

拓殖大学 経営経理研究

第 120 号

2021 年 10 月

論 文

- プロフェッション化の比較史的研究とわが国（会計）
 プロフェッション史研究への視座…………… 岡 嶋 慶（1）
- 目標とする経営指標に関する分析
 — 日経平均株価採用銘柄 225 社の有価証券報告書
 の分析から — …………… 中 村 竜 哉（29）
- わが国における ESG 投資と上場会社の
 B Corp 認証取得 …………… 藤 田 祥 子（51）
- SDGs におけるユーザー・イノベーションの
 可能性…………… 西 大 輔（69）
- マネジメントの目的におけるパラダイムシフト
 — オルタナティブなビジネスにみる人間中心の価値観
 の競争力 — …………… 潜 道 文 子（79）
- 社会技術における企業成長と市場への経済効果
 — 企業と経済効果への影響 — …………… 金 山 茂 雄（95）
- 経営経理研究・投稿規則……………（113）
- 経営経理研究・執筆要領……………（116）

前 号 目 次

| | |
|---------------------|---------------|
| ご退職によせて ― おくることば ― | 金 山 茂 雄 (1) |
| 退職にあたり | 秋 山 義 継 (3) |
| 秋山義継教授の略歴および教育・研究業績 | (4) |

論 文

モンドラゴン協同組合企業体の挑戦と起業家育成教育：

徳倫理が埋め込まれた人間中心のコミュニティ戦略 … 潜 道 文 子 (13)

技術革新による産業の変化と新しいビジネス

― IoT と ICT の企業動向から ― … 金 山 茂 雄 (29)

タイ日系自動車企業のアジア専用開発車の

取組みと展望 … 植 木 真 理 子 (41)

パーソナライゼーション時代の新たなマーケティング

― パーソナライゼーションとソムリエ型

マーケティングの相違点 ― … 佐 藤 正 弘 (55)

売価政策に関する研究

― 価格と商品戦略との関係 ― … 井 上 近 子 (67)

研究ノート

セールスパーソンの業績と非認知能力に

ついでの研究 … 北 中 英 明 (89)

抄 録

企業内訓練校の心身教育を促す

「教授学習過程」の組織づくり (抄録) … 島 内 高 太 (117)

経営経理研究・投稿規則 … (125)

経営経理研究・執筆要領 … (128)

拓殖大学
經營經理研究

第 120 号

拓殖大学經營經理研究所

〈論文〉

プロフェッション化の比較史的研究と わが国（会計）プロフェッション史研究への視座

岡 嶋 慶

要 旨

本論文では、わが国の公認会計士職の生成と発展を比較史的観点から分析するための予備的作業として、プロフェッション化と呼ばれるプロフェッション形成をめぐる比較史的研究の動向についてレビューし、わが国の会計プロフェッションへの適用可能性を含め、わが国公認会計士の形成を比較史的視点で分析する場合のインプリケーションについて考察することを企図している。

そこで、本論文では、主に1980年代末から1990年代に展開されたドイツでのプロフェッション化研究をレビューし、それがプロフェッション史研究、さらに特定の、会計プロフェッション史研究にどのような影響を与えたのかを考察する。続く2章で、1980年代から1990年代にかけてのドイツでのプロフェッション化研究をレビューし、どのような視点からこれらの研究が進められたのかを考察する。3章では、そうした研究から派生して展開された比較史的枠組みの試みについて跡付けを行う。また、加えて、自民族中心主義と批判されたアングロ・アメリカ的なプロフェッション化理論について、そうした評価にいかなる意味があったのかを明らかにする。4章では、こうして発展してきた比較史的視点が、会計におけるプロフェッション化に対する議論にどのような影響を及ぼしてきたのかを検討する。最後に結論的に、わが国（の公認会計士制度）におけるプロフェッション形成を捉えるにあたってのインプリケーションについて論じる。

キーワード：プロフェッション化、比較史、ドイツ・プロフェッション史研究、アングロ・アメリカ的、公認会計士

1. はじめに

わが国の公認会計士職の創設と展開について考察するにあたって、比較史的なパースペクティブのもとで公認会計士を“プロフェッション (profession)”として捉えることは非常に大きな意味を持っている。他の社会における（会計）プロフェッションとの対比のうえでわが国の公認会計士の独特性を理解できる共通の土俵がないかぎり、日本の（会計）プロフェッション史研究は孤立した研究にとどまり、日本社会において公認会計士職というものがどのようなものなのかをその本質まで掘り下げて理解することはできないのではないかと懸念されるからである。比較史研究では、まずもって研究対象を比較分析できる前提として異なった社会においても共通する属性を析出しておかなければ、始まらない。その共通性を想定できるだけの最小限の前提として、わが国の公認会

計士職を“プロフェッション”と捉える必要があるということである。

プロフェッション社会学あるいはプロフェッション史研究では、分析上、ある職業 (occupation) が“プロフェッション”となっていくプロセスをプロフェッション化 (professionalization/professionalisation) と呼んでいる¹⁾が、このプロフェッション化という観念それ自体、アングロ・アメリカ諸国のプロフェッション、わけでも、そこで伝統的なステータス・プロフェッション (status profession) とされる法律プロフェッション (典型的には、弁護士) と医業プロフェッション (典型的には、内科医師) の発展プロセスを分析するために用いられてきた概念であった。

1980年代中頃以降、アングロ・アメリカ諸国以外の国、とくに中央ヨーロッパにおけるプロフェッション形成についての関心が高まるようになった。たとえば、ドイツでの“プロフェッション”の発達に関して、以下のように言われている。

「ヨーロッパの至るところで (また北米でも)、19世紀にプロフェッション化のプロセス (Professionalisierungsprozesse) が生じた。明らかに他から区別された専門職業 (Expertenberufe) が形成され、その構成員は専門的な、一般に大学教育 (Universitätsbildung) を有し、この基礎の上に彼らによって提供された仕事の独占化を求め、自律性を主張し、成功の多い組織を設立した。その組織はプロフェSSION的な (professioneller) 自己統制や利益の擁護を目的としていた。しかし国際比較においてある1つのことが明らかになる。ドイツではそのような職業 (Berufe) のプロフェッション化はほかのどこよりもはっきりと国家が準備し規格を統一した大学教育に基づいていた。」(Kocka, 1988: 52 望田監訳: 35. 訳は用語の整合のために修正している。以降も同様。)

ドイツでのプロフェッション史研究の特徴の1つは、教養市民層 (Bildungsbürgertum)²⁾と呼ばれる近代市民層との関連を強調している点にある。もともと、この周辺の研究は、ビーレフェルト大学学術研究センターを中核に1980年代中旬から開始された「教養市民層のヨーロッパ全体の比較研究プロジェクト」によって統括されていた。このプロジェクトのリーダーである知名の歴史社会科学 (社会史学) 者 Jürgen Kocka によれば、「19世紀のドイツでは、フランスやイングランドでよりも大きい程度で、教養市民層という、プロフェッションを超えた主体 (supra-professional entity) が現実のものになっていた」(Kocka, 1990: 70)。教養市民層において、「(宗教ではなく、むしろ) 教育に重点を置くことは、中間階層の自身と世界への見方を特徴づけていた。同時に、教育 (Bildung) は、彼らが互いにコミュニケーションをとるための基礎として役立ち、この種の古典教育を共有していない他の人々と彼らを区別することとなった」(Kocka, 1990: 65)。そして、20世紀に入って、職業分化の進行すなわちプロフェッション化の進行にともない、教養市民層内部の社会的凝集性が次第に分散化していき、最終的に教養市民層の瓦解が始まると想定された (Jarusch, 1988: 201; Jarusch, 1990a: 16-17; McClelland, 1985: 233-234, 244)。

このように、社会史学者は、近代化との関係で、教育システムを媒介として、社会階層形成あるいは国家形成を捉えようとする。そしてまた、そうした観点から、プロフェッション形成を位置づける。

こうした基礎を持ったドイツでのプロフェッション化研究は、それまでの、イギリスやアメリカ

を中心としたアングロ・アメリカ諸国でのプロフェッション化研究とは大きく異なった視点を有していた。アメリカ人のドイツ史研究者 Charles McClelland は彼の画期的著作のなかで以下のように述べている。

「私が必要と感じ、本書で提供しようとしていることは、近代的プロフェッション化のプロセスそれ自体に対するシステム全体の分析である。そのプロセスは、一方で各プロフェッション団体が自らにとって望ましい職業基準を提示したり、他方では共通の行動パターンを追求して、これらの諸団体に最大範囲の成員を加入させようとする、そのようなプロセスである。このような新たなアプローチは、ドイツにおける種々のプロフェッション (professional discipline) の比較的分析を促進するだけでなく、国際的比較も容易にするであろう。……」
(McClelland, 1991: 6 望田監訳: 5-6)

このようなドイツ・プロフェッション化研究と視点を共有したプロフェッション化研究、とりわけそれに基づく国際比較研究ははたして可能であるのか。そしてまた、それが可能であると想定される場合、どのような分析枠組みがありうるのであろうか。それは、わが国の会計プロフェッションの発展を捉えるうえでも有用であるといえるのであろうか。

さらに付言すれば、国際比較の視点も、焦点を当てる局面によって、少なくとも2つに大別することができることを意識すべきかもしれない。1つは、個別のプロフェッションについての国際比較研究 (典型的には、医師や法律家、あるいは技術者のような個別のプロフェッションのドイツ的発展を対象とした研究) であり、いま1つは、ある程度プロフェッション全般についての国際比較研究 (ドイツのプロフェッション全般をドイツ史の歴史的な画期とともに捉えようとする研究) である。もちろん、後者の場合、国際比較とともに、プロフェッション間比較も考慮に入れなければならないため、込み入った議論が必要となる (Conze and Kocka, 1985: 21)。

本稿の目的は、主に1980年代末から1990年代に展開されたドイツでのプロフェッション化研究をレビューし、それがプロフェッション史研究、さらに特定の、会計プロフェッション史研究にどのような影響を与えたのかを考察することである。したがって、続く2章で、1980年代から1990年代にかけてのドイツでのプロフェッション化研究をレビューし、どのような視点からこれらの研究が進められたのかを考察する。3章では、そうした研究から派生して展開された比較史的枠組みの試みについて跡付けを行う。また、加えて、自民族中心主義と批判されたアングロ・アメリカ的なプロフェッション化理論について、そうした評価にいかなる意味があったのかを明らかにする。4章では、こうして発展してきた比較史的視点が、会計におけるプロフェッション化に対する議論にどのような影響を及ぼしてきたのかを検討する。最後に結論的に、わが国 (の公認会計士制度) におけるプロフェッション形成を捉えるにあたってのインプリケーションがどこにあるのかを論じることとする。

2. ドイツにおけるプロフェッション化「研究」とその影響

2.1 プロフェッション化「研究」と「理論」・「概念」

そもそも、“プロフェッション化”はアングロ・アメリカ的概念であり、ヨーロッパ大陸諸国で用いられていた概念ではないといわれる。英語の professionalization を直訳したドイツ語の Professionalisierung は、大戦後に、アングロ・アメリカ研究者の用語法から借用された語である (Jarusch, 1990a: 10; Jarusch, 1990b: 4-5)。Kocka (1990) も指摘するように、厳密に“プロフェッション (profession)”に対応する語は (造語としての Professionen はあるが) ドイツ語には存在しておらず、元来プロテスタント的な観点からの天職 (calling) を表すと言われる³⁾ Beruf に形容詞を付した freie Berufe あるいは akademische Berufe という語があり、それらが近いが、語の外延は異なっているといわれる (Kocka, 1990: 62. なお、身分集団としての側面を強調したい場合、中世以降、身分を表す Stände と結合し, Berufsstände が用いられることもある)。

しかし、適切な語あるいは概念がその社会に存在しないこととその語 (プロフェッション化) が指し示す対象や現象が存在しないことは同じではない。実際、畢竟するところ、上記のような基本的理解に基づきながらも、むしろ、ドイツの歴史社会科学 (社会史学) 者は、ドイツにおける“プロフェッション化”を見出そうとしていた。

2.2 ドイツにおけるプロフェッション化「研究」

研究史の観点から判断すれば、ドイツにおけるプロフェッション化「研究」は、1980年代中旬以降にドイツ市民層の歴史的展開と関連づけられて本格的に開始されたとみて間違いない。ただ、それまでに行われていた個別の研究のなかにも、ドイツの“プロフェッション”のあり方を問い、その後の研究に寄与したのものがある。なかでも、Rüschemeyer (1973) は、明確な比較史的な視点を持って⁴⁾、ドイツの法律職 (Anwaltschaft) とアメリカにおける法律プロフェッション (legal profession; 同書では bar) の発展の対比を行った、英語で書かれた先駆的研究であった (なお、1976年に自らの執筆でドイツ語版が出版されている)。同書は、比較分析を通じて、「法律実務のその社会の法律以外の特徴との相互関係、両社会における〔裁判所に関わる〕法律職 (bar) の間にみられる類似性 (similarities) と対比性 (contrasts) の基礎にある条件について探求する」(Rüschemeyer, 1973: viii) ことを目的としていた。

Rüschemeyer (1973) では2国の法律職の対比によって多くのインプリケーションを残しているが、なかで、ドイツの法律職はアメリカの法律プロフェッションよりもその社会的な出自において異質性が低い (less heterogeneous) と指摘している箇所がある (Rüschemeyer, 1973: 58)。Rüschemeyer は、これについて、法律教育が質と威信いずれにおいてもその国内で多様であったアメリカとは対比的に、すべてのドイツの法律家が同一タイプの教育を共有していたことが根底にあるとしており、われわれは、ドイツ・プロフェッション史全般にみられる教育 (Bildung) の強調をここに垣間見ることができる。

ところで、上述した「教養市民層のヨーロッパ全体の比較研究プロジェクト」の1つの成果である『19世紀の教養市民層 (Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert)』第1巻「教育システムと

プロフェッション化の国際比較 (*Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen*)」に収録された McClelland (1985) は、ドイツにおける akademische Berufe の歴史的発展を明示的に“プロフェッション化 (Professionalisierung)”として取り上げた最初期の論稿である。McClelland は、それまでのアングロ・アメリカ的なプロフェッション理論ではドイツにおけるプロフェッション化の歴史的現実を正しく理解することができないとして、「これまでの30年余りの間 [アングロ・アメリカのプロフェッション化研究で] 慣例とされてきた方法とはいづらか異なった理論批判の見地から、ドイツ史におけるプロフェッション化プロセスの“特有性 (Besonderheiten)”を解明する」(McClelland, 1985: 233)としている。近代プロフェッションは、McClellandによれば、社会において、長期間にわたる科学主義的な教育訓練 (Ausbildung) を基礎としてのみ接近することのできる、排他的であり、専門化された業務形態であることに特徴がある。それゆえに、プロフェッションの歴史的発展の分析においては、教育訓練の占める重要性が高いと見なければならぬ (McClelland, 1985: 237-238)。McClelland は、結論的に、ドイツにおけるプロフェッション化はアングロ・アメリカのプロフェッション社会学の一方的な理論的偏りを疑問視することにつながるような、[その執筆段階では] 社会史の観点からまだ正当には探求されていない多くの側面を持っていることを強調している (McClelland, 1985: 244)。

さらに、「プロジェクト」のもう1つの成果である『19世紀の市民層——ヨーロッパ的比較におけるドイツ (*Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich*)』の第2巻「経済市民層と教養市民層」で、歴史社会学者 Konrad Jarausch は、同じく、akademische Berufe の20世紀における発展、そしてそのプロフェッション化の中に、教養市民層が変容していくプロセスを析出している (Jarausch, 1988)。また、法律プロフェッションの歴史に精通した歴史社会学者 Hannes Siegrist は、18世紀後半から19世紀にかけてのドイツの弁護士職 (Advokatenberufs; Advokatschaft) の発展を、隣接するスイスとイタリアの同職の発展と比較しながら、分析し、それらの類似性と相違性を明らかにしている (Siegrist, 1988)。

1990年に入って、主にドイツ国内で実施されていたプロフェッション史研究が、英語で出版されるようになった。ノースカロライナ大学に所属していた Jarausch は、『非自由プロフェッション (*The Unfree Professions: German Lawyers, Teachers, and Engineers, 1900-1950*)』(1990年)において、運命的にナチス (国民社会主義ドイツ労働者党) と直面することとなった3つの“プロフェッション (法律家, 教師, 技術者)”に関する膨大なデータを掘り起こした。書名の由来であり、ここで引き合いに出されている“自由プロフェッション (free profession)”は、ドイツ帝政初期に出現した freie Advokatur (自由なる弁護士) から来た freie Berufe を英訳したものと見られる。ドイツの歴史的文脈でのこの自由プロフェッションは、自由主義的プロフェッションと捉えられる傾向がある。Jarausch は、同書を通じて、20世紀前半の半世紀の期間で、ドイツの3つの“プロフェッション”が具体的にどのようにナチス体制に対峙したのかを追跡している (Jarausch, 1990b)。

さらに、同じく1990年に英語で公刊された Geoffrey Cocks と Jarausch の編著となる『ドイツ・プロフェッション 1800-1950年 (*German Professions, 1800-1950*)』では、ドイツにおける職業——医師, 法律家, 技術者, 化学技術者, 建築士, 将校, ソーシャルワーカーなど——の19世紀および20世紀での展開を“プロフェッション”への発展として捉えている。同書の導入部分では、

「ドイツのプロフェッション化 (German professionalization) は、19 世紀の最初の 60 余年ほどの間で、より古参の学問的職業 (older academic occupations; ドイツ語の akademische Berufe を指していると見られる) から近代プロフェッション (modern professions) への変形 (transformation) で始まった」(Cocks and Jarausch, 1990: 4) と総括している。同書の重要な貢献は、医師や法律家のみならず、技術者や化学技術者、ソーシャルワーカー等にもみられるドイツにおける“プロフェッション化”を論じるにあたっての経験的・実証的史料を提示したことにある。なお、同書に収録された論稿のなかでも注目されるのは Siegrist (1990b) である。Siegrist は、進歩主義的で、教養のある中間階級たる教養市民層 (Bildungsbürgertum) の代弁者としての、弁護士^{リベラル}の官僚的教育訓練からの漸次的な解放と、ドイツ帝政期 (1871 年から 1918 年) に自由主義的プロフェッションナリズムによって引き起こされた、自由プロフェッションとしてのキャリアの再定式化を描き出していた (Siegrist, 1990b)。

続く 1991 年に出版された McClelland の『ドイツにおけるプロフェッション化の歴史的経験 (The German Experience of Professionalization: modern learned professions and their organizations from the early nineteenth century to the Hitler era)』(翻訳書のタイトルは『近代ドイツの専門職]) もまた、ドイツ・プロフェッション史研究の金字塔となるものである。同書で、McClelland は、19 世紀初頭の生成期、統一ドイツ期 (1871 年から 1899 年)、第一次大戦にいたるまでの帝政末期 (1900 年から 1918 年)、ワイマール期 (1919 年から 1933 年)、ナチス期 (1933 年以降) といった時代区分をもとに、19 世紀初頭から第二次大戦後までの期間に見られたドイツの近代プロフェッション (医師、弁護士、官吏、技術者、教師、聖職者、化学技術者) とそのプロフェッション団体の歴史的展開を包括的に素描している。そして McClelland 自身の総括は、以下のような説明に端的に示されている。

「ドイツにおける近代的な知的プロフェッション (modern learned profession) およびそれらの代表的なプロフェッション組織は、イングランドやアメリカ合衆国の歴史とパラレルな関係にあったドイツ史のなかでも、英語圏に見られたような発展過程はたどらなかった。しかしまたドイツにおけるプロフェッション化が、プロフェッション集団と公的機関との明らかな結びつき (ヨーロッパ大陸では他の国でも同じであったが) にもかかわらず、「特有の道」〔ドイツ史でのいわゆる Sonderweg を指している…引用者注〕をたどったということを説得的に立証することもできない。……」(McClelland 1991: 231; 望田監訳: 302)

また、すでに、『プロフェッションの形成 (The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy)』(後述) に収録された McClelland (1990) では、ドイツのプロフェッション化に関して以下のような総括的説明をしていた。

「近代プロフェッションの隆盛が、ドイツでは、他国とりわけより自由主義的な市場を持った、少なくとも第二次大戦直後までのイギリス、アメリカ、スイスのような国でのものとは異なった道をたどったというのが私の前提である。その理由は、プロフェッションが“よりひ弱 (weaker) である”とか“無視しうる (negligible) ものであった”からでも、プロフェッショ

ン化プロセスがその始まりから成長を妨げられたとか、“そのように運命づけられた”からでもない。そうではなく、プロフェッション化が、異なったペース（しばしば、実際に、より早く）で、明らかに異なった社会的、経済的、政治的条件のもとで進行したからである。多分に教養市民層のメンバーであったドイツのプロフェッショナルは、彼らをめぐって成長する巧みに変化する都市と産業における現実よりも、コーポラティスト的思考（corporatist, *ständisch* thought）に対してより調査した社会的ビジョンを共有する傾向にあった。単なるプロフェッショナルとしての心^{メンタリティー}性ではなく、教養市民層の心性は、教養を備え、知識を重視するエリートのプライドだけでなく、エリートのステータスへの不可欠な認知とサポートを提供する国家およびその制度との協調の必要性への意識によっても条件づけられた。自らの自律性への“国家の干渉”に対して闘って成功を取めること、あるいは、自らの利用と操作のために、“国家を捕囚する”ことは、ドイツのプロフェッションにとっては、不可能なことであり、望ましいことでもなかった。国家との相互作用、とくに教育システムとの相互作用は、モデル的なドイツ型プロフェッション化戦略であった。（したがって、ドイツ史における「特有の道」についての反響を引き起こさないように、それが他の多くの社会にとってもモデル的であったことに留意されたい。）……」（McClelland, 1990: 108. 最終行の括弧内の文章も原著者による。）

このように、1990年代はじめには、英語文献においても、ドイツ・プロフェッションの発展に関わるプロフェッション史の経験的・実証的史料が共有できる状況になってきた。これらの研究にみられる共通した理解は、ドイツのプロフェッション化プロセスを捉える時間軸が、主として、19世紀初頭から、統一ドイツでの近代プロフェッションの生成を含むドイツ（第二）帝国期、さらにワイマール期を経て、ナチス政権下の第三帝国期までの期間に置かれていることである（「特有の道」の議論からプロフェッション史研究を解放するために終点をあえて1950年に設定するのも、ある意味で独特な研究事情であろう）。また、なかでも、ドイツでのプロフェッション化の議論において特徴的に強調されたのが、官僚主義国家における“行政官吏職（public office）”の占める位置の優位性である。さらに、主に教養市民層の成長を背景にした知識ベース職業であるプロフェッションをめぐっての学術的な教育訓練の必要性という点も強調されている。

2.3 イタリアにおけるプロフェッション化研究

ドイツにおけるプロフェッション化研究では、もともとは市民層研究から発展したものであったため、ドイツ諸領邦（国）・ドイツ帝国というよりは中央ヨーロッパ（Mitteleuropa）という空間カテゴリーの下で議論が進められていた。Mitteleuropaという語それ自体、ドイツ歴史学上の概念であり、プロフェッション史研究のように、ドイツ帝国成立の以前からの歴史的展開を視野に入れたい場合、実は便宜であるが、若干の留意ないし了解も必要である。この場合、西ヨーロッパとの対比で、しばしば、オーストリア、ハンガリーにおける発展も包含していることを了解しておく必要がある（Jarausch, 1988: 218-220; Siegrist, 1994: 12-13⁵⁾）。また、ときに、ファシスト期のイタリアやスペインにおいても類似した社会的、政治的、文化的背景のもとで同様な発展があったと指摘される場合がある（Siegrist, 1985, 1986; Siegrist, 1988; Siegrist, 1989⁶⁾）。たとえば、「比較の観点からすれば、ドイツにおけるプロフェッション化のわれわれを当惑させるような独特性

(peculiarity) は、より広い大陸型のパターンの地域的な一変形にすぎなかった。……学問的職業での失業と非自由主義的政治の結びつきは、イタリアでのファシズム形成期、オーストリアでのナチズムの擡頭期、ハンガリーでのいくつかの民族主義運動の発生期においても、はっきりと現れていた。……」(Jarausch, 1990a: 20; Jarausch, 1988: 217-219) と言われる。

非常に興味深い点であるので、ドイツのプロフェッション史に対する研究をより広く比較的な地平に置くために、近隣のイタリアにおけるプロフェッションの発展をめぐる議論を見ておきたい。Malatesta (1995) によれば、イタリアのプロフェッション史研究は、先のドイツでの教養市民層研究プロジェクトにイタリア人研究者(具体的には、Marco Meriggi を指している)が参加したことから本格化したとされ、さらにそこでの Hannes Siegrist の研究成果に影響を受けているともいわれる(Malatesta, 1995: 3)。確かに、Siegrist (1988a, 1989) は、中央ヨーロッパの枠内で、ドイツやスイスとの対比のもとで、イタリアにおける弁護士職(avvocate)の漸次的プロフェッション化を——部分的ではあるが——析出している。

イタリアでのプロフェッション化プロセスは、19世紀の統一イタリア以前から始まり、一方で顕著で一定して継続する国家のアクション、他方で独立性の低いプロフェッション集団のアクションと特徴づけられる、いわゆる大陸型パターンに従ってきた(Malatesta, 1995: 9; Siegrist, 1988: 198)。実際、イタリアでは、国家構築の初期のプロセスはプロフェッション化と密接に関わっており、統一国家はプロフェッションの構築に決定的な役割を果たしている。

Malatesta (1995) によれば、プロフェッション化の第1の局面は、国家の主導とプロフェッション集団によって加えられたコーポラティスト圧力の混合であった。同時期、一方で、地域・地方的特質の抵抗が、また一方で、経済的な後進性が、中央集権的国家の成長を妨げ、またプロフェッションにおいても、プロフェッション集団のような社会集団による独立的なアクションを促進した。したがって、19世紀後半に始まったイタリアのプロフェッション化は、ヨーロッパ的傾向に条件づけられたが、イタリアに特殊な事象にも条件づけられた。それは、“上から”と“下から”の圧力が収斂するプロセスであったとされる。すなわち、統一イタリア(1861年)以降では、プロフェッション化のプロセスは法律部門において国家によって主導されていた。そして、それは、他のヨーロッパ諸国と同様に、他の“自由プロフェッション(free professions)”に対するモデルを提供した(Malatesta, 1995)⁷⁾。

イタリアにおけるプロフェッションの協会(ordine)は、多くの点で、ナポレオンによって再構成され、王政復古期にさらなる自己統治権能を勝ち取ったフランスの弁護士(avocat)の協会(ordre)に類似しているといわれる⁸⁾。しかしながら、ル・シャプリエ法(団結禁止法, 1791年6月)が適用され、法律プロフェッション以外が集団を組織化するためには組合形式を取るものとされたフランスの場合と異なり、イタリアにおける協会は、他のすべてのプロフェッションに適用された。のちに、フランスでも、協会は、1940年代ヴィシー政権下ですべてのプロフェッションに拡張され、第四共和政において再構成されたため、今日、フランスは、イタリアと最も類似したプロフェッションの仕組みを有する国となっているが、19世紀においては、イタリアの協会の仕組みは、むしろ、同様な発達をたどったスペインの仕組みとの間の方がより類似性が高かったとされる。この点に関して、1878年に法律家(弁護士)に対してはじめて設置されたドイツの会議所(Kammern)が引き合いに出される(Siegrist, 1988: 196)。イタリアの協会は、ドイツの会議所と

は対比的に、当時も（そして現在も）、「真の意味でのプロフェッションの自己統治団体（bodies of professional self-government）であった」（Malatesta, 1995: 11）。懲戒権能もプロフェッションの倫理基準のエンフォースメントもその団体の排他的な権能領域である。こうした能力は、イタリアのプロフェッション化プロセスの特徴そのものを反映したプライベートとパブリックの要素を結合するものである。

イタリアにおけるプロフェッション化の第2の局面は、ファシスト期に形成されており、法律家（弁護士、検察官、公証人）、医師などの古参の自由プロフェッションのプロフェッション化に焦点が当てられていた第1の局面から、化学技術者、建築士、測量士、ジャーナリスト、ビジネス・コンサルタントのような新興の自由プロフェッションの出現が見出される時期である。とりわけ、第2の局面では、ファシスト国家とプロフェッションとのコーポラティスト的關係の深化という特徴が明らかにされる（Turi, 1994）。1920年代ムッソリーニ政権初期に実施された自由プロフェッションに対する司法上の承認は、これまで以上の強力な社会集団の発展状況をふまえ、また、国家内部でそれらを組織し、パブリックとプライベートの二分法を克服するという緊急性に対応したものであったが、それはまた、プロフェッション集団から実質的に権力を奪い、あるいは、彼らの内部の自治（autogoverno）組織を廃絶することによって、ファシズムのコンセンサスをコントロールし、それを獲得するという全般的な目的を反映したものであった（Turi, 1994: 24-28）。Turi (1994) は、「ファシズムは、ドイツのナチスがそうであったように、プロフェッション化という“ニンジン”と強制という“笏杖（bastone）”を組み合わせることによって、矛盾した遠心的な前提を置きながらも、広くはあるが均一ではなく安定的なコンセンサスを獲得することに成功した」（Turi, 1994: 47. 圏点は引用者による）と仮説している。

2.4 プロフェッション化理論レベルでの議論の深化

1990年と1991年は、Jarausch 著（1990）、Cocks and Jarausch 編著（1990）、McClland 著（1991）のような英語でのドイツ・プロフェッション史研究が出版されたという意味で、研究史上、重要な画期となったが、これらとは別に、1985年に設立されたスウェーデン高等研究コレギウム（Swedish Collegium for Advanced Study in the Social Sciences; SCASSS）の研究理事の一人である Rolf Torstendahl のイニシアチブで、スウェーデンの研究者とともにヨーロッパ・アメリカのプロフェッション研究者が集結され、プロフェッションをめぐる議論が展開されていた。その成果が、同時期の1990年に、『プロフェッションの形成：知識、国家、戦略（*The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*）』と『プロフェッション、理論と歴史（*Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*）』として出版された⁹⁾。ここで、アングロ・アメリカ諸国以外の国——ドイツ、フランス、スウェーデン——における“プロフェッション”の史的発展が示され、アングロ・アメリカ型のプロフェッション概念の再考を促すという理論へのインパクトが強調された。

『プロフェッションの形成』に所収された論稿のなかで、コンフリクト社会学を展開したことで知られるアメリカの社会学者 Randall Collins は、プロフェッション化に関して、「すべてのプロフェッションが同一の道筋を経るわけでも、同一の帰結に到達するわけでもない。異なったプロフェッションの間にはある種の群としての類似性（family resemblance）が見出せるので、現下の

研究はこうした多様な経路を図式化することに関連する」(Collins, 1990b: 15. 圏点は引用者)としている。具体的に、アングロ型と大陸型という2つのプロフェッションのモデル——したがって、プロフェッション化のモデル——を提示している。とりわけ、「大陸型プロフェッションの発展の推進力は、主として、国家の成長であった。政治的闘争は、革命的なものであれ、改革的なものであれ、国家がサポートする特権の構造変化に基づいて、異なった分派を互いに闘わせた。たとえば、プロイセンでは、ナポレオン戦争時の改革運動は、政府でのキャリアにおける独占につながる資格要件の拡張を行うことができたという意味で、大学で教育された官僚にとっては、勝利そのものであった。……対照的に、典型的なアングロ型の〔プロフェッション化の〕ルートは、サービスの市場で業務運営する独占的な実務者集団の形成であった。そこでは、職業は、国家から距離を置いて自らを形成することによって、高いステータスのプロフェッションとなった」(Collins 1990b: 16)としている。

このように、アングロ・アメリカ的なプロフェッションとヨーロッパ大陸的なプロフェッションには、国家の関与のあり様に根本的な相違があり、それによって、形成されるプロフェッションの観念も異なるという考え方が受け入れられるようになってきた。興味深いことに、Collins, Eliot Freidson (あるいは、McClelland) のような、アングロ・アメリカ人の中でも「イングランド人(イギリス人)」ではなく「アメリカ人」研究者からこうした相違が見出されたのはおそらく偶然ではないであろう(Burrage, 1990a: 5)。それというのも、アメリカのプロフェッションはイングランドのプロフェッションとは歴史的な出自と発展がそれなりに異なっていたからである。実際に、1970年代以降、プロフェッションと国家との関係性に注目する多くの論者——たとえば、Freidson, Jeffrey Berlant, Magali Sarffati Larson——が、イングランドとアメリカにおけるプロフェッションの歴史を対比的に捉えるようになっていた。Freidsonは、いずれも、相対的に弱く、分権化され、かつ、分断された(relatively weak, decentralized, and fragmented)国家構造を有する、イングランド(イギリス)とアメリカ合衆国の間においても、プロフェッションの構造に違いを生み出すようないくつかの要因が存在していた(あるいは、存在している)ことを示している(Freidson, 1995: 36-39)。イングランドでの発展と切り離して、アメリカのプロフェッションの発展を捉え直す着想は、まさに国家との関係性という視点から生み出されたものである(Rüschemeyer, 1986: 444)。また、Berlantも、イングランドとアメリカ合衆国の医業プロフェッションの制度化(独占と排除)のなかで、イングランドとアメリカそれぞれに見られた国家とプロフェッション団体の関係性を、歴史的に析出し、国家(政府)からの特権の付与が重要な役割を果たしてきたことを結論している(Berlant, 1975)。

また、一方で、こうした比較史研究の文脈において、たとえプロフェッション概念の厳密な定義づけを後回しにしたとしても、各国のプロフェッション化の本質を追及することには意味があるとの共通理解も広がった。たとえば、Jarausch (1990a)は、ドイツ第二帝国期においても、ある領域では、実務者たるプロフェッショナルが、自律性を求めて、プロフェッション化を推し進めたことを強調している。「パブリック・セクターや軍隊の枠内ですら、プロフェッション化の努力は、まさしく、統制から実務者を解放すること、彼らの専門性に基づく自己判断の自律的な領域を手に入れることに向けられていた」(Jarausch, 1990: 14)。これはすなわち、ドイツのプロフェッション化においてもLarson (1977)のプロフェッショナル・プロジェクト概念が適用できることを示唆し

ているとみられる。実際、ドイツにおけるプロフェッション化、とくにドイツにおけるプロフェッション団体の行動を分析するにあたって、その当初から、Larson (1977) のプロフェッショナル・プロジェクト概念が用いられている (McClelland, 1985; Jarausch, 1988; Rüschemeyer, 1980)。

3. プロフェッション化の国際間・文化横断的比較

3.1 国際間・文化横断的比較 (cross-national, or cross-cultural comparisons)

プロフェッション史においていち早く比較史的視点を強調したのは、すでに触れたとおり、アメリカ・ブラウン大学の Dietrich Rüschemeyer である。Rüschemeyer (1980) では、「教育訓練、職業の構造、権力の配分、確立された職業価値基準などの、いったん制度化された関係の継続的な影響に関する比較的研究 (Vergleichende historische Untersuchungen) は、“プロフェッション”に関するアングロ・アメリカ諸国の研究業績をヨーロッパ大陸の歴史研究に実りあるものとして受け入れるための前提条件である」(Rüschemeyer, 1980: 325) としている。そして、「他の点では類似した社会構造におけるそのような継続性から生じる広範囲にわたる違いを明確に理解しておかなければ、誤解を招くような転移や類推をしてしまいがちである。……歴史的発展の異なる段階におけるプロフェッション化の他の点では類似したプロセスの間には、広範囲にわたる違いがあることを認識しなければならない」(Ibid.) と強調している。

さらに、Rüschemeyer (1986; 1989) は、国を横断して (cross-nationally) 法律家および法律業務を分析するために必要な視点として、国家中心のアプローチ (a state-centered approach) を提示している。法律プロフェッションに関して見てみると、共通しているのは国家によって種々の変革が着手されてきたことである。Rüschemeyer は、従来の〔アングロ・アメリカでの〕プロフェッション研究は国家を無視し、その概念に国家を含めないようにしてきたと指摘し (Rüschemeyer, 1986: 416)、「国家の役割に焦点を当てることは、イングランドや北米の歴史的状況への密着性からプロフェッションを中心とした枠組みを解放する一助となりうる」(Rüschemeyer, 1986: 446) と主張している。

非プロフェッショナルの素人的競争に対する保護策を与え、プロフェッション教育の仕組みや教育上の参入要件を用意し、ライセンスを必要とし、それを付与するのは、すべて、国家であった。Freidson (1986; 1995) は、国家のこうした役割を強調していた¹⁰⁾。Rüschemeyer は、最も自律的であるとされるアメリカのプロフェッション制度といえども、単純にプロフェッション団体に代表されるプライベートの組織に依拠しているというより、究極的にはプロフェッションに対する国家の認知 (recognition) と保証措置 (guarantees) に依拠していると見るべきであるとしている (Rüschemeyer, 1986: 444)。

また、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスの Michael Burrage は、政治的革命 (political revolution) を主軸として、フランス、アメリカ合衆国、イングランドにおける法律プロフェッションの発展を説明するための比較史的枠組みを提示している (Burrage, 1988; Burrage, 1989)。Burrage によれば、政治的革命によってもたらされる社会的、政治的变化 (とくに革命による国家権威の崩壊) は、国家との関係性を再構成するなかで、法律プロフェッションのあり方に永続的な影響を与えたと捉えられ、その点で、フランス革命、アメリカ独立革命、イングランド市民革命

(清教徒革命および名誉革命)の影響力は共通する (Burrage, 1988: 242-243; Burrage, 1990b: 165, 172-173)。そして, Burrage (1988; 1989) は, フランス, アメリカ, イングランドにおける法律プロフェッションを, 「参入許可と教育訓練をコントロールする」, 「管轄領域を保全する」, 「プロフェッションの構成員の振る舞いを規制する」, 「コーポラティブなプロフェッションとしてのステータスを高める」という4つの目標の観点から比較考察し, 革命のプロフェッションに与えた衝撃がこれらの目標を実現する能力にどのような影響を及ぼしたのかを追跡している。Burrage (1988; 1989) の見出したインプリケーションは, 以下のようなものであった (Burrage, 1988: 274-275; Burrage, 1989: 366-368)。1つに, 革命前の, フランス, イングランド, アメリカの法律プロフェッションは, ほぼ同様とってよい方法で同じプロフェッションとしての諸目標を追求していた。2つに, 革命は, (たとえば, イングランドの法曹学院 (Inns of Court) のような) 法律プロフェッションのコーポレート組織に同様な衝撃を与えた。3つに, その衝撃の形式と帰結は3ヶ国において非常に多様であった。4つに, 革命後の法律秩序構築への欲求を実現する企てが, 結果的に, 3ヶ国のうちフランスとアメリカにおける法律プロフェッションのコーポレート組織の崩壊を導いた。イングランドの法曹学院では, こうした欲求の実現が成功しなかった。5つに, 革命が生じさせた対立状況の対比的な帰結が, 3ヶ国の法律プロフェッションの現代的相違を理解し, 説明する役に立つ。

さらに, Heidenheimer (1989) は, プロフェッションのうち, とりわけ伝統的なステータス・プロフェッションと呼ばれる医師と法律家が, 国家構造との相互作用を通じて, どのようにして国ごとのプロフェッションに対する政策のあり方に差異を生じさせるのかを分析している。そのために, プロフェッションと国家の間の関係の歴史的パターンに関する枠組みを提示して, イングランド/イギリス¹¹⁾, プロイセン/ドイツ, アメリカ合衆国の法律プロフェッションと医業プロフェッションの発展に見られる関係性の推移を国際比較として分析している¹²⁾。そして, それぞれの国が, いかにして, ステータス・プロフェッションに自律性 (autonomy) を付与し, 取り消し, 再付与したのかをその中核として見ている。Heidenheimer の見立ては, 以下のとおりである (Heidenheimer, 1989: 534)。イングランドのプロフェッションは, 1518年に王立内科院 (Royal College of Physicians) が勅許を受けて以降, 形式的には, その自律性が傷つけられたことはなかった。実際, イングランドでは, プロフェッションが自己統治の付与に対する深刻な形での撤回を経験することは一度もなかった。しかし, フランス革命は, 大きな官僚的統制を受けるという枠組みの中で後日復活させるために, ^{アンシャン・レジーム}旧体制のもとでのコーポラティス的な独占を一時的に一掃したという点で, 反作用をもたらした。これに関連し, プロイセン/ドイツでは, 絶対主義期にはそうしたコーポラティブな自己統治を付与することなく, 19世紀の立憲体制確立期以降になってはじめて, 限定された自律性が認められるようになったに過ぎない。アメリカ合衆国も, 植民地時代からコーポラティブな独占を継承していたという点で, フランスと同様であった。その後, アメリカ独立革命後しばらく経ったジャクソン民主主義時代に, ライセンス付与権限の大半が失われた。アメリカの場合, その回復は, 19世紀末様になってであった。ただ, それ以降は, 国家とプロフェッションの関係の国ごとのパターンの全体的相違は, 依然大きいものの, あまりはっきりとは識別できなくなっている。

Heidenheimer (1989) は, それぞれの政策志向性を形作る要因について分析した後, 「イギリス

とアメリカで法律職をどのように見ているのかを対比することは、社会的、政治的变化があること、あるいは、そうした変化が相対的にないことが、低い国家性のシステムのなかでステータス・プロフェッションが果たす役割を強調する、あるいは、軽視することにどの程度寄与するのかを評価する助けとなる。一方で、イギリスの法律家はその基軸的地位を失い、他方で、アメリカの法律家は、より区画を定めない、プロフェッションの企業家的な性格設定を用いることで、自らのパブリック、プライベート両方の役割を通じて、政策を形作り続けることができた」(Heidenheimer, 1989: 548)と総括している。このように、ドイツとイギリスの対比だけでなく、アメリカとイギリスとの対比から引き出し、アングロ・アメリカ国の枠内においても、その国のプロフェッションの性格を左右するだけの相応の社会的、政治的状況の相違があったことに着目したことは、本稿の目的において、大いに注目に値する。

そして、Hannes Siegrist は、まさにプロフェッション化の比較史的パターンとして、この問題を捉えている。Siegrist (1990a) は、プロフェッション化のプロセスにおける、所与の社会である歴史的な時期において支配的であった統制事例と規制原理の種類に従って、アングロ・アメリカ的文脈では現れなかったプロフェッション化のパターンを析出している。さらに具体的に、Siegrist (1994) では、3つの基本プロフェッション化モデルが見出せるとして、(1)イングランドにみられた古参のコーポラティブ・プロフェッション(内科医師と^{バリスタ}法廷弁護士)の調和的、漸進的変革としてのプロフェッション化、(2)アメリカにおける職業集団によって達成された^{リベラ}自由主義的なプロフェッション化、(3)ヨーロッパ大陸の多くの国々で多くのプロフェッションによって経験された、国家による上からのプロフェッション化、として類型化している(Siegrist, 1994: 8-13)。とくにSiegrist は、イングランド型のプロフェッション化は標準的あるいは模範的な事例ではなく、プロフェッションと国家の関係性のあり方からすれば、むしろ例外的な部類に属すると指摘している(Siegrist, 1994: 9)。また、アメリカ型のプロフェッション化は、同じアングロ・アメリカに属する国とはいえ、イギリス型とは明らかに出自が異なっており、自由主義的民主主義社会のもとで出現した“別のタイプの”プロフェッション化であるとみている。そして、中央ヨーロッパの多くの国々にみられたプロフェッション化もまた、いわゆる“(国家による)上からのプロフェッション化¹³⁾”の伝統と圧力を受けて、アメリカ型のものともまた異なっていた。そして、「上記で特徴づけられた3つの基本モデルは、(a) イングランド、(b) アメリカ合衆国、(c) 大陸ヨーロッパの大規模国での発展の一般化から導き出されている。当然、これらの歴史通有的な(historical-generic)モデルの構成要素は他の国々にも見出しうるが、それは弱い形で、異なった意味を持って、ということになる。単一のモデルあるいは単一の構成要素の配置として示されてきたものは、実務上は、モデルの混合として現れることになるだろう。これはすでに、官僚主義的中央集権国家が十分に強力ではなく、エリートやプロフェッションの望みを考慮に入れざるを得なかったため、19世紀初頭のフランス、および、多くのイタリア〔都市〕国家に当てはまっていた」(Siegrist, 1995: 14)。

近年のSiegrist (2014) では、プロフェッション化のパターンは、“上からのプロフェッション化”、“下からのプロフェッション化(Professionalisierung von unten)”，そして“外からのプロフェッション化(Professionalisierung von außen)”に大別できるとしている。大陸ヨーロッパ型

として知られてきた“上からのプロフェッション化”，アングロ・アメリカ諸国でみられた“下からのプロフェッション化”のほか，“外からのプロフェッション化”は，東ヨーロッパのような，キャッチアップ型の近代化プロセスを進めるために，外国のルールによって規定される典型的パターンであるとしている（Siegrist, 2014: 30-31）。

図表 比較史の枠組みを示すために実証レベルで比較された国およびプロフェッション

| | 実証レベルで比較対象となった国 | 比較されたプロフェッション |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Rüschemeyer (1973) | アメリカ, ドイツ | 法律プロフェッション |
| Ramsey (1984) | アメリカ, イングランド, ドイツ, フランス, スイス | 医業プロフェッション |
| Burrage (1988; 1989) | アメリカ, イングランド, フランス | 法律プロフェッション |
| Heidenheimer (1989) | アメリカ, イングランド, ドイツ | 法律プロフェッション 医業プロフェッション |
| Burrage <i>et al.</i> (1990) | アメリカ, イングランド, ドイツ, フランス | 法律プロフェッション |
| Larson (1990) | アメリカ, フランス | 医業プロフェッション 技術者プロフェッション |
| Siegrist (1994) | アメリカ, イングランド, ドイツ | 法律プロフェッション |
| Macdonald (1995) Chapter 3 | アメリカ, イングランド, ドイツ, フランス | 法律プロフェッション 医業プロフェッション |

こうした比較史的な観点からのプロフェッション化の議論は，近代化の進展にともなうプロフェッションと国家との結びつきの漸次的な強化と相まって，分析上，近代国家の国家構造（state structure）および国家政策（state policy）の問題と重なるようになってきた。すなわち，「[プロフェッションをめぐる相互行為のなかで] 関与するアクターすべてが国家（the state）に依存しているため，なおかつ，それらのアクションは国家によって調停されるため，プロフェッションの知識とプロフェッションのサービスに対する国家の判断と政策はそれゆえに特定の重要性を持った対象である。実際，プロフェッションの比較研究の進展は，国家の比較分析における付随的な進展に，大きく依存するといえる」（Burrage *et al.* 1990: 222）。

こうした研究潮流のなか，スウェーデン高等研究コロギウムの成果で Rolf Torstendahl の編著になる『国家の理論と国家の歴史（*State Theory and State History*）』（1993年）では，こうした視点を内包して，比較史的観点から近代化のなかでの国家形成に関する歴史的考察を行い，その理論的ディスコースを提供している。

いずれにしても，国家形成の視点からのプロフェッションの発展プロセスの研究は，国家と社会とを概念的に切り離し，そのプロセスは国家そのものも含めた社会的アクターの相互行為によって規定されるという見方をより強固にさせることとなった。

3.2 自民族中心主義（ethnocentrism）とプロフェッション化への分析視点

パワー・アプローチの主唱者の一人と目される Terence Johnson は，比較史的視角を意識して，イングランドにおいてみられた2つのケース（1830年代および40年代のイングランドの司法システム改革における法律プロフェッションの国家との関わり，および，19世紀中旬から20世紀中旬

にみられるイギリス帝国主義国家と諸プロフェッションの関係)を取り上げながら、「プロフェッション化が所与の最終状態を持った単一のプロセスではないという見方は、変化する国家形態との関係性が流動的であることを示唆している。……近代プロフェッションが国家形成の産物であるという主張は、プロフェッショナルを万国共通の“権力の奉仕者”としてみる見方を随伴するわけではない。……自律性に向けての必然的に部分的な展開としてのプロフェッション化は、国家とその職業の結合関係から生じ、その社会ごとに変化する可能性がある。……独特にイギリス的(peculiarly British)であるのに、[アングロ・アメリカの]社会学者が伝統的かつ潜在的に万国共通な(universal)形式と誤認してきた自律性の形式の毀損も含めて、イギリス帝国の衰退はプロフェッションと国家との関係性におけるさらなる変化を予見するものである」(Johnson, 1982: 208)と述べていた。

アングロ・アメリカ諸国のプロフェッションとそこでのプロフェッション化のみを対象にして発展したプロフェッション史研究に対しては、主に非アングロ・アメリカ諸国のプロフェッション化を研究する論者から自民族中心主義(ethnocentrism)に基づいているとして少なからず異議が唱えられるようになった。こうした批判は、究極的には、対象であるプロフェッション化それ自体が時間と空間・コンテクストに依存していることを基礎としたものであるが、プロフェッションに対する理論的枠組みそのものがアングロ・アメリカ諸国で通用の概念によって規定されているとすれば、それは理論形成上の問題でもあった。非アングロ・アメリカ諸国のプロフェッションの歴史的発展を実証的に探求しようとする研究者たちは、それぞれ、以下のように指摘している。

「プロフェッションについてのアングロ・アメリカの文献はヨーロッパ大陸を対象とする歴史学者および社会学者の関心を惹き始め、また、社会学者はプロフェッションについての自らの初期の理論化が狭隘かつ自民族中心主義的な証拠に依拠していると認識し始めた。」(Burrage *et al.* 1990: 203)

「プロフェッション化研究は、その、いくらか自民族中心主義的な理論を拡張する目的で、中央ヨーロッパでの発展をより密接に探求することがよいであろう。」(Jarausch, 1990b: 10)

「[イギリス人研究者とアメリカ人研究者の]ほとんどは、……[プロフェッションに関する]議論において最も島国的¹⁴⁾で、自民族中心主義的であり、結果、自身のプロフェッションがどのように独特であるかを判断できる視点を持つことはけっしてなく、また、自身のプロフェッションの発展を説明し、それについての一般化を構築するためには彼らが英語圏の外からの比較的証拠を必要とするかもしれないという示唆をもたらすこともなかった。」(Burrage, 1990a: 4)

「プロフェッション論の〔伝統的な〕2つの学派〔注：構造機能主義アプローチと批判主義アプローチを指している〕はともに、……ある種のアングロ・アメリカの偏狭さという欠点を有している。また、どちらも、すべての近代社会に特徴的といえる知識の利用の増大に合わせたような別の制度的配置が存在しうるのかどうかを長年議論しないできた。」(Rüschmeyer,

1986: 443)

「〔英語の〕プロフェッション”の語は、制度的な概念として、本質的に、特定の時期の歴史と結びつき、その特定の時期における限られた数の国とだけ結びついている。」(Freidson, 1995: 19)

「基礎にあるのは、英語という言葉であり、その19世紀、20世紀の用法である。他の社会あるいは、その社会的習慣における相違、英語圏での言語におけるその投影といったことは考慮されない。……〔英語圏でのものと〕同一の〔プロフェッションの〕特質が他の社会での〔アングロ・アメリカのプロフェッションに〕対応する集団にとっては本質的でないとしたならば、われわれ研究者は、本質主義的アプローチ〔注：概ね、伝統的な構造機能主義アプローチを指している〕はプロフェッション化の一般理論に対する健全な基礎とはならないと認識しなければならない。」(Torstendahl, 1990: 48)

しからば、アングロ・アメリカにおけるプロフェッション化の主流的な見方を提示してきた Magali Larson のプロフェッション化プロジェクト (プロフェッショナル・プロジェクト) 論 (Larson (1977)) は、こうした自民族中心主義との評価に関連して、どのように位置づけられるのであろうか。というのは、Keith Macdonald が、プロフェッションを理解するための鍵概念として “プロフェッショナル・プロジェクト” を用いることに反対する主張の核はそれが自民族中心主義的な点であるとしており、具体的な論者として Burrage (1988), Torstendahl (1990), Burrage *et al.* (1990) を名指ししているからである (Macdonald, 1995: 95)。Macdonald (1995) によれば、プロフェッションを理解するための鍵概念として “プロフェッショナル・プロジェクト” を用いることに反対している (と Macdonald にみなされる) 論者の根拠は、それが、「特殊アングロ・アメリカの現象を指し示していること、その〔政治〕文化の価値に非常に重きが置かれ、他の社会の分析ではそれを実行不可能にするほどであることである。たとえば、フランスでは、国家や他の機関に対するプロフェッションの活動の特定の側面の統制の欠如がこれに疑問を投げかけるかもしれないものの、それはいくらかの有用性を持っていると言われるかもしれない。しかしながら、ドイツは、国家が常により強力的であり、大学が実務者よりも大きな知識ベースへの統制を保証してきて、そして、社会的威信が異なる方法で割り当てられる事例を提供している。したがって、プロフェッション組織は常に弱体化しており、また、異なる文化的文脈を考えると、“プロフェッショナル・プロジェクト” が想定する目的または文化的基盤のいずれも持たなかったと主張できてしまう。これを拡張すると、支配的な国家の歴史を持ち、工業化に遅れをとった他の社会も、同様に、“プロフェッショナル・プロジェクト” の観点からの分析で受け入れられない知識ベースの職業をかかえていると考えられる。東ヨーロッパとロシアがその典型例であり、ファシスト期を経てきた社会 (スペイン、イタリア、日本) にも個別に当てはまるかもしれない」(Macdonald, 1995: 97-98) ということである。

しかしながら、Macdonald (1995) は、本来プロフェッショナル・プロジェクトの概念が “目的指向性 (purposefulness)” を具備しなければならないことを強調しつつ (Macdonald, 1995: 98)

も、最終的には、「たとえドイツのような、“上からのプロフェッション化”を伴った、強力な国家主義的〔政治〕文化においてさえ、知識ベースの職業〔注：プロフェッションを指す〕の構成員の自律性を獲得し、プロフェッショナル・プロジェクトに着手しようとする欲望を示す証拠は挙げることができる」(Macdonald, 1995: 98)としており、ドイツやフランス、あるいは、ソヴィエト連邦のようなかつての共産主義社会においてすら、そこにおけるプロフェッショナル・プロジェクトを見出すことは可能であると結論している。

当のLarsonは、『プロフェッションの形成』に所収のLarson (1990)において、「〔Larson (1977)において、アメリカとイギリスだけの〕アングロ・アメリカのケースを選択したことで、市民社会から生まれた市場型プロフェッション (*market profession*) とプロフェッション化プロジェクトに対し過度な強調を置くことになった」(Larson, 1990: 27)と弁明しているが、そのうえでまた、「〔フランスでのプロフェッション化にはアングロ・アメリカ型のモデルとは区別されたモデルが識別できるので〕疑いなく、プロフェッション化には、1つ以上のモデルが存在したし、存在する」(Larson, 1990: 29)とも強調している¹⁵⁾。そして、「〔プロフェッション化の特質の一つである〕ステータスを求めた社会的閉鎖に関して〔アングロ・アメリカ型以外の〕別個のモデルが存在しているということは、プロフェッションは常に歴史的に特殊な概念であることをわれわれに警告している」(Larson, 1990: 30)とも指摘している。

いずれにしても、ドイツ・プロフェッション史研究を主導していたConze and Kockaは、「プロフェッション化概念がもともとアングロ・アメリカの事例に基づいて開発されたという事実は、この概念が開発された条件を考慮し、その結果としての特異性を修正し、理念的なものとして、また、バリエーションを含む類型化の目的で使用するのであれば、他の国における同様の（同一ではない）開発の分析に対するその有用性を損なうものではない」(Conze and Kocka, 1985: 20-21)との見方をしている。

4. 会計プロフェッション史研究への影響の評価

4.1 全体的傾向

Poullaos (2008) は、研究史としては、「会計のプロフェッション化に関する議論は、最初にプロフェッション化が始まったイギリス〔グレート・ブリテン〕に始まり、イギリスの入植植民地〔カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、南アフリカ〕、アメリカ合衆国、ポスト植民地の国々、大陸ヨーロッパでのプロフェッション化の検討に続いていく」(Poullaos, 2008: 250)としている。具体的に、スコットランドに始まり、イングランド、戦後期のイギリス、そして、カナダ、オーストラリア、南アフリカ、アメリカ合衆国を概括し、ポスト植民地の事例として、トリニダード・トバゴ、ジャマイカ、ケニア、ナイジェリアといった旧イギリス帝国植民地に触れている。また、ギリシャ、ベルギー、フランス、スペイン、ポルトガル、さらにピロード革命後のチェコ、文化大革命以降の中国に触れて、締め括られている。なお、そこには、わが国の会計プロフェッション化に関わる参考文献も加えられていた。

このように、近年になって、アングロ・アメリカ諸国を超えて、多様な国での会計のプロフェッション化が研究対象として捉えられるようになってきた。しかしながら、本稿で触れたような、す

でドイツやフランス、スウェーデンなどで展開されていたプロフェッション化に関する比較史的考察の成果が、これらの各国の“会計”プロフェッション化研究に反映しているとは言いがたい。これらの国における会計プロフェッション化研究は量的には圧倒的に少なく、また、大陸型プロフェッションの発展の基礎となった特殊な歴史的文脈を考慮したものは、残念ながら、多くはない。

こうした状況に対して、たとえば Cooper and Robson (2006) は、近い将来に必要なリサーチ・アジェンダとして、以下のように述べている。

「専門能力 (competency), 民族性 (ethnicity), 社会階級の間 (これらの) 相互関係は、監査機能の独占をめぐる論争において、多くの管轄領域 [通常は、国境内……引用者注] で引き続き残存している。これらの問題を、管轄領域を超えて探求することができれば、非常に価値があるであろう。たとえば、プロフェッション業務 (professional work) そして実際には専門能力と技倆が、国境を超えて、どのように構築され、再生産されているのか。日本、インド、中国での会計の発展についてより深く学ぶことには価値がある。同様に、会計が経済的管理の中心的部分ではなかったと思われる帝国勢力 (ドイツ、イタリア、スペイン) とそれらの旧植民地 (メキシコ、北アフリカ、東ヨーロッパなど) の間の発展を調べることは有用であろう。」 (Cooper and Robson 2006: 420)

これが書かれた 2006 年からすでに 15 年経っているが、このアジェンダを直接取り上げた目立った研究はみられない。

4.2 いくつかの有益な研究

しかしながら、プロフェッション化に関する比較史的考察の成果を直接ふまえた会計プロフェッション史研究が皆無であるわけではない。

De Beelde (2002) は、大戦後におけるベルギーの監査プロフェッションの誕生 (この事例は、監査業務の担い手の問題であったので、正確に“監査”プロフェッションの問題であった) を扱っている。第二次大戦前のベルギーは、地域によって、隣接するフランス、オランダ、ドイツからの影響を受け、複雑な地政学的地位にあった。このことが同国の会計・監査プロフェッションの発展に大きな影響を与えていた。De Beelde (2002) は、1940 年代および 1950 年代における監査プロフェッションの生成と発展に焦点を当てて、大陸ヨーロッパでのプロフェッション形成における国家の役割の重要度をふまえて、ベルギーにおける監査プロフェッションの創設が強い国家の関与によってなされたことを実証している。

同じく戦後におけるギリシャの事例について研究した Dedoulis and Caramanis (2007) は、第二次大戦直後のギリシャにおける監査制度の形成に焦点を当て、パーセンテージ協定の結果としてイギリスを中心とする“西側の” (アングロ・アメリカ的) 影響があったにもかかわらず、優先順位の高い国家政策をより有効に遂行する手段として、新興の経済圏であったギリシャでは、コーポラティスト的な監査プロフェッション団体 (a corporatist auditing body) を制度化したと指摘している。このように、ギリシャにおける監査 [プロフェッション] の発展は、“西側の”組織による

プレッシャーの帰結としての、支配的なアングロ・アメリカ的パラダイムの完全な模倣としての単線的なものというわけではなかったことを示している。

5. インプリケーション — わが国の（会計）プロフェッション化を捉えるために —

本稿では、プロフェッション化と呼ばれるプロフェッション形成のプロセスを比較文化的に分析しようとする、主としてドイツを中心とした議論を概括してきた。最終的には、わが国の公認会計士制度にかかるプロフェッション形成を、より深層に目を向けて、理解するための分析枠組み — 分析の見取り図 — を求めてのことであるが、その目的を達成する前に、いくつかのインプリケーションが得られた。

McClelland (1991; 1985) は非常に興味深い指摘をしている。すなわち、「近代プロフェッションとその代表団体の全発展期間における文化的状況の研究は、社会科学理論にとっても新たな展望を開く可能性をもたらしている。この点でドイツに関する研究はとくに価値がある。なぜならドイツ諸邦国はアングロ・アメリカ世界におけるプロフェッション化の諸条件と東ヨーロッパや非ヨーロッパの諸国におけるそれとの一種の中間地に立脚していたように思われるからである」(McClelland, 1991: 26 望田監訳: 35. 圏点は引用者による。McClelland, 1985: 234 も同趣旨)。

なお、McClelland と Siegrist とが編者となった McClelland *et al.* (1995) では、東ヨーロッパ諸国におけるプロフェッション化の研究も進められている。同書には、具体的に、法律家、医師、技術者等それぞれのプロフェッションのチェコ、ハンガリー、ブルガリア、オーストリア、ロシアでの発展を個別に分析した論稿が収録されている。とくに全体を総括した章は設けられていないが、同書での知見が、すでに触れた、Siegrist (2014) の“外からのプロフェッション化”のモデル化に繋がっているものと推察される。

また、Siegrist (1985; 1986; 1988; 1989) にみられるような、大陸ヨーロッパにあるフランス、スイス、イタリアにおけるプロフェッションの発展との間の比較的的位置づけをとりながらのドイツ・プロフェッション化の分析枠組み、あるいは、Burrage (1988; 1989; 2006) のような、政治的革命（フランス革命、アメリカ独立革命、イングランド市民革命）に随伴する法律システムへの影響を主要な軸とするプロフェッション化の比較史的な分析枠組みは、アングロ・アメリカ型のプロフェッションおよびプロフェッション化の観念を絶対視してしまうことに対するアンチテーゼとしての意味を持っていた。

そうしたなか、試論の性格が強いものではあるものの、Burrage *et al.* (1990) に集約された Michael Burrage, Konrad Jarausch, Hannes Siegrist の共有された視点 — 実務者としてのプロフェッショナル、国家、プロフェッションの提供するサービスの利用者、そして大学の4つのアクターの相互行為として捉えるアクター・ベースの枠組み — は、プロフェッション化に対する比較史的な立脚点としての優位性があるのではないかとみられる。重要なことに、彼らは、ドイツのプロフェッション史研究の成果をふまえて¹⁶⁾、アクターとしての国家の高い重要性を強調している。これに関連して、「それ〔国家〕が重要であることは、プロフェッションについての国際比較の議論において、即時的に、またほとんど直観的に、用いられている類型論が政治的支配 (political domination) の形式に基づいているという事実にあらわれている。英語圏でのプロフェッションの

議論は、暗黙のうちに、イギリス帝国主義の境界域に基づいている。このカテゴリーの枠内でのさらなる差異化は、イギリス支配の終焉と新たな独立国家の誕生によって可能となった、オリジナルのイングランド・モデルからの分岐的な発展を意味している。ナポレオン帝国は、同様に、フランスのプロフェッション制度がヨーロッパ全土に伝播されていく手段となっていた。帝政ロシアの弁護士職に対するフランスおよびイングランドからの影響、日本の弁護士に対するドイツからの影響に見られるような、文化的伝播の事例すらも、実際には、プロフェッションのメンバーによる外国モデルの自生的、自発的な採用ではなく、むしろ国家のアクションに依存していた」(Burrage *et al.* 1990: 210 圏点は引用者による)としている。

とくに日本に言及した部分から直接引き出せるインプリケーションは、文化の国際的伝播を通じて進行するプロフェッション化においても国家の及ぼした影響力が大きかった可能性があるということである¹⁷⁾。これはあくまでも弁護士職に関する言及であるが、公認会計士職の移植(伝播)の場合にも同様の特徴が見出される可能性があると思起される。本研究の取り扱う会計士、つまり、日本の公認会計士の生成および発展に関しても同様な作用が存在した可能性がある。公認会計士職の創設をこうしたプロフェッション化の観点から分析した歴史研究はほぼ皆無であるが、弁護士職については、Rabinowitz (1956) や大野 (1970) による日本の弁護士職(戦前の弁護士から戦後の新生弁護士へ)の発展に関する歴史叙述とも整合している(ただ、Burrage *et al.* (1990) には日本への記述に対する典拠の記載はない)¹⁸⁾。とくに、わが国の第二次大戦後の社会制度再構築のプロセスでみられたプロフェッション形成の場合には、戦後の新制度構築に向けたコーポラティスト的観点とここでの文化的受容という観点の二重の側面で、日本国家の果たした役割を考慮する必要があるのではないかということである。

さらに、近代国家における高等教育の重要性の高まりとプロフェッションの知識の制度化という視点は、ドイツ・プロフェッション史研究にのみ特有な議論ではなく、アングロ・アメリカのプロフェッション史研究においても注目されている視点ではあるが、Burrage *et al.* (1990) では大学およびその他高等教育機関を4つのアクターの一角として識別しており、枠組みのなかでも重要な地位を与えている。そうした点からも無視できないファクターである。また、高等教育とプロフェッションとの関係は、——おそらくは、わが国の公認会計士制度に対する研究ではほとんど意識されていないと思われるが——わが国の(会計/監査)プロフェッション形成を分析するうえでの重要な鍵となるはずである。

より分析的には、わが国固有の公認会計士という“プロフェッション”の捉え方の問題もある。医師、弁護士をはじめとするわが国の“プロフェッション”にある程度共通する特徴づけの問題、つまり、“日本的”プロフェッションの問題と、そのうちの会計/監査プロフェッションたる公認会計士特有の問題である。言い換えれば、公認会計士職を研究するにあたって、一つに、公認会計士が有しているわが国のプロフェッションであるがゆえの問題であり、もう一つに、会計/監査プロフェッションであるがゆえの問題である。後者においては、わが国のプロフェッションであっても、弁護士はそうであるが、公認会計士はそうではないという要素もあるかもしれないということである。

いずれにしても、そうしたいわゆるプロフェッション間比較については、それ自体、国際間比較

とはまた異なった観点からの議論が必要とされるであろう。これ自体、本稿での重要な留意点ではあるが、それでもなお、「経験的事例を研究するには、プロフェッション間比較は異なる社会の間での比較と混合してしまうことがすぐに明らかになる。それゆえに、プロフェッション化を主導するアクターがいずれなのかに従ってその国のパターンを区別するように枠組みを用いることが可能である」(Burrage *et al.* 1990: 219) と指摘されており、関連アクターの相互行為によってプロフェッション化を捉える場合、国際間比較を優先的に行う研究戦略に一定の合理性があると主張されることを付言しておきたい。

《注》

- 1) ただ、Freidson (1995: 15) の指摘するように、プロフェッション化プロセスについて語ることは、プロセスの方向性、そして職業がそれに向かっていくプロフェッションおよびプロフェSSIONナリズムの最終状態を規定することを要する。プロフェッションについての“一定の”定義がなければ、プロフェッション化の概念は全く意味のないものになってしまう。“プロフェッション”の定義の問題は、比較的研究を行う際に、最も本質的な問題であり、実際にそのように捉えられてきた。本研究では一貫して“(片仮名で)プロフェッション”という語を用いているが、Freidsonをはじめとして多くの社会学者がそうしてきたように、研究全体を通じて、“プロフェッション”について“確定的”定義はしておらず、最低限の共通属性のみを記している。
- 2) ドイツ教養市民層に関して概説的な理解を得ることのできるものとして、邦文献では、田中(1990)、野田(1997)などがある。
- 3) Jarusch, 1990: 10.
- 4) 序文には、「比較分析は、単なる描写以上のものを行わなければならない場合、あらゆる論題に対して本質的である。ある社会の内部でなく、ある社会と別の社会との間で、研究対象の問題における重要なバリエーションが生まれる場合には、国際比較は、大きな理論的進歩のために不可欠になる。このことは明らかに法律システムに当てはまり、また、より明らかではないが、プロフェッションの特質にも当てはまる」(Rüschmeyer, 1973: vii) とある。
- 5) Kocka (1988) によれば、「西ヨーロッパ〔注：文脈上、主にイギリスおよびフランスを想定している〕との比較においてドイツの経済市民層〔注：狭義のブルジョアジー〕における閉鎖性と排他性は、ほかの市民分派に比べてその重要度において低さをもたらした。このことは、経済市民層が教養市民層——早くに形成され、時にはいくらか反資本主義的な志向をもつ——と対立していたという事実とも関係している。こうしたことは西ヨーロッパ、スウェーデンあるいはスイスとは違っていた」(Kocka, 1988: 42 望田監訳：28)。
- 6) なお、Siegrist (1985; 1986) では、19世紀のスイスにおける弁護士職のフランスとドイツと対比した場合の特徴を析出しており、これが彼のその後の国際比較史的分析の枠組みを規定している。スイスでは、歴史的にフランスやドイツに比して官僚化が進まず、スイス連邦の枠内でも分権化傾向が強かったとされている。ドイツ語だけでなく、フランス語やイタリア語を公用している州(canton)が混在していることもあり、州ごとの異質性が強く、スイスでの弁護士職のプロフェッション化は遅滞的で、脆弱となったとSiegristは見ている。この点、隣接するヨーロッパ大陸国のなかでもその国の歴史的、文化的な事情によって、プロフェッション化の様相が大きく異なってくることを示唆しており、非常に興味深いところである。
- 7) イタリアのプロフェッション史においても、“自由プロフェッション(libere professioni)”なる観念が存在しており、その時期のプロフェッションをそのように捉える傾向がある(Tousijn, 1987; Turi, 1994)。ただし、イタリア語の“libere professioni”が、ドイツ史でいうfreie Berufeと同等の概念上の意味内容——国家あるいは雇用者から独立した、主として自営の職業を示すため、たとえば、行政官吏は典型的にこれには含まれない——を持っているかは必ずしも明らかではない。Siegrist (1989) はSiegrist (1988a) のイタリア語訳であるが、そこでは、freie Berufeに相当する箇所はすべてlibere professioniとされている。本稿では、さしあたり、freie Berufe(独)とlibere professioni(伊)、そしてfree professions/liberal professions(英)は同等のコノテーションを有するものとして議論を進める。

- 8) フランスでは、16世紀初めには、13の高等法院 (parlements) に結びついてそれぞれの弁護士協会 (Ordre des Avocats) が存在しており、革命前夜においては、プロフェッションとして自己統治体 (professional self-government) を確立していた。フランス革命期において憲法制定国民議会を主導した構成勢力による改革によって、1790年にいったん弁護士協会は廃止されていた (Burrage, 1988: 231-234)。
- 9) 寄稿者は、収録の順で、以下のとおりである (括弧内は執筆当時の所属)。『プロフェッションの形成』について、Rolf Torstendahl (Uppsala University), Randall Collins (University of California), Magali Safatti Larson (Temple University), Lennart Svensson (University of Gothenburg), Raymond Murphy (University of Ottawa), Charles McClelland (University of New Mexico), Margareta Bertilsson (University of Lund), Tony Becher (University of Sussex), Aant Elzinga (University of Gothenburg), Inga Hellberg (University of Gothenburg), Lucien Karpik (École des Mines)。『プロフェッション、理論と歴史』については、Michael Burrage (London School of Economics and Political Science), Randall Collins (University of California), Rolf Torstendahl (Uppsala University), Jürgen Kocka (Free University of Berlin), Thomas Brante (University of Gothenburg), Klas Åmark (University of Stockholm), Svante Beckman (University of Linköping), Staffan Selander (Uppsala University), Hannes Siegrist (University of Bielefeld), Konrad Jarausch (University North Carolina)。
- 10) Freidson によれば、アメリカ合衆国のような、国家構造的に中央集権性の弱い国家においても、国家機関 (文脈上、合衆国政府機関) の長およびその直属の管理者層がプロフェッションの有資格メンバーであるならば、そのプロフェッションは国家の事柄についての重要な程度の影響力を行使していると認識しなければならない (Freidson, 1995: 38)。
- 11) 原文は“Britain”で、通用されている意味でのイギリスという意味であるが、Heidenheimer (1989) の文脈では、16世紀から20世紀にかけての歴史的発展を視野に置いており、その意味では、国家の歴史的な継承性を意識するのであれば、ややまわりくどい感があるものの、イギリスとするよりも、グレート・ブリテン連合王国 (イングランド (ウェールズを含む) とスコットランドの連合国家) として表記しておいた方が適当であるという側面もある。ただ、19世紀に入っても、裁判制度をはじめとしてスコットランド独自の制度が種々の場面で認められており、それによってプロフェッションの生成と発展に大きな影響を受けていた。ドイツ領邦国家の場合も同様で、プロイセンでのプロフェッションの発展と北ドイツ領邦あるいはバイエルンでの発展にも地域的な差異がみられた。そのため、数世紀の長期間にわたっての歴史的発展を概括する場合、かえってミスリーディングなニュアンスも残ることを承知しておく必要がある。
- 12) Heidenheimer は、Charles Tilly の国家形成論での国家性 (stateness) 概念を援用している。Tilly (1975) では、比較史的視点のもとで、統治構造における“国家性”の程度を「政府 (統治体) の機関が他の組織と差別化され、中央集権化され、自律的で、公式に互いに協調する程度」(Tilly, 1975: 32) と定義している。
- 13) “上からのプロフェッション化 (professionalization from above)” は、19世紀に入って実施された改革を表すものとしてのドイツ歴史学の“上からの革命 (Revolution von oben; revolution from above)” から来ている (Siegrist 1990a: 182)。Siegrist によれば、分析上の時代区分もこの観点から、国家介入の周期 (モデル) に従ってなされる傾向にある (*Ibid.*)。こうした時代区分に関して、Torstendahl は、「プロフェッションの発展の時代区分は、国家がプロフェッションに対して抱く野心と密接に関連している」(Torstendahl, 1999b: 10. 圏点は引用者) としている。
- 14) Burrage は非常に興味深い警えをしている。プロフェッションに関する議論がいわばアングロ・アメリカ内部の学術的やりとりすぎなかったことは「英仏海峡に霧、大陸孤立する (Fog in channel: Continent isolated)」の一例にほかならない (Burrage, 1990a: 4)。なるほど、孤立しているのは、イギリス (グレート・ブリテン島) ではなく、ヨーロッパ大陸の方であるとみなすイギリス人の島国的偏狭性のあらわれであろうか。
- 15) このように結論づけるにあたり、Larson は、Matthew Ramsey によるフランスの医業プロフェッションの独占権に関する研究 (Ramsey, 1984) を引いて、検討している (Larson, 1990: 27-29)。Ramsey (1984) は、医業においてプロフェッションの自律性 (professional autonomy) を規定する契機になったのはフランス革命とその後のナポレオン時代の改革であったとみており、そうした“フランス・モデ

ル”として、18世紀後半から19世紀前半にかけてのフランス医業プロフェッションのプロフェッション化を捉えている。ただ、Larson (1990) は、Ramsey の医業プロフェッションよりも、同じ書籍に所収されている Wess (1984) の提示した技術者プロフェッション（軍事・土木技術者）のケースに強く依拠している。

- 16) Jarausch (1990a) は以下のように述べている。「こうしたドイツの経験 [Jarausch (1990a) は、ドイツでの法律家、教師、技術者の発展を描写している] のインプリケーションが示唆するのは、プロフェッション化理論の再考である。akademische Berufsstände を含むように、“プロフェッション”の定義そのものを拡張すべきであり、そのプロセスは、多種多様であり、可逆的なものとして理解されるべきことである。アクターの中で、実務者およびクライアントから権力と正統性の源泉としての国家および高等教育へと、力点をシフトする必要がある。ヨーロッパ大陸における会議所 (chambers; Kammern) の重要性の帰結として、峻別されるべきネオ・コーポラティスト型のプロフェッション化が概念的な目録に加えられるかもしれない。強制的なステージを持った全般的進化モデルを押し付けるのではなく、プロフェッションの発展の諸局面は、歴史的に条件づけられた、所与の国内的文脈に限定されたもの (historically contingent and limited to a given national context) とみられるべきである。政治的努力や組合戦術とは区別されたものとしてのプロフェッションの戦略は、ほかのどこよりも中央ヨーロッパにおいてこれをより官僚主義的で、学問的にしたところの周辺システムの構造に従って描写されなければならない。同時に、中間階級の枠内でのプロフェッションの位置は、企業家、行政官吏 (public official) その他の教養市民層のメンバーと関連して、より明確に定義されるべきである」(Jarausch, 1990a: 19-20)。
- 17) 近年の Siegrist (2017) は、非常に興味深い歴史的観察をしている。Siegrist (2017) は、いったんソヴィエト型の知識層 (インテリゲンチア) を中核とした知識ベース職業の形成を行った東ヨーロッパ諸国において、1990年以降、“再プロフェッション化 (reprofessionalization)”が進められるようになったという状況をふまえて、「東中央ヨーロッパの諸国においては、多くのプロフェッションが、西ヨーロッパへの接近、コンバージェンス、つまり、“return to the West (西側に戻れ=西ヨーロッパ的なプロフェッションへと回帰せよ) [のキャッチフレーズ]”を、外国からの (from abroad), あるいは、上からの (from above) 受動的な西ヨーロッパ化ではなく、積極的な自主的西ヨーロッパ化のプロセスである (active process of self-Westernization) と理解していた」(Siegrist, 2017: 146) としている。
- 18) 戦前の弁護士制度のもとでは、裁判所に固着した判検事にエリート性が与えられ、弁護士は身分的に劣った職業であると見られる傾向が強かった。戦後の1949年新生弁護士法はそうした戦前の状況を一変させた (大野, 1970)。

参考文献

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Berlant, J. L. (1975). *Profession and Monopoly: A Study of Medicine in the United States and Great Britain*. Berkeley and London: University of California Press.
- Burchardt, L. (1980). Professionalisierung oder Berufskonstruktion? Das Beispiel des Chemikers im wilhelminischen Deutschland. *Geschichte und Gesellschaft* 6: 326-348.
- Burrage, M. (1988). Revolution and the collective action of the French, American and English legal professions. *Law and Social Inquiry* 13(2): 225-277.
- Burrage, M. (1989). Revolution as a starting point for the comparative analysis of the French, American and English legal professions. in: R. L. Adel and P. S. C. Lewis (eds.), *Lawyers in Society. vol. 3, Comparative Theories*. Berkeley: University of California Press: 322-374.
- Burrage, M. (1990a). Introduction: the professions in sociology and history. in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.), *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 1-23.
- Burrage, M. (1999b). Beyond a sub-set: the professional aspirations of manual workers in France, the United States and Britain. in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.), *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 151-176.
- Burrage, M. (2006). *Revolution and the Making of the Contemporary Legal Profession: England, France*

- and the United States*. Oxford: Oxford University Press.
- Burrage, M. K. H. Jarausch and H. Siegrist (1990). An actor-based framework for the study of the professions. in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.), *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 203-225.
- Chua, W. F. and C. Poullaos (1993). Rethinking the profession-state dynamic: the case of the Victorian charter attempt, 1885-1906. *Accounting Organizations and Society* 18(7/8): 691-728.
- Cocks, Geoffrey and Konrad H. Jarausch (eds.) (1990). *German professions, 1800-1950*. Oxford: Oxford University Press.
- Conze, W. and J. Kocka (1985). Einleitung. in: W. Conze und J. Kocka (Hrsg.). *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Teil I: Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen*. Stuttgart: Klett-Cotta: 9-26.
- Cooper, D. J. and K. Robson (2006). Accounting, professions and regulation: locating the sites of professionalization. *Accounting, Organizations and Society* 31: 415-444.
- De Beelde, I. (2002). Creating a profession 'out of nothing'? The case of the Belgian auditing profession. *Accounting, Organizations and Society*. 27(4/5): 447-470.
- Dedoulis, E., and C. V. Caramanis (2007). Imperialism of influence and the state-profession relationship: the formation of the Greek auditing profession in the post-WWII era. *Critical Perspectives on Accounting*. 18: 393-412.
- Fiorentini, M. R. (1987). Sviluppo capitalistico e professioni economiche: ragionieri e dottori commercialisti, consulenti del lavoro. in: W. Tousijn (a cura di). *Le Libere Professioni in Italia*. Bologna: Il Mulino: 263-303.
- Freidson, E. (1970). *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*. Chicago: The Chicago University Press.
- Freidson, E. (1986). *Professional Powers: A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*. Chicago: The University Chicago Press.
- Freidson, E. (1995). *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy*, Chicago: The University Chicago Press.
- Heidenheimer, A. J. (1989). Professional knowledge and state policy in comparative historical perspective: law and medicine in Britain, Germany and the United States. *International Social Science Journal* 41: 529-553.
- Hirowatari, S. (2000). Post-war Japan and the law: mapping discourses of legalization and modernization. *Social Science Japan Journal* 3(2): 155-169.
- Jarausch, K. (1988). Die unfreien Professionen: Überlegungen zu den Wandlungsprozessen im deutschen Bildungsbürgertum 1900-1955. in: J. Kocka (Hrsg.) (1988). *Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich. Band II*. Göttingen: Deutscher Taschenbuch Verlag: 200-222.
- Jarausch, K. (1990a). The German professions in history and theory. in: G. Cocks and K. H. Jarausch (eds.). *German Professions, 1800-1950*. Oxford: Oxford University Press: 9-24.
- Jarausch, K. (1990b). *The Unfree Professions: German Lawyers, Teachers, and Engineers, 1900-1950*. Oxford: Oxford University Press.
- Johnson, T. (1972). *Professions and Power*. London: Macmillan Press.
- Johnson, T. (1982). The state and the professions: peculiarities of the British. in: A. Giddens and G. Mackenzie (eds.). *Social Class and the Division of Labour*. Cambridge: Cambridge University Press: 186-208.
- Kocka, J. (1988). Das europäische Muster und der deutsche Fall. in: J. Kocka (Hrsg.). *Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich. Teil I*. Göttingen: Deutscher Taschenbuch Verlag: 9-75. 望田幸男監訳『国際比較・近代ドイツの市民——心性・文化・政治』ミネルヴァ書房, 2000年, 序章として収録。
- Kocka, J. (1990). 'Bürgertum' and professions in the nineteenth century: two alternative approaches. in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.). *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 62-74.

- Lane, C. and M. Potton (2000). The profession between state and market: a cross-national study of convergence and divergence. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge. Working Papers No. 189.
- Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Larson, M. S. (1989). The changing functions of lawyers in the liberal state: reflections for comparative analysis. in: R. L. Adel and P. S. C. Lewis (eds.). *Lawyers in Society. vol. 3, Comparative Theories*. Berkeley: University of California Press: 427-477.
- Larson, M. S. (1990). In the matter of experts and professionals, or how impossible it is to leave nothing unsaid. in: R. Torstendahl and M. Burrage (eds.). *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: SAGE: 24-50.
- Macdonald, K. (1995). *The Sociology of the Professions*. London: SAGE.
- Malatesta, M. (1995). Introduction: The Italian professions from a comparative perspective. in: M. Malatesta (ed.). *Society and the Profession in Italy, 1860-1914*. Cambridge: Cambridge University Press: 1-23.
- McClelland, C. E. (1983). Professionalization and higher education in Germany. in: K. H. Jarausch (ed.). *The Transformation of Higher Learning 1860-1930*. Chicago: University of Chicago Press: 306-320. 望田幸男・安原義仁・橋本伸也 (監訳) 『高等教育の変貌 1860-1930 — 拡張, 多様化, 機会開放, 専門職化』昭和堂, 2000年。
- McClelland, C. E. (1985). Zur Professionalisierung der akademischen Berufe in Deutschland. in: W. Conze und J. Kocka (Hrsg.). *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Teil I: Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen*. Stuttgart: Klett-Cotta: 233-247.
- McClelland, C. E. (1990). Escape from freedom? reflections on German professionalization, 1870-1933. in: R. Torstendahl and M. Burrage (eds.). *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: SAGE: 97-113.
- McClelland, C. E. (1991). *The German Experience of Professionalization: modern learned professions and their organizations from the early nineteenth century to the Hitler era*. Cambridge: Cambridge University Press. 望田幸男訳『近代ドイツの専門職』晃洋書房, 1993年。
- McClelland, C., S. Merl, H. Siegrist (Hrsg.) (1995). *Professionen im modernen Osteuropa: Professions in modern Eastern Europe*. Osteuropastudien der Hochschulen des Landes Hessen, Reihe 1. Berlin: Duncker & Humblot.
- Meriggi, M. (1988). Italienischen und deutsches Bürgertum im Vergleich. in: J. Kocka (Hrsg.). *Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich*. Teil I. Göttingen: Deutscher Taschenbuch Verlag: 147-165.
- Poullaos, C. (2008). Professionalisation. in: J. R. Edwards and S. P. Walker (eds.). *The Routledge Companion to Accounting History*. Oxford: Routledge: 247-273.
- Rabinowitz, R. W. (1956). The historical development of the Japanese bar. *Harvard Law Review* 70(1): 61-81. 後藤 登訳「日本弁護士の史的発達」『自由と正義』第8巻第9号, 1957年。
- Ramsey, M. (1984). The politics of professional monopoly in nineteenth-century medicine: the French model and its rivals. in: G. Geison (ed.). *Professions and the French State, 1700-1900*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 225-305.
- Rokumoto, K. (1988). The present state of Japanese practicing attorneys: on the way to full professionalization? in: R. L. Abel and P. S. C. Lewis (eds.). *Lawyers in Society, vol. 2: The Civil Law World*. Berkeley: University of California Press: 160-199.
- Rüschemeyer, D. (1973). *Lawyers and their Society: A Comparative Study of the Legal Profession in Germany and the United States*. Cambridge: Harvard University Press; dt.: Rüschemeyer, D. (1976). *Juristen in Deutschland und den USA: Eine vergleichende Untersuchung von Anwaltschaft und Gesellschaft*. Stuttgart: Enke.
- Rüschemeyer, D. (1980). Professionalisierung. Theoretische Probleme für die vergleichende Geschichtsforschung. *Geschichte und Gesellschaft*. 6: 311-325.
- Rüschemeyer, D. (1986). Comparing legal professions cross-nationally: from a professions-centered to a

- state-centered approach. *American Bar Foundation Research Journal*. 11(3): 415-446.
- Rüschemeyer, D. (1989). Comparing legal professions: a state-centered approach. in: R. L. Adel and P. S. C. Lewis (eds.). *Lawyers in Society. vol. 3, Comparative Theories*. Berkeley: University of California Press: 289-321.
- Siegrist, H. (1985). Gebremste Professionalisierung — Das Beispiel der Schweizer Rechtsanwaltschaft im Vergleich zu Frankreich und Deutschland im 19. und frühen 20. Jahrhundert. in: W. Conze und J. Kocka (Hrsg.). *Bildungsbürgertum im 19. Jahrhundert. Teil I: Bildungssystem und Professionalisierung in internationalen Vergleichen*. Stuttgart: Klett-Cotta: 301-331; en.: Siegrist, H. (1986). Professionalization with the brakes on: the legal profession in Switzerland, France and Germany in the nineteenth and early twentieth centuries. (translated by Ruth Stanley). *Comparative Social Research* 9: 267-298.
- Siegrist, H. (1988a). Die Rechtsanwälte und das Bürgertum. Deutschland, die Schweiz und Italien im 19. Jahrhundert. in: J. Kocka (Hrsg.). *Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich. Band II*. Göttingen: Deutscher Taschenbuch Verlag: 168-199; it.: Siegrist, H. (1989). Gli avvocati e la borghesia. Germania, Svizzera e Italia nel XIX secolo. in: J. Kocka (a cura di). *Borghesie Europee dell'Ottocento*. Venezia: Marsilio: 357-389.
- Siegrist, H. (1988b). Bürgerliche Berufe: Die Professionen und das Bürgertum. in: H. Siegrist (Hrsg.) *Bürgerliche Berufe*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht: 11-48.
- Siegrist, H. (1990a). Professionalization as a process: patterns, progression and discontinuity. (translated by James Polk). in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.). *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 177-202.
- Siegrist, H. (1990b). Public office or free profession? German attorneys in the nineteenth and early twentieth centuries. (translated by James Polk). in: G. Cocks and K. H. Jarausch (eds.). *German Professions, 1800-1950*. Oxford: Oxford University Press: 46-65.
- Siegrist, H. (1994). The profession, state and government in theory and history. in: T. Becher (ed.). *Governments and Professional Education*. Buckingham: Open University Press: 3-20.
- Siegrist, H. (2014). Professionelle Autonomie in der modernen Gesellschaft, Wissenschaft und Kultur. Einführung. in: H. von D. Müller und H. Siegrist (Hrsg.). *Professionen, Eigentum und Staat: Europäische Entwicklungen im Vergleich, 19.-20. Jahrhundert*. Göttingen: Wallstein Verlag: 15-38.
- Siegrist, H. (2017). Forms, strategies, and narratives of professionalization in Western and Eastern Europe: autonomous profession versus heteronomous professional service class. in M. Meng and A. R. Seipp (eds.). *Modern Germany in Transatlantic Perspective*. New York: Berghahn Books: 126-158.
- Tilly, C. (1975). Reflections on the history of European state-making. in: C. Tilly (ed.). *The Formation of National States in Western Europe*. Princeton: Princeton University Press: 3-83
- Torstendahl, R. (1990a). Essential properties, strategic aims and historical development: three approaches to theories of professionalism. in: M. Burrage and R. Torstendahl (eds.). *Professions in Theory and History: Rethinking the Study of the Professions*. London: SAGE: 44-61.
- Torstendahl, R. (1999b). Introduction: promotion and strategies of knowledge-based groups. in: R. Torstendahl and M. Burrage (eds.). *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*. London: SAGE: 1-10.
- Torstendahl, R. (ed.) (1993). *State Theory and State History*. London: SAGE.
- Tousijn, W. (1987). Tra stato e mercato: le libere professioni in Italia in una prospettiva storico-evolutiva. in: W. Tousijn (a cura di). *Le Libere Professioni in Italia*. Bologna: Il Mulino: 13-54.
- Turi, G. (1994). Le libere professioni e lo stato. in G. Turi (a cura di). *Libere Professioni e Fascismo*. Milano: Franco Angeli: 11-48.
- Wess, J. H. (1984). Bridges and barriers: narrowing access and changing structure in the French engineering profession, 1800-1850. in: G. Geison (ed.). *Professions and the French State, 1700-1900*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press: 15-65.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology* 70(2): 137-158.
- 大野正男 (1970) 「職業史としての弁護士および弁護士団体の歴史」大野正男編『講座・現代の弁護士 2 弁

- 護士の団体』日本評論社（『職業史としての弁護士および弁護士団体の歴史』, JLF 選書, 2013 年として再出版, 引用頁は同書による）。
- 古賀正義（1970）「日本弁護士史の基本的諸問題——日本資本主義の発達過程と弁護士階層」古賀正義編『講座・現代の弁護士 3 弁護士の業務・経営』日本評論社（『日本弁護士史の基本的諸問題——日本資本主義の発達過程と弁護士階層』, JLF 選書, 2013 年として再出版）。
- 田中紀行（1990）「ドイツ教養市民層の社会学的考察」『社会学評論』第 41 号。
- 野田宣雄（1997）『ドイツ教養市民層の歴史』講談社文庫。
- 平野由美子（2010）「プロフェッション理論の展開——会計プロフェッションの場合——」『立命館経営学』第 49 巻第 1 号。

（原稿受付 2021 年 6 月 23 日）

目標とする経営指標に関する分析

— 日経平均株価採用銘柄 225社の有価証券報告書の分析から —

中村竜哉

要 旨

2014年に公表された「『持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト最終報告書」(以下「伊藤レポート」)では、日本企業の収益力は過去20年にわたって欧米企業のはほぼ半分であると指摘され、その改善策の1つとして、上場企業は経営指標として「資本コスト」や「ROE (Return On Equity)」を採用すべきと提言されている。

「スチュワードシップ・コード」(2014年策定)と「コーポレートガバナンス・コード」(2015年策定)が改訂された際に、上場企業は、記述情報(非財務情報)として経営方針・経営戦略と「ESG (Environment・Social・Governance)要素」「SDGs (Sustainable Development Goals)」「気候変動」との関係を開示することになった。その際には、記述情報(非財務情報)は有価証券報告書において開示されるべきであるとされている¹⁾。

本稿では、日経平均株価の構成銘柄に選ばれている225社(2021年4月末時点)の有価証券報告書(2020年5月25日～2021年4月28日公表分)を分析し、実際に225社が「資本コスト」「ROE」「ESG要素」「SDGs」「気候変動」を経営指標や経営方針・戦略に利用しているかを調査した。その結果は以下の通りであった。

「資本コスト」を記載している会社は31社(225社のうち13.8%)、「ROE」を記載している会社は115社(同.51.1%)、指標を一切記載していない会社は37社(同.16.4%)、経営方針及び経営戦略等の欄に「気候変動」を記載している会社は71社(同.31.6%)、「ESG要素」を記載している会社は72社(同.32.0%)、「SDGs」を記載している会社は48社(同.21.3%)、「事業等のリスク」欄に「気候変動」を記載している会社は123社(同.54.7%)であった。

キーワード：資本コスト、ROE、ESG要素、SDGs、気候変動

1. 本稿の目的と調査の方法

本稿の目的は2つある。第1に、「伊藤レポート」と、「コーポレートガバナンス・コード」および「スチュワードシップ・コード」の策定と改訂に関する会議資料と議事録を注意深く読むことで、なぜ有価証券報告書において経営方針・戦略と「ROE」「資本コスト」「ESG要素」「SDGs」「気候変動」との関係を記載することになったか、その理由を明らかにすることである。第2に、

1) 金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」(2018年6月28日)、2ページ。

日経平均株価を構成する 225 社の有価証券報告書の経営方針と戦略に関する記載を分析し、実際に「ROE」「資本コスト」「ESG 要素」「SDGs」「気候変動」と経営方針等に関する記載が何社あるかを調査することである。

2. なぜ「ROE」「資本コスト」「ESG 要素」「SDGs」「気候変動」なのか

2.1 「コーポレートガバナンス・コード」と「スチュワードシップ・コード」の関係

2020 年度と 2021 年度において、日本政府が検討しているコーポレートファイナンスに関する施策の 1 つに²⁾、「コーポレートガバナンス・コード」と「スチュワードシップ・コード」の改訂がある。表 1 に示したように、2 つのコードはそれぞれ 2014 年と 2015 年に策定され、その後 2 回ずつ改訂されている。

「スチュワードシップ・コード」は、機関投資家等（年金基金、投信・投資顧問会社、生命保険・損害保険会社、信託銀行、機関投資家向けサービス提供者等）に対して、企業との対話を行い、中長期的視点から投資先企業の持続的成長を促すことを求める行動原則である。「スチュワードシップ・コード」では、機関投資家に対して、スチュワードシップ責任³⁾を果たすことを求めている。2021 年 4 月末現在、「スチュワードシップ・コード」を受け入れている機関投資家等は 307 社（年金基金等 66、投信・投資顧問会社等 199、生命保険・損害保険会社 24、信託銀行等 6、機関投資家向けサービス提供者等 12）である。

「コーポレートガバナンス・コード」は、上場企業に対して、幅広いステークホルダー（株主、従業員、顧客、取引先、地域社会等）と適切に協働しつつ、実効的な経営戦略の下、中長期的な収益力の改善を図ることを求める行動原則である。「コーポレートガバナンス・コード」では、上場

表 1 2 つのコードの策定と改訂

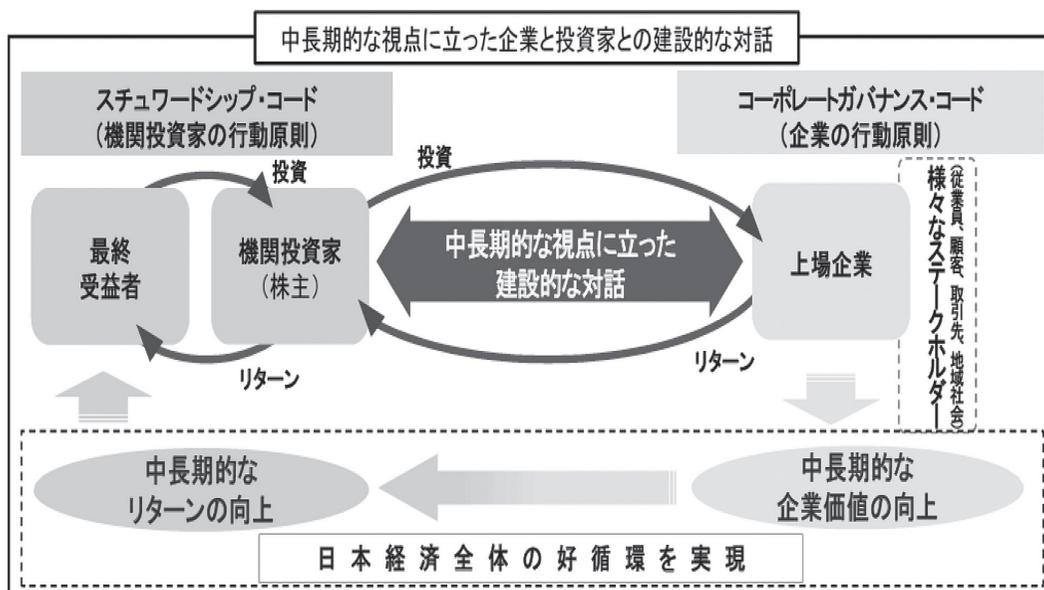
| 年月日 | コード等 |
|-----------------|---|
| 2014 年 2 月 26 日 | 金融庁が「スチュワードシップ・コード」を公表 |
| 2014 年 8 月 | 経済産業省が「伊藤レポート」を公表 |
| 2015 年 6 月 1 日 | 東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード」を公表 |
| 2017 年 5 月 29 日 | 金融庁が「スチュワードシップ・コード（改訂版）」を公表 |
| 2018 年 6 月 1 日 | 東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード（改訂版）」を公表 金融庁が「投資家と企業の対話ガイドライン」を公表 |
| 2020 年 3 月 24 日 | 金融庁が「スチュワードシップ・コード（再改訂版）」を公表 |
| 2021 年 6 月 11 日 | 東京証券取引所が「コーポレートガバナンス・コード（再改訂版）」を公表 金融庁が「投資家と企業の対話ガイドライン（改訂版）」を公表 |

資料：金融庁、経済産業省、日本取引所グループのホームページを参考にして、筆者が作成

2) 他に施策として検討されたテーマは、「気候変動」「リスクマネーの供給（例えば「死の谷」問題）」「事業承継」であった。

3) スチュワードシップ責任とは、投資先企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任のことである。

図1 2つのコードの関係



資料：金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第21回会議（2020年11月18日開催）、配布資料3、スライド10。

会社に対して、コンプライ・アンド・エクスプレイン⁴⁾を求めている。

2018年に「コーポレートガバナンス・コード」が改訂された際に、「投資家と企業の対話ガイドライン」が公表された。同ガイドラインは、2つのコードの附属文書として位置付けられており、2つのコードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたものである。同ガイドラインは、「コーポレートガバナンス・コード」同様、2021年に改訂されている。

図1は、2つのコードの関係を示している。上場企業が「コーポレートガバナンス・コード」に沿った行動をし、機関投資家が「スチュワードシップ・コード」に沿った行動をする。続いて、企業と機関投資家が対話することで、企業が中長期的な企業価値を向上させることができ、これによって機関投資家と最終受益者（機関投資家への投資家等）に中長期的なリターンをもたらしてくれる。このような仕組みが続くことが日本経済全体の好循環を生み出すというものである。「投資家と企業の対話ガイドライン」は、これら2つのコードの中間に位置し、上場企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するような対話の具体的な項目をあげているものである。

表2は、2つのコードとガイダンスが策定あるいは改訂された際に、追加された主な項目に関してまとめたものである。2回の改訂において、コード等に「資本コスト」「ESG要素」「SDGs」「気候変動」が追加された。これに伴い、上場会社はこれらの各項目と経営戦略等との関係を、有価証券報告において説明することになった。

4) コンプライ・アンド・エクスプレインとは、会社がコードで求められた事項を実行できないときには、会社にその理由を説明してもらうという考え方である。

表2 2つのコードの策定と改訂

| | 資本コストの記載 | ESG 要素の記載 | SDGs の記載 | 気候変動の記載 |
|-----------------|----------|-----------|----------|----------|
| コーポレートガバナンス・コード | 2018年改訂時 | 2018年改訂時 | 2021年改訂時 | 2021年改訂時 |
| ステewardシップ・コード | 記載なし | 2017年改訂時 | 2020年改訂時 | 記載なし |
| 投資家と企業の対話ガイドライン | 2018年策定時 | 2021年改訂時 | 2021年改訂時 | 記載なし |

資料：「コーポレートガバナンス・コード」「ステewardシップ・コード」「投資家と企業の対話ガイドライン」を参考に
して、筆者が作成

2.2 なぜ「ROE」「資本コスト」なのか

2014年8月に公表された「伊藤レポート」では、日本はイノベーション創出能力を持つ国の1つであるが、日本企業の収益力は過去20年にわたって欧米企業のほぼ半分に過ぎないという持続的な低収益性というパラドックスに陥っていることが指摘されている。同レポートは、その原因が「投資家の短期志向化」とそれに伴う「企業経営の短期志向化」、「長期投資家の不在」、「企業と投資家の対話の欠如」にあり、日本経済を持続的な成長軌道に乗せるためには企業レベルでの収益力や資本効率の改善が急務であることも指摘している。その上で、同レポートは、企業と投資家の協創による持続的価値創造が必要であり、具体的な方策として、企業が収益力や資本効率を改善するための経営指標として「資本コスト」と「ROE」を採用すること、「資本コスト」を上回る「ROE」を稼ぎ出すこと、投資家もそれらを投資の際に指標とすることを次のように提言している（太字・下線による強調は筆者によるものである）。

「株式会社は、株式と交換に資金を拠出する株主が中核的プレイヤーとして不可欠な会社形態である（中略）。投資家が株式を購入するインセンティブは何か。それは「期待」である（中略）。企業は株主の「期待」と「失望」と背中合わせなのである。そうしたリスクに見合う最低限の「期待」と「失望」の分水嶺が「**資本コスト**」なのである（中略）。株主は当然のことながら、**資本コスト**を上回る収益性を期待する（中略）。グローバルに通用する収益性の指標が**ROE**（自己資本利益率）なのである（中略）。株式会社が継続的に事業活動を行い、企業価値を生み出すための大原則は、中期的に**資本コスト**を上回る**ROE**を上げ続けることである」⁵⁾

なぜ「ROE」なのか。同レポートでは次のように説明されている（太字・下線による強調は筆者によるものである）。

「投資家は何でも**ROE**を最重視すべきと主張しているわけではない。（中略）投資家が重視

5) 「伊藤レポート」, 5-6ページ。

しているのは内部留保を再投資して成長原資とすることであり、もし有効活用できないのであれば、今後の成長への道筋としてその活用方法を株主還元も含めたビジネスプランとして示し、ステークホルダーと共有することである。特に投資家は、資本コストを意識して ROE 向上を目指す経営を望む。(中略) ROE 極大化を目指すかどうかは議論が分かれるが、最低限資本コストを超える ROE を目標にすべきとの考え方は共通している注)。

注) 企業価値創造の KPI として、エクイティ・スプレッド (ES) = ROE - COE (株主資本コスト) がある。投資家から見ると、これがプラスであれば価値創造、マイナスであれば価値破壊企業と評価される。投資家から見て、企業が資本金・資本準備金及び内部留保を預託されている責任をどう果たしているかを測る指標が ROE であり、複数年度にわたり継続的に (株主資本コスト) を下回る状況であれば、経営の経済的基礎を損なう危険性が高いと言える⁶⁾

「資本コスト」は市場が期待する収益率である。代表的なものには、「自己資本に対する資本コスト (株主資本コスト)」、「負債に対する資本コスト」と、それらを「加重平均した資本コスト」がある。「伊藤レポート」でいう「資本コスト」は「自己資本に対する資本コスト (株主資本コスト)」を意味している⁷⁾。

2.3 「資本コスト」がコードに追加された理由

「コーポレートガバナンス・コード」が策定された3年後の2018年に、同コードが改訂されることになった。その際に同コードに「資本コスト」が追加されることになった。その理由は何であろうか。それは、同コードに「資本コスト」を明示することで、「資本コスト」を意識した経営を徹底させる必要があると判断されたからである。

「伊藤レポート」によって提言された目標が達成されているかを検討するために、金融庁に「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」が設置された。同会議は、第1回会議が2015年9月24日に開催され、第26回会議が2021年3月31日に開催されている。

第11回会議(2017年10月18日開催)において、「経営環境の変化に対応した経営判断」に関するアンケート調査が公表された⁸⁾。この調査では、半数近くの企業は資本コストを上回るリターンを上げていると認識しているが、約6割の投資家は企業が資本コストを上回るリターンを上げていないと認識しているという結果であった。また、同会議において、資本コストを上回ることがない現預金が持続的な成長のための設備投資や研究開発、人材投資に向かっていないというデータも公表された⁹⁾。この際に、会議メンバーから、「経営者の資本コストに対する意識が足りない」

6) 「伊藤レポート」、40ページ。

7) 「伊藤レポート」に出てくる資本コストというのは、これは資本だけでCAPMにまさに依拠した計算の考え方ということ(金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第12回会議(2017年11月15日開催)、会議議事録から抜粋)。

8) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第11回会議(2017年10月18日開催)、配布資料1のスライド14。

9) 同上資料、スライド9-12。

「コーポレートガバナンス・コードが目指す攻めのガバナンスが十分に実現に至っていない」, 「(指摘された) 資本コストへの意識や内部留保の問題は, (2014年に策定された) コーポレートガバナンス・コード原則5-2などを経営者が実質的にコンプライすれば起きない問題であり, 形式的にコンプライしているに過ぎないのでは」といった意見が出された¹⁰⁾。

第12回会議(2017年11月15日開催)において, コーポレートガバナンス改革をさらに進めていくためには, 企業自身の努力に加えて, 投資家との対話が重要であり, どういったことを対話の中で話していくのかという指針として「投資家と企業の対話ガイドライン」が策定されることとなった。このガイダンスの中で, 経営者が「資本コスト」を意識した経営を行うという目的をもって, 図2にあるように, 5か所に「資本コスト」が明記されることとなった。

ガイドライン1-2は, 経営者が自社の「資本コスト」を的確に把握しているか, この観点から収益力・資本効率性に関する目標を設定し, 「資本コスト」を意識した経営が行われているか, 「資本コスト」に見合うリターンを中長期的にあげているかが重要であるという理由から策定されたものである¹¹⁾。

図2 「投資家と企業の対話ガイドライン」(2018年版)における「資本コスト」の記載

| |
|---|
| <p>(1. 経営環境の変化に対応した経営判断)</p> <p>1-2. 経営陣が, 自社の事業のリスクなどを適切に反映した資本コストを的確に把握しているか。その上で, 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて, 収益力・資本効率等に関する目標を設定し, <u>資本コスト</u>を意識した経営が行われているか。また, こうした目標を設定した理由が分かりやすく説明されているか。中長期的に<u>資本コスト</u>に見合うリターンを上げているか。</p> <p>(2. 投資戦略・財務管理の方針)</p> <p>2-1. 保有する資源を有効活用し, 中長期的に<u>資本コスト</u>に見合うリターンを上げる観点から, 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた設備投資・研究開発投資・人材投資等が, 戦略的・計画的に行われているか。</p> <p>2-2. 経営戦略や投資戦略を踏まえ, <u>資本コスト</u>を意識した資本の構成や手元資金の活用を含めた財務管理の方針が適切に策定・運用されているか。</p> <p>(4. 政策保有株式)</p> <p>[政策保有株式の適否の検証等]</p> <p>4-1. (略) 個別銘柄の保有の適否について, 保有目的が適切か, 保有に伴う便益やリスクが<u>資本コスト</u>に見合っているか等を具体的に精査し, 取締役会において検証を行った上, 適切な意思決定が行われているか。そうした検証の内容について分かりやすく開示・説明されているか。(以下略)</p> |
|---|

資料: 「投資家と企業の対話ガイドライン」(2018年版), 1~2ページ, 4ページ。太字・下線による強調は筆者による。

ガイドライン2-1は, 経営戦略・経営理念と整合的に, 果敢な経営判断をし, しっかりと投資し, 事業の見直しをすべきという理由から策定されたものである。ガイドライン2-2は, 経営戦略や投資戦略の中で, しっかりとバランスシートマネジメントやキャッシュフローマネジメントが行

10) これらの意見は, 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第11回会議の議事録から抜粋したものである。

11) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第14回会議(2018年2月15日開催)の議事録から, 要点をまとめたものである。以下, ガイドライン2-1, 2-2, 4-1の策定の理由についても同様である。

われているかを理由として策定された。ガイドライン 4-1 は、政策保有株式の保有目的がステークホルダーに理解できるようにわかりやすく説明されているか、実際の保有の適否について、保有の便益が「資本コスト」に見合っているかを具体的に勘案して、取締役会レベルで意思決定することが重要であるという理由から策定されたものである。

第 14 回会議（2018 年 2 月 15 日開催）では、ガイドラインに「資本コスト」が盛り込まれることを踏まえ、ガイドラインに関連する「コーポレートガバナンス・コード」に「資本コスト」を追加記載すべきかについて検討された。ガイドライン 1-2、2-1 と 2-2 の関連コードは原則 5-2 であり、ガイドライン 4-1 の関連コードは原則 1-4 である。第 14 回会議では次のような賛成意見が出された¹²⁾。

「日本の経営者の 8 から 9 割は、コーポレートファイナンスを勉強していないので、資本コストの概念がわかっていない」「バランスシートの左側は経営でよく見ているが、左右の関連付けがなされていない。（中略）資本コストのパーセントが決まらないとしても、額として左右がどういうふうにはバランスしなければいけないかを理解しながら、（経営者には）説明してもらう。（中略）そこに投資家は適切に突っ込みを入れてもらう」「東京の本社ベースにおける資本コストあるいは資本に対する意識が低いので、自分たちが買収して資本を投入している相手企業に対しても、うまくコントロールというかマネジメントし切れていない事例です。（中略）東京本社が全くコントロールできず、現地の買収先企業が好き勝手にやっているような例が散見されます」

図 3 「コーポレートガバナンス・コード」（2018 年改訂版）における「資本コスト」の追加記載

（原則 1-4. 政策保有株式）

（略）毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等を具体的に精査し、保有の適否を検証するとともに、そうした検証の内容について開示すべきである。（以下略）

（原則 5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表）

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益率・資本効率性等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

資料：「コーポレートガバナンス・コード」（2018 年改訂版）6 ページ、23 ページ。太字・下線による強調は筆者による。

実際に、図 3 にあるように、2018 年の「コーポレートガバナンス・コード」改訂時（2018 年 6 月 1 日施行）に、原則 1-4 と原則 5-2 に、「資本コスト」が追加記載されることになった。

12) 以下の意見は、金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 14 回会議の議事録から抜粋したものである。

2.4 「ROE」が2つのコードに記載されていない理由

図4 「スチュワードシップ・コード」(2014年版)の原則3

(原則3)

機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

(指針3-1)

「機関投資家は、中長期的視点から投資先企業の企業価値及び**資本効率を高め**、その持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握することが重要である」

資料：「スチュワードシップ・コード」(2014年版)、9ページ。太字・下線による強調は筆者による。

「伊藤レポート」には随所に「ROE」という言葉が出てくるが、「スチュワードシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」には「ROE」の記載はない。なぜか。それは、記載によって「ROE」単独の評価になってしまい、そのためのデメリットがあるということである。

「スチュワードシップ・コード」を改訂する際に、図4に示した原則3の指針3-1の「資本効率を高め」という記載に関して、「ROE」を追加記載するかが検討された。この際に、「(コードに) ROE 向上のようなことを書くのは具体的すぎる」という意見が出された¹³⁾。この指針に関して、2014年の策定時以降、2度の改訂を経た現在も変更はされておらず、「ROE」は追加記載されていない。

「投資家と企業の対話ガイドライン」(2018年)策定と、「コーポレートガバナンス・コード」2018年改訂時に、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた論点の1つとして、経営環境の変化に対応した経営判断が取り上げられた。この中で、「経営効率の指標について、ROEのみで測ることに問題があるが、ROAやROSが低水準であることは日本企業にとっての課題¹⁴⁾と指摘された。

さらに、日本株に投資する海外機関投資家に対して、日本企業の経営環境の変化に対応した経営判断に関して意見照会を行った。その結果、「日本企業の資本コストへの意識は低い。資本コストを上回るべき。その際、ROEは重要であるものの、ROIC等の指標も重要¹⁵⁾とされた。この指摘の背景には、「ROE」単独で評価すると、株主資本を減らして数値を上げるといった短期的な対応をするという可能性も出てくるので、ROICやROA等の指標を含めて包括的に評価することが重要であるという考え方がある¹⁶⁾。実際に、上場企業においても「ROE」1つに経営指標を絞っているところは少ないようである¹⁷⁾。

13) 金融庁「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会(第3回)」(2013年10月18日開催)議事録を参照のこと。

14) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第12回会議(2017年11月15日開催)、配布資料2、参照のこと。

15) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第13回会議(2017年12月21日)、配布資料3、参照のこと。

16) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第13回会議議事録から抜粋したものである。ここでは、「企業の継続性から考えると、D/Eレシオなどもセットで見えていくべき」とも指摘されている。

17) 本稿が分析対象とした225社のうち4社(住友大阪セメント、日清紡HD、TDK、松井証券)が有価証券報告書において「ROE」だけを経営指標として記載していた。

2.5 「ESG 要素」がコードに追加記載された理由

図5 「スチュワードシップ・コード」(2014年版)の指針3-3

(指針3-3) 把握する内容としては、例えば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、事業におけるリスク (社会・環境問題に関連するものリスクを含む) への対応など、非財務面の事項を含む様々な事項が想定されるが、特にどのような事項に着目するかについては、機関投資家ごとに運用方針には違いがあり、また、投資先企業ごとに把握すべき事項の重要性も異なることから、機関投資家は、自らのスチュワードシップ責任に照らし、自ら判断を行うべきである。

資料:「スチュワードシップ・コード」(2014年版)、9ページ。太字・下線による(強調は筆者による)

2017年の「スチュワードシップ・コード」改訂の際に、原則3の指針3-3において、図6に示したように、社会・環境課題が「収益機会」と認識され、「ESG 要素」が追加記載された。

2014年の策定時には、指針3-3は図5のように記載されていた。2014年の「スチュワードシップ・コード」策定当時、スチュワードシップ・コードがESGを考慮した社会的責任投資にどのようなかわりを持っているのかという質問がなされた。これに対して、金融庁の担当者は、「指針3-3のリスクの中に、社会・環境問題に関連するリスクが含まれる旨を記載しており、この点は英国のコードの書き方とほぼ同じ形になっている」¹⁸⁾と回答している。

2017年に「スチュワードシップ・コード」の見直しを検討した際に、「ESGがこれからは強調されるべきではないか」「指針3-3には社会・環境問題が指摘されているが、リスクに限定されるように読める」「社会・環境問題に関する企業の態度であるとか、その持続的発展あるいは長期的展望という面もこの原則3に盛り込むべきではないか」という意見が出された¹⁹⁾。また、「日本のスチュワードシップ・コードにはESGについての言及がないのではないかという指摘もあり、きちんと言及していることを明確にするために、ESG要素を明示した」²⁰⁾という理由から、図6のように「ESG 要素」が追加記載された。

図6 「スチュワードシップ・コード」(2017年版)における「ESG 要素」追加記載

(原則3) 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

(指針3-3) 把握する内容としては、例えば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、事業におけるリスク・収益機会(社会・環境問題に関連するもの(注7)を含む)及びそうしたリスク・収益機会への対応など、非財務面の事項を含む様々な事項が想定されるが、特にどのような事項に着目するかについては、機関投資家ごとに運用方針には違いがあり、また、投資先企業ごとに把握すべき事項の重要性も異なることから、機関投資家は、自らのスチュワードシップ責任に照らし、自ら判断を行うべきである。

(注7) ガバナンスと共に ESG 要素と呼ばれる。

資料:「スチュワードシップ・コード」(2017年版)、12ページ。太字・下線による強調は筆者による。

18) 金融庁「金融審議会総会(第32回)・金融分科会(第20回)合同会合議」(2014年2月24日開催)議事録参照。

19) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」第2回(2017年2月17日開催)議事録から抜粋したものである。

20) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」第3回(2017年3月22日開催)議事録から抜粋したものである。

図7 「コーポレートガバナンス・コード」(2018年版)における「ESG要素」追加記載

(基本原則3)(考え方)

(中略)我が国の上場会社による情報開示は、会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項(いわゆる**ESG要素**)などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を巡っては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない、との指摘もある(以下略)。

資料:「コーポレートガバナンス・コード」(2018年版)、11ページ。太字・下線による強調は筆者による。

2018年6月1日の「コーポレートガバナンス・コード」改訂では、図7のように、第3章「適切な情報開示と透明性の確保」の基本原則3の考え方において、「ESG要素」が追加記載された。

2018年3月13日に公表された「コーポレートガバナンス・コード(改訂案)」では、「ESG要素」の記載はなかった。また、2015年6月1日に「コーポレートガバナンス・コード」が公表された後に、金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」は15回開催されているが、これらの会議において本格的に「ESG要素」に関して検討されなかった。

「ESG要素」が追加記載されるきっかけは、「コーポレートガバナンス・コード(改訂案)」が公表された後、パブリック・コメントを募集した際に、コードの第3章にESG情報の開示に関する記載を盛り込むべきというコメントが複数寄せられたことである。これらのコメントに対して「第3章の考え方において、非財務情報にESG要素に関する情報が含まれることを明確化する」と回答されている²¹⁾。

2.6 「SDGs」「気候変動」がコードに追加記載された理由

2019年10月2日に「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第1回)が開催され、日本の投資顧問業225社に対するアンケート結果が公表された²²⁾。これによると、回答した会社の日本株投資残高約66兆円のうちESG投資分は約27兆円あり、顧客からESG指数を採用した運用を求める等の要求を受けた会社が24社(回答した会社の22.9%)、アクティブ運用を行っている場合にESG要因を考慮している会社は66社(回答した会社の62.9%)という結果であった。

2019年10月に、「英国スチュワードシップ・コード2020」が公表された。今回の改訂時に、図

図8 「英国スチュワードシップ・コード2020」における「気候変動」の記載

イントロダクション

スチュワードシップとは、**経済、環境、社会**への持続的可能な利益をもたらすような顧客と最終受益者に対する長期的な価値を生むための、資本の責任ある分配、管理、監督のことである。(中略)

ガバナンスに加え、**環境、特に気候変動**、と社会に係る要素は、投資家が投資判断を行い、スチュワードシップを行う際に考慮すべき重要な課題となってきた。(以下略)

資料:「英国スチュワードシップ・コード2020(仮訳)」(「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第2回)(2019年11月8日開催)、参考資料2)、1ページ。太字・下線による強調は筆者による。原資料は、Financial Reporting Council “The UK STEWARDSHIP CODE 2020”, p. 4.

21) 東京証券取引所「「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」に寄せられたパブリック・コメントの結果について」(2018年6月1日公表)、スライド72-73。

22) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第1回)(2019年10月2日開催)、配布資料5、スライド11-12。

図9 「スチュワードシップ・コード」(2020年版)における「SDGs」の追加記載

(原則1) 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。

(指針1-1) 機関投資家は、投資先企業やその事業環境等に深い理解のほか運用戦略に応じたサステナビリティ (**ESG 要素** (注5)) を含む中長期的な持続可能性 (注6)) の考慮に基づく建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント) などを通じて、当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべきである。

(注5) ガバナンス及び社会・環境に関する事項を指す。

(注6) 2015年9月の国連サミットにおいて17の目標等から構成される「持続可能な開発目標」(**SDGs**) が採択されている。

資料:「スチュワードシップ・コード」(2020年版), 11ページ。太字・下線による強調は筆者による。

8にあるように「ESG要素」と「気候変動」が重要な課題として認識された²³⁾。「英国スチュワードシップ・コード2020」では、投資判断において「ESG要素」を強く要求しているとされる²⁴⁾。日本の「スチュワードシップ・コード」は「英国スチュワードシップ・コード」を模範にして策定されており、今回の改訂の影響を受けて、指針3-3に加えて、図9のように指針1-1にも「ESG要素」と「SDGs」が記載されることになった。指針1-1に「ESG要素」と「SDGs」が追加記載される際に、次のような意見が出された²⁵⁾。

「企業価値の向上に資する範囲においてESG要素を考慮するポリシーを明確にすべきであり、ESG要素にこだわるあまり、企業の収益性あるいは効率性が過度に犠牲にされるべきではない」「個々の企業に対して、企業価値の最大化という目的を超えるような広い目的の追求を求めることは、結局、様々な利害関係者の利益を口実にして、経営者の無限の裁量を認めることになる」「1970年代に社会的責任が強調されたときがそうであった」「ESGを求めることも、そういった大きな問題を抱えている」

これらの意見を受けて、指針1-1には「顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべきである」と明記されることとなった。

2021年に「投資家と企業の対話ガイドライン」と「コーポレートガバナンス・コード」が改訂された際に、図10と図11にあるように、「ESG」、「SDGs」、「気候変動」が追加記載されることとなった。「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドライン改訂について」の中にある「3. サステナビリティ (ESG要素を含む中長期的な持続可能性) を巡る課題への取組み」において、次のような方向性が示されている²⁶⁾。

- 23) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第2回)(2019年11月8日開催), 参考資料2。
- 24) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第2回)(2019年11月8日開催) 議事録から、要点をまとめて抜粋したものである。
- 25) 金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元年度第3回)(2019年12月11日開催) 議事録から、要点をまとめて抜粋したものである。
- 26) 金融庁スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドライン改訂について」(2021年3月31日), 3-4ページ。

図 10 「投資家と企業の対話ガイドライン」(2021年版)における「ESG要素」と「SDGs」の追加記載

(1. 経営環境の変化に対応した経営判断)

1-3. **ESGやSDGs**に対する社会的要請・関心の高まりやデジタルトランスフォーメーションの進展, サイバーセキュリティ対応の必要性, サプライチェーン全体での公正・適正な取引や国際的な経済安全保証を巡る環境変化への対応の必要性等の事業を取り巻く環境変化が, 経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか。また, 例えば, 取締役会の下または経営陣の側に, サステナビリティに関する委員会を設置するなど, サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているか。

資料:「投資家と企業の対話ガイドライン」(2021年版), 1~2ページ。太字・下線による強調は筆者による。

「取締役会は, 中長期的な企業価値の向上の観点から, 自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定することが求められている」「投資家と企業とのサステナビリティに関する建設的な対話を促進する観点から, サステナビリティに関する開示が行われることが重要である」「従来よりもE(環境)の要素への注目が高まっているところであるが, それに加えて, 近年, 人的資本の投資等のS(社会)の要素の重要性も指摘されている」²⁷⁾

図 11 のように, 「コーポレートガバナンス・コード」の第 2 章「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」の基本原則 2 の考え方に「SDGs」が, 第 2 章「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」の補充原則 2-3 と, 第 3 章「適切な情報開示と透明性の確保」の基本原則 3-1 に「気候変動」が, それぞれコードに追加記載された。「SDGs」「気候変動」の追加記載とこれに伴うコードの修正は, 企業が社会・環境課題をリスクとしてのみではなく, 収益機会として認識し, 積極的に能動的に対応することの重要性の高まりを示している。具体的には, 補充原則 2-3 ①において, 取締役会が従来よりも積極的・能動的な取り組みように要請されている。

このように改訂されたのは, 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」において次のような意見が出された結果である。第 22 回会議(2020年12月8日開催)において, 「本質的に未来投資的な ESG や SDGs にコミットする能力は, 「稼ぐ力」がなくては現実的な持続性を持たないので, まずはコードが「稼ぐ力」, 特に営業キャッシュフロー水準を押し上げることを促す必要がある」²⁸⁾という意見が出された。第 24 回会議(2021年2月15日開催)では, 金融庁から気候変動に関して 2019 年度に実施された企業・投資家の意識調査(回答した企業数 508, 投資家数 90)が公表された²⁹⁾。これによると, 企業(508社)のうち 69.7%, 投資家(90機関)のうち 77.8%が, 気候変動はリスクとともにビジネス機会があると回答している。

27) この S(社会)の要素の重要性に関して, 企業において労働や人権に関する指標の情報開示が進んでいないのは問題であり, 非正規雇用の割合や離職率, 労災の状況等を情報開示することをコーポレートガバナンス・コードに盛り込むべきだという意見が出された。労働環境の整備や労働条件の向上, 企業も持続可能性, 社会の持続可能性につながっていくという理由から, これらの指標を情報開示すべきであると述べられている。この指摘は金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 24 回会議(2021年2月15日開催)の議事録から要点をまとめたものである。

28) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 22 回会議(2020年12月8日開催)の議事録から, 要点をまとめたものである。

29) 金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 24 回会議(2021年2月15日開催), 配布資料 1, スライド 3。原資料は, 生命保険協会「企業価値に向けた取り組みに関するアンケート集計結果一覧(2019年版)」。

図 11 「コーポレートガバナンス・コード」(2021年版)における「気候変動」「SDGs」の追加記載

| |
|--|
| <p>(基本原則 2) (考え方) 「<u>持続可能な開発目標</u>」(SDGs) が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ (ESG 要素を含む中長期的な持続可能性) が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。 (原則 2-3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題) 補充原則 2-3 ① 取締役会は、<u>気候変動</u>などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、<u>リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題の一部であると認識し</u>、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。 (原則 3-1. 情報開示の充実) ③上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。(中略) 特に、プライム市場上場会社は、<u>気候変動に係るリスク及び収益機会</u>が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。</p> |
|--|

資料：「コーポレートガバナンス・コード」(2021年版)、8~9ページ、12ページ。太字・下線による強調は筆者による。

同会議において、「2020年に再改定されたステewardシップ・コードの前文では、サステナビリティは ESG 要素を含む中長期的な持続可能性と定義されたが、コーポレートガバナンス・コードでも同様に定義すべきではないか」、「気候変動のように社会全体とすべての会社の双方にとって共通の差し迫ったリスクと評価し得る事項については、両コードの中で特出して言及するというようなことも考えられる」³⁰⁾という意見が出された。

前者の意見に対して、2018年に改訂された「コーポレートガバナンス・コード」では、「サステナビリティ (持続可能性)」という記載であったが、今回の改訂において、基本原則 2にあるように、「サステナビリティ (ESG 要素を含む中長期的な持続可能性)」と変更された。後者の意見に関しては、まずは「コーポレートガバナンス・コード」補充原則 2-3 ①と原則 3-1 ③において、対応されることとなった。

以上、(2)では、日本の上場会社には「伊藤レポート」による提言と2つのコードによって、「資本コスト」を意識した経営、「ESG 要素」や「SDGs」、「気候変動」と経営戦略等との関係を開示することが求められている理由を明らかにした。この結果、上場会社には、一方で E (環境) や S (社会)、気候変動の対策をして地球温暖化防止の実現を果たしつつ、他方で「資本コスト」を上回る「ROE」等の十分なリターンを上げて企業価値を向上させることが求められている。この両立は多くの上場会社にとっては極めて難しい課題であり、「取締役会の責務はますます重くなる」³¹⁾という見方もある。

30) 金融庁「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 24 回会議の議事録から、要点をまとめたものである。

31) 金融庁「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第 26 回会議 (2021年3月31日開催) 議事録の要点をまとめたものである。

3. 225 社の有価証券報告書の分析

日経平均株価の構成銘柄である 225 社（2021 年 4 月末時点）の有価証券報告書（2020 年 5 月 25 日～2021 年 4 月 28 日公表）を対象として、以下の項目に関して調査した。

第 1 に、「第一部 企業情報」「第 2 事業の状況」のうち、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」において、「ROE」や「資本コスト」が経営方針や経営戦略との関係で記載されているかを調査した。あわせて、「ROE」や「資本コスト」以外の経営指標に関しても、記載の有無を調査した。

第 2 に、「第一部 企業情報」「第 2 事業の状況」の「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」と「事業等のリスク」において、「ESG 要素」「SDGs」「気候変動」が経営方針や経営戦略との関係で記載されているかを調査した。

第 3 に、「ROE」「資本コスト」「ESG 要素」「SDGs」「気候変動」の記載状況に関して、業界別、製造業と非製造業別に調査し、特徴や違いがあるかを調査した。

3.1 経営指標としての「ROE」「資本コスト」の記載

表 3 は調査結果をまとめたものである。各社の有価証券報告書を分析したところ、数値まで記載されている場合と、経営指標として利用することだけが記載されており、数値までは記載されていない場合とがあった。表 3 中の括弧内の数字は、数値まで記載された会社数を示している。この表から読み取れる結果は以下の通りである。

表 3 採用されている経営指標

| 「経営方針及び経営戦略等」の欄 | | | | | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|------------------|
| ROE | ROIC | ROA | ROI | 資本コスト | 売上高 | 売上高収益率 | 営業利益 | 営業利益率 |
| 115 社 (93 社) | 26 社 (19 社) | 23 社 (19 社) | 2 社 (2 社) | 31 社 (3 社) | 76 社 (63 社) | 12 社 (10 社) | 72 社 (61 社) | 38 社 (31 社) |
| 51.1% (41.3%) | 11.6% (8.4%) | 10.2% (8.4%) | 0.9% (0.9%) | 13.8% (1.3%) | 33.8% (28.0%) | 5.3% (4.4%) | 32.0% (27.1%) | 16.9% (13.8%) |

| 「経営方針及び経営戦略等」の欄 | | | | | | | |
|-----------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|---------|-------|
| 経常利益 | 当期純利益 | 各種キャッシュフロー | EPS | EBITDA | EBIT | 指標の記載なし | 調査会社数 |
| 19 社 (18 社) | 32 社 (28 社) | 30 社 (18 社) | 17 社 (10 社) | 11 社 (8 社) | 6 社 (6 社) | 37 社 | 225 社 |
| 8.4% (8.0%) | 14.2% (12.4%) | 13.3% (8.0%) | 7.6% (4.4%) | 4.9% (3.6%) | 2.7% (2.7%) | 16.4% | 100% |

資料：各社の有価証券報告書から筆者が作成した。なお、括弧内の数字は数値目標が記載されている会社数を示している。

- ① 「ROE」を経営指標として有価証券報告書に記載していた会社は115社（225社のうち51.1%）であった。数値まで記載している会社は93社（41.3%）であった。22社は数値目標の記載はなく、「ROE」を経営指標に活用しているという記載のみであった。
- ② 「資本コスト」を記載している会社は31社（13.8%）であった。数値まで記載している会社は3社（1.3%）に過ぎなかった。
- ③ 「ROE」や「資本コスト」以外の経営指標を記載している会社が多かった。この場合、「ROE」等を記載した上で他の指標を併記している場合と、そうでない場合とがあった。「売上高」76社（33.8%）、「営業利益」72社（32.0%）、「営業利益率」38社（16.9%）、「当期純利益」32社（14.2%）、「各種キャッシュフロー」30社（13.3%）、「ROIC」26社（11.6%）、「ROA」23社（10.2%）、「経常利益」19社（8.4%）、「EPS」17社（7.6%）、「売上高収益率」12社（5.3%）、「EBITDA」11社（4.9%）、「EBIT」6社（2.7%）、「ROI」2社（0.9%）などであった。他方、指標を一切記載していない会社が37社（16.4%）あった。

3.2 「ESG要素」「SDGs」「気候変動」の調査

現在、世界は最大規模での2つの課題、「気候変動」と「新型コロナ」に直面している。より健康で持続可能な世界を創るためには、これらのリスクを同時に管理し、収益機会ととらえながら、企業と投資家は協働して長期的な企業価値の維持を向上させ、最終的には持続可能な経済成長と社会的繁栄に貢献していかなければならない。

そこで、225社の有価証券報告書の「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」と「事業等のリスク」において、「ESG要素」「SDGs」「気候変動」の記載に関して調査をした。表4はその結果をまとめたものである。この表から以下の結果が読み取れる。

- ④ 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「気候変動」に関する記載があった会社は、71社（31.6%）であった。製造業が50社（134社のうち37.3%）、非製造業が21社（91社のうち23.1%）であった。製造業は非製造業よりも記載の割合が10%以上多かったという結果であった。
- ⑤ 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「ESG要素」と「SDGs」に関する記載があった会社はそれぞれ72社（32.0%）、48社（21.3%）であった。製造業、非製造業別にみると、割合に

表4 「ESG要素」「SDGs」「気候変動」の記載

| 調査会社数 | 「経営方針及び経営戦略等」の欄 | | | 「事業等のリスク」欄 | |
|-------------|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|
| | 「気候変動」に関する記載 | 「ESG要素」に関する記載 | 「SDGs」に関する記載 | 「気候変動」に関する記載 | 「感染症」に関する記載 |
| 全産業 225社 | 71社 (31.6%) | 72社 (32.0%) | 48社 (21.3%) | 123社 (54.7%) | 195社 (86.7%) |
| 製造業 134社 | 50社 (37.3%) | 43社 (32.1%) | 27社 (20.1%) | 79社 (59.0%) | 116社 (86.6%) |
| 非製造業 91社 | 21社 (23.1%) | 29社 (31.9%) | 21社 (23.1%) | 44社 (48.4%) | 79社 (86.8%) |

資料：各社の有価証券報告書から筆者が作成した。

大差はなく、「ESG 要素」に関する記載に関しては 43 社 (32.1%)、29 社 (31.9%)、「SDGs」に関する記載に関しては 27 社 (20.1%)、21 社 (23.1%) であった。

- ⑥ 「事業等のリスク」欄の欄に「気候変動」に関する記載があった会社は、123 社 (54.7%) であった。製造業が 79 社 (59.0%)、非製造業が 44 社 (48.4%) であった。製造業の会社が非製造業の会社よりも 10%以上記載が多いという結果であった。
- ⑦ 「事業等のリスク」欄の欄に「感染症」に関する記載があった会社は 195 社 (86.7%) であった。製造業が 116 社 (86.6%)、非製造業が 79 社 (86.8%) であり、8 割を超える会社がリスクとして記載していた。割合には差がなかった。

3.3 分野別、製造業・非製造業別調査

次に、分野別に「ROE」「資本コスト」「気候変動」「ESG 要素」「SDGs」「感染症」に関する記載に差があるかを調査した。表 5 は製造業、表 6 は非製造業の結果を表している。これらの表から次の結果が読み取れる。

- ⑧ 「ROE」の記載が多い分野は、金融分野である。銀行 10 社 (90.9%)、証券 3 社 (100%)、保険 3 社 (60%)、その他金融 2 社 (100%) であった。その他には、電気機器 14 社 (50%)、化学 10 社 (58.8%)、機械 7 社 (46.7%)、建設 6 社 (66.7%)、食品 6 社 (54.5%)、医薬品 6 社 (66.7%)、非鉄金属製品 6 社 (54.5%) であった。反対に、記載が少ない分野は、通信、電力が 0 社、自動車 10 社中 1 社 (10%) であった。製造業と非製造業に大差はなかった。
- ⑨ 「資本コスト」の記載が多い分野は、化学 4 社 (23.5%)、医薬品 3 社 (33.3%)、食品 3 社 (27.3%) であった。反対に、記載が少ない分野は、銀行、自動車、鉄道・バスが 0 社、電気機器 14 社中 2 社 (7.1%) であった。製造業と非製造業に大差はなかった。
- ⑩ 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「気候変動」に関する記載が多い分野は、電気機器 12 社 (42.9%)、化学 8 社 (47.1%)、食品 5 社 (45.5%)、機械 5 社 (33.3%)、繊維 3 社 (75.0%)、鉄鋼 3 社 (75.0%)、商社 3 社 (42.9%)、建設 3 社 (33.3%) であった。反対に、記載が少ない分野は、サービス、通信、不動産が 0 社、自動車 10 社中 1 社 (10.0%) であった。製造業が非製造業よりも 10%超多かった。
- ⑪ 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「ESG」に関する記載が多い分野は、化学 10 社 (58.8%)、電気機器 10 社 (35.7%)、機械 5 社 (33.3%)、不動産 4 社 (80.0%)、小売業 4 社 (57.1%) であった。反対に、パルプ・紙、ゴム、造船、その他製造、水産、鉱業、証券、空運、倉庫、電力が 0 社であった。製造業と非製造業に大差はなかった。
- ⑫ 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「SDGs」に関する記載が多い分野は、電気機器 9 社 (32.1%)、銀行 5 社 (45.5%)、化学 5 社 (29.4%)、通信 4 社 (66.7%)、鉄道・バス 3 社 (37.5%)、自動車 3 社 (30.0%) であった。反対に、食品、繊維、パルプ・紙、医薬品、ゴム、造船、その他製造、水産、鉱業、証券、その他金融、陸運、海運、倉庫、電力ガスは 0 社であった。製造業と非製造業に大差はなかった。
- ⑬ 「事業等のリスク」の欄に「気候変動」に関する記載が多い分野は、電気機器 17 社 (60.7%)、化学 13 社 (76.5%)、食品 9 社 (81.8%)、機械 8 社 (53.3%)、窯業 7 社 (87.5%)、小売業 6

表5 製造業の状況

| 分野 | 社数 | 「経営方針及び経営戦略等」の欄における記載 | | | | | | | | | | 「事業等のリスク」の欄における記載 | | | |
|--------|--------|-----------------------|--------|-------------|-------|------------|--------|-------------|--------|------------|--------|-------------------|--------|-------|--------|
| | | ROE | 比率 | 資本コストに関する記載 | 比率 | 気候変動に関する記載 | 比率 | ESG要素に関する記載 | 比率 | SDGsに関する記載 | 比率 | 気候変動に関する記載 | 比率 | 感染症 | 比率 |
| 食品 | 11 | 6 | 54.5% | 3 | 27.3% | 5 | 45.5% | 4 | 36.4% | 0 | 0.0% | 9 | 81.8% | 10 | 90.9% |
| 繊維 | 4 | 3 | 75.0% | 0 | 0.0% | 3 | 75.0% | 1 | 25.0% | 0 | 0.0% | 3 | 75.0% | 3 | 75.0% |
| パルプ・紙 | 2 | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% | 2 | 100.0% |
| 化学 | 17 | 10 | 58.8% | 4 | 23.5% | 8 | 47.1% | 10 | 58.8% | 5 | 29.4% | 13 | 76.5% | 17 | 100.0% |
| 医薬品 | 9 | 6 | 66.7% | 3 | 33.3% | 0 | 0.0% | 2 | 22.2% | 0 | 0.0% | 5 | 55.6% | 6 | 66.7% |
| 石油 | 2 | 2 | 100.0% | 1 | 50.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% |
| ゴム | 2 | 2 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% | 2 | 100.0% |
| 窯業 | 8 | 4 | 50.0% | 1 | 12.5% | 7 | 87.5% | 2 | 25.0% | 1 | 12.5% | 7 | 87.5% | 8 | 100.0% |
| 鉄鋼 | 4 | 1 | 25.0% | 2 | 50.0% | 3 | 75.0% | 2 | 50.0% | 2 | 50.0% | 2 | 50.0% | 3 | 75.0% |
| 非鉄金属製品 | 11 | 6 | 54.5% | 0 | 0.0% | 2 | 18.2% | 2 | 18.2% | 2 | 18.2% | 3 | 27.3% | 9 | 81.8% |
| 機械 | 15 | 7 | 46.7% | 2 | 13.3% | 5 | 33.3% | 5 | 33.3% | 2 | 13.3% | 8 | 53.3% | 12 | 80.0% |
| 電気機器 | 28 | 14 | 50.0% | 2 | 7.1% | 12 | 42.9% | 10 | 35.7% | 9 | 32.1% | 17 | 60.7% | 25 | 89.3% |
| 造船 | 2 | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% |
| 自動車 | 10 | 1 | 10.0% | 0 | 0.0% | 1 | 10.0% | 1 | 10.0% | 3 | 30.0% | 3 | 30.0% | 9 | 90.0% |
| 精密機器 | 5 | 2 | 40.0% | 1 | 20.0% | 1 | 20.0% | 2 | 40.0% | 1 | 20.0% | 3 | 60.0% | 3 | 60.0% |
| その他製造 | 4 | 3 | 75.0% | 1 | 25.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 50.0% | 4 | 100.0% |
| 合計 | 134 | 69 | 51.5% | 20 | 14.9% | 50 | 37.3% | 43 | 32.1% | 27 | 20.1% | 79 | 59.0% | 116 | 86.6% |
| 割合 (%) | 100.0% | 51.5% | 51.5% | 14.9% | 14.9% | 37.3% | 37.3% | 32.1% | 32.1% | 20.1% | 20.1% | 59.0% | 59.0% | 86.6% | 86.6% |

資料：各社の有価証券報告書から筆者が作成した。

社（85.7%）、銀行6社（54.5%）であった。反対に、造船、その他金融、空運、倉庫は0社であった。製造業が非製造業よりも10%超多かった。

- ⑭ すべての分野において、「事業等のリスク」の欄に「感染症」に関する記載が多かった。製造業と非製造業に大差はなかった。

表6 非製造業の状況

| 分野 | 社数 | 「経営方針及び経営戦略等」の欄における記載 | | | | | | | | | | 「事業等のリスク」の欄における記載 | | | |
|--------|--------|-----------------------|--------|-------------|-------|------------|--------|-------------|--------|------------|--------|-------------------|--------|-------|--------|
| | | ROE | 比率 | 資本コストに関する記載 | 比率 | 気候変動に関する記載 | 比率 | ESG要素に関する記載 | 比率 | SDGsに関する記載 | 比率 | 気候変動に関する記載 | 比率 | 感染症 | 比率 |
| 水産 | 2 | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% |
| 鉱業 | 1 | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% | 1 | 100.0% |
| 建設 | 9 | 6 | 66.7% | 1 | 11.1% | 3 | 33.3% | 2 | 22.2% | 1 | 11.1% | 3 | 33.3% | 7 | 77.8% |
| 商社 | 7 | 3 | 42.9% | 2 | 28.6% | 3 | 42.9% | 2 | 28.6% | 1 | 14.3% | 5 | 71.4% | 6 | 85.7% |
| 小売業 | 7 | 2 | 28.6% | 2 | 28.6% | 1 | 14.3% | 4 | 57.1% | 2 | 28.6% | 6 | 85.7% | 5 | 71.4% |
| 銀行 | 11 | 10 | 90.9% | 0 | 0.0% | 1 | 9.1% | 2 | 18.2% | 5 | 45.5% | 6 | 54.5% | 11 | 100.0% |
| 証券 | 3 | 3 | 100.0% | 2 | 66.7% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 66.7% | 3 | 100.0% |
| 保険 | 5 | 3 | 60.0% | 1 | 20.0% | 2 | 40.0% | 1 | 20.0% | 2 | 40.0% | 3 | 60.0% | 5 | 100.0% |
| その他金融 | 2 | 2 | 100.0% | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% |
| 不動産 | 5 | 3 | 60.0% | 1 | 20.0% | 0 | 0.0% | 4 | 80.0% | 1 | 20.0% | 3 | 60.0% | 4 | 80.0% |
| 鉄道・バス | 8 | 3 | 37.5% | 0 | 0.0% | 2 | 25.0% | 3 | 37.5% | 3 | 37.5% | 2 | 25.0% | 6 | 75.0% |
| 陸運 | 2 | 2 | 100.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% | 2 | 100.0% |
| 海運 | 3 | 1 | 33.3% | 1 | 33.3% | 2 | 66.7% | 2 | 66.7% | 0 | 0.0% | 2 | 66.7% | 3 | 100.0% |
| 空運 | 1 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 100.0% |
| 倉庫 | 1 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 通信 | 6 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 16.7% | 4 | 66.7% | 1 | 16.7% | 4 | 66.7% |
| 電力 | 3 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 2 | 66.7% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 1 | 33.3% | 3 | 100.0% |
| ガス | 2 | 2 | 100.0% | 0 | 0.0% | 1 | 50.0% | 1 | 50.0% | 0 | 0.0% | 2 | 100.0% | 2 | 100.0% |
| サービス | 13 | 4 | 30.8% | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% | 3 | 23.1% | 1 | 7.7% | 4 | 30.8% | 12 | 92.3% |
| 合計 | 91 | 46 | 50.5% | 11 | 12.1% | 21 | 23.1% | 29 | 31.9% | 21 | 23.1% | 44 | 48.4% | 79 | 86.8% |
| 割合 (%) | 100.0% | 50.5% | 50.5% | 12.1% | 12.1% | 23.1% | 23.1% | 31.9% | 31.9% | 23.1% | 23.1% | 48.4% | 48.4% | 86.8% | 86.8% |

資料：各社の有価証券報告書から筆者が作成した。

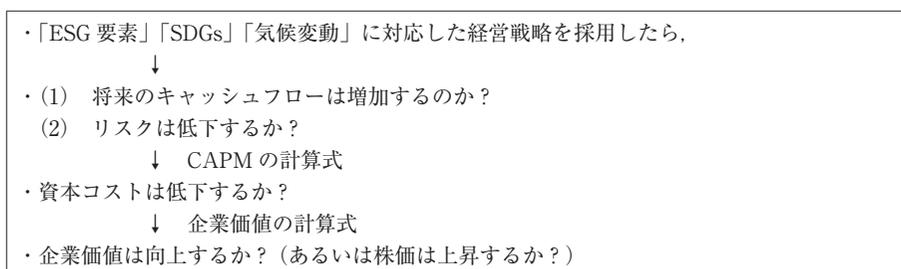
4. 結論と今後の課題

上の1から3で検討した結果をまとめると以下ようになる。

1. 「伊藤レポート」では、日本企業が収益力や資本効率性を改善するためには経営指標として「資本コスト」と「ROE」が採用され、投資家は投資時に「資本コスト」と「ROE」を指標とすることが提言された。「コーポレートガバナンス・コード」(2018年改訂時)と「投資家と企業の対話ガイドライン」(2018年策定時)に、「資本コスト」が記載されることになった。
2. 「ROE」に関してはコード等に記載されていない。これは、「ROE」単独で評価されることになると、株主資本を減らして数値を上げるといった対応をする企業が想定されるからである。「ROIC」や「ROA」等の指標を含めて、包括的にリターンを評価することが重要であると考えられている。
3. 社会・環境問題は企業にとってリスクに限定されるのではなく、収益機会ととらえるべきであり、社会・環境問題に関する企業の態度をコードに盛り込むべきであるという考えから、「ESG要素」が「スチュワードシップ・コード」(2017年改訂時)、「コーポレートガバナンス・コード」(2018年改訂時)、「投資家と企業の対話ガイドライン」(2021年改訂時)に記載された。
4. 同様の考え方から、「SDGs」は「スチュワードシップ・コード」(2020年改訂時)、「コーポレートガバナンス・コード」(2021年改訂時)、「投資家と企業の対話ガイドライン」(2021年改訂時)に記載された。「気候変動」は「コーポレートガバナンス・コード」(2021年改訂時)に記載された。
5. 225社の有価証券報告書(2020年5月25日～2021年4月28日公表)を調査したところ、「資本コスト」を記載している会社は31社(13.8%)、「ROE」を記載している会社は115社(51.1%)であった。指標を一切記載していない会社も37社(16.4%)あった。
6. 「経営方針及び経営戦略等」の欄に「気候変動」を記載している会社は71社(31.6%)、「ESG要素」を記載している会社は72社(32.0%)、「SDGs」を記載している会社は48社(21.3%)であった。「事業等のリスク」欄に「気候変動」を記載している会社は123社(54.7%)であった。

今回の分析では、2020年5月25日から2021年4月28日までに公表された225社の有価証券報告書を対象とした。今後、「スチュワードシップ・コード」と「コーポレートガバナンス・コード」、「投資家と企業の対話ガイドライン」に、「資本コスト」「ROE」「気候変動」「ESG要素」「SDGs」が記載されたため、有価証券報告書においてこれらと経営戦略等との関係を明記する会社が増える

図12 企業価値、株価と「資本コスト」「ESG要素」「SDGs」「気候変動」の関係



資料：経済産業省「SDGs経営/ESG投資研究会」第1回(2018年11月26日開催)配布資料5、スライド18-19を筆者が一部修正した。

と予想される。

今後の課題として、第1に、2021年5月から公表される有価証券報告書を対象に同様の分析を行う必要がある。第2に、対象を225社以外にも広げていく必要がある。第3に、「ESG要素」「SDGs」「気候変動」に対応した経営戦略を採用した会社が「資本コスト」を低下させ、「企業価値」を向上させる（あるいは「株価」を上げる）ことができるのかを検証する必要がある。

図12は、3つ目の課題に関する経路を示したものである。企業価値の計算式は、 t 期のキャッシュフローを CF_t 、加重平均資本コストを k とすると、 $\sum CF_t / (1+k)^t$ と書ける。ここで、 k は市場価値表示における株式（自己資本）と負債の資本コストを加重したものである。株式（自己資本）の資本コストはCAPM式、すなわち株式の資本コスト＝リスクフリー金利＋ β ×リスクプレミアムで計算される。したがって、「ESG要素」「SDGs」「気候変動」に対応した経営戦略を採用したときに企業価値が向上するためには、将来のキャッシュフロー CF_t は増加するのか、リスクが低下するのかの経路を検証する必要がある。

参考文献

- 伊藤邦雄（2021）『企業価値経営』日本経済新聞社
日本証券アナリスト協会編（2021）『企業価値向上のための資本コスト経営』日本経済新聞社
程原真幾・塩澤利（2021）「資本コストを意識した経営管理～開示好事例からの考察～」、KPMG インサイト
2021年4月9日
藤澤徳久（2020）「企業価値向上のための経営指標 ～ポストコロナにおけるROEとROIC～」、三菱UFJ
リサーチ&コンサルティング コンサルティングレポート 2020年8月7日
金融庁「金融審議会総会（第32回）・金融分科会（第20回）合同会合議」議事録、2014年2月24日
金融庁「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会（第3回）」議事録、2013年10月18日
金融庁「スチュワードシップ・コード」、2014年2月26日
金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」第2回議事録、2017年2月17日
金融庁「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」第3回議事録、2017年3月22日
金融庁「スチュワードシップ・コード（改訂版）」、2017年5月29日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第11回
会議配布資料1及び議事録、2017年10月18日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第12回
会議配布資料2及び議事録、2017年11月15日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第13回
会議議事録、2017年12月21日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第14回
会議議事録、2018年2月15日
金融庁「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告」、2018年6月28日
金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン」、2018年6月1日
金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」（令和元年度第1回）配布資料5、2019年10月2日
金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」（令和元年度第2回）参考資料2及び議事録、2019
年11月8日
金融庁「スチュワードシップ・コードに関する検討会」（令和元年度第3回）議事録、2019年12月11日
金融庁「スチュワードシップ・コード（再改訂版）」、2020年3月24日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第21回
会議配布資料3、2020年11月18日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第22回
会議議事録、2020年12月8日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第24回

会議資料1及び議事録, 2021年2月15日
金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」第26回
会議議事録, 2021年3月31日
金融庁スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議「コーポ
レートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドライン改訂について」, 2021年3月31日
金融庁「投資家と企業の対話ガイドライン (改訂版)」, 2021年6月11日
経済産業省「『持続的成長への競争力とインセンティブ ~企業と投資家の望ましい関係構築~』プロジェク
ト最終報告書」(「伊藤レポート」), 2014年8月
経済産業省「SDGs 経営 /ESG 投資研究会」第1回配布資料5, 2018年11月26日
生命保険協会「企業価値に向けた取り組みに関するアンケート集計結果一覧 (2019年版)」
東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」, 2015年6月1日
東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード (改訂版)」, 2018年6月1日
東京証券取引所「『フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について』
に寄せられたパブリック・コメントの結果について」, 2018年6月1日
東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード (再改訂版)」, 2021年6月11日
「英国スチュワードシップ・コード2020 (仮訳)」(「スチュワードシップ・コードに関する検討会」(令和元
年度第2回)(2019年11月8日), 参考資料2)
Financial Reporting Council “The UK STEWARDSHIP CODE 2020”

(原稿受付 2021年6月23日)

わが国における ESG 投資と上場会社の B Corp 認証取得

藤田祥子

要 旨

世界的に ESG 投資が注目されており、わが国も例外ではない。わが国の上場会社において ESG の取り組みがなされ、開示もされるようになった。本稿では、わが国の上場会社が ESG に取り組む場合に B Corp 認証を取得することの可能性を検討した。わが国において投資家や企業に対する ESG の意識を促すきっかけとなったのは、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの策定である。そこで、まず両コードの内容と改訂について説明し、次に金商法改正による有価証券報告書の非財務情報開示に言及した。わが国の上場会社の中には、B Corp の認証を取得した子会社を有する会社もあるが、親会社である上場会社自身は、B Corp の認証を取得することに興味を持ってはいないようである。実際に上場会社が B Corp 認証を取得するのは容易ではないが、この認証制度を運営している B Lab は、近年、上場会社が認証取得しやすいように色々な工夫をしている。その工夫により、認証取得自体は時間もかかり大変であるとしても、認証の前提となる BIA の利用は容易になってきていると考える。

キーワード：B Corp, BIA (B Impact Assessment), ESG 投資, スチュワードシップ・コード, コーポレートガバナンス・コード, 有価証券報告書

1. はじめに

2020年5月、ダノンジャパン (Danone Japan) は、日本の大手消費財メーカー及び食品業界で初の認定 B Corporation (certified B Corporation, 以下、「B Corp」とする) となった。B Corp 認証とは、米非営利団体 B Lab が運営する国際的な認証制度で、社会や環境に配慮した事業活動において一定の基準を満たした企業のみ与えられる。2021年6月20日現在、77か国、153業種 (Industries) 4010社が B Corp 認証を取得しており、B Corp 認証取得が世界に広がっている。翻って、わが国において B Corp 認証を取得したのは、ダノンジャパンを含めてわずか6社しかなく、B Corp の知名度は低い。世界的にみても、B Corp 認証を取得した企業の大半が中小企業であり、わが国においても同様である。しかしながら、ダノンジャパンが B Corp となったことにより、わが国における注目度も上がるのではないかと考えられる。

近年、世界的にみて ESG 投資が注目されており、わが国の上場会社において ESG の取り組みがなされ、開示もされるようになった。しかしながら、どのような開示がなされるべきかは未だ試

行錯誤の状態である。そして、開示はESGの取組みをしていなければ当然することができない。ただ、取組みに関しては、個々の企業の規模、業種等に大きく左右され、定型なものではない。サステナビリティ経営で有名な世界的企業である前述のダノンやユニリーバ（Unilever）は、B Corpムーブメントに参加している。そこで、本稿では、わが国の上場会社がESGに取り組む場合にB Corp認証を取得することの可能性を検討するものとする。検討に当たっては、まず世界のESG投資の流れを概観した上で、わが国のスチュワードシップ・コード、コーポレートガバナンス・コード、有価証券報告書の非財務情報などに言及する。次にわが国の上場会社がB Corp認証を取得する可能性はあるかを検討するものとする¹⁾。

2. ESG投資

ESG投資とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に対する企業の取組み状況に基づいて投資対象を選別する投資のことである。ESGという言葉は、2006年4月、国連のコフィ・アナン事務総長（当時）が提唱した「PRI：Principles for Responsible Investment（責任投資原則）」をきっかけに投資家に知られるようになった。PRIは、機関投資家が投資を行う際に環境、社会、ガバナンス（ESG）の3つの要素を投資対象の決定に取り込むことを求めている。

その後、2015年、COP21（第21回気候変動枠組条約締約国会議）で地球温暖化防止のためのパリ協定が採択された。同年9月には、国連サミットでSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が採択された。SDGsは、国連加盟国が2016年から2030年までに達成を目指す国際目標である。17の目標として、1 貧困をなくそう、2 飢餓をゼロに、3 すべての人に健康と福祉を、4 質の高い教育をみんなに、5 ジェンダー平等を実現しよう、6 安全な水とトイレを世界中に、7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに、8 働きがいも経済成長も、9 産業と技術革新の基盤をつくろう、10 人や国の不平等を無くそう、11 住む続けられるまちづくりを、12 つくる責任つかう責任、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊さを守ろう、15 陸の豊さも守ろう、16 平和と公正をすべての人に、17 パートナリシップで目標を達成しようを掲げている。そして、それらを達成するための169のターゲット（より具体的な目標）を設定している。持続可能な開発には、経済開発（Economic Development）、社会的包摂（Social Inclusion）、環境保護（Environmental Protection）の3要素の調和が求められている。

2017年、FSB（Financial Stability Board：金融安定理事会）はTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosure：気候変動関連財務情報開示タスクフォース）最終報告書を公表した。これは、気候変動が金融市場を不安定化させる要因になる可能性が高いと考え、金融・非金融セクターに対して気候変動に関する取組みや開示について提言を行うものである。これらの国際的な取組みの進展がESG投資の拡大を後押ししている。世界のESG投資額に関する統計資料を公表しているGSIA（Global Sustainable Investment Alliance）の2018年レポート²⁾によれば、世界の運用資産高は、30.6兆ドルを超えている。

3. わが国における ESG 投資に関する動き

わが国において投資家や企業に対する ESG の意識を促すきっかけとなったのは、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの策定である³⁾。両コードは、ESG 投資を機関投資家と企業の双方から促すものになっている。そこで、本章では、わが国における ESG 投資に関する動きとして、スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードを取り上げると共に、ESG 投資に関しては非財務情報の開示が着目されていることから、日本取引所グループの取組みと有価証券報告書における非財務情報開示について見ていくこととする。

3.1 スチュワードシップ・コード

安倍政権は、日本経済・産業競争力の復権に向けて大胆な金融政策に向けて第3の矢として2013年6月14日、日本再興戦略を発表した。その実行プランとして、2014年2月26日、金融庁は日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会において「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」（以下、「スチュワードシップ・コード」という）を策定し、機関投資家の行動基準を定めた。スチュワードシップ・コードにおける「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的をもった対話」（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」（最終受益者を含む）の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する。

原則3では、「機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである」とされ、指針3-3において「把握する内容としては、例えば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、リスク（社会・環境問題に関連するものを含む）への対応など、非財務面の事項を含む様々な事項」としている。ESG という文言は出てこないが、上述したように指針3-3において社会・環境問題をリスク要素として例示しており、把握する内容として非財務面の事項をあげている。原則3の企業の状況の的確な把握には、財務情報のみならず、経営理念・経営戦略・ステークホルダーとの関係などの非財務情報の理解を通じ、企業活動全般を包括的に把握することが必要であり、指針3-3は、それを示している。

非財務情報を投資の観点から整理・分析するための枠組みとして注目されているのが、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の頭文字をとった ESG である。また、この枠組みを用いて整理・分析された非財務情報が ESG 情報であるため、この意味において、非財務情報と ESG 情報は、ほぼ同意である⁴⁾。グローバルの機関投資家（特にアセット・オーナー）が ESG 情報を投資に積極的に統合している背景には、このような要因があると考えられる⁵⁾。このことは、世界最大の年金基金である GPIF（Government Pension Investment Fund：年金積立金管理運用独立行政法人）の以下の行動に現れている。GPIF は、2014年5月30日、このスチュワードシップ・コードの受け入れを表明した。そして、2015年には、日本の投資家で初めて PRI に署名し、運用を受託する金融機関に ESG を考慮して投資するよう求めた。また、2017年7月3日、

ESG 指標に基づくパッシブ運用を国内株全体の3%程度（1兆円程度）で開始したことを公表した。この GPIF の一連の行動により、日本においても ESG 投資が急速に普及することとなった。

おおむね3年をめぐりに定期的な見直しが予定されているスチュワードシップ・コードは、コーポレートガバナンスの「形式」から「実質」への深化に向け、2017年5月29日、「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」によって改訂された。検討の過程では、ESG（環境・社会・ガバナンス）要素のうち、投資先企業の状況を踏まえる重要と考えられるものは、事業におけるリスク・収益機会の両面で、中長期的な企業価値に影響を及ぼすものではないかという指摘がされた。改訂版では、前述した指針3-3において、投資先企業の「リスク（社会・環境問題に関するもの）」という表現を「事業におけるリスク（社会・環境問題に関連するものを含む）及びそうしたリスク・収益機会への対応など」という記載に改め、括弧書きの部分に注13として「ガバナンスと共に ESG 要素とよばれる」が追加される（再改訂版では削除）など、ESG の文言が使用されると共に一歩踏み込んだ記載がなされた。このようにスチュワードシップ・コード改訂版では、ESG 要素を従来よりも一層重視している姿勢を打ち出した⁶⁾。

2019年4月24日、金融庁と東京証券取引所を共同事務局とする「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下、「フォローアップ会議」という）において「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」と題する意見書^{(4)⁷⁾}が公表された。この意見書では、「運用機関が ESG 要素等を含むサステナビリティを巡る課題に関する対話を行う場合には、投資戦略と統合的で、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に結び付くものとなるよう意識することが期待される」としている。意見書を受け、金融庁において、2019年10月から計3回にわたり、「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」（令和元年度）が開催され、議論を重ねた。議論の過程において、ESG 要素を考慮することは、事業におけるリスクの減少のみならず収益機会にもつながる。また、昨今の世界における ESG を巡る動きの急速な変化に鑑みれば、こうした変化自体がリスクや収益機会に影響を及ぼし得る。こうしたことを踏まえれば、ESG 要素を含むサステナビリティに関する課題についても、投資プロセスに組み込むことが有益ではないかという指摘がなされた。このような議論によって取りまとめられた改訂案に対するパブリックコメントを踏まえて2020年3月24日、スチュワードシップ・コードは再改訂された。再改訂版における ESG に関連する変更は以下の通りである。

まず、「スチュワードシップ責任」の定義に「運用戦略に応じたサステナビリティ（ESG 要素を含む中長期的な持続可能性）の考慮」が明記された。原則1の指針1-1にも同じ表現が追加された。指針1-2では、「運用戦略に応じて、サステナビリティに関する課題をどのように考慮するかについて、検討を行った上で当該方針において明確に示すべきである」と追記された。原則4では指針4-2が追加された（機関投資家は、サステナビリティを巡る課題に関する対話に当たっては、運用戦略と統合的で、中長期的な企業価値の向上や企業の持続的成長に結び付くものとなるよう意識すべきである）。原則7に運用戦略に応じたサステナビリティの考慮が追加された（指針7-1にも同様の文言追加）。サステナビリティという文言が多用されているが、これは ESG 投資の拡大とともに、昨今、国内外を問わず、投資家・企業等の間でサステナビリティ（企業の持続可能性）に対する関心が高まっていることによる。再改訂版では、スチュワードシップ責任の定義に上述したようにサステナビリティの考慮を取り入れつつも、再改訂前と同様に、「企業の企業価値の向上

や持続的成長を促すこと」により、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図ることがスチュワードシップ・コードの目的であるという点は維持している⁸⁾。

3.2 コーポレートガバナンス・コード

アベノミクス下のコーポレートガバナンス改革のもう一つの柱であるコーポレートガバナンス・コードは、2014年に発表された日本再興戦略改訂2014の施策に基づくものである。2015年3月5日、金融庁と東京証券取引所を共同事務局とするコーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議が上場会社向けにコーポレートガバナンス・コード原案を策定し、その後、東京証券取引所の有価証券上場規程の別添として定められ、2015年6月1日から適用された。コーポレートガバナンス・コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する。コーポレートガバナンス・コード第2章株主以外のステークホルダーとの適切な協働 基本原則2の考え方には、「近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG（環境、社会、統治）問題への積極的・能動的な対応をこれらに含めることも考えられる」としており、原則2-3社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題が定められた。このように策定時からESGという文言が入っており、上場会社に対して社会・環境課題をはじめとするサステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を求めている⁹⁾。

コーポレートガバナンス・コードは、スチュワードシップ・コードと同様におおむね3年をめぐにした定期的な見直しをすることになっている。その後、フォローアップ会議において、企業投資家との対話を通じ、コーポレートガバナンス改革をより実質的なものへと進化させていくため、コードの改訂が提言されたことを踏まえ、当該提言に沿って改訂がなされ、2018年6月1日から適用された。改訂案に対するパブリックコメント¹⁰⁾において「ESGに関する対話が進む中、企業のESG要素に関する『情報開示』についてコードに盛り込むべき」との意見が複数寄せられたことを受け、改訂版では第3章適切な情報開示と透明性の確保 基本原則3の考え方において非財務情報に会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆるESG要素）に関する情報が含まれることを明確化した¹¹⁾。

フォローアップ会議は、2020年12月18日、「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保」と題する意見書(5)¹²⁾を公表した。そこでは、2022年4月に東京証券取引所において新市場区分への移行が行われ、プライム市場上場企業には一段高い水準のガバナンスが求められることを前提に取締役会の機能発揮と企業の中核人材における多様性（ダイバーシティ）の確保などの論点について一定の方向性が示された。フォローアップ会議は、2020年10月22日から2021年3月31日まで7回開催された会議（第20回～26回）において議論を重ねた。そして、2021年4月6日、「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」¹³⁾と題する提言を公表した。この提言の中でサステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への取組みについて言及されている。改訂案は、パブリック・コメント手続きに付され、コーポレートガバナンス・コード改訂版が2021年6月11日公表された。改訂版におけるESG関連の変更は以下の通りである。基本原則2の上述した考え方の記述は「「持続可能な開発目標」（SDGs）が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タ

スクフォース（TCFD）への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）が重要な経営課題であるとの意識がたかまわっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である」に変更された。補充原則2-3①では、「取締役会は、気候変動などへの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や構成・適切な処遇、取引先との構成・適正な取引、自然災害時への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである」とされた（下線部が変更箇所）。また、補充原則2-4①「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである」および補充原則3-1③「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである」が追加された。改訂のポイントとしては、サステナビリティを巡る課題への取組みである。従来からE（環境）の要素は重視されてきているが、人的資本への投資等のS（社会）の要素も重要であることから、サステナビリティ課題の例として、従業員の健康・労働環境への配慮や構成・適切な処遇が挙げられており、人的資本への投資という観点を中心にSの要素を重視している¹⁴⁾。

なお、改訂に際し、コーポレートガバナンスに関する報告書（有価証券上場規程419条）の更新が必要となる。日本取引所グループは、「コーポレートガバナンスに関する報告書 記載要領」を公表しており、コーポレートガバナンス・コードの改訂と共に2021年6月、改訂された¹⁵⁾。

3.3 日本取引所グループの取組み

日本取引所グループは、国内外のESG投資の進展を踏まえて、組織を挙げてサステナビリティに関する取組みをすすめている。日本取引所グループは、金融商品取引市場の開設者として、ESG投資の普及に向けた取り組みとして、大きく分けて、①上場会社の取組み支援と②ESG関連商品の提供を行っている。①では、コーポレートガバナンス・コードの策定とコードにおけるESGの視点の取り込み、女性活躍や健康経営を推進する企業の選定などがある。取組みを加速させるため2018年、全社横断的な組織としてサステナビリティ推進本部を設置した。また、中期経営計画においてもESG投資の推進を一つの柱に据えてサステナビリティに関する取組みを進めている。①の取組みの1つは、上場会社のESG情報開示の促進であるが、この点について日本取引所グループは、上場会社の自主的なESG情報の開示をいかに進めていくかという視点で取組みを行っている¹⁶⁾。

2020年3月31日、日本取引所グループと東京証券取引所は、「ESG情報開示実践ハンドブック」を公表した。上場会社がESG情報の開示を検討する際に参照できる枠組みが充実してきた一方で、様々な枠組みが存在するがゆえに、それがどのように違うのか、どう使い分けたらよいのか悩むという声が聴かれるようになってきている。また、ESG情報開示の枠組みが海外中心ということもあり、それらに関する日本語での情報が不足していると感じる上場会社も少なくない。こうした状況を踏まえて、このハンドブックは、上場会社がESGやESG投資の現状を理解し、自社に適した形でESG課題への取組みを進め、投資家をはじめとするステークホルダーと対話することで中長期的な企業価値向上を目指す際に参考となる情報を提供することを目的とする。上場会社により関係するESG課題や、その重要性は異なっているため、このハンドブックをてがかりに、各社の状況に適した内容と方法でESG情報の開示に取り組むことが想定されている。

3.4 有価証券報告書における非財務情報開示

有価証券報告書は、有価証券の発行者が事業年度ごとに提出する継続開示書類である。金融商品取引所に上場されている有価証券の発行者は、有価証券の提出義務がある（金商法24条1項1号）。有価証券報告書の記載内容については、関係内閣府令において、発行者の類型ごとに定められる様式により定められており、上場会社の場合、内国会社一般の有価証券報告書の記載事項（企業開示府令第3号様式）の概要が定められている。最近の有価証券報告書の記載事項の特徴として、記述情報（非財務情報）の開示の拡充があげられる。

金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ（以下、「DWG」という）は、金融審議会総会・金融分科会合同会合における麻生金融担当大臣から「投資家の投資判断に必要な情報を十分かつ適時に分かりやすく提供することや、建設的な対話に資する情報開示を促進していくため、企業情報の開示及び提供のあり方について検討を行うこと」との諮問を受けて設置された。DWGでは、2017年12月より計8回にわたり、有価証券報告書における開示を念頭に、その他の開示（会社法開示、上場規則、任意開示等）との関係にも配慮しつつ、企業情報の開示・提供のあり方について、検討及び審議を行った。これらの検討及び審議を踏まえ、2018年6月28日、金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告——資本市場における好循環の実現に向けて——」¹⁷⁾（以下、「DWG報告」という）を公表した。DWG報告では、「財務情報」および「記述情報（非財務情報）」¹⁸⁾の充実を含む4項目で構成されている。DWG報告I「財務情報」および「記述情報（非財務情報）」の開示5（1）人的情報等において「いわゆるESG情報への関心が高まっている。各企業が投資判断や対話における必要性に応じ、法定・任意開示でより充実した情報を適切に開示することが求められている」と指摘されており、更に注17では、「有価証券報告書では、公益又は投資者保護のため必要かつ適当な事項を記載することが求められており、個別に記載が求められている事項のほか、ガバナンスや社会・環境問題（いわゆるESG要素）が発行体の事業や業績に重要な影響を与える場合には、有価証券報告書の経営方針、経営環境及び対処すべき課題等、MD&D、事業等のリスクの項目において、それらの事項についての開示が求められる」とする。

DWG報告を踏まえた金融庁の取組みとして、①ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実に向けた企業の取組みを促すためのプリンシプルベースのガイダンス策定、②開示内容や開示への取組み方についてのベストプラクティスの収集、③開示内容について具体的に定める内閣府令

の改正がある。このうち③の取組みの成果として、2019年1月31日、内閣府令第3号「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」が公布・施行された¹⁹⁾。これは、新たな開示項目に関するものである。主な改正内容として2019年3月期から適用されたものに、建設的な対話促進に向けたガバナンス情報の拡充があり、2020年度3月期から適用されたものに「記述情報」の充実と監査役会等の活動状況等の開示の拡充がある。

上述した取組み①②の成果として、金融庁は2019年3月19日、主として有価証券報告書を念頭に、記述情報の開示に関する考え方等を整理した「記述情報の開示に関する原則」（以下、「本原則」という）および「記述情報の開示の好事例集」（以下、「好事例集」という）を公表した。本原則は、企業情報の開示について、開示の考え方、望ましい開示の内容や取組み方を示すものであり、開示事項新たに加えるものではない²⁰⁾。好事例集に関しては、2020年11月6日、「ESG」に関する開示例²¹⁾を追加公表している²²⁾。

3.5 小 括

ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードを当初策定したときには、必ずしもESGという文言が入っている訳ではなかったが、改訂を重ねるごとにESG要素を一層重視している姿勢が見て取ることができる。最新版である再改訂版では、両コード共にサステナビリティという文言が多用されるようになった点が特徴である。サステナビリティに括弧書きでESG要素を含む中長期的な持続可能性とつけている。これは、投資家の環境、社会、ガバナンスを組み込んだ投資行動や企業への要求を背景に、サステナビリティ経営が大きな潮流となっていることによるものと思われる。サステナビリティ経営とは、企業活動を通して、経済価値と社会価値の2つの価値創造を両立することで企業と社会の持続可能性を実現していく経営である²³⁾。両コードの再改訂版の確定前後に日本取引所グループによるESG情報開示実践ハンドブックの公表があり、また、金融庁による記述情報の開示の好事例集にESGに関する開示例を追加公表している。金融庁の公表した開示原則・好事例集の対象範囲は、リスク情報と会計上の見積りを除けば、任意の統合報告書の中で実務としてかなり定着している部分である²⁴⁾。しかしながら、統合報告書のような任意開示資料を提供していない会社もあるため、そのような会社が法定開示資料である有価証券報告書に記載することによって、分かりやすい情報を提供してもらえるようになる点が期待されている²⁵⁾。

資本市場の機能発揮を通じた、最適な資金フロー実現のために、ソフトローによる取組み（ステewardシップ・コードやコーポレートガバナンス・コード）に加え、ハードローによる取組み（企業情報の開示の充実）も併せて行うことにより、投資家の適切な投資判断と投資家と企業との建設的な対話を促している。

4. 上場会社とB Corp²⁶⁾

4.1 B Corpの概要

B Corpは、オーガニック、フェアトレードや環境性能評価であるLEED（Leadership in Energy & Environment Design）のような民間認証で2006年に設立された非営利団体B Labによって認証された企業である。サステナブル・ビジネスに対する認証である。なお、認証の対象と

なる企業は、わが国の会社法上の会社（法人）に限定されておらず、組合（partnership）、協同組合（for-profit cooperative）、有限責任事業組合（LLP：Limited Liability Partnership）なども含まれる。

B Corp の目的は Redefine success in business（ビジネスにおける成功を再定義すること）である。世界全体が多くの社会問題を抱えており、政府や NPO だけでは問題に対峙しきれなくなっている昨今において、社会の企業に対する期待は、変わりつつある。従来のように株主（構成員）利益の最大化だけを唯一の目的とするのではなく、企業は事業活動を通じて環境やコミュニティ、従業員といった他のステークホルダーに対する利益を生み出していくことが期待されている。

B Corp は、この企業の社会問題解決能力を信じ、株主だけではなくその他のステークホルダーに対しても等しく利益を生み出すことを企業の成功と定義することで、企業の社会的役割を変革していこうとする試みである。

また、B Lab は、Benefit Corporation²⁷⁾という法人形態の制定をアメリカ各州政府に働きかけており、2021年6月20日現在、アメリカの37州（その他、4州で審議中）とプエルトリコ、イタリア、エクアドル、コロンビア、ブリティッシュ・コロンビア（カナダ）で立法化されている。

4.2 B Corp 認証取得の手続き

まず、B Lab が提供する B Impact Assessment²⁸⁾（以下、「BIA」という）で200スコア中80以上を獲得する必要がある。BIA は、ガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、顧客という5つの分野に分けて当該企業のベネフィット（便益）への取り組みを評価するものであり、無料で受けることができる。まさに ESG 要素に関する評価がなされる。この評価において重要なのは、アカウンタビリティ、透明性、そして独立した第三者機関が参加しているかどうかである。BIA の内容は企業の規模や組織形態や地域などにより異なる。この BIA を実施し、80スコア以上を獲得して B Lab のレビューを受ける。BIA もレビューも全て英語である。

BIA に加えて B Corp になるには企業の定款を B Corp の理念に沿った形に変更する必要がある。具体的な変更要件の詳細は企業の組織形態や州によって異なるが、定款の中にステークホルダーの利益を配慮すること、ステークホルダーを従業員、コミュニティ、環境、サプライヤー、顧客、株主と定義すること、すべてのステークホルダーを等しく扱うことなどを明記する必要がある。ただし、すでに Benefit Corporation である企業については、この手続きは必要ない。

認証を取得して B Corp になった後も企業は B Corp の理念に基づくパフォーマンスを行うことを求められる。更に年会費を B Lab に支払う必要がある。年会費は年間売上により異なる。BIA の結果は、Impact Report として B Corp の HP に表示される。

認証を維持するためには3年に1度、BIA を受け、初回と同様に最低でも200スコア中80以上を取得する必要がある。BIA の内容は社会動向や世界のサステナビリティ基準の更新などに伴い3年に1度改訂されるため、定期的に BIA を実施することで自社の改善状況の把握のほかに、最新の社会動向や基準に沿った事業展開ができていようかどうか確認できる。また、無作為抽出で選ばれた場合（毎年、B Corp のうちの10%を認証評価のために選択している）サイト上で認証評価（Certification Evaluation）を受ける必要がある。BIA の第1版は、9バージョンでアメリカ国内の企業だけを対象にしていた。北米から南米へ、そしてヨーロッパへとムーブメントが国際化するに

つれて、それぞれの国の地域性に合わせて微調整が必要になってきている。2019年1月15日から利用されている第6版²⁹⁾は、英語、スペイン語、ポルトガル語、フランス語およびイタリア語でブックコメントをすることができた初めてのBIAであり、SDGsや後述するGRIスタンダードなどとより整合するものとなっている。

SDGsに関しては、国連グローバル・コンパクト（UNGC：United Nations Global Compact）とB Labが協働して2020年1月、SDG Action Managerを立ち上げた。これは、大中小企業全ての世界中どこの国でもSDGsに向けた進捗を把握し、意味のあるアクションを取れるようなマネジメントツールである。このツールでは、SDGsに関する指標を盛り込み、SDGs観点での自社の進捗状況を測れるようにした。

4.3 B Labによる大企業のB Corp認証取得への取組み

B Corpは、中小企業やスタートアップ企業が認証を取得していることが多い。しかしながら、中小企業に限定している訳ではない。例えば、サステナビリティ分野の先進企業として知られるブラジルの化粧品メーカーNatura Cosméticos（ナチュラ）は、2004年、サンパウロ証券取引所に上場した上場会社であるが、2014年、B Corpとなった。ハンドメイド商品の通販を手がけるEstyは2012年、B Corpとなったのち、2015年4月、ナスダックに上場した。しかし、Estyは、経営陣が交代したことによりBenefit Corporationになることにつき理解が得られず、2017年、B Corpの継続を断念した。

多国籍企業は、その規模の大きさや複雑性のため認証の取得が困難である。そのため多国籍企業がB Corpの認証を取得するための基準をつくる必要がある。B Labによる多国籍企業のB Corp認証取得への取組みが本格化したのは2015年とあってよからう。2015年9月24日、B Lab UK発足によせてB Labは、多国籍企業のB Corp認証取得の基準を作成するため、Multinationals and Public Markets Advisory Council（MPMAC）という委員会を設立することを発表した。その際に、ユニリーバのCEO Paul Polmanは、MPMACにユニリーバが参加することを公表した³⁰⁾。

また、ダノンは、2015年12月17日、B Labと上場企業や多国籍企業など大手企業によるB Corp認証取得の拡大を目的として、オープンソース型の提携に合意したと発表した³¹⁾。具体的な内容として、①ダノンが2001年に開始したサステナビリティ測定プログラム「Danone Way」から得た教訓をB Labと共有する。②B Labと共に現行のB Corp認証テストの通過に向けて多種多様な規模、事業を展開するダノン子会社10社の共同選抜を実施する。この結果を事業慣行の改善やBIAの改訂に役立てられる。③B Lab内に設置されたMPMACにより開発される多国籍企業向け新基準のβ版テスト運用のパートナーとなる。④B Labの認証業務をより良く展開するためにいくつかのヨーロッパ裁判管轄におけるB Labの法律業務を支援する等である。

以上の取組みにより、2019年4月、MPMACは年間収益が50億ドルを超える大規模な多国籍企業（Large Multinational Companies）のB Corp認証取得を開始した。B CorpのHPのcertificationページには、B Corp認証取得につき追加の考慮を必要とする4つのカテゴリーがあげられており、その1つが年間収益が50億ドルを超える大規模な多国籍企業である。大規模な多国籍企業の場合、自身がB Corpになる他、子会社がB CorpとなることでB Corpのようになる

(be like a B Corp) ことも推奨している。なお、カテゴリーには、年間収益が1億ドルから50億ドルの大企業 (Large Companies) もある。

4.4 B Corp ムーブメントを牽引する世界の大手企業

① ダノン

2011年、Happy Family Brandsというオーガニックベビーフードの会社がB Corp 認証を取得した。2年後Happy Family は、ダノンに買収された。この買収がダノンとB Economy との関係のはじまりとなった。ダノンは、B Corp の認証取得をすることを公けに約束する最初の多国籍企業となった。ダノンが世界120を超える市場で展開する事業の連結売上30%以上の子会社が既にこの認証を取得しており、今回のダノンジャパンの認証取得は24番目となる。ダノンは2030年までに達成する9つの目標を定めている³²⁾。その中の1つがB Corp 認証の取得である。ダノンは、2025年までに世界中のダノンの子会社がB Corp 認証を取得することを目指している。1972年、ダノングループの初代CEO Antoine Riboud が、「社会の発展なくして企業の成功はない」とし、その考えはダノンの企業哲学「デュアル・プロジェクト」として根付いている。2020年6月26日、株主総会で定款変更し、「entreprise à mission」³³⁾(ミッションを有する企業) になったことや、ダノンがB Corp 認証を取得することもデュアル・プロジェクトの実現のための一つであり、これらはダノンが自社のミッションを遂行できているという証でもある。

どうしてB Corp 認証の取得でなければならなかったのかという理由につき、B Corp 認証は、「ガバナンス」「従業員」「コミュニティ」「環境」「顧客」の5つのカテゴリーで企業のパフォーマンスを評価し、認定されるものであり、これら1つ1つのカテゴリーに対する認証はあるが、これら全体が評価の対象となっている認証制度は現在ダノンが知る限り他にないからであるとしている³⁴⁾。また、B Corp 認証を取得した会社の評価は、運営団体のB Labのホームページで公開されている。そこから、認証を取得した会社の5つのカテゴリーに対する取り組みを見ることができるため、ダノンは、B Corp 認証を透明性の高い認証制度であると考えている。

② ユニリーバ

ユニリーバの会社のビジョンは、ユニリーバ・サステナビリティ・リビング・プラン (USLP) である。2012年からB Corp である子会社のBen & Jerry's の影響を受けてユニリーバは2015年から上述のようにMPMACのメンバーとなり、B Economy で活動している。それと並行して、ユニリーバは、子会社がB Corp 認証を取得し続けている。

2020年2月、ユニリーバの最初の紅茶ブランドであるT2がB Corp 認証を取得した(ユニリーバ本社HP)。T2はオーストラリアメルボルン発の紅茶会社である。ユニリーバブランドとしては8社目のB Corp 認証を取得した会社である。ユニリーバ傘下のB Corp としては、その他にBen & Jerry's, Seventh Generation, Sir Kensington's, Mae Terra, Sundial, Olly Nutrition 及びPukka Herbs がある。

4.5 B Movement Builders (B ムーブメントビルダー) プログラムの立ち上げ

2020年9月、B Lab は、B ムーブメントビルダーのプログラムを立ち上げた。B ムーブメント

ビルダーの対象となる企業は少なくとも10億ドル以上の売上のある上場会社である。現在は試験的段階にあり、フランス発野菜加工会社 Bonduelle、ブラジルの鉄鋼メーカー GERDAU、スイス拠点の世界最大香料メーカーである Givaudan、ブラジル最大の小売企業である Magazine Luiza (Magalu) の4社が公表されている B ムーブメントビルダーである。そのメンターにダノンとナチュラがなっている。

大企業の場合、B Corp 認証を取得するのに何年もかかる。認証取得にかかる時間等を考えたとき、そこまでして認証取得を目指す大企業は多くない。そこで大企業を B Corp 活動に巻き込むために作られたプログラムである。B ムーブメントビルダーは、BIA を使って自社の社会や環境に対するインパクトを測定することは要求されるが、B Corp 認証取得レベルであることは要求されていない。認証取得を目標として参加するほか、認証の基準を満たせる見込みはないが、B ムーブメントビルダーとしての活動自体を目的として参加することも想定されている。B ムーブメントビルダーである Givaudan (ジボダン) は、2020年7月、B Corp 認証取得に向けた取り組みを発表した³⁵⁾。同社は、B Corp 認証を取得した企業は、社会および環境パフォーマンス、対外的な透明性、および法的な説明責任についての最高の検証基準をそれぞれ満たし、利益と企業目的とのバランスがとれている企業といえるとする。その上で同社が B Corp となることは、同社が存在目的として定めた目標に基づいて行動し、人、地球環境、利益のバランスが取れている企業であるということが独自に検証された証になるとする。

4.6 わが国の上場会社と B Corp

① キッコーマン株式会社

キッコーマンは、米国の有力栄養補助食品メーカーである Consac Industries, Inc 及びその関連会社を 2005年3月31日、戦略的パートナーとして、米国で健康食品等を製造・販売する Country Life LLC (ニューヨーク州) を設立した。キッコーマンは、同社の持分の 46.3% を取得したが、2006年4月、健康食品のてこ入れのため完全子会社化した。Country Life は、2015年12月、B Corp 認証を取得している。キッコーマンは、2001年日本初の国連グローバル・コンパクトの署名企業であり、GRI スタンダードに準拠した開示をしているが、キッコーマングループコーポレートレポート 2020 には、B Corp に関する記述は見当たらなかった。

② 楽天株式会社

楽天は、2015年、図書館向け電子書籍配信サービス事業を行う米国 OverDrive Holdings, Inc (本社：米国オハイオ州クリーブランド) の発行済み全株式を取得し、完全子会社化した (楽天株式会社の完全子会社である Rakuten USA, Inc の完全子会社)。OverDrive は、1986年に設立されており、楽天の完全子会社になった後、2017年8月、B Corp 認証を取得している。2020年、楽天は、OverDrive の全株式を経営資源配分の最適化を理由として世界有数の投資会社 KKR (コールバーグ・クラビス・ロバーツ) に譲渡した。

③ ソフトバンクグループ株式会社

Lemonade Inc は、米国オンライン住宅保険の会社であり、2016年8月、B Corp 認証を取得し

ている。この会社は、2019年4月、ソフトバンクグループなどから3億ドルの資金調達をしており、2020年7月、ニューヨーク証券取引所に新規上場（IPO）した。ソフトバンクグループの子会社ではないが、ソフトバンクが主要株主となっている。ソフトバンクグループのサステナビリティレポート2020にはB Corpの記載はない。

④ 小 括

わが国の上場会社においても完全子会社や主要株主となっている会社がB Corpとなっているケースが見られた。B Corpとなっているのは、日本の会社ではなく、いずれも海外の会社である。B Labが大企業に推奨している子会社をB CorpにすることによるB Corpのようになって活動する機会を得たことになる。ダノンやユニリーバは、子会社がB CorpだったことからB Corpに関する活動をするようになったが、わが国においては、そのような例はみあたらなかった。特にキッコーマンや楽天の場合、完全子会社になったあとにB Corp認証を取得しているが、そのことによる影響は、公表されているものの中からは、みられないのが特徴的である。3社ともESG要素を含むサステナビリティ活動はしており、国際的なESGの指標（ないしレーティング）であるDJSI（Dow Jones Sustainability Indies）やMSCI（Morgan Stanley Capital International）の認定銘柄となっている。

4.7 GRI スタンダードと BIA の相互補完的利用開始

2021年3月、サステナビリティ報告書のガイドラインを制定するGRI（Global Reporting Initiative）とB Labは、相互連携を発表した³⁶。GRIは、本部をアムステルダムにおく国際的な非営利団体である。NPOのCERESとTelus Instituteを前身としており、設立には国連環境計画（UNEP：United Nations Environment Programme）も関与している。当初の目的は、責任ある環境行動原則への企業の遵守を確保できる説明責任メカニズムを作成することだったが、その後、社会、経済およびガバナンスの課題にも範囲を拡大している。GRIは、2016年、それまでのガイドラインに代わるGRIスタンダードを公表した（日本語版有）。GRIスタンダードは、世界で最も広く採用されている非財務報告の枠組みである。企業の持続可能性に関するパフォーマンスを報告し、透明性と説明責任を確保することに役立つものである。世界の大手企業の上位250社のうち、75%がGRIスタンダードを利用してサステナビリティ報告書、CSR報告書、ESGレポート等を発行している。GRIの枠組みは、Bloomberg、NASDAQ、Reutersなどの主要な金融情報機関が、企業の環境、社会、ガバナンス（ESG）情報を分析するために使用している。わが国の企業においても、ESG情報開示枠組みとして利用されている。

相互連携により報告書作成及び評価ツール活用の包括的な支援を可能にさせ、企業は持続可能な未来への貢献をさらに最適化できる。新しいレポート「GRIスタンダードとBIAの相互補完的利用と関連」では、BIAの影響領域とGRIスタンダードのトピックと開示の間の相互関係を特定するためのマッピングツールが提供される³⁷。これを利用すれば企業は2つのアプローチがどのように関連づけられるかわかる。さらに、企業は、GRIスタンダードに基づいたサステナビリティレポートとB LabのImpact Reportを相互にさらに有効活用することが可能になる。この2つのサービスは元来異なるものであるが企業のインパクトに対する認識と透明性を高めるという点で共通し

ている。そのほかの共通点としてステークホルダーに焦点を当てていること、全ての企業が採用できること、包括的であること、そして、最高の基準が維持できるよう独立した団体が管理していることがあげられる。大きな違いとして、GRIスタンダードは外向けのレポートイング、BIAは実際に行動できているかをはかる内向けのチェックリストのようなものであることがあげられる。BIAは自己診断として活用するのが第一の目的であり、B Labとしては、組織のあり方を社会・環境の目から包括的に理解し、改善するためのツールとして作成しており、その基本姿勢は今も変わっていない。GRIスタンダードとBIAの客観的な判断指標を利用することで、企業は、インパクトをどのように開示及び管理するかについて、より包括的なアプローチを得られる。GRIスタンダードとBIAの双方を活用するのにわざわざB Corp認証を取得する必要はない。GRIスタンダードを採用している大企業が定款変更してB Corp認証を取得するにはハードルが高くてもBIAを使って社内の取組みを強化することはすぐにできる。B Labは、2022年1月に更新するBIA第7版を、更にGRIスタンダードに合うように改訂する予定である。

5. おわりに

わが国の上場会社では、スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードといったソフトローに加え、有価証券報告書というハードロー上要求されるESG情報の開示がされるようになってきている。主として開示の仕方が問題として取り上げられているようであるが、その前提となる取組みが重要となる。B Corp認証取得のためのBIAは、上述したようにガバナンス、従業員、コミュニティ、環境、顧客という5つの分野に分けて自社の活動を評価するものであり、まさしくESGにどのくらい取り組んでいるかの評価と言って良い。上場会社の場合、B Corp認証を取得するには、時間もかかり容易ではない。このため、B Labは、BIAを受けることを前提としたB Corpムーブメントに関われる方策を打ち出している。また、SDGsとの協働もしている。

わが国の上場会社がB Corp認証の取得を目指すとき、問題となるのが、BIAやインタビューが全て英語であること³⁸⁾、BIAの質問項目が北米の文化や社会背景、制度に依拠していること、作業負荷が高く複雑などがあげられる。海外の大企業と異なり、わが国では、子会社にB Corpがあり、本社自身もESGに取り組んでいるにもかかわらず、B Corpの認証取得に興味を示しているところはなかった³⁹⁾。B Corp認証を取得するのは難しいとしても、BIAがGRIスタンダードとの相互補完的利用を開始したことにより、例えば、キックマンのようにすでにGRIスタンダードを利用した開示をしている上場会社では、BIAを利用することは容易なのではなかろうか。すでにBIAを経営の指針として使っている企業は世界中で10万社以上にのぼっている。

〔付記〕 本稿は、JSPS 科研費 17K03515 による研究成果の一部である。

《注》

- 1) 従業員 (worker) の側面から B Corp に言及するものとして、水野祐「NEW TRUST, NEW SOCIAL CONTRACT 水野祐が考える新しい社会契約 [あるいはそれに代わる何か] 第6回互助の感性が生み出す新しいネイバー」WIRED vol. 41 (2021年) 129頁。
- 2) http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf

- 3) 中空麻奈「ESG投資は広がるか——グリーンボンドのあり方を中心に——」『企業法制の将来展望——資本市場制度の改革への提言—— 2019年度版』（財経詳報社，2018年）27頁。
- 4) 井口讓二「企業価値向上のイメージを描写する企業開示」北川哲雄『スチュワードシップとコーポレートガバナンス 2つのコードが変える日本の企業・経済・社会』（中央経済新報社，2015年）116，117頁。
- 5) 井口讓二「日本版スチュワードシップ・コード導入の意味——静かなる革命の進展」北川哲雄『スチュワードシップとコーポレートガバナンス 2つのコードが変える日本の企業・経済・社会』（中央経済新報社，2015年）88，89頁。
- 6) 北川哲雄＝神作裕之＝杉山忠昭＝佃秀昭＝武井一浩「ガバナンスの「実質化」と上場企業としての対応〔上〕」商事法務2155号（2018年）19頁：神作発言。
- 7) https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_4.pdf
- 8) その意味で英国のスチュワードシップ・コードの考え方とは一線を画している。井上俊剛＝島貫まどか＝山田裕章＝西原彰美「スチュワードシップ・コードの再改訂の解説」商事法務2228号（2020年）18頁。
- 9) 鳥居夏帆「ESG情報の開示に関する日本取引所グループの取組みについて」商事法務2243号（2020年）47頁。なお，基本原則3においてESG情報について言及がないことを指摘するものに，弥永真生「諸外国における非財務情報の開示の在り方と我が国への示唆（下）」監査役707号（2020年）49頁。
- 10) <https://www.jpex.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000031fnd-att/nlsgeu0000034w98.pdf> 73頁。
- 11) コーポレートガバナンス・コードの改訂と同時にフォローアップ会議の提言により金融庁は「投資家と企業の対話ガイドライン」を策定し，コーポレートガバナンス・コードの再改訂時に改訂した。本稿では，このガイドラインに対してはこれ以上立ち入らない。
- 12) https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_5.pdf
- 13) <https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210406/01-1.pdf>
- 14) 神作裕之「コーポレートガバナンス・コード改訂とガバナンス改革」商事法務2264号（2021年）17，18頁。
- 15) <https://www.jpex.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j85-att/tvdivq000000uvc4.pdf>
- 16) 鳥居・前掲注9「ESG情報の開示に関する日本取引所グループの取組みについて」46頁。
- 17) https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20180628/01.pdf
- 18) 記述情報（非財務情報）については，開示書類において提供される情報のうち，財務情報以外の情報を指すことが一般的である。
- 19) 八木原栄二＝岡村健史＝堀内隼＝片岡素香「企業内容等の開示に関する内閣府令の改正——平成31年内閣府令第3号——」商事法務2194号（2019年）17頁。
- 20) 藤岡由佳子＝前田和哉＝國分優子「「記述情報の開示に関する原則」および「記述情報の開示の好事例集」の解説」商事法務2196号（2019年）14頁。
- 21) https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20201106/02_2.pdf
- 22) 経済産業省は，2021年6月3日，「非財務情報の開示指針研究会」を立ち上げたことを公表した。
- 23) 伊藤邦雄＝茂木美樹＝長谷川聡＝山田慶子＝藤田大介「サステナビリティ経営実現に向けたコーポレートガバナンス改革〔上〕——ガバナンスサーベイ2020からみる現状と課題——」商事法務2263号（2021年）5頁。
- 24) 井口讓二＝三瓶裕喜＝佐藤淑子「改正開示府令と開示原則の下での「望ましい開示」とベストプラクティス」商事法務2197号（2019年）26頁：井口発言。
- 25) 井口他・前掲注24「改正開示府令と開示原則の下での「望ましい開示」とベストプラクティス」26頁：三瓶発言。
- 26) B Corpについては，<http://www.bcorporation.net/>
- 27) Benefit Corporationについては，法学的見地からの先行研究として以下のものがある。畠田公明「社会的利益を追求する営利会社：アメリカの社会的営利会社（Benefit Corporation）を中心として」福岡大学法学論叢57巻4号（2013年）533頁以下，畠田公明「社会的営利会社（Benefit Corporation）における取締役の責任」福岡大学法学論叢64巻1号（2019年）277頁以下，畠田公明「社会的営利会社（Benefit Corporation）の利益報告書と透明性」福岡大学法学論叢64巻4号（2020年）883頁以下，畠

田公明「企業買収に対応する社会的営利会社（Benefit Corporation）の取締役による防衛的行為」福岡大学法学論叢 65 巻 3 号（2020 年）525 頁以下、高橋真弓「営利法人形態による社会的企業の法的課題（1）——英米におけるハイブリッド型法人の検討と日本法への示唆——」橋法学 15 巻 2 号（2016 年）237 頁以下、柿崎環「ガラパゴスに吹く風 ベネフィット・コーポレーションと株主利益の最大化の意義」監査役 663 号（2017 年）82 頁以下、和田宗久「株主至上主義の先を目指す B Corp の可能性」ビジネス法務 2017.7（2017 年）143 頁以下。Benefit Corporation Law and Governance: Pursuing Profit with Purpose Alexander Rick 2017

- 28) <http://bimpactassessment.net>
- 29) 詳しい変更点については、Overview of Changes in Version 6 of the BIA https://static1.squarespace.com/static/552eefd1e4b0c6b6fbd179cb/t/5c740f1ce5e5f0a657fd20ec/1551109922291/V6_FINAL_public_document.pdf
- 30) <https://bcorporation.net/news/unilever-multinationals-and-b-corp-movement>
- 31) 【フランス】ダノン、大企業の B コーポレーション認証拡大に向け B Lab と提携 <http://sustainablejapan.jp/2016/01/07/danone-bcorp/200546>
- 32) ダノン本社 HP <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>
- 33) enterprise à mission（ミッションを有する企業）とは、企業の成長及び変革に関する 2019 年 5 月 22 日の法律第 2019-486 号（通称「PACTE 法」）により新たに導入された制度である。石川真衣「「ミッションを有する企業」とは何か——2019 年フランス PACTE 法による改革——」証券レビュー 61 巻 2（2021 年）106 頁以下参照。
- 34) ダノンジャパン HP https://www.danone.co.jp/blog/20210401_3/
- 35) ジボダンジャパンの HP <https://jp.givaudan.com/our-company/about-givaudan/our-purpose/our-b-corp-journey>
- 36) 2020 B Lab ニュースレター <https://www.globalreporting.org/media/z53l0gdm/gri-b-lab-mapping-publication.pdf>
- 37) ガイド <https://www.globalreporting.org/media/z53l0gdm/gri-b-lab-mapping-publication.pdf> 対比表 <https://drive.google.com/file/d/1S6xkg2TaoYpKWlmsR0BYT9u-wNfuXaKr/view>
- 38) The B Corp Handbook second edition Ryan Honeyman and Tiffany Jana 2019 このハンドブックは現在、日本語訳して出版される準備中である。<https://www.valuebooks.jp/endpaper/7729/>
- 39) 内閣府『令和元年度社会性評価・認証制度に係る調査・実証事業調査報告書』https://jfra.jp/wp/wp-content/themes/jfra2015/pdf/sic_pdf/202002.pdf において BIA を利用した実証事業を行っており、上場会社としては、株式会社 N フィールドと株式会社マルクの 2 社が参加した。なお、株式会社 N フィールドは経営不振による TOB により 2021 年 6 月 1 日、上場廃止が決定された。
同報告書 14 頁では、北東アジアにおいてヒアリング及びフォローアップのアンケートを行った結果を SWOT 分析している。

参考文献

- 加藤康之編著『〔普及版〕ESG 投資の研究 理論と実践の最前線』一灯舎、2019 年
松尾直彦『金融商品取引法〔第 6 版〕』商事法務、2021 年
井口譲二「企業価値向上のイメージを描写する企業開示」北川哲雄『ステュワードシップとコーポレートガバナンス 2 つのコードが変える日本の企業・経済・社会』（中央経済新報社、2015 年）109～137 頁
井口譲二「日本版ステュワードシップ・コード導入の意味—静かなる革命の進展—」北川哲雄『ステュワードシップとコーポレートガバナンス 2 つのコードが変える日本の企業・経済・社会』（中央経済新報社、2015 年）83～89 頁
井口譲二＝三瓶裕喜＝佐藤淑子「改正開示府令と開示原則の下での「望ましい開示」とベストプラクティス」商事法務 2197 号（2019 年）24～35 頁
石川真衣「「ミッションを有する企業」とは何か——2019 年フランス PACTE 法による改革——」証券レビュー 61 巻 2（2021 年）106～120 頁
伊藤邦雄＝茂木美樹＝長谷川聡＝山田慶子＝藤田大介「サステナビリティ経営実現に向けたコーポレートガバナンス改革〔上〕——ガバナンスサーベイ 2020 からみる現状と課題——」商事法務 2263 号（2021 年）

4~15 頁

- 井上俊剛=島貫まどか=山田裕章=西原彰美「スチュワードシップ・コードの再改訂の解説」商事法務 2228号 (2020年) 14~29 頁
- 上田純子「株主行動を利用した CSR の実践 — ESG 投資に纏わる三題噺 —」名城法学 69 卷 1=2 号 (2019年) 277~344 頁
- 内ヶ崎茂「[サステナビリティ・ガバナンス]の重要性和と欧米における先端実務」商事法務 2237 号 (2020年) 40~46 頁
- 大杉謙一「ESG 経営・ESG 投資の現状と仮説：日本と欧・米」ディスクロージャー & IR VOL 9 (2019年) 155~168 頁
- 柿崎環「ガラパゴスに吹く風 ベネフィット・コーポレーションと株主利益の最大化の意義」監査役 663 号 (2017年) 82, 83 頁
- 神作裕之「コーポレートガバナンス・コード改訂とガバナンス改革」商事法務 2264 号 (2021年) 4~21 頁
- 北川哲雄=神作裕之=杉山忠昭=佃秀昭=武井一浩「ガバナンスの「実質化」と上場企業としての対応 [上]」商事法務 2155 号 (2018年) 8~24 頁
- 北川哲雄=増田典生=内ヶ崎茂=武井一浩「サステナビリティ委員会の先端実務と諸論点 [上]」商事法務 2248 号 (2020年) 43~46 頁
- 高橋真弓「営利法人形態による社会的企業の法的課題 (1) — 英米におけるハイブリッド型法人の検討と日本法への示唆 —」一橋法学 15 卷 2 号 (2016年) 237~288 頁
- 鳥居夏帆「ESG 情報の開示に関する日本取引所グループの取組みについて」商事法務 2243 号 (2020年) 46~52 頁
- 中空麻奈「ESG 投資は広がるか — グリーンボンドのあり方を中心に —」『企業法制の将来展望 — 資本市場制度の改革への提言 — 2019 年度版』(財経詳報社, 2018年) 14~53 頁
- 野田博「ESG 重視の潮流と会社法」名城法学 69 卷 1=2 号 (2019年) 277~304 頁
- 畠田公明「社会的利益を追求する営利会社：アメリカの社会的営利会社 (Benefit Corporation) を中心として」福岡大学法学論叢 57 卷 4 号 (2013年) 533~577 頁
- 畠田公明「社会的営利会社 (Benefit Corporation) における取締役の責任」福岡大学法学論叢 64 卷 1 号 (2019年) 277~316 頁
- 畠田公明「社会的営利会社 (Benefit Corporation) の利益報告書と透明性」福岡大学法学論叢 64 卷 4 号 (2020年) 883~929 頁
- 畠田公明「企業買収に対応する社会的営利会社 (Benefit Corporation) の取締役による防衛的行為」福岡大学法学論叢 65 卷 3 号 (2020年) 525~558 頁
- 畠田公明「コーポレート・ガバナンスと社会的営利会社法」福岡大学法学論叢 66 卷 1 号 (2021年) 87~129 頁
- 林順一「米国での社会的企業の新しい認証制度と法制化の動向~B Corporation と Benefit Corporation~」サステナビリティ経営研究 2020 年度 (2020年) 1~15 頁
- 林順一「フランスにおける「会社の目的」に関する最近の動向 — PACTE 法による「使命を果たす会社」の新設とダノンの対応 —」国際マネジメント研究 10 卷 (2021年) 1~16 頁
- 藤岡由佳子=前田和哉=國分優子「[記述情報の開示に関する原則]および「記述情報の開示の好事例集」の解説」商事法務 2196 号 (2019年) 13~28 頁
- 藤田祥子「B コーポレーション及びベネフィット・コーポレーション」経営経理研究 107 号 (2016年) 51~72 頁
- 藤田祥子「アジアにおける B Corp ムーブメント — B Corp Asia Forum に参加して —」経営経理研究 111 号 (2018年) 337~347 頁
- 水野祐「NEW TRUST, NEW SOCIAL CONTRACT 水野祐が考える新しい社会契約 [あるいはそれに代わる何か] 第 6 回互助の感性が生み出す新しいネイバー」WIRED vol. 41 (2021年) 129 頁
- 八木原栄二=岡村健史=堀内隼=片岡素香「企業内容等の開示に関する内閣府令の改正 — 平成 31 年内閣府令第 3 号 —」商事法務 2194 号 (2019年) 16~27 頁
- 弥永真生「諸外国における非財務情報の開示の在り方と我が国への示唆 (下)」監査役 707 号 (2020年) 48~60 頁
- 和田宗久「株主至上主義の先を目指す B Corp の可能性」ビジネス法務 2017. 7 (2017年) 143~147 頁

GSIA 2018 年レポート http://www.gsi-alliance.org/wpcontent/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf
意見書 (4) 「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」 https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_4.pdf
コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対するパブリックコメント <https://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000031fnd-att/nlsgeu0000034w98.pdf>
意見書 (5) 「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能発揮及び企業の中核人材の多様性の確保」
https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/statements_5.pdf
提言「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」 <https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20210406/01-1.pdf>
コーポレートガバナンスに関する報告書記載要領 <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j85-att/tvdivq000000uvc4.pdf>
金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告——資本市場における好循環の実現に向けて——」 https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20180628/01.pdf
「ESG」に関する開示例 https://www.fsa.go.jp/news/r2/singi/20201106/02_2.pdf
B Corp HP <http://www.bcorporation.net/>
BIA <http://bimpactassessment.net>
Overview of Changes in Version 6 of the BIA https://static1.squarespace.com/static/552eefd1e4b0c6b6fd179cb/t/5c740f1ce5e5f0a657fd20ec/1551109922291/V6_FINAL_public_document.pdf
ユニリーバ MPMAC に参加 <https://bcorporation.net/news/unilever-multinationals-and-b-corp-movement>
【フランス】ダノン、大企業の B コーポレーション認証拡大に向け B Lab と提携 <http://sustainablejapan.jp/2016/01/07/danone-bcorp/200546>
ダノン本社 HP <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>
https://www.danone.co.jp/blog/20210401_3/
ジボダン ジャパン HP <https://jp.givaudan.com/our-company/about-givaudan/our-purpose/our-b-corp-journey>
2020 B Lab ニュースレター <https://www.globalreporting.org/media/z5310gdm/gri-b-lab-mapping-publication.pdf>
ガイド (GRI スタンダードと BIA) <https://www.globalreporting.org/media/z5310gdm/gri-b-lab-mapping-publication.pdf>
対比表 (GRI スタンダードと BIA) <https://drive.google.com/file/d/1S6xkg2TaoYpKWlmsR0BYT9u-wNfuXaKr/view>
内閣府『令和元年度社会性評価・認証制度に係る調査・実証事業調査報告書』 https://jfra.jp/wp/wp-content/themes/jfra2015/pdf/sic_pdf/202002.pdf
Benefit Corporation Law and Governance: Pursuing Profit with Purpose Alexander Rick 2017
The B Corp Handbook second edition Ryan Honeyman and Tiffany Jana 2019

SDGsにおけるユーザー・イノベーションの可能性

西 大 輔

要 旨

本稿の目的は、2030年までに達成することが求められている持続可能な開発目標（以下：SDGs）に関して、消費者主導によるイノベーション活動に焦点を当てたユーザー・イノベーション研究に注目し、その可能性を探ることである。SDGsの達成はあらゆる国が取り組むべき目標とされており、SDGsの達成のためには行政、企業、市民などを問わず全てのステークホルダーが参画し、それぞれの役割を果たす必要がある。この点を踏まえ、本稿では以下の3つについて論じる。1つ目は、SDGsについての全体像の提示である。2つ目は、ユーザー・イノベーション研究の研究成果を概観し、それにもとづいてSDGsの達成における消費者の役割を検討する。3つ目は、消費者が主導となり、SDGsの達成へと貢献したシービン・プロジェクトの事例を紹介する。

キーワード：ユーザー・イノベーション、SDGs、環境問題、クラウドファンディング

1. はじめに

本稿の目的は、2030年までに達成することが求められている持続可能な開発目標（以下：SDGs）に関して、消費者主導によるイノベーション活動に焦点を当てたユーザー・イノベーション研究に注目し、その可能性を探ることである。

2015年9月にニューヨーク国連本部で開催された国連サミットにて、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択され、持続的な開発目標（Sustainable Development Goals: 以下、SDGs）と呼ばれている¹⁾。SDGsは2030年度までの達成を目標とした17の目標と169のターゲットから成り立っており、先進国や発展途上国を問わず、目標達成のために国を挙げて取り組んでいる。たとえば、日本の場合、日本政府によるSDGs推進本部を内閣に設置やSDGsの取り組みに対して表彰を行うジャパンSDGsアワード²⁾の創設などによってSDGsの達成に邁進している。

SDGsが掲げる17の目標と169のターゲットには、実施のための主要原則として普遍性、包括性、参画型、統合性、透明性と説明責任を重視することが提言されている³⁾。SDGsを達成するためには、政府や企業、消費者問わず社会全体で取り組むことが必須である。SDGs推進本部が示すSDGs実施指針改定版では、いくつかのステークホルダーに対して、具体的な指針を提示している。たとえば、企業に対しては各社が有する経営資源を活用やイノベーションによって社会課題への解

決が求められており、消費者に対しては持続可能な消費活動を行うといった消費シーンにおける主体的な役割が求められている。

このように、環境・経済・社会を複合的に考慮した持続的な発展を行うためには、世界全体であらゆるステークホルダーがそれぞれの役割を果たす必要がある。しかし、SDGs推進本部がSDGs実施指針改定版で述べられているようにSDGsにおける消費者に求められる主な役割として消費行動を中心に捉えて良いのだろうか。

1970年代後半から、アイデア創造やプロトタイプの製作などといったイノベーションにおける重要なプロセスに関して使用者として考えられていたユーザーがその役割を果たしていることが明らかとなっている(von Hippel, 2005)。特に、近年では消費者が行うイノベーションについて注目が集まっている(von Hippel, 2017)。そこで、本稿ではイノベーションを行う消費者に焦点を当て、SDGsの達成における消費者のイノベーションによる社会問題の解決の可能性を議論する。なお、本稿では、イノベーションを新しい製品やプロセスの開発または既存製品やプロセスの改善(OECD/Eurostat, 2018)と定義し、ユーザー・イノベーションを自らのニーズを満たすためにユーザーが問題解決および開発活動を行うことと定義する(von Hippel, 2005)。

本稿の構成は、以下のとおりである。本節では、本稿が注目するSDGsにおけるユーザー・イノベーションの貢献の可能性について解題を行った。本節に続く第2節では、SDGsに関する概要およびそこで想定される消費者とその役割について整理を行う。第3節では、ユーザー・イノベーション研究の領域で蓄積された知見をもとに、イノベーションを行う消費者について整理を行う。第4節では、第2節と第3節を踏まえた上で消費者によるイノベーションがSDGsの達成に貢献し得ることを示唆する事例であるシーピン・プロジェクトを取り上げる。最後に第5節では、本稿で行った議論を総括する。

2. SDGsについて

本節では、SDGsに関する概要とSDGsを達成するために求められるステークホルダーの役割について消費者に焦点を絞り整理を行う。

2.1. SDGsの概要

2015年9月、第70回国連総会にて「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。それは通称、持続可能な開発目標(=Sustainable Development Goals)と呼ばれている。また、SDGsでは、2000年9月に採択された開発分野における目標であるミレニアム開発目標(=Millennium Development Goals)で未達成の目標が引き継がれている。

SDGsでは、以下の事柄を必要十分条件として提示している。

すべての国及びすべてのステークホルダーは、協同的なパートナーシップの下、この計画を実行する。我々は、人類を貧困の恐怖及び欠乏の専制から解放し、地球を癒やし安全にすることを決意している。我々は、世界を持続的かつ強靱(レジリエント)な道筋に移行させるために緊急に必要な、大胆かつ変革的な手段をとることに決意している。我々はこの共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さないことを誓う。(外務省, 2015, p.0)

このように、SDGsは地球自体やそれと結びつきのある事柄を包括的な対象としている点が特徴的である。

SDGsには、17の目標と169のターゲットが設定されている。そこでは、先進国や発展途上国問わず、あらゆる国が貧困問題やジェンダーの問題、環境に関する問題などに取り組むことが求められている。たとえば、目標14の「海の豊かさを守ろう」について、シャボン玉石けん株式会社では、その実現のために無添加石けんの開発と販売において使用者と環境の両方への配慮をしていることや石けん業界で初めてのISO14001を取得するといった取り組みによって貢献している⁴⁾。なお、各目標の概要については、図表1に示すとおりである。

図表1 SDGsの目標とその内容

| 目標の番号 | 目標の標語 | 目標の内容 |
|-------|---------------------|--|
| 1 | 貧困をなくそう | あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる |
| 2 | 飢餓をゼロに | 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する |
| 3 | すべての人に健康と福祉を | あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する |
| 4 | 質の高い教育をみんなに | すべての人々への、包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する |
| 5 | ジェンダー平等を実現しよう | ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う |
| 6 | 安全な水とトイレを世界中に | すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する |
| 7 | エネルギーをみんなに そしてクリーンに | すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する |
| 8 | 働きがいも経済成長も | 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する |
| 9 | 産業と技術革新の基盤をつくろう | 強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る |
| 10 | 人や国の不平等をなくそう | 各国内及び各国間の不平等を是正する |
| 11 | 住み続けられるまちづくりを | 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する |
| 12 | つくる責任 つかう責任 | 持続可能な生産消費形態を確保する |
| 13 | 気候変動に具体的な対策を | 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる |
| 14 | 海の豊かさを守ろう | 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する |
| 15 | 陸の豊かさも守ろう | 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する |
| 16 | 平和と公正をすべての人に | 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する |
| 17 | パートナーシップで目標を達成しよう | 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する |

出典：総務省：持続可能な開発目標（SDGs），URL：https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/kokusai/02toukatsu/01_04000212.html（最終アクセス日：2021年6月22日）

SDGs が標榜する各目標は、2030 年に向けて達成することが求められている。そのため、国ごとの各目標に対する達成度合いを明らかにすることは重要である。全世界的な進捗状況の可視化は、ベルテルスマン財団と持続可能な開発ソリューションネットワークによって運営されている“SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT” というウェブサイトにて公開されている。

2.2. SDGs に関与する主なステークホルダー

SDGs 推進本部が提言した SDGs 実施指針改訂版では、SDGs が掲げる 17 の目標の達成のために主要なステークホルダーの役割を提示している。そこでは、主要なステークホルダーとして挙げられている消費者について以下のように述べられている。

エ 消費者

生産と消費は密接不可分であり、持続可能な生産と消費を共に推進していく必要があるとの認識の下で、消費活動において大きな役割を担う消費者や市民の主体的取組を推進していく。

特に、SDG12（生産・消費）の観点からは、消費者が、環境に対する負荷が低く循環型経済への移行に資するなど、持続可能な消費活動を行うことで、持続可能な生産消費形態を確保できるように、健全な市場の実現に加え、経済・社会の仕組みづくりと啓発を促進する。（SDGs 推進本部、2019、p.10.）

ここに示されるように、SDGs の達成において消費者に求められ期待される役割は、主に消費行動の側面である。つまり、購買と消費の主体である消費者像にもとづいて SDGs 実施方針の議論が行われている。

3. ユーザー・イノベーションについて

本節では、ユーザー・イノベーション研究の領域で明らかになった知見を整理し、拡大する消費者の役割を示す。そして、SDGs における消費行動の改善以外にも貢献できる可能性があることを提示する。

3.1. イノベーションを行う消費者

消費者という存在は、一般的な認識や学術上において企業にとっての市場調査の対象であり購買と消費を行う主体であると長らく捉えられてきた。しかし、Eric von Hippel を中心とするユーザー・イノベーション研究の中で消費者は購買と消費だけではなく、自らのニーズを満たすために一から製品開発や既存製品の改良といったイノベーション活動を行うことが明らかとなった（von Hippel, 2005）。たとえば、マウンテンバイクのユーザーは、自らのニーズを満たすために自身の持つ情報や知識を活用してマウンテンバイクの設計や改良を行っていることが報告されている（Lüthje, Herstatt, & von Hippel, 2005）。また、そのようなイノベーション活動を行う消費者は世界の複数の国で存在することが確認されており、イノベーションを行う製品分野も多様であることが明らかとなっている（Chen, Su, de Jong, & von Hippel, 2020; de Jong, von Hippel, Gault, Kuusisto, &

Raasch, 2015; Kim, 2015; Ogawa & Pongtanalert, 2011; von Hippel, de Jong, & Flowers, 2012)。たとえば、Chen et al. (2020) が行った中国を対象とした研究⁵⁾によると、2.1%の消費者がイノベーション活動を行っていることが明らかとなった。割合の数字そのものは低く見えるが、中国の総人口に占める割合から考えると決して小さな数とは言いきれない。

以上のように、消費者は購買と消費の主体としての役割のみではなく、ときにはイノベーションを起こす主体としての役割を有している。また、消費者がイノベーションを行う領域は、さまざまな製品やサービスの領域に及ぶので局所的な現象ではないと言える。

では、なぜ消費者はイノベーション活動を行うのだろうか。消費者がイノベーションを行う主な動機は、イノベーションの個人的な利用、イノベーションから得られる楽しみ、イノベーションから学ぶことや技術の向上、イノベーションによって他の人を助けるため、イノベーション成果を売るための5つが挙げられる (von Hippel, 2017)。

3.2. 消費者がイノベーションで活躍する理由

3.1 で述べたように、一般的には市場に出回っている商品やサービスを購入し消費するのみであると考えられてきた消費者であるが、研究結果が示すように消費者は消費だけではなく創造する主体であることも明らかとなった。では、消費者がイノベーション活動のシーンにおいて活躍する理由はどこにあるのだろうか。この点に関して、消費者によるイノベーション成果の価値、イノベーション成果の取り扱い、イノベーション成果の普及の3つから整理を行う。

3.2.1. 消費者によるイノベーション成果の価値

ユーザー・イノベーション研究では、メーカーと同様にイノベーション活動を行う消費者の存在を明らかとするだけでなく、消費者のイノベーション成果の価値がどの程度あるのかについても研究が行われてきた。そこで明らかとなったことは、消費者のイノベーション成果の中には他の消費者にとって有益なものや商業的な魅力を伴うものが存在することである (Franke, von Hippel, & Schreier, 2006; Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, & von Hippel, 2002)。たとえば、医療機器のユーザーである外科医が行ったイノベーションの成果は、後に医療機器メーカーの新製品開発に活用され市場へと投入されたことが報告されている (Lettl, Herstatt, & Gemuenden, 2006)。また、消費者が持つイノベーションに関するアイデアの良さを企業の専門家と比較を行った研究では、新奇性と顧客便益の観点においては消費者のアイデアの方が専門家のアイデアよりも勝っていることが明らかとなった (Poetz & Schreier, 2012)。

以上のことから、自らのニーズを満たすために行った消費者によるイノベーションであっても、自分以外の消費者にとっても魅力的な場合や企業の新製品開発と同様に商業的にも価値があると言える。

3.2.2. イノベーション成果の取り扱い

自らのニーズを満たすために消費者はイノベーションを行うが、その成果の取り扱いについてはどのような特徴あるだろうか。従来のメーカーによるイノベーション活動の成果は、知的財産権などを活用し保護する傾向にあった。その理由としては、イノベーションの成果から経済的な利益を

なるべく多く得るためである。

では、消費者の場合はどうであろうか。消費者によるイノベーションの場合、いくつかの国で実施された消費者のイノベーション活動に関する統計調査の結果からは、知的財産権の申請によって保護されたイノベーション成果の割合は最も高い場合でも8.8%であり、低い場合だと0.0%であった（de Jong et al., 2015; Kim, 2015; Ogawa & Pongtanalert, 2011; von Hippel et al., 2012）。

以上のように、メーカーによるイノベーション成果とは異なり、消費者は自らのイノベーション成果を保護しない傾向にあると言える。

3.2.3. イノベーション成果の普及

消費者によるイノベーションの成果は、どのような普及経路でどの程度、社会へと普及していくのだろうか。なお、ここでの普及とはイノベーター本人以外にその成果が採用されることを意味する。

消費者によるイノベーション成果は、次の3つの普及経路によって社会へと普及する可能性がある。1つ目は、個人間（peer-to-peer）での普及である。たとえば、同じ興味関心を持つコミュニティに属する消費者の場合、コミュニティのメンバーに自らのイノベーション成果を公開したり他のメンバーのアイデアを協働で改良したりすることで普及する（Füller, Jawecki, & Mühlbacher, 2007; Jeppesen & Frederiksen, 2006）。2つ目は、消費者のイノベーション成果がメーカーによって採用されることによる普及である。堀口（2015）では、工業用途であったマスキングテープを雑貨用途として応用し企業にそのアイデアが採用された消費者の事例が取り上げられている。工業用途のマスキングテープを雑貨として活用する3人の女性らがそのアイデアをまとめたものをカモ井加工紙に持ち込み、雑貨用途としてのマスキングテープが商業化された（堀口, 2015）。3つ目は、イノベーションを行った消費者が自らのイノベーション成果をもとに起業することによる普及である。Shah and Trips（2007）の研究によると、消費者イノベーターが持つイノベーションに関するアイデアをコミュニティ内で共有し、より良いアイデアやイノベーションの成果へと洗練させた上で起業することを指摘している。

以上のように、消費者によるイノベーション成果の普及はメーカーによるイノベーション成果の普及とは異なり複数の普及経路をたどって社会へと普及すると言える。

それでは、このような経路によって社会へと普及する消費者のイノベーション成果はどの程度の普及率であるのか。これまでに実施された消費者のイノベーション活動に関する統計調査によると、イノベーション成果の普及率は5.0%から19.0%程度であることが明らかとなっている（de Jong et al., 2015; Kim, 2015; Ogawa & Pongtanalert, 2011; von Hippel et al., 2012）。この普及率に関して、消費者イノベーター本人以外の他者や商業的な魅力がある場合を考慮すると、決して高いとは言えない。de Jong, von Hippel, Gault, Kuusisto and Raasch（2015）では、このような消費者によるイノベーション成果の普及率の低さを新たなタイプの市場の失敗であると指摘している。

4. 事例：シービン・プロジェクト

本節では、SDGsの達成において単なる消費の主体としてだけでなくイノベーションにおいて

も重要な役割を果たす消費者を捉える事例として、シービン・プロジェクト⁶⁾を取り上げる。

4.1. シービン・プロジェクトの概要

シービン・プロジェクト (Seabin Project) とは、オーストラリアのサーフィン愛好家であるアンドリュー・タートン (Andrew Turton) とピート・セグリンスキー (Pete Ceglinski) によって始動された海洋汚染の解決に取り組むプロジェクトである。2人は、海洋汚染問題を解決したいという動機からシービン・プロジェクトに取り組んだ。

シービンとは、海洋に浮遊しているプラスチックやゴミを24時間回収可能な海のゴミ箱である(図表2)。現在、世界全体で860体のシービンが海洋上で稼働しており、これまでに累計約2,000トンの海のゴミが回収されている⁷⁾。

この活動は、その後チーム・メンバーを増やししながらオーストラリアのみならず、アメリカやヨーロッパ諸国、日本などで展開されている⁸⁾。

図表2 海のゴミ箱であるシービン



出典：Seabin Project: SEAVIN V5, URL : <https://seabinproject.com/the-seabin-v5/> (最終アクセス日：2021年6月22日)

4.2. シービンの開発ストーリー

シービン・プロジェクトは、世代を超えて汚染されていない海を残すことを最終目標として掲げ活動が始まった。シービン・プロジェクトの中心となる2人は、それぞれ次のような経歴を持っていた。タートンは、船大工および船乗りの経歴があり世界中の海を航海してきた。セグリンスキーは、製品設計およびレーシング・ヨットのチーム向けの造船の経験があり、さまざまな海を回ってサーフィンを楽しんできた。

この2人は、2013年にチームを結成した。そして、これまでの自分たちの技術的な経験や海洋汚染に関する問題意識を出発点とし、それらを活用して海洋汚染問題の解決が取り組まれ始めた。2014年には、シービンのプロトタイプ製作を開始しており、その都度必要となった技術的な知識はYouTubeで学ぶことにより補っていた。そして、試行錯誤を繰り返しながらシービン・プロジェクトは進んでいった。2015年には、Seabin Pty Ltdを設立しセグリンスキーはCEO兼共同創業者となった。本格的な商業化に踏み出すため、2016年にはクラウドファンディングを活用して

資金調達を行いシービンの開発を進めていった。その結果、2017年にシービンの製造および販売が始まった。

シービン・プロジェクトによって開発されシービンは、24時間年中無休で稼働させることが可能であり、安価かつ効率的に水中に漂う汚染物であるマイクロプラスチックの回収を実現した⁹⁾。

その後、シービンそれ自体やシービン・プロジェクトの取り組みが評価され、数々の賞を受賞している¹⁰⁾。

4.3. シービンの普及活動

シービン・プロジェクトでは、外部に対してさまざまな情報がウェブサイトを通じて積極的に発信されている。たとえば、シービン・プロジェクトの海洋汚染問題についての問題提起やその課題解決に関することの意義や具体的な取り組み内容、シービンそれ自体の性能や利点、活用事例などの情報がアクセス可能である。その他にも、シービン・プロジェクトについてまとめた広報用の動画の配信¹¹⁾や海洋プラスチックを中心とする海洋上のゴミ問題に関するコミュニティを運営しその問題解決のための議論を行う場や関連する科学技術教育の提供を行っている¹²⁾。

5. おわりに

本稿の目的は、2030年までに達成することが求められているSDGsに関して、消費者主導によるイノベーション活動に焦点を当てたユーザー・イノベーション研究に注目し、消費者がイノベーション活動によって社会問題の解決に貢献する可能性を議論することであった。

SDGsの達成において、あらゆるステークホルダーの主体的な参加と活躍が求められている。第2節で整理したように、SDGs実施指針における消費者の貢献は消費シーンに焦点が当てられていた。しかし、第3節で提示したユーザー・イノベーション研究の知見から、消費者もイノベーションにおいて重要な役割を果たしていると考えられる。イノベーション活動を行う消費者の存在と規模は小さいとは言い切れず、その成果の中には商業的な魅力を有する有望なアイデアがあり、いくつかの経路によって社会へと普及する。つまり、SDGsの達成において、消費者のイノベーション成果が社会問題を解決するほどの潜在的な価値があると言える。同じようなニーズを持っている消費者が社会に存在する場合、ある消費者のイノベーション成果が普及することによって社会的厚生(social-welfare)を向上させる(Gambardella, Raasch, & von Hippel, 2017)。ただし、その普及率は決して高いわけではなく新たな市場の失敗として課題に挙げられている(de Jong et al., 2015)。この点に関して、持続可能なイノベーションの文脈におけるユーザー・イノベーションの普及についての議論が行われている(Trischler, Johnson, & Kristensson, 2020)。第4節では、SDGsの達成に貢献し得る消費者によるイノベーション活動について、シービン・プロジェクトを事例として取り上げて論じた。

以上のように、SDGsを達成するために消費シーンだけではなくイノベーション活動によっても消費者は貢献できる可能性が考えられる。今後の研究課題として、消費者がSDGsの達成において貢献し得る条件やそれを支援する政策について議論する必要がある。

《注》

- 1) 外務省 (2015)
- 2) 外務省: SDGs アワード, URL : <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 3) SDGs 推進本部 (2019)
- 4) シャボン玉石けん株式会社「SDGs への取り組み」, URL : <https://www.shabon.com/approach/index.html> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 5) 調査対象は, 18歳以上である。
- 6) Seabin Project: RESOURCE BOOK (SEAVIN V5), URL : <https://seabinproject.com/about-us/media-resources/> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 7) Seabin Project, URL : <https://seabinproject.com/> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 8) Seabin Project: GLOBAL SEABINS, URL : <https://seabinproject.com/global-seabins/> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 9) Seabin Project, NEWS AND UPDATES: SEABIN USING PLASTIC TO FIGHT PLASTICS, URL : <https://seabinproject.com/seabin-using-plastic-to-fight-plastics/> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 10) 受賞内容の詳細については, Seabin Project: AWARDS (URL : <https://seabinproject.com/about-us/awards/>) を参照。(最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 11) Seabin Project crowdfunding video, URL : <https://vimeo.com/156073794> (最終アクセス日: 2021年6月22日)
- 12) Seabin Project: EDUCATION, URL : <https://seabinproject.com/seabin-foundation/education/> (最終アクセス日: 2021年6月22日)

参考文献

- Chen, J., Su, Y. S., de Jong, J. P., & von Hippel, E. (2020). Household sector innovation in China: Impacts of income and motivation. *Research Policy*, 49(4), 103931.
- de Jong, J. P., von Hippel, E., Gault, F., Kuusisto, J., & Raasch, C. (2015). Market failure in the diffusion of consumer-developed innovations: Patterns in Finland. *Research Policy*, 44(10), 1856-1865.
- Franke, N., von Hippel, E., & Schreier, M. (2006). Finding commercially attractive user innovations: A test of lead-user theory. *Journal of product innovation management*, 23(4), 301-315.
- Füller, J., Jawecki, G., & Mühlbacher, H. (2007). Innovation creation by online basketball communities. *Journal of business research*, 60(1), 60-71.
- 外務省 (2015). 「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ」外務省, URL : https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html#about_sdgs (最終アクセス日: 2021年6月22日).
- Gambardella, A., Raasch, C., & von Hippel, E. (2017). The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare. *Management Science*, 63(5), 1450-1468.
- 堀口悟史 (2015). 「頼みもしないアイデア」の事業化——ユーザーによる用途革新の事例をもとに——『流通研究』17(3), 39-63.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization science*, 17(1), 45-63.
- Kim, Y. (2015). Consumer user innovation in Korea: an international comparison and policy implications. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(1), 69-86.
- Lettl, C., Herstatt, C., & Gemuenden, H. G. (2006). Users' contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. *R&D Management*, 36(3), 251-272.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & von Hippel, E. (2002). Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. *Management science*, 48(8), 1042-1059.
- Lüthje, C., Herstatt, C., & von Hippel, E. (2005). User-innovators and "local" information: The case of mountain biking. *Research policy*, 34(6), 951-965.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on*

- Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing.
- Ogawa, S., & Pongtanalert, K. (2011). Visualizing invisible innovation continent: Evidence from global consumer innovation surveys. Available at SSRN 1876186. (最終アクセス日：2021年6月22日)
- Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of product innovation management*, 29(2), 245-256.
- SDGs推進本部 (2019) 「持続可能な開発目標 (SDGs) 実施方針改定版」首相官邸, URL : <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/> (最終アクセス日：2021年6月22日).
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 123-140.
- Trischler, J., Johnson, M., & Kristensson, P. (2020). A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. *Journal of Business Research*, 116, 552-560.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- von Hippel, E. (2017). *Free Innovation*. MIT Press.
- von Hippel, E., de Jong, J. P., & Flowers, S. (2012). Comparing business and household sector innovation in consumer products: findings from a representative study in the United Kingdom. *Management Science*, 58(9), 1669-1681.

(原稿受付 2021年6月23日)

〈論文〉

マネジメントの目的におけるパラダイムシフト

— オルタナティブなビジネスにみる人間中心の価値観の競争力 —

潜道文子

要 旨

長い間、企業におけるマネジメントの目的は、組織にいかにより大きな経済的成果を上げさせるかにあるといえよう。しかし、そのようなパラダイムに基づいた活動を行ってきた結果、ステークホルダーである従業員の能力を十分に引き出すことができず、また、消費者からは選ばれない組織になってしまうことも多い。

では、このような課題をどのように解決すればよいかといえば、これまで当然と考えられてきた、過度な効率性の追求や長いピラミッド型の管理組織の存在を再考する必要がある。労働者は、組織の意思決定に参加できる起業家的な仕事をするようになれば能力を発揮することができるようになり、楽しいと感じられる仕事をするのであれば、高い生産性や創造性を発揮する。つまり、「自分ごと」としてとらえることができる活動には、人間はより積極的になることができると考えられる。

例えば、顧客自身が買い物をするスーパーで働く、英国の会員制スーパーマーケットである The People's Supermarket はビジネスとして成功しているが、様々な社会的課題も解決している。また、コミュニティの小農家が新鮮な食材をマーケットで販売する、英国におけるファーマーズマーケットも、大企業とは異なる方法で消費者やコミュニティのニーズを満たしている。

これらの共通点は、小規模でコミュニティに根ざしたビジネスを行っていること、効率が目的になっていないこと、管理のためのヒエラルキーが存在しないこと、そして働く人々や顧客を人間としてとらえていることである。しかもビジネスとしても成功している。現代の大企業の抱える課題はこれらの事例から学ぶことが多いと考える。

キーワード：マネジメントの目的、パラダイムシフト、パーパス、ステークホルダー資本主義、人間中心の価値観、自分ごと化、オルタナティブなビジネス

1. はじめに

ウォルター・キーチェル3世 (Kiechel III, Walter) は、“The Management Century,” *Harvard Business Review* において、資本主義と、その生産性を高めようとする『マネジメント思想』が世界で広がっているとした上で、「マネジメントの目的は、人間とその組織にいかにより大きな成果を上げさせるかにある」が、「人々は（人間らしさに強くこだわり、）雇用主から尊重され、公平に扱われることを期待している」と言及している（キーチェル3世, 2013, pp.52-53）。また、同論文で、彼はジョン・ケネス・ガルブレイス (Galbraith, John Kenneth) が、「企業のパワーが巨大

化し、社会の目的が企業の目的に準ずる傾向が強まっており、何を買うべきか、さらにはどう暮らすべきかまで、企業リーダーを主体とした顔の見えにくいテクノストラクチャーが消費者に指示できる」という、米国企業とそのリーダーのつくる産業国家に対する批判的意見を紹介している（キーチェル3世, 2013 p.45）。

企業のこのようなマネジメント思想の背景には、ステークホルダーのひとつである株主を重視する価値観（株主至上主義）、あるいはステークホルダーより組織の利益を重視する価値観が存在し、従業員や消費者というステークホルダーは軽視されているという倫理的問題が存在している。

しかし、近年、環境破壊や気候変動の問題が、地球全体に及ぼす影響が益々大きなものとなり、その他、様々な大規模で深刻な社会的課題が明らかにつれ、CSRやSDGsに注目が集まり、投資家の間でさえ企業の環境への対応、社会への配慮、ガバナンスの強化を重視する投資行動（ESG投資）へ舵を切る動きがみられる。つまり、従来、欧米を中心として圧倒的な勢力を維持してきた「株主資本主義」と「(多元的ステークホルダー重視の)ステークホルダー資本主義」とがせめぎ合い、その中で、ビジネスの規模拡大志向や経済的利益の最大化を目的とし、そのために必要な効率性の追求や道具として労働力を活用するという考え方への修正が迫られているといえよう。

また、「企業のリーダー層が従業員の欲求とニーズを重視する度合いは、労働力の不足度に比例する」という主張もあるが¹⁾、2019年末ごろから始まったコロナ禍においては、多くの人々が自分自身の人生や働き方を、上述の「テクノストラクチャーとしての組織による指示」ではなく、自分自身がコントロール可能なものとして考える契機となった。その過程で、消費者は生活の仕方や暮らす地域を自分の人生を考えた上で選択し、組織で働く人々は、「自分たちは雇用主から尊重されているのか」という疑問に直面したのではないかと考える。企業は、組織の構成員のマネジメントにおいては、まさにHirschman (1970) のいう、Voice (組織へ改善を求める者) とExit (辞職、転職) への対応が迫られているといえよう。つまり、組織は働き手、特に、自身のスキルと能力で働く組織を選ぶことができる優れた人材によって選ばれるための労働環境を備える必要に迫られている。

では、このような経営環境の変化の中、企業には、どのようなマネジメントの目的が求められているのであろうか。顧客から選ばれる企業となることによって業績を向上させ、かつ組織で働く人々が人間らしく、そして雇用主から尊重され公平に扱われていると感じられる組織の特徴やそのマネジメントとはどのようなものであり、どのようにそれを実現するのかを検討する。

2. ステークホルダーと組織をつなぐパーパス・マネジメント

Stakeholder (ステークホルダー) という用語は、1963年にスタンフォード研究所 (Stanford Research Institute : SRI) においてメモの形で用いられたのが始まりとされる。しかし、ステークホルダーの概念を明確な形で包括的に最初に使用したのは、1984年のR. Edward Freemanの著書 *Strategic Management: A Stakeholder Approach* においてである (櫻井, 2010)。Freemanは、ステークホルダーを、「組織体の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人」(Freeman, 1984) と定義したが、その後、2007年に、Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicksと共に執筆した *Managing for Stakeholders* では、「ステークホルダー志向の経営の本質は、顧客、従業員

員、納入業者、コミュニティ、資金拠出者が継続的に長期にわたって成功する方法で価値を創造することである」(フリーマン・ハリソン・ウィックス, 2010, p. iv)²⁾と述べ、様々なステークホルダーとの協働によって価値の創造を行い、その成果を組織とステークホルダーの双方が獲得することを強調している。さらに、本書では、「株主の利益か(多元的な)ステークホルダーの利益か」というトレードオフの思考からの転換を経営者に求め、利害関係者を人間そのものとしてとらえることの重要性を提唱している(フリーマン・ハリソン・ウィックス, 2010, p. 194)³⁾。

Freeman のステークホルダー理論に基づくと、企業は、様々な組織や個人とのコミュニケーションによってよりよい関係構築に努める必要がある。この主張に従い、例えば、株主との関係においては、情報の開示、中長期の戦略の説明などを行い、従業員に対しては、働きやすい職場環境の整備や給料やボーナスといった報酬、職位などを活用してモチベーションの向上や忠誠心を獲得する努力を行い、消費者に対しては、商品の安全性やSDGsに関わる活動をアピールするマーケティング活動などを活用して、より多くの顧客を獲得しようと努める企業が増加している。

さらに近年、このようなステークホルダーに対して、「その会社は何のために社会に存在するのか」、「あなたは、なぜ、そこで働くのか」という問いへの答えを示すメッセージである「Purpose (パーパス)」「(存在意義)⁴⁾」の視点からアプローチをしようという企業が目ざされている。つまり、SDGsに基づいた活動を行おうとする企業が増加する中、自社の存在意義をみつめ直し、自社のパーパスとの関連で「サステナビリティに対する経営姿勢」を明確にしようとしている。

Quinn and Thakor (2018) では、パーパスを、「組織と関わる人がどのように価値を生み出していくかを説明し、彼らに意義を見出させ、支持を引き出すもの」としている(Quinn and Thakor, 2018, p. 79)。つまり、パーパスは、ステークホルダー志向の経営に必要とされる、ステークホルダーと組織をつなぐ役割を果たすものであるといえる。

また、伊吹・古西(2018)では、企業は、ミッション(存在意義)、ビジョン(未来の姿)、バリュー(共有価値観)(MVV)を掲げているが、これらとパーパスとの違いについては、パーパスは「社会やコミュニティの中で、こうありたい」という「第三者的な視点」(社会へのインパクトや社会への影響)が加えられている。さらに、社外より社内へのより力強いメッセージであることが多く、ミッションやビジョンが一般的に未来に向けた「方向性」を表すのに対し、パーパスは「原点」を表すことが多い。つまり、パーパスは新たに作り出されるものではなく、従来、企業やその他の組織、経営層や従業員個人の内面に潜在し、発掘されるものであるとしている。一方、名和(2021)は、「パーパスとは『Me』でも『You』でも『They』でもなく『We』でなければならない。自らの思いと社会の思いが同心円を描くことが鍵となる」として、前述の「第三者的な視点」と共通すると考えられる特徴について触れ、また「パーパスは社外にとってはその会社らしさが強く伝わり、社内にとっては外と未来に向けて熱い思いを束ねていくパワーの源泉にならない」と述べている(名和, 2021, pp. 42-43)。

例えば、世界最大の食品会社ネスレは、創業150周年を迎えたことを契機に「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献します」というパーパスを掲げ、社内外で積極的に発信している。同社の経営原則であるCSV(共通価値の創造)を実現するうえで、株主や従業員をはじめ、ネスレのすべてのステークホルダーと基本的な価値観を共有する必要があると考えたからであるという(高岡, 2019 p. 24)。

「『株主価値最大化』は過去の考え方である」と主張する、『資本主義の再構築』の著者レベッカ・ヘンダーソン (Henderson, Rebecca) は、単なる利益確保にとどまらず、共通の価値観に深く根ざした企業の存在意義を関係者全員が認識し戦略や組織に埋め込んでいくために、企業は信頼に足る確固とした、企業の目的・存在意義 (パーパス) を全社で受け入れることが必要であり、また、そのことが公正で持続可能な世界を実現する資本主義を構築するうえで欠かせないステップであると述べている (ヘンダーソン, 2020 pp.108-109)。

このように、効率性や個人の欲というようなものではない、ある意味、人間の寛大さや倫理観を必要とする「組織に深く根ざした共通の価値観」から引き出される企業におけるパーパスの重要性が高まる中、2019年8月に、米国最大規模の経営者団体「ビジネス・ラウンドテーブル」(Business Roundtable) が、従来の「株主第一主義」を根本から見直すことを宣言した。この宣言では、顧客と従業員がより重視され、株主は5番目という位置づけとなっている (野中・勝見, 2020 p.18)。

この声明文の正式名称は、“Purpose of a Corporation”である。企業は、株主のみに対してその役目を果たすのではなく、顧客へ価値を提供し、従業員に投資し、供給業者を公平に扱い、地域社会をサポートすることが必要である (Business Roundtable HP)。米国の大企業が、長年の「株主利益の最大化」という、組織の中心にある存在意義への大きな修正を行ったのである。

パーパスは、ブランディングでも積極的に活用されている。差別化し、独自性を出すために「パーパス・ブランディング」がなされる。しかし、このパーパスの実践的活用の際には、顧客側の視点、そして顧客の利益が何であるのかということに留意しなければ、その成果を十分に得ることは難しい。Goodvertising: Creative Advertising That Cares (2012) の著者である、トーマス・コルスター (Kolster, Thomas) は、「2015年にSDGsが採択されて以降、ブランドを取り巻く状況は急変した。未曾有の社会・環境的課題を解決していくために、意義のあるリーダーシップとブランドを構築し、これまでとは違う新たな方法で新たな取り組みを行うことが求められている」ために、多くの企業が「『私たちは環境を大事に思っている』ということを語り競争し合っているが、消費者の立場に立つと、どのブランドを信じていいのか分からない状況ではないか」と指摘する (小松, 2020)。

さらに、コルスターは、「正義や環境は日常生活の中で消費者が常に関心を持っているものなのかどうかというと、そうではない。また、『未来のために、こんなことを目指している』というまだ結果もわからないブランドのヒーロー宣言だけでは、消費者は、環境問題のような社会的課題やそれに対するその企業の対応を、『自分ごと化』できない。ブランドというのは消費者 (生活者) との関係の中で成立するものだ。自己満足や一方的な宣言ではブランドは成立しない。大切なのは、そのブランドが本当に自分に関連していること (Relevant)、そして本当に意味があること (Meaningful) である。主役であるユーザーにとって、自分の生活にちゃんと意味のある違いという結果をもたらしてくれるかどうかだ」という (大橋, 2021)。加えて、企業に問いかけるべきは、「多くの人たちが日々直面するいくつかの課題を乗り越え、考えを変えるために何ができるかということ」、「多くの人たちの自己実現のために何ができるのかということ」であると指摘している (大橋, 2021)。つまり、前述の、「パーパスは自らの思いと社会の思いが同心円を描くことが鍵となる」という点を考慮し、適切なパーパスの設定が行われなければならない。

以上のことから考えると、企業は、ステークホルダーとの関係については、これまでの関係から

一歩踏み込み、それぞれのステークホルダーを顔の見えない漠然としたグループとしてとらえるのではなく、人間であるステークホルダーが自分の課題を解決したり目標を達成したりできるよう、そしてステークホルダーが「グッド・ライフ」を実現できるように後押しすることを行っていくことによってその関係性から価値創造が可能となるといえよう。

3. パラダイムシフト：人間中心のマネジメント

前述の R. Edward Freeman も執筆者の一人である、Parmar, Wicks and Freeman (2021) では、「企業が価値創造を行うためには、競争優位性では十分ではなく、「協調的優位性」で補強する必要がある」と主張する。つまり、株主のみでなくより広い範囲のステークホルダーの視点を取り入れ、彼らが組織の目標のために行動を調整するような人間中心の視点を持つことが必要とされることを述べている。

また、Hamel and Euchner (2021) において、Gary Hamel は、「パラダイム」とはビジネス、人間、消費者などの本質に関する世界観であるが、例えばビジネスの場合、そのパラダイムに基づき、企業は自社の問題に着目し、その問題の解決に役立つ原理 (principles) を探す傾向があると述べている。時の経過とともに、その原理はその組織の仕事のプロセスに組み込まれていき、そのようなプロセスに基づいて仕事実践され、その結果として業績が決まってくる。したがって、我々が組織を改善する能力に行き詰まっているとしたら、それは、過去の時代の社会システムの構築に関わり、そのシステムに深く埋め込まれている人と仕事に関するパラダイムにとらわれているからだという。

また、そのパラダイムから生まれた我々の信念のひとつは、「人間は資源である」(the human resources model) というものである。つまり、現在の産業モデルでは、組織の最終目的は利益の創造であり、そのような世界観において働く人々は利益を生み出すための「道具」とされているが、道具として扱われているとき、本来、人間が持っている能力を、組織は十分には得られない。2つ目の信念は、「管理者がいなければ管理できない」というものであり、人間の活動を組織化する最良の方法は意思決定権の形式的な階層を通してであり、意思決定権は管理者にあると考える。つまり、人間が協調して活動するには意思決定権のヒエラルキーが必要であるという信念である。3つ目は、大規模な組織で解決すべき最も重要な課題は「効率」の過度な追求であるということである。

さらに、Hamel は、スケールメリットをいかに獲得するかという課題を優先してきたことによって、我々は時代遅れの原理の中で仕事をし続けてきたという。加えて、組織の階層構造の機能は報告を行い、情報を処理するための技術である。現代社会の日々進化している情報技術を活用した他の情報処理技術があれば、もはや階層は必要ないのではないかと問う。

Hamel は、「このような信念をもつパラダイムに基づいては、組織活動は行き詰まってしまう。パラダイム変えなければ、新しい問題を解決することが出来ない」と主張する。重要なことは、組織にとって規模の拡大が最も重要な課題か、効率性はどうか等、直面している課題を深く考え、今日の状況に適した原理を開発することである。

そして、組織で働く人々の能力を十分に引き出すためには、一人ひとりの働き手を従業員ではな

く、「起業家」にする必要があるという。つまり、人々は組織の目的のための手段ではなく、彼ら自身が「目的」であるという考えに基づき、組織を小さなユニットに分割して、メンバーにそれぞれのユニットにおけるビジネスの決定権を与えることによって、仕事を「自分ごと」と考えられるようになる。つまり、人々をヒエラルキーの一部ではなく、意思決定者として組織の貢献者にするにより、働く人々のモチベーションを向上させることができ、人々は自分の能力を十分に活用していると感じた時、幸福を感じることができる。

この労働における幸福について、ヘンダーソンは「人はお金や地位、権力といった外発的動機から懸命に働くが、主なニーズが満たされると、働くこと自体の興味や喜びといった内発的動機がはるかに重要になる」と指摘している。組織が共通目的を掲げることで、働く人々は自分の仕事には意味があると思うようになり、強い一体感を得られるようになる。これらが内発的動機となり、人々は仕事、そして生活全体にポジティブな感情が生まれ、結果として、仕事における質の向上や、新たな創意工夫の創出、新たなつながりの創造などにつながる。生産性の向上に成功し、幸福度や創造性が高まることになるのである（ヘンダーソン，2020，p.116）。

また、この内発的動機の重要性に関連することとして、ポジティブ心理学者で、人々の深い楽しみの感覚を研究しているミハイ・チクセントミハイ（Csikszentmihalyi, Mihaly）は、「フロー（flow）」と名づけた、内発的動機となりえる人間にとっての最高の感覚が、趣味などの活動をしている時ばかりでなく、活動自体が楽しいと感じられるような仕事をしているときにも存在することを証明している。そして、利益を生み出すだけでなくフローを体験でき、人間の幸福に真に役立つ仕事を「グッドビジネス（good business）」（チクセントミハイ，2008）と呼んでいる。

さらに、チクセントミハイは、幸福の生み出す2つの柱は、「差異化のプロセス」と「統合化のプロセス」であり、前者は、我々人間は一人ひとり異なる個人であり、何らかの活動を通じて他者との差異化をする、つまり、個性をもつ自分自身の存在を表現するという楽しみを得たいと考えていると述べる。後者は、他者との人的ネットワークや周囲の環境といったネットワークにしっかりと組み込まれているということである（チクセントミハイ，2008，p.35）。つまり、「差異化され、かつ統合化されているという複雑な個人」であることが、幸福で、活力に満ちて、意義深い人生を送っていると感じられる可能性を創出するのである。

したがって、CSRやSDGsに関わる活動や仕事をするとは、自分や自社などというものより大きな何かに貢献することによって自分の活動が意味をもつと感じられる楽しい活動であり、価値あることに自分自身が役立っていると感じられ、かつ社会とのつながりを感じられる活動であることから、フローを獲得することが可能となる機会といえる。

また、パーパスやミッションを中心に活動が成り立っている組織としては、非営利組織（NPO）があげられよう。P.F.ドラッカーは著書『非営利組織の経営』において、日本人は職場と自分を同一化する傾向があるため、組織で働くという活動が最大の意味のある活動と感ずることがあるが、米国においては、非営利セクターでの活動を行うとき、米国人は個人が他者との差異を生み出すことができ、個人にとって最大の意味を持つ活動と感ずることができる機会であると述べている（ドラッカー，1991，iii-iv（序文））。

さらに、昔と異なり、働く場の選択肢の多い現代社会においては、非営利組織はその組織を働く場として選択してくれた人々に借りがあり、その人々に値する仕事でなければならない。一方、

人々は、意味ある仕事に対する欲求やよりよい社会関係のために自己の可能性を引き出す「機会」を得たいという欲求を持っている。したがって、組織が提供すべきものは、「機会」であるという。つまり、仕事を通じて人々が自己実現のための「機会」、魅力的でかつ報われることのできる組織の一員となるための「機会」、自身の能力の可能性を引き出すことのできる仕事をする「機会」、何か意味のあることに参画する「機会」、そして何かの重要な一部であるための「機会」である（ドロッカー、1991、pp.51-52）⁵⁾。

Hamelの言う、「ビジネスにおけるパラダイムは時代と共に変化すべき」という主張に従うと、パーパスに基づいた経営が必要とされる現代におけるビジネスは、非営利組織における人のマネジメントに学び、職場として選択してくれた人々に、「パーパスに導かれた仕事を通じて『機会』を提供する」という視点を意識すべきであるといえよう。

では、そのような新しいパラダイムに基づくビジネスは存在するのであるか。

次章では、コミュニティの再構築、小規模農家の経営問題、社会・環境問題への対応、食生活などの課題⁶⁾が存在する英国において注目されるオルタナティブなビジネスの事例を取り上げる。

4. オルタナティブなビジネスの事例：The People's Supermarket

4.1 The People's Supermarket の特徴

The People's Supermarket (TPS) は、2010年5月に、ロンドンで創業されたスーパーマーケットである。組織としては、TPSは、最初、協同組合として設立されたが⁷⁾、2013年に、CIC (Community Interest Company：コミュニティ利益会社)⁸⁾へとその法的組織形態を変更した。CICは非営利組織と営利組織のハイブリッド型で、コミュニティの利益のために設立され、運営されることを目的とする社会的企業 (social enterprise) のための会社である。

TPSを運営するスタッフは、ほぼ全員がボランティアである。ここでは、顧客ではなく、そこで働く側が会員制である⁹⁾。会員になるためには、年会費25ポンド (約4,000円) を納め、月4時間以上無償で働くことが条件であり、会員になると、商品を20%引きで購入することができる (TNC, 2013)。会員数は、創業後2年弱の2012年2月段階で、約1,000人にのぼった¹⁰⁾。人件費を削減できたことで、商品の価格は低くなり、会員も恩恵を受けている。

ボランティアとして働く会員は、TPSの運営に関する投票権が与えられており、どのような食品をどこから仕入れるかを定めることができる。つまり、会員は自分たちが安心して食べられる良質な食材を近隣の地域から適正な価格で仕入れ、消費者に提供している。大手のスーパーで買い取られない規格外の商品も、TPSでは仕入れの対象となる (中楯, 2013)。

また、TPSはより健全な持続可能な経済モデルを支持しながら、生産者、購入者、地域が一体となる「人々による人々のための (For the people, by the people) スーパーマーケット」である (TNC, 2013)。会員は、通常の生活においてはあまり交流の機会がない、年代も仕事も様々な人々であり、彼らが買い物をしてながら、あるいは一緒に働きながら知り合いになることによって、様々なつながりが生まれている。TPSは、そのような価値を享受する知り合い同士の地域コミュニティハブとなっているという (TPS HP)。

すなわち、この事例は、新しい方法で人々が協力することで、経済的、社会的、環境的なトリブ

ルウィンを実現し、より多くの関係者がより良い結果を生み出せることを示している。例えば、TPSは、利益最大化のパラダイムを有する多くのスーパーの「営利企業としての限界」に挑戦している。つまり、一般的なスーパーは、利益の最大化のために、「売れなければ捨てる」という行動をとる。そのために、農地は酷使され、低所得のために健康的な食品を入手できない人々のニーズが無視されることになる。TPSでは、売れずに捨てられる食品の本来持つ価値を活かすために、店内にある“The People’s Kitchen”でスーパーマーケットから出る食品廃棄物を調理し、おいしいものを手頃な価格で提供している。これは「もったいない」という思いからスタートした活動だが、売り上げにも大きく貢献しているという（中楯, 2013)¹¹⁾。また、結果として、環境保護にも貢献している。

さらに、TPSは、「我々消費者は、大量生産された低品質の食品を受動的に消費する必要はない」ことを訴えている。実際、化石燃料を過剰に使用せずに優れた食品を生産する農家や、そのような食材を積極的に活用し、顧客に料理を提供しようとしている新世代のシェフたちが増加している。一般の消費者も彼らのように目の肥えた商品選択をすることにより、このエキサイティングな変化に参加することができるのであり、「我々が食品に対して使うお金は、私たちが望む世界のあり方を決める一票であることを心に留めておいてほしい」と主張している（TPS HP）。

加えて、このようなTPSにおける新しいビジネスモデルの成功は、人々が安い食品に惹かれるだけでなく、倫理や品質、そして販売現場での体験にも関心を持っていることを示している。そして、TPSは、もし多くの人々が倫理を核とした新しいビジネスを探し出し、選択するようになれば、非常に新しいタイプの世界が出現すると考えている（TPS HP）。

TPSの創業者は、シェフであるArthur Potts Dawsonである。彼は、現代社会の大きな課題は、ロンドンのような都市の人々と地方の生産者の関係性が断絶していることであると考えている（中楯, 2013）。彼はTPSの仕組みを通じてこの関係性をつなぎ直そうとしている。また、「我々一人ひとりがその行動に倫理的責任を持つべきである」と主張する。つまり、スーパーで支払いをしたら、その意思決定と行動が当該企業の二酸化炭素排出や、廃棄物の流れなどへの賛同を示すことになることと認識すべきであるという。さらに、「我々は、有用なサービスを倫理的な方法で提供し、コミュニティを育成するといった変化をもたらすことに影響を与えることが出来るという自覚を持たなければならない」と述べている（TPS HP）。

4.2 The People’s Supermarketの事例からのインプリケーション

TPSのモデルでは、消費者が、安全で高品質、そして環境への負荷の少ない食材を購入したいという自身の想いや信念をもって、「自分ごと」として組織運営のプロセスに参加する。人々が、自分たちが暮らす経済と共生しているという自覚をもち、自分たちのコミュニティを倫理的でより豊かな状態にしたいという欲求を持っているという仮説のもとにそのビジネスは行われていると考えられる。実際のところ、会員数は急速に増加し、TPSのビジネスは成功し、また、この社会変革に関わる人々の数が増加しており、仮説の正しさが実証されている状況である。

このTPSの活動は、既存の大型スーパーの利潤極大型ビジネスへ、そして典型的なカーボーイ資本主義への挑戦である。従来型資本主義経済下での一般的なビジネスは、短期的思考であり、利益の巨大化を目指す。そのために、スーパーを例にとると、組織にとって最も大きな利益をもたら

すような商品を地元の地域以外からも仕入れ、規格外の野菜などは仕入れず、売れ残った食品は廃棄する。しかし、その陰で、地域の小農家が持続的に農作物を大型スーパーに購入してもらうことが困難になり、消費者の立場からは、近隣の農家の新鮮な食品を購入する機会を失い、買い物は生きるために必要な商品を手に入れるためだけの作業となる。スーパーを通じて、コミュニティの構築をするというようなことなどもなされにくい。

TPSが設立に際し参考にした米国ニューヨークの食品協同組合のパークスロープ・フードコップ（Park Slope Food Coop：PSFC）の組織形態は協同組合である。したがって、利用者が出資金を提供し組合員となって事業のサービスを利用し、さらには所有者の一員として運営に関わる¹²⁾。この「顧客が運営に関わる」というのが、株式会社とは異なる特徴である。しかし、このルールによって、顧客のニーズが組織の運営に反映されやすくなる。つまり、組織は顧客の支払う額という数字で顧客を見るだけでなく、顧客の価値観や意見という人間的な部分に注力する必要がある。

PSFCは、自らを「商業的な利益志向型ビジネスへのオルタナティブ（alternative to commercial profit-oriented business）」と位置づけている。また、前述のように、組合員は労働も提供し、そのことは商品価格を安く抑えることに寄与しているが¹³⁾、共に働くという協力によって、組合員同士の信頼とチームワークを構築するということも実現しているという（PSFC HP “Mission Statement”）。

前述のように、TPSは、現在はCICとなっているが、協同組合の特徴である、顧客が運営の意思決定に関わるという特徴が存在している。顧客でもある働く人々が、「自分ごと」として顧客の立場からどのような商品を仕入れたいかを相談し、近隣の農家から規格外の形や大きさでも、そして少量でも、フレッシュで適切な価格の商品を仕入れ、また、分断されコミュニティを持たず、孤独と孤立感を感じている人々同志がTPSで出会い、共に働きながらコミュニティを構築していく。さらに、食品ロスを減らすことに留意し、廃棄される食品を使って栄養価の高いおいしい料理を作り、提供する。加えて、会員がボランティアとして仕事をするにより、人件費にかかる費用が低減し、商品の価格を低く抑えることが可能となっていると同時に、雇用も創出し、地域に雇用を創出している。

このようなことが可能となるのは、上記のような活動やその特徴に存在する、TPSのパーパスに関わる価値観に共感する顧客が労働者となり、運営に関わっているからである。また、そのことによって、顧客は自分たちと価値観を共有している人々が商品を選び、販売しているという安心感を得ることができるという、優れたサイクルが存在する。

また、「管理」をする人が全体をコントロールするようなヒエラルキーは存在せず、一人ひとりが自分の意見を言い、意思決定に参加でき、そのことによって、少しずつ課題を解決し、より理想的な生活環境へ近づいていく。人は、そのような活動に参加することによって、「集合知」を蓄積しながらコミュニティの再構築も行っていく。そのようなことが可能になるのは、ヘンダーソンが主張するように、「目的意識の高い組織で働く労働者は、生産性や幸福度や創造性が非常に高くなる」からであろう（ヘンダーソン、2021、p.116）。まさに、一人ひとりが起業家的な姿勢で、仕事に向かっていくことが、各自の潜在能力を開花させ、モチベーションの向上と内発的報酬の創造を促進している事例と言えよう。

TPSの事業目的は、明らかに、経済的利益の最大化や効率性の追求ではないが、業績的にも順

調に成長している。それに加えて、都市の人々と地方の生産者の関係性の再構築というような「共通善」につながる重要な成果も創出している。

このように、組織名にも表れている、「人々による人々のためのスーパーマーケット」というTPSのパーパスは、顧客、従業員、生産者、地域を一体化させている。その根底には、「サステナビリティ」、そして「人間中心」の思想が存在していると考えられる。

TPSの事例は、まさに、Hamelが主張する、従来型の3つの信念である、「人間は資源である」、「管理者がいなければ管理ができない」、「効率重視」から、「人間中心」へのパラダイムシフトが可能なることを示している。そして、このシフトの結果として、コミュニティの再生をはじめとする様々な社会的課題を解決し、人々に働く楽しさを提供し、利益の増大を実現するという点に成功している。

次章では、この価値創造のうち、コミュニティの再生を取り上げ、その課題に対して英国のファーマーズマーケットが果たす役割について論じる。

5. 人間中心のビジネスがコミュニティの再生に果たす役割

英国の食品小売市場の特徴は、食品小売店数が年々減少し、BIC 4と呼ばれるテスコ (Tesco)、アスタ (Asda)、セインズベリー (Sainsbury's)、モリソンズ (Morrisons) をはじめとした大手企業の寡占状態にある。結果的に、食料貧困、肥満等の健康問題、伝統的小売業の衰退などの問題を引き起こすこととなった。

それらの問題の解決への途を示すもののひとつとして、ファーマーズマーケットがある。1997年にパース市が地域振興方策のひとつとして開始して以来、2015年段階で約750までに増加し、かつ、その多くが安定した経営を続けている (和泉, 2015b, p.33)。

英国各地で開催されるこれらファーマーズマーケットもTPSのような組織のように、社会的課題解決に貢献する存在である。例えば、小規模農業者へのビジネス機会の提供を通じた収入確保、環境負荷の軽減、コミュニティの再構築など、社会的な明確な目的を持って運営されている。したがって、参加者は、近郊の生産者に限る、自ら作ったものに限る、環境に優しい方法で生産したものに限るなどの条件をルールとして設けている。また、直接、農業者と消費者が顔を合わせ、コミュニケーションするということを重視している。しかも出店者は農業者のみならず、多様な市民団体や協同組合が関わっている。さらに、ファーマーズマーケットは地域コミュニティ活動の場所でもある。近隣の住人たちが顔を合わせることによって地域における社会活動、ボランティア活動などの起点となっている (和泉, 2015a, pp.6-7)。つまり、ファーマーズマーケットはコミュニティの豊かな生活の創造へビジネスを通じて貢献しており、顧客にとっても多くの価値を獲得する場である。

このようなファーマーズマーケットが創造するコミュニティは、Bellah et al. (1985) が示す、19世紀の米国の自律的市民社会と共通点がある。当時、米国の町は、自家家族農民、自営職人、自営小売業者などから構成される社会であり、タウン・ファーザー (town father) と呼ばれる、地域の小自営業者たちがコミュニティへの貢献活動を積極的に行っていた。つまり、道徳的な感情から、私的的成功への欲求とコミュニティへの関心を調和させていたのである。公共的利益の増大

は、自分自身の利益の増大と調和する状況が存在した。彼らにとっては、顧客も自分の家族や親せきもその町で生まれ、生活していたため、「自分たちの住むコミュニティ」という意識があり、コミュニティへの貢献活動は彼らにとって楽しい活動であった。

また、タウン・ファーザーたちは、ビジネスにおいては単に利益を追求するのではなく、顧客を人間的に扱うことを重視していた。つまり、ビジネスにおいて、顧客のためを考えるとという姿勢が存在していた。報酬については、社会的に価値ある仕事をしたかどうかによって決定されると考えられていた。コミュニティの人々は、そのコミュニティの他のメンバーの必要を満たすという役割を果たすことにより、利益、つまりコミュニティで生み出された分け前を受けとる権利を得る。したがって、ビジネスの成功は、コミュニティや顧客からの支持が得られるかどうかにかかっていた。お互いが知り合いという状況のもと、不公正な価格で実は劣悪な商品売るというやり方では利益を得られないという規律が存在していたのである。

実際、英国のファーマーズマーケットで販売される商品は、スーパーに比べて良質なものを、珍しいもの、高価なものである¹⁴⁾ (和泉, 2015, p.6)。コミュニティの人々と顔の見える関係を有するビジネスを行う農業者は、顧客にとって真の価値を提供する商品でなければ利益は得られないと考えているからこそ、良質なものを販売しようと努めていると考えられる。そこには、農業者としての誇りと倫理性が存在している。

さらに、この買い物という活動を通じてコミュニケーションをしたり、社会的課題を解決しているという認識を共有したりしている状況においては、農業者と顧客の両方が、「自分がコミュニティの一部を構成している」という感情を有することができ、また、そのことによって孤独や不安にさいなまれることを回避することにつながると思える。

6. 結 論

英国のTPSやファーマーズマーケットの事例は、本来、ビジネスの機能は、このような社会的課題の解決への貢献やステークホルダーとの関係強化、そしてより多くの経済的利益の創出が可能であることを示している。しかし、それを実現するためには、まず、効率性や利益の極大化を目指すために、ビジネスにおいて従業員を資源とみたり、消費者を売り上げに貢献する機能と考えたりするパラダイムから脱却しなければならない。また、従業員が能力を発揮し、その仕事を自分ごととして主体的にとらえ創造性を発揮し、かつ楽しめる環境を整える必要がある。そのとき、例えば、SDGsにみられるような社会的課題解決に寄与する倫理的パーパスを組織全体で共有し、それに基づき事業を展開すること、従業員の自発的な活動や意見を重視すること、パーパスに共感する消費者をコミュニティの一員として迎え関係を構築することなども重要である。

7. おわりに

従来の資本主義型ビジネスにおける限界や課題が問題視される中、ここ数年、オルタナティブなビジネスのあり方について研究を行ってきた。そのひとつとして、スペインのモンドラゴン協働組合企業体が設立された経緯や労働者協同組合の特徴などについて考察を行った¹⁵⁾。利益志向の株式

会社とはガバナンスのスタイルを異にするこの組織は、コミュニティに対する責任を重視するという利他主義的なパーパスが貫かれており、そのパーパスを基軸として本協同組合企業体内の様々な組織が互いを支え合っている。

本稿ではこのモンドragon協同組合企業体のような労働者のキャリア共助システムの色が強い組織体とは異なる、労働者自体はほぼ全員ボランティアという英国のスーパーマーケットによるオルタナティブなビジネスとそのビジネスが創造する価値について検討した。また、このようなオルタナティブなビジネスムーブメントは様々な国、様々な事業環境において存在していると予想される。今後、他の事例についても研究を進めたい。

また、倫理的パーパスを中心としたビジネスについては、日本においても、社会的課題の解決に貢献することを組織のパーパスとし、そのパーパスを強く発信しながらビジネスを行っている組織が増加している。例えば、2021年に京都に設立された「斗々屋（ととや）」もそのひとつであり、「『量り売り』から広がる未来のための今の暮らし 持続可能なスパイラルで豊かさの価値を変えてゆく」というフィロソフィーのもと、「ゼロ・ウェイスト・スーパー」というコンセプトを有するビジネスを行っている。環境に配慮した節度ある経済活動を行うことで、「自然・ひと・経済」のバランスがとれた心豊かな暮らしを実現させていきたいという（斗々屋HP）。そのために、斗々屋では、包装材などのごみを出さずに、容器を持ち込み、量り売りですべての食品や日用品を購入できる。日々の買い物を通して、必要なものを必要なだけ、再利用できるものは再利用するという「地球1個分の暮らし」を根付かせ、持続可能な未来のための消費や生活のあり方を全国に広げていくことを目指している（小松、2021）。

“Business for Society”，つまり、ビジネスは社会の幸福のために存在するはずである。社会のためとは、社会を構成する人間や自然環境、動植物などのためである。しかし、組織の規模の拡大や効率性を武器に激しい競争を繰り広げる企業の行動は、株主資本主義を生み出し、株主以外のステークホルダーを、競争のための道具とみなしてきたのではないだろうか。斗々屋のいう「自然・ひと・経済」の中の「ひと」については、消費者や生産者、そして、組織で働く人々などが想定されるが、その人々のためのビジネスであるためには、それぞれのステークホルダーと組織が価値観を共有すること、そしてその価値観が組み込まれ、ステークホルダーが共感できるパーパスを有するビジネスであることが必要であろう。結果として、働く人々が仕事に楽しさを感じ、かつ消費者も節度を持ち、社会への責任を果たしながら消費を楽しむことが可能となる。

野口哲哉は武具や甲冑、それらを纏った人間をモチーフに、リアリズムの視点から制作活動続ける現代アートの作家であるが、野口は、「リアルな甲冑を作る事以前に、リアルな人間の姿を探求したい」という想いをもって制作に臨んでいるからか、彼の作品には、鑑賞者がそこに生きた人の気配を感じるといわれている（GALLERY GYOKUEI HP）。「野口哲哉展 — THIS IS NOT A SAMURAI」（群馬県立館林美術館、2021年7月3日～9月5日）に出品された彼の作品のひとつ、「Mask — The iron —」（2019）には、次のような説明がなされている。

「彫刻でも、絵画でも、アニメーションやイラストでも、繊細な感情や人間性から人々は逃れることは出来ません。それらか逃れてしまうと、ただの現実逃避になってしまうのです」

ビジネスも人間性や人間の感情から逃れていると、現実を見失い、大きなムーブメントが起こっている現在の社会において、市場を失うことになりかねないと考える。

謝 辞

本稿は、JSPS 科研費基盤研究 B (16H03660)、および基盤研究 C (17K03894) の助成を受けた研究成果の一部です。また、前者の研究代表である櫻井秀子先生、および本稿における匿名のレフェリーの先生方より貴重なコメントを頂戴いたしました。この場を借りて、深く感謝申し上げます。

《注》

- 1) キーチュル 3 世 (2013) のコラム (p. 49) 参照。
- 2) フリーマン・ハリソン・ウィックス (2010) のフリーマンによる「日本語版への序文」(p. iv) 参照。
- 3) フリーマン・ハリソン・ウィックス (2010) の出見世信之による「訳者あとがき」(p. 194) 参照。
- 4) 名和 (2021) では、パーパスを「志」であると説明している。
- 5) P.F. ドラッカーとマックス・デュープリ (当時、ハーマン・ミラー社の会長、ホープ大学の理事およびフラー神学校の理事) との対話であり、両者の発言を含む。
- 6) 英国において、無業者やホームレスの若者たちを料理人として育成する活動で有名な、社会起業家でシェフである、ジェイミー・オリバー (Oliver, Jamie) は、ロンドン・グリニッジ地区の公立学校で学校給食改善運動に取組み、“Feed Me Better” (もっといいものを食べさせて) キャンペーンを展開した (Tannaka, 2016)。
- 7) TPS が設立に際し参考にしたのは、1973 年に設立され、約 17,000 人の組合員を擁し、米国ニューヨークで最も成功していると言われる、食品協同組合のパークスロープ・フードコープ (Park Slope Food Coop : PSFC) である。地元の有機農産物の品ぞろえが豊富なこの協同組合は、出資金 100 ドルと会費 25 ドルを支払えば会員になることができる。また、すべての組合員が 4 週間に 2.45 時間働くことが特徴で、それによって価格が抑えられ、有機食品を 20~40% 安価に手に入れることができる。専従スタッフも 77 名いるが、PSFC の仕事の 75% は一般のメンバーの無償労働に支えられているという (手代木, 2019)。地域密着型で、組合員自ら業務に参加することで組合員同士のコミュニケーションも盛んになっている。また、人々にとって、この店で働くことがある種のステータスになっており、PSFC で働くことで「地域に貢献している」と感じられるという。また、ここ数年は、PSFC というコミュニティに属することが「おしゃれ」と感じている人々も増えているという (FBC Sustainable Solutions, 2013 ; 生活クラブ, 2018 ; 手代木, 2019 参照)。
- 8) 2004 年、英国において会社法の成立に伴い本制度の導入が公表された。当時の労働党ブレア政権にとって、社会的排除への対応、荒廃地域の地域再生、公共サービス改革は複合的な重要な課題 (社会的課題と経済的課題との融合) であり、それらへの対処手段として社会的企業が期待された。その背景には、非営利組織であるのチャリティの制度が資金調達の高難しさや既定の厳格さなどによって、活動の自由が制限されていたことがあった。そこで、CIC では、株式発行による資金調達を可能とした。また、コミュニティの利益の増進に照らし合わせて、株主に対する権利の付与やステークホルダーの関与など、柔軟なガバナンス設計が可能である (中島, 2016, pp. 1-4)。
- 9) 会員でなくても、買い物は可能である。
- 10) The People's Supermarket (2013) “The People's Supermarket — uniting communities” *You Tube* (2013 年 3 月 19 日) によると、オープンして最初の 15 か月で 1,200 人が会員になるためにサインしたとある。
- 11) TPS の店内では、毎週、何キロの食品廃棄物を減少させたかを示している。
- 12) 現在、米国では、顧客が所有する企業が増加している。顧客所有型の農業協同組合だけでも、約 4,000 あり、売り上げは約 1,200 億ドルにのぼる (ハンダーソン, 2021, p. 182)。
- 13) 注 7) 参照。
- 14) 日本のファーマーズマーケットは、観光客向けのイベント的な要素を有することも少なくない。観光客という消費者が期待する価値は、安価であること、新鮮であること、その地域でないと購入できない商

品であることであろう。

- 15) 研究成果の一部は、次の論文にまとめられている。潜道文子 (2021) 「モンドラゴン協同組合企業体の挑戦と起業家育成教育：徳倫理が埋め込まれた人間中心のコミュニティ戦略」『経営経理研究』第119号, pp.13-28。

参考文献

- Bellah, Robert N., Madsen, Richard, Sullivan William M., Swidler, Ann and Tipton, Steven M. (1985) *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press (島蘭進・中村圭志共訳 (1991) 『心の習慣：アメリカ個人主義のゆくえ』みすず書房).
- Business Roundtable HP (<https://purpose.businessroundtable.org>, 2021年6月15日).
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2003) *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*, Viking Adult (M. チクセントミハイ著, 大森 弘監訳 (2008) 『フロー体験とグッドビジネス — 仕事と生きがい』世界思想社).
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins (P. F. ドラッカー著, 上田惇生, 田代正美訳 (1991) 『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社).
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S. and Wicks, Andrew C. (2007) *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press (R・E・フリーマン, J・S・ハリソン, A・C・ウィックス著, 中村瑞穂訳者代表 (2010) 『利害関係者志向の経営—存続・世評・成功』白桃書房).
- Hamel, Gary and Euchner, Jim (2021) “Creating Human-Centered Organizations: An Interview with Gary Hamel,” *Research-Technology Management*, January-February 2021, Vol. 64, Issue 1, pp.13-19.
- Henderson, Rebecca (2020) *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs (レベッカ・ヘンダーソン著, 高遠裕子訳 (2020) 『資本主義の再構築：公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版).
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press.
- Kiechel III, Walter (2012) “The Management Century,” *Harvard Business Review*, Vol. 90, Issue 11, Harvard Business School Press, pp.62-75 (ウォルター・キーチェル3世著, 有賀裕子訳 (2013) 『マネジメントの世紀』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2013年3月号, pp.23-53).
- Michaels, Ed., Handfield-Jones, Helen, and Axelrod, Beth (2001) *The War for Talent*, Harvard Business School Press (エド・マイケルズ, ヘレン・ハンドフィールド=ジョーンズ, ベス・アクセルロッド著, マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳, 渡会圭子訳 (2002) 『ウォー・フォー・タレント』翔泳社).
- Park Slope Food Corp HP (<https://www.foodcoop.com>, 2021年3月14日).
- Parmar, Bidhan (Bobby) L., Wicks, Andrew C., and Freeman, R. Edward (2021) “Stakeholder Management & The Value of Human-Centered Corporate Objectives,” *Journal of Management Studies*, First published: 28 April 2021 (<https://doi.org/10.1111/joms.12716>).
- Prahalad, C. K. and Lieberthal, Kenneth G. (1998) “The End of Corporate Imperialism,” *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 4, Harvard Business School Press, pp. 69-78 (C・K・ブラハラッド, ケネス G・リーバーサル著, 二見聡子訳 (2010) 『帝国主義的グローバリゼーションの終焉』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2010年9月号, pp.124-137).
- Quinn, Robert E. and Thakor, Anjan V. (2008) “Creating a Purpose-Driven Organization: How to Get Employees to Bring Their Smarts and Energy to Work,” *Harvard Business Review*, July-August 2018, pp. 78-85.
- The People’s Supermarket HP (<https://www.thepeoplesupermarket.org>, 2021年3月20日).
- The People’s Supermarket (2013) “The People’s Supermarket — uniting communities” *YouTube* (2013年3月19日) (<https://www.youtube.com/watch?v=QScWNspU6qs>, 2021年3月21日).
- 伊吹英子・古西幸登 (2018) 「パーパス (Purpose) 重視のマネジメントが戦略を加速させる」『NRI Management Review』Vol. 40, pp. 36-39.
- 和泉真理 (2015a) 「英国のファーマーズ・マーケット：その2 オックスフォードのファーマーズ・マーケット」『研究員レポート：EUの農業・農村・環境シリーズ』第37回 (<https://www.japan.coop/wp/wp->

- content/uploads/2018/05/eu37.pdf, 2021年3月20日)。
- 和泉真理 (2015b) 「イギリスのファーマーズマーケット」『JC 総研レポート』2015年冬号, Vol. 36, pp. 33-41。
- FBC Sustainable Solutions (2013) 「パークスロープ・フードコープ」『NY Green Fashion』(www.nygreenfashion.com/html/foods/parkslopefoodcoop.html, 2021年3月14日)。
- 大橋久美子 (2021) 「独自性失う? パーパスブランドのジレンマ」『日経 Biz Gate』(https://bizgate.nikkei.co.jp/article/DGXMZO6980725009032021000000, 2021年6月15日)。
- GALLERY GYOKUEI HP 「ARTISTS 野口哲哉」(gyokuei.tokyo/photo/album/414837, 2021年8月30日)。
- 熊倉敬聡 (2014) 『瞑想とギフトエコノミー: 資本主義を乗り越える「脱執着」の知恵』サンガ。
- 小松遥香 (2020) 「ポスト・パーパスの時代, 変化を生むヒーローはブランドではなく顧客」『Sustainable Brands Japan』(https://www.sustainablebrands.jp/news/jp/detail/1196208_1501.html, 2021年6月5日)。
- 小松遥香 (2021) 「ごみの出ない買い物を当たり前 日本初のゼロ・ウェイスト・スーパーが京都に誕生 — 『地球1個分の暮らしを全国に』」『Sustainable Brands Japan』(https://www.sustainablebrands.jp/news/jp/detail/1196208_1501.html, 2021年8月30日)。
- 櫻井通晴 (2010) 「ステークホルダー理論からみたステークホルダーの特定 — コーポレート・レピュテーションにおけるステークホルダー —」『専修経営学論集』第90巻, pp. 183-206。
- 生活クラブ (2018) 「協同組合の旅・アメリカの協同組合を視察しました」(https://seikatsuclub.coop/news/detail.html?NTC=0000052990, 2021年3月13日)。
- 高岡浩三 (2019) 「経営者の仕事はパーパスを提唱し, 実現すること」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年3月号, pp. 22-31。
- 高橋真弓 (2016) 「営利法人形態による社会的企業の法的課題 (2・完) — 英米におけるハイブリッド型法人の検討と日本法への示唆 —」『一橋法学』第15巻, 第3号, pp. 19-73。
- Tannaka Erika (2016) 「食の社会起業家ジェイミー・オリバー, アメリカの給食を変える」『Drive』ETIC. (https://drive.media/posts/10369, 2021年3月21日)。
- TNC (2013) 「進化するイギリスのスーパーマーケット」『TNC Monthly Reports』2013年11月29日号 (http://lifestyle.tenace.co.jp/?monthly=%E9%80%B2%E5%8C%96%E3%81%99%E3%82%8B%E3%82%A4%E3%82%AE%E3%83%AA%E3%82%B9%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%83%BC%E3%83%91%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%83%BC%E3%82%B1%E3%83%83%E3%83%88, 2021年3月12日)。
- 手代木麻生 (2019) 「アメリカで最も成功した生協は「働かざる者買うべからず」で発展した」『GLOBE+』朝日新聞社 (https://globe.asahi.com/article/12647639, 2021年3月14日)。
- 斗々屋 HP (https://totoya-zero-waste.com/about-us/philosophy/, 2021年8月30日)。
- 中河桃子 (2021) 「世界で広まる新スタイル, 京都に「量り売り」スーパー誕生」『デイリー』(https://www.daily.co.jp/leisure/kansai/2021/08/18/0014602151.shtml, 2021年8月31日)。
- 中島智人 (2016) 「イギリス・コミュニティ利益会社 (Community Interest Company: CIC) 制度の概要」経済産業省「地域を支えるサービス事業主体のあり方に関する研究会」資料 (https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shansei/service_jigyo/pdf/004_06_00.pdf, 2021年3月14日)。
- 中橋知宏 (2013) 「従業員はほぼ全員ボランティア! ロンドン発, 地域をつなぐ未来型スーパー『The People's Supermarket』」『greenz.jp』(https://greenz.jp/2013/08/06/the_peoples_supermarket/, 2021年3月12日)。
- 名和高司 (2021) 『パーパス経営: 30年先の視点から現在を捉える』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎 (2019) 「今こそスミスの原点に 共感する他者 知の共創は続く」『日本経済新聞』2019年9月30日 (http://www.nikkei.com/article/DGXXZO50292040X20C19A9BC8000/, 2020年11月12日)。
- 野中郁次郎 (2020) 「ヒューマナイジング・ストラテジー — 人間中心の物語りアプローチ」『一橋ビジネスレビュー』Vol. 67, No. 4, pp. 90-108。
- 野中郁次郎・勝見 明 (2020) 『共感経営』日本経済新聞出版。

(原稿受付 2021年7月27日)

〈論文〉

社会技術における企業成長と市場への経済効果

— 企業と経済効果への影響 —

金山茂雄

要 旨

科学が技術的進歩を遂げた20世紀末には大量生産時代（工業社会、または大工業時代とも言える）には、生産量が増加すればするほど現実的な財の創造は、労働時間と充用された労働の量とに依存するようになるが、むしろ労働時間中に様々な作業の重要さに依存するようになる。これらは、生産に要する労働時間に比例しない。むしろ科学技術の発展、進歩による様々なモノに依存するようになる。

本研究では「社会技術における企業の成長と市場の経済効果」に関して、既に拙稿した報告も含め再考する。特に、ICTサービス業界の動向からその経済的効果の検証に試みる。さらに、IT化による社会の変化、技術による企業成長、特に、ICTサービス業界の変化への影響に関し若干述べる。

キーワード：科学技術と企業、情報と経済効果、MOT、CSV、ICTサービス

1. はじめに

急激な経済変化は、各国の経済や企業の行動に多大な影響を与え、現代は、未だに迷路の中を歩いているようである。この経済のデフレは、昨年から数えて6年間は同様な状況であると筆者は推測する。しかし、一部の国・地域はその反対に経済成長を続けている。企業の行動には、世界情勢と各地域・国の動向により活動の方針や方向性が決定される¹⁾²⁾³⁾。

21世紀も早、20年を過ぎて50年の半世紀、100年の1世紀を振り返ると科学技術の発展と成長、進歩がもたらした現代の社会は、今後どのように変貌していくのか、興味深いものがある。科学の発展と成長、進歩には必ずと言っていいほどの科学の理論を具体的な形に表し世の中に貢献している⁴⁾⁵⁾が、それがすなわち、科学の技術的進歩である⁶⁾⁷⁾。20世紀末には大量生産時代（工業社会、または大工業時代とも言える）には、生産量が増加すればするほど現実的な財の創造は、労働時間と充用された労働の量とに依存するより、むしろ労働時間中に様々な作業の重要さに依存するようになる。これらは、生産に要する労働時間に比例しない。むしろ科学技術の発展、進歩による様々なモノに依存するようになる⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾。

上記は、情報社会に適応した社会システムや経済システムの構築に欠かせないことである。

本研究では、「社会技術における企業の成長と市場の経済効果」に関して、既に拙稿した報告も

含め再考する。特に、ICT サービス業界の動向からその経済的効果の検証に試みる。

さらに、IT 化による社会の変化、技術による企業成長、特に、ICT サービス業界の変化への影響に関し若干述べる。

2. 科学技術における経済的効果

2.1 科学技術の基本的視点からの変化

21 世紀も早、20 年を過ぎて 50 年の半世紀、100 年の 1 世紀を振り返ると科学の発展と成長、進歩がもたらした現代の社会は、今後どのように変貌していくのか、興味深いものがある。科学の発展と成長、進歩には必ずと言っていいほどの科学の理論を具体的な形に表し世の中に貢献している。すなわち、科学のもたらす技術的進歩である。20 世紀末には大量生産時代（工業社会、または大工業時代とも言える）には、生産量が増加すればするほど現実的な財の創造は、労働時間と充用された労働の量とに依存するが、むしろ労働時間中に様々な作業の重要さに依存するようになる。これらは、生産に必要な労働時間に比例せず、科学技術の発展や進歩による様々なモノに依存するようになる。実際に現在のコンピューターによる業務遂行、ネットワークによる遠隔での作業、データ処理や保管など、古典的な科学の一般的な理論と同様である。新しい技術が新しい生産力の体系をもたらし、急激に展開している。これらは、技術による急激な経済的变化をもたらし、国家の経済や企業の行動に多大な影響を与え、現在に至っている。この経済の変化は、有効な経済効果をもたらし、場合によっては逆効果、つまり不況に陥ることもある。2008 年前後はまさしく不況に陥っている状態であった。しかし、一部の国・地域はその反対に経済成長を続けている現実も観ることができた。企業の行動には、世界情勢と各地域・国の動向により活動の方針や方向性が決定される¹¹⁾。

世界フォーラム（WEF）では「現在の状況から社会をリセットしなければ、未来は深刻なダメージを受ける」と警告している¹²⁾。しかしながら経済的なダメージ、有効的ではない経済効果、あるいは好ましい効果は、今から 13 年前（新型コロナウイルス渦の拡大時期は 2020 年として換算すると 12 年間になる）の米国の大手証券会社・投資銀行リーマン・ブラザーズの破綻（2008 年 9 月 15 日）が引き金となった世界的な金融危機および世界同時不況、後に、「リーマン・ショック」（“the collapse of Lehman Brothers や Bankruptcy of Lehman Brothers” と表すことが多い）と呼ばれた。世界の各国の株式相場が暴落し、金融システム不安から国際的な金融収縮が起きた。株価の暴落による逆資産効果は世界最大の消費国米国で深刻な消費減退を招き、対米輸出不振を通じて、米国ばかりでなく欧州、日本も第 2 次世界大戦後初の同時マイナス成長に陥った。経済外交の舞台が主要 8 か国・地域（G8）会議から、中国、インドなど新興国を含む 20 か国・地域（G20）会議へ移行する契機となった。リーマン・ブラザーズが経営危機に直面したのは、低所得者層向け住宅ローン（サブプライムローン）の証券化商品を大量に抱えていたところに、住宅バブルが崩壊し、2008 年 6 月に入ると株価が急落したためである。同 2008 年 9 月に連邦破産法 11 条（日本の民事再生法に相当）適用を申請し、事実上同社は破綻した。負債総額は 6130 億ドルで史上最大であった。米国政府は 2008 年春、証券大手ベアー・スターンズの経営危機に際し、公的資金を投入して救済したが、リーマン・ブラザーズには同様の救済策を講じず、世界の金融界に衝撃を与え

た。2008年の1年間に主要国の株式相場は大幅に下落（米国36%、英国33%、日本42%）し、さらにヘッジファンドが資金を一気に引き揚げたロシア（72%）、中国・上海（65%）、インド（52%）など新興国の株価暴落が目立った。

リーマン・ショック後、世界各国は景気を刺激するため金融緩和と財政出動を両輪とする経済対策を実施した。米国の連邦準備制度理事会（FRB）の量的緩和（2008）を皮切りに、イングランド銀行（2009）、日本銀行（2013）、欧州中央銀行（ECB、2015）などが次々に量的緩和に踏み切った。先進国の中央銀行から大量供給された資金が新興国や原油などの商品市場へ流入し、4兆円（当時の邦貨換算約60兆円）を投資した中国の財政出動などとともに、世界経済を下支えした。また、サブプライムローン問題を起こした投機マネーの監視を強化する金融規制強化の動きが世界で広がり、2017年には主要国が国際業務を展開する金融機関に自己資本の質・量の充実を求めるバーゼル合意（バーゼルⅢ）を結んだ。一連の経済対策で世界経済はV字回復し、1929年から始まった大恐慌のような深刻で長期にわたる世界不況を回避した。景気回復が鮮明になった米国ではFRBが2014年に量的緩和を終え、イングランド銀行、ECBなども平時の金融政策に回帰した。これにより新興国へ流入した緩和マネーの逆流が始まり、新興国経済の不安定要因になっている。中国の巨額財政出動は過剰な生産設備や企業債務という後遺症を残し、米国ではいったん強化した金融規制改革法（ドッド・フランク法）の規制を緩和する試みが始まり、主要国での低金利の長期化から「次なる危機」の再来を指摘する声も証券・金融界から出ている。矢野武氏によると、リーマン・ショックを境に、極右政党や大衆迎合主義者などから、グローバル化が失業や格差の原因であるとの主張が目立つようになり、「分断」を主張して支持層を広げたトランプ氏が米国大統領に就任、英国が欧州連合（EU）から離脱するなど、反グローバル化、反移民、保護主義などのうねりが世界経済に影を落としていると述べている¹³⁾。

2008年の13年前、米国のコンピュータ・ソフトウェア企業「マイクロソフト」がコンピューターの基本ソフトウェア（OS：オペレーティングシステム）”Windows 95”が1995年末に発売され、その年の12月の賞与で購入した消費者が少なくなかった。翌年、1996年も好調な売り上げであった。その後、1997年、1998年ワープロソフトや表計算ソフトのバージョンが上がったりもし、さらに売れ上げを伸ばしていた。このように経済的な効果、または経済的な変化は、その因果関係には言うまでもなく科学の技術が影響を与えている。リーマン・ショックのような一見、株式投資のことに見えるが「投資」という行為は企業が新たな事業への挑戦であり、そこには技術の具現化されたモノの存在があるからである。なにもないところには投資はしないし、財を溝にすてることはしない。

2.2 第4次産業革命と共通価値の創造（CSV）

新型コロナウイルス感染症の脅威は、世界中を混乱に陥り、さらに社会や経済のあり方、生活スタイルや国民ひとり一人の行動、企業活動など一変させた。さらに、格差社会や地球環境問題、国家の基本的な方向性などが新型コロナウイルス感染症発生以前からの課題が一挙に顕在化させより深刻な状況に陥っている¹⁴⁾。このような状況が続くといずれ過去の大きな争いに巻き込まれると考える。つまり、地球規模のリセットがやってくると推測する。しかしながら、そのような状況にならないように、テクノロジーによる第4次産業革命へと進むことである。経済、社会、環境問

題、産業の活性化などあらゆる分野・領域の仕組みの再考と再構築を図り、以前よりも「心と体が豊かな社会」を築くことである。以前から「豊かな社会」の形成が重要であると指摘してきたが、現状が様々な仕組みの再考・再構築するための絶好の機会と捉える。社会的な技術（社会基盤の形成のための技術と知識等）が経済的効果をもたらすことは既に様々な分野・領域で示されている。しかし、経済的な価値と社会的な価値が結びつかない。例えば、国土交通省管轄の河川事業である。毎年のように自然災害が発生し、特に大雨による川の増水による被害が後を絶たない。学術団体の日本土木学会は、全国の一級河川、二級河川の早期改修を提言している。その中でも一級河川は、今も大雨の降った後増水状態で住民の不安が絶えない。全国の河川改修工事費用は、約5兆円である。そのまま放置しておくとも100倍の経済損失が発生すると試算している。災害が発生した後は、補正予算化し莫大な予算が支出され「ざる」のような使い方である。河川事業は、社会の基盤整備であり、河川で使用される土木技術は、世界最高水準である。そして、経済的効果を生むと同時に、それ自体経済的価値を生んでいる。これらは、将来に渡り大きな財を残すことになるが、年度末に行われている道路工事のような感覚で理解する者が多い。

これまでの経済中心の事業モデルからの脱却し、社会的な課題を収益に結びつけるような成長戦略へと転換することである。地球環境問題、特に気候変動問題に観られるように地球を犠牲にした経済活動や企業活動は既に限界地点に到達している。新型コロナウイルスの世界への広域で蔓延する深刻な感染症の拡大は、企業経営者の価値観の転換でもある。このとき「パラダイムシフト」が行われたことになる¹⁵⁾。パラダイムシフトのパラダイムとは、由来がギリシャ語で範例を意味する言葉であり、英語の規範、模範、典型、理論的枠組みなどである。パラダイムシフトは、その時代に当たり前のように考えられていたモノの考え方や見方が大きく変わることを示す。そこから派生して新たな考え方、見方が生まれ広がる。例えば、ガリレオの地動説、ニュートンの万有引力、アインシュタインの相対性理論などが、当てはまる。「天動説から地動説へパラダイムシフトした」とか、「ニュートン力学からアインシュタインの相対性理論へパラダイムシフトした」とかである。また、20世紀末には「大量生産・大量消費社会から多品種少量生産、そして持続可能な社会へパラダイムシフトしている」、「年功序列から成果主義へ」「地域経済から国際的なグローバル経済へ」などが実例である。そして、2020年と2021年は、2019年と比べ大きく変わり、新型コロナウイルスの感染、拡大防止の対策として、企業、学校、自治体など様々ところでIT、ICTを利用したネットワークによる業務の遂行を実践している（仕事の改善）。まさしく、パラダイムシフトが行われている状況である。

共通価値の創造（CSV）は、経済活動や社会活動を重要視する基本的な考え方は以前にもあった。これは、社会価値への追求と経済価値を生み出す構造へシフトすることである。第4次産業革命へのシフトには、AI、IoT、ICTなどの先端テクノロジーが不可欠である。それは、第4次産業革命のコアで新興技術群であるからである。既にデータサイエンスの代名詞となっていたビックデータは、必要性がなく、データ分析から商品開発するのではなく、現在、未来の創造の中から現実性のある具体的な形にする技術へ期待をしている。それらの技術が社会でどう活用されていくのだろうか。そして、先端テクノロジーの利点を最大限引き出すためのルールが必要だろう。その場合、ビックデータからの解析は役に立つかもしれない。その他、個人情報や安全に管理し、個人のプライバシーを守る仕組みも必要である。ここにガバナンスが重要になる。一方では、今も課題

の解決に至っていないモノもある。例えば、顔認証における誤一致、IoT 端末を狙ったハッカーによるハッキングなどは、法的な問題や倫理的影響への対応ができていない。技術による法的責任や説明責任では、ドローンの墜落した場合、自動車の自動運転が事故を起こした場合など、自動化システムによる行動や判断に責任を課すための法的整備が確立されていないのである。これらの解決策の一つが人材の育成にある。昨年、スイスの国際経営開発研究所（IMD）が9月に発表した世界デジタル競争力ランキングでは、日本は総合27位、人材に関する項目ではほとんど最下位に近い状況で技術とニーズをつないで実装する人材が圧倒的に少ない。元々人材不足は、従来から指摘されている重大な課題であるが、この部分が解決されないと社会価値、経済価値、企業活動などへは、つながらない。

新しい技術革新の基本的特徴について「物質およびエネルギーとともに自然的物質を構成する情報の算出プロセスが急速に変革され、物質的生産プロセスとますます融合しつつある。したがって、OAとFAの同時進行となっていた（事務と工場の同時進行を表す）。今でも従来と同様である。それが第4次産業革命に相当する」¹⁶⁾。

3. 企業の成長モデルの再考

1982年に開催された先進国首脳会議が「世界経済の再活性化および成長は、科学技術の発展は、前章で触れたが科学の物質的、制度的な基礎の形成が今日に至っている。高度な社会では、経済政策が制度化されて、企業が事業活動する際の基準である。現在の科学技術に関する政策は、新しいタイプのイノベーションにはなっていない。当時、1970年代に「技術立国」という政策理念が提唱され、1980年代には総合安全保障政策の有機的な一環に組み込まれ、政府と経済界の1980年代戦略を定礎したと目される産業構造審議会の政策のあり方に関する答申があった。ここでは、「自主技術をもつことは、国家の産業の国際比較優位を維持、発展させ、経済社会の長期発展の基礎を形成する」と述べており、そのまた、エネルギー政策にても言及している。その後「e-Japan」の提唱で再び「技術立国」へ進むようになった。今日の科学技術政策は、イノベーションの現実的な生産力（量）を替えることで進展している。現在のように新しい技術と改良・改善された技術に依存している。もちろん、この考え方は、今日の技術立国である「創造的科学技術立国」の礎になっている。

3.1 企業成長の段階的なモデル

企業の成長は、国家の成長と同じである。現在では国内総生産額（GDP）によりその国の経済的な発展が分かる。そして、ビジュアル表現のグラフでは右肩上がり線で線が伸びているのを観て、将来の予測も行う。企業同様に会社の売り上げと利益、利益率、自己資本比率のアップを希求する。

企業の成長は、必ずしも直線的に観ることはできない。それは、国家経済とは異なり、絶えず企業群の競争の中で得られるものであるからである。いつも先頭を走っている訳でもないからである。陸上競技の短距離走、中距離走、長距離走（マラソン）の組合せである。さらに、企業が永続的に存続させるためのリレーも必要になる。企業にとっては、国家経済と異なり、発展と成長の繰り返しであり、経済成長が成長、安定（飽和現象）、低迷などの時系列的な変化はあり得ないので

ある。そのためには、企業は、発展している段階で組織形態を変え、社会の変化に対応し運営方法、戦略の見直しを行う。企業成長は、人間の成長のように「幼児、少年、青年、成人・老年の各時期」のように外見の変化だけでなく、基本的な考え方、行動パターンも大きく変わる。過去には、成長しない「ピーターパンシンドローム」現象があった。この現象は、企業では創立時期の零細企業の経営方針、方法、組織形態の再編が社会変化に通用すると思っているベンチャー・ビジネス論者である。以前からも様々な企業成長のモデルを発表している。

フィリィとハウス (Filley & House 1969) は、3段階の成長モデルを発表している¹⁷⁾。その理論的要件として以下に示す。

1) 手工業の段階 (craft firm)

一人の所有者 (創業者) によって支配されている。

2) ダイナミックな成長の段階 (dynamic growth)

製品、販売のブレイクスルーによって手工業の段階から成長へ移行する。

3) 合理的経営管理の段階

成長が鈍化するにつれて、企業は3段階に入る。

また、スタインメッツ (steinmetz) は、直線管理の段階、管理された管理の段階、間接支配の段階の3段階を発表している。その他、グライナー (Larry Greiner) は、スタインメッツと同様に支配の側面を基軸にしなが自立性も重んじ、各段階への移行への障害を考慮した成長段階モデルを発表した。このグライナーの成長モデルは、5段階である (図表1を参照のこと)¹⁸⁾。

1) 創造期による成長の段階

2) 管理による成長の段階

3) 権限委譲による成長の段階

4) 調整による成長の段階

5) 人的協調による成長の段階

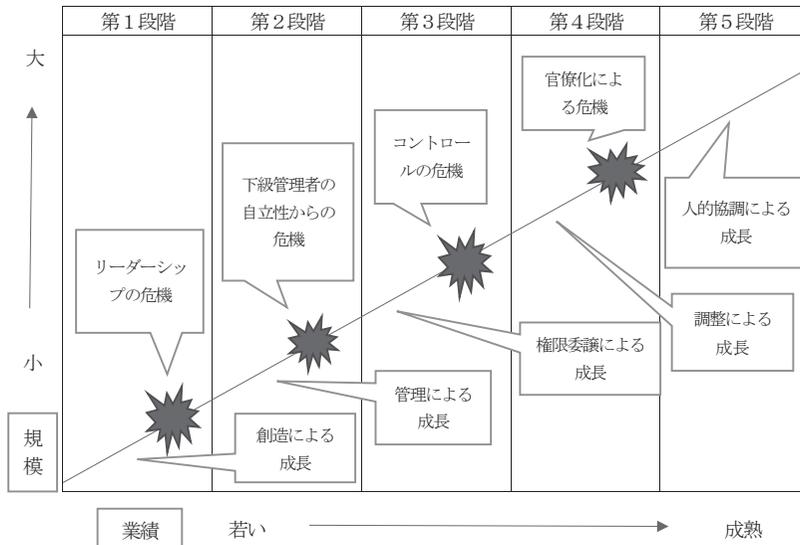
これらの成長の段階には、次の段階へ移行する際の障害がある。元々、分類の段階には、コントロールの問題があった。コントロールと自律性が強化された時期が交互に起こり、長期的な成長の場合は、コントロールの強化が必要な時期がある。しかし、長期的に社員の自律性からでは、かえって抵抗感が現れ、その面の考慮が必要となる。また、コントロールと自律性とのバランスも考慮する必要がある。上述した、次の段階へ移行する際の障害は、下記のようなものである。



このように乗り越えなければならない条件・項目がある。この考え方は、ハンブリック、クロツア、ペンローズ、ロジャーズ等にも共通の認識がある。各段階には、いろいろと特色があり、図表

2に示したように経営管理の焦点，組織構造，トップマネジメントの経営スタイル，など5つの項目に分けている¹⁹⁾。特に，ハンブリックとクロツアは成長企業200社から急成長した企業30社を絞り込み成長した要因・原因を分析している。ここで注視しなければならないのは絞り込んだ企業

図表1 成長の5段階モデル



出所：岩田勲「中小企業の成長と経営者およびその行動様式」『中小公庫日報』中央公庫，1953, vol. 20, No. 3, pp. 9-28. から抜粋，一部編集し作成。

図表2 成長の5段階モデル別組織運営

| 段階 特色 | 第1段階 | 第2段階 | 第3段階 | 第4段階 | 第5段階 |
|------------------|-----------|--------------|------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 経営管理の争点 | 生産・販売 | 生産効率 | 市場の拡大 | 組織の結合 | チーム行動による 敏速な問題解決志向およびイノベーション |
| 組織構造 | インフォーマル | 集権的・機能的組織 | 非集権的，分権的 | ライン・スタッフ組織，プロダクト・グループ | チームのマトリックス |
| トップマネジメントの経営スタイル | 個性的，企業家精神 | リーダーシップ | 権限委譲 | 見張人的態度 | 協調者 |
| コントロール・システム | マーケット成果 | 標準化，コスト・センター | レポート，プロフィット・センター | 計画・投資センター | 共通目的の設定 |
| 報奨制度 | 所有者 | 給与，報酬増加 | 個人的ボーナス | 利益配分，ストック・オプション | チーム・ボーナス |

出所：岩田勲「中小企業の成長と経営者およびその行動様式」『中小公庫日報』中央公庫，1953, vol. 20, No. 3, pp. 9-28. から抜粋，一部編集し作成。

が合併や企業規模が大きくないことである。つまり、企業規模が小規模で自力で成長した単独企業であることである。このことは、ベンチャー企業が急成長した結果、何だかの要因・原因で倒産、解散している場合が少なくないことでもある。

3.2 ベンチャー企業の高成長モデル

前節で述べたように企業成長は国家の成長とほぼ同一概念であり、国内総生産額（GDP）によりその国の経済的な発展が分かると同時に、企業の未来も経済的成長の中に存在する。しかし、企業といっても小規模な企業は、売り上げと利益、利益率、自己資本比率のアップを願うことよりも企業の存在に価値を見いだしている。なぜなら、企業としての存在が数年後にはなくなる可能性もあるからである²⁰⁾。

ハンブリックとクロツアは企業が急成長した企業30社を絞り込み成長した要因・原因を分析している。それは、企業の規模が小規模であるため成長し易かったのか、元々成長するに値する商品の開発をおこなっていたのか、それとも別の要因によって成長したのか、明確な答えが必要であった。なぜなら、ベンチャー企業が急成長した結果、何だかの要因・原因で倒産、解散している場合が少なくないからである。ここでの調査と分析は、企業成長への一つのモデルとして重要であるからである。

ここでは、企業の調査対象業種は、「情報処理業」「健康管理業」に絞っている。この二つは、サービス産業の業種であることにも注視する。調査項目内容は公表された文書等で、年次報告書（営業関係）、証券会社の報告書（証券アナリスト関係）、などである。さらに、経営責任者へのインタビューで補っている。この調査から、急成長と倒産・解散した要因・原因が分かる。

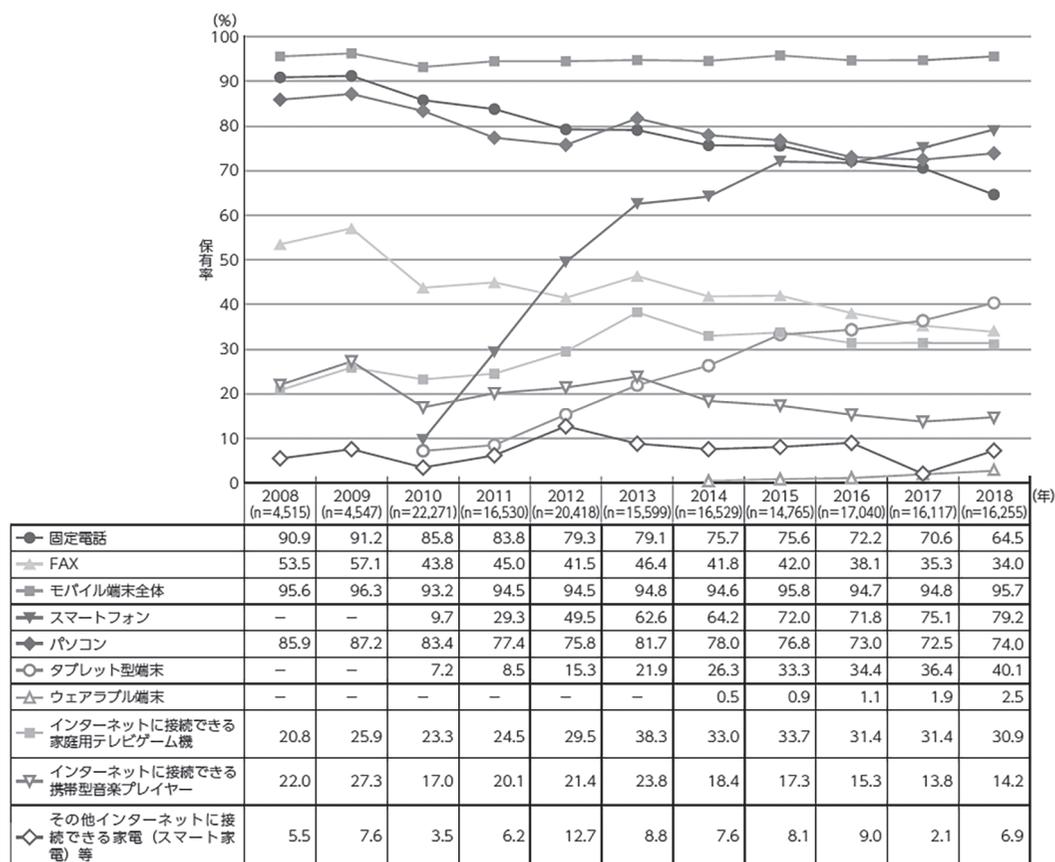
第1に、企業規模が小さい時は、家族的な雰囲気で行っている。人と人とのコミュニケーションが円滑に行われる。しかし、新しいメンバーが増えていくにつれて、円滑なコミュニケーションができなくなり、反対に反感等が生じ易くなっている。よって、組織運営の未熟さが現れてくる。第2に、今までの成功経験が経営戦略や行動規範・様式に現れ、今までの認識で環境変化、業界への新規参入企業（ライバル企業の増加に対応しない）を意識しなく以前と同じである。第3に、企業の組織内の混乱である。家族的な雰囲気の組織と運営と違い、新しいメンバーが増えていくと、思考・方向性も異なり、中々まとまらない。また、意見の対立が生じ愛社精神も薄れる。組織内には、社会の変化に適応した組織が必要であるが、調整役やまとめ役がいないと組織運営が円滑に進まず崩壊へと進む可能性が高まる。第4には、資源や資金の必要性増大は、必要以上に問題を大きくする。それは、産業界の急激な成長は、それに合わせて企業が設備投資や運営資金を必要になり大きくなる。企業は設備投資、運営資金の回収へと考える。一方では、追加の資金を提供する者がいるとは限らない。どちらにしても売り上げ、利益、利益率、自己資本比率が上がらないと企業の存続へと方向性が保てなくなる。つまり、社会の変化に適応し、企業の規模、組織の運営方法も替えなければならない。また、経営戦略の見直しもまた必要である。ベンチャー企業が急激に成長しても人や組織、戦略等が見直さない限り成功への道は途中で閉ざされるということである。結果的に倒産・解散が少なくないのは、基本に忠実であり、原点に戻り思考することをしないからである。

4. 企業の成長と ICT サービスの動向

20 世紀の目標であった「豊かな社会」は物質的側面が多いが人々は満足していた。21 世紀に入り今後は、様々な価値が生まれるだろう。

企業は、そのような社会状態を創り出し、また創造してきたことに大いに意味深いものがある。物質的に生活が豊かになったということは、日常生活の中で多種多様のモノが存在することを意味する。その一方では、今までと同様な商品やサービスの提供では、消費者が関心を持たないことに気づく。たとえ商品を購入したとしても消費者自身が満足しない結果となるのである。状況次第では、企業は危機感を抱くことも生じる。と同時に存在すら危なくなることを意味するのである。現実にもこのような現象が産業界や日常の生活の中で観ることができる。消費者の欲求や要求は従来よりも多く、また企業が消費者の求めるモノへの理解が得られないまま次の商品開発へと進む。ここに企業としての存在と意義が現れ、そして創造的経営の一側面が見えてくるのである。ここでは令和元年の「情報通信白書」から動向を見ながら考察したい。

図表 3 情報通信機器の世帯保有率の推測

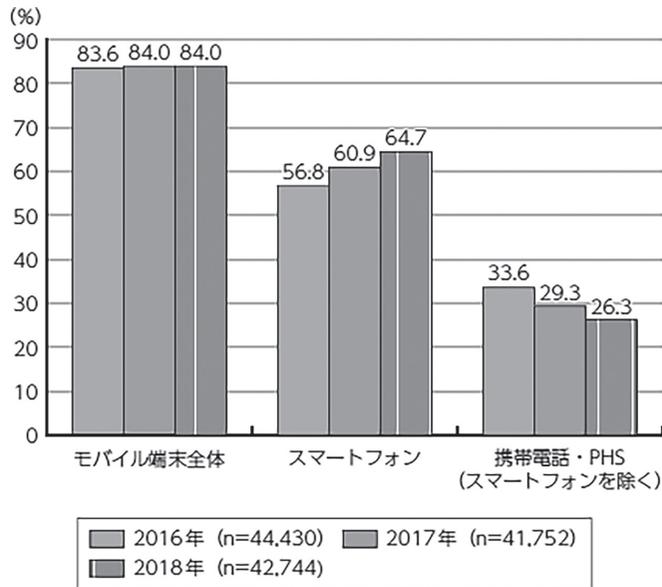


出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²¹⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

前述した「ハンブリックとクロツアは調査対象業種を情報処理業、健康管理業に絞ったが、この二つがサービス産業の業種であることに注視しながら、類似する業種で観てみることにする。ICT サービス業界である。この業界では、情報通信機器の世帯保有率の推測（図表3を参照のこと）、モバイル端末の保有状況（図表4を参照のこと）、インターネット利用率の推移（図表5を参照のこと）、都道府県別インターネット利用率と機器別の利用状況（図表8を参照のこと）、ソーシャルネットワークサービスの利用状況（図表10を参照のこと）、インターネットで利用される場合の決済方法（図表11を参照のこと）などについて概観する。

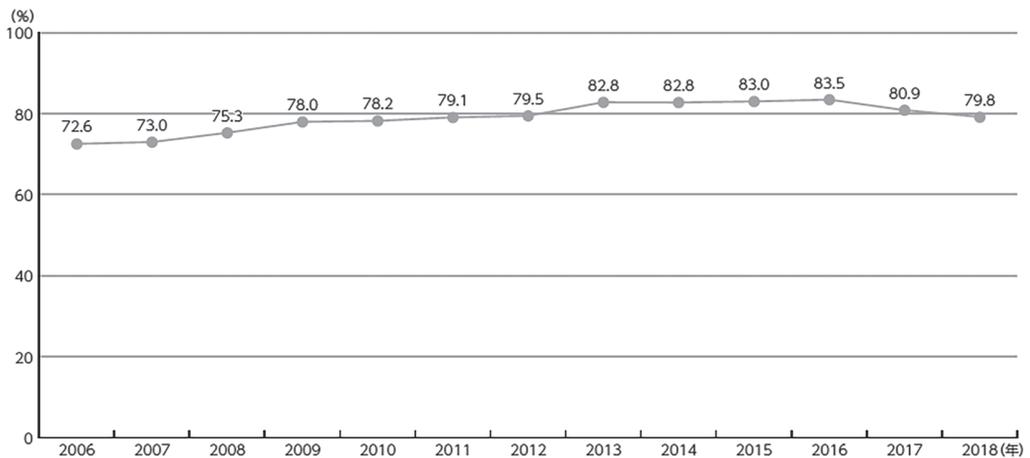
図表4 モバイル端末の保有状況（個人）



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²²⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

図表5 インターネット利用率の推移



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²³⁾。

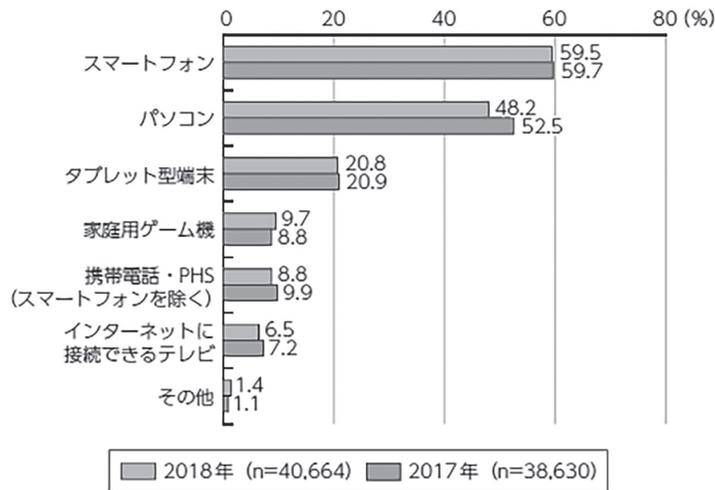
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

情報通信機器の世帯保有率の推移は、世帯におけるスマートフォンの保有率が80%程度である。スマートフォンに対して固定電話は60%程度である。モバイル端末全体が約96%で、その内スマートフォンの保有率約80%でパソコンの74%を上回っている。

図表4は「個人のモバイル端末の保有状況」である。図表3では「モバイル端末全体が約96%である」が個人と団体（仕事）等で保有する場合である。現在も10%以上が個人で保有していないことが分かる。インターネットの普及に伴い、インターネットの利用もほぼ飽和状態になっている（図表5を参照のこと）。ここでもパソコンによるインターネット利用よりスマートフォンによるインターネット利用方が上回っている（図表6を参照のこと）。

図表6は「インターネット利用端末の推移」である。さらにタブレット端末が約21%であり、少しではあるが増えている。図表7はインターネット利用の世代別等である。特に、13歳～59歳

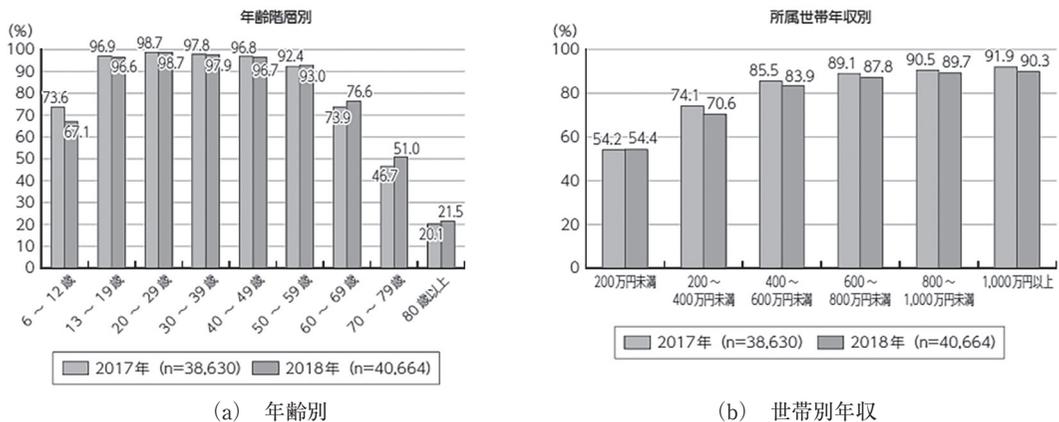
図表6 インターネット利用端末の種類



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²⁴⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

図表7 属性別インターネット利用率



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²⁵⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

(a) は各階層が90%を越えている。また、年取別 (b) では400万円以上の各階層で80%を越えている。利用にあたり、利用手続きや設備等にかかる費用が手頃な金額になっていることが分かる。しかし、諸外国と比較すると決して安くはない。むしろまだ高い水準である。インターネットが100%にならない要因の一つでもある。これらは今後の検討課題である。しかし企業が事業展開しサイトを運営していることから企業の目的等の達成には事業運営者と利用者との見解の相違があ

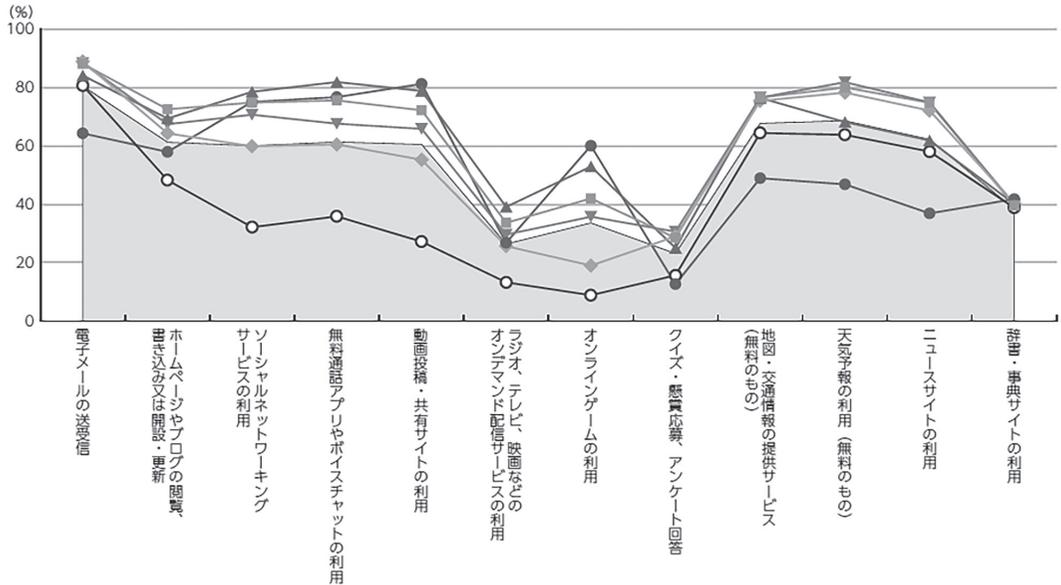
図表8 都道府県別インターネット利用率と機器別の利用状況

| 都道府県 (n) | インターネット利用者の割合 | | | | 都道府県 (n) | インターネット利用者の割合 | | | | | |
|-------------|---------------|------|---------------|---------|----------|---------------|------|------|---------------|---------|----------|
| | 総数 | パソコン | 携帯電話 (PHSを含む) | スマートフォン | | タブレット型端末 | 総数 | パソコン | 携帯電話 (PHSを含む) | スマートフォン | タブレット型端末 |
| 北海道 (703) | 76.1 | 41.2 | 8.0 | 54.4 | 17.2 | 滋賀県 (917) | 83.8 | 51.4 | 8.1 | 60.8 | 20.7 |
| 青森県 (938) | 70.9 | 39.8 | 6.6 | 52.3 | 14.7 | 京都府 (925) | 80.1 | 48.0 | 6.9 | 60.7 | 23.2 |
| 岩手県 (1,026) | 69.4 | 37.5 | 8.1 | 49.4 | 15.2 | 大阪府 (760) | 84.7 | 50.0 | 12.0 | 62.0 | 20.8 |
| 宮城県 (940) | 77.4 | 42.8 | 9.3 | 56.0 | 17.8 | 兵庫県 (755) | 81.7 | 52.4 | 7.9 | 63.2 | 21.4 |
| 秋田県 (892) | 67.1 | 38.6 | 7.3 | 46.9 | 17.2 | 奈良県 (937) | 83.0 | 50.0 | 7.4 | 62.5 | 20.1 |
| 山形県 (1,106) | 71.7 | 37.6 | 5.8 | 49.0 | 13.6 | 和歌山県 (825) | 74.3 | 40.9 | 7.6 | 52.9 | 19.8 |
| 福島県 (771) | 72.3 | 40.2 | 8.7 | 50.7 | 15.0 | 鳥取県 (866) | 70.4 | 38.6 | 8.1 | 46.1 | 14.6 |
| 茨城県 (834) | 78.0 | 40.3 | 6.7 | 59.7 | 15.5 | 島根県 (915) | 73.4 | 44.3 | 9.9 | 49.6 | 17.9 |
| 栃木県 (916) | 78.6 | 48.0 | 7.7 | 58.7 | 22.4 | 岡山県 (822) | 74.9 | 40.4 | 9.9 | 54.9 | 20.4 |
| 群馬県 (1,021) | 78.0 | 42.3 | 7.8 | 56.9 | 17.5 | 広島県 (774) | 80.2 | 48.0 | 10.0 | 57.1 | 20.7 |
| 埼玉県 (906) | 85.7 | 52.7 | 7.1 | 67.2 | 22.7 | 山口県 (837) | 73.3 | 42.1 | 8.8 | 51.8 | 17.5 |
| 千葉県 (779) | 79.9 | 50.4 | 8.9 | 60.8 | 19.8 | 徳島県 (747) | 74.3 | 39.7 | 6.9 | 52.3 | 18.8 |
| 東京都 (777) | 88.4 | 60.9 | 11.7 | 68.6 | 28.9 | 香川県 (839) | 73.4 | 45.4 | 8.6 | 52.7 | 18.8 |
| 神奈川県 (799) | 84.5 | 57.4 | 11.4 | 65.1 | 23.4 | 愛媛県 (774) | 73.9 | 43.1 | 8.4 | 54.1 | 17.6 |
| 新潟県 (1,083) | 71.3 | 41.5 | 6.5 | 50.1 | 16.7 | 高知県 (709) | 68.8 | 35.5 | 8.5 | 49.1 | 14.7 |
| 富山県 (1,273) | 74.1 | 43.8 | 8.1 | 51.5 | 16.2 | 福岡県 (768) | 77.8 | 42.4 | 9.5 | 56.8 | 22.8 |
| 石川県 (1,061) | 78.2 | 46.0 | 6.6 | 55.8 | 20.2 | 佐賀県 (866) | 74.4 | 40.4 | 8.6 | 53.0 | 17.9 |
| 福井県 (933) | 73.5 | 39.8 | 7.1 | 51.9 | 17.3 | 長崎県 (771) | 74.5 | 41.3 | 7.9 | 54.5 | 18.7 |
| 山梨県 (1,025) | 75.8 | 44.4 | 7.8 | 56.7 | 15.8 | 熊本県 (825) | 72.9 | 39.2 | 7.6 | 55.5 | 22.9 |
| 長野県 (927) | 73.4 | 47.1 | 8.9 | 52.1 | 15.7 | 大分県 (790) | 73.0 | 39.2 | 10.6 | 49.3 | 17.8 |
| 岐阜県 (920) | 74.9 | 41.8 | 6.6 | 55.1 | 17.6 | 宮崎県 (778) | 68.1 | 37.3 | 6.3 | 50.9 | 19.3 |
| 静岡県 (1,068) | 78.1 | 46.2 | 8.6 | 54.3 | 18.9 | 鹿児島県 (607) | 70.7 | 30.7 | 5.7 | 52.6 | 18.1 |
| 愛知県 (853) | 82.5 | 52.8 | 5.8 | 64.4 | 20.2 | 沖縄県 (533) | 74.9 | 33.8 | 7.1 | 55.4 | 18.4 |
| 三重県 (773) | 77.0 | 44.8 | 6.8 | 54.6 | 19.5 | 全体 (40,664) | 79.8 | 48.2 | 8.8 | 59.5 | 20.8 |

出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引²⁶⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

図表9 年齢階層別インターネット利用と目的および用途



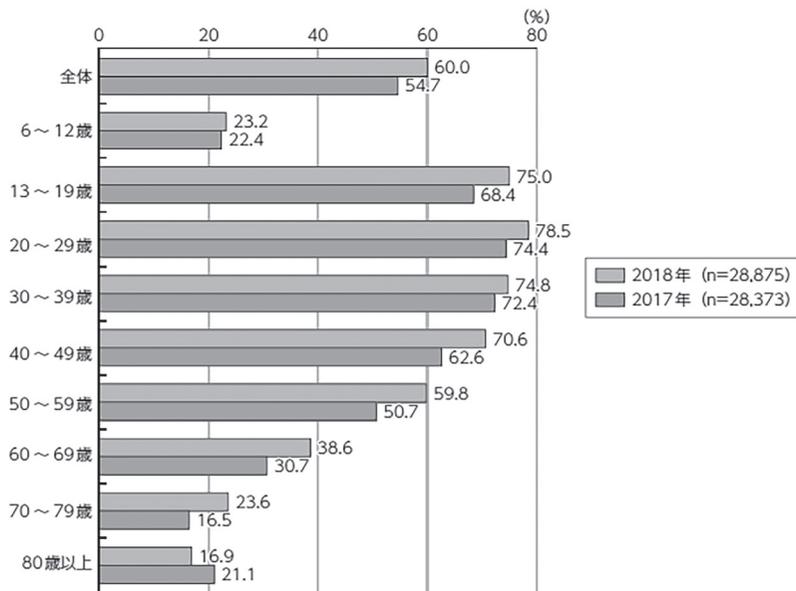
出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²⁷⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

り、また、この事業が経済的な効果に及ぶビジネスでもあることを意識しなければならない。

都道府県別インターネット利用率と機器別の利用状況（図表8を参照のこと）、は、人口との関係から大都市を中心に利用率が高い。また、スマートフォンによるインターネット利用率が高い。地方別にインターネットの利用率を観ると関東（南関東）、近畿、東海地区の順に高い。スマートフォンによる利用率も同様である。また、インターネットの利用目的や用途も明確になっている（図表9を参照のこと）。

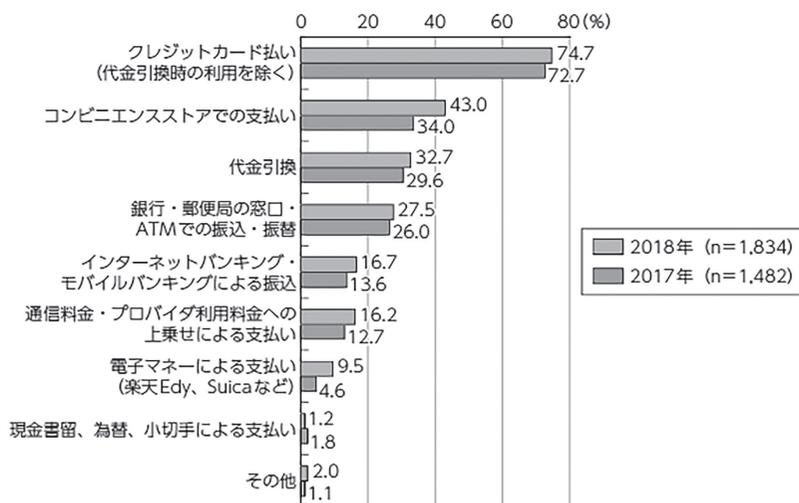
図表10 ソーシャルネットワークサービスの利用状況



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²⁸⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

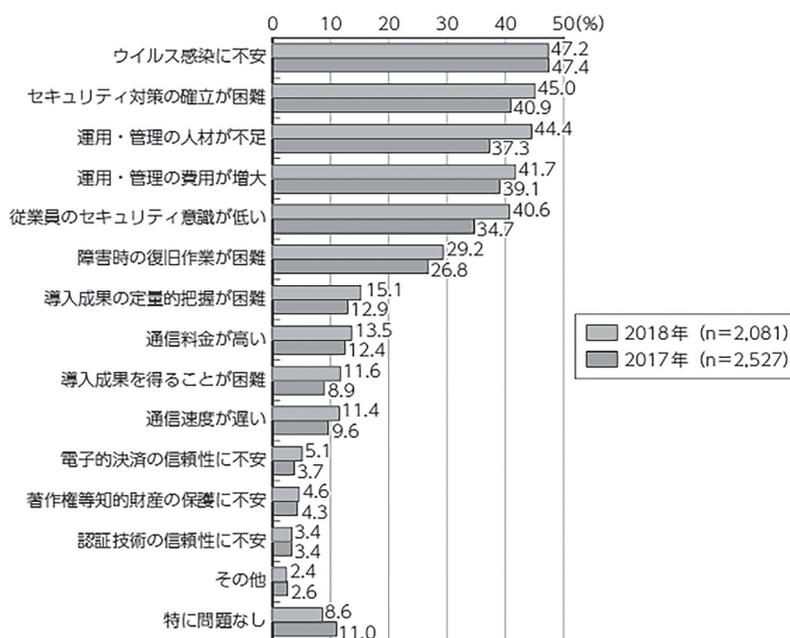
図表11 インターネットで利用される場合の決済方法（複数）



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用²⁹⁾。

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

図表 12 企業における情報通信ネットワークを利用する上での問題点



出所：総務省「通信利用動向調査」より抜粋引用³⁰⁾。
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

特に、ソーシャルネットワークサービスの利用では、13歳～49歳が70%を越えている。50歳～59歳でも約60%である。60歳～69歳は約40%である（図表10を参照のこと）。

近年、インターネットショッピングが盛んに利用されている。その際の支払い方法はインターネットによる決済方法を約75%が利用している（図表11を参照のこと）。インターネットによる決済方法が増えていることもあり、例えば、架空請求メールによる被害などの犯罪が急激に増えている。また、利用に関する安全性の面からセキュリティ対策も活発化している（図表12を参照のこと）。

以上、「ICTサービス業界」の実態である。この業界は「企業の目的達成の力とその効果、活動の流れ」を示している。また、「包括的な目的と達成への活動」を示している。ここで考えなければならないのは、「目的と達成への活動」が企業の「力」であり、その結果「効果」として現れることである。そして、企業の成長が現れることである。さらに科学技術による経済的効果が明確に示されていることである³¹⁾。

5. 技術による企業成長と経済への影響

企業の経営においては、戦略と目的が組織に存在し相互に関係している。このことは組織に対する効果的な管理体制の現れであり、効果的な組織は、目的と手段の連鎖によって、企業の目的を達成する。それは、企業が保持している資源を使い市場へ参入することでもあるからである。さらに、企業の成長には戦略としての技術革新への適応が必要である。

技術の進歩は、産業革命で見た急激に農業社会から工業化へ進む、そして合理主義がもたらした新たな社会問題や経済問題が今も同様に拡がり、より複雑なものとなっている。当時（19世紀）では、自然科学や経験的・科学的アプローチでも解決する必要性が生じ、計画と管理による新しい合理主義を生んだ。20世紀には、19世紀と比べその傾向が強くなり、自然科学の飛躍的發展と生産手法としての技術が急速に進んだ。その技術の概念には、生産手法としての技術そのものの定義づけや経済・産業構造との関係、社会・文化的側面などさまざまな側面から議論が行われた。例えば、経済の景気変動の波動とその要因を分析した結果からの概念定義や技術論、人類学・文明的な視点から分析した概念定義などがある。ここでの着目する点は、それぞれ異なった技術の概念定義が示されているが、実はこれらの技術の発展の特徴には、一定の共通点があり、それが経済変動、景気変動、また発明と発見などによる社会変化によって定められている点である。つまり、技術の発展は様々な視点でみることでより明確化され、重要性も理解できる。したがって、技術的視点に的を絞り、現在の産業革命を理解する必要がある。

近年、技術が経営学や経済学へ大きな影響を与えている。それらは、経済的效果として現れる。

技術は、企業への利用としてMOT（技術経営：Management of Technology）がある³²⁾。MOTとは、上述のように技術経営と呼ばれている。科学的知識や工学的知識をはじめとした技術的知識をどのように管理し、役立てていくかを示している。技術を経営資源として捉え、戦略的に活用できる人材が今、求められている。MOTは、技術力をベースにして研究開発の成果を効率よく商品の事業活動に結びつけ、経済的な価値を実践的につけることが重要かつ示すことである。技術移転（Technology Transfer）させ、既存の社会システムに組込、新しい社会システムの構築が主である。そして、新しい価値の創造を生み出すものである。

英国では、マッケンジーやワイスマンが技術の社会的形成の概念の中で、経営学における技術的問題の分析を行っている。それは、社会的構造に視点を置きながら、マクロとミクロの経済に関係なくバランスをとる形でイノベーション研究が行われ、科学社会学として捉えている。いわゆるエディンバラ学派である。この点に関して、日本はバブル経済崩壊後、不安定な経済状況の中でブームとしてMOTが展開され、企業経営では重要な要因になっている。経済の不況から脱する一つの方法と考え、技術開発、技術の応用に期待を寄せていた。この点は、現在も同様である。企業経営に対して大切なコストが国内生産ではあまりにも高すぎで、海外の方が安いと、海外に生産拠点を移す企業は少なくない。生産拠点が国内から海外へ移すことは、そこで従事している社員も視野に入っているが、社員は海外へ移してもコストは同じである。

加えて、近年の技術で目覚ましく発展を遂げた分野として自動化と電機機械（メカトロニクス）が挙げられる。そして、半導体産業である。特に、電機機械とその関連機器は多くの生産現場などで稼働している。これらの技術はIC、LSIなど微細加工技術を利用してできたもので、それをマイクロエレクトロニクス（ME：Micro Electronics）とよばれている。このMEはオフィスオートメーション（オフィスの自動化）や多品種少量生産を可能にした技術である。生産手段としての技術の発展は急速な発展を遂げ今日至っている。もちろん、これらの機械化によって人間の労働の変化と生産性向上へと変わっていく。その後は、大量生産方式と大量生産のための設備・整理、そのための部品の開発など技術が拡大した。

産業革命で見るように、機械が部品を作り、そしてたくさんの部品の集まりから新たな機械を作

りだす過程がより高度化することでどのような状態になるか、想像がつくだろう。つまり、オートメーションとメカトロニクスに繋がるのである。そこには、人の作業しているようすが見なくなっていくのである。仮にIT化の象徴であるインターネットがすべての人々に利用されるようになったら、生産現場や工場から人の姿がなくなる可能性がある（20世紀末に完成した世界的な機械メーカーの無人化工場がある）。つまり、雇用問題が発生する可能性が生じることになる。この社会的現象は労働者の意識、生産現場の作業組織、そして雇用に多大な影響を与えることになる。また、企業の定着率の低下、人間関係にも及ぶことになる。

このように科学技術の発展によって、仕事に対する意識が変わる。つまり、コンピューターのハードウェアやソフトウェアの利用には差がない。また、国際競争や企業間競争が生産性向上の絶対条件であると人々は認識すると考える。

前述したように、技術の発展は自動化と電機機械を生んだ。しかし、事務、管理、営業などの部門の合理化、効率化、省力化など大幅に雇用体系に暗い影があたることにつながる。そのことで、労働の意識が低下し、転職する者や退社する者もいる。企業では社内教育の一貫として、社内外のセミナーの参加や資格取得などを奨励している。しかし、まだまだ社員の意識が高いとは言えない。よって、企業は社員の自発的行動と横並び意識および体質改善への意識改革を社内教育で行わなければならない。そして、発想し、信条を持って行動することである。また、企業は個人に対し既成の秩序にとらわれない動きや試みを大切にし、柔軟な発想の元に新しい思想や技術を次々に創出させるように環境整備を実施し、さらに発信させることである。発想がないために新しい試みも生まれず、新しい技術や産業も生まれないのである。そのために、自己の現状分析を行い変革への意識を高めなければならない。

したがって、それらの不足している能力等を効果的かつ効率的に得ることができる方法があれば最適である。

以上のことは、技術の発展が市場の経済効果として現れ、日常の生活が営むことができるのである。

6. おわりに

企業の成長に観られる経済的効果は、技術革新の基本的特徴でもある。物質およびエネルギーとともに自然的物質を構成する情報の算出プロセスが急速に変革され、物質的生産プロセスとますます融合する。したがって、OAとFAの同時進行となっていた（事務と工場の同時進行を表す）。今でも従来と同様である。それが第4次産業革命に当たる。

1982年に開催された先進国首脳会議が世界経済の再活性化および成長は、科学の物質的、制度的な基礎の形成が今日までに至っている。高度な社会では、経済政策が制度化されて、企業が事業活動する際の基準である。現在の技術に関する政策は、当時1970年代に「技術立国」という政策理念が提唱され、1980年代には総合安全保障政策の有機的な一環に組み込まれ、政府と経済界の1980年代戦略を定礎したと目される産業構造審議会の政策のあり方に関する答申があった。ここでは、「自主技術をもつことは、国家の産業の国際比較優位を維持、発展させ、経済社会の長期発展の基礎を形成する。そのまた、現在のように新しい技術と改良・改善された技術に依存してい

る。もちろん、この考え方は、今日の技術立国である「創造的科学技术立国」の礎になっている。

近年、技術の発展がインターネット、携帯電話、Eメールなど利用を実現し、その利用者も増え続けている。自分たちの身のまわりの環境が変わっていく中で集団から個人へ、つまりパーソナリゼーションの傾向が目立つ。従来から研究対象である「IT活用型社会の形成に関する研究」のなかでも、この社会形成に多大な影響を与えている。

社会環境の変化が科学技術の発展の結果に現れてくることは明らかである。新しい技術が生活に浸透し社会・生活の文化として特定の社会的性格、価値、意味が形成されるのであれば生活は社会にとって必要不可欠なものとして位置づけられ、経済的効果も現れる。

謝 辞

最後に、日頃の研究活動に対して学校法人拓殖大学ならびに拓殖大学経営管理研究所に大いに感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

《注》

引用文献

- 1) 拙稿「情報通信と情報技術の史的展開」『経営管理研究』拓殖大学経営管理研究所、第79号、2006年。
- 2) 拙稿「技術とITビジネスの戦略的利用」『経営管理研究』拓殖大学経営管理研究所、第80号、2007年。
- 3) 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営管理研究』拓殖大学経営管理研究所、第81号、2007年。
- 4) 溝口、布瀬他「オントロジー工学の成功事例」『人工知能学会・知識ベースシステム研究会特別講演』人工知能学会、2002、p.4。
- 5) 溝口、布瀬他「同上書」人工知能学会、2002、pp.6-7。
- 6) 湧田宏昭、人見勝人「FAとOA」日刊工業新聞社、1983年。
- 7) 江村 超『メカトロニクス入門』日刊工業新聞社、1983年。
- 8) 労働省統計情報部編「技術革新と労働の実態 ME編」労働法令協会、1984年。
- 9) 労働省政策調査部編「同上書 OA編」労働法令協会、1984年。
- 10) 野見山真之「ME化と雇用問題」日本労働協会、1985年。
- 11) 日本労働協会訳「マイクロエレクトロニクス——生産・雇用への影響」労働協会、1982年。
- 12) ウエッジ編集部「グレードリセット」『Wedge』(株)ウエッジ、2021、vol.33、No.6、p.48。
- 13) ウエッジ編集部「同上書」、pp.49-50。
- 14) ウエッジ編集部「同上書」、p.48。
- 15) ウエッジ編集部「同上書」、p.48。読売新聞編集部「新型コロナ読売新聞社提言」読売新聞社、東京、2020年6月、pp.7-10。
- 16) 湧田宏昭、人見勝人「前掲書」、1983年。
- 17) ウエッジ編集部「前掲書」、p.48。
- 18) 岩田 勲「中小企業の成長と経営者およびその行動様式」『中小公庫日報』中央公庫、vol.20、No.3、pp.9-28。図表1と2は、「成長の5段階モデル」を示している。他に参考となるのが心理学で著名なマズローの欲求説である。
- 19) Donaldch, Hambrick & Lynn M. erozier, Ibid., op. cit., pp.31-45
- 20) 岩田 勲「技術革新と企業成長」中央経済社、1988、pp.92-95。
- 21) 総務省編「令和元年版情報通信白書」ぎょうせい、2020、p.252。図表3の中では、注目するのが「スマートフォン」である。2010年から2013年までに急速に増加し、2014年から2018年までは20%弱の伸びにとどまっている。
- 22) 総務省編「同上書」、p.253。図表4のデータは、2016年から2018年の3年間のデータである。
- 23) 総務省編「同上書」、p.253。図表5は、「インターネット利用率の推測」で、2006年から2018年の13年間でやや飽和現象となっている。利用率がほぼ100%と認識している者が多いが実態は思ったほど普

- 及していないようである。
- 24) 総務省編「同上書」, p.254. 図表6は, 2017年と2018年の2年間である。各年のデータ数は約4万で, かなり多い。
 - 25) 総務省編「同上書」, p.254.
 - 26) 総務省編「同上書」, p.255. 図表8は, 都道府県別の「インターネット利用率と機器別の利用状況」である。総数は各都道府県別で約70~80%に推移している。
 - 27) 総務省編「同上書」, p.256.
 - 28) 総務省編「同上書」, p.257. 図表10は, 「ソーシャルネットワークサービスの利用状況」である。義務教育機関・小学校(児童)では, 使用にあたり制限がある。中学校・高等学校では, 使用にあたり必ずしも大人と同様な利用法ではない。
 - 29) 総務省編「同上書」, p.257.
 - 30) 総務省編「同上書」, p.258. 図表12は, 2017年と2018年の企業のインターネット利用に関する問題点の推移である。
 - 31) <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>. 左記のWebサイトは, 図表3から図表12データが記載されている。また, 注の21)~30)のデータである。
 - 32) 企業への利用として, 21世紀に入りMOT(技術経営: Management of Technologyの略称)。企業が発展・成長する過程で一つの戦略手法でもある。また, 成長戦略にとって重要であることが認識され活用されている。特に活用事例としては“富士フィルム”などの事例があるが, その多くはイノベーションを起こすために必要かつ有効な手段として利用されている。

(原稿受付 2021年7月9日)

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、人文科学研究所、国際開発研究所、日本語教育研究所および地方政治行政研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には、多様な研究成果及び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。

(紀要他)

第2条 研究所の紀要は、次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 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』
- (6) 国際開発研究所紀要『国際開発学研究』
- (7) 日本語教育研究所紀要『拓殖大学 日本語教育研究』
- (8) 地方政治行政研究所紀要『拓殖大学 政治行政研究』

2 研究所長は、次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第3条 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専任教員、兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には、研究所員以外も投稿することができる。

3 研究所の編集委員会は、前項に規定する研究所員以外のうち、講師（非常勤）の投稿について、年度1回を限度に認めることができる。

(著作権)

第4条 投稿者は、紀要に掲載された著作物が、本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には、共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し、投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は、共同執筆者全員の

承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第5条 投稿原稿は、研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は、図・表を含め、原則として返却しない。

3 学会等の刊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、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 投稿原稿区分は、次の表1、2のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：第2条に規定する理工学総合研究所を除く研究所

| | |
|----------|---|
| (1)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。 |
| (2)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。 |
| (3)抄録 | 本条第5項に該当するもの。 |
| (4)その他 | 上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）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。 |

表2 投稿原稿別：理工学総合研究所

| |
|---|
| (1)論文、(2)研究速報、(3)展望・解説、(4)設計・製図、(5)抄録（発表作品の概要を含む）、(6)その他（公開講座記録等） |
|---|

2 投稿原稿区分は、投稿者が選定する。ただし、紀要への掲載にあたっては、査読結果に基づいて、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 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所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は、原則として論文とする。

5 研究所研究助成を受けた研究所員が、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、抜き刷りを30部まで無料で贈呈する。但し、査読を受けた論文等に限る。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には、リポジトリへの公開の停止及び

削除をおこなうことができる。

(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、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委員会委員長が決定する。

附 則

この規則は、令和2年3月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『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 2 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 | 原稿は、6 月末日締切－10 月発行 |
| 第 2 回 | 原稿は、10 月末日締切－3 月発行 |

2. 執筆予定表の提出

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。

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。ただし、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。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様式

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 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。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 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「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 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。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 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

- (1) 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。
- (2) 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

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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（以下「所長」という。）より、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め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。

附則

本要領は、平成31年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介（目次順）

| | |
|-------|---------------------------------|
| 岡嶋 慶 | 商学部教授（会計史，監査論） |
| 中村 竜哉 | 商学部教授（コーポレートファイナンス，パーソナルファイナンス） |
| 藤田 祥子 | 商学部教授（会社法，商法） |
| 西 大輔 | 商学部助教（マーケティング，イノベーション） |
| 潜 道文子 | 商学部教授（CSR論，社会的起業家精神） |
| 金山 茂雄 | 商学部教授（情報経済学，社会技術論） |

拓殖大学 経営経理研究 第120号 ISSN 1349-0281

2021年10月22日 印刷

2021年10月29日 発行

編集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 金山茂雄 池田真志 今井文俊 海老名一郎 角田光弘 田嶋規雄
堂野崎衛 中嶋嘉孝
発行者 拓殖大学経営経理研究所長 金山茂雄
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. 03-3947-7265（研究支援課）
印刷所 (株)外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY
**RESEARCH IN
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING**

No. 120

October 2021

Articles

- Japanese Professionalization of Public Accountants
in the Comparative Historical Perspective:
Implications from the German Studies OKAJIMA Kei (1)
- Analysis of Target Management Indicators
— The Analysis of the Securities Reports of 225 Stocks
that Adopted the Nikkei Stock Average —
..... NAKAMURA Tatsuya (29)
- ESG Investment and certified B Corporations of
publicly traded companies in Japan FUJITA Sachiko (51)
- User Innovation in SDGs NISHI Daisuke (69)
- Paradigm Shift in Management Objectives
— The Competitiveness of Human-Centered Values in
Alternative Business — SENDO Ayako (79)
- Corporate Growth in Social Technology and
Economic Effects on the Market
— Impact of Technology on Enterprises and
Economic Benefits — KANAYAMA Shigeo (95)

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan