕

に依拠する程度は内部監査スタッフの独立性および技能によって変わってくる。……

さらに，残りの 21 基準（基準⑹から⑵⑹）の内訳は，それぞれ，資産全般（基準⑹），現金預金（基準⑺と⑻），売上債権（基準⑼と⑽），棚卸資産（基準⑾から⑭まで），有価証券（基準⑮と⑯），工場設備（基準 ⑰），繰延資産（基準⑱），負債全般（基準⑲と⑳），偶発債務（基準㉑），準備金（基準㉒），株主資本（基準㉓），剰余金（基準㉔と㉕），及び，損益勘定（基準㉖）に関するものである。便宜上，そのうち売上債権に関するものを取り上げると，以下のようなものであった[16]。

⑼ 〔貸借対照表上の売上債権〕勘定が真正の売上債権を表示しているとの結論を裏づけ，また，監査人が，回収の期待できる概算的な金額に対する意見の形成を可能にさせるのに必要な程度において，個々の得意先勘定は，〔直接〕調査されるか，勘定分析されるべきであり，また，得意先勘定を統制している勘定システムは検査されるべきである。

⑽ 実務上実施可能であり，かつそれが合理的であるかぎり，売上債権の確認は得意先に直接問い合わせることによって実施されるべきである。ただし，確認の手法や範囲は状況によって決定される。

ちなみに，ブロード自身が起草の中心となった『独立の公共会計士による財務諸表の監査』では，売上債権に関して，合計 19 の手順ないし手続を挙げていた[17]。これら 19 項目を 2 項目に凝縮した格好になっていた。

ブロードは，これら 26 の基準が“どのような方法で監査が実施されるべきか”ではなく，“監査において何がなされるべきか”を取り扱ったものであることを強調している[18]。このようにして，どのようにしてなされ

るべきか，どの程度なされるべきか，に関するプロフェッショナルとしての判断の行使の余地は残されていることを強調している。

ブロードの着想では，監査基準と監査手続の間に区分線を引くことが最大の関心事とされていた。ブロードは，のちに，監査基準ステートメント化の流れに言及して，「〔この講演の以前は〕まだ，どこで線引きをすべきかについて，プロフェッション内部で合意があったわけではなかった」[19]と述べている。監査基準ステートメント化のそもそもの出発点が監査基準と監査手続の峻別という点にあった以上，この点に重きが置かれて議論が展開されたことは何ら不思議ではないが，一方で，こうした方向での議論の延長線上にある監査基準が本来 SEC の求めていた監査基準には結びつかない可能性があった。いずれにしても，その後のステートメント化の議論は，このブロードの監査基準を中心にして展開されることになる。

なお，ブロードの講演内容のコピーは，理事会メンバーおよび各州会計士会会長宛に送付され，また *The Journal of Accountancy* 誌 11 月号にも転載されて，広くコメントや助言が求められた。その 11 月号の論説欄では，ブロードの講演を転載することに関連して，「そこに掲げられたプログラムは，監査人を官僚主義的手続によって締め付けることなく（without strangling him with red tape）監査人の責任を規定するという困難な問題に対する，新たな，将来性のあるアプローチとなっている」[20] と述べられている。

⑶　ブロードの監査基準をめぐる議論

ブロードの講演の後，多くの州会計士会で討論会が開かれ，あるいは監査基準に関する専門委員会が設けられ，“一般に認められた監査基準”の性格を規定し，これを具体的に特定するための議論がなされた[21]。監査手続委員会では，そうした討論会の講演や専門委員会の報告書を取り寄せ，検討を加えた模様である[22]。

また，ブロードの監査基準について寄せられたコメントは，1942 年 3 月 31 日に開かれた監査手続委員会の会合において，集中的に検討された[23]。そこでは，ブロードにより試案として示された監査基準のステートメントは単に監査手続を凝縮したステートメントにすぎないのではないかという意見や，監査基準の概念を実際に運用するためには，監査上の原則，監査の目標，監査の限界をもっと強調して，それらの原則や目標に実効性を与える方法については将来の監査手続の発展に委ねるようにするべきだという意見があったとのことである[24]。

ただ，数ヶ月の間で寄せられたコメントをみても，ブロードの監査基準に対する反響はさほど大きいものでなかった。この点に関し，*The Journal of Accountancy* 誌 1942 年 4 月号の論説欄では，「最も特質すべきことは，……現在に至るも，プロフェッション内のごく一部の人だけが，すべての公共会計士に甚大かつ緊要な重要性を持っているこの提案に関して意見を述べているにすぎないことである」[25] と会員たちの無関心ぶりを批判し，この問題がプロフェッション全体の問題であることを強調している。さらに，「われわれにとって，監査基準のステートメントの必要性については疑念のないところであろうと思われる。……重要なことは，公衆の利益のためにも，プロフェッションを守るためにも，会計士の側で，自らが監査において実施を引き受けているものの一般的なステートメントについて合意する必要があるということである。……プロフェッション全体が監査基準を明確にするにあたって結束することはまったく可能であるし，非常に望ましいことでもある」[26] と会員たちの関心を促している。

そうしたなかで，各州の公認会計士会のなかに様々な形で議論を進めたところがあったことは見逃せない。とりわけ，イリノイ州公認会計士会（Illinois Society of Certified Public Accountants）では，翌 1942 年 5 月 15 日に討論会を主催し，先のブロードの監査基準について集中的な議論を行なった[27]。討論参加者は，ブロード本人，イリノイ大学教授のリト

ルトン（A. C. Littleton），ライブランド・ロスブラザーズ＆モンゴメリー会計事務所シカゴ・オフィスのヘンリー・ハウエス（Henry C. Hawes）の３名であった。

ブロードにとっての監査基準の論点は，どこまでが監査人の判断が介入しうる領域（監査手続）で，また，どこまでが判断の介入の余地がない領域（監査基準）であるかの線引きであった。ブロードは，イリノイ州公認会計士会での討論においても，この点をさらに強調しつつ自らの監査基準観を説いている[28]。

> われわれは，これまで自らの業務における判断の重要性をあまりに強調しすぎていたために，判断の領域には本来含まれないもので多少なりとも強制的に実施されるべきである事柄が存在するという事実を見落としがちであったかもしれない。要求された基準を満たすように監査手続を工夫するにあたっての判断の重要性はいくら強調してもしすぎることはないが，基準なるものの存在はそれ自体事実であり，かかるものとして認識されるべきものであり，それは判断の問題にはあたらない。……私はこれまで，つねに，監査・会計業務における判断の重要性を提唱する強力な論者であったが，それでも，監査には“必須事項（musts）”があり，われわれの自主規制している分野はそうした必須事項の領域内にあると認識せざるをえない[29]。

続いて，リトルトンは，ブロードの監査基準に対して以下のように論評し，監査理論および監査技術の方向に拡張させて監査基準のステートメントを開発していくべきであると主張した[30]。

> パンフレット『〔独立の公共会計士による〕財務諸表の監査』の大半の部分（約 32 ページ分）は，監査手続を取り扱っている。そこで

は，中小規模の会社の監査にとって必須事項となるであろう 152 の項目が例示されている。ブロード氏は，これら全部を 27（引用者注：正確には 26）の監査基準に凝縮させている。たとえば，売上債権に関する 19 項目を 2 つの基準にまとめている。……この 27 の基準は，私の見るところでは，監査人の主たる責任について見事に一般化したものである。しかし，にもかかわらず，いくつかの点で適切ではない。152 項目の手続のリストが典型的な監査についての適切に凝縮された記述であるとすると，この 27 の監査基準のリストでは，プロフェッショナルとしての良き判断のための適切な基礎にはならない。……今日のニーズに対してより適切であるためには，監査基準の素材を，中核としての 27 項目から，理論の方向と技術の方向という 2 つの方向で拡張するべきである[31]。

そのうえで，リトルトンは「ここに技術とは，監査人の心を被監査会社の記録へと接触させる方法，さらに，何であるべきかを規準にしてそれが何かを検証する方法を意味し，……理論とは，それぞれの技術を利用するうえでの理屈，なぜその処理が別の代替的処理に優先するのかの論理，記録に反映されている処理を認めるか，批判するか，拒否するかの根拠を意味している」[32] として，一例として，売上債権の場合の監査基準，監査理論，監査技術を例示している[33]。ただ，リトルトンのいう監査基準は，理論と技術の方向に拡張されるべきとはされているものの，監査基準の性質に関してはブロードのものを踏襲したものであったと理解できる[34]。

一方，ハウエスは，ブロードの監査基準さらには監査手続委員会の想定する監査基準は SEC の意図を読み違えたものであると批判した[35]。

明らかに，*The Journal of Accountancy* 誌編集長は，監査人が自らの有能性（competency）についての意見を表明するという SEC

の意図を見落としてしまっており，あるいは，SEC の念頭にないものを〔監査基準として〕提案しているのである。有能性に関する基準とは，教育，訓練，独立性，能力，気質のことであり，〔ブロードらが想定しているような〕プロフェッショナルの人間が与えられた任務を遂行するために自らの有能性をどのように発揮するかに関するルールではない[36]。

ブロード氏は，有能性に関する基準ではなく，本来個々のケースで会計士の自由裁量に大きく委ねられるべきものである〔監査〕手続や手法について，延々と説明をしているように私には見える。しかし，満足しうる，基準（標準）的，あるいは，統一的監査プログラムのごときものは存在しないのである[37]。

このように，ハウエスは，ブロードの監査基準あるいは監査手続委員会の措定する監査基準では識別されていない監査人としての資格ないし資質に関わる有能性についての基準こそが監査基準であり，ブロードの監査基準が取り扱っているような標準的監査手続に関わるものはそもそも監査基準には当たらないとの考えを示した[38]。

また，1942 年 1 月，カリフォルニア州公認会計士会（California Society of Certified Public Accountants）内部にも監査基準委員会が設置され，ブロードの監査基準について検討が加えられた。1942 年 6 月 19 日および 20 日にロサンゼルスで開かれたこの年のカリフォルニア州公認会計士会の年次大会においても，監査基準に関する論議がなされた[39]。カリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会による結論は，以下のようなものであった。

1. 監査基準のステートメントは，プロフェッションにとって，望まし

いものであり，かつ不可欠なものである。

2. アメリカ会計士協会は，そうした基準のステートメントを規定し，公表するための適切な組織である。

3. 監査基準のステートメントは，詳細な監査手続のステートメントではなく，一般基準（general standards）のステートメントとすべきである。ただし，これらの一般基準は，種々の監査手続を権威づけた形で提示しておくことによって支えられるべきである。

4. 監査基準は，監査の達成水準ないしは達成度，あるいは，認められた最低限度の，または必須の，業務の質（quality）をあらわすものとされる。そうした度合いのプロフェッショナルとしての能力（professional competence）に見合った監査成果は，当然に，適切な監査手続の採用に基づくものではあるが，監査実務者は，標準的な監査成果（standard performance）を達成するために，監査手続を選択するにあたって適切な判断を行使し，さらに，能力（ability）と技能（skill）を用いて，選択した監査手続を実施しなければならない。それゆえに，監査基準のステートメントは，成果の基準（標準）として受け入れられる監査の質を，一般的な形で，記述すべきものである。ただし，同時に，監査手続のステートメントについても，特定の手続の適用を要求する場面に関して何らかの示唆があるようにしたものが必要とされる。

5. ……監査が特定の状況が要求する程度の質に従って実施された，さらには，それは必要な手続を含んでいると表明することは合理的とはいえない。……[40)]

これらの結論を受けて，1942 年 9 月の第 55 回 AIA 年次大会において，同監査基準委員会委員であったフリスビー（Ira N. Frisbee）が，監査基準を主題とした講演を行なっている[41)]。フリスビーは，この講演のなかで，

監査基準委員会の公式な結論を引いたうえで，これらの結論に関する自身の考えを披露している。とくに監査基準委員会の 3 点目と 4 点目の結論に関連して，以下のように述べている。

> “基準化（標準化）”を目的としてわれわれの成果 ── つまり，監査 ── を精確に規定することよりもむしろ，われわれには，監査の根本的な目標（fundamental objectives）についてステートメント化することが，その目標を達成するにあたって不可欠とされているプロフェッショナルとしての能力の要件を示すこととともに，必要ではないかと思われる。“〔監査〕基準”に従った監査とは，基準化（標準化）された成果のことではなく，監査実務者が，あらかじめ定められた監査の目標を達成するために，自己の判断に従って，適切な方法を用いるところの監査をいうのである。その結果は，基準化（標準化）ではない。なぜなら，“基準的（標準的）”な監査というものはそもそもパターン化できないからである。それは，一般的な達成水準ないし達成度合（a general level or degree of attainment）として記述されうるにすぎない[42]。

こうした考え方のもとで，フリスビーは，ステートメント化されるべき監査基準について，「……それに準拠して監査が実施された旨を述べるところの監査基準は，広範な一般原則のステートメントで “なければならない”。…… “根本原則”すなわち監査基準をステートメント化するには，監査の目標（objectives）を記述しなければならないと確信する。これらの目標は，〔AIA 監査手続委員会の措定するように〕入手されるべき証拠の性質と範囲に密接に関連している。われわれは，それらの監査目標を達成したときに，自ら実施した監査が “基準に従っている”と述べる資格がある。したがって，監査実務者に要求されるプロフェッショナルとしての資

質について適切に強調しながら監査の範囲と目標を記述することによって，何が達成されるべきものであるかが分かるように監査の不可欠な特質を記述することを通じて，監査基準のステートメントは得られると確信する」[43] と主張している。

フリスビーおよびカリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会の考える監査基準は，監査業務の質または監査目標の達成水準をあらわすものであるから，鳥羽［1994］の指摘するように，監査基準をもって「一方で，広範な一般原則と，もう一方で，具体的にどんな手法が採用されるべきでどの程度試査を実施すべきかについて詳細に示したものとの間の，中間的な位置を示すもの」というブロードの監査基準とは明らかに“一致しない”ものであった[44]。

フリスビーは，この講演を行なった AIA 年次大会の直後に AIA の監査手続委員会のメンバーに加わり，1943 年度（1942 年秋～1943 年秋），1944 年度（1943 年秋～1944 年秋），1946 年度（1945 年秋～1946 年秋）に監査手続委員会委員として活躍した。実際のところ，フリスビーが委員に加わったことで，監査手続委員会での監査基準のステートメント化作業の方向性に具体的にどの程度の影響があったのかは定かではないが，監査手続委員会が，ブロードの監査基準観とは異なったフリスビーの監査基準観を部分的であるにせよ受け入れて，監査基準のステートメント化を押し進めることになったことは大きな変化であった。

ただし，カリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会の示した監査基準観，とくにフリスビーの監査基準観は，結果的に見れば，その後の AIA 監査手続委員会における議論に何らかの影響を与えるものであったと解釈することができそうであるが，当のカリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会内部においてもそうした監査基準観に必ずしも全面的には賛同していない委員がいたことも事実であった。そのこと自体，この問題がまだ非常に議論のある領域であったことを如実に物語っている。たとえば，同

じカリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会委員で，同会計士会ロサンゼルス支部の事務長でもあったウェブスター（S. S. Webster, Jr.）は，フリスビーとはやや違った考えを持っていたことを明らかにしている。

> カリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会では，監査基準のステートメントが望ましいものであることについては合意されていたが，メンバーのなかには，その監査基準の定義は，ここで私が示したもの（注：後述する）よりも，もっと広範で，もっと一般的な用語で（in broader and even more general terms），なされるべきであるという意見を持つ者もあった。たとえば，監査基準は，通常の監査の本質，つまり，企業の資産，負債，資本や，経営成績の検証，評価，表示〔という側面〕に関連づけてステートメント化されるべきであり，また，監査プロセスのそれぞれの部分に対してステートメント化されるべきであると提唱されていた[45]。もちろん，提唱されたそうした代替案にももっともなところがある。しかし，……監査基準のステートメント案は，プロフェッションに与えられている個々の監査人の判断をいっさい毀損することなく，もっと特定的に（with more particularity）記述されうるというのが，私自身の見解である[46]。

ウェブスターも，ブロードの監査基準に対して，「例示された 26 の監査基準を注意深く読むと，その多くが全く基準にはあたらず，採用されるべき手続を特定したものにすぎず，それ以外は基準と手続とが混ざった表現であると大半の会計士が結論づけるのではないかと思ってしまう」[47] とコメントしたうえで，自身の考える監査基準を提案している。ウェブスターは，監査基準として，「大分類された貸借対照表項目ごとの第一義的な監査要件（primary auditing requirements）……と損益計算書に関する最低限度の要件」[48] をあらわす特定基準（Specific Standards）と，さらに，

それを支える一般基準（General Standards）を識別している。これによって，ウェブスターは，ブロードの例示した監査基準は圧縮，要約，補足することができるとしている。一例として，ウェブスターは，ブロードの挙げている売上債権に関する 2 つの監査基準を，以下のように，1 つの監査基準にまとめている。

ブロードの監査基準

⑼　売上債権勘定が真正の売上債権を表示しているとの結論を裏づけ，また，監査人が，回収の期待できる概算的な金額についての意見の形成を可能にさせるのに必要な程度において，個々の得意先勘定は，直接調査されるか，勘定分析されるべきであり，また，得意先勘定を統制している勘定システムは検査されるべきである。

⑽　実務上実施可能であり，かつそれが合理的であるかぎり，売上債権の確認は得意先に直接問い合わせることによって実施されるべきである。ただし，確認の手法や範囲は状況によって決定される[49]。

ウェブスターの監査基準

⑵　売上債権：監査人は，売上債権が販売商品，引渡サービス，前受金に対する得意先への正当な価額を示しているかどうか，さらに，回収懸念債権に対する適切な引当金が設定されているかを判断するため，得意先に対する人名勘定を直接調査し，あるいは，勘定分析すべきである。また，実務上実施可能であり，かつそれが合理的であるかぎり，得意先に直接問い合わせることによって当該勘定を確認すべきである[50]。

このように，ウェブスターは，ブロードの挙げた 26 の監査基準を 13 の特定基準と 7 の一般基準とに整理・集約した[51]。特定基準を支えるものと

しての一般基準には，具体的に，①勘定を基礎として監査を行なうこと，②取引の真実性を確かめること，③内部統制を確かめること，④資産の所有権の状況を調べること，⑤資産及び負債の網羅性を確かめること，⑥各種議事録を閲覧し検証すること，⑦財務諸表の表示方法を検討すること，の７基準が挙げられている[52]。

また，ウェブスターは，ある意味でブロードと同様に，「以上の監査基準のステートメント化にあたっては，ここで示した監査基準を達成するために採用されるべき手続の性質（nature）と範囲（extent）に関しては個々の監査人の判断に委ねられるよう，詳細に特定した監査手続を排除するための細心の注意が払われている。要求される証拠を入手するための手続ないし手段に触れている数少ない場合であっても，監査人に対して自らの意見でそのケースにおける状況に最も適合する別の代替的手続を選択することを認める自由度は残されている」[53] と，プロフェッショナルとしての判断の行使の余地があることを強調している。

ウェブスターの想定する監査基準においても，ブロードと同様に，監査基準が監査手続だけに関係づけられて理解されており，また，その示された内容もおおむねブロードのそれと近似しているという意味において，ウェブスターの監査基準は，ブロードの監査基準と“同一線上にある”ものであった[54]。

以上のとおり，AIA 執行部が当初に期待したほどではなかったかもしれないが，監査基準という課題について会計プロフェッション全体で，ある程度，継続的な関心が持たれ，いかなるものを監査基準とすべきなのかの議論も深まったともいえる[55]。監査基準のステートメント化をめぐる最大の論点は，少なくとも彼らの認識では，監査基準にどこまで特定的な要素を入れ込むことが許容されるかという点にあったと解釈することができる[56]。

6. AIA の監査基準

⑴ 戦時下における監査問題と監査基準ステートメント化

1941 年 12 月に，アメリカ議会は日本に対して正式に宣戦を布告した。これにともない，AIA の組織活動も，戦時経済への対応，さらには戦争そのものへの貢献が中心とされるようになった。1942 年に入ると，*The Journal of Accountancy* 誌の論説欄で，毎月のように，戦時状況への会計士の対応について語られるようになる。1942 年の 1 年間でも，「戦争！」（1942 年 1 月号），「会計士の戦争での利用」「戦時期の会計」（2 月号），「戦争のなかの会計士」（3 月号），「戦争のなかの会計士」「軍への人員流出」（4 月号），「戦争のなかの会計士」（5 月号），「人員の効率利用」（6 月号），「会計士と選抜徴兵」（7 月号），「会計士の徴兵上の地位」「会計士の不足」（8 月号），「会計士の徴兵上の地位」（9 月号），「会計士と選抜徴兵」（10 月号），「戦時期における年次大会」（11 月号），「会計士と戦争」（12 月号）といったタイトルでの論説が同ジャーナルの巻頭を飾った。また，1942 年 11 月 9 日には，軍に組織的に協力するべく，執行委員会によって戦時活動プログラム（War Program）が採択された[57]。

また，当時の監査手続委員会はいくつかの戦時下の緊要の問題を抱えており，しかもそれらは監査基準を規定する前に解決しておく必要があると認識されていた。当時，戦時徴用による慢性的な会計士不足と会計士サービスの需要増によって監査基準そのものが毀損されていくのではないかと危惧されるなかで，ステートメント化の以前に，まずは監査基準の一般的水準を維持することが肝心であると主張されていた[58]。実際，この間の監査手続委員会の仕事は，戦時状況に関連した特殊論点に関する監査手続書の公表が中心であった[59]。こうした事態は戦局が深刻になるにつれてより顕著なものとなっていった。監査手続委員会委員長（当時）であったブロー

ドは，のちに，「戦争の進展が早まり，実務に就く個々の会計士への〔特殊な戦時状況における監査という〕プレッシャーが高まるにつれて，監査基準という課題にはそれ以前よりも関心が注がれないようになった。いまや，“一般に認められた監査基準”の権威づけられた，より特定的な定義は，会計プロフェッションにとっての持ち越し事項（unfinished business）のひとつとなっている」[60] と述べている。実質的に監査基準のステートメント化に着手できたのは，戦況がはっきりしてきた 1944 年後半以降であった[61]。

時折しも，1944 年 10 月の年次大会でブロードは AIA 会長に選出され，監査手続委員会の委員長職を退くことになった。次期の監査手続委員会委員長には，プライス・ウォーターハウス会計事務所に所属していたポール・グレィディ（Paul F. Grady）が就任した[62]。

グレィディ新委員長の下，監査手続委員会では，まず，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』の改訂の方法としていかなる形式を採るべきかについて議論された。1945 年 4 月 17 日づけの上半期報告書では，以下のように報告している[63]。

> これまでの監査手続委員会（1939 年度及び 1940 年度）は改訂案の起草に多大な労力を掛けたが，問題の満足のいく解決にはつながらなかった。本年度の委員会としても，この問題が困難をともない，注意深い検討が必要なことを十分に認識している。そこで，直近の委員会会合では，以下のいずれの形式が適当であるかについての議論が中心となった。
>
> ⑴ 改訂版は，監査の目標（audit objectives）と，様々な状況においてその目標を果たすために用いられる詳細な手続（detailed procedures）とを指示するスタッフ訓練型マニュアル（staff training manual）の形式とすべきである。

⑵　改訂版は，監査基準についての一般的なステートメント（a general statement of auditing standards）の形式とすべきである。なお，例外事項，解釈法および特定の手続に関する詳細については，ケーススタディを報告する委員会公報によって取り扱われるものとする。

さらにこの報告書では，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』の改訂を検討するための小委員会を設置して，この問題を引き続き検討するものとされたことが報告されている。残念ながら，最終的に委員会がいずれの形式を採用することに決定したのかについて知りうる史料がないが，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』の改訂版が監査基準のステートメントに取り代わるという認識であったとすれば，おおむね，⑵の案が採用されたと見ることができる。そして，直接の監査基準ステートメント作成作業は，事実上，監査手続委員会の下部に設置されたこの小委員会によって行なわれたと見てよいだろう。

⑵　クラックと監査基準ステートメント

最終的に監査手続委員会の報告書として公表されることになる監査基準ステートメントの起草作業のほとんどを手掛けたのは，監査手続委員会の“監査基準小委員会”の委員長であったエドワード・クラック（Edward A. Kracke）であったといわれている[64]。クラックは，ハスキンズ＆セルズ会計事務所のパートナーで，棚卸資産特別委員会の委員長（1938 年度～1940 年度）をはじめ，歴代，のべ 22 の AIA 委員会の委員を歴任していた[65]。また，監査手続委員会との関わりでは，クラックは，特別委員会時代よりオブザーバーとして会合へ出席しており，1939 年秋に常設委員会となってからは継続的に監査手続委員会メンバーであった。

1945 年 12 月 14 日の監査手続委員会会合の際に提出された『独立の公

共会計士による財務諸表の監査』改訂に関する小委員会の進行報告書では，「監査手続の一覧表（check list）を提示しようと試みたところでその目的はほとんど達成できないだろうという見方が大勢であったため，当小委員会の作業は，監査基準に関連する基礎的なステートメントの開発に向けられている」[66] と報告されている。そのうえで，同小委員会は，以下のとおりの監査基準ステートメントの構成案を提示している[67]。

一般基準（General Standards）──

1. 独立性
2. 技術的熟練
3. 正当な注意

実施基準（Standards of Field Work）──

1. 監査計画の適切性
2. それに依拠するため，また，監査手続を一部分に限定する試査の程度を決定するための実際に運用されている内部統制の受け入れの度合い
3. 証拠資料の客観性

報告基準（Standards of Reporting）──

1. (a) 認められた会計原則および会計手続への準拠
   (b) その適用の継続性の遵守
2. 財務諸表における情報開示の適切性，その範囲および限界

このように，小委員会は，監査基準を，一般基準，実施基準，報告基準の 3 カテゴリーに分けて検討していることを本委員会に報告している。つまり，1945 年 12 月の時点で，最終的に『監査基準試案』で採用される，一般基準，実施基準，報告基準の分類が決定していたことになる。

翌 1946 年 5 月の理事会会合で，グレィディ委員長は，監査基準に関す

る予備的な草案が完成し，用意されており，数ヵ月中には公表することができるだろうと報告している。また，同時に，監査証明書に対する監査基準への言及という点に鑑みて，監査証明書小委員会では，監査基準に関するステートメントを発行するまでは，監査証明書の様式に対する変更は実施しないと決定したことを報告している[68]。

こうしたスケジュールのなかで，クラックは，全米地区会計カンファレンスのひとつニューイングランド会計カンファレンスの場で，1946 年 5 月 24 日，監査基準ステートメントに関する講演[69] を行なった[70]。当日は，グレィディ委員長に続いて講演して，最終的に『監査基準試案』において採用されることになる監査基準の素案としての内容をカンファレンス参加の AIA 会員に対して明らかにすることが試みられた。

その講演で，クラックは，監査手続委員会で用意されている監査基準概念に言及して，「監査基準（auditing standards）は，その性質上，2 種類の要素から成り立っている」[71] と説明している。さらに具体的に，SEC の ASR 第 21 号での説明から得られる，「正当に訓練された人物によって，プロフェッショナルとしての有能性（professional competence）を用いて一般に認められた通常の監査手続を適用すること」に関係する監査基準と，その ASR 第 21 号に至るまでの「監査手続委員会と SEC との協議のなかで」確認された意味内容として「監査手続という手段によって入手されるべき証拠の性質と範囲を統制する監査の根本原則」に関係する監査基準の 2 カテゴリーであると説明している。

そして，監査手続委員会は，こうした二重の性質を持った監査基準概念に合わせて，前者の要素を反映させた基準（クラックは，グループⅠと呼んでいる）と，後者の要素を反映させた基準（グループⅡと呼んでいる）という分類をすでに採用していると報告している[72]。グループⅠは，業務実施（field work）とその報告（reporting thereon）の両方を規律する一般基準（general standards）であり，その性質上，人的なものであり，

監査人のプロフェッショナルとしての資質に関連するものであった。これに対して，グループⅡは，業務実施とその報告そのものに対する基準であり，それ自体，手続的なものであり，監査業務実施と監査報告にあたって行使される監査人の判断に関連するものであった[73]。

こうした概念規定にともなって，監査手続委員会は，監査証明書に記載された場合の表現方法についても検討を行なったとも説明している[74]。とりわけ，監査の根本原則と見なされる，すべての状況において適用されるものとしてのグループⅡの監査基準の性格を前提とすると，“その個々の状況において適用可能な（applicable in the circumstance）一般に認められた監査基準”という言い回しは概念上一貫しないと理解せざるをえないことから，当該部分についてはいずれ文言の変更が必要であろうという見通しについても触れていた[75]。

こうした監査基準概念が措定されたことを示したうえで，クラックは，小委員会で議論されている暫定的な大枠であると前置きをしてから，委員会で議論されている基準の大枠を紹介している[76]。

一般基準（General Standards）

1. 監査人の技術的訓練および熟練（Technical training and proficiency of the auditor）
2. 監査人の精神的態度とアプローチにおける独立性（Independence in his mental attitude and approach）
3. 監査業務における正当な注意（Due care in his performance）

実施基準（Standards of Field Work）

1. 監査計画の適切性（Adequacy of preparatory planning of field work）
2. 内部統制の適正な評定（Proper evaluation of the existing internal control for reliance thereon and for the determination

of the resultant extent of the tests to which auditing procedures are restricted）

3. 証拠資料の適格性（Competence of evidential matter）

報告基準（Standards of Reporting）

1. 認められた会計原則および会計処理への準拠（Adherence to accepted principles and practices of accounting）
2. その適用にあたっての継続性の遵守（Observance of consistency in their application, except where conditions warrant otherwise）
3. 財務諸表における情報開示の適切性，その範囲および限界（Adequacy of informative disclosures in the financial statements, their scope and their limitation）

クラックの講演によって，監査基準ステートメントが，このような題目での 9 つの監査基準によって構成されることになることは明らかにされたが，この講演の段階では，詳細まで詰められていないためか，個々の基準が具体的にどのようなものとして記述・描写されるのかについては明らかにされなかった。唯一，監査基準と監査手続の間の峻別の問題を例証する際の一例として，証拠資料の適格性という基準について言及している程度であった[77]。それ以外の基準については，基準の題目以上の内容は明らかにされなかった。

その後，さらに，監査手続委員会は，1946 年夏を使って，監査基準のステートメントの完成を図った[78]。次いで，アトランティック・シティで開催された第 59 回 AIA 年次大会において，1946 年 10 月 1 日，これらの監査基準について周知させるために，特別なテクニカル・セクションが用意された[79]。大戦後初めての年次大会ということもあり，“会計原則”とともに“監査基準”に関する本格的な議論の場が設定されることとなった。

司会には委員長のグレィディが就き，すべての委員会メンバーが雛壇上に上り，そのうち，クラック，ジェニングス，リンドクィストの3委員が，それぞれ一般基準，実施基準，報告基準について解説するという趣向であった[80]。通常のセッションとは異なり，10月1日にグレィディを含めた4人が報告した後で，翌日にそれらに関する討論の時間が割り当てられた。また，討論には，AIAの監査手続委員会のメンバーだけでなく，ニューヨーク州公認会計士会の実務手続委員会のメンバーも加わった。そして，講演の内容は監査手続委員会の監査基準ステートメントに反映されることがあらかじめ予告されていた。

最終的な基準の文言が定まっていないという意味では依然として暫定的なものではあったが，監査手続委員会は，このテクニカル・セッションを通じて，監査基準そのものの概念規定のあり方，ステートメント化される9つの監査基準が包括すべき大まかな内容などについて周知させることに成功したと見られる。

⑶　監査手続ケーススタディ

監査手続委員会の監査基準に関する基本方針には，1941年の当初の段階から，個々の状況において監査判断を下す際のガイドとしてケーススタディを公表して対処していくことが含められていた。すなわち，「監査手続委員会は，〔監査基準ステートメントを起草するという〕任務を果たすにあたって，プロフェッションの構成員（協会の会員）に監査手続を提示する最も実効的な方法は，監査手続委員会のメンバーによって実施された実際の監査事例についてのケーススタディの発行を通じたものとすると決定していた」[81]のである。したがって，そもそも，監査基準のステートメント化は，一方でこれらのケーススタディの作成を前提として進められてきており，当然，監査基準そのものの概念規定とも密接に関わっていた。その意味で，監査基準のステートメント化は，これらのケーススタディを

発行してはじめて完成するものであった[82]。

監査手続委員会は，先の 1946 年の年次大会で一般基準・実施基準・報告基準の 3 カテゴリーの監査基準について具体的に解説する講演を行なったことを踏まえて，翌 1947 年 9 月に，監査手続ケーススタディ（*Case Studies in Auditing Procedure*）第 1 号『運送設備製造会社のケース』から第 6 号『オープンエンド型の投資管理会社のケース』までの 6 つのケーススタディを発行した[83]。

すべての監査手続ケーススタディは，その前文において，監査手続委員会が識別した 9 つの監査基準を引用したうえで，以下のように説明している。

> 上記のようにまとめられた監査基準を検討してみれば，監査手続が，独立の監査人が監査実施上適用可能な一般に認められた監査基準を達成し，あるいは，これに準拠する際の手段であることが明らかになろう。監査手続は，非常に多種多様であり，特定の状況に適合するには多様性が大きすぎて，一般に適用可能，あるいはより広範に適用可能と思われる手続を詳細に規定することができないものである。……経験に裏づけられたプロフェッショナルとしての判断こそが，個々の監査契約において採用されるべき監査手続の範囲（scope）と性質（nature）を決定するのである。監査手続を提示する最も満足のいく方法は，実際の監査現場において採用され適用された監査手続を例示する一連のケーススタディを用意することであるというのが監査手続委員会の見解である。……[84]

このように，監査手続ケーススタディは，ある状況下での監査手続の適用のあり方をまさに例示するものとしての重要性を持っていた。もちろん，個々のケーススタディは，「監査手続委員会の 1 メンバーが特定のケース

で実際に採用した監査手続を記述したものにすぎない」[85] ため，そこに記述された監査手続は，当該監査を取り巻いている特定の状況のゆえに適用可能であるもので，そのケースにおいてさえも，実際に採用されていない「他の代替的な手続を用いることによってもその一般的な監査目標を達成することが可能であったと考えられるようなものである」[86] と但し書きが付されている。

これら監査手続ケーススタディは，すべての状況において適用されるものとして概念規定されている監査基準には包含されない特定の状況の下での監査人のプロフェッショナルとしての判断のあり方を，あくまで例示という形で示したものであった。この点に関連して，すでに AIA の研究部長（Director of Research）となっていた元 SEC 主任会計官ブラウの説明は非常に興味深いものである。1948 年のアメリカ会計学会の年次大会での講演においてであるが，ブラウは以下のように述べている。

> ……一般に認められた監査基準は，会計士に対し，重要な金額の資産について付された数字の信頼性に関する意見に合理的な基礎を与える十分に適格な証拠（competent evidence）を入手することを要求している。しかし，会計士は個々の資産に関してこの基準を満たすための手段に選択の権限を持っている。
>
> 一般に認められた監査基準は，より重要性の高い項目あるいは誤謬の可能性がより高い項目に関する情報に基づいた意見を裏づけるためのより強い根拠を要求している。そこで（Thus），一連の監査手続ケーススタディにおいて，われわれは，新聞社のケースでは棚卸資産に関しては全監査時間の 3%しか当てられていないのに対し，運送設備製造業者のケースではほぼ 50%の時間が当てられていることを知るのである[87]。

このような説明が彼の立場上ある種啓蒙的な意味を持っていたとするならば，一見重要性がないと思われるこの説明も監査基準の概念をより正確に関係者に理解させるという重要な役割を担っていたと解釈することもできる。いずれにしても，これ以降も，監査手続ケーススタディはしばらく発行されることとなる[88]。

⑷　監査手続委員会の監査基準ステートメント『監査基準試案』

監査手続委員会による監査基準のステートメントに関する特別報告書は，最終的に，監査手続ケーススタディが発行された直後の 1947 年 10 月に公表された。特別報告書は，「すべての AIA 会員からコメントや批判を受けられる」[89] ようにと，暫定的ステートメント，つまり，『監査基準試案 ── その一般に認められた意義と範囲（*Tentative Statement of Auditing Standards; Their Generally Accepted Significance and Scope*）』というタイトルを付されて公表された[90]。すでに提示されていた 9 つの監査基準の具体的記述を含み，個々の監査基準についてのコンメンタールを加えた，全体で 43 ページの報告書であった。

『監査基準試案』は，監査基準概念について，あらためて以下のように述べている。

> 監査手続は，実施されるべき行為に関係するのに対し，監査基準は，こうした行為の実施（performance）の質の測定と，必要な手続を採用することで達成されるべき目標（objectives）を取り扱うという意味で，監査基準は，監査手続とは峻別されるべきものということができる。こうして監査手続から峻別された監査基準は，監査人のプロフェッショナルとしての資質のみならず，監査人の監査実施及び監査報告にあたっての判断の行使にも関連している[91]。

こうした概念規定に基づいて，『監査基準試案』は，監査基準がグループⅠとグループⅡの２つの系統の基準に分類されるとの説明を繰り返している。そのうえで，監査手続委員会の監査基準問題に対するこれまでの検討の結果として，以下のような監査基準を特定したとしている。

まず，グループⅠの一般基準は，以下のような文言でステートメント化された。

一般基準 ──

1. 監査は，監査人として適切な技術的訓練及び熟練をともなった人物によって実施（perform）されなければならない。
2. 契約上与えられた任務に関わるすべての事項について，精神的態度における独立性が，監査人によって保持されていなければならない。
3. 監査の実施及び監査報告書の作成にあたって正当な注意が行使されていなければならない[92)]。

さらに，グループⅡの実施基準と報告基準は，それぞれ以下のようにステートメント化された。

実施基準 ──

1. 監査業務は適切に計画され，補助者がいる場合には適切に監督しなければならない。
2. それに依拠するため，また，監査手続を一部分に限定する試査の程度を決定するための基礎として，実際に運用されている内部統制への適正な調査及び評定がなされなければならない。
3. 実査，立会，質問，確認等を通じて，監査対象の財務諸表についての意見を裏づける合理的な基礎を与えるだけの，十分な程度の適格な証拠資料が入手されなければならない。

報告基準 ──

1. 監査報告書は，財務諸表が一般に認められた会計原則に準拠して作成・表示されているかどうかを表明するものでなければならない。
2. 監査報告書は，前年度と比較して，当該年度においてその会計原則が継続的に遵守されているかどうかを表明するものでなければならない。
3. 財務諸表における情報開示は，監査報告書にそうでないと記載しないかぎり，合理的に適切なものと見なされなければならない[93]。

そして，『監査基準試案』では，カテゴリーごとに，9つの監査基準それぞれについて詳細に解説している[94]。また他方で，グループⅡの監査基準の概念規定に沿って，「〔監査実施と監査報告を〕支配する原則の広範なステートメントとしての監査基準は，すべての状況を網羅するものと見なされるべきものであり，その一方で，監査手続は，あるケースには適用可能であるが，あるケースにはできないようなものである」[95] との整理がなされ，これにともなって，監査証明書の記載についても，それまでの「われわれの実施した監査は，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたものであり，必要と見なされたすべての手続を含んでいる」という文言から「われわれの実施した監査は，一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたものであり，その状況において必要と見なされたすべての手続を含んでいる」へと変更すべきものとされた[96]。

『監査基準試案』は，会計プロフェッションのメンバーだけでなく，監査報告書を利用する可能性があるすべての関係者にとっても，大きな重要性を持つものであった[97]。それは，何より，『監査基準試案』が「長年に渡って，会計プロフェッションに準拠されてきたものの，これまでは，成

文化された規則（written code）の形では一般公衆が利用できなかった，成文化されていなかった原則を規定する初めての試み」[98] であったからである。当時 *The Journal of Accountancy* 誌の論説欄では，『監査基準試案』公表の意義について，「……AIA 監査手続委員会による特別報告書の公表によって，監査業務に従事するすべての会計士と監査サービスを利用するすべての関係者は，監査の品質上の基準を成文化したもの（codification of qualitative standards of an audit）を利用できるようになった。本報告書は，とくに新しい基準を設定しているからではなく，監査手続と監査基準の間の区別を明確にしたうえで，現在における良き監査を代表する監査基準を記述しているからこそ重要性が認められる」[99] と述べられている。論説欄が監査サービス利用者にとってのステートメント化の便益に言及していることは，監査が公益性を持ったサービスであることをプロフェッションとして喧伝するという側面もあっただろうが，それだけではなく，もともとそのような形でこのステートメント化が必要とされていたのだという事態の本質も示唆しているように思われる。

その後，監査手続委員会の特別報告書である『監査基準試案』は，翌年 1948 年 5 月の AIA 理事会に上程され，同年 9 月の年次大会・会員総会において，『監査基準試案』でステートメント化された 9 つの監査基準は AIA 会員による正式承認を得ることとなった。これにより，会計士は，未定義の“一般に認められた監査基準”に準拠した旨の言及を SEC 提出用監査報告書に行なううえでのリスクは完全になくなった。すなわち，監査実務者たる会計士は，もはやこの用語が何を意味しているのかを推し量りながら SEC 向けの監査証明を行なう必要はなくなった[100]。そして，同時に，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』は，事実上無効とされた[101]。

7. 結　論

本稿では，アメリカ監査基準の発展について，そのステートメント化という局面に焦点を当てながら論じてきた。監査基準はプロフェッショナルたる監査人が準拠すべき実務上の指針としての役割も果たしているが，歴史的に見ると，アメリカにおける監査基準は，必ずしも，そうした要請から発展してきたというわけではなかった。むしろ，監査意見を表明している監査人がこれに準拠して監査を行なったことを自ら監査証明書上で明らかにさせることによって財務諸表監査の品質を高めるという要請から，その発展が促されてきたものであった。そのため，監査基準の概念は，監査の具体的な手続だけでなく，監査の目標などの全体的な内容も含むものとして規定されなければならなかった。

実際に，SEC は，〔一般に認められた〕監査基準という概念が登場する 1941 年 2 月のレギュレーション S-X 改正の以前から，何らかの形で，会計士が実施した監査がどのようなものであったのかについて監査証明書の利用者が理解できるような明瞭な表示がなされることを望んでいた。どのような監査を実施してこの監査証明をしている（この監査意見を表明している）のか，（SEC も含めて）一般投資家のような監査サービスの利用者としては監査証明書からそのような情報を得るしかないが，監査証明書がそのような情報を十分に与えているのかについて，SEC は関心を持つようになっていた。それが，実施された監査範囲の問題であった。

AIA によって 1936 年に『独立の公共会計士による財務諸表の監査』が公表されてもなお，〔一般に認められた〕監査基準という概念を導入するまではそうした規制目的を達成することができなかった。その直接の契機になったのが 1938 年末に発覚したマッケソン＆ロビンス事件であった。この事件を調査・検証するにあたって，SEC は，自らの規制権限が及ぶ

範囲，つまり監査証明書の開示規制のなかで，合理的な監査の実施を確保する方法を求めたものと見られる。それが監査証明書の開示規制の枠内で“一般に認められた監査基準”という概念を導入した理由であった。

SEC は，会計士が実施した監査について監査証明書の利用者が理解可能な明瞭な表示を要求した。これを突き詰めた結果，〔一般に認められた〕監査基準への準拠を記載することを要請することになった。こうした SEC の意図からすれば，初めから求められていた監査基準の内実も明らかであった。これこそがプロフェッショナルによる財務諸表監査であると監査実務者たる会計士が考えているものという意味で，監査の目標や監査上の原理，基本的アプローチのような，監査の全般的本質を規定するものでなければならなかった。そこには，監査人のプロフェッショナルとしての判断〔が認められている〕というある種の限定的な側面も暗黙に含んでいるものである。そして，そこには監査業務を標準化するという意図はまったく存在していなかった。

これに対して，会計プロフェション側，とくに監査基準のステートメント化の任務を担うことになった AIA 監査手続委員会の出発点は，監査基準とは監査手続とは峻別されなければならないという点であった。ブロードの監査基準論が，監査基準と監査手続との間の線引きということに最大の重きを置いていたのはその影響である。

監査手続委員会による監査基準ステートメント化の活動は，大戦によって，途中中断せざるをえなくなった。戦後に監査手続委員会が押し進めるようになった監査基準のステートメント化は，ブロードの監査基準観よりも，むしろフリスビーやカリフォルニア州会計士会監査基準委員会の監査基準観に依拠しているようでもあった。それが，結果的に，もともと SEC が要求していたものにより合致していた。本稿では，その間の事情を必ずしも解明できなかった。フリスビーがメンバーとなって，AIA 監査手続委員会内の風向きが変わったのか，当初に立ち戻ってもともとの SEC の

意図を重要視しようと考えたのか，単純に委員長が交替したからなのか，これらについてまったく検証することができなかった。しかし，結果として，おおむねSECの要求したものが『監査基準試案』のなかの監査基準に反映されたと解釈できることはそれ自体重要な知見であると思われる。

西田［1974］は，SECの規制に関して，「SEC会計は自主規制（self regulation）を本質的な特徴とするが，情勢（事件ないし社会・経済・法律的環境における）が一旦，発生したりまた成熟すると，強力な規制力を発揮してきたといえよう。典型的な例は一般に認められた監査基準の制定に関してみられる」[102]と述べている。とくに，SECのレギュレーションS-Xの展開という視点から，その史的展開の第一段階は，SECがASR第21号を通じて監査証明書への“一般に認められた監査基準”の準拠記載を要求したことから始まるとして，「歴史的展開の第一段階が監査基準の成文化の端緒を開いた」[103]とし，その帰結として，監査基準における二重性質の概念を生じさせてしまったと理解している。SECが発揮した規制力の影響で，監査基準における二重性概念が生まれてしまった（グループⅠの監査基準を含んでいるという意味だろうか）という解釈は若干単純である。むしろAIAが，監査基準ステートメント化のなかで，監査証明書利用者の利害を体現しているはずのSECの求めるところを取り込もうと努力してきたというのが実像なのではないかと思われる。

これに関し，鳥羽［1987a］は，監査基準のステートメント化が，会計プロフェッションだけでなく，監査報告書利用者にどのような便益をもたらしたのかという点を強調すべきであることを示唆している[104]。そのうえで，鳥羽［1994］は，『監査基準試案』の公表に至るまでの一連の監査基準の発展プロセスを総括して，以下のように述べている。

> ……『監査基準試案』の公表に漕ぎ着けるまでの職業会計人の歩みは平坦ではなく，監査基準そのものの不明確さ，「監査基準論争」，監

査基準に対する会員一般の無関心な態度，それに対する協会執行部のいらだち，ブロードによる精力的な監査基準の啓蒙等によって象徴されるように，まさしく「荊棘の道」の連続であった。にもかかわらず，アメリカの職業会計人が監査基準設定という大事業の成功を掌中に納めることができたのは，「監査基準の設定は職業会計人自らの手で」というプロフェッションとしての自覚と強い信念があったからではないだろうか。彼等は，自分達自身で汗を流して，監査に関する職業上の行為の指針たる監査基準を築き上げたのである[105)]。

いささかレトリカルな表現ではあるものの，本稿の視点からすれば，こうした総括の方が，アメリカ監査基準の発展プロセスの実像をより適切に描写しているものと思われる。

《註》

1) AIA［1941b］, *The Revised S. E. C. Rule on "Accountants' Certificates"* (*Continued*).

マッケソン事件報告書（ASR 第 19 号）および ASR 第 21 号において SEC が行なっている説明から監査手続委員会が理解したのは，以下のような点であった（Broad［1942］p. 28)。

⑴ SEC は，主たる監査手続とその適用の方法との間に明確な区別を行なっている。

⑵ SEC は，認められるレベルの監査手続の基準（acceptable standards of auditing procedures）が遵守されることを保証する方向での一定の勧告を行なっている。

⑶ SEC には，会計プロフェッション側が自らの責任を認識するだろうと確信するにたる根拠があったため，監査基準の決定を会計プロフェッションに委ねる用意ができている。

⑷ SEC は，監査手続を適用する場合にも，その状況によって，証券発行者（被監査会社）の業種・業態によって，様々な取り扱いがありうることを認識している。

2） 1941 年度（1940 年 10 月より 41 年 10 月まで）の監査手続委員会のメンバーは，委員長のブロード，委員のブランデージ（Percival F. Brundage），エリス（George P. Ellis），エリー（William Erye），フィッチ（Stanley G. H. Fitch），グローバー（P. W. R. Glover），ナイト（Paul K. Knight），クラック，リンドクイスト（John A. Lindquist），メイヨー（Ralph B. Mayo），ブロウベ（Maurice E. Peloubet），シェーファー（Walter L. Schaffer），ステンプ（Victor H. Stempf）の 13 人であった。監査手続委員会は，当初，マッケソン事件で明らかになった監査上の欠陥を是正するための方策を検討するために組織された特別委員会であったが，特別報告書『監査手続の拡張（*Extension of Auditing Procedures*）』を公表した後，1939 年 9 月の年次大会において常設委員会とされた。

3） Midyear Report of the Committee on Auditing Procedure, April 28, 1941. なお，このプログラムの採用が決定された旨を報告している Annual Report of the Committee on Auditing Procedure, September 5, 1941 も参照されたい。

4） Zeff and Moonitz［1984］vol. 2, pp. 377–378.

5） *1941 Yearbook of American Institute of Accountants,* p. 68.

6） 監査手続委員会の発行する監査手続書は，会計手続委員会の会計研究公報と同じ形式で，会員・準会員に無料で郵送される（そして，バインダー形式で綴じてもらう）ことになった旨を 1941 年 2 月に通知している。それまでは，*The Journal of Accountancy* 誌およびパンフレット形式（有料）で発行されてきたが，これによって *The Journal of Accountancy* 誌の購読者以外の関係者に対しても広く頒布することができるようにした。

7） Zeff［1972］p. 161.

8） AIA［1945］p. 151.

9） Broad［1941］. この講演論文は *Accounting, Auditing and Taxes, Papers*（Papers of the 55th Annual Meeting of the AIA), 1942 にも所収されている。なお，『監査手続（Auditing Procedure）』と題された当日のセッションを見てみると，以下のような構成になっていた。

クラック（Edward A. Kracke）（セッション司会）；Introduction
ブロード（Samuel J. Broad）；Auditing Standards
ブラッズワース（A. J. Bloodsworth）；Case Study in Auditing of a System of Internal Check
メイヨー（Ralph B. Mayo）；Experiences with Extended Auditing Procedures for Inventories

スタンズ（Maurice H. Stans）；Case Study in Auditing Accounts Receivable

アールスフォース（Frank Ahlforth）；Auditor's Reports or Certificates

フェデ（A. S. Fedde）；Auditors' Reports

ボゥルビー（Joel M. Bowlby）；Appointment of Auditors

10） Broad［1941］p. 392.

11） *Ibid.*「ブロードは，“詳細に示した規定（detailed specifications）”よりもずっと一般的な“一般原則（general principles）”，その一般原則よりは特定的なものとして監査基準を設定しようという立場の提唱者であった」（Previts and Robinson［1996］p. 79）ということになる。

12） ブロードは，翌年の講演（後述）において，「〔1941 年の講演では〕SEC および監査手続委員会によってなされた基準と手続の区別を拡大し，結晶化しようと努め，そして，それをより特定的に定義しようと努めた」（Broad［1942］p. 28）と述べている。

13） Broad［1941］p. 393. 圏点は引用者による。

14） Broad［1941］pp. 393–395.

15） Broad［1941］p. 393. なお，番号はブロードが付したものである。

16） Broad［1941］p. 394.

17） AIA［1936］pp. 12–15. 具体的に，以下のようなものが挙げられていた。

受取手形

1. 帳簿記録に示されているとおりの，振出日，振出人，満期日，金額，利率を記載した期末時点での受取手形の一覧を用意する。
2. 手形の未回収額を調べ，受取手形記録あるいは一覧と比較する。……
3. 手形，とくに更改された手形の回収可能価額を，設定された引当金の適切性を検討する。……
4. 受取手形の最良の検証方法は，得意先による文書での確認である。……

（中略）

8. 貸借対照表には，脚注において“偶発債務”の下で満期前の割引手形の金額を表示するべきである。

売掛金

1. 年齢ごとに分類された金額を付した，期末時点での得意先勘定の一覧を入手する。……
2. 別の〔補助〕元帳が整備されている場合，そこでの得意先の勘定残高の合計額と総勘定元帳における統制勘定とを勘定調整する。……

3.〔得意先の〕勘定残高の内容構成を調査する。……

（中略）

7. 売掛金の最良の検証方法は，債権の実在性に関して得意先と直接に連絡をとって確認する。……

（中略）

11. 抵当に入れられた，あるいは債権譲渡された売掛金は，貸借対照表上でそのように表示されるべきである。

18） Broad［1941］pp. 395–396.

19） Broad［1944］p. 286.

20） Editorial, “Auditing Standards,” *The Journal of Accountancy,* November 1941, p. 386.

21） たとえば，ミシガン州会計士会（Michigan Association of CPAs）の会報によると，同協会内に，特別委員会を組織し，同協会独自の監査基準という課題に対する会員たちの見解をまとめているとのことであった（*The Certified Public Accountant,* February 1942, pp. 4–5）。

22） Broad［1945］p. 290.

23） *The Certified Public Accountant,* April 1942, p. 1.

24） Editorial, “Auditing Standards,” *The Journal of Accountancy,* April 1942, pp. 291–292.

25） Editorial, “Auditing Standards,” *The Journal of Accountancy,* April 1942, p. 292.

26） *Ibid.*

27） Broad［1945］p. 290.

28） Broad［1942］.

29） Broad［1942］p. 26.

30） Littleton［1942］.

31） Littleton［1942］pp. 106–107.

32） Littleton［1942］p. 108.

33） Littleton［1942］pp. 108–109.

34） 岩田［1955］p. 201。

35） Hawes［1942］.

36） Hawes［1942］p. 111.

37） Hawes［1942］p. 112.

38） ただ，ブロードの立場からすれば，ハウエスの見解は SEC の規定をそのまま受け入れたものであり，問題があるということであった。のちに，ブロード

はこう述べている。「ハウエス氏は，監査証明書での監査基準に関する文言がプロフェッショナルとしての有能性の問題を扱うことを意図してのものであり，監査人に要求されているのが監査人とその補助者が有能であるという表示であることを理解しているにも関わらず，SEC の監査基準に対する定義を十分なものと見なしているようである」（Broad［1945］p. 290）。ブロードのこうしたコメントから，ブロードが，監査基準の内容を定義するイニシアチブは，徹頭徹尾，会計プロフェッション（監査手続委員会）が握るべきだと考えていたことが伺われる。

39） *The Certified Public Accountant,* June 1942, p. 11.

40） Frisbee［1942］p. 140 より引用。

41） Frisbee［1942］pp. 140–145.

42） Frisbee［1942］p. 141.

43） Frisbee［1942］p. 142.

44） 鳥羽［1994］pp. 27–29；鳥羽［1984b］pp. 5–7。

45） 実際，この見解を明示していたのはフリスビーである（Frisbee［1942］p. 143）。

46） Webster［1943］p. 432.

47） Webster［1943］p. 430.

48） *Ibid.*

49） Broad［1941］p. 394.

50） Webster［1943］p. 430.

51） Webster［1943］pp. 430–431. ブロードの 26 の監査基準のうちウェブスターの特定基準に集約されているのは，特定の財務諸表項目の監査に関連する 21 基準のみである。ブロードの残りの 5 基準は，ここでの一般基準にほぼ対応している。

52） Webster［1943］pp. 431–432.

53） Webster［1943］pp. 430–432.

54） 鳥羽［1984b］pp. 7–8；鳥羽［1994］p. 26。この点に関し，岩田［1955］は若干異なった評価をしている。そこでは，「ウェブスターはブロードと違って手続的なものをなるべく排除することに努めるとともに，監査基準として主要な項目ごとに監査手続によって確かめるべきことがらを規定しようとする」（岩田［1955］p. 201）と論評されている。もとより，ウェブスターの監査基準観には，ブロードのものと類似する側面もあれば，相違する側面もある。そのどちらを強調して評価するかであるが，一方でフリスビーやハウエスの監査基準観との対比的側面を重視して，本稿ではとくに鳥羽［1987b］に基づいた

評価をしている。

55） 1942 年 9 月 28 日づけ監査手続委員会報告書は，「これまでの委員会報告書においてもコメントしていた監査基準の課題について継続的な関心があったことは，*The Journal of Accountancy* 誌において数々の論文記事が発表されていることやいくつかの州公認会計士会が特別な検討を加えていることで明らかである。そして，それら会計士会の一部では，その検討結果に関する公式な報告書を作成している。委員会業務のこの重要な側面への検討を引き続き行なうことが本監査手続委員会の方針である」（Annual Report of the Committee on Auditing Procedure, September 28, 1942）と報告している。

56） たとえば，ウェブスターは以下のように述べている。

> 監査基準に関する権威づけられたステートメントに対する会計士達の間の反対意見のほとんどは，監査基準が過度に特定的に定義されてしまうことによって，これまでの長い間プロフェッションに与えられてきた監査行為と監査判断の伝統的な自由度を制限してしまうのではないかという怖れから来ている。監査基準をあまりに詳細に特定してしまうことが会計士の業務の望ましくない基準化（標準化）につながり，そのことでプロフェッションの一員としての会計士の地位が毀損されることになるだろうと多くの会計士が危惧している。私は，監査基準のステートメントを一般基準ないしは第一義的な監査要件のステートメントに限定して，詳細な監査手続のステートメントを除外することによって，こうした事態は避けられると確信している。ただし，これらの一般基準は，様々な状況に適用可能な監査手続を示すことを意図したケーススタディを権威づけられたものとして発行することによって，支えられるべきである（Webster［1943］p. 429）。

57） 翌日のニューヨークタイムズ紙では，「AIA 執行委員会は，戦時生産及び政府の巨額な戦費の管理に会計がすでに不可欠な要素となっていることを認識し，昨日，戦時活動プログラムの採択を発表した」（*The New York Times,* 11/10/42, p. 41）と報じられている。なお，採択された戦時活動プログラムは *The Journal of Accountancy* 誌の 1942 年 12 月号に転載されている。

58） Ellis［1943］pp. 134, 146；Editorial, “Maintaining Auditing Standards,” *The Journal of Accountancy,* August 1943, pp. 90–91.

59） 戦時状況に関連して公表された監査手続書は以下のとおりである。

第 10 号「戦時状況下での監査」（1942 年 6 月）
第 15 号「戦時期の不確実性の財務諸表への影響の開示」（1942 年 10 月）
第 17 号「戦時期における棚卸資産の物理的検証」（1942 年 12 月）
第 20 号「固定価格供給契約の満了」（1943 年 12 月）

第 21 号「戦時期の政府規制」（1944 年 7 月）

60） Broad［1945］p. 262. なお，これは 1945 年の発言である。

61） 監査手続委員会の 1944 年度下半期報告書（1944 年 10 月 2 日報告）では，戦時下の監査問題への対応に大半の時間が費やされたと報告されている。

62） グレィディは，アーサーアンダーセン会計事務所で 20 年間会計士業務に従事した後，1943 年にプライス・ウォーターハウス会計事務所に移籍していた。そして 1943 年度より監査手続委員会メンバーとなっていた。また，監査実務との関わりでは，彼は，アーサーアンダーセン会計事務所時代に，「監査手続 ── スタッフ訓練のための要綱 ──」という名称のマニュアルを開発しており，このマニュアルが，アーサーアンダーセン会計事務所のほか，プライス・ウォーターハウス会計事務所においても採用されていた（Elias and Shaver［1997］p. 8）。グレィディもまた，「われわれの扱っている監査基準は，当初から，会計プロフェッションに生来のものであるのだから，監査手続委員会の〔監査基準ステートメント化の〕作業は，何かを発見するという任務ではなく，……〔監査〕手続という“砂たち”から〔監査〕基準という“貝殻”を分別し，〔監査〕基準を使えるパターンに配備しておくための選り分けのプロセスである」（Grady［1946］p. 676）と述べており，前委員長のブロードと同様な立場を採っていた。

63） Midyear Report of the Committee on Auditing Procedure, April 17, 1945.

64） Grady［1978］p. 178；Haskins & Sells［1970］p. 52；鳥羽［1994］p. 29。なお，クラックについては，確かに“監査基準小委員会（subcommittee on auditing standards）”委員長との紹介がある（Kracke［1946a］p. 203）が，監査手続委員会の理事会への報告書にはそのような名称の小委員会への言及はない。その間の経緯から考えて，おそらく，『独立の公共会計士による財務諸表の監査』改訂に関する小委員会のことを指しているものと思われる。

65） Carey［1970］p. 148.

66） *The Certified Public Accountant,* January 1946, p. 9.

67） *Ibid.*

68） Midyear Report of the Committee on Auditing Procedure, May 1, 1946.

69） Kracke［1946a］.

70） *The Certified Public Accountant,* May 1946, p. 6.

71） Kracke［1946a］p. 204.

72） Kracke［1946a］p. 206.

73） *Ibid.*

74） *Ibid.*

75） さきのカリフォルニア州公認会計士会監査基準委員会の結論では，「〔監査〕基準は，達成されるべきものであり，適用されるべきものではない」（Frisbee［1942］p. 144）として，この部分を削除した監査証明書の記載が提唱されていた（Frisbee［1942］pp. 141, 144）。

また，1943 年下期には，監査手続委員会の小委員会として，監査手続書第 5 号で勧告された短文式監査報告書に対してさらなる変更が必要であるかどうかを検討する委員会が設置された。すでに見たように，第 5 号では，SEC のレギュレーション S-X に適合するように，「われわれの実施した監査は，その個々の状況において適用可能な一般に認められた監査基準に準拠して行なわれたものであり，必要と見なされたすべての手続含んでいる」との文言を勧告していたが，会計士のなかに，この文言がそれ以前の〔1932 年『会社会計の監査』で例示されていた〕監査証明書の標準雛型に不必要なものを加えているという意見があったためである。そして，小委員会は，監査手続委員会に承認された同報告書を *The Journal of Accountancy* 誌 1944 年 3 月号に公表した（Report of a Subcommittee of the Committee on Auditing Procedure, “Accountants’ Report and Opinion,” *The Journal of Accountancy,* March 1944, pp. 227–229）。

76） Kracke［1946a］p. 207.

77） Kracke［1946a］pp. 207–208.

78） Midyear Report of the Committee on Auditing Procedure, May 1, 1946.

79） *1945–1946 Yearbook of the American Institute of Accountants,* pp. 31–32；*The Certified Public Accountant,* August 1946, pp. 4–5, October 1946, p. 3.

80） これらの講演論文は，*New Developments in Accounting*（Papers of the 59th Annual Meeting of the AIA）, 1946 のほか，*The New York Certified Public Accountant* 誌の 1946 年 12 月号に再録されている。

81） Steele［1960］p. 74. 圏点は引用者による。

82） ケーススタディは，監査手続委員会の一部の委員に対して，現実の監査業務において選択・適用された監査手続を例示するものとして，その作成が要請されており，その締め切りが 1947 年の 5 月 15 日に設定されていた（Grady［1947］pp. 212–213）。

83） それぞれ，第 1 号『運送設備製造業会社のケース』（1947 年 9 月），第 2 号『新聞社のケース』（1947 年 10 月），第 3 号『百貨店のケース』（1947 年 9 月），第 4 号『公益会社のケース』（1947 年 9 月），第 5 号『トウモロコシ精製会社のケース』（1947 年 9 月），第 6 号『オープンエンド型の投資管理会社のケース』（1947 年 9 月）である。都合により，第 2 号のみ 10 月に公表された。

84） AIA［1947a］p. 6.
85） AIA［1947a］p. 7.
86） *Ibid.*
87） Blough［1948］p. 268.
88） 筆者がその発行を確認できたのは，1958 年 1 月に発行された第 12 号までである。具体的には，第 7 号「穀物精製会社のケース」（1949 年 10 月），第 8 号「鉄鋼組立会社のケース及び小規模レストラン業のケース」（1950 年 7 月），第 9 号「新聞・雑誌販売会社のケース」（1951 年 6 月），第 10 号「小規模の商業貸付会社のケース」（1956 年 3 月），第 11 号「病院のケース」（1956 年 6 月）および第 12 号「中規模の “少額貸付” 会社のケース及び電気設備製造会社のケース」（1958 年 1 月）であった。
89） Report of the Committee on Auditing Procedure, October 7, 1947.
90） AIA［1947b］.
91） AIA［1947b］p. 9.
92） AIA［1947b］p. 11.
93） *Ibid.*
94） AIA［1947b］pp. 12–42.
95） AIA［1947b］p. 43.
96） AIA［1947b］p. 43.
97） Steele［1960］pp. 36–37.
98） Steele［1960］p. 37.
99） Editorial, “Tentative Statement of Auditing Standards,” *The Journal of Accountancy,* December 1947, p. 444. 圏点は引用者による。
100） Blough［1948］p. 266.
101） Carey［1970］p. 163；Report of the Committee on Auditing Procedure?, 1948. 実際に *1948 Yearbook of the American Institute of Accountants* が参照できなかったためこの報告書の正確な日付が不明である。なお，本報告書は Grady［1978］pp. 219–223 に転載されている。
102） 西田［1974］p. 58. 括弧内も原文のまま。
103） 西田［1974］p. 90.
104） 鳥羽［1987a］p. 76. 1942 年の以下のブロードの説明においても，当時の監査基準ステートメント化に対する基本的な立脚点が明らかにされている。

> 一般公衆の立場とプロフェッションの立場の両方から，監査基準のステートメントを支持する議論があげられる。われわれの業務の受益者である公衆は，われわれが一般に認められた監査基準に準拠して監査を実施したと

言う場合，何を引き受けて実施し，何を伝えようとしているのかについての，合理的に特定されたところの，十分に権威づけられたステートメントを手に入れる権利がある（Broad［1942］p. 34）。

105） 鳥羽［1994］p. 33.

References

Periodicals

Certified Public Accountant, the
Journal of Accountancy, the
New York Certified Public Accountant, the

Yearbooks or Annual Reports

Annual Report of the Securities and Exchange Commission
Yearbook of the American Institute of Accountants

Books, Pamphlets and Articles

American Institute of Accountants［1929］, *Verification of Financial Statements,* American Institute of Accountants, May 1929.

_____［1936］, *Examination of Financial Statements by Independent Public Accountants,* American Institute of Accountants, January 1936.

_____［1940］, *Statement by the American Institute of Accountants before a Subcommittee, Senate Committee on Banking and Currency,* on April 22, 1940, American Institute of Accountants, April 1940.

_____ Committee on Auditing Procedure［1939］, *Extensions of Auditing Procedure,* American Institute of Accountants, October 1939.

_____ Committee on Auditing Procedure［1941a］, *The Revised S. E. C. Rule on "Accountants' Certificates",* American Institute of Accountants, February 1941.

_____ Committee on Auditing Procedure［1941b］, *The Revised S. E. C. Rule on "Accountants' Certificates"* (*Continued*), American Institute of Accountants, March 1941.

_____ Committee on Auditing Procedure［1942］, *Statement on Auditing Procedure No. 12: Amendment to Extensions of Auditing Procedure,* American Institute of Accountants, October 1942.

_____ Committee on Auditing Procedure［1945］, *Statement on Auditing Procedure No. 22: References to the Independent Accountant in Securities*

Registrations, American Institute of Accountants, May 1945.

_____ Committee on Auditing Procedure [1947a], *Case Studies in Auditing Procedure No. 1: A Loading and Hauling Equipment Manufacture,* American Institute of Accountants, September 1947.

_____ Committee on Auditing Procedure [1947b], *Tentative Statement of Auditing Standards; Their Generally Accepted Significance and Scope,* American Institute of Accountants, October 1947.

Bell, Herman F. [1959], *Reminiscences of Certified Public Accountant,* privately printed by the Ronald Press Company, 1959.

Blough, Carman G. [1937], "Accountants' Certificates," Address before the Boston Chapter of the Massachusetts Society of Certified Public Accountants, December 13, 1937, in *The Journal of Accountancy,* February 1938.

_____ [1948], "Auditing Standards and Procedures," Address before the American Accounting Association, September, 1948, in *The Accounting Review,* July 1949.

Broad, Samuel J. [1938], "Accountants' Certificates and the S. E. C.," Address before the American Institute of Accountants, September 28, 1938, in *Papers on Accounting Principles and Procedure, Presented at the Fifty-First Annual Meeting,* American Institute of Accountants, 1938.

_____ [1939], "The Accountant's Report and Certificate," Address before the Eastern Four-States Accounting Conference, May 19, 1939, in *The Journal of Accountancy,* July 1939.

_____ [1940], "Recent Developments in Auditing Procedure," Address before the Massachusetts Society of Certified Public Accountants, September 30 1940, in E. N. Coffman and D. L. Jensen (eds.), *Samuel J. Broad: A Collection of His Writings,* 1993.

_____ [1941], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941, reprinted in *The Journal of Accountancy,* November 1941.

_____ [1942], "The Need for a Statement of Auditing Standards," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* July 1942.

_____ [1945], "Trends in Auditing and Reporting," in Leland, Thomas W. (ed.), *Contemporary Accounting,* American Institute of Accountants, 1945, reprinted in E. N. Coffman and D. L. Jensen (eds.), *Samuel J. Broad: A Collection of His Writings,* 1993.

_____ [1946], "Auditing Standards," Address before the New York State Society of Certified Public Accountants, March 1946, in *The New York Certified Public Accountant,* April 1946.

Burton, John C. [1974], "The SEC and the Accounting Profession: Responsibility, Authority, and Progress," in Robert R. Sterling (ed.), *Institutional Issues in Public Accounting: Papers and Responses from Accounting Colloquium III,* Scholars Book Co., 1974.

Carey, John L. [1969], *The Rise of the Accounting Profession: From Technician to Professional 1896–1936,* American Institute of Certified Public Accountants, 1969.

_____ [1970], *The Rise of the Accounting Profession: To Responsibility and Authority 1937–1969,* American Institute of Certified Public Accountants, 1970.

Davidson, Sidney and George D. Anderson [1987], "The Development of Accounting and Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* May 1987.

Edwards, James Don [1960], *History of Public Accounting in the United States,* Bureau of Business and Economic Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University, 1960.

Elias, Rafik Z. and John E. Shaver, Sr. [1997], "Paul Grady and his Contributions to Accounting and Auditing," *The Accounting Historians Notebook,* October 1997.

Ellis, George P. [1943], "Auditing under War Condition," *The Journal of Accountancy,* August 1943.

Fedde, A. S. [1941], "Auditors' Reports," Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941.

_____ [1942], "Auditing Procedure," Address before the Maryland Association of Certified Public Accountants, January 13, 1942, in *The New York Certified Public Accountant,* March 1942.

Frisbee, Ira N. [1942], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, September 30, 1942, in *Wartime Accounting, Papers Presented at the Fifty-Fifth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1942.

Gibson, Robert W. and Roger Arnold [1981], "The Development of Auditing Standards in Australia," *The Accounting Historians Journal,* Vol. 8, No. 1, Spring 1981.

Grady, Paul [1946], "Auditing Standards," Address before the American Institute of Accountants, October 1, 1946, in *The New York Certified Public Accountant,* December 1946.

_____ [1947], "Developments in Auditing," Address before the Down-State Conference of the Illinois Society of CPAs, May 9, 1947, in *Illinois Society of Certified Public Accountants Bulletin,* June 1947, reprinted in *Written Contributions of Selected Accounting Practitioner, Volume 2: Paul Grady,* 1978.

Grady, Paul (ed.) [1978], *Written Contributions of Selected Accounting Practitioner, Volume 2: Paul Grady,* Department of Accountancy, College of Commerce and Business Administration, Center for International Education and Research in Accounting, University of Illinois, 1978.

Haskins & Sells [1970], *Haskins & Sells: Our First Seventy-Five Years,* Deloitte, Haskins and Sells, 1970.

Hawes, Henry C. [1942], "Auditing Standards," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* August 1942.

Healy, Robert E. [1939], "Responsibility for Adequate Reports is Placed Squarely on Controllers," Address before the Mid-Western Conference of the Controllers Institute of America, May 15, 1939, in *The Controller,* June 1939.

Kracke, Edward A. [1941], "Introduction," in *Accounting, Auditing and Taxes, Papers Presented at the Fifty-Fourth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1941.

_____ [1946a], "Auditing Standards as Measures of the Auditor and his Procedures," *The Journal of Accountancy,* September 1946.

_____ [1946b], "The Personal Standards of the Auditor," in *New Developments in Accounting, Papers Presented at the Fifty-Ninth Annual Meeting of the American Institute of Accountants,* American Institute of Accountants, 1946.

Lenhart, Norman J. [1947], "Developments in Auditing Procedures since the Extensions of Such Procedures in 1939," *The New York Certified Public Accountant,* Vol. 17, No. 9, September 1947.

Lilly, Lewis [1946], "The Short-Form Report, Its Development, Purpose, and Limitations," *The Journal of Accountancy,* October 1946.

Littleton, A. C. [1942], "Auditing Techniques," Address before the Illinois Society of Certified Public Accountants, May 15, 1942, in *The Journal of Accountancy,* August 1942.

Miranti, Paul J., Jr. [1990], *Accountancy Comes of Age: The Development of an American Profession, 1886–1940,* The University of North Carolina Press, 1990.

Montgomery, Robert H. [1934], *Auditing: Theory and Practice,* The Ronald Press, 5th edition, 1934.

_____ [1940], *Auditing: Theory and Practice,* The Ronald Press, 6th edition, 1940.

Moonitz, Maurice [1974], *Obtaining Agreement on Standards in the Accounting Profession,* Studies in Accounting Research No. 8, American Accounting Association, 1974.

Moran, Mark and Gary John Previts [1984], "The SEC and the Profession, 1934–84: the Realities of Self-Regulation," *The Journal of Accountancy,* July 1984.

Peloubet, Maurice E. [1949], "An Inquiry into the Need for, and Development of Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* August 1949.

Previts, Gary John [1978], "The SEC and Its Chief Accountants: Historical Impressions," *The Journal of Accountancy,* August 1978.

_____and Barbara D. Merino [1998], *A History of Accountancy in the United States: The Cultural Significance of Accounting,* Ohio State University Press, 1998.

_____and Thomas R. Robinson [1996], "Samuel J. Broad's Contributions to the Accounting Profession," *The Accounting Historians Journal,* Vol. 23, No. 2, 1996.

Rabel, Frederick K. [1944], "Auditing Standards and Procedures in the Light of Court Decisions", *The Journal of Accountancy,* July 1944.

Robinson, Haldon G. [1974], "Impact of the SEC on Accounting Principles and Auditing Standards," in *Proceedings,* Sixth Annual Symposium, California State University, 1974, reprinted in Previts (ed.), *The Development of SEC Accounting,* 1981.

Securities and Exchange Commission [1938], *Accounting Series Release, No. 7: Commonly Cited Deficiencies in Financial Statements Filed under the Securities Act of 1933 and the Securities Exchange Act of 1934,* issued on May 16, 1938.

_____ [1940a], *Accounting Series Release, No. 12: Adoption of Regulation S–X — Amendments to Form 15 and Form 17,* issued on February 21, 1940.

_____ [1940b], *Accounting Series Release, No. 13: Form of Accountant' Certificates,* issued on February 20, 1940.

_____ [1940c], *Accounting Series Release, No. 14: Amendment of Rule*

Adopting Regulation S–X, issued on February 29, 1940.

_____ [1940d], *Report on Investigation in the Matter of McKesson & Robbins, Inc.,* United States Government Printing Office, 1940.

_____ [1941a], *Memorandum for American Institute of Accountants,* dated January 7, 1941.

_____ [1941b], *Accounting Series Release, No. 21: Amendment of Rule 2–02 and 3–07 of Regulation S–X,* issued on February 5, 1941.

Staub, Walter A. [1942], *Auditing Developments during the Present Century,* Dickinson Lectures on accounting at the Harvard Graduate School of Business Administration, April 24 and 25, 1941, Harvard University Press, 1942.

Steele, Allan T. [1960], *A History of Auditing in the United States 1914 to 1957,* unpublished Ph.D. Dissertation, University of Texas, 1960.

Strother, James F. [1975], "The Establishment of Generally Accepted Accounting Principles and Generally Accepted Auditing Standards," *Vanderbilt Law Review,* Vol. 28, January 1975.

Wakefield, Nelson D. [1952], *The Historical Development of the Certification of Accounting Statements in the United States,* unpublished Ph.D. Dissertation, University of Illinois, 1952.

Webster, S. S., Jr. [1943], "Why We Need Auditing Standards," *The Journal of Accountancy,* May 1943.

Werntz, William W. [1939], "What Does the Securities and Exchange Commission Expect of the Independent Auditors?" Address before the American Institute of Accountants, September 20, 1939, in *Papers on Auditing Procedure and Other Accounting Subjects Presented at the Fifty-Second Annual Meeting,* American Institute of Accountants, 1939.

_____ [1940], "Accounting Requirements of the Securities and Exchange Commission," Address before the Texas Society of Certified Public Accountants, June 13, 1940, in Robert M. Trueblood and George H. Sorter (eds.) *Werntz: His Accounting Thought,* American Institute of Certified Public Accountants, 1968.

_____ [1941a], "Progress in Accounting", Address before the American Institute of Accountants, September 16, 1941, in *The Journal of Accountancy,* October 1941.

_____ [1941b], "Some Current Deficiencies in Financial Statements", Address before the Wisconsin Society of Certified Public Accountants, November 1941, in *The Journal of Accountancy,* January 1942.

Zeff, Stephen A. [1972], *Forging Accounting Principles in Five Countries: A*

History and an Analysis of Trends, Stipes Pub. Co., 1972.
_____ [1987], "Leaders of the Accounting Profession: 14 Who Made a Difference," *The Journal of Accountancy,* Vol. 163, No. 5, May 1987.
_____ [2003], "How the U.S. Accounting Profession Got Where It Is Today: Part I," *Accounting Horizons,* Vol. 17, No. 3, September 2003.
_____and Maurice Moonitz (eds.) [1984], *Sourcebook on Accounting Principles and Auditing Procedures: 1917–1953,* 2 vols., Garland, 1984.

岩田　巖［1955］『会計原則と監査基準』中央経済社，1955 年。
大矢知浩司［1971］『会計監査 ── アメリカにおける生成と発展 ──』中央経済社，1971 年。
岡嶋　慶［2012］「SEC 監査規制史におけるマッケソン事件＆ロビンス事件」『三田商学研究』第 55 巻第 1 号，2012 年 4 月。
川島いずみ［2006］「1940 年投資会社法の研究 ── 立法に至る経緯を中心として ──」『比較法学』第 39 巻第 3 号，2006 年 3 月。
喜田善雄［1973］『〔改訂増補〕アメリカ監査論』森山書店，1973 年。
高田駒次郎［1972］「一般に認められた監査手続の監査報告書への記載方法について ── AICPA の監査手続書を中心として ──」甲南大学会計研究室編『現代監査の課題 ── 近澤弘治先生還暦記念論文集』森山書店，1972 年。
鳥羽至英［1984a］「監査基準論 ── アメリカにおける監査基準設定の背景 ──」『会計学研究』第 10 号，1984 年 3 月。
────［1984b］「監査基準論 ── 監査基準と監査手続 ──」『専修商学論集』第 38 号，1984 年 9 月。
────［1987］「監査基準研究所説Ⅰ ── 一般に認められた監査基準とは何か ──」『会計』第 132 巻第 5 号，1987 年 11 月。
────［1994］『監査基準の基礎〔第 2 版〕』白桃書房，1994 年。
西田　剛［1974］『アメリカ会計監査の展開 ── 財務諸表規則を中心とする ──』東出版，1974 年。
盛田良久［1987］『アメリカ証取法会計 ── SEC 規制史とその実態 ──』中央経済社，1987 年。
弥永真生［2011］「商事法における会計基準の受容(2) ── アメリカ(1) ──」『筑波ロー・ジャーナル』第 9 号，2011 年 3 月。

（原稿受付　2013 年 9 月 30 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 299–327

〈論　文〉

情報システム設計・開発における ビジネスモデル・ジェネレーション 活用の一考察

安　積　　淳

要　約

本稿は，イノベーション実践方法論として注目されているビジネスモデル・ジェネレーション（BMG）をビジネス・モデリングの方法論と位置づけ，情報通信技術（ICT）ベースの情報システム設計・開発に効果的に適用できるのか，その可能性について検討することを目的とする。

BPR 以降，ICT 活用を前提とした企業戦略や事業戦略が策定され，戦略実践と情報システム設計・開発との整合性を図ることが求められる。さらに，満足度が高い情報システムを設計・開発するには，システムが利用されるコンテクストを設計・開発に携わるメンバーが詳細に理解する必要があり，そこでは状況的学習という視点が重要となる。

それらに対応する可能性がある BMG は，ビジネスモデルを記述するための「キャンバス」，主要なビジネスモデルの「パターン」，ビジネスモデルを設計するための考え方やテクニックをまとめた「デザイン」，キャンバスを利用して再解釈する「戦略」，これらを活用して新しいビジネスモデルを構築するための「プロセス」という 5 つのパートから構成される。

BMG のキャンバスを活用することで，情報システム設計・開発の方向性を決める経営戦略や情報戦略から業務分析に必要な視点を 1 枚の図で表現することができ，システム設計においても，キャンバスをもとに，顧客との関係や価値提案を認識しながら，設計を進めることができる可能性がある。またデザイン思考をもとにした BMG のデザイン・テクニックを利用することで，現場のコンテクストをより豊かに理解し伝える可能性が高

まる。
なお本稿は情報システム設計・開発における BMG 活用の可能性を検討することが目的であり，今後は，まさに BMG の活用実践を通じて，その可能性を検証しなければならない。

キーワード：情報システム設計・開発，ビジネス・モデリング，ビジネスモデル・ジェネレーション（BMG），状況的学習

1. はじめに

企業は，環境に適応し，自らを維持，発展するために，しばしばイノベーションの実践を模索している。とくに昨今の急速な環境変化，あるいは継続的な不況状態を脱するためには，急進的，漸進的問わず，イノベーションの成功が，企業の存続に重要であることは，おそらく疑いがないであろう。

それらイノベーションを，ビジネスモデルレベルで実践するための方法論のひとつとして，ビジネスモデル・ジェネレーションが注目されている。本稿は，ビジネスモデル・ジェネレーションをビジネス・モデリングの方法論と位置づけ，情報通信技術（ICT）ベースの情報システム設計・開発に効果的に適用できるのか，その可能性について検討することを目的とする。

本稿は以下のように展開する。まず，情報システム設計・開発におけるビジネス・モデリングの課題について，BPR や状況的学習という観点から検討する。つぎに，ビジネス・モデリングの方法論として位置づけるビジネスモデル・ジェネレーションの特徴について，ハンドブックをもとに理解する。そして，ビジネスモデル・ジェネレーションの情報システム設計・開発における適用可能性を，戦略分析や，伝統的システム分析手法で

ある構造化分析，あるいは状況的学習の観点から検討する。最後に，今後の研究方向性を示す。

2. 情報システム設計・開発におけるビジネス・モデリングの課題

2.1 戦略実践のツールとしての ICT

1990 年代はじめの，いわゆるビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）の登場以降，ICT は経営上の問題を解決するための強力なツールとして認識される。そこでは，まず企業戦略や事業戦略を策定し，それらの戦略を実現するために ICT の活用方法を考えるという「演繹的思考」から，戦略を策定する際に，強力なツールである ICT を活用してどのような戦略が策定できるかという「帰納的思考」への転換が行われる[1)]。つまり，戦略を策定する際には，どのような ICT が利用でき，それを利用してどのようなシステムが設計・構築できるのかということを十分に考慮する必要がある。

例えば伝統的なシステム設計方法論として利用されている SDLC 法ないしはウォーターフォールモデルにおいては，フィージビリティ・スタディ（実行可能性研究）やシステム分析のステージにて，問題となる業務の分析やシステムに必要となる要件の定義が行われる[2)]。しかし BPR を展開するには，これ以前のステージである情報戦略の策定はもちろん，経営戦略の明確化においても，ICT 活用を検討することが重要となる。さらに経営戦略や情報戦略策定と，情報システム設計・開発をいかに連携させるかということが重要な課題となる（図 1）。

経営戦略や情報戦略策定時には，多様な戦略分析手法を活用する。例えば PEST 分析により企業外部のマクロ環境の状況を政治的，経済的，社会的，技術的視点から分析する。5 Forces 分析（競合分析）では，同業

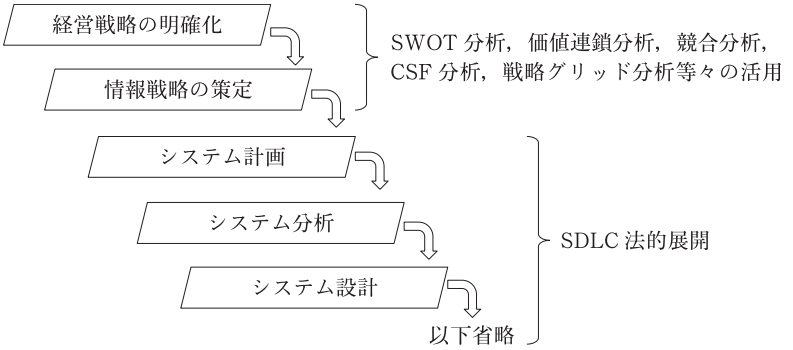


図 1　戦略的情報システム設計開発モデル

（出所）　遠山他（2008），p. 131

他社，顧客，サプライヤー，代替品の企業，新規参入企業という業界内の力がどのように自社に影響するかを分析する。バリューチェーン分析（価値連鎖分析）では，自社の価値につながる強みとなる部分や，自社が担うべき部分を特定する。SWOT 分析では，企業内部の強みと弱み，外部環境の機会と脅威を検討し，打ち手となる戦略を策定する。この一連の流れは，トップダウン型の，合理的・分析的モデルとして位置づけられ，創発的・革新的戦略を展開するには限界があるとも指摘される[3)] が，現状においても，一般的な手法として展開されている。

これらの分析手法を展開し戦略を策定するフェーズでは，組織メンバーでの議論を通じて，現状のビジネスをモデルとして表現し，問題点を洗い出したり，理想的なモデルを描いたりするというビジネス・モデリングが効果的に行われなければならない。

つまりビジネス・モデリングを展開する際に，いかに ICT の要素を取り入れるか，いかに ICT と他の要素とを結びつけるか，それらと続けて，あるいは同時並行的に，どのようにシステム設計・開発を整合させるかということが，ICT が戦略実践のツールとして高度に発展した現状では重要な課題となる。

2.2　状況的学習という視点の導入

伝統的な情報システム設計・開発方法論においても，設計・開発プロセスの初期のフェーズにて，現状で行われている業務を分析したり，その問題点を洗い出したりしている。しかしながら，それらの分析が機能していなかったかのごとく，情報システムの導入が失敗するケースも多くみられる。例えば日経情報ストラテジー 2013 年 5 月号では，大きな成果を目指して稼働させた ICT ベースの情報システムが，ユーザーの満足を得られないまま“残念な”システムになる典型的なケースが，以下のように報告されている。

- ある食品メーカーでは，従来の，ノートパソコンを利用した取引先との商談を，短時間でプレゼン資料を表示でき，画像も鮮明に表示できるといったメリットに注目し，iPad による方式に切り替えた。iPad で提示される資料をもとに営業担当者がどのように仕事をするかについての検討は十分に行ったが，iPad 用に資料を作成する商品部の業務フローや負荷の増加については考えが至らず，iPad 用資料作成の遅延から不満が相次いだ。
- ある小売業では，ある店舗の商品が品切れていて，近隣の店舗から商品を融通してもらって販売した場合，売り上げは融通した近隣店舗に計上されるルールだった。これを，実際に商品を販売した店舗の売り上げに計上するルールに変更することで，在庫を切らしていても販売のモチベーションを向上させることができると考え，そのようなシステムに変更した。しかし現場の店舗では，他の店舗に在庫を取られてしまうとの疑念から，商品を販売していなくても「予約商品」と登録して在庫を移動できなくしたり，逆に在庫を持たなくても他店から融通してもらえば自店の売れ残りリスクが軽減されるとの判断から仕入

れを減らしたりする等の混乱が生じ，システムをもとに戻さなければならなくなった。

- ある商社では，営業担当者の活動報告システムを導入したが，部署により活用度合いが大きく異なった。ある事業部では，そのシステムの目的を，チーム営業による新規開拓ととらえ，専任担当者から営業担当者へ必ずアドバイスを行ったり，専任担当者が情報共有すべき担当者へ回覧したりする等の対応を行い，結果として業績向上につながった。別の事業部では，そのシステムの目的を，営業活動の見える化としてとらえ，上級管理職への報告書の回覧も自動的に行われた。営業担当者の上司は，上級管理職の監視を気にして，「了解」のような無難な返答のみしか行わなくなった。結果として当該システムは十分な効果が得られず，利用されなくなった。

これらの事例については多様な見解があるだろうが，その失敗の原因のひとつは，やはり ICT ベースの情報システムを利用する現場での具体的な業務や，社員の意識，雰囲気等の状況が十分に認識できていなかったことが考えられる。その状況を十分に観察することができれば，商品部の資料作成プロセスまで認識したり，新規システムがどのように利用されるのかも，もう少し注意深く認識したりすることもできるだろう。

このような，現場での状況認識を重視する考え方として，状況的学習論ないしは状況的行為論という視点からの情報システム設計・開発が検討されている[4]。

状況的学習論は，学習を「実践，知識，資源へのアクセスの組織化のあり方として見ていく」[5]。その中で学習者が学ぶことは，普遍的な知識や技能ではなく，人間や道具を含む社会的環境での振る舞い方である[6]。そのため，この学習観においては，これまでのような社会環境を所与とするのではなく，振る舞い方が反映される社会的コンテクストを学習者自身が考

慮することを重要視する。また状況的学習における知識は，個人の頭の中にあるのではなく，実践のコミュニティの中にあるとする[7]。

情報システム設計・開発というコンテクストに当てはめれば，以下のようになろう。すなわち，情報システム設計・開発プロセスにかかわっているシステム部門の専門家やベンダー，あるいはエンドユーザー部門等のメンバーは，情報システム設計・開発および利用を行う実践者であり，学習者である。そこでは，情報システム設計・開発は「自己完結型で設計されるのではなく，環境そしてコンテクストを構成する一部としてコンテクストそのものを再構成する」[8]。情報システムの専門家はエンドユーザーから単に情報要求を聞くだけでなく，実践者として，エンドユーザーとともに考え，時にエンドユーザーとともに当該業務を体験することを通じて，エンドユーザーの業務のコンテクストを認識し，そこに埋め込まれている業務知識を理解することができる可能性が高まる。またエンドユーザーも同様に，情報システム専門家の業務のコンテクストを認識することで，そこに埋め込まれている情報技術環境等に関する知識を理解することができる可能性が高まる。

このような学習観にもとづいた情報システム設計・開発は，前述のような，期待に反しユーザーの満足を得られないようなシステムを構築するリスクを軽減する可能性があると考えられる。

以上のように，情報システム設計・開発におけるビジネス・モデリングの課題を認識したが，それらに効果的に対応する方法論として，ビジネスモデル・ジェネレーションはどの程度の可能性を持っているだろうか。次に，ビジネスモデル・ジェネレーションの特徴を捉える。

3. ビジネスモデル・ジェネレーション

3.1 成り立ち

ビジネスモデル・ジェネレーション（BMG）は，著者の一人 Osterwalder の，ビジネスモデル・イノベーションに関する博士論文を起点とする。本論文のアプローチをハンドブックとして体系化するために，指導教授の Pigneur とともに，アプローチを多様なメンバーと共有するためのオンラインプラットフォーム HUB を立ち上げる。この HUB に実務家や研究者等が世界中から参加し，透明化されたコンテンツやデザイン，イラスト等をもとに議論が繰り返され，ハンドブック[9]が完成される。HUB 参加者の 470 名が，ハンドブックの共著者として名を連ねており，制作の費用は，HUB の参加費によって調達される。

このように，ハンドブックを制作する工程自体を新しいビジネスモデルととらえ，BMG のアプローチを適用しながら，集合知として体系化されたものが，本ハンドブックである。

本ハンドブックは，ビジネスモデルを「どのように価値を創造し，顧客に価値を届けるかを論理的に記述したもの」と定義した上で，ビジネスモデルを記述するための主要なツールである「キャンバス」，キャンバスを利用して現在の主要なビジネスモデルを表現する「パターン」，ビジネスモデルを設計するための考え方やテクニックをまとめた「デザイン」，キャンバスを利用して戦略を再解釈する「戦略」，これらを活用して新しいビジネスモデルを構築するための「プロセス」という 5 つのパートから構成される[10]。

3.2 キャンバス

ビジネスモデルキャンバスは，ビジネスモデルについての共通理解を得

るための，共通言語として利用される。このキャンバスは，顧客，価値提案，インフラストラクチャー，資金という 4 つの領域をカバーする以下 9 つの構築ブロックで構成される。

⑴ 顧客セグメント（CS：Customer Segments）

顧客セグメントの構築ブロックでは，ビジネスモデルの定義でも示されている，ビジネスモデルの根幹をなす顧客について記述する。ここでは，共通のニーズや行動，態度によって顧客をセグメント化し，どのセグメントを対象とし，どのセグメントを対象としないのかを明らかにする。

⑵ 価値提案（VP：Value Propositions）

価値提案の構築ブロックでは，対象とする顧客セグメントへ向けて提供する価値について記述する。その価値を生み出す製品やサービスは何なのか，その価値は既存の価値を改善するものなのか，革新的，破壊的なものなのか等を明らかにする。価値については，価格やスピードなど定量的なもの，デザインや顧客の経験など定性的なものが含まれる。

⑶ チャネル（CH：Channels）

チャネルの構築ブロックでは，顧客セグメントとどのようにコミュニケーションを行い，価値を届けるのかについて記述する。製品やサービスの認知，評価，購入，提供，アフターサービスという 5 つのフェーズにおいて，営業担当が直接対応するのか，Web ショップを通じて対応するのか，他のパートナー企業を通じて間接的に対応するのか，それらをどのように統合するのか等を明らかにする。

⑷ 顧客との関係（CR：Customer Relationships）

チャネルの構築ブロックでは，顧客との具体的なコミュニケーション方

法について記述するが，顧客との関係の構築ブロックでは，顧客とどのような種類の関係性を築くのかを記述する。例えばパーソナルアシスタント（顧客担当者が顧客に対応する），専任のパーソナルアシスタント（特に専任の顧客担当者が対応する），セルフサービス（顧客が自ら処理する），自動サービス（オンラインプロフィールによるカスタマイズサービスのような，ICT による自動化を含めた，より洗練されたセルフサービス），コミュニティ（顧客との，あるいは顧客同士のコミュニティを形成し，知識や情報を共有する），共創（顧客とともに新たな製品やサービス等価値を創造する）のような関係性を明らかにする。

⑸ 収益の流れ（RS：Revenue Streams）

収益の流れの構築ブロックでは，顧客セグメントとのやり取りの中で生まれる現金の流れを記述する。現金は，商品を販売することで得られるのか，サービスの使用料として得られるのか，資産の一時的なレンタル／リース料として得られるのか，仲介の手数料として得られるのか等を明らかにする。

⑹ 主要リソース（KR：Key Resources）

主要リソースの構築ブロックでは，ビジネスモデルの実行に必要な資源を記述する。生産設備や物流システム等の物理的なリソース，ブランドや知識，顧客データベース等の知的財産，社員やパートタイマー等の人的リソース，現預金等のファイナンスリソース等，いわゆる人，モノ，カネ，情報という経営資源が含まれる。

⑺ 主要活動（KA：Key Activities）

主要活動の構築ブロックでは，ビジネスモデルを実行するうえで必ず行わなければならない重要な活動を記述する。主要活動は主に，製品のデザ

イン，製作，配送を含み，製造業のビジネスモデルを特徴づける「製造活動」，顧客の抱える問題に対する新たな解決方法を見つける，コンサルティング会社や病院等のサービスを中心とした「問題解決」，ネットワークやブランド等のプラットフォームをリソースとする「プラットフォーム／ネットワーク」に分類される。

⑻ 主要パートナー（Key Partnerships）

主要パートナーの構築ブロックでは，ビジネスモデルを構築するサプライヤーとパートナーのネットワークについて記述する。パートナーとの関係性は，例えば非競合企業による戦略的アライアンス，競合企業との戦略的パートナーシップ，新規事業立ち上げのためのジョイントベンチャー，バイヤー・サプライヤー等が考えられる。またパートナーシップを作るためには，それがリソースと活動の最適化のためなのか，不確実性の高い環境でのリスクを低減するためなのか，アウトタスキングやインソーシングのようなリソースと活動を獲得するためなのか等，動機を明らかにすることも必要となる。

⑼ コスト構造（CS：Cost Structure）

コスト構造の構築ブロックでは，ビジネスモデルを運営するために必要なすべてのコストを記述する。リソースや主要活動，パートナーを定義した後ならば，比較的簡単に計算することができる。また収益の流れの構築ブロックで把握した収益からコスト構造のブロックで把握したコストを差し引くことで，利益を計算することができる。

以上９つの構築ブロックの記述を通じて，１枚のビジネスモデルキャンバスで，ビジネスモデルの全体像を認識する（図 2）。なおこのキャンバスはだれでも利用が可能であるが，利用する際には「businessmodelgen

<table>
<tr><td rowspan="2">KP
パートナー</td><td>KA
主要活動</td><td rowspan="2">VP
価値提案</td><td>CR
顧客との関係</td><td rowspan="2">CS
顧客
セグメント</td></tr>
<tr><td>KR
リソース</td><td>CH
チャネル</td></tr>
<tr><td colspan="3">CS　コスト構造</td><td colspan="2">RS　収益の流れ</td></tr>
</table>

図 2　ビジネスモデルキャンバス

（出所）　Osterwalder & Pigneur（2010），訳書，p. 44

eration.com」との表記が必要になる[11)]。

3.3　パターン

これまでビジネス論文等で取り上げられたビジネスモデルのコンセプトを「パターン」として認識し，キャンバスを利用して表現することで，当該パターンのダイナミクスが認識でき，新たなビジネスモデルのヒントとして活用できる。特にハンドブックでは，「アンバンドルビジネスモデル」「ロングテールパターン」「マルチサイドプラットフォーム」「フリー戦略」「オープンビジネスモデル」の 5 つのコンセプトが説明される。

例えばロングテールビジネスモデルは，あまり頻繁に売れないニッチ製品を数多く提供するモデルである。ひとつひとつのニッチ製品の売上が少なくても，その数を多く集積することで，大きな収益を上げることが可能となる。そのためには，数多くの在庫を抱えることができるような低コストの在庫や，ニッチ製品の購入を希望する顧客が簡単に検索し購入することができるようなプラットフォーム等が必要となる。

ロングテールパターンは，多くのニッチセグメント（CS）へ，その顧客の要求するコンテンツを提供する（VP）ものである。顧客との関係づくりや取引チャネルとして，しばしばインターネットを利用している

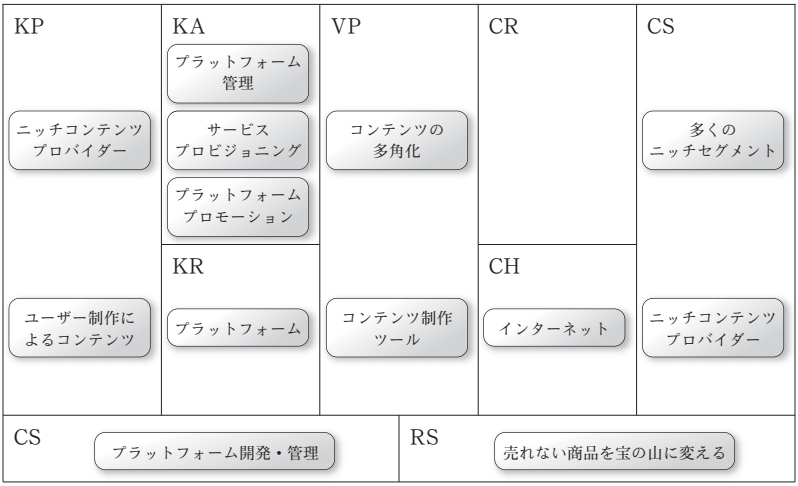


図 3　ロングテールパターン

（出所）　Osterwalder & Pigneur（2010），訳書，p. 75

（CH）。多くのニッチコンテンツを揃えるためには，パートナーとして，ニッチコンテンツプロバイダーとそのコンテンツが欠かせない（KP）。しかし同時にプロバイダーは，自社の主要顧客として捉えることもできる（CS）。主要顧客としてプロバイダーを捉えれば，コンテンツを制作するためのツールの提供が価値となる（VP）。

ロングテールパターンを運営するためには，インターネット上で，コンテンツの収集や提供を行うマルチサイドプラットフォーム[12]が必要であり（KR），そのプラットフォームを管理したり広告したりすることが主要な活動となる（KA）。それらの活動を行うためのコスト（CS）をもとに，数多くの頻繁に売れないニッチコンテンツを提供して収益を得る（RS）。

3.4　デザイン

BMG では，革新的なビジネスモデルの創造に重点が置かれるが，そのためのテクニックとして，「顧客インサイト」「アイデア創造」「ビジュア

ルシンキング」「プロトタイピング」「ストーリーテリング」「シナリオ」という，デザインの世界で活用されているテクニックが紹介される。

⑴　顧客インサイト

顧客志向や顧客満足というキーワードのもと，顧客中心のビジネスモデルを展開することは，ある意味企業経営の基本ともいえるが，BMG では，顧客の考えこそが，ビジネスにおけるイノベーションの唯一の源泉であるとは捉えない。むしろ，ビジネスモデルを評価する際に顧客視点が含まれるべきであると指摘する。ビジネスモデルキャンバスのいずれの構築ブロックにおいても，常に顧客の視点を含めて評価するということである。

そのためには，顧客の要求を単に尋ねるだけでなく，顧客をより深く理解することが必要である。顧客を深く理解することで，顧客が気づかなかった解決策を生み出したり，顧客が無視していることがイノベーションのアイデアになったりすることもある。

BMG では，顧客をより深く理解するツールとして，共感マップを活用している。共感マップは，「何を見ているのか」「何を聞いているのか」「何を感じ考えているのか」「何を言い，行動しているのか」「顧客の痛みは何か」「顧客の得られるものは何か」という視点から，顧客の新たなプロフィールを構築する方法である。

⑵　アイデア創造

新しいビジネスモデルを創造するための具体的な方法として，イノベーションの震源地から探索する方法と，仮定質問が取り上げられる。

ビジネスモデルキャンバスの構築ブロックのいずれもイノベーションの出発点になり得る。どの構築ブロックが震源地となり他の構築ブロックに影響を及ぼす方法がよりインパクトが大きいかを探索することにより，ビジネスモデル・イノベーションへつなげる。また，「もし〜なら」という

仮定質問を繰り返すことで，現状の制約を排除する。

さらに，多様性のあるチーム編成を行う，アイデア創造段階の前からプロジェクトに熱中できるようなフェーズをつくる，ブレインストーミングにより多くのアイデアを導く（質ではなく量の追求），優先順位の基準を決める，キャンバスにより構築されたプロトタイプをもとに議論する等のプロセスが提案される。

⑶　ビジュアルシンキング

BMG の主なツールはキャンバスであるが，まさにキャンバスでビジネスモデルを表現することは，ビジュアルシンキングを追求することであり，BMG の基本的な考え方といえる。キャンバスを利用してビジネスモデルをビジュアル化することによって，ビジネスモデルの全体像および各構築ブロックの関係性が理解しやすくなる，共通言語としてキャンバスを利用することでプロジェクトチームでの議論が促進される，ビジュアル化したキャンバスを利用することで企業内外の関係者への理解が促進される等，キャンバスを利用したビジュアルシンキングの効果を指摘する。

具体的な方法としては，付箋にひとつの要素を簡潔に書き表し，それを張り替えながら議論する方法や，絵を利用したビジュアルシンキング等が提案される。

⑷　プロトタイピング

プロトタイピングはその名の通り，プロトタイプを設計して，それを基に議論する方法である。ビジュアルシンキングと同様に，抽象的なアイデアを具体化することで，新しいアイデアの探索を容易にする。特にデザインとエンジニアリングの分野で利用され始め，建築や情報システム設計や組織設計等に広まっている。

BMG では，洗練されたプロトタイプを早期に作成してしまうと，それ

以外のアイデアがかえって創造できなくなる可能性もあることから，ラフなプロトタイプを設計し，短時間のうちに破棄し，様々なアイデアを試行することが重要であると指摘する。それにあわせて，ラフなものからより詳細なものまで，異なる精度のキャンバスを利用する。

⑸ ストーリーテリング

革新的なビジネスモデルは，これまでとは異なる方法でものごとを組み合わせて現状を打破するものであるため，理解が容易ではない。その理解を促進させるためにストーリーテリングが活用される。新しいビジネスモデルをストーリーで説明することで，人々を引き込むことができる。ただし，引き込むためには，ストーリーはよりシンプルに（例えば登場人物は1名）しなければならない。

登場人物が顧客ならば，自分が顧客の立場になってストーリーを展開することで，より顧客の理解が促進されたり，顧客へのビジネスモデルの説明が容易に行えたりする。また登場人物が社員ならば，革新的なビジネスモデルでの自分の立場や内部の仕組みを理解することができる。いずれの視点からのストーリーも重要となる。

具体的は表現方法としては，画像，ビデオクリップ，ロールプレイ，マンガ等が提案されている。

⑹ シナリオ

シナリオも他のテクニック同様，抽象的なものを具体的に表現することができる。シナリオの機能は，デザインをあるコンテクストに特化させ，そのディテールを描くことで，ビジネスモデルのデザインプロセスへ情報を提供することである。言い換えれば，シナリオを作成することにより，ビジネスモデルのコンテクストや詳細を理解することができる。

例えば，異なる顧客セグメントごとにシナリオを作成し，それらをキャ

ンバスに落とし込む作業をつうじてコンテクストを理解し，さらに落とし込んだキャンバスを比較することで，さらに異なるコンテクストの特徴を捉えることができ，アイデアの探索を行うことができる。

あるいは，未来へのシナリオをいくつか考えて比較することにより，望ましいビジネスモデルは何であるか，そのコンテクストはどのようなものかを具体的に理解することができる。

3.5 戦　略

このパートでは，ビジネスモデルキャンバスを通じて戦略の再解釈を行うことで，これまでの戦略論や戦略分析手法との関連を検討している。

⑴ ビジネスモデル環境

BMG は，ビジネスモデルを実行するための環境を「デザイン空間」ととらえ，空間のコンテクストや制約条件を考慮するために，環境分析を行う。とくにデザイン空間を，市場における圧力，産業における圧力，重要なトレンド，マクロ経済の圧力という 4 つのエリアから認識し，ビジネスモデルキャンバスの各構築ブロックにどのような影響を及ぼすかを，質問形式で洗い出す。

例えば産業における圧力は，競合他社，新規参入，代替品，サプライヤー，ステークホルダーからの影響について検討する。同様にトレンドについては，技術，規制，社会，経済の各トレンドを検討する。

⑵ ビジネスモデル評価

定期的にビジネスモデルを評価することは，市場でのポジションを確認し，適応するための重要なマネジメント活動である。BMG では，ビジネスモデルの全体（Big Picture）からの評価，また各構築ブロックにおける詳細な評価を，SWOT 分析の手法を活用し，強み，弱み，機会，脅威

から分析することを試みる。

⑶　ブルーオーシャン戦略

ハンドブックではとくに，ブルーオーシャン戦略を，提供している価値やビジネスモデルに疑問を投げかけ，新しい顧客セグメントを見つける強力な方法ととらえ，ビジネスモデルキャンバスをブルーオーシャン戦略のツールとして活用することを試みる。

具体的には，競争のない新しい空間をつくるためのバリューイノベーションを達成するための，4 つのアクションフレームワーク（取り除く，減らす，増やす，付け加える）を，キャンバス上で展開する方法について検討している。

⑷　複数のビジネスモデル運営

ある企業で新たなビジネスモデルを展開する場合，既存のビジネスモデルと文化や仕組みが異なるため，両者をどのように位置づければいいのかということも問題となる。BMG では，ビジネスモデルの類似性，シナジーの可能性，衝突の可能性という 3 つの変数を利用することで，この問題に対応することを提案している。ビジネスモデルの類似性が高く，シナジーの可能性も十分あり，衝突の可能性が低い場合は，ビジネスモデルを統合し，逆に類似性やシナジーの可能性が低く衝突の可能性が高い場合は，それらを分離させる方向で検討する。

ここでも，ビジネスモデルキャンバスを利用している。すなわち，9 つの構築ブロックをもとに，類似性があるか，シナジーが発生するような組み合わせがあるか，衝突の可能性があるかを検討する。

3.6　プロセス

このパートでは，これまで説明してきた，ツールとしてのビジネスモデ

ルキャンバス，パターン，イノベーションのテクニックとしてのデザイン，戦略を統合し，実際にイノベーションを起こすことができるようなビジネスモデルのデザインの汎用的なプロセスについて検討する。それはリソースの集結，理解，デザイン，実行，管理という５つのフェーズからなるが，必ずしもこれらが直線的に進むのではなく，ある場面では同時並行的に行われることもある。

⑴　リソースの集結

はじめに行うことは，ビジネスモデルデザインのプロジェクトを遂行するチームを結成することである。プロジェクトの正当性の確保，組織の既得権益の調整，異なる視点や知識を持ち込むための組織横断的な人材の確保，プロジェクト実施の決定権を持つ担当者への報告や根回し等を行う必要がある。

ここでは，共通言語としてのビジネスモデルキャンバスや，状況を理解してもうためのストーリーテリングが効果的である。

⑵　理　解

このフェーズでは，ビジネスモデルを展開するための状況や文脈，つまりデザイン空間についての理解を深める。既存のビジネスモデルの評価や現状の枠組みや顧客セグメントを超えた観察をもとに分析を進める。加えて調査を行いすぎると，調査自体が目的化してしまう危険性があることを認識する必要もある。

このフェーズでも共通言語としてのビジネスモデルキャンバスの使用が不可欠だが，ほかにもデザイン方法論として顧客インサイトやビジュアルシンキング等も活用できる。

⑶ デザイン

このフェーズでは，プロトタイピングを繰り返し，妥当なビジネスモデルを導き出す。革新的なビジネスモデルを見つけるためには，大胆な発想を持ち込んだり，早期にアイデアを落ち着かせるのではなくあらゆる可能性をプロトタイプとして作成し試行したりする必要がある。

このフェーズでもビジネスモデルキャンバスに加えて，多くのデザイン方法論，戦略分析手法が効果的である。

⑷ 実　行

革新的なビジネスモデルが構築できたら，それを実行する。実行のためには，実行のために障害となる要素の管理や，他のビジネスモデルとの調整，メンバーとのコミュニケーション等を行い，関係者を巻き込む必要がある。

このフェーズでは，ビジネスモデルキャンバス以外に，複数のビジネスモデル管理の手法等も効果的である。

⑸ 管　理

革新的なビジネスモデルを実行したら，外部環境からどのような影響があるか，逆に外部環境にどのような影響を及ぼすかを認識し調整する必要がある。そのためには，ビジネスモデル環境の分析や，定期的なビジネスモデルの評価等が効果的である。

以上のように，イノベーション実現のために，オリジナルのツールであるビジネスモデルキャンバスやデザイン・テクニックを活用しながら，戦略の検討から実践までの一連のプロセスを体系化したものが BMG である。

4. 情報システム設計・開発への BMG の活用

ここでは，情報システム設計・開発に BMG を活用できるかどうか，いくつかの視点から比較検討する。

4.1　戦略分析における BMG の活用

情報システム設計・開発を方向付ける，いわゆる超上流工程と呼ばれる経営戦略や情報戦略の策定では，まさに革新的なビジネスモデルを構築するための方法論である BMG が活用できる[13)]。

事業戦略を策定するための一般的な戦略分析手法としては，前述のように PEST 分析，5 Forces 分析，バリューチェーン分析，3 C 分析，SWOT 分析等が挙げられる。

BMG では，ビジネスモデルに関連する顧客やパートナー，主要な経営資源やプロセス，さらには提供する価値をビジネスモデルキャンバスで俯瞰的に認識できる。キャンバスには，主要な戦略分析手法で検討すべき多くの要素が含まれる。

ビジネスモデル環境の分析では，競合他社，新規参入，代替品，サプライヤー，ステークホルダーからの影響について検討したり，技術，規制，社会，経済の各トレンドを検討したりする。これらも，外部環境を分析する PEST 分析や 5 Force 分析で検討される視点である。

さらにキャンバスを活用して市場や産業の圧力，トレンド等のビジネスモデル環境の分析や，各構築ブロックの SWOT 分析も行う方法が提唱されている。BMG は従来の戦略分析手法の多くを包含する方法論といえる。

ICT 活用を前提に据えた戦略分析ならば，例えば以下のように展開できるだろう。

キャンバスの主要リソース構築ブロック（KR）において，クラウドコ

ンピューティングや蓄積された顧客データ，データ解析手法等，自社が活用できるICTリソースを認識し，それらが自社にとっての強みなのか弱みなのかを分析する。ICTリソースを利用することで，顧客へ新たな経験価値を提案（VP）できたり，主要活動（KA）が手作業からICTベースのものに変更されたり，チャネル（CH）の変更があったりと，他の構築ブロックにも影響を及ぼす。それらICTリソースがもし自社で賄うことができないものならば，提供してもらう外部の業者が重要なパートナー（KP）となる。パートナーを選択する場合には，ICTの市場価値や強み・弱み等の分析を行う必要がある。

BMGを活用した戦略策定，あるいはビジネスモデル構築ならば，必ずICTが有効に活用できるということではないが，少なくとも，ICT活用を意識してBMGを活用すれば，ビジネスモデルキャンバスで俯瞰的に確認したビジネスモデルにおいて，ICTがどのように影響するのかを検討でき，ICT活用の有効性を高めることに貢献できるのではないだろうか。

4.2　システム計画・分析フェーズにおけるBMGの活用

一方，戦略策定によりICT活用の方向性が決定しても，実際に効果的なICTベースの情報システム設計・開発につながらなければ意味がない。すなわち，経営戦略，情報戦略策定と情報システム設計・開発プロセス（上流工程・下流工程）は密接に関連，あるいは融合しなければならない。例えば，戦略策定に活用されたビジネスモデルキャンバスを，情報システム設計・開発プロセスでも活用できるだろうか。ここでは，情報システム設計・開発において利用される図解技法のうち，比較的エンドユーザーが利用しやすいDFD（Data Flow Diagram）との関連を考えてみる。

⑴　構造化分析との共通性

DFDは，情報システム分析フェーズにおいて行われる構造化分析のた

めに開発された図解技法である。DFD は，エンドユーザーがシステムの特徴を理解できるように物理的ではなく論理的・抽象的な表現ができる，大きなシステムも取り扱うために機能により分割できる，ユーザーと分析者との円滑なコミュニケーションを行うためにわかりやすい図を利用する等，構造化分析に必要な機能が含まれている[14]。

このような構造化分析に必要な機能は，BMG にも含まれている。BMG のキャンバスは，関連するメンバー間でビジネスモデルについて議論するための土台となるものであり，エンドユーザーや情報システムの専門家でも比較的わかりやすい図解技法である。またビジネスモデルを俯瞰的に表現し理解するためのものなので，とくに個々の詳細なリソースやプロセスを記述しない。さらにターゲットとなる顧客ごとにキャンバスを作成する傾向にあるので，ひとつのキャンバスの複雑性を抑え，わかりやすいものとなっている。

⑵　DFD とビジネスモデルキャンバスとの融合

DFD を利用した分析を行う場合，はじめに記述するものはコンテクスト・ダイアグラムである。コンテクスト・ダイアグラムは，分析対象の業務に関して，データのやり取りをする外部実体を記述する（図 4）。これにより対象業務の範囲を認識することができる。



図 4　コンテクスト・ダイアグラムの例

次に 0 レベル DFD として，対象業務の大まかな機能を洗い出し，その機能を中心としたデータの流れを記述する。これにより業務全体の業務の概要を認識することができる。

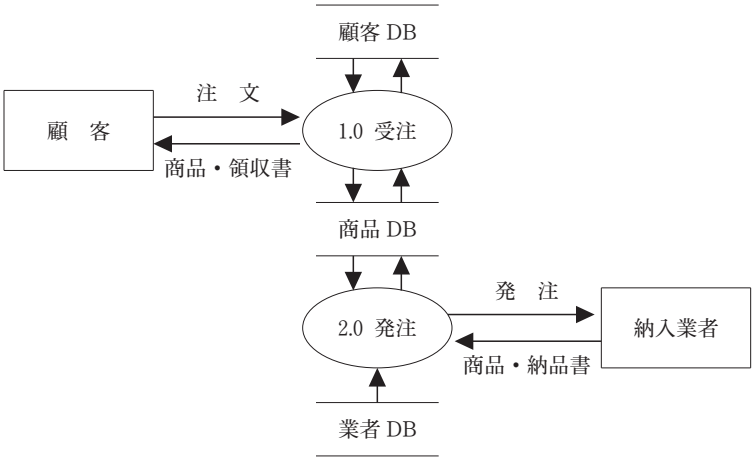


図5　0 レベル DFD の例

これらの記述の多くは，キャンバスを利用して表現することができる（図 6）。

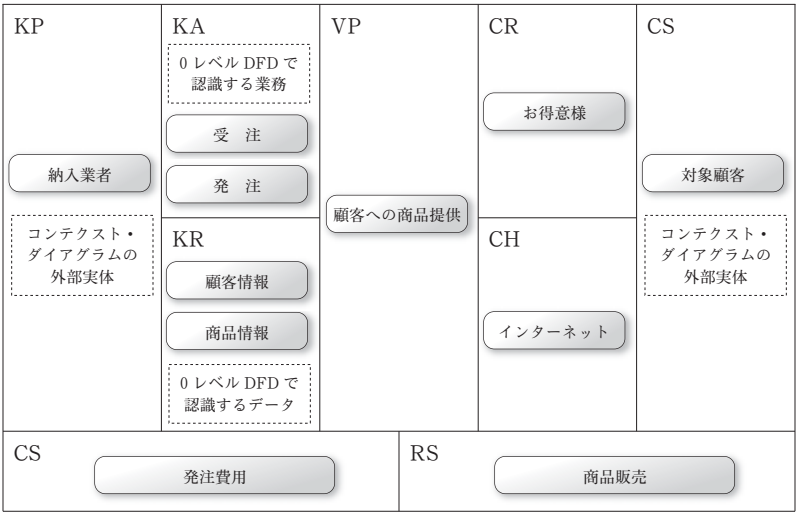


図6　キャンバスを利用した業務の表現例

まず外部実体は，顧客セグメントとパートナーの構築ブロックで認識し，対象となるビジネスモデルの範囲が特定される。業務や機能は主要活動構築ブロックで認識する。ただしキャンバスは全体のビジネスモデルを俯瞰することが目的なので，詳細な業務は表現しない。やはり 0 レベル DFD で記述するレベルの業務と認識できるだろう。また利用するデータは，主要リソースで認識することも可能である。ただしキャンバスは価値提案のための主要リソースを記述することが基本となるので，必ずしもデータが表現されるかどうかはわからない。

このように，キャンバスはコンテクスト・ダイアグラムや 0 レベル DFD で記述する多くのことを表現できるが，他方で，データの流れや詳細な業務を記述するものではない。したがって，システム分析や設計を行う場合は，DFD や他の図解技法を組み合わせる。

さらにキャンバスには，価値提案や顧客との関係が示されているので，ブレークダウンして詳細業務を分析する場合も，キャンバスを利用して常に価値提案や顧客との関係を認識しながら評価ができる。この点は，従来のコンテクスト・ダイアグラムを超えた効果が期待できる。

4.3　状況的学習の実践における BMG の活用

現場での振る舞い方が反映される社会的コンテクストを認識するためには，BMG のデザイン・テクニックが活用できる。

BMG におけるデザイン・テクニックは，デザイン思考がベースとなっている。現在注目されているデザイン思考は，David Kelley によって設立されたデザインファーム IDEO での工業製品デザインから始まった[15)]。IDEO の CEO である Tim Brown によれば，デザイン思考のアプローチは「『人々が生活の中で何を欲し，何を必要とするか』『製造，梱包，マーケティング，販売およびアフター・サービスの方法について，人々が何を好み，何を嫌うのか』，これら二項目について，直接観察し，徹底的に理

解し，それによってイノベーションに活力を与えること」[16] と定義される。まさに直接観察や顧客とともに過ごすことにより徹底的に顧客を理解することは，顧客のコンテクストの認識を重視する状況的学習観に他ならない。

したがって，Tim Brown や IDEO 設立者の David Kelley らが提唱している，また BMG でも利用しているデザイン・テクニックの多くは，状況的学習を推進するテクニックとして認識できる。ストーリーテリングやシナリオは，現場のコンテクストをより豊かに理解し伝えるための手法であり，プロトタイピングも，できる限り現場の状況に近づけた形で試行を繰り返すことで，現場のコンテクストを理解しつつ完成度を高める手法である。例えば堀内・安積（2009）では，学生がある企業の業務を分析する際に，DFD と合わせてロールプレイングにより業務が行われる状況を分析者が自ら体験することで，分析者による業務のコンテクストの理解度が向上することが実証されている。

BMG のハンドブックには，必ずしも状況的学習というキーワードは使われているわけではないが，デザイン思考をベースとして実践を繰り返す BMG からは，状況的学習を実践する方法論としての可能性が見いだせよう。

5. むすびにかえて

本稿は，イノベーションを実現するようなビジネスモデルを構築する方法論である BMG を，情報システム設計・開発に活用できるかどうかについて検討し，BMG の特徴であるキャンバスや，そのベースとなっているデザイン思考は，情報システム設計・開発の有効性を高める可能性があることを示した。しかしながら，あくまでその可能性があることを示したにすぎず，今後，さらに研究を進めなければならない。むすびにかえて，今後の研究の方向性の一部を示す。

例えば，キャンバスの 9 つの構築ブロックのあいだでどのように影響を及ぼしあうのか，つまり構築ブロック間の動きを認識すること，あるいは現状が表現されているキャンバスから新たなビジネスモデルが表現されたキャンバスへどのように移行するのかといった，いわゆるキャンバスのダイナミズムについては，ハンドブックでも触れられてはいるが，実践するには相応の慣れが必要であり，BMG の問題点や限界について検討しなければならない。

また，本稿は BMG の有効性を検討したが，そのベースとなっているデザイン思考も，経営戦略や学習課程，情報システム設計・開発への適用が試みられており，あらためてデザイン思考と ICT との関連も検討する必要があろう。とくに，デザイン思考といくつかの共通点が認識されるソフトシステムズ方法論との関連性を検討することで，BMG を活用した情報化実践にいろいろな示唆を提供することができるかもしれない。

いずれにせよこれらの研究は，まさに BMG を実践的に活用することで，状況的学習を通じて認識できることであり，実践を繰り返さなければならないことは，言うまでもない。

謝辞

本研究は，平成 24 年度拓殖大学経営経理研究所研究助成により進められた。あらためて，感謝の意を表する。

《注》

1） 遠山他（2008），p. 74.
2） Avison & Fitzgerald（2006），pp. 31–35.
3） 遠山他（2008），p. 132.
4） 例えば遠山（2007），堀内・安積（2009）を参照されたい。
5） 上野（2012），p. 35.
6） 市川（2011），pp. 51–52.

7） 上野（2012），p. 37.
8） 遠山（2007），p. 10.
9） Osterwalder & Pigneur（2010）。
10） その他に「展望」として，非営利ビジネスモデルや，コンピュータ支援システムを使ったビジネスモデルデザイン，ビジネスモデルをもとにしたビジネスプラン作成等のトピックが説明されている。
11） Business Model Generation ウェブサイトの法務情報を参照されたい。
12） 複数の顧客グループをつなぎ合わせるプラットフォーム。ここでは，ユーザーがニッチコンテンツの利用者であったり提供者であったりすることを示している。
13） 日経コンピュータ（2012）。
14） Demarco（1979），訳書，pp. 25–33.
15） Denning（2013），p. 31.
16） Brown（2008），訳，p. 58.

参考文献

市川伸一（2011）『学習と教育の心理学　増補版』岩波出版

上野直樹（2012）「学習 ── 状況的学習論の観点から」茂呂雄二・有元典文・青山征彦・伊藤崇・香川秀太・岡部大介編『状況と活動の心理学　コンセプト・方法・実践』新曜社，pp. 34–43

遠山暁（2007）「情報システム設計方法論の再構築 ── 状況的行為論の視点から ──」『日本情報経営学会誌』Vol. 28, No. 2, pp. 6–15

遠山暁・村田潔・岸眞理子（2008）『経営情報論　新版』，有斐閣

堀内恵・安積淳（2009）「状況的学習アプローチによる情報システム設計教育 ── DFD と RP を用いた事例をとおして ──」『日本情報経営学会誌』Vol. 29, No. 4, pp. 12–23

日経情報ストラテジー（2013）「IT 担当者がこっそり明かす “残念なシステムの教訓”」，2013 年 5 月号，日経 BP 社，pp. 60–65

日経コンピュータ（2012）「「超上流」で現状打破」，2012 年 12 月 6 日号，日経 BP 社，pp. 27–39

Avison, David & Fitzgerald, Guy（2006）“Information Systems Development: Methodologies, Techniques & Tools”, McGraw-Hill

Brown, Tim（2008）‘Design Thinking’, “Harvard Business Review”, June, pp. 84–92（DHBR 編集部訳（2008）「IDEO　デザイン・シンキング」『Diamond

Harvard Business Review』December, pp. 56–68）
Demarco, Tom（1979）“Structured Analysis and System Specification”, Prentice-Hall（高梨智弘・黒田順一郎訳（1994）『構造化分析とシステム仕様』, 日経 BP 社）
Denning, Peter J.（2013）‘Design Thinking’, “Communication of the ACM”, Vol. 56, No. 12, pp. 29–31
Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves（2010）“Business Model Generation”, Wiley（小山龍介訳（2012）『ビジネスモデル・ジェネレーション』翔泳社）
Business Model Generation ウェブサイト http://businessmodelgeneration.com/

（原稿受付　2014 年 1 月 22 日）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 329–331

〈公開講座〉

拓殖大学オープンカレッジ
「日本経済の将来を展望する」
TPP の及ぼすエネルギー貿易の今後

武　上　幸之助

1. TPP 参加に臨む貿易政策展望

── 変貌する「モノ」から「キャッシュ」への貿易政策ステージの転換 ──

（要旨）

① TPP の目指すゼロ関税政策は，**ドル経済の国際需給ギャップ**をダイレクトに国内経済へ影響させる働きがある。

② 自動車（外需主力）と農業（内需依存）の対立構図となる「ものつくり」貿易に関心が集る一方で，TPP の狙いは，**ドル経済を通じた日本の金融資産の取り込み**にある。

③ 日本では産業空洞化の進む中，円高，低金利で海外進出した日本企業の対外資産（ODA など）は主にドル運用されている。またドル外貨準備高（国富）に対しても，**ドルの通貨価値増減（利子率や供給量調整）を通じて，ドル経済のストロー現象**が生じうる。

④ 国際重要商品であるエネルギー商品はドルで国際市場が形成され，基軸通貨，ドルでなければ購入輸入できない。特に石油は，**金融商品（コモデティー）化され，巨大なキャッシュフロー・ストックを形成**。産油



国，メジャー・エネルギー資源企業は豊富なドルキャッシュを用いて，これを運用（証券化，ファンド化）している。ドル・ファクタリングがエネルギー貿易で重要な課題となる。

⑤　主要なエネルギー資源，石油は，モノではなくドルキャッシュ金融商品の性格を持つことから，TPP 交渉で展開される資本金融自由市場化に対しどのような未来図になるか注視していく必要がある。

2. TPP とエネルギー問題：資源商品のドル・キャッシュ化がすすむことで新たな課題が生じる

①「急速に収縮する製造ものつくり」と「急拡大する金融キャッシュ」

石油＝キャッシュ（証券化を通じて金融商品化）の運用とリスクマネジメントが課題となる。

②　国際エネルギー資源商品の重要性増大：石油上流部門の優位性拡大

日本の石油精製，消費地精製主義はゼロ関税化で優位性失い消滅もありうる。

③　日本の対外資産 ODA 300 兆円の今後

TPP に関連して 2013 年インドネシアの資源輸出禁止令など日本エネルギー政策に経済リスク高まる。

結　　語

① 例外なき関税撤廃により内需限定の国内地場産業は衰退進むが「ものつくり」拠点を失うと経済実体や労働も海外へ移転し国家が立ち行かなくなるおそれ。

② 急激な貿易自由化によりドル経済と結合の強い金融，エネルギー業界等は優劣明確化，エネルギー日本企業と英米外資企業のキャッシュストックの差が鮮明になるおそれ。

③ ドルキャッシュ/金融サービスの拡大と運用が貿易政策の課題となる。世界最大債権国の ODA 資産運用がエネルギー貿易政策にも大きな要因となる。

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 333–335

〈公開講座〉

経営経理研究所主催

シェール革命が進むも 石油価格の暴落は起こらない？

角和昌浩（かくわまさひろ）

（東京大学客員教授
昭和シェル石油㈱チーフエコノミスト）

多国籍エネルギーメジャーであるロイヤル・ダッチ・シェルグループ（以下，「シェルグループ」と略す）は，40 年以上にわたり「シナリオプランニング」という戦略検討手法を活用している。この手法の根底にある思想は，「未来のことなど，結局，わからない。だが，未来の不確実性の在り処をとことん調べ，分析的に整理し，そこから実践的に前に向かって進まなければならない」というものだ。

この手法がシェルグループの経営に決定的な威力を発揮したのが，1971/73 年の「石油ショックシナリオ」である。1973 年 10 月，第 4 次中東戦争が勃発し国際石油価格は 4 倍に跳ね上がった。実は，シェルグループ内部のシナリオプランナー達は，この「石油ショック」が近未来に起こりうることを予見し，1972 年ころからトップマネジメントとの間で真剣な対話を続けていた。この予見を重大な経営課題として受け止めたトップマネジメントは，もしショックが発生したなら直ちにグループとして何をなすべきか，対応策を検討するよう各部門に指示を出していた。



ただし，この内部作業のシナリオは中東戦争の勃発を予想したのではない。世界の石油供給に対する支配力が，数十年間続いている国際石油会社カルテルから，産油国へと移行する事態が起こりうることを予見した内容だった。それでも，この「異端の未来予想」を下敷きに，全社的に事前対策を立てて実際に発動したのがシェルグループの名声である。

それから 40 年がたち，国際石油・エネルギーのマーケット構造は，需要と供給のバランスに従う価格形成から，資金力を持つファンドマネージャが原油先物を買い持ちする金融商品化へと進化した。金融商品マーケットでは，短期的に大きな価格変動が現れる。悩ましいところだが，シェルグループは大規模投資と長期安定収益をプロジェクトの目標とするので，短期的価格変動は今後数十年にわたる価格トレンドの中で吸収される，と見なす。では，現今，超長期的な価格トレンドに最も影響を与えそうな事象は何か？　それは北米で進行中の「シェール革命」である。

シェールとは，数千メートルの地下にある頁岩＝泥岩の厚い堆積層のこと。この内部に膨大な石油やガスが含まれている場合がある。そこにあることは昔から判っていた。が，それを経済的に取り出せる最新技術が，2000 年代後半，北米で実用化され急速に普及しつつあるのだ。5 年前，合衆国は，2020 年には大量の天然ガスを輸入せねばならぬ見通しだった。

それが現在，LNG の形で輸出を見込む勢いである。

「シェール革命」が今後，世界の石油・天然ガス供給を大きく増やすかどうかは，この革命がとりわけ資源量が豊かな中国に伝播するか否か，に因る。全世界的な革命が起こるというシナリオに従えば，国際石油・エネルギー価格は長期的には，軟調となろう。

（文責　角和昌浩）

経営経理研究　第 100 号
2014 年 3 月　pp. 337–342

〈公開講座〉

拓殖大学知的好奇心講座

「無縁社会の生き方を探る」

── どうしたら孤独死を防ぎ，絆を深められるか ──

北　出　　亮

平成 24 年 12 月 21 日（土）文京キャンパス C201 教室において拓殖大学知的好奇心講座が開催され，北出　亮拓殖大学教授による表記の発表が行われた。87 名の参加者があり盛会裏に終了した。以下は要約。

1. はじめに

筆者は，国際社会における日本人の対人コミュニケーションのあり方を研究するため，また担当する異文化コミュニケーション論の講義内容として，これまで日本人独特な「義理人情」や「言霊」「察し」「甘え」など伝統的な人間関係と，現代日本社会における親子関係，地域社会との関係なども研究してきた。

2010 年 1 月 30 日の「NHK スペシャル」の番組で放送された「無縁社会」では，孤独で引き取り手のない 3 万 2 千人の「無縁死」の存在が大きな社会現象となった。また 2011 年の東北大震災では，「家族の絆」が大きくクローズアップされた。

日本では既に不登校やひきこもり，家庭崩壊など，コミュニケーション



と関わる様々な社会問題が発生しており，日本人の対人関係に大きな変化が生じていると考えていたので，社会現象としての日本人の「縁」や「絆」をコミュニケーション学の視点から研究を行うことにした。

2012 年 10 月に本研究所の第 5 回月例研究会で「日本の共同体社会における無縁化構造とその再生」と題して「無縁社会」に関して研究発表する機会を頂いたが，「日本の共同体の無縁化構造」の解明については十分ではなかった。

そこで日本人の他者との関係性，特に無縁者のコミュニケーションに何か問題があると仮説をたて，その鍵となる「縁の構造」を探ることにした。

その後，研究が進み，構成要素としての「有縁」「無縁」の関係や働きが明らかになりようやく研究をまとめることができた。そのようなおり，本講座の依頼を頂いた次第である。申込み締め切りの関係で論文としてまとめることはできなかったが定年最後の年の 12 月に研究成果を発表できたことは光栄である。

2. 行旅死亡人と他者との関係性の問題

NHK が発表した 3 万 2 千人の無縁死というのは「行旅病人及び行旅死

亡人取扱法」 にある行旅死亡人である。官報記載の行旅死亡人の特徴を分析すると，氏名や本籍・現住所が不明で，死亡原因は病気・餓死・自殺が多く，屋外で死亡し，所持品はなく，中高年の男性が多いことが分かった。

死亡に至る背景として，他者との関係性の希薄化や断絶があり，経済状況と健康状態の悪化がある。これらの 3 つの要因が重なった時，無縁死になる確立が極めて高いことが分かった。

3. 希薄化の実態 ── 日本人は世界で一番他者との付き合いが希薄 ──

2010 年の朝日新聞の調査では三分の一の人達が，近所付き合いは「ほとんど」や「あまりしていない」と回答している。その付き合いの内容は 50%が立ち話で，35%が挨拶する程度と答えている。その希薄化の主な要因としては，核家族と単身世帯の増加，非正規社員の増加，過疎地域増加，近所付き合いの希薄化がある。

OECD 2006 年の友人・同僚・社会・家族等との「付き合いの無い人」の国際比較を見ると，日本は調査 21 カ国中，付き合いの無い人が 15.27% と一番高く，日本人の対人関係の希薄度の高さが際だっている。

4. 縁の構造を探る

無縁死の最大の要因は，世界と比べても飛び抜けている日本人の他者との付き合いの低さ，即ち縁や絆，コミュニケーションなどの関係性の希薄化や断絶であると言えるのではないか。アメリカ人は困ったら平気で他者に助けをもとめるが，日本人は，自分の行動や生き方に対する「自己責任」の風潮があり，他者の助けについては「迷惑がかかるから」，「恥ずかしい」などと答えることが多い。最悪の状態を前にして日本人はなぜ他者に助け

を求めないのか。日本人の他者との関係性に何か問題があると推測し，その鍵となる「縁の構造」を探ることにした。

1） 縁，コミュニケーション，絆の意味と関係性

縁は，人と人のつながり・出会い・巡り合わせなどを意味し，密度によって有縁と無縁に分かれる。コミュニケーションは，有縁・無縁の別なく言葉などによるやり取りを他者と行うことであり，絆は，縁やコミュニケーションが進化し相手との関係が深まる状態である。

2） 日本人の有縁・無縁関係図

大まかに分けて日本人の有縁と無縁関係は 3 層構造で，まず内側には強い義理・本音・甘えなどの「強い有縁関係」を持つ家族・親友がいる。その外側は友人・知人など「普通の有縁関係」で，会社や地域社会における建前や普通の義理人情の世界である。更にその外側は「無縁関係」の世界で，赤の他人の世界である。

さらに，日本人は，有縁者と無縁者を区別し，有縁集団内では，縁の強弱により交流をするが，特別な理由がない限り無縁の赤の他人とは交流を差し控える。

3） 外国の有縁者と無縁者

中根千枝（たて社会の人間関係）や加藤秀俊（人間関係）によると，アメリカ人とインド人，中国人は有縁者と無縁者を日本人のように区別せずに声をかけ，交流する。たとえ無縁者でもネットワークで親戚や地域の誰かとつながっている可能性があるので縁を作るのである。アメリカでは無縁者同志の交流から，大人の社交術が生まれている。

5. 無縁者の状況やコミュニケーションの問題点

無縁者は単身で，所属や居場所がなく，生き甲斐は少ない。自由で束縛はないが，自立できず，孤立化している。

無縁者は多くの場合，地縁・血縁・社縁が希薄し頼れる人がいない場合が多い。そこで，助けを求めるため自分にとって無縁の赤の他人と接触する必要があるが，付き合い方がわからないし，見知らぬ他人と会話するのは抵抗ある。

6. 孤独死を防ぐ方法と問題点

国は地方自治体等と協働して，生活保護受給者や低所得，ホームレスなどを含む一人暮らし世帯が，地域で安心して暮らせるための支援を行うことを目的とするセーフテイネット支援対策等事業などおこなっている。地方自治体も既に，訪問，介護予防，見守り・声かけ，ディサービス，安否確認など様々な対応がとられている。地域のコミュニティでも，NPO 法人を設立し，団地居住者と契約し，安否確認から葬式や納骨までの完全サポート体制をとっている先駆的なところもでてきた。

これら公共の様々な支援が行われている一方で，多くの孤独死が発生しているが，「無縁死の定義」が定まらないため行旅死亡人の統計的な全国調査がまだ実施されておらず，適性な対応策がとられていないのが実情である。

ちなみに，無縁死，孤独死，孤立死の意味の違いは，無縁死は「身元不明で引き取り手なしの者を言い」，孤独死は「独り暮らしで看取る人なく自分の住居内で病気等での死亡を言い」，孤立死は「社会的に孤立し住居内で死後他者に気づかれずに遺体が発見されることを言う」が一般的な意

味となっている。

7. まとめ：無縁社会で求められるコミュニケーション力

世界の統計比較から日本人は世界で最も対人関係が希薄であることが分かったが，行旅死亡人の調査から無縁死の最大の要因は，他者との関係性の希薄化・欠如であると分析した。その希薄化の原因として，日本人は他者を有縁者と無縁者に分け，赤の他人である無縁者との接触は避けるという日本独特な縁構造があり，それが関係性の希薄化をさらに進ませ，無縁死と大きく関わっていると推測される。

日本人の人間関係の希薄度が極めて高いことから，他者との関係性，即ち縁や絆の強化・維持を図るべきで，これを進める公共の方略や個人の努力が求められる。同時にアメリカ人が無縁の他者との交流で築き上げた，社交術やマナーのように，日本独特な縁の構造，即ち無縁者に対する接触や交流を行えるような社交術，コミュニケーションスキルの研究がもとめられる。

○拓殖大学　研究所紀要投稿規則

（目的）

第１条　拓殖大学（以下，「本学」という。）に附置する，経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下，「研究所」という。）が発行する紀要は，研究成果の多様な学術情報の発表の場を提供し，研究活動の促進に供することを目的とする。

（種類）

第２条　研究所は，次の紀要を発行する。

⑴　経営経理研究所　　紀要『拓殖大学　経営経理研究』
⑵　政治経済研究所　　紀要『拓殖大学論集　政治・経済・法律研究』
⑶　言語文化研究所　　紀要『拓殖大学　語学研究』
⑷　理工学総合研究所　紀要『拓殖大学理工学研究報告』
⑸　人文科学研究所　　紀要『拓殖大学論集　人文・自然・人間科学研究』

（投稿資格）

第３条　研究所が発行する紀要の投稿者（共著の場合，投稿者のうち少なくとも１名）は，原則として研究所の研究員でなければならない。

２　研究所の編集委員会（以下「編集委員会」という）が認める場合には，研究員以外も，投稿することができる。

（著作権）

第４条　研究所が発行する紀要に掲載された著作物の著作権は，研究所に帰属する。

２　研究所が必要と認める場合には，投稿者の許可なく，著作物の転載や引用を許可する。ただし，事後に投稿者に報告するものとする。

３　研究所の紀要に掲載した著作物は，電子化しコンピュータネットワークを通じて，本学のホームページ等に公開するものとし，投稿者はこれを許諾しなければならない。

（執筆要領および投稿原稿）

第５条　投稿する原稿は，研究所の執筆要領に指示に従って作成する。

２　投稿する原稿は，図・表を含め，原則として返却しない。

3　学会等の発行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は，研究所の紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

（原稿区分他）

第6条　投稿区分は，別表1，2のとおり，定める。

2　投稿する原稿の区分は，投稿者が選定する。ただし，研究所の紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，研究所の編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。

3　研究所の紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3〜5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。

4　研究所研究助成を受けた研究成果発表（原稿）の投稿区分は，原則として論文とする。

5　研究所研究助成を受けて，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

（投稿料他）

第7条　投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2　投稿者には，掲載の抜き刷りを50部まで無料で贈呈する。50部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

（正誤の訂正）

第8条　印刷上の誤りについては，投稿者の申し出があった場合，これを掲載する。ただし，印刷の誤り以外の訂正や追加は，原則として取り扱わない。

2　投稿者の申し出があり，研究所の編集委員会がそれを適当と認めた場合には，この限りでない。

（その他）

第9条　本投稿規則に規定されていない事柄については，研究所の編集委員会の議を以て決定する。

（改廃）

第10条　この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営員会委員長が決定する。

附　則

この規則は，平成 26 年 4 月 1 日から施行する。

別表 1　原稿区分（理工学総合研究所以外）

⑴　論　文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
⑵　研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。 新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む
⑶　抄　録	研究所研究助成要領第 10 項⑵に該当するもの。
⑷　その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（判例研究，解説論文，調査報告，資料，記録，研究動向，書評等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。
	また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

別表 2　原稿区分別（理工学総合研究所）

⑴　展望・解説，⑵　設計・製図，⑶　論文，⑷　研究速報，⑸　抄録（発表作品の概要を含む），⑹　留学報告，⑺　公開講座，⑻　学位論文

『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は，原則として年３回発行する。各回の発行について，以下の原稿提出締切日を設ける。

第１回　５月末日締切　―９月発行
第２回　９月末日締切　―12月発行
第３回　12月末日締切　―３月発行

紀要冊子としての発行のほか，拓殖大学経営経理研究所（以下，「当研究所」という）のホームページにもその内容を掲載する。

2. 執筆予定書の提出

本紀要に投稿を希望する者は，『拓殖大学 経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。各年度における執筆予定表の提出期限は，別に定めるものとする。

3. 使用言語

使用言語は，原則として日本語又は英語とする。

これら以外の言語で執筆を希望する場合には，事前に経営経理研究所編集委員会（以下，「編集委員会」という）に申し出て，その承諾を得るものとする。

4. 様　式

⑴　投稿区分の指定

投稿規則に示された，「論文」，「研究ノート」，「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は，「資料」，「調査報告」，「判例研究」，「書評」，「公開講座」，「文献紹介」，「学会展望」，「その他」のいずれかに区分される。

⑵　字数の制限

投稿原稿は，Ａ４縦版，横書きで作成し，原則として下記の字数を上限とする。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。日本語以外の言語による原稿についても，これに準ずる。

Ⅰ	論文，研究ノート	24,000 字
Ⅱ	資料，調査報告	20,000 字
Ⅲ	Ⅰ，Ⅱ以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り，同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合，最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

⑶　投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は，完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし，その写しを投稿者が保管する。

⑷　投稿原稿は，原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

⑸　原稿作成にあたっては，A 4 用紙を使用し，原則として，日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字× 27 行，英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字，ダブルスペースで作成すること。

⑹　数字はアラビア数字を用いること。

⑺　上記以外の様式で投稿する場合には，編集委員会と協議する。

5. 表　紙

投稿原稿の提出に際しては，「『拓殖大学 経営経理研究』投稿原稿表紙」に必要事項を記入し，ホームページでの公表を認める捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

⑴　図・表の使用は必要最小限にとどめ，それぞれに通し番号と図・表名を付け，本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し，制限に含める。

⑵　図・表は，そのまま印刷できる形式で作成すること。

⑶　数式は，専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

⑴　注は，必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで，記載があることを示すこと。

また，注記内容は文末，あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は，文末に一括して記載するものとする。

⑵　英文の場合は，*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は，編集委員会による審査後，編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第，完成原稿のデジタルデータと，それをプリントした出力原稿 1 部を提出すること。

なお，手元には，必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否，区分の変更，再提出

⑴　投稿原稿の採否は，編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。

⑵　投稿した原稿を，編集委員会の許可なしに変更してはならない。

⑶　編集委員会は，投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。

⑷　編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には，拓殖大学経営経理研究所長名の文書でその旨を執筆者に通達する。

10. 校　正

掲載が認められた投稿原稿の校正については，投稿者が初校および再校を行い，編集委員会と所長が三校を行う。

校正は，最小限の字句に限り，版組後の書き換え，追補は認めない。

校正は，所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決まられた期日までに行われない場合，紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改　廃

この要領の改廃は，経営経理研究所会議の議を経て，経営経理研究所長が決定する。

附　則

本要領は，平成 26 年 4 月 1 日から施行する。

執筆者紹介（目次順）

潜　道　文　子	商学部教授（経営戦略論，企業と社会論）
三代川　正　秀	商学部教授（会計学）
伊　藤　善　朗	商学部教授（管理会計論，予算管理論）
小　原　　博	商学部教授（マーケティング論）
芦　田　　誠	商学部教授（国際物流，交通）
内　田　金　生	商学部准教授（経営史，現代企業論）
北　出　　亮	商学部教授（国際ビジネスコミュニケーション論，異文化コミュニケーション論）
松　岡　公　二	商学部教授（経営情報論）
武　上　幸之助	商学部教授（貿易政策）
佐　藤　幸　志	商学部教授（国際経営論）
角　田　光　弘	商学部准教授（経営学，経営戦略論）
岡　嶋　　慶	商学部准教授（監査論，会計史）
安　積　　淳	商学部准教授（経営学，情報経営論）
角　和　昌　浩	東京大学客員教授・昭和シェル石油株式会社

編集委員　阿部雪子　内田金生　金山茂雄　鈴木昭一　潜道文子　武上幸之助　田嶋規雄

拓殖大学 経営経理研究　第100号　ISSN 1349-0281

2014（平成26）年3月20日　印刷
2014（平成26）年3月27日　発行

編　集　拓殖大学経営経理研究所編集委員会
発行者　拓殖大学経営経理研究所長　潜道文子
発行所　拓殖大学経営経理研究所
〒 112-8585　東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595　Fax. 03-3947-2397（研究支援課）
印刷所　株式会社　外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY

THE RESEARCH IN MANAGEMENT AND ACCOUNTING

In Commemoration of the 100th Issue Anniversary of the Research in Management and Accounting

No. 100 March 2014

CONTENTS

Celebrating the 100th Issue of the Research in Management and Accounting ……SENDO Ayako (1)

The Special Project in Honor of the 100th Issue
Round-Table Discussion …… (5)
A Party for the Celebration …… (25)

Appreciation for Retiring Professors
ASHIDA Makoto …… (27)

Greetings on the Occasion of Retirement
KITADE Ryo …… (31)

Articles
Changes in Data Processing and Information Systems: The Essence of IT/ICT Use ……MATSUOKA Koji (49)
The Issues of Management Education: From the Perspective of Sustainability and Social Responsibility ……SENDO Ayako (83)
Japanese Trade Policy focusing on Energy Resources (12) ……TAKEGAMI Konosuke (117)
A Competitive and Dynamic Approach to Foreign Market Entry Strategy: A Case of U.S. Multiplex Companies' Japanese Market Entry ……SATO Koji (135)
Environmental Preservation and Organizational Management of Small and Medium-sized Enterprises in Kanagawa Prefecture (2): The Mutual and Multi-relationship between Organizational Management Factors …KAKUTA Mitsuhiro (165)
The Development of American "Auditing Standards" in the 1940s: Part II ……OKAJIMA Kei (247)
A Business Model Generation Study for Information Systems Design and Development…AZUMI Jun (299)

Lectures
Outlook of the Japanese Economy: Future of Energy Trade on the TPP……TAKEGAMI Konosuke (329)
The Possibility of High Oil Price despite the "Shale Revolution": A Scenario Study ……KAKUWA Masahiro (333)
A Study of Japanese Behavior within an Indifferent Society ……KITADE Ryo (337)

Edited and Published by

THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan